

上司の背中

《社員力を伸ばす・育てる 社員力を支える「基礎力を結合させる」 ③「気づく力」をどのように鍛えるのか》

ある経営者の方に伺った話である。「気づく力」を鍛えるために街で「あれっ」と振り返り、「どうしてかな」と考え、「あっそ」だったのか」と毎日訓練すること、顧客のニーズを先取りできるようにするという。しかし、社員の中には、つわべだけを見て、分

かったつもりになり、自分ではできると言うからやらせてみると、自分自身の感覚が悪く、表面的な思考や小手先だけの商売で成果が出せない人が多いそうである。更に具合が悪いことは、そのような社員は「○○してくれない、○○が悪い」と原因を責任転嫁して自分は悪くないと主張するところ。

数年前に開院した歯科医院が地元住民からの高い評価を受け、抜群の業績をあげている。その医院

は小児歯科を専門としている。パンフレットには歯の痛い人に対するメッセージはない。ターゲットを「虫歯で困っている小さな子供のお母さん」に絞り込み、タイトルには「虫歯ってうつりますか？ 遺伝しますか？」とある。子供の虫歯の90%が母子感染だからである。だから母親が虫歯を治療する必要があると訴える。

お母さんへのアプローチは徹底している。「うちの子は歯医者で嫌いで暴れてしまうのですが、大丈夫でしょうか？」(↓急患以外、無理なアプローチはしません。まず当院に慣れてもらい、そこから徐々に治療しますので、安心してお連れください)チラシのあちこちに笑顔の院長の顔写真が登場し、その人柄がよく出ていて安心感がある。この小冊子副題に「こんなことが書かれている」「虫歯がなくても、歯科医院に来て良いんです」。(ここまで読み込むと「病気に

なる(歯が痛くなる)のを待っているだけの医者は失格だ」と言い切っているように感じられる。

ある経営者は、更に社員に対して「一番具合が悪いのは自分が鈍感であること自体に鈍感なこと。普通の仕事の中で気づかなくなったり、周囲からどう思われているかに疑問を感じなくなったりしている。そのあなた！そのことに早く気がついてください」と語り続けているという。街の歯医者で多くの子供が来て遊んでいると「見るか、将来を見据えた顧客の囲い込みと思えるのか、「気づく力」の広さと深さの違いは大きいといえよう。



■営業部にあるラウンジのMN(※)会議では「気づく」ために、どのような行動が必要なのか皆さんで話されています。聴いてみましょう。

B町：今日は角野新総括所長さん、まだ帰って来てないのかなあ。
A町：遅くまで頑張っているようですね。社長：ありがとうございます。角野はご挨拶に回っております。失礼致します。

A町：あつ、お二人の所長さんですね。二人：いつもお世話になりました、誠にありがとうございます。(緊張した面持ちだった)

ところで、新しい上司の角野総括所長さんは、良い人だろう(笑)
所長①：そうですね、空気を読むといつか、支配するって感じですかね。
B町：わからないね、難しいね、オイラには無理だなあ(笑)。A町さん、

雑談の意味です)

わかるかい。

A町…どんな場合での話なのかな。

所長①…はい、私が司会をしていたのですが、会議が長引きまして誰も意見を言わないのです。その時に、角野総括が『少し休憩をいれたらどうか』と言われたんです。

社長…それで、その後は角野君が君に変わって会議を取り仕切った、そんなところだな。

所長①…えっ、そうなんですけど、社長ご存じだったのですか。

社長…君の場合は、だいたいそんなところではないのかな(笑)

所長①…はずかしいですね。でも、総括の司会がすごいんですよ。『今日の会議の目的を思い出そう』と始めて1人ずつ意見を聴き、『なかなかいいね』とほめ、『さっきの意見についてどう思うかい』と、他の人の意見を上手く引き出されるのです。

意見が出なくなったり、話題がそれたりすると、『こんな切り口で考えたらどうだろう』とか、『もう1回目的を思い出してみよう』と声をかけられたんです。不思議とまた意見

ができました。それは研修会の講師みたいでした。

社長…そうか、それはすごいな。そしてどうなったのかな。

所長①…司会を始められて、20分程度ですかね、今度は『方向性をまとめよう』と言われて、みんながよっしゃという感じになったとたんに、『じゃあ役割分担と目標を決めてみようか』。いやあ、びつくりです。自主申告であれよあれよという間に話がまとまりました。

そこで会議が終わったのですが、『みんな直ぐにやろうね』と言い残さないと、ご自分の担当の仕事で電光石火で取り組み始めたんです。間違えなくみんながついて行くようになつたと感じました。成果に繋がると思えますし、雰囲気が良くなりました。常務…すごいね、会議を進める時でも要所を固めることの気づきが大事ということだね。

A町…(もう1人の所長に話しかけた)そっちの営業所ではどんな具合かな？

所長②…はい、確かに変化がありまし

た。例えば、お客様から営業所にかかってきた電話に営業は自分の携帯電話の対応に追われ、なかなか出ることはありませんでした。

営業所にお引き取りや打合せで、ご来店頂いたお客様に、自分の担当でないと思い挨拶をしない担当がありました。角野総括の営業所も我々の営業所も同じフロアにあります。ですから総括が自ら率先して、電話に應對され、お客様がお見えになると、その場でさっと立ち上がられ黙

りながら学ばせて頂きました。常務…でも、以前からあなたは気づいていたので、全員によく声をかけていたよね。それでも改善されなかったということかな。

所長②…ここは、私自身が未熟なところだったと思っています。言葉では注意するのですが、自分が率先して行動するという事が欠けていました。

常務…なるほど、そうだね。みんなが正しいと思っても、誰かがいつかはやるだろうと思っていて結果としてできていない。つまり最初の1人がい

なかつたということだね。

所長②…そのとおりですね。角野総括が、自らその最初の1人になりました。不思議なことに、もう1人もう1人という具合に、みんながお手本として見習っていきました。常務…すごいことだね。

場の空気を読むとか、自らの行動で人を動かすという言葉を知っている人も成果が上がるとは限らない。逆に古い精神論などと一笑に付して、もっと良い最新の理論があるはずと高をくくっているのである。本の中や机上だけでは何事も成り立たない。

■角野総括所長は、2人の所長を始め、責任者に今日はこんな話をしています。

戦略や戦術に書かれている本は多く、また様々な分野の有名な先生も解説している。しかし、具体的に成果を上げるために何が重要なのかに「気づく」ことが重要だと角野総括所長は話しはじめた。

角野.. 私達の商売は、安く買いたいというお得意先様に少しでも高く売ろうとすることだろうか。どうだろうか、所長①さん。

所長①.. ちがうと思います。会社の目標必達だと思えます。売上げと利益ですね。

角野.. 所長②さん、どう思いますか。

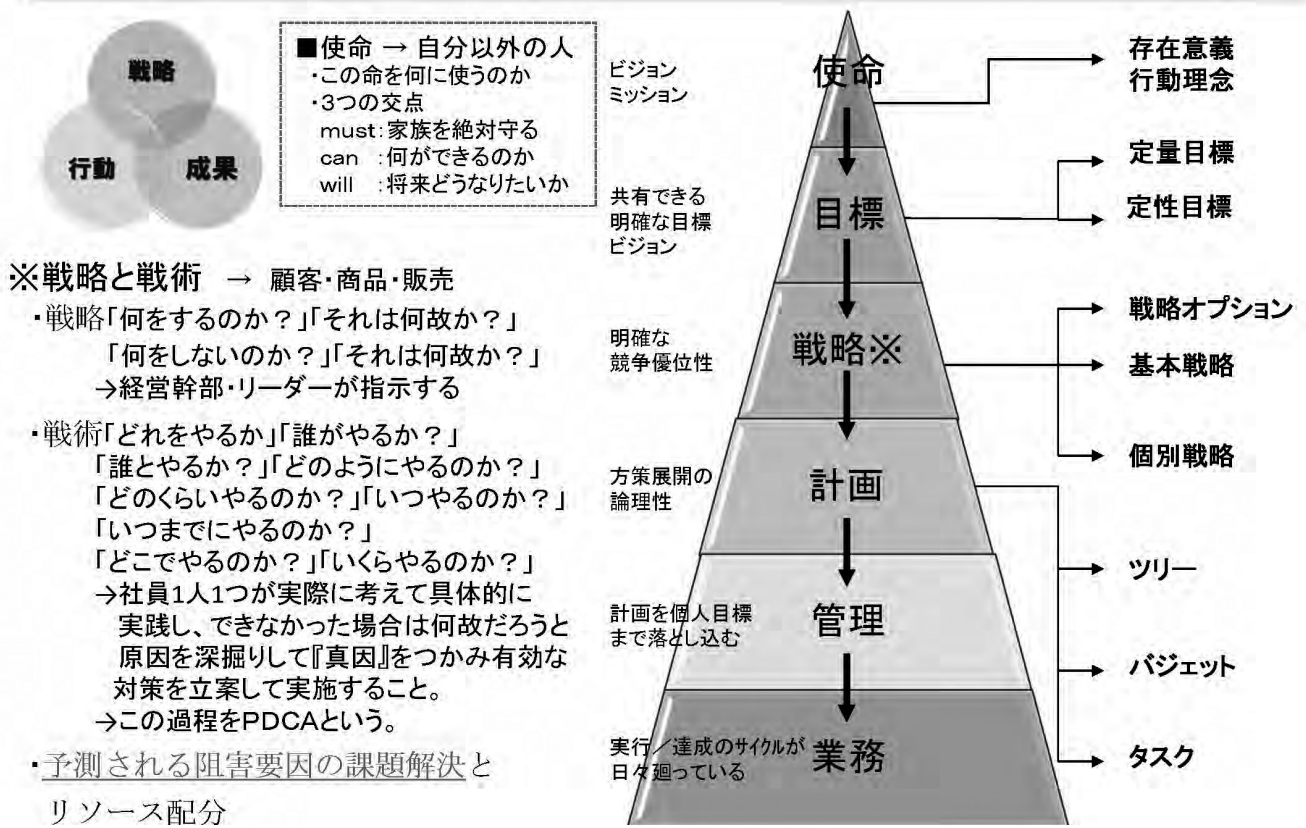
所長②.. 確かに与えられた目標は達成することが必要なことです。ただお得意先様の完工高が上がることを一緒に考え、工夫していくことが原点だと思えます。

角野.. そうですね。目標を与えられて、それを達成する。当たり前のことです。でも会社がそもそも社会やお得意先様にお約束している「存在している理由」理念とか使命がありますね。当社はここをめざしていますということを、もっと明確に部下に伝わるように、かみ砕いてビジョンという形で話をして下さいね。これを絵にしたものがこれです。(参照 ■図①)

戦略は社長・経営幹部の方針を、分かりやすく行動に直結するよ

■図① 成果につながる行動は戦略に直結

『成果』が上がる『行動』は必ず会社の『使命』に結びつく『戦術と戦術』を持つ。



角野.. そうです、仕事を「さばく」、そして「こなす」ように感じてるのかな。目的は効率と精度を上げる

角野.. 私達の商売は、安く買いたいというお得意先様に少しでも高く売ろうとすることだろうか。どうだろうか、所長①さん。

所長①.. ちがうと思います。会社の目標必達だと思えます。売上げと利益ですね。

角野.. 所長②さん、どう思いますか。

所長②.. 確かに与えられた目標は達成することが必要なことです。ただお得意先様の完工高が上がることを一緒に考え、工夫していくことが原点だと思えます。

角野.. そうですね。目標を与えられて、それを達成する。当たり前のことです。でも会社がそもそも社会やお得意先様にお約束している「存在している理由」理念とか使命がありますね。当社はここをめざしていますということを、もっと明確に部下に伝わるように、かみ砕いてビジョンという形で話をして下さいね。これを絵にしたものがこれです。(参照 ■図①)

戦略は社長・経営幹部の方針を、分かりやすく行動に直結するよ

角野.. 私達の商売は、安く買いたいというお得意先様に少しでも高く売ろうとすることだろうか。どうだろうか、所長①さん。

所長①.. ちがうと思います。会社の目標必達だと思えます。売上げと利益ですね。

角野.. 所長②さん、どう思いますか。

所長②.. 確かに与えられた目標は達成することが必要なことです。ただお得意先様の完工高が上がることを一緒に考え、工夫していくことが原点だと思えます。

角野.. そうですね。目標を与えられて、それを達成する。当たり前のことです。でも会社がそもそも社会やお得意先様にお約束している「存在している理由」理念とか使命がありますね。当社はここをめざしていますということを、もっと明確に部下に伝わるように、かみ砕いてビジョンという形で話をして下さいね。これを絵にしたものがこれです。(参照 ■図①)

戦略は社長・経営幹部の方針を、分かりやすく行動に直結するよ

角野.. 私達の商売は、安く買いたいというお得意先様に少しでも高く売ろうとすることだろうか。どうだろうか、所長①さん。

所長①.. ちがうと思います。会社の目標必達だと思えます。売上げと利益ですね。

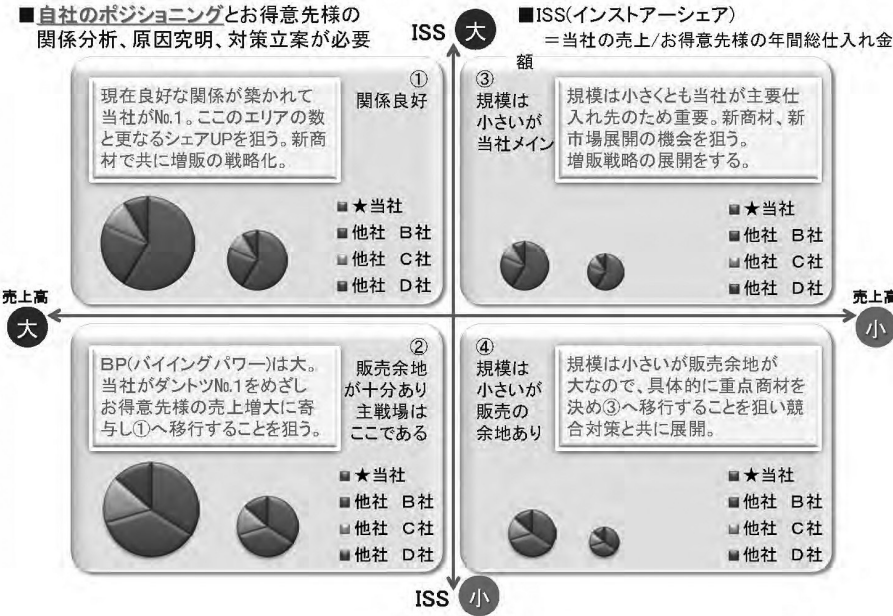
角野.. 所長②さん、どう思いますか。

所長②.. 確かに与えられた目標は達成することが必要なことです。ただお得意先様の完工高が上がることを一緒に考え、工夫していくことが原点だと思えます。

角野.. そうですね。目標を与えられて、それを達成する。当たり前のことです。でも会社がそもそも社会やお得意先様にお約束している「存在している理由」理念とか使命がありますね。当社はここをめざしていますということを、もっと明確に部下に伝わるように、かみ砕いてビジョンという形で話をして下さいね。これを絵にしたものがこれです。(参照 ■図①)

戦略は社長・経営幹部の方針を、分かりやすく行動に直結するよ

■ 図② セグメンテーションと自社のポジショニング

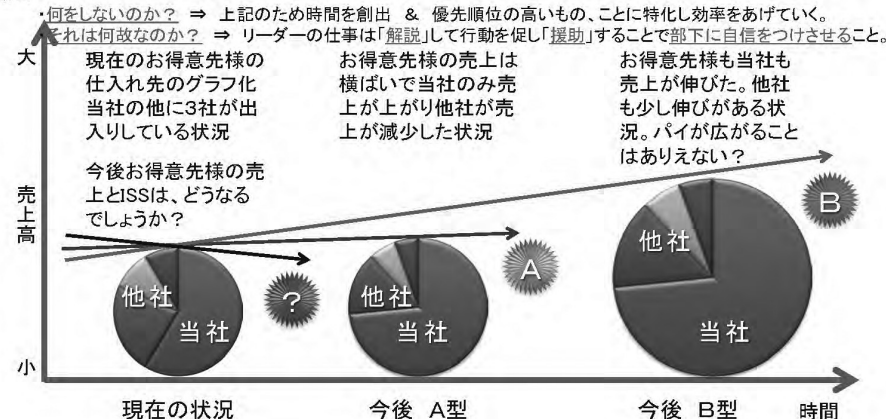


■ 図③ 一覧表にまとめたもの

お得意先様	狙いのお得意先様	競合状況	販売戦略・どのように攻略するか=戦術
① 関係良好 ・完工高 大 ・ISS 大			
② 販売余地あり ・完工高 大 ・ISS 小			
③ 関係良好 ・完工高 小 ・ISS 大			
④ 販売余地あり ・完工高 小 ・ISS 小			
	店数・増販増益金額	順位・戦術・担当	具体的なシナリオ

■ 図④ お客様のパイの中だけで仕事をするな

- 増販増収の戦術シナリオ (本の中だけ、机の上だけという知識ではない。やんわりと自分の筋を通すこと。)
- ・自社のインストアシェアを拡大する【A】 ⇒ 競合他社から反撃の可能性
 - ・お得意先様の完工高を上げることで自社の販売額を増やす【B】 ⇒ インストアシェアを拡大 & 量的拡大
 - ・新規に売上げ拡大が望まれるお得意先様の新規開拓、休眠口座復活、異業種とのコラボ
- 『戦術シナリオを支える』戦略の構築
- ・何をやるのか? ⇒ どのようなお得意先様でどんなこと、どんなものを、どのように販売して完工高を上げられるか?
 - ・何をしないのか? ⇒ 上記のため時間を削出 & 優先順位の高いもの、ことに特化し効率をあげていく。
 - ・それは何故なのか? ⇒ リーダーの仕事は「解説」して行動を促し「援助」することで部下に自信をつけさせること。



ことになり、お得意先様とご一緒に増販増収につながる新しい価値を生み出す考えや、行動がなくなるのだと思います。

周りから見ていると、機械的な薄っぺらい仕事をしているのだけれど、本人はそこに気づかないという事態になってきます。

所長①…お得意先様と仕事をしていても、仕事をする相手が見えていないのですね。

角野…そのとおりです。お得意先様をよく見ることが大切だと指示命令する人がいますが、これはゴルフで「シヨートパットを入れるんだ、わかるだろう」と繰り返ししているのと同じ

こと。何故入らないかという原因分析と、ではどうしたら良いかという具体的な行動を一緒に考えてあげることが大切です。

実際の場面では営業所毎、課毎、担当毎にこのようにお得意先様を分解けると解りますよ。つまり「分解」することが「気づく」ことにつながる

第一歩です。(参照 ■ 図②)

このようにお得意先様を分解する、それぞれのグループにどんな特徴があるのかわかるよね。(参照 ■ 図③)

角野総括所長は全員で話し合いを

させて、意見をまとめてみた。様々な意見が出た中で、このようにまとめて各課毎、営業所毎に方向性を指示した。

角野…①のエリアのお得意先様は売上げで主力のお客様。ただ利益率は高いとはいえない。逆に③のエリアは利益率が高いお得意先様ですね。それぞれ②のエリアは①に④は③になるように、どんな商材で、どのように増販になるかを考え、説得し、行動して成果に結びつけることが重要です。インスタアーシェアアップをめざすこととなります。

更に重要な戦略は主力お得意先の年間完工高をご一緒にあげることです。これはあるお得意先様の経営者の方から教えて頂いたのですが「お客様のパイの中で仕事をするな」というものです。(参照 ■図④)

角野総括所長はみんなの顔を確認した。気づいた人が半分、残念ながら、残りの人は理解している様子かなかった。売上げは対前年を少し上回ったけれど、粗利が低迷している

原因を見たような気がした。お得意先様の売上げと連動して推移する傾向が強く、仕掛けたり、働きかけたりする人が少ないということが課題だと確信した。

角野…図④のA型のように、他社の売上げを奪う形でシェアを上げることは思わぬ反発を招き、粗利率低下という互いの消耗戦になりかねません。ところがB型のように、お得意様の完工高(パイ)の拡大ができると、他社の売上げも増えるし、実は当社のシェアが上がるという素晴らしい結果を生みます。

お得意先様の増販は難しい反面、増収につながり、当社に対して評価を頂き、その結果としてシェアが増えることにつながります。

増販につながる「リニューアル・リフォーム提案」「補助金情報や優遇税制情報の早期お届け」「補助金申請書類書き方支援」「H E M S や B E M S の具体的推進」「Z E H ビルダー攻略」など、お得意先様の先

にあるお客様への切り口を戦術シナリオとして提示する必要性を説いた。それこそが戦略であり、「気づく」ことの第一歩と捉えていたからだ。しかし、部下の中でもまだ理解できていないし、わかったといっても行動できるか予断は許されない状況であると思つた。ただ腹心の部下が現れた。点(1人)が線(2人)になったような気がした。

所長②…角野総括、良くわかりました。私にご一緒にさせてください。成果を必ず出します。

■【上司の背中】
「あれっ」と振り返り「何故」と考え「そうか」と気づく

先日、出かける時、家の近くで道路の補修作業が早朝より始まっていた。4、5人の若い作業者の方々が一斉に「おはようございます」と声をかけてくれた。

「おはようございます。お疲れ様で

す」とこちらも応じた。じつに爽やかで、とてもいい気分になった。世間では、若者たちのマナーにあれこれと苦情が多いようだけれど、その「おはようございます」に私は励まされた。

ロッキーの溪谷は深く、距離が長く、コダマが返ってくるのに時間がかかるといふ。晩に「起きろ」と叫んで寝ると、きちんと翌朝コダマが返ってきて、起こしてくれるという話をどこかで読んだ。(※)そんなことはないだろうけれど。

北アルプス穂高のすその涸沢(からさわ)で、何かしら叫んだらどうだろうか。四方八方からコダマは直ぐに返ってくるであろう。しかし、そのかわり、このコダマはナカマドの鮮烈な紅葉の色に染まっているはずだ。天然色のコダマ! いやいよ燃え立つような錦秋が深まつてきた。

(※)「笑いのこころ ユーモアのセンス」織田正吉著 岩波現代文庫2013年4月17日刊