

上司の背中

世の中で「成功」した方が使う言葉は凄い。「あの時の挫折がなければ人としても成長がなかった」。人や事業が成長し、結果として成功するためには「挫折」が必要なのではなからうか、そんな思いにかられることがある。激変の時代をチャンスと捉え、たくましく、確実に成長軌道に乗せる戦略と実践力は、現場でしか育まれることはない。

若手・中堅社員が「上司の背中」から確実に学び、力強く育つ物語です。



前月号の話です。B町電気の社長がどうして元気を取り戻したのでしょうか。不思議ではありませんか？

課長…直感つてやつき。アハハ。なかなか本音を言ってくれないよ。うです。本田…でも本当は違うんでしょ、課長。

わかることが判ったのでしようか？ 良くわからないのですが、課長は事前に話をされておられたのですか？

■二人は部長と会ったので聞いてみます。部長…なるほど課長さんの「すごさ」は何か。どうしてなのかという質問だね。説明してあげよう。二人…部長、是非教えてください。哀願するように尋ねる二人に部長は答えました。

■角野と本田は課長に聞いています。角野…課長、すみません。先日どうしてB町電気の社長さんの悩み

ポンタ君も納得がいきません。課長…いやあ、たまたまさあ。何も無い。二人は訝しげな顔つきです。

この問いかけに課長は毅然として「察する」ことができる。1を聞いたなら10を知るところだ。

部長…二人は将棋の名人で大山康晴さんって知っているかい？ 文

がわかったんですか？

角野…では課長、B町電気の社長さんは、どうして直ぐに課長の言

頼んだよ！

化人でもあり15世の名人で、将棋

がとても強く、また有名な人がいた。

角野… 名前は知っています。

部長… そうか。その絶頂期、ある寒い冬の朝のこと。大山名人が所用をすませ将棋会館から帰ろうとした時、部屋の片隅で全国から集まった若い棋士達が詰め将棋をしていたんだ。

二人… はい（二人は思わず身を乗り出した）

部長… 若い天才棋士達が何時間もかけても、まだ判らないという状態だった。その横を通った大山名人が、ホンの一瞬だけ盤面をご覧になったその時、大山名人が言われたんだ。『ああ、諸君！お先にあつ、それね、あと何手目に、こうなつて積むよ』そして、なんとそのとおりになったという話なんだ。

二人… えっ、そんなことって…。

角野… それってすごい直感力ですね。

部長… そうだなあ、直感力というか洞察力。つまり大局観を備えて

いるということだ。二人がびつくりしている課長の話は、この大山名人の『直感力』だと思ふよ。あの人は苦勞人だからね。

本田… 僕もその『直感力』を身につけたいです！ それさえあれば鬼に金棒ですよ。

■部長は紙に『直感力・洞察力』と『筋道を立てて考える力』と書き、二人に説明を始めました。

部長… いま、二人が社内研修で勉強してもらっているロジカルシンキング（筋道を立てて考えること、論理的思考とも説明される）や課題解決というのと直感力とは正反対、つまり『対極』にあるんだ。でも、この関係が難しいんだよ。

（下図参照）

部長… だいぶ前にアメリカで流行ったんだが「ネクスト・コモンセンス」つまり『次なる常識』とでも言うんだけど、不思議な言葉だよ。変わらないから常識なんだ

A

直感力・洞察力

論理を超えて、瞬時に答えをつかみとる力量

- ① 変化が激しく早い時代
ゆっくり考えたり、情報を集め分析時間がない時代
- ② 世の中が相互に関連する時代
複雑系と呼ばれ、些細な変化が大きな変化を巻き起こす時代
- ③ ルール、法則自体が変わる時代
知識を頑張って習得しても非連続変化で役に立たなくなる時代

B

筋道を立てて考える力

現場を分析し現物、現実から答えに到達する力量

- ① 社会人としての基本
筋道を立てて考え確実に伝えることがコミュニケーションの基本
- ② 歴史・現場・現物・現実に学ぶ
実務での経験、人としての体験
読書や上司・先輩に学ぶ
- ③ 過去の成功事例、失敗に学ぶ
研修や人の話から成功、失敗のポイントを会得し行動に活かす



けど、次の常識が出てくるように時代が変わるので今までの勉強した知識が役に立たない。そして直感や洞察力が大切。先程の大山名人のようにね。

本田…じゃあ、来週のロジカルシンキングの研修は行かなくても良いですよ、部長！（大喜）

部長…ポインタ君、残念でした。ツノちゃんもそうなんだけれど、新入社員、若手社員、中堅社員や課長から部長になろうとする人は絶対に必要だから会社は、研修で課題解決やロジカルシンキングを必須にして勉強してもらっているんだよ。

角野…それでは部長、先程の大山名人の話とは少し違うのではないのでしょうか。

まったく理解できないといった顔をしている二人に対して部長は、更にこんなことを説明してくれたのです。これぞまさしく【上司の背中】です。

●◎◎電材部長の話【上司の背中】

① これからの世の中一番大切な①の『直感力・洞察力』を身につけようとして「感覚」を磨くことが流行っている。α波の訓練や右脳強化法、暗闇の中での実践研修、また禅の修行などを否定するものではない。
② ただ、感覚だけを磨いたら①『直感力・洞察力』が強化されるのではないということである。あの大山名人も若手棋士の時は詰め将棋を数限りなく考え抜き、実力を身につけ、更に実践の対局では読んで読むでという経験や工夫が素晴らしい①『直感力・洞察力』という大局観に繋がることになったのだ。またゴルフの名手はパッティグラインが見えた。更に、強打者は調子の良い時にはボールが止まって見えるなど言われるが全ては血のじむような努力と工夫をしたので直感力に優れたプロになれたのである。

③ まさに【突き抜けるところをめぐす】②の現場での経験や、筋道を立てて考え、課題を解決したその成果こそが大切なのである。めぐしているところが、まさに似て非なるものがある。筋道を立てて課題解決をし成果を上げていく経験の中で感覚が研ぎ澄まされ、その結果として①『直感力・洞察力』が備わるのである。真のプロになれる。

角野…ただ経験するのではなく、自分の言葉でキチンと考え、工夫をし、お客様に喜んで頂くことを徹底して実践し成果を上げることが大切なのです。

部長は満足げに、そして頼もしいに角野社員を見て、こともなげにこう言った。

部長…『ひたすらに徹する』そんな努力と営業活動を実践してきた人があの課長なんだよ。たんなる机上の薄っぺらな知識ではなく、地に足がついたお客様から信頼される時は、あのような人のことをい

うわけだ。

本田…良く解りました。が、どうしたら良いか…

角野…ポンちゃん、だから部長が言われたとおり、僕たちは僕たちとしてロジカルシンキングや課題解決の研修でシッカリ勉強し、B町電気様のお役に立てるように実践することだよ。

本田…良く解りました。どうしたら良いかも。

部長…そうだ、その調子！

■二人は課長に相談しています。

二人…課長！教えてください。どうしてそんなにすごいのですか？
課長はいつものように二人を笑顔で迎えると、こんなことを言いました。

課長…何か部長にでも言われたのかい？

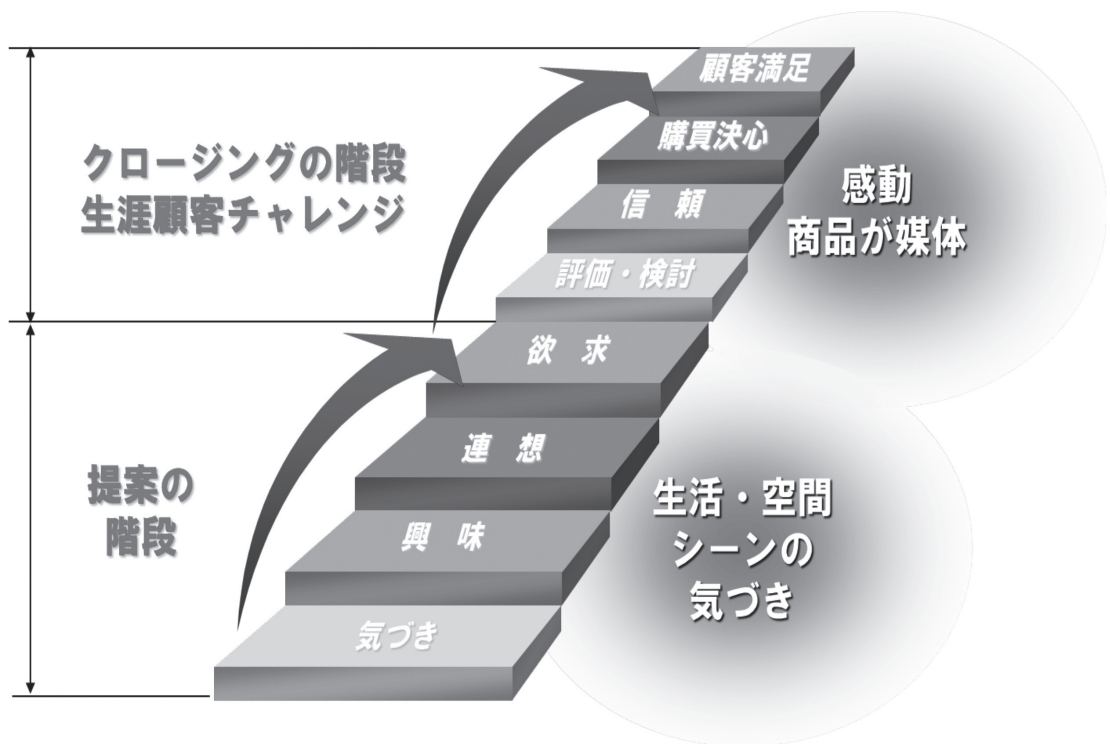
二人は、どうして心の中を読まれてしまったのか、良く解りません。
課長…ただお得意先様に喜んで頂く、そのためには何をしたら良いのかを『ひたすら』やってきた

だけで、何もしていないよ。ただツノちゃんやポインタ君より少しだけ経験が長いだけだよ。他には何もないけどな（と、素っ気ない）そこへ部長がやってきて、こう付け加えた。

部長…そうそう、『ひたすら』何を見て、どう考え、行動してきたかが、課長の場合はちがうのさ。部長は図を書いて説明を始めました。課長はお得意先様のお客様の心を捉えているというのです。

部長…つまり当社からお得意先様に商品を単に売るのではなく、その先の需要家様、お施主様に伝わるように、そして成果が上がるかを徹底的に考えて、まさに考え抜き、お得意先様に提案してきたんだ。二人…同じ提案という言葉でも中身が違いますね。

部長…そのとおり。この図を見てごらん。ある需要家様やお施主様が何かを購入しようと決めるまでの『顧客心理の階段』という話なんだよ。



二人…はい。部長…実は需要家様もお施主様も最初から商品が欲しいと思っている

るわけがない。お客様自身が気づかれる場合もあるし、また『質問』などにより自覚して頂くこと。つ

まり気づいて頂くことが最初で、階段を一段ずつお客様が上がって頂くことが必要。一気に何段も上がることはできないということなんだ。

●◎◎電材部長の教え「上司の背々」

①『失敗や挫折から学ぶ』

最初から商品の売り込みや、一方的な提案ではお得意先様と一緒に取り組んでも、その先の需要家様やお施主様が、何か押し売りをされたような気分になり、なかなか成果が上がらない。これを繰り返すと肝心なお得意先様からも信頼関係が薄くなるばかりか最後には見切られてしまう。

②『若き日の課長は考え抜いた』

数々の失敗から考え抜き、現場で実践した中からたどり着いたのがこの階段である。

1) 気づき… 需要家様やお施主様が不便や不満に気づく、又は自覚するようになる

2) 興味… 情報を集めたりするようになるし、専門家の話を耳を傾けるようになる

3) 連想…自分にわかり易い事例や人に伝えるための情報やヒントが与えられる。つまりその商品がある状況が思い描ける。

4) 欲求…商品やサービスがあると得られる生活や空間のイメージが定着すると人間は誰しも、どうしても必要なので欲しいと思うようになる。その気持ちは他の出費や投資を控えたり、振り替えたりして実現したい、また費用捻出策も自ら考えるようになる。

5) 評価・検討…この時点で費用対効果を実際に試算したり、様々な商品やサービスを比較検討するようになる。

6) 信用…このとき、アドバイスをもたらしたり確認するが、日頃からの信頼関係が大きく係わってくる。つまり『誰が、何処の会社が』そのように言っているかで判断基準が変わる。

7) 購買決心…更に費用と資金手当ができると買いたいと決めて頂ける。ここで注意が必要な

のは『私はあなたの顧客になりたい』と思える場合のみクロージング、つまり契約に至るわけで、顧客が課題解決をされていない場合もつと他に提案はないのかと言われ注文には至らない。

8) 顧客満足…お客様はお金を支払った後で本当に、この選択で良かったかを考えるものである。代価を支払い、商品やサービスを導入される施工途中や施工後の対応で著しく変わってくる。高い評価が得られると次の注文に結びつく。

③課長は商売のやり方を確立した

1) 何事も自分のためというより、人のためという目的意識を持つことが大切である。

2) お得意先様は千差万別であり、個別にどうしたら良いかを考え抜き、解決策を提案し実践する中でさらに考え工夫し続けた。

3) 押しつけや、最初から提案書があるわけでなく、そのお得意先様にあった課題解決策を提案

するので受け入れられることを、考え抜いたあとで思いつく(辿りつく)のである。

「あつー」と二人が同時に声を上げた。

本田…将棋の大山名人もうちの課長も考え抜き、現場での数多くの経験から『突き抜けた』から今の素晴らしい『直感力・洞察力』を身につけられたのですね。

部長…本田君、良くわかったな。そのとおりだ。

角野…今、研修でやっていることは、とても重要で自分たちを課長のようにお客様から好かれ更には、信頼される人にするのですね。

課長…そんなに持ち上げても何もでないぞ(笑)

角野…どこが、どのようにちがうのでしょうか？

部長…世間話や、普通の質問話法の中から「気づき」や「興味」を得ることは研修で教えられる。ただ本当に「連想」して欲しいと思うかどうかという【欲求】のハードルが実際には高い。

本田…そうなんです。僕にはムリなんです。

部長…アハハ、最初からあきらめてどうするんだい。つまり、施工前後でお客様のご満足がとも高くと自然に次のご依頼やご注文に結びつくんだよ。

(気がつく)と後ろには、社長が微笑んでいました)

社長…いい話だ。部長、すまんが《課長塾》を開催したらどうかい？ 仕掛けていき成果があがった成功事例を社員に話して聞かせて下さい。そして全員で実践する活動をめざすように。

部長…はっ。承知致しました。直ぐに企画します。

■部長は続けてこんな話をしています。

部長…さっきの顧客の辿る階段の図は、実際は階段を上がるハードルの高さ、かかる時間がだいぶ違うことに注意しないとイケない。

続く