一司の背中

れる。何故だろうか? インターネットが世界を席巻して久しい。時に「ネット革命」とも呼ば

供給するメーカー側であった。「企業中心主義」と評されていたが、今や 強烈に推進支援する「事業会社」への転換が今年の課題なのである。 から、工販製の力を結集した、HEMSやリニューアル需要で仕事創りを る。つまり企業の側にたった「販売代理」から一般消費者様の側にたった の直販が可能になるため、従来型の小売、卸業は淘汰されかねないのであ 顧客中心市場ではネットを使った一般消費者様へ、様々な商品やサービス を握るようになったのである。これまでは情報の主権を握っていたのは、 「購買代理」の企業が今後益々増加している傾向にある。単なる「販売会社_ 般消費者様が、主導権を握る「顧客中心市場」に変わっているのである。 それは「情報弱者」であった一般消費者様が、市場において「情報の主権



されています。 と今年の方針を説明されている中で、 ご自宅の改修工事を取り上げて話を ■社長の年頭ご挨拶があり、そのあ

をしているのです。 取り替え作業の間、その女性社員 した。あ、本田君も来てましたね。 の方が、うちの家内としきりに話

社長:…昨年、我が家の照明をLE Dに取り換えました。 B町電気様 にお願いしたところ、工事ご担当 社長: その女性は話上手というよ 理の華田陽子さんの話を始めました。 ハナちゃん組のリーダーである経

者様と女性社員の方が来られま

んの腰痛も良くなったんです。と 年、窓を二重サッシに取り替えた 器具が新しくなって明るくなった 親しく話をしているのです。照明 ら暖かくなりましたよ。おじいさ うちの母も同じことを言うので昨 けど、この部屋は窓側が寒いのよう り家内と【まるで母娘】のように、 と言う家内の愚痴を聞いた彼女は

体験談を話されていました。

で学びました。 く」ところから始まることを目の前 のは、提案書ではなく、まずは「聴 浮かぶようでした。提案するという 本田社員はそのときの様子が目に

社長:そしてLED照明を取り付け

上司の背中

昨年は、我が家の大規模改修工事 ら次へという感じで、結果として をしましょうとなって、まあ次か だから、じゃあキッチンのご提案 くいし、不便」などと言ったもの 内が「そういえば、台所が使いに 事代金と年間の電気代のシミュレ 夏の電気代もお得ですよ」という になったと言うわけです。 手伝いします」となり、台所で家 うとすると、その女性が「私もお した。家内がお茶を入れてあげよ 性社員の方が立ち会いで来られま ーションを作成してお持ちしまし 話で盛り上がり、二重サッシの工 近のエアコンは冬は暖か、 ょうとなった。その時も、その女 「実は最 しかも

らだ。商品の説明ではない 様子を想像しました。そして気がつ きました。とんとん拍子にことが進 むのは「課題解決」をしてあげたか 角野社員は、あの明るい華田さん 社長の奥様と親しげに話をする

> 社長:B町電気様の女性社員の方の います。 良し」の具体化をして欲しいと思 先様にも喜んで頂くという「三方 をしてほしい。その結果、 しくは、お得意先様のファンにな 説明をして気づいて頂き、当社も ように、お客様があまり意識され 提案する商品の中にはHEMSの 緒に解決策を考えて欲しいと思う。 いること」を、お伺いしてご一 家様、お施主様に対して「困って ようにわが社も今年は全員で需要 ー様に喜んで頂き、我々のお得意 っていただくことを全部署で実践 ていないものもあるが、丁寧にご ・ユーザ

部長:社長、少しよろしいですか? 課長、 今のお話には続きがありまして… のお宅から、たくさん受注された 経理の華田さんという女性が社長 お願いします。

会えた喜び」を感じておられるこ

報酬ですね

となんですね

声を掛け合ったり、頼りにするこ

とで社員様全員が「良き仲間と出

課長:B町電気様では、 あり、 を境に会社の雰囲気が変わりまし たのですが、この社長宅改修工事 れまで仕事をやらされている感が なかなか難しい場面があっ 社員様がこ

> 尊敬したり、上司・先輩・同僚が があったように思える。第四には、 を理解するという人間的な成長 やらされている意識が減り、 はこれで「腕が磨けそうだ」と思 が決まったこと。若い技術者の方 様の「困っていること」を聴くこ 暗中模索だった提案営業が、 することができたこと。第二には、 少し距離感があったのが、互いを 工事部と経理部、そして営業など われたことでしょう。第三には とで解決するという具体的な戦略 負工事で味わえない「笑顔」に接 たという体感ができた。つまり請 お客様があんなに喜んでくれ 第一に仕事が増えて大変だけ お客 相手

はなかろうか」そう言えば自分は人 がした。 うのを角野は初めて聴いたような気 課長がこんなにはっきり、物を言 「あっこれは課長の信念で

に見えた。

った。 し」たり「たとえて」みたり、 から嫌われたくないので「ほのめか は自分が情けなかった。恥ずかしか だけを言ったりしている。角野 正

終わった技術者さんが、

課長:人が仕事で会社から頂く報酬 くなったりしても、第三の人間的 すよ。決して失われることのない も、やがては少なくなったり、弱 増えたことや、第二の磨かれた腕 ばなくなるし、役職も、やがては あると思うんですね。お金は使え た「目に見えない」4つの報酬が には給与、賞与、役職という「目 会う喜びは一生涯続くと思うので な成長や、第四の良き仲間との出 退職してなくなる。第一の仕事が に見える」報酬と、さきほどあげ

読み取れなかった。いつもは「そん られる人が、 な精神論では駄目だよ」と言ってお 角野社員は課長の真意がなかなか 今日は全く別人のよう

課長:人間が何のために働くのかと 頂きました。 船の「錨」のように、心の奥深く 中で大きな荒波に飲み込まれたり き方そのものですね。仕事で厳し えることは、まさに人としての生 におろしておくことが必要ではな しても、決して流されないという、 いかと思い、敢えてお話をさせて い状況に追い込まれたり、人生の 報酬とは何かということを考

めたのでした。 感・考え方を深く知りたいと考え始 まり、話の仕方、聴き方・リズム うと決めた瞬間でした。「私淑」つ 角野社員は、心の底から課長に学ぼ 話に聴き入っています。その時こそ 社長も部長も、満足そうに課長の

【上司の背中】

と「目に見えない報酬」がある。 しかし「目に見えない報酬」は 目に見える報酬は給与や役職 仕事には「目に見える報酬

> 喜び。 りをやって仕事が増えたという ①喜んで頂き、更に精進するの のご満足で自分自身も、仕事創 で仕事が更に増えるが、 4つある。 お客様

効率と品質が大いに上がったと き力』が知らない間について、 ②腕を磨くこと。つまり『目利 いう実感を得られる。 『直感力』も身につき、仕事の

間的成長。 や集団の心の動きまで見える人 ③仕事を通じて、精神的に磨き 上げられ、自分自身を静かに 『内観』することができ、 相手

うことができる。まさに【邂 の出会いで実りある人生を味わ ④仕事を通じて『良き仲間』と

逅

くるので加速化する。 知能」が、より高度な「知性」 ※経験を活かすことができ、 にまで高められる手応えが出て 知識」が「智恵」に変わり、

> 考・行動》の変化である。そのベー 行こうという社員様の意識変革であ スは問題があっても発見し改善して に変わりつつある《価値観》と《思 れた。それは信頼を実感できる組織 みつつあることが、課長から報告さ B町電気様で良い変化が徐々に進

になりました。 本田社員と角野社員が説明すること ション管理組合様へのアプローチを B町電気様の工務課チームのマン

本田:最初、工務課の方はベテラン も角にも、会合に参加しました。 なと言われ、提案をしていきまし でした。角野さんからあきらめる もしてくれないので、とても大変 揃いで、話をしてもなかなか返事 行こう」と声をかけてくれ、兎に 最年長の職長さんが、「行くだけ も誰も動かない状態でした。ただ、 しましょうと言い続けました。で ょう、管理組合の定例会合に参加

> はそっと資料を手渡しました。 を淡々と話し始めました。角野社員 本田社員はその時の苦労や悔しさ

本田:この資料が最初作った資料で さんは「はいはい、ありがとうご させてもらえませんでした。職長 す。 せんか ざいます」と言って雑談を始めて が、最後に職長さんが説明しよう るとニコニコしているではありま ないやら。そこで、角野さんを見 しまいました。僕は悲しいやら切 茶でもどうぞ」という感じで説明 とすると、住民の方から「まあお んに作ってもらいました。ところ わかりやすく一枚物で角野さ

の月。 ず、また来て下さいということで次 れません。結局説明はさせてもらえ の月に再度挑戦。でも駄目で更に次 本田社員はその時の光景が忘れら

本田:今度こそという思いがあり、 チラシは僕が作成しました。頑張

と「まあ、

お茶でも…」

なんとい でもなん

発言することになったのです。

角野社員はその光景を思い出すた

ばあさんが、

とんでもないことを

って5枚も作りました。

う運命かと思いましたが、管理組 合の定例会合で顔役と思われるお

問題が「見える化」されて いない組織は腐敗する

問題を見て見ぬふりをする

何も問題はないな?

退化を促進する価値観が蔓延した組織

問題が「見える化」されて いる組織は腐敗しない

> 問題を「芽」の うちに摘み取る

問題を認めて向き合う

何か問題はないか?

進化を促進する価値観が浸透した組織

信頼を実感 できない組織

《価値観》 問題はあってはならない	《思考・行動》 問題を隠す・もみ消す
失敗はしてはならない	失敗を隠す
枠にはめる	管理・統制をする
ルールや制度に従う	規制を厳守する
考えてから行動する	リスクを避ける
失敗したら「人」を攻める	「人」の問題で済ませる
外発的動機付け	人を動かす
建前で接する	妥協して同調する
波風を立てない	余計なことはしない
情報をみだりに流さない	情報をコントロールする

問題がないのがよい組織

動かないことによる安定・静止状態

《なまって 退化》

信頼を実感 できる組織

	《思考·行動》			
- 月	<u> 閉題を発見し、顕在化する</u>			
	失敗を経験にする			
	信頼し任せる			
	自己責任でやる			
	リスクをとる			
	失敗の事実を検証する			
	自らが動く			
Ę	味方として厳しく向き合う			
	自由に発信し行動する			
	情報はオープンにする			

問題を発見・改善することで 組織は発展する

変化することによる不安定・運動状態

《鍛えられて 進化》

みがあるん ちょっと頼 ですけど… う60近い方 長さん…も 気さんの職 お兄さん、

だけどね

ばあさんが は、 本 んでちょう お兄さ 田 お茶飲 そのお 実

だいな」と

り僕のこと かと思った 言われるの B 町電 てっき

> 作成し、それぞれ「基本プラン」 タベースを元に3種類の提案書を 大成功だと思いました。このデー 情報を集めることができたのです。 るのか、提案をするためのベース 果としては本当にどこが困ってい 数ほどのお部屋にお邪魔して、結 結成の瞬間でした。住民の方の半 ということで「お困り事承り隊」

「お勧めプラン」「夢プラン」と

でも困っていることがあったらウ くれないかい?」 ウチの家でタンスを少し動かして 職長さん「皆さんのところで何 そうしたら、 そ

何でも言って下さい」

後はウチ

こっちも、その次はあっち…

チのメンバーも、来ていますから

またセキュリティーシステム提案 ど、少しグレードが高いプラン。 などをしました。 ングから駐車場にEVコンセント はないかという位にカーシェアリ 夢プランはさすがにやりすぎで 教えて頂いた二重窓や、床暖房な 勧めプランは経理の華田さんから 電化対応とLED照明を提案。 名付けました。 基本プランは当たり前のオール しかし、この一 お

とで、真ん中のランク「お勧めプ 番高い「夢プラン」を作成したこ

ラン」がメインになりました。

部長と課長から「うまい、いい部長と課長から「うまい、いいいいと

本田:工務課様の「お困り事承り そうしているうちに、半年間自然 にマンション組合定例会に招かれ、また提案もできるようになっ てきました。後で聴きますと、顔 役のおばあさんは、私がB町電気 のマンション出張所などと言って 住民を説得したり、要望や変更点 を工務課の職長さんに伝えたりし ているようです。若い住民の方は、 工務課の若手社員様を「若いお兄 さん」と呼び、打ち解けるように なりました。また現在工務課では どの世代にも対応ができるように、

説明スキル向上に努めています。にロールプレイングをしたりして

本田社員は、これまで仕事で「わかった」と思っても「できない」のは何故だろうと悩んでいましたがで、解決されたのでした。つまりで、解決されたのでした。つまり、「わかったつもり」だったということが、本当に、わかったということが、本当に、わかったということです。

強く語り締めくくりました。標は必達できるという見通しを、力目標三ヶ月分をオーバーして今期目

社長:素晴らしい営業活動だと思う。 本田君ありがとう。今年もこの調 子で頑張って欲しい。また指導し てくれた角野社員は人を育てるの がだいぶ上手くなったな。 拍手)

ること自体が異例なことでした。し年頭の方針発表会で事例報告があ

き、話し方を研究したり、お互い

新聞を毎日読んだり、勉強会を開

策としての事例発表でした。掛けなければ売上なし」という具体かしながら、社長が今年掲げる「仕

■課長と角野社員が話しています

ま喜んでおられたよ。何が大切な のかをつかんだようだな。 角野:ありがとうございます。ただ、 角野:ありがとうございます。ただ、 課長を見倣っているだけです。課 長の電話での話し方、指示の仕方、 書類の見方、机上の整理方法や、 部下との接し方、全部勉強になり

課長:アハハアハハ、何を言っているんだい。B町電気様の社長さんりらは、軍師角野官兵衛を早く偉くしろと言われているよ。

■一方、A町電気様では…

田社員の活躍をB町電気様社長様か先代社長も、社長も角野社員と本

ら聴かされているようですね。

二人:ありがとうございます。更にがやってきたね。 いよいよ、二人の時代

精進します(誓)

先代:二人の成長は我が事以上に嬉 本田:えつ、そんな~(真っ赤) 辺りの電気工事会社女子社員さん が見えるようになってきた。する ポンタちゃんはわからない」って るね。ただし、ポンタ君は、この と人と集団の心がわかるようにな る順応力というか、反省力がつい も素直に受け入れて行動を修正す や、ウチの社長に小言を言われて 評判になっているぞ(大笑) の気持ちがわからないようだぞ ているからね。角野君は良く自分 人は皆、自分だけが正しいと思っ たね。なかなかできないことだよ しいね。この一年間はお宅の課長 「こんなに好きだという女子心を

〈続く〉