

上司の背中

お客様には『厳しいお客様』と『優しいお客様』があります。時には強い調子でご指摘を受けたり、罵詈雑言を頂いたりすることがありますが、実は優しいお客様なのです。

本当に『厳しいお客様』とは、「黙って去る顧客」なのです。わざわざ嫌われるまで厳しいことを言う必要がないのです。こちらにご不満があれば、黙って別の電設資材商社様に、「ご注文をされるだけなのです」。

問題は、進めていた案件で他社に発注をされた後に『あなたの所は価格が高かった』と言われる場合です。貴方の会社にご注文をしたいと考えておられれば、必ず途中で「どうしますか？」という問いかけがあるはずですが、発注後にお客様から『価格が高かった』と言われることは、価格以外にも日頃のサービス・対応の仕方・商売に対する考え方を、自分自身で省みる必要があります。つまり、お客様は貴方自身を「成長させる鏡」なのです。



■社長は朝礼で上司から部下へ、先輩から後輩へと伝える内容について、話をさせています。

社長…経験や智恵がある上司や先輩から、部下や後輩に伝え組織を動かす時に、気をつける点があると思うんです。特に、今年のような業界が大きく、早く変化している

『時代の転換点』では重要なのです。

第一に戦略的に『大きく』考えていく姿勢が重要です。メーカーさんなどの話に良く耳を傾け、全体像を鳥のように俯瞰的に見るようにする。時代のうねりが、業界やお得意先様にどう影響するのか考えられるか？まあ、ここが一番

難しいのですがね。

第二には、今までの成功体験や、既存のルールに習熟することばかりに目を向けたり、うまくいった「型」の伝承ばかり考えたりすると、『時代の転換点』では機能しない。創造ではなく「方法」に依存する体質が、日本にはあるように思います。まさにイノベーション

の芽をつぶす要素が潜んでいると言えます。

第三には、リーダーのあり方です。東日本大震災の直後、日本政府首脳陣の度重なる判断ミスを、複数の識者が『失敗の本質※1』という名著を引き合いに出し検証した事例もありました。現場を十分に活用し、どう経営のトップと

現場を結びつけ、ミッションを果たしていくかがリーダーの使命なのです。

現実を直視し、今後起こる事象を予見し、優れた判断をすることを求められるリーダー。組織を正しい方向に導き、環境激変を乗り越える為に、当然と思われる話を、社長は敢えて問いかけたのです。

社長…今の話を、前から『わかっている』と思われた人もいるでしょう。しかし、わかっているなら、当然できるはずだ。もし、『できない』というのであれば、その人は、『わかったつもり』であるとしても評価できないのです。人の話を、心の中で批判したり、『精神論』だと決めつけたりするのは簡単です。是非とも今年は、当たり前前のレベルを上げて欲しいのです。

(※1「失敗の本質」日本軍の組織論的研究 1984年 ダイヤモンド社刊、現在は中公文庫版もあり)

■課長の側に角野社員や本田社員など課員達が集まって話をしています。

角野…課長、さっきの『失敗の本質』という本ですが、旧日本軍の戦争の話ですよ。そもそも失敗を研究して何かあるのでしょうか？

課長…あのね、かつて名監督と言われた野村克也さんが『勝ちに不思議の勝ちあり、負けに不思議の負けなし※2』と言っているんだ。

もう負けだと諦めていた試合で、相手が勝手に崩れてくれて得点でき逆転した試合。凡フライをタイムリーエラーで難なく勝った試合。勝負には勝ったが、『不思議な勝ち』方がある。しかし、負けた試合には『不思議な負け』方はなく、負けに至った理由が必ずある。

課長…だから野村さんは、『勝った試合は謙虚な気持ちを忘れてはいけない。負けた試合は何処に問題があり、敗因は何故かを問い、反

省し、対策を練るべきだ』と言うんだね。我々の商売もそうだろう。件名があつて売上がいった時はいが、件名がなくなると売上が連続していかない。そうだろう、ポインタ君？

本田…良くわかります。あつ偉そうに、大人みたいに答えちゃいましたよ。(汗)

課長…実は、自分自身にも同じような『失敗の経験』があるんだよ。

昔のことだが、お得意先様に拡売と称して、毎月最寄り商品をキツトにして、繰り返し販売をしていたんだ。トラックセールといい、メーカーの人にも来て頂き、荷台一杯の商品を完売するまで、会社に戻らなかつた。もちろん、売上は確実に上がるし、建設投資が右肩上がりだ。『現場が売上を作る』時代で他社も、ウチの会社もみんなやっていた事だった。

角野も本田もその他の社員も、話には聞いていた程度で、詳しくはわからない内容だった。

課長…しかし、他社ではオイルショック以降、非住宅件名で価格政策を前面に出してきた。その後にくバブル期では、件名を効率良く受注したり、デザイン街灯の提案営業をしたり、仕掛けていく営業が主力になった。また補助金情報や、IHから始まるオール電化、太陽光発電へと狙う商材や、手法が変わってきたよね。

電設資材商社を中心とした業界の歴史が語られ、考え方や、戦略が大きく変わって来ている流れを皆は理解できた。

課長…でも、その時の僕は重大失敗をしてしまった。お得意先様に他社は、新しい仕事創りにつながるサービスをご提供し始めているのに気づかずに、古いやり方や戦略を守っていたんだ。まさに業界のルールが変わっているのに気がつかなくつた。業界も自分自身も見えていなかったんだ。



今の課長から想像できない言葉が続くことに一同は、びっくり仰天です。

課長… ようやく他社と肩をならべ

たかどうか位の段階で、今度は上司から注意を受けた。『販売の口はそんな理屈を言い始めたらだめだ。商売は人間関係だ』また太陽光事業が軌道に乗り始め頃、補助金が一時途絶えた時にも同様に『だから新しいことはリスクがある』と声高に言われたんだ。今の売上を考えたら、本当に止めないでよかったけどな。

組織は時として、新しい取り組みに対して否定的な言動やブレーキをかけることがある。角野社員は課長の体験談に考えさせられました。

■【上司の背中】

『失敗の本質』は、戦争で、日本の敗北原因を組織論で考えた古い本。だが、その内容は現代

でも十分に通用する。本質は不変でありビジネスでも当てはまるのです。

①同じ指標ばかり追うと、やがては敗北する

インテル社は、MPU量産化では一時日本に敗北したが、ルールを「MPUの処理速度」からマザーボードに組み込み「扱いやすさ」に変えて、再び世界シェアNo.1を奪還した。

②ゲームのルールを変えた者だけが勝つ

アップル社は「既存の指標」を工業的なデザイン、機能や価格競争とし、「無効化」するためにおしゃれなデザイン、ネットワーク型の利便性に求め、独自の「新指標」をプラットフォーム化で技術や価格の競争から一線を画した。

③イノベーションの芽は組織が奪う

課長の体験談にあるように、イノベーションの芽を摘むのは、

組織ばかりか、時としてリーダー自身が、その革新の妨げになることさえある。

(※2「ノムラの教え」一弱者の戦略99の名言 著者：野村克也 2013年 講談社社刊)

■B町電気様では全社会議が進み「提案組」の成果発表になりました。

前回に続き工務課でサービスを担当するベテラン社員と若手社員の『レリゴー・ツインズ(以下LTと略記)』です。何やら、絵を持って来ました。よく見るとお二人とも画家さん、芸術家さんの様です。

B町電気様ではかつて営業担当者を置きましたが、なかなか成果が生まれませんでした。施工会社ですから、丁寧な仕事と同じようには、営業トークは流れるようにとはいかなかったようです。

その中でサービス係は深夜休日といとわぬ修理から地道に顧客カルテ

を積み上げていきました。その合同には、

①駅前での定期的なチラシ配布実施
②修理お伺い先のご近所にコンセン
ト1カ所増設や、エアコン清掃など
目安の価格表を配布

③サービスに伺ったお宅、事業場の
工事履歴はもとより施工図面、施工
写真、人の情報などを克明に「顧
客カルテ」に記入。また再度訪問時
や、近隣情報などを追加・拡充に努
めた。

このような草の根活動で「顧客カ
ルテ」情報が550件を超えた。

LT…まあ、二人とも話はヘタです
し、愛嬌もない。僕はひよる長く
身長はありますがこのとおり柳の
ように細い。若衆は体重が超重い。
僕はパソコンが嫌いですが、弟分
はパソコンが得意。まあ、こん
な二人併せて『レリゴー・ツイン
ズ』です。

話ベタと言いながら、会議室は笑
いの渦なのです。が本人達は至って

真面目に続けます。

LT…ある日、IHクッキングヒーターの具合が悪いからと、お得意先様から電話がありました。出かけてみると、そもそも台所の床が沈み込み、斜めになってるではありませんか。その傾斜はリビングにもあり、器具の修理を終えて、その場でパース図を描きました。会社に戻り彩色をしたのが、まあ、この絵ってわけです。

そこには機能的で奥様のご満足頂けるようなシステムキッチンや、リビングでは壁面に溶け込むようなスタイルでシアタールームに見える広々とした空間が感じられます。まさにご家族の夢が随所に感じられるようなパース図になっています。

社長…それって、君が描いたのかい？

LT…はい。自分が描きましたけど。社長…時間かかるだろう？
LT…そんなにもかかりませ

ん。1時間もあれば、パース図を描いて、見積書をつけて次の日に持参してご説明するんです。まあ、気に入ってもらうまで毎日描いていましたけど…。社長…うまいもんだなあ。すごいなあ。

LT…まあ、出来上がった後の室内を疑似体験していただき、ご家族様の夢を話し合っていたり、ご家族のたたき台つてところですけど…。そのうちに、こっちはこうして、あつちはそうしてと、だんだん大きい話になり手に負えず…、あつ部長すみませんでした、助かりました。

部長…そうなんですよ。おつきあいのある建設会社様に、お話をさせていただきまして、お客様にも、建設会社様にも、大変喜んで頂きました。これからのご提案型のリフォームにはこのようなやり方が最適だと思います。

LT…そんなに持ち上げられたら、体重が軽いんで、どっかへ飛んでいきますよ。

社長…ところで、若衆君、弟分として君は何をなつたんだい？
LT若…やったことですか？ そうつすね〜ウチの兄貴の仕事を見て学んだことですかね。

全員の笑い声が響いた。その声にかぶせるように、

LT若…でもウチの兄貴はすごいんですよ。現場が始まり、左官職人さんに、壁はこんな具合がいいのではないかと、絵に描いて相談をもちかけていました。職人さんもヤリガイがあつたのではないですよ。うかね。

LT…まあ、壁塗りは好きなんで、現場で職人さんと盛り上がっちゃつて。(笑)

LT若…ご提案書つて、順番があるんですよ。まずパース図を描いて、ウチの兄貴が説明するとお客様の要望がだんだんとエスカレートしていくか、ご家族の夢が実現したかのような錯覚がありましたね。で、最後には『こうなったら、こ

こもこうしましよう』なんて全員で、まさに創りあげた現場になりました。

LT…ウチの若衆君、最初は見ているだけだった。でも、パソコンの何とかっていうソフトで僕が描いたパースを自分でも描けるようになったんです。最後には、メーカー(製造会社名称)と品番が決まると、最終提案書にまとめてキチンとした見積書も工務店様の方と合わせて作成してくれたんです。最近ではお客様にわかりやすい図解といいますか、『絵解き』形式でHEMSのチラシを作成して工務課や他の提案組に、お配りしています。まず、分電盤を買って頂けるお得意先様に、取り替えに合わせていかがでしょうか？

■会社で角野社員が、自席で考え込んでいます。

課長…どうした？何かあつたんか？
角野…課長、メンバーを育てるにはどうしたらいいんでしょうかね？

1 生活に密着した事例を交えながら…

コンセントが足りなくて
タコ足配線になっ
てませんか。

大きな音と共に
照明も一緒に消
えてしまった事
ありませんか。

数種の電気製品
を同時に使うと
電気が消えたり
しませんか。

パソコンのデー
タやビデオの予
約が消えてしま
い、困りませんか。

2 人の体に例えるなど、わかりやすくご説明

主幹ブレーカは
心臓の見張り番、
分岐部ブレーカは
血管の見張り番。

主幹ブレーカ

分岐ブレーカ

3 商品をご納得いただき、ご提案へ

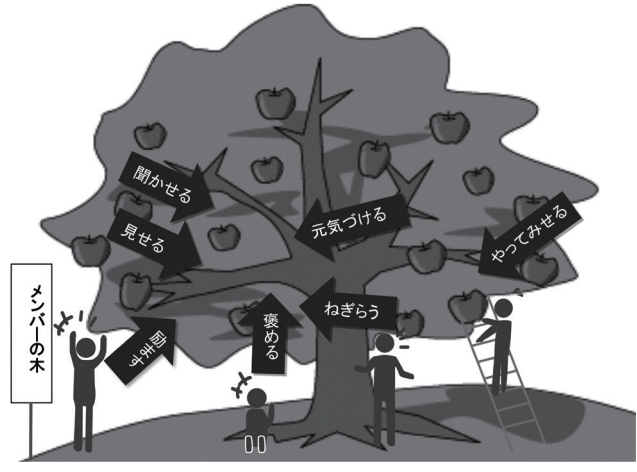
この商品をお
すすめします。
ご納得いただけ
ましたか。

課長… B町電気さんで話を聴いて、ヒントをつかんだんじゃないかい？

角野… ますます、自分に自信がなくなるといふか、このままじゃあいけないと思いまして…。

課長… あのな、ツノちゃん。昔から言うだろう「人を育てる前に自身を育てろ」って。人が育つのは今日のように見せたり、聞かせたりする他に自分自身でやってみせるのが早い。だが、メンバーに考えさせて、その姿をじっと見守り、「褒める」「ねぎらう」「元気づける」のが上司のつとめだよ。部下に耐えるというか、どれだけ我慢ができるかが重要なんだ。そしてメンバーがある一時期は100の力を持つていれば110とか120の力で無我夢中で一心不乱にやれる環境を創りだし、それをキチンと整備してあげることかな。ほらほら、ポンタ君が呼んでるよ。(微笑)

本田… 先輩、今日の話は良かった



です。ね。

角野… ところで、あの件名受注できたの？

本田… そう、そう。助けてくださいよ。(泣)

角野… 自分では、どうしたらいいと思うんだい？いつまでも人に聞いていたら力がつかないぞ。

本田… うえ〜ん。先輩、冷たいっす。(泣)

〈続く〉