

## 上司の背中

『活きたお金』を使うことが大事とは誰しもわかる。しかし、本当にできているだろうか。皆、口を揃えて、そんなことはわかっているという。しかし、きちんと出来ているかは別物であろう。あるメーカーの創業経営者は、開発費が膨れあがってきた製造部門の責任者達に、かつてこう言ったと伝えられている。

「あの発明王のエンジンには開発費なんかなかったんや。新聞配達で稼いだわずかなお金でようやく実験をして、あれだけ人類に貢献したんや。そういうエンジンのようにならなアカン。だからあんたらにお金はやらん。」そして、自分の執務室から見えるところにエンジンの像を建てさせたそうである。製造部門の責任者達に対する叱咤は、世の中に役に立つ商品を生み出して欲しいという激励でもあったのだ。

我々の業界では件名受注時に、予算がどのくらいかを掴み、その上で価格を決定させて頂くというのが値引きの原点であろう。それが、近頃では「思いやり値引き」や「なんでも値引き」などという安易な商売で、利益が上がりないうことがあるといふ。先の創業経営者がそれを聞いて、何と云うのであろうか？

■社長は朝礼で話をされています。どうやら「顔」の話題になっていることのようにです。

社長：今朝はね、「顔」について話をしようと思うんだ。部長のよう

に、いわゆる「いい男の顔」、課長はさしずめ「いかつい仕事人の顔」だね。本田君、君のような顔はどうなんだろうね？ お得意先の女性社員様から、君はだいぶ可愛がられているからね。

本田：（顔を赤くして、下を向いて）

部長がなんでも話してくれるような顔つきにならないかん。オマエみたいな顔しとったら、部下がも

の女性社員様から、君はだいぶ可愛がられているからね。

社長：今朝お話ししたいのは、その顔の方ではなく、「顔つき」の方なんだね。

昔はね、「責任者になったら、のを言うてくれるか？朝、顔を洗ったら鏡とにらめっこして、なごやかな顔になってこい」と注意された人もいたんだ。

昔はね、「責任者になったら、のを言うてくれるか？朝、顔を洗ったら鏡とにらめっこして、なごやかな顔になってこい」と注意された人もいたんだ。

管理職の方はもちろん、後輩をもつ先輩社員が、「なんでも言うて欲しい」と部下にお願いをして



も、自分自身が話かけられにくい顔をしていたらどうもならんね。

今一度、自分の言っていることと、自分のとっている行動が矛盾していないか、客観的に自分を振り返って頂きたいと思う。

角野君、わかるかい、頼んだよ。

角野…はい、承知致しました。(実は、課長から先日も「お前の仕事をしている時の顔つきは怖くて、誰も寄りつかんぞ」と言われたばかりだったので内心驚いた)

総合朝礼や電材連絡会が終わったあと、部長が角野社員を呼び止めた。

部長…角野君。仕事での成果はみんなが認めるところなんだけど、何っていうのかな、仕事中に君に声をかけたり何かを聞いたりしづらい雰囲気だっという人が意外と多いんだ。

君には偉くなって多くの部下を育てて欲しいと思っている。でも肝心の部下が、君になついている本田君のように話しをしたり相談

したりできればいいんだけれどね。

ポンちゃんと話す時のように、他の人とも明るい笑顔で話したり、話しかけられたりするるように自分自身を変えたらどうかかな？

角野…ご指摘ありがとうございます。十分に気をつけます。わかっているのですが、つい仕事に夢中になつてしまうと、回りが見えなくなつてしましまして、課長からも「自分から、ありがとうと言うとか、何か雑談をしかけたらどうか」と先日もアドバイスを頂いたばかりなんです。

部長…どうした？ ツノちゃんらしくないな。君ほどの人間が、そんな弱音を吐くなんて。まあ、いいか。

他の人が角野社員のことを話題にしたり、部長が角野社員と話をしたりする時に、部長は何故かいつも遠くの方を見ているような目をするところがあります。それは何故なのでしょう？

部長…あんな、実は僕も若い頃には、

君のようところがあつて社長がまだ部長の頃だつたと思うけれど、本当に悩んで相談に行つたことがあるんだな。教えようもしないばかりか、逆に叱られたんだなあ。」「もつとしつかりせんかい」って具合だ。

そこでだ、当時の部長、今の社長だが、教えてくれないのなら、見倣おうというか、観察してやろうと思つたんだな。これはすごく勉強になったんだ。当時は、コーチングとか、指導することの必要性が語られていない時代のことだ。必要なことは見て学びなさいということだな。

しかし、良く見ていくと、例えば会議でもそうなんだが、最初は「楽しくリラックスした雰囲気」で「そのアイデアはずいぶん面白いね」なんて言っている。その時の部長の表情は寛容で前向きな人格のように見えるんだ。

否定的な言葉も使わないし、指摘や批判もしないね。ところが、激励モードだけかと言うと決して

そうではなく、「うーん、こんなアイデアしかでないか」と辛口モードも加わり、議論が出尽くしたところで、現実を見据えて、こうしようとか決断を下す。つまり「最初は民主主義で、最後は独裁者」のような感じかな。

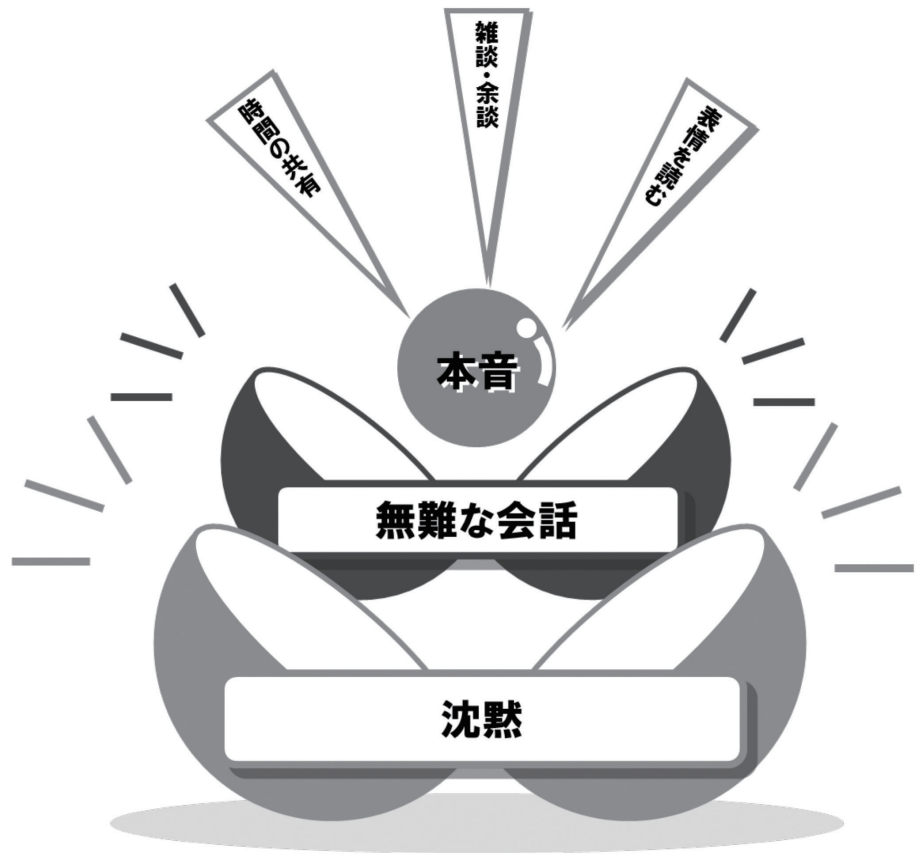
「楽しくリラックスした人格」や「寛容で前向きな人格」が、後ろに下がり、「厳しさと緊張感ある人格」や「慎重で現実的な人格」が前に出てくるようになる。人格の使い分けというか、人格を切り替えて仕事をできる人を、仕事ができるで見られるのではないかな。

角野…部長、そうしますと、私はひとつの人格で仕事をしているということになりませんか？

部長…まあ、そんなこともないけど、会議を運営する場面では、人格を切り替えることの必要性はわかるよな？

角野…会議の状況に合わせてということですね。わかりました、つまり日常の仕事には、それに適合

■会議が進んでいく推移 「人格を推移に合わせる」



した「人格」が必要だということ  
ですね。

他のものに変えて対応をするとい  
うことかな？

部長：角野君、適当などというのは、  
君らしい言い方だが、状況をよく  
見て、人間の本質は変わらないが、  
普段からかぶっているお面という  
か、仮面というか、瞬時にそれを

部長自身の経験から上司を見做い、  
その本質ともいえる「人格を使いわけ  
る」ことを悟り実際に自ら心がけ、学  
ぶ心がけを持つ大切さを告げたのだ。

■人と組織を動かす

メンバーとなる人を周りを  
巻き込んで戦略を展開

第三者的な立場の人を  
巻き込んで戦略を検証・展開



だんだん大きく戦略を展開



内へ内へと戦略を検証

■【上司の背中】

必要な複数の人格を育て、そ  
の状況に応じて人格を適切に変  
えることは、かなりのスタミナ  
と力量が必要であろう。

良く職場で聞かれる「あの人は  
対応が事務的だ」とか、「あの  
人は、人に感謝したりしない、

和やかでない」などと言われる  
人がいる。

つまり、「あの人は冷淡だ」  
「あの人は自己中心的で相手の  
立場を考えない」という批判に  
結びついてくるのである。

ただこうした人の問題は単な  
る「自己中心的な性格」の問題  
だけでなく、もし自分自身のこ  
とを回りで心配する人がいて忠  
告してくれたとする。そして  
自分も深く反省し「相手のこと  
を考えて対処しよう」と思って  
も、共感する心・察する力とい  
う「精神的な基礎体力」がない  
ため、あるいは極めて不足して  
いるために結局は、対応するこ  
とができないのだ。

必要な複数の人格を育て、臨  
機応変に使い分ける精神的な基  
礎体力をつけることが重要であ  
る。

それは良き上司や先輩から  
「見做う」という智慧をそのま

ま、受け継ぐことが大切なのである。

■B町電気様の会議室では提案営業の検討会が開催され、今日も角野社員が話しています。

奥様…この間は、時間がなくなっちゃって角野さんの話が途中になっちゃったんで、今日もまた来てもらって話をしてもらいました。

アンタ、ちゃんとメモとってさ、耳の穴かっぽじって、ちゃんと聞いてよ。

B町…ガミガミ言うなよ。難聴になっちゃう(怒)

角野…先日は大手量販店様が進出されてきて経営戦略の見直しを迫られた電器店様のお話をさせて頂きました。(8月号ご参照)

①「安売り」量販店様に対抗し「高売り」する

②商圏、お得意先様の見直しをする

③粗利率、粗利額を増やす

高く売るためにはサービスの内容を見直しました。これが①でした。そして、そのサービスの為には商圏や顧客数を見直し絞り込み顧客接点を見直しました。これが②でした。

今回は③なのですが、売上が減少しても、粗利率を上げ、更に粗利金額を確保された核心についてお話を進めて参ります。

③粗利率、粗利額を増やす

角野…まず、社長様が考えられたのは、当時25%程度だった粗利益率を35%へと、10%引き上げること

に決めたことが最初でした。

大手量販店様が進出された時に、売上が3割ほど落ち込むのではな

いかという事が社長様のご懸念でした。明確な根拠があったわけではなく、ご商売をされてきた経験と「直感」であったと後日、話をされていきました。

つまり、売上が3割減少すると、

25%の粗利率では赤字に転落され

る。粗利率が35%あれば、売上が3割減つても前と同じ営業利益が出せるはずだという読みですね。

簡単な数字で考えてみましょう。売上が10億円で粗利益率が25%の時は、粗利益額は2億5,000万円になります。販売費及び一般管理費(販管費)が2億円だとすると、営業利益は5,000万円になりますね。

ここで売上が3割減つて7億になったとしましょう。粗利益率が25%の場合、粗利益額は1億7,000万円。販管費が同じ2億ですから、2,500万円の赤字になります。

しかし、粗利益率が35%だったらどうでしょう。売上7億の場合、粗利益額は2億4,500万円、販管費が2億円なら、営業利益は4,500万円の黒字となりますね。

つまり、売上が3割ダウンしても、粗利益率が25%から35%へと10%増やすことができれば、4,000万円の営業利益は確保できると社長様は計算されたのでした。

そこで、社長様は考えられたので

す。もしも粗利益率が35%より、1ポイント高い36%を達成できたならば、粗利益額は2億5,200万円になります。販管費の2億円を差し引くと、営業利益は5,200万円になりますから、以前よりかえって増えるわけです。

社長様は「これしかないんだ。これでいこう」と決意されました。そこでまず経営指標を変え社員様意識変革に乗り出しました。

★粗利益額を経営指標にする

角野…営業利益や経常利益ではなく、粗利益額を指標にしたのは、社員様がわかり易いという観点からだったそうです。

そのためには仕入れ価格を、当時は異例でしたが社員様に公表しました。つまり指標である粗利益額は、売上と仕入れ額という2つの数字を知っていればわかるからです。

その上で社員様がお使いになる電卓の「÷」「0」「6」「5」というキーには赤く印をつけるこ



と意識をさせたとのこと。こうして、ご入社後の社員様にもわかり易く、どうして粗利益率35%という目標にとり組むのかを、徹底されたとのこと。

★売上中心の人事評価をやめる

角野…この会社様もそうですが、売上金額で、目標を決め、販売日足を確認し、最終どこまで達成したかで評価をしていますが、これを粗利金額に全部変えてしまいました。

この改革前は売上金額で目標から人事評価も決まっていました。つまり「今日はお客様で40万円買って頂いた」とか壁には売上目標金額の棒グラフがあり、その達成に社員様は一喜一憂していました。

この電器店様では当時から粗利益額も売上金額と共に資料に記載されていましたし、社員様も粗利益金額を当然気にされていたとは思いますが、それでも「とにかく売上金額を達成するのだ、と

いう考えのもと仕入れ金額ギリギリまで値引きをすることも少なくなかったと聞いています。

そして、その社員様が稼がれた粗利益額が給与に反映するように、給与と制度も合わせて変えられました。基本給が7割、成果給が3割という配分です。当然のことながら、この成果給は販売実績ではなく、粗利益額に変更されたのです。B町…実際に、どのくらい販売金額が落ちたのかい？ で、目標の粗利益率には何年くらいで目標が達成できたのかな。

角野…そうですね、実際の着手時の年間販売額は16億円でしたが、最終的に下げ止まったのは12年後だったそうです。実際には22%下落したと伺っています。

売上が急落する恐れがあるので、安売りするのは簡単ですが、高く売るのは一朝一夕ではいきません。慎重に粗利益率改善をめざし、7年後にようやく34・7%まで高まり、その時に来年は目標が達成できるといふ実感をもたれたそうです。

す。

因みに現在では、仕入れや販売方法に、更に工夫を加え粗利益率は39・8%までに高まっています。奥様…スゴいわ、なんつったってその社長さんの智慧がちがうってば、ウチとはね(笑)

B町…おいおい、こらこらつてば(怒)

※工夫の核心は引き続き次号で紹介致します。

■【上司の背中】

ライバルとは競合の他社だけではない。結局は、何も工夫しない自分自身ではなからうか。昨日の自分より今日の自分。今日より明日の自分がライバルなのであろう。

そして「徹底的にやる」こと。それは、「そこまでやるか」とお客様に感じて頂き「驚きと感

動」をさし上げるレベルまで到達することではないだろうか。

次号に続く