

上司の背中

一躍、時の人になった感があるエディー・ジョーンズ氏。日本にとっても縁があり、奥様が日本人でお母様も日本の血を引き、日本の大学で初めてラグビーのコーチになったという。またその経歴は素晴らしいもので、母国オーストラリア代表監督として2003年ワールドカップ(W杯)準優勝、2007年W杯は南アフリカのテクニカルアドバイザーとして世界一に貢献。2012年から日本代表のヘッドコーチを務めてきた。

その間、2013年6月にはウェールズ代表から日本ラグビー史上初となる勝利を挙げ、2014年11月までテストマッチ11連勝という日本代表の新記録を樹立、現在の世界ランキングは10位(2015/10/26現在)。今回のW杯では、目標は叶わなかったものの、過去に2度の優勝経験を持つ世界ランキング3位の南アフリカに、後半アディショナルタイムの逆転トライで勝利した大金星を含め、3勝をあげる快挙をあげた。

日本人の気質を知り尽くし、世界一過酷な練習と、新しい戦術「ジャパンウェイ」を駆使した勝利と言えよう。帰国記者会見ではエディー・ジョーンズ氏は「どんなサクセスストーリーも、大切なのは次のチャプター(章)だ」と語った。惜しまれながら退任する指揮官から贈られた言葉は、ゆるぎない自信と誇りを持ちつつ、個人が埋没することなく、一人一人の思考力・判断力を更に高め、新しい創意工夫をすることを、要望しているように思える。



■社長は朝礼で話をされています。

どうやら「新しい事」へとり組む重要性のようです。

社長…ある人がこんなことを言っていた。「自分が感動するのが遊び

で、誰かに感動を提供するのが仕事

事※」皆、どう思うかい？

お得意先様に「ご満足」を頂く

ことを凌ぐ「感動」をご提供する

には、従来とはちがう付加価値を

ご提供しないといけないよね。

仕事ができるかどうかは、実は

これまでと違うことを、工夫して

できるかどうかだと思っんだ。ど

うかな、角野君？

角野…そのとおりだと思えます。

角野は社長の言葉に一瞬びっくり

した。まさに、自分の悩みはここか

ら始まっているのだから。社長が自

分の悩みをご存じなのか？そんなこ

とは、ないだろう…でも、まさか…。

※ミューシヤンのGACKTの言葉



社長：昔、僕がまだ若い頃、そうだな、課長にしてもらう前の頃だったと思う。ある大きなイベントの後に、上司が食事に誘ってくれてね。その時にこんなことを言ったんだ。

「会社で新しいことに挑戦して、いろんな問題にぶつかって本当に苦労するよ。でもその時には、会社の方針に原因があると思ったり、周りにいる誰かの責任だと思って、腹を立てたり、ふさぎ込んだりするんだ。ところが、家に帰り一人静かに考えていると、いつも一つの結論にたどり着くんだね。新しいことがうまくいかない原因は、自分にあるのではないかと、ふと気がつくんだ」

あれから何十年たったのかなあ？いま考えると、あの上司は、説教ではなく自らを語る姿を通じて、若く未熟で考えが浅い当時の僕に、とても大切なことを教えてくれた。

いかなることが起きても「全てを自分の責任として引き受ける」

という心の姿勢こそ、自分自身の成長に結びついていく。つまり「静かな強さ」が必要であるってね。

社長は角野だけに話しているのではないかと思った。会社内の先輩や同僚の心ない言葉や辱めを、批判と受け取るのではなく、むしろ自らの責任であると「引き受ける」ことで、自分自身の更なる成長につながる、助言をしているのではないだろうか。

■今日の営業会議では、A町電気様の先代社長がお話になるようです。聞いてみましょう。

部長：今日はいつもお世話になって
いるA町電気様の先代社長にお越し頂きましたので、お話を伺います。

全員が立礼で挨拶。

先代：部長さんと課長さんから、少し話をしてほしいと頼まれました。

電気屋のオヤジでは、とても無理だと思ったんだが、普段からよくやってくれる角野さんと本田君の顔が目につかび、とても断りきれなかつたんです。

販工製でとり組んでいる全日電材連さんの【パワーセイビング】も、大震災の年がスタートだから、そろそろ五年になりますかね。ウチも遅ればせながらやっているけど、なかなか難しいよね。

我々の仲間内では、新しいことをやろうとしても、現場が沢山ある時には「もう、お腹がいつぱい」で、人の手配で時間がないといい、仕事がない時には「問屋さんや、メーカーがなんとかしろ」って言うよね。

ウチが始めたら、B町さんもやるってことで、とても勉強になるのが、家電店様のご商売のやり方だと思う。角野さんが「請負」に慣れている会社が「元請け」工事をする時に参考になるように、ポイントを上手に説明してくれているのでとても助かるよ。（本誌8

（9月号、11月号ご参照）

今までやってきたことを変えるってことが特に難しいところだと思っうね。細かいとか、手間がかかると言うけれど、確実に儲かるし、工程もお客様と直接だから、社員で対応できる。また何より社員は、お客様が喜んでくれているのが直ぐにわかる。人材育成にもつながるし、社員のやる気だつて上がるよね。

ただ、残念なことに「家電」と我々「電気工事」では、そもそも業界がちがうって言われる。あちこちで、そういう声がある。ところが、そういう人は困ったことに「電気工事会社」の事例を聞くと、今度はエリアがちがう、状況がちがうから、全く参考にならないって言うんだね。困ったもんだ。

家電店様は大手量販店が進出したので、ご商売でも転換をしなければならなかった。我々は電力やガスの自由化がその境目になると思っう。部長、どうだろうかね？
部長：そうですね、目に見える表面

がちがうだけで、本質が同じでもちがうと思ったり、逆に本質が全くちがうのに表面的には似ているので、同じだと判断したりする人がいますね。

この本質を見逃す人に多いのは、人が心配して声をかけても、聞き逃したり、受け流したりする。始末に負えないのは、お得意先様の大切なお話を聞き逃したり、要点がずれたり、まあさんさんですけど。

不確実な要素が多い時代では、本質を見抜き、商売を進化する必要がありますね。

先代…そのとおりだね。【パワーセービング】のように、これまでとちがう「新しい」取り組みは、今は小さいかもしれないが、将来的には大きく育つ可能性がある芽を見つけて育てることなので、とても重要だよ。

その本質は、お客様に直接お話を聞き、困っていることを認識して頂き、どうしたいのかをお客様と共に考えその結果、我々のサー

ビスや商品が売れる。まさに家電店様の智慧が活かしていただけるところだね。

部長…それは、お客様が家電店様のよう一般のお施主様の場合も、また事務所とか工場などの需要家様でも一緒ですよ？

先代…そうそう、もちろんだね。ウチの会社でも何か新しいことをしようって言うのと、今やっている仕事で手一杯で、そんなの無理と考える人もいる。ただ、ウチの息子が先頭を走るのので「仕方なく」走り出しているけどね

(笑)
部長…仕方なくですか？

でも優秀なリーダーさんが、たくさん育っておられますよね？



が少し現れてきた一方、依然として予算だ、外注費だとか管理一辺倒のことだけを言っている人もいますね。

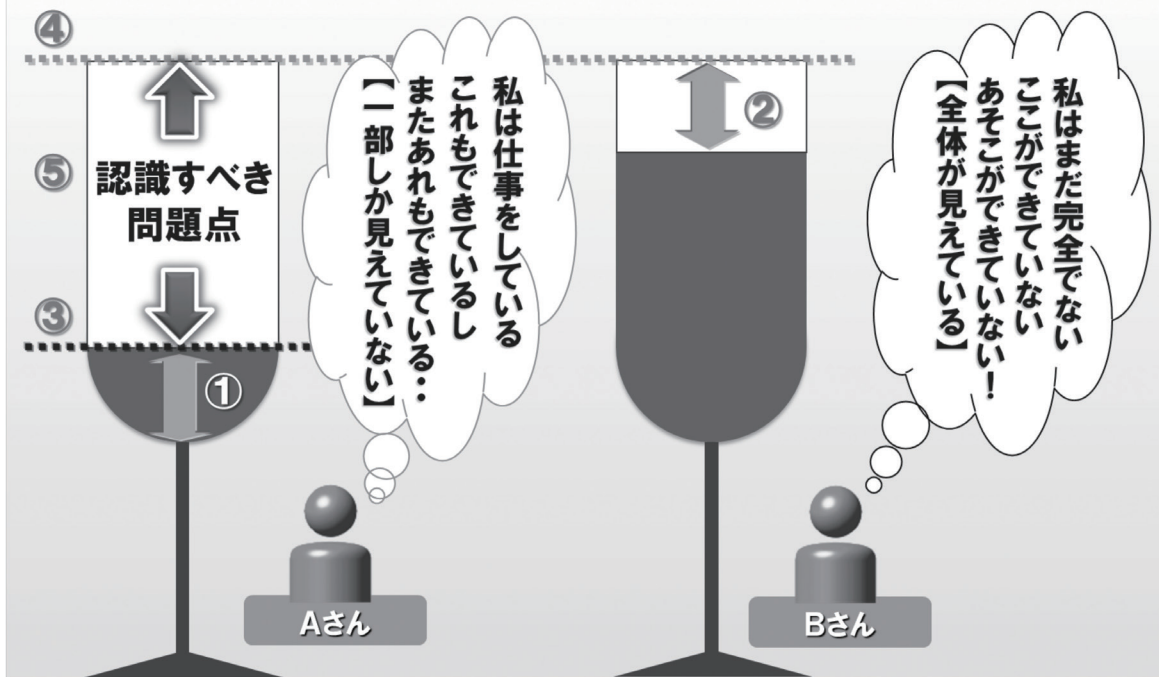
できるリーダーのチームではノウハウの蓄積もそうだけど、やり甲斐があるのか、皆がイキイキしているように見えるね。

課長…でも、御社ではリーダー会議で、課題解決によくとり組まれていますね？

先代…課長、アンタは良くウチの事を知ってるね。でもね、社員の格差がともあるんだ。そこが一番頭の痛いところなんだよ。会社内で僅かだが、身勝手なわがままな人が居続けている。

元来、ウチの社員は温和しく優等生で礼儀正しいので、その人には、あまりムキにならず、まあうまく折り合いをつけているんだ。すると益々自分勝手に振る舞い中には追従する者まで出てくる始末だよ。ここを、直そうとしているんだけどね。角野さん、例のワインの話をしてくれるかい？

AさんとBさんの、仕事のレベルと考え方を、ワインの量で表現して、各々を比較した図
Aさんは自分のできている①だけを考え、Bさんは自分が不足している②を考えている



角野…はい、同じ形のグラスにワインが入っています。ワインの量は、その人の仕事の力量だと思ってください。AさんのワインはBさん

に比べて少ないのですが、個人の能力は自分自身では、実態より高いと認識するのでやっかいです。

Aさんは自分に自信があり、誰よりも自分は優れていると、確信しています。

これは、Aさんは、自分勝手な目標③に対して①の部分で「全部できている」と考えます。これに対してBさんは、お客様や会社の期待値④を目標としていますので、自身の不足分②に対して、明確に問題点を把握し、日々努力をされています。

残念ながらAさんは当然気づくはずの問題点⑤を見逃し、その認識もありません。

Bさんのようなできるリーダーは自分の不足分を認識しているのので、人の欠落している所や、弱点だけを指摘しません。互いを認め合うことでモチベーションを上げ、互いの不足分を補い、結束力を高めます。だから、新しいことへの挑戦が可能で、徐々にノウハウが蓄積され、隠れたスキルにも光が

届き才能が開花し、チーム内の人
は育っていきます。

角野社員は自社で、A町電気様と同じ問題に直面していた。そして困っている点の裏に潜む「真因」に至る原因究明の正念場を向かえていたのだ。

「角野、ひるむな。今こそ踏ん張りどころだ」

部長は心の中でそう叫んだ。（本誌11月号ご参照）

■B町電気様の会議室では提案営業の検討会が開催されています。

B町…本日は角野さんの他にA町電気様の先代社長にもお越し頂きました。えくと、新しい取り組みについて話して頂きます。

角野…前回に引き続き、家電店様の事例をお話させて頂きます。これはリニューアル提案や、H E M Sのような商品を販売しようとする時はどうしても、エンドユーザー様に対して、どのように「種をまいていくのか」という部分で電気



工事会社様にも、ご参考になるのではないかと思います。

その家電店様では、お客様が買ってくれない、話を聞いてくれないなど「できない理由」や、景気が悪いから「仕方がない」などと話すことを厳禁にされたとのことです。

我々も価格が合わなかったとか、HEMSは、これからの商品だからまだまだだとか、たくさんできない理由があり【だからうまくいかなかった】となります。この会社の社長様は、【いろいろあるけど、小さくとも新しい仕掛けをしよう】と社員様を鼓舞されています。

奥様..そうよ、そこが困ってんよ！

角野..新しい仕掛けの一例ですと、お客様と社員様をつなぐパイプ創りに工夫を凝らしています。毎週末に実施するイベントがあります。顧客カルテから抽出したお客様にご案内状を送ります。そしてご来店頂くと、引き替えに景品などを

プレゼントします。

イベントの内容は毎月替わり、一月ならエゾ鹿肉祭り、エゾ鹿肉を焼いて店頭で食べて頂きます。また九月でしたらサンマ祭り。文字通りサンマを焼いて振る舞います。十一月には北海道産の男爵イモをプレゼントする男爵祭りなど、いつもお店に賑わいを持たせるようにしています。

目的は三つあります。第一は、その場で商売に結びつかなくてもファンになって頂くこと。第二には、営業促進です。イベント企画での販売だけでなく、お客様の対話から次の購買につながる情報収集をすること。第三には、小さな「新しい」仕掛けをしていくことと、常に問題点を意識させ、当事者として考えさせ、次への工夫をさせることです。

この第三の「考えるクセづけ」は例えば、今年の一月にエゾ鹿肉祭りを開いた時の失敗事例でご説明致します。これまでの顧客カルテ分析データから、冷蔵庫は

冬によく売れる、前回ご購入から九年以上になると、買い換え需要が跳ね上がることが明らかになっていました。

そこで、冷蔵庫を長く買っていない人をご招待したところ、社員様と話したり、商談をしたりする人が極端に少なかったのです。原因は「店の中に入ると冷蔵庫を買わされるのではないか」と警戒をされたのです。

そこで運営方法を変えたのです。店頭の特設テーブルだけでなく、店内の商談用テーブルでも鹿肉を食べてもらえるようにしたのです。お客様が自然に店内に入って頂き、食べた後にスタッフと談笑をして頂ける変化が出てきました。そして「ウチのトイレの調子が悪いのでみてくれる？」等のお困り事を聞くことができ、次の商談につながるかもしれないチャンスが得られるようになりました。

先代..失敗から上手に学ばせているねえ。

B町..オイラは、いつも社員から学

ばせてもらっちゃってさ(笑)
奥様..アンタって人は、やだね、ホントに。角野さん、ポンちゃんありがとうがとうね。
(次号に続く)

■【上司の背中】

障子をあけてみよ 外は広いぞ

・トヨタグループの創業者、豊田佐吉翁の言葉です。

・障子の向こうには、今まで見えなかった世界が広がっていて、障子を開くことで新しい世界がひろがり、可能性を開くことが出来るのではないか、この言葉を残した。

・前に進むためには「心の中の障子」をあけなければならぬ。チャレンジ精神を持ち続けなければならぬ我々にも、そして未来を背負う若い世代の人々にも勇気づけられる言葉である。