

# 上司の背中

《リーダーになるために必要なこと ② 儲ける力の極大化》

経営者や、組織運営拠点長の中にも「儲ける力」というと、何か劇的なことをやったり特別なことをやったりすると思う人がいるかもしれない。また一方では「やり続けることだ」と口では言っても、実は、利益率低下に悩む人が多いのではなからうか？ 結局は、地道な事柄を継続的に積み重ねていくことが必要なのであろう。

「儲ける」ことが「売上」の量的拡大と、何か矛盾をしているように思う人がいるのかもしれない。つまり、「売上」を伸ばすためには、自社の利益を減らしても薄利多売をした方が良いのではなからうかという誘惑である。やはり、目の前の矛盾解決を徹底することが重要なのである。

その当たり前のことを毎日実行する。そしてチェックして対策を工夫し、考え方と行動を変える。この繰り返しでチャンスが広がり、成長できるし、最後までやりきった会社や人には、市場を創造することができ、結果として「儲ける」ことができるのであろう。そこには付加価値が生まれるから、お客様の笑顔を導くのだと思われる。

- 自分や自社は、十分にできているという「思い込み」や「慢心」を完全になくすこと。
- 上には上があると、日常的に自問自答する人にだけ優れたアイデアが生まれる。そこから直感が育つ。

■ 社長は経営検討会でリーダーの2つ目の資質について話しをしています。聞いてみましょう。

ガンにあったのだが、「実行優  
先・実行第一・不都合な点はあと  
で直すこと」。どうか、みなさん。

社長：昔あるメーカーの会社スロー

つまり、何かをやらうとすると、

矛盾という不都合があるとか、やりたいがすぐには無理だなんて言っていないかな。またその問題解決のためには、更に実践しなければならぬ事が出てくる。そんな

不都合な事が、立ちふさがり困った経験をされた方もいるだろう。そこで、どうしたら良いか、な  
どと思いつく時間があるならば、  
まず実行することが大事だという



ことだね。いわば「矛盾を飲み込んで進む」ことの重要性だな。

更に厄介なのは、手っ取り早い解決や、努力を必要としないで簡単に実践できること等を求める気持ちだと思う。そこで誰でも自分に都合の良い、あつという間に解決できる新理論や、目新しい手法に飛びつく。でもそんなものはこの世には存在しないのだよ。そうだよな、部長。

部長…そのとおりです。最近、新しい理論や難しい専門用語を知っていることが大事という知識重視型の人が多くなりました。本当に困ったものだと思います。

社長…部長の言う通りだな。きれいな計画書には素晴らしい言葉や数字は並んでいるが、どういう訳か真実の現場・現実・現物（三現主義）との距離があるように感じられるね。

特に、売上はなんとか頑張っただ前年の実績数字をクリアして頂いているが、粗利が落ちているのが目立つ。また誰のところとは

言わないが、売上と粗利を両方も未達な部署がある。早急な原因究明と対策を考え成果を出して頂きたいね。

角野の課だけではないが、社長から売上と粗利が両方未達成という指摘を受けた。抜本的な革新が必要なのに、角野には解決策を考える前に、真の課題が不明確なのが気に掛かった。

■部長は電材グループの責任者に、粗利率1%向上をめざす方策について話をしています。

粗利率を上げる具体的な対策はどうしたらよいか、部長は黒板に「考え方」を書いて説明を始めた。

部長…書き出してみると、粗利率を1%上げることは当たり前のことばかりだね（笑）。つまり地道にできるかどうかが大切だということだ。毎日の何気ない電話や営業活動の中に課題と答えがあるという

■粗利改善策 → お客様が笑顔になり、喜んで頂けるところに「儲け」は宿るのである

- ① 日常の仕事を充実させ、地道にお客様に喜んで頂けることを実行する
- ② すぐやる、必ずやる、出来るまでやる習慣づけ
- ③ 時間を活かす、有効活用
- ④ 言いつ放し、やりつ放し、謝りっぱなしにしない  
→ 表面的な現象でなく原因を突き止め、対策をする
- ⑤ やりやすいこと、自分が得意なことを優先してやるのではなく、やらなくては大変なこと、やったら効果の大きいことを優先してそこに集中する

■3つの間違い → 三現主義で見直し、周りの人の忠告を聴いて受け入れ、修正しているか？

- ① やるべきことがらを、やっている or できていると思い込んでいる（技量がまだ低い）
- ② やるべきことがらに対して、行動が間違えている（方向性や、価値観の間違い）
- ③ やるべきことがらに対して、範囲が狭く、深みが足りない  
（考え方が甘く、物事を表面的に捉えていて、違いが解らない）

その上で、目標の1%に未達の場合、何故未達なのか、どこが間違っているのかをキチンと調べて、原因と対策を考え実践することだね。

次に、間違える代表的な三種類を考えてみました。力量が不足している人の場合、「自分はできている」と思っている。皆様に期待される領域に未達でも、既に自分はどういう人前だと判断する。残念だがお得意先様がどう思われるのかは、理解できない。

ことかな。これは能力の問題ではなく、考え方をキチンとして習慣化することだね。

また、方向性自体を間違えて、お得意先様の価値観を読み違えている人、物事を表面的にしか捉え

ることができないし、また深掘りができていない人もいます。

だから、中堅やベテランになっても、その違いがわからないと、お得意先様をはじめとして周りの人から孤立してしまふ。

これは逆説的かもしれないが、お得意先様の本音が理解できて、十分に粗利を頂けるように話したり、本音を聴き出したりできる人がいたとする。その人は部下や周りの人が何を考えているかを十分につかみ、共感し、また一緒に悩んであげることができると思う。果たして、自分の部下や周りの人の心が全くわからぬ人に、お得意

先様やおお客様の気持ちや本音を理解できるだろうか。僕は、十分にくみ取れないだろうと思う。

ところが、本人は論理的と信じて「理屈から考えると、これはこうだからこうでしょ。だからこうしてください。それに会社もこう言っているんですよ。だから納得してこうして下さい。お願いします」という全てが指示・命令調な責任者が現れるのです。

これで、上司として部下に向かい合ったつもりになっている人は問題だね。これが相手の論理ならまだいいのだが、全部自分だけの理屈や都合やペース。更にこのスタンスを崩さない。それで上司としての役割は済み、キッチンとやっていますと胸を張る人。

部下や周りの人も大変ですね。これをお得意先様に、そのままやるからもう困ったものです。粗利が上がるどころか売上が伸びても粗利率や粗利額が下がるということになるのではないのかな。

上司が自己満足をすることに経

営的な意味はありません。部下や周りの人の心を動かし、その行動を変えていくのが上司の役割です。ここをはき違えると人は全く動かなくなりません。

人間の心はそう簡単には動かさないよね。上司の論理を聞かされたところで、素直にその人のことを受け入れる状態にはならない。では、どうしたら良いのだろうか。

上司として自分を受け入れてもらうためには、まず部下や、周りの人から「この上司は自分のことや感情や、様々な都合のことを理解して配慮してくれる人だ」というふうに思ってもらうことが先決だと思う。

そのためには、相手の立場で、相手の思考回路や感情回路に入っていくという実践しかないので、部下とキッチンとこれができています。リーダーのもとでは、素晴らしいチームが出来上がるのだと思う。

これがお得意先様とキッチンとできると粗利はもちろんのこと売上が未達などということにはならな

い。どうだい、わかるかい。言うのは簡単だけど、これをやろうとしたら果たして30%や40%のエネルギーでできるのか想像してみてください。

私には、100%のエネルギーを使わないとできないと思えてならないのです。これを小手先というか、片手間でやろうとするから、信頼関係溢れるチームが創れない。また、お得意先様との間で「君のおかげで今の当社があるんだ」と笑顔でご信頼を頂くことにならないのではないかな。粗利を頂けるのは、この先にあることなので、一朝一夕にはうまくいかないことが多い。

皆さんもご存じのとおり、今朝の会議で社長から電材部門で売上が粗利未達部署があるという指摘を受けた。そして、早急に原因を調べ上げ、対策を考え、計画した目標値をやりきれというご指示があった。つまり個別にお得意先様との信頼関係を確認の上で、再構築しなさいということだと思う。





角野は部長の話が心に響いた。これまで悩んできた様々な事柄が、心のグラスに水のようにたまり溢れそうになっていた。しかし、このこぼれるかもしれない「逆境」ともいえる状態が、自分の可能性を引き出してくれる素晴らしい「成長の機会」

部長：..そうか。そう言ってくれかい。今の角野課長の話のように、「受け入れる」とは、無条件に全てを認めるということだと思ふ。本当に難しいことだが、僕がここが最初の原点だと思う。つまり、全てを受け入れるから、部下や周りの人のみならず、お得意先様までも心を開き、安心して本音で語ってわかりあえることになるということだ。

角野：..部長、誠に申し訳ございません。本当に耳が痛い話です。私の間違えていたと思います。周りの人が私をどのように見ているのか、よく反省してみます。そして、考え方を本日から改めたいと思っています。

ではないか。そして今こそ、自分の成長する時ではないかという思いが心の中で膨らんでいくのが実感できた。

角野：..はい、ありがとうございます。

■本田社員の売上低迷の課題解決ミニプロジェクトについて部長に報告と相談に行った。

角野課長が「本質」をようやく掴んだので、部長は微笑んでいた。ところが一方の角野は何か吹っ切れたものの、まだ体得できたわけではなかった。

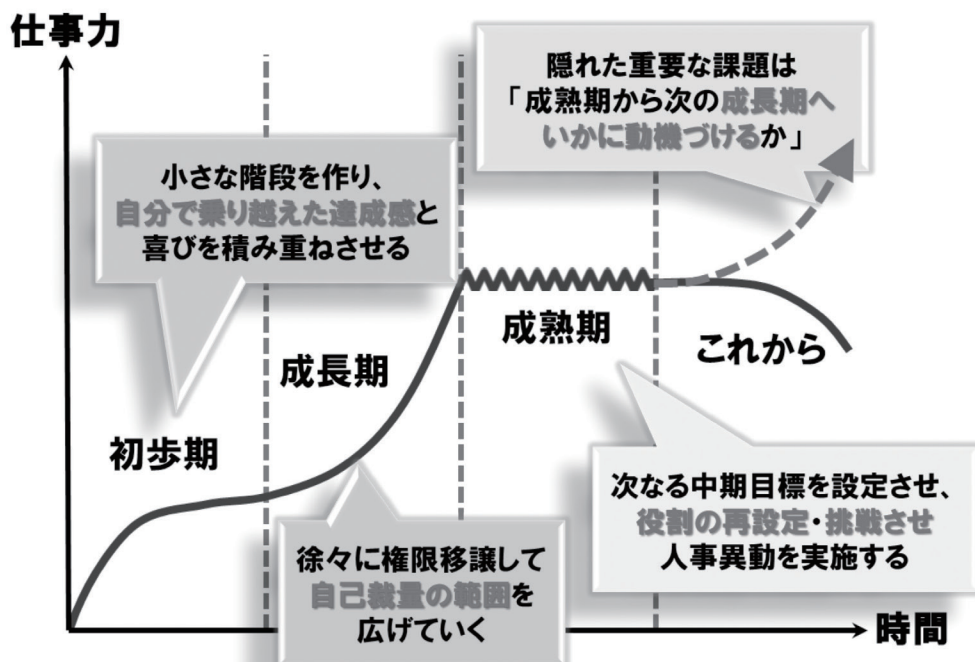
部長：..ツノちゃん、ようやく掴んだね。さっきの会議の発言を僕は待っていたんだ。

角野：..そうでしたか。何かに気がついたという感じだけですが。でもとても長い道のりで時間がかかりそうなのですが。

部長：..そうだろうか？僕はもう大丈夫。夫だと安心をしているんだけどな。

■急がば回れ《クイック・ウィン・パラドックス》⇒ 部下の成長は決して急がずじっくり待つ

- ①早く結論を出し、早く成果を上げたいので答えを教える傾向。部下が自分で考えるように仕向ける。
- ②部下は一人一人の成長サイクルに合わせて育てる。良く見極め成長に必要な仕事を与え続けること。
- ③ゴールを決め、プロセスと時間の管理は部下に任せることが必要。信じて任せてくれたと理解させる。



角野：ありがとうございます。でも

部長の望んでおられる領域に、私はとても到達できないように思えてなりません。

部長：アハハハ。そんなことはない。人間には成長する経路というサイクルがあるんだ。ツノちゃんにも、本田君にとっても同じだな。

部長：本田君は、今は初期だね。

角野君が手こずっている先輩達は、まさに成長期。そして角野君、君はまさに成熟期だった中だと僕は思っている。もちろん社長もそう思っているはずだ。

君は間違いなく、これから更なる成長軌道に乗ると確信をしているよ。その昔「課長 島耕作」(※)という漫画があったね。うちの社長には、僕はいつも角野課長こそ当社のホープ社員だと話しているよ。

現実の世界は漫画とは違うから簡単にはいかないけどね。君には漫画の主人公のように、立派なリーダーになって欲しいなあ僕は

思っているよ。頼んだよ。

(※) 弘兼憲史著 モーニング誌連載、講談社刊1983〜1992年。その後「部長、取締役、常務、専務、社長、会長シリーズ展開」「ヤング、係長、学生」等のシリーズもあり累計発行部数は4千万部に達す。

角野：はっ、ありがとうございます、でも…。

部長：この間、A町電氣様の先代社長様とB町電氣様の社長様にお越し頂いて、うちの社長と四人で食事をした時の話題が、角野課長にはいつか社長になってもらいたいという話で、ものすごく盛り上ったんだよ。

角野：冗談は勘弁していただけませんかでしょうか。私は、その器ではありません。

部長：古くさい話だと軽蔑するかも知れないが、昔はこう言ったもんなんだ。真剣にやると智恵が出る。中途半端にやると愚痴がでる。いい加減にやると言い訳がでる。やる気がないとため息がでる。どうかな？君に智恵がでないはずがな

いと思う。

角野：お願いですから、私をそんなに買いかぶらないで頂けませんか。部長：ただね、今の角野課長に必要なのは「集中力」だと僕は思う。人・モノ・金・情報などの経営資源はもちろん、意識・思考・熱意という個人エネルギーを一定期間特定の対象に集中投下することだね。

社内から集中することで疎かになる不備を指摘する人が出て来る。それを結局無視できずに、手を打つことで集中を解いてしまう。これでは正に皿回しだね。

つまり、その時に皿が一枚や二枚割れてもいい、と思えるかどうか、つまり集中による不備を敢えて飲み込むことだな。その覚悟が必要だということだ。正に優先順位だ。■

#### ■【上司の背中】

角野と本田の「真因」探しのステップ⑥

・やりきる「覚悟」する力が全てを決める

- 1) 粗利を上げる為に通常の営業の「質」を上げる
- 2) 目的や方向性を間違えないこと
- 3) 物事を深く見極める「目利き力」が必要条件
- 4) 集中力を上げていくと、不備が起きたり、様々な要求に対応出来なかつたり、批判を浴びたりするが、耐えることが必要になる。
- 5) つまり、集中することで生じる矛盾や問題を敢えて飲み込むようすること。
- 6) この「集中戦略は、誰にでもできる」

(次号に続く)