

上司の背中

《社員力を伸ばす・育てる 社員力を支える
「考える力を強化する」

②「考えること」とは何か

「営業」と「販売」のちがいはどこにあるか、説明できるだろうか。よく似た言葉で同じように使っている人も多いはず。優れた営業になるために必要なのでご紹介させて頂こう。『デジタル大辞泉』によると、営業は「利益を得る目的で、継続的に事業を営むこと。また、その営み。特に、企業の販売活動をいう」（『大辞泉』松村明監修、小学館刊を増補・新装版準拠。電子辞書用にデジタル化）。一方、販売は単に「商品売る」ということである。

営業がいる営業支店や営業所や本社の営業エリアは、単に商品やサービスを売るための活動場所ではなく、継続的に事業を営むという「利益責任」

を伴う場所である。だから売上を伸ばし、利益を確保するという目的のために「考える」ことが重要になってくる。そもそも論だが「営業」すること、多くの商品やサービスが売れるようになるためには「市場」や「お得意先様」や「関係者」を深く「知る」ことが基本になるはずであろう。

ただ、この「知る」ことがくせ者である。自分だけの思い込みをなくするため、カーナビのようにズームアウトして広く周辺を見渡すことが必要だし、反対にズームイン（集中）して詳細を検証することも大切。そうして個別に情報を集めても、周囲の人の心の機微を慮ることをしないと、誰からも信頼されず協力は得られない。吉田兼好著（1283?—1352?）徒然草第52段「仁和寺にある法師」のように、独善の悲哀は昔からよくあったこと。知っているつもりにならぬよう、上司・先輩・同僚など、

周囲の声に耳を傾けることも時には必要であらう。

更に、入手した情報と過去の経験・知識とを比較分析し、智慧を絞り自分で方向性や対策を決めることがとても重要になる。わかっている「行動」できない人は、「考える」ために地道な「知る」という活動を強化・継続することをお勧めしたい。そして自ら「決断」というステップを経ることで、物事がうまく進まない原因を考え、工夫を重ねるという「主体的な行動」へと進化していくことを体感してほしい。失敗から学ぶ、という言葉があるが、これは単に人から言われた通りにやっているのではなく、自分自身でことごとく考え抜くから身についてくると思われる。



■B町電気様の「全体会議」が始まっ

ていますが、何かトラブルになっ
ています。
るようです。

いのかなあ。

犬橋…社長、そんなことはありません
けど。

われるとおrijやあないかい。だいた

い、自分はいったい何様だと思ってい
るのかい。

8回2014年12月号／第19回

2015年12月号（参照）をまとめ
た。これに対して猿沢は周りから「仕

B町…あのさあ、どうしてお前さん
達は、ことある毎に話がかみ合わな

猿沢…ないんだったら、少しは俺の話
も聞いたらどうなんだい。社長の言

この二人はB町電気のリーダー
同士。犬橋は提案組活動（拙稿第

事はあるが、手柄を独り占めする」
と思われている。また独りよがりの

ところがあるので、なかなか協力が得られていなかった。

奥様…もう、アンタ達ったら、もうちよつと何とかならないのお(怒)

犬橋…副社長、すみません。僕は会社の業績は、売上も大事ですが、利益率の高い仕事を優先した方がいいのではと思うのです。

猿沢…副社長、利益は大事ですよ。でも俺の言いたいのは会社の完工高を上げていくことが重要だということなんです。間違ってますか。間違っていないですよ。

犬橋…だけど、官公庁物件が減っているんで完工高が落ちてきていますよね。だから、民間物件を直接受注で増やしていくって今期の方針書にも書いてあるよね。

猿沢…そりゃあ、そうだよ(笑)。だからさあ、民間の物件をバンバン受注して完工高を上げたら、利益率は低くても利益額は増えるじゃないかい。こんな当たり前のこと何でわからないのかなあ。焦れつたんだよ。さあ、こうなつてくるとこの二人の

議論は平行線のまま。社長も副社長もお手上げ状態です。その時でした。ドアが開く音がしました。全員が一斉に見つめた先に本田社員が会議室に入ってきたのです。

猿沢…いいところにポンちゃん来てくれたね。ポンちゃんは味方だから聞いてくれるよな。全くひどい話なんだよ。

犬橋…ちよつと待った。まず、本田君、僕の話聞いてよ。分らず屋がいるんだよ。

B町…あゝあ、まためっちゃったよ。ポンちゃんのこととは、二人とも大好きなのに、どうしてあの二人は話しが合わないかなあ。こんな時は、角野さんがいてくれたらなあ。

会場では仁王立ちになった犬橋と、目をつり上げた猿沢が絶叫をあげたり、押し黙ったりしてかなりの時間がたつた頃、副社長が「あつ」と呟いた。奥様…ちよつとアンタ、角野さんだよ。有り難いね、本当に。あらあら、いらつしやい。

角野…遅くなりまして、申し訳ございません。いつもお世話になり、あり

がとうございます。

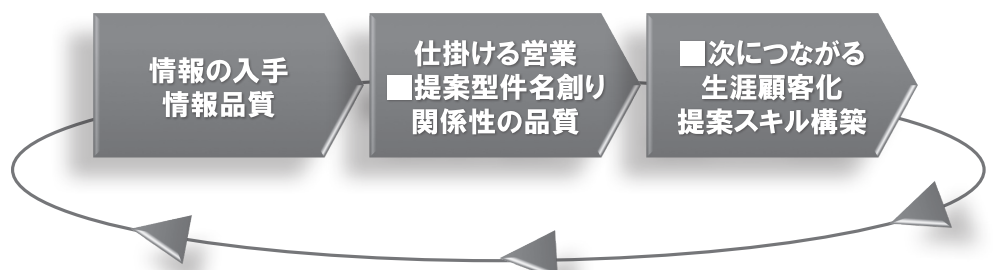
二人は共に角野総括所長を尊敬しているのであろう。経緯を説明し、自説への協力をひたすら懇願した。またB町社長は、いつも二人が言い争うことで、困っていることを切々と訴えた。

角野…よくわかりました。少しお話を整理するところから始めましょうか。

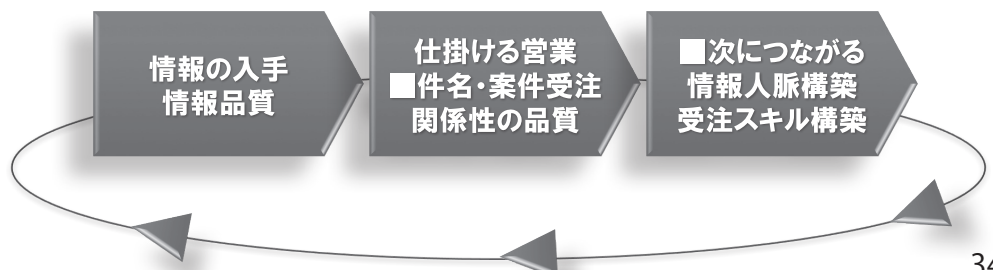
社長、副社長、大丈夫ですよ。お二人は会社のことを考え、良い方向へもつて行こうという点では全く同じですから。本田君、ホワイトボードをこちらに持ってきてくれないかな。(参照 ■図①)

■図①『完工高を上げる方法』

■提案受注型 仕掛ける営業



■件名受注型 仕掛ける営業



犬橋さんが4年前から皆様とこ

緒に取り組んで頂いている「提案組」による活動は、猿沢さんの件名受注と比較しますと、仕掛けていく営業という点では同じだと思います。お二人とも、ここは一緒ですよ。

■図②『生涯顧客化』 概念図



売上げと利益が上がるのも同じこと。どちらも「真の情報」入手とそのタイミングが他社より早く、正確なことが重要。そうですね。

そのうえ提案組活動は、お施主様や需要家様から次から次へとご注文が入るようになる「生涯顧客化」が望めます。これは件名受注でも、一生懸命行った経験は、必ず実績につながり、その実績により次のステージに上がり、その人はまた新たな経験をすることができるという点でも同じことだと思えます。

失敗した時も似ています。情報

入手から受注活動を全力で行った上での失敗では強い反省が生まれます。つまり次はどうしたら良いかという成長のきっかけを得られます。

蓄積も反省もなければそれは不毛の堂々めぐりですが、お二人のようにキッチンとここを押さえていけば、どちらも会社業績に貢献できると思います。

B町…へえ、そうだったなあ。いやはや…

犬橋…ありがとうございます。お話にびつくりしていますが、何かちがいはありますか。

角野…あえてちがいを申し上げますと、最初は提案組の活動は売上金額が件名に比べやや少なく、利益率がやや高い傾向にありますね。ただ提案スキルを積み重ねることで「生涯顧客化」が実現できれば、次から次へと受注されて、累計金額が上昇します。加えて非住宅のリニューアル案件も入りますので、総額は加速化されて増えていきます。(参照 ■図②)

猿沢…提案組活動をやっていた時に、何かやらされ感があり、しつくりこなかつたのですが、今のお話を聞いていますと、件名受注に自信がある自分の場合、やはり勘所は押さえられるってことになりますか。

角野…そのとおりだと思います。お二人で協力することは会社業績向上のために言う「体質改善」にもつながると思いますよ。相談にのりますから、ご一緒にやりましょう。

B町電気の会議室には、不思議な感覚が走った。言い争っていた二人は、何か今まで話していたことと、角野総括所長が話したことが、つながるような気もする一方で、まだ納得はできなかった。しかし、何かキッカケはつかめそうな期待を感じた。

■角野総括所長は、2人の所長を始め、責任者に今日はこんな話をしています。

角野…『春のキャンペーン』は、メーカーさん毎に目標を決め、推進方法を決めて頂けましたか、どうでしょう

か所長①さん。

所長①…話をしたのですが、みんな黙って何も話さないし、答えようとしません。

角野…えっ、それってどういうことなのかですか。

所長①…いやあ、あの、実は、やる気はあると思うのですが、なかなか意見がでないのです。

角野…どこに問題があるのでしょうか。考えることが大事、思考体力をつけようと前回の会議でご説明しましたが、そもそも「考える」ことは何かを再度確認してみましょう。

(参照 ■図③)

角野…この図からわかることは、農夫は一生懸命に雑草を刈っているけど、その根っこが残っていれば、また雑草は直ぐに伸びてくる。ということは、表面的に物事を考えて対処してもあまり意味がないということだね。

なぜ意見を言わないのか。事前にこのようなことを検討するから、自分の意見をまとめるようにと指示し

■図③ 『表面から原因は見えない』

表面的な問題を見て対処しても原因を分析しないと、問題は何度でも繰り返される



■図④ 『考える手順』

【考えること】とは

- ① 『まわりの状況から原因を自分で分析』
(“目利き力”を鍛える)
- ② 『進むべき道を自分の頭で考え』
(他の人の意見に素直に聞く“自分で閃くこと”)
- ③ 『自分で決める力』
(“仮説思考と決断力”が大事。実践し①に戻る)

連続してほとんどの商品で目標が未達成なのです。彼とは、どうしてそうなったのかを一緒に考えたのですが、原因を探しだせなかったのです。

個人的には、いい社員です。僕と同じように学生時代にはサッカーをやっていたので、人と接する場合も、チームプレーにも問題がありません。商品知識もありますし、なかなかの頑張り屋さんです。

ただ、先日あるお得意先の社長様が私に、『アイツは電話やメールをしても、返事が何もこないんだ』と不満げに話をされたのを聞きました。仕事はできるのに、もったいないのです。なぜ基本でつまずくのでしょうか。

角野…よく原因をつかみましたね。キヤンペーンの目標未達成は、仕掛けが不足しているのかと思います。ですが、今回は彼の仕事の意識や仕方が課題だとよく気づきましたね。

人によって原因は様々ですが、商品知識などのスキルに問題がない人は基本的な行動パターンに課題があると思われれます。

ていたかい。まず拡売は何故するのかを解説していたかな。皆が意見を出す雰囲気を作っていたかい。

また、意見を言わない理由をきちんと聞いたのかな。そしてその対策をキチンと考え実行したね？最も重要なのは会議が始まる前に、所長として条件や環境の整備を具体的に進

めるべきですよ。そこをあなたは少し怠っていたのではありませんか。

所長①…角野総括、申し訳ございません。残念ながら、全くてきています。ただ困った、どうしようかと心配するだけでした。

角野…本音は、言わない所員が悪いと思っていたのではありませんか(笑)

所長①…そんなことはありませんが…そうかも…

角野…所長②さん、そちらはどうでしょうか。

所長②…はい、営業所全体と各自のメーカーさん別、商品毎の目標設定は終わっています。ただ、ここ3年間の実績を分析しますと、一人の所員が

人間関係がどんなに複雑怪奇なことがあるように見えても、実は意外と普遍的なところに問題があると思います。

人間関係の基本は、メールや電話に迅速に対応し、小さな約束をキチンと守り、常に心のこもったお礼やお詫びの言葉を周りの人に贈り、相手の感情を逆なでしたり、気持ちを無視したりしないことです。

そのような弱点や未熟さが治らない理由は、その彼が無意識のうちにやっているで気づかないのかもしれないね。そこをキチンと指摘してあげて意識させて治すように一緒にになりながら鍛えてほしいと思います。

また所長①さんのところのように、問題はクリアーだけど、原因がわからない場合は、先ほどのように、仕事に対しての「意識」「仕方」と「仕組み」での解決が必要ではないかな。よく考えて、決断して実践することだね。

考える手順をまとめてみました。

(参照 ■ 図④)

■【上司の背中】

【考えること】とは何か

先日ラグビー元日本代表ヘッドコーチのエディー・ジョーンズ氏とゴードマン・サックス社長の持田昌典氏の本を読んで、いたずらに馬鹿を重ねた石頭でも久しぶりに「なるほど」と思えたので、ご紹介をさせて頂こう。

ラグビーを大学で実際にやっていた持田氏は、『ラグビーから学んだ最大の教訓は逃げないこと』だと言う。ビジネスでも肝心なところで逃げないことが大事であろう。せっかく情報を集め、考えて、よしやろうと思っても、行動をする前の一番重要な時に、逃げてしまふ人がいる。より一層やっかいなのは言い訳を並べて、自分が逃げていることに気がつかない人は、絶対に伸びないという。

つまり、言い訳というウソを自身に平気につき、物事から逃げ

ようになる。このような人は、いくら指摘してもその人の生き方になつてるので変わらない気がする。ラグーマンはその逃走本能を、意思の力で克服した経験があるから「自分が逃げていることを敏感に感じ取ると、逃げないように自身を鼓舞するスイッチが入る」という。

それは逃げない自分のほうが、逃げる自分よりずっと素敵だと感じられるからだと言っている。(上記のお二人のリレー執筆「勝つための準備」講談社2017年11月刊) そこまでいかなくとも「どうしよう、どうしようもない、困った」と考え出せば、心が次第に狭くなり、素晴らしいアイデアが出てくる可能性が低くなるのではないかな。心が狭くなるので、今までだったら楽々と考えられたことが思いつかなくなるのではないかな。そんな気がしてならない。

そんな時のヒント。奈良の三

浦美幸さんの作品では(毎日新聞2012年2月12日「毎日歌壇」より) どの人を好きになつたらいいのだから ペットショップの犬の目暗し

なるほどペットショップでお客様は、どの犬がいいのかなと思いが物色しているが、犬の身になってみれば、どの人に買われるのがいいのかしら、なんてことを不安と期待に、こころ揺れているのかもしれない。犬の目が暗いのは良さそうなが人がいないせいかしら? 人間は犬を選べるが、犬は人間を選べない。しかし犬は「自分に負けたくない」と思うのか、可愛らしく人になつていく。

愛嬌とは自分より強いものを倒すことができる、柔らかな武器である。(夏目漱石「虞美人草」) 尻尾を振ることではなく、不平不満を言うよりも「満面の笑顔」で、元氣よく挨拶して、まず周りから頼られる人をめざすのはどうだろうか。

(次号に続く)