

上司の背中

現代科学が「複雑系」を研究するようになって20年近くが経ちます。

企業や社会や市場が「複雑」になってきています。それらをマネジメントするためのポイントは、やはり高度で「複雑」なものなのでしょうか。

最先端の研究者が見いだしたのは、東洋思想に語られる逆説的な「単純化」でした。つまり「コッ」や「ツボ」、まさに「上司の背中」でした。

中堅社員角野君と若い営業本田君の話に耳を傾けてください。

A 町電気様で、先代社長と若社長がなにやら、言い争っています。そこに若社長奥様までも……

■ A 町電気様での3人の会話
(骨子のみ抜粋)

A 町先代社長は激動する業界で求

められていることは、築き上げたお客様にキチンと対応し、さらに深めることが大切であると考えている。

② A 町若社長は、激動が予測される中で必要なことは、考え方、やり方を変えることで取り組む。商材も変わり商売の中味も変える必要あ

り。

③ A 町若社長奥様は、なんとか二人が協力協調 することで徐々に商売は変わるのではないか。

メーカーとか代理店様とも相談が必要。

そこへ主人公の2人、角野社員（通称ツノちゃん）と本田社員（通称ポインタ君）がやってきました。普段は仲の良い3人が、今日だけはちよつと違うようです。二人にA 町若社長奥様が話します。



■A町電気若社長奥様のとまどい

奥様..ツノちゃん、ポンタ君いらっ
しゃい。ちよっと聞いてくれないか
なあ。お父様もうちの人も考え
ている所は一緒みたいなんだけど、
やり方っていうか、どっかが違う感
じなのよ。

先代社長は昔からのお客様にし
っかりと、お応えするだけで良いっ
て言うし、ウチのはこちらから仕
掛けて行く必要があるって言うん
で話が、こんがらかっているのよお。

■困った二人は会社に戻り

作戦会議中です。

角野..ポンタ君、あの場合どうした
らいいかなあ。

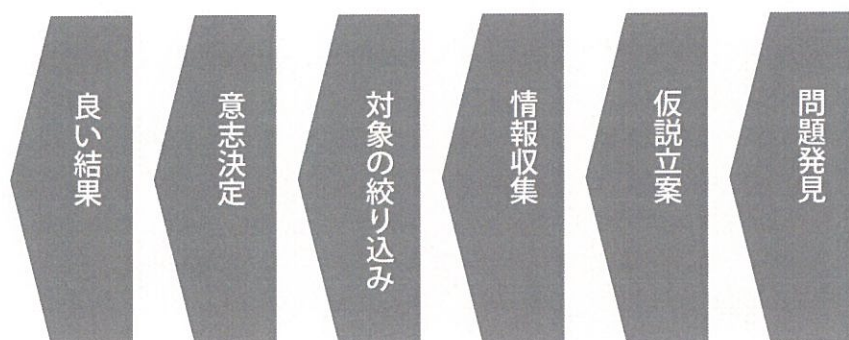
本田..こちらを立てればあちらが立
たず、かと言ってどうしたらいい
ですかね？

角野..ポンタ君は、どうしたらいい
と思うかい？

本田..先輩、そこがわからないんで
すよお。

角野..自分の大切なお客様だよ。
どちらが正しいとかいうことでな

く、正しく状況を判断できるかを
キチンと理解すること。まずここ
が一番大事なポイントだよ。つま
り現状の問題に対して先代社長も
若社長も同じ。その進め方につい
て仮説がちがうだけ。情報を集め、
図のとおり進めていけば、結果は
ついてくる。



本田..情報を集める...どうした
らいいんですか？

もともと、その情報とはネットに
あるんですか。学校でも習わな
い、解りません(泣)

角野..課題解決をするときにまず
状況判断が、必要なだけどボク
も良く解らないんだよ。

部長..何に困っているんだい？ 仕
事とはもともとね、お客様が何に
『困っておられるか』を知るところか
ら始まる。仕事とは課題解決の連続
だよ。

■部長の話「上司の背中」

① もともと営業の仕事は「課
題解決」である。

困っていることの解決を
鮮やかにするので重宝が
られ、その積み重ねで信頼
関係が生まれる。「あの人
に頼めば大丈夫、安心して
いられる」だから信頼して内
情も本音も語っていただけ
るようになる。

② 問題は3つある。

1番目は「見えていない問題」
認識されている問題。2番目
は「見えていない問題」気づ
いていない問題。そして、3
番目は「敢えて自ら創り出す
問題」課題を設定することで
現実とのギャップ(差)を創
り出すための問題である。信
頼関係を結ぶための道筋も3
つあるということになる。

『見えていない問題解決』から
信頼関係づくり

困っている問題に「素早く」「過
不足なく」「適切」に対処し、
鮮やかに解決してくれたことに
対して感謝頂く。その速さと度
合いが素晴らしいという、感動
と感激が必要である。

『見えていない問題解決』から
信頼関係づくり

お客様が「気づいておられな
い」問題を、どのように指摘し、
自覚して頂くか。そして解決す
る。つまり、この段階以前に「見



えている問題」を解決すること
で信頼関係が結ばれていること
が前提になってくるのである。
『敢えて創りだす問題解決』か
ら信頼関係づくり

新しい事業を共同で取り組む
ために、将来的にあるべき姿を
提案し、現実との間での差を問
題として、認識頂き、同じ目標
に取り組み、達成への道程で確
固たる信頼関係を構築。成果を
共有することが出来る。

③ 本当の情報がかめないと
いう場合、そのほとんどは動か
ないから入手できない。

現場に行くという行動力があ
れば、必ず生の情報は入手でき
る。しかし「事実」と「不明な処
」と「自分の意見」を明確に分け
ること。

角野と本田は部長に教えて頂いた
ことを理解はしましたが、実際にど
うしたらよいかわかりません。

■角野・本田社員は
とりあえずA町電気様へ

A町電気様の社長室には先代社長
と若社長、そして若社長奥様が、お
茶を飲んでおられました。

三人..いらつしやい。角野さん、本
田さん。

奥様..ちようど良かったわ。この間、
◎◎電材さんの研修会でお聴きし
た「エネマネ」の話を聴いてから、
ウチの人はお客様を呼んで展示会
をやりたいって言っているのよ。

A町..ツノちゃん、ポンタ君、二人
の力を貸して欲しいんだ。お客様
に直接新しい省エネ設備やエネマ
ネ商材を説明して買ってもらおう
と考えているんだよ。

先代..また、そんな事を言つて。俺
は反対だからな。(そう言われる
とどこかへ出掛けました)

A町..オヤジはいつもこうなんだ。
だから俺はいつもこうなんだ。
.....

奥様..(若社長の言葉をわざと、さ
えぎるように) あなた！若いお二
人の前じゃあない、止めてちようだ

い。恥ずかしいじゃあないの。

奥様にそう言われると角野の頭に
は、ふつと気になることがありました。
この間の話がまだ.....

■A町電気の若社長様は
燃えています

お客様に直接こちらから話をして
いく「ミニ展示会」を実施したいと
熱く語るA町若社長。どうやら先代
社長は反対。奥様は中に入つてお困
りの様子です。どうしたら良いので
しょうか？

奥様..チラシも作り、お客様に配り
始めたのよ。私たちにも配れつて
言うし。日程も勝手に決めちゃつ
たし.....

A町..まだ、そんな
ことを言っているの
かい。いいよ、お前
も、社員達もやら
ないんだつたら1人
でやるから！(チラ
シを抱えて出て行き
ました)

奥様..ウチの人は無茶ばかり言いま
すでしょ。

二人..(けれどあまり、気にしない
でいいのよと言われるとばかり思っ
ていると、びつくり...)

二人の気持ちに反して奥様はこう
言われました。

奥様..でも、ウチの主人が無茶を言
つても聞いて欲しいの。お願いだか
ら頼んだわよ。

二人..はあ、わつ、わかりました。

■二人はびつくりしましたが、とも
かくその展示会のご案内状を見せて
頂きました。

■A町電気お得意先様へ

タイトル:

新しい時代の電気設備ご提案

「ガマンする省エネから快適生活へ」

概要:

快適、省エネ、安全、安心、 便利な生
活は新しい電気設備が必要。どうすれば
全ての課題が解決できるかを具体的にご
提案させていただきます。価格も安いアフ
ターサービスは充実。どんな小さな仕事
でも対応する。

開催: 日時、場所

(自社駐車場及び、倉庫)

当日は盛りだくさんの景品も用意

●●●電材社内もびっくり

課長…えっ。とにかく●●●電材フェアに使う道具一式を準備。商品ボード、ポスター、カタログや資料、サンプルはメーカーに直ぐにお願いすること。事前のチラシ配付はOB顧客並びに周辺地域のお客様に、ご案内しながら配ることを徹底すること。前日と当日の人員集めはボクがあたるから。

部長…角野君、本田君、直ぐに予算化して決済願いを出してくれ。直ぐに決済するから。

角野…いつもの●●●電材フェアは部長の指示でやっているのだから自分でやると不思議な気持ちがありますが、やり甲斐があります。

■準備は分担しながら進められます

① 目的を決める

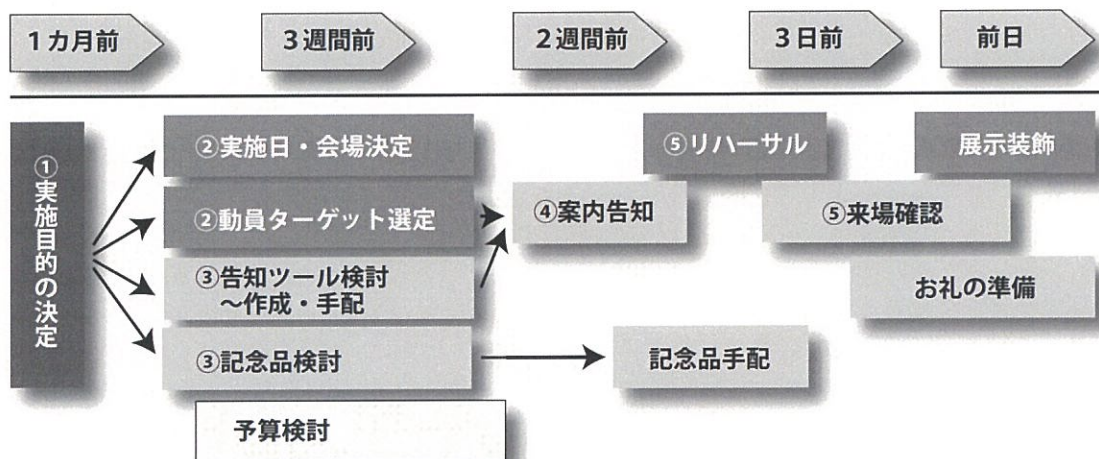
お客様を探すのか、お引き合いのお客様にするのか、有力顧客からご注文を頂くのか。

② 動員計画と開催会場を決める

お呼びしたいお客様リスト、お声かけの確認やご来場の確認、人数、

時間など。

③ 告知用のご案内状・当日用記念品、ツール。



案内状の説明、記念品を決め手配する。

④ 実際のご案内開始

実際にお話をし、ご案内状は直接手渡しの基本。「声かけ」と「手渡し」という顔が見えること。ご案内のトークを決め、練習が必要になります。

⑤ 最終のご確認、ご来場時間、お子様ご来場など、再度ご訪問しキチンと確認をすること。また当日のリハールも必要です。

⑥ 前日～当日
展示や飾り付け、お客様の誘導手順の確認や、アンケートのご記入、記念品お渡しに至るご案内トークの確認が必要です。

■前日から当日、A町電気様は大忙し

課長・角野社員・本田社員をはじめメーカーのお手伝いも入れて5人が準備。もちろん

んA町電気若社長様、若社長奥様、社員様もお客様への最終確認の電話をしたり、飾り付けをしています。

なぜかしらA町電気先代社長様だけは遠くから、何も言わず、その姿を見つめています。

■当日は大盛況。

しかし売上げは少ない様子
後片付けが終わり若社長と奥様が二人きり。

社長…本当にありがとう。オヤジとの板挟みになりながら、一生懸命やってくれて感謝するよ。

奥様…でも、売上げにはならなかったね。あゝあ、やっぱり失敗だったかなあ。社員や●●●電材さんに顔向けができないよね。

社長…おい、何を言っているんだい。今日お前はたくさんのお客様を紹介してくれたじゃないか。これですごくいいことなんだよ。

奥様…あなた……（あとは止めどない涙で言葉にならなかった。そのあと、逞しい若社長の腕が奥様を優しく抱き寄せたのだった）

■翌日のこと

◎◎電材の社内では

課長…ツノちゃん、ポンタ君、A町電気様の展示会はどうかだったかい？

角野…ありがとうございます。お客様のご来場は50名を超えたのですが、売上げは少ない……

本田…僕たち一生懸命やっただけが、なかなかうまくいきませんでした。

課長…二人とも何か勘違いしてないかい？ A町さんの展示会の成果はこれから上がるんだぜ！

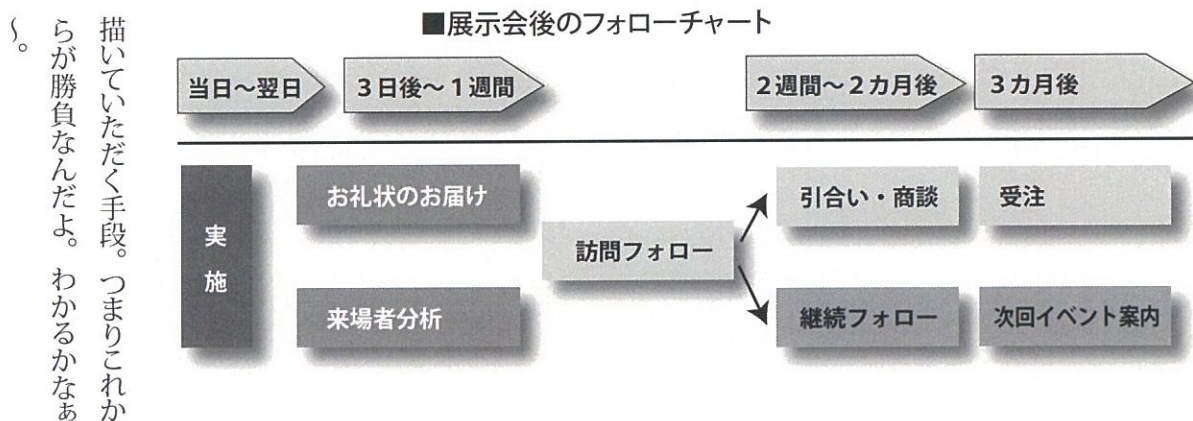
二人…えっ……展示会は終わったのでは……

課長…角野君、ちよっと考え違いをしていない？

角野…課長、すみません。解らないのですが……

課長…まず展示会の目的を考えてごらん。ご来場頂いたお客様の中心からご注文を頂ける顧客を絞り込む手段なんだよね。また商品を手近に感じていただき、具体的な商品のある生活や便利さをお客様に

■展示会後のフォローチャート



描いていた手段。つまりこれらが勝負なんだよ。わかるかなあ。

■課長の話（上司の背中）

①まずは御礼におじやまさせて頂くこと。

当日の楽しい写真と共にお礼状を持参。

↓そこまでしてくれるのか。

感動の共有

②ご興味を示して頂いたお客様には

↓更にお話を伺うことで好感を頂く。また、工事に対してのご不安を解消して頂く。

③反応がもうひとつというお客様にはご不満、不手際などの「不」要素を聴き出す。

↓無理矢理売り込まないでPRを少しする

※受注しても、まだ終わりではありません。更にご使用感を伺い、生涯継続するお客様になって頂いたり他のお客様をご紹介頂いたりすることを考える必要がある

■A町電気様の若社長を中心に地道な追客活動が展開されて、徐々に引

き合いや受注が増加

■再びA町電気様へ2人は向かいます

若社長が工事予定ボードに目をやりながら、社員と分担と手順を打合せしています。

角野と本田はA町電気様の社長室に入って挨拶をし奥様と話そうとしたその時でした。ドアが突然、開いたかと思うと、そこには作業服姿の先代社長がニコニコしているではありませんか。

社長…オヤジ！どうしたっていうんだい。腰道具までつけちゃって……先代…いやあ、最近特にお前達が現場に追われているんで、俺も手伝おうかと思ってね。どうだい、まだまだ似合うだろう？

奥様…あら、お父様、わたし……（目頭を押さえた）先代…おや、電気屋のオヤジが作業服を着て、これから現場に行くのに涙は似合わないぞ。

続く