

上司の背中

激変する時代にただ手をこまねいているわけにはいきません。しかし、今後起こることを、事前に「予測」するのは難しいもの。

ところが「予見」はできると人々は考えます。砂浜でどんな複雑な水路を砂で作ったとしても、堅固であれば「水は高いほうから低い方に流れる」であろうと「予見」することはでき、備えることもできる。

そんなことを若い社員が「上司の背中」から学んでいくストーリーです。



今月号で第3話。これまでの話を少し振り返ってみます。まず、主な登場人物からご紹介しましょう。

■とある町の電設資材専門商社

「○○電材」

①角野清二郎（かどのせいじろう…通称ツノちゃん）

主人公で入社10年目の中堅社員。3年間の市場調査会社勤務経験あり。仕事に集中し残業が多い。電気工事

会社様を担当。弟が1人。

②本田晃（ほんだあきら…通称ポインタ君）

もう1人の主人公。元氣一杯の入社3年の若手営業。先輩の角野が教育係。個人的にも角野を慕っている。仕事が遅れ気味。忙しいが周りに好かれる性格で仕事を確実に進めている。

③部下を良く見ている厳しさと優しさを兼ね備えた部長と、現場行動派

で馬力があり人情に溢れ豪放磊落な課長が二人の上司である。

■お客様の電気工事会社様

④A町電気は角野の担当の電気工事会社様。

先代社長からご子息が後継経営者として引き継ぎをされた。若社長は先代社長の昔ながらの営業から脱皮を夢見ている奥様と二人で事業経営を営む。社員7人で民間住宅、非住宅関連が中心。かつては官公庁営繕

仕事もあった。

⑤B町電気は本田の担当の電気工事会社様

官公庁3割、民間住宅、非住宅関連7割。社員が10人の工事会社様。A町電気の先代社長とは親友で、よくA町電気に来ている。売上げの低迷と後継者が決まっていけないのが現在の悩みであり、A町電気先代社長に愚痴をこぼしている。

■居酒屋でA町電気先代社長様と
B町電気の社長様が話し込んでいま
す・・・

B町.. A町先代社長さんはいいよな。
息子は立派だし、売上げもいい。
この間の展示会でも、沢山売れて
忙しいっていうし……

先代.. おいおい、何を言っているん
だい？

B町.. 聞いたんだ、若社長と社員
だけでは手が回らないんで、先代
さんも手伝うほど大忙しだったて！
いいよなあ、それにひきかえさあ……

先代.. B町さん、この間聞いたよ。
役所のあの現場も、駅前のマンショ
ンも受注したんだろう。

B町.. そりゃあそうだけど、◎◎電
材さんは、近頃じゃあ値引きは忍
(しのぶ) ちゃんなんだよ。

先代.. なんだい、その忍(しのぶ)
ちゃんって？

B町.. つまりさ、値引き控えめつて
やつさ。控えるのは塩分だけでいい
んでしょ。値引きは「利は元
あり」っていうくらいだから出し
惜しみしないでね。おーい、ポン

タ君！ 聞いているかあ？ しつかり
頼んだよお！

先代.. B町さんの好きなポンタ君は
今、B町さんの値引きと見積の真
つ最中だよ。◎◎電材さんの会社
事務所で、仕事中だよ(笑)

B町.. 先代さん、おっしゃられると
おり！ さ、さ、もう一杯どうぞ。

■A町先代社長様、B町社長の話は
続きます

やがてB町電気社長様が、何かし
んみり話し始めます。いつもの元氣
がないようです。

B町.. A町先代さん……売上げが
下がり利益も以前のようにあがら
ない。どうしたらいいか判らない
んだけどね。教えてもらえないで
すかねえ。経営にも自信がもてな
くてね、いつそ……

先代.. 何を言っているんだい？ ま
ずどこに問題があるのかい？
主力のお得意先、担当者ごと、工
事分野ごとに分けると解る。つま
り【分解】とするとということから
始めるんだよ。

B町.. うーん。なんかとても難し
そうだなあ。品行方正高校卒業の
オイラにわかるかなあ！

先代.. 何を冗談、言っているんだい？

■A町電気先代社長様の話【骨子】

① どこが問題なのか？ 本当の原
因をつかむ。会社全体完工高3年
間推移と、工事分野、お得意様、
担当者毎の推移を見比べて、どの
部分が悪いのか、どの部分が良い
のか。また同業者、業界での伸
び率と合わせて考えると、【どこに
問題があるのか】が解る。

その他にはどこに問題があるの
かを明確にする。この段階では深
掘りや原因は考えない。

② 優先順位をつけて問題を絞り
込み、原因を深掘りして【解決す
べき問題】を決め、原因をさぐる。

5回何故を繰り返して、【真因】を
探ることが大切である。

③ その【対策】を立て、実行し、
歯止め策を合わせて考え実践する。
この二連の分析から対策から解決
に至る過程では◎◎電材の課長さ

んが第一人者であり後日聞くこと。
② 問題は3つある。

1番目は「見えている問題」＝
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。

『見えている問題解決』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つてくるのである。

『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 本当の情報がつ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「不明な所」と「自分の意見」を明確に分けること。

●●●電材様事務室では中堅社員の角野社員と本田社員が遅くまで残業をしています

角野..ポンタ君、さつきからクシ

ヤミばかりだね。風邪でも引いたのかい？

本田..それは無いのですが、先輩、ちよつと気になる数字があるんです。角野さんが言われたように当社の売上げ推移とA町電気様、B町電気様のここ3年間の推移を比較したら少し変なんですよ。

角野..ポンちゃん、何が変なんだい？

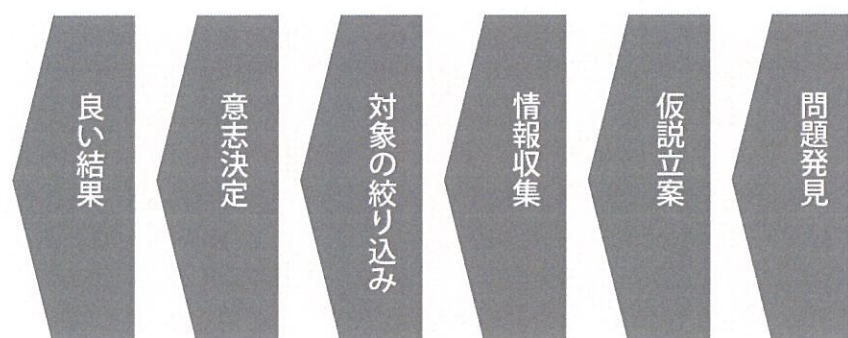
本田..ここです。僕が担当しているB町電気様は、太陽光、オール電化などの当社注力商品はA町電気様と一緒にすごい伸びですがB町電気様自身の完工高は下がっているんですよ。また役所関連の件名がこの3年で約半分に、激減しています。

角野..うーん。いいところに気がついたな。商品別に、もう少し気がついたことはないかい？

本田..そうですね。電線ケーブル、照明器具、配線分電盤が軒並みB町電気様は減少しています。なんだろう.....僕が嫌われている.....まさか.....でも.....

角野..アハハアハハハ。ポンちゃん

が嫌われているのなら当社が強く推進している太陽光やオール電化が増えるはずがないだろう。おまけに朝から夜まで「ポンタ君、ポンタ君」だからな。課題解決の方程式ではどうだい。



課長..どうしたんだい？こんなに遅くまで。

角野..今、B町電気様の完工高が下がり、当社の件名ばかりか、主力商材が苦戦していることから問題点を洗いだそうとしていました。

課長..うん、そうだな。バブルの時、伸ばして頂いたB町電気様もリーマンショック後はなかなか完工高が戻らず苦戦中だなあ。ただ当社はポンタ君の粘りとガンバリで数字は落としていないけれど、他の問屋さんはかなり厳しい数字らしいなあ。

本田..えつ、そうなんですか.....

課長..当社の売上げは上がっているけど、完工高が下がっているのでも社員様の雰囲気はあまりよくないかもしれない。注意深くどこに問題があるかを、B町社長様と考える時期かもしれないなあ。

角野..課長はどこに問題があるのやらんでおられるのですか？どのようにな仮説を立てて、どこから情報収集をされるのですか？

課長..まあ、長年の営業のカンだよ。

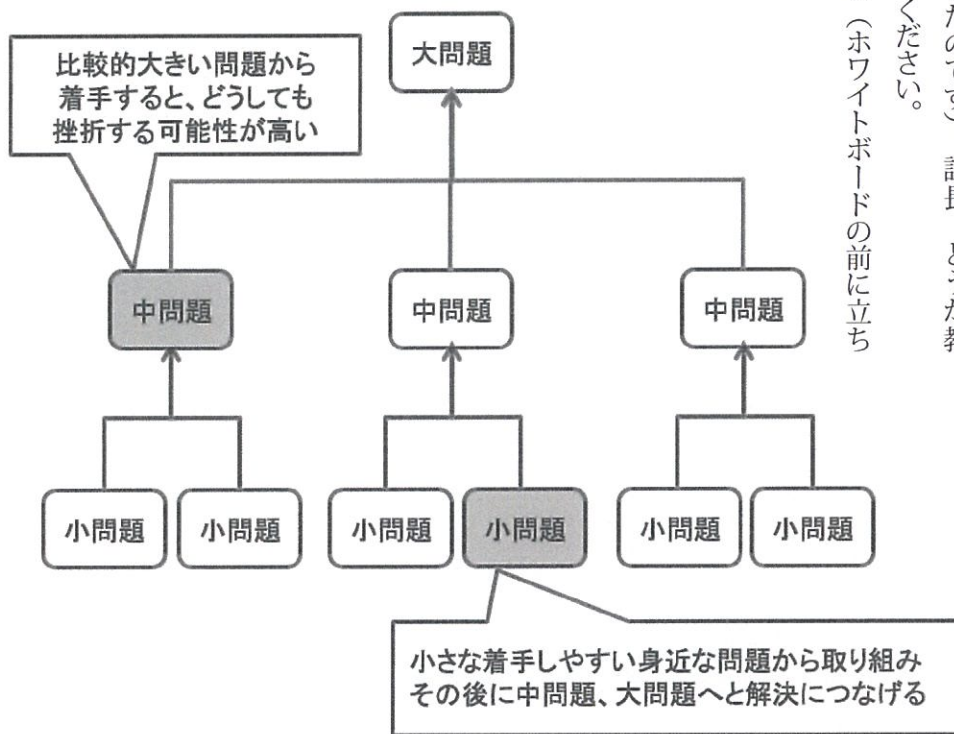
ツノちゃんは頭が良いから難しい言葉で考えるけど、僕はいつも現場で考えることにしているんだ。

角野…（以前A町電気先代社長様が課長のことを尊敬していると言っていたことを、角野社員は思い出したのです）。課長、どうか教えてください。

課長…（ホワイトボードの前に立ち

なにやら書きはじめました）こういうのって、ツノちゃんの得意分野だろう。

課長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す。A町電気先代社長の話だと、



B町電気社員様の一部に不満が……

■難しい言葉、新しい専門用語の多い、角野とはちがひ課長の言葉はわかり易いのです。

■◎◎電材 課長の教え【上司の背中】

①本当の問題を探す
「問題ありき」「対策ありき」ではうまくいかぬ

つまり本当に困っているのは何処か、ここを探し出すのが一番難しい。ここをすつ飛ばしてしまうからうまくいかない。また何も考えず、つまり真の問題、原因など考えることなく、とにも角にも「対策だ」と焦ってはためである。

また「重要度」「緊急度」と「その問題は拡大するのか」という視点で評価し絞り込む。また解決できそうな小さな問題を見つけ出すことが最終の大きな問題へとつながる。（上図を参照）

②原因追及は徹底的にすること
本当の原因にたどり着くには「な

ぜ」を5回繰り返して「掘り抜き井戸」の考え方で水脈にあたるまで、掘抜くことが大切。現場・現物・現実の「三現主義」で問題を特定し、原因を追及すること。間違っても本の中とか、机の上には何もないことを知るべきである。また知識でいくら高邁な理論を身につけていても「わかる」と「できる」は別物であり、現実の世界では「応用」使いこなせるか」がポイントであり良く判っている人に実践で教えてもらうことが大切である。

③対策は次の3つが必要

（1）正真正銘の「真因」課題を見つければ、対策は自ら決まってくる。

（2）「真因」課題を他人に押しつけてはいけない。回りの人が悪いとかお客様が悪いなどと言ってはならない。常に自責。

（3）対策の優先順位を決める。現実的な対策をスピード×スピード「スピードの二乗」で行う。歯止め策を必要に応じて実施する。

■B町電気様の社長室に全員集合

B町電気様の奥様が、普段とちがう心配そうな面持ちで、みんなに話しはじめました。

奥様.. どうしちゃったんだろうね。うちの人は。ここ数日は「飯が喉を通らない。肉はいらん。食べたいのは春の菜っ葉だけだ。俺に人生の春が来てほしいのだ」なんてね。A町電気の先代社長さん、なんか言ってる下さいよね。ウチのこの人にさあ。まあ仕事だけは元気にやっているから、いいんだけど。

先代.. 元気がないより、何が人生の春だつて? そんな閑なんか、ないだろうB町さん (笑)

B町.. いや。何をやってもダメだ。何もかもうまく回っていない。春の菜っ葉を食べても人生の春が来そうにないんだよ。

■A町電気先代社長様の話

【変形バージョン 上司の背中】

①もつと社員と腹を割って話をすること

↓この会社を、このようにしたい、

それは社員全員のために社長個人のためではないことを繰り返し説明する。また社員に対して話しかけていく姿勢が必要である。

②現場ごとに代人が決められている↓予算と実算で、一週間単位で材料と人工を計算させ、経過と工程を説明させ、互いに現場管理の手法を学び、精度を高めるやり方を学ばせる。また次の現場での工法をみんなで練り上げ、施工図面に活かしたらどうか。前向きな失敗なら許したらどうだ?

③新しい取り組み、成功事例の発表会

↓◎◎電材様から聞いたが太陽光、オール電化など新しい取り組みが進んでいるというので担当者の「腕自慢、力自慢」をさせたらどうか。みんなのモチベーションがある。

※資格取得挑戦にも工夫が必要である。先の見えない時代だからこそ急務ではないか

◎◎電材の課長が続けます

■◎◎電材課長の話

【変形バージョン 上司の背中】

①世間って結構狭いんです

↓この間、A町電気先代社長様が展示会のあと、若社長様や社員様が忙しかつたので仕事を手伝い現場で仕事をしたあと、展示会で反応が「イマイチ」だったお客様も回りをまたま切れていたランプ交換をした上で、その照明器具本体を、キレイに清掃されたことが、町内会で感動秘話のように伝わり、ご近所のお客様の仕事に繋がっています。

②電設資材商社は単なる販売会社ではない

↓ただ販売させて頂く問屋ではなく、一緒に事業を始めるパートナーなのです。仕事を創ることを取り組む仕事が大事なのです。

③社員様のやる気に火をつけましょう

↓私も、本田社員もお手伝いしますよ。

B町.. なんだいなんだい! 恥ずかしいね。どうしても間抜けなのかなあ。俺はやるよ、絶対にやってみせるよ。ウン、やるってば...

先代.. そうだ。その意気だよ。いつまでもシユンタロウじゃあ、しょうがないなあ (笑)

奥様.. ありがとうね。本当にありがとうね。課長さん、ポンタ君頼んだわよ。A町先代社長すみません。助かりました。

B町.. よし、社会のためになる電気工事会社をめざして頑張るぞ。そうしたら、ポンタ君、ウチの社長業を継いでくれるよな (笑)

本田.. えっ? そんなあ (笑)

先代.. いいだろう。B町電気が素晴らしい会社になり、社員が育ち、ポンチャンに似合う会社になれば、俺が説得してやろう (笑)

課長.. すみません! それより先に本田社員にはそろそろ恋人が必要なんですよ (全員大笑)

続く