

上司の背中

現場や仕事での経験を十分に積み、「もししたらお得意様に喜んで頂くことができるのか」が、これから非常に大切になります。更に自社や組織に貢献できるかを【突き詰めて、突き詰めて、突き抜けたところ】に解決されるやり方や考え方がひらめき、直感力や洞察力や大局観が身につく。自分の経験や知識だけ、机の上だけ、本の中だけでは解決しないことに気付くことが大切なことを学び始めた二人の社員。若手・中堅社員が、より逞しく育っていくには、その上司や先輩の動機付けが非常に大切なのです。部下がステップアップするかどうかは、結局のところ上司や先輩次第なのです。



社長の発案で、課長が講師となり、全社員に対して工事会社様への仕掛け方を説明する研修会が企画されたのでした。課長自身が、どう話をさせて頂き、どのように成果が上がるようにしていったのか？具体的な成功事例を説明する【課長塾】、どうやら始まりましたよ。耳を傾けてみましょう。

■大会議室に全社員が集まりました
部長… それではこれから【課長塾】を開催します。まず社長からお話を頂きます。
社長… 電力の自由化は我々の業界を根底から変えるかもしれない。この2年間は当社にとって、いや業界にとって非常に重要である。
全社員が固唾をのんで聞いています。

社長… だからこそ他の業界や、他社で真似のできない【当社の社員だけしかできない】アナログだが、お得意様とその先のお客様にとって【当社でなければならぬ】という高く決して破られることのない【壁】を創ろうと思う。これは参入障壁とか差別化とか一般的には呼ばれるが、ただお得意様を守るだけではない。市場の変化に対応して【新しい仕事を生み出す】

開拓者魂という原点に立ち返り、メーカーさんの協力を頂き【お得意様に必要な情報】を届け、激変する市場の影響を話し、共にどうするかを考え、一緒に仕事を創り出すという【事業会社への転換】を目指すということである。
二人は口を真一文字に結び、メモを取りながら、社長の話される言葉の重さを受け止めています。

社長…そこでだ。お客様からご依頼をされた仕事だけの【御用聞き営業】と違い、業界激変を話し、

こんな風に考えられるので、一緒にこうしようという営業が求められる。しかしこれは日頃から人間関係ができていなければ、「何を生意気なことを言うなあ」となるので非常に難しい。しかし

今日から始まる【課長塾】で学び、みんなで実践して明確な成果を上げてほしい。では課長、頼んだよ。

じつと目を閉じていた課長はすつくと立ち上がり、社長と全社員に一礼して壇上に向かった。

課長…あの。別に特別なことをやっている訳ではないので、恥ずかしいのですが。社長と部長がどうしてもということで、話をします。ただ研修会の講師の先生とはちがうんで、話はあっちへいったり、こっちへいったりするもので、なにかわからないことは、その都度手を上げて聞いてください。

会議室にはピーンと、張り詰めた空気が流れた。

課長…営業は誰も売り上げが上がるらない方がよいとは思っていない。利益はない方がよいとは思っていない。でも実際は、どうだろうか？

課長は、いきなり難しい話を始めました。会場では身動き一つする人は誰もいません。

課長…そこで、売り上げがいく人、と、そうでない人のちがうところはどこか？ 本田君わかるかい？

本田…あのう。訪問回数とか、新規開拓とか、拡売が、なかなかできないと売り上げがいかないのだと思います。

課長…そうだね。実は担当しているお得意様だけを考えるのではなく、エリアや営業所単位で見ると、ちがう見方ができるんだ。

本田…はあ（課長の言われることが飲み込めないようです）

課長…期の始めに販売計画書を作るだろう。その時に、与えられた目標（予算）に対して、何処のお

得意様で、どの商材で、どのように増販するかを書くだろう？

本田…はあ（ますます頭の中が真っ白で言葉になりません）

課長…アハハアハハハ。ポインタ君はまだ理解していないようだな。

角野…つまりバイイングパワーと販売余地のことですね（その顔は少しだけ自信に満ちているようだ）

課長…そのとおりだ。ツノちゃん、は勉強しているな。いいぞ、その調子だ。

課長はそう言いながら表を使いながら説明した。

れ額が大きい

③は利益を頂けるありがたいお得意先様

④は販売余地があるお得意先様

課長…利益や効率や回収条件の販売戦略と債権管理や競合会社などの条件全てを勘案して何処のお得意先様を重点にするかを決める。それは全社で、拠点ごと、担当者ごとに考えて決めていく必要がある。つまり数が少ない①と②のお得意先様、数が多い③と④のお得意先様を分けて考えることが大切なのです。しかも、そのお得意先様とその先のお客様により重点商品、攻め方が変わるのでキッチンとつかんでおくことがとても重要です。

■休憩時間になりました

本田…へえ、課長はいつもチャットチャットと決めておられるから直感だけで、やっているとはばかり思っていましたよ。

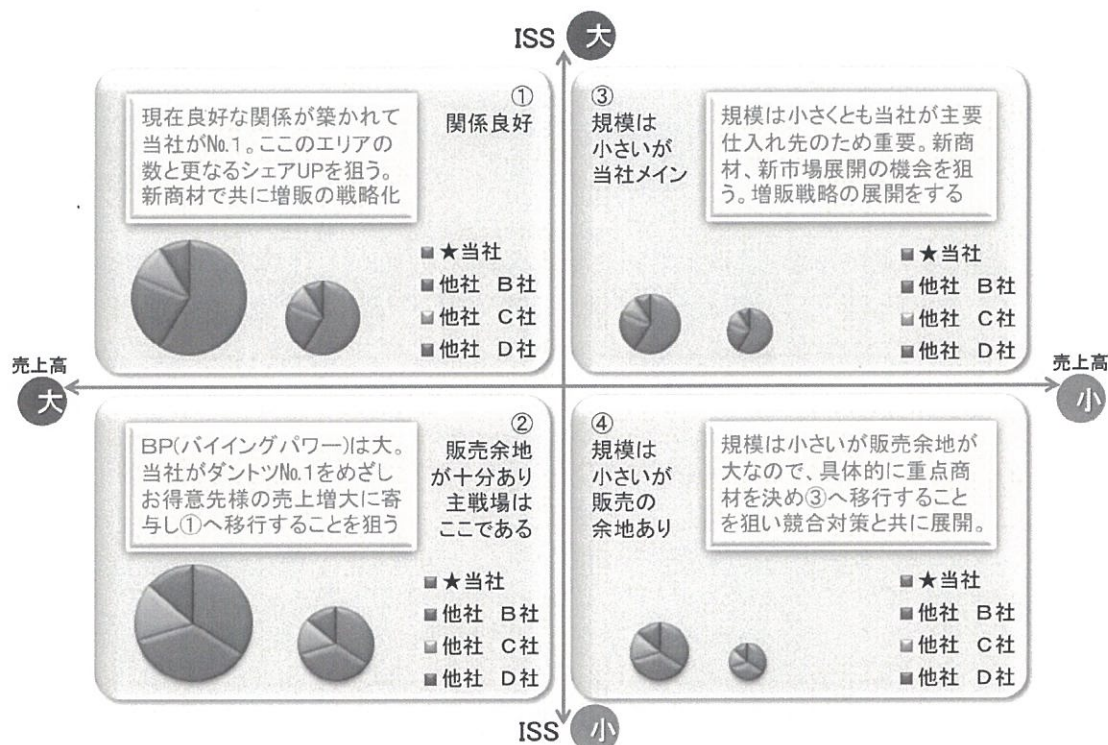
角野…課長はすごい人だよ。本当にね。

■お客様の全押し入れ金額の大小とISSの比較表

①はまさしく担当、または営業所主力お得意先様

②は当社がダントツ一番でないお得意先様。しかし、いずれも押し入

■ ISS(インストアーシェア) = 当社の売上 / お得意先様の年間総仕入れ金額



部長… 本当にすごいのはこれからだよ。
社長… ご苦労さん。課長のすごい

ところは自分のことだけ、自社のことだけよければいいと考えないところなんだ。とても立派なこと

ろは、お得意先様が必ず先、そして会社や組織が自分自身の前に必ずくるんだ。君たちも大いに見做ってほしいものだね。

■課長がある会社の成功事例を話し始めました

課長… これは以前担当させて頂いた、ある電気工事会社様の事例です。かつては官公庁様の仕事を数多く落札されておられました

が、入札方式が変わり、他市町村から参入され、また落札価格が下がり、総額や数が減少する中で、いち早く民間需要の元請け契約を中心にリニューアルや、リフォーム工事に目をつけられました。本田… (…この工事会社様だろう?)

課長… 数年前から完工高が減少しバブル以前の半分近くまでになってしまいました。官公庁様の仕事で8割を超えていたので危機感を持った後継経営者の専務様がお邪魔させて頂いた夕方こんな話をされたのです。

■とある工事会社専務様の話

①完工高の著しい減少と、新規事業への取り組み不足と解決の道筋がわからない。

②2代目経営者として部下の気持ちかわからない。仕事の中身もわからないし不安。

③社員の間でのコミュニケーション不足。特に電気と設備の部門間では別会社ではないかと思えるほど意思疎通が図れないので困っている。

課長… 当時、当社はお仕入れ額3番手。ほとんど当用買いだけの状態だった。そんな当社に専務さんが、どうしてこんな話をしたのかは、今でもわかりませんが、その日は徹底的に話をさせて頂き専務さんが、どうしてもやりたいと話しておられた【展示即売会】を実施することになりました。そうしてあるうちに当社のお仕入れ金額がダントツ一番になり、いまや全社の中でもトップテン入りを果たして頂きました。

部長…課長、「展示即売会を実施し、そうしているうちに」が、重要なので詳しく説明して下さい。

■増販戦略展開の【上司の背中】

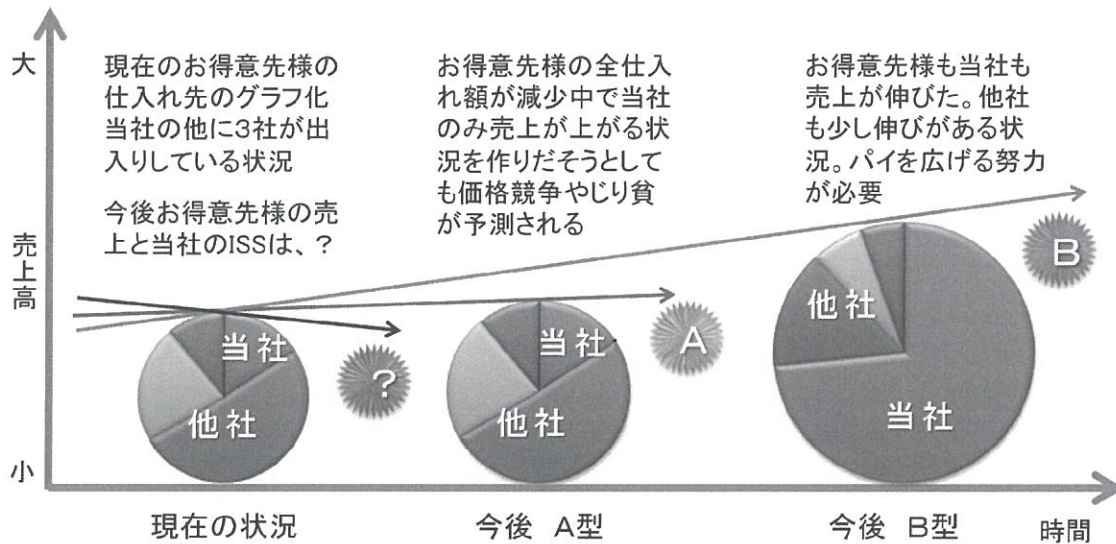
- ①顧客視点に立ち、お役立ちを自分視点で何を、どのように実践するかを明確にする
- ②能力のある人ほど、注文はお得意先様から頂くものという顧客視点になりやすい。つまり自分のことだけ、自社のことだけを優先する…自分視点に陥りやすいもの。
- ③営業はただ顔を出すだけでなくテーマを持ち訪問。課長は毎日専務と社員様の会話、様子をじっと見ていた。そしてどのようなことがあるのかを注意深く観察していた。

■展示即売会…壮絶なチャレンジ・試行錯誤

課長…あのお得意先様はどうしても攻略しなかった。しかし当社は3番手。上位2社は完全にキーマンを押さえている。ただ、専務さんだけは他の業界から入られ、2代目ということでやや、会社の中で

浮いているように思えたんです。先の図表で言えば②の領域。当社は全体の1割にも満たないので販売余地

は大きいとにらみ上図のように考えました。



課長…お得意先様の工高

が減少する中、当社だけが売上を伸ばしたいと考えても価格競争を激化させるだけではないのか。しかも今後のA型に示すように同じパイならよいが減少したら元も子もないのではないか。だから今後のB型に示すように何とかお得意先様の完工高を上げるお手伝いをし、その役立ちをあげることで結果として他社からシェアを頂くことを考えたんですよ。

部長は大きくうなずき社長と目線を合わせ、社長は満足げに部長に水平展開することを指示した。

課長…昔から【現場が仕事を創る】

ということでお得意先様に潤沢な仕事量がある時代は、何回もお伺いし、気に入られてご注文が頂けた。しかし、今のように完工高が減少する中ではこのようなことだけやっていても、利益が下がることを避けられない。こういうことをやると儲かるから、一緒にやりましょうよって話をし、ご納得を頂いて、成果を上げるまで、ご一緒に、とことん行動することが大事なんだ。

角野はメモを必死にとっている本田社員を見た。角野自身も自分ができていないこと、どこを間違えているか明確に思い知らされた。課長は目線を遠くにおき、思い出すように続けた…

課長…毎日お伺いしても、あまりご注文を頂けない中、あるときから専務さんから声をかけてくるようになったんです。雑談で特に何も無い。しかしそれが2回3回と

なったある日「聞いてもらえますか？僕の悩みを…」絞り出すような、まさに心の叫び声のようだった。仕事のこと、部下のこと、現

社長のこと・・・あまりに重く、深い悩みなので簡単に「わかります」などと言えるような雰囲気ではなかったんだ。更には「いろんなコトを試したんだが、どれもうまくいかない」最後には「自分がこの会社に必要なんだろうか」とま

で言われた。
会議室全体が重苦しい空気に満たされ、誰もが身動きすらできない状況が続いた。

課長…最後まで話を伺ったが、どう答えたらよいのかわからない。専務さんが、やおら立ち上がり「今日は話を聴いてくれてありがとう」って言ってくれたが、こっちは気の利いたことは何も言えず「どうも」って会社を出たら夜もすっきり深くあたりは寝静まっていた。

■このようなことが何回もあり、自分で温めてきたある計画を専務に話しをしたときのこと

課長…専務さんがこんなことを言った。ある中国の本にこんなことが書いてあったというのです【天が、その人に重大な仕事を任せようとする場合には、必ずまず精神的にも肉体的にも苦しみを与えてどん底の生活に突き落とし、何事も思い通りにならないような試練を与えるのである】(孟子：告子篇)それを聞いた時、専務さんの悩みの大きさと深さがわかり、それと共に、前向きに変わられたような気がしたんです。簡単に「わかった」などと言わなくて良かったとも考えましたよ。

社長まで身動きせずにメモをとり聞き入っている。

課長…お施主様に集まって頂き、太陽光からオール電化、LED照明など最新機器を対面で説明させて頂き販売をしたらどうか。こ

のアナログの差別化は他社には真似のできない地域でのオンリーワ

ンになれる。そして生涯顧客として末永くご愛顧を頂く関係を創ることを会社として取り組み、社員様同士はもとより専務さんとの人間関係も良化できるはず。そして専務さんから社長さん、社員さんに伝えられ実現した。そして開催日には百組を超えるお客様、各メーカーがおみえになり、お土産品も好評、アンケートも書いて頂き、写真は後日、お客様にお礼状持参のフォローご挨拶にも同封。マスコミも大きく取り上げて頂いたのは、皆さんがご存じの通りです。

会議室の中は拍手で満ちあふれた。

課長…しかし、売上がほとんど上がらず経費だおれだったんです。残念ながら…

会場は「えっ」という悲鳴と共にざわめいた。
課長…しかし、この失敗というか、

1回目があったから今、何回も繰り返すことができ、専務さんも自信をもつて頂き、当社売上も上がり不動の一番店になったんです。その話は休憩のあと詳しくお話ししましょう……
〈続く〉

■逆境の経験が成功に必要な

【上司の背中】

- ①「試行錯誤と臨機応変」どちらも対応力が大事ということ。しかし失敗を糧として大きく成長するのが「試行錯誤」である。
- ②「臨機応変」とはお得意先様から言われたことに対して上手に素早く対応すること。必要ではあるが成長につながりにくい。
- ③「試行錯誤」の逆境の経験こそが、自分自身の問題点を認識し、改善するのである。誰にもどんな組織にも、より勝てる状態にするには必要なのである。試行錯誤の失敗や負けから学び、より成長するのは、【負けられない勝負】では負けないためである。