

CASE2

先のことを考えている場合か! (CASE1の続き)

「あれほど、どうしてもやり遂げようと確認し合ったじゃないか! あのときの気持ちを忘れてしまったのか! このままでは、例年通り前年実績とほとんど変わらない結果で終わってしまうぞ」

と言ったことが、横山係長には昨日のように思い出されます。

前年対比10%増の売上目標でスタートしましたが、現状では前年を下回ることは確実です。“問題は何か”を整理できないまま、もう来期の計画を検討する時期です。伊藤君が一人残って来期の計画の素案を検討していたところに、外出先から岡田係長が戻って来ました。どちらから言うともなく、自然に現状や来期の計画についての話になったのです。

「うちはひどい状況です。うちのグループが支店全体の足を引っ張っていますね。岡田係長のところは達成できそうな感じですか?」

「売上は計画に少し届かないけど、目標利益は達成できそうだよ」

「そうですか……。懸命に新規開拓に取り組んでいますが、簡単ではありません。以前、新規取引ができそうな顧客について“実績が上がるのは来年からです”と報告したら“一つの顧客にそんなに時間をかけてどうする”と言われてしまいました。そう言われると、やる気がそがれてしまって……」

「その通りだね。どこへ行っても競争なんだから、時間はかかるさ」

「そう思うのですが……。それにしても、どこも厳しい中で、岡田係長のところは別格ですね。どんな手を打っているのですか?」

「どんな手といっても……。ただ、技術営業を確立するという方針を立て、地道にやってきた成果が出てきたという気がするよ」

「それは、大事なことだと思うのですが……」

「当社は工場設備を製造・販売しているのだから、お客様の問題解決に役立つ、具体的にはコストダウンや改善に貢献することができれば、存在意義を高めることができると思うよ」

「いつぐらいから始めたのですか?」

「もう3年になるかなあ。でも最初は大変だったよ。顧客から相談があれば技術部に問い合わせ、企画書を作ったりしながらやってきた。みんなけっ



こう勉強したよ。かといって、すぐに売上に結びつくわけではないし」

「やれそうだ、という手ごたえを感じたのはいつぐらいからですか?」

「始めて2年目の終わりぐらいからかなあ。それまでは、そんなことに時間をかけないで、営業の範囲を広げたほうが少しでも売上に結びつくんじゃないかと迷ったこともあったけどね」

「うちは、忙しく走り回っているわりには……という感じです。岡田係長のように目指す方向を明確にして地道にやっていく必要がありますね」

「でも、お客様の問題解決に貢献することは、横山係長もわかっているはずだよ。だから、何を目指していくのかをもっと話し合えばいいと思うよ」

伊藤君は、岡田係長の話や実際に取り組んでいることについて、まったくその通りだと思うのです。しかし、今回も今年度と同じように“今期見込み

対比10%増”などという数字が出されたらどうしようかと不安になります。

* * * * *

今日は、来期の計画策定のための最初のグループ会議です。『今期も目標には遠く及ばない。今日は、目標数字の前に、まずは原因や反省などを話してもらおうか』という横山係長の言葉から始まりました。

「五十嵐君はどうだ？」

「以前に比べ、価格で負けてしまうことが多かったような気がします」

「価格競争は今に始まったことではないよ。太田君は？」

「既存得意先のマイナスを新規開拓で、と思ったのですが、なかなかうまくいなくて……」

「新規で受注できたところもあるけど、途中で訪問しなくなったところもけっこうあるんじゃないか？ 伊藤君はどう？」

「価格競争は以前からあります。ただ、普及機の価格なら負けていないのですが、それだけではダメみたいです」

「それだけではダメって、たとえば何？」

「ニーズに応えられる提案、たとえばお客様のところのコストダウンや品質改善に役立てるような設備提案ができなかったということです」

「しかし、今までだって求められればやっていたじゃないか」

「ただ、こちらから提案するということは、ほとんどやっていません」

「それで来期はどのように進めるべきだと思う？」

伊藤君は“話すべきか”と少し迷いましたが、先日、岡田係長から聞いたことを話してみたのです。

「取り組み始めて3年になるそうです。今年度はその成果がかなり現れているとおっしゃってました。話を聞いてから考えてみたのですが、私たちも営業活動の方向性を決めて取り組む必要があると思います」

「今は方向性がないという意味かい？ ずっと新規開拓にも取り組んでいるじゃないか。ただ、成功していないだけだよ」

「新規開拓は必要ですし、今後もやっていかなければいけないと思います。ただ、やるにしても、そもそも私たちは“どんな価値を提供するのか”を明確にして、それを実現するための活動をする必要があると思います」

「“価値”と言うけど、具体的には何なの？」

「たとえば岡田係長のグループが取り組んでいる方向性は重要だと思います。私たちは工場設備を製造・販売しているわけですから、単に機械を売るというのではなく、お客様にどんな貢献をするかが大事ではないでしょうか」

「それは正論のようだが、今は足元がぐらついているんだよ。そんな先のことを考えても仕方ないだろう。要は、今の売上を伸ばすことが必要だ」

「しかし、ぐらついている足元を固めるためにも、私たちの使命というか、どんな価値を提供するかを確立する必要があると思いますが」

「岡田さんのグループだって簡単にできたわけではないよ。先のことを考えてと言うけど、今がなかったら先もないじゃないか」

「でも、岡田係長のところは3年ほどかけてその成果が現れてきているわけですから」

「今期は目標に対して80%を少し越える程度だよ。そんなことを言ってる場合じゃないだろう」

「それでは、また同じことの繰り返しになりませんか」

「それは、私が言いたいことだよ。とにかく、目標数字はもう少し後にしたい。その前にどのようにやるかが問題だから」

伊藤君は、“今年度のように一方的に10%増を言われるよりはいいか”と思うことにしました。ところが、会議の翌々日に係長から呼ばれ、来期の目標は「今期と同じレベルでいきたい。それを基本にみんなで検討してほしい」と言われたのです。

STUDYNOTE

スタディノート

学習1 あなたならどうしますか? (1)

ケースを読んでどんなことを感じましたか。あなたが横山係長ならどうしますか。次の二つの設問に答えてください。回答は、第3回レポート提出の際、問題集に添付されているMAP回答用紙に記入してください。

【問1】あなたが横山係長ならどうしますか。次のaからdの行動について、重要だと思う順に並べてください。

- a 今後の活動のあり方について、部下ともっと深く話し合い、意見をまとめて協力できるようにする。
- b 現状をふまえ、管理者として職場運営の考え方を部下に伝える。
- c 未来にも目を向け、どうすべきかについての方策を打ち出す。
- d 現実の問題を積極的に解決する。

回答欄	1	2	3	4
-----	---	---	---	---

【問2】あなたが横山係長なら、次の二つの行動がどの程度必要だと思いますか。判定尺度の中から、最も自分の思いに近い記号を記入してください。

- (1) 業績を上げるために自分の考えを打ち出し、実行する。
- (2) 部下のやる気を引き出すために、話し合いや援助をする。

【判定尺度】 a非常に強く思う bまあそう思う cどちらでもない
dあまり思わない e関知しない

回答欄	(1)	(2)
-----	-----	-----

学習2 情報の収集と選択をしよう

学習1では、ケースを読んだ段階(すなわち、現実の場では問題発生時)におけるあなたの考え方を設問の形で答えていただきました。学習2からは、

あなたの考え方を頭に置き、さらに「管理者の経営マインド」について学習を深めることがねらいです。

そこで、問題を解決するには、幅広く情報を集めることが必要です。次の**プラス情報**の中から、あなたが必要と思う情報をチェックしてください。

プラス情報

1. 横山係長と岡田係長のグループの今期の見通しは次の通りである。

営業第1グループ(横山) 計画:前期比10%増	見通し:前期比8%減
営業第2グループ(岡田) 計画:前期比4%増	見通し:前期比3%増

2. 会社は「技術を通して顧客に貢献する」という理念を掲げている。
3. 「顧客の問題解決に役立つ」ということが会社のミッション(使命)として掲げられている。しかし、それを実現するための活動はできていない。
4. 今年度がスタートして3カ月が過ぎようとしているとき、「このままでは例年通り前年実績とほとんど変わらない結果になってしまう」と言った後も、グループとして具体的な対策が打たれないまま今期も終わろうとしている。
5. 営業活動の中で、顧客から製造工程の効率化や品質改善について相談されたり、提案を求められることが増えている。
6. 岡田係長のグループで技術営業の取り組みを始めた当初は、顧客からの相談に対応できないため、技術部から頻繁に応援を受けていた。時には、技術部の担当者に同行してもらったことがあった。
7. 岡田係長は、技術部にいる同期の係長に依頼したり、時には自分の上司の課長を通じて技術部に依頼を依頼していた。
8. 岡田係長のグループでは新しい取り組みの成果が上がらず、途中で途切れそうになったこともあったが、岡田係長が部下を引っ張り、今日まで継続してきた。
9. 技術営業について横山係長は、岡田係長と話し合ったことがある。そのとき、横山係長はその重要性についてはよく理解していた。
10. 横山係長は、技術営業に取り組むことの重要性は理解しているが、そのためには技術部との連携や人材育成などの課題があり、それは会社として方針を示すことで、現場の係長が考えたりやることではないと

思っている。

- 11. 横山係長のグループも顧客から提案を求められることがあったが、担当
 者ができる範囲での提案のため、顧客を満足させるものではなかった。
- 12. 新規開拓にも取り組んでいるが、うまくいかないと訪問をやめてしま
 うことが多い。しかも、それに対してどうすれば営業活動を前進させ
 られるかについて、担当者と検討したり横山係長から指示することは
 あまりなかった。
- 13. 新規開拓の成果を早く求められるため、見込みがありそうな顧客であ
 ってもじっくり取り組むことができないことがよくあった。
- 14. 横山係長は、新規開拓について「ダメなところには行っても仕方がな
 い。次へ行けばいい」とよく言っている。
- 15. 来期の計画策定のためのグループ会議が終わったあと、伊藤君は横山
 係長と話し合いを行った。概要は次の通りである。

【伊藤君の意見】

- ①「顧客にどんな価値を提供するのか」についての考え方を固めたい。
- ②生産の効率化やコストダウンなど「顧客の問題解決への貢献」がで
 きる提案を営業活動の柱にしたい。
- ③成果が出るまでに時間はかかるが、年度の業績とともに未来に向け
 ての活動をあわせて行いたい。

【横山係長の意見】

- ①目標未達成が続いている中では、先のことより今の売上を伸ばすこ
 とだ。
- ②「顧客の問題解決への貢献」というが、それをやっていくには個々
 の力が不足している。
- ③新規開拓に十分取り組んでいるかが問題である。それができていれ
 ば、ここまで業績は落ちない。

学習3 あなたならどうしますか？(2)

情報を幅広く知ることにより「こうすればよいのではないか」という思い
 が膨らんだのではないのでしょうか。次の二つの設問に答えてください。回答
 は第3回レポート提出の際、問題集に添付されているMAP回答用紙に記入
 してください。

【問1】横山係長の立場になって考えてください。次のaからhの行動を、
 重要だと思う順に並べてください。

- a グループの目標や活動計画について部下と話し合って再検討する。
- b 自分の経験を活かし、営業上の対応を指示する。
- c 部下の考えを聞きながら指導する。
- d 定期的な営業会議の場で営業の状況を話し合う。
- e 目標に対する進捗チェックだけでなく、問題を見つけて解決する。
- f 部下の問題意識や要望を知る。
- g 部下の成果や活動上のよい点は積極的に評価する。
- h 仕事上の判断を的確に行い、部下が仕事をやりやすいようにする。

回答欄	1	2	3	4	5	6	7	8
-----	---	---	---	---	---	---	---	---

【問2】横山係長の立場になって考えてください。次の二つの行動がどの程
 度必要だと思いますか。判定尺度の中から、最もあなたの思いに近い記号を
 記入してください。

- (1) 現状を踏まえて優先課題を設定し、部下に指示し、推進する。
- (2) 現状の問題を話し合える場をつくり、部下の考えを引き出し、話し合う。

【判定尺度】 a非常に大切だと思う b大切だと思う cどちらともいえない
 dあまり大切だとは思わない e必要ない

回答欄	(1)	(2)
-----	-----	-----

