

業界
ニュースの
行間を読む

新年度にあたって
気持ちを新たに再挑戦

垣見裕司
Kakimi Yuji



垣見裕司（かきみ・ゆうじ）。東京都千代田区麹町生まれ。成蹊大学工学部経営工学科卒業後、垣見油化株式会社に入社。石油ガス部長、取締役石油部長、常務取締役を経て、94年、代表取締役専務に就任。01～02年、09年エネ庁研究会委員等も務める。96年、業界に先駆けて開設したホームページは、アクセス数累計300万件を超える人気。毎月、鋭い切り口と明快な論旨で業界の今を伝える。特にガソリン税問題では、1日3000件のヒット数をつつた。高校時代は硬式庭球でインターハイ出場。大学時代には中高の監督を務める。趣味はゴルフ、囲碁（七段）

4月といえば新入社員が入ってくるので、その研修ノウハウを書きたいところですが、今のSS業界、新人が入ってくるのは大手さんだけでしょう。

さらにSS単位でみれば、正社員はせいぜい2～3人。マージン激減の中、一人前になるまでの新人の人員費負担はSSとしては辛く、結果、時間とコストをかけての新人教育は、ますます難しくなっているのではないのでしょうか。

しかし、桜咲く気持ちの良い新年度の4月ですから、金の卵の新入社員はもちろん、昇格で初めて所長になる人も、そしてトップや経営者の皆様も初めて会社に入った時の気持ちを思い

出して、是非フレッシュな気持ちで読んでみて下さい。

新人を立派な社員に育てる方法や、初めて所長になる人のためのアドバイス、そしてトップにも是非気がついてほしい内容にしました。

今月の内容を本気で実践すれば、一見遠回りのようですが、ガソリンは無理でも、洗車のようなスタッフのやる気に左右される商品の売り上げは、劇的に伸びると思います。

新入社員の皆様へ

ようこそSS業界へ。しかし、ぜひ申し上げれば、あなたにとって今の職場は、残念ながら

第一志望ではなかったと思います。でも森羅万象、原因と結果で今があるのですから、ある意味割り切り、折角ご縁のあった会社でまずは精一杯頑張ってみては如何でしょうか。

万が一にも「この会社には長くないだろうから適当にやれればいいや」。もしそんな気持ちでいるとしたら、百歩譲って会社はいいとしても、実はあなた自身にとってそれは一番不幸なことなのですよ。

なぜなら「仕事」は自分の人生や生活の糧で、社会から授かったのですから、その仕事に対し「適当でもいいや」と思うなら自分自身が適当でいい人生と最初からあきらめていることにな

ります。あなたが神様なら、ちゃんと頑張らない人にチャンスを与えると思いますか。

会社や職場の駄目だしをして、それを自分のやらない理由にこじつけても、そこから何も生まれません。

最初は、会社のためではなく、自分のためでもいいですから、まずは立派な業界人になるために少しの努力をしてみても如何でしょうか。

とにかく質問する

新入社員の方には、何事も積極的に失敗を恐れず、挑戦し続けてほしいと思います。

研修や現場で、もし分からな

いことがあったら、どんどん質問して下さい。最初は、上司から「お前そんなことも知らないでSSに来たのか」と叱られるかもしれません。

でもそれでいいのです。毎日毎日、それこそ1カ月間も聞き続けていると、最初は怒っていた所長も根負けし、「可愛いやつだ」と思い始めたらしめたもの。やがて所長でも答えられないような、よい突っ込み質問が出来たら所長はもう同志です。

一方、ちょっとだけ消極的な新入社員のB君がいたとします。分からないことがあっても「まっいいか。質問して馬鹿にされたらいやだし、質問しなくても給料は変わらない」。そうやって言い訳を捜し続けてきたとします。

1カ月後1年後の2人の差は歴然です。読者が2人の上司で、何かチャンスがあったら、どちらにあげたいと思いますか。

知識から経験に

本で読んだり会社の研修会で

教わった知識があるとしても、知っているだけでは、現場では使えません。やってみて初めて分かる様々な困難があるのです。その困難を自分で解決して初めて「体験」となり、知っているだけの知識より10倍尊い「経験」となるのです。

更にその困難が大きければ、解決した時は、「感動」を伴った「体験」となるので、一生使える「宝物」になるでしょう。その経験や感動は、会社のも

のではなく自分のものです。危険物にしても整備士にしても、その資格は会社のために取られるなどと思っていれば、それこそ不幸です。資格は会社ではなく、国家があなた個人にくれるのです。

ちなみに筆者の垣見油化石油部の社員は、本社の女性も含めて全員危険物有資格者です。

初めての所長

おめでとうございます。初めての所長は、喜び半分、不安半分だと思えますが、誰でも所長

になれる訳ではないので、感謝と自信をもって挑戦してみてください。

まずは所長に与えられた権限（責任）の範囲内なのは当然ですが「どんなSSにしたいのか」「ビジョンをしっかりと作って下さい。

ああしたい、こうしたい。顧客満足の高いSSを作りたいという概念的なものも勿論必要ですが、より具体的な全スタッフに説明しやすい表現に落とし込むとよいでしょう。

顧客満足が高いSSを目指すとしたら、接客を良くしよう。その接客とは何かと考えれば、挨拶や受注時の信頼のおけるきちんとした会話が出来ることだ。また全員のレベルが高くバラツキがないSSを作りたい等々、目標を具体化する一方、その目標と今の現実との差を一步一步近づけていけばよいのです。

できれば、いつまでにどの段階を達成するかタイムスケジュール入りで目標を設定出来ればよいと思います。

ところが最初は大失敗

理想のSS像をしっかりと作り、段階的な目標も決め、社長や部長の了解をとって、赴任初日の夜にSSでミーティングを開き新所長としての方針を伝達と完璧に進めたつもりでも、大抵はうまくいきません。何が原因なかったのでしょうか。

あなたは、上司や社長までに新方針の了解を取りました。言わば水戸黄門という印籠を得たのです。

でも肝心の現場の了解はとつたのでしょうか。現場にとってその印籠は、あなたを守るための印籠であっても、彼らにとっては自分たちを従わせるためのパワーハラスメントに過ぎません。俺の言葉は社長の言葉だと思っただけ、と言っているようなものです。

もしあなたが、その赴任するSSの生え抜きのNO2社員だったら？ もしかしたら自分が所長になると思っただけで、あなたより年上の業界経験が長

い人がいるかもしれません。そういう環境に配慮せず、あなたの新方針を一方的に語ったとしても、心に響かないだけではなく、苦痛を与え、反発の火種になるかもしれません。ではどうすればよいのでしょうか。

まずは聞く

現場の相手の立場にたって考えてみると自然と見えてくるものがあります。

「このSSのことは俺の方が詳しいんだ。新米所長に何が分かる」と、まあここまで反発的な思いが強いかどうかは別として、まずは心を開いてもらうことから始めるのがよさそうです。

「このSSの実績を改善するために来た。実現すれば結果として皆の待遇も改善出来る。皆の協力がなければ、それは達成出来ない。皆さんの理想のSS像を聞かせてもらいたい、それを一緒に実現したい。所長の権限で解決できない意見は、通るかどうかは別として、私が部長や社長と直談判をしよう」。

あなたが本気でそう思っているに伝えれば、斜に構えていたはずの生え抜きの社員もきっと心を開き気持ちを新たにしている。この所長と自分の仕事のためにひと肌脱いでみるか。という気持ちになると思います。

こうして一定期間は、社員の心を開き、話を聞いて、問題点を認識し、その解決方法を一緒に考えてみて下さい。

そこではつと気が付くと思います。あなたが事前に作った方針とかかなりの部分が一致しているのです。

でもあなたの新方針を発表する時は、俺も前から考えていたなどというセリフは言わずに、「皆さんの意見を聞いて、教えてもらいたい、この方針が出来た。これこそが皆の理想とするSS像だから一緒に実現しよう」。

部長やトップの方々に

新人社員や新所長をイメージしてお話ししてきましたが、実は部長やトップの方々には是非お

そしてそれをNTさんが気付いていないか、気が付いているなら改善の努力をしていないことが大問題なので、講演会の質問の答えも簡単です。

それはトップが、日頃から気軽に報告や相談のできる環境をトップの方から作っていないからなのではないですか。

同様に社員と対等な議論が出来ないのは、社員がバカだからではなく、役職上にかんがりの違いがある時は、トップに余程の配慮と、違う意見を言っても自分の身が安全という信頼をなくして、自由な意見交換など出来ないのです。

まずは日頃の雰囲気から変えなければなりません。今なら、「ホルムズ海峡の封鎖はあると思うかい」と、どっちの意見を言っても問題ない話題から、さりげなく聞いてみるのです。

社員との信頼関係ができた後でも、配慮が必要です。ある問題の対策会議なら、ト

願いたいことがあります。

今まで何度言ってきたけどだめだったと諦めずに、気持ちを新たに再挑戦して下さい。

社員がバカだから業績が上がらないと言って大恥をかけた某有名会社の社長がいましたが、もしトップがそう思っているとしたら、実は社員たちも、間違いないとトップがバカだから業績が上がらないと思っっています。

ではその改善は、トップが社員かどちらからすべきなのでしょう。私は「両方から」などとは言いません。間違いなく、トップから変わらなければ、会社は絶対に変わりません。

前項の新所長の失敗例は、実はそのままトップから部下への支持にも当てはまるのです。

私の講演会等で大切にしている質問時間に貫禄のある経営者から頂くよくある質問です。

「垣見さんの社員は優秀だから、意見や質問もしてくるかもしれないが、うちの社員は何も言ってくれないし、言ってきたも幼稚なレベル？」で議論にならない。報告すべきことすら、報

告してこないが、どうしたらよいか。

報告しない理由がある

満座の中で質問者に失礼があったとはいけないのですが、本誌ではズバリ書きたいと思えます。あなたの上司が某四大新聞の通称NTさんだとします。

何か報告しようかどうか迷う程度の問題があった時に、あなたはNTさんの役員室のドアをノックする勇氣はありますか。まずないですよ。私もありませんし、なるべくなら近づきたくもないです。

おそらくNTさんは言うでしょう。「その程度のことでも自分で判断できないのか」。あるいは逆に、「何でもっと早く報告してこないんだ」。これは私のNTさんに対する間違った妄想かもしれませんが、問題はそういうイメージを多くの人がもっていることです。



今の業界環境は非常に厳しいのです。それにも拘わらず、社員やスタッフの能力が、エンジンに例えれば折角6気筒3000cc分あったとしても、やる気がなく、不満すら抱えていたらノッキングでも起こそうものならエンジンそのものの劣化にもつながり耐用年数も短くなるなど勿体ないと思いませんか。

「何故挨拶がちゃんと出来ないんだ」と叱るより、挨拶をしないという不満の表明やそれがあある意味SOSであることを悟り、対処療法ではなく、その根本原因を取り除いてほしいと思っっています。

そして社員のやる気や満足度(E.S.)を最大限に高めて下さい。

SSというチームとしてのやる気や士気が高まったら次は、何をやるかですが、これもSSに押し付けてはいけません。

新人所長のところで説明したように、やる気に満ちたSS現場の意見を大いに反映し、その目標も出来ればSSに決めてもらうのが理想です。

SS側の納得がない本社の作った目標を押しつけ、やる気を低下させるより、本社にとって不満でも、SSの目標をそのまま受け入れるのも一案で、トップはその実績で評価すればよいのです。

以上お話しした根底には、思いやりや相手の立場にたって考えること、双方向コミュニケーションの重要性があります。

ESの改善だけは、ボトムUPでは出来ません。社内はこの環境を作るのは、やはりトップの仕事です。

以上の全てが私のCS、ES、コーチングによる感動自発理論ですが、コーチングの本を読んでも、この秘訣は書いてありません。

ご縁があつて折角ここまで読んで頂いたのですから、新人社員も新所長も、そして幹部もトップも4月にあたり気持ちを新たに職場環境の劇的改善と洗車等、ES連動型の商品の実績UPに挑戦してみてください。ご成功をお祈りします。

実績改善の究極の秘訣