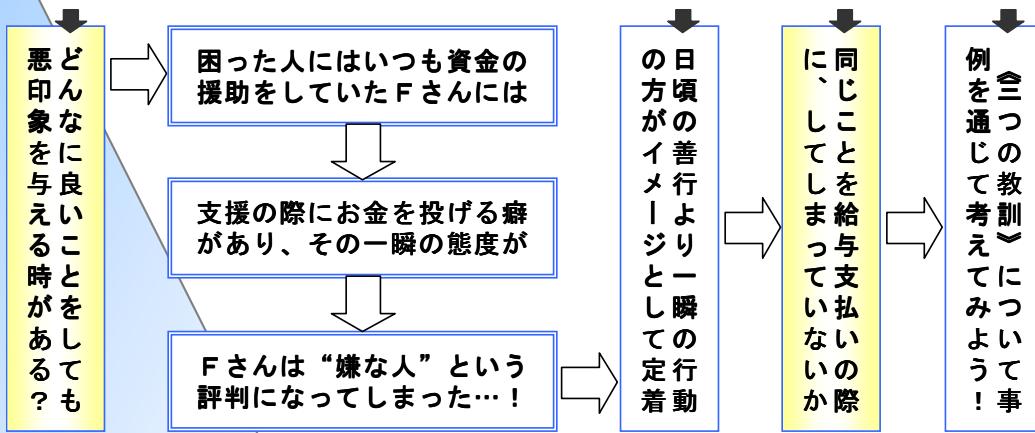


その “一瞬” が成果を大きく左右する！

マネジメントにとって重要な “一瞬” とは？

◇◆◇ “できること” から確実に取り組む経営視点 ◇◆◇



◆本レポートの内容◆

- 【1】顧客の評価は“一瞬の印象”で決まる…? 1章
- 【2】どんな“善行”も一瞬の印象で“台無し”! 2章
- 【3】“給与支払い”の瞬間を軽視していないか? 3章
- 【4】事例の教訓をマネジメントに活かす3視点 4章
- 【5】仕組み形成とともに重要な相互理解促進 5章

経営・労務の情報発信基地

樋口社会保険労務士事務所

〒 950-1106

新潟市西区ときめき西1丁目10-7

ジョイフルときめき 1F

TEL : 025-370-7604

FAX : 025-370-7605

Mail : info@sr-tokimeki.jp

SR-MIC ヒューマン・マネジメント研究会



【1】顧客の評価は“一瞬の印象”で決まる…？

1》ケーキ屋さんの客離れ

住宅街にあるケーキ屋のA店では、このところ固定客の再来が減ったと感じていたそうです。住宅街の店ですから、リピートをしてくれる顧客が非常に大事なのですが、

足が遠のいて久しくなる人が少なくない

のです。

そんなある日、まだ“ファン”として残っている顧客から、大変な話を聞いてしまいました。どうやら固定客が減った原因は、**店の販売員の仕事ぶり**にあるようなのです。

2》焦りが“人”を変えてしまう！

店の販売員は容姿も愛想もよかつたのですが、仕事が遅いという欠点がありました。それを厳しく注意すると、気が焦るのか、慎重さがなくなってしまったのです。

そして、顧客が指定したケーキを、しばしば別のものと間違えるという致命的なミスが増えました。通常は箱に封をする前に、中のケーキを顧客の前で確認するのですが、注意散漫になった販売員には、そんな余裕はなかったのです。

しかも、余裕がないため、顧客のクレームにも十分対応できず、『ごめんなさい』すら言えない状況でした。しかし、それだけのことで本当に客離れにつながったのでしょうか。

3》店の印象は“その一瞬”で決まる

疑問に感じるA店の経営者に、その顧客は言ったそうです。つまり、

『ケーキは箱を開ける瞬間が一番印象的で、その時に注文と違うケーキが入っていたり、そこまでではなくとも、ケーキが倒れていたりすると、それで“全ての印象”が台無しになってしまう』

というのです。

ケーキの味がどんなによくても、**その“一瞬”で客は、味の印象よりマイナスイメージの方を“意識”の中に刷り込んでしまい、店全体の評価を下げてしまう**というわけです。しかも、顧客はなぜその店を評価しないかを具体的に覚えているわけではないため、**漠然と店を嫌うようになる**のです。



【2】どんな“善行”も一瞬の印象で“台無し”！

1》日頃の厚意より“一瞬の態度”

似たような話を、テレビタレントの例で聞いたことがあります。その大物タレントは後輩の面倒見がよく、いつも気前よくご馳走をしたりお金を援助したりしていたそうです。しかし、後輩の間では、決して評判がよくないのです。中にはテレビで公然と悪口を言う人もいるといいます。

もちろん噂であり、真偽は不明ですが、原因はそのタレントの行為にあったようです。たとえば後輩と食事をした際、後輩に**自分の財布を投げ**『これで払って来い』と言うのです。

お金の相談を受けた時も、気前よく援助はするのですが、その際やはり**お札を投げる**のだそうです。

2》厚意を受けて悪口を言う側の方が問題だが…

それでも、投げられた財布でおごってもらい、投げられたお札を受け取って使うのですから、それを感謝せず、陰口をたたく後輩の方に、むしろ人間的問題を感じますが、どんな厚意も、

ちょっとした瞬間のマイナスで逆効果になる

この例としては、大変分かりやすいものになっているのではないかとも思います。

人は、受けた恩恵を客観的、総合的に考えて感謝の念を抱くのではなく、一瞬の印象で全てを評価してしまいがちなのです。特に、おごられたり金を貸してもらったりするような**相手の人間性に最も注目する**タイミングで行う行為は、たとえそれが軽い冗談でも、深い悪印象として相手の意識に刷り込まれてしまうのです。

3》“そのタイミング”が問題！

ケーキ屋のケースでも大物タレントのケースでも、共通して言えることは、

相手が意識を集中する瞬間にやってしまう不適切な行為は致命傷だということです。

日頃の行いがどんなに素晴らしいとも、またその行為自体がどんなに役に立つものでも、**受ける側は一瞬の“不快感”を、その全体評価として、いつまでも引きずってしまう**からです。

経営でも同じようなことをしてはいないでしょうか。



【3】“給与支払い”の瞬間を軽視していないか？

1》“給料日”という一瞬

人は無意識に、自分が不利な立場に置かれることを嫌います。それは心理的な自己防衛の一つなのでしょうが、そのため、

**受けた恩恵は簡単に忘れる反面、
不快感はいつまでも覚えている**

のでしょう。恩恵は“借り”になるため自分が不利で、不快感は“貸し”になるため相手が不利だからです。

そして、社内マネジメントで、そんな状況が最も出やすいのが、実は給与日だということをご存知でしょうか。

2》最も嬉しい日は最も不快な日に変わりやすい？

給料日は、従業員の皆様が働いていることと会社との関係を最も鮮明に、かつ身近に意識する瞬間です。まさにそれは、ケーキ好きの人がケーキの箱を開ける時、お金に困った人が借りた金を受け取る瞬間と同じように、あるいはそれ以上に、

経営や自分の業務への興味や関心が最も高揚する一瞬

かも知れません。

その時、たとえば残業代の計算が違っていたら…、午前中に銀行口座に振り込まれるはずの給料が、午後になってしまったら…、あるいは自分のライバルの方が多く給料をもらっているうわさ話を耳にしてしまったら…、給料を受け取る感謝よりも“不快感”を印象付けられてしまうのです。

3》気をつけたい“感覚のすれ違い”

経営者の皆様側からすれば支払う給与は高額です。そして従業員は、はたしてこの給与に見合う利益を会社にもたらしているかどうか、疑問に感じるケースも少ないとは言えないでしょう。

そんな高い給料を支払っているという経営者側の思いと、給与の受け取りを通じて、経営トップが自分にどう接するか、つまり経営にとっての自分の存在感を確かめようとする従業員

感覚ギャップがすれ違う

のも、この給与支払いという定例行事の特徴かも知れません。

いずれにせよ、ここでも『いくら支払うかではなく、従業員が受ける印象に注意を払うべきだ』と言えるように思うのです。



【4】事例の教訓をマネジメントに活かす3視点

1》事例から生まれる3つの教訓

給与支払いに関しては、上記の例などから3つの教訓が得られると思います。第1の教訓は、ケーキ屋の事例のような“間違い”を放置しないために、

間違いがすぐ分かる仕組みをとる

ことです。

最近、私どもの社会保険労務士事務所に給与計算を外注する企業が増えているのは、社会保険料や残業手当の計算において、単純なミスばかりか法律上の勘違いまでなくしてしまおうとする、経営者の皆様のご判断だと考えています。

2》更に重要な“勘違い”排除

ただ更に重要なのは、経営者の皆様が『**給与計算は専門機関に任せてある。もし間違いがあったら、遠慮なく総務部長に申し出してくれ**』などという形で、従業員からの問題指摘を行いやすくする工夫でしょう。**第三者の間違いは指摘しやすい**のです。

もちろん第三者だからといってミスが許されるわけではありませんが、特に給与のような繊細な問題では、

正当な給与計算を従業員が勝手に間違いだと思い込みながら上司や経営者に指摘する勇気を持てないため悶々とするケースも少なくないため、フランクに疑問や不満を発表し合える“形”が大事になるということです。

3》受け取る側の“勝手な印象”に要注意！

第2に大物タレントの例のように、受け取り側は往々にして、

相手は大物だから資金援助くらい大した負担ではない

と感じているケースが少くないことです。一人二人なら問題なくとも、大勢にあてにされると、大物タレントでも大変でしょう。そんな大変さや厄介な思いが、ついつい態度に出て、お金投げてしまうのかも知れません。

給与も同じで、たとえば会社の利益とのバランスのみならず、会社が従業員の社会保険料の半分を負担している事実などについて、**マネジメントとしてもっと表現するべきかも知れない**のです。もちろんそんな時、外部専門機関としての第三者の口から行えば、非常に表現しやすいケースが少くないでしょう。



【5】仕組み形成とともに重要な“相互理解”促進

1》給与計算は実は非常に複雑な業務

更に重要なのは、上記の例に直接は出てこなかった第3の教訓で、**給与計算は今後益々複雑になり、社内業務では対応しきれないかも知れない**という現実なのです。

給与支払いをシンプルにするため、一部の社員に年俸制度を導入したはずのB社では、毎年の年俸決定（人事考課）が複雑化して難しくなった上に、年俸を決めておけば、労働時間の管理から開放されるとの誤解から、社内トラブルに近いものが発生しかけています。

最近はインターネットで様々な情報を入手できるため、確実な対応をしなければ、それこそ**疑問に対して経営者はきちんと答えてくれない**という印象を持たれてしまうからでしょう。

2》不明瞭なまま放置すると悪印象が残る！

高齢者活用をすすめるC社でも、パートが主要労働力になりつつあるD社でも、また長年人材の入れ替わりがないE社でも、

- ◇給与計算を社内でどう納得するか
- ◇残業についてどんなルールを作るか
- ◇退職金を制度化するかどうか、
- ◇制度化するならどんな制度にするか
- ◇懲罰や給与引き下げをどうルール化するか

等、毎月の給与よりも更に“意識を集中”されかねないテーマで、簡単には決め切れない問題が山積されていると言われます。

シンプルだった時代とは異なり、給与一つを取り上げても、その問題の本質は、ずいぶんと複雑化してきているのです。

3》人間関係は“相互理解”的な組織

ただ、どんなに複雑化しても、給与を含む社内の組織問題が、
構成員相互の納得で解決する

という現実は変わりません。同じ制度を導入しても、お互いに納得する機会を持たなかった組織ではトラブルが起き、**十分に相互理解を深めた組織では機能している**からです。

私どものような機関を活用される意味は、その専門性のみならず、**皆様の相互理解を進めるための仲介役としての役割**なのかも知ないと感じることが少なくありません。以上

