



“効率化”も行き過ぎると損失になる…？

今重要な“他者事情” 感受促進視点

◇◆◇ トラブルで顧客や組織を損なわないために… ◇◆◇

◆本レポートの内容◆

- 【1】 経営者の“当然”は時として従業員の“非常識”？ …… 1頁
- 【2】 顧客の“意図”が見えず結果的に怒らせる！ …… 2頁
- 【3】 “他者の事情”を感じ取れないことの危険性 …… 3頁
- 【4】 経営者目線で仕事ができればトラブルは激減？ …… 4頁
- 【5】 “トラブル”で利益や経営を害さないために… …… 5頁

効率化追求は、時として自社流を顧客に押し付ける危険を生む。そしてその押し付けを重ねると人材が“顧客の事情”を感じ取れなくなってしまう。その傾向は更にめぐって“経営事情を感じ取れない”風土を生む。その“不感症”が経営にとって大問題！

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

URL : <http://www.sr-tokimeki.jp>

SR-MIC ヒューマン・マネジメント研究会



【1】経営者の“当然”は時として従業員の“非常識”？

1》客に“からまれた”って？

郊外の大型店で、店員が『訳の分からない顧客にからまれている』という知らせを受け、売り場の副責任者のAさんが現場に急行しました。確かに、客が店員に何やら注文をつけています。しかし、**様子が少し違う**ようなのです。

Aさんが詳しい事情を聞いてみると、こんな内容でした。客は高級ジーンズを買いました。しかし、その裾上げに2時間かかると聞いて“自宅配送”の手続きをとったのです。2時間は待てなかったのでしょう。

ところが、その客が急に映画を見たくなったのだそうです。そして時間ができたから、自宅配送にしたジーンズを持って帰りたくなったというわけです。

2》シンプルな事情が通じない！

実は、こんなシンプルなことが現場でトラブルになっているのが、昨今の事情なのだそうです。それは、店員がまず

自分たちの手続きや業務の流れで考えてしまう

ため、顧客の要望が変則的に見えてしまうからでしょうか。

たとえば今回の事件？でも、いったん宅配として預かったジーンズを、“即日仕上げ”に戻すのは、縫製部門の状況次第では確かに面倒かも知れません。それに、宅配料として預かった料金の返還もあります。

そんな事情で一度“面倒”だと感じると、**それ以上頭が柔軟に働かず**、顧客の方が無理を言っているように感じるのです。

3》経営者や責任者であれば…

経営者や責任者であれば、顧客の要望を当然として聞くでしょう。顧客は満足すればリピートしますし、その日に長く店周辺に滞在すれば、他の商品も売れるかも知れないからです。

しかし“自分の業務”から発想する店員にとっては、

『何を今さら…。面倒なことを言うなあ』

という感覚になりがちです。副責任者のAさんは、

『そうした思いが勝ち過ぎてか、最近では、

顧客の要望が理解できない店員が増えた』

と嘆くのです。理解できないとはどういうことでしょうか。



【2】顧客の“意図”が見えず結果的に怒らせる！

1》犯罪者扱いされた宅配業者

夜 9 時まで配達することを売り物にした宅配業者では、地域の“各戸お届け”を外注している先の運送会社から、『客に犯罪者扱いされた』と怒りの報告があったそうです。文句をつけて、夜間配達請負料の交渉材料にしたかったのかも知れません…。

しかし実際に事件？を電話で調べてみると、逆に**配達員の無神経さ**が浮き彫りになりました。現場は新築のマンションで、配達先はこのマンションの理事長宅でした。

配達員の B さんは、暑い一日の後、委託会社のユニフォームであるブルズンを脱いで、夜 9 時前に理事長宅を訪れたのです。

2》相手はセキュリティーの責任者？

新築マンションには、様々な“業者”が押しかけます。中には悪質なケースもあり、そのマンションでは、理事長に、

セキュリティーを徹底して欲しい

という要望が、住民から出されていたのでした。

そこに B さんが夜間に私服で現れ『お荷物です』とやったわけです。理事長が『どこからだ？』と聞くと、B さんは『すみません。老眼鏡を車の中に置いてきて（読めません）』と答えます。『雇い主は誰だ』と聞かれ、**質問の意図あるいは趣旨を理解できなかった B さん**は『そんなことより荷物は受け取り拒否されるのですか？』と逆質問してしまったわけです。自分が“チェック”を受けているとは思わなかったのでしょう。

3》怒りの言葉だけがクローズアップ！

B さんの態度に、怒った理事長が出てきました。そして長時間叱責されることになります。その際、理事長が言った、

『そんなことでは窃盗犯の下見としか思えないだろう』

という言葉にカチンと来た B さんが、『犯罪者扱いされた』という報告をする結果になったのです。

冷静に後追えば、むしろ信じがたいケースですが、

ルール通り正当なことをしているのに、この客は変だ！

といったん思い込んでしまうと、客の言葉の真意をつかめず、上記のような“受け応え”になってしまうのかも知れません。

顧客の言葉を“理解できない”とは、こういうことなのです。



【3】“他者の事情”を感じ取れないことの危険性

1》“他者の事情”を感じ取れない…！

様々なものが複雑になり、しかも大量の業務をこなさなければならぬ昨今、傾向として現場が自分の効率を考えるあまり、

“顧客の立場”を感じ取れなくなった

としても不思議ではないでしょう。最近では、自分の効率を守るため、顧客を自分の都合がよい方向に“言いくるめる”話法までもが、書籍として市販されていたりするほどです。

しかし、ここに非常に大きな危険があるのです。それは、

“顧客の事情”を感じ取れないということは

“経営の事情”も感じ取れない

ということに他ならないからです。

2》“経営者の立場”も感じ取れない…？

重要な商談の日に、担当者が二日酔いで現れたため、『えらく上機嫌だねえ』と皮肉でたしなめたら、『ええ、昨日久しぶりに同級生に会いまして…』などと楽しそうに話し出す担当者には、

“経営者の立場”や“経営事情”を感じ取れない病の初期症状が表れているかも知れないのです。

あるいは、自分の段取りが悪いために残業になっているのに経営に文句をつける従業員や、仕事をろくに覚えぬのに給料や出張手当を当然の権利として主張する担当者は、確かにケースバイケースではありますが“重症”に近いかも知れません。

3》それが社内トラブルの要因の一つなら…

以前より能力が劣っているのではないでしょう。自分の仕事をこなすのが精一杯という“複雑化”“大量化”の環境の中で、

社内人材が“他者の立場”になってものを感じ取る“余裕”を失っているのだと思います。

そしてそれが、場合によっては顧客対応に表れ、また時として、以前では考えられないような

社内トラブル

を引き起こす原因になるのではないのでしょうか。熱心な業務指導が“いじめ”と捉えられたり、健康を気遣った言葉が“体型を指摘したセクハラ”に受けとめられたりするトラブルならまだしも、もっと根源的な“問題”が生じることもあるのです。



【4】経営者目線で仕事ができればトラブルは激減？

1》経営者の目線に立てれば…

ここでは問題の一つ一つを詳細に記載するわけにはまいりませんが、たとえば、

自分が正当に評価されないと不満を持つ従業員は
 評価の難しさを実感できていない場合が多く、
 給与に不満を持つ従業員は、会社が一定の利益を出すために
 どれだけ多くのことをしなければならないかを実感していない
 ケースが多いのです。

もし従業員の皆様が経営者に近い目線に立つようになれば、
 顧客の状況を理解して顧客に協力的になる
 ばかりではなく、

経営状況を理解してもっと経営にプラスの方向で仕事をする
 ようになるかも知れません。

2》経営者の目線に立つ第一歩と第二歩

その第一歩促進として重要なのが“①余裕作り”です。能力以上に仕事を与えることは、業務の完成度や質を下げるという意味でも危険なことです。たとえば、人材が“後片付け”をしないで帰るようなら、能力が追い付かないために余裕を失っているのですから、業務を減らすことを検討すべきです。

そして“後片付け”が習慣になったら、毎日15分以上の“②疑似体験”時間を作りましょう。これが第二歩です。後片付けと疑似体験時間が30分に達したとしても、業務にリズムや気付きが生まれれば、効率は逆に上がっているはずなのです。

3》事例共有が疑似体験を生む！

“②疑似体験”とは、事例を共有することです。それは報告会でも回覧文書でもかまいませんが、顧客の要望や顧客とのトラブルを“情報”として入手するわけですが、ただし、**どう対処するかではなく、何が起こったかを共有**しなければ、気付きは生まれません。

更にそうした事例の中に、たとえば『一人の客を呼ぶためにこんなに宣伝広告費がかかる』などという経営的な話を織り込めば、現場の意識も徐々に“**経営者目線**”に近づいてくれるかも知れません。



【5】“トラブル”で利益や経営を害さないために…

1》事例を“疑似体験”材料にするための注意事項

ただし、この疑似体験には、顧客アンケートを統計にしたものや業績全体の数値ではなく、たとえば**顧客のGさんの思い**、あるいは**経費の中の光熱費**などとピンポイントに話題を絞って、その現実を追う方が効果的です。同様に、営業マンに競争させるような場合でも、合計業績をグラフ化するだけではなく、

今月のK君は、〇〇に売るという難しい営業を成功させたなどという、ピンポイント事例が必要なのです。聞く側が“再現イメージ”を持ちやすくなるからです。

もちろん営業に限らず、ミスを発見した経理部門、コスト削減を実現した業務部門、対外トラブルを解決した総務部門などのピンポイント事例も有効です。**事例はピンポイント化すればするほど疑似体験を生みやすくなる**のです。

2》経営者の目線に立つ第三歩目

最後に、どうしても

③テスト（模擬試験）

をすることを忘れてはなりません。極論ですが、最近起こった遊園地のコースター事故でも、現場の監視責任者が、

自分で乗って実際に安全を確かめる

立場にあれば、検査を怠ることもなかったかも知れません。

試しとして、従業員に顧客対応をさせてみる、管理者に従業員の不満を代弁させてみるというような形の“テスト”は、ぜひ必要なのです。疑似体験を“他人事”に留めてはなりません。

時には経営者ご自身が、従業員の立場で経営に問題提起してみる“テスト”も効果的かも知れません。

3》人材トラブル多発時代に重要なこと

現代は複雑でスピーディーであるために、特別に意識しなければ“他者の立場”を考える余裕は生まれません。しかし“他者の立場の疑似体験”が顧客の不満足や社内トラブルを解消するなら、ぜひとも今、検討してみるべきテーマでしょう。

特に、従業員の皆様がどのように“経営への不満”を募らせるのかについて、経営者ご自身が了知されることは、人材トラブル多発の現在、ますます重要になってきています。以上

