

# 上司の背中

時代の設備需要喚起の流れが著しく変わりつつあります。2014年ノーベル物理学賞が赤松・天野・中村の三氏の青色LEDの発明と生活への応用貢献に決まりました。公共用照明器具のLED化のみならずリニューアルが着目されて民間も含め関連資材の検討速度が加速化されることになるでしょう。また2016年に予定されている電力の購入先を一般家庭が自由に選択できることにより、LNGガス発電の高度化も大きく前進することでしょう。しかし個人資産・預金残高が1600兆円と株高で膨らむ一方銀行預金金利は史上最低年利で0.002%定期預金でも0.0035%、つまり100万円を預けても2000円の利息。住宅の屋根が発電設備重量に耐える構造で、年間を通して十分太陽光を受光できるならば250万の投資で、年間20万の電気代がゼロになる年利8%という計算もできる選択肢になりつつあるのです。潜在顧客を購買顧客に転換させる具体的な行動が必要なのです。



■社長と部長が全体朝礼で指示をしています

社長…LED研究・開発の功績で三人の日本人がノーベル物理学賞を受賞されました。これでLED照明器具を取り替えることに最終需要様が関心を持たれたことで、LEDはもとより省エネ設

備全体への更新需要が期待できる状況であることに着目すべきです。

全員真剣な面持ちで、社長の話に聴き入りメモをとっています。角野社員は、ノートに筆記しながら、具体的に展開する方法を考えていました。

社長…省エネという漠然とした話から、ようやくお施主様の【損得勘定】になってきた今が時代のエ

コニーズの『攻めどき』であり、刈り取るべき時なのである。しっかりと進めて頂きたい。具体策について部長からお願います。部長…社長からお話がありましたように、LED照明だけでなく、省

エネ全般に「潜在顧客」が実際に電気工事会社様に相談がある「購買顧客」に変わるには心理要因に

は段階的な法則がある。これについては各部、各課毎に良く検討して、研修を実施して科学的かつ効率的な受注行動を導入して欲しい。部長は用意されたホワイトボード

に三つのステップを書いた。

■【上司の背中】

同じ社長の話を聴いても、本田社員はメモすることに終始している。

角野社員は、それを受けて自分の仕事の中でどのように活かし、展開したら良いかを考えている。

つまり経験と知識の総合である『智慧』の差で学べる深さと広がりがあるからである。

『経験と知識の総合＝智慧』の差を埋める気づきが上司の背中であり、自分から気づくことが大切である。気づくためには日頃からの問題意識の高さが必要なのである。

部長…第一のステップは、お客様が「関心がある」という状態から良く知りたい」という段階である。情報をお届けする際には、商品やシステムがある場合とない場合のメリットやデメリットをしっかりと

アピールすることが大切。

第二のステップはお客様が「情報で具体的に生活の変化を想像して比較して、心が動く」段階であり、選好から情動するように具体的なデジタル化された、「一目でわかりやすい」資料のご提供が必要になる。またメーカーさんのショールームで見たりすると、損得勘定が働き、エコ商品を是非購入したいという願望が出てくるのです。この段階で注意したいのは

夢が具体化しているのであり、その夢を壊すような押しつける営業ではなく、インセンティブ（誘引刺激）な体験と試算と丁寧な対話でご納得を頂くことである。

第三ステップは具体的なエコ設備購入の欲望が固まってくると予算と時期の検討に入ります。手持ち予算・ローン借入れの枠の検討。それに併せて、どの機器を選ぶか選択します。工期は何時がいいか。そして契約に入るのです。このようにお得意先様のお役に立つというのは、ご説明したり、最

初は実際にやってご覧に入れたりすることが差別化にほかなりません。

本田社員は、話はわかりますが、できるかどうかは自信がありません。つまり「わかる」と「できる」とは一致しないのです（泣）

角野…ポンちゃん、一緒にやろう。

本田社員には、この間のあるとき…自分を擁護してくれた後輩に思いがあるのです。そしてこう言い聴かせるのです。

角野…ポンちゃん、「できる」って、難しいことかい？ 僕も含めて、一所懸命にやったから、「できるようにになった」だけだよ。そりゃあ速い遅いはあるけれど全員ができるようになるんだよ。

本田…角野先輩、僕は角野さんのようになりたいんです。だって僕は一人じゃ何もできないし、何も知らないし……。

角野…課長がいつも言っているだろう。経験と知識は先輩と後輩ではちがうけれど、それを埋める努力をしていけば、必ず追いつくって。本田…はい。わかりました（誓）

■本田社員の担当B町電氣様では…角野社員と本田社員の話を聴いていたB町社長。何やら楽しそうに言っています。聴いてみましょう。

B町…するつて〜と、なんだいポンタ君はオタクの朝礼で言われた社長の話と部長のやり方を当社でやってみたい？ 売上の上がる話は大いにやりましょう。将来ウチの社長さんのポンタ君がやり、軍師角野官兵衛がついているから間違いない！

勢いで決めたと思えない『提案組』。一体どうなりますことやら…。角野社員が本田社員の前で説明をしています。それを遠くで課長が見ています。



角野・B町『提案組』企画書を説明

するよ。ポンちゃん、いいかい？

①二名ずつチームに分ける。社長や奥様にもご参加頂き、全社で取り組むことにする。

②各チームが名前をつける。

③提案をするお客様を決める。

④提案する商材もしくは方法を決める。

⑤担当の本田社員は全部の組に入る。また角野社員は相談役となる。

■一ヶ月がたちました：

角野と本田社員たちの努力、良くできた美しい提案書も空しく全く成果どころか動き出す気配がありません。説明会も2回実施しました。

■三ヶ月がたちました：

B町社長が二人の努力を認め、とうとう「仕事をしなくていいから、提案組をやってくれ」という不思議な指示にも、皆は、どこふく風のように見えます。

■その時、課長がB町電気さんに顔

をだしました

課長…どうお？提案組うまくいっているかい？

經理…名前だけは私の名前をとって「ハナちゃん組」にしたのですが、すすまないのです。角野さんがキレイなLEDのチラシを作ってく

れるし、ポンちゃんに悪くって…。課長…ハナちゃんは、どのように売

るようにしたのかい？

經理…私の相棒が営業アシスタントの女子なんですけど、説明が難しく

くて実際に活動をお願いしている母親に伝わらないし、私がわからないからかもしれないのですが…。

課長…そうか、そうか、そうなんだ。ところでお母さんはLEDランプ

に対してどう言っていたの？

經理…値段が高いし、なんか暗いし、第一、種類がたくさんあるけど選

べないって言っていました。

課長…アハアアハ、あのね、昔よ

りだいぶ安くなつたし、電気代がかからない、長くもつから結局はお得なんだよ。選べないというけど、そもそもルーメンだとカルツ

クスということが説明できていな

いんじゃないかい？

經理…経済比較表っていうのは角野さんが作ってくれたのですが、説

明の仕方をまだ良く理解していません。そういうえばルーメンと

なんですか？照度と、どちらがう

んですか？

課長…わかった。ウチの二人組に説明の仕方を、説明させよう。ゴメンゴメン、ちゃんとやるからね。

經理…すみません、ありがとうござ

います。何かお二人に悪いことをしたような気がして…。

課長…気にしないで、大丈夫だから

(笑)

■課長が会社で角野、本田社員と話

しています

と説明をしました。しかし、どう

して動かないのか、時としてB町

電気様の社員様に問い詰めるようなことになったのではないかと

思います。

課長…そこまで、わかったかい。それは角野君の成長だね。そうしたら、この次はどうしたらいいの

か、この次はどうしたらいいの

い、ツノちゃん？

角野…はい。こちらから「こうした方がい

い」「こうすればどうですか」という上から目線が間違いで

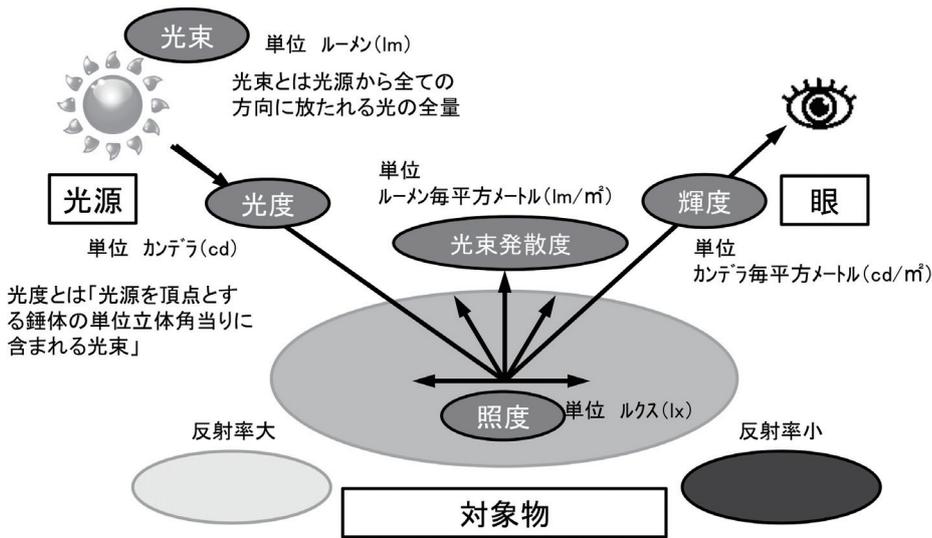
した。「どこが不安ですか？」

「どこがわからないのですか？」

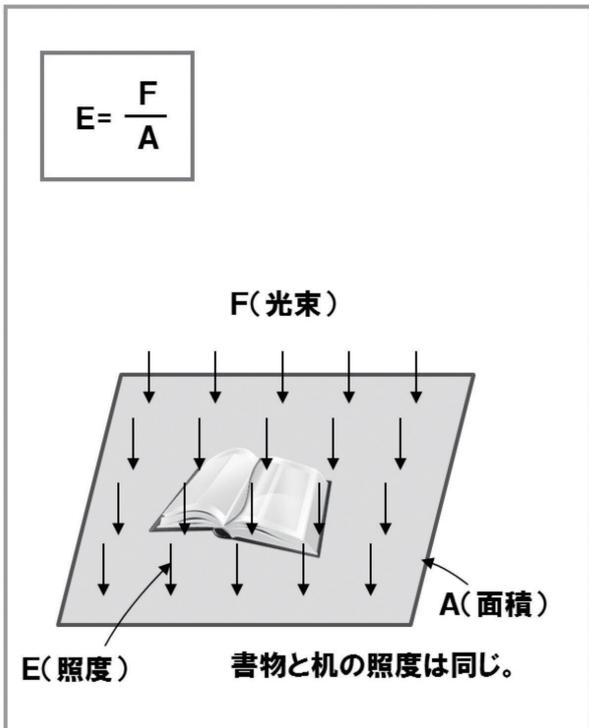
と、まず質問させて頂きます。その上で、一緒に考え、できる方法を

を探り出していきたいと思います。課長…ようやく気がついたな。仮にそれが社内であっても「ああしろ」「こうしろ」「これはしてはならない」などと逐一指示や命令だけをする『カーナビ人間』にだけはなつてはいけません。言葉は丁寧でも人は指示や命令だけでは動かないことを知ることが必要なんだ。

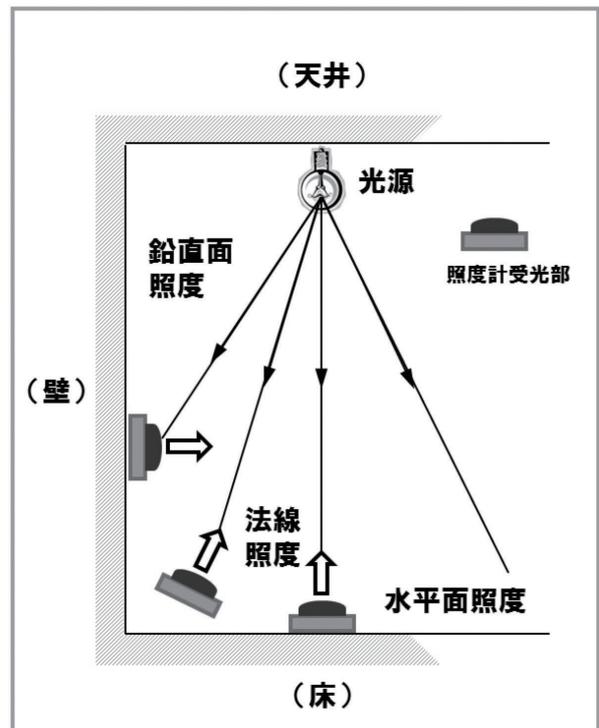
角野：課長の人気の秘密が、わかりかけてきました。どうしてもっと早く気がつかなかったんでしょうか？ 人が動かない。その原因は私自身にあったということが。



### 照度



### 照度の測り方



■角野社員が照明の基礎用語をまとめB町様のハナちゃん組にわかるまで説明しました。

#### ■【上司の背中】

人は顔つきや性格がちがうように取り方は皆まちまち。人間とは「人の間」と書く。その『間』がとても重要なのである。これまでの角野社員は何か上から目線という考え違いをしていた。これを『間違え』という。また重要な考え方が抜けているので、これを『間抜け』といった言葉ができたのである。

その人に問題意識があり、人から学ぶ心があれば相手の痛みや心の叫びが自ら見えてきて、素直にこれに込んでいると、人と組織は必ず善い方向に動くのである。

課長は角野に対して『難しい話を易しく、易しい話は、相手が気づき行動を変えるようにし



むける』ようにしていたのである。

【上司の背中】とは、部下の成長を願い、気づかせて考え方や行動を変えるまで『見守る勇気と覚悟』とも言える。ただ、角野社員の課長からひたむきに学ぼうとする意識、つまり「問題意識」と「危機意識」そして「当事者意識」が必要なことは言うまでもないのである。

### ■B町電気『提案組』ハナちゃん組が大変身です。

B町…今日は工程確認会議ですが経理のハナちゃん組が成果を上げていますので説明をして頂きます。ホレホレみんな拍手せんかい！  
経理…え〜と、これは全部角野さんに教えて頂いたことで、私達はなにも。あとはポンタ君がとても熱心に。まずお二人に拍手を。

全員が暖かい拍手を送ります。 B

町社長さんの涙が止まりません。会社が一瞬になったようです。

経理…最初はウチの母親がLEDを知らないっていうので、ウソだらうくらいに思っていたのです。角野さんの作ってくれたチラシだけで、仲の良い近所の方に売れると思ったのです。甘かったのです。

「LED電球は値段が高くて、暗くて、騒音もあり、おまけにスーパードでもいろんな種類がおいであるので選ぶのにどうしたらよいかわからない」と母親に言われました。

皆、ハナちゃんの言葉に引き込まれて誰もたじろぎもありません。

経理…そんなある日、ウチの中で私でも取り替えることができる洗面所とトイレ用に三つ買って帰り取り替えてみました。ただ手が届かないので母が脚立をもってきて自分でつけたのです。そしたら「あら、明るいじゃあないの」と驚い

たり、喜んだりです。

ただ、次の日に家にそのLED電球がないのです。不審に思い母に聴いてみると「隣に住む親しいおばあちゃんの家でプレゼントした」とのこと。脚立があったので、照明器具本体部分も雑巾でキレイに拭いてあげたら喜んでくれたとのことでした。

広がった順番は

①このおばあちゃんが、老人会と別に加入している合唱団で、この話をして、親しい仲間を家に呼んで見せた上で、チラシを配布してくれた。

②その人々が更に自分のお知り合いに声をかけて、同じように自宅についたLED電球で販売のチャネルが広がっていった。

③後はシーリングライトや、ペンダントの注文が舞い込むようになったので仲間の営業アシスタントさんをお願いして、工事部の皆さんのおかげでたくさん売れた。またその他の商材注文にもなった。

全員は話を聴きながら、メモをとったり、自分たちもできるのではないかといい始めました。

B町…いやあ、素晴らしい、いいネ！ウチの社員は最高だ。ありがとう。すごいすごい。それに引き替え、俺は何もしらなかった。これでは、まるで『裸の王様』のようだ、

奥様…ハナちゃんありがとう。角野さんと本田君いつも本当にありがとう。課長によるしく伝えてね。でもアンタがなんで裸の王様なの？おまけに、誰もアンタの裸なんか見たくもないよ！（大笑）  
全員…拍手しながらの大爆笑。やる気も倍増（誓）

続く