

『達磨大師の教え』

お客様の社内報にあったのですが、外務大臣されている麻生太郎さんの著書「自由と繁栄の弧」に「人生で一番大切なこと 朝は希望をもって目覚め 昼は勤勉に働き 夜は感謝をもって眠る」と書いてあるとのこと。確かにシンプルな「訓」と思います。しかし、このようにシンプルに生きられると良いのですが、なかなか、現実的にはそのように行かないのも事実ですね。

最近、「うつ病」が社会問題化になりつつあります。ビジネス社会が進んで管理が厳しくなり、その結果、自分の立場をうまく主張する能力が必要になって来ているのですが、ご本人の性格や育った環境にもよって、コミュニケーション能力が欠如している人が多く、相手の厳しい自己主張にあって、「うつ病」に追い込まれるのです。故松岡大臣が「自殺」に追い込まれた一因に、最初の一步が狂ったために「野党」や「マスコミ」の集中攻撃的になってしまったのだと思います。

こんな時代ですから、大きな企業では、専門のカウンセラーを雇って、職場のストレスを監視・管理するように配慮して社員の「心」の問題に対処している状況であります。私の経験から「うつ病」対策は、「ストレス」の原因、すなわち、自分が弱者の立場になった場合、その事実関係を認識した上で、相手から逃れるのではなく、相手に判断させるように「事実」を刻々と連絡して、相手に「ボール」を投げ返すのが良い方策と考えています。相手がお客様の場合、上司の援助も必要だと思いますので、徹底して「事実」を報告する事が最良策と考えています。

しかし、こんな風に出来ない方が多いのも事実です。問題を自分の中に抱え込んでしまって、何も手を出せずにズルズルとあいまいな状態を引きずり、特に、クレームなどが起きている場合、あれこれと悩んでしまって、ドンドン「不安」になってしまうことがあるのです。「不安」が蓄積すると色んな症状に現れてくるのですが、外から見て判断できる症状と本人の内に隠れてしまう症状に分かれるのですが、共通するのは、「避けたい」という思いが高じて、相手から逃げてしまうのです。ついには「苦手」を作ってしまう、その事実から「逃れる」行為に走ってしまい、「逃避」という外向に進むか、「うつ」という内向に向かうかになってしまいます。

■「不安」と達磨大師

禅の話に、達磨大師が弟子の慧可から「私の心は不安に満ちています。どうか安心させてください」と頼まれた時に、大師は「その不安をわしの前に持ってこい。そうすれば安心させてやろう」と答えられたそうであります。だが、その不安な心を大師に見せることは出来ない。慧可は、「その不安な心を、さがしたのですが、どこにも見つかりません。」と言います。そこで、達磨大師が、「これで、あなたの不安な心は、取り除けました。安心できたでしょう。」と言われたとの事です。

多くの場合、そのありもしない「不安な心に」にこだわって、あれこれと悩んでしまうのです。達磨大師が、その弟子の愚かさを鋭くついたという逸話です。「不安」は、永遠の課題なのですね。人間の「弱さ」なので、達磨大師は「ハッキリさせよ！」と教えているのです。何事も「ハッキリ」させたら解決する場合がありますが、「弱さ」があるとハッキリ出来ずに抱え込むのです。

■「困った法」

コンサル手法に「困った法」があります。文字通り「困った」事柄を書き出す手法なのです。実は、「困った、困った」と騒いでいる状況を見ると、その困った状況を正確に把握していないケースが多いのです。正確に把握せずに、頭で「困った、困った」と騒いで、「ああでもない、こうでもない」と気

を揉んでいるのです。このような時は、「困った」事実を5W1Hで書き出すと自ずから「解」がハッキリとしてくるという経験則なのです。正に「事実を命令する」という事なのです。書き出すことで「空想」から「現実化」させるのです。

例えば、あるお客様に向かってクルマで移動しているときに30分位で着くと予測していたときに、道路工事や事故などで思わぬ渋滞に見舞われることがあります。この時、高速道路のように「〇〇から〇〇までXX分」と表示されると困った状態から救われるのですが、こんな表示がない一般道路の時は、お客様に正確に連絡できないので困ってしまうのです。この「XX分」という量的な連絡をできない時は、「どこで、どんな状況か」を連絡するのですが、この「どこ」や「どんな」もアイマイな場合が多いのです。最近、ナビがついているので、「渋滞マーク」を辿れば、どこが先頭なのか、迂回ルートの状況を表示してくれるナビもありますので、対策をとりやすくなっています。

ちょっと次元が違うのですが、お客様の「じゃ、検討しておきます」とか「ちょっと・・・」という風なアイマイな返事の受け止め方です。婉曲的な「お断り」なのか、少し、逆転のチャンスが残っているのかという判断なのです。営業の管理者とすれば、アイマイな状態では動きがとれないので、「シロクロ、はっきりさせよ！」という話ですが、営業マンは「ロスト」と言い切らないので、案件が継続してしまいます。アイマイな返事の場合でも、ケースによっては「押しの一手」があれば、相手が変わることもあるのですが、多くの場合、何もせずにスナリと引き下がってしまっているのです。

一般道路の渋滞の場合は、お客様に「渋滞に巻き込まれている」と事実を連絡すると済むのですが、営業案件の場合、最初にアイマイな状況にしてしまうと管理者(お客様)と営業マン(担当者)の不毛なストレスの素となり、余計なストレスを抱えることになるのです。私は、「決着をつける」と自分に言い聞かせています。その決着の付け方は、相手に判断させるように「ボール」を投げる方法で実践しています。「ボール」が返って来たら、コミュニケーションのサイクルを回す事が出来ますが、「ボール」が返って来ないケースでは、ある一定の時間が経過した後、自分から電話をかけたりして「状況」を伺うようにしています。「あの件、今、どうなっています？」この一言の投げかけを励行して、返ってくる「言葉」で次のアクションを選択しています。自分から「見切る」という判断は、しないように心掛けています。

■「2つの理解」

では、不安になるという事態は、どんな原因が多いのだろうかと思います。「2つの理解」という言葉は、同時通訳で有名だった西山千さんがおっしゃった言葉ですが、国と国との争いでは、「誤解」というものはなく「2つの理解」があって、それぞれ立場で主張しあうから争うことになるとおっしゃっていたのを思い出します。お互いに背景が違うので「ギャップ」を埋めるために自分が受け止めたことを相手と再確認するという習慣を身につける必要があるのです。

クレームの元を調べて見るとお客様の要望事項を勘違いしているケースも結構あるのです。特に、たくさん要望が出た時は、正確なメモがないと必ず「モレ」や「間違い」が出るものです。要望を全部聞いたという事実は、相手は「受け入れた」という期待を生み出すのです。この「期待」が芽生えているのに、何もアクションせずにいると「ギャップ」が時間の経過とともにドンドン大きくなって、本当のクレームに発展してしまうのです。

■魔法の言葉

相手との関係でズルズルと行きそうな気配の時に、私は、「ところで、営業的な話なのですが・・・」

と切り出すようにしています。この「営業的」という言葉で、上滑りな話のラリーから、「営業」というお金に関わる世界に引き込み、ハッキリできない本質の部分に迫るのです。よく、業務改善でQCD Sと言いますが、Q:品質的なギャップがあるのか、C:価格的なギャップなのか、D:納期のギャップなのか、S:サービス面のギャップなのかを「営業的・・・」で相手に迫り、明確にして行くのです。ギャップを明確化すれば、自分で解決するのか、上司や関係者に応援してもらおうのかという対応策が見えてくるのです。

■「麻生」さんのように生きるには

冒頭でご紹介した麻生大臣の著書にある「人生で一番大切なこと 朝は希望をもって目覚め 昼は勤勉に働き 夜は感謝をもって眠る」を実践するには、「不安」を引きずらないという点がポイントになると考えています。勤勉に働いても「相手」との関係で「ギャップ」は、必ず、生じているので、その「ギャップ」を早く認識することが大切なのです。

アイマイにしておかずに、「こうなんですか?」と相手に確認を求める習慣を見につけておく事が大切なのです。クレマーという人たちは、その瞬間では「自分の立場」に立って、攻め立ててくるのです。そういう場面に陥らないように「報・連・相」の基本に立ち返り、どんなフェーズでも「こうなんですか」という確認が必要なのです。

日頃、その確認をしないので、相手とも、社内とも、どんどん「アイマイ」が拡大してしまい、最終的に、二進も三進も(にっちもさっちも)行かなくなるのです。確認という作業は、ボールを相手に投げ返すのです。ボールを自分に置いたままでは、自分の責任になってしまうのです。「報・連・相」を上手にする風土が必要ですが、その芽をつまみ取らないように、上に立つものは心がけたいと思います。

■まとめ

- ・麻生さんの書いているように生きるのが望ましい
 - 人生で一番大切なこと□
 - 朝は希望をもって目覚め
 - 昼は勤勉に働き
 - 夜は感謝をもって眠る
- ・その為には「2つの理解」があることを常に意識しておき、その「ギャップ」を解消する努力が必要である
- ・書き出すことで問題を「顕在化」できる。
- ・常に、ボールを相手に投げ返すように「確認」とか「報・連・相」をマメに実施する