

「反芻力」⑧:トヨタから学んだ事:「長所を見る」

1.「営業所の顔が冷えている」

トヨタ系販売店勤務時代に、他の販売店の人事部長のMさんから「栩野さん、営業所の顔が冷えているんだよ」という話がありました。‘80年代のバブルに向かって自動車販売も急拡大していた時の話です。Mさんは、「ある営業所に10年勤務した営業マンがいるんだけど、カウンセリングで話を聞いてみると、10年間に所長が3人も代わって今は4人目だけど営業成績以外の注意を受けたことがない」という事実だったのです。当然、販売会社ですから営業数字は厳しく要求されるのですが、その数字を達成する為に必要な人を育てるという視点、すなわち、部下指導が欠けているのです。

M部長は、この事を「営業所の顔が冷えている」と表現されたのです。日常管理という中に、業績に関する部分と人材育成に関する部分の両面が必要なのです。「第一印象が9割決める」という事を見ても、例えば、清潔な感じを印象付ける身なりのチェックなどがあって良いのです。そういうプライベートな部分への指導が欠けているというのです。管理者と言われる人たちは、本社の方に目が向いており「営業所経営」という点で部下の育成が出来ていないのです。仮に、集合教育に参加させていたとしても放りばなしなのです。

M部長は、「部下との言葉にキャッチ・ボールが重要だ」と話されたのです。何かの目的があって集合教育に参加させるのですが、帰ってきて「どうだった？」の一言もないという話なのです。「芳う」という事が出来ていないのです。こんな調子では部下とのコミュニケーションが活発である筈がなく、「営業所の顔が冷えている」というのです。

2.「叱る前に部下の長所を思い出せ」

私が主任に昇格する時に、先輩から「栩野君、君はよくできるから部下の動きにイライラするだろう。中には、叱るケースも出てくると思う。重要な事は「愛情のない叱り」は「怒り」なのだ。必ず、部下の長所を把握しておいて、叱る前に「この人にはこういう長所がある」と思い浮かべてから一呼吸して叱るようにしなさい」と教えられたのです。

「叱る」と「怒る」の違いは、「感情」の入り具合だという事です。どうしても許せない場合は、「怒る」という事が大切であり、自分の人間性をハッキリと相手に示す必要があるのです。しかし、多くの場合は、「叱る」という事が大事なのです。相手が「叱られた」と思うには、「反省」の余地が残っている必要があるのです。どうしてもキツク「叱る」場合には、「君には〇〇という良い点があるのだけれど・・・」と相手に余地を残しておいてから、しっかりと「叱る」事が重要なのです。

船井先生も「長所伸張法」が部下指導においても重要だとおっしゃっています。相手の「長所」を全否定するようでは指導者の資格がないと言わざるを得ないのです。部下の長所を把握する事が管理者としての最初の仕事なのです。たしかに、欠点を改める事が重要な場合も多いのですが、それよりも「長所」を伸ばして、その人なりの個性を發揮することが余程重要なのです。身近な「一番」を見出していく事が急務と思います。

3.「積極的傾聴法」

部下指導で重要なポイントの一つに「積極的傾聴法」という手法があります。相手の言い分を受け止めて「あなたは、〇〇というのだね」とオーム返しのように確認してあげる事が基本であります。

この〇〇という点に対して論評を加えたいのですが、それを押さえるのです。ひたすら「受容」して行くのです。このオーム返しを5回ほど繰り返すと相手の方は「受け入れられた」という満足感から次に向かっての「気づき」が起こるのです。相手の「〇〇と言ってばかりいたが、私も△△でした。これからは□□でやって行きたい」という風な気づきが大切なのです。

この積極的傾聴法は、意外に難しいのです。OJTなどで時間的な余裕がない場合、「結論から言え」と迫りたくなるのですが、これでは頭ごなしになってしまうのです。心に余裕をもって、じっくりと相手の言い分を聞く心構えが重要なのです。「なるほどね～」と相槌を打ってドンドン言い分を引き出すことが重要なのです。逆のバージョンで原因追究の際は「Why⁵の法則」と言って「なぜ、なぜ、5回」を行う方法があります。「それは何故ですか？」と相手の言ったことに焦点を当てて「何故」と聞くのです。この方法で5回繰り返すと「真因」に辿りつくというものなのです。この原理を文字で「なるほどね～⁵の法則」と名づけ、積極的に「なるほどね～」と受け入れるようにしています。

4. 「ありがとうの法則」

右掲は、「明元素言葉」「暗病反言葉」と言うものです。そのど真ん中に「ありがとうは成功を勝ち取るプラスの言霊エネルギー！」と書いてあります。これと同じような話があります。

それは、潜在能力研究家の小林正観さんが【致知】の2003年1月号に『宇宙を貫く「ありがとう」の法則』という記事を發表して広まった話です。骨格は、「ありがとう」という言葉に素晴らしい言霊エネルギーがあり、これを発しているとある一定数を超えると状況は大きく変化するというもの

成功を勝ち取るプラスの言霊エネルギー		
ありがとうは		
明元素 現状打破言葉		
充実している	頑張ります	簡単だ
おもしろい	できる	すてきだ
楽だ	やれる	金がある
おいしい	まだ若い	きれいだ
努力します	利口だ	幸せだ
やってみよう	楽しい	元気だ
素晴らしい	試みる	イケル
可能だ	美しい	うれしい
暗病反 現状維持言葉		
忙しい	疲れた	難しい
つまらない	できない	いやだ
困難だ	ダメだ	金がない
まずい	もう年だ	きたない
どうしよう	バカだ	不幸だ
やりたくない	おもしろくない	困った
マイッダ	苦しい	つらい
失敗した	わからない	大変だ

のであり、年齢x1万回とか年齢x2万回、年齢x3万回とステージが上って行くという法則なのです。私の場合、61万回が最初のステージとなりますが、現実的に計測不能と思うのです。しかも、この「ありがとう」は、愛情込めての「ありがとう」なので非常にバーが高いように思うのです。

しかし、現実的には、よく売る営業マンや経営者は「ありがとう」という言葉を頻繁に発しているのです。私は、観察している内に「一定数」に気づいたので。それは、意外にも、1回の会話の中で3度「ありがとう」と発することなのです。3回「ありがとう」という方は、会話が長くなるにつれて「ありがとう」の言葉を増やしているのです。逆に、3回以下の方は、会話が長くなっても殆ど発しないのです。この差が大きいですね。できるだけ「ありがとう」と、そして、何度も発するように心掛けることが重要と思います。

【まとめ】

1. 営業所の顔が冷えている
2. 叱る前に部下の長所を思い出せ
3. 「積極的傾聴法」で相手を受容して、心をオープンにさせる
4. 「ありがとう」はプラスの言霊エネルギー

【AMIニュースのバックログは<http://www.web-ami.com/siryo.html> でご覧になれます！】