

リーダーの「5つの能力」③・質問力

1. 「質問力」

今回は、前号に続いてリーダーの「5つの能力」のうち、3番目の「質問力」についてです。1回目の「段取り力」では「イメージ」x「手順」を、2回目の「捌き力」では「会話力」を書きました。リーダーとして組織力を最大化する責任があるのですが、その責任感が乏しい現状を憂いてるのです。多くの方は「やる気」という言葉で表現しますが、リーダーの「やる気」が重要なのです。このシリーズは、当社に送られて来たセミナーの案内文を元にして、私ならどのように講師するかをご披露していますので、必ずしも「5つの能力」が私の考えと同じという訳ではないことを断っておきます。

リーダーの「5つの能力」

- 1) 段取り力
- 2) 捌き力
- 3) 質問力
- 4) 巻き込み力
- 5) 先読み力

さて、「質問力」に入ります。右掲は「SPIN法」と呼ばれるものを表しています。主に、営業手法として使用されるものです。この手法を応用しようと思います。「質問」と言っても肝心の問題点が分らないのでは質問のしようがないのです。Situationを辞書で調べると「境遇。立場。状態。」とあるように、Problem(問題)の前に状況をよく知る必要があるのです。この事が重要なのです。一般的な構図では

Situation	・・(状況)
Problem	・・(問題)
Implication	・・(示唆)
Need-payoff	・・(解決)

「質問」==>「返答」==>「回答(示唆)」==>「納得(解決)」

と進んで行くことが望ましいのです。その為には、最初の「質問」が相手の状況(困っている点など)にマッチしている事が重要なのです。トンチンカンな質問では、ただビックリするだけに終わりますが、的を射た質問なら「そうなんです。」と相手も受け入れ易いのです。

この事は、どんな事にも通じるものです。「事前調査」という言葉がありますが、何かを行う際に問題点の有無を調査しておくことが重要なのです。この事をリーダーの「質問力」に当てはめると、状況を知るということで、自社のコンピュータから出る結果だけに頼らずに、部下のこと、お客様のこと、仕入先のこと、協力者のこと、自社の事情なども把握しておくことが重要だと言えます。

2. 「人脈マトリクス」⇒「顧客満足度」

右掲は「人脈マトリクス」というものです。これは、自社とお客様との関係を表にしたものです。この表で言えば、課長や部長という方々のお客様との関係が重要なのです。例えば、自社の担当者がお客様のどのレベルまでコンタクトを取れているかが重要なのです。殆どの場合、担当者レベルで終っており、課長や部長という存在は顔と名前が一致すれば「御の字」なのです。そんな状態ですから真のお客様満足を知るには上司である課長や部長というレベルの方々が表敬訪問する必要があります。

	担当者	課長	部長	トップ
担当者				
課長				
部長				
トップ				

ところが、これが、なかなか、出来ないのです。いろんな理由があるのですが、隠れた大きな理由は「相手を知らない」という恐怖感なのです。どんな事を言われるかという不安があるのです。IBMなどの営業活動は、この「お客様満足度」を個々にヒアリングするCSMC(Customer Satisfaction Management Committee)という会議を現場レベルでは毎週行っているのです。彼らの論理は、「お客様満足度」が「営業の成果」に直結するという物で、その「お客様満足度」は、お

お客様の問題を解決するのにソリューションを提供する事により醸成そして高まるのだという考え方なのです。単に「売って来い」という精神論的な営業管理スタイルとは雲泥の差があります。

このCSMCという会議なのですが、一般の企業ではどのような状態なのでしょう？確かに、営業会議やミーティングが実施されていますが、その多くは「売上」という結果について行っているのです。この会議における部下の心境は、「売上が不足しているのは、コンピュータを見れば分るだろう。自分たちに必要なのは、どうしたらよいかという指示なのだ」にあり、これこそが重要なのです。日常活動を俯瞰して、リーダーとして「お客様満足度」を高めるために、どのようなアクションをとるかが重要なのです。多くは、商品(ソリューション)が重要なのですが、その前に、お客様の意向を確認するためにも表敬訪問したり、あるいは、展示会を企画して、多くのお客様の関心度を調査しようとするのです。

3. 知識データベース

右掲は「お客様カルテ」と呼ばれる物です。実は、私がIBM特約店に勤務した時に、営業部の次長という役職だったのですが、あるお客様を訪問した時に「棚野さん、あなたはうちのパソコンにどんなソフトが入っていて、バージョンが幾つか知っているか？」と言われたのです。この経験は、今も貴重な体験として鮮明に覚えています。

前項で「顧客満足」と書きましたが、それを獲得するにはお客様をよく知るとい事が重要だと痛感したのです。私が勤務した会社は、トヨタ販売店の子会社だったのですが、私は、別のトヨタ販売店で約20年勤務して「トヨタ方式」を学び、それを活かしたいと思って入社したのです。ところが、トヨタ販売店の子会社にも関わらず、お客様カルテという類の情報管理が出来ておらず、各自の伝票に頼っている状況だったのです。非常に恥ずかしい思いをしたのです。

IBM特約店なのだから「顧客情報」がデータベース化されていてもおかしくないのですが、「売る」ばかりでアフターフォローは端末などのハードばかりというスタイルだったのです。昔から「コンピュータはソフトがなければ、ただの箱」というのですが、その肝心のソフトが管理されていなかったのです。オフコンに関らず、端末に使っていたパソコンにもOA用のソフトが導入されており、そのソフトは日進月歩の勢いでレベルアップしていたのです。そんな状況なのに、「売りっぱなし」だったのです。これでは、お客様満足を得られると思えないのです。私は、こんな状況から脱出する戦略として、会社には日本LCAの「DIPS」というホワイトカラー用の「生産管理」手法の導入を促がし、その具現策としてソフト開発を提案したのです。さらに、個人として、コンサル術を高めるために、自費で船井総研の客員経営コンサルタントという資格をとる勉強をしたのです。

さて、なぜ、お客様カルテかと言いますと、人は変るとい前提で「情報」をまとめておく必要があるからなのです。「情報」は、人に依存すると共有化できないのです。「情報共有化」をIBMでは「知識データベース」として、原始的には紙媒体をファイルする仕組みで行っているのです。お客様毎にファイリングすることが基本なのです。そのファイリングのカバーとして「お客様カルテ」で過去を俯瞰できるようにしておくのです。ちょっと余談ですが、最近のテレアポ業者は、逐次、お客様のレスポンスを記録しているようで、担当者が変わっているようなのですが、何月何日に電話した時に〇〇とおっしゃっていましたが、その後、如何でしょうかという切り出し話法で迫ってくるので

お客様カルテ 作成日: 年 月 日
担当者: _____

お客様名: _____
住所: _____
電話: _____ Fax: _____
E-Mail: _____ 紹介者: _____

1	機種	購入時期	主要仕様	備考
1	コンロ			
2	洗濯機			
3	冷蔵庫			
4	食器洗い			
5	電子レンジ			
6	テレビ			
7	ビデオ			
8	ビデオ			
9				
10				

お客様が購入された機器及びその構成として管理した(各機器の型番)を記述してください。

<お客様の声>

1	目 録	【管理変化】		状 況	備 考
		種別	日付		
1					
2					
3					
4					
5					
6					
7					
8					
9					
10					
11					
12					
13					
14					
15					
16					

お客様毎に管理変化として記録に情報管理して、内容を管理する。記録の作成が目的である。
種別: 1-更新、2-追加、3-削除、4-変更、5-その他

す。テレアポ業者の進歩に関心しています。

このように、「相手をよく知る」ことが「顧客満足」の大前提なのです。その為にヒストリーを残して、誰でも一覧できるようにしておく事が重要なのです。昨今、IT技術が進歩しているので、例えば、お客様から電話がかかって来ると同時にお客様の情報がコンピュータに表示される時代なのです。これは、CTI(Computer Telephony Integration)と呼ぶのですが、コンピュータと電話が連動して一体運用が可能になっているのです。お客様の情報が分れば、電話に出るのはパートやアルバイトの女性でも安心して対応できるのです。売上に関する情報、お客さまと担当者とのコミュニケーション情報などが統合して分れば、窓口対応として十分に機能を果たすことが可能なのです。

4. 「記録」⇒「状況」⇒「問題」⇒「解決」

「質問力」という切口でリーダーの為の方策を書いて来ました。「人脈マトリクス」をご紹介して、リーダーがどのようにしてお客様に絡むかを提起して、IBMから学んだCSMCという手法をご紹介しました。CSMCは「顧客満足」が「業績」に大きく関係するという考え方であり、私は、裏を返せば「業績は顧客満足のバロメーター」と考えているのです。ところが、営業関係者は「売上はお客様の事情」として他力な考え方なのです。「顧客満足」を得るという積極的なスタイルで自力で迫ることが重要なのです。

先にも書きましたが「情報」が人に依存しているのが大方の企業です。これでは、人が変わると全く手掛かりが掴めなくなるのです。SPIN法をご紹介していますが、まず「状況」を知ることが重要であり、その「状況」を分析した上で「質問」を行うのです。つまり、「質問」を設計しておくのです。この事前の設計がないので、「売りたい」という提案になってしまうのです。これでは、新規開拓をおこなっているのと変わりがないのです。テレアポ業者の事例をご紹介していますが、彼らも「記録」を残して情報共有化してお客様に迫る時代なのです。

私は、お客様に「見える化」の為にも「売上」以外にも「日報」などの情報を共有化できるシステムづくりを薦めています。実際に、あるお客様でシステム開発を始めています。パソコンが1人に1台の時代なので、全ての情報を記録することが重要なのです。記録が出来れば「共有化」が進むのです。担当者でリーダーの間に「記録」を介してお客様の状況を分析することが可能になるのです。IT技術は身近なものになっています。こんな視点でコンサルして行きたいと思っています。これこそがリーダーの「質問力」の要点だと考えています。

【まとめ】

1. 質問するには、事前に相手のことを知っておく事が重要だ
2. 業績は顧客満足のバロメーター
3. 売上、日報など全ての情報を知識データベース化する事が急務
4. 「記録」⇒「状況」⇒「問題」⇒「解決」

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