

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

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。担当者とリーダーの間に「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！】