

栩野流「やる気」の引き出し法

1. 「飯田覚平衛」の話

加藤清正の家来で3傑と言われる飯田覚平衛という武将の話です。この方は、秀吉が槍術7人の1人にあげた程の武勇のあった方ですが、実は、多くの仲間が戦場で死ぬ光景を目にして「もう武士を辞めよう」と何度も思った方です。しかし、戦が終わるとすぐに清正公から「本日の働き見事であった」と恩賞を頂いて、とうとう最後まで自分の本心を言わずに奉公したとされています。

この話から「やる気」の引き出し方の原点が伺えます。この時代は武士道ですから、命をかけて戦う覚悟があるのですが、そこは生身の人間で「命」について直視するとその覚悟が鈍るのです。「覚悟が鈍る」ということでは飯田覚平衛も槍術を磨くという平素の鍛錬にも影響が出るものですが、秀吉が槍術7人にあげたように一流を貫いたのです。普通のサラリーマンに置き換えてみるとこの凄さがよく分ると思います。「覚悟が鈍った」方が一流の仕事をする筈がないのです。

しかし、清正公が戦が終わる度に「本日の働き・・・」としたので「やる気」が出たのです。この清正公の「本日の働き・・・」を学ぶことが重要なのです。マズローの欲求5段階説やハーズバーグの動機付け論など心理学者の理論がありますが、それは「学」であり「術」ではないのです。頭で理論を学んだとしても実践できないのでは無用なのです。「術」が重要であり、その実践という「体」が成果に大きく影響を与えるのです。

右掲は、船井総研で勉強した時に宮内先生(現:独立)が教えてくださった「心観学術体(シン・カン・ガク・ジュツ・タイ)を私流に理解したものです。何事も「頭」ではなく「体」(技能)のレベルで実践できないと意味がないのです。清正公の「本日の働き・・・」は「体」として飯田覚平衛のハートに響いたのです。「気づき」「感動」が起こらないのでは「やる気」を引き出すとは言わないのです。清正公も「金」による「感動」は小さいとよく心得ていたので、戦のたびに褒賞したのです。

「心観学術体」
心:分野の全体像
観:分野の方向性
学:分野の理論
術:分野の技術
体:技術の実践(技能)
私流の理解

右掲は、トヨタの改善指導の鏑本先生が教えて下さった「感動のレベル」です。「うれしい」という喜びは3ヶ月もたないのです。確かに、女性にお菓子をプレゼントしても「うれしい」は殆どその場限りなので、プレゼント作戦でアプローチするなら、清正公のように毎回プレゼントをすることがキーになるのです。そういう意味で「うれしい」と「感動」は大きく違うのです。感動を辞書で調べると「ある物事に深い感銘を受けて強く心を動かされること。」とあるように心の深部で生まれる「喜び」と言えるのです。

感動のレベル
嬉しい・・・3ヶ月で忘れる
感激・・・3ヶ月で忘れる
小感動・・・3ヶ月で忘れる
大感動・・・一生忘れない
トヨタの鏑本先生

私は、「大感動」= Σ(小感動)、「小感動」= Σ(感激)と考えていますが、「感激」= Σ(嬉しい)という風には考えてはいません。飯田覚平衛に例えると清正公から毎回いただく「褒賞」は「うれしい」で留まり、内心では「次は、武士を辞めたいと申し出よう」と思い続けたのですが、秀吉が天下の槍術7人に選んだことは「大感動」で一生忘れなかったと思います。これが、身内と外部との差になるのです。従って、他社の社長に頼んで「褒める」のは、少なくとも「感激」を引き起こすと言えます。業界団体からの褒賞は「大感激」と言えます。

2. 南海ホークスの鶴岡監督の話

私がトヨタ系販売店に入社して間もなくの頃に、トヨタ自動車主催の販売店のシステム部門を集めて行うシンポジウムが犬山市で行われました。このシンポジウムに参加して、新人ながらも他社の方々に混じってワークショップなどに参加したのですが、この時に鶴岡さんの講演があったのです。「部下指導」がテーマだったと思いますが、鶴岡さんがおっしゃった事で、

- ・部下に「頭が悪い」と直接叱るのではなく「まめページが悪い」という
 - ・成績が伸びないでいる2軍の選手には、ストレートに聞いても心を閉ざすだけなので、「国の母さんは達者か」と気遣うことから入って重い口を開かせる
- という2つのことを今でも覚えています。

最初の「まめ」=「豆」、「ページ」=「頁」であり、「豆」+「頁」=「頭」という言い回しなのですが、これは使ったことがありません。多分、鶴岡さんだから言える言い回しだと思います。次の「国の母さん・・・」はよく使うようにしています。自分より母さんや父さんのことを思いやってくれるという話は誰でも「うれしい」もので、素直に状況を話せると思います。

トヨタ系販売店の故福井社長は「炭屋のおやじは元気か」と、同じく故十河専務は「かしこいお母さんはどうしてるか」と若い私に声をかけてくださり、心に「感動」を引き起こして頂いたのを覚えています。このお二人がいたから一生懸命にコンピュータと格闘して、全社オンラインシステムの構築から戦略情報システムへと次々とチャレンジ出来たと思っています。

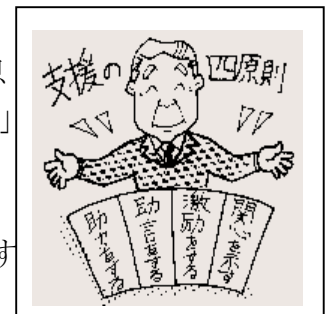
3. 逆報連相

これはトヨタ系の情報子会社に転職した時に、中川重役が「栩野は挨拶も報告もしない」と役員会で言った時に、大野社長が「だったら、君から声かけたらどうだ」と言ったという話を聞いたのです。私は、これを「逆報連相」と名付けて覚えています。この中川重役は、私に限らず、内部の者には、自分から声をかけるという事のない人だったのです。外部にいた時は、お会いした時にはいろいろと教えてくださり、飲みにも連れていってくださったのですが、内部に入るとそういう方だったのです。これでは、子飼いの者しか尻尾ふって報告に行かないのです。(多くの者は呼ばれない限り行かないのです)

今、経営コンサルタントをしています。お客様とのコミュニケーションでは、この経験を活かしています。「状況」を聞いたり、「こんな風にしようと思う」と相談をかけたりしているのです。「お客様あつての経営コンサルタント」と心得ています。右掲は「支援の4原則」というものです。この原則では、

「関心」⇒「激励」⇒「助言」⇒「助力」

という風に繋がって行くことを教えているのです。その発端が「関心」を示すことなのです。それには、故福井社長の「進みおるか」というシンプルな問いかけ方もありますが、私は、「その後、どうなっていますか」とフォローするやり方で実践しています。気軽な「声かけ」で十分と考えています。



そして、忘れてならない点はフォローして「課題」が見つかったら、一緒に考え・行動する事が重要なのです。「激励」で済めばよいのですが、これで放置すると相手は「あなたは言うだけでいいわね」と反発してしまうのです。「助言」⇒「助力」という覚悟をもってフォローしないと相手の心に届かないのです。これが「そばに寄り添う」とか「後押し」とか言うことになり、真の支援となるのです。

4. 栩野流「やる気」引き出し法

「飯田覚平衛」の話、「鶴岡監督」の話、「逆報連相」とご紹介して来ましたが、コンサルタントとして一番初めのお客様である友定建機の友定社長から社員の「やる気」の引き出し方を尋ねられた事がありました。正直言って、まだ経験不足だったので「やる気」という大きなテーマには確固たる答えを持ち合わせていなかったのですが、船井総研で学んだ言葉で「お客様の支持」ということで回答したのを覚えています。

この頃の私は「Faxちらし・3段活用マーケティング」を商品としていたのですが、

「商品」をFaxで送信して「お客様」に迫り「レスポンス」を引き出してセールス活動に入る

という「マス・プル型マーケティング」の構図だったのです。しかし、この頃は「探客9割」というほどに、お客様さえ浮かべば営業は成功すると考えていたのです。実際には、デフレの進行とともに「レスポンス」が出なくなっていて、今では、SP(気配客)が多いと営業が楽しくなり、PP(見込み客)となってクロージングに入ると競合もあって厳しくなり、成功すれば「やる気」が倍増するが、失敗するとマイナスにもなりかねないと思っています。SP=Suspect、PP=Prospectであり、SP>PPの方が営業の「やる気」を維持できると定義しています。

確かに、「やる気」=「お客様の支持」という考え方であり、支持=シェアと考えるとシェアが大きい程、「やる気」が高まるという構図だったのです。これは、トヨタ系販売店時代に嫌という程身にしみた構図なのです。ヒット商品が出ると営業所は活性化して、夜遅くまで営業しても苦勞ではないのですが、「売れない商品」の時は、客を探す・待つのに時間がかかり、夜遅くなると疲労感が増すのです。この2つの現象から「お客様の支持」が社員さんの「やる気」を引き出すという回答になったのですが、どちらのお客様もヒット商品ばかりではないのです。

そこで、船井先生の「売上」=F(m, n)、m=商品総数、n=光る商品数という公式に入り、「光る商品」づくりというMMQCにシフトしたのです。「光る商品」づくりとは、これからの商品づくりでもあるのです。「イチオシ」というスタイルでお客様に紹介して、営業が「イチオシ」を売る込む「手順・ツール・トーク」をロール・プレイングを中心にして開発して、その「手順・ツール・トーク」で絞り込んだターゲットに迫り、SPを引き出してPPに持ち込んでクロージングするテイラード営業のビジネス・モデルに進化したのです。この「テイラード営業法」が、最近の栩野流「やる気」引き出し法となっているのです。基本は「お客様の支持」ですが、より科学的な方法になっています。

【まとめ】

1. 「うれしい」の段階では、何度も繰り返す必要がある
2. 「国のかあさんは元気か」という投げかけで閉ざした心をオープンにする
3. 「逆報連相」は「関心」を示すことから始まる
4. 「イチオシ」⇒「テイラード営業法」。

【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！】