

企業は人なり 部下の心を探る・掴む

有限会社エー・エム・アイ 棚野正喜

「企業は人なり」と言いますが、その「人」が現場で深刻な事態となっています。例えば、コンビニでは人材難によって24時間営業の維持が難しくなっています。昔から言われている3K（キツイ、汚い、危険）に加えて、新しい3K（帰れない・厳しい・給与が安い）が社会問題のように報道されていることもあり、時短営業はフランチャイズオーナーと本部との間の急務な課題となっています。

中小企業の場合、求人市場が深刻化している上に、せっかく採用した人が仕事を覚える前に辞めてしまう事態は、採用費をかけ、教育期間にOJTで先輩社員を割り当てる労力や人件費をもドブに捨てていると同じで、相当悲惨な状態に陥ってる状況も珍しい光景でなくなっています。

若手を人材化していくことが、企業にとっての最大の目標ではあるのですが、政府による「働き方改革」が、中小企業にとっては追い風として作用していないようです。

大企業や公務員の世界なら、若手も実感する改革が可能でしょうが、お客様にダイレクトに接する小売業やサービス業などでは厳しい競争に晒されているので、思い切った「働き方改革」が実現しにくい困難な状況が続いています。

この打開策の一つが、「支援の四原則」です。「関心」→「激励」→「助言」→「助力」という流れです。

まず、「関心」を持っていることを伝える



ことから始まるのですが、「あなたに興味がある」という意思表示を具体的にはどう切り出せばよいのか…。普段の会話もたいしてないのに…、と悩んでしまうかもしれませんが、答えは実に簡単です。

それは、機会が多いはずなのに、意外に活かされていない「挨拶」なのです。

幼い頃から「挨拶しなさい」と教えられているはずだと、挨拶をしてこない部下に対して不満を抱くのではなく、上司から進んで声掛けをすることが大切です。それこそ、「おはよう」の一言でも、若い人の心には響くのです。さらに、「最近、どうかね？」と一言を付け加えれば、部下はオウム返して口を開くのです。話の内容は、他愛ない話題でよいのです。「口を開くと心も開く」は心理の鉄則です。仕事から離れた雑談的な会話の後に、「それでは頼むよ！」と激励すればより効果的です。

この状態を心理学では「ラポール」が構築されたと言うのですが、強い信頼関係としての一種の「絆」が生まれます。

実際に、「毎日、声掛け」の指導をしている会社では、遠隔地の社員に対して電話をかけてくるルールを決め、「困りごと」を聞く習慣を作ることによって、売上実績が向上しているケースがあります。

その会社では、電話をかけることが徹底された上に、ルールでは明確にはなっていませんでしたが、遠隔地の社員が朝礼の30分前に電話をかけてくる村度ができるほどになりました。

それまでは社員が相談する機会がなかったために、「困りごと」を抱え込んで、解決できないまま放置されていたのです。「困りごと」には、ミステイクによるトラブルも当然ありますが、「お客様の悩みに対する解決策が分からないから教えてほしい」という、スキル向上への積極的な姿勢のものもあります。

従来ならば、商談の土俵にも登れずに終わっていたのですが、適切なアドバイスで解決策をお客様に提示できるようになり、一つずつ実績を

積んでいくことによって、信頼関係がより強固になり、「案件」も増えていきました。

弊社の営業指導の一つに「今月の売上予測」＝「実績」＋「受注残」＋「PP」＋「SP」の公式があります。

リピート品なら「受注」から始まりますが、新規案件のほとんどは「SP」(Suspect: 気配)、つまり「こんな事ができないか」という相談から始まるのです。

気配案件 (SP) には、新しい技術や素材の開発の相談、なかには、外注先や補助金などの資金調達までお願いされるなど様々なケースがあります。これらは、お客様との信頼関係が前提となる案件で、確かな解決策を構築する必要があります。当然、「PP」(Prospect: 見込み)の精度も高まり受注確率が高まるという好循環になっています。

一般的に販売管理システムでは「日報」で売上金額が分かるだけという状態がほとんどですが、弊社は、「案件登録」→「見積作成」の状況を「見える化」するシステムを提供し支援しています。

その結果、営業本来の「お客様の困りごとを解決する」ことに焦点をあてた、「3つの'シオン」(Mission、Passion、Action)、「使命」感を持たせて、積極的にお客様の「困りごと」に迫る「情熱」を引き出し、具体的な「行動」につなげるスキームとして定着するように指導をしています。

また、「聞く」「聴く」「訊く」の「3つの'キク」もあります。

前述の会社では、当初、遠隔地の社員に対して、上司は「×のメガネ」を持っていたのですが、毎日、会話するようになり「あいつの良さが分かってきた」といった、良い方向に変化をしました。「聞く」段階で、上司が「○のメガネ」で接するようになると、部下にもそれが伝わり、ロイヤルティ (忠誠、忠実) が醸成されて、相談が密になり深い関係になっ

たのです。

さらに、「聴く」は、評判を耳にして、「〇〇だそうだなあ」と気軽に話しかけることを実践していきます。自分のことを知ってくれているという意外性が、相手の心に響くのです。

次に、「〇のメガネ」を持っていると「こんな話があるのだが…」、と相手の長所を知った上で「訊く」ことが容易になります。

この期待を持って投げかける「訊く」は、聞き手が未体験の事でも期待に応えたいという積極的な気持ちを引き出すパワーがあります。「期待」を込めて取り組ませ、その遂行を支援するという構図になれば、人材化への道は開かれたと言えるでしょう。

ただし、その期待に応えることができなかった部下に、「(まだ) 若い(な) …」などといった言葉を使って、冷たく評価を下すのは厳禁です。

仮に、失敗しても経験の内だとして許容するようにしましょう。状況が許す限り、リベンジのチャンスを与えれば、本人の「一生折れない自信」という財産になります。

とは言え、いきなり大きな「期待」をかけていては、部下にとっても負担が大きすぎ、時にはイジメのように感じてしまうでしょう。小さなことからコツコツと結果を出させていくのが、上手な管理法です。

若い世代に限りませんが、昨今では、「辛抱」「我慢」はもはや死語のようで、少し気に入らないことがあると、何の相談もなく突然に、しかもメールで「辞めます」と伝えてくる時代です。

「3つの‘キク’」によって部下の心の内を読み、「〇のメガネ」によって上司と部下の壁をなくしていきましょう。