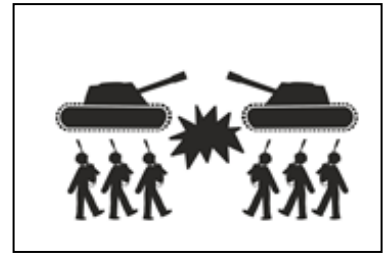


2つの理解と積極的傾聴法

1. 2つの理解

昭和38年(1963年)に日米で初の衛星中継が行われ、ケネディ大統領が暗殺された衝撃的な内容が飛び込みました。当時、私は中2でしたが、同時通訳の西山千さんが「2つの理解」という事をおっしゃっていたのを覚えています。会議でも国会でも論争が行われますが、参加者が自分の立場で主張するので平行線状態という事があります。例えば、現在の中国と自衛隊の実務者が対面で会議する事が行われていますが、双方の立場を理解し合うことに役立っています。また、国際会議では、事前に事務方が協議して統一見解を出す作業しますが、ここでも合意形成が出来ずに核心に触れない合意になる事が多くあります。ホンマに「立場」で物を言うと平行線になるので難しくなります。

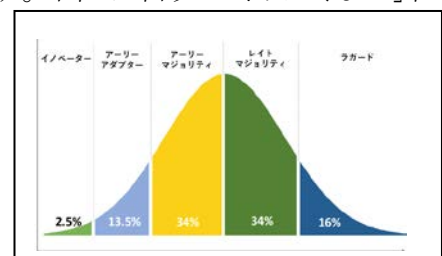


さて、身の回りに目を向けると同じような事があります。「親と子」「夫と妻」「男と女」「自分と近隣」などが挙げられますが、ビジネスにおいても同じ事が言えます。「経営者側と労働者側」「売り手と買い手」「使用者と供給者」など様々な関係があります。私は、元来、自分しか見えない性格だったので、自分が出来ると思う事は他の方も出来ると思う事が多かったのです。サラリーマン時代は、上司だったので、部下の方が忖度してくれて私の想いを理解してくれていたのですが、今から思えば、日頃のミーティングで想いを伝えていた事で齟齬がなかったと思っています。何せ、コンピュータのシステム開発なので「会社の為」という大義があったのです。この大義の元で想いが伝わっていたのです。

2. 現実の状況

しかし、独立して経営コンサルタントをするようになって、「結果」が全てのビジネスになり、如何にして社員さんを巻き込むかが課題になりました。確かに、社長様や幹部の方々とは会議をしますが、その結論を社員へ伝えるのはお客様なので直接コミュニケーションできない現状が浮かび上がったのです。幸いにも、私は船井総研の客員経営コンサルタント養成学校に通って船井流を学んだので、故船井先生から「百匹目の猿」を教わり、他の人がマネをする特技がポイントと理解して、当時、企業なら100%普及のFaxに目を付けて「形は心を動かす」という信念で「ちらし」(コンテンツ)づくりと一斉送信の為のデータベースづくりから始めたのです。そして、東京商工リサーチの「CD Eye's」を購入してターゲット・リストを作成、コンテンツを発信するのに一斉送信システムと契約などをして「発信」を代行するようにしました。コンテンツでは前澤さんを雇い、販売促進会議で決めた商材を数日で「ちらし」にして発信する事でプロとしての立場を確保したのです。あるお客様は「うちの社員は榎野さんの速度に追いつけない」とおっしゃられる状況でした。

しかし、Faxによるマーケティングは、ターゲットが同じなので「効果低減の法則」の宿命があるのです。レスポンスが低くなるとお客様の中でマーケティングへの不満が噴出して、継続の危機が迫って来るのです。「2つの理解」が今回のテーマですが、無人営業の意義を「結果」で求める現場の方々の圧力が高まり、経営者が押され気味になるのです。率直に言うと「やりたくない」社員の声が大きくなるのです。そこで、右掲のイノベータ理論に基づいて、レスポンスのあるのは全体の2.5%のイノベーターであり、アーリーアダプター(13.5%)やアーリーマジョリティ(34%)の半数が関心を持ったが動かない層と考えるとレスポンスの10倍が潜在客として、送信リストの10%をフォローして頂くと同じ位の見込客が出て来る事が分かったのです。実際に、後追いをさせて頂いて、社員の不満を解消してパワーを後追いに集中して頂いたのです。



3. 「百匹目の猿」

実際には「百匹目の猿」のように若手女性が成果を出してくれたのです。Faxちらしの原稿をコピーして、お客様に「これ、ご覧になられましたか？」というシンプルな切り出しでお客様の口を開く方法です。紙媒体なのでコピーを手渡すだけでお客様の反応が分かるのです。その結果、圧倒的な受注に成功したのです。「後追い」は「声掛け」がキーになりますが、一方的にプッシュするのではなく、相手の関心を引くプル型がポイントなのです。コピーが無人営業の役割を果たしたのです。

「百匹目の猿」は、終戦直後、京大の霊長類研究所が宮崎県の幸島で猿の餌付けをした際に、若いメス猿が海岸の川辺でイモを洗うと美味しいという事を発見して続けると若いオス猿からマネをするようになり群れに広まったが「今時の若い者・・・」と最後まで抵抗するラガード層がいる事が分かった現象です。前項のイノベータ理論が示すように正規分布に従う現象なのです。この事は、営業の方ならよく理解されていると思うのですが、お客様の中で先ず一人を見つけ、その方が喜ぶ事で他の方が注目するようになるという現象です。「一本釣り」と言いますが、まず一人がスタート台。その方とコミュニケーションして関係性を深めて集団の中で「居場所」をつくる事が基本です。これは人間関係では普遍的な法則なので皆様もご理解された方がよいと思います。

また、この「イモ洗い」の現象は「シェルドレイクの法則」で時空を超えて他の地域の群れに伝播した事で、故船井先生はコンサル術も上手く行くものはマネする者が現れるので深化するように教えて下さいました。弊社も前澤さんにHPを担当して頂き、メール販促でランディングページ(LP)のリンクを貼るように進化したのです。

4. トルコに学ぶ聞き方

最近、国際的に注目されているのがトルコのエルドアン大統領。全方位外交の立場で存在感を高めているとの事です。腰を低くして当事者のそれぞれに面談して双方の言い分を聞くスタイル。「2つの理解」を理解して、中立的な立場で双方に伝え交渉の土俵に呼び出す戦術です。何事も「口を開けば解決の糸口が見える」ので中立の立場で聞き役に徹する訳です。ロシアとウクライナの紛争でロシアがウクライナの穀物輸出に対して、一方的にロシアが封鎖するとした事に対して、人道上の大義で世界の食料難回避を訴えてロシアの軟化を引き出したのです。

同じようなケースでは「クレーマー対策」があります。お店の立場とクレーマーの立場は平行線だが、調停役の方はクレーマーの言い分を聞き吐露させるのです。積極的傾聴法と言いますが、只管、相手の言い分を聞くのです。言い分を出し切ったら怒りは収まるのです。この収まった状態になった時、即ち聞く耳を持った状態になったら中立的に「落としどころ」を提案するのです。この手法とよく似ているのです。第一項の日中の防衛関係者の会議では、双方が立場を主張するだけですが、双方に相手の顔が見えるので相手の主張の背景も斟酌するようになるのです。交わる事はないが、平行線の距離が縮小されるのです。

「2つの理解」のスタート台に戻ると経営コンサルタントとして経営側の主張するばかりでは、社員さんとの距離が縮小しない事は明らかです。「百匹目の猿」のセオリーも重要ですが、頑固に立場で抵抗するラガード層を巻き込むには同じ原理で相手の言い分を聞く事が重要です。相手が「認められた」と感じさせる事がポイントです。例えば、社内の抵抗勢力的存在の方(ラガード)は野党のように反対する傾向にあるのですが、双方が立場で会話しても平行線のままで、悪くすると距離が広がる事になりかねません。経営コンサルタントとして抵抗勢力の方々インタビューする際に「立場」を一旦捨てる事がポイントです。私自身、この年(74才)になって、この手法が重要と気が付いたのも事実です。若い時は成果が一番と信じていましたが、成果を出すだけでは人の心を変える事が出来ないと遅まきながらも分かったのです。

【AMIニュースのバックログは <http://www.web-ami.com/siryo.html> にあります！】