

今さら聞けない#4・「知識・見識・胆識」

1. 「で？」

右掲はダイハツの不祥事で「何でも相談を受ける」という上司の返事が「で？」だったという逸話を川柳にしたものです。この「で？」がどのような場面で発せられたかを考える必要があります。川柳では上司が「で？」と聞き返しただけのシチュエーションですが、これをさらに深めて陽明学者の安岡正篤氏の三識(知識・見識・胆識)に当てはめて「で？」を「では君はどうしたいのですか？どう考えているのですか？」と訊いていると拡大解釈すると違ったものになります。例えば、上司に困っている状況を相談するケースで

「知識」・・・困っている情報を伝えるだけ

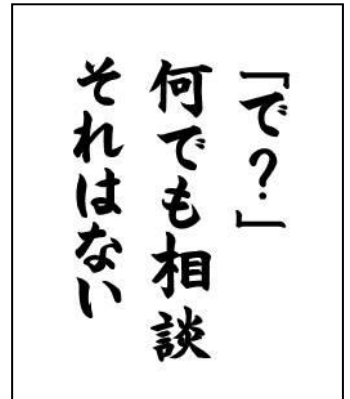
「見識」・・・困っている情報を解決する最適な方法を提案する

「胆識」・・・困っている情報を解決する最適な方法を提案して自分が行うというの3つの段階に分かれるのです。

つまり、部下のレベルを見計らっている「で？」になりますが、上司の腹積もりが問われます。

「で？」と聞いて、部下が何も答えない時にそのまま終わるのか否かが大きな分岐点です。「積極傾聴法」という手法ならば、部下の困っている状況を深堀する為に「〇〇というのだね」と受容して認識のレベル合わせを行います。この「オウム返し」で会話が始まり、どんどん部下の困っている状況を深堀して「Why⁵」というドリルダウンを行うのです。ドリルダウンの途中で、本当の原因が浮かびます。「原因」が分かれば「対策」が見えるので部下が「気づく」のです。この「気づき」で最適な方法が分かるので、多くの場合、自力で解決しようとするのです。

このように、部下の困りごとの相談に対して「で？」と発して、返事に困っていると何も言わずに終わる上司は少ないように思います。もし、何も言わない上司ならば、部下との関係は非常に困った状況になり職場ムードに影響を与えて「モラール」(士気)が低下して生産性が低下してしまいます。おそらく、そういう上司ではないと願いたいです。



2. 「3分で結論出なければ現場へ行け」

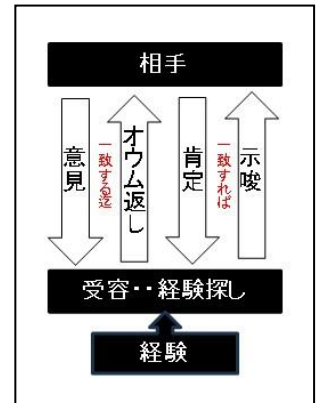
ところが、「Why⁵」が機能しないケースがあります。つまり、双方が立場で意見を主張し合うケースの場合、いつまでもディベート状態が続くのです。これでは、時間が経過するばかりです。改善の格言に「3分で結論出なければ現場へ行け」があります。「現場」という事実直面する必要があります。あるHP制作会社のお客様係の話ですが、お客様の要望で訪問する事を禁じるルールがあるのですが、不思議なことにZOOMによる会話はOKなのだそうです。要望はアクセス解析だったので、本人が勉強した上、ZOOMの画面共有で設定方法をアドバイスする構図になったのです。この場合、「現場」をZOOMに置き換えて解決したのです。

このように、「現場」も時代の進化で変わって来ます。タイパの時代になったので移動時間の節約は重要な要素になります。弊社もお客様との会議はZOOMが多くなっていますが、事前に作成した資料を画面共有して会議を進めるようにしています。この時、資料を表示するのですが、それが絶対視する物ではないので、あくまでも叩き台という認識で皆様の意見を頂くようにしています。その結果、ある程度は皆さんが腑に落ちる状況になりますが、それを行動に移しているかのウォッチングと状況に応じた対応が重要になります。

全てはうまく展開できるものではないので現場へ出かけて、本音の会話で課題を収集する事が大切です。お互いに顔を合わせて現場について意見を交わすのですが、一方的に押し付けるのではなく、あくまでも現場の意見を優先するように心がけています。移動などを考慮すると「3分」とは行かないですが、トータルでタイパが良くなるように心がけています。

3. 「意見」を引き出す

「知識・見識・胆識」を「三識」と言いますが、実際には「胆識」となって実践して頂かねばなりません。その為には、現場の方々との会話が重要になります。右掲は積極的傾聴法を図式化したものです。お客様の言い分を「○○とおっしゃるのですね」とオウム返しで同期をとることが第一歩で「そうだ」という返事に対して経験の中から出来る事を選び出し「○○では如何ですか」と示唆するというものです。厳密には積極的傾聴法ではないですが、まず「受容」することがキーで「オウム返し」で相手が肯定する返事で「示唆」を受けやすくする手法です。



この「オウム返し」の手法が重要です。相手が話を聞いてくれるという安心感を抱き、次の「示唆」にオープンな気持ちで受容できる「間」を作ってくれます。「波長を合わせる」とも言いますが、意外に大きな差がない事が多いので相互の理解を同一にする作用が働きます。そして、一度、関係が出来ると堰を切ったように話し始めるように状況が変わります。この一致した状態で「自分が出来る事」を示唆すると「胆識」があるので相手も受け入れ安くなります。相手は評論を求めているのではない事を頭に置いておくことが大切で、もし、未経験のことならば、どうすれば解決できるかを示せることが重要になります。

この際に、豊富な知識を並べ立てるのは愚の骨頂です。相手は困っているので解決策を示して欲しいのです。豊富な知識の中からベストチョイスを行い、その実践に必要な要素をベストチョイスする「見識」が伴うと「一緒に」という具体的な行動に移れるのです。システムの場合、デバイスが必要になるので、それを含めて示唆すると相手が判断しやすくなります。

4. 「Do-How」という「胆識」

右掲は「支援の四原則」のイラストです。「関心」→「激励」→「助言」→「助力」の順ですが、この「助言」段階でよくノウハウ (Know-How) と言いますが博識な方がいろいろとアドバイスするのですが、その実践となると全くできない事を言うケースがあります。中には、書籍を引き出して「ここに書いてある」と開き直る方がいらっしやいました。知っているなら「やってみて」と問い返したい方でした。



特に、製造業の方々には「現場で実践できない知識は邪魔」という意識があります。従って、自分で「やってみせ」が出来る事がポイントになります。私の場合、製造業の経験がないので、販売というエリアを選び、トヨタ系販売店でOJT活動の経験をベースに故船井先生の「百匹目の猿」手法による指導法を選びました。これを「一番商品」と呼んでいます。ベースは「Faxちらし・3段活用マーケティング」という「形は心を動かす」という信念に基づいたものです。その「信念」の素は第一号のお客様で初年度16億円から20億円に売上を伸ばしたことと「Faxちらし」は自分流のデザイン法を編み出し、自社で制作できる体制になっている自己完結型でスピーディに発信まで工程を進める事が出来ます。これを Know-How (見識) ではなく Do-How (胆識) と呼んでいます。

山本五十六元帥の「やってみせ 言って聞かせて させてみて 誉めてやらねば 人は動かじ」という有名な言葉がありますが、「やってみせ」の「胆識」が重要であり、実際に「させてみて」が出来なければ結果が出ないのです。その結果も段階がありますが、どのレベルであっても「誉める」ことが重要だという教えです。これは部下指導の大原則ですが、なかなか「誉める」という事が出来ない風土が根付いているのも事実です。