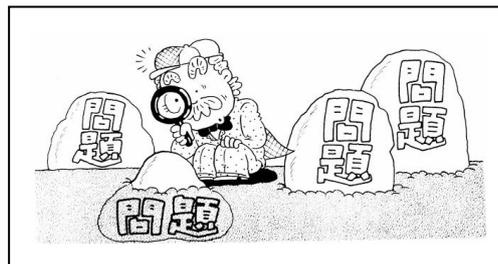


今さら聞けない#81・・・「2つの理解」

1. 「3現主義」

右掲は、QCサークル用のイラスト・カット集にあった物です。よく「真実の一つ」と言いますが、意外にも多くの問題を見ずに眼前の問題の表面だけを見ているという警鐘です。誰しも自分の経験に照らして物事を見る傾向があるので、直感的に一つの問題点を見て「鵜呑み」して表面だけで判断することがあり、なかなか、本当の意味での解決策に至らないのです。冷静になって周辺を見渡せば、意外にも大きな問題点が山積していることがあるので、問題点の一覧表を作成するようにしています。そして、数値化しながら優先順位をつけるのですが、QCサークル活動では「3現則」(現場、現物、現実的)の視点でデータ化して原因を掘り下げて解析する手法をとります。



つまり、架空の空論を避けて、現場で起こっていることを現物で確認して現実的な解決策を打ち出す事をポイントしています。空論では「立場」で言い合うケースもあり、現場では手をつけられないことにつながるのです。このように、問題点を洗い出して進めることが客観性に繋がって、大きな原因を見つけ出すのですが、反対に「直感力」という言葉がありますが、簡単に言えば、パッとヒラメクことを優先するので主観的な手法に陥りやすいのです。直感力も問題を発見するには必要な要素ですが、あくまでも「仮説」ということになります。仮説を立てて現実を調べ上げて解決策を早期に実施する手法です。一歩踏み出す効果があり有効な手法です。



2. 「見えない部分」

前項は QC サークルの話ですが、一般的な問題でも「見えない部分」があるので注意する必要があります。弊社が経験した例では、A社と契約して始めたことをA社がB社に下請けさせていたケースで、さらに、情報のやり取りは3社間のLINEという状況で起こりました。元請けのA社が本来のデータを持っているが、そのデータをB社が処理して弊社に依頼してくるという流れです。弊社は、業務処理を進めたが、そのデータが来ないので完了しないという事態になったのです。当然、弊社はB社が窓口になっているので催促するのですが、なかなか、送って来ないのです。何度も催促を繰り返すうちに納期が来るので強く迫ったのですが、B社から返事が来なかったのです。そこで、A社に尋ねると実はA社内で処理が進まなかったという話でした。LINEで共有しているので、B社とのやり取りを認識おり、本来ならA社が「実は」と割り込んでくれれば騒ぎにならなかったのにと残念に思うトラブルでした。

最近では、メールでのやり取りが多くなっており、文言が要件だけになり易いので、背景的なところが見えなくなります。「行間を読め」と言われるが、ビジネスの場合、クリアな表現が多いのでストレートに感じるケースが多いのです。この事はZOOMなどのオンラインでも起こりやすいのです。やはり、現場で対面して雰囲気を感じながら会話するような余裕感がないのです。「顔色を見る」と言えば、少し表現が違いますが、クレームに近い場合は、先ほどのLINEの例のようにネガティブなことを表に出し難い状況になるのを回避する為にも対面での会話が重要と思います。

メールが会話の手段になって効率的ですが、特に、CCで送られて来るものは直接の当事者でないので理解が不十分な事が多いのです。そこで、「あれは」と訊くと「メールで送っている」と迷惑そうに言われるが、文面だけでは理解できない部分があると思うので、敢えて、訊くようにしています。

3. ウォルマートのクレーム対応

同時通訳だった故西山千氏は「2つの理解」があるとおっしゃっていました。例えば、日米間の同時通訳でも日本側の立場とアメリカ側の立場があり、翻訳が適切でないとトラブルになりかねないという重要な仕事をされていました。紛争も同じですね。例えば、商品のクレームでもユーザー側の主張と販売やメーカー側の主張に齟齬が出ると交渉が長引くという事態になり兼ねません。このように「立場」によって、見方が変わるので、日常の問題でも第一項で示したように出来る限り数多くの問題点を拾い上げて、それぞれを客観的に分析することが重要なのです。

しかし、日常の場合、客観的に分析するよりも解決を優先させるケースが多く、どちらかと言うと直感的な判断が決め手になるのですが、第一項のイラストにあるように「表面」しか見ていないので誤った判断をする可能性が高いのです。このような課題を孕んでいるので、故船井先生はウォルマートの事例を挙げてクレームは全部受けて即解決するように話されていました。つまり、個々のクレームで時間を費やすよりもクレームをドンドン受けて、何でも対応するという「評判」の方が長い目で見れば「得」となるという考え方です。確かに、消費財の場合、価格が安いので、クレームに対応する人件費の方が高いという事情もあります。

この解決法を「2つの理解」で考えるとクレーム側は何でも受け取るので客観的になりやすく、逆に「満足度」が生まれるのです。また、受ける側は即座に解決するので精神的なストレスも軽減できるというメリットがあるのです。一方で満足度が生じて、他方では社員の精神的な面で定着率も高まるという構図になるのです。仮に、押し問答になったならば、クレーム側はますますヒートアップするし、店側の社員は精神的ストレスが高まり、時間のロスよりも離職へのリスクが高まるという構図に発展するのです。最初の対応で「ボタンの掛け違い」にならないように気を使うよりも即対応でアッサリと解決することが重要という教えになっています。

4. 「2つの理解」を埋める積極的傾聴法

第二項でLINEの3社間で起こったトラブルをご紹介しましたが、メールによる表現不足が大きな原因でした。しかし、人間関係では「2つの理解」を頭に入れて対応しないとうまく収まらないことが結構あります。右掲は「積極的傾聴法」を表していますが、受け手が自身の経験値に照らして受容しやすいので、必ず、オウム返しで相手の反応を確認する手法です。「なるほど、〇〇ということだね」と返す内に相手も頭の中で整理して客観的に考えるようになるのです。そして、一致点が見いだせたら、解決策を「〇〇ではないかなあ・・・」とヤンワリと示唆して同意をとるようにするのです。相手も客観的になっているので「示唆」を受け入れ易くなっているので前向きことが出来るのです。

一般的に女性の場合、話を聞くだけでも「受容」されたと思うので最初のオウム返しだけでも効果が大きいのです。「2つの立場」という点では女性はより現実的な点で不満を感じ、現実的な点なので「意固地」になり易いのです。しかし、男性の場合、観念的な点で不満を感じ易いので、ある意味、真の解決策を見つけるといって「打算」的な解決に持ち込むことがポイントです。

このように、「2つの理解」は重要な視点です。特に女性が相手だと現実的なので同性からグループの仲間外れにならないという視点があるので、理性で理解させようとしないう方が解決しやすいのです。そして、多くの場合、要求の一つでも解決すると矛先が緩むので「とりあえず」主義で解決しやすいことから着手すると収まりが早くなります。ポイントは「あなた、聞いているのか」と思わせるような態度にならないように心掛け、さらに、着手することを明確にすることです。この方法で納得すればうまく収まると経験的に考えています。

