

高収益企業が必ずやっていること

1
January
2014

商業界

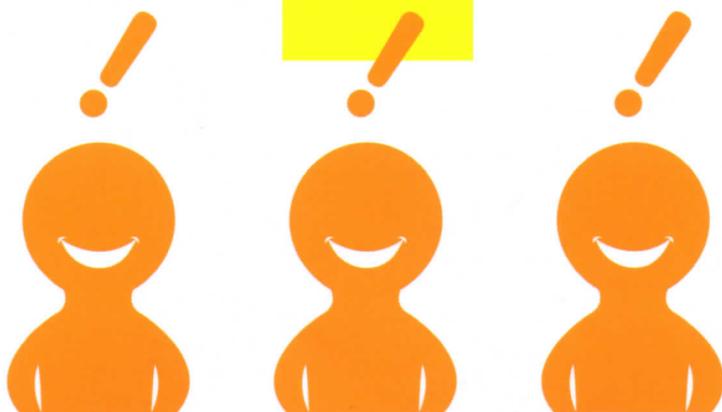
The Journal of Retailing

昭和24年3月28日第三種郵便物認可
平成26年1月1日(毎月1回1日発行) 第67巻第1号(通巻827号)

心しか売れない時代の繁盛の法則
一見フツーのお店のスゴい「接客」

商いを変える 3つの質問

顧客、スタッフ、自分への問いが経営を磨く



おもてなし経営企業に見る繁盛の理由

アクティブシニアだけじゃない

2014春 変わる「御徒町」

注目の地産地消ビジネス

「道の駅」で地元が元気!

スタッフへの質問

人が見る見る育つ！

やる気を引き出す質問マネジメント

メンタルチャージーSC研究所

岡本文宏

スタッフが「指示した仕事しかやらない」「自ら積極的に仕事を見つけてようとしない」「やる気を感じない」といった悩みを多くの経営者、現場リーダーが抱えていることだと思えます。

そんな中、人材マネジメントをうまく行うリーダーが共通して実践していることがあります。

それは、会話の中に「質問」をうまく取り入れて、スタッフのやる気を引き出すマネジメント手法「質問マネジメント」です。

ここでは、質問をスタッフ・マネジメントの中に取り入れていく方法について紹介していきます。

なぜ「質問」だけでその気にさせられるのか？

組織のトップが指示命令を下し、スタッフはそれに従い行動するというマネジメントスタイルは、一見するとトップの考えが末端まで行き届きやすく、統制も取りやすいように思えます。ただ、そういう職場では、スタッフは「やらされ感」を持って、課せられた業務をこなすという状態で働くことになりがちです。

もちろん、これでは仕事に対するモチベーションは上がりません。学生時代に先生や親から、「勉強しなさい！」と言われて、学習意欲



が減退したという経験を持つている人が少なくないでしょう。それと同じことで、第三者からあれこれと指示され、強要されたことについては、*「やる気のスイッチ」*がオンとはならないものなのです。

それとは逆に、「質問」をベースにしたスタッフのマネジメントを行えば、仕事に対して積極的に取り組んでいこうと思うスタッフが増えてきます。

質問をされると、スタッフは自らその答えを探そうと思うようになるので、いろいろと思考をめぐらせることになります。その過程で、自分が取り組んでいる業務について、新たな視点から見つめ直す機会ができてきます。その際、今までにないアイデアが生まれることも少なくはありません。

そうすると、今度はそのアイデアを実際に仕事の中に取り入れたいという思いが強くなり、それを実現できるようと行動が変容してくるのです。こういうことが続けば、仕事への興味が次第に増し、面白みを感じ

じるようになります。

結果、スタッフは心から「この職場で働き続けたい！」と思えるようになってくるのです。

やっつてはいけない 質問の3つの罠

質問マネジメントを行う際に陥りやすい罠とでもいえるべき「やっつてはいけない」ポイントについて3つを紹介しましょう。

1 誘導尋問にしない

私が以前、アパレル専門店チェーンに勤務していたときのことです。会議の場で上司から、「●●の件に関して、私は▲▲と考えているが、君たちはどう思うかね？」という、誘導尋問のような質問を投げ掛けたことがあります。

このように、上司が既に決めていることに対して意見を求められたとしても、その場では「イエス」としか答えられません。これでは質問をする意味がありませんよね。

質問の目的は、相手に考える機会を与え、自ら答えを見つけ出すきつ

かけをつくることにあります。上司が自分の意見に対する同意を求めたいのであれば、わざわざ誘導尋問のような質問をするのではなく、「方針」としてストレートに打ち出してしまった方が、よほど潔くて好感を持たれることになるはずですよ。

2 すぐに答えを求めない

質問をした後、間髪いれずに答えを出してくるスタッフもいます。ただし、全てのスタッフがそのタイミングで答えられるとは限りません。スタッフによっては、答えるまでに少し時間を要する場合もあります。そうするとしばらく沈黙が続いて、なんとなく、気まずい空気が流れてきます。

その際、質問をした側としては、「質問が悪かったのかな？」とか、「質問が理解できないのかな？」などと考えてしまいます。そうして、沈黙に耐え切れなくなり、自分から話を切り出したり、別の質問をすることになってしまいます。

ただ、質問をされた側としては、沈黙の時間は答えを見つけ出そうと

してじっくり考えている最中という場合が多くあります。その途中で話し掛けられてしまうと集中が途切れて、それ以上考えられなくなってしまうのです。

質問をした後の沈黙に関しては、相手が「考えている時間」として捉え、しばらく、そのまま様子を見ておくようにしましょう。もちろん、あまりに沈黙が続くようであれば、本当に答えるのに困っているか、何も考えていないかのどちらかです。その際は適切な対応をとるようしてください。

3 詰問をしない

質問はそこに使う言葉の選び方で、相手のモチベーションを上げます。下げもします。「なぜ、やらないの?」「どうして、このようなやり方にしたのか?」「誰がやったんだ?」

こういう言葉で質問されると、相手は委縮してしまいます。こういう「問い詰める」ような質問は詰問を、マネジメントを行う上で使用するの

質問スキルを磨く最短コース

自分が欲しい情報を聞き出すことだけを目的とした質問をしていては、相手のやる気と行動に変化をもたらすことはできません。

大切なのは、質問をする側の欲求を満たすことやメリットに軸を置くのではなく、「質問を投げ掛けることで相手にどういう影響を及ぼすのか？」についてまず考えます。その上で質問することです。

そういった質問を普段のマネジメントの中で自然に投げ掛けられるようにするためには、やはり、日々のトレーニングは欠かせません。スポーツでも、芸術でも、語学でもそうですが、上達するためには、コツコツと毎日、練習を積み重ねることが肝要です。

私が質問をマネジメントの中に取り入れ始めたころ、寝ても覚めても「質問」のことばかりを考えていました。どういう質問をすれば、相手のやる気を引き出し、行動を促し、結果を変えられることができるのか？

その問いに応えられるようにと、時間が許す限りトレーニングを行っていました。

具体的には、質問に関する本を読んだり、セミナーに参加し、そこで学んだことを当時の店のスタッフに試してみる。その際に、質問後のスタッフの反応や変化を観察し、ノートにまとめました。そうして、有効な質問をどんどんストックしていったのでした。

質問を活用してマネジメントをうまく行うには、効果的な質問をつくり出す能力を身に付けることが必須です。そのためには、日々、質問をする練習を積み重ねていくことがとても重要なのです。

その際に効果的なものが、現状を明確にする質問^①です。

例えば、次のような問い掛けです。「現状を詳しく教えてくれる？」

「何が問題の根元になっているの？」

これらの質問を投げ掛けることで、今まで見えていなかった部分に光が当たり、自分の置かれている状況を正しく把握できるようになります。

自分の置かれている状況の詳細が分かれば、無用な心配事が減り、何をすべきなのかが明確になるので、行動が促進されます。行動すると、おのずと今までは異なる結果が導き出され、その刺激により、やる気が引き出されることになるのです。

②掘り下げて質問をする

スタッフに質問をしたときに返ってくる答えが、その場を繕う、うわべだけのもののように感じられた場合、それに続けて、さらにワンステップ掘り下げる質問をする必要があります。

例えば、「今日どうやって目標を達成しますか？」と、スタッフに質問をしたとしましょう。

はタブーです。

質問をする際に使う疑問詞によって、相手が受け取る印象は大きく変わります。

疑問詞に「Why」なぜ」を使うと詰問になりやすく、「How」どのように」に「What」何が（を）」を使えば、受け止めやすい表現で質問することができます。これを覚えておくとう便利です。

確実にやる気を引き出す質問テクニック

どうすれば上手に質問をして、スタッフのやる気を引き出すことができるのでしょうか。

そのためのコツを紹介します。

①現状を明確にする

障害にぶち当たり、行動が停滞しているスタッフは、自分自身の問題

や悩みについて漠然とは分かっているのです。けれど、現状を詳しく観察、分析する機会がないため、障害となるモノの実態がつかめず、ただ不安な気持ちでいる場合が多いのです。

現状を明確にしないまましていると、不安が膨らみ、心が安定しません。そういう心境のままではやる気を出すことはできません。

その際、スタッフから「笑顔で頑張って販売します」という答えしか返ってこなければ、次のように質問します。

「何を何個販売するのですか？」

「どういうセールストークでお勧めするの？」

こういう具合に、相手の答えを掘り下げる質問をします。少なくとも3段階に掘り下げて質問していくと、スタッフは何をすればいいのかが具体的に分かり、行動が促進されることとなります。

3 選択肢をつくる質問をする

目指すべき地点に向かう際、進んでいくコースを最低3つ以上考えておくと、やる気アップと行動のスピードアップが同時に実現できます。

最初に選択したもの以外の進行ルートをストックに見つけ出させる際に、最も効果的な質問は、「他にどんな方法がありますか？」です。

実際に行動する前の段階で、そう投げ掛けておき、初めから複数の選択肢を持った状態で仕事に取り組みむことにします。そうすれば、仮に一

つ目の方法でうまくゴールにたどり着けなかったとしても、それ以外の選択肢が別にあることが分かっていることで、過度にストレスを感じることもなく業務を遂行できます。

そうすると気持ちに余裕が生まれ、肩に力が入り過ぎない状態で物事に取り組みます。結果として、本来の力を発揮することができるので、良い結果を導き出せます。

答えやすい空気をつくる5つの方法

質問の内容が正しいだけでは、万全ではありません。これだけでは、スタッフのやる気は十分に引き出すことはできないのです。ここまでは「何を」質問するかを考えてきましたが、ここでは「どのように」質問するかを紹介しましょう。

1 質問は1回につき1個

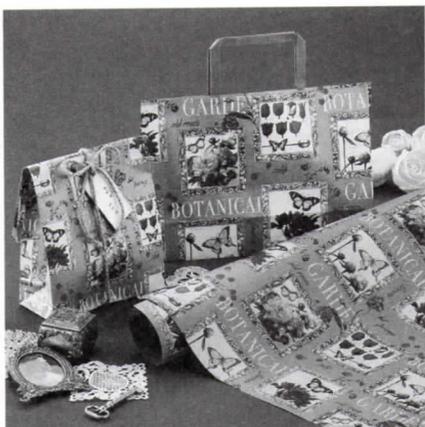
1つの質問中に、2つ以上の質問が含まれていれば、と答えるときに混乱し、答えにくくなります。

例えば「これからあなたが取り組むことは何で、それをどのように始

夢を包み、心を結ぶ。

シモジマでは、お店の日々の運営に必要な包装用品・店舗用品・事務用品・文具などを、魅力ある価格でご提供いたします。小売業の方はもちろん、飲食業・一般企業・サービス業から学校関係・自治体の方など、幅広いお客様にご愛顧いただいております。

シモジマ店舗へ是非ご来店下さい！



シモジマのお店は、お客様のさまざまなニーズにお応えし、全店での取扱いアイテムの合計は10万点をはるかに超えます。ぜひお近くのお店をのぞいてみてください。

シモジマ 店舗

検索

まずはクリック!!

包装用品・店舗用品の
総合通販サイト

「商い支援」

リニューアルオープン
しました!

商い支援

検索



夢を包み、心を結ぶ。

株式会社シモジマ本社

〒111-0053 東京都台東区浅草橋 5-29-8

TEL 03-3864-0061 FAX 03-3865-4470

http://www.shimozima.co.jp/

シモジマクーポン券 商業界1月号 特典!!

このクーポンをご持参いただいたお客様には
お買い上げ額より**5%引!**ご来店お待ちしております。

※対象店舗：シモジマ直営店全店 ※使用期限：2014.1.20まで

※1回限り利用可 他の割引との併用不可

めていきますか？」という質問には2つの質問が含まれています。この場合、2つに分けて順番に投げ掛けたい方が答えやすくなります。

具体的には、「これからあなたが取り組むことは何ですか？」と最初の質問を投げ掛け、その答えを聞いた後で「それをどのように始めていきますか？」と2つ目の質問を投げ掛けるようにします。

質問は1文の中に1つを原則としましょう。

2 範囲を絞って質問する

「今、困っていることはありませんか？」

こういう質問をいきなりされても、何について話せばよいのか分からず、きちんと答えることができないものです。

質問をする際は、できるだけ範囲を狭めて投げ掛けることが必要です。先の場合であれば、このように質問します。

「接客業務の中で困っていることはありますか？」

さらに絞り込んで、「お客さまか

ら質問されて困ったことはありませんか？」などであれば、答えやすい質問となります。

3 柔らかい表情・態度を保つ

質問をする側が、腕組みをしたり、険しい表情でいると、スタッフは自分の考えを話すことをためらいます。また、答えたとしても本音ではなく、うわべだけ繕った当たり障りのないことしか言わなくなります。これでは、マネジメントに質問を用いても良い結果を導き出せません。

質問をした後は、スタッフが答えやすいように、柔らかい表情を意識して、心も体も相手に正面に向けて、相手が答えやすい態度でいることが大切です。

4 否定せず一度受け止める

スタッフからの答えが自分の考えと違うものであった場合でも、頭から否定しないように心掛けましょう。もちろん、その場で正しい答えはこれだと言わなければかりに、自分の意見を押し付けるようなことも避けてください。

スタッフの答えが自分と異なる場

合でも、まずは「あなたの意見は分かった」と一度受け止めることが必要です。そうすれば、相手は話をちゃんと聞いてくれたと感じるので、その後も自分の意見を積極的に発言するようになります。

ただ、そこで受け止めたことに関しては、全てを受け入れる必要はありません。もちろん、良い意見やアイデアであれば、それを採用してもよいでしょう。ですが、明らかに違うと思った場合は、一度受け止めた後、修正するための教育を行うことが必要となります。

5 答えやすい聞き方をマスターする

質問をした後、スタッフの答えをきちんと聞くためには、自分の考えをいっていることをいったん脇に置く必要があります。

会話をしていると、スタッフが話している途中で、頭の中に自分の意見が出てきてしまい、そのことについての話をしたいという、アウトプットの欲求が出てきます。そのような話をしっかり聞くことはできま

せんし、時には相手の話を遮り、自分の話を切り出してしまおうというケースもあります。

相手の話をしっかりと聞くには、アウトプットしたいという欲求を常に満たしておく必要があります。その対策としては、頭に浮かんだアイデアを紙に書き出すという方法が効果的です。

どういう形であれ、いったんアウトプットすることで、その欲求はある程度満たされます。それにより、相手の話を集中して聞く態勢を整えることができるのです。また、うなずく、相づちを打つなどして、ちゃんと話を聞いているという姿勢をアピールすることも大事です。

PROFILE



おかもと ふみひろ
スタッフの“やる気”
と“売る気”を一気に
上げる日本初の商店主
専門ビジネスコーチ。
婦人服専門店チェーン
勤務、セブン-イレブ
ンのFC店経営を経て、

2005年にメンタルチャージ|SC研究所設立。
低コストでできる優秀な人材の採用法、自ら
考え動くスタッフ育成術、仕事の任せ方
ノウハウなどを提供し、業界団体、商工会
議所、企業での講演活動、雑誌への執筆な
どで活躍中。最新刊は『仕事をまかせるシ
ンプルな方法』(商業界)