

# アルファヴォイス倶楽部

Vol. 44 1997. 12

1. 「日本経済に思う事」

建設業コンサルティング1997年を振り返って

野村 敬一

2. 「無関心を克服する(2)」

3. 「東南アジア事業部報告書3」

4. 「アルファヴォイスコンサルティング公開講座のご案内」

5. 「サービスプロセススキル(SPS)」

(住宅用)営業用ヒアリングマニュアル -

ステップファイナル・問題解決の優先順位を決める

## 「日本経済に思う事」

建設業コンサルティング1997年を振り返って

野村 敬一

今更ながら、景気が良くない事を実感する。ついに平成大恐慌なる言葉がマスコミに始まった。しかし心配することはない。それは金融大不況なのであり、それに伴う金融不安が一般庶民を襲っているに過ぎない。すでに日本の経済はバブル崩壊後、確実に景気低迷時期に入り、この5～6年はほとんど変化せず、長期に渡り継続しているだけである。この状態が当たり前であると認識しなくてはいけないのである。経営者は、この経済循環の中で企業を運営していく事を考える必要がある。すでに国の経済政策から見放された業種、あるいは幸いな事に官の規制を受けずにすんだ業種、業界や官から異端児とされた企業は自力かつ市場経済で生きる手段をみいだしているのである。それが見つけられない業種は縮小し、業態を転換しているのである。建設業や金融業も、そろそろ、政・官の呪縛から解き放たれ、本来の市場経済の中で生きていく事を本格的に考える時期に来ただけである。残念ながら両業界ともマーケティングとは程遠い。もっとも、マーケティング戦略などほとんど必要とせず、これまで来られたのだから国営企業はうらやましい限りである。その体質を転換させなくてはならないのだから並大抵のことではない。マザコンで育ったエリート青年が、社会に出てもほとんど通用しないのと同じ

状況であろう。このような現実にも直面しても、いまだにパラダイムの転換ができない、また必要性も感じていない経営者に会うと、その企業の将来に不安を感じざるを得ない。杞憂であればよいのだが。

### 【日本の建設市場を冷静に見つめて】

建設業において、第1市場（公共市場）を拠り所に事業展開することは無謀であることは充分認識できるはずである。それにもかかわらず、その場しのぎの短期的景気浮揚策（ないよりはあった方がいい）に依存し、企業の長期事業戦略構築を怠ってきた建設業自身に責任は多く存在する。これは戦後の官主導型の統制経済に依存した体質に甘んじてきた結果である。建設業は10年位前より国営企業から民営化の道を歩み始めてきた。明確に民営化を意識し市場経済の道を志向した企業は、今日の状況でも何をしなくてはいけないのかははっきりしている。しかし、困った事に何をしても良いのかわからない企業が多く存在しているのである。

第2市場（民間法人）においても全く同じである。バブル時期に10年間分の建設投資を先グイしたのだから、バブル崩壊後10年、受注は半減して当たり前なのである。市場原則から見て今日の状況は極めて当然のことである。経営者の人脈によるトップ営業は既に終焉を告げつつある。世代交代、もしくは景気変動により著しく不安定な市場であることを認識しなくてはならない。

この市場における対策は、従来のトップ営業に加え組織的営業を展開するしかないであろう。「顧客管理システムの構築と実践」こそが最大のテーマであり、本当に自社の顧客になりうる人物、企業の「選択と管理」こそ、いま真剣に取り組むべきテーマなのである。受動的営業体質から能動的営業体質への転換は、この市場における必須の生き残り戦略である。現にこのことを忠実に実践している企業はこの経済情勢においてもこの分野で受注を伸ばしているのである。その「選択と管理」を実践する「営業マンの育成」を計画的にできる企業こそ勝ち残る企業である。この時代だからこそ、やるべき課題はいくらでもあるのだ。経営者自らが本気で取り組まなくては、企業の明日は見えてこない。

また、この市場を確実に獲得することは「第4市場＝リニューアル市場」を拡大させることになる。第4市場戦略については機会があれば来年にでも講演をしてみたいと考えている。

第3市場（民間個人）において、景気変動要因は少ないものの、個人の景気に対する心理的側面が大きく作用している。1年くらい前から心理的先行き不安感が市場を支配し、住宅建設や賃貸マンション建設の市場は低迷してきている。また個人住宅はそろそろ構造不況に陥ってきていると見た方が正解かもしれない。昭和40年代から住宅産業は隆盛を極め、バブル以後も大きな落ち込みもなく推移してきた。住宅建築の顧客のニーズは「広さ」＝「質」として顕在化し、「建替え」や「新築市場」を創出してきた。平均坪数の推移は、ここ5年くらい43坪前後で止まり、広さに対するニーズは一応満

足の域に達しているとするべきであろう。家族構成や住まい方を見ても、これが日本の住宅面積の上限かもしれない。住宅設備を見ても10年前と基本的性能はほとんど変化なく、満足の域に達しているのである。要するに、日本の住宅は既に居住面積及び設備において「最低品質」は確保できているとみるべきであろう。

この状況下において、建設業は住宅事業にどのように取り組むべきなのであるか。答えは極めて簡単である。「3%のマーケティング戦略の実践」である。しかし実践することは、極めて困難である。何が困難にさせているかは、ゼネコン体質を引きずりながら住宅を片手間にやろうとする安易な経営者の考え方であり、企業風土であろう。

また、賃貸マンション市場も同様の傾向がある。賃貸マンション市場は100万都市から50万、30万都市に移り、今は10万前後の都市に市場が移ってきている。平均単価は2億から1億、そして7000万と変化してきた。供給過剰が起こり地主の不安は増大している。

しかし、賃貸マンション市場において本当にマーケティング戦略を実践し、顧客管理活動を実践している企業はどのくらいあるのだろうか。単に低価格の商品を発売し、採算性でのみ営業活動を行う。安ければ売れると思っているゼネコン風土。顧客の「真のニーズ」に答えている企業はどのくらいあるのだろうか。賃貸マンション営業は「コンサルティング営業」である。コンサルティングとは情報提供とアドバイスを行うことであり、そのための情報収集をいかに行うかである。基本になる営業体質を今こそ見つめ直し構築すべきである。

これらは全て一般論（多少偏った見方かもしれないが）である。冷静に市場を見る事は必要である。悲観することではない。市場における問題が明確になれば、その問題解決をするのが企業の力である。企業が生き抜くためには冷静に「市場と顧客ニーズ」をつかみ、事業戦略を構築し実行していかななくてはならない。問題発見能力と解決能力を持った企業に体質転換しなくてはならない。今、元気な建設業はそのような力を持っている企業である。

### **【市場経済原則の中で生き残る】**

日本の建設業は戦後の官主導型の市場から脱却し、本来のマーケティング戦略を必要とする市場に生きていかななくてはならない時代に突入している。現在の景気状況は、これからも継続することは間違いないであろう。決して不景気ではないのである。これが当たり前なのである。金融不況が一段落しても建設市場は変化しないと考えるべきであろう。市場構造が大きく変化していることを謙虚に認識しなくてはならない。

市場経済の中で最も大切なのは「自社の持つ強みと弱み」を認識することである。自社が一番「得意」とするものをきちんと認識することであろう。「何でもやります建設業」から「これが得意です建設業」への転換が市場経済の中で大切なことである。建設市場は低迷しているといっても巨大な市場がある。今こそ「知恵」を使い、「課題達成型企業体質」への転換と「戦略的事業構築」を志向しなくてはならない。

### 【独り言】

マスコミを通じて一部上場企業の代表者の顔や発言を見る機会が多くあるが、ほとんど経営者のイメージとは程遠い。私の祖父はかつて日本の上場企業の経営者であった。勲章を頂き園遊会を開催していた記憶がある。経営者のイメージは威風堂々、カリスマ的であり、子供ながらに憧れたものであった。おそらく相当ワンマンであったであろう。引退後の反動を見ればその経営手法は相当強引であったに違いない。しかし、実に魅力的であった。今でも経営者とはそのようなイメージがあるが、そのような経営者は少なくなってしまうような気がする。ほとんどが、サラリーマンを長期に渡り経験し、出世サバイバルに勝ち残った優秀サラリーマンが経営者になっているのであろう。しかし社長とは、サラリーマンとは違う特殊な職業のような気がする。自分で事業を興すバイタリティー、0（ゼロ）から1を生み出す気力、そして常に危険と隣り合わせに経営が存在する、このような自立創業の精神を持っている人間の職業なのではなかろうか。しかしながら、ほとんどの企業の経営者はそういう環境を経験していない。日本の経営者にそのようなカリスマ的魅力ある個性を持った人間が出てくることは無理なのかもしれない。上場企業では、なおさら難しいかもしれない。このことが日本の将来を暗くしているのかもしれない。しかし、私が日常接している中小企業経営者にはこの魅力ある人物が多く存在する。極めてワンマン、役員会議などほとんど眼中にない、カリスマ的経営者。日本経済が本当の活力を取り戻すには、「中小企業の親父」の復権に期待したい。とりわけ地方建設業者はその「親父」の宝庫である。当社は「親父」達の応援部隊であり続けたいと願っている。

今年1年間、本当に有り難うございました。アルファヴォイスコンサルティングも創業10年目を無事に迎える事ができました。これも一重にこの「アルファヴォイス倶楽部」をお読み頂いているクライアントの皆様、並びに支援して頂いている皆様のお陰と、心より感謝致しております。来年も一層コンサルティング内容を充実し、皆様の事業のお役に立ちたいと考えております。

良いお年をお迎え下さいますよう心よりお祈り申し上げます。

以 上

## 「無関心を克服する（２）」

10月に掲載した「無関心を克服する」の2回目です。  
時間がたっているのですお忘れの方のために、簡単に概要を復習しておきましょう。

### <無関心>

顧客の初期段階における強い抵抗を無関心と呼んでいます。顧客の無関心の反応は、概ね次のような態度で示されます。

### <無関心の態度>

- ・「今のままで充分。」
- ・「無理して借金まですることはない。」
- ・「考えるのも煩わしいよ。」
- ・「別に用事はないよ。」
- ・「主人は何も考えていないと思いますよ。」
- ・「特に興味がないから。」
- ・「今は忙しいから、今度にして。」
- ・「うちとは関係ない話ですから。」
- ・「今は何も困っていないから。」
- ・「用事がある時は、こちらから連絡しますよ。」
- ・「今は考えていないから。」
- ・「結構です。」「用はない。」
- ・「他でもう取り引きしてるから。」
- ・「いくら来ても考えるつもりはない。」
- ・「はっきり言っとかないと悪いから言っておきます。うちは買いません。」
- ・「何も考えていない時に来ても迷惑なだけ。」
- ・「資料なんかいない。」「名刺なんかいらん。」
- ・「これから掃除するところです。出て行って。」
- ・営業マンの顔を見ただけで、無言で玄関を閉める。
- ・インターホンで挨拶したら、出てこない。いきなり、玄関を閉められる。

これらの顧客の反応に効果的に対応するために、いくつかの会話事例に沿って、無関心克服の学習を進めましょう。

**<会話事例2>** （面談者は奥様です。）

営業：こんにちは、はじめまして。いつもお世話になります。今回この地域の担当になりました鈴木健二です。私どもの会社は住宅建築を専門にしています株式会社ユニティーです。宜しくお願い致します。（笑顔で明るく元気な挨拶）

顧客：はい。

営業：こちらは佐々木一郎様のお宅ですね。

顧客：はい。

営業：奥様ですね。

顧客：はい。

営業：地震や火事は注意すれば、防げるというものではありません。そこで私どもでは地震や火事に強い木造住宅を佐々木一郎様にご提案するためにお伺いしました。

顧客：うちはいいです。間に合っています。

営業：それは、申し訳ございません。今のところはよろしいということですね。

顧客：ええ。

**<解説>** リピートの活用

無関心克服の要点の一つは場の雰囲気営業マン側の誘導により変化させることにあります。営業マンが場の雰囲気を作り、変えていくのです。場の雰囲気を変えるためには、営業マン自身が顧客の無関心の感情に引き込まれないことです。顧客の無関心の感情が強いと、多く営業マンはその中に引き込まれ、そこから、脱出することが難しくなります。そこで、顧客の感情に引き込まれないために、顧客の無関心を軽く受け流すのです。この会話事例では、顧客の無関心である「うちはいいです。間に合っています。」という発言に対し、「それは、申し訳ございません。今のところはよろしいということですね。」と謝罪し、復唱し、顧客から「ええ」と同意を得て、引き込まれないようにしているのです。顧客の発言を復唱することをリピートと呼んでいます。顧客は営業マンの突然の訪問に怒りや恐れを伴った緊張を感じています。リピートはこの顧客の緊張を緩和することに大きな効果が得られます。

ところで、リピートは、この文章を読んだだけでは、身につけることはできません。ましてや、緊張状態にある顧客に対し、タイミングよくリピートすることは、なかなか困難なものです。そこで、日常の中で自分の家族や仕事仲間の発言に対し、リピートの訓練を継続することが必要になります。訓練の継続により、初めは不自然なリピートが自然にできるようになることでしょう。

**<会話事例3>**

営業：地震や火事は注意すれば、防げるというものではありません。そこで私どもでは地震や火事に強い木造住宅を佐々木一郎様にご提案するためにお伺いしました。

顧客：うちはいいです。間に合っています。

営業：今のところはよろしいということですね。

顧客：ええ。

営業：といたしますと。

顧客：だって…。

#### <解説>フリー質問の活用

この会話事例では、顧客の無関心をリピートにより復唱し、場の雰囲気を変えたところで、「といたしますと」と質問し、顧客に話をさせようとしています。「といたしますと」と質問することにより、顧客は何らかの形で発言します。この発言により、情報を得ることができます。「といたしますと」という質問はフリー質問と呼ばれ、面談の様々な場面で活用することができます。顧客から情報を得たり、ニーズを引き出すには効果的な質問です。

#### <会話事例4>

顧客：どちら様ですか。

営業：はい、地震や火事は注意すれば、防げるというものではありません。そこで私もでは地震や火事に強い木造住宅を佐々木一郎様にご提案するためにお伺いしました。

顧客：いやあ、うちは建替えなんか興味ありません。 (無関心)

営業：それは申し訳ございません。今のところは必要ないということですね。

(リピート)

顧客：うん、そうですよ。 (イエスメッセージ)

営業：ところで、先程からこちら辺を歩いているのですが、緑が多くていい所ですね。

(賞賛のスキル)

顧客：そうだね、なかなかいい所ではあるなあ。 (イエスメッセージ)

営業：私も住んでみたくなりますよ。 (賞賛のスキル)

顧客：そうかね。 (イエスメッセージ)

#### <解説>賞賛のスキルを活用する

初回訪問などの初接触の時、顧客は営業マンからの説明で閉口することがあります。また、逆に営業マンは顧客から何らかの情報を得ようと質問をし続けることがあります。多くの場合、尋問、詰問、取り調べ調の質問になり、顧客は営業マンから逃げたくなるのです。このような場合は説明や質問をやめて、賞賛を使うのが良いでしょう。営業マンの説明により、顧客は緊張状態が続き、営業マンに対し心を閉じてしまっているのです。これが無関心の態度として表面に表れるのです。その時、あなたが少しばかり口をつぐめば、顧客はほっとします。ほっとしたところに賞賛を使うと、顧客はリラックスし、話を始めるのです。この会話事例では、「ところで、先程からこちら辺を歩

いているのですが、緑が多くていい所ですね。」と賞賛することにより、顧客を賞賛の話題に引き込ませることに成功しています。このように、賞賛は顧客の緊張を解き、話しをさせるのに有効なのです。

ところが、賞賛の経験のない営業マンは、顧客に賞賛をすることができないのです。賞賛の話題に困るのです。顧客に何を賞賛してよいのかわからないのです。そこで、下記に賞賛を効果的に使うための方法を述べます。

## **賞賛のスキル**

### **<目的>**

顧客の潜在的ニーズをつかむヒントを見つけること。

営業マン自身がリラックスすることによって顧客もリラックスし、その後のコミュニケーションがスムーズに運ぶこと。

顧客と営業マンの人間関係が親密になること。

問題解決のための情報収集。

顧客が無関心の態度をとって、営業マンの誘いによって来ない時、場の雰囲気をやわらかいものにしたい時、顧客とより親密な人間関係を作りたい時、質問ばかりで顧客もあなたも緊張している時、このような場面で利用されるのが賞賛のスキルです。賞賛のスキルは、あなた自身がリラックスすることによって顧客もリラックスし、顧客とあなたの間にある空間が暖かく楽しいものになります。あなたが笑顔を意識して出すことによって、顧客も笑いを表情に出すようになります。あなたと顧客が同じ話題によって、大声で笑い出したらしめたものです。商談の空間は、共感の輪に包まれ、その後のコミュニケーションが実にスムーズに進むことになります。賞賛のスキルの目的は、顧客と営業マンの間に共感の空間が生まれるようにすることです。

### **<賞賛のプロセス>**

賞賛の対象には多くのものがあります。それらのものを感じたままに述べれば良いのです。ただし、初回接触の場合は、賞賛の内容によっては顧客の身になると「いきなりぶしつけな奴」だと思われ、嫌に感じる場合もあります。営業マンは顧客にいい感じを抱いてもらおうと賞賛を使ったのに、返って逆効果になることがあるのです。そこで、下記に顧客が嫌な感じを感じないような賞賛の話題としての確なものを書きます。営業マンはこの順番で賞賛を行えば、顧客といい関係を結ぶことができます。

環境の賞賛

個人の賞賛

仕事の賞賛



### <環境の賞賛>

まず、初めは顧客の回りの環境、家庭環境や外部環境を誉めるのが良いでしょう。顧客にとって、当たり障りのない話題だからです。当たり障りのない話題だからこそ、顧客も受け入れ易いのです。さて、「誉める」といっても誉めるものが何もない場合はどうするのか。そんな疑問が持ち上がるかもしれません。しかし、実際にはそのようなことは絶対にはないはず。どんな環境にも賞賛の要素は転がっているのです。あなたがその環境や顧客の賞賛の要素を意識して観察していれば、必ず見つかるものです。これを「美点凝視の精神」と言います。

### <環境の賞賛の事例>

- ・「わあ、こちらのおたくでは地震にはビクともしなかったんですね。」
- ・「へえ、これだけの庭石だと搬入が大変だったでしょうね。」
- ・「こちらのお屋敷はこのあたりでも一番立派ですね。明治の本格木造ですね。」
- ・「わあ、こんなに立派なご仏壇を見たのは初めてです。さぞかしご先祖様もお喜びでしょうね。」
- ・「この地区でも旧の地主さんはご主人様のところぐらいで、以前は出入りの方が沢山いらっしやったのでしょうか。」
- ・「いやあ、本当にこのあたりは静かで環境の良い地区ですね。」
- ・「立派な家ですね。」
- ・「きれいに手入れしてあるお庭ですね。」
- ・「このあたりは静かで住むには良いところですね。」
- ・「やっぱり空気がおいしいですね。」
- ・「大阪まで快速で16分と便利なところですね。」
- ・「駅から近くで便利ですね。」
- ・「これからも、どんどん建物が建って発展していくでしょうね。」
- ・「いつもきれいにされているので、気持ちいいですね。」
- ・「玄関に花が置いてあると明るくなりますね。」
- ・「いい香りがしますね。」
- ・「おしゃれな置物ですね。」
- ・「立派な植木ですね。」
- ・「広いお庭ですね。」

### <会話事例5> (顧客が奥様の事例です。)

営業：いつもお世話になります。今回この地域の担当になりました鈴木健二です。

こちらは佐々木一郎様のお宅ですよ。

顧客：はい。

営業：奥様ですね。

顧客：はい。

営業：地震や火事は注意すれば、防げるというものではありません。そこで私どもでは地震や火事に強い木造住宅を佐々木一郎様にご提案するためにお伺いしました。

顧客：うちはいいです。間に合っています。

営業：今のところはよろしいということですね。

顧客：ええ。

営業：ところで先ほどから気になっていたのですが、こちらの写真の方はお嬢様ですか。

顧客：ええ。

営業：かわいい方ですね。これはどこかに遊びに行ったのですね。楽しそうでいいですね。

顧客：そうね。あの時は…。

#### <解説> 個人の賞賛

環境を誉めたら、顧客は肯定的な態度を示しました。次に話がのってきたら、顧客の個人的な話に関して、賞賛してみましょう。例えば、顧客の趣味の話、家族の話などです。実はこのような話題から、必要な顧客情報を取得することができるのです。そこから、顧客の商品に対するニーズを探ることもできるのです。

#### <個人の賞賛の事例>

- ・「いやぁ、かわいらしいお嬢ちゃんですね。おいくつですか。」
- ・「こちらは海外の置物ですか。すごく高価そうですね。」
- ・「こちらのゴルフクラブ、パーシモンですね。さぞかし腕の方も上級なんじゃないですね。」
- ・「立派な魚拓ですね。ご主人様の作品ですか。」
- ・「ご息様は高校生ぐらいですか。先程お会いしましたが、しっかりなさっていますね。」
- ・「すごく礼儀正しいお嬢様ですね。やはりご主人様のご教育が良いからでしょうか。」
- ・「こちらの優勝カップはご主人様のものでしょう。この数からするとプロ並ですね。」
- ・「かわいいお孫さんですね。」
- ・「失礼ですけど、おいくつですか。えっ、若く見えますね。」
- ・「えっ、お父さん、マンション2棟も持っているのですか。左うちわですね。」
- ・「いつも身成りがきっちりしていますね。」
- ・「いい体格していますね。若い時に何かしていましたか？」
- ・「いつもあんなにきれいな奥様と一緒にだと、毎日が楽しいでしょうね。」
- ・「おりこうなワンちゃんですね。」
- ・「私も犬を飼っているのですが、吠えるばかりで困っています。どうしたら、こんなにお利口になるんですか。」

### <雑談の糸口をつかむ>

個人の賞賛に続けて、すぐに商品の紹介に入らないで、顧客とさらにいい関係を結ぶために雑談をすることがあります。雑談の糸口をつかむためには顧客に下記のような質問をすると効果的です。

- ・「ご主人様はゴルフをなさっているのですか。実は私もするのですが、なかなかうまくならずなくて。」
- ・「ご主人様は釣りをなさっているのですか。実は私もするんですが、なかなかうまく釣れなくて。」
- ・「ご主人様の盆栽は1つ1つ立派ですね。毎日お手入れされているのですか。」
- ・「いつもお元気そうですね。健康の秘訣は何ですか。」
- ・「カッコいい車ですね。私も一度乗ってみたいと、いつも思っていました。」
- ・「毎日暑いですね。」
- ・「毎日雨でうっとうしいですね。」

### <仕事の賞賛>

さて、次は、顧客の仕事に関する話題です。自分の仕事に自信を持っている顧客なら、間違いなく顧客はじょう舌になるでしょう。しかしながら、顧客の中には、自分の仕事に関して話をしたくない人もいます。そのような顧客の雰囲気を感じ取ったらすぐに切り上げることでしょう。

仕事の話題は、顧客にとっては毎日の問題であり、自分を他人に認めてもらいたいと願う人間にとっては絶好の話題といえるでしょう。仕事の賞賛では、顧客の仕事関連の話を話題にします。仕事の賞賛をすることによって、顧客の抱えている仕事上の問題を引き出すきっかけになるのです。

### <仕事の賞賛の事例>

- ・「あれだけ広いと田植えも大変でしょう。」
- ・「これだけの社員さんを使われていると大変でしょうね。」
- ・「ご主人様一代でこのように大きくされたのですか。」
- ・「今の時期はお仕事の合間での田植えでしょうから、お身体も休められませんか。」
- ・「この農業というものは、自然が相手だけに本当に難しいのでしょうかね。」
- ・「いいところにお勤めされていますね。大企業ですね。」
- ・「手広く事業されていますね。ご立派ですね。」
- ・「時代的话题を集めたお仕事ですね。」
- ・「熟練された貴重なお仕事ですね。今の若い人にはできませんね。」
- ・「(名刺をもらって)社内的に大変重要なポジションにおられるのですね。」

### <美点凝視能力を身につける>

日常生活や仕事の中で、美点凝視できる能力を体得することです。顧客の面前でいきなり賞賛しろと言っても、不自然な賞賛になり、顧客の共感を得られないからです。私たちは悪点凝視でものを見る習慣があります。人に対し批判非難すること、その人の欠点を発見することは楽にできます。ところが、良い点を観ようとするのは結構困難なものです。もし、あなたが、ある人の美点を発見できないとしたら、あなたは美点凝視の能力に欠けているということになります。あなたは、今から美点凝視の能力を身につけるために直ちに訓練を始める必要があります。

さて、人が喜ぶ賞賛の対象は、その人の態度、行為、しぐさに関することです。その人の無意識に行っている態度、行為、しぐさがあなたや、第三者に対し、良い感じを与えていたら、その内容を誉めることです。無意識の行為を誉められることほど、嬉しいことはないでしょう。

\* 続き（<会話事例6>から）は、2月号の予定です。

以 上

## 「東南アジア事業部報告書 3」

今回は、AVC東京から中国に出向中の、私、山下倫二が中国人との付き合い方を、現地体験を基にご報告致します。

中国に来て半年ほど経ちますが、謝罪するという行為を中国人がするのを一度も見たことがありません。日本人はビジネスでもプライベートでも「申し訳ありません」「すみません」といった謝り言葉をよく使いますが、中国人は自分から謝るようなことはまずありません。彼らにとって謝ることは、ある意味で自分の負けを認めてしまうようなことになるのです。

中国に出向する前、日本にいる中国人の友人らに、「中国人は自分の面子を最も大切にする民族である」と聞いていたこともあり、こちらに来て中国人との人間関係づくりの第一歩として、彼らの面子を立てるということに一番神経を使っています。彼らは自分の面子を潰されることは、自分の先祖や自分の生き方を否定されることと同じ意味を持つと捉えるのです。常にケンカをしているように見える彼らの言動や行動をとっても、自分は決して悪くはないといった理念が先立っているのを強く感じ受けます。最も古い歴史を持つ民族が、なぜこのような性質を持ったのでしょうか。

第一に、中国人はもともと騎馬民族、大陸民族、そして流浪民族である。

騎馬民族は常に移動し、日々見知らぬ土地での狩猟生活のため、己しか信じない。大陸民族は多くの国境と隣接しているため、多民族が入り乱れての侵略や戦乱に見舞われることが多く、己が生き残ることだけを常に考え続けてきた。

第二に、貧困である。

中国は最近でこそ経済発展が著しいが、今なお、飢えている人々が何千万人もいる。貧困に苦しみ毎日どう食べていくかが問題であり、ありとあらゆる知恵と力で人を出し抜かなければならない。場合によっては、賄賂を出したり取ったりもする。

第三に、社会主義、人治国家である。

近代的な法律が整備されてきたのはごく最近のことであり、一般的には今も「人」が支配する人治主義が幅を利かせている。

生きていく、貧困からの脱出、成功を勝ち取る為には、自分自身が全てであり、誰にも頼らず己のみを信じるのが、面子を第一に守る性質に繋がったのではないかと思います。

以前、SCSの講演会を行った武漢市での体験を述べようと思います。武漢市は、長江（揚子江）の下流（上海市）から約千キロの上流にあり、中国大陸の中央に位置する湖北省の省都で、上海、北京に次ぎ三番目に人口の多い都市です（約一千百万人）。海

沿いの都市とは違い、発展の少し遅れている地域で、今でも多くの人々が昔ながらの中国人の思想を残しています。

武漢市内のホテルに宿泊していたところ、3日目にフロントからの電話で、「部屋の絨毯の掃除をするので、違う部屋（7階から3階へ）に移るよう」に言われました。荷物の整理等を考えると移りたくなかったので、「なぜ最初にそのことを言わなかったのだ」と聞きました。急に決まったことなのでフロントにもわからなかったとの返事に、不愉快になりつつも仕方なく部屋を移りました。案内された部屋は明らかにそれまでの部屋よりは狭く汚れており、しかもテレビや電灯が壊れていてスイッチを入れると煙が出る始末です。これには私も気分を害し、違う部屋を要求しました。ところが、空いている部屋はないとの一点張りで全く話になりません。フロントの責任者を呼び、事情を説明し意見を言うと、「何故そんなことを私に言うのですか。テレビや電灯が故障したことは私の責任ではないので、電気関係の者に言って下さい。」と、逆に言われてしまいました。怒りがこみ上げつつも、その電気関係者を呼ぶように言うと「今日は休みです」と平然と答え、自分の非を絶対に認めようとはしないのです。これにはほとんど呆れ返りました。

彼はこの時、既に興奮状態にあり、このままでは水掛け論になってしまうだけだと考え、私はSCSの「共感のスキル」を用いて彼の言葉に共感し、彼に繰り返して言い続けました。4、5分経つと彼もだんだん落ち着いてきて、やっと私の話に耳を傾けるようになり、迷惑をかけたことに気づき始め、少しずつ本音を話し始めました。その日は宿泊客が少ないため、客を同じ階に移し電気代や人件費を節約するよう、急遽ホテルオーナーに指示されたそうです。そこで私は彼の側に立ち、共感しその部屋に泊まることにしました。すると彼は驚いた様子で、「人との口論の中で、この様に自分の気持ちを聞いてくれる人がいたのは初めてです。」と打ち解けてくれました。彼の話では、会社側からは絶対に非を認めるなど教えられ、自分も従業員に対してそのように教育・指導をしてきたそうです。

この時の彼の「感動」のように、少しでも多くの中国の人々に人間関係づくりの技術（SCS）を伝えていきたいと改めて感じました。

その日のうちに、彼は電気関係の責任者を呼び部屋の修理をしてくれました。それ以来、武漢に行った時には彼のいるホテルに宿泊し、武漢についての情報を聞いたり、彼の友人を多数紹介してもらい、とても良い関係を続けています。それにしても、最後まで彼は、「すみませんでした」とは、言いませんでした。あの時、もし私が無理に謝らせていたら、おそらく今の友人関係にはなっていなかったでしょう。やはり、彼の面子を保たせたことが大切で、日本のやり方を中国で無理に押しつけることは失敗に繋がることが多いと実感しました。

香港が中国に返還されアジアブームが騒がれている今日、多くの日本企業が中国に進出し、その多くが失敗し撤退しています。原因を詳しく分析しますと、そのほとんどの場合が人間関係の不和から始まっているようです。SCSでは「人間という動物は、人

と人とがうまくいかないのが当たり前。うまくいくためには、相手の側に立ち、相手の気持ちになって考えていかなければならない」とご指導しています。ましてや日本人と中国人とでは言葉の障害があるため、なおさら心から相手に話をしなければならないでしょう。私の経験上、中国人というのは、この人は信用できる人間か否かを常にチェックしており、友人になることは容易ではありません。ですが、本当の友人になった時は、自分のことを犠牲にしてまでも相手を救う民族です。日本人の知恵と中国人の知恵を上手く合わせる事ができれば、素晴らしいものが生まれる事でしょう。

我々アルファヴォイスコンサルティングは日本と中国、日本とアジアの架け橋になることを使命に、これからも努力し続ける所存でございます。また、現地で体験した事をアルファヴォイス倶楽部の会員の皆様にご報告できればと思います。

以 上

## 「アルファヴォイスコンサルティング公開講座のご案内」

下記の通り、公開講座を開催致します。是非、受講されることをお勧め致します。

**【テーマ】** 建設業が住宅事業で成功するための具体的手法

**【日 時】** 1998年2月19日(木) 10:00~16:00

**【会 場】** 渋谷<sup>フォーラムエイト</sup>FORUM8

〒150 東京都渋谷区道玄坂2-10-7

新大宗ビル1号館8F

TEL: 03-3780-0008

\*詳しくは、別途ご案内をお送りさせていただきます。

以 上