



聴く力は万人に備わっている、しかし、万人がそれを有効に使っているわけではない。

これが筆者の考えである。

本特集では、「聴く」力を発揮する方法を解き明かそうと思う。この章では、「聴く」力がなぜ必要なのか、中小企業診断士の仕事に即して確かめる。

1 助けるために「聴く」

(1) 助けることは診断士の本分

中小企業支援法によると、診断士には「経営に関する助言」をする役目が課されている。助言とは「言葉を添えて助けること」。診断士に求められているのは助けることだ。そのためには、相手である経営者のことを把握せねばならない。

(2) 助ける相手の把握

まずは経営の状態、内部環境をつかむことが求められる。そのために財務諸表など「資料」を読むのは基本だが、財務以外のこと、たとえば、人材や技術、製品や顧客に関することを資料から読み取るのは難しく、聴き取りが欠かせない。

序章

コンサルタントの「聴く」力とは ——なぜ必要なのか

太田 一宏

稼げる！プロコン育成塾コースマスター／中小企業診断士

(3) 支援先の固有事情

組織や、製品の販売構成などの聴き取りは、典型的なフレームワークも有効だが、社員に対する経営者の考えや、技術とその価値など、定型的な質問にそぐわないことも多い。

これらについては、課題解決へ向けた「仮説」を組み立てながら聴くことである。「仮説」を、回答によって組み立て直しながら聴くのである。解決へのヒントやきっかけは、このような固有事情に導かれることが多い。

2 知るために「聴く」

(1) 外部環境を知る

公的支援の一つとして、窓口相談を担当している診断士は多い。そこでは、経験に乏しい業界に接することが常と行ってよい。業界特有の事情や競合他社の状況などは、相談者である経営者からの聴き取りに頼ることになる。

これら外部環境への経営者の答えは、内部環境に比べると、思い込みや憶測も少なからず含まれており、曖昧だ。価値ある情報を見極めるには、知るための「聴く」力が求められる。

(2) 曖昧な情報を整える

曖昧な情報のうち、重要なものは有効な情報に変換せねばならない。一つの方法は「欠けている情報は何か」をはっきりさせ、経営者と共に理解することである。時には「実は……」と詳しい情報が出てくることもある。

数値化も有効だ。粗っぽい数値化で十分。たとえば「3分の2くらいですね？」と質問して、「そうだ」と言われれば半分以上、「NO」ならば半分以上と思っている。これも、知るための「聴く」力である。

(3) 聴くための制約に目を向ける

時間は常に直面する制約である。聴き取りに使える時間について、経営者と共通認識を持とう。聴くための時間配分に加え、経営者から診断士が質問を受ける時間や、その日のまとめを共有する時間も確保し、聴き取りの印象を相互に良くする工夫が次の面談を良いものにしてくれる。

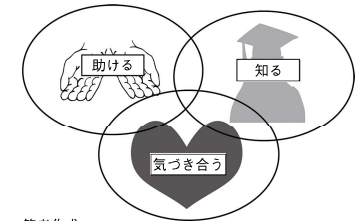
限られた時間なので、手早く聴きたいところだが、必ずしもそれは良い方法ではない。相手は人間である。信頼感が形成できなければ、大切なことは聴き出せない。経営相談は、経営者がうまくできなかった点を聴き出すのである。信頼感は常にも増して大切である。

3 気づき合うために「聴く」

(1) 話すに値する人間になろう

診断士が聴きたいことは「現在の経営状態になぜ至ったか」「その状態をどのように変えていけばよいか」である。それらは、経営者にとって常に頭から離れないことでもある。その考えや思いを話せる相手は信頼できる人物になる。そういう存在になることが、気づき合うための「聴く」力である。

図表 「聴く」力の相関



筆者作成

(2) 考える時間を持ってもらおう

自身の考えを、整然と話せる人は多くない。まとも話せる人は、コンサルタントを必要としないであろう。質問を受けても即答できないのが一般的なのだ。話すとは、言葉を探しながら、考えることである。沈黙を恐れず、考える時間を話し手に持ってもらう。そういう気持ちや姿勢が、話し手の気持ちを少しずつ緩めていく。

(3) 内なる動機に気づこう

経営者の気持ちが緩んでくると、診断士に話すことで、経営者自身の考えの核心に近づいていく。この段階では、診断士にも経営者が語りたいたいが自分のことのように伝わってくる。気づき合うフェーズだ。経営者も心の中であって、言葉にはなっていなかったものに向き合うようになっている。それこそが事業を動かす動機である。この動機に経営者自身で気づくことが、事業を前進させるための大切な力となる。

「聴く」力とは、経営者の言葉を待つ力。沈黙は「金」である。

筆者は「聴く」のが得意ではなかった。話の腰を折り、聴くべきことが聴けないことも少なくなかった。だからこそ成長したいと、さまざまな工夫をした。「聴く」力の伸びしろは、ほぼ無限だ。そんな気持ちで、本特集を読んでいただきたい。