

■反省したのに

なぜうまくいかない？

入社六年目の営業社員Mさん。お客様のクレームに熱心に対応したつもりでしたが、逆にお客様を怒らせてしまいました。これまでも同じようなことが何度もあり、クレーム対応に苦手意識があります。

上司 「M君が行くと、いつもクレームが悪化するな。どうなっているんだ？」

Mさん 「一生懸命対応したんですけど、なかなかうまくいなくて…」

上司 「一生懸命やっても、お客様の仕方が悪かったんじゃないのか？」

Mさん 「ええ…。でも、お客様も少し理不尽なことを言っていましたし、しょうがないかと…」

上司 「こら、お客様のせいにするな！ 今後は気を付けるように」

いずれにしても、クレーム対応がうまくいかないのは事実です。そこで、Mさんは「あー、またやっちゃったな。やっぱり自分の行動が良くなかったんだな…」と考えます。

これは反省でしょうか？
いえ、そうではありません。これは反省ではなく「感想」です。

その反省では、 行動は 変わらない



ジェック・インストラクター
松井達則
Tatsunori Matsui

「反省」を辞書で調べると「自分の行いを省みる」とあります。つまり、「なぜ、お客様を怒らせてしまったんだろう？ 自分のどのような行動が悪かったのか？」と、少なくとも自分の行動を振り返って原因を考えることが必要です。

そこで、Mさんは自分の行動を振り返り、「やっぱり、自分がペラペラと話し過ぎたんだな。次は、もう少し言葉数を減らそう」と考えます。

一週間後、また別のクレームが発生しました。Mさんは反省を活かし、「今度こそ！」と意気込んで出かけ

ます。しかし、またもや失敗…。お客様を怒らせてしまいました。

「反省したはずなのにおかしいな？」と悩むMさん。これは一体どういうことなのでしょう。

■反省の落とし穴はこれだ！

前述したとおり、反省とは「自分の行いを省みる」ことです。自分の行動を客観的に分析して、「こうすればもっと良くなる」と修正を行えば、より良い行動が期待できます。

「反省しろ！」などと、叱る場面で使われる言葉なので、ネガティブ

なイメージがありますが、本来は前向きな行動です。自分の行動に対して逐一反省を行い、より良い行動に修正できる人は、当然成果が上がるはずです。

先ほどのMさんは「ペラペラと話す」のをやめ、言葉数を少なくしました。しかし、口から出るのは「でも、こちらも一生懸命やりましたので…」「いや、そのようなことは…」といった内容ばかり。

ここに反省の落とし穴があります。人は、それまでの経験、知識、教養などによって、知らず知らずのうちに自分なりの信念（行動理論）をつくり上げています。そして、その信念に従って判断を下し、行動を取っています。

例えば、先ほどのMさんは「クレーム対応とは、こちらの正当性を認めさせる場面」という信念を持っているのかもしれませんが、Mさんは自分の信念には気付いていない。信念はそのままに、行動だけを修正しようと努力します。

しかし、「こちらの正当性を認めさせる」という考えに従って言葉数を減らしても、「でも…」「ただ…」という反論が出てしまう。どんなに「行動を変えたつもり」でも、本質的には何も変わっていないのです。

反省的实践家への第一歩

自分の信念(行動理論)に気付こう！

今回は「反省」を行ってみましょう。
反省とは、本来自分の成果を上げるための行動です。
前向きに取り組んでみましょう！

※行動理論についてはP65をご覧ください。

【自分の仕事上の強み・長所は何か？】

仕事で成功するには、自分の強み、長所を最大限に活かすことです。まずは日頃の仕事を振り返り、自分の仕事上の強み、長所を挙げてみましょう。

【うまくいかなかった事象を思い出そう】

自分の強み、長所を活かして、イキイキと活躍できれば成果につながります。しかしズレた信念があるとそれをじゃましてしまいます。そこでまずはここ数カ月を振り返り、「うまくいかなかった」、「失敗した」という具体的な事象を1点あげてください。

例…「実績が未達だった」、「クレームを起こした」、「部下に反抗された」、「他の社員と陰悪な関係になった」

【行動の反省】

次に、行動の反省です。前記のような事象が起きてしまったのは、自分のどのような行動が原因だったのでしょうか。思い付くままにたくさんあげてください。

例…「計画を立てていなかった」、「お客様に対して丁寧な説明を行っていなかった」、「部下にとやかく言い過ぎた」、「自分の正当性ばかり主張していた」

【繰り返し行っている行動は？】

「行動の反省」の中から、「これまでも繰り返し行っている」、「この行動のせいで、他の失敗も起こしている」と感じられるものを、1～2点ほどピックアップしてください。

【行動をつくり出している信念(行動理論)は何か？】

「繰り返し行っている行動」ということは、その奥に自分なりの強い信念が眠っているはずです。そこで、先ほどピックアップした繰り返し行っている行動の奥にある、自分の信念を考えてみましょう。

例…「マネジメントとは、指示命令である」(モノの見方:観) 「自分の指示したとおりに動かせば、失敗は少ない」(自分なりの方程式:因果) 「部下に勝手な動きは慎ませよう」(心にある自分なりのスローガン:心得モデル)

※上記のいずれかの表現を参考にして、自分の行動をつくり出している信念(行動理論)を表現してみてください。

【新たな信念(行動理論)に修正しよう】

では、今の信念をどのように修正すれば、良い方向に向かうでしょうか？ 新たとなる信念を考えてみてください。

例…「マネジメントとは、人を育てることである」(観) 「常に意識して、部下自らが考えるようにさせれば、成長は早い」(因果)
「部下の自主性を伸ばそう」(心得モデル)

【どのような行動が期待できるか？】

上記のような信念(行動理論)を持ったら、どのような行動に変化しそうですか？ その結果、強みや長所がどのように活かせるようになりますか？

■行動の反省だけでは 実は何も変わらない

「行動そのものの」の反省にとどまっていると、実は何も変わらない。むしろ、反省すればするほど、事態が悪化する事さえ考えられます。

「そもそも、自分はなぜそのような行動を取ってしまうのだろうか？」

その奥にはどのような信念(行動理論)が眠っているのだろうか？と行動の判断基準となっている信念を見詰め、そこを修正する努力をして初めて、本質的な行動の変化が起き、良い方向に向かいます。

先ほどのMさんが、「クレーム対応とは、こちらの正当性を認めさせる場面」という信念(行動理論)に気付き、「クレーム対応とは、お客様の感情を癒す場面」という信念を持つように努力すれば、お客様の話に対してすぐに切り返そうとせず、まずはじっくりと受け止め、お客様の感情を静めていただくことに行動を集中できたはずです。

■反省的実践家を目指そう！

そうは言っても、これまでの人生の積み重ねでできあがった自分なりの信念(行動理論)を、ガラッと変

えるのは簡単なことはありません。常に自分を見詰め、「おっと、また言い返そうとしていた。クレームはお客様を癒す場面だよな。ズレてるズレてる」と逐一修正をかけ続けることが大切です。

このように、自分の行動、そして、その奥にある信念(行動理論)を見詰め、修正をかけ続ける人を「反省的実践家」と呼びます。

まずは、今回考えた「繰り返し行っている」好ましくない行動を意識してください。その行動が出ていると感じたら、「おっと、また信念(行動理論)が顔を出しているぞ」と気付き、修正した新たな信念を強く意識するように努力してください。

これは、反省の練習です。これを繰り返すなかで、「あれ、この行動もまずいな。その奥にはどんな信念があるのかな？」と自ら考えるようになってきます。

いずれにしても、行動の反省だけでは何も変わりません。行動の奥にある信念(行動理論)と真正面から向き合っていきましょう。