

# 営業に生かせる心理学

## 営業マンが自分の活動に役立てる

### 第4回 「メタ認知能力」

臨床心理士・公認心理師

ひなた あきら

URL <http://hinata.website/>  
(ひなたあきらのおけまる公認心理師たん)

現在、心理職として働いているが、一時期、通信系企業の営業マンの経験もあり。短期間でアルバイトから部長待遇まで昇進し、部下40人を率いたこともある。

通常の認知とは、例えば、営業パーソンの「これを売りたい!」という自分の考え方や発想です。他方、テーマに挙げた「メタ認知能力」とは、そのときに「お客様はこれを本当に必要としているのか?」「売りたいという気持ちばかりが先走って、外から見るとどう見えるのか」など、自分を見るもう一人の自分、つまり、自分を頭上から見下ろして自分の活動を見る俯瞰的な能力のことです。

「メタ認知能力」が低いと損をする

#### ●客観的な思考で

メタ認知能力が低いと、社内でも社外でも自分勝手な人と見られてしまうので注意が必要です。例えば「自分は自分、人は人」と自分だけの認知や認識にとらわれてしまうと「まあ、少し遅刻をしてもいいだろう」という、極端な考え方になってしまいます。

車で営業する場合に、道路の渋滞状況などを考えて、なるべく早く顧客先へと到着するように心がける人は、知らず知らずの内にメタ認知能力を身に付けており、自

分と他者のことをきちんと客観的に見ることができています。

逆に、お客様が、商品Aが欲しいと思っているのに、商品Bの売り込みばかりをしているとお客様は不快な気持ちになり、営業パーソンはその際にメタ認知能力を使用していないことになります。

「メタ認知能力」を身に付けるために

#### ●クリティカルシンキング

メタ認知能力を身に付けるためには「批判的思考(クリティカルシンキング)」が大切です。

自分だけの考えに陥り、他者の

ことを見ない傾向を「自己中心性バイアス」と言います。この傾向が強いと、自分は正しいと思いが込み「自分はこう思っているのだから、他者も同じように思っているに違いないだろう」と、まるで自分だけにスポットライトが当たっているような誤った概念にとらわれてしまいます。

そこから抜け出すには、常に自分を振り返り批判的思考を働かせることが必要です。批判というと他者を非難したり、行き過ぎた内省的な考え方に陥ってクヨクヨしがちな負のイメージがあります。が、真の批判的思考はそのような概念ではありません。

人は誰しも推測や推論をして動きます。メタ認知に欠ける人は前述したように誤った推論で動きまわります。営業には証拠や実績に基づいた推測が必要になります。

例えば、

- ・ 以前、お客様に〇〇という提案をしたら気に入ってくれた
- ・ このような手法を使ったら売れ

たのに、別のときに別の手法を使ってみたら断られた

などと、振り返って考えるのが批判的思考です。つまり、お客様と自分との関係を常に客観的に見ているわけで、これは、人が行う経験則的な「ヒューリスティックシステムの思考」と呼ばれています。ただし、直観的な思考システムだけに頼って動く「勘」は、人は誰しも使用しています。

### ●アルゴリズム的思考

この勘に頼るのではなく、論理的な思考でデータ（過去の思考や発想における成功や失敗体験など）に基づいて実施する、より緻密な思考法を「アルゴリズム的思考」と心理学で呼んでいます。物事を発想する際には、この思考法が有効です。

勘だけに頼ると、物事を単純に見がちになり「何となく考えたらこうだろう」という流れになりがちです。特に、何かモノを売る際に、お客様が前述の直観的にヒ

ューリスティックな思考で物事を考えることもあるでしょう。

しかし、中にはメタ認知能力を使うお客様もあり、

「以前、この営業パーソンはこういう売り方をしていた。今回も同じなので買わなかった」

「前回、この営業パーソンは自分にとって役立つ提案をしてくれた。今回はどうなのか？」

などと、筋道が立った論理的なアルゴリズム的思考で営業パーソンのことを吟味し、客観的に観察している場合もあります。

これに対応するために営業パーソンもメタ認知能力を身に付ける必要があります。それには、常に自分が行ってきた営業活動を振り返り、アルゴリズム的思考をしていくことが求められます。

### ●心理学は成功からも学ぶ

例えば、営業日誌で「今日は○件訪問した。その中でA社は乗り気だった」この様に単純な一日の振り返りを記してもそこに学び

はありません。

訪問しても乗り気ではなかったお客様、すぐに席を立ってしまっただお客様もいらっしまったと思います。そこには、どういった要因が働いてそれが起きたのかを冷静に分析することが大切です。

お客様が席を立ってしまったのは、単純にタイミングが悪く忙しい時間帯だったからかもしれない。しかし、自分とお客様との関係をより客観的に見て、何か自分の言動や行動に問題はなかったのか考えてみる必要があります。

「心理学」とは、失敗したことだけを自己反省する学問ではありません。成功体験を「なぜ、あのときうまく行ったのか」と考えることも必要です。メタ認知能力が低いと、いつまでも売れた要因は「たまたま売れたから」という、偶然的な過程と結果を見ることだけに終わってしまいます。

論理的に「どうして、あのときは売れたのか」と考えて、成功の要因を分析して振り返り、それをさらに応用していく「Do more」

(ドゥー・モア)的な発想が大切になります。

### ●メモと記憶に残す

売れる営業パーソンは「今日は何をして、結果はどうだった」と単純に考えるのではなく「どうして」「なぜ」という洞察を深めて無意識のうちにメタ認知能力を高めています。

実際、多くの売れる営業パーソンがメモを取っています。誰から何を言われたのか、そこで、自分はどういった対応をし、さらに一歩踏み込んで自分とお客様との関係がどうだったかを緻密にメモに残しています。また、それをきちんと記憶しています。

### 「メディアリテラシー」という概念

### ●情報の種差選択

最近、小学校でも「メディアリテラシー」の授業が行われています。メディアやインターネット上に溢れる情報の中から正しいもの

を取り出し、判断する能力がメデアリテラシーです。メタ認知能力は、このメデアリテラシーの概念を応用したもので、自分が行ったことや相手の反応はどうだったかという、膨大なデータの中から役立つものを抽出します。

### ●ノンバーバルコミュニケーション

そのためには「言ったこと」「言われたこと」を考えるだけではなく、もう一歩踏み込んで考えてみる必要があります。

- ・お客様への訪問のタイミングや時間は適切だったか
- ・自分の発言に対して相手はどのような表情や声色をしていたか
- ・お互いの態度はどうだったか

など、細かく他面的に、相手の言語だけではなく、非言語的なノンバーバルコミュニケーションに着目していくことも重要です。通常の直観的なリテラシーだけでなく、より高次元分析のリテラシーが役立ちます。

## 「メタ認知能力」に必要な4つのプロセス

### ①隠れている要因を明確化する

このように、人は、何気ない会話の中で膨大な量の情報のやり取りをしています。したがって、営業シーンでも、

- ・そのときの課題は何だったのか
- ・自分は課題に対してどのような仮説を立てていたのか
- ・仮説にしたがって自分はどういう言動を取ったのか
- ・そして、お客様の反応や態度および言動はどうだったのか

これらを細かく分析する必要があるし、お客様も同じことをしていると思っただ方がいいです。

多くの人は、直観的ヒューリスティック思考にしたがって動いています。特にビジネスシーンにおいては、このヒューリスティック思考による情報処理の時間を少なくして、経験則をより単純化して動いています。

とはいえ、ヒューリスティック思考の中でアルゴリズム的な論理性を無意識的に働かせていることもあります。お互いが直観的な観察だけで相手を見ているのではなく、両者とも言動に加えて、ノンバーバルコミュニケーションで観察しているのです。

営業が苦手な人は、緊張して声が震えていたり、目が泳いでいたりします。そういったときに相手は必ずこちらを見ています。緊張することは誰しもあり得ることで、そんなときこそ、笑顔で明るく振舞ってきちんと相手の目を見て話すことが大切です。

### ②推論の根拠について考える

人は様々な情報に触れています。例えば、新規訪問先に会う前に、同社のホームページを見てその内容を吟味してから訪問することとは多いと思います。仲間から訪問先の情報を伝え聞き、何らかの手段で知識を得ていることもあるでしょう。そういった際に推論をする能力が必要になるのです。

その推論が正しいのか、誤っているのか判断することがここでは重要になります。

### ③推論と実行のバランス

「推論が必要」と言ったところで「簡単に言われても、そんなことは時間がかるからできないし面倒だ」と思う方もいるかもしれませんが、常に自分と相手との関係について振り返り、考えていくことはメタ認知能力を高めることにつながります。

この振り返り思考を論理的、客観的に行っていくことこそ、推論の能力を高めていくことになりま。ただし、常に推論を繰り返さうとしてデータの分析ばかりしている、顧客先への訪問頻度が減ってしまい逆効果です。

「大変だからやらぬ」という理由を100個探すことは、実行を一つ行うよりもはるかに簡単です。データを分析しながら実行手順について考えていくことは、営業先に向かう車中でも電車内でもできることです。

④行動決定

- ・メタ認知能力は、
- ・自分の認知的プロセスを適切にコントロールする能力
- ・頭で理解できていて、それを実現するための方策や行動に至るまでの意志決定

この2つに分かれます。理解していれば必ずできるという単純なものではないので、常に「メタ認知的にはこう考えられる」「その推論の根拠は何だったのか」「過去の経験から次に自分の行動を決定する」という段階が大切です。

「メタ認知能力」を鍛えるために

●記憶力と自己認識

失敗しても成功しても、その体験の記憶がスッポリと抜け落ちてしまっていては、いつも偶然にしかがって試行錯誤的に動いているだけになってしまいます。

そこで、メタ認知能力と並んで

重要なのが「メタ記憶能力」になります。決して試行錯誤的な行動が悪いわけではありません。営業は考えているだけでなく、動かなければどうにもならないケースがあります。試行錯誤的にスピーディに顧客訪問をする中で、常にメタ認知について注意をはらい、それをメタ記憶の引き出しにしまっておくと、徐々にメタ認知能力が高められるようになります。

また、イメージ能力を高めておくことも大切です。じっくりとデータを積み上げて分析し、細かくメモを取るのは誰にでもできることではありません。最初は経験則や勘に頼るヒューリスティックな思考でも構わないので、その記憶を後になってから内省的に分析していくことが役立ちます。

そして、自分が直観だけに頼っていないか何度も考え、特に成功体験について振り返りを行うことがメタ認知能力を高めることにつながります。

人は、自分で意識しているほど自分のことを知っているわけでは

ありません。「他者が自分のことをどう見ているのか明確であったとしても、別の人から見ると客観的にはこういう人だ」ということがあります。

メタ認知能力は常に自分を振り返る能力です。自分のことを謙虚だと思っても、実は人からはそう見られていないかもしれません。また、気ままにやっているように見える人も、実は周囲の言動にとっても敏感で感受性が強い人かもしれません。

人は、他者から指摘されないと自分のことを正しく認識できないものです。他者と自分の関係を意識することはとても大切な能力で、また、それをやりわりと指摘できる関係も大事です。

【まとめ】

営業はある意味で過酷な仕事ですが、達成できたときには大きな喜びが伴います。経営者は、第一線で働く人のメンタリティを常に気にかけていることが必要です。成績をアップさせた場合は褒め

て、そして、なぜ成功できたのか考えてもらうことが成長につながります。また、営業がうまく行かなかったときは、その理由を冷静かつ論理的に考えてもらうことが必要です。

社員に残業などで負担がかかっているかや、それ以外にも心身の状態を気に掛けることは、経営者から見た社員への「メタ認知能力」になります。

営業パーソンは、経営者がどの程度気にしてくれているのかを敏感に察知します。私が出会ってきた経営者は、皆、優れた営業マンかつ心理学者でした。

経営者は自社の製品とサービスを常に売り込むことを考えており、営業パーソンを束ねるトップです。自社とお客様の関係性についてメタ認知能力を駆使して、いつもポジティブな内省力を持って考えています。そして、経営者がそうやって身に付けた「メタ認知能力」を営業マンに伝えていくことが、真の人材育成につながるのではないのでしょうか。