

# ほめて勇気を持たせて、 答えを一緒に考えて。

共感力のコミュニケーションが  
人を成長させる

東京日産自動車販売(株)  
代表取締役社長

林 文子

ジャーナリスト

池上 彰 (聞き手)

男性社員が主流の自動車販売業界に単身飛び込み、入社翌月にはトップセールスを達成。その後も転身の先々で売上を伸ばし、いつしか代表取締役に請われるようになった林文子さん。そこには人への強い関心や、相手の成長を願う思いがありました。「今の組織には、女性が持つている包容力や共感力が必要ですよ」。2005年、米国ビジネス誌『フォーブス』の「世界で最も影響力のある女性100人」の一人に、「フォーチュン」誌で「米国外のビジネス界『最強の女性』」10位に選ばれた林さんが、コミュニケーションの極意を伝えます。

●「女に車が売れるものか」という時代に  
「3か月でいいですから」と頼み込みました

池上 林さんは、自動車のトップセールスマンから管理職、経営者となられたわけですが、最初から自動車業界に入られたということではないですよ。

林 そうですね。私は昭和40年に高校を卒業して、大手繊維メーカーに就職しました。その頃の高卒女性の仕事はだいたい決まっています、本当に男性のアシスタントです。それも今みたいな高度なものではなくて、身の回りのお世話とか、お茶出しだとか、あとはちょっとした事務補助という感じでしたね。

池上 まだコピーも普及していない時代でしたから、事務作業も大変ではなかったですか。

林 はい。今みたいにパソコンなんかありませんので、手書きで台帳に入庫をつけていくような、そういった仕事をやっていました。しかし、特別なスキルがあるわけではないので、繰り返しの単純な仕事になるんですね。私は働くのが大好きだったので、決して嫌ではなかったんですけど、だんだんといろいろな職務に関心を持つようになってくると、同じことを繰り返すのもつまらなくなりましたし、何かもっとステップアップしたいなという気持ちがありました。どうして男の方と同じような仕事がしたいって、最初から最後まで責任を持たされてやりたいなと感じていました。

池上 今なら、女性がよく普通に言うことですね。当時は、大変だったわけですね。

林 ほとんどあり得なかったですね。キャリアアップを目指し松下電器に転職しましたが、そこで今の夫と知り合い、結婚退職することになってしまいました。

池上 女性は結婚したら会社を辞めなきゃいけないというような暗黙の了解が昔はありましたからね。

林 そんな時に車を買ったんですが、車を買った担当の方がすごくおとなしい方だったんです。むしろ、



●林 文子 (はやしふみこ) さんのプロフィール  
1946年東京都生まれ。東レなどを経て、77年ホンダの販売店に。87年から5年間、BMW東京で400台を販売。ファーレン東京、BMW東京の代表取締役社長、ダイエー代表取締役会長兼CEOを務め、08年東京日産自動車販売代表取締役社長に。著書に『失礼ながら、その売り方ではモノは売れません』(亜紀書房)、『不思議なほど仕事がいまくいく「もう一言」の極意』(草思社)など。

こちらのほうがおしゃべりで(笑)。  
池上 はい、わかります(笑)。

林 家にいらしても、黙って座ってらっしゃるので、こちらも困りました。でも、その方に出会ったことが、ちょっとしたきっかけになりました。「私ならもっと売れるかも」という気持ちになってしまっただ(笑)。車が大好きでしたし。そんな時、たまたま目にした折り込みチラシに、ホンダのセールスマン募集とあったんです。小さな販売店で、社長自ら採用担当をされていました。電話をすると、「女の人はダメだ」と。懸命にお願いするうち、「男性でも、これほど熱心に車のセールスをやりたいとは言わない。話だけ聞くからいらっしゃい」となって、面接では「3か月でいいから雇ってください」と頼み込みました。それがきっかけです。

●自らに課した一日100軒の飛び込み営業。

その時の出会いがセールスのヒントになりました

池上 でも、当然いろいろご苦労をなされたのでしょう。

**林** やはり男性だけの世界でしたから、ホンダの本社がやっていた中途採用のセールスマンの研修も、受けることができませんでした。でも、その社長が、三日間いろいろなことを指導してくれました。その研修が終わったら、かばんと名刺を渡されて「外回りをしてきなさい」と言われたわけです。

**池上** いきなり飛び込み営業をやれと。

**林** そうです。先輩のところへ行ったら、女の人と一緒にやるのは恥ずかしいから、おまえ、勝手にやれと。そんな時代ですよ。しょうがないから一人で、一日100軒の訪問を目標に回り始めました。女性のセールスだから、割とドアは開けてくださるんですが、ほとんどは断られるんです。でも、その中でいい出会いがありました。偶然飛び込んだアパートに住んでいらしたある奥さんに、大変優しくしていただいたことがあったんです。部屋をピンポンとやったら……パツとドアが開いて、赤ちゃんを抱いたきれいな奥さんが、「風が強いから入ってちょうだい」と。名刺をお渡しすると、「あなた、車の営業マンなの。」「そうです」と申しあげたら、あれが花のような笑顔というのでしょね、ニコツと笑って「カッコいいわね!」とおっしゃったの。「スーツも素敵ね。私も出勤してた頃、そんなスーツ着てたけど、今はこんなTシャツにジーパンよ」と。これは女性の素晴らしい特性、共感力ですよ。女性は感性が開いているから、初対面でもうまく対応できる。ビジネスではこの共感力が実に役立ちます。

**池上** そのお宅では売れたんですか。

**林** いいえ、売れなかったです。「うちの主人はオートバイで会社行くから、うちに来たってダメよ」と言われました。でも、あまりにも優しく対応していただけたものですから、その後も何度か通うようになり、だんだんお付き合いが始まっていきました。ある時、

奥さんが風邪をひいて寝込んでいたことがあって、そこで代わりに買い物をしてあげたんです。買い物物といっても牛乳を買ってきただけなんです。でもそうしたら、ものすごく喜んでくださいました。

**池上** なるほど。確かに嬉しいですね。

**林** それヒントになったんです。私は、勝手にお客様のところへ押しかけるわけだから、何かお役に立たないといけないと思うようになりました。「林さんと付き合ったら、いいことがたくさんある」というふうにも思ってもらいたい。そう考えて営業活動が続けられました。そうしているうちにその奥さんから電話があって、ご主人の部下の方が車を買うというのでご紹介いただいたんです。その方は既に地元のディーラーで商談を進めていらつしやったのですが、それを蹴飛ばして、私から買ってくださいました。これも人との出会い、つながりですね。

**池上** 全くそのとおりですね。私自身も、NHKに就職して記者として地方局に配属されたのですが、大学出たてでいきなり警察を回るわけです。シャイだった私にはこれがきつくて、警察の前で足がすくみました。そんな時に、日本で一番自動車を売ったセールスマンの本というのを買って読みました。本に車を売るといふことは、車を売ろうとするのではなく、どれだけお客様の信頼を勝ち得るか、自分を売り込むことなんだと。林さんのお話と同じですね。私も「何かありませんか?」と回るのではなくて、毎日とにかく顔を出して、雑談するようにしました。すると、向こうからヒントをくれるようになったんですね。

**林** わかります。話を聞く、コミュニケーションの第一歩は、相手の存在を感じあうことですね。私も多くのお客様とコミュニケーションを深めて信頼を得てきました。外回り中に夫婦喧嘩の仲裁を頼まれたこと

もあります(笑)。思えば私はお客様から実に様々なことを教えていただきました。様々な経験を通して私は、「セールスこそ最大のホスピタリティ(おもてなし)」だと考えるようになりました。なぜなら、いいおもてなしをすればお客様が喜んでくださいますし、こちら嬉しい。両方幸せになりますでしょう。

**池上** そういう「おもてなし」という感覚は、昔の企業にはほとんどなかったですね。

**林** そうですね。特に自動車セールスの業界にはそのような感覚は全くなかったですね。ショールームでのセールスなんかもお客様の志向への配慮もそこそこに、すぐに性能・スペックの話をして、カタログの後ろを開いてザッと数字の説明をして、「ちょっと乗ってみてください」と。それから見積書を書くというような、ものすごく雑駁な感じでした。

私の売り方というのは、いわゆる情緒性とか、感性、つまりエモーショナルな部分を出して人に接していきました。会話の中でお客様の嗜好やひととなりをつかんでから、車を見ていただき、また、そのお客様の素敵な部分をクロージングアップしながらお話しを進めていくという感じでした。せっかくショールームまで来ていただいたのだから、少しでも気持ちよくなっていただきたいと考えました。でも、そういうのは男性のセールスマンにはとても抵抗感があったと思います。そこでは、女性の持つ自己肯定感というのでしょか、女性って人見知りしませんが、割とパツと入っていきませよ。そういう女性の持つ特性というものが自然に出たのだと思うのです。それが非常に奏功したと思います。たくさん外回りをした成果もあって、すぐに販売店でトップの売り上げを上げることができるようになりました。



池上 素晴らしいです。しかし、おもてなしの精神を持ち続けることは、大変なことだと思います。

林 そのとおりです。おもてなしの基本は、心

のあり方というか、相手に対する向き合い方、本当に一対一で向き合うということですね。アンテナを張って気を遣うわけですから実はすごく疲れます。でもそれだけ相手のことを思いやることはすごく大切だと思うんです。それが、今の日本にはとても足りなくなっていると感じます。すごく自己本位になっていて、いかに自分は疲れないようにするか。疲れたら、「疲れた、疲れた。嫌だ、嫌だ。もう苦しい」なんて大騒ぎですね。そうではなく、人のことを思いやり、人を幸せにすることで自分も幸せになるというのが、人間らしい心のあり方ではないでしょうか。

●私たちの世代が言葉で伝えていかないと、心を遣い、言葉を遣いたい

林 元東レ経営研究所の専務理事で、現在大学教授をなさっている瀧野康一さんという方が、おもしろい言葉を作っていらして。若い人は言葉を省略するでしょう、「キヨブタ」とか。

池上 はい。清水の舞台から飛び降りるの略ですね。林 ええ。瀧野さんは、経営者のスタイルを「アタキビ」「アタアマ」「ツメアマ」「ツメキビ」と言っているんです。アタキビ経営者とは、温かいまなざしで、自分にも人にもきっちり向き合える人。部下の

成長を一生懸命考えるから、温かくも厳しいマネジメントができる。一方、ツメアマ経営者は冷たくて甘い、つまり人に関心がない人です。「いいじゃないか」とほめているようで、実は相手に無関心。最近では、「いかに傷つかないで生きるか」という人が増えて、傷を負ってまで人に向き合おうという方は少なくなりましたでしょう。でも、一生懸命伝えようとする、傷つくことが多いですものね。

池上 言わないほうがよかったということは、いっぱいありますね。

林 私なんて後悔だらけ。でも、言わなかったら絶対始まらないと私は考えているんです。今、NHKの山根アナウンサーが、言葉の大切さをいろいろなところで言われていますね。言葉で伝えようとする努力で本当に必要で、私たちの世代が自分たちの経験を言葉で伝えていくことはものすごく大事だと感じています。日本には、口数が多いのは軽薄だという文化がありまして、特に企業はそう。経済合理性に則った、ロジックで固めた言葉を重んじて、女性的なエモーショナルな思考や言葉を退ける傾向があるんですね。たとえば、あれこれ報告している部下をさげすんで、「結論から先に言え」「おまえは話が長い」とか。それは違うと私は思います。人間は感情の動物ですから、自分の気持ちを伝えられなければ、どんどん疲弊する、仕事に行くのもつまらなくなる。上に立つ人は、あちこち脱線しながらの報告も全部受けとめて、「あなたのおっしゃりたいことはこういうことですね」と、再構成するくらい度量がないとダメだと感じるので。心を遣うというか、言葉を遣うというのは全くお金、経費もかからないですし(笑)。

池上 確かに(笑)。最近は何でもメールだけですませるような風潮がありますが、言葉でのコミュニケーションをもっと考えていかないとダメですね。

●ほめて育てて、低迷していた支店をトップに。  
これからの組織には包容力や共感力が必要だ

池上 林さんは、ホンダの販売員からBMWの販売員になられ、さらにBMWの支店の支店長になられたんですね。その営業所の販売成績をどのようにして伸ばしていかれたのですか。

林 私が任された支店は、5年くらい低迷していた支店で、紋切り調の上司下達ばかり通っていました。怒鳴る、叱るばかりで、ほめない。ほめるなんて恥ずかしい、照れくさい、口にできるかという感じでした。池上 なるほど長年連れ添った夫婦みたいなものですね。「今さら女房に愛してるなんて言えない」という(笑)。

林 「男同士で気持ち悪い、女だからチャラチャラ言えるんだらう」という感じでした。自動車業界は伝統的に男社会ですから、ともかく人を管理すること＝マネジメント(経営)だという風潮もありました。

池上 「一日に10件は車の査定をしてこい」という感じだったわけですね。

林 そうですね。それでできないと、前任者は「何でやれないんだ」と怒鳴ってばかり。そういうのを聞くと私は、「でも、この方は家に帰れば、お二人の子どもを育てて、奥様と何十年結婚して、きっちり生活なさっているんですよ」と言いたくなる。一人の立派な男性、女性の存在を、よくそうも怒鳴れるなど。男の人は気にならないんですかね。

池上 ならないかもしれません。とりわけマスコミ業界は口が悪いですから、バカヤロウは当たり前で、私もよく「おまえなんか辞めちまえ！」と言われました。

林 もっと話を聞いてあげてもいいと思うんですよ。話を聞く中で、叱ることも必要ですが、ほめることも大事です。誰でもほめられたら嬉しいでしょう。



池上 ほめることで業績を上げていかれたんですね。  
林 そうですね。やはり、ほめられれば自信が持てるし、やる気につながります。「そうだ、自分にはそういう力があるのだ」と、自信を持って仕事ができる。私が赴任したとき、部下はみな自信をなくして縮こまっていました。ですから小さなことでも何でもほめて、自信を回復できるように心を配りました。あとは、自分でやって見せましたね。同行訪問して、お客様とコミュニケーションするところを見せて、さらに、その場で部下をほめました。

池上 なるほど。とても大事なことです。お客さんも、「うちに来る〇〇さんは上司に信頼されているな。安心してお付き合いできるな」という気になりますよね。

林 あと、その支店に足りないと感じたのが、コミュニケーションでした。部下をセールスマシンとしてとらえるというか、この人はよくやってきている、この人はダメだとか、そこにすぐ行つちゃうんですね。池上 昔は、職場では「バカヤロウ」と怒鳴つても、仕事が終わってから「ちょっと飲みに行くか」と言つて、実はフォローするというのが結構ありましたね。そこでコミュニケーションを深めていたところが最近では、こういうのが少なくなつてきているということをお聞きします。

林 ええ、そうなんです。ですから、できるだけ勤務時間内に人間関係を強くしていく必要があるんです。私は部下のところまで足を運んで、ちょっと仕事の手をとめてもらつて

話をしました。向き合うんですね。これを頻繁にやるといいです。私はそれをほんとにもう一生懸命にやりましたよ。そうしたら支店の雰囲気もどんどん変わっていき、成績トップの支店に変えることができたんです。

男性同士つてけつこう無頓着なんです。お互いわかっているだろうみたいになってしまつて、人の気持ちに頓着しないでしょ。ところが、今の世の中はそれではうまくいかななくなつてきています。女性の持つているような包容力とか、共感性というのがすごく必要になつてきていると感じています。

●その人の強み、個性、才能を引き出すなら、  
ティーチングだけでなくコーチングも大事

池上 林さんは自動車業界の次に、流通業界の大企業、ダイエーの会長に招かれました。ここではずいぶん苦労されたんじゃないですか。

林 「パートタイマーさんも入れたら十数万人という大規模なところによく」と言われましたが、コミュニケーションの基本は一緒です。全国のお店を回つて、たくさんの方に声をかけてお話をしました。もちろん現場で働くパートさんともです。現場を見たら、本当にいろいろな問題が見えてきました。

池上 ダイエーの場合は、長らく天才的なカリスマ経営者が君臨していた時代がありました。商品の並べ方から、瞬間的にこうしよう、ああしようと、劇的に変わっていく。ただ、カリスマであったが故に、部下たちはひたすら話を聞いていればよくて、自分で物事を考えなくなつていったのかなという気がします。

林 確かに上意下達の風潮はありましたね。上意下達、つまりティーチングですね。「こうですよ」と、答えを教えるのがティーチング。私は、ティーチン

グとコーチングを使い分けるようにしていきましょう。コミュニケーションしながら「一緒に答えを考えましょう」と、相手の考えを引き出すのがコーチングです。今も私は、コーチングを大事にしています。

池上 それは学校の先生にとつても大切なことですね。ティーチングすることはもちろん必要だけど、もつと子どもたちとやりとりしながら、考えさせていくコーチングを取り入れていくといいですよ。しかし、コーチングには手間ひまかかりますでしょう。「どう思う？」なんて、考えを引き出す側は忍耐力がいりますよね。

林 私は忍耐ではなく辛抱と言います。「辛さを抱きしめる」と書くじゃないですか。「喜びも辛さも全部抱きしめる」という、辛抱という言葉が私は好きです。経営者や管理職に一番必要な要件のひとつは、「辛抱できる力」つまり忍耐力だと思ふんです。それに、ティーチングだけでは、それぞれの人の本当の強み、個性、本来的な才能を引き出すことは難しいと思ふます。その点コーチングは、一人ひとりにそれを気付かせてあげることも可能です。これもコーチングの良さだと思ふます。

本当に相手の立場に立つて、相手を思うという姿勢で部下に向き合つたら尊敬されますよ。「近づきすぎると権威が薄れる」とか、「優しいばかりじゃ威厳がなく」なんて、大きな勘違いです。「この人は本気で自分の成長を望んでいる」とわかれば、自然に敬愛の念が芽生えます。本当の意味で、上司と部下のいい関係ができるのです。

●教師のお仕事は、国の将来を育てるようなもの。  
子どもの一生の心の糧になる存在でもありませ

池上 それは、先生と子どもたちの関係にもいえる

ことですよ。

**林** そうですね。私の友人に、「中学校時代のことなんて思い出したくもない！」っていう女性がいるんですが、よくよく話を聞いてみると、担任の先生が彼女に全く関心を持ってくれなかったと言ってますね。彼女はそんなふうをすごく恨んでいました。子どもたちってそんなふうをすごく恨んでいました。先生には公平なまなざしというか、子どもたちとの平等なコミュニケーションがすごく大事なんですよ。

**池上** 40人なら40人の生徒たちが、「先生、私のほうを見てよ」と実は思っているわけですね。やっぱり「アタキビ」な、自分をずっと見守ってくれる、関心を持ってくれる先生というのは、いつまでたっても恩師として記憶に残るんですよ。

**林** 子どもたち全員に気を配ることは大変疲れることですよね。でも、そのぐらい子どもたちに関心を持たないとダメだと思います。先生というお仕事は。私が管理職をやっているときに心がけていたのは、出勤してきた部下の顔色を見ることです。人は日によって、調子がよかつたり悪かつたりするじゃないですか。だから一人ひとりの顔色を見て、「今日はこういう精神状態かしら」と、考える。それから声をかけます。この時、伝える力というのをもう少し意識したいですね。「もう一言の極意」と申しましょうか。

**池上** プラスの一言ですね。

**林** 一言、「お元気そうですね」と足すだけで、あなたを意識しています。あなたのことを感じましたと伝わる。コミュニケーションが成り立つんです。

**池上** 学校でも、「おはよう」のあと、子ども一人ひとりにもう一言かけるわけですね。

**林** そうしたらすごくいいですね。子どもの目を見ながら、「元気そうですね」「顔色がいいね」とか。本当に元気がなければ、「元気じゃないよ」「あら、どうしたの？」

と、コミュニケーションが展開されるわけです。

**池上** 嬉しいですよね、「お疲れの様子で」なんて言われるよりは（笑）。他にも、何か学校の先生方へのアドバイスはありますか。

**林** はい。学校の先生ってお話が上手かと思うと、意外にそうでもない方もいらっしゃるんですね。先生はすごく知識があつて、学問も深く学んでいらっしゃるんですが、でもそれも結局、伝え方がまずいときちんとうまく伝わらないわけですよ。場合によっては、全然内容が変わって伝わってしまうこともあり得るわけです。ですから先生方も、もつと伝える勉強もたくさんやられたほうがいいと思います。コミュニケーションの訓練ですね。

**池上** ほとんどの子どもたちは先生の話を聞きますよね。つまり、先生は必ず話を聞いてくれる人を相手にしかしゃべっていないわけです。ところが、私たちは話を聞いてくれないような人にも、何とか聞いてもらえるように努力しましょう。その訓練ですね。

**林** そうですね。話の上手な方の講演を聴いたりするような機会をもつたり、研修でそういうテーマに取り組んでみたりされるといいですね。同時に、人の話をじっくり聞くということも訓練なさるといいかもしれませんね。コミュニケーション能力が磨かれますよ。

**池上** 今、教員免許の更新制度が始まりました。先生は様々な研修を受けなければいけないんです。その中にコミュニケーションに関する研修が取り入れられればいいですね。

**林** そういうところでは企業が協力できる部分もあるでしょう。産学協同の研修をなさってはいかがでしょうか。民間との交流を進めることで、得られるものも多いと思いますよ。

**池上** 先生方の視野も広がるでしょうから、大変有効だと思いますね。では最後に、先生方へのメッ

セージをお願いします。

**林** ともかく、私たちが子どもの時代は、先生はまさに聖職だったわけです。今でもそれに変わりはありません。こういう時代になってしまつて、そういう意識は薄れてきたけれども、日本の将来というか、日本が世界の中で持続的に成長し続けるためにも、教師というお仕事は、最も基本的で、最も大事なお仕事です。先生方皆さんが全人格をかけて、子どもたちと向き合つて、育てていくという、ものすごく価値のあるお仕事、素晴らしいお仕事です。まだまだ心ある多くの方たちは、そういった尊敬の思いを先生方に抱いています。ぜひプライドを、誇りを持ってお仕事に取り組んでください。

ただ、教師というお仕事は、ひたすらに大変なお仕事だと思えます。子どもたちと向き合うには時間がかかるし、手がかかるし、忍耐力、辛抱が必要です。ですが、子どもの一生の心の糧となる存在であることは間違いないです。そういう価値深いお仕事をなさっているんだけれども、人間というのは、ある年齢に達しないと、自分がやってきた道のりのすごさがわからないですね。ですから若いうちは大変だと思えますけれども、ぜひ、そういう未来を信じて続けていただきたいなと思います。

私たちが産業界は、ぜひご支援申しあげたいと思つています。いつでもお声をかけてください。

**池上** 今日はどうもありがとうございました。

● インタビュアー 池上彰さんのプロフィール

1950年長野県生まれ。慶應義塾大学卒業。1973年にNHK入社。報道記者として勤務。1994年から11年間「週刊こどもニュース」のお父さん役を務め、子どもたちにニュースをわかりやすく解説。2005年NHKを退職。現在はフリージャーナリストとして活躍中。著書に『池上彰の「世界が変わる!」』（小学館）、『池上彰の社会科教室』（帝国書院）など多数。

編集部より 林文子さんの著書『不思議なほど仕事がうまくいく「もう一言」の極意』を抽選で3名様にプレゼントします。ご希望の方は、同送のアンケートハガキを弊社宛までお送りください。