

INDEX

1. 営業上の課題を解決し、最高の営業マンを目指す

—基本を愚直に実践する習慣をつける—

(18) 硬直組織と柔軟組織

代表取締役社長 若林 信孝

2. 5大営業管理(ACTIS) No.6 2.顧客情報管理-[4]

1. 営業上の課題を解決し、最高の営業マンを目指す

—基本を愚直に実践する習慣をつける—

(18) 硬直組織と柔軟組織

代表取締役社長 若林 信孝

■業務分担

組織内で仕事をうまく進めるコツの一つは顧客満足の実現に努力する営業マンのように相手側の立場で仕事を組み立て段取りし、対応することだ。仕事のほとんどが人と人との関係で成立しているからだ。孤独に作業を進める執筆家でさえ、編集者や担当者と作品のコンセプトや構成について議論や質疑応答に時間をかける。ましてや、建築、建設業界や不動産業界では専門性や立場の異なる人々との協力関係で仕事が成り立っている。営業、設計、積算、工事、アフターフォロー、総務、人事、経営企画など多くの部署が絡み合い、複雑な業務を遂行している。例えば、工事担当者は専門家集団である職人達との対応や毎日のやりとりが安全、予算、工程、品質という工事管理に大きく影響する。営業ならば、顧客との打ち合わせ内容が後工程である設計や工事、積算担当に正確に伝わらなければ、目標は達成しない。

ところが、多くの職場では各部門間の協力関係が薄く、自己中心的に仕事をこなしている。「工事担当者が現場を見に行ってくれないのです」「営業から書類が回ってこなかったのです、着工が遅れたのです」「設計が忙しく私の案件を処理してくれなかったのです、提案が遅れてしまい、競合に負けました」「うちの工事担当者は未熟なので工期遅れが結構あります。顧客が怒るのも無理はないです。その処理は全部、営業に回ってくるんです。だから、前向きな仕事が出来ません」

企業内に起こる様々な課題や問題の発生源が他部門であれば、自分の責任の範疇ではないと考える。例えば、業務分担書には営業担当者の仕事は工事依頼で完了、一方で工事担当者の仕事は工事依頼書が手元に到着した時点から開始と記されているからだ。しかし、問題や課題は、異

なる部門が繋がる場所で起きている。だから、業務分担書のルールを遵守すると問題は解決されない。

「若林さん。〇〇邸ですが、工事依頼が遅れています、予定はどうなっていますか。着工準備をそろそろ始めないと工期が間に合わなくなります」「すみません。目途が立ってなくて」「どういことですか」「〇〇様の要望をまとめきれなくて」「わかりました。では、今の段階で工事依頼を送って下さい」「有難うございます。でも引継ぎルール違反では…」「ルールをあれこれ言っている場合ではないでしょう。私から野村支店長と稲垣工事部長には根回ししておきます。今、野村支店長はいますか」「はい。有難うございます」

着工直前にも関わらず、顧客の要望をまとめきれず、混乱している営業マンに工事担当者が状況を察知し、工事引継ぎ前に自分からサポートに入ったある企業の事例である。このようなケースの場合、ルールを遵守していたら、工期遅れによる損失と顧客のクレームは多大なものになっていただろう。

■「次工程はお客様」

このような事例に代表されるように、状況により臨機応変に対応できる組織を柔軟組織、縦割りの弊害に陥っている組織を硬直組織と私は呼んでいる。柔軟組織では業務範囲を超えて仕事をしている、というより業務範囲という意識を感じさせない。まず、顧客第一であり、そのために次工程はお客様意識が染みついているからだ。だから、相互に仕事を理解しており、お互い様意識が強く、他部門の面倒ごとを知ると自らそれを引き受けようとする。危機に応じて組織内が自由に動くのだ。

一方で硬直組織は保身が強く、顧客や他部門のことより、自分自身を守ることを優先する。上司の考え方や指示にチーム員が従い、規則正しく動くがアイデアや工夫は乏しく、主体的な行動が見られない。悪いことは隠したが、問題が大きくなって初めて顕在化する。だから、沈静化するのに大変な労力と費用がかかる。クレームやミスは他人事として無視。さらに、それを引き起こした犯人探しを執拗に繰り返す。問題の要因分析を事実検証により、突き止め、再発

防止策を講じるために新たな管理システムを導入するという当然のPDCAも回らない。柔軟組織では個人批判をしない代わりに、ミスがあることを前提に管理を徹底しながらも、個人の意欲を引き出すように相互が意識している。相互依存による強い信頼に基づいた人間関係を構築するために、人と人とのやりとりにも注意を配る。

■「邪魔だ」

そこは工業団地内の 20 棟ほどの工場の建替え現場である。築 30 年以上の製造業の工場が 3000 坪の敷地に豊かな緑に囲われて建てられている。だが、道路が狭く、搬入、搬出のトラックの行き違いには結構ストレスがかかる。工事担当者の宮本さん(仮名)はある建替え工場の監督にあっていた。その日の工程は外壁塗装だ。塗装業者がトラックを止めたところが道路上だったので、「そこは邪魔だから、敷地内に入れてよ」と一方的に指示するところを相手の意欲を潰さないようにどう言えば考えた末、次のように述べた。

「伊藤さん(仮名)、相談があるんですけどいいですか」「ああ、何だい」「このトラックここに止めたのはどうしてなんですか」「ああ、仕事がやりやすいからね。ほらここなら、道具や塗料をわざわざ取

りに行かなくてもいいだろう。手間がかからないから。今日中にこの壁一面、仕上げたいからね」「有難うございます。工期も厳しいですし、いろいろ配慮してくれて。確かに、伊藤さんの身になれば、ここにトラック止めた方が仕事やりやすいですよ。私もそう思います。同時にここに止めるとちよつと気になることもあって、そこで相談なのですが」「ああ、そうか、ここ、道路幅狭いわりに結構、交通量多いからな。ここにトラック止めると邪魔だよ。自分のことしか考えてなかったよ、悪い。すぐどかさわ」「有難うございます。察知してくれて。伊藤さん、流石ですよ」「何言っているんだよ。当たり前なことだよ。さあ、今日も気持ちよく仕事出来るな。張り切ってやろう」「お願いしますね」「おお」

「そこは邪魔だから、敷地内に入れてよ」と一方的に指示することは一般的だ。しかし、相手の身になれば分かるのだが、何気なく使う「邪魔」という言葉は、トラックを指して言っているにも関わらず、自分を否定され、何か問題を引き起こし、責められたように感じるので少しだけストレスがたまる。交通の邪魔をするために道路上にトラックを止めたわけではないからだ。むしろ、仕事をうまく進めるために自分なりに工夫して止める位置を決めたのだ。自分の業務や作業に集中し過ぎ周りが見えなくなっただけだ。そこで、宮本さんは「トラックをここに止めたのはどうしてなんですか」と伊藤さんの本意を確認したかったのだ。そして彼の回答に対し「有難うございます。工期も厳しいですし、いろいろ配慮してくれて」と感謝と理解を示し、さらに「伊藤さんの身になれば」とその行為を認めた上で自分の思いを打ち明けようとした。ところが、その前に彼は宮本さんの気持ちを理解し、自分からトラックの移動を申し出た。その提案に「流石です」と評価することで彼のモチベーションはぐっと上がったのではないのだろうか。このように柔軟組織内の人々のやりとりは少し面倒だ。次工程はお客様意識が強いために、相手の側に立って思考し対話を進めようとするからだ。でも、3分間で相手の意欲を引き起こすことが可能ならば、お安いものだと思うのだろうか。上記の対話は実際1分から2分だが、伊藤さんの仕事への意欲は間違いなく増している。今後、宮本さんが不在でもトラックは道路上に止めないだろう。道路上に止めることの問題点を認識したからだ。

さて、あなたの現在働いている組織が硬直的なら、あなたも硬直的でいればいいのだろうか。その方が楽だと思えば、そのままでいいだろう。もし、ストレスを感じ、仕事への意欲が減退しているなら、社内の人間関係に少しだけ気を配ることだ。先ほどの宮本さんのように、数秒だけ何か言う前に思考してみる。このことばは相手の側に立っているのだろうか。一方的に言ったら、嫌な気持ちになりはしないか。彼や彼女が今日一日気持ち良く働いてくれるためには、どう接すればいいのだろうか、と創造力を発揮して相手の側に立ってみるのだ。そうすれば、あなたの硬直的な指示は柔軟な対話に改善される。さらに相手も誰かに硬直的な指示ではなく、柔軟な対話で接するようになる。柔軟なやりとりは組織内を拡散することになるので、そのうち組織全体が柔軟な風土を醸成することになるだろう。

以上

【建築営業に必要な 6 の情報項目】

- (1) プロフィール (2) 建物情報 (3) マーケティング情報
(4) 土地情報 (5) 資金計画 (6) 競合・その他

(3) マーケティング情報 <<2>>

・顧客ランク：探客から契約に至るプロセスでの段階

- 探客 (T) 初回面談顧客
培養顧客 (B) 購買成熟度、意欲、ランクアップの精度、
培養顧客 (BS) 商談に近い
商談顧客 (S)

探客 (T) とは

一般的には集客、探客と呼んでいるマーケティング活動による新規顧客である。見学会の来場者や各メディアで発掘された新規顧客数を明らかにする。探客力は会社全体と資金力やブランド力、実績、市場への認知度など総合的な力により結果が出る。また、営業マン個人が新規に接客した件数や、戻りハガキの枚数などを加算して、1 か月間の新規顧客獲得件数を把握する。

新規顧客リストが何件増えたかが明確になれば、そこからのアポイント件数、商談化件数を見ることで、新規顧客からの商談化率の生産性、歩留まりを確認できる。一般的には生産性は 3 割以上、欲しいと言われている。つまり、10 件の新規顧客に対し 3 件の商談顧客が発生するということである。

培養顧客 (B) とは

商談化のための約束を取れなかった顧客である。例えば、敷地環境調査の約束を取ろうとして、「まだ先です」「他にもいろいろ見て検討したいから」などの理由で断れた顧客である。信頼関係がまだ薄いために詳細な顧客情報は収集ができておらず、次の一手が打てないケースもありうる。また、住宅建築への意欲が薄く何らかの理由で計画を先延ばししている場合もある。顧客自身が自社の商品を何らかの理由で検討対象から外しているのかもしれない。

訪問、ダイレクトメール、直筆の手紙などにより情報提供を行い、顧客との信頼を強固なものにし、さらに建築の動機づけをする必要があるだろう。このような活動を培養活動、一般的には育成活動と呼んでいる。

(培養活動の目的)

- ① 不足している顧客情報を埋めること
- ② 顧客との関係性を強めること
- ③ ランクづけすること
- ④ 会社、商品のメリットを紹介し、商談化すること
- ⑤ よって、敷地環境調査や土地ツアーの約束を取り付けること

次回へ続く