

INDEX

1. 新年度を迎えて

代表取締役社長 若林 信孝

2. 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—

(15) 意見の対立を調整する

代表取締役社長 若林 信孝

3. 5大営業管理(ACTIS) No.3

1. 新年度を迎えて

代表取締役社長 若林 信孝

■初めての契約

毎年、この季節になると思うのは、約40年前に経験した新人時代の営業現場のことだ。初めての展示場接客で覚えたてのセールストークを駆使し、初老の夫婦に商品メリットを熱く語った。「この家はコンクリート住宅です。ただし、一般的なコンクリート住宅と違う点が3つあります。まず、第一は…」顧客の納得した表情に満足し、充実感に浸っていたのだが、その接客内容を報告すると上司にひどく叱られたのだ。「お前は何をやっているんだ。展示場接客の目的は何だ。アポイントだろう。今日の夜、面談して住宅金融公庫(現在の住宅金融支援機構)の申込みと敷地環境調査のアポを取ってこい。そのためにどうするかは自分で考えろ」と指示され、説明書で住宅金融公庫の内容を小一時間勉強し訪問したのだ。その案件は上司のサポートのお陰で1週間という短期間で成約に至った。私の初めての契約である。その後、半年間にわたるその上司によるOJT指導は私の仕事観、営業観に大きく影響を与えた。トークやOJT指導の内容、また、様々な思想、例えば「信念の魔術」といったことばは今も研修やコンサルティングで活用させて貰っている。

■「三つ子の魂100までも」

「三つ子の魂100までも」「インプリティン(刷り込み)」という考え方はその人にとって初めての経験は強く心に刷り込まれ、その後の人生に大きな影響を与えるということを意味している。

新人時代に面倒見のいい上司や先輩に囲まれ、厳しさの中にも暖かさを感じられる職場で育った社員は自分達も新人に対してそのように振る舞うことが出来る。それは新人時代の刷り込みによるものだ。そのような行為や行動が習慣化し、後世へと連鎖しその企業の強さとなるのだろう。ところで、「経営戦略の要は人事戦略だ」と言われているが、私達の日常の意識、振る舞い、言動が彼らのその後の生き方に強烈な影響を与えるのだということを認識して、私達は新人を職場に受け入れているだろうか。ちなみにここで述べている新人とは新卒者だけではなく、転職者や社内人事異動による業務未経験者(技術部門から営業部門へ、スタッフ部門からライン部門へ、など)も含まれている。

■人の成長を諦めない

「このごろの若手は何を考えているかわからない」「何度言っても治らない」「元気がないんだ」「やっぱり、現場を知らない奴は難しいな」と彼らの行動を問題視することがある。その指摘が正しいと思うことは実際多い。しかし、私達も新人のころ、上司や先輩から「あいつはおかしな奴だ」と評されていたのかもしれないのだ。少なくとも私はそうだ。酷い評価を貰いながらも少しは成長出来たのは、上司や先輩による育成、指導の賜物だ。そこに人の成長を諦めないという強い意志が感じられる。

一度、仲間に入ったら本人がNOと言っても指導の手を緩めない。私達の思い通りにならない部下や後輩と格闘することの方が素直で出来のいい部下を管理するより私達自身も成長する。私達の思い込みが開放され、より大きな視野で物事を観察出来るようになるからだ。自分の仕事で成果を出すのは半人前、人を育成し成長させることで初めて一人前になると昔から言われている。

ある企業の新人研修を受け持った時にそのトップから「新人はうちの会社の宝だよ。だから、くれぐれも宜しく」と言われた。短期間にわたる新人研修でさえ、彼らの人生に影響を与えているのだと自覚し、少なからず緊張を感じながら講師を務めたものだ。現在、受講生の数人はその企業の要として営業部長や役員など要職に就任している。

2. 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—

(15) 意見の対立を調整する

代表取締役社長 若林 信孝

■テレビのチャンネル争い

意見の対立は、大小を問わなければ、仕事や生活の場面で頻繁に起こる。営業の現場では、顧客同士の対立した意見が調整不能になり、物件そのものが失注、あるいは契約が延期になることもある。当事者に意見対立をうまく対処出来る能力があれば、問題は大きくはならない。ところが、現実には意見の対立が起こると当事者は感情的になり、相手より優位に立ちたいと危険な勝負に打って出る。勝っても負けても感情的にすっきりすることはないにも拘らず勝ち負けをはっきりさせようと努めるのだ。テレビのチャンネル争い(今は死語になっているが)から国際紛争まで多くのトラブルが感情の高ぶりで事を大きくさせている。

そこで、利害関係のない第三者が仲介役として、当事者同士の意見調整をすることで問題を解決しようとすることがある。その場合、調整が効果的に行われるためにはその第三者が意見調整の手法を体得しており、かつ相互の感情を理解しようと努めることが求められる。営業現場では、このような調整能力が近年、ますます必要になっており、クロージング力や説得力よりも重要なスキルと言われている。特に法人対象の建築営業から個人対象の住宅、リフォーム、土地活用などの請負営業では顧客は一人ではなく複数である。法人営業では決済者が独断で事を運ぶことは少なくなっているし、個人では、女性の意見が尊重される。そのために意見やニーズの相反する場面が依然にも増して多くなっている。それぞれの立場でものを考えるからである。

例えば、住宅の営業現場では、妻と夫や二世帯の親世帯と子世帯との対立に遭遇することが多い。この場合、営業マンは、一方の意見やニーズを優先するわけにはいかない。相反するニーズをどのように纏めていくか苦勞することになる。

■「私は宮本町に住みたいわ」

「私は宮本町に住みたいわ」「いや、僕は佐々木町がいいと思う」「私はどうあっても宮本町だわ。だって、実家が近いから」「僕の実家は佐々木町だから、どう考えても佐々木町だよ。今の勤務先からもそう遠くはないし」「宮本町だって、十分に通える距離よ。高速を使えば、時間的にはあまり変わらないわ」「高速は使いたくないんだよ。高速の料金が毎日だと結構するからね。それから、月末はかなり込むからな」「私は子供のころ、宮本町の公園でよく遊んだの。あそこは警察官がよく巡回していて安全よ」「それなら佐々木町だって同じだよ。とにかく、今回は絶対に譲れないよ。僕の資金で土地を買うんだから」「私だって働いていれば、自分のお金を出したわ。あなたが子供が幼いうちはしばらくの間、仕事をするなど言ったのよ。本当は働きたかったのに。結局、私が犠牲になっているのよ。だから、今回はあなたの言う通りにはならないわ」

相互に自分の主張を曲げないどころか、相手がその町に住みたい理由を発言するたびに新たな反対理由が発生し、緊張関係は強化されていく。この対立がそのまま継続されると緊張が緊張を呼び、相互に人間性を否定することになる。「あなたはいつも人の話を聞かないわ。結婚前からそうだ

った。だから、私が式場を〇〇ホテルにしたかったのに、あなたのお母さんの意見をのんで、〇〇神宮になったの。あなたは、私より、お母さんのことが大事なのよ」「待ってくれよ。君だって、あのとき承諾したじゃないか」「今回の件もお母さんの意見じゃないの」「もう。いい加減にしろ。冗談じゃないよ。結局、君はいつもこの話を蒸し返すんだ。」

相手は自分を理解していない、理解しようと努力もしていない、だから、徹底的に戦い、勝つしかない両者とも思い込んでいる。このように意見の対立は否定的な感情が相手の言動をきっかけに沸き起こり、場合によっては修復不可能な状況を作り出してしまう。スイッチの入る瞬間は相互の言動にある。相続争いや民事訴訟、離婚訴訟などは、冷静な状態からは起こらない。冷静に考えれば、訴訟費用とその結果は割に合わないからだ。金銭的な面だけではなく、勝っても負けても相手とは不都合な関係が、もしかしたら、子孫の代まで永遠に続くことになる。親子や兄弟の縁を切る、かつては愛し合っていた夫婦が離婚する、という悲しい結末が現実には度々起きている。だから、プロの調停者のスキルが必要となる。

■「アドバイスを頂けますか」

調整力のある営業マンのやり方を観てみよう。

「私は宮本町に住みたいわ」「いや、僕は佐々木町がいいと思う」「奥様は宮本町、ご主人様は佐々木町ということですね」「ええ」(感情スイッチはオフの状態だ)「それはどのような理由からですか」「実家が近いから」「僕もそうです」「お互いに実家に近いところをご希望なのですね」「ええ」(オフのままだ。営業マンが相互の主張を理解しようと努めているからだ。共感的理解を示すことで、相互に「ええ」という同意の反応を得ているところがポイントだ。相手に「NO」と言わせないことだ)「奥様はどうして実家の近くをご希望されるのですか」「私は一人娘なのです。父や母はまだ、元気ですけど、将来のことを考えると近くにいたい。それから、子供も預かってくれるし、子供が小学校になったら働こうと思っています。看護師の免許があるから、住宅の返済の足しになるし」「ご両親の将来のこと、それから、住宅ローンの返済のためと」(営業マンは奥様の理由を理解しようと努めている。それを聴いている夫も営業マンのレスポンスに反応し、奥様の主張に理解を示し始めている)「そういうことなのか。僕は長男だから、いつかは実家の近くに住もうと思っていたのですが」「長男としての責任を感じているのですね」「それも大事よね」(相互に相手を理解しようとしている)「ここで改めてお伺いしたいのですが、今回の住宅計画の目的は何でしょうか」(相互理解を始めたところで、本来の目的を確認する)「僕は家内と子供たちが健康で楽しく暮らせることです」「私もそうです。主人が元気に働いてくれること。それから、子供達が健やかに育つことです」「お二人とも自分達のことより、ご両親のこと、お互いのこと、そして、子供さんのことを大切に考えているのですね。素敵ですね」「主人には感謝しています。毎晩、深夜まで仕事して、早朝に出かけるんです。休みは子供のことをよく見てくれています」「家内も大変なんですよ。年子なので、夜泣きが激しくてあんまり寝てないんだよな」「素晴らしいご家族ですね」(営業マンのレスポンスにより、愛情と感謝の思いを相互に確認し合っている)「今のエリアに拘らないで、原点に戻って場所を探した方がいいかもしれないね」「そうね」「うちの家族が楽しく暮らせる場所はどこがいいでしょうか。アドバイスを頂けますか」「そうですね」(二人が問題解決に向けて一緒に動き始める)

■原点に戻る

この対話を振り返ってみよう。意見の対立が否定的で攻撃型の感情を生まないように配慮していることが分かる。一方の言動に対し、相手が即座に応戦体制に入ろうとするところを意識的に止めに入っている。つまり、オンになりそうな感情スイッチをオフのままにさせるのだ。そのためには共感的理解で顧客に「イエス」の反応を引き出すことだ。この最初の止めがうまくいき、感情を相互に吐き出させないようにすれば、相互理解に仕向けることが出来る。ところで、住みたいエリアが対立しているならば、佐々木町と宮本町の間の町を提案することも出来る。しかし、本人達が主体的に問題を解決したと本気に思わなければ、たとえ、間の町の山崎町に決まったとしても、後日、同じような議論が起こることになるだろう。「あれは本意ではなかった」と相互にまた嫌な気持ちを残し、取返しのつかいことになる。それは、結婚式場の件を見れば分かることである。自分達が議論した結果、主体的に決断したという思いになっていないので事あるごとに争いは蒸し返されることになるのだ。だから、否定的な感情を引き起こさせないだけでなく、積極的に相手を理解し、相手の側に立ちたい、相手を思いやりたい、という気にさせ、自分達で一緒に利害対立を解消し、いい方向にもっていこうというモチベーションを起こさせなくてはいけない。ここがプロのスキルの見せ所だ。

だから、何のためにそれをやるのかを相互に思い起こさせる、つまり、原点に戻ることが必要になる。家族、親子、夫婦であれば、愛情の実現、いつまでも穏やかに健やかに仲良く暮らせることであり、法人営業なら、その法人の経営理念の実現と業績向上、その結果、その企業を取り巻くすべてのステークホルダーが幸福になる、といったことではないだろうか。それをやる目的や目標に立ち返ることで、対立状態では相互に認知不能な情報、つまりお互いの本心を知ることが出来、相手と協力して問題解決に向かおうという意欲に繋がる。結果はもちろん大事だが、当事者が解決までのプロセスにいかに関わらせるかということ優先して対応したい。本人達が納得していれば佐々木町、宮本町あるいは山崎町でも構わないのだ。

(この内容を談合で活用することを禁じます。)

(次号に続く)

[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 |
| (4) 土地情報 | (5) 資金計画 | (6) 競合・その他 |

(1) プロフィール [①本人情報 ②勤務先情報 ③家族情報]**①本人情報**

顧客名 (ご主人、奥様) ・フリガナ・生年月日・性別・続柄・住所・TEL 他

・ご主人、奥様共に名前を把握する。フリガナは読み違いがあると信頼性を損なうので必ず記入

モバイル ・LINE ・Eメール

・タイムリーな情報伝達、情報取得が可能。また面談による打合せ時間に短縮になり効率的

年収・家賃 (含む共益費、駐車場) ・その他ローン・貯蓄・生命保険・光熱費・毎月返済限度額

・資金調達力を把握するために必要な情報。情報が必要な目的を述べ、顧客の警戒心を取り除く。

・商談初期で確実に把握しなくてはならない。

・ライフプランニングの提案が可能となる。営業マンから住宅予算や建築時期を提案することも可能。

家系図・本人写真・追加情報メモ

・両親も加え家系図で家族構成全体を把握する。

・資金援助など両親がキーマンの場合もある。

②勤務先情報

勤務先・業種・職業・勤続年数 他

・資金計画において本人の勤務状況は資金調達力に大切な項目である。

・勤務先の状況、勤続年数は大切な要因。業種や職種で思考傾向を推測することもできる。

③家族情報

同居・続柄・氏名 (フリガナ) ・顧客名・生年月日・性別 他

・家族情報は、本人情報と同様の内容を確認する。(キーマンが本人でないことがある)

[キーマンを特定する]

失注の要因で圧倒的に多いのがキーマン把握の失敗によるものである。

客観的事実情報である家族情報を丁寧に取ることが重要。主観的な感情で動いている顧客の発言と客観性の高い家族情報とを照合し、おかしいところがないか確認することだ。営業マンの思い込みや感情で判断しない。

折衝中に意識してヒアリングや観察する。顧客の表現や表情、視線に集中すれば、その中に真実が隠されていることが理解出来るだろう。また、後述する折衝記録に記入しながら、面談の中身を振り返れば、真実を掴むこともできる。

次回へ続く