

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—

(14) 改善のために

代表取締役社長 若林 信孝

2. 5大営業管理(ACTIS) No.2

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—

(14) 改善のために

代表取締役社長 若林 信孝

■「何度言ったらわかるの」

「何度言ったらわかるの。君の遅刻のせいでみんなが迷惑しているのよ。少し、早めに家を出たらどうなの」「机の上はいつも散らかっている。せめて帰宅するときには綺麗に片づけたらどうだ。それから、車の中も。お客様を乗せられるような車ではないよね。灰がたまっていて、たばこの匂いがひどい。シートの下にはコンビニ弁当のごみが落ちている。ごみが出たら、その場で処理するように指示しただろう」

「資料作成に時間をかけ過ぎている。その時間を外周りに回せないのかい。お客様との面談件数がみんなと比べると少ないよね。だいたい、その資料の目的は何なの。その資料を提出する見込み客はいるのかい」

「君は経理のことを考えたことがあるのか。交通費、会議費の清算がたまり過ぎている。こんな量を一度に出され「君は経理のことを考えたことがあるのか。交通費、会議費の清算がたまり過ぎている。こんな量を一度に出され経理の身にもなってみろ」

「あなたの部下指導に対する熱意は評価します。しかし、営業会議で感情的になるのはどうかなあ。あなたの痼癩で皆のモチベーションが下がっているのは分かりますよね。そのせいで営業成績も落ちています。自分の感情をコントロールしてくれませんか。大人の振る舞いをして下さい」

このような指示や注意をあなたは受けたことがあるだろうか。「上司の言うとおりで。これからは気をつけよう」と思い、行動を改善しようとしただろうか。また、誰かにしたことはあるだろうか。「彼はわかってくれた。これで大丈夫だ」とストレスの種は無くなったと安心しただろうか。残念だが、受け手、送り手とも問題となっている行為、行動、言動は改善されることなく、また繰り返されるかもしれないと

思ったのではないだろうか。それは今までも同じ状況が繰り返し続いているからだ。2、3回の注意で行動が改善されるなら、感情を込め一方的に叱ってもいいと思う。(パワハラにならないように配慮は必要だが)しかし、繰り返される行為、行動、言動にはその人なりに何らかの言い分(言い訳、あるいは、理屈)があるので、一方的な指示や注意では行動は改善されない。「繰り返される問題行動を潰すためには、その問題行動に隠れている本質に迫ること」と OJT 研究会というサークル活動で学習した。

もちろんルールは守るべきだ。ところが守るべきルールが現実には守られていない。そのルール破りが減給、降格、解雇というペナルティーには繋がらないだろうと無意識的に感じているからだ。だから、どうしてもその問題行動を止めさせたいと思うなら何らかの物理的なペナルティーを課すべきだろう。「遅刻を繰り返したら、即刻くびだ」「整理整頓が無理なら大幅な減給だ」と。しかし、この解決策はあまり現実的ではない気がする。なぜなら、問題行動がある一方で彼らにも評価すべき点があるからだ。遅刻の常習者であり、整理整頓が不得意で、書類の提出期限が遅延している営業マンでも目標達成に貪欲で最後まで諦めないで頑張る姿を見れば、評価出来る。また、外回りをしない彼は資料作成の才能は並外れている。気の利いたセールストークが必要ないほど、資料そのものに説得力がある。癩癩持ちの営業部長だが、彼の類稀な営業力と熱意で会社の売り上げを倍にしてくれたことは尊敬に値する。嫌な面、許せない面もある一方で同時に尊敬や評価、信頼を感じる点もあるという複雑な感情を持っている。成績を継続的に上げている営業マンだと評価する一方で自分を困らせる酷い奴だと感じることも出来るのだ。人間関係はそのような複雑な感情や微妙なバランス感覚で成立している。

■拡大するゲーム市場

ところで、30 年程前に「いじめ」や「登校拒否」など子供達に起こっている現象が社会的な関心を集め始めたころに受講したある心理学講座で子供が親の指示や注意に従わないのは子供自身がそのことを問題だと認識していないことにあると学んだ。親自身が勝手に問題だと感じているのに過ぎないというのだ。だから、「あなたはゲームをやめるべきだ」「あなたは勉強すべきだ」「後片付けをしろ」「9時には寝なさい」「学校から帰ったら、手洗いとうがいを忘れないで」という指示は非効果的だと。「あなたはゲームをやめるべきだ」と指示している親自身が「ゲームを続けている子供」の行為を許せないのが、問題の所有者は子供ではなく親ということになる。ところが「あなたは～すべきだ」の主語は「あなた」なので、問題を認識している親の気持ちは表現されていない。そこで、「わたしは～と感じている。なぜならば、～」と主語を「わたし」に変えるべきだと教わった。「わたし」を主語にすることで「あなた」の行った行為、あるいは行わない行為から受けた影響、感情や思考に焦点を当てることが出来る。所謂「心の声」「内なる声」と呼ばれている意識を素直に伝えることの方が「あなた」が変わる可能性は高くなるというのだ。例えば「あなたがゲームを3時間続けてやっているのを見るとママは心配になるわ。学校の宿題が出来なくて、先生に怒られるのではないか、学校の授業についていけなくなるのでは、その結果、希望の学校に入れなくなったらあなたが不幸になるのでは」と言い方を変えれば、子供は次のように返してくるかもしれない。「ママ、心配しなくていいよ。宿題は学校でやってきている。それに、3時間も続けてゲームはやっていないよ。ゲームの途中でちゃんと勉強している。集中力はそんなに長くは持たないからね。それから、ゲーム市場はこれか

らどんどん広がるよ。実際、世界のゲーム市場は今や 11 兆円の巨大市場で今後6%の成長見込みがあるらしいよ。最新のゲームを体験しておくことも大切だよね」「そうなの。よく、研究しているわね」

「あなたは～すべきだ」は強制的で抑圧的である。そこに相手を尊重しようとする意志は見られない。さらに自主性や独立心を育もうという意図も感じられない。相手はどんなに正しいことでも(例えば、ルールでも)それをやってみようという意欲には繋がらない。それに対し、「わたしは～と感じている」というメッセージは強制も抑圧もしない。相手の自主性や思いを尊重している。「わたし」の感情や思考を言語にして伝えるだけだ。だから、相手も安心して自分の「心の声」を言語化して伝えようとする。だから、あなたが知らなくて相手が知っている情報にもアクセス可能だ。上記の例で言えば「宿題は学校でやってきていること。3時間も続けてゲームはやっていないこと。ゲームの途中でちゃんと勉強していること。世界のゲーム市場は今や 11 兆円の巨大市場で今後6%の成長見込みがあること」である。情報が共有化されるだけで、問題が解決される場合もある。

■数字が一番

「あなたが今月で5回、遅刻をしていること。そして、最大、30 分も遅れていること。私はとても残念な気持ちになるの。実際に営業会議があなたの遅れのせいで 30 分以上短縮することもあったわ。物件の深堀りが出来なくて通り一遍の情報交換会で終わったのよ。一方であなたのお陰でこの営業所の受注が伸びていることはとても感謝しているの。だけどあなたの遅刻がこのまま続いたら他の営業マン達に悪影響よね。あなたには皆の見本になって欲しいのよ」「遅刻は悪いことだと思っています。でも、わたしにとっては数字が一番なのです。他のメンバーは確かに遅刻していません。ルールは守っています。でも、結果は出していませんよね。緊張感に欠けています。さらに営業会議も無駄だと思う。情報に洩れがあって、あれでは的確な戦略がたてられませんよね。それから、遅刻するのは前日、深夜まで顧客と打ち合わせをしているときです。場合によっては、深夜まで打ち合わせをして宿題に貰った件を夜中までまとめて顧客にメールしたこともあります。朝一番で私のメールを見れば、私の意欲も認めてくれますよね。少なくとも他社の動きよりスピード感を感じてくれるはずですよ」「そんなに頑張ってくれていたんだ。認識していなくてゴメンね。ただ、そんな動きをしているなら報告して欲しいわ。夜中でもラインで済むことでしょう」「ええ、確かにそうですね。すいません」「それから営業会議は無駄だと感じているわけね」「ええ・・・」「なら、効果的な営業会議を実施するためにどうすべきか、あなたの助言が欲しいわ、一緒に考えてくれないかしら」「はい、・・・」

前述したいくつかの「あなたは～すべきだ」を「わたしは～と感じている」に変換する訓練をしておく実際の場面で効力を発揮するかもしれないので実践して欲しい。例えば、「あなたは勉強すべきだ」は「パパは君が机に向かって勉強していない姿を見ると心配になる。君の将来の夢が叶えられないとか・・・」「後片付けをしなさい」は「ママはあなたがおもちゃを遊んだ後に元あった箱に入れていないでそのままにしていることにイライラするわ。だって、皆の食事の用意もしなくてはいけないから、片づけする時間をもったいないのよ。それに、あなたがものを片づける習慣を持ってないと大きくなって困るのではと心配なのよ」なお、気をつけておきたいことは、怒りやイライラ感など負の感情を表現するときは、感情的にならないことである。感情を感情的に表現すると相手も感情的になるからである。自分の感情をコントロールする自制心が必要なのだ。(次号に続く)

【顧客情報管理の3つの目的】

①顧客選別（ランク分け）

- ・「追うか」「追わないか」の判断
- ・「追う場合、短期顧客 or 中期顧客 or 長期顧客」の判断

②課題の早期発見

契約の障害になりそうな課題（問題）を予測し、事前に解決することで、契約を早期に締結する

③課題（問題）の種類

5つの問題項目：**土地、資金、キーマン、ライバル、価格、プラン**

【2つの情報－客観的な事実情報と主観的な感情情報】

客観的な事実情報：誰が見ても判断の余地がない客観性の高い情報

例) 顧客プロフィール、土地情報など

主観的な感情情報：「怖い」「不安だ」「楽しい」「嬉しい」など

客観的事実情報でも、個人により感じる方が異なる

例) 40坪の住宅は (広いと感じる または 狭いと感じる)

客観的な事実情報

主観的な感情情報

営業マンは顧客のニーズ（要望）やこだわりを重視し過ぎるあまり、本来の顧客の要望、顧客さえも気づいていない大切なニーズを無視する傾向にある。



引き渡し後にクレームが生じることがある

<営業マンの言い訳> 「私はお客様の要望に従っただけですと」

<顧客の反論> 「あなたはプロでしょう。私達の要望が私達の生活にとって大事なのか、あるいは、必要なものなのか、その要望の一つ一つについて吟味し、その要望が満たされたときのメリット、デメリットを提示し、プロとして採用すべきかどうかコンサルティングすることがあなたの仕事ではないでしょうか」



顧客の要望の背景にある**客観的事実情報**を豊富に収集することで、顧客にとって大切なニーズなのか判断し、適切なコンサルティングを実行出来る。

【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 |

次回へ続く