

INDEX

1. 新入社員教育に思う

代表取締役 野村 敬一

2. 営業力を極める

(4) 雑談ストーリー

取締役副社長 若林 信孝

新入社員教育に思う

代表取締役 野村 敬一

4月になり多くの新入社員が入社し、新入社員研修もほぼ終了した会社も多いのではないだろうか。新入社員研修では、「**営業力を高める事は人間力を高めることである**」と初回で必ず講義し、とにかく多くの引き出しを持つ事を勧めている。営業には原理原則があり、ルール定石がある。まずは基本を学び、コミュニケーション能力を高めるためスキルを学ぶことが大切である。

弊社ご指導先の、新人研修初回講義の感想文の一部を、以下に紹介する。

【Aさん】もともと私は、コミュニケーションというのは普段の生活で行っていることであるから、スキルといっても大して困難なものではないだろうという考えを持っていました。しかし、実際に受講してみると、普段まったく意識をしていないことだらけで、目から鱗といった感じでした。しかも、自分に当てはめてみると出来ていないことばかりで、私は今まで何人の人を落胆させ、いくつの出会いを無駄にしてきたのだろうという後悔の気持ちでいっぱいです。また、なぜ先輩方がこんなに話しやすいのか、洗練されたオーラを身に纏っているのかといえ、これらのセールスコミュニケーションを身に着けているからなのだと納得することができました。

今まで営業という仕事に対して、「飛び込みで、断られるばかりでつらい」というイメージから、不安感ばかりを持っていたのですが、今日話を聞いて、「営業のプロになれば、人間のプロになれる」というプラスのイメージにガラッと180度変えることが出来ました。もちろん、不安がゼロになったわけではありませんが、「楽しみ」「自分を試したい」という気持ちが圧倒的に強くなりました。

【Bさん】本日お話を聞いて、今までの営業のイメージが大きく変わりました。今までの営業のイメージは、押し売りのイメージが強く、どれだけ早く商品の話をするか、どれだけ早く契約をとるかです

た。しかし本日の話を聞いて、そうでなくていいのだ。と感じました。まず自分を売り込むこと。共通点を探すこと。自分を信頼していただくこと。次にお客様を観察し、お客様のニーズを探る。もし、不安・不満があれば解決の手助けをする。時間はある程度かかっていいのか、と感じました。もちろんその中でも、決められた時間までに結論を出さなくてははいけません、早く契約しなきゃ。と思うよりも、お客様と仲良くなるのが大事だと思いました。

【Cさん】 私たちが飛び込んだ世界は、同じ営業でも、住宅という形として表れない、お客様の夢を実現する業界です。お客様の持つ要求や要望はとても大きく、同様にお客様の抱く不安や不満も大きなものになりかねません。しっかりとお客様の話を聞ける、悩みを共有できる、そして不安を解消できるように信用を築くことができる営業マンになり、ゆくゆくはそれらを具現化して形にできる設計者やコーディネーターになりたいと思いました。就職活動中の説明会の時に人事だった和田さんが、「人の話を聞ける人に来てもらいたい」というお話をされていました。そのことを具体的に理解するいい一日になったと感じています。

この時期の新入社員は緊張しつつも意欲的で殆ど問題ない。問題は2年目の社員。当社の指導先の会社でもここ数日で数人の2年目の社員が会社を辞めるとの話が入り心が痛む。基本的には「去る者追わず、来る者拒まず」で引き止める事に注力する事はしないが、少なくとも3年位はやり続けたらどうかと思う。本当は10年位やり続けないとその仕事の本質はわからないのだろう。私などは、20年以上続けても未だによくわからない。仕事に対する向き不向きなどあるのかもしれない。

1年位でやめていくのは余りにも職業の選択が安易であり、早計過ぎないかとの感は免れない。しかしながらそれも自己責任であろう。その後の人生が無事である事を祈るしかない。

基本的には本人の問題が大半であるが、辞めさせてしまった組織や管理者も同時にその原因を振り返る必要がある。職場風土とマネジメントにも少なからず問題があるかもしれない。新入社員に期待してか、管理者の責任を過重に感じ、必要以上に指導すると称して管理統制のみを行なう、指示命令型マネジメント。指導が何時の間にか叱責になり過度なプレッシャーになる。

マネジメントとは常に二面性がある。前述の指示命令型、もう一面が支援・保護的マネジメントであるが、そのヘルプがないケースが見受けられる。管理統制が強くて、ヘルプや人間的側面で酒でも飲んでカラオケでもするか、仕事の話以外の会話もしつつ、お互いの心情を分かち合うことで補完すればよいのだが、上司の威厳と権威を勘違いしている管理者、経営者が多くいる。

以上のケースなら救いもあるが、最も困るのは放置である。俺の姿を見て学べ。こんな管理者や経営者が多くいる。一年生には「知識」も「スキル」も「意欲」も教えるのが組織の役割である。それが出来ないなら新卒の新入社員は雇うべきではない。

新入社員を教育・育成するには、社風をつくるマネジメントの連鎖が必要である。社長、管理者、先輩社員が理念や判断においてベクトルを合わせ、そこに人間性や個性が加わりマネジメントの連鎖がおこる。共通の大きな価値観に基づき、忍耐強く継続することしかこの連鎖はおきない。

これが出来た時、企業風土、文化が醸成される。これが育たない企業は継続が困難となる。難しい。どんなに小さい企業でもその可能性はあり、むしろ構築しやすい。継続は力である。

以上

イントロトークを活用する

顧客の家族構成を把握したいと思うなら、その家族構成を予め推測しておくことだ。推測した内容が事実と合っているのか、確認するつもりで質問するといい。6人家族と予測したら、「6人でお住まいですか」と質問する。その際、直接的に「6人」と特定することが、不自然だと感じることもあるかもしれない。「この辺りにお住まいの方は6人家族が多いですよ。ご主人のところもそうですか」と言い方を変えてみよう。弊社では、この言い回しをイントロトークと呼んでいる。アカペラで歌えない人でも、カラオケなら歌える。特に乗りのいいイントロなら、リズムに乗って気持ちよく歌い始められる。対話も同じだ。イントロトークを活用すると、顧客が応え難い個人情報に関する質問をしても気楽に受け答えしてくれる。

住宅営業の現場では、顧客の年収を聞けない人がいる。ところが、イントロトークを使うと安心して年収を聞ける。「30代で家を建築する方の平均の世帯年収は500万円ぐらいですが、ご主人様のところもそうですか」と。もし、この内容でも失礼だと感じるなら、「この展示場の建築価格は3000万円です。年収500万円の方が自己資金500万円で無理なく建築出来るように計画されています。ご主人様もそのくらいでお考えですか」と質問したらどうだろう。いずれにせよ、直接的に質問するより、顧客は気持ちよく応えてくれる。

さて、家族構成を把握したら、頭の中にその家族構成を表わした家系図をイメージしてみよう。顧客の置かれている背景や状況を想像しながら対話すると顧客のことをもっと知りたくなる。営業活動の目的を達成するためというよりは、顧客を理解したいという気持ちが先に立つ。「6人家族」の家系図を想像すると、長男とその家族のことを確認したいと思う。「すると、長男とお嫁さんをご同居ですか」「内孫さんがお二人ということですか」「小学生ぐらいですか」「二人とも娘さんなら、可愛いでしょうね」「この写真のお二人がそうですか」長男家族に関する話題に触れながら外孫のことを考える。外孫の存在を確認すれば、長女が結婚して、外に出ていることが想像出来るだろう。想像した内容を質問して確認する。「内孫さんがお二人ということは、外孫さんはいらっしゃるのですか」「長女様が結婚されて、外に出ているのですか」「ちょっと寂しいですよ」これで、この家族の法定相続人全員を把握することが出来るのだ。

楽しみながら情報を取る

一方的に質問するのではなく、イントロトークの活用や雑談のリズムで対話を楽しみながら、情報を収集することを心がけよう。事実情報が取れたら、営業マン自身が感じたことを素直に伝える。賞賛や感じ方などのコメントは場の雰囲気を開放的にし、顧客をさらに饒舌にさせる。例えば、「6人」という家族構成が把握出来たら、「賑やかですね」とコメントする。その際、自己紹介を兼ねて自分の家族構成を伝えるといい。「私のところは3人家族なので、たくさんのご家族は憧れますね。ところでうちの祖父は昭和3年生まれですが、ご主人様は」

自己紹介はシートを使い、初回面談や商談化直後に正式に行う場合と雑談の中で自然に行う場合がある。正式な自己紹介では役割や簡単な経歴など最低限の情報を伝えるだけにとどめておき、詳細は雑談の話題に乗せて小出しにする。営業マン自身の家族情報を伝えると、顧客は安心して

自分の個人情報を伝える傾向にある。

「お年は 90 近いのですか。本当ですか。お若いですね。うちの祖父は腰が曲がっているのですよ」「ご主人様はお元気ですよ」「やはり、日常から土に触れている方は健康ですよ」「ところでご主人様のところも8反分ぐらいですよね」

顧客の所有しているすべての不動産に関する情報は土地活用や不動産営業では最優先で取得したい重要事項である。すべての不動産に関連する情報というと、場所、規模、活用内容、土地履歴、路線価や固定資産税評価額などの価値、建蔽率や容積率などの建築法規などを連想するだろう。しかし、このような詳細項目を最初から取る必要はない。情報収集の目的が明確なら、その目的に応じてざっくりとわかればいい。土地活用営業なら、所有している土地の全体規模と概略の場所を知れば十分だ。所有資産の全体価格を知れば、相続対策の必要性を認識出来るからだ。

雑談のストーリーを創り込む

この話の流れを確認してみよう。「ご主人様はお元気ですよ」とコメントすることで土の話題に誘い込める。「やはり、日常から土に触れている方は健康ですよ」と賞賛したところで、「ところでご主人様のところも8反分ぐらいですよね」と土地の全体像を概略で質問する。このように、この営業マンは雑談を無作為に行っているのではなく、選別のために必要な情報を収集することを目的に意識的に行っていることがわかる。自然な流れではなく、その目的を達成するために狙いを定めて、会話をしている。笑顔で楽しみながら、冷静に対応しているのだ。この事例のような対応をするためには、状況に応じて臨機応変に立ちまわるだけではだめだ。客観的な事実情報を収集するための雑談ストーリーを予め準備しておくべきだ。

まず、選別に必要な情報を明確にする。次にその情報収集のための全体構成を大まかに考察する。例えば、立派な住まいの賞賛から家族の話題を絡ませて家族構成へ、家族構成から長男を賞賛しながらその仕事内容を確認し、後継者問題の有無へ、そこから全資産の把握へ、とストーリーの概略をまとめる。次に顧客の対応を想定しながら簡単なトーク集を作成する。「素敵なお住まいですよ」「2世帯でお住まいなのですか」「ご家族は6人ですか」「内孫がお二人だと・・・」「長女の方は遠くにお嫁に」「ご長男様も田んぼをお手伝いに」「農業をやられている方は皆様8反分ぐらいお持ちですよ」「駐車場やアパート、マンション、店舗は全部、ご主人様が管理されているのですか」細かくトークを創り込む必要はない。ただし、上記のようなキーとなるトークは決めて置く。また、テーマとテーマの繋ぎに違和感がなければいい。例えば、家族の話題からいきなり全資産の規模を確認するのは不自然だ。長男の手伝いの状況からなら入りやすい。全資産の概略がわかれば、活用内容について見当をつけて質問する。客観的な事実情報は見当をつけた方が聞きやすいからだ。

(次号に続く)

掲載内容・公開セミナーについてのご質問・ご意見、また、アルファヴォイス倶楽部のメール配信をご希望の方はご連絡下さい。info@alpha-vc.co.jp / FAX03-5215-8717

アルファヴォイスコンサルティングHP <http://www.alpha-vc.co.jp>