

アルファヴォイス倶楽部

Vol.76 2000.10

1. 「問題解決型対話の進め」

取締役副社長 若林 信孝

2. 「現場見学会の集客率を上げるために」

「問題解決型対話の進め」

問題解決型対話

「いくら言ってもだめなのですよ」

「彼は自分からやろうとしない。言ったことしかやらないのです」

「書類の提出が遅いのです。いつも「出します」と言うのですが」

「いつもきちんと指示するのにやらないのです」

現場の上司（経営者や管理者）がよく口にする決まり文句です。

繰り返し同じことを指示しても実行しないという現象の半分は、管理者の管理に問題があります。例えば、「工程書を着工1週間前までに上司に提出すること」という指示をしても提出しない現場監理者がいます。「工程書を着工1週間前までに上司に提出すること」が会社のルール（明文化され、社員全員が遵守すべき規則）であれば、この現場監理者に何らかのペナルティーを与え、この問題を解決することもできます。しかし、ルール化されていない場合、実際の業務の中で一々指示指導の違反に対しペナルティーを課しては仕事が進まなくなるでしょう。

「工程書を着工1週間前までに上司に提出すること」という一方的な指示指導では彼は動かないのです。しかし、現状の工事における工期遅れの原因を彼と一緒に分析しながら、工程書の作成と提出の必要性を彼の口から言わせれば実行の可能性は広がるのではないのでしょうか。それでもダメなときはなぜ工程書が提出できないのかその要因を彼と一緒に分析し、改善策を練ることになります。このような対話を**問題解決型対話**と呼んでいます。

改善の進め方

「工程書を着工1週間前までに上司に提出すること」といきなり指示し、その指示通りに実行する担当者は3人に1人がいいところでしょう。その理由は「工程書を着工1週間前までに上司に提出すること」というルールが創業以来その会社に無かったからです。創業以来、工程書があろうがなかろうが関係なく仕事が進められたのです。

創業以来の仕事のやり方がその会社に染み付いているのです。かつての習慣を変え、新しい習慣を作ることは大変なことです。もし、朝の歯磨きが習慣化されていなければ習慣化することに多くの時間と努力を要するでしょう。

ご存知のように企業を取り巻く経済環境は激変を続けています。21世紀は多くの分野で変化が起こると予想されています。建築業界においては住宅着工戸数100万戸を割るでしょう。このような状況下では今までの仕事のやり方や考え方が通用しなくなっているのは当然でしょう。そこで、会社の中で様々な改善事項が実行されます。そのような改善に対し、社員が一丸となって取り組むような組織風土なら、改善は速やかに進むでしょう。ところが社員が一丸となって取り組むような組織風土は一朝一夕に作れるものではないので、このような改善事項は遅々として進まないのです。目に見える結果はいつまでも出ないということになります。そして経営者は悩むことになります。「いくら指導、指示しても社員や部下は動いてくれない」と。

自らの改善

そこで考えるべきことは上司（管理者、経営者）が自ら変わるということです。例えば、一方的指示命令型ではなく、社員や部下とよく話し合いながら改善を進めていく、つまり問題解決型対話の実行です。

会議などで上司が80%以上発言している光景を見ることがあります。経営の方針を演説するなら別ですが、改善の方向性や方法を具体的に進めるための会議では、あってはならないことです。よく、「部下は自分（上司）の前では発言しない」という悩みを聞くことがあります。これは部下の発言を掴み取っている上司に責任があります。社会的、地位的、収入的、技術的に上位にいる人に対する発言は、下位の人々にとっては困難なものです。部下は的を得ない発言と取られ評価が低くなるだろうと身構えているのです。評価が下がるよりは何も発言しないでおこうと安全策を取ることになります。そこで、上司は部下が自由に発言できるような環境を作ることです。

ある質問をしても部下が答えない場合、上司はどうすべきか。相手が発言するまで待つことです。待つことに我慢できないで上司が答えてしまうと部下は安堵します。その場では一応表面的に上司の指示、指導に前向きな姿勢を取ります。ところが内心では「NO」ということは多々あります。部下は上司が発言することを待っているのです。どちらが先に発言するか根比べです。多くの場合、上司が負けることになるのです。

改善内容を一方的に部下に指示するというよりは部下と一緒に改善事項を協議するという姿勢が望ましいでしょう。できれば、問題解決型対話により改善事項を部下から言わせることです。ここでよく競合先に負ける部下の改善事項を一方的に指示した場合と部下から言わせた場合を比べてみましょう。

一方的指示と問題解決型対話

<事例 1>

上司：どうもこのごろ競合に負ける。そこで、これからの営業の方法を変える必要があるように思う

部下：ええ

上司：まず、大事なことは競合情報を初期段階で取ることだと思う。そこで、初期段階で必ず競合を聞くようにしてくれ。わかったかい

部下：はい、わかりました

<事例 2>

上司：相談があるんだ

部下：はい

上司：このごろ競合に負けることが多くなったよね

部下：ええ

上司：競合に勝つためにどうしたらいいか対策を打っておきたいのだよ

部下：そうですね

上司：何か、いいアイデアはないかい

部下：そうですね・・・

上司：前回負けた物件があったよね

部下：ええ。あのときはまいりましたよ。いつのまにか競合先が入ってたんですよ

上司：もし、あの時に戻ることができたら、本来はどうしたい

部下：そうですね。・・・・・・（沈黙）

上司：・・・・・・（沈黙）

部下：少なくとも競合先の情報を早期に取っておきたいですね

上司：競合先の情報を早期に取っておきたい。そのためにどうすればいい

部下：お客様によっては答えてくれない人もいるかもしれませんが、初期段階でストレートに聞くべきだと思います

上司：初期段階で競合先をストレートに聞くということだね

部下：ええ

上司：その改善事項に対し、チェックはどうする

部下：商談化したお客様に対し、競合先を聞いたか否かチェックして下さい

上司：よし、それなら今後のミーティングで私がチェックすることにしよう

部下：お願いします

事例 1 と 2 を比較してみましょう。事例 1 は一方的に部下に指導しています。事例 2 では部下の意見を引き出しながら改善策を実行させようとしています。人は他人から指示されたことについては消極的になりがちです。ところが、自分で考え引き出したアイデアについては意欲を持って前向きに実行しようとしています。

事例2は問題解決型対話の事例です。部下と一緒に悩み、部下の意見を引き出しながら、問題を発見し、要因を分析し、解決策をひねり出すのです。部下から意見が出なくてもすぐに上司が答えてはいけません。部下が何らかの意見を出すまで辛抱強く待つのです。部下が考え始めたら部下と一緒に沈黙しましょう。もし、部下の沈黙に我慢できなくなり上司が口火を切ったら彼との信頼関係が崩れ、彼の問題解決能力の芽を摘むことになるでしょう。沈黙の時間を大事にして下さい。

上司の方々に問題解決型対話を進めると次のような反応を頂くことがあります。「そんな時間は私にはないのです。だからこちらから答えを出し、指示するのです。」多忙だから一方的な指示指導をするというのです。ところが実際には問題解決型対話により多忙な上司ほど時間的な余裕が生まれます。なぜならば、一方的な指示では彼は実行しないからです。実行するまで何回も指示、指導を繰り返すことになり、無駄な時間が永遠に続くことになります。多忙な上司こそ、二方向の問題解決型対話を実行すべきなのです。ここで、問題解決型対話の要点を述べます。参考にして下さい。

問題解決型対話の要点

- ・ 部下の意見を尊重していることを態度で示す。例えば、部下から改善策について即座に意見が出なくともしっかり待つことである。部下自身に考えさせる。沈黙の時間を大切に、部下と一緒に悩むことである
- ・ 部下から改善策について曖昧な形で出たアイデアは、日常の仕事の中で実行可能なレベルまで落とし込むことである。「そのためにどうする」を5回繰り返せば、アイデアが具体化できる
- ・ どうしても部下から改善策が出ない時はヒントを与え、何らかの改善策を引き出すことである。その改善策があらかじめ上司の用意したものであっても、あくまでも、部下から出たものとする事である
- ・ ある改善事項を進めていく上で上司は部下に対し、進め方のアウトラインまでは一方的に指示命令を下すことは許される。進め方の詳細は、現場で実行する部下の考えやアイデアを引き出しながら、決定するのがよい。進め方の詳細まで一方的に決定されると、部下はその改善事項を自分のものとしてやろうとしなくなる。ところが、自分の考えやアイデアに基づいた改善事項は、自分の責任において進める傾向にある。もし、部下から意見やアイデアがでなくても、答えを一方的に出すことは控え、ヒントや半製品として部下にぶつける。上司自身の方法を強制しても、結果はほとんどの場合、期待はずれに終わるからである。部下の意見を聞くべきである。その方が結果的に上司も楽なのである
- ・ 部下の中に「できない奴はいない」と認識することである。レッテルは上司の思い込みから貼られている。すべての部下に良い点がある。レッテルを貼ることは部下の良い点を発見できないという、上司の観察能力の不足によるものである。日常の仕事の中で、ある結果を出すためのプロセスの一つ一つを認識することである。一つ一つのプロセスの中に光るものが隠されている

さて、冒頭に紹介した何回言ってもやらない部下への指示指導のあり方は一方的でなく問題解決型で進めるべきことがわかり頂けたことでしょう。もし、一方的な指示指導を継続すると、彼は言われたことしかしない社員になるでしょう。自分で考え、行動する。つまり、自ら進んで問題を発見し、解決する社員には育たないこととなります。環境激変の時代における社員のあり方は自分で考え行動できるということではないでしょうか。

< ポイント >

一方的な指示、指導では人は動かないことを認識すること。

21世紀は変革の時代と言われている。そのような時代で勝ち組みに残る為には自ら考え行動する社員を育成することである。

自分で考え行動する社員を育成するためには、問題が発生したときがチャンスである。

問題が発生したときこそ、管理者が安易に答えを出すのではなく、部下に考えさせることである。

部下に考えさせるためには管理者は問題解決型対話を実行すべきである

自分で考え行動する風土ができれば、どんなに環境が激変しても勝ち組みに残ることができる

以上

「現場見学会の集客率を上げるために」

地域密着型の建設会社・工務店にとって、賃貸マンション・戸建住宅の最も有効な集客手段のひとつは現場見学会です。しかし各社の現状は、以前に比べ、集客が難しくなっています。今までは40～50組集客できたものが、2日間で5～6組しか集客ができない。また、お客様の内容が良くないなど以前の現場見学会とかなり状況が変わってきています。今までの様に、良いお客様だけを狙った狩獲型営業で契約数を伸ばすことは、困難です。

しかしエリアマーケティングとマーケティングスタッフを活用し、集客率をあげることは可能です。チラシやポスティングだけで現場見学会の集客を行うのではなく、地域密着型営業の特徴を生かした集客手段を確立する必要があります。それにはエリアマーケティング、マーケティングスタッフ、現場見学会を計画的かつ効率的に組みあわせることです。この農耕型営業こそが、これからの営業スタイルの主流になることは、間違いありません。

マーケティングスタッフ（MS）システム

1. マーケティングスタッフの活動目的

- 賃貸マンション、戸建住宅、併用住宅、リニューアル等の地域密着型営業活動において、潜在顧客の発掘
- 情報提供による見込み客に対しての培養活動及び信頼関係づくり
- 見込み客の情報収集
- 中長期における地域深耕営業の基盤づくり

2. マーケティングスタッフの役割と目的

【役割】

営業活動の探客（T）・培養（B）・商談（S）・契約（K）のプロセスにおいて、探客・培養の営業活動をアシストする

1. 顧客リストの作成

エリア内において、自社商品が建築可能な土地また戸建住宅建替え物件をリストアップし、その土地の所有者（地主）及び建替え顧客リストを作成する

2. 顧客リストに基づく訪問

顧客リストに基づき、情報提供・情報収集・信頼関係づくりの訪問活動

3. 商談開始後のアシスト

商談開始後（コンサルティングスタッフ＝営業 引継ぎ後）から成約の間において、同行訪問等の商談アシスト

4. 契約終了後のアシスト

契約後の処理（コンサルティングスタッフ＝営業）のアシスト（フォロー業務）

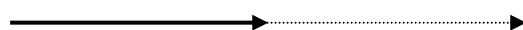
【目的】

1. 情報提供＝培養する（その気にさせる）
2. 情報収集＝顧客プロフィールを入手する
3. 相手からの質問の引出し＝情報提供した内容や話の中から質問があがる
4. 敷地調査・市場調査のアポイント＝土地を見せてもらう
（営業担当が行う無料の調査）

3. マーケティングスタッフの業務

（営業プロセスにおけるMSの活動時期）

探客（T） 培養（B） 商談（S） 契約（K）



MSの主な業務 CSの主な業務

マーケティングスタッフ（MS）：探客から培養までの業務を行うスタッフ

コンサルティングスタッフ（CS）：商談から契約までの業務を行うスタッフ

（営業マン）

- ・営業マンの業務で最もウエイトの高い業務がコンサルティングスタッフ業務である
- ・商談・契約業務が開始されると探客・培養にかけられる時間が絶対的に減少するため、マーケティングスタッフにより業務を補う

エリアマーケティング

1. 2つのエリアマーケティング

ターゲットエリアマーケティング

会社周辺地区(ターゲットとするエリア)で条件を満たす顧客のピックアップを行い、顧客リストを作成しマーケティングスタッフが培養・情報提供・情報収集を行う

- ・最低5回以上の訪問により長期に培養、情報提供を行う
- ・顧客プロフィール等の情報収集を行う
- ・建築の動機づけを行い、約束の取り付けもしくは顧客からの質問が上がるよう働きかける

現場周辺エリアマーケティング

自社が施工する周辺(徒歩または自転車で気軽に来場できる地域)で条件を満たす顧客をピックアップし、マーケティングスタッフが現場公開への来場を目的とし情報提供を行う

- ・挨拶、工事の進捗状況、現場公開の予告の内容で5回の訪問を原則とする
- ・周辺地域に対し、会社の姿勢、工事の姿勢など地域密着型企業の良い印象づけをする
- ・会社名、商品名を覚えてもらう
- ・現場見学会への来場を促す(集客数を向上させる)

2. エリアマーケティングと現場公開(現場周辺エリアマーケティング)

現場周辺エリアマーケティング(マーケティングスタッフ)により、会社・商品・現場の認知を事前に行う

配布資料と訪問時期を明確にする

- 1) 着工前：「 町 丁目で工事が始まります。色々ご迷惑をお掛けいたしますが、宜しくお願いいたします。」
- 2) 着工時：「工事が着工しました。工事終了は 月 日の予定です。」
 - ・躯体現場公開の時期・内容を予告
- 3) 躯体完成時：「躯体が完成しました。工事も約半分終わりました。」
 - ・躯体現場見学会のご案内
 - ・完成現場見学会の時期・内容の予告

- 4) 完成直前：「おかげさまで間もなく完成します。」
 - ・完成現場見学会のご案内
- 5) 完成直後：「おかげさまで工事が終了しました。色々とお迷惑をお掛けいたしました。ありがとうございました。」

マーケティングスタッフ・エリアマーケティング・現場見学会

1. マーケティングスケジュールを立て計画的に行う
 - 契約が決まった時点で現場見学会のスケジュール（基礎、躯体、完成）及び工程スケジュールを明確にする
 - 着工2週間前までに訪問地域を決定し訪問件数を調べる
 - 5回の訪問時期をマーケティングスケジュールに落とし込む
2. ターゲットエリアマーケティングの訪問に比べ、顧客の否定する態度が少なく良い印象を与えることができる
 - ・挨拶まわりというスタンスで訪問できる
3. 新聞折り込み、チラシに比べコストがかからず、来場者数が見込める
 - ・建築に必要な条件を満たしている顧客に対し、効率的に行うことができる
4. あらかじめ条件（戸建住宅：立替条件、賃貸マンション：地主）の見極めのできる顧客に対し訪問しているため、来場者の内容が良い

探客・集客、培養は建設会社や工務店にとって最も困難な課題の一つです。紹介や特命によって行う待ちの営業以外に、一般生活者からお客様を探していくことは容易な事ではありません。特に昨今ではイベントを開催しても簡単に集客できなくなっています。しかし戸建住宅、併用住宅、賃貸マンションのような一般生活者に対する商品売っていくためには必ず克服しなければならない課題であり、そのためには一定の時間、労力を費やさねばなりません。

地域密着型の企業だからこそできる効率の良い探客・集客の方法を、是非ご検討されることをお勧めします。同時に顧客情報を的確に蓄積することこそ、地域密着型の企業が成功する秘訣なのです。

以上