



アルファヴォイス倶楽部

VOL.108 2004.06

発行責任者: アルファヴォイスコンサルティング株式会社 代表取締役 野村 敬一
〒102-0074 東京都千代田区九段南4-7-10 TEL: 03-5215-8711

《INDEX》

1. 「私は悪くない症候群」の解消に向けて

取締役副社長 若林 信孝

2. アルファヴォイスコンサルティング セミナー

「賃貸マンション新人営業マン 知識・スキル研修」報告

「私は悪くない症候群」の解消に向けて (2004年5月号に続く)

取締役副社長 若林 信孝

気楽な雑談の薦め

「部下の話をもっと、しっかり聴いてみたらどうでしょうか。」と管理職の方に話すと、「そんな暇はないですね。毎日、案件が次から次に入り、即座に答えていかなくてはならないからできないですよ。」と返される。また、よく言われるのが「質問しても部下は答えない。勉強が足りないんですよ。」

このような応答があるのは誤解によるものだ。聴く時と場所を選ぶことである。そして聴く側の心の持ち方が素直でなければ、相手は応えないだろう。例えば、業務上の依頼や稟議が部下から提示されれば、聴く余裕などないかもしれない。業務上の依頼や稟議をお願いする時、多くの場合、部下の方から上司のテリトリーに入る。部下が上司側のテリトリーに入るときは、身構え緊張しているため、部下の本音を導き出すことはできないだろう。

上司側のテリトリーとは、社長室や役員室、上司の机の周辺である。部下が上司の机の前で、やりとりをしている姿をよく見かける。部下は上司の指示を一方的に受けている受身の姿勢である。上司は攻めの姿勢で部下に指示を与える。この状態で部下から話しを引き出すことは無理があるだろう。

もし、部下と業務上の様々な課題や問題に関してコミュニケーションを取りたいと感じたなら、真剣に部下の意欲・自信・勇気を引き出したいと思うなら、部下のテリトリ

ーに近づいてみることである。それも相手が集中して仕事に入り込んだ30分後ぐらいがいい。集中力がそろそろ抜け、一服したいと感じる場合のタイミングを掴んで入り込んでいくのだ。

例えば、「様子はどうか？」「できそうか？」「～の仕事をしているんだっただな。」と進み具合を探ってみる。部下の仕事上の課題、営業であれば、今商談中の顧客に関する作戦上のヒントやアイデア、チームリーダーなら部下指導上のポイント、クレームが発生しそうな顧客情報、または発生した直後のクレームへの対処方法、また、相手の私生活上の悩みなど、部下との雑談の時間が持てれば、会議などの時間よりはるかに有意義に過ごせることだろう。

ブラブラ歩きの管理

この管理形態は「ブラブラ歩きの管理」、または、「ウォーキングマネジメント」と呼ばれている。この管理形態を実践して、組織を活性化させた管理者がいる。かつて、私の直属の上司で当時の営業所長であった野村敬一である。現在、弊社の社長である。

野村が営業所長時代に毎日やっていたのが「ブラブラ歩きの管理」である。部下である私は当時、30人近い営業組織を一人でまとめ、多忙を極めていた。各チームリーダーの管理、営業所で行うイベントの企画、契約前や契約後の物件管理、次々に入るクレーム対応、営業マンの管理や育成、さらに研修会の企画と全社的品質管理運動の資料準備など、多くの業務を同時並行的に抱えていた。今思うと、そのような状況の中で、自分に余裕が無くなり始めると、野村が私の席の横に何気なく座る日が多くなったような気がする。机に向かい、一心不乱に部下の物件の見積チェックやプランニングをしていると野村が入ってくる。今思うと、失礼ながら「この多忙な時間に勘弁してくれ」という反発した気持ちが最初は沸き起こる。

しかし野村の当り障りのない雑談が始まると、その中に自然に入り込む。いつのまにか雑談を楽しんでいる自分があるのだ。さらに、自分から仕事上の問題を話すこととなる。野村には相談しないで、自分の中で解決しようと決意していた問題が自然に吐き出される。自分の中にしまい込んでいる重い問題も、話すことによって解決のヒントが発見されたりする。「なんだ、そんなに深刻に悩むことはないのだ。」と前向きに問題と向き合えるようになる。

話題は「アンタッチャブル」から

何気ない質問や共感の渦の中に入ると、公の営業会議では言えなかった物件の問題や部下指導の悩み、さらに営業所の将来ビジョン、また、他部署との関係における問題を気楽に話し合えるのだ。深刻な問題でも語り合えば、何となく解決できそうな自信に繋がる。悪い情報は上司には言いたくないものである。信頼に満ちたコミュニケーションを取ることで、悪い情報も素直に上げることができる。「リスクや問題は先手管理すること。」よく言われる格言だ。「ブラブラ歩きの管理」はリスクの先手管理には極めて有効である。

野村と私の気楽な雑談を思い出してみた。 (N=野村、W=若林)

N:「若ちゃん、映画見てきたよ。」(「若ちゃん」は私の愛称である。)

W:「何ですか?」

N:「アンタッチャブル! 凄く良かったよ。」

W:「私も見ました。感動しますよね。男が覚悟を決めて仕事をする姿がかっこいいですよね。」

N:「うん、チームとして役割分担が出来ていたよね! ?」

W:「そうですね。一人一人が自分の役割がわかっていて、自分にはない強みを持った仲間を認め合って信頼し、適所で使う。そんなチームですよね。」

N:「ケビン・コスナーが演じていたエリオット・ネスのリーダーシップ、我々も学ぶべきだね。」

W:「そうですね。ケビン・コスナー良かったですよね!」

N:「うん。」

W:「ところで、石山が元気ないでしょう。あいつ、お客様から結構断りを受けているらしいんです。」(石山君は当時、私の部下だった。)

N:「どうして?」

W:「恐らく、お客様の話を聴いていないんじゃないかと思うんです。あいつ、自分に自信があるものだから一方的にお客様を説得することが多いのでしょう。だから、お客様の話を良く聴くように指導しているんです。」

N:「うん。それはあるかもなあ。その指導は大事だよな。だけど、元気がないのが気になるよね。」

W:「ええ。」

N:「あいつの強みは何だい?」

W:「税金、資金、設計、インテリア、すべての知識に精通していますね。凄い勉強家ですよ。」

N:「そこが凄いね。」

W:「そうか。強みを認めてあげることも大事ですね。」

N:「うん。成績が落ちると元気が無くなるよね! ?それで改善点を指導しようとするのは無理のないことだけどね。」

W:「そうですね。彼の場合は改善点を指導するとかえって、自分が評価されていない気がして、お客様の前で自信のない対応をしているかもしれませんね。」

N:「そこなんだよ! 彼の場合はもっといいところを認めることだよな! ?」

W:「指導法が間違ってたんでしょうか?」

N:「違うんじゃないかと、プラスアルファが必要なだけだよ。」

W:「そうですね。そういえば、山崎邸の件ですが・・・。」

聴く態度の体得

「私は部下の話を聴いている。」と言っても部下の方では、聴いてくれていないと感じる。無意識的に聴く態度が出来ていない。胸襟を開いて、聴こうとしていない。聞くふりはしていても、内面では聴いていない。聴いていない上司の内面が透けて見えるのだ。部下から何かを学びたいという姿勢になっていない。「勉強していない部下から学ぶものなどない。」とまた反論されそう。しかし、勉強して得る知識を学ぶのではなく、部下が自分の体験から得られた視点やものの見方、考え方を学ぶべきだということなのだ。

聞いているフリの上司の前では、一方的な指示を貰った方がよほど楽だと考えるだろう。なぜなら、上司の気に入った答えを言わなければ、小言を言われることを覚悟しているからだ。言うまでもなく、コミュニケーションは言語だけで行うものでなく、態度、表情、目線で行うものだ。部下は上司の顔色を見ながら発言することを強いらられるのだ。そこには何の創造もない。だから、楽しくない、気楽さがなく、愉快でないのだ。

実は部下との無駄に見えるコミュニケーションが結果を得るのに重要な要素となる事が少なくない。聴く姿勢がなければ、いつまでも上司の一方的指示命令だけで、業務がこなされることになる。そこそこの結果は出るかもしれないが、相乗的な効果は期待できない。ましてや奇跡は絶対に起きない。

上司、部下の関係だけではなく、社会的・物質的・年齢的・業務的に上に立つ人は、まわりの話をもっと傾聴すべきだろう。

以上

アルファヴォイスコンサルティング セミナー 「賃貸マンション新人営業マン 知識・スキル研修」報告

2004年5月17日～19日に賃貸マンション新人営業マンを対象に営業研修会を東京にて実施いたしました。アルファヴォイスコンサルティングでは新人営業マンを対象とした公開研修は初めての試みでしたが、北海道から九州まで、今年の新入社員を中心に、営業未経験の方、他部署から移動された方など、約30名にご参加いただきました。

研修会のまとめと参加者の感想文（抜粋）をご紹介します。

研修会の目的

『研修会終了後、即日、顧客に自信を持って訪問することができ、市場環境調査報告の約束を取り付けることができるようにすること』でした。そのために、初回面談におけるコミュニケーションスキルと固定資産税、都市計画税、不動産取得税、相続税に関する実践的な知識が主なテーマでした。「賃貸マンションの受注を早期に取りたい」という参加者全員の強い思いが講師にも伝わった研修会となりました。

最初は全員が緊張した面持ちでしたが、「ブラブラ歩きの自己紹介」前後から、本来の姿に戻ることができたようです。ロールプレイは、ぎこちなさの中にも何とかスキルを体得しようという積極的な気持ちを見て取ることができました。税金勉強会の後の休憩中には、講師に疑問点を確認する参加者の姿が印象的でした。

原則の体得

顧客の反感に共感し、場の雰囲気を変えるために賞賛を使うところなどは、かなり慣れた様子でロールプレイが出来るようになっていました。新人の吸収力の早さに少し圧倒されてしまいました。賞賛と雑談をしながら、顧客の客観的事実情報を取るスキルは、新人には驚きのようでした。

実際の現場では、ロールプレイとは異なった顧客の様々な反応に面食らうかもしれません。しかし現場で臨機応変に対応するためには、多くの地主に面談し、反感をたくさん貰うことです。失敗や恥を繰り返しながら、スキルや知識を体得して下さい。原則を確実に体得すること、そして実践を繰り返すことです。

仲間との交流

参加者にとって、多くの仲間が出来たことは予期せぬ収穫ではなかったでしょうか。休憩時間や研修会終了後に、時間を惜しんで、お互いに語り合い、学び合いがされていたようです。また、ツールや資料を交換し、営業活動に大きくプラスになる情報を持って帰ることができたようです。

しかし、最も大きな収穫は研修会以前よりも皆さんが確実に成長したということです。勇気と自信、信念を持って営業活動ができるようになったことと思います。成長し、自信あふれる皆様の勇姿を拝見できることを楽しみにしております。

感想文

- ・私は知識、スキル、そして仲間を得ることができました。(中略)スキルについては、特に頭の中が真っ白になることがありましたが、多くの経験をし、確実にものにしようと思います。(22歳、男性)
- ・会社は賃貸マンション営業を始めたばかりで実績も少なく、先輩がいないため営業の進め方に戸惑う点がありました。しかし、今回の研修で営業の基本的な商談の進め方や知識、それに加え全国各地から集まった新人営業マンの方々話を聞けとても濃い内容の3日間になったと思います。(26歳、男性)
- ・毎日の訪問やロールプレイで身に付け、自分のスタイルを見つけて体得し、営業の楽しみをもって知りたくなりました。(中略)何よりも仲間が増えたことを嬉しく思います、これから良き仲間のようなライバルのような仲間との再会する日に恥を書かないように日々、精進していこうと思います。(22歳、女性)
- ・3日間の研修はとても早く感じられました。入社して2ヶ月余りたちますがなかなかお客様との会話の進め方が、接し方がわからずにやっていました。今まで漠然とやってきた方法ではアポ取り、契約は取れないこともわかりました。(28歳、男性)

以上