



アルファヴォイス倶楽部

VOL.186

2011.10

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3-9-14 TEL: 03-5215-8711

《INDEX》

1. 住宅営業力を極める

(13) 組織能力を差別化する

取締役副社長 若林 信孝

2. 地盤のプロが考える『安心に住まうための快適な地盤環境』

第11回 軟弱地盤での地盤補強工事の種類について

岩水開発株式会社

住宅地盤調査主任技士 白神 敦秀

住宅営業力を極める

(13) 組織能力を差別化する

取締役副社長 若林 信孝

教育の必然性

強い差別性を備えたこだわりの住宅を販売している企業には、営業手法や営業マニュアル・営業訓練は不要なのだろうか。洗練されたデザインやインテリアをセールスポイントに持ち、さらにデジタルを駆使した21世紀型スマート住宅であれば、その存在をマーケティングのプロセスに乗せれば、顧客は自ら買いにくる。そして、顧客は既にその住宅に住みたいと願っているので、実務的な対応だけで契約に持ち込むことが可能だ。顧客情報を詳細に取り、選別する、資金計画を実施する、スケジュールを提示するなどの営業行為やそのための営業訓練もいらないうらう。だから、展示場や見学会での初回面談ではアンケートを無理に取る必要はない。顧客が「興味を持つ」「質問する」まで説明しない。説得してアポを取ることはしない。来場顧客へのお礼訪問や突然訪問、中長期的なフォローもいらないうらう。顧客が本当に

欲しいならば、再来場するからだ。資金もスケジュールも顧客が自分で考え決める。地域密着を徹底して実践し、紹介営業だけで受注が見込める、営業組織を持たない企業、また、カリスマ的でその人格と言葉が人を引き付ける魅力あるトップが一人で営業を行なっている企業には「絶対的に良質なものは自然に広まり、営業行為を無理にしなくても売れる」という信念は正しいと思う。

一方で多くの住宅会社は、複数の営業マンで構成されている営業組織を持っている。その営業マンにカリスマ性や非凡な才能など求めることは出来ない。一般の人々が住宅業界で営業として活躍し結果を出すためには、どんなに強い差別性を持っていようと、営業訓練を含む教育と営業管理は欠かせない。むしろ、差別性が強い商品ほど営業訓練と営業管理の重要度は増す。強い差別性は競合他社の注目度が高く攻撃を受けやすいために、顧客の誤解や疑惑を生む。誤解や疑惑を解くための説明能力は訓練しなければ、体得されない。また、疑惑や誤解を解き、啓蒙することにより顧客が商品のファンになったか否かは管理が適宜実施されていないとわからない。だから、組織能力を常時向上させる習慣や仕組みを持ち、また、目標と計画に基づいたチェック機能が働かなければ、どんなに差別化された商品を販売していても結果の出ない状況が慢性化する。「省エネ」という差別性で高い市場占有率を持っていても模倣されれば差別性は弱まり占有率は落ちる。特許や知的所有権、企業秘密を大胆に高度化しても商品は模倣される運命にある。そこでこの業界で生き抜くためには、商品力を高めるのと同時に組織能力を活性化し、向上させるための仕組みを持たなくてはならない。

組織能力を高める

組織化されている住宅会社が競争に勝つための条件は、組織能力が自然に高まる風土を創造することだ。ハードや「もの」、商品は模倣されやすいが、成功体験や失敗体験を教材として織り込み、長い歴史の中で培われた組織風土を模倣することは不可能に近い。したがって長期間に渡り成功や失敗の度に、思考し、議論し、行動し、その経験を共有化する仕組みを持っている組織は強い。「初回面談での着座率が低い」「顧客情報の質が浅く深掘りされていない」「アポ率が低い」「資金計画による選別がされていない」「契約直前で陰の意志決定者が現れ逸注する」などの現象が起きているのであれば、組織能力を強化する好機だ。チーム員でその問題の解決に即座に取り組んで欲しい。管理者の一方的な指導を超えて、チーム員の目線で相互に学び合うチームを創り上げるのだ。

チームで要因を分析する

表面に出ている現象の裏には、必ず何らかの複数の要因がある。その要因を一つ一つ丁寧に潰さなくては、その現象は再び起こる。例えば、初回面談で約束の取れない営業マンがいるとする。あなたが管理者ならどのように指導するだろうか。「初回面談で約束を取れ」では、その営業マンの約束率は改善されない。問題行動を単純に否定形にして指導しても逆効果だ。親が「勉強しなさい」と叱ると子供の意欲

がさらに低下するのと同じ現象が上司、部下の間でも起こる。その営業マンに約束率低下の原因を考えさせる方がまだ効果的だ。彼の初回面談を横から黙って観察することも一案だ。2、3回の観察で約束率の低い要因を発見出来るだろう。ただし、管理者の一方的な指導は残念ながら効果を期待出来ない。どんなに効果的な改善項目でもやる気がなければ行動は変わらない。低い意欲は「やらされ感」から生じる。意欲を高めるためには、自らが問題を認識し、要因を発見し、改善案を考えさせることだ。ほとんどの営業組織で自律的に進める問題解決のプロセスが抜け落ちていく。今では当然のPDCAが自然発生的に回されていない。部下同士が自発的にロールプレイを実施しているか。商談を録音し、チーム員同士でチェックを入れ、議論しているか。初回面談直後のカードチェックミーティングはチーム員が上下の隔てなく、ランクアップに向けてのアイデアを述べているか。営業会議はいつもワイガヤ（ある自動車会社の新車開発会議で社員同士がワイワイガヤガヤと自由闊達に議論している様子を述べたもの）になっているか。管理者だけの一人舞台上で終始しているようなら、競合他社の自律性の高い組織に負けてしまうかもしれない。

例えば、彼の展示場での初回面談を録音する。録音内容を先輩や同僚、後輩と一緒に聴く。アポが取れない要因はまず本人に考えさせ発言してもらおう。次に本人の認識していない点をメンバーが補足する。要因への改善策は全員でアイデアを出し合う。録音内容を集中して聴くと約束率の低さには複数の要因があることに気づく。「着座のタイミングなのに着座を促していない」「顧客の反応から話題を展開していない」「顧客の視線や動きを観察していない」「接客中に次の展開を予想していない」「顧客の警戒心を解かしていない」「ことばに強さを感じられない」など、要因は多岐に渡るだろう。表面的な現象を分析すると様々な要因が複合的に起きていることがわかる。大事故やトラブルが3つ以上のミスが重なることによって発生されるのと似ている。だから、本人一人ではなく複数のメンバーで要因を分析し、高い効果が期待出来るような対策を本人に選択させるといい。本人が自ら選択した内容なので意欲が引き出され、実践度が高く、効果が出やすいからだ。

（次号へ続く）

地盤のプロが考える『安心に住まうための快適な地盤環境』

第 11 回 軟弱地盤での地盤補強工事の種類について

岩水開発株式会社

住宅地盤調査主任技士 白神 敦秀

住宅を建築する際に、地盤が軟弱な場合には地盤補強工事を行う必要があります。昨今、住宅分野で採用されている地盤補強工事の工法が複数ありますので、代表的な工法の特徴を表 1 にまとめます。

表 1 . 住宅分野で採用されている地盤補強工法比較一覧表

	工法概要・写真	工法特徴	注意点	経済性 (35坪程度木造 2階建の場合)	施工 技術
表層改良 (乾式)		表層から 1.5m程度 までをセメントで改 良。	改良深度以下に柔らか い粘土層があると沈下 する可能性がある。	安価 (50万円程度)	普通
砕石杭 600mm		杭長～5m程度まで の掘削し土と砕石 を置換え転圧。 液状化現象の対策に 効果が期待できる。	セメントを使用せず、 砕石のみで杭体をつく るので大きな支持力が 期待できず、孔壁() が自立しない場所は適 さない。	普通 (100万円程度)	普通
RES-P (細径鋼管) 48.6mm		杭長～5m程度まで 打撃式で貫入。	施工時の騒音が大きい 転石等があると貫入不 能になる可能性がある 。	普通 (100万円程度)	普通
柱状改良 (湿式) 400～800 mm		改良長 1～10m程度 までセメントミルク で改良。	腐植土(セメントが固 まりにくい土)がある 場合には工法変更が必 要な場合もある。	普通 (100万円程度)	高い
小口径鋼管杭 (先端羽根付) 114.3～ 267.3mm		杭長 3～15m程度ま で先端羽根付鋼管を 回転圧入。	杭の先端は固い地盤に 当てる必要があるた め、硬い地盤が深くな りすぎる場合やない場 合には適さない。	普通～やや高い (150万円程度)	普通

孔壁・・・杭などを挿入するために開けた穴の壁のこと

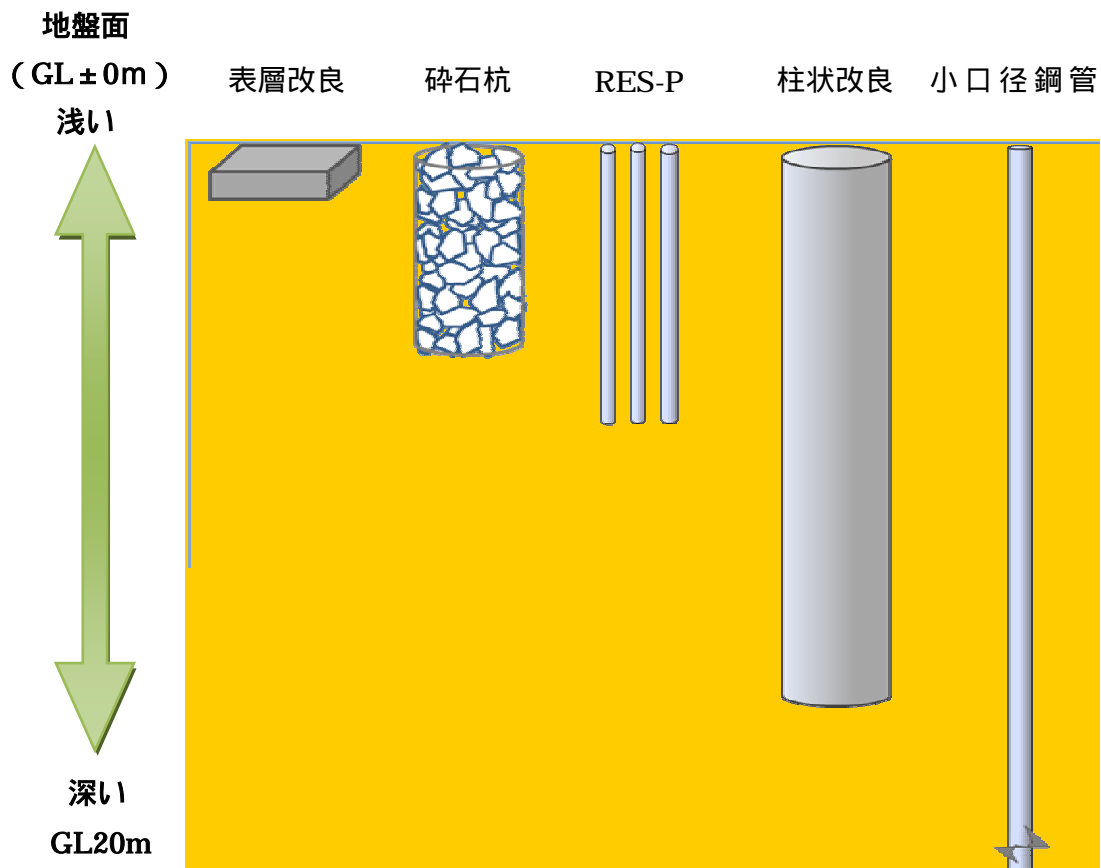


図1．地盤補強工法の改良長と改良径比較（イメージ図）

地盤に関するインフォームド・コンセント（**informed consent**）が必要な時代
戸建住宅の場合は建築費用を抑えるため地盤補強工事を行わず、基礎形状をべた
基礎にすることがありました。

しかし今回の震災でも明らかのように、何もなければ建物は十分立っていられますが、ひとたび地震が発生しますと、地盤が弱い地域で地盤補強工事を行わない場合には、建物に大きな影響を与えることになります。

これまでの住宅の基礎の検討は、何も無い常時に建物が傾いたりしないかを検討することが必要条件であり、また建築費用を考慮すると簡易な対策しか行ってこなかったといえます。

しかし、今後は地盤に関する情報を開示して、希望される方には詳しい調査や地盤補強工事などの対策を行うこと（地盤に関するインフォームド・コンセントが必要な時代）で、より顧客に合わせた安心安全の地盤環境の提供が、当たり前になる時代が近づいているように感じます。

以上

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>