

アルファヴォイス倶楽部

Vol.63 1999.7

1. 「リーダーの部下への役割と意識」 チーフインストラクター 三浦 忠
2. 「指導会議事録より（建築現場見学会）」
3. 「特別集中セミナーのご案内」

「リーダーの部下への役割と意識」

営業チームで仕事を進めるなかで、チームの業績の良し悪しは、チームリーダーの手腕にかかっていると言っても過言ではありません。そこでここでは、リーダーが部下に対して何をしなければならないのかを述べるとともに、部下がリーダーに対して暗黙に期待するものを検証していきます。

部下管理

リーダーの役割で最も重要な業務のひとつに、部下に対しての管理業務があります。リーダーは常に部下に期待される存在でなくてはなりませんので、その期待に応えるべく指導をしなければなりません。リーダーと部下との間に信頼関係があまり感じられないチームは、部下に責任があるわけではなく殆どの場合、リーダーに原因があるものです。仮に会社から劣等生のレッテルを貼られた部下がいたとしても、リーダーであるあなたも同じように部下を責めるのではなく、自分に責任があると捉える自律思考になって考え、対処することが大切です。

リーダーが部下に対してどのような管理をすればよいのかを紹介します。

【1】業務管理（目標管理）

部下を誘導して、部下が部下自身で目標を立てられるように管理します。チームでの目標統合会議を実施しながら、実現可能な目標を設定していきます。

【2】育成管理

OJTにより実践で仕事を指導していきます。最も有効な指導方法は、まずはリーダー自身が自分の仕事のやり方を部下に見せることです。次に自分の仕事の内容をSCSのスキルやマニュアルなどを使い、解説し、そして実際に部下に仕事をさせます。そしてその仕事ぶりに対して評価・チェックをします。

【3】保護管理

部下の仕事面での生き甲斐・目標・悩みを本音で聞きます。時にはプライベートの領域まで達することもあります。よく仕事が終わった後に飲みに行くことがあると思いますが、そのようなときには是非部下の本音の思いを聞いてあげる状況を作って下さい。会社や上司批判を酒のつまみにしている場合ではありません。

部下からの暗黙の期待

リーダーの役割には、仕事を進める上で部下から期待されることがとても大切です。しかし現実にはなかなか期待に応えることは難しいようです。なぜならば部下がリーダーに対して期待するものと、リーダーが部下に対してやりたいことにはズレが生じているからです。つまりリーダーはリーダーなりの考え方、部下は部下なりの考え方で行動するため、相互の期待や考え方にズレが出てきます。また仕事の中身もさることながら、目指すべき目標や情報源の違いもあります。

もともと考え方にズレがあるものと理解をし、SCSのスキルを使い日頃からコミュニケーションを密にすることによりそのズレを少なくすれば、チームの結束とミスのない円滑な仕事が可能になることでしょう。それが業績アップにもつながるのです。

参考までにある企業の営業部門においてリーダーと部下の期待を比較した表を掲載しました。

営業部門に関しては、他部門ほど考えのズレはありませんが、それでもリーダーの推測と部下からの期待度では多少のズレが生じているのが分かると思います。

リーダーは部下が自分に何を期待しているのかを十分に把握して、チームとしての目標設定を明確にし、部下に対しての管理を行う必要があります。一度皆さんのチームで下記の表を使い実際に部下との期待のズレを検証してみてください。

部下からリーダーへの期待度（ある企業のチェック例）

No	期待事項	リーダーの推測	部下の期待度
1	常にコスト意識を持って仕事をする		
2	自部門の立場だけにとらわれず、組織全体のことを考えて行動する		
3	上司の要望、期待を察知する（気をきかせる）		
4	上司の援助がなくても、仕事を一人でやり遂げることができる（上司の手をあまりわずらわさない）		
5	仕事の進行状況を把握するためデーターをとる		
6	いたづらに言い訳ををしたり、他律に転嫁しない		
7	自分の業務に関する知識や技能をよりいっそう高めるよう努力する（自己啓発）		

8	上司に対する仕事の報告および連絡を適切に行う		
9	同じ間違いを二度繰り返さない(成果把握の結果を次の人に活かす)		
10	約束した仕事は確実にやり遂げる(期限・仕事の質など)		
11	仕事の遂行にあたって部下のアイデアを求め、その活用を図る		3
12	部下の業績を認め、十分にねぎらう	8	5
13	緊急事態が生じた場合、うまく対処する	7	
14	自分の意見を率直にはっきり述べる(上司への意見具申、部下への注意指導など)		
15	上司の方針を忠実に守る		
16	長期的視野に立って仕事をする		9
17	具体的な施策を検討し、スケジュールを決めて計画的に仕事を進める	6	
18	むずかしい仕事や困難な事態に出会っても積極的に取り組み、自ら率先してやる		
19	適切な意思決定がタイミングよくできる		8
20	部下への仕事の割当を適切に行う	1	4
21	新しい独創的な企画を積極的に打ち出す		
22	OJTや研修などを積極的に行い、部下の技能、知識の向上を図る	5	2
23	部下に仕事を任せきりにしない(むずかしい重要な仕事は自らやり、必要な指導、援助を行う)		10
24	仕事をうまく進めるため、他部門との連絡をよくする		
25	部下が仕事を遂行していくうえで必要な情報を十分に流す	4	6
26	目標と実績を対比し、成果の分析・反省を行う	9	
27	部下と人間的なつながりを持ち、積極的に相談にのってやる	3	7
28	現在の仕事のやり方を着実に改善する(改善・改良)		
29	組織のメンバーにやりがいがあると感じさせる意欲的な目標を決定する	2	1
30	部下に対する指示は最小限にとどめ、仕事は部下にまかせる	10	

期待度の高い順に10項目順位をつけています。

以上

「指導会議事録より（建築現場見学会）」

建設会社・工務店にとって現場見学会は、住宅や賃貸マンション受注において最も有効な手段だといえるでしょう。また、探客／集客及び培養客のランクアップ、契約という商談の場面において重要役割を果たしています。

特に顧客情報の減少や競合の激化のような現状においては、建築現場見学会を成功させる事が受注に結び付く必須条件です。

下記は、ご指導させて頂いている会社様の議事録より現場見学会の部分を抜粋しました。各社、建築現場公開は開催していると思いますが、現場公開をただ単に顧客名簿集めの場にするのではなく、確実に受注に近づける場として活用できるよう、是非ご参考にして頂きたいと思います。

3回の議事録より抜粋しているため、重複等ありますがお許しください。

現場見学会の方法について（1回目：構造見学会前）

1．見学会の目的

- ・お客様に良い建物だと思ってもらう
- ・「追う客」「追わない客」の判断（できればアポイントをとる）
- ・ゴールは敷地調査のアポイント取り

1 見学会の目的が明確になっていない場合が多い

2 最終ゴールは敷地調査のアポイント取りである

2．見学会には接客ストーリーがある：接客の順番、決まり言葉

（接客ストーリー）

営：「いらっしゃいませ。」「ようこそ。」

「おいで頂きありがとうございます。」

営（Q）：「会社名の木造住宅商品名です。」

「ご覧いただくのは初めてですか。」

客（A1）：「見た。」

（Q1）：「どちらでご覧いただきましたか。」

（Q2）：「会社名はご存知ですか。」 相手は何者か

（A2）：「名前だけは知っている。」

会社紹介（簡単に行える10～30秒程度）

キーワード・創業年数、設立年月日

- ・本社所在地、代表的な建築物（実績）
- ・何が強みの会社か、得意分野、特徴 他
- ・実績棟数、管理戸数 他

商品紹介（玄関付近に商品のパース）

キーワード・ 現代和風の落ち着いた住宅（例）

洗練された洋風住宅（例）

現場の紹介

- ・土地、建物の坪数
- ・住まわれる方の家族構成 等

顧客判断

- ・どちらからお越しになったのか
- ・何でお知りになったのか
- ・建物「お建替えをご検討ですか」
- ・築年「築何年ぐらいですか」
- ・土地「お土地は何坪ぐらいですか」
- ・家族「何人でお住まいですか」

情報提供

- ・今は良い時期です
- ・よろしければお土地を見せてください

1 接客ストーリーの定石をつくり、必ずロールプレイを行う

2 キーワードをまとめる

3 . その他

- ・公庫を借りた場合の返済額（100万円あたりいくらか）を覚えておく
- ・年収あたりいくら借りることができるか目安を覚える
- ・顧客の「もうお少し待ってください。」に対して「～とおっしゃいますと。」と理由を必ず聞く
- ・構造見学会に来る顧客は良い客が多い
- ・価格についての答え 「基本は坪 金額 万円です。しかし、詳しいことはお土地を拝見しないとわかりません。よろしければお土地を拝見させてください。良い家づくりには敷地調査が必要です。」 **敷地調査のアポイント取りの定石**

4 . 接客のポイント

- ・お客様は問題を解決してくれる営業マンを求めている
- ・お客様像（プロフィール）が残る追うな接客をする
- ・営業品質が受注を左右する

現場見学会にいて（２回目：完成見学会前）

1. 会社、商品、営業に対しての信頼を与える
2. 顧客判断（選別） 情報収集 土地があるか 「お建替えをご検討ですか」
お金を持っているか 「お仕事は何ですか」
「勤め先は」

敷地調査のアポイント

1 収集する情報は何か明確にする

2 顧客選別には上記情報が不可欠

（ポイント） 会社、商品PR 30秒～1分

Q 「どちらからお見えですか」「何を見てお越し頂いたのですか」

A 「 」 答えの中から次の話題を見つける

「お建替えをご検討ですか」

・土地の有無 ・資金の有無（返済能力、調達能力）

「いくらですか」に対する答え方を決めておく

A 「本体価格は 円です」

「ただし、土地の条件により異なりますのでお土地を拝見しないと
わかりません」 敷地調査のアポイント取り

その他

- ・「高い」に対して「その様なことはありません」の答え方はしない
- ・相手を説得しようとはしない
- ・見せる立場なのでストレートに質問する
- ・「顧客プロフィール」の質問をする
- ・会社紹介、商品紹介を行うとお客様に質問しやすい
- ・「お金がない」 公庫の話「公庫を借りるためには2年間の所得証明が必要
です。ちなみにお客様の年収はいくらですか。」
- ・基本的な数字（公庫返済額等）を覚えすぐに説明できるようにしておく
- ・「土地がない」 「どちら方面にお探しですか」
「～方面」本当に探しているか判断する

1 会社紹介、商品紹介の定石をつくる

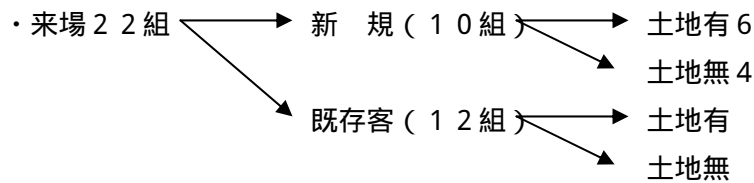
2 よく質問される内容に関しては、答えを用意しておく（Q&Aの作成）

3 お客様の「NO」に対して反感しない

4 基本数字（公庫の返済等）は確実に覚える

完成現場見学会（3回目：完成見学会終了後）

1. 来場状況



- ・既存客から再来場した客は有望客
- ・既存客に営業からプレッシャーをかけている場合（フォローをしっかりとっている）はもっと有望

1 来場者の分析は必ず行う

2. 顧客情報管理

台帳管理：B・B・Sそれぞれ何件か 全体吸数の把握

顧客カルテ：顧客個々の情報管理 SPS（サービスプロセスシート）

- ・目に見える形で管理しないと、頭の中にあるものだけを追う 他の客は忘れてしまう（常に意識の中に置く）
- ・目に見えるもので管理する（表） 「S客管理用」「既契約物件管理用」

【S客管理例】

顧客名	敷調アポ	敷調実施	敷調報告	ゾーニング 提案	プラン 提案	見積提出	設計契約
	/	/	/	/	/	/	/
	/	/	/	/	/	/	/
	/	/	/	/	/	/	/

3. 顧客のフォローについて

- ・契約の時期を逃さないために物件を全員でフォローする
（工事を含めた社員1件/人）
- ・設計・インテリア・見積は会社でフォローする

1 見学会ですぐに商談化した物件だけが顧客ではない

2 すぐに商談化しない情報も、培養客として管理できる顧客管理の方法を構築する（長期安定受注には欠かせない）

3 見学会で熱くなっている状態の顧客を、タイムリーかつもれなくフォローするため、営業だけに頼らず全社員でのフォロー大切である

以上