

## INDEX

---

### 1. 営業上の課題を解決し、最高の営業マンを目指す

—基本を愚直に実践する習慣をつける—

#### (6) 人は変わるのか

代表取締役社長 若林 信孝

### 2. 戸建賃貸住宅市場 (7:最終回) 戸建賃貸住宅 基本営業プロセス

---

### 営業上の課題を解決し、最高の営業マンを目指す

—基本を愚直に実践する習慣をつける—

#### (6) 人は変わるのか

代表取締役社長 若林 信孝

#### ■「殻を破れ」って何

「うちの営業組織を戦う集団に変えて欲しいのです」「弊社の営業マンは意識が変わればもっと結果は出ます。意識改革をお願いしたいのです」「官公庁や現在の取引先だけでは将来が見えないのです。今までの仕事の仕方では駄目なのです」この3年ぐらいこのような依頼が随分増えてきたように思う。市場や環境の変化に対応するためには、営業マンの意識や行動を変化させなくてはならない。しかし、今までのやり方に固執してしまい変化にブレーキがかかっている、と言うのだ。出来れば、今のままで仕事も生活もうまくやっていきたいと思うからだろう。大きな災害や病気、突然の解雇通告、戦争体験など人生に大きな試練を経験した人は物事の見方が変わることがあるだろう。ところが、弊社の指導先の営業マンは有難いことにそのような試練を経験したことのない人々が多い。営業成績の落ち込み、顧客からのクレーム対応、あるいは上司や先輩からの叱咤を人生の試練と受け取れば別なのだが、幸か不幸かわ変わる必然性がない。他人から「変わらなくては駄目だ」「殻を破れ、そうすればもっとやれるよ」「今のままでは人生がつまらないだろう。人生は一度きりだ。徹底的にやり切って結果が出なければ諦めもつくだろう。でも君はまだ徹底的にやり切っていない

ではないか。やれるだけやってみろよ」と激励されても本人はその意味さえわからない。「意識を変える」ということが理解出来ないのだ。実際に、成績不振が続いている営業マンや営業組織、組織経営よりも自分の営業成績に関心の強い営業管理者、クレームやトラブルの多発している営業所や目標利益の薄い支店、離職率が平均値より高い事業部など改善を期待しても変化が現れないことがある。「人は変わらない」とするならば、配置転換や管理者の交代などの人事異動が唯一の解決策ということになるのだろうか。

### ■頭の固い人(硬直した思考)、柔らかい人(柔軟な思考)

ところで小学生に難しいパズルを解かせる実験をしたところ興味深い2つの反応が得られたそうだ。「このパズルは難しいけどおもしろそうだ。こんな難しいパズルを待っていたんだ」と関心を示しただけではなく、そのパズルが解けると「こんな難しいパズルを解くことが楽しい。もっと難しいパズルを出して下さい」と先生にせがむ子供達と「こんなパズルは解けない。自分には無理だ」と最初から諦めてしまう子供達に2極分化するとある心理学者が述べていた。1年後の成績を見ると前向きな子供達は消極的な子供達をはるかに引き離れた成績を取っていたそうだ。一般的に幼児や小学生低学年の彼らは高い意識を持っているらしい。確かに幼児はどんなに転んでも2足歩行を諦めない。新しい情報や知識に貪欲で、うまく話せなくても挑戦を続ける。私達は生まれたときは全員が積極的で、前向き、意欲満々のキャラクターだった。困難や問題に果敢に取り組もうとしていた。ところが成長と共に意識に消極的な面が表れ始める。自我の目覚めによる恐れや悲しみ、理想と現実との差による落胆など多様な感情経験と優劣をつけたがる大人達の思い込みが消極性を助長させる。私自身、両親のアドバイス、教師の注意、コーチの指導、上司の説教にもっと素直に従えば良かったのと思うことがある。数学のテストの点数が悪いと自分は理系には向かない、100m走でビリになると陸上競技は不得意だ、音楽や美術の成績が悪ければ、芸術の才能は無い、英会話の授業で発音を修正されるとグローバルな仕事は自分には無理だ、初めての人とうまく話せないから営業には向いていない、と自分のキャリアを思い込みで決めてしまっていたようだ。案外行けるかもしれないと思ったのは営業の仕事だけだ。「人は変わらない。生まれたときにその人の人生、運は決まっているのだ。自分に向かないことをどんなに努力しても駄目なものは駄目だ」という硬直した思考を持っていると自分の可能性を潰してしまう。「自分はいつでも変わる。目標とする人物になれる。そのために努力を惜しまない。自分に問題があれば何でも修正する。運は自分が切り開くのだ」という柔軟な思考を持っている人々は、難しいパズルを解こうとする子供達のように、困難な状況、未経験な仕事、苦手な顧客、外部環境の変化、そして、失敗やミスでさえも自分を変える好機だと前向きに捉えるだけでなく、その経験を楽しむ余裕さえ持ち合わせている。硬直した思考の人々は困難な状況から逃げるだけでなく、失敗や問題、ミスを経験すると落ち込むだけだ。問題の原因を市場性、時代背景、他人や他部門など外的な要素に求める傾向にある。あるいは「自分にはそもそもその才能がない。その才能がないのにその仕事をさせようとする会社に問題がある」「自分はいつもついていない。運が悪いんだ」と捉える。人が変わらないのは、そのような思考が潜在的で顕在化していないからである。

だから、一見、一生懸命に励んでいるように見えても潜在的な思考が硬直していると結果は改善しない。本人は恐らく「私なりに必死に頑張っています」と報告するだろう。私達の行動、行為、言動、

コミュニケーション、習慣のほとんどは無意識によるものである。だから、自分を変えるといっても変える対象を明確に捉えることが出来ない。「殻を破れ」と言われてもどこに殻があるのかわからないのだ。だから、もし、変えたいと思うなら、この無意識を顕在化させなくてはならない。心理分析によると意識はことばとイメージから成立しているらしい。私達の心は1分間に相当数のことばを無意識に発している。そのことばが今の自分を創っている。そのことばを認識すると無意識が顕在化されるようだ。

#### ■「飛び込み営業から月4件のアポ」

数学の成績の悪さは向き不向きとは関係がない、解き方や読解能力を育めば成績は伸びたかもしれない。発音は単語を耳で覚えれば良くなるだろう。これも向き不向きではない、……。新人のころ、トークが下手でアポが取れなかった。先輩のトークをそのまま真似て接客したら、それがきっかけで初めての受注を経験した。やはり、営業も向き不向きではなかったのだ。不振の原因を特定し、その一点に集中して修正を図れば、何とかなるということがわかった。

継続的に結果を出している営業マンと一時的な営業マンの差はこの思考や考え方の違いによるころが大きいように思う。「自分は変わる」と「自分は変わらない」だ。例えば、飛び込み営業未経験の営業組織に「飛び込み営業から月4件のアポ」という目標を課すと最初の1か月で差が出る。結果の出ない営業マンの日報報告は「留守、留守、留守、強い拒否、留守、留守、インターホンで断り、強い拒否、……………」こんな具合だ。彼の心の声を聴いてみよう。「こんなに一所懸命にやったのに結果が出ないのは営業研修の講師のせい、あるいは、意地の悪い顧客のせい、または、こんな営業戦略を取る会社のせい。そもそもこの時代に飛び込み営業なんかとんでもない。自分がお客様の立場で飛び込みされたら絶対嫌だ。うまくいく訳がなかったのだ。うまくやれている人達はたまたま与えられたエリアが良かったのか、こういう仕事に合っているかだ。俺は合わないね」と結果の原因を外に求める。とは言ってもその思考は無意識なので本人は自分の意識を修正出来ない。一方、結果の出ている営業マンは時間や曜日を変える、最初の入りのことばを変える、直筆手紙を投函する、など工夫をする。そのうち、顧客の笑いが取れた、3分間雑談が出来るようになった、など小さな結果が出始めるとモチベーションが上がり、トークに磨きがかかる。この営業マンの心の声を聴いてみよう。「この時代に飛び込み営業なんかとんでもない。自分がお客様の立場で飛び込みされたら絶対嫌だ。うまくいく訳がない」ここまでは先ほど登場した営業マンと同じだ。「でも自分でもやれるかもしれない。結果はわからないけどやるだけやってみよう。お客様が嫌な気持ちにならないような接し方を工夫してみよう」この意識がアイデアや行動のエネルギーになるのだろう。(次号に続く)

# 『戸建賃貸住宅市場』（7:最終回）

## 【戸建賃貸 基本営業プロセス】

### ■地域深耕型戸建賃貸住宅営業プロセス

