

## 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—

(30) 55・38・7の原則

代表取締役社長 若林 信孝

### 2. 5大営業管理(ACTIS) No.18 4.進捗状況スケジュール管理《顧客カレンダー》-[4]

#### チラシ [2020年 第2回 建築業力強化オープンセミナー]

第3回開催 2020年12月2日(水)~3日(木) 会場:東京

◆◆リモートでの参加も可能です◆◆

~~第1回開催 8月18日~19日~~ 終了いたしました

~~第2回開催 10月13日~14日~~ 終了いたしました

第3回開催 12月2日~3日

※詳しくは同封のチラシでご確認ください

### 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—

(30) 55・38・7の原則

代表取締役社長 若林 信孝

#### ■「笑いながら怒る」

口頭で発せられる言葉だけで相手の意志や思い、感情を理解することは出来ない。円滑にコミュニケーションをとるために、声の調子、抑揚、強弱、高低、息使いや視線、表情、身振り、手振り、さらに相手の出す波動、空気感など、言葉だけでは表現出来ない、視覚可されたシグナルや非言語によるコミュニケーションを私達は意識的にも無意識的にも認識しようとしている。それは相手の言葉の裏にある本質を言葉だけでは読み取れないからだ。視覚可されたメッセージと発する言葉に矛盾がないことを確認して相手の本心を認識出来る。「笑いながら怒る」ことは出来ないし、「しかめっ面で最高に楽しい」とは言えないのだ。

飛込み営業の報告で顧客の反応を確認すると彼らは異口同音に強い断りを受けたと言う。多くの場合、断りの状況を掘り下げないので顧客の様々な反応の微妙な違いを上司は認識出来ない。「うち関係ないです。他を当たって下さい」という応答でも声の調子や視線、態度、身振りで判断が分かれる。言い方が断定的で攻撃的、怒りに満ちた表情で野良犬を追い払うような動作をされた

ら再訪しても厳しいかもしれない。穏やかな言い方で優しい視線であれば再訪で雑談ぐらいはしてくれそうだ。いずれにせよ上司が同行し、現場に出向かないと顧客の真意は伝わらない。非言語シグナルを認識出来ないからだ。面識のない顧客への契約までの管理指導の難しさがここにある。

一方で私達も自分達が感じ、思考していること、つまり、「内なる声」を 100%言葉だけで相手に伝えることは出来ない。非言語メッセージが伝えきれていない「内なる声」を伝える大事な役割を担っているのだ。アメリカの心理学者であるアルバートメラビアンはコミュニケーションを視覚情報(見た目、態度、しぐさ、ジェスチャーなど)、聴覚情報(声の調子、スピード感や高低、抑揚、強弱、メリハリ、リズムなど)、言語情報(言葉が表現する内容そのもの)の3つの要素に分けて分析した。その結果、視覚情報が 55%、聴覚情報が 38%、言語情報が 7%の割合で相手に影響を及ぼしていることが分かった。だからと言って内容の質が悪くてもいいというわけではない。この分析は特に感情表現に見られる傾向だと言われている。実際、選挙演説や講演会、新商品発表会などのプレゼン場面ではこの原則がかなり応用されている。

昨今はリモートで会議や打ち合わせ、営業、研修を行う頻度が多くなった。ICT(Information and Communication Technology/情報通信技術)による進化でオンライン会議も依然に比較すると格段に性能は向上し、非言語コミュニケーションである表情や視線をお互いに読み取ることが可能となった。

### ■「チャレンジャーの悲劇」(※)

このような ICT 技術があれば、今から 34 年前に起きた 1986 年 1 月のスペースシャトル、チャレンジャーの悲劇は防げたのだろうか。チャレンジャーの飛行準備完了審査は、3か所のエリアに分散して行われていた。彼らはリモートで、つまり電話会議で寒冷な気候のもとでスペースシャトル打ち上げのリスクを評価していたのだ。だから、言葉は聞こえていたが、姿をお互いに見ることはなかった。

「この気温で O リングが耐えられるか疑問です」と技術者が電話で打ち上げ反対の意見を述べると打ち上げ決定の責任者は「それではいつ打ち上げてくれというんだ。今度の4月かい」と答えた。すると 30 分後、その技術者は「打ち上げに賛成する」と前回の提言を撤回したのだ。チャレンジャーは打ち上げられ、O リングは機能せず爆発し 7 人の乗員は全員死亡した。実は責任者は相手にプレッシャーを与えるつもりはなかった。「あなたの主張を何とか努力して理解したい」「状況を冷静に分析し、正しい判断を下したい」と思っていたのだ。ところが技術者達は責任者の応答を「この状況を理解したい」とは取らないで自分達への攻撃ととり、強いプレッシャーを感じてしまったのだ。ことば以外の視覚的情報が如何に私達の理解を助けているのかがこの悲劇から悟ることが出来る。

### ■コミュニケーションをオンライン用にアップデートする

だからこそ非対面コミュニケーションの場合、例えば電話営業やオンラインによる打ち合わせ、営業や会議、交渉では、相手の言葉だけでなく、その言葉の裏にある思考や意志、感情を掴むように対面以上に意識して努める必要がある。オンライン用にコミュニケーションスキルをアップデートすべきなのだ。対面では無意識に行っていた相手の思考や感情、意志などの「内なる声」を意識的に理解しようと努めることだ。そのためには、相手に自由にしゃべらせるように仕向けること、例えば「どうしてそう思うのですか」「いつからそう感じるのですか」といった動機や目的に関する問いかけ、ある

いは「あなたのおっしゃりたいことは～ということですね」「それは具体的にはどういうことですか」「あなたの状況をもっと理解してお役に立ちたいと思っています。私に話しておきたいことは他にはありませんか。何でもおっしゃって下さい」といった相手を理解するための質問や共感、傾聴を対面コミュニケーションよりさらに意識して多用することだ。

また、反対意見や反論にそのまま返答する、つまり、反論に反論することも避けた方がいいだろう。非対面では、単純な反論が反感になりやすいからだ。相互に反論が自分への攻撃と捉えられ、緊張が高まり、相手への否定的な感情が思考に優先し、険悪なムードに陥りやすい。必ず、相手の話を理解したいという気持ちを伝えるために相手の話を繰り返して確認するといい。「あなたはスペースシャトル打ち上げには反対だと思っているのですね」と。そして、「その結果に至った背景を教えてくださいませんか」とその理由を問い、本質に迫る努力を怠らないことだ。さらに、沈黙を恐れないようにすることも必要だ。電話やオンラインでは、相手が沈黙すると対面以上に不快に思い、静寂への意心地の悪さを実感してしまう。だから、不用意に何かを話したくなる衝動に駆られる。質問や共感で相手に話すように促しても、相手の思考が即座に反応しないことがオンラインや電話では多い。対面では生じない受け手と送り手の間に微妙な時間差、タイムラグが存在し、波動が伝わり難いからだ。一瞬の時間がコミュニケーションに障害を与えている。対面でも相手の沈黙を尊重せよとコミュニケーションの教科書には書かれているが、非対面では、さらに沈黙に配慮しなくてはならない。一方で、何かを伝える時は、結果だけを伝えるのではなく、その結果にいたった背景や文脈、様々な意見も含めて、根拠や証拠を並べて伝えるべきだろう。つまり、自分の「内なる声」をそのまま、素直に伝えることだ。

「私達はこの状況でのスペースシャトル打ち上げには反対です。その理由は O リングがこの温度では機能しないことが、判明しているからです。資料をチャットで送りますからご覧下さい…」

### ■「あなた達の本当の気持ちを聞かせてくれませんか」

以上のように言葉によるコミュニケーションスキルを改善すれば、視覚的シグナルによる情報が遮断されていても相互理解を深めることは可能だ。

もし、あなたがチャレンジャー打ち上げの決定権を握っている宇宙センターの責任者なら技術者の提言である「この気温で O リングが耐えられるか疑問です」に対しどのように応えるだろうか。この原稿を読むのを止め、少し考えてから、先に進むといいだろう。

「具体的にはどういうことですか。私が理解出来るようにすべてを話してくれませんか」

「なぜ、そういう結論に至ったのですか」

「O リングに関し私達に知らされていない情報があれば、何でもいいので全て教えてくださいませんか」

「そちらのメンバーの意見はどうですか。よろしければ、他のメンバーの意見も知りたいのですが」

30 分後の前回の提言を翻した「打ち上げ賛成」の後なら、どうだろうか。

「先ほどは反対と言っていたのに、なぜ、今は賛成と、その理由は何ですか」

「こちらでは打ち上げ反対の意見が大勢を占めています。今でも議論は白熱しています。他のメンバーの意見も聞かせてくれませんか」

「私達は間違った選択はしたくないのです。本当に正しい判断をしたいだけなのです。本当のところはどうなのですか。あなた達の本当の気持ちを聞かせてくれませんか」

(次号に続く)

(※)参考文献:ドン・コーエン/ローレンス・プルサック『人と人のつながりに投資する企業』沢崎冬日訳/ダイヤモンド社

### 3) ストロークの解説 (商談化編)

[ストロークの種類]

- ① 培養プロセス (B) におけるストロークを面談 B
- ② 培養商談プロセス (BS) におけるストロークを面談 B S
- ③ **商談プロセス (S) におけるストロークにおける商談項目**  
商談、商談フォロー、土地案内・ツアー、土地申込、**敷地環境調査報告**、資金計画、プランヒアリング、  
建築計画スケジュール表、テストクロージング、ゾーニング・プラン提案、見積提示、銀行事前審査申込
- ④ 業務依頼契約のプロセス (GK) のストロークは業務依頼契約

#### ③ 敷地環境調査報告 <1>

**目的** ・費用確認 (本体価格以外の費用)

- ・プランニングにおける注意事項の説明 (通風、採光、眺望など)
- ・資金計画 (別途工事費を含む詳細)
- ・プランニングプロセスの説明
- ・基本プランヒアリング
- ・ゾーニングプラン提案のアポイント取り

**活用ツール** 敷地環境調査報告書、資金計画書、スケジュール表など

**内容** 敷地環境調査報告は、商談をランクアップさせるために有効な手段。具体的計画イメージ、法的規制、役所調査等の結果と予測できる問題点を顧客に報告する。

顧客は自分の土地でありながら、法的規制など意外に知らないことがある。その点についてプロとして報告、助言することが信頼につながる。

プランニングにおいて配慮すべき点もアドバイスする。近隣の視線、水回り位置、隣地や道路、敷地内の高低差、残したい樹木、太陽の当たり方、周囲の将来像、風向き 等

[説明する内容] ・建築基準法の解説

- ・地盤の強度
- ・図面の見方
- ・現況測量図の解説 (方位、道路、境界杭、寸法、高低差、電柱)
- ・給排水などのインフラ
- ・土地のメリット、設計上配慮すべき点
- ・現地写真 (顧客と記念撮影をしておく)

**配慮すべき点** すでに競合他社が敷地環境調査を実施していても、顧客が実測図を持っていても必ず敷地環境調査の目的を説明し実施する。土地にはそれぞれ条件や特徴、問題点がある。それを把握せずプランや見積りをするとスケジュールやプランの変更、工事費の追加など後から思わぬ事態が発生する。建設、建築のプロとして土地の現地調査は基本である。

以上