

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—

(37) 「言うべきことを言わない、言われたことしかしない姿勢」

代表取締役社長 若林 信孝

2. 5大営業管理(ACTIS) No.24 4.進捗状況スケジュール管理《顧客カレンダー》-[10]

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—

(37) 「言うべきことを言わない、言われたことしかしない姿勢」

代表取締役社長 若林 信孝

■24時間フル活動の営業マン

「このお客様はどんな内容」

住宅営業の現場である。これは展示場接客後の上司によるお客様アンケートチェックミーティングのやりとりだ。

「はい、建替えのお客様です。年収は〇〇円、勤務先は〇〇会社、家族構成は4人、競合先は…」

「うん、分かった、分かった、もういいから。それで、君はどうしたいの」

「はい、えーと…」

「アポ取れなかったんだから、訪問して挽回してよ」

「はい、わかりました」

次は、訪問後の上司への報告だ。

「どう」

「アポ取れませんでした」

「そう、こんなにいい内容なのに。俺が同行すれば良かったな。ところでどんなトークで説得したの」

「はい。敷地環境調査のアポを取ろうと思い、その重要性を述べました。例えば…」

「うん。分かった、分かった、もういいから。じゃー、再度、電話か訪問で頑張ってみてよ」

「はい…」

「いや。俺と一緒に行くわ」

「はい。お願いします」

次の言動はこの上司が若い部下について、日頃、感じていることをまとめたものだ。

「今の若い人達は言われたことしかやらない。やる気はあるのだろうか。自分から積極的に意見や具申をしない。逆に何も教えてくれない、と感じているみたいだ。結果の出ない原因を会社や商品、つまり、人のせいにしてている。それでも定時にはいそいそと帰り支度を始めるし、恵まれた環境で育っているから、考えが甘いんだよね。私が若い頃は、結果が出ない時は夜の 10 時、11 時まで頑張った。先輩の背中を見て勉強したものだよ」

かなり時代錯誤な内容だが、80 年代から 90 年代に第一線で活躍した企業人、特に営業マンは 24 時間フル活動で仕事はするものだ、と思い込んでいた。競合他社の営業マン以上に時間を使えば、勝てると本気だった。生産性や効果性をもちろん意識はしていたが、現実には長時間労働が営業マン達の日常だった。

さらに営業のやり方を会社側に依存することもなかった。営業ツールやトークは自分達で開発した。自社商品に高い評価をつけている記事や競合他社の不祥事を告発する情報を発見すると嬉々として切り抜き、アプローチブックに張り付けた。飛び込みでうまくいかないときは、成果の上がっている先輩に同行し、トークをレコーディング、暗記し、そのやり方をまねた。分からないことは、図書館で調べる、また、専門性の高い技術部門の先輩に嘆願して教えてもらった。よって、若い人達の意識や行動がずいぶん甘いものだと思い込んでしまうのも無理はない。金銭的欲求や物質的欲求、名誉欲や競争心は、モチベーションそのものだった。市場拡大期と言われた当時だからこそ、行動力を高めれば何となく結果もついてきた。(今でも、行動の多寡は結果に影響すると私は信じているが)

■右を向け

部下の声を聴いてみよう。

「『言いたいことがあれば、何でも言っているよ』と発言を促されるので言おうとすると、『分かった、分かった』と遮られます。何か改善提案をすると『それは君の立場では関係のないことだから、いいよ』とやはり遮られます。『立場ではない』と言われると何も言えなくなります。私なりにいろいろ考えているのですが、聴いてくれません。自分の理論を一方的に押し付けられます。もちろん、営業成績常時トップの上司ですから、正しいことを仰っています。未熟な私にヒントも一杯くれます。でも、商談中に思い切ったことが出来ないのです。うまくいかないことを恐れています。上司へどんな報告をすべきか、悩むからです」

現在は少子高齢化による市場の縮小、この 30 年間、上昇していない賃金水準、先進国中最下位に落ちた一人当たり GDP、デジタル化を阻む権力構造、世界を見渡せば温暖化の原因とされる過度な資本主義への警鐘、グローバル化と言いながら自国第一主義に陥る大国の存在と格差の広がり、地政学上のリスクによる緊張の高まりなど、複雑な状況や背景で価値観は多様化している。新世代の人達はベテランの人達に比べるとこのような状況に敏感だ。未来を輝かしいものにしたいからだ。

だから金銭的欲求や物質的欲求はもちろんあるが、同時に社会的貢献や自己成長がモチベーションの原動力になっている。人のお役に立てるためには、技術や専門性を高め、人格までも成長しなければならない、と考えている。自分の成長を実感出来ること、そして、人から感謝されること、を欲する。そこで、会社の方向性やビジョン、理念に対して、「なるほどそのことは社会を良くするこ

とだ」と納得し、「これを実現することで私も成長するに違いない」とアイデンティティーが刺激されれば前向きなアクションに繋がる。

会社の上層部や上司からの指示、命令は権力による強制力だけでは成立しにくくなっているのだ。「右を向け」と命令されたら、何があっても「右を向く」のは市場拡大期におけるコミュニケーションだ。現状は「なぜ、右を向かなければならないのか」と「右を向く」ことの目的や意図に納得し、「右に向く」ことが自分の成長やアイデンティティーの認識に繋がることが積極性に影響を与える。ところが、現実の組織管理は、80年代、90年代のマネージメントを引きずったままだ。だから、3年間で約30%の新人が退職し、また、先進国の中で社員のモチベーション度は最下位と悲しいデータが公表されている。

社会的、地位的、報酬的、役職的、あるいは能力的に高いポジションにいる人達は自分達より低いと感じる人達に対して、無意識的に高圧的だったり、コミュニケーションが不足したり、言葉が足りなかったり、愛情表現が乏しかったり、あるいは配慮や心配りが足りなかったり、あるいは優越感からの差別意識や「上から目線」意識を持つ傾向がある。それは本人の人格的欠陥というよりは、多くの場合、社会的環境的影響が作用している。彼らも自分達よりも高いポジションの人達からそのような態度や行為、言動を受けたことがあるからだ。「笑うほど頭を垂れる稲穂かな」は現実には難しいのだ。役員と社員、上司と部下、顧客と営業、元請けと下請け、先生と生徒、上位成績者とそうでない人達などの関係性は依然に比較するとかなり改善されてはいるが、まだまだだ。上位にいる人達の方から最初は意識的に、謙虚な態度でコミュニケーションに時間を費やし、愛情を表現し、心を配り、話をじっくり聴き、理解しようと努めることで組織全体が活性化される。

■心理的安全性とは

2012年の米グーグルで実施されたアリストテレスプロジェクトは、200弱のチームの中で結果が継続的に出ているチームとそうでないチームの違いをお得意のデータサイエンスで比較分析したプロジェクトだ。その結果、心理的安全性の高いチームと低いチームの差が結果に大きく影響していることが分かったのだ。メディアで頻繁に取り上げられているので、ご存じの方も多いと思うが、ハーバード大学教授のエイミー・C・ハドソンが1999年に打ち立てた概念が「チームの心理的安全性」だ。チーム員同士が何を言っても大丈夫、評価が落ちない、異端児だと見なされない、馬鹿にされない、上司に反対意見を言っても十分に受け入れてくれる、大多数イエスの方向性に対し、ちゃんとNOが言え、さらにじっくりとその理由を聞いてくれる。このように対人関係リスクが排除され、チーム員に安全と安心が保証されていれば、かなり高次元な目標でも短期間で達成されるというのだ。

逆に心理的安全性が低い企業は業績が落ちるだけでなく、ミスや大惨事を引き起こす。「『言うべきことを言わない、言われたことしかしない姿勢』が度重なるシステム障害を起こした原因だ」と去年の11月に金融監督庁がある大手金融グループを処分した。また、05年の乗客106人の命を奪った脱線事故は、運転手が前の駅のプレーキミスの言い訳を考え、運転に集中出来なかったことが要因だ。その職場はミスを叱責と処罰、つまり、恐怖で管理していたのだ。(参考文献「企業はなぜ失敗を繰り返すか」日本経済新聞 核心 2021-12-27 朝刊、9P オピニオン 2)

指示命令は戦略実行上、もちろん必要だ。ただし、その指示命令による実践が好ましい結果を導くためには、その意図や目的までちゃんと伝えられていることが大事だ。そして、その内容が彼ら

の社会的意義を高め、さらに自己実現を感じられるものなら、意欲的に主体性を持って働いてくれる。また、その指示命令に部下が違和感を持っているかもしれないな、と感じたら躊躇しないで確認してみる。情報不足による誤解や疑惑が違和感の原因かもしれないからだ。

そして部下の努力が報われなかったときは、そのときの状況を詳細に傾聴する忍耐がいる。例えば、商談の現場なら、商談全体の流れ、お客様の反応に対する対応と意識、使用したツールやトーク、本来はどのように対応すべきだったのか、など、丁寧に聴くことだ。失敗やミスは彼ら彼女らが自律的に成長する好機だからだ。スキルや知識不足、あるいは心理的な問題など、その要因を自らが認識できれば、自己成長の好機と捉え、改善スピードが速まる。

次の対話場面は部下のモチベーションを上げるために心理的安全性を意識したものになっている。紙面の制約上、詳細を省略し、表現を誇張しているので、わざとらしい箇所もあるが、意図を汲んで頂きたい。

「このお客様はどんな内容」

「はい、建て替えのお客様です。年収は〇〇円、勤務先は〇〇会社、家族構成は4人で、競合先は…」

「うん、そうか。まだ、何かない。気がついたことは、お客様同士の会話とか、視線や表情で」

「えーと。…(しばらく沈黙が続く) そうですね、奥様が寝室の収納をご覧になったときに、ご主人に『うちもこういうのがいいわ』と仰っていました」

「良く気づいたね。いいよ、いいよ。それで、どんな対応したのかな」

「実はスルーしてしまって」

「大丈夫、全然、問題ないよ。でも思い出したのは立派だよ。本来なら、どうしたいかな」

「はい。例えば…」

「おー。たくさんアイデアあるね。凄いよ」

「そうかな。アポ取れなかったのに」

「問題ないよ。だって、いいアイデア満載だもん」

「はい。うまくいきそうな気がしてきました」

(次号に続く)

5) ストロークの解説 (プランニング編)

①ゾーニング提案

目的 ・ゾーニング (空間計画) の決定 ・プランニングプロセスの説明

活用ツール ゾーニング計画書

内容

敷地環境調査報告と同時または、時を置いて、ゾーニングを提案する。ゾーニング計画はとても大切な作業である。それは住む家族により間取りの大切な部分、優先順位が異なるからだ。プラン (間取り計画) がうまくまとまるかどうかは、このゾーニングにかかっているとでもいいだろう。

詳細な間取り図をいきなり提案すると、顧客は全体概要を把握しないままに細部で関心のあるところに拘りだす。例えば、棚を何枚つけるべきか、床の間のしつらえは、など詳細に目移ってしまうのだ。それは顧客が**プランニングプロセス**を理解していないからである。

そこで、その内容を説明し、納得した上でプランを提案することだ。

例えば、駐車スペース、玄関までのアプローチ、自転車置き場、郵便ポスト、メインヤード、サービスヤード、シンボルツリーなどの位置を決定する**外部ゾーニング**、そして玄関からリビング・キッチン、水回りへのつながりなどを配慮した**内部ゾーニング**、各ゾーンの繋がりと生活者の動線を考えた**動線計画**、そして、**細部の間取り**へと設計の手順を伝えることで顧客も落ち着いてプランの打ち合わせが出来るだろう。

<ゾーニング提案のメリット>

プランの全体構成のゾーニングから打合せすることで、プランニング計画が間取り決定の直前に変わることがなくなり、商談開始から契約までに多くの時間を要する間取りの打ち合わせ時間も短縮出来る。

②プラン提案

目的 ・プランニングストーリーの提案 ・標準仕様の説明と確認 ・プラン修正点の確認

・プランの決定 ・テストクロージング

活用ツール 配置計画、パース、立面、間取り

内容

ゾーニング計画を充実にしていけば、プランは比較的容易に決定される。この時点で変更依頼が出て、営業マンは落ち着いて対応できる。なぜなら、構造躯体をいじることがない軽微な変更になるからだ。

プラン提案の目的はプランの決定である。そして、見積りを提出し、クロージングをかけ、業務依頼契約または請負契約を早期に進めることだ。だから、全体構成の変更がなければ、つまり、見積りに大きな影響がなければその時点でプランニングを止め次のプロセスに移るべきだ。

配慮点

プランが決まらないのは提案の手法に問題があるからだ。単純に間取りを説明しただけでは、顧客は生活をイメージ出来ない。プランにそって、どんな生活が出来るかを想像させることで、プランを納得する。

リビングでの家族との語らいや夕食時の楽しみ方、朝の支度から夜の就寝までの動きを時間軸に沿ってイメージさせることだ。これを**プランニングストーリー**と呼んでいる。 以上