



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—

(41) 「思い込み、仮説と事実」

代表取締役社長 若林 信孝

11月「これ建セミナー」を終えて

『地域密着型の地方総合建設業の今、やるべきこと』

～VUCA/不確実で変化が激しく曖昧で複雑な時代を生き残る～

【日時】 2022年11月24日(木) 終了 ◇一部レジュメ掲載

2023年1月「これ建セミナー」ご案内 チラシ

『地方ゼネコンの底力を生かした事業戦略の再構築《Ⅰ》』(予定)

～第3市場 住宅事業再構築「建てない建売」～

【日時】 2023年1月25日(水) 13:30～15:00 ZOOM ウェビナー

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—

(41) 「思い込み、仮説と事実」

代表取締役社長 若林 信孝

■「せっかく出来た信頼関係を壊したくない」

「今、電話したら、突然のことでお怒りになるから今はやめよう」

「お客様がこんなに乗っているのに、この場で契約やお金の話をしたら嫌に思うに違いない」

「アポ取ったら、きっと断られる。お客様も私も不愉快になるからやめておこう」

「せっかく、出来た信頼関係を壊したくない。お客様の要望はすべて受け入れ、いい気持ちになってもらえれば、きっと契約は取れる」

「このタイミングでクロージングは控えよう。お客様の気分を害すから」

本来遂行すべきことをしない。顧客に伝えて納得してもらい、合意を得なくてはいけないことをし

ない。言うべきことを言わない。無理な要望を断らない。これらの「…しない」行為は顧客満足主義や相手中心思考を理由にして正当化されている。

「お客様の側に立つべきだ」

「だから、お客様のご要望は、多少無理があってもすべて受け入れよう」と。

ところで、この相手中心思考は自己中心思考の対局にある。通常、私達は自分自身について誰よりも強く関心を持っている。集合写真では自分の姿を最初に発見しようと躍起になるはずだ。疲労した自分に集中し、足腰の弱そうな高齢者を認識しないために座席を譲らないこともあるかもしれない。自分の腹痛には敏感だが、他人の苦痛には口で言うほど心配していない。

一方、相手中心思考は相手の視点から世界を見るように努力することだ、と言われている。相手の関心事に関心を持ち、相手の要望の達成や不安の解消に努める。営業の世界ではこの思想の延長戦上に顧客満足主義を置いている。

さて「…しない」行為は、相手中心思考というより、自己中心思考の現実化したものとも言える。自分の行為や言動によって、相手が嫌な表情をしたり、不愉快になったり、また、激しく断られることを嫌がるのは自分を守りたいからである。相手からの否定的な反応で自分が心理的にダメージを受けるのが怖いのだ。

■「お客様のご意向を優先させて頂きました」

人間関係は波風を立てないで穏やかに心地良く構築されるものではない。どちらかという緊張の連続だ。夫婦関係、親子、友人との付き合いなど私的な関係から、上司と部下、協力業者や取引先、顧客との関係性に至るまで、緊張関係と協調関係が拮抗する。人間関係は緊張の連続であることの証拠は心理的安全性という概念が近頃、注目を浴びていることにある。企業内対人関係リスクがなく、気遣い、思いやり、心配りが満載の職場なら必要のないものだ。人と人との関係性は、残念なことだが、歴史的にもそして、現代においても対立、分断、紛争が繰り返されて成立している。

ところが、この現実から逃避し、人と緊張関係に陥ることに恐怖心を抱き、「嫌われたくない」「評価されたい」「すべての人に好かれたい」「すべての人と当たり障りなくうまくやっていきたい」と自己中心思考に陥っていることに気づかず、顧客満足主義を貫いていると誤解している人達が結局、顧客不満足を引き起こしたりしている。

「なぜ、もっと、早く知らせてくれなかったのかしら。この見学会、終わったんでしょう。うちの家族にぴったりの間取りだったのに。この家、これからでも見学できるかしら」

「申し訳ないです。この家は入居済みで見学はちょっと」

「残念だわ。でも、S社の見学会に誘われているから、何とかなるわ」

「もっと早く、決断してこの家に住みたかったわ。金利も資材費も上がって、1年前にやっていたら、もっと安く出来たのに。なぜ、1年前にちゃんと言ってくれなかったの」

「ちゃんと説明しました。でも、お客様がいろいろ検討したいとおっしゃったので」

「お客様の言う通りにやっていたら営業いらないわよ。そこを説得するのがあなたの仕事でしょう」

「この給湯器、うちの家族には容量が少ないわ。なぜ、あのとき、ちゃんと説明してくれなかったの」

「説明はしました。ただ、お客様がご予算の都合があるので、容量の小さいのでいいと」

「容量の大小が私達の生活にどの様な影響を与えるか説明しなかったし…。だいたい、お客様の言う通りやるのはおかしいわ。プロはお客様の要望に無理があると思ったら、ちゃんと説明しないと」

「この窓の位置、困るわ。外から丸見えじゃないの。プライバシーが守れないわ。なぜ、あのときちゃんと説明しなかったの」

「いえ、説明しました。ただ、奥様がこの位置の方が、光が入るし開放感があっていいと」

「それは素人の考えでしょう。あなた達はプロなの。きちっと私達にわかるように説明しないと」

顧客の要望を鵜呑みにし、受け入れて失敗した事例だ。本来なら、要望が実現したときと、その要望に変わる代替案のメリット、デメリットを丁寧に説明、比較検討することで、顧客にとって正しい選択を促すことがプロとしての仕事の在り方なのだが、自己保身を優先してしまったのだ。

■ 事実と思い込み

「相手がネガティブな反応をするから、やるべきではない」という表現は本来、成立しない。何もアクションを起こしていないので相手がネガティブな反応をするかどうかは分からないからだ。どのような反応をするのか、実際、やってみないと分からない。だから、この表現は「相手がネガティブな反応をするかもしれないから、やるべきではない」と変えるべきだ。そして「相手がネガティブな反応をするか、ポジティブな反応をするか、やってみないと分からない」が本来、正しい表現になる。

私達は相手の意図や反応を邪推する傾向がある。これは既成概念やお見込みによるものだ。

「ここで電話をかけたら、お客様の怒りを誘う」

「私が反対の意見を述べたら、お客様は不愉快になる」

「ここでクロージングをかけたら、お客様の気分が台無しになる」

これらの考えはすべて想像上のことで事実ではない。営業マンの行為や言動に対して相手が嫌な気分になるかどうかは、相手の頭と心をのぞいてみないとわからない。何かをやる、言う前に相手の心の状況を認知することは不可能なのだ。もちろん、その人との今までの関係性で反応を推測することは可能だが、仮説の域を出ない。つまり、行動しなくてはわからないのだ。冒頭の事例では、最後の言い回しがすべて「なる」で終わっている。本来なら「嫌な気持ちになるかもしれない」さらに「もしかしたら逆に感謝されるかもしれない」で終わるべきところを断定的な表現で相手の否定的反応を事実として捉えている。自分の行動や言動が相手のネガティブ感情を引き起こすというのは、営業マンの思い込みだ。

営業電話に否定的な営業マンにその理由を聞いたら、自分が営業電話を受けたとき、「むっとしたからだ」と言っていた。日本シリーズの優勝決定戦をテレビで応援していたら、「投資用ワンルームマンション」の電話営業を受け、一方的にしゃべられ、関心がないことを告げると急に態度を変え、いきなり電話を切られたというのだ。自分の経験が既成概念になり、営業電話が苦痛になってしまったのだ。過去の経験が思い込みに転嫁することはよくあることだ。

数学や英語が苦手だという思い込みは学校の授業で先生の質問を答えられないときの恥ずかしい経験によるのかもしれない。自分には運動神経がないと思い込んでいるのは、運動会での徒競走でいつも最後にゴールし、落胆していたことが原因なのかもしれない。思い込みは自分の過去の経験とその経験から引き起こされた感情、つまり、怒りや恥ずかしさ、落胆などが刷り込まれて生ま

れるものだ。だから、自分の過去の経験を振り返り、その時の感情を認知することで否定的な思い込みは消される可能性がある、と認知行動療法などの心理療法では教えられている。

■語尾を変えてみる

仮説を事実として捉えると思い込みになってしまう。仮説と捉えれば、「かもしれない」で語尾を終わらせることが出来るので、逆の出来事も想像出来る。「相手はネガティブになるかもしれないし、ポジティブになるかもしれない」は仮説である。「相手は絶対にネガティブな反応をする」は思い込みだ。思い込みは語尾が断定的に終わるので思考が制限される。語尾をちょっと変えるだけで本来、持っている想像力が発揮される。すると、冒頭の事例は下記の表現に変わるだろう。一つの思い込みが二つの仮説に変化しているところに注意を向けて欲しい。

「今、電話したら、突然のことでお怒りになるかもしれないから、今はやめよう。…

一方でお客様にとってのメリットをきちんと伝えれば、むしろ喜んで頂けるかもしれない。もし、不愉快な反応をしたら、共感し、その感情を傾聴してみよう。やる価値はあるな」

「お客様がこんなに乗っているのにこの場で契約やお金の話をもちだしたら嫌に思うかも。…

一方で今やることのメリットと将来やることのデメリットをきちんと説明すれば、むしろ、お客様は前向きに契約に向けて考えてくれるかもしれない。よし、勇気を出してクロージングしよう」

「アポ取ったら、きっと断られるかも。お客様も私も不愉快になるかもしれないからやめておこう。…

一方で次回の提案がお客様の満足をどのように達成出来るのかをご納得頂ければ、アポは取れるかもしれない。断られたら『とおっしゃいますと』とその理由を確認してみればいい」

「せっかく、出来た信頼関係が壊れるかもしれない。お客様の要望はすべて受け入れて、いい気持ちになってもらえれば、きっと契約は取れる。…

ただ、このご要望には無理がある。この要望をそのまま受け入れたら、お客様はきっと将来、後悔するだろう。このご要望の代わりに代替案を提案してみよう」

「このタイミングでクロージングは控えよう。お客様の気分を害するかもしれない。…

一方で今はベストタイミングかもしれない。もし仮に反論されたら共感し、その理由を掘り下げてみよう。きっと、何かいいやり方が閃くはずだ」

(次号に続く)

11月 これ建セミナーを終えて

『地域密着型の地方総合建設業の今、やるべきこと』

～VUCA/不確実で変化が激しく曖昧で複雑な時代を生き残る～

11月度のこれ建セミナーには多くの皆様のご参加をいただきましてありがとうございました。
当日のレジュメより一部抜粋し、掲載させていただきます。

【実施日】 2022年11月24日(木) 13:30～15:00 ZOOM ウェビナー

【テーマ】 (1)自社の SWOT 分析を行い、地域の特性、市場分析(過去3年の受注が将来を预言する)を行い、将来の大きな方向性を決め、人と金の経営資源を配分し戦略構築をするべき時に来た
(2)『ビジョンとミッション』を明確にし、経営戦略に人事戦略(多様性のある採用と教育)とマーケティング戦略を紐付け、ブランディング成長戦略を構築し3か年計画をスタート

これからの建設業シリーズ《これ建》 新シリーズ第6弾

地方ゼネコンの底力

地域密着型 総合建設業、今やるべきこと

～VUCA/不確実で変化が激しく曖昧な時代を生き残る～

講師 アルファヴォイスコンサルティング株式会社
野村敬一 若林信孝 古屋しげみ

2022年11月24日

ALPHA VOICE CONSULTING CO. LTD

本日のテーマ

- 【STEP0】 これからの地域密着型建設業
- 【STEP1】 SWOT分析とは何か
- 【STEP2】 ビジョンとミッションを明確にする
- 【STEP3】 経営戦略を明確にし各戦略と紐づける
- 【STEP4】 戦略を実行するための戦術を構築する
- 【STEP5】 3ヶ年達成目標を明確にし日々の行動に結びつける

これからの建設業シリーズ

1

【STEP0】 これからの地域密着型建設業

- 1. 建設業の依存的・従属的体質からの脱却**
 - ・「施工業者」からの脱却
 - ・受動的請負型から企画提案型受注へ
技術営業と商品営業
- 2. 市場に対し主導権を持つ**
 - ・強みを活かした市場開拓戦略を構築する
 - ・地域密着型の顧客情報ネットワークの再構築
- 3. 建設業における「人」「物」「金」「情報」**
 - ・事業戦略に基づいた
人材育成・商品、技術戦略・財務戦略・顧客情報戦略

これからの建設業シリーズ

2

【STEP 1】SWOT分析とは何か

あらたな一歩は既存事業の見直しから始まる
未来の姿は今にある

【4つの項目と4つの軸で自社の現状分析（SWOT分析）】

内部環境	Strength(強み) ・地方総合建設業の強み OB顧客 ・営業力 設計力 施工能力 マンパワー ・受注分析（顧客、価格、構造、特徴等） ・公共・民間法人・民間個人 ・新築、リノベーション、メンテナンス	Weakness(弱み) ・財務分析（粗利分析 他） ・競合分析 ・マンパワー ・学習、教育機会の欠如 ・ブランド
	Opportunity(機会) ・人口動態 ・地域経済（工場・災害復旧 他） ・銀行融資状況 ・空き家状況	Threat(脅威) ・競合他社 ・経済環境 ・転職、ヘッドハンティング

これからの建設業シリーズ

3

【実例】 SWOT分析から生まれた地方建設業の新戦略

■商品戦略・建てない建売

専門の住宅営業・設計・施工管理者のいない住宅事業

地域ネットワークの強みを発揮

注文住宅より安く、建売住宅より自由に、高性能・高品質

・開業支援コンサル機能を持つ建設会社

土地情報の強み・診療圏調査・事業計画作成・資金調達・医療機器、薬局連

医療建築（クリニック、医療モール、医療テナント）は地域

・リノベーション

大型改修を商品化・中古分譲マンションリノベ

■技術戦略・新木造455パネル工法

耐力壁パネルを使った木造建築の用途拡大（工場・倉庫・介護医療施設）

コストダウン、工期短縮、性能等の差別性による競争力アップ

現状分析に未来が見えてくる

これからの建設業シリーズ

11

【STEP 3】経営戦略を明確にし各戦略と紐づける

■経営戦略・目標と人事戦略を紐付ける

①経営目標達成のためには、誰を責任者・管理者にするか

②事業目標を達成したときの営業・技術者などの人員を策定

③人員の生産性を決める

④生産性に沿った採用・育成・定着を策定

■技術営業と商品営業を再構築する

・自社独自の技術力

・得意な分野での商品化

■生産性向上の戦略

生産性向上のための具体的戦略を計画（営業・設計・工事当たり売上 DX）

■部門別育成計画の重要性

営業生産性 営業ツールの整備

工種別 マニュアル・育成計画

これからの建設業シリーズ

8

【研修プログラム例】

次世代事業戦略構築プログラム〔基本編〕 より良い会社にするために

目的 (1) 会社の分析を行うことで新たなビジョンとミッションを明確にすると共に、仕事に対し誇りを持つ

(2) 次世代の戦略を考えることで、社員の意識改革と目標統合を行う

・仮テーマを設定し、一連の流れで研修することで、部門間に壁を取り除き組織力（チーム力）を養うと共にSWOT分析の具体的な手法を体験する。

5回実施の研修例

	テーマ	内容
1回目	SWOT分析の目的と方法①	全社、部門で分析し見える化する
2回目	SWOT分析の目的と方法②	テーマの重要度と緊急度から取り組むべきテーマ絞り込む
3回目	具体的シミュレーション①	目標設定を行う
4回目	具体的シミュレーション②	具体的な行動レベルに落とし込む
5回目	検証	PDCAのサイクル

研修概要：1回6時間 3回～5回・各社のご要望に合わせてプログラムを作成します

・「人材開発支援助成金」に対象研修として実施することも可能です（研修費30～40%程度の助成）

・詳細は下記までお問合せください

アルファブイコンサルティング㈱ 若林 waka@alpha-vc.co.jp 090-3208-3918
古屋 judy@alpha-vc.co.jp 090-3348-1309

これからの建設業シリーズ

14

以上