



## INDEX

### 1. 『地方建設業・人材教育3本の柱』

代表取締役会長 野村 敬一

### 2. 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—

#### (43) 飛び込み訪問への挑戦

代表取締役社長 若林 信孝

#### 5月「これ建セミナー」ご案内 チラシ

#### 地方建設業の課題解決『建設業存続、成長のための管理者育成』(仮題)

～建設業のための人材教育3本柱～

【日時】 2023年5月11日(木) 13:30～15:00 ZOOM ウェビナー

#### 6月「建設営業力強化研修」チラシ

#### 第22回『新 営業マン スキル・知識研修』

～建設営業のための即実践、即行動、即戦力、即結果セミナー～

【日時】 2023年6月7日(水)～8日(木) 2日間 対面研修(東京)

### 1. 『地方建設業・人材教育3本の柱』

代表取締役会長 野村 敬一

人材育成は企業にとって永遠のテーマである。アルファヴォイスコンサルティング(株)の主要なお客様の地方総合建設業・住宅ビルダーの皆様にとっては、喫緊かつ重要なテーマである。

将来、建設業において、人材不足による企業存続が危ぶまれている。とりわけ、施工管理技術者不足は緊急の課題である。その解決策の一つとして、地方建設業・工務店・住宅ビルダーと永年お付き合いさせていただいた結果を私なりにまとめてみた。

建設技術者のみならず、人材育成のために必要な3本の柱について解説する。それぞれ、当社の研修プログラムを活用していただき、皆様のお役に立てたら幸いである。

#### 【1】スキルアップ教育の重要性 ～専門分野の教育～

部門別に育成目標を示し、3年から5年の教育研修プログラムを構築する事である。最近のリク

ルートを見ていると、採用時点で自社の明確な人材育成計画を学生達に提示する事は、重要なポイントである。また、採用だけでなく、社員が定着・成長することは、企業の継続的成長のためには必要条件になる。スペシャリストの道を明確に示し、専門性の高いスキルアップや資格取得の目標を設定すること。建設業において建築技術者の育成は、企業存続のキーになる。

建築技術者は、スペシャリストとして将来においても貴重な存在である事を示し、目標設定を行うべきである。設計・施工管理・積算・維持メンテナンスなど建設業では専門分野の知識・経験を蓄積することは、個人においても生涯計画を描きやすくなる。

ベテラン社員を中核として、彼らの持つ多くの経験や知識を明文化し、専門教育プログラムの策定、構築をすべきであろう。

建設業においては、他産業にはない現場での経験と蓄積に価値があることを再認識することが大切である。あえて言うならば、『建設技術者が日本の国土の安全と発展を支えている』という普遍的価値を再認識することであろう。

## 【2】管理者教育の重要性 ～マネジメントスキル教育～

専門職(スペシャリスト)育成と管理職(ジェネラリスト)育成を区分けし、管理職の為のマネジメントスキルを中心とした『管理者育成目標と計画』の策定が必要である。

建設業の為の管理者教育プログラム的一端を紹介する。

- ・管理者の役割
- ・三つの管理責任(業務管理責任・指導育成責任・保護管理責任)
- ・部下の活力を引き出す4条件
- ・管理者・リーダー心得18か条 など、管理者としての基本的なことは、学ぶ必要がある。

残念ながら建設業では、勤続年数や経験により管理者となっているが、管理者教育をしっかりと行っていることは少ない。組織が強くなっていく為には、中間管理職を育成することが不可欠である。

## 【3】コミュニケーションスキル教育と職場環境の整備 ～活力ある職場風土が人間力を向上させる～

多くの建設業の職場にお伺いさせていただいた。事務所に入った瞬間にその会社の診断ができると言っても過言ではない。昨今特に、3年間のコロナ禍をへて職場環境は激変した。コロナ禍により対面のコミュニケーションが中断され、職場での会話・笑い声が消えた。これは、職場環境においては危機的状況であると認識するべきである。日常のコミュニケーションは人材育成において常に言われる人間力の醸成に大きく影響する。人間力とは生まれてから、それまでの生活環境にも大きく関わるが、それを論じても意味がないので企業教育においてできることを模索したい。

では企業における人間力向上はどの様にするべきなのであろうか。マニュアルやスキルアップだけで人間力は向上するとは思えない。

企業の責任として行うべきことは活力ある職場風土をつくり、その環境の中で、経営者・管理者、社員間のコミュニケーションを通じて個々の人間力を向上させることしかないと考える。個々の人間力が向上してくれば、おのずと職場風土も活力のあるものになる。

「職場風土改善・人間力向上」は「円滑なコミュニケーション」と言い換えてもよい。そのためには、はコミュニケーションスキルの基本を全社で学ぶ必要がある。

それぞれの会社の職場風土、つまり社風は大きく異なる。職場風土、社風は、中堅、中小企業に

においては、経営者によるところが大半であり、大企業では職場単位の管理責任者ということになる。

つまり、社風構築には代表者、役員、職場の責任者のコミュニケーション力が重要である。企業理念、企業哲学というよりは、彼らが日常的に社員と接する、会話の質と量と言っても良い。具体的に言うならば、雑談である。雑談であるからなんでも良いが、職場であるから仕事の話は当然である。特に意識して行う雑談とは、家族の話題、趣味、歴史や文化、食や芸能、トピックとなるニュースの話題に対する感想など極めて個人的な側面を持つ。

ハーバードの人間関係構築の三原則も以下の通りである。

①初対面の印象が良い ②時間と空間を多く共有する ③人間的側面で付き合う

つまり③の人間的側面での付き合いが、人間力を向上させると言っても過言ではない。あえてこれを「雑談＝コミュニケーション(共通の話題を持つ)」と呼ぶことにする。

### 【コミュニケーションスキルの基本を学ぶ】

今の日本は極めて危険な深刻な状況にある。それはコロナ禍におけるコミュニケーションの断絶である。対面での会話や食事の会話を戒め、さらにマスクをして顔の表情を読み取ることができなくなった。言語のみならず、非言語のコミュニケーションもコロナ禍においては完全に封印された。

政府もマスコミも学者も医者も、コロナ感染拡大防止を理由に対面の会話＝コミュニケーションを禁止した罪は大きい。職場だけでなく、学校や家庭においてもしかりである。結果としてコミュニケーションの断絶は他人に対する無関心を増大させた。コミュニケーションの基本は相手のニーズである、欲求要望、不安不満つまり感情を掴むことから始まる。顕在化したニーズもさることながら、態度、表情、仕草、目線、声の調子から感じる非言語の潜在ニーズが大切なのである。今からでも、職場における、対面のコミュニケーションスキルの基本を学び、職場風土を再構築して人間力向上を本格的に目指さなければ、企業は人事崩壊するのかもしれない。

### 《追記》1年間のオンライン新人営業研修を終えて

ある企業で新人営業の育成をこの1年間、毎週オンラインで研修をさせていただいた。

優秀な新人達で企業内研修も行き届き、マニュアルに沿った営業は行える。商品説明や説得もできる。しかし残念ながら、顧客との人間的側面でのコミュニケーション＝雑談が極めて弱い事を感じる。人間力での営業、共感型営業が苦手なのである。顧客との会話において、人間的側面つまり、顧客のプライベートな側面での会話が苦手なのである。例えば、勤務先はきちんと聞けるけど、具体的な仕事の内容までは掘り下げていない。勤務先を聞くことはアンケート用紙にもありマニュアル化されているが、その仕事内容となると具体的なヒアリングマニュアルは存在しない。なぜならば双方向の会話であり、やりとりになるから、Q & A というわけにはいかない。実家の話題なども、同じである。実家はどこか、親は何をしているのか、新築についてどの様に考えているのかなど、アンケートとしての情報ではなく、人の気持ち、感情などには及ばない。仕方がないことだが、顧客の感情＝思い・不安までには至らないのである。忙しいのは承知の上で、この様なZ世代の人間を育成するには、社長以下、管理者の人間的側面でのコミュニケーションに期待したい。

以上

## 2. 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—

### (43) 飛び込み訪問への挑戦

代表取締役社長 若林 信孝

#### ■市場に主導権を握れているか

飛び込み訪問は営業マンにとって、出来れば避けたい営業活動の一つだ。何の面識もない営業マンが自宅に突然、訪ねてくる顧客の側に立てば、迷惑だし、不愉快だし、恐れも感じる。だから、初回訪問では顧客は必ずと言っていいほど厳しく否定的な反応を取る。

「うちには関係ありません。二度と来ないで下さい。迷惑です」と。このような反応が続くとモチベーションは下がり、結果も期待出来ない。ネガティブなダメージで心が折れ、辞めていく営業マンもいる。特に昨今はコロナ禍や世間を騒がせている強盗事件などの物騒な犯罪が顧客の拒否感を助長し、飛び込み訪問は依然にもまして辛い仕事になっている。営業マン達の頑張りに見合う結果が出ないのではないか、意欲が減退し離職率が増えるのではないか、地域密着型企业としての信用を落とすのではないか、そして、AI や ICT(インフォメーション、コミュニケーション、テクノロジー)などデジタルツールを駆使すれば、精度の高い顧客情報収集が可能な時代にアナログな飛び込み訪問など時間と労力の無駄ではないか、と危惧しその活動を自粛している営業組織も見受けられる。

ところが、飛び込み訪問をマーケティング戦略の中で欠かせない営業活動として位置づけ、この瞬間も個人宅や法人事務所に足しげく通い、結果を出している営業マン達も存在する。飛び込み訪問の効果性に手応えを感じている営業幹部は結構多いのだ。なぜならば、**飛び込み訪問は市場に対し主導権を握れることに大きな利点がある**からだ。紹介営業や反響営業のように顧客を待つ必要もなく、かつ数も無限だ。つまり、いつでもどこでも、人さえいれば始められる。また、初回訪問の抵抗を突破出来れば、結果もついてくる。展示場の運営費、広告宣伝費、デジタルツールの導入費用もいらぬ。反響営業に過度に依存していると、商談件数は常時、不足状態となり土地条件や市場性、顧客自身の信頼性に問題があっても、商談は進められ、そのうち、競合との見積り合わせに巻き込まれる。生産性は低下し、見積り打率、1割以下という組織もある。紹介営業の場合は紹介先との関係性を壊したくないので、薄利だと分かっている仕事を引き受けざるを得ない。

飛び込み訪問による直接営業なら、そんな心配はいらない。市場も土地も顧客も選ぶことが可能だ。目標利益に見合うプランに当てはまる条件のいい土地に提案すればいい。信頼性や家族内調整、資金調達に難ありと思えば、ご縁がなかったとお断りすることも出来る。商談件数が不足したら、もっと自分から動けばいいだけだ。

ところで、飛び込み訪問はマーケティング(探客、集客)活動の一環であり、商談プロセスの一部ではない。商談の目的はクローズングだが、飛び込み訪問の目的は商談化のための場づくりにある。そのためには、警戒心を取り除き、顧客から信頼してもらわなくてはならない。飛び込み訪問で挫折するのは、多くの場合、この最初のプロセスを乗り越えられないことにある。

#### ■Z世代のやる気のもと

飛び込み訪問を行っているZ世代(1990年後半から2015年頃までに生まれた人々のこと)の営業マンからこの障害を克服するためのヒントを得ることが出来たので、紹介したい。

彼の仕事に対する意欲は金銭的、物質的要求の満足だけではなく、社会貢献や自己成長を仕事を通じて実感出来ることから生まれている。その点で飛び込み訪問は、机上の事務作業や職場内調整、あるいは最初からニーズのある反響営業以上に遣り甲斐がある、と言うのだ。飛び込み訪問では反感など強い拒否もあるが、話をしてくれる顧客も中にはいる。豊かな人生経験を持ち、自分の知らない世界を知っている人達の話の聴くことが楽しく充実感も得られる。さらに、対話を通じて、自分の思考や感覚の幅も広がり、異なった見方を学ぶことが出来る。顧客の反論を脅威ではなく、何かを学べるかもしれないという好機と捉え、なぜ、そう思うのか、と問う。顧客は自分の他愛もない話を真剣な眼差しで傾聴する姿勢や態度に接し、彼の誠意や直な人格に触れることが出来る。

「この営業マンはもしかしたら、俺のことを大切に思ってくれているのかもしれない。こんな老人のくだらない話をこんなに熱心に聞いてくれるなんて、有難いことだ」と。

異なる意見の人々から何か学びたいという意識は顧客の拒否感を軽くする。上司や研修で指導されている「会社紹介」「自己紹介」「商品紹介」「ニーズの掴み」「アポイント」は出来ないかもしれないが、顧客の話は聴ける。対話自体が楽しく、「売り込みたい」という意識はほとんどない。だから、顧客も武装しない。強い抵抗は影を潜め、むしろ、「ごめんな。せっかく来てくれたのに。うちはそのつもりはないんだ。だけど、近くに來たら寄っていけよ。お茶でもごちそうするよ」と営業マンを気遣うような反応が返ってくる。

## ■ゆるい職場を離れていく若者達

リクルートの新入社員意識調査によると Z 世代の彼らが、会社で一番学びたいことがコミュニケーション力で 2 位の専門知識を 30%以上引き離している。また、仕事をする上で重視することが貢献と成長で合わせて 60%以上だ。金銭に直結する資格や語学の習得以上にコミュニケーションを通じて、自分の人格や能力を向上させたいという願望が強い。コミュニケーションの目的は相互理解なので、自分と異なる意見や考え方、視点を持つ人々と関わり、その思考を理解しようと努めることで多くの学びを得ることが出来、世界が広がる。貧困、格差、環境問題、分断など社会的課題解決に敏感な彼らは、多様性や異質なものを受容する能力が今後ますます必要になるということを感じているのかもしれない。

また、学生時代をコロナ禍で過ごした彼らは人との直接対話に飢えている。相手の表情や視線、空気感を感じられないオンラインやマスクでの会話では本質に迫る議論は難しい。コミュニケーションの 80%は言語以外によるため、異質性や多様性を感じられるような議論は怖くて出来ないのだ。相手が不快を感じないよう無意識的に心配りをしながら、当たり障りのないやりとりをしようとする。相手との関係性は担保されるが、緊張感や疲労を感じ、でも手応えのある対話を経験することはない。ベビーブーム世代(1945年から1964年頃に生まれた世代)や X 世代(1965年から1980年頃に生まれた人)は、友人達とは口論し、会社では上司や先輩から厳しく躰けられ、理不尽なことも言われ、同僚や後輩との議論などで、思考や能力、人格を鍛えられた。Z 世代も実はそんなコミュニケーションを望んでいるが、このような願望に職場が応えていないために、ゆるい職場(若者の期待や能力に対して仕事の質的な負荷や成長機会の乏しい職場)を離れていく若者達が増えている。緊張感に溢れた本物の議論をしたい。自分と異なる経験を積んでいる人々から多くを学びたい。さらに少しはプレッシャーを感じてストレス耐性を鍛えたい。そんな若い人達には、実は飛び込み訪問は最適の学びの場となっているのだ。

(次号に続)