



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—

(42) 「組織力とは対話力」

代表取締役社長 若林 信孝

1月「これ建セミナー」を終えて

地方ゼネコンの底力を活かした『事業戦略再構築《I》』

～建設第3市場 住宅事業再構築～

【日時】 2023年1月25日(水) 終了 ◇一部レジュメ掲載

2月「これ建セミナー」ご案内 チラシ

『新入社員、新任社員の迎え方、育て方実践セミナー』(予定)

～今からでも間に合う「入社教育準備」「管理者育成」「社内整備」～

【日時】 2023年2月17日(金) 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—

(42) 「組織力とは対話力」

代表取締役社長 若林 信孝

■地域密着型建設会社の強み

公共工事を担っている建設会社はその技術力を活用することで、民間市場でも顕著な業績を残しており、例えば、鉄筋コンクリート造の賃貸マンションやテナントビルなどは大手メーカーに対抗出来る差別性を十分に持っている。その建造技術は公共工事での役所の厳しい検査や煩雑な書類作成、担当官へのプレゼンや度重なる指導などで、相当鍛えられているからだ。

ところが営業の現場では競合先が大手メーカーだと、ブランド力や商品デザイン、そして仕事のスピード感に自社が見劣りすると思ひ込み腰が引けてしまうところがある。例えば、ある建設会社の営業担当者は事業計画書の提出にアポイントから3週間を要するが、大手メーカーは3日から1週間で持ってくる、と嘆いていた。

営業担当者の自信の無さは日々起こる問題を自社の弱みと捉えてしまうところにある。例えば、

10年点検を約束していても、実際には人手不足でアフターフォローが疎かになる。発注ミスで打合せと異なるクロスが張られていて、顧客の激しい怒りに打ちのめされる。近隣クレームへの対処が甘く、クレームがクレームを呼び、その対応に忙殺される。など、自社のネガティブな現状を実感すると、このような失態を弱みと捉え、説得力は弱まり、断定的に強くクロージングが出来なくなる。

どんな企業も組織も完全ではない。大手メーカーも地域密着型の建設会社も小規模事業の工務店でも、問題やトラブル、小さなミスは発生する。それでもほとんどの会社はこの瞬間も問題やトラブルの発生を限りなく0に近づけようと、さらに顧客満足を実現出来るように社員一丸となって頑張っている、と思う。さらに、問題が発生したら速やかに対処する臨機応変な組織力も兼ね備えているはずだ。そうでなければ、企業は存続出来ない。

一方で働き方改革、長引くコロナ禍、IT化への移行過程での不慣れな作業、人手不足などが原因で社内での議論や対話、雑談やコミュニケーションにかかる時間と労力は著しく減少している。会議やミーティングが30分ルールを適用している建設会社では、もはやダラダラ会議は存在しない。飲み会、運動会、キャンプやボーリング大会、社員旅行は軒並み中止となり、仕事以外で社員同士が交流を温める場も無くなってしまった。職場から雑談や笑い、意見のくい違いから起こる言い争いが消え、図書館のような静寂な空間が会社を覆っている。

問題やトラブル、ミスは事実として存在するのだが、その事実に対する見方や判断が自虐的になってしまうのは社内の人達との関わりが希薄だからだ。表面的な対話や議論では本質まで踏み込めない。相手の話を傾聴するという文化が失われる。上位者から一般社員へのもの言いは上から目線になってしまう。例えば、「アフターフォローをしっかりとやった方がいいと思います」と具申しても、「それより、今の受注のことを考えろ」と反論される。

一方的指示や命令が社員の誤解を生む。意図や目的を伝えていないから。社員同士も些末なミスが原因で関係性にひびが入る。相互に相手が悪いと思いついでいるから。営業組織も工事組織もコミュニケーションの不足により優秀な社員ほど、個人プレイに走り、孤立していくので、会社の強みに幻想を抱き離職していく。

■輝かしい結果

ところで、輝かしい結果は卓越した個人プレイの賜物なのだろうか。個人の力量と同時にその個人の所属している組織やチームの人々との関係性に依存しているのではないだろうか。例えば、サッカーの国際試合。勝利を決するのは選手個人の技能とチーム力の相乗効果だ。敵の手ごわいデフェンスを交わして、左サイドにいる味方にパスすると思わせ、巧みに体を逆に向け、左足の側面でシュートを放ち、ゴールする場面を見ると、私達は彼の神技に酔いしれる。

一方でそのような大技を大舞台で披露できた功績はボールを奪還しようと必死になっている敵のデフェンス陣を味方の選手がしっかりとブロックし、自由に動けないようにしているから。神技と称賛されるシュートは味方の最適な働きによって成し得たものなのだ。このような攻撃力は、チーム員相互の信頼で成り立っている。その信頼関係はトレーニングやミーティング、日常の関わり合いやコミュニケーションの中で育まれる。優れた身体能力に恵まれる選手達の存在と同時に選手達相互の結びつきが大きな結果に繋がる。

個人プレイと言われている陸上競技でも、監督、コーチ、選手達の相互理解によるコミュニケーションは欠かせない。一方的指導ではなく、その訓練の意図と意味、そして期待出来る成果をわかり

やすく説明し、疑問や異論があれば、頭から否定しないで、その理由を傾聴する。そして共に訓練メニューを作り込む作業は一方的指導より時間と労力はかかるが、モチベーションは上がり、組織力は高まり、優れた成績が残せる。議論と対話によるプロセスそのものが忠誠心を育み、強い集団への成長を促す。

営業の現場でも、職場風土やチームの雰囲気が業績を左右する。営業力が優れているからといって必ずしも成績がいいわけではない。その能力を十分に発揮出来なくて残念な成績に終わってしまう営業担当者は多い。一方で目立たない担当者が周りの人達の手厚い援助や細やかな支援により、それなりの結果を残す場合もある。技能がどんなに優れていてもチームメンバーや仲間達の支援がなければ、結果は出ない。

■強みは社内対話力

T社(仮名)は創業100年の、地元では老舗の地域密着型建設会社だ。3人の仲間達と起業した小規模な工務店が今では社員80人、売り上げ50億円を超える建設会社に成長している。3代目の女性経営者は先代が成し遂げた公共工事依存型の体質を脱却し、住宅や賃貸マンションなど個人や資産家を対象にした市場への攻勢をさらに深めようとしている。

T社の強みは技術力と専門性だけではなく、経営陣と社員、社員同士の家族的繋がりにある。社長は女性としての資質を生かし社員への気配りやコミュニケーションには相当の時間を避けている。社員一人一人に真摯に向き合い、ひたすら話を聴く。もちろん、話を聴くだけですべての問題が解決されるほど甘くはない業界だ。しかし、問題への主体的なものの見方、対処の俊敏性、現状分析による最適な判断、社員同士の助け合いの精神(相互に得意なこと、不得意なことを理解している)、高い意欲は社員や部下との度重なるコミュニケーションの産物だ。

例えば、競合他社敗因の要因は表面的には価格差であることが多いが、本質的には営業担当者の顧客への理解不足である。上司から一方的に「お前のヒアリング不足が競合に負けた原因だ」と指導されると彼は落ち込み、モチベーションは下がる。一方で、上司側が集中的傾聴法(相手の話の雑念を入れないで集中して聴く方法)や共感的理解(オウム返しや汲み返しにより、受け手が理解したことを伝える方法)、「反論に反論しないで共感する」や「相手の緊張感を緩和する」といったコミュニケーションスキルを駆使し、時間をかけて問題を掘り下げれば営業担当者自身の主体性が促され自分の至らなさを認識出来るようになる。「お客様への理解が足りなかったな」と反省し次の商談に向けて前向きな改善行動が取られるようになる。

言いたいことが言えるオープンな職場環境なら弱みを認識しながらも、その弱みを克服しようと上司や仲間達と議論し、衝突も厭わないような雰囲気を醸成出来る。その雰囲気により営業担当者にとくさんのエネルギーとパワーが注がれる。衝突や議論、コミュニケーションのプロセスそのものが企業の強みに転嫁するからだ。誰かを責めるのではなく、関わったすべての人達が「自分にも悪いところがあるかもしれない」という加担意識がクレームやミス、トラブルなどネガティブな報告が即座に上がってくる原動力だ。「犯人捜し」は「臭いものには蓋をする」が「何を言っても大丈夫だ」という会社や組織への強い安心感は社員にリスクを恐れず、大胆な行動や言動を取らせることが出来る。

また、折に触れ、社長や管理職達は自社の歴史や創業者の苦労話を大河ドラマのようにストーリー性に満ちたエピソードで語っている。さらに商品の構造である鉄筋コンクリートの差別性として断熱性や遮音性については、UA値(外皮平均熱貫流率)やD値(透過損失)、LH値(重量床衝撃

音)などデータを示しながら細かく解説している。仲間達や協力業者の優秀性、その技術力や専門性も繰り返し伝えているのだ。同じ内容を聞かされていても社員達にとっては充実した時間だ。社長や管理職の人達が自分達との関わりに時間を割いてくれることが嬉しいからだ。

「この地域で何か建てるなら、絶対うちがいい。だって、100年間蓄積した技術と、力のある協力業者が手を組んで仕事しているからだ。この地域でうち以上の歴史のある建設会社はないだろう」

「この100年間、戦争も地震も大きな火災も、それから大変な不況もあったよね。それでもうちのように事業が継続しているって大変なことだと思わない？。奇跡だよ」

「会長はあの年でコンクリートの打設には毎回立ち合っている。職人達に細かく指導している姿を見ると、他社は太刀打ちできない、と本当に思うよ。実際、うちの鉄筋コンクリートの建物は30年以上経っても綺麗だよ」

「うちの商品は断熱性も遮音性もいいから、この地域の平均的なお家賃の3割ぐらい高くても満室だよ」

このようなコミュニケーション風土で育っている営業担当者達は、相手が大手メーカーでもたじろぐことはなく、逆に力が湧いてくる。初回面談では自信に満ちた会社紹介をしている。

「うちは創業100年の、地元では老舗の地域密着型建設会社です。3人の仲間達と起業した小規模な工務店が今では社員80人、売り上げ50億円を超える建設会社に成長しています。それは創業者の想いを経営理念として落とし込み、この理念を社員と協力業者全員が共有化し、毎日の仕事に取り組んでいるからです。公共工事で培った技術力を活用し、鉄筋コンクリート造の賃貸マンションやテナントビルの品質はこの市場では最高です。

うちの強みは社員全員が強い絆で結ばれていることです。どんなことが起こっても果敢に挑戦し、問題解決出来るチーム力があります。上下の隔てなく、自由にものが言える職場風土はオープンで気持ちがいいものです。社員全員が理念実現に向けて頑張っているからだと思います。この地域で建築するなら、うちの社員と協力業者を使って下さい。絶対に後悔することはありません。期待以上の結果を残します。うちにお任せ下さい」

(次号に続く)

地方ゼネコンの底力を活かした『事業戦略再構築《I》』 ～建設第3市場 住宅事業再構築～

これ建セミナーには多くの皆様のご参加をいただき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。

【テーマ】 ◇住宅市場の大きな変化と建売、売建て購入者の傾向

◇住宅営業マンがいなくても売れるしくみ

◇眠っている会社の資源を活かす

【動画配信】 セミナー動画をご覧になりたい方は「1/25 セミナー動画希望」とご記入の上、

メール(judy@alpha-vc.co.jp)にてご連絡ください。URL をお送りします。(無料)

これからの建設業シリーズ《これ建》 新シリーズ動画

地方ゼネコンの底力を活かした 事業戦略再構築《I》 ～建設第3市場 住宅事業再構築～

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

2023年1月25日

ALPHA VOICE CONSULTING CO. LTD

【STEP 2】住宅事業分類と自社分析

2. 自社分析 [4つの軸で自社の現状分析 (SWOT分析)]

自社分析 (SWOT分析)

内部環境 実績、ブランド力、地方建設業の強み 営業力、技術力 (設計、施工)、コスト、デザイン性 情報 (顧客、ネットワーク、土地、不動産) 人的資源、教育、キャリアアップ 受注分析 (顧客、価格、構造、性能 他)、初認知ルート 住宅分類 (新築、分譲、リノベーション、メンテナンス) 他	Strength(強み)	Weakness(弱み)
外部環境 地域経済、人口動態、空き家状況、企業進出、企業撤退 銀行融資、災害復興 不動産流通 (土地、空き家) 競合他社 他	Opportunity(機会)	Threat(脅威)

自社資源の見直し、再発見

【STEP 1】住宅市場の大きな変化

1. 着工戸数の減少

- ・昭和42年1967年に100万戸を超える
- ・2030年65~70万戸、2050年45~50万戸

2. 購入者の変化

○住宅を購入する若者の増加
20代、30代の持ち家比率は2000年にそれぞれ20%、29%だったが、2018年には46%、64%へ上昇した。
40代以上の持家比率はその間に横ばいで推移してお**住宅購入者の若年化が進んでいる**
(大和総研調査)

○若年世代の住宅購入方法の変化
物件や施工者に関する情報収集はインターネットが主流になっている。
特に分譲戸建、分譲マンションに関しては50%を上回っている。注文住宅でも30%弱になっている。
(国土交通省 住宅市場動向調査 2021年)

【STEP 4】一つの結論『分譲住宅事業は土地活用事業 (1)』

『土地活用事業』として『住宅事業』を捉える

- 眠っている資産はないか?
(自社資産、顧客情報、有効活用ができない不動産、人材 等)
- 「土地活用事業」の経験は?
- 土地情報、不動産ルートなど、住宅とは無関係の様々な情報が入ってくるか?
- 今までに住宅受注、土地開発、造成をしたことがあるか? 等々

↓

『自社の持つコンテンツを活かした住宅事業』で方向性を明確にする

住宅営業マン不要の『建てない建売』

【STEP 2】住宅事業分類と自社分析

1. 顧客属性で住宅事業を分類する

土地有 建替え: 親の土地での建替、2世帯住宅 土地購入済み 親の土地(使用貸借) 他	『何を売るか』 商品戦略 人事戦略 『土地有、土地無は 営業方法が違う』 営業プロセス 営業ツール がまったく違う
土地無 土地購入予定+住宅(注文、規格) 売建、建築条件付き 建売、分譲住宅	
中古流通住宅 売買/リノベーション+売買 (戸建、マンション)	
リフォーム、リノベーション (戸建・マンション)	

住宅商品は何か? 注文住宅、規格住宅、FC加盟、ボランティアチュード
構造、性能は何か? 在来木造住宅、新木造、2x4 他

【STEP 4】一つの結論『住宅営業システムの構築』

住宅営業マンの短期育成と営業効率アップ

『プランニング、見積りなりの営業』からの脱却

熟練営業マンがいなくても売れるしくみ

↓

- 土地紹介システムの構築 ⇒ 建設会社、ビルダーにしかできない土地紹介の方法
- 初期面談から契約までの営業プロセス ⇒ 契約は初期面談で80%決まる
自己流営業をやめる
- 商談の効率化 ⇒ 初めのプランニング、見積りで商談が長くなる
積算物件の何パーセントを契約しているか
- ツール、データ、ケースを活用 ⇒ 経験、感、気合に頼らない(3K)

以上