

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—

(46) 暗黙知を体得する

代表取締役社長 若林 信孝

2. 「人材開発支援助成金」のご案内 厚生労働省所管

11月 これ建セミナー 特別企画セミナー ご案内 (チラシ)

【日時】2023年11月29日(水) 13:30~15:00 オンラインセミナー

これ建セミナー特別企画『2024年問題 2025年問題対策セミナー』(仮称)

~特許取得の「新工法」で乗り切る~

◆2024年問題、2025年問題、そしてこれからの住宅事業の問題点を洗い出す

◆問題解決のための「新工法」のご紹介

◇住宅建築の専門家を講師にお招きしています

※詳細は同封のチラシをご覧ください

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—

(46) 暗黙知を体得する

代表取締役社長 若林 信孝

■初回面談の目的はアポイント

「訪問しましたが、面談してくれません」

「電話しても、応答してくれません」

「メールを送りましたが、レスがありません」

展示場や見学会、セミナーなどのイベントでアポイントを取れなかった顧客には、短期間で接触するように営業担当者達は指示をされている。そこで、訪問や電話、メールなどで対面による面談を試みるのだが、その目的が叶わないことがある。

初めて会う人の印象が良くないと、私達は、またその人と会いたいとは思わない。初期学習や初期経験の重要性を示す概念として提唱されているインプリティンク(刷り込み)理論(※①)によれば、最初の印象度とその後の関係性に大きく影響する。好ましい印象なら、その後も良好な関係性を保てるが、不愉快な印象を持たれると、関係性を回復しようとしても難しい。

展示場で始めて面談する担当者の印象が悪いと顧客が接触を嫌うのはそのためだ。素晴らしい性能や仕様、目を見張るような素敵なデザインやインテリアだけが、商品選択の要件ではない。その商品を誰が売っているか、が顧客にとっては大きな関心事なのだ。

そこで、私達は初回面談のあるべき姿を構築し、その内容が現場で実践可能になるように、営業担当者達に指導する。例えば、住宅営業の初回接客のゴールは、土地のない顧客には土地紹介のアポイント、土地のある顧客には敷地環境調査のアポイントだ。素直な営業担当者達はその指導に従おうと努力するが、同じゴールを設定していても、結果に差が出てしまう。

それは、営業担当者の技能不足というよりは、指導、教育の在り方が『形式知』に依存していることが一因だ。マニュアルや行動標準書に記載できる、つまり文字で表現することが可能な知識は、『形式知』と呼ばれている。一方でマニュアルでは表現できない、つまり文字表現の困難な知識が『暗黙知』だ。例えば、寿司職人の寿司の握り方、天才画家のキャンバスへの筆の落とし方、天才ピアニストの鍵盤への指の触れ方、サッカー、ラグビー、バスケットなど、スーパーアスリート達のパフォーマンス、その他、昨今メディアで取り上げられている日本の伝統工芸の職人など、の繊細な技能は『暗黙知』の一例と言える。

確かに、どれも手引書やマニュアル、Chat GPT や YouTube の動画などで勉強は可能だし、AIにより、『暗黙知』をデータ化し、プログラミングされたロボットが名人芸を上回るパフォーマンスを披露する未来も予測されている。しかし、中指、薬指、小指を使い、ネタをしゃりに軽く押し付け、形を整えること、と寿司の握り方を手引書で学習しただけでは、永遠に一流にはならない。握り方の繊細な部分は、板長に弟子入りして、見て覚え、うまいかないときは叱られながら、その手応えを実感して、修行を積むことで体得され、そして一流になっていく過程は変わらないだろう。恐らく、ロボットのパフォーマンスがどんなに向上しても一流の職人の域には達さないと思う。

■OFFJTの限界

優秀な営業担当者達の接客パターンやインタビューを通して、面談内容を『暗黙知』に落とし込んだ結果として、下記のような項目で初回の展示場接客マニュアルは作成されている。

- ① 会社紹介、自己紹介、商品紹介
- ② 顧客情報の収集
- ③ 資金計画
- ④ アポイントの取得

各項目に対し、相当のページをさいて詳細に解説がなされ、顧客とのやりとりをストーリー化し、トークが記載されている。営業行為という『暗黙知』の領域を可能な限り、『形式知』に変換する作業を私達は現在も継続している。この内容なら、訓練を重ねれば未経験な新人でもマスターは可能だ。ロールプレイトストや筆記試験で合格すれば、現場で接客する資格が与えられる。

でも、試験に合格したにも関わらず、残念な結果に終わるのは『暗黙知』に関わる内容の教育が十分ではないからだ。マニュアルや行動標準書の内容、つまり『形式知』は OFFJT(集合研修)で

教育が可能だが、『暗黙知』は現場教育、つまり、OJT でなければ教えられない。『暗黙知』の習得は各人のキャラクターや実績、経験、潜在的な能力に依存するからだ。上記の展示場接客標準書はあくまでも一般論で、個別の能力には寄り添っていない。

学校教育では集団での授業は文部科学省の学習指導要領に従ってカリキュラムが編成されているので、成績に差が出てしまう。そこで一人一人の学生に向き合うことの可能な塾や家庭教師に親は依存せざるをえなくなる。同じように、企業の現場でも社員一人一人に応じた教育指導が不可欠なのだ。既に成果の出ている営業担当者にはより高度な教育をマンツーマンで施す。目標の未達が続いている人には、彼が習得可能な範囲を設定して、最適な教育を施す。

先の例でいえば、その営業担当者は『形式知』で指導されたことが全てだと思い込み、顧客と初めて会った瞬間から、アポイントタイミングやアポイントトークのことばかり考えている。自分のやるべきことに集中しているので、顧客の話には上の空、顧客のちょっとしたしぐさや会話をアポイントチャンスとして捉えることもない。例えば、「このキッチンだと使いにくいわね」といった夫婦の会話を拾うことができないので、顧客のニーズを探ることは叶わず、ニーズに沿ったアポイントは取れない。表情は硬いのに笑顔無理やり作ろうとするので、表情筋はひきつり、視線は鋭く、さらに主導権を握ろうと顧客を強制的に誘導する。接客のゴールが着座を促し、アポイントを取ることだからだ。自分達の想いを汲んでくれない営業担当者に顧客は良い印象を持たないため、後で熱心に接触を試みようとしても無駄なのだ。

■「顧客中心思考」ってどういうこと

「顧客の側にたつこと」

「顧客中心思考で接客すること」

「顧客を観察して、顧客の興味、関心事に関心を持つこと」

「最高の笑顔で顧客を迎えること」

これらの謳い文句が接客の現場でどのような行為や意識、行動、コミュニケーションに繋がるのか、理解して体得するためには家庭教師のような個人指導が不可欠だ。意識が顧客側にたっているか否かは現場の各局面で認識させることができるからだ。

「〇〇君、お客様の話、聞いていないだろう。お客様が何気に言ったあの一言、認識していないだろう。あの一言がアポに繋がったかもしれないんだぞ」、と注意されると自分の意識が飛んでいることに気づく。また、「パブロフの犬」で有名な「条件反射」理論(※②)によれば、小さなことでうまくいったときに評価するとその意識や行為が繰り返され、そのうち、無意識に「顧客中心思考」や「最高の笑顔」ができるようになる。

「〇〇君のさっきの笑顔、お客様が来場されて本当に嬉しいという感じだった。お客様も思わず笑顔になったよ」

OJT なら、担当者の実績や能力を考慮して接客のあるべき姿を変えることもできる。例えば、成果の出ている担当者には接客の目的をスピードクロージングにおき、一方で顧客への配慮が足りない担当者には初回接客標準書を無視して「笑顔で接客して顧客に気持ちよくなってもらうこと」だけにしてみる。この目的が達成されたら、褒めて意欲を高めてもらい、今度は「顧客と楽しく雑談すること」、次は「顧客の話を傾聴すること」と段階を踏んで、より高度な目的を設定していく。もちろん、上司側の一方的な押し付けは禁止だ。上司側の期待値と彼らの本当にやりたい、そしてリアルにイメ

一ジできる目標値を統合させて進めていくことを忘れてはいけない。

「一枚の顧客カードに 10 万円以上のコストがかかっているのに、そんな悠長なことをやっていたら機会損失だ」と総合展示場の店長には批判されるかもしれないが、現状を変えないままでやっていたら、その機会損失はさらに大きくなる。できることを段階的にちょっとずつ増やして育成した方が成長は早まる。期待している結果は思わぬときにやってくるのだ。

連合艦隊司令長官の山本五十六が OJT の原理、原則を次のように教えている。

「やって見せ、言って聞かせて、させてみて、ほめてやらねば、人は動かじ。話し合い、耳を傾け承認し、任せてやらねば、人は育たず。やっている、姿を感謝で見守って、信頼せねば、人は実らず」

さて、上司や先輩との何気ない会話や雑談なども『**暗黙知**』を指導する機会になるのだが、コロナ禍を通じて、職場内の関係性が希薄化しており、コミュニケーションの機会が激減している現実がある。さらに、人出不足による多忙感が後輩や部下を育成管理する時間や労力を奪っている。「以前のように細かな指導ができないので若手が育たない」とある管理者が嘆いていた。

そこで、若手同士で学び合う機会を設けてはどうだろうか。例えば、同期同士で接客指導をし合うと、不思議なもので自分には困難なスキルやトークでも第三者として適切に指導ができるものである。研修会で他人のロールプレイを評価する経験の浅い参加者のコメントが的確なことはよくあることだ。

また、業務管理を担当しないインストラクター制度も一考だ。管理職の管理責任である育成管理と保護管理だけを 1 年ぐらい先輩の若手に担当してもらおう。自分達に育成すべき後輩が出来るとモチベーションも高まる。人に何かを教えることが当人にとって知識やスキルを体得する最上の方法だとも言われている。一石二鳥だ。将来の幹部候補生教育にも効果がある。

(次号に続く)

※① 刷り込み (すりこみ、imprinting)

動物の生活史のある時期に、特定の物事がごく短時間で覚え込まれ、それが長時間持続する学習現象の一種

※② 「条件反射」理論(パブロフの犬)

犬にメトロノームを聞かせてからエサを与え続けると、メトロノームを聞かせるだけで、犬が唾液を出すようになるというもの

人材開発支援助成金のご案内

アルファヴォイスコンサルティング(株)の実施する研修は、厚生労働省所管の『人材開発支援助成金』の対象研修とすることが可能で研修費の一部が助成されます。(ただし活用には条件があります)

□人材開発支援助成金とは

『人材開発支援助成金』は、労働者の職業生活設計の全期間を通じて段階的かつ体系的な職業能力開発を効果的に促進するため、雇用する労働者に対して職務に関連した専門的な知識及び技能の習得をさせるための職業訓練などを計画に沿って実施した場合や人材育成制度を導入し労働者に適用した際に、訓練経費や訓練期間中の賃金の一部を助成する制度です。(厚生労働省 HP より)

厚生労働省ホームページ

https://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/koyou_roudou/koyou/kyufukin/d01-1.html

□人材開発支援助成金の助成率と助成額(人材育成支援コース人材育成訓練)

- 教育訓練に係る経費(受講料)の「45%」の助成
- 教育訓練参加時間の賃金の「760円/時間」の助成
- 経費助成の上限額は150,000円/人(10時間以上100時間未満の場合)
- 年間の助成額の上限は1000万円/社

□人材開発支援助成金の活用条件(一部抜粋)

- ①雇用保険適用事業で雇用保険に加入している方々(役員は除く)
- ②申請時より6ヶ月さかのぼり会社都合での退職者がいないこと。また、助成金支給までの間に会社都合での退職者がいないこと
- ③対象となる訓練は、「厚生労働省 都道府県労働局」の認定を受けていること
※当社の研修プログラムは認定を受けています(認定条件有)

□人材開発支援助成金の支給条件(一部抜粋)

- ①訓練時間の80%以上出席していること
 - ・支給申請時にタイムカード等の提出が必要となります
- ②休日に実施場合、賃金助成は助成対象外
 - ・各企業の就労規則、休日カレンダー等により、支給額が多少異なる場合があります
 - ※上記以外の支給条件があるのでご確認ください。

□その他

- ・オンラインによる研修も対象となります

[お問合せ] アルファヴォイスコンサルティング(株) 担当古屋

e-mail judy@alpha-vc.co.jp 携帯電話 090-3348-1309

以上