

『パワフル化3段階法』

■人材育成

皆さんの会社では「教育」をどのようにしていますか？意外に、この「教育」に関して、社員さんの不満が高いのです。「変革せよ」と言われても、具体的な指示がないので、「どうしたらいいの？」という感じの方が多いのです。こういう現実ですから「自分で考えよ」というだけでは、少し問題が残ります。さらに、大企業ならば、集合教育をしても下流の方で傘下の企業が動いてくれるので実績に大差は出ないのですが、中小企業の場合、「教育」が重要だと分かっていても、その時間的な問題を工面できないので、なかなか、キッチリと教育とは行かないものです。

このような悩みを解決する方法として、一般的には、

1) OJTで基礎的な育成することが基本であり

2) 革新的な部分で外部の力をいれて「座学」を取り入れる

という構図が多いのです。ところが、「基礎」も「革新」も中途半端に終わってしまっている事が多いのです。特に、OJTという面では、山本五十六元帥の

★「やってみせ 言って聞かせて させて見せ ほめてやらねば 人は動かじ」

というリーダーシップの基本がポイントなのですが、主任・係長クラスに年功だけで昇格したような人がいる場合、

「やってみせ」・・・中途半端

「言って聞かせて」・・・何も言えない

という現実が横たわっているのです。これでは、主任・係長クラスが「ロール・モデル」(手本)の役割を果たして、OJTでドンドン現場を引っ張って行くパワーが生まれる訳がなく、「朱」に染まったマンネリ集団化するのです。

それでも、「捨て育ち」と言いますが、放っておいても自分で勉強する人が中にはいるのですが、最近では、少なくなって、2割もないのです。教育が中途半端で、しかも、自分で勉強する人が少なくなっている、そして「指示待ち族」になっているという現実があるのです。ある工場長さんが、「自動化やシステム化が進むと考えなくなる」と嘆いておられました。★この「考える」という事が重要なキーワードなのです。現場の主任や係長クラスが、トヨタのように「十年先の工場の姿」(≒夢)を心に描いて欲しいのですが、そのためには、「何故？、何故？、何故？、何故？、何故？」と5回位は考えて、考え抜いて欲しいものです。

しかし、残念ながら「できない・・・」と考えてくれないのです。この事は、工場ばかりでなく、営業であれ内勤であれ同じなのです。あるお客様では、創業以来の給与計算の仕組みを踏襲されています。横に細長い給与明細票をコンピュータで印刷して、その明細票を個人台帳に貼付されているのです。今時、びっくりしますが、現実にあったのです。本当に「化石」的な現状を見ました。コンピュータを導入して「省力化」が働いていないのです。

そこの部長さんは銀行から来た人ですが、こんな矛盾を指摘せずに、一緒になって貼付しているのです。不思議ですが「考えない」という現実なのです。「考える」と「おかしい」と気づくのですが、その気づきから次のアクションに移れないのです。どこかおかしい「状況」と思います。何のために銀行から来てもらっているのでしょうか？「それで良い」という経営者がおられるのです。

■第1段階:「3つのスキル・アップ」

このように「考えない」状況は、営業部門も同じなのです。こんな状態では、お客様から「こんなのは・・・？」という投げかけをもらっても自分が担当していないと★「うちにはありません」「うちには出来ません」などと返事するのです。これは、技術者も同じです。自分が経験した事がなければ「出来ません」なのです。

いかにも情けない状態です。こんな状態から脱出させるには、特に、営業マンに関しては、私が関係するケースが多いので、次にあげる

- 1)「リレーション構築スキル」
- 2)「ヒアリング・スキル」
- 3)「壁突破スキル」

という「3つのスキル」が重要と考えてチェックしています。

最近、経験したのですが、★折角、出会ったお客様が「買う」と言わない限り、お客様に関心があってもセールス出来ないという人がいたのです。この方は、訪問販売の経験者として、社長さんの知人からの紹介で入社した方だったのですが、確かに、知識は豊富でアプローチブックなども自分で作成するのですが、来店・来場したお客様がいても「実績」に繋がらないのです。ある展示会で様子を見ているとお客様と接するのではなく、風船を膨らませるなどの作業や同業者と雑談するばかりなのです。「やる気がないのかなあ？」とか思って見ていたのですが、どうやら、★1)の「リレーション構築スキル」という点に問題があるのです。

この方は、前職で、訪問販売を経験されており、その経験を聞くと一斉広告などでレスポンスのあった客に訪問して販売したとの事なのです。訪問販売という軒並み訪問で、断られても、断られても、断られても、断られても、・・・という逞しさを期待していたのですが、全く、違っていたのです。いわゆる「買う」という客で「値段」交渉から始まるようなケースが得意なのです。しかも、訪販業者ですからお客様からリピートをもらおうと言う意識がなく、次から次へと地域を変えて、ただ売るだけという形態なので、アフターという観念もないので「リレーション」づくりという点が全くと言って良いほどに欠けていたのです。

この方には

- ・「お客様に、どのようにして「共感」をもって頂くか？」という話をして、彼の経験を活かす「雑談力」を見つけ出すようにした
- ・また、社内的なネゴシエーションも皆無だったので、他の部署の方々の協力を得るための「行動」を身につける

という2つの点で、一緒になって話し合いました。

私とこの方の間に「共感」が持てた瞬間は、意外にも「失敗」という経験談にあったのです。その「失敗談」は★2)の「ヒアリング・スキル」に関係するのですが、お客様のおっしゃる言葉を額面通り受け止めて、実際と違ったという事だったのです。例えば、私は「クルマ」を買うにしても、損したくないので、一度は「考える」と返事するのです。もちろん、他のクルマも検討するのですが、ある営業マンは、その夕方に「どうですか？ 何かにお決めになりましたか？」と伺いの電話をして来たのです。誰でも、物を買う場合、最初に目につけるものが欲しいものなのです。私は、このセールスマンの電話行動を気に入ったのです。一応、試乗などをして、その会社の雰囲気確かめて、購入したのですが、このポイントは、「伺い」の電話だったのです。こんな話で、彼と話が弾み出したのです。「売る」のではなく「伺う」という点に話が一致したのです。

■「壁突破スキル」

このスキルでいう「壁」には・未体験・不可能・マンネリなどの要素があります。誰でも「経験」のある事ならば、比較的容易なのですが、少し異次元になると「拒否」する方が多くなるのです。チャレンジ精神やチェンジ・マインドの問題なのです。「未体験」や「不可能」という点を避けて通らずに、チャレンジするというスタイルを身につけることなのです。

こういう方は、結構、正直に「お客様の声」を話してくれますので、上司の方は「お客様がどう言ったの？」と訊くことが重要です。ただ単に「聞く」だけではダメで、積極的に「訊く」なのです。その「お客様の声」を訊いて、叱るのではなく、一緒になって考えて「指示」してあげるのです。一方的に「怒って」、何も「指示」いないのでは無意味です。「怒る」と「叱る」とでは、大きな差があります。

★次に、「マンネリ」という「壁」なのです。大企業ならば、ローテーションという事で「職」を変えたり、「場」を変えるという事が実施されているのですが、小さな企業では、ずーっと同じ「職」、同じ「職場」というケースが殆どなのです。「昇格」という手法もありますが、それだけでは何も変わらない人が殆どです。そんな中で、意外に、効果的なのは、新人教育を担当させるという手法なのです。会社として教育したい項目を列挙して、その内から、得意でない分野を混じえて、半日、講師して頂くのです。3～4時間ですから、口から出任せという訳でも行かないし、得意でない分野については、事前に調査して習得してもらおうのです。この事前の勉強が意外な効果を発揮するのです。

さらに、刺激的なのは、他社の人とプロジェクトを組むことです。システム開発などで他社と一緒に仕事することで、生に直接伝わる「何か」があるのです。プロジェクトの感想を聞くとその「何か」が分ると思います。

■第2段階:「5段階強化法」

最後に、営業力強化についてですが、

- 1) 効率的に活動量を増やす
- 2) 強化すべき顧客を明確にする
- 3) 顧客ニーズを把握する
- 4) 提案力を高める
- 5) 課題解決力を高める

という5段階強化法です。

どの会社でも「営業力強化」に悩んでおられます。確かに、「商品」が良ければ飛ぶように売れるのですが、競争の時代に、そんな優位はすぐに消えてしまいます。私は、トヨタ販売店の強さは、モデル・チェンジがあっても在庫車を完売するという点にあると思います。よく「未使用車」という看板がある中古車を見かけますが、トヨタの場合、そういう看板は少ないのです。

★5段階強化法ですが、興味深い点は、「活動量を増やす」が第1ステップという事です。営業力は「動く」ことから始まるのです。事務所でする「事務処理」は、「付帯作業」なのであり、それはいろんな意味で重要なことなのですが、しかし、それだけでは「お客様」をつかむ事ができないのです。営業の「正味の仕事」は「お客様に会う」という事なのです。「動く」という事がベースとして必要なのです。

この事は、クレームが出た時などに、顕著に差が出て来るのです。動かない人は、クレームという事実に圧倒されるのか、「お客様がどう言うのだろうか？」とか「もし、こんな具合だったら、どうしよ

うか？」とかアレコレと思案して、2~3日、費やしてしまうのです。そうこうしている内に、お客様に行かざる得なくなって、言い訳的に、他部署や下請け業者などを巻き込んで行くのです。業者の方々も行くのは良いのですが、行った先の現実が、営業の話と大幅に相違しているケースさえ出て来るのです。

まず「会う」ということが優先していたなら、お客様の怒り(大体、2日以内なら容認される)も和らぐのですが、ちょっとの日数の違いで、油に火を注ぐ格好になるのです。私は、営業は「走りながら、考えよ」と指導しているのです。座って「悩んで」いてもロクな解決策も出ないのです。まず、動く(場合によっては、電話でも可)という習慣を身につけて欲しいのです。そういうアクションを身につけた上で、次のステップが「効率化」なのです。動かないことには「効率化」はないのです。

次に、「強化すべき顧客」を決めることなのですが、営業マンが「効率化」を「考え」始めると必ず「選択」が起こるのです。この「考える」ということが重要なのです。3)~5)は、個別性もあるので、別の機会にしたいと思います。

■第3段階:「ビジネス・モデル」化

営業の「3つのスキル」を理解して頂き、

- ・相手の心を「つかみ」
- ・相手を促すように「伺う」
- ・そして「壁」を突破できる

という状況になり、さらに、5段階強化法で効率的な動きが出来るようになるというシナリオですが、これが「個人」で留まると価値が薄いのです。やはり「組織」という視点で

- ・横展開する
 - ・成功パターンを共有化する
 - ・情報という視点でシステム化する
- などを加える必要があるのです。

よく「ビジネス・モデル」と表現されますが、

- ★「個人」の軸・・・スキルアップ
- ★「組織」の軸・・・連携力
- ★「情報」の軸・・・支援力

という3次元的にとらえる事が重要です。★「人づくり、物づくり」と言われますが、まず、「人」の優先順位が高いのです。OJTや座学という教育システムを通して「考える」というレベルに引き上げることが「スキルアップ」に繋がるのです。「考える」ようになれば、「人」の能力は、カンタンに3倍に跳ね上がります。そして、横展開で組織的なれば、「情報」の軸で「見える化」で「支援力」を高める事が可能になります。

私は、「改善」x「システム」と主張していますが、まさに、「改善」で「個人」x「組織」のパワーを高めておき、「システム」で支援パワーを発揮してシナジー効果を発揮するのです。少し、例が違うかも知れませんが、チェーン店などでノウハウを購入して参加するケースがありますが、例えば、一番普及している「コンビニ」店でも、その運営ノウハウやシステムはベースと必須ですが、その上に「人」という課題がのしかかるのです。最近、「コンビニ」店も淘汰される時代になっています。アルバイトと言っても「人」の問題が課題になりつつあります。同じようなワンパターンな接客なのですが、個人差が出ていて、居心地のよさや爽やかさが変わるのです。その結果、店じまいになる「コンビニ」

店が出て来ています。貴社の「営業」も同じです。今日も「それは、できません」と言って、帰社していませんか？ご注意ください。

■まとめ

- 教育は、一般的には、
 - 1)OJTで育成することが基本であり
 - 2)革新的な部分で外部の力をいれて「座学」を取り入れるという構図である
- 「考える」という事が重要なキーワード
- 「3つのスキル」は、
 - 1)「リレーション構築スキル」
 - 2)「ヒアリング・スキル」
 - 3)「壁突破スキル」
- 「失敗」という経験談で相手の心をオープンにする
- 5段階強化法の第一ステップは、「活動量を増やす」事である
- 営業は「走りながら、考えよ」