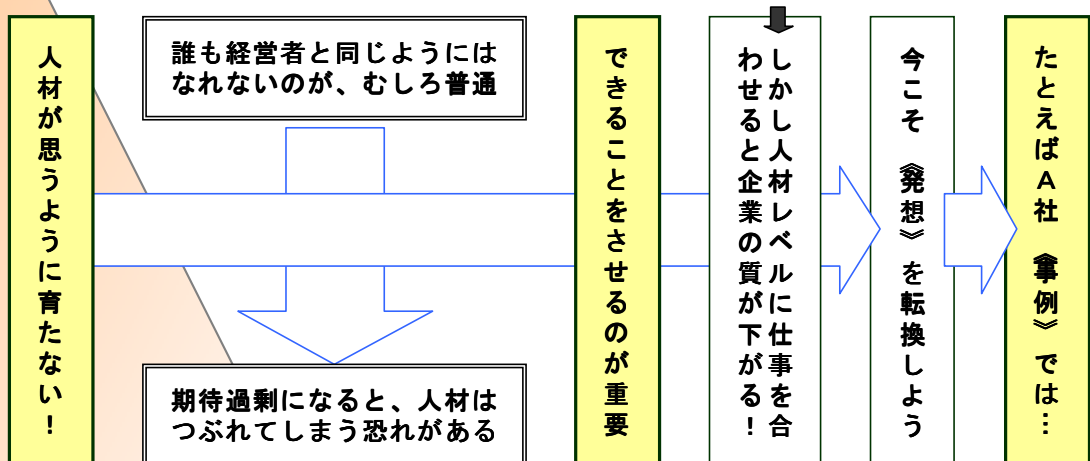


大きな歴史は小さく繰り返す？

成果を出す組織を作る人材 “現実” 主義

◆◆◆ “できること” から確実に取り組む経営視点 ◆◆◆



◆本レポートの内容◆

- 【1】社長の期待に誰もそえない“A社”の事情 …………… 1頁
- 【2】“上”から教えるだけでは動かない現代人！ …………… 2頁
- 【3】歴史のエネルギーが企業活動内で繰り返す？ …………… 3頁
- 【4】従業員主体にして業務レベルが下がらないか？ …………… 4頁
- 【5】適切な武器を持たせると兵士は変わる、昔も今も…！ … 5頁



経営・労務の情報発信基地

樋口社会保険労務士事務所

〒 950-1106

新潟市ときめき西1丁目10-7

ジョイフルときめき1F

TEL : 025-370-7604

FAX : 025-370-7605

Mail : higuchi@qa3.so-net.ne.jp

SR-MIC ヒューマン・マネジメント研究会

【1】社長の期待に誰もそえない“A社”の事情

1》提案型のシステム業

A社は、比較的小規模な企業に、コンピュータ・システムを販売しています。ただ営業に際して顧客企業から、

うちはシステムなどいらない（あっても使いこなせない）

と言われることが多いため、“こんな風に使いませんか”という提案型のセールスを展開しているのだそうです。

たとえば、地域のクリーニング店に

需要が増える季節の直前に割引券付の葉書を出す

ことを提案し、その発信先のデータ管理や葉書作成のためのシステムを売るというやり方をしているわけです。あるいはレストランに『どれだけ固定客がいますか』と質問し、どんな客がどんなタイミングで何を食べに来るかをデータ管理し、来客に、

来月、こんな料理を考えていましてね…

と次回の来店を促進する“システム”も考えたと言います。

2》社長にしかできない“営業スタイル”

システムとアイデアには定評のあるA社にも、悩みの種がありました。それは、上記のような提案型営業は、

社長にしかできない

ということです。

自動車のディーラー経験者や保険営業者などを雇ったり、経営コンサルタント経験者を採用したりもしたのですが、社長いわく『どれもモノにならず、1年もたたないうちに辞めて行く』のだそうです。

結局“採用コストのロス”“教える時間のロス”“顧客に不満足を与えるロス”の三大ロスばかりが会社の“負の資産”となり、『もう営業担当の従業員はいらない』という考え方に、A社社長は至ったと言います。

3》そんな社長に訪れた“転機”

ところが、その社長がある日、生き生きとした表情で近況を報告してくれました。また新たに営業社員を雇ったというのです。そして今度は、以前では考えられないほどうまく行っているというのです。

いったい何があったのでしょうか。



【2】“上”から教えるだけでは動かない現代人！

1》習い覚えは下手な芝居と同じ？

社長はまず何より、

『今まで自分と同じことを営業社員にさせようとした』

ことを反省したそうです。それまでは自分が行う提案型営業を、営業社員に同行で覚えさせていました。『“背中を見て学べ”とか“手法を盗め”とか言うのは時代遅れだとは思いますが、ノウハウを教えるにはそれしかないと感じていた』からです。

しかし、顧客企業の経営やシステムに対する見識、あるいはいわゆる“人間力”にも差がある営業社員は、

社長の物まねではなかなか力を発揮できなかった

わけです。物まねすら、簡単にできるものではありません。『下手な芝居の台詞のような提案では、顧客のハートに響くはずはなかったのです』と、社長は言われていました。

2》フランス革命の映画から…

それが、たまたま“フランス革命”を題材にした映画で、“はっ”と気付いたそうです。あまりの大きな話に、思わず笑ってしまうと、まじめな顔で、A社長は話し始めました。つまり

『国の民が弱い時は絶対主義の王様が必要だけど、ブルジョアと呼ばれる富裕層が力をつけてくると、絶対権力を持つ王では統治できなくなるって、そういうことですよ』

というわけです。

フランス革命の話を省略し、営業担当社員の話に戻して社長の言葉を要約すると、以下ようになります。

3》経営の民主的革命…？

世の中全体がハングリーな時代ならともかく、今のように豊かで多様化した社会では、むしろ“絶対に私の真似をしろ！”というような権力的な経営では限界があるということです。

逆に、豊かになって自らの自由を求める人々は、命がけで王権を倒してまで自己実現をしようとするほどのエネルギーを持つわけです。だとすれば、会社でも、絶対にやらなければならない営業法を教えるのではなく、その人が“自己実現”を果たせるような仕組みを作ればよいと言えることになります。

経営の“民主的革命”なのだそうですが…。



【3】歴史のエネルギーが企業活動内で繰り返す？

1》従業員の“実力”がスタート・ポイント

A社の組織“革命”は、まず採用対象者のインタビューから始まりました。それは、

『うちのシステムや会社のどこに興味を持ちましたか』

という普通の質問です。

最初の採用者は『それは営業で困っている顧客企業に、御社が新しい営業法を提案していることです』と答えたそうです。そこで社長は『それならちょうどいい。ここに顧客企業の営業改善事例があります。この事例を配る仕事から取り組んでくれますか』という風に、具体的に方法を提供したのだそうです。

2》教えるより順々にイメージを膨らませる

できないことを命令するのではなく、**できること、イメージがわくことから取り組ませると、最近の人は見違えるように働く**、とA社長は言われます。

採用した上記人材からは、その後次々に質問が来ました。それらは『どんな企業に配ればよいのですか』『配る時に何を話しますか』『顧客との対話の中での結論や落としどころはどこですか』など、極めて基本的なことばかりです。

そんな基本に一つ一つ具体的に指示を与えると活動イメージがさらに明確になり、早い段階から戦力化できるようになったのです。**従来は『営業手法を一方向的に教え込んでいた』**ため、従業員から質問が出ることはありませんでした。

3》自主的な選択が強い意志と意欲を生む

『教え込まれてがんばるより、自分が疑問に感じたことが解決されてイメージがわく方が、人は活性化する』とA社長は言います。それは、国王の命令では戦争に行かなかった兵士が、革命後のフランスを国外の侵略から守るためにはどうするか、という革命政府の疑問に対し“命がけで戦う”と答を出すようなものなのだそうです。

内容は同じでも、**命令されたことと自分で得た結論とでは、その後のパワーが本質的に違う**のは、確かかも知れません。フランス革命という重大事件は、A社の提案型営業手法の組織内浸透という小さな部分で、まさに“繰り返した”ようです。



【4】従業員主体にして業務レベルが下がらないか？

1》レベルを下げないためのホームページ活用

しかし従業員の自主的な疑問や、自分なりのイメージ形成に任せると、**営業活動や提案のレベルが下がる危険**があります。そこでA社では、徹底してホームページ活用を考えたのだそうです。社長は『要するに“詳しくはホームページを見てください”というアピールができて、実際に顧客がホームページを読んでくれればそれでよい』と割り切ったということです。

もちろん割り切るだけではなく、ホームページには、

◇システム導入でよみがえった企業の事例

◇顧客経営者の“感謝の声”

◇システム導入に際して障害となること

◇システム導入の手順

など、社長が顧客に話すことが読み物風に記載されていました。

2》活動目標三原則

更に、そのホームページには仕掛けがあり、

希望者に更に詳しい資料を請求してもらう

ことにしていたのです。顧客にアクションを起こしてもらえば、その後の説明が一層容易になります。

そのため営業担当者の活動目標を①ホームページを読んでもらうように勧めること、②詳しい資料を請求するようにプッシュすること、③詳しい資料を請求しない人にはその理由を聞くこと、の3点に絞って徹底的に活動させたと言います。

方法は民主的（自主的？）でも、活動の目的と各自の責任は明確にしたわけです。

3》業務効率が一変した！

『結局、最終的なクロージング提案は自分ですることになるが…』と言いながら、それでも社長は、

以前とは比べ物にならないほど効率が上がった

と胸を張ります。できない人材に教える時間が減ると反比例して、見込み先が増えるのですから、営業機会は格段に増加したわけです。

それが一つの契機になり、社長が言うところの“更なる民主化計画”が今、A社で進行しているのだそうです。



【5】適切な武器を持たせると兵士は変わる、昔も今も…！

1》A社の教訓

A社の教訓は、社長によると、

**経験も見識も意欲も違う人材に何の武器も持たせず、
自分と同じレベルの仕事を期待した**

ことにあると言います。まだ仕事に慣れていない人材には、それなりの“武器”を与えないと、一定レベル以上の仕事はこなせないというわけです。

ホームページによる営業サポートは、ちょうど歩兵の後ろで砲兵がバックアップするような形になり、歩兵を戦いやすくしたのと同じ…、だということになるのかも知れません。

どこまでも歴史的な話ですが、傾聴に値する部分が少なくありませんでした。

2》個々の人材に合った“武器”を探す！

現在社長は、ホームページだけではなく、分かりやすい提案書やシステム導入事例集など、

**営業担当者が上手に話ができなくても顧客に真意が伝わる
“武器”を、さまざまに充実させているそうです。**

もちろんそれは多くの企業で実施されていることではでしょうが、A社のユニークさは『どんなに武器を揃えても、兵士がそれを使いたいと思わなければ活用できないために意味がない。そこで私はまず、人材にインタビューをしながら“この人にはどんな武器が合うか”を考えることにしている』（社長談話）という点かも知れません。

3》“教え込む”から“見つけ出す”へ

それは一見、何でもないことのように見えますが、

**方法を“教える”教育から成長の芽を“見つけ出す”育成
への発想転換です。ハングリー性に乏しい現代では、自分を殺して組織人になることは、誰にとっても難しいでしょうが、**

自分の中に可能性を見つけてくれる

と期待できるなら、たとえハングリーでなくとも、仕事や組織に貢献する“意欲”が、人材の中に形成されるのです。

人材教育の新しい考え方は、まだ始まったばかりです。今後も更に、詳しい情報をお届けします。以上

