

営業の意識を変える仕掛けづくり

厳しい時代である。国内経済に明るさが見え始めたとはいわれるものの相変わらず需要は伸びず、営業も落ち込みを食い止めるのに精一杯という企業が多い。

この時期に営業力強化を打ち出すものの訪問営業（外訪）活動を尻込みする社員が多いとの声も聞く。実績も上がらず、顧客からも厳しい注文をつきつけられる状況に積極的な営業活動を躊躇する気持ちが湧くのも当然かもしれない。営業は外に出るのが仕事、なぜ外に出ていけないのかと嘆く経営者がいる。前向きな活動を促すためには意識を変える必要があるとして意識改革に取り組む企業もあるが、この意識改革ほど難しいものはない。

営業の意識を変えるもの

営業力強化の相談を受けて企業の実態調査をしてみると、トップの「営業強化」の掛け声と反比例するように社員が委縮して動かない状況にある場合がある。訪問活動計画を提出させ、進捗管理を強化しても行動に表れない。顧客や取引先に対する活動を優先させることが重要だということが分からない営業担当者はいないだろう。それでも前向きの行動につながっていかない。

外訪活動量の多寡は、単なる意識の問題と捉えがちである。外に出ていけないのは意識が低い、モラルが低下しているからだと考える。そこで発破をかける。ただ、発破をかけるだけの、掛け声だけの尻叩きだけでは効果はほとんど期待できない時代ではないだろうか。

意識改革は、意識そのものを変えることに焦点を当てるよりも、行動を起こさせる仕掛けをつくることの方が有効である。まず行動を起こさせるのである。前向きな行動に移れない阻害要因を取り除き、行動へと駆り立てていく仕掛けをつくるのが効果的なのである。

「仕掛けづくり」その1：環境を整える

外に出ていけない（いけない）理由としてよく挙げられるのが、出ていく時間がとれないというものである。社内での報告や資料づくりに時間をとられて外に出る時間がなかなか確保できないということである。本当に外に出る時間がとれないかどうかは疑問ではあるが、阻害要因としては一番よく挙げられる理由である。

ある地域金融機関で本部が営業店に求める報告類を分析したことがある。その数は凡そ100数十種類に上った。内20程度の報告類は似たような内容を複数の部門がそれぞれ別の

様式で要求するというものであった。なぜ、そのようなことが発生するのか。本部各部は、自部署が分かりやすく判断しやすいように営業店にデータを加工させて徴求していたのである。営業店は同じようなデータを別々の様式に加工して提出しなければならなかった。

また別に、本部が確認用としてわざわざ報告させているものもかなりあった。これは、役員に報告する時「営業店はちゃんと認識しているのか」と聞かれることが多く、この返答のために本部でデータを把握できるものを確認のためにわざわざ営業店から報告させるというものであった。本部が自分達のやり易いように現場に作業を押し付けるやり方では、本部報告に工数がかかるといわれても仕方ない。検討の結果、工数をかけてでも本当に報告させる必要があるものに極力絞ることにより営業店の報告に費やす工数を5分の1程度削減することができた。10年以上も前のことで最近では電子データでのやり取りとなっておりかなり効率化されていると思うが、本部がやり易いように営業店に余計な負荷をかけている状況は一番の阻害要因として挙げられることが多い。

実際の効果はどうあれ、前向きな行動に移れない阻害要因（として挙げられているもの）を取り除いてやる必要がある。性悪説ではないが、人はやりたくないことに対しては言い訳を考える。言い訳の大きな理由を消去してやることで、自らに対しても言い訳ができなくなる。やらざるを得なくなる環境を整えることが最初の仕掛けである。

「仕掛けづくり」その2：武器を与える

外訪活動に対しては心理的な抵抗感をもつ社員が結構多い。何を話せばよいか、どう切り出せばよいかなどが意外と抵抗感となっている。放っておくと話しやすい、行きやすいところばかり訪問する結果ともなる。優秀な営業マンは話題づくりやニーズ把握が上手いといわれるが、大半の標準的な営業マンには話のきっかけづくりとなる武器を与えてやる必要がある。

ある会社で外に出るための仕掛けとして、時季に応じて頻繁にキャンペーンを張ることを考えた。外に出ろと言われると当然開拓ということになるが、抵抗感の強い社員も多い。次々とキャンペーンを張ることで顧客にアプローチする理由ができ、話題提供もできる。しかもこの時のキャンペーンは商品販売を第1義とせず顧客情報の収集を前面に打ち出しで行った。顧客との接触頻度を上げることを目的としてキャンペーンを行うこととしたのである。顧客情報収集のキャンペーンは、販売ノルマがなく営業マンにかかるプレッシャーも弱いため外に出ていくことへの躊躇いも少ない。また既存顧客のみならず幅広く潜在顧客の情報を集めることにも成功した。そして、この収集情報を基に次の営業キャンペー

ンを張るという方法を繰り返し行った。もちろん優秀な営業担当はこのキャンペーンに過度に依存することなく独自の方法で訪問活動を展開していったが、営業の底上げを図るという意味でこのキャンペーンは大きな効果を上げることができたのである。

外向きの営業行動は、掛け声だけではなかなか動かない。出ていくための武器を持たせる必要がある。その武器は何でもよい。出かけて話ができるきっかけとなるものであればよい。この武器によって、全員が外に出る契機がつけれる。

「仕掛けづくり」その3：ノウハウの拡大（成功体験の経験交流）

内部の業務処理を効率化して外訪時間を確保し、話のきっかけとなる武器を与えることができたとしても、一時的な活動で終わっては意味がない。永続的な活動にするには更なる仕掛けが必要である。

行動を変えるには、言葉だけでは難しい。いくら言っても分らないとよく言われるが、人間は経験をしないと本当の意味で理解はできず、また能力も身につかない。そのためにはやらせてみることである。ある会社で、やらせてみる仕掛けを考えたことがある。

その仕掛けとは経験交流の仕組みである。まず営業成功事例の勉強会を開催した。こんな場合どうすべきか、どうしたかを経験者に語らせた上で、少人数でディスカッションする勉強会を何度か開催した。その上で勉強会の事例情報を類別化してシステムに載せ、さらに進化させて、日々の成功事例をシステム上に登録、検索できるシステムをつくった。このシステムは「〇〇ナレッジシステム」と銘打ち、誰でも新規登録、閲覧ができるものとした。

このシステム化は思わぬ効果を上げた。工夫を凝らした事例には「詳細を聞きたい」という問い合わせが殺到したのである。この問い合わせの多寡はトップにまで伝えられた。有効情報提供者は時のヒーローとなったのである。優秀な営業マンほど情報を出しながらない、そのため優れたノウハウが拡がっていかない企業が多い中で、この企業ではノウハウ公開が評価されることで自らの存在感を感じるようになったのである。また、情報閲覧者は面白い、効果があると思ったやり方は実際に試してみて自分の工夫も織り込んで更に情報掲載をするという活発な情報提供競争となった。これにより、公開されたノウハウを参考に誰でも行動し自ら体験する仕組みに発展したのである。

真の営業力強化とは、営業マンが自信を持って営業ができるようにすることであろう。その自信は自らの体験でしか修得できない。体験を促すような仕組みをつくることが必要なのである。

「仕掛けづくり」その4：核となる人材を配置する

意識改革は非常に個人差があるものである。早期に前向きに行動を起こす社員もいれば、なかなか行動を起こそうとしない社員もいる。個人レベルの前向き行動を組織としての行動にまで広げないと本当の意識改革とはならない。組織的なものにしないと効果も出ないし、何より途中で折角の芽が潰れてしまうことにもなる。

個人の動きを組織の動きにするためには核となる人材を行動の中心に据えて広げていくしかない。同じ志をもつ社員の輪を広げる、輪が広がるのを待つのである。核となる人材を配置することは、その人が周辺に働きかけることの重要性もあるが、効果的なやり方が実際に目に見えることが大きい。実際の行動を目の当たりにして、自らの問題として感じ取ることができることが一番効果的なのである。

営業力強化に向けた意識改革というとにかく掛け声重視になりがちである。直接あるいは間接的に必要性を話したり説得を試みたりする。ただいくら声を荒げても社員の意識は変わらない。意識改革やモラルアップの問題は、自ら経験することによって意識が変わりモラルが上がると考えるべきである。本当に意識が変わるのは実体験しかない。意識を変えるには、行動を起こさせる仕掛けをつくって行動を促し、その行動を定着させることが唯一無二の方法であろう。

株式会社インソース <http://www.insource.co.jp/>

〒101-0054 東京都千代田区神田錦町 1-19-1 神田橋パークビル 5 階

TEL：03-5259-0070 FAX：03-5259-0075