

### なぜレクサスの営業は全員感じがいいのか

できる営業マンは、特別な才能の持ち主なのだろうか。そんなことはない。そう考えるのは「なぜ成果にバラつきがあるのか？」という問いを立てられていないからだ。経済・経営ジャーナリストの桑原晃弥氏は、「トヨタが『レクサス』の販売店を日本でゼロから立ち上げた際の目標設定がヒントになる」という。

#### 天才だけ集めて会社をやるのは無理

営業の世界は、今でこそいろいろな改革が進んでいますが、かつては根性主義が幅を利かせ、一握りの「営業の天才」とその他大勢に分けられる世界でした。優れた手腕で抜群の営業成績を上げる一握りの人間がいる一方で、それ以外の人間は「あいつは特別だから」というひと言で努力をあきらめていたものです。

あるビールメーカーの子会社A社は、スーパーなどのルートセールスを一手に請け負っていましたが、大勢いるマーケットスタッフの営業力にバラつきが多いことが悩みの種でした。

スタッフは1人あたり30~40店舗を担当して、在庫を確認したり、販売促進のアイデアを提案したりしていましたが、抜群の成績を上げるスタッフがいるかと思えば、機械的に各店を訪問するだけで、さしたる成果を上げられないスタッフも沢山いました。

「そんなにバラつきがあるのならダメなスタッフを辞めさせて、できるスタッフを雇えばいいじゃないか」という声もありましたが、そんな“天才”だけを集めて会社をやろうとすれば、毎月、沢山の人を雇い、できる人間だけを残さなくてははいけません。それではブラック企業になってしまいます。そうならないためには何が必要かを考えた結果、ひとつの問いが出てきました。

「なぜスタッフによってこれほどの成果の差が生まれてくるのだろうか？」

これは、営業には向き不向きがあって、その差はどうしようもないと思い込んでいたら、そもそも生まれもしなかった問いでしょう。この、最初のWHYを生むことが、何よりも重要です。「当たり前」「仕方がない」「どうしようもない」と思っている課題に改めてWHYを与えることで、解決の道筋が見えてきます。

#### スタッフの間の違いを洗い出す

多くの職場でいえることでしょうか、できるスタッフができないスタッフの何倍もの時間働いているわけではありません。どちらも同じように働きながら、成果に差が出るものです。

とすれば、「能力」や「資質」以外の何かがあるのではないかと。もしあるとすればそれを活かせば、「できない」といわれているスタッフの能力や成果も上げられるのではないかと。そう考えるのが、トヨタ式5W1H思考です。

A社が「なぜ」の答えを見つけるために試みたのが、営業活動の「見える化」でした。本社のマネージャーが優秀なスタッフを100人選び、得意先に同行して「何をしているのか」「何がお客様に喜ばれているのか」を調査したのです。

すると、できるスタッフが日頃からどのような活動を行い、得意先との親密度をいかに高めているかがはっきりと浮かび上がってきました。そこでA社は、できるスタッフの活動をベースに「最低限の活動項目」のマニュアルを作成しました。

そこには、(1) 売り場フォロー (2) 他社動向を集めるための情報収集 (3) 注文してもらうための促進活動 (4) 販促企画の提案 (5) 売り場の拡大

といった活動項目のほかに、たとえば「販促企画を提案できたか?」「販促企画を先方は検討してくれたか?」「ポスターなど貼ってきたか?」といった質問票も付いていました。

スーパーマーケットなどを訪問したスタッフはこれらの項目について1つずつ「イエス」「ノー」を書き込んで本社へ送信します。

東北から元気発進!! ワクワク"夢実現"プロジェクト



仕事と生活調和推進企業として  
ワーク・ライフ・バランスの実現を応援します

その結果を集計すれば、1人ひとりのスタッフがどのレベルの活動を行い、どのように成果に繋がっているのかが一目でわかります。

### 「ノー」をどう「イエス」変えるのか

成果を上げているスタッフは圧倒的に「イエス」が多いのに対し、成果の上がないスタッフはやはり「ノー」が多くなります。ただし、目的は「イエス」と「ノー」の数を競うことではありません。

こうした項目があれば、これまで成果の上がなかったスタッフも「何をすれば成果に繋がるのか」を知ることができます。「ノー」が多ければ、どうすれば「イエス」にすることができるかを考え、行動すればいいのです。

### 成績優秀者は「特別」ではなかった

できるスタッフは「特別だからできる」のではなく、「やるべきことをきちんとやっている」からこそできる人になるのです。それを知ったことで、他のスタッフも「自分もやるべきことをもっとしっかりやろう」と考えるようになったことが、何より大きな収穫でした。

営業の世界はどういう訳か、できる人を「特別な人」扱いする傾向があります。「あいつは特別だから」で済ませてしまえばそこから何も学ぶことはできません。しかし、「なぜ彼はこれほど成果を上げることができるのだろう？」と、素直な気持ちで「なぜ」を問いかければ、そこから沢山の学びや活動のヒントを得ることができるのです。

それは評価する側にもいえます。A社はこれまで営業スタッフを「できる」とか「できない」と評価することはあっても、「何ができるのか？」「なぜできるのか？」を問いかけることはありませんでした。「できない」も同様です。何ができないのか、なぜできないのかを知ることなしに成績だけを見て、「あのスタッフはできる」「あのスタッフはできない」と評価していただけでした。

### 「そういうもの」と諦めている課題を問い直す

A社は「なぜ成果にバラつきがあるのか？」という問いを立てたことで、できるスタッフの仕事を標準化・見える化に成功しました。そして標準化・見える化したことによって、スタッフ全体の営業力を引き上げることに成功したのです。

トヨタが「レクサス」の販売店を日本でゼロから立ち上げた際、目標にしたのは「1人のゼロもつからない」でした。サービス業においては10人の社員のうち9人が素晴らしい仕事をして、もし1人がゼロの仕事をしてしまえば、顧客の店への印象はゼロに近づいてしまいます。それではいけない、みんなが素晴らしい仕事をしてこそ「レクサス」というブランドを確立することができるのだ、というのがトヨタの考え方なのです。

営業において成果に差がつくのは仕方のないことですが、その差を「個人の能力差」に求めてしまうと何の改善もできません。これを改め、成果に差がつく理由を「活動の仕方や提案ポイント」などに求めれば、いくらでも改善できるし、みんなを「できる」へと変えていくことも可能になるのです。

身の回りの「そういうものだ」と諦めている課題について、「なぜだろう？」と問いかけてみると、思いのほか解決可能なことがあるはず。 ※本稿は桑原晃弥「トヨタ式 5W1H 思考」を再編集したものです。 プレジデントオンラインより

### 神無月とは？何月のこと？

神無月は10月のことを言います。その意味は、10月に全国の神々が出雲大社に集合してしまうため、出雲神社以外の各神社では、神様がいないなくなってしまいます。このような理由から「神無月」と言われるようになりました。

なぜ出雲神社に神様が集まるのかというと、出雲大社の祭神である大国主大神が自分の子供たちを全国に置き、各地を護らせているからです。

それが年に1回、その子供たちと他の神々も呼び寄せて、来年の重要事項を話し合う時間が設けられました。

### 新鮮で美味しいサンマの見分け方

新鮮なサンマは下顎の先端が「黄色」になっています。

下顎の先端は、サンマの鮮度を現すバロメーターです。

鮮度が落ちてくると、「黄色」から「茶色」に変化してきます。大よそ水揚げから3日程度過ぎると色が変わってきます。

頭から背中にかけて盛り上がり、厚みのあるサンマはより脂が乗っています。また魚は内臓から悪くなるので、お腹が硬いサンマの方が新鮮です。

秋の味覚サンマ、キンモクセイの香りを嗅ぎながら、炭火で美味しく頂きたい季節ですね。

東北から元気発進！！ワクワク"夢実現"プロジェクト



仕事と生活調和推進企業として  
ワーク・ライフ・バランスの実現を応援します