

月刊不動産流通

第28巻第11号 (通巻336号) 平成22年5月5日発行 (毎月1回5日発行) 昭和58年10月20日第三種郵便物認可 ISSN 0286-388X



2010
M a y
No.336 **5**

〔特別企画〕

「不動産会社のホームページ運営に関する調査」結果より

集客力のある ホームページとは？



〔編集部レポート〕

営業不振、気力減退…

営業スタッフを蘇らせる各社の手法

〔解説〕

変わる会計基準。

IFRS導入は不動産業にどう影響する？

営業不振、気力減退…

営業スタッフを蘇らせる 各社の手法

成績が低迷する営業社員。しかし、その社員を周りの人間や上司、マネジメンントリーダーがどのように見ると、人は大きく変わると、浅井氏も断言する。

「人間には潜在能力がかなりある、というのが、私たちの考え方です。語学力を例に考えてみてください。英語圏に育てば、自然と英語が話せるようになる。つまり問題は、環境をどう整えるか、眠った才能をどのように伸ばすかなのです。そして何より、才能が眠っていると信じるのが大切なのです。」

もちろん、同じことを同じように教えても、飲み込みの早い人とそうでない人がいる。営業の成績やパフォーマンスは個人差が大きい。

しかし、そのスタッフを採用したのは、その人物に何らかの能力や才能があると感じ、その判断を信じたからに他ならない。浅井氏は、その気持ち、

！ 「ダメ社員」と見るか、能力が未開発」と見るか

期待を持ち続けることができるかどうか、最終的には本人の眠った才能を伸ばすことにつながると言及する。

「なぜ、あいつはいつまで経っても伸びないんだ」「何度教えても、大事なことに気づかないんだ」とイライラするのは、期待の裏返し。「その人を何とかしてあげたい」という思いがあるからではないだろうか。そうした思いがあれば、まだ、その部下が蘇る機会には十分にある。

！ 必要なのは、情熱とノウハウと理論

前出・JRCの斉子氏は、「営業

！！ ① 従業員満足でモチベーションアップ！

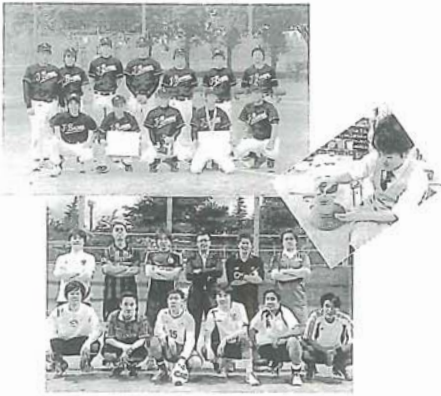
営業スタッフのモチベーションを高め、維持するために、会社側はどのような取組みをしていけばいいのかが、

各社の事例を見ていこう。

社内インタビューで
スタッフの不満をキヤッチ

「おはようございます」とあいさつするスタッフの声に覇気がなく、表情もどこことなく暗い。疲弊感のようなも

営業不振、気力減退…
営業スタッフを蘇らせる 各社の手法



日本財託グループでは、ES向上委員会が従業員満足度を上げる方策を検討している。社内活動の奨励もその取組みの一つ

「社員の笑顔なくして
顧客の笑顔なし」

48年前に創業し、売買・賃貸仲介、管理などを手がけている藤田不動産

Satisfaction) あつてこそその顧客満足であると、改善策を提案・実行している。

すでに、部署の垣根を越えてコミュニケーションを活性化することを目的として、野球部やフットサル部、陶芸部といった部活動を支援。社内コミュニケーションに一役買っている。

(株)東京都狛江市、代表取締役・藤田克彦氏)も、かつて、社員の顔から笑顔が失われるという事態を経験した。先代社長が亡くなり、それまで営業しか経験したことなかった藤田氏が急遽社長に就任した当時のことだ。

「社長になりたての頃は、教育に関する認識が浅かったため、『どうして当たり前のことができないんだ』と、スタッフのことを感情的に怒鳴ったりしたこともありました。必然的に私自身や周りの従業員のモチベーションまで下がってしまっただけです。」

しかし、何より危惧しなければならなかったのは、お客さまが一步店に入られたときにこうした澁んだ雰囲気を感じて察知してしまうことだったんです。お客さまに満足していただくためには、まずは社員満足から。このことに気付く、社員に笑顔になってもらうと考えたのです(藤田氏)。

社員のちょっとした不満がモチベ



「心の報酬」が社員のやりがいを生む」と話す藤田不動産代表取締役藤田克彦氏

ション低下につながると気付いた同氏は、まずは自らの行動を改めた。例えば、以前はお中元やお歳暮でもらった商品を藤田氏が自宅に持ち帰っていたが、あるとき同業者から、「まずはスタッフに持ち帰ってもらったほうがいいよ」と指摘され、それ以来、まずスタッフにはしるものを選んでもらうようにした。

また、「あれをしる」「こうしろ」と頭ごなしに指示するのではなく、社員自らが仕事のやりがい、楽しさに気づく。よう工夫を始めた。

例えば、毎朝、店舗周辺の道路清掃をスタート。地元で商売を続けていられる感謝の気持ちをこめた地域の方々への恩返しとして始めた活動であったが、当初は、周辺の人々を顧客だと思えず、義務感から掃除をしていた社員もいたという。しかし、「いつも掃除していて感心ですね」「ありがとう」といった地域住民からの声により、社員は「自分たちのしていることが役に立っている」と実感。現在では自発的に清掃範囲を広げるまでになった。

「ノルマを達成するたびに報酬を上

のが、社内に漂っており、何だか会社全体の雰囲気が悪い。

そんな危険信号をキャッチし、スタッフ自ら考えて行動する組織に生まれ変わらせたのが日本財託グループ(東京都新宿区、代表取締役・重吉勉氏)だ。

同社は投資用中古マンションの販売・管理を手がける会社。かつては代表の重吉氏もブレイングマネジャーとして第一線で営業活動をしてきたという。

「もともと営業が好きだったこともあり、前線に立って全国津々浦々営業をしていました。おかげさまで業績は良かったのですが、久しぶりに会社に戻ってみると、何かがおかしいのです。空気がビリビリしているというか…。次々に人が辞めていきますし、気になつて社員に話しかけても『いえ、大丈夫です』の一点張り。絶対に何かがおかしい、と外部のコンサルタントに社内インタビューを依頼しました(重吉氏)。

外部コンサルタントには、社員一人ひとりに会社のいいところ、悪いところ、改善すべきところなどを聞き出し、時間も1人30分。ところが実施してみると、多くのスタッフが持ち時間を超え、なかには泣き出したスタッフも4名いた。6日間で終わると見込んでいたヒアリング期間も、延長が必要になるほどだった。

「コンサルタントからもらったレポートを読んでショックを受けました。『上司が部下の仕事に興味を持っていない』『計画的に人を育てていない』など、予想していた以上に厳しい実情が浮き彫りになったのです。」

そしてレポートの総括には、「社員は持ち前の明るさで何とかやりきっているが、疲弊感や閉塞感が感じられる。重吉社長の社員を大事にしたいという考えとは逆方法になっている」と記されていました。何度も何度も読み直しました。

縁あつて当社に来てくれた社員が、うちにいたがために疲弊してしまっている。その責任はすべて経営者である私にある。経営者は会社の経営に真摯に向き合わなくてはいけないのだと気が

付かされ、私は営業を一切止め、経営に専念することにしたのです(同氏)。

人間は、ささいな不満や不安が募っていくことでモチベーションが下がるもの。会社全体の士気の低下は、業績悪化にも直結する。

そこで重吉氏は、会社の改善点は社員の声の中にあると、早速社内インタビューで聞かれた不満点を一つひとつ取り除く体制づくりに取り掛かった。

例えば「親睦を深めるためには、お酒以外の方法もある」といった声を参考に、お酒の苦手なスタッフも気軽に参加できるように、ランチなどを利用して部署内の交流を図るようになった。

また、「社員の、社員の手による、社員の幸せのための日本財託グループを創る」「社員がイキイキと長く働きたいと思える職場環境を創る」ことを目的に「ES向上委員会」を設立。各階層の社員がメンバーに立候補、現在13名が参加し、社員満足(Employee



「営業をやめ経営に専念した」と話す日本財託グループ代表取締役重吉 勉氏



日本財託グループの「仕事の原点」研修。自立性が養われ、次々に業務改善の提案が出されるようになった

仕事の原点を考え、
不平不満が提案に変わる

目標を見つけ、やりがいを感じたスタッフは自発的に行動ができるようになるという。

前述・日本財託グループも、「仕事の原点」を見つめる研修を月1回実施している。なぜ、自分たちは働くのか、会社で大勢の人と働くということはどういうことなのかなど、改めて意識させ、社員の思いを共有化するためのものだ。

例えば「チームワークとは何か」というテーマに関し、部署を超えた3〜

げるといったやり方だと、そのときはやりがいや向上心が芽生えても、それに慣れてしまうと、報酬が上がることでは満足できなくなる。それよりも、



②目標意識がスタッフ自らのモチベーションを高める！

環境整備に加え、スタッフ一人ひとりの「やる気」「情熱」を引き出し、高めていくための取組みも欠かせない。

目的がわかれば、
“働かされている感”がなくなる

首都圏、とりわけ東京や大阪への人口集中により、人材確保が困難となっている地方都市。およそ30年にわたって事業を続けてきた(株)亀岡ハウジング(京都府亀岡市、代表取締役・山本末生氏)への入社希望者は、就職先の決まらない新卒者や、一度は社会に出たものの数ヶ月で辞めてしまった中途採用者がほとんどだ。

「正直なところ、目的意識に欠けて

お客さまからいただく感謝の言葉、つまりは、心の報酬」が、本当の意味で社員のやりがいを生むのだと思っています」(同氏)。

いる者や、投げやりになっている者は少なくありません。でも、誰もがすばらしい可能性を秘めている。ですから、そうした若者たちにはまず、物事にはすべてにおいて、なぜかがあることをわからせてあげないといけない。その仕組みがわかれば、自ずと目的意識を持って行動できるようになるのです」と同社代表取締役の山本氏は話す。

例えば、同社では、顧客が帰る際には社員全員が店の外に出て、大きな声であいさつし、姿が見えなくなるまで見送るのが通常だ。しかし、新入社員はなぜそれほどまでの見送りをしなければならぬのかわからない。そこで同氏は、入りづらい不動産会社の門戸を叩いてくれ、わざわざ来店してくださったお客さまに感謝しなければ



「今とるべき行動を意識させている」と話すアドレス(株)代表取締役高尾昇氏

5名の社員が1グループになり、討議を行なう。そして、教育研修用のDVDを20分間見た後で、再度「チームワーク」について議論を行なうというものだ。司会進行も社員。

当初はただ「〇〇はおかしい」と不平不満や疑問を唱えていただけの社員も、同研修を繰り返すうちに「〇〇はおかしい、だからこうしよう」と提案できるまでに成長した。こうした取組みが徐々に奏功し、「自分たちの職場は自分たちできれいにしておきたい」という環境をつくろう」と「美化委員会」が発足。1週間に一回、社員全員で事務所の清掃や整理整頓にあたっている。また、「来社されたお客さまに和んでいただきたい」という想いから、玄関や商談ブースに自分たちの手で花を生けるなど、さまざまなアイデアが具現化されている。

一方、売買・賃貸仲介、管理などを展開するアドレス(株)福島県いわき市、



「まずは物事の仕組みの理解を」と話す(株)亀岡ハウジング代表取締役山本末生氏

「最初は大声を出すことに抵抗があった社員も、わざわざ足を運んでくださったことへのありがたさがわかると、お客さまが入ってこられた瞬間に立ち上がって喜べるようになります。そして、自発的に行動できた社員には「偉い！」と誉めてあげる。そうすると、その社員は自信が付いて輝いてくるんです」(同氏)。

また同社では、例えば出会った顧客にどう接したかについてなど、全スタッフに日報で細かく報告させている。「相手に感動してもらえたらA、普通ならB、こんなこともできなかったのかと思つたらCといった具合に、自己評価させます。

相手に感動してもらおうということは、期待以上のことをしてさしあげるということ。つまり、自分の行動に対し、常に高い目標設定ができるようになってくるのです」(同氏)。

「人には、あのときこうしておけばよかった、という後悔が必ずある。そこで、3年後に自分がどのようにしたいかをイメージし、そのために今、仕事で必要なこと、自分はどういう行動をとらなくてはいけないのかなどを意識してもらいます。例えば、宅地建物取引主任者の資格取得などもその一例。将来像を明確に書き出したスタッフは、わざわざ上司が指摘しなくても、自ら進んでやらなければならぬことを実行しますね」(高尾氏)。

この手法を導入してから、同社では失敗や不振の理由を他人のせいにするスタッフがなくなつたという。

なお、人事や給与などで社員のモチベーションに働きかけるのも方法の一つ。給与が安いと言っている社員ほど、自分の給与を知らないもの。同社では、どうしたら給与が上がるのか、どのようなことをしたら昇給昇格するのか、わからないことが社員の不満の原因であると考え、給与体系を明確に確