

## 特 別 講 演

## 成功するセールス

## 5つのステップ・4つの秘訣

—どうすればコンサルタントの営業は成功するか—

労働安全・衛生コンサルタント 沼野雄志

本稿は、去る2月20日に開催されました創立15周年記念・労働安全衛生診断事例発表会における特別講演を収録したものです。

## はじめに

始めに自己紹介をさせていただくところですが、今日は時間の制約がございますので、前置きなしで始めさせて頂きます。まずはじめに一つ質問させていただきますが、今日ここにお集まりの先生方の中に「仕事は十分ある、もうこれ以上新規の仕事は要らない。」という方がいらっしゃったら手を挙げていただきます。あまりいらっしゃらないようですね。今手を挙げた先生は私の話しを聞いていただく必要はありませんから寝ていてください。「反対に、どうしても新しい仕事が欲しい。」という方は如何でしょうか。たくさんいらっしゃいますね。では今挙手された先生方は、これから1時間の短い時間ですが、私の経験に基づいてセールスの極意の本当のさわりの部分をご紹介致しますので、明日から会社を訪問されたら実際にやって見て、どんな効果が現れるか試していただきたいと思います。

## 1. 私はなぜセールスの勉強を志したか

私自身は大学を卒業してから最初の10年は学校の先生、次の10年は中小企業で研究開発、製品企画、工場経営、営業を経験し、それからコンサルタントを開業しました。大学を辞めて入った会社

は大学でパテントをとった研究の結果を製品化する会社だったのですが、製品が直ぐに売れなければ潰れてしまうような中小企業でした。特許が直ぐに売れる製品になるほど世の中は甘くありません。大体製品の企画開発などという仕事は、俗に「センミツ屋」と呼ばれるように、1000のうち3つ売れる製品ができれば普通と言われておりますが、私の入った会社はそんな余裕がある会社ではなく、直ぐに売れる製品を作ることが至上命題がありました。

どうしたら売れる製品ができるか、毎日悩んでいたある日、ふと手にした日刊工業新聞に大変耳寄りな記事が載っていたのです。それは、ある有名企業のセールス担当重役の体験談でした。「このセールスコースを受講して売上が倍になった。会社の業績も上がった。本当に良かった。」という記事でした。私はその記事に興味を引かれてその晩早速当時赤坂見附のビルの地下にあった教室にセールストレーニングの見学に出かけました。そこで驚くべき体験をしたのです。

まずそこでいきなり受けた質問がショックでした。それは「あなたはどういう製品が売れると思いますか。」という一見ありきたりの質問でした。私も技術者のはしきれですから、それまで当然のように品質が良い、性能が良い「良い製品」を作ることばかり考えていたと思います。今になって思えば過剰品質、過剰性能の製品を追い求めていたのですが、インストラクターの一言がそういう技術者の私の頭を一撃しました。「ではあなたは、自分が何か買う時のことを考えて見てください。

## 特 別 講 演

品質が良くて、性能が良ければそれだけで飛び付いて買いますか。」そう言われてみるとなるほど、性能、品質だけではない。予算もあるし、物によっては見栄を張って高いブランド品を買うこともあります。その日私が学んだこと、それは、「人は性能が良いから買うわけではない。欲しい製品だから買うのだ。性能が良い製品即皆が欲しくなる製品とは限らない。」ということでした。そうすると当然のことですが、相手が欲しいと思ってくれる製品を作らなければ買ってもらえない。では欲しくなる製品とは何だ。」ここから新しい勉強が始まったという訳です。

## 2. 成功するセールスにはルールがある

今お話ししたのはもう30年も前の経験ですが、このトレーニングはデール・カーネギー・セールス・コースといって現在でも盛況に続いています。これはアメリカで始まり今や世界20か国で行われているセールスのトレーニングです。第一次世界大戦後当時のアメリカには今の日本以上の絶不況の時代がありました。その絶不況の時代にも売上を伸ばして成績を上げているセールスマントラが何人もいたんですね。そのトップセールスマントラがどういうプレゼンテーションの仕方をしているかということを研究した人がおりました。その名をパーシー・ホワイティングという方です。トップセールスマントラのプレゼンテーションの仕方を集約してみたら、これからご紹介するある共通のルールがあるということを見つけたのです。ホワイティングはそれらの法則を「Five Great Rules of Selling」という1冊の本にまとめました。この本は日本でもダイアモンド社から「販売の5大原則」という日本語訳が出ていたのですが残念ながら今では絶版となっていて、デール・カーネギー・セールス・コースに参加しなければ手に入れることができません。私が勉強したセールスコースは、このホワイティングの「販売の5大原則」のルールに基づくセールスの進め方を教えるコースであったわけです。



## 特別講演をする沼野講師

回、夜3時間半、勉強したいというセールスマントラが仕事帰りに教室に集まります。1クラスは30人から40人位で、指導するインストラクターは全員現役のトップセールスマントラばかりです。先ず最初に、「前の週に勉強したルールを実際のセールスの場で実践して見たらどんな効果があったか」について全員が2～3分間ずつレポートし合い、それから次の1週間実行するルールについて勉強し、また翌週その結果を報告し合う。これを12週間続けることで、見込み客の発見から契約締結までセールスの5つのステップを体得する。そして最後に、12週間で学んだことを全部盛り込んで「ごめん下さい。」と言ってから「ご契約有難うございました。」というところまで7分間でやってみせるセールス・トーク・コンテストがある。大変厳しいトレーニングです。

それで、私も早速このコースに参加することにしたのですが、参加して見て驚きました。そのクラスに毎週鹿児島から東京まで飛行機で通って来る郵便局の簡易保険セールスマンが一人、彼は「俺は日本の公務員の中で一番収入が多いんだ。」と威張っていました。というのは簡易保険のセールスマンは当時契約高による歩合給で、「俺の月給袋は1万円の札束でこうやってポンと机の上に立つんだ。」と言うんですね。そんなに実績を上げているセールスマンがわざわざ毎週鹿児島から時間と飛行機代を掛けて東京まで勉強しに来ていたのです。

では、どういう勉強をするかというと、毎週 1

### 3. 売れる製品を作る

それから、学んだことを次のクラスまで1週間実行して効果を確かめるという勉強が3ヶ月続きました。その結果まさかと思うようなことが起きたのです。当時私が担当していた製品は、自動車の排ガスをチェックしながらエンジンを調整するテスターでした。

自動車の排ガスによる大気汚染の問題が大きく取り上げられ、車検に排ガスの検査を義務付ける規制が行われることになり、分析機器メーカーは皆排ガス中のCOの分析の機器の開発を競っていました。当時の主流は非分散型赤外線吸光度計いわゆるNDIRという装置で大変精密な分析ができる反面、大型で高価でしかもレスポンスが遅く一般の自動車整備工場でのエンジン調整には使いにくいものでした。そんな機械を街の整備工場が買うと思いますか。私は、整備士の立場で考えると、エンジン調整用に欲しいのはそんな大掛かりな精密分析器ではない。ボンネットの中に首を突っ込んで、ドライバーでアイドリングスクリューを調整するのに、目の前にメーターがあつてリアルタイムに分析結果が見えなければ駄目だと思いました。NDIRではそれは不可能です。考えた末にそれまでガス爆発防止の目的で使われていた接触燃焼熱法というガス検知の原理を使うことにし、試作品を作って整備工場に持ち込みました。これが大当たりし全国の整備工場で使われることになりました。確かにNDIRはすばらしい分析機です。しかしだからといって整備工場で使ってくれるものではありません。なぜなら整備士はそんな機械を欲しいと思わないからです。

### 4. コンサルタントにも当てはまる

#### セールスのルール

この体験に感激した私は、その後デール・カーネギー・コースの公認インストラクターの資格を取り1971年から12年間、多くのメーカー、簡易保険と郵便貯金のセールス、外沢山のセールスマントレーニングを続け、修了した方から感謝され

ております。もちろんその後の私自身のコンサルタント活動も、今申し上げたデール・カーネギー・セールス・コースで体得した経験をベースにしており、そのお蔭で成功したのだと確信しております。

相手が欲しくなる製品が売れる製品であると申し上げましたが、これは私達コンサルタントの業務についても同じだと思います。会社が是非業務を依頼したいと思っていただくなめには、それだけの内容が伴わなければなりません。コンサルタントの売る商品は、高度の学問に裏打ちされた豊富な知識、技術、経験に基づいて依頼者に利益をもたらすサービスです。その点では、私自身は多分に運が良かった。大学で研究した2つのテーマ、ガス爆発防止の安全工学と局所排気装置を中心とする作業環境改善技術、いずれも労働安全・衛生コンサルタントの業務にぴったりだったと思います。この辺の事情については以前に機関誌（安全衛生コンサルタントvol.13, No.26, 46~50頁, No.27, 34~39頁）に書かせて頂きましたので詳しいことはそちらでご覧下さい。

それでは、会社が業務を依頼したくなるコンサルタントとは一体どういうコンサルタントでしょうか。技術的に優れているから頼みたくなるでしょうか。あるいはフィーが安かつたら頼みたくなるでしょうか。それだけではないと思います。先ほどの話の自動車用排気テスターでいうなら、整備士が「それ程精密ではないかも知れないがそこそこ正確だし、ボンネットの中に首を突っ込んで調整しながら数字が見えて使いやすいし、レスポンスも速いし、値段も買えないほどではないし、うん、これなら使ってみよう。」と考える。こういうコンサルタントでなければいけないと思います。

### 5. 労働安全・衛生コンサルタント

#### という業の性格

労働安全・衛生コンサルタント業は他の事業と同様、経済原則の上に成り立つ私的なサービス業です。ただほかのサービス業と違うのは、労働者の生命と健康を守るという非常に崇高な使命を

## 特別講演

持ったサービス業であるという点であると思いません。しかしサービス業というプライベートな事業には変わりありません。ですから当然の事ながら自分の責任すべてをやって行かなければならぬし、事業には生命をかけて真剣に取り組まなければならない。老後の片手間仕事や年金生活者の小遣い稼ぎという態度は、依頼者に対しても生活を賭けて活動している外のコンサルタントに対しても失礼だと思います。

よく聞くことですが、「基準局が仕事を世話をしてくれない。」と泣き言を言うコンサルタントがいる。基準局が仕事を頼むわけではない。たまには基準局が仕事のきっかけを作ってくれることはあるかもしれません、仕事を頼むのはあくまで会社であり、頼まれるのはコンサルタント自身です。基準局が仕事を持ってきててくれるわけではない。仕事は自身の責任で取らなければいけない。これだけははっきりしておきたいと思います。

コンサルタントと依頼者の関係は売り手と買い手の関係です。買い手が欲しいと思わなければどんなに良くとも、どんなに安くても喜んで買っては貰えない。ではコンサルタントの売るものは何か。私は生命保険とか損害保険のセールスとコンサルタントの営業はよく似ていると思います。いずれも安心感という無形の商品を売っている。誰も自分が死ぬと思うから生命保険に入るわけではない。後に残された家族のことを思うと安心感が欲しいから入るでしょう。誰も自分の家が火事になると思って火災保険を掛ける人はいない。多分火事になることはないと思いながら安心感を求めて保険を掛ける。コンサルタントも同じ、そんなにしおりゅう労働災害が発生する会社は無い。だけどコンサルタントに安全管理の指導を受ければ、更に災害が起きにくくなるという安全感を買って頂いているわけで、保険のセールスと少しも違わないということを理解して頂きたいと思います。

### 6. 会社とは末永く

#### お付き合いできる関係を

それからもう一つ、コンサルタントの仕事というのは比較的長い期間会社とお付き合いをするようになりますし、またそうでなければ困る。一度だけ診断に行って診断報告書を郵送したらそれで終わり、これではいけません。よくあることですが、安全管理特別指導事業場に指定された会社が、「基準局も監督署もコンサルタントの指導を受けたらどうかと言うから、この不景気なご時世に毎月何万も払うのは嫌だけれども、まあ仕方がない一年だけ我慢するか。」それで指定が解除された途端に、「先生有難うございました。もう来月から結構です。ああやっと厄介払いが出来てせいせいた。」これでは仕方が無い。「お陰様で安特指定は解除されましたがこれからも続けてご指導をお願いします。」と、その後も長くお付き合いしていく関係にならなければいけないと思いますが如何でしょうか。

だとすると、コンサルタントは売ってしまえばそれで終わりというセールスとは違う。売った後々まで面倒を見る、それで会社にも喜んでいただける、そういうコンサルタントでなければいけないということです。

### 7. 信用を失わせる高圧的態度や

#### 押し売りまがいの契約強要

これも時々ある例ですが、私は会社の人とも付き合いが広いのですから、こんな苦情を持ち込まれます。「先生の同業者のXという方が突然やって来て、えらく威張った態度で、基準局にお宅の会社に行って診断するように言われて来て上げたので、今から工場を案内しろの、書類を出せのと偉そうに、あれは何ですか」こんなことを言われるようでは困ったものです。

それからこういうこともありました。ある大手企業の専属外注業者が、親会社の資金援助で新規設備を計画したのですが、たまたま計画の中に局所排気装置の新設があったものですから監督署が

衛生管理特別指導事業場に指定したんですね。その支部の場合には安特、衛特については毎年くじ引きで業務の配分をしているらしく、あるコンサルタントの先生がくじを引き当てて早速その事業場に行かれたそうです。で、その先生が帰られた直ぐ後にかねてからお付き合いのあった親企業の安全担当課長から私のところに電話がありました。

「うちの専属下請けのA社にYというコンサルタントが来たそうだが、先生はこの方を知っていますか。」「ああY先生ならよく知っていますが、何かありましたか。」、「B社の工場長の話では、社長が不在の時に突然来られたので工場長が応対したそうですが、Y先生の言われるには基準局と監督署の指定で自分がお宅の会社の指導をまかされた。ついては、ここに社長の判を捺すようにと書類を出されて、社長が不在だからとお断りしたそうですが、それでは困ると無理やり事務員に金庫から社長印を出させて中味をよく見る暇も無しに押させたそうです。それが、帰られた後でよく見たらY先生との契約書だった。社長が戻ってその話を聞いて怒りましたね、工場長が困って親会社に何とかならないかと相談に來たという訳ですが、なんとかしてその契約書は無かったことにしてきないものでしょうか。」訪問販売法にはクールオフ条項がありますが、コンサルタントに訪問販売法が適用されるかどうか、会社の方から礼を尽くして、「実はこういう事情があって、社長の了解を得ないで判を捺したので、一旦契約を白紙に戻して頂けませんか、と頼んで御覧なさいよ。」こういうのも困りますね。契約は十分時間を掛けて説明して、相手に納得していただいた上でなければ信頼関係はできません。

もう一度申し上げますが、コンサルタントは売ってしまえばそれで終わりの訪問販売とは違う。基準局、監督署の威光を笠に着た押し売りまがいの商法や、相手に十分検討する時間を与えず契約を強要する悪徳セールスマンまがいのやり方は、一時的には成功したように見えても究極的にはコンサルタントへの信頼を失わせることになるだけです。

## 8. コンサルタントの資格は

### コンサルタント業の十分条件ではない

それからもう一つ、コンサルタントは偉いんだという錯覚に陥っていることもあります。私も昔はそう思って自惚っていました。開業したことですが、事務所になりそうな部屋を借りようと近所の不動産屋に行った時のことです。丁度手ごろな12坪の部屋があったのですから、「この部屋を借りて事務所にしたいんだが。」すると不動産屋の主人「お宅のご商売は何ですか。」「コンサルタントです。」「ああー、それはお断り、コンサルタントには碌な者はいないから」というんです。(笑い)

その当時、ロッキード事件の児玉誓士夫先生が日本の代表的なコンサルタントであったわけですよ。だからコンサルタントというのは暴力団の仲間だと思われていたんですね。だからコンサルタント事務所には部屋は貸せない。世間の理解はそんなものです。

労働安全・衛生コンサルタントというのは、国家試験に受かって、登録して、名刺に肩書きを刷って、でも一体これは何の役に立つかなあと思うことがあります。大学にいた当時はコンサルタントなどという肩書きは無かった。けれども今と同様会社はいろいろと相談にきたし、研究の依頼もあった。資格を作った労働省だって別にコンサルタントを尊敬しているわけでもないし、産業保健推進センターの相談員の報酬は駆け出しの医師よりも大学講師よりも安い、ということは労働福祉事業団もコンサルタントを駆け出しの医師や大学講師より一段下の資格としか見ていないようだし、つまりは、労働大臣に登録したコンサルタントの資格は労働安全・衛生コンサルタントと称するための必要条件であってもコンサルタントを業とするための十分条件ではありません。企業はあなたが労働大臣に登録したコンサルタントだから仕事を依頼するわけではありません。企業にとって得になる仕事をしてくれるから仕事を依頼するのだということを忘れてはいけません。要するに仕事

## 特別講演

取るのはコンサルタントという名前が取るわけではなく、自分の提供できるサービスが取るのだということ、これもコンサルタントを業とする際に覚悟しておかねばなりません。

### 9. 事業の成功と健全な発展には

#### 相応の投資が必要

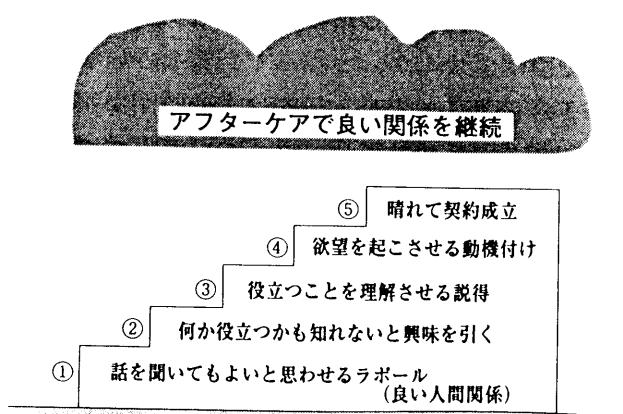
先ほどデール・カーネギー・セールス・コースに参加したという話しをしましたが、このコースの費用は12週間で約20万円です。20万円が高いと思う人もいるでしょう。しかしこのコースを卒業したセールスマンに聞くと、大方の人はセールスの成績が倍増したと言います。この人達にとって20万円はむしろ安い投資であったようです。コンサルタントにとっても自分の能力を高めるために必要な投資を惜しんではなりません。買わない宝くじは絶対に当たることはできません。

私の事務所は開業以来22年になりますが、開業後5年目から昨年まで大体コンスタントに年間5000万円の収入を上げております。これだけの業務を限られた人数でこなすためには、やはり武装しなくてはなりません。事務所の建物は別として例えば事務効率を高めるOA機器、パソコン、コピー、FAX、機動力を高める車、教育訓練の効果を高めるビデオプロジェクターとソフト、環境調査用の測定機器など、昨年末の決算では元入金として約5000万円の投資をしております。

それからもう一つ大切な投資があります。それはこれからお話しするお客様を見付けるということに関係するのですが、自分をPRする、周りから情報を頂く、そのための投資です。お金のほかに時間の投資も必要です。私は「忙しい、忙しい」と言いながら、何か頼まれると断れない性格でついお付き合いする。その結果交友関係が広がる。例えば地域の事業者団体のゴルフの会があります。忙しい、忙しいと言いながら年数回のゴルフの会には必ず出る。学校の同窓会もそうです、役員を引き受ける。時にはロータリー倶楽部やライオンズ倶楽部から講演のお声が掛かることもあります。そういうところでいろいろと人のつながり

りができ、会社とか人事の情報が入ってくるわけです。「あそこの会社では次年度にこんな新規事業を計画しているらしい」とか「彼の勤めている会社でこんな問題があったそうだ」そういう情報が将来の業務受注につながるのです。

医師の労働衛生コンサルタントで親しくしている先生がいます。私の地元で開業していて産業医も何社か引き受けておられます。その先生が「沼野さんにそそのかされてコンサルタントの資格を取ってはみたけれど、どこも頼みに来る会社が無い。」と言うので、「先生は内科、小児科、皮膚科の看板を出しているけど、開業したら何もしないのに患者が来ましたか。」「そう言われりや新聞に新規開院のチラシを入れたなあ。」「チラシはともかくとして、看板の隅にでも“労働衛生コンサルタント、企業の健康管理をお手伝いします”位のことは書いたらどうです。それにご近所の電柱には先生の医院の広告がたくさん出てるじゃありませんか。あれにも労働衛生コンサルタントと入れるべきでしょう。それから患者の中にはこの近所の会社の社長さん達がいるでしょう、その人達にも先生がコンサルタントを引き受けることを言わなきゃ誰も先生が労働衛生コンサルタントだといふことも、労働衛生コンサルタントが会社に何をしてくれるのかも知っちゃいないでしょう。」「そりゃーそうだなあ。」。



事前調査で見込み客に関する情報入手

図1 成功するセールス5つのステップ

ここで申し上げたいのは、もしコンサルタントを業としたいのなら自分の能力を高めるための投資、業務効率、PRと情報収集のための投資、この3つの投資を惜しむなということです。

## 10. セールス成功の原則

さて、いよいよセールス・トークの話しに入りますが、最初に申し上げたいのは、セールス・トークはアートであり、機械を設計するのと同じように基本的な原理原則があり、成功させるためには作業手順と同じように踏むべきステップがあり、それを学ぶ努力が必要であるということです。

11. セールス活動の土台作り、情報入手：  
      どこで見込み客を見付けるか

コンサルタントの業務開拓というと最初に何をしたらよいと思いますか。まず見込み客を見付けなければ話しが始まりません。見込み客発見と情報入手、これはセールスの5段階の基礎作りのステップです。

では見込み客を見付けるにはどんな方法があるか考えてみましょう。まずは毎日できる手近な方法として、新聞記事とテレビニュース、それも地方版。下の隅の方に小さく載っている事故の記事が無い日は少ないでしょう。もしかするとその事故は私達がもっと早く指導してあげていたら防げたかもしれません。今からでも指導してあげれば再発を防げると思いませんか。だとすれば直ぐに訪ねて行かない法はないでしょう。テレビのニュースも同じことがいえるでしょう。

私は大学で爆発事故防止を専門にしていたので、爆発事故とか火災の記事には特別に敏感です。「あそここの工場で爆発事故があった」などという記事を見付けたら直ぐに出掛けて行きます。でも、ただ出掛けていっても取り込み中ですから担当者が直ぐ話しに乗ってくれません。そこでやることがあります。そうです。母校横浜国大と川崎工業高校の同窓会名簿でその会社に勤めているなるべく偉そうな知人を探します。最近さすがに歳をとったせいで同期生は会社を卒業した方が多いですが

後輩は現役で活躍しています。数年前までは同期くらいに工場長か常務取締役クラスがいくらもいましたからそれに電話する。「おい、今朝の新聞で見たけどお宅のC工場で事故があったそうじゃないか。どうだ、困っていることがあるなら役に立てると思うけど。」。

それから地域の同業者団体とか労働基準協会というのも情報の宝庫です。特に講習会の講師など引き受けてごらんなさい。安全衛生関係の講習会に従業員を出席させているということはその会社は安全衛生問題に興味がある、または解決したい問題があるということでしょう。名簿を見てこれと思う会社の人が来ていたら「どうですか、今お話ししたことを、会社に帰ったどう応用しようと思しますか。どなたか、はいD社のHさんどう思いますか」と聞いて見ましょう。ついでに「Hさんの会社で安全衛生の責任者はどういう立場の方ですか。何という方ですか」少々図々しいかも知れませんが、あなたが本当にD社のために何か役に立ちたいと思っているのだから、それ位の熱意は必要ではないでしょうか。

ここで情報入手で大成功した例をひとつ紹介しましょう。今は福島に移転しましたが、当時横浜に超硬合金のトップメーカーT社の原料部門を担当する工場がありました。その最初の工程で原料の洗浄に使う有機溶剤の引火爆発で3人が重度の火傷を追うという事故が発生しました。テレビニュースで事故を知り早速横浜国大の卒業生名簿を調べると、1年後輩で学生時代に親しくしていた男が本社の技術部長をしていることがわかり、直ぐ電話で様子を尋ねました。「実は今朝から警察と消防署と監督署が捜査に入っているのだが、発火原因が特定されて対策が認められるまで操業停止なんだよ。原料の一番元が止められたもんで全社の操業が止まりそうなんだ」と言うんです。「とにかく早く発火源が特定されて操業停止が解けないと大変なんだ」と、それから急いで消防局の予防課と監督署に飛んで行きました。運の良いことに消防局も監督署も担当官が横浜国大安全工学科の後輩で私が大学の助手時代に実験の指導をし、

## 特別講演

私がガス爆発の研究をしていたことを知っています。現場の調査で操作室に通じる床のピットを通して流れた溶剤に引火したことは確かだが肝心の着火源が見つからなくて捜査が難航していると教えてもらい早速現場に入りました。ここで詳しいことは申し上げられませんが、現場を一目見て発火源は天井近くの温調用サーモスタッフの接点であることが分かりました。有機溶剤蒸気は比重が大きくて床に溜まるという予見のために警察も消防も監督署も床のピットばかり調べていたのですが、暖房の熱で暖められて対流を起こした空気に乗って爆発限界を超える濃度の溶剤蒸気が天井に達し、サーモスタッフの接点の火花で着火したという私の結論で捜査は決着しました。それから対策の策定、そのための改造設備の設計、監督署に提出する計画届の作成、1週間で操業が再開できるようにして欲しいという会社の要望を受けて事務所の全スタッフが必死で働きました。そして1週間で操業停止が解けました。T社とはそれ以来工場が移転するまで10年間総合的なコンサルティングの契約が続きましたし、その紹介で系列企業から沢山の仕事を頂きました。

このようにニュースに気を付けて問題を発見し、アプローチのためのコネをたどって行けばまず成功の確率は高いでしょう。ただし、自分が自信を持ってできる仕事でなければ駄目です。自信の無い仕事を引き受けようとするとかえって信用を失うことになります。

紹介、特に以前に業務を依頼されてうまく行き満足して頂いている会社の紹介は強力です。依頼された業務がうまく行ったら必ず紹介をお願いしましょう。

### 12. ステップ1：セールス・スターで 好意的な注意を引く

たとえば特別安全診断事業いわゆるB特安の診断に基準局の紹介で行く場合ですが、「よくいらっしゃいました。お待ちしていました。」と言って迎えてくれる会社が何パーセントあると思いますか。あなたが仕事に追われてかっかしているところに

車のセールスマンが訪ねて来た時のこと思い出してください。「この忙しい時に仕様がねえなあ、基準局だか監督署だかコンサルタントだか知らねえが、こちとらは今やってる仕事が今日中に納品できなきゃあ明日の仕事も貰えねえんだ。明日の手形が落ちなければ25日に月給も払えねえ町工場だ。社長の家族も一家心中だってえのに、税金で養われている奴らは気楽なもんよ。」まあ、社長の本音はこんなところでしょうか。相手は自分の仕事のことで頭が一杯、コンサルタントの先生が来る事を期待して待っている会社が何パーセントあるでしょうか。そこに割り込んで行くわけですから、自分が今やりかけの仕事をちょっと置いてもこの先生の話しを聞いてみたいと思ってもらえなければ話は始まらない。これがセールスの第1段階、人間関係をつくるラポールのステップです。

この段階で売り込むのは、あなたの人生。「何だかえらい高圧的な態度の奴が来たな。」とか「監督署の威光を笠に着て威張りくさった奴」そう思われたらもう駄目です。それから詐欺的なせりふもいけない。よく引き合いに出される例ですが、「ごめん下さい。消防署の方から参りました。」確かに男の指す方角に消防署があるのは事実ですが、消防署の方からと言われた留守番のお婆さんは消防署の人が来たものと錯覚して2000円出して要らない消火器を買ってしまいます。後で家族が帰ってきて一騒動となりますね。あれはやってはいけない。

では、どういうことをするか。まずは相手の立場をよく考えてあげる。忙しい中時間を割いていたただくのですから当然です。そして物腰柔らかく謙虚な態度、町工場の社長は小とはいえ一国一城の主、お客様は神様です。話し方にもいろいろあると思いますが、一つの例としてセールス・スターと呼ばれる方法をご紹介しましょう。

例えば、会社を訪問します。門に入る。よく周りを見回すといろいろなことが目になります。その中から一つで二つでもよいかから褒める種を探す。どんなに汚い会社でも、どんなに散らかっている

会社でもその気になれば褒める種は必ずあります。「何だよこの工場は、通路に物が置き放しだし廊下は汚れ放題だしちょっと片付ければいいのに」さあ、褒める種は見つかりましたか。「いやあ、拝見するところ本当にお忙しいそうですね。片付けている暇も無いみたいですね。」、そうでしょう。もしかすると工場長は片付けたいと思っている、でも片付ける暇が無くてそのままにしているのかも知れません。ですから心から褒める種を探して一言褒めて上げましょう。ただし心にもないお世辞はいけません。褒め言葉は心から出る。お世辞は口の先から出るといいます。

次に、なぜそう思ったか一言加える。これであなたの誠意が伝わります。「この工場はずいぶん古いようにお見受けしましたが良く手入れされていますね。と申しますのは、門からここに歩きながら拝見したところ花壇の花や植木も手入れが行き届いているし、通路も良く掃除されている。私は感心しました。」

次に、今褒めたことに関連付けて質問する。「ところでこちらの会社では4Sについてどんな教育をなさっていますか。」、私はこの工場が大変きれいなことに感心したのですからどんな教育をされているか興味を持つのは当然でしょう。「受付のお嬢さんの接客態度がさわやかでとても気持ちが良かった。どういう教育をなさっているのですか。」「守衛さんの応対がとてもキビキビしていました。本当に良く教育されていますね。」「待たせていただいている間に拝見しましたが、品質管理で表彰されていらっしゃるのですね。あの厳しいM重工から表彰されるのは大変ご苦労されたでしょう。」、受付の態度、4Sの行き届いた構内、よく手入れされた花壇植栽、清潔なトイレ、応接室に展示された表彰状、製品のサンプル、個人的な趣味たとえば服装、珍しい名前などその気になればこの話し方はどのようにでも応用できます。

そこで相手の方が「いや実はこれまでに教育するのはなかなか大変でした。」などと話しに乗ってきてくれれば大成功。乗ってきてくれなくても、少なくともこちらが相手のことを気に掛けている

ことを分かっていただければ、次のステップに進めます。

### 13. ステップ2：この話を聞けば何か良いことがあると興味を引く

「どんな教育をなさっているのですか。いやあ、私は本当に感心しました。ところで、今日私が参りましたのは、……」と、相手の興味を引く話を続けます。そこで相手の方はもっとあなたの話を聞く価値があるかないかを判断するわけです。「監督署に言わせてきました。」これは最低。会社にとって監督署なんていったら仇みたいなもの、行革で無くなつて欲しい一番は税務署二番目は監督署と思っている会社が多い。(笑い)まあそれは冗談ですが監督署に言わせて来たのではなくて、何か自分が会社のお役に立てることがあると思ったから来たんでしょ。だったらそのお役に立てることを匂わせて興味を引く必要があるわけです。

「実は先週安全衛生協会で有機溶剤業務の講習会がありまして、そこで私が講師を勤めさせて頂いたのですが、こちらの会社からも製造課の方が何人か受講されていたんです。それで、最後に質問をお受けしたんですが、その方のおっしゃるには積層工程でスチレンの臭いがひどくて気分が悪くなることがある。－この例は強化プラスチック製のボートとプールを作っている会社の話です。－天井に換気扇は付いているのだけれどもどうも換気がうまく行つてないようで悩んでいる。それに不景気であまりお金は掛けられないしと、それでもし現場を見せていただければ、あまりお金を掛けないで環境を良くする方法が見つかるのではないかと思ってお邪魔したというわけです。」この会社にとって「あまりお金を掛けないで」というのは魅力的ですね。本当にそんなことができるなら話しを聞いて見ようかという気になるでしょう。

### 14. 最大購買動機に訴える

人を行動に駆り立てるものは何か。金銭欲、自己顕示欲、所有欲、食欲、性欲、意識するか否か

## 特別講演

に関わらずさまざまな欲望が人を行動に駆り立てます。何かを買うという行動に駆り立てるものを購買動機、その中で決め手になる動機を最大購買動機 (dominant buying motive) と呼びます。同じ物を買う場合でもその最大購買動機は人によりさまざまです。車を買う場合について考えて見ましょう。ナンパの道具に車を欲しい若者にとって、値段が高かろうが燃費が悪かろうがそんなことは問題ではありません。かっこいい車、女の子が振り返ってくれる車、それが彼の自己顯示欲という最大購買動機を満たしてくれます。反対に家のローンにヒーヒー言いながら日曜日には家族にドライブに連れていくとせがまれているお父さんにとっては恰好よりも値段と燃費が大問題です。また家族全員が余裕を持って乗れる大きさにも関心があることでしょう。一方運送屋の社長にとっては荷物が沢山積めて耐久性が良くて燃費の少ない経済性が最大購買動機である筈です。もしセールスマンが相手の最大購買動機を見誤って、若者のところに経済性一点張りの安い車を持っていったり、お父さんのところに最新モデルの高級スポーツカーを持っていったら多分商談はうまく進まないでしょう。

会社に行ってあなたがこれから話をしようとしている相手はどんな最大購買動機を持っているでしょうか。コンサルタントに業務を依頼してくれそうな企業の本音の最大購買動機にも、社内の人件費を節約したい、社長に代わって従業員を説得してもらいたい、権威ある人の口から社長を説得してもらいたい、限られた時間の中で問題を解決したい、監督署の印象を良くしたい、設備費を安く上げたい、よくこんな安い値段でやったと褒めてもらいたい、上役に認められたい、出世につなげたい、社長、総務部長、安全担当者、購買担当者、開発担当者、立場によって皆最大購買動機は違います。

第2ステップから先のセールス・トークは相手の最大購買動機を見極めてそれに合った話題を使うことが大切です。それには最初の情報入手の段階を入念にして、相手が自分でも気付いていない

本当の動機を見つけ出して上げるくらいの努力が必要です。

「有機溶剤の臭気がひどいというお話しですが、作業環境測定をされたことがありますか。測定の結果が第1管理区分でも、臭気がひどい場合もあります。特にスチレンモノマーの場合には臭気の閾値といって臭いを感じる最低濃度が低いために、たとえ健康に異常が出ない濃度でも気分が悪くなるような臭気を感じることがあります。そのため作業者がひどく不快に感じたり、作業の能率が落ちていることも良くあることです。不快に感じない程度まで濃度を下げるとは技術的にはそれほど難しいことではありません。ただ法令の規定とおりに局所排気装置を付けるとなるとかなりの費用が掛かりますし、その後の電力代も掛かります。しかし、それほど費用を掛けないで環境を良くする方法が無い訳ではありません。如何でしょかと思ったほど費用を掛けないで環境をよくできて、作業者にも喜んでもらえ、監督署にも良く改善したと褒めてもらえ、おまけに社長さんにもへえーこの程度の費用で済むのかと安心して頂ける方法があるとしたら、もう少し詳しい説明を聞いて見たいとお考えにななりませんか。」

時にはこれまでお話してきたステップ1と2を省略していきなり本題に入れる場合もあります。相手が既に自分のことをよく知っている場合、例えば強力な紹介のある場合、向こうから仕事を依頼したいから来て欲しいと頼まれた場合、特別安全衛生診断も相手と場合によってはこのケースかも知れません。

### 15. ステップ3：役立つことを 納得していただく説得法

さていよいよセールス・トークの最大の山場、説得の段階です。「思ったほど費用を掛けないで環境をよくできる方法がある。」というあなたの言葉に多少気を引かれるものの、「本当にそんなうまい方法があるんだろうか。あるなら証拠を見せてもらいたいものだ。」というのが一般的な反応でしょう。そこであなたは説明して納得して頂かなければ

ばなりません。この説得の段階で役立つ強力な武器がいわゆるセールス・ポイントと呼ばれるものです。

最初にお話ししたように会社はあなたがコンサルタントだから仕事を依頼するわけではありません。会社に役立つこういうことをしてもらえるから依頼するのだということを思い出してください。そこで自分に次の3つの質問をして見てください。先ず第1の質問は「あなたに仕事を依頼したら、会社にはどんなことが期待できますか。」これを benefit (利益又は効用) と呼びます。会社は利益を期待してあなたに仕事を依頼するのですからそれを最初に考えるのは当然です。第2の質問は「なぜそんなこと (利益) ができるのですか。」これを fact (事実) と呼びます。最後の質問は「どこにそんな証拠がありますか。」これを evidence (証拠) と呼びます。この利益、事実、証拠の組み合わせがいわゆるセールス・ポイントなのです。

## 16. 説得の強力秘密兵器

セールスバーガー

デール・カーネギー・セールス・コースではこの利益、事実、証拠の組み合わせをハンバーガーに例えて、セールスバーガーと呼んでおります。ハンバーガーの中で一番味のある美味しいところは真中の肉の部分ですね。セールスバーガーで一番美味しいところは利益です。しかし利益をささえる事実と証拠というパンも無ければセールスバーガーは形になりません。また、お客様にセールスバーガーを勧める際にはぜひ利益の肉に熱意の辛子を添えて味を引き立ててください。

例えば私は最初に申し上げたように大学でガス爆発の研究ともう一つ作業環境管理の研究をしました。作業環境管理の研究の中で、労働省の依頼で局所排気装置の設計基準づくりをしましたが、それ以来ずっと局所排気装置とプッシュプル型換気装置に関する仕事をしており、数え切れない程沢山の現場に局所排気装置やプッシュプル型換気装置を作りました。ですから有機溶剤作業場

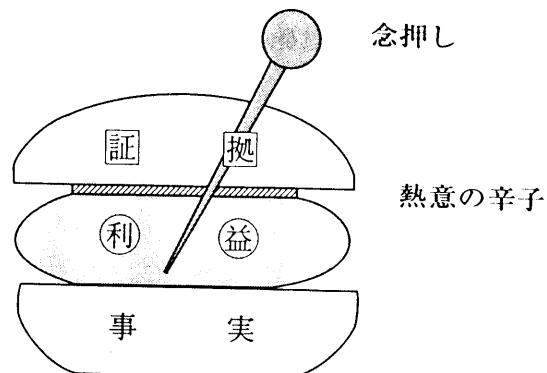


図2 説得の秘密兵器ヤールスバーガー

に換気装置を設置しなければならない。けれどもあまりお金を掛けられないというケースも何件も手掛けました。そこで「私のところでご依頼を受けて現場を調査させて頂けば、会社が考えておられるよりずっと安い費用で効果のある換気をする方法が見つかるかも知れません。」これは会社にとって利益です。ではこの利益を支える事実は何か、「過去40年間に1000件を超える局所排気装置とプッシュプル型換気装置を設計した経験があります。」でもこれだけでは相手は信用してくれないかも知れません。ですから証拠が必要です。「ここに以前お宅と同じような強化プラスチックを作っているらっしゃるN社ー差し支えなければ名前を使わせていただきましょう。ーの積層工場にプッシュプル型換気装置を付けたときの計画書と写真、それに完成後の作業環境測定の報告書の写しがあります。今日は特にこちらにお見せするためにN社のご了解を得て持って参りましたので、どうぞご覧下さい。」写真、図面、検査成績の写し、数字、報告書、著書、証拠として使えるものはいろいろあります。コンサルタント登録証のコピーだって場合によっては経歴を示す証拠として使えます。

この3点セットのセールスバーガーを常日頃から出来るだけたくさん用意する。少なくとも10個ぐらいは用意してください。そして見込み客の最大購買動機に一番よく合うものを選んで勧めてください。そして最後に「如何でしょうか。お考えになっているよりかなり安い費用で溶剤の臭気を

## 特別講演

無くすことができるとしたら、一度現場を調査させて頂いて、もっと具体的な計画と費用の積算をさせて頂けないでしょうか。」と利益のところに念押し（naildown）の楊枝を刺しましょう。

実は今日の私の話しの一番のポイントはこのセールスバーガー説得方式のルールだったのです。美味しいセールスバーガーは場当たりではできません。これから訪問する会社はどんな会社で、どんな問題を抱えているだろうか。応対に出てくる担当者はどんな立場のどんな人だろうか、その最大購買動機は、用意したセールスバーガーのどれがお気に召すだろうか。情報入手から興味の段階のところでしっかり観察してください。

### 17. 見込み客のクレームに対処する法

では役に立つことがわかつたら即契約と行くかというと世の中そう甘くはない。まず一つや二つクレームがつくでしょう。そこがまたセールスの楽しいところで、この反対意見を切り抜けなければ目出度く業務受注ということにはなりません。

相手も冷静になって考えて見ると、確かに局所排気装置が思ったより安くできるのはいいけれども、それにしてもコンサルタントにいくら払わなければならないのかとか、そんな安い局所排気装置で果たして監督署はOKと言ってくれるだろうかとか、いろいろ心配になりますね。そこで反対意見に上手に対処することが重要になります。

これにはいろいろの方法がありますが、多くの場合相手にしゃべらせるのが一番の解決法につながります。すぐ契約しようと言ってくれない相手にはなぜ契約しようと言ってくれないのかしゃべらせる。しゃべらせるためには質問をすることです。「今お話ししたようなわけですが、ここでこの仕事を引き受けさせていただくには何かまだ問題がございますか。」今度は相手がしゃべる番です。その答えによってはまたさつきとは別のセールスバーガーを勧めてみましょう。

私の経験では、一番よく出る反対意見は、金がない、社長がそんなことに金を出す筈がない、この不景気な時代に安全衛生どころじゃない、コ

ンサルタント料は高すぎる、まあこんなものでしょうか。しかし実はそれは表向きの口実であることが多いように思います。

金のクレームは掛ける費用以上の利益が期待できることに納得がいければ解消するわけでしょう。そこで裏に隠れている本当の問題をいぶし出す必要がある。よくよく聞いて見ると応対に出て話を聞いてくれた人が実は決定権を持っていなかつたということが一番多いようです。大体私達の当面の相手は部長さんクラスの方がが多いですね。中小か中堅クラスの企業の部長さんクラスの最大購買動機は何だか考えたことがありますか。50台後半の総務担当の部長さん。会社の中での行動規範は何か。この定年間際の歳でリストラの対象にはされたくない。同族会社の経営者に認められてできれば定年までに重役の末席くらいにはなりたい。そうすると「この金の掛かる話しを持ってきた先生に何とかうまくお引き取り願う方法は無いものか、何とか社長のところまで金の掛かる話しを取り次がないで済ます方法は無いものか。」

ですからそのところはこちらから言ってあげなければいけません。「思ったより安く出来るのは言ってもやはりお金のかかる話ですから、社長さんにもご了解を得なければいけないでしょうね。」そこでやってはいけないこと「私が直接社長さんにお話ししましょうか。」なぜこれがいけないか。これでは部長の面子が無いじゃありませんか。ですから、これ以上部長を攻めても駄目なことは分かっています。それでも部長の顔を立てて上げましょう。「私が直接お話しするのが筋かとは思いますが、やはりこれは部長から。もし部長のお口添えを頂けて、しかもお前一緒に説明せいとおっしゃるのでしたら、私、喜んで社長のところにお供させて頂きますので是非一度、……」すると部長も渡りに船ですよ。「ああ助かった。俺が社長に余計な事を言って叱られなくても、こいつ奴が社長に言ってくれる。くわばらくわばら。」ところが直接ぶつかって見るとやはり社長は偉い。今多少の金が掛かっても最終的に会社の利益になることを納得していただければ、部長の心配などよそに

決断します。

## 18. ステップ4：ぜひ仕事を頼みたいと思わせる動機付け（欲望喚起）

相手に契約してもいいなと思っていただけたらそれ以上説得を続ける必要はありません。話の中でこちらの用意した資料を手にとって見直す、より具体的な内容についての質問をする、コンサルタントの料金はいくらか尋ねる、急にくつろいでお茶など勧めてくれる、これらはいずれも相手が契約してもいいかなと考え始めたことを示す buying signal (買い気信号) です。

では買い気信号をキャッチしたらどうするか。本当にコンサルタントに頼んでよかったと喜んでいる自分を想像してもらいます。そのきっかけを作るのはあなたです。「仕事を頼んだ方がよいか、断った方がよいか」説得の段階では先方はあなたの説明を聞きながら天秤に掛けています。この段階でどちらかに結論を出すのは理性です。あなた自身がパソコンを買うときのことを考えて見てください。「こっちのモデルは安いけれどCPUの性能がいまいちだしハードディスクの容量も小さい、こっちは性能はいいけれどちょっと高いなし、さーどっちにするかなー」その時あなたの理性は値段と性能を天秤に掛けているのです。しかし「やはり最新モデルが欲しい、ネットサーフィンを楽しむにもこっちの方が快適にきまってる。」一旦そう思いだすと今度は先ほどまでの理性的な比較検討はどこへやら、「10万円の違いは痛いけれども、へそくり貯金をおろせば出せない金額じゃあなしどうしても最新モデルが欲しい。」自分で自分への言い訳を考え出します。その時あなたの頭の中ではもう家で最新モデルのパソコンを使って楽しんでいる自分を想像していることでしょう。そう思い出すともう矢も盾もありません。このように人を「買う」という行動に駆り立てるのは感情なのです。

そういうわけで、あなたの説得を契約に結びつけるためには「コンサルタントに依頼してよかったなあー」と思っている自分を想像して頂かなければなりません。

ればなりません。ではどうするか、あなたに仕事を頼んでよかったと喜んでいる相手の情景を頭の中に描いて、その情景を詳しく話してあげることです。「さてご依頼を受けて2ヶ月、私どもで設計させていただいたプッシュプル型換気装置が完成しました。そしてはじめての作業環境測定の結果が今日出ました。濃度はほとんどの点で検出せず、もちろん第1管理区分です。新しい換気装置が動き始めてから臭いという苦情も聞かなくなりました。あなたが現場に入っていくと班長が言います。部長お陰様で本当に仕事がしやすくなり皆喜んでおります。作業の能率もよくなりました。先日社長が見回りに来られたときにその話しをしたら、部長のお陰だ、部長もいいことをしてくれた、と大変褒めておられました。その時部長は本当にコンサルタントに設計を頼んでよかったなー、と思われますよ。」

もしもあなたがある会社から管理監督職の教育を受託しようとしているとしましょう。「1年経ったある日の朝、社長が現場に入っていくと作業長が作業者を集めててきぱきと作業指示をしています。最後に全員が元気に指差唱和でしめて作業に掛かります。そういうえば最近事故も作業ミスも無くなかった。納期遅れも減って売上も増えた。その上4Sも徹底して無駄が無くなり利益も上がった。作業長の指示も作業者の態度も1年間で随分と代わったものだ。やはり専門家のコンサルタントに教育してもらった効果があった。その時になつて社長さんは本当によかったと思われますよ。」これで契約成立になるわけです。

## 19. ステップ5：契約成立とその後のアフターケアで末永くよい関係を

契約はできました。受託した業務は完璧に完了しました。でもそれで終わりではありません。一度お付き合いのできた会社とは末永くお付き合いを続けたいものです。私のところは現在約50の事業場とコンサルタント契約をしておりますが、大半が10年以上のお付き合いです。最初の約束は1年間ですがその後も契約を続けて欲しいという事

## 特別講演

業場がほとんどです。最初の1、2年はかなり密度の高い指導をしますが、それで安全衛生管理が定着すると月1回とか四半期1回の指導で管理を後退させないようにしています。一番高い会社は月額20万、一番安い会社は四半期1回の指導で月額3万、コンサルタント料に応じた指導のほかに毎年4回新年度の新入社員が入ってくる時期、安全週間準備月間、衛生週間準備月間、それに年末年始無災害運動の時期に合わせて中災防が出しているポスター、図書、小冊子の中から会社に合ったものを選んで送ります。幸いコンサルタント会の会員は中災防の用品を割引で買えますのでそれを利用させて頂いています。そのために毎年200万から300万位中災防に支払いますが、会社は大喜びです。先日も社長以下従業員20人のプレス関係の町工場、私どもの顧問先の中で一番小さい会社ですが、この5年ほど毎月1回1日の朝8時朝礼に出てはっぱを掛けることを依頼されている会社に参りましたら、社長がこんなことを話してくれました。「先月突然監督署の監督官とかいうのが就業規則がどうとかプレス作業主任者がどうとか言って調べに来てよう、丁度安全週間準備月間で先生に送ってもらった垂れ幕とポスターが工場と食堂に貼ってあるのを見てさ、その上、工場の中には作業主任者の名札は掛かってる、食堂には先生を作ってもらった年間休日カレンダーが貼ってある（この会社は昨年から1年単位の変形労働時間制を採用して週40時間をクリアーするように指導しています）。それで、監督官にお宅はこんなに小さいのによくやってますねえなんて、すっかり感心されちゃってね、俺も気分良くしてさあ、自分でお茶入れて出したら、社長にお茶注いでもらったのは初めてだなんて、また恐縮されちゃってさあー、昔だったら監督署なんかに用はねえ。さつさと帰ってくれなんて怒鳴るところだけさあ、先生のお陰で監督署とけんかすることも無くなつてよかったですよ。」とまあこんな付き合いが続いている会社もあります。

## 20. 事業の成功には確かな目標と 将来計画が大切

最後にデール・カーネギー・セールス・コースで学んで良かったと思うことをもう一つ紹介させていただきます。それは人生にははっきりした目標を持てということです。はっきりした目標を持てばその目標に到達するために計画を立てられます。何をするにしても将来計画がはっきりしていた方が目標を達成しやすいからです。これは特にこれからコンサルタント業で成功を目指す方達に申し上げたいことです。

それにはまず最終目標を設定しましょう。次に10年後の目標を設定しましょう。10年後の目標が決まつたら5年後の目標を設定しましょう。さらに5年を細分化して来年度の目標を設定しましょう。

最後に今の自分にはどんな業務ができるか、それだけで目標が達成できるか、目標達成のために今差し当たって何をするべきかを決め、決めたことを毎日実行しましょう。これを毎日実行しつづければあなたの目標は必ず達成できます。

### むすび

最後に何となく教訓めいたことを言ってしまった失礼しました。今日は短い時間でしたので、ほんのさわりの部分だけしか紹介できませんでしたが、あとは実行していただけだけです。実行していただけば必ず効果があると思います。できれば、少し時間とお金を投資してデール・カーネギー・コースのようなところに参加されて、外のいろいろな業種の若いセールスマン達と一緒に3ヶ月間切磋琢磨してください。そうすればあなたの営業活動はまず90%は成功することを確信しております。

どうもありがとうございました。（拍手）

【付記】デール・カーネギー・セールス・コースに関する問い合わせは主宰者（パンボテンシア㈱電話03-3470-7377）宛にお願いします。