

第1幕

チヨウウになったケムンパス

突然、編集から営業に転身しなければならなかった山口さんの場合

その日は月末で、営業マンたちはいつもよりちょっと殺気だった雰囲気でした。

月末というだけでなく、四半期の締め日でもあったので、ラストの追い込みにみんな忙しそうにしていました。そういえば、今日はいつもと違って、朝からかかってくる電話が多いようで……。

「和田さん、ちょっと来ててください」

と営業部の若い青年が駆け込んできました。

「いったい、どうしたの？ 朝からずいぶん騒がしいわね」

「それが変なんです」

「変って何？ ここは営業だから、こっちからかける電話が多いのはいつものことだけど、なんだか今日は、かかってくる方が多いみたいね。まさか……クレームの嵐!？」

「いや、そうじゃないんです……。とにかく、来てみてください」

一五人ばかりの営業担当者が机を並べる隣の部屋に入ってみると、客先への営業を控え、部屋に残っていた数人が、かかってくる電話への応対に忙殺されています。

——「はい、戻りましたら連絡させます」

——「申しわけありません。ただ今、山口は外出しております……」

呆然とその様子を見てみると、かたわらからさっきの青年が、

「どういうわけか、今日は朝から、山口さんへの電話ばかりなんです。『山口さんをお願いします』とか『ケムンパスちゃんはいないのか』って。山口さん、何かやっちゃったんでしょうか？」

「そんなこと知らないわよ。まさか……。で、なんて言ってるの、聞いてみた？」

「はい、それがどの電話もみんな『山口さんに直接話すから』って、用件は言ってくれないんですよ」

「で、本人はどうしたの？」

「それが……今朝は直接、お客さんのところを回っていて、午後にならないと戻らない予定なんです。それでさっきから携帯に連絡入れようと思ってるんですけど、電波が

通じなくて……」

——何かまずいことでも起きたのかなあ。山口さん、「今月は期待しててください」って言ってたのに……。そんな不安を感じながらも、どんなに外出して忙しくても、昼と夕方には連絡事項の確認のため、社に電話を入れるというルールがあることを思い出し、「そう。じゃあ、仕方ないなあ。でもお昼には必ず連絡は入るはずだから。連絡が入ったら、こっちにつないでね」

と言いながら、プレッシャーに負けて突然来なくなる営業マンを過去に何人も見てきた私は、「山口さんがそうじゃなきゃいいけど」とも思っていました。

部屋に戻って一人になると、これまで山口さんとやってきたトレーニングのことが思い出されてきます。

### 「売れない営業マン」そのものの風貌

山口さんは早稲田大学を卒業し、出版社で編集や企画の仕事をしていたのですが、緑内障を患い、医者から「このまま目を使う仕事をすると視力がなくなるよ」と言われ、やむ

なく退社。目を使わない唯一の仕事は人と話す営業だということで、一転、営業マンに転身した四六歳のおじさんです。

その風貌はひと言でいって「売れない営業マン」。二〇代、三〇代の若手社員が多い社内でのニックネームは誰がつけたか「ケムンパス」。やせ型で寂しげなバーコードおじさんが、ちょっと古くなった靴をはいてぼこぼこ歩く姿は、覇気があって元気いっぱいというにはほど遠いムードです。おまけに、ねっとりとした話し方が、ことさらオッサン臭さに拍車をかけていました。

もちろん、それが「悪い」ということではありません。それは彼が自然にかもし出す雰囲気なのです。彼にとっては「悪意のない」ことです。しかし、悪意がないからこそやっかいで、誰も彼が嫌いだと言ったりはしませんが、そんな彼の雰囲気は、元気いっぱい営業組織に大きな影響を与えてしまうほど、異質なものであったのです。

ねっとりとした、なんともいえないリズム感……。例えば、ミーティングで部長たちの前で営業報告をするときも「それでえー、あのおー」とねっとりするので、その場の空気が、なんだか切れ味のないものに変わってしまふのです。周りのみんなが「あっはは……」と笑うときにはなぜか「にゃはは……」と笑います。笑顔はある意味とってもかわいいの

ですが……。

それでも営業が初めてだった彼は、私の指導にも忠実で、めきめきと結果を出してくれました。電話営業でのアポイントがどんどんとれ始めたのです。ところが、その後にお客さんを訪問するところから、なぜか雲行きがおかしくなるのです。そしてほとんどが契約に至りません。

確かに最初から問題は見えていました。彼に初めて会ったときに「これは手ごわいぞ」と思ったのも事実。外見のイメージや雰囲気を変えないことには、売れるようにはならないのです。そこで、ごくごく当たり前にそのねっとり感からの脱出戦略が始まりました。

### 変身の第一歩は外見から

私は彼をもうちょっとだけ洗練されたムードにしたいと、服装や歩き方を指導しました。全身が映る鏡の前で何時間も歩き方を練習し、その後は部屋の入り口から入ってくる練習。「こんにちは。山口です」という単なる挨拶が、活気ある挨拶に聞こえるようになるため、彼は私に、「こんにちは〜」「おはようございます」「お世話になります」と何度も何度も

同じことを言わなければいけませんでした。

同時に、だらしく見える服装をなんとかしなければいけません。

私「山口さん、スーツは何着持っていますか？」

山口「はあ？ 夏用と冬用のを合わせて四着くらいかなあ……」

私「最近、新しいのを買いました？」

山口「うーん……いえ、最近は買ってないですね。自慢じゃないけど太らないから一〇

年前と同じ体型なんですよ。エヘヘ。だから何十

年も同じのでいいんです。経済的でしょ？ にゃ

はは……」

私「……うん、わかった。お金がきたら新しいスー

ツを買おうね。あと、その靴なんだけど……靴が

綺麗な人はやっぱり成績がいいの。その靴、古い

感じがするから、それだけは新しくしてほしい。

お願い」



山口「はあ……結構、気に入っているんですけどねえ。安かったし。これ、一五年前にバ  
ーゲンで二〇〇〇円くらいだったんですよ」

私「げっ、一五年前？ だから、なんかその靴は……ほら、『足元を見られる』ってい  
うでしょう？ 見るからにくたびれた靴じゃだめなんです」

山口「……はい、わかりました」（ちよっと、しぶしぶ……）

**「好かれる」ように基本はどきどきするが……**

しかし、服や靴を変えようが、歩き方を変えようが、彼の独特な雰囲気は変わらないの  
です。個性が強すぎて、何をやってもやっぱり元の「山口さん」っぽい。どんなに歩き方  
がスマートになっても、やっぱり山口さんなのです。そりゃあ、これからも矯正トレーニ  
ングを続け、それこそお金をかけて増毛をし、新しいスーツを買い、スポーツジムで身体  
がっしりさせれば、それなりによく見えるようになるでしょう。

でも……。私の中には三つの疑問がありました。それは、「彼の個性をなくしてまで一  
般受けをよくする必要があるのか？」「彼は売れないキャラクターだけど、いやな感じで

はない。そんな彼を変えようとするのはおこがましいことでは？」「即戦力が求められる営業で、時間がかかる改造計画をどうしても実行すべき人物か？」の三つです。

実際、当たり前だけど、私は山口さんを好きな異性の対象とは見ることはできないし、私がお客でも山口さんの説明では物は買わない……と思います。でも、ひとつだけいえることは、私がそんな山口さんを「疎ましく思っていない」「嫌いになれない、憎めない人の一人」だと見ていることです。

売れる基本は「好かれること」。〝よいしょ〟や〝ぺこぺこ〟して好かれるのではなく、自然に好かれる要素はとても重要なのです。彼の場合、その部分はすでに構築されているのかもしれませんが……。

「今のままでもいいんだけど……でも、やっぱり今のままではだめ」……。なんだか迷路に迷い込んだような感じですよ。

それでも事実はひとつ、「山口さんは、このままでは売れない」ということです。結局、売れるような人に改造するためには……彼が売れない理由をもう一度考えてみるしかありません。行き止まりに来れば、また、振り出しに戻るしかないのです。



## お客さんの心境になってみる

私は、彼が訪問したお客さんの心境になる方法を考えました。それにはやはり現場を見るしかないのです。そう思った私は、次の日、山口さんに電話をし、

「ねえ、今日はアポイントある？」

「はい。ありますよー」

「……どこの会社さん？ 最寄りの駅は？ で、何時に行くの？」

こと細かに場所まで聞き出した私がつた行動は、自分も他の案件で同じ時間にその会社で飛び込み営業をするということでした。もちろんそのことは山口さんには内緒です。

そこで、私は営業研修を売り込もうとしましたが、アポイントがとれていないため、あえなく玄関口でノックアウト。山口さんとは入れ違いで様子を見ることもできず、なんともばかなことをしてしまった私でしたが、ここまできてあきらめるわけにはいきません。その後は探偵か刑事のように、出てきたばかりの会社の前で山口さんを待ち伏せしたのです。……そして、二〇分後、山口さんは出てきました。

「和田さん、こんなところで何をしているんですか？」

「えっ、近くまで来たからちょっと待ってようかなって……。そ、それよりどうだったの？」

「はあ……。電話ではいい感じだったのですが、『検討するから』って感じで、なんだかよくわかりません」

実はそのとき、私にはひとつの答えが出ていたのです。私は、山口さんを待っていた二〇分の間に、山口さんが電話でアポをとってから、お客さんを訪問するまでの様子が想像できました。それでようやく、お客さんの心理もつかめたのです。

もし、私がお客さんだとしたら、営業のアポイントをとる電話から流れる声の感じで勝手にその人をイメージします。「かっこいい人だったらいいな」とか。

お客さんが、勝手に電話の主をかっこいい人と想像した場合、実際に本人が現れたとき、「げっ、違うじゃない……」とか「なによ、まったく……」とがっかりしてしまうわけです。もちろん、お客さんが勝手に期待して、裏切られているだけなのですが、これだけでも営業としてはマイナスからのスタートです。山口さんを最初に見たときの感想こそが、お客様の心理なのです。