



令和流の営業マネジメントの「要」とは～"個を見る"部下育成で最大の成果を出す☒



「人的資本」の重要性が叫ばれる現代、ビジネスにおける仕事の実績や目標達成そのものを管理するのではなく、モチベーションやキャリア観など従業員一人ひとりと向き合い、その成長を促すことにより成果アップを目指す「ピープルマネジメント」が注目されています。

営業部門においても、一昔前の「売上（数字）至上主義」から脱却し、ピープルマネジメント、つまり個を見る部下育成でチームの成果につなげることを模索する組織が増えてきています。しかし、昭和～平成時代のマネジメントで鍛えられてきた現代のマネージャーにとって、令和流へのシフトは容易ではありません。

そこで今回は、弊社の営業部門を統括するマネージャーが実践する、"個を見る"部下育成で成果を出す3つの手法をお伝えします。多様な価値観を持つイマドキ世代の部下たちをどのように導けば売上目標を達成することができるのか、参考にさせていただければ幸いです。

1. トップ営業だった人がやりがちな「間違いだらけの部下育成」とは

トップ営業だった人がマネージャーになるとよくありがちなのが、「自分の営業スタイルを伝承すれば必ず業績が上がる」と思い込み、メンバーに押し付けてしまうことです。一昔前なら部下たちも納得してついてきたかもしれませんが、多様な価値観が尊重される時代に育った部下たちに対してはあまり効果的ではありません。

「営業とはこうあるべきだ」と決めつけず、メンバーの得意・不得意を見極めて個性を活かした形の育成をすることが、現代の営業マネージャーに求められています。

「今月あともうちょっとで予達だから、メンバーにもっと頑張ってもらいたい……」という思うことも、マネージャーにはあるでしょう。

しかし、"数字"だけを見て指示を出してもメンバーには響きません。"部下"のことをしっかりと見て、今頑張ることはメンバーにとってどんなメリットがあるのかをしっかりと説明できれば、信頼や納得感を持って仕事に取り組んでもらえます。

2. <手法その1>メンバー一人ひとりをよく「観察」する

メンバーを知るためによく取られる手法が1対1の個別面談です。得意なことは何か、何が成長のボトルネックになっているのか、さらに一人ひとりが大事にしている価値観やキャリアアンカーなどについても、定期的な対話を通じて確認していきます。

しかし、注意しなければならないのは、本音では「できない」と思っても、上司の前ではつい「できます」と言ってしまう人がいることです。また、自分では得意だと言っているにもかかわらず成果につながっていなかったり、逆に苦手だと言っていたのに周りから見ると上手くいっていたりするなど、本人が自分の特性に気づいていない可能性もあります。

そこで、日常の行動や話すときの仕草などを観察して、面談での発言がどこまで実態の伴うものなのか

判断したうえで、メンバーの本当の得意・不得意を見極めることを、面談と並行して行う必要があります。

3. <手法その2>同じ業務でもメンバーによって声のかけ方を変える

いつの時代においても、営業は自分やチームの予算目標を達成することが必至です。そのためにやらなくてはならない業務として、テレアポ、提案書の作成、在庫管理システムの入力、など様々ありますが、イマドキ世代のメンバーに対して「とにかく明日までに●●やっておいて！」と指示するだけでは不十分です。

仕事にも合理性を求める傾向が強いため、なぜ今この業務をやらなくてはならないのか、その目的や意味を十分納得させなくてはなりません。一昔前なら「あともうひと頑張りですべて達成できる」という共通の目標で奮起を促すことができましたが、現代ではもっと一人ひとりのメリットに直結した声かけが必要です。

例えば、本人のワークライフバランスが現状"ライフ寄り"であるメンバーには、「この仕事を早くこなせるようになれば、その分早く帰って家族との時間も大切にできるよ」などという風に、プライベートを充実させるという側面から伝えてみます。逆に出世願望が強いメンバーには「これができれば出世できるんじゃない？」とストレートに言うのが最も効果的です。

どうしたら部下の心に響くのか、やってもらいたい仕事は同じでもメンバーの価値観やキャリアアンカーに合わせて声のかけ方を変えてモチベーションを上げていくことが、ピープルマネジメントの時代におけるマネージャーの大事な仕事です。

株式会社インソース より