

コンサルタント依頼前 営業社員教育対象 4人

営業社員の状況

営業社員Aさん	13年目	主任	：（給与月26万円＋歩合給4万円）
事務職員Bさん	6年目		：（給与月20万円＋歩合給10万円）
事務職員Cさん	3年目		：（給与月18万円＋歩合給4万円）
事務職員Dさん	1年目		：（給与月17万円＋歩合給2万円）

コンサルタント依頼前に存在していた問題点

Aさんの問題点：主任に抜擢されてから、Aさん自身の売上が下がり、ひどい月は歩合給がゼロ円で1年目のDさんよりも賃金が低い時もあった。

Bさんの問題点：Aさんの指導方法とBさん自身の営業の方法が異なり、Aさんに反抗的態度をとることがあった。実際、Aさんよりも営業成績が良いので、会社もBさんに強く言えないこともあった。

Cさんの問題点：Aさんの指導方法とCさん自身の営業の方法が異なり、Aさんに質問すると「前に教えたのにできないのはやる気がないのか」と詰られるので、どうしていいか悩んでいた。

Dさんの問題点：Cさん同様にAさんに質問すると怒られると感じていて、コミュニケーションがとれていない。

Aさんを主任に任命した理由：

Aさんが営業部の中では中堅であり、任命前はAさん自身の成績も上位であったため。上司への報告も、仕事準備もしっかりしているので、上司から信任されていた。

コンサルタント依頼後

営業社員の状況

営業社員Aさん	主任	：（給与月26万円＋歩合給21万円）
補助社員Zさん		：（月8万5千円：短時間パート）
事務職員Bさん	主任	：（給与月25万円＋歩合給26万円）
事務職員Cさん		：（給与月18万円＋歩合給8万円）
事務職員Dさん		：（給与月17万円＋歩合給8万円）
コンサルタント手数料		（176万円：4カ月報酬計）

コンサルタント依頼で成功した点

コンサルタントから見たAさんは、B・C・Dさんから信任されていないことは明白であった。Aさんは、部下を育てるマネジメントをできない営業マンであった。

逆にBさんはC・Dさんから信任されていて、CさんDさんはBさんとの雑談を楽しそうにしており、Aさんに近付こうともしない姿とは正反対であった。

そこで、AさんのグループとBCDさんのグループの2つに班を分けることを提案し、①Aさんには補助者をつけること、②2つのグループにノルマを申告させること、③ノルマを達成したときに支払う歩合給の基準を公開すること、④2つのグループでより成果を出したグループには、寸志を更に支払うこと、⑤残業は原則しないで勤務時間内で結果を出すように仕事の進め方を各グループ真剣に考えることをABC D全員参加の会議で取り決めた。

Zさんには原則としてAさんだけの営業補助社員であり、Aさんが外出時に、資料整理、資料作成、商品準備等をしてもらい、Aさんが営業に専念できる体制をとった。そしてAさんには、部下の指導は一切任せないで、AさんはZさんの給料も稼ぐつもりで営業に専念してもらうことにした。

Bさんには、CさんDさんを指導する前提で、主任となってもらった。その際、C

さんDさんが売上増加したら、一定割合でBさんにも歩合がつくようにした。

Bさんには、部下を育てることでBさんの歩合も増えるので、部下の育成を優先するほうが得であることを説明した。

CさんDさんには、長く勤めてもらいたい旨を説明し、Bさんの元で確実に営業成績をあげてほしいことを伝えた。CさんDさんもBさんが直属の上司の方が話しやすい、と好感触であった。

Bさんと、どうやって部下を指導するかについて打ち合わせた際に、「部下とはしっかり喋ってほしいから、食事代は社長持ちとするので、部下を飯に連れて行ってほしい旨を伝えた。」

コンサル導入後3カ月目に、AさんグループもBさんグループもそれぞれ売上が上がってきた。

Aさんに理由を自己分析してもらったところ、部下の教育に悩まなくて自分のプランで営業できるようになった、Zさんが準備をしてくれるのが非常にありがたかったとのことだった。

Bさんにも理由を自己分析してもらったところ、部下と一緒に売上増に努めているので、部下が成果を出すことを自分毎のように嬉しく思っていることが好循環につながっていると思う　とのことだった。

両グループともそれぞれのやり方で一先ず実績を上げてきたので、今後もこのやり方を継続したいと思う。

経営者後日談)

コンサルを受けるまでは、ベテランだからという理由でAさんを上司としてチームを組んでいたが、その考えがズレているとは思っていなかった。

コンサル費用は確かに社員への給与と比べては高かったが、コンサルが言うように「コンサルを使った方が純利益は残る」というのは事実だった。

コンサルが最初から言っていた「車を運転することができると、車を作ることは別。多くの経営者が、自分の会社の事は自分の会社で解決するという方針だが、その経営者は自分の乗っている車は、自分で作っていないことは当然だと考えている。会社経営も、他人の力を借りた方が上手くいくときもありますよ」という言葉に、今では深く同意している。

何でも経営者が知りたがり、報告を求めるのではなく、頑張って成果を出した社員を我がこととして、喜ぶ姿を今では見せるように努力している。

これもコンサルの受け売りだが。

昔の自分なら考えられない。自分が社員のグラスにビールを注ぎに回るなんて。でも、社員との飲み会は依然と比べて格段に楽しくなった。

良い会社になってきている自覚は実はある。