

「Y-Transformation (Y 総合部品の変革)」(以下「Y-T」)を旗印にビジネスモデルの変革に着手した Y 総合部品。営業本部・岡山支店では、「Y-T」実現に向けて、営業課長の西本が推進役となり、具体的な方策を実行した。西本がとった方法は、営業を既存営業とソリューション型営業に分け、既存営業をベテランの増田と中堅の中山の2人が担当し、ソリューション営業は入社5年目の若手社員である佐々木が担当することとなった。

この役割分担で営業活動がスタートしたが、結果は、増田と中山の退職という最悪のものとなってしまった。わずか3人しかいない営業担当のうちの2人、しかも職務経験の豊富なベテランと中堅が退職する影響は甚大であろう。

若手を新ビジネス担当するのは間違い

なぜ、このような結果となってしまったのか。まず考えられるのが、一番若手で経験の乏しい佐々木に、新たな営業方法が求められるソリューション営業を任せただことだ。新たな試みに失敗することは、企業の中では非常にまずい。まずは少しでも成功するという安全策をとるべきである。本ケースの場合は、慎重に事に当たり、ベテランの増田か、少なくとも中堅の中山に任せるべきだった。

しかも、ソリューション営業は、Y 総合部品が推進する変革の担当者である。当然、ソリューション営業は社内で注目され、ソリューション営業の担当者になることは、社内ステータスも高くなると推察できる。他方、既存営業はできて当たり前と捉えられやすい損な役回り、社内の注目度も低い、いわば日陰の立場となることは、容易に想像がつく。中山

と増田のモチベーションの面からも、若手の佐々木をソリューション営業の担当にしたのは間違いである。

しかも、西本は「人数が減って営業利益が改善するのは当たり前よね。ルーティン中心なのだから、もっと自助努力で業務を効率化すれば営業利益もより改善できるでしょ」と言い出す始末である。まさに部下の気持ちに配慮しない、上司失格の対応である。

部下の気持ちを考えない対応

一方、佐々木に対しては、成果が上がらなくても賞賛を繰り返した。この結果、佐々木は「私は会社の将来を作る選ばれし存在」「だから、何をやっても大丈夫だ」「既存営業は大したことをやっていない」と思うようになり、先輩社員である増田と中山を見下す態度をとるようになってしまった。これは、西本の部下の気持ちを考えない対応の当然の帰結であろう。

増田と中山のプライドは修復不可能

さらに、会社全体としても新人事制度によって新たな取り組みへの挑戦が高く評価された結果、佐々木が S 評価で、増田と中山は B 評価がつけられた。

増田と中山のプライドは修復不可能なものとなり、2人は退職を決意することとなる。これは西本の部下の気持ちに対する配慮の欠如が生んだ結果である。

岡山支店にとって、営業のベテラン・増田と、働き盛りの中堅・中山の抜けた穴を埋めるのは、少なくとも短期的には不可能と思える。この責任を取らされて西本が降格となる可能性は高い。

ライン管理者にとって最も重要なのは、他者の気持ちを考えて、ピープルマネジメントを行うことなのである。

セオリー◆ジョブ型人事

ジョブ型人事（「ジョブ型雇用」との言い方もあるが、人事は雇用を含む処遇や人材開発など多岐にわたる人事施策領域、人事に関する意思決定権や人事機能など幅広い分野を含むと捉えて、ここでは「ジョブ型人事」という言葉を用いる）が急速に普及している。

ジョブ型人事となれば、個々のジョブの内容と、ジョブを遂行する人的要件が具体化・見える化・共有化されることとなる。ジョブの内容として具体化される内容は、ジョブが達成すべき使命、期待される成果、ジョブの具体的内容などである。人的要件は、当該ジョブを担当するために必要な、知識・スキル・経験・行動などである。

ジョブの内容と人的要件を明確化する

ジョブ型人事を本ケースの場合に当てはめると、ソリューション営業のジョブ内容とジョブの遂行に要求される人的要件が具体的に明記され、この人的要件を満たした社員が担当者となる。

ジョブの内容では、まずは、売上高・利益目標の設定である。製品別・クライアント別の売上高・営業収益の目標も入る。売上高・収益目標を達成するために必要な業務内容も特定される。たとえば、客先への提案内容、社内での提案案件の承認に当たる管理者との折衝内容、管理者以外の社内ネットワークの内容、社内外から収集すべき情報の内容などである。

人的要件では、特定されたソリューション営業の遂行に要求される知識・スキル・経験・行動などが特定される。

たとえば経験面では、特定されたソリ

ューション営業のジョブ内容が要求する経験を有しているかが、担当者選定の第一条件となる。これまでにどのようなクライアントに対して、どのような提案を行ったか、クライアントの幅・多様性、提案の件数、提案内容の幅・多様性などの評価軸を基に、これまでの提案営業に対する経験が選抜基準となる。

戦略・施策の擦り合わせを行う

当然、営業経験の豊富な社員がソリューション営業の担当候補となるはずである。ところが、本ケースではソリューション営業の具体的な内容も、ソリューション営業に求められる具体的な人的要件も、まったく触れられていない。どうやら、具体的に何をやるのか決まっていないうのに、担当者を決めているようだ。

まず、西本は期待される成果と、業務内容に関する具体的な内容を、村田と話し合うことから始めるべきであった。これは「Y-T」に期待する成果とそのために必要な戦略・施策などについて、Y総合部品でどの程度、具体化されているかを確認する作業でもある。次に、岡山支店全体と課に期待される成果とそれを実現する戦略・施策の擦り合わせを行う。

その後、ソリューション営業のジョブの内容と人的要件を明確化したうえで、担当者に指名することとなる。当然、営業経験の最も短い佐々木が、ソリューション営業担当に適していないことは言うまでもないことであり、判断ミスによって最悪の結果となってしまったのである。

（青山学院大学大学院 国際マネジメント研究科 教授 須田敏子）