

なぜ部下が顧客に振り回されるのか

上司と部下は、どうしてわかり合えないのか。数号前の当欄で、上司層と部下層計六〇〇人を対象にしたアンケート調査を用いて分析をしました。上司世代は仕事に自己実現や自己成長を望み、部下世代はまわりから承認されることを求めています。こうした職業観の違いが、上司と部下の間に溝をつくる一因だったわけです。

両者の職業観の違いは、さまざまな弊害を引き起こしているのです。

典型的なのは、お客様に振り回される部下です。お客様はこちらの都合などおかまいなしに、「あれもやってくれ」「これも頼む」と、さまざまな要望をぶつけてくるものです。本来ならば、その中から優先度の高いものを選び、可能な範囲で対応するべきでしょう。しかし、お客様から嫌われたくない部下世代は、言いなりになって何でも引き受けてしまう。その結果パンクして、結局はお客様との約束を果たせず迷惑をかけます。

部下が承認を求める対象は、お客様だけではありません。部下は上司からも認められ、自分の居場所を確保したいと考えています。上司にとって歓迎すべきことと思えますが、じつはこれにも弊害があります。たとえば自社商品が複数ある場合、上司から重点商品

職場の心理学——第339回

部下を大きくする 「目標設定」と「動機づけ」

上司層と部下層を対象にしたアンケート調査から、上司世代は仕事に自己実現を望み、部下世代はまわりから承認されることを望んでいることがわかってきた。職業観のこんな違いを乗り越えて、部下世代をパワーアップさせるにはどうしたらよいのだろうか。

コーナープロダクト代表取締役 横田雅俊 Masatoshi Yokota

を優先して販売するよう指示を受けたとします。しかし多くの場合、お客様に合わせて提案を変えるのは営業の役割であり、現場で臨機応変に判断を下すべきです。

ところが「上司に認められたい」と考えている部下は、自分の判断がなく、ひたすら上司の指示どおりに動くようになります。顧客価値を前提に考えることができず、結果的に顧客の離反といった悪影響を及ぼします。まわりからの承認がモチベーションになるという部下世代の職業観は、このように「お客様に振り回される」「自分がいない」という欠点に容易に転換します。これを放置すれば、現場が混乱するだけでなく、本人の成長も止まります。

こうした状況に対して、「最近の若い人のことはよくわからない」と早々とあきらめている上司もいます。しかし、それでは上司としてのミッションを果たしたことはありません。人材育成は、上司の重要な仕事の一つです。簡単にわかり合えないからといって突き放すのではなく、粘り強く、部下の職業観を引き上げることが大切です。

では、どうすれば部下の目標を一段、二段と引き上げられるのか。今回は、「目標」と「動機」という切り口で論じてみたいと思います。

まず「目標」です。部下世代はなぜ周囲に流されやすく、自分というものが希薄なのか。その一因は、目指すべきゴール、つまり目標が定まっていな

いことにあります。登山をイメージしてください。どの山に登るのかを決めず、とりあえず出発したとしたらどうなるでしょうか。おそらく周囲の地形を見ながら、なんとなく上を目指しながら歩くことになるでしょう。仕事で目標のない状態は、これと同じです。行き当たりばったりで、その都度まわりを見て態度を決めるというやり方になってしまいます。

もちろんどの会社も、何らかの目標は設定しています。たとえば営業職なら、普通は一人一人に売り上げ目標が課されています。他の職種でも、定期的に面談をしてキャリア目標を設定する会社が少なくありません。いずれにしても目標をまったく設定されていない人は少ないはずですが。

しかし、目標自体が確固たる根拠にもとづいて決められたものではないため、それを与えられた部下も納得度が低いのが現状です。

実際、営業の売り上げ目標は確かな根拠がないまま、トップダウンや前年比を基に決定される場合が少なくありません。たとえば経営企画部が会社の予算を決めて、それを事業部ごとに割り当て、さらに「この部は一〇人だから〇〇億」というように決定します。

これだと個人の目標は、予算を決定する担当者のさじ加減一つになり、どこかの部署から不満が出たら、「あの部は軽くして、こっこの部に回そう」と配分が変わることもあります。

あるいは、全体予算を割り当てるのではなく、「対前年比で二〇%増にしよう」と決める企業もあります。この場合も何か根拠があるケースは稀です。「市場が来期は二〇%成長するから」という根拠があるならいいのですが、「来期はもう少し頑張れる」という精神論で決まってしまうのです。

根拠が乏しいのは、キャリア目標も同じです。ドメスティックな業界で海外に進出する予定もないのに、社長が「これからはグローバル人材だ」と言っただけで、社員にTOEICを受験させる会社もあります。このように、ちょっとした思いつきでキャリアプランが決まるケースは少なくないのです。

こうして決まった根拠の薄い目標は、三つのデメリットをもたらします。

まずは、「現実との乖離」です。目標を設定するマネジャー世代は、右肩上がりの市場を前提としてマネジメントされてきた世代です。ですから、リーマンショックで市場が半分になっても、「目標を今期の実績より下げるなんて考えられない。少なくとも現状維持だ」と強気の目標を設定しがちです。しかし、市場が半分になるのに売り上げ目標を据え置くということは、シェアを倍にするということで、これはさすがに無謀です。たいていは途中で修正を余儀なくされます。

逆に、目標が低すぎるパターンもありえます。たとえば市場は倍々で急成長しているのに、根拠なく「目標は対

Workplace Psychology, Work Stress

或る老画家の「ビジネス」意識



老画家は残る力をふりしぼって毎日制作にはげみ、貯めこんだ画材を使いきりましたが、いつもどおり作品はほとんど売れませんでした。



...このごろ思ふだけども、私のやってきたことは物理的にはもの(絵具)を物動ただけで、経済的には不良在庫を増やしただけなのかなって

前年比で一〇%増」と決めた結果、多くの機会損失を生んでしまいます。これは非常にもったいない話です。どちらにしても、目標は実体を反映させることが大切です。実体を無視して希望や憶測だけで決めると、現実とかけ離れたものになります。

二つ目は、「あきらめを助長」というデメリットです。目標に根拠がないことは、部下も薄々気づいています。そうすると、目標にコミットする気持ちも湧きません。その結果、暗雲が立ち込めはじめると、「どうせ現場を知らない人間がつくった目標だから、達

成できなくても俺たちのせいではない」と、悪い意味で開き直る部下が出てきます。つまり根拠がないことが、目標達成をあきらめることに口実を与えてしまうわけです。

三つ目としては、「短期視点に陥る」という点があげられます。本来、目標は、消費のトレンドや競争の動きといった中長期の市場環境を想定したうえで策定すべきものです。ところが、根拠のない目標には、中長期の視点がつたぐり込まれていません。そのような目標を見て仕事をしていたら、目標達成に向けた動きも必然的に短絡的

になります。

部下世代がお客様の顔をうかがうのも、目標に中長期の視点がないことが一因です。たとえばお客様から値引きを要求されたとき、このとき中長期で「脱デフレ」という戦略があれば、値引きをせずにお客様を満足させる方法を探ることになるでしょう。しかし、目の前の短期目標しか与えられていない部下は、「値引きしたほうが売り上げ目標は達成しやすいし、お客様にも喜んでもらえる」と考えてしまうのです。これらのデメリットを解消するには、部下の目標を根拠なく場当

たりの決めるのではなく、まずは中
長期の視点で戦略的に会社の目標を定
めること、そして会社の目標を個人レ
ベルに落とし込んで連動させていくこ
とが大切です。

たとえば「わが社は三年かけて、○
分野で新規事業を立ち上げる」とい
う目標が決まっていれば、個人として
も「新規事業に参加するには、この部
門で実績を残したほうがいい」「この
部門に配属されるために、○○関係の
資格を取得しよう」と目標が定まって
きます。きちんとした根拠から個人レ
ベルの目標が明確になれば、部下世代
もそう簡単に揺らがなくなるでしょう。

「やらされ仕事」を 「やりがいある仕事」 に変えるには

このとき上司は、部下の目標を共有
することを意識してください。会社の
中長期的な目標から個人の目標を導く
ことができた時点で、部下の職業観は
引き上げられています。それを共有し
て確認する作業をすることで、「目指
しているところは同じなのだ」とわか
り、両者の間の溝も埋まっていけます。
ただ、共有の仕方には注意が必要で
す。かつては上司が部下を飲みにつれ
ていって目標の共有を図っていました。
しかし、いまの部下世代はアンオフィ
シャルな場での共有より、面談などの
オフィシャルな場での共有を好む傾向

があります。そういう意味では、紙に
書くのでもいい方法です。書類として残
すことで、目標へのコミットはさらに
強まるでしょう。

さて、部下世代の職業観を引き上げ
るもう一つの切り口が「動機」です。

部下世代は、自分の判断がなく、上
司の指示を拘子定規に実行する傾向が
あることはすでに述べました。その結
果、次のようなことがよく起きます。
営業でお客様に最適の提案をするに
は、まず先方のニーズについて情報を
収集する必要があります。そこで上司
は部下に「ヒアリングしてこい」と指
示をします。すると、部下は「○○で
お困りではないですか」「この商品で
解決できますが、いかがですか」と、
いきなり売り込みのための質問を始め
てしまうのです。

こうした営業マンに、「なぜそうい
った質問をしたのか」と聞くと、たい
ていは「上司に命じられたから」「営
業支援ソフトに入力項目があるから」
といった答えが返ってきます。彼らは
自発的に聞いているわけではなく、誰
かにやらされて仕方がなく聞いている
だけなのです。

自分の頭を使って、自発的に質問す
るかどうかが、その差を分けるのが「動
機」です。

部下に「顧客のビジネスに貢献した
い」という動機があったとします。本
気でそう考えていけば、お客様のビジ
ネスのことを深く知りたくなるはずで

す。そうすると、「事業の方向性はど
うなっているのですか」「競合は、ど
こを想定されていますか」と突っ込ん
だ質問が自然と出てきます。逆に言う
と、通り一遍の質問しかできないのは、
動機がないからなのです。

営業のヒアリングを例に説明しまし
たが、動機が重要であることは他の仕
事でも同じです。動機が深ければ、事
務処理系の仕事も、受け身の「やらさ
れ仕事」から、自ら考え行動する「や
りがいのある仕事」へと変わってい
きます。

問題は、部下世代にどうやって動機
づけするのでしょうか。残念ながら、
指示によって動機づけはできません。
動機は、本人が自分と対話を重ねて、
頭を悩ませ続けた末にようやく生まれ
てきます。「こうすれば面白くなる」
と上司が力説するのは逆効果で、むし
ろ強制感につながります。

では、部下の動機づけのために上司
ができることは何でしょうか。基本的
には部下が自分で気づくのを待つしか
ありませんが、気づきやすい環境をつ
くることは可能です。そのために、私
は三つのことができると考えています。

一つは、会社の中長期的な目標を明確
にすることです。会社がこれからどこ
に向かい、何をしようとしているのか。
そういった情報は、部下が自分で考え
るときに格好の材料になります。

二つ目として、上司が質問すること
も大事です。部下が行動するとき、そ

の都度、「何のためにやるのか」と聞
くのです。質問すれば、部下は考えざ
るをえません。自分で考えずに指示ど
おりに動くとする部下世代にとって
は、「なぜ」と問うことが最大の刺激
になるはずで

三つ目として、あえて部下を奮起さ
せるのも有効です。いまの部下世代は
スマートなので、「なぜ」と理由を尋
ねると、どこかで聞いたような模範解
答が返ってくるのが少なくありません。
そこで「お客様に貢献したいとい
うけど、お客様は本当にそれで喜ぶの
かな」と反論するのです。動機が腹落
ちしている人は、水を差されたことに
対して、おそろく反発するでしょう。
そうでない部下は、動機が借りものだ
ったり、まだ深まっていない証拠とな
ります。さらに時間をかけて見守って
いく必要があります。

目標と動機。この二つが揃うと、部
下世代も自立的に物事を考え、まわり
に振り回されなくなります。そこまで
部下を引き上げることが上司の役目で
す。一朝一夕にはいかないかもしれま
せんが、粘り強く育成に努めてほしい
と思います。

●よこた・まさとし 長野県生まれ。設計士として
活躍後、外資系ISO審査機関にて営業職を経
験。最年少、最速、最高記録を更新し、世界八
国三〇〇人のトップセールスになる。営業に特
化したコンサルティング・トレーニングファーム
としてカーナー・プロダクト設立。著書に「1000
人のトップセールスに学ぶ」「死に続ける会社」の
営業法則「営業は感情移入」などがある。