

今月の相談事例（2月号）

顧問先社長 経営幹部各位

〒428-0006 静岡県島田市牛尾 1158-3
三浦労務経営事務所
特定社会保険労務士 三浦 茂
TEL 0547-45-5811/FAX 0547-45-5821
URL <http://masterslink.jp/sr/miura/>

【相談】

重要な顧客への営業を任せているのですが、成績が上がらないどころか、最近奮わなくなってきました。先日、病気療養のために2週間ほど休業したことを契機に、いかに仕事をしてきていなかったか、同僚などからの評判がどれほど悪いかが顕在化しました。

本人もその立場の悪さから体調不十分なところを無理して出勤しはじめたのですが、事務所で残務をこなしている程度で、とても汚名返上をしようとする気概が見えません。

どう対応すべきでしょうか？辞めていただくのが良いのでしょうか？

【アドバイス】

今回の病気療養で判明したことは、次のようなことでした。

- ・2週間ほどの療養となることは事前に医師から告げられていたことであるから、ルート先の顧客には当然、事前に調整済みであり、仕事はきれいに片付けてから入院すると思いきや、入院前の伝票処理は、未処理のまま、理由を尋ねると「忘れていた！」と。
- ・ルート先には断りを入れていないため、顧客からクレームが届き、同僚が詫びに行った。入社後、顧客に詫びに行くかと思いきや、「手術箇所が痛むから！」と放置。
- ・入社後、手術箇所が痛むからと、事務所にこもったままだが、私的消費物の運搬には精を出している。
- ・顧客回りに出ないので理由を尋ねると、やはり「痛みで運転ができない！」と言うが、顧客までの距離よりも通勤距離の方がはるかに長い。
- ・他の者にフォローさせると言えば、「自分にしか分からないから、無理だ！」と。

そして、営業成績が上がらない理由は単純なことでした。

- ・顧客に積極的に話しかけ、顧客の言葉に耳を傾けていない。
- ・顧客に有益な情報を全く提供していない。
- ・仕事をしていない自分を会社や同僚に偽っている。
- ・自分を買い被り、成績の悪さを市場競争や顧客予算のせいにしてしている。
- ・会社の支持を得ようとしたり、同僚の協力を得ようとしたりしない。

“ダメ社員”対応です。営業成績が上がらないことが重要な問題であることは、その原因を市場競争や顧客予算が原因であるとしていることから認識しています。しかし、その主原因を外的要因とし、自分自身の行動に問題があるという認識がありません。したがって、彼自身に行動を振り返らせ、問題行動をひとつ一つ明らかにし、認識させることから始めなくてはなりません。問題を指摘する会話ではなく、彼自身の振り返りのなかから、彼自身が問題行動を発見していくことを支援する会話ですすめていく必要があります。

ただ、仕事を囲い、ブラックボックス化し、人の介在を拒み続けていることから、すんなり運ぶとは考えにくいです。自分を正統化したり、合理化したりすることが繰り返されるでしょう。対応していると、その“ウソ”が目につき、うんざりしたり、怒りが込み上げてきたりするかもしれません。しかし、指導者が感情的になったらその時点で、ゲーム・オーバーです。

また、逃げに回るかもしれません。その行き着くところが辞職です。辞職によって、少ないながらも営業成績が一時途絶えるかもしれません。しかし、それを恐れていたら彼の成長、事業の発展は望めません。

その危機が過ぎたら、彼の言葉で今後の行動計画を立てさせます。そして、その実行状況を定期的に確認し、さらなる行動化の動機付けを図っていきましょう。

（この著作権は三浦労務経営事務所に帰属する）