

# 実例人事のコンフリクトマネジメント

「価値観の対立」を越えて職場のダイバーシティを進めよう

## 実例 4 営業トップ vs 経営層

株式会社グローディア 代表取締役 各務 晶久

プレーヤー時代の業績が高く評価されて管理職に昇進した人が、その後、急に周囲と軋轢を起こして評判を落とす…皆さんの周りにもこういう人はいるのではないだろうか？

今回は、抜群の営業成績を誇っていた社員をマネージャーに昇進させた途端、周囲が期待する役割と本人の思いにズレが生まれ、コンフリクトを起こした事例を紹介する（人物名、企業名は仮称）。

### 問題シーン

#### トップ営業マンの登用

剛田厚さん（38歳）は、(株)ヒューマンカンパニーで人材派遣の営業に従事していた。

離職率が比較的高い業界であり、剛田さんの同期もすでに大半が転職していた。そんななか、彼は顧客からの高い信頼を得て、常にトップクラスの営業成績をキープしていた。

フラット型組織を標榜する同社では、1人の営業マネージャーに多くの営業担当者をぶら下げる文鎮型の組織形態をとってきた。

しかし、社員の増加とともに現マネージャーの管理限界を超えたため、トップ営業マンの剛田さんを新たにマネージャーに任命し、営業部隊の半分をまとめるようミ

ッションを与えたのである。

剛田さんは、重責を感じながらも張り切っていた。部下の相談や悩みをよく聞くよう心掛けていたし、チームの雰囲気がよくなるよう心を配っていたつもりである。

マネージャーに就任して3ヵ月が経過した頃、剛田さんは突然、経営会議への出席を求められた。会議では、彼が預かるチームの業績が急激に落ち込んでいることを経営陣から責められ、改善計画書の提出を命じられた。

2週間後、再び経営会議に出席した剛田さんは、提出した改善計画書の内容に具体性がないと厳しい叱責を受けた。

会議中は黙って聞いていた剛田さんだったが、会議終了後に営業担当役員に「一生懸命をひねって考えた対策で、これ以上は自分には無理です。マネージャーを降ろしてください」と涙ながらに訴えた。

### 剛田さんの視点

#### 感情に寄り添うことが大事

うちの営業は、仕事の特性上、どうしても1匹狼になってしまふ。業績が上がらなければ1人で悩みを抱え込み、解決できなければ最後には辞めてしまふ。

これまでは、ある程度多めに採

実例 1	オーナー社長 vs 大企業OB
実例 2	ゆとり社員 vs バブル上司
実例 3	上昇志向 vs 専門志向
実例 5	"意識高い系"部下 vs 実直上司
実例 6	女性総合職 vs 男性上司

用し、生き残る奴だけを残すという会社方針だったが、採用難の時代にそんなやり方は通用しない。

チーム内で情報共有がされず、他人の手柄をうらやんだり、足を引っ張ったりする雰囲気がある。

自分は、若い頃からこのような職場風土を何とか変えたかった。だから、まずは部下1人ひとりの悩みをしっかりと聞くことにした。

デスクにふんぞり返っていても、部下は素直に言うことを聞いてはくれないので、自分も率先して営業の第一線に立ち続けている。

営業は真面目に、かつ熱心に行っていれば成果は後からついてくるものだ。

事を急いでも業績はよくなるまいと思うが、経営陣に理解してもらえなかった。これではいつまで経っても会社はよくなるまい。

### 経営陣の視点

#### 課題解決能力が欲しい

「剛田マネージャーに相談を持ち掛けても、具体的な解決策は何一つ示してくれない」という不満が多く寄せられている。親身にな



各務 晶久 (かがみ あきひさ) <http://www.glodea.co.jp/>

株式会社グローディア代表取締役、NPO人事コンサルタント協会理事長。川崎重工、日本総合研究所を経て独立。大阪市人事に関する専門委員、大阪市特別参与、大阪商業大学大学院非常勤講師等を歴任。中小企業診断士。同志社大学卒、関西学院大学大学院でMBA取得。著書に「人材採用・人事評価の教科書」(同友館)、「メールに使われる上司、エクセルで潰れる部下 利益を生むホントの働き方改革」(朝日新聞出版)

って話を聞いてくれるが、「つらいけど頑張っていこう」と言われるだけで、何をどうすればよいのか、一切アドバイスがないそうだ。

若く、未熟な営業担当者は、どのように業績を伸ばせばよいか余計に悩み、他チームの同期によく愚痴をこぼしている。また、大口顧客は彼自身が離さず、手柄を部下に譲らないという不満も聞く。

このようなことから、彼のマネージャー就任後、チーム業績は如実に落ち込んでいる。彼に改善計画をまとめるように指示したが、「チームワークを引き上げる」「個々人のやる気を引き出す」といった抽象的な内容ばかりだ。

管理職として、大局的な目で原因を分析し、具体的な対策を列挙し、優先順位を付けて提案してほしかったが、期待外れだった。精神論ばかりで、論理性や手段の具体性に乏しいからだ。

高い業績を上げるノウハウを若手に注ぎ込んでほしかったが、出し惜しみしているようにしか見えない。

### 対立点の抽出 管理職イメージに大きな違い

剛田さんが理想とするのは、部下の悩みをよく聞き、共感を示すことで、部下のやる気を引き出す管理職だ。

一方、経営陣は目の前の課題を

論理的に、かつ具体的に解決することを管理職に求めている。

双方がイメージする管理職像にズレがあったため、期待する行動や成果にも当然ズレが生じ、コンフリクトを生じたのである。

### 人事部門の役割 3つの対策

圧倒的に多いのが、今回のケースとは真逆のケースだろう。モーレッツ営業マンを管理職に昇進させたら、根性論で部下を追い立てて潰してしまうケースだ。

今回のケースは、これまでの組織風土に問題意識を持っていた剛田さんが、民主的リーダーになるうとして失敗した事例だ。

本人は民主的リーダーシップを発揮したつもりだが、部下や経営陣からは、精神論しか言わないと、結局モーレッツ上司と同じ評価を受けている点が実に興味深い。

このようなことがなぜ起こるのだろうか？ その原因と対策は以下の3つに大別できる。

まず、1点目が、管理職の「選抜」問題である。

言い古された表現であるが、優秀なプレーヤーが名監督になるとは限らない。従って、プレーヤー時代の業績とは別の視点で管理職を選抜すべきだ。

三隅二不二氏のPM理論にある通り、「業績志向」「(人間関係の)

維持志向」の2つが共に高い管理職を選抜する努力が必要だ。剛田氏は「人間関係の維持志向」は高いが、チームの「業績志向」が甚だ弱かったといえる。

2点目が、管理職としての訓練を一切積まずに任用してしまうことだ。

これまでプレーヤーだった者が、ある日突然、計数管理を求められたり、細かな管理資料を作成させられたりするため、十分にその役割が果たせない。

しかし、これらの仕事を通じ、プレーヤー時代とは異なる大局観や論理性が初めて磨かれる面もある。

よって、人事部門は早い段階で管理職候補者に間接部門の仕事を経験させるよう取り計らうべきだ。

高い業績を上げる者をプレーヤーから外すのは勇気が要るが、非常に重要な人事異動だ。なにも部門間異動の必要はなく、部門内で間接業務を経験させれば十分だ。

3点目が、会社が管理職の役割を明文化していないことだ。

「管理職としての働きが分かっていない」と嘆く中小企業経営者に「管理職の職務分掌規程を作っていますか？」と質問して、まともに作っていた試しがない。

会社が管理職に期待する役割を明確にせず、「社員が分かっていない」と嘆くのは的外れだろう。