

## 優秀な営業マンが退職しない体制

**Q.** 優秀な営業マンが辞めていく。どうすればよいか？

**要旨** 優秀な営業マンには比較的収入面で優遇されているケースが多く、成果への評価を給与で反映している傾向があります。もちろん、これは必要なことですが、見落としがちなのが定性的なケアです。ここでは代表的な事象を取り上げて対策を考えます。

### 解説

#### 1. 優秀な営業マンが辞める多くの理由

「提案シート」の1. 記載されている一覧表をご参照ください。ここでは、退職理由で多く挙げられているものを大きく5つに分類しています。①～⑤を要約すると、

①自己成長への不信、②会社の社会貢献性への理解不足に疑義、③合理性・効率悪化による不満、④自己の承認欲求不満・メンバー統制での疲弊、⑤上席者とのリレーション不足、となります。

ここで注目すべき点は、給与への直結した不満理由が挙げられていないことです。中小企業では「給与優遇＝満足獲得」と捉えていることが多く、まずは、ここのギャップに気付くことが重要です。また、複数の退職理由を抱えているケースも多くあります。クライアントにはこの点も留意しながら慎重に考察するよう促す必要があります。

#### 2. 各理由に対する要因について

上記退職理由①～⑤に合わせて各要因を項番に合わせて列挙しました。まずは「提案シート」2. の一覧表を参照してください。個々で挙げている要因はほんの一例です。そのため、クライアントが「該当なし」、「当社の場合では違う」と否定することが想定されます。あくまで傾向として捉え、詳細

理由については本人しか分からないことを訴求する必要があります。また、退職理由も複数あることから、冷静かつ客観的に組み合わせながら原因分析をするよう注意を促してください。

そして、コーチング（※）による傾聴と肯定を繰り返しながら当事者の意見や考えをしっかりと聞き入れることで本音が出てきます。時間をかけて確実に真因を掴みます。  
※コーチング：相手の胸中にある本音と答えを引き出すコミュニケーション手法

#### 3. 各要因に対する対策ポイント

「提案シート」3. は、退職理由の要因①～⑤に合わせて各対策を項番に合わせて列挙しました。各対策ポイントに沿いながら、今後どのように方策を取り入れるのか検討する必要があります。できることから実施してください。

また、傾向を知った上で、自社で解決できないことは専門家やコンサルティング機関への相談も有効です。

# 優秀な営業マンが退職させない定性的ケア

## ＜ご提案のポイント＞

- ・ トップ営業マン、優秀な営業マンがなぜ退職してしまうのか？大きな要因を挙げながら考察しましょう。
- ・ 仮説として該当する要因がある場合は対策ポイントを参考に対処方法を検討します。

## 1. 優秀な営業マンが辞める多くの理由

優秀な営業マンが辞める理由を5つご紹介します。

①	仕事や会社を通じて、これ以上の自己成長を期待できない。
②	会社の方向性が見えず、迷いが生じている。
③	自身に予算や業務負荷が集中して、大きな負担を感じている。
④	決裁権限を与えられず裁量の範囲が狭いため、社内での立場が変わらない。
⑤	孤独に悩むことが多く、理解者がいないと感じている。

注目すべきは給与・収入への不満が多くないことが分かります。

## 2. 各理由に対する要因について

上記①～⑤の要因を整理しました。

①	自身のあるべき姿が定まらず目標を持てない。業務マンネリ化、尊敬する上司不在。
②	社会における会社の役割が理解不足。目標達成の目的が不明。
③	予実管理で疲労・辟易。効率改善への挫折感。プライベート時間の不足感。
④	事業参加の実感がない。取引先との要望調整に疲労・辟易。メンバー統制での不条理。
⑤	メンバーとの意欲ギャップ。上席者の関与不足・放任。社内でのコミュニケーション低下。

上記は代表的な要因です。少しでも該当する点があれば早急に対処が必要です。また、要因は他にも考えられますので、まずは事実確認から行い、意思・思考・心情を早期に確認してください。

## 3. 各要因に対する対策ポイント

上記①～⑤の対策を整理しました。

①	コーチングにより「あるべき姿」を想像させる。仕事に取り組む上での目的を明確にする。
②	企業理念の本質的な理解に努め、収入だけではなく存在意義でやりがいを実感させる。
③	全メンバーの業務分掌を明確にする。メンバー育成方針の共有。
④	社内キャリアパス制度の構築・見直し。権限移譲の検討。
⑤	コーチング対話による相互理解。会社として何を支援していくのか明示・誓約する。

まずは“仕事のやりがいとは何か？”を確認し、対策・改善のテーマを定めてください。