

営業戦術の変更

[支店長から営業課長への伝言]

わたしは、この時間に君との打合せを約束していたが、他に急用ができたので、いますぐここを出なければならない。そこで、わたしの伝言をテープに吹きこんで残しておくから、よく聞いて、その指示を忠実に実行してくれたまえ。紙と鉛筆の用意はいいかね。

わたしが今日君に云いたいことは、あまり楽しい話ではない。今月の目標達成の遅滞と、君を含めたセールスマン達の気の弛みについて、注意しておきたいのである。

10

わたしは、昨年の12月にこの支店へ赴任して以来、君の意見を取り入れて、目標数字をわざと低めに設定してきた。それは、当支店の基礎固めのため部下たちが新規顧客の開拓に時間を割けるよう、多少とも余裕をもたせるべきだという君の主張を尊重したからだ。

先月、本店での支店長会議に出席したが、当支店のここ数か月間の目標達成額は、他の支店に比べて、きわめて見劣りがした。わたしはその席で、今迄は基礎固めの時期である旨を説明し、来月からは本格的に取組む用意のあることを、営業本部長に伝えて帰ってきた。それなのに今月の実績はなんだね。相変わらず低迷しているじゃないか。

そればかりではない。先月6月はボーナス支給月であった。当社の慣例として、ボーナス月には、その支給額に相当する収益を、該当月の月間売上げ目標額に上乗せしなければならないことは、君たちもすでに十分承知していることと思う。しかるに、6月分の目標達成状況をみると、このボーナス支給相当額に見合う部分は、ほとんど達成できない状態であった。このようななぶざまな状態は、他の支店にはまったくみられない。

それらのこととは、すべて君たちセールスマンの弛みからきていると思う。わたしの見るところでは、近頃、君と部下たちがあまりにも馴れ馴れしくしすぎているように思う。この馴れ馴れしい関係は、部下の上司に対する「甘え」を助長させ、ぬるま湯的職場の雰囲気を作り出す原因となっている。例えば、昼食休みであるが、当然休みは1時間と決っているのに、君たちはだらだらと2時間近くも取っている。また、営業時間中も無駄話が多く、けじめを欠いている。近頃の職場のだらけ方ときたら、もう目をつぶって我慢してはいられない状態だ。部下を甘やかすだけが能ではない。締めるところはきちんと締めなければいけない。それが課長の役目じゃないか。この点をよく自覚して、責任をもってこの職場のだらけた空気を引締めてほしい。

さて、今月の目標達成についてだが、昨日までの実績では、目標の完全達成が非常に困難になってきていることは明らかである。だが、今月こそは、なんとしても目標を達成しなければならない。当支店のメンツにかけてもだ。そこで、当支店の今月の営業戦術をつぎのように変更するから、諸君はそれを部下に伝え、今日から直ちに実行に移してほしい。

本ケースは、慶應義塾大学ビジネス・スクール関本昌秀の指導の下に、同スクールの関本ゼミナールのメンバー（昭和46年度3期生）が共同作成したものである。

本ケースの著作権は、昭和46年慶應義塾大学ビジネス・スクールによって所有されている。