

# 社長の悩みに答えます

荘銀総合研究所

経営コンサルタントが、さまざまな経営の課題に悩む社長にアドバイスします。  
第5回は旅行社を経営する社長からの相談です。

- ある中堅旅行社では、主催旅行と団体旅行の申し込み減少があり、全営業所で売り上げを落としていた。危機感を抱いた社長は、新規販売策のアイデアを募るべく営業会議を開いたもののアイデアは出ず、営業員は自分の抱える顧客にこれまで通りの売り方を続けるのみであった。新しい売り方を見つけられないまま、当旅行社は今年も売り上げを落とした。

## 第5回

## ～年々売り上げを落としてきた旅行社編～

### 社長の対応

営業員1人当たりの売り上げを増やそうと売り上げノルマを定め、その達成度で社員を評価する人事制度に改定しました。しかし、社長の思いとはうらはらに、売り上げを上げるどころか落とす結果となってしまいました。

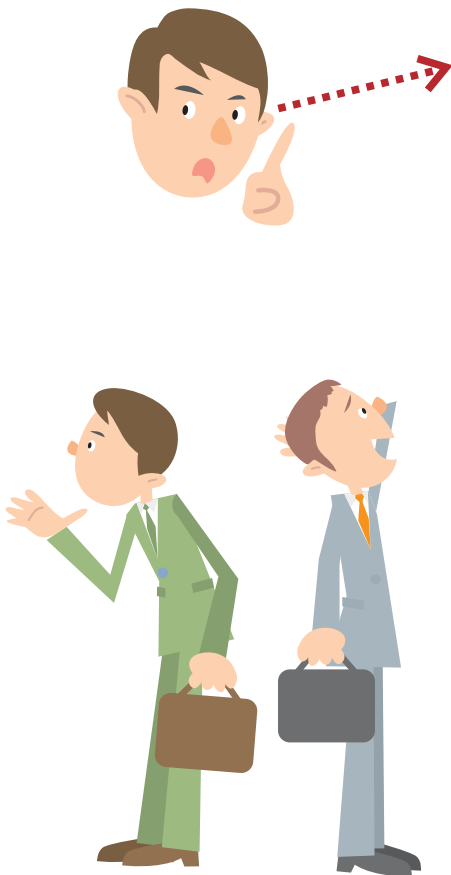
### コンサルタントの視点

売り上げを上げる方策を探るべく、コンサルタントは営業員一人ひとりと面談しました。社員はそれぞれ自分の売り上げアップに励むあまり個人商店化が強まり、下記のような事態が起きていました。

- 1) 営業員同士、またカウンター係員と営業員間で新規顧客をつかむヒントとなる情報交換をしない
- 2) JRや航空機利用のお得情報に最も詳しいカウンター係員がこれまでのように営業員に商品知識を教えなくなり、お客さまから「お得情報を提供してくれない」と不満があがっている
- 3) カウンター係員にもノルマが課され、彼らも外に営業にでるようになったことから店に係員1人の時間が増え、お客さまを待たせるというサービス低下を起している
- 4) 鳴っている電話に出ない、自分の担当以外の接客がぞんざいで伝言を忘れるなど客対応が悪くなり、苦情やトラブルが増えている
- 5) 先輩に後輩を育てる余裕がなくなり、新人と中堅営業員の売り上げが伸び悩んでいる

面談を進めるうち、コンサルタントはこうした問題の遠因が「売り上げノルマの達成度合いのみで評価する人事制度」にあることに思い当たりました。

また、組織体制にも改善の余地があると気づきました。営業員の一日の仕事を分析してみると、想像以上に外交営業時間の少ないことが分かりました。営業員の時間の多くは、旅行の手配や企画書作成、電話応対、DMのあて名書き等の事務作業に費やされます。コンサルタントは、この内勤業務から開放されればもっと営業に出ることができるのにと感じました。



## 社長へのアドバイス

コンサルタントは、売り上げノルマ一辺倒のこれまでの人事評価をやめ、かわりに下記人事制度と組織体制に変更するよう提案しました。これらの提案は、危機感を抱く社長の決断で、即実行に移されることになりました。

### 1. 売り上げノルマ制人事評価制度を廃止

売り上げノルマ制人事評価を廃止するかわりに「定性評価」と「売り上げ実績評価」の両面で評価する制度としました。特に、定性評価は次のような評価の項目を明確にすることで、努力すべき道筋を示しました。①新規顧客獲得に実績を上げた、②新人をお客さまの注文に対応できるレベルに育てた、③新規主催旅行を提案し、かつその旅行商品が売れた、など。

### 2. 二担当制営業組織を三担当制に変更

これまでの「営業員」と「カウンター係員」の二担当に、「内勤担当」を加え三担当制としました。内勤担当を設けたことで、「外交は苦手だが書類作成・計算は速く正確にできる者」は、内勤として適正に評価され、一方、「外交は得意だが、書類作成・計算は苦手で時間のかかる者」は、営業に専念できるようになりました。これにより、外交の得意な者はどんどんお客さまのところに向向いて注文を取り、受注したツアーの手配や必要書類の作成は内勤者が行うようになって、互いの能力を活かした効率的な販売体制が組めるようになりました。

### 3. 個人ノルマを廃止し、営業所単位で売り上げ目標を設定

年度販売目標を上回った営業所には、所員全員に一律同額の褒賞金を出すこととし、営業所をあげて協力し合うよう促しました。

.....

## その後…

人事制度と組織体制を変更して一年、前年を上回る売り上げを上げることができました。長年にわたり売り上げを落としてきた当旅行社が、制度の変更後一年で早くも対前年比売り上げ増を達成したのは予想外のことでした。チームワーク作りに力を入れた制度が効果を発揮したようです。

## 格言

# “個人ノルマよりチームワーク強化方式がよい場合あり”



「ノルマを与えて頑張らせることこそ最大売り上げを上げる手法」と思われがちです。どのやり方が最も売り上げを上げ得るかは、売る商品、売り方、企業風土、市場によって違ってくるとコンサルタントは考えます。個人にノルマを課すことによるデメリットと、社内のチームワークについて検討してみてもいいのではないでしょうか。