

渉外担当者に成果を出させる進捗管理の方法

できる支店長が目標達成できる理由

第2回

有限責任監査法人
トーマツ JA 支援室
みず たに せい ご
水谷 成吾

1. 目標達成できないのは支店長が目標未達でもよいと思っているから

推進目標は絶対に達成しなければならない数字のはずが、農協の現場では「目標が高すぎる」「外部環境が厳しくなっているのだから未達成でもしかたがない」などと発言する支店長によく会います。

このような支店長は、推進目標を“達成できたらいいな”くらいの努力目標としか考えておらず、推進目標に対するこだわりが弱すぎます。

推進目標の達成にこだわっている支店長と努力目標としか考えていない支店長との差は“進捗管理のタイミング”を聞けばすぐにわかります。進捗管理は目標達成のための手段ですから、月次での目標に対して月末に進捗を管理しているようでは遅すぎます。

このような支店長は、本店・本部に報告するために進捗管理を実施しているだけで、月次で目標未達成であっても平気で目標に対して達成率が70%などと報告しています。月次での目標が必達と思えば、2週間ごとの進捗管理が必要です。そして、2週間ごとの目標が必達と思えば、週次での進捗管理が必要です。さらに、週次での目標が必達と思えば、

日次での進捗管理が必要です。支店長が推進目標を絶対に達成しなければならないと考えているのであれば、目標に対して遅れがあるときに挽回可能なタイミングで進捗管理を実施しているはずです。

2. 会議を仕事ではなく目標達成の手段として考える

目標達成に向けて定期的に進捗管理会議を実施している支店長と話すとき、会議を開催することが仕事であるかのような認識で、週次や月次の進捗管理会議を開催していることに支店長自身が満足しています。

このような支店長がいる現場で実施されている進捗管理会議には、①会議の目的がはっきりしていない、②会議が単なる報告で終わっている、③会議のために準備する資料が多いという共通点があります。

進捗管理会議が単なる情報共有の場でしかなく、会議に間に合わせるために各渉外担当者が主観的な判断で作成した資料を報告させて、支店長は「計画通りに頼むぞ」「何かあったら相談にこい」と言っているだけなら時間の無駄です。これなら管理をやめて全員が渉外担当者として、それぞれの渉外活動に集中したほうが成果は出ます。

進捗管理会議では、渉外担当者と支店長が目標未達成の原因について、徹底して話し合い改善策を決定しなければなりません。そのため、会議が終わった後には、渉外担当者は目標達成の糸口がつかめたと感じていなければならず、支店長は目標達成への目処が立ったと感じていなければなりません。

3. 「過去」ではなく「将来」を管理する

支店で実施している進捗管理会議に同席すると、できる支店長とできない支店長とでは会議の内容に歴然とした差があります。できる支店長が渉外担当者に目標達成の見込みを掘り下げて確認しているのに対して、できない支店長は過去の数字の確認をしているだけです。

できる支店長は、渉外担当者の「がんばります」「何とかします」という決意表明では納得せず、なぜ目標を達成できるのかが具体的になるまで、渉外担当者に問い詰めます。将来の獲得見込みとして考えられるのは、①既存利用者に対して、あとどれだけの上積みができるのか、も

しくは②新規利用者・休眠利用者をどれだけ開拓できるのかの2つです。できる支店長は、渉外担当者の話す将来の獲得見込みの内容を確認し、獲得の確度と獲得に向けた行動に納得できるまで徹底して考えさせます。

一方、できない支店長は、渉外担当者に順番に契約獲得額と目標達成率を読み上げさせ、目標達成率の低い渉外担当者を怒鳴りつけているだけです。獲得実績や目標達成率などは事前に確認しておくべき数字であり、数字の確認を会議中に実施することは時間の無駄です。支店長は、会議の場で目標達成率の低い渉外担当者の行動を事前に確認して、解決すべき課題を特定するとともに、目標達成に向けて具体的に何をしなければならぬかをアドバイスすべきです。

4. 自分が行動すれば間違いなく達成できる指標で追い込む

目標達成率の低い渉外担当者に対して、数字で詰めてもほとんど効果はありません。このような渉外担当者に目標達成度の低い理由を問えば、「〇〇信金にキャンペーンの金利が負けている」「〇〇銀行が借り換え攻勢をかけてきた」など、目標達成できない理由をいくらでも答えるでしょう。ここで「言い訳はいいから、なんとかしろ」と怒鳴っても「なんとかできるなら、とっくになんとかしているよ。やる気だ、根性だって怒鳴っていればよいのだから支店長なんて楽なもんだ」と聞き流しているのが落ちです。

このような渉外担当者に対しては、結果ではなく行動で詰めることが必要です。結果に関しては、相手があることなので様々な言い訳が付きませんが、行動に関しては自分がやるか、やらないかだけです。言い訳は一切通用しません。

支店長は渉外担当者と訪問件数など、渉外担当者が行動すれば間違いなく達成できる指標を設定する必要があります。しかし、「なんでもいいから訪問しろ」というと、契約の獲得可能性とは無関係に自分が行きやすいところに行って時間をつぶしてきます。必ず「新規利用者への訪問件数」や、行きにくさを感じて訪問頻度が落ちている「休眠利用者への訪問件数」を目標として設定して、やらなければならない状況に追い

込んでいきます。

そのうえで、日報等を活用して行動状況を確認します。

ここまで追い込んでも、突然の書類作成や会議・研修への出席など、できない理由を用意してくる渉外担当者もいます。そのようなときに、「今回は仕方がない。次回はかならず行動するように」などと甘やかしてはいけません。「約束した行動すらできないということは、やる気がないと捉えられても仕方がない」と厳しく叱ることが必要です。

5. 成果が出ないときには改善すべき課題を絞り込む

渉外担当者の推進プロセスを棚卸していると、複数の問題点が見えてくることがあります。このようなとき、できる支店長は改善すべき課題を1つに絞り、渉外担当者に対して助言・指導を行います。

仮に、渉外担当者が集金先にしか訪問しておらず、訪問先ではキャンペーンの紹介を繰り返しているだけ、さらにいくつかの担当先は前任者が種まきした効果が出始めているにも関わらず、それに気づく素振りもない、というような状況にある場合、獲得可能性を考慮して訪問先を絞り込みます。そのうえで、組合員がどのような商品・仕組みの提案を求めているのかを検討し、いくつかの担当先について具体的なクロージングプランを作りなさいと指示を出すだけでは、渉外担当者は消化不良になるだけで行動を変えることができません。

まず、支店長は渉外担当者と訪問先リストの絞り込みを行い、適切な訪問計画の作成を支援したうえで、“獲ってこい”ではなく“会ってこい（聴いてこい）”といって渉外担当者を送り出さなければなりません。成果が出ていない渉外担当者が支店長の指示によって、いきなり組合員のニーズを発見して最適な提案ができるようになるはずがありません。まずは組合員に会って話を聴くという課題に絞り込んで、それだけを徹底させるべきです。

一度に色々なことを変えようとすると、すべてが中途半端に終わります。支店長は、渉外担当者が優先的に改善すべき課題を絞り込み、一つひとつ改善することで成果が出せるようになるまで根気強く指導しなければなりません。

6. 個別面談で渉外担当者と課題を共有している

できる支店長は、渉外担当者との1対1での対話（面談）を重視していることも共通しています。多くの支店長が1対1の面談に拒否反応を示すのとは対照的です。できない支店長ほど、できない、やりたくない、効果がないなど、実施する前から個別面談に対して否定的な姿勢です。研修などで1対1の面談の必要性を伝えても、事前に時間や場所を決めて臨む個別面談は面倒でやりたくないという姿勢を隠そうともせず、「個別面談ができれば理想だと思いますが、現実的には渉外担当者と個別面談をしている時間はありませんよ」と個別面談は理想論だと否定します。

なかには日常的な会話は十分にできており、冗談が言い合えるほど仲が良いことに満足し、コミュニケーションは十分に取れていると勘違いしている支店長も少なくありません。しかし、実際には、目標達成や成長に対するコミュニケーションはほとんどできておらず、渉外担当者から好かれているが、頼りにはされていません。

コミュニケーションが十分に取れているというのは、「量」だけの問題ではなく、「質」も意識しなければなりません。1対1で向き合うからこそ渉外担当者の課題について掘り下げて話をし、渉外担当者に気づきを与えることができるのです。渉外担当者から「個別面談をしても普段の会話と変わらず意味がない」と言われるようでは、十分な質のコミュニケーションがとれているとは言えません。

このような支店では、支店長が状況を把握するために、渉外担当者からの報告連絡を受ける場として、個別面談が利用されているだけで、配下職員にとっての課題解決や学びの場になっていません。

できる支店長は、1対1の面談の場で渉外担当者の進捗状況を確認し、問題解決をサポートするとともに、渉外担当者の目標達成と成長を支援しています。特に、できる支店長の個別面談は、必ず達成すべき目標と成長に向けて渉外担当者が実施すべき行動を決めて終わっています。そのため、渉外担当者は次の行動（＝問題への対処方法）が明確になり、目標達成に向けた行動を起こしやすくなります。

渉外担当者に確実に目標達成させるためには、短い期間で面談を実施

しタイムリーにフィードバックを実施しなければなりません。

渉外担当者は試行錯誤しながら目標達成に向けて取り組んでおり、このままで本当に大丈夫かと不安になることがあります。支店長は、渉外担当者との定期的な面談をとおして、このような渉外担当者の不安を解消し、目標達成に向けて自信を持たせなければなりません。

7. まとめ

支店長に求められているのは目標達成するための管理であり、渉外担当者を管理することが目的になってはいけません。この点が、できる支店長とできない支店長との違いでもあります。できない支店長ほど、渉外担当者を管理することが仕事と考え、成果の出ない渉外担当者を厳しく叱責することで仕事をした気になっています。

渉外担当者が成果を出せないのは、渉外担当者を管理し育成する責任を負っている支店長が、責任を果たしていないことと同義です。

できる支店長が目標達成できるのは、目標達成にこだわり、過去の実績ではなく将来の見込みを中心に目標達成に主眼をおいた管理を徹底しているからです。支店の目標が達成できないと悩む支店長は、環境のせいにするのではなく、支店で実施している進捗管理のタイミング（頻度）や会議内容を棚卸してください。「目標達成できるタイミング、挽回可能なタイミングで進捗管理をしていますか?」「会議内容は過去の実績に関する確認ではなく、将来の見込みに関する検討になっていますか?」という2つの質問に対して改善すべき点があると感じるのであれば、まずはそこから改善してみてください。

頭で考えているだけでは何も変わりません。目標達成できないと悩んでいるのであれば、変化に抵抗するのではなく、とにかく行動してみましょう。

掲載内容について

掲載内容は筆者の個人的見解であり、筆者の所属組織とは無関係です。