

事例報告

当事者たちが語る制度・施策のリアル

株式会社ネタもと

4タイプに分けて営業職を育成し 入社3ヵ月以内の即戦力化を実現

企業の広報支援事業を展開する(株)ネタもとは、入社と同時に全員一律に仕事を任せる状態から脱し、一人ひとりの成長スピードや得意分野が違う現実を受け入れ、タイプ別にアプローチを変えて新入社員の育成を進めている。「スタートダッシュタイプ」「器用で大きな失敗をしないタイプ」「大器晩成タイプ」「もう一歩で達成タイプ」の4つのパターン別に即戦力化を図る独自の育成メソッドをキーマンが語る。

試行錯誤を経て 独自のメソッドが誕生

弊社は、企業や団体の広報・PRの体制構築を支援するサービスを提供しています。2000年設立と20年以上事業を展開していますが、社員数61名に対して約4割にあたる25名が入社3年以内と若い社員が多い組織です。そのことから事業の拡大には新入社員の早い戦力化が必要であり、また中堅社員の育成も課題となっていました。

日本企業の組織作りでも「新卒社員の早期退職」「役職を目指さない若手」など、若手育成のテーマが課題に挙がることがあります。今後、労働人口の減少が進む日本において、採用した人材の個々の能力を生かす育成を行うことは、多くの企業の課題と言えるのではと思います。新入社員がタフで自主的な社員へと成長するには、自主的に目標を設定しその目標にコミットする意思が継続できなければいけません。モチベーションの維持と、挑戦意欲をどう引

き出すかが重要です。

「どこまで言っているのか……」「今時の若い世代は……」と悩むことがあると思いますが、入社時は「良い成果を出す社員になりたい」と将来への期待をもって入社する新入社員が大半であり、その当初の思いを実現するには上司、会社がどのように新入社員を育成するかが大切です。弊社の人材育成は、試行錯誤しながら作ってきた仕組みが成功のポイントになり、独自の営業職育成メソッドが誕生しました。

4タイプに分けて育成 その狙いと仕組み

独自の営業職育成メソッドのポイントは、入社1ヵ月～1年で4つのタイプに分けた育成方法と、意欲を維持するための「モチベーション表」の活用にあります。

「独自の営業職育成メソッド」は、2018年から実践し、2019年から成果にも表れるようになりました。その結果、新入社員1人当たりの年間売上アベレージが5年で倍以上と即戦力化しています。

この5年で1社に提供するサービスプランの項目も増え、単価は上がっていることも売上が伸びた理由になりますが、年間1人当たりの契約企業数は20社前後と変わらず、高い単価でも販売できる力がついています。

「独自の営業職育成メソッド」を生み出したきっかけは「一人ひとりの適切な業務量や限界値をどう判断するか」ということでした。以前は、入社間もない新卒に対して一律に同じ業務量を与えて仕事を覚えてもらうことを最優先に指導を行っていました。しかし、個々の成長スピードや、得意分野が違うことから、できないことで自信をなくしモチベーションが下がる新入社員もいました。

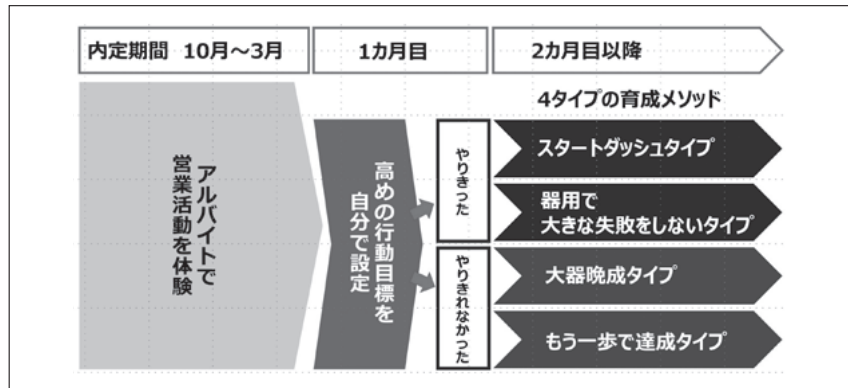
そこで、自分たちの入社当初も振り返って「将来に対して“できる”という自信を持たなければ、最大のパフォーマンスは発揮できない。そのためには、いち早く成功体験を得ることが必要。社会人の基礎は最初の経験で決まる」と考え直しました。取り組んだことは、まだ成功も失敗もしていない

- 設立：2000年11月15日 ●本社：東京都港区北青山2-12-16 北青山吉川ビル 4F
- 事業内容：広報自走化に向けたPR業務代行・アドバイザー業務。企業・団体と報道関係者をつなぐ各種PR支援コンテンツの提供
- URL：https://netamoto.co.jp/ 広報PRのチカラ：https://kohopr.com/

配属後の1ヵ月間に「自分が立てた行動目標を達成する体験」をさせることです。1ヵ月の最初の1週間は高い行動目標を自分で立ててもらいます。ここで新入社員一人ひとりに対して「やりきるタイプ」か「やりきれないタイプ」か、仕事に対して言われたことをこなす「作業型」か、自分で行動する意味を持って行う「目的型」かを判断します。目標達成を体験してもらうため、上司は常時状況を確認しながら、アドバイスや、時にはモチベーションを高めるような声をかけて新入社員の行動に寄り添います。

弊社は入社前にアルバイトで営業活動を体験し、入社1ヵ月目から実務に携わります。そして2ヵ月目には本配属されて売上目標を持って活動します。数ヵ月前まで学生だった新入社員にとって、入社早々に実務に携わることは、チャンスであると同時に厳しい1ヵ月となります。目の前の厳しさに負けないよう、執行役員兼事業本部長の久壽米木が自分の経験をまじえながら「今、挑戦することはきついことだと思う。でも今やることで来週の結果が変わる。チャレンジするか？」と社員と対話し、本人がこの1ヵ月という期間に自分自身でチャレンジすると決めて目標に向かうように導いていきます。そして、1ヵ月後、決めた目標を達成した社員と達成できな

図表1 4タイプの見極めプロセス



図表2 4つのタイプの判断イメージ

- ・「スタートダッシュタイプ」…売上目標を上回って達成
- ・「器用で大きな失敗をしないタイプ」…目標通りの売上を達成
- ・「大器晩成タイプ」…活動量が多いが売上目標を達成しない
- ・「もう一歩で達成タイプ」…決めた活動目標は達成し、売上もゼロではないが、目標売上には達しない

かった社員の2通りの結果に対して、それぞれの社員のマネジメントを変えています。

- 行動目標を達成できた社員（やりきるタイプ）
 - ・目標だけでなく、自分で計画を立てさせる。
 - ・裁量を増やしていく。
 - 行動目標を達成できなかった社員（やりきれないタイプ）
 - ・目標、1日のKPIをやりきるまで細かくチェックする（1時間単位で共有することも）。
 - ・上司も進捗を一緒に追い、小まめに声をかけて活動を並走する。
- タイプにより関わり方は違いま

すが、共通する点は「自分で決めた目標をやりきること」です。自分でやりきるタイプはゲームのクエストをクリアしていくように、自分だけでやりきることができないタイプは行動できる環境を作り、「目標をコミットするレベルを高く設定できる基礎」を育てています。

「やりきるタイプ」「やりきれないタイプ」の2つのタイプの結果が出ると、さらにタイプを4つに分けていきます。4つのタイプは営業部の部長、マネージャーが入社3ヵ月以内を目安に目標に対しての結果とプロセス、毎日のコミュニケーション等で判断します。まず1ヵ月目に活動目標を達成し

た社員は「スタートダッシュタイプ」「器用で大きな失敗をしないタイプ」、1ヵ月目に達成できなかった社員は「大器晩成タイプ」「もう一步で達成タイプ」に分かれます(図表1・2)。

4つのタイプの特徴と 育成のポイント

●成長速度が早い「スタートダッシュタイプ」

毎年何人かは、入社してすぐ結果を出す社員がいます。本メソッドでは成果を出す期間の目安は入社後3ヵ月以内とし、上司は以下の指導を行います。

- ・高い目標を持っていると「ずっと上手いく」ということはない。いつか低迷するときもあるから、今から準備しておくこと。また今苦労している人を見ていることを伝える。
- ・先に結果を出すタイプは、プレッシャーに弱い傾向があり、そのプレッシャーを軽減するためにも仕事は1週間先を見て行動し、先の仕事を早めに準備しておく。また、前もって準備することで、アポイントのスケジュールも余裕を持った日時で設定できたり、よりよい提案を行うための情報収集ができたりと、成果につなげるための仕事のコントロールができると教える。

●活動や成果に波のない「器用で

大きな失敗をしないタイプ」

器用であることから失敗の経験が少ないため、高い目標を持つと挫折しやすいタイプです。このタイプには以下の指導を行います。

- ・経験を増やせるよう目標値を上げる、学生アルバイトの指導係にする、新たな施策のリーダーに任命するなど早めに仕事量や内容の負荷をかける。その際に、いつか必ず上手いかない壁がくることも伝えておく。
- ・プライドが高いため、上手いかないイメージを持ったときに「辞めたい」という気持ちが出る。そのときは、仕事に限らず、今後の人生の「最高の未来」「最低な未来」を本人にイメージしてもらい、その内容を細かくロジカルにホワイトボードで可視化する。時間がかかることもあるが、関わる上司は決して答えを誘導せず、すべて本人に考えてもらう。そして、前向きになっても成果が伴わないとモチベーションが低下するため、上司が関わる時間を増やしてでも早く成果を出す。
- ・目標を達成できない状況が見えた場合は、最後までやりきることが次につながると理解を促したうえで、次の目標に目を向けてもらう。

●スタート時点の成長速度が遅い「大器晩成タイプ」

成功体験を得るまで時間がかかるためモチベーション維持が難しく、行動計画やアドバイスに対しても素直に聞き入れることができなくなる傾向があり、マネジメントにも苦戦するタイプです。このタイプには以下の指導を行います。

- ・毎日、決めた行動を達成する、お客様への提案時のトークが改善できたなど、成長したことを評価しながら、翌日の業務を前向きに行動できるようフォローする。目標を達成できなかった場合は、自分の経験を伝える。
- ・3ヵ月先を見て行動すること。上司からのアドバイスだけでなく、「3ヵ月後にどのような結果となれば良いのか」を自分で見出したうえで、営業のやりがいなど上司の経験を伝える。

●あと一步で達成できないことが続く「もう一步で達成タイプ」

厳しい言葉では動かないため、以下の指導を行います。

- ・頑張っていることは認め、信頼もしているが、未達の場合は高い評価はされないと伝える。またそれは新入社員本人が一番、損をしていることを伝える。
- ・目標達成前で減速しないよう、目標を達成する行動量を明確にし、達成するための最後の1歩が行動できるように進捗を見守り、伴走する。

意欲を維持するポイント
「モチベーション表」

4つのパターンによる育成メソッドでは、新卒社員のモチベーションを上げて、その状態を維持することが重要です。このモチベーションを上げる方法も個々で異なると考え、独自の「モチベーション表」を活用しています。

この表には、モチベーションが上がるポイントと、下がるポイントを、対象となる新入社員自身が4つずつ挙げ、合計10点になるように、それぞれの項目に点数をつけます。

この表の作成は、自分を良い状態に持っていくために「何を考え、何をすべきか」という自分自身を分析する機会になります。

また自己分析は1人で考えるのではなく上司も同席し、「何でモチベーションが上がり、何でモチベーションが下がるか」を対話しながら自己申告してもらっています。できるだけ本音が出るよう、時にはゲーム感覚で、チーム全員でお互いのことを言いながら項目をピックアップしていきます。上司も新入社員を受け入れたばかりで、まだ個性を知り得ないため、早期のモチベーションポイント発見にもつながります(図表3)。

モチベーション表が完成した後、上司は各社員のモチベーションが上がる場面とそこでかけるベ

図表3 チーム別モチベーション表(自己分析)

		【up】		【down】	
自分	3	結果	4	コミュニケーション	
	3	実力(営業,広報)	3	威圧指導	
	2	ネットワーク	2	結果	
	2	学び(視野広)	1	何のため?目的	
社員A	3	人のためになる事	3	一方的、怒り	
	3	承認	3	何のため?目的	
	2	プライベート	3	結果	
	2	夢、目標	1	マイナス発言	
社員B	4	結果、承認	4	結果、承認	
	4	自信	3	不安	
	1	プライベート	2	コミュニケーション	
	1	学び	1	体調管理	

図表4 チーム別モチベーション表(マネジメント)

		【シーン】		【言葉】	
社員A	U P	存在意義 (必要とされること)	感謝 ・契約が決まった時 ・訪問の出発時 ・日程調整してくれた時 ・疲れている時にチョコ等くれた時 ・資料を作成してくれた時 ・見積を作ってくれた時	・これからも頼むね! ・期待してるよ! ・ありがとう! ・助かった! ・〇〇さんのおかげだよ!	
	d o w n	非承認	卑下 ・自分の存在を否定された時 ・一方的な指導を受けた時 ・自分の気持ちを聞いてくれない時 ・会議で怒られた時 ・結果だけで自分を判断された時 ・自分のせいでは誰かが苦しむ時	・もう必要ない ・なんでそんなことしたの? ・おれがやるからもういい ・結果出ないじゃん	
社員B	U P	成長実感	自立 ・新たな見込の上げ方を学べた時 ・訪問時に上手な提案ができた時 ・先方の感触が良かった時 ・会議でいい報告ができた時 ・自分で考えて行動できた時 ・目標以上の結果が出た時	・できるようになったね! ・今日の提案〇〇が良かったよ! ・その調子! ・もっとこうしてみよう! ・今日の提案は自分的にどうだった??	
	d o w n	非成長	依存 ・結果が出てない時 ・前と同じミスをした時 ・できたはずの事ができなかった時 ・目標達成ができない時 ・自分の悩みと上司の権限がかみ合わない時	・全然できてないじゃん ・なんでわからないの? ・何回言わせるの? ・全然刺さってないよ ・ほんとダメだなー	

き言葉、マイナスになる場面とかけられるべき言葉をまとめ、一人ひとりにどう関わるのかを計画します。モチベーションが上がる時、下がる時の傾向をまとめ、具体的にどのようなシーンでどのような言葉がモチベーションに影響あるかを書き出します(図表4)。

このモチベーション表を活用するポイントは、いかに日頃のコミュニケーションで活用するかです。若い社員は面談だと身構え、良い答えを言おうとする傾向があ

ります。それでは本質的な話ができないと考え、会議などで改まって伝えるのではなく、日頃のコミュニケーションと都度かける言葉によって活用することを大切にしています。

新入社員の育成は
先輩社員にも好影響

新入社員育成は、先輩社員である2年目、3年目社員の成長意欲向上にもつながります。当社は入社前にアルバイトとして内定者が

Key person



久壽米木 一輝 (くすめぎ いつき)

株式会社ネタもと
執行役員 兼 事業本部長

神奈川県川崎市出身。2017年「株式会社ネタもと」に入社、入社4年目には歴代最年少で部長に就任。MKT/IS/FS/CS (The Model 型営業組織) への改革を行う。また、過去最高である年間売上実績7億円を達成。現在、同社執行役員兼事業部長を務める。

仕事を体験できる期間を設けていますが、そのときに入社半年を経過した1年目の新入社員がサポート役を担当します。今まで上司からもらっていたアドバイスを自らの言葉で後輩に伝えるようにすると、より理解が深まります。

また、自分自身が指導する立場になり、自ら実行する意識、目標をコミットする意識が高まります。「新卒に負けられない」「いち早く部下を持ちマネジメントができるようになりたい」「新卒に良い影響を与えられる人材になりたい」という思いも強くなっています。このように後輩に関わるのが急激に成長するポイントとなります。

新入社員を育てる 3つのポイント

「今の若い子は……」と壁を作ってしまうと、教育を他責にしてしまうリスクになります。1人ひとりとは違い、その個性に合わせた育て方が大切です。毎年新入社員を育成している経験から感じるポイントは3つあります。

①小さな成功体験をしっかり踏ませる

小さな成功体験は入社から1ヵ月、1年での上司の関わり方にかかっています。4つのタイプに合わせた育成「独自の営業職育成メソッド」にポイントがあります。

②やってみせ、言ってきかせて、

やらせてみる。そしてほめる
「やってみせ、言ってきかせて、やらせてみる」は、昔から言われていることですが、ポイントはやらせてできたときに「心からほめる」ことです。

③できるだけ数値化する、数字で会話する（主観ではなく客観的に現状を見る）

一番のポイントは「数字で会話する」ことです。数字をシンプルかつ客観的に共有し、それをもとに約束します。モチベーションの維持では、ワクワクする将来の目標を見るようにし、成果に対してロジカルに共有することが有効です。共有する数字の目標シートは1枚に目標数字と、それを達成するためのポイントを2行記載することだけにとどめ、シンプルにまとめます。短い文に課題をまとめることによって新入社員本人もシンプルにとらえ、上司と共有する課題も明確になります。

社員が会社のファンになる それが成果につながる

当社は「すべての人にPRを」というミッションを掲げ、お客様

の広報の自走化を支援しています。企業における「広報」は社内全体に影響する「経営機能」であり、広報が会社にもたらす最大の成果は「良い会社作り」だと考えています。その一環として「パーパス経営」を実践し、インナーブランディングも重視しています。

新入社員は目の前の問題に一喜一憂しがちなので、モチベーションを維持するためにも将来の目標が必要です。今取り組んでいることが、将来の何につながるのか、この会社でその将来の目標を達成するイメージが持てることが壁を乗り越える秘訣になります。ご紹介した独自の育成メソッドはインナーブランディングへの取り組みによるものともいえます。

弊社の事業の中心となる「広報」は、企業や団体に関わる人々のファンを増やす活動といえますが、その関わる人々のなかでも一番近く、大切なのは「社員」です。弊社は社員が一番のファンであることで、日々の仕事のモチベーションも高くなり、結果として良いサービスの提供ができ、事業の発展へとつながると考えています。