

7つの矛と盾

HOKOTOTATE

8 矛盾を乗り越え絶対に業績が上がる

「外発的動機付けも内発的動機付けも必要」

いよいよ最後の矛盾、7つ目の「矛」と「盾」は、営業マンの動機付けを外発的に行うか、内発的に行うかです。営業マンを動機付けようとして、真っ先に思い付くのが、歩合やインセンティブと呼ばれる金銭的な報酬、すなわち外発的動機付けを強化するという方法でしょう。「頑張ったら、給料増えるよ」「特別ボーナスが出るよ」という具合です。

一方で、最近の営業マンはお金だけでは動かない、仕事にやりがいや意義を求めると、いう指摘もあります。自ら進んで取り組み、創意工夫していくためには、本人の内側に動機付けの火種（やりがい・意義・面白み）、内発的動機付けが必要となるのです。問題は、この内発的動機があつても、外発的動機付けが強化されると、そちらに意識が行き過ぎて、内発的な火種が消えてしまうという、内外の矛盾があることとです。

内と外が
一体化すれば、
内外の矛盾は
消える

営業改革 7つの矛盾

- ① 「効果」か「効率」か
（「質」か「量」か）
- ② 「短期」か「長期」か
（「即戦力」か「育成」か）
- ③ 「新規」か「既存」か
- ④ 「訪問」か「非訪問」か
- ⑤ 「アナログ」か「デジタル」か
- ⑥ 「人間力」か「仕組み」か
- ⑦ **「外発的動機付け」か
「内発的動機付け」か**

矛盾を克服するヒントは 「呉越同舟」にある

また、会社の仕事の意義や価値を知ること、自分のやっている仕事に単なる給料を稼ぐ作業ではなく、その意義や価値を実現する一翼を担っているのだと感ずることができれば、内外の線引きは必要なくなります。志を同じくする同志が集まり、そこで生まれた成果をみんなで分配していると考えれば、内発的動機も外発的動機も共に満たされることになるのです。

これまで韓非子の指摘した矛盾を、営業改革における「7つの矛盾」として問題提起し、その「矛」と「盾」

を同時に成り立たせる方法をご紹介してきました。そんなふうまく行くはずがないとお感じの方も多いでしょう。信用できないと思われの方は是非、私のセミナーにご参加ください。

韓非子の指摘した矛盾を乗り越える智慧は、孫子の兵法にあります。孫子兵法家である私が、矛と盾を両立させる孫子兵法を解説します。ここでは、そのヒントをお伝えしておきましょう。

そのヒントは、孫子の智慧「呉越同舟」にあります。孫子は、「呉人と越人の相い悪むも、其の舟を同じうして濟り、風に遇うに当たりては、相い救うこと左右の手の如し」と説きました。敵対し、憎み合うような関係があつても、同じ運命共同体とし、協力せざるを得なくさせれば、力を合わせ、協力して事に当たるようになると言うのです。

矛と盾は、相容れない存在であり敵対するものです。しかし、協力せざるを得ない、両立せざるを得ない状態にしてやれば、自ずと

矛盾を乗り越えるのです。企業経営は矛盾だらけです。あちらを立てればこちらが立たず、この部署に都合の良いことが別の部署には都合悪くなるものです。本稿で見て来たように営業も矛盾だらけです。

だからこそ、「矛」と「盾」の両方を手に入れた人や企業は必ず強くなるのです。（完）



株式会社
NIコンサルティング
代表取締役
中小企業診断士
長尾 一洋

「ながお・かずひろ」一九九二年に株式会社 NIコンサルティングを設立し、ITを活用した営業力強化、経営改革に取り組む。自社開発の経営支援ツール「可視化経営システム」はすでに四〇〇〇社を超える企業に導入された。孫子を企業経営に実践応用する孫子兵法家として、孫子流コンサルティンクも手がける。「主要著書」営業マンは目の先の注文を捨てなさい！「営業の見える化」「営業の強化書」「仕事の見える化」「社員の見える化」「リーダーは誰だ？」「営業のゲーム化」などがある。

