

市場業界での人材の特長 と 育成の考え方



HS CONSULTING

HS経営コンサルティング株式会社

HS経営コンサルティング株式会社
代表取締役 本田茂

自己紹介①

- 職務履歴

- JA全農青果センター株式会社

平成7年4月—平成23年3月

- これまでの担当品目

土物全般、きゅうり、梅、たけのこ、きのこ類全般、豆類全般

東京センター（埼玉）

大阪センター

神奈川センター



- 資格

平成22年4月 経済産業省登録 中小企業診断士



HS CONSULTING
HS経営コンサルティング株式会社

自己紹介② 主なコンサルティング実績（一部）

1年先の数字の見える化	①収支計画の立案(1年先の損益を把握) ②資金繰り表の作成 ③5年後までのCF計画
家族ミーティングの司会進行	①ミーティングの司会進行(毎月、数か月おき) (できていることの棚卸、課題の修正)
財務支援	①部門別収支・原価計算 ②資金調達(金融機関面談までのフォロー)
会計	①農業会計ソフトの提供(クラウド) ②記帳指導・月次試算表の作成 ③決算書作成まで(税理士への引継ぎ)
人材採用・育成	①チームミーティング ②個人面談、目標設定管理
労務管理	①給与計算 ②労務相談・手続き(社労士と連携)

自己紹介② 主な研修・人材育成実績（一部）

タイトル	内容
物を売るから人を売るへ	<ul style="list-style-type: none">・相手の課題によりそうサービス営業の要素を分解して解説・自己分析シートの作成から仕事の理念を持つ
出荷要請書の作成	<ul style="list-style-type: none">・産地への提案書の書き方・産地ミーティングの仕方
販売提案書の書き方	<ul style="list-style-type: none">・差別化のロジック・コンセプトの考え方・ちよつとの差別化
新入社員向け基礎研修	<ul style="list-style-type: none">・コミュニケーションの基礎・数量シミュレーションのやり方・相場を自分の考えで語る手法
ライン長向け	<ul style="list-style-type: none">・部下への否定しないマネジメント・コーチングの基礎
模擬商談会の開催	<ul style="list-style-type: none">・バイヤーを呼んでの数か月先の提案手法
営業会議のフォロー	<ul style="list-style-type: none">・数字の見方と本質的なミーティングの仕方・ABC分析手法
営業補助の活用 休める職場づくり	<ul style="list-style-type: none">・仕事の任せ方・コミュニケーションの改善・ルールの設定と継続のための仕組み作り

自己紹介③ その他活動

A greengrocery business manual for all salesmen

青果物営業の マニュアル MANUAL

誰でもできる！



業界の営業を「棚卸し」、
稼げる担当者になるための
ノウハウを解説！

HS経営コンサルティング 代表取締役
本田 茂
Shigeru Honda
農経新聞社

「持って生まれたセンス」でも
「精神論」でもない！

稼げる担当者と稼げない担当者で差が出る青果物営業。
17年間青果物流通の最前線で活躍した
中小企業診断士コンサルタントによる現場のノウハウ。

主要青果市場の
大半が購読する
青果物流通の週刊専門紙
農経新聞
にて連載

書籍の概要

- ① サービス営業の必要性
 - ② 自己分析シートの作成
(自身の仕事の理念とビジョンを作る)
 - ③ 数量マッチングの手法
(感覚ではなく、具体的にシミュレーションして物を動かす)
- ① 3つの文書で営業する
 - ・品目分析シート
 - ・出荷要請書の作成
 - ・販売提案書の作成
 - ① バイヤー目線の商談ノウハウ

HPから購入できます

本日の概要

1. 市場業界の人材の特長

- ①思考の癖について
- ②モチベーションが低い人の特長
- ③稼げる上司の特長
- ④中間層の特長を把握する

2. 人材育成の考え方

- ①人材育成のチームを作る
- ②変わらない社員の心理的安全を確保する
- ③リーダーの育成が大事
- ④チームのビジョンを作る
- ⑤思考の癖を変えるために必要なこと



第1章

市場業界での人材の特長



思考の癖とは

- ◆ この産地は仕切りが高いので損をする。この時期は直荷がないので仕方がない。課題を乗り越えるのは無理だと**思い込んでいる**
- ◆ 今やるべきことに集中しすぎており(とらわれており)**先のことを**イメージして事前に動く習慣がない
- ◆ 新しい仕掛けは、シーズンが始まる前の仕組み作りが大事。ここに気が付いている社員が少ない(果実はこの感覚がある)
- ◆ 相場が基準で、他市場の相場を確認しないと不安になる(お客様の値ごろや再生産価格が基準でない)
- ◆ 顧客のために損をすることが美德



HS CONSULTING

HS経営コンサルティング株式会社

思考の癖とは

- ◆ 品目担当制＝個人商店が当たり前でチームで仕事する発想がない
- ◆ 稼ぐことが正義で、社内でも地位をあげるには稼ぐことしかない
- ◆ 理不尽なことをされても、これを乗り越えるのが担当者の腕



HS CONSULTING

HS経営コンサルティング株式会社

モチベーションが低い人の思考パターン

最近の部下の問題ケース	原因はなにか？	部下の思考パターン
報告相談が遅い	見通し甘い	いきあたりばったり 自分の考えがない 一握りの情報のみで動く
在庫の大きな事後報告	情報の少なさ、後になって火がつく	盛り返そうと高い提案して裏目にでる
販売量が少ない	発信が少ない	決まった人しか連絡しない 断られることが怖い
先の入荷確認不足	確認作業がない	マメではない
顧客対応できない 売り込みしない。消極的	実績伸ばす意欲がない	相手の立場に立てない 現状維持。無理したくない
値決めが安易	相手の要望に押し切られる。仕切り高いまま	嫌われたくない。
苦手な相手とかかわらない	好き嫌いがある	嫌いな顧客にいけない 頭を下げるのが怖い
聞かれたことしか言わない		自分から発信が怖い 自分からいくと怒られるのが怖い

モチベーションが低い人の一番の目的

- ◆モチベーションが低い方にとっては、**安全が一番**
(心理的安全)
- ◆稼ぐことよりも、自分が安全に会社生活を過ごすことが
最優先
- ◆安全でいるためには、今の担当、今の作業を日々続けること

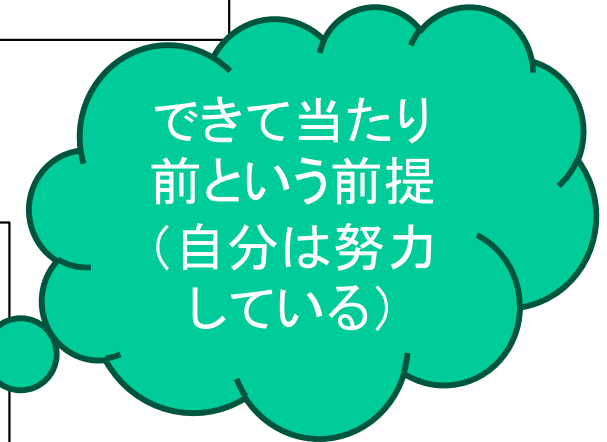
- 研修や指導をしても言葉は伝わっていても、腑に落とせていない
- 腑に落ちていないので、行動に移さない。行動しても継続しない

リーダーとできない人の壁が生まれるメカニズム

- 遅刻をしない。挨拶する。当たり前前のことができない
- 報告が遅い。判断が遅い。問題を放置
- 何度も同じ失敗をする。しばらくすると元に戻る
- 向上心がない



- リーダーから改善の仕方を指導
- なぜ、できないのか？内心で理解できない
- 時に厳しく叱責する
- あきらめて何も言わなくなる



- 自主性がなくなる。基本受け身になる
- 言われたことしかやらなくなる
- 心を閉ざす。相談しなくなる。



稼ぐ人の特長

- ◆ 実績をあげていれば、プロセスはすべて正義になる。と思いきむ
- ◆ 社内で既得権(社内ルールを守らない、部下に作業を押し付ける)を得ようになる。＝稼いでいれば何をしても許されるようになる
- ◆ 稼げない人の気持ちが分からないため、パワハラ傾向になる
- ◆ 会社は、稼いでいるので**何も言えなくなる**
- ◆ 本人は、認めてほしいが、次第に会社にも反抗的になる
さらに、稼ぐことが第一になり、自分の鎧をまとうようになっていく
(取引先や産地の受けはよい。これがモチベーション)
- ◆ 当然、部下が育たない。社内の雰囲気が悪くなる

ありの法則(2:6:2)をこの業界に当てはめると

- ◆ アリの法則とは、組織は一部の優秀な人材(2)と働かない人材(2)に分かれる。中間は、両方に日和見的な立ち位置になる(6)
- ◆ 仮に優秀な2を集めてチームを作っても、また同じ配列になる

優秀な人材 2人	<ul style="list-style-type: none">・モチベーション高いので、課題乗り越える・研修→そつなくこなす・できない人の気持ち分からない。分かろうとしない
中間層 6人	<ul style="list-style-type: none">・社内と空気を読む(読んだうえでどちら側によるか日和見的な立ち位置を好む)・怒られない範囲でこなす・上司にはしたがうが社内でネガティブな関係を大事にする(2面性)・優秀な人材と自分たちは違う。自分たちの下がいることで正当化
モチベーション低い人材 2人	<ul style="list-style-type: none">・期待されない今の位置が安全・上司からの叱責は、上司の承認欲求の目的になっている



HS CONSULTING

HS経営コンサルティング株式会社

この様な特長になる市場業界の背景

- ◆ 現場が忙しすぎる
- ◆ 地方や会社規模が小さくなる(特に仲卸)ほど、**限りある人材**の中でやらざるをえない
- ◆ 日々の商売で**理不尽**なうちが日常にある
人の心が傷つくことが横行
(約束破る、裏切り、恫喝、好き嫌い、仕返し、弱いものにつけいる)
感情に蓋をしている。無意識に気が付かないふり
- ◆ **異動**する習慣がなく、担当品目で会社人生が決まりがち
(稼げる品目は手放さない。手放したくないから、**俗人化**する)



ここまでのまとめ

- ◆ この業界の仕事は、業界特有の「**思考の癖**」がある。
癖だから簡単には治らない
- ◆ モチベーションが低い方は、**心理的安全が目的**になっている
上からの指示は、届いていない。行動することができない
- ◆ 優秀な人材ほど、できない人の気持ちが理解できない。
「自分はできたから、やれ！」ではダメ
品目を渡さずに、既得権を持ち、会社の雰囲気悪化させる場合も
- ◆ **中間層は、場の空気を読み**、そこそこは従うが、裏では
変わりたくない・ネガティブな関係でつながっている
- ◆ こうなった背景には、商売で**トラウマ**が積み重なっていること、
担当品目は人事異動がないため環境変化がないこと、中小零細は
モチベーションの低い人材が多く入社しがち、根深い問題がある
- ◆ まずは、一方的に、やみくもに変えようとしても簡単な問題
ではないこと。この複雑にからみあった問題をどう向き合うか
現状を整理する必要がある



第2章

人材育成の考え方



人材育成の考え方① チームをつくる

- ◆ 人材育成の研修やプロジェクトは、社長一人、一部の役員、管理部外部講師など一部に任せない
- ◆ 場の空気を読む「中間層」はここを見ている
(上辺だけやっておけば、そのうち戻る。どうせ変わらない)
- ◆ 研修やプロジェクト、課題をやりっぱなしにしない。
全員で関心をもち、変わろうとしている社員を承認する
小さな変化を見つける。

承認の仕方……「最近、〇〇の行動が変化しているね」
具体的に事実を伝える



人材育成の考え方② モチベーションが低い方の引き揚げ方

◆ カウンセリングをおこなう

話を聞く。指導はしない。本人の立場を理解する。

◆ 課題を手伝う

課題を「指示してやっておけ」で終わらせない
手伝うことに敏感

例 苦手な相手との交渉を同席する。代行する
数合わせを手伝う
在庫を売ってあげる
やるべき手順を整理してあげる

※甘やかすと思わない

◆ この先輩、リーダーの下では安全だと思ってもらう



HS CONSULTING
HS経営コンサルティング株式会社

モチベーションが低い人の背景を考える

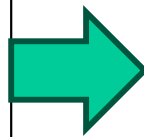
- 問題の部下を一人ずつ検事ではなく、弁護士の立場で弁護しましょう。

弁護するためには？	内容
検事の立場で見ない	<ul style="list-style-type: none">・自分は困難や課題から逃げずに乗り越えてきた。 だから、部下も逃げるべきだはないという考えを捨てる・自分とは違う部下の立場に立つ
がんばれない背景を考える	<ul style="list-style-type: none">・過去の理不尽なトラウマが原因で、心が傷ついたことはないか？・本人だけの問題ではなく、産地や取引先が問題ではないか？
評価できること	<ul style="list-style-type: none">・得意なことはないか？・産地、取引先から評価される点はないか？・期待されれば、やれた経験はないか？
特別な事情はないか？	<ul style="list-style-type: none">・元々の性格上の問題・精神的な問題、過去・発達障害など本人では解決できない問題 (専門家の分野であるが知識として知っておく)

否定するリーダーと否定しないリーダーの違い

否定するリーダー	否定しないリーダー
意見しても無駄、考えても無駄	心理的安全性が高まる
期待されていない	発言が増える。相談が増える。提案が増える
信頼されていない	チャレンジの行動が増える
自分から話しかけない 言われたことしかしない	チームのために動く リーダーの手伝いをしたいと思う

ほとんどのリーダーは
相手のために指導し
ている。



大事なことは
部下がどう感じたか？



人材育成の考え方③ グループリーダーの育成

- ◆ ほとんどの会社はプレイングマネージャー
- ◆ リーダーの価値は、稼ぐことだけではない
- ◆ グループの毎月の着地を期中に把握する
マイナス要因はすぐに上に報告
- ◆ 各担当の困っていることを把握
日々の在庫をチェック
- ◆ 担当のピンチ時はみなで手伝う
メンバーに呼び掛ける



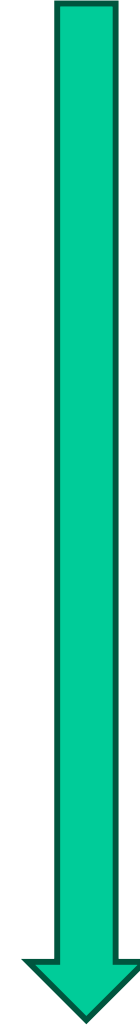
いいリーダーの条件

条件	どうすべきか？
ビジョンを伝える	理想のチームを目指す グループの計画達成を目指す 組織の未来をイメージする 語尾を未来形で話す(〇〇したい。しよう。)
よりそう	部下の課題を手伝う。よりそう 部下の心理的な安全を与える
任せる	品目は部下に任せる グループ運営を皆に相談する 役割を任せる
自分は新しい仕事をする	メンバーの難易度の高い課題を手伝う 数か月先の営業をおこなう 会社のPJマネジャーになる 役員・管理部とグループの調整



いつでも自分の品目を渡せるようにする

ステップ
否定しないマネジメントをはじめ
部下に心理的安全を与える
部下に自分の品目業務を一部から任せる
商談や産地会議、産地訪問を任せる
グループの仕事を増やしていく チームで稼ぐ
人が辞めないグループを作る
新人を受け入れる体制を作る
役員・管理部と社内のPJに力をかせるようになる



品目担当
を手放す勇
気を持つ！

人材育成の考え方④ グループリーダーの負担を軽減する

- ◆ グループリーダーを孤立させない
- ◆ リーダーの補佐を育てる
 - ・リーダーをみんなで盛り上げる
 - ・全部をリーダーに言わせない
 - ・リーダーとの間に入る役目
- ◆ リーダーの品目の後継者を育てる
- ◆ リーダーの負担をメンバーに頼る
 - ・リーダーが部下の心理的安全性が作れていれば協力する



人材育成の考え方⑤ チームの目標の姿(ビジョン)と目標設定

メンバー	理想の姿(例)	当面の目標
全体	<ul style="list-style-type: none"> ・チームで計画を追う ・休日は、遅番早番で当番制 	<ul style="list-style-type: none"> ・他のメンバーの数字把握 ・平日の現場から交換する
担当役員	<ul style="list-style-type: none"> ・トップセールス(産地、取引先) 	<ul style="list-style-type: none"> ・産地会議前にミーティングする
リーダー	<ul style="list-style-type: none"> ・担当品目半分渡している ・部下のフォローができています 	<ul style="list-style-type: none"> ・一部産地を任せる ・苦手な商談同席する
リーダー補佐	<ul style="list-style-type: none"> ・ミーティングの司会進行 ・リーダーの品目補佐 	<ul style="list-style-type: none"> ・ミーティングの呼びかけ ・自分の品目一部任せる
中堅	<ul style="list-style-type: none"> ・若手の面倒 ・飲み会企画 	<ul style="list-style-type: none"> ・若手の数字予測手伝う ・飲み会〇回やる
若手	<ul style="list-style-type: none"> ・リーダーの作業手伝う 	<ul style="list-style-type: none"> ・現場一部、帳面整理
シニア	<ul style="list-style-type: none"> ・中堅、若手の相談 ・休みのフォロー役 	<ul style="list-style-type: none"> ・声掛けをおこなう ・休日の分荷代行
営業補佐	<ul style="list-style-type: none"> ・夕方、休日の代わりにできる ・ある程度の権限判断ができる 	<ul style="list-style-type: none"> ・一部の産地の分荷から(確認後に確定)

人材育成の考え方⑥ 新しい習慣をつくる(一部例)

- ◆ 思考の癖(手な取引先の克服できない、もがきに赤字、在庫差損など)
を変えていく必要性を腑に落とす
- ◆ 外部要因のせいではなく、**根本**の問題点を共有する
(**本質的なミーティング**)
 - ・責める場にしない
 - ・上司で手伝うことを探すことも目的
 - ・本人の思考の癖を変える挑戦すべき目標設定
- ◆ 一方で強制的にタスクを継続
(思考の癖を変えるため 数か月先の提案書作成を月1回等)
- ◆ 新しい挑戦、変化を社長役員が承認(**これ大事**)



- ◆ 稼いでもチームプレーができない社員と向き合う
（改善しない場合は、品目担当からはずす決断も）
- ◆ リーダー人選は、稼ぐだけの基準にしない
- ◆ 品目異動する勇気を持つ



人材育成の考え方 まとめ

- ◆ 社長、役員、管理部、第3者等で部門を超えたチームづくり
人材育成を長期的に向き合う**覚悟**が必要
(中間層の変えたくない「**どーせむり**」の**領土奪還**)
- ◆ 思考の癖は簡単には治らない
本質的なミーティングの継続
(外部環境のせいにしらない、自分と向き合う場づくり)
この上司の下では心理的安全だという関係づくり
そのためには、手伝うことが一番の近道
- ◆ チームづくりのビジョンと当面の目標をおう仕組みづくり
チーム一人ずつ**役割**を与える
小さな変化を承認する
稼ぐだけではないやりがいを持つ
積年のトラウマを治療していく
- ◆ **社長役員の承認が大事(存在・プロセス)**



ご清聴ありがとうございました

市場の人材育成をしながら決めていることがあります。

- どんなに変われない会社・社員でも、いつか変化すると信じること
- 拒絶されることがあっても、自分から相手を嫌いにならないこと

希望(HOPE)の種まき(SEED)をお手伝いします。

HS経営コンサルティング株式会社

代表取締役 本田 茂



HS CONSULTING

HS経営コンサルティング株式会社

連絡先 090-7220-5643

honda@hs-consulting.jp