



オール電化 & 太陽光 ビジネス塾

「衛生要因」の心得



倉田豊治 (くらた・とよじ) (株)サンユウ専務取締役。オリックスに4年、日本興亜損保に10年間営業マンとして勤務後、99年サンユウ創業。当初は本当に売れない日々が続いて、2月の2Cの中寒さで死にそうになったり、カードローン地獄も経験する。オール電化普及で次第に売れはじめ三菱電機・東芝などの関東地区販売実績で度々第1位を獲得。最近では文化放送・ニッポン放送などのマスコミにも出演。FMで毎週火曜日にビジネス番組も持つ。日経ホームビルダーなどの取材も受ける。現在、自身の経験を元に「いくつかのルールを守るだけで凡人でも短期間でダントツの成果を上げる営業ノウハウ」をテーマにビジネス塾を主催講演中。



先日、ある会社の社長からこんな相談を受けました。社長は奥さまの誕生日に毎年、花とケーキと手紙をお渡しするそうです。すばらしいですね。

ですが、仕事が忙しくてゆっくりと祝えないためか、昨年も一昨年も奥さまが本当に喜んでいるのか、喜んでいないのかよく分からないというのです。

お子さんが大きくなるつれて奥さまも忙しくなっていて、そういうことがおざなりになってしまうことは往々にしてあることです。

その社長は忙しいこともあるので「もうやめようかな」と言うので、私はこう答えました。「止めることは絶対にしないでください。そのまま続けてください」と。このことに絡めて今回紹介するのが「衛生要因」と「モチベーション要因」という言葉です。

止められない「衛生要因」

社長の事例では、毎年の誕生日が既に習慣化しているのです。このように、あって当たり前、されて当たり前のようなものを衛生要因といいます。毎年の誕生日のイベントはこの衛生要因になっているのです。

では、空気のようにあって当たり前のものがなくなったらどうなるでしょう。人はそれに対して怒ってしまうのです。

逆のケースを考えればよく分かるかもしれません。仕事が終わって家に帰ったら、

いつもご飯が用意されているはずなのに、その日は用意されていなかったらどうなりますか？ いつも用意されているはずのお風呂が沸いていなかったらどうなりますか。怒りますよね。

ご飯がある。お風呂が沸いている。これらはすべて衛生要因になっているのです。

これは夫婦や親子の間だけに限った話ではありません。会社のスタッフとの関係でもいえることです。

例えば給料について。社員は給料がもらえることを当たり前だと思っています。しかし、給料を支払う方の経営者からすれば、当たり前なことだとは思えないときがあります。

給料を支払えるだけ稼がなくてはいけないし、場合によっては赤字の中でも給料を支払わなければいけない。

給料やボーナスを払うときに、気持ちの上では「あなたに一生懸命がんばってほしいから、期待を込めて俺は無理してでも払ってるんだよ」という思いがあるでしょう。

しかし、社員はそんなことを考えていません。給料は支払われるのが当然だと思っているのです。まずはこのギャップを認識しなければいけません。

衛生要因の反対が、モチベーション要因です。これは、奥さまがプレゼントを受け取った時に喜ぶようなものです。与えられ

● 衛生要因とモチベーション要因

- | 衛生要因 | モチベーション要因 |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> ● 米国の臨床心理学者のフレデリック・ハースバーグの考え ● あって当たり前、されて当たり前と誤ってしまふ人間の心理 ● 止めてしまうと怒ってしまうのが厄介 ● 不足すると不満につながるが、普段は満足しているわけではない | <ul style="list-style-type: none"> ● それをするとモチベーションアップにつながる ● 最初はモチベーション要因でも、やがて衛生要因に変化することも。コスト意識が必要 ● モチベーションは簡単に上がらない ● どのようにしてモチベーションをアップさせるかが課題 |

た人のモチベーションアップにつながる行動です。

会社のケースでは、さすがに経営者の方も給料は支払って当たりの衛生要因と考えているでしょうが、ボーナスはどうでしょう。ボーナスはモチベーション要因だと考えていませんか。

勘違いしないこと

残念ながら、社員からすればボーナスも衛生要因としてとらえています。だから、ボーナスを支払ったからモチベーションが上がるなんてことはないのです。逆にボーナスが支払わなければ社員は怒ります。

つまり、衛生要因はあって当たり前のものなので、過度な期待をしてはいけないということです。給料を少し上げたからって、モチベーションが上がるわけではありません。

このような衛生要因的なものは、周りに多く存在します。ここで気を付けなければならないのが、衛生要因をモチベーション要因だと勘違いしてしまうことです。

自分としては従業員のモチベーションが上がって、売り上げも利益も上がるんだと思って行ったことでも、実際は衛生要因であることが少なくありません。普段からそういう心構えをしていれば、自分自身を落着けることができます。

冒頭の例でいえば、自分は奥さまの仲をよくするためにプレゼントしているつもりでも、それを毎年すれば衛生要因になっているので、それをしたからといって特別な見返りを求めない方がいいのです。

しかし、会社経営においてもモチベーション要因は必要ですから、これをどうするかが課題です。簡単な答えはありません。モチベーションなんてものは、上げようとして上がるものではありません。ですから、淡々と仕事をしてもらうための仕組みづくりを考えた方がいいでしょう。

いろんな会議をしたり、発表会をするなどあります。しかし、最初はいいかもしれませんが2回目、3回目は当たり前になります。最初のモチベーション要因が、やがて衛生要因に変化することもあります。

衛生要因は、お客さまに対しても同じです。誕生日に何かするというのも、最初はモチベーション要因かもしれませんが、そのうち衛生要因になる可能性があります。

ポイントは、衛生要因は途中で止めることができなくなってしまうので、最初からコストがあまりかからないものにするということです。

サービスを無料とするのはいいですが、それによってしっかりと利益をいただける構造を作ってから取り組まなければいけないということです。