

サービス組織における若手スタッフのモチベーションを高める
マネジャーのコミュニケーション行動に関する事例研究
～高級自動車ディーラーのゼネラルマネジャーの語りの質的分析～

A case study of managers' communication behavior aimed at motivating young staff
in a service organization

～ A qualitative analysis of the narratives of general managers at a luxury car dealership ～

2024年4月8日

大栗 美香 Mika Oguri
齊藤 弘通 Hiromichi Saito

サービス組織における若手スタッフのモチベーションを高める
マネジャーのコミュニケーション行動に関する事例研究
～高級自動車ディーラーのゼネラルマネジャーの語りの質的分析～

A case study of managers' communication behavior aimed at motivating young staff
in a service organization

～ A qualitative analysis of the narratives of general managers at a luxury car dealership ～

大栗 美香¹

Mika Oguri

齊藤 弘通

Hiromichi Saito

Abstract

Employee retention is a pressing issue for service organizations, as the service industry has high rates of both job entry and turnover. Since service quality is greatly influenced by the emotions and actions of employees, it is important for managers to increase employee satisfaction and motivation. This case study explored the characteristics of excellent managers and sought to determine how their daily communication with their subordinates motivated younger staff members. Specifically, the survey focused on the general manager of Lexus Fukagawa, a Lexus car dealership. A qualitative analysis of interview data performed using open coding generated five categories and 14 codes for motivational communication with young staff, and these results are discussed in detail.

1. 問題意識と研究課題

今日、わが国では若年労働者の早期離職が社会問題化している〔初見, 2018〕。厚生労働省が取りまとめた「新規学卒就職者の就職後3年以内離職率」〔厚生労働省, 2023a〕によると、令和2年3月卒業者の新規学卒就職者の離職状況は、中学卒で52.9%、高校卒で37.0%、短大等卒で42.6%、大学卒で32.3%に上っている。

こうした早期離職の要因については論者によって様々な指摘があるが、初見〔2018〕は「職場要因」に着目し、「職場の人間関係」が若年労働者の残留意思や離職率にどのような影響を及ぼしているかを分析している。

2024年4月8日 受理

¹ 産業能率大学大学院経営管理コース2020年度修了生

若年労働者の離職をめぐる各種調査を見ると、確かに「職場の人間関係」は若年労働者の離職の要因の1つとして大きなウェイトを占めている。例えば、株式会社リクルートマネジメントソリューションズが行った「新人・若手の早期離職に関する実態調査」〔リクルートマネジメントソリューションズ, 2023a〕によれば、「過去3年以内に自己都合で退職をしたことがある」と回答した若年労働者の退職理由の中で、「職場の人間関係がよくない、合わない」と回答したものの割合は14.5%と上位に位置しているほか、過去3年に自己都合で退職したことが「ない」と回答した人のうち、「会社を辞めたいと思ったことがある」と回答した人にその理由を尋ねた回答でも「職場の人間関係がよくない、合わない」と回答したものの割合が11.8%と上位に位置していることが確認できる。

「職場の人間関係」を重視する若年労働者は上司や先輩にどのようなことを期待しているのだろうか。この点について、株式会社日本能率協会マネジメントセンターが行った「イマドキ新入社員の仕事に対する意識調査2022」〔日本能率協会マネジメントセンター, 2022〕によれば、「仕事で行き詰っているとき、どのように感じますか?」との質問に対し、「A: 行き詰っている状態を上司・先輩に察してもらい、向こうから話しかけてきてもらいたい」と回答した新入社員が2022年度で55.6%、「B: こちらから上司・先輩に話しかけ、相談にのってもらおうと思う」と回答した新入社員が44.4%となっており、Aと回答する者の割合は経年でも増加している(2020年度40.4%、2021年度53.1%)。また「自分はどのように指導されることで、成長していけると考えますか?」との質問に対し、「A: 出来ている点に目を向け、褒めてもらう」と回答した新入社員が2022年度で65.7%、「B: 出来ていない点に目を向け、指摘される」と回答した新入社員が2022年度で35.2%と、大きな開きが確認できる。また、「『とにかく、こうなさい』と社会の暗黙的なルールを一方的に指導されたとき、どのように感じますか?」との質問に対し、「A: なぜそれが必要なのか説明してもらわないと、すんなりとは受け入れられない」と回答した新入社員が2022年度で62.1%、「B: とにかく言われたまま受け入れる」と回答した新入社員が2022年度で37.9%とこちらも大きな開きが見られる。これらの結果から、若年労働者には「上司の側から積極的なコミュニケーションを図って欲しい」、「褒めて伸ばして欲しい」、「指示や指導の背景を説明して欲しい」といったニーズがあることがうかがえる。

また株式会社リクルートマネジメントソリューションズの「新入社員意識調査2023」〔リクルートマネジメントソリューションズ, 2023b〕でも、「あなたが上司に期待することは何ですか?」(最大3つまでの複数選択)との問いに対し、「相手の意見や考え方に耳を傾けること」(49.5%)、「一人ひとりに対して丁寧に接すること」(49.1%)、「好き嫌いで判断しないこと」(35.2%)、「よいこと・よい仕事をほめること」(33.6%)、「職場の人間関係に気を配ること」(28.1%)、が上位にきており、新入社員は上司に対し、「傾聴」「職場の人間関係への

配慮」「ほめること」などを期待していることがうかがえる。

他方、若年労働者には仕事において重視する項目に「成長」を挙げるなど、成長を希求する側面も見られる。たとえば、前述の調査（リクルートマネジメントソリューションズ〔2023b〕）では、「あなたが仕事をする上で重視することは何ですか？」（最大2つまでの複数選択）において「成長」と回答した者の割合が28.8%と最も多い結果となっている。さらに一般社団法人日本能率協会が行った「2022年度新入社員意識調査」〔日本能率協会, 2022〕によれば、「意欲や能力を高めるために、上司や人事に期待することは何ですか？」（上位3つ選択）との問いに対して「成長や力量に対する定期的なフィードバック」（61.8%）が最も多い結果となるなど、自身の能力伸長度合いに対する客観的な評価を求める傾向も見られる。

本研究はこうした特徴を持つ若手労働者に対し、管理職がどのようなコミュニケーションをとることが彼・彼女らのモチベーションを高めるうえで効果的なのかについて、後述するサービス組織での事例を取り上げ考察し、実践的な示唆を提示するものである。

2. 事例分析の視点

前述の各種調査データに示されたようなニーズを持つ若年労働者のモチベーションを高めるうえで効果的と考えられるコミュニケーションにはどのような方法があるだろうか。

1つ目に「対話」型コミュニケーションを挙げる。近年では職場の心理的安全性やインクルージョンを実現する職場マネジメントのあり方を重視する観点から、管理職の役割として従業員を支援し、尊重する役割の重要性が改めて認識されてきており〔鈴木, 2022〕、上司と部下の1対1での対話を通して部下の目標達成支援と成長支援を行う企業の取り組みに注目が集まっている〔本間, 2017〕。ここで行われる「対話」とは、「共有可能なゆるやかなテーマのもとで、聞き手と話し手で担われる創造的なコミュニケーション行為」〔中原・長岡, 2009〕と定義され、対話する者同士がお互いの考えを意図的にフィードバックしあいながら、お互いの考えの背景にある価値観、意味づけを共有し、相互理解や信頼関係を深めていくことが重視される〔デヴィッド・ボーム, 2007〕。こうした「対話」型のコミュニケーションを職場で実施することは、「傾聴」や「個への丁寧な対応」などを求める若年労働者との関係づくりや若年労働者のモチベーションを高めるうえで有効な方法と考えられる。

2つ目に「フィードバック」を挙げる。前述の調査結果の通り、若手労働者は仕事において自身の「成長」を重視し、自身の成長ぶりを客観的にフィードバックしてもらうことへの期待が強い。こうした傾向については、不確実な社会・経済状況の中でキャリア形成を余儀なくされている現代の若年労働者だからこそキャリアに対する不安感が強い〔古屋, 2023〕ため、成長を希求するとの見立てもある。こうした点を踏まえると、管理職はフィードバックを通して若手の部下が仕事を通じて成長していることを実感させてあげるコミュニケー

ションが重要になると考えられる。

3つ目に「指示や指導の際の丁寧な背景説明」を挙げる。前述の調査（日本能率協会マネジメントセンター〔2022〕）でも見られたように、若年労働者には、上司からの指示や指導に対しても「なぜそれが必要なのか説明してもらわないと、すんなりとは受け入れられない」傾向が見られ、背景や理由の丁寧な説明のないまま指示や指導を行うことは若年労働者のモチベーションを下げかねない。管理職が若年労働者とのコミュニケーションを図る際には、状況や背景を丁寧に伝えるべきと考えられる。

これらの視点は、以下で述べる管理職のコミュニケーションの事例を分析する際に活用する。

3. 調査対象組織・調査対象者の概要

前述の通り、本研究では、サービス組織を事例として取り上げ、そこで優れたマネジメントを行っている管理職の部下に対するコミュニケーション行動に着目する。

3.1 サービス組織を取り上げる理由

本研究でサービス組織を事例として取り上げた理由について述べる。

そもそも顧客にとって価値のある結果を生み出すサービスという「活動」は人間によって生産される〔近藤、2000〕。人間によって生産される活動であるがゆえに、サービスの品質は従業員の感情や行動によって大きく左右される。したがって、ジェームス・ヘスケットら〔1998〕の提唱するサービス・プロフィット・チェーンに見られるように、顧客にとってのサービス価値を高めるには、サービスを提供する従業員の満足感やモチベーションを高める働きかけが重要となる。

また厚生労働省の「令和4年雇用動向調査結果の概況」〔厚生労働省、2023b〕の産業別入職率・離職率を見ると、サービス産業は入職率も高い反面、離職率も高く、従業員の定着が喫緊の課題である。こうした点を踏まえると、上記の研究課題に取り組み、サービス組織において従業員のモチベーションを高める管理職のコミュニケーションのあり方を考察することは意義があると考えられる。

3.2 事例として取り上げるサービス組織の業種

本研究では、高級自動車ディーラーを事例組織として取り上げ、そこでマネジメントを担う管理職とその部下を調査対象とする。

自動車販売などの業種はサービス業の中でも、「サービス担当者と顧客との間に個人的な絆が生まれやすい」〔近藤、2000、p.276〕業種であるため、「担当者の離・退職によって顧客満

足が下がり、売上高にも影響する」〔近藤，2000，p.276〕ことが指摘されている。自動車販売業の中でも高級自動車を扱うディーラーは一台当たりの価格が大きいため、担当者と顧客との間の関係性の質が組織業績に大きな影響を及ぼすことが想定される。そのため、管理職の働きかけによって、優れたサービス担当者のリテンションが図れれば、顧客満足が維持でき、業績にも良い影響を及ぼせる業種と言える。以上から、高級自動車ディーラーを事例組織として選定した。

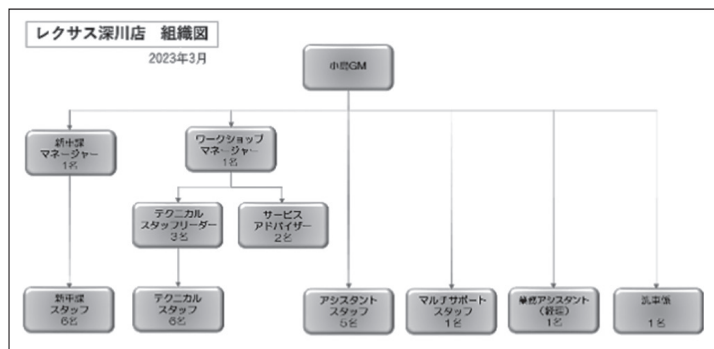
3.3 事例として取り上げる企業と店舗の概要

本研究では高級自動車ディーラーの中でも、筆者（第一著者）の機縁法によって、トヨタ自動車が開示する高級車「レクサス」を販売するディーラーを事例組織として取り上げる。トヨタ自動車株式会社が主に富裕層の顧客をターゲットに展開している高級車が「レクサス」⁽¹⁾であり、東京都内においてその販売はトヨタモビリティ東京株式会社が担っている。同社は東京都内に25店舗（2023年4月時点）を展開しており、本研究では東京都江東区東陽に位置する「レクサス深川店」を調査対象とした。

トヨタモビリティ東京株式会社には、カスタマーサービス評価等をもとに本部が店舗を総合評価する「優秀店舗表彰」があり、レクサス深川店は2022年3月期が2位、2023年3月期が4位とレクサス店舗内で高い評価を得ている店舗である。但し、2019年3月期と2020年3月期は24店舗中16位、2021年3月期は18位と下位に低迷しており、2021年4月に新たに小島聖氏⁽²⁾がゼネラルマネジャー（以下GM）として着任して以降、店舗の総合評価が急激に上昇した点にも特徴が見られる。こうした急激な総合評価の上昇の背後には、従業員のモチベーションを高めるための働きかけを含め、小島GMのマネジメントの仕方に特筆すべき点があると考えられたため、同店を調査対象として選定した。

図1はレクサス深川店の組織体制（2023年3月時点）である。2023年3月時点では合計28名の体制で運営されていた。

図1：レクサス深川店の組織体制（2023年3月時点）



出所：筆者作成

3.4 予備調査の実施

前述の通り、レクサス深川店は2021年4月に新たに小島GMが着任して以降、店舗の総合評価が急激に上昇しており、その点において、小島GMは優れたマネジメントを行っている可能性が考えられる。したがって、小島GMを調査対象とし、小島GMの若手スタッフに対するコミュニケーション行動について具体的な事例を取り上げ、分析することは意味があると考えられる。

但し、調査前の段階では、小島GMが優れたマネジメントを行っているかどうかについて妥当性を確認できなかったため、GMの部下に当たるスタッフ（A氏、C氏、D氏）、および1名のマネジャー（B氏）に対し、予備調査としてインタビュー調査を実施した。予備調査の概要は以下の通りである。

表1：予備調査の実施概要

No.	対象者	職種	インタビュー日時	インタビュー方法
No.1	A氏	サービススタッフ	2023年2月15日	対面
No.2	B氏	ワークショップマネジャー	2023年2月20日	対面
No.3	C氏	メカニックスタッフ	2023年2月20日	対面
No.4	D氏	セールススタッフ	2023年2月25日	対面

出所：筆者作成

このインタビュー調査では、各人の日ごとの仕事内容や仕事の仕方などに加え、小島GMが日ごろスタッフに対してどのようなコミュニケーションを行っているかについて聞き取りを行った。インタビュー内容は調査協力者の了解を得たうえで、ICレコーダーに記録するとともに、その後、各インタビューデータに対して逐語録を作成している。

本研究の趣旨を踏まえ、以下、2名の若手スタッフ（A氏、D氏：いずれも20代女性）のGMのコミュニケーション行動に関する発言の一例を紹介する。

以下は、入社4年目のサービススタッフA氏（20代女性）の発言である。

今までのGMに比べて「みんなで頑張ろう」という結束力とか高めてくださって、そういった面で「自分も一緒に頑張ろう」とか。すごく私達スタッフのことも気にしてくれて、「大丈夫？」とか声をかけてくれたり、すごい気にくださる方なので仕事の面でも「恩返しできるように頑張ろう」とみたいなモチベーションになったりしています。（サービススタッフA氏）

例えばお出迎えするにあたって、やっぱり外に常に目を向けてないと間に合わなかったりとかがあるので、例えばアシスタントが手薄になってしまって、前が空いてしまう場合は、「誰かフォローを呼ぼうね」とか、あとは常に前に人がいて出れなくても、後の、例えば「事務所にいる人がフォロー入ろうね」みたいな、こういった助言といいますか、より店舗のオペレーションが円滑になるような助言を結構して下さいます。あとは、朝一で来店が集中するときとかは、「担当セールスも含めてみんなで駐車場に出ようね」、とか、みんなで動いて改善できるものは積極的に声をかけてくださって、みんなが働きやすい環境を作ってくださってるなと感じています。(中略) 前のGMの方は結構「皆さんにおまかせします」じゃないですけど、自分から発信するっていうよりは、「自分で考えて行動してください」という感じの方だったので、結構、今、真逆といいますか、結構おっしゃってくださることが多いので、それに基づいてみんなが動けるといえるか、動く意識を持つことができている形ですね。(サービススタッフA氏)

このようにサービススタッフA氏は以前のGMと比較し、小島GMがスタッフのことを気遣って積極的に声掛けしてくれることでモチベーションを上げているほか、小島GMがオペレーションの改善に向けた積極的な助言をしてきていることについて、「働きやすい環境を作ってくれている」と評価している。

続いて、入社5年目のセールススタッフD氏(20代女性)の発言を紹介する。

小島GMに関しては、マイナスなことを絶対に言わない方なので、ものすごくポジティブなんです。何かちょっと悪いことじゃないんですけども、ちょっとマイナスなことが起こったとしても、絶対にマイナスのことは言わない方でして、「もうこれ起こっちゃったらしょうがないから、次はこうしよう」でしたりとか。責めたりはしないですね。(セールススタッフD氏)

(小島GMは)やはり一番になった方だからこそ、お客様に対する気持ちがあるものすごく強い方でして。絶対にお客様に失礼があってはならない、当たり前かもしれないんですけど、結構なかなか難しいときもある中で、もう絶対にそのお客様第一を貫き通している方なので、やっぱりすごいなど。ものすごく影響を受けていると思います、このお店の人たちは。(セールススタッフD氏)

このようにセールススタッフD氏は、小島GMがマイナスな発言をしないことを評価するとともに、お客様を第一に考える接客姿勢に多くの影響を受けていると述べている。

紙面の都合上、一部の発言の紹介にとどまるが、こうした発言からも小島GMが日頃よりスタッフのモチベーションを高めるためのコミュニケーション行動をしている管理職である

と捉え、調査対象とした。

3.5 調査対象者の概要：小島聖 GM のプロフィール

以上を踏まえ、本研究ではレクサス深川店の小島聖 GM の部下とのコミュニケーションの事例を取り上げ、分析する。以下小島氏のプロフィールを述べる。

小島氏は、1997年4月にトヨタモビリティ東京株式会社の前身となる東京トヨペット株式会社に営業職として入社し、複数店舗にて法人および個人顧客に対する営業活動に12年間従事し、3年連続で売上1位になるなど優れた業績を残している。その後、渋谷営業所のマネジャーを経て、3年連続トップセールスの業績を評価され、2015年1月にレクサス高輪店にマネジャー（副店長）として異動する。2020年4月、トヨタモビリティ東京株式会社がレクサス池上店を新規オープンすると、新店舗の副店長（マネジャー）として異動し、新店舗の運営に携わる。その後、2021年4月より2023年10月までレクサス深川店のGMとして勤務し、2023年11月からはレクサス用賀店にGMとして着任している。以上の通り、小島氏は現在までレクサスを扱う店舗を4店舗経験し、現在まで2店舗でGM（店長）を経験している人物である。

3.6 調査概要

研究課題を踏まえ、小島GMに対し、主に日ごろ部下（特に若手スタッフ）に対してどのような考えの下、どのようなコミュニケーションをとっているかについて半構造化インタビューを行った。調査日時は2023年2月26日（日）で、インタビュー時間は84分であった。調査はレクサス深川店の商談ルームで対面にて実施され、ICレコーダーによる録音記録について了承を得たうえで、後日逐語録を作成した。

4. リサーチクエスション

本研究の課題と調査対象組織、調査対象者を踏まえ、本研究のリサーチクエスションを以下の通り設定する。

RQ: サービス組織「レクサス深川店」において、小島聖GMは若手スタッフのモチベーションを高めるために、日ごろ店舗においてどのような考えのもと、どのようなコミュニケーションをとっているのか。

5. データ分析の結果と考察

ここでは、小島氏本人に対するインタビューデータを用いた分析を通して、RQに対する

回答を提示し、考察を行う。

5.1 分析結果

小島氏のインタビューデータの中から、前述の RQ に関連する発言を中心に抽出し、データ縮約の手続きとして、サトウら〔2019〕を参照し、オープンコーディングを行った。

分析の結果は、カテゴリについては【 】, コードについては< >で、それぞれゴシック体で示した⁽³⁾。具体的な発話データについては、文意を損なわない限りにおいて文言の調整を行い、コード生成に関連する部分はゴシック体で示した。さらに発話データ内の()は筆者注を表す。

RQ に関連する発言データに対してオープンコーディングを行った結果、小島 GM が若手スタッフのモチベーションを高めるために行っていたコミュニケーション行動として5つのカテゴリと14のコードが生成された。

表2：小島氏が若手スタッフのモチベーションを高めるために行っていたコミュニケーション行動

カテゴリ	コード
①【目標（ゴール）を提示する】	<チームで目標（ゴール）を見定め、進む方向を共有する> <期首から目標（ゴール）を具体的なイメージで伝え、言い続ける>
②【スタッフの成果を褒め、要因を確認し合う】	<目標を持たせて、達成感を繰り返し褒める> <成果へのアプローチを褒める> <褒めつつ、発問を通して成果の要因を確認し合う> <成果をタイムリーにインカムで褒め、“褒めてもらえる”と感じる環境を作る>
③【スタッフを理解し、スタッフの良いところを見つけて伸ばす】	<スタッフの気持ちを理解することに努め、スタッフの良いところを伸ばすことを仕事の第一優先に考える> <スタッフと真剣に関わり、積極的に会話し、伸ばせそうなところを発見して目標を持たせる>
④【スタッフの状況を観察し、問題を早期に解決するために声掛けする】	<現場を回り、スタッフに異常がないか観察する> <スタッフの行動の違和感を察知し、不安や不満を消すために声掛けをする>
⑤【仕事の指示や仕事内容の背景を丁寧に伝える】	<職種間ミーティングを実施する背景を丁寧に伝える> <個々のお客様を大事にすることの意義を伝え続ける> <スタッフがお客様の購買心理を理解できるようゴールまでの過程を細かく説明する>

出所：筆者作成

以下【カテゴリ】ごとに、生成された<コード>の中から、紙面の都合上、いくつかの<コー

ド>を抜粋し、インタビューデータを引用しながら説明する。

①【目標（ゴール）を提示する】

1つ目は【目標（ゴール）を提示する】ことである。具体的には、小島氏は<チームで目標（ゴール）を見定め、進む方向を共有する>、<目標（ゴール）を期首から具体的なイメージで伝え、言い続ける>という行動をとっていた。以下、後者の<コード>について小島氏の発言を紹介する。

<期首から目標（ゴール）を具体的なイメージで伝え、言い続ける>

どこの店舗も大体往々にしてGMは最初のときってというのは何も言わないわけですけども、私は毎年「来年の3月31日には全員で笑って表彰式に行こうぜ」というところから、もう1年がスタートしているんだから、3月31日過ぎて4月1日に変わった瞬間には期が変わって、また来年の3月31日まで走らなきゃいけないんだなって。スタッフへの腹落ちをものすごく大事にしているんですね。期首がどれだけ大事かっていうことを言い続ける、言い続ける。方向、常にゴールが3月31日ですね。「そのときの店舗総合表彰で1位を取ることが、お前たちがまた1年間頑張った努力の証になるんだから」っていうことを言い続けるっていう。

②【スタッフの成果を褒め、要因を確認し合う】

2つ目は【スタッフの成果を褒め、要因を確認し合う】ことである。具体的には、小島氏は<目標を持たせて、達成感を繰り返し褒める>、<成果へのアプローチを褒める>、<褒めつつ、発問を通して成果の要因を確認し合う>、<成果をタイムリーにインカムで褒め、“褒めてもらえる”と感じる環境を作る>という行動をとっていた。以下、3つの<コード>について小島氏の発言を紹介する。

<成果へのアプローチを褒める>

こういう対面の仕事をしていて基本価値は、もう「褒められること」「誰かの役に立つこと」しかないかなと思ってですね。もうこれの繰り返し。怒るときは怒りますが、でももう怒るなんてもう10分の1でいいわけであって、あと90%褒める。で、ただ単に褒めるじゃなくて、その成果に対してどういうアプローチをしたかを褒めるっていうか。

<褒めつつ、発問を通して成果の要因を確認し合う>

とにかく褒めて伸ばしてあげて伸ばしたいという、「俺たちでもできるんだ」っていうことを何て言うんですかね、自信というか成績で残させてあげている最中というか。(中略)「よくできたね」っ

て、褒めて褒めて、「今の勝因はこういうことだと思うんだけどどう思う？」って言ったら、「あ、そうですね。」と。「いやあよく頑張った！」って言ってその繰り返し。

<成果をタイムリーにインカムで褒め、“褒めてもらえる”と感じる環境を作る>

インカムによって（中略）必ずやったときは褒めてあげるんで、「ああ、自分もやっぱり褒められた。やっぱやってよかった」と思える環境を作ってあげることによって、成績の悪い子でもある程度引張って、もう1人じゃ引張れないのでみんなで引張り合っている。

③【スタッフを理解し、スタッフの良いところを見つけて伸ばす】

3つ目は、【スタッフを理解し、スタッフの良いところを見つけて伸ばす】ことである。具体的には、小島氏は<スタッフの気持ちを理解することに努め、スタッフの良いところを伸ばすことを仕事の第一優先に考える>、<スタッフと真剣に関わり、積極的に会話し、伸ばせそうなところを発見して目標を持たせる>という行動をとっていた。以下、後者の<コード>について小島氏の発言を紹介する。

<スタッフと真剣に関わり、積極的に会話し、伸ばせそうなところを発見して目標を持たせる>

（着任当初、会社を辞めるなどとネガティブなことを言っていたスタッフがおり）何でこんなふうになっちゃったんだろうなっていうのを思ったときに、会社に対して何か希望も何にも持っていないとか、期待も何もしてないし、誰が（GMで）来ても「今度も同じだろう」みたいに思っているような感じを受け止めたので、（中略）私がお子と一生懸命喋るようにして、いろいろ会話していくうちに、（中略）「いいところいっぱいあるじゃん」と思って。少しずつ伸ばせるところは伸ばしてきて、今年はずっと目標を持たせたんですね。やっぱり目標を持たせると、ずっと頑張ってくれて。今、保険の部門とかですと、1位なんですよ。それぐらいまで伸びてきているので、やっぱり会話と、真剣にやっぱり接してあげることかなっていうのをね。

④【スタッフの状況を観察し、問題を早期に解決するために声掛けする】

4つ目は、【スタッフの状況を観察し、問題を早期に解決するために声掛けする】ことである。具体的には、小島氏は<現場を回り、スタッフに異常がないか観察する>、<スタッフの行動の違和感を察知し、不安や不満を消すために声掛けをする>という行動をとっていた。以下、後者の<コード>について小島氏の発言を紹介する。

<スタッフの行動の違和感を察知し、不安や不満を消すために声掛けをする>

挨拶が小さかったりとか、遅れてくる時間だったり、出社する時間が遅かったりとかっていうのは、

やっぱり何かしら *caution* を出しているのです、そういうのをすぐ察知して声をかけて解決してあげて、やる気を出させて、仕事に向かう、向かわせるっていうことを、端的に早めにやらないと不満が大きくなったりとか、不安が大きくなって仕事ってできないので、不安を消してあげる、不満を消してあげる。

⑤【仕事の指示や仕事内容の背景を丁寧に伝える】

5つ目は、【仕事の指示や仕事内容の背景を丁寧に伝える】ことである。具体的には、小島氏は<職種間ミーティングを実施する背景を丁寧に伝える>、<個々のお客様を大事にすることの意義を伝え続ける>、<スタッフがお客様の購買心理を理解できるようゴールまでの過程を細かく説明する>という行動をとっていた。以下、3つ目の<コード>について小島氏の発言を紹介する。

<スタッフがお客様の購買心理を理解できるようゴールまでの過程を細かく説明する>

まずはお客様に対して車を商談で車買ってもらいたいんだっただんならば、「気持ちを含めて試乗車を洗車しなさい」っていうんですよ。洗車してるときに「ここにこんな小さな傷があったんだ」とか、「この操作ってこういう使い方するんだ」と改めて気づくから、「自分で自らやりなさい」とか。(中略) 綺麗にしたことによって「お客さんがここに座ったらポジションはこういうふうに見えるな。奥様は助手席に座ったらこういうふうに見えるな」とか、「埃とか大丈夫か」とか、正直言うと1からずっと一緒にそばにいてやるっていうやり方で羽ばたかせるというか。今の子どもたちでももう本当にいきなりゴール(受注)を目指しちゃうので、そこのゴールまでの過程の(お客様の)心を教えるというか。なぜこれをやることによってお客様がクルマが欲しいという気持ちになるかが彼らに理解できるかなって。そういうことを過程で教えていくというか。なるべくそういうふうを意識するようにしていますよね。

5.2 考察

分析の結果、小島氏は①【目標(ゴール)を提示する】②【スタッフの成果を褒め、要因を確認し合う】③【スタッフを理解し、スタッフの良いところを見つけて伸ばす】④【スタッフの状況を観察し、問題を早期に解決するために声掛けする】⑤【仕事の指示や仕事内容の背景を丁寧に伝える】という5つの行動を日ごろから実践していることが確認された。

「1. 問題意識と研究課題」で述べたように、近年、若年労働者(主に新入社員)を対象に行われている各種調査によれば、職場の上司に対し、「上司の側から積極的なコミュニケーションを図ること」、「褒めて伸ばすこと」、「指示や指導の背景を説明すること」、「相手の意見や考え方に耳を傾けること」、「一人ひとりに対して丁寧に接すること」、「好き嫌いで判断しな

いこと」、「成長や力量に対して定期的なフィードバックをすること」などを期待していることが明らかにされている。また、こうした若年労働者の期待を踏まえ、本稿では「対話」型のコミュニケーションやフィードバック、指示や指導の際の丁寧な背景説明の3つを「事例分析の視点」として設定している。

以下、本稿で提示した小島 GM の5つの行動が上記の若年労働者の期待や事例分析の視点にどの程度当てはまるかを考察するとともに、小島 GM のコミュニケーション行動の独自性についても探索する。

まず①【目標（ゴール）を提示する】について、小島 GM は期首の段階で、チームで目指す目標を明確に定め、それを「言い続ける」コミュニケーションをとっていた。「店舗総合表彰で1位を取る」という具体的な目標を提示するとともに、それが「お前たちがまた1年間頑張った努力の証になる」といった小島 GM の声掛けは、仕事において成長を重視する若年労働者の志向に沿ったものと考えられる。

②【スタッフの成果を褒め、要因を確認し合う】について、小島 GM はスタッフの成果をインカムでタイムリーに褒めるとともに、成果が生まれた要因を問いかけ、確認し合っている。また、小島 GM は「インカムによって（中略）必ずやったときは褒めてあげる」ことで、「成績の悪い子でも（中略）みんなで引っ張り合っている」と述べているように、若手スタッフがあげた仕事上の成果をインカムで自らタイムリーに褒めることで、他のスタッフもそれに同調して褒める動きを作り、若手スタッフが「やれば褒めてもらえる」と感じる状態を作っている⁽⁴⁾。

前述の通り、若年労働者は「出来ている点に目を向け、褒めてもらう」ことへのニーズが強い。その意味で、【スタッフの成果を褒め、要因を確認し合う】小島 GM のコミュニケーションは若手スタッフの「褒めて伸ばして欲しい」、「成長や力量をフィードバックして欲しい」といった期待に沿ったものと考えられる。

③【スタッフを理解し、スタッフの良いところを見つけて伸ばす】について、小島氏は、仕事意欲が低い若手スタッフに対しても見捨てず、スタッフと真剣に向き合い、積極的な会話を通して本人のことを理解し、伸ばせそうなところはないかを探していた。

前述の通り、若年労働者は上司に対して「相手の意見や考え方に耳を傾けること」や「一人ひとりに対して丁寧に接すること」、「好き嫌いで判断しないこと」を望み、「行き詰っている状態を上司・先輩に察してもらい、話しかけてもらいたい」との期待がある。小島 GM は着任時に会った仕事意欲が低い若手スタッフに対して、「私がお前の子と一生懸命喋るようにして、いろいろ会話していくうちに、（中略）『いいところいっぱいあるじゃん』」と思って」と述べるなど、仕事意欲が低いスタッフに対しても好き嫌いで判断せず、自ら積極的に働きかけるアプローチをしており、この点も若年労働者の期待に沿ったコミュニケーション行動

であると考えられる。

④【スタッフの状況を観察し、問題を早期に解決するために声掛けする】について、小島 GM は店舗の中を常に回り、スタッフの違和感を察知したらすぐに声掛けをするコミュニケーションをとっていた。「挨拶が小さかったりとか、遅れてくる時間だったり、入社する時間が遅かったりとかっていうのは、やっぱり何かしら caution を出しているの、そういうのをすぐ察知して声をかけて解決してあげて、やる気を出させ」といった小島 GM のコミュニケーション行動は、「行き詰っている状態を上司・先輩に察してもらい、話しかけてもらいたい」という若年労働者の期待に沿うものであると考えられる。

⑤【仕事の指示や仕事内容の背景を丁寧に伝える】について、小島 GM は自動車販売会社の仕事においてお客様の購買心理を理解する意義などについて若手スタッフに丁寧に説明している。前述の通り、若年労働者は上司からの指示や指導に対しても「なぜそれが必要なのか説明してもらわないと、すんなりとは受け入れられない」傾向が見られ、「指示や指導の背景を説明すること」を求めている。その意味で、小島 GM の丁寧な背景説明は若年労働者の期待に沿ったものと考えられる。

このように、小島 GM の若手スタッフに対するコミュニケーション行動の特徴を、生成された5つの【カテゴリ】の観点から見ると、各種調査によって示されている若手労働者が上司に対して期待する行動と合致する点が多々見られる。その意味で、小島 GM のコミュニケーション行動は若年労働者のモチベーションを高めるうえで効果的なものであることが示唆される。

他方、【カテゴリ】の下位概念である<コード>の観点から見ると、小島 GM の行動のうち、各種調査に見られなかった点も確認できる。それは、<成果をタイムリーにインカムで褒め、褒めてもらえる>と感じる環境を作るという<コード>である。前述の通り、この<コード>に関する具体的発話からは、小島 GM が若手スタッフのあげた仕事上の成果をインカムで自らタイムリーに褒めることで、他のスタッフもそれに同調して褒める動きを作り、「成績の悪い子でも（中略）みんなで引っ張り合」う体制を作っていたことが窺える。「スタッフを褒める」ことをマネジャーが自分一人で行うのではなく、職場全体で「褒め合う」状態を作るアプローチは、各種調査によって示されている若手労働者が上司に対して期待する行動には見られない点であり、今回の探索的な調査によって確認できた小島 GM の特徴的な行動であると考えられる。

6. 課題

本研究は1社1名の事例分析であり、得られた結論は極めて限定的なものである。こうした限界は認識しつつも、同業をはじめ、サービス組織において若年労働者のモチベーション

向上に課題を感じている企業の管理者に対し、どのようなコミュニケーションをとればよいかについて実践的な示唆を提示できた側面もあると考える。

今後は自動車販売会社をはじめ、様々なサービス組織において若手スタッフのモチベーションの向上を図るコミュニケーション事例を蓄積し、知見を精緻化していくことが求められる。

参考文献

- 厚生労働省：新規学卒就職者の離職状況(令和2年3月卒業者)(プレスリリース)、厚生労働省、2023a
<https://www.mhlw.go.jp/content/11805001/001158687.pdf> (閲覧日：2024年6月24日)
- 厚生労働省：令和4年雇用動向調査結果の概況、厚生労働省、2023b
<https://www.mhlw.go.jp/toukei/itiran/roudou/koyou/doukou/23-2/dl/gaikyou.pdf> (閲覧日：2024年6月24日)
- 近藤隆雄：サービス・マーケティング(第3刷)、生産性出版、2000
- サトウタツヤ・春日秀朗・神崎真美編：質的研究法マッピング、新曜社、2019
- ジェームス・L・ヘスケット、W・アール・サッサー・JR、レオナード・A・シュレンジャー：
カスタマー・ロイヤルティの経営：企業利益を高めるCS戦略、日本経済新聞社、1998
- 鈴木智気：「マネジャーとしてのサーバント・リーダー」のパラドクスーSL論と管理者行動
論による文脈的アプローチ、金沢大学経済論集、第42巻第2号、2022、pp.81-120
- デヴィッド・ボーム：ダイアローグー対立から共生へ、議論から対話へ、英知出版、2007
- 中原淳・長岡健：「ダイアローグ対話する組織」、ダイヤモンド社、2009
- 日本能率協会：2022年度新入社員意識調査(プレスリリース)、一般社団法人日本能率協会、
2022
https://jma-news.com/wp-content/uploads/2022/09/20220912_new_employees_2022.pdf
(閲覧日：2024年6月24日)
- 日本能率協会マネジメントセンター：イマドキ新入社員の仕事に対する意識調査2022 新人の
「働き方」と指導者の「接し方」(電子ブック)、株式会社日本能率協会マネジメントセンター、
2022
https://jmam.meclib.jp/imadokisurv_2022/book/index.html#target/page_no=1 (閲覧日：
2024年6月24日)
- 初見康行：若年者の早期離職 時代背景と職場の人間関係が及ぼす影響、中央経済社、2018
- 古屋星斗：なぜ「若手を育てる」のは今、こんなに難しいのか、日本経済新聞出版、2023
- 本間浩輔：ヤフーのlon1——部下を成長させるコミュニケーションの技法、ダイヤモンド
社、2017

リクルートマネジメントソリューションズ：新人・若手の早期離職に関する実態調査（プレスリリース）、株式会社リクルートマネジメントソリューションズ、2023a

<https://www.recruit-ms.co.jp/news/pressrelease/0000000417/>（閲覧日：2024年6月24日）

リクルートマネジメントソリューションズ：新入社員意識調査2023、株式会社リクルートマネジメントソリューションズ、2023b

https://www.recruit-ms.co.jp/upd/newsrelease/2306291024_6707.pdf（閲覧日：2024年6月24日）

-
- (1) レクサスの価格帯は480万円～2,000万円（税込み）である。
 - (2) 本稿において実名を公表することにつき、本人より承諾を得ている。
 - (3) オープンコーディングで概念生成をしていく過程では、インタビューデータからコードを生成し、複数のコードからサブカテゴリを生成し、サブカテゴリ同士の関係からカテゴリを生成する3段階のコーディングが一般的であるが、小島GM単独のインタビューという点からもインタビューデータのバリエーションに限りがあり、本稿では複数のコードからカテゴリを生成する2段階でのコーディングを行った。
 - (4) 前述の予備調査でも、インカムで褒める風潮は小島GMが来てから始まったことが確認されており、インカムを介してみんなが褒め合う状態が若手スタッフのモチベーションの向上にも寄与していることが窺える。以下、予備調査におけるサービススタッフA氏（20代女性）の発言を引用する。

インカムでフィードバックする風潮ってのもなかったの、小島GMが来てから、そういうふうによろうみたいになって、すごい良い風潮だと思うんですけど。前はなかったの、（前は）ちょっと何かシーンとした感じで。（サービススタッフA氏）

何かサービス用品、オイルとか、「いいオイルに変えてもらいました」っていうのをインカムで発信するんですけど、そうすると小島GM筆頭に、みんなから、「ありがとう」、「ありがとう」っていうのがいっぱい飛んできて、そういったところで自分のモチベーションにもなってます。（サービススタッフA氏）