


*MMRC*  
*DISCUSSION PAPER SERIES*

No. 545

営業プロセス標準化における事前判断の組織化  
—  $\alpha$  社の事例 —

東京大学大学院経済学研究科  
山城 慶晃

2021年7月

 MONOZUKURI 東京大学ものづくり経営研究センター  
Manufacturing Management Research Center (MMRC)

ディスカッション・ペーパー・シリーズは未定稿を議論を目的として公開しているものである。  
引用・複写の際には著者の了解を得られたい。

<http://merc.e.u-tokyo.ac.jp/mmrc/dp/index.html>

---

# 営業プロセス標準化における事前判断の組織化

## — α 社の事例 —

### Pre-Judgement Organization in Process Standardization of Sales & Marketing: A Case of Company α

山城 慶晃  
Yoshiaki Yamashiro

#### 要約:

営業未経験者である X 氏は、営業プロセス標準化に関する外部研修機関から獲得した知識であるプロセスマネジメント (以下、PM) を、個人で実践した後、自拠点に展開し、さらには他拠点にも展開し、全社に貢献する成果を出した。しかし、PM を学んだ他の営業員が拠点内で増えたにも関わらず、標準化されたプロセスが個人レベルで留まり続け、組織レベルとはならない時期があった。営業員によって、顧客に対する受注確度の見極めと顧客によってプロセスを変えるという事前判断にばらつきがあり、PM が効果的に機能しなかったためである。営業プロセス標準化が進行したのは、営業プロセスにおける事前に判断できる部分を組織で担うようになったこと、すなわち、事前判断の組織化が具体的な取り組みによって進展してからであった。

キーワード: 営業、プロセス標準化、事前判断の組織化、組織学習

Abstract: Ms. X, who has no sales experience, puts into process management (hereinafter referred to as PM), which is knowledge acquired from an external training institution regarding sales and marketing process standardization, after practicing it individually, and then deploys it to her own base and further to other bases. It has produced results that contribute to the entire company. However, there was a time when the standardized process remained at the individual level and did not reach the organizational level, even though the number of other sales staff who learned PM increased in the base. This is because PM has not functioned effectively due to variations in the pre-judgement of order probability of customers and of how to optimize the process depending on the customer, depending on the sales staff. The standardization of sales and marketing process progressed only after the organization became responsible for the part of the sales and marketing process that could be judged in advance, that is, the organization of the pre-judgment was advanced by concrete efforts.

*Keywords: sales & marketing, process standardization, pre-judgement organization, organizational learning*

<sup>a</sup> 東京大学大学院経済学研究科 (Faculty of Economics, University of Tokyo, 7-3-1 Hongo, Bunkyo-ku, Tokyo, Japan), yamashiro@g.ecc.u-tokyo.ac.jp

## 1. はじめに

営業活動は、市場と組織の境界連結活動である（松尾, 1998）。そして、企業内部の活動の調整を行う一方、人的販売(personal selling)を含む顧客接点を担うため、非常にオープンな環境に直面する。特に、顧客側の現場で行われる営業活動については当事者にしか内容が分からない。そのため、個人のやり方に委ねざるをえず（野部・小松・生稲, 2018）、営業活動は暗黙的・属人的であり続けてきた。成果に対する問題も解も不明確であり、何が分からないのが分からない高曖昧性（小橋, 2002）の領域であると言える。これが、営業活動がブラックボックスと言われる所以であり、標準化された組織的な営業活動が難しい理由である。

そのような中、本ケースでは営業プロセスの標準化に成功し、組織的営業で成果を出し続けた企業 $\alpha$ を取り上げる。営業未経験元 SE の女性マネジャーが、外部から営業プロセス標準化に関する知識（プロセスマネジメント、以下、PM）を獲得し、個人として実践、自拠点に展開したのみならず、他拠点にも実践を横展開した事例である。営業プロセスの標準化とプロセス管理について、長期に渡り時系列でのデータが取れた稀な事例となり、学際上の示唆も大きいと考える。

ところで、一連の営業プロセスにおいては、各プロセスに判断が伴う。その判断は、「事前判断」と「現場判断」に大別される。事前判断とは、顧客に対して非同時性の対応でよい判断であり、営業資料の中身・営業トークの内容・顧客訪問の優先順位やアプローチ決めなどの判断がある。一般的に事前準備と言われる部分における判断である。一方、現場判断とは、顧客に対して同時性の対応が必要な判断であり、例えば、電話・対面営業・顧客現場等における判断である。その現場における判断主体は担当者である場合が多く、どうしてもその場の個人判断に委ねざるを得ない判断となる。

ここで、普通に考えれば、PM を学んだ個人が組織内で増えれば、自然と組織としての営業プロセスも標準化されたものになると考えられる。しかし、本ケースでは、PM を学んだ個人が組織内で増えたにも関わらず、標準化されたプロセスが個人レベルで留まり続け、組織レベルとはならない時期があった。そして、営業プロセスにおける事前に判断できる部分を組織で担うようになったこと、すなわち、事前判断の組織化が進展してから、PM が組織内に浸透し、営業プロセスの標準化が進行したという現象が観察された。

これが本ケースの特徴であり、「個人レベルでは営業プロセスの標準化が行われたが、それが個人レベルから組織レベルになかったのは何故か」「そのために必要なことは何か」が観察、考察できる希少な事例である。

## 2. $\alpha$ 社の企業概要

本ケースの対象企業となる株式会社 $\alpha$ 社（以下、 $\alpha$ 社）は、親会社（売上高数千億規模、従業員約1万人）の情報システム部門を母体として創業、ITコンサルティング及びソリューションプロバイダ事業を行っている。主に、ロジスティクス・ERP・医療・インフラといった産業領域に事業展開している。同社は、日本、中国、東南アジア、米国、欧州などにも拠点をもち、親会社の情報シ

システムを開発・運用している。親会社が 100%出資をしており、2019 年度の社員数は 500 名程度となっている。

2010 年まで、α 社は親会社から IT システム構築等の仕事を受注する開発請負会社であった。そのため、従業員の大半は技術者であり、営業部は存在せず、公式に営業活動<sup>1</sup>も行っていなかった。しかし、この頃から α 社は、親会社の IT システム構築という開発受注子会社としての役割を終え、新規顧客開拓を求められるようになった。つまり、自社の営業能力を構築するよう迫られた時期であった。

α 社の時系列での推移は以下の通りであり、本ケースはこの時系列の順に記述される。

- ・ 苦惱期

- 2010 年：営業部発足

- 2011-2012 年：売上目標未達

- ・ 自拠点での PM 実践

- 2013 年：PM 大受講、個人で成果上げる

- 2014 年：リーダーとなりチームで成果上げる

- 2015 年：メンバーが増えたチームでさらなる成果上げる

- ・ 他拠点への PM 展開

- 2018 年：同部門他拠点への PM 横展開

- 2018 年：同部門他拠点の自走化

- 2019 年：他部門への横展開と人材育成

なお、研究リソースは以下となる。

- ・ 全 6 回のプロセスマネジメント大学(プロセスマネジメント・マスターコース)への観察参与

- 2019 年 4 月 16 日、5 月 16 日、6 月 18 日、7 月 17 日、8 月 20 日、9 月 18 日

- ・ 全 2 回のインタビュー 営業組織改革担当者とその部下の方にインタビュー 2 時間

- 2019 年 2 月 1 日、2019 年 7 月 30 日

- ・ プロセスマネジメント大学提供資料

- ・ 調査先社内資料

### 3. 営業部発足

2010 年 12 月、α 社に営業部が発足された。本ケースにおける営業組織改革担当者である X 氏は、創設されたばかりの「A」という商材の営業部へ異動を命じられる。X 氏は、入社 5 年間は SE として従事していた。その後、JAVA 技術者育成部門に行くようにと社長からの辞令を受け、技術者を育成するための人材育成部に配属が変わることになる。X 氏が人材育成部に異動してからさらに

---

<sup>1</sup>営業活動に類する活動があったとすれば、α 社に人員が足りない時は、部長や課長が、需給調整という形で、競合企業から人員を回してもらったりしていた。その見返りとして、競合企業に仕事がない時は α 社の受注した仕事を回していた。IT 業界では、競合にあたるような企業とも協力関係にあることが多い。特に、人員が足りないときの貸し借りはよく見られる。

5 年経ち、技術者が育ってくると、今度は営業部に行くようにと社長から相談を受け、営業部に配属されたのがこの 2010 年であった。発足当時の営業部の構成営業員は、部長と X 氏と 1 人の同僚の 3 名であった。40 代であった部長は、大手 IT 企業からの中途採用であり、営業経験も業界経験も豊富にあった。40 代の部長は、営業マンとしてはプロフェッショナルであったと言えよう。

営業部で取り扱っていた A というシステムは、作業支援ソリューションである。

営業活動においては、顧客だけでなく、社内の開発部や生産部とも、密なコミュニケーションを取る。取り扱っている商材は、カタログ販売というよりは、企業規模が大きい会社向けの受注生産品が主であるので、顧客に対してカスタマイズをして販売することが多い。例えば、A という商材は、最初は基本機能だけしか備えていない。つまり、どのような指示でどのようなアクションを起こすかについては、顧客からヒアリングを行い、対話フローをプログラムすることで初めて実装されるものである。したがって、客先毎に A の現場での使われ方は異なる。なお、販売単価としては、A が 5000 万円程度、B が数億円程度、C が 5000 万円から 3 億円程度となっている。こうした商品について、営業部は基本的には顧客とのやりとりにフォーカスするが、2 割くらいの業務は開発とのコミュニケーションをしている。また、顧客のもとに開発部員と同行営業する場合もある。

組織構造として、マーケティング戦略部という部門は存在していた。しかし、集客のためのセミナーを開催したり、メルマガを発行する程度で、営業部に対して上位に立ち、主導権を取るような部門ではなかった。さらに、同社では B 営業部と S 営業部が営業活動を行っていたが、マーケティング部とは異なる本部に所属していた。

## 4. X 氏の苦悩

### 4.1. 2011 年～2012 年: 個人売上目標の 2 年連続未達

X 氏は A の新設された営業部に異動したものの、年間売上目標 100% に対し、2011 年は 40% 程度、2012 年は 60% 程度と売上目標は未達であった。この間、上司からは、「会社にいる必要はない、客先に行け」、「商品よりもまずは自分を買ってもらえ」と指示された。上司から言われていることは理解できるものの、具体的なイメージは湧かず、結果には結びつかなかった。本人としても、「SE の時は頑張れば成果につながったのに」、「頑張っているのに受注に繋がらないのはなぜ」という鬱蒼とした思いを抱えていた。

ここで、SE と営業の業務は大きく異なっていた。X 氏は SE のときは努力と根性でどうにかなったと回顧する。例えば、要件定義をするのに 3 日間の納期が与えられたとすると、その間に顧客にヒアリングを行い、ドキュメントをまとめさえすれば仕事は完了させることができる。つまり、時間を投入すれば、仕事は何とか終わることができたのである。さらに、短納期で高品質を達成できれば、SE としての評価を高めることができた。仕事のプロセスが見えているのが SE である。決められた仕様書通りにプログラムを作る、つまり、機械語を翻訳するということが SE の仕事であり、やるべきことが決まっていた。顧客によってドキュメントの仕様の細かさは異なるといえども、例えば、銀行系はドキュメントの仕様は細かいが、プロセスそのものは変わらないのである。

一方、営業においては、たとえ 100 社に訪問しても、契約が取れなければ評価されない世界であ

る。X氏は、SEから営業に配属が変わってからは、先が見えず、どのような方向に努力すればいいのかわからなかった。見通しが立たないことに非常に大きな葛藤を覚えた。

営業に配属されてから、X氏は結果を出すために、上司に指導してもらった他、個人的に書籍を読んで学習していた。例えば、「受注率が99%の営業の神様」といった書籍だったり、法人向け営業のマニュアル本を読んだ。こうした本には、客先に訪問して、受注に向けたトークをするという営業プロセスについては書かれてはいた。しかし、どのように受注につなげるかという一連の営業プロセスについては書かれていなかった。こうした書籍には、単に営業工程が淡々と書いてあるのみで、いくら読んでも自分の受注にはつながらないとX氏は感じていた。また、感覚論も多く、自分の状況に落とし込むのは難しいと感じていた。例えば、「売ろうと思って客先行ってはいけない。」という感覚論がこうした本では見受けられる。しかし、売ろうと思わずに客先に訪問するということがどのようなことなのか理解できなかった。他にも、空気清浄機の販売を例に取り、「きれいにしている会社にしか空気清浄機は売れないんだという感覚を身につける。」という感覚論があった。職場衛生に気を使っている企業の方が、空気清浄機が売れる可能性は高いという趣旨だったと理解している。しかし、いざ自分が自社の商品を売る段階になって、こうした論をどのように生かしているのかわからず、自分にとっての営業に落とし込むことができなかった。

X氏はこうした書籍を読むことにより、営業に関する知識を身につけることはできた。しかし、自分自身の行動に結びつけることはできなかったのである。上司からのアドバイスも同様であり、言っていることは分かったが、自身の行動に落とし込むことができなかった。突出した結果を出してきた中途採用の営業員に同行営業をさせてもらい、営業においては何が重要なのか何度も観察する機会を与えられたこともあった。しかし、X氏には何が重要なポイントなのかわからなかった。そこで、観察したことを議事録として書くことにしたが、どれほど多くの議事録を書いても、X氏には受注につながっているのか掴むことができなかった。

また、X氏は外部セミナーも受講したことがある。このようなセミナーでは、ネゴシエーションをはじめとする営業に必要なスキルについて学ぶことはできた。しかし、受注につながる営業プロセスについては理解を深めることはできなかった。

## 4.2. 2013年:PM 大学受講

こうした中、X氏は人材育成事業を行っているN社という会社と良好な関係があり、自らの営業に関する状況を相談する機会があった。ここで、ソフトブレイン・サービス株式会社によって運営されるプロセスマネジメント大学<sup>2</sup>（以下、PM大学）の存在を知ることになる。そして、自分の求めているものはこれのような気がするということで、藁をもすがる思いで、PM大学を受講することになったのである。

X氏はPM大学を受講している間、「自分で考えて二年間頑張ってきて結果が出なかったのだから、一旦頭を空にして、言われたことをやろう。」とんでいた。講義では、「言われていることもわかるし、私にもできる。行動に落とし込むかもしれない」と感じていた。このように感じることはできたのは、考えるだけで終わらない演習（宿題）が効果的であったからである。X氏は講義

---

<sup>2</sup> 山城慶晃.(2018)を参照。以下、プロセスマネジメントをPMと表記する。

の中では分かったつもりになっていたが、いざ演習をやって手を動かしてみると、わかっていない部分も分かってきた。さらに、演習でうまくいかかった点については、社内ではなく、PM 大学の講師に相談し、一つひとつ解決していった。

講義で教えられる知識と同様に、講義中のコミュニケーションにも大きな意味があった。特に、異業種の人と学び合うという講義の組み立てにより、他の参加者の発表を聞くことが講義内容の理解を深めた。他社の発表を聞いて自社を客観視できた。例えば、売れないのは商品が悪いからだと思痴を言う営業を見て、これは自分にもあることだと改めて客観視できた。また、発表に際しては資料を作成するが、作成してみると、できていることとできていないことを再認識することができた。異業種で営業を経験してきた講師の経験談も参考になった。例えば、「客先で一番に見るものはなにか？」という点を、自分でも落とし込めるようにノウハウとして教えてくれた。それ以前は、商品売るのではなく自分自身を売るようにと言われてきたが、そのアドバイスの活かし方が分からなかった。

PM 大学においては、営業を個別のプロセスに分解し全体像を理解できたことが、X 氏にとっては最も印象的であり、X 氏のこれまでの理解や経験をつなげることとなった。SE の仕事におけるシステム構築では、「要件定義」、「外部設計」、「内部設計」というプロセスがあり、次工程に進むための完了基準が定められている。つまり、標準化された仕事のプロセスが SE にはあり、各工程におけるドキュメントと完了基準を満たし、工程を次に進めていけば仕事は完了するのである。しかし、営業の仕事においては、客先に行って説明して売るということしかイメージできていなかった。X 氏は、SE としてのこれまでの経験に照らし合わせながら、営業プロセス全体を把握することで、自分がこれまで見ていた営業プロセスは、全体の中の本当に小さな一部分であることに気付いたのである。

X 氏は、営業プロセスの全体像が見えてきてからは、「今それを時間かけてやる必要はあるのか？」という問いかけのもと、全体観から見た優先度に照らし合わせて、作業できるようになった。

PM 大学の受講費用は会社が負担した。X 氏は営業部に配属される前までは、人材育成部門にいた。人材育成に投資する仕組みを自ら作っていたので、X 氏も自ら作った仕組みを活用し、PM 大学を受講した。X 氏が PM 大学を受講している間、上司は、業務に支障がない限り中立的な立場を取り続け、これまでと変わらない対応であった。営業部の同僚も、X 氏がセミナーを受けていることを把握しているのみで、中立的であった。

管理資料を作成したり、営業活動実績を報告し合う週次ミーティングを追加しようとする、  
「そんな時間があるなら客先に行った方がいいのではないか」という意見も出たが、数値責任は自分が負うということで説得した。α社の営業部は成果主義であったため、成果さえ出していれば、営業プロセスに関与されることはなかった。成果は半期ごとで評価されていた。よって、半期の最後に数字の帳尻さえ合わせればよかった。こうした背景から、新しく学習したプロセスややり方を実践するための時間的猶予が生まれたのである。成果主義だったからこそ、外部セミナーで学び、成果を出すまでに時間がかかるプロセスを導入できたと言えよう。

## 5. 自拠点における PM の導入と実践

### 5.1. 2013 年:個人で成果を出す

PM 大学を受講する中、最初に取り掛かったのが、営業活動の行動分解であった。これまで行っていた営業プロセスは、図 1 のように、訪問、案件化、現場調査、見積提出、成約の 5 つに分解され、それぞれの歩留まり率は図 1 のようになった。行動分解の結果、2 つの課題が明らかになった。1 つ目は、案件化後、約 1 ヶ月を要する現場調査を行うのだが、それをほぼ全ての案件に対して行っていたことから、人件費が増大し過負荷となっていたこと。2 つ目は、見積提出後から成約への歩留まり率が 12%と低水準にとどまっていたことである。

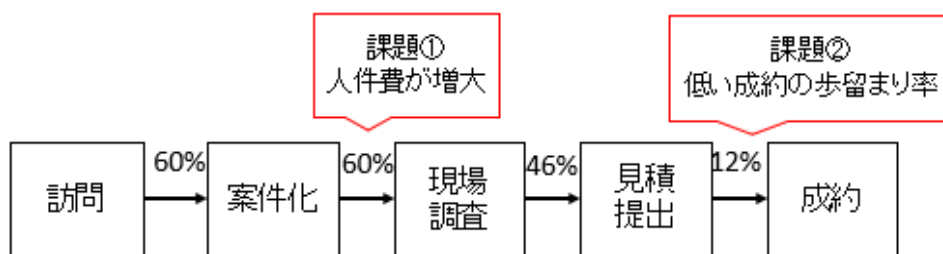


図 1 行動分解

これら 2 つの問題を解決するために、図 2 のように、現場調査をする前に 2-3 日の工数で完了する簡易調査と中間提案というプロセスを追加し、営業プロセスを 7 つに再構築した。簡易調査と中間提案においては、中間提案フォーマットとヒアリングシートを営業ツールとして作成使用した。さらに、PM 大学から得た知見を元に、今すぐ客の見極めを行い訪問客の優先順位付け、及び、成約率向上に向けた営業トークづくりを行った。

訪問客の優先順位付けでは、ポテンシャルを横軸、販売実績を縦軸とするマトリックスを作成し、そこに顧客をプロットした。そして、ポテンシャルも販売実績も高い顧客は A ランクとし、一番訪問するべきところとした。ポテンシャルは高いが販売実績が低い顧客は B ランクでもっと攻めるべきところ、ポテンシャルは低いが販売実績が高い顧客は C ランクで現状維持、ポテンシャルも販売実績も低い顧客は D ランクで時間が空いたら対応することと、ランク付けた。このマトリックスは、PM 大の講師によるアドバイスにより、修正が加えられ、最終的には B ランクと D ランクの 2 ランクで顧客をカテゴリーし直した。すると、B ランクの顧客は 5 社となった。この 5 社に対し、週 2 回月 8 回合計 40 回の訪問を 3 名で手分けして行うことになった。

営業活動において、顧客分類を重視したのは、販売している A というシステムは目新しいシステムであり、冷やかし客も多かったため、それを事前に判別する必要があったためである。そのため、膨大な工数のかかる現場調査の手前に、簡易調査と中間提案を入れることとした。過去の顧客分析をして、顧客分類の参考にした。簡易調査は物量・作業人数・作業時間等のデータで事前に当該現場を分析するプロセスであり、中間提案は平均的な現場と比べて、当該現場は効率的か否かを



診断するものである。ただし、それだけではすべてを把握することはできないので、必要である場合には、現場に入ってストップウォッチで作業を測定するのが現場調査である。

なお、α社にはコンサル部門があるので、営業部は A だけを売り込む必要はなく、一連の調査の後、顧客にとってベストな商品を提案すればよかった。A でリード<sup>3</sup>を作り、コンサル部に流すこともできた。それでコンサル部が売上を立てたとしても、営業部としての売上実績となった。簡易調査と中間提案について、営業部の裁量でプロセスを増やすことは可能であり、反対したり介入してくる人もいなかった。α社の大半の社員は技術者であるため、営業プロセスに関与しようとしてこなかったのである。

また、当時、現場調査を実施すれば受注できると思い込み、現場調査が勝ちパターンだと刷り込まれていた。しかし、現場調査したら買ってくれるというのは思い込みに過ぎなかったことが明らかになる。過去の営業実績を分析してみると、現場調査後にも多々失注していることに気づいた。PM 大学の講義で、現場調査への転換率を算出した上でさらに分解したほうがよい、と講師からアドバイスされたことが、簡易調査と中間提案とプロセスを追加するきっかけとなった。

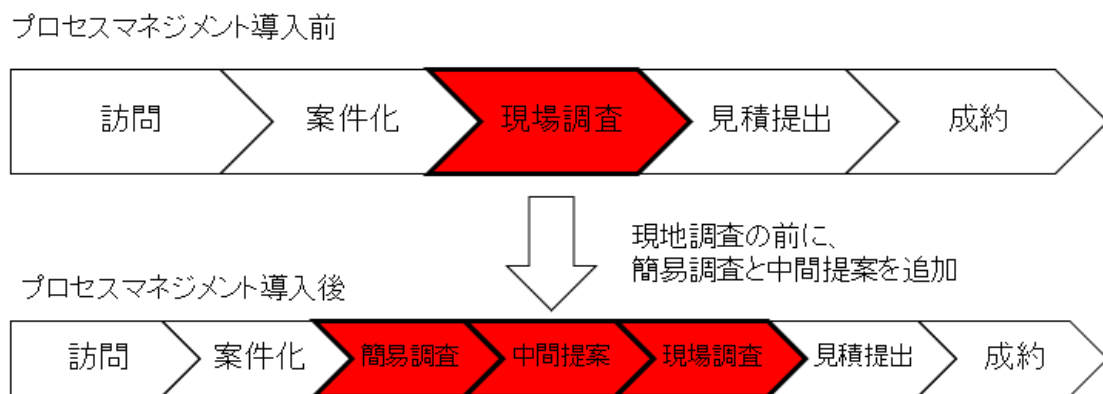


図2 営業プロセス

こうした営業プロセス再構築の結果、26%だった成約率は71%に上昇し、案件化したものを高い確度で成約できるようになった。また、7000万円の大型案件や次年度見込み案件も獲得し、2013年の売上実績は売上目標対比100%を超える結果となり、前年比1.74倍の成果となった。X氏はこの一連のプロセスの中で、営業にも開発と同じようにプロセスがあることに気づき、プロセス毎のポイントを意識して動けば結果が出ることを実感した。そして、結果が出なかった時に上司に言われたことの真意も分かるようになったという。

成果は目に見える形で変わってきた。無駄な現場調査にかかる工数が減ったため、顧客訪問できる数が増えて成果に繋がりはじめた。

2013年、個人としての目標を達成し、PMアワードを受賞したタイミングで、他の営業員にもPM大学に通ってもらった。予算は、社長に営業プロセスの標準化の重要性を説いて取ってきたものである。2013年には、今までは成果管理だけであったが、部下の営業プロセス標準化を進めるのと同時に、部下の行動管理をするようになった。ロールプレイングは皆で演習し、その際には、

<sup>3</sup> 営業活動によって生み出された見込み客という意味。

5step70 をカスタマイズして使用した。5step70 をカスタマイズするのに工数はかかるが、N 社にお金をかけてサポートしてもらった。これは、A だけでなく、より単価の大きな商材を売っていくための準備であった。

部下の行動管理をしていく中で参考になったのが、「組織営業適所適材」という考え方である。X 氏は営業部に配属され PM 大学を受講するまで、営業マンとは最初から最後までを完璧にこなせることが当然だと思っていた。しかし、この考え方により、チームで目標を達成できればいいという考えの転換が起き、気が楽になったという。営業がプロセスだということに気付き、そして、チームで分担できるということに気付いたのである。

なお、α 社の社長は X 氏が PM 大学に通っていることは当初は知らず、PM アワードを取ってから知れることとなった。X 氏は受講後、他の営業員にも PM 大学の有用性を伝え、上司以外の他の営業員も全員 PM 大学を受講することになる。

## 5.2. 2014 年: チームで成果を出す

2014 年、X 氏は実績を認められチームリーダーに昇格した。ここで X 氏は、営業経験のない 2 名の部下を率いて、売上目標を 2013 年の倍とした。X 氏は、自らが営業で苦しんだ経験から、具体的な行動イメージが湧かなければ何をやらよいか分からず行動に移せないことを身をもって知っていた。そこで、営業プロセス毎の必要行動量が算出できる「目標から逆算した営業計画」を作成し、目標に対してあといくらの上が必要か、そのためにどれくらいの見込み案件の創出が必要かを明確化した。こうして、チームの行動に迷いが生じないようにした。目標数字はランクごとに分解し、ランクごとに取り組みを変えるようにした。

親会社の 100% 子会社である α 社では、売上が一定水準をキープしていれば親会社から経営に関与されることはなかった。しかし、それを下回ると経営に関与される。何が何でも外から仕事を取ってくるような状況になったり、単価が破格に安くても親会社からの仕事を下請けしなければならない状況になるのである。そのため、α 社としては何があっても達成する必達目標を持っていた。その目標を達成するのは営業部だけではなく、保守・サービス部門も含まれている。そして、保守サービスの売上が伸びないと営業部が代わりにその数字を取ってくることになる。

数値目標が先に立ちすぎると、数字をなんでもいから取ってこいという風土になってしまう可能性もあるし、バランスが崩れてしまうリスクもある。したがって、こうした中においても、PM 導入時からやってきたことをやり続けるしかない X 氏は感じていた。営業員にもこれまでの延長上で接してきた。そして、さらなる数値達成については自分で考えるしかなかった。たしかに、無理をしてしわ寄せがあったことも否めなかった。営業管理においては、人材育成と成果達成の両立が必要となる。しかし、数字が先立つと成果達成に注視しがちになり、人材育成が疎かになってしまうというジレンマがある。

X 氏は、①自分の週次目標を抱えながらも、確度の高い案件については部下に回していた。そして、②部下の数字を管理しながら、③部下を育成しなければならなかった。この 3 つの条件をクリアしながらどうにか、目標を達成していったのである。

全く見込みもない数字を作るためには、新規顧客を獲得する必要があるため、必要行動量を算出して新規顧客獲得までのプロセスを図 3 のように作成した。

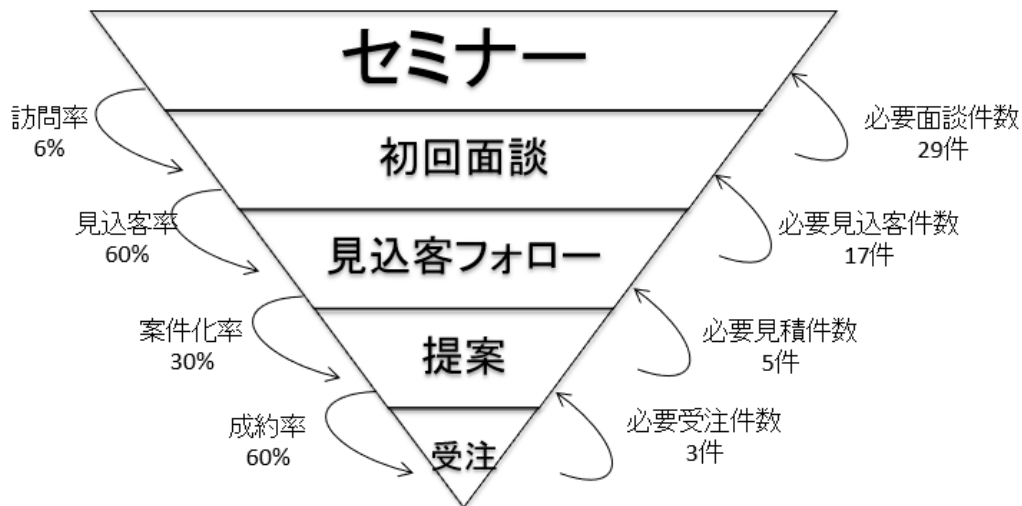


図3 必要行動量の逆算

ここでは前年度の実績を元に、セミナー、初回面談、見込客フォロー、提案、受注の各プロセス歩留まり率が考慮されている。ここで、例えば、新規顧客の受注目標は 10,000 万円であり、受注単価を 4,000 万円であるとする。すると、目標達成には 3 件の受注が必要であることが分かる。3 件の受注を取るためには、5 件の見積もりを取る必要がある。その 5 件の見積もりを取るためには、17 件の見込み客が必要である。さらに、その 17 件の見込み客を獲得するためには、29 件の初回面談が必要である。セミナーは 1 回の開催で 20 社を集客し、そのうち 2 社が初回面談まで進むので、29 件の初回面談をするためには、年間 15 回のセミナーを開催する必要がある計算になる。つまり、3 件の受注を取るためには、年間 15 回のセミナーを開く必要があることがこの逆算から分かる。しかし、予算上、年間 4 回しかセミナーは組めない。ここで、効率的に面談できる紹介案件と既存顧客の取引拡大を中心に数字を作らなければならないことに気付く。

こうした必要行動量を算出した計画を作成することで、X 氏は部下の行動計画を修正することができた。部下には計画通りに行動してもらい、行動したかとその結果を丁寧に確認した。その結果、2014 年の売上目標 100% に対し、X 氏のチームは 180% を記録し、前年比 4 倍の売上を達成することになった。

### 5.3. 2015 年: チームとして全社に貢献する成果を出す

2015 年も X 氏は引き続きリーダーを担当し、チームは X 氏を含め 4 名となった。2015 年のチーム売上目標は、2013 年売上目標比 470% であった。この年、X 氏が重点的に取り組んだのは、売上目標達成と営業人材育成であった。2015 年の上期、売上目標達成のために、各営業員毎に数字目標を設定、現在の数字の見える化、営業計画策定、WBS 作成、週次ミーティングで行動管理を行った。とりわけ、営業プロセスをさらに細分化・見える化し、自社の営業の標準的型作りに取り組んだ。営業プロセスのさらなる作り込みには、事業戦略室室長と副社長に対し、売りのための戦略として、営業プロセスを作り込むことが必要だと説得し、九州のコンサルティング会社に作

成支援をしてもらった。当時、「営業は数字出してからものを言え」と言われていた。以前は、営業が何か言っても鼻で笑われるような状態だったがこの時には聞いてもらえるようになった。なお、この営業プロセス表は、S部で使われていない。

営業人材育成管理のためには、営業に必要なスキルを定義し、各営業プロセス毎に苦手なスキルを見える化し、足りないスキルを身に付けてもらうようにした（図4参照）。この2つの施策が功を奏してか、2015年上期で通年目標の約56%を達成する好調な結果となった。

α社におけるSEの給与は業界標準ではあるが、営業はインセンティブ制もなく業界では低めである。よって、中途採用で営業を採るといよりは、社内のSEが営業に異動してくるケースが多かった。中途採用の営業については、既存顧客がすでについており、リプレース営業主体の大企業からの転職組が多かったので、当社で新規開拓をするのは上手く行かないケースが多かった。

X氏が後輩の分まで数字を取って補えるのは、3人までであった。個人の営業員としてX氏が取ってきて部下に分け与えられる数字には限界があった。そこで、部下が4人になってからは、一人ひとりが自走できるように育ててもらい、組織営業をするという方向性が定まってきた。こうした背景から、人材育成方針が目標に追加された。

人材育成に際しては、スキルマッピング表を作成した。例えば、初回訪問、定期訪問する時にどのようなスキルが必要か。例えば、コミュニケーション基礎に加えてどのようなスキルが必要かをしていた。さらに、コミュニケーションスキル基礎をさらに細かく定義した星取表を作成していった。こうして、営業のプロセスごとに必要なスキルを細かく定義していった。

スキル定義についてはN社にサポートしてもらっていた。ITSSでITスキルを見える化し、営業のスキルについてもそれに則った。定義されたスキルが、できるかできないかについては、自己申告でつけることになっていた。しかし、毎年繰り返してくると、だんだん真実の星取り表に近づいていく。星取表は、人材育成のツールとして、部下と会話をするためのツールとして利用した。ロープレについては、4人で集まって、ソリューションの話の仕方を一人ずつ、話し手と聞き手に分かれて実施した。集中して数ヶ月は継続した。合格させるまでは客先に出せないようにし、長い人で3ヶ月のロープレを行ってもらった。客先に出させない間は、X氏が案件化をしてくることになる。こうして、X氏は数字作りながら、人材育成を同時に行っていた。

人材育成にはアメとムチがある。褒めることで報告してくるし、部下から面白い気付きがあることはある。個人営業から組織営業になると、個人の足し算ではないプラスのものが出てくる。こうなると、組織営業の方が強くなっていく。部下は何かしら一つは気付くので、それぞれのナレッジを皆でシェアしていった。

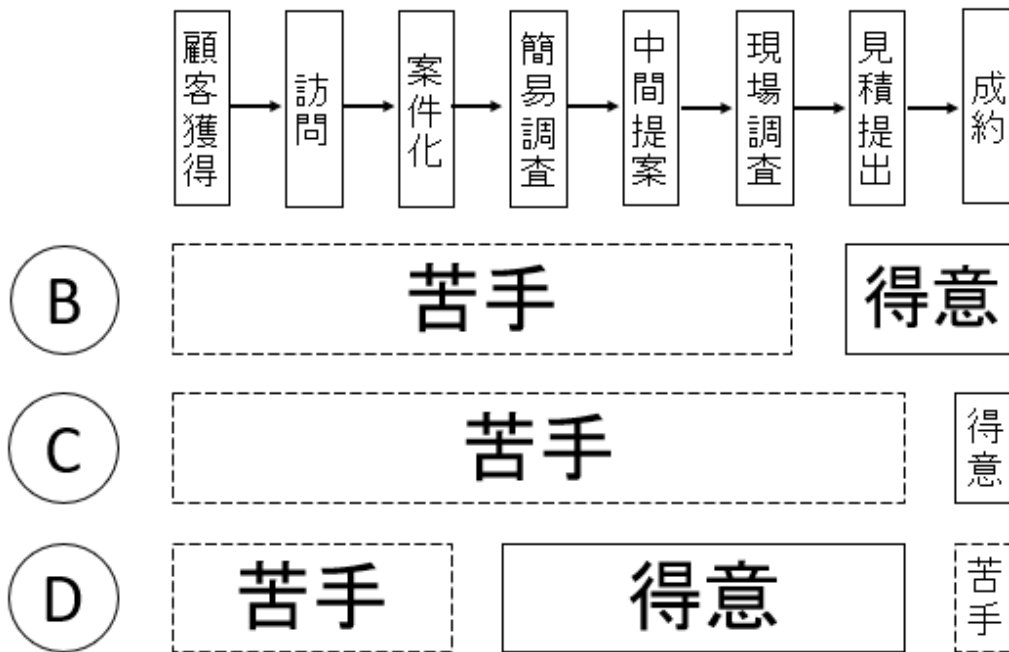


図4 スキルマッピング表 必要なスキルの見える化

しかし、好調だった上期の反省をすると2つの課題が明らかになった。1つ目の課題は、一見達成できそうに見える見込み案件の集計結果と、営業員の感覚にズレがあり、彼らが達成できそうにないと感じていることであった。原因を探ると、営業員が受注確度を安直に見積もり、売上見込としていたことが背景にあった。受注確度 B ランクと C ランクを混同させていたり、受注確度が高い案件と単に引き合いがあった案件が混同させられていたのである (図 5)。その結果、当年度にどれほどの案件が受注できるか見通しにくくなっていた。そこで、予算見積ルールを変えて、これまでの「A ランク=受注済み、B ランク=内示、C ランク=見積・提案提示、D ランク=引合案件」というルールから、新しく「A ランク=受注済み、B ランク=内示、**重要**=継続案件 (保守等)、**重要**=実態があり勝負する案件」というマッピングルールに変更したのである (図 6)。これにより、当年度に本当に受注できそうな数字が明確化され、どの案件に注力すべきか見えるようになった。すると、営業員の感覚とズレのない売上見込が立つようになった。

Aランク:受注済  
Bランク:内示  
Cランク:見積&提案提示  
Dランク:引合案件

残目標予算	対目標寄与率 33%	Dランク 引合案件	対目標寄与率 26%
B,Cランク	売上見込		
Aランク	9月末実績		対目標寄与率 56%

受注確度が高い案件と、引合案件が混在

Cランクは受注できるとは限らない

ABCのランク分けの定義が不明確となっていた

Aランク:受注済  
Bランク:内示  
**重要**:継続案件(保守等)  
**重要**:実態(BANT情報)があり勝負する案件

残目標予算	対目標寄与率 33%	<b>重要</b> 引合案件	対目標寄与率 33%
Bランク <b>重要</b>	売上見込		
Aランク	9月末実績		対目標寄与率 56%

重要案件のみマッピング

確約できる数字のみマッピング

確約できる数字、注力すべき案件に見える化

図5 予算見積ルール変更前の売上見込

図6 予算見積ルール変更以後の売上見込

2つ目の課題は、新規案件が取れていないことであった。2015年上期が好調だったのは、2014年度の引合案件を受注できたのが主たる理由であり、2015年上期では売上確実案件と引合案件が明らかに少なくなっていた。この要因を探ると、各営業員が新規顧客・新規案件の発掘を苦手としていたことが分かった。そこで、顧客獲得、訪問、案件化という新規案件発掘のプロセスについては、チーム制を敷いて、X氏と営業員1名で1チーム、その他営業員の2名で1チームとし、営業にあたることとした。たしかに、営業のあるべき論としては、営業だからみんなそれぞれ目標数字をもって責任をもってやるべきということになる。しかし、X氏は、人材育成には時間がかかるので、まずはチーム制で目標達成を目指すこととしたのであった。

このように、X氏は上期の反省をして対策を練って下期に望むことになるのだが、X氏は9月末に上司から、追加でさらに25%の売上を追加で作って欲しいと依頼される。予算見積ルール変更後の売上見込で検討すると、引合案件が十分にあるので当初の売上目標は達成できそうだった。しかし、さらなる25%の売り上げ作るのは難しいことが判明した。とはいえ、パートナーに依頼する、受注まで短期間の製品の販売する、顧客のIT残予算で実施しやすいものを売る、既存顧客への追加開発を提案するといった施策を打ち、どうにか13%程度は追加で売上を立てることができた。

2015年度を振り返ってX氏は以下のようなコメントを残している。「気合と根性で案件は増やせないし、数値目標は達成できない。科学的に見える化して、分析して、会社を巻き込んで取り組んで初めて結果が見える。」「見習い営業の営業員全員に数値目標を達成してもらうのは難しい。うまくいかないからこそ、一人ひとりのスキルと案件状況を見て、チームでどうするかを考える。」「食わず嫌いは損。まずはプロセスマネジメントをとにかくやってみる。失敗しても、振り返り、次へ繋げる。」。そして、今後の取り組みとしては、①各人の不足スキルの見える化はできたので、営業人材の育成を継続することと、②目先の数字に追われると次期以降が苦しくなるので、中長期的な計画の策定と実施をする、としている。

α社は親会社から受注するシステム構築を主要業務としてきた経緯から、ものづくりを大切にす社風があった。400名以上いる従業員がほぼ全部技術者という組織構成である。営業部の発足当時の2010年頃は組織内での営業部の地位は相対的に低かった。しかし、PMを導入して、受注率が上がったり、営業部で目標を達成できるようになると、開発部も生産部も営業部に協力的になってくる。開發生産で良いものを作っても、営業がいなければ売れないという事実から、この時期から営業部の地位が少しずつ向上してきたのである。

Aは単価が5000万円程度の商品であるが、その付加価値はパッケージが500万円程度であり、残りの4500万円は人月単価、すなわち、カスタマイズ費用という構成となっている。つまり、α社はカスタマイズ業務で大半の付加価値を生んでおり、高付加価値のカスタマイズを発生させる仕事を取ってこなければ、多数の技術者を抱え込めない組織構造となっていた。ここに営業部の大きな役割があった。

## 6. PM の他拠点展開

### 6.1. 2018 年:PM の関東拠点への横展開

PM の導入により関西拠点で安定的な成果が上がるようになると、X 氏は 2015 年に発足された関東営業部の副部長として 2018 年に関東拠点に赴任する。同部門では、部長が関西拠点を統括し、副部長となった X 氏が関東拠点を統括することで、全国の営業部を管理する体制となっている。X 氏は関東拠点への PM の横展開を開始する。

X 氏の部下であり、関東拠点に所属していた Y 氏は、PM が X 氏から PM が横展開された 2018 年当時を振り返って、「自分が次に何をすべきか明確になった。今までは、営業が何なのか、どうすれば受注につながるのかわからなかった。指示があるとしたら、上司から仕事をとってこいと曖昧に言われるばかりで、具体的な指示などなかった。これまでは、頂上も何も見えず霧がかっていたので、下からどう登ればいいのか全く見えない状態であった。しかし、PM によって、霧が晴れて、ゴールも中間ポイントも見えてきた。」と回顧する。

Y 氏のキャリアとしては、2014 年に B 事業部の営業に配属される以前は、案件支援の仕事を行っていた。親会社に 7 年間出向していたので、サードパーティーロジスティクス<sup>4</sup>の知見があった。具体的には、企画書作成・現場調査・営業支援をやってきた。2014 年から営業に携わった背景としては、プリセールス部門<sup>5</sup>が廃止され営業部に集約されたことがある。Y 氏は自ら希望して営業部に入ったわけではない。上司から異動の司令が下ったため、突然営業をやらなくならねばならなくなったのである。

関西拠点では X 氏の PM 導入による営業組織改革により 2014 年から数字が上がり始めていた。しかし、関東拠点では売り上げは低迷したままであり、Y 氏は 2014 年から PM が横展開される 2018 年までの間、具体的に何をどう改善していいのかわからない状態が続いていた。

関東拠点での PM の実際の導入は、営業員の PM 大学の受講があって、さらに、X 氏が関西拠点から関東拠点に異動になった時点から開始された。X 氏が関東拠点に来る前から、関東拠点の営業員は PM 大学を受講しており、Y 氏も同様であった。Y 氏はこの PM 大学の受講により、営業にはプロセスがあり、一連のプロセスをまずは分解して、それぞれのプロセスの KPI を達成していけば、ゴールにたどり着けるのだということを理解していた。数値で管理をして行けば、逆に、これまでのやり方ではそもそもゴールに到達できないということも明確になったという。そして、営業にはプロセスと必要なスキルがあるということを学び、PM があれば、新人営業員は自らのように路頭に迷う必要がないと感じていた。

PM 大学を営業員が受講していたという背景から、異動をしてきた X 氏が PM を横展開しようとした際に抵抗感はなかったという。ただし、仮に X 氏が PM の拠点導入をいきなり推進しようとし

---

<sup>4</sup> 荷主に対して物流改革を提案して物流業務を包括的に受託遂行すること。

<sup>5</sup> システム構築やソフトウェア製品を販売導入する際に、営業に同行し、技術的知識を用いて営業支援を行う部門。

たら、周囲からの抵抗があったかもしれないと考えている。PM 大学を受講する前、Y 氏は、仕事を取ってこいと言われても、具体的にどのように動いていかさえ分からなかった。しかし、PM 大学を受講することで、自分には PM が必要なのだと分かっていた。さらに、 $\alpha$  社の実態に即し、試行錯誤されたフレームワークが X 氏によって作成されていたことも横展開が促進された要因であるという。

関東拠点の営業員は PM の有用性も必要性も理解していたのにも関わらず、X 氏が異動になる前まで関東拠点に PM が浸透しなかったのは、PM を管理する体制が関東拠点にはなかったためである。PM の考え方が分かっている、意欲もあって実際に行動指針にしているにもかかわらず、PM が管理できなかったのには、顧客に対する確度の見極めと顧客によってプロセスを変える判断ができなかったことが背景にある。

全ての営業プロセスを踏む必要のない顧客も存在する。つまり、受注確度や BANT 情報に基づいて、この顧客なら攻めようとか、この顧客は案件化するまでに時間かかりそうだといった判断をし、顧客ごとにプロセスを変えていくということが精度高くできていなかった。結果、引き合いのあった顧客には満遍なく現場調査に行き、無駄な時間とコストをかけてしまっていた。上司とにかく客先に行ってこいというスタンスであり、見極めができていない状態で、PM を馬鹿正直に実行しようとしていた。杓子定規に PM を守ることで逆に大変な状況となっていた。

そこで、個人で判断するのではなくて、チーム・部門・ラインで連携して判断するようになったのが 2018 年からの関東拠点の体制である。九州 PM 大学講師協力のもと 2015 年に作成された営業プロセス表は関東拠点にも共有されていた。2013 年の PM 大学受講時に作成された営業プロセス表から商材や業務に応じて改定され、現時点では 13 のプロセスに分解されている。各プロセスの転換率の集計は停止しているが、2019 年下期には eセールスマネジャーを導入するので、再び集計が始まると想定される。

しかし、実際の運用や、顧客別の対応は必要であり、追わなくてよい顧客も追いかけて案件化せずに終わってしまうことが多々あった。それが遠方の顧客だとコストも多大にかかっていた。営業プロセス表は共有したとしても、実際の運用やノウハウが分かった上で使わないと機能しなかった。営業プロセス表はある種の行動指針として存在していた。とはいえ、この営業プロセス表は、2 週間に 1 回は見ていた。自分の理解のみならず、拠点内で共通認識を持たせることや、部下の育成・指示にも役立っていた。

X 氏が関東拠点に来て変わったのは、情報が見える化させて、内部コントロールを利かせるようになっただけではない。事業部・部門長を巻き込んだ決断をするようになったことも大きな変化であった。関西拠点でやっていた週次ミーティングを関東拠点ではやっていなかった。したがって、誰がどのような案件を抱えていて、それはどのような確度なのか、拠点内で全く共有されていなかった。完全な個人営業部隊あったのである。今では、週次ミーティングを東西合同で必ずやるようにして、案件と確度の情報共有を進めている。そして、この情報をどのように次のアクションプランにつなげるべきか、営業員皆で考えるようになった。これにより次の一歩がより明確となった。

また、趣味での訪問を辞めたのも大きな変化である。X 氏が GPDCA に沿って行動量を設定するが、それを元に個々人が計画を立てて実行することになった。個人は計画と実行のコミットメントするのである。これまでは、計画と実行が放置され、皆が毎回目標未達であった。半期に一回の評価で上から叩かれてモチベーションが著しく低下するのが恒例であった。



現在の関東拠点では、2週間に1回は案件共有会をやっている。案件共有会では、案件の数字の共有と、見通しの実現について話し合う。個人目標数値に対して現状どれくらい到達していて、どれくらい不足しているかを確認し、そこを補うためにどの顧客を重点的に営業すべきかということ等を皆で議論するものである。案件の見極めをX氏が単独で行うことはほぼないという。

案件共有会において、使用される用語は共通化されている。拠点内では、各営業員の強みも弱みも把握されている。場合によって、他の営業員に同行して自らの強みである現場調査の協力をしたり、また、自らの弱みである新規営業を他の営業員に手伝ってもらうこともする。他の営業員に同行することで、ノウハウを教えたり教えられることもあり、営業員としての能力が高まっていく。なお、各営業員のスキルは星取表で管理されている。これは、部下からするとやりやすいという。自分に何が足りないのか、何をすべきなのか一目瞭然となるので、一人で悶々と考えなくてもよくなるためである。

PMを実際の営業に活かすためには、案件共有会や業務の最適分担、管理等の上位のマネジメントが必要だとY氏は考えている。月に一回、X氏は全営業員に対しての個人面談を一对一で、一人につき10分から60分は行っていた。個人目標達成に向けて正しいプロセスが踏めているか否か、また、現在の達成率は何%なのかをチェックし、問題があれば、顧客母数を増やす等のアドバイスをしていた。営業員は皆一生懸命やっていたと考えている。しかし、努力が正しい方向に向かなければならない。X氏は、個人評価につながる努力をさせるよう、優先順位の高い顧客に訪問するように軌道修正をしていた。

X氏の個人面談の効用について、Y氏の場合、分かっているけどできていないことについて、その理由を深掘りして原因を探ることだという。原因として分かったのは、既存顧客の保守対応に大幅な時間を取られ、やるべきことに時間を当てられていなかった。既存顧客の保守対応を減らすといったアクションは、一人だとなかなか是正できない。保守については、保守部門が存在するのだからそこに任せる。そして、保守業務そのものを無くして、自分がやるべき営業活動に注力できるような環境にする必要がある。特に、若手であれば、年次が上の人に仕事を頼まれたらやらざるを得ないと感じることもあるだろう。これは自分の仕事ではないが、あの人に言われたらやらなければならないと思ってしまうのだ。結果、そうしたタスクで仕事が詰まっていってしまう。個人面談で上の人から分析してもらうことにより、こうして積もっていったタスクが実は減らせることに気付く。こうしたことは本人が自分で気付き、自分で変えていくのが本来あるべき姿である。しかし、自分で気が付いていない営業員がいるのが現状だ。それを気付かせるために、X氏が個人面談で個別対応していた。一对一の個人面談の意義は、営業成績が上がらない深い理由を話せる環境づくりにある。そこで言われてはじめて気づくことがある。全員参加の案件共有のための案件共有会とは趣旨が異なるものである。

## 6.2. 2018年:関東拠点の自走化

その後、Y氏はX氏に代わり関東拠点を任せられ、個人面談を実施する立場になっている。最初は部下が心を開いてくれないこともあった。心を開いてもらうためには、聞くほうもいろいろと考えなければいけない。例えば、なぜできないのだと言っても、心閉ざしてしまう。聞き方一つでも、これができなかった理由は何か必ず理由があるはずである。あれしろこれしろと指図するのはな

く、「ちょっと考えてごらん」といった、質問をしてその中から部下が自分自身で気付くように繰り返し質問していくことを心掛けている。ただし、関東拠点ではPMに関する考え方はすでに共有されている。そのため、KPIの設定等では部下からの納得が得られやすい。PMが入っていない状態であれば、とりあえず仕事を取って来いとなってしまうが、PMが入った状態であれば、プロセス毎に問題点が見えるようになる。そして、自身の課題が見えるようになるのである。個人面談は部下によってやり方を変えている。若手には時間をかけて丁寧に面談を行い、ベテランには「分かっていますよね」という確認作業として短めの面談をするようにしている。

PMによって行動量を管理されることで、関東拠点の営業活動には大きく3つの変化があったという。一つ目は、注力すべき案件とそうでない案件を明確に分けるようになったことである。こうすることで、今すぐ顧客でない顧客に対する訪問を減らし、定期的な電話やメールで済ませるようになった。その分、注力すべき顧客に営業リソースをかけることができるようになった。なお、こうした顧客の優先順位の判断は、個人の判断で行っていた。ただし、案件情報は営業員間で共有されている。不合理な顧客優先順位付けをしている場合には、他の営業員から指摘されることになっている。たとえば、ベテラン営業員であっても足元の数字が欲しいがために、小さな数字のために遠方に行ってしまうことがある。2週間に1回の案件共有会では、こうした行動が客観的に指摘される仕組みとなっている。

二つ目は、開発部に任せられるタスクは開発部に任せるようにしたことである。こうすることで、さらなる営業活動のための時間捻出が可能となった。ただし、X氏には他部門に任せられるタスクがもっとあると指摘されており、タスク移管が推進された。

三つ目は、売上管理表に乗っている数字を見る習慣が身に付いたことである。これまでは、数字を追っているようで追っていなかった。数字に対する執着心があるようではなかったのである。PM導入後は、今期このままいったらどの数字に着地するのかについて、3日に1回、最低でも週1回は見るようになった。東西拠点合同の週次ミーティングがあるため、自分の売上管理表を更新し、全営業員に自分の売上管理表を共有する。そのため、最低でも週に1回は自分の今期の着地予定の数字を見ることになる。この週次ミーティングにおいては、他の営業員から指摘されて案件の確度訂正をすることも頻繁にある。そのため、最近では案件の確度を手堅く見積もる営業員さえいる。

PMを導入しても、個人ごとのアドリブは残っていると考えられる。例えば、顧客が近場に集まっていた場合には、訪問を一気にこなしてしまったり、あるいは、まとめて新規訪問をこなしたり、まとめて電話メールをしてしまうといった具合だ。営業員のそうした特性は変わらない。PMが主軸としてありながら、個人のやり方も残っている。ただし、他の営業員のスケジュール表は共有されているので、行動が理にかなっていない場合は他の営業員から指摘されるようになっている。これまでは、上司に言われたからなんとなく顧客訪問をして、契約が取れたら取れるし、取れなかったら取れないという成り行き任せであった。そして、結果として目標達成できなかつたら謝るといふことの繰り返しであった。しかし、PMが導入されてからは、どのような行動をすればどのような結果が出るかは分かるようになっている。結果が出るとモチベーションが上がる。指示されて取る行動と、自ら気付いて取る行動は異なるものである。PMを導入する以前の営業員一人当たり年間売上と比べると、2019年の営業員一人当たり売上は4-5倍となっている。当時からすれば、考えられなかったことである。今では、案件が多すぎて他のベンダーに譲ってしまうということも起こっているほどである。

一方、PM を導入したことのネガティブな側面は、プロセスが数値として見える化されるため、数値に追われ、それがプレッシャーになるということである。特に、目標を達成できていない営業員にとってはプレッシャーとなるだろう。ただし、目標未達であってもそれが皆で共有され、軌道修正、再構築されるようになっている。

### 6.3. 2019 年：過去最高売上を達成、三事業部制へ

2018 年度 α 社では最高売上、利益を達成した。売り上げは、2013 年対比 10 倍までに成長している。α 社では、2018 年 4 月以後、製販一体を推進するため、各事業部の中に営業部を置く体制となり、2019 年 4 月からは、取締役本部長をトップとする事業本部のもとに、B 事業部、S 事業部、O 事業部の三事業部が置かれるようになる。本ケースにおける営業組織改革の対象となった B 本部は、2019 年には、東京 4 名（男 3 名、改革担当者 X 氏）、福岡 4 名（男性 3 名、女性 1 名）と拡大した。

B 事業部が取り扱ってきた A はすでにいくつかあるうちの小さな商材にすぎなくなっていた。これまで、α 社で営業を仕切れないため、Sler である IT コンサルティング企業やメーカー企等のコンサル事業部に α 社が仕事をもらいにいくという二次請けであった。二次請けを獲得するための営業と直販営業ではやり方が異なり、PM 大学に通うまでは直販を開拓できずにいた。しかし、2019 年までは直販が増えている。マージンを取られないので単価も上がってきた。さらに、直接顧客に売り込めるので、複数の商材を重ね売りできるようになり、会社の売上にも貢献できるようになっている。重ね売りをする際、物流システムについては、A が起点となり、基幹システムについては ERP パッケージが起点となっている。

S 事業部では、主にインフラ、手組のアプリケーション、人事給与システムを扱っている。売上については、インフラは商材ごとに数万から数億と大きく単価が異なり、アプリケーションは小さなものが多く、人事給与システムは 5,000 万円ほどのものが多かった。同部門は、東京男性 5 名、福岡男性 4 名で構成されている。在籍者は全員技術部出身であり、売上目標達成率は常に全社売上の 10%ほどと低迷していた。こうした状況に対し、事業本部本部長はテコ入れの必要性を感じていた。ただし、本部長は、PM 大学に通ったことはなく、PM に対する理解が深かったわけではなかった。X 氏のこれまでの営業組織改革実績を見て、何か良さそうな改革手法を知っていそうだから、X 氏に同事業部の改革を任せてみようという判断があった。

なお、O 事業部には、親会社からの下請け予算があるため、営業部は置かれていない。また、部門間の役割分担は、人材育成や営業プロセスについては事業部の営業部が担当し、商材策定については、戦略部所属のマーケティング部が策定している。2018 年からは、事業部長、X 氏、S 事業部副部長、比較的若くて新しい考え方を受容できる役職者参加のもと、5 年後 10 年後の商品を検討するための、新商材検討会を、物流・基幹システム・SS の三つの切り口から行っている。

営業部同士の連携は、隔週でミーティングをしており、部門ごとにどのような営業をしているのか話し合っている。このミーティングには O 事業部の営業員も出席し、マネージャーのみならず本部長も出席する。営業部以外の部門は、営業が何をやっているのかを分かっていない。そうした点を解消するために、年 2 回の営業会議には、役職付以上の社員が全員出席することになっている。技術部の人々が営業会議に出てくると営業に対する理解が進む。営業会議では営業員全員が数値目標

とその実現戦略を発表することになっているため、部門ごとに育成成果が見えるようになっている。B部の発表には、目標数値の背景に、データとプロセスの裏付けがあり、評価を受けているようである。時間をかけながら業績を上げつつ営業組織ができあがってきている。

#### 6.4. S部へのPM横展開

PMの導入は関西拠点から導入され、営業組織改革担当者X氏が関東拠点に異動になるとそこでもPMの導入が完了し、関東拠点で初めて売上目標が達成される。すると、事業本部の取締役本部長からの指令により、S事業部がバーチャル組織化され、X氏はそこでもPMの導入を試みることとなる。

S事業部の改革を任されたX氏は、まず、何がどうだめなのか、誰が良くて誰が悪いのか、といったことを見える化し、分析・レポートまで行った。ただし、ロープレの実施といった踏み込んだ対応については、鬱陶しいと思われ、S事業部から抵抗を受けていた。既存顧客で数字をあげている人ほど抵抗があると言われる。同事業には、いわゆる人貸業における既存顧客の中にビッグユーザーがいて、彼らさえ手放さなければ、相当な売上が立つ構造が存在した。逼迫したニーズがなかったのである。ただ現状としては、ビッグユーザー頼りの営業を行っているため、BANT情報（Budget、Authority、Needs、Timeframe）は曖昧であり、受注確度の見通しも甘くなっていた。さらに、他部門や技術部に対する説明責任を十分に果たせるような管理をしていなかった。X氏は、同事業部の営業員をPM大学に派遣するかも考えたが、まずは、本人が営業に向いているかを見てから判断をしようと考えていた。S部の営業員は全員技術部出身のため、営業に向いていないことが分かれば、また、技術部に戻ってもらうという選択肢も視野に入れていた。

第一四半期は分析に留まり静観していたX氏であるが、2019年7月、2名の営業経験1年半年ほどの若手社員をS事業部からX氏が預かり、自らPMを教え込んでいる。若手2名の育成はB部で行い、基幹システムであるERPシステムを主に扱うこととし、若手が上げた売上はS事業部につけることになっていた。

彼らの考え方を变えるのには半年かかったという。当初、彼らは初回訪問で「買いますか、買いませんか」と売り込もうとしていた。事前準備も顧客フォローについても、考えているレベルがPMで設定されているレベルとはかけ離れていた。PM大学を受講していない彼らには、営業におけるプロセス概念がなかったのである。また、プロセスを設定しても、各プロセスにおけるゴールに対する認識も異なっていた。X氏が彼らのやり方を変えようとする、今までは先輩からこう習ってきたと抵抗も受けたという。

彼らが変わり始めたきっかけは、自己評価と他者評価の乖離を自ら認めたことだった。これは、「ジョハリの窓」と言われているものであり、周りから見た自分と自分の見た自分に乖離があると問題が起りやすいというものである。彼らの自己評価が高かったのは、先輩たちが十分に説明できない商材の説明を、自分はよく説明できるということが背景にあり、自分は営業ができるものと思込んでいた。しかし、それは商品説明においてであり、営業とは異なるものである。すでにPMを理解しているB部の営業員からしたら、この二名まだ営業にすらなっていないというものであった。X氏が何か指摘をすると、自分たちは悪くないと、S部の部長や副部長に電話をして抗議をする期間が半年ほど続いた。

そこで、X氏は2週間に1回、部下の振り返りミーティングをやることとした。振り返りミーティングでは、営業のやり方によって、成果が出るのか出ないのかを明白にした。ミーティングを始めてから半年経ってはじめて彼らは自ら営業を学ぼうという姿勢となった。こうして、X氏の言葉を受け入れるようになったという。

## 7. ディスカッション

本ケースは、プロセスマネジメントという外部研修機関から獲得した知識を、個人で実践した後、自拠点に展開し、さらには他拠点にも展開して成果を出したという点で、営業プロセスの標準化とその展開という観点からは成功事例と言える。とりわけ、本ケースで興味深いのは、X氏が赴任する前の関東拠点では、顧客に対する確度の見極めと顧客によってプロセスを変える事前判断が難しく、これができずにPMが効果的に機能してこなかった。しかし、顧客によって営業の優先順位やアプローチを変えるといった事前判断の組織化が進展したことで、PMが組織に浸透したことである。

X氏が赴任する前は、案件と案件に対する確度が拠点内で情報共有されていなかった。PMを学習した営業員が、それぞれの事前判断と現場判断で営業活動を行うというものであった。これは、組織的営業というよりは個人営業員の束という状態であった。しかし、営業組織改革後は、週次ミーティングを東西拠点合同でやるようにして、案件と確度の情報共有するようになった。そして、どのように次のアクションプランにつなげるべきか、上長だけでなく、営業員皆で判断するようになった。顧客に対する確度の見極めと顧客によってプロセスを変えるという事前判断が組織化されてようやくPMがうまく機能するようになったという。

PMは営業プロセスを標準化するための手法である。ただし、それを学んだ個人が集まって集団を作っても、すべての判断を個人で行うのであれば、多様な解釈・判断の余地が生じ、成果にバラツキが生まれる可能性がある。営業現場では個人が判断せざるを得ないので、個人の解釈・判断の多様性を完全に排除することはできない。しかし、事前判断できる部分を組織的に判断するようになれば、個人営業の束から組織的営業に近づくことになるだろう。

結論として、営業プロセスを分解していくと、事前判断できる部分と現場判断に委ねるしかない部分とが見えてくる。本ケースでは、事前判断の部分を組織で共有化したことで、営業プロセスの標準化が個人レベルでなく組織レベルへと展開していったということになる。

これは、営業プロセスを分解するという発想がなければできない。プロセスを分解しなければ、「営業は結局個人でやるしかない」という従来からある考えから脱却できないからだ。また、事前判断を組織化することによって、個人に委ねられている現場判断についても、ある程度ばらつきを抑えられた可能性も考えられる。事前判断の組織レベルでの共有が現場判断に与える影響については検討の余地が残される。

## 引用文献

- 小橋勉. (2002). あいまい性, 多義性, 不確実性: 組織の環境を規定する要因間に関する分析. *日本経営学会誌*, 8, 43-53.
- 松尾睦. (1998). 営業組織における文化的特性と業績. *流通研究*, 1(1), 51-65.
- 山城慶晃. (2018). 営業における組織能力向上. *一橋ビジネスレビュー*, 66(3), 50-61.