

10/5  
2007  
vol.40 No.911

人と組織の力を高める人材開発情報誌

# 企業と人材

## 個人力から組織力重視へ 営業社員の育成と活性化策

《解説》仕事に求められる「人間力」を基盤に営業社員を育成する  
日本経営教育研究所 石原明・井上健一郎

《事例》アサヒビール/アフラック/ケイ・テクノ  
キヤノンマーケティングジャパン  
武田薬品工業 ヘルスケアカンパニー

《特集関連寄稿》  
営業力強化のための効果的な人材マネジメントとは何か  
トーマツコンサルティング(株) 小西長武

産労総合研究所

# 仕事に求められる「人間力」を基盤に 営業社員を育成する

解説

日本経営教育研究所 (CK PLAT) 代表取締役社長 石原 明

取締役副社長、組織・人材コンサルタント 井上健一郎

経営環境の変化が激しい中で、営業のあり方も変化している。

営業人材の育成を考えるにあたって、その変化の方向を知らなければ、必要な能力も見えてこない。そこでまず、昨今の営業を取り巻く環境と、営業方法そのものの変化について見てみたいと思う。

## 営業が個人から組織に変わる

営業という部門は、「売上げ」に直接的に関係しているセクションである。したがって、営業にとって売上げ確保こそが、最大の課題となってくる。

通常、営業社員は顧客、エリア、製品等々、自分の担当を持っている。そして会社は、その担当別の営業社員の個々の活動を通して売上げを上げる。つまり、個々の営業社員の売上げの総和が会社の売上げになっていく。

しかし、これからはこのような営業の構造を変えなければならない。なぜなら、営業の変化の方向は、これまでの個人営業から「組織営業」に向かっているからである。

組織営業に向かうとは、営業担当者個人に売上げを委ねる“属人的な営業”から、“部門全体で売上げを考える仕組み”へと移行するということだ。

では、なぜ組織営業へ移行しなければ

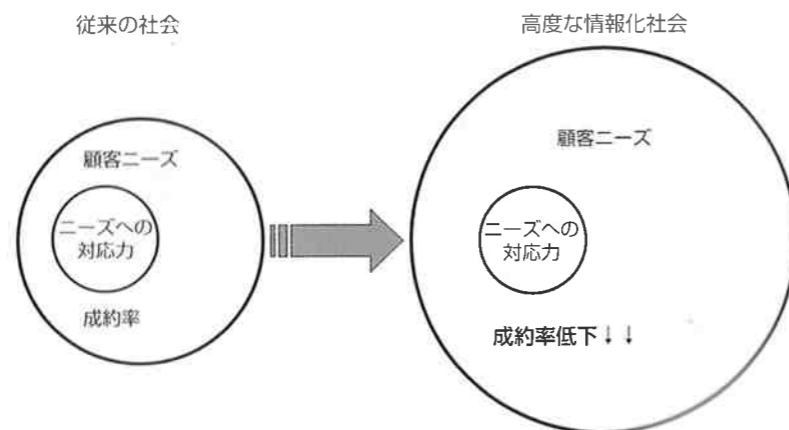
ならないのか、その背景を見てみよう。

近年、インターネットに代表される情報ツールの発達によって、情報化がかなり高度になっている。以前のように、コアな情報はごく限られた場・人にしかなかったという状況は一変し、多くの人が当たり前のようコア情報を得ることができるようになってきている。その結果、顧客の情報レベルは上がり、また、企業の製品・商品・サービスの開発スピードも上がっている。

さらに、情報化社会の高度化を背景に、顧客が求めるものも高度化している。営業社員にとって、対応しなければならない顧客の要求の難易度が上がっているのだ。

ところが、もし営業社員のスキルが以前と同じままだとすると、顧客ニーズへの対応力は、顧客の要

図表1 情報化社会における顧客ニーズの高度化



石原 明

経営コンサルタント。ヤマハ発動機を経て1995年日本経営教育研究所設立。「成功哲学」、「売れる仕組み作り」、「成長のための組織作り」を中心とした講演、執筆、各社顧問および幹部教育で活躍中。独自のマーケティング理論は各方面からの強い支持を受けている。

著書に『営業マンは断ることを覚えなさい』(明日香出版)、『社長、「小さい会社」のままじゃダメなんです!』(サンマーク出版)などがある。



井上健一郎

1978年慶應義塾大学経済学部卒業後、CBS・ソニー(現sony music entertainment)入社、セールス、プロモーション、アーティストプロダクト等の業務を経験。1997~2006年、sony music entertainmentの新規事業である、CS音楽専門チャンネル「MUSIC ON! TV!」に参加、経営スタッフとして事業化を推進。2006年日本経営教育研究所参加、プロジェクトから事業化までの組織運営の経験を活かし、組織化を専門として、ブランディング、組織設計、人事評価制度を担当。

求の難易度の上昇に対して、相対的に低下していると言えるだろう。その結果、コスト効率の悪化という傾向が営業に襲いかかってくるのだ。

それは、前述の顧客に対する対応力の相対的低下のために、個々の営業の成約率が低下するからである(図表1)。

一方、「営業社員個々の売上げの総和が会社の売上げ」という仕組みの会社の場合、売上げを増加させようとする時、往々にして営業社員を増やそうとする傾向がある。

しかし、営業のコスト効率が悪化している状況の中で、営業社員を増員してしまうと、さらに非効率になっていく。

では、どうするのか?

その答えは、「営業の仕組みを変える」ことである。つまり「組織営業への移行」が必須になっているということなのである。

組織営業の目的は、一言で言うと「販売戦略をより高度にする」ということである。具体的には、販売戦略を立てる役割と、ツール・資料作成などのバックヤードの役割を営業社員から外して、専門のスタッフもしくはセクションで行う。そして、営業社員は、顧客ニーズを把握することを中心に、顧客との関係強化の役割に特化するように、機能分化するのだ。

このように、「組織営業に移行する」という方向を確認したうえで、次に営業社員に必要な能力につ

いて考えてみよう。

## 求められる優秀な営業社員の能力とは

組織営業の目的を達成するために、組織と営業担当者の間での役割分担が起こる。

強い営業力を作るためには、それぞれの専門的な能力を高めなければならない。しかし、すべての役割が顧客ニーズを基本としているので、営業全体の能力の基本は、営業社員の能力にあると言ってよいのではないだろうか。

組織営業力を強くするためには、やはり営業担当者を強化・育成することが基本となる。では、組織営業における「優秀な営業社員」とは、どのような人物のことをいうのだろうか。

営業社員の能力は、大きく分けると2つになる。1つは、「自社商品に関連する専門性」。そして、もう1つは「顧客把握力」である。この2つの能力が備わって初めて、顧客に対して提案したり、アドバイスできるようになる。

提案やアドバイスは、顧客にとって何が必要なのかをしっかりと認識していなければできないから、顧客を把握すること、問題解決のための専門性を持っていることが大事だということは、お分かりいただけるだろう。

つまり、優秀な営業社員とは、「自社製品に関連する高い専門性」と「優れた顧客把握力」を持ち、

「顧客に提案やアドバイスができる」人を指すのである。

このような優秀な人材はいずれ、販売戦略を立案するスタッフになるだろうから、組織営業を構築するためにも、「優秀な営業社員を育てること」がとても重要なことになるのだ。

しかし、優秀な人材は、簡単に育つわけではない。ところが、一方で優秀と言われる営業社員が世の中には結構存在することも事実である。では、そのような優秀な人材はどのようにして作られたのだろうか。

優秀な人材が育った要因は、そもそも本人に素養や才能があったこと、そして、その素養や才能を開花させるキッカケがあったことだと予想される。いくら素養や才能があっても、開花させるキッカケがないとなかなか優秀な営業社員にまでは育たないし、いくらキッカケがあっても本人に素養・才能がなければ開花しない。

才能というのは、本来的にその人が持ち合わせているかどうかというものだが、素養というのは、訓練で身につけることが可能なものだ。

しかし、多くの人はどのような訓練をすればよいのかが分かっていない。優秀な営業社員と言われる人の場合、本人が気づいているかいないかは別として、もともと才能があったか、もしくは訓練する場があったのだと考えられる。

そしてキッカケだが、キッカケは上司や先輩の存在であったり、本であったり、研修であったり、さまざまであろう。素養・才能の場合は本人が気づいていない場合があるが、キッカケというのは気づくためのものだ。優秀な営業社員になるという自覚を持つキッカケが起きて、そういう存在になっていくのである。

つまり、優秀な営業社員を育てるには、素養や才能は別として、「訓練の場を設けること」、そして「キッカケを作ること」が大切なことが分かってくる。

### 営業社員育成のための訓練法

優秀な営業社員を育てるには、まず、「訓練の場作り」から入ることをおすすめする。

しかし訓練の場というが、その前にもっと重要なことは、「訓練の方向性を示すこと」だ。つまり、どのようなことを訓練すればよいのか、そして、その訓練は何のためになるのか、というようなことを示すことだ。

この訓練の方向性を示すことができさえすれば、訓練の場は何も特別な場所を用意しなくても「職場」でよい。そして、訓練のためのコーチは「上司・先輩」ということになる。

ここで訓練の方向性について、もう少し具体的に考えてみよう。

営業社員に必要な能力は、自社商品に関連する専門性と顧客把握力だと先に述べた。そして、それらの能力を高めるために、何をすればよいのかを示すことこそが、訓練の方向性を示すことになる。

では、何をすればよいのだろうか。私たちは「仕事をする人間力」を鍛えることだと考える。

仕事をする人間力（以下、「人間力」と略す）とは、自分の仕事を高めるための「考え方」と「行動」である。

しかし、そう簡単に言っても分かりにくいと思うので、解説していこう。

「人間力」が目指すものは、

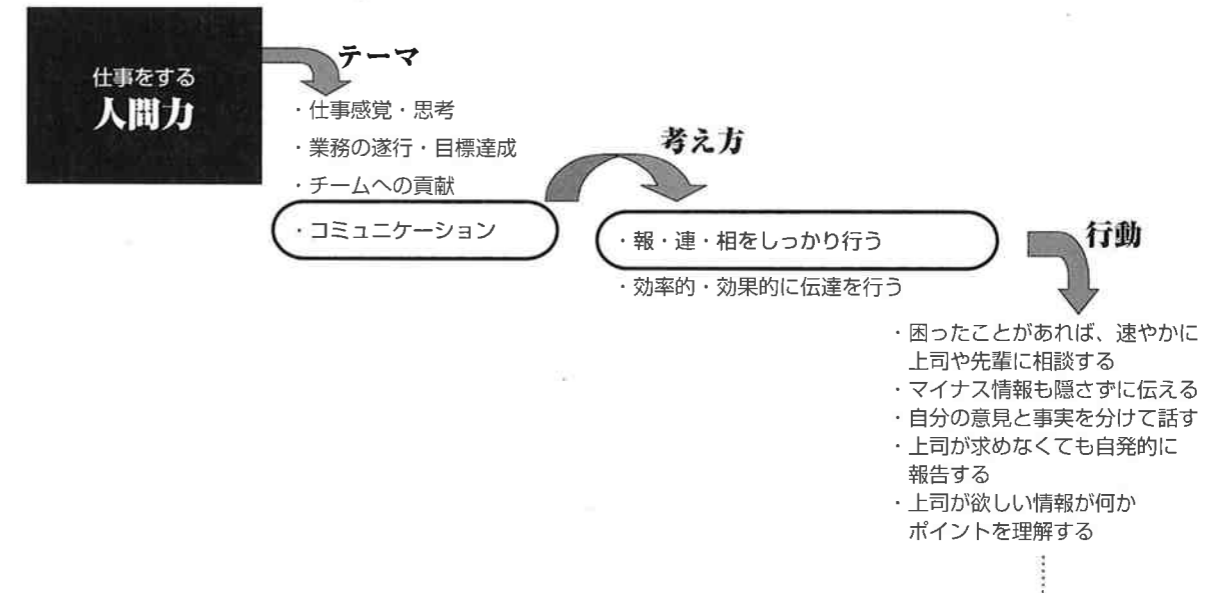
- 仕事感覚や思考
- 業務の遂行・目標達成
- チームへの貢献（\*組織営業ではとても大切な人間力となる）
- コミュニケーション

という4つのテーマで表すことができる。

そして、これらのテーマを「考え方」に分解していく。

例えば、コミュニケーションを例にすると、コミュニケーションのための「考え方」は、

図表2 テーマ・考え方・行動の具体例



- 「報・連・相をしっかりと行う」
  - 「効率的・効果的に伝達を行う」
- ということである。
- そして、次にこの「考え方」に対する具体的「行動」を例示する。
- 例えば「報・連・相をしっかりと行う」の場合は、
- 「困ったことがあれば、速やかに上司や先輩に相談する」
  - 「マイナス情報も隠さずに伝える」
  - 「自分の意見と事実を分けて話す」
  - 「上司が求めなくても自発的に報告する」
  - 「上司が欲しい情報が何かポイントを理解する」
- などということになる。

すると図表2のように、3段階に落とし込めることがお分かりいただけるだろう。

この「行動」の例示まで行って初めて何をすればよいかが分かってくる。

「考え方」のレベルまでの提示はよくあるのだが、「行動」までの例示は見かけない。なぜ見かけないかといえば、理由は簡単だ。それは、かなりの数になるからである。どんな数になるか考えてみるとよく分かる。

人間力は先にあげた4つのテーマから始まるが、1つのテーマに対して、2つあるいはテーマによ

ては4つの「考え方」が示せる。そして、1つの考え方に対して、50程度の行動事例をあげるくらいでないと、「何をすればよいか」の具体性が欠けてしまうのだ。これを計算してみると、

$$4 \text{テーマ} \times 2 \sim 4 \text{(考え方)} \times 50 \text{(行動)} = 400 \sim 800 \text{行動事例}$$

という数になってしまう。

これだけ多くの行動事例をあげる作業は気が遠くなるように感じるだろう。しかしたたき台があれば、できるような気にならないだろうか。

参考までに、図表3では、人間力に関する基盤能力について、シニアMG (=管理職〈経営者、マネジャークラス〉) からジュニアST (=一般社員クラス) まで、各階層別に求められるテーマと考え方の各項を提示してみた。このような落とし込みをしていくためのたたき台で、行動の具体的なイメージがつかめてくるだろう。

なお、さらに詳しい内容について知りたい方は、CK PLAT (<http://www.ckplat.co.jp/>) まで問い合わせさせていただきたい。

いずれにしても、行動事例をあげることができれば、優秀な営業社員になるための訓練の方向性を示

図表3 基盤能力（人間力）のテーマと考え方（例）

区分 階層	P	Q	R	S	T	U
	仕事感覚 や思考	コミュニ ケーション	業務の 遂行と改善	チーム志向 (チームへの貢献)	学習と育成	目標達成
レベル4 (シニアMG)	経営感覚	対外折衝	業務変革	求心力の 形成	人が育つ 環境づくり	戦略構想 と 資源配分
レベル3 (ジュニアMG)	計数感覚	納得形成	生産性向上	リーダー シップ	育成計画の 策定と実行	タスク マネジメント
レベル2 (シニアST)	CSマインド	効率的・ 効果的伝達	高度な遂行 と 改善	メンバー シップ	ティーチング と コーチング	課題形成 と 自己管理
レベル1 (ジュニアST)	社会人として の意識と行動	報・連・相	日常業務の 遂行	フォロー シップ	学習意欲と 学習リテラシー	セルフ マネジメント

※ここでは、人間力を6つのテーマに区分した。  
©2007 日本経営教育研究所 All Right Reserved.

すことができる。訓練の方向性は、営業社員が素養を鍛えるために必要である。

### 制度で作る営業社員育成のキッカケ

先述したように、より具体的な行動事例をあげることで、営業社員が何をすればよいか分かる。しかし、マニュアルがあってもそれを独学で習得するには大変なエネルギーがいる。そこで、そのエネルギーを引き出すキッカケが必要となる。

世の中の優秀な営業社員は、仕事を通じて、あるいはプライベートの場合もあるだろうが、さまざまな場で、またいろいろな形でキッカケに出会う。しかし、ほとんどは偶然性によるものではないだろうか。

組織営業を目指すのであれば、このキッカケ作りも組織でサポートすることが大切だ。

組織で行うサポートの中で最も大きなサポートは、「評価制度」への反映ではないだろうか。営業社員を適切に評価することによって、気づきが起こり、次の行動への指針ややる気を引き出すことができる。

営業の場合の評価は、どうしても、数字基準にな

りがちである。数字という明確なものが評価の基準になっていることは、決して悪いことではない。

しかし多くの場合、その数字を基に人材を比較し、優劣を決めてしまっている。したがって営業社員にとっては、机を並べている同僚も評価のうえではライバルになってしまう。

この影響は思っているよりも大きく、営業社員に個人主義が多くみられるのもこのことが原因していると思われる。

組織営業にとっては、個人主義は推進の阻害要因になる可能性が高いから、これはまずい状態である。

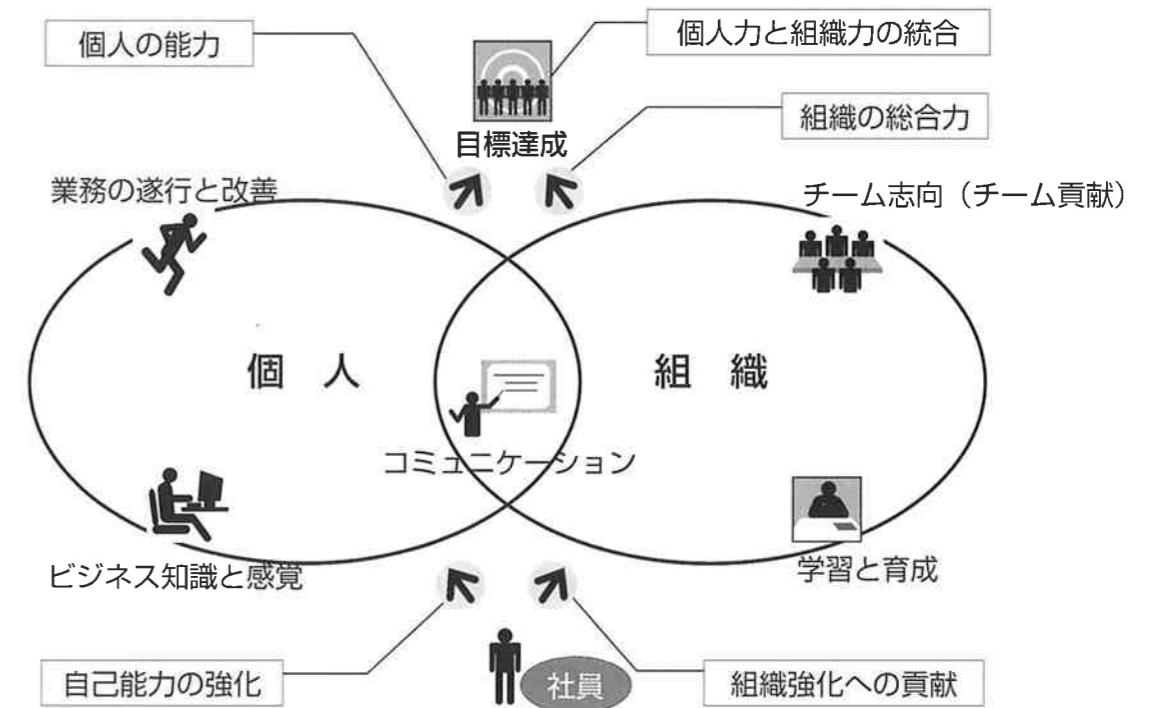
数字という基準を評価からはずせと言っているのではない。私たちは、評価の基準の1つに「人間力」を加えることで、「人間力」を高める訓練のためのエネルギーを与えることができると、考えているのである。

これが、組織がサポートするキッカケ作りになるのだ。

### 人を育てる組織

以上、優秀な営業社員を育てるための訓練と、キ

図表4 個人力と組織力の統合



ッカケ作りに関して述べてきたが、実際に営業を行うのは営業社員本人である。だから優秀な営業社員が組織営業にとって、とても価値のある存在なのだというのを、いろいろな方法で示すことが大事になる。

価値を示してあげるからこそ、営業社員は、単なる営業担当者から脱皮し、優秀な営業プロフェッショナルを目指すモチベーションを持つことができるのだ。

営業社員の育成方法は、古今東西、いろいろあるだろう。今回、述べたことも、そのいろいろある育成方法の1つであるが、決してこれがパーフェクトな方法というものではない。

育成方法は、組織の人材観を反映したものであるべきだから、慎重に、そして真剣に取り組まなければならない。

しかし、少なくとも育成を現場任せにしてしまっている状態だけは避けなくてはならない。冒頭でも述べたが、経営環境は激変している。人材が成長し

ないということは、決して現状維持の状態なのではなく、世の中と比べてときにはむしろ後退していると考えたほうが正しい。

経営環境の激変に対応するために、組織営業を進めるのだから、営業人材の育成もその環境変化を見据えて、スピードアップしなければならない。

人が組織のために能力を提供して組織が成立するのではなく、組織が組織のために貢献できる人材を育てることで初めて成立するのだということを、ぜひ考えていただきたいと思う。

そうすれば図表4のように、個人と組織がともに目標を達成、成長し、個人力と組織力が統合され、最大の成果が得られていくのである。

(いしはら あきら・いのうえ けんいちろう)

\*本稿の理論は、CK PLATの提携先である奈良研究所と共同開発されたものを含んでいます。