

本当に業績に貢献できる 営業人材を どのようにして育成すべきか

顧客ニーズの多様化、景気の低迷、グローバルでの競争激化など様々な要因から、多くの企業が改めて営業力の強化に取り組んでいる。しかし、営業教育の見直しを行ったものの、成果に結びついていないという企業も少なくないようだ。営業の要諦をついた営業教育とは、成果に結びつく営業教育とはどのようなものか。
株式会社日本能率協会マネジメントセンター（以下JMAM）の北龍賢氏、渡邊則彦氏にお話を伺った。



北龍賢氏
株式会社日本能率協会マネジメントセンター
研修ラーニング事業本部
パートナー・コンサルタント



渡邊則彦氏
株式会社日本能率協会マネジメントセンター
研修ラーニング事業本部
チーフ HRM コンサルタント

個人営業の限界

ビジネス環境が激変し、景気が低迷する中で、企業が保有する資産を軽減し、筋肉質の経営を実現する「資産圧縮」が経営改善の鍵として注目されている。

しかし、一方では資産の軽量化だけでは改善に結びつかず、やはり一人当たりの売上を向上させることが不可欠であることもわかってきた。営業力の向上は、企業にとって永遠のテーマであり、ここにきて改めて注目されてきているようだ。

こうした状況について、JMAMの渡邊氏は次のように述べる。「資産を軽量化する戦略では設備費だけではなく、人件費の削減も進められます。営業担当者数も減り、その結果、営業担当者一人当たりの担当顧客数が増えることで、顧客との

リレーションが十分に取れなくなります。こうした状況になると、営業担当一人のスキルを向上させても成果を上げることは難しく、むしろ組織として連携しながら顧客とのリレーションを高める必要があるのです」

営業研修を実施しているものの、実際の成果にはなかなか結びつかない——その理由について、北龍氏も、従来の多くの研修が個のスキルアップに偏り過ぎていることが原因だと述べる。

「多くの研修が、営業の一部分であるプレゼンテーションスキルや顧客対応のテクニックに重点をおいています。しかし、テクニックをいかに学んでも、ベースとなる営業の考え方がしっかりしていなければ成果を出すことは難しいでしょう。テクニックは経験を積むことで身につけていきます。しかし、考え方は、しっ

かりと身につけておかないと、経験と共に狭まってしまうのです。例えば、勝手に“これはだめだ”と判断するのはベテランに見られる傾向です。スキルアップとブラッシュアップは違うのですから、営業力をブラッシュアップする研修を選ぶべきでしょう」

組織としての力で成果を上げていく、営業の考え方を理解してスキルアップではなくブラッシュアップする——両氏の言葉には、企業の営業力を高めるヒントが隠されている。

組織の力で 成果をあげていく

「営業の考え方について述べると、営業担当者は、クロージングでは熱心になればなるほど“私・弊社として●●を提案いたします”というように、主語が“自分・自社”になってしまいます。きちんと顧客心理を

読んで考えれば、“お客様が困っていることは●●だ”というように主語がお客様になるはずです」（北龍氏）

営業の考え方を理解すること、つまり相手の心理を読んで顧客視点に立つこと、そのうえで組織の知恵を借りることが重要だと北龍氏は述べる。

組織力を活かした営業とは、一人ひとりが顧客視点に立って営業の質を高めながら、組織として力を結集するスタイルだ。具体的には、報連相・会議・ミーティングを強化し、担当の振り分けや同行営業のやり方を見直し、マネジメント（案件管理）を徹底していくことなどが考えられる。個人が行き当たりばったりのアプローチで結果だけを求めるのではなく、シナリオや仮説を立て、組織としてプロセス毎に検証しながら進めていく科学的なアプローチが、結果を出すのだ。

「組織営業というのは、例えるならジャズバンドのイメージです。他のメンバーや他部署とのリレーションを大切にしながら、個々のメンバー

が瞬間的に反応しあい、全体で一つのものを作っていく。一人の優れた指揮者がタクトをふるい周りが従うオーケストラ型との違いは、そこです」（渡邊氏）

では、組織としての営業力は、どのように強化していけばよいのだろうか。

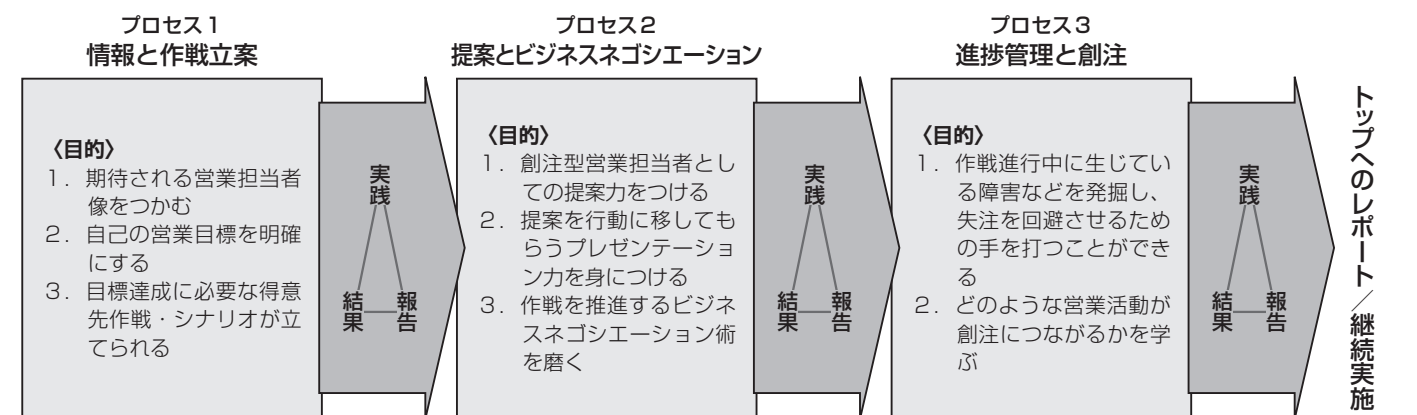
例えば、SFA（セールス フォース オートメーション）のような営業支援システムを活用するのも一つの方法だ。新規開拓が少ない人はなぜそうなるのか、案件の手離れが悪い人はなぜそうなるのか、SFAのデータを元に「結果」ではなく「プロセス」を管理していくのが望ましい活用方法だ。SFAを組織営業に使おうという意識の高いマネジャーは、メンバーの記入状況から、調子が上がってきている営業担当者、沈んでいる担当者が、一目でわかるという。そうしたメンバーに声をかけながら、個人にまかせっきりにしないことが重要である。SFAは管理ツールではなくコミュニケーションツールであると考えることが、使いこなしのポイントである。

SFAは組織の営業力を高める一つのツールとして有効だが、もう1つ、営業力を高める教育プログラムとして注目されているのが、JMAMが提供するTSP（トライアングル セールス パワーアップ）だ。

組織営業を実現する 注目の研修プログラム

TSPは、従来の研修プログラムのように参加した個人だけがノウハウやスキルを獲得するのではなく、上司と本人、さらに顧客を巻き込んだコミュニケーションを作りだし、実践的な成果をあげていく営業教育研修プログラム。顧客から注文を受ける「受注」から、注文を創造する「創注」営業のプロフェッショナル育成を目的としたものだ。Plan・Do・Seeのプロセスそれぞれについて「実践」「報告」「結果」のサイクルを回し上司に報告、上司とともに「結果管理」の営業から「見通し管理」の営業に変えていくプログラムである。

TSP プロフェッショナルコースの構成



※ TSP の特徴

①組織力を活用した営業の実現

②受注から創注へ、研修効果を実績で確認できる

③結果管理から見通し管理の営業へ「情報と作戦立案」、「提案とビジネスネゴシエーション」、「進捗管理と創注」という3つのプロセスを実際の商談の進行に合わせて進め、Off-JT を現場の OJT の仕組みとして展開し、研修効果を実績で確認することができる T S P ―プロフェッショナルコースがある。このコースは各プロセス2日ずつ、計6日かけて実践していく。

また、マネジャーコース、ジュニア（初級営業担当者）コース、目標設定コース、企画提案力強化コースなど、階層別・テーマ別のラインナップから選択することができる。

「TSP は、知恵の交流の“場”なのです。実務と連動しながら、上司とともに“組織力を活用すること”を身につけることが出来ます。また、結果管理から見通し管理へ、考え方も実践の仕方も変えることができます。例えばリスクマネジメントという危機管理だと考える人がいますが、TSP ではリスクマネジメントとは予防と発見力のことです。ロジカルな考え方をベースに、アナログである行動を大切に、実践していきます」（北龍氏）

「TSP では見通し管理を徹底して学ぶことが出来ます。結果だけを追い求めるあまり、プロセスの管理がおろそかになっていないでしょうか。人の管理は熱心に行う半面、案

件管理は十分出来ているでしょうか。案件管理のキーワードは“逆算”です。予算決定のタイミングから逆算してシナリオを描いていく。そのための活きたロジックを学ぶことができます」（渡邊氏）

企業は TSP をどのように活用しているのか

ここでは、企業が実際に T S P をどのように活用しているのか、いくつかの例を紹介する。海外比率が非常に高いあるメーカーでは、国内マーケットの縮小に悩んでいた。当時、リーマンショックが同社にさらに追い打ちをかけ、吹き荒れる逆風に苦しんでいた。だが、同社は「1年半後に、逆風は微風になるはずだ。その時に営業がしっかり組織営業を展開できるよう、今こそ営業教育を徹底しよう」と国内の営業所全てで、若手、中堅、シニア、マネジャーの4階層に TSP を導入。1年半後の目標とそこに至る戦略を共有し、各営業所・各階層の全員がそれぞれの課題を自ら作って、組織として案件管理を徹底。その結果、1年半後には全営業所が海外の差損を補って、目標を全てクリアしたという。

また、歴史あるブランドで売っていたある分野のトップ企業が、いつの間にか競合に競り負けて2番手に転落していた。そこで現在、TSP の講師が立て直しに尽力している。状況を洗い直すと、本部方針が現場に落ちていない。マネジャーに、経営陣の考えを翻訳をしながら現場に落とし、合意を形成する力が欠けて

いることがわかった。そこで実際の案件をテーマに研修を進めてみると、研修は現在も進行中だが、マネジャーのモチベーションや本部方針を具現化する力に変化があらわれ出したという。

さらにある技術系商社では、中堅営業層に対して TSP を実施。研修と SFA を活用しながら実際に開拓案件の作戦立案と商談、問題解決の手法について TSP を活用した実践展開と推進上の問題解決を行った。その結果、御用聞き営業から提案を中心にしたソリューション営業への転換に成功。部門やチームを超えた協力支援とクロスセールズが増加した。

このように TSP を導入するきっかけや、どの階層に導入し、どう展開するかは企業によってそれぞれ異なる（実際の案件とも連動するため）が、どのケースでもしっかりと実績につながっているのが TSP の特徴だといえるだろう。

業績に貢献できる人材を育成

TSP の活用の仕方は、議論の場として、気づきを得る糸口として、振り返りを促す仕組みとしてなど、様々に応用できる。ただし、どのような活用法にしても、「結果として営業の業績に貢献できるかどうか」が営業研修の全てである。

「実際には、優れた営業担当者は TSP に類することを、既にやっているんです。ロジックは知っているし、行動も実践しています。ただし、それで成果が上らないのはな

ぜか？ ロジックや行動を起こす・起こさないではなく、ロジックや行動の質が問題なのです。ですから TSP をやってみませんかという勧め方はしません。皆さんがやることの質を、もっともっと高めていきましょうと呼びかけています。

皆様のロジックや行動の質を高めるために、TSP は実績のあるプログラムであり必ずお役に立つと確信しております」（北龍氏）

本当に業績に貢献できる営業人材を、いかにして育成するべきか。こんな悩みを持つ企業にとって、TSP

は心強い味方だといえるだろう。

JMAM では、TSP の学びを集合研修ではもちろん、通信教育、事前調査、コンサルティングの各手法でもラインナップ。貴社の悩みに合わせて、選択できる点がうれしいところだ。

セミナーのご案内

対談者・渡邊による無料セミナー

緊急開催！TSP無料セミナーのご案内

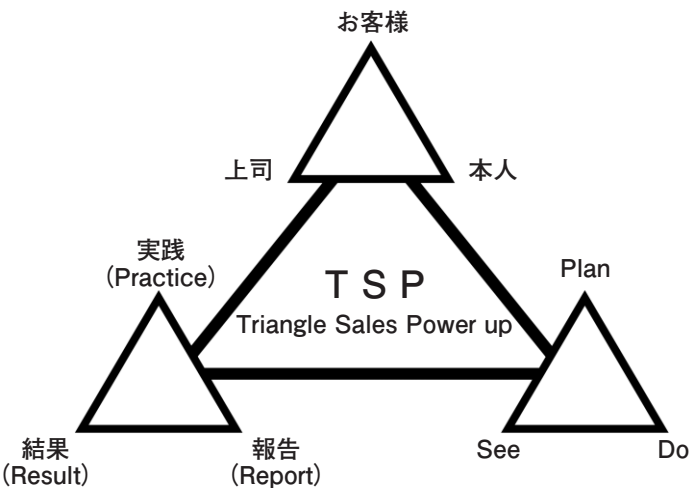
誌面の制約上お伝えできなかった営業教育のポイントについて支援事例を交えてご紹介いたします。

営業社員の育成、成果向上にお悩みのご担当者様のご参加をお待ちしております。

- 日程
2012年3月16日(金)
10:00～12:00(受付開始9:30)
- 定員
20名(定員になり次第、締め切らせていただきます)
- 講演者
株式会社日本能率協会マネジメントセンター
研修ラーニング事業本部
チーフHRMコンサルタント
渡邊 則彦
- 会場
弊社セミナールーム
(東京都港区東新橋1-9-2 汐留住友ビル24階)
●新橋駅 JR(汐留口)徒歩7分
●汐留駅 地下鉄大江戸線(10番出口)徒歩1分
- 申し込み方法
弊社ホームページ・セミナー一覧よりお申込み下さい
http://www.jmam.co.jp/enterprise/eve_sem/event

●お問い合わせ先
株式会社日本能率協会マネジメントセンター
〒105-8520
東京都港区東新橋 1-9-2 汐留住友ビル 24 階
TEL：03-6253-8024
Email：manabi@jmam.co.jp
URL：http://www.jmam.co.jp

図1 業績に影響を与える営業教育プログラム Triangle sales power - up system (TSP)



■TSPとは

- ①営業部門社員の知識・見識・行動を
- ②顧客・上司・営業担当者の活動関係の中で
- ③目標達成のP (Plan) ・D (Do) ・S (See) を回しながら
- ④P (実践) ・R (報告) ・R (結果) の研修の仕組みで
- ⑤役割に応じた目標達成ができるようにパワーアップするプログラムです

■目的・ニーズに合わせた実践的なプログラム

- 新人・新任営業から営業マネジャーまで、各階層に必要な能力開発プログラムをご用意しております。
- 営業に関わる方々に向けて開発した7つのプログラムは、単なる知識の習得に留まらず、自らの業務を題材に学びを深めていきます。
- また、実際に営業現場で実践し、その結果を元にさらに学習を進めるというアクションラーニングの要素を取り入れたプログラム構成となっております。

■お客様から支持される確かな実績

- ☑ 御用聞き営業から、提案を中心にしたソリューション型営業スタイルへ転換した
- ☑ 新規案件が大幅に増えると共に、顧客への提案件数も増大した！
- ☑ 部門やチームを超えた協力支援とクロスセールズが増加した。
- ☑ 案件登録、案件管理、案件進捗に基づいた部下指導が日常的に行われるようになった！
- ☑ 売り込み体質から、買われるための基盤づくりが営業活動そのものへと変わった！