

営業改革を実現するための営業要員 「人財」育成の仕組み

青嶋 稔



久保田洋介



CONTENTS

- I 営業要員の人財育成の変化——OJT・商材知識中心から顧客業務理解へ
- II 営業要員の人財育成の問題点——人財像が不明瞭・教育機会が不十分・人事評価制度と人財育成が乖離
- III 営業要員人財育成の成功事例——中長期で営業要員のあるべき姿を明確化、ロールモデルによる営業要員の底上げ
- IV 営業要員の人財育成に必要な仕組み——人財像の明確化・ロールモデルづくり・教育面での工夫・現場コーチングの質向上・ナレッジの共有
- V 営業要員人財改革の成功に向けて——営業要員の人財像と人財要件を人事制度に組み入れて運用

要約

- 1 法人営業は、商材単体の販売から組み合わせ販売に移行することで、より深い課題理解力と顧客深耕型営業へ、また営業要員個人による実績づくりからチームセリングによる営業へと変化している。したがって、営業要員のあるべき「人財」像も変化しており、従来とは異なる人財育成の仕組みが必要となる。
- 2 しかし、多くの企業は人財育成が進まない構造的な問題点を抱えている。営業要員のあるべき人財像が明確になっていない、あるべき人財像のための実践的な教育機会が十分提供されていない、営業の人事評価制度が短期的な業績評価に過度に偏り営業現場での自発的教育が加速されない——といった問題である。
- 3 成功事例に、営業要員のあるべき人財像を明確に定め、顧客との中長期的な関係構築ができる人財を育成しているA社、トップの意図を理解する人財を意図的に組織化し、ロールモデル（手本）化することで人財育成をするB社がある。
- 4 営業要員育成の仕組みとしては、①自社の提供価値の定義とそれに基づくあるべき人財像の明確化、②わかりやすいロールモデルづくり、③実践的研修など教育面での工夫、④営業ミドルマネジメント改革による現場コーチングの質の向上、⑤現場の成功事例などナレッジ共有の仕組み構築——がある。
- 5 営業要員の人財育成には短期業績達成とは別の視点を持ち、中長期にわたり取り組まねばならない。営業現場で人財育成を機能させるには、営業要員のあるべき人財像と人財要件を明確化したうえで、それらを評価や処遇、配置などの人事制度に組み込むことが必要となる。

I 営業要員の人財育成の変化

OJT・商材知識中心から顧客業務理解へ

法人向け営業要員は、従来の商材単体営業ではなく顧客課題の解決に軸足を移し、自社商材のみならず他社商材、また機器だけでなくそれにサービスを組み合わせることで顧客を囲い込まなければならない。

こうした動きは法人向け営業を展開する事務機、工作機械、FA（ファクトリーオートメーション）機器などの業界で起きている。

顧客にとって欲しいものが明確であった時代には、営業要員は商材に対する知識さえあれば販売できた。しかし、現在求められている営業要員として理想的な姿は、顧客課題を聞き出して整理し、それに対する最適な解決方法を、社内の専門家や社外のアライアンス（連携）パートナーとチームを組み合わせながら導き出せる「人財」である。

こうした人財を育成するには、過去の営業現場で実践してきたOJT（職場内訓練）のみに依存するような教育や、あるいは商材に対

する知識中心の商材研修的な教育では難しい。

経済が右肩上がりに成長している時代であれば、供給者（たとえばメーカーや販売会社の営業要員）は商材について説明するだけでよかったが、低成長で供給者過多の現在は、顧客に商材を提供することのみでは、競合他社との差別化が困難である。

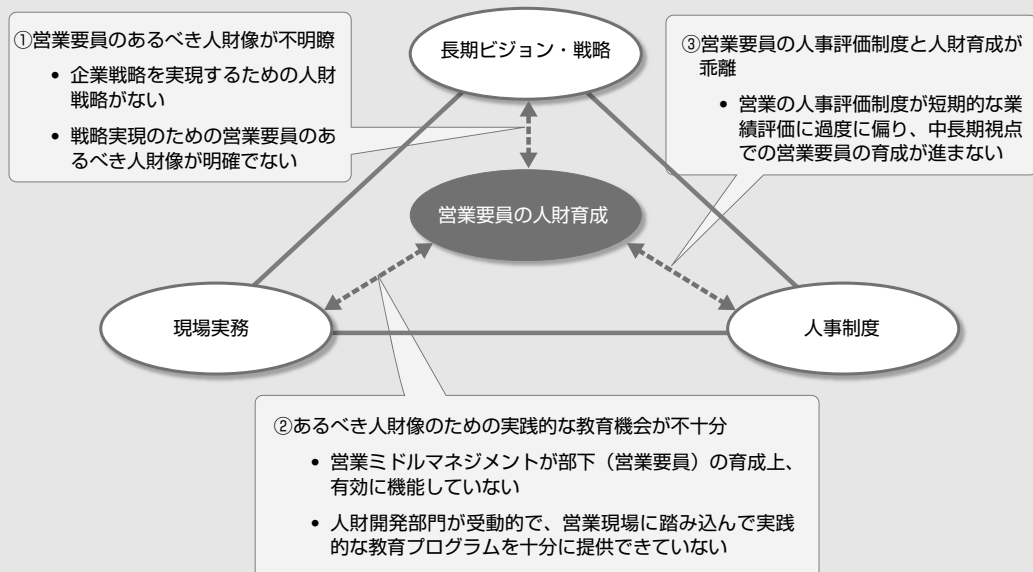
現在の営業要員には、顧客の業務を理解する力、社内外の人財とチームセリングを進める力などが求められる要件であるが、多くの営業現場では、営業要員のあるべき人財像と、OJT中心の過去からの人財育成との間に大きなギャップが生じている。低成長の時代に営業組織を活性化させていくには、営業要員の人財育成をする仕組みが以前に増して重要になっている。

II 営業要員の人財育成の問題点

人財像が不明瞭・教育機会が不十分・人事評価制度と人財育成が乖離

営業要員のあるべき人財像とそれに求めら

図1 営業要員の「人財」育成における問題点



れる人財要件の変化に気づきつつも、人財育成がうまくいっていない企業は多い。もともと人財育成には長期的な取り組みが求められ、効果が出るまでに時間を要す難しさがあるが、それ以前に構造的な問題を抱え、人財が育っていない企業が多いのである（前ページの図1）。

1 | 営業要員のあるべき人財像が不明瞭

企業の向かうべき方向性を事業戦略や中期経営戦略としていくら策定しても、それを実現するための人財戦略を具体的に描けていない企業が多い。そのため、戦略を実際に遂行する人財を計画的に育成できない状況になってしまっている。

たとえば、戦略として商材単体営業からソリューション（課題解決型）営業への移行を謳っても、そのために営業要員は現場でどのような動き方をすべきなのか、どのようなスキル（技能）や知識が必要となるのかという人財要件が明確になっていないため、人財育成が効果的にされない。したがって、営業要員の人財育成の大前提として、営業要員のあるべき人財像および人財要件の明確化が必須となるのである。

2 | 実践的な教育機会が不十分

とはいえ、仮に営業要員のあるべき人財像や人財要件が明確になっていたとしても、そこに至るまでの教育機会が設けられていなければ人財は育成できない。

教育機会とは、大きくOJTとOFFJT（職場外訓練）とに分けられる。OJTにおける教育は、営業ミドルマネジメントが主体となっ

て実施すべきであるが、教育という視点で捉えた場合に優れた営業ミドルマネジメントは限られてくる。これは多くの企業に共通している。もともとトップセールスであった営業要員が営業ミドルマネジメントになっているケースが多いため、彼らは部下の教育に必ずしも長けているわけではない。そこで、営業現場での教育の質を向上させるためには、営業要員の人財育成に対する営業ミドルマネジメントの意識改革と、スキル向上が必要となってくる。

一方、OFFJTの教育においては人事部門や人財開発部門の役割が大きいものの、人事・人財開発部門は受動的な組織である企業も多く、事業部門に積極的に介入していくケースは少ないように見受けられる。それゆえ、事業戦略の遂行に必要な人財育成のプログラムが、人事部門や人財開発部門に十分に整備されていないことも多い。たとえば、「お客様の経営的視点に立った提案営業を」と謳っても、企業経営分析などの研修プログラムがなかったり、「ソリューション提案プランを策定して計画的な営業を」と謳っても、提案プランを策定するために必要なスキル向上に資する教育プログラムがなかったりする企業が多い。

営業要員のあるべき人財像に求められる人財要件を定義し、そのために必要な育成プログラムや教育プログラムを体系的に整備しなければならない。

3 | 営業要員の人事評価制度と人財育成が乖離

営業要員の人事評価・処遇が短期的な業績評価に過度に偏っている企業も多い。そうし

た状況下では、たとえば、企業として商材単体営業からソリューション営業への転換の方針を打ち出したとしても、人事評価制度が短期に偏っていると、営業現場は「今月の売上目標」の達成に動き、ソリューション営業のための営業要員の人財育成はないがしろになってしまうであろう。

一般論として、高い業績を上げている営業要員は戦略の遂行レベルが高く、ソリューション営業を実践していると考えられがちである。しかし、成績上位の営業要員の営業活動を分析してみると、多くの企業でその一般論が必ずしも当てはまらないことがわかる。企業としてはハードウェアの売上比率を下げ、サービスの売上比率を高めようという戦略を立てていたとしても、トップの営業要員は売上げのほとんどを商材販売で上げていることは往々にして起こりうる。このように、中長期的視点での戦略と日々の売上げ達成の営業現場とでは乖離があるのが常である。

こうした状況下であって、中長期視点での営業要員の人財育成には、短期的な業績評価に加えて、「企業として目指して欲しい営業要員のあるべき人財像」という観点では現在どの程度充足しているのか、という評価を人事制度に組み込む必要がある。

Ⅲ 営業要員人財育成の成功事例

中長期で営業要員のあるべき姿を明確化、ロールモデルによる営業要員の底上げ

1 | 中長期に営業要員のあるべき人財像を明確化し、人財を育成しているA社

A社はオフィスで使用されるシステムや機

器を製造、販売している企業である。オフィスに設置される機器のデジタル化・ネットワーク化が進んだことで、かつては単独であった業務が、オフィスの部門間や企業間のネットワークを介して処理されるようになった。これに伴いA社の営業要員の販売活動には、顧客のワークフローに対する理解が必須となっている。

こうした環境の変化にA社が実施したのは、顧客に対して同社がどのような提供価値を持つかを徹底的に議論したことである。

具体的には、オフィスの機器がネットワーク化されることによって、A社がどのような価値を提供すれば顧客のビジネスを成功に導くことができるのか、さらに、A社の機器やソリューションを使用する顧客の取引先（顧客の顧客）のビジネスの成功にもつながるのかまでを議論した。そしてここで得られた顧客・顧客の取引先への提供価値を、戦略部門と営業部門で共通の価値観とし、そしてそれを組織として定義していったことは、A社にとって重要なプロセスとなった。

A社の提供価値は「顧客を成功に導くこと」であり、さらに顧客の成功は「顧客の取引先を成功させること」によって成就される。したがって、A社の販売した機器を、生産システムに利用している顧客の取引先のビジネスまで含めて成功させるには、思考をさらに一歩進めて、顧客が取引先にどのような提案をすれば、最終的にその取引先の満足が得られてビジネスを成功に導けるかを考えることになる。こうした思考により、単に商材を販売するのではなく、その向こう側にいる顧客、さらにその先にいる取引先のビジネスまで真剣に考えることになった。

その結果A社が推し進めたのは、顧客の業務への理解を深めることの必要性を営業要員に納得させる、いわゆる「腹落ち」させることであった。

さらにA社は顧客との関係性を共通尺度化することで顧客のオフィス環境および業務に対する営業要員の理解度を深め、それにより中長期での顧客との関係性を深めることを徹底させた。その共通尺度化とは、

- ①単体設置（第1段階）
- ②A社の機器の顧客のオフィスでのネットワーク化（第2段階）
- ③さらにソフトウェアが導入されワークフローまで支援（第3段階）
- ④加えて業務そのものの改善、もしくは業務まで代行（第4段階）

——の4つのステージである（図2）。

このステージに応じて顧客を管理し、担当する顧客に対してどのような提案をすべきかを、営業要員が自ら明確にした。

顧客と中長期の関係性を構築するには顧客の業務の理解が欠かせない。そうでなければ、機器をネットワーク化して導入したりワークフローを提案したりすることはできない。A社の営業要員は、同社のこうした明確な事業の方向性（顧客との関係性のステージ化）に沿って人財育成されている。

A社の営業要員の人財育成の基本的な考え方は、短期の売り上げを求めるだけではなく、顧客との中長期の関係性を構築することである。教育プログラムもそれに合わせ、顧客との関係構築に必要なカリキュラムが組み込まれる。

A社の営業要員の人財育成は顧客業務の理解にある。これまでの「モノ売り：ハード中心の経営」から「コト売り：ソリューション営業に軸足を移した経営」に向けて継続的な経営革新活動・体質改善活動を進めると同時に、トップの強いリーダーシップにより、営業要員が顧客のステージを上げていくために実施すべきことを明確に定めていった。

単により多くの商材を販売するのではなく、顧客との中長期の関係性を構築することを大きな目標に置いて顧客の業務プロセスに入り込み、顧客課題を解決することがA社の提供価値である。

また、A社はこの流れを加速させるために業種・業務に特化した人財を配置し、OJTによる人財育成にも努めた。

営業要員全員が顧客業務に精通することは難しい。そこで、業種・業務の側面からサポートする人財を配置し、彼らを営業要員に同行させることで、生きた経験を通した営業教育も実施した。

営業要員の人財育成の基盤としてこうした取り組みを行っているのは、同社が顧客との中長期の関係性構築を組織の存在意義として明確に定義しているからである。

営業が行うべきチームセリングも顧客との中長期的関係づくりも、多くの営業現場では短期的数字目標の達成の前にいつしか忘れ去られ御題目となってしまうことが多いが、同

図2 A社の顧客との関係性のステージ

顧客との関係	基準
第4段階	業務改善提供
第3段階	ソフトウェア導入
第2段階	ネットワークへの接続
第1段階	単体設置

社は組織目標として、重要な顧客との関係をどのステージに上げていくのか、そのことが組織目標と営業要員の評価に明確に落とし込まれている。

また、ステージ別の顧客維持率を統計で取り続けている。このステージを上げることが実際の顧客維持につながることを営業要員に数値で示すことで、その効果を体感させている。こうした活動によって、A社の顧客維持率、顧客当たりの売上高は着実に上昇し、その結果、1人当たり営業生産性向上に成功している。このような取り組みへの工夫がなければ、いくら人財育成の仕組みをつくっても、単なる建前で終わってしまい、定着はしない。

2 | ロールモデルを明確にすることで営業要員のあるべき人財像を明示し、営業要員の底上げを図るB社

専門商社であるB社はユニークな営業要員の人財育成に取り組んでいる。トップセールス出身で構成される顧客ニーズリサーチ専門部署（以下、ニーズリサーチ部）である。

ニーズリサーチ部には短期的な営業ノルマはないもののミッション（使命）が課せられている。トップセールスの感性を思う存分に活かして顧客ニーズの変化を捉え、B社が今後どのようなソリューション営業を展開すべきか、中長期および顧客ニーズ起点で商材・サービスを考えるというミッションである。

もし、同社に顧客ニーズに合った商材がなければ、他社の取り扱う商材とを組み合わせ、そうすることによって自社商材の範囲にとどまらず、顧客ニーズ起点でのソリューション営業を展開する。

ニーズリサーチ部は、営業要員の要望に応じて営業活動にも同行する。もともとトップセールス出身である彼らは、営業要員にとってはよきロールモデル（手本）である。ニーズリサーチ部は、商材や短期的な売り上げのために自社起点ではなく、顧客ニーズを理解し、その顧客ニーズ起点でソリューションを図る姿を実際の営業活動を通して営業要員に体験させること自体が、生きた人財育成となっているのである。

また、B社では営業成績が公開されているが、この成績は売り上げだけではなく、同社が営業に優先的に取り組んで欲しい戦略的商材や、他の専任営業部署との連携による成果などもポイント化（評価対象）され、それらが営業成績として公開・ランキングされている。

特徴的なのは、成績トップの公開だけではなく、営業成績が悪い営業要員まで公開している点である。こういう方法は営業要員のモチベーションを著しく落とすというリスクもあるが、それでもあえて公開しているのは、その成績を単に営業要員個人の責任と捉えるのではなく、当該営業要員が所属するチーム全員で対処していくことを教育するためである。

そのために営業ミドルマネジメントへの人財育成も徹底しており、同マネジメントに営業要員の成績の凸凹を放置させず、営業成績が悪い営業要員については、チーム全体としてその底上げに取り組むことが教育プログラムに組み込まれている。

したがって、営業成績下位の営業要員の底上げを組織として考えることがチーム全体のOJTにつながり、ひいては組織の一体感を生

み出すことにもなっている。過去、営業要員は一人だけでも販売することができたが、今は組織で取り組まなければ、複雑化している顧客ニーズに対応できなくなっている。B社の営業要員はもともと一匹狼的な個人の集まりで、激しい競争原理の結果、営業成績に見合った形で彼らの処遇に差を設け、「できる営業」に対して処遇を厚くすればよいという、弱者切り捨て的な考え方であった。それを大きく転換し、組織としての営業要員の強化を図った。トップの強いリーダーシップのもと、営業要員が向かうべき方向性を明確に示していることが、B社の大きな成功要因となっている。

また、同社は組織の営業力強化で最も重要な営業ミドルマネジメントの育成のために、徹底したベストプラクティス（成功事例）の横展開も図っている。同社には営業改革推進本部（以下、推進本部）があり、ここが営業改革の浸透状況を支店別にモニタリングしている。推進本部はそのなかから、ソリューション営業の浸透状況、顧客とのリレーション（関係）強化に成果が上がっている支店を抽出し、その支店の営業ミドルマネジメントの取り組みが優れている場合は、推進本部が入念に聞き取りを行う。つまり、それが営業ミドルマネジメントの「個人技」で終わらないように、どのようにしたら組織の力になるかを考え、組織全体に横展開を試みているのである。

具体的には、たとえばある営業ミドルマネジメントはテリトリー（担当領域）的には恵まれていないが、なぜか戦略的ソリューション商材の販売比率が高いとする。このような場合、その支店に推進本部が訪問して支店長

に面会する。すると、どの支店でも月曜日朝に実施している営業会議が非常にユニークであることが判明する。ユニークというのは、売り上げや数字などの結果思考ではなく、営業見込案件の進捗状況において営業要員のボトルネックとなっている事項や、営業プロセスの進捗上で営業要員が陥りやすい癖を彼らに自己認識させる営業会議としている点である。

営業要員の育成には、営業要員が、どうしても顧客課題を理解しそれを解決して顧客から満足を得られるかを、自ら思考して導き出せるようにすることが重要である。教えられるのではなく、自らが考え、答えを導き出せるようにすることなのである。推進本部はこうした事例を事細かく掘り下げ、何がその営業ミドルマネジメントの優れた点で成功の秘訣であるかを抽出している。「あの人だからできる」ではなく、本質的に何が成功要因なのかまで突き止め、それを最終的に営業マネジメント会議において共有させることで営業ミドルマネジメント自身の底上げ、および同マネジメントが行う営業要員への教育の底上げにも活かしている。

IV 営業要員の人財育成に必要な仕組み

人財像の明確化・ロールモデルづくり・教育面での工夫・現場コーチングの質向上・ナレッジの共有

次に営業要員の人財育成に必要な仕組みについて考案する。営業要員の人財を育成する基盤としては、

- ① 自社の提供価値の定義、およびそれに基づいて求められる営業要員のあるべき人財像の明確化

- ②わかりやすいロールモデルづくり
- ③実践的研修など教育面での工夫
- ④営業ミドルマネジメント改革による現場
コーチングの質の向上
- ⑤現場の成功事例などナレッジ（知識・知
恵）共有の仕組みの構築
——などがある。

1 | 自社の提供価値の定義とそれに基づいて求められる営業要員の あるべき人財像の明確化

営業要員にどのようなようになって欲しいかというあるべき人財像が明確でなければ、どのような人財要件が必要なのか、なぜそのような人財を育てなければならないのかが明確にならない。

短期の売上業績を達成することの繰り返しを営業要員に期待しているだけでは、中長期的視点での人財育成はできない。そのためには企業として顧客にどのような価値提供ができるかを定める。

第Ⅲ章1節で紹介したA社は、「顧客の取引先のビジネスの成功までも提供する」ため、顧客の業務プロセスの生産性を自社の提供価値と定め、顧客課題を共有し顧客の業務理解ができる人財、課題を解決する人財を営業要員のあるべき人財像とした。

短期業績を追い求めるあまり、営業要員のあるべき人財像が明確にならないまま、日々の営業活動に追われるのでは人は育たない。

営業要員の一貫した人財育成を行うには、目指すべき提供価値に基づいたあるべき人財像の定義、そして育成結果を定期的に確認し、あるべき人財像を確実に検証できるPDCA（計画・実行・検証・評価）が必要と

表1 営業要員のありべき人財像の定義と人財要件の例

あるべき人財像	顧客の取引先への成功も提供するため、顧客課題を見える化し、それを顧客と共有しながらソリューション（課題解決）提案ができる必要がある
財務貢献	商品とサービスの複合提案により、継続的な売上拡大に寄与している
顧客貢献	顧客課題の本質を捉え、顧客の業務プロセス改革に貢献している
発揮行動	- 自社と顧客との企業対企業の関係構築の向上を図るため、上司、経営層を営業に巻き込んでいる - 年初に顧客課題一覧とソリューション提案プランを作成している
知識・スキル	- チームセリングに必要なプロジェクトマネジメントのスキルを有している - 特定業種に関する知見を有している

なる。

さらに、営業要員のありべき人財像をイメージしやすい形にまで具体的に噛みくだいて定義しなければ、営業要員のありべき人財像に実際に展開できない。この噛みくだいて定義することが人財要件であり、それは、

- 企業の売り上げ・利益にどのような貢献が求められるのか（財務貢献）
- 顧客にどのような価値提供をすべきか（顧客貢献）
- そのためにはどのような行動を取らなければならないのか（発揮行動）
- その行動を取るためには何が必要か（知識・スキル）

——の4つの視点で可視化する（表1）。

人事部門や人財開発部門は、その人財要件を満たす営業要員を組織として増やすために、必要な人財育成プログラムの開発や制度設計をし、営業ミドルマネジメントは、自社が求めるその要件に照らし合わせて部下を育成していく。

多くの企業で各種の教育プログラムが整備

されているが、重要なことは、営業要員のあ
るべき人財像や、人財要件に基づいた必要な
教育プログラムが系統立てて整備されている
ことである。営業要員の効果的な人財育成の
前提として、自社の提供価値の定義と、営業
要員のあるべき人財像の明確化は必須なので
ある。

2 | わかりやすいロールモデルづくり

もっとも、こうした提供価値は概念的にな
りやすく、営業要員のあるべき人財像も普遍
的・一般的なものになりがちである。また、
営業スタイルは人によって異なり、これも言
葉にすると、同じように普遍的・概念的にな
りすぎるか、もしくはあまりにも多様化し、
運用不能になるかのどちらかである。

こうしたことから、営業要員のあるべき人
財像を「ロールモデル人財」として定め、ロ
ールモデル人財が営業活動で営業要員に同行
したり、教育現場で交流したりして「生きた
ロールモデル」となることで、あるべき人財
の姿を具体的にイメージさせる。

ただし、すべての営業現場にロールモデル
にふさわしい人財がいるとはかぎらない。特
に新しい戦略を進める際にはいない可能性が
高く、そうした場合は、ロールモデル人財の
行動やスキルを組織的に分析・定義し、営業
要員自身とロールモデル人財との実力の差を
見える化する仕組みを整えている企業もある
(図3)。

ロールモデル人財のスキルレベルは、実在
する優秀な営業要員のスキルを目標レベルと
したり、企業として戦略上重要であるという
要件については、あるべき必要レベルとして
定義したりする。

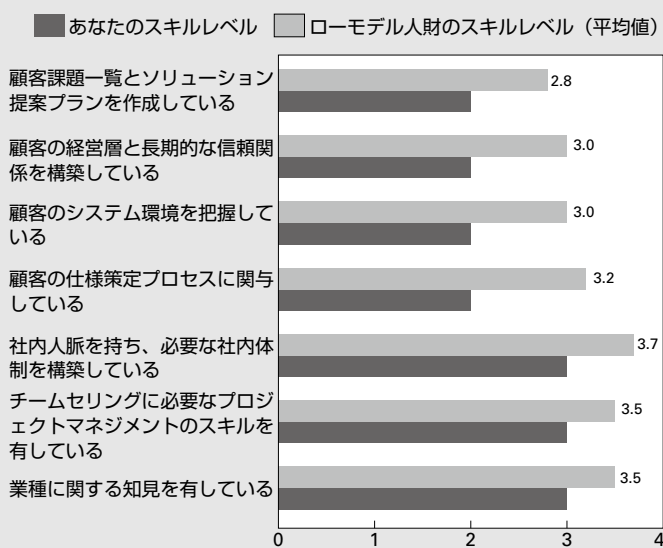
いずれにしても、ロールモデル人財となる
優秀な営業要員を企業として明確にし、「背
中を見せて学ばせる」と同時に、組織のなか
でどのスキルが不足し、トップがどのスキル
を伸ばすことを求めているのかを見える化す
ることが、営業要員の人財育成上は欠かせな
い。

3 | 実践的研修などによる 教育面での工夫

繰り返し述べてきたように、営業要員にと
って、昨今の顧客の抱える課題は複雑化し、
商材説明で販売できた時代から、顧客理解に
基づく商材の組み合わせが求められる時代へ
と変化している。

こうしたなか、かつての商材説明中心の教
育では、現状の営業要員が抱えている営業局
面には役に立たない。必要なのは、①顧客の
業務フローを理解して業務課題を聞き出す
力、②それを理解するための顧客の業務に対
する基礎知識、③理解した課題解決に合った
商材を組み合わせ、ソリューションを構築す

図3 ロールモデル人財との比較による不足スキルの見える化の例



注) 最高を4とする4段階評価

る力——を養成する教育である。

研修は上述の①から③に沿い、実際の顧客事例を題材にしながら課題理解と商材を提供し、その結果、顧客課題はどのように解決されたのかを一連の流れで学ばせるなど、生きたプログラムとしなければならない。ソリューション営業へのシフトが求められている現在、人事・人財開発部門は事業部門と連携し、ロールモデル型のこうした研修プログラムを開発・整備していくことが必要である。

4 | 営業ミドルマネジメント改革による現場コーチングの質の向上

法人向け営業改革で重要な役割を果たすのが営業ミドルマネジメントである。

企業として、目指すべき提供価値や目指すべき姿をいくら明確に打ち出したとしても、日常の営業業務が単月売り上げだけを指す短期的マネジメントのままでは、営業要員は日々の営業活動のなかであるべき人財像の意義を見失ってしまう。営業ミドルマネジメントは、そうした営業業務のなかで、企業として打ち出した目標の意義を営業要員に納得さ

せなければならない。

そのためには営業ミドルマネジメントへの教育は必須となる。第Ⅲ章2節で紹介したB社はここに着眼し、研修形式による営業ミドルマネジメントへの教育だけでなく、ベストプラクティスの横展開を重視した。しかし、前述のように営業スタイルは営業要員によって全く異なるため、ベストプラクティスを、単に話として聞かされるだけでは十分な理解を得られず横展開に至らないケースが多い。「あの人だからできる」「自分とはマネジメントスタイルが違う」「商圈が異なり同じやり方は自分には当てはまらない」など、紹介された事例は自分には適用できない理由ばかりが思い浮かび、横展開になりにくいのである。

このため、B社は営業ミドルマネジメントへのベストプラクティスの聞き取りにとどめず、その成功要因を普遍化することを絶えず行っている。それには、営業ミドルマネジメントの具体的な実施事項に加え、それが本質的にどのような意味を持つのかを噛みくだいた形で営業マネジメント会議で発表し、共有している。実際には、営業ミドルマネジメン

表2 営業ミドルマネジメントに求められる一般的な人財要件

	内容	人財要件の例
組織目標の立案	組織の目指す方向性を部下に示す	- 自らの組織の戦略を具体的に企画できる - 部下の個々人に合わせて戦略を展開している
リソース（経営資源）配分	人財の最適配分、体制構築、役割分担をする	- 社内外に豊富な人脈を持ち案件の支援体制を構築できる - スキル開発の視点に立って部下に業務の割り当てを行える
育成・動機づけ	部下の動機づけと育成を行い、成長を促す	- 先行指標である顧客との人脈構築状況や商談のプロセスなどを客観的に評価しフィードバックできる - 部下が習得すべきスキルを具体的に把握・指導できる
目標管理	目標に対する進捗を確認し、手立てを講じる	- 部下の納得度を高めながら組織目標を個人目標に展開できる - 部下の能力や担当顧客・地域を加味した目標設定を行える
階層営業	顧客上層部との関係構築を推進し、部下が商談を進めやすい状況をつくる	- 顧客の上層部への働きかけで部下が商談を進めやすい状況をつくれる - 経営層と会話できる経営ノウハウを有している
労務管理	生産性向上、労務環境の改善を図る	- 生産性向上に努め、労務環境の改善を図ることができる - 部下の精神衛生状況に配慮できている

トの活動の本質的な意義を説明し、事例を紹介した後、営業ミドルマネジメント間で議論し、自分ならどういう形でそのベストプラクティスを取り入れるかという「学び」を引き出している。それは単なる事例紹介にとどまらず、営業ミドルマネジメントのベストプラクティスから「学ぶ力」を引き出し、かつ身につけさせている。

このように、同じ活動を自らのスタイルで行うとしたらどのような形であるのかを考えることが、B社においてベストプラクティスが横展開していく秘訣となっている。営業ミドルマネジメントによってマネジメントスタイルが異なるため、全く同じ形での横展開は難しいが、本質的な意義を理解し、そのうえで自らのスタイルに応用することに納得感があるため、無理のない横展開が可能となる。

野村総合研究所（NRI）のこれまでの人材開発コンサルティングを通して、営業ミドルマネジメントに求められる人材要件が多岐にわたることはわかっている（前ページの表2）。

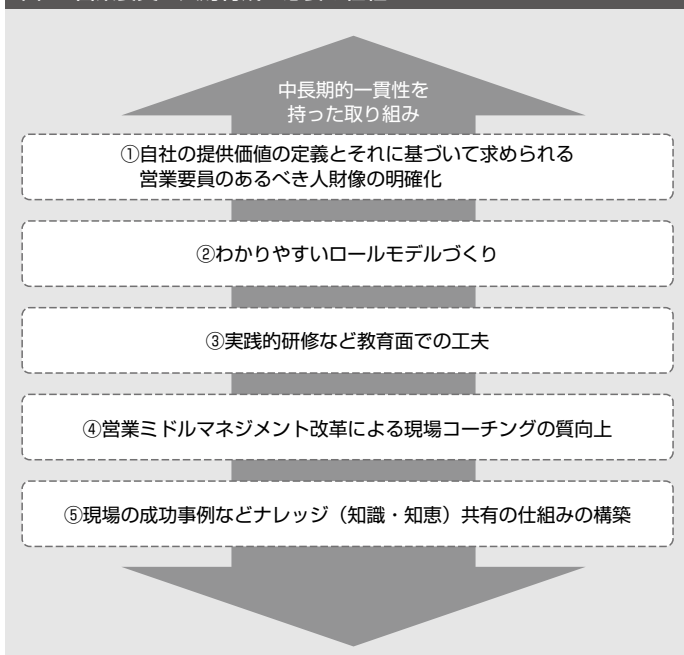
多くの企業に共通しているのは、優秀な営業ミドルマネジメントは、部下（営業要員）の案件遂行上の阻害要因を正しく把握し、適切に助言していることである（現場コーチング）。

たとえば、社内外に豊富な人脈を持ち、彼らを活用して部下の案件の支援体制をつくったり、顧客の経営層に働きかけることで、部下が商談を進めやすい環境を構築したりしている。また、売り上げという結果指標だけでなく、その先行指標である顧客との人脈の構築状況や活動状況を的確に評価し、部下にフィードバックしている。

このように、営業ミドルマネジメントに求められるスキルは多岐にわたっているばかりか、市場が商材営業からソリューション営業に変化していることで、営業ミドルマネジメントの人材要件はさらに高度化してきている。

営業ミドルマネジメントは、それそのものが一つの職種であることを再認識し、トップセールスではあるものの、営業ミドルマネジメントとしての適性がない営業要員には、個人の売上利益だけを追求するエキスパート職種を設けるという大胆な制度もありうる。

図4 営業要員の人材育成に必要な仕組み



5 | 現場の成功事例などナレッジ共有の仕組み

営業要員が育っていくには、自らと同じ立場の他の営業要員が持つ成功体験を共有できる仕組みを備えるとよい。商材などの知識ではなく営業要員の実際の営業活動など生きた事例のナレッジ（知識・知恵）共有は、日々の営業活動のなかで人材を育成する際の非常に重要な仕組みとなる。

ナレッジ共有の仕組みは、蓄積された情報を、営業要員がデータベースなどにアクセスして単に取りに行く（プル型）のではなく、営業案件のフェーズや課題に応じてナレッジをプッシュ型（自動配信）で参照させるようにするなどの工夫や、あるいは、自分の直面している課題解決に最も近い経験の話は誰に聞いたらよいのかといった「KNOW WHO（ノウフー）」の仕組みも有効である。

V 営業要員人財改革の成功に向けて

営業要員の人財像と人財要件を人事制度に組み入れて運用

図4に、これまで論じてきた営業要員の人財育成に必要な仕組みをまとめた。しかし、営業要員のあるべき人財像や人財要件を定義したり、さらにロールモデルなどをつくったりしたとしても、企業が求める営業要員が育つことは保証されない。仕組みをつくっただけでは十分ではなく、これらの仕組みを営業現場が活用し、営業スタイルが変わらなければ意味がないのである。

そのためには、営業要員のあるべき人財像や人財要件を人事制度に組み入れなければならない。人事評価や処遇、選考、配置などに関連づけないかぎり、営業現場は日々の売上確保という短期的行動に走りがちで、企業が意図する人財育成や戦略実現には向かっていない。

営業要員のあるべき人財像や人財要件を定義しても、「まずは人事制度とは切り離して運用しよう」とする企業が多いのも事実であるが、そうしたやり方はまずうまくいかない。せっかく定義した営業要員のあるべき人財像などが形骸化してしまうからである。

実際には、売り上げなどの短期的な目標達成度と、営業要員のあるべき人財像に向けた人財要件充足度をバランスさせて、人事評価などへの人事制度の運用に活かしていく。このように実運用に組み込むことによって始めて、営業要員のあるべき人財像や人財要件を明確にした価値が出てくる。

前述のB社の人事評価制度がポイント制度を併用し、短期的な業績評価と戦略的な営業成果の両面から評価しているのはまさにその好事例である。

営業要員の人財育成には短期業績達成とは別の視点を持ち、中長期にわたって取り組んでいかなければならない。そのためには組織としてのミッションと提供価値を明確に定め、それを実現するために営業要員が持つべき知識・スキルを明確化し、より実践的な形で営業要員に落とし込んでいく。営業ミドルマネジメントには、それをOJTや日々の営業活動のなかで営業要員に理解させ納得させることで組織としての営業力を向上させていく能力が求められる。

著者

青嶋 稔（あおしまみのる）

技術・産業コンサルティング部グループマネージャー、米国公認会計士

専門は営業改革、M&A戦略立案、買収後の戦略・組織統合、事業戦略立案、海外事業戦略立案、事業構造改革、本社改革、精密・機械業界の事業戦略など

久保田洋介（くぼたようすけ）

グローバル戦略コンサルティング部主任コンサルタント

専門は事業戦略、海外統括・地域戦略機能設計、営業業務改革など