

# 売れる営業チーム・できる営業チームのマネジメント

… 組織を動かすリーダーシップと人材育成の仕組みを考える …

---

## 1. 営業力をいかに高めるか / ますます広がる営業力の差

- 商品の魅力 (商品力・ブランド力) で売れるか？
- なぜ営業職の育成が “上司任せ・本人任せ” になってしまうのか？
- 研修ギライな人々
- 売れる仕組みの一環としての人材育成

## 2. 営業管理職のリーダーシップを考える

- 営業管理職に求められる役割 / 組織力を高める2つの機能
- 営業管理職に求められるリーダーシップ / 組織力を高める2つの視点

## 3. いかに鍛えるか？ 営業力を鍛錬する方法

- 営業活動そのもので育成する3つの視点
  - 営業力を高める3つのプログラム
  - 一つ一つの営業経験を成果に活かす / 個の勝負に強い営業職づくり
-

## 1. 営業力をいかに高めるか / ますます広がる営業力の差

いろいろな企業の経営支援や営業支援に関わっていると、売れる営業職、売れない営業職が存在するのがよくわかります。もちろん当社のような経営コンサルティングや教育研修を買っていただくという場合もそうです。

売れる人、売れない人が存在します。

確かに営業力、営業スキルの差は売上を左右します。ということは部門の売上、会社の売上は営業力の差によって大きく影響を受けるということです。

実際にはこのことについて明確な対応ができている会社はそう多くありません。

商品力を高める、売れる仕組み・ビジネスモデルを考えるということももちろん必要です。

しかし、いまの商品・いまの仕組みでも十分に売っている人がいることも事実です。いまの商品・いまの仕組みでもご満足いただき、買ってくださっているお客様がいることも事実です。

今回は、営業力を最大限に活かす考え方と営業マネジメントについて述べてみたいと思います。

営業職の方、営業課長やリーダー、マネジャーなどの営業管理職の方、それから経営者の皆様にも是非読んでいただきたいと思います。

### ● 商品の魅力 (商品力・ブランド力) で売れるか？

新聞や雑誌、テレビを見ていると“商品力・ブランド力”で売れる話ばかりが聞こえてきます。

しかし実際のところは多くの会社で営業部門の方々の活躍によってお客様の評価を高め、売上を伸ばしているという場合がほとんどではないでしょうか。もちろん商品力が高いのに越したことはありませんが、今や商品は良くて当たり前です。消費者の選別力がこれまでになく高まっている現在、ブランド力のある一部の商品を除けば「営業職の力量差」によって売れるか売れないかが分かれているのが実態です。

特に中小企業の事例ではほとんどがそうだと思います。経営者としてはどんな営業社員でも売れる商品や仕組みがあればと思い、それを探求していく努力は不可欠です。ブランド力があって、“営業不要、注文殺到”という究極の状態が理想かも知れませんが、それでも商品の価値をお客様に正しく伝え、お客様の声を社内に活かすコミュニケーションの役割は不滅でしょう。

## ● なぜ営業職の育成が“上司任せ・本人任せ”になってしまうのか？

しかし、このお客様とのコミュニケーションを担う顧客接点の営業職についての“人材育成”となると、いまだに多くの企業が現場任せ、上司任せにしているのが現状です。あるいは“本人任せ”で営業職個人の努力やセンス、モチベーション次第というケースもあります。

もちろん多少の研修やセミナーへの参加はあるにしても「組織として戦略的に営業職の人材育成に取り組んでいる」という例は残念ながら少数派です。

なぜでしょう？

その理由は明快です。研修効果が見えない、すなわち営業成果に結びつかないものがこれまで多過ぎたからでしょう。私が関与させていただいている多くの企業でも最初のとっかかりの課題はここです。

もちろん研修というのは効果がすぐ出るものばかりではありません。しかし営業という職種は常に業績と向き合うシビアな職種ですから、数字が上がらないなら一件でも多く回れ！なんてことになるのもまた事実です。

## ● 研修ギライな人々

そもそも「営業は研修がキライだから」という経営者や教育担当者も少なくありません。

しかし私は必ずしもそうは思いません。

効果がない、意味がない研修では誰もやりたがりません。貴重な時間だからもっともです。

いま置かれている自社の経営実態、営業実態などの現状を共有し、研修の意図を説明したうえで、成果につながる道筋をしっかりと論理的に示せば研修をやりたくないはずがありません。研修をして、成果が上がる可能性があるのならほとんどの人はやってみたいはずです。

成果が上がる可能性が見えなければ別ですが、多くの人はもっと売りたいと思っているはずです。

別の視点で考えてみましょう。

この先も人材争奪合戦は止まりません。大手企業が軒並み人材をさらっていく時代です。ですから営業マネジャーが欲しがるとなると“スーパー営業パーソン”にはもう巡り合えないと思ったほうが健全でしょう。

まさしく営業マネジャーには「普通の人たちといかにいい営業チームを

つくるか」、つまり「普通の人が営業力を高める育成環境づくり」が求められているのです。

## ● 売れる仕組みの一環としての人材育成

営業成果が上がることと人材育成は必ず結びつきます。

よく考えれば、人が成長し、パワーが上がっていくのに成果に結びつかない方が不思議なはずです。

まさしくこれが「売れる仕組みの一環としての人材育成」ということになるでしょう。

では売れる仕組みを担う営業職の人材育成の基本的な考え方や取り組みについて、営業部門のマネジメント職である、営業マネジャーのリーダーシップを中心に整理してみましよう。

## 2. 営業管理職のリーダーシップを考える

### ● 営業管理職に求められる役割 / 組織力を高める2つの機能

管理職に求められる二大機能として知られる課題達成機能と集団維持機能ですが、営業マネジャーに求められるリーダーシップに置き換えると、「営業チームの目標を達成するという業績達成的な面でのリーダーシップ」、そして「営業チームを活性化させるリーダーシップ」。こんな感じでしょうか。

そもそも営業の役割は「反復継続して、計画的に利益を上げること」です。営業チームは、組織としてこの役割を担いますから、営業マネジャーは「戦略的に利益を上げ続ける方法」を考えます。

これが一番の役割です。売れる仕組みを考え続けると言い換えてもいいかも知れません。

そう考えると商品力を高める、ブランド力を高める、お客様の評価を高める、お客様を絞り込む、お客様を啓蒙する、お客様を維持する、ライバルを分析する、チャンネルを開発する 等々、戦略的なマーケティングが全て含まれることになります。つまり営業マネジャーは今さらながら経営の根幹を握る大きな存在なのです。

そしてこれを実行するのはマネジャー一人では到底困難です。もちろん営業部門だけでも困難ですから他部門と協力しながら、営業チームとして何ができるのかを考え実行しなければなりません。

一人で出来る仕事は限られます。だから組織で、チームで仕事をするのです。一人より二人、二人より三人、五人。その方が生産性が高まり、相互貢献を生むから組織力で動くわけです。

### ● 営業管理職に求められるリーダーシップ / 組織力を高める2つの視点

チームで仕事をするのに必要なのが営業の方向性を示すことです。どちらの方向に進むのかを指し示すビジョンや戦略をしっかりと打ち出す必要があります。そうになると、リーダーシップ力強化の条件は、人を動かす・組織を動かすということと、ビジョンを示すということが大きいということがわかります。

ところで皆さんは「リーダーシップ」という言葉をどう捉えているでし

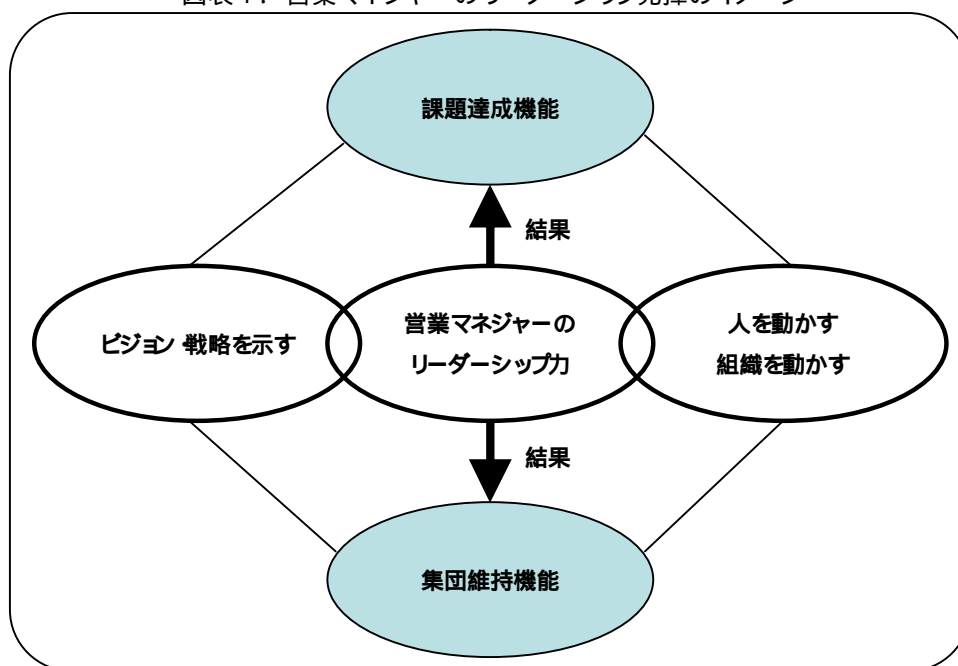
ようか。指導する能力、管理する能力などいろんな使い分けがあると思いますが、ここでは「影響力」と考えていただくとわかりやすいですね。

人を動かす影響力、組織を動かす影響力です。さらに言えば、自分のチームだけでなく、別の部署や上司、経営者に影響を与える、得意先にも影響を与える魅力です。ですから、そう簡単に身に付くものではありません。その人の考え方やこれまでの環境、経験に大きく左右されます。ということは、営業マネジャーのリーダーシップ力強化は、時間をかけて OFF-JT でやるのと同時に、現場で仕事をしながら形成していくものだと言えます。

課題達成機能と集団維持機能はまさしく、リーダーシップ発揮の結果です【図表1参照】。

そのプロセスをレベルアップするために全社戦略への関与によって経営者の考えを共有し、営業チームのビジョンを描く訓練が有効になります。あわせて、活性化された営業チームをつくるという集団維持機能への取り組みが求められます。

図表1. 営業マネジャーのリーダーシップ発揮のイメージ



### 3.いかに鍛えるか？ 営業力を鍛錬する方法

#### ● 営業活動そのもので育成する3つの視点

では、営業職の新人や若手、中堅に対して実際の営業活動に直結する研修としてどんなものが有効でしょうか。「売れる仕組み」といってもいろいろな解釈があるかも知れませんが、営業プロセスで見れば、

- ＊ 買いそうなお客様に巡り合う
- ＊ 買いそうな提案をする
- ＊ 買う決断が出来る商談をする

こういうシンプルな流れでしょう。

この売れる仕組みを「回す」ためには、営業職のメンバーそれぞれがこの3つの視点に精通する、プロになるという活動ができればいいわけです。

営業活動そのもので育成効果が上がるためにも、「市場・お客様を知る」活動、「企画力を高める」活動、「商談力を高める」活動の3つを組織として定期的に勉強会として実践し、共有度を深めていけば、ナレッジマネジメントにもつながり、メンバー相互の協調関係も生まれやすくなります。

#### ● 営業力を高める3つのプログラム

営業職はコミュニケーション職ですから、商品を知る、市場を知る、業界を知る、お客様を知る・・・こういったマインドやスキルが最も重要です。そしてそれを実現するのに必要なプログラムは実にシンプルです。ロールプレイング、同行営業、営業ツールづくりの3点です。そしてこれらを単発的ではなく、時間軸、機能軸で複合的・有機的に関連させながらOFF-JT、OJTとして実践していきます。ではこの3つの概要を紹介しましょう。

##### (1)戦略的ロールプレイング

ロールプレイングは営業の基本中の基本ですが、戦略的に活用している会社は極めて少ないというのが私の印象です。ロールプレイングは言うまでもなく自社商品をお客様に対して紹介・販売する営業場面を営業役、お客様役、観察役の三者を交代しながら行なう模擬演技訓練です。これを場面・状況を変えながら計画的に続けることが一番有効な手段です。他の2つのプログラムと併用すればさらにレベルアップが加速します。

### (2)戦略的同行営業

同行営業もそのままですが、上司との同行だけではありません。営業職のタイプは様々ですから、いろいろな組み合わせで効果をみながら行なえば、多様な経験を積むことができます。営業同士の組み合わせはもちろん、顧客タイプ、商品タイプ、商談場面タイプなどのマトリックスのなかで年間計画を立てて実践していきます。

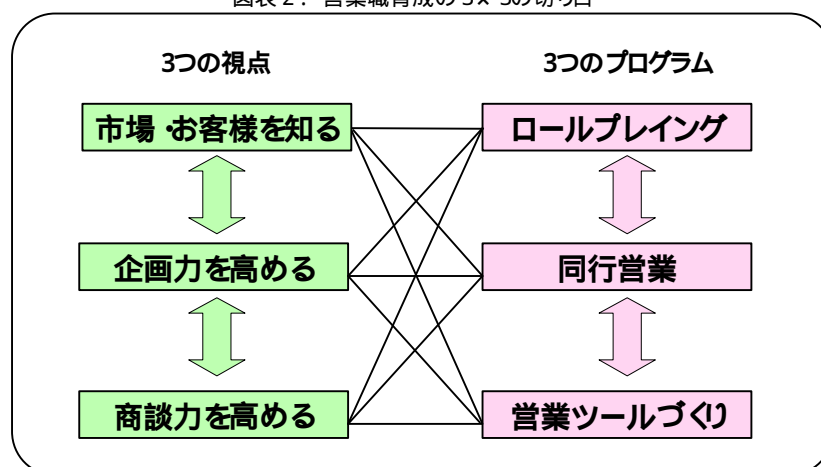
### (3)戦略的営業ツールづくり

セミナーや研修会などで「営業ツールを活用していますか？更新していますか？」と聞くと、活用していない、工夫していない会社が非常に多いようです。逆に言えば大きな可能性が残る領域だとも言えます。自社の商品の良さをしっかりと伝える、お客様の希望や潜在ニーズを探る、注目を集めるような特徴的なツールづくりとその更新は営業チームの成果、会社の業績を左右します。

企画書や説明書はもちろん、サンプル、事例、模型、写真、ビデオ、web、試供品、体験コースなど五感に訴えるツールを営業チームとして情報交換しながら開発していきます。営業職がツール開発に参画することによってプレゼン力の向上や商談展開の幅が広がるばかりでなく、新商品開発にまでつながる論理的思考を鍛錬できます。

以上の3つのプログラムと先に述べた3つの視点を組み合わせた3×3の切り口【図表2参照】を元に、売れる仕組みの一環としての人材育成策として、参画型のオリジナル訓練をつくりあげていきます。

図表2. 営業職育成の3×3の切り口





## ● 一つ一つの営業経験を成果に活かす / 個の勝負に強い営業職づくり

営業マネジャーのリーダーシップ力の強化、営業職の育成、いずれをとっても一朝一夕にできるものではありません。

ただ、人材育成というと研修などの OFF-JT ばかりイメージされがちですが、実際には OJT、つまり普段の仕事を通じた能力強化が欠かせません。そういった意味では、マニュアル型や形式的な育成策では成果が上がらないというのは明らかです。

これからの人材育成はまさしく個の強化と、組織力の強化の両面が求められますが、まずは、「個の勝負に強い」人材づくりがテーマだと思います。

一つ一つの案件に強い、一つ一つの商談に強いという現場での個の力の強化は、本人の財産になるとともに、必ず組織力の強化に活用できる財産です。

営業成果は結局のところモノが売れたかどうかですが、それはお客様の評価の結果と言えます。お客様という人間が判断する以上、すべてが合理的な判断というわけではなく、最終的には感情的な面での判断が必ず入ります。

EQ、人間力などの感情面や、地頭（ジアタマ）と言われるこれまで培ってきた底力も含めた、広義の人材育成となると、周囲が「育てる」という領域を超え、完全に自ら「育つ」ということになるでしょう。

ということは、「売れる仕組み」を回すリーダーの最大の人材育成的役割は「仕事を通じた成長機会の提供」だということです。

そして誰よりも営業職を鍛えてくれるのはお客様です。だからこそ現場に則した「人材育成の仕組み」を構築することが求められるのです。読者の皆様も自社の「人材育成の仕組み」を見直してみてもいいのではないでしょうか。

## ● おわりに

今回も紙幅の都合で、十分には書けませんが、弊社ではこのような営業コンサルティング、人材育成支援を積極的に行っています。

各社の営業実態や組織の状況、働く人の習熟度やモチベーションの度合いに応じたコンサルティングや教育訓練を設計し、導入から実行、定着化まで関わっております。

これまで外部機関をさまざまな場面で使ってきたお客様、そうでない方、そして効果があった方、効果がなかった方、いろいろだとは思いますが、何か一つでもヒントになることがあれば幸いです。

このテーマへのご質問や感想、関連情報にご興味のある方は、以下までお気軽にお問い合わせ下さい。

株式会社エム・イー・エル 佐藤康二

ksato@mel-con.co.jp

cKoji Sato 2008

(複写・再利用等は一言ご相談ください)

-----  
拙著の「メールマガジン」にて毎週、営業職に関する情報を《無料》で紹介しておりますので、「営業力強化」に興味のある方はご登録をお願いします。

=== 佐藤康二の無料メールマガジン(携帯メール版)とブログ ===

メールマガジン：『だから営業は楽しい！営業職応援メルマガ！』

営業なくして経営なし！社外に自社のお役立ちを伝える営業職。毎週応援します。

ここから携帯のメールアドレスをご登録ください

<http://mini.mag2.com/pc/m/M0058478.html>

【発行周期】毎週木曜日+臨時増刊。無料です。

ついでに私のブログもご参照ください

ブログ：『楽しい経営！楽しい仕事！』 [http://blog.goo.ne.jp/kojisato\\_2006](http://blog.goo.ne.jp/kojisato_2006)