

# 営業力強化の取組み —方針と実践—

## Initiatives to strengthen sales department —Policies and practices—

林 信義\*

Nobuyoshi HAYASHI

### 1 はじめに

企業が持続的に成長するためには、顧客に価値を提供することにより、売上の向上を図る必要がある。また、顧客価値提供のためには、人材育成を通じた従業員の成長が必要である。

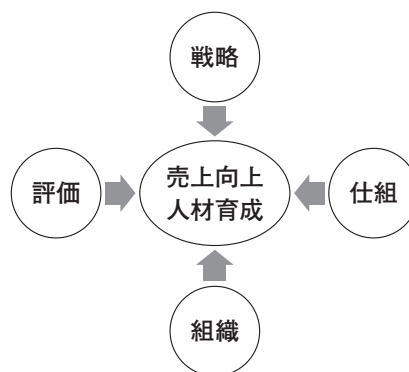
本稿は、2つの目的（売上向上、人材育成）を達成するために「戦略」、「仕組」、「評価」、「組織」の4つの施策のどのような取り組みが効果的なのかについて実際の企業の導入事例を挙げて検証する。本稿では、企業活動の中でも売上向上、人材育成に大きな影響を与える、営業活動の強化の取り組みについて考察する。

まず、この4つの施策を選んだ理由は、2つの目的（売上向上、人材育成）達成のために欠かすことのできない取組みだからである。つまり、営業部門としての方向性を示す「戦略」を立案し、それを実行するための「仕組」を整備、運用する。そして、仕組を活かし、成果を出した人材を適正に「評価」する制度を確立し、人材が最大限に力を発揮できる「組織」を構築する必要があるからである。この4つの施策がお互いに整合性を取ることで売上の向上、人材の育成に寄与することができる。

ここで導入企業（以下、X社）の概要を説明する。X社は主に宿泊施設の備品を製造、および販

売を行っている企業である。卸、商社が主な顧客であり、B to Bのビジネスである。本社は東京にあり、中国、ベトナムなどに関連工場がある。

以下、4つの施策の考え方とX社に対する導入実績について記述し、その成果と課題について考察する。



図表1：2つの目的と4つの施策

### 2 戦略

#### 2-1 方針・考え方

X社は主力の宿泊施設向け備品では高いシェアを得ている。東京オリンピックを控え、宿泊施設の建設が増加している。一方、備品自体は環境への配慮、および、人手不足による業務の削減により、1宿泊施設当たりの備品の設置量は減少傾向

\* 埼玉工業大学人間社会学部情報社会学科

にある。このようなことから、従来のプラスチック原料から環境に配慮した原料を使った商品の開発・製造・販売に力を入れている。

これにより、高シェアでマーケットの伸びが緩やかな現在の主力商品で売上、利益を稼ぎつつ、今後のマーケットの大きな伸びが期待される環境配慮型商品の展開にも力を入れる方針を打ち出した。

この方針は、プロダクト・ポートフォリオ・マネジメント (PPM) で説明することができる。PPMとは、経営資源を最適に配分することを目的として、ポストン・コンサルティング・グループが1970年代に提唱したマネジメント手法である。企業は持続的な成長を達成するために各事業や商品を全社的な観点から組み合わせ、限られた経営資源を適切に配分する必要がある。その際に、現在の主力事業であり、利益を創出している事業だけでなく、これから成長し、キャッシュを生み出す可能性のある事業を取捨選択し、そこにも経営資源を配分していかなければならない。

PPMは市場成長率を縦軸に、横軸に相対的マーケットシェアをとったマトリックスによって、事業を4つの象限 (①金のなる木 (Cash Cow)、②花形商品 (Star)、③問題児 (Questions Mark)、④負け犬 (Dog)) に分類する。

市場成長率	高	②花形商品 (Star)	③問題児 (Questions Mark)
	低	①金のなる木 (Cash Cow)	④負け犬 (Dog)
		大	小
相対的マーケット・シェア			

図表2：PPM

出典：水越 2003,p.136を筆者一部修正

「金のなる木」は企業における主力となる事業であり、資金の供給源である。生み出された資金は「問題児」など他の事業へ振り向けることにな

る。しかし、「問題児」への明確な戦略を欠いた投資が、他の部門における過小投資を招き、すべての製品・事業で徐々にシェアを失うことになりかねない」(水越 2003,p.140)。したがって、明確な戦略のもとに事業の選択と集中を進める必要がある。

## 2-2 実践

X社では前期末に次年度の全社売上予算を設定し、それを各営業チームに割り当て、さらに営業チームのマネジャーは各メンバーに割り当てている。予算づくりのポイントは全商品を5つの商品カテゴリーに分け、そのカテゴリーの中の主要顧客をピックアップし、その前年売上実績をベースにしていることである。商品カテゴリーはPPMを意識するとともに、商品特性とそれに合った営業方法の違いによって分けている。さらに、その商品カテゴリーに属する顧客を抽出し、取引高、企業規模、成長余地を考慮し、重要ターゲット顧客に選定する。これまで関係が良好で居心地の良い顧客を中心に回っていたり、見込がなく、成長余地の少ない顧客に多くの時間を割いていたといった、非効率な営業活動の是正を意図したものである。

PPMのモデルに照らしてX社のビジネスを考察すると、主力商品はマーケットシェアが高く、マーケットが成熟しており、生産設備などがすでに整っているため、新たな大規模投資の必要がない。よって「金のなる木」に該当する。一方、環境配慮型商品はマーケットの成長率は高いが相対的マーケットシェアが低いため、開発費用、生産設備費用などが大きくかかる。よって「問題児」に当てはまる。

PPMは事業の最適な組み合わせから経営資源の配分を考察するモデルであるが、経営資源の中には資金に加えて人も含まれるため、人の配置、および仕事の時間配分という観点からもPPMは

示唆を与えてくれる。環境配慮型商品の「問題児」を次の「花形商品」、「金のなる木」にするべく、営業活動の比重をシフトさせた。これは持続的な成長を続けるためには必要な営業活動であるが、しばらくすると、このシフトの弊害が現れた。これまで「金のなる木」の営業に使っていた時間を「問題児」に過剰に使ったため、主力商品の売上高が落ちてしまった。前述、水越が述べているように、主力商品への過小な資源配分はシェアの低下を招きかねない。これを危惧した経営者が営業部員に対して営業活動の配分バランスの修正を指示したことで、売上高を持ち直すことができた。

この経験から事業、商品への資金配分と同様、営業活動の時間配分においても適正なバランスが重要であることを強く認識した。

### 3 仕組

#### 3-1 方針・考え方

戦略の策定後は、実行支援の仕組づくりだ。ターゲット顧客、戦略商品を明確にし、顧客訪問、提案を行う。営業部員のスキル、能力は様々で、ベテラン、新人の経験の差が大きく出る。一方、同じ経験日数でも効率の良し悪しで成果が大きく違う。そこで仕事の基本的なレベルを底上げし、効率を高めるために営業マニュアルは効果的である。マニュアルの効用として、松井は「①「知恵」を共有する、②標準なくして改善なし、③「上司の背中だけを見て育つ」文化との決別、④チーム員の顔の向きをそろえる、⑤仕事の本質を見直せる」(松井 2013,pp.73-7) の5つを挙げている。

マニュアルはともすると個人の自由な発想を妨げ、マニュアル以外の仕事ができなくなるというネガティブな印象を持たれることがあるが、基本の型を身につけることで応用にも活かすことができる。さらに個人が培ってきた経験、ノウハウを属人的なものに終わらせずに社内共有の知として

蓄積するためにもマニュアルとして形式知化することは効果的である。

戦略を実行支援する仕組のもう一つは、会議体の開催である。計画通りに成果が出ているか、出ていなければ何が問題なのかを探求し、改善案を検討する。さらに成功事例、失敗事例を共有し、組織内で知見を蓄積し、組織力の向上を図る。

会議では上司が一方的に指導、助言するのではなく、コーチングの手法を取り入れる。

コーチングの役割とは、「クライアントが自らの力で精神状態をコントロールしながら、目標達成に向けて解決する必要がある課題を「自ら解決」するのを支援すること」(鈴木他 2009,p.13)である。支援の方法の一つとして質問がある。コーチングでは双方向の会話が必須であり、言語化させることによりこれまで無意識にあるものを顕在化させ、クライアントに気づきを起こさせる。クライアントに蓄積された知識をクライアント自身が活用できるように支援する。これにより長期的、持続的な成長を促すことができる。クライアントは様々な質問をコーチから投げかけられることによって、これまでとは違った視点を心得て様々な考えから多くの選択肢を生み出し、その中から有効な気づきを得るのである。

質問はクライアントへの好奇心から生まれるものでなければならない。双方向の会話が成り立つためには好奇心にもとづいた質問をする必要がある。キムジーハウスによれば、好奇心にもとづいた質問はクライアントが自由に答えられる「開かれた質問」であり会話は途切れることなく進んでいく。一方、情報収集的な質問では、二者択一の答えしか引き出せず、「閉じた質問」となることが多く、会話はそこで終わってしまう(キムジーハウス他 2012,pp.97-8)。好奇心にもとづく質問によって、クライアントとの信頼関係が築かれ、クライアントが安心してみずから答えを見つげられる環境となるのである。

### 3-2 実践

仕組づくりのはじめとして、営業マニュアルの作成に取り掛かった。営業チームのリーダー2人から営業プロセスに従って活動内容を具体的に挙げてもらった。営業スタイルの違う2人であったがお互いの営業手法を知る良い機会となった。さらに、話し合いからこれまでの2人の営業手法を上回る第3の手法が生み出されたことは大きな収穫であった。

マニュアルは既存顧客対応版と新規顧客対応版の2つを作成することにした。既存顧客対応版は、継続顧客用としばらく取引のない顧客（眠っている顧客）用に分けて作成した。これはX社の取引先は数百社に上り、そのうちコンスタントに売上のある企業は4分の1程度で残りは1年以上、取引のない企業である。しかし、この中には潜在的に大きな商談に発展する可能性のある顧客が含まれている。また、しばらく取引がない顧客ではあるが、新規顧客に比べてアプローチしやすい顧客であるため、この顧客層を掘り起こすことは売上高増加に大きく貢献する。

一方、新規顧客のマニュアルは電話アプローチと展示会アプローチの2つを作成した。X社は年に数回、展示会に出展しており、そこでは、既存顧客へ他商品や新商品を案内し、クロスセルを行うとともに、新規顧客獲得を大きな目的としている。よって、展示会での来訪客から名刺を得て、そこから商談に進めることは重要な営業活動である。したがって、展示会来訪客用のマニュアルを作成する必要があった。

マニュアルの内容は、営業活動を大きく3つの活動に分け、①アポ入れ、②往訪、③フォロー、とした。そして、活動ごとにチェック項目を設定し、具体的な会話例も挙げている。これによって、経験の浅い営業部員でも顧客とのやり取りができるようになっていく。また、3つの活動に臨む際の準備プロセスと内容も併記し、顧客接点で最大

限の効果を発揮できるようにした。例えば、顧客のニーズの把握は最重要であるが、これまでの情報からいくつか仮説を設定し、その仮説に自社の強み、商品の特徴、営業部員のスキルからどのようなソリューションを提供できるかについて記載している。

さらに、このマニュアルを顧客接点時にチェックリストとして使いたい、という営業部員からの要望から一覧表として整理し、かつ回答・メモ欄を設けた。このマニュアルを印刷、あるいはPC上でシートを開き、客先でそのままメモを取れるようにした。これにより顧客接点時の抜け漏れがなくなるとともに、その後のフォローを速やかに進めるようになった。

マニュアルに加えて戦略を実行に移す仕組のうち一つは会議体の運営である。営業全体会議を毎月初めに開催した。その会議の参加者は営業部員、営業事務部員、および、仕入部門の全員である。会議の目的は、①各参加者本人の前月振り返りと今月の行動方針策定、②帰属意識、一体感の醸成、③情報共有、である。会議の参加者は、事前に発表資料の各項目を作成してから会議に臨む。発表項目は、①上手くいったことの内容と今後の展開、②困ったことの内容と改善策、③お客様からの要望と対応策、とした。成功事例、失敗事例を挙げて成功例からはそれを次の展開にどのようにつなげるか、失敗例からは何を学び、そしてどうやってより良くしていくかについて自ら考える仕組みを導入した。

当初、上記のような会議運営は自ら考える意識付けに寄与した。しかし、事業拡大に伴って社員数が増え、当初の1.5倍の参加者数となった。よって、会議が長時間となり、業務に支障が出るようになり、また発表者の発言内容が他の参加者の業務と関係性が弱く、興味・関心にバラツキが出てきた。そこで、会議の目的を「参加者にとって有益な情報の共有」に絞ることにした。よって、発

表内容も①参考にしてほしいこと（成功要因・なぜうまくいったか）、②気を付けてほしいこと（失敗要因・なぜうまくいかなかったのか）、③お客様のニーズ（要望と対応）、④相談・連絡・報告事項、とした。これにより、会議時間は3分の2となり、参加者の参加意欲も高まったことから活発な意見交換の場となった。参加人数を絞って時短と興味・関心の一致を図る案もあったが、月に一度、各部門全員が集まることでお互いの仕事内容を把握し、理解を深め、組織の一員であるという帰属意識の醸成という観点から全員参加の方針は変えなかった。これが結果的に、活発な意見交換へとつながった。例えば、欠品、過剰在庫について営業部門と仕入部門が連携を図る動きが起こり、営業部門と営業事務部門は役割分担を明確にし、業務の効率化に寄与することができた。

当初の目的の①各参加者本人の前月振り返りと今月の行動方針策定、については、営業全体会議ではお互いに意見交換する十分な時間を取ることができなくなった。そこで、別途、営業予実会議を開催することにした。営業予実会議では、予算と実績の差異について本人の分析結果の報告と次のアクションに関して討議する場とした。この会議は、参加者を発表者と経験の長いチームマネージャーたちとし、営業部員1人当たり、15分を目安に行った。そこではコーチングの手法を取り入れ、本人の気付きを促すための質問に重点を置いた。上司からの一方的なアドバイスは、短期的な目標達成であれば有効であるが、本人の自立性を伸ばすことは難しく、かつ、計画を実行する意欲が乏しくなる。しかし、自ら予算と実績との差異の原因に気付くことができれば問題解決能力が高まり、かつ、再現性も高いため、人材育成に大いに役立つ。そのために、マネージャーは改善策をアドバイスする前に「なぜ？」と問いかけ、自ら改善策を考えられるような会議運営とした。

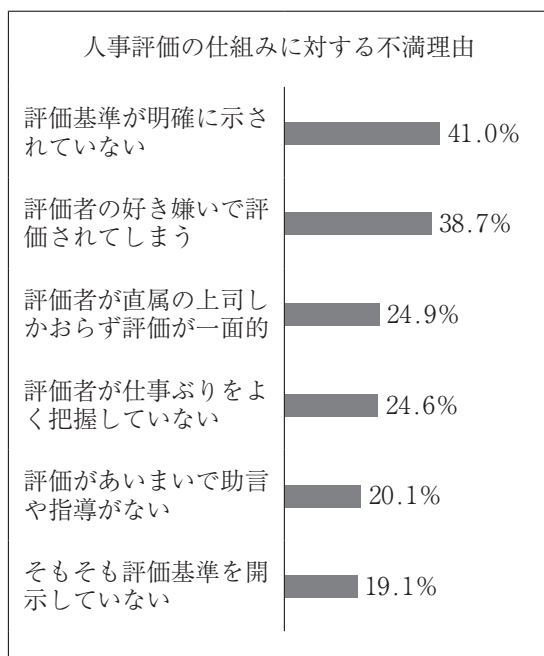
営業予実会議に臨むに際して各営業部員は、前

月振り返りと当月の行動方針を記載した資料を準備する。その資料には、カテゴリー別、顧客別に予算と実績を比較して、実績が超えた場合には原因と今後の展開策、実績が下回った場合には原因と改善策を記載する。文章にすることで原因を深く考えることにつながり、自ら「なぜ？」を繰り返すことで真因にたどりつくことができる。そうなれば、問題の8割は解決したのも同然である。なぜなら、真因がわかればそれに対する解決策も具体的で的を射たものとなるからである。

## 4 評価

### 4-1 方針・考え方

戦略を策定し、実行支援の仕組みを整えた後は人材の評価制度の整備、運用である。成果に応じた評価、成長に資する評価の構築が必要である。そのためには企業の人に対する考え方を示す必要がある。人事ポリシーの重要性について、西尾(2017)は、「社員に求めることを明確にし、それに準じた評価を行ってれば、会社が求める成果をあげた社員は評価され、そうでない社員は評価されなくなります。すると、優秀な人材ほどモチベーションが高まるので「いてほしい人」の定着率が上がり、会社のポリシーに合わない「いてほしくない人」は自然と去っていきます。その大元になるものが人事ポリシー」（西尾 p.18）と述べている。人事制度の基本は、等級制度、評価制度、報酬制度の3つである。3つの制度はそれぞれがリンクしている。等級制度により、従業員は企業の求めているものを明確に知り、その求めているものとの比較から職務上の成果や能力発揮などを評価される。そして評価結果にもとづき、月例給与、賞与などの報酬が決まる。要するに、人事制度は、企業が従業員に求めるもの、つまり、人事ポリシーを明確にすることから始まるのである。



図表3：人事評価に対する意識(2015)を筆者一部修正

出典：日本経済新聞社・NTTコムリサーチ

上記の調査結果では、不満の理由として、「評価基準が不明確、不開示」、「評価者が恣意的、一面的」、「フィードバックのなさ」が続いている。また、同調査で「フィードバックがある層の人事評価満足度は高い」という結果が出ている。

#### 4-2 実践

X社はこれまで経営者が全従業員の働きぶりを見て評価できる規模であったが、近年、業容の拡大にともない社員数が大幅に増加し、経営者がすべてを把握できない状況となった。折しも将来を期待されていた人材が突然退職し、その理由としては評価に対する不満があった。また、業績の良くない従業員の成長意欲、危機意識が低く、従業員の意識やベクトルが一致していないという問題があった。

そこで人事ポリシー、評価基準を明確に示し、

チーム、あるいは個人業績（定量）に見合った評価と経営理念・行動規範（定性）の実践度合いを評価する制度の導入を進めた。行動規範に直結した評価項目を設けることにより意識付けの効果が期待され、意思決定や行動にも影響を及ぼすことができる。

そして、評価の流れは、被評価者が1次評価者となり、従業員それぞれの働きぶりを最も知っている上長が2次評価者に、経営者が最終評価者となる多面的な評価体制を構築することとした。

人事評価制度は給与や賞与を決めることが目的の一つであるが、最大の目的は人材育成という方針を掲げた。すなわち、会社が目指す方向性と社員に求めるものを可視化することでモチベーションを高め、社員の成長を促すことを目的とした。よって、売上予算の達成状況、新規顧客獲得件数など定量的な成果、およびプロセス評価項目とともに、X社行動規範に従った行動などの定性的な情意項目も掲げた。どのような行動を取ることがX社の従業員として評価されるのかを示し、従業員が常にそれを意識することを求めた。

また、1次評価を自己評価としたのは、評価項目の理解と意識付けをねらったのものである。評価は5段階で、評価点の根拠を記載する欄を設けており、具体的な活動内容に基づいた評価を行う。その際に、評価点を付けやすく、個人の評価の恣意性を排除するために1点から5点まで詳細な評価基準を設けた。各項目をウェイト付けし、オール5の場合には100点、オール3の場合には60点となる。月単位の評価を半年ごとに集計し、平均値が最終の評価点となり、それを賞与、昇給に反映させた。

半年ごとの上司との面談の際には、本人からの振り返りと上司からの最終評価の説明、フィードバック、助言、指導を行う。面談時に上司は事前に面談シートを作成する。そこには、①良い・がんばったところ、②良くない・改善するところ、

③時期の目標・達成のための行動、についてあらかじめ記載し、さらに、④面談中の本人の意見や反応、面談で決めたことを追記した。これによって、面談を効果的に行うことにでき、加えて次の面談でのポイントが明確になり、半年間後にそのポイントの進捗状況を確認することにより、成長を実感しやすいものとなった。

## 5 組織

### 5-1 方針・考え方

企業では各個人がそれぞれの役割を果たし、戦略を実行することにより、目標を達成することができる。組織として力を発揮するために個人の行動に大きな影響を与えるのが組織構造である。組織構造とは、企業内の責任・権限や業務分掌の仕組である。組織構造は企業の戦略、成長段階、企業の置かれている環境に合わせて柔軟に変化させる必要がある。

事業の不確実性の高い環境下では個人が戦略に従って自分で考え、行動に移す意欲、責任感が求められる。また、企業が成長し、従業員の数が多くなり、組織が大きくなってくると、個人の貢献が見えにくくなる。そうなると努力しても努力しなくても同じと考え、他人の努力を当てにした責任感のない人が増加する恐れがある。よって、責任感を維持し、高める組織構造が必要になる。その対応手段として、沼上（2004）は、「できるだけ少人数のチームを業績評価の対象とする。こうすることで、個々人の側から見たチームへの貢献も分かりやすく、誰かがフリーライドした場合の発覚率も高くなる」、また「組織全体の運命が連動するような報酬構造をもつ役職を設定すれば、フリーライドしない少人数の集団を作ることが可能なはずである。」(p.209)と述べている。これは個人業績の見える化のために少人数チームの組織形成の有用性を説いている。

組織力に大きな影響を与えるものとして、組織構造（ハード面）とともに、組織文化（ソフト面）を挙げることができる。「組織の構成員がその仕事の内容あるいは組織それ自体の存在について見いだすシンボリックな意味と価値というものは、組織の全体としてのパフォーマンスを左右する上で、構造的な要因以上に重要な意味を持つことが少なくない」（佐藤郁哉・山田真茂 2004,p.250）。

前述、4-2で述べたように、X社は、従業員の意識やベクトルが一致していないという問題を抱えていた。企業からのメッセージとして行動規範を策定し、それを組織文化にしていく取り組みが求められた。組織文化とは、共有された価値観、規範、信念である。ある組織において何が正しく、何が評価される行為かに関わる指針である。組織文化によって、組織の生み出す価値も変わってくる。

組織文化は意思決定と行動の迅速性に効果がある。意思決定に迷った際や不測の事態に陥った際に判断基準として拠り所となる。さらに、判断基準が示されているからこそ、それ以外の部分は自由に発想することができ、環境変化への対応力を高めることができる。

組織文化を創り上げ、維持、発展させるためには、経営者が言動、行動によって社内に示す必要がある。経営理念や行動規範の制定に加えて、社内に浸透させる取り組みも重要である。

### 5-2 実践

組織構造においては、営業部門は2チーム制を取っており、各マネジャーがチームを率いている。営業部員が増加した際に3チーム制にした。その理由は、スピード重視の行動規範が掲げられていたからである。チームの人数が増えるとマネジャーとの意思疎通もおろそかになり、小回りが利かなくなる。その結果、スピードが落ちてしまう。チームを1つ増やし、少人数のチームにしたことは、迅速性の追求と同時にメンバーのモ

チベーションの向上にも有益である。メンバーの中で実力を付けた一人は大口顧客からの信頼が厚く、業績を確実に上げていたことから、チームマネジャーに抜擢した。マネジャーに昇進してからは一層やる気を高め、部下の育成にも力を発揮している。このマネジャーへの昇格は他のメンバーにキャリアパスを示すことになり、どのような経験をし、どの程度の成果を出すと次のステップがあるのか、といった道筋を示した。これは従業員が目標に向けて意欲的に取り組む姿勢につながった。

X社は企業の存在意義、価値観を明確化する必要から経営理念、行動規範を策定した。従業員が期待され、望まれる行動に込められている想いの一つはスピードである。顧客ニーズを先取りし、スピーディーに対応することを最も重視した。営業全体会議で経営者はスピードの重要性を常に口にしていった。迅速であれば機会をとらえ成功する確率が高まり、たとえ失敗しても取り返しがつくという組織文化を従業員に植え付けていった。X社では、迅速な行動は称賛され、緩慢な行動は非難された。まず、部門、チームの長に行動規範が浸透し、その長がメンバーに浸透させる伝道師の役割を担った。部門、チーム会議の中でも行動規範に関する話題が出るようになり、企業の隅々に行き渡るようになった。さらに、採用においても面接で行動規範について説明し、これを受容し、体现できる人材の獲得を行った。

人事評価の面でも「行動規範に従った行動をした」という項目を入れ、ウェイトを高くし、意識付けを強め、行動規範に関する評価項目の良し悪しが総合点に大きな影響を与える制度とした。

## 6 実践における成果

X社において、戦略、仕組、評価、組織の4つの施策を一部同時期に並行して行った。この4つの施策は相互に関係を持ちながら売上高の向上、

人材の育成という目標を達成した。

導入初年度の売上高は前年対比12%の増加、予算も達成したがきわどい数値であった。しかし、2年目は、前年対比21%の増加、予算においても12%の大幅超過となった。売上高の構成比においては、環境配慮型商品の比率が高まった。市場シェアを高めることにより「問題児」から「花形商品」に育てるべく営業活動に取り組んでいる。

売上拡大にとまない、営業部門の人員は増加した。新入社員はマニュアルを活用したことにより短時間で即戦力となった。加えて、カテゴリー別、顧客別の予実管理を行い、進捗状況と対策をメンバー自らが考えることを習慣化させることで自立した人材へと成長し続けている。

さらに、人事評価制度の導入で評価項目を明確に示したことで個人の行動の質と量が上がるとともに、各個人の行動の方向性が一致し、組織力の向上にもつながった。半年ごとの面談はマネジャーとメンバーのコミュニケーションの場としてお互いの信頼関係を深めていった。

人事評価制度を通して行動規範を常に意識する行動が浸透し、人事評価制度の導入当初、行動規範の評価項目の平均点は約3点だったが半年後には3点台後半に伸びた。行動規範が組織文化に昇華しつつある。

営業部門のマネジャー人材が育ち、もう1人チームを任せられる人材に成長した。そこで、3チーム制から4チーム制へ移行し、迅速性を維持しながら各チームがお互いに切磋琢磨する組織体制となった。

## 7 今後の課題

4つの施策を実践することにより営業力が強化し、売上向上、人材育成において成果を出した。一方、今後に向けた様々な課題も浮き彫りになった。

まず、1つ目の「戦略」についてであるが、現



在は金額として把握しやすい売上高を目標指標としている。そのため、売上高を上げるために過度な値引きにより多くの顧客の赤字を一部の顧客の黒字で支えている構図が散見された。提案する商品も売上高、すなわち数量が出る商品を優先し、数は少なくとも利幅の大きい商品を後回しにしてしまう傾向がある。また、小ロットで受注をしてしまい、採算ラインを切ってしまう案件もあった。このようなことから、今後は業績評価の指標として利益を尺度として取り入れていきたい。案件ごとの採算を見ていくことが理想ではあるが、これでは顧客への価格提示に時間を要する懸念があり、X社の強みである迅速性が阻害される恐れがある。主力商品のみ価格表を詳細に整備することも一考であるが、商品カテゴリーごと、顧客ごと、月ごとの採算管理から始めていきたい。

また、小集団の採算管理の仕組みとしてアメーバ経営が参考になる。アメーバ経営とは、京セラ株式会社名誉会長の稲盛和夫氏が構築した経営管理手法である。小集団の中で仕事の成果をわかりやすく示すことで全社員が利益に対して責任を持ち、経営に参加する仕組みである。これにより、経営者意識を持つ人材の育成につながる。また、小集団での組織運営のため時代の変化に柔軟に対応し、スピーディーな経営が実現できる。

2つ目の「仕組」であるが、マニュアルについては更新が随時行われていない。マニュアルには完成はなく、常に改善を繰り返していないと陳腐化してしまい、使い物にならなくなってしまう。また、業務、組織の進化のためにもマニュアルを改善し続ける姿勢は必要である。

次に営業全体会議についてであるが、チーム数、人数が増加していることからチーム間の連携、部門間の連携を強化する会議体にしていきたい。なぜなら、チーム数の増加によって、切磋琢磨する活発な組織となったが、ともすると情報がチーム内で閉じてしまう縦割りの弊害も見受けられたか

らである。そこで、共有する情報をチーム間、部門間にまたがる情報に絞り、この会議の中で問題の抽出、原因の解明、解決の方向性まで討議できる場にしていく必要がある。

また、月1回の営業進捗会議に加えて、メンバーに微妙な変化が感じられた時や行動が止まっている時など適切なタイミングでメンバーにフィードバックをすることで継続的に関わりを持ち、常にメンバーが自分の目標に向けて行動できるように促していきたい。

3つ目は、「評価」についてである。人事評価制度の導入により目標を達成する意欲が高まった。これにより、マネジャー候補が次々に生まれ、営業チーム数を増やすことができた。また、営業事務部門も3名がマネジャーに昇進し、意欲高く、仕事に取り組んでいる。今後は、マネジャーの育成とともに、リーダーの育成にも力を入れていきたい。

コッターは、リーダーシップを「ビジョンと戦略をつくり上げる、戦略の遂行に向けてそれに関わる人々を結集する、あるいは、ビジョンの実現を目指して人々に対してエンパワーメントを行うなど、障害を乗り越えてでも実現する力」(コッター 1999,p.19)と呼び、一方、マネジメントを「計画立案、予算作成、組織化、人員配置、コントロール、そして問題解決を通して、既存のシステムの運営を続けること」(前掲書,pp.19-20)と説明している。

X社においては上記の定義に当てはめるとリーダーシップを有しているリーダーは経営者以外に現在は存在しない。よって、持続的な成長をしていくためには部門長クラスにはリーダーシップを身につけた人材が昇格する人事評価体制が必要である。

最後に4つ目の「組織」であるが、3つ目の「評価」での課題と同様にリーダーを輩出する組織文化の醸成が求められる。早い段階から経営を丸ご

と体験できる責任のあるポストを任せ、経験から学ばせる。このような経験は、自ら目標を設定し、広い視野と長期的な視点から目標に向かって組織を導く上で欠かせない。例えば、新規事業の立ち上げからリーダーとして任せる、あるいは、部門横断的な社運をかけたプロジェクトのリーダーに抜擢するなどが考えられる。

不確実性の高い現在の環境下において、変化対応力はどの組織に関しても重要である。入山は「将来何が起こるか分からない状況では、単なる将来予想は意味を持たず、むしろ「将来はこうしたい」というビジョンを掲げ、周囲を啓蒙することが有用」(入山 2019,p.332)と述べているように、一人ひとりが個人のビジョンを描き、お互いに啓発し合いながら、目標に向かって力を結集する組織の構築が必要である。

#### 【引用・参考文献】

- アメーバ経営学術研究会 アメーバ経営の進化 中央経済社 2017
- DIAMOND ハーバード・ビジネス・レビュー 編集部. 人材育成の戦略. ダイヤモンド社 2007
- 遠藤功 現場論 東洋経済新報社 2014
- 入山章英 世界標準の経営理論 ダイヤモンド社 2019
- ジョン・P・コッター 黒田由貴子【監訳】リーダーシップ論 ダイヤモンド社 1999
- ヘンリー・キムジーハウス, キャレン・キムジーハウス, フィル・サンダール, CTIジャパン【訳】コーチング・バイブル第3版 東洋経済新報社 2012
- 栗谷仁 最強の営業戦略 東洋経済新報社 2009
- 松井忠三 無印良品は、仕組みが9割 角川書店 2013
- 水越豊 BCG戦略コンセプト ダイヤモンド社 2003
- 沼上幹 組織デザイン 日本経済新聞出版社 2004
- 西尾太 人事ポリシー 方丈社 2017
- 佐藤郁哉、山田真茂留 制度と文化 日本経済新聞社 2004
- 杉田浩章 BCG流戦略営業 日経ビジネス文庫 2016
- 鈴木義幸【監修】 コーチングの基本 日本実業出版社 2009
- 渡辺峻 「組織と個人」のマネジメント 中央経済社 2007