

2014年9月

経営Q&A

回答者

ソフトプレーン・サービス株式会社

シニアコンサルタント

プロセスマネジメント大学事務局長 佐々芳紀

売れる仕組み作りプロセスマネジメント講座

～ソリューション営業人材育成、早期戦力化のカギ「型」づくりとは？～

Question

【相談者：中小企業 専務取締役 営業本部長 横田氏】

この1年間で販売・営業職を新卒と中途採用で1名ずつ合計2名採用しましたが、戦力化になかなか繋がりません。都度細かく指導し、OJTをしているつもりですが、正直時間がかかってしまっております。特にお客様との面談スキルについては、期待値よりも成長が遅く困っています…。どのように指導すれば、より早く若手営業を戦力化出来るか教えていただきたいです。

Answer

多くの営業・販売職の人材育成について営業幹部・マネジメント層が頭を悩ませています。特に中間管理職である課長職に限っては、一番の悩みは「部下がなかなか育たない」を上げていて、約4割強の方がそのように回答しています。

では、どのように人材育成をしていくべきか、ということですが、今までお伝えしてきている「プロセスマネジメント」発想に基づいた組織でいうトップ2割の営業がやっているやり方を分解し、その会社、営業組織の勝ちパターンの「型」に落とし込むということをまずは徹底していただきたいです。ご相談にあったことに対する回答として、今回はソリューション営業の実践方法、人材育成、営業の「型」についてお伝え致します。



日本政策金融公庫
国民生活事業

■今回は、ソリューション営業の実践方法と営業の人材育成「型」の重要性についてお伝え致します。まずは前者からご案内です。

【ソリューション営業の実践方法】

突然ですが、問題です。

◆練習問題◆

あなたの部下や後輩に次の2つの質問をされたら、どのように回答しますか？

質問1. 「お客様の本気度を確認し、追客すべき先かどうかを見極めるために、どのような質問をすれば良いですか？」

質問2. 「商談において決裁者やキーマンを聞き出したり、確認するために、お客様にどのような質問をすれば良いですか？」

以上、2つの質問について、あなたは上司・先輩として、具体的な実践方法としてのトークを指導してあげてください。

(時間：5分間)

さて、皆様、具体的なトークについて、どんな風に指導しますか？

トップ営業の方なら、間違いなくやれているはずのことです。でも、無意識でやれているので、いざ質問されるとなかなか答えられないかもしれませんね。

明確にすぐに答えられないという事実（現実）にお気づき頂きたいのです。

では、模範解答と解説です。



【質問1. の解答解説】

「もしやるとしたら、〇〇ですか？」

「もし今回ご発注頂けるとしたら、納期は〇月末まででよろしいですか？」

「もし実際にお申込み頂くとしたら、Aプランですか？それとも、Bプランですか？」など。相手の本気度を推し量るために、「IF（もし～なら）」を使った質問をして、具体的な回答がお客様から返ってくるかどうかでその本気を確認することができます。これは、『**仮クロージング（テストクロージング）**』と呼ばれるスキルです。

例えば、「もし今回ご発注頂けるとしたら、納期は11月末まででよろしいですか？」と質問すれば、本気のお客様は、「ええ、そうですね。11月末で結構ですよ。」とか、「いや、できれば10月末で何とかありませんか」とか、「いや、そんな急ぎではないので、年末（12月末）までで結構ですよ。」などの具体的な回答が返ってくればお客様が本気だと判断できます。

ところが、このような見極め方をきちんと指導できていないと、部下が見込みのない客先をいつまでも追客し続けます。部下の見込み先に同行営業すると、事前に聞いていた話とは違って、全く見込みのない、箸にも棒にもかからない先だったというご経験をお持ちの方も比較的多いのではないのでしょうか？

どうでしょう、そんな経験がありますか？

そんな時、「相手の目を見ればわかるだろう!？」とか、「そもそも雰囲気を感じろよ!」と怒鳴ってはいませんか？

もちろん、これでは何の解決策にもなりませんよね（笑）。

【質問2. の解答解説】

「他に（この人の）ご意見を尊重しておきたい方はいらっしゃいませんか？」など。

この質問をした際に、「いや、特におりません。」と回答されれば、その目の前にいる方が決裁者・キーマンです。

逆に、「そうですね。〇〇には確認する必要があります。」などと回答されれば、その〇〇に該当する、出てくるお名前の方がいわゆるキーマンや決裁者である可能性が高いです。もちろん、その出てきた名前の方に次に面談できた際に、同様の質問をすると、また別の名前が出てくる可能性もあります。

法人営業の場合は必ずと言って良いほど、決裁者やキーマンを特定することは非常に重要です。しかし、上司が「決裁者を聞いて来い！」とだけ指導するので、新人営業マンが「御社の決裁者は誰ですか？」と客先の社長様に聞いてしまって、追り返されたという笑えない話もあるくらいです（笑）。

ベテラン営業マンの多くは、相手の検討プロセスを聞いたり、組織図と上下関係のある程度把握することで、自分自身の経験から決裁者やキーマンの見当を付けるケースも多いです。でも、このやり方は外れることも多く、それゆえちゃんと確認すべきです。

例えば、オーナー系企業の二代目社長だから社長自身が決裁者だろうと思いついてしまうケースでも、上記の質問をすると、実際には「会長（創業者、父）」「営業部長（創業者の右腕、社長より年上）」「経理部長（母、金庫番）」が決裁者・キーマンであることが判明することも多いのです。

思い込みは禁物ですね。（笑）

ソリューション営業の実践法的一端をご紹介しましたが、「予算を聞いて来い！」とか「決裁者・キーマンを確認して来い！」といったやるべきことを指導している上司の方はいても、その「やり方・実践方法」まで具体的に指導できている方は正直ほとんどいない、といってもいい位なのです（私の営業講師、営業幹部との面談経験より）。

でも、この2つの質問を通じて、セールストークも含めた実践方法まで落とし込まないとなかなかある一定以上の品質を保った営業活動は不可能なのです。

私が新人営業の頃は、「先輩から盗め」とか「背中を見て学びなさい」といった教育方針の会社も多かったと思うのですが、それでどうにかなった時代はそれでも良かったのですが、今の時代、それでは時代のスピードに合った人材育成は困難と言えるのではないのでしょうか。

今の若手・新人にはそこまで指導しなくてはわからないのか！？という不満の声が聞こえてきそうですね。ただ残念ながら、そうなんです。そこまでやる必要があります。自分がやって出来たのだから、他の誰でも出来ると思うこと自体が実は間違っているということに気づいていただきたい、ということです。

【営業の人材育成「型」の重要性】

歌舞伎の世界で、こんな言葉があります。

「型のある人が型を破ることを『**型破り**』といい、型のない人が型を破ることを『**型なし**』という」

簡単に言えば、「型なし」とは基本がないもの、「型破り」とは基本をわきまえた上でそこから独自性を導き出したもの、とすることになります。一見すると、どちらも自由奔放で同じように見える。しかしながら、実体は似て非なるものなのです。

落語の世界でも、立川談志さんがお弟子さんへの指導の中でこうおっしゃってます。

「型ができていない者が芝居をすると**型なし**になる。メチャクチャだ。型がしっかりした奴がオリジナリティを押し出せば**型破り**になれる。どうだ、わかるか？」

さて、営業においても「型破り」な営業マンもいれば、「型なし」の営業マンもいらっしゃると思います。

御社の営業マンはどうですか？ 「型破り」ですか？それとも「型なし」ですか？

時々、こんな回答があります。

「うちの会社は、自分なりのやり方を持っている『型破り』の営業マンもいれば、そういった自分なりのやり方のない『型なし』の営業マンもいます。」

この回答は、私の話が上手くご理解頂けていません。

ここで言う“型”とは、歌舞伎や落語で言われている話ですので、組織団体として、流派として保有する“流儀”のようなものです。

ですから、御社の中に、分厚い営業マニュアルのようなものは特にいらないのですが、シンプルな1枚ものくらいの仕事のやり方を具体的にまとめたマニュアルのようなものが“型”として存在しなければ、その会社の営業マン全員「型なし」になります。

私は、皆様にマニュアル型の金太郎飴の営業マンを育成することを進めているではありません。組織として型を作ることで、逆に「型破り」の営業マンを育成して頂きたいのです。

もう1つ、人材育成において重要な言葉があります。

「守破離（しゅはり）」

この言葉、ご存知ですか？

柔道や空手など日本の伝統的武道では、人材育成に関連してよく使われている言葉です。

実は、600年前から日本で伝わっている言葉です。能の世界で、観阿弥の弟子である世阿弥がまとめた書物「風姿花伝」（「花伝書」とも）の中で、この「守破離」という考え方が出てきます。先代からの教えを守り、次にそれ破り、離れていく。

【守】とは、師についてその流儀を習い、それを忠実に守りつつ修行し、そこから外れることなくしっかりと身につけること。

【破】とは、師に教えられた流儀を身につけた後、一歩進めて、自らの特性に合うように修行し、他流をも研究し、その良い点をも取り入れていくこと。

【離】とは、「守」に捉われず、また「破」も意識せず、独自の新しいものを生み出して、新境地を拓いて一流を編み出すこと。

つまり、600年前より人材育成の第一歩は「守」だと言われているのです。だから、守るべきものとしての流儀・型がそもそもなければ、人材が育てられるわけがないのです。

だから、この「守破離」の前に「型」が必要なのです。つまり、「**型守破離**」なのです。



日本政策金融公庫
国民生活事業

にも関わらず、人材育成を課題に挙げる会社にかぎって、この「型」がそもそもないのです。これでは、人材が育てられるわけがないのです。

御社の営業に「型」はありますか？

是非、御社独自の営業の「型」として、何らかのシンプルなマニュアルを作成して頂きたいのです。

それでも、「マニュアルなんて無意味」「ウチの営業は特殊だから、型になんてできない」という声が聞こえてきそうです。

やらない理由やできない理由ばかり口にする方がいます。2-6-2の法則で言う「6」の「**現状維持モデル**」の方々です。気づきもするし、意見も出す。しかし、口先だけで、行動が伴わないタイプだそうです。

「俺が若い時は、先輩や上司から何も教わずに、自分で盗んでやってきたもんです。今の若い者は、そこまでやらないとダメなんですかねえ〜。」なんていう嘆きも良くお聞きます。こういう発言をおっしゃる方は、だいたい経営者・マネージャーです。そう、つまり、2-6-2の上の「2」である「**自己成長モデル**」と言われる方々なのです。自ら気づき、自ら進んで行動できる方々なのです。だから、成果が出るし、生産性も高く、結果、出世しているのです。

こういう方々には、残念ながら、「6」や下の「2」の方々のことは分からないのです。こういう方々が上に立って、「なんでお前はそれくらいのことできないんだ。自分でもわかるだろ。自分で考えて、とにかく結果を出せ！」というような指導しかできないのです。

残念ながら、こうした「自己成長モデル」の多くが、「**無意識・有能**」な方が多いのも事実です。営業マン（プレーヤー）としては有能であっても、無意識でやっているのも、他の誰かに教えることができないのです。野球で例えると、感覚的な監督タイプで、「ボールを良く見て、グッと踏みこんで、腰でバーンと打つ。バーンと。」という指導になります。これでは、伝わりません。

しかし、「無意識・有能」な方とは違い、「**有意識・有能**」な方もいます。営業マン（プレーヤー）として優秀であるだけでなく、マネージャーとして部下を指導する際に、自分が取り組んで来たやり方を意識的に「分解」して、他の誰かに教えることができるのです。野球で言えば、野村監督タイプです。ご存知の方もいるかもしれませんが、野村克也監督はストライクゾーンをなんと81個に分割してバッテリー間でコミュニケーションをします。通常タテ3×ヨコ3=9個に分割して、「インハイ（インコース高め）」「アウトロー」などの野球解説で使われます。それをそれぞれさらに3つに分割し、タテ9×ヨコ9=81個に分割して、ボール



1個分で会話するのです。そして、右バッター、左バッターに応じて、どこにどんな球を投げれば、どうなるかという型が決まっているのです。

また、バッターのタイプも4タイプに分けて投球術の型があります。

- A型＝直球に重点を置きながら、変化球にも対応しようとするタイプ。
- B型＝内角か外角、打つコースを決めるタイプ。
- C型＝右翼方向か左翼方向か、打つ方向を決めるタイプ。
- D型＝球種にヤマを張るタイプ。

これら4タイプに応じて投球術の型があるというのです。科学的ですよ。科学的と申し上げるのは「再現性」があるという意味です。つまり「もう一度同じことができる。」「別の誰かが同じことができる。」ということです。まさに「有意識・有能」です。

無意識有能な上司の下では、部下はなかなか成長できません。

有意識有能な上司の方が、部下は良く成長します。

感覚的な監督タイプがマネージャーとして失格という話ではありません。リーダーやマネージャーの資質は人材育成だけが全てではないからです。ただ、部下育成・人材教育という観点では、明らかに野村監督の方が上ですね。古田敦也さんしかり、「野村再生工場」しかり、ですね。

しかし、この無意識有能タイプの方は、一度、何らかのマニュアルや型を渡すと、そこに自分の無意識でやってきたことが書いてあれば、初めて意識化され、部下を指導できるように指導できるようになるのです。そういう意味でも、営業の型づくりは人材育成の観点で、重要なのです。

今回は、ソリューション営業実践、人材の育成方法について、型づくりの重要性についてお話ししました。

最後に、読者の皆様にプレゼントです。今回ご紹介致しましたソリューション営業に関するセールストーク等のノウハウをもう少し学びたい方向けに90日間1日1スキル配信する無料メールサービスを提供します。よろしければ、下記 URL よりお申込みの上、ご活用ください。

<https://www.pm-college.jp/LP/mailmagazine/index.html>

是非皆さんの会社の営業の「型」を構築し、営業の早期戦力化への道筋を立てていただければ幸いです。

またシリーズ「売れる仕組み作りプロセスマネジメント講座」は今回で終了となりますが、少しでも皆さんが本コラムから学んだことを実践し、成果につながれば幸いです。

《執筆者紹介》

ソフトブレン・サービス株式会社

シニアコンサルタント

プロセスマネジメント大学事務局長 佐々芳紀（ささよしのり）

大学卒業後に入社した大手通信会社では、新人1年目に新規立上サービス部門、全営業職約100名中トップクラスに。ソフトブレン・サービスの営業現場では、プロセスマネジメントを身につけた後、不動産金融業界に転身。プロセスマネジメント手法ですぐに成果を出し、入社わずか3週間後に、当事最速記録の課長に就任、部下8名を率いるプレイングマネージャーとして、自身と課の営業成績ともに全社トップとなり、プロセスマネジメントの威力を確信。プロセスマネジメントを広めようと、営業コンサルタントとして現職に戻る。プロセスマネジメントが現場に根付くコンサルティングに定評があり、実績は300社超。

（参考）「プロセスマネジメント大学」⇒ <http://www.pm-college.jp/> ※本内容はマスター講座 第5回からの抜粋

【本件に関するお問い合わせ先】

プロセスマネジメント大学 事務局 TEL 03-6880-2610 平日9:30~17:00

E-mail pm-college@softbrain.co.jp



日本政策金融公庫
国民生活事業