

MMRC
DISCUSSION PAPER SERIES


No. 552

営業プロセス標準化がもたらした組織変革
旅行会社 X 団体担当営業部の事例分析

東京大学大学院経済学研究科 修士課程

花原 杏珠

2022 年 4 月

 MONOZUKURI 東京大学ものづくり経営研究センター
Manufacturing Management Research Center (MMRC)

ディスカッション・ペーパー・シリーズは未定稿を議論を目的として公開しているものである。
引用・複写の際には著者の了解を得られたい。

<http://merc.e.u-tokyo.ac.jp/mmrc/dp/index.html>

営業プロセス標準化がもたらした組織変革

旅行会社 X 団体担当営業部の事例分析

花原 杏珠

東京大学大学院経済学研究科 修士課程

hanahara-anju558@g.ecc.u-tokyo.ac.jp

要旨: 本稿では、旅行会社 X の団体担当営業部において実施された組織変革の事例を取り上げる。団体旅行担当部では、外部から導入した「プロセスマネジメント」の考え方に基づき営業業務の標準化に取り組んだことにより、一次的な成果として、統一的な方法で営業活動をできるようになった。さらに、組織内に共通言語が形成されたことで、(1)組織変革のビジョンや意義を共有しやすくなった。また、(2)チーム内でも、わからないことを共有しやすくなったり、若手が積極的に企画提案できるようになったりするという行動変化が見られた。これは、組織内で多義性が減少し、ミスコミュニケーションの不安が軽減されたことで、心理的安全性が形成されたことを意味すると考えられる。このように、業務の標準化を行ったことで得られた副次的な成果により組織変革に伴う抵抗が緩和され、組織変革が押し進められた事例である。

キーワード: 営業、標準化、プロセス標準化、組織変革、心理的安全性

**Organizational change brought by standardization of sales
process: A case study of travel agency X, group sales
department**

Anju HANAHARA

Graduate School of Economics, University of Tokyo

E-mail: hanahara-anju558@g.ecc.u-tokyo.ac.jp

Abstract: This paper examines the case of organizational change implemented in the group sales department of travel agency X. The group sales department standardized its sales operations based on the idea of “process management”, which was introduced from outside the company. As a primary result, it succeeded in unifying its sales method. Furthermore, the formation of a common language within the organization, (1) made it easier to communicate the vision and the significance of the organizational change. (2) It also became easier to ask for help, and to propose ideas, especially for the younger employees. From these behavioral changes, it can be inferred that psychological safety was formed. It is likely that the formation of a common language reduced equivocality, thus mitigating the fear of miscommunication, leading to psychological safety. These secondary results obtained by the standardization of sales process, helped remove barriers to organizational change, and drove the change effort.

Keywords: sales, standardization, process-standardization, organizational change, psychological safety

1. はじめに

組織変革は、組織が環境変化に対応するために必要であることから、研究者だけでなく、実務の世界からも高い関心を集め続けている。その結果、組織変革に関する知見は蓄積されてきたが、実際は組織変革に失敗する組織が多い（安藤，浅井，伊藤，2017）。

本稿では、難しいとされる組織変革に成功した旅行会社 X の団体担当営業部（仮名¹）の取り組みを扱う。ここでは、若手の離職者が増加していること、既存のやり方では限界があるという2つの問題に直面し、組織変革に着手した。

旅行会社 X では、組織変革の取り組みとして、初めに営業業務の標準化を実施した。業務の標準化は、生産活動において数多く見られる一方で、営業プロセスを標準化することは難しいと考えられてきた。というのも、営業活動には顧客とのやり取りが含まれ、その活動については当事者しか内容を知り得ない。そのため、営業活動は暗黙的・属人的であり、標準化が難しいとされている（山城，2018）。その中で、旅行会社 X はプロセスマネジメントという考え方を導入することで、営業プロセスの標準化に成功した稀有かつ先端的な事例である。さらに、業務の標準化が大きなドライバーとなり、旅行会社 X では組織変革が進んでいる。

本稿では、旅行会社 X が困難を克服して営業プロセス標準化に成功した過程を紹介すると同時に、業務の標準化が組織変革のドライバーとしてどのように機能したのかを考察する。また業務の標準化によってもたらされた、副次的な成果についても、心理的安全性²の形成という視点で考察を試みる。

2. 旅行会社 X の事例概要

¹ 今後登場する旅行会社 X の部門名は全て仮名であり、実際の名称とは異なる。

² 心理的安全性は、Schein and Bennis (1965)が組織変革に関する研究で紹介し、変化に対して個人が安心して対応できると感じる程度として提唱された(Edmondson, 1999)。その後の研究でSchein (1985)は、自分の期待に反するデータを提示されたときに生じる守りの姿勢、つまり学習不安を克服するために心理的安全性が役立つと主張した。というのも、心理的安全性があれば保身に走るのではなく、集団の目標や問題発生 of 未然防止に集中できるようになると言う(Edmondson & Lei, 2014)。

その後、Edmondson(1999)は心理的安全性をグループレベルの構成概念として、「対人関係においてリスクのある行動を取っても、このチームでは安全であるという、チームメンバーによって共有された考え」(筆者訳)と定義した。これは「チームにおいて、自分の発言に対して、他のチームメンバーにより恥をかかせられたり、否定されたり、罰せられたりしないという確信」を持つ状態であると説明される (Edmondson, 1999; 筆者訳)。

2.1. プロセスマネジメント大学(PM 大学)とは

本稿において重要な役割を果たすのが、プロセスマネジメント大学(以下、PM 大学と略す)である。PM 大学とは、ソフトブレン・サービス株式会社(以下、SBS と略す)によって運営される民間の異業種交流型の研修プログラムである。ここでは「プロセスマネジメント³」と名付けられた科学的組織営業手法に基づき、「プロセスマネジメント」、「マーケティング」、「ソリューション」を全6回の講義と、1回の最終成果発表で学ぶことができる。受講企業は、受講開始から成果発表まで約10カ月間に渡り、プロセスマネジメントの手法を受講者の所属組織で実践することになる。

具体的な講義内容としては、第一回は「行動分析」というテーマで、営業プロセスを可視化する考え方やWBS⁴、G-PDCAサイクル⁵などの手法で営業活動を手順化・効率化する手法を学ぶ。第二回では「目標からの逆算」というテーマでKPI⁶の設定、セールス標準プロセス設計シートやマネジメントポイント設計シートに取り組み、マネジメントの質を向上させる手法を学ぶ。第三回では「営業戦略立案」というテーマで、自社独自のUSP⁷の発見を行う。第四回では、「売れる仕組みづくり」というテーマで、営業プロセス全体を踏まえたマーケティング戦略を学ぶ。第五回では、「営業トーク型作り」というテーマで、トップ営業マンのスキルを分解して手順に落とし込むソリューション営業5ステップ70スキル⁸を学ぶ。第六回では、「トレーニング」では、第五回で学んだ営業の型を定着させるために、

³ プロセスを管理することで、結果を最大化するマネジメント手法のこと。目指すべき結果に至る営業活動を分解し、そのプロセスを見える化し、標準化することで、営業プロセスの計画・実行・計測・分析・改善(G-PDCA)することができるマネジメントの仕組み。

⁴ WBSとは、プロセス分解構造図(Work Breakdown Structure)の意味であり、目標達成に必要な作業計画を立てて実行に移し、管理していく一連の作業を指す。WBSを使うことで、目標達成のために誰が何を行うのかの進捗管理が容易になる。「業務の可視化」を推進することで、組織パフォーマンスを最大限上げることができる。

⁵ G-PDCAとは、Goal、Plan、Do、Check、Actionの頭文字を取ったものであり、ゴールを決めてからプランを立て、実行に移し、検証し、改善することを指す。

⁶ KPIとは、Key Performance Indicatorの略であり、目標達成への具体的な業務プロセスをモニタリングするために設定される指標のうち、特に重要なものを指す。

⁷ USPとは、Unique Selling Proposition(独自営業提案)の略であり、他社にはない自社の強み、差別化のポイント、競合優位性を指す。

⁸ 5ステップ70スキルとは、面談を行うためのプロセスとスキルを指す。SBSの関連会社であるソフトブレングループの7400社を超える企業の営業コンサルティング経験の中から、トップセールスの行動を分解し、エッセンスを抽出、体系化したものを指す。オリジナルの面談プロセスを必要なスキルが標準化でき、それにより上司と部下が共通言語で意思疎通できる。

ロールプレイングケースの作成方法や実施方法、成功例共有の方法などを学ぶ。全 6 回の講義後、受講企業はさらに取り組みを継続し、約三カ月後に最終成果発表を行う。

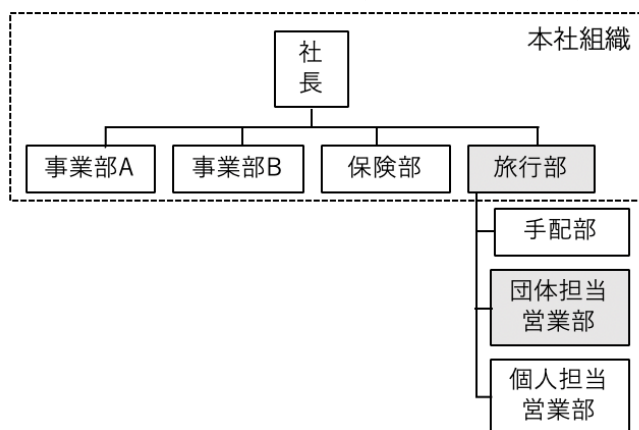
注意が必要なのは、PM 大学はノウハウの教示により受講企業の営業改革をサポートするが、実際に取り組みを行うのは受講企業であるという点だ。受講企業は、PM 大学で営業プロセス標準化のスキルを学び、所属組織において受講者を中心に自ら営業活動を分解して、プロセスを見える化、標準化する取り組みを行う。

2.2. 企業概要 (PM 大学受講前)

本ケースの対象企業となる旅行会社 X は、親会社 Y の 100%子会社として旅行部門を担う創立 70 年近い老舗の旅行会社である。東京に本社を置き、全国に事業所を持つ。毎年数千社以上の取り扱いがあり、PM 大学受講前の 2018 年度の売上高は数百億円、2019 年 5 月時点の社員数は 500 名弱である。

旅行会社 X は、旅行部門と保険部門の二つに大きく分けられるが、約 200 名が旅行部(営業部門)に所属している。旅行部には団体担当営業部・個人担当営業部・手配部の 3 セクションがあり、本社組織にあたる旅行部が全ての統括を行い、実務部隊に対する管理・サポートを行っている(図 1)。手配部は主催旅行を担当している部署である。団体担当営業部は、団体向けのオーダーメイド型旅行を担当しており、2019 年時点で首都圏に 10 店舗、地域支店(関西、北海道、東北、九州)が 4 店舗で計 14 の拠点を持つ。個人担当営業部は 10 支店である。旅行部門の収益は、主に団体担当営業部が支えている。

図 1 旅行会社 X の組織図 (2019 年 4 月時点)変更



注：インタビューと X 社ホームページに基づき、筆者作成

団体担当営業部は、法人、大学、教育、スポーツ分野、招聘、公演を主なターゲット市場

としている。このうち、主要なターゲットは法人旅行(社員旅行、研修旅行、報酬旅行など)、大学セールス(部活の合宿・遠征、新入生研修会、海外研修など)、教育旅行(修学旅行、林間学校など)であるが、近年ではスポーツ・トップリーグの遠征・合宿手配、スポーツ世界大会や学会の運営に力を入れるなど、個々の顧客ニーズに応える機会が増えている。

上述の通り、老舗の旅行会社であることや、親会社 Y グループの一社であるため、旅行会社として求められる安定性やネームバリューが高いこと、営業部門が強い(従業員 500 名弱のうち約 200 名が営業部門)ことが、競争優位になっている。また旅行会社としては中小規模であるからこそ、個々の営業員のスキルや人間性が重視されたり、長年構築してきた顧客との人間関係が基盤として確立されていたりすることも強みだという。

実際、団体担当営業部の顧客は、約 8~9 割を固定客やリピーターなどの既存顧客が占めており、新規顧客は 1~2 割ほどである。旅行事業では、一気通貫型で 1 人の担当者が旅行当日も同行・添乗する場合もあり、顧客と密接に関わるため、そこで濃厚な人間関係が築かれることが珍しくないのだ。ただし、既存顧客というのは、営業パーソン「個人」のファンであることが多かった。

団体担当営業部の階層としては、団体担当営業部長、副部長、さらに各支店に支店長、グループごとにグループリーダー、その他のグループメンバーというものになっていた。ただし、部長や副部長が各支店の運営に関わることは基本的になく、現場任せであった。

また当時(2019 年の受講開始時点)の団体担当営業部では、一つの支店に複数のグループがあり、グループごとにリーダーが 1 名いたが、人数が少ない支店ではグループリーダーが支店長を兼ねることもあった。例えば、2019 年の東京第一支店には、法人担当が 2 グループ、教育市場担当が 2 グループ、合計 4 グループあった。このグループ構成やグループメンバーというのは、支店の都合などに応じて約 1 年で見直しされるものであった。一方で、数年間グループのメンバーが変わらない場合もあり、一律に人事異動が起きるというものでもなかった。さらにグループごとにターゲットとする市場(法人、大学、教育、スポーツ分野、招聘、公演)が分かれていた。基本的には担当する市場はグループごとに固定されているが、時には異なる市場に関わる案件を扱うこともあった。上述のとおり、同じ市場を担当する、という意味でグループという単位は存在していたが、グループ予算はなく、個人予算が与えられ、その達成度合いにより評価が行われていた。

今回 PM 大学の受講を決定したのは本社組織の旅行部であるが、実際に PM 大学を受講して取り組みを行ったのは団体担当営業部であり、2019 年 4 月期に 1 期生として 2 名、その後 2 期生として 2019 年 10 月期に 8 名、計 10 名が PM 大学を受講している(表 1)。

1 期生は受講当時、東京第一支店の支店長代理であった S 氏と、神奈川第一支店の支店長

代理の A 氏の 2 名である。S 氏は、法人市場のグループリーダーであり、部下 4 名を抱えていた。現在は東京第三支店の支店長である。A 氏は、入社 20 年ほどであり、当時は大学市場のグループリーダーとして 5 名の部下を抱えていた。現在は、東北支店の支店長である。

2 期生は当時、東北支店の支店長 M 氏と、イベントセンター（海外案件に特化した支店、詳細は後述する）のグループリーダー H 氏、東京第二支店グループリーダーの K 氏、首都圏 4 支店のグループリーダー 5 名の合計 8 名である。このうち、M 氏は 2020 年 10 月に本社組織の旅行部に異動、その後 2021 年 4 月に団体担当営業部の営業教育担当室に配属になっている。H 氏は 2021 年 12 月現在、イベントセンターの支店長、K 氏は東京第二支店の支店長となっている。

ただし、受講の決定や社内での周知や浸透を推進したのは本社組織にあたる旅行部であり、特に T 氏や R 氏が中心的な役割を果たした。T 氏は当時、親会社 Y から旅行会社 X に出向しており、旅行部の統括マネジャーとして、PM の考え方を社内浸透させるための取り組みを行った。2021 年度 9 月からは親会社 Y に戻っており、それ以降は旅行会社 X への関与はしていない。R 氏は当時、旅行部の統括マネジャーであり、T 氏とともに PM の取り組みを推進した。2021 年 12 月現在も同職である。

表 1 PM 大学に関与したメンバーの一覧

	人物	所属	支店(団体担当営業部のみ) ・役職 [受講当時]	支店(団体担当営業部のみ) ・役職 [2021.12現在]	勤続年数
	R氏	旅行部	統括マネジャー	統括マネジャー	
	T氏	旅行部	統括マネジャー	親会社Y	
1 期 生	S氏	団体担当営業部	東京第一・グループリーダー	東京第三・支店長	約20年
	A氏	団体担当営業部	神奈川第一 ・グループリーダー	東北支店・支店長	約20年
2 期 生	M氏	団体担当営業部	東北・支店長	営業教育担当室	20年以上
	H氏	団体担当営業部	イベントセンター ・グループリーダー	イベントセンター ・支店長	20年以上
	K氏	団体担当営業部	東京第二・グループリーダー	東京第二・支店長	20年以上
	他5名	団体担当営業部	首都圏4支店 ・グループリーダー	全国支店 ・グループリーダー	15年～ 20年以上

注：インタビューや提供資料をもとに筆者作成

3. 組織変革の取り組み

3.1. 受講前の課題と取り組み

PM 大学受講前の団体担当営業部では、①若手営業員の離職者が多い、②個人商店のようなやり方では限界がある、という二つの問題を抱えていた。特に①若手の離職者の多さは深刻な問題となっていた。日本の人口が縮小傾向ということもあり、年間 100 名以上採用していた 30 年程前と比べ、現在では年間約 20 名の入社人数である。入社した若手人材を育て、戦力として残ってもらう必要があった。また、顧客ニーズの多様化に伴い、従来の法人旅行に加え、大規模大会・イベントなどの運営を行うようになっており、②個人商店のようなやり方を脱却することも急務となっていた。

まず、①若手営業員(入社 5 年以内)の離職者が多いという問題の背景の一つは、若手が成果を出しづらいことがあった。というのは、団体担当営業部ではもともと体系的な営業研修を行っておらず、OJT を基本としていた。そのため若手の戦力化に時間がかかり、若手は営業のやり方がわからず成果を出せないまま、またやり方を聞くことができないまま離職してしまうのである。また OJT 型の属人的な教育に頼っているため、社内ルールやセールス手法に関する認識がベテランと若手とで一致しないという問題もあった。一部の市場については、統一的な営業の方法や教育体制として、営業マニュアルが存在していたが、過去に作成されたものが更新されないため、結局は使われていないという現状があった。例えば、大学市場のマニュアルは存在するが、既に使われないものになっていた。そもそもマニュアルを作成した背景としては、当時(2005 年頃)新たに大学市場の開拓を試みており、ノウハウが全くなかったということがある。そのため支店長やグループリーダーを中心にマニュアルを作成し、全支店で公開、全社的に勉強会や確認テストを行っていた。ただ、このような取り組みは、会社として経験が蓄積されるにつれ、仕事をしながら上司から部下に教えられるスタイルに変わり、マニュアルは更新されず、チェックテストも実施されなくなった。法人担当では、ベテラン営業員が経験により蓄積した人脈を頼りに旅行以外の分野(組合のイベント運営など)まで拡販するソリューション営業を行うことがあったが、こうしたベテランのノウハウを細分化したマニュアルは存在しなかったという。また、プレゼンの練習を実践的に行う取り組みも一部のグループリーダーのもとで行われていたが、全社的に行われる体系的な取り組みにはなっていなかった。そのため、結局は属人的な教育がされており、若手がなかなか成果を出せるまで成長できず、やめてしまっていた。

また、成功事例やモデルコースなどのセールスツールを共有する仕組みがなく、営業ノウハウの属人化と囲い込みが生じていたことも、若手が成果を出しづらく、負担が重くなる要因になっていた。ある支店で成功した取り組みを支店間で共有する試みが大学市場、スポーツ分野などでは行われていたが、実際のやり方やノウハウは共有されずに、単に成功したと

いう事実のみが共有されるため、実際に活用できるものではなかった。ベテラン営業員は経験年数が長く、モデルコースなどを個人で蓄積して活用していたが、社内で共有されているわけではなかった。また一部のベテラン営業員は、自分の支店で解決できないことは、個人的な人脈を生かして他支店の知り合いに聞くということもしていた。ただし、これも立地的に集中している首都圏支店に限った話であり、他の支店と人材交流が少ない地域支店では独自の手法や文化が存在するなど、他の支店と人材交流が少ない状況であった。このように、個人的な関係を頼りに情報やセールスツールの共有をするということも一部のベテラン営業員は行っていたが、PM 導入前は組織レベルで体系だった情報共有の手段が設けられていなかったため、支店、個人ごとの違いが大きかった。特に若手は経験も人脈もないため、全ての案件を一から作ることになり、遅くまで残業をすることも珍しくなかった。

さらに、上述のとおり団体担当営業部の顧客のうち 8-9 割を固定客やリピーターなど既存顧客が占めている。ベテラン営業員は、顧客との濃厚な人間関係をもとに仕事を取ることができるため、経験年数があるほど売上を出しやすい一方で、顧客の囲い込みが行われてしまい、若手営業員にとっては成果が出しづらい環境になっていた。

①若手営業員(入社 5 年以内)の離職者が多いことの二つ目の理由として、上司が若手に向き合っていないことがあった。団体担当営業部の各支店にグループがあり、グループリーダーも存在していたが、当時はグループ予算ではなく、個人予算が与えられていた。個人予算さえ達成すれば良い評価が得られるため、各々が個人予算を達成してさえいれば互いに干渉しない、予算を達成できないときだけ干渉するという状況が多くグループで見られた。このような体制が影響しているのか、部下が上司に相談をしても真摯に向き合ってもらえないことや、上司が部下をしっかり見ていない状況があったという。もちろん、PM 大学一期生の S 氏や A 氏など、このような状況に問題意識を覚えているグループリーダーもいたが、根本的な対策を取ることはできていなかった。

次に、②個人商店のようなやり方になっていた背景としては、一貫した経営戦略がないこと、営業の型がないことがあった。まず、会社としては中期経営計画などの経営戦略が存在していたが、支店やグループの営業戦略というのは支店長やグループリーダーに任せていたため、会社全体として同じ方向性で営業を行うことができていなかった。繰り返しになるが、団体担当営業部には、団体担当営業部長、副部長、さらに各支店に支店長、グループごとにグループリーダー、その他のグループメンバーという階層があった。しかし、部長や副部長が各支店の運営に関わることや、個人予算さえ達成していれば、支店長がグループに、グループリーダーがメンバーに干渉することも基本的にはなかった。本社組織である旅行部も、PM 大学の取り組み以前は団体担当営業部に関与することは基本的になく、団体担当

営業部側からすると「旅行部は何をやっている場所なのか」わからない状態だったという。このように、支店やグループの運営は支店長やグループリーダーに任されており、グループリーダーも個人に干渉しないため、個人任せのやり方で営業が行われていた。

また営業の型も存在しないため、属人的な営業方法が取られていた。例えばベテラン営業員が経験を頼りに蓄積した営業ノウハウを使用したり、独自のモデルコース集を活用したりしていた。しかし、自分が担当していない市場に関わる案件に対応する際は、市場によって営業のプロセス、ノウハウが大きく異なるため、手探り状態になることが多かった。また既存顧客との強力な関係が団体担当営業部の強みにもなっていたが、この顧客というのは営業員「個人」のファンであり、「会社」のファンとはなっていない場合がほとんどであった。顧客の囲い込みが生じており、顧客は「個人」に付いているため、担当者が変わると、顧客も離れてしまうことが多いという問題があった。そのため、顧客ニーズの多様化に対応するためにも、また人事異動があっても顧客を失わないように、個人商店のようなやり方を脱却して、チームでの営業体制を構築する必要があった。

このように、PM 大学受講前の団体担当営業部では、若手が成果を上げられないことや上司が若手に向き合わないことから、①若手営業員の離職者が多いという問題が生じていた。さらに、この時点では、一貫した戦略や営業の型がなかったため、②個人商店のようなやり方になっていたが、多様化する顧客ニーズに対応するために、営業の仕方を変える必要があるという二つの課題を抱えていた。

3.2. PM 大学受講の決定と従業員の説得

そこで、将来的に若手社員の離職者をゼロにするため、また顧客ニーズに応じていくために、旅行部の主導で、団体担当営業部における営業のやり方や教育体制を改善することにした。経験年数に頼っていた属人的な営業の形や、現場で見て学ぶ体制から、若手でも売りやすいような営業の型や体制、統一的な教育体制を構築するために、教育方法の研究を始めた。特に、若手と向き合う時間が一番長いグループリーダーのマネジメント・スキルを向上できるような方法が模索された。

旅行部の担当者がいくつかのセミナーを受講する中で、T 氏が PM 大学を見つけ、団体担当営業部の PM 大学受講が決まった。

しかし、団体担当営業部では外部講師を招いてセミナーを開催・受講した経験はほぼなく、PM 大学の学びを取り入れることに抵抗もあった。特に、「営業は業界ごとに異なるものであるから、均一的な手法を導入しても合わないのではないか」という意見や、ベテラン社員からは「営業は経験値が重要だ」、「自分のやり方が生かせなくなるのでは」という反発があ

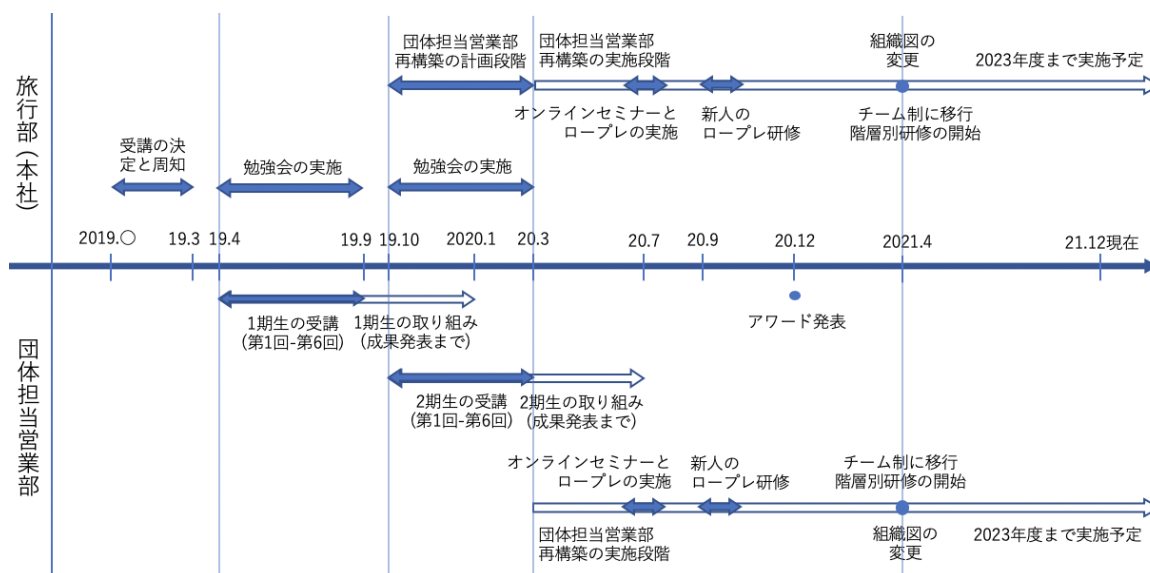
った。また受講が決まった一期生も、彼らが所属する支店の支店長も、通常の業務に当てる時間を割いてPM大学を受講することに対して、「本当に効果があるのか」という疑問や抵抗を抱いていた。

そこでT氏を含む旅行部の担当者が社内への稟議はもちろん、取り組み内容・目的の周知や体制の整備を含めた立ち上げを行うことで、ひとまず従業員の納得を得ることができた。特に、「5年間で若手従業員の離職率をゼロにする」ことや「営業の『型』を作る」という取り組みの目的や、「入社人数が多くないため、若手の育成に加え、ベテランと若手とが学び合う組織が必要だ」という時代背景やPMを導入する意義については、旅行部から受講者に対して丁寧に説明をした。受講者自身も、その他の営業員も、若手の離職者の多さや、マニュアルがないことには問題意識を抱いていたため、PM大学受講の背景を受け入れてもらえた。

3.3. PM大学の受講と取り組み

旅行会社Xからは、表1のとおり1期生2名、2期生8名の計10名が取り組みを行った。取り組みの全体像を図2に示す。

図2 旅行会社Xの取り組みの概観



注：提供資料とインタビューを参考に筆者作成

3.3.1. 2019年4月期 第1期生 [2019年4月～2020年1月]

「若手従業員の離職者をゼロにする」、「営業の『型』を作る」という最終的な目標を掲げ、

2019年4月に第1期生2名（グループリーダーであるS氏とA氏）のPM大学受講と取り組みが始まった。PM（プロセスマネジメント）の基本的な考え方を導入することが目的である。ここで受講生のS氏とA氏に対して、旅行部からは、所属するグループだけでなく、同じ支店の別のグループにもPMの考え方を広めてほしい、ということが伝えられた。S氏がいた東京第一支店には支店長1名と4つのグループ、A氏がいた神奈川第一支店には合計3グループがあった。

まず、業務フローの可視化と現状把握のために、新規営業プロセスのWBSを作成し、ボトルネックの特定を行った。団体旅行営業の仕事は、新規リサーチ・テレアポ・面談・企画提案・受注という一般的な営業と同様のステップで終わりではなく、その後も旅行実施（手配・打合せ・旅行当日までの変更対応・ツアー精算）、アフターセールスという業務がある（図3）。そのため、受注後の業務を効率化することや、業務拡販のためにアフターセールスでニーズを深掘りするスキルも重要になる。そこで、受注後の業務を含めた営業プロセスを「営業準備・面談・企画提案・受注・アフターセールス」に分解して5ステップ25スキルからなるWBSを作成した。これは、後述する勉強会において、PM大学の講義をもとに受講生であるS氏、A氏が作成したものを旅行部にフォローしてもらった。また市場ごとにノウハウが異なるため、S氏、A氏がそれぞれ担当している法人、大学の二つのセールスに分けて、入社5年目以下でも一連の流れがわかるようなものにした。営業員によって具体的なセールス先が異なり、セールス方法も異なるため、まとめるのに苦労したが、ターゲット市場（法人、大学、教育、スポーツ分野、招聘、公演）ごとに整理するとわかりやすいことに気づき、法人、大学以外の市場についても、それぞれ分けてWBSを作成するという課題が2期生に引き継がれた。

WBSを作成して業務フローを可視化する中で、旅行会社Xでは5ステップを一営業員が一気通貫型で行うため、営業員が一人でこなすべき業務が多岐に渡ること、それに伴う4つの課題（図3）を発見することができた。①（既存の顧客の担当が増えると）新規営業時間がない、特に若手社員では②セールスツールがないため訪問準備が難しい、③複数の企画提案を求められる、④受注後の内勤作業が多いというものである。

さらにS氏とA氏が担当するグループの若手営業員の時間分析を行ったところ、営業以外の内勤業務が1日の50%以上を占め、新規営業に当てられている時間は5%ということが判明した。このように営業フローを書き出すことにより、内勤作業の多さにより「そもそも営業時間を作れない」ことが大きなボトルネックになっていると気づくことができた。

そこで1期生2名はそれぞれの支店において、①新規営業時間がないという現状を改善するために、KGIとKPIの設定・計測、KPIによる営業管理を行うことで、業務プロセスの見直しと標準化を図った。KGI・KPIは会社の求める基準(売上利益など)や、仮説で立てた歩留率⁹をもとに、S氏とA氏が話し合いながら、それぞれのグループについて日々の感覚で仮に設定した。具体的には、仕事を継続して受注できる既存案は体感として7割であるため、新規で3割以上取る必要があると考え、新規3割を取るための目標を考えた。しかし、会社として細かいデータを取ることをしていなかったため、歩留率は感覚をもとに仮に置いたものであり、実際の値と乖離する部分もあった。S氏、A氏がグループで行った具体的な取り組みは後述する。

図3 旅行会社Xの新規営業プロセスとボトルネック

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21
営業フロー	リサーチ	テレアポ・DM	訪問	見込み化へのアプローチ	見積依頼	仮手配	見積作成	企画書作成	プレゼン	フォロー	稟議	受注・契約	正式手配	内金請求	打合せ	各種書類作成	最終打合せ	手配確認	計上・発券	旅行当日(添乗)	請求・精算
内勤業務	ネットリサーチ	テレアポ・DM作成	セールスツール	会社案内・事例集	ヒアリングシート	顧客管理台帳	パターン別原価	企画書作成	プレゼン資料	メール・電話	再見積書	契約書	決定手配書	内金請求	施設案内	指示書・部屋割り等	打合せ確認書	変更依頼書	DM計上・発券	旅行当日(添乗)	請求書・精算書

①新規営業時間がない

②セールスツールがない→自己作成→訪問準備に時間がかかる

③複数の企画提案を求められる

④受注後の内勤作業が多い

注：提供資料をもとに筆者作成

これらの取り組みを見ていた旅行部の感触としては、受講者が所属するグループにおいて、部下はPMの取り組みに協力することに抵抗があったという。しかし、旅行部から一

⁹ 一般的には、「加工する場合の、使用原料に対する製品の出来高の比率」を指す。営業の場合、営業プロセスにおける1つのプロセスから、別のプロセスまでの進捗率や前進率と同意。

人一人に対して取り組みの意義などを説明したところ、皆が協力して取り組むようになった。特に、R氏が見ている、グループリーダーから部下への指示が、「いくら取ってこい」というような結果にフォーカスした曖昧なものから、「〇〇社から〇〇の売上を出すためには、〇〇の行動を〇件する必要がある」というプロセスについて明確なものになったこともあり、部下がリーダーに付いて行きたいと思うようになったという。グループとして高め合い、徐々に成果向上が目に見えてわかるようになったので、一緒に取り組んでいこうという気持ちに変化した。ただ、S氏、A氏ともに、自身がグループリーダーを務めるグループにおいては影響力を発揮できたが、この段階で支店全体に影響を与えることはできなかったという。

また全社的な取り組みとしては、1期生がPM大学でどのようなことを学んでいるのかを発信するために勉強会を行った。これはPM大学の学びを単発的・局所的なもので終わらせるのではなく、全社的な取り組みとして浸透させるために、受講者だけでなく旅行部（本社）も一緒に学び発信する必要があるという旅行部長の発案により行われた。PM大学の講義がある度に、旅行部のR氏とT氏を中心に勉強会を開き、受講者のほか、団体担当営業部の部長、副部長、旅行部長が参加した。ここでは、受講者による受講内容の発表と、次に起こすべきアクションに向けて抱えている課題や認識の共有が行われた。共有された内容は、団体担当営業部の従業員に向けて発信もされた。このような発信を続けることで、社内でのPMに対する理解や協力が広まったとR氏はいう。受講者であるA氏は、この勉強会の実施により、旅行部がかなり真剣に取り組んでいることを感じたという。

・S氏のグループ [2019年4月～2020年1月]

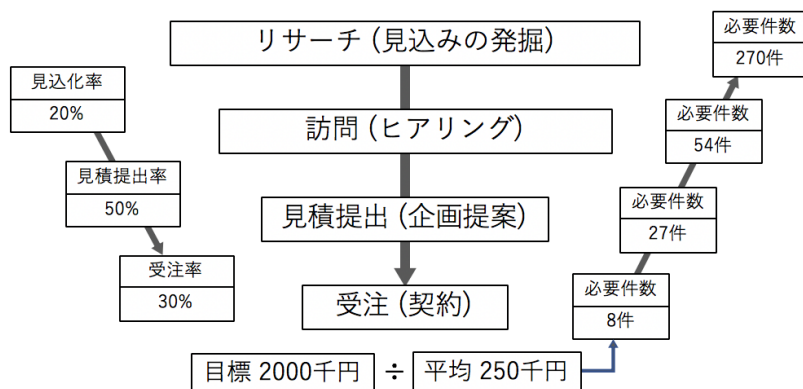
1期生のS氏は、当時東京第一支店において法人担当(計5人)のグループリーダーをしていた。今まではグループのマネジメントの方法について、会社からの具体的な指示や研修というはなかったが、OJTを頼りにするだけでなく、営業プロセスを細分化したものがあつたほうが良いと感じていたため、PM大学受講を通して学べると考えたという。このように、受講者自身も、その他の営業員も若手の離職者の多さや、マニュアルがないことには問題意識を抱いていたため、PM大学受講の背景を受け入れてもらえた。

S氏が所属する東京第一支店においては、①新規営業時間がないという現状は、③複数の企画提案を求められる、④受注後の内勤作業が多いという課題とリンクしている考え、全体にアプローチした。さらに背景には、営業員が個人予算を持ち、グループが単なる個人商店の集まりになっており、同じグループであっても他者には干渉しない状況があったと考察している。例えば、ベテラン営業員はセールスツールを個人で作って活用していたが、それ

をグループや支店などで共有しないため、若手従業員などは②セールスツールがないため訪問準備が難しいという問題に繋がっていた。

まず、PM 大学受講中の 2019 年 8 月に KPI の測定を開始した。具体的には、営業員 4 名で年間の新規営業利益 2000 千円という目標(G)を、一案件あたりの平均利益(250 千円)で割ることで、必要な受注件数(8 件)を逆算した(図 4)。さらに、仮で設定した歩留率をもとに、一年間に必要な見積提出件数(27 件)、見込化件数(54 件)、リサーチ件数(270 件)を逆算して、ボトルネックとなっていた「リサーチ・訪問」、「見込化」、「アプローチ」、「見積提出」について、一人当たりの月目標を立てた。さらに、グループリーダーである S 氏が営業日誌をチェックし、毎月フィードバックを行うことで、今までは既存の仕事に追われて新規営業をほぼ行っていない状況から、新規営業日数や必要件数に意識が向き、新規営業件数が少し増加した。

図 4 S グループにおける KPI の設定 (仮定)

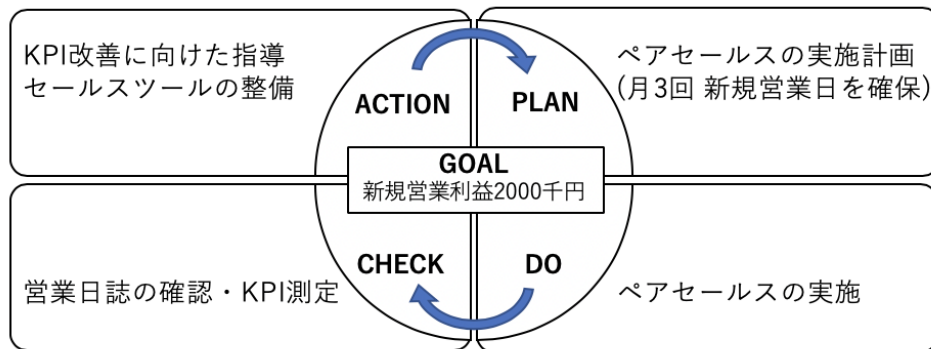


注：提供資料をもとに、筆者作成

さらに、2019 年 10 月以降は新規営業の時間を確保するために、新たにペアセールスを導入して、G-PDCA サイクルを確立した(図 5)。具体的には最終的な目標である新規営業利益 2000 千円(G)から一人当たりの月目標を逆算した 8 月までの取り組みに加え、ペアセールスを行うことで営業日を確保し(P)(D)、営業日誌やミーティングで KPI を測定して上司・先輩がフィードバックを行う(C)ことで、見積提出に繋げる(A)という流れである。ペアセールスは、月替りで決めたペアで営業のスケジュールを設定することで、予定を変更しづらくして、内勤業務にかかる時間を制限する効果を狙って導入した。新規営業件数が大幅に増えたことに加え、新規営業に自信がなく抵抗を持つ部下も、先輩とペアで訪問することで抵抗が緩和されたという。さらに、当初は効率が下がることを S 氏は懸念していたが、2 人

でヒアリングすることで、むしろ 1 人で訪問するより効率よく顧客のニーズを聞き出すことができるなど、実施したメリットが大きかった。フィードバックは、営業員が書いた日報にコメントをするという形で日常的に行い、月 1 回のグループ面談において PDCA のチェックを行った。

図 5 S グループにおける G-PDCA サイクルの確立



注：提供資料をもとに、筆者作成

また担当者が 1 人で全ての業務をこなすのではなく、チーム全体で 1 つの案件を分担し、管理部署とも業務を分担するピールオフ型¹⁰の営業も導入することで、③複数の企画提案を求められる、④受注後の内動作業が多いという課題を改善し、営業利益目標を達成することができた。これは背景として、旅行の企画提案では複数のコースを提案することを求められるが、最終的には 1 つのコースしか採用されないことがある。ベテラン営業であれば、1 つのコースに注力するが、若手の場合は経験が少ないこともあり、複数のコースを作るために夜中まで残業をする光景が度々見られた。若手の負担が重くなりすぎないように、S 氏はグループリーダーとして部下をしっかりと見て、担当者に声がけをして、コース作りをメンバーに割り振るようにした。具体的には、担当者が渾身の 1 コースを作り、担当者の指示(エリアや内容、決定事項の周知)のもと、他のメンバーには時間のある範囲で無難なコースを作ってもらおう。この施策は、分担して手を抜くということではなく、顧客に対するパフォーマンスを維持した上で、営業員の負担を軽減することができる。基本的には担当者は顧客のこ

¹⁰ ピールオフは、「引き剥がす」という意味であり、その人でなくとも実行できるような業務を担当者の役割から引き剥がすことを指す。営業の場合、営業パーソンの様々な業務から、アポ取り、見積作成、納品、集金等の事務作業を引き剥がし、業績に直結する他のコア作業に特化させるやり方である。

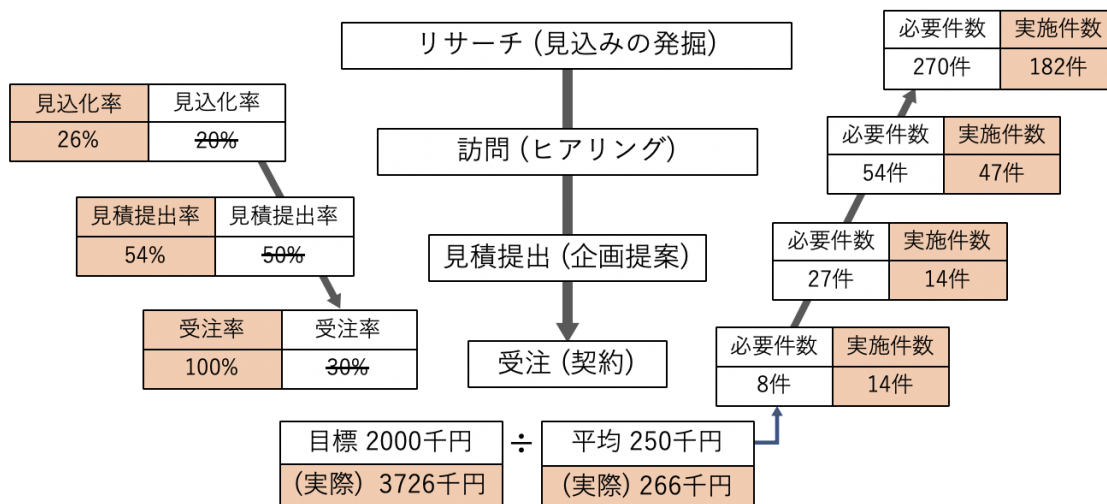
とを理解しており、1 コースに注力するため、ベストのコースを作れることが多いが、担当者のコースが採用されない場合もあった。その際は、若手には未熟な部分を自覚してもらい、次に頑張ろうという話をしたという。グループリーダーとして、若手のことをしっかり見ていくことで、信頼関係ができていったという。

また S 氏は KPI により管理を行う際に、部下に 5 年目以下の若手が多かったため、数字だけを意識してしまうと効果が得られないと考えた。そのため、数字はあくまでも目標を達成するための指標にすぎないということを意識して部下に伝えるようにした。KPI の設定について、今までは目標を意識させることはしておらず、特に積極的に営業活動を行うことで労働時間が増えるという懸念から、抵抗は生じたが、S 氏の部下には若手が多かったためか、とりあえずやってみようという反応があったという。

このような取り組みを行った結果、2019 年 11 月時点で、最終的な目標である新規営業利益 2000 千円(G) (図 6)を達成することができた。グループリーダーが営業日誌をチェックして、営業プロセスの達成度合いを把握することで、KPI を計測し、実際のデータに基づいてボトルネックを発見することができるようになった。また最終的な結果だけでなく、プロセスを重視することで、目標を達成できないときに、どの部分ができていないかを考えるなど、営業員の意識にも向上が見られた。結果として、労働時間に変化はなかったが、業務分担を行うことにより、1 人で仕事を抱え込まずに、グループで共有し相談できるようになったため、メンタル面での負担は軽減できたという。

S 氏は、PM 大学を受講して取り組みを行った感想として、受講当時は手探り状態であったため、部下にどれほど影響を与える話をできるか悩んだという。全ての講義が終わってから成果発表までの半年の間に、学んだことを実際の業務に取り入れて、部下に対して行動をしていった。S 氏は、部下に協力してもらって新しい取り組みを行うというよりは、PM 大学をマネジメントの研修として捉えており、自分の指示の出し方などマネジメントのやり方を変えていったという。今まで S 氏は、部下から質問されるごとに教えていたが、部下がわからない点が WBS のどの部分に当たるのかを、お互いわかるようになり、スムーズに細やかな指示ができるようになった。また部下が躓きやすいポイントが予めわかるようになり、早めにフォローすることで、部下に指示を与える時間が減ったという。さらに、チームで業務分担をする中で、今まで個人がワンオペで行っていた業務プロセスを分解し、目標から逆算して KPI を設定し、業務を標準化することの重要性を実感したという。そのため、(2020 年 1 月時点)今後の課題として、言葉の定義(営業件数のカウント方法や見込み化の定義など)を会社で統一して、正確に KPI を測定し、データに基づく分析が必要だと感じたという。

図6 SグループにおけるKPIの実数(測定)



注：提供資料をもとに、筆者作成

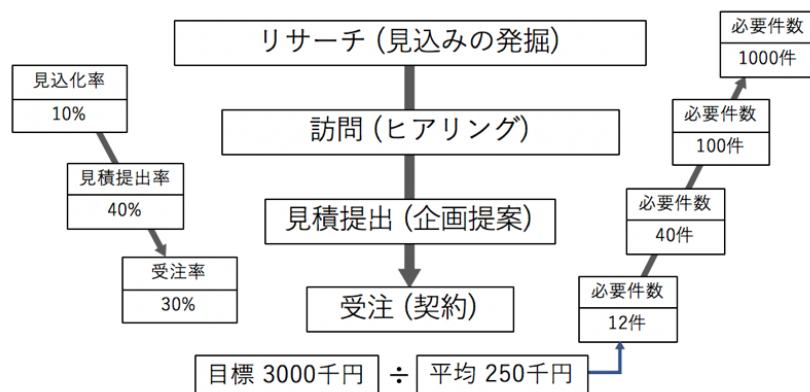
・A氏のグループ [2019年4月～2020年1月]

1期生であるA氏は、当時神奈川第一支店において大学担当(計6人)のグループリーダーをしていた。メールや電話で、旅行部から一方的にこういう研修を受けなさいという連絡が来るのが通常だったため、今回は旅行部から2名が直接来て説明をされたことに、会社の真剣さと今回の取り組みの重要性を感じたという。A氏は話を聞き、PM大学で学べる業務の見える化と標準化のスキルは、自社に欠けていることであり、自身が部下に指導をする際に悩むこともあったので、受講することを決めた。1期生の2名のうちの1人に選ばれ、本社から直々に頼まれたということも光栄だったという。支店長からも名誉なことだと後押しされ、部下からも好意的な反応があった。

A氏は神奈川第一支店において、KPIの設定・測定、およびピールオフ型の実践により営業時間の確保を行った。まず、KPIによる営業管理では、営業員6名で年間の新規営業利益3000千円という目標(G)を、一案件あたりの平均利益(250千円)で割ることで、必要な受注件数(12件)を逆算した(図7)。さらに、仮で設定した歩留率をもとに、一年間で必要な見積提出件数(40件)、見込化件数(100件)、リサーチ件数(1000件)を逆算した。ボトルネックとなっているのは「リサーチ・訪問」とすると仮定し、最終的な目標を達成するために、中間指標となるKPIを算出することで意識付けを行った。また、限られた営業時間を有効に

使うために、業務を分解してピールオフ型の営業を導入した。A氏のグループでは、企画書、行程表、見積作成についてはグループリーダーや支店長が一部請け負い、担当者は空いた時間を活用して電話セールスにチャレンジしたり、受注後のアフターフォローを丁寧に行ったりした。

図7 AグループにおけるKPIの設定(仮定)



注：提供資料をもとに、筆者作成

PM 大学受講中に始めたこれらの取り組みを、2019年11月末に振り返ったところ、契約件数は15件と、目標の12件を上回った(図8)。しかし、実際にデータを集め、分析したところ、本当のボトルネックは、「リサーチ・訪問」ではなく、平均利益率にあるという新たな仮説が生まれた。

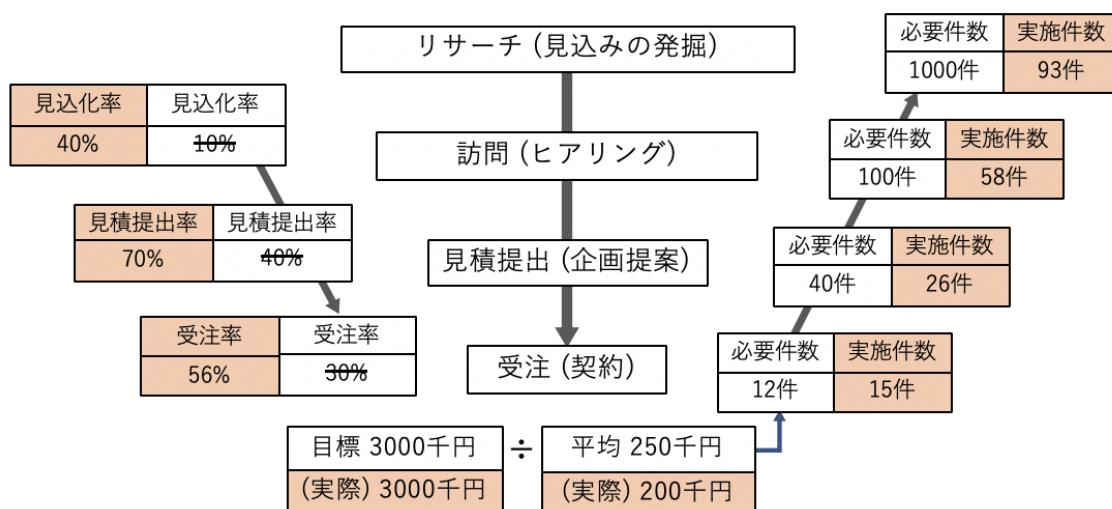
A氏のグループでは、概ねスムーズに取り組みを行えたという。当時属していた神奈川第一支店には長くいたため、新入社員の頃から知っている部下が多かった。そのため、信頼関係が形成されており、グループリーダーとしてPMを導入するに当たり、ぶつかることもあったが、積極的に協力してくれたという。そもそもPMの受講が決まった際に、グループの全員に説明をしたところ、会社を良い方向に変えるきっかけになるという期待が部下にもあったようだ。

ただ、積極的に営業活動を行うことについては抵抗が生じた。しかし、業務のピールオフを行い、営業活動以外の業務負担を軽減したことで、営業員は営業をするという意識を持ってもらえたという。またグループでこうした取り組みを行うことで、自分1人で仕事抱え込むのではなく、周りとの協力して期日内に仕事を終わらせるという意識も強まった。また、業務が可視化されたことにより、今までは仕事を断片的にしか教えていなかったが、仕事全体の流れを若手に理解してもらおうことができるようになった。合わせてセールスの具体的

な方法も若手にわかってもらえるようになり、部下に指示をする時間が短くなったという。

他にも取り組みを行う中で意見が衝突したときは、部下の言い分と自分の言い分をお互い話し合っ、歩み寄るということをした。グループとしては、隠し事をしないというルールを設けていたという。A氏が間違えたときにも、部下に対して間違いを認めて謝ることをした。当時はグループで、デスクが一つの島のようになっていたので、A氏が真ん中にいて、日々の業務の中で部下がよくできたことは皆の前で褒め、できなかったところは改善のためのアドバイスをするようにした。また上司として、部下が困っていたら自分から声をかけて、「困ったら何時でもいいから電話をしてこい」と部下から相談しやすい環境を作ることが心がけることで、良い人間関係に繋がっていたと感じているようだ。会社としても初めての取り組みで、成功するのかわからない中でも、PMの理屈に納得をしてくれたことも協力に繋がったと感じている。

図8 AグループにおけるKPIの実数（測定）



注：提供資料をもとに、筆者作成

3.3.2. 2019年10月期A・B日程 第2期生 [2019年10月～2020年7月]

2019年10月期に、旅行会社Xの第2期生として、計8名の受講が決まった。細く分けると、A日程、B日程の二つに分かれて受講したが、受講時期はほぼ同じであり、取り組みや勉強会も両日程が合同で行っていたため、旅行会社Xでは二つの日程を区別せずに第2期生として扱っていた。

2期生の受講が決まった時には、1期生が行っていた取り組み内容の発信が既に行われていたため、1期生の受講開始時よりはPMが全社的に認知されていた。しかし、受講が決ま

った 2 期生の中には時間を割いて PM 大学を受講することに抵抗があった者もいた。PM の取り組みについて、1 期生の発信があったため一応は知っているという程度で、内容を理解していたわけでもなく、当時は自分事として捉えることができていなかったのだ。また受講期間 6 ヶ月間と、その後の取り組み期間を合わせると、約 10 ヶ月間に及ぶ長期間の取り組みになるため、割いた時間に見合う成果が出るのかと疑問に思う人もいた。

しかし、旅行会社 X が抱えている課題や若手の離職者をゼロにしたいという目標について旅行部から改めて説明を受けた。また PM 大学を受講することで、今までの属人的な教育を脱却し、会社として標準的・統一的な方法で教育・営業をできるための型作りを行い、特に若手従業員に対するマネジメント・スキルを向上させてほしいと言われた。受講者の多くはこのような目的に共感し、実際に受講してみると、学ぶことが多く、異なる支店の受講者と話す機会にもなり、有意義な時間だと感じるようになったという。

2 期生の受講時期は 2019 年 10 月から 2020 年 3 月、取り組みは 2020 年 7 月までの期間で行われた(図 2)。この受講期間は、旅行部主導で行われた「団体担当営業部再構築」の計画段階、また取り組み期間は「団体担当営業部再構築(以下、再構築)」の実施段階と一部重なっている。再構築の詳細は後述するが、2 期生が作った営業の型が、再構築の土台となっていることに留意したい。

2 期生は、PM の考え方を会社の実情に沿ってカスタマイズし、型を作る役割を担った。主に(1)WBS の細分化と(2)営業支援ツールの作成を行った。1 期生の受講時と同様に、旅行部主催で勉強会も開かれたため、ここで団体担当営業部の部長や副部長、1 期生、2 期生などと意見を交わしながら、取り組みは行われた。

(1)WBS の細分化では、1 期生が作成した WBS を整備し、ターゲット業種ごとに詳細な WBS を作成した。まず、1 期生が作成した WBS をもとに、営業職で統一の基本 WBS を整備した。次に、WBS の小項目(注意事項、営業手法など)については、セールスターゲット(法人・教育・大学・スポーツ・招聘・公演など)ごとに細分化した。併せて、WBS の活用を進めるために、ターゲットごとのトークスクリプトヒアリングシートの作成も行われた。これらの取り組みは、2 期生がそれぞれ担当している市場について行った。若手社員でもわかるようなツールを作ることが目的の一つであったため、受講生は所属するグループ内の定期ミーティングにおいて、若手を含む社員と話し合いながら取り組んだ。

(2)営業支援ツールの作成についても、WBS と同様に、2 期生が中心となって若手を含む社員からも意見をもらいつつ、それぞれ担当する市場について作成を行った。USP ツール、テレアポのモデルトーク集、成功事例集、モデルコースの集約、業界用語集、案件終了報告書などの作成に取り組んだ。

これらの取り組みを行う中で、受講生を含め、営業パーソンは、それぞれが蓄積してきたノウハウやスキルを共有する必要があった。しかし、ノウハウ共有について抵抗を示す人はおらず、「人によって様々な考え方ややり方が見えてきて、面白かった」とK氏は話している。抵抗が生じなかった背景として、「今までは、スキルや経験を共有する場所や方法がなかったが、もともと共有したいという気持ちを持っている人が多かったのではないか」とH氏は分析している。

2期生による取り組みの結果、営業の型が形になり始め、再構築に向けた土台ができあがった。受講生は、ツールを作成する中で、業務の可視化、標準化が進み、今までよりも的確に指導することができるようになったという。

・M氏のグループ(支店) [2019年10月～2020年7月]

M氏がいた東北支店では、支店長である自身を含めて5人という小規模な組織であったため、もともと信頼関係があった。しかし、取り組みを行う中で、支店内でPMの考え方を受け入れてもらうのに苦労することもあった。やはりPM大学を受講している人と、そうでない人とは、意識の違いがあり、特に受講生自身も受講当時は考え方を理解しきれていなかったため、PMの意義や有用性を完全に理解してもらうのは難しかったという。また当時は営業支援ツールなどが不完全な部分もあり、受講していない人は新しいPMの取り組みよりも目の前の仕事を優先する傾向にあった。

さらに、受講生を中心にこれらの取り組みやツール作成を行ったので、負担が大きいとM氏は感じたようだ。何が正解かわからない中の取り組みであるため難航したが、目標意識が共有されていたため、時間をかけて成し遂げることができた。

・H氏のグループ [2019年10月～2020年7月]

H氏は、先述のとおりイベントセンターのグループリーダーとしてPM大学を受講した。このイベントセンターは、他の支店とは異なる立ち位置であり、海外案件(インバウンドとアウトバウンド)を主に扱っている。H氏がリーダーを務めるグループは、一般の旅行者を対象とするのではなく、海外からの外国人の招聘案件を専門的に担っている。例えば、海外から来日した音楽家が全国公演を行う際に、旅行業務に関わる部分(国内の宿泊、移動)を担うという業務内容になる。これは、外国人旅行センターの頃から扱っている案件である。もう一つのグループは、大学の海外留学に関わる業務を担っている。

海外の招聘案件を扱うHグループには、当時4名が所属していた。ここでは、イベントセンターに特有の業務内容から、もともとグループ内で業務を分担する風潮があったとい

う。まず、数十年にわたり、支店全体で予算を下回ることがほぼなかったため、個人予算の達成だけに駆られることが少なかった。さらに、一つ一つの案件が大きく、一人で全てをこなすことは難しかった。そのため、この支店ではPM 大学受講以前から、一つの案件を2、3名で共有して取り組むこともあった。

H氏は旅行部からの指示で、2019年10月からPM 大学を受講することになった。受講前は、1期生の資料を見たことはあるものの、内容をあまり理解していなかったため、長い時間を割いて受講することに抵抗があったという。しかし、実際にPM 大学を受講してみると、マネジメントに関する考え方が良い方向に変わった。

PM 大学受講に際し、WBSやPMの考え方が必要な理由をメンバーにも説明した。メンバーとしても今まで業務プロセスが見えていないことにやりづらさを感じており、取り組みを行うことで業務プロセスを可視化できる上に、業務負担の軽減にもつながるので、反発はなかった。グループに若手しかいないことも、抵抗が少ない要因になったという。

営業の型作りに関しては、旅行部が主催する勉強会でアドバイスを受けながら行ったが、大元の案はH氏がグループを巻き込んで主体的に取り組んだ。例えば、WBS、セールスツールの作成では、若手が使いやすいものになるように、若手からの意見を積極的に取り入れたという。また上述の通り、この支店・グループでは、個人予算の達成に過度なプレッシャーを感じることなく、以前から一つの案件を複数人で分担して取り組むことがあったため、自分の経験や考え方を共有することに抵抗を示すメンバーもいなかったという。

PM 大学の取り組みや、再構築の結果、チーム内での業務分担がしやすくなったとH氏はいふ。H氏の支店、グループでは、業務を共有して行うことが以前からあったとはいえ、やはり個人予算に囚われてしまう部分もあった。自分の予算達成や成績のために、他の人の業務を手伝うより、自分の仕事に時間を割きたいと思う意識もあったという。しかし、PMの考え方が導入され、チーム制に移行したことによって、チーム全体で一緒に取り組むことで、数字の底上げができるという意識が芽生えた。これは、各人の業務負担が軽減されることにも繋がった。全体的には良い変化が起きているが、個人予算が無くなったことにより、数字を達成するという意識が低下したことをH氏は懸念している。

H氏のチームでは、業務を行う中で、作成したツールを改めて見ることは少ないそうだ。もともと招聘は少人数で担当しており、メンバーとコミュニケーションを頻繁に取っていたこともあり、今も支店内で密にコミュニケーションを取りながら、連携して業務を行っている。ツールを作成する段階で、メンバーも一緒に取り組んだため、そこでノウハウやスキルが共有され、理解が進んだという。

・K氏のグループ

K氏は、東京第二支店のグループリーダーとしてPM大学を受講した。K氏がリーダーを務めるKグループは、K氏のほか、若手従業員(入社5年以内)4名が属しており、法人および大学市場を担当していた。

K氏は、旅行部から受講の話があったとき、一期生の取り組み内容について詳しく理解していたわけではなかった。しかし、旅行部から説明を受ける中で、今までは営業の仕方を本人任せにしていたのが、会社としてのルール作りや業務の標準化に本気な姿勢を感じたという。PM大学を受講していないメンバーが多くいる中で、K氏は学んだことを先駆けて体現しようと考えた。

グループ内で取り組みを推進する中で、表立った反発はなく、若手は新しいやり方を一緒に実践してくれた。しかし、ベテラン社員には確立された自分の営業スタイルがあるため、K氏の意図することを理解しても、なかなか動いてくれなかった。そのため新しいスタイルに変えてもらうのに苦労したが、K氏と少しずつ話し合いをしながら、少しずつ協力を得ることができるようになった。

PMを導入して業務の可視化、標準化を行った結果、チームで抱えている問題点を指導したり、部下の仕事の改善を依頼したり、指示したりする際に、ツールを活用して的確にできるようになったという。若手社員は、できあがったマニュアルを活用してセールスを展開できるようになり、以前より早く成長しているという。そのため、ベテラン社員が難しい案件を担い、若手は易しいものを担当する、という従来のやり方を脱却し、最近では若手でも難しい案件を前向きに取り組むようになり、実際に成果を上げることができているようだ。さらに、若手も早期に戦力化することやチーム制の移行に伴い、チーム内の業務負担が平準化したという。ただし、チーム制に移行して評価基準が変わったことについては、チーム、支店から不安の声があるようだ。K氏は、チームリーダーがメンバーの力量を見て、的確な役割分担をしていくことが必要になるという。

3.4. 団体担当営業部の再構築

PM大学の考え方や、受講生が作成した営業の型が土台となって、本社組織である旅行部主導で2019年10月から2020年3月までに団体担当営業部再構築の計画が立てられた(図2)。その後、2020年4月から再構築の実施段階に入り、2021年4月からは取り組み主体が団体担当営業部に引き継がれて本格的に新たな体制への移行が行われている。この計画は2023年までの3ヵ年計画であり、現在も進行中である。再構築の目的は若手従業員の離職率を下げることであり、そのためにPMの考え方や営業の型を組織全体に浸透させる取り

組みである。PM の導入により、特にリーダーのマネジメント能力を向上させることで、再構築の最大のポイントであるチーム制への移行をスムーズに実現させることを狙った。

再構築の計画段階は、旅行部が主導して、PM 大学受講生も関わりながら、チーム制への移行準備を行った。具体的には、(1)統一的な顧客分析基準の作成、(2)顧客優先度に応じたセールス行動の定型化・定量化である。

まず、(1)統一的な顧客分析基準を作成について。各顧客について「継続性、利益、利益率、拡大可能性、効率性」の項目で評価し、客観的なデータに基づき顧客優先度を6段階に分けるようにした。この項目は、旅行部が選定した。

次に、(2)顧客優先度に応じたセールス行動の定型化・定量化では、新規営業に必要なセールス行動を目標から逆算して4ステップに分解し、ステップごとに顧客優先度に応じたセールス手段や目標案件数、リーダーの同行頻度を定型化・定量化した。これにより、ステップごとに統一的な基準でKPIを測定でき、情報共有がしやすくなる。各社員のボトルネックを早期発見することや、チーム全体で一案件を担うことができるようになった。

これらのツール、型は、後述する戦略ミーティングと併せて活用することで、同行営業の有無、同行頻度などを統一的な基準で決定し、優先度や営業資源投下の属人性を排除することが図られた。これにより、セールスしやすい顧客ではなく、セールスしなければならない顧客に対してセールスを強化するという意識をチームで共有できるようにしている。

しかし、再構築の実施が始まった2020年4月は、ちょうどCOVID19の感染拡大に伴い緊急事態宣言が発令された頃である。観光業界の売上は前年比98%減となるなど、旅行会社Xも大打撃を受けた。従来通りの営業活動や新入社員の研修ができない厳しい状況であったが、平時よりも時間が取れることをチャンスだと捉え、再構築の準備・実施に注力した。具体的には、PM 大学受講生を中心に、作成したマニュアルやトークスクリプトのブラッシュアップ、これらの活用を定着させるためのロールプレイング(以下、ロープレと略す)の準備などに取り組んだ。その結果、トップフォーマーのノウハウを詰め込んだ営業支援ツールができたという。

その後、2020年7月頃に、チーム制への移行の準備として、まずはPMの考え方や営業の型を組織全体に共有するためのオンラインセミナーが旅行部の主導で行われた。これは若手、ベテラン、グループリーダー向けに分かれており、ほぼ全社員が受講した。さらにセミナーでの学びを実践に移すためにロールプレイングを実施した。ロールプレイングは、今まで行ったことがなかったため、旅行部が号令をかけたところで全社員が取り組んでくれるのか不安だったという。しかし、ロープレ実施の前に、ロープレの場面設定や役割などを具体的に説明するオンラインセミナーを実施、実施後にはPM 大学受講者や旅行部の人が

フィードバックする機会を設けたり、模範的なロープレを紹介した振り返りのセミナーを実施したりするなど、手厚くフォローを行った結果、全3回実施されたロープレは予想外にうまくいった。PMの導入に批判的だったベテラン社員も若手を巻き込んで積極的にロープレに取り組んだり、その後も継続的にロープレに取り組む支店があったり、社員が協力して積極的にロープレに参加したのだ。トップパフォーマーのノウハウを全体に浸透させる取り組みとなり、ロープレによって若手が短期間で成長したこともあり、好意的に受け入れてもらえたようだ。また全社的にロープレを実施することで、首都圏と地域支店とが情報共有することができ、営業手法の標準化や考え方の方向性を一致させることができた。

さらに、2020年9月には、2020年度採用の新入社員の配属が決まった。このタイミングで、1期生のA氏も関わり、実践さながらのロープレ研修を1カ月間行った。新人は、コロナ禍に入社してから自宅で自主勉強をする期間が長かったため、営業に出たいという気持ちが強く、積極的に取り組んでくれたという。また他の店舗の新入社員とロープレ大会を実施し、そこで評価を受けたことも、新入社員のモチベーションに繋がったという。社員からは、「自主研修だとわからない部分が多かったが、営業に行けない中でもシミュレーションができたので良かった」という声や、「あの時のロープレ研修のおかげで今の営業に繋がっている」という好意的な意見があった。

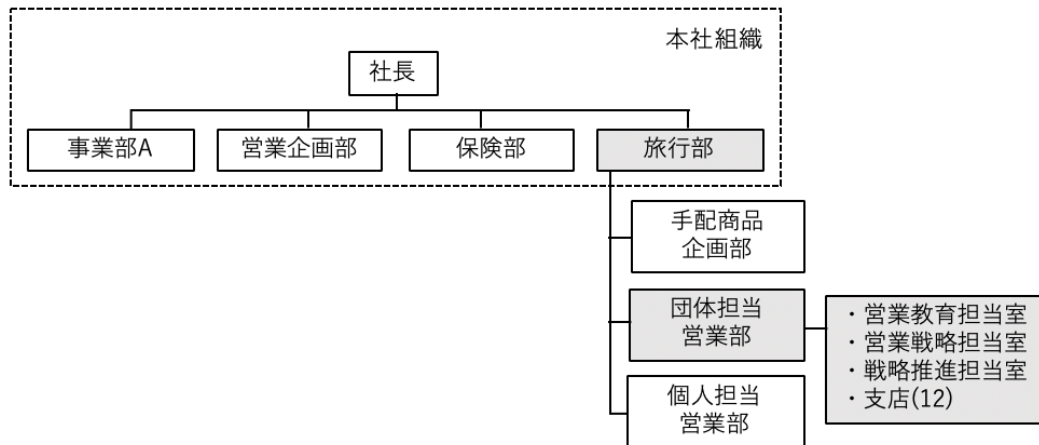
その後2021年4月から、旅行部から団体担当営業部に取り組みの主体をバトンタッチして、PMの考え方をさらに浸透させるべく、会社全体として本格的に動き始めている。本社組織である旅行部が早めに手を引くことで、現場の営業員の主体性を損なわないようにしたのである。これにより、団体担当営業部の中で、PMの取り組みを自分事として捉え、「自分たちで現状を変えていく」という意識が強くなったという。2021年4月に始まった大きな取り組みが、チーム制への移行と、団体担当営業部の組織改変である。

まず、チーム制への移行について。以前は支店の中に、同じ市場を担当とする3から5人程度の「グループ」があったが、営業の属人化や顧客の囲い込みが見られ、個人商店化した人の集まりだったという。しかし、PM導入の背景にもあるように、個人商店の集まりでは会社の未来がないということで、グループを新たにチームとして再編した。具体的には、個人予算を撤廃してチーム予算を設けることで、チーム全体としての目標を達成するための個人の役割を考えるように変化した。チーム全体の役割は営業戦略担当室から戦略が伝えられるが、チーム内の役割はリーダーが判断している。これに伴い評価制度も変わった。具体的には、個人目標ではなくチーム目標の達成度合いが評価の主軸となった。新入社員については、WBSの理解とKPIの達成度合いで評価する。個人予算を達成すれば良いという考え方から、チーム予算を達成するために上司と部下がしっかりと関わりあうような仕組みになっており、同じチームの中で、不得意な分野について補い合ったり、ペアセールスに行

ったり、という良い変化を少しずつだが作り出せている。

チーム制への移行に伴い、団体担当営業部の組織改変も行われた(図9)。社内研修を担当する「営業教育担当室」、戦略立案を担う「営業戦略担当室」、案件取得に特化した「戦略推進担当室」が新たに設けられた。

図9 旅行会社Xの組織図(2021年4月時点)



注：インタビューとX社ホームページに基づき、筆者作成

まず営業教育担当室には2期生のM氏が配属され、PMの考え方に基づく研修を整備、実施している。研修は、階層別(リーダー/サブリーダー/入社6年目以上/入社5年目以下)に分かれている。リーダー研修では、PMの考え方について勉強をしており、具体的には「目標から逆算する」という課題について、それぞれのターゲットに即した形で実践している。改革の中で新しくできたサブリーダーというポストの研修では、アフターコロナを見据えたWBSの再構築を行っており、チームで実践して3月の段階で成果の検証を行う予定だ。入社6年目以上の研修では、ロープレの台本作りを中心に勉強会を行っている。入社5年目以下は、ロジカルシンキングについての外部研修を取り入れているという。各自(各年次)の目標を明確にして研修を行うことと、それが全社的に行われていることにより、若手営業員にとって数年後の自分が想像しやすい環境となっている。また全社的にPMの考え方に基づく研修を行うことで、受講生がいる支店/チームとそれ以外とで、温度差が生まれないようにしている。なるべく現場に即した、現場にとって良い研修内容となるように、工夫をして、繰り返し改善のプロセスを実施している。研修体制の整備をする中で、M氏が自身の経験から意識しているのが、「一緒に」というキーワードだという。新しいことを始めるときには、反発は生じるが、若手もベテランも「一緒に」考え、「一緒に」学んでいく、という意識を持つことが鍵になると感じているようだ。組織の雰囲気はチーム制への移行により良い方向に変わってきているが、若手が上司に相談したいことがあっても、上司が忙

しそうにしていると声をかけづらい、1人で抱え込んでしまう、ということがまだあるという。そこでチームリーダーやM氏自身や、若手が、「一緒に」という意識をできれば、声がけやコミュニケーションが取りやすくなり、チームとしての運営もうまくいくようになると考えている。そのため「一緒に」というキーワードはPMの考え方を浸透させていく中で、何度も繰り返し伝えるようにしている。

営業戦略担当室では、戦略を立案し、そこから各支店、各チームに降ろしていく。従来は各支店に営業方針を任せていたが、PM大学の学びを経て、チーム戦の重要性やそのために戦略を全社的に練ることの重要性に気づき、設立された。このような体制にすることで、チームリーダーと営業戦略担当室との間に縦の繋がり、流れができ、全社員が同じ方向を向けるようになってきた。他にも、営業戦略担当室のもとで戦略ミーティングを実施することで、営業の仕方(どのターゲットを攻めるか)という相談をできる窓口としての役割も果たしている。

最後に戦略推進担当室は、スポーツチーム、地域コミュニケーションチーム、海外チームから成り、得意分野(スポーツ、地域行政・自治体、海外)を持つトップの営業パーソンが集まっている。ここでは、トップ営業が案件を取得し、現場のチームに引き渡すという業務の分担を行っている。これにより、今までは限られた案件しか取れなかったのが、分担をすることでトップ営業が案件取得に集中できるようになり、大きく拡販できるようになった。

さらに、チーム制を支えるために、団体担当営業部と本社との連携も進んでいる。本社組織にも営業企画部が新設され、本社側が営業をフォローする体制が整備された。

また旅行部内にあった手配部が手配商品企画部と名称を改め、宿泊、移動に関する手配を一括して受け入れる体制を整えている。これにより、旅行部が営業の業務に関わるようになり、今までは営業員が全て行っていた業務の一部(営業後の手配業務など)を、旅行部にピールオフできるように変わってきた。このようにチームをも超えた分担ができるのは、業務プロセスが可視化されたことによる成果である。現段階では、新しいやり方が始まったばかりなので、現場で行った方が早いという場合もあるが、現場の業務負担は軽減されてきたという。他にも、最近では支店間の連携も行われるようになったという。今までは一つの支店で完結する案件がほとんどであったが、最近では、戦略ミーティングで決めたターゲットに対してチームで取り組むことで、個人商店と化していた頃と比べて規模の大きな仕事が増え、支店間で情報交換をしながら運営を行う案件数が増えている。支店間の情報交換においてハブの役割を果たしているのが、旅行部だという。このように、新しい体制への移行により、社内全体でコミュニケーションが増えた。ただ情報共有の仕方には改善の余地がある。現在は新体制への移行途中なので、整備が追いついていない部分もあり、情報共有の方法とツールについては、今後も取り組みが必要だという。

2021年度の業績としては、東京オリンピックが開催され、夏期は大会関係の需要が増えた。現在(2021年10月時点)は、状況が改善して、仕事が増えているものの、企業研修や教育旅行等は中止や延期が続いている。このような状況下でも、スポーツ、自治体との業務受託案件、今後の海外旅行解禁を想定した施策に重点を置き、若手育成やPMを生かして取り組みを継続している。コロナ禍での新たな取り組みの例としては、オンラインでのツアーなどを行っている。このような新しい取り組みでは、若手の発想が役に立つ局面もあり、ベテランの知識に頼ることなく新事業を提案するなど意欲的に取り組んでいる。このようなオンライン・イベントのニーズが増えている一方で、PM大学受講時に作成した営業の型やセールスツールは、コロナ禍を想定したものではなかった。しかし、営業パーソンからは、「コロナ禍で顧客ニーズが変わったため、営業の型を更新していく必要がある」とした上で、「型が存在したことで、事業環境の変化にも、大きな混乱がなく対応することができた」という意見があった。現在は、オンライン・イベント対応のセールスツールについて、PM大学の受講生が主体となって、旅行部と話し合いをしながら拡充を進めている。

3.5. 取り組みによる変化

PMの考え方を導入したことによる大きな変化は、営業プロセスが可視化されたことである。今までは上司から部下への指示は感覚的で、最終的な売上・利益・ターゲットなどによる管理が主になっていた。しかし、営業プロセスが可視化され、PMの考え方に基づき、目標から逆算して具体的な指標で指示が出せるようになった。また業務の可視化により、若手が抱える問題を上司と共有できるようになり、若手社員が仕事を進めやすい環境になった。さらに、業務が可視化、標準化されたことで、再構築の最大のポイントであるチーム制への移行が可能になったと言える。その結果、一人で業務を抱えるのではなく、チーム全体で担当することにより、声かけなど職場の雰囲気が変わり、営業員のモチベーションが向上した。M氏は、「今まではコミュニケーションを取れていると勝手に思っているだけで、実はうまく取れていなかった。PMを導入することで、何かを一方向的に指示するのではなく、一緒に話し合って何をするかを互いに納得できる形になるようにコミュニケーションを取れるようになった。会話が生まれ、互いに向かう方向性が一致し、全てが正しい方向に向かっていく気がする。」と話している。このように、若手とベテランが世代を超えて共通言語を持ち、同じ方向性で考えられるようになったため、全体的に信頼関係が構築されたようである。また旅行部のR氏の感触としては、PMに対する考え方や、新しい営業のやり方に対する意識が社内全体で良い方向に変わってきている。旅行部門の保険部や、個人担当営業部門からも、PMの導入について前向きな考えが出てきたという。

PMの導入に旅行部が積極的に関わったことも大きな意味を持つ。A氏は、PM大学受講時に開催された勉強会に旅行部のトップ・マネジメントが参加していたことで、この取り組

みに対する本社の真剣な姿勢を感じたそうだ。このような旅行部の姿勢を見た従業員からは、営業員が抱えている課題について、本社が本気で考え、変えようとしていることへの期待感が高まっているという。また、以前は旅行部が何をやっている部署なのかわからないという現場の声が多かったが、PMの取り組みの中で、印象が変わったという。団体担当営業部、つまり現場の営業員がどうしたら仕事をしやすいのかを考えつつ、全体の方向性が分散しないように統制している、ということを感じたそうだ。

ただ、考え方を浸透させるには、まだ時間がかかるとM氏は話している。やはりPM大学受講者と受講していない人とでは意識に差があるし、教育体制や組織体制としても整備をしている途中なので、「やらなくても済むならやらない」という考えの人も一定数いるという。1期生のS氏も、受講生はPMの考え方を理解できているが、受講していない人だと、目に見えた成果が出ないと理解を得るのが難しいだろうという。社内でもPMの考え方自体は評価されているが、顧客に合わせてオーダーメイドの対応をする旅行業務では、PMの手法をそのまま応用できない部分もあるため、苦勞することもあると話している。現段階では仕方がないことだが、団体担当営業部の体制を変えていく中で、考え方の方向性をより一致させていけるよう、M氏は後述する研修体制の整備に取り組んでいる。

また、若手の離職者をゼロにする、という当初の目標については、コロナ禍の厳しい事業環境もあり、現在も取り組みの途上である。しかし、営業の型に基づく全社的な教育体制の整備が進んだことにより、若手も以前より仕事を進めやすく、成果を出しやすくなり、若手のモチベーションが向上したという。上司がそれぞれの考えを押し付けるのではなく、会社全体で統一されたマニュアルに基づき教育をしてくれるということが、若手に響き、若手が離職を思い止まった例もある。また、業務の可視化やチーム制の導入などにより、若手はわからないことを上司に聞きやすくなり、周りも若手をサポートしやすい体制に変化している。経験が重視されてきた営業組織の中で、若手が新しい企画を提案できるようになったというのは、取り組みの成果と言えるだろう。

PM大学を受講したメンバーについては、社内での人材価値が向上し、重要な存在になっている。受講生8名のうち7名はグループリーダーという立場でPM大学を受講したが、今では4名が支店長に昇進して、PMの考え方を活かした支店運用をしている。もともと支店長として受講したM氏についても、現在は団体担当営業部の営業教育担当室に所属して、PMの考え方を浸透させるための研修整備という重要な役割を担っている。

4. ディスカッション

本事例は、若手の離職者の増加など、組織内で抱えていた問題を解決するために、組織変革に着手し、最終的には組織構造の大幅な見直しや、新しい仕事の進め方の定着させる段階まで到達している。そのため、現段階では、旅行会社Xは組織変革に成功していると言えるだろう。

組織変革を行う上で、ドライバーとしての役割を果たしたのが、外部から導入したプロセ

スマネジメントの考え方、つまり業務を標準化する取り組みである。営業業務を標準化することで、若手でも仕事をしやすくなる、統一的な方法で営業活動ができるという一次的な成果だけでなく、副次的な効果も得られたことが鍵となっている。

具体的には、業務が標準化されることで、(1)組織内に共通言語が形成され、縦のつながり、横のつながりが強くなり、会社としての方向性、考え方が一致するようになった。これにより、組織変革の意義や、今後のビジョンを組織内で共有しやすくなり、組織変革を後押ししたと考えられる。また(2)チーム内でも、共通言語ができたことで、わからないことを共有しやすくなったり、経験が重視されてきた営業組織内で若手が積極的に企画提案できるようになったり、変化が見られた。このような行動の変化から、旅行会社 X では心理的安全性が形成されたと推測できる。業務の標準化によって共通言語が形成されたことで、組織内で多義性が減少し、ミスコミュニケーションへの不安が軽減されたことが、心理的安全性の形成につながったと考えられる。また、心理的安全性は、もともと組織変革の文脈で、変化に対して個人が安心して対応できると感じる程度として提唱されている(Edmondson, 1999)。これを踏まえると、心理的安全性が形成されたことで、組織変革に伴う抵抗が緩和され、変革が押し進められたと考えることができる。このように、組織変革の一環として行った営業プロセスの標準化が、思いがけない副次的な成果をもたらし、組織変革をドライブしたと言えるだろう。

旅行会社 X では、業務の標準化が概ね達成されたタイミングで変革実現の鍵を握る「跳躍」¹¹が起き、今後は組織変革が順調に進んでいる段階にあると考えられる。しかし、厳密には組織変革の途上にあるため、組織変革の最終的な成否については、今後も継続して観察する必要があるだろう。

参考文献

安藤史江, 浅井秀明, 伊藤秀仁, 杉原浩志, & 浦倫彰 (2017) 『組織変革のレバレッジ-困難が跳躍に変わるメカニズム』 白桃書房。

Edmondson, A. C. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350-383.

Edmondson, A. C., & Lei, Z. (2014). Psychological safety: The history, renaissance, and future of an interpersonal construct. *Annual Review of Organizational Psychology & Organizational Behavior*, 1(1), 23-43.

¹¹ 安藤 他 (2017) は、組織変革に関する先行研究で得られた知見をまとめ、組織変革プロセスの「準適応 (変革準備) フェーズ」と「変革実現フェーズ」とをつなぎ、その転換点となるものを「跳躍」と呼んでいる。「跳躍」以降は、組織変革に向けての変化が質的にも異なる加速度的ものになり、これが組織変革の実現も可能にしようと述べている。

Schein, E. H., & Bennis, W. G. (1965). *Personal and organizational change through group methods: The laboratory approach*. New York: Wiley.

Schein, E. H. (1985). *Organizational culture and leadership*. John Wiley & Sons.

山城慶晃 (2018) 「営業における組織能力向上: 組織ルーティンの形成とその移転 (特集「新しい営業」の科学)」 『一橋ビジネスレビュー』, 66(3), 50-61.

PM 大学や関連用語の説明は、SBS により提供された資料を参考にした。