

MMRC
DISCUSSION PAPER SERIES

No. 564

即興性の高い業務における生産性向上のメカニズムの解明
—企業 A の営業組織の事例分析—

東京大学大学院経済学研究科修士課程
松林 臣

2025 年 1 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>

即興性の高い業務における生産性向上のメカニズムの 解明

—企業 A の営業組織の事例分析—

松林 臣

東京大学大学院経済学研究科修士課程
jinmatsubayashi@g.ecc.u-tokyo.ac.jp

要旨：

本稿では、属人的営業を実施していた企業 A の営業組織における標準を設定し行動を修正することで成果向上を目指す手法（プロセスマネジメント）の導入事例を取り扱う。プロセスマネジメントをもとにした営業へと組織全体の行動パターンを変化させることを目指し取り組んだ4年間の活動について、詳細に記述する。各年の取り組みの特徴と成果をもとに、営業組織の変革に不可欠な要因を探る。そして最後に、ルーチンを組織内のアクターが即興的に対応する中で創造・維持される行動パターンとして再概念化したルーチンダイナミクス (Feldman & Pentland, 2008) の観点からこの事例を議論する。

キーワード：営業、標準化、横展開、ルーチン、ルーチンダイナミクス

Understanding Productivity Improvement Mechanisms in Highly Improvisational Work: A Case Study of Company A's Sales Department

Jin Matsubayashi
Graduate school of Economics, University of Tokyo
jinmatsubayashi@g.ecc.u-tokyo.ac.jp

Abstract:

This paper reviews a sales organization (Company A) that implemented a standardization process known as Process Management. It details the organization's four-year journey to transition from one pattern of actions to another, guided by the principles of Process Management. Each year's activities and their respective outcomes are analyzed to identify key factors that contribute to achieving the desired espoused pattern of actions. Finally, the case is discussed through the lens of Routine Dynamics (Feldman & Pentland, 2008), which reconceptualizes routines as patterns of actions emerging from actors' improvisational behaviors.

keyword: Sales, Standardization, Horizontal deployment, Routine, Routine Dynamics

1. はじめに

営業は、暗黙的かつ属人的であることから標準化が難しいと考えられてきた（山城,2018）。本稿ではそのような営業の特徴に反して、属人的な営業からの脱却を試みた取り組みを扱う。

物流会社 A（仮称¹）の営業組織は、堅調な売上を維持していたものの、育成などに課題を抱き、5年間に渡り、プロセスマネジメントという考えのもと、新しい営業スタイルの構築・浸透に取り組んでいる。具体的には、2019年に第一営業部、第二営業部のそれぞれの部長が、外部の民間異業種交流型の研修プログラムに参加し、第一期生として属人的な営業からの脱却を目指す手法を学び持ち帰り、本社営業部にその知見を浸透させ、その後翌年以降、第二期生から課長職クラスのメンバー、第三期生以降は管理職以外のメンバーが、取り組みを継続し、営業部全体の営業活動の変革を実施している。

しかしながら、組織変革は容易ではなく、特に部全体への浸透において多くの困難を伴った。外部研修の受講者の間では新しい営業活動が浸透していったが、それ以外のメンバーへの浸透については難航した。しかし、取り組みを継続する中で、部内の営業スタイルは段階的に変化の兆しを見せている。本事例は、各受講生の活動を詳細に分析することで、営業本部内における新しい営業スタイルの浸透過程、そして浸透に影響を与える要因を観察できる希少な例である。

本稿では、物流会社 A の組織変革の過程を詳細に記述することで、いかに属人的な営業からプロセスマネジメントを元にした新しい営業が社内に浸透していったのかを考察する。最後にディスカッションでは、ルーチンダイナミクス (Feldman & Pentland, 2008) の観点から本ケースについて分析し、組織内で新しいルーチンが浸透していく過程やまた阻害する要因について議論する。

¹ 本稿にて今後登場する、物流会社 A の部門名や事業名、そして担当者はすべて仮称であり、実際の名称とは異なる。

2. 物流会社 A の事例概要

2.1 プロセスマネジメント大学（PM 大学）とは

本稿で A が受講し、A の組織変革に中心的な役割を果たした「PM 大学」は、ソフトブレーン・サービス株式会社（以下、SBS）が運営する民間異業種交流型の研修プログラムである。このプログラムでは、科学的な組織営業手法「プロセスマネジメント²（以下、PM）」についての知識やスキルを全 6 回にわたる講義を通して学ぶ。具体的な内容は、初回の講義テーマ「行動分析」では、営業プロセスの可視化の考えや業務の効率化と手順化のための手法として、WBS³や G-PDCA サイクル⁴を学ぶ。次に、「目標からの逆算」をテーマに、KPI⁵の設定やセールス標準プロセス設計、マネジメントポイントの設計に取り組み、3 回目の「営業戦略立案」では、自社独自の強みである USP⁶を見つけ出す作業が行われる。4 回目では「売れる仕組みづくり」をテーマとして、営業プロセス全体に基づいたマーケティング戦略を学習し、5 回目の「営業トーク型作り」では、トップ営業マンのスキルを分解して手順化する 5 ステップ 70 スキル⁶を学ぶ。そして最終講義である第 6 回では、「トレーニング」に焦点を当て、営業手法を定着させるためのロールプレイングや成功例の共有方法についての講義を受ける。

以上の講義に加えて、受講企業は、受講開始から最終発表までの約 1 年間の期間中、自社の組織において PM 大学で学んだ手法の実践が求められる。講義は SBS が行うが、PM 大学は受講企業に営業改革を進めるためのノウハウを提供するのみで、実際の取り組みは各企業の責任で進める。つまり、PM 大学の受講企業は、PM 大学で学んだ知識をもとに、受講者が自社の営業活動を可視化し、標準化を進め、組織全体で実践を通じて営業プロセスを改善していく。

2.2 企業概要

本ケースの対象企業である株式会社 A（以下、A）は、親会社に B 株式会社（以下、B）を持つ、創業 60 年以上の部品の保管、輸送、フォワーディング、商品販売を一貫して行う総合物流企業である。2024 年 3 月期の売上高は、1000 億円を超え、従業員も数千名を抱える企業であり、国内屈指の物流企業である。企業の強みは、国内外の広範な物流ネットワークをベースに、品質にこだわった製品やサービスを、高度な専門知識と組み合わせ、提供できるという点である。企業内の営業部において、属人的な営業スタイルに問題意識を持ったことから、2019 年に第 1 回目の PM 大学を受講後、属人的な営業スタイルからの脱却を目指して毎年受講を続けており、2024 年時点で第五期生が取り組みを実施している。本研究は、第四期生までの取り組

² プロセスマネジメントとは、営業活動のプロセスを分解・可視化し、標準化することで最終的な成果を最大化するマネジメント手法である。この手法により、計画・実行・計測・分析・改善（G-PDCA）が容易になり、目標に到達するまでの各段階を管理できる。

³ プロセス分解構造（Work Breakdown Structure）を意味する WBS は、目標達成に必要な作業を細分化し、実行計画を立てるための手法である。これにより、誰がどの作業を担当するかが明確になり、進捗状況の把握が容易になる。WBS は業務の可視化を促し、組織のパフォーマンス向上に貢献する。

⁴ G-PDCA は「Goal（ゴール設定）」、「Plan（計画）」、「Do（実行）」、「Check（検証）」、「Action（改善）」の頭文字を取ったプロセスであり、目標を達成するためのサイクルを表している。このプロセスを繰り返すことで、業務の効果を高めることが可能である。

⁵ KPI（Key Performance Indicator）は、目標に到達するための業務プロセスの進捗を評価する指標であり、特に重要な指標を指す。KPI を設定することで、組織や個人がどの程度目標に近づいているかを把握し、計画の修正や改善がしやすくなる。

⁶ USP（Unique Selling Proposition）は、他社にはない自社の強みや差別化ポイント、つまり競合優位性を指す。

みについて、受講生（第一期生、第二期生、第四期生 2 名）へのインタビュー各 1 時間半と、PM 大学提供資料をもとに分析を行った。

2.2.1 組織構造

A の営業部の組織構造は、営業本部と事業部に分けられる。本社にある営業本部は、グローバルにまたがる顧客の物流 4 事業（部品の保管、輸送、フォワーディング、商品販売）に関するすべての案件開拓がミッションであり、全社の営業部隊を引っ張る指導的立場にある。営業本部には、第一営業部と第二営業部が存在し、両部署とも新規案件開拓がメインミッションではあるが、第一営業部は主に国内事業、第二営業部は主に輸出輸入を含む海外事業を担うという形で、役割が分けられている。各部にはそれぞれ約 30 名の営業パーソンが在籍しており、そのうちマーケティングや、企画業務を通して営業活動をフォローする企画部門の担当者が数名いる。

一方、事業部は、日本国内の各地域に置かれている物流部をまとめる存在である。物流部は地方ごとに、第一から第六という形に分けられている。加えて、輸出入に特化した部門も別途事業部に存在している。事業部にも、それぞれ営業パーソンが在籍しており、既存顧客のルートセールスや、アカウントの維持・管理を担う。

営業本部と事業部はミッションが異なるものの、営業活動においては協業的に活動を行う。本部が獲得した仕事を、事業部が担うというような棲み分けが行われている。さらには、既存の顧客の深耕拡販に関して、営業本部が関わったり、同行営業を行ったりと、営業本部が事業部の営業パーソンとともに拡販活動を行うことも多い。事業部が実務的な打ち合わせを顧客と行うため、各営業所間でのやりとりについては、トラックや倉庫を繋いでいく物流業ということもあり、日常的にコミュニケーションが図られている。その一例として、営業の戦略や方針の共有、新規案件の進捗率の管理を行う定例会議が、営業組織全体で毎月行われている。また親会社である B との関係は、親会社からの紹介や親会社の顧客への同行営業、さらにはタイアップという形で親会社が開発した商品の販売を行うなど一定の関係性はある。しかし、営業研修や営業のノウハウなどのソフト面に関する交流は行われてこなかったために、営業戦略や営業スタイルに関しては、A 独自の施策である。しかし、グループの売上が全体の半分を占めることから、グループの取引を専門で扱う課が、本社営業部に存在している。

2.3 組織構成員プロフィール

A の営業部に配属される営業パーソンの特徴として、新卒の配属は少なく、社内の他の部署で経験を積んだメンバーや、中途採用で入社したメンバーが多い。特に営業本部に関しては、地方などでの勤務をすでに経験し、ある程度知識を持つメンバーが配属されるため、それぞれの持つ力量は高い。中途採用の比率は高く、例えば、第四期生の取り組みが行われた、第一営業部に関しては、第四期生の M 氏や K 氏も含め、中途入社 of メンバーが 15 名と約半数を占めている。今現在の第一営業部に関しては、新卒で配属されたメンバーはおらず、社内の他の部署でキャリアを積んで営業本部に配属されたメンバーと中途入社 of メンバーのみで構成されている。新卒の主な配属先としては、実際の倉庫や、運送部門、輸出入部門などの部署が挙げられ、営業部への配属は稀である。

営業本部の営業パーソンは、本社営業部の立場が新規案件開拓であることから、部署によって注力する事業は多少偏るものの A の 4 事業（部品の保管、輸送、フォワーディング、商品販

売) 全てをカバーする必要がある。詳細な事業の知識については、事業部にいる営業パーソンと協業し、対処していくことでカバーするが、4事業全ての基本的な知識が求められている。

しかし保管、輸送、フォワーディングの3つの売上比率が大きいことから、営業本部の営業パーソンは営業部への配属前に3つのどれかの領域もしくは複数の領域を経験するものの、売上比率が少ない包装事業への配属経験を有するメンバーや、包装事業に携わってきた営業パーソンは非常に少ない。各営業パーソンは、自らの出自となった事業や経験した事業を強みとして持っていることから、3つの事業に強みを持っている営業パーソンが多い一方、製造・設計・販売と、物流サービスとは異なる包装の事業を強みとして持つメンバーは限られている。

3. Aの組織変革に関する取り組み

3.1 PM大学参加前

3.1.1 営業活動

第一期生がPM大学の取り組みに参加する以前は、第二営業部の部長であった、N氏自身も、「肌感覚に頼った営業」を行っており、部下の育成に課題を抱えていた。そもそも営業本部は、過去に事業部で経験を積んできたメンバーや、海外駐在を経験したメンバーが所属する部署であったため、全員が一定のキャリアを積んでいた。さらに、営業への適応性もあると評価されて配属されたメンバーであったことから、それぞれのメンバーの力量が十分にあった。よって、会社としての教育プログラムは存在しており、新しく営業に配属された人物に対しては、同行営業やOJTは行うものの、基本的には顧客を任せて、活動をすべて個人の裁量に任せていた。日々の業務においても、顧客訪問数やセールスレポート数などのKPIは独自に取得していたものの、それをもとにした適宜のフィードバック等は見られなかった。その結果、個々の営業パーソンが、それぞれのスタイルでそれぞれが構築したネットワークや人脈を利用する営業活動が行われていた。売上は堅調に推移していたものの、営業組織として、聞き取り漏れや、顧客の全体物流把握の不足、顧客のニーズに対する提案ができていないという問題点が見受けられ、個人がそれぞれのコネクションを生かしてセミナーや営業塾等には参加していたものの、根本的な解決には至っていなかった。

3.1.2 受講のきっかけ

N氏は、2019年に役員であるK氏からPM大学を紹介された際に、これまでの営業スタイルが、「属人的な営業」であると痛感した。自社以外にも同じような課題を抱えている企業がいることを認識し、2019年に第一営業部、第二営業部のそれぞれの部長である、Y氏とN氏が第一期生としてPM大学に参加し、属人的な営業からの脱却を目指した。その後、第二期生から課長職クラスのメンバー、第三期生以降は管理職以外のメンバーが、取り組みを継続している。第一期生が、組織営業の型を取り入れて、WBSやファイブステップで営業のPMの基礎固めに取り組み、第二期生で、ヒアリングやプレゼンテーションを対象にPMの考えを広めた。その後第三期生はアプローチする企業のリスト化の改善を中心に取り組み、第四期生が包装事業の改善に取り組んだ。

3.2 PM大学での取り組み

3.2.1 2019年：第一期生

テーマ

第一期生のN氏は、PM大学に参加当初、営業とは、センスに左右されるものであり、組織営業への変革による効果に対しては「半信半疑」であった。ただし、初めて組織として外部から営業のノウハウを学ぶ機会に、内容については未知であったが、強い興味も持っていた。第一期生の活動としては、PMに則った営業活動の仕組み作りと型作りを目標に掲げて、各営業プロセスを5ステップに分解することで、営業プロセスの可視化に取り組んだ。

対策

以下の図 3.1 で示すように、営業を、集客・見込み客フォロー・販売・ファン化ごとに必要なプロセスに分けて、そして各プロセスを、事前準備・アプローチ・ヒアリング・プレゼンテーション・クロージングという段階ごとに整理することで、営業活動の問題点を明らかにして改善に取り組んだ。例えば、初回面談で重要となるアプローチの段階においては、営業パーソンごとの聞き取り内容の差異が、属人的な営業につながる問題として挙げられた。そこで、顧客の興味などの聞き取りが必要な情報の統一化を目的に、「物流工程図」(図 3.2) と呼ばれるツールを導入した。

次の段階である要望確認におけるヒアリングに際しては、聞き取り漏れ防止や適切な情報収集を目的に「見積仕様書」を作成し、活用を求めた。さらに、提案・見積提示の段階では、プレゼンテーションというステップを支える、成功事例を含む視覚に訴える資料が作られた。最終的なアフターフォローの段階でも、今後の取引に向けて顧客の物流情報をまとめた「物流マップ」を作成することで、リピートやさらなる受注を目指す仕組みが作られた。

成果

このように 5 ステップの考え方を取り入れて様々なツールを開発することで、営業活動の仕組み・型作りが達成された。PM の考え方を各営業パーソンに広めていく点で、形があるようでない営業というものを、「営業マン研修」などの形にして、落とし込むことを目指し、営業パーソンからの反発はなく、ツールの浸透とともに実現できた。一連の取り組みを通して、第一期生である N 氏は、「PM とは部内のメンバーが普段から個々人が持っている営業の考え方を具体的に可視化してくれたもの」であると評価している。実際、本社営業部内に PM 大学での学びの還元やツールの導入を行った際も、基本的には違和感なく受け入れられ、反発等は見受けられなかった。

しかし、結果的に第一期生の取り組みのみでは、PM の考え方については研修などを通して社内に浸透できたものの、可視化されたプロセスを日々の業務遂行に落とし込むまでには至らず、上司、同僚、自分自身がプロセス毎にチェックしながら営業を進めていく PM に則った営業活動を実践するまでには課題が残った。その理由として、受講者は学んだことを浸透させるという思いが弱かったことを挙げている。日々の仕事において、学んだ用語を使ったフィードバックの実施など、率先して部内に PM を広げていくという動きをできなかったことから、部署内のメンバーが PM の考えを、日々の業務遂行時に意識できるほどまでには至らなかった。

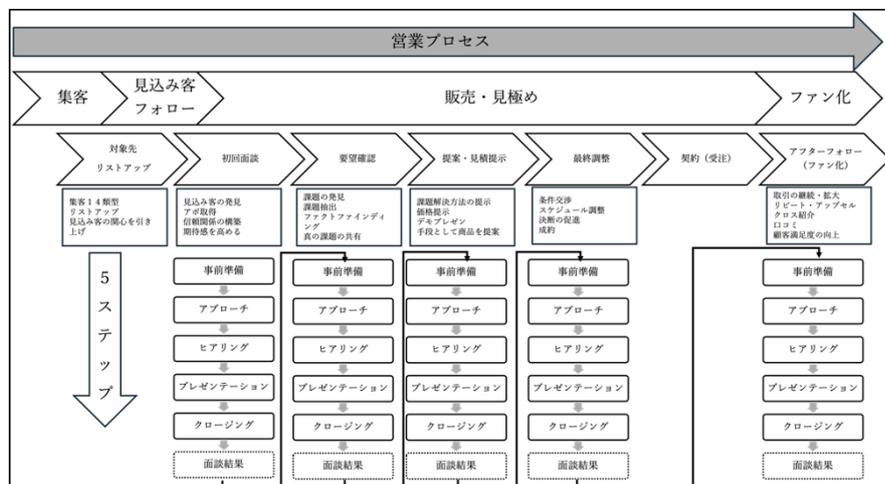


図 3.1: 営業プロセス (提供資料をもとに筆者作成)

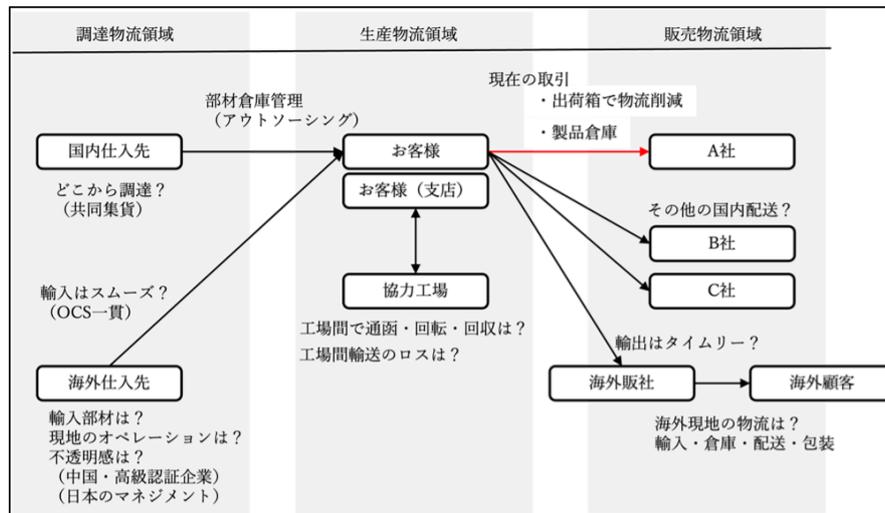


図 3.2: 物流工程図 (提供資料をもとに筆者作成)

3.2.2 2020年：第二期生

テーマ

第一期生の受講後、PMの社内全体への浸透に苦戦したことから、その役割を任せる形で、第二期生が派遣され、第一期生に引き続き、営業プロセスの標準化と属人的な営業からの脱却を掲げ標準化に取り組んだ。

参加者のプロフィール

第二期生(参加者)として取り組みを推進した受講生の1人である、M氏は、参加の前年までアメリカ合衆国にて駐在員として勤務をしており、日頃から特定の業務ではなく多岐にわたる業務をこなしていた一方、営業職の経験はなかった。第二期生として参加が決定した際には、これまでの第一期生の活動については把握していたものの、営業の標準化やPMに対しては未知な分野であるという印象を抱いていた中での参加であった。

課題

第一期生の取り組みを受けて、第二期生はPMをさらに営業部へ広めることをミッションとして課された。M氏自身も、日本に帰国して営業本部に配属された当初、営業本部内の各メンバーがそれぞれの感覚に頼って、さらに自らの得意分野に偏って仕事を行っているという課題を認識していたことから、PM大学への参加時に、この課題の解決を目指した。実際、本社営業部内で現在の課題として「属人的営業」を共有した際には、社内からも反対の意見が上がることはなく、全員が認識している課題であったことは明らかであった。

対策

以上の課題に取り組むにあたり、まず第二期生は、属人的な営業を、「得意分野の販売に偏り、4事業(保管、輸送、フォワーディング、商品販売)全てを売れていない営業スタイル」と捉え直して、得意、不得意関係なくすべての事業を売れる営業活動の実現を目指した。今回の取り組みでは最も属人的で社内のボトルネックであった一方、営業としては重要であるヒアリングとプレゼンテーションに絞り、取り組みを行った。

主な取り組みの対象としたのは、本社営業部内の社歴3-4年目の若手営業パーソン（取り組み参加者）であった。これまで、マニュアルがなく、先輩の属人的な営業を見て学ぶ必要のあった彼ら自身も、ヒアリングやプレゼンテーションに課題を抱えており、取り組みには躊躇なく取り組んだ。取り組みにあたり、まずヒアリングと、プレゼンテーションのそれぞれの課題を、営業パーソンの意見を集める形で抽出した結果、ヒアリングにおいては、(1) 事業単位の見積作成に必要な情報の共有不足、(2) 不得意事業をヒアリング時に避ける傾向、(3) 得意事業しか売らない営業スタイルという3つの課題が浮上した。プレゼンテーションの段階での問題点として、(1) 不得意事業の商談時のアピール力が少ないこと、(2) Aの各事業の特性、サービスの特徴、成功事例が共有されていないこと、そして、(3) 毎回の商談のゴール、顧客の購買意思決定を引き出すノウハウが共有されていないことが明らかになった。

以上の課題を踏まえて、第二期生は、ヒアリングについては、Aの扱う4事業毎に仕様が異なる「物流4事業別見積仕様書」と「ヒアリングシート」の活用を徹底することで、事業単位のヒアリング内容の標準化や、顧客ニーズの把握、不得意事業の商談促進を行った。プレゼンテーションに関しては、物流4事業別にトークマニュアルを作成することで、このボトルネックの改善を図った。具体的な実施方法は、まず今回の対象となる取り組み参加者を会議室に集めて、抽出した課題を提示した上で、第二期生が考案した、上記の解決方法を、「一度騙されたと思って実施してください。」とトップダウン的に呼びかけた。その上で、プレゼンテーションに関するトークマニュアルの実演や座学での研修を行ない、さらに現場での取り組みの実演や指導を目的に、第二期生と取り組み参加者で同行営業を実施した。これまでも同行営業は実施されてきたものの、特定の事業の専門家である上長や裁決権を持っている上長との同行営業が主であり今回のような指導を目的とする同行営業は稀であった。

このような取り組みに加えて、第二期生から取り組み参加者へのフィードバックも行われた。これまでは、フィードバックを与える側の個人的な価値観をもとにした、天気の話の話し方やネクタイなどの服装に関するものが中心で、内容についてもできていなかったことを伝えるネガティブフィードバックが多かった。しかし今回の取り組みでは、顧客訪問時の道中や営業報告書において、第二期生が事前に取り組み参加者へ共有した目指すべき営業活動という明確な標準と比較して、取り組み参加者ができているのかできていないのかを判断した上で、フィードバックが実施され、できたことに対するフィードバック（ポジティブフィードバック）も多く伝えられた。

成果

第二期生の取り組みを通して、不得意事業の案件化率向上や苦手意識克服という成果が現れた。まず取り組み実施後、3ヶ月を過ぎた頃には、各営業パーソンのスキルが目に見える形で上がった。第二期生が特に重視していた、物流の4事業で自分の不得意な事業、もしくは今まで顧客に提案してこなかった事業の引き合いが取れたかどうかという基準において、これまで引き合いを取れていなかった営業パーソンが、得意分野以外の事業での引き合いを取得することができるようになった。必ずしも、引き合いと仕事の受注は同じではないものの、最終的な受注につながる引き合いは取引における最初のステップとして重要である。

実際、最終的な成果である売上に関しても、半年程度で取り組みの成果が出てきた。これまで引き合いが取れていなかった営業パーソンが、引き合いをとれたことで、見積提出数などが段

階的に増えていき、売上の上昇につながった。さらに、今回の取り組みを通して、このヒアリングとプレゼンテーションを改善できたことが、より下流の取引ステップを改善した翌年以降のPM大学の取り組みの推進にも繋がった。このように第二期生の取り組みにおいても、PM大学の学びを社内に還元でき、取り組み参加者の成果を向上できた一方、普段の自らの仕事もあり、営業本部全体にPMの考え方を導入していくところまでは至らないという第一期生と同じ課題を残す結果となった。

その後

第二期生であるM氏が取り組み参加後に就任した課では、PMをもとに課員の営業活動を管理した結果、課全体の成果も向上させることに成功している。M氏は、年に一回3月に1時間ほどかけて課としての方針やターゲット、目的、目標を課員に説明し、さらに課として求められる数値を個人毎に割り当てている。そして最終的な売上だけではなく、全てのサービスを売るという目指すべき営業スタイルとともに、顧客へのアタック数などすべてのプロセスを数値化して伝えている。さらに、半年に一度の人事考課のタイミングで設定したKPIをもとにフィードバックを行い、日常的には2週間に一回の営業会議の場で相談やフィードバックを実施している。営業会議では、自分が不得意な分野の引き合いを獲得した際に、相談できる場と機会を提供している。このような日々の活動に働きかける取り組みの結果、受注額という成果の大幅な改善に至った。その結果、この部署では課長を除く他の営業パーソンはPM大学に参加はしていないにもかかわらず、4事業すべて売る営業スタイルを全員が意識できるようになった。

3.2.3 2021年：第三期生

第三期生の派遣を決定する際、部長であるN氏は受講の継続について悩んだ。その理由は、これまでの取り組みを通じて、社内に新しい営業スタイルを浸透させることの難しさを実感したからである。例えば、KPIを設定し営業パーソンに指標を意識させた結果、KPIに注力しすぎてしまい、営業で最も重要な売上に関する意識(KGI)が希薄となるなど、PMをもとにした目指すべき姿とは異なる活動が見受けられたためである。その結果、派遣の中止を検討したが、PMにおける人間関係の作り方などの重要性を改めて痛感したことで、派遣を決定した。

しかし第三期生以降からは目的に変化があり、社内への浸透ではなく受講生自身のスキルアップを第一に掲げている。実際、第二期生のM氏は、第三期生以降には、PM大学での取り組みを通して、日々の活動を可視化、言語化することで、自らが行っている活動がどういう趣旨でどういう目的があって、どうすれば営業活動を変えていけるのかということ、論理立てて、考えられるようになることを求めている。第一期生のN氏も、発表などを含むPM大学の取り組み自体が、若いメンバーのスキルアップにつながる研修であり、その研修を通して営業のプロセスの可視化を各々が感じてくれることを期待している。このように、各人がPMの考えを習得してスキルアップしていくことで、営業本部内の営業活動を改善していく方針転換が見受けられるようになった。

テーマ

第三期生の取り組みは、ポテンシャル顧客の開拓・商談機会の不足という課題に対して、営業対象先のリスト化と初回面談というプロセスに焦点を当てることで、営業活動の効率性、生産性を向上させる仕組みの確立を目的に行われた。

対策と成果

まず既存中堅顧客の拡販施策におけるリスト化の改善が図られた。取り組み前は、331社あったリストの企業を、「リスト化」するターゲット企業の基準を標準化する試みを通して、312社に絞った。具体的には、顧客のシェア拡大と値上げを目的に設定して、それぞれに売上高等の絞り込み基準を設けることで効率的なリスト作成が行われた。目的を分けることで、初回面談の目的を明確化させることができ、初回面談の機会が増えた。その結果、顧客シェア拡大を目指した面談達成件数は、55社、そして値上げを必要とする企業との面談達成件数は、20社と既存のリストに比べて初回面談までに至る割合の高いリストの作成ができた。さらに事業部における新規顧客のリスト化についても、一つの事業部を対象に効率改善に取り組んだ。以前は、業界団体企業情報一覧をもとにリスト化していた結果、初回面談へ進む確率が8.2%であった。そこで現状分析を行った結果、自社と顧客の取引実績の確認や顧客の現状把握が十分にできていないことが unnecessary顧客のリスト化に繋がっていた。そこでリスト化の標準化を行った結果、自社の他拠点ですでに取引のある顧客や拠点を閉鎖した顧客を除いた、無駄のないリストの作成が可能となった。その効果として、これまで122社がリストアップされていたが、70社のみが載っている新リストを使用することで、アプローチにかかる時間が、1社につき30分と仮定すると、26時間の削減に成功した。さらに、面談に至る割合も21.1%と大きく改善され、現状では新規訪問が断わられるケースにおいても、情報発信を継続的に行う取り組みを始めることで、自社の存在を継続的に発信する仕組みを作成した。

3.2.4 2022年：第四期生

テーマ

これまで積み上げてきたPM大学での取り組みの成果は順調に現れていたものの、物流4事業の中で、包装事業の拡販は大きく遅れをとっていた。包装事業における主な商品は、部品の運送に関わる包装材の既製製品の販売である包装資材商品と、特注品の設計を担う包装設計商品に分類される。規格品として共通で使用可能な商品である包装資材販売は、参入障壁が低い一方価格が重要な判断材料となる。包装設計商品は、カスタマイズ品であるため、比較対象がないために、提案が通りやすく金額も高く売れることが期待されている。具体的な包装設計商品の販売方法としては、営業パーソンが顧客からの要望を聞いた上で、社内の包装設計事業部という部署が設計を行い、図面をサプライヤーに渡して、製造を依頼し、顧客に納品するという流れである。

今回取り組みを行ったM氏とK氏は、前職で包装に関する業務を行っていた経験から、第一営業部内の包装チームに所属しており、さらに包装事業には2021年比107%の売上予算が設定されていたことから、今回のPM大学での取り組みにおいて包装事業に着目し、売り方改革と標準化を進めるというテーマを設定し、活動にあたった。

問題特定と目標設定

活動をするに当たり、まずはなぜ包装事業で十分な成果を生み出せていないかについての問題特定を、問題の明確化と現状分析、KPI指標の作成、そして要因分析というプロセスを通じて行った。要因分析に関しては、活動量の定量化やKPI指標の導入を通して包装事業の細分化、深掘りを行った。親会社であるBが製造業に所属していることや、社内でも現場で不具合が起きた

際の「なぜなぜ分析」を行っていたことから、このようなプロセスを通じた要因分析の使用は、非常に浸透していることから、違和感なく取り組まれた。

問題の明確化と現状分析

商品販売事業は、Aの4事業の中で売上比率が最も低いものの、商品販売事業内の包装事業において、2021年の売上比107%の成果を出す必要に迫られた。さらに中期計画上では、2023年には115%、2024年には123%が求められており、予算達成に向けて包装事業の売上の拡大は喫緊の課題であった。しかし、現状分析の結果、営業本部の2021年売上のうち、包装事業の案件金額は、全体比わずか4%にすぎなかった（図3.3）。さらに詳細に見ていくと、案件数は、149件と包装事業を除く3事業の平均150件と大きな差異は無いにも関わらず、1件あたりの規模は、他事業の平均に対して39%であった。さらに新規比率も26%と、50%である他事業平均と大きな差があることが明らかになった（図3.4）。販売実績に関しても、包装事業の販売実績のある営業パーソンは、営業本部第一営業部に在籍している営業パーソンのうち3名のみに留まり、包装の販売には部内で大きな隔たりがあることがわかった。

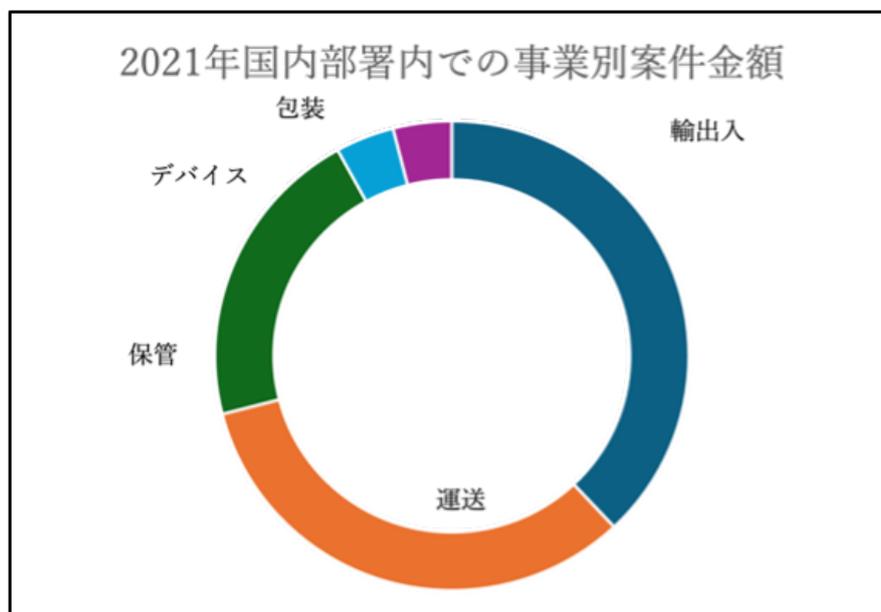


図 3.3: 事業毎の売上比（提供資料をもとに筆者作成）

| | 案件数 | 1件あたり規模 *3事業平均を1とした場合 | 新規比率 |
|-------|-----|--------------------------|------|
| 包装事業 | 149 | 39% | 26% |
| 3事業平均 | 150 | 100% | 50% |

図 3.4: 他事業との比較（提供資料をもとに筆者作成）

KPI指標の作成

以上の分析の結果、前年比107%の売上が求められていたことから、案件数は前年比100%を維持させる一方、1件あたりの目標売上高を前年比107%に設定した。最終的な目標となる数字（KGI）が決まったことで、各プロセスを管理する具体的なKPI指標の作成が実施され、これまでの成約率や案件化率をもとに、以下の図3.5の通りにKPIを作成した。具体的には、営業本部での必要受注数が44件で成約率が30%のため、必要見積提出数（案件数）は、146件。見積提出率は、80%のため、必要提案数は183件。案件化率は、20%のため必要紹介面談数は、915

件と設定された。このように KPI を注視する理由としては、受注が実際の会社の業績に関わる部分であるの言うまでもないが、プロセスを管理していく中で、プロセスの中に起きる問題や改善の余地を発見できるためである。

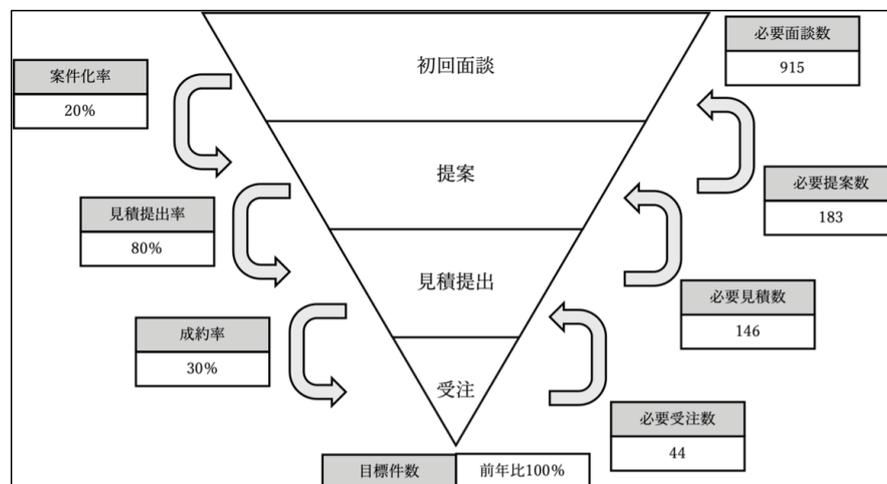


図 3.5: KPI 指標 (インタビューと提供資料をもとに筆者作成)

要因分析

KPI が作成され、一件あたりの規模を増やしていくことが決定したことで、具体的な対策の立案に向けて、包装事業の一件あたりの規模が小さい理由を明らかにするために再度要因分析を行った。全国の全営業パーソン 83 名へ実施した、パソコンのアンケートと、対面でのヒアリングを通して、3つの要因が考えだされた。

1 点目が、規格品である包装資材商品は、参入障壁が低いことから、メーカーや専門商社などの競合他社が多いにもかかわらず、自社の競争優位性を明確に打ち出せていないことであった。結果、価格競争に陥っており、一件あたりの売上規模を伸ばせていないことがわかった。2 点目は、メーカーではない A では激しい価格競争に対応できず、大手顧客への販売受託率が低いことであった。3 点目が、単価の高い設計商品の販売には専門知識が必要となるケースがあるが、営業パーソンの専門知識が不足していることから、設計商品に比べて単価が低い既製製品の包装資材商品を優先させている実態が明らかになった。設計商品の販売の際には、設計部隊と営業の間で密なコミュニケーションが求められるが、包装に関しては親会社に対する売上が占める比率が 6 割以上と高いため、社内にある親会社を専門に扱う部隊は包装設計事業部と日頃コミュニケーションを取っていたものの、グループ以外の顧客を扱う営業パーソンは、包装設計事業部とのコミュニケーションは非常に少なかった。

対策

以上のヒアリングを通して明らかになった 3 つの問題に対して、効果、実効性、コストをもとに対策立案を、取り組みを主導する 3 名で行った。

第一の問題である、価格競争が激しく、自社の競争優位性を明確に打ち出せていない点に関しては、USP の再定義により、強みを明確化していくことと、物流改善とセットで設計商品を拡販していくことという 2 つの対策が採用された。第二の問題である、大手顧客からの受託率の低さに関しては、ターゲットとするメインの顧客を、中堅顧客以下に絞ることが決定した。第三の

問題である営業パーソンの専門知識不足に関しては、専門教育プログラムを実施することで補っていくという対策が取られた。先述の通り、包装に関しては親会社の比率が高く、親会社の専門部隊は包装設計部門とコミュニケーションを密にとっていたものの、グループ以外の顧客を扱う営業パーソンは、コミュニケーションは非常に少なかったという現状であった。今回の対策を通して、包装の営業のやり方を共有することで、全員が包装事業所販売できるように属人化からの脱却が目指された。以下で、各対策を詳細に記述する。

対策1：USPの定義の明確化と物流改善とのセットでの設計商品の販売

ヒアリングの結果明らかになった、自社の競争優位性の不明瞭さという問題に対して、USPの定義の明確化を通して、自社の強みを整理、共有した。取り組み以前は、社内で明確な USP はなく、物流サービスの営業時に包装資材について紹介したり、価格を全面的に押ししたり、営業スタイルは、営業パーソンごとに様々であった。その中で包装事業での売上実績が高いメンバーは、包装資材製品の単価では他のメーカーと差別化することはできないという点を理解した上で、物流全体の最適化の提案を行っていた。この実例を反映して定義が考え出された。

改めて定義した USP は、「単純な製品の販売や包装設計ではなく、物流全体の効率化とコストの最適化も提案できる点」と、「物流のプロフェッショナルの視点を組み合わせた規格品、標準品の組み合わせを提案できる点」である。例えば、包装の仕様を変更することで、輸送効率の向上やパレット⁷掲載効率の上昇を実現し、最終的な物流費の低減が図れることを提案していくことができる。このように、包装の単体販売ではなく、物流改善とセットで設計提案を実施していくことで、既製製品に比べて販売単価の高い包装設計商品の受託に繋げることを目指した。

さらに物流全体の最適化の成功事例を共有する取り組みも並行して行われた。営業パーソンが顧客訪問する際に持参するパンフレットに成功した事例を含め、営業パーソンによる積極的な拡販や顧客からの質問の活発化を狙った。

対策2：拡販ターゲットの選定

競合が多く、価格競争が激しいことから、購買基準の厳しい大手顧客への販売率は低かった。そこで、ターゲットとなる顧客の明確化を行い、大手よりも購買基準が緩やかな中堅（売上が1000億円以下）以下の企業への販売に注力することが決定した。大手顧客になると、既に付き合いのある包装事業者やサプライヤーと関係性が強固であるケースや、自社で包装設計部隊を持っているケースが多いため、そういった障壁が少ない中堅商社や、中小のメーカーをターゲットにして活動していくべきという議論の結果、今回の選定に至った。実際、例えば段ボールであれば、段ボールのメーカーからしか買わないという顧客のケースもあることから、製造を行わないAに適した選定を行った。以前から、顧客に中小の顧客が多く含まれていたが、保管や運送で取引している一方、包装では一切の取引がないという現状であった。そこで顧客を掘り起こす必要性を示すためにも、拡販ターゲットの設定を行なった。

対策3：専門知識の教育

設計商品の販売には、商品の形や希望が様々（物流個性）であり、専門知識が要求されるにもかかわらず、営業パーソンの知識が不足していた。そこで、営業パーソン向けの設計商品に関する階層別教育プログラムを社内の事業部と共同で作成し、社内の包装の専門部隊である、包装ビジネスユニットによる教育を、全6回、のべ57名の営業パーソンに対して実施した。実施方

⁷ 荷物を載せる時に使う荷役台

法は、コロナ禍を考慮して対面と Teams を駆使して開催した。初級、中級、上級と階層別に行われ、営業パーソンの管理簿や教育訓練記録を作成することで、トレーニングを管理し各人に全てのコースの受講を求めた。

トレーニング内容として例えば初級のコースでは、段ボールの性質や、社内での用語などの基本的な内容から始めた。さらに、知識のインプットだけでなく、顧客ごとに1点ずつ設計する商品の営業において、設計までのヒアリングや設計への落とし込み方、さらにロールプレイングなど実践的な内容も含まれ、フィードバックも行われた。

成果

2022年の包装事業の売上実績は、2021年比107%という予算に対して、106%となった。わずかながら目標には届かなかったものの、予算に近い値まで売上を伸ばすことができた。対策1の効果として、物流改善とセットで設計提案を実施していくことで、既製製品に比べて販売単価の高い包装設計商品の受託が増えた。売り方が分からないと疎まれていた包装事業であったが、物流効率との関係性を社内に強くアピールしていくことで、それぞれの強みの事業だけだと価格で負けてしまう場合でも、包装と一緒に改善することによって物流費を下げられるという考えも広まった。対策2で顧客のターゲットングを行ったことで、中堅顧客への案件が全体の7割まで増加した。対策3として行った教育プログラムにより、3名のみであった包装事業の販売実績のある営業本部の営業パーソンの数が、5名に増えた。

このような様々な取り組みを行う中で、包装を積極的に拡販してくれる営業パーソンの数も現れるようになった。先述の月例会議の中で、成功事例の共有や、顧客訪問時に顧客が使用している資材をチェックする等のヒアリング時の包装の観点の取り入れ方に関するノウハウの共有もあった。こういった活動を通して、知識不足や顧客の設計部門との接点を積極的に開拓していなかったことを理由に、販売実績のなかった営業パーソンの数に対して、成功事例の共有やロールプレイングを通して、包装に対する苦手意識を払拭できた。

また、今回行った3つの対策に加えて事前のヒアリングを行ったことで、包装事業の遅れの問題意識を営業パーソンの数に浸透させるという効果も得られた。これまでは、毎月の定例会議において個人間の意見交換は見受けられていたが、今回対象としている包装に特化して実施したヒアリングは、初めての取り組みであった。さらに、集めた意見を集計後、アンケート結果を営業パーソンの数に共有したり、定例会議の場で議題に出したりすることで、全社に向けて包装事業に対する問題意識の共有が可能となった。

KPI 指標の達成度

KPI 指標の各ステップにおける達成度は、以下の図 3.6 のようになった。最終的な売上は前年に比べて増加したものの、面談数、提案数、見積数ともに大きく KPI 指標に及ばぬ結果となった。見積数は目標とした 146 件の約半分の 74 件、面談数は 640 件、提案数も 128 件と達成できなかった。理由として、コロナ禍の影響で、対面営業が思うように実施できなかったことが挙げられる。しかしながら、最終的な受注数が 58 件と増えたこと、そして、取り組んだ対策が功を奏して、一件あたりの平均受注単価が 2021 年比 229% と飛躍的に増加したことで、予算に対して 99% という成果を出すことができた。さらに昨年比の実績を詳しく見ていくと、受託金額は 172% 増、深耕拡販件数も 138% 増と各項目で数値の向上を実現できた。

以上より、今後アフターコロナに移るにつれて、対面営業の制限が緩和されると、一層受注数の増加が見込まれ、中期計画上の包装事業の予算達成が可能となると考えられる。

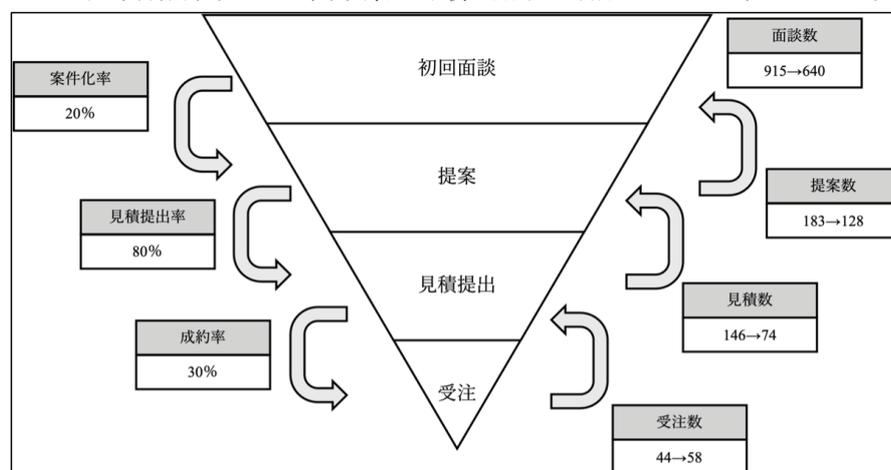


図 3.6: KPI 達成度 (インタビューと提供資料をもとに筆者作成)

四期生の活動のまとめ

これまでの PM 大学の受講者の取り組みを継続して、属人的な営業からの脱却を目指して、包装事業の拡販と営業プロセスの見直しに取り組んだ。一件あたりの規模が少ないという課題に対して、USP の明確化を行い、物流改善とのセットでの設計商品の提案を実施した。

さらに、中堅顧客をメインのターゲットに変更したこと、営業パーソンへの教育プログラムの実施を通して、包装事業の改善を図った。結果、コロナ禍の影響もあり対面営業が大きく制限され、案件数が前年比の約半分まで下がったにもかかわらず、予算達成率 99%ながら、前年売上比 106%・一件あたりの平均受注単価 2021 年比 229%まで伸ばすことができた。今後、コロナ禍が落ち着き対面営業の制限が撤廃されると、案件数が予算達成に大きく影響を与える可能性が高いことから、いかに案件数を獲得するかは今後の課題として残る。

しかし、今回改善することができた一件あたりの規模を継続することは、売上の拡大には必要不可欠である。すでに、教育プログラムに関しては今期、来期にかけて拡大していくことが決まっている。具体的には、未受講者への拡大とロールプレイングの事例を盛り込んで包装設計販売のトレーニングを実施していく。

ただし、今回の活動は、営業本部で中心に進めた活動であることから、地方の営業パーソンへの落とし込みは、まだ十分ではない。実際、声を聞いたり、フィードバックをしたりしても反応が芳しくない営業パーソンもいたり、忙しい中で他の事業も売る必要がある状況で、包装だけに取り組んでいる時間が限られている上に、十分なスキルが無いことから、輸送などの他の事業に取り組んだ方が早く売上を稼げると判断されてしまっていたりというケースも見受けられた。全体の傾向としては、今回の活動に積極的に反応してくれた方は、包装だけでなく他の事業も積極的に取り組んでいる。例えば、包装事業の売上実績を伸ばした第一営業部のメンバーは、中国への駐在を経験していたことから中国ビジネスや、輸出入、海外ビジネスなどの物流に強い営業パーソンであった。元々の職位も高く、そして実際に昇格も経験し、さらに、海外赴任では海外の現地責任者として赴任するようなメンバーだったことから、当初のヒアリングには中立的な立場であったが、取り組みを積極的に実践した結果、包装事業の売上実績が増加した。

一方、忙しい等の理由で取り組みに消極的な方は、自らの強み以外の事業には消極的な傾向がある。しかし、取り組みの積極性と営業成績の相関はなく、包装は苦手であるが他事業では特筆するような非常に高い成績を残す場合も見受けられた。そのため今後は、より一層成功事例を他部署に共有していくことで、全社的に今回の成果を広めていく必要があり、横への広がりを実現させることができれば、さらなる会社全体の成長が期待できる。

3.3 5年間の取り組みを通して

3.3.1 営業の考え方の変化

PM 大学受講以前

「営業はある程度センスに左右される」という第一期生の言葉や、「一人一人の営業活動でその人の感覚値に頼っている」という第二期生の言葉が示すように、受講以前の A の営業の考え方は属人的な営業であった。KPI を取得していた一方、営業という最終的な受注額が評価に大きく影響する業務におけるプロセスについては社内で重要視されていなかった。

実際、営業とは各営業パーソンのやり方で、その営業パーソンの顧客に、その営業パーソンの得意な分野を営業しているという状態であった。その結果、プロセスの管理や評価に課題を抱えていた。新しい営業パーソンの入社営業部に配属された際も、一定の研修はあるもののその人の力量に頼って、顧客を一任するスタイルであった。例えば、海外から本社営業部に転属した第二期生の M 氏は、プレゼンテーションなどの特定の業務において、教えを乞うというのではなく、基本的には顧客との会話の中で経験値として積んでいった。

そのような営業スタイルのもと、A は堅調な売上を実現していたが、営業組織として、聞き取り漏れや、顧客の全体物流把握の不足、顧客のニーズに対する提案ができていないという問題点があり、さらに育成においても課題に直面していた。

PM 大学受講後

PM の存在を認識した結果、これまでの営業スタイルが、「属人的な営業」であると認識し、脱却を試みることになった。まず第一期生が、PM をもとに A の新しい営業スタイルの浸透を図った。部全体の営業活動の変化を狙ったために、PM という外部からのアイデアと PM を補強する物流工程図などのツールを通して営業活動を細分化し、各フェーズにおいてすべきことを可視化した。その結果、行動パターンの変革を試みたものの、ツールの導入により業務遂行がある程度変化したが、PM に則った営業活動を部内に浸透させることには難航した。その理由として、第一期生は初めて外部から営業について学ぶ経験であったために明確な目指す行動パターンが明らかでなかったことから、属人的に行なっていた一連の営業活動をプロセスに分解して、可視化する取り組みになった。つまり属人的営業スタイルが可視化され明文化されたために、新しい営業活動の導入に苦戦したと考えられる。

その後、第二期生が部全体への新しい営業スタイルの浸透というミッションを携えて、PM 大学を受講した。まず脱却を目指す属人的な営業について、「得意分野の販売に偏り、4 事業（保管、輸送、フォワーディング、商品販売）全てを売れていない営業スタイル」と再定義した上で、PM をもとにした新たな営業スタイルの構築を目指した。具体的な取り組みとして、若手の営業パーソンを集めて、最も属人的と考えられたヒアリングとプレゼンテーションという業務

活動を対象に、外部のアイデアである PM をもとにしたフィードバックを同行営業や座学を通じて行った。その結果、取り組みの参加者には成果の向上が見られた。

このように成果を実現できたものの、取り組み参加者は、標準的な営業方法を身につけ受講生にフィードバックをかけられたことで成果を出したために、業務遂行方法は変化した。活動を各自でチェックしながら薦めていくという組織が目指す PM に則った営業スタイルを身につけるには至らなかった。

しかしながら、PM 大学を受講し、取り組みを推進した第二期生においては、自ら標準的な営業を作成し、そして取り組み参加者に対してプロセスごとにフィードバックをかけるという取り組みを通して成果を実現できるという経験を通して、新しい営業スタイルが創造されていったと考えられる。実際第二期生の M 氏は、自らの課においても KPI での管理や四事業を全て売れる活動を展開し、受注額という KGI の増加を達成している。

第二期生まで、部全体への PM をもとにした営業スタイルの確立を目指した結果、PM 大学の受講生においては、段階的に営業スタイルが変化し、確立していった。一方、部全体のレベルで考えると、十分に営業スタイルが変化せず、成果も元々堅調な売上実績を有していたこともあり、大きな変化は見られなかった。その結果、第三期生以降は、PM 大学受講の目的を部全体への PM の浸透ではなく、自ら PM を元にした営業活動の改善を行うことで、各営業パーソンのスキルアップと PM をもとにした営業スタイルの会得に変更した。そして PM を学んだ営業パーソンを増やすことで営業組織全体の改善を図るようになった。よって第三期生はリスト化の改善、第四期生は包装事業の拡販を PM 大学の受講を通して行ったことで、PM に則った営業スタイルを自ら確立した。

これまでの取り組みを通して、営業パーソンの意識改革を実施してきたことで、現在の売上はいくらか、営業報告書は何枚書いたか、どういった顧客に何社アプローチしたかについて、段階的に社内でも共有できるようになってきた。また以前は新卒で営業を志望するケースはなかったが、未だ少ないものの、新卒での営業部への配属や営業をやってみたいという新入社員も増えてきた。このような変化は、社内での営業の捉え方が、気合と根性で行う「昭和の営業」から、変わったことで、起きた変化であると考えられる。第二期生の M 氏がマネジメントする課の課員の間でも KPI などのプロセスに関する議論が活発に起こっている。

このように少しずつ属人的な営業からの脱却が実行されているものの、営業部全体では以前の営業スタイルが残っている。PM 大学を受講したメンバー間のコミュニケーションや研修時には、ファイブステップなどの PM が意識されているが、部全体が日々の業務で PM を意識して営業できるところまでにはまだ到達していない。理想としては、営業本部全体で、「今、どの段階まで進んでいるのか」や「クロージングの問題なのか」などのファイブステップに則った会話が日常的に出ることであるが、PM 大学に参加していないメンバーへの浸透は限定的である。第二期生の取り組み参加者に関しても第二期生が設定した標準的な営業活動に則り活動した結果、成果が上がったものの、標準的な営業はある一つのタスク遂行方法であることから、日々の業務活動に新しいタスク遂行方法が追加された状態であり、上司、同僚、自分自身がプロセス毎にチェックしながら営業を進めていく PM に則った営業活動が浸透したとは言えない。即興性の高い業務である営業において環境が大きく変化した場合、成果を出し続けるのは難しくなる可能性

がある。よって、受講生の活動の結果、行動パターンの変化は段階的に観察されたものの、部全体の営業スタイルの変化については苦戦している。

さらに、今回の取り組みを主導しているのは本社営業部であることから、本社営業部以外の営業メンバーには新しい営業スタイルを浸透させるには至っていない。全国で初めて営業になるメンバーには、ファイブステップの講義やロールプレイング、顧客への提案事例へのディスカッションなどを数日かけて行うPMをもとにした研修を行うものの、部署を超えた横の広がりについても限定的であるのが現状である。

3.3.2 日々の業務活動の変化

PM 大学受講以前

PM 大学受講前は、属人的な営業スタイルのもと、各々の営業パーソンが独自に営業活動を実施していた。独自に構築したネットワークや手法を用いて、営業を行い、最終的な受注額で営業パーソンの評価を行っていた。そのような営業活動から、第四期生は以前の営業を「個人商店の集合」と表現している。

PM 大学受講

PM 大学の受講を通して、第一期生が属人的営業スタイルからの脱却を目指してPM大学の受講を通して作成したツールを導入し、日々の業務遂行方法の変更を試みた。物流工程図などのツールの導入には成功したものの、初めて外部から営業について学ぶ機会だったことから、目指すべき営業像が明確ではなく従来の活動をプロセスに分解したことで、従来行っていた活動の解像度が高まり、それぞれの営業パーソンが日々の活動をチェックしながら業務を行うというPMをもとにした新しい営業活動の浸透には課題が残った。実際、分解したプロセスにおいて今どの段階にいるのかなどの会話は限定的で、抜本的な日々の業務活動の変化や行動パターンの変化には至らなかった。

次の受講生である第二期生は、取り組み参加者を部全体ではなく若手営業パーソンに限定した上で、取り組みを実施したことで一定の成果を実現できた。具体的にどのように実現したかという、まずは脱却すべき営業スタイルを明確にした上で、ヒアリングとプレゼンテーションという具体的な業務に対してアプローチを行った。マニュアル作成などを通して標準的な営業活動を設定した上で、その標準をもとにPMに関する座学や同行営業を通して日々の業務活動に対して働きかけを行い、取り組み参加者の活動を以前行っていた業務遂行方法から変化させることに成功した。そしてヒアリングとプレゼンテーションが改善し、受注に至る前段階の引き合い数の増加に繋がった。

第三期生以降も、PMの受講と取り組みを推進することで、日々の業務活動を変化させた。各期生は、受講開始当初から特定の業務に焦点を当てて、PMをもとにその業務の改善を行うという実践を行いそして成果を実現し、成果を出していくことでPMをもとにしたAの新しい営業スタイルについて、自身の中で創造していった。つまり、PM大学を受講し、自ら社内の業務をプロセスに分解して問題点をあぶり出し、その課題を解決して成果を出した受講生については、日々の業務においてもPMの関する会話が実施されている。

PM 大学受講後の発展

新しい営業活動の浸透については部全体までには広がっていないものの、これまでの PM 大学での取り組みから発展して、多くの以前とは異なる活動が実施され始めており、段階的に変化が起こっている。例えば個人で各々に行っていた新規顧客の開拓において、以前は新規の顧客と会う手段から全て本人任せであったが、現在は、顧客紹介の仕組みの作成やデータベースの活用、さらに、テレアポの外部委託などを行なった結果、営業という仕事を会社全体としてサポートできる仕組みができた。また、PM 大学の取り組みで成功事例の紹介をプレゼンテーションのプロセスに導入した後、PM 大学を受講したメンバーが主導して、自社のホームページを刷新し、成功事例の紹介ページを作成した。事例紹介に留まらず、問い合わせページを設けたり、ランディングページを設けてアクセスしていただいた顧客の属性を把握したりと、ホームページの活用が行なわれるようになった。

他にも 2021 年から、社内で営業塾が開催されている。営業塾とは、講義形式ではなく、今具体的に進めている案件を営業パーソンに共有してもらい取り組みである。目的は、上司や同僚と案件を共有することで、互いにフォローできる環境を作り、案件の確実な受注や、不必要な失注の回避を目指す。以前は、部下からの相談がある場合にアドバイスを送ったり、セールスレポートを見て上司が気になったら声をかけたりと、定期的なフィードバックを与えることはなく、各メンバーが相談せずに悩んだり、失注してしまったりというケースがあった可能性が高いとのことだが、現在は、組織全体として営業を行なうというスタイルが日々の業務においても現れ始めている。

さらに 2021 年にはセールスサポートチームも創設された。セールスサポートチームの役割は、外回りを担当する営業パーソンのヒアリングシートをもとに、見積作成を行うなど営業アシスタントの業務を担う。営業の外回りを担当する部隊と社内に必要な事務処理を担当する部隊を分けることで、営業効率の改善が図られた。以前は、営業パーソンが、昼間に出掛けて帰社後に見積を作るという全てのプロセスを 1 人で行うワークフローであったが、残業代と残業時間が多かったことから、それらを減らすことを目的に創設された。このシステムは、第一期生が導入した統一されたヒアリングシートを徹底活用していたことで、営業パーソン本人以外による見積作成が可能になったことで、実現できた事例である。導入の結果、営業パーソンの残業時間を大幅に減らすことに成功した。この事例からも A が新しい営業スタイルのもと以前とは異なる業務遂行方法を実施していることが明らかである。

4. デイスカッション

本事例は、ある営業組織において属人的な営業から脱却を目指し、組織変革を実施した結果、段階的に営業スタイルの変化が観察された事例である。この組織変革において、属人的な営業から新しい営業スタイルに変化する過程で重要な役割を果たしたのが、PMである。

まず以前の営業スタイルを明確化し目指すべき営業スタイルが示され、さまざまな取り組みで成果を実現したことで、新しい営業スタイルの構築の礎となり、組織の行動パターンの変化が導かれた。つまり、PMの導入の結果、営業スタイルはさまざまな試行錯誤を通して、段階的に属人的営業から変化してきたと考えられる。

この事例において、どのように変革が起こったのかをルーチンダイナミクス (Feldman & Pentland, 2008) の観点から考察することで、さらにこの事例の理解を深める。取り組み以前の行動パターンにおいて、オステンシブな側面は「属人的な営業スタイル」、パフォーマンスな側面は「各自で行う具体的な営業活動」、アーティファクトは「活動に必要な資料やセールスレポート」である。その後、第一期生がPM大学を受講したことで、これまでとは異なる新しい営業スタイルの構築を目指したことから、新しい行動パターンの導入を試みたと捉えられる。第一期生はPMという外部からのアイデアと物流工程図などのPMを補強するツールをアーティファクトとして導入し、PMに基づく新しいオステンシブな側面の部全体への浸透を目指した。一方第二期生は、パフォーマンスな側面である日々の営業活動を変化させ、行動パターンの変革を目指したと捉えられる。第一期生が苦戦した日々の業務への浸透を、特定の構成員を対象を限定した上で「PM」や「PMをもとに設定した標準的な営業」というアーティファクトをもとに実際の営業活動に対して働きかけを行うことで、パフォーマンスな側面を変化させた。その結果、成果の向上が見られ、成果が出たことで、PM大学の受講生の中で、PMをもとにした新しい営業活動というオステンシブな側面が創造されていった。そして受講生が就任した課において、新しいオステンシブな側面のもと以前とは異なるパフォーマンスな側面が実施され、新しい行動パターンが出現している。

第一期生・第二期生の活動において、行動パターンの変化が観察されたものの、部全体の営業スタイルの変化については苦戦した。そこで、各受講生がPM大学を通して、日々の業務を改善することでスキルアップとともに新しい営業スタイルを身に付けていくことが目指された。よって、第三期生はリスト化の改善、第四期生は包装事業の改善を通して、PMをもとにした新しいパフォーマンスな側面を体感することで、Aの新しい営業スタイル（オステンシブな側面）を自身の中で取り入れていった。このようにアーティファクトであるPMを元にしたパフォーマンスな側面への働きかけを通して、組織の変革、つまりルーチン (Feldman & Pentland, 2003) の変革が行われた。

その結果PMの考えを用いて標準的な営業活動を定義し、パフォーマンスな側面のプロセスでの管理を行い、標準との差異を軌道修正するさまざまな取り組みを主導した営業パーソンにおいては、新たなオステンシブな側面が創造され、結果的に新しい行動パターンが実現できた。つまり、行動パターンを変えていくためには、自らが、標準的な営業活動を定義し、プロセスでの管理を行う必要がある。取り組みに参加するだけでは、日々の業務遂行方法が修正されていくことで成果を上げられるが、一つのタスクシーケンス (Miller et al., 2012) を身につけるに

とどまり、以前のオステンシブな側面が淘汰されない。その結果、新しいルーチンを浸透させようと試みた場合、横の広がりが限定的になってしまう。

さらに受注という KGI が重視される営業では、KGI を達成できる営業パーソンには自らの確立した手法があることから、設定された標準的な営業活動というアーティファクトを受け入れる必要性が必ずしも高いわけではない。その結果、KGI を達成できる営業パーソンのルーチンは変化しにくい。実際、本事例の営業組織にいる営業パーソンは、それぞれ高い力量を持っていることから、業務遂行方法の変更を受け入れたのは若手などの一部の営業パーソンに限られたと考えられる。

このように、横の広がりは限定的ではあるが、本社営業部内の組織変革は段階的に達成されてきている。現在、第五期生が PM 大学を受講し、さらに A の新しい営業スタイルを学ぶ営業パーソンが増えている。今後の A の営業組織がいかに変化していくのか、そしていかに横の広がりを実現していくのかを明らかにするために、継続して観察していく必要があるだろう。

5. 参考文献

- Feldman, M. S., & Pentland, B. T. (2003). Reconceptualizing Organizational Routines as a Source of Flexibility and Change. *Administrative Science Quarterly*, 48(1), 94–118.
- Feldman, M. S., & Pentland, B. T. (2008). Routine dynamics. In D. Barry & H. Hansen (Eds.), *The SAGE handbook of new approaches in management and organization* (pp. 302–315). London, UK: SAGE.
- Miller, K. D., Pentland, B. T., & Choi, S. (2012). Dynamics of Performing and Remembering Organizational Routines. *Journal of Management Studies*, 49(8), 1536–1558.
- 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『一橋ビジネスレビュー』 66(3), 50-61.