

営業マネジメントの標準化

第2回

営業戦略を実現するチームづくり

シェルパワークス株式会社
代表取締役社長

米倉 達哉

URL <https://sherpaworks.jp/>

E-mail tatsuya.yonekura@sherpaworks.jp

今回はチームとしての目指す目的と目標が共有され、メンバーのコミットメントやコミュニケーションがきちんと図られた上で組織力を発揮し、営業戦略を実現していくマネジメントを考察します。なお、本稿における営業組織とは、営業マネージャーとメンバーの組み合わせで構成させるフロントライン（お客様と接する最前線）の営業部隊をイメージして読み進めてください。

営業戦略が現場に 浸透しない理由を探る

● 4つの認識ギャップ（GAP）

第1回で述べた通り、営業戦略とは「ビジョン実現に向けて、高い成果を出し続けるために『売り先×売り物×売り方』この最適な組合せを見出し、限られたリソースを最大限に活かし効果的な活動につなげる『勝利のシナリオ』のこと」と定義付けられます。

基本的に営業戦略は、全社戦略を受けた営業本部のマネージャーが現場で展開します。当然、マネージャーは任されたエリアやセグ

メントの動向を俯瞰的に捉え、適切な方向にメンバーを導く必要があります。

ところが、営業戦略を立案する本部側とそれを受ける営業現場との間に「認識ギャップ（GAP）」という溝がしばしば生じます。

営業本部と現場の間に ギャップが生じるメカニズム

GAP①…戦略の策定プロセスに関わっていない故の営業戦略への不十分な理解と納得

本部の声「様々な視点で分析もしたし戦略はバッチリだ！」

現場の声「なんだかよくわからない戦略が出されたな…」

GAP②…戦略が腹落ちしていない故の本部の不信感と現場の視野狭窄

本部の声「現場は思考停止になっているんじゃないか？」

現場の声「とにかく目先の業績目標を達成するだけだ！」

GAP③…目先の業務に精一杯になっている故の「やらされ感」の増大

本部の声「打開するには追加施策を出すしかないな」

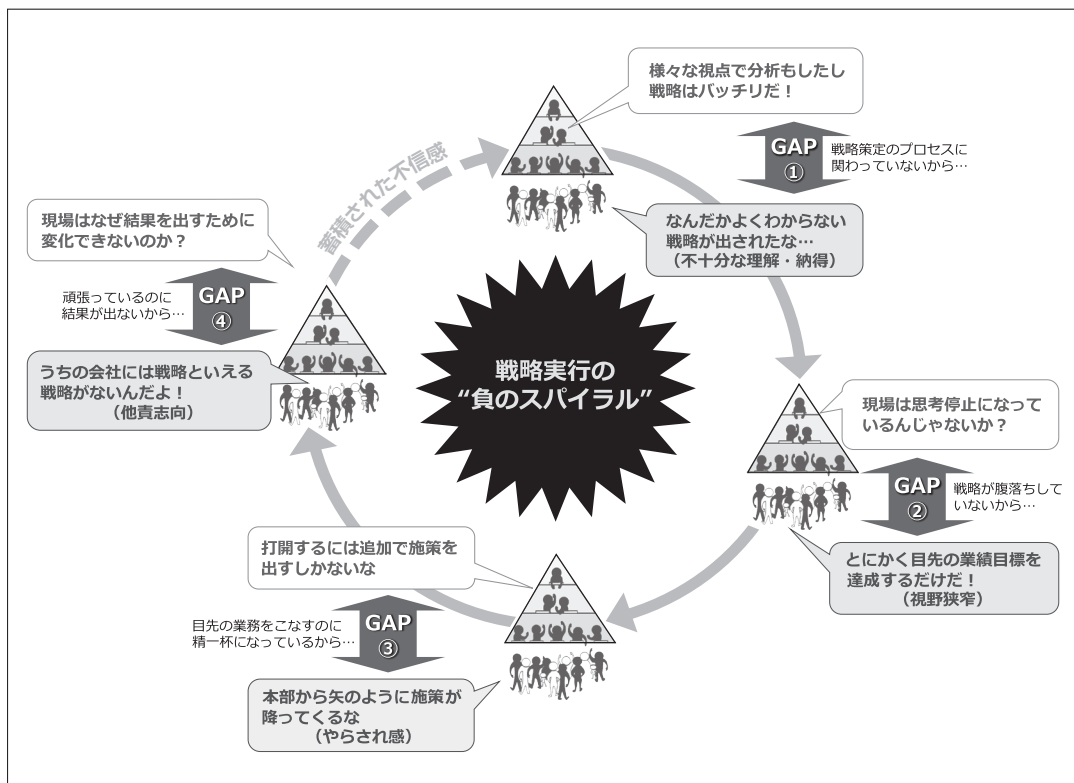
現場の声「本部から矢のように施策が降ってくるな」

GAP④…頑張っているのに結果が出ない故の相互の「他責志向」

本部の声「現場はなぜ結果を出すために変化できないのか？」

現場の声「うちの会社には戦略といえる戦略がないんだよ！」

図1 戦略実行の「負のスパイラル」



営業マネージャーの言葉で、営業戦略の背景、目的、目標、重点施策の選択理由などを論理的かつ明快に伝えます。さらに、目標達成に対する自身のコミットメント

ステップ①「理解」

●理解・納得・実行・定着

営業戦略の実現は、この4つのステップで進めます。

営業戦略の実現に必要な4つのステップ

戦略を展開する側(本部)と、受ける側(現場)、それぞれの立場で言っていることは理解できるものの、なぜ溝は埋まらないのでしょうか。

前述した代表的な声に現れている通り、このサイクルが続くと本部と営業現場の間には「蓄積された不自信」が芽生え、戦略実行における「負のスパイラル」というメカニズムが営業戦略の浸透を阻むようになります(図1)。

チームメンバー一人ひとりに営業戦略が理解してもらえたら、次にチームメンバーの納得感を引き

ステップ②「納得」

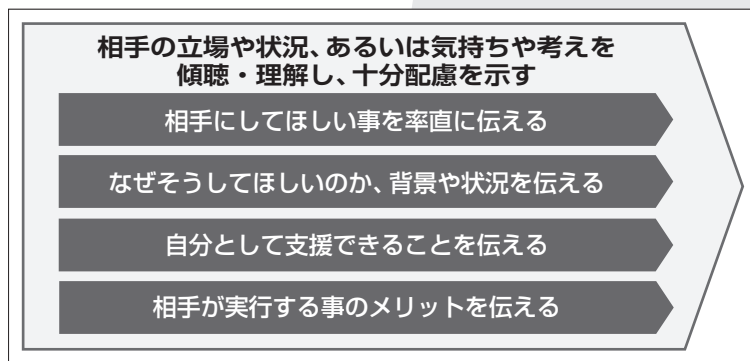
もし、営業マネージャーが上位戦略を自分の言葉でメンバーに説明できない場合は、自身が納得するまで上司(経営幹部など)と確認する必要があります。

これは、営業マネージャーにとって最も大切な責任領域です。漫然と数字を追いかけるのではなく、上位戦略の意義を営業マネージャー自身がしっかりと腹落ちした中で戦略を策定し、展開しなければなりません。

を表明します。上位戦略との連鎖を検証し、そのプロセスで営業マネージャーとチームメンバーが役割と目標の内容を共有します。

これにより、常にメンバー一人ひとりの仕事が営業戦略の何に貢献し、どのような行動を期待されているかを自らの役割に立ち返って実感することができます。

図2 アサーティブ（他者尊重にもとづく建設的主張）



出します。メンバーが納得しているチームは指示待ちするのではなく、自ずと成果に向けて意欲的に活動を進め持続力もあります。そのためには、営業マネージャーからの働きかけが重要になりますが、その際に一方的な説明にな

らないように気をつけます。

メンバーにやってほしいことを伝える場合、図2のような「アサーティブ（他者尊重にもとづく建設的主張）」な関わりを意識してください。これにより、チームメンバーに期待する目標や行動が明確に伝わるだけでなく、メンバー一人ひとりの意欲を引き出し自発的な実行力が高まります。

また、ここまでの営業戦略の浸透度を次のチェック項目で確認するといいでしょう。

- ・方針の目的を問いかけられて即答できるか
- ・目標達成した状態をイメージしているか
- ・重点施策がスケジュール化されているか

ステップ③「実行」

営業マネージャーの役割は、チームメンバーを育てながら組織の業績目標を達成させることにあります。そのために各メンバーの役

割分担と目標を設定します。

さらに、営業戦略の実行段階では、定期的に進捗状況（全メンバーが目標達成に向けた戦略施策を実行しているか）を、PDCAサイクルを回して確認する必要があります。

また、期中に生じる大きな環境変化に対しても適切な対応が求められます。必然性と公平性を担保し、目標設定を再検討する場合があります。つまり、組織の業績目標を達成させるためには、環境変化への対応と並行して、一人ひとりの目標に対する達成状況を定期的に把握し、タイムリーな支援や軌道修正を行うことが求められるのです。

ステップ④「定着」

実行段階で定期的にPDCAサイクルを回していく中で、営業戦略が成果に結びついたか評価して良い施策やプロセスは、再現性を高め定着させることが重要です。逆に、目標とのギャップが存在

する場合は、営業マネージャーが原因究明した根拠を示し、その上で悪い施策を廃止して追加施策を打つことで、メンバー全員が疲弊感や不信感なく営業戦略に邁進できます。

また、メンバー一人ひとりに対して納得感と公平感ある評価や承認を行うことで、満足感や成長意欲を引き出すことが重要です。その際は、業績評価だけに焦点を当てず、どのようなプロセスが成果に寄与したのか、あるいは至らなかったのを確認します。

そうすることで、成果につながる活動プロセスの再現性が高まり習慣化すると同時に、改善行動についても動機づけられ最後までやり切る持続力が高まります。

現場に営業戦略を浸透させるポイント

●メンバーとの関係性

営業マネージャーとして、営業戦略を現場に浸透させるための3つのポイントをまとめました。

①メンバーと
チームビジョンを共有する

チームをどのような姿にしたいのか…。

自らの想いとチームメンバーの想いを共有しながら、チームビジョンを固めることで営業戦略の基盤となる軸ができます。

まず、2〜3年先の「ありたい姿」が達成できた状態をイメージします。そして、自分たちはこの仕事を通じて何を実現したいのかを、対話しながらお互いの価値観を共有し合います。

その際に「お客様からどのような言葉をかけられるとワクワクするのか」などをビジュアル化することで、メンバー一人ひとりの達成イメージや意義などが鮮明になり、共感性が効果とともに高まります。

このように、お互いの想いを視覚的に表現し合うことによって「ありたい姿」が目に見える形になり、チーム内の一体感やコミットメント（当事者意識に基づいた

達成志向）が醸成されます。さらに、ありたい姿の実現に向けて困難を乗り越える持続的な実行力にもつながります。

②メンバーの自分事化と
「コミットメント」を促す

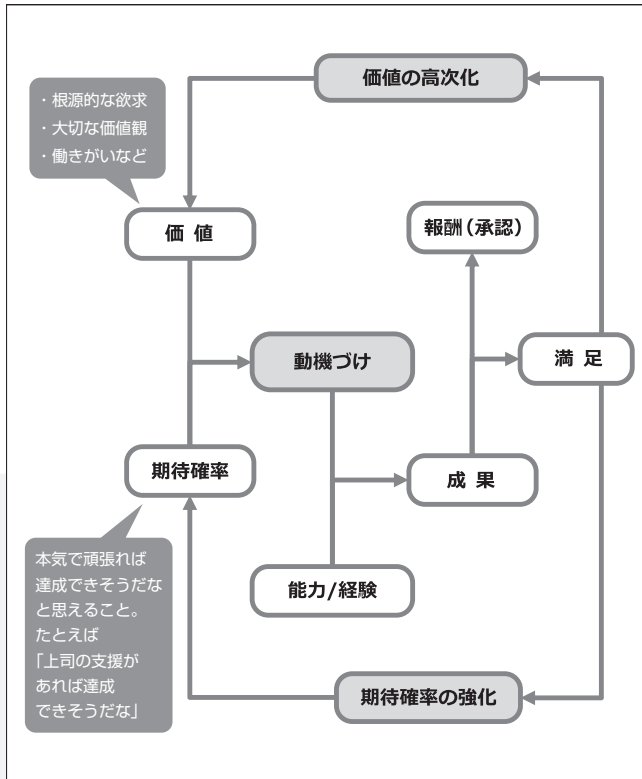
メンバー全員が同じベクトルで活動するためには「自分事化」というキーワードが重要です。

戦略策定段階からメンバーを巻き込み「自分たちの目標」という意識を持たせることで、チーム内に目標達成に対する重要性の理解と達成意欲が生まれます。

内容に応じてメンバー自身に考えさせながら、前向きな思考へ変える有効な情報も提供し、それによって、目標に挑む意義をメンバー全員が理解、納得し、結果として目標設定を自己決定できるようにリードすることになります。

次に、自ら積極的に取り組む意欲をチーム内に醸成させるキーワードは「コミットメント（責任感を持ち遂行すること）」で、その

図3 期待理論



出典：行動心理学者 B・H・ブルーム、L・W・ポーター & E・ローラー

土台となる動機付けを科学的に体系化した「期待理論」を紹介します（図3）。

メンバーは目標を達成させる価値（意義）と、期待確率（実現可能性）との掛け合わせで動機付けられます。そして、持てる能力や経験の発揮が成果につながり、報酬（承認）を受けることで満足します。それによって、価値の高次

化とともに、期待確率の強化という好循環を生みます。

このように、チームメンバーの自分事化とコミットメントは一律で捉えず、メンバー一人ひとりの価値観や働きがいなどを日頃からの観察や対話から探り出し、メンバー全員にコミットメントが醸成されるような持続的な関わり方が大切になります。

③メンバーと 成功体験を共有する

●形式知と暗黙知

成功体験を共有する意義は、営業戦略のロールモデルを示しつつ戦略の妥当性や実現可能性を実感してもらうことにあります。

それには、単なる実績数値（結果）に留まらず、成功に至ったプロセス（要因）などを体系立てることにより、真の知識やノウハウ、経験則が再現性の高いナレッジとして効果を発揮します。

このナレッジには、言語化、可視化した【形式知】と、コツや記憶など埋もれやすい【暗黙知】に分類できます。

【形式知】とは

- ・「顧客情報」
- ・「販売情報」
- ・「市場ニーズ」
- ・「受注要因」
- ・「失注要因」
- ・「提案事例」
- ・「導入事例」

などがあり、常に利用価値が高まるように鮮度管理（定期的メンテナンス）を徹底して、最新情報への更新、共有や活用するためのルール及び仕組みを策定します。

【暗黙知】とは

- ・「お客様の嗜好性」
- ・「自社への満足度」
- ・「他社への依存度」

などがありますが、これらは簡単に表面化しにくいため、チームメンバーが気づきを得る工夫が必要です。具体的にはロールプレイや動画視聴による内省、シミュレーション演習による疑似体験などの体験をする場を設定します。

また、分類されたナレッジがチーム内で常にアクセス可能で、共有や活用しやすいような環境を整えることも大切です。

例えば、個別案件の検討や営業会議では、今まで蓄積、共有してきたナレッジをタイムリーに活用して効果的な助言を行い、利用価値を高めることを目指します。

チームの成長プロセスに 合わせたマネジメント

●タックマンモデル

営業チームには発達の段階があります。営業マネージャーは、それぞれの発達段階で正しくチームを導く必要があります。心理学者 B・W・タックマンが開発したチームビルディングのモデルは、次の4つの発達段階を経ると言われています（図4）。

営業マネージャーが新チームを任された際に、チームはこれらの段階を経て進みます。以下に「タックマンモデル」に基づいた営業マネージャーとしての意識と行動を解説します。

①形成期 (Forming) 「相互理解の促進」

「形成期」とは、チーム結成直後で、メンバーは互いのことをよく知らないために、共通の目的などもわからず模索している状態です。したがって、チームメンバー

と営業マネージャーが互いの価値観を理解することが必要です。案件の話だけではなく「相手はどのようなことを大切にして働いているのか」などを理解することから始めます。

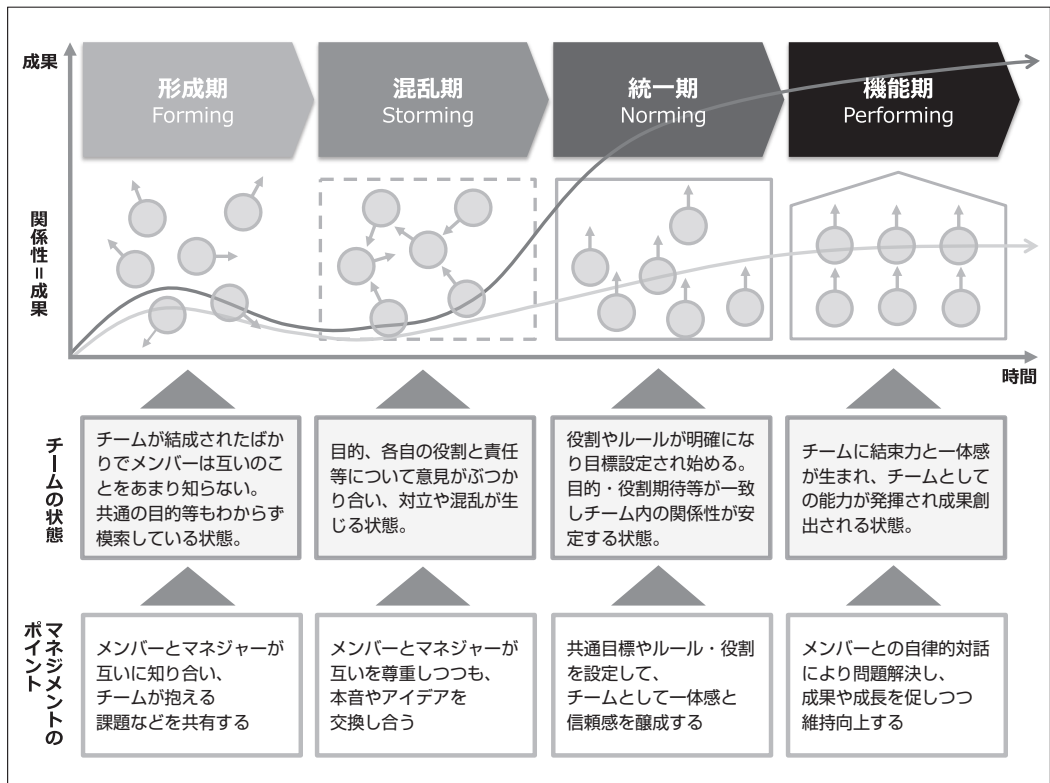
②混乱期 (Storming) 「目的を共有し信頼関係構築」

その後の「混乱期」は、目的や各自の役割と責任などについて意見がぶつかり合い、対立や混乱が生じる状態です。営業マネージャーとして感情的対立の兆候を察知したら、合宿のようなオフサイトな場で本音や考えを率直にぶつけ合う機会をつくります。できる限り葛藤を避けず、雨降って地固まるまで粘り強い対話を続けます。

③統一期 (Norming) 「互いに貢献し影響力を発揮」

そうやって混乱期を乗り越え、と「統一期」を迎えます。役割やルールが明確になり目標設定が意

図4 チームの発達段階



出典：「タックマンモデル」心理学者 B.W. タックマン

識され始め、目的や役割期待なども一致してチーム内の関係性が安定する状態です。ここでは、チーム共通の目標と役割をメンバー全員で決めていくプロセスを設定することで、チームとしての信頼関係の土壌を醸成していきます。

④機能期 (Performing)
「相乗効果によりチーム力を向上」

最終段階の「機能期」とは、チームに結束力と一体感が生まれ、チーム能力が発揮され成果が創出される状態です。この段階まで進化したチームでは、醸成されてきた一体感を営業マネージャーがメンテナンスしながら、チームの持続的成長を目指していきます。

例えば、営業マネージャーとメンバーの一对一の関与の他に、チームメンバー同士でのノウハウ共有や相互支援が生まれる場づくりも心がけていきます。このようにチームの成長プロセスに合わせた一連のマネジメント活動が営業戦略を実現させます。

●まとめ

B to Bの営業組織を取り巻く外部環境は厳しさを増しており、従来の営業スタイルが通用しなくなってきました。さらに内部環境も、個々の価値観やワーク・ライフ・バランスは千差万別です。そのような営業組織を束ねていくのが営業マネージャーの役割です。

そこで、営業戦略を実現するチームづくりのポイントを解説してきましたが、前提条件として「メンバーの成功が最優先」「メンバー全員を巻き込む」ことが挙げられます。それをベースに、チームの目標や活動を自分事として捉えているメンバーを一人でも多く増やしてください。

そのためには、数値目標の達成のみを掲げてメンバーの尻に火をつけることに終始せず、一人ひとりがチームに貢献することで成長を実感したいと思えるよう、心に火をつけてください。「メンバーの成功がマネージャー自身の成功」という、ぶれない軸を信じて取り組みましょう。