

乾経営コンサルティング  
増販増客コンサルタント

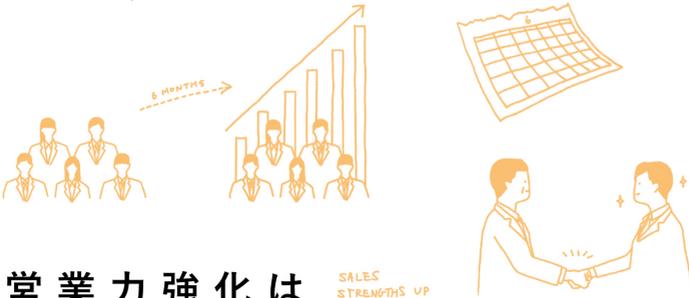
乾 哲也

売れる

営業組織のマネジメント

# 増販増客の 仕組み構築

[ マネジメント編 ]



営業力強化は

SALES  
STRENGTHS UP

6ヶ月でマネジメントできる。

## はじめに

本書は、6ヶ月増販増客の仕組み構築のマネジメント編になります。マネジメント編とは、取組テーマに対して、『分かっている』ことを『出来ている』に変えるためには、何を意識して行わなければならないかについてのお話です。

このマネジメントも、組織として取り組みが難しいものではなく、最低限押さえておくべき項目をシンプルにまとめています。

経営幹部には、『営業戦略の構築力』と『考え方』の二つが必須であるのは、言うまでもありません。そして、この二つに敢えてもう一つ付け加えるのであれば、『マネジメント』になります。

このマネジメントも今流行りのマネジメント手法を習得するのではなく、基礎的な項目が実行できているかが重要になります。この基礎の土台無しで、今流行りのマネジメント手法を勉強してもわかったつもりだけになり、結果的には、進化をせずに終わってしまいます。

なお、本書籍は、当社のホームページのコラムに掲載している記事から、マネジメントに

ついて、参考になるものを抜粋して、加筆修正を加えています。

このコラム記事は、ものごとを『教えるの』ではなく、『気づいていただく』ことをテーマにして書いております。

よって、本書籍を読みながらマネジメントについて、『分かっている』のか『出来ている』のかを確認しながら読み進めていただければ幸いです。分かっているも出来ていなければ成果は出ないためです。

本書籍を自社の経営のセルフチェックの指標に活用していただければ幸いです。

追伸 本書をさらに理解していただくために、無料のメールマガジンを発行しております。是非、ご登録の上、本書の理解を深めていただければ幸いです。

登録 URL: <http://www.inui-consulting.com/category/column>

## 目次

- 重点取組課題が推進できずに結果がでない理由とは
- 重点取組課題で目的が大事になってくる理由とは
- 営業活動の推進で押さえておきたい1・3・5・7の法則
- マネジメントツールが機能しない理由とは
- マネジメントが必要になってくる理由とは
- 営業マニュアルを作成する上で押さえて欲しいこと
- 部下にコーチングの指導を行えば、営業目標が達成しない理由とは
- トップセールスマンの上司が部下をダメにしてしまう理由とは

## ●重点取組課題が推進できずに結果がでない理由とは

多くの会社では、年次および月次で重点取組テーマの設定を行なっているかと思いますが、ただ、気が付けば何も出来ていないまま終わっていたりします。その原因について自己チェックをしてみてください。

### 【コラム13話】

「乾さん、先月、当社の重点取組課題を設定したのですが、上手く推進ができていません。何が原因なのでしょうか」という相談を受けました。

ここでは、取組課題の選定のやり方の良し悪しについては、ちよつと置いておいて、取組課題の推進が上手くいかない例について考えていきたいと思います。

まず、推進が上手くいかない理由として考えられるのは、『心の持ち方の考え方』と、『やり方』の2つが考えられます。

今回は、分かっているけど、出来ていない項目でよく取り上げられる『やり方』について確認していきますね。

では、やり方について考えられる項目はどのようなものがあるでしょうか

やり方なので、色々なことが考えられますが、当方が経験してきた中で一番多かったのは、『取組課題と対策がセットになっていなかった』ということです。

ここ、大事なので、もう一度、繰り返しますね。『取組課題と対策がセットになっていなかった』ということです。

そう、取組課題は、対策とセットして機能するからです。

対策とは、一般的に取組課題を行動レベルに落とし込むための具体策になります。簡単に言えば、取組課題を5 W 1 H のレベルまで落とし込みます。

5 W 1 H とは、いつ (WHEN)、どこで (WHERE)、だれが (WHO)、なにを (WH

AT)、なぜ(WHY)、どのように(HOW)という6つの要素のことを言います。

このことを説明すると「乾さん、なんか当たり前のことを言っていますよね」というお答えを良くいただきます。

ただ、この当たり前が分かっているとしても、出来ていなければ全く意味はありません。そう、『分かっている』≠『出来ている』の状態ではダメだということです。

一番、成果が出やすい取組は、『分かっている』⇨『出来ている』にすることです。(製造業では5S(整理・整頓・清掃・清潔・躰)が出来れば色々な成果が出やすくなります。このことについては、また、別のコラムで記載します。)

では、取組課題は対策とセットして機能することについて事例を挙げて説明していきますね。

例えば、ある会社で今月の重点取組課題で以下のことを取り上げました。

『インターネットから収集した顧客リストを基にY地域で20社の新規開拓を行う』

そして、この取組課題を営業担当者に目標数値を振り分けて実行するように指示をして終わり・・・。

ここで、何か気づくことはあるでしょうか？

取組課題が行動レベルまで明確になっていないということです。そう『明確さは力なり』という言葉があるように、行動に移すには、その取組課題を明確にしなければなりません。

例えば、『ハワイに行きたい』という取組項目が決まりました。でも、いつ行くのか、誰と行くのか、どのツアーにするのか、どのくらい行くのか等、具体的に決まっていなければ、ハワイに行くことは出来ません。しかし、これらが全て決まっていくとハワイに行くことが出来ます。

当たり前のことを言っていますよね。

でも、取組課題が行動レベルまでに具体的に明確になり、対策まで落とし込みは出来ていないでしょうか。このことは、個人レベルではなく、組織全体のレベルとして考えてみてください

やい。

当方は、取組課題が決定したら、対策に落とし込むために、9つの質問を行います。その9つの内、6つの項目以上が明確になっていけば行動に移せると判断しております。逆に、この6つの項目が決まっていなければ、取組課題が設定できても絵に描いた餅になると思っています。

ちなみに、この6つの項目は、『いつから』、『いつまで』、『誰が』、『何を』、『なぜ』、『どのように』になります。この中でも、大事にしているのは、『いつから』の開始日を決めることです。『いつまで』しか決めなければ、多くの場合、納期ギリギリになって忙しくて出来ませんでしたという答えをいただいたことが多かったためです。

『取組課題は対策とセットして機能する』

『明確さは、力なり』

この当たり前のことが実行できているでしょうか？

この当たり前のことは、取組課題を設定したら、少し時間を取って、少し深く考えるだけで実行することが出来ます。

でも、取組課題を設定したら、頭の中で出来たつもりになって、対策に落とし込むという作業を置き去りにしてしまっているケースも多いようです。

皆さんはいかがでしょう？

### ●重点取組課題で目的が大事になってくる理由とは

『取組課題は対策とセットして機能する』は、理解することができたかと思えます。ただ、対策を立案する前に押さえておくべき大事な項目があります。その項目についてチェックをしてみてください。

#### 【コラム14話】

前回のコラム（13話）で重点取組課題の推進で『いつから』を大事にしていることを伝えました。すると、コラムを見た方から、『いつから』という視点が抜けていました。これからは、『いつから』を一番始めに決めるようにします」というメールをいただきました。

コラム読者からメールをいただくことは嬉しいことなのですが、実は、右記のメールの文章にはちよつとだけ落とし穴があることに気づきました。

文章のコラムなので、こちらもうまく伝えきれていないという反省もあるのですが、『いつから』という項目なのですが、当方のコンサルティングでは、一番始めには決めておりません。実は、始めではなく終盤に決めております。

『いつから』は、一番始めに決めるのではなく、大事にしている項目というのを前回のコラムでお伝えしたかったのです。

振り返りとして、前回のコラムの中で重点取組課題を推進する対策として重要視している項目は次の6つ『いつから』、『いつまで』、『誰が』、『何を』、『なぜ』、『どのよう』を挙げていました。

いただいた、質問を引用させていただくと、実は右記の6項目の中で、当方のコンサルティングでは、常に一番目に取り組む項目があります。当然、これは、方法なので色々なやり方があるのですが、当方のコンサルティングに限っては、常に一番目に取り組んでいる項目があります。

あなたの会社では、一番目に取り組む項目は決まっているでしょうか。

特に意識せずに、思いつきで取り組んでいるでしょうか？

それとも、天性の動物的勘で、そのとき大事だと思うものを実施しているでしょうか？

物事を明確にする手法として、5W1Hがあるかと思えます。前回のコラムでも説明しましたが、5W1Hとは、いつ(WHEN)、どこで(WHERE)、だれが(WHO)、なにを(WHAT)、なぜ(WHY)、どのように(HOW)という6つの要素のことを言います。当方は、これをさらに細分化して9項目にしております。その中で、重要視している項目が、「いつから」、「いつまで」、「誰が」、「何を」、「なぜ」、「どのように」の6つです。

重要視している項目の6つの中でも、当方のコンサルティングでは、常に一番目を実施す

る項目があります。

それは、『なぜ』を明確にするということが一番始めに行います。

『なぜ』を別の言い方にする目的になります。

そう、重点取組項目を実施する目的を一番始めに明確にします。

では、『なぜ』の目的を一番始めに明確にするのか……。

それは、『目的によって取組の行動内容が変わってくる』からです。

ここ、重要なので、もう一度、言いますね。『目的によって取組の行動内容が変わってくる』からです。

勘の良い方からは、『そんなことは、当たり前だ』というお叱りをいただきそうですが、もし、このことが今ひとつピンとこなければ、売上アップの大きなチャンスです。

では、少し例をあげながら説明しますね。

例えば、家電製品を取り扱う電気工事の職人が昨年設置した、オール電化の給湯器の点検を実施するということを当月の重点課題に取り上げていただきます。昨年、オール電化の給湯器を設置したお客様が30人いたので、この1ヶ月で全て訪問するという取組です。

ここでの、重点取組課題は、『昨年設置した給湯器（オール電化）の全顧客の点検訪問』です。

重点取組課題が決まれば、次は、目的を決めます。給湯器の点検をする目的です。皆さんなら、どのような目的があると思いますか？この会社は、家電商品を取り扱う電気工事店ですが、ちよつとしたリフォームもできます。

ちなみに、この会社は次のような目的でした。

1、お客様と接点を持つことで人間関係を構築し、また、電気に関してトラブルがあった時に電話をいただける関係を構築しておく。（人間関係構築）

2、フォロー対策もしっかりしているという、自社に対して安心・安全のイメージをお客様にもっていただく。(会社イメージ向上)

の2つでした。

別に、右記に対して正解・不正解を問うというものではありません。目的の設定は会社ごとに自由だからです。

ちなみに、右記以外に次の目的を持っていたらどうでしょうか。

1、お客様と対話ができるので、給湯器以外の家電商品で困っていることや使い方などわからないことがあるかという顧客情報を収集してくる。(家電の顧客情報収集)

2、その顧客情報を基に展示会等で紹介する提案商品の見定めを行う。(見込み商品探り)

3、築年数を把握して、今後、想定される家のリフォームの情報提供の実施。例えば、梅雨時であれば畳交換。夏場であれば網戸交換、冬場であれば浴室乾燥機等(リフォームの見込み探り)

本来は、大事な項目がまだあるのですが、ここでは、カットしますね。

今回押さえておいて欲しいことは、重点取組課題の目的が変われば行動が変わるということです。始めの例の目的は、人間関係の構築と自社イメージの向上です。この目的であれば、給湯器の点検が終わればすぐに次の家に訪問します。大事なのは、1日に何件のお客様に訪問できるかになるからです。

この目的に、家電の顧客情報収集、見込み商品探り、リフォームの見込み探りという目的が追加されれば、行動はどのように変わるでしょうか。

給湯器の点検が終わった後、すぐに次の家に訪問するのではなく、対話が必ず生まれます。そして、1日に何件のお客様に訪問できたかだけでなく、どんな情報が収集できたか、そしてどんな見込みができたのかということも重要になってきます。

なんとなく当方の言っている意味は理解できるでしょうか。

ある会社で新規開拓を実施するときにチラシを配布して手渡しをしていくという取組が

ありました。

目的が、チラシの手渡しである人は、多くの人にチラシを渡していきます。

目的が、チラシの手渡しと、チラシを渡す時に競合の情報が入手できれば入手するということであれば、競合の情報も集まってきます。競合の情報がわかればチラシの内容を変えることができます。

これが、重点取組課題の目的を明確にする重要性です。

目的によって、行動が変わってきます。

ここからは、少し余談になりますが、右記の例はまだ良い方です。ひどい会社になれば、取組課題の目的を社員に確認すると、「会社がやれと言っているから」という言葉が普通に返ってきます。

あるいは、「その取組課題をやる目的は」と聞くと、目を丸くしてキョトンとしている営業マンもいます。

このような場合は、完全に上司の責任になります。目的が社員に理解されていないのに、結果だけの責任を追及するのは本末転倒になります。

重点取組課題が決まっている会社は、なぜ、その取組をするのか、社員ひとりひとりに聞いてみることをお勧めします。もし、答えがバラバラであれば、これを改善するだけで成果は変わってきます。なぜなら、行動が変わるからです。

この当たり前のことが出来ていないのに、重点取組課題の項目だけを変えて、新しい取組をやっている気になっていれば要注意です。

あなたの会社では、重点取組課題の目的が決まっていますか？

### ●営業活動の推進で押さえておきたい1・3・5・7の法則

取組課題の目的の設定の重要性は、理解することができたかと思えます。そして、取組課題を確実に遂行するために知って欲しい考え方があります。その考え方について自社は実践

出来ているのかをチェックしてみてください。

【コラム58話】

多くの会社で、様々な取組み課題を設定して、営業活動の推進を行っているかと思えます。今回は、その取組み課題を推進する際に知っておいて欲しい考え方についてお話をしたいと思います。

ただ、これは、当方の経験則から導き出したものなので、科学的な法則かどうかについては分かりません。よって、なんらかの気づきになれば幸いです。

その前に、少し話を脱線させていただきますね。

取組み課題の推進が上手くいかない一般論の現状把握の段階を以下に記します。ご自身の会社がどの段階にあるのかセルフチェックしていただければ幸いです。

【取組み課題が上手くいかない現状把握の段階】

段階1…そもそも取組み課題が設定されていない。現状とあるべき姿が同じであるため、日常に起こっている問題解決のみを行っている。よって、月次の取組み課題は設定していない。

段階2…年間の重点取組み課題は設定したが、それを月次に落とし込むことができておらず、日々時間だけが過ぎていく。日々の業務に忙殺されて、年間の重点取組み課題を設定したことも忘れていく。

段階3…月次の取組み課題は設定しているが、対策まで具体的に落とし込むことが出来ていないため、振り返りの検証が行えていない。取組み課題は設定しているが、後は、気合と根性で乗り切ろうとしている。または、取組み課題を設定しただけで、出来たつもりになっている。本を買って読んだつもりになっているのと同じ現象。

段階4…月次の取組み課題を対策まで落とし込んでいくが、推進活動が上手くいかない。

大枠は、右記の4項目に分類されるかと思えます。

今回のコラムは、右記の段階4の時に知って欲しい考え方についてお話をしたいと思いま

す。ただ、右記の段階の4に達していない方は、まずは、段階4に到達することをお勧めします。準備体操ができていない段階で、凡人に100kgのバーベルを持ち上げさせるのと同じ行為になります。ただ、つらいだけで終わってしまう可能性があるためです。

では、本題に戻ります。

月次の取組み課題が設定され、営業活動の推進で押さえて欲しい考え方として、『1・3・5・7』の法則があります。

ただ、しつこいですが、これは、当方の経験則で科学的な裏付けがあるものではありません。

まずは、数字の意味を簡単に説明しますね。営業活動の推進をする際にこの数字の意味合いを理解していただいてから取組み項目の設定と、対策を展開していきます。

数字の1…焦点がひとつであるため、確実に実践できる。1点突破。

数字の3…少し、取組み項目が多いと感じるが、なんとか集中すれば実践ができそうと思

える。

数字の5…取組み項目が多いと感じるようになる。何かから手をつければ良いのか混乱し、実践が中途半端になる予兆がある。

数字の7…頭の混乱が起きて、結果的に何もできていない状態が起こりやすい。

何となく、伝わっているでしょうか。お会いして伝えるとその会社にあつた事例を引用できると理解をしていただけなのですが、文章にすると上手く伝えられているかが不安になります。(当方の語彙力にも問題はありますが・・・)

まずは、誤解をしないで欲しいのですが、数字の1が良くて数字の7が悪いということではありません。当方がその会社の歴史や風土を見て、現在どの段階で、今後どの段階まで引き上げるかという時に使っている数字になります。ちなみに、引き上げる時に多いのが数字の3か5になります。まれに、7の会社があるというのが当方の経験則です。

なんか、余計混乱しそうですね。

少し、一般例を挙げて説明していきますね。

今まで、現状の問題解決が中心で、取組み課題の設定の実施をしたことのない会社では、多くの取組み課題を設定するのではなく、まずは、ひとつの取組み課題だけを設定し、その取組み課題を対策まで落とし込み確実に実践していただくようにしております。

この話をすると、多くの経営者は、「ひとつだけだと営業成績は向上しないので、最低でも3つ以上の取組み課題が必要では」との質問をいただきます。

そのような場合でも、ひとつだけに絞って実践していただくようにしています。

なぜ、ひとつだけに絞って実践をしていただいているのか？

答えは、『やり切る』を大事にしているからです。

そう、多くの取組み課題に取り組むことよりも、確実にやり切ることを大事にしているからです。まずは、やり切る習慣を身につけていただくことが大事だと思っっているからです。

やり切れば、仮説と検証ができ、次に生かすことができます。やり切ることができていないと、仮説と検証ができないため、同じ取組み課題を常に上げ続ける必要があります。これが、負のスパイラルの第一歩になってしまいます。

ちなみに、ある会社では、重点の取組み課題が2年間同じという会社もありました。やり切って、もつとよくするために同じ課題であればよいのですが、多くは、やり切らずに中途半端なため同じ課題になっているケースが多いようです。

これらことから、当方がやり切ることをすごく大事にしていることが理解できるかと思えます。分かっているが出来るに変わるのもやり切っているからになります。

このやり切るということを念頭に置いて、生まれたのが、1・3・5・7の法則です。

ちよつと、雑談ですが、この法則は他のことにも使っています。

例えば、営業プロセスにも活用しています。昔は、当方が支援する時の営業ステップは、企業側に合わせるか、5ステップで行っていました。企業側に合わせた場合、ある企業では

7ステップぐらいになっていました。

ステップが多くなると、チェックする項目が多くなるため、管理が出来ていそうが出来ていなかったりもしました。

そこで、現在は、農耕型として、種まき↓育成↓刈り取りの3ステップにしています。多くの会社からなぜ、「なぜ、営業プロセスを3つにしているのですか、最低でも5プロセス以上はあるでしょう」とよく言われるのですが、これは、1・3・5・7の法則をそのまま活用した結果この形で落ち着きました。

ただ、例外として、管理できる風土のある会社は、5ステップでも実施している会社があります。

あくまでも、ポイントは、分かるではなく、『やり切る』ことが出来るかを重要視しています。

顧客情報を取得したことがない会社には、まずは、ひとつの情報だけを全顧客から習得するようにしたこともあります。これが出来るようになれば、取得する顧客情報も3つ5つに

増やしていきます。ただ、7つ以上には、極力しないようにしています。7つ以上になると、備考欄に追記するようになっていきます。

ある会社では、営業日報を書いたこともないのに、営業システムの導入を行おうとして、インプット情報で7項目以上を入力させようとしていました。これは、当方も事前に気づくことが出来たので、営業システムの導入をストップして、まずは、3項目の入力から日報を初めて、慣れてから5項目に増やして、最後にシステムを導入しました。恐らく、はじめに7項目以上の入力に取り組んでいれば、現場が混乱して営業システムが機能しなかっただろうと思います。

部下育成にも『1・3・5・7』の法則を生かしています。新任の拠点長に7人以上の部下を持たすと必ずマネジメントは機能しておりません。その場合は、早急にナンバー2を育成することが急務になります。ナンバー2が育てばそのナンバー2が部下を見ますので、マネジメントが楽になります。

農耕型営業の今すぐ客の管理ポイントでは、Q（品質・仕様）・C（価格・コスト）・D（納期・タイミング）等、ものごとをすぐシンプルにしているのは、『1・3・5・7の法則』に当てはめているからです。複雑にすると、コンサルタントとしての権威は上がりますが、

マネジメントは機能しないと思っています。『やり切る』ためには、どれだけシンプルにするかが鍵だと思っています。

この法則に当てはめているのは、知っていることよりも、『やり切る』ということがどれだけ重要かを認識しているためです。

これは、サラリーマンコンサルタント時代に、500店以上の地域家電店の売り上げを倍増させた経験も参考にしております。

あなたの会社では、この『1・3・5・7の法則』は活用できそうでしょうか。

ポイントは、『知っている』ではなく『やり切る』ということです。

そう、あなたの会社は、重点の取組み課題をやり切ることは出来ていますか？

● マネジメントツールが機能しない理由とは

取組課題の推進ポイントの重点については、理解することができたかと思えます。では、取組課題を推進する際のマネジメントツールの運用はいかがでしょうか。マネジメントツールの活用について自社は実践出来ているのかをチェックしてみてください。

### 【コラム15話】

先日、セミナーを実施している時に以下の意見をいただきました。「乾さんが説明しているA3サイズ一枚でまとめている増販増客スケジュールは、当たり前で、当社は、それよりも中期経営計画から具体的に落とし込んだ分厚い書類にまとまっていますよ、一度見に来られますか」と自慢気に話をされました。

ちなみに、増販増客スケジュールとは、年間の売上の数値計画を活動計画に落とし込んだものを言います。当方のコンサルティングでは、この活動計画をA3にまとめ、年間の活動のシナリオ（仕掛け）として営業部門で活用しております。

質問した方は、『A3サイズの一枚でそんなに簡単に簡単に良いの、当社は中期計画から落とし込みをして数十枚にまとまっているので、そのような増販増客スケジュールは、あまり意味がないということをおっしゃるようでした』

セミナーの最中だったので、その方には、「それは、素晴らしいですね、それがあれば、目標は達成しやすいですね」と答えておきました。この答えは、相手の方の自尊心を傷つけないように配慮したものです。

ただ、この参加者とのやり取りで注意しておきたいことがあります。

それは、何でしょうか？

活動計画をまとめた書類の枚数でしょうか？

具体的な行動計画の内容でしょうか？

これは、あくまでも当方の意見としてお聞きいただければと思います。

それは・・・。

A3サイズ一枚でまとめようが、数十ページの具体的なものになっていようが、当方はどこらでも良いと思っています。そのことをセミナー参加者に申し上げると、お怒りを買います。うだったので、申し上げませんでした。

「乾さん、そんなことは、ないでしょう。具体的にあればあるほど絶対にそっちの方が良いに決まっていますよ」というお声が聞こえてきそうですね。

はい、確かに中身は重要です。それは、否定しません。でも、中身と同じぐらい大事になってくるものがあります。

それは、『ツールの目的と活用方法』です。

ここ、大事なのもう一度、言いますね。『ツールの目的と活用方法』です。

そう、ツールは作って終わりではありません。

いくら素晴らしいツールを作成しても、ファイルに綴じたままでは意味がないということです。

本書籍の前半で目的の重要性について書きました。このツールにも、目的と活用方法が大  
事になってきます。

この目的と活用方法が語れないとツールは無意味になります。そう、ツールを作ることが  
目的になってしまうと、活用されずに作って終わりになります。素晴らしい顧客管理台帳を  
作成して、営業マンが誰も見ないのと同じです。

なぜ、このような当たり前のことをコラムに書いているのかとご指摘を頂くかもしれませ  
ん。

ただ、多くの会社が、マネジメントツールを作って、そのまま終わっているのが多いため  
です。

ツールを作る前に、目的と活用方法を事前に決めてから、ツールを作らなければなりませ  
ん。貴社の営業部長は、マネジメントツールの目的と活用方法が明確になっているでしょう  
か。

目的と活用方法を決めずに、ツールを作ってしまうと、そのツールは機能せず終わってしまいます。例えば、多額の費用を使って、営業の管理システムを構築しても機能しないのは、目的と活用方法が決まっていないのにシステム会社のいいなりになって営業の管理システムを導入しているケースです。

このことから、当方が質問者に求めていたのは、中期計画からブレイクダウンした活動計画のツールに加えて、その目的と活用方法をお話ししていただければ、「それは、良いツールですね」とお答えできていたかと思いません。

中期計画からブレイクダウンした活動計画の中身だけを力説されていたので、ちよつと違うかなと思っていました。出来上がった作成物を自慢されてしまったので。

このことが分かってくると、多くの会社で実施している、営業日報については、いかがでしょうか？

営業日報の目的と活用方法が明確になっているのでしょうか？

営業日報を作成することが目的になっているのでしょうか？これでは、本末転倒です。

ちなみに、当方が支援している会社の営業日報の目的のひとつは、計画の立案です。日報が1日の行動実績を記入することが目的の会社は、その場で日報を破り捨てていただいております。この目的だけだと成果が出ないので、営業日報を書く時間が無駄になるからです。

さて、貴社では、マネジメントツールの目的と活用方法は明確になっているのでしょうか？

マネジメントツールを作ることが目的になっていないのでしょうか？ツールを作ることが目的の会社の行動量は少ないことが予想されます。

● マネジメントが必要になってくる理由とは

マネジメントツールが機能しないに理由については、理解することができたかと思えます。では、そもそもなぜマネジメントが必要になってくるのでしょうか。マネジメントの定義について自社での理解度をチェックしてみてください。

## 【コラム15話】

「乾さん、乾さんのホームページのコラムを読んでいるのですが、あまり面白くありません。昔のように他の方も思いつかないような販売アイデアの例を書いた方が絶対に面白いですよ」と以前お付き合いをさせていただいていたベンチャー企業の社長からメッセージをいただきました。

確かに、当たり前のことを書いてるので、面白くないかと思えます。ただ、現在発信しているメッセージは、マネジメントに関する項目を少し意識しています。

『マネジメント???.?』

はい。これは、独自の視点なので正解・不正解はありませんが、企業のステージによって取り組むテーマが違ってくると思っております。

どのように違ってくるかというと、販売ステージ、マネジメントステージ、経営力ステージです。

特に販売ステージからマネジメントステージの切り替えがひとつのターニングポイントになると思っています。

この切り替えのタイミングですが、業種によって色々な考え方がありますが、一般論として当方は次のように考えております。

ひとつのカテゴリー商品の売上が3億円以上、従業員が15名以上、営業所が3拠点以上のどれかに該当すればマネジメントステージに突入すると考えています。

販売ステージは、販売アイデア、販売促進力になります。この段階は、あまりマネジメントの必要はありません。なぜなら、経営幹部だけの力で目標が達成するからです。ベンチャー企業の立ち上げの支援は、販売ステージを意識して取り組んでいました。この時は、マネジメントよりも販売アイデアを中心にしていました。よって、ベンチャー企業の社長からしたら、このコラムは面白くないと感じるかも知れません。

しかし、業績拡大で社員が増えだすとマネジメントは避けて通れないと考えています。「乾

さん、また、当たり前のことを言っていますね」という声が聞こえてきそうですね。

ここで、当方が経験してきた面白い事例があります。経営成績を表す指標にひとり当たりの付加価値額があります。製造業の場合の付加価値額は、付加価値額÷売上高－（材料費＋買入部品費＋外注工賃）になります。これに、社員の人数で割ったものがひとり当たりの付加価値額になります。

で、このひとり当たりの付加価値額ですが、販売ステージの企業の方が高い傾向にあります。業績拡大で社員を採用していけばいくほど、ひとり当たりの付加価値額が下がっていくのです。

これは、当方の私見なので、絶対とは言えませんが、一般的にこのような傾向が見られます。そして、このような現象を、『利益をザルですくう』と言います。

もし、貴社がマネジメントステージに入っていれば、過去の決算書を見て、ひとり当たりの付加価値額を計算してみることをお勧めします。

順調に増えていけば、マネジメントは機能しています。しかし、下がっているようであれば

ば、マネジメントが不在になっている場合があります。

でも、会社を大きくしていくのには、マネジメントは避けて通れないのです。これが、一般的に言われている、属人化から組織化への転換になります。

そして、このマネジメントも難しく考えると、頭でつかちになって、行動が伴わないものになってしまいます。

よって、今までのコラムは、マネジメントを意識した視点で書かせていただいております。なぜなら、販売ステージでは色々なアイデアが出ていた会社が、マネジメントになると思考が停止するということが多いためです。

そして、このマネジメントについても、難しいことではなく、当たり前のように出来ることを書いています。

これは、難しいマネジメント知識を理解して終わるのではなく、当たり前に分かっていることを出来るに変えるスピードを高めるのが業績アップの早道であると考えているからです。

でも、多くの会社は、この分かっていることを出来ているに変えるというシンプルな法則に気付いていないのも実情かも知れません。これは、当方がセミナー等で話すことで、それは知っているという方がいますが、それが出来ているという方は非常に少ないからです。このことに気付いてからマネジメントについては、分かっていることを出来るに変えるという当たり前の取り組みを行っています。

最後に補足ですが、このマネジメントという言葉の定義ですが、『経営者が思っているように社員をコントロールする』という視点があれば少し違うように思っております。

当方が実施しているマネジメントは、『社員が自分たちで問題に気づき、自分たちで改善に取り組んでいただくこと』を狙いに行っています。

当方のホームページのコンサルティングの進め方にも記載している、考えて行動する人材を育成するためにマネジメントがあります。

ここ、大事なので繰り返しますね。考えて行動する人材を育成するためにマネジメントがあります。

これが、機能しないと、高い料金でコンサルタントを雇いマネジメントのことを色々と教えてもらっても、なかなかうまく進まないというジレンマに陥ってしまいます。そう、マネジメントについて知って終わりになるというパターンです。

貴社のマネジメントはどのように行っているでしょうか？

ひとり当たりの付加価値額はアップしているでしょうか？

社員が問題点に気づき自分たちで改善するマネジメントの仕組みは構築できているでしょうか？

### ●営業マニュアルを作成する上で押さえて欲しいこと

マネジメントの定義については、理解することができたかと思えます。では、マネジメントを効率化するためにマニュアル作成に取り組まれる会社も多いかと思えます。マニュアル作成について押さえておくべきポイントについてのチェックをしてみてください。

## 【コラム43話】

前回のコラム（42話）で、営業活動において『守・破・離』の『守』の土台構築（マニュアル化）についてお話しをさせていただきました。

すると、コンサルティング支援している会社の営業担当者から引き続き、次の質問をいただきました。

「乾さんは、営業活動において『守・破・離』の『守』の土台構築（マニュアル化）について、どちらかという分厚いマニュアルではなく、ボリュームが薄いマニュアルにされていますよね」、「それには、何か意図はあるのですか」という質問でした。

これは、鋭い質問だったので、今回のコラムにその意図を記載することにしました。

ちなみに、この営業担当者が分厚いマニュアルというには、ISO9000の品質マニュアルと比較して言われていました。

一般論として、人事考課のマニュアルになれば、薄いものでもキングファイル一冊分になっている企業が多いかと思えます。ISO9000の品質マニュアルであれば、50ページから200ページぐらいかと思えます。

\*これからの文章で土台構築のことをマニュアルと表現させていただきます。

もし、あなたの会社で、『守・破・離』の『守』のマニュアルがあれば、何ページのものになっっているでしょうか。ちなみに、このマニュアルは、営業ツール等は含みません。あくまでも、基本骨子の部分だけになります。

本来であれば、この基本骨子とは、どのようなものか見ていただければ良いのですが、守秘義務等ありますので、なんとか基本骨子でイメージをしていただければ幸いです。

さて、何ページになるでしょうか。

企業規模によって若干変わりますが、最小で10ページ、最大でも30ページ以内です。平均で15ページ前後の会社が多いです。これは、マイクロソフトのワードで作成したもの

になります。

最小の10ページで営業活動マニュアルを作成した会社には、驚きの声をいただきました。というのも、ISO9000の関連で、製造部門の製造マニュアルは、200ページにもなっていたからです。製造部門と比較すると営業部門の枚数があまりにも少なかったからです。念のため、営業活動に最低限記載している基本骨子の目次のみ以下に記しますね。最低限ということ、これだけは、当方が決めておかなければいけないと思っている項目です。

基本骨子の目次を記す前に、あなたの会社で営業活動のルールとして決めておかないといけない基本骨子の目次について、列举もしくはイメージをしてみてください。

列举もしくはイメージができましたか？

当方が現時点で考えている、営業活動において『守・破・離』の『守』の基本骨子の目次は次の通りです。

1、営業マニュアルの活用目的（あるいは、考え方）

- 2、営業マニュアルの活用方法
- 3、全社戦略および営業戦略
- 4、年間売上計画（製品・顧客・担当者）及び月間計画
- 5、年間増販増客スケジュール
- 6、顧客管理
- 7、営業活動のプロセス管理（農耕型マーケティング）
- 8、営業活動のやり方（営業戦術レベル）
- 9、行動管理
- 10、営業会議の運営方法　です。

ただ、上記は、最低限の項目で会社によつては、上記の項目に追加項目があります。例えば、管理者のリーダーシップ、課長のフォローシップ、営業企画の役割と営業支援について等です。それでも、最大で15項目以内です。

でも、上記の10項目を全て書いても、最小の10ページなるということとは、ひとつの項目で1ページぐらいになると思っていただければ良いかと思えます。

さて、ここで、営業活動の『守・破・離』の『守』のマニュアルの考え方になります。

営業活動の『守・破・離』の『守』のマニュアルのページ数は少ない方が良いでしょう。それとも、具体的に書いてもう少しページ数を増やした方が良いでしょうか。

これについて、当方は、どちらでも良いと思っております。

『えっ、乾さん、言っている意味が分かりません。さんざん、営業マニュアルは、多くて30ページと言っておきながら、どちらでも良いというのは、どういうことですか』という声が聞こえてきそうですね。

当方が、営業活動の『守・破・離』の『守』のマニュアル作成で、大事にしている考え方は次の通りになります。

『環境変化の度合いがどうなっているか』ということだけです。

ここ、大事なのでもう一度、言いますね。

## 『環境変化の度合い』です。

これは、当方の考え方なので、正解も不正解ありません。ひとつの参考例として聞いていただければ幸いです。

環境変化が大きくはなく、きつちりとルールを守らせたい場合は、マニュアルのページ数は多くなると思います。なぜなら、作業手順までしっかりと守らせた方が同じ成果が出やすいからです。

だから、製品ラインアップが3年以上更新がない会社の製造マニュアルは決めることを具体的にした方が良いので、マニュアルページ数は、自ずと増えていくかと思えます。

ただ、環境変化の度合いが多い仕事については、作業レベルまで具体的に決めてしまえばどのようなようになるでしょうか。

そう、臨機応変に対応することができなくなります。

顧客ニーズが3年以上、全く同じであれば、営業活動も具体的なレベルまで決めても良い

かと思いません。

でも、顧客ニーズは、日々変化しているのが実情かと思えます。だから、大枠の骨子を決めて、具体レベルは、抽象度をあげています。

そして、当方が大事にしている考える場づくりと考える行動するが身についてくると、営業活動の『守・破・離』の『守』のマニュアルの具体レベルの抽象度が高くても、営業会議になれば、具体レベルで面白いアイデア等がたくさん出てきます。

逆に、営業活動の『守・破・離』の『守』のマニュアルが具体レベルまで詳細に書かれていれば、考えて行動しない人材が生まれてしまいます。営業活動は、このようにやれという命令になっているからです。

ここは、誤解しないで欲しいのですが、具体レベルは、新人の営業担当者が自分で考えるのではなく、上司のトレーニングによって、一定のレベルまで到達していただきます。（放任主義では、属人的な営業マンが育ってしまいます）

何となく、当方の言っている意味は、理解できるでしょうか。

実際に、営業活動のマニュアルを見ていただければ早いのですが、それが出来ないのが残念です。

勘の良い方は、理解できているかもしれませんが、営業活動のマニュアルに記載しているのは、会社として押さえておくべきポイントのみを書いています。

そう、押さえておくべきポイントのみです。

ある会社では、考え方のみをまとめた会社もあります。

考え方↓営業のやり方（分かっている）↓営業のやり方（出来ている）の考え方だけを明確にしているという感じです。（この詳細は、コラム32話に記載）

営業のやり方は、100万通りありますので、その環境にあった方法を選択して実施しているとう感じです。

また、話が脱線しましたので、まとめますね。

営業活動の『守・破・離』の『守』のマニュアルのページ数は、環境変化の度合いによって決まるということです。

これは、あくまでも、当方の考え方なので、正解・不正解はありません。

では、なぜ、このようなコラムをページ数を割いて書いているのか……。

それは、営業活動のマニュアルが分厚ければ、良いものが出来上がったと勘違いしている会社が多いように感じているからです。

営業マニュアルは、あくまでも目的を達成するためのツールです。

そう、目的を達成するためのツールです。

営業マニュアルを作ることが目的ではありません。

当方は、考える場づくりと考えて行動する人材を育成するために、営業活動のマニュアル

が必要だと思っています。

そして、日々変化がある、顧客ニーズに対応するためには、環境変化に対応できるものにならなければいけないと思っております。

営業活動のマニュアルがある会社は、その目的が明確になっていますか。

そして、そのマニュアルは活用されていますか。

マニュアルを作って、その後は、見直しもされずにパソコンのフォルダーの中にファイルが眠っていませんか。

本コラムが、営業活動のマニュアルについて、考えるきっかけになれば幸いです。

●部下にコーチングの指導を行えば、営業目標が達成しない理由とは

では、最後に部下指導のマネジメントで押さえて欲しい2つをご紹介します。一つ目は、

コーチングの落とし穴です。部下指導にコーチングを行なっていれば、落とし穴にハマっていないかをチェックしてみてください。

### 【コラム92話】

先日、スポットコンサルティングをしている会社の部門長から次の相談を受けました。

「乾さんの6ヶ月増販増客コンサルティングの体系的な指導をまだ受けてはいませんが、その前に営業課長クラスにコーチングの研修を受けさせて、部下指導に役立てようと思うが、いかななものか・・・」という内容でした。

スポットコンサルでは、ちょうどその会社の営業会議を拝見させていただいたので、なんとなくの雰囲気はつかめていました。

よって、現在の営業活動の取り組み状況をさらに詳しく聞かさせていただいた結果、コーチング研修には参加させないということを決まりました。

誤解のないようにお伝えをしないといけません、コーチング研修が悪いと言っているの

ではありません。研修内容の是非を問うているものでもありません。

当方は、コーチングの技法については、素晴らしいと思っています。ただ、コーチングの技法を習得する前にある項目を押さえておく必要があると思っています。

そうある項目です。

特に中堅企業以上に見られる傾向なのですが、課長職以上の方に部下の成長意欲を引き出すためにコーチングの研修やアドラー心理学等の研修を取り入れられています。

研修等で知識を習得することは、素晴らしいと思うのですが、それが現場と連動していないければ、研修は成果を生み出すことはありません。

百歩譲って、研修を長期的な人材育成のサプリメントという位置付けであれば、現場と連動しなくても良いかと思っています。

そう、サプリメントです。

「乾さん、一体、何が言いたいのですか」という声が聞こえてきそうですね。」

研修等の知識の習得は、現場での実践の場と連動をしていないといけないと思っ  
ているからです。

当たり前のことですよね。

では、今回の、コーチングの研修は、営業現場との何が連動していなかったのか……。

ちなみに、コーチングは、自発的な行動を促すコミュニケーション技法であると言わ  
れています。

当方も30代の時にNLPの心理学を勉強し、コーチングのさわりだけを勉強したので、  
その内容は素晴らしいということは理解しています。

ただ、コーチングを実施する前に、営業管理職として押さえておいて欲しい項目がある  
と思っています。

ちなみに、なんだと思いますか。

当方が、押さえておいて欲しい項目は、取組み課題を実施している時に部下が直面している壁はどのようなものがあるのかを理解しているかということです。

多くの会社では、営業会議等で、事業計画等の進捗を考慮しながら、毎月の取組みテーマを決めているかと思います。(当社では、増販増客スケジュールを活用しています)

取組みテーマが決まれば、当然、先月と行動は多少なりとも変化します。行動に変化がないということは、いつもと同じ行動になります。いつもと同じ行動で、結果だけ変化を求めらるのもおかしい話です。

当たり前のことを言っています。

一般論として、人間は、初めの新しい行動には、意欲的に取り組もうとします。しかし、時間の経過とともに、元の日常に戻ろうとする力が無意識に働きます。そして、過去の日常に戻ります。

ダイエットを例に挙げれば、分かりやすいのですが、3日坊主です。

でも、この3日坊主が悪いのではなく、人間は3日坊主になるのは、当たり前だと思っておいて欲しいのです。そう、3日坊主になるのは当たり前です。

一番大事なことは、3日坊主になるタイミングで、誰かが、元に戻る行動に対して壁になって、取り組んでいる行動に挫折せずに習慣になるように導いていかなければなりません。

この、導くという仕事が上司の仕事のひとつであると思っています。

ここまで話をすると、次の質問が出てくると思います。

「乾さん、上司が壁になり、新しい取組みの行動を習慣づける重要性は、理解できるので、コーチング研修が不要であるということと、どのような関係があるのでしょうか」という質問です。

実は、大ありなのです。

これは、当方が、今まで関わってきた会社様に多かつた傾向なので、この書籍の読者には当てはまらないかもしれませんが、部下が今、どのような壁に当たっているのかを上司は認識をしていないということが多いように思っているからです。

あなたの会社はいかがですか。

ひどい会社になると、上司は取組みテーマさえも忘れて、部下の壁になる以前の問題だったりしています。

あるいは、壁を認識していると答える管理職の答えで驚くのが、「部下のモチベーションが落ちているので、飲み会等でモチベーションの向上に努める」という回答を平然と答えられる方もいます。

部下の壁がモチベーションと認識されているケースです。このモチベーションという壁は、抽象度の内容が高く、一見、聞こえは良いのですが、部下が本当にぶち当たっている壁ではないケースが多々あります。

例えば、部下が顧客のニーズを上手くヒヤリングできていない壁に当たっているのに、お

お客様が話しやすいように雑談を上手くなって笑いをしっかり取ろうという指導をされている会社もありました。

これも、部下がぶち当たっている壁を認識していれば、上記の内容でも百歩譲っても良いとするのですが、案外、部下がぶち当たっている壁を認識していなかったりします。

今回、コーチング研修の相談を頂いた会社様は、部下がぶち当たっている壁について、認識ができていませんでした。

上司が部下のぶち当たっている壁を認識していないのに、どのようにしてコーチングという手法を通じて、自発的な行動を生み出すのか疑問しか残らなかったためです。

そう、コーチングの手法を活用する以前の問題です。この問題に気付かずに、コーチングの手法の知識を勉強して部下指導が出来たつもりになっていけば、本末転倒です。

きつい言葉で言えば、上司が部下のぶち当たっている壁を認識するという職務を放棄しているだけになります。

そして、上司は、次の言葉をよく言われます。忙しかったので、今月の取組みテーマの実践は、出来ませんでした。

物理的に不可能な場合は、仕方がありません。でも、第3者から見ただけに思うのが、上司が部下の壁になるという仕事を放棄していることを隠すために、上司の言い訳として、「忙しい」という隠れ蓑の言葉を使っていることです。

今回のコラムは、少し、厳しい論調にはなっていますが、上司が部下の壁になるといふことの認識が薄く、コーチングやアドラー心理学等の手法に逃げているように思えて仕方がないためです。（コーチングやアドラー心理学を批判している訳ではありませんのでご注意ください）

あなたの会社では、取組みテーマを推進している際に、部下がどのような壁にぶち当たっているのか認識はしているでしょうか。認識できていれば、一度、それを言語化してみてください。その言語化したものを課長職以上の役職の方同士で確認することをお勧めいたします。

この言語化したものが、抽象度が高く、聞き心地の良いものになっていけばいいほど、恐

らく壁の認識は間違っているように思います。

壁を認識していないのに、営業会議に多大な時間をかけ、研修等で知識を習得しても成果は乏しいように思います。

当たり前のことを書いていますが、案外このことが盲点になっていたりします。

あなたの会社では、部下がぶち当たっている壁を上司は正確に認識しているでしょうか。

●トップセールスマンの上司が部下をダメにしてしまう理由とは

では、二つ目です。二つ目は、トップセールスマンの上司の部下指導における落とし穴です。トップセールスマンの上司がこの落とし穴にハマっていないかをチェックしてみてください。

【コラム93話】

前回（コラム92話）の上司が部下の壁になるというコラムを読んだ方から何通かのメールをいただきました。

メールの内容は、自分が壁になっているようになっただけでなかった、部下への行動指示があまりなかった、部下の行動があいまいになっていたのは自分の責任であることに気づいた等です。

前回のコラム内容から、ここまで自己反省が出来るのは、さすがだと思います。なぜなら、大抵、このようなコラムを読むと、自分ごとではなく、他人ごとになっているか、自分の非を他責にしているかのどちらかに該当するからです。

今回のコラムは、トップセールスマンだった人が上司になった時に陥りやすい傾向です。

ちなみに、これは、あくまでも傾向なので、該当しない方もおられます。当方が現在支援している会社の営業本部長は、トップセールスマンでしたが、この傾向には該当していませんでした。

ただ、今回お話しする内容は、よくある光景に間違いはありませんので、あなたの会社で

もそのようなことが起こっていないかセルフチェックをお勧めします。

では、どのような傾向があるのか・・・。

あなたの考えは、何だと思われませんか・・・。

ある会社の部下指導におけるワンシーンを例に挙げて説明しますね。

### 【部下指導のワンシーン その1】

部長：今月の目標達成まであと少しだな。A君の今月の見込み金額はいくらあるのかね。

A君：今月の見込みは、大口見込みのS社があります。提案までは、出来ているのですが、最後の詰めがなかなか難しく・・・。最終決済の部長とは初対面になるので、なかなか上手く話せなくて、どうすれば良いか悩んでいるところです。

部長：そうか、そのS社の見込みが決まれば、今月の目標達成は確実だな。逆に、年間目標にも近づけるので、絶対決めないといけないな。よし、俺と一緒に同行して、その案件を

決めてやろう。

A君…ありがとうございます。是非、お願いいたします。

部長…任しておけ！

まあ、上記の会話はどの会社でもよく起こっている会話です。上記の会話にも多少の問題点がありますが、致命傷はありません。

実は、次の会話に致命傷があります。では、引き続き、上司とA君の会話です。

### 【部下指導のワンシーン その2】

部下…部長、ありがとうございます。部長に同行していただいたので、成約することが出来ました。部長の営業トークはさすがですね。同行させていただいて、営業とは何が分かったような気がします。

部長…まあ、相手もなかなか手強かったけど、俺の今までの経験からすれば、余裕だよ。

やっぱり、このような大型案件は、俺が最後決めないといけないな。

A君…そうだと思います。やはり、部長が最後、ビシッと決めていただければ、営業部としてもモチベーションが上がりますよ。

部長…おいしい、俺をおだてても、何も出ないぞ。まあ、しばらくは、大型案件については、俺がしっかりと決めていこうか。

A君…はい。是非お願いいたします。頼りにしています。

書籍読者の方に気づいていただくために、あえて、分かりやすい表現で部下指導のワンシーンを表現してみました。

さあ、致命傷は何でしょうか。お分かりですよ。

そう、部下のクローキングが上手くできていないという壁は認識していますが、その壁を部下に乗り越えさせるのではなく、上司が壁を取り払って、上司が対処しているということです。

簡単に言うと、部下の壁を上司が処理をしているということです。

百歩譲って全て上司が対応したとしても、上司が部下の成長を願って、まずは、自分がやったことを部下に振り返りをさせて、今の部下に何が足りていない項目があるのかを気付かせ、その気付きをいつ実践するのか行動予定日を決めていれば問題はないかと思えます。

上記の例で言えば、部下の成長ではなく、単純に上司の自己自慢で終わっています。

そう、自己自慢です。

上司の、「どうだ、俺ってすごいだろう、やっぱりセールスで決めることが出来るのは俺だろ」という心の声が聞こえてきます。

そして、部下も上司の機嫌を取るように、「凄いですね、勉強になります」と言っています、何の勉強になっているのかさっぱり分かりません。

恐らく、この部下は、自分が困った時は、上司を上手くおだてれば、自分が、ぶち当たっ

ている壁を上司が代わりにやってくれるということを学習しているはずで

こんな、光景はあなたの会社でも起こっていませんか。

もし、起こっているとすれば、何故、トップセールスマンの上司は、部下の代わりに自分が行動をするのでしょうか。

営業目標を達成させたい責任感からでしょうか。

当方の経験則では、そうではないと思っています。単純に部下の指導力がないだけです。では、どのような指導力が無いのか。

答えは、部下の壁の乗り越え方を具体的に行動レベルまで、落とし込むという指導力です。でも、このことをもの凄く面倒くさがってやるうとはしていません。結果的に面倒くさいので、自分がやったほうが早いいため自分がやっています。

そして、トップセールスマンの上司が良く言う言葉があります。

「部下の○○とは、話が良く合って、指導がしやすいのだが、部下の○○は、なぜか話が合わず、指導がしにくいな・・・」

トップセールスマンの方の話の合う方は、恐らくセールスが出来る方か、セールスのセンスを持つている方になります。セールスが出来る方には、具体的な指導をせずにあいまいな表現でも伝わります。

例をあげれば、元巨人の長嶋監督が、松井秀喜選手が入団した時に、バッティングのスイングの音で良し悪しを判断していたそうです。今のスイングのビュツは、ちよつと違うなどという感じです。これは、天才と天才だから通ずる会話で、凡人の選手には理解できないと思います。

よって、凡人には、具体的な行動レベルの指導が必要になります。なぜなら、どのような行動が成果につながりやすいのかという成功体験を積む必要があるからです。

でも、トップセールマンの上司の方は、このことに気付かれずに、自分の感性に合う方だけを可愛がったりします。

具体的に指導するという責任を放棄して、できない部下があたかも悪いように仕立て上げている感じですよ。

具体的に指導して、部下の成長を応援していても、中には上手くできない部下もおられます。それは、その方が営業職という仕事に向いていなかっただけになります。

ただ、具体的な指導もせず、感性だけで、部下の能力の可否を判断するのは、ちよつと間違っているのかなとも思ったりします。そして、感性だけで、部下を営業職から多部署へ移動させていけば、本末転倒です。

多くの会社では、トップセールスマンの方が重要役職につくことが多いと思います。ただ、その方が、部下がぶち当たっている壁の乗り越え方を具体的な指導ではなく、自分の感性や、代わりに自分が行動するということを永遠に行っている限り、部下の成長は間違いなくありません。

セールスマン研修で、部下がいくら営業の知識を習得しても、壁を乗り越えない限り成長はないからです。このことを理解せずに、総務部門が営業部門に対して、年間の営業研修等

を企画していれば、目も当てられせん。

あなたの会社では、上司が本当に部下のぶち当たっている壁を認識して、その乗り越え方を支援するという姿勢は持てているでしょうか。

この考え方がない限り、営業社員を新卒採用もしくは中途採用を繰り返しても同じことが起きます。宝くじのように、センスの良い方に出会うまで、採用を繰り返すという覚悟があれば良いのですが・・・。

ただ、10人中9人は凡人であるということをお忘れずに・・・。

凡人をいかに成長させる仕組みを持っているか、持っていないかが成長の分かれ目にもなったりします。

## 最後に

「売れる営業組織に変える 増販増客の仕組み構築(戦術編)」の最後にも記載しましたが、

大事な内容なので、マネジメント編にも同じ内容を記載いたします。是非、再読をしてみてください。

野球のイチロー選手の名言を紹介したいと思います。

“小さいことを積み重ねるのが、とんでもないところへ行くただひとつの道”

当方のクライアントには、微差の重要性や『分かっている』ことと『出来ている』ことは同じではないということを知ってもらう時に引用している名言です。

このような名言は、イチローが言うから響きますよね。

当社では、この名言の小さいことを積み重ねるという表現を『分かっている』ことを『出来ている』に変えるに変換をして、クライアントに口を酸っぱくして言っています。

この取り組みが、とんでもないところへ行くただひとつの道であることを信じているからです。

本書籍を読んでいただくと、目新しい画期的な営業ノウハウはなかったかも知れませんが、しかし、成果を出す一番の早道は、目新しい画期的な営業ノウハウを知ることではなく、分かっている出来ていない項目を出来ているに変えることであると当方は思っています。

そして、考える場を作るための、営業ノウハウを見える化をすることで、属人的営業から脱却し売れる営業組織に変わります。本書籍を通じて、貴社が売れる営業組織に変革することを切に願っています。

もし、増販増客の仕組み構築に興味を持っていただければ、本書をさらに理解していただくために、無料のメールマガジンを発行しております。是非、ご登録の上、本書の理解を深めていただければ幸いです。

登録URL:<http://www.inui-consulting.com/category/column>

あるいは、1日の講習で増販増客の戦術を貴社の会社組織に合ったバージョンで理解する、増販増客塾も開催しておりますので、本内容を自社の営業の仕組みとして取り入れたい方は、参加をお勧めいたします。

【著者プロフィール】

乾経営コンサルティング 代表 乾 哲也

コンサルティングとして、これまで20年以上にわたり大小300社以上の会社や販売店の指導、営業・販売の実務指導でも述べ1,000名以上に直接関わり、業績向上に大きく貢献してきた。その様々な知識や経験の中から、より短期間に業績向上に直結する実務として、「6ヶ月増販・増客プログラム」を開発。

景気に左右されず売上を上げるには、増販・増客の仕組みが必要という強い信念の基、コンサルティングを実施。

そして、仕組みづくりだけでなく実務の落とし込みにも精通しており、仕組み構築から実務の落とし込みまで一貫して行う。

経営者のビジョンの実現のために、社員が自ら考えて動く、考動（こうどう）するための仕組み構築と実務の定着化までを使命とし、コンサルティングを実施している。