



「ラーニング・フォーラム 2005」の報告

「成果を生み出すセオリー」弊社からの提言

ラーニング・マスターズ株式会社

社取締役営業部長 崎山 千春

パフォーマンス・コンサルタント 雑賀 日出夫

こんにちは。

本日はラーニング・フォーラム 2005 にご参加いただき、誠にありがとうございます。私は、営業の責任者をしている崎山と申します。よろしくお願いいたします。

私と雑賀と2名で、弊社からの提言をさせていただきます。1時間ほどお付き合いいただければありがたいと思います。よろしくお願いいたします。

お手元の資料の白い紙が、私と雑賀の話のレジюмеになっています。

■ 成果を生み出すために

「成果を生み出すために」ということで、1番目に、スポーツの世界でのセオリーについて向井監督から、2番目に、ただ今、ビジネスの世界でのセオリーについて兼山支社長から、お話しいただきました。3番目に、人材開発でのセオリーについて、私どもでお話しさせていただきます。

人材開発のセオリーといっても結構広うございます。一体どういうテーマに絞るのか、まずそこからお話しします。今回は、人材開発の中でも営業力向上について、私どもで考え、今まで経験させていただいたことについて話をさせていただきます。

■ 営業力向上のセオリー

昔から多くの会社で営業力向上のためにさまざまな取り組みをされていることと思います。私どもも、これまでに、お客さまからいろいろご相談を受けて、さまざまな提案、お手伝いをさせていただきました。その中で、営業力向上に関して必要不可欠な要素とは一体何なのだろうか、私どもはずっと考えてきました。最も影響を与えるものは一体何なのだろうか、何が成果につながる大きな要素なのだろうか、こちらについても考えてきました。

営業担当者が、営業の成果を挙げるためにいろいろな活動を行っています。皆さまの会社では成果を確認するため

にいろいろな先行指標を使っておられると思います。訪問件数、新規開拓、継続受注、商談数、受注率など、さまざまなものが社内にあると思います。

もちろん、営業担当者が営業活動の中で成果を挙げるために非常に大きな役割を担っています。しかし、営業担当者に影響を与える要素も多くあるのではないかと考えています。

具体的には「組織」「風土」「管理者」です。組織の営業戦略や営業基本方針が営業担当者の活動に影響を与えます。もちろん、職場風土もそうです。仲間意識やお互いのサポートも大きく影響を与えるのではないのでしょうか。当然、直接、営業担当者を見ているマネジャーの指導育成(コーチング)の仕方もそうです。これらによって営業担当者のやる気や業績に影響が相当大きく表れているのではないかと考えました。

組織、風土、管理者と、影響を与えるものはいろいろあります。しかし、何ととっても実際に活動する営業担当者本人が成果を挙げるために重要な役割を担っているのは間違いないことだ、と考えています。

■ 成果を挙げている営業担当者の特徴

では、成果を挙げている営業担当者が一体どういう特徴を持っているのか。私ども、ラーニング・マスターズでは、これをいろいろ調べました。インタビューを通じて明らかにしてきました。すごくいっぱいありますが、その一部をご紹介しますと思います。

1番目は、会社によって「テリトリー」とか「担当制」とか、いろいろあるのですが、自己のテリトリー内で行くべき訪問先に行っていることです。「行くべき訪問先」というのが一つのキーワードです。「行きたい先」ではないのです。ここは今はあまり相手にされないが行くべき先だ、という所に行っているのです。そういう特徴があります。

2番目は、一度訪問し始めたら、定期的に接触を図り、付き合いを終わりにしないことです。「売ったら終わり」という関係ではないということです。売った後も定期的に訪問して、回数は減るけれども、付き合いを断つことはないという活動を心掛けている、という特徴があります。

3番目は、お客さまの感情に即した営業活動を行っていることです。お客さまが今どういうことを感じていらっしゃるのを感じて、それに応じて営業活動を変化させ、適切に対応している、ということです。

4番目は、お客さまについての最新情報をつかんでいることです。そのお客さまについては営業担当者に聞けばすべてわかる、という状態の方が多かったのです。

5番目は、訪問目的が明確であり、かつ前回と継続した面談を心掛けていることです。きょうは何のために行くのかという目的が明確であり、そして、次の訪問はそれにつながっていて、その次もまたつながっているという継続した面談ができています。単発で終わっていないということです。

6番目は、目標達成意欲を強く持っていることです。先ほど向井監督からも話がありましたが、監督が選手時代に常に高い目標を持っていたことと同じように、営業担当者も「何とか達成したい」と目標達成意欲を強く持っているのではないかと考えています。売り上げの数字だけではなく、訪問回数とか、新規開拓とか、それぞれに対して自分なりに何らかの目標を持っているということです。

7番目は、客観的に自分の行動を見ていて、行動の軌道修正を図っていることです。自分の言動がお客さまとの関係でどうなのかと自分なりに反省、評価して、言動の内容を変えている、つまり、訪問回数を変えたり、客観視して面談内容を良い方向に変えたりすることができるということです。

8番目は、お客さまの満足を考えて行動していることです。このお客さまはこういうことをすると喜ぶだろうと考えて行動しているということです。

成果を挙げている営業担当者にはこういう共通した特徴があることがわかりました。

■ 成果を挙げる営業担当者の要素

成果を挙げている営業担当者の特徴はどういうカテゴリーに分類されるのかということ、その後に行いました。

4つのカテゴリーに分類することができました。TとAとBとSで「TABS」と呼んでいます。Tは「Targeting」のTです。Aは「Amount」のAで、訪問の量です。Bは「Behavior」のBで、面談の質です。Sは「Self-control」のSで、自己管理です。この4つの要素について、具体的な中身をご紹介します。

<T:ターゲティング>

ターゲティングとは何かというと、「どこに行くのか」という疑問に答えるものです。「目標達成のために、訪問するお客さまを選定する」と定義しています。先ほどお話ししましたが、優秀な営業担当者は、無意識か、意識してかわからないところですが「目標を達成するためにどのお客さまを選定して訪問すればいいか」ができています。

そのプロセスはどういうものなのかというと、4つの段階に分けることができます。

まず、自分の会社がどういう戦略や方針を持っているのかを知っている。その上で目標を確認している。そして自分のマーケット分析をしている。目標達成をするために、ターゲット先を選定している、という4つのプロセスを経ています。

先ほど向井監督の選手時代のお話にも、高い目標を設定して、そのために考えてどう弱点を解消すればよいかを分析したとありましたが、同じようなことが営業にも言えます。与えられた目標に対して考え、時間とエネルギーをかけるターゲットを分析して決めるわけです。

<A:訪問の量>

訪問の量とは何かと言いますと、ターゲット先で選定したお客さまに対してどのくらい行くのかという疑問に答えるものです。定義は「ターゲティングで選定した訪問するお客さまに対して訪問の量(種まき訪問)を設定し遂行する」です。種まき訪問とは何か、ですが、まず訪問の量を設定する時に「予め計画が立てられる訪問」と「立てられない訪問」を確認します。計画が立てられない訪問とはクレーム、商談のように突然降ってわいた訪問です。

計画の立てられない訪問は全体の半分あると考える会社があったとしますと、計画が立てられる訪問についてはコントロールできるわけだから、これをどうするかです。訪問できる日数が例えば一カ月の中でどれくらいあるのか、50%だとしたら半分の10日しかないということ算定し、10日の中で定期訪問計画(種まき訪問)を策定するのです。具体的に言うと、信頼関係をつくったり、ニーズヒアリングをしたり、定期的にお客さまを訪問したりという活動の計画を立てます。

そして、毎月その進捗管理を行います。

これは、先ほど向井監督の話にもあった基本練習、例えばその線からその線までをボールを落とさずに走ることを反復練習するのと同じことです。信頼関係があまりできていないお客さまを訪問するのはつらく、日々の活動、定期訪問を怠る人も当然出てくるわけです。そこで、もうちょっと頑張ろうと自分自身で思って、もしくはマネジャーがサポートして訪問活動を継続させることが非常に重要になってきます。

そういう種まき訪問を行っている、徐々に、新規開拓先でも商談が発生するなど、いろいろと出てきます。そういったときにターゲット先を付け加えたり、売り上げが上がったらターゲット先のランクを一時落としてみたりして、ターゲット先の見直しを行って訪問計画を再設定するのです。

優秀な営業担当者は、このようなことを、意識と無意識と両方ありますが、何らかの形でやっているわけです。そういうプロセスを踏まえています。

<B:面談の質>

次に、TABSの「B」ですが、これは「面談の質」と私どもでは言っています。「どこに行くのか」「どれくらい行くのか」、そうしたら次は、実際に訪問して「何を、どのように話すのか」ということが重要になってくるわけです。優秀な方は、

それなりの戦略というか、やり方を持っています。共通するやり方はどういうものかをお話します。

面談の質の定義は「お客さまとの面談を通してお客さまに良い影響を与え、問題解決のお手伝いをする」です。実際にやっていることはどういうことか。

まず、訪問前にお客さまの立場に立って訪問の準備をすることです。きょうはどういう話をしようかと考えています。しかし、時間の量は別です。10秒くらいの方もいるかもしれないし、1～2分、1時間やっている方もいるかもしれません。いろいろあると思うのですが、何らかの準備をしているのです。

次に、お客さまの感情に即した面談をすることです。準備した内容と違うような状態になってしまった、予定と違ったということもあるわけです。そうしたら、お客さまの感情に配慮して、臨機応変に面談内容を変更して、お客さまに対して適切な面談をしていくことができる、ということです。

そして、訪問後に、反省、評価をして、収集した情報を整理したり、蓄積したりし、また必要に応じて上司に報告したりすることです。

では「お客さまの感情に即した面談をする」とはどういうことか。

兼山支社長から話があったように、お客さまの立場で考えるということです。お客さまが取引しないのにはいろいろな感情を持っていて、それを理解して行動しているということなのです。具体的には、次のようなことです。

「なかなか信頼できない」という感情のお客さまに対しては、配慮して、お客さまとの信頼を確立することができる。

「おたくは信頼できるが、今のもので間に合っている。必要ない、要らない」という感情のお客さまに対しては、適切にお客さまと問題の共有ができる。

信頼ができてきて、「確かにうちにも課題はあるが、おたくが提案している製品・サービスはうちには合わない、向かない」という感情のお客さまに対しては、お客さまのニーズに合った提案説明ができる。

「なかなかいい提案だが、不安で決められない」という感情のお客さまに対しては、お客さまの不安を解消することができる。

こういうことにたけている方がお客さまの感情に即した面談をできているのだと、だんだんわかってきました。

<S:自己管理>

TABSの最後の「S」自己管理です。

自己管理は、Tの「どこに行くのか」、Aの「どれくらい行くのか」、Bの「何を、どのように話すのか」に対して、「どれくらい意欲的に取り組むのか」という疑問に答えるものです。

目標達成に向けて、訪問量が少ない、行きにくい先をターゲット先に挙げていない、効果的な提案活動・ニーズ把握ができていないということがわかったら、反省、評価して、行動を修正して変えていくことができる、ということです。では、そういう担当者はどのようなやり方をしているのか。

1番目は、自分を客観視して軌道修正を図ることです。自分の行動はまだまだだと、自分に向き合うことができるということです。

2番目は、ウィンウィン(両者満足)を考えることです。兼山支社長の話にも、お客さまの満足を考えることが優秀な営業担当者に共通する非常に重要な要素だ、という話がありました。お客さまの満足を考えることが重要な要素であるわけです。

3番目は、常に高い目標を意識し、それを達成することを考えることです。向井監督の話にもありましたが、常に「優勝」という高い目標を立ててやっているのです。目標を達成するためにはどうしようかと考えることができる、ということが共通する要素として出てきました。

4番目は、内罰思考を行うことです。非常に成果を挙げている方は結構います。しかし、ご自身では「まだまだ、わたしは駄目です。まだ、こういう点ができていません」と、外から見るとできているのですが、常にそういう反省、評価をしています。そういう共通する要素が出てきました。

以上、成果を挙げている営業担当者の要素である、ターゲティング、訪問の量、面談の質、自己管理についてお話をしました。

次に、これら4つの要素を中心にして、課題発見をし、課題解決をする、私どもの考え方、「営業力調査」と申しますが、こちらについて雑賀からお話しさせていただきます。

ただ今ご紹介いただいた雑賀日出夫と申します。

前から拝見すると随分疲労の度合いが深まっていますが、あとひとがんばり、よろしく願いいたします。 私は「課題発見と解決策」というテーマで、時間までお話しをさせていただきたいと思っております。

■ 課題発見と解決策

＜成果を生み出すために＞

成果を生み出すためには、課題発見と課題解決の2つ、どこに課題があるかを特定して、それに合った解決策を行うことが不可欠なのではないかと思っております。

営業担当の方の訪問件数が少ない場合、「訪問を多くしろ」と言うのは簡単です。しかし、営業担当者に問題があるのか、マネジャーに問題があるのか、具体的な課題を特定する必要があるのではないかと思っております。

言うまでもなく、トレーニング・研修は課題解決のための一つの手段です。研修で解決できることもあれば、そうでないことも多々あるかもしれません。

＜営業教育の問題点＞

営業教育には、営業教育以外でも該当するかもしれませんが、幾つか問題点があるのではないかと思っております。全部で4点です。

1つ目は、そもそも課題がどこにあるのかわからないことです。顕在化していて、もうそれ以外にはないということもあるかもしれませんが、潜在的な課題もあるかもしれません。潜在的な場合は、そもそも課題がどこにあるのかわかりません。

2つ目は、課題の明確化には多くの時間とコストがかかることです。コンサルティング会社を雇って課題を特定することは非常に意義のあることだと思いますが、コストも掛かるし、時間とエネルギーもかかります。それではということで、担当者が現場に出向いて行って、あるいは主立った方に来ていただいて、ヒアリングを行うと、「どんな課題があるでしょうか」「どんな研修をやったらいいでしょうか」と收拾がつかなくなる場合があります。課題の明確化には、多くの時間とコスト、さらにはエネルギーがかかります。

3つ目は、課題はわかったが、その解決に合った研修を見つけて実施するのが容易ではないことです。

4つ目は、昨今の大事なテーマですが、どのように研修効果を測定すればよいのか、いいアイデアがないことです。

＜研修の在り方＞

全部とは言いませんが、私たちの自戒も込めて言うと、従来はこのあたりに課題があるのではないかと推定して実施することも少なくなかったのではないかと、思っています。そこで、先ほど崎山からお話しさせていただきましたが、私どもでは、成果を挙げている営業担当者の要素TABSをベースにして「営業力調査」(Sales Performance Research: SPR)を開発しました。

営業力調査によって、研修部門の方の主導による課題発見を行います。調査結果がこういうものになった、この結果の原因にはこんなことが考えられる、と、具体的なデータが出てきます。しかし「だから、この研修」ということではありません。

営業の教育部門が主導で、主立った方に集まっていただき、調査をします。その調査結果を示して、実際はどこに課題があるのだろうかとディスカッションしていただき、課題を具体化、特定化します。そして、それに合ったトレーニング

を行います。研修実施一定期間後に、いま一度営業力調査をすることによって、研修効果を測定することもできるのではないのでしょうか。

■営業力調査(SPR)とは

では「営業力調査」とはどのようなものか。

一言で言うと、営業担当者のパフォーマンスに影響がある2つの要因を調査するものです。営業担当者、営業管理者にご協力いただき、2つの要因を調査します。1つは、先ほど来、話が出ているTABSという要素です。もう1つは、営業担当者のTABSに重要な影響を与える環境要因です。環境要因とは何かというのは後ほどご案内いたします。

<言語レベルの測定>

調査の仕方は、ご存じの方もいらっしゃるかもしれませんが、段階的択一法(BARS(Behaviorally Anchored Rating Scales)法、段階択一法)というものを採用しています。

初回訪問を例に採ります。初めてお会いしたときに、うちはどういう会社なのか、うちではこういうものを扱っているということをあらかじめ説明して、十分に理解、納得してもらうことができているのであれば「2」です。それさえもできていなければ「1」です。また、このお客さまはこういうことでお困りになっているのではないかと仮説を立てて、それに役立つような情報を事前に準備して、お会いしたときにご紹介することまでできていれば「4」です。

どこまではできていて、どこからはできていないという選び方です。

これによって、営業担当者と営業マネジャーとで、どこまではできていて、どこまではできていない、と、具体的な話がかなりできるのではないかと、思っています。

<営業担当者を取り巻く環境要因>

先ほど申した環境要因は3点です。管理者、組織、風土です。

営業管理者が、方向性をしっかり示して、部下・メンバーの言動を観察して、適切なコミュニケーションや育成が図れているのか。一言で言うと、そういうことが管理者のところでは。

組織については、顧客戦略や部門間連携などで組織的な支援をしてもらっていると営業担当者を感じているかどうかです。1人で行け、というのは結構しんどいものです。組織的な支援を感じられるかが組織のところでは。

風土については、助け合う、風通しの良い組織(言いたいことが言える、など)、学び合う、という風土になっているかどうかです。

<営業力調査の特徴>

営業力調査では3つのレポートを出すことが可能です。大別すると、営業担当者個々に対するフィードバック、営業担当者が何人か集まっている営業所や拠点に対するフィードバック、先ほどの兼山支社長の話だと「営業所」に該当するのでしょうか、営業所が幾つか集まった営業組織全体に対するフィードバックという、3つのフィードバックがあります。このメリットは3つあります。

TABS等に照らし合わせて結果を出すので、営業担当者、営業管理者に、成果を挙げるために何ができていて、何が課題かが、かなり具体的に、材料としてわかってきます。

また、環境要因でご案内した組織や風土についてのフィードバックもあるので、何が強いのか、何を早急に改善しなければいけないかもわかります。

まとめると、課題発見の手掛かりと研修効果測定の一つの材料をご提供できるのではないかと考えています。

<レポート表示例>

表示例の、白い所は会社の期待値、赤の所は営業担当者がつけた評価、青の所は管理者がつけた評価です。会社の期待値と照らし合わせて、何が優先順位が高いのかが見えてきます。

<レポート表示例:経験年数別TABS評価>

「経験年数別TABS評価」です。横軸は営業経験で、右に行くほど営業経験が長くなっています。縦軸は点数です。一目瞭然(りょうぜん)だと思いますが、5年以上7年未満のところでTABS全体がかなり下がってきています。死に物狂いで始めて、3年くらいたってやりがいを感じて、5年目、6年目くらいになると中だるみ・マンネリ化の時期ではないだろうか、ということです。こういうデータが出ていると営業のマネジャーに示すと、「確かにそれはそうかもしれないが、だとしたらもっと早めに手を打ったほうがいいのではないか」「5年生に何らかの手当てが必要ではないか」という大きな流れでみることもできます。

■ラーニング・マスターズ社が提供するトレーニングプログラム

では、ラーニング・マスターズでどのようなトレーニングプログラムが提供できるのかを、残った時間で簡潔明瞭(めいりょう)にご案内させていただきます。

<課題解決としてのトレーニング(1)>

TABSのT、Aについては、セールス・コントロール・システム「SCSワークショップ」というものがあります。

よく知識研修、商品研修、スキルトレーニングはされていますが、T、Aのところは現場に委ねられていて、トレーニングらしいトレーニングがあまり行われていないという声もお聞きます。

これは、ラーニング・マスターズが自分たちで取り組んできたことを基に、2年前に開発したプログラムです。私は、来週の月曜日、火曜日にこのワークショップを行いにお伺いするのですが、ターゲットをどのように選定したらいいのか、訪問計画をどのように立てればいいのか、自分でそれをどのようにメンテナンスすればいいのか、そういうことを学習するコースです。

<課題解決としてのトレーニング(2)> 面談の質も非常に幅広いのです。

表示例の、白い所は会社の期待値、赤の所は営業担当者の自己評価、青の所は営業管理者の評価です。

例えば、提案の説明について見てみます。営業担当者は「よくやっている」と自己評価しているが、管理者は「あまりできていないのではないか」と評価している。では、どういうところにギャップがあるのか。説明はしているがニーズやお客様の状況をしっかり踏まえていないのではないか、ニーズを把握するためにそもそも信頼関係ができていないのか。そうだとすると、面談の質のトレーニングは信頼関係を確立することや問題の共有を行うことに焦点を当てたほうがいいのか、スキルトレーニングにおいても、めりはりをつけることが可能かもしれない。こういうことになります。

こちらについては「SSM」(Strategic Sales Masters: 戦略的営業活動)というトレーニングがあります。崎山がご案内したように、お客さまが今何を求めているのか、今私たちに何をしてほしいと感じているのかをしっかりと踏まえた上で、それに合った良い影響を与えられるようにしよう、というスキルトレーニングのプログラムです。

冒頭に弊社近況報告が國見幸正からありましたが、スキルの定着には何といても一定期間の継続が必要です。スキルの定着化を目的とした「SSMフォローアップツール」というものを用意しています。訪問前に、振り返りをしながら、復習しながら、入力します。そして、マネジャーと訪問前のミーティングを行います。帰ってきてからは、何がで

きて、何ができていないのかを、スキルの振り返りをしながら入力します。それによって学習しながら面談の質を向上させることが可能になるのではないかと考えています。

<課題解決としてのトレーニング(3)>

経験年数別TABS評価で、別の企業ではこういうデータになったとします。こちらでは、自己管理に手を打つ必要があるのではないかと考えられます。

こちらについては「キャリア・レビュー・ワークショップ」(Career Review Workshop: CRW)、「ビルディング・レジリエンス」(Building Resilience: BR)というコースを用意しています。

外にモチベーションを見いだすのではなく、自分の内部にモチベーションを見いだそうではないか。わたしは「何ができるのか」「何をしたいのか」「何に重きを置いているのか」、この3つの疑問にしっかり答えることによって、自分の内部にしっかりとしたモチベーションを見いだすことができる。そういうプログラムがCRWです。

BRは、昨年のラーニング・フォーラムのテーマとしたことで、『ストレスをパワーに変える！』(副題『あなたの仕事と人生を支配する4つの力』。マーク・J・タガー(Mark J. Tager)著(原著『Power source: How people and organizations can transform stress and manage change』)、住友光男、和栗章、ラーニング・マスターズ株式会社訳。2004.12、ダイヤモンド社)という書物も出版させていただきましたが、ストレスに遭遇して、しゅんとしてしまうのではなく、バネにしてさらに成長するための考え方ややり方についてコース化したものです。

<課題解決としてのトレーニング(4)>

管理者あるいは環境要因に対するトレーニングをご案内します。

営業管理者が、TABSに対する支援ができていない。「数字をやれ」「あそこの大事なお客さまの所へ行け」と、それだけである。

こちらについては、「ビジョン・ミッション・ゴール」というプログラムを用意しています。

そもそも、自分たちは何のために仕事をしているのだろうか。頑張ったらどういう方向に行くのだろうか。この重点顧客の所へ行かなければいけないのは、会社の戦略とどういう関係があるのだろうか。そういったことを管理者が担当者に伝えられるようにすることを目的としてプログラム化したものです。TやSに影響を与えることができるのではないかと考えています。

そして「パフォーマンス・マネジメント」です。

先ほど、向井監督の話にもありました。3年後に日本代表になったと仮定して、何をやらいたいのだろうか、と。ラーニング・マスターズでは毎月、勉強会をしているのですが、少し前に、箱根駅伝(東京箱根間往復大学駅伝競走)で4連覇している駒澤大学陸上競技部の大八木弘明監督にお越しいただき、勝つためのセオリーについてお話しいただきました。全く同じ話をされていました。

他大学と争っているのではない。往路、復路を合わせて11時間03分で10人のメンバーが走ったと仮定して、何と、何と、何をしなければいけないかと、一人一人にブレークダウンする。彼は、何と、何と、何をしなければいけないか。そうしたら、1時間何分で何区を走ることができる。

まさに、これはパフォーマンス・マネジメントの考え方なのです。

「君の一年間の目標はこれだ」と目標数字だけをぼんと挙げられて、達成できる営業担当者もいらっしゃるかもしれませんが、それは本当に一部です。大体、ショートしてしまうのです。そこで、成長度合いやキャリアに合わせて「君の目標はこれだ。この数字をやるためには、何と、何と、何をしなければいけない」と小目標に細分化して合意することが結構重要ではないかと思うのです。

パフォーマンス・マネジメントは、目標のブレークダウンの仕方やフィードバックの仕方を扱うプログラムです。そして「営業コーチング」(Sales Coaching Masters: SCM)です。

私は、普段プレーイングマネジャーの仕事をしているのですが、「時間がない」とか、言い訳をしたくなるのです。しか

し、本当にそうでしょうか。

営業のマネジャーが営業担当者と接する瞬間は現場では大きく3つだと考えています。1つ目が、訪問前、訪問後です。2つ目が、同行訪問です。兼山さんの所では「ジョイントワーク」などといいますね。3つ目が、営業会議とか営業ミーティングです。数字の詰めだけでモチベーションが下がってしまう会議が少なくない、ということもよくお聞きします。

この3つにおいて部下・メンバーの課題発見をして、課題解決に少しでも役立つような材料を提供して、モチベーションを上げるにはどうしたらいいのだろうか、というのが営業コーチングのプログラムです。ラーニング・マスターズにはコーチングのプログラムが3つありますが、営業の場面に特化したのが営業コーチングです。

そうはいつでも、営業に限らないかもしれませんが、ストレスがたまります。ストレス状態になったり、自力できゅうきゅうとしているような部下・メンバーに対してタイミングよく声を掛けるには、言動をしっかりと観察することと声の掛け方が重要だと思うのです。その辺をプログラム化しているものが「カウンセリング・マインド」(Counseling Mind: CR)です。

<課題解決としてのトレーニング(5)>

最後に、組織、風土です。もちろん、これは研修だけですべてを解決できるものではありません。

戦略がうまく浸透しない。戦略を明確化して、プライオリティーを付けて、戦略を浸透させるにはどうしたらいいか。こちらについては「変革創造マネジメント」(Creating The Change: CTC)というプログラムがあります。

風土がぎすぎすしていて、生産的ではない。こちらについては「パートナーシップ・コミュニケーション」(Partnership Growing Masters - Communication: PGM—C)というプログラムを用意しています。

<課題解決としてのトレーニング(まとめ)>

課題はわかった、しかしラーニング・マスターズでは知りません、というのは非常に無責任な話だと思ったので、こういうところに課題を発見できたら、私どもではこういうものを提供できる、という一覧性のあるものとしてご紹介させていただきました。

■ 営業力調査の期待される効果

きょうご案内した営業力調査を研修とドッキングすると、こういう効果があるのではないのでしょうか。

1つ目。営業上の課題を、多くの時間とコストをかけずに明確化、具体化させることができるのではないかと。つまり、課題発見の精度が上がるといわけです。従って、この研修をやることについての社内の納得感が結構増してくるのではないかと思います。

2つ目。課題に合った解決策を研修として実施することができるので、参加者の行動変容、ひいては生産性の向上に寄与することができるのではないかと。

3つ目。3カ月後を一つの目安にしていますが、もう一度営業力調査を実施することによって、何ができている、何が行動変容したと測定することが容易になるのではないかと。

こう思っています。

以上、簡単ではありますが、課題を発見し明確にするための営業力調査と、課題解決のためにラーニング・マスターズがどういうトレーニングを有しているかをご案内させていただきました。長時間にわたりご清聴いただき、どうもありがとうございました。