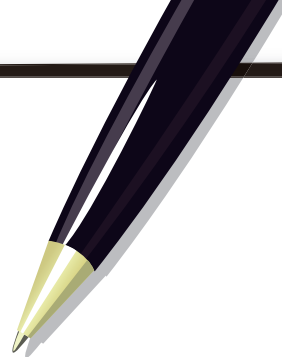


経営 Management



「強い営業部隊の作り方⑥～リーダーの役割～」

「強い営業部隊の作り方」というテーマで、理想の営業担当者像やアプローチからアフターフォローまでの営業フローについて執筆してきました。しかし、営業担当者が潜在能力を十分に発揮し、会社の売上高・利益の向上へと繋げるには、営業部隊をまとめるリーダーの力量がポイントになります。そこで今回は、リーダーの果たすべき役割について解説致します。

業績の悪い会社の一例

皆様の会社の営業部隊は、業績向上に必要な営業時間を十分確保していますか？営業時間の確保は基本中の基本ですから、皆様は「Yes」と言いたいでしょうが、現実にはリーダーの力量の差や意識の持ち様で、驚く程の差が生じています。筆者は、リーダーの采配の巧拙から結果に大きな差が生じた多くの会社を見てきました。

本項では、営業会議に関する時間の使い方を例にとって考察致します。①成績のメの関係から開催時期は毎月10日前後、②リーダーによる前月の営業成績発表、③各担当者による自身の成績発表、④担当者の発表に対するリーダーの罵声と説教を交えたト्रेस、⑤要領の悪い担当者が火付け役となりリーダーの怒りを買ったことから起こる1時間以上にも及ぶ個人攻撃、⑥同僚は自身に火の粉が降り懸ら無い様、無言のままの同席……。これで、半日以上が過ぎ、会社によっては午後からも延長戦が始まります。当然担当者は自己防衛に走りますから、会議に備え、何日も前から事前資料の作成や言い訳作りに本来営業活動に割くべき大切な時間を費やしているのです。この一連のことが毎月繰り返されます。これを、1人のリーダーと4人の担当で年間のロス時間として概算すると、684時間【(1営業会議5時間×5人+資料作成時間8時間×4人)×12か月】ですから、およそ1人分の年間営業時間がこの会議に割かれている計算になります。また、前月の

反省と今月の取組みを10日過ぎに打ち合わせても、そもそも、打てる施策は残り20日(含む休日)で実行しなければなりません。つまり、当該会社は祝祭日を含めて年間240日(20日×12か月)でPDCAを回さなければならないことになります。この直接的なマイナス効果以外にも、本来社内で一番元気でなければならない筈の営業部隊が、どんどん疲弊し笑顔を無くし活力を奪われていくのですから、この士気の低下は更なる業績悪化に拍車を掛けます。こうなると負のスパイラルは止まりません。業績悪化を理由に、リーダーは朝から晩まで怒鳴り通しで、目前の数字に追われ対処療法的指示に終始し、長期的視野に立ったマネジメントは行われません。担当者は明るい未来に対する希望を持たずチームワークは更に悪化し、場合によっては退職者や精神的な疾患に罹患する担当者も出てきます。皆様どう思われますか？この様な会社で業績が向上する筈は無いですよ。でも、これが現実です。本件に対する指摘事項は数多くありますが、事例に留めることと致します。経営者の皆様は、リーダーのマネジメントに、より一層の関心を払い、当該事例に似た会社にならない様に気を配ってください。

営業部隊を率いるリーダーの条件

本項では、リーダーに求められる条件について考察致します。キャラクターにより様々なタイプがあり得るのですが、①夢を持っている、②可能性を疑わない、③努力を惜しまない、④成長

する自分を楽しめる、⑤柔軟性がある、⑥傾聴できる、の6つのスキルは最低限必要と考えます。一つ目の「夢を持っている」からは、前向きな姿勢が窺えます。「こんな会社になりたい」、「こんな仕事ができる会社・自分になりたい」などの公明正大で明確な夢を持ち、その内容を営業部隊内で語る強いリーダーに担当者は憧れます。二つ目の「可能性を疑わない」からは、常に目標を書き換え、更なる成長を掴み取るリーダーの逞しさ、意志の強さを感じます。三つ目の「努力を惜しまない」からは、リーダーの直向きさ、誠実さを感じます。四つ目の「成長する自分を楽しめる」からは、困難な局面にも希望を失わず、リーダーが笑顔でいることで組織が救われる、ムードメーカーとしての力量を感じます。五つ目の「柔軟性がある」からは、過去の成功体験に囚われること無く、環境の変化に合わせて考え方や戦略を変えられる勇氣と自信を感じます。六つ目の「傾聴できる」からは、担当者を信じ、マイナス情報も含めリーダーのもとに様々な情報が集約され、それらを前提に的確な指揮をする懐の深さを感じられます。リーダーは、上記スキルを養いつつ活力ある営業部隊を育てて行かなければなりません。

リーダーのなすべきこと

強い営業部隊を作るためリーダーが為すべきこととして、①夢を描かせること、②明確で高い目標の設定と目標達成に向けた取組みの具体化並びに部隊内での宣言、③目標実現への動機づけ、④整理整頓の徹底、⑤情報の見える化の徹底、⑥継続のサポート、⑦メリハリの徹底、⑧強い心と勉強する風土の醸成、⑨人間力の醸成、の9項目を挙げるすることができます。一つ目の「夢を描かせる」は、担当者一人ひとりに、理想の会社の姿や仕事を通じた自身の理想の姿を具体的且つ明確に描かせるということです。二つ目の「目標の設定と取組みの具体化並びに宣言」は、①の夢に日付を入れるとともに、5年後・4年後・・・1年後等定期の具体的な姿を目標として表すと同時に実現に向けた具体的取組内容を、紙に書かせます。その内容を部隊内で宣言させることで、担当者自身の決意が強固なものとなり、部隊内での共有も図られることで、競争関係や協力

体制構築へと繋がります。なお、リーダーは、目標を押付けない様くれぐれも注意してください。三つ目の「目標実現への動機づけ」の為には、リーダーのアシストが重要です。担当者がその気になって努力すれば必ず何某かの変化はある筈ですが、それ程明確には現れないものです。従いまして、リーダーは少しの変化に気づき、担当者の自主性を促す気づきを与える必要があります。四つ目の「整理整頓の徹底」は、身の回りや情報の整理整頓のことです。お客様情報や業界情報の収集とデータの整理整頓並びに自身のファイルや机の中など身の回りの整理整頓は、スピーディで有効なお客様提案の為に必須のスキルです。五つ目の「情報の見える化の徹底」は、お客様の数・会社概要・事業展開や担当者のアプローチ情報の見える化で、部隊内での競争関係や協力体制をより強固にします。六つ目の「継続のサポート」は、日報を活用しながら、1人5分程度の個別ミーティングを日々行いながら、問題点の共有と課題解決及び目標達成に向けての伴走を行います。七つ目の「メリハリの徹底」は、時間やOn-Offのけじめを徹底するとともに、良い時はしっかり褒め悪い時はしっかり叱ることで、心地良い緊張感を創出します。八つ目の「強い心と勉強する風土の醸成」は、目標達成やお客様の課題解決に向けて、やり続ける強い心や不明点とはことん突き詰めて学ぶ風土を醸成することで、お客様や同僚から頼られる人材に育てます。最後に「人間力の醸成」は、最終目標である人間の魅力に溢れた人材を育てることで、お客様との信頼関係を構築していきます。お客様を大切に考え、誠実な対応、話題が豊富で魅力的な担当者を育てることが大切です。

結びに

冒頭申し上げた通り、強い営業部隊になるか否かは、リーダーの力量がポイントになります。経営者の皆様には、長い目線で、真のリーダーの育成に目を向けていただきたいと思います。そして、様々なお客様のご要望に的確にスピード感を持って応えられる強い営業部隊を構築してください。

三重銀総研 専務取締役 伊藤 公昭
(学術博士 三重大学大学院 客員教授)