

研究論文

組織ルーティンによるコンピテンシー・マネジメント

－ B社営業部門プロジェクト活動の調査より －

槇 谷 正 人

Competency Management Due to Organizational Routines

－From a Survey on The Project Activities in Company B's Sales Department－

Masato MAKITANI

【要 約】 営業活動は企業の持続的成長と発展をもたらす組織能力の一つである。ところが、経営学における営業活動に照準を合わせた研究は驚くほど少ない。マーケティング研究の流れからと、人事管理研究の流れからの研究がみられるが、必ずしも営業活動そのものに照準を合わせた研究ではない。

本論文は、営業活動の組織論的研究である。高業績を維持する営業部活動の競争優位の組織能力を明らかにする。そのため、B社において2年間にわたり参与観察と所属メンバーへのインタビューにより内部組織の質的調査する。

その結果、B社では営業担当者の誰もが取り組める職務を、ルーティン化しモジュール化することで実行可能性を高めていることが分かった。高業績営業担当者のコンピテンシーは、比較的容易に再現できる基本的なルーティン活動を最重視していた。さらに多くの営業担当者が模倣できるために、部門横断組織形態をプロジェクトリーダーが有効に機能していた。営業活動の組織論研究は、コンピテンシーと組織ルーティンの関係を実証研究することの重要性が示唆された。

キーワード

- ・作業ルーティン
- ・管理的業務ルーティン
- ・コンピテンシー
- ・プロジェクト活動
- ・組織学習

目次

1. はじめに
2. 営業活動に関する研究課題
3. 営業活動における組織ルーティン
4. 事例研究
5. インプリケーション
6. おわりに

1. はじめに

営業活動は企業の持続的成長と発展をもたらす組織能力の一つである。ところが、経営学における営業活動に照準を合わせた研究は驚くほど少ない。マーケティング研究の流れから、顧客満足、顧客関係維持、情報システムの駆使、営業支援システムなどの研究があげられるが、必ずしも営業活動そのものに焦点を合わせた研究ではない。また、人事管理研究の流れから、営業担当者個人能力に焦点を当てたコンピテンシーに関する研究があげられるが、これらもコンサルティング会社による経験的な手法の紹介にとどまっており、必ずしも学術的な研究とはいえない。

いずれの研究も営業活動を短期間で外部観察したものであり、内部組織の活動を長期間にわたってとらえたものではない。営業マネジャー・営業担当者・他部門メンバー間の相互作用について考察した研究は見られない。

そこで本稿では、営業活動を外的要因として顧客の購買プロセスに置くのではなく、営業部門のメンバー間の相互作用を組織論的な観点から解明する。そのため、営業活動の研究は、営業担当者個人の活動や、営業体制を考察対象とするのではなく、比較的長期間に渡ってプロジェクトやチームといった組織の活動を質的調査する。そこで、マイクロ組織の動態的な質的観察を中心に行う。2年間に渡り事例企業B社コンサルティング営業活動に参画しつつ、プロジェクトリーダーT氏とメンバー全員からのインタビューにより、組織ルーティンによるコンピテンシー・マネジメントの有効性を実証研究する。

2. 営業活動に関する研究課題

石井・嶋口他（1995）によれば、日本において営業研究が少ない原因の一つに、「営業」という概念が日本独自のものであることと関係していると指摘している。マーケティングの先進国であるアメリカに営業という概念がなかっただけに、営業は独立した研究として確立されてこなかったといえるだろう。もう一つの原因として、営業成果が個人個人の営業担当者の資質や能力に左右されやすいという事実がある。営業担当者の属人的な能力は、さらにブラックボックスに入り込んでいると考えられているため、営業そのものが科学として研究されてこなかったのである。

嶋口（1993）によれば、一般的に営業は販売とマーケティングの中間的機能と認められてきた。そして営業は、売れる仕組みとしてのマーケティングと、売り込みを行うセリングとの間に位置し、マーケティングによって策定された売れる仕組みを、市場で実現する人的活動であると定義している。

この定義から、営業活動は販売とマーケティングの両機能を人的活動で果たさなければならぬといえるだろう。しかし、営業活動に関する研究は、営業支援システムのみを考察対象とするか、あるいは個人の営業担当者能力に依存したやり方を考察対象として、経営実務においても議論され続けてきた。研究対象としての営業も、やはり個人の営業能力や営業支援システムに依存することを当然の前提仮定としてきた。このように従来の営業研究は、スタティックな営業方法¹と営業体制²を対象にするものにとどまっていた。つまり、属人的な能力に焦点を合わせたものや、卓越した営業方法、機能的な営業体制であったといえるだろう。

そこで本稿では、チーム活動を可視化できるものとして考察する。最初に、標準化された営業活動について明らかにする。次に、組織メンバーの多くが再現可能な営業活動とはいかなるものかを明らかにする。そのことにより、より多くの構成メンバー間で共通に把握可能な行動特性を明確にするためである。

これらの研究は、高業績営業組織の競争優位の源泉となる活動を、安定と変化のプロセスを考察することである。そのため、考察単位として、企業組織の連続性と安定性を保証するタスク遂行に関わる反復的行動パターンに、まず注目することが合理的であると考えられる。それは企業組織の遺伝子であるとも呼ばれている、組織ルーティン³の実証研究が必要となる。した

¹ 営業の理論研究として、石井・嶋口他（1995）は、次の3つのアプローチを整理している。第1は顧客との信頼関係を形成するプロセスの研究、第2は交換志向的から関係志向的マーケティングの研究、パーソナル・セリングにおける認知的研究である。

² 石井・嶋口他（1995）は、一般に営業力があると評価されている企業16社の営業本部長クラスに、自社の営業の「特徴」「強みと弱み」「評価基準」などをヒヤリング調査している。その結果、営業体制における特徴は5つのキーワードで説明できると整理している。そのキーワードとは、「行動重視」「企画提案」「心情訴求」「権限移譲」「顧客満足」である。以上の調査から、営業体制のダイヤモンドとしてシンプルなモデルを提示している。

³ 組織ルーティンは、市場環境の安定・不安定に関係なく進展し（Massini. et. al., 2002）、ルーティンがどのように形成するかは組織にとって重要な課題となる（Axelrod and Cohen, 1999）。第1は、意思決定論的な観点から、組織ルーティンは反復的な「実行プログラム」であるとともに、組織行動の信頼性を形成す

がって、組織ルーティンを考察対象として、そこから生み出される組織学習活動を考察することにより、高業績チームが、組織ルーティンを基盤としてコンピテンシー・マネジメントのプロセスを調査することから始めたい。

3. 営業活動における組織ルーティン

なぜ組織ルーティンを考察対象にするのか。藤本（2003）によれば、一般に、個人の一代限りの技能を超えて、組織の中で継承される規則的な活動パターンのことを組織ルーティンと呼んでいる。そのため、チーム営業で展開される規則的な活動パターンを考察する意義がある。しかし、ここで注意しなければならないことは、規則的な活動パターンは、競争優位のそれではなければならないことである。形骸化し成果の生み出せない規則的な活動パターンは、要求されないばかりか排除するか修正しなければ生き残ることは困難である。

規則的な活動パターンが競争優位を生み出すという考えは、企業がコンピテンシーとして全社的に制度化しようとする取り組みから窺い知ることができる。

2000年以降、欧米企業の影響を受けて、日本企業は人事戦略として成果主義を導入する企業が増加した。高業績につながる共通的な行動特性を明文化して再現させようとするコンピテンシー⁴は、まさに組織ルーティンを、多くの組織メンバーが再現可能な行動として制度化させようとする取り組みであると理解できる⁵。

コンピテンシーをその企業のあるべき業務としてとらえた場合、中岡他（2005）の業務の3分類により整理しておきたい。その3分類とは、「定常業務」、「非定常業務」、そして「異例業務」である。この「異例業務」とは、組織が初めて直面することでもある。この3つの分類と

るもの（March and Simon, 1958）や、組織的意思決定の基本的要因である（Cyert and March, 1963）と見なされている。第2は、進化経済学の観点から、ルーティンは組織の技能と能力であり、企業の進化にとって重要な要因であるという見方が提示された（Nelson and Winter, 1982）。第3は、資源ベース（RBV）の観点から、ルーティンが企業組織のダイナミック・ケイパビリティに貢献するものと位置づけられた（Teece and Pisano, 1994）。さらに、ダイナミック組織ルーティン（Mezzia and Glynn, 1993; 大月, 2004）は、組織ルーティンの安定と変化（Knott, 2003; 大月, 2004; Teece and Pisano, 1994; Feldman and Pentland, 2003）を生み出す遂行プロセスであるととらえられている。

⁴ コンピテンシーは、欧米企業での組織マネジメントにおける人事戦略上のツールとして発展してきた。2000年ころの成果主義の風潮にも影響されて、多くの日本企業は人事戦略上のツールとして導入してきた。従来から人事管理における成果評価については、目標による管理制度を中心にした職務能力で行なわれてきた。コンピテンシーの影響を受けて、それを制度化する企業では、成果につながる活動プロセスを評価基準にするという視点の移動を行ったのである。しかし、コンピテンシーという言葉の定義は、必ずしも統一されているとはいえない。本稿では、コンピテンシーを中心に議論するものではないため、「高業績につながる共通的な行動特性の記述」としてとらえることにしたい。

⁵ 例えば、ある企業の職務能力で「判断力」という項目は、コンピテンシーでは「分析的能力」と変更された。前者の定義は「情報収集・整理・分析を通じ、問題の本質を正確に把握した上で、冷静・迅速に大局的でバランスのとれた判断や意思決定をする」。一方、後者の定義では「問題や状況を、要素を分けるなどして、整理して考えることにより、それらを理解し、次の行動を生み出す」である。

対比させて、組織ルーティンも3つのレベルに分けてとらえられる。

第1の「定常業務」に相当するのが、「作業ルーティン」である。ルーティンは組織能力の主要な源泉であり（Cohen and Bacdayan, 1994）、組織ルーティンそのものの安定と定着を図る基盤となるものであると考えられる。

第2の「非定常業務」に相当するのが、「管理的業務ルーティン」である。業務の計画化と標準化によって、作業ルーティンの修正と調整を図るものである。管理的業務には意思決定の機能も含まれ（Ansoff, 1965; Mintzberg, 1975; Simon, 1976）、組織の思考体系は、業務系思考から生み出される暗黙的ルーティンが組織の思考の重要な部分を担っている（吉田, 2004）。さらに、管理的業務ルーティンは、作業ルーティンの思考による変化の重要性を強調（Axelrod and Cohen, 1999）する。組織構造はルーティンが完全に開発され利用される時、その潜在能力を達成する（Miles, et. al., 1998）ものであるととらえられる。

第3の「異例業務」に相当するのが、「戦略的組織ルーティン」である。戦略的組織ルーティンが機能するためには、組織変革によって組織学習が促進される必要がある。しかし、それらを可能にするためには、まず、意思決定の基準とプロセスを明確に示さなければならない。次に、組織メンバーが活動を円滑に推進するための組織形態が整備されていなければならない。

組織ルーティンの形成プロセスを組織論的な観点から考察するためには、組織メンバーの思考と意識を明らかにすることが最初の取り組みとなる。組織に所属するメンバー全員が、市場や顧客に対して自社商品・サービスの提供によって社会貢献することの意味をどのように理解しているのか考察することである。つまり、組織メンバー間の相互作用を通して問い直すプロセスを質的調査する必要がある。

以上の観点から、まずB社事例研究によりチーム営業における組織ルーティンを参与観察する。主に、相互作用を生み出す組織形態とはどのようなものか明らかにする。さらに、事例研究から導き出されたインプリケーションから、組織学習が生み出されるプロセスを経て、創発的なチーム活動が加速されていくプロセスを質的調査する。組織ルーティンがどのような役割を果たしているのか明らかにする。

4. 事例研究

4. 1 B社の概要

B社は、社員教育パッケージツール（教材販売・診断テスト等）の販売と、人事情報システム開発を主な事業として展開する会社である。全正社員数は149名であり、コンサルティング営業担当者は全社員の約半数に当たる81名である。81名のうち52名は東京オフィスの所属であり、残りの29名は、名古屋、大阪、福岡にオフィスの所属である。社員教育パッケージツール開発を担当するスタッフ部門は28名であり、人事情報システム開発を担当するスタッフ部門は19名である。また管理部門・営業事務部門の正社員が21名と派遣社員23名の構成となっている。

営業担当者の平均年齢は39.8歳である。この企業における営業担当者の特徴は、大学卒業後、

比較的大手企業で3年から5年の営業経験を経て転職してきた者が多い。その営業担当者は、上場企業の経営企画部門や人事企画部門の責任者に、社員教育パッケージツールの販売を行うことが日常業務となる。さらに人事情報システム開発事業を展開することが求められている。

社員教育パッケージツールの販売から、人事情報システム開発の受注に発展させるためには、顧客の経営課題の把握と課題解決に向けた訴求力のある企画力と提案力が求められる。教員教育パッケージツールの販売は、未経験の営業担当者でも1年以内にはある程度販売できるようになる。しかし、人事情報システム開発の受注は、企画提案力がより求められ、開発スタッフとのプロジェクトマネジメントも要求される。そのため、一人前になるには3年は要すると言われている。特にB社の診断ツールを基にした結果報告書は定評があり、その報告書を分析した企画書の作成は、営業担当者の腕の見せ所となっている。企画書による提案力によって、大口の人事情報システム開発に発展するのがB社の成功シナリオであった。

受注先の6割は製造業であり、2割は通信業やエネルギー関連企業、他の2割は流通業や官公庁などの行政法人が主な顧客構成である。しかし外資系競合コンサルティング会社などの参入が激しく、販売活動のみならず値引き要求に際して収益性のある受注活動も容易ではなかった。

4. 2 B社営業活動の状況

2003年以降2007年に至る数年、ベテラン営業担当者の転職などが続き、20歳代後半の中途採用者を増やしてきた。年間数名ずつ入ってくることになり、特に東京オフィス52名のうち約20名近くが30歳前後の営業担当者であった。B社の営業担当者は個人による営業活動が中心で、チームで活動することは少なかった。目標成果の評価もあくまで個人ベースの売上金額の結果責任が問われた。同じメンバーを支援する風土ではなく、他部門他課メンバーの支援することなどはマネジャー自身も考えも及ばなかった。しかしベテラン営業担当者の減少と若手営業担当者の急増によって、リーダーやマネジャーの責任がますます増大していったのである。

マネジャーは売上金額の結果責任にとらわれ、若手担当者を育成する時間が取れずにいた。受注活動を担当者と一緒に追いかけていく日々であった。各課に所属するベテラン営業担当者も、結果評価は自分の売上金額だけであるため、若手社員を指導し支援する余裕も気もないのが現状であった。B社の評価制度は、チーム活動を評価することを目標項目に入れているが、実際は個人の売上金額目標によって行われることが多かった。またメンバーの多くも「いずれにせよ、我々の評価は個人の売上金額如何でしょう」とあきらめ気味であった。

このような風土において若手営業担当者が育たないばかりか、営業業務における手続きミスが増加した。その原因は、分からないことをベテラン社員に聞いても的確な回答も得られないことに起因していた。若手営業担当者が、少ない知識と情報のなかで間違った自己判断を下したことが顧客のクレームとなって返ってきたのであった。クレームの連絡を受ける営業事務社員や派遣社員も、日々仕事に対する効力感が失せがちになっていた。

このような状況のなかで、営業担当者としての基本であるにもかかわらず、商品知識や業務

手続きが十分にできていないことが大きな課題になっていた。その背景には、ベテラン社員からすれば、自分たちが入社したばかりの時には、先輩社員に自ら理解し納得するまで自ら聞いて回った経験が当然であるという思いがあった。また基本的な業務手続きなどは、営業事務担当者や派遣社員に任せれば良いのだという意識があったため、自然と若手社員にもそのような意識が蔓延していたのだった。

これらの状況に対して、4つの部門からなる1つの部門長K氏が立ち上がった。K氏は、4つの部門長のうち一番年長で長く経験し、主に社員教育パッケージツールの販売を一筋に経験してきた。K氏は53歳であり、26歳の時にB社に転職し、34歳で営業課長、40歳で営業部長にB社では人よりも早い昇格を遂げてきた。K氏の部門においては、3年連続予算達成をしてきたもののベテラン社員の退職も相次ぎ、2007年度は予算達成が困難な見通しであった。そこで、自分の影響力とマネジメント能力を際立たせないと立場も危ぶまれる状況にあった。

4. 3 部門横断プロジェクトの発足

東京オフィスの営業担当者52名が所属する4部門（1部門に2つの課が存在し、合計8つの課から構成されている）である。2007年度4月より、営業経験5年以上のベテラン担当者のノウハウを若手社員に伝授する目的で、「部門横断プロジェクトチーム」を立ち上げた。4つの部門のうち1つのK部門長が、自部門以外の3部門長と人事部門長へ協力を得ることによって実現した。

4部門長同士で話し合いを重ね、各部門各課から1名ないし2名のベテラン社員の選出を行った。それに任命された社員は、日常業務の1割以上を部門横断プロジェクトチームの活動に割き、若手社員への営業ノウハウの伝授を任せられることになった。任命者の中には抵抗する者もいたが、概ね荣誉ある役割であるという認識からプロジェクトチームへの参画は12名にのぼった。プロジェクトチームのベテラン社員という表現で参画を依頼したが、実際は各部門長とマネジャーによる高業績営業担当者の選出であった。

選ばれた12名のうち、入社10年目のT氏が部門横断プロジェクトリーダーに任命された。T氏は、社員教育パッケージツール販売において高い成果をあげ続けてきた。お客様からも信頼度が高く明るい人柄と面倒見の良さから、他のプロジェクトメンバーからもリーダーに任命されることは異論の余地はなかった。T氏は当プロジェクトを仕掛けたK部門長が高く評価するメンバーでもあった。

4. 4 部門横断プロジェクトの活動

「部門横断プロジェクトチーム」は4月以降毎月2回チームメンバー会議を行うことになった。最初に、5年未満の若手社員19名の担当重点顧客の特定を行った。若手社員の社員教育ツールを開発するスタッフの協力も得て、12名のチームメンバー若手社員をサポートする分担を決めた。しかし分担体制と整えたところで、重点顧客へのかかわり方を考えて実行しなければならない。そこで、12名のベテラン社員それぞれのノウハウを個別に伝授したとしても成果が上がる保証はない。その前に営業活動を標準化することが必要であることが共通に確認された。

これらの話し合いでは、ベテラン営業担当者として、顧客と自社営業の関係性について図表1のように整理して再確認したことから始まった。つまり、縦軸は自社の営業担当者としての組織力や個人能力を、完成された段階と開発中の2段階に区分し、横軸は顧客の担当者の販売チャンスのポテンシャルを完成された段階と構築中の2段階に区分したのであった。

図表1：顧客と企業の関係性

構築中←顧客（企業・担当者）のポテンシャル→完成された	
完成された↑企業（組織力・個人能力）の総合力↓開発中	<p style="text-align: center;">提案重視型営業</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> 顧客関係情報把握を重視 <input type="checkbox"/> 提案内容や企画書の内容重視 <input type="checkbox"/> 企画書における解決策を複数準備 <input type="checkbox"/> プレゼンテーション能力を重視 <input type="checkbox"/> 値引き対応への付加価値提案力を重視 <input type="checkbox"/> 競争に関する知識や新しい提案メソッドを広げる活動を重視
	<p style="text-align: center;">協働型営業 (ワークショップ・ソリューション)型</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> 顧客企業情報把握を重視 <input type="checkbox"/> 企画書の中長期提案や質を重視 <input type="checkbox"/> 組織力と協働提案の重視 <input type="checkbox"/> 顧客情報を組み込んだ企画提案活動を重視 <input type="checkbox"/> 顧客と協働で考える場面設定を重視 <input type="checkbox"/> 顧客との創発活動によるソリューション課題構築重視
	<p style="text-align: center;">行動重視型営業</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> 訪問件数と訪問頻度を重視 <input type="checkbox"/> クイックレスポンスを重視 <input type="checkbox"/> 商品、プログラム知識力を重視 <input type="checkbox"/> 要点を最初に伝える話し方を重視 <input type="checkbox"/> 企画提案頻度を重視 <input type="checkbox"/> 人材育成や経営活動そのものの知識学習重視 <input type="checkbox"/> 顧客や業種など新聞等の公開情報収集を重視
	<p style="text-align: center;">顧客優先型営業</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> 様々な商談相手への対応能力を重視（奉仕型） <input type="checkbox"/> ヒヤリング能力、インタビュー能力、質問力を重視 <input type="checkbox"/> 提案後のフォローを重視 <input type="checkbox"/> 当たり前の活動（クイックレスポンス・正確な提案・業務対応などのアジリティー活動）を重視 <input type="checkbox"/> 値引き対応への代替提案力を重視 <input type="checkbox"/> 経営活動や経営組織に関する知識学習を重視 <input type="checkbox"/> 顧客の課題を整理し提案の方向性打ち出し重視

4つのマトリクスに位置づけられる営業の型は、嶋口⁶（1998）の分類に沿って項目を整理したものであった。この分類は、ベテラン営業担当者として初めて見る営業活動の分類であって、若手新人社員にとってどのような行動をすれば良いのか明確にはならなかった。

⁶「企業が提供している有形・無形のサービス属性を大きく分けると、本質サービス（機能）と表層サービス（機能）に二分できる」（Swan and Combs, 1976）。本質サービスとは、顧客が支払う代価に対して当然受けうると期待しているサービス属性のことである。表層サービスとは、代価に対して必ずしも当然と思わないが、あればあるに越したことはない期待サービスのことである。この2つのサービス属性を踏まえた上で嶋口は、「企業がその本質サービス属性をある最低許容水準以下のレベルにしてしまうと、その満足はゼロ以下に（つまり、マイナスの満足＝Dissatisfaction）になってしまう」と述べ、本質サービスを充実することは、不満足をなくすことはできても、満足を高めることは出来ない旨指摘している（嶋口, 1998, pp.205-230）。

4. 5 成果創出担当者の営業行動

東京オフィスの部門横断プロジェクトチームの会議で話合われた内容を、筆者は主にチームリーダーのT氏にインタビューした。インタビューは2年間で二十数回実施し、営業活動の成功と失敗の事例や、ベテラン担当者の営業方法など12名のチームメンバー間で話し合われたことなどを自由に述べてもらい記述した。その結果、最初の半年間でそれぞれの営業段階毎に成功要因を整理することができた。

その段階とはⅠ. 準備、Ⅱ. 商談場面、Ⅲ. 次回へのつなぎ、Ⅳ. 企画提案作成、Ⅴ. 継続的フォローの5段階に整理された。

Ⅰの準備段階では、(1)提案準備や、事前情報整理と分析活動、(2)先方上位層に会う、(3)上司や他部門担当者の同席、(4)受注実績データに基づく提案活動、である。

Ⅱの商談場面では、(5)最初に商談の目的を伝えること、プレゼンテーション能力、(6)要望意見の吸い上げ、(7)柔軟な対応、(8)訪問頻度とあらゆるコミュニケーション手段活用、(9)顧客との目標・課題の共有・確認、(10)値引きに対しては、付加価値提案で対応、である。

Ⅲの次回へのつなぎ段階では、(11)クイックレスポンス、(12)ねばり活動、(13)信頼関係を確にした紹介による受注である。

Ⅳの企画提案作成段階では、(14)総合的で中長期企画提案力、(15)付加価値、プラスワン提案、である。

Ⅴの継続的フォロー段階は、(16)きめ細かなフォロー、である。

ここで興味深い意見がT氏から引き出せることになった。

「ベテラン営業社員のプロジェクトメンバーの皆さんは、Ⅳの企画提案作成段階に最も力を入れ、派手なプレゼンテーションをすることが仕事だと思っている節があります。その前段階の地道な準備や段取り、また企画書やプレゼンテーションに至るまでの情報提供やヒヤリング、それに、受注した後のきめ細かなフォローについては意識が薄いのです。だから、若手営業担当者も、それを見習って、見栄えの良い企画書の作成に時間をかけ、派手なプレゼンテーションに力を注いでしまっているように思うのです。実際、お客様はそんなことを要求や期待しているわけではないのですが…。このように思うのは私だけかもしれませんが…」と、T氏は整理された営業段階毎の成功プロセスを見ながら続けた。

「準備、商談場面、次回へのつなぎが受注までに重要なのであって、企画提案作成こそ開発スタッフの力を借りて私はずっとやってきたのですが、それってまちがっているのでしょうか。また、継続的フォローもお客様に信頼をいただくためには、最も重要な場面だと思って私は取り組んできたのですが…」と、個人之力だけではなく組織の力を活用する重要性を指摘していた。

T氏のインタビューで明らかになったことは、B社営業活動はプロセスよりは売上金額、単年度で評価されやすい業績を追い求める職種であるということであった。また、マネジャーもその業績を評価されてきた人たちも多いため、このような価値観が生まれてきたことは想像に難くない。しかし、部門横断プロジェクトチームの話し合いにより、いかに準備段階の段取りや、受注前のデータや資料整理、さらに受注後のきめ細かなフォローが重要であるかが明確に

なった。

これらの準備段階と受注後のフォロー段階において、その業務を自分が責任をもってやらないことによって、顧客への説明場面で致命的な問題を引き起こすことも稀ではなかった。高業績営業担当者では、細かい業務手続きを営業事務担当者や派遣スタッフの協力を得ていた。また、業務手続きの結果責任を営業担当者が請け負うことが、顧客への信頼獲得につながっていた。それだけでなく、自社内の営業事務担当者や派遣スタッフの信頼も得ることができ、社内の協力者も増えることにつながっていた。

成果創出担当者の営業行動を整理し、5段階のプロセスを見ることによって、メンバー間で自らの活動の偏りに気づく者も少なくなかった。それは、基本的な業務をおろそかにしてはいけないことであった。誰もが軽視しがちになる基本的な業務の遂行によって、優れた営業ノウハウが発揮された。

4. 6 成功要因行動の明文化

インタビューを試みた結果、成果をあげている営業担当者の意識や行動の特徴は、図表2の簡易診断的チェックシートとして整理された。これらの持続的な顧客関係を築く営業行動チェックで、それぞれの項目において4段階評価を行なった。成功要因と考えられる項目を高い得点に、失敗要因と考えられる項目を低い得点に分けている。このチェックシートに基づいて、東京支店52名に無記名でチェックをお願いした。そのうち、一般営業担当者を中心とする約40名から回答を得ることができた。

それぞれの項目はそれぞれ3問からの質問とし、すべて4点とチェックした場合は、12点、すべて1点とチェックした場合は、3点となる。そのうえで、9点以上12点を高得点群とし、3点から6点までを低得点群とした。7点と8点は標準的な活動群とした。その結果、それぞれの項目における高得点群（成功事例）と低得点群（失敗事例）の特徴が整理された。

図表 2: 持続的な顧客関係を築く営業行動チェック

	項目	意識と活動
I 準備 ステ ージ	1. 事前準備	1. 顧客情報（ホームページ、新聞記事、沿革、事業内容など）を常にチェックしている。 2. 顧客の経営戦略について把握している。 3. 訪問前に、顧客の想定しうる課題や仮説をドキュメントで整理している。
	2. 上位窓口 開拓	4. 担当している顧客の5割以上は課長クラスの責任者と会っている。 5. 担当している顧客の3割以上は部長クラスの幹部クラスに会っている。 6. 担当している顧客の1割以上は経営者と名刺交換したことがある。
	3. 同行活用	7. 上司に重点顧客の担当者と名刺交換をしてもらっている。 8. 上司に重要な商談場面には登場してもらっている。 9. 提案の最初の段階では同行支援に依存しない。
	4. データ活用	10. 提案場面で顧客の過去の取引実績を調べてから訪問している。 11. 過去の取引実績や内容から、改善点をまとめて企画提案している。 12. 競合会社の取引状況を把握している。
II 商談 ステ ージ	5. 商談前提 確認	13. 商談の所要時間と目的について最初にお伝えしている。 14. 提案するポイントをまとめている。 15. 顧客の状況を把握しながら商談を進めている。
	6. 要望意見 収集	16. 商談場面では3分以上だらだらと話続けないように心がけている。 17. 次回の約束や提案事項などをその場で必ず確認している。 18. 顧客の重要な意見を漏れなくメモしている。
	7. 柔軟性	19. 顧客からの要求やご意見などについて積極的に傾聴している。 20. その場ではっきりと「それは出来ません。無理です」と言わない。 21. 顧客の言葉を繰り返しながらその真意を確認している。
	8. 訪問以外	22. すべての顧客とのリレーションが途切れないよう、メール・電話等あらゆる手段を有効に活用している。 23. 顧客の現実を把握し、要求を聴き入れ、重視している価値を尊重している。 24. 顧客の課題を整理することに注力している。
	9. 価値共有	25. 顧客の価値と満足について聴きだし確認している。 26. 顧客への貢献に焦点を当てて仕事をしている。 27. 自らの得意分野だけでなく、組織全体の成果について行動している。
	10. 値引き対策	28. あまり値引きを要求されない。 29. 値引きを要求されたときには、顧客と解決策を一緒になって考え直すことをしている。 30. 値引きを要求されたら、付加価値提案をしている。
III つな ぎ ステ ージ	11. クイック レスポ ンス	31. 完成していない場合でも、途中経過や納期について連絡をしている。 32. 商談時に次の約束をして商談を終えるようにしている。 33. 企画提案は内容面・品質面で妥協はしない。
	12. ねばり	34. 特別な才能ではなく真摯さが重要であると思う。 35. 資源を集中させて短時間で成果をあげられる。 36. 予算達成は常に意識している。
	13. 紹介受注	37. 他の顧客を紹介してもらったことがある。 38. あたりまえの活動をしており、特別変わったことはしていないと思う。 39. 成果をあげることは誰でもできる。
IV フ ォ ロ ー ステ ージ	14. 総合的 提案	40. オーダーのあったテーマに関し、可能性が膨らむ企画書を提示するようにしている。 41. 顧客の経営戦略や事業計画を読み取り、企画書のキーワードとして必ず盛り込んでいる。 42. 教育や人材開発の効果測定レベルを明確にして提案している。
	15. プラスワ ン 提案	43. 提案できるチャンスは一度しかないと思っている。 44. 顧客が気づかない方法を、プラスワン提案することが重要である。 45. 顧客の要望の焦点が見えないときは、複数の提案を最初から提示する。
	16. きめ細かな フォロー	46. 成果をあげるポイントは、受注後のきめ細かいフォローにある。 47. 受注後のフォローは次につながる信頼を得る重要な活動である。 48. 顧客と商談終了時には必ず次の課題を確認するようにしている。

4. 7 ベテラン営業担当者のコンピテンシー⁷

以上のインタビューより、ベテラン営業担当者の意識と行動は、若手営業担当者にも容易に理解できるものであった。顧客への志向と基本的な業務活動が特徴であり、行動に移すにはそう困難な項目があるわけでもない。

しかし、分かっているても実行できない理由は次のような要因からであった。

第1は、「自分たちはコンサルティング営業とか、ソリューション活動をしているので、頭を下げて物売りをしているのではない」という、プライドが行動を制約してしまったことである。本当の意味において、営業活動のあり方の認識が不足していた。

第2は、「周りの皆も、そこまでして売上を上げようなんて思っていない」という、横並び意識とも努力の回避とも取れる意見があげられた。また、「形振り構わず受注するなんてかっこ悪い」という、努力の回避を正当化する姿勢があった。

第3は、「ベテラン営業社員だから、あるいはTさんだからできるのであって、私はどうもまだまだその域に至っていないので・・・」という発言にみられるように、組織での役割意識の欠如があった。

第4は、組織の若手営業担当者への指導体制の不備である。これら高業績営業担当者のコンピテンシーを明らかにされていないことと、ましてそれらを文書化して若手に伝える体制の整備に問題があった。

以上4つ目の要因を解決することが最も重要な要件になっていた。

若手やベテランであっても、低業績の営業担当者的場合は、自らの役割を狭い範囲で限定してしまっていることが多かった。それは第1から第3にみられるような意識的な要因で自らの行動を制約してしまっていたのである。行動の制約を取り除ききっかけとなるのが、プロジェクト活動による相互学習によってであった。その結果、組織メンバー間にゆらぎと変化をもたらしたものと考えられる。

5. インプリケーション

プロジェクト体制を構築するだけでは何もゆらぎと変化は生まれない。そこで、リーダーの役割やマネジメントの役割が要求される。ここで重要なことは、高業績営業担当者の活動とその成功要因は奇抜な方法ではないことである。

日常活動の分類整理により、若手営業担当者にも模倣困難ではないことが明らかになった。それは日常活動である作業ルーティンと判断を伴う管理的業務ルーティンを、タイミングよく

⁷ 日本企業の多くで導入されたコンピテンシーは、人事戦略の一つの制度として導入された。したがって、職務能力とコンピテンシーの項目と定義を明確に区分する基準も曖昧なため、企業組織の成果を高めるために成功したとはいえない。なかには、コンピテンシーを人事戦略上のツールとしてとどめるのではなく、全社的な組織戦略上のマネジメントとして位置づけて展開し成果を上げる企業（1994年から導入の武田薬品工業；1999年から導入の富士ゼロックス）もあった。しかしこれらの企業は、コンピテンシー・マネジメントを全社的な人事戦略として成果主義を基盤とした取り組みであることに変わりはない。

反復的に継続することであった。

B社はコンピテンシーを、現場の営業チームがメンバー間の対話を通して築き上げてきた。また、コンピテンシーのなかでも比較的容易な基本的活動を実践するための組織形態を創造しては修正してきたのである。

5. 1 成功要因行動の標準化：作業ルーティンと管理的業務ルーティン

B社において、部門長やリーダー自らが成功要因を明らかにする活動として、部門横断プロジェクトを立ち上げた。成功要因と考えられるノウハウを、個人から組織の資産として蓄積する努力であった。そこでは、高業績営業担当者のノウハウを分類整理し、若手社員のみならず業績が出せないベテラン社員にまで、そのノウハウを開示したことである。ベテラン営業担当者の意識と行動は、若手営業担当者にも容易に理解可能であることが明らかになった。それらのノウハウとは、日常的な作業ルーティンと判断を伴った管理的業務ルーティンであった。

生産部門において、標準化と計画化が明確にすることは比較的容易であるが、営業部門の活動は、属人的で個人の能力に依存することが大きいという意識があった。また営業担当者の活動は、他部門と比較して組織的活動というより個人的活動がクローズアップされがちであった。しかし、営業活動における成功要因を標準化して開示することによって、営業担当者同士がその活動基準についてお互いに批判的に吟味することを強られる。つまり「私のやり方はこうであるので、標準化されて開示されたものは違う」という主張が生まれるのである。それは新たな成功要因に関する行動の開示でもあった。

このように成功要因を標準化して開示することによって、お互いの活動の場を見直すことにつながった。部門間横断のメンバーが成功要因について、フォーマルなミーティングの場面や、インフォーマルな場面でも意見交換を繰り返すようになった。高業績者の成功要因行動は、基本的な作業ルーティンを基盤とした行動そのものであった。標準化された記述を知ることによって、批判的にかつ建設的にその他のメンバーまでもが自らの成功要因と失敗要因を開示するようになった。

高業績者の成功要因行動は、先に見たように奇抜で誰もが模倣出来ないものはない。しかし、継続的にやり抜くには必要なものがある。それは、高業績営業担当者のルーティン活動を、組織メンバー間で組織ルーティンとして共通に認識して機能させることである。その一つが今回の部門横断プロジェクトという組織形態が重要な役割を果たしていたのであった。さらに、個人の学習されたノウハウが多く組織メンバーの学習として発展していくために、標準化された成功要因行動項目の開示が必要不可欠であった。しかも、その項目が真似出来ないのではなく、誰もが模倣容易なルーティン活動であることを開示することであった。

5. 2 成功要因行動の実践：プロジェクト活動における組織ルーティンの機能

T氏はマネジャーでもないため、公式な権限は持っていなかった。そのため、プロジェクトメンバーも、リーダー役を一任したもののT氏からは指示命令されないという気楽なかかわりから始まった。メンバーもリーダーに対して、「大変だけどまあがんばって」とお手並み拝見の

ような意味ともとれる発言が当初見られた。そのため、T氏はプロジェクトメンバーだけでなく、4つの部門長と8つの課のマネジャー、さらにスタッフ部門のマネジャーやリーダーにも働きかけを行った。周辺からも協力者を増やして基盤を固めようとしたのである。

T氏にとって当然と思える営業活動であっても、若手営業担当者やベテランの低い業績にあえいでいる活動は、目を覆いたくることが少なくなかった。当然と思えるような約束の不履行や、計画性のない行動の実態について、プロジェクト活動を通じて目の当たりにすることになったのである。営業活動そのものは、営業担当者個人のノウハウとして封印され、マネジャーですら把握できていないことがあった。プロジェクト活動で営業プロセスに介入することによって、営業活動の課題があぶり出されたのである。

T氏は、顧客の信頼を得るため営業活動のシナリオを持っていた。それはインタビューで語った項目通りの行動であった。その行動を実践さえすれば必ずうまく行く、という信念でもあった。部門横断プロジェクト活動のスタート段階では思わぬ苦勞が絶えなかった。しかし、6か月後に、幸運にも若手営業担当者の重点顧客において、昨年の10倍を上回る4,000万円の大口受注に成功することができた。従来若手営業社員が孤軍奮闘していた活動は、T氏本人の同行訪問や、幾度もスタッフやマネジャーを同席させた資源の集中活用であった。それが功を奏して、競合会社をはねのけて大口受注を実現にしたのである。

その後も、この勢いが部門横断プロジェクトメンバーから、各部門各課のメンバーに波及していった。成功結果だけでなく成功要因である営業活動のプロセスが、組織全体にも伝わり共有化されることになった。プロジェクトメンバー全員がその案件に直接関わったわけではなかったが、成功に容易に結びつく情報として口コミで伝わっていったことになる。

次に各課の若手営業担当者だけでなく、ベテラン営業担当者までもが成功要因の行動を模倣してくれることが望まれた。しかしそう簡単に行かなかった。それどころか、自らの役割を安易に放棄してT氏に代行依頼をする者までいた。

一連の活動で重要な役割をはたしたのがマニュアルであった。インタビュー項目で明らかになったことを、T氏本人が全体会議で標準化した成功行動のマニュアルとして配布した。そこで何度も説明を加える機会を作ったことであった。具体的なスケジュール表を作成したうえで、お客様へのアプローチトークを整理して分かりやすく伝えたことにある。つまり、誰でもできるルーティン活動を持続することが成功要因であることを繰り返し伝えたのだ。

多くのメンバーは、何度も繰り返し聞くうちに、「そうか意外と簡単なことだなあ」と個人で理解し、部門横断プロジェクト活動に自ずと参画するようになった。参画の仕方は、主体的に自らやってみようという模範的なメンバーもいたが、他力本願のメンバーも混在していた。しかし、このプロジェクトで多くの組織メンバー個人々の成功要因となる営業活動を認識したことには違いない。チーム活動として組織学習が生みだされ、そこからB社の競争優位の組織ルーティンとして形成されていったものと考えられる。

2007年度の活動を振り返ると、2006年度の4つの部門の合計達成率は98.8%であったのに対して、2007年度の4つの部門の合計達成率は、102.3%となった。また、驚くべきことに、部門横断プロジェクトで関わった重点顧客50社の8割が前年度を上回った。前年度を下回っ

た顧客も、2006年度の売上総額が大きかった分の減少にとどまったので、全体として業績が向上している。さらに、K部門長が管轄する2つの課の営業担当者14名全員が、100%売上達成を果たした。

2008年度に入って、これらのプロジェクトリーダーの手腕が広く評価され、36歳のマネジャーが誕生した。プロジェクトで培ったノウハウを全社的に展開するスタッフ部門のマネジャーとして担当することになった。K部門長は一連のプロジェクトを組織のノウハウとして残し別の部門のマネジャーとして異動することになった。

2009年度以降も、基本的なルーティン活動を基盤にした若手営業担当者の育成が続けられ、比較的安定的な業績を達成された。T氏のスタッフ部門の活動は、営業活動の基本的なルーティンを継続することの重要性を全社に示したことになった。それらの活動こそ顧客の信頼を得ることができることを、メンバー間で共通に認識した。その根拠として、2008年度に発足したT氏の部署のメンバーが3名であったのが、2009年には4名、2011年現在では6名のメンバーが全国の営業サポートを行なう体制を整えている。

6. おわりに

B社事例研究におけるプロジェクト活動の調査を通して、営業活動の組織論的研究において2つのインプリケーションが確認された。

第1は、高業績営業担当者の成功要因をコンピテンシーとして整理したことである。成功要因行動の標準化の研究からアプローチすることの重要性が示唆されたことである。つまり、組織ルーティンを考察対象として実証研究の重要性が指摘できるであろう。

第2は、部門横断プロジェクト活動を展開し、メンバー間でルーティン活動の意味を問い直すことによって、組織学習が誘発されたことである。これは、成功要因行動の実践プロセスを考察対象とした質的研究の重要性が示唆されたことである。つまり、プロジェクト活動を考察対象としてとらえ、組織ルーティンがどのように機能しているのかそのメカニズムを解明することによって明らかになってきた部分でもある。

事例研究の結果、営業部門においても生産部門と同様に、基本の型を反復する組織ルーティンの形成を基盤として変化することが明らかになった。組織メンバー間の基本的な活動の反復は、コンピテンシーのなかでも多くの組織メンバーが再現できる重要な成功要因の基盤となっていた。このことから、プロジェクト活動に着目してコンピテンシー・マネジメントを考察することが重要である。つまり、コンピテンシーをダイナミックな事業活動に組み込んで組織論の観点から研究する必要性が指摘できるであろう。したがって、コンピテンシーは組織ルーティンと関係づけて研究することが今後求められるであろう。

本研究の意義は、営業活動の組織論研究の観点から、人事管理におけるコンピテンシーに着目して、組織ルーティンの実証研究を深化させることが極めて重要である点を示唆したことである。つまり、高業績担当者の行動特性であるコンピテンシーを基準にして、組織ルーティンとの関係から質的調査することの重要性である。

しかし最後に、残された研究課題も数多い。第1に、プロジェクト活動におけるコンピテンシー・マネジメントについての説明記述が十分でなかった点である。この点は、プロジェクトリーダーだけでなく、マネジャーの関わりについて考察することが必要であった。第2に、組織ルーティンが組織学習を誘発するメカニズムはまだ明らかにできなかった点である。この点は、模倣容易なコンピテンシーの基本的項目を共通認識することによって、なぜ組織学習が生み出されるのかが課題である。第3に、さらにそこから創発活動を生み出すプロセスを精緻化することの説明も不十分であった点である。この点は、質的調査の対象と期間を広げる必要がある。

参考文献

- Ansoff, H.I. (1965) *Corporate Strategy: An Analytic Approach to Business Policy for Growth and Expansion*, McGraw-Hill (広田寿亮訳『企業戦略論』産業能率短期大学出版部, 1969年)
- Axelrod, R. and Cohen, M.D. (1999) *Harnessing Complexity*, Japanese translation rights arranged with The Free Press, a division of Simon & Schuster, Inc. through Japan UNI Agency, Inc., Tokyo. (アクセルロッド・R・コーエン・M.D 著・高木晴夫監訳・寺野隆雄訳『複雑系組織論—多様性・相互作用・淘汰のメカニズム—』ダイヤモンド社, 2003年)
- Cohen, M.D. and Bacdayan, P. (1994) Organizational routines are stored as procedural memory: Evidence from a laboratory study. *Organization Science*, 5 pp.554-568.
- Cyert, R.N., and March, J.G. (1963) *A Behavioral Theory of the Firm*. Prentice-Hall., Englewood Cliffs, New Jersey. (松田武彦・井上恒夫訳『企業の行動理論』ダイヤモンド社, 1967年)
- Feldman, M.S. and Pentland, B.S. (2003) Reconceptualizing organizational routines as a source of flexibility and change. *Administrative Science Quarterly*, 48, pp.94-118.
- Knott, A.M. (2003) The organizational routines factor market paradox. *Strategic Management Journal*, 24: pp.929-943.
- March, J.G. and Simon, H.A. (1958) *Organizations*. Wiley. (土屋守章訳『オーガニゼーション』ダイヤモンド社, 1977年)
- Massini, S. and Lewin, A.Y., Numagami, T., and Pettigrew, A.M. (2002) The evolution of organizational routines among large Western and Japanese firms. *Research Policy*, 31, pp.1333-1348.
- Mezzia, S.J., and Glynn, M.A. (1993) The three faces of corporate renewal: Institution, revolution, and evolution, *Strategic Management Journal*, 14: pp.77-101.
- Miles, R.M., G.Miles and C.C.Snow. (1998) *Good for Practice: An Integrated Theory of the Value of Alternative Organizational Forms*, in G.Hamel, C.K.Prahalad, H.Thomas and D.O' Neal (Eds), *Strategic Flexibility: Managing in a Turbulent Environment*, Jhon Wiley and Sons, pp.93-113.
- Mintzberg, H. (1975) *The Nature of Managerial Work*, Harper and Row; Prentice-Hall. (奥村哲史・須貝栄訳『マネジャーの仕事』白桃書房, 1993年)
- Nelson, R.R. and Winter, S.G. (1982) *An Evolutionary Theory of Economic Change*, Harvard University Press.
- Simon, H.A. (1976) *Administrative Behaviour, 3rd ed*, Free Press, (松田武彦・高柳暁・二神敏子『経営行動』ダイヤモンド社, 1989年)
- Swan, J.E. and Combs, L.J (1976) Product Performance and Consumer Satisfaction: A new Concept, *Journal of Marketing* (4).
- Teece, D.J, Pisano G. & Shuen A. (1997) Dynamic Capabilities and Strategic

Management, *Strategic Management Journal*, Vol.18, 7, pp.509-533.

- Teece, D.J. and Pisano, G. (1994) The Dynamic Capabilities of Firms: An Introduction, *Industrial and Corporate Change*, 3 (3).
- 石井淳蔵・嶋口充輝編 (1995) 『営業の本質』有斐閣。
- 「富士ゼロックスの新管理職制度」『労政時報』第3404号, 1999年7月2日
- 藤本隆宏 (2003) 『能力構築競争』中公新書。
- 中岡哲郎・浅生卯一・田村豊・藤田栄史 (2005) 「職場の分業と「変化と異常への対応」」名古屋市立大学人文社会学部研究紀要。
- 大月博司 (2004) 「組織ルーティンのロジック」北海学園大学経営論集第1巻第4号。
- 嶋口充輝 (1993) 「日本型マーケティングの課題」『fail』第12巻第12号。
- 嶋口充輝 (1998) 『顧客満足型マーケティングの構図—新しい企業成長の論理を求めて』有斐閣。
- 柳下公一 『勝ち組企業の成果主義』日本経済新聞社, 2003年
- 吉田孟史 (2004) 「暗黙的ルーティンと組織の思考」経済科学、名古屋大学大学院経済学研究科編/名古屋大学大学院経済学研究科、第52巻第2号, pp.1-19。