

人材の質

大きな会社は有利で小さな会社は不利である。しかし、戦略次第で小が大に勝つ可能性は見いだせる。この「弱者逆転」するための理論と実務の体系が「ランチェスター戦略」である。多くの企業がこれを学び、自社の戦略づくりに活用してきたことから、わが国において競争戦略・販売戦略のバイブルといわれる。埼玉県企業の経営相談の実績も豊富なランチェスター戦略コンサルタント福永雅文氏が事例を交えて中小企業向けに解説していく。



福永 雅文

ランチェスター戦略コンサルタント
問合せ先：info@sengoku.biz

ランチェスター法則から導き出された営業活動を最適化していくための原則が「営業員攻撃力の法則」である。営業員一人ひとりが顧客を開拓し売上を上げ利益を生み出す力のことを攻撃力という。「攻撃力＝活動の質×活動の量」である。

活動の量とは勤務時間のことではない。活動の量を攻撃量とすると「攻撃量＝商談時間×商談件数・回数」となる。これを「営業員攻撃量の法則」という。勤務時間が長くても顧客と接触する時間が少なければ攻撃量は少ないということを8・9月合併号で解説した。今回から営業活動の質について解説する。

営業活動の質は第一に人材の質、第二に戦略の質、そして第三に活動の質に分けて考える。「優れた人材が正しい戦略に基づいて適正な活動をたくさん実施すれば成果は上がる」というシンプルな考えである。では、優れた人材とは？ 筆者は人材の質は①適性、②やる気、③知識、④スキルの四つの視点で捉えている。今号ではこの人材の質について解説する。

営業部の人材の選定基準 事例

大手電機メーカーの製造子会社から営業部門の立ち上げのコンサルティングを依頼された時の話である。同社の親会社が製造規模を縮小することとなった。子会社である同社への部品発注は減り、このま

まではじり貧となる。そこで、営業部門を立ち上げて、営業活動を始めることとなった。これまでは大企業の工場が分社化されているだけの位置づけで、営業部門がなかったからである。

営業部門をどう立ち上げるか。同社の社長は考えた。

A案：既存社員のなかから営業部へ異動させる。

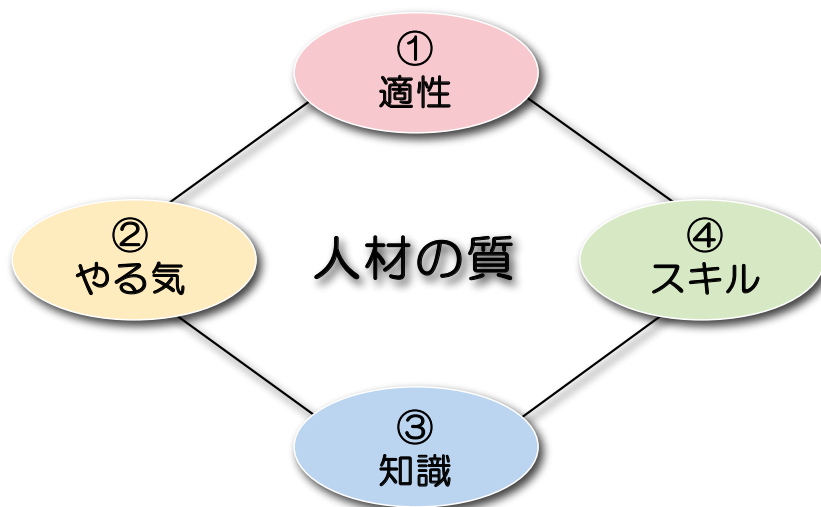
B案：親会社から営業のベテランを招く。

C案：中途採用。

さて、読者ならどのように営業部門を立ち上げるだろうか。筆者は「①既存の若手役員を取締役営業本部長とすること。②営業部長や課長は、若手の管理職か、人事部など社内のまとめ役や社内で人望のある人で技術部門の経験者がよい、要するに将来の役員候補を充てること、③親会社のベテランは定年後の人を嘱託で雇用し、部課長ではなくアドバイザーと親会社へのフォロー役とすること、④営業員は若手を社内公募すること、⑤中途採用は④が不調な場合のみ実施とすること」を助言した。子会社の社長と考えは一致し、⑤はせずに営業部門の人員をそろえた。

①適性、②やる気、③知識、④スキル

話術が巧みで口がうまい、押しが強い、要領がよい、こんな人は「売り込みがうまい」イメージがあ



る。売り込みがうまい人が売れると思っている人がいるが、それは間違いである。顧客の信頼の厚い人が売れるのだ。信頼とは信用と期待である。顧客から信用がおける、期待がもてると感じてもらえる人が売れるのである。

若くして役員や管理職になる人は能力が高く人望が厚い。だから社内で人望のある人を選ぶべきなのだ。人望のある人は誠意ある言動の人である。打たれ強くプラス思考である。対人関係能力が高い。以上が①の適性である。

②のやる気については、人の上に立つ人は主要なモチベーション理論を知っておくとよい。一つあげるとすると、従業員はどのようなときに「働きがい」を感じるのかという理論がある。会社や上司に対する信頼、従業員仲間との連帯感、そして仕事に対する誇りである。この事例の場合は会社存続の危機に立ち上がる人たちを集めたので問題はなかった。

③の知識は、部品メーカーの営業員として技術的な話ができることが求められた。だから部課長は技術部門の経験者とした。製品や技術の知識があれば、営業経験がなくても知識面では問題ない。

だが、その知識を正しく整理し、上手に使い、伝えることができた場合にしか売上にはならない。対人関係能力の不足や、自信不足や自信過剰では、知識は活かされない。知識を上手に使い、相手の知識

レベルや興味や関心のレベルに合わせて適切に使う能力が④のスキルである。

アメリカの経営学者のカッツ教授はマネジャーに必要なスキルを三区別している。一つ目がテクニカル・スキルである。業務を遂行する能力、知識に基づいたスキルと商談スキル（商談スキルについては営業員の質の第三の「活動の質」である。別途解説する）。二つ目のヒューマン・スキルとは対人関係能力である。三つ目がコンセプトチャル・スキルである。概念化能力と訳されているが、筆者は戦略的思考能力と呼んでいる。営業員の質の第二の「戦略の質」である。次号で解説する。

●連載の筆者の最新刊が発刊されました！

「小が大に勝つ逆転経営」

弱者 19 社を業績向上させた
社長のランチェスター戦略

福永雅文著

日本経営合理化協会出版局刊

販売価格
14,850 円
(税込)

