



読むだけでアップする!

# 人事担当者の 基礎体力養成講座

(株)アジア・ひと・しくみ研究所 代表取締役 新井健一

～御用聞き人事から脱して、経営に貢献する覚悟と知恵をつけろ～

## 【6】営業職が心を病んでしまう前に

### ▣ 営業の本音と建前が そもそもズレている

営業は会社に売上をもたらす大切な部門だ。だが営業といっても業界や組織が異なれば全く異なる働き方をしているといつてよい。近年、「コンサルティング営業」や「ソリューション営業」という言葉が当たり前のように使われるが、その実態は様々である。文字通り、御用聞き営業から提案営業へ部門を挙げてシフトしていった会社もあれば、営業にそのような横文字を加えたのは、単に採用ページの見栄えをよくするためという会社もある。あるいは、「俺がトップセールスだった頃は……」と営業組織の方針転換を快く思わない管理職もいる。要は建前や体裁と実態がズレたケースがしばしば見受けられるのだ。

同様に営業部門に誤ったモノサシがあてがわれ、職場が機能不全を起こしていたり、組織風土に悪影響を与えていたりすることもある。今回は、営業という職場について、企業事例を紹介しながら人事の関与のあり方を考えたい。

### ▣ ビジネスの違いを解さない 公平性が裏目に

まずはA社の事例である。A社はいわゆるBtoC（個人顧客向け

サービス）を生業として業績を伸ばしてきた。しかし、業績が頭打ちとなったこと、また法人にもニーズがあることが分かり、法人部門を立ち上げて本格的にBtoB（法人顧客向けサービス）を始めて10年が経っていた。クライアントは全国区で事業を展開する大手企業ばかりであり、A社の営業職もサービスを提供するために全国各地を飛び回らなければならなかった。だが、法人部門の営業職は、訪問営業をしたがらない。

なぜか？ 答えは足元にあった。それはBtoC部門とBtoB部門で同じ出張旅費規定を適用しているからである。しかもBtoC部門がその会社の主力事業として位置づけられているので、BtoBがそちらに合わせなければならなかった。

BtoCサービスでは顧客が各サービス拠点にやって来るので、訪問営業や出張という仕事は皆無とっていい。あるとすれば社内の会議などで半日程度、場合によっては一両日程度出張するのがせいぜいだ。しかし、法人営業では自ら訪問するのが基本であり、クライアントの側から自社に向いてくれることなどありえない。だが、A社の規定では、営業職は動けば動くほど（本来の法人営業の仕事をしようにすればするほど）、旅

費交通費の実費を除く活動費用が持ち出しになるのだ。

つまり、A社では、BtoCとBtoBの営業活動の違いを解さない、手当の目的や狙いも考慮されない、奇妙な公平性が重要視されていたのである。これでは誰も積極的に客先を回ろうとはしなくなる。

### ▣ BtoBとBtoCの 売り方が理解されない

次はA社とは逆の事例である。BtoBを生業として業績を伸ばしてきたB社は、近年研究開発部門の成果として女性向けの美容関連商品を開発した。商取引としてはBtoCとなり、営業部門はこれまで以上にマーケティング部門と密な連携を取ることが求められ、そのための専門部隊も設けられた。だが、会社全体としてBtoCというものがよく理解できない。従来は営業スタイルしか知らないもので、マスマーケティングや広告媒体を活用するという発想もなければ、そもそも広告宣伝費をかけて商品売るという発想もピンとこないのだ。

営業部門では、スーツに身を固めたおじさんたちが、女性の住むアパートやマンションを一軒一軒しらみつぶしに訪問して、美容関連商品を売ろうという戦略まで立



■新井健一：1972年神奈川県生まれ。早稲田大学政治経済学部卒業後、大手重機メーカー、外資系コンサルティング会社、ビジネススクール責任者、医療・ITベンチャー企業役員を経て独立。大企業向けの人事コンサルティングから起業支援まで幅広い経験を活かしたコンサルティング・セミナーを全国で展開。著書に「日系・外資系一流企業の元人事マンです。じつは入社時点であなたのキャリアパスはほぼ会社によって決められています。それでも幸せなビジネスライフの送り方を提案しましょう。」(すばる舎リンクージ)、『儲けの極意はすべて「質屋」に詰まっている』(かんき出版)。  
 ■株式会社アジア・ひと・しくみ研究所 ●URL <http://ahsi.jp/> ●Email : info@ahsi.jp

読むだけでアツくなる!  
 人事担当者の  
**基礎体力養成講座**

てられた。しかし、それで売れるわけがないし、そもそも商品単価が安い(多少売れたとしても)コストに見合わない。だが営業職はマーケティングや広告で商品が売れてしまっただけでは、自分たちの存在価値がなくなると危機感を覚えたのか頑なに抵抗。「マーケティングや広告宣伝など俺たちが苦労して稼いだ金をドブに捨てるようなものだ」と非難した。いくらBtoCというビジネスについて説明しても聞く耳をもたない。

結局、おじさんたちには、奥さんが何を、どこでどのようにして美容関連商品を買うのかヒアリングするよう義務づけ、事態は収束するに至った。

組織設計や社員の意識行動変革の難しさについて多くの教訓が得られた印象的な事例である。

## 営業職に十把一絡げでモノサシをあてがう無理

こんな会社もあった。C社にはBtoBの商取引で顧客の新規開拓と既存深耕を使命とした2つの営業部門があった。

新規開拓を使命とした営業であれば、そのKPI (Key Performance Indicator : 重要業績評価指標) は新規事業の立ち上げと同様に、何より売上であり、そのための訪問件数や訪問頻度も指標として管理されなければならない(参考: 本

連載【5】「新規事業が育たない」評価を巡る諸課題)。

一方、既存深耕を使命とした営業では、そのKPIは取引先件数や取引額の伸び(額か率)が指標として管理される必要がある。また新規顧客から既存顧客への移行をどうするか、売上の付け替えをどうするかも事業部長クラスを交えて議論が必要だ。

だがC社は違っていた。売上予算をざっくりと2つの部門に割り当てただけだったのである。これでは新規開拓を使命とした営業部隊はたまったものではない。新規開拓を担った部隊は擦り切れるほど働いても大した成果は上がらない。反対に既存深耕を担った部隊は大した努力もせずに売上目標を達成していく。前提のおかしい指標から導き出された数字だが、それでも「数字は数字」として扱われた。新規開拓の部隊は、数字という結果責任を突き付けられ、「理不尽だ」と言っても「結果を出していないくせに」と跳ね返され、これでは心を病まないほうがおかしいという状況だった。

「結果がすべて」とは、よく使われる言葉だが、この言葉を平気で使う経営者、管理職は自らの怠慢に気づいていない。営業という職種では、確かにその結果が数値として明快に表れるが、部門の使命や位置づけ、プロダクトライフ

サイクル等に応じた適切なモノサシもあてがわず、安易に結果を論じてはならない。

## メンタル不全に潜む根本的な原因に注意

2015年12月1日から労働安全衛生法の改正により、メンタルヘルス対策の充実・強化等を目的としてストレスチェックが義務化された。例えば営業職に課されるノルマなどがストレスの原因になるのは容易に想像できる。

だが、職業柄多くの会社と関わりをもつなかで、ノルマなどという目先のことよりも、その職場の雰囲気や体質が社員をメンタル不全に追い込むのを感じてきた。そのような職場では(ニワトリが先かタマゴが先かという話であるが)えてしてモノサシがない、モノサシがあいまいである、モノサシが多すぎる、モノサシが属人的に操作される、モノサシが適切ではない、といった環境が見受けられた。

医師が社員の高いストレス状態を認めた場合、必要に応じた就業上の措置を講じることももちろん重要であるが、その職場を既定する根本的な原因からも目を背けてはならない。