

# 営業組織行動特性診断による 営業組織力強化のお勧め

株式会社 ヒューマン・クオリア

## 営業組織力の「見える化」の必要性

景気回復の見通しが未だ見えない中、日本企業はコスト削減を徹底することで、筋肉体質への変革を果たしてきています。

これらの企業が次に目指そうとしているのは、筋肉体質下における企業の成長性指標となる売上・利益の拡大で、企業においては必須の経営目標となります。

ここで大きな役割を担う営業部門においては、“個人の営業スキル”以上に、『組織としての営業力強化に向けての構造改革が求められていると考えます。

それらを行うために、自社の営業組織力を把握し、課題を明確にする必要があります。それにより、今の営業組織が持っている“強み”と“弱み”を浮き彫りにし、「何を整備、強化するか、徹底して実行することは何か」を「見える化」することにより、効果的な取り組みが可能となります。

組織としての営業力強化に向けての構造改革を行うために、営業組織活動を「見える化」の取り組みから始められることをお勧めします。

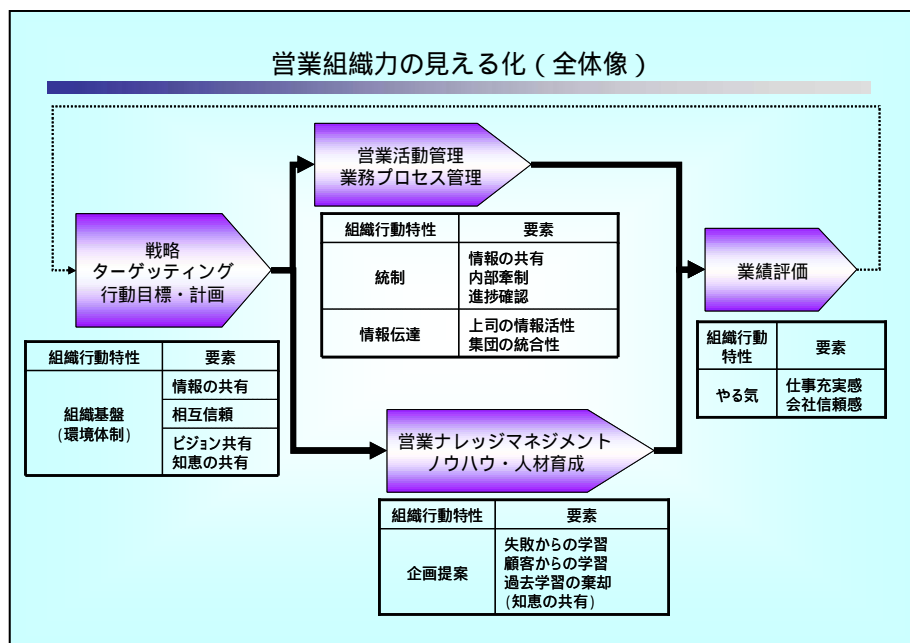
# 営業組織力の「見える化」の全体像

## What's MIERUKA?

「見える化」とは 企業活動の実態を正しく「見える」状態を作り出し、さまざまな事象を顕在化させることにより、問題設定を高度化し、問題解決をさせること。  
営業活動においてもこの「見える化」が不可欠である・・・

営業組織力強化は、マーケティング、営業活動管理、ノウハウ共有、評価の流れが有機的につながった仕組みにより発揮されます。

この仕組みが機能しているかを営業活動の組織行動特性により診断し、強みと弱みを「見える化」することにより改善・強化できます



## 営業活動の状態を組織行動特性の視点から診断します

### 組織行動特性

#### 【組織基盤（環境体制）】

営業活動を行ううえでの目指すべき先が明確で組織基盤が整っている

#### 【統制】

営業活動の「死角・暗がり」を排除し、常に活動状況が見える状態となっている

#### 【情報伝達】

コミュニケーションが十分に行われ、共感に支えられた組織統合が行われている

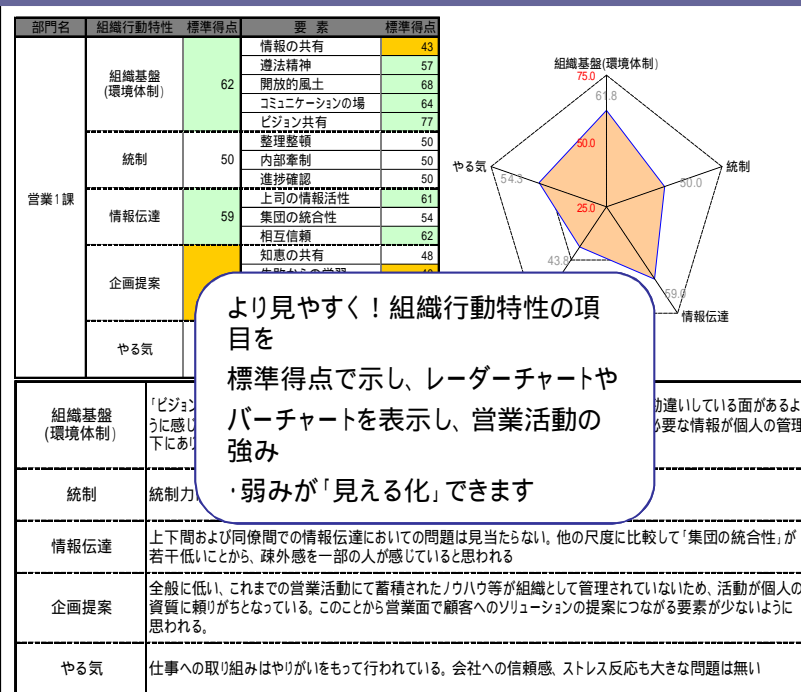
#### 【企画提案】

日々の業務や顧客との対応を通じて、変化についての知識や知恵の活用を行う

#### 【やる気】

職場での従業員のやる気・満足度を測定

### 営業組織行動特性分析結果のご報告



### 診断のねらい

客観的見地から営業活動を営業部門所属の従業員が評価し、強み・弱みを明確にする

### 診断実施ツール

診断調査票の記入(98項目)

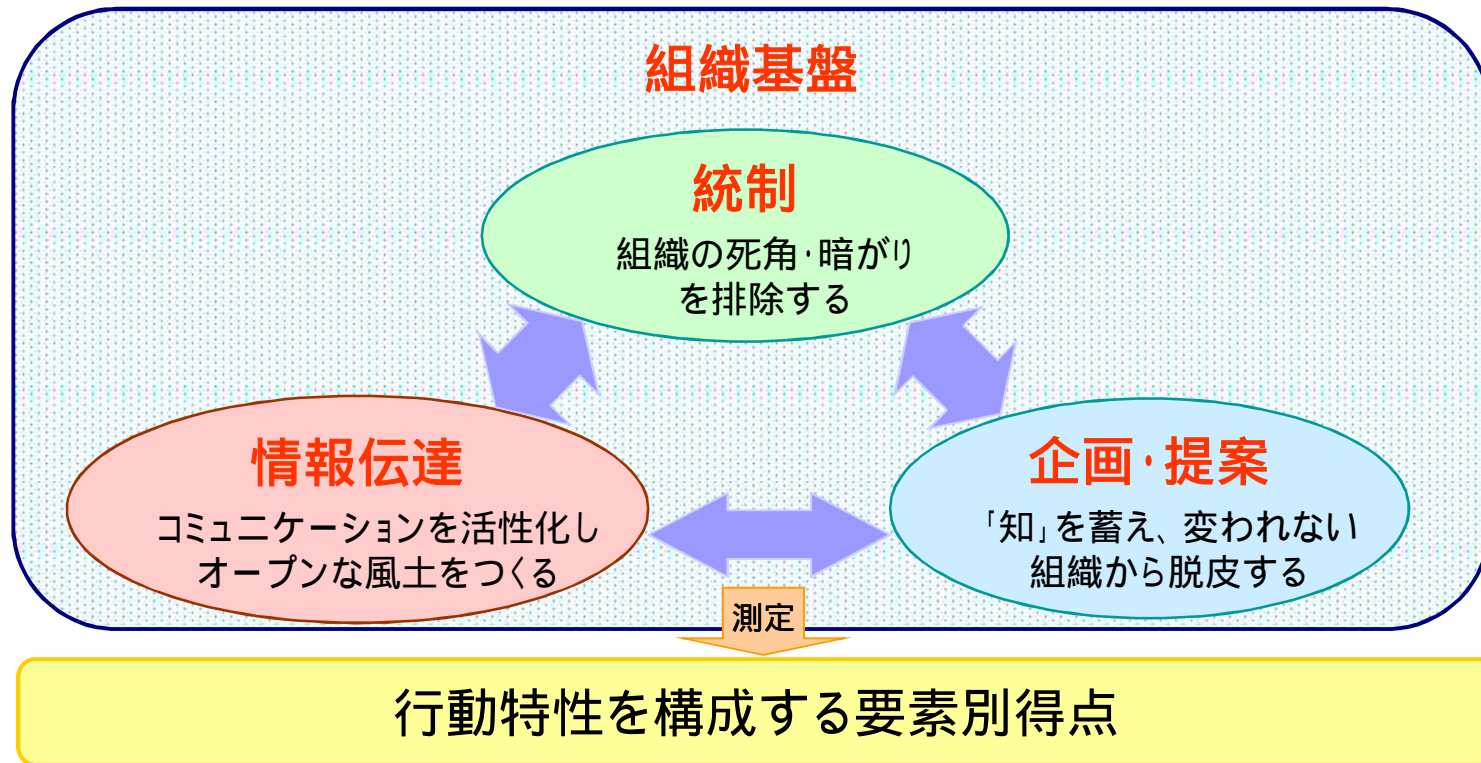
### 診断期間

当社にて調査票・データを回収後、1ヶ月間程度の期間をいただきます

【お約束】本調査実施にあたり収集したお客様個別の情報は、機密情報として、その管理には万全を尽くしております。従いまして、機密情報が第三者に漏洩することは一切ありません。

# 営業組織行動特性を構成する要素

## 組織行動特性測定の側面

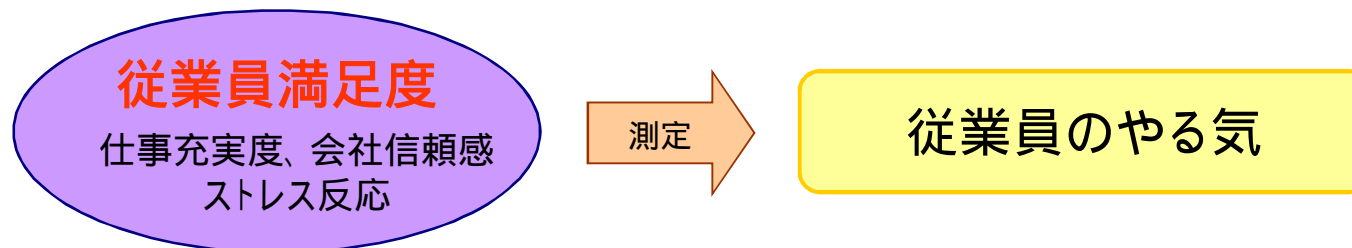


業務における必要機能



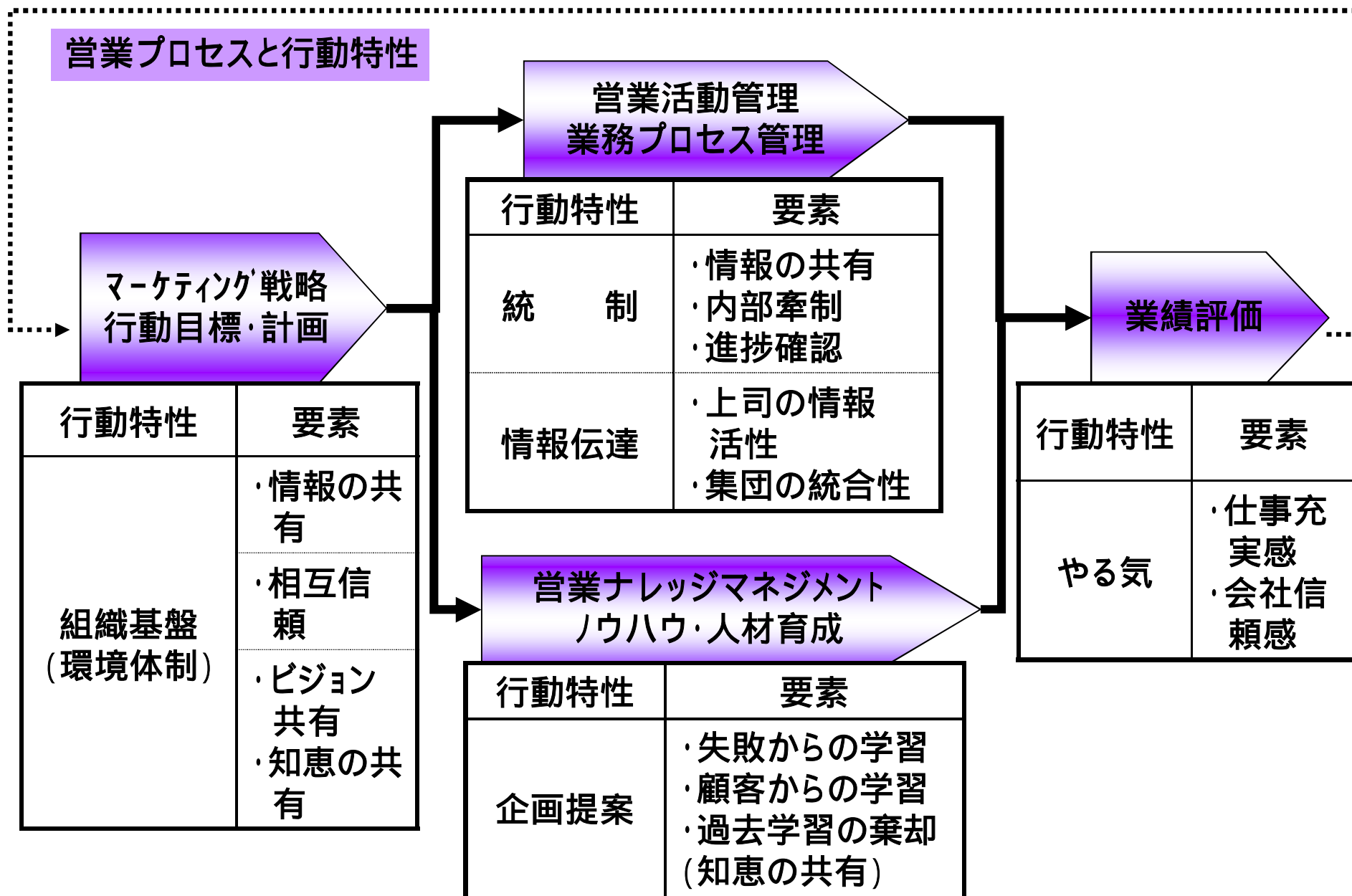
結果

## 従業員意識測定の側面



結果

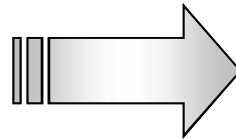
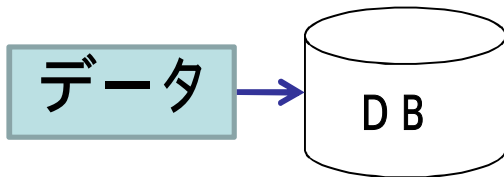
# 問題をとらえるための「営業組織行動特性診断」の各要素



# 営業組織行動特性診断後のソリューションとの関連

## 営業組織活動の見える化

( 営業組織行動特性診断 )



## 診断後のソリューションの提案

( 提案と実施例 )

営業力強化プログラム研修

組織開発トレーニング

情報(ノウハウ)共有化推進

業務マネジメント改革

人事評価システムの再設計

営業戦略構築および実施展開

}

# 営業スタッフを対象としたアンケート調査方式

## 調査票より抜粋

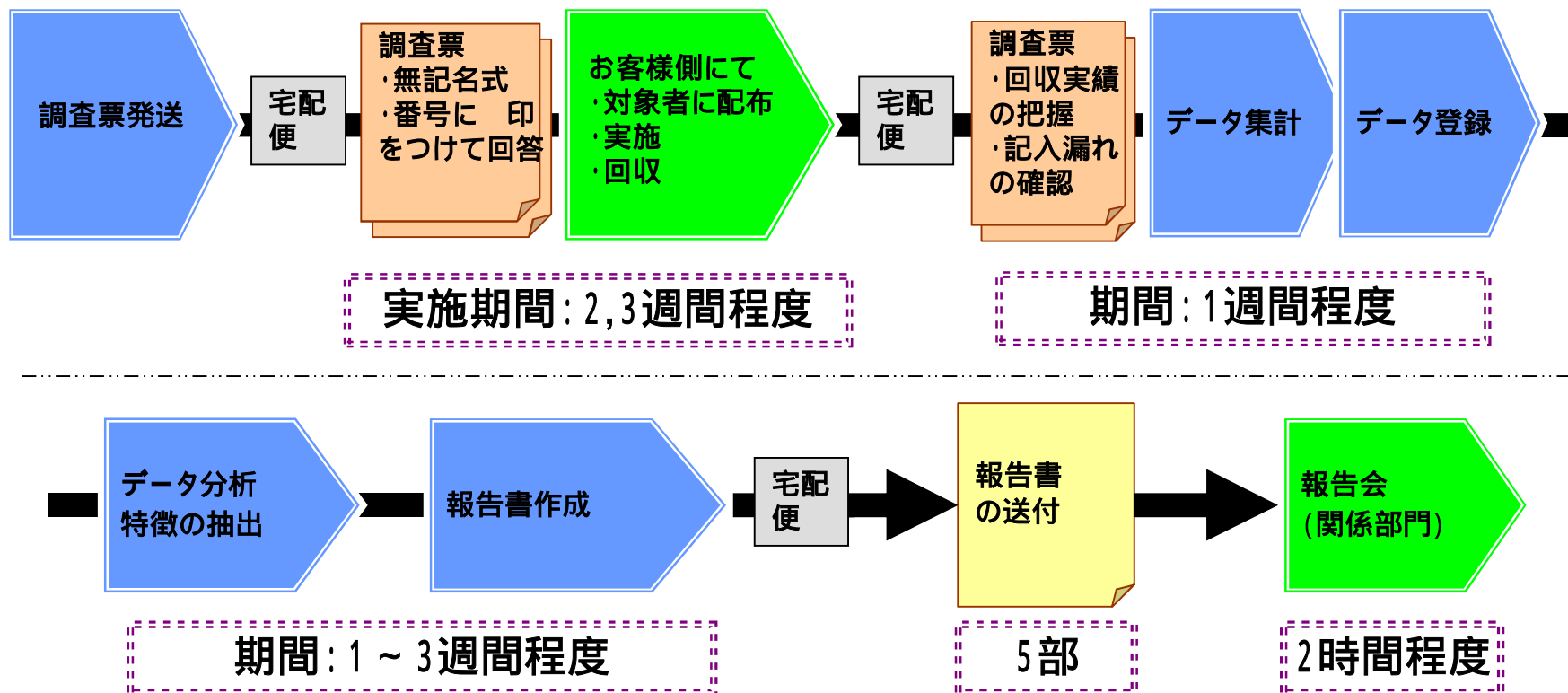
第1部	1	2	3	4	5
<p>日常の職場の様子についてお聞きします。            1「あてはまらない」から5「あてはまる」までのどれかを選んで、番号を で            囲んでください。ここでいう「職場」とは、課あるいは部レベルの組織を指し            ています。</p>	あ て は ま ら な い	ら あ ま い り あ て は ま	な い ち ら と も い え	や や あ て は ま る	あ て は ま る
1 職場では、同僚の仕事の内容を知る機会が多い	1	2	3	4	5
2 職場では、直接仕事に関係ないことがらでもオープンに何でも言い合える	1	2	3	4	5
3 職場には、職場が今後進むべき方向についての共通理解がある	1	2	3	4	5
4 他部署から、自分が知らない自部署の情報を聞くことがある	1	2	3	4	5
5 職場では、他部署から問合せがあった場合、担当者がいないと分らないことが多い	1	2	3	4	5
6 職場では、打ち合わせや会議で多くの人から活発な意見が出る	1	2	3	4	5
7 職場では、これからどのようにありたいかについての話し合いの機会がある	1	2	3	4	5
8 職場では、進捗の遅れが明らかになったら、すぐに対策をとっている	1	2	3	4	5
9 職場では、資料や情報が整理して保管してあり、必要に応じて簡単に取り出すことができる	1	2	3	4	5
10 職場では、電子メール等を使った内部コミュニケーションが活発に行われている	1	2	3	4	5
11 職場では、会社の理念や目標について十分に理解されている	1	2	3	4	5

# 営業組織行動特性診断の実施の手順

営業組織行動特性診断を実施する手順は次の通りです

宅配便などを使って、調査票をお客様の担当者に送付いたします  
担当者の方は、対象者に調査票を配布し、記入していただき、回収してください  
担当者の方は、回収した調査票を一括して当社に送付願います  
当社にて、データ入力・分析を行い、報告書を作成いたします  
報告書は完成後に5部、担当者の方に送付いたします  
別途、お客様の関係部門へのご報告会を実施いたします

ヒアリングのご希望は別途料金を申し受けます





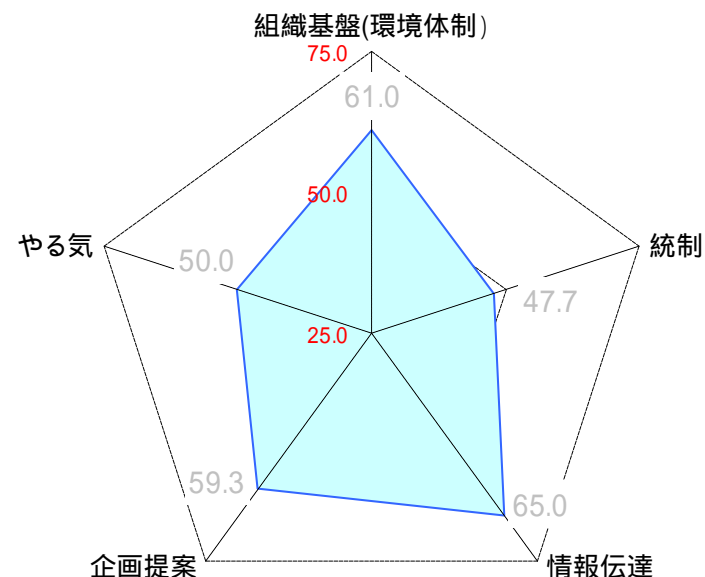
# 営業組織行動特性診断の結果例（営業部 1 課）

営業組織行動特性診断結果

部門名： 営業部 1課

部門人数 5人

部門名	組織行動特性	標準得点	構成する要素	標準得点
S営業部 A課	基盤 (環境体制)	61	情報の共有	60
			遵法精神	52
			開放的風土	60
			コミュニケーションの場	71
			ビジョン共有	62
	統制	48	整理整頓	38
			内部牽制	50
			進捗確認	55
	情報伝達	65	上司の情報活性	64
			集団の統合性	74
			相互信頼	57
	企画提案	59	知恵の共有	62
			失敗からの学習	62
			顧客からの学習	58
			過去の学習の棄却	55
やる気	50	仕事充実感	60	
		会社信頼感	46	
		ストレス反応	44	



行動特性	分析内容
組織基盤 (環境体制)	組織的営業活動が行われる環境は整備されている。 課題として「遵法精神」が他の尺度に比べて相対的に低い点が気にかかる。 営業部門は会社の顔となるべき部門であるゆえ、内部統制をはじめ機密保持などのルールに対して遵守する意識を更に向上させる必要がある
統制	統制力においては「整理整頓」が低く、目で見える管理が徹底されていないように思われる。 「整理整頓」は業務遂行における基本事項であり、この点が出来ていないと何らかの大きな問題が発生する恐れがあるため要注意といえる
情報伝達	上下間および同僚間での情報伝達においての問題は見当たらない
企画提案	組織として過去発生した課題についての対応策が検討され、今後の業務に活用される状態にまで整備されている。 課題として、他の尺度に比べて「過去の学習の棄却」が低いことから、更に積極的に新しいことへの挑戦を行って欲しい
やる気	仕事への取り組みはやりがいをもって行われている。 会社の中の自分の位置づけや将来に対する不安感が多少見受けられる。 業務遂行に当たったのノルマなどのストレスがやや高いと思われる

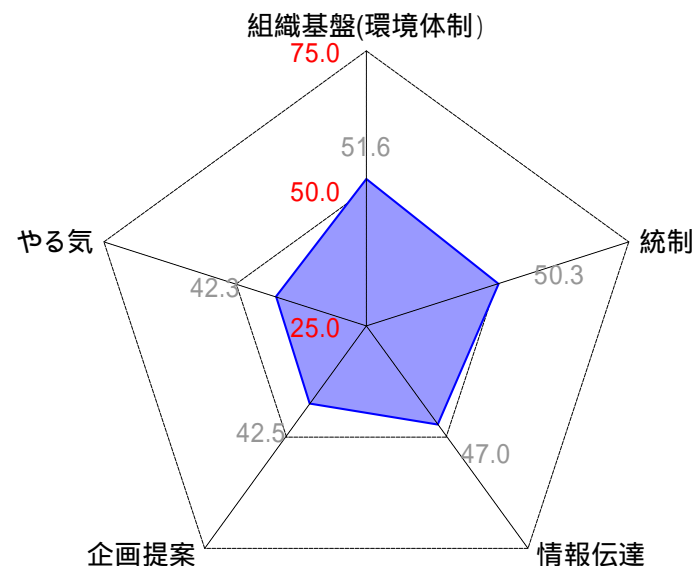
# 営業組織行動特性診断の結果例（営業部 2 課）

営業組織行動特性診断結果

部門名： 営業部 2課

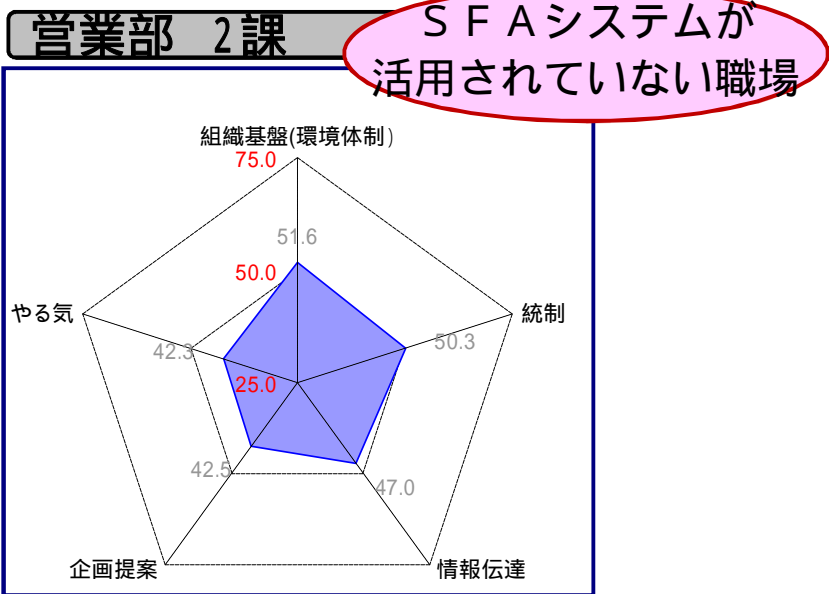
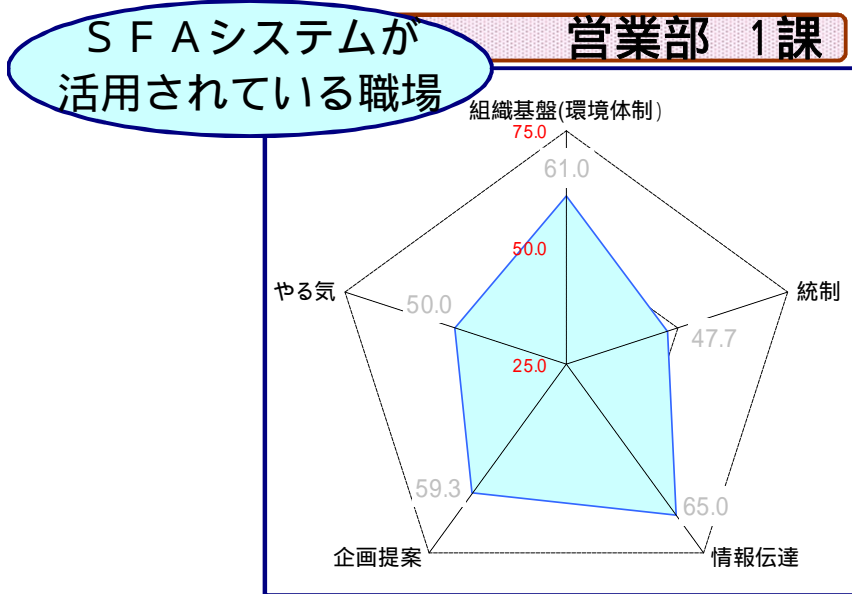
部門人数 7人

部門名	組織行動特性	標準得点	構成する要素	標準得点
S営業部 C課	基盤 (環境体制)	52	情報の共有	35
			遵法精神	70
			開放的風土	45
			コミュニケーションの場	61
			ビジョン共有	47
	統制	50	整理整頓	63
			内部牽制	38
			進捗確認	50
	情報伝達	47	上司の情報活性	51
			集団の統合性	43
	企画提案	43	相互信頼	47
			知恵の共有	52
			失敗からの学習	38
			顧客からの学習	50
	やる気	42	過去の学習の棄却	30
			仕事充実感	40
会社信頼感			54	
ストレス反応			33	



行動特性	分析内容
組織基盤 (環境体制)	「情報共有」および「開放的風土」が低いという結果から、組織として活動が希薄な感じがする。どちらかという個人資質によって業務が行えられている間が強い。 「遵法精神」が際立って高いのも、自分がしっかりと行っているという評価となっているのではないだろうか？(推測)
統制	日常の統制は普段どおり行われている。 「整理整頓」はしっかり出来ているが、業務の見える化にまでつながる内容とは思えない。 反面、「内部牽制」が活発でないということから、お互いの干渉は全くしない状態となっている。
情報伝達	情報は上には伝わるが、横との情報交換は行われておらず、「集団の統合性」が低く、仲間意識に欠ける面が見受けられる
企画提案	これまでの営業活動にて蓄積されたノウハウ等が組織として管理されていないため、活動が個人の資質に頼りがちとなっている。 営業面で顧客へのソリューションの提案につながる要素が少ないように思われる。 新たなことへの挑戦意欲が低い状態となっており、失敗を恐れる風潮が見受けられる
やる気	仕事へのやりがい薄い、しかし会社に対しての信頼感が高く、職場の配置転換を願っている様子が伺える。 ストレスも職場の人間関係や業務のやりがいの無さから高いものとなっている

# 営業組織行動特性診断の結果例（まとめ）



## 総括

営業活動における組織力を診断した結果、二部門の行動特性から次のポイントが上げられる

組織基盤の目標および戦略・戦術が共有出来ていることが組織的な営業活動には不可欠となる

統制に関しては、マネジャーの力量もあり、点数が高いから組織力が強いとは一概に言えない

情報伝達は上司・部下間、同僚間において十分に行われており、組織内に壁などの障害を作らないことである  
 企画提案は組織としてのノウハウが蓄積され、そして活用されていることなので、この行動特性に組織力の差が顕著に現れてくると思われる

やる気は所属する社員の意識に左右される（業務内容や評価に対する価値観の差）ため組織力の評価に直接結びつかないが、所属している組織や今の仕事に満足しているかどうかを見ていく指標となる

**SFAシステムの活用は、営業組織力を強化するツールとして大いに役立つ**

# 営業組織行動特性診断結果に基づいたソリューション（解決策）提案例

## 営業活動管理 業務プロセス管理

ソリューション	実施項目
営業の仕組みの再構築	マーケティング組織の再構築マネジメント体制の再構築、等
マネジメント改革	営業会議改革、「見える化システム」の導入(SFA等)等
組織開発の導入	チームビルディング、「変える」マネジメント 等

## 営業ナレッジマネジメント

ソリューション	実施項目
情報(ノウハウ)共有化推進	標準営業プロセスの設計、提案書のプロトタイプ化、クレーム情報管理、CRM 等
人材育成の推進	ノウハウの体系化・標準化・共有化、営業社員研修 等

### 着手順

#### 日報システムの見直し

- ・日次行動修正機能の強化→  
営業活動計画と実績との対比による行動管理
- ・営業アプローチ管理機能の追加→  
収集された顧客ニーズ、競合他社の動きに対して自社の営業担当者がどのように対応しているかを管理(自社営業プロセスと顧客購買プロセスのマッチング)
- ・顧客情報収集機能の追加  
顧客を訪問している営業担当者を通じて、顧客ニーズや競合他社の動き、マーケット動向などを収集(戦略等の検証・見直し)

### 着手順

- ・標準営業プロセスの設計
- ・提案書のプロトタイプ化

トレーニングによる標準営業プロセスの習得  
および提案書のプロトタイプを設計



営業担当者