

営業現場のOJT改革を目指し、マネジャーを巻き込んだメンバー研修を実施

株式会社Jストリームは1997年5月、日本で初めてインターネット放送専用のインフラを提供する会社として設立されました。いわゆるストリーミングによる映像／音声などの配信サービスを展開しており、現在ではWebサイトの制作を含む関連サービス全般を提供しています。

同社は2006年から丸3年をかけ、株式会社プロジェクトプロデュースと協働で営業メンバーへの営業研修を実施しました。その大きな特徴は、研修プログラムや資料の作成に営業マネジャーを巻き込んだ「マネジャー参加型」の研修方式です。当時抱えていた営業上の課題、研修の狙いなどについて、執行役員 営業企画部長 兼 営業推進室長の早坂真有美氏にお話を伺いました。

▼ 市場の成熟で「営業力の強化」が大きなテーマに

2006年当時、Jストリームではサービス売上をさらに拡大する必要性に迫られていました。設立後10年の間に競合会社は増え、市場は成熟してきて

いました。今までの営業スタイルを見直す時期に来ていたのです。当時の状況を早坂氏は次のように振り返ります。

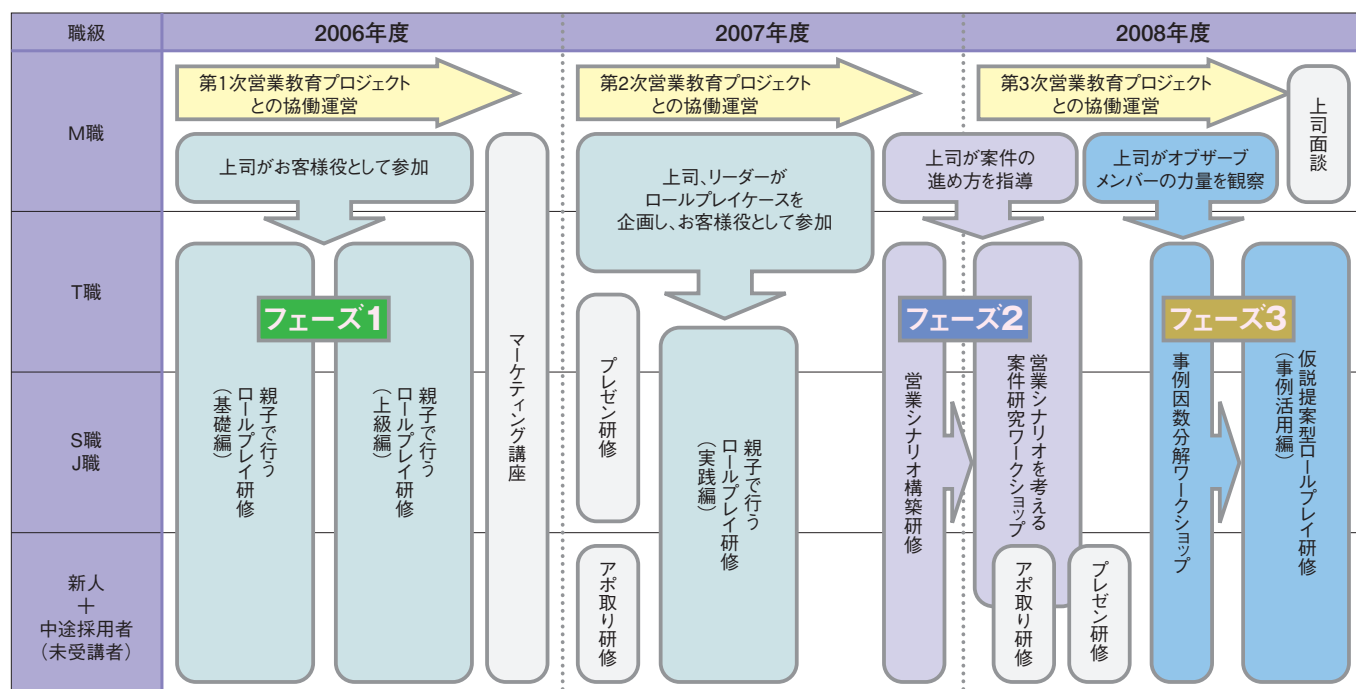
「当初動画配信は新しいサービスだったので、Web広告などを出せばお客様側からどんどんお問い合わせが入る状況でした。営業担当者はお客様の声にきちんと対応していればよかったのです。しかし市場が成熟してくると、

こちらから仕掛けて商談を獲得するという動きが求められます。提案型、課題解決型のスタイルでなければ、売上は伸びていかない段階にありました。」

営業力強化の必要性を痛切に感じていた早坂氏は、営業研修の実施を検討します。これまで順調に来ていたため、研修を行ったことはほとんどありませんでした。社内に教育部門もなかった

■Jストリーム様:営業教育プロジェクトにおける「営業研修計画」

[参加者] マネジャー 10名 / メンバー 30名 (課としては販売チャネルごとに7つ)



ため、特別に人事発令をすることで「営業教育プロジェクト」を立ち上げたのです。

実践にあたっては、社外パートナー

とても重要でした」(早坂氏)。

営業マネジャーも

巻き込んだ
営業研修を企画



株式会社 J ストリーム
執行役員 営業企画部長 兼 営業推進室長
早坂 真有美氏

に依頼することにしました。「ゼロから組織を作って、社内教育するというアプローチには長い時間がかかります。私たちはマーケットに遅れないようにしなければなりません。即効性が

また早坂氏には、今回の研修は営業メンバーだけでなく、営業マネジャーも巻き込んで実施したいという思惑がありました。マネジャーにはミッションとしてメンバー教育が与えられているものの、OJTを通して“マネジメントのようなもの”を行っているだけで、体系立ててメンバーを教育することは習ってきていませんでした。

「さらに言えば、これまで自分自身、きちんとしたマネジメントは受けていないという思いもあったと思います。しかし会社全体の今後を考えれば、マネジャーたちのそんな心情も全て汲み

取った上で、メンバー教育のノウハウを身に付けて欲しいと思いました。彼らがいい指導者になれば、メンバーも早く育ち、それが業績のアップにもつながります。今回の研修にはそうした狙いもありました」(早坂氏)。

マネジメントをやれと言われても、マネジャーは具体的な方法が分からなかったということもあるだろうと早坂氏は語ります。そこで同社がパートナーとして選択したのが、プロジェクトプロデュース(以下PP社)でした。

社内にも 教育ノウハウを 根付かせたい

PP社は、コンサルティングや座学を一方通行的に提供するのではなく、お客様と一緒に研修プログラム

フェーズ

【“親子”で行うロールプレイ研修】

JストリームとPP社がまず実施したのはロールプレイ研修で、マネジャーがお客様役を担当し、メンバーが商談を進めていくという形です。

開始にあたっては、まずPP社が商談を進める鍵は何かを説明します。例えばお客様の担当者は『組織ニーズ』を持っていること、それと提案内容が合致していなければお客様社内での稟議は通らないこと、また担当者自身の『個人ニーズ』を満たさなければ、稟議さえ上げてもらえないことなど、ヒアリングポイントとなるキーワードを提示しながら、商談を進めるためのフレームワークを伝えるのです。

実施形態は、直販ルートや販売店ルートなどチャネルに応じて7つある課単位で、メンバー一人あたり約30分、難易度を上げて各々2〜3回行いました。その間、他のメンバーはそのやり取りを見ている。そしてロールプレイ終了後には一人ひとりに対して、PP社、他メンバー、マネジャーから評価を行います。

「このフェーズの最大の狙いは、メンバーが商品説明を一方的にするのではなく、お客様のニーズをきちんとヒアリングできるようになることです。片やマネジャーも営業同行するとメンバー側に立ってしまい、お客様視点を忘れがちです。彼らにもお客様の気持ちを理解した上で、メンバー教育ができるようになってもらいたいと考えました」(早坂氏)。

早坂氏いわく、この研修フェーズは“親子”で行うロールプレイ研修とのことで、子供(＝メンバー)は家庭教師(＝PP社)にヒアリングポイントを教えてもらうことでスキルの向上を図り、親(＝マネジャー)は家庭教師の教え方を見ていて、後で自分でもその教え方ができるようになってもらうためのもの、ということです。

「反復練習を通して、頭では分かっているけどできないことを身体で

覚えること。本来はそこまでできて欲しいのですが、このフェーズでは、まず気付いてもらうことに主眼を置きました。またマネジャーには、ここで知ったやり方やノウハウを、日々のOJTの中で活用して欲しいという思いもありました」(早坂氏)。



親子で行うロールプレイ研修で使用した資料

参加者の「声」
ビジネスコミュニケーション開発部
次長 兼 開発課長
平井哲洋氏



このフェーズを通して感じたことは、“フレーム”を持つことの重要性です。それは商談を進める上での考え方であったり、方法論であったり、あるいは個人ニーズや組織ニーズといった共通言語なども含まれます。こうした観点は一度集合研修を受けただけでは身に付きません。ロールプレイを何度も実施してもらったことで、マネジャーとメンバーの双方が同じフレームを通して商談を捉えることができるようになったと思います。

研修の成果としては、メンバーの報告に変化が出てきたことです。“先方担当者のご意向はこうですが、組織ニーズはこうで、少しギャップがあります”というような発表が営業課会で聞かれるようになりました。マネジャー側も同様の観点でメンバーの商談報告を聞き、必要なアプローチを指導できるようになってきました。全てのフレームを使いこなせるまでにはなっていませんが、メンバーには、これまでの漠然とした報告から体系的な報告をしようという努力が見られ、マネジャー側もチェックのポイントが揃ってきていることは大きな成果だと思います。

などを考え、営業活動の品質改善をするお手伝いをしています。早坂氏はPP社のそうした「協働スタイル」を評価したと語ります。

「他にも教育研修を提供する会社は数多くありますが、概して座学や形だけのグループ討議だけで、実際の売上アップにどれだけつながるのか大きな疑問でした。数字に結びつく効果を期待するには、やはりオリジナルの研修

メニューが必要です。また私は自社で教育担当者を育てていきたいとも考えています。PP社にはうちの中に入り込んできめ細かくサポートしてもらい、そのノウハウをマネジャーが吸収することで、メンバーのスキル向上と共に営業現場のOJTを改革したいと思いました」。

こうした早坂氏の思いを受けて、PP社は“マネジャー参加型”の研修

を企画、実施しました。10人いるマネジャーにはロールプレイングへの参加を仰ぎ、さらにプロジェクトメンバーとして選ばれた5人のマネジャーにはメニューや資料の作成を手伝ってもらい、一緒に知恵を絞りながら研修を進めていく、という方法を採用しました。

では次に、各フェーズの研修内容をご紹介します（左ページより）。

フェーズ2

【実際の商談で営業シナリオを作り、実地で検証してみる】

次のステップとして両社で企画したのが、営業シナリオ構築研修と案件研究ワークショップです。実際の商談を想定した営業シナリオをメンバー自身に作成してもらい、その通りに商談が進むかどうかを見ていくというものです。

「前段のロールプレイング研修で、メンバーやマネジャーは商談の鍵となるヒアリングポイントに気付くことができました。でもそれだけでは前に進みません。売上につなげるためには、ヒアリングポイントを十分に意識した上で、受注に到達するまでのシナリオを描けるようになることが重要です」（早坂氏）。

さらに早坂氏は、「これまでメンバーは、アポイントのゴールを設定しないまま、お客様を訪問してしまうケースが往々にしてあったと思います。例えば見積もりを持っていく場合なら、折り合わないポイントを探って次の提案に活かすのか、あるいは金額の話をするなどで決裁者を聞くのか。商談のゴールを定め、そこにたどり着くためのシナリオを自分なりに考えて行動する姿勢を身に付けて欲しいと考えました」と続けます。

実施形態としては、まず全体を大きく2つのグループに分け、各々丸1日をかけて集合研修を行いました。PP社が講師となり、営業シナリオを描く時に注意すべきポイントについて講義を行い、続いて4～5名のチームに分かれて架空の会社の営業シナリオを作り、チームの代表者が発表するという形です。評価はPP社が行います。

「この段階の目的としては、まずメンバーは講師の評価や他のチームの発表を通して、座学で習ったポイントを理解してもらうこと。またマネジャーは座学の内容を理解した上で、今後自分がOJTで

指導する際のポイントを把握してもらうことです」（早坂氏）。

こうしたトレーニングフェーズを経て、研修は実際の個別案件を使ったシナリオ作成へと進みました。各メンバーが1人1社、自分の実際のお客様を採り上げて営業シナリオを作成し、その推移を検証するというものです。シナリオを作ってお客様を訪問し、その通りに商談が進んだかどうかをワークショップで確認、必要に応じてシナリオを修正し、次のアポイントに備える、というフローを繰り返します。マネジャーも参加し、ワークショップはメンバー1人に対して3回ずつ、約3か月間にわたって行いました。

ここでのメンバーの到達目標は、集合研修で学んだことが、実践できるかどうかを検証することです。

「各メンバーはまず自分で作成したシナリオを発表し、マネジャーを含む他のメンバーの意見も聞いて、シナリオを練り上げていきます。通常の営業ミーティングでは時間の制約上、数字の確認に終始してしまいがちですが、ここでは敢えて時間をかけて、1つ1つの商談をじっくりと追いかけることをしました。受注に至った案件もありましたね」（早坂氏）。

またマネジャーの到達点として設定したのは、実際の商談の進め方を指導することで、押さえておくポイントを改めて理解してもらうことです。

「まとまった時間が取れなくても、メンバーに同行している時間を世間話に費やすのではなく、商談のその時々状況に応じて的確なアドバイスができるようになること。それがマネジャーに期待した成果です」（早坂氏）。

参加者の「声」

ビジネスコミュニケーション開発部
次長 兼 開発課長
平井哲洋氏

これまで営業メンバーに対しては、多くのマネジャーは営業同行を通して指導を行う傾向にありました。それがこの研修を受講したことで、メンバーのみならず我々マネジャー自身も、営業シナリオを戦略的に描いていくことの重要性を理解することができました。例えば同行営業を依頼する場合でも、決裁者の意向を確認する時には、自社の役職者や役員の力を借りて案件を推進することをアドバイスしたり、技術的な信頼性をアピールする時には誰に依頼すればお客様とうまく折衝ができるか、などを指導するようになりました。

またメンバーにも変化が出てきました。お客様の中に「協力者」を積極的に作ることで顧客理解が深くなって大きな商談が受注できるようになったり、次の一手を自分で考えられるようになったりしています。案件を推進する上でのリスクを自分で想定できるようになってきているメンバーもいて、成果を感じています。

案件研究ワークショップで使用したワークシート

【過去の成功事例を分解／再構築し、現在の商談に適用してみる】

3つめのステップとして両社が企画したのが、事例因数分解ワークショップです。過去の事例を分解して、どんな顧客ニーズがあったのかを解き明かし、今後の商談に応用していこうというものです。

「ここまでの2つのフェーズは、今日の前にある商談を、どうすれば前に進めていくことができるかを主に訓練するためのものでした。そのためにヒアリングポイントを知り、自分で営業シナリオを構築してみるということです。3つめのフェーズでは、お客様自身が気付いていないニーズの仮説を立て、提案し、受注に結び付けていくためのスキルをメンバーに習得してもらいたいと考えました」（早坂氏）。

マネジャーにはPP社と共に使う事例を選定すること、いわば問題集を作るという役割を与えることで、メンバーに先立ち、事例の構造を把握してもらうようにしました。

実際の研修では、まず選んだ受注案件を、3C（＝Company、Customer、Competitor）、4P（＝Product、Promotion、Place、Price）という構造で捉え直し、受注できた理由は何だったのかを探っていきます。それを知ること、業種は違っても、同じ構造を持つ他の商談に応用することが可能となるのです。

事例の抽出作業には約1か月をかけ、プロジェクトメンバーであるマネジャーとPP社とで、核となる事例を最終的に5つに絞り込みました。その間、マネジャーは実際に受注したメンバーにヒアリングをし、各事例の3C、4Pを浮き彫りにしていきます。ここまで準備できたところで、前フェーズと同じく全体を2つのグループに分け、各々半日をかけて集合研修を行いました。

最初にPP社が3C、4Pというフレームワークをレクチャーし、次に題材とする事例を提示します。メンバーは与えられた事例について3C、4Pを考えていきます。

「例えばタイヤメーカーの事例は、他のタイヤメーカーにしか当てはめられないと思いがちですが、それはProductでしか見ていないからです。それを販売店支援というPlaceの視点で捉えれば、他の業界にも応用できるのです。3C、4Pを理解することで、1つの事例をいろいろなパターンの商談に適用できる。そうして自分の中の引き出しの数を増やしていけば、お客様のニーズを想定できるようになっていきます」（早坂氏）。

このワークショップを経て次に行ったのが、仮説提案型ロールプレイ研修でした。課単位に分かれ、各々半日をかけて実施しました。

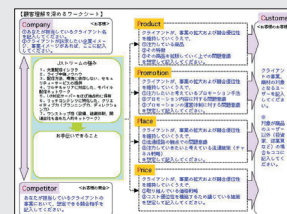
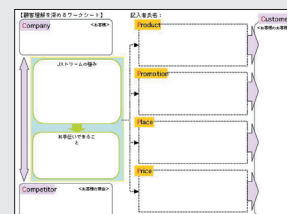
「実際にアポイントが取れた商談を採り上げ、実情がまだよく分かっていないお客様に対して、あなたはどの事例を当てはめますかというものです」（早坂氏）。

ここではPP社がお客様役を務め、メンバーと相対します。一通

りのロールプレイを済ませ、PP社、マネジャー、他メンバーがOKを出せば終了、ちょっと納得できないとなれば、出直して来てくださいということになります。

「このフェーズを終えた段階で、メンバーとマネジャーには、組織ニーズ、個人ニーズ、あるいは3C、4Pといった共通言語が身に付いています。メンバーはこれらの要素を念頭に置いて商談を進めることができ、マネジャーもまた共通言語を使ってメンバーを指導することができる。これによって、営業現場のOJTをより効果的なものにしていくことができるのです」（早坂氏）。

今後について早坂氏は、「メンバーは場数を踏んで、自分の引き出しの数を増やしていってほしいですね。一方マネジャーには業界動向やお客様の潜在ニーズを想定し、営業戦略を組み立てていく力をつけて欲しいと思います。それが今後の課題でもあり、PP社に期待するところでもあります」と語ります。



事例を3C、4Pに分解するためのワークシート

参加者の「声」
ビジネスコミュニケーション開発部
次長 兼 開発課長
平井哲洋氏

ここで学ぶべきポイントは大きく2つあったと思います。1つめは個々のお客様をどう分析していくか。その時の基本となるフレームが3Cであり、4Pです。特に4Pは重要で、中でもPlace、つまりどんな販売チャネルでお客様が商品やサービスを買っているのかについては、メンバーの意識があまり及んでいなかった部分です。直販だけなのか、あるいは代理店経由が多いのか。ここがどうなっているかでお客様への提案内容も大きく変わってきます。より多くのメンバーがそういったシーンを意識できるようになり、ある程度のヒントを出してあげれば、最終的な答えにたどり着くことができるようになりました。提案の幅は確実に広がってきたと思います。

もう1つのポイントは、成功事例を活用することです。各メンバーが、このお客様にはこの事例を当てはめることができるという方程式を描けるようになってきました。メンバー間で「この商談に使える事例はないか」というコミュニケーションも増えています。適切な事例を当てはめる精度も上がってきたと思います。

Company Profile



株式会社Jストリーム（東証マザーズ 上場）

本社所在地：東京都渋谷区渋谷 3-25-18 渋谷ガーデンフロント

設立：1997年5月29日

資本金：21億8237万円（2009年3月末現在）

年間売上高：46億3900万円（連結：2009年3月期）

従業員数：262名（連結：2009年3月末）

事業内容：インターネットなどを利用した映像／音声／画像データの配信サービス 他

■お問い合わせ先

株式会社プロジェクトプロデュース

〒104-0061 東京都中央区銀座1丁目20番17号 押谷ビル9F
TEL: 03-6823-1120 FAX: 03-6823-1121

PROJECT PRODUCE

URL: <http://www.pro-pro.co.jp/>