

# 営業のあるべき姿を明文化し、 自社に合った営業強化研修の作成に取り組む

株式会社アイアイジェイテクノロジー（以下IIJ-Tech）は、インターネット接続サービスなどを展開する株式会社インターネットイニシアティブ（IIJ）の連結子会社として、1996年11月に設立されました。高いインフラ技術力と運用力をベースに、ITインフラの提供から高品質なシステムの構築、運用までをサービスとしてトータルに提供しています。各業界の最大手企業との取引が多いのも大きな特徴です。

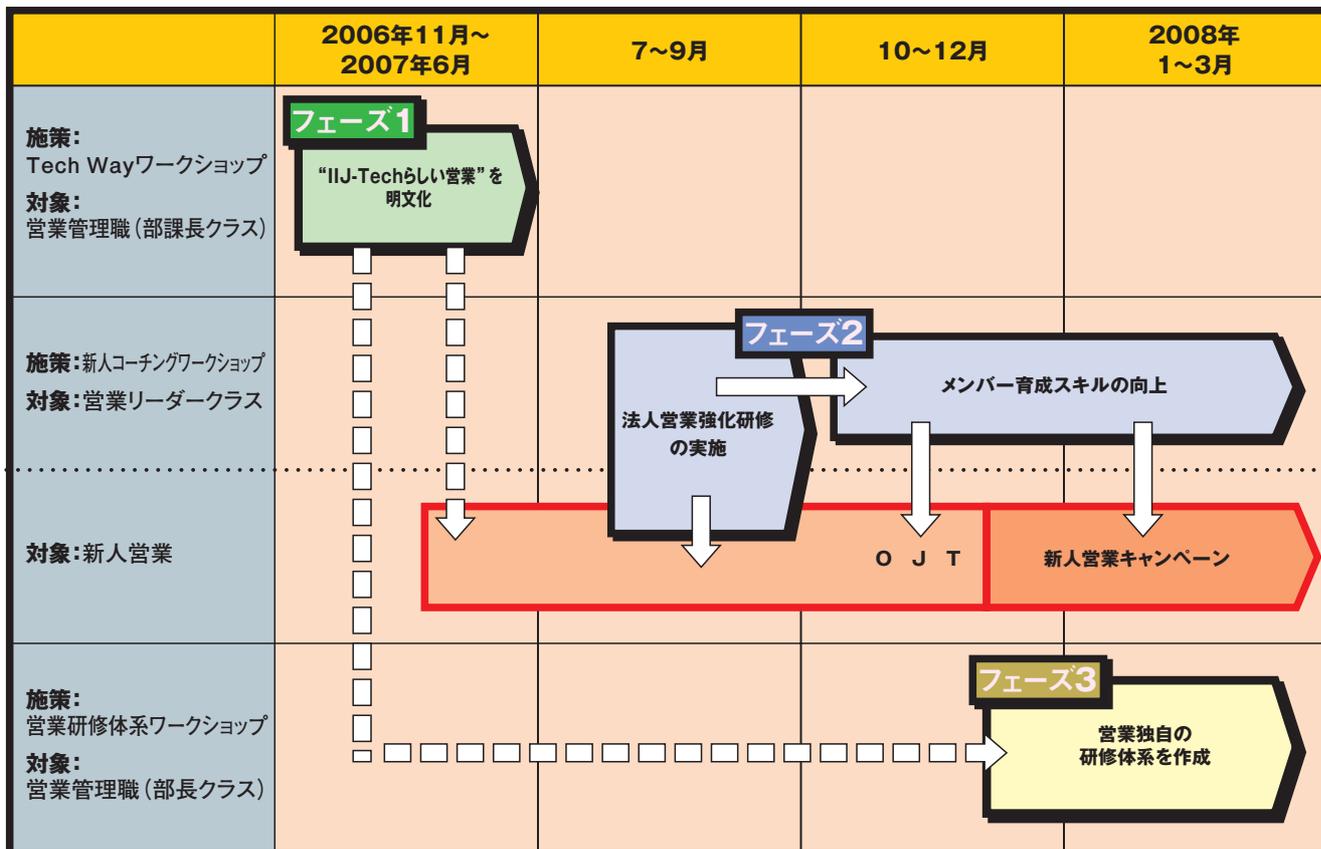
同社は2006年から2008年にかけて、株式会社プロジェクトプロデュースと協働で、“IIJ-Techらしい営業の姿（= Tech Way）”の明文化、営業リーダー育成を目的とした研修の実施、さらには営業組織に特化した研修体系の構築に取り組んできました。各々の背景、狙いについて、営業統括本部 本部長代行の井手隆裕氏にお話を伺いました。

今回ご紹介するIIJ-Techの営業強化に対する取り組みは、営業部門の4つの階層を対象にした「階層別営業研修」と位置付けられるものです。2006年11月から約一年半にわたって実施されました（営業強化のプロジェクトは現在も継続中）。IIJ-Techはこの一連の取り組みによって、“IIJ-Techらしい営業の姿”の明文化、営業リーダー育成を目的とした研修の実施、営業組織に特化した研修体系の構築を実現してきました。

それでは次のページから、各フェーズの詳細についてご紹介していきましょう。

## ■アイアイジェイテクノロジー様：「階層別営業研修」の流れ

[対象者] 営業マネージャー／新人トレーナー／新人営業マン／営業組織幹部



※実施期間:2006年11月～2008年3月

▼  
最初の課題は、  
営業マネジャー間の  
意識のすり合わせ

当時 IIJ-Tech は設立 10 年目を迎え、営業組織は 100 名に近づいていました。それに伴い、営業マネジャーも中途採用で増やしていきましたが、各人の過去の営業経験や成功体験が異なることから、マネジメントの観点にズレが生じるようになってきました。

「そうした状況下で、設立以来、我々が大事にしていた IIJ-Tech ならではの文化、あるいは成長の原動力となっている行動指針といったものを、どうやって中途や新卒の人たちに教えていけばいいのか。マネジメントの拠り所となる統一的な価値観や行動基準といったものを、言葉にして伝えたいと考えました」(井手氏)。

こ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。PP 社は営業力強化が専門分野であることから、一緒に “IIJ-Tech

らしい営業の姿”の明文化を目指しました。それが最終的に「Tech Way」となって結集することになります。



株式会社アイアイジェイエヌテクノロジー  
営業統括本部 本部長代行  
井手隆裕氏

1  
フェーズ

【営業マネジャーを巻き込み、“IIJ-Techらしい営業の姿”をすり合わせ】

営業マネジャー間の意識のすり合わせを目的とした取り組みは、2006 年 11 月から約 6 か月をかけて行われました。プロジェクトメンバーは、営業マネジャー 9 名に、部長以上の役職者 5 名を加えた計 14 名です。

実際のプロジェクトは、各営業マネジャーに過去の成功体験をまとめてもらうことから始まりました。

「ここでの狙いは、何にこだわって営業活動してきたのか、またお客様への提供価値として何を意識していたのかを紐解いていくことでした」(井手氏)。

PP 社が進行役を務め、グループインタビューのような形でディスカッションを進めていきます。

「この過程で、実際の行動内容は違うけれども、考えていたことはお互いに一緒だったのか、というような共通認識が生まれてきました。ここから IIJ-Tech らしい営業の姿、即ち Tech Way のエッセンスを抽出していったのです」(井手氏)。

こうしてまとめられた「Tech Way」は、3 つの要素から構成されています。1 つめが営業行動の原動力となる思いや志を表現した『Tech Aspiration (=高い志、熱望)』、2 つめ

が高い顧客価値を提供する企業風土を表現した『Tech Culture』、3 つめが営業行動の原則を表現した『Tech Action』です。最終的に「Tech Way」は約 30 ページもの印刷物としてアウトプットされ、さらに現在ではバージョン 2 に進化しています。

「正直に言って、これまでは既存メンバーと中途入社の人との間には意識のズレがあったと思います。それがお互いにディスカッションする機会を得たことで、横のつながりというか、意識の共有化ができました。実際にマネジャー同士、結構話をするようになった。これは非常に大きな成果だと捉えています」(井手氏)。

さらに井手氏は、「自分が、自分が、という思いが強い人もいたが、皆で一緒にこの会社を大きくしていこうという共通認識ができたかなと思う」と語ります。このフェーズで生まれた「Tech Way」は営業部門の成果として、全社に広報されました。



“IIJ-Techらしい営業の姿”を明文化した「Tech Way」

参加者の「声」  
第一事業部 営業部 部長  
生明邦雄氏



これまで他の人のやり方に若干の違和感があったものの、なぜ違うのかということまでは分かりませんでした。個性の違いだという感覚だったのです。それが今回のプロセスを経たことで、「なぜそうするのか」「なぜ、そこにこだわるのか」が分かりました。また 1 つのことをやるにしても、色々な方法があるということが理解できた。メンバーに対しても自分のやり方を押し付けるのではなく、タイプの近いマネジャーのやり方をイメージしながら指導する、ということが増えましたね。

プロジェクト事務局の「声」  
人事部 人材開発グループ  
星野麻子氏

「Tech Way」の中で特に強く心に響いたのは、『Tech Aspiration』と『Tech Culture』です。例えば自分が強固な意志を持たなければ周りの人たちを巻き込めないということ、さらにそれは IIJ-Tech 独自の文化があって初めて成り立つものだという事です。現在私は、中途入社の人や新

入社員に「Tech Way」を配布しています。今はスマートにマネジメントをしている人たちが、どんなに泥臭く営業してきたのか。IIJ-Tech の営業としての基本スタンスを理解してもらおうでも、「Tech Way」は最適な導入ツールとなっています。

## 新人教育担当者と 新入社員

### を対象にしたOJT研修を実施

2007年、次にIJJ-TechとPP社が取り組んだのが、トレーナーと呼ばれる新人教育担当者と、新入社員とを対象にした営業研修です。

「次に必要だと思ったのは、将来のIJJ-Techを担っていく営業メンバーの育成です。そのためには、次世代のマ

ネジャー候補であるトレーナーのメンバー育成スキルの向上と、新人の営業力の底上げが急務だと考えました」（井手氏）。

この研修では、始めに座学形式の集合研修を実施しました。PP社が講師となり、営業力強化を考える上で必要となる要素について、各層に対して講義を行います。そうして営業上の重要項目について共通認識を持ってもらった上で、OJTを行うことができるようにしました。次に新人の目標・目指

す姿を設定し、その目標に到達するためにトレーナーが新人にコーチングを行うワークショップを実施、仕上げとして新人営業キャンペーンに入ります。

「座学で同じ知識を付けた上でワークショップに入ることで、指導をする側も受ける側にも共通言語が生まれる。集合研修で身に付けた考え方や取り組み姿勢を、現場で活かせるようになったと思います」（井手氏）。

## フェーズ 2

### 【座学とワークショップで、トレーナーと新人のスキル向上を目指す】

次のフェーズとしてIJJ-TechとPP社で企画したのが、新人教育を担当するトレーナー8名と新入社員8名を対象とした営業研修で、集合研修とワークショップで構成するものです。トレーナーについてはメンバー育成スキルの向上を、新人については営業力の強化を狙った取り組みです。

2007年7月の開始で、まず『法人営業強化研修』としてPP社が講師となり、営業活動において重要となる項目を各層に伝えた上でロールプレイを行う営業スキル研修を経験してもらいます。この集合研修は次のワークショップへの準備段階で、トレーナーが新人に対して営業上の指導を行う際の共通言語を提供するものです。例えば、お客様の持つ『組織ニーズ』やお客様内の担当者が持つ『個人ニーズ』など、商談を進めるためのキーワードや考え方をレクチャーします。

そして次のステップが、『新人営業コーチングワークショップ』で、トレーナーが新人とペアとなり、営業指導を行うものです。「ここでの狙いは、集合研修で習った営業スキルを踏まえ、

実際の商談を題材にOJTで活用してみようということです」（井手氏）。

このワークショップは2007年10月から月に1回の割合で、計4回実施されました。始めにトレーナーと新人の各々に、目標/問題点/解決策の各項目を『育成ミーティング準備シート』に書いてもらい、双方で同じゴールイメージを共有した上で、新人時代の最後を締めくくる新人営業キャンペーンに入ります。トレーナーは月1回『進捗確認シート』に自分の指導内容を整理して、新人の変化や顧客の変化、今後の課題を明らかにし、指導プランを練り直します。新人は研修で習ったスキルを発揮して目標達成を目指し、トレーナーは共通言語をベースに指導ノウハウを蓄積するのです。

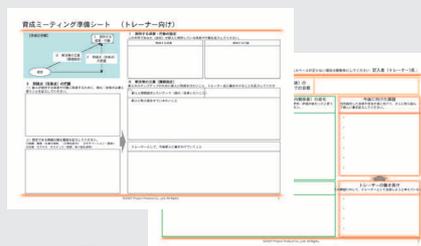
「これまでは、新人に自分の事務作業を手伝わせていた、というトレーナーもいたのですが、この営業研修によって、目標設定してメンバーを育てるという意識が芽生えてきたと思います。特に月1回の進捗確認時に、他のトレーナーの話聞きながら自分で考え、次はこうしようという動きが出てきたのは非常に大きな成果だったと思います。研修で使った各種シートは、毎年トレーナーと新人が目標設定をするフォーマットとして社内に定着していますね」（井手氏）。

プロジェクト事務局の「声」  
人事部 人材開発グループ  
星野麻子氏



新人だけが営業研修を受けても、そこで彼らが習った言葉やノウハウをトレーナーが知らなければ、研修効果は期待できないと思います。ここではトレーナーと新人の双方に同じ知識を習得してもらった上で営業キャンペーンに臨んだことで、現場での指導場面では、共通言語を使ったOJTが浸透しました。特に新人にとっては、「アイスブレイク※」という考え方がとてもインパクトがあったみたいで、よく話しているのを耳にします。

※アイスブレイク:初対面の人ととの面談などの前に、緊張感を解いて場を和ませるために行うコミュニケーション



このフェーズで使用した  
「育成ミーティング準備シート」&  
「進捗確認シート」

## 営業要件の定義を行い、 研修体系を作成

さらにIIJ-Techは、2008年度に向けて、営業組織に特化した独自の研修体系の作成に取り組みます。井手氏が自社独自の研修を作ろうと考えた理由は何だったのでしょうか。「当社はお客様のシステム領域全般にわたって最適ご提案をしたいと考えています。そのため営業担当者求められるスキルは、営業力に加えて技術

的な知識など多岐にわたります。一人前になるまでに3～5年かかる。さらにこちらは大手企業がひしめいている中にベンチャーとして飛び込んだ新規参入企業です。研修会社から提供される一般的な研修メニューでは他社と同じ人材を育成することになり勝ち目はないし、我々の価値も出せません。そこでIIJ-Techならではの人材を育成していきたいという思いがありました。当然独自のものを作るためにはコストが

発生しますが、この点について井手氏は、「当然の投資だと考えています。特にパートナーとして協働してもらったPP社には、研修やワークショップを通してマネジャーやメンバーをよく理解してもらっていたので、営業部門に必要な枠組みを一緒に考えてもらえるという点で、大きな価値を見出していました」と強調します。

### フェーズ3

## 【営業部隊の育成テーマを抽出し、営業研修体系を構築】

IIJ-TechがPP社と共にに行った3つめの大きな取り組みが、2008年度に向けた営業研修体系の作成です。この背景には、営業部門を階層別に見た時、“各々にどんな育成テーマを設け、どうやってスキルを引き上げていけばいいのかを整理したい”という井手氏の思いがありました。

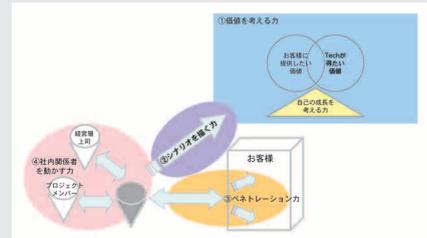
「IIJ-Techの強みを理解した上でお客様に提案営業できるような特徴的な人材を作っていきたい。そのためにはまず人材の育成テーマを明確にする必要があると考えました」（井手氏）。

プロジェクトメンバーは事業部長や部長クラスの役職者とPP社で構成し、約2時間のディスカッションを計4回実施しました。第一ステップとしては、当時約50名いた営業メンバーをスキルに応じて分類していきます。そこで見えてきた各グループを眺め、グループ間の格差は何かという議論を交わしていくのです。そして“A君はこういうことができれば上のグループに上がることができる”といったやり取りを通して、IIJ-Techのマネジメント層が何を拠り所としてメンバーを評価しているのかという点を明らかにしていきました。

最終的に集約された育成テーマは4つで、各々、『価値を考える力』、『シナリオを描く力』、『ペネトレーション力（＝顧客への浸透力）』、『社内関係者を動かす力』です。そして営業部門の4つの職級別に、各育成テーマの詳細を定義していきました。

「IIJ-Techの営業として必要なのは、技術的な知識も身に付けた上で、競合他社が画一的に提案するような内容から、もう一步深く掘り下げたものをお客様に提案できるスキルです。

単なる押しの強さではありません。お客様の要望に対して、いかに最適な提案をすることができ



抽出された4つの育成テーマ

るかという点に主軸を置いたものです。そうした意味で、1つめの『価値を

考える力』は最もベースとなる育成テーマですね」（井手氏）。さらに井手氏はここで作成した育成テーマを、営業メンバーが次のステージに上がるためのガイドラインとして使っていきたいとの抱負を示し、2009年8月から営業マネジャーを対象とした研修メニューを稼働させる予定です。

「真剣に人材育成を考えるなら、また実質的な効果を求めるなら、営業メンバーやマネジャーが主体者となって自社独自の方法論を確立していくことが重要だと思います」と強調する井手氏。現在でもこの観点から、営業現場のマネジャーやメンバーの一部の方が人事部門と兼務になり、引き続き営業教育プロジェクトに取り組んでいます。また今回の「Tech Way」の明文化から営業研修体系の構築に至る一連の取り組みが評価され、営業部門は社内表彰されたとのこと。

#### 参加者の「声」

生明那雄氏

研修体系を整理している過程では、上司によってメンバーに求める期待値は様々なんだということが分かりました。ある程度の基準を揃えておかなければ、ついた上司によってメンバーが評価されるポイントも変わってくる。そういう意味で、各層への期待値を合わせることでできたということは、大きな成果だと思います。

## Company Profile



IIJ Technology™

### 株式会社アイアイジェイテクノロジー

本社所在地：東京都千代田区神田神保町 1-105 神保町三井ビルディング

設立：1996年11月26日

資本金：23億5800万円

年間売上高：305億6000万円（2009年3月期；連結ベース）

従業員数：633名（2009年4月1日現在；連結ベース）

事業内容：システムインテグレーションおよびシステムアウトソーシングサービスの提供

■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/>