RMS message
2013.11
33

[経営者育成のグランドセオリー]

LIXIL グループ
取締役代表執行役社長兼CEO
藤森義明氏

[視点]

神戸大学経営学研究科教授　高嶋克義氏
顧客密着から市場拡張戦略へ

慶應義塾大学名誉教授　嶋口充輝氏
組織的な基盤の上に
個人のスキルを

強い営業組織づくり

[事例]

日本IBM
縦横無尽の営業強化策

リクルート
現場発の強みを「型」化する

RECRUIT
リクルート マネジメント ソリューションズ

RMS message
2013.11 33

CONTENTS

特集

強い営業組織づくり

Part1 企業事例

研修を研修で終わらせない縦横無尽の営業強化策 …… 2
日本アイ・ビー・エム株式会社
マーケティング&コミュニケーション ワークフォース・イネーブルメント 部長 岡本美樹氏

現場発の強みを「型」化し、組織でナレッジを共有・更新し続ける …… 4
株式会社リクルートホールディングス
中長期戦略室 室長 兼 コンピタンスマネジメント部 部長 巻口隆憲氏
株式会社リクルート住まいカンパニー
代表取締役社長 野口孝広氏

Part2 視点

顧客密着から市場拡張戦略へ 提案営業と支援体制が重要 …… 8
高嶋克義氏　神戸大学 経営学研究科 教授

営業とは、組織的な基盤の上に個人のスキルを花開かせるもの …… 11
嶋口充輝氏　慶應義塾大学 名誉教授

競争優位を創る営業組織変革 …… 14
～「価値が提供できる営業組織」「人が成長する営業組織」への変革～
早淵幸彦氏　リクルートマネジメントソリューションズ
CRソリューション部 シニアパフォーマンスコンサルタント

総括

組織力で営業し、営業からの提案を商品に生かす企業が勝つ …… 18

連載

経営者育成のグランドセオリー
心地良くないこと、できそうもないこと 逃げずに乗り越えてきた …… 20
藤森義明氏　株式会社LIXILグループ 取締役代表執行役社長 兼 CEO

研究報告
社会人における学習・実践の促進要因調査 …… 24

海外
変化の時代における人材開発の潮流 ～ASTD2013 国際大会レポート～ …… 30

展望 >>> **京都大学 高等教育研究開発推進センター 准教授　溝上慎一氏**
「時間の主体性」強化が自己形成を促す …… 32

ソリューションガイド
リクルートマネジメントソリューションズの営業力強化ソリューション …… 34

Information …… 36

今日、衣料、書籍などの日用消耗品のみならず、
株式、クルマ、保険、リフォームに至るまで、
ほとんどの製品・サービスは、クリックひとつで買うことができる。
選択のための情報は充実すると同時に洗練されてきており、
口コミやその道のプロのコメントは、購買決定を左右する強力な情報源となっている。

このような環境変化に伴い、今、営業は改めてその存在意義を問われている。
従来の情報提供型の営業、
個人の勘と経験に基づいた営業ではなく、
組織として環境に応じて
しなやかに変化、進化していくことが
求められているのではないだろうか。

特 集

強い営業組織づくり

本特集では、真の価値を発揮する
営業組織のあり方について考えることにしたい。

日本アイ・ビー・エム株式会社

研修を研修で終わらせない 縦横無尽の営業強化策

岡本美樹氏　日本アイ・ビー・エム株式会社
マーケティング&コミュニケーション ワークフォース・イネーブルメント　部長

日本IBM設立から75周年という記念すべき年だった2012年。ここ数年の売上減を食い止めるべく、新社長に就任したのがマーティン・イェッター氏である。同じような問題に直面していたドイツIBMを立て直した経験をもつ氏が早速取り組んだ「変革」とは……。社内広報部長を務める岡本美樹氏に伺った。

変革は3段階で進められた。まずは組織改編である。具体的には、仙台、名古屋、大阪、福岡という4つの地方支社が作られ、執行役員クラスを含むリーダーが各支社長に就任。これまで弱かった首都圏外の企業も幅広く顧客として取り込む体制を整えた。

また、同社の事業内容はサービスから製品、ソフトウェアまで非常に幅広い。グローバルでの連携を深めた上で、このうち、顧客のニーズが高いソリューション6分野（①スマートな商取引、②ビッグデータ、③クラウド、④都市のスマート化、⑤セキュリティ、⑥高性能システム）を戦略分野として絞り込んだ。これが2つ目の変革である。

最後が人にフォーカスした変革である。その鍵となったのが「スマーター・セリング・アカデミー」という全社規模の営業研修プログラムだ。「もっと賢い営業を！大学」とでも訳せるだろうか。それは講師が話をし、それをもとに営業プランを作って、という単純なものではない。まずそのねらいから説明すると、次の4つ、つまり、①営業・サービス社員の行動変容、②最先端の技術や課題解決に関する知識およびスキルの向上、③IBMグローバルの人的および知識資産の活用推進、④新しい研修スタイルの試行、となる。一兎どころか四兎を追う内容で、これだけでも盛りだくさんの内容だと分かるだろう。

企画と実施にあたっては、広報、育成、人事、営業支援などの社内はもちろん、社外も含む多数が関与した。それを取りまとめたのが、岡本氏である。

顧客のことを深く知り 貢献手段を考えておく

このアカデミー自体は2日間の内容だが、その前後に事前課題と事後課題が設けられている。

事前課題にも2つある。

1つは「スマーター・ラーニング」と名づけられた事前学習である。受講生にタブレットPCが配布され、6つの分野ごとの学習資料などをダウンロードして学ぶ仕組みだ。専用アプリも開発された。

もう1つが「スマーター・シーイング・ツアー」である。顧客のことを深く知ることで、課題解決にもっと貢献できないか、を考える内容だ。これには2日間が費やされた。具体的には部署の違う6、7名でチームが作られ、以下、①顧客の店舗訪問、②業界のリーダー企業のWEBサイト訪問やトップのスピーチ読解、③各社の経営層の発信内容をWEBを通じて情報収集、のいずれかを行い、「IBMが彼らの問題解決にいかに貢献できるか」をチームで議論してもらう内容だ。「2つの事前課題は密接に関連しており、セッション本番のグループワークを実行するためには、

イェッター氏の熱のこもったスピーチで始まったアカデミー。タブレットPCで効率的な学習が実現した。

これらの課題の実践が欠かせない仕組みになっています」(岡本氏)

分科会では国内外の事例を学習し「大胆なアイディア」を考える

各自がこうした学習成果を携えて、パシフィコ横浜でアカデミー本体が実施された。初回は2013年1月、2回目が同7月であり、いずれも2日間。それぞれ1500名(営業部門の一部)、4000名(営業・サービス部門および全管理職)が参加した。

アカデミーは両日とも、全体セッションと分科会の2部構成である。全体セッションの目的は営業社員のモチベーション向上であり、社長のイェッター氏が3時間もの間、熱弁をふるったという。次の分科会は2段階に分かれており、まずは前述の6つの戦略分野ごとに、2人のゲストスピーカーが順番に講師となりプレゼンする。1人は日本IBMにおけるその分野の第一人者、もう1人がIBMグローバルの同じく第一人者である。受講生はグローバルと日本、それぞれのトレンドや最新事例が学べるというわけだ。

次に、再度、シーイング・ツアーを行ったチームで集まり、グループワークを行う。事前学習で学んだ知識、ツアーで得た顧客情報と気づいたこと、分科会において日本およびグローバルの第一人者から得た知識、それらを組み合わせ、事務局が用意したテンプレートを使ってツアー先の顧客に対する提案書を作ってもらうのだ。初回は約200、2回目は約600もの提案書が作成された。「通常の提案書では価格設定や顧客の細かい要望を反映した緻密なものになりますが、今回はそれらに拘泥せず、お客様に大胆なアイディア、つまり単なる改善ではなくイノベーションに結びつく内容の提案を行うことにフォーカスしました」(岡本氏)

最後に、チームごとに提案書の内容をプレゼンテーションする機会があった。すべてのチームに発表してもらうのは時間的に難しかったため、一部となったが、どのチームもプレゼン役を立候補。手が挙がらない場合を想定し、念のため抽選ツールも用意していた事務局にとってはうれしい誤算だった。

600もの提案書が全社公開 実際の活用を待っている

こうして作られた提案書は全社に公開されている。事務局側は、実際の顧客担当がそれを見て、「こんな提案、気づかなかった。やってみようか」となることを期待している。事後課題としてはアカデミーで学んだことを実際の成果に結びつけられるよう、受講生全員が受講後3カ月間のアクションプランの作成を課せられた。さらに、シーイング・ツアーの日常活動への定着を図るため、大きく2つに分かれる営業部門において、隔週それぞれ1チームの訪問を継続、その様子をWEBを通じて社内に紹介している。

アカデミー自体は日本独自の内容で、海外IBMでも展開予定とのこと。次回の開催は2014年1月だ。同社復調のきっかけとして、ますますの期待が寄せられる。

リクルート

現場発の強みを「型」化し、組織でナレッジを共有・更新し続ける

巻口隆憲氏　株式会社リクルートホールディングス　中長期戦略室　室長　兼　コンピタンスマネジメント部　部長
野口孝広氏　株式会社リクルート住まいカンパニー　代表取締役社長

個人営業力で成長してきたかに見えるリクルート。しかし、その強さを支えているのは、徹底したナレッジ共有と、その「型」化による現場装着だ。営業力を組織的に強化するために全社的にどのような取り組みをしているのかを、リクルートホールディングス中長期戦略室室長でコンピタンスマネジメント部部長の巻口隆憲氏に、それを受け、現場ではどのように人材を強化し、マネジメントしているのかを、リクルート住まいカンパニーの野口孝広社長に聞いた。

リクルートホールディングス
中長期戦略室 室長 兼
コンピタンスマネジメント部 部長
巻口隆憲氏

「ヒト」を評価せず、「コト」のみに着目「下」から「上」へと伝えていく

リクルートホールディングスには、その営業力を支える「コンピタンスマネジメント部」がある。現場から発信された事例から、核となる「強み（コアコンピタンス）」を抽出して「型」化し、全社で共有・展開していくことを担う戦略的組織だ。その特徴は、人事部や経営企画室と比較すると分かりやすい。

「表彰制度などを運営する点では人事部と似ていますが、最大の違いは、『ヒト』ではなく『コト』に着目していること。そして経営企画室との違いは、上から下ではなく、下から上に伝える点に重心が置かれていることだと思います」

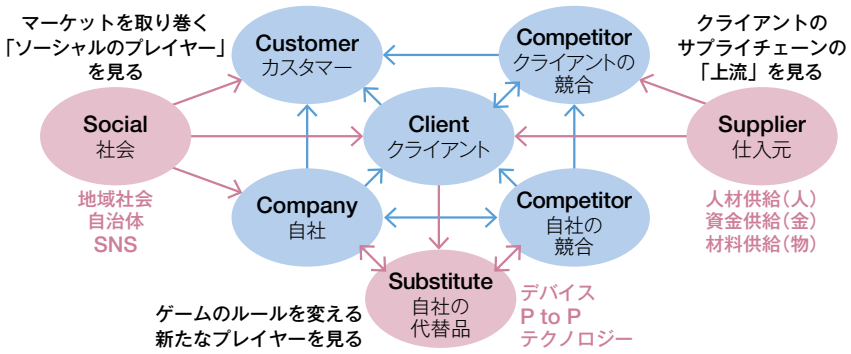
部長の巻口氏はそう説明する。ならば、彼らは核となる「強み」をどのようにして発掘しているのだろうか。実は、その情報収集の機会にもなるのが、年に1度開催している全社的イベント「トップガンアワード」だ。

トップガンアワードは、営業による顧客企業へのイノベーティブな提案や取り組みを表彰し共有するために創設された。約1300人が一堂に会し、ネットを介した参加者も含めれば、約2000人の営業パーソンが刺激を得る一大イベントである。同部では毎年、ここで発表された内容を分析しながら、リクルートとしての営業の強みは何かを探り、それを全社的に共有できる「型」に落とし込んでいる。個人が発揮した事例から核となる部分を抜き出し、業界特性を超えて幅広く活用できるナレッジへと変換しているのだ。

同部が作る型は「あるべき姿」を現場に押し付けるのではなく、あくまで、実際にあったケースをもとにしている。そのため、現場にとっても受け入れやすく、かつ実践的だ。前年の型を受けて独自の改善をした営業パーソンが、翌年のトップガンアワードを受賞するといった好循環も生まれている。

巻口氏は、こうしたナレッジの全社的共有が必要不可欠になった背景の1つに「ネット媒体の登場」を挙げる。これにより、いかにして効率的にクライアン

図表　3C×3C×3Sのフレーム



トの広告効果を上げていくかという「コストダウン」と、ネットの特性を生かしながら顧客の期待を超えた提案をする「バリューアップ」を同時に満たしていくことが求められるようになってきたからだという。加えて浮上してきたのが、「ビッグデータ」という時代のキーワードである。

情報が日々蓄積され、更新される現在では、膨大な情報群のなかから必要な情報のみを選別し、それを使っていかにしてクライアントの企業価値を上げていくかが、営業の勝負どころとなる。そのために、営業は制作やIT部門などの他部署と連携を強めながら、チームとしてクライアントに向き合うことが必要になってきた。考えてみれば、それはリクルートが創業以来取り組んできたこと――企業とそのカスタマー、両方をクライアントにもちつつ、双方を最適な形で結びつける――にも合致したやり方だったのだ。

ナレッジを吐き出す人間を称賛 企業風土が「型」化を容易に

そうした活動のなかで、同部が「型」化したフレームの1つが図表に示した「3C×3C×3Sのフレーム」である。これによると、リクルートが組む相手が単一のクライアントからソーシャルへと広がっていることがよく分かる。リクルートの顧客企業を一義的なクライアントとすれば、カスタマーは「顧客の顧客」である。当初、このフレームは自社の顧客と競合、さらには顧客の顧客、顧客の競合までを視野に入れた3C×3Cのみを念頭に置いて作られていたが、ここ数年の受賞例を分析した結果、より広範囲のプレイヤーを巻き込みながらイノベーションを起こしている営業パーソンほど高い業績をあげていることが明らかになってきた。そこで、新たに付け加えたのが3Sである。

3Sは、顧客を取り巻く地域社会（ソーシャル）やクライアント企業の仕入元（サプライヤー）、リクルートを代替するようなデバイスやテクノロジー（サブスティチュート）を指す。必要とあれば、営業パーソンはそのS群にも働きかけてクライアント企業を支援する。最近では、官公庁や自治体を巻き込んでのイノベーション事例も増えているという。

こうした「型」づくりにおいて欠かせないのは、「ナレッジを吐き出す人間を称賛する企業風土を構築することだ」と巻口氏は指摘する。

「個々人が蓄積した営業スキルは通常、なかなか表出されません。しかし、リクルートにはそれを表出することが尊ばれ、周囲から『かっこいい』と称賛される企業風土があった。だからこそ、『型』化も容易だったのです」

営業のナレッジを「型」化して共有するというと、スキルばかりに目が向きがちだ。しかし、スキルを腹の底から理解するには、ベースとなる「志」を共有しておく必要がある。「そのため、トップガンアワー

ドでは必ず当事者の口から語ることを大事にしますし、リアルな場でそれを共有することを重視しています」。志とスキルを同じように尊ぶ企業風土が「型」化を容易にし、全社的にナレッジを共有しやすい環境を作り上げていたのだ。

リクルート住まいカンパニー
代表取締役社長
野口孝広氏

「ラジオ体操」の約束事を徹底してから「型」を超える力を身につけさせる

「長く続く伝統芸能には必ず『型』がある。その『型』を身につけてからでないと、殻を破ることはできません。それと同じように、私たちはすべてのステークホルダーに満足いただくための営業活動にも一種の『型』があるはず、と考えています」

リクルート住まいカンパニーの社長、野口孝広氏が説明する。同カンパニーの営業も、かつては個人力頼みだった。その結果、“社内流派”がはびこり、組織的な営業力を十分には発揮できていなかった。自己流の営業頼みでは、一時的に業績を上げることはできても、持続的・継続的に上げていくことはできない。そこで考案されたのが、全営業パーソンが共有する、営業活動の「型」を言葉で記した「ラジオ体操」である。

スポーツにおいて、ラジオ体操は一種の準備体操に使われる。同カンパニーのラジオ体操もこれと同じだ。個人を「型」にはめ込むことが目的のマニュアルではなく、個人が「型」を超えて、より速く成長するための基礎体力づくりに役立つ約束事として認識されている。これは実際に、営業パーソンの育成時間を短縮することにつながっている。

営業パーソン全員が身につけるべきラジオ体操は、第一から第三まである。ラジオ体操第一ではまず、営業活動のプロセスを明確な言葉で示した。プロセスをまとめる上では、徹底してクライアントの立場に立つこと、そのためには、クライアントがどのように意思決定しているのかも含めて把握すべきといった点も明記した。意思決定の仕組みを理解していれば、どこにどのタイミングで働きかければいいかが分かり、提案を実行してもらえる可能性が高くなるからだ。

営業には「ノルマ」が付きものだが、このノルマに関係するのが、ラジオ体操第二である。通常、売上などの数値目標は経営が現場に課すものだが、ここでは営業パーソン自らが計画した目標と、経営からの要望目標をすり合わせて決定する。一営業パーソンであっても、経営者に近い目線と感覚で事業を捉えてほしいため、一般的には「ノルマ」といわれる数字を、あえて「経営目標」と呼ぶ。

個々の営業パーソンが立てた目標は積み上げられてその課の「経営目標」となり、その進捗状況は週に1度の「ヨミ会」でモニタリングする。目標が達成できていない場合は、「なぜなのか」「どうすればリカバ

リーできるのか」を、皆で知恵を出し合い話し合う。トップ層の経営会議と同じように、その課の経営課題を、全員が社長になったつもりで考えるのだ。

「その際、組織長は経営目標が達成できないことを決してメンバーのせいにしてはいけない」と、野口氏は言う。評価はあくまで個人単位だが、メンバーの成長を導くのは組織長の責任だからだ。

「組織長はまず、メンバーの能力を把握した上で適度なタイミングでストレッチを与える。ストレッチの程度としては、ジャンプというよりもつま先立ちくらい。ジャンプし続けるのは無理でも、つま先立ちを続ければそれ相応の筋力がつきます。だから、組織長はメンバーにとってどれくらいの目標がつま先立ちになるのかを見立てる力が必要です」

目標は定量・定性の両面で考える。定量は言うまでもなく数値目標であり、定性的な目標には「いつまでに、あのお客様にどんな成功をしていただくか」など、個々人に合った内容が検討される。

経営者目線の営業力を強化することで現場発の新規事業提案も増えた

「ヨミ会を実りあるものにするには、メンバーと組織長との信頼関係が欠かせません。それがあって初めて、個々の営業とクライアントとの信頼関係も結ぶことができる」と、野口氏は言う。同カンパニーでは、組織長のマネジメント力を上げるねらいで年に4回、組織長を集めたカンファレンスも行っている。マンション・戸建て・賃貸などの領域を超えて成功事例や失敗事例を共有できるため、組織長にも好評だという。

優れた営業パーソンのタイプを「対人力をベースに信頼関係を構築するタイプ」と「専門性をベースに信頼関係を構築するタイプ」に分けるとすれば、同カンパニーが目指すのはその両方をバランス良く兼ね備えた営業だ。そして、そのモデルを示したのがラジオ体操第三である。顧客との信頼関係構築において最も重要なのは、徹底した「顧客目線」で自らの価値を洗い直すことだ。したがって、ラジオ体操第三では顧客の目標を理解し、我が事として捉えた上で、その目標に必要な課題解決を実行できているかが厳しく問われる。

こうしてあがった営業の成果は、半年に1度の社内コンテストで共有する。野口氏によれば、「ラジオ体操を徹底することで、表彰されるメンバーの顔ぶれにも変化が生じた」という。一時的に業績を上げていても、一連のプロセスを共有していない営業パーソンは評価されなくなったからである。

ラジオ体操を徹底することで、有望な新規事業のアイディアも生まれやすくなった。

「最近、J1アワードという事業提案のコンテストを開催したら、カンパニー全体で90件の応募がありました。まさかこんなに多く提案が集まるとは思っていませんでしたが、これも日頃から経営者目線で営業していることの成果かと思います」

ラジオ体操は組織的な営業力を強化するばかりではなく、将来的な経営者人材の育成にも大きく役立っている。

顧客密着から市場拡張戦略へ 提案営業と支援体制が重要

高嶋克義氏　神戸大学　経営学研究科　教授

経営学という学問がある。経営戦略や人事、そして会計などについては内容豊富だが、経営の肝となる営業についての研究はあまり存在が知られていない。個々の経験や勘がものをいう世界で、およそ学問の対象にはならない、という意識が働いたためだろうか。が、それも過去の話になった。そんなやり方では勝てない時代になったからだ。営業研究の第一人者に、どうあるべきかを伺った。

「営業の研究」と聞いてどんな内容を思い浮かべるだろうか。ある人は、「カリスマ営業の仕事術」といった属人的ノウハウの整理を思い浮かべるかもしれない。またある人は、心理学をうまく使い、顧客の気持ちを分析する内容を想像するかもしれない。

実は私が行っているのはそのどちらでもない。私は顧客とのより良い関係をどう作り、売上や利益にどうつなげていくか、を研究している。別の言葉で言うと、「関係性マーケティング」の視点である。

関係性について2つの戦略がある。

1つは、顧客の変化をすばやく捉え、それに敏速に対応することで売上につなげる「顧客密着戦略」である。そのメリットは顧客との絆を深めて、顧客と共に成長すること。一方で顧客の売上や市場自体がシュリンクすると、自分たちもしぼんでしまうというデメリットがある。ビジネスの主導権を自分たちが握っていないからである。

この戦略をとる場合、顧客のところに足繁く通う営業ほど高い業績をあげる確率が高い。自主的に店のお手伝いをする、接待や盆暮れのつけ届け、顧客の私的な依頼に応える……そういう“情”の部分で顧客と人間関係をうまく結ぶ。それが仕事の重要なイロハとなる。「御用聞き営業」といっていい。この場合、ノウハウは一個人の営業にたまる。チーム営業はなかなか馴染みにくい。

○顧客の課題解決を標準化し横展開させていく

もう1つは、「市場拡張戦略」だ。これは顧客さえも認識していない潜在ニーズをうまく探りあて、それに対する解決策を提供するという戦略だ。課題解決という意味で「ソリューション営業」ともいえるだろう。

重要なことがある。そのソリューションはその1社のみに提供するのではない。同じような課題を他社も抱えている可能性を考慮し、ソリューションの「標準化」を行い、その横展開を目指す。つまりは顧客標準化戦略といっていい。

こちらは顧客を次々に広げていくわけだから、顧客や業界の好不調に左右されにくい。何よりもビジネスの主導権を自分たちが握っているのだ。

この場合、個人営業ではなく組織営業となる。最適なソリューションを提供するには社内の知恵を結集するしかない。個々の営業を人と仕組みの双方でバックアップする体制も必須となる。

ソリューションという言葉が使われる頻度が増していることから分かるように、日本企業の営業戦略は顧客密着型から市場拡張型へ大きく動いている。少子高齢化が進むなどして、市場が伸び悩み、競争環境が激化しているからだ。顧客企業においても競争が激しくなっているため、顧客が「御用聞き」より

も真の課題解決を求めている。

最初に顧客密着型から市場拡張型へと、戦略変更を行ったのは、飲食料品メーカーや情報機器産業などだった。1980年代から90年代のことである。そうした企業は顧客を多数抱えており、営業の効率化が非常に重要な課題となっていた。

そこから徐々に、受注産業も拡張型へ転換し始めた。そうしたビジネスは顧客の数が少ないから、担当者が深く入り込む密着型でもやっていける場合が多いが、競争が激化し提案営業や営業の効率化が求められるようになると、背に腹はかえられない。その後、保守的な地場産業や中小企業にも拡張型が広がってきた。

手本はキーエンス その強さの秘密とは

この市場拡張戦略を巧みに行い、好業績を維持しているのが産業用センサーや制御機器などを作るキーエンスである。同社は独自性の強い、オンリーワンの価値を顧客に提供することに徹底的にこだわる。そのために、高い技術力を保持しつつ、顧客の課題を探しあて、それを多様な産業の顧客に幅広く提案するのを得意としている。

代理店を使わずに直販体制をとり、従業員の半数以上が営業部門に配属されていることからも、その徹底ぶりが分かる。彼らは製品の売り込みや価格交渉などの、狭義の営業活動よりも、顧客の悩みを徹底的にヒアリングし、その解決法を顧客に提案するコンサルティングを重視する。それだけではない。顧客自身が気づいていない潜在ニーズに関わる情報を収集し、競合が考え付かないような革新的な製品を企画するのだ。しかも、営業部隊では入社数年目の若手が立派に働き、成果をあげている。

なぜそれが可能かというと支援体制がしっかりしているのだ。具体的には、顧客や担当者の情報、過去の打ち合わせ内容なども記された顧客データベース、顧客が喜んでくれた自社製品のお役立ち事例集、さまざまな業種の製造工程を分かりやすく解説した独自のマニュアルが整備されている。こうした知のデータベースの活用により、若手であっても高度な提案営業が可能になっている。

顧客への新たな提案が頻繁に行われることで、キーエンスの課題解決力への信頼が顧客に醸成され、顧客からの相談などの形で潜在ニーズが営業にもたらされる。そして、その情報が次の革新的な製品を生み出す源泉となり、その新製品によるソリューションの提案に結びつくという成功の循環が形成されているのだ。

他の多くの企業がなぜ同じことをできないのか。成長が最重要課題となり、営業の評価が売上によっ

て決まる仕組みになっているからだ。営業は仕事を出してくれる顧客の顕在ニーズに対応するだけとなる。実はその方が確実に成果をあげられるが、そういうやり方をしている限り、顧客の課題を見つけて、新製品開発に結びつけようという発想にはならない。

それでは、営業が新製品のアイディアを出したら金一封授与とかアイディア件数を義務化というやり方はどうだろう。それをやると、確かに数は集まるだろうが、営業が数だけを追って、アイディアの質が低下していくことが目に見えている。

収集した情報をもとに開発された新製品が生み出す利益に応じ、報酬を出す仕組みもうまくいかないだろう。商品化は難しいが、もし実現したら飛ぶように売れる可能性が高い製品のアイディアばかりを開発に伝える可能性が高いからだ。無理難題を言った方が勝ちとなり、営業と開発の間に溝が生まれるのが必至だ。

そうなると営業は開発が協力してくれないので、潜在ニーズの掘り起こしといった難題に挑まなくなる。余計なことは考えず、顧客のもとに足繁く通いつめ、既存製品をできるだけ多く売る顧客密着戦略への逆戻りである。こうならないためには、キーエンスのように、営業に独自の提案をきちんと行わせることで顧客の信頼を形成し、顧客の潜在ニーズを収集するという循環を作らなければならない。

顧客密着も捨てるな 標準化は8割でいい

結局、顧客密着は必要ないのかと思われるかもしれないが、それは早合点というものだ。私の研究室が最近行った調査で、営業のキャリアが10年未満では、営業手法を標準化し、どの顧客にも同じ提案を行うことを心がけている営業は成績が悪い、という興味深い結果が出た。これは標準化による市場拡張を急ぐあまり、個々の顧客に特有の問題がないがしろにされていることを意味する。

これを解決する方法がある。すべてを標準化するのではなく、2割程度は目の前の顧客の個別ニーズに専心させるのだ。標準化する部分と個別対応する部分を明確に切り分けることで、集中して見るべき個別の課題をクローズアップし、顧客密着による課題の発見と解決を効果的に導くことができる。しかも、その密着化こそが、他の顧客にも転用可能な標準化の“種”を生み出すことを忘れてはならない。

高嶋克義（たかしまかつよし）

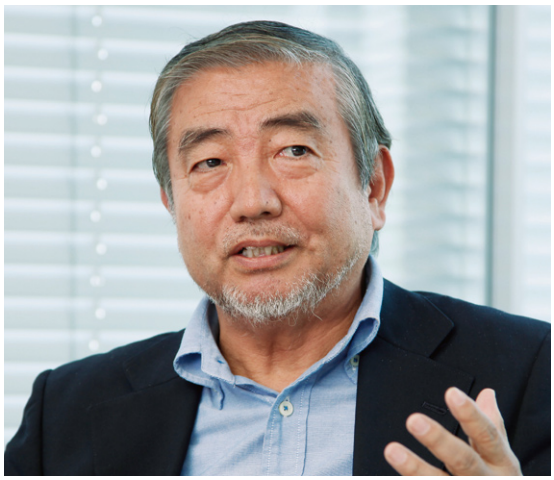
●1958年生まれ。京都大学経済学部卒業後、神戸大学大学院経営学研究科博士課程修了。博士（商学）取得。近畿大学専任講師、助教授、神戸大学助教授などを経て現職。日本商業学会副会長。著書に『生産財の取引戦略』『マーケティング・チャネル組織論』（いずれも千倉書房）、『現代商業学』『営業プロセス・イノベーション』（いずれも有斐閣）、『営業改革のビジョン』（光文社新書）などがある。

 text：荻野進介 photo：松田直己

営業とは、組織的な基盤の上に個人のスキルを花開かせるもの

嶋口充輝氏　慶應義塾大学　名誉教授

日本の営業はどのようなメカニズムをもち、経営戦略のなかでどのような役割を果たしてきたのか。どのような特質や課題があり、これからどうあるべきなのか。長年マーケティングを研究し、その一環として日本の営業研究も行ってきた嶋口充輝氏に、日本的組織における営業の業務、役割、未来について伺った。



まずはじめに伝えたいのは、日本の「営業」と欧米の「セリング」は少々異なるということだ。セリングは4Pのうちプロモーションの一部であって、製品開発、製品企画、価格決定などには携わらず、売り込みの専門家として行動する。しかし、日本の営業の役割はセリングに比べると曖昧かつ多義的で、単なる売り込みだけでなく、「関係づくり」や「ソリューション提案」などを含めた多岐にわたる業務を行う場合が多い。時には「製品開発」「製品企画」「価格決定」などに関与することもある。

このような職種は、欧米にはあまり見られない。欧米的な「マーケティング」と「セリング」の中間にある日本独特の活動領域として捉えることができるだろう。“eigyo”として、“sumo”や“judo”などと同じように世界に広めてもよいのではないかと思うほどだ。

そのために客観的な評価指標が少なく、「営業に秀でた企業ランキング」を作るのは非常に難しい。私は以前、そのようなランキングを作ったことがあるが、どうしても主観が入らざるを得なかった。

○営業にとって最も大事なのは、売り損じをしないこと

このような仕事だから定義は難しいが、1つ、どの営業にも共通した第一義的な機能がある。それは「売り損じをしないこと」だ。具体的には、流通チャネル・カバー率やインストア・カバー率を上げたり、欠品を出さないといったことである。

売れるはずの優れた商品・サービスをきちんと売り切ることは営業部門の責任である。逆に、商品に問題がある場合に売れないのは、基本的には商品・サービスを作る研究開発部門と売れる仕組みを作るマーケティング部門の責任が大きい。この責任の所在は曖昧にされることが多く、売れそうもない商品の売上が上がらないことも往々にして営業の責任にされがちであるが、それは間違っている。

私は、この基本的な機能のことを「基盤営業」と呼んでいる。高度成長期の日本企業が強かったのはこ

の機能で、その頃は基盤営業さえしっかりしていれば、商品は十分に売れたのである。

○営業と顧客が課題と解決策を知っているかどうかで、営業スタイルは変わる

しかし、モノ・サービスが潤沢にある現代では、基盤営業だけで営業目標が達成できるケースは少ない。そこで求められるのが、付加的な営業活動である。私はそれを総称して、「促進営業」と呼んでいる。促進営業のスタイルには、大きく4種類あり、営業と顧客とが、それぞれ課題や解決策（ソリューション）を知っているかどうかで変わってくる（図表1）。

1つ目は、営業も顧客も課題と解決策をよく知っている場合で、このときは「行動重視型営業」となる。顧客もその商品・サービスに詳しいのだから、提案や説明などは不要だ。他社との違いは対応の速さしかない。いち早く空間と時間のギャップを埋め、他社に先駆けて商品・サービスを届けた営業が勝者となる。何よりも行動力が問われる営業スタイルである。

2つ目は、「提案型営業」だ。顧客が解決すべき課題を知らず、営業が課題とそのソリューションを知っているときの営業スタイルである。この場合の力関係は、営業が顧客よりも強く、顧客にとって十分にメリットのある提案ができれば高い成果に結びつく可能性が高い。ただし、もちろん多くの場合には競合企業が存在するわけで、企画・提案力や科学的な分析力などに秀でている必要がある。

次に、「奉仕型営業」がある。顧客が営業よりも課題やソリューションに詳しい場合の営業スタイルで、医療関係者を相手にするMRなど、顧客が専門家であるときに多い。このようなときは、営業は買い手のニーズを探りながら、とことん奉仕するほかない。時にはビジネス以外の交際にまで踏み込んで相手に尽くし、それによって信頼を得て成果を上げる必要も出てくるのが、このスタイルの特徴である。

最後に、「インタラクション型営業」である。これは、営業も顧客も、ともに課題や解決策のめどが立っていない場合だ。まずは両者の信頼関係をしっかりと築き、その上でコミュニケーションを重ねながら、どのようなソリューション、どのような商品・サービスが最適か、新たなアイディアを模索していくスタイルの営業である。

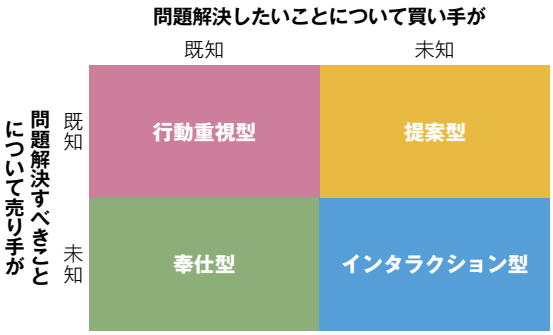
現代の営業組織は、この4つの類型のすべてをある程度までは備えているが、なかでも特に突出した得意技がどれかということによって、その営業組織の特性が決まってくる。

なお最近は、インタラクション型営業が確実に増えている。誰も最適解を知らない課題がいたるところに出現しているのだ。一昔前と比べると、営業は明らかに難しくなってきているといえるだろう。

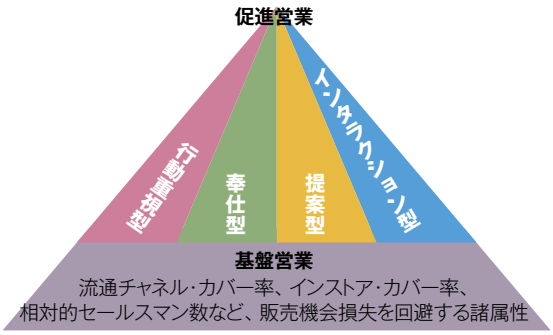
○営業は、組織的に効果の出せる論理でも、個人のスキルに依存するアートでもある

営業組織における基盤営業と促進営業の関係を表

図表1　促進営業スタイルの類型



図表2　営業の基本構造



嶋口充輝（しまぐちみつあき）

● 慶応義塾大学卒業。慶応義塾大学・ミシガン州立大学、両大学院博士課程修了。経営学博士。公益社団法人日本マーケティング協会理事長。主な著書に『ビューティフルカンパニー―市場発の経営戦略―』『顧客満足型マーケティングの構図―新しい企業成長の論理を求めて―』『マーケティング・パラダイム―キーワードで読むその本質と革新―』などがある。また、上場企業などの社外取締役やアドバイザーを数多く務める。

すと、図表2のようになる。基盤営業はすべての営業の基本となる行為で、代償作用はない。売上を上げるためには欠かせない機能だ。基盤営業はいわば営業の「基本技」であり、組織的に強化すれば確実に効果が出る論理的な世界でもある。

一方の促進営業は才能の世界といえるだろう。世の中にはトップ営業の営業ノウハウをまとめた本が数多く出ているが、多少の参考になる程度で、ほとんどはあまり具体的な役には立たない。彼らは一種の「天才」で、そこに書かれているのは多くの人が身につけられるような一般化されたスキルではないからだ。そのスキルは「アート」と言ってもよいほどである。他の人たちが真似できないからこそ、彼らはトップ営業になれたのである。

したがって、促進営業スキルを組織的に伸ばすというのはなかなか難しい相談である。まずは基盤営業をしっかりと強化して、「秀才」型の営業を増やすことが肝要だろう。

○顧客視点で考えるのが営業 顧客満足の追求において重要な役割を担う

ドラッカーの名言に、「マーケティングの究極の目標は、セリングを不要にすることだ」(『マネジメント』) という一文がある。マーケティングによって売れる仕組みを築けば、営業の負担は軽くなる。しかし、日本ではいまだに営業力主体で勝負しようとしすぎている会社が多く、そのために成長が鈍化している印象が強い。世の中が大きく変わっている今こそ、売れる仕組みを戦略的に作り直し、成長を目指す絶好のチャンスである。

当然、営業もその一連の動きに無関係ではいられない。これからの営業はもっとマーケティングを学び、マーケティングとより連動して行動するべきである。そうすれば、多くの組織はもっと楽に売上を伸ばせるはずなのだ。また、顧客の情報を経営や研究開発部門にいち早く届ける役割を担うことも、営業にとって今後一層大切となるだろう。

マーケティングを研究してきた経験から言って、顧客のニーズは（形式的な）市場調査では（なかなか）分からない。どのような商品・サービスも世の中に出してみないことには、本当に必要とされているかどうかは分からないのだ。会社にできることはできるだけ顧客の視点に立ってあれこれと想像を巡らしながら試行錯誤を繰り返し、優れた商品・サービスの開発に努めることだけである。その際、顧客の目線に立てる営業の意見は大きな意味をもつ。会社組織にとって最も大切な「顧客満足の追求」においても、営業は実に重要なポジションを占めているのである。

競争優位を創る営業組織変革

～「価値が提供できる営業組織」「人が成長する営業組織」への変革～

早淵幸彦　リクルートマネジメントソリューションズ
CRソリューション部　シニアパフォーマンスコンサルタント

○営業担当に求められることの変化

営業組織を取り巻く環境は、ここ数年大きく変化してきている。大きな環境変化としては、商品やサービス自体における競合との差別化が難しくなり、継続的に高い業績をあげることが多くの企業で難しくなってきている。商品・サービスの優位性が高い場合は良いが、多くの場合、一時的には高めることができても、すぐに模倣され優位性を失ってしまう。継続的に商品サービスの優位性を保てる企業は稀に見受けられるが、その場合は営業担当は必要なく、ネット販売などを強化すればよい。

実際には、多くの企業において商品・サービスの絶対的な優位性はなく、業績圧力の下での営業担当や営業組織長の日々の努力によって、何とか業績を創り出しているのが現状である。つまり、“営業力”とその営業力を生み出す“営業組織力”の差が、業績差を生む大きなファクターになってきている。

“営業力”といえば、従来は“売る力”と捉えられていたが、昨今はその意味が変わってきている（変わってきているというより、本来あるべきことを要求されてきているというべきであるが）。単なる“売る力”ではなく、本質的にお客様に価値を提供できるかどうかが問われてきている。

従来は、営業担当とお客様の間に、商品やその周辺情報に関する圧倒的な情報格差があり、営業担当はある意味、その情報格差を活用して営業ができていた。しかし昨今、この情報格差はネットの普及などでほとんど皆無に近い状況になり、逆にお客様の方が詳しいケースが増えてきている。営業担当が、あの手この手で売り込んだとしても、お客様にとっての本質的な価値・メリットを提示・提供できない限り、売れない／競合に勝てない状況になってきている。

○自社の変化

社内的には、中途入社者、配転者の増加など営業組織においても人材の入れ替わりが常態化し、また複数の雇用形態の営業担当が存在するなど、営業担当の“知識・スキル”“モチベーション”“価値観”などが均一ではなくバラバラななかで、組織運営を行わなければならない環境になっている。

従来の、人材がある程度固定化した組織であれば、暗黙のルールや、営業ノウハウが自然と共有され、そのなかで一人前の営業担当に成長していったのであるが、昨今はかなり注力して育成してもなかなか戦力化せず、一部の売れる人間だけで何とか短期業績を確保している状況に陥っている。

そのような環境下では、売れる人間にマネジャー業務だけを担ってもらうわけにはいかず、プレイングマネジャー化が進んでいる。役割としては、管理職専任であったとしても、組織業績達成のために、営業活動で日々駆け回っている管理職も多い。営業組織のマネジメントの難易度が上がっていて、かつ人材流動化による早期育成が求められる環境にありながら、十分なマネジメントパワーを割けず、組織が疲弊しつつ短期業績を何とか追いかけているのが実態であろう。

○目指すべき営業組織像

では、このような環境のなか、どのような営業組織

図表１　営業組織で起きている変化

を作っていくべきなのか、必要な要素を洗い出してみよう。

❶

提供価値（営業の介在価値）の明確化

まず、最も基本的でかつ重要なのは、自分たちはお客様に対して、どのような価値を提供しているのか、もしくは提供していくべきなのかを明確にすることである。当たり前と思われるだろうが、これができていない営業組織が本当に多い。自分たちの仕事は、決められた商品・サービスを売ることで、それ以外の何ものでもないと単純に思い込んでしまっている。お客様に提供している価値・メリットを最大化させることが営業担当の大きな役割であるが、そこに意識を向けられていない。営業担当の介在により、その価値・メリットに大きな影響を与えられるということに気がついていない。

例えば、弊社の場合、売っているものの多くは企業様向け研修商品であるが、お客様企業から見ると、それは道具でしかなく、目的は人材育成の成功であったり、事業戦略の推進であろう。この、お客様の目的の実現を提供価値としておいた場合、営業担当が介在する余地は非常に大きい。そのお客様の人材育成上の課題は何かをプロとして特定できるかどうか／その課題を解決するために実効性のあるシナリオを描けるかどうかなど、営業担当の努力や能力で結果が大きく変わる。

❷

基本的な営業プロセスの明確化

2つ目に必要な要素は、営業担当がお客様に対して価値を確実に提供していくために、どのような営業活動を行うべきなのかが組織内で明確になっていることである。そういうと、営業マニュアルが想起され、「それならすでに存在しているよ」という企業も多いと思われるが、ここでは、多くの営業マニュアルの類とは形態は似ていても、その目的や位置づけは大きく異なるものを指している。弊社では、営業組織が明確化し、組織全体でその実践を推進すべき営業プロセスを、「VDP（バリューデリバリープロセス）」と呼んでいる。具体的に何が異なるのであろうか、簡単にまとめてみたのが図表2である。

このVDPが定義され、その営業組織において全員が当たり前に実践すべきOSとして、浸透できているかどうかは非常に大きい。各営業担当が、そのほとんどの時間をかけて実践する営業活動やそれを磨いてゆく方向性が、単に“ソリューション営業”というような曖昧なレベルではなく、より具体化され、誤った認識に陥らないように明確化される。若手営業担当が、いろいろな営業の流派に惑わされず、短期間で成果を出せ、自信をもって仕事に臨める。そういったベースとしての大きな役割を果たすことができる。

図表 2　VDP（バリューデリバリープロセス）と一般的な営業マニュアルの違い

	VDP（バリューデリバリープロセス）	一般的な営業マニュアル
目的	顧客への提供価値実現のため	効率的に“売る”ため
位置づけ	その営業組織での基本品質として全員が当たり前に実践するOS的位置づけ	営業担当個人の参考資料／新人導入ツールとしての位置づけ
中心となる内容	何をやるのか（What）、なぜやるのか（Why）中心	どうやってやるのか（HOW）中心
内容のレベル	全員が必ずやる（やれる）ことに絞り込む	できるだけ多くのノウハウを収集・表記
推進者	営業組織のトップ自ら	スタッフ部門の担当者

❸

知恵とエネルギーが回る営業チームの構築

3つ目に必要な要素は、一人ひとりの営業担当がバラバラではなく、チームとして機能している組織を作ることである。

営業活動は、最終的にはほとんどの場合1人で行うものであり、また、「営業目標は個人の責任で達成すべきもの」という考え方が強い。それ故、ブラックボックス化しやすく結果管理だけの状態に陥りやすい。何が原因で営業数字が上がらないのか、どこに手を打つと数字が上がるのかは、まったく分からず、個々人に叱咤激励を繰り返すしか打つ手がなくなってしまう。

それに対して、プロセス管理を導入すれば見える化できるが、下手に進めると、営業担当のモチベーション低下を招いたり、考えないで、ひたすら行動するロボットのような営業担当を作り出してしまう危険性をはらんでいる。

営業担当は生身の人間であり、自ら考えて行動し、周囲からその考えや結果に対しての承認や賞賛を得ることで、自信をもち、困難な状況や課題に対しても粘り強く取り組むモチベーションが湧くのである。中長期的に強い営業担当を作り出すためには、この関わりは必須といえる。一人ひとりの営業担当に対するこの関わりを誰かが行わなければ、自ら考え自立する営業担当は育たないが、この関わりをマネジャーだけで行うのが難しくなってきている。

○変革時のポイント

前述した営業組織への変革時の最も大きなポイントとして、以下のような項目が挙げられる。

❶

現状の組織状態をしっかり把握すること

ここで“しっかり”と述べたのは、ただ闇雲に把握するのではなく、目指すべき組織像を明確にもった上で（もった人が）、その目指すべき組織像との違いを把握する必要があるということ。“営業組織に関して抱く常識”は、その人の経験に大きく左右され、ある意味偏ったメガネを通して見に行っても、本質的な問題点は見えてこない可能性が高い。

また、現状からの変革であるので、変革の障害をどう乗り越えるのかのシナリオづくりが鍵となる。その予想される障害についても、典型的な障害のパターンと対応方法の引き出しをもった上で（もった人が）現状をしっかり見る必要がある。

❷

営業組織のトップがコミットし、前面に立って推進すること

営業組織には、自分の成功体験をもっていて、自分のやり方に自信をもっている人が数多く存在している。また、業績をあげていて影響力の高い人ほど、当然、「勝手にやらせてくれ」という気持ちをもっている。この人たちに、変革の必要性・意義・本質を伝え、推進側に回っていただく必要があり、そのためには営業組織のトップが本気で取り組む意思を、言葉だけでなく、その振る舞いをもって何度も明確に伝える

必要がある。

❸

“営業の型”を作り徹底するが、型にはめないこと

これは、一見矛盾しているが、非常に重要なことである。営業戦略のブレイクダウンを行い作成したVDP（Value Delivery Process）は“営業の勝ちパターン”であり、“営業の型”である。これを徹底することで、お客様への価値提供力は向上し、ひいては業績に結びつくわけであり、そのために全員で担保すべき営業品質を定めたものである。例えるなら、方向性を間違えないよう、落伍しないように富士山の5合目まで舗装したようなものである。それ以上は、各営業担当が自ら考え、工夫し、自分の力を発揮し登らなくてはならない。

型の実践だけを効率的に行うことだけを求め、それ以上を要望しなければ、その営業組織や営業担当は、それ以上伸びない。型にはめるのではなく、型の徹底を行った上で、それを破る、より質の高い営業活動、進化した営業活動をも同時に求め、奨励していく必要がある。

目的の明確さと、スタンス面の自己信頼・誇り

われわれの仕事では、営業行動のモデル化のために優秀な営業組織、営業担当を取材することが多いが、優秀な営業担当に共通して感じるのは、1つは「何のためにそれをしているのか」という目的を明確に話すことができることである。逆に低迷している営業組織、営業担当においては、そこがハッキリしない。今までの習慣でその行動をしている状態になっていることである。

つまり、優秀な営業組織、営業担当は、仕事や行動の意味・目的に関して常に考え、議論していて、それ故、目的に向かっての効果的な動きが常に磨かれているものと考えられる。

もう1つ感じることは、スタンスに関する自己信頼が高いことである。よく、営業担当の育成には、成功体験に基づく自信が必要であるといわれる。それはそのとおりであるが、どちらかというと能力面ではなく、スタンス面に関する自己信頼・誇りを感じる。

お客様に迷惑をかけ、困難な状況でも決して逃げない／人のせいにしない、営業目標の達成がどんなに困難であっても最後まで投げ出さないなど、優秀な営業担当は、必ず自分自身のスタンスに関して何らかの誇りをもっている。過去の困難な場面で、最後までやり切って身につけた自己信頼・誇りである。

これは、能力面での自信より大事なものであると思われる。優秀な営業組織においては、一人ひとり日々の行動をよく見て、スタンスに対して承認したり、ダメ出しすることが、しっかり行われている。逆に今ひとつの組織においては、業績結果への関心・フィードバックだけになっていて、部下のスタンスに問題があっても、営業成績が良ければ上司は何も言わない組織も多い。

個々の営業担当に求めるスタンスが、たとえ言語化されていなかったとしても、組織的に大事にする価値観として共有されていることが、強い営業組織の1つの大きな条件のように思える。

総括

組織力で営業し、営業からの提案を商品に生かす企業が勝つ

古野庸一　リクルートマネジメントソリューションズ　組織行動研究所　所長

本特集の冒頭で述べたように、インターネットの発達と流通形態のあり方が変わった現代において、営業担当の役割は変化している。その存在意義とは何であり、それを組織として実現していくためにはどうすればいいのか、そのポイントを整理し、本特集の締めくくりとしたい。

情報提供やリレーションづくりだけでは営業の介在価値を発揮できない

営業担当の存在意義が厳しく問われている理由の1つは、これまでのような情報提供に依存する営業では、インターネット上の情報で十分という顧客には、かえってコスト高になってしまうことが挙げられる。そのため営業行為の省略により、低価格で勝負する企業も増えている。

もう1つの理由は、流通形態が変わったことである。個人商店は減少し、コンビニやスーパーや量販店などのチェーン店のシェアが上がるにつれて、メーカーの営業方法は変化を余儀なくされている。年度末の押し込み販売、店舗でのお手伝いによるリレーションづくりは不要になり、営業ならではの付加価値が求められている。

このような背景のなかで、ソリューション営業が求められるようになった。顧客の課題や目指しているところを設定し、その解決策を提示し、商品を提供しながら、お客様と共に解決を図っていくことが求められている。そのためには、営業は顧客の状態を正確に把握し、ソリューションを行うための高度な専門知識、スキルをもっていなければならない。加えて、嶋口氏が述べているように、顧客も営業も課題が特定できないケースが増えている。

個人力に頼る営業から組織知による営業へ

このようなソリューション営業を行うためには、より高い営業力が必要である。営業力向上のための常套手段として、できる営業担当の行動を分析し、他の営業担当も同様の行動ができるよう促すというやり方がある。実際に、持続的に高業績をあげる営業担当についての研究は、昔から行われていた手法である。例えば、まったく新しい顧客に、うまく電話でアポイントをとれる営業担当とそうでない担当者の違いの研究というものがある。一般的に、見ず知らずの人に電話でアポイントをとることはうまくいかないことが多い。商品と会社の知名度にもよるが、10件電話をかけて1件アポイントがとれればいい方であろう。

うまくできる営業担当は、試行錯誤しながら、うまくいく確率が高い方法を探っている。Aのやり方ではうまくいかなければBのやり方を試す。そうしながら、アポイントをとることをゲーム化していく。

一方で、うまくできない営業担当は、その理由を自分の素質に起因していると考える。うまくとれないのは自分が下手だからだと考え、電話をかけるたびに断られ、そして落ち込んでいく。自己効力感がもてないまま、電話をかける回数自体が徐々に減っていく。

このような研究を通して、営業を科学していく必

要がある。逆に科学しなければ再現性は乏しくなる。

科学しようと思えば、できる営業担当の行動の分析が必要になるが、できる営業担当はしばしば自分の行動を分析されることを嫌う。行動を分析され、その行動を他の営業担当が真似をし、業績を上げていくことができれば、会社全体としてはハッピーであるが、できる営業担当はあまりうれしくない。他の営業担当ができるようになることで、自分の評価が相対的に下がることを嫌がるからだ。一方で、自分が手塩にかけて育てたいと思う後輩にだけ、伝授していくということは従来から行われている。このことは、結果として、組織のなかに多くの流派があるという状態を引き起こす。

多くの流派が存在することは否定しないが、より価値の高いソリューションを提供するためには、各流派の隠し技を表に出して、組織として昇華させていく必要がある。つまり、営業個々人の力だけでは限界があり、組織として営業を行うことを決め、個人のなかにある暗黙知を他の人にも分かる知に変え（形式知化し）、他者と分かち合い、組織の知に変えていかなくてはならない。ソリューションが求められる時代にはこのような動きが必要である。実際、IBMでは、1人の営業が考えた提案書を皆で閲覧し、リクルートではラジオ体操を行い、個人の知を組織の知に変えている。

ニーズに応えるだけでなく市場を創り出す営業へ

前述のように、顧客が自ら欲していることや解決したい課題を認識していないことが増えている。その場合、実際に製品・サービスを提供し、ソリューションを実行しながら、その解決策がベストであったかどうか、顧客と共に検討していく必要がある。そうすることで、新たな商品の開発につながるのだ。

単に顧客に寄り添い、そのニーズを聞くのではなく、こちらから提案をぶつけることによって、顧客はニーズに気づき、結果、新たな市場を作っていくことができる。高嶋氏の言う「市場拡張戦略」である。

このような営業の動きは、単に売るだけではないということが分かる。顧客の状態を分析し、解決策を提案するコンサルティングの役割。顧客のニーズの束を把握するマーケティングの役割。新たな商品を考える商品開発の役割。このような多様な役割を認識・行動し、その動きを評価に反映する仕組みができている営業組織が強い営業組織になるというわけだ。このことは、営業組織だけの問題ではなく、会社全体における営業組織の役割の再考でもある。また、多様な役割を個々の営業に求めるのは難しく、個々の営業担当に得意不得意があるとすれば、それを補うためにチームや組織で扱っていくことが必要になる。

強い営業組織づくりのために人事としてできること

ここまでをまとめると、営業の介在価値は、厳しい環境のなか、個々の営業担当の勘と気合の営業ではなく、介在価値を意識し、顧客と共に顧客の課題解決を組織として扱っていくことだといえる。つまりは、個々の営業担当のなかにある知を組織の知に変換していくということであるが、大きく分けて、そのコンテンツは2つある。営業方法のベストプラクティスに関するものと顧客ニーズに関するものである。前者は他の営業への情報の伝播という観点で、横のコミュニケーション。後者は、バリューチェーンの上流へ向かうという観点で、縦のコミュニケーションといえる。人事は、そのような縦横のコミュニケーションを促進させることができる。ベストプラクティスを組織で表彰し、発表させること。事例研究を研修という形で運営していくこと。新しい商品・サービスづくりの事例を共有させていくこと。そのような共有を促進していくことを評価していくこと。側面支援は、人事としてできることであるが、現場で起こっていること、マーケットの潮流、自社の強みを前提で分かっていることが必要になってくる。そういう観点では、人事の仕事も高度化、複雑化が求められている。

心地良くないこと、できそうもないこと 逃げずに乗り越えてきた

株式会社LIXILグループ　取締役代表執行役社長兼CEO
藤森義明氏

20世紀最高の経営者、ジャック・ウェルチ氏。その薫陶を受け、米GE本社の上級副社長もつとめた藤森氏は現在、建材・住宅設備機器最大手、LIXILグループの社長兼CEOだ。業種や国をまたいで活躍できる。それこそ一流の経営人材に他ならない。GE時代、アメリカ人から言われた。「フジは本当に日本人か」。そのフジはどうやってつくられたのか。

子供の頃は野球少年だった。小学生、中学生は草野球に明け暮れる毎日。高校生になって初めて、野球部という規律ある組織に入った。本人が語る。「毎日の練習は厳しいし、上下関係は厄介。毎日、辞めたくてたまりませんでしたが、3年間、嫌なのにやり通した。今だから言えますが、自分の殻を破ってコンフォート・ゾーン（安心できる場所）から出ることが人を成長させるんです。最初の修羅場がそれでした」

大学では野球ではなくアメリカンフットボールを選んだ。たまたま部員勧誘で声をかけられ、学年に関係なく実力があれば1年生から試合に出られる、というフラットさが気に入ったのだ。

大学生活はアメフト一色、専攻は資源工学だったが、エンジニアとしての素養には自信がない。就職先は「スケールの大きな、やりがいのある仕事につけそうだから」と総合商社に的を絞り、非財閥系の日商岩井（現・双日）を選んだ。アメフトの先輩も何人かいて、社長になれる可能性も高い。そんな思惑もあったという。

入社後は、大学で専攻した資源工学が縁で、海外でのLNG（液化天然ガス）開発と輸入業務に携わる。中核メンバーとして初めて関わった大型プロジェクトがイランのガス田開発だった。大学で学んだことも役立ち、やりがいを感じていた矢先の1978年12月、翌年に起こったイラン革命の前兆となる戒厳令が発令され、あえなくプロジェクトがストップ。発令前夜まで現地にいたが、失意のうちに帰国した。

嫌でたまらなかったMBA だが、帰国後、“成果”を実感

ところが、ここで大きな転機が訪れた。「もっと視野を広げてこい」という副社長の言葉に背中を押され、アメリカの大学でのMBA（経営学修士）取得の枠に応募。数十倍の難関を潜り抜け、みごと派遣留学生に選ばれる。28歳になっていた。

そのときの胸の内を藤森氏はこう打ち明ける。「でも内心は嫌で嫌でたまらなかった。アメリカ人は嫌い、英語も駄目で、海外旅行も未経験でした。六本木や銀座で飲み歩くこともできない、麻雀もできなくなる。慣れ親しんだ環境と決別し、しかもハードな勉強をするのは何とも気が進みませんでした」

留学先は名門、カーネギーメロン大学。「実際に行っ

藤森義明（ふじもりよしあき）

● 1951年生まれ。東京都出身。東京大学工学部卒業後、日商岩井（現・双日）入社。1981年カーネギーメロン大学にてMBA取得。1986年日本GEに転職。2001年米GE本社上級副社長、2008年日本GE取締役会長兼社長兼CEOなどを経て、2011年より現職。

てみると案外楽しく、すぐに溶け込めた」という展開を予想するかもしれないが、入学後も嫌でたまらなかった。「アメリカの大学、特にMBAのクラスでは挙手しないと評価されないのですが、私は2年間、一度も手を挙げなかった（笑）。手を挙げてつまらない意見を言う学生を逆に軽蔑していました。チーム単位の活動も多かったんですが、人と関わること自体、嫌だった。重要なパーティにも渋々参加していました。当然成績は振るわず、ビリの方でした」

藤森氏にとってその2年間は、やはりコンフォート・ゾーンから無理やり出された苦行の時間だった。

ところが帰国すると何かが違う。周囲が変わったのかと思えば、そうではなかった。2年間、自分とはまったく異質のものを必死で受け入れた結果、ものの見方から考え方、他人との接し方まで、自分の方が様変わりしたことに気づいた。

例えば、今までは選択肢が10あったら、これもいい、あれもいいとなかなか決められなかったが、一瞬で決められるようになっていた。「選ぶ」のではなく、「捨てる」を意識できるようになったからだ。

外国人に対する考えや行動についても同様だった。「取引先の外国人が来社した際、接遇を任される機会が増えたのですが、今までの外国人嫌いが一変、会う人すべてが懐かしい友人であるかのような気持ちになれたんです。すぐに笑顔が出るし、握手しようと手を差し伸べられるし、目を合わせて会話できる。留学前とは別人でした」

日本に戻ってついた仕事は、同じLNG開発だった。今度はカナダのそれで、3年間、現地駐在で仕事に取り組む。ところが再び不運が襲う。世界的に原油価格が半値近くに急落したのだ。これでは需要もガタ落ち、採算割れが必至だ。日商岩井のLNG事業は政情不安のイランに続き、カナダからも撤退を余儀なくされてしまった。

ヘッドハントでGEに転職 ウェルチ氏がプレゼンを絶賛

世間では商社無用論も飛び交い始め、将来に悩み始めた頃、ヘッドハンティング会社から連絡があった。声をかけてきたのが日本GEだった。アメリカで仕事ができる可能性があるなら、と転職を決意。1986年10月、35歳のときである。肩書きは事業開発部長。ただし部下はゼロ。M＆Aを武器に、アメリカ本社の事業を日本でも展開させる足場を築くのが仕事で、日商岩井時代に培った人脈がモノをいった。

翌1987年2月、GEのトップである会長のジャック・ウェルチ氏が来日することが決まり、藤森氏は上司から、「入社してから今までの成果を直接プレゼンテーションせよ」と命じられた。

当日、藤森氏はブラジルに医療機器を売り込んで

成功した話を中心に、ウェルチ氏に英語で語りかけた。政情不安でインフレに悩むブラジルには販売のためのクレジットをつけることが必要だったが、欧米も日本も銀行はリスクを嫌い、どこも手を挙げてくれない。藤森氏が勝手知ったる商社系の金融会社に目をつけ交渉したところ、とんとん拍子で実現した。「ベリーグッド！」ウェルチ氏は上機嫌だった。何しろ多忙であり、頭の回転も速い。話し始めて1、2分で「OK！　サンキュー」と話をさえぎってしまう彼が、30分近くも藤森氏のプレゼンに耳を傾けたのだ。しかも驚いたことに、「来週、アメリカ本社で同じ内容をプレゼンするように」と言い残して帰国していった。藤森氏は同僚のアメリカ人に協力を請い、毎日3時間プレゼンの練習をして渡米、本番に臨んだところ、プレゼンは大きな賞賛で迎えられた。思うにウェルチ氏はプレゼンの内容というより、藤森氏本人が後の抜擢に値する人材かどうかをじっくり観察していたのではないだろうか。

1990年からアメリカに呼ばれ、いきなり医療機器部門の1つである核医学事業部のグローバルリーダーに抜擢された。それまでは部下がほとんどいなかったが、いきなり100人の部隊を任される。

以来、重要な仕事をどんどん任され、それらをこなすたび役職も上昇。1997年9月には日本人で初めてGE本社の副社長になり、GEメディカルシステムズ・アジアのCEOを兼務。2001年5月には、GEプラスチックスの社長兼CEOに就任した。『ジャック・ウェルチ　わが経営（下）』にこうある。〈藤森は、GEのグローバル事業のトップに立った最初の日本人だ。40年前に私がプラスチック事業を始めてから長い道のりだった〉

仕事の達成感は味わわせない すぐに新たな目標を与える

藤森氏が真剣に経営者になることを考え始めたのは、GEに入ってからのことだった。「やはりウェルチの影響が強いですね」。そのウェルチ氏の口癖がこれだった。「できないと思ったらできない、できると思ったら必ずできる。われわれは皆、大きな可能性をもっている。にもかかわらず、できないと思い込み、可能性を自ら殺しているのだ」

ここまでは多くの優れたリーダーが同じことを言うかもしれない。しかしウェルチ氏の場合、まだ先がある。「これは、と思える人材には仕事の達成感をもたせてはいけない、とも言いました」。なぜか。「人は達成感が生まれた途端、慢心して下り坂に陥る。それを防ぐために、仕事が終わりかけて達成感を得られそうな瞬間に、別の大きな仕事をどんと与える。こんな難しい仕事、できるのだろうか、と不安になりながらも、恐れずに立ち向かわせる。そういう修羅場の連

90秒で自分の意見をまとめる
イチローの素振りと同じで
その鍛錬だけは日々怠らない

続で人を鍛えるのがウェルチ流です。実際、私がそうやって育てられました。中途採用した日本人に、伝統あるアメリカ企業のグローバルビジネスのトップを任せる。そんなことをする経営者がウェルチの他にいるでしょうか」

自らも絶えず挑戦し続けると共に、後進にも挑戦の機会を与える。それが一流の経営者なのだろう。

「自身のグローバル化」から「組織のグローバル化」へ

そんな藤森氏が経営者として日々鍛錬していることがある。伝える力を磨くことだ。リーダーは組織に変革を起こさなければならない。GE流に言うと、そのために大切なことが3つある。まず行き先、つまりビジョンを示すこと。次がそのビジョンをメンバーに伝えること。最後が実行である。「最も難しいのが2番目の伝えることだと思います。メンバーに中身をしっかり理解してもらい、さらには共感してもらい、最終的には『やり遂げる』というコミットメントを得られなければならないわけですから」

そのために、藤森氏が毎日欠かさず行っていたことがある。「自分の考えを90秒以内でしゃべって録音し、再生して聴いてみる。伝わりにくいところを修正してまた録音し、ということを毎日繰り返してきました。イチローが素振りを欠かさないのと同じことです」

藤森氏が25年間つとめたGEを退き、LIXILグループの社長兼CEOの職についたのが2011年8月のこと。ちょうど60歳になったときだった。「振り返ってみると、私がGEに入ったことは自分自身を成長させ、自分の可能性をグローバルで試してみようというチャレンジだった。今度はLIXILという日本企業を、そこで働く社員を含め、グローバル化させるチャレンジです」。藤森氏のリーダーシップ・ジャーニーはまだ続きそうだ。

［経営者育成のグランドセオリー　～藤森氏の場合～］

3つの経験
1. ものの見方・考え方が変化したMBA留学
2. ジャック・ウェルチへのプレゼンテーション
3. 伝える力を鍛錬し続ける

3つの資質
1.「成長を目指し続ける向上心」
2.「殻から抜け出す勇気」
3.「自らの可能性に限界を作らない姿勢」

社会人における学習・実践の促進要因調査

何があったら、学習・実践は開始し、継続し、効果を出すのか?

リクルートマネジメントソリューションズ
サービス基盤研究室
主任研究員 藤江嘉彦

はじめに

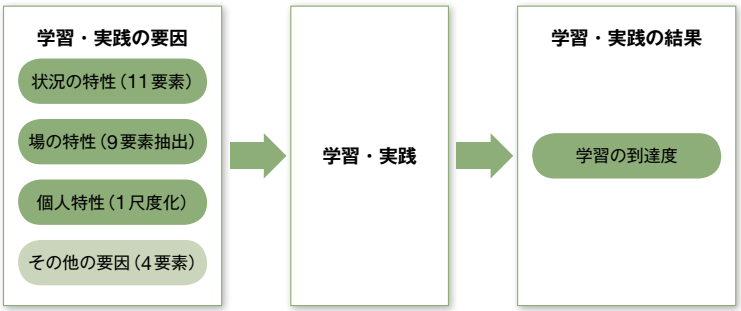
働く社会人にとって、仕事を取り巻く環境は激しく変化しており、常に新しい知識を吸収し、スキルを身につけ、これまでの知見を見直すことが求められるようになっている。担当領域や世代を問わず、あらゆる社会人にとって、「新たな学び」「学び続け」「学び直し」が身近で重要なテーマになってきている。

社会人の学習・実践は、対象となる領域や内容、OJTやOff-JT、自己啓発などの学習形態、学習者の世代や役割などの個人属性によって多岐にわたっており、それらを包括して「何があったら学びが進むのか」が実証的に議論されることは少ない。しかし、多くの社会人にとって学習・実践が日常的、継続的になるに伴い、個別の学習領域に固有な学習方法や方略ではなく、共通のフレームで学習の促進要因を問い直す意義は大きいと思われる。

そこで本調査では、「仕事の領域で、新しいスキルや知識、能力を身につける経験や活動がうまくいく要因は何か」を探るため、学習・実践の要因モデル（実践構造モデル）を構築し、その検証を試みた。

モデルを構成するに当たっては「学習」と「実践」を分けて捉えないこととした。仕事領域においては、学習それ自体は目的ではなく、成果創出が目的であるため、学習は実践を伴うことが多い。また、学ぶ内容があらかじめ体系化・理論化されていることは前提にできず、実践のなかから学習内容を見出すことも少なくない。本調査では、個別の学習領域に固有の学習方法や方略ではなく、広く学習や実践を引き起こし、継続させると考えられる促進要因に焦点を当て、それらが結果の到達度に寄与するかどうかを検証した。

図表1　実践構造モデルの構成



実践構造モデル仮説

図表1に実践構造モデルの構成を示す。

❶ 説明変数

本研究では、学習・実践の主要な促進要因を、学習・実践の状況に起因するもの（状況の特性）、個人の置かれた場に起因するもの

（場の特性）、個人の特性に起因するもの（個人特性）の3つのカテゴリーで構成した。

❶－1 状況の特性

状況の特性の要素設定に当たっては、成人学習理論、経験学習理論、動機づけ理論、メタ認知理論など、さまざまな領域の先行研究を参考にした。結果、「A 目的や目標が明確だったから」「B 必要性・メリットを感じられたから」など11要素を設定した。

❶－2 場の特性

社会人の学習・実践において、職場や越境学習など場の果たす役割が注目されている。ここでは、「L1 精神的に支えてくれる人がいた」「L3 従来より重い責任を引き受けざるを得ない状況」など17要素を設定した（分析時に、類似要素を整理した）。

❶－3 個人特性

先行研究より、自己効力感や好奇心、挑戦性や柔軟性など学習を前向きに捉える個人特性が、学習の効果性を高めることが分かっている。これらを参考に、成長欲求や学習への興味、成長期待など、学習・実践に寄与すると考えられる個人特性を表す10要素を設定した（分析時に、尺度化して用いた）。

❶－4 その他の説明変数

状況の特性、場の特性、個人特性の他に、学習・実践に寄与すると考えられる4要素を、説明変数に加えた。

- きっかけ（自発）：学習開始のきっかけが外発的でなく内発的であることを表す要素。
- 結果イメージ：学習開始時に、学習の具体的なゴールを思い描いていたかを表す要素。
- 継続性：学習を断続的にではなく継続的に行ったかを表す要素。
- 学習期間：学習期間の長さを6段階のスケールとしたもの（1週間以内から1年以上まで）。

❷ 結果変数

促進要因の効果性を検証する結果変数として、学習の到達度を用いた。設問「取り組んだ結果、どのような状態に到達したか」に対する9項目の単一選択肢（①大まかに知っている、②詳細に知っている、③部分的に使える、④使いこなせる、⑤何らかの具体的な成果をあげられる、⑥他者に教えられる、⑦周囲から認められる・賞賛される、⑧何らかの試験や資格に合格できる、⑨非常に高い業績をあげられる）の選択結果を、4段階に括り直し、結果変数とした（1：知識レベル〈選択肢①②〉、2：使用可能レベル〈選択肢③④〉、3：具体成果可能レベル〈選択肢⑤⑥〉、4：外部評価可能レベル〈選択肢⑦⑧⑨〉）。

本研究の検証内容

構成した実践構造モデルに基づき、以下の検証を行った。

検証①　学習の促進に寄与する要因は何か？

検証②　学習領域によって、有効な要因は異なるのか？

検証③　同一の学習領域において、世代によって、有効な要因は異なるのか？

調査・分析方法

調査概要

調査は2012年7月にインターネット上のアンケートで実施した（図表2）。対象者は国内の民間企業に1年以上就労している社会人のホワイトカラーである。有効サンプル数は4716名であった。

基本属性は以下のとおりである。

・性別：男性51%、女性49%

・年齢層：20代24%、30代37%、40代25%、50代14%

・学歴：短期大学・専門専修学校卒24%、4年制大学卒65%、大学院卒11%

図表2　調査概要

調査目的	仕事の領域で、新しいスキルや知識、能力を身につける経験や活動が上手くいく要因は何かを明らかにする
実施時期	2012年7月
調査対象	国内の民間企業に1年以上就労している社会人のホワイトカラー 4716名
調査方法	インターネット調査
調査内容	・基本属性（性別、年齢、職種・役職、勤務先企業の業種、従業員規模など） ・調査対象者に、「過去3年間に、仕事の領域で、新しいスキルや知識、能力を身につけることが最も上手くいった経験」を1つ想起してもらった上で、その経験における説明変数と結果変数などを明らかにする定量・定性アンケート

調査対象者の業種、職種、従業員規模は偏りが出ないように配慮した。

調査内容は、調査対象者に、「過去3年間に、仕事の領域で、新しいスキルや知識、能力を身につけることが最も上手くいった経験」を1つ想起してもらった上で、その経験における前述の説明変数と結果変数などを明らかにする定量・定性アンケートである。

分析に当たっては、各説明変数の結果変数への寄与を確認する重回帰分析を用いた。

分析は以下の手順で行った。

(1)個人特性の因子分析と、場の特性の類似要素の整理

(2)サンプル全体における、モデルの検証【検証①】

(3)学習領域における、モデルの検証【検証②】

(4)学習領域（共通領域）×世代における、モデルの検証【検証③】

結果と考察

個人特性の因子分析と尺度化

個人特性10要素を因子分析した結果、「学習や自己の成長に対する前向きな態度」を表す1因子が抽出された。これを単純加算平均で尺度化し、「個人特性レベル」として、説明変数に用いた。信頼性はCronbach α＝.912であった。

場の特性の要素構成

場の特性については、現実場面との接続や活用のしやすさを考慮し、各々の要素を個別に説明変数とした。その際、重回帰分析における多重共線性の有無を確認しながら、類似要素を取り除き、17要素から9要素を抽出して用いた。

検証①　学習の促進に寄与する要因は何か？

重回帰分析の結果、学習の到達度に対して有意に寄与する15個の要素が確認された（有意水準＜0.05）（図表3の青色・黄色部分）。

特に寄与が高かったのは、場の特性の「L8 自分のことを認めてくれる人（以下、促進要因は略記する）」、「個人特性レベル」、状況の特性の「J 効果・変化の実感」「H 自己成長の期待」の4要素であった。「個人特性レベル」は自己効力感に相当する要素ということができ、他の3要素も自己効力感の変

図表3　学習・実践の促進に寄与する要因

重回帰分析	標準化偏回帰係数	有意確率
A 目的や目標が明確だったから	0.030	0.039 *
B 必要性・メリットを感じられたから	0.038	0.008 **
C 自分の現状を認識したから	-0.023	0.106
D 新しい知識・経験を得る機会があったから	-0.006	0.664
E 具体的な学習内容が分かりやすかったから	0.025	0.081 †
F 驚きやインパクトがあったから	0.013	0.365
G 身につけたことを活用するイメージがもてたから	0.039	0.008 **
H 自分が成長できそうだと思えたから	0.087	0.000 ***
I 取り組むことが明確だったから	0.043	0.003 **
J 効果や変化を実感したから	0.090	0.000 ***
K 学び方が効果的だったから	0.029	0.041 *
L1 精神的に支えてくれる人がいた	0.041	0.036 *
L2 全面的に信頼できる人がいた	0.000	0.996
L3 従来より重い責任を引き受けざるを得ない状況であった	0.025	0.114
L4 振り返りを支援してくれる人がいた	-0.069	0.000 ***
L5 手本・見本・模範となる人がいた	-0.047	0.015 *
L6 集中して取り組める環境であった	0.022	0.186
L7 気軽に聞いたり、相談できる人がいた	-0.040	0.055 †
L8 自分のことを認めてくれる人がいた	0.109	0.000 ***
L9 顧客のために仕事をする雰囲気の強い環境であった	-0.015	0.382
個人特性レベル	0.091	0.000 ***
きっかけ（自発）	0.017	0.259
結果イメージ	0.044	0.003 **
継続性	0.047	0.001 ***
学習期間（6段階）	0.056	0.000 ***
調整済み R2 乗	0.077	
自由度	4691	
モデル　有意確率	0.000	

有意水準：*** ＜0.1%、** ＜1%、* ＜5%、† ＜10%

化や増大に関連する要因だと考えられるため、「自己効力感」が学習継続に寄与するとした先行研究とも合致する結果といえる。

また、状況の特性のなかで「G 活用イメージ」「I 取り組むことの明確さ」「B 必要性・メリット」の寄与も確認された。これらは、学習の活用・遂行面に関わる要素であり、学習と実践が結びついているという社会人の学習の特徴が表れていると考えられる。

一方、場の特性のなかで、「L4 振り返りを支援してくれる人」「L5 手本・見本・模範となる人」「L7 気軽に聞いたり、相談できる人」の3要素は、学習の到達度に対して負の寄与であった。理由としては、①学習の初期段階では足場（スキャフォルディングと呼ばれる）となる支援が有効だが、学習の到達度が上がるにつれ、足場は取り除かれる必要があることを示している可能性、②職場において支援者が相手に応じた効果的な支援を行うこと自体の困難さを示唆している可能性などが考えられる。

図表4　学習領域による促進要因の違い

重回帰分析　標準化偏回帰係数	共通領域全体	専門領域	資格	自己啓発
A 目的や目標が明確だったから	-0.006	0.024	0.094 †	-0.063
B 必要性・メリットを感じられたから	0.033	0.046 *	0.099 †	0.098
C 自分の現状を認識したから	0.031	-0.059 **	-0.102 *	-0.105
D 新しい知識・経験を得る機会があったから	-0.030	-0.022	0.131 *	0.148 †
E 具体的な学習内容が分かりやすかったから	-0.044 †	0.021	0.062	0.133 †
F 驚きやインパクトがあったから	0.015	0.029	-0.020	0.060
G 身につけたことを活用するイメージがもてたから	0.059 *	0.041 †	-0.022	0.081
H 自分が成長できそうだと思えたから	0.069 **	0.086 ***	0.047	0.087
I 取り組むことが明確だったから	0.046 †	0.061 **	-0.008	0.091
J 効果や変化を実感したから	0.108 ***	0.092 ***	-0.014	0.091
K 学び方が効果的だったから	0.023	0.023	0.021	0.117
L1 精神的に支えてくれる人がいた	0.025	0.034	0.107	0.071
L2 全面的に信頼できる人がいた	0.014	-0.013	0.020	0.136
L3 従来より重い責任を引き受けざるを得ない状況であった	0.054 *	0.018	0.070	0.058
L4 振り返りを支援してくれる人がいた	-0.076 *	-0.052 †	-0.077	-0.063
L5 手本・見本・模範となる人がいた	-0.045	-0.028	-0.074	-0.100
L6 集中して取り組める環境であった	-0.009	0.025	0.090	0.016
L7 気軽に聞いたり、相談できる人がいた	-0.024	-0.041	-0.007	-0.216 †
L8 自分のことを認めてくれる人がいた	0.117 ***	0.111 ***	0.061	0.107
L9 顧客のために仕事をする雰囲気の強い環境であった	-0.018	0.025	-0.111 †	-0.117
個人特性レベル	0.092 ***	0.090 ***	0.042	0.180 *
きっかけ（自発）	0.049 *	-0.022	0.037	0.181 *
結果イメージ	0.040	0.031	0.087 †	0.019
継続性	0.082 ***	0.029	-0.004	0.076
学習期間（6 段階）	0.050 *	0.046 *	0.058	0.096
調整済み R2 乗	0.091	0.074	0.061	0.111
自由度	1693	1881	409	180
モデル　有意確率	0.000	0.000	0.002	0.010

有意水準：*** ＜0.1%、** ＜1%、* ＜5%、† ＜10%

図表5　世代による促進要因の違い

重回帰分析　標準化偏回帰係数	共通領域全体	【20代】	【30代】	【40代】	【50代】
A 目的や目標が明確だったから	-0.006	-0.021	-0.051	0.012	0.114
B 必要性・メリットを感じられたから	0.033	0.042	-0.014	0.090 †	0.020
C 自分の現状を認識したから	0.031	0.012	0.066 †	-0.003	-0.031
D 新しい知識・経験を得る機会があったから	-0.030	0.001	-0.023	-0.043	-0.092
E 具体的な学習内容が分かりやすかったから	-0.044 †	-0.030	-0.049	-0.034	-0.054
F 驚きやインパクトがあったから	0.015	-0.032	0.049	0.132 *	-0.023
G 身につけたことを活用するイメージがもてたから	0.059 *	0.027	0.017	0.093 †	0.160 *
H 自分が成長できそうだと思えたから	0.069 **	0.069	0.086 *	0.023	0.127
I 取り組むことが明確だったから	0.046 †	0.056	0.043	0.051	0.072
J 効果や変化を実感したから	0.108 ***	0.116 *	0.086 *	0.152 **	0.086
K 学び方が効果的だったから	0.023	0.025	0.075 *	-0.040	-0.024
L1 精神的に支えてくれる人がいた	0.025	0.112 †	-0.008	0.005	-0.113
L2 全面的に信頼できる人がいた	0.014	0.051	0.049	-0.058	0.007
L3 従来より重い責任を引き受けざるを得ない状況であった	0.054 *	0.000	0.100 *	0.003	0.150 †
L4 振り返りを支援してくれる人がいた	-0.076 *	-0.130 *	-0.065	-0.080	0.057
L5 手本・見本・模範となる人がいた	-0.045	-0.093	-0.035	-0.031	-0.031
L6 集中して取り組める環境であった	-0.009	-0.026	-0.002	0.010	0.008
L7 気軽に聞いたり、相談できる人がいた	-0.024	-0.035	-0.075	0.001	0.066
L8 自分のことを認めてくれる人がいた	0.117 ***	0.151 *	0.056	0.157 *	0.224 *
L9 顧客のために仕事をする雰囲気の強い環境であった	-0.018	0.008	-0.016	0.032	-0.184 *
個人特性レベル	0.092 ***	0.107 *	0.098 *	0.127 *	-0.031
きっかけ（自発）	0.049 *	0.080 †	0.037	0.038	0.045
結果イメージ	0.040	0.018	0.069 †	0.000	0.126
継続性	0.082 ***	0.086 †	0.109 **	0.061	-0.005
学習期間（6段階）	0.050 *	-0.016	0.075 †	0.073	0.096
調整済み R2乗	0.091	0.082	0.078	0.082	0.095
自由度	1693	487	656	361	186
モデル　有意確率	0.000	0.000	0.000	0.001	0.018

有意水準：*** ＜0.1%、** ＜1%、* ＜5%、† ＜10%

検証②　学習領域によって、有効な要因は異なるのか？

①仕事や職種を問わず共通性の高い領域（以下、共通領域）、②仕事や職種に固有な専門性の高い領域（以下、専門領域）、③資格、④自己啓発の4つの学習領域で比較した結果、寄与の差異が確認された（図表4）。

共通領域と専門領域を比較すると、両者に共通して正の寄与があったのは、状況の特性の「H 自己成長の期待」「J 効果・変化の実感」、場の特性の「L8 認めてくれる人」、「個人特性レベル」、「学習期間」であった。寄与が異なったのは、共通領域では「G 活用イメージ」「L3 より重い責任ある状況」「きっかけ（自発）」「継続性」の4要素で正の寄与があったのに対して、専門領域では「B 必要性・メリット」「I 取り組むことの明確さ」で正の寄与があった。

資格においては、「D 新しい知識・経験を得る機会」で正の寄与があり、「C 自分の現状の認識」で負の寄与があった。また「A 目的・

目標の明確さ」「B 必要性・メリット」「結果イメージ」で10%有意傾向の正の寄与が見られた。これらの要素は共通領域とはまったく異なるものであった。

自己啓発においては、「個人特性レベル」と「きっかけ（自発）」で正の寄与があった。また「D 新しい知識・経験を得る機会」「E 学習内容の分かりやすさ」で10%有意傾向の正の寄与が見られた。

実際の仕事との関連度が高いと考えられる共通領域、専門領域においては、資格や自己啓発に対して、活用・遂行に関連する状況の特性（G、H、I、J）の寄与が高く（10%有意傾向も考慮）、仕事のサイクルのなかで学習していくというOJT的学習・実践の特徴が強く表れているといえる。

検証③　同一の学習領域において、世代によって、有効な要因は異なるのか？

共通領域のなかで、世代による促進要因の差異を確認した（図表5）。

20代では、「L8 認めてくれる人」「J 効果・変化の実感」、自己効力感（個人特性レベル）が促進要因であった。新人や若手が直面することの多い、従来の知識・経験と異なるため、習得の見通しが立ちにくい「新たな学び」では、自己効力感の認知・向上が学習・実践を進める鍵であることが示唆される。

30代では、「J 効果・変化の実感」、自己効力感（個人特性レベル）の2要因は20代と共通だったが、「L8 認めてくれる人」が寄与していなかった。一方で「従来より重い責任を引き受けざるを得ない状況」で「自己の成長へ見込み」をもちながら「効果的な学び方」をし「継続的」に取り組むことが有効な促進要因として加わっている。これは、職場のなかでより大きな役割・責任が求められるという、中堅の学習・実践に共通する状況における学びの特徴が表れていると考えられる。学習・実践の内容が高度かつ専門的になるに従って、周囲の支援は得にくくなる。そのなかで、自律的に「学び続け」、熟達していく自分自身の成長イメージや、有効な学び方、学習方略が鍵になってくると考えられる。

40代では、「F 驚きやインパクト」という外的刺激が有効な促進要因であった。それ以外の促進要因は20代のものと共通している。これは、それまで確立してきた経験や学びを生かしながらも、そのなかにとどまらずに、新たな学習・実践領域を広げる際の特徴、つまり「学び直し」の際の特徴が表れていると考えられる。

50代では、「G 活用イメージ」と「L8 認めてくれる人」が促進要因であり、自己効力感（個人特性レベル）は寄与していなかった。自己コントロールに熟達した経験豊かな学習者の場合、活用場面の明確さと、場の承認があれば、新たな学習・実践を進められると考えられる。

おわりに
学習のデザインに向けて

本調査では、仕事領域における学習の促進要因を明らかにすることを試みた。

全体を通して見えてきた示唆を3点にまとめてみる。1点目は、状況と場の相互作用（「効果・変化の実感」と「認めてくれる人」）によって、個人の自己効力感を高めることが、促進要因のコアであること。

2点目は、実際の仕事に近い学習領域においては、学習したことの活用・遂行につながる要因（「活用イメージ」や「必要性・メリット」「取り組むことの明確さ」）が有効であること。

3点目は、到達度を高めるためには、当初の足場的な支援を受ける段階から、上達に応じて自律的な学習へスイッチすることが必要であることである。

また、今後は、予測困難な環境変化のなかで、学習者が自ら学習・実践をデザイン・調整していくことが求められると考えられ、今回は相対的に寄与が低かった「目的・目標の明確さ」や「効果的な学び方」など、学習の計画や効率に関わる要因の重要性が高まると思われる。

以上からも、どのような状況の人が、何を学ぶときに、どのような方法・方略が有効かを明らかにする研究をさらに進めていく必要があると考えている。

※本稿は経営行動科学学会第16回年次大会（2013年10月）にて発表した論文「社会人の学習・実践を促進する要因モデル（実践構造モデル）～何があったら、学習・実践は発露し、継続し、効果を出すのか？」（藤江嘉彦・山岸建太郎）に加筆・修正を行ったものである。

from America

変化の時代における人材開発の潮流

～ASTD2013 国際大会レポート～

リクルートマネジメントソリューションズ　サービス開発部　主任研究員　嶋村伸明

弊社は、ASTD*が主催する国際大会に毎年研究員を派遣しています。本稿では、5月19～22日に米国テキサス州ダラスで開催された今年の国際大会に関するレポートの抜粋をご紹介します。

ASTDが設立70周年を迎えた今年は、世界中から9000名（公式発表）の参加者が集いました。大会期間中の学習セッションは280、展示会出展者355と、昨年の大会とほぼ同規模の開催となりました。昨年まで入れ替わりが激しかったセッショントラックですが、内容、セッション数ともに、今年は昨年とほぼ同様の傾向です（図表）。

ラインマネジャーによる学習関与への注目

今年新しく設けられたセッショントラックが、Workforce Development for Non-Training Professionals（トレーニングの専門家ではない人々のための従業員開発）です。背景としては、ワークプレイスラーニング（職場での学習）の重要性の高まり、リーダーシップパイプライン（組織としてのリーダー供給体制）への注目、タレントマネジメントの普及があります。

歴史的に見るとASTDは、設立当初のTraining & Development（訓練と開発）という概念を1970年代にHuman resource development（人的資源開発）へ、90年代にHuman performance improvement（パフォーマンス改善）へ、そして2000年代以降にはWorkplace learning and performance（WPL、職場での学習とパフォーマンス）へと進化させてきています。学習のスピードに対する要求の高まりと、学習と成長の9割が実際の仕事経験と周囲の人間関係から生じるというインフォーマル学習の研究は、組織の日常のなかに学習環境を作り出すことの重要性と可能性に人々の目を開かせました。職場における学習環境づくりにラインマネジャーの影響が甚大であるのは言うまでもありません。近年発表の多い学習移転（learning transfer）に関する研究でも、研修後の学習の持続においても上司の関与が大きいことが分かっています。同様に、リーダーシップパイプラインの構築においても、タレントマネジメントにおいても、現場のマネジメントの巻き込みなしにはうまく進むことはありません。

学習者の変化への対応

ミレニアルズ（1980年から2000年に生まれた世代の呼称。米国人口の41％を占める）への対応は、10年近く継続的に取り上げられているテーマですが、今年はいよいよミレニアルズがマネジメントの役割を担うようになるため、そのことに関するセッションがいくつか登場しています。

また、企業はますますグローバル化を進めているため、多国籍での学習についてもニーズは高まっています。グローバルプロジェクトをローカルに展開するのではなく、たくさんのローカルな学習プロジェクトがグローバルに提携していくというふうに見方を変えるべきといった興味深い主張もありま

＊ ASTD：米国人材開発機構。1943年に設立された産業教育に関する世界最大の会員制組織（NPO）。会員は世界中の企業、公共機関、教育機関で学習と開発に携わる人々でその数は約7万人（100カ国以上）に及ぶ。学習と開発に関する国際的な資源に比類ないネットワークをもっており、調査研究、出版、教育、資格認定、カンファレンスを展開している。年1回開催される国際大会は学習と開発における世界の潮流をつかむ機会でもある。

した。この他、モバイルワーカー（オフィスに来ないでさまざまな場所で働く従業員）をどうエンゲージさせるか、新しく雇用したグローバル・シニアマネジャーをどう効果的に適応させるか、バーチャルチーム（地理的に分散したチーム）とそれを率いるリーダーのパフォーマンスをどう効果的にあげるかなど、多様化する学習者への対応も見られました。

学習についての パラダイム・チェンジが必要

基調講演者の1人であるジョン・シーリー・ブラウン氏（元パロアルト研究所の研究者でデロイト最先端研究センター副代表）の話は、こうした今日の状況を踏まえた、学習に関するパラダイム・チェンジの必要性に関するものでした。知識のストック（あるいは蓄積された有用な知識）に価値を置いた従来の計画的な学習の賞味期限は切れつつあると言う同氏は、ミレニアルズをはじめとする若い世代の可能性についてポジティブな展望をもっており、これからの組織学習における1つの有効な手段として「リバース・メンタリング」を挙げていました。リバース・メンタリングとは、上司が部下から、ベテランが若手から学ぶという学習手法を指します。これは、変化し続ける環境の真っ只中で知識のフローに参画している若手の感性と彼らがつかんでいる最新の情報にアクセスする機会を増やすことで組織の適応力を高めようとする試みです。講演は、「20世紀は組織が個人を形作っていたが、21世紀は個人が組織を形作っていく時代になる。人は内在的に起業家的な学習者であり、これからのCLOは、そうした人々が躍動できるような、拡張性のある学習環境を作っていかなければならない」という提言で終わりました。

計画的な学習というアプローチは通用しなくなるという氏の指摘は、今日、組織の学習に携わる人々にとって、うすうす感じている変化であるがゆえにより衝撃的ではないでしょうか。過去の国際大会でも、人々の学習が変化する、新しいパラダイムが必要であるといったメッセージは何度か登場してきましたが、今大会はそのことを最も実感できた印象です。それは、ほとんどの人がスマートフォンに向かって何かをしていた会場風景と無縁ではないでしょう。好むと好まざるとにかかわらず、私たちはこの変化し続ける環境で、真に有効な学習とは何かを探求し続けなければなりません。

■図表　カテゴリー（Session track）別セッション数

Career development（キャリア開発）	36
Designing and facilitating learning（学習デザインとファシリテーション）	43
Global HR development（グローバル人材開発）	18
Human capital（人的資本）	24
Leadership development（リーダーシップ開発）	30
Learning technologies（ラーニング・テクノロジー）	32
Measurement, Evaluation and ROI（測定、評価、ROI）	18
Workforce Development for Non-Training Professionals（トレーニングの専門家ではない人々のための従業員開発）	11
Government（行政機関）	8
Higher education（高等教育機関）	4
Sales enablement（営業開発）	15

このレポートは、弊社組織行動研究所ホームページに2013年8月に掲載した記事を抜粋し編集しています。全文はホームページをご覧ください。
>>> http://www.recruit-ms.co.jp/research/report/

展望

「時間の主体性」強化が自己形成を促す

若手が育たない。精神的に幼い。すぐに休む。突然、辞めてしまう。どうしたらいいのだろうか……。そういう人事の声をよく聞く。この問題を解決するためには、若手「送り出し」の場であるキャンパスに立ち戻って考えてみる必要があるかもしれない。今どきの大学生事情を活写した著作で知られる気鋭の心理学者は問題をどう捉えるのか。

溝上慎一氏
京都大学　高等教育研究開発推進センター　准教授

大学生活の重点は「豊かな人間関係」から「勉学第一」「何事もほどほどに」へ

若手がひ弱に見えるのはなぜ?

――最近、企業の人事に会うと若手の定着や育成が心配だ、という声をよく聞きます。先生は大学生の実態にお詳しいものですから、何か処方箋のようなものが伺えれば、と思い、お邪魔しました。

日本でいえば、バブル経済の崩壊以前は、人々は社会の求心的な構造に「適応する」(つまり、合わせる)形で勉強や仕事をしたり人生を作ってきました。しかし、今、社会は働き方やライフコースに対して個人の多様性をかなり認める脱求心的な構造になっています。個性尊重といえば、聞こえはいいかもしれませんが、それは個人がそれぞれの視点や価値観で働き方や人生を考えるようになったことを意味しており、その時代の恩恵を受けて育ってきた若手社員が、これまで社会や職場が常識と見なしてきたことに合わせてこない、乗り越えてこないと見えることが多いのはこのせいだと考えられます。彼らは、自分を差し置いてでも職場(外部)の原理に合わせるという原理で生きていないのですから。もっとも、若手全員がそうではないと思います。一部の目立った若手を取り上げて、この手の言説は作られます。多くの若手社員は、個性と適応とを場に応じてバランス良く使い分けているはずです。ただ、昔に比べると、合わせる力が弱い、場合によっては個性を前に出しすぎる者がいるといった印象を受けることは、少なからずあるかもしれません。

――大学でもその傾向はありますか。

ありますよ。昔は先生の背中を見せて「ついてこい」式の授業でしたが、今は学生のもっている知識や関心を最大限考慮して授業をしないと、今の学生は本気になって勉強しないということはあります。ただ難しいのは、昔は大学の授業の評価は甘かったし就職事情も今ほど厳しくありませんでした。しかし、大学は今生き残りをかけて授業をしっかりし、学生への評価も厳しくしていっています。これに厳しい就職事情が輪をかけます。学生たちの多くは、この厳しい大学授業・就職事情を鑑みて、個性的であるよりも、まじめに言われたことをほどほどに取り組む方がいいと考えます。これは1990年代後半以降の突出した傾向として統計的に確認されています。こんな人が職場に行くと、人事や職場の方は、「おもしろくない新人だな」と思うことはあるだろうと思います。大学でもこの点は問題になっています。

主体性には3つの種類がある

――個性と適応とをバランス良く使い分けられる人と、ほどほどの人とを分けるものは何でしょうか。

合わせる力（適応力）はどちらも同じ程度ですが、課題の仕上げ方へのこだわり方が違いますので、人事や職場の人は出された成果の見え方が違うと感じることはあり得ると思います。この違いの原因は、根本にもっている主体性の強さにあります。今や社会の流れに受け身で乗ってやっていけるほど、社会の構造は強くありません。だから脱求心的な構造だといわれるのです。積極的に自分でいろいろ作っていかなければならない。人生や仕事に対する意欲や与えられる仕事の意味などを。それが主体性であり、両者を決定的に分けるものです。

主体性には3種類あります。1つは課題に対する主体性です。勉強や仕事、さまざまな課題に対して前向きに取り組んでいけるか、ということです。もう1つは対人関係の主体性です。これが最近の学生は非常に脆弱です。携帯やネットといったメディアや物流の発達などにより、人と直接会話をしなくても生きていける便利な時代であることもその一因です。顔見知りの友人とはうまく付き合えるけれど、名前も知らない他学部の学生とのグループワークは苦手、年齢がバラバラの人たちが集まる活動は参加する気も起きない、という学生がたくさんいます。最後が時間に対する主体性です。自分の将来に対して、どれだけ意識的になれるか、ということですね。

議論とプレゼンが主体性の向上に効く

――主体性を高めるにはどうしたらいいのでしょう。

時間については、遠い将来のことを考えさせるのがまず重要ですが、他方で遠くばかりを見ていてもいけません。日常からは遠い目標を、今日は何を頑張るか、明日は……というように、身近な目標に落としていくことが必要です。そうすると、遠い将来の目標がゆくゆくは自分に達成できる目標なのかがすぐに分かってきて、修正されていきます。

課題や対人関係については「身体性」を入れていくのがいいと思います。具体的には議論やプレゼンテーションがいいでしょう。人の意見に耳を傾け、それに対する自分の意見をまとめ、みんなの前で発表する。人に見られるのはすごいプレッシャーですから、何とかうまくやらなくては、という責任感が芽生えます。それが人を成長させ、主体性を磨きます。

職場における主体性はその場の直接要因で決まる

――学生時代に時間の主体性が弱かった学生は、社会人になってどうすればよいのでしょうか。

今持っている社会人調査のデータで、学生時代に時間の主体性が強かった人と弱かった人とを比べると、強かった人の方が弱かった人に比べて仕事ができるという結果が出ています。学生時代からの時間の主体性が重要だと、まずはいえると思います。他方で、時間の主体性を含めて、ある人が受けた学校教育が、その人が社会人になってからの仕事の仕方をどの程度説明するかというと、せいぜい10%程度なのですね。残りは、職場それ自体で学んだり経験したりすることが説明します。だから、学生時代、いくら主体性を発揮して勉強やクラブ活動に身を入れたとしても、社会人として活躍できるかどうかはまた別の問題です。でも10%の基礎は、数字以上に重いものだと見ています。

――企業の責任はやはり重大ということですね。一方で、昔は終身雇用、年功序列といったように、主体性がなくてもずっと会社にいられる仕組みがありましたが、今ではなくなってきています。

時間の主体性、つまりキャリア意識をもたなければ幸せな仕事人生は送れない社会にどんどんなってきています。大学としても、その10%の質を上げるべく努力していく必要があるでしょう。

聞き手／今城志保（組織行動研究所　主任研究員）

PROFILE

みぞかみしんいち

● 1970年生まれ。神戸大学教育学部卒業、京都大学博士（教育学）。2003年10月より現職。専門は青年心理学と高等教育。著書に『現代青年期の心理学―適応から自己形成の時代へ―』（有斐閣選書）、『大学生の学び・入門―大学での勉強は役に立つ！―』（有斐閣アルマ）、『自己形成の心理学―他者の森をかけ抜けて自己になる―』（世界思想社）などがある。

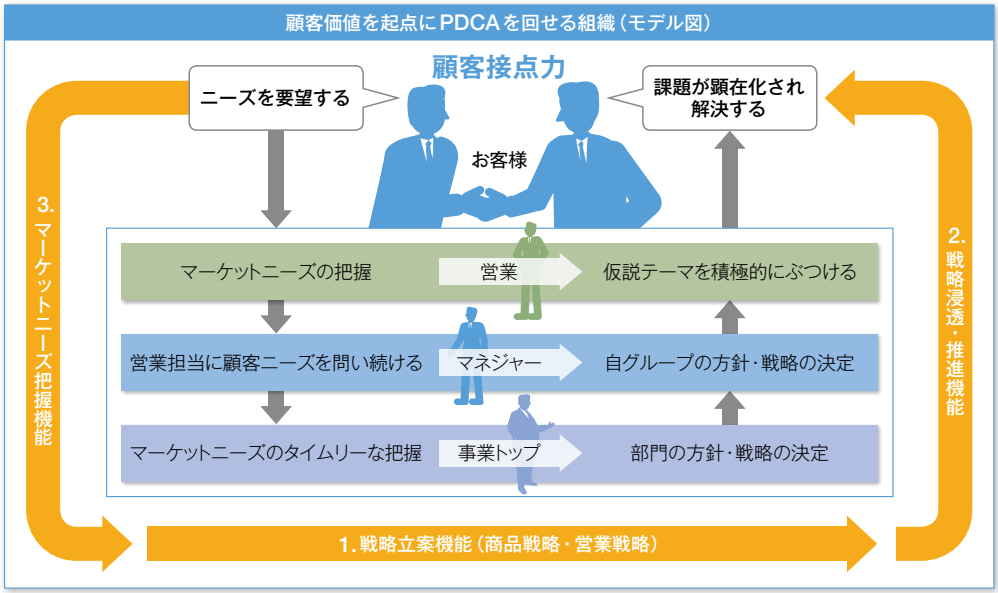
リクルートマネジメントソリューションズの営業力強化ソリューション
～顧客価値を最大化し、業績を上げ続ける「強靭な営業組織」を作る～

昨今、国内マーケットでは多くのビジネス領域が成熟期に入っており、厳しい競争環境に置かれています。そのようななかでも、競争優位を保ち続けている企業は、自らの成功に安住することなく、顧客価値を満たすために営業組織の見直しを常に行い続けています。
弊社では、リクルートならではの営業強化の考え方とパフォーマンス向上ノウハウにより、継続的に業績を上げ続ける営業組織づくりに向けた営業力強化ソリューションを提供しています。

営業力強化ソリューションの特長

どんな競争環境下でも業績を上げ続けている企業に共通するのは、顧客価値を起点にしたPDCAを回す組織づくり。
組織一丸となって戦略を推進しながら、マーケットニーズを把握し、そこからさらに戦略の立案・見直すというPDCAサイクルを絶えず回しているので、顧客の求めるものを提供し続けることができます。
弊社は、数多くの営業組織強化の実績と知見を生かし、顧客価値を起点にPDCAを回せる組織づくりを行い、どんな環境下でも業績を上げ続ける営業活動の実現を支援。貴社の「営業組織」「営業マネジメント」「営業担当」のすべての能力・意欲を最大限に引き出します。

■「顧客価値を起点にPDCAを回し、業績を上げ続ける営業組織づくり」を支援
■「営業組織強化」「営業マネジメント強化」「営業担当強化」の3つの領域におけるトータルソリューションを提供
■営業部門における人・組織の能力と意欲を引き出し、成果につなげる数多くの施策を提案・実施



業績を上げ続ける強い営業組織を作る3つの強化策

営業組織強化
- VDP*構築による営業活動標準化
- 営業教育体系構築
- 営業組織診断

営業マネジメント強化
- 戦略・マーケティング力
- プロセスマネジメント力
- 部下指導・育成力

営業担当強化
- 顧客接点力・対人対応力
- 仮説構築力・提案設計力
- 営業戦略構築力

*Value Delivery Process

営業力強化ソリューションのご紹介

顧客価値を起点にPDCAを回し、業績向上に結びつける組織を作ることは容易ではありません。
弊社では、戦略を実現する組織状態を具体的に描くと共に、営業組織固有の課題や阻害要因を科学的にあぶり出し、独自のノウハウで実効性の高い解決策を導き出します。

貴社の営業組織でこのようなことは起こっていませんか？

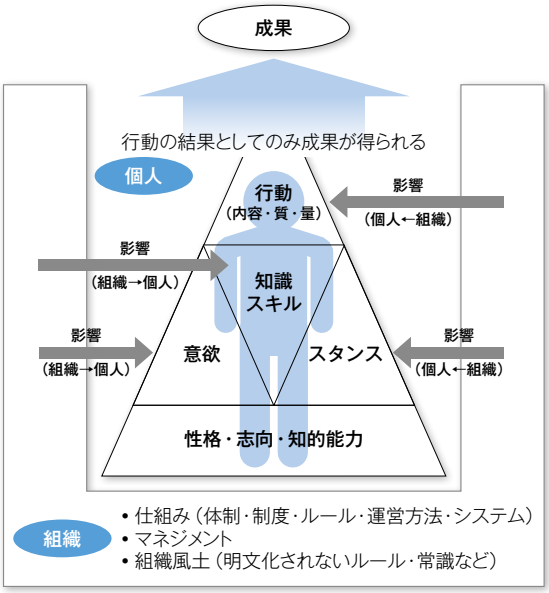
- □ マーケットが停滞・縮小していくなかで、明確な営業戦略が打ち出せていない
- □ 一気にマーケットへ営業をかけたいが、組織が思うように動かず困っている
- □ 頑張っているにもかかわらず、成果が出にくいため、組織全体が疲弊しつつある
- □ 営業戦略を打ち出しても現場に浸透しにくく、戦略的な営業活動ができていない
- □ 現場から正しいマーケット情報が収集できず、戦略に反映できていない

このような問題に対し、弊社では営業担当個人向けの強化策をはじめ、営業組織強化・変革支援コンサルティングを行っています。

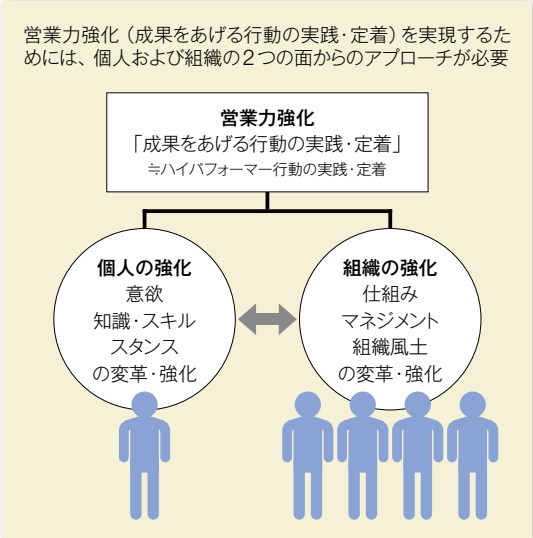
■ ソリューションに共通する営業組織強化・変革支援のアプローチ

営業成果を創出する個人と組織の両面から問題を捉え、変化に対し自主自立的に対応できる組織づくりを支援します。

営業成果を創出する個人と組織の関係



営業組織強化・変革に必要な2つのアプローチ



【ホームページ】営業強化・変革支援コンサルティング
http://www.recruit-ms.co.jp/service/service_detail/org_key/C011/

■ 営業組織強化・変革支援コンサルティングのソリューションサービス例

ソリューションサービス	概要
営業勝ちパターンの構築	熾烈な競争環境を勝ち抜くための、顧客価値を実現する営業活動の標準化（VDP ／Value Delivery Processの構築）と浸透による市場攻略支援
外販営業力強化	「待ちの営業」から「攻めの営業」への戦略転換支援 得意先や既存取引先以外への新規開拓、外販営業強化の推進支援
営業新人・若手の早期戦力化	今の時代ならではの営業新人・若手の一人前化育成 大量採用の営業新人・若手を早期戦力化するための仕組みづくり
マーケティング実践	現場主導でマーケティングのPDCAを回すことによる体系的な現場実践支援 適切なターゲット選定と差別化戦略の立案・推進支援

組織行動研究所
Institute for Organizational Behavior Research
Information

組織行動研究所では
人材マネジメントに関する
さまざまな調査・研究に基づく知見を
発信しています

調査報告

2013年
11月発行

RMS Research
「人材マネジメント実態調査 2013」

人材マネジメントの現状、過去からの変化、
そして今後の見通しを把握するための調査を実施しました。

【コンテンツ】
- 第Ⅰ部　人材マネジメント実態調査
  - 第１章　経営・人材マネジメントの実態（経年実施項目）
  - 第２章　革新につながる組織の特徴
- 第Ⅱ部　今後の人材マネジメントに関する調査
  - 第１章　今後の人材マネジメントの見通し
  - 第２章　人事制度や人事管理上の仕組み・慣行
  - 第３章　キャリア自律の実態
  - 第４章　中高年社員の活用の実態
- 第Ⅲ部　詳細データ
  - 第１章　人材マネジメント実態調査（属性別）
  - 第２章　今後の人材マネジメントに関する調査（属性別）

「2030年の『働く』を考える」特設サイトのご案内

「2030年の『働く』を考える」特設サイトを開設しました。
私たちにとって近未来である2030年に焦点をあて、「働く」に関する調査、データ、研究、有識者の意見を集め、これからの「働く」を発信していきます。

facebookファンページ
リアルタイムで更新情報をお知らせします。

https://www.facebook.com/2030wsp

【「2030年の『働く』を考える」ホームページ】 **http://www.recruit-ms.co.jp/research/2030/**

ホームページのご案内

■研究レポート　■研究者訪問　■調査　■書籍・論文　■機関誌『RMSmessage』バックナンバーを定期的に発信しています

〈2013年の学会発表論文を掲載〉
- Creativity of ordinary office workers in Japan
- アジア３カ国における性格特性の比較
- 採用面接における第一印象評価の研究
- キャリア意識がキャリア停滞時の行動に及ぼす影響（2）
- 大企業におけるプロ経営者になるための学びのプロセス
- 社会人の学習・実践を促進する要因モデル　等

毎月
第4水曜日
更新中

【組織行動研究所 ホームページ】 **http://www.recruit-ms.co.jp/research/**

■ **機関誌『RMSmessage』、調査報告『RMS Research』送付希望のご連絡は下記へお願いいたします**
【Eメール】 **message@recruit-ms.co.jp**　※冊子名・号数を明記して、御社名、ご氏名、役職、連絡先をご記入の上、お申し込みください。
【サービスセンター】 **0120-878-300**（受付時間：月～金8:30～18:00）

■RMSmessageバックナンバーのご案内

RMSmessage とは・・・

企業の人と組織の課題解決を支援する弊社の機関誌です。年４回（２月、５月、８月、11月）、企業の人材マネジメントに関する課題・テーマについて、研究者の視点や企業の事例をお届けしています。

【32号】
「専門」正社員と「自由」正社員
（2013年８月発行）

【経営者育成のグランドセオリー】緒方大助氏（らでぃっしゅぼーや）**【事例】**三友堂病院／タカラトミー／ファンケル**【視点】**佐藤博樹氏（東京大学大学院情報学環教授）／今野浩一郎氏（学習院大学経済学部経営学科教授）**【研究報告】**プロ経営者の育ち方　他

【31号】
コーチングの効能
（2013年５月発行）

【経営者育成のグランドセオリー】井原勝美氏（ソニーフィナンシャルホールディングス）**【事例】**TOTO　**【視点】**５人のプロ・コーチからの示唆　**【調査報告】**コーチングに関する実態調査　他

【30号】
グローバル競争力再考 現地マネジメントの視点から
（2013年２月発行）

【経営者育成のグランドセオリー】坂根正弘氏（コマツ）×野田稔氏（明治大学大学院）**【事例】**サントリー／NTTデータ／ポイント／ソニー／三井化学／アメリカン・エキスプレス・インターナショナル／ベーリンガーインゲルハイム　**【調査報告】**日本・中国・シンガポール・インドにおける就労意識の実態比較　他

>>>【29号】
経営理念の実学

【28号】
経営人材育成
三種の神器

【27号】
今、人事に
求められているもの

【26号】
マネジメントに生かす
「組織開発」

【25号】
グローバル競争力再考
「人」という優位性

バックナンバーは、下記URLよりPDF形式でご覧いただくことができます
http://www.recruit-ms.co.jp/research/journal/index.html

［ 表紙の話 ］

一人ひとり得意分野や経験は違う。メンバーそれぞれの強みが結集することで、組織として大きな力を備えられるだろう。さまざまな色が集まった、大きな虹のように。

次号予告　2014年２月下旬発行予定

RMSmessage 34

次号はキャリア自律に関する特集をお届けする予定です

RMSmessage
2013年11月発行　vol.33
発行／株式会社リクルートマネジメントソリューションズ
〒100－6640
東京都千代田区丸の内１－９－２
グラントウキョウサウスタワー

発行人／奥本英宏
編集人／古野庸一
編集部／荒井理江　瀧本麗子　藤村直子　町田圭子
執筆／荻野進介　曲沼美恵　米川青馬
フォトグラファー／伊藤誠　平山諭　松田直己　柳川栄子
イラストレーター／サダヒロカズノリ
デザイン・ＤＴＰ制作／株式会社コンセント
印刷／株式会社文星閣

個と
組織を
生かす

株式会社 リクルート マネジメント ソリューションズ

www.recruit-ms.co.jp

80273320