営業が強い社長ほど、なぜ営業組織に悩むのか
―社長の「当たり前」を、会社の力に変える―
StarLift(株)代表取締役 CEO　原　洋介様

私は、法人営業組織を強くする仕事をしています。現在は特に、M&A 実行後の PMI における営業組織の強化を中心に支援していますが、M&A に限らず、法人営業組織そのものを強くしたい企業にも関わっています。

営業組織の強化というと、「営業研修を入れる」「営業テクニックを教える」といった話を思い浮かべる方が多いかもしれません。ただ、私の仕事は研修を提供することではなく、あらゆる手段を使って営業組織を強くすることです。営業会議を変えることもあれば、KPI を見直すこともあります。幹部やミドルと対話することもあれば、営業教育を行うこともあります。

その中で、多くの経営者とお話ししていて興味深いと感じることがあります。「うちの営業組織が弱い」とおっしゃる社長ほど、ご自身は営業が強いことが多いのです。

営業経験があり、お客様の感覚も分かっています。マーケティング的な思考もあり、人との関係をつくるのもうまい方が多いです。だからこそ、「なぜここでお客様に聞かないのか」「なぜここで連絡しないのか」「なぜこの人を紹介してもらわないのか」と感じるのです。

実は、その「なぜ分からないんだ」という感覚の中にこそ、営業組織を強くするヒントがあります。

社長にとって当たり前の営業の考え方は、長い経験の中で身につけた暗黙知です。しかし現場にとって、それは当たり前ではありません。「社長が考えている営業」と「現場で行われている営業」の間には、想像以上のギャップが生まれていることがあります。営業組織を強くするなら、まずこのギャップをきちんと見ることが出発点になります。

もう一つ大切なのが、テクニックの前にマインドセットがある、ということです。

研修そのものが悪いわけではありません。研修は有効な手段です。ただし、研修を実施すること自体が目的になると、うまくいきません。「会社が外から講師を連れてきた」「とりあえず全員受けてください」となると、受ける側は「言われたから参加する」「また何か始まったな」という状態になります。どれだけ良いテクニックを教えても、本人が「成長したい」「これを身につけたい」と思っていなければ、行動にはつながりません。

『ブラック・ジャック』の「されどいつわりの日々」という話に、「患者に治ろうという努力の気持ちがあってこそ医者の治療は効き目がある」、という言葉があります。営業教育も同じだと思っています。
そこで私が営業教育に入る際は、内容以上に「受ける前の状態」を大切にしています。ポイントは三つです。

一つ目は、本人が「参加したい」と自ら言える状態をつくることです。会社側が一方的に受講者を決めるのではなく、本人と対話し、「成長したい」という言葉を本人の口から引き出します。選抜のプロセスそのものを動機付けにするのです。

二つ目は、人数を絞ることです。私の場合は 6～8 名程度です。アマゾンの創業者ジェフ・ベゾス氏の「ピザ 2 枚ルール」、つまりピザ 2 枚を分け合えるくらいの人数です。少人数だからこそ、一人ひとりが発言し、互いの考えを知り、逃げずに参加する場をつくれます。

三つ目は、インプットしすぎないことです。学ぶ、課題を持って現場で実践する、アウトプットする、レビューを受ける、そしてまた実践する、という繰り返しをつくります。目的は「知っていること」を増やすことではなく、実際の行動を変えることです。

これはスポーツチームにも似ています。例えば野球で、個々の選手が技術だけを徹底的に磨けば、必ず強いチームになるでしょうか。もちろん技術は必要です。しかし、モチベーション、連携、仲間への信頼、「このチームのために頑張ろう」と思える空気がなければ、個人の技術はチームの成果につながりません。営業組織も同じです。テクニックだけでなく、マインドセット、信頼、士気、チームの空気まで含めて見る必要があります。

そして、組織を変えるうえで私が大切にしている原理原則があります。「士気や情熱は上から下にしか流れない」ということです。営業メンバーだけを鍛えるのではなく、まず社長、取締役、幹部といった経営層から変革を起こします。その覚悟や熱量がミドルに伝わり、そこから現場へと広がっていきます。

これまで関わってきた組織でも、営業会議を「数字を報告する場」から「次の一手を決める場」に変えたケース、個人で売る発想から「チームで顧客に向き合う」考え方へ変えたケース、「言われたことをやる」から「自分で考え、自分の言葉で動く」ようになったケースなどがありました。共通しているのは、最初に変えたのがテクニックではなかったことです。マインドセットが変わると、同じ人でも行動が変わります。

だから私は、いきなり研修や施策から始めることはしません。経営が何を考えているのか、それを幹部はどう理解し、ミドルは現場にどう伝えているのか、営業会議や KPI は行動につながっているのか、そして現場では何が起きているのかを、まず見ます。そのうえで、必要な打ち手を組み合わせていきます。

社長ご自身の営業力は、会社にとってかけがえのない財産です。その「当たり前」を組織の当たり前に変えていくことができれば、それはそのまま会社の力になります。
「自社の営業組織を一度客観的に見てみたい」と思われた方がいらっしゃれば、どうぞお気軽にお声がけください。