

# 改善志向の営業プロセス管理 ～日本ベーリンガーインゲルハイムの事例～

- ①—— はじめに
- ②—— 日本ベーリンガーインゲルハイム社における営業改革
- ③—— 改善志向のプロセス管理
- ④—— 結びと含意

## 松尾 睦

● 神戸大学大学院 経営学研究科 教授

## 早川 勝夫

● 日本ベーリンガーインゲルハイム  
熊本大学大学院 社会文化科学研究科 教授 システム学専攻博士課程

## 高嶋 克義

● 神戸大学大学院 経営学研究科 教授

### ①—— はじめに

近年、多くの企業においてSFA (sales force automation) を利用した営業プロセス革新が展開されている (Erffmeyer and Johnson, 2001)。この営業プロセス革新の目的は、営業活動局面において情報システムを導入することで、営業活動や顧客に関するデータを収集・分析し、営業活動における問題を早期に発見し、改善を行い、営業活動における資源配分を適正化することにある (高嶋, 2002)。そして、SFAによる営業プロセス革新では、営業活動を何らかのプロセス指標で測定し、すべての営業担当者がそのデータを用いた改善を行うことが重要になる。

こうした営業プロセス革新は、マーケティング研究における「営業マネジメント・コン

トロール (sale management control)」の問題としてとらえることができる。営業マネジメント・コントロールとは「営業担当者をモニタリングし、方向づけ、評価し、処遇するための一連の組織的な手続」を指し、成果管理 (outcome control) と行動管理 (behavior control) という二つの管理方法に分類できる (Anderson and Oliver, 1987; Oliver and Anderson, 1994)。ただし、行動管理を学習や改善を含むより広い視点でとらえようとする考え方が広まっているため (e.g., Challagalla and Shervani, 1996; Matsuo, 2009)、本稿では、そのような行動管理を含めた幅広い概念であるプロセス管理 (process control) という用語を用いることにする。

ここで成果管理とは、売上や利益のような成果によって管理する方法であり、プロセス管理とは営業担当者の行動や態度をもとに管理する方法である。営業マネジメント・コントロールの在り方は、営業担当者の態度、行動、モチベーション、業績に強い影響を及ぼすといわれている (Fang, Evans, and Zou, 2005)。SFAをはじめとして、各企業で取り組まれている営業プロセス革新は、プロセス管理を導入しようとする動きであるといえる。

ただし注意すべきこととして、プロセス管

理が短期的な目標達成のための評価手段に用いられた場合、営業担当者の学習を限定したり、阻害する危険性を持っている点である。つまり、さまざまな行動指標によって管理されている担当者は、あたかもロボットのように、定められた指標を高めることだけに注力し、自ら考えて営業活動をしなくなる恐れがある。他方で、営業担当者の改善活動や知識創造を奨励するように設計されたプロセス管理は、営業部門全体の学習やイノベーションを促進することができると言われている（松尾, 2002; Matsuo, 2009）。

近年の営業プロセス革新として導入されるプロセス管理は、古くから実施されてきたようにプロセス指標を短期的な目標達成の評価のために用いるのではなく、営業活動の改善のために使うことを目指していることに留意する必要がある。伝統的なプロセス管理と営業プロセス革新のプロセス管理が全く異なると言われているのは、この点である。

日本ベーリンガーインゲルハイム社を分析の対象とした理由は、同社が、単なる営業活動の標準化を目指した伝統的なプロセス管理ではなく、営業担当者の学習を促進する改善志向の営業プロセス管理を導入しているからである。本稿は、同社の事例を通して、営業担当者の学習を促す「改善志向の営業プロセス管理」に関する仮説・命題を導出することを目的としている。

## ②——日本ベーリンガーインゲルハイム社における営業改革

### 1. 営業改革の背景ときっかけ

本稿で取り上げる事例は、日本ベーリンガ

ーインゲルハイム（以下、NBI）において実施された営業改革である。ベーリンガーインゲルハイムは、1885年にドイツ・インゲルハイムで設立され、現在、約138国で製品を販売する多国籍企業である。2008年現在における売上高は116億ユーロであり、製薬会社の世界ランキングでは14位に位置し、日本の製薬最大手である武田薬品工業と同程度の売上を上げている。そして、ベーリンガーインゲルハイムの日本法人であるNBIは、全国12支店、94のディストリクト（営業所）を持ち、約1000名のMR（医薬品情報担当者）を抱えている。各ディストリクトには約10名のMRがおり、それをまとめるのがディストリクトマネージャー（以下、マネジャー）である。

日本進出以来、ニッチ市場で事業を展開していたNBIだが、2002年に高血圧の薬を発売したことから、大手製薬会社との競争が激化することになり、2004年には、当時740名のMRの一人一人の能力を高めることをめざして営業改革に着手することになった。具体的には、営業プロセス指標によるプロセス管理に基づいて、行動改善のためのコーチングを実施する体制を採用したのである。

それ以前からSFAを導入していた同社には、KPI（Key Performance Indicator：重要プロセス指標）がすでに設定されていたが、KPIが人材育成のために活用されることはなかった。また、人事部門や営業部門においてコーチング研修を実施していたものの、KPIと結びつけて運営してはいなかった。そこで、2004年7月に、KPIを使った人材育成にコーチングを結びつける人材育成の営業改革プロジェクトが立ち上がったのである。

NBIでは、営業改革における基本的考え方

は、「多くの顧客に会う」「ターゲット顧客を選ぶ」「インパクトのある商談をする」という三つの目標をいかに促進するかにあると考え、そのうえで、これら三原則のうちの最初の二つである「顧客に会う頻度」と「ターゲット顧客に会う割合」を高めることを当面の目標として、プロセス管理とコーチングによる営業改革を実行した。すなわち、まず行動の量的側面（いかに訪問頻度を上げるか）を重点的に考え、次に行動の質的側面（いかにインパクトを持たせた訪問をするか）に着手するという手順で改革を進めたのである。ちなみに、改革から5年がたった現在では、量から質へと重点が移りつつある。

そして、この改革の進展とともに、『Monthly ミクス』誌が発表する製薬会社の営業生産性（MR一人あたりの販売額）とランキングは、2003年は113.4（単位：百万円）（24位）、2004年には138.1（18位）であったが、2005年は156.3（8位）、2006年は152.2（10位）、2007年は171.6（11位）、2008年は

165.4（9位）へと上昇していった（図表-1）。

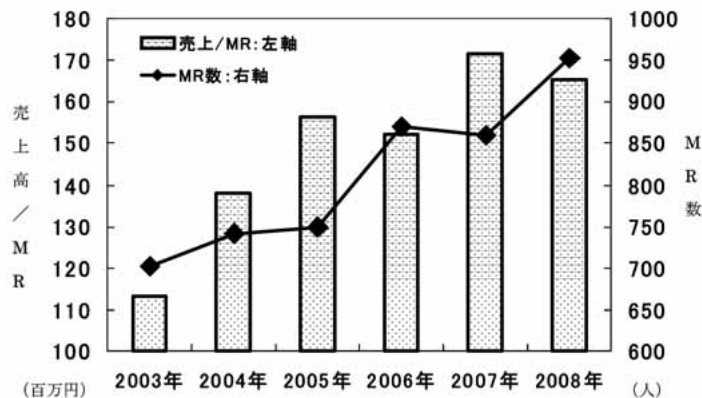
## 2. パイロットスタディ

2004年の7月に営業改革プロジェクトが開始され、手始めに、東京の二支店においてパイロットスタディが実施された。これら二つの支店のうち、一方の支店長は全国に12名いる支店長の間でもリーダーシップを発揮している支店長であり、もう一方の支店長は、既存路線においては力があるものの、変革型リーダーシップに欠ける傾向にあった。あえて対照的な二支店を選び、「実行時にどのような問題が生じるか」「変革型の支店とそうではない支店において、どのような差が生じるのか」を見極め、全国展開に活かすことがパイロットスタディの目的であった。

3か月のパイロットスタディによって判明したのは、支店長がマネジャーへ、マネジャーがMRへと「何のために改革するのか」という趣旨や目的を十分に説明することの重要性である。つまり、支店長からの十分な説明

■図表—1

### 営業生産性の改善状況



(出所：『Monthly ミクス』エルゼビアジャパン)

がない場合は、現場のマネジャーやMRのモチベーションが上がらないという問題が生じていることが明らかになった。そこで、全国展開する際には、支店長をキーパーソンとして位置づけ、「支店長がマネジャーへ、実行上の主体であるマネジャーがMRへ」と改革の趣旨を明確に説明できる体制を築いた。このとき、コミュニケーション資料は本社で用意し、現場をサポートすることになった。

パイロットスタディの間、パイロットに参加していない全国の支店長が、リーダー的存在である東京の支店長にアプローチし、情報を取りに行くという動きが見られた。中には、改革を全国展開する前に動き出す支店もあった。リーダーシップを発揮する支店を活用した本社の狙いが当たり、全国の支店が動き出したのである。2004年9月から12月までの3ヶ月におけるパイロットスタディを経て、改革を正式に全国展開したのが2005年の1月のことである。

### 3. 改革の内容：プロセス管理とコーチング

プロジェクトでは、主なKPIとして、「各MRの1日あたりの訪問数」と「平均クリア進捗率（ターゲット顧客への訪問目標をクリアした割合）」が選択され、まず訪問数の目標がクリアされた後に、平均クリア進捗率を用いたマネジメントへと移行するというルールを定めた。

そして、1日あたりの訪問数は、当初、全国一律で「16コール（件）」という目標が立てられた。地域差があるため、全国一律の目標を掲げることに問題があることは本社も承知していたが、変革を推進する際の明確なフラッグとして、一つの目標数字に向かわせる

ために、あえて提示されたのである。

コーチングに関しては、月一回、マネジャーがMRに同行することで実施した。具体的には、出発前に、マネジャーがMRの訪問スケジュールを確認し、同行し、その後、振り返るという手順である。当初はマネジャーが具体的な訪問活動を「訪問マップ」と呼ばれるツールに記載し、どこに非効率な時間帯があるかを議論した。コーチングの中心は、タイムマネジメントである。その後、現在は、新入社員自身に、自ら訪問マップを記載し、活動の振り返りを行うよう指導している。例えば、図表-2の訪問マップをみてほしい。縦軸は訪問場所を、横軸は時間の流れを示しているが、このMRは、午後のゴールデンタイムである16:00-19:00の時間帯における訪問件数が少ないことが一目でわかる。

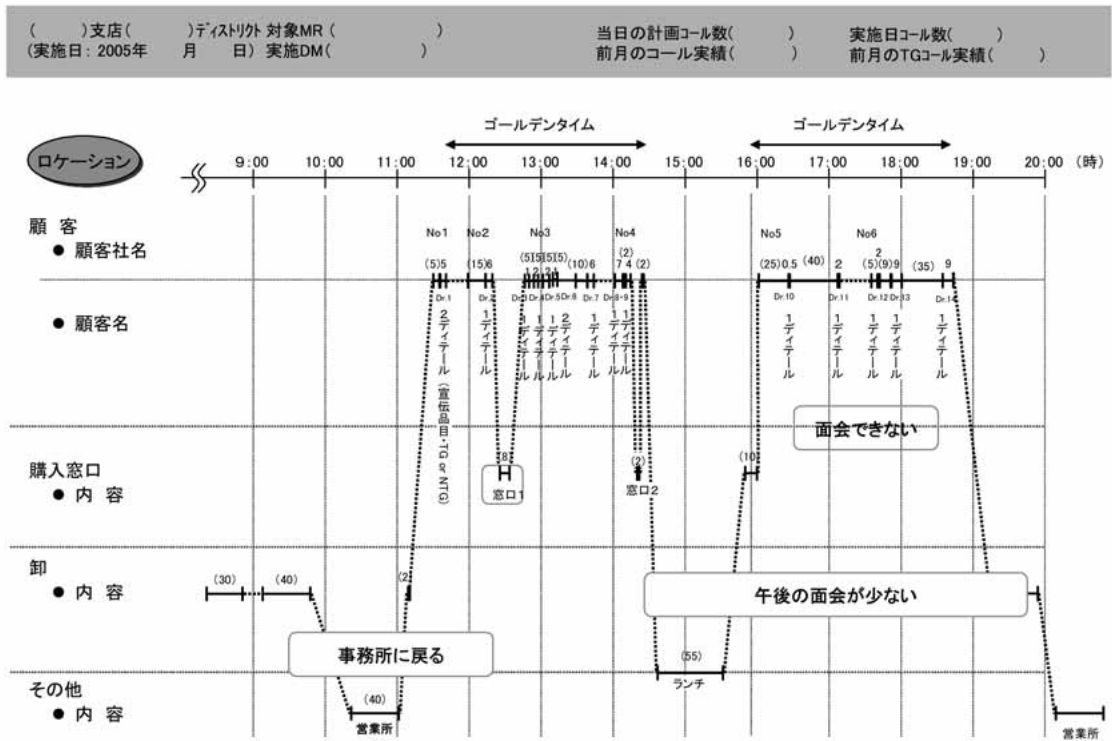
訪問数を上げるにはMRの訪問プランニング能力を高めることが鍵となる。訪問マップを使って、月1回の「事前確認→同行→振り返り」を繰り返すことにより、確実にプランニング能力が向上することがわかった。

なお、同行終了後のコーチング内容は、スケジュール管理に関することに限定し、商談内容のコーチングは行わないというのが最初のルールであった。同行のMRは、運転をしながらマネジャーの話聞くという状況が多く、運転中の安全を確保するという理由もあるが、多くのマネジャーは、スケジュールの実行状況をチェックすることで手が一杯になるため、商談内容に関するコーチングを実施することは現実的ではないと判断された。

マネジャーの中には、訪問数をクリアする前に、ターゲット顧客のクリア率や商談のインパクトについて取り組ませたいという希望

■図表—2

訪問マップの例



データ源：NBI内部資料

を持つ者も多かったが、本社としてはまず「訪問数目標」をクリアすることを求めた。なぜなら、複数の目標を持つと、改善に投じられる時間や努力が分散しやすく、訪問数目標を優先しないマネジャーとMRが出現し、改革が中途半端に終わってしまうことが懸念されたからである。

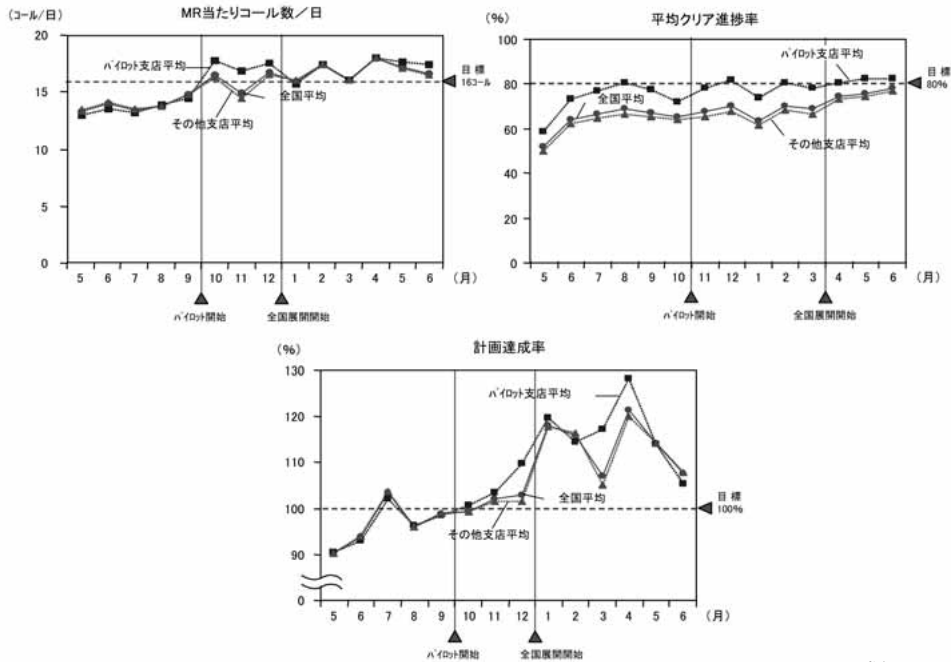
これまで、同社は多くのKPIを開発・測定していたが、KPIが多いために、KPIが機能しないという現実に直面していた。それゆえに、今回のプロジェクトでは、多くの指標を取り入れたいという管理上の誘惑を克服し、

あえてKPIの絞込みを行ったのである。

さて、実施後に噴出したマネジャーの不満は「訪問マップを書くのが面倒臭い」「同行中にただ観察しているのがつらい」というものであり、MRからは「監視されているのがいや」という不満が出された。中でも最も多かった不満は、市場や立地条件を無視した全国一律の目標（1日16コール）にあった。この目標をクリアすることは、都市部では可能であるが、クライアント病院・診療所の所在地が広範囲にわたる地方部では難しいためである。

■ 図表—3

主要行動の KPI 改善状況と販売計画達成率（2004 年 5 月～2005 年 6 月）



データ源：NBI 内部資料

図表—3は、2004年5月から2005年6月までの主要行動の改善状況をグラフで表したものである。訪問回数に関しては、目標であった1日16件は全国平均でクリアされ、平均クリア進捗率（ターゲット顧客の訪問クリア率）も、ほぼ目標の80%にまで達している。その結果、販売計画達成率も向上していることがわかる。ただし、二つのKPIの達成率に関しては、2割ほどのマネジャーが目標に達していなかった。

4. 改革の検証

プロジェクト開始から1年がたった頃、NBIは、プロジェクトの検証のため、全国に86名いたマネジャーを、1回に16、7名ずつ

5回に分けて集め、合宿形式の会議を開いた。この会議では、改革が進んでいるマネジャーと進んでいないマネジャーを組み合わせ、彼らの上司である支店長を交えて集中的に議論を行った。合宿の狙いは、改革が進んでいるマネジャーとそうでないマネジャーのコミュニケーションを促進すること、支店長のリーダーシップを発揮させ、本社の意図を誤解しているケースを解消し、改革の意義を理解させ納得させることにあった。

この検証の会議においても、全国一律の1日あたり16件の訪問目標に対して大きな反発があった。そこで、マネジャーの主張を取り入れ、地理的な要素と1年間の実行状況を加味した目標数に変更していった。

この後、プロジェクトは2004年7月から2007年6月までの3年間実施され、活動が定着していったことから、運用を現場に任せるようになった。つまり、本社では各担当部門がKPIの現状を把握することにし、各支店にプロセス管理を委譲したのである。

また、この合宿において、能力の高いマネジャーから「スケジュールの実行チェックと同時に商談内容も確認し、商談直後の運転前に商談内容に関するコーチングを行いたい」「スケジュール管理に関しては同行終了後、じっくりコーチングを行わない」という申し出があり、有能なマネジャーに限って、一部認めることにした。こうした方法が、効率的で効果が高いことはわかっていたが、限られたマネジャーには実行可能でも、一般的なマネジャーには実施困難である。そのため、合宿後に、実施可能なマネジャーに限って商談内容に関するコーチングを許可することにした。ちなみに、「訪問数」「ターゲット顧客への訪問」「インパクトのある商談」のうち、プロジェクト開始当初の実施率は「8：2：0」程度であり、半年後に「6：4：0」、1年後に「6：3：1」へと変化している。

### ③ 改善志向のプロセス管理

本節では、これまで紹介してきたNBIの事例を、プロセス管理の観点から考察したい。具体的には、管理志向のプロセス管理と改善志向のプロセス管理を区別した上で、NBIの事例を通して改善志向のプロセス管理の特徴を検討する。

#### 1. 問題の可視化と改善の測定

NBIで行われた改革は、前述したプロセス管理を導入するという営業改革である。ただし、このプロセス管理には、管理志向と改善志向という2つのタイプが存在し、近年の営業改革で取りあげられ、またNBIが導入したのは、後者の改善志向のプロセス管理である。そして、管理志向と改善志向とでは、その特徴が大きく異なる（高嶋, 2006）。

前者の管理志向のプロセス管理とは、営業担当者が営業活動を展開するうえで、行動の時間や努力についてのある適切な配分モデルが先に存在し、それに従って諸活動の時間や努力が各営業担当者において配分されているかどうかを、複数のプロセス指標を使って管理するものである。したがって、行動の時間や努力の適切な配分モデルを事前に策定できる状況やその配分をモニタリングできる状況において、管理志向のプロセス管理は有効と考えられている（Eisenhardt, 1985, Anderson and Oliver 1987, Oliver and Anderson, 1994, Olson et al., 2001）。すなわち、営業成果をもたらすプロセス指標のあり方についての知識が十分であるほど、また、プロセス指標を使って営業成果を正確かつ包括的に測定する能力が管理者にあるほど、この種のプロセス管理は選択されやすい（Anderson and Oliver, 1987）。

また、管理志向のプロセス管理が採用された場合、適切な行動のモデルが事前に確立され、それに収斂させるように営業担当者を統制するために、営業活動は標準化される傾向が顕著になる。それゆえ環境の不確実性が低い状況において、標準化された営業活動を多くの未熟練の人員を使って一斉に展開させる

というスタイルになりやすい。

それに対して、後者の改善志向のプロセス管理は、営業活動を統制するのではなく、営業活動における改善を促進する点で大きく異なる。すなわち、改善志向のプロセス管理においては、プロセス指標は、営業活動を管理者が監視し、評価をするために利用されるのではなく、営業活動における問題を発見するために利用される。したがって、管理者だけがプロセス指標を使うのではなく、営業担当者とその指導者（直属の上司やスタッフ部門担当者）がプロセス指標を活用すべきであり、とくに担当者は自らプロセス指標のデータを収集して、問題を分析することになる。

また、各営業担当者がそれぞれに自らの営業活動を分析して、その問題を発見し、改善策を講じることになるために、管理志向のプロセス管理のように営業活動が標準化されるのではなく、むしろ営業活動が個別の状況に合わせて改善され、多様化する傾向が強くなる。このとき標準化されるのは、プロセス指標を分析する手法や分析機会の利用形態である。

NBIが、訪問件数というプロセス指標を用いた狙いは、MRの営業活動を特定の方向に統制することにあるのではなく、営業効率と彼らのタイムマネジメント能力を改善することにあった。その際、営業活動をいかに改善するかはマネジャーとMRに委ねられているという意味で、NBIは改善志向の営業プロセス管理を実施したといえる。

この改善志向の営業プロセス管理は、生産ラインにおける改善と基本的に同じ考え方を採用している（高嶋, 2002, 高嶋, 2005）。すなわち、問題が絶えず表面に現れるような状

況を意図的に作ることで、営業活動や顧客における問題を可視化し、そこで捉えられた問題から仮説を導き、営業担当者自らがこの仮説に基づき問題を解決するという改善を反復的に行うことで、営業活動をより効果的で効率的なものに変えていくのである。

生産ラインの改善では、仕掛かり在庫を最小限に減らし、ムリ・ムダ・ムラといった問題が発生したときに、敏感に異常が察知できるようにして、問題がつねに表面化しやすい状況を作っている（Monden, 1983）。そして、営業活動において問題を可視化させるのは、営業プロセス指標である。すなわち、営業活動や顧客において、何か問題が発生したときに、それが売上げの低下という最終的な問題になるよりももっと早くプロセス指標の変化として、その異常を担当者に知らせる指標となっている。

改善志向の営業プロセス管理では、プロセス指標にもう一つの役割が期待される。それは、プロセス指標の変化によって把握された問題を解決できたかどうか、つまり改善ができたかどうかを測ることである。問題がプロセス指標によって発見されると、改善のために仮説を立てて、それを実行し、その仮説が正しいかどうかを検証するという一連のサイクルにおいて、プロセス指標を用いた仮説の検証が行われる。生産ラインの改善では、問題がなくなることで改善の成果を確認できるが、営業活動では、問題が解決したかどうかを測定する必要があるために、そこでもプロセス指標が用いられるのである。

NBIが掲げた「一日あたりの訪問件数」というプロセス指標は、営業活動にムリ・ムダ・ムラの存在を示しているという意味で、



MRのタイムマネジメント能力がどの程度向上したかを可視化する役目を果たしている。

## 2. 改善指標の絞り込み

改善志向の営業プロセス管理では、問題の可視化と改善の測定という2つの目的でプロセス指標が使われるため、プロセス指標の利用の仕方がとくに重要な課題となる。その一つの重要な問題として、常時測定されるプロセス指標の多寡がある。NBIが重要プロセス指標として、初期の段階では「訪問数」という一つに絞り込み、「ターゲット顧客への訪問」や「インパクトのある商談」に関する指標を追加することに慎重であったのも、この問題が背景にあったと考えることができる。

まず、問題の可視化や改善の測定という目的を効果的に達成するためには、プロセス指標が多いほど、営業活動や顧客における問題をさまざまな角度から捉えやすく、また改善の成果も多面的に正確に測定できると予想される (Schwepker, 2003)。

しかし、営業担当者が自ら問題を発見し、改善することを考えると、多数のプロセス指標を常時測定し、分析することについては、担当者の情報処理能力に関わる制約が影響する。つまり、プロセス指標が多くなれば、営業担当者はそれらの指標をすべて注意深く監視するという負荷がかかる。そこで、常時測定される指標を少数にして、営業担当者は関心をその少数の指標に集中させることで、異常や変化を発見しやすくことが重要になる。

また、プロセス管理であるために、管理者間での情報共有や営業担当者と管理者との共同での分析では、さまざまな指標を使って議論することが行われるとしても、管理者や営

業担当者ごとに異なる指標を使うようになると、プロセス指標を用いて仮説を導き、検証するパターンが個別的になり、情報共有が困難になったり、プロセス指標の特徴に関する知識や仮説を導出するスキルが有効に蓄積されないという問題が発生する。

言い換えれば、もしプロセス指標が多ければ、あるプロセス指標についての知識や分析スキルが個別的になり、有効に蓄積できないために、問題を特定することは仮説導出能力の高い一部の優秀な営業担当者しかできないことが懸念される。すなわち、問題発見や改善の手続きが複雑であれば、多数の営業担当者が多数になるほど、営業活動の改善を同じように実施させたり、その知識を共有させたりすることは難しくなると予想される (Yilmaz and Hunt, 2001)。したがって、検討の焦点となるプロセス指標を少数にすればするほど、その指標についての知識が有効に蓄積され、指標についての情報処理能力を全体的に高めやすい。

しかも、営業担当者はプロセス指標の分析が本来の職務ではなく、顧客に対する営業活動の傍らで行うために、プロセス指標の分析をできるだけ効率的に行う形にしないと、プロセス指標の分析に時間を割かない。ここで問題になるのは、改善の動機付けであり、この動機付けを維持するためにも、プロセス指標を絞り込むことが重要になる。

NBIにおいても、訪問数をクリアする前に、ターゲット顧客のクリア率や商談のインパクトについて取り組ませることを希望する管理者も多かったが、全社的なレベルでの行動改善を促進するために、本社としてはまず「訪問数目標」をクリアすることを求めている。

つまり、プロセス管理をシンプルな構造にすることで、問題発見や改善の手続を促し、その過程における情報を共有しやすくしたのである。NBIがこうした点にこだわったのは、「KPIが多いために機能しなかった」という過去の経験によるものである。

さて、このように改善志向の営業プロセス管理では、プロセス指標をごく少数に絞り込む方法がとられやすいが、この傾向は、改善を目指さない管理志向のプロセス管理とは対照的なものとなる。というのは、管理志向のプロセス管理では、営業活動の公平で包括的な評価のためにプロセス指標を利用するために、常時測定されるプロセス指標を少数に絞り込むことはしないからである。むしろ、営業活動がすべての局面において良好に行われるように多様なプロセス指標を設定し、ある局面だけを評価しないようにすることが管理志向のプロセス管理の特徴である (Pelham, 2002)。

なお、改善型のプロセス管理において絞り込まれるプロセス指標は、営業成果として現れるよりもできるだけ早く入手できる指標であり、しかも営業活動の内容の変化に敏感に反応する行動指標が望ましい。その意味で、売上や利益といった成果指標は、即座に計測できず、他の要因によって打ち消されて、敏感な反応を示さないために、KPIにはならない。

これに対し、適切なプロセス指標は、売上や利益といった成果が生じる前の段階で、営業活動において発生している問題を知らせるアラーム機能を持つ。NBIでは、訪問数というプロセス指標が、営業活動に何らかの問題点があることを知らせ、それをきっかけに

「MRがどのような問題点を抱えているのか、何を改善すればよいか」を管理者とMRが話し合うという流れで営業活動を改善していた。

### 3. 改善の動機づけと支援体制

KPIを用いて管理者との上下関係のもとで多数の営業担当者に改善を展開することについては、問題を捉えて改善することをいかに営業担当者や管理者に動機付けるかが重要な課題の一つとなる (Venkatesh, Challagalla, and Kohli, 2001, Weeks, Roberts, Chonko, and Jones, 2004)。というのは、KPIを設定するだけで、あとは管理者の裁量に任せてしまうと、管理や評価のためにKPIを利用する行動を引き起こす可能性が高いためである。すなわち、KPIが短期的な目標に転化し、管理者や営業担当者がその目標達成に専念し、目標の未達成は努力不足によるという単純な結論に結び付けられてしまうため、その努力量を増やすことのトレードオフとして、問題の分析や活動の改善に時間を割かなくなるのである。

しかも、短期的な目標達成が営業担当者に要求されるようになれば、評価に不利な付帯情報を管理者に報告しなくなり、目標未達成を自分では統制できない外部の要因に求める傾向が生じ、管理者は問題を把握できず、共同で問題解決にあたることもできなくなる。つまり、改善を動機付けるうえでは、営業担当者が問題となる情報を開示させるように、絞り込まれたKPIを営業担当者の成果を評価する指標として用いないことが重要となるのである。

さらに、多数の営業担当者に改善させるためには、こうした動機づけに加えて、KPIに依拠した改善を行うスキルを高めることも必

要である。なぜなら、KPI自体が、直接的に営業活動や顧客における問題や解決策を表現するわけではなく、KPIの変化や状態から、問題が発生する因果関係についての仮説やその問題を解決する方法に関わる仮説を抽出してはじめて問題が可視化され、改善を導くことができるからである。個々の管理者や担当者がKPIを利用した問題の可視化や仮説の導出・検証の経験を蓄積することで学習するとともに、他の管理者や担当者、とくに情報処理能力や仮説導出能力の高い人の知識を組織全体で共有することでスキルを高めることが重要になる。

NBIでは、この二つの課題、すなわち、改善を動機付けることと改善のスキルを高めることのために、毎月1回、定期的に各支店においてマネジャー会を開催している。このマネジャー会では、各支店の管理者（マネジャー）がそれぞれの営業担当者（MR）の行動や実施したコーチングの内容を報告し、相互に検討し合うことで、問題の可視化や改善を促すとともに、そのスキルを学習する機会になっている。

このマネジャー会には、NBIの営業改革を推進するプロジェクトメンバーも参加し、そのスキル開発をサポートする体制をとり、マネジャーがつねにKPIを軸としてコーチングを推進するように指導していった。こうした体制をとっているがゆえに、マネジャーやマネジャー会では解決できない問題やKPIに基づくコーチングに関わる問題は、支店長レベルや本社にも情報共有できるようになっているのである。

このマネジャー会で定期的に検討を行うことは、生産ラインの改善において問題が発見

されたら生産ラインを止めるという原則（Monden 1983）と同じ意味を持っている。営業活動は、顧客への訪問の途中で問題解決のために活動を停止することはできないだけでなく、KPIを通じて問題が可視化された時点でも、日々の営業活動に追われて、じっくり問題や改善策を検討する時間的余裕が生まれないことが多く、そのために改善が行われないことが障害になりやすい。そこで、同行した直後での指導に加えて、定例の会議で、同行後の指導を徹底させるとともに、会議においても営業活動や指導内容についての問題を考え、解決策を導く機会と時間を持つことをルール化することが必要になる（Pelham, 2002）。その場合に重要なことは、生産改善と同様に、問題が発見されたら必ず解決することと問題の根本的な原因を遡って考えることである。このNBIのマネジャー会のルールを厳格に適用することや、プロジェクトメンバーがコーチングの指導のために参加することは、「ラインを止めて考える」「問題の源流をたどる」ということを実現するためと言える。

このように、KPIを訪問数に絞り込み、KPIを軸とする改善をコーチングとマネジャー会を通じて推進することで、NBIは、訪問数を中心とした問題の可視化や改善についての知識やスキルを蓄積することができているのである。例えば、NBIでは、以下の点を組織として学習してきた。すなわち、1) 訪問数が商談件数に影響し、面会時間をしっかり確保していないMRは、製品の紹介ができていないこと、2) 目標の訪問数が未達成のMRは、獲得している顧客情報が正しくない場合があるので、彼らの持つ顧客情報の信頼性を確認するための質問をまず行うこと、3)

その回答が曖昧な場合には、再調査を指導すべきこと、そして4) 全般的な傾向として、顧客側に営業訪問を拒否する施設が増える傾向にあるため、その問題解決がますます重要になっていること、などがこれまでの経験から学習されてきたのである。こうした問題解決の蓄積が、KPIを軸とした改善に対するコンセンサスを形成し、ますます改善が行われるという好循環を形成しているのである。

#### 4—— 結びと含意

NBIにおける営業プロセス革新の事例研究を通して、営業部門の管理様式の一つとしての改善志向の営業プロセス管理を識別することの理論的、実践的な重要性が明らかにされた。改善志向のプロセス管理と管理志向のプロセス管理とは、営業プロセス指標を徹底的に用いる点では共通しているが、1) プロセス指標を営業担当者の活動を評価するために用いるのではなく、営業活動の問題の可視化と改善のために使う点、2) 管理者だけがプロセス指標を扱うのではなく、営業担当者が指導担当者とともに指標に基づく分析を行う点、そして、3) 多面的な評価のために多数のプロセス指標を使うのではなく、改善を全担当者が推進し共有するためにごく少数のプロセス指標を使う点において、改善志向は管理志向とは異なった特徴をもつ。

したがって、NBIで行われているような営業プロセス革新を理論や実践において検討するためには、改善志向の営業プロセス管理という営業管理様式の類型を定義し、他の様式からこの管理様式への転換としての営業プロセス革新を理解することが有用となる。そし

て、この類型を定義することは、営業管理を管理やモニタリングからだけではなく、改善や組織学習の次元から分類すべきことを示唆している。

ここで一つ問題になることは、改善志向のプロセス管理は、管理志向の営業プロセス管理と並存するかどうかである。すなわち、管理志向の局面として、多数の指標を管理者が評価に使う一方で、改善志向の局面として、管理者が部下の営業担当者を教育する状況では、ごく少数の指標を担当者と一緒に分析するか、あるいは営業担当者に自分で分析するように指導するという状況が、はたして可能かどうかという問題である。

推論すれば、このような並存の状況は、管理者の情報処理能力が相当に高いときにのみ可能であると言えるだろう。つまり、営業部門の管理者の情報処理能力を十分に高めないで、ごく少数の指標で営業担当者を評価し、特定指標の短期的な達成だけを考慮するような営業活動の歪みをもたらしてしまうか、あるいは、営業担当者が多数の指標のなかから釈明に都合の良い指標をピックアップすることが許容され、営業活動の問題が捉えられなくなり、分析スキルも蓄積されないことから、担当者による改善が進展しない事態が予想される。そのため、並存させるとしても、改善志向を重視する場合には、管理志向の比重を低く抑えておくことが現実的な選択となる。

さて、本事例研究から、もう一つの理論的、実践的含意を抽出することができる。それは、営業プロセス管理で利用されるプロセス指標の数を絞り込むことについての示唆である。NBIでは当初、改善志向のプロセス管理のために利用するプロセス指標を訪問数に絞り込

むことを行った。それは、プロセス指標が少ないことが、改善の組織学習を促進しやすいためである。すなわち、多数の営業担当者全員に改善に取り組ませるためには、利用するプロセス指標が少ないほうが、それぞれにおける情報収集の負荷が少なく、問題と指標との関連付けに関わる知識を蓄積し、その知識を他者と共有しやすい。

他方で、利用するプロセス指標が少ないことにはデメリットもある。それはごく少数の指標の状態から現実の多様な問題の可視化を行うのは、必ずしも容易ではないという問題である。具体的には、訪問数の少なさは、多様な問題の複合的な作用であり、訪問数が目標を達成していても、顧客や営業活動に問題が隠れていることも多いため、訪問数の指標から問題の可視化を行うためには、相当の分析能力をもって、他の指標も関連付けることが、実際には必要になる。

このデメリットゆえに、NBIでもKPIを増やすことについての要望が管理者・指導者から発生したのである。ところが、利用するプロセス指標を増やせば、改善に関わる情報処理の負荷がかかり、集中した分析の経験が個人としても組織としても蓄積されないという問題が発生し、改善がむしろ後退する危険性が高い。そこで、現実には、ごく少数のKPIに基づく分析や改善について、組織としての経験を蓄積し、組織全体の情報処理能力を十分に高めてから、段階的に指標を増やすことが有効になるだろう。NBIでは、まず「訪問件数」という指標を中心に据え、この指標が目標をクリアされた時点で次の指標である「平均クリア進捗率（ターゲット顧客への訪問目標をクリアした割合）」に取り組むというル

ールを決めている。

とはいえ、改善志向のプロセス管理では、プロセス指標の数を低く抑えることが実践的に重要な条件であり、またごく少数のKPIに基づいて問題を可視化し、組織全体で改善を推進することが改善志向のプロセス管理の基本的特徴の一つとなる。このように少数の指標に基づく組織学習は、営業部門だけでなく、他の領域においてもプロセス革新を進めるうえでの有用な概念として考えることが期待される。

また、営業部門における改善志向のプロセス管理の適用については、外部環境特性やタスク特性が管理志向のプロセス管理の選択に影響を与える（Anderson and Oliver 1987）ことを考慮すると、改善志向のプロセス管理が、外部環境特性やタスク特性の条件において、どの範囲にまで適用可能なのかという問題も存在する。この問題については、今後、状況要因を考慮しながら、改善志向のプロセス管理の有効性を検証することで明らかにされる必要があるだろう。

#### 参考文献

- Anderson, E. and Oliver, R.L. (1987), "Perspectives on Behavior-Based Versus Outcome-Based Salesforce Control Systems," *Journal of Marketing*, 51 (October), pp.76-88.
- Challagalla, G.N., and Shervani, T.A. (1996), "Dimensions and Types of Supervisory Control: Effects on Salesperson Performance and Satisfaction," *Journal of Marketing*, 60, 1, pp.89-105.
- Eisenhardt, K.M. (1985), "Control: Organizational and Economic Approaches," *Management Science*, 31, 2, pp.134-149.
- Erfmeyer, R.C. and Johnson, D.A. (2001), "An Exploratory Study of Sales Force Automation Practices: Expectations and Realities," *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 21, 2, pp.167-175.
- Fang, E., Evans, K.R., and Zou, S. (2005), "The Moderat-

- ing Effect of Goal-Setting Characteristics on the Sales Control Systems-Job Performance Relationship,” *Journal of Business Research*, 58, 9, pp.1214-1222.
- 松尾 陸 (2002) 『内部競争のマネジメント：営業組織のイノベーション』 白桃書房。
- Matsuo, M. (2009), “The Influence of Sales Management Control on Innovativeness of Sales Departments,” *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 29, 4, pp. 321-331.
- Monden, Y. (1983) *Toyota Production System*, Institute of Industrial Engineers. (門田安弘 (1985) 『トヨタシステム』 講談社。)
- Oliver, R.L. and Anderson, E. (1994), “Empirical Test of the Consequences of Behavior- and Outcome-Based Sales Control Systems,” *Journal of Marketing*, 58, 4, pp.53-67.
- Olson, E.M., Cravens, D.W. and Slater, S.F. (2001), “Competitiveness and Sales Management: A Marriage of Strategies,” *Business Horizons*, 44, 2, pp.26-30.
- Pelham, A.M. (2002), “An Exploratory Model and Initial Test of the Influence of Firm Level Consulting-Oriented Sales Force Programs on Sales Force Performance,” *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 22, 2, pp.97-109.
- Schweperker, C. H. (2003), “Customer-Oriented Selling: A Review, Extension, and Directions for Future Research,” *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 23, 2, pp.151-171.
- 高嶋 克義 (2000) 「営業管理様式の選択に関する新視点」『流通研究』第3巻第2号, 1-16ページ。
- 高嶋 克義 (2002) 『営業プロセス・イノベーション：市場志向のコミュニケーション改革』 有斐閣。
- 高嶋 克義 (2005) 『営業改革のビジョン：失敗例から導く成功へのカギ』 光文社。
- 高嶋 克義 (2006) 「営業改革の基本課題」『一橋ビジネスレビュー』第54巻第1号, 42-51ページ。
- Venkatesh, R., Challagalla, G. and Kohli, A.K. (2001), “Heterogeneity in Sales Districts: Beyond Individual-Level Predictors of Satisfaction and Performance,” *Journal of the Academy of Marketing Science*, 29, 3, pp.238-254.
- Weeks, W.A., Roberts, J. Chonko, L.B. and Jones, E. (2004), “Organizational Readiness for Change, Individual Fear of Change, and Sales Manager Performance: An Empirical Investigation,” *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 24, 1, pp.7-17.
- Yilmaz, C. and Hunt, S.D. (2001), “Salesperson Cooperation: The Influence of Relational, Task, Organizational, and Personal Factors,” *Journal of the Academy of Marketing Science*, 29, 4, pp.335-357.
- 
- 松尾 陸 (まつお まこと)
- 1988年小樽商科大学商学部卒業。北海道大学大学院文学研究科行動科学専攻修士課程，東京工業大学大学院社会理工学研究科博士課程，英国ランカスター大学経営大学院博士課程修了。博士（学術），Ph.D（Management Learning）。塩野義製薬株式会社，東急総合研究所，岡山商科大学，小樽商科大学を経て，現在，神戸大学大学院経営学研究科教授。著書に，『内部競争のマネジメント：営業組織のイノベーション』（白桃書房），『経験からの学習：プロフェッショナルへの成長プロセス』（同文館），『学習する病院組織：患者志向の構造化とリーダーシップ』（同文館），The Role of Internal Competition in Knowledge Creation（Peter Lang）ほか。
- 
- 早川 勝夫 (はやかわ かつお)
- 1981年 城西大学薬学部卒業後，日本ベーリンガーインゲルハイム株式会社入社。
- 2010年 熊本大学大学院社会文化科学研究科教授システム学専攻修士課程修了。
- 
- 高嶋 克義 (たかしま かつよし)
- 1982年京都大学経済学部卒業。87年神戸大学大学院経営学研究科博士後期課程単位取得。博士（商学）。近畿大学商経学部専任講師，助教授，神戸大学経営学部助教授を経て，現在，神戸大学大学院経営学研究科教授。主な著書：『営業改革のビジョン』（光文社新書），『営業プロセス・イノベーション』（有斐閣），『生産財の取引戦略』（千倉書房），『現代商業学』（有斐閣），『マーケティング・チャネル組織論』

(千倉書房), 『生産財マーケティング (共著・有斐閣)』, 『現代マーケティング』 (共著・有斐閣), 『日本型マーケティング』 (編著・千倉書房), 『小売業革新』 (共編著・千倉書房) など。