

新しい機能を担う組織の立ち上げ：ゼロからのインサイドセールス機能の導入

横山 禮士 筑波大学 ビジネス科学研究科 博士後期課程

佐藤 秀典 筑波大学 ビジネスサイエンス系 准教授

(責任著者) 横山 禮士 E-mail : s1945014@s.tsukuba.ac.jp

(要旨)

既存の業務プロセスを大きく変えるような新しい機能や仕組みを導入する際、その導入を担うことになった変革チームは、既存の組織内からの反発を受けるのみならず、前例のない変革を手探りで行わなければならないという不安に直面する。このような場面において、チームマネジメントはメンバーに対し、やるべきことを明確に示し（正当な方法）、自分たちが担う役割が重要であることを理解させ（意味付け）、それらの成果や周囲からの評価を正しく伝える必要がある（正当性の裏付け）。これにより、メンバーは自らの取り組みに正当性を認識することができ、不安の中においても、正当性を根拠とした自信を持って、組織変革に挑むことができるのである。

(キーワード)

組織変革、正当性の認識、営業プロセス、インサイドセールス

1.はじめに

多くの企業において営業部門が担う役割は、彼らの誇る素晴らしい商品やサービスについての十分な紹介や説明、そして企業自体の信頼を顧客にポジティブに評価してもらい、最終的には売り上げにつなげることである。そのため、顧客とのコミュニケーションをしっかりと図ることが重要な営業のテーマであり (Ducan & Moriarty, 1998 ; Weitz & Bradford, 1999 ; Morgan & Hunt, 1994)、このコミュニケーションの有効性の向上と効率化は、多くの企業の営業部門における課題の一つと言えるであろう (Küster & Canales, 2008)。

一方、IT 技術の高度化は、既にかかなり以前から、新しいコミュニケーションの在り方を可能にしてきており、また 2020 年以降の新型コロナウイルスの大流行は人と人の接触の在り方を大きく変えてしまった。さらに政府が促進する働き方改革の促進は、在宅勤務やリモートワークの導入を加速させるなど、顧客とのコミュニケーションの取り方も大きく変化せざるを得ない状況になっている。また、各企業とも労働人口の減少による人手不足というリソース面からも、一人ひとりの営業マンがコミュニケーションにかける時間と方法の在り方を考え直さなければならない環境になっているといえる。

従来型の営業プロセスは、“face to face”での顧客とのコミュニケーションを重視しており、一つ一つの顧客毎、案件毎にじっくりと時間を掛けながら、対応することが重要とされてき

た。このようなフィールドセールス主体の営業手法は、接客時間の短縮は図りにくく、一方で営業マンの数と時間にも限りがあることから、結果的に一部の顧客対応は疎かにならざるを得ないのが現実である。そのような中、営業マンの視線は、大口の得意先からの照会や成約の見込みが高い案件などに行きがちになり、これまで購入実績の少ない顧客や導入を調査・検討している未確定段階での見込み客（リード）への対応が等閑にされてしまい易い。これによって、将来的な受注機会を逸してしまうことになる。短期的には、少ない営業リソースで営業効率を上げるための合理的対応とも言えるが、中長期的には潜在顧客を逃しており、決して手放しに推奨すべき営業スタンスとは言えないであろう。

このようなジレンマを解消するための手法として、インサイドセールスの活用が考えられる。インサイドセールスは、電話やメール、SNS、ウェブ会議などのツールを利用した非対面の方法で、見込み客へ行う営業活動である。リモートで行うことから、遠隔地にいる顧客への対応もスムーズであり、従来の働き方を大きく変えた新型コロナウイルスの流行以降に取り入れる企業が増えている。また、営業コストも大きく低減させることができるとも言われている。一方で、難点として、インサイドセールスとフィールドセールスとの情報共有の仕組みやその体制作りが難しいと言われている。とくに、それまで従来型のフィールドセールスによる販売に力を入れ、そこに強みがあった企業にとっては、新たな機能、仕組みを導入することは制度設計の面のみならず、組織メンバーの受け入れの面においても難しいことは予想される。

本稿では、新たにインサイドセールスを取り入れようとしたX社の事例を取り上げる。それまでX社では、ウェブ広告などのデジタルマーケティングと従来型のフィールドセールスを組み合わせて営業活動を行ってきたが、デジタルマーケティングで獲得したリードが放置される状況が続いていた。そこに将来的な顧客の喪失という危機感を覚え、新たにインサイドセールスの機能を取り入れようとした。しかし、それまでにはない新たな機能を取り入れるために新設されたチームにアサインされたメンバーは、自分たちは何をすべきかの明確な役割や行動指針もなく、何を目指すべきかのイメージすらない状況からスタートした。また、既存のフィールドセールス部門からは、新たな機能の役割に対してネガティブな反応を示されるなどの障害も生じた。

この様な状況の中、チームのリーダーは、新たな役割についてのメンバーの理解を促進し、チームとして目指すべきところを共有するようにした。また、成果を定義、可視化し、それを実現するための具体的なWBS（Work Breakdown Structure、作業分解構造図）を作成して何をすれば、どういう結果につながるかを明確にした。そして、組織メンバーには自分たちは正しい方向に進んでおり、会社にとって重要な役割を担っていることを伝え続けた。その結果、設定したKPIを達成し、顧客満足度は向上し、他部門からもその役割を認められるようになっていった。自分たちは何者なのか、何をどのようにすれば良いのかを認識できるようになったことで、組織メンバーは、自分たちの存在と行動に“正当性”を獲得することができるようになったと言えるであろう。

このように、組織レベルで新たな機能や仕組みを導入する変革の過程には、単にその概念や制度、仕組みを取り入れるだけではなく、メンバーの認識面での変化が伴わなければならないと考えられる。そして、このメンバーの認識の変化を促すことは、マネジメントの重要な役割の一つであり、組織変革を実現するための重要な要因となる。

経営環境が激しく変化する昨今、各企業はそれに適合するように戦略や経営方針の変更、組織の統廃合、新たな機能の追加などが余儀なくされる。ところが、組織メンバーにとっては、これまで身につけてきた仕事のやり方や培ってきたノウハウが使えなくなることもあり得る。そのような場合、組織メンバーは新しい戦略や経営方針の変更を容易に受け入れることができるであろうか。新しい仕事への理解、業務プロセスの習得など、新たな負担が増したりするような場合、組織メンバーにどのような意識付けを行うことで、この戦略や経営方針の変更などを含めた組織変革の受け入れを可能にできるのでしょうか。モチベートされた組織メンバーによる実行が伴わなければ、組織変革を目指した取り組みは十分に機能しない結果に終わるであろう。このように、戦略や経営方針の変更などの組織変革には、組織メンバーの意識面に着目した議論が必要になるのである。

本稿では、それまでにない全く新しい機能を担うことを目的とした新設組織のメンバーが、従来の役割や業務範囲が大きく変わる中で、新たな組織を立ち上げ、機能をワークさせるプロセスを記述する。新設組織を分析対象とするが、既存の上位組織の中に新たな役割を機能させるための新たな下位組織をつくるものであり、主に当該上位組織からメンバーがアサインされていることなどを考慮すると、これは組織変革の事例と扱って良いと考える。そして、そこで見られたのは、組織メンバーが認識の変化の過程を踏むことで、進んで変革を受け入れ、組織変革を可能にしたという、組織メンバーの認識面に着目した変革のプロセスであった。

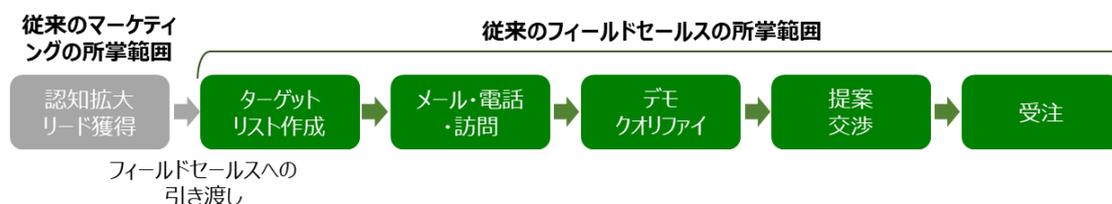
2. X社の抱える課題

X社は、世界的なシェアを誇る精密機器メーカーの販売を担う機能グループ会社である。日本全国の主要都市に拠点を置き、医療機関や国立大学、研究機関などの研究者をターゲット顧客とし、学会展示会での集客や訪問営業による案件型営業が中心であり、とくにアグレッシブな訪問営業を得意としている。そして、産業領域ごとに事業部門に分けており、それぞれの専門分野に特化した営業活動を行っている。今回の事例では、このX社の中でもライフサイエンスに関わる事業部門の営業企画部門の中に、新たな機能も加えて新設した“マーケティング課”を分析対象とする。

従来、この営業企画部門は、デジタルマーケティングをその機能の一つとして有していた。当時は、メールマガジンやウェビナー、SNSを活用した情報発信などのデジタルマーケティングで獲得したリードを、そのままフィールドセールス側に引き渡していた。引き渡した後は、ターゲットリストの作成から、アポイント、訪問、面談、プレゼン、ソリューション

提案、交渉に至るまでの全ての営業領域をフィールドセールスが担当していた。しかし、フィールドセールスにおいても、限られた営業リソースでは全てのリードに対して十分な対応を取れないのが実情であった。受注予算を与えられている営業部門、そして営業担当者としては、受注確度の高い案件に対して最優先で対応し、確度の低いリードは後回しにするしかなくなる。このような濃淡をつけた対応を取ることで、営業効率を高め、限られたリソースで売り上げを最大化するのである。しかし、このやり方は足元の売り上げ確保にはつながるものの、将来的な受注機会を逃していることになる。これは企業の持続的成長の視点からは、看過できない大きな潜在的な損失であると言える。また、デジタルマーケティングに中心的に携わっていた A 氏にとっても、自らの努力が無駄にされていることになり、忸怩たる思いもあった。

(図 1) 従来の営業プロセス



この危機感を A 氏の上長も同様に抱いており、この放置されたリードを拾い上げるためにはインサイドセールス機能が必要であるということになった。そこで 2022 年 4 月、これまでのデジタルマーケティングの機能と新たなインサイドセールス機能を備えた一つの組織として“マーケティング課”を新設することにした。

マーケティング課では、これまでのデジタルマーケティングによるリード獲得だけでなく、顧客の要望に迅速に対応しながらリードを育成し、顧客との接点強化を図ることをその役割範囲とした。具体的には、獲得したリードに対し、Eメールなどを通じてアポイントを取り、オンライン面談やオンラインデモによって顧客のニーズや必要とするソリューションを把握し、そしてそれらを顕在化させていく。そして、この一定の確度の段階まで来たら、フィールドセールス側に引き渡し、具体的な提案と交渉、最後の契約につなげるという全体の営業プロセスである。インサイドセールスはIT基盤とツールを存分に活用するため、少ないリソースでも広範囲にわたって営業活動を多なうことができ、これまで放置されていたリードを拾い上げ、将来の受注可能性につなげることができる。また、フィールドセールス側でも、引き渡されるのが一定の確度のある案件のため、営業担当者も受注に繋がり易く、短期的な受注目標の達成にもつながる。このようにインサイドセールス機能の導入は、非常に効果的な施策であると考えられた。

2022 年 4 月、マーケティング課が立ち上がり、A 氏を含め 5 名がアサインされた。課長には A 氏が任命された。しかし、A 氏には組織レベルでのマネジメント経験がなかった。

営業経験もなく、マネジメント経験もない中で、A氏は新組織、新機能の立ち上げを引っ張っていかねばならなかった。また、上記5名の中で営業経験があるのは、B氏ただ1名だけであった。B氏は既存の営業部門の中でもトップセールスとなる人物であったが、A氏を含めた他のメンバーは営業経験が無く、1名はまったくの新入社員であった。翌年度にも、さらに新入社員1名が配属されて、現在では6名体制となっている。その中の3名は、営業企画部門においてマーケティングを担当している者たちであり、商品知識はあるものの、現場での営業経験のないメンバーであった。

A氏は、このアサインについては、上層部が十分に考慮してくれたものであり、A氏自身も想定していた通りのものであったと考えている。今回、インサイドセールスという、これまでのX社になかった新しい概念、既存の営業手法にも少なからず影響を与えかねない機能を追加する場合、経験豊かなメンバーばかりを集めてしまうことで、それぞれの経験に基づいた多様な意見が飛び交って方向付けができなくなってしまうか、または従来のやり方の延長線上での議論に終始し、新しい機能が十分に発揮できなくなる可能性が高いと考えられたからである。とくに新機能の導入段階では、詳細な営業知識の活用よりも、仕組みづくりが一番重要なところであり、そこが上手くいけば、あとはルールに従って業務は回っていくとA氏は考えていた。そのような一般的な組織の立ち上げに関わる理由に加えて、インサイドセールスという機能の性質に関する特殊性もある。フィールドセールスにおいては、営業現場での経験に基づく勘や感覚的な判断、営業マンそれぞれの個性的なアプローチなどが重要な要素となる。しかし、インサイドセールスにおいては、そのような要素よりも、かなりマニュアル的なアプローチが必要となる。システム的な環境として、一つ一つの業務フローの細分化と緻密な業務の積み重ね、定量化と見える化、ルールに徹した作業が求められるのである。つまり、フィールドセールスとは全く違うスキルが求められるのである。そういう理由からも、トップセールスのB氏さえいてくれれば、他のメンバーには営業経験が無い方がかえって良いとA氏は考えていた。

しかし、アサインを受けたメンバーは、はじめの3か月、4か月は、何をするのが分からずに戸惑っていた。そもそもインサイドセールス自体が分からず、自分たちに課せられた役割が何なのかを理解できずにいたのである。前述の通り、マーケティング課には、これまでも存在していたデジタルマーケティングと、新たに追加されたインサイドセールスの二つの機能から構成されている。従来からあるデジタルマーケティングに関しては、どのメンバーも違和感なく、すんなりと入り込むことができた。しかし、インサイドセールスの部分については、誰もがしばらくの間、悩み続けることになった。

まずA氏は、マネジメントのあり方の検討から手探りで進めなければならなかった。インサイドセールスに関する具体的な管理の方法としても、どのような管理指標や業務プロセスを用いるべきなのかについて、社内にも先例として参考になるものがなかった。まずはインサイドセールスを取り扱った専門書を入念に読み込み、その概要の理解を図った。しかし、具体的なKPI管理の仕方一つをとっても、実際に組織の特徴に着目したやり方まで落とし

込まなければならず、すぐに上手くいくものではなかった。これには、A 氏の直接の上司とシステム系のメンバーが加わってくれて、X 社に適した管理手法を模索することになった。さらに、A 氏は上長からの勧めもあって、社外の異業種交流型研修プログラム¹を受講することにした。この研修プログラムは営業職のマネジャー育成を目的として Y 社によって実施されているものである。A 氏はこのプログラムを受講する中で、KPI 管理、作業標準化の手法を学び、自部門への応用ができることを目指したのであった。

これまで、マーケティング課という一つのチーム内の問題を挙げてきたが、チームの外からも問題は持ち込まれてきた。とくに組織立ち上げ当初は、「なぜ情報を早く共有しないのか」、「自分たちがやった方が売れる」などの直接的なクレームが、フィールドセールス側から発せられた。それまでの X 社は、フィールドセールス主体の営業スタイルで、アグレッシブな訪問営業に強みを持っていた。A 氏は、この強み自体を否定するつもりはなかった。今までのフィールドセールスの強みを活かしながら、これまで取りこぼしていたリードを拾い上げることで、さらに X 社全体の営業力を高めようというものであった。しかし、マーケティング課の新しい取り組み、インサイドセールスというこれまでにない概念は、既存のフィールドセールス側からすると従来の自分たちの強みを邪魔するものと映る可能性があった。その結果が、インサイドセールスに対する厳しい言葉や対応に現われていたのであろう。前述の通り、A 氏には営業経験がなく、またマネジメントを組織レベルで行うのは初めてのことであった。そのため、どのようにこれらのクレームに対応すべきか分からず、打たれっぱなしの状況が続いた。立ち上げ当初、A 氏は自信を持つことができず、どのようにこのチームをインキュベートしていくかについて、かなり悩むことになった。この様に、初めて尽くしの新組織、新機能の立ち上げに際して、A 氏は、まずは X 社の課題について洗い出し、それに対応する方法を一つ一つ実行していくことにした。

3. X 社の取り組み

3-1. 成果の定義と業務標準の明確化

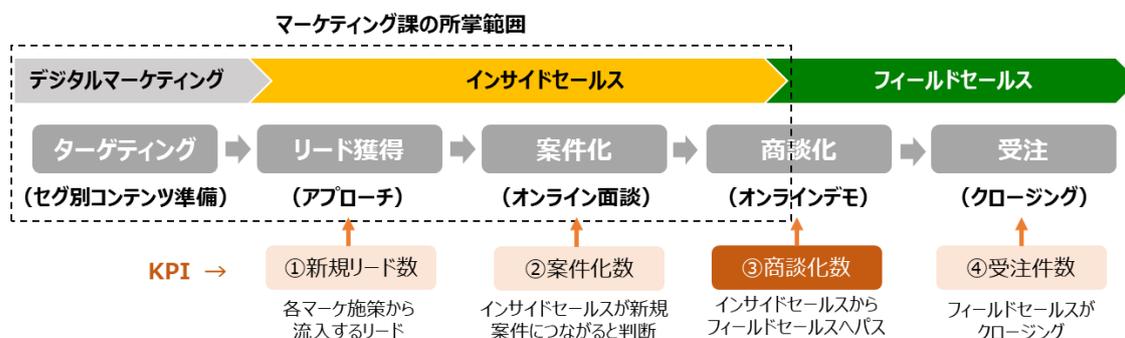
A 氏はまず、営業プロセスの可視化を行った。デジタルマーケティングから始まり、インサイドセールスを経て、フィールドセールスに引き渡して受注に至るまでのプロセスの可視化を図った。

次にマーケティング課において達成を目指す活動指標を 4 つ取り決めた。それは①新規リード数、②案件化数、③商談化数、④受注件数である。「①新規リード数」は、各マーケティング施策から流入するリードの案件を表す。「②案件化数」は、インサイドセールスが新規案件につながると判断する案件数である。「③商談化数」はインサイドセールスからフィールドセールスにパスすることができた案件数、「④受注件数」はフィールドセールスが最終的に

¹ この Y 社の研修プログラムについては、山城(2018)、花原 (2022)に詳述されている。

受注に至り、クロージングすることができた案件の数である。そして、この4つの活動指標の中から、KPIを「③商談化数」に設定し、最小限のスタートを切ることにした。

(図2) 新しい営業プロセス



当時 A 氏はメンバーに対して、新たなリードの創出と売り上げ拡大を強調し、もっと数字にこだわりを持つように伝えようとしていた。そのために個人ごとの成果をメンバー内で敢えて共有することにした。マーケティング課の中では、基本的に各人がデジタルマーケティングとインサイドセールスの両方を担うのだが、その両業務に従事するウェイトを個人ごとに変えていた。その個人ごとのウェイト設定の違いはあるものの、メンバー間に少しずつ競争意識を持たせながら、KPI 達成のための活動を促進していった。とくに KPI には設定しなかったが、「④受注件数」を強調し続けた。最終的にはフィールドセールスが受注という結果を出すのだが、メンバーに対して受注件数を意識させるためであった。そして、受注した場合でも、失注した場合でも、フィールドセールスからフィードバックを得て、その分析を確実に行った。受注した場合は、アップセルやクロスセル、買い替えの提案のためのデータを蓄積した。失注の場合には、その理由が顧客社内での予算不採択の場合や、次の購入予定の意思がある場合は、この案件が将来的にリサイクルできるように、フォローをするようにした。

- 「数字が毎週、案件化数、商談化数ですとか受注件数っていう、増えていくのが目に見えて分かったので、それはすごくモチベーションになった。」…C 氏

そして、スタートから半年が経ったところでの成果を見ると、商談化数 80 件の目標に対して、76 件とほぼ計画通りのスタートを切ることができた。しかし、内容を見ると、トップセールスであった B 氏がその約 8 割を上げていることが分かった。そこで A 氏は、このハイパフォーマーの行動をメンバー全員が再現できるように業務標準化を図ることにした。A 氏は、受注促進の WBS を作成するように、B 氏に依頼した。インサイドセールスの営業プロセスにおける大項目を、「ターゲットの設定」、「リードへのアプローチ」、「案件化（要

件定義)」など8つに分類し、それぞれの大項目の下位に、例えば、「情報蓄積準備」、「問い合わせ内容・製品に応じた関係者確認」などの中項目を設定して細分化をした。さらに小項目として、中項目の下位に、「得意先担当者登録」、「過去引合、現引合の確認」などとメンバーの取るべき活動を詳細に定義し、一つ一つの活動にナンバーを付してリスト化した。そして、それぞれの活動の注意点・留意点、データの格納場所、標準トークなどを付し、それぞれの活動に掛ける所要時間や実施タイミング、その活動の重要度を設定した。このようにインサイドセールスに関わる活動をすべてWBSに集約し、共有することで、ハイパフォーマーの成功例の再現性を高めようとした。

WBS作成の一方で、これまで営業経験のないメンバーの人材育成として、必要な営業スキルや製品知識ごとにレベルを判定できる星取表をつくり、これに基づいた一人ひとりの評価を行い、不足する能力を明確化した。また、商談の精度を高めるためのロールプレイングを行い、質問力や製品の価値訴求の能力を高めるようにした。さらにA氏は、毎週実施する定例ミーティングの中で、プレゼンスキルの向上のため、各メンバーがロジカルシンキングを身につけるための取り組みを行った。X社の顧客の多くは研究者である。彼らへの製品提案には、データを読み取る力、顧客取り巻く状況を読み解きながら現状分析し、適切な課題を抽出することで、はじめて納得感のある提案ができる。そのための基礎能力として、ロジカルシンキングが必要であるとA氏は考えたのである。

このような標準化とメンバーのスキル向上の結果、一年後には営業経験のないメンバーのスキルが大きく底上げされた。2023年1月、メインのKPIとして設定した「③商談化率」は、2022年9月比で130%向上を果たすことができた。また、受案件数としても120%向上となった。

3-2. 新たな役割の表現とメンバーの理解

マーケティング課を設置する以前のX社には、インサイドセールスという機能についての概念すらなかった。そのため、マーケティング課設置当初は、インサイドセールスが分からない、何の役割かが分からないと、メンバーは戸惑い、悩み続けていた。

KPIの設定やWBSの作成、人材育成の検討など、チームマネジメントの仕組み作りと並行してA氏が力を入れたのが、インサイドセールスという新たな機能についてのメンバーの理解であった。それまでのフィールドセールス主体の営業スタイルの中に、インサイドセールスを組み込むことの狙いは何なのか、それを十分に発揮するためには自分たちが何をすべきなのかをメンバーが認識する必要があるとA氏は考えた。このためには、チームとして目指すべき方向性を発信し、伝え続ける必要があるとA氏は考えた。

インサイドセールスの強みの一つは、デジタルマーケティングから一貫して対応できることであり、顧客の過去の履歴データなどを十分に活用した提案をしやすいことである。もう一つは、顧客からの問い合わせなどにクイックに回答することで、スピード感ある商談が

できることである。これらの強みをフル活用することで、他社との差別化を図り、X社としての売り上げ向上につなげる。これが、インサイドセールスを導入する狙いであり、マーケティング課の役割であるとA氏は考えていた。

A氏は、課内の定例ミーティングなどにおいて、インサイドセールスを担うチームとして目指すべきところ、またA氏がやりたいことに関する資料をつくってメンバーに示し続けた。マーケティング課の役割、目指す姿をアジェンダとして提起し続けたのである。マーケティング課が社内的に期待されていること、インサイドセールスも今後のX社の成長に必要な機能であることを機会があるたびに伝えた。なぜ顧客はX社に問い合わせをしてくれるのか、なぜこの活動をこのタイミングで行うのかなど、「なぜ」を掘り下げることで、やるべきこととその意義や意味合いをメンバーに認識させるようにしていた。

とくに、キーワードとして、顧客情報などの「データ化」とレスポンスの「スピード感」という表現を徹底して強調した。もともとX社にはデータを重要視する文化はあったが、マーケティング課はさらに強くデータの重要性を強調していた。WBSの記載にも、データ入力に関する項目が多く割かれている。これは、入力ルールが人によって異なると、後々に使えないデータとなってしまうためである。また、顧客へのレスポンスのスピード感は、組織メンバーの一人ひとりの感性によってその基準にバラツキが出やすい。そこで、WBSにレスポンスに関するルールを設けた。また、個人単位でレスポンスのスピードを捉えるのではなく、どこかのポイントでレスポンスが滞っているのならば、他のメンバーがフォローするなど、チームとしてスピードを高めるようにしている。A氏はこのコントロールを徹底することで、チーム全体にスピードについての感性を植え付けようとしていった。

マーケティング課にアサインされた当初、メンバーは戸惑いながら、手探りのやり方で業務を進めた。当然ながら、そのままでは成果に繋がらなかった。そこで、ハイパフォーマーの活動をWBSとして標準化して、ロープレなどの教育を施し、成果に繋がっていった。しかし、そこには、メンバーがそれらを実行することの意義をしっかりと認識することができていたという前提があることに注目すべきである。まずはアジェンダとして、チームの目指す方向性を提起し、考えを共有するためのディスカッションを何度も行った。全員が集まる週一回の定例ミーティングでは短時間であっても、必ずディスカッションを取り入れていた。そして、“なぜ”を深く掘り下げることをしていった。これによってメンバーの認識の変化を促していった。また同時に、組織として同じ方向を向くようにしていったのであった。

- 「マーケティング課内のコミュニケーションとしては活発にやっていると思う。ユーザーにアプローチする中で、なぜアプローチしなければならないのか、なぜ早くしなければならないのか、なぜX社に問い合わせてきたのか、そういった“なぜ”というところを落とし込んでディスカッションするようにしている。」…B氏
- 「自分たちがやらなければならないものが何かということを、しっかりと認識して

もらって仕事を進めていくようにつなげている。」…B氏

そして、「データ化」と「スピード感」というキーワードの表現を通じて、何をすべきかをイメージしやすくした。それにより、インサイドセールスという新たな機能の強みを発揮することにつながることで、マーケティング課に期待される役割を果たすことになり、ひいてはX社の売り上げ拡大につながることを、メンバーが理解するようにしたのであった。

- 「(A氏の) スピード感を意識した顧客対応の指示が印象的」、「なぜ顧客対応を早くしなければならぬかを理解するためのディスカッションを活発に行っている。」…B氏

- 「(A氏は) データ管理の重要性についてメンバーに繰り返し周知され、データをもとに今後の取り組み方法を議論する文化が定着しつつある」、「スピード感がインサイドセールスの特徴でもあるので、スピード感を持って顧客対応することは言っていた」、「レスポンスが早く来るのと来ないのとでは顧客のメリットが違う」、「日常的なデータ管理の重要性について、A氏と仕事をして初めて気づいた」、「マネジメントからの発信、周知があって、スピード感の意識がメンバーに定着した。」…C氏

このように、組織が目指すべきこと、実現すべきことをキーワードとして表現し、その「意味づけ」がマネジメントから語られている。そして、メンバーがそれを理解し、受け入れることで、WBSによる業務標準化やロールプレイングによる教育などの取り組みが、より効果を発揮したと考えられる。

3-3. 周囲からの評価

新組織立ち上げから二年が経つ中、定量的な成果もついてきたことで、メンバーには自信に繋がった。これらの成果は上層部からも非常に好意的に受け止められており、他部門からの認知も高まってきている。マーケティング課の設置から二年で環境は大きく変わってきたとA氏は感じていた。A氏はこのポジティブな評価を、しっかりとメンバーに伝えた。

まず、A氏は、上位のマネジメント層に対して、マーケティング課の成果についてしっかりと発信していた。これらが伝え聞かれたときには、組織メンバーは嬉しく、また誇らしく思った。当初はマーケティング課の活動に対して否定的であったフィールドセールスの態度もかなり軟化し、インサイドセールス側での顧客対応についても好意的に受け止めてくれるようになってきている。

また、顧客の反応にも変化があった。それまでは受注といえばフィールドセールスが担当

するものであった。だが最近では、顧客から直接にインサイドセールス側に発注が来るようになった。また、内容は様々ではあるが、本来ならばフィールドセールスに行くべき問い合わせや相談の一部がインサイドセールス側に直接来るようになった。そして顧客からは御礼のメールが届くこともしばしばあった。アンケートなどの定量的な評価はできていないが、これもインサイドセールスに対する顧客の満足度上がっている証左と考えられる。メンバーは、非対面でありながら、ここまで顧客との関係構築ができていることに自信を持つようになった。

これまで蓄積し続けた顧客データを活用し、自分で考えた提案で仕掛けた案件が顧客に受け容れられたときは、フィールドセールス以上の喜びにつながる。フィールドセールスは、営業マン個人ごとの対面営業が中心であり、地理的制約、時間的制約から対応の数に制限が大きい。一方、インサイドセールスは全国各地の顧客にスピード感を持って、数多く対応することが、それもチームとして対応することができる。フィールドセールス以上の効率化も実現することができるようになった。

これらのことはメンバーの自信につながった。自分たちの役割が評価されるべきものであり、重要な機能であるということを確認できるようになっていったのである。つまり、自分たちの役割や存在、実行している行動に正当性を覚えるようになった。

- 「自分が商談に関わって受注に結びついたり、自分の提案がユーザーに受け入れられたりということは、一人ひとりがかかなり喜んでいるところがあるので、すごくモチベーション高く前向きに取り組んでいると思う。」…B氏
- 「インサイドセールスは正に商談の最初の部分を担うところであり、人依存でなくチームで行うことで重要な商談を数多く回せるため、そこはやりがいを感じ、やっついてよかったという風に思う。」…B氏
- 「(A氏は) 本部長や社長など、もっと上のマネジメント層に対して、マーケティング課がやっている成果みたいなところは、すごく的確に報告してもらっているという印象がある。」…C氏
- 「(フィールドセールスからの反応は) インサイドセールスでどんどん対応してもらって構わないという風になってきている。」…C氏

3-4. 取り組みの成果

上記の取り組みは並行して行われた。まず、業務プロセスや成果が見える化し、一人ひとりが行うべき作業標準まで落とし込んで、具体的に何をすれば良いかを明確にした。そして、新たに導入した機能、自分たちの役割の意味付けをした。さらに、その意味をメンバー間の

ディスカッションを通して理解を深め、チーム内に根付かせていった。これらの取り組みは、目に見える形での成果に繋がっていった。具体的には KPI の達成であり、社内的な評価の変化、そして顧客の反応の変化であった。そして、これらの一連の結果は、メンバーに対して自信を与え、自分たちの役割はしっかりと機能しているという正当性を認識することになっていったと考えられる。そして、これら一連の取り組みによって、インサイドセールスという全く新しい機能を担うマーケティング課という組織の立ち上げ、X 社の営業プロセスの視点からすると、営業プロセスの大幅変更という組織変革は一定の成果を収めることができたと言えるであろう。

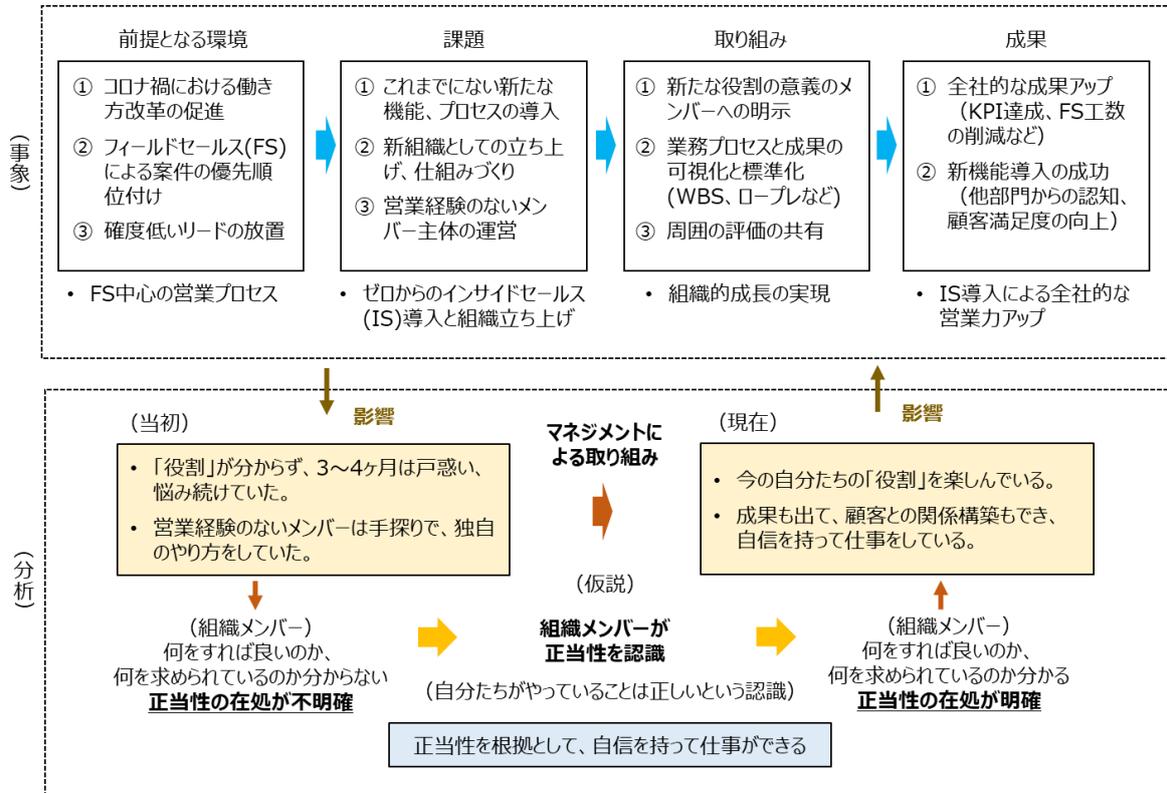
- 「二年前のスタート時点よりも、全然、今のメンバーのレベル感が違う。」…B 氏
- 「(当初は) 顧客の前に立つのが不安だと言っていたが、今はメンバーもほぼ一人で商談を進めており、だいぶ当初よりは自信を持ってやっていると思う。」…B 氏
- 「最初は(顧客と) オンラインで面談するのも少し怖いみたいな、知らないこと聞かれたら嫌だなという気持ちはあった。今はメール打つよりもオンラインで話した方が早いと思うようになってきている。知識とスキルが高くなることで、顧客対応、変わってきているのかなと自分でも感じている。」…C 氏
- 「(他の部門との関係性は) 当初と今では全く異なると思う。マーケティング課が他の部門に対して役に立っているところは伝わっていると思う。」…C 氏

4. ディスカッション

今回の事例は、インサイドセールスという新たな機能を担うチームの立ち上げ過程を扱った。前例のない新たな取り組みを実践する中、組織メンバーが何をすることが正しいのかという“正当性を認識”することで、新しい組織、新しい機能が順調に立ち上がるプロセスを扱った。

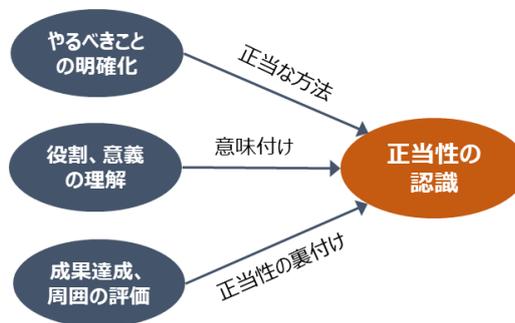
従来はフィールドセールス主体の営業プロセスの中に、インサイドセールスという新しい機能を挿入するという試みである。X 社の中では、そもそもインサイドセールスという概念自体が存在せず、A 氏をはじめとした若干名で導入したのである。そのため、モデルとなる仕組みや手法などはなく、手探りで作り始めなければならなかった。新規チームのメンバーも、アサインされた当初は何をして良いのか分からずに戸惑い、悩んだ。当初は、社内からの厳しい対応や言葉の投げ掛けもあった。それを A 氏は、約二年の期間で、一定の成果を出せるまでに、組織として、機能として作り上げることができた。

(図3) 当ケースの全体像



何をすれば正しい成果につながり、そしてその行動や成果を評価されることが分かれば、組織メンバーは自信を持って活動することができるであろう。A氏は、上記のような、組織メンバーが“正当性”を認識できるマネジメントを行ってきたのである。そして、組織メンバーの認識を変化させ、X社の営業プロセスにおける変革を成し遂げたのであった。

(図4) 正当性の認識のメカニズム



本稿では、組織変革における組織メンバーの認識に着目した。組織メンバーが自らの行動や役割に正当性を認識することが重要な要因になることを明確にした。今後は組織メンバーの認識の変化に関するプロセスを精緻化していきたい。

参考文献

- Ducan, T., & Moriarty, S. E. (1998). A communication-based marketing model for managing relationships. *Journal of the Marketing*, 62(2), 1-13.
- 花原杏珠 (2022) 「営業プロセス標準化がもたらした組織変革旅行会社 X 団体担当営業部の事例分析」 MMRC DISCUSSION PAPER SERIES, No.552
- Küster, I., & Canales, P. (2008). Some determinants of salesforce effectiveness. *Team Performance Management: An International Journal*, 14(7/8), 296-326.
- Morgan, R. M., & Hunt, S. D. (1994). The commitment-trust theory of relationship marketing. *Journal of marketing*, 58(3), 20-38.
- Weitz, B. A., & Bradford, K. D. (1999). Personal selling and sales management: A relationship marketing perspective. *Journal of the academy of marketing science*, 27, 241-254.
- 山城慶晃. (2018). 「営業における組織能力向上: 組織ルーティンの形成とその移転」『一橋ビジネスレビュー』 66(3), 50-61.