

〔研究論文〕

**組織的学習ツールとしてのシナリオ計画法の活用に関する研究****那須 一貴**

〔Article〕

**Study on the Organizational Knowledge Creation with  
Model Scenario Planning Method  
— Case Study of a Company Sales Department Consulting Project —****Kazutaka NASU****Abstract**

Creating the organizational knowledge is the source of the competitive strength of the company. Tacit knowledge, that is said as know-how and knack, is very difficult to share among the company because it cannot explain explicitly in language since it can be learnt only gaining the experience. Such difficulty is the cause of performance gap between the experienced staff with success and inexperienced ones. Because lack of experience means that they have not had the chance to obtain the tacit knowledge and it cannot be supplemented by doing on the job training nor preparing the work manual. This problem can be solved by developing tools for studying tacit knowledge that people can share the valuable experience even if they have not had it directly. One of the methods for studying tacit knowledge is developing model scenario with successful stories to be able to share the successful experience among the company. Model scenario should have clear story from the start to the end with tips from the successful experience, and it also should provide views to execute the strategy of the company. With this scenario, people can understand the causal relationship between their action and response that is considered being able to be studied only by having experience by themselves. By making the structured map that shows causal relationship in the model scenario, it can be used as a tool for knowledge creation. The structured map shows the options what they should do to obtain expected response from the customer that is necessary to put forward the business. By showing such actions, options, and expected response on the structured map, tacit knowledge can be explained as causal relationship of the actions with many options explicitly instead of using a metaphor. And such common understanding provides the basis for producing a place for discussion in the company to create the new organizational knowledge.

**1. はじめに**

企業の競争力の源泉として、組織が持っている知識やノウハウといったソフト資源は非常に重要である。目に見えるハードや技術は模倣されやすいが、経験を通じて獲得される知識やノウハウは単純に模倣することができないからである。

しかし実際には、知識やノウハウを組織で共有化し、さらにそこから新しい知識を創出する仕組みを構築することは簡単なことではない。知識やノウハウにはマニュアルなどのように形式化できるものもあるが、コツや技といったような形式化できないものが多く存在するからである。また組織的な学習を促進するためには、情報交換や過去の経験のやり取りが必要になるが、各自が持っている形式化できない情報を効果的に引き出し、整理するための方法も必要となる。

企業活動において、組織的な学習が必要な分野の一つとして営業活動があげられる。これまでの営業活動はハードの販売やプログラム化されたサービスの提供など、「当社が顧客に対してできるものはこれである」という自社の立場に立った提案に基づいて行われていた。しかしすでに市場には、様々な製品やプログラム化されたサービスがあふれており、製品やサービスそのものによる差別化は難しくなっている。またすでに顧客の側で自社の課題に対する解決方法を理解している場合には、顧客の側で何をすべきかが明確になっているため買い手である顧客の売り手に対する交渉力も強く、売り手は価格競争を強いられることが多い。

このようなハードやプログラムの販売中心の営業活動に代わり、市場で重視されてきているのがソリューション営業と呼ばれるものである。本稿ではソリューション営業を、「顧客の側に立って顧客のビジネスプロセスを分析し、そこから顧客にとって重要な課題を抽出してそれに対する解決策を提案する営業活動」と定義する。ソリューション営業は前述の従来型の営業とは異なり、常に決まったものを販売する活動ではない。また設計、購買、営業、製造といった社内の様々な部門が組織横断的に協力し、解決策を考えなければならない場合が多い。顧客の直面している状況は顧客によって様々なので、ソリューション営業そのものを定型化することは不可能である。ソリューション営業では、様々な顧客が抱えている課題を見出し解決していく過程で経験や知識を組織的に蓄積し、さらにそれを全社で共有化し次のソリューション営業活動に活用することが求められている。この点からも、ソリューション営業を推進していくためには組織的な学習の実施が必要不可欠であると考えられる。

しかし実際には、組織的な学習が十分に進んでいるとは言えない状況が数多く存在する。ソリューション営業の場合で考えれば、常に高い売上を獲得している営業担当者がある一方で、なかなか売上貢献ができない営業担当者がある。高い売上を獲得している営業担当者は、自ら更に新しい経験を積み上げていくことができ、その結果顧客が求める様々な情報を持った「顧客が重宝する存在」となっていく。なかなか売上貢献ができない営業担当者は、顧客からの引き合いは獲得できるものの受注まで至る件数が少ないため、その先の顧客との詳細なやり取りや契約交渉、納品立会いなどを経験することができない。このような営業担当者に対して、高い売上を獲得している営業担当者や上司による同行営業を行って営業のノウハウを教えようとするが、これも十分な成果を上げることができない。

このような問題を解決するために、どのような組織的な学習ツールが有効なのであろうか。本稿では、企業の営業部門における組織的な学習を効果的に行うための学習ツールに求められる要件について、特にソリューション営業力の強化という視点から、実際に筆者が行ったコンサルティング事例に基づき検討するものである。

## 2. 先行研究

組織における知識創造に関する研究として、野中・竹内（1996）による「知識創造企業」があげられる。野中・竹内は、人間の知識を「形式知」と「暗黙知」という二種類に分類している。形式知は文法にのっとった文章、数学的表現、技術仕様、マニュアル等に見られる形式言語によって表すことができる知識である。暗黙知は人間一人ひとりの体験に根ざす個人的な知識であり、信念、ものの見方、価値システムといった無形の要素を含んでいる。また知識創造は、個人、グループ、組織の三つのレベルで起こり、暗黙知と形式知、個人と組織の二種類の相互作用は、(1) 暗黙知から形式知へ、(2) 形式知から形式知へ、(3) 形式知から暗黙知へ、(4) 暗黙知から暗黙知へ、という知識変換の四つの大きなプロセスを生み出すとしている。この知識創造のためのマネジメント・プロセスとして、野中・竹内はミドル・アップダウンという方法を提唱している。これはトップ・マネジメント層と実際に現場で活動している第一線社員の間にいるミドル・マネジメント層が、トップ・マネジメント層が描くビジョンに基づき第一線社員が理解でき実行に移せるようなもっと具体的なコンセプトを創り出すという方法である。また組織的に知識創造活動を行うためには、どのような知識を創造するかという知識ビジョンの創出、組織のメンバーの個人レベルでの自由な行動を促すとともに、組織横断的な活動、組織と外部環境との相互作用を刺激するゆらぎと創造的なカオス、組織成員が当面必要のない仕事上の情報を重複共有できる冗長性、組織の全ての成員が最小のステップを通じて最も早いスピードで可能なかぎりいろいろな情報を利用できる仕組みが重要であるとされている。

伊丹（2005）は「場の論理とマネジメント」において、人々間の情報と心理の相互刺激の舞台としての「場」について述べている。伊丹（2005）によれば、場とは人々がそこに参加し、意識・無意識のうちに相互に観察し、コミュニケーションを行い、相互に理解し、相互に働きかけ合い、相互に心理的刺激をする、その状況の枠組みのことである。組織の中に「場」を創り出すことで、情報共有が行われて新しいアイデアが生まれ、価値観が共有化されるとしている。場は組織的情報の蓄積を生み出し、場の中での学習行動の結果として、組織として学び、情報を創造し知識を蓄積することとなり、これが組織の競争能力、実行能力の源泉になるのである。また場の秩序形成プロセスにおけるマネジメント方法として、図表1に示す5つのステップが重要であると指摘している。

ハイデン（1996）は組織学習には効果的な対話のプロセスが必要であり、そのためには関心の対象を表現するための共通言語の構築、合理的な議論のプロセスを作り上げる必要があるとしている。また組織学習では、「絶対多数による合意」を目指す傾向が強くなると、意識的にメンバーの行動レベルが似たものとなり、共有体験が増え、メンバー間で共有している当初の仮説が強化されることとなる。しかしこの結果、考え方が狭くフォーカスしたものとなってしまう、結果的に組織の反応のバリエーションが減少してしまうことを指摘している。

	かじ取りのステップ	マネジャーの具体的な行動
1	かき回す	<ul style="list-style-type: none"> <li>・既存秩序への疑問提出</li> <li>・挑戦的な目標の提示</li> <li>・新しい外部接触の奨励</li> <li>・現場の何かをとにかく変えさせる</li> </ul>
2	切れ端を拾い上げる	<ul style="list-style-type: none"> <li>・小さな変化や妙なことを報告し合う</li> <li>・意外な成功への注目</li> <li>・自発的グループの意見の尊重</li> <li>・アジェンダに合った行動の称賛</li> </ul>
3	道をつける	<ul style="list-style-type: none"> <li>・全体戦略の提示</li> <li>・新しい行動案の提案、とくに最初の一步</li> <li>・切る部分を明示</li> <li>・迷う背中を押す</li> </ul>
4	流れをつくる	<ul style="list-style-type: none"> <li>・小さな成功を集め、理由の議論と周知徹底</li> <li>・新しい動きのキーパーソンを中心にヨコ展開</li> <li>・全員参加のキャンペーン運動の実施</li> <li>・流れからのはずれやぬるま湯への叱責</li> </ul>
5	留めを打つ	<ul style="list-style-type: none"> <li>・共通理解を確認する</li> <li>・議題を終える終止符を打つ</li> <li>・大きな行動をとる</li> </ul>

出所：伊丹（2005） pp250

図表 1：場の秩序形成プロセスのかじ取り

### 3. 組織的な学習を促進する学習ツールに求められる要件

#### (1) 組織的な学習を促進するために必要な要件

先行研究に基づき、組織的な学習を促進するために必要な要件とは何かを検討する。組織的な学習を、知識の創造、情報交換の場、情報交換と多様な議論を誘発するためのツールの3つの要素に分けて考えることにする。

まず知識の創造についてであるが、野中・竹内（1996）によれば、組織的な知識創造は、共同化、表出化、連結化、内面化という4つの知識変換モードを通じて行われることとなる。まず暗黙知を創造する共同化プロセスであるが、ビジネスにおけるオン・ザ・ジョブ・トレーニング（OJT）がこれに該当する。言葉によらず、観察、模倣、練習によって技能を学ぶのである。次に表出化と呼ばれる暗黙知を明確なコンセプトに表すプロセスがあり、対話すなわち共同指向によって引き起こされるとしている。暗黙知を効率的に形式知に変換するためには、メタファー、アナロジー、モデルを順次使用することとされている。野中・竹中はこの表出化が知識創造プロセスの真髄であるとしているが、その具体的な手法については言及していない。

情報交換の場については、伊丹（2005）が提唱する「場」そのものである。しかし、ここで必要となってくるのが組織メンバー間の経験の差を埋める工夫ではないだろうか。「場」で情報交換が活発に行われるためには、そこに人々が参加することが条件である。そのためには単に話を聞いているだけではなく、自らも積極的に情報を発信しなければならない。経験が豊富な人材は、さまざまな情報を受け取るとともにそれに自らの経験や考え方を付加して情報を発信することができる

ろう。しかし経験が不十分な人材は、情報を受け取ったとしてもそれに基づいて発信することが出来ない場合がある。会議や集会などでも情報を発信している人は常に同じ人であり、なかなか自ら情報を発信しようとしないうるグループが出来あがってしまう。これを解消するためには「経験の差を埋める工夫」が必要であると考えられる。ここでいう「経験の差を埋める工夫」とは、経験そのものを埋め合わせるというのではなく、経験が足りなくても情報を発信することが出来る仕組みをつくることを意味する。

経験が豊富とは、営業活動に関して言えば、別の言葉で表現すると顧客の発見から課題の抽出、契約、納品、アフターサービスに至る一連のプロセスを数多く経験しているということである。一方で経験が不足しているとは、顧客の発見から課題の抽出までは実施したものの、契約に至る件数が少ない場合などが考えられる。このように経験が不足している人材であっても、本来は日々の営業活動や顧客とのやり取りを通じて様々な経験をしているはずである。確かに契約・納品・アフターサービスといった経験は少ないかもしれないが、顧客の発見や顧客が抱えている課題の抽出といった部分では様々な工夫をおこなっていたり、様々な課題を提示された経験などを積んでいたりする場合がある。しかし多くの営業部門では、契約以降のプロセスに進んだ件数で営業担当者の成績を評価するため、このような営業担当者の評価は低くなっている。その結果、情報を発信することが出来にくくなっている場合も多い。このような営業担当者でも積極的に情報を発信することができる仕組みをつくることで、情報交換のための「場」がより一層機能し、その結果組織的な学習を促進することができることとなる。この「経験の差を埋める工夫」が情報交換のためのツールである。

## (2) 情報交換と多様な議論を誘発するためのツールの要件

情報交換と多様な議論を誘発するためのツールとしては、暗黙知を形式知に変換することができ、なお且つ場の秩序形成プロセスのかじ取りにおいても有効である必要がある。さらに経験が不十分な参加者でも、このツールを用いることで積極的に意見交換をすることができなければならない。

営業活動における暗黙知とはどのようなものであろうか。そこには、人間関係、タイミング、雰囲気といったものが関与している。これらは営業活動においては非常に重要な要件ではあるが、これをどうやって創り出すかについて、ある一定の方法を定めることは不可能である。しかし視点を変えれば、これを別の形で表現することはできるのではないだろうか。

ハイデン (1996) はシナリオ・プランニングという方法を提唱している。ハイデンのシナリオ・プランニングは、未来の不確定なビジネス環境に対応するため、それぞれのシナリオに描かれた未来が起る確率を算出して事業を管理していく。シナリオは未来のビジネス環境がどうなるかを物語の形で体系的に表したものである。

暗黙知は体験に根差した知識である。したがって、その体験を物語化することは可能なはずである。つまり、どの時点でどんなことが起こったのか、その結果次に何が起こったか、という結果をつなぎ合わせていくことはできるはずである。このように結果を物語化することで、経験の有無にかかわらず情報をより具体的に共有化することが出来るはずである。ジャコバイズ (2010) は、言葉を用いて「台本」を書くことの重要性を指摘している。台本とは単なるメタファーではなく、変化していく状況の中で様々なプレイヤーの動き、自社・顧客・競合会社の関係性の展開などを動的に表現したものである。これにより、従来の営業報告などの静的な情報では共有化できなかった部分、すなわち実際の体験を通じてしか得ることができなかった情報を共有化することが出来ると考えられる。



さらにこの共有化できた体験を見える形に整理することで、連結化が可能になるのではないだろうか。ゴビンダラジャンとトリンプル（2006）は、新規事業における計画立案プロセスにおいて、どんな行動が成功や失敗につながるかを論理立て、原因と結果の因果関係を明確化し、それに基づき市場における自社と顧客の因果関係に関する仮説を構築し、因果関係ダイアグラムと呼ばれるロジックツリー形式で表現するという理論中心計画法を提唱している。前述の物語を原因と結果の因果関係で整理し、それをロジックツリー形式にまとめることで、物語の中に潜んでいるコツやノウハウを可視化することができるのではないだろうか。つまり、コツやノウハウそのものをマニュアル化することはできないが、「この段階で顧客からこのような評価を得ておく必要がある」ということが解れば、それを実現するために各自が工夫をすることはできるはずである。これまでは、経験的に行われている活動そのものが可視化されることがなかったため組織的な学習が進まなかったのではないかと考えられる。

以上を整理すると、情報交換と多様な議論を誘発するためのツールに求められる要件としては、  
①営業活動における成功体験を物語化できること  
②その物語が進んでいく要件を、原因と結果の因果関係で表現できることが考えられる。

さらに物語化の過程の中で、営業活動の各段階における活動を詳細に物語化していくことにより、物語全体について発言できる経験を持ち合わせていなくても、ある特定部分における経験を有していればその部分の物語については発言することが可能である。これにより、場の秩序形成プロセスのかじ取りにおける「2. 切れ端を拾い上げる」部分のマネジメントが行いやすくなると考えられる。

#### 4. 事例研究 ～素材メーカー A社におけるソリューション営業強化プロジェクト～

##### (1) プロジェクトの概要

A社は、複合素材の開発メーカーである。主な製品は、プラスチックやゴムに着色するためのコンパウンドである。A社の特徴は、濃度の高いコンパウンドを製造するための混連技術を有していることである。また多品種少量生産への対応も可能であることから、大規模な製造プラントしか持たない同業の大手企業からの委託生産も受注している。すでにこの業界では創立70年を超える老舗である。

しかし近年では、中国からの低価格低品質品が日本市場に参入してきたことにより、品質よりもコストを重視する顧客は中国製品を購入するようになってきている。また同業他社との競争も激化してきたため、従来からの顧客を守るだけでなく、新規顧客の開拓を強化する必要に迫られている。

A社の営業部門は10名ほどの営業マンで構成されている。平均年齢は30代前半と若く、全員が十分な経験を積んでいるとは言えない状況である。営業部門のリーダーである課長は技術的素養を有しており、積極的に顧客に対する提案を実施しているものの、どうしても自社商品ありきの売り込みが中心となっている。他の若い営業マンは既存顧客のルートセールスが基本であり、新しい顧客の開拓はなかなか行うことが出来ない状況である。

A社の持続的な成長を実現するためには、顧客に対する課題解決提案を通じた新規顧客開拓が必須である。このような状況の下、A社社員とともにソリューション営業力を強化するための取り組

みを実施することとなった。筆者もそこにコンサルタントとして参加することとなった。

A社では、なぜソリューション営業力の強化が必要なのであろうか。A社の主な製品はコンパウンドと呼ばれる素材である。これ自体は特別なものではないため、すでに全ての顧客が何らかのコンパウンドを使用している。従って新規顧客を開拓するためには、現在使用している他社製品をA社製品に切り替えてもらわなければならないのである。他社製品をA社製品に切り替えるためには、顧客にとってA社製品に切り替えるメリットがなければならない。価格の引き下げも方法の一つではあるが、中国製品の市場参入等によりすでに市場価格は下がり続けているため、これ以上価格を引き下げるとは自らの首を絞める行為になってしまう。従ってA社としては、価格以外のメリットを顧客に提供しなければならない。価格以外のメリットとは、具体的には

- ①取引条件の緩和
- ②納期の短縮化
- ③在庫管理の請負
- ④顧客との新たな素材の共同開発

などが考えられる。この中でもA社は付加価値を高めA社の独自性を打ち出すことができる、新たな素材の共同開発の提案を実施していこうと考えたのである。

顧客との新たな素材の共同開発を行うためには、ターゲットとなる顧客が抱えている問題や課題の把握、顧客が今後展開していこうと考えているビジネスの方向性などを考慮しなければならない。そのためには、顧客から一方的に情報を得るだけでなく、A社からも積極的に顧客に対して顧客の新しいビジネスの方向性を含めて提案する必要がある。これまでA社ではそのような営業方法を実施したことがなかったため、新たな営業方法を定着させるための方法を検討し実施することとなった。

## (2) それまでの営業会議の内容

A社では、新規顧客獲得を含めた営業戦略は立案されていた。その内容としては、

- ①ターゲット顧客の絞り込み
- ②ターゲット顧客別の拡販商品の特定
- ③部門全体と担当者別の目標売上

が中心となっていた。すでに上記戦略は実行に移されていたが、成果については各営業担当者別にバラツキが生じており、全員がこの営業戦略を満足に実行できる状態ではなかった。特に営業経験が少ない若い営業担当者においては、従来顧客の維持は出来ているものの、新規顧客への営業展開は十分にできていない状況であった。

営業会議では、営業日報に基づく報告が行われ、その報告内容を全員で共有化することとなっていた。営業日報には訪問客先、客先との議論の内容、それに基づく次回以降のアクションプランが記載されており、営業会議ではその進捗管理が行われていた。営業会議を通じて各案件の進捗状況は把握できるものの、具体的にどのような雰囲気の中で顧客との商談が行われ、その中で各営業担当者が何を感じ、どのようなアクションを起こしたのか、それにより顧客からどのような反応が得られたのか、といった細かい部分についての詳細は不明であった。またその提案が失注となった場合に何が原因で失注に至ったのか、その詳細な経緯は社内には十分に伝えられず、直接その案件に関与した営業担当者のみが知っているという状況であった。

営業会議では営業担当者が順番に各自の営業状況を報告するという形態をとっていた。したがっ

て、自分の発表以外は他の営業担当者の発表内容を聞いているというスタイルであり、十分な意見交換が行われていない状況であった。

### (3) 組織的な学習という視点からみた課題

A社の営業活動を提案型に切り替えるためには、各営業担当者の営業活動から得られた情報をベースに営業担当者が新たな営業方法を学び身につける必要があった。すでに同行営業という形でOJTは実施されていたものの、それが十分な成果を上げるまでに至っていなかった。このような現状を踏まえ、A社営業部門のメンバーと意見交換をした結果、以下の課題が明らかとなった。

#### ①発言できない

営業担当者ごとに営業経験にバラツキがある。そのため、ベテラン営業担当者の議論についていくことができず、営業経験が少ない営業担当者は会議で発言することができなくなっていた。会議の雰囲気は発言を阻害するようなものではないが、何を質問すべきなのか、自分の考えを発言しても良いのかどうかを判断することができず、黙って他人の報告を聞いているだけとなる場合が殆どであった。また発言したとしても、それが「案件に対する発言」というよりも「案件の担当者に対する発言」と取られてしまいがちであり、社内の人間関係を考えると発言しにくくなってしまっていた。

#### ②議論のポイントが解らない

これまで顧客に対する提案営業というものを実施したことがないため、提案から受注に至るまでの流れを全員で共有化できていなかった。そのため、何がポイントになっているのかが理解できず、議論に参加しようとしても何をすべきなのかが判断できず、会議が単に報告の場になってしまっていた。また報告すべき点は何なのかも十分に判断できないため、報告内容が不十分なものとなり、その結果、会議での議論が十分に行えない状況になっていた。

#### ③何を取り入れるべきなのか、判断できない

他人の営業報告を聞いていても、それが自分の仕事とどのように関係しているのかを判断することができていなかった。したがって、他人の経験談を自分のための情報として取り入れることができず、結果的に自分自身の経験だけが頼りになってしまっていた。

#### ④個人資料が共有化されていない

営業資料として、会社案内、製品案内カタログといった全社的に共通なものは存在している。しかし、これらの資料だけでは顧客に対して十分な説明をすることが出来ない。そのため、各営業担当者が個人で作成した営業資料というものが存在していた。しかし各営業担当者が個人で作成した営業資料は、あくまでも個人資料であり全社的には共有化されていなかった。もちろん営業担当者同士の意見交換の中でその個人資料が開示されることはあるが、積極的にお互いが持っている情報を開示しあうまでには至っていなかった。

これらの問題点が存在しているため、営業会議の場においても十分な意見交換や情報交換が行われず、営業会議が組織的な学習を促進する場としては機能していない状況であった。営業会議は単に進捗管理の場となっており、新たなアイデアを生み出す場としては機能していなかったのである。

### (4) 組織的な学習を促進するための方針の策定

以上の現状を踏まえ、A社営業メンバーとともに対策を講じることとなった。対策の方針としては以下を定めた。



### ①営業会議を学習の場として機能させる

営業担当者全員が営業会議を単なる進捗管理や報告の場とするのではなく、営業に関する学習の場として有効活用したいと考えていた。そこで、営業会議において自由な意見交換が出来るとともに、経験の多少にかかわらず全ての営業担当者が積極的に参加し発言できるような仕組みを検討することとした。

### ②共通の理解を構築するためのプラットフォームの開発

営業担当者全員が議論に参加するためには、営業担当者間での共通の理解の構築が必要である。また営業会議での発言や議論が営業担当者に向かってしまうのではなく、案件そのものに関する議論とする仕組みを作る必要がある。そのために、営業担当者全員で案件そのものを明確にし、情報を共有化できる基盤ともいえるプラットフォームを構築することとした。

### ③日々の経験を社内にフィードバックし、議論できるツールの開発

組織的な学習を促進するためには、日々の営業活動から得られる経験を社内にフィードバックし、それを全員で議論できる仕組みが必要である。これを実行するためには現状の営業日報ベースの議論では不十分であることが営業担当者との議論で明らかとなった。そこで会議の進め方と合わせて、議論のための新たなツールを開発することとした。

上記①～③に関する対策の構築においては、伊丹（2005）が指摘している場の秩序形成プロセスのかじ取りが実行できることを念頭において考えることとした。さらに②と③は、野中・竹内（1996）が指摘している共同化と表出化の実現を目指す仕組みの構築に該当する。

## (5) 組織的な学習実現に向けた具体的施策

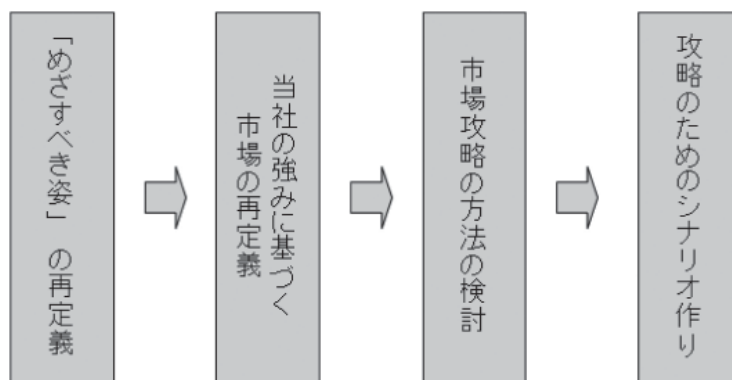
営業会議を学習の場として機能させ、その結果として営業担当者全員が顧客に対する提案活動を通じて新規顧客を獲得することが出来るようにするための具体的施策を実施した。以下に、その実施手順と方法を述べる。

### ①共通の理解を構築するためのプラットフォームの開発

最初に着手したのは、営業担当者全員の共通の理解を構築するためのプラットフォームの開発である。A社営業部門が顧客に対する提案営業、いわゆるソリューション営業を展開する上での課題は、営業担当者ごとの経験が大きくことなることからソリューション営業に対する共通の理解が出来ていないことにあった。A社で立案した営業戦略には、ターゲット顧客や売り込みのための重点製品等は明記されていたが、それを具体的にどのように実施していくのが不明確であった。

そこで、A社のこれまでの新規顧客開拓の成功事例を集めて、そこから新規顧客開拓の典型的な成功シナリオを作ることにした。成功シナリオ作成の手順を図表2に示す。

A社営業担当者全員と外部環境分析、内部環境分析を行い、そこからA社が目指すべき姿を具体的に定義することとした。その定義を踏まえ、また外部環境分析と内部環境分析の結果から、A社の強みを最も発揮できる市場とは具体的にどのような市場であるかを再定義した。これにより、ターゲットとすべき市場と顧客の要件を明確化することができた。この再定義された市場に対してどのような方法でアプローチすべきか、その戦略の再確認をおこなった。具体的には「A社のターゲット顧客」の顧客、すなわちエンドユーザーまでを視野に入れ、何があればエンドユーザーはA社のターゲット顧客とビジネスをすることを決断し、またA社のターゲット顧客はA社からの資材購入を決断するのかを検討した。この市場攻略のコンセプトに基づき、攻略のための成功シナリオ策定を行った。



出所：筆者作成

図表 2：成功シナリオの策定手順

成功シナリオ策定においては、A社が最も強みを発揮できるシナリオを策定することを念頭に置き、過去の成功事例に基づいて「物語」を作ることとした。物語の登場人物は、A社、A社営業担当者、ターゲット顧客、ターゲット顧客の顧客、A社の競合他社、ターゲット顧客の競合他社、A社とターゲット顧客の間の中間卸売業者である。

まず過去の成功事例を担当した営業担当者が、ターゲット顧客を特定した段階からどのような行動をとったのか、その行動の結果何が起こったのか、をストーリーとして時系列的に説明するところから始めた。その他の営業担当者は、そのストーリーを聞きながら、疑問に思った点や確認したい事項などを思いついたときに成功事例を担当した営業担当者に質問していった。成功事例を担当した営業担当者は全ての質問に答えながら、受注・契約・納品・リピートオーダー・アフターサービスに至るまでのストーリーを細かく説明するのである。

この成功事例のストーリー化のプロセスを通じて、営業担当者が疑問に思っていたことを質問することができ、またそれに対してどのように対処したのかという具体的な対処事例を引き出した。さらに成功事例の中で、どこに成功に至るポイントがあったのか、また様々な意思決定の段階で実際にどのように考えたのかを明らかにした。

このヒアリングを通じて成功体験を共有化したのち、それに基づき成功シナリオの策定を実施した。成功シナリオの策定においては、外部環境分析と内部環境分析の結果を考慮しながら、過去の成功体験をベースにA社の強みが最も発揮できるシナリオを作ることとした。この成功シナリオの策定段階においては、同時にすべての営業担当者から各自が持っている成功体験を引き出すこととした。受注・契約に至る成功体験が少ない営業担当者であっても、新規顧客への飛び込み営業が成功した事例や、既存顧客から新規顧客を紹介してもらった事例など、営業プロセスの部分でみれば各々が成功した事例を有していた。これを引き出すことで、成功シナリオ全体の議論には参加しにくくても、成功シナリオの部分構成する要素については積極的に発言することが出来るようになった。また、成功シナリオの策定のためのミーティングは隔週で実施し2ヶ月間を要したが、前回のミーティングからの2週間間で体験したこと、考えたことなどが積極的にミーティングの場で発言されるようになった。

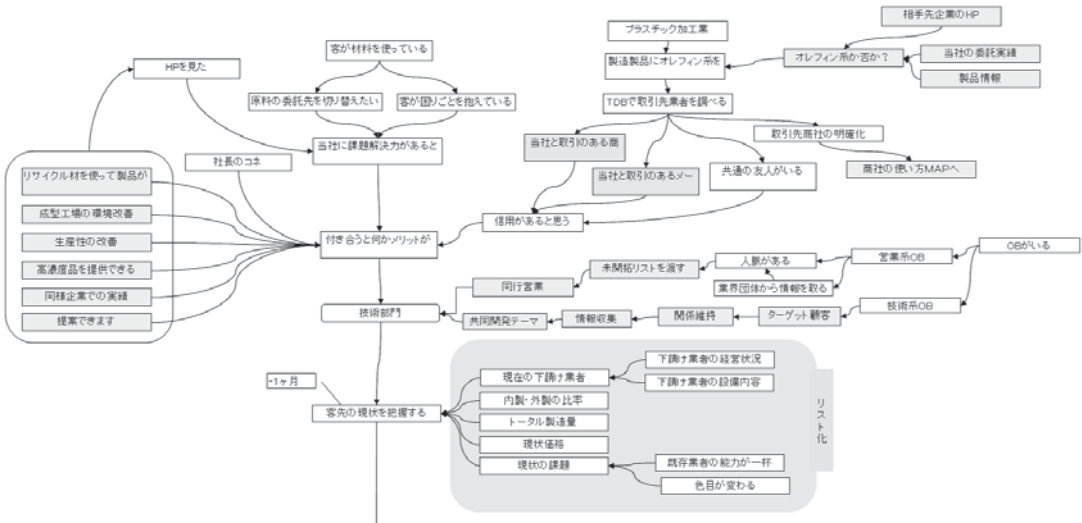
完成した成功シナリオは、顧客の探索から受注・契約、納品、アフターサービスに至る一連のプ

プロセスを示したものとなった。この成功シナリオは、市場攻略のための戦略的要素を含むものである。さらに、成功シナリオには成功経験が豊富な営業担当者ももとより、成功経験が少ない営業担当者の過去の経験も網羅したものとなった。これにより、これまで自ら経験を積み重ねれば理解できなかったことも成功シナリオの中に反映させ、表現することができた。例えば、それまでは「顧客との間に良い関係を作ることが大切だ」と言われていても、具体的にどうすれば顧客との間に良い関係を作ることができるのか、またどの段階までに顧客との良い関係が構築されている必要があるのか、そもそも顧客との良い関係とは具体的にどのような関係なのか、を説明することができなかった。しかし成功シナリオを作成することにより、過去の経験からまずはA社に対する信頼感が構築され、それに基づいて顧客とA社営業担当者との関係が構築されるということを共有化することができた。また、顧客との良い関係を作るためには単に訪問回数を増やしたり、顧客との会食の機会を増やしたりするだけではなく、顧客担当者の周囲の人物まで含めて関係を構築しなければならないこと、そのためには日常のやり取りの中で生じた顧客の課題を解決するなどといった顧客との間の関係構築のための小さな成功を構築する必要があること、この関係構築が行われるまでは顧客は情報をA社に対しては提供してくれないこと、といった成功経験が豊富な営業担当者が経験的に学んだコツを具体的に共有化することができた。

次に、この成功シナリオをベースに具体的な行動計画の策定に着手した。これまでA社で作成していた営業戦略や営業戦術では、営業の方針は示されていたものの具体的な行動レベルまでは明記されていなかった。そのため、経験が豊富な営業担当社員はそれまでの経験を踏まえて自らの行動を計画することができたが、経験が少ない営業担当社員は具体的にどのような行動をとるべきかが判断できずにいた。同行営業は実施されていたが、同行営業終了後、次に同行営業時の結果を踏まえてどのように行動すべきか、具体的なプランを策定することができていなかった。そこで成功シナリオに基づき、ゴビンダラジャンとトリンプル（2006）が提唱する市場における自社と顧客の因果関係ダイアグラムと呼ばれるロジックツリーを作成することとした。

まずは成功シナリオに基づき、因果関係ダイアグラムの中心となる大きな流れをまとめた。この流れはA社による顧客の探索から始まり、顧客を紹介してくれるルートの探索、紹介者との同行アプローチ、A社の会社説明、顧客の課題調査、課題解決策の提案、A社工場案内、サンプル提出、見積もり提出、契約交渉、契約、納品、アフターフォロー、という一連のビジネスを示すものである。

次に、成功シナリオから上記各段階でどのような行動をとる必要があるのか、その結果どのような顧客の反応を引き出すべきなのか、という議論をおこなった。例えば、A社の会社説明の段階では、会社説明を行った結果、顧客がA社に対して信頼感を持つ、という反応を引き出さなければならない。この「顧客がA社に対して持つ信頼感」とは具体的に何なのかを明確化し、その信頼感を構築するためにはどのような情報の提供又はどのようなA社営業担当者の行動が必要なのか、を考えたのである。例えば、「A社の技術力は高い」という信頼感を得るために、ある営業担当者はA社の顧客別納入実績とともに、過去にA社が解決した顧客の課題とその解決プロセスや自社の実験設備の詳細情報を見込み顧客に提示していた。また別の営業担当者は顧客から現在使用している原材料のサンプルをもらい、それを自社の実験設備で解析し、次回訪問時にはA社技術者と同行訪問し、その解析結果とそこから導き出される課題と解決策を説明するという方法をとっていた。このような営業活動上の工夫は各々の営業担当者でそれぞれ行われており、全社的に統一して実施されているものではなかった。これら営業活動上のコツやノウハウをこの段階で可視化し、それを因果関係ダイアグラムの各パートに結び付けて整理した。以下にこのプロセスを経て作成され



出所：A社コンサルティング資料より抜粋、筆者作成

図表3：因果関係ダイアグラムの例

た因果関係ダイアグラムの一部分の例を示す。

この検討プロセスを因果関係ダイアグラムの全てのステップについて実施した。これにより、営業活動の流れの中で各々の営業担当者が実施していた活動を整理することができた。最後に完成した因果関係ダイアグラムに基づき、各段階の営業活動を誰もが行えるようにするための営業ツールの見直しを行った。A社営業担当者全員が個人個人で作成していた営業資料を持ち寄り、その使い方を示すとともに不足している営業資料が何かを明らかにした。不足している成功シナリオの展開の中で各段階において顧客から引き出したい反応を導くために考えられる営業時の説明内容や、アピールしたい内容を網羅した営業資料を新たに作成した。

完成した因果関係ダイアグラムは、営業担当者のこれまでの経験を踏まえたA社の営業活動の成功のための仮説である。仮説は検証して修正しなければならない。そこで、A社営業担当者全員で、因果関係ダイアグラムに示された具体的な行動を実際の営業活動の中で実施することとし、その結果を営業会議で報告することとした。営業会議では、

- ①因果関係ダイアグラムのどの部分を実施したか。
- ②因果関係ダイアグラムに示された行動をとった結果、想定していた反応を顧客から引き出すことができたか。
- ③想定していた反応を顧客から引き出すことができなかつた場合には、因果関係ダイアグラム上で何が不足していると考えられるのか。

を議論した。さらに、因果関係ダイアグラムに記載されていない行動をとった結果、顧客から望ましい反応を引き出すことができた場合には、それを新たな因果関係ダイアグラムの形にまとめて、因果関係ダイアグラムをアップデートしていった。

これにより、それまで結果管理が中心であった営業会議を営業活動のプロセスを議論する場として活用することができるようになるとともに、因果関係ダイアグラム上で常に最新の営業活動ノウ

ハウを示すことができるようになった。

#### (6) A社の事例における暗黙知の形式知化と場の秩序形成プロセス

暗黙知を形式知に変換する表出プロセスは、組織的な学習を促進するための条件の一つである。A社の事例における営業活動における暗黙知とは、A社営業担当者との議論の結果、以下の3つが該当したと考えられる。

- ①商談の初期段階における顧客との信頼関係形成のためのA社営業担当者の行動
- ②顧客が意思決定を行う際に、それを後押しするためのA社営業担当者の行動
- ③顧客の担当者との円滑な人間関係を形成するためのA社営業担当者の行動

上記3つについては、各営業担当者が様々な方法について試行錯誤を繰り返しながら実行しており、具体的な方法としてまとめられたものはなかった。また各営業担当者に具体的なやり方の説明を求めても、顧客や状況ごとにそれは様々であり、明確に説明することはできない、という回答であった。これは正に上記3つのポイントは各営業担当者が経験を通じて感覚的に実施しているものであり、マニュアル化することができない行動であるからである。この感覚的に実施している行動を共有化するために行われていた対策としては、ベテラン営業担当者による同行営業であった。

確かに同行営業を実施することにより、その場を体験することができるため経験の共有化を通じた学習は可能である。しかし同行営業を行うタイミングの決定は、営業会議での営業担当者からの報告に基づいて行われているので、そもそもそれが同行営業の最適なタイミングであったのかも不明確である。

これらの問題に対して、A社の事例では営業担当者がどのような行動をとるべきか、という議論を通じた行動の具体化の代わりに、どのタイミングで、どのような顧客からの反応を引き出すべきかを明確化した。各段階においてどのような行動をとったのか、を全て説明することは不可能である。またその行動が明らかになったとしても、その行動を実行する営業担当者のパーソナリティや顧客の特性により、その方法が必ずしも常に効果を発揮するとは限らない。そこで、その段階で引き出すべき顧客の反応というものを特定することで、それを引き出すために何をすべきか、を考え議論することができるようにしたのである。顧客からの反応は客観的な事象であり、これを整理することは可能である。また、顧客からの反応を引き出す為の行動オプションを因果関係ダイアグラムの中に示すことも可能である。暗黙知とは、そもそもそれを形式化して説明することは大変困難である。そこでA社では、

- ①それが発揮されるべきタイミング
- ②その場合の具体的な行動のオプション
- ③その結果導き出すべき顧客の反応

という3つの視点で暗黙知の形式知化を試みたのである。

この結果、A社営業担当者からは具体的に何をすべきかが見えてきた、ベテラン営業社員のノウハウやコツをつかめた感じがする、といった反応を得ることができた。これは「表出化」のための方法のひとつと考えることができるのではないだろうか。

また、組織的な学習を促進するための場のマネジメントについては、伊丹(2005)が示した場の秩序形成プロセスのかじ取りに則ってA社の事例を整理することとする。

最初のステップである「かき回す」においては、これまでの営業のやり方、営業会議の進め方、引いてはA社の営業そのもののあり方について疑問を提示するとともに、A社営業担当者全員が



成績優秀な営業担当者と同じレベルの行動ができるようになる、という高い目標を設定した。それまでの A 社では、営業スキルは経験を通じて学ぶもの、成績優秀な営業担当者をロールモデルとし、その行動を同行営業等を通じて真似て身につけるもの、という考え方が主流であった。これに対して、経験の差を埋めるために成績優秀な営業担当者の行動を可視化し、また成功のシナリオという物語性を持った戦略を立てることを通じてこれまでの既成概念を取り払うことを示した。

「切れ端を拾い上げる」というステップでは、成功シナリオを議論・作成する段階で過去の成功事例を全員で報告しあい、日々の営業活動における新たな発見を疑問として会議の場で提起させた。またこれまでは結果管理が中心であったため、受注できたか否かが営業会議での議論の中心であったが、成功シナリオの作成段階で営業活動における各段階における成功事例を報告しあうこととした。これにより、これまで営業会議で発表されることがなかった営業プロセスにおけるコツやノウハウが議論されるようになった。また営業担当者が自分の体験を話すことができるようになったため、会議における発言が促進されるようになった。

「道をつける」というステップについては、成功シナリオの作成が該当する。A 社の営業活動が成功する典型例を物語化して共有化したことにより、A 社の営業活動の具体的な戦略が示されることとなった。また成功シナリオを因果関係ダイアグラムによって構造化し、具体的な行動内容を示したことで、新しい行動案を示したこととなる。また因果関係ダイアグラムに示された行動案を実際に行ってその結果を因果関係ダイアグラム上にフィードバックするという活動を取り入れたことにより、まずは実際に行動を変えてみるができるようになった。

「流れを作る」ステップに該当するのは、営業会議において実際に行った営業プロセスとその結果得られた顧客の反応に関する報告とそれを踏まえた因果関係ダイアグラムの修正活動である。それまでの A 社の営業会議では、営業活動の結果管理が中心であったため、議論が「受注できたか、否か」に集中し営業プロセスの中の成功事例について報告されることはほとんどなかった。しかし、因果関係ダイアグラムを用いて営業会議で営業プロセスの報告を行うようにしたことにより、仮説通りに進まなかったことばかりではなく、仮説通りに進んで期待通りの成果を達成することができた事例、仮説の中でカバーしていなかったが、新たなやり方を工夫したことで期待する成果を引き出すことができた事例も報告される。これはまさに小さな成功を集めてその理由を議論する活動であり、新たな成功事例の横展開、全員参加による新しい行動の実践につなげることができた。

「留めを打つ」ステップでは、営業会議で議論された結果を反映させた因果関係ダイアグラムを共有化することで共通理解を確認するとともに、次回の営業会議までに挑戦してみる新しい仮説を明確化することができる。営業担当者全員参加でこの活動を継続したことにより、社内の他の部署でも同じ方法を取り入れて自分たちの戦略の再検討を検討するという取り組みも生まれることとなった。

## 5. まとめ

A 社の事例では、物語化された成功シナリオをベースに作成された因果関係ダイアグラムを用いることで、営業担当者間の情報のやり取りが促進され、経験の共有化と新たなアイデアの創出を組織的に実施することができるようになった。

これは目指すべき行動を物語化することでよりイメージを具体化させ、それを因果関係ダイアグラムで行動と市場の反応の因果関係を可視化させたことの効果であると考えられる。それまでは、

「成功に至るストーリー」や「行動と反応の因果関係」は各営業担当者が経験の中から学ぶものであった。その結果、成績が優秀な営業担当者はそれまでの成功体験を通じて多くを学び、その学んだことを活用して営業活動を行うため更に成功体験が増えてまた新たな知識を手に入れる、というプラスのスパイラルを生み出すことができる。しかしその一方で、成功体験が少ない営業担当者は学ぶべき経験自体が少なく、その結果学習の機会を得ることができないことになる。学習活動が思うように進まないのでも上手く営業活動を進めることができず、その結果なかなか成功体験を増やすことができないこととなる。これまでのやり方では、成功体験が少ない営業担当者はこのようなマイナスのスパイラルに陥りがちである。

今回 A 社で実施した取り組みにおいては、このような経験を通じてしか学習が進まなかった業務について、擬似的に成功を体験できる成功シナリオという物語を作って共通の理解を作り出し、それを因果関係ダイアグラムで形式化することで組織的な学習を促すことができた。また結果管理の場であった営業会議を、情報交換と知識創造の場として機能させることができるようになった。この取り組みが A 社で実施されて、2010年11月時点ですでに8ヶ月が経過した。A 社営業担当者によれば、この取り組み当初に作成された因果関係ダイアグラムは修正を重ね、当初とはかなり内容が変わっているとのことであった。これこそ、組織的な学習の成果であり、また知識創造の場を作り出すことができた成果ではないかと考える。また成功シナリオと因果関係ダイアグラムによるシナリオ計画法は、情報の共有化と議論のためのツールとして、さらに知識創造のための場のマネジメントツールとして有効なものであることを示していると考えられる。

## 【参考文献】

- Govindarajan, V. and Trimble, C. [2005] *Ten Rules for Strategic Innovators*, Harvard Business School Press (酒井泰介訳 [2006] 『戦略的イノベーション』ランダムハウス講談社)
- Heijden, K. [1996] *SCENARIOS*, John Wiley & Sons, Limited, Chichester (株式会社グロービス監訳 西村行功訳 [1998] 『シナリオ・プランニング「戦略的思考と意思決定」』ダイヤモンド社)
- 伊丹敬之 [2005] 『場の論理とマネジメント』東洋経済新報社
- Jacobides, M. [2010] *Strategy Tools for a Shifting Landscape*, Harvard Business Review (二見聡子訳「競争環境の変化に強くなる ストーリーによる戦略構築のすすめ」『DIAMOND ハーバード・ビジネスレビュー』 2010年11月号 pp44 - 57)
- 舞田竜宣、杉山尚子 [2008] 『行動分析学マネジメント 人と組織を変える方法論』日本経済新聞出版社
- Nonaka, I. and Takeuchi, H. [1995] *The Knowledge Creating-Company: How Japanese Companies Create the Dynamics of Innovation*, Oxford University Press Inc (梅本勝博訳 [1996] 『知識創造企業』東洋経済新報社)
- 高橋勝浩 [2005] 『ソリューション営業の基本戦略 一問題解決型営業の考え方と技術一』ダイヤモンド社

