

不確実性が高い作業のマニュアル化について

～営業マニュアル策定を事例とした研究～

那須 一貴（文教大学）

1. はじめに

企業活動では、外部環境の変化に合わせてヒト、モノ、カネ、情報などの経営資源を効果的に配分し、その効率的な活用を実現していく必要がある。企業活動に投下された経営資源が有効に活用されているかどうかを確認することは、経営管理活動を実行していく上では必要不可欠である。

業務の標準化とマニュアル化は、業務効率の向上に効果を発揮する。また業務を標準化し、その標準化されたプロセスに基づき業務の進捗を管理することにより、業務のプロセス管理を実行することも可能である。これまで業務の標準化、マニュアル化は主に製造現場で実施されてきた。小集団活動による自発的な業務改善も行われ、その結果が作業マニュアルに反映されて更なる改善を実現するなど、業務の標準化、マニュアル化によるオペレーション管理により、各企業の競争の源泉を創出するにいたっている。サービスの分野においても、ファーストフード店では接客をマニュアル化することで、どこの店舗であっても、またアルバイトを含むどの接客員であっても一定以上のサービスを提供することができるようになっている。

業務の標準化とマニュアル化が有効に機能する業務がある一方で、業務の標準化とマニュアル化が十分に機能しない業務が存在する。多くの

企業では製造現場のみならず、営業活動についても営業マニュアルを用意して、営業担当者別の経験の差や能力の差を補うための取り組みがなされている。営業活動では、顧客の反応や競合他社の動きや世の中の変化など、外部要因の変化に合わせて自らの行動を変える必要がある。つまり、そこには事前に十分に予測することができず、その場その場で対応しなければならない「不確実性」が存在するのである。従って営業活動においては、全ての業務を標準化することは不可能であろう。その結果、営業マニュアルと呼ばれるものを見ても、内容は社内業務の進め方、顧客からの引き合いを受けた後の見積作成、注文確定など、営業活動に関わる社内業務の進め方を記載した営業活動の業務手順書となっている例が数多く見られる。

前述の製造現場やファーストフード店などにおけるマニュアル化の事例と、営業活動のマニュアル化の事例で大きく異なる点は、その業務に関わる不確実性をどのように取り扱うか、ということではないだろうか。ガルブレイス[1973]は不確実性について「職務を完遂するために必要とされる情報量と、すでに組織によって獲得されている情報量のギャップ」と定義している。この定義に基づけば、製造現場における業務マニュアルは、すでに組織によって職務を完遂するために必要とされる情報量が十分に獲得されており、それを整理したものが業務マニュアルとなっている、と

考えることができる。そのため、突発的な事象が発生しない限り、業務マニュアルに従って行動すれば予想された結果に辿り着くこととなる。ファーストフード店における接客マニュアルは、その店舗が提供すべきサービスレベルを規定するとともに、想定される顧客とのやり取りを一般的なものに限定することで、職務を完遂するために必要とされる情報量を制限していると考えられる。この情報量の制限に基づき、接客マニュアルが作成されている。

そこで上記考え方に基づき、本稿では業務マニュアルを、「組織が獲得している、職務を完遂するために必要とされる情報に基づき、作業を標準化したもの」と考えることとする。

この考え方に基づけば、顧客に対する解決策を提案する目的で行われる営業活動においては、顧客が求める様々な要求に対処するとともに変化する状況にも対処することが必要であるため、組織の中に職務を完遂するために必要とされる情報が獲得されているとは限らない。又、営業活動においては、日々の顧客とのやり取りを通じて新しい情報が生まれ、組織はそれに対処していかなければならない。このような業務では、対顧客に対して実施すべき業務内容を定型化することができないため業務の標準化はできないと考えられる。つまり、社内業務や見積の提出・注文確定といった職務を実行するために何をすべきかが明確である業務に関するマニュアルを作成することはできるものの、営業活動の根幹部分である「顧客とのやり取り」や「顧客の課題発見」といった常に新たな局面を迎える業務については、「組織が業務を遂行するために既に持っている情報」をベースにマニュアル化することはできないのである。

しかし、このような不確実性が高い業務をマ

ニュアル化することは不可能なのであろうか。これまでの「組織が持っている情報に基づき作業主体の行動を標準化する」という視点に基づくアプローチとは別のアプローチをとることで、不確実性の高い業務のマニュアル化も可能なのではないか。具体的には、「職務を完遂するために必要とされる情報量と、すでに組織によって獲得されている情報量のギャップ」を埋めるための仕組みが組み込まれた業務マニュアルが策定できないのであろうか。

本稿では、以上の問題意識に基づき不確実性の高い業務のマニュアル化について、特に営業活動のマニュアル化のための方法に関する検討を行うものである。

II. 先行研究

1. テイラーと製造現場における作業のマニュアル化

業務の標準化による管理においては、テイラーに端を発している。テイラー [2006] は、時間研究に基づき、働き手それぞれの判断ではない、作業の客観的な基準を定めた。テイラーは作業の客観的な基準を定めるための5つのステップとして、以下を上げている。

第1ステップ：分析対象の作業に非常に長けた人材を選び抜く。

第2ステップ：各人が作業の中でどのような操作や動作をするか、基本的なものを押さえるとともに使用ツールについても把握する。

第3ステップ：各基本動作に要する時間をストップウォッチで計測し、各動作を最も短時間でこなすための方法を選ぶ。

第4ステップ：適切でない動作、時間がかかりすぎる動作、役に立たない動作などを全て取りやめる。

第5ステップ：不必要な動作をすべて取り除いたあと、最も要領の良い、最適な動作だけをつなぎ合わせ、最善のツールを用意する。

その後も、主に製造業の分野で業務の標準化とマニュアル化が推進されることとなる。フォードによるベルト・コンベア・ラインを用いた流れ作業は、サイクル・タイム、標準作業という概念に基づいて設計されている。トヨタにおいては、標準作業の設定とそれに基づく「動作のムダ」、「待ちのムダ」、「加工そのもののムダ」の除去という合理化努力が現場作業者を巻き込んで徹底的に行われている。トヨタの仕組みがテイラーの考え方と異なる部分は、「考える」、「工夫する」といった職務をQCサークルや提案活動といった形で現場にも存在させたことにある。これにより、現場において新たに考えだされた方法やアイデアが取り上げられ、それが新しい標準作業としてマニュアルに取り入れられ、さらなる業務改善・効率改善を実現することとなった。

2. オペレーション・マネジメントとマニュアル化

業務マニュアルは、増澤[2001]によれば日本式と米国式がある。日本式マニュアルは主として規程であり、米国式マニュアルは業務手順書である。米国式マニュアルの特徴は、体系化されている為に業務手順の明確化や改善さらには機械化に当たってのシステム分析・設計など広い用途に活用することができる。米国式マニュアルの具体的な要件については、ISO9000のマニュアル規定が構造的な米国標準マニュアルの特徴を表している。それによれば、マニュアルの具体的要件

としては、

- 1) 適用範囲及び目的：何を達成するための手順書か
- 2) 責任：社内の誰がこの手順書に責任及び改訂の権限を持つか
- 3) 関連する手順書：引用及び参考
- 4) 方法：どのようにその仕事をするか（ステップ毎の綿密な手順）
- 5) 検証：手順完了の仕組み及び検証の方法
- 6) 記録：保管しなければいけない記録とその保管責任者

があげられている。米国式マニュアルは、科学的管理・効率向上のために作業を標準化して提示し、その徹底を図るためのツールである。さらに作業指示の文章を単純化することで、母国語が共通ではない移民間でも意思疎通や理解がはかれるようにしている。

一方の日本式マニュアルは「規程」である。これは米国式マニュアルとは異なり「手順」を記述するものではなく、該当職位の担当業務範囲（業務分掌規程）や決裁等の業務基準（購買事務規定等）を列記するものである。

山下[2006]によれば、マニュアル化の目的は「ナレッジマネジメント」を目指した情報の「共有化」であるとしている。ナレッジマネジメントは、一般に組織に属する個人や部門が保有している知的資源（知識、経験、ノウハウ等）や情報資産（提案書、報告書、図面、データ等の記録類）を組織で総合的に共有化し有効活用することにより、組織活動の創造性や知的生産性、効率性を高めることを目的としたマネジメントである。マニュアル化とは、組織を構成する社員や職員の個人に帰属している属人的な知識、経験、ノウハウ等、一般的に暗黙知とか個人知と呼ばれているものを有効活用するために、組織的管理へ

移項することであるとしている。属人化している知識やノウハウを組織の資産として管理するためにマニュアル化や記録化されるとしており、これにより業務の継承を実現しているのである。また、「個人まかせの業務」から、外からチェックや管理がやりやすい「見える業務」、「標準化やルール化された業務」の進め方に変えていくためにも、業務のマニュアル化の促進とマニュアルの見直しによる業務改革の継続的な推進が必要であるとしている。以上の考え方にに基づき、山下は属人的なナレッジと記録化されたナレッジについて、以下の図に示している。

図表 1 に基づけば、形式知はマニュアル化、記録化、共有化が促進されていることになる。一方で、長年の実践や経験でしか体得できないスキルやノウハウはマニュアル化が難しい業務である。

3. 組織研究からみた職務の不確実性と情報処理

ガルブレイス [1973] によれば、職務に不確実性がともなうことから生じる影響は、組織が各職

務を実行以前に計画し、さまざまな活動について意思決定を済ませておく能力を左右することである。より具体的には

- ① 組織が事前に職務を計画してゆく能力を向上させるか
- ② 事前に計画ができない場合には、その事態に応じて柔軟に適応してゆく能力を高めるか
- ③ 組織の活力を保ちうる範囲内で期待業績水準を下方修正するか

という戦略的対応の差にあるとしている。また職務に不確実性が増した場合には、実際に活動が進められているポイントで意思決定が行われるほうが効率が上がるとし、各従業員が適切な行動を選択する確立を高めるために、作業プロセスを細かくプログラム化し、標準化を図る方法が有効であるとしている。同時にその職務の不確実性の度合いに応じて、設定されたターゲットを変更することが必要であることも指摘している。

またガルブレイスは不確実な職務では、例外の発生頻度を少なくする組織的能力が重要であるとし、

- ① 意思決定機構（メカニズム）に情報がインプッ

図表 1 属人的なナレッジと記録化させたナレッジ

属人的なナレッジ (暗黙知)	組織的管理への移行や 共有化が遅れているナレッジ	組織的管理されている ナレッジ (形式知)
・マニュアル化や記録化が難しい	・ マニュアル化や記録化が遅れている ・ マニュアル化や記録化されているが共有化が遅れている	・ マニュアル化や記録化されていて組織的に管理されている
・ 長年の実践・経験でしか体得できないスキルやノウハウ	(例) ・ 業務マニュアル ・ 作業マニュアル ・ 業務手順書・取り扱い等 ・ 調査研究報告 ・ 技術検討所 ・ 図面仕様書など ・ トラブル情報	・ 企画立案書 ・ 各種提案書、見積書 ・ マーケット・顧客情報 ・ 特許情報 ・ 決算情報 ・ 許認可情報 ・ 取締役会議事録等

◎ マニュアル化、記録化、共有化の促進



出所：山下[2006] pp.133

ト、アウトプットされるタイミング又は意思決定の頻度

- ② 意思決定機構に情報を提供しているデータ・ベースの能力(容量)
 - ③ 意思決定機構に情報が入出力される際の標準化の程度
 - ④ 意思決定機構の情報処理、解決案案出能力
- の4要素に注目すべきであることを述べている。

Ⅲ．不確実性が高い業務のマニュアル化の検討

マニュアルとは、そもそも「この手順どおりに実施すれば、目的を達成することができる」ことを示すものであり、その目的を達成するために有効なナレッジを形式知化したものであると考えることができる。マニュアル化することにより業務遂行のためのプロセスが明確化され、そのプロセスどおりに実施した結果得られる成果が明確であることが前提となっている。

また業務マニュアルを、「目標管理を行うために必要な情報を提供し、業務管理者と作業実施者の間に共通の基盤を構築するツールの役目を果たすもの」と考えれば、業務マニュアルが評価に使えるものである要件を備えていなければならない。吉田[2002]によれば、人事評価制度を設計する場合には、結果を生み出す「プロセス」をコントロールすることが最も重要であるとしている。同様に「成果＝期待貢献」を安定的に生み出すためには、成果の創出プロセスである「期待行動」の管理が非常に重要であると指摘している。単に仕事の「結果」を追いかけるのではなく、「何をしたら成果が上がった／上がらなかった」といった「仕事の仕方(＝行動)」を良く観察・評価し、フィードバックしていくといったサイクルがパフォーマンスの向上には重要である

としている。

不確実性が高い業務をマニュアル化する場合の問題点としては、以下の2つの要因が存在すると考えられる。

- ① 職務遂行手段の不明確さ：実施すべき業務と手順を特定することができない。
- ② 結果の不明確さ：職務遂行手段との因果関係に基づく定量的目標を設定することができない。

職務遂行手段や結果が不明確になる理由は、「どのように業務を進めればよいのか、その手段が不明確であるとともに、どんな結果が得られるのかを予測できないから」である。これは、作業員である自分たちの立場から業務をとらえているからではないだろうか。

企業活動を企業内部における活動と企業外部に対する活動に分けて考えてみることにする。企業内部における活動とは、その活動の結果生み出される便益が企業の内部で使われる活動である。企業外部に対する活動とは、その活動の結果に対して生み出される結果や評価が活動を受けた側、例えば顧客などにより決定される活動である。例えば、製造活動は販売するための商品を作り出すという意味では企業内部における活動である。これ以外でも、総務や経理部門が担当している管理活動、購買活動、設計活動などを企業内部の活動の例としてあげることができる。一方で、企業外部に対する活動としては、営業活動、アフターサービス活動などがあげられる。企業内部における活動では、自分たちで求められるアウトプットや成果を規定できることから、それに合わせて職務遂行手段を設計することができる。しかし企業外部に対する活動は、求められるアウトプットや成果を外部の顧客が規定することから、職務遂行手段や結果を明確に一つに定義

できない。これが行動と結果の不確実さを生み出す原因となっている。

職務遂行手段と結果の明確性とは、ある行動とその行動によって導かれる結果の因果関係が明確になっているということである。行動と結果の因果関係が不明確な業務では、結果からみて取るべき行動を特定することができない。

このように考えると、不確実性の高い業務をマニュアル化するためには、作業主体側からみた職務遂行手段と結果という視点とは別の視点により、行動と結果の因果関係を明確化しなければならない。

またマニュアル化と同時に、そのマニュアル自体がデータ・ベース的役割を果たすものであることが必要である。つまり、職務遂行のための様々なオプションが示されると同時に、それを実施した結果のフィードバックがマニュアルに反映されていくような仕組みを実現しておく必要があると考えられる。

不確定な環境下における計画立案手法として、ゴビンダラジャンとトリンブル[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。この考え方に従えば、作業主体からみた職務遂行手段や結果といった不確定な要素を、どんな行動が市場の顧客から見た成功や失敗につながるか、という視点で置き換え、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することになる。自社と顧客の因果関係とは、自社のある行動に対して顧客はこのように反応する、といった視点で表す原因と結果の

因果関係である。つまりこの因果関係は、作業者の行動に対する顧客の反応となり、業務のマニュアル化を困難にしていた「自社の職務遂行手段と結果の不明確さ」を作業者の行動に対する顧客から導き出したい反応という形で解消することができるようになる。もちろん、この自社と顧客の因果関係は仮説に基づいているので、実際に実行してみたが予定通りの結果が得られなかった、ということもある。その場合は、その結果に基づき自社と顧客の因果関係を修正すれば良いのである。これにより組織的な学習も促進されるとともに、市場における自社と顧客の因果関係に関する仮説のアップデートが可能になる。

以上の考え方に基づけば、不確実性が高い業務のマニュアル化においては、自社と市場の因果関係を表す仮説に基づきその仮説を実現するための職務遂行手段を明確化することにより、職務遂行手段の不明確さと結果の不明確さという問題を解決することができると思われることができる。

Ⅳ. 事例研究 ～A社（土木建設業）における営業マニュアルの構築～

1. A社における営業マニュアル策定プロジェクトの概要

A社は法面緑化工事及び法面緑化に用いる土木資材（以下、法面緑化資材）を販売している会社である。A社の売上構成をみると、法面緑化工事の比率が年々低下しており、法面緑化に用いる土木資材の販売が主力事業となりつつある。このような現状を踏まえて、A社の経営幹部はこれまで法面緑化工事の営業活動に特化していた営業部隊に対して、法面緑化資材の販売も同時並行で実施させることとした。

この決定と合わせて、A社経営幹部は法面緑

化資材の営業マニュアルを作成することを決定した。A 社経営幹部は、営業マニュアルを作成することで、それまで法面緑化資材の営業活動を行ったことがなかった営業マンが法面緑化資材の営業ノウハウを身につけ、即戦力として活躍することを期待していたのである。さらに A 社経営幹部は、営業マニュアル作成の過程でこれまでの営業プロセスや営業資料の使い方を見直し、より効果的な営業活動方法を構築することを目的としていた。

この経営幹部の決定に基づき、営業マニュアル策定のためのプロジェクトチームが発足した。プロジェクトチームのメンバーは A 社の法面緑化工事営業社員 5 名と法面緑化資材営業社員 10 名で構成され、そこに筆者もコンサルタントとして参加した。このメンバーの中には、過去 5 年間の営業成績が安定して優秀なトップ営業社員 3 名が含まれていた。

その当時、A 社には営業マニュアルは存在しなかった。また営業マニュアルの策定に対して営業社員からは、顧客や地域によって営業方法が異なるため、それを統一することは不可能であるとの意見が出されていた。

そこでまず、営業マニュアル策定の方法についてプロジェクトチームのメンバーと議論を行った。その結果、

- ① 営業社員の個性や顧客の特性を無視して、営業社員が何をすべきかという視点のみに基づいて営業手順をまとめても無意味である。
- ② しかしこれまでの経験を踏まえて、顧客が購買の意思決定をする際の意思決定プロセスに関するモデルを構築することはできると考えられる。
- ③ 顧客が購買の意思決定をする際の意思決定プロセスを明確化するために、まずは A 社営業

社員の行動に対する顧客の意思決定に関する因果関係仮説を構築する必要がある。

- ④ 次に上記因果関係に関する仮説に基づき、その因果関係を実現させるために必要な具体的な行動を考える。
 - ⑤ 年間の売上目標を達成するために必要な定量目標を、営業の各プロセスに設定する。
 - ⑥ 定期的に営業マニュアルを更新するとともに、その営業マニュアルを活用した効果的な進捗管理を行うべきである。
- ということとなった。

上記議論を踏まえて、A 社において営業マニュアル作成プロジェクトを実施した。以下に A 社で実施した具体的な営業マニュアルの策定手順を述べる。

(1) A 社と顧客の因果関係に関する仮説の構築

まず A 社と顧客の因果関係に関する仮説の構築を行い、それに基づき因果関係を示すダイアグラム(以下、因果関係ダイアグラム)を策定することとした。因果関係ダイアグラムとは、顧客が A 社の法面緑化資材の購入を決定し、さらに将来その顧客が A 社に対してリピートオーダーを出すに至るまでの顧客の意思決定を表したモデルである。

最初にプロジェクトチームメンバーの中のトップ営業社員 3 名に対して成功体験のヒアリングを実施した。ヒアリングの実施に当っては、

- ① 新規顧客開拓のケース
- ② A 社の既存顧客において、競合他社との競争に打ち勝ったケース
- ③ 競合他社の顧客を取り込んだケース
- ④ しばらく A 社と取引のなかった顧客との取引を再開するに至ったケース
- ⑤ 顧客と一緒に官公庁や施主に働きかけ、仕事を作ったケース

の5つのケースにおける成功事例について、トップ営業社員の経験を語ってもらった。ヒアリングを通じて、各々のケースでターゲット顧客の選定・アプローチ、顧客への提案、納入後のフォローアップ、アフターサービスからリピートオーダーの獲得へとつながる様々なパターンがあることがわかった。

次にヒアリングで得た成功ストーリーの中から、A社が成功するための要因を抽出することとした。各成功ストーリーにおけるトップクラスの営業社員の行動を分解してロジックツリー形式にまとめてみると、トップクラスの営業社員が経験している成功体験の中には、いくつかの共通事項があることが明らかとなった。例えば、商談に繋がりやすい見込み顧客の条件、提案段階で顧客に対して提示する顧客サポートの内容、リピートオーダーにつなげるためのアフターサービスの内容などである。さらに、そこに至るまでの顧客へのアプローチ方法についても共通する部分が存在することが見えてきた。

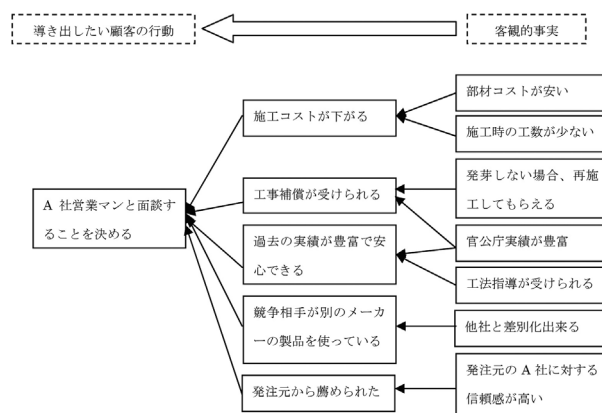
この結果を踏まえて、プロジェクトチームメンバーとともに最も汎用性があると考えられるA社

の典型的な成功ストーリーを策定することとした。顧客が情報探索を開始するところから始まり、A社製品に興味・関心を示し、競合他社の情報探索、A社製品と競合他社製品の比較検討、A社製品の購買決定、購買後の評価、リピートオーダー、A社を同業他社に紹介する、という一連のストーリーである。

成功ストーリーの策定においては、「営業社員がどんな行動をとるべきか」ではなく、「何があれば顧客は動くのか」という視点で考えた。つまり、どんな情報やA社営業社員の行動が将来の購買につながる「顧客の行動」や「顧客の意思決定」を導き出すのか、という仮説を立案したのである。例えば、顧客がA社営業社員との面談日程を設定する、という段階では、何があれば顧客がA社社員との面談をしようとするのか、その要件を過去の成功ストーリーに基づき抽出した。

図表2は、顧客がA社営業社員と面談することを決める、という行動に対してそれを引き出すために必要だと考えられる要因を整理したものである。過去の成功ストーリーに基づく、顧客とのアポイントを取るためには図表2の右側の列

図表2 因果関係ダイアグラムの例



出所：筆者作成

に示されている客観的事実を顧客に伝え、そこから中央の列の顧客の理解・反応・経験があって初めて顧客はA社の営業社員と面談しようとする、という仮説を立案したのである。

この因果関係ダイアグラムには、過去の成功体験から得られたもののみならず、成功体験を踏まえて想定することができる顧客への新しいアプローチ方法まで、様々なオプションが表示されることになる。因果関係ダイアグラムを見れば、顧客から引き出したい反応を得るための様々なアプローチ方法が示されていることになる。

このように過去の様々な成功ストーリーのヒアリング結果から、A社の顧客が意思決定や行動を起こすための要因、つまり「A社の行動と顧客の反応の因果関係」を整理していった。これにより、営業活動の各段階における行動と結果の因果関係ダイアグラムを策定することができた。

(2) 営業活動のメイン・ストーリーの策定

次に営業活動のメイン・ストーリーの策定に着手した。営業活動のメイン・ストーリーとは、情報収集～顧客とのコンタクト～商談～契約～納入～アフターサービス～リピートオーダーの獲得、といった営業活動の一連の流れである。メイン・ストーリーの策定に際しては、次のステップに進む際に必要な顧客の反応を想定し、それを引き出すためのA社営業社員の行動案を立案した。たとえば、顧客から次の工事情報を入手するためには、「A社営業社員が顧客の課題を想定する ⇒ 顧客の課題への解決策を示す ⇒ 顧客がA社には高い技術力があると思う ⇒ 顧客がA社を信用する」といったA社と顧客の間の信用構築プロセスが必要となる。

このように、導き出したい顧客の反応とそれを実現するためのA社営業社員が実施すべき行動を整理した結果、63ステップからなるメイン・ス

トーリーを策定することができた。

メイン・ストーリーの策定においては、トップクラスの営業社員の過去の経験談はもとより、プロジェクトチームに参加している多くの営業社員が持っていた様々な経験を取り入れることとした。受注金額が低い営業社員であっても、飛び込み営業で相手に興味を持たせるのが上手な社員がいたり、アフターサービスでは常に顧客の満足を獲得していたりなど、メイン・ストーリーを構成する各部分に関わる「コツ」や成功体験を持っていた。

営業活動は、顧客の反応や競合他社の動きなどに応じて様々な対応が求められる。経験が少ない営業社員であっても、営業マニュアルを活用することによってA社に蓄積されている過去の営業の経験やコツを活用することができるようにする必要がある。そのためには、各段階における様々な行動や反応のオプションを示しておくべきであると考えた。また、部分的でも良いので過去の成功体験を語ってもらうようにしたところ、プロジェクトチームのメンバーの発言も活発になり、様々なアイデアが出されるようになった。

(3) サブ・ストーリーの策定

次にメイン・ストーリーを構成する63の各ステップについて、そこに至るための顧客の詳細な行動プロセスからなるサブ・ストーリーの策定に着手した。サブ・ストーリーとは、例えば情報探索というステップでは、キーワードによる探索、A社ホームページにアクセス、商品情報ページへ移動、製品概要の確認、といった顧客が実際に取ると考えられる一連の行動の流れのことである。

すでに「(1) A社と顧客の因果関係に関する仮説構築」の項で述べたとおり、過去の成功体験に基づく因果関係ダイアグラムが幾つも策定されていたため、まずはそれをメイン・ストーリー

の各部分につなぎ合わせることとした。また不足している部分については、プロジェクトチームメンバーとともに仮説を立案し、新たな因果関係ダイアグラムを作成していった。

例えば、相手の会社を訪問して会社説明、商品説明等を行ったあとで、今後の工事予定を聞く段階がある。相手の会社にとっては、工事予定は非常に重要な情報である。もし工事予定が競合する工事会社に漏れた場合、競合他社から施主に対して様々な働き掛けが起こってしまうことが予想される。しかしA社にとっては、相手の会社の工事予定が解らなければ適切な提案活動もできないし、また訪問のタイミングを決定することもできなくなる。この「今後の工事予定を聞く」という行動の前には、「相手の会社がA社とA社営業社員を信頼する」というステップが存在するはずである。トップ営業社員のヒアリング結果だけでは、この信頼構築という段階で具体的に何をすればよいのかが不明確であった。そこでこれについては、「何があれば顧客はA社とA社営業社員を信頼するのか」という議論を行い、そこから信頼関係を構築するための要件を含むストー

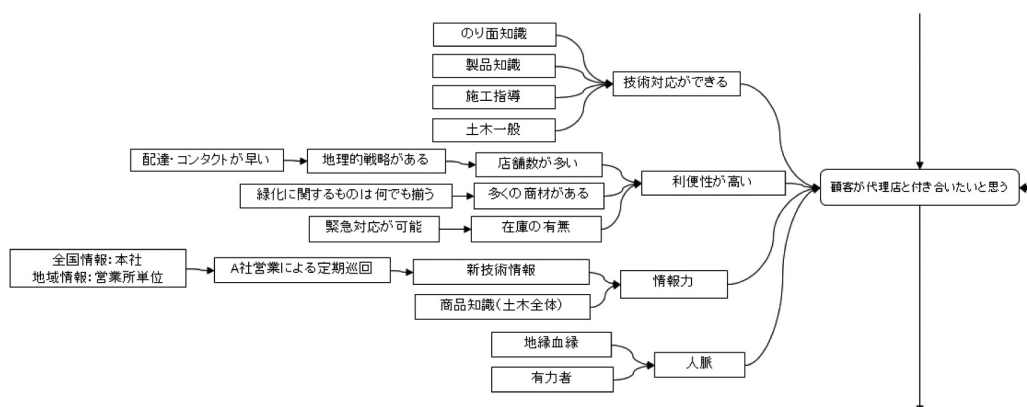
リーを複数策定した。策定されたストーリーについては、因果関係ダイアグラムの形に落とし込み、メイン・ストーリーと結び付けていった。

図表3に実際に作成された因果関係ダイアグラムの一部を示す。これは代理店を経由して顧客にA社製品を売り込んでいくストーリーの一部であるが、ターゲット顧客がA社の代理店と取引をしたいと考えなければ商談を先に進めることができない。そこで、顧客がA社の代理店と付き合いたいと思う要件を整理した。その結果、

- ① 技術対応ができる
- ② 利便性が高い
- ③ 情報力がある
- ④ 人脈を持っている

といった要件が明らかとなった。この要件を更に細かく分解していくことで、A社の代理店が持つべき機能や果たすべき役割を明確化していった。これらの内容を顧客に伝えられるよう顧客との商談の前に準備するとともに、このような条件を満たすことができる代理店を選定していくことがA社にとって代理店経由のビジネスでの成功条件であることが明確になった。

図表3 A社因果関係ダイアグラムの例



出所：筆者作成

(4) 因果関係ダイアグラムを実現するためのアクションプランの策定

前述のステップで完成した因果関係ダイアグラムに基づき、ダイアグラム上に示された顧客の動きを導き出すために、A社は顧客に対してどのような行動もしくは働きかけをすべきかを検討した。このA社が取るべき行動を、因果関係ダイアグラム上に書き込んだ。つまり、因果関係ダイアグラムのサブ・ストーリーの各ステップについて、それを実現するための一連の行動のダイアグラムを策定した。これを行動仮説ダイアグラムと呼ぶこととする。因果関係ダイアグラムと行動仮説ダイアグラムの関係を示すモデルを以下の図に示す。

行動仮説ダイアグラムは、因果関係ダイアグラムを進めるために行うべき行動の仮説である。例えば、「A社製品の施工性が良いことを理解する ⇒ A社製品を使うことで工事コストが下がることを認識する ⇒ A社製品に興味を持つ」という3つのステップが因果関係ダイアグラムに示されているとする。しかし、具体的に営業社員はどのように行動すべきかが記載されていないた

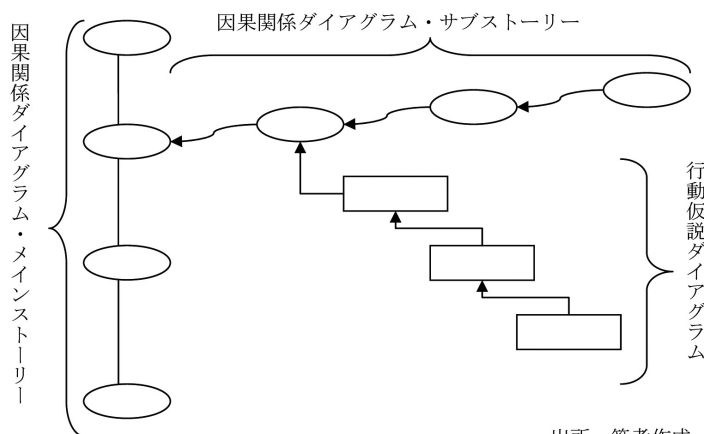
め、実際の行動内容は各営業社員によって異なってしまう。その結果、営業社員間で結果のバラツキが生じてしまうのである。

そこで「A社製品の施工性が良いことを理解する」という部分について、「単位面積当たりの必要人工数を示す ⇒ 工程手順を説明する ⇒ 各工程の時間を示す ⇒ なぜ工程時間が短いのかを説明する ⇒ 実績を示す」といったように、その反応を顧客から引き出すための具体的な行動を示すのである。

このように、営業活動においてA社社員が取るべき行動とその結果導き出したい顧客の反応を明確に関連づけた。つまり、図表4で示した因果関係ダイアグラムと行動仮説ダイアグラムで示された全体図を営業活動ダイアグラムと呼べば、この営業活動ダイアグラムが営業マニュアルとなるのである。

これまでの業務手順を示した営業マニュアルと大きく異なる点は、営業マンの行動の結果導き出したい顧客の反応が明確に営業活動ダイアグラム上に定義されていることである。この行動と結果の因果関係を可視化したことにより、結果を導

図表4 因果関係ダイアグラムと行動仮説ダイアグラムの関係



き出すために実施すべきと考えられる様々な行動のオプションを整理することができた。行動 A = 結果 a という単純な形ではなく、結果 a を導き出すための様々な行動の組合せをロジックツリーの形で営業活動ダイアグラムとして明記することにより、状況や顧客の反応に応じて営業マンがとるべき行動のオプションを探ることができる営業マニュアルが出来上がったのである。

(5) 定量目標値の設定

完成した営業活動ダイアグラムの各ステップについて、定量目標値を設定した。ここで設定する目標値は、売上金額目標や進捗管理のための目標期日でもよい。例えば、売上金額で設定する場合、今期の最終売上目標から逆算して各ステップを達成していく際に持っているべき売上予測数値を用いる。仮に見積り提出した案件件数に対して、成約率 30% を目標にするのであれば、見積り提出の目標案件数は最終売上目標数値の約 3.4 倍の金額が目標を達成するために必要な件数となる。

目標期日の場合も同様に、各ステップを達成すべきタイミングとしての具体的な日程を目標値として設定する。

(6) 営業ツールの策定

完成した営業活動ダイアグラムをベースに、営業ツールの策定を実施した。営業活動ダイアグラムには、導き出したい顧客の反応を引き出すために営業社員が取るべきと考えられる行動オプションが示されている。そこでプロジェクトチームメンバーと共に、この行動オプションを実行する上で最適な資料は何かを議論した。A 社には、製品別カタログや施工実績を示す資料は多数存在した。しかし完成した営業活動ダイアグラムを見ると、導き出したい顧客の反応を引き出すためには製品情報や施工実績のみならず、施工指

導・官公庁への同行訪問といった様々なサービスや工事現場で問題が発生した際のバックアップ体制などの情報が必要であるとともに、それらをメニュー化して顧客に具体的に示す必要があると考えられた。

また過去の成功事例から導き出された顧客との商談における「流れ」を経験が少ない営業社員でも再現できるようにするためには、誰が実施してもあるレベルの商談が行えるような資料が準備されていなければならない。営業活動ダイアグラムには、商談の際に説明すべきポイントが実施すべき順番や流れとともに示されている。そこで営業ツールの策定においても、営業活動ダイアグラムに示されている流れを誰でも簡単に再現できること、を念頭に作成した。

(7) 進捗管理と営業活動ダイアグラムの修正

完成した営業活動ダイアグラムと営業ツールを用いて営業活動を実際に行いながら、進捗管理と営業活動ダイアグラム、営業ツールの修正を実施した。

進捗管理の進め方としては、営業会議を開催し、各営業社員より各案件別に営業活動ダイアグラムのどの活動を行っているのか、その結果想定通りの顧客の反応が返ってきたか、いつ次のステップに進むのか、といった内容の報告を受ける形とした。これにより、これまでの営業報告では解りにくかった各案件の進捗状況を可視化し共有化することができるようになった。また営業活動ダイアグラム通りに進めたにも関わらず想定通りの反応が得られなかった案件については、どこで躓いたのかを営業活動ダイアグラム上に示すこととした。その躓いたポイントについては仮説の再構築を行うとともに、新たな仮説に基づく因果関係ダイアグラムと行動仮説ダイアグラムを策定し、それを実行するための営業ツールを作り直し、

再び顧客に対してアプローチすることとした。

このように、営業会議の場を進捗管理と同時に営業活動ダイアグラム、営業ツールの修正の場とするとともに、各営業社員の知識と経験を共有化するための会議とすることができた。実際の営業活動の現場で起きた情報をすぐに営業活動ダイアグラムに反映させることで、営業活動ダイアグラム上に営業活動を通じた様々な経験が集積されていくとともに、常に最新の営業マニュアルとして維持していくことが可能になる。

2. A社の事例から見る営業マニュアル策定手法

以上のように、A社で実施した営業マニュアル策定においては、各営業段階において導き出したい顧客の反応を明確化することにより結果の不明確さを解消し、さらに職務遂行手段の不明確さを様々な顧客の反応パターンに対する行動オプションという形で明確にすることができた。これにより、営業マンが実際の営業活動の場において「この手順どおりに実施すれば、目的を達成することができる」と考えることができる営業マニュアルを策定することができた。

A社の事例では、導き出したい顧客の反応という「あるべき結果」を先に定義し、その結果を導き出すために必要な一連の行動を明確化することにより、各プロセスにおける職務遂行手段を設定することが可能となった。つまり、これまで経験を通じて学ぶことがほとんどであった顧客との交渉過程で用いられる様々な営業活動に関するオプション行動を明確化することができたのである。

また進捗管理を行いつつ、実際の行動結果を逐次反映させていくことで、結果が常にフィードバックされるとともにそれに対する対策案を立案して記入していくことで、マニュアル自体が最新

のデータ・ベースとなる。

これにより、A社営業マンから「実践で使える営業マニュアルである」との評価を得ることができた。

V. まとめ

本研究では、A社における営業マニュアル策定事例を通じて、不確実性が高い業務をマニュアル化するための一つのアプローチを示すことができたと考えている。

これまでマニュアル化が困難であると考えられていた業務は、職務遂行手段が不明確で結果の明確性も低い業務である。つまり作業主体による働きかけが得たいと考えている結果を導き出すことができるかどうか、その因果関係が不明確な業務である。業務をマニュアル化するためには、この作業主体による働きかけ⇒得られる結果という因果関係を明確化しなければならない。

この因果関係を明確化するために、ゴビンダラジャンとトリンブル [2006] が提唱する理論中心計画法に示されている考え方をを用いて、作業主体ではなく作業主体が働きかける側、つまり営業活動であれば顧客の側の反応を用いて、顧客の反応⇒得られる結果という視点で因果関係を明確化するのである。このように、不確実性が高い作業のマニュアル化においては、行動と因果関係の明確化という視点で整理することにより、様々な行動オプションを提示することも可能である。

また明確化された因果関係を示す各ステップに達成目標を設定することで、業務の進捗管理も可能となる。さらに進捗管理において、実際の行動の結果得られた知見をマニュアルに継続的に反映していくことで、組織的な学習を促進することもできると考えられる。これが営業マニュアルにおける「職務を完遂するために必要とされる情

報量と、すでに組織によって獲得されている情報量のギャップ」を埋めるための仕組みとなるのである。

【参考文献】

- Galbraith, J. [1973] *Designing Complex Organization*, Addison-Wrsley Co.,Inc. (梅津祐良訳 [1990]『横断組織の設計 マトリックス組織の調整機能と効果的運用』ダイヤモンド社)
- 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)
- 株式会社日本能率協会コンサルティング [2006]『実務入門 使える!活かせる!マニュアルのつくり方』日本能率協会マネジメントセンター
- 前田淳 [2007]「「テイラーシステム」の構築とその意義 (2) -3 業績の考察を踏まえて-」『三田商学研究』第 50 巻第 3 号、pp181-198
- 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
- 増澤洋一 [2001]「日本企業に最適な業務マニュアル作成技法の開発」『経営・情報研究』No.5、pp.93-105
- 南方哲也 [2001]『リスクマネジメントの理論と展開』晃洋書房
- 野村光 [2006]『現代の分業と標準化 フォード・システムから新トヨタ・システムとボルボ・システムへ』高菅出版
- 奥野明子 [2004]『目標管理のコンティンジェンシー・アプローチ』白桃書房
- 佐久間信夫、犬塚正智編著 [2009]『現代経営管理要論』創成社
- 佐藤勝尚 [2008]『経営戦略・事業戦略を成功に導くーオペレーション・マネジメントの方法』日科技連
- Taylor, F.W. [2006] *The Principles of Scientific Management*, COSIMO CLASSICS, Cosimo,Inc. (有賀裕子訳 [2009]『新訳 科学的管理法 マネジメントの原点』ダイヤモンド社)
- 土田義憲 [2003]『内部統制の実務』中央経済社
- 山下貞磨 [2006]「ナレッジマネジメントと記録管理」『情報管理』49 (3)、pp132-141
- 吉田寿編 [2002]『人事制度改革の戦略と実際 成果主義から戦略実現型へのステップアップ』日本経済新聞社