

営業改革

7つの矛と盾

HOKOTOTATE

3 矛盾を乗り越え絶対に業績が上がる
「短期も長期も狙い、即戦力と育成のバランスをとる」

短期を狙って先喰いし、長期狙いが中途半端になつていないか

「量が質か」という矛盾に次いで、よく言われるのが、「短期的な売上を狙うのか、長期的な手を打って行くのか」という矛盾です。すこし切り口が変わると、「中途の即戦力か、新卒の長期育成か」という話になつたりもします。これもまた「矛か盾か」ではなく、「矛も盾も」です。どちらもやった方がいいに決まっているのです。

しかし、多くの企業が「短期か長期か」という議論を繰り返しています。ある時は「長期的な対策を打つべきだし、人材の育成には時間がかかるものだ」とあるべき論を言い、月末、期末、業績が厳しいとなると、「そんな悠長なことを言っている余裕はない。目先の数字をどうするかが先決だ」と現実論を言うわけです。どちらにも決して間違ひではなく、もつともな話ですから、その時々でどちらかに揺らぎます。結局のところ、短期的な取り組みはその場限りの先喰い策でしかなく、長期的な取り組みは、長い目で見ないといけないと言いながら思い付きですぐに「ブレるものだから、中途半端なものになつてしまします。どちらもやればいいのに、どちらかにしないといけないと思ひ込んでいる人や企業が、多いのですね。

営業改革 7つの矛盾

- ① 「効果」か「効率」か
（「質」か「量」か）
- ② 「短期」か「長期」か
（「即戦力」か「育成」か）
- ③ 「新規」か「既存」か
- ④ 「訪問」か「非訪問」か
- ⑤ 「アナログ」か「デジタル」か
- ⑥ 「人間力」か「仕組み」か
- ⑦ 「外発的動機付け」か
「内発的動機付け」か

果を狙って、バタバタすると「量が質か」の「量」を追うようなことになつて、どうしても無理や無駄が多くなります。質が落ちて無駄骨が増えるわけです。そこで、短期を狙うてうまく行かなかつた（失注してしまつた）案件、物件、顧客を「ムダ」にしないように「ダム」に貯め、長期でも追いかける仕掛けを作ります。

「ダム」があることにより無駄骨で終わることがなくなり、また「ムダ」を恐れずに短期を追えるようになります。必死に短期を追いかけてしまつた。遠慮はいりません。骨は拾つて差し上げます。拾つた骨（無駄骨）は「ダム」に入れておき、時期がくればまたアプローチする見込先リストにします。

逆に、長期で追いかける「ダム」を作つても、そこに新しい水が注ぎ込まれなければ「ダム」は干上がつてしまします。長期的な見通しを持って「ダム」を建設し、短期的な取り組みによって生じた「ムダ」な水を流し込みます。この仕組みによって、「短期も長期も」狙つていくことができるのです。

人材育成面は、まさに「矛も盾も」両方必要になります。業種業態、人手不足か人余りかなどによって事情は違つてきますが、基本的に、中途も新卒も、それぞれ良さがあつて、即戦力も長期育成もどちらも大切ですが、そんなことは誰もが分かっているわけですが、育成する側の時間の使い方によって「どちらか」にしたくなるようです。

たとえば短期的な成果を追つて、すぐに部下に上司が同行するようなケース。これをやると短期的には成果が出やすいでしょうが、部下の出番が減り、効率が悪い上に成長スピードが上がりにません。そこで、ロー

ルブレイングによる指導を取り入れたりして欲しいのです。そうすると、営業時間外に、同時に複数の人間を指導でき、営業中は、部下はそれぞれ客先に行き、上司はまた別の顧客を訪問することが出来ます。こうしたようにした工夫を積み重ねることで、「短期か長期か」「中途か新卒か」という矛盾を乗り越え、「矛も盾も」実現することが出来るようになるのです。（次号につづく）



株式会社 NIコンサルティング
代表取締役 中小企業診断士
長尾 一洋

「ながお・かずひろ」一九九二年に株式会社 NIコンサルティングを設立し、ITを活用した営業力強化、経営改革に取り組み。自社開発の経営支援ツール「可視化経営システム」はすでに四〇〇〇社を超える企業に導入された。孫子を企業経営に実践応用する孫子兵法家として、孫子流コンサルティングも手がける。「主要著書」営業マンは目先の注文を捨てなさい！「営業の見える化」「営業の強化書」「仕事の見える化」「社員に見える化」「リーダーは誰だ？」「営業のゲーム化」などがある。

短期の「ムダ」を長期で活かす「ダム」を作れ

では、どうするか？ 「短期も長期も」狙つていくためには、短期の「ムダ」を長期で活かす「ダム」を用意します。短期的な成

