

サンプルケース「職場に活気がでるeラーニング」

あなた(Aさん)はあるGSIS商事株式会社総務人事部の担当者。採用活動と研修を担当している。7月上旬のある日、営業1部・営業統括担当者であるBさんから相談を受けた。

GSIS商事

- ・ 熊本県の中堅商事会社。資本金9000万円、社員数約300名。
- ・ 本社は熊本市内(100人の社員が勤務)。本社内、九州各県の主要都市、熊本の各地に合計20の営業所があり、それぞれ6~15名の社員が勤務している。
- ・ 役員が4名(会長、社長、専務、常務営業本部長)。
- ・ 管理職は部長が5名、総務人事部長、物流部長、購買部長、営業第1部長(本社の営業所を統括)、営業第2部長(本社外の営業所を統括)。マネージャー(課長)は20の営業所に各1名いる他、営業1部・2部に営業統括課が1つずつ、総務人事部に3つ、物流部、購買部にそれぞれ2つの課があり、それぞれにマネージャーがついている。(マネージャーは全員で26人)。
- ・ 営業担当者は約250人。営業目標は会社としては営業所毎に定めており、担当者個人毎の営業目標は定められていない。ただし、多くの営業所では所内で個人に目標を割り振って、目標管理をしている。マネージャーの賞与査定と人事考課には営業目標の達成率が大きく影響する。
- ・ 社員は5年目に自動的にチーフになり、その後は業績に応じてアシスタントマネージャー、マネージャー(課長)、次長、部長と昇格していく。マネージャーへの昇格は早い者で35歳。数は少ないが女性のマネージャーもいる。
- ・ 取り扱い商品は主にOA・事務用品で、ITブームに支えられ3年位前まではパソコンの周辺商品やサプライ品の売上げで業績が伸びていたが、ここ2年の業績は横ばい。経営陣の危機感が高く、高めの営業目標が営業部門に割り振られているが、昨年度は目標を達成できた営業課(本社内の営業。営業所と同格)・営業所は無かった。
- ・ 給与水準は熊本県の企業としては平均的。社員から大きな不満は出ていない。春闘で賃上げ要求は出るものの、毎年労使間で円満に決着はついている。
- ・ 教育体系としては、階層別のものが中心である。新入社員研修(一週間)の他、新任課長研修、新任チーフ研修、新任アシスタント・マネージャー研修を行っている。いずれも集合研修として行っている。
- ・ 営業1部・2部合同主催で営業スキル(プレゼンテーション、コンサルティングセールス、新規開拓テクニックなど)研修が実施されることもあり、総務人事部もその開催に協力している。新商品に関する商品知識については、営業マネージャー・担当者に徹底するために、社内の通信教育を実施している。商品知識に関する問題や自分で考えたセールストークを記述する添削課題の提出が対象者に義務づけられている。

- ・ それ以外にも自己啓発のための通信教育(営業スキル、語学、マネジメントなど)が提供されていて、社費から補助が受けられることもあり年齢層を問わず受講者は多い。
- ・ 社内は営業所も含めて全員がパソコンを持っており、イントラネット上でグループウェアを使っている。グループウェアには社内通達、営業報告(日報)と閲覧、スケジュール管理、掲示板といった機能がある。また、社長や役員からのビデオレター風の社内通達が配信されることもある(新年の挨拶、営業強化の檄など)。
- ・ パソコンの社外持ち出しは可能で、持ち出し中も社外Webの閲覧とメールの送受信はできるが、情報管理の観点から社外から(メール以外の)社内情報やシステムにアクセスすることはできない。
- ・ eラーニングについて、あなたは導入を検討したいと思っているが、上司の理解はなかなか得られずにいる。上司は現状の研修で満足している上、業績が上がらない中で、研修や学習を理由に営業活動時間が削られることを避けたいようだ。(役員・部長会議でもいかに営業活動の時間を増やすかが話題になっているとのこと。)

Bさん「Aさん。営業担当者のやる気が出るeラーニングがあったら紹介して欲しいんだけど。」

あなた「営業担当者のやる気が出るeラーニングですか？」

Bさん「そう、やる気が出るeラーニング。困ったことがあったら相談してってAさん言ったじゃない？まさに困っているんです。ある日うちの部長(営業第1部長)からね……。

B君。うちの社員はやる気に欠ける気がする。本社を見ても営業所を回っても、なんだか活気が無い。営業なのになんとか静かなんだよな。これが業績横ばいの原因じゃないかって気がしてきたんだ。ここは一発、何かやってくれよ。そうだ、この前の会議でB君が紹介してくれたeラーニングってのはどうだ？ちょっと考えてみてくれよ。すぐ取りかかってくれ。

って言われたんですよ。」

あなた「なるほど。実際のところ、活気が無いんですか？」

Bさん「僕も部長に言われて、本社の営業や近くの営業所を回って見たんだ。確かに元気が感じられなかったね。」

あなた「でも、何で皆さん『やる気』が無いんですかね……」

Bさん「それぞれ、そこなんだよね。本社の営業や営業所で聞いてみたんだ。すると良く出てくるのはこんな話だね。」

営業担当者の声

「マネージャーが目標のことばかり言うからげんなりしてるんだよな」

「外回りから会社に帰ると『今日の売り上げは？』って聞かれて、思わしくないと『しっかりしろ！』って叱られるんだよね。だから会社にはこそこそと帰ったり、マネージャーが帰ったところを見計らって帰ることも少なくないんだ」

「『報・連・相』が大事だ！って言うておきながら、客先でトラブルがあったり、他社がのり

こんで来たりすると『ばかやろう！何とかしろ！』だぜ」
「だいたいさ、俺が若い頃は…って自慢するくせに、営業のコツを教えてくれないし。」
「客先に同行してもらっても、私のことはさしおいて自分ばかり話すもんだから、担当者の私の面目まるつぶれ。おまけに、会社に帰るまで、だいたいおまえの営業はなっていない、ってお説教されるんだもの。一緒に行って欲しくないわ」
「はっぱをかけたり、叱ったりするだけじゃなくて、ちゃんとサポートして欲しいよね。たまに他社の担当者が上司といっしょに客先に来ているのを見ると、雰囲気良さそうだな…」

マネージャーの声
「営業目標が達成できないのに元気や活気が出るわけないだろ」
「いくらのはっぱをかけても担当者が売ってこないんだよな。俺が出て行くとちゃんと売れるのに」
「だいたい、人事がちゃんと社員を元気にしないからこうなるんだよ」

とまあ、こういうわけで、営業現場がぎくしゃくして、それで活気が無いみたいなんだ。」
あなた「なるほど……。ところで、その活気のなさって、営業成績にも影響しているんですか？」
Bさん「営業部長の二人はそう見ているね。」
あなた「営業成績が悪い原因は活気のなさだけなんですか？」
Bさん「痛いところを突いてくるね。最近気づくのは、ライバル社への攻勢への守りの弱さかな。ライバル社が攻勢を掛けているのに担当者が気づいていなかったり、担当者が気づいていても防ぎきれなかったり。それと担当者のちょっとしたトラブルが火種になってしまってお得意先が逃げていったケースも結構あるね。どちらも、もっと早くマネージャーが出て行けば何とかなったはずなんだけどね」
あなた「お得意先からは何か言ってきていませんか？」
Bさん「トラブルがあったり、ライバル社に攻勢を掛けられているお得意様に部長が頭を下げに行くことが増えているんだけど、お客先で『他の会社と比べて、おたくは担当者だけが営業に来るけど上司は来ない』『こちらからの要望が担当者で止まっているんじゃないか』なんてことを言われることが多いそうだよ。それで、部長はマネージャーに、担当者と一緒に客先に行く回数を増やせと指示したんだけど、どうも担当者はマネージャーに同行されるのを避けているでね。さっきも言ったけど、客先でマネージャーが出過ぎて担当者の立場がなくなったり、同行の後でいろいろとお説教をされるのが嫌みたいなんだ。」
あなた「どのくらいの予算がかけられるんですか？」
Bさん「おっと、その話を忘れていたね。うちの部長と営業第2部長で話し合ったところ、営業担当者+マネージャーに対して一人1万円位で何とかならないかな、って。両方の部で合わせて200万円くらいは捻出できるそうだよ。」
あなた「それと、『営業担当者のやる気』っておっしゃいますけど、どうなったら『やる気がある』って

言えるんですか？言い換えると、eラーニングをやった成果をどこまで求められるか、ってことなんです。」

Bさん「ああ、それなんだけど、部長が『職場に活気が出てきた』って言えばOKだよ。」

あなた「でも、それだと、部長の主観に追うところが大きいですね。」

Bさん「それもそうだね。じゃあ、そのあたりの測定についても知恵を貸してよ」

あなた「え……？う～ん、何か考えてみます。ちょっと自信は無いですけど。ところで、何でeラーニングなんですか？」

Bさん「たまたま常務、部長、2つの営業部の営業統括でやっている営業推進会議で、僕が他の業界の営業担当者の教育でeラーニングを使っている事例を紹介したんだ。といっても『何かよその会社の営業推進事例を紹介しろ』って部長に言われて、苦し紛れに紹介したんだけどね」

あなた「それってどんなeラーニングなんですか？」

Bさん「それがね、中身は良く分からないんだ。新聞にeラーニングを使っているって記事が載っていて、それを紹介しただけ。」

あなた「なのに部長はなぜ、eラーニングって言い出したんですか？」

Bさん「それはね、第一には職場や自宅で勉強できるってところにひかれたそうだよ。ただでさえ営業成績があがらないところに、研修で人を集めると、マネージャー達が成績不振を研修のせいにするからね。第二にはコストかな。半年に一度の営業担当者会議って交通費や宿泊費、会場費なんかを入れると、一人あたり5万円、全体で1000万円以上掛かっているんだ。それと同規模の研修をするのは財政的に無理なんだよ。とはいえ、販促費とかをかき集めると、200万円くらいなら何とかなるって。第三には、学習の進捗状況を把握できる、ってことだそう。『現場は忙しいから放っておくとちゃんと受講しない』って部長は考えていて、実際、以前、営業担当者やマネージャーの全員に対して営業スキルの通信教育をやったことがあるそうなんだけど、そのときには×切日には修了率が3割程度だったことがあったそうだよ。通信教育教材の封を開けてない人もいたって。で、×切を延長して、ちゃんと修了するように社内通達を出したんだけど、それでもやっと6割程度の修了率だったって。」

あなた「で、営業担当者のやる気が出るeラーニングですか？」

Bさん「そう、そういうことなんだ。頼むよ、検討してよ。うちの部長からはおたくの部長に頼んでもらうからさ」

あなた「わかりました。考えてみます。」

数日後、あなたは総務人事部長のCさんから声をかけられた。

C部長「おーい、A君、ちょっと」

あなた「なんでしょう？」

C部長「この間、営業1部のB君から、eラーニングの検討頼まれたら。俺のところにも営業部

長二人が頼みに来たよ。」

あなた「ええ。漠然とした話なんですけどね」

C部長「営業の言うことはいつもそんなもんさ。それはともかく、eラーニング導入のチャンスじゃないか。おまけに社の営業成績向上に貢献できたとなれば、俺も部長会議で大きな顔ができるし、部としての発言力も強くなる。ということで、君の担当業務として、しっかりやってくれ。但し、悪いけど金はあまり無いからな。せいぜい、うちから出費できるのは50万円程度かな。あとは営業からの資金で何とかまかなってくれ。それとな、10月の初めには開講させ、年内には修了させてくれ。この分だと上半期も営業成績が厳しそうで、上半期後の部長会議では下半期に向けた施策を報告しろ、ということになりそうだ。その目玉にしたがい、実際、年内に終われば年度末の追い込みに向けて役に立つからな。」

あなた「わかりました。うちの部の責任範囲はどこまでですか？」

C部長「営業成績があがらないのをうちのせいにしてはたまらんなので、とにかく職場に活気がでるところまでは何とかするが、その先は営業で考えてくれ、と言っておいたぞ。そうしたら、そこは分かったが、開講までの開発と開講後の運用はノウハウが無いので、うちの部で面倒見してくれ、ということだったので、それは飲んできた」

あなた「ということは、うちの部、というか私がこのコースの開発と運用の全体を仕切る、ということですね？」

C部長「その通りだ。よろしく頼むよ。まずは、導入の計画書を書いてくれ。こういう話は最初が肝心だからな。できあがったら営業1・2部と総務・人事部で検討会議を開こう。そうそう、うちの部のシステム担当にも声を掛けておこう。システムが絡む話だろうし。とにかく、うちの部の威信がかかっているからな、頑張ってくれよ。」

あなた「はい……」

あなたは、導入計画を策定し、計画書を作成することになった。