

なぜ  
営業リーダー  
の仕事は  
こんなに  
難しいのか

EVERYONE CAN BE  
A GREAT SALES LEADER.

遠藤公護  
KOGO ENDO

CROSSMEDIA PUBLISHING



## はじめに

なぜ、営業リーダーの仕事はこんなに難しいのでしょうか？

そして、苦しいのでしょうか？

それは、世の中にこれで絶対大丈夫と決められた手法が確立されていないからです。

かつて数字が上がる可能性が高いと言われていた手法は、現場の営業をしぼるようなスタイルが求められていました。今は数字という結果だけを求めてやり方は個人に任せるという手法が重んじられているように思えます。

これは個人の自由を認めているようですが、実は営業リーダーの仕事と真正面から向き合っていないことと私は感じています。

リーダーシップ本は世の中にごまんとあります。

私が読んできた多くの本の中にも、自分のバイブルのように人生を支えてくれているものがあります。それでも自分が何故リーダーシップについての本を書きたいと思ったか、それは営業リーダーがどう苦しみ、何を実施することでチームと一緒に数字を作っていっ

たかを述べた生々しいリーダーシップ本が必要だと思ったからです。

本書では、厳しい数字という現実から目を背けずに、具体的に何をすべきかを明確に示しました。そして、私自身が経験した大きな失敗を繰り返さないように、人の本質と向き合ったリーダーシップについてまとめました。

本書はストーリーテリングの手法を用い、私の経験を通して読者自身のリーダーシップを考え、体感できるような内容となっています。

まず、「リーダーの仕事」として、強いチームをつくるためにリーダーが日々の業務として何を実施するべきかについて解説します。

営業リーダーになったばかりの方々の、明日からの行動指針としてご活用ください。

次に、営業リーダーの最重要課題である「数字をつくる」という観点から、KPIマネジメントやアカウントプランなど、営業のプロとして必須の営業オペレーションについて解説します。

これは、厳しい数字の世界を生き抜くための武器となるでしょう。特に、現在数字に苦

戦している営業マネージャーの方々には必読の内容です。

そして最後に、「愛されるリーダー」になるために、数字を追求する一方で、どのようにチームメンバーとの絆を築いていくのか、人の本質に迫ります。私自身の経験も踏まえ、その先に待つ世界を描きました。

様々な役割を担う営業マネージャーの仕事に真正面から向き合う内容として、全ての営業マネージャーの方々に読んでいただきたいと考えています。

はじめに

003

## 第1章

# リーダーの仕事

リーダーを意識した日

014

求められるリーダー像が変わった

017

予測可能で理解しやすいリーダーになる

021

## 第2章

# 強いチームをつくる

チーム独自の目的を持つ

026

## 第3章

# 営業マネジメント4つの重要業務

|                 |     |
|-----------------|-----|
| リーダーがコアバリューをつくる | 029 |
| コアバリューの運用について   | 034 |
| チームでコアバリューをつくる  | 037 |

### ① ハイアリング（人材採用）

|                |     |
|----------------|-----|
| 誰をバスに乗せるか？     | 044 |
| コーチャブルな人材を採用する | 048 |
| マネージャー採用       | 053 |

### ② オンボーディング（環境への適用）

|             |     |
|-------------|-----|
| 新入社員を即戦力化する | 057 |
| メンター制度の確立   | 059 |

挫折感を味わせないメンター制度

062

入社数年後のオンボーディング

066

### ③ プランニングとフィードバック（数字と個人の成長）

チームメンバーの成長を促すフィードバック

069

相手に集中する

075

個人的なキャリア相談

077

### ④ マネジメント（チーム運営）

イニシアチブでチームを動かす

081

ミーティングを効率的に分ける

083

## 第4章

# KPIマネジメントと案件管理

四半期ごとに営業目標を達成する

090

|                      |     |
|----------------------|-----|
| 再現性の高いプロセスをつくる       | 094 |
| K P I マネジメント         | 098 |
| K P I マネジメントの肝       | 103 |
| K S F を探す重要性の認識      | 108 |
| K P I マネジメントの陥る罠 その1 | 111 |
| K P I マネジメントの陥る罠 その2 | 117 |
| 四半期レビュー              | 120 |
| 大型商談案件レビュー           | 123 |
| アカウントプラン             | 131 |
| アカウントレビューについて        | 141 |
| フォーキャスト(予測)          | 145 |
| 各ステージの移行判定基準と確度      | 149 |
| フォーキャスト会議            | 152 |

---

## 第5章

# 営業マネジメント

営業マネージャーのチャレンジ

..... 156

プロの営業とはどういうことか？

..... 159

期初の5つのアクション

..... 162

営業リーダーとしての心得

..... 165

パワハラについて

..... 168

天才とどう向き合うか

..... 170

プロ意識を持つために人を動かす秘訣

..... 172

## 第6章

# 営業戦略を浸透させる

|                     |     |
|---------------------|-----|
| 組織全体を動かす            | 180 |
| サーバントリーダーシップ        |     |
| （チームの成功を願う謙虚なリーダー像） | 183 |
| ユーモアの力              | 187 |
| エグゼクティブコーチング        | 191 |
| 社外への情報発信チャレンジ       | 194 |
| ビジョンと目標を明確化するしくみ    | 195 |
| 自分は変わったのか？          | 200 |

---

終章

謙虚なリーダーシップ

非難される

..... 204

自分を鍛える

..... 205

内省する

..... 208

自分を取り戻す方法

..... 211

おわりに

..... 220