

WEBINAR / 組織マネジメントの科学

「動かない営業現場」を 卒業する。

マーケの成果を商談に変える、組織マネジメントの科学

株式会社営業ハック 代表取締役社長 笹田 裕嗣

このセッションのゴール



01

「仕組み化」の設計手順

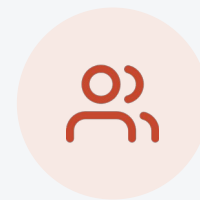
現場の行動を標準化し、商談を量産可能にする具体的なステップ。



02

手が止まる箇所の先回り

メンバーの手が止まるポイントを事前に特定し、潰しておく方法。



03

反発を招かない浸透術

現場の抵抗を招かずに、意識と行動を変えるアプローチ。

「仕組みを作っても現場が動かない」——その悩みを、今日で終わらせます。

営業とマーケの分断は、 商談獲得における**最大のコスト**です。

広告費でもツール費でもない。組織の“つなぎ目”で失われる商談機会こそが、最も見えにくく、最も大きな損失になっている。

それぞれが「相手のせい」にしている



営業

**「質の良いリードが
来ない」**

受け取ったリードの質を嘆き、追客の優先度を下げる。

VS

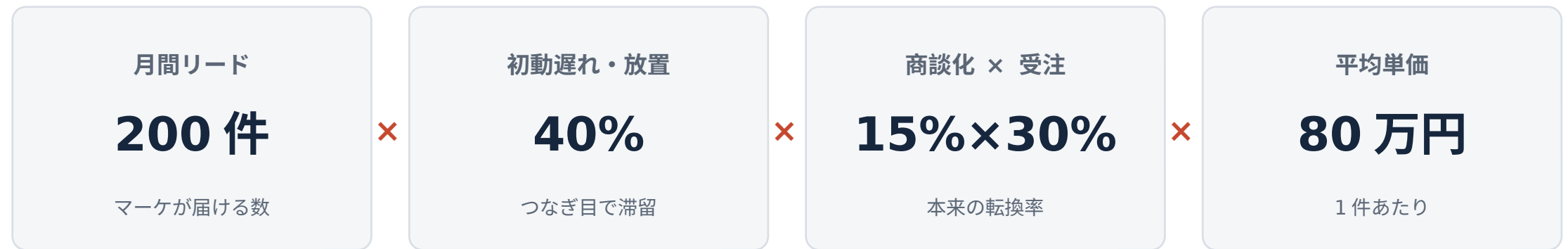
🔊 マーケ

**「せっかく獲得したのに
対応が遅い」**

苦労して獲得したリードが放置され、成果に繋がらない。

→ すれ違っている間に、商談になったはずの機会が静かに消えていく

“つなぎ目”で消えている売上を、試算する



放置分だけで、年間

約 3,456 万円 / 年

80 件 × 15% × 30% × 80 万円
≒ 288 万円 / 月

※ 数値は試算イメージ。自社の実数を入れると「失っている額」が具体化します。これは広告費でも人件費でもなく、設計で取り戻せるコスト。

原因は個人の意識ではなく、構造にある



責任の所在が曖昧

「リードは渡した」「対応はした」——どこまでが誰の仕事か決まっていないため、境界線でボールが落ちる。



評価指標がバラバラ

マーケは獲得数、営業は受注額。互いのゴールが違うため、リードの“質”の定義がそもそも噛み合わない。



行動が個人任せ

受け取ってから何を・いつ・どうやるかが標準化されておらず、初動の速さも精度も担当者次第になる。

THE ONLY ANSWER / 解消できるのは、一つだけ

このすれ違いを解消できるのは、
営業責任者による
「行動変革マネジメント」だけ。

意識を変えようとするから動かない。まず**行動**を変える——それが責任者の仕事。

現場を動かす 3 つのステップ



01

行動を 標準化する

できる人の暗黙知を、誰でも再現できる標準行動に変換する。



02

止まる前に 先回りで潰す

手が止まるポイントを事前に特定し、判断を不要にしておく。



03

反発なく 巻き込む

やらされ感を生まず、現場の意識まで変えていく。

この順番でしか、現場は動かない。

WHY PEOPLE DON'T MOVE

なぜ現場は 動かないのか

「仕組みを作ったのに動かない」の正体を、3つの構造から解剖する。

動かないのは、やる気の問題ではない



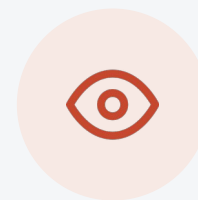
① やることが曖昧

「ちゃんとやれ」の“ちゃんと”が定義されていない。何が正解かわからないから動けない。



② 途中で手が止まる

判断に迷う箇所で作業が止まる。止まったまま放置され、次の一手が打たれない。



③ やる意味が見えない

この行動が成果にどう繋がるかが腹落ちしていない。だから優先順位が上がらない。

→ この3 つはすべて「責任者が設計で解ける」問題。

「意識」から変えようとするから、失敗する

× ありがちな順番

意識 → 行動

「意識を高めよう」と説いても、人の内面は簡単には変わらない。号令は3日で消える。

◎ 変わる順番

行動 → 成果 → 意識

先に行動を変える → 小さな成果が出る → 「これは効く」と腹落ちする。意識は後からついてくる。

責任者が設計すべきは「気持ち」ではなく、変わらざるを得ない「行動の仕組み」。

SFA / CRM を入れても、商談は増えなかった



ツールを入れると

- ・ 入力の手間だけが増える
- ・ 「管理される」と感じ形骸化
- ・ 箱はできても行動は変わらない



本当に必要なのは運用設計

- ・ 誰が・いつ動くかを決める
- ・ 判断基準を先に言語化する
- ・ 行動が起きる導線を設計する

ツールは「記録する箱」。設計という中身がなければ、どんな箱も回らない。

SYSTEMIZE THE ACTION

手が止まる前に、 先回りで潰す

属人化した“できる人の動き”を、誰でも再現できる仕組みに変換する。

「できる人の暗黙知」を、 「誰でも再現できる行動」に変える

BEFORE / 属人化

- 成果は“できる人”の勘と経験頼み
- 手順が本人の頭の中にしかない
- 退職・異動でノウハウが消える

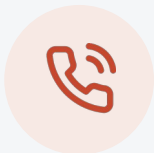


AFTER / 仕組み化

- 誰がやっても一定水準の成果
- 手順・判断が言語化された
- 改善が組織に蓄積されている

仕組み化のゴールは「管理」ではなく「再現」。現場が迷わず動ける状態をつくること。

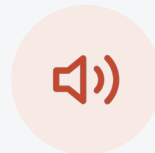
止まる 4 つのポイントと、その潰し方



リード着信時

止まる： 誰が・いつ対応するか曖昧

先回り： 着信ルールと初動時間を固定（例 :5 分以内）



初回アプローチ

止まる： 何を話すか毎回考えて止まる

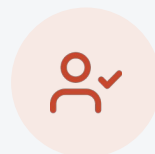
先回り： 初回トークと切り出しを型化しておく



追客・フォロー

止まる： 次にいつ・何をするか決まらない

先回り： 次アクションと期日を必ずセットで残す



商談化の判断

止まる： 進めるか見送るか迷う

先回り： 商談化の基準（BANT 等）を先に定義

リードを商談に変える、行動の型



この型を、次の 3 枚で“実物”に落とし込みます——トーク・追客・商談化基準。

リードへの一次架電は、この 4 手で話す

1

名乗り+きっかけ想起

売り込みでなく“接点の確認”から入る

「〇〇の資料をご覧いただいた△△です。お時間30 秒だけ良いですか？」

2

価値を一言で

相手の得を先に提示。商品説明はまだしない

「本日は◇◇を解決するヒントを1 つだけお渡ししたくて」

3

現状を 2 問だけ聞く

話すより聞く。オープנקエスチョン2 つ

「今、△△はどう進めていますか？」 「一番の詰まりはどこですか？」

4

ネクストを設定

曖昧に終わらせない。日時を 2 択で置く

「来週〇日か〇日、15 分だけ画面共有でご説明させてください」

NG：いきなり商品説明／一方的に話し続ける。目的は“売る”ではなく、次の15 分を取ること。

「何回で・いつ・何をするか」を組織で決める

タイミング	アクション	チャネル
Day 0（即時）	5 分以内に一次架電	電話
Day 0（不在時）	テンプレ SMS + メールを即送信	SMS/ メール
Day 1	時間帯を変えて二次架電	電話
Day 3	同業の事例を 1 本、価値提供メール	メール
Day 7	三次架電 + 接点の再確認	電話
Day 14	反応なければナーチャリングへ戻す	MA/ メルマガ

接触は最低 5 回まで。“何回で諦めるか”を決めれば、追客は担当者の気分には左右されなくなる。

“進める / 見送る”の迷いを、4項目で消す

N

Need | 課題

解決したい課題が相手の言葉で語られている

B

Budget | 予算

おおよその予算感・投資意欲を確認できた

A

Authority | 決裁

決裁者・関与者が誰かを把握できている

T

Timing | 時期

検討・導入の時期が3ヶ月以内にある

判定ルール: 2つ以上該当で商談化 / 1つ以下は追客継続。“なんとなく”を組織から無くす。

「商談数」を睨んでも、商談は増えない

結果指標（商談数・受注）は“過去”しか映さない。今日動かすべきは、その手前の先行指標。



着信からの初動時間

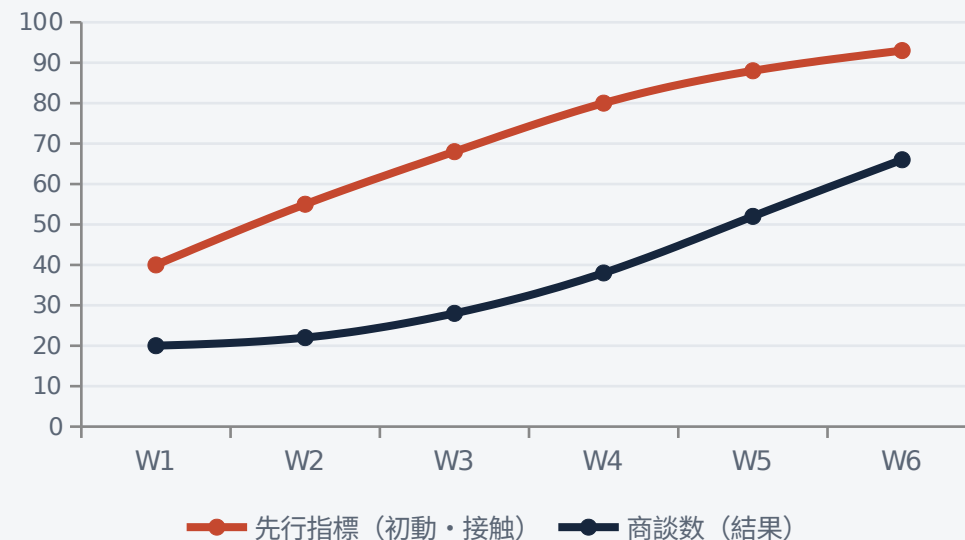


リードへの接触回数



次アクション設定率

先行指標を上げると、商談は後から伸びる



この3つを、目標値つきで週次で追う

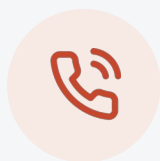


着信からの初動時間

目標 **5 分以内**

現状 **42 分**

初動が遅いほど接続率は落ちる

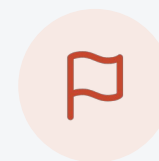


リードへの接触回数

目標 **平均 3 回以上**

現状 **1.2 回**

1 ～ 2 回で追客を止めていないか



次アクション設定率

目標 **100%**

現状 **55%**

“次”が未設定の案件は必ず止まる

※ 現状値は例。目標と現状のギャップを毎週見るだけで、現場は“数字が動く行動”に集中する。

結果は、**行動**が増えないと増えない。

だからマーケと営業は、“責任”ではなく“行動”を会話する。

× これまで：結果で会話する

営業 「リードの質が悪い」

マーケ 「対応が遅い」

犯人探しで終わり、行動は1つも増えない。



◎ これから：行動で会話する

初動 42分 → **5分以内に**

接触 1.2回 → **3回に**

次アクション設定 → **100%に**

増やす行動が具体化し、両者が同じ的を狙える。

マーケと営業が同じ先行指標を見た瞬間、**対立は「共通の目標」に変わる。**

「行動で会話する」とは、こう依頼し合うこと

営業 → マーケ

こう伝える（型）

「この行動を増やしたいが、数が足りない」と伝える

たとえば

「2 回目アポが増えない。初回で刺さる『検討層』のリードを増やしてほしい」



マーケ → 営業

こう伝える（型）

「この取り方をしているから、この行動をしてほしい」と伝える

たとえば

「『導入事例』に惹かれて来た層。初回接触でその事例をちゃんと伝えてほしい」

どちらも「相手のせい」ではなく、「増やす行動」のリクエスト。だから会話が前に進む。

CHANGE WITHOUT RESISTANCE

反発を招かず、 意識まで変える

正しい仕組みでも、入れ方を誤れば現場は反発する。浸透には順番がある。

正しさだけでは、人は動かない



やらされ感

上から降ってきた決定。「自分たちで決めていない」ものは守られない。



監視されている感

記録＝管理・粗探しと受け取られると、数字を“作る”方向に力が向く。



工夫を否定された感

自分なりの進め方があるのに、型で塗り潰されたと感じると抵抗する。

この順番で入れると、現場は受け入れる



“やらされる仕組み”を、“自分たちで回す仕組み”に変えるのが浸透のゴール。

同じ内容でも、言い方ひとつで現場は変わる

場面

× つい言ってしまう一言

◎ 行動を生む一言

導入を伝える

× 「今日から全員これをやって」

◎ 「詰まりを減らしたい。まず 1 つ一緒に試させて」

記録を求める

× 「ちゃんと入力して」

◎ 「次の一手を自分のために残そう」

できていない時

× 「なんでやってないの」

◎ 「どこで手が止まった？ 一緒に潰そう」

責める言葉は手を止め、「一緒に潰す」言葉は行動を生む。

CONTINUATION / 続けることが、最大の武器

仕組みは、回し続けて初めて効く

最も難しく、最も差がつくのは「継続」。導入して終わりではなく、毎週回し、詰まりを直し続ける責任者がいる組織だけが、商談を量産できる。



週次で回す

レビューを定例化し、止めない



詰まりを直す

止まる箇所を毎回つぶす



小さく改善

現場の声で型を更新し続ける

4つが噛み合くと、商談は“量産”できる



形骸化させない、立ち上げの手順

DAY 1-30

型をつくる

- ✓ 最も詰まる 1 業務を特定
- ✓ 4 点セットで型化
- ✓ 1 チームで試す

DAY 31-60

回して直す

- ✓ 先行指標を週次でレビュー
- ✓ 詰まりを潰し型を更新
- ✓ 現場の工夫を仕組みに反映

DAY 61-90

広げて根づかせる

- ✓ 標準を全チームへ展開
- ✓ レビューを定例化し継続
- ✓ 成果を可視化して共有

「作って終わり」を「回して続く」に変える、最初の 90 日。

「動かない営業現場」を、卒業する。

1

手が止まる箇所を 1 つ書き出す

自チームで最も詰まる業務を 1 つ特定する。

2

その業務を 4 点セットで型化

トリガー・標準行動・判断基準・記録を言語化。

3

先行指標を 1 つ、週次で見る

結果ではなく初動・接触の先行指標を測り始める。