

・現在の営業の主流

高橋さんのいう「儲かる仕組み」は、①固定的な利幅が確保されている、②チェーンストア理論に即して店舗展開する、③製造設備への投資で勝負する、④顧客が抱える問題を発見し解決する、⑤ターゲット顧客の満足度を最大化していく、という五つに分けられます。

① 典型が、かつての証券会社における株式の法人営業マンです。本社のアナリストが推奨銘柄を決め、各支店の営業にノルマとなる株数を割り当てていき、割り当てられた側は粛々とそれを遂行します。「上から与えられた目標を黙々と達成していくこと」がこの場合の求められる組織行動です。つまり、単純化された仕事で営業成績をあげていく人材を育成する人材マネジメントが必要となるのです。

これが④になると、同じ営業でも違います。たとえば OA 機器の販売です。前述した証券会社の営業マンと同じように、以前は特定商品の性能を顧客にアピールし、購入してもらえれば、固定的な利幅が得られたわけですが、今の顧客が求めるのは、単体の OA 機器というより、パソコンやサーバー、ネットワーク機器、アプリケーション・ソフトなど、さまざまなものを組み合わせた OA システムだったりします。そうになると、個別の商品知識だけではなく、顧客がどんな問題を抱えているかを発見し、適切な解決策を提示できる営業マンこそが必要な人材となり、そういう人材を採用・育成する人材マネジメントが求められるのです。

さらに高度な経験とスキルが要求される営業が⑤です。競争環境が激しく、顧客が他社に乗り換える可能性が非常に高いので、マニュアルが用意されていたとしても、それだけでは最低限のサービスしか実現できず、それ以上の「感銘」を与える部分については営業マン一人ひとりが顧客の立場で考え、自分なりの工夫によって満足度を高めていかなければならない、と高橋さんは書きます。それこそが自社の「儲かる仕組み」であると認識した上で、それに適した組織行動やあるべき人材像を、具体的な職種ごとに考えていくのが人材マネジメントの第一歩なのだ、というわけです。

規制緩和や競争環境の変化により、従来のような固定利幅を得ることが難しくなった結果、①ではなく、難易度の高い④や⑤が営業の主流になっていることはいうまでもありません。

・結局、企業は働く人をローカライズしてしまう。

たとえば、スペシャリストの典型である、経理を考えてみましょう。

この仕事、税務・監査・財務などの専門的で高度な仕事が多々あります。しかし、そうしたモビリティの高い業務は、結局、税理士・会計士・監査法人などの士業にアウトソーシングされていきます。同じ経理でも会社に残るのは、管理会計的業務として、営業と一緒にやって経営の下半身（出費）をスリムにする仕事や、経営と一緒にやって上半身（経営計画）を鍛練する仕事になっていく。

その結果、「営業の事情や業界特性」をよく知ることや、「経営風土、意思決定スタイルに合わせる」能力が、ことのほか重要になっていく。つまり、他社では使えない、企業内特殊熟練が積み重なる。そうでなければ、全ての業務を士業に外注しているはずですが、だから、専門職だってやはり一企業に長居した人間は特殊熟練の塊となり、転職可能性が減る。欧米（にはセニョーリティがありますが）でも日本でも、40代が転職できないのはそのへんに事情があるのだと思っております。

米国 IBM の教育担当だったナンシーさんは、私の『works』誌での取材時に、こんな話をされています。

「なぜ、IBM はエンジニアに研修を施すかわかる？ 普通なら、腕を上げればそれだけ転職確率が高くなるじゃない、なのになぜ？ 答えは簡単。研修で覚えた知識は実践しなげや身につかないでしょ。ではその実践の場はどこ？ それは、IBM。IBM の採用レベルに合った仲間と協働し、IBM の洗練された環境で、IBM の先端インフラを使って仕事を覚える。そうして覚えた技術は、IBM 流だから、他ではなかなか使いづらいの。そう、企業内特殊熟練よ！」

結局、企業は働く人をローカライズしてしまう。