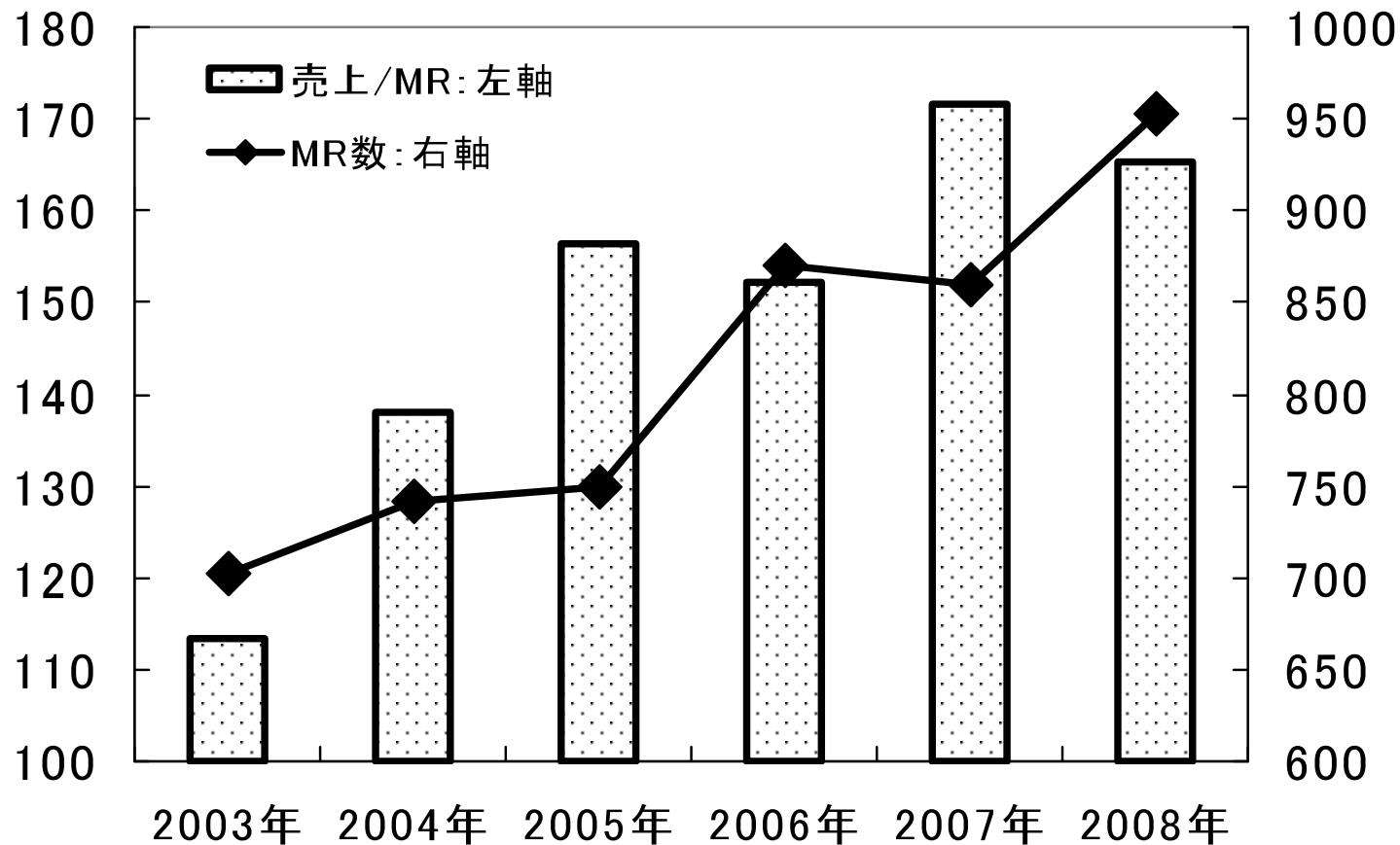


## 改善思考の営業プロセス管理の基にある、教育工学的視点 —IDの思考に基づくSHRM、WPLやPerformance Managementとの関連—

- 営業プロセス改善による営業生産性改善の成果は140%
- そもそもの始まりは、IDプロセスが示す入口・出口であった
- SHRM(Strategic Human Resource Management)より導いた経営課題
- 営業員(MR)行動分析(High performer analysis)から得た主要行動の同定と経営課題との関連
- 出口は営業生産性の改善、入口は現状のMR
- 設計は、折衷主義により何でも使うとこんな方法に
- 設計の裏付けは、こんな風に(To doの中には、WPLの概念、プロセスマネジメント(狭義)の具体的実践方法、経験学習モデルを本当に回す方法、アクターネットワークの活用法、人の認知への警戒、外的内的動機づけの統制などを凝縮した)
- 具体例:研修手順、研修概略、研修開発、研修アジェンダ、コーチングプロセス(概要、①、②、③)

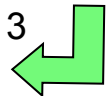
# 営業生産性の改善状況



©2011 hayakawa

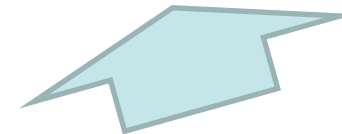
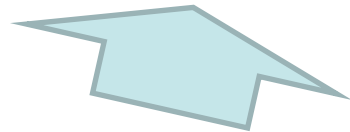
## そもそもの始まり ⇒ 様々な疑問

- 何故、弊社のMRは他社のMRに勝てないと皆が思っているのか？
  - ⇒何をもって勝てないと言うのか？
  - ⇒この指摘は本当に正しいのか？
  - ⇒現状は何がどうなのか？
- そもそも、どんなMRに育成しようとしているのか？
  - ⇒弊社は、どんなMRを望んでいるのか？
  - ⇒今やっていることで、目指すMRに近づいているのか？
  - ⇒教育部門のメンバーは、どうしたいのか？



# 経営層が望んでいたこと

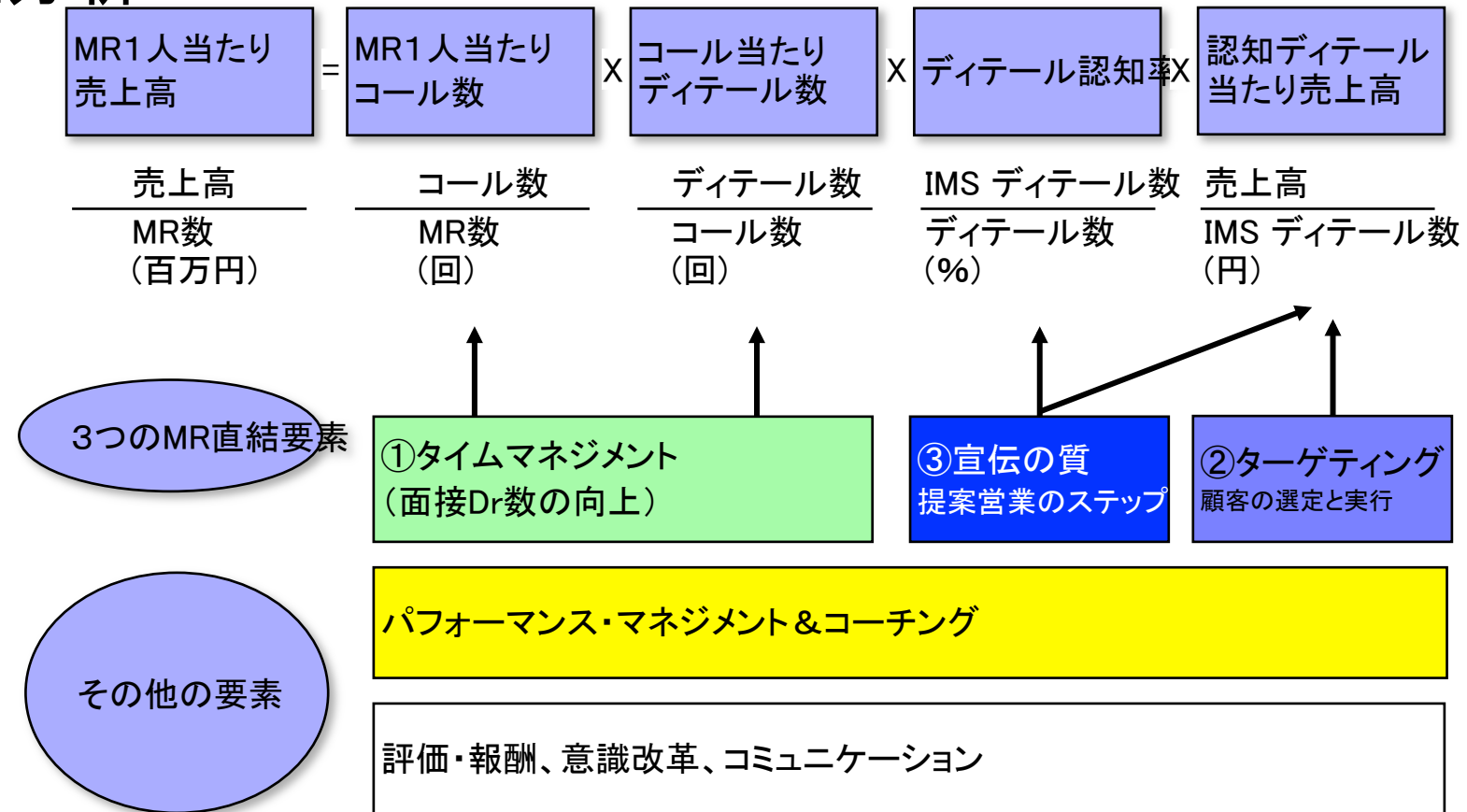
一人あたりの売り上げの向上



国内大手メーカーのMRに引け  
を取らないMR  
(顧客からの評価)

MRを育成できるDMの育成

# MRのベストプラクティス再構築：MRのパフォーマンス生産性分析

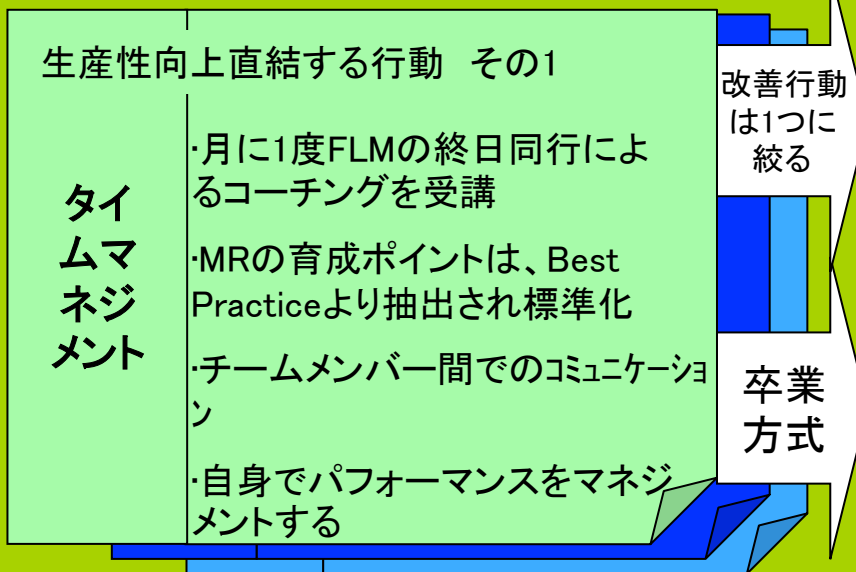


# 人材育成により営業生産性を向上。業界No1MRを目指そう。

知的生産性を向上する。それには、Off-JT・OJT方法の開発、人事制度の再構築、パフォーマンスマネジメントシステムの開発、ミッションの明確化、インプリメンテーション方法などの確立を行い周知徹底する

## 現場での学びを促進する仕組みの設計

- ・全てのMRが生産性に直結する3つの行動を身につけるための方法を設計⇒行動別に設計(以下の図の中)
- ・MRが目的と方法を理解するための方法を設計⇒Com.Plan, 研修
- ・モニタリングとナレッジマネジメントの方法を設計⇒P. & K.Management
- ・協同学習が促進するような学習環境を設計⇒Action Learning



## 支店長のミッションの再設計し、MRを育成できるFLMを育成する事とし以下を設計

- ・推進責任を支店長に移管
- ・FLMがMRをコーチングをするためのKM方法の設計

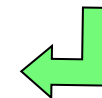
## FLMのミッションの再設計し、最大のミッションはMR育成とし以下を設計

- ・MRのコーチング方法の設計
- ・MRのパフォーマンスをマネジメントする方法を設計
- ・MR間のコミュニティを推進する場を設計
- ・MR間のKM方法の設計

行動達成による評価を加える、社内公募制・社内認定制度などを開始

MR育成をマネージャーの評価に加える

営業生産性のために出来上がったもの

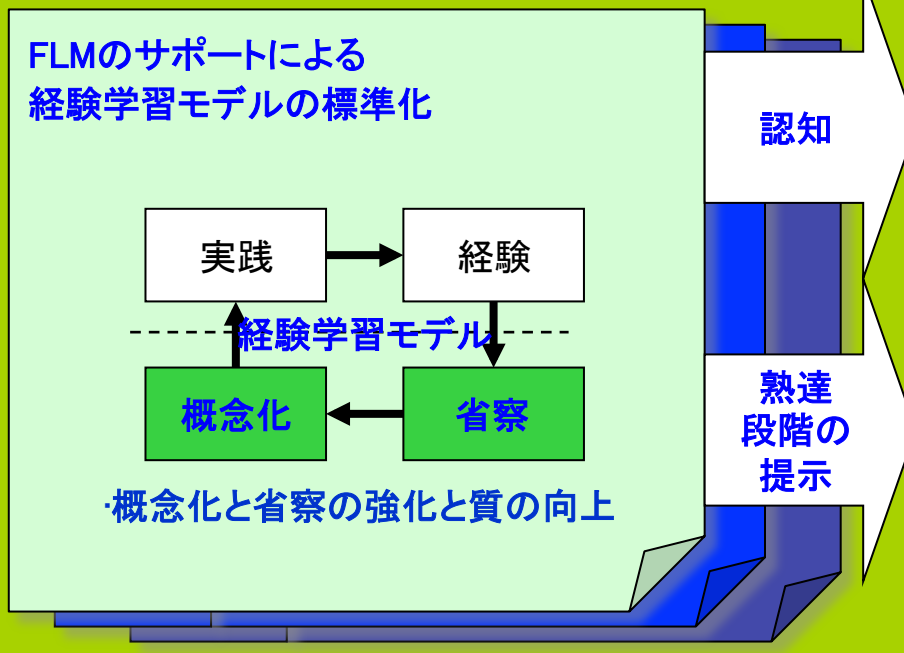


# SHRM

全体のHRDデザインの開発⇒思想:折衷主義:どうすれば行動改善が起こせるかが基本

WPL, Performance Management, Knowledge Management, Implementation Strategy, HRM

学習環境デザインは、  
知識創造理論、/ OJT&OffJT融合



・概念化と省察の強化と質の向上

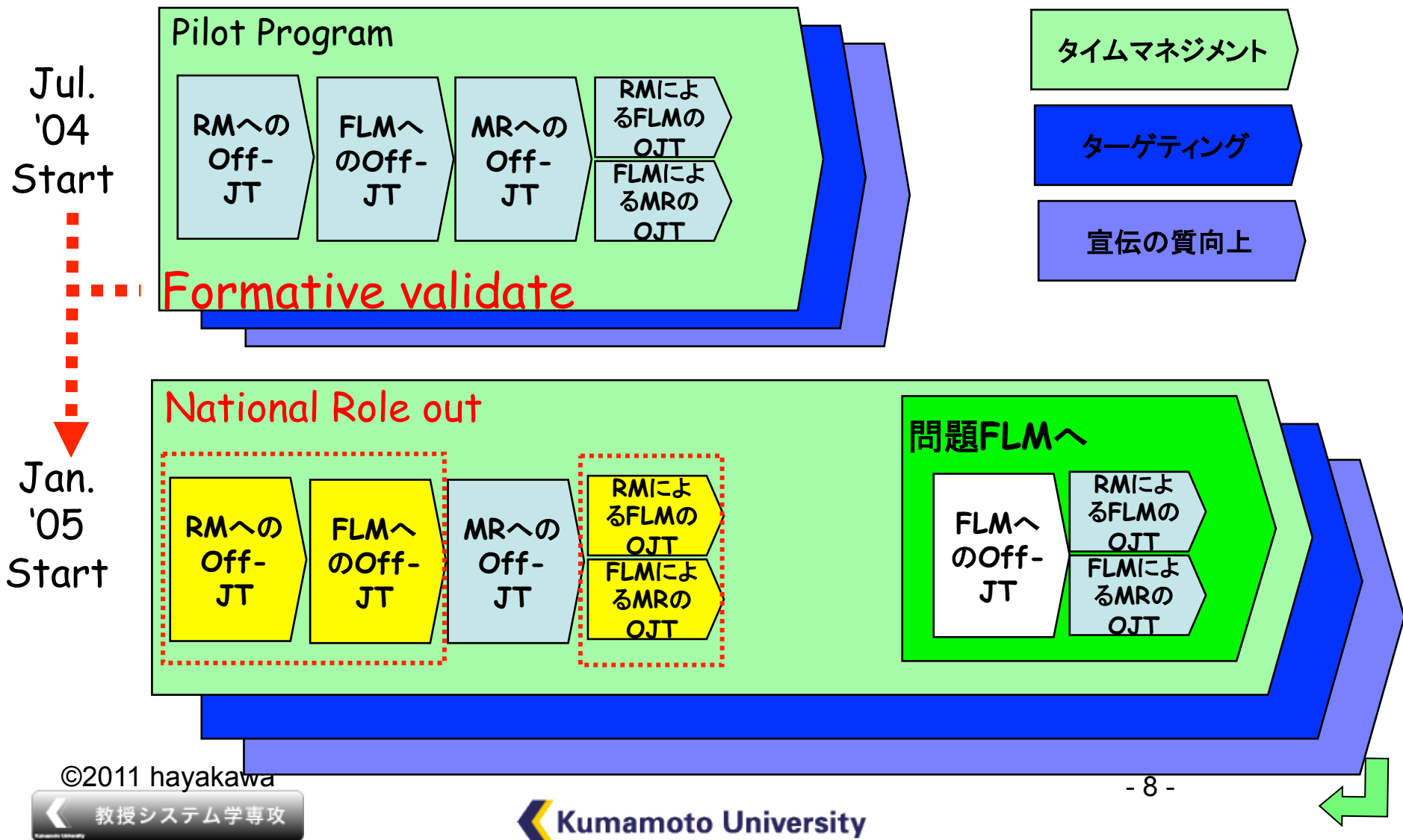
アクターネットワーク  
パフォーマンスマネジメント  
コーチング

外的/内的動機づけのバランス

外的/内的動機づけのバランス

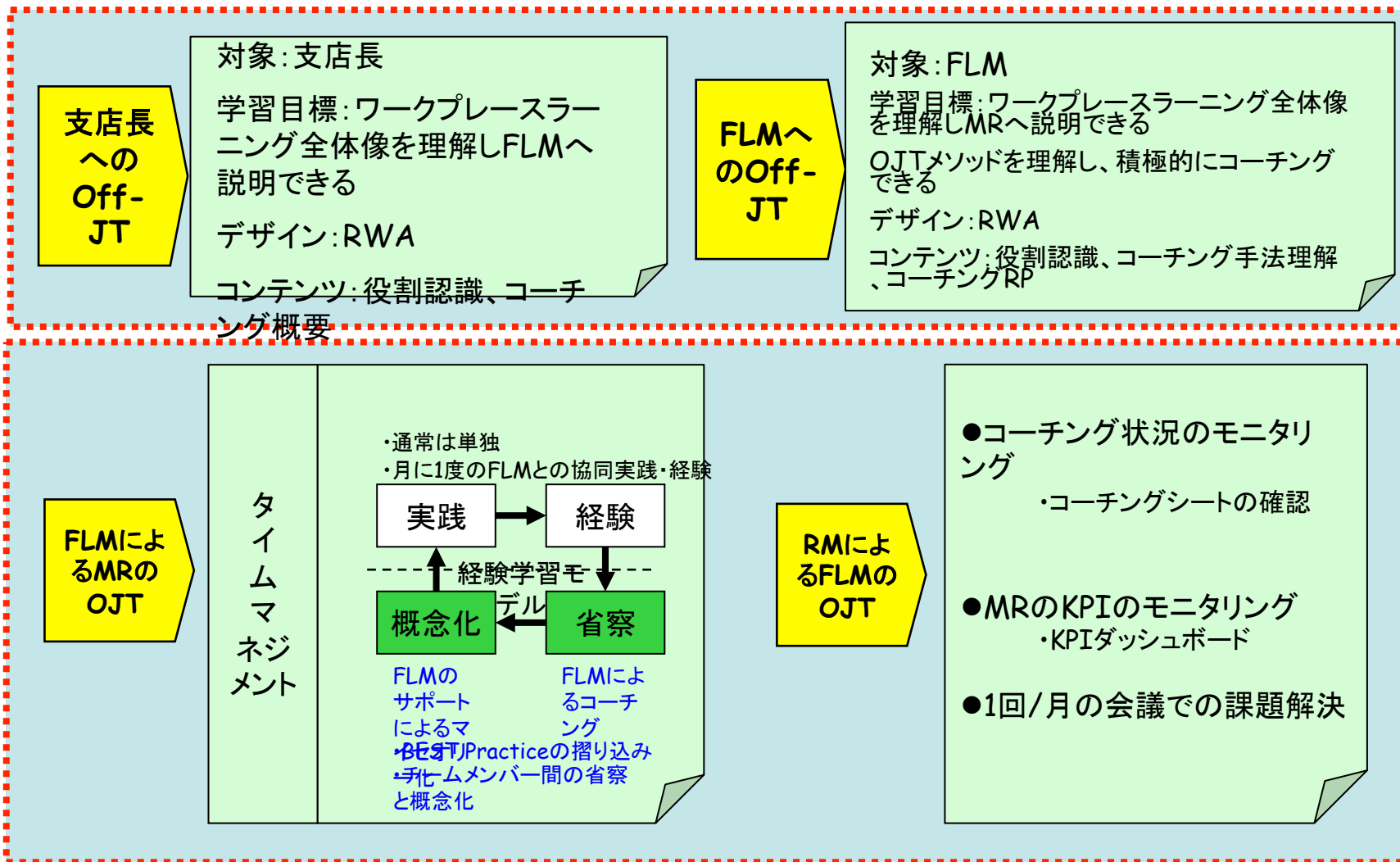
営業生産性のために出来上がったもののバックグラウンド

## 研修の手順





# 研修の概略



Off-JTトレーニング内容

タイムマネジメント(活動量向上)のための研修

(Ready Willingness Able)

理解(Ready:4時間)

意欲(Willingness:2.5時間)

「なぜ」

17-① 活動量強化をなぜ行うのか？  
(17-①、17-②、17-③ 計1.7時間)  
活動量強化は“なぜ”必要か？  
活動量強化の成果は？

17-⑤ 活動量強化を伝えるためのディスカッションセッション(2.5時間)  
活動量MRIに対するコーチングによる成果

実行力(Able:6時間)

「何を」

17-② 活動量強化に向けDMが行うこと  
(17-①、17-②、17-③ 計1.7時間)  
活動量強化に向けたコーチングプランの策定  
同行による指導ポイント抽出  
事実に基づく指導(／面談)方法

17-⑥ 活動量強化に向けたコーチングプランの策定(1時間)  
当月の指導方針の決定

「どうやる」

17-③ 活動量KPIの目標設定の考え方  
(17-①、17-②、17-③ 計1.7時間)  
目標設定の基本的な考え方  
GP・HP・CNSにおける目標設定

17-⑦ 活動量強化の同行による指導ポイントの抽出(2時間)  
同行結果に基づく改善ポイント抽出  
MRIに伝えるべきことの組み立て

17-④ 活動量強化につき理解したことを自分の言葉で伝える訓練(2.3時間)  
MRIに説明できるレベルまで理解

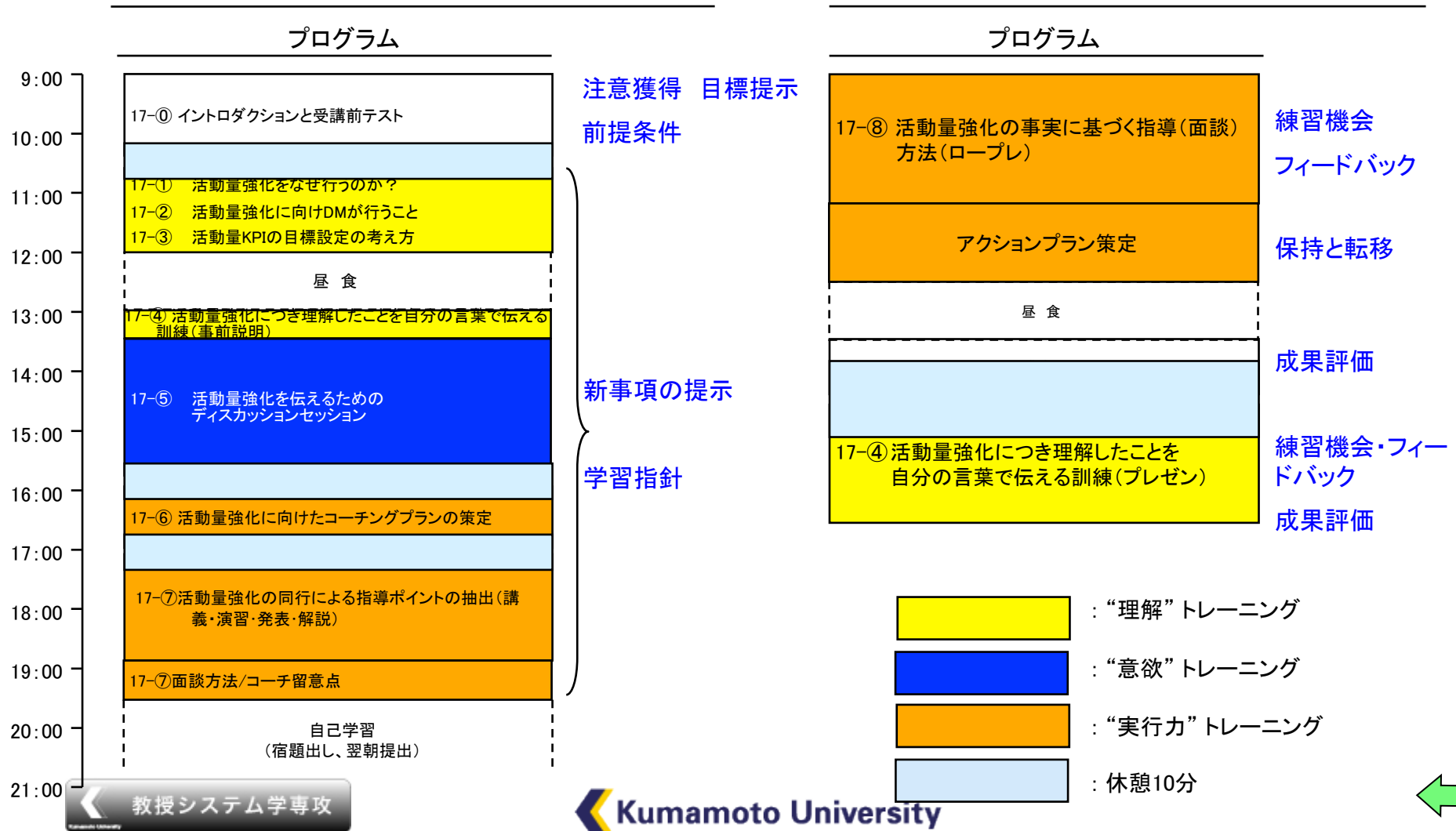
17-⑧ 活動量強化の事実に基づく指導(面談)方法(3時間)  
同行後面談を通じたコーチング(実践)

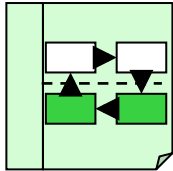


Off-JTトレーニング内容  
タイムマネジメント(活動量向上)のための研修  
(アジェンダ:ガニエ9教授事象)

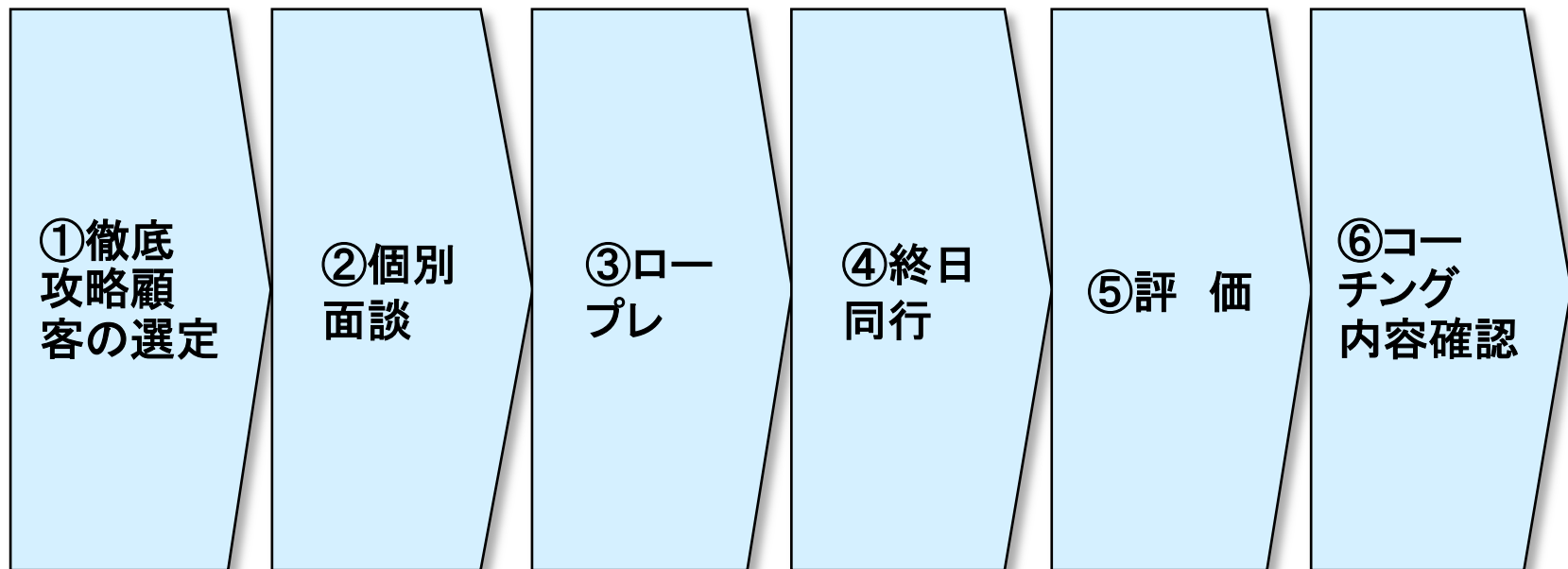
1日目

2日目

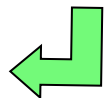




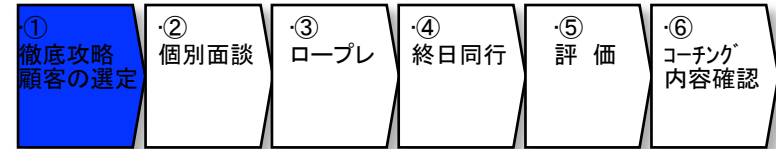
## 宣伝の質向上のコーチングのプロセス



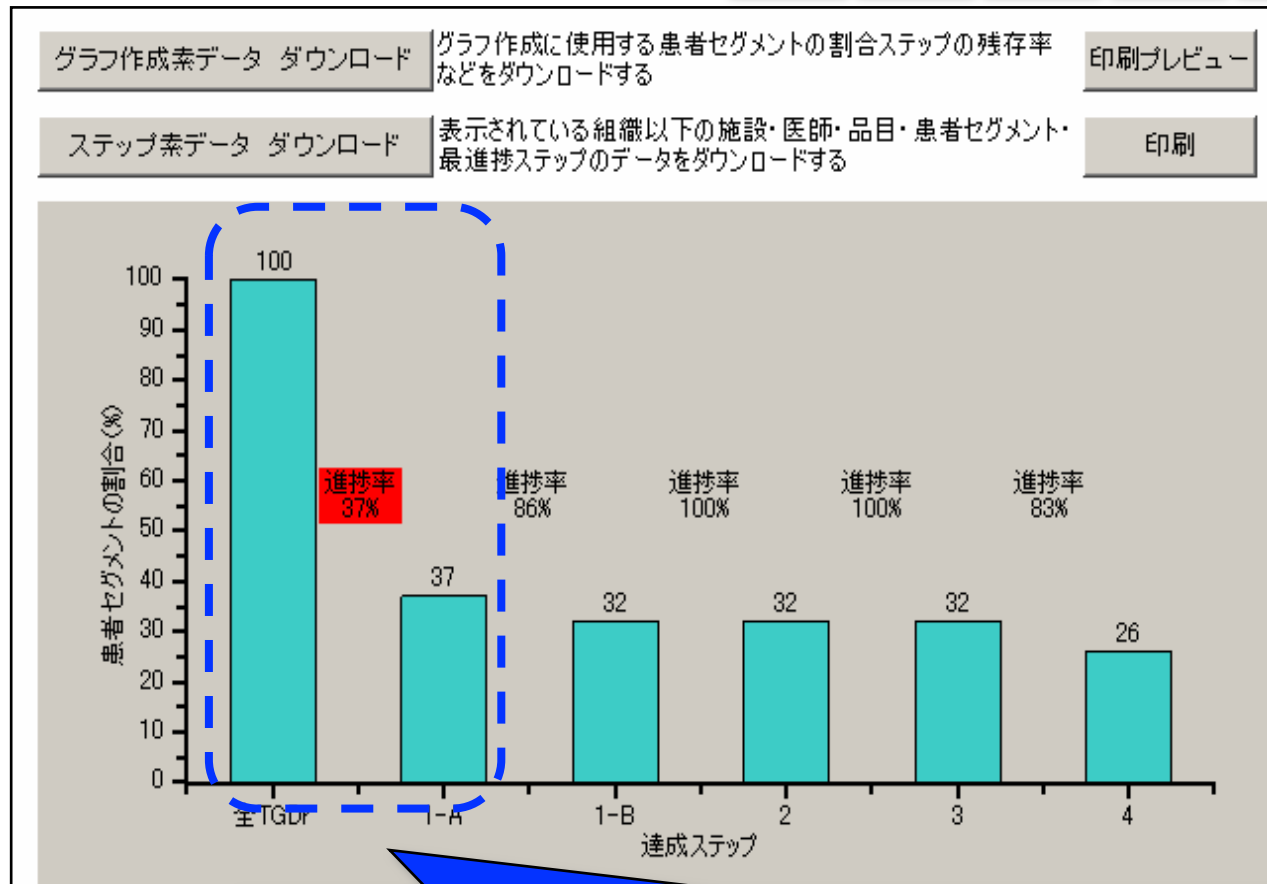
MRが苦手なステップを克服できるような顧客を選んでコーチングを実施



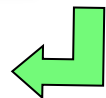
徹底攻略Drの選定①:  
ステップ進捗グラフを使って目詰まりステップを把握します



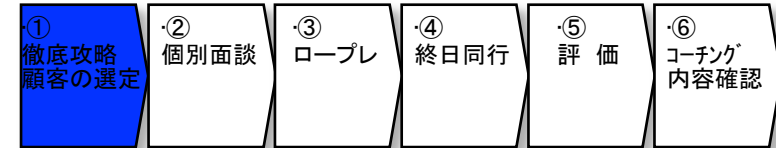
• 宣伝のステップの進捗状況をモニタリングするためのシステムです。



目詰まりステップを把握できます最も進捗率が低いステップが赤くなります



徹底攻略Drの選定②:  
Dr別ステップ進捗マップを使って目詰まりステップで停滞しているDrを特定します  
ターゲット顧客に対するステップ進捗状況



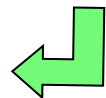
医師名のみ⇄施設名+医師		ステップ履歴データダウンロード		印刷プレビュー		印刷	
現ステップでの経過月数(ヶ月)							攻略中セグメント構成比
3以上	具行 弼 坂本 晋	海老原 明典 坂巻 文雄	本間 栄				42%
						坪井 永保 鈴木 幸男	17%
2					余語 由里香		8%
	成井 浩司						8%
1						吉村 邦彦 川畑 雅照	25%
						竹下 啓	0%
0							0%
	STEP1-A	STEP1-B	STEP2	STEP3	STEP4	(STEP4)達成	目詰まりステップ

・目詰まりステップで停滞しているDr

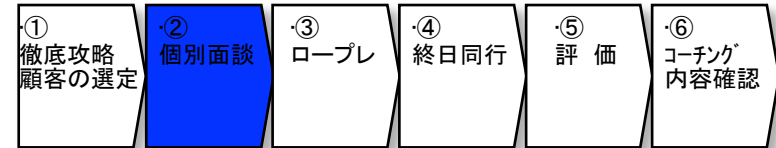
・目詰まりしているステップが赤くなる

・前ステップ達成からの経過日数で色分け

- 赤: 問題あり (3ヶ月以上)
- 黄: 注意 (1~3ヶ月)
- 緑: 問題なし (1ヶ月以内)



個別月次面談ではMR記入の目詰まりの原因を確認し、アクションプランをMRと相談の上、記入してください



コーチングシート

質コーチングシート

- ・MR記入の目詰まり原因の確認
  - 個別面談時まで、目詰まりの原因が記入されているか？
  - 目詰まりの原因が、目詰まりステップと一致しているか？

- ・アクションプランを記入
  - アクションプランと目詰まりの原因に整合性があるか？
  - MRが具体的にどのようなアクションをとればよいかわかるか？

MR 基本情報	支店	エリア	テリトリー
	ArM	MR	
ドクター 情報	品目	MIC	施設
	診療科	・内科	・XXXX
面談 内容	目詰まり原因 (MRが記入)	・肥満×降圧効果×競合X ・降圧効果(強さ・持続時間)+インスリン抵抗性の重要性	品目
	アクション プラン	・舟形スタディメタボリックドミノの話題で再度、降圧+インスリン抵抗性改善の意義を提案する。同行時に実行。	SRA
同行	同行実施日		施設
	1回目 (必須)	ドクターへの 宣伝内容	・XXXX
評価	2回目	ドクターへの 反応	診療科
	成否の要因 (MRが記入)	MRへの フィードバック	・呼吸器内科
自由記入欄	同行実施日	評価日のステップ	判定

・コーチングシート

