

市場の変化に応じて、 顧客接点人材の役割を変える

メーカーの研修設計・運営ガイド

販売店の顧客・仕事・経営条件を理解し、
共に事業を育てる関わりへ。

実務経験の10ステップ

各段階の課題と記録

講師・上司の支援と進行判断

企画・設計・制作：リクエスト株式会社
3社で約7年間、実地検証した体系を基に



3社で約7年間、方法と育成条件を確かめた

BtoB企業3社・顧客接点人材のリーダー候補 計423名に関わる取り組み。
リクエスト株式会社が、実務の反応・結果を確かめ、研修体系を設計・検証・改善。

実務で有効に働く方法

相手の仕事・事業に働きかけ、
反応・結果・記録から、
実務上の有効性を確かめる。

本人が使えるようになる条件

何を見て、誰と対話し、何を判断するか。
経験として設計し、実践を振り返り、
順序・支援・継続期間を改善する。

企業別の訓練期間：12・18・21か月。約7年は、各社での取り組みの継続期間。

実地検証から、メーカーの研修設計へ

市場の規模・顧客層・購買の進め方が変わると、案件をつくり販売店につなぐ仕事に加え、
販売店の顧客・仕事・経営条件を知り、共に次の事業を育てる関わりが必要になる。
本ガイドは、その役割を本人が担える実務経験・記録・支援・進行判断へ具体化した。

本人が知る一件から、新しい役割を理解する入口を設計する。 → P.19～20

実地検証の報告を読む：No.255

知見の図解を見る：No.266

3社・423名の実施実績と、当社全体の980社・33.8万人の研究基盤は区別しています。

設計を理解し、課題と運営を組み立てる

全体像：P.2・5・6 / 理解の入口：P.19～20 / 課題を使う：P.7～17

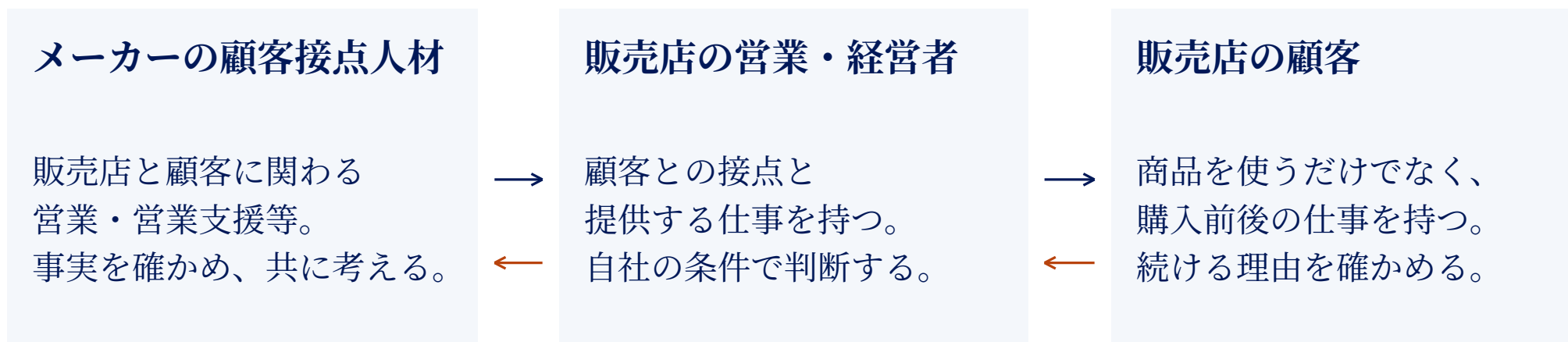
- | | | | |
|----|-----------------|----|-------------|
| 02 | 実地検証の基盤と役割転換 | 15 | ⑨⇔⑩ 経験と継続支援 |
| 04 | 対象と、三者の関係 | 16 | ⑨⇔⑩ 経験の記録例 |
| 05 | 10ステップの全体図 | 17 | 言語化の9手順 |
| 06 | 実務経験の順序と必要性 | 18 | 共働型ミーティング |
| 07 | ① 販売店全体の違いを知る | 19 | 経験と理解のつながり |
| 08 | ② 対象と目的を決める | 20 | 知っている一件から入る |
| 09 | ③⇔④ 価値を聞き、営業と対話 | 21 | 開始前の準備と役割分担 |
| 10 | ③⇔④ 課題・記録・次の判断 | 22 | 進行判断と負荷の調整 |
| 11 | ⑤⇔⑥ 全体像と経営判断 | 23 | 20か月モデルの運営 |
| 12 | ⑤⇔⑥ 構成図のつくり方 | 24 | 変化の確認方法 |
| 13 | ⑦⇔⑧ 工程と支援の具体化 | 25 | 自社の商流への置き換え |
| 14 | ⑦⇔⑧ 工程図の使い方 | 26 | 導入時に決めること |

設計：P.4～17 / 共に考える場と運営：P.18～26

P.5は全体の位置関係を保つためA2横。詳細はA4横の各ページで読めます。

メーカー・販売店・顧客の仕事をつなぐ

本ガイドでは、販売店・代理店等を「販売店」、その取引先を「顧客」と呼ぶ。



活用しやすい条件

販売店に顧客と支援する仕事がある。
営業・経営者と対話し、取引先全体と
顧客の工程を確かめられる。
実務で小さく試す機会を用意できる。

自社で確認する条件

販売店の裁量・契約上の役割を確認する。
顧客へ直接聞けるか、同行が可能か。
情報に届かない場合は、販売店を通じた
確認など、確かめ方から設計する。

相手の仕事と経営条件を理解することが、共に事業を育てる出発点。

直販のみの事業等へ適用する際は、対話相手と実務経験の構造を組み直す必要があります。

新しい役割を担うための、実務経験の全体図



事実をつかんで判断し、相手の反応を確かめ、目指す姿を具体化する。その理解を次の実務へ戻す。

橙色：設計上目指す気づき・到達点。全員に同じ変化が生じることを示すものではありません。

前の経験が、次の判断の土台になる

扱う範囲を、対象選定から対話・経営・支援・再現へと広げる。

実務経験	この経験で得る土台	次の判断へつながる理由
① 全体を知る	業態と顧客層の違い。 担当範囲全体での比較。	②の対象を、関係の深さや 売上だけで選ばずに済む。
② 対象と目的	変える対象と、誰に何を 届けるかという仮の目的。	③で聞くべき顧客と問いが 定まり、確認を始められる。
③⇔④ 価値と対話	選ばれる仕事と、営業が 事実を話す関係。	⑤⑥で店全体を考えるための 価値と対話の土台になる。
⑤⇔⑥ 全体と経営	全取引先の構成と、資金・ 人員・投資等の条件。	⑦⑧で、役立つことと 実行できることを重ねる。
⑦⇔⑧ 工程と支援	顧客の仕事に合う支援と、 共に試した実務の反応。	⑨で、判断と実践の つながりを確かめられる。
⑨⇔⑩ 因果と継続	経験のつながり・成立条件・ 次に確かめること。	条件の違う取引先でも、 確かめながら計画をつくる。

段階を進んでも、新しい事実で前の問い・図・目的を更新する。

この順序の設計意図を説明したものです。四組の実務は一度の実施で終了させません。

販売店の違いを、担う仕事と顧客から捉える

担当範囲の全体像をつくり、目立つ取引先だけでは見えない違いを知る。

見る範囲	確かめる事実	図に残すこと
販売店全体	担当範囲の販売店を一覧にする。 未取引先を含めるかも決める。	確認できた範囲と未確認先。 規模だけで抜け落ちていないか。
担う仕事	販売・手配・導入・運用等、 顧客に何をしているか聞く。	業態を分けた理由と、 同じ業態の中での違い。
主な顧客層	誰が、どんな仕事のために その販売店を使っているか。	顧客の業種・規模・仕事と、 販売店の役割の組み合わせ。

講師・上司の問い：「この分類は、何の事実からそう考えましたか？」

②へ進む判断：対象候補の違いと、比較して選ぶ理由を説明できる。

持ち帰る記録：販売店全体の業態・顧客層の図。分類に迷う先は、追加確認を明記。

改革の対象を選び、目指す事業を仮置きする

①の比較を使い、変える意味と、実務で確かめられる機会を重ねる。

対象を選ぶときに見ること

市場の変化で、どの顧客層との取引を育てる必要があるか。

その販売店に、使える仕事や接点があるか。
営業・経営者と対話し、実務を試せるか。

目的を仮置きするときの問い

誰に、何の仕事を、どのように届ける店へなっていくとよいか。

その変化は顧客と販売店に何をもたらすか。
何がまだ仮説で、誰に確かめる必要があるか。

架空の例 | 産業機器を扱う販売店

更新需要のある中規模事業者に、機器の選定だけでなく導入準備まで支援する。

仮説：準備の抜けを減らす仕事に価値がある。顧客へ聞き、③で確かめる。

③へ進む判断：聞く相手と、確かめる問いが定まっている。

持ち帰る記録：対象選定の理由と事業目的。後の対話で分かった事実に応じて更新。

取引が続く理由を聞き、営業と共に確かめる

②で選んだ販売店について、顧客の評価と営業の認識を照合する。

3 継続理由を顧客に聞く

どの仕事で、何が役立ったかを聞く。
商品・価格・購入条件だけでなく、
購入前後の役務も工程で整理する。

4 販売店の営業と対話する

→ 顧客が評価する仕事を図で共有する。
営業の認識と、実際に担う仕事を聞く。
← 選ばれる理由を共に言葉にする。

④ → ③ 食い違い・疑問を顧客への問いに戻し、事実と工程図を更新する。

なぜ、この往復が必要か

顧客の事実から話すと、販売店の
仕事の価値が具体的になる。
営業との対話で、外からの理解だけでは
見えない働きや条件も確かめられる。

実践記録から分かること

先回りの確認や役割を分けた対応が、
顧客から評価されていた。
事実の共有で話が深まった報告や、
少人数で対話が具体化した報告がある。

⑤⑥へ：選ばれる仕事と対話の土台を、販売店全体の経営判断へ広げる。

実践記録は企業名・商材名を外して要約。事例全体の効果・一般性を示すものではありません。

顧客の言葉を、次の対話で使える記録にする

架空の例 | 機器の導入準備。顧客の評価と、営業が考える強みを照合する。

実務の課題	持ち帰る記録の例	講師・上司が返す問い
③ 顧客に聞く	顧客「導入前の準備を先に知らせてくれる」。聞いた相手・日・工程も残す。	「どの準備に役立ちましたか？」 「直近の具体的な場面は？」
④ 営業と照合	営業「早めの機器手配が強みだと考えていた」。顧客の評価との違いを残す。	「顧客は何を評価している？」 「営業の認識とどう違いますか？」
③へ問い直す	準備の通知が、誰のどの仕事に役立つかを再確認。工程図に通知・受け渡しの仕事を加える。	「誰のどの仕事に役立ちましたか？」 「他の顧客でも同じですか？」

顧客の発言・営業の発言・本人の解釈を、同じ事実として扱わずに残す。

次へ進む判断：選ばれる仕事と、営業との認識の違いを説明できる。

比較の目安は3社程度。件数を満たすことより、違いから問い直すことを重視。

取引先の全体像と、経営の条件を重ねる

③④で分かった価値を、小口も含む構成と経営者の判断へつなげる。

5 全取引先を図にする

顧客の規模・業態・関わりを整理する。
大口だけでなく小口の多さも捉える。
成長余地と将来の構成リスクを見る。

6 経営者と構成図で対話する

→ どの顧客層を育てるか共に考える。
資金・人員・投資等の条件を聞く。
← 価値と実行条件から判断を見直す。

⑥ → ⑤ 経営条件と顧客の実態から、構成図の見方と選ぶ基準を更新する。

なぜ、この往復が必要か

個々の顧客の評価だけでは、
販売店全体の経営は分からない。
構成と条件を重ねることで、
実行可能な改革の前提を整える。

実践記録から分かること

手間だけで選ぶ見方を、利益率も
踏まえた見方へ変えた報告がある。
大口の代替となる基盤や、
人員・与信も確かめていた。

⑦⑧へ：価値と経営条件を踏まえ、顧客の仕事を支える実践を具体化する。

実践記録は企業名・商材名を外して要約。事例全体の効果・一般性を示すものではありません。

全取引先を見たうえで、図の軸を決める

図の見栄えより、どの顧客層をどう変えるか判断できることを優先する。

図解例 | 架空の3社・年間導入件数

縦軸：顧客の事業量（件／年）



円の面積＝年間導入件数

全体を把握する

小口も含む一覧をつくる。
情報の期間・未把握の範囲も残す。

軸と単位を定める

商流に合う顧客の規模と関わり方。
売上・粗利・負荷は別に記録する。

経営条件と照合する

資金・人員・与信・投資等から、
育てる顧客層と実行条件を考える。

次へ進む判断：育てる顧客層と、実行に必要な経営条件を説明できる。

顧客の事業量・取引額・社数は異なる量。図の尺度は商流に合わせて定義。

顧客の仕事の工程から、支援を共に組み立てる

⑤⑥で確かめた価値と経営条件を、実行できる支援へつなげる。

7 顧客の工程と支援を描く

購入前から使用後までの仕事を描く。
販売店が、どこで何をするかを置く。
支援の不足と役割の受け渡しを見る。

8 営業の進め方を共に考える

→ 顧客の困る仕事と、必要な支援を話す。
誰が、何を、いつ試すかを決める。
← 案件対応を、継続する支援へ広げる。

⑧ → ⑦ 対話と実践で分かった不足・制約を、工程図と担当の仕事へ戻す。

なぜ、この往復が必要か

工程を描くと、商品を渡す前後の
仕事が見える。経営条件も踏まえて、
メーカーが自ら売るだけの関わりから、
営業と共に支援を考える関わりへ進む。

実践記録から分かること

商品への不満とは別に、
窓口をまとめて負担を減らしたい
という声を確かめた報告がある。
その声に沿った初回受注が報告された。

⑨へ：実践したこと・相手の反応・判断の変更を、時系列で残す。

実践記録は企業名・商材名を外して要約。事例全体の効果・一般性を示すものではありません。

顧客の仕事・販売店の支援・試すことを重ねる

架空の例 | 産業機器の販売店。実際の工程は顧客に確かめて置き換える。

見るもの	機器を選ぶ前	導入準備	使用開始後
顧客の仕事	必要な能力と 使用条件を整理	場所・電源・ 日程を準備	使い方確かめ、 保全を続ける
販売店の支援	条件を聞き、 選定を助ける	準備事項を確認、 手配をつなぐ	初期の使い方と 保全の相談に対応
確かめる不足	どの条件が まだ未確認か	誰が何を 準備するのか	どの仕事か 続けにくいのか

試すこと：導入準備の担当と確認日を顧客とそろえ、準備の抜けが減るか確かめる。

次へ進む判断：誰の、どの仕事に、何をして役立つかを説明できる。

誰が試すか・いつ実施するか・相手の何の反応を確認するかまで、営業と決める。

経験を結び、取引先に応じた支援を継続する

①～⑧の経験を、次の実践を自分で組み立てる判断に使う。

9 目的と経験の因果を整理

自分の働きかけ・相手の変化・
自分の気づきを時系列で結ぶ。
成立した条件と未確認部分も書く。

10 構成を変える支援を続ける

→ 取引先ごとの仕事と条件を確かめる。
定例で構成と活動の変化を見て、
← 相手が判断して動く実践を支える。

⑩ → ⑨ 次の実践の反応から、経験の説明・成立条件・次の計画を更新する。

なぜ、この往復が必要か

経験を結ぶと、次に試すこと
の理由が明確になる。その理解を、
異なる取引先の条件で確かめる。
一つの成功を、そのまま移さない。

実践記録から分かること

活動方針への合意後も、営業担当者の
実際の活動を確認した報告がある。
活動が進む条件を問い直し、
本人が再面談していた。

継続へ：相手の実際の活動を確かめ、働きかけと次の計画を変える。

実践記録は企業名・商材名を外して要約。事例全体の効果・一般性を示すものではありません。

何をしたから、どんな反応が見えたかを残す

架空の例 | P.14の導入準備支援。矢印は検討するつながりを表す。

自分がしたこと

営業と顧客に準備の担当を聞き、未定の仕事を工程図で示した。



相手が言った・したこと

顧客が担当者を決め、営業が確認日を提案した。対話の記録も残した。



自分が見直したこと

商品の説明に加え、仕事の受け渡しをそろえる支援が必要だと考えた。

成立した条件・別の説明

顧客と販売店が準備の役割を決められた。
納期や他の担当者の支援も関係したかを
確かめる。長期の取引継続はまだ不明。

次の計画へ戻すこと

次の顧客でも同じ支援が必要か聞く。
担当と日程が決まった後、準備が
実際に進んだかを確認する。

経験の説明を仮説として使い、次の実践で確かめ直す。

一つの前後変化だけで、働きかけの効果や因果関係を確定しません。

事実を比べ、問い直し、判断を言葉にする

言語化はレポート作成だけでなく、実務の事実から自分の判断をつくる過程。

1～4 | 聞く・比べる・問い直す

- 1 3社程度に質問し、事実を確認する。
- 2 各社の事実を工程に展開する。
- 3 工程を比べ、違いから疑問を持つ。
- 4 問い直し、さらに事実を確認する。

5～7 | 条件・本質・思いを捉える

- 5 背景の因果と、前提条件を考える。
- 6 具体を抽象化し、本質を捉える。
- 7 「こうしたい」が育つまで、
1～5の確認と再考を繰り返す。

8～9 | 伝わる形にする

- 8 思いを伝えるレポートを組み立てる。
 - 9 図・写真等で、伝わりやすくする。
- 確認した事実と、自分の考えを区別する。

運営する側が支えること

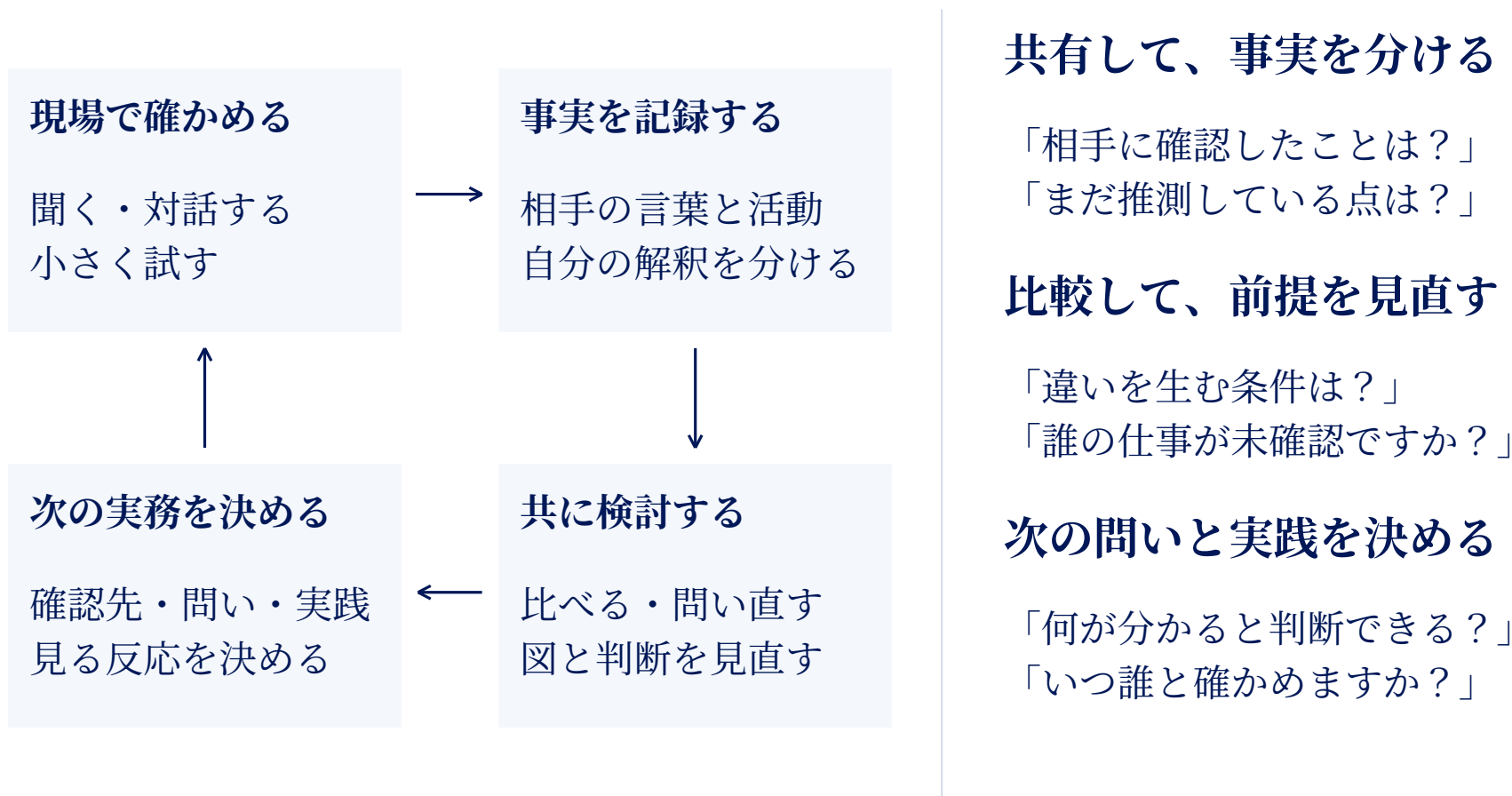
違いの理由が分からないときは、
確認先や見る工程と一緒に考える。
意欲の表明を求めず、本人が確かめ、
どう判断したかを聞く。

相手の反応から生まれる思いを、次の事実確認と実践へつなげる。

原体系の9手順を継承。3社程度は比較の目安で、調査の統計的十分性を示す数ではありません。

事実を持ち寄り、次の問いと実践を共に考える

③～⑩の実務で得た図・記録を使い、一人では見えなかった条件を見つける。



会議の終わりに、本人が次の確認先・問い・実践を説明できる状態へ。

P.18～26は、完成した体系を自社で実施するために具体化した運営指針です。

経験の長さより、何を確かめてきたかを見る

新しい役割の説明を、本人が知る仕事の事実へ結びつける。

当社代表の現場観察では、長く同じ仕事を担ってきた人に、新しい支援の説明が伝わりにくい場面があった。その背景として、新しい役割に必要な事実を確かめる機会が少なかった可能性も考えられる。

これまで中心だった確認（例）

案件をつくれたか。
販売店へつなげたか。
商品の採用・売上につながったか。

新しい役割で加わる確認（例）

紹介後、誰が何の仕事を担ったか。
続けるための人員・時間・利益は何か。
どの支援で、相手の仕事が進んだか。

慣れた見方が、新しい仕事の理解にも働いている可能性がある。

チェスの実験では、慣れた解法に注意が向き続ける現象が確認された [1]。
一方、より熟練した人ほど影響が小さい結果もある [2]。
営業現場の原因や、本ガイドの効果を直接示した研究ではない。

経験年数で判断せず、どの仕事を知り、何が未確認かを一緒に確かめる。

[1] Bilalicほか（2008）Cognition. DOI: 10.1016/j.cognition.2008.05.005

[2] Bilalicほか（2008）Cognitive Psychology. DOI: 10.1016/j.cogpsych.2007.02.001

知っている一件を、新しい役割の入口にする

新しい役割の意味をつかみにくいとき、上司・講師が一件から共に確かめる。

① 一件をたどる

紹介した後、誰が何をして
仕事を完了させたか。

見た事実と未確認を分ける

② 相手と照合する

顧客・販売店の説明と、
自分の理解はどう違うか。

発言と自分の解釈を分ける

③ 次の一件で確かめる

何の支援を試し、
相手の何の反応を見るか。

支援・担当・日を決める

①②の対象選定を踏まえ、③⇔④の照合、⑦⇔⑧の支援、⑨⇔⑩の振り返りへ。

架空例 | 産業機器の導入準備（P.10・14・16と同じ場面）

最初の理解：機器を早く手配できればよい。

相手への確認：顧客は、導入前の準備通知を評価していた。

次の判断：準備の担当と確認日をそろえる支援が必要か、次の一件で試す。

変化の確認：本人が、相手の仕事と次に確かめることを説明できる。

10ステップへの橋渡しとして使います。元の順序と往復を保ち、賛同や復唱だけで理解を判断しません。

本人が実務を経験できる条件を、先に整える

営業責任者・人事・上司で、求める役割・本人の理解・現場の機会をそろえる。

担い手	始める前・実施中に整えること	本人に残す判断
営業責任者・人事	市場変化と求める役割を合意。 対象範囲・期間・確認方法を決める。	自社の方針を踏まえた 対象店と実務の選び方。
上司・運営担当	訪問・対話・調査の時間を確保。 営業・経営者への接点を整える。	誰に何を聞くか。 現場で何を試すか。
講師	知っている一件から事実を照合する。 業態・構成・工程の見方を示す。	図の意味・選ぶ理由・ 次の実践を自分で説明。

受講者は、確かめ・選び・対話し・試したことを、既存の図と営業記録へ残す。

研修への参加と、現場で実務を経験できることを、両方準備する。

対象店にも、何を一緒に考え、どう役立てたいかを説明して対話の機会をつくる。

判断する負荷を保ち、経験できる条件を調整する

前の経験を使い、自分で確かめて判断する。その実務を経験できるよう支援する。

現場で起きたこと	先に確かめる点	支援・調整の例
役割がつかめない	本人の経験と説明のどこがつながっていないか。	P.20の一件を共にたどる。 問いと確認先を絞り、照合する。
調査が進まない	情報に届くか、範囲が広すぎるか。 問いが具体的になっているか。	接点を整え、最初の範囲を絞る。 具体的な1社の仕事から始める。
図はあるが浅い	見た事実と推測が分かれているか。 未確認の仕事がどこにあるか。	一つの問いを現場へ戻し、 確認後に図を更新する。
案が実施されない	賛同と、実行条件を分けたか。 担当・時間・資金等は整うか。	担い手と機会を確かめ、 試せる一つの支援へ絞る。
通常業務と重なる	訪問機会・課題範囲・業務量が 本人の実情に合っているか。	上司と時間と範囲を再調整。 本人が選ぶ判断は残す。

判断の根拠がある→進む／根拠が足りない→往復／機会がない→条件調整

次段階の確認点は各実務ページに記載。機械的な採点や一律の可否基準ではありません。

20か月のモデルを、実務の周期と結んで運営する

各段階の配分は、顧客の仕事と対話・実践の機会を見て自社で決める。

全体の順序 ① → ② → ③⇄④ → ⑤⇄⑥ → ⑦⇄⑧ → ⑨⇄⑩

運営の節目	確認すること	実務への戻し方
各段階の開始	目的と、前段で得た土台。 誰に会い、何を確かめるか。	現場の予定に、聞く・対話・ 試す機会を組み込む。
期間中の反復	実務 → 記録 → 共働型の検討。 次へ進むために不足する事実。	問い直して図を更新し、 次の実務と反応を確認。
終了前・終了後	経験のつながりと次の計画。 本人が継続できる実施条件。	通常の営業会議・上司面談で ⑨⇄⑩を続ける。

実務経験の機会を確保したうえで、段階の配分と会議の間隔を決める。

20か月は原体系のモデル。元資料にない段階別の月数は固定せず、効果の同等性も仮定しません。

本人・相手・事業の変化を分けて確かめる

開始時と現在の図・判断理由・営業記録を比較し、確認できたことを残す。

何を見るか	確認する変化	使う記録
本人の理解・判断	相手の仕事と次の確認を説明し、顧客・経営条件から支援を選ぶか。	開始時と現在の一件の説明・構成図・工程図・判断理由。
本人の実務	誰への問いや、対話・支援の進め方がどう変わったか。	訪問・対話・実践記録。 選んだ理由と実施したこと。
相手の反応・活動	話が具体化したか。合意した後、相手が実際に何をしたか。	発言と活動を分けた記録。 実施を確かめた日と内容。
事業・顧客構成	狙った顧客層との取引や継続、構成・売上・利益が変わったか。	既存の取引・収益の記録。 市況や他施策の影響も確認。

「賛同した」「実施した」「取引が増えた」を、別々の変化として見る。

数字が動いた理由には、商品・供給・価格・市況等もある。研修の効果と直ちに断定しません。

商流が違って、顧客の仕事から置き換える

架空の例。支援の案は、顧客の事実と販売店の経営条件から確かめる。

商流の例	顧客の仕事	販売店と考える支援	実務で確かめること
産業機器	選定・導入準備・稼働・保全を進める。	準備の受け渡しと初期運用を支える。	担当・日程・設備条件。準備が実際に進んだか。
業務用消耗品	使用量を把握し、必要な在庫を保つ。	補充の判断と手配を現場の仕事につなぐ。	欠品が起きる工程と補充できる条件。
住宅・内装材	仕様を選び、手配・施工・維持を進める。	工程間の確認と資材の手配を支える。	未確定の仕様・役割。手戻りが起きる条件。

見る尺度・支援する人・確認の周期も、自社の商流と相手の裁量に合わせる。

呼び名・工程・尺度は自社に合わせ、10ステップの順序と往復を保つ。

名称だけの置換で済ませず、情報・対話・実践の機会が成立するかを確認します。

最初に、役割・対象・機会・確認方法を決める

既存の研修企画書に追記し、①の実務を始められる状態へ整える。

決めること	実施前に合意する内容	確認する相手
求める役割	どの市場変化に応え、顧客接点のどの仕事を広げるか。	営業責任者・人事・上司
対象と実務機会	担当範囲、調査と対話の接点、時間、現場で試す機会。	上司・運営担当・対象店
確認方法	本人・相手・事業を何で見るか。開始時の図と記録を残す。	講師・上司・本人

①の確認期限・最初に事実を持ち寄る日・接点を整える担当を決める。

組織行動科学®を基盤にした、当社の研修設計

BtoB企業3社を中心に約7年間、当社が実地検証・改善した体系を基に制作。
10ステップと9手順を継承。実践記録を匿名化し、理解の入口と運営指針を追加。

アート思考	役割や仕事の前提を問い直す。
ロジカルセンスメイキング®	事実と解釈を分け、経験のつながりを考える。
判断デザイン	本人が判断できる実務経験と支援を組み立てる。

約7年・20か月は当社の実践・設計に基づく説明です。他メーカー全般の効果検証を示すものではありません。