機能不全に陥った The Model（ザ・モデル）型組織の改善方法

部門横断研修で商談・提案力を高める

発行元：Start Challenge Consulting co., ltd.
発行日：2026年8月 ／ Strictly confidential（社外秘）

Start Challenge
Consulting co., ltd.
挑む力が、世界を照らす



The Modelを導入しても成果が出ない理由

営業活動を分業しても成果が出ないのは、分業そのものではなく、分業に伴って**顧客情報・人材の経験・目標が同時に分断される**ことが要因である。

① 分業だけでは機能しない

営業活動を工程で切り分けただけでは、工程間の連携設計がないため仕組みとして稼働しない。

② 部門目標と全社成長の不一致

全部門がKPIを達成しても、売上・利益・LTVが伸びない状態が生じる。

③ 顧客情報の分断

組織を細かく分けるほど、顧客情報とノウハウが部門・担当者単位に閉じていく。

④ 自部署しか知らない人材の増加

担当工程の外側を経験しないため、顧客の全体像を語れる人材が育たない。

⑤ 商談数は増えても深度が上がらない

商品説明で商談が終わり、受注率・提案品質・継続率が改善しない。

⑥ 本資料で解説する改善方法

顧客起点の再設計・部門横断研修・ジョブローテーション・昇格要件と共通KPIの見直し。

中心メッセージ

The Model型組織では、業務は分業しても、人材の知識と経験まで分断してはいけない。

注記：解釈＝分業構造そのものではなく、情報・経験・目標の同時分断が成果不足の要因／提案＝P10以降の7ステップで改善する。

The兼Model（ザ・モデル）の基本構造

The兼Modelは分業による生産性向上の仕組みであり、その前提は**工程間でデータを引き継ぎ、認知から継続・追加受注までを一本の流れとしてつなぐこと**にある。

認知 → 商談機会 → 提案・契約 → 導入・定着 → 継続・追加受注

部門	主な役割	代表的なKPI
マーケティング	見込み顧客の獲得・育成	リード数・MQL数
インサイドセールス	顧客接触・商談機会の創出	接触数・商談化数
フィールドセールス	商談・提案・契約	受注率・受注額
カスタマーサクセス	導入・定着・継続支援	継続率・解約率・LTV

The兼Modelの本来の機能

01 認知から契約、継続、追加受注までを一連の流れとして管理する

02 各部門が専門性を持ち、工程ごとの成果精度を高める

03 分業により1人あたりの処理量と再現性を向上させる

04 取得したデータを次工程へ確実に引き継ぐ

05 本来は「顧客と売上をつなぐ仕組み」である

注記：事実＝The兼Modelは4部門の分業と工程間のデータ連携を前提とする構造／解釈＝データ連携が欠落すると分業の効果は成立しない。

正常に機能する組織と機能不全組織の違い

両者の差は分業の有無ではなく、**顧客像・情報・KPI・人材経験の4点が全社で共有されているか**にある。共有が欠けた組織では、商談が商品説明で終わる。

観点	正常に機能する組織	機能不全に陥った組織
顧客像	共通の顧客像を全部門で持っている	部門ごとに狙う顧客が違う
情報連携	顧客情報が一元的に連携されている	CRMやExcelに情報が分散している
目標意識	次工程の成果まで意識する	自部署のKPIだけを追っている
ナレッジ	商談・失注理由が組織で共有される	情報が担当者の中に留まっている
顧客体験	顧客体験が一貫している	部門が変わるたびに顧客が再説明を要する
人材	全体工程を理解する人材がいる	自部署以外の業務を知らない
提案力	**顧客課題を深く提案できる**	**商品説明だけで商談が終わる**

補足：上位6行（顧客像～人材）は**原因**、最下行（提案力）は**結果**である。提案力の改善は、上位6行の是正を通じてのみ実現する。

注記：解釈＝7観点は独立ではなく因果連鎖として並ぶ／提案＝P5のチェックリストで自社の該当箇所を特定する。

The Model機能不全度チェックリスト

「組織・役割」「商談・提案」「データ・情報連携」の3領域で該当数を数え、**8個以上であれば組織・KPI・人材育成の再設計**を検討する。

A. 組織・役割

- ☐ 各部門の責任範囲が曖昧である
- ☐ 部門間で案件の押し付け合いが起きている
- ☐ 自部署以外の業務内容を説明できる社員が少ない
- ☐ 管理職が自部署のKPIだけを管理している

B. 商談・提案

- ☐ 商談件数は増えているが受注率が下がっている
- ☐ 顧客の経営課題まで踏み込めていない
- ☐ 営業担当者によって提案品質に大きな差がある
- ☐ 複数商品・複数部署を組み合わせた提案ができない

C. データ・情報連携

- ☐ MQL・SQL・商談の定義が統一されていない
- ☐ 失注理由がマーケティングへ戻されていない
- ☐ 契約時の提案内容がカスタマーサクセスに伝わらない
- ☐ CRMの入力ルールが部署ごとに違う

判定目安（該当数）

0〜3個
大きな問題はないが、四半期ごとの定期確認が必要

4〜7個
一部で部門間連携が機能していない。該当領域を限定改善

8〜10個
組織・KPI・人材育成の再設計が必要

11個以上
The Modelの全体的な立て直しが必要

注記：全12項目＋自社固有項目を含む運用を想定（仮定値）。判定区分の閾値は自社の組織規模に応じて調整する／提案＝該当領域に対応する原因分析はP6〜P9を参照。

原因①：部門別KPIによる部分最適

各部門が自部署KPIの最大化のみを追うため、**全部門が目標達成しても売上・利益・LTVが伸びない**状態が生じる。個別KPIと共通KPIの併用が必要である。

よくある状態（部門別KPIの追求）

マーケティング	インサイドセールス	フィールドセールス	カスタマーサクセス
リード数を増やすことを優先する	商談数を増やすことを優先する	受け取る案件の質が低いと判断する	無理な条件で受注された案件を引き継ぐ

発生する問題

- リード数は増えても、有効商談が増えない
- 商談数を優先し、ターゲット対象外の顧客まで送客される
- 営業が見込みの低い商談に時間を使う
- 受注優先により、契約後の解約やクレームが増える
- **各部門が目標達成しても、売上・利益・LTVが伸びない**

改善の方向性

01 個別KPIと共通KPIを組み合わせる

02 前工程だけでなく、次工程の成果も評価対象に含める

03 売上・粗利・継続率を全社共通の指標として設定する

注記：解釈＝部分最適は個人の努力不足ではなく、KPI設計に起因する構造的問題である／提案＝共通KPIの具体設計はP15を参照。

原因②顧客情報とデータの分断

分断の対象は数値データではなく**顧客の課題・背景・約束事といった文脈情報**である。文脈が失われるため、後工程は毎回ゼロから顧客理解をやり直すことになる。

分断されやすい情報（顧客プロセス順）

獲得・初期接触フェーズ

- 顧客の流入経路
- 問い合わせの背景
- 顧客が抱えている課題
- 現在利用しているサービス
- 導入時期と予算
- 決裁者・関係者

商談・契約・契約後フェーズ

- 比較対象となる競合
- 失注理由・保留理由
- 契約時の約束・導入目的
- 契約後の利用状況・成果

これら10種の情報のうち、後半6項目（競合～契約後成果）は**担当者の記憶とローカルファイルに留まりやすく、組織資産として蓄積されない**。結果として、失注分析と契約後の課題解決が属人化する。

主な原因

01 MA・SFA・CRM・Excelが統合されていない

02 部門ごとに顧客情報の定義が異なる

03 入力項目が多過ぎて現場が更新しない

04 情報入力の担当者と期限が決まっていない

05 顧客ID・案件IDが統一されていない

注記：解釈＝入力率の低さはツールの不足ではなく、項目設計と運用ルールの欠落に起因する／提案＝データ基盤とID統一の整備手順はP16を参照。

原因③：部門間の受け渡し基準が曖昧

工程の切れ目に判定条件・期限・差し戻しルールが存在しないため、**案件の質が担当者の裁量で決まり、押し付け合いと停滞が発生する**。

受け渡し①
マーケティング → インサイドセールス

→

受け渡し②
インサイドセールス → フィールドセールス

→

受け渡し③
フィールドセールス → カスタマーサクセス

典型的な問題（As-Is）

- MQLからSQLへ渡す基準がない
- アポイント獲得だけで商談として扱われる
- 営業が案件を差し戻すルールがない
- 失注案件を再育成するプロセスがない
- 契約後の引き継ぎが担当者任せになっている

明確にすべき内容（To-Be）

- 有効リードと判断する条件
- 商談として認定する条件
- 顧客への初回対応期限
- 接触回数と保留ルール
- 営業へ引き継ぐ情報
- 差し戻し理由の分類
- 再アプローチする時期
- 受注後に共有する情報

上記8項目を部門間SLAとして文書化し、CRMのステータス定義と一致させる（詳細はP16）。

注記：解釈＝押し付け合いは部門間の対立ではなく、判定基準の不在が生む必然的帰結である／提案＝SLA項目の整備をP16で定義する。

原因④ 過度な専門分業が提案力を低下させる

部門別に知識の空白が生じるため、**顧客課題の背景も導入後の実現可能性も語れず、商談が商品説明で終わる**。これが受注率とLTVの伸び悩みに直結する。

部門別に発生する知識の偏り

マーケティング

- 実際の商談で顧客が何に悩むのか分からない
- 受注につながるリードの特徴を理解できない

インサイドセールス

- 商談以降の提案・契約プロセスを知らない
- 顧客課題をどこまで深掘りすべきか判断できない

フィールドセールス

- 顧客が問い合わせるまでの背景を知らない
- 契約後に実現できること・できないことを判断しにくい

カスタマーサクセス

- 契約前にどのような提案や約束をしたのか分からない
- 顧客の導入目的より目の前の問い合わせ対応を優先してしまう

↓

結果：商談・提案の深度が上がらない

- 商品・機能の説明で商談が終わる
- 顧客課題の背景まで深掘りできない
- 現場課題と経営課題を結び付けられない
- 導入後の成果まで考えた提案ができない
- クロスセル・アップセルの機会を逃す

注記：解釈＝知識の偏りは個人のスキル不足ではなく、経験機会の設計不足に起因する／提案＝P11の部門横断研修とP12のジョブローテーションで是正する。

改善ステップ① 顧客起点でプロセスを再設計する

社内部門を起点に工程を並べるのではなく、**顧客の9段階の行動を起点に工程・担当・データを再定義する**。分業しない方がよい工程の見極めも同時に行う。

顧客プロセス（9段階）

01	02	03	04	05	06	07	08	09
認知	情報収集	課題の明確化	比較・検討	商談・提案	稟議・契約	導入	利用・定着	継続・追加導入

各段階で整理する7項目

- 顧客が抱えている課題
- 顧客が必要とする情報
- 顧客との接点
- 担当する部門
- 次工程へ進む条件
- 取得・共有するデータ
- 発生しやすい離脱要因

9段階 × 7項目のマトリクスとして一覧化し、空欄となっているセルを優先改善対象とする。特に「次工程へ進む条件」と「取得・共有するデータ」の空欄は、P8・P7の原因に直結する。

改善ポイント

01 社内部門ではなく、顧客の行動を起点に設計する

02 顧客が同じ説明を繰り返さなくてもよい状態をつくる

03 部門変更後も提案のストーリーを維持する

04 顧客体験上、分業しない方がよい工程も見直す

注記：解釈＝分業単位の最適化ではなく顧客体験の連続性を設計基準とする／提案＝マトリクスの空欄をP11以降の育成・SLA施策の対象範囲とする。

改善ステップ② 部門横断研修を導入する

座学ではなく**実際の顧客対応・提案書作成・失注分析への参加**を研修内容とし、自分の業務が受注・継続に与える影響を体験として理解させる。

研修の目的（5点）

The Model全体の顧客プロセスを理解する	前工程・次工程が必要とする情報を理解する	自分の業務が受注・継続に与える影響を理解する	顧客課題を複数の視点から捉える	**商談・提案の深度を高める**

部門別に習得するスキル

研修部門	習得するスキル
マーケティング	市場分析、顧客像、リード獲得、コンテンツ設計
インサイドセールス	初期ヒアリング、課題整理、商談判定
フィールドセールス	課題深掘り、提案設計、見積、クロージング
カスタマーサクセス	導入支援、定着化、効果測定、追加提案
営業企画・データ分析	KPI分析、ファネル管理、改善施策の立案

研修で実施すること（実務型）

- 実際の顧客対応への同席
- 商談議事録の作成
- 提案書の作成
- 失注案件の分析
- 導入定例会への参加
- 解約理由の分析
- CRMへの情報入力
- 部門間引き継ぎの実践

注記：提案＝研修は「見学」ではなく成果物（議事録・提案書・分析レポート）の提出を必須とする／習得目標と評価基準の設計はP12・P14と連動させる。

改善ステップ③ジョブローテーションを設計する

対象者の階層と人員の余裕に応じて4形態を選択する。**人員に余裕がない組織は兼務型から着手する**ことで、体制を変えずに部門横断経験を確保できる。

形態①
短期研修型

- 各部門を2週間～1カ月経験する
- 業務理解と顧客接点の把握が目的

対象者
新入社員・中途入社者

形態②
実務経験型

- 隣接部門を1～3カ月経験する
- 実際のKPIと担当業務を持つ

対象者
リーダー候補者

形態③（推奨着手）
兼務型

- 現在の部門に所属しながら他部門の業務を担当する
- 部門横断プロジェクトへ参加する

適する組織
人員に余裕がない組織でも導入しやすい

形態④
配置転換型

- 1～3年単位で異なる部門へ異動する
- 複数部門を理解する管理職を育成する

対象者
次世代責任者・事業責任者

設計上の注意点（5点）

- 単なる見学で終わらせない
- 習得目標と評価基準を決める
- 現場任せにせず、受け入れ担当者を配置する
- 本人の適性やキャリア希望も考慮する
- 異動前後の引き継ぎ期間を確保する

注記：提案＝形態③兼務型を初期着手とし、試行結果を踏まえて①②④へ拡大する（実施期間の数値は運用想定＝仮定値）／組織規模別の適用はP17を参照。

改善ステップ④ 商談・提案の深度を段階的に高める

提案を6段階で定義すると、**レベル3以上は部門横断知識が前提**となる。研修とローテーションは、この境界を越えるための必要条件である。

レベル	提案の状態	必要な能力
レベル1	商品・機能を説明する	商品知識
レベル2	顧客の個別課題に対応する	ヒアリング・課題整理
レベル3	業務プロセスの改善を提案する	**業務理解・部門横断知識**
レベル4	組織全体への効果を提案する	**組織・KPI・データの理解**
レベル5	経営成果と投資回収まで提案する	**経営視点・財務・実行計画**
レベル6	導入後の定着・拡大まで設計する	**カスタマーサクセス・効果測定**

部門横断経験による変化

- 顧客の表面的な要望だけでなく、背景まで確認できる
- 導入後の実現可能性を踏まえて提案できる
- 複数の商品・部門を組み合わせられる
- 効果指標と投資回収を説明できる
- 顧客社内の稟議・合意形成まで支援できる

機能不全組織の商談は**レベル1～2に留まる**。レベル1・2は自部署の知識で到達可能だが、レベル3以上は他部門の業務・KPI・契約後の運用実態を知らなければ組み立てられない。

注記：解釈＝レベル3が部門横断知識の閾値である／提案＝レベル判定を商談レビューの共通言語とし、P14の昇格要件と接続する。

改善ステップ⑤ 昇格・昇段要件を見直す

研修とローテーションを定着させる要件は、**昇格基準に「部門横断経験」を組み込むこと**である。個人売上のみを基準とする限り、横断行動は選ばれない。

従来の昇格基準における問題

- 個人売上だけで営業リーダーを選ぶ
- 自部署のKPI達成だけで管理職へ昇格させる
- 部門横断の調整能力が評価されない
- 顧客成果や契約後の問題が評価に反映されない

新しい昇格・昇段要件の例（8項目）

- The Modelの全部門研修を修了している
- 隣接部門で一定期間の実務経験がある
- 顧客の経営課題・業務課題を整理できる
- 複数サービスを組み合わせた提案ができる
- 契約後の実現可能性まで判断できる
- 他部門との案件調整を主導できる
- 失注・解約理由から改善施策を立案できる
- 部下や後輩に全体プロセスを指導できる

昇格レベル例

役職・レベル	求める経験
担当者	自部署の業務・KPIを理解
主任・上級担当	前後工程を理解し、情報連携ができる
リーダー	隣接部門を経験し、横断案件を主導できる
マネージャー	複数部門のKPIと人材を管理できる
事業責任者	売上・利益・継続・組織全体を設計できる

制度化にあたって決定すべき事項

- リーダー昇格の必須要件とする部門経験の範囲
- 既任者に対する移行措置と適用開始時期
- 研修修了・横断経験の記録方法と管理部署
- 評価者（他部門上長を含めるか）の範囲

注記：提案＝人事制度の変更は6カ月目以降の制度化フェーズで実施する（P18ロードマップ参照）／評価項目の追加はP15と併せて設計する。

改善ステップ⑥共通KPIと評価制度をつくる

部門KPIは維持したまま、**次工程の成果を示す共通KPIを併設する**。これにより部分最適（P6）を、評価の仕組みとして是正する。

部門KPIと共通KPI

部門	部門KPI	共通して確認するKPI
マーケティング	リード数・獲得単価	有効商談化率・受注貢献額
インサイドセールス	接触数・商談数	商談実施率・案件化率
フィールドセールス	受注額・受注率	粗利・継続率・失注理由
カスタマーサクセス	継続率・解約率	LTV・追加受注・顧客成果

共通KPIは「自部門では完結せず、次工程の結果が確定して初めて判明する指標」を選ぶ。全部門に共通して**売上・粗利・継続率**を上位指標として設定し、部門KPIはその下位指標として位置づける。

人材評価へ追加する項目（9点）

- 次工程への引き渡し品質
- 他部門への情報共有
- 顧客課題の深掘り
- 部門横断提案の実績
- 契約後の顧客成果
- クロスセル・アップセルへの貢献
- ナレッジの標準化
- 他部門メンバーの育成
- 全体プロセスの改善実績

注記：提案＝共通KPIの目標値は試行運用（P18・3カ月目）の実測値を基に設定し、初年度は評価ウェイトを段階的に引き上げる。

改善ステップ⑦ SLA・会議体・データ基盤を整備する

育成施策を継続的な運用へ定着させるには、**SLA（ルール）・会議体（運用サイクル）・データ基盤（可視化）の3点セット**が必要である。

① ルール
部門間SLA

- リードの受け渡し条件
- 商談認定の条件
- 初回対応の期限
- 差し戻しの条件
- 再育成のルール
- 契約後に引き継ぐ情報
- 情報更新の担当者と期限

SLAは「部門間の約束」として文書化し、CRMのステータス定義・必須入力項目と一対一で対応させる。文書とシステムが一致していない場合、SLAは運用されない。

P8で整理した8項目が、そのままSLAの記載項目となる。

② 運用サイクル
会議体

週次会議
- 重要案件とボトルネックの確認
- 部門間で停滞している案件の解消
- 次週の具体的なアクション決定

月次会議
- ファネルの数値分析
- 商談化率・受注率・継続率の確認
- 失注・解約理由の分析
- 施策と人員配置の見直し

四半期会議
- ターゲット顧客の見直し
- 商品・サービスの見直し
- KPI・組織・育成計画の変更

③ 可視化
データ基盤

- 顧客ID・案件IDの統一
- MA・SFA・CRMの連携
- 部門共通の案件ステータス
- 必須入力項目の最小化
- BIダッシュボードによる可視化
- AIによる商談要約・CRM入力・改善示唆の自動化

入力項目の最小化を先に行う。項目数を削らずに入力率の向上を求めると、現場の負荷が増え、データ品質はさらに低下する。

注記：提案＝SLA→会議体→データ基盤の順に着手する（ルールが未定義のままシステムを整備しても運用は定着しない）。会議頻度は運用想定＝仮定値。

組織規模別の現実的な導入方法

小規模組織は**分業しないこと自体が有効な選択**であり、規模の拡大に応じて「共通KPI → 横断責任者 → 制度化」の順に統制手段を追加する。

STAGE 1 小規模組織

- 無理に部門を細分化しない
- 一人が複数機能を担当する
- 全員が顧客の全体工程を経験する
- 週次で案件情報を共有する
- 兼務型ローテーションを採用する

重点：分業による分断を発生させない設計。The Modelの形式的導入を優先しない。

STAGE 2 中規模組織

- 部門は分けても共通KPIを設定する
- 隣接部門で短期研修を実施する
- 部門横断プロジェクトを設置する
- RevOps・営業企画などの横断責任者を配置する
- リーダー昇格前に他部門経験を必須化する

重点：分業を維持しつつ、共通KPIと横断責任者で部分最適を抑制する。

STAGE 3 大規模組織

- 階層別のローテーション制度を設ける
- 部門横断の収益責任者を配置する
- CRM・データ基盤を全社で統合する
- 商品・顧客セグメントごとに運用を最適化する
- 管理職・事業責任者の昇格要件に複数部門経験を組み込む

重点：制度・データ基盤・人事要件の三点を全社統合し、恒久的な仕組みとする。

共通原則：規模が拡大するほど分断は自然発生する。統制手段を規模に応じて追加しない限り、機能不全は再発する。

注記：解釈＝規模区分は人員数ではなく「部門分割の粒度」で判断する／提案＝自社ステージに対応する施策から着手し、P18のロードマップへ落とし込む。

改善ロードマップ・まとめ

現状把握から制度化までを6カ月で段階実行する。**3カ月目までは対象チームを限定した試行に留め**、検証結果を踏まえて制度へ反映する。

	1カ月目	2カ月目	3カ月目	4～6カ月目
フェーズ	現状把握	再設計	試行運用（PoC）	制度化・全社展開

1カ月目：現状把握

- 部門別業務とKPIの棚卸し
- ファネル数値の可視化
- 顧客情報の分断箇所を特定
- 社員の保有スキル・部門経験を確認
- 商談・提案品質を診断

2カ月目：組織・ルール再設計

- 顧客プロセスの可視化
- 部門間SLAの設定
- 共通KPIの設計
- CRMの項目・ステータスの統一
- 部門横断研修のカリキュラム作成

3カ月目：試行運用

- 対象チームを限定して研修を実施
- 隣接部門への短期ローテーションを開始
- 部門横断案件を選定
- 商談化率・受注率・提案品質を検証
- 現場の意見をもとに制度を修正

4～6カ月目：制度化

- 昇格・昇段要件へ部門経験を追加
- 評価制度へ部門横断成果を反映
- 会議体とダッシュボードを標準化
- 部門横断ナレッジを蓄積
- 成功モデルを他チームへ展開

まとめ

The Modelの問題は、分業そのものではない。業務の分業によって、**顧客情報・人材経験・目標まで分断されること**が問題である。
全部門を経験する研修、短期的なジョブローテーション、部門横断プロジェクト、昇格・昇段要件の見直しを実施することで、顧客課題を深く理解し、経営成果や導入後の運用まで考えた提案ができる人材を育成できる。

注記：提案＝実施期間は標準的な進行を想定した目安（仮定値）。組織規模・既存制度の状況に応じて調整する／詳細な施策内容はP10～P17を参照。

お問い合わせ先

本資料の内容、部門横断研修・ジョブローテーション制度の設計支援に関するご相談は、下記までお問い合わせください。

Start Challenge Consulting co., ltd.

担当	平出
E-mail	info@startchg.com

ご支援可能な領域

現状診断（機能不全度チェック）／顧客プロセスの再設計／部門横断研修カリキュラムの設計・実施／ジョブローテーション制度の設計／共通KPI・評価制度・昇格要件の整備／SLA・会議体・データ基盤の構築支援

注記：本資料は情報提供を目的としたものであり、個別の組織状況に応じた施策の適用可否については別途ご相談ください。