
株式会社START WITH WHY

営業の属人化脱却 チェックシート

エース営業への依存から抜け出し、
再現性のある営業体制をつくる実務ツール

2026年版

株式会社START WITH WHY

営業コンサルティング・営業代行「グロース支援スタジオ」運営
事業成長を求めるBtoB企業 300社以上の支援実績
<https://sw2.jp> / 本資料の無断転載・再配布は禁止いたします。

はじめに

「エースの〇〇さんが抜けたら、来期の目標達成は正直厳しい」——営業責任者・経営者の方からよく伺う言葉です。特定の営業担当者に売上の大部分を依存している状態は、業績が好調なうちは問題として意識されにくいものです。しかし水面下では、退職・異動・長期離脱のたびに表面化するリスクが積み上がっています。

なぜ属人化が経営リスクなのか

1. **再現性がない**：トップ営業がなぜ成果を出せているのか、本人も「感覚でやってきた」ことが多く、他のメンバーが同じやり方を再現できません
2. **退職・異動で売上が急落する**：退職の翌月は既存パイプラインで数字が維持されますが、2～3ヶ月目から商談数が落ち始め、採用・育成を始めても戦力化まで半年以上かかるのが実情です
3. **採用・育成コストが高止まりする**：勝ち筋が言語化されていないため新人の立ち上がりが遅く、即戦力採用への依存が続き、採用～期待外れ～再採用のループに陥りがちです

本資料で提供するもの

- ・ 属人化度セルフチェック（15項目・はい/いいえ形式）
- ・ 属人化からの脱却ステップ（4段階フレームワーク）
- ・ 標準化すべき5つの要素
- ・ 自社の属人化ポイントを洗い出す記入式ワークシート
- ・ よくある失敗パターン5つ
- ・ 業界別の属人化しやすいポイント

本資料の使い方

P.3のセルフチェックで現状のリスク水準を把握し、P.6のワークシートで自社の属人化ポイントを書き出してください。「どこから手をつけるべきか」が具体化できます。

属人化度セルフチェック（15項目）

以下の15項目について、自社に当てはまるものに「はい」でチェックしてください。「はい」の数が多いほど、属人化のリスクが高い状態です。

No	チェック項目	はい
01	トップ営業（エース）が1人退職・異動すると、当月・翌月の目標達成が難しくなる	☐
02	特定の担当者の商談・受注が、部署全体の売上の大部分を占めている	☐
03	新人が独り立ちするまでの手順が、文書として言語化されていない	☐
04	トークスクリプトや提案の流れが「その人のやり方」としてしか存在しない	☐
05	ターゲット選定の基準（誰にアプローチすべきか）が個人の感覚に依存している	☐
06	商談・提案の進め方が担当者によってバラバラで、統一されていない	☐
07	失注した理由を記録・分析する仕組みがない、または属人的にしか行われていない	☐
08	商談メモ・議事録のフォーマットが統一されておらず、担当者ごとにバラバラ	☐
09	週次・月次で同じKPIを同じ切り口で確認する場（定例会）が存在しない	☐
10	「なぜこの商談は受注できたのか」を本人以外が説明できない	☐
11	エース営業が急に休職・退職した場合の引き継ぎマニュアルが存在しない	☐
12	新しく採用した営業担当が独り立ちするまで、半年以上かかっている	☐
13	営業の勝ちパターンが特定個人の頭の中にしかなく、資料として残っていない	☐
14	提案書やトークスクリプトのテンプレートが存在しない、もしくは形骸化している	☐
15	「属人化しているかもしれない」という危機感が、経営陣・現場で共有されていない	☐

スコアの目安（「はい」の合計数）

0～3個：属人化リスクは低め / 4～8個：一部の業務・プロセスに属人化リスクあり / 9～12個：属人化が進行中、対応の優先度は高い / 13～15個：危機的水準、早急な着手を推奨します

属人化からの脱却ステップ（4段階）

「可視化→標準化→ナレッジ移管→検証改善」の4段階を、小さく回していくのが現実的です。

STEP 1

可視化：属人化ポイントの棚卸し

トップ営業の頭の中にある判断を外に出す作業です。完璧でなくていいので箇条書きにしてもらいます。

- トークスクリプト・商談の進め方をヒアリングする
- ターゲット選定の基準・提案の流れを書き出す



STEP 2

標準化：型を共通フォーマットに落とす

棚卸しの内容を、P.5の「標準化すべき5つの要素」に沿って共通フォーマットにまとめます。

- ターゲット基準・スクリプト・提案書テンプレートを文書化する
- 商談プロセスの各フェーズの判断基準を固定する



STEP 3

ナレッジ移管：型を組織に浸透させる

作った型は、新人育成・OJT・定例会議を通じて組織全体が使える状態に移していきます。

- 新人研修・オンボーディング資料に組み込む
- 定例会で断られ方と対応を共有する



STEP 4

検証改善：運用しながら型を磨く

標準化した型はあくまで仮説です。受注だけでなく失注も見つて、精度を継続的に上げていきます。

- 週次で同じKPIを同じ切り口で確認する場を固定する
- 失注理由をもとに型を更新し続ける

標準化すべき5つの要素

属人化の解消で最初に手をつけるべきは、次の5つです。全部を一度に整えようとせず、優先度の高いものから着手してください。

① ターゲット選定基準

「誰にアプローチすべきか」を業界・企業規模・決裁者層などの条件で言語化します。個人の感覚で選んでいる状態から、条件リストとして誰でも判断できる状態にします。

② トークスクリプト

入口の一言、想定質問への返し、断られたときの対応を、実際に使っている言い回しのままだん書き起こします。完璧な原稿ではなく「使える型」であることを優先します。

③ 提案書テンプレート

構成・訴求の流れ・想定される質問への回答をテンプレート化します。担当者ごとに提案の質がばらつく状態を防ぎ、新人でも一定水準の提案ができるようにします。

④ 商談プロセス

アポ→初回商談→提案→クロージングまでの各フェーズで「何ができていれば次に進めるか」の基準を固定します。フェーズごとの判断基準がないと、進捗も課題も個人の報告任せになります。

⑤ 失注分析の型

断られた理由を「商材・ターゲット・タイミング」など決まった軸で分類する型をつくります。標準化した他の4要素が正しく機能しているかを検証する「答え合わせ」の役割を果たします。

注意

5つを一度に完璧に仕上げようとすると、着手前に力尽きます。まずは①②のどちらかを、今月中に1つだけ文書化することから始めるのが現実的です。

記入式ワークシート | 自社の属人化ポイントを洗い出す

以下の空欄に自社の状況を書き込み、属人化ポイントの優先順位を明確にしてください。

Step1：属人化していると感じる業務・プロセスを書き出す

Step2：洗い出したポイントに優先順位をつける

属人化ポイント	影響度（大/ 中/小）	着手優先度 （A/B/C）	推進責任者

Step3：最優先で着手する1件と着手期限

最優先で着手する属人化ポイント

着手期限月まで

推進責任者

使い方のポイント

影響度は「その業務が属人化したままだと、事業にどれだけ悪影響が出るか」、着手優先度は「対応の緊急度」で分けて記入してください。両方が高いものから着手すると、効果を実感しやすくなります。

属人化脱却でよくある5つの失敗パターン

01. マニュアル化しただけで満足し、運用に落とし込まれない

トークスクリプトや提案書テンプレートを作った時点で「対応済み」と扱われ、実際の商談で使われないまま形骸化するケースです。作って終わりにせず、定例会での実践共有までセットで設計する必要があります。

02. エース本人の協力が得られず、ヒアリングが形骸化する

「自分のノウハウを取られる」という警戒感から、本人が本音でヒアリングに応じないことがあります。属人化解消は本人の評価を下げるためではなく、組織全体の再現性を高めるためだと事前に伝え、協力へのインセンティブ設計まで考えることが重要です。

03. 全部を一度に標準化しようとして途中で頓挫する

ターゲット基準・スクリプト・提案書・商談プロセス・失注分析を同時に整えようとすると、どれも中途半端なまま止まります。優先度の高い1〜2項目から着手し、完了させてから次に進むほうが定着しやすくなります。

04. 作った型を更新せず、現場の実態と乖離していく

標準化した型は完成品ではなく仮説です。市場や商材の状況が変わっても型を見直さないままだと、現場が「使えないマニュアル」と判断し、使われなくなっていくます。失注分析を通じた定期的な更新が欠かせません。

05. 経営陣が旗振り役をせず、現場任せになる

属人化の解消は、短期的には工数が増える取り組みです。現場の自主性だけに任せると後回しにされがちなので、経営陣が優先度を明示し、推進責任者を任命することが定着の分かれ目になります。

まとめ

5つの失敗パターンに共通するのは「作ること」がゴールになってしまう点です。属人化脱却のゴールは、型が実際の現場で使われ続け、更新され続けることです。

業界別 | 属人化しやすいポイントの目安

業界によって、属人化しやすいプロセスの傾向は異なります。自社の業界の傾向を踏まえて、標準化の優先順位を検討する際の参考にしてください。

業界	属人化しやすいポイント
食品卸・食品メーカー	既存取引先との関係性・商談の入り方が担当者の経験則に依存しやすい。ターゲット選定基準と関係構築の初期トークの言語化が優先課題になりやすい
ヘルスケア（医療機関・介護向け）	決裁者（現場担当か経営層か）の見極めと専門知識の伝え方が担当者ごとにばらつきやすい。提案書テンプレートと想定質問への回答整備が有効
ホテル・旅館向けサービス	繁閑期に応じた提案タイミングの勘所が属人化しやすい。商談プロセスの各フェーズ基準と失注理由の記録が優先課題になりやすい
製造業（工場設備・部品）	技術的な提案内容と長い意思決定リードタイムへの対応が担当者の経験に依存しやすい。商談プロセスの標準化と長期案件の引き継ぎ体制が重要
建設・不動産向けサービス	キーマンとの関係構築や現場特有の商習慣の把握が属人化しやすい。トークスクリプトとターゲット選定基準の言語化が優先課題になりやすい

出典：株式会社START WITH WHYの支援実績にもとづく傾向値。個社の実績とは異なる場合があります。

まとめ | 属人化脱却は「仕組みを入れた結果」として進む

属人化の解消は、「属人化をなくすためのプロジェクト」を大々的に立ち上げても進みません。可視化→標準化→ナレッジ移管→検証改善という小さなサイクルを回し続けた結果として、自然に属人化が解消されていくのが現実的な流れです。

まずはP.3のセルフチェックで現状を把握し、P.6のワークシートで最優先の1件を決めて着手してください。それだけでも、来期の目標達成が特定の個人に依存する状態から一歩抜け出せます。

次の一歩

自社だけで進めるのが難しい場合は、外部の営業支援・営業代行を活用することで、標準化に必要な言語化が自然に進むケースもあります。外部が動くためには、ターゲット条件やトークスクリプトを言語化して渡す必要があるためです。

自社の属人化ポイント、一緒に整理します

30分の無料相談で、貴社の営業体制における属人化リスクと優先着手ポイントを一緒に整理します。

[無料相談を予約する →](#)