

# 低迷する営業マンのレベルの底上げ

**Q.** 営業担当者の能力に大きな差がある。どうすればボトムアップできるか？

**要旨** 営業マンの実績に差が出ることは必然です。これは営業という職業が属人によるものが多いからです。そのため、大きな差を出さないためには、基本に忠実にさせること、ノウハウを共有する、モチベーションを向上・維持する、という要素が求められます。

## 解説

### 1. なぜ営業マンによって実績の差があるのか？

「営業は技術職」という言葉がよく用いられますが、少し違和感を持たれる方もいるかもしれません。しかし、“モノを作る”と同じくプロセス順守性を考えれば分かると思います。

ではなぜ、営業マンはプロセスを怠るのでしょうか？それは、結果が出るまで“モノが見えない”からです。そのため、油断する人は“楽観的になる”、“妥協する”、“放置する”という行動につながります。また、この状態を管理者が感情的に評価すると、“センス”や“やる気不足”を要因として決めつける傾向がありますので、原点に立ち返って理解させるようクライアントに助言してください。

### 2. できない営業マンへの育成観点

営業マンの問題を考察する際に、まずは、「できない」＝「知らない」or「考えていない」という視点を持ち、どちらの要因なのか種別をハッキリと線引きしてください。

「知らない」に該当した場合、まずは「何が」「どのくらい」「なぜ」を明確にすることです。例えば、商品知識が不足しているのであれば、“どの点について理解不足”なのか詳細に確認してください。そして、

その知識をプロセスに沿ってどのように活用するのかをロールプレイング形式で手本を見せ、実際の場面を想像させながら理解を促してください。コツが分かった後に、実践形式でロールプレイングによる練習をさせましょう。“頭の理解”と“できる”とは違いますので、ここまでを一連の流れで取り組ませてください。

また、「(知っているが) 考えていない」という営業マンには、コーチングで「なぜ」という視点を持って投げかけながら、当事者自らが改善策を見い出すまでリードしましょう。また、応用思考が不足しているケースもありますが、好事例の要因解説を行うことで“気づき”が生まれます。そのため、社内にある事例を収集して共有することも取り入れてみてください。

### 3. チームを活性化させるために

モチベーションの源泉は給与優遇、昇格だけではありません。重要なことは会社が営業マンの存在を“承認する”ことです。このアドバイスも組合せてください。

# 二つの要因からのアプローチで低迷する営業マンのレベルを底上げ

## <ご提案のポイント>

- ・営業とは「人によって成果が違ふ職種」と言われています。それは、どんなに機能化しても属人的な要素を活かさないといけない仕事だからです。
- ・営業ができない要因は大きく二つ、「知らない」か「考えて行動していない」に分けられます。この要因に合わせて指導やフォローを考えてみましょう。

## 1. なぜ営業マンによって実績の差があるのか？

営業は人格が問われる仕事と言っても過言ではありません。ビジネスマンとしての基本行動（挨拶、対話姿勢、マナー等）をはじめ、相手の要望をしっかりと理解する、適切に伝える工夫、決断への補助など、正しいプロセスに沿って“やるべきこと”を丁寧に慎重に行っているのか等、これら局面において差が出てしまう職種であると言えます。そのため、まずは営業マンが“基本に忠実”に取り組む意識が必須といえます。

## 2. できない営業マンへの育成観点

「営業が苦手」「成果がでない」のは必ず理由があります。それは、「知らない」もしくは「基本は知っているが考えていない」ということです。育成の要点を整理します。

- ①営業手法を知らない ⇒ 知識習得（商品知識・プロセス）、手本見せて練習させる
- ②基本は知っているが考えていない ⇒ 気づきを与える、足かせ要因の解消、事例研究

①に該当した場合、自社商品（特長と効果・効能）、ターゲット層と想定ニーズ、営業プロセスに沿った手順など、理解不足になっている箇所に沿って丁寧に方法論を説明してください。そして、好成績者の手順・工夫点を模範として解説して、ロールプレイングで商談の手本を見せて勘所を掴めるようにします。その後、育成対象者自らにも実践練習をさせてください。

②に該当した場合は、まずは、コーチング面談により振り返りしながら課題を明確にします。そして、自ら不足点を考え、改善イメージを持って具体的な対策を見つけるまで導きましょう。

## 3. チームを活性化させるために

モチベーション管理を考える上で、まずその源泉を確認しましょう。“収入”“貢献性”“名誉”などさまざまありますので、安易に「インセンティブ支給」の一辺倒にならないよう注意が必要です。例えば、承認欲求を満たすため表彰制度を活用することも早期にできます。会社から“常に見ている”というメッセージを各営業マンに伝えることも重要です。