

営業マンの能力測定から改善ポイントを見つける方法

Q. 営業社員の能力向上を実現したいが、どうすればよいのか？

要旨 営業マンの評価を行う際に、客観的な着眼点を置くことに重点をおいて解説します。個人業績や日頃の振る舞いなど、表面的に見えていることを感覚で評価している企業は実際に多く、この観点を変えていくために、個々人の内面的な素養にも視点をもつことを促しています。営業マンを正しく理解した上で、指導ポイントを絞っていく土壌が必要です。

解説

1. 営業マンの能力を測定する方法（アセスメント）

ここではアセスメントでの評価手法を紹介します。

アセスメントの定義とは、営業マンの「適性を客観的に評価すること」です。客観的に評価をするため、内面的と外面的の両面を見つめ、これをマインドとスキルとして分けて考察します。マインドとは、意思・感情・思考について見る基本的な素養「基本能力」と、会社内での自らの立場を尊重しながら業務遂行する姿勢「役割遂行能力」を評価します。次にスキルとは、営業プロセス（II-2-(1)-Q7の図をご参照ください）の各ステップで行う内容に準じて評価していきます。これに加え、プロセス精度を高める「事前準備」と、受注後の顧客満足維持をさせるための「アフターフォロー」を追加し、総合的な営業技術について評価をします。

「提案シート」の採点方法は5段階とされていますが、採点上で気を付けるべきは、「最高の5点」と「中間の3点」です。まず、「最高の5点」については“できている”レベルではなく、“絶賛できる”、“模範となる”といった素晴らしい状態として評価できる場合のみとします。安易に最高得点

つけると、評価対象者の“伸びしろ”の機会喪失につながるので注意が必要です。また、「中間の3点」については、平均的という意味ではなく、“基本はできている”“ギリギリ合格点”という評価になります。これを感覚で適当につけると、問題をないがしろにすることにつながります。そのため、もし中間評価が難しい、あるいは集中する場合は、「中間の3」を除外して、5段階から4段階評価に変えて白黒をつける基準を明確にしても構いません。

なお、スキルは各項番①～④の内訳項目にも、それぞれ細かく評点をつけてください。

2. アセスメントを参考にした指導・アドバイスの留意点

まず優先すべき考察ポイントは「基本能力」になります。素直、前向き、勤勉は自己成長の3大要素であり、ここに低い評価がつくのは当事者における内部要因も考えられますので、コーチングによる心情確認から行う必要があります。その他は実際の活動状況を見ながら各論で適宜指導して下さい。

営業マンの能力を客観的に測定する「アセスメント」

＜ご提案のポイント＞

- ・営業マンの能力とは、マインドとスキルに分けて考える必要があります。
- ・これらの視点をもって評価を行い、適正にアドバイスできる体制にしましょう。

1. 営業マンの能力を測定する方法（アセスメント）

実績や成果で営業マンを評価するのはあくまで現時点での成果評価であり、能力評価とは言いきれません。重要なことは、どの能力を基に成果を出せたのかを考察する視点を持つことが重要です。これを「アセスメント」という客観的に評価する手法で査定することをお勧めします。

見るべき項目は大きく二つ、マインド面とスキル面に分けられます。

(A) マインド		(B) スキル	
1.基本能力	5点満点	1.事前準備	5点満点
①素直な姿勢	点	①商品理解②市場情報③ヒアリング項目④提案ツール	点
②前向き姿勢	点	2.アプローチ	－
③勤勉性	点	①挨拶②用件伝達③キーマン特定④アポイント	点
④主体性	点	3.ヒアリング	－
⑤協調性	点	①ビジョン確認②現状把握③課題抽出④とりまとめ	点
⑥問題解決意欲	点	4.提案（プレゼンテーション）	－
2.役割遂行能力	－	①主旨伝達②提案理由説明③事例説明④質疑応答	点
①立場・役割認識	点	5.クロージング	－
②計画立案	点	①結論促進②質疑応答③代替案提示④期限管理	点
③連携性（報告・連絡・相談）	点	6.アフターフォロー	－
④メンバーシップ（巻き込み力）	点	①感謝②不具合確認③責任感④レスポンス	点
⑤課題抽出力	点	(A) マインド小計	点
⑥問題解決力	点	(B) スキル小計	点
⑦状況対応力（臨機応変）	点	(A) + (B) 総合 合計	点

※評点：1（問題あり）2（やや不足）3（どちらともいえない）4（よい）5（大変よい）

上図では、左半分を（A）マインド、右半分を（B）スキルとして記載しています。マインドにおける「基本能力」とは“素養の部分”を意味しており、「役割遂行能力」とは“置かれている立場を理解し、かつ目標達成に向けた実行力”を示しています。

次に、スキルについては、営業プロセスに沿って行うべき事項を評価項目としています。なお、各プロセスで①～④の項目に分けていますが、それを基に評価してください。

2. アセスメントを参考にした指導・アドバイスの留意点

特に見て頂きたいのは基本能力です。素直さ、前向きさ、勤勉さは成長の3大要素と言われています。ここが“伸びしろ”を示しています。しっかりと向き合うことから改善を図ってください。このマインドセットで別項目の指導に対し吸収力が大きく変わります。