

強い販売社員の  
販売力(コンピテンシー)の  
解明

**COMPETENCY**

# はじめに

## 売れない時代にきちんと売ることのできる 「売る力」のある販売社員の育成が急務

小売業を取り巻く経営環境は大きく変化しています。市場には商品があふれ、価格競争も激化の一途をたどっています。一方、消費者のニーズは多様化しています。価格訴求力だけで消費者は商品を購入してくれない時代になっています。

このような変化の中で小売業が生き残っていくためには、販売力を強化する以外にありません。小売業の販売活動は消費者に直結しています。それだけに売り場の善しあし、とりわけ販売社員の人間力が企業業績を大きく左右します。販売力はまさに販売社員のパフォーマンスにかかっているとと言っても過言ではありません。販売マネジャー（店長）の役割の中心は、高業績を残すことのできる販売社員を1人でも多く育てていくことにあると言えるのです。

強い販売社員は、強い販売力を実際に発揮できる人材です。実際に行動において成果を出すことができなければなりません。「能力のある人」＝「有能な人」ではありません。結果を出す行動をしたかどうか重要です。販売力（コンピテンシー）の考え方は、これからの販売社員の評価や人材育成をすすめていくうえできわめて重要です。

この單元では、できる販売社員に共通して見られるコンピテンシーについて、マナー&マインド・集客促進力・商品接客力・販売推進力・売り場構築力・売り場運営力・商品知識力・目標設定力の8つのカテゴリーに分け、200項目の行動をチェックしていくことにします。この販売力（コンピテンシー）診断を通して、販売社員一人ひとりの販売力（コンピテンシー）評価を行い、自社（売り場）に最適の販売力を解明していくことが大切です。

# 目次

•はじめに	3
I 強い販売社員の販売力(コンピテンシー)とは	5
1. 人事管理におけるコンピテンシーの考え方	6
2. 成果を生み出す販売力(コンピテンシー)の考え方	10
3. 販売マネジャーとしての評価基準を持つ	14
4. 販売力(コンピテンシー)診断のすすめ方	16
II 売れる販売社員に学ぶ成功法則	19
1. バイタリティーと人間的魅力がブランドに	20
【診断1】販売力の源泉は売ろうとする意欲[マナー&マインド]	24
2. 攻めの販売姿勢が成果を生み出す第一歩	26
【診断2】待っているだけでは機会損失[集客促進力]	30
3. あの人(販売社員)がいるだけで売れるのはなぜ?	32
【診断3】顧客満足を実現する接客技術[商品接客力]	36
4. 一流の販売社員の持つカリスマ性とは	38
【診断4】確実なフォローが固定客をつくる[販売推進力]	42
•研究課題	44
III 売上げアップを実現する販売力の強化	45
1. 買いやすい売り場づくりに取り組む	46
【診断5】魅力的な売り場を演出する[売り場構築力]	50
2. 売り場で当たり前のことを当たり前にやる	52
【診断6】購入を促進する売り場づくり[売り場運営力]	56
3. 商品知識がなければ売れるものも売れない	58
【診断7】商品知識は販売社員の生命線[商品知識力]	62
4. 目標をコントロールできるのがプロの販売社員	64
【診断8】計数管理が高い目標の達成につながる[目標設定力]	68
•研究課題	70
IV 販売力(コンピテンシー)診断の評価と活用の仕方	71
1. 販売力(コンピテンシー)診断による行動特性の把握	72
2. 強い販売社員を育てる販売マネジャーの役割	76
3. 自社(自職場)に必要な販売力(コンピテンシー)は何か	78

# I

## 強い販売社員の 販売力(コンピテンシー)とは

1. 人事管理におけるコンピテンシーの考え方
2. 成果を生み出す販売力(コンピテンシー)の考え方
3. 販売マネジャーとしての評価基準を持つ
4. 販売力(コンピテンシー)診断のすすめ方

# 1

## 人事管理における コンピテンシーの考え方

### (1) コンピテンシーとは何か

コンピテンシー  
定義

人事制度にコンピテンシー (Competency) の概念を取り入れる企業が多くなっています。コンピテンシーの定義(図表 I・1) はそれほど簡単ではありませんが、ひと言で言うと、「有能な人」(高業績者)の仕事のすすめ方を情報公開し、これをベンチマークとして他者の能力を増して、競争力を強めることと言えるでしょう。

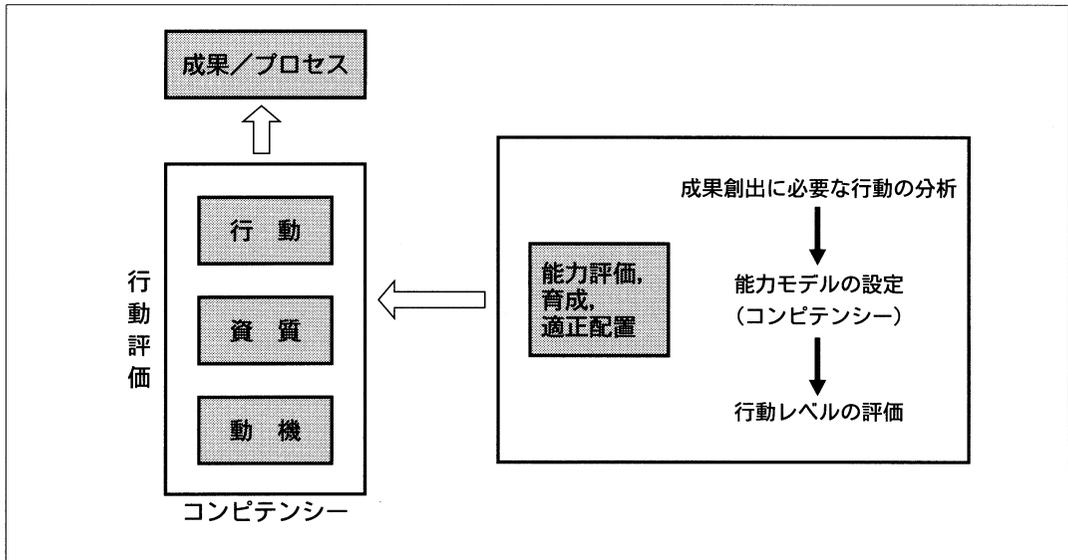
コンピテンシーにもとづく人事管理は「有能な人」の仕事のすすめ方、やり方、取り組み姿勢をよく研究し、能力モデルを設定するところがポイントです。そして、それをもとに行動レベルで評価し、能力評価、適正配置、能力開発に結びつけようとするものです。成果主義の評価に、プロセス評価を加える新しい考え方と言えます(図表 I・2)。

### (2) コンピテンシーで言う能力とは

ところで、コンピテンシーで言う能力には、独自の意味があります。コンピテンシーで言う能力は、一般に言う知識やスキルとは違います。

図表 I・1 コンピテンシーの定義

**コンピテンシー competency** 高業績者に共通して見られる行動特性のこと。人事制度の用語としては、ある職務や役割において優秀な成果を発揮する行動特性などと定義される。各職務や職位などに必要なコンピテンシーのレベルをモデル化することで、人事管理に応用される。1990年頃から主にアメリカ企業において、職務主義に代わって人の能力に注目して人事管理を行う手法として導入された。わが国の企業においては、最近の成果主義への転換を中心とした人事制度改革の動きの中、人材育成・能力開発や人事評価など、人事管理の各分野に活用できる新たなツールとして注目されている。(『人事労務用語辞典』日本経団連出版)



図表 I・2 コンピテンシーによる評価のしくみ

単なる知識やスキルを身につけているだけでは、仕事ができるとは限りません。コンピテンシーは、本人の資質、その資質を決定し継続的に発揮しうるための動機、資質を行動につなげて結果を生み出す能力・特性等の全体にわたる能力を対象とします。

ですから、コンピテンシーは「**高業績者に共通して見られる行動特性のこと**」と言えます。優れたコンピテンシーを発揮する人を評価するということは、「**仕事のできる人**」を認めることにほかなりません。そして、仕事のできる人の行動を真似る（見習う）ことは、能力開発の重要なポイントにもなります。

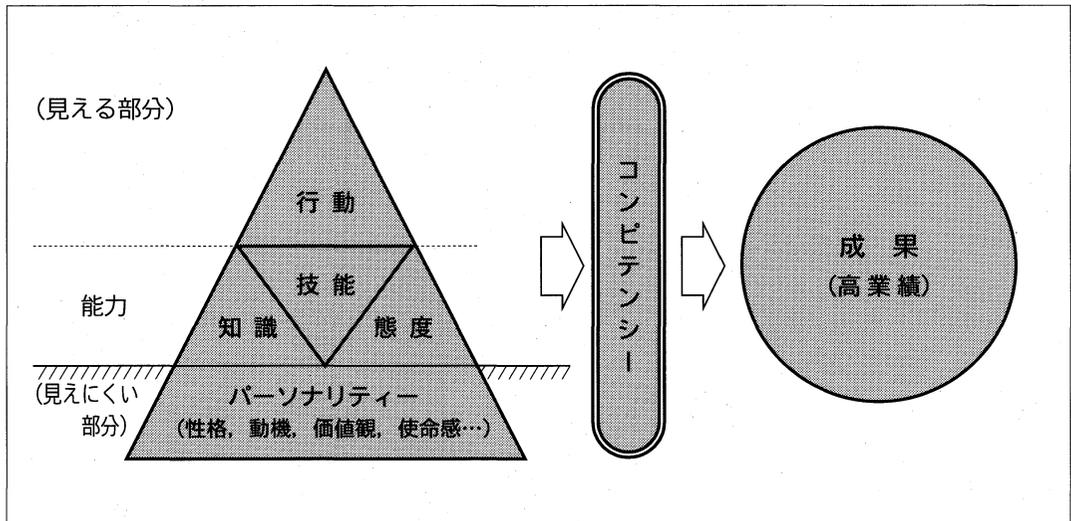
仕事のできる人

### (3) コンピテンシーは総合力

コンピテンシーの評価基準は「**成果**」（高業績）です。成果を生み出すのは、目標を達成しようとする行動にほかなりません。行動はまた、単独にあるのではなく、その人の知識、技能、態度などの総合したものとして出てくるものです。

成果(高業績)

コンピテンシーを考えるときに、「仕事のできる人」の行動特性の抽出が必要になりますが、それを文章に記述し、ナレッジに定着させるには分析的なアプローチが必要です。一般に、コンピテンシーとしてとら



図表 I・3 コンピテンシーの構造

えられる分野は図表 I・3 に示す構造が考えられます。

コンピテンシーとしてとらえられる分野は、見える部分として、

- ①行動様式：狭義のコンピテンシー（できていること）
- ②技能：スキル（企画力，分析力，交渉力など）
- ③知識：商品知識（専門知識，業界知識など）
- ④態度：自分自身を動機づける力

が考えられます。また、見えにくい部分として、

- ⑤パーソナリティー（性格，動機，価値観，使命感など）

も広義のコンピテンシーとしてとらえられる分野と言えます。

人事制度におけるコンピテンシーの評価は、具体的には図表 I・4 に示すような「コンピテンシー基準書」にもとづいて行われます。人事制度では評価が重要な問題になりますが、有能な人材をベンチマークとして部下を指導していくことは、人材育成をすすめるうえでも大いに役立ちます。高業績を残す人材が多ければ多いほど、企業全体の競争力の強化につながります。

人事制度にコンピテンシー評価が取り入れられている、いないにかかわらず、仕事のできる人を基準にした行動モデルを設定し、一人ひとりの行動をそれに近づけていくことが大切です。「能力がありそうな人」を評価するのではなく、「能力を発揮している人」を評価すべきです。