

強い営業社員の  
営業力(コンピテンシー)の解明

**COMPETENCY**

# はじめに

## 営業力の違いが業績に直結する 強い営業社員を育てることが緊急の課題に

商品が売れない時代です。ものやサービスがあふれ、新商品がたちまち陳腐化し、ちょっと油断するとすぐに値崩れを起こしてしまいます。それでも売れなくて在庫の山を築いているのが実態です。

このような供給過剰の時代は、まさに営業力の違いが業績に直結します。営業力の強化なくして、企業の存続はありえないというべきでしょう。商品をいかに売りさばっていくか、営業マネジャーに課せられた使命はますます大きくなっていますが、それだけに大いにやりがいのある時代になったと考えることができます。

決まった市場での既存顧客中心の営業活動は通用しなくなり、これまでの営業スタイルではライバル会社に勝つことが難しくなっています。営業マネジャーとしての営業戦略を確立し、その戦略を具現化できる強い営業社員を育てることが緊急の課題です。

強い営業社員は強い営業力を実際に発揮できる人材です。能力のありそうな人＝有能な人ではありません。結果の出せる行動をしているかどうかを見ていくことが重要です。そのためには、営業力（コンピテンシー）診断を行い、すべての営業社員の営業力を把握することが必要です。

この单元では、できる営業社員に共通して見られるコンピテンシーを8カテゴリー・200項目の行動からチェックしていくことにします。この診断を通して、営業社員一人ひとりの営業力（コンピテンシー）評価ができるとともに、自社（自職場）に最適の営業力（コンピテンシー）の解明をすすめることができるでしょう。売れる営業社員を育てるうえで、強力な武器を手に入れることにつながります。

# 目次

• はじめに	3
I 強い営業社員の営業力(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. 成果を生み出す営業力(コンピテンシー)の考え方	9
3. 営業マネジャーとしての評価基準を持とう	14
4. 営業力(コンピテンシー)診断のすすめ方	16
II 売れる営業社員と売れない営業社員の違い	19
1. 売れない時代にも売れる営業社員はいる	20
2. 当たり前のことを当たり前にやっているか	22
【診断1】やるべきことを確実にやっている[営業基礎力]	26
3. 新規顧客を獲得し、売上高を伸ばす力	28
【診断2】顧客へのアプローチは想像力と計画力[想像力・計画力]	32
4. 提案力の違いが商談力の差に現れる	34
【診断3】強い商談力が売れる営業社員の証[商談力・提案力]	38
5. 成功する(勝つ)からますます売れる	40
【診断4】売れる営業社員は確実なツメを行う[交渉力・説得力]	44
• 研究課題	46
III 高い目標を設定できる営業社員が伸びる	47
1. 技能(スキル)・知識・態度のバランスが必要	48
2. 馴れ合いにならない人間関係をつくる	50
【診断5】コミュニケーション力は営業の原点[コミュニケーション力]	52
3. プレゼンテーションの違いは企画力の差	54
【診断6】プレゼンテーション力が成否を決める[プレゼンテーション力]	56
4. 商品知識がなければ売れるものも売れない	58
【診断7】売の商品の強みを知って行動する[商品知識・情報力]	60
5. バイタリティーと人間的魅力が決め手に	62
【診断8】自走力がなければ強い営業はできない[革新力・適応力]	64
6. 目標をコントロールできるのがプロの営業社員	66
• 研究課題	68
IV 営業力診断の評価と伸長点・改善点の把握	69
1. 営業力(コンピテンシー)診断の評価と活用の仕方	70
2. 強い営業社員を育てる営業マネジャーの役割	74
3. 自社(自職場)に必要な営業力(コンピテンシー)を抽出しよう	76

# I

## 強い営業社員の 営業力(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. 成果を生み出す営業力(コンピテンシー)の考え方
3. 営業マネジャーとしての評価基準を持つ
4. 営業力(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

人事制度にコンピテンシーの概念を取り入れる企業が多くなっています。コンピテンシーの厳密な定義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(図表 I・1)。

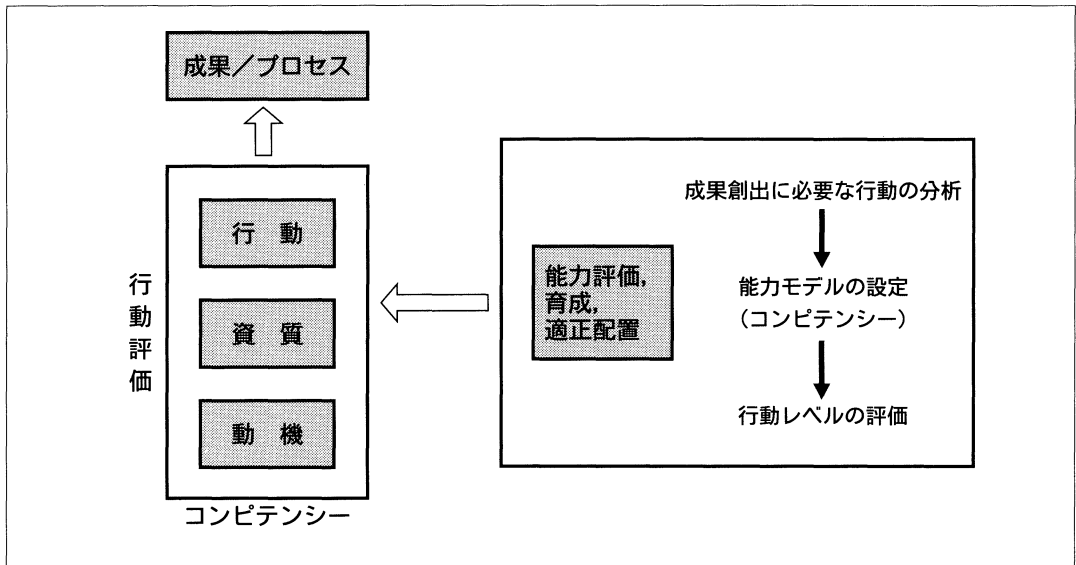
コンピテンシーとは「有能な人」の仕事のすすめ方、やり方、取り組み姿勢をよく研究し、能力モデルを設定するところがポイントです。そして、それをもとに行動レベルで評価し、能力評価、適正配置、能力開発に結びつけようとするものです。成果主義の評価に、プロセス評価を加える新しい考え方と言えます(図表 I・2)。

### (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持つということ、その真似をすること、それをできる人を評価するということは、「**仕事のできる人**」を認めることになります。

仕事のできる人

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・3（8 ページ）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と言えますが、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。

コンピテンシー  
基準書

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能力モデルを設定し、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。

図表 I・3 コンピテンシー基準書の一部（例）

	ランク	4	5
1	顧客指向性	顧客の表面的なニーズの裏にある背景までを読み取り、顧客の期待以上の対応をするべく行動している。	顧客から見て信頼できるパートナーになっており、顧客の活動や決定に関与できている。必要であれば顧客側に立って短期的な利益を捨て顧客と自社との長期的な利益を目指す行動がとれている。
2	規律維持力	会社全体の規律や秩序を維持するために、担当部署以外の者にも積極的に働きかけている。	常日頃から法と秩序を守り、高潔な倫理を保持している。
3	徹底確認力	担当業務について他部署から影響を受ける部分があれば、その部分についても徹底的にチェック、確認し、他部署に働きかけて、漏れ、ミス、品質低下を最小限に、また未然に防いでいる。	全社に影響が及ぶような問題、リスクが発生していないか、また起こる可能性がないか常に考え、問題発生を未然に防ぎ、リスクを最小限に抑えている。
4	専門性	その業務の専門家として、社外にも通用する知識・スキルを有しており、これを実際のビジネスに生かしている。	当該業務に関わる広い知識・スキルを基盤に、自らの見識を有し、業界内でも特定の位置を占めている。
5	自己啓発	業際を含めた会社業務全体に関する知識・スキルを身につけるため、社外講習への出席や他者との交流を積極的にすすめている。	高い知識・スキルを前提に、自らの知識・スキルをより高める意味も含めて、それを積極的に社内公開、還元している。
6	仕事へのチャレンジ（フロンティアスピリット）	成功イメージはあるがその過程が皆目見当のつかない仕事にも、自ら手を上げ挑戦している。	成功イメージがつかめない仕事でも、最初から諦めることなく前向きに可能性を探っている。
7	チームワーク	メンバーに自ら援助・協力・指導を行うとともに、必要ならば上司の許可を得たうえで、業務分担を変える等の調整も主体的に行っている。	職場の状況やメンバーの人間関係に常に気を配り、いろいろ相談に乗る等、職場全体に前向きな雰囲気をつくり上げ、モラルを高めながら職場全体を引っ張っている。
8	達成指向性	多くの関係者の協力をうまく引き出さなければ成功しないような難しい課題に対しても、協力をうまく引き出しながら最後まで完遂しようと行動している。	現状に甘んじずより良い成果をあげるにはどのようにすれば最適かを絶えず考え、常にチャレンジングな目標を設定し、その達成のためにあらゆる手段を駆使して取り組んでいる。
9	問題解決力	現状の正確な把握にもとづいて適切な課題設定を行い、課題達成のための具体的なプロセスを立案してそれを実現している。	会社方針として出された概念的・抽象的な表現を具体的な目標、戦略に落とし込んで、これを実現している。
10	セルフコントロール	多大なストレスがかかってきても、全体を客観的にみつめ、その場面で最適な解をみつけられるよう冷静な行動ができている。	過大なストレスがかかった場合にも、そのストレスの原因を分散すべく社内外の多方面に働きかけ、目的達成に邁進できている。
11	対人影響・表現力（アサーション能力）	特定の人とだけでなく日常的に接する相手に対しては極力何でも言い合えるような関係を意識的につくり上げている。	多くの場合相手が絶対的な信頼感を持ち、喜んで当方の考えや要求に従ってくれている。
12	傾聴能力（アクティブリスニング能力）	相談相手の持っている問題（仕事面や感情など）に対して、相談相手が問題を整理できるように上手な質問を適切に行っていることにより、相談相手の心に浄化作用を起こしている。	相談相手の持っている問題（仕事面や感情など）に対して、相談相手が問題を解決できるような質問パターンを多数持ち、相手が自らの気づきにより、その問題を解決している。
13	フレキシビリティ	過去のやり方にはこだわらず、最終的な成果イメージを明確に押さえたうえで、最も効果的な方法をとるよう常に行動している。一度決めた方向性に固執することなく、状況に応じて柔軟に方針を切り替えている。	状況に応じて部門や会社全体の方針や戦略を根本から考え直し修正するくらいの発想をしている。
14	育成力	下位レベルの人たちの状況や考え方を把握したうえで、事前に意図的かつ計画的に能力向上のために経験しなければならぬ場面を設定し、実際にやらせながら指導・教育している。	会社の方針・戦略を十分把握・理解し、現在および今後社員にとって必要なスキルを整理のうえ教育体系を立案し、他部門を巻き込んでOJT、Off-JT教育ができている。
15	リーダーシップ	会社方針にもとづく部門、または部署全体の方針を打ち出した場合に、部下全体から高い信頼感を得ながら管理する組織を動かしている。また他部門からもそのリーダーシップを評価されている。	会社の経営全体に影響を与えるような方針が打ち出された場合でも、自分が所管する業務に関して、管理する組織はもちろん、他部門も含めてその方針に向け動かしている。
16	方針徹底力	いったん決定された方針や新しいやり方に反する部下の行動は「組織として許さない」ことを部下に率先して示しているだけでなく、その部下が納得するまで説得している。	いったん決定された方針や新しいやり方に反する部下の行動は「組織として許さない」ことを部下に納得させ、態度を改めさせて業務に精励させている。
17	心身の健康度	周囲の人たちからいつも元気で明るいので、羨ましいなど思われている。	心身の健康管理については、その職場においてモデルであり、見本であるレベルにある。

（資料出所：岩崎秀一氏）