

営業担当者の採用方法



採用戦略を 策定すべき理由



採用は営業リーダーにとって最も責任が重い仕事

「この組織に入ることによって本人が活躍でき、それによって組織も成功に近づけると考える人を、時間をかけて採用してください」

- Dave Casey氏

採用は難しい仕事だが、 営業部門の業績を大きく左右する

採用された営業担当者は、自らの職責として営業プロセスを実施しますが、このプロセスの実行能力が会社の収益に直結しています。



営業チームを拡大するときに起こること

規模を大きくしようとする和一筋繩ではいかなくなります。

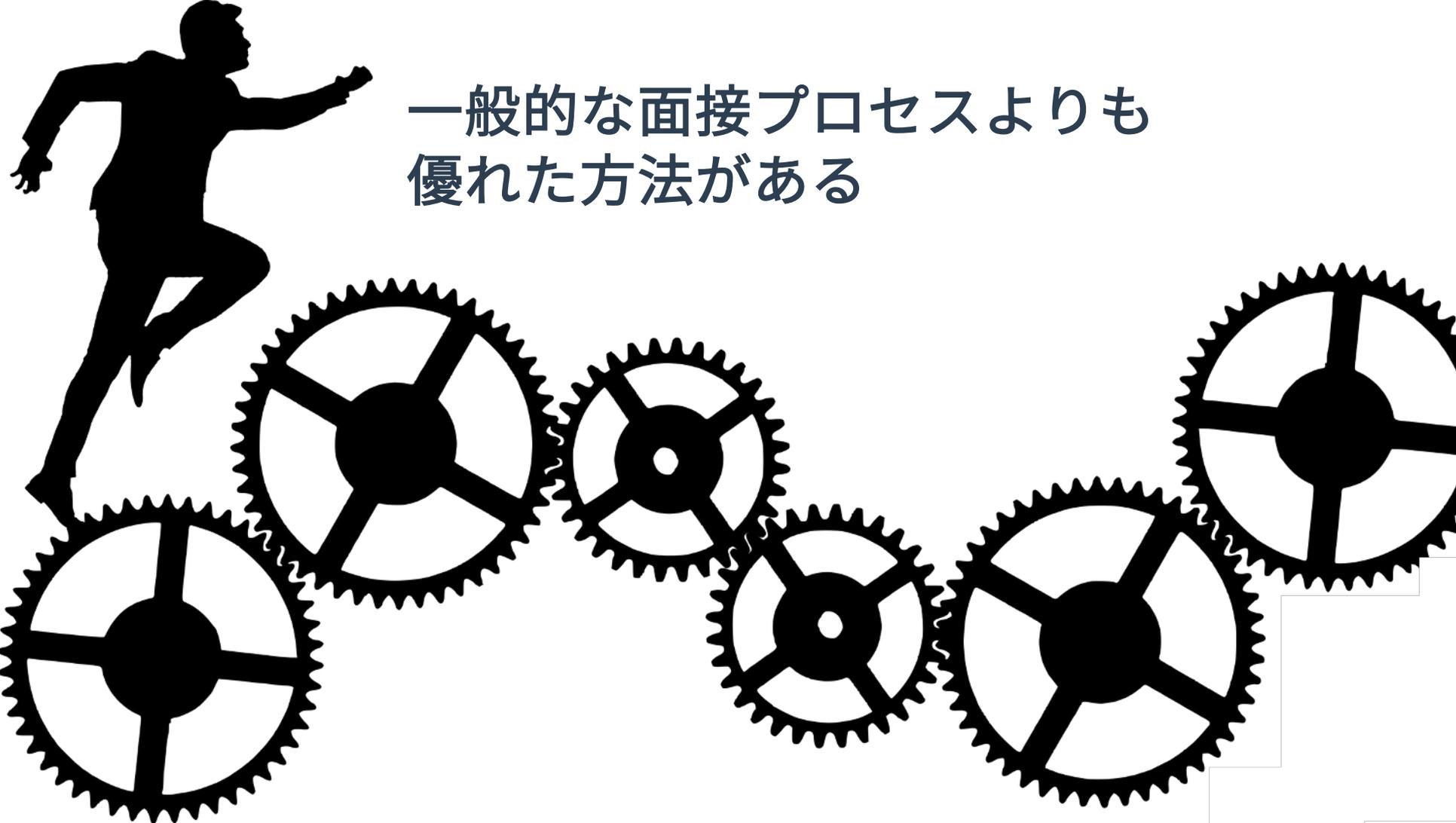
「営業担当者の採用を開始し、これまでになく大きな需要を生み出せるプロセスを稼働させ始めたとします。そこで問題となるのは、顧客の成功や収益性を、それまでと同じように維持できるかということです」

- Mark Roberge氏

採用で失敗を防ぐには

営業担当者の採用プロセスを策定しましょう。

一般的な面接プロセスよりも
優れた方法がある





優秀な営業担当者の採用は簡単ではない

臆せず何度も試し、想像力を働かせ、会社に合ったやり方を作り上げましょう。

採用戦略の策定



採用計画の5つの要素

1. 顧客中心の明確な営業プロセス
2. ターゲットペルソナの十分な理解
3. プロセスとペルソナに基づく営業担当者プロフィール
4. 綿密に標準化された面接プロセス
5. 求人戦略



目標は、ターゲットペルソナとの対話を
成功に導けるであろう営業担当者を採用することです。

生まれながらに営業スキルを持つ人など存在しない

才能のある人材を探すのではなく、
営業プロセスを着実に推進できる人材を探しましょう。

営業担当者を 採用する前に

営業プロセスを明確に定め、
ターゲットペルソナを十分に
理解しておく必要があります。



まずは営業チームの現状を把握する

現在チームにいる営業担当者を観察し、それぞれの得意分野と苦手分野を把握します。

営業担当者とターゲットペルソナの相性

Bob Britton氏：各担当者の個性を把握すると、ビジネスについて経営幹部と互角に語り合える営業担当者がいたり、プロセスに関する議論が得意な営業担当者がいたりすることが見えてきます。

プロスペクトに合わせて営業担当者を割り振る

Bob Britton氏：多くの営業部門はいまだに地域別に人員を割り当てていますが、もっと簡単なのは、プロスペクトと担当者の相性を考慮し、プロスペクトが好む対応に合わせて営業担当者を割り振ることです。

顧客が好む対応を理解する

どのような会話なら顧客から退けられないかを理解したら、顧客が求めている内容を話し続けられる営業担当者を探しましょう。

コンテキストを構成する重要な要素とは

Mark Roberge氏は、次の点を考慮するよう提案しています。

- 製品がどのような段階にあるか
(新製品なのか、50年のロングセラー製品なのか)
- 競争の激しさ
- 製品の複雑さ
(1,000万ドルのジェット機なのか、50ドルの小型装置なのか)
- 会社はどのような段階にあるか
(創業間もない会社なのか、30年の歴史があるのか)

自社の営業担当者に不可欠な特性は何か

- 豊富な経験
- 特定の種類のプロスペクトに対する営業経験
- コンサルティング型営業プロセスの遂行能力
- 高い職業倫理
- 並外れた説得力
- 明晰な頭脳



営業担当者の 成功要因とは

まず、自社で成功するために必要と思われる要素を洗い出し、それに基づくプロフィールを作成します。
次に、候補者とプロフィールの適合率を判断するための、綿密に標準化された面接プロセスを作成します。

候補者の能力をどう評価するか

評価では、人格、行動、スキルの3項目を軸に、組織に対する候補者の適合性を判断します。

実践的なスキルの
評価が成功の鍵



地味な調査も重要な仕事

「電話で話をすればいいだけの仕事ではありません。きめ細かく気を配り、資料の調達、進捗の評価、さらには事務作業にまで時間を割かなければなりません」

- Hilmon Sorey氏、Cory Bray氏

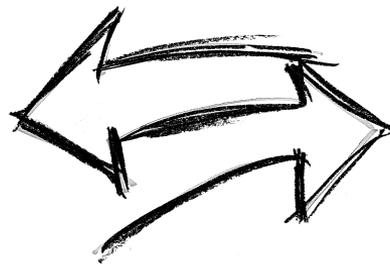
A woman in a dark business suit and glasses is captured mid-air, jumping over a large, dark silhouette of the word 'JOB'. The scene is set against a bright sunset sky with a glowing sun on the horizon. The woman is holding a brown briefcase in her left hand and has her right arm extended forward. The overall mood is one of optimism and forward movement.

新入社員は今後のことを理解しているか

初出社の日に実際に行うのはどのような業務かを明らかにしておきましょう。

営業チームの中でも 役割によって必要なスキルは違う

役割と求めるスキルが異なるのであれば、面接の技法も違います。これは重要なポイントです。採用したい人材の役割を明確に定義しましょう。



評価に基づいて、役割に合う候補者を選ぶ

「評価、行動面接、能力モデリング評価を使って、
組織で求められている役割にうまくマッチした人を選んでください」

- Mike Kunkle氏

14%

面接さえ適切に行えば
採用は必ず成功するのか

採用後に成功するかどうかは、
一般的な面接からは14%しか
予測できません。



指導を受け入れる姿勢は すべての営業担当者に必須

面接中に候補者へのコーチングを行っていきましょう。

指導に対する受容性を、質問の答えではなく実際の反応によって見せてもらうのです。

営業担当者に望むべくは
顧客の問題を解決する力





候補者に コンサルティング してもらおう

矢継ぎ早に質問を繰り返すだけが面接ではありません。面接には他にもさまざまな手法があります。

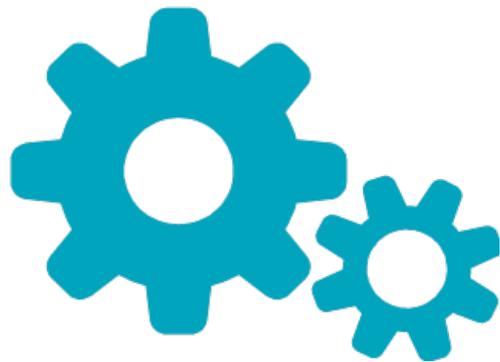


チームのミッションを 反映した質問を投げかける

自社のチームやプロセスならではの質問は、面接で最も効果的かつ重要です。

候補者を比較するための 確実な基準を用意する

面接のプロセスを工夫するのは
大切ですが、プロセスを標準化
することも大切です。



質問にも標準化が必要

つまり、どの候補者に対しても、
まったく同じ質問をする必要があります。



営業担当者の
実際の仕事に沿った
採用手法が必要

面接プロセスを標準化することの効果

面接プロセスを標準化すれば、
会社の利益を考えない人をふるい落とすことができます。

会社との相性と営業担当者としての適性は別

会社との相性はぴったりだと思えても、営業チームには合いそうにないという候補者もいるかもしれません。

面接がいくつか終了した時点ですべきこと

「チームメンバーと一緒に営業に出し、実際に顧客の前に座らせて、その状況でどのような行動をとるかを見ます。その状況を楽しんでいるか、どのような様子かを確認するのです」 Dave Casey氏



最後のステップ： 求人戦略を策定する

営業チームのさまざまな役割を検討するときには、会社が成長すれば必要な役割も変わってくるということを心に留めておきましょう。

変化に順応できる人を採用する



営業組織のニーズは徐々に変化する



採用活動に困ることのないよう、常に先を見越しておく必要があります。

つながりを作って将来に備える

長期的な戦略として、
実績のある営業担当者との関係構築を進めましょう。



優秀なビジネス開発担当者にアプローチし、関係を育みましょう。

10～19

優秀なビジネス開発 担当者を見つける

一般に、新規開拓型の営業担当者は10～19か月ほどで次の職務に移ります。優秀な新規開拓型営業担当者で、現在の職務を開始してから10か月を迎えようとしている人を探しましょう。

優秀な営業担当者を そろえるためには

まずは営業プロセスとターゲットペルソナを
明確に定義しましょう。



振り返り：採用の成功に必要な5つの要素

1. 顧客中心の明確な営業プロセス
2. ターゲットペルソナの十分な理解
3. プロセスとペルソナに基づく営業担当者プロフィール
4. 綿密に標準化された面接プロセス
5. 求人戦略