

若手社員が伸びる！

コミュニケーション

問題解決チエツクリスト

第3回

- Case2 -

契約が取れない営業社員
伸ばす力ギは「5つの要素」にある！

nib. 代表

コピーライター

若手人材育成と定着支援コンサルタント

北村 朱里

URL <https://kitamuraakari.com/>E-mail nib@kitamuraakari.com

長い目で見ると会社の未来は若手人材の成長にかかっています。しかし、その育成に悩む経営者や管理者は多く、簡単ではありませんが避けては通れない経営課題です。本連載では、若手社員育成にまつわるコミュニケーションの課題を例に挙げ、解決していくプロセスを紹介します。今回は、営業成績がなかなか伸びない若手社員 B さんの事例で、指導の手法、を解説します。

【事例】
営業成績が伸びない社員

● リフォーム会社勤務

B さんのケース

- ・ 某地方都市のリフォーム会社
 - ・ 従業員・12名
 - ・ 顧客・地元個人宅7割
- 企業3割

B さん（22歳）は、高校卒業後に他業界の企業で3年程勤めた後に同社へ転職し、営業職として6ヶ月が経ちました。リフォーム業界は未経験でしたが、高校で建築を学んでいたことに加えて勤勉な性格でもあり、覚えもよく知識をど

んどん吸収していきました。

先輩社員の営業に同行させたところ、熱心にメモを取り、帰社後は先輩にあれこれと質問をする姿が頻繁に見られ、既存社員たちもその熱意に触発されて社内の土気向上に寄与しています。

最近先輩社員の顧客を数件引き継いで一人に対応することにもチャレンジし、お客様からは、

「分かりやすく説明してくれる」

「親切にしてもらいましたよ」

との声をいただいで、B さんの評判は上々です。

お客様にこまめにメールや電話をしたり、少しでも時間があれば足を運んだり、その行動量は既

存社員に見習わせたいほどで、誰もが優秀な営業パートナーとなって活躍する B さんの未来像を想像しましたが、時間の経過と共に少しずつ疑問が生じてきました。

実は、B さんは熱心に仕事をしているにもかかわらず、契約が1件も取れていません。他社と比較検討している、リフォームそのものを迷っているお客様がどんどん他社へ流れており「このままでは客離れが止まらずに売上が低下する」と社長は危惧しています。

同行した既存社員に、B さんの欠点を尋ねても「分かりません」と言うばかりです。対応を既存社員に戻せば持ち直せるかもしれませんが、それでは B さんを採用した意味がありません。さて、社長は B さんどのように対応したらいいのでしょうか（事例の設定やエピソードは創作です）。

「成績の良い営業社員」の
5つの要素

では「成績の良い営業社員」とは、どのように定義できるのでしょうか。以下の5つの要素を確認

しながら、Bさんの成績が伸びない理由の仮説を立てていきます。

①基本コミュニケーション

社会人としての基本マナーが備わり、顧客や取引先、上司や同僚と適切なコミュニケーションを図れる能力です。物事を分かりやすく説明できる、気遣いができるなどのスキルも含まれます。

Bさんの場合は、お客様の評判は上々ですし、また社内での様子からも、この要素は問題ないと考えていいでしょう。この要素に不安がある社員への対応は、本連載第2回「基本的なコミュニケーションができない社員」を参考にしてください。

②知識

業界・市場・商品に関する知識のことです。もちろん入社1年目の段階で、すべての知識を備えることは現実的ではありませんが、営業活動を行うために最低限押さえるべき知識や情報量が不足していると、顧客に不安感を与え、販売の機会を逸してしまいます。

Bさんの場合は、人一倍勉強し

ており顧客への説明も充分行えていることが確認できているため、この要素は問題ないでしょう。この要素に不安がある社員への対応についても、本連載第2回にて解説しています。

③行動量

営業の成約数とは「成約率×営業活動を行った件数」で算出されます。たとえ成約率が高い営業社員だったとしても、訪問数やテレアポ数が人より少なければ成約数が増えることはありません。

Bさんの場合は、熱心に仕事をしていて十分な行動量が担保できていることが分かっているため、この要素は問題ないと判断して差し支えありません。

この要素に不安がある社員には、まず、日ごとに営業活動（訪問・メール・電話）を行った件数を報告してもらいます。それだけで行動量の足りなさを本人が可視化でき、すぐ改善につながるケースがあります。

それでも変化が見られない場合は、本人との対話により充分な量の行動ができない理由を突き止め

共に改善していきます。

例えば、他の業務が忙しくて営業ができないようであれば、他の業務を上司が引き受ける。1件の営業に無駄に多くの時間を要しているのであれば、効率の良いやり方を教えるなどです。

④セールストークスキル

優秀な営業パーソンは流暢に話せるだけでなく、セールストークに特化したスキルを有しています。それは、以下の3つの「能力」になります。

1「会話をリードする能力」

質問を投げかけたり、提案を行ったりして、会話の流れを自ら意識する方に導いていく能力です。決して強引にならず、かといって相手の言いなりにもならず、相手の反応を見ながら、相手の発言を踏まえて会話を展開するのがポイントです。

2「抵抗を取り除く能力」

セールストークを行っているとき必ず相手からの「抵抗」（買わない理由の提示）があります。

例えば「他社の方が安かったんだよね」「現状に満足しているのでは今はいらぬかな」といったものです。

もちろん、そのようなお客様に対して強引に押し進めてはいけません。すべて真に受けては営業が成り立ちません。相手の心情を受け止め、その抵抗を取り除くための話をするのが有効です。

例えば「他社の方が安い」と言われた場合は、他社にはない自社の価値を説明するなどです。そのためには、人の気持ちを理解し共感するスキルと、抵抗の内容に応じてロジカルに説明するスキルが求められます。

3「タイミングを読む能力」

営業パーソンには、お客様の言動から購買意欲を読み取ってクロージングをかける能力が求められます。それはお客様の購買意欲が最も高まった瞬間に行うのが効果的であり、優秀な営業パーソンはその瞬間を捉えることに長けています。

そのタイミングとは、お客様から「クレジットカードは使えます

か?」「支払方法には何がありませんか?」など、購買方法を尋ねられたときです。

または「アフターサービスはありますか?」「手入れはどのようなにしたらいいですか?」などの購買を前提とした質問が出たときであり、このお客様のサインに気づくスキルと、待ちの姿勢にならず「ではお申込みされますか」と自ら言えるスキルが必要です。

Bさんには、これらのセールストークスキルが不足している可能性ががあります。

⑤ マインド

スキル面には問題がなくても契約が取れない場合、マインド面に問題を抱えていることもありまます。例えば、セールスを行うことに「罪悪感がある」「遠慮してしまふ」などが、Bさんに当てはまる可能性ががあります。

したがって、Bさんの成績が伸びない原因はセールストークスキルとマインドにあるという仮説を立てることが出来ます。

現状に認識を合わせる

次は、仮説を検証するべく1対1の面談を行います。

● 褒める・認める

まずは「いつも頑張ってくれてありがとう。Bさんが入社してきて本当に良かったと思つています」と、感謝や受容の姿勢を伝えてBさんが安心して話せる環境を整えます。新人社員が、社長に呼び出されて1対1になるのは想像以上に緊張し委縮します。褒め過ぎでちょうどいいです。

社長自身が良いと思つていることはもちろん、既存社員やお客様など第三者が言つていたことを伝えるのも効果的です。そして「悪いところを直そう」ではなく「そんなBさんの良いところがもつと輝くために」という視点で本題に入っていきます。

● 認識を確かめる

指導をする前に、本人の理解度を確認することが大切です。それは、客観的に見て現在の成績が良

くないことを本人が認識していない可能性があるからです。

「現状の営業成績をどう思われますか?」のように、やりわりとBさんの認識を確認する質問をしてみてください。

ここで危機感を引き出せばベストですが、そうでなければ社長から「いつ頃までにこのくらいの件数を取れるようになってほしい」という思いを伝え、一緒に課題を見つけて共に前進していきたいという姿勢を示し、Bさんの心理的安全性を確保します。

具体的な仮説検証 課題の確認

次に、セールストークかマインドに原因があるという仮説を検証していきます。

● セールストークの確認

社長もしくは上司がお客様役となり、Bさんにセールストークを再現してもらおうロールプレイングを行います。このとき、聞き分けの良すぎるお客様や、逆に手強すぎるお客様では検証にならないの

で注意してください。

前述したセールストークのスキルを試せるよう、お客様役は、

- ・自分からはあまり話さず
- ・質問をされたら答える

・いくつかの抵抗の言葉を使うことが求められます。

上手く対応できていたら、契約の仕方を聞く、もしくは成約を前提とした質問をすることで購買意欲の高まりを示し、Bさんがタイミングよくクロージングをかけるかをチェックしていきます。

もし、Bさんがこれらにうまく対応できていなければ、セールストークのスキルに課題があることが特定できます。ロールプレイングならできていないのに実際のお客様にはうまくできない場合は、マインド面の課題が考えられます。

● マインドの確認

マインド面に課題があるかを確認するには「もし、このようなお客様がいたら、Bさんはどのように感じますか?」と、Bさんの心情に焦点を当てた質問をするのがポイントです。ここで本人から本

音を引き出すためにも、前述した「褒める・認める」のプロセスで心理的安全性を確保することが重要になります。

既存社員も巻き込んだ対策を実施する

Bさんとの面談を経て、セールストークとマインドの両方に課題があることが分かった場合、この2点を解決するための対策を講じます。ポイントは、継続して行える具体的な方法を決めて、その場で本人とコミットすること。やるせるのではなく「一緒にやる姿勢を見せる」見せることです。

そして、可能な限り、社長だけではなく既存社員も巻き込んで実行してください。Bさんの課題に気づけなかったのは既存社員の課題とも言えます。今回のことを全員に丁寧に説明してBさんのスキルアップに協力してもらおうことで、既存社員の育成も兼ねた一石二鳥の施策になります。

それにより、これから先も新人が入ってきたときに安心して育成を任せられるようになります。

●セールの練習

セールストークスキルを磨くには先輩社員がお客様役を務め、毎日、または週に数回、日を決めてロールプレイングによる反復練習をします。その際に顧客との対話を再現するようにしてください。

一度に欲張らず簡単なことから始め、慣れてきたらBさんの苦手な部分に集中して難易度を上げていくと効果的です。

例えば、抵抗を取り除くのが苦手だと分かったら、1回のロールプレイングに抵抗をいくつか盛り込むという具合です。前回より少しでも進捗があればそのことを具体的に伝えて褒めてください。

●マインドの改善

もし、Bさんが営業に対してネガティブなイメージを抱いているのであれば、その気持ちには共感しつつも「実際には違う」ということをきちんと伝えます。

営業とは押し売りすることではなく、あくまでもお客様の悩みに合わせて的確な情報提供や提案を行い、お客様にとって選びやすい環境を用意する仕事です。

自社サービスに関心を持ってもらう方に提案することは決して迷惑と思われれることなく、むしろ「おもてなし」であることを分かってもらいます。

一度、言ってきかせただけでマインドセットできるケースもありますが、時間をかけて変わっていくのが大半で、成功体験を積み上げる以外の妙薬はありません。

毎朝顧客のところに行く前に声を掛け、帰ってきたらどうだったかを聞いて、できていたら褒めてください。契約が取れたかどうかよりも「マインドセットした状態

で対応できたか」にフォーカスして褒めることがポイントです。以降も定期的な面談は続け、マインドの変化を観測しながら数値的な目標を立て、達成に向けて社長や先輩社員が常に伴走していくようにしてください。

●まとめ

営業成績がなかなか伸びないBさんの問題を解決する方法についてお伝えしました。図1にチェックリストとしてまとめましたので、同様の若手社員への対応などにお役立てください。

図1 営業成績がなかなか伸びない若手社員を指導する際に実践することチェックリスト

- 成績の良い営業社員の5要素（基本コミュニケーション、知識、行動量、セールストークスキル、マインド）のうちどれに当てはまりそうかの仮説を立てる
- 1対1の面談をセッティングする
- 面談の冒頭では、感謝を伝えて褒める
- 指導を行う前に、現状について認識合わせをする
- 仮説を検証、課題を特定する
- 課題の原因に合わせて、継続して行える具体的な行動をコミットする
- 先輩社員を巻き込む
- できるようになったことは積極的に褒める