

2986社でうまくいった面接手法

営業採用の教科書

イノセル株式会社 代表取締役 内野久

～2986社で定着、活躍した企業の面接ノウハウをご紹介～

INOSELL
Innovation for your sales.

目次

■はじめに.....	2
■このレポートをご覧いただき手に入る事.....	5
■活躍する営業職を採用するメリット5つ.....	6
■営業採用に失敗したときにもたらされる恐怖.....	6
■途中で営業職のミスマッチが起きる3つの要因.....	7
■売れる営業かどうかを見極める3つの基準とは.....	8
■自社で売れる営業を見極める3つの基準.....	11
■活躍する営業職の面接手順(鉄板).....	21

■はじめに

はじめまして、私イノセル株式会社、代表取締役、内野 久と申します。

営業職の中途採用において、

「うちで活躍(=数字を出せる人)する営業を見極められない。」

「見極められても入社を辞退されてしまう。」

そんなことにお悩みで、もし「**正解を知りたい**…」とお考えなら、このレポートはお役に立てるかもしれません。なぜなら、私は 15 年間営業職の採用現場を見てきたからです。

1. 事業部長として営業を採用する立場⇒新卒、中途を合わせて 200 名以上の選考に関わり 30 名以上の採用に関わりました。
2. 求人広告を使った採用支援とエージェントとして営業職の採用支援を 43 業種 2986 社に関わってきた経験
3. 転職支援した人で活躍した人、そうでなかった人の 200 名以上の情報を持っています。

◆営業職採用支援のお客様の声※一部抜粋



株式会社CINC
執行役員 山地竜太様 人事採用担当 道広江利奈様
営業として入社した4名が非常に活躍しています。...



株式会社エル・ディー・エス
カスタマーエクスペリエンス部 部長 神田 礼様
直接、事業部長の私としょっちゅう話す紹介会社はイノセルさ...



株式会社教育同人社
代表取締役社長 森達也様 ※
創業80年を超える伝統ある企業
トップの戦略を聞いたうえで採用すべき人材を提案されるスタ...



株式会社イノベーション 東証マザーズ上場企業
代表取締役社長 富田 直人様
営業組織が弱い会社こそ、イノセルさんを使うべきだと思います...



株式会社じげん 東証一部上場
執行役員CHRO 翠 勇樹様
実際にお付き合いを始めて2か月ほどでセールスマネージャ...



株式会社リアライブ
取締役 鶴野敬文様
営業のコンサルティングでわずか2か月で500万円の収益員...

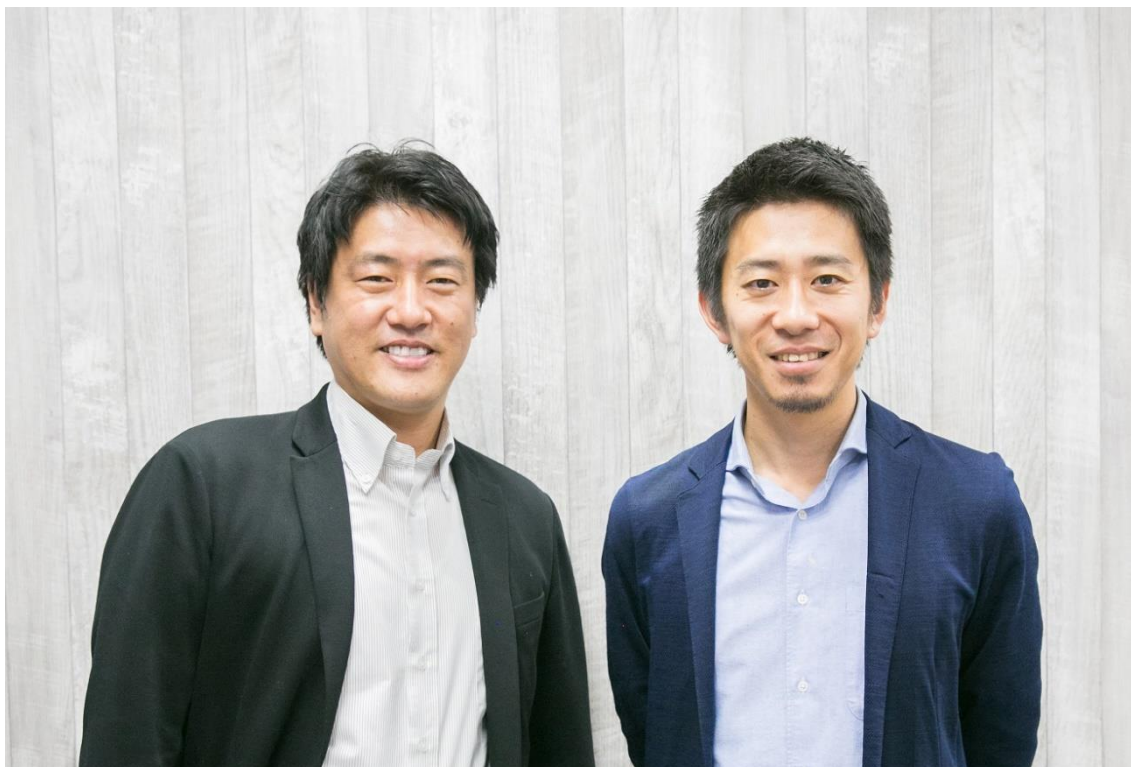


株式会社サンブリッジ
取締役管理本部長 梶川拓也様
営業職の採用、育成について日本トップクラスのコンサルタン...

また、余談ですが、20代のころに転職をお手伝いした方が今、成長企業の経営者をしている事例も複数ございます。以下のお二人は代表事例です。

レッティ 代表取締役 武田和也さん

<https://corp.retty.me/>



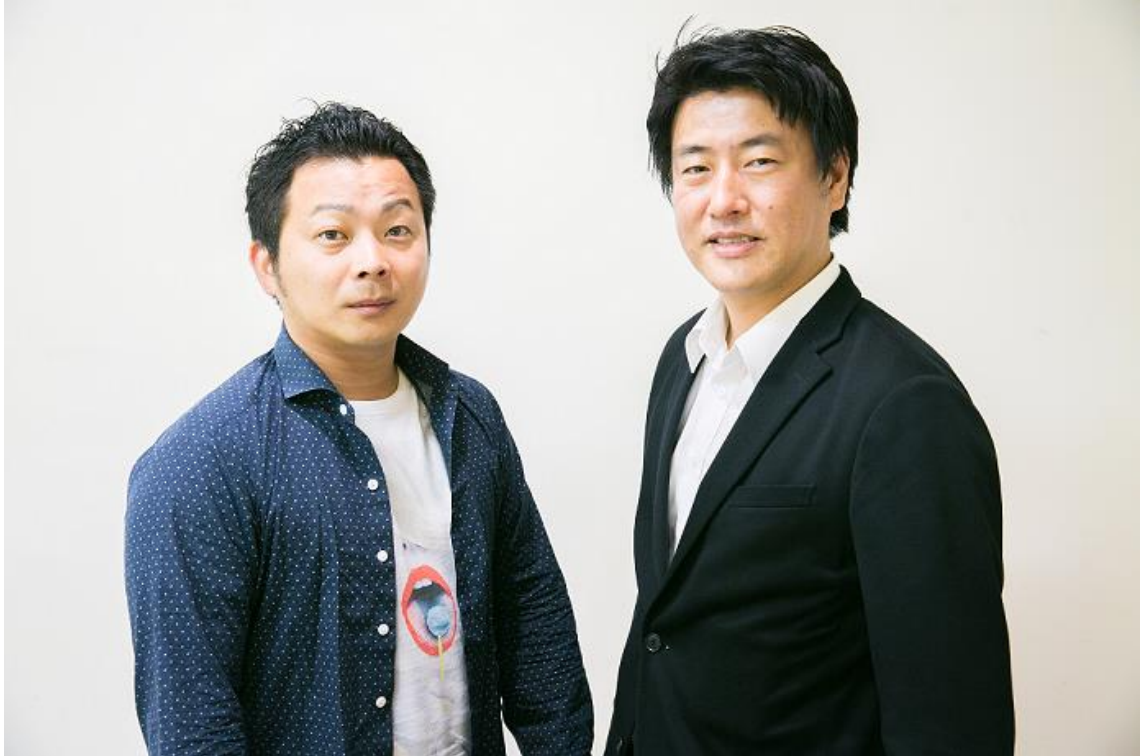
2007年にコンサルタント内野が転職支援したRETTY代表取締役の武田和也氏 34歳

Retty 株式会社代表取締役の武田和也氏 34歳 1983年愛媛県生まれ。地元の高校を卒業後、青山学院大学に進学。学生時代から、ECサイトの立ち上げ・運営を行う。その後、株式会社ネットエイジ(現ユナイテッド株式会社)に入社。※この転職が内野の支援。

2011年に Retty 株式会社を設立し社長に就任。「食分野で新しいサービスを創り、世界中の人々を幸せにしたい」という志の下、Retty は現在ユーザー数 3000万人を突破(2018年4月時点)。日本最大級の実名グルメサービスに成長させる。

ビーボ代表取締役 武川 克己さん

<https://bbo.co.jp/>



2007年にコンサルタント内野が転職支援した(株)ビーボ代表取締役の武川克己氏 34歳

株式会社ビーボ代表取締役の武川克己氏 34歳 1984年京都府生まれ。大阪経済大学在学中、立ち上げ間もないベンチャー企業に参画。卒業後も約1年間経営に携わった後、同社をクローズして上京。デジタルマーケティング会社でネットを使った事業企画・プロモーションなどに従事後(ここで内野が転職支援に関わる)、2010年、株式会社ビーボを設立。EC・通販事業を開始して3年で、ベルタ酵素をはじめとする月商1億円以上のヒット商品を4アイテムつくり上げるなど、業界での知名度も高い。現在はスマホアプリ事業・メディア事業・コンサルティング事業など、多角的な事業展開を行っており、さらなる新規事業も開発中。台湾支社・フィリピン支社などのグローバル展開も加速している。

■このレポートをご覧いただき手に入る事

- ・1800人の営業マンをみて分かった！見た目良くても売れない営業に共通すること
- ・この営業を採用したい！！と思う人をくどくための黄金手順

を知ることができます。

しかし、これはあくまでイノセル、代表内野の経験則です。これが原則というつもりもありません。どこかの公的機関でこの結果が証明されているわけでもありません。

しかし、18年もの間、営業採用、営業転職支援の場に一貫して関わってきたエージェントは、日本では100名もいないのではないかとも思います。ですので、体験値の多さは多少お客様に貢献できるかもしれないという考えから、お伝えしていることにご承知おき頂けると助かります。

ですので、このレポート内容について、正否を議論するつもりもありません。しかし、この経験値をシェアすることによって貴社の営業活動の生産性が高まることを願って執筆しております。

2986社の過去営業採用支援をさせていただく中で実感したことは、成長スピードが速い会社は、優秀な営業を採用する仕組みを持っていたということです。

優秀な営業の定義は、シンプルに自社で「売れる」人です。

中途採用で優秀な営業を採用すれば何が起こるでしょうか？

ご採用いただいていた企業の声を整理すると以下の5つのメリットに集約されます。

■活躍する営業職を採用するメリット5つ

【優秀な営業を採用するメリット1⇒数字が動く】

・営業マンが勝手に数字を作ってくれます。社長や事業部長がほっておいても毎月勝手に売り上げは作られていくようになります。

【優秀な営業を採用するメリット2⇒教える時間が少なくていい】

・教えることは1で5から10のことを吸収して勝手に動いてくれますので、一つ一つ丁寧に教える時間は必要ありません。

【優秀な営業を採用するメリット3⇒達成にコミットしてくれる】

・責任感が強いので、目標数字を設定すれば、達成にこだわって動いてくれます。月末の実績見直しから足りない数字を埋めるための施策を連打し、スピードの速いPDCAを回せますので、3カ月で持続的に売上をあげることができるでしょう。

【優秀な営業を採用するメリット4⇒新しいことへも挑戦してくれる】

・会社の方針やこだわりにも共感してくれているので、新しい業務にもどんどん挑戦します。上司の手間をひきうけ、上司に本来の仕事をさせるべく奔走してくれます。

【優秀な営業を採用するメリット5⇒モチベーション管理が必要ない】

・売上を拡大していくことが大好きなので、社員のモチベーションなどを気にする必要がありません。必要なことは業界の平均給与よりも高い水準で、なおかつ粗利に対して20%前後の年収を支払ってあげたら、彼らは黙って働き続けます。

しかし、もし、営業の採用に失敗したら、こんなことが起こりえます。

■営業採用に失敗したときにもたらされる恐怖

1. モチベーション管理に上司が時間を奪われ、チームの生産性が著しく落ちてしまう。
2. 口が達者で全く動かない。正論ばかり言うので、メンバーも惑わされ、それまで活動量の多かった営業にも悪影響が出る。

3. 目標未達が続く、雰囲気はどんよりしてきて、離職者も出始めます。
4. 上司は常に陰口を言われ続けます。組織のトップは孤独な戦いを強いられ、メンタルがやられることになります。
5. 微妙な営業は微妙な営業を引き寄せます。人を増やせば増やすほど業績をあげられない営業ばかりで組織が埋め尽くされ、マネージャーが死ぬ思いをします。

営業職の採用は、経営の肝です。

売れない人を採用してしまえば、そこから始まる負の連鎖を断ち切るのに、数年の時間がかかってしまうことすらあります。しかし、1人売れる営業を採用すれば、在籍している限り採用した金額の10倍以上の利益を出し続けてくれることもザラにあります。

これは、あなたの会社に優秀な営業職を招き入れるための採用マニュアルです。

■ 途中で営業職のミスマッチが起きる3つの要因

営業のミスマッチが起こるのはなぜでしょうか。

結論を申し上げます。

合格の判断基準が間違っているから

です。

よくある営業職採用の間違った判断基準をあげてみます。

① キャリアの軸の明確さ

将来やりたいことや志望動機の高さで判断した場合、大きなギャップが生まれている。

→理由: 将来はいくらでも作り話できる。面接対策で何とかなる。重要なことは過去の事実。

② 第一印象

→見た目が良くても売れない営業マンは死ぬほどいる。

今回のレポートは 300 名未満の中小企業で活躍する営業マンを採用した面談ノウハウです。

③ 学歴、在籍企業のブランド

→「慶應卒、大手企業出身、営業 3 年」。こういった学歴と社名を聞いただけで、「こんな難関大学と、難関企業に入れたのだからこの人は優秀だ」と自動的に判断する人がいます。しかし、私たちが営業職のマッチングを長年担当させていただいた中で、学歴と在籍企業は、活躍するかどうかには、相関性がまったくないと言わざるをえません。事実として、トップセールスの多くは学歴が低いです。ちまたで出版されているトップセールスの本を手にとってみてください。高学歴な人は非常に少ないです。もう一つ、大手企業出身の人は、マインド面に会社への依存性がないかをチェックする必要があります。

■売れる営業かどうかを見極める5つの基準とは

私は、43の業種における営業職の採用支援をしてまいりました。

例えば以下のような業種において営業職の採用支援をしてきて、活躍した人、そうでなかった人を18年の歴史で見てきました。

・インターネットASPサービス ・WEBメディア ・WEBマーケティング ・システムインテグレーター ・通信キャリア ・モバイルアプリサービス ・ソフトウェアハウス ・IoT ・AI ・マーケティングオートメーション ・出版 ・ゲーム ・広告業 ・デザイン業 ・WEB制作 ・医療機器メーカー ・MR ・化粧品 ・アパレル卸 ・機械メーカー ・食品メーカー ・食品商社 ・電子製造 ・半導体製造 ・求人広告 ・人材紹介 ・人材派遣 ・経営コンサルティング ・ITコンサルティング ・教育研修会社 ・組織コンサル ・不動産 ・不動産賃貸 ・不動産ディベロッパー などなど。

この全業種において、転職した後に売れるようになった人には後天的に変えづらい5つの共通点がありました。この5つの能力があるかどうかは、売れる営業かどうかを見極めるうえで非常に重要なポイントです。この5つの能力を兼ね備えている人は、指導するマネージャーの力が弱かったとしても勝手に活躍していきます。ではその5つのポイントは何か

1. 素直さ
2. 行動の速さ
3. 成長したいという意欲
4. 逆算する力
5. 顧客に対する感受性の強さ

です。

もう少し具体的にお話ししましょう。

●素直さ

ここでいう素直の定義は、性格がひねくれていないことです。何かを指摘したときにそれを受け入れなかったり、自分の価値観をもとに違う解釈をする人っていますよね。こういうひねくれた人ではなく、指摘した事実をすっと受け入れる性格の方が成長速度は速いです。なぜなら、結果を出している人の考え方や価値観をまず真似ることが営業として売れる第一歩ですが、素直な人は、それがすぐにできるからです。

●行動の速さ

行動の速さの定義ですが、依頼に対するリアクションスピードの速さです。具体的に言えば、「これやっという」といった指示に期限よりも前にアクションをする習慣があるかどうかということです。売れない人は、この指示に対する行動がめっちゃくちゃ遅いんですよ。こういう営業が増えるとマネージャーに大きな負担がいきまいて、組織が崩壊する危険性すらあります。また、相手にとって重

要度が高いことにおいて反応が遅い人は営業活動でも似たような事態を引き起こします。相手が重要じゃないと思っていることで反応が遅いことは問題ではありません。

●成長したいという意欲

一言で言えばこれはその人のエネルギー量です。今は何も実績を残していない人でもこのエネルギー量大きい人は、偉大な結果を残します。先にご紹介したレッティの武田さん、ビーボの武川さんは若いころから、目標を達成するという執念、意欲が高く、そして昔から大きな事業を作りたいという強い動機がエネルギーの源になっていました。そういう意欲というのはなかなか上司が教えるのは難しいものです。貴社がどこまで会社を拡大させたいか？どんな高次元なビジョンを達成させたいか？これが大きいほど、大きなエネルギーの人を採用すれば活躍することになります。

●逆算する力

この能力を素で持っている人はまれです。100人に1名いるかないか。ですが、つねに逆算する必要のある仕事環境に身を置いていた場合は、この能力が磨かれていくケースもあります。ただ、この力が強すぎる人は自分の利益につながらないことには動かない傾向があるので、その点、評価があいまいな会社などでは早期退職を招く人材タイプかもしれません

●顧客に対する感受性の強さ

この能力もなかなか教えられないポイントですし、この能力を持っている人の多くはトップセールスになっています。トップセールスマンって結構小心者の人が多いし、承認欲求が強い人も多いです。だから、相手の承認欲求や相手が不安に思うことをすぐに察知できるのです。私の指導した過去の営業マンのうち3名ほど、圧倒的なトップセールスだった人は、実はうつ病になるメンタルリスクを抱えている人たちでした。感受性が強すぎるので、それが悪い方向に行くとメンタルがやられるのです。

これは、あくまで、多くの会社でトップセールスクラスの成果を残した人たちの傾向です。しかし組織というものは、全員このような4番バッターを獲得すれば強いチームになるわけではありません。

最も大事なことは、組織が目指すゴールを達成できる構成員を採用し、

育成するということだと思います。

ですので、自社が求める結果を達成できる営業の人かどうかを見極めることが組織を成長させるキーポイントだと感じています。

■ 自社で売れる営業を見極める 3つの基準

まず、採用とは、非常に重要なのですが、会社の教育力によって採用基準は左右されるということを知ってください。

たとえば、イノセル株式会社ではまだ 6 名の体制です。このタイミングで何も知らない新卒社員を採用する教育期間を設けることはできません。ですが 50 名を超えて、キャッシュフローが安定してきた場合、長期的な将来を見据えて新卒採用を始めるかもしれません。その時には新卒を 1 年かけて育成するだけの余裕があれば、採用の幅を広げることができます。

こういった組織の受け入れ態勢に採用基準は影響を受けるのです。

ほかに、マネージャーが人材育成上手かどうか？これも大切な基準です。未経験でもメンバーを引き上げる力を持つ育成力がある管理職がたくさんいれば、採用の幅は変わります。

そんな観点も加えて、採用力×教育力を高めていくことも会社の成長にとって非常に重要である、です。と思います。そんな前提はありつつも、とはいえ、どういう思考をしながら営業のマッチングを考えるのか？ということをご説明します。

教育力を高めるうえで、ベンチャーや中小企業が参考にしたらいいなと思うのが、経営品質賞を受賞された、株式会社武蔵野の考え方は参考になると思います。

㈱武蔵野の代表の小山昇氏は、「人の管理ではなく、仕事の管理をせよ」とおっしゃっています。

- ・結果が出るように環境を整備して、仕組みを整える。
- ・人を叱る時は人前で叱る。なぜなら人でなく、事を注意するから。

またこの会社のまともな人間の定義も面白いです。

「しかたがない、面倒くさい、自発的にやらないのがまともな人間」

と設定しているから、それを前提に経営側が環境や仕組みを整備していくので、管理する側のストレスがたまらないといいます。

※「あなたの会社の強みを生かしなさい」 著:小山昇 生産性出版 より抜粋

話を採用に戻しましょう。業種ごとに活躍する営業タイプは違ったのか？
もちろん細かいところでは各業種でそれぞれ違います。

ですが、大きく分ければ、2種類のタイプに分けられると感じています。
43業種もあったのに、2つだけ？と疑問を持たれますよね。

もちろん細かく言えばマッチングポイントはたくさんありますが、活躍するタイプが全く違うという面
で言えば、2種類に分けられるんです。
その2種類が何かといえば、

有形商材か

無形商材か

です。「形あるモノの商材=有形」で売れる人と、「形がない商材=無形」で売れる人。このタイプが真逆だったりします。たとえば、形のある機械を商品として売る営業と、目には見えないITシステムを商品とする営業では、まったく商談で必要とされる能力が違うのです。

具体的に言うと、機械の営業は、商品をイメージさせるプレゼン能力はあまり必要ありません。なぜなら物はカタログを見ればわかるからです。お客様の課題をヒアリングして提案していく場面もそう多くありません。理由は要望が変わったからと言ってポンポンと機械の改善を受け付けるわ

けにはいかないからです。このモノを納品してもらう先と商談することが重要です。また、単価も高いため、即決で決まるなんてことはほぼありません。

受注の成否を分けるポイントは発注したいタイミングで優先的に指名される営業かどうか？
ここで売れている人の共通項は、「仕事以外の話で人間関係を作れる能力」を持つ営業マンが活躍します。

一方でITシステムでは、商品は目に見えないし、形がありません。メリットを相手の立場にたってわかりやすくプレゼンしなければ、相手の心は動かず受注に至りません。また技術進化も早い
ため、次々と新規開拓をしていく必要があるんです。ですので、スピード感や相手を論理的に納得させるスピーディーな理解力とスピーディーな対話力がマストだったりします。

このシステムが複雑になり、単価が上がれば上がるほど、理解力の高さを求められるかもしれません。逆にシンプルで安価な分かりやすいITシステムなら、行動量のスピードで結果が出ます。

なので、大きく言えば、有形でトップセールスだった人と無形でトップセールスだった人は、まったくキャラが違ったりするのです。

営業で成果を出すポイントが違うことや、日常的に交わされる会話も違うのがその理由でしょう。
なので、年を重ねるごとに、有形 ⇄ 無形間での人材の行き来は難しくなります。

そういった前提を踏まえたうえで、営業職が自社に合うかどうかを見極めるポイントは以下の3つとなります。

1. 組織文化の合致度

2. 能力の合致度

3. 志向性の合致度

です。

一つ一つ見ていきましょう。

●組織文化の合致度

これは、入社する企業の社員と仲良くなれるか？会社が大事にしている価値観を受け入れられるのかという合致度です。加えて、最初の配属部署において違和感がない関係性を作れるかもポイントです。早期退職の80%の原因は半径 5メートルの人間関係です。とくに直属の上司との相性は重要です。この相性がまったく合わなかった場合、部署異動などをしなければ、多くの場合3カ月未満の退職を引き起こしています。

・早期退職の転職理由

過去に内野やメンバーが転職支援してきた659名の営業の中で早期退職の原因を直接転職者にヒアリングできた75名の原因（2007年～2020年5月末までの集計）

- 1位 直属上司との相性が合わなかった 45名
- 2位 配属された部署と価値観が合わない 17名
- 3位 仕事内容のミスマッチ 4名

表向きは家庭の事情や、仕事内容のズレを退職理由として報告される方が多いですが、第三者の立場で3カ月未満の退職の本音を聞くと 82.6%が配属部署との人間関係の問題によるものであることがわかります。

活躍するかどうかの判断の前に、配属される部署のメンバーとなじむイメージがない人は、どんなにスキル合致度が高く、業績がいい人でも、採用すべきではないと私は強く進言しています。

（※よくある相談として、違う未来を作り出すために、異質な才能を持った人間を採用する場合はどうするのかを聞かれることがあります。その場合は社長や部長の直轄にするとか、既存部署と分けて配置することが重要です。そうしないと、既存部署に染まって異質な才能を全く生かせず、お互い痛みを伴う結果を招くこととなります。）

早期退職を防ぎ、普通に活躍するために見るべきポイントをまとめてみました。

【ミスマッチを防ぐチェックポイント】

□他の会社から入ってきた人が、びっくりしてしまう組織文化を事前に話して、応募者がそれを受け入れられるか？

例:朝礼で社是を全員で大声で唱和するとか、朝出社 30 分前に全員が掃除をする、毎週のように飲み会がある、半期のキックオフでは新人が皆の前で芸をやらなければならない、服装規定が厳しいなど入社後に知った場合、トラブルが発生するリスクがあります。

□直属上司が部下を許せないポイントは何か？そこを採用者が受け入れられるか

例:・香水臭い営業は許さない ・ご飯を食べるのが遅い奴は認めないという暗黙なルール ・質問が細かすぎる人は嫌われる ・メールは一切見ずに、電話ばかりしてくる ・酒を飲めない人は実は嫌い ・会社の部活に入らない人間を嫌う ・犬嫌いはNG

※こういったことは表向きでは絶対に言わないし、こういったことで人を判断してはいけないのは当然なのですが裏事情を言えば、こういう泥臭いマッチングって 2020 年現在もかなりたくさん存在することは事実です。実際に我々のようなエージェントには、

「これ、求人票とかに書かないでほしいんですけど、ぶっちゃけ酒飲めない人はうちの仕事務まらないんでNGをお願いします」

なんて、オーダーは日常茶飯事です。

□初日から 1 週間でお決まりの会社独自のルーティンはあるか

例:・1 週間は工場研修がある。 ・必須読書が 10 冊あって、感想文を提出しなければならない。そしてそれは評価に影響する ・歓迎会で独特の儀式がある(社長の独演会にメモを持って臨み、質問がない人は社長評価が下がる※実話) ・朝礼で 3 分のエピソードを話す ・キリスト教や宗教のミサに参加する必要がある ・宗教の勧誘活動に協力しなければならない ・価値観を変えられるような激しめの自己啓発セミナーに参加させられる

内定前に、このあたりはチェックをしておきましょう。

●能力の合致度

これは、3 つの側面で能力の合致度を測ることができます。その3つが、**知識面、営業の性格面、エネルギー**です。具体的に説明します。

【知識面】

営業職の能力の合致度を測る際に今まで得てきた知識はマッチングポイントに影響します。

これは、商品、顧客、営業方法での知識合致度を測ることが重要です。具体的に説明します。商品と顧客と営業方法に類似点が多いほど、習得してきた営業技術が近いものになります。例えば、経営者相手に商談をしていた人なら、経営者からものを買ってもらったコトを把握している可能性が高いので、商品さえ覚えたら、受注までのストーリーを描きやすかったりします。

この能力の合致度は入社後の教育量を推し量るものです。類似点が少ないほど教育に費やす時間は増えますし、

1. 商品

- 有形か無形か
- 低単価(薄利)か高単価(高利益)か
- シンプルか複雑か

若いと変化に柔軟なので、あまり関係ないですが、年齢がいけばいくほど営業の習慣が染みついてきて、それをリセットすることが難しくなります。その際に、商品においては、上記のポイントが近いと、適応スピードは速くなります。

2. 顧客

- 個人か法人か官公庁か？ 法人の中でも大手か、中小か？
- 商談相手の中心は(経営者か？事業責任者か？人事か？マーケティングか？総務か)
- 直販か間接販売か(おろし、代理店を通すかなど)

3. 営業方法

- 新規メインか、既存がメインか
- 新規の営業手法は(・テレアポ ・リード⇒アポ ・顧問からの紹介 ・代理店からの紹介)
- 既存の営業手法は(・アポあり定期訪問 ・アポなし定期訪問)
- 個人主義かチーム主義か(個人数値を追いかける チーム数値を追いかける)

このあたりの事実情報をヒアリングして、応募者の営業がどのように動いていたのかをヒアリング

する。動画映像が浮かんでくるまでヒアリングすることがベスト。

【ミスマッチを防ぐチェックポイント】

・企業の面接官が応募者にする質問

- どのくらいの目標を持ち、どう達成していたのか？（年間がいい）
- 実際の商談シチュエーションを見せてほしい（自分がクライアント役をやる）
- これまでのセールスの一番の成果は？
- それはどのように成果を上げたのか
- 営業上で何が最も難しかったか？
- その難しかったことをどうやって乗り越えたか？
- なぜ弊社はあなたを採用した方がいいのか？プレゼンできますか？

・応募者がどんな質問をしてくるか

- 最初に何を質問してきたか？ その裏の意図は？
- 自分が話したくなるような質問をしているか？
- ビジネスモデルや組織を理解しようとしているか？

質問の内容が「入社後に、どうやったら売れるのか？」を想定した質問をしている人で、なおかつ深く掘り下げるのが上手で思わず話しまくってしまったという展開を作れる人は一級品の営業マンです。その傾向がある営業マンはぜひ採用しましょう。商談も上手です。市場に10%ほどしかいませんし、トップセールスタイプでしょう。

【営業の性格面】

根本にある性格というものは変わりません。せっかちの人は一生せっかちです。マイペースな人は一生マイペースです。この根底の性格面が仕事で求められるところとかけ離れた人は、活躍度に影響します。

たとえば、私の性格は飽き性です。新しいことがとにかく好き。そんな私が、同じフォーマットの請求書を大量に発行していく経理の仕事などをやると、ストレスを感じてしまい退職に至るわけです。

この部分を把握するには、

1. 一緒に仕事をしてきた人へのヒアリング
2. 適性検査

のいずれかで把握していくしかありません。

採用実績がある会社であれば、過去に採用する予定の部署で、早期退職してしまった人の共通項を整理したり、今活躍している人に共通している性格などを収集していくところからスタートしていくといいかもしれません。

たとえば、弊社の場合は、創業フェーズで、1人3役、4役も求められる場面もありますし、前提の環境が大きく変わるフェーズでもあります。なので、変化に強い性格かどうかを一つの判断基準にしています。加えて、商談相手は、優秀な営業マンと、経営者や事業責任者が相手となるため、そういったお客様が持ち合わせる“責任感の強さ”がどの程度か、も判断基準です。というのも経営層の方と優秀な営業の方に共通するのは高い責任感です。これが欠如しているメンバーを採用すると、お客様と話がかみ合わなくなるのです。

【入社後にミスマッチを防ぐために】

- 自部署で活躍できなかった人の性格を収集する
- 自部署で活躍した人の性格を収集する
- 一緒に仕事をした人へのヒアリング機会をもらう(本人同意のリファレンス)
⇒あなたのことを推薦してくれる仕事関係の方を1名ご紹介いただけませんか
- 性格面にアプローチできる適性検査の導入

※弊社は不適正検査スカウターを取り入れています。800円/1名と安く、性格面が今のところサンプルに表現されているからです

<https://scouter.transition.jp/>

【エネルギー面】

ここは、営業成績に最も相関性が高いところです。なぜ、相関性が高いのかというと、エネルギーの大きさがどれくらいかで、その人が出したい結果の大きさも変わりますし、成長したいスピードにも影響します。

エネルギーとはどういう意味かを説明します。結論を言えば、その人の変化欲です。その人自身がどうなりたいのか？変わりたいという気持ちや意欲の大きさ、それがエネルギーです。

そしてエネルギー源は3つあります。

1つ目が、ビジョンからの逆算。2つ目が過去のネガティブを払しょくしたい気持ち。3つ目が周囲に恩を返したいという貢献したい意欲。

転職者の方がどのくらいの割合かと言えば、私の体感で申しますと

ビジョンからの逆算 = 10%

過去のネガティブを払しょくしたい = 70%

周囲に恩を返したい = 20%

という分布です。

1つ目のビジョンから逆算というのは、10年後に明確になりたい姿を思い描いていて、そのために今何を選択すべきか？と人生の軸がクリアになっているケースのこと言います。

なので、何歳までに起業をしたい人などは、ここにあたるかもしれません。転職市場には10%程度の割合で存在するタイプです。

転職市場にいらっしゃる70%は2つ目の過去のネガティブを払しょくしたい気持ちからエネルギーが生まれる人です。営業の方に1800名以上お会いしてきた実感です。

転職って決してポジティブな理由だけで決意するわけじゃありません。

思い通りに活躍できなかったとか、不当な評価をされたとか、人間関係がこじれたとか、ネガティブな側面も存在するはずですよ。

ほかにも家庭環境ってこのエネルギーに関係するんですが、親から押さえつけられて育って、見返したいとか、兄といつも比較されて育って、兄貴を超えたいとか。

その過去にどのくらい悔しいという気持ちがあって、それを払しょくしたい強さがどの程度あるのか、これは営業成績に関係します。

3つ目の恩を返したい、貢献欲の高い人ですが、このタイプは、今まで愛情を注がれまくってきて、とにかく自分の好きな相手に貢献したい、それが生きているエネルギーになっているタイプ。見せかけでそういつているわけじゃなく、心の底からそこが欲求という人は一定数存在します。こういう人は自分の名誉や、お金などではエネルギーが出ず、社会への貢献性、顧客への貢献性などを感じれば、めちゃくちゃ売れるタイプです。

この3つのどこに属するのか？を把握することが大切ですが、多くの方が

「2つ目のネガティブを払しょくしたい意欲」の人なので、ここについてお話しします。

要は、応募者がどんな成長を望んでいるのか？ということです。

その真実は過去にあります。過去の意思決定の意図を丁寧に聞くことで、この人のエネルギー源が見えてきます。

私は営業の方のエネルギーを知るために以下の質問をします。

- なぜ、その大学を選んだのか？
- そこは第一志望だったのか？
- なぜ、1社目を選んだのか？
- 1社目に決めるまでどんな就活をしたのか？
- 今、もう一度就活ができるとしたら何をするか？
- なぜ1社目をやめたのか？
- やめるに至るまでの経緯を詳しく知りたい。

上記のような質問から、何度も出てくるキーワードが見えてくるはず。そのキーワードを発見したら、それをさらに深く掘り下げる質問をしていく。そこに人生のエネルギー源があつたりします。キーワード=応募者が大事にしている価値観です。

【入社後に悪影響を及ぼす営業マンの傾向】

- 話がわかりづらい
- 評論家、批評家的なコメントが多い
- ポジションにこだわるタイプ(例:部長で入れますか?)
- 一切質問しない
- すぐに「あーわかります」というけど、聞き手からすると「全然わかってないと思うんだけどなー」というズレが多く発生する人
- 自己評価が高すぎる
- 転職において、自分ができなかったことを全く受け入れない人

●志向性の合致度

あなたの会社が進んでいきたい場所に最後まで乗っていきたい人か？

沖縄に行きたいのか、北海道に行きたいのか？それは会社のビジョン次第。どちらも正解。でも北海道に行きたい人を沖縄に行きたい会社が採用すると、どんなに能力が高い人でもミスマッチを生む。会社が進む方向に、最低限共感をしているか？

【ミスマッチを防ぐチェックポイント】

こちらがビジョンを話しているときに、「もっと話したい」という感情を自分が持つか？

雰囲気の話したくない人もいるはず。そういう人は、ビジョンに興味がない空気を出している。そういうタイプはアーリーステージほどNG

その人が持っている問題点や悩みを自社で解決できる接点があるか？

自分が許容できる最低限の年収ラインは？月額ラインは？

志向性の中で給与に対する価値観は必ず押さえるべき。譲れないラインというのは、人それぞれの価値観によって違うから。

■活躍する営業職の面接手順(鉄板)

さて、これからは、じゃあ、採用したいなと思う営業がいたとして、どういう手順で面接をすれば内定を受諾してもらえるのか？その確率を高める手順を弊社の実績をベースにお伝えしていきます。面接活動は、究極のセールスです。

この認識でいるかいないか、ここでまず結果が分かります。

そして、セールスのゴールは何でしょうか？

面接が終わったときに、相手は少なくとも

「入社をしたい」

という状態になり、こちらは、

「好きな人を選べる」

という状態を作る事、これがゴールです。

そのゴールを導くための手順が、以下の4つです。

①本人の理解

②魅了づけ

③見極め

④いい人は、しっかり魅了付け

この手順が黄金パターンです。

2896 社の中で、優秀な営業(=売れる営業)を採用できている会社は、ことごとくこの手順を極めていらっしゃいます。

それではさっそく面接ノウハウについてお伝えさせていただきます。

①本人の理解～アイスブレイク+面接をスムーズにする～

目的:「話しやすい空気を作りながら、ベストな餌を探ること」です。

ここでは悪いたとえを出せば、釣りのプロセスにおける、何の餌ならこの魚が食いつくかを探る時間でもあります。雑談しながら、その人の悩みや、問題、願望などを聞き出せるとベストです。

① 雑談

→ex ・今日は暑いですね～ ・すぐ場所判りましたか？ など

② お越しいただいたお礼

→今日は貴重な時間を弊社のために割いていただき、ありがとうございます。

③ 今日の面接のスタンスやスケジュール説明

→ex ・入社した後にお互いがwinwinとなることが大事なので、こちらも話せることはすべて話しますし、●●さん(求職者)もすべて話してくださいね。そのほうがお互い価値ある時間になると思いますので、そういったスタンスで進めて大丈夫ですか？時間は 40 分～60 分をめどに考えています。お時間大丈夫ですか？

④ スムーズな面接スタートの出だし

→ex ・それでは、今日は●●さんが主役なので、自己紹介からお話しいただきましょうか？3分くらいを目安に●●さんが話されたいことをご自由にどうぞ。

②魅了付け～貴社で“売れる”営業マンを魅了するポイント～

目的:多くの人がいいなと思う事業説明で引き付ける

魅了付けの1パートでは、多くの人がいいなと思う内容について会社や事業説明をし引き付けることが目的です。ここではお客様の話や他社にない強みやどんな組織文化かということについて、いい部分を抽出してプレゼンするようなイメージです。

面談で明らかにした方がいいことは、応募者の
「能力+価値観+興味関心の方向性」を理解することです。

もう少しかみ砕くと、以下のように3つの情報を深く理解していると、後々内定承諾率が劇的に変化しますし、入社後も活躍する確率が高まります。

- 強みの把握→他の人は難しいけどその人は簡単にできること
- 本人が大事にしている価値観→仕事や上司の好き、嫌いポイント
- 興味、関心事→趣味や好きな学科、部活などで過去にはまったこととその理由

※応募者の入社意欲があがる面接官の行動※

話すな！聴け

面接がうまい会社の多くの担当者は、応募者の話にまず耳と心を傾けます。あなたも逆の立場ならわかると思いますが、自分のことをしゃべり続ける友人と、あなたのことに関心を持って質問してくれる友人、どちらに好感を持ちますか？

後者ですよ。70%の面接官は応募者の話を聞きません。なので、応募者の話に関心を向けて、聴く行為をするだけで、あなたの会社は上位30%に入れるのです。あなたの言葉を止めて、まず応募者に耳を傾けましょう。

承認

「あなた〇〇ということをしたんですね。これは大変だったでしょう」

「●●という経験はなかなか貴重ですよ」

「こういう(プロセス、行動)をした人には初めてお目にかかりました」

「●●という企業に入るまで、相当な努力をされてきたんですね」

「(営業成果を出すプロセスを聞いた後に)このプロセスはよく練りこまれていて、うちでもすぐにご活躍いただけそうですね」

「あなたの目、表情に活力を感じますね。お客様を引き込みそうだ」

こういった相手がこれまでやってきた、実績について触れてあげたり、プロセスに触れてあげるととてもあなたに対するロイヤリティが高まります。とくに相手が強調して話したようなところを承認してあげると、さらに相手が抱く印象度が高まります。

価値観の受容

「こういう価値観を大切にしてきたんですね」

「前職の上司からこんな考えを学び、重要視しているんですね」

その人の根底にある考え方や、大事にしてきた価値観に触れたら、その価値観を受け入れてあげるとあなたへの好感度や尊敬度が高まり、その後の提案を受け入れられる確率がぐっとあがります。誰もが触れてくれなかったけど、大事にしている自分の価値観などを他人から触れるとインパクトが大きいし、インパクトが大きいと相手を尊敬します。これは心理的な原則です。

会社のプレゼン

入社した前提で会話を進める。もしあなたが入社した場合…

「うちでならこんな能力が付きます」

「うちはこのビジョンを達成したい」

「うちではこんなところが競合にない優位性なんです」

「社会的使命をもって皆がやりがいをもって仕事をしているよ」

「うちの強みはこんなところで他社にこんな部分が秀でていて顧客から評価されているよ」

③見極め～貴社で“売れる”営業マンを見極めるポイント～

目的: 組織文化、能力、志向性が求めるものと合致しているかを知る。

見極めのパートでは企業文化との相性度や、今企業が求める成果や仕事を遂行できる能力があるか本人のキャリア展望と、興味軸が会社の進む方向とマッチしているかの把握をすることが目的です。

① その人が企業文化に合うか？※好き嫌い要素は結構大事です。
配属先上司が1対1で飲みに行きたいと思えるか？

② 営業能力のヒアリング

→どんな目標を追っていたか(売上？粗利、社数？)

→それはどんな期間で設定されていたのか

→目標対比実績はどうだったか

→その実績は周囲の営業マンと比較してどの程度の位置にあるのか
年次や組織、商品グループごと

→その実績を出すためにどんな工夫をしたのか？

→もっとも難しかったことは？それをどう乗り越えたか

③ 志向の変遷を聴くことで本音を探る

大学を卒業→1社目の選択理由→退職理由→次の会社の選択理由→

次の会社の退職理由→今の活動の軸→どうなりたいのか、どうなりたくないのか？

※どうなりたくないかに本音が出る。

**④さらなる魅了付け～貴社で“売れる”営業マンを魅了
するポイント～**

① これまで応募者からヒアリングした内容の概略をまとめる

ex) そうか●●さんは、□□□で力を発揮されて、今後は□□□な方向性で成長したいと考えているんですね→これをすることで、聞いてもらえている、理解してもらえているという信頼感が醸成され、面接官へ好印象を持つようになる。

② 一度相手を落とす

ex) 「ただね。これ気分を悪くしないでほしいんですが、●●さんは十分な能力があるのに、もったいない点もありますね。これはあくまで私の意見です。今後の●●さんのキャリアを実現するうえで重要なポイントだと思うので、僭越ながらアドバイスをしたいと思うのですが、アドバイスしてもいいですか？

→ここで、もし過去にこういった気づきを得て、こんな努力をしていたら、もっと早くやりたいことを実現していたのではないか？というような話を行う。そして今後は過去のその課題を解決することが非常に●●さんにとって重要な取り組みになると私は感じたのですが、いかがでしょうか？こんな会話イメージ。※ここが刺さると、志望度がグッと高まる。

③ 承認

ex) 「ただ、私がいいなと感じたのは、●●という姿勢や、●●という考え方ですね。あとは、実績というよりは、その実績を上げるプロセスが好きですね。再現性がありそうに感じました。努力や工夫の結果成果を残したという姿がイメージできました。だから私がいいなと感じましたね。」

→結果や資格、見えるところでの評価よりもその人が陰で努力や工夫をした姿勢に関する承認を行うと、さらに志望度が高まる。

④ キャリア展望の説明

→うちに入ったらこんな力がつく。

→うちに入ったらこんな課題を解決してもらいたいと期待している。

→ほかの応募者が内を選んでいる理由。

入社後のメリットを説明。

⑤ 選考難易度が狭い、高いように感じさせる

ex) 「私がいいと思ったのですが、弊社では、今同じポジションで選考中の応募者が複数いることが事実です。●●さんには正直にお伝えしますが、今回のポジションは採用人数が 1 名です。ですので、他の方との比較検討をした上で結果を出すこととなります。判断基準は「入社意欲、能力、待遇条件の合致度、あたりからご判断させていただきます。」

以上が活躍する内定承諾へ導く面接手順の大枠です。

面接とは、究極の営業です。

トップセールスマンを数多く輩出するプルデンシャル生命では、採用はもっともレベルの高い営業力を試される業務だと話しています。

採用における原則をいくつかお伝えします。

□優秀な人の見極めはその人以上に優秀な人にしかできない

→営業マンの見極めは、応募者の営業よりレベルの高い人が見極めないと「とんちんかん」な判断基準で選考をしてしまうリスクがあるということです。

多くの中小企業は営業マンの面接は経営者が実行しているケースが大変多いです。

□いきなり見極めていい会社は、超大手や超人気企業だけ

→あなたの会社で営業を募集した場合、がすぐに月 30 名以上、採用ターゲットに近い応募者が来るようなら、いきなり見極めのスタンスでもいいと思います。

□とはいえ、一辺倒に口説いても引かれてしまう

→ぜひうちに来てくれ！！の一辺倒だと、相手は引いてしまいます。恋愛とプロセスが似ていますね。相手にボールが渡ってしまうと、できることは限られます。採用強者はこの駆け引きがうまいです。

これまで 2986 社の営業採用の現場で、営業職の採用においては、成功し続けた企業のノウハウ

を手順化してみました。とはいえ、これだけだと実行に移すのが難しい…とお感で、今営業職の採用の仕組みを作りたいとお考えであれば、まずは、営業職の採用設計図と一緒に作りましょう。以下のURLから5分ほど、必要な情報を入力してください。

URL:<http://inosell.co.jp/contact/businessform/>

48時間以内に、弊社の営業採用特化型コンサルタントからメール、またはお電話にてご連絡を差し上げます。

□また、週に1から2回、営業職の採用、売れる営業と売れない営業の違い、営業どまりで終わってしまう人と役員へ昇進する人の共通項などのメルマガを流させていただきます。もし必要ないという方は以下アドレスに

社名、お名前、メールアドレス、配信停止希望と記載していただけますか？

※もしくは明日以降に送られるメールで配信停止手続きをしていただいても構いません。

member@inosell.co.jp

本格的に採用をコンサルティングしたいということであれば、以下のページをご覧ください。

https://peraichi.com/landing_pages/view/saiyocon

月3社までのご契約です。

ご興味あれば今すぐお申込みくださいませ。