

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

**1800 名の面談を通じてわかった…こんな営業を採用してはいけない！**

## 目次

1. ■はじめに
2. ■営業職採用支援のお客様の声※一部抜粋
3. ■このレポートをご覧いただき手に入る事
4. ■活躍する営業職を採用するメリット5つ
5. ■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5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

## 9. ■組織文化の合致度

### ■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内容です。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・ティー・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ゼルさ...



株式会社教育同人社  
代表取締役社長 森達也様 ※創業30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、イノゼルさんを使うべきだと思います...



株式会社しげん 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500万円の収益貢...



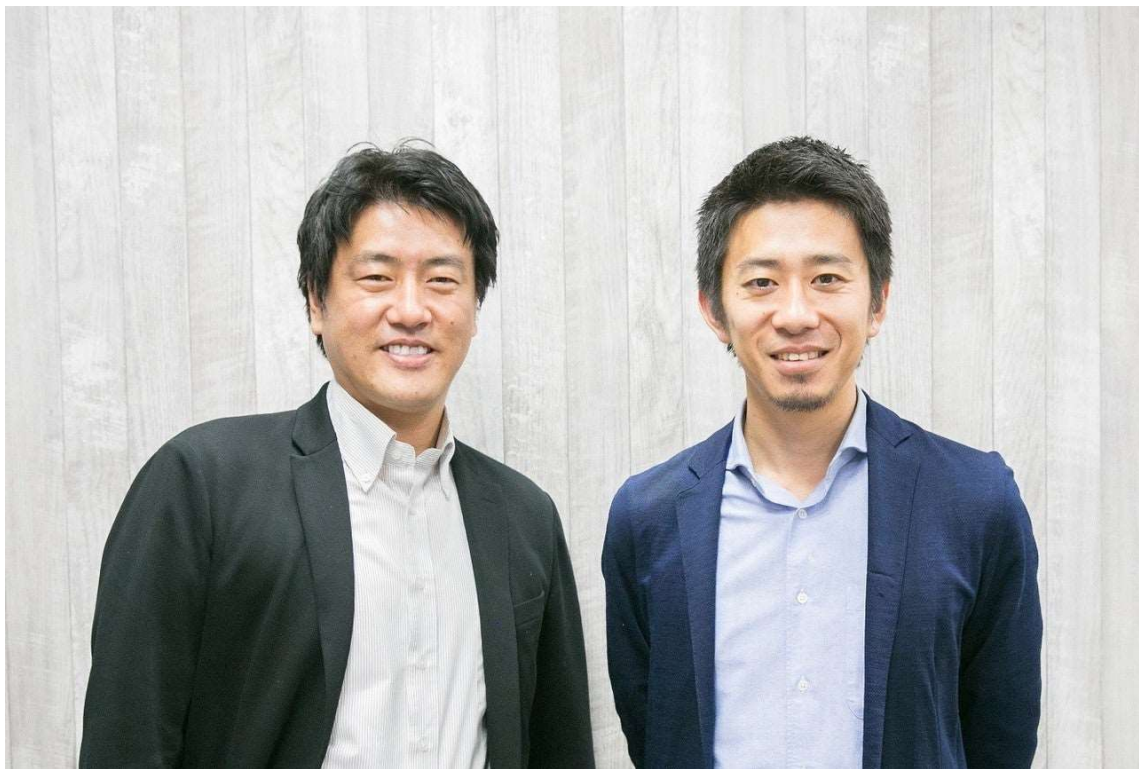
株式会社サンブリッジ  
取締役管理本部長 梶川拓也様  
営業職の採用、育成について日本トップクラスのコンサルタン...

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。

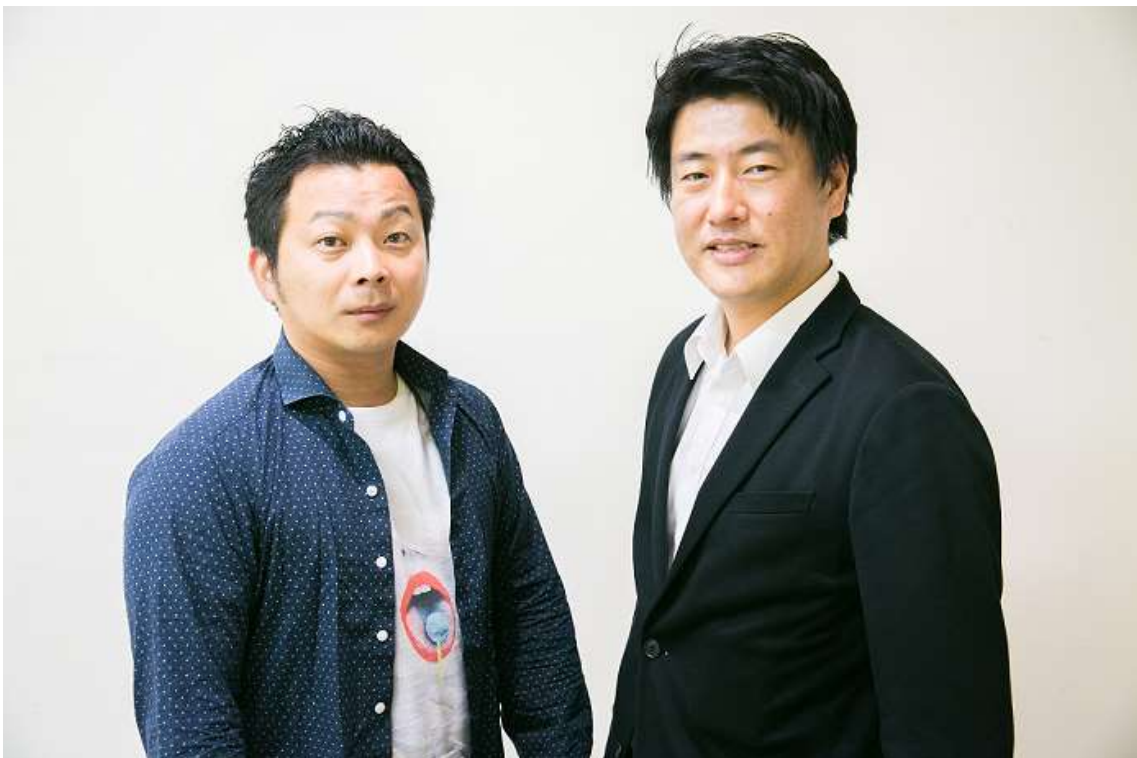
2011年に Retty 株式会社を設立し社長に就任。「食分野で新しいサービ

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人の営業をみて“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。

とはいえ、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 생각합니다。

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のでしょうか？

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。月末の実績見通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下さい。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、指摘した事実をず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つてしまい、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が大きい人は、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名いるかいないか。ですが、つねに逆算する必要が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、採用の幅は、会社の教育力によって基準が大きく変わるということを知っておいてください。

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。

ほかにも、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しているのか？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。

(株)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えます。

※「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言えば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は、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。

続きをご覧になりたいと思った方は以下から、メルマガの登録をぜひお願いします。  
続きをメルマガ内でお届けいたします。