

# 営業改革を実現するための営業評価制度

青嶋 稔



笹目由紀子



平井純一



## CONTENTS

- I 営業評価制度改革の必要性——ソリューション営業のための営業評価制度
- II 営業評価制度の問題点——戦略・評価のミスマッチ、名ばかりのプロセス評価、納得感の得られないチームでの取り組み、業績中心の処遇——の4点
- III 営業評価制度改革に向けての取り組み事例——トップの思い・経営理念を反映した人材育成、プロセスの議論、営業インセンティブで成果向上
- IV 営業評価制度改革の方向性——チームの成果・チーム内貢献度の評価の切り分けと処遇への反映方針の再検討

## 要約

- 1 法人向け営業部隊はソリューション（顧客課題解決型）営業に軸足を移すものの、営業評価制度は過去のハードウェア売り上げ・粗利益中心のままのケースが多く、チーム営業に対する評価が薄い、トップの方針・戦略と営業評価がミスマッチしているという状況が発生しており、営業評価制度改革が必要となっている。
- 2 ソリューション営業への転換を志向してきた多くの企業は、「製品・人・体制あって教育・評価なし」と思われる。特に「評価」についての問題点としては、①上述のトップの方針・戦略と営業評価とのミスマッチ、②名ばかりのプロセス評価による育成軽視、③納得感の得られないチームでの取り組み、④業績中心の処遇決定による組織運営の停滞——が挙げられる。
- 3 営業評価制度改革の具体的改革として、①トップの思いを評価に徹底的にリンクさせた専門商社A社、②行きすぎた成果主義を見直し、経営理念に基づく人材育成のための制度を追求したB社、③評価者間で被評価者のプロセスを徹底的に議論し合うC社、④営業インセンティブによって、チーム貢献への意識強化を図ったD社・E社などの事例から考察する。
- 4 営業評価制度改革の方向性には、①戦略実行に向けての方向づけ、②「チームとしての成果」と「チーム内での貢献度」の評価の切り分け、③処遇への反映方針の再検討などがある。

**I 営業評価制度改革の必要性**

**ソリューション営業のための  
営業評価制度**

工作機械、事務機、通信機器などの法人向け営業部隊は、従来のハードウェア営業ではなく、顧客の課題解決に軸足を移し、自社製品のみならず他社製品や、機器・サービスを組み合わせることで、顧客の困り込みを実現しようとしている。

過去であれば、機器単体での販売が多かったが、現在は顧客の課題が複雑化しているため、必要となる最適な機器やシステムに対する解を顧客自身が持っていないケースが多い。

そのため営業要員に求められるのは、従来の顧客に合った商品の説明と販売という役割のみならず、顧客の課題を理解し、そのなかで顧客にとって何が重要な課題であるのかを明確に確認、提言し、そのうえで最適な課題解決方法を提示していくことである。したがってその役割の変化に応じ、一人で販売をするということから、異なる製品担当や技術担当と連携をしながらチームで販売する営業スタイルに変わってきており、過去のように、成績の良い営業要員が一匹狼的に営業プロセスを完結することは難しくなっている。

また、ハードウェアの売り切りスタイルから、サービスや保守・運用、他社製品との組み合わせなど、ソリューション（顧客課題解決型）営業を強化する方向性にもあり、今までとは全く異なる営業スタイルを持たなければ実績を上げにくくなっている。つまり、過去のハードウェア売り上げ・粗利益ベースの営業評価では、営業要員に対して正当な評価をすることは難しくなっているのである。

営業現場でのこうした戦略の転換を営業要

員に浸透させていくためには、営業評価制度は重要な伝達手段となる。したがって、営業評価制度改革により戦略を浸透させ徹底することは喫緊の課題となっている。

**II 営業評価制度の問題点**

**戦略・評価のミスマッチ、名ばかりのプロセス評価、納得感の得られないチームでの取り組み、業績中心の処遇——の4点**

ソリューション営業への転換を志向してきた多くの企業では、製品・営業要員数・組織体制の整備には取り組んでいるが、営業要員の教育や評価への取り組みが十分ではないことを本誌2010年8月号で指摘した。では今、ソリューション営業に取り組む企業において、営業評価制度はどのような問題を抱えているのであろうか。

その前提として、営業評価制度の目的は大きく3つに整理できる。第1に経営の方向性の営業要員への浸透である。トップが営業要員に期待する行動・成果を、評価基準として伝えることを通して社員の行動や成果を経営の方向性にリンクさせるのである。第2に営業要員への処遇決定である。評価結果は個人の昇格や報酬（昇給、賞与）決定の判断材料として活用する。第3に営業要員の能力開発（人材育成）である。営業要員の成果や仕事を評価して彼らにフィードバックするこ

図1 営業評価制度の問題点

- ① トップの方針・戦略と営業評価とのミスマッチ
- ② 名ばかりのプロセス評価による育成軽視
- ③ 納得感の得られないチームでの取り組み
- ④ 業績中心の処遇決定による組織運営の停滞

とにより、営業要員個々人の能力を開発促進できる。

本章では、これら営業評価制度の目的に照らしながら、前ページ図1に示したソリューション営業に取り組む組織の問題点について検討していきたい。

## 1 | トップの方針・戦略と営業評価とのミスマッチ

業種を問わず多くの企業が、トップの方針としてソリューション営業への転換を打ち出している。そしてこのソリューション営業の特徴には3つのポイントがある。①成約まで長期間を要すること、②営業段階からチームとしての取り組みが必要であること、③失注リスクが大きいこと——である。にもかかわらず、特に1990年代半ば以降、多くの企業は、短期の業績で個々人の処遇の格差を拡大させる成果主義に傾斜を強めていった。その結果、営業要員は常に短いサイクルで成果を求められるようになって営業現場には短期思考が強く働くようになり、個人主義が増長された。つまり、企業は戦略として中長期的な視点でソリューション営業への取り組みを推進する一方で、制度としては短期視点での結果を強く求めることを志向し、戦略と制度との間に歪みが生じてしまった。

そのため営業現場には以下の弊害が見られることとなった。まず、営業要員は目の前にある数値を追いかけることに注力するようになり、将来の顧客を時間をかけてじっくりと開拓する余裕がなくなった。また、個人主義の傾向が強まった結果、同僚との連携・チームワークや部下・後輩への指導および育成といった、手間のかかる取り組みを軽視しがち

になった。さらに成果主義により、期首の目標に対する期末達成度で評価されるようになったことから、営業要員は期末に高い業績達成度を残すために、期首の目標をなるべく低く設定するようになった。

常に短期で成果を出し続けることに目を向けなければならないことは、自分にとっての高い目標や達成困難な目標を掲げ、チャレンジな取り組みに挑戦する企業風土を徐々に失わせることになった。そして、成果を過度に重視するあまり、その成果に至るプロセスを軽視した無理な販売活動を展開し、その結果、コンプライアンス（法令遵守）に反するような不祥事が発生する例も出てきたのである。

## 2 | 名ばかりのプロセス評価による育成軽視

2000年代半ばごろより、短期業績への過度な評価偏重の反省から、成果だけではなく成果に至るプロセスや行動を評価する流れが強くなってきた。こうしたプロセス評価や行動評価は、顧客の課題解決に中長期的の視点で取り組むソリューション営業を浸透させていくうえでも適している。しかし、制度上はこのようにプロセスや行動を評価する仕組みになっているにもかかわらず、評価者（上司など）が実際に評価する際には、成果（＝業績）に見合うように、プロセスや行動を後づけで評価しているケースが多く見られる（図2）。そのため、プロセス評価や行動評価が形骸化し、営業要員個々の処遇決定としての意味がなくなってしまう。

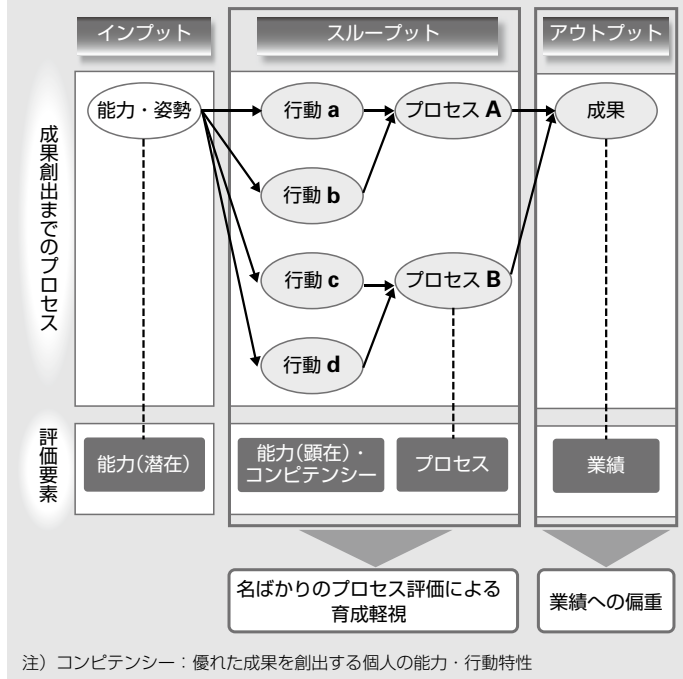
それではなぜ、プロセスや行動を適切に評価することができないのだろうか。

まず、プロセス評価は手間隙がかかるうえに、評価結果の納得性が得られにくいことが挙げられる。営業要員の業績は、売り上げや粗利益のように数値化することが容易かつ説得力がある。一方、プロセスは数値化が難しく、評価者間でどのように評価していくかに大きなばらつきも出てくる。たとえば「数値化」という点では、顧客に複数のハードウェアを組み合わせるシステム提案を行う営業要員に対して、単に「提案件数」を評価するだけでは、営業要員は顧客課題の解決ではなく「提案件数を増やすこと」に目が向いてしまうようになる。

また、評価者の「目線合わせ」という点では、営業要員が顧客ニーズをいかに的確に捉え、社内のメンバーを巻き込み、効果的な提案を行ったかを評価するということは、業績数値の評価よりも大きなばらつきが出る可能性が高いことは容易に想像できる。結果として評価者には、わざわざ手間隙かけてプロセスを評価しなくても、業績に見合うように評価しておけば、それなりの評価結果に落ち着くという意識が働く。

次に、評価者である営業要員の上司がソリューション営業についての理解が浅い場合は、プロセスを適切に評価すること自体が難しい。営業現場では、これまでの従来型のスタイル（ハードウェア販売）で成果を上げてきた営業要員が昇進して管理職に登用されていることが多い。したがって、評価を行う管理職のなかには、従来のスタイルを是とする考え方が強く、手間隙のかかるソリューション営業への取り組みを受け入れにくい。さらに多くの場合、評価者はこれまで単品製品に対する販売教育は受けてきたものの、ソリュ

図2 成果への偏重・名ばかりのプロセス評価



ーション営業を推進するうえでの必要な教育を十分に受けていない。このような状況では、人事制度がいくらプロセス評価を強調しても、その評価を適切に行うのは難しい。

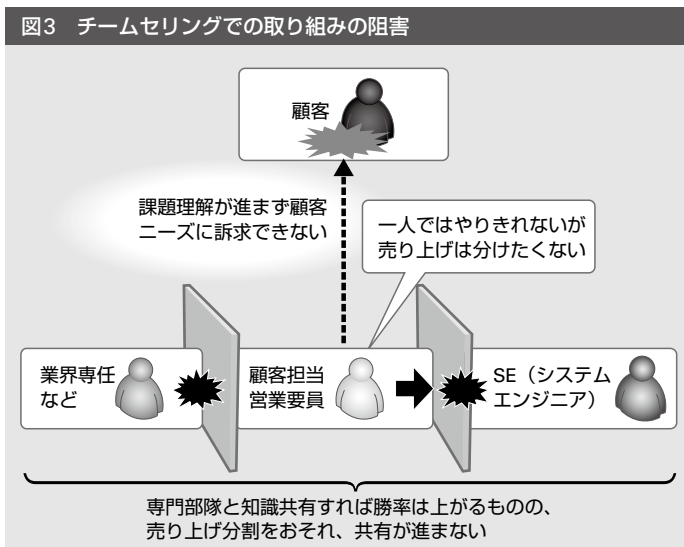
それでは、プロセス評価の運用が適切になされていない場合、どのような問題が生じるのであろうか。前述のとおり、一つは営業要員が適切なプロセスを踏まずに結果を追求することを許してしまうことである。しかし、この厳しい競争環境下においてハードウェア売りの価値しか提供できないと、顧客が他社に容易に乗り換えてしまう可能性も高い。

さらに一番問題なのは、プロセスが見えないことで、通期にわたる営業要員の取り組みの出来・不出来の原因分析や、次の「打ち手」への対策の検討が十分にできないことである。結果だけの評価では、数値目標を達成できたかできなかったかを毎期振り返るだけ

で、原因分析や打ち手の検討は担当者任せになり、いつまでたっても状況は変わらない。営業評価制度の目的が業績査定中心になり、プロセスや行動評価を人材育成に活用することができなくなってしまうのである。

### 3 | 納得感の得られないチームでの取り組み

一般にソリューション営業を推進するには、顧客への営業活動を、専門性や担当業務に基づき複数の担当者間で分担・知識共有する。たとえば、システム構築などの大型の商談を長期で仕掛けるには、一人の営業要員ではなく、営業要員・業界専任・SE（システムエンジニア）が連携して活動する（チームセリング）。しかし、チームの成果をどのように評価するのかは難しい。その成果を個人で分け合う場合は個人主義を助長することにもなる。システム構築の提案時、ある営業要員が売り上げを分割したくないという思いから、チームセリングを仕掛けずに単独で商談を進めてしまうような例である。そのため、組織全体であれば受注できるはずの商談が取れないというケースも多く見受けられる（図3）。



逆に、チームの成果をそのままチーム全員の成果とすると、チームで連携して顧客に新しい提案をする場合に、成果に対する個人レベルの責任が曖昧になりやすい。「ただ乗り（フリーライダー）」の問題が発生してしまうのである。システム構築の提案であれば、ある担当者がチームに貢献できていない場合でも、他のメンバーが頑張ればチームとして成果を上げることはできる。この場合、チームの成果を個人の評価や処遇に反映しようとする問題が生じる。成果は上げているもののチームに貢献できていないメンバーと、成果を上げることはできなかったがチームの中心的な役割を担ったメンバーと比べ、後者のほうが低い評価になると、現場からの納得が得られ難いことは容易に理解できるであろう。

### 4 | 業績中心の処遇決定による組織運営の停滞

営業組織においても、昇進昇格をしていけば営業業務以外にさまざまな役割が求められる。たとえばSEの中堅のリーダークラスになれば、課運営の補佐や後輩の指導、ソリューション開発といった役割が求められる。また管理職になれば、組織目標の達成責任能力や組織メンバーの指揮・統率能力が求められるようになる。にもかかわらず多くの企業では、短期の業績を上げ続けた営業要員であれば、「上位の役割も担うことができるであろう」という前提のもと、昇進昇格が論功行賞的に行われている場合が多く見受けられる（図4）。「名プレイヤー、名監督ならず」という言葉があるとおりに、管理職としての適性がない営業要員を管理職に昇格・役職登用してしまうと、本人は不得手で荷が重い役割を

担わなければならない。さらに組織としても、営業要員として優秀な人材を管理業務で疲弊させ、せつかくの人的資源を有効活用できなくなる。

営業要員のモチベーションを上げるために、営業要員向けの賞与の業績加算や報奨金（営業インセンティブ）制度などによって、戦略商品（特定のモノ・機器）の販売を報奨している企業も多い。ただ、このような営業要員向けの金銭的報奨は、金額のインパクトが大きすぎると営業要員に短期志向・個人主義をもたらす。逆にインパクトが小さすぎると、営業要員のモチベーションを低下させてしまう。しかし、何よりも問題になるのは、報奨のある戦略商品の販売とソリューション営業を同じ営業要員が取り組まなければならないケースである。このような場合、営業要員の意識がソリューション営業ではなく戦略商品の販売に向くことは、ごく自然な流れといえる。

### Ⅲ 営業評価制度改革に向けての取り組み事例

#### トップの思い・経営理念を反映した人材育成、プロセスの議論、営業インセンティブで成果向上

本章では、今まで述べてきた営業評価制度の諸問題に対して改革に取り組んでいる企業を紹介する。

#### 1 | トップの思いを徹底的に評価にリンクさせたA社

機器商社であるA社は、トップの思いや戦略を営業評価制度に反映させ、現場に落とし込んでいる。同社の営業評価制度の特徴は、「ポイント評価制度」による業績評価と、プ

図4 業績中心の処遇決定



ロセス・行動評価の仕組みである。同社は売上業績を単に売上金額だけで評価するのではなく、併せてポイントでの評価も実施している。このポイントは同社の戦略を反映しており、重点製品には多めのポイントが付与される。つまり、A社は販売戦略上、強化すべき製品にはポイントを高め設定することで、営業要員への戦略の浸透を徹底させている。A社は顧客ニーズなどの市場環境に合わせて、戦略を柔軟に適合させているのである。

顧客ニーズを十分取り込むため、ポイント制度の設計には顧客のニーズ変化をリサーチする専門部隊を設置し、たとえばセキュリティ基盤の強化など、顧客課題の斬り口から提案できる戦略的重点ソリューションなどを策定している。

ポイント制度はこうした戦略的重点ソリューションをベースに設計され、毎月見直される。これにより業績評価制度と同社の重点戦略を合致させ、そうすることで営業要員に戦略を浸透させることに成功した。

しかし、営業評価制度は個人の評価だけでは十分ではない。営業要員が自らの業績だけが良ければよいと考えて営業活動に勤しめば、一匹狼的な集団となる。一人の営業要員

が顧客ニーズのすべてを充足することができればよいが、個々商材を専任とする同社の営業要員一人では、顧客ニーズが満たせない。

そこで、チームセリングが必須となる。営業評価制度においても、チームセリングに積極的に取り組む姿勢をどのように評価するかが必要となる。

A社はそのために連携ポイント制度を導入しているのである。顧客ニーズの変化は前述のリサーチ専門部隊が定点で調査・反映するが、同部隊は、顧客にとっての重点課題、そのソリューションを顧客視点で整理することで、どのような商材を組み合わせれば顧客課題を解決できるかも検討している。連携ポイントはこれら商材の組み合わせ営業を促進するためのもので、各商材の担当営業要員が営業活動を連携させることによって、この連携営業活動に対するポイントが付与される仕組みとなっている。

もしこの制度がなければ、同社の営業部隊は個々の商材をばらばらに販売し、顧客から見ると同じA社の人材が、違うメッセージを持って顧客を別々に訪問することになる。しかし、ポイントを介したこの営業評価制度があることで、同じ顧客に対して顧客目線の課題の斬り口で商材を組み合わせ、ソリューションしていく姿勢を浸透させている。

顧客ニーズのリサーチ専門部隊は社長直轄となっている。トップセールス出身者で組織されており、トップに対して年数回、顧客ニーズの変化に訴求できる商材の組み合わせ、および新規事業をプレゼンテーションすることが義務づけられているが、具体的な活動内容は権限移譲されている。

A社のポイント制度は単に業績評価のみな

らず、プロセス評価およびチーム営業に対する評価という側面も強く持ち合わせ、顧客との中長期での関係構築とチーム営業をポイントで促進させている。単に一人で営業するのではなく、「顧客ニーズを理解し、ニーズに対するソリューションを全社一丸となって提供できる人材」——これが同社の求める営業要員の姿であり、そこに営業評価制度で導いている。そしてこれが、連携ポイントという形で具体的な定量評価に落とし込まれていることが、A社の営業評価制度の最大の特徴である。

そうすると、戦略的重点ソリューションシナリオ策定における本連携ポイントの納得性が最も重要になり、そこで鍵となるのがリサーチ専門部隊である。前述のように、同部隊は営業現場で著しい成果を上げたトップセールスにより構成されている。彼らは顧客ニーズの変化に対し、今後A社がどのような戦略を遂行していくべきかを、顧客目線でトップに対し事業提案する。それが戦略商材として採用され、把握した顧客ニーズに基づき商材の組み合わせが企画され、連携ポイントの評価制度に落とし込まれる。同評価制度の設計プロセスが、顧客ニーズをリサーチしたうえで営業現場を熟知している元トップセールスによって行われていることが、連携ポイント制度の納得性を担保している。

同社は個人の力を伸ばすだけでなく、これまでに増して組織としての営業を重んじる。組織内部で営業成績が悪い人材を助け、チーム全体で営業成績を上げていく風土改革も実践しており、こうした改革に連携ポイントなどの営業評価制度が大きく寄与している。

## 2 | 行きすぎた成果主義を見直し、 経営理念に基づく人材育成のため の制度を追求したB社

商社であるB社は一時期、年功重視から成果重視に営業評価制度を転換していた。しかし、成果重視は導入直後から弊害が目立つようになり、再度見直しに着手した。特に、期首目標に対する期末達成度で業績を評価する制度は、営業要員に数値や結果を強く意識させることとなった。営業要員は短期・定量の成果を追い求めることに陥り、トップが重視している思いから外れる行動を取り、なかでも人材育成への取り組みが軽視されるようになった。

そこでB社は人事制度のあり方を見直し、成果重視を前面に押し出すのではなく、「経営理念に基づく人材育成」のための人事制度への転換を目指した。

B社の営業評価制度は、個人能力評価、個人成果評価、組織業績評価から構成されるが、特に個人能力評価および組織業績評価の見直しに取り組んだ。

まず個人能力評価では、経営理念に掲げる価値観を評価項目に盛り込んでいる。そのうえで、個人能力評価全体に占める「価値観の体現」の評価点の比率を高く設定した。これにより、価値観に基づく行動を実践できなければ、業績を上げたとしても評価しない・昇格させないことがトップのメッセージとして発信されることになった。

また、成果に引きずられて能力が評価されることがないように、個人の成果と個人の能力の評価時期を分けることにした。それまでのB社は、成果を上げた社員が能力を高く評価される傾向にあったことがその背景にあ

る。

さらに組織業績評価に当たっては、評価を構成する定量要素（例：利益額・伸び率）と定性要素（中長期的な先行投資など）のウェイトを、従来の定量評価重視から定性評価重視に改め、定量要素の結果のみを重視した経営の見直しに取り組んでいる。組織業績評価の決定に当たっても、単に成果を上げればよいのではなく、成果に至るまでのプロセスを重視するメッセージを打ち出している。

そのほかにもB社は、組織長全員を対象に多面観察制度を導入している。多面観察制度では、部下が日常のコミュニケーションや育成指導の取り組み状況について組織長を評価する。多面観察制度を通じ、組織長には問題発見と気づきを促している。

## 3 | 評価者間で被評価者のプロセスを 徹底的に議論し合うC社

食品商社であるC社も、営業活動において、単に商品を右から左に流すだけではなく、量販店などの顧客に対しては、売場構成の提案や季節に合わせた企画商品の提案が期待されるようになっていた。そのため、社内の他の商品担当者だけでなく、他部署やグループ企業との連携も、これまで以上に一層重視されるようになってきた。

しかし、評価は個人ごとの成果で決まっている個人志向がきわめて強い企業であった。昇進昇格についても、過去に営業実績を残してきた営業要員がそのまま管理職に昇格し、役職登用されることが常であった。

以上のような状況を踏まえ、C社は新たに営業評価制度の見直しに取り組んだ。

まず評価に当たっては、成果だけではな



く、成果に至るまでのプロセスや行動を評価することを明確化した。成果についてはこれまでどおり個人の成果（主に予算の達成状況）を客観的に評価していくことを徹底し、そのうえで、プロセスや日常の職務行動についても重視して評価していくことを打ち出した。そして、プロセス評価や行動評価を形骸化させないための取り組みとして、一次評価者と二次評価者がそれぞれ評価を終えた段階で、部内会議を開催することにした。

この部内会議では、プロセスや行動面の取り組みを評価者個々で話し合う。特に一次評価者に対しては、当該被評価者（営業要員）が期中を通じて顧客のソリューションにどのように取り組んだのか、そのうえでなぜそのように評価したのかが話し合われる。たとえば「仕入れ」の局面では、仕入先を増やしたり、仕入れのタイミングを変えたりすることによってどのような価値を顧客に提供したのかについて話し合われる。

また「販売」の局面では、どのようなメニュー提案・売場構成提案を行い、顧客に対して価値を提供したのかについて具体的に話し合われる。そして、評価者間での話し合いを踏まえたうえで被評価者と面談し、被評価者の自己評価結果を確認しながら取り組み状況についてフィードバックしていくこととした。その導入に当たっては、初めに、役員も含む全評価者を対象に評価者研修を実施し、趣旨や実施方法についての理解と実践の徹底を図った。

また、評価結果の処遇への反映方法についても見直した。C社は、営業会社である以上、予算目標を達成した営業要員に手厚く報いていくことは必須であると考えている。し

かし、業績は賞与で手厚く報いるとすることでプロセス評価の結果を補完している。さらに昇格や管理職への登用に当たっては、過去の反省を踏まえて営業成果に重きを置いて決めるのではなく、成果を創出するための行動を継続的に実践できているか、上位等級で求められる適性があるかを、外部機関の人材アセスメントサービスの活用を踏まえながら見極めていくこととした。この人材アセスメントは、対象者全員に同一の擬似的な職務遂行場面を設定し、日常の職務遂行の場面ではあまり発揮する機会がない、上位等級で求められる能力の発揮状況を観察するものである。

なおC社では、顧客にソリューション営業を展開するのに際し、各地域を一つのチームに見立てている。そして、地域ごとの予算達成状況を踏まえたうえで、予算を達成した地域に対しては賞与支給時に、少額ではあるが役職別に一律の加算金を支給していくこととした。加算金によって各地域内での連携や一体感を醸成しようとしているのである。

#### 4 | 営業インセンティブによって チーム貢献への意識強化を 図ったD社・E社

機器商社であるD社では、人事評価と併せて営業要員を処遇する仕組みとして営業インセンティブ制度を導入している。

営業インセンティブは、受注・売り上げ・粗利益予算の達成度に基づき毎月支給される。ただし、D社の営業インセンティブの特徴は、営業要員個人の成績ではなく、課全体の実績で支給される点にある。そしてこのインセンティブは、課長が自部署のメンバーの貢献度に応じて配分率を決定している。さら

に特筆すべきは、営業支援の実績や貢献度に応じ、課長の判断で他の部署への配分も可能としている点である。

他方、メーカーのE社でも、売り上げ・受注額目標の達成状況に応じて営業要員に営業インセンティブを支給している。E社の営業インセンティブの配分方法には特徴がある。具体的には、営業インセンティブを営業要員だけではなく、所属営業部署の責任者や営業間接サポート部門の担当者にも一定割合で支給している点である。

一般的に営業インセンティブ制度を導入する場合のデメリットとしては、営業要員が自身の成果を伸ばすことばかりに専念し、組織業績が省みられなくなるおそれが挙げられる。この点に対してD社では、営業インセンティブの基準を組織単位に設定し、配分先を組織全体に設定することで、職場内のチームとしての一体感を醸成しようとしている。

#### IV 営業評価制度改革の方向性

### チームの成果・チーム内貢献度の評価の切り分けと処遇への反映方針の再検討

最後に、前章までの各社の取り組み事例を踏まえながら、営業評価制度改革の方向性について検討する。

#### 1 | 戦略実行に向けての方向づけ

ソリューション営業を推進していくためには、顧客との関係性強化に腰をすえて取り組まなければならないことはいうまでもない。そのためにも、トップが打ち出すソリューション営業への取り組み（方針戦略）と人事制度（評価制度）の間に歪みがあってはなら

ない。戦略と制度を一貫性あるものとするために必要な視点を、2つ指摘しておきたい。

まず、トップが打ち出した戦略や思いが制度に反映されているかを、あらためて検証する。A社の事例は、トップが戦略を明確にしたうえで、それを具体的な評価基準として営業評価制度に反映させている。戦略に変更があった場合には、営業評価制度（業績評価）もすぐに変更できる仕組みが整備されている。A社の営業要員は、戦略が営業評価制度に具現化されることを明確に理解しているという。また、B社の事例では、単に成果を創出するだけでは不十分で、経営理念や求める営業要員の具体的な行動を実践したものでなければ評価しないことを明らかにしている。

次に、プロセス評価・行動評価の実態についてもあらためて検証する。顧客との中長期的にわたる関係構築に取り組むソリューション営業を推進する場合、短期的な業績にウエイトを置いて営業要員を評価していくだけでは、トップの思いと営業要員の実際の行動との間に乖離が生じてしまう。したがって、中長期的に目指す成果を踏まえたうえで、それらに至るプロセスや行動を評価していくことが望ましい。すなわち、「いくら売れたのか」だけの結果中心型マネジメントではなく、「どうしたら顧客と関係構築ができるのか」「商談でどのようなプロセスを踏めば顧客課題が解決できるのか」といったプロセス型マネジメントの考え方を取り入れるのである。

しかし、これまで数多くの企業で導入されているプロセス評価・行動評価は、業績評価の調整弁的な役割にとどまり、運用上は機能していない場合も多い。そこで、プロセス評

価・行動評価を適切に運用していくために必要な視点を2つ指摘したい。

まず、上司（評価者）と部下（被評価者）の間で、最終的に目指す成果が何かを明らかにしたうえで、いつまでにどのような状態になっていなければならないか、そのために必要な行動は何かを、愚直かつ具体的にすり合わせる。プロセスや行動の評価に当たっては、戦略の実行に向けて営業要員から望ましい行動を引き出すことができなければ意味がない。プロセスや行動を評価することは、成果主義以前の年功評価などへの単なる「先祖返り」ではなく、プロセスや行動といった要素を戦略的に報奨し、トップが考える営業要員としての望ましい行動を強化する意図が大きいといえる。

次に上述のすり合わせを行うには、上司が、ソリューション営業における顧客との関係構築、中長期の案件形成などのプロセス改革に対する取り組みを理解しておかなければならない。したがって、上司への営業マネジメント教育が重要となる。上司にソリューション営業に対する理解がなければ、ソリューション営業を制度として進めていくうえで欠かせない標準営業プロセスを定めたとしても、運用が形骸化してしまうし、部下に対しても営業プロセスへの取り組みに的確な助言を与えられない。時間はかかるが、上司に教育投資を実施し、ソリューション営業への知見を有する上司を育てていく。

B社は、多面観察制度を導入し、組織長自身に問題発見と気づきを促している。またC社では、評価者研修を通じて、全評価者に共通の枠組みをまず形成し、そのうえで部内会議においてプロセスを徹底的に議論しながら、

ら、全社で評価者を育成しようとしている。

## 2 | 「チームとしての成果」と「チーム内での貢献度」の評価の切り分け

ソリューション営業を進めていくためには、さらに職場内のチームワーク、組織間連携も促していくことが必須条件となる。すなわち、個人の業績だけでなく、組織業績の達成に大きな関心を促していくことが求められるのである。

そこで営業評価制度の検討に当たっては、個人だけではなく、「チームの成果」も評価することが望ましい。ただし、「チーム内での貢献度」を評価する際には注意が必要である。なぜならば、チームの成果をメンバー内で分配することは、ともすれば個人主義を助長することになりかねないからである。そのため、チーム内での貢献度を評価してそれを個人の処遇に反映させるには、その変動幅をあまり大きく設定せず、あくまで個人評価に対する処遇への補完と位置づけるべきであろう。賞与の変動部分に追加加算したり、個人の営業インセンティブに追加加算したりすることなどが考えられる。極論すれば、チーム内のメンバー全員一律の処遇としたり、職位などで一律の処遇としたりするのもよい。チーム評価の目的は、そもそもチームとしての連携の促進にあり、成果に基づく処遇格差は個人評価で大きく設定すればよい。

A社の事例では、メンバー全員に連携ポイントを付与することでチームとしての取り組みを促している。また、D社の事例では、営業インセンティブの基準をチーム単位に設定し、E社では営業インセンティブの配分先を

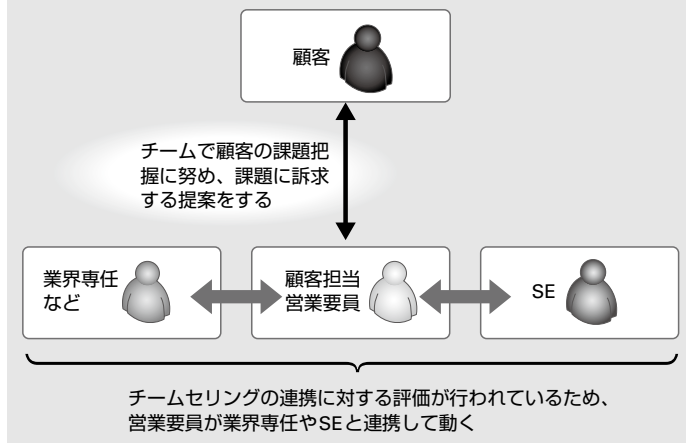
間接サポートまで含めたチーム全員に設定することで、チームとしての一体感を醸成しようとしているといえる。なお、チームを評価していく際にはフリーライダーの問題が生じてしまうケースもある。この点については、チームの成果と個人の成果を明確に切り離し、個人の成果、特にプロセスと行動を厳しく評価すればよい（図5）。

### 3 | 処遇への反映方針の再検証

評価に基づく処遇を考える場合、「業績」を抜きに語ることはできない。しかし、処遇ごとに適切な評価結果を反映していくことは可能であり、必須でもある。特に賞与と昇格は切り離して考えなければならない。営業組織において業績を上げた営業要員に対しては、基本的に賞与や営業インセンティブで報いていくべきである。一方で、管理・監督職への昇格については、業績を上げただけではなく、経営理念やトップの戦略を踏まえた取り組みが実践できているか、上位等級で求められる要件への適性があるのかを判断して決定することが重要になる。B社、C社の事例は、業績に偏重する危険性をあらためて教えている。

なお、上位等級への適性に関する審査ノウハウが自社内で十分に蓄積されていない場合は、C社のように外部機関の人材アセスメントサービスを活用することも考えられる。自社内での審査結果を補完するものとして位置づければ、同サービスの活用余地は大きい。

図5 チームセリングの連携に対する評価



#### 参考文献

- 1 『人事実務』 No.1016、2007年6月15日号、産労総合研究所
- 2 『労政時報』 No.3674、2006年3月24日号、労務行政研究所

#### 著者

青嶋 稔（あおしまみのる）  
 技術・産業コンサルティング部グループマネージャー、米国公認会計士  
 専門はM&A戦略立案、買収後の戦略・組織統合、海外事業戦略立案。本社改革、精密・電機、機械業界の事業戦略など

笹目由紀子（ささめゆきこ）  
 技術・産業コンサルティング部上級コンサルタント  
 専門は人材マネジメント、ナレッジマネジメント、研究開発マネジメント、新事業開発など

平井純一（ひらいじゅんいち）  
 産業革新コンサルティング部主任コンサルタント  
 専門は人材マネジメント改革支援、営業業務改革支援、グループ経営・グループ再編支援など