

Sales Checkpoint
Performance Feedback System™

テクニカル・マニュアル

2014年1月(第1版)

Profiles International, Inc.
Profiles Office Park
5205 Lake Shore Drive
Waco, Texas USA 76710

目次

| | |
|----------------------------------|---|
| 第1章: はじめに | 1 |
| セールスコンピテンシー評価ツールの必要性 | 1 |
| 第2章: 商品の特長 | 2 |
| 商品開発の経緯 | 2 |
| 回答者 | 3 |
| 7つの普遍的セールスコンピテンシー | 3 |
| 心理学的測定特性 | 4 |
| 信頼性 | 4 |
| 第3章: SALES CHECKPOINT レポート | 5 |
| レポートの開発 | 5 |
| レポートの特長 | 5 |
| 好ましいゾーン | 6 |
| ギャップ | 6 |
| まとめ | 6 |

第一章: INTRODUCTION はじめに

セールスコンピテンシー評価ツールの必要性

産業・組織心理学の初期の段階から、マネジャーが部下のパフォーマンスを評価することは最も難しい課題として、その方法が求められてきました。様々な評価方法が試されましたが、評価者のバイアスがかかり役に立たないことがすぐに分かってきました。結局マネジャーは、パフォーマンス評価の際にアセスメントの効用を有効活用できませんでした。

そこで、従来の評価方法にみられる弱点を克服するために、「同僚」にもアセスメントが導入されるようになりました。同僚を加えることで別の視点からより完全な人物像を描くことがねらいでしたが、上司の場合と同様に不適切な点がありました。他にも多くの自己評価による測定方法(心理学テスト、興味インベントリー、スキル測定等)が盛り込まれるようになりましたが、真に有用な評価としては、不十分なものばかりでした。

これらの弱点を最小限に抑えるセールスパフォーマンスの評価ツールを開発することを目的として、Profiles International社は、パフォーマンス評価に関するリサーチを実施しました。その結果作成されたものが、セールスパークソンが自身のコンピテンシーを評価し、その上司が同じ基準を用いてその人物のコンピテンシーを評価するという180度評価ツールです。

ここで用いられる基準は、Profiles社が追加リサーチを行った上で決定されました。リサーチでは、セールスの成功にとって重要なコンピテンシーを特定することができました。トレーニングでこれらのコンピテンシーを強化するとセールスパークソンとしての成功の確率が高くなります。しかし、セールスパークソンのどこにフォーカスしたトレーニングを行えば、最善の結果が得られるのでしょうか？

トレーニングの効果を測るには、トレーニング前にセールスパークソンのパフォーマンスの特徴を測定し、時間の経過でそのパフォーマンスが向上していく様子を測定できることが重要な要素となります。時間の経過を考慮したアセスメントを使用することは、セールスパークソンの育成にとって効果的で経済的な方法です。

Sales CheckPoint は、セールスコンピテンシーの多面的な全体像(「優れた面」と「伸びしろ」)が描けるよう
に開発されました。そのような取り組みの中で、従来の評価システムでは課題とされたものを軽減し、トレーニングなどで改善するためのスタート地点となるパフォーマンスの評価方法が開発されたのです。

第2章:商品の特長

商品開発

当社の開発チームが、セールスコンピテンシーに関する文献を精査し、様々な分野の経験豊かなセールスエグゼクティブたちにインタビューを行い、多数の研修プログラムを研究しました。その結果が、Sales CheckPointの扱うべき分野のリストであり、次のような特長となりました:

- ・ 効果的なセールスチームの育成
- ・ 個人のセールスパフォーマンスの向上
- ・ 最適なトレーニングプログラムの設計
- ・ セールスの成功にとって最も重要なスキルセットの定義
- ・ 自分の結果と他の人の結果を比較する基準点を提供
- ・ セールススキルを開発するための指標を提供
- ・ セールスパークソンの自己開発用レポート、上司用の部下管理とトレーニングのためのレポート
- ・ 結果の理解を促進するための、ビジネス現場に即した言葉の使用
- ・ ビジュアル(グラフ)と記述の両方で結果を提示

以上の点を出発点として、仮のセールスコンピテンシーのリストが開発されました。リストはその後見直しされ、セールス、セールストレーニング、セールスの管理、セールスパフォーマンスの評価などに関わったことのあるセールスのプロから成る外部のチームが修正を行いました。彼らと開発チームが協力して、コンピテンシーを以下の7つの「普遍的セールスコンピテンシー」としてまとめました。

- ・ 企業家的アプローチ
- ・ 見込客を理解する
- ・ 適切な問題解決策を創出
- ・ 積極的顧客開拓
- ・ セールスプロセスの管理
- ・ 商談締結
- ・ セールスの関係づくり

それぞれのコンピテンシーは、2タイプ以上の具体的なセールス活動から成っています。リサーチにより、それは7つの普遍的セールスコンピテンシーを形成する19のセールス活動、つまり19のスキルセットに分類されました。

上記19のスキルセットに対応する行動が、その頻度を測るサーベイの質問項目として考案されました。これらの質問項目について内容的妥当性の検証を行い、その結果79の質問項目が19のスキルセットを代表する行動として選択されました。

79の行動を回答者のサーベイ項目として変換する際、先行する商品の開発に使用して成功を収めたリッカート(Likert)尺度のアプローチが用いられました。評価者は、セールスパークソンがどの頻度でその行動を示すかを回答します。「ほとんどない」「まれにある」「ときどきある」「よくある」「ほとんどいつも」の5段階の頻度から選択します。もし、回答者が質問の行動を見る機会がないために、そのどれにも当てはまらない

い場合は、第6の選択肢「この行動を見る機会がない」を選択できます。
以上をまとめると、Sales CheckPointは下記の構造となっています：

- ・ 7つの普遍的セールスコンピテンシー
- ・ 19のスキルセット
- ・ 79項目のセールス行動
- ・ 6つの選択肢

回答者

セールスパークソンとその上司の関係というものは、非常に大切です。上司は、セールスパークソンの行動を観察できる立場にあり、なおかつ自分のセールス知識や商品知識を育成に適用できる立場にあります。もちろん、セールスパークソンにも自分のセールス行動に対する見方があるでしょう。両者の見識を把握することが重要です。この目的を達成するために、Sales CheckPointは、セールスパークソンのセールスコンピテンシーに関する両者の評価を統合しています。

サーベイが実施されると、セールスパークソンのセールス行動に関する本人とその上司の評価の情報は、180度フォーマットとして記録されます。双方の評価を両者が比較することができ、両者の見方に差があれば、それが明確になります。コンピテンシーだけでなく、成長が必要な分野に関する両者の見方や相違点を示す各種レポートが入手できるようになります。

7つの普遍的セールスコンピテンシー

Sales CheckPointでは、7つのコンピテンシーを、セールスのパフォーマンスにとって最重要の分野としています。このコンピテンシーは：

- ・ **企業家的アプローチ**：プロジェクトなどを始める際に主導権を取り、それに伴うリスクを引き受けようとする意欲がある
- ・ **見込客を理解する**：見込客のニーズや期待をくみ取り、それらにフォーカスする
- ・ **適切な問題解決策を創出**：商品やサービスを見込客のニーズに合わせて調整し、そのニーズを満足させるような解決策を提案する
- ・ **積極的顧客開拓**：積極的に潜在顧客を掘り起こし、セールスにとって有望な見込客を効果的に見極める
- ・ **セールスプロセスの管理**：収益を確保しながらも、見込客のニーズに合わせるような顧客中心のソリューションセリングにフォーカスする
- ・ **商談締結**：セールスの過程を主導し、見込客の前向きな決断とセールス上の合意を獲得して論理的な最終段階へと上手く導く
- ・ **セールスの関係づくり**：セールスの全過程を通じて見込客から目を離さず、約束した通りの解決策を提供する

これらのコンピテンシーは、開発チームのリサーチの結果、セールスにとって最適なコンピテンシーとして選択されたものです。個々のサーベイ質問は、最終的には7つの普遍的セールスコンピテンシーを作り上

げているスキルセットを定義しています。セールスの成功に関連する行動であり、同時に観察できる行動であることに注力しました。各スキルセットは、セールスコンピテンシーの中の一つに直接結びつくように構成されています。

心理学的測定特性

信頼性

各設問の信頼性は、サーベイにとって大変重要なことです。ある人の行動について、当人を含む2人の人間が、同じ質問をされて違う回答をしたとしたら、それは2人がその状況を別の捉え方をしているということになります。

回答者が質問に対する解釈を別の捉え方をしていないかを決定するために、設問の内的整合性、つまり信頼性に関する調査が行われました。サーベイの信頼性とは、異なる回答者が一貫した方法で設問を解釈しており、回答が異なる場合は、解釈の違いによるものではなく、回答者の意見が異なるからであることを示します。

設問の信頼性を確定するために調査が行われ、結果は表1に示されます。513名の観察者から成るサンプルがこの調査に参加しました。サーベイは、自社のセールス力をより良く理解し、セールスグループのトレーニングや育成につなげるために、ツールのユーザーによって実施されました。

Table 1

内的整合性アルファ係数; N = 513

| コンピテンシー - スキルセット | アルファ係数 |
|------------------|--------|
| 企業家的アプローチ | 0.99 |
| 見込客を理解する | 0.97 |
| 適切な問題解決策を創出 | 0.99 |
| 積極的顧客開拓 | 0.98 |
| セールスプロセスの管理 | 0.99 |
| 商談締結 | 0.99 |
| セールスの関係づくり | 0.98 |

第3章: SALES CHECKPOINTレポート

レポートの開発

Sales CheckPointレポートは、複雑なコンピテンシーの評価データを有意で包括的、かつ利用しやすい形で提供できるように開発されました。エンドユーザーにとって使いやすいレポートであることを主眼に置いたのです。そのため、開発チームは、まずこのレポートのユーザーのタイプや利用の目的を考慮し、どのユーザーにとっても効果を最大化できるレポートが必要であるという結論に達しました。

開発チームが他の評価システムレポートを研究した結果、ほとんどのレポートが「サーベイの集積結果」、「認知上の相違点」、「ノームされたデータとの比較」をベースにしていることが判明しました。Sales CheckPointデータを、分かりにくいフォーマットを避け、重要な情報を漏らすことのない明確で簡潔なレポートにすることが必要でした。

Sales CheckPointリリース前のテストで、ユーザーがレポートに望む重要なことの一つは、セールスのパフォーマンスを向上させる枠組みとなるアクションステップの分野であることが分かりました。そして、開発チームは、セールスの育成やマネジメントトレーニングの専門家の力を借りて、ついにSales CheckPoint最大の特長であるアクションステップとワークシートを作り上げたのです。

自己の育成のためにSales CheckPointの情報を活用することが、レポートの最大のねらいです。どのレポートもセールスパersonがセールスにおいて自己開発することをサポートできるように工夫されています。また、上司が部下の開発領域を理解し、向上のために適切な開発方法に集中できるようにも設計されています。

さらに、Sales CheckPointレポートは、上司と部下の目標や、関心、開発領域に関する受け取り方を評価し、一致させる機能があります。19あるスキルセットの中から、重要であると認識している6つのスキルセットを上司と部下がそれぞれ選択します。それら重要スキルセットに対し上司と部下がどのように評価しているかにより、特別な配慮や育成が必要な分野が特定されます。上司がセールスにとって重要なスキルとして選択したスキルと、部下が選択したスキルとが、どのように一致しているかについても比較します。

レポートの特長

Sales CheckPointでは、次の7つの異なるレポートが出力されます。どのレポートもセールスのトレーニングと育成に役立ちます。個人フィードバックレポート、マネジメントレポート、個人比較レポート、マネジメント比較レポート、マネジメントサマリーレポート、マネジメントサマリー比較レポート、およびエグゼクティブ概観レポートです。比較レポートは、Sales CheckPoint を繰り返し受けた場合、前回の結果と2回目以降の結果を比べたものが示されます。「個人レポート」は、セールスパerson本人のレポートであり、「マネジメントレポート」は上司用のレポートです。

好ましいゾーン

レポートのグラフには、その組織で有能であるとされるセールスパークソンに与える評価である「好ましいゾーン」がたびたび表示されます。これは4.0から5.0のスコアに属し、個人のスコアが標準から外れているかどうかを見るための指標となります。「好ましいゾーン」は、個々の会社の基準というわけではなく、達成すべき目標値でもありません。単にSales Checkpointから得られる情報のひとつです。ユーザーは、このゾーンを参照しながら、セールスコンピテンシーの効果性や活用についてレポートを読み込むことができます。

ギャップ

上司と部下の間に重大な認識のギャップがあると、そのギャップは矢印で示されます。「セールスコンピテンシー概観」と「セールスコンピテンシー要約」のセクションでは、上司と部下の間に1ポイント以上の差がある場合、また「スキルセット分析」セクションでは、1.5ポイント以上の差がある場合に、この矢印が示されます。この「ギャップ」表示は、上司と部下の間に評価の差があるという前提で話し合うための重要な情報となります。

まとめ

Sales Checkpointは、セールスチームの効果性の評価をサポートするために開発されました。7つの普遍的セールスコンピテンシーについて、セールスパークソンの行動をセールスパークソン本人と上司が評価したものをフィードバックします。セールスパークソンの育成に役立つ情報をレポートで提供します。セールスにおけるスキルとコンピテンシーの正確な情報を提供できるので、その人のセールスコンピテンシー育成に適したセールストレーニングを選択することが可能になります。また、セールスの成功にとって重要な要素として広く認められている「上司と部下の有意義な対話」を促進します。