

営業社員の企業内育成に関する研究

～コンピテンシーを高める組織と OJT プログラム～

キーワード：ソリューション営業、問題解決型 OJT、情報処理能力、知識の行動化、自発的動機、コーチング

発達・社会システム専攻

仙波 敬子

1. 研究の課題

(1)実践的背景

バブル経済崩壊後、消費の低迷で企業の売上高は減退した。利益を持続的に成長させるには、「売上増」が不可欠である。企業は大型商品の開発と営業力強化に取り組み始めたが、商品開発は思うように進まない。商品は激しい環境変化によりライフサイクルはますます短くなり、消費者ニーズも多様化してマーケットは細分化され、商品力にのみ依存した経営は大変危険である。企業の繁栄のためには、営業部門・販売部門の強化が求められる。現在は価値を生み出すのは必ずしも工場やハードや製品ではなくなり、製品を媒介にしたソリューション、サービス、情報提供などに移行している。大きな価値を生み出す「直接部門」である営業社員の役割は大きい。

しかしながら、企業内での営業社員活用は個人の資質依存度が高く、教育投資よりも実績のある中途採用者を雇用することで得られる即戦力に期待する企業が多い。専門職という位置づけも曖昧なもので、労働市場では専門能力を問われることも資格を要求されることもほとんどない。

(2)理論的背景

企業内人材開発の研究論文として小池ら（小池・猪木 2002）は、大卒ホワイトカラーの熟練形成に関する仮説「長期の訓練と遅い選抜・昇進」モデルを想定した。また「ホワイトカラーの不確実性」を説き、ホワイトカラーの多くが不確実性の要素をもつことを明らかにした。変化への対策はマニュアル化できず、多様な問題に取り組む経験が必要であり、その経験から不確実性をこなすノウハウが形成されるとする。

小池の不確実性に対応できるキャリアは「長い期間の多くの不確実な要素を経験することだ」という結論は、経験主義かつ流動的で曖昧なものである。不確実性対処の計画を日本企業は持っていないとしているが果たしてそうだろうか。ここには確実性の高い要素との対比分析がなく、職種特性として営業社員独自の不確実性の要素を分けていない。

一方で、このような広い専門性を求める長期人材育成

は 90 年代までの雇用慣行システムであり、外部環境の短期的な変化に即応しない。完成に長時間を要しており、小池の「遅い昇進」を待ってくれる悠長な企業はもはや存在しない。不確実性対応は年数ではなく、個々のコンピテンシーや育成組織ではなかろうか。「不確実性に対応できる能力」を形式化して短期間での育成が今後の企業環境ではより求められると考える。

また、吉本（2004）は「30 歳社会人仮説」として、日本での大卒者は 30 歳まで一定の幅と深さをもった OJT やなどを経て、専門的な完成を求めないとしている。現在わが国の営業職では、ほぼ 3 年以内に基礎的完成している。専門的な完成度の基準は職種によって違いがあると考えられる。そこには営業職が専門職ではないという批判もあるかもしれない。それらを考察する必要がある。

(3)課題の設定

不確実性についての対処として、何が必要なか課題を考える。コンピテンシーを明確にすることで不確実性への対処能力が向上できるのではないか。そのための組織的育成の課題は何か、プログラムへの方向を探りたい。また組織自体の動かない確実な環境として「経営理念」や「経営哲学」であると仮説する。

2. 研究の方法

(1)先行研究・・・営業社員の社会的実態と関わる組織と活動について実務的な資料や文献を調査した。そして、職務とコンピテンシー、企業内育成について各種文献を調査し検討した。

(2)インタビュー調査

調査対象は 7 社。福岡市に本社を置く企業で、人事・営業社員の育成機能を市内に持ち、近年売上拡大、営業的機能を強化している企業を選んだ。対象者属性は代表取締役社長、人事部長などとした。

3. 営業社員の理論的検討

第 1 節. 営業社員の社会的実態

営業社員の職業分類は総務省統計では区分職種になっておらず、事務的職業と販売従事者にまたがると判断される。各種官庁統計において営業職就労者が判明する分類がなく、曖昧な職種である。中央職業能力開発協会

編「職業能力の評価基準」では、営業系ホワイトカラーを15種類とし高度専門能力を認めている。基礎から実務を経て専門化する階層構造で評価基準を作成している。幅広く経験した後で専門化すると捉えられる。

第2節 営業社員に関わる組織と活動

1. 営業社員の位置づけ

企業のマーケティング戦略は広告主体の「プル戦略」に対して、人的販売に重点を置いた「プッシュ戦略」がある。営業社員はプッシュ戦略の機能の一つであり、この社員の業務成果が企業成績となる。

2. 営業活動の形態

形態は取り扱い財の違いで大きく分類できるが、より長期サイクルの営業活動や専門品対象が顧客との複合的でインパクトの大きい関係を維持できるとする。

3. 営業活動

営業過程とは、新規顧客を獲得してから継続的な取引へ発展させる過程である。活動は見込顧客の選別とアプローチに始まり、商談からクロージング・アフターフォローというセールス活動、および顧客管理と社内業務から構成される。中では商談が最も重要な時間である。営業社員を通して見える企業姿勢や企業の質を顧客は見抜く。しかし営業販路や競争企業、市場の情報収集管理体制など社内の営業統制も多い。顧客である外部と内部の板ばさみとしての立場の自己コントロールを要求される。

第3節 営業社員の職務と能力とは何か

1. 営業社員の職務内容

前述の「職業能力の評価基準」では企業・団体において、労働者に期待される職務遂行基準を記述している。ここから、営業社員の専門能力とは「顧客関係の維持・構築の能力」と「顧客の問題を解決に導く知識と能力」の2つであるという実務家の検証がある。

2. 2種類の営業スタイル

大量集中型営業とソリューション営業の分類が最近指摘されるようになった。経営環境の質的变化に適応していくためには、従来の大量集中型営業からソリューション営業へとパラダイムを転換させていくことが急務となっている。大量集中型営業は標準化された営業社員の大量生産を行い、既に形のある商品やサービスを営業販売する。営業力を最大限に動員し目標管理による厳格な統制システムや汎用性のある応酬話法を用いた画一的で標準的な営業活動であり、セリング志向でありマーケティング志向でない。一方、ソリューション営業は、コンサルティングを顧客に行い問題解決を行う。顧客の潜在的ニーズを掘り起こし、新たな価値を創造し提案する

とともに、顧客の課題に多面的かつ創造的な解決策を提供していく手法である。現代では商品やサービスがあふれ、消費者はモノ発想ではなくコトに価値を置いた消費生活をとっており、個々の欲求が違う。ソリューション営業は顧客の問題の把握、仮説を持ちながらの原因探索、顧客と協働で問題解決策を進展させ、問題が真に解決するための商品やサービスを提案する。この顧客の問題が解決したかどうかで、営業組織への顧客の評価が決まると言える。営業社員の問題解決能力が要求される。

3. 営業社員に求められるコンピテンシー

(1) 営業社員のコンピテンシーの理論的裏づけ

コンピテンシーとは、マクレランド (McClelland, D) 教授が提唱した能力概念である。非顕在能力領域である基本的動機・価値観・思考様式・行動パターンが、顕在能力領域として知識やスキルを実際に活用し発揮させる引き金になるとする。

ライルM.スペンサーは営業のコンピテンシーとして「インパクトと影響力」が最大数値となるが、その根底にある「達成意欲」「チャレンジングな目標」が結果を差別すると著している。

タワーズペリンのコンピテンシーはスキルや知識だけの狭義のコンピテンシーではなく、自身の持てる知識や潜在能力を引き出し、フル稼働させて行動へ駆り立てる達成動機やモチベーションが広義のコンピテンシーとして大変重要である、と説いている。動機が優れたコンピテンシー発揮には欠かせない。知的好奇心や使命感をもとに描く達成目標に加えて、周囲の本人に対する励ましや期待である。

(2) コンピテンシーの学習に必要な要素と定着場面

古川(2003)は問題の「差異性の知覚」が適切になされることによってコンピテンシーの学習は進むとする。個人において高い水準に向かおうとする内発的な意思での「明確な学習目標」とが明確であること、モチベーションの源泉である「好奇心と達成動機」が必要である。

同じく古川(2003)はコンピテンシーの定着に「①あいまいな状況、②変化している状況、③不足している状況、④困難な状況」が必要とする。この4つのクリティカルな場面は、営業活動には日常的な場面であり、コンピテンシーを向上させる場面がより多いと判断できる。

(3) 不確実性に対応するコンピテンシー

田村(1999)は、不確実性対処への営業社員に求められる能力を5種の基本形に分類し、事業管理者にアンケートを取っている。今まで能力の中核と考えられてきた、「意思疎通」、「人間関係」、「新規開拓」に代わって、「顧

客対応」と「顧客判断」の能力がより重要であると評価されている。ソリューション営業と同様、対応や判断など知的活動を重視していくべきなのである。

不確実性に対応する総合判断力として猪木(2002)も示している。ノン・ルーティンの非定形仕事には前例が無く判断力が必要となる。①理論と実際の要点を「すばやく」理解する力、②「事実」を構成する推理力、③不確かな人間行動を予測したり「深読み」する力、④推量した結果が、良識と直感に合うかどうかを「すばやく」判断する力の4種である。このような力量があつて初めて「根本的変化に的確にかつスピーディ」に判断できることと、その判断に「賭ける」というリスクをとる自信が状況を有利な方向へ変えたとする。

第4節. 営業社員の能力開発

1. 企業内教育の歴史と体系

わが国の営業教育の普及は昭和40年代に入ってからである。セールススキルの修得が主であった。

企業内教育の体系は一般的にはOJT、Off-JT、自己啓発の3つの体系により構築されている。成長企業の人材開発⁽⁴⁾は「OJTが主、一部Off-JTも実施」と「OJTのみを重視」企業で60%を占めている。企業の能力開発は、あくまでもOJTが中心である。

2. 営業社員に求める問題解決型OJT

「課題形成」と「課題解決」の二つの学習が必要となる。

①課題設定は三分割

課題設定から対策の立案」の間に「障害の予想」として例外事項が発生した時に対応できる能力を発揮できる。

②達成の過程と成果の検討

部下の自主管理に任せ、上司は環境設定と情報提供、困難に陥った時は助言や激励を行う。1過程で成果を検討し分析、評価、体験の整、自学自習につなげる。

③営業管理者のOJT指導に求めるもの

営業社員の主体性を重視したセールスコーチングに転換していく。スーパービジョンの実施、顧客の問題解決に対するコミットメントの醸成、営業社員のアイデアが結集できるような環境や場の設定、問題解決に向けた関連部署の調整を行うなどの必要がある。

第4章 仮説検証—インタビュー

第1節. 採用基準にみる学卒者への要求能力

1. 面接の重視と学習歴不問傾向

専門分野との学習歴との対応を明確に求めている企業は無かった。比較すると、学卒者の一般的能力 (generic competency) を職業的能力 (vocational competency) より多く求めている。特定分野の知識や専門技能ではな

く、ヒューマンスキルが最も要求される。

2. 資格条件の不要

営業職種には資格類は全く不要である。裏返せば営業職の資質を図る物指し、証明資格がないと言える。

3. 大学教育との乖離

学卒者に対する調査 (2003 吉本) によると大学教育と職業知が乖離しているという指摘がある。営業力は入社後に企業内で身につけるしかなく、大学教育段階では職業知として営業職を育成することができない。

4. 経営理念への共感

企業説明会にて「企業理念に共感できる人」という基準を3社が挙げている。目標意識が組織への納得性から生まれるために求めている。

5. 「不確実性」への対処としての「前向きな考え方」

外部環境の不確実性に対処できるのは、精神的タフネスや目標への前向きな取り組みである。

6. コンピテンシーの存在

「優秀な先輩社員に似ているタイプ」を自然に選ぶのが採用基準になっており、コンピテンシーは採用段階では明らかに使用されている。

第2節. 求められるコンピテンシーの類型

1. 2種類の営業スタイルの類型

- ・大量集中型営業：A社、B社、D社、E社
- ・ソリューション営業：F社、G社、C社

特にF社の例、人材派遣会社からスタートしたが顧客の要望によってグループ会社を8社に増やした。顧客の要求を叶えるためには商品アイテムに限界がなくなる。総合商品力が強くなると、営業方法の不確実性が減少する。「ソリューション営業」は、サービス財を取り扱う企業に多い。サービス商品が顧客の要求に合わせてカスタマイズできるなら、営業社員の判断力、提案力、問題解決力は大きな経営資源となっていく。提案力や課題解決力は必須のコンピテンシーであることは間違いない。

高業績者の評価基準として「問題解決力」を数社が挙げている。そのための「機敏な判断力」「情報処理能力」が必要なプロセスであることをC社の例から引用する。

他に「キーマンを意識した提案能力」も重要で、本当の顧客は誰なのかを正しく把握しておかなければならない。

2. 人物像

視覚的な判断から信頼を獲得する。社会的・常識的な行動などの印象管理としての要素である。信頼した顧客は反復購買し、固定客になり、継続的売上の持続ができる。

3. 地道な実践活動と行動力

「顧客対応機能」を担っているため情報収集、種々の連絡

等日常の継続的活動が必要だ。営業社員には「知識」に増して「行動力」を求める。豊富な知識に増して、迅速な行動をこまめにできることを求める。結果に及ぶための、経験という受身ではなく積極的行動を求める。

第3節. 企業内育成

1. OJT 中心の企業内育成

①顧客対応の現場経験の必要性

7社とも支店で第一線の業務を経験させることに高い価値が置かれている。同行営業や飛び込みなどで対人関係力を育て、配置の上でも現場経験を必要としている。

②現場指導者に任される OJT

ライン長の権限が大きいのが、教育を任せてしまう危険性がある。営業は行動の習慣化が求められる為、指導者は習慣化のチェックと共に乱れの修正、活動の中味の反省や吟味をすること、技能形成には極めて重要である。

2. インフォーマルな Off-JT

朝礼、ミーティング、会議の場を通して個別の細かい指導が行われている。常に意識を高め、個別の指導、目標確認、行動管理をしている。

3. 自己啓発制度

会社側からの強制はなく、「自発的」に取り組ませるところが Off-JT との大きな違いである。

4. 昇進のチャンスとキャリア形成

実績が評価されるため学歴や資格など入社前の事柄では決まらない。営業職での一人立ちの定義を「アプローチから交渉締結まで一連の業務を一人でできること」と仮定し、全企業で3年以内の結果であった。新規事業の責任者は入社1年目、30代前半で役員昇格も行っている例もあった。「遅い昇進方式」は明確にすることができなかった。営業職は早期昇進が可能な職種である。

5. 高業績者の成長要因

本人の持っているコンピテンシーに加えてそれが発揮できる職場環境と教育が複合的に影響を与えているとする。1社の例外としてB社の高業績理由は、持っている能力とは無関係で、指導者問題解決型の OJT やクリティカルな場面での徹底的なコーチングによるとする。

5章 結論とインプリケーション

1. 営業社員の専門性

営業社員は不確実要素に対応する情報処理能力、判断力、課題解決力を備えた高度知識ワーカーであり、知識を行動化する行動特性や思考様式を持ち、継続的に行動できる自発的な動機を自分からも周囲からも獲得できる人物が専門的営業社員と評価できる。採用の際に重視した一般的能力は、行動適性と思考適性、ヒューマンスキ

ルがあれば就業しやすい職種であると判断できる。

2. 不確実性への対応

不確実性への対応はまず個人のコンピテンシーの高さとし、思考様式として「前向きな考え」、「チャレンジ精神」が必要である。顧客の不確実性には、「顧客判断力」や「顧客対応力」が求められる。

次に企業組織の対応として、商品総合力を高める、定量化する、理念は定期的に社員に伝達し動機づけを与える。制度や教育など環境設定を構築すべきである。

3. 営業社員の企業内育成

営業社員に置いては顕著に早期選抜が行いやすい。優秀者の高いコンピテンシーは、より若年期にこそ発揮させ高めることが望ましい。一方で OJT で指導する技能が陳腐化しやすく、個人主体の OJT プログラム創造が急がれる。課題設定力、課題処理能力を高めていく。

5. 課題

個人主体のキャリア形成としての OJT プログラムを考案するならば、個人へのインタビューも試みられなければならない。

教育プログラムとして、「職業訓練化」できるかどうかについても課題が残る。コミュニケーション力や交渉力、計算技術などは訓練化は可能であろう。しかし重要なコンピテンシーは、企業外や個人レベルで獲得できるだろうか。様々な不確実要素を踏まえながらの仮想設定の学習が可能であるか、課題設定が架空条件でのケース学習が可能であるのかは今後の課題とする。

主要参考文献

小池和男(1991)『大卒ホワイトカラーの人材開発』東洋経済新報社、小池和男・猪木武徳(2002)『ホワイトカラーの人材形成一日米英独の比較』東洋経済新報社、吉本圭一(2004)『高等教育とコンピテンシー形成に関する日欧比較研究』、古川久敬(2003)『コンピテンシーラーニング』日本能率協会マネジメントセンター、本寺大志(2000)『コンピテンシー・マネジメント』(日本経団連出版)、ライル M. スパンサー、シグネ M. スパンサー(2001)『コンピテンシー・マネジメントの展開』生産性出版、石井修二(2004)『知識創造型の人材育成』中央経済社、田村正紀(1999)『機動営業力』日本経済新聞社、大滝令嗣(1996)『営業プロフェッショナル高業績の秘訣』ダイヤモンド社、Harvard Business Review 第29巻第1号「営業力のプロフェッショナル」

(1)1994年度に日本商工会議所が実施した「特定ニーズ調査」3973企業の調査結果。佐藤博樹・玄田有史(2003)『成長と人材』勁草書房