

営業職の仕事と育成に関する調査 調査票

■あなたが管理する（マネジメントし、組織としての責任を負う）営業組織（課長であれば課、部長であれば部など）での営業についておうかがいします。

■あなたの管理する営業組織（以下、「貴組織」と呼ぶ）のなかに複数の営業のタイプがある場合は、主要な営業についてお答えください。

＜貴組織における営業の内容についておうかがいします。＞

Q1 営業の主要な商品・サービスについて、あてはまるものをお選びください。また、営業の内容について具体的にご記入ください。 n=515

- | | | |
|----|--|-------|
| 1. | 消費財（飲料・家電等）→（具体的に： ） | 25.2% |
| 2. | 資本財（設備・機器・部品等）→（具体的に： ） | 21.7% |
| 3. | システム（情報システム・会計システム等）→（具体的に： ） | 11.8% |
| 4. | 金融・サービス（旅行・保険・広告等）→（具体的に： ） | 36.3% |
| 5. | その他→（具体的に： ） | 4.9% |

（※営業の内容については、「一戸建ての注文住宅」、「金融機関の顧客管理のための情報システム」、「新築マンションにガス設備を入れる」、「海外のブランドを日本の市場に参入させる」等のように、できるだけ具体的にご記入ください。）

Q2 その商品・サービスは、どの企業のものでしょうか。 n=515

- | | | |
|----|------|-------|
| 1. | 自社 | 77.9% |
| 2. | 関連会社 | 7.6% |
| 3. | 他社 | 14.6% |

Q3 貴組織はどの事業所に属していますか。 n=515

- | | | |
|----|---------------------------|-------|
| 1. | 本社・本部 | 56.7% |
| 2. | 支店・支社 | 32.8% |
| 3. | 営業所 | 9.3% |
| 4. | その他（ ） | 1.2% |

Q4

a) 営業の形態を次のなかから選んでください。(あてはまるもの全て) n=515

b) 選んだ営業形態ごとに、貴組織と取引のある顧客数(合計)を入力してください。

1. 個人宅に訪問して個人顧客に営業する 29.5%
 →顧客数 合計 約 (74258.8) 人
 有効 n=149、中央値 : 600
2. 法人・団体に訪問して個人顧客(一般の従業員)に営業する 22.5%
 →顧客数 合計 約 (1926.1) 社・団体
 有効 n= 113、中央値 : 100
3. 法人・団体に訪問して法人顧客(関係する担当者)に営業する 73.2%
 →顧客数 合計 約 (3631.9) 社・団体
 有効 n=373、中央値 : 100

Q5 2008年度の売上の中で、新規顧客(初めて売上げがあった顧客)の売上が占める割合はどれぐらいですか。新規顧客からの売上がなかった場合は0と入力してください。

(2.6) 割程度 有効 n=515、中央値 : 2

Q6 取引のある顧客1人(法人・団体の場合は1社・1団体)あたりの担当営業職は、何名であることが多いですか。営業職とは、営業(顧客への訪問によって商品やサービスを販売すること)を主に担当する人を指します(マネジメントや事務を主に担当する人は含みません。以下同様)。 n=515

1. 1名 53.4%
2. 2名 21.9%
3. 3~5名 12.4%
4. 6名以上 12.2%

Q7 次にあげる顧客や市場等に関する記述は、貴組織における営業に、どの程度あてはまると思われますか。(それぞれに一つずつ) n=515

	1. あてはまる	2. ややあてはまる	3. あまりあてはまらない	4. あてはまらない
顧客は、自分のニーズを満たせる商品・サービスが何か、明確にわかっている	34.2%	54.6%	10.3%	1.0%
営業職は、顧客のニーズをもとに改善・開発した商品・サービスを提供する	39.4%	47.2%	10.5%	2.9%
現在営業している主要な商品・サービスの市場に、自社は競合他社より早くから参入していた	26.4%	47.0%	21.0%	5.6%
現在営業している主要な商品・サービスの市場で、自社が占めるシェアは競合他社より大きい	22.9%	38.6%	30.5%	8.0%
競合他社と比べて競争優位な営業を展開している	17.9%	43.9%	32.6%	5.6%

Q8 現在営業している主要な商品・サービスは、市場のなかで次のどの段階にあると思いますか。 n=515

1. 導入期(顧客の認知度が低く、市場規模が小さい) 4.9%
2. 成長期(顧客の認知度の高まりにともない、市場規模が拡大している) 20.6%
3. 成熟期(市場規模の拡大が鈍化する段階に到達している) 48.7%
4. 衰退期(市場規模が縮小している) 23.1%
5. わからない 2.7%

Q9 次にあげる営業スタイルに関する記述は、貴組織における営業に、どの程度あてはまると思われますか。(それぞれに一つずつ)

n=515

	1. あてはまる	2. ややあてはまる	3. あまりあてはまらない	4. あてはまらない
個人プレーより組織プレーを重視	23.1%	50.9%	21.7%	4.3%
情報を個人管理にせず、共有している	30.5%	51.8%	15.3%	2.3%
職人芸に頼らず、業務をマニュアル化	17.1%	47.4%	30.1%	5.4%
接待重視の営業	7.2%	24.3%	32.8%	35.7%
顧客情報等の分析に基づく科学的な営業	9.5%	45.0%	37.1%	8.3%
新人は先輩や上司の行動を見て学ぶのではなく、研修によって学ぶ	7.2%	33.2%	47.8%	11.8%
売上高よりも利益高を重視	17.3%	46.0%	31.3%	5.4%
商品知識よりもコンサルティング力を重視	12.8%	48.9%	31.3%	7.0%
新規開拓よりも顧客維持を重視	13.2%	55.3%	26.8%	4.7%
売り込む力よりもサービス力を重視	12.2%	48.9%	36.1%	2.7%
情報量の増加に対応し、情報機器を活用	17.5%	49.7%	27.6%	5.2%
業務の内容が複雑	21.6%	45.6%	28.3%	4.5%
商品・サービスの内容が複雑	21.2%	45.4%	27.8%	5.6%

<貴組織における営業職の仕事内容についておうかがいします。>

Q10次にあげる点は、貴組織で営業活動を成功させるうえで、どの程度重要なポイントになっていると思いますか。(それぞれに一つずつ)

n=515

	1. 重要	2. やや重要	3. あまり重要でない	4. 重要でない
多くの見込み客を開拓すること	31.5%	51.3%	14.0%	3.3%
既存の商品・サービスの魅力を顧客に理解してもらうこと	42.3%	51.5%	5.8%	0.4%
顧客の課題を解決できるような提案(新しい商品・サービスの提案等)をすること	42.3%	47.6%	9.1%	1.0%
顧客との間に長期的な信頼関係を築くこと	60.6%	33.4%	6.0%	0.0%
社内に関連部門との協力体制を構築すること	29.3%	57.3%	11.7%	1.7%
ビジネスパートナー等、社外との協力体制を構築すること	27.8%	51.8%	18.1%	2.3%
既存の商品・サービスの品質に競争力を持たせること	35.7%	51.8%	11.7%	0.8%
既存の商品・サービスの価格に競争力を持たせること	32.4%	50.9%	15.3%	1.4%
企業の知名度や信頼性を高めること	36.3%	48.5%	13.4%	1.7%

Q11 次にあげる業務について、主な担当者や担当組織をお選びください。(それぞれにあてはまるもの全て) なお、新人・一人前・ベテランについては、次のような営業職だとお考えください。

- 新人の営業職：一人前到達前の見習いレベル
- 一人前の営業職：一人前の担当者として、上司や先輩の補助なしに業務を担えるレベル
- ベテランの営業職：業務に熟達し、営業戦力の中核となるレベル

n=515

		1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	
		新人の営業職	一人前の営業職	ベテランの営業職	左記以外	他の社内組織	社外の関係者・組織	こうした業務はない	
		貴組織で担当							
商品の開発・カスタマイズ	新商品・サービスの開発のための市場調査	14.0%	35.7%	38.1%	11.5%	26.6%	9.5%	13.6%	0.4%
	新商品・サービスの開発	6.0%	26.8%	32.8%	12.6%	36.1%	10.5%	14.2%	0.4%
	商品・サービスのカスタマイズ（顧客の要望に応じた仕様変更）	5.6%	30.9%	40.2%	11.3%	33.4%	8.7%	12.0%	0.4%
営業企画	販売実績の分析	9.7%	30.9%	48.9%	29.1%	24.9%	3.1%	2.7%	0.4%
	営業戦略の検討	6.0%	31.7%	59.0%	23.1%	25.8%	3.9%	2.3%	0.4%
	商品・サービスの流通・販売ルートの検討	7.8%	33.4%	56.3%	20.4%	24.5%	4.3%	4.5%	0.4%
	ターゲット市場の選定や割当	8.5%	32.4%	57.9%	24.1%	22.9%	3.5%	4.7%	0.4%
商品・サービスの調達	商品・サービスの調達に関する情報の収集	20.4%	44.1%	45.2%	20.2%	28.3%	5.6%	6.2%	0.4%
	商品・サービスの調達に関する条件交渉	9.1%	37.9%	49.9%	17.9%	29.1%	4.7%	5.2%	0.4%
訪問・ヒアリング	見込み客の開拓	45.2%	66.4%	59.4%	8.2%	6.0%	3.3%	4.7%	0.4%
	営業活動の戦略策定（訪問先の選定、クロージングに向けたシナリオの検討）	15.9%	50.3%	68.2%	15.9%	10.9%	2.5%	3.7%	0.4%
	営業活動の予算の申請・管理	12.2%	34.4%	62.1%	28.0%	16.3%	2.5%	2.7%	0.4%
	顧客訪問に向けた情報の収集	43.1%	64.7%	68.2%	15.5%	9.3%	3.1%	2.7%	0.4%
	顧客ニーズのヒアリング	43.7%	67.8%	68.0%	12.8%	9.1%	3.9%	2.9%	0.4%
	顧客に対する支援（顧客の抱える課題に対する相談・対応や、顧客の商品・サービスの宣伝・販売の支援等）	30.9%	58.3%	66.4%	19.8%	17.5%	3.9%	3.1%	0.4%
販売促進・営業	販売促進のためのイベントやキャンペーン等の企画	16.5%	35.9%	44.5%	27.4%	33.0%	8.2%	9.5%	0.4%

(無回答)

支援	イベントへの顧客の招聘、顧客への販売促進ツール（アンケート、宣伝ビラ、景品等）の配布	34.0%	42.7%	44.1%	19.8%	24.5%	7.6%	11.5%	0.4%
	広告宣伝の媒体や方法の企画	9.5%	26.6%	34.6%	22.5%	37.9%	9.9%	10.5%	0.4%
	営業支援のための社内組織との交渉・調整（開発部門の技術者に対する同行訪問の依頼等）	10.5%	33.2%	50.5%	26.2%	30.7%	5.6%	8.0%	0.4%
	営業支援のための社外関係者との交渉・調整（顧客企業の関係会社に対する営業支援の依頼等）	9.1%	30.7%	49.3%	25.6%	33.6%	6.6%	7.4%	0.4%
提案	顧客に対する企画・提案内容の検討・作成	34.6%	64.3%	70.3%	21.4%	17.3%	3.5%	2.7%	0.4%
	顧客に対する企画・提案のプレゼンテーション	35.9%	67.2%	70.1%	16.9%	15.5%	2.1%	3.3%	0.4%
契約の審査・交渉・締結	契約内容（価格等）に関する顧客との交渉	29.5%	62.5%	73.2%	14.0%	9.1%	1.6%	3.1%	0.4%
	契約内容の審査・確認	11.3%	37.3%	57.9%	28.2%	28.0%	3.5%	2.9%	0.4%
	顧客との契約の締結手続き	27.8%	55.5%	67.6%	21.7%	15.0%	2.1%	2.3%	0.4%
代金の回収	顧客の与信調査	12.0%	28.3%	39.2%	23.9%	34.6%	5.4%	10.7%	0.4%
	集金・入金	36.7%	47.8%	45.2%	22.7%	23.3%	2.7%	7.0%	0.4%
	遅払い、不払い等の場合の代金督促	32.2%	47.8%	49.5%	27.0%	23.1%	3.3%	7.6%	0.4%
アフター・サービス	商品・サービスの納品・提供	38.6%	52.6%	51.5%	15.0%	21.4%	5.4%	5.8%	0.4%
	顧客満足に関するヒアリング	37.3%	55.3%	55.9%	16.5%	23.5%	5.0%	5.2%	0.4%
	商品修理やサービス変更の受付や手続き	34.0%	49.7%	46.0%	18.3%	26.8%	4.9%	8.9%	0.4%
	顧客からの苦情等への対応	35.0%	57.3%	64.5%	27.0%	27.8%	4.3%	2.1%	0.4%
営業教育	営業教育の企画	2.7%	22.5%	52.6%	26.4%	38.4%	6.6%	5.4%	0.4%
	営業職、営業事務職等の指導・育成	2.7%	27.8%	66.0%	29.1%	34.6%	6.6%	4.3%	0.4%

Q12 新規顧客に対する営業では、最初の顧客訪問から営業成果が出るまでの期間はどれぐらいですか。
短いケース、長いケースそれぞれについてお答えください。（それぞれに一つずつ） n=515

	a) 短いケース	b) 長いケース
1. 1ヶ月未満	48.0%	2.7%
2. 1ヶ月～半年未満	28.3%	12.0%
3. 半年～1年未満	14.2%	19.4%
4. 1年～2年未満	5.4%	25.0%
5. 2年～3年未満	1.7%	16.7%
6. 3年～5年未満	0.0%	11.8%
7. 5年～10年未満	0.0%	4.9%
8. 10年以上	0.2%	5.2%
9. 新規顧客に対する営業を行っていない	2.1%	2.1%

<営業職の人事管理や労働条件についておうかがいします。>

Q13次にあげる人事管理に関する記述は、営業職にどの程度あてはまると思われますか。(それぞれに一つずつ)

n=515

	1. あてはまる	2. ややあてはまる	3. あまりあてはまらない	4. あてはまらない
営業職は、新卒採用が中心	16.9%	34.0%	28.2%	21.0%
営業職が、営業以外の組織に異動・配置されることはほとんどない	15.7%	34.4%	36.1%	13.8%
会社として、営業職の教育方針が示されている	17.7%	45.0%	28.5%	8.7%
人事評価では、営業成果よりプロセスを重視	7.0%	38.6%	39.2%	15.1%
賃金は、勤続年数や年齢で決まる部分が多い	7.2%	45.0%	33.0%	14.8%

Q14貴組織では、定年退職を除いて、過去1年間に正社員の営業職が何人退職しましたか。退職していない場合は0と入力してください。

(8.0) 人

有効 n= 506、中央値 : 2

Q15あなたは、部下の営業職の働きぶりを、主にどのような基準で評価していますか。新人（一人前到達前の見習いレベル）、一人前（一人前の担当者として、上司や先輩の補助なしに業務を担えるレベル）、ベテラン（業務に熟達し、営業戦力の中核となるレベル）それぞれについてお答えください。(それぞれにあてはまるもの全て)

n=515

	a) 新人	b) 一人前	c) ベテラン
1. 売上高	44.3%	78.3%	68.2%
2. 販売数量	34.8%	58.1%	48.2%
3. 利益高	23.5%	61.9%	66.4%
4. 新規顧客の開拓	48.5%	67.0%	52.6%
5. 既存顧客の維持	35.5%	64.7%	57.3%
6. 顧客満足度	41.2%	64.7%	58.6%
7. 顧客情報の収集	42.3%	58.3%	47.6%
8. 販売促進への貢献（イベント集客数等）	29.3%	44.9%	36.5%
9. アフター・サービスへの対応	35.7%	56.7%	46.8%
10. 担当営業の難しさ	27.4%	48.7%	47.8%
11. 営業プロセス改善への貢献	24.5%	55.1%	55.5%
12. 部下や後輩等の指導・育成	4.7%	60.6%	73.8%
13. 個人の能力開発目標の達成	43.7%	62.1%	58.8%
14. その他()	1.7%	2.5%	2.3%

Q16 貴組織に所属する一人前の営業職の年収水準（税込み）はどれぐらいですか。最も低い場合と、最も高い場合、それぞれについてお答えください。貴組織に一人前の営業職が1人しかいない場合は、その人の最も低い場合と高い場合についてお答えください。 n=515

	a) 最も低い場合	b) 最も高い場合
1. 200万円未満	7.6%	0.2%
2. 200万～400万円未満	46.6%	2.1%
3. 400万～600万円未満	32.4%	9.5%
4. 600万～800万円未満	7.8%	22.1%
5. 800万～1000万円未満	3.5%	23.9%
6. 1000万～1200万円未満	1.4%	15.1%
7. 1200万～1400万円未満	0.2%	10.9%
8. 1400万～1600万円未満	0.0%	5.2%
9. 1600万～1800万円未満	0.0%	2.3%
10. 1800万～2000万円未満	0.0%	1.6%
11. 2000万円以上	0.6%	7.0%

<営業職の育成についておうかがいします。>

Q17 貴組織の営業について、未経験者が一人前（一人前の担当者として、上司や先輩の補助なしに業務を担えるレベル）に、一人前がベテラン（業務に熟達し、営業戦力の中核となるレベル）に到達するには、どれぐらいの期間の経験が必要だと思いませんか。（それぞれに一つずつ）

n=515

	a) 未経験者が一人前に到達する期間	b) 一人前がベテランに到達する期間
1. 1ヶ月未満	1.7%	0.4%
2. 1ヶ月～半年未満	12.8%	1.2%
3. 半年～1年未満	22.9%	4.1%
4. 1年～2年未満	24.3%	8.9%
5. 2年～3年未満	24.5%	17.1%
6. 3年～5年未満	9.9%	32.2%
7. 5年～10年未満	3.3%	26.4%
8. 10年以上	0.6%	9.7%

Q18 次の態度、知識、能力のうち、営業職にとって特に重要なものはどれだと思いますか。新人（一人前到達前の見習いレベル）、一人前（一人前の担当者として、上司や先輩の補助なしに業務を担えるレベル）、ベテラン（業務に熟達し、営業戦力の中核となるレベル）それぞれについてお選びください。（それぞれについてあてはまるもの全て）

Q19 次の態度、知識、能力の習得方法として、仕事を離れて教室等で行う研修（社外の研修を含む）が有益だと考えられるものをお選びください。（あてはまるもの全て）

n=515

	Q18 特に重要なもの			Q19 研修が 有益な もの
	新人	一人前	ベテ ラン	
1. 顧客に対する誠実な姿勢	85.8%	71.3%	66.0%	30.1%
2. 営業目標を達成しようとする姿勢	60.0%	74.0%	61.7%	24.5%
3. 営業活動の効率を上げようとする姿勢	34.0%	61.7%	57.1%	24.3%
4. 営業組織に貢献しようとする姿勢	39.4%	56.7%	55.5%	14.6%
5. 商品・サービスに関する知識	58.6%	64.9%	53.0%	39.8%
6. 商品・サービスの企画・開発から販売までの流れの理解	41.9%	48.7%	42.7%	23.1%
7. 営業活動の流れやポイントの理解	49.9%	48.2%	40.4%	22.7%
8. 自社の経営状況の理解	13.2%	47.6%	64.7%	24.3%
9. 自社の営業戦略の理解	25.2%	58.6%	67.0%	25.4%
10. 営業に関連する業界の事情の理解	29.7%	51.3%	56.1%	23.5%
11. 顧客に関する知識（顧客属性の特徴・顧客企業の業務内容等）	40.2%	57.3%	54.6%	15.1%
12. 顧客データや営業実績データの分析能力	19.2%	52.6%	57.3%	24.7%
13. 顧客情報の管理・活用能力	22.9%	52.4%	55.7%	18.6%
14. 顧客等とのコミュニケーション能力	54.4%	67.2%	58.4%	27.2%
15. 企画・提案の能力	23.5%	60.0%	58.1%	31.3%
16. プレゼンテーションの能力	26.2%	57.1%	56.1%	44.3%
17. 営業活動の予算管理能力	8.2%	39.6%	60.2%	13.2%
18. 社内外との交渉・調整能力	9.9%	48.3%	61.4%	14.8%
19. プロジェクト・マネジメント能力	4.7%	29.3%	63.3%	25.8%
20. 部下や後輩等の指導・育成能力	3.5%	51.7%	66.4%	21.6%
21. マーケティングの理論に関する知識	9.1%	34.0%	51.5%	34.8%
22. 企業の財務・会計に関する知識	10.3%	29.5%	54.0%	32.6%
23. 営業活動に関する法的規制や社内ルールに関する知識	32.4%	48.2%	58.8%	29.5%
24. 商品・サービスに関連する法的規制に関する知識	30.7%	48.0%	55.7%	29.1%
25. その他（ ）	0.2%	0.4%	0.8%	0.4%
26. あてはまるものはない	1.9%	1.2%	1.2%	5.0%

Q20 未経験者を一人前（一人前の担当者として、上司や先輩の補助なしに業務を担えるレベル）の営業職に育成するためには、次のaとbの育成方法のうち、どちらがより有益だと思いますか。

n=515

a	1. aが 有益	2. aが やや 有益	4. bが やや 有益	5. bが 有益	b
営業活動のロールプレイングや現場研修を含む、実効的な研修を集中的に行うべきだ（たとえば育成専門の組織に一定期間配置するなど）	10.1%	35.3%	38.8%	15.7%	営業現場の仕事経験を通じた育成を集中的に行うべきだ（たとえば営業現場で複数の指導員をつけるなど）

Q21 次のような仕事を経験させることは、未経験者を一人前（一人前の担当者として、上司や先輩の補助なしに業務を担えるレベル）の営業職に育成するうえで、どの程度有益だと思いますか。（それぞれに一つずつ）

n=515

	1. 有益	2. やや 有益	3. あまり 有益 ではない	4. 有益 では ない
電話等でアポイントとりをさせる	25.2%	46.0%	21.4%	7.4%
店頭等で来客への対応をさせる	23.9%	44.9%	20.4%	10.9%
飛び込み営業をさせる	17.9%	34.4%	31.7%	16.1%
先輩営業職の顧客訪問等に同行させる	42.7%	48.7%	6.6%	1.9%
担当顧客を持たせる	40.6%	49.3%	8.2%	1.9%
顧客からの苦情に対応させる	22.1%	47.0%	24.7%	6.2%
日報を書かせて、改善すべき点について考えさせる	27.8%	52.0%	17.3%	2.9%
契約書の作成等、営業事務を担当させる	19.2%	56.5%	20.2%	4.1%
企画書や提案書の作成を手伝わせる	25.2%	59.0%	13.2%	2.5%
営業戦略の策定に参加させる	18.4%	55.7%	20.8%	5.0%
営業活動に関係の深い他組織で、営業以外の実務を担当させる	14.0%	51.8%	28.0%	6.2%

Q22 営業職のキャリアについておうかがいします。

a) 営業職について、最も一般的なキャリアをお選びください。

b) 営業職をベテラン（業務に熟達し、営業戦力の中核となるレベル）に育成するためには、どのようなキャリアを経験させるのが最も望ましいと思いますか。

n=515

	a) 営業職の一般的なキャリア	b) ベテラン育成のために望ましいキャリア
1. 営業の職能の中で、一つの仕事を長く経験する（たとえば一つの商品群のみ等）	20.0%	8.0%
2. 営業の職能の中で、2つか3つの仕事を長く経験する（たとえば2つの商品群や2つのエリア等）	29.9%	15.1%
3. 営業の職能の中で、数多くの仕事を経験する	30.1%	23.7%
4. 営業の職能の仕事だけでなく、別の職能分野の仕事も多少は経験する	9.3%	31.1%
5. 数多くの職能分野の仕事を経験する	10.3%	21.4%
6. その他 ()	0.4%	0.8%

Q23 貴組織では、未経験者から一人前（一人前の担当者として、上司や先輩の補助なしに業務を担えるレベル）の営業職への育成がうまくいっていますか。

n=515

- | | |
|-----------------|-------|
| 1. うまくいっている | 7.2% |
| 2. まあうまくいっている | 61.7% |
| 3. あまりうまくいっていない | 27.0% |
| 4. うまくいっていない | 4.1% |

Q24 貴組織では、未経験者から一人前（一人前の担当者として、上司や先輩の補助なしに業務を担えるレベル）の営業職への育成に関して、どのような点が特に課題だと思いますか。（あてはまるもの全て）

	n=515
1. 現場は営業活動で忙しく、育成する時間がない	45.4%
2. 上司や先輩の指導・育成能力に問題がある	31.7%
3. 目先の業績を優先するあまり、育成がなかなか進まない	40.8%
4. 営業改革のスピードに育成が追いつかない	18.6%
5. 営業職が新しい営業スタイルになじめない	10.3%
6. 営業組織には育成しようとする風土がない	15.3%
7. 会社としての育成方針（どのような営業職を育てるべきか）が明確でない	23.5%
8. 会社と現場で、育成方針が食い違っている	11.1%
9. 育成の仕方が明確でない	23.7%
10. 育成に必要な経験をさせるための仕事の機会が不足している	17.9%
11. 研修等の教育訓練の受講機会が不足している	17.3%
12. 配属される営業職の意欲・能力に問題がある	16.3%
13. 育成の途中で営業職が離職してしまう	10.9%
14. その他（	0.4%
15. あてはまるものはない	6.0%

Q25 貴組織では、一人前（一人前の担当者として、上司や先輩の補助なしに業務を担えるレベル）から ベテラン（業務に熟達し、営業戦力の中核となるレベル）の営業職への育成がうまくいっていますか。

	n=515
1. うまくいっている	5.6%
2. まあうまくいっている	58.1%
3. あまりうまくいっていない	31.7%
4. うまくいっていない	4.7%

Q26 貴組織では、一人前（一人前の担当者として、上司や先輩の補助なしに業務を担えるレベル）から ベテラン（業務に熟達し、営業戦力の中核となるレベル）の営業職への育成に関して、どのような点が特に課題だと思いますか。（あてはまるもの全て）

	n=515
1. 現場は営業活動で忙しく、育成する時間がない	32.2%
2. 上司や先輩の指導・育成能力に問題がある	25.2%
3. 目先の業績を優先するあまり、育成がなかなか進まない	33.6%
4. 営業改革のスピードに育成が追いつかない	17.3%
5. 営業職が新しい営業スタイルになじめない	9.5%
6. 営業組織には育成しようとする風土がない	13.6%
7. 会社としての育成方針（どのような営業職を育てるべきか）が明確でない	21.9%
8. 会社と現場で、育成方針が食い違っている	10.7%
9. 育成の仕方が明確でない	18.8%
10. 育成に必要な経験をさせるための仕事の機会が不足している	15.5%
11. 研修等の教育訓練の受講機会が不足している	13.8%
12. 配属される営業職の意欲・能力に問題がある	10.7%
13. 育成の途中で営業職が離職してしまう	6.6%
14. その他（	1.6%
15. あてはまるものはない	7.8%

<貴組織における外部人材の活用についておうかがいします。>

Q27 貴組織では、派遣社員の営業職（紹介予定派遣を除く）を活用していますか。活用している場合は、人数も入力してください。

	<u>n=515</u>
1. 活用している	11.8% → (90.5) 名 有効 n=61、中央値：5
2. 活用していないが、今後は活用したいと思う	31.3%
3. 活用していないし、今後も活用したいと思わない	56.9%

Q28 【「派遣社員の営業職を活用している」と回答した方】派遣社員の営業職が担当している仕事は、未経験者が習得するまでに、どれぐらいの期間の経験が必要だと思いますか。

	<u>n=61</u>
1. 1ヶ月未満	4.9%
2. 1ヶ月～半年未満	27.9%
3. 半年～1年未満	29.5%
4. 1年～2年未満	23.0%
5. 2年～3年未満	11.5%
6. 3年～5年未満	1.6%
7. 5年～10年未満	1.6%
8. 10年以上	0.0%

Q29 【「派遣社員の営業職を活用している」と回答した方】派遣社員の営業職を活用しているのはなぜですか。（あてはまるもの全て）

	<u>n=61</u>
1. 正社員登用のための準備期間として	18.0%
2. 社員を募集しても集まらないため	11.5%
3. 社員を増やさずに要員を確保するため	37.7%
4. 社員の欠員を一時的に補うため	26.2%
5. 社員を高度な仕事に集中させるため	27.9%
6. 専門的な能力を有する人材を確保するため	9.8%
7. 人件費の削減や抑制のため	41.0%
8. 業務量の一時的ないし季節的な増減に対応するため	21.3%
9. 市場の拡大や縮小等へのバッファー要員として	14.8%
10. その他 ()	0.0%
11. あてはまるものはない	1.6%

Q30 派遣社員の営業職を活用するうえで、どのような点が課題になると思いますか。（あてはまるもの全て）

	<u>n=515</u>
1. 派遣は一時的・短期的な働き方なので、中長期の営業活動になじまない	50.9%
2. 派遣期間制限等の規制があるため、派遣社員を活用しにくい	24.9%
3. 派遣社員だと教育コストを回収できない	18.1%
4. 派遣社員は組織営業になじまない	19.6%
5. 派遣社員には顧客情報や機密情報を開示しにくい	34.4%
6. 派遣社員では顧客の信頼を得るのが難しい	21.2%
7. 派遣社員は勤務時間が定型的なため、顧客への柔軟な対応が難しい	21.7%
8. 派遣社員には、営業活動へのインセンティブを付与しにくい	14.8%
9. その他 ()	1.4%
10. 特に課題はない	9.5%

Q31 貴組織では、請負契約や委託契約で営業職を活用していますか。活用している場合は、人数も入力してください。

			<u>n=515</u>
1. 活用している	6.8%	→	(70.3) 名
			有効 n=35、中央値 : 4
2. 活用していないが、今後は活用したいと思う	27.8%		
3. 活用していないし、今後も活用したいと思わない	65.4%		

<あなたについておうかがいします。>

Q32 性別 n=515

1. 男性	95.5%	2. 女性	4.5%
-------	-------	-------	------

Q33 年齢

(45.1) 歳	有効 n=515、中央値 : 46
------------	-------------------

Q34 最終学歴 (卒業) n=515

1. 中学	0.2%	3. 短大・高専	5.8%	5. 大学院	5.2%
2. 高校	9.7%	4. 大学	79.0%		

Q35 あなたの就業形態をお答えください。 n=515

1. 正社員	98.3%
2. 非正社員 (直接雇用)	1.2%
3. 非正社員 (上記以外)	0.4%
4. その他 ()	0.2%

Q36 あなたの勤務先の企業の業種をお答えください。 n=515

1. 鉱業	0.2%
2. 建設業	5.2%
3. 製造業	21.0%
4. 電気・ガス・水道・熱供給業	2.1%
5. 情報通信業	10.3%
6. 運輸業	2.9%
7. 卸売・小売業	20.0%
8. 飲食店・宿泊業	1.2%
9. 金融・保険業	17.7%
10. 不動産業	4.7%
11. 医療・福祉	2.9%
12. 教育・学習支援業	1.2%
13. サービス業 ()	10.5%
14. その他 ()	0.2%

Q37 あなたの勤務先の企業全体 (本社や支店などの合計) の従業員数 (正社員数) をお答えください。

		<u>n=515</u>
1. 99 人以下	18.4%	
2. 100~299 人	17.3%	
3. 300~999 人	18.6%	
4. 1000 人以上	45.6%	

Q38 現在の勤務先での勤続年数は何年ですか。

※半年未満は0年、半年以上は1年とお考えください。

(16.9) 年 有効 n=515、中央値 : 17

Q39

a) 貴組織 (現在の営業組織) にあなたは何年在籍していますか (組織の名称変更があった場合も、組織としての役割に大きな変更がない場合は同じ組織とみなしてください)。

b) そのうち、管理職 (課長以上) としての在籍年数は何年ですか。

※半年未満は0年、半年以上は1年とお考えください。

a) 貴組織での在籍年数

(11.3) 年 有効 n=515、中央値 : 9

b) うち、管理職 (課長以上) としての在籍年数

(5.6) 年 有効 n=515、中央値 : 4

Q40 これまでの営業の経験は通算して何年ですか。営業の内容や就業形態にかかわらず、他の営業組織での経験を含む通算の営業経験年数を、中途入社の方は以前の勤務先での経験も含めてお答えください。

※半年未満は0年、半年以上は1年とお考えください。

(16.8) 年 有効 n=515、中央値 : 17

Q41 次のような営業以外の職能分野のうち、あなたが経験した分野 (以前の勤務先も含めて) をお選びください。 (あてはまるもの全て)

n=515

1. 経営企画	30.5%
2. 法務	7.2%
3. 経理・財務・予算	12.2%
4. 人事・労務・教育	16.9%
5. 総務・秘書	9.5%
6. 広報・宣伝	13.8%
7. 販売・サービス	44.3%
8. 情報システム	12.6%
9. 貿易・海外業務	7.8%
10. 資材・購買・物流・工程管理	7.0%
11. 生産技術・生産管理	7.0%
12. 製造	6.0%
13. その他 ()	3.1%
14. 上記のなかに、経験した分野はない	15.5%