

営業職の育成の現状と課題

-営業の競争優位性に着目して-

2010.7.31

ニッセイ基礎研究所
松浦 民恵

研究の背景と目的

■背景■

- ホワイトカラーの活用・育成は人事管理研究の重要課題。
- 営業職はホワイトカラーの主力部隊。
- 営業職の育成のあり方を明らかにする意義は大きい（特に営業職の育成のあり方を、定量的に分析した既存研究は少ない）。

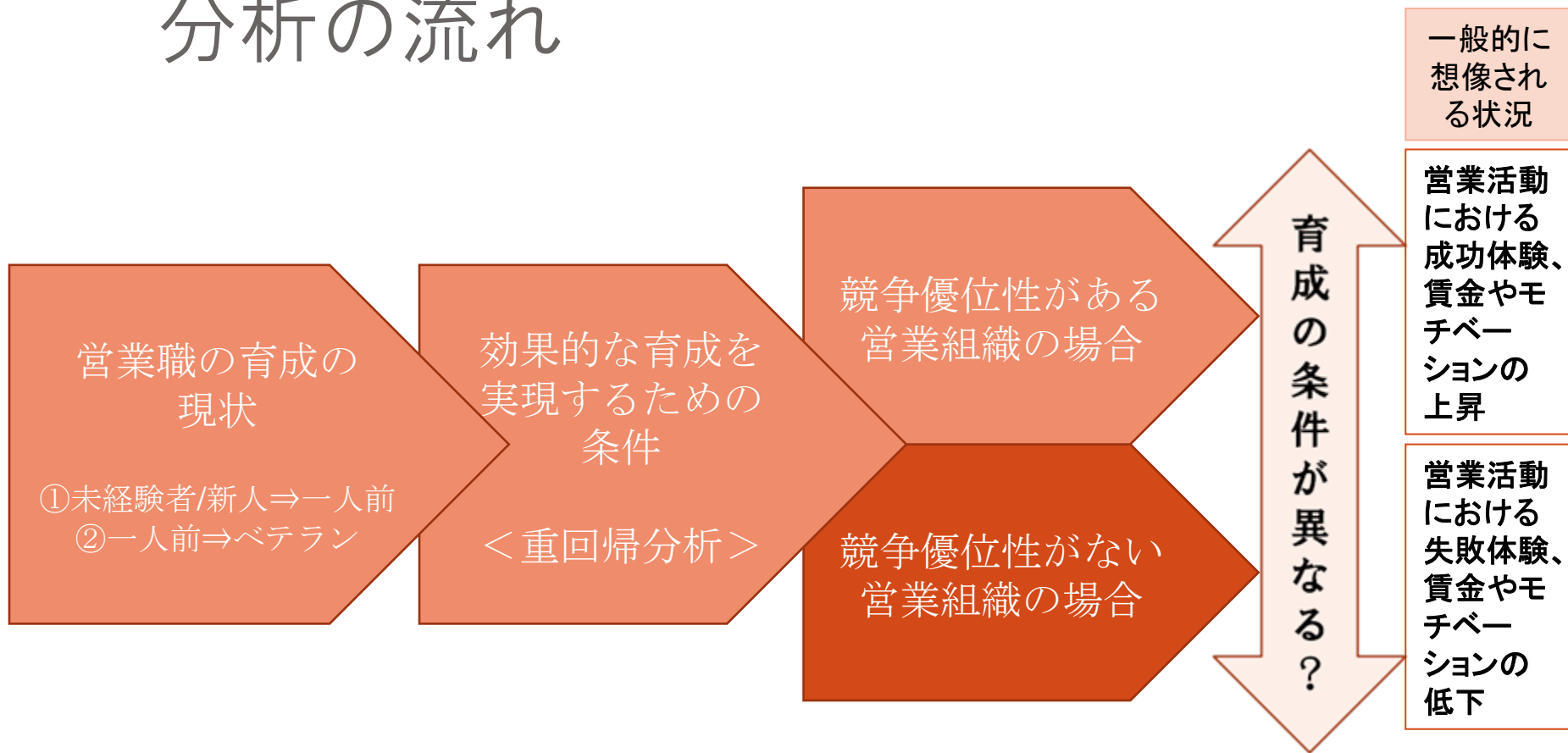
■本研究における「営業」の定義■

- 顧客への訪問によって商品やサービスを販売すること（「訪問を伴わない販売」は含まない）。

■目的■

- 営業職の育成に注目して、その現状と効果的な育成を実現するための条件（人事管理・育成方法）を明らかにする。
- 効果的な育成を実現するための条件は、特に営業の競争優位性によって異なると考えられるので、競争優位性の有無別に、あるべき人事管理・育成方法を明らかにする。

分析の流れ



育成のレベル	定義
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

使用するデータ

- 【調査主体】 東京大学社会科学研究所人材ビジネス研究寄付研究部門
【調査時期】 2009 年11月20日～11月30日
【調査方法】 インターネットモニター調査
【調査対象】 以下の条件により予備調査で抽出を行い、本調査を配信、回収

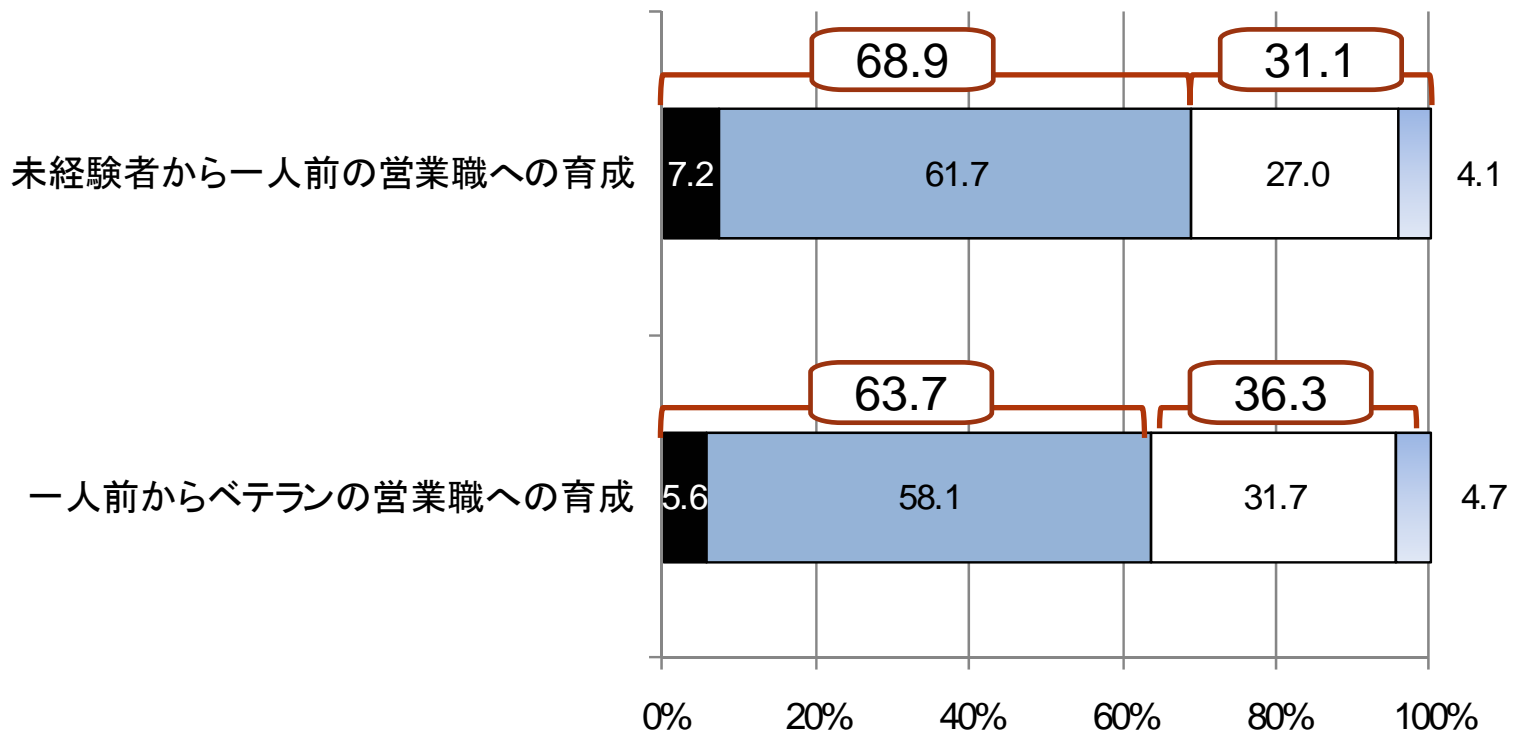
- 営業組織をマネジメントし、組織としての責任を担う営業管理職（課長、部次長、部長）
※「営業」とは、顧客への訪問によって商品やサービスを販売することを指す。
- マネジメントする営業組織に
 - ①新人、一人前、ベテランの営業職がいる
 - 新人の営業職：一人前到達前の見習いレベル
 - 一人前の営業職：一人前の担当者として、上司や先輩の補助なしに業務を担えるレベル
 - ベテランの営業職：業務に熟達し、営業戦力の中核となるレベル
 - ②営業職の正社員が5名以上いる

- 【調査数】 本調査の配信対象715（全てに配信）、回収527
有効回答515（有効回答率72.0%）

営業職の育成の現状

営業職の育成の現状

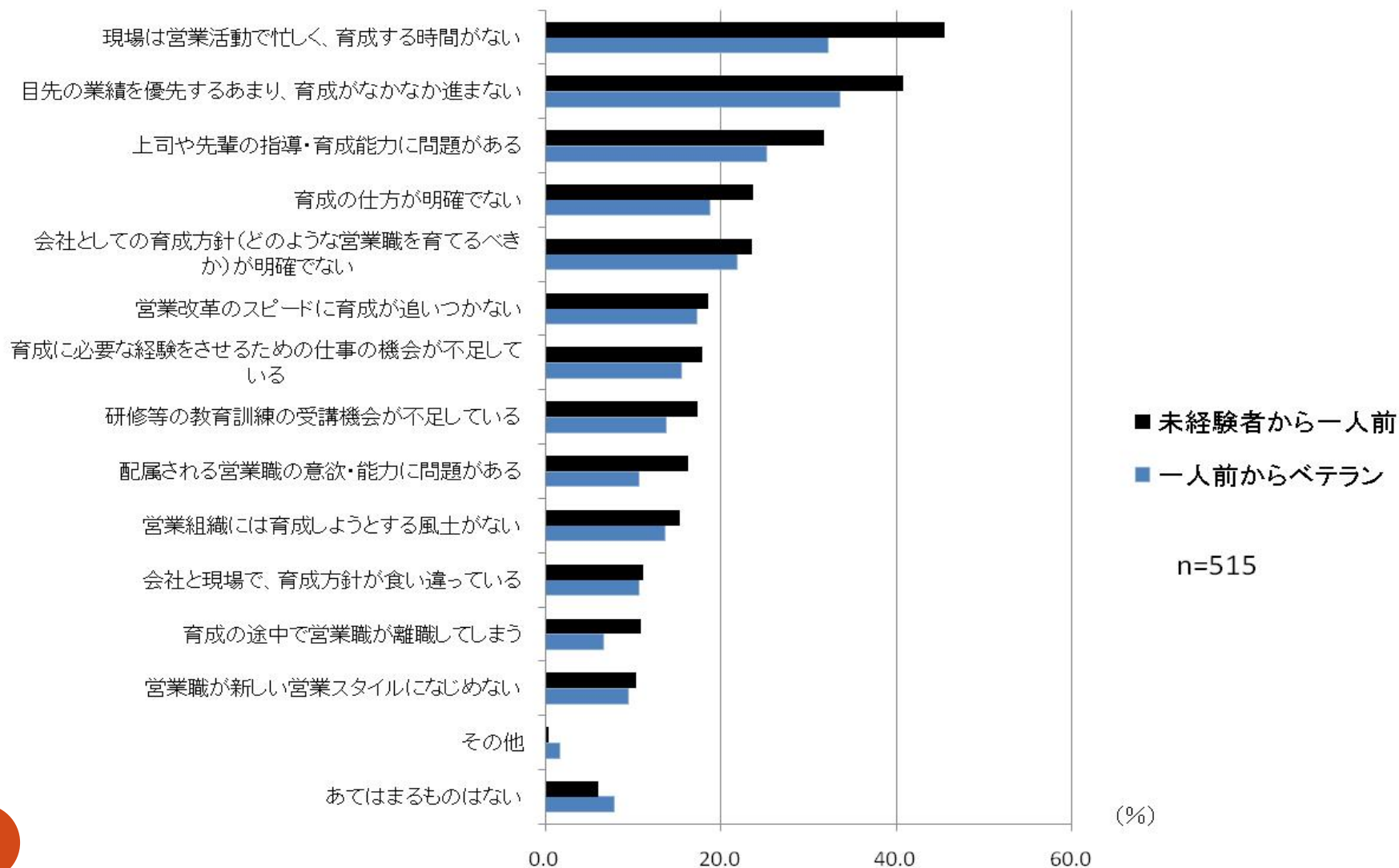
■営業職の育成がうまくいっているか■



■うまくいっている ■まあうまくいっている □あまりうまくいっていない □うまくいっていない

営業職の育成の現状

■ 営業職の育成上の課題（複数回答） ■



分析の方法と結果（全体）

分析の方法

■使用する変数の全体像■

説明変数(政策変数):人事管理

採用の方針	
異動・配置の方針	
賃金の決め方	
評価の基準	
新人	一人前

被説明変数:効果的な育成

「貴組織では、営業職の育成が
うまくいっていますか」
育成がうまくいっている程度(ポイント)
(うまくいっている=4点、まあうまくいっている=3点、
あまりうまくいっていない=2点、うまくいっていない=1点)

未経験者から一人前
の営業職への育成

一人前からベテランの営
業職への育成

説明変数(コントロール変数)

仕事類型
営業期間
企業の規模

説明変数(政策変数):人材育成

会社の教育の方針	
Off-JTの実施状況	
職場におけるOJTの実施状況	
①職場における育成のマネジメント体制	
【職場の育成方針・育成方法】	
【指導者の育成力】	【指導される側の 意欲・能力】
【育成資源の投入】	
【仕事の配分】	
新人	一人前
②職場における育成の風土	

分析の方法 ■ 使用する変数の記述統計量 ■

			全体			
			平均値	標準偏差		
被説明変数	未経験者から一人前の営業職への育成/うまくいっている程度(ポイント)		2.73	0.64		
	一人前からベテランへの育成/うまくいっている程度(ポイント)		2.65	0.65		
コントロール変数	販売類似型ダメー		0.50	0.50		
	提案型ダメー		0.22	0.41		
	プロジェクト・マネジメント型ダメー		0.21	0.41		
	営業成果が出るまでの期間(短い場合)(ヶ月)		4.58	7.59		
	大企業ダメー		0.64	0.48		
説明変数	人材育成	会社の教育の方針	会社として、営業職の教育方針が示されている(ポイント)	2.74	0.84	
		Off-JTの実施状況	研修等の教育訓練の受講機会が不足しているダメー	0.18	0.38	
	職場における育成のOJTの実施状況	職場における育成のOJTの実施状況	職場の育成方針・方法	会社と現場で育成方針が食い違っているダメー	0.11	0.32
			指導者の育成力	上司や先輩の指導・育成能力に問題があるダメー	0.32	0.47
			指導される側の意欲・能力	配属される営業職の意欲・能力に問題があるダメー	0.16	0.37
			育成資源の投入	目先の業績を優先するあまり、育成がなかなか進まないダメー	0.41	0.49
			仕事の配分	新人/訪問・保全業務(因子得点)	0.01	0.97
		新人/営業戦略業務(因子得点)		0.01	0.92	
		新人/営業支援・教育業務(因子得点)		0.01	0.88	
		一人前/訪問業務(因子得点)		0.01	0.94	
		一人前/保全業務(因子得点)		0.00	0.92	
一人前/営業戦略業務(因子得点)		0.01	0.94			
職場における育成の風土	営業組織には育成しようとする風土がないダメー	0.15	0.36			
人事管理	採用の方針	営業職は、新卒採用が中心(ポイント)	2.48	0.99		
	異動・配置の方針	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(ポイント)	2.52	0.91		
	賃金の決め方	賃金は、勤続年数や年齢で決まる部分が多い(ポイント)	2.45	0.83		
	評価の基準	新人/評価基準/営業プロセス(因子得点)	0.01	0.85		
		新人/評価基準/組織貢献(因子得点)	0.00	0.78		
		新人/評価基準/営業成果(因子得点)	0.01	0.83		
		一人前/評価基準/営業プロセス(因子得点)	0.01	0.92		
		一人前/評価基準/組織貢献(因子得点)	0.01	0.89		
一人前/評価基準/営業成果(因子得点)	0.01	0.77				
度数			504			

【注】

コントロール変数の「営業成果が出るまでの期間」については、「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。」という設問のうち、短い場合の回答結果(カテゴリ変数)を数値化したもの。

「新規顧客に対する営業を行っていない」と回答した11サンプルを除外しているため、全体の度数が504となっている。

このため、515サンプルであれば平均が0になる因子得点も、一部0.01となっている。

分析の結果 ■ 重回帰分析 ■

(被説明変数：育成がうまくいっている程度)

【注】***は1%水準、**は5%水準、*は10%水準で有意。

	未経験者から一人前			一人前からベテラン		
	標準化 係数	t値	有意確率	標準化 係数	t値	有意確率
販売類似型ダミー	-0.10	-1.15	0.25	0.01	0.15	0.89
提案型ダミー	-0.06	-0.74	0.46	0.02	0.29	0.77
プロジェクト・マネジメント型ダミー	-0.05	-0.70	0.48	0.09	1.15	0.25
営業成果が出るまでの期間(短い場合)(ヶ月)	0.05	1.10	0.27	0.08	1.76	0.08 *
大企業ダミー	0.09	2.02	0.04 **	0.08	1.79	0.07 *
会社として、営業職の教育方針が示されている(ポイント)	0.24	5.14	0.00 ***	0.23	4.99	0.00 ***
研修等の教育訓練の受講機会が不足しているダミー	0.01	0.16	0.87	-0.02	-0.42	0.67
会社と現場で育成方針が食い違っているダミー	0.06	1.46	0.15	-0.06	-1.48	0.14
上司や先輩の指導・育成能力に問題があるダミー	-0.07	-1.52	0.13	-0.05	-1.17	0.24
配属される営業職の意欲・能力に問題があるダミー	-0.06	-1.43	0.15	-0.07	-1.61	0.11
目先の業績を優先するあまり、育成がなかなか進まないダミー	-0.08	-1.85	0.07 *	-0.09	-1.99	0.05 **
新人/訪問・保全業務(因子得点)	-0.10	-1.74	0.08 *	-	-	-
新人/営業戦略業務(因子得点)	0.04	0.80	0.42	-	-	-
新人/営業支援・教育業務(因子得点)	0.11	2.20	0.03 **	-	-	-
一人前/訪問業務(因子得点)	-	-	-	-0.15	-2.67	0.01 ***
一人前/保全業務(因子得点)	-	-	-	-0.04	-0.82	0.41
一人前/営業戦略業務(因子得点)	-	-	-	0.15	2.85	0.01 ***
営業組織には育成しようとする風土がないダミー	-0.11	-2.43	0.02 **	-0.12	-2.79	0.01 ***
営業職は、新卒採用が中心(ポイント)	0.07	1.57	0.12	0.08	1.61	0.11
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(ポイント)	-0.06	-1.40	0.16	-0.08	-1.94	0.05 *
賃金は、勤続年数や年齢で決まる部分が多い(ポイント)	0.07	1.47	0.14	0.01	0.31	0.76
新人/評価基準/営業プロセス(因子得点)	-0.02	-0.38	0.70	-	-	-
新人/評価基準/組織貢献(因子得点)	0.02	0.41	0.68	-	-	-
新人/評価基準/営業成果(因子得点)	-0.04	-0.83	0.41	-	-	-
一人前/評価基準/営業プロセス(因子得点)	-	-	-	0.17	2.36	0.02 **
一人前/評価基準/組織貢献(因子得点)	-	-	-	-0.08	-1.16	0.25
一人前/評価基準/営業成果(因子得点)	-	-	-	-0.03	-0.55	0.58
定数	-	11.56	0.00 ***	-	11.22	0.00 ***
F値	-	4.83	0.00 ***	-	5.55	0.00 ***
調整済R2乗値		0.14			0.16	
度数		504			504	

分析結果 ■ 効果的な育成の規定要因① ■

【未経験者～一人前】

- <人材育成> 会社としての教育方針の提示は重要。
 - <人材育成> 一人前への育成には、職場における育成資源の投入（目先の業績優先で育成しないのは×）、育成しようとする組織風土が重要。
 - <人材育成> 新人の間は訪問・保全業務に特化させるより、営業支援・教育業務の経験が重要。
 - <コントロール> 大企業のほうが育成はうまくいきやすい。
-
- 大企業ダミー、「会社として、営業職の教育方針が示されている」がプラスに有意。
 - 「目先の業績を優先するあまり、育成がなかなか進まないダミー」、「営業組織には育成しようとする風土がないダミー」がマイナスに有意。
 - 「新人/訪問・保全業務」がマイナスに、「新人/営業支援・教育業務」がプラスに有意。

分析結果 ■ 効果的な育成の規定要因② ■

【一人前～ベテラン】

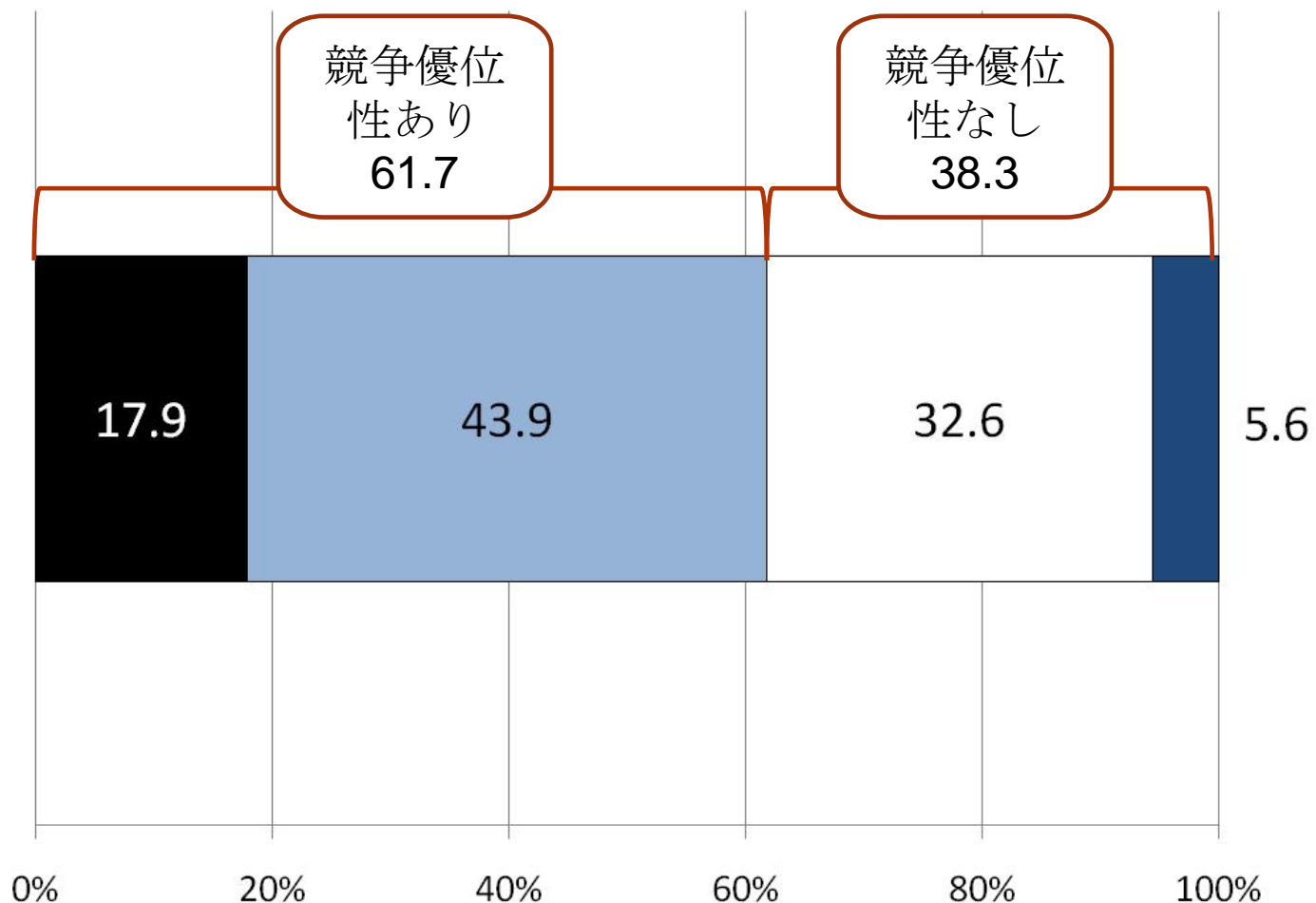
- <人材育成>ベテランへの育成においても、①会社としての教育方針の提示、②職場における育成資源の投入、③育成しようとする組織風土の醸成が有益（一人前への育成と同様の傾向）。
 - <人材育成>ベテランを育成するためには、訪問業務に特化させるより、営業戦略業務の経験が重要（一人前への育成と同様の傾向）。
 - <人事管理>ベテランへの育成には、人事管理のなかで営業プロセスの評価や、営業以外の組織への異動・配置を行うことが有効。
 - <コントロール>営業期間が長く、大企業であるほうが育成がうまくいきやすい（一人前への育成と同様の傾向）。
-
- 「営業成果が出るまでの期間」、大企業ダミー、「会社として、営業職の教育方針が示されている」、「一人前/評価基準/営業プロセス」がプラスに有意。
 - 「目先の業績を優先するあまり、育成がなかなか進まないダミー」、「営業組織には育成しようとする風土がないダミー」がマイナスに有意。
 - 「訪問業務」がマイナスに、「営業戦略業務」がプラスに有意。
 - 「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」がマイナスに有意。

分析の方法と結果 (営業の競争優位性の有無別)

分析の方法（競争優位性有無別）

■競合他社と比べて競争優位な営業を展開している■

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いますか。



■あてはまる ■ややあてはまる □あまりあてはまらない ■あてはまらない

分析の方法（競争優位性有無別）

■ 営業の競争優位性の有無別 営業組織の特徴 ■

(%)

		競争優位性	
		あり	なし
計		100.0	100.0
営業の主要な 商品・サービス	消費財(飲料・家電等)	28.6	19.8
	資本財(設備・機器・部品等)	22.3	20.8
	システム(情報システム・会計システム等)	11.6	12.2
	金融・サービス(旅行・保険・広告等)	32.4	42.6
営業の形態 (複数回答)	個人宅に訪問して個人顧客に営業する	30.5	27.9
	法人・団体に訪問して個人顧客(一般の従業員)に営業する	26.1	16.8
	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	73.9	72.1
仕事内容による 営業の類型	販売類似型	49.1	53.8
	提案型	21.1	21.8
	交渉・調整型	6.6	7.1
	プロジェクト・マネジメント型	23.3	17.3
勤務先企業の 従業員数	99人以下	15.1	23.9
	100～299人	15.4	20.3
	300～999人	18.2	19.3
	1000人以上	51.3	36.5

分析の方法（競争優位性有無別）

■営業の競争優位性と営業職の育成■

競争他社と比べて競争優位な営業を展開している	未経験者から一人前の営業職への育成				
	度数	うまくいっている (%)	うまくいっている程度 (ポイント)		
			平均	「あてはまる」との差	標準偏差
あてはまる	92	88.0	3.11		0.62
ややあてはまる	226	72.1	2.74	***	0.59
あまりあてはまらない	168	57.1	2.57	***	0.6
あてはまらない	29	51.7	2.24	***	0.87

競争他社と比べて競争優位な営業を展開している	一人前からベテランの営業職への育成				
	度数	うまくいっている (%)	うまくいっている程度 (ポイント)		
			平均	「あてはまる」との差	標準偏差
あてはまる	92	84.8	3.02		0.65
ややあてはまる	226	71.2	2.72	***	0.57
あまりあてはまらない	168	46.4	2.43	***	0.62
あてはまらない	29	37.9	2.14	***	0.88

【注1】「うまくいっている」は「うまくいっている」と「まあうまくいっている」の計。「うまくいっている程度」は「うまくいっている」を4点、「うまくいっていない」を1点として得点化したもの。

【注2】「あてはまる」との平均の差についてt検定を行った。***は1%水準で有意。

分析の方法 (競争優位性有無別)

■使用する変数の記述統計量■

被説明変数		競争優位な営業を展開					
		あてはまる+ ややあてはまる		あまりあてはまらない +あてはまらない			
		平均値	標準偏差	平均値	標準偏差		
被説明変数	未経験者から一人前の営業職への育成/うまくいっている程度(ポイント)	2.86	0.62	2.54	0.64		
	一人前からベテランへの育成/うまくいっている程度(ポイント)	2.81	0.61	2.41	0.65		
コントロール変数	販売類似型ダメー	0.48	0.50	0.53	0.50		
	提案型ダメー	0.21	0.41	0.22	0.42		
	プロジェクト・マネジメント型ダメー	0.24	0.43	0.18	0.38		
	営業成果が出るまでの期間(短い場合)(ヶ月)	5.08	9.03	3.78	4.29		
	大企業ダメー	0.69	0.46	0.56	0.50		
人 材 育 成	会社の教育の方針	会社として、営業職の教育方針が示されている(ポイント)	2.85	0.80	2.55	0.87	
	Off-JTの実施状況	研修等の教育訓練の受講機会が不足しているダメー	0.15	0.36	0.22	0.42	
		職場における育成のマネジメント体制	職場の育成方針・方法	会社と現場で育成方針が食い違っているダメー	0.12	0.33	0.10
	指導者の育成力		上司や先輩の指導・育成能力に問題があるダメー	0.29	0.46	0.36	0.48
	指導される側の意欲・能力		配属される営業職の意欲・能力に問題があるダメー	0.16	0.37	0.17	0.38
	育成資源の投入		目先の業績を優先するあまり、育成がなかなか進まないダメー	0.41	0.49	0.42	0.50
	仕事の配分		新人/訪問・保全業務(因子得点)	0.01	0.96	0.00	0.98
		新人/営業戦略業務(因子得点)	0.02	0.90	-0.02	0.95	
		新人/営業支援・教育業務(因子得点)	0.08	0.96	-0.11	0.73	
		一人前/訪問業務(因子得点)	0.01	0.93	0.01	0.97	
		一人前/保全業務(因子得点)	-0.01	0.91	0.02	0.94	
	一人前/営業戦略業務(因子得点)	0.10	0.97	-0.13	0.88		
	職場における育成の風土	営業組織には育成しようとする風土がないダメー	0.15	0.35	0.17	0.38	
	人 事 管 理	採用の方針	営業職は、新卒採用が中心(ポイント)	2.56	0.97	2.36	1.02
異動・配置の方針		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(ポイント)	2.52	0.92	2.52	0.89	
賃金の決め方		賃金は、勤続年数や年齢で決まる部分が大きい(ポイント)	2.49	0.85	2.39	0.79	
評価の基準		新人/評価基準/営業プロセス(因子得点)	0.01	0.86	0.00	0.85	
		新人/評価基準/組織貢献(因子得点)	-0.02	0.77	0.03	0.80	
		新人/評価基準/営業成果(因子得点)	0.02	0.84	0.00	0.82	
		一人前/評価基準/営業プロセス(因子得点)	0.03	0.93	-0.01	0.91	
		一人前/評価基準/組織貢献(因子得点)	0.01	0.89	0.01	0.89	
一人前/評価基準/営業成果(因子得点)	0.02	0.77	0.00	0.78			
度数		310		194			

【注】

コントロール変数の「営業成果が出るまでの期間」に関する「新規顧客に対する営業を行っていない」と回答した11サンプルを除外しているため、全体の度数が504となっている。

このため、競争優位性ありについては、318から310サンプルに、競争優位性なしについては197サンプルが194サンプルに減っている(計11サンプルの減)。

分析結果（競争優位性有無別） ■重回帰分析①■

（被説明変数：育成がうまくいっている程度）

【注】***は1%水準、**は5%水準、*は10%水準で有意。

	未経験者から一人前					
	競合他社と比べて競争優位な営業を展開している					
	あてはまる+ややあてはまる			あまりあてはまらない+あてはまらない		
標準化係数	t値	有意確率	標準化係数	t値	有意確率	
販売類似型ダミー	-0.15	-1.35	0.18	0.00	-0.01	1.00
提案型ダミー	-0.10	-0.98	0.33	0.01	0.08	0.94
プロジェクト・マネジメント型ダミー	-0.08	-0.80	0.43	0.03	0.28	0.78
営業成果が出るまでの期間(短い場合)(ヶ月)	0.10	1.86	0.07 *	-0.11	-1.44	0.15
大企業ダミー	0.03	0.48	0.63	0.14	1.91	0.06 *
会社として、営業職の教育方針が示されている(ポイント)	0.20	3.28	0.00 ***	0.17	2.18	0.03 **
研修等の教育訓練の受講機会が不足しているダミー	-0.04	-0.63	0.53	0.05	0.64	0.52
会社と現場で育成方針が食い違っているダミー	0.03	0.54	0.59	0.08	1.13	0.26
上司や先輩の指導・育成能力に問題があるダミー	-0.01	-0.20	0.84	-0.17	-2.41	0.02 **
配属される営業職の意欲・能力に問題があるダミー	-0.01	-0.22	0.83	-0.10	-1.38	0.17
目先の業績を優先するあまり、育成がなかなか進まないダミー	-0.12	-2.05	0.04 **	-0.04	-0.51	0.61
新人/訪問・保全業務(因子得点)	-0.13	-1.77	0.08 *	0.03	0.34	0.74
新人/営業戦略業務(因子得点)	0.05	0.80	0.43	0.01	0.13	0.90
新人/営業支援・教育業務(因子得点)	0.14	2.13	0.03 **	0.00	0.01	0.99
一人前/訪問業務(因子得点)	-	-	-	-	-	-
一人前/保全業務(因子得点)	-	-	-	-	-	-
一人前/営業戦略業務(因子得点)	-	-	-	-	-	-
営業組織には育成しようとする風土がないダミー	-0.09	-1.47	0.14	-0.14	-1.88	0.06 *
営業職は、新卒採用が中心(ポイント)	0.07	1.12	0.26	0.07	0.87	0.39
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(ポイント)	-0.05	-0.84	0.40	-0.07	-0.88	0.38
賃金は、勤続年数や年齢で決まる部分大きい(ポイント)	0.13	2.30	0.02 **	-0.07	-0.94	0.35
新人/評価基準/営業プロセス(因子得点)	-0.10	-1.37	0.17	0.12	1.27	0.21
新人/評価基準/組織貢献(因子得点)	0.10	1.52	0.13	-0.09	-1.00	0.32
新人/評価基準/営業成果(因子得点)	0.01	0.08	0.94	-0.13	-1.65	0.10
一人前/評価基準/営業プロセス(因子得点)	-	-	-	-	-	-
一人前/評価基準/組織貢献(因子得点)	-	-	-	-	-	-
一人前/評価基準/営業成果(因子得点)	-	-	-	-	-	-
定数	-	9.43	0.00 ***	-	7.81	0.00 ***
F値	-	3.04	0.00 ***	-	2.31	0.00 ***
調整済R2乗値		0.12			0.12	
度数		310			194	

分析結果（競争優位性有無別）

■効果的な育成の規定要因①■

【未経験者～一人前】

- 会社としての教育方針の提示は、競争優位性の有無にかかわらず不可欠。

■競争優位性のある営業組織■

- <人材育成>未経験者を一人前に育成するには、職場のなかでの育成資源の投入が重要。
- <人材育成>訪問・保全業務に特化させるのは逆効果、営業支援・教育業務の経験もさせるべき。
- <人事管理>未経験者を一人前に育成するには、年功的な賃金カーブが有効。
- <コントロール>営業期間が長いほうが育成がうまくいきやすい。
- 競争優位性あり、なしのいずれも「会社として、営業職の教育方針が示されている」はプラスに有意。
- 競争優位性ありでは「営業成果が出るまでの期間」、「賃金は、勤続年数や年齢で決まる部分が大きい」がプラスに、「目先の業績を優先するあまり、育成がなかなか進まないタミー」がマイナスに有意。仕事の配分については、「新人/訪問・保全業務」がマイナスに、「新人/営業支援・教育業務」がプラスに有意。

分析結果（競争優位性有無別）

■効果的な育成の規定要因②■

【未経験者～一人前】

■競争優位性がない営業組織■

- ＜人材育成＞未経験者を一人前に育成するには、上司や先輩の指導・育成能力を向上させること、育成しようとする組織風土を醸成することが、未経験者から一人前への育成の鍵となる。
- ＜コントロール＞営業に競争優位性がなくても、大企業であれば一人前への育成が一定程度うまくいきやすい。

- 競争優位性なしでは、「会社として、営業職の教育方針が示されている」に加えて、大企業ダミーがプラスに有意。
- 一方、「上司や先輩の指導・育成能力に問題があるダミー」、「営業組織には育成しようとする風土がないダミー」はマイナスに有意。
- 仕事の配分に関する変数は有意にならなかった。

分析の結果（競争優位性有無別） ■重回帰分析②■

（被説明変数：育成がうまくいっている程度）

【注】***は1%水準、**は5%水準、*は10%水準で有意。

	一人前からベテラン					
	競争他社と比べて競争優位な営業を展開している					
	あてはまる+ややあてはまる			あまりあてはまらない+あてはまらない		
標準化係数	t値	有意確率	標準化係数	t値	有意確率	
販売類似型ダミー	-0.05	-0.48	0.63	0.02	0.14	0.89
提案型ダミー	-0.03	-0.29	0.77	0.02	0.14	0.89
プロジェクト・マネジメント型ダミー	0.06	0.56	0.58	0.10	0.82	0.41
営業成果が出るまでの期間（短い場合）（ヶ月）	0.09	1.73	0.09 *	-0.03	-0.37	0.71
大企業ダミー	-0.03	-0.46	0.65	0.16	2.08	0.04 **
会社として、営業職の教育方針が示されている（ポイント）	0.19	3.18	0.00 ***	0.21	2.70	0.01 ***
研修等の教育訓練の受講機会が不足しているダミー	-0.01	-0.22	0.83	-0.02	-0.34	0.74
会社と現場で育成方針が食い違っているダミー	-0.05	-0.97	0.33	-0.10	-1.46	0.15
上司や先輩の指導・育成能力に問題があるダミー	-0.06	-0.99	0.32	-0.13	-1.73	0.09 *
配属される営業職の意欲・能力に問題があるダミー	-0.04	-0.71	0.48	-0.12	-1.61	0.11
目先の業績を優先するあまり、育成がなかなか進まないダミー	-0.07	-1.30	0.19	-0.13	-1.77	0.08 *
新人/訪問・保全業務（因子得点）	-	-	-	-	-	-
新人/営業戦略業務（因子得点）	-	-	-	-	-	-
新人/営業支援・教育業務（因子得点）	-	-	-	-	-	-
一人前/訪問業務（因子得点）	-0.22	-3.04	0.00 ***	0.02	0.20	0.84
一人前/保全業務（因子得点）	-0.02	-0.37	0.71	-0.05	-0.55	0.58
一人前/営業戦略業務（因子得点）	0.19	2.83	0.01 ***	-0.01	-0.07	0.94
営業組織には育成しようとする風土がないダミー	-0.16	-2.83	0.01 ***	-0.05	-0.74	0.46
営業職は、新卒採用が中心（ポイント）	0.09	1.43	0.15	0.01	0.15	0.88
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（ポイント）	-0.05	-0.97	0.34	-0.13	-1.84	0.07 *
賃金は、勤続年数や年齢で決まる部分が大きい（ポイント）	0.06	1.11	0.27	-0.11	-1.55	0.12
新人/評価基準/営業プロセス（因子得点）	-	-	-	-	-	-
新人/評価基準/組織貢献（因子得点）	-	-	-	-	-	-
新人/評価基準/営業成果（因子得点）	-	-	-	-	-	-
一人前/評価基準/営業プロセス（因子得点）	0.21	2.24	0.03 **	0.13	1.03	0.31
一人前/評価基準/組織貢献（因子得点）	-0.14	-1.62	0.11	0.04	0.32	0.75
一人前/評価基準/営業成果（因子得点）	0.02	0.22	0.83	-0.08	-0.94	0.35
定数	-	9.75	0.00 ***	-	7.88	0.00 ***
F値	-	3.62	0.00 ***	-	2.29	0.00 ***
調整済R2乗値		0.15			0.12	
度数		310			194	

分析結果（競争優位性有無別）

■効果的な育成の規定要因③■

【一人前～ベテラン】

- 一人前からベテランへの育成においても、会社としての教育方針の提示は、競争優位性の有無にかかわらず不可欠。

■競争優位性がある営業組織

- ＜人材育成＞一人前をベテランに育成するには、育成しようとする組織風土の醸成が重要。
- ＜人材育成＞仕事の配分については、訪問業務に特化させるのは逆効果、営業戦略業務の経験もさせるべき。
- ＜人事管理＞営業プロセスの評価が有効。
- ＜コントロール＞営業期間が長いほうが育成がうまくいきやすい。
- 競争優位性あり、なしのいずれも「会社として、営業職の教育方針が示されている」はプラスに有意。
- 競争優位性ありでは「営業成果が出るまでの期間」、「一人前/評価基準/営業プロセス」がプラスに、「営業組織には育成しようとする風土がないタミー」がマイナスに有意。仕事の配分については、「訪問業務」がマイナスに、「営業戦略業務」がプラスに有意。

分析結果（競争優位性有無別）

■効果的な育成の規定要因④

【一人前～ベテラン】

■競争優位性がない営業組織■

- ＜人材育成＞職場における育成資源の投入、なかでも上司や先輩の指導・育成能力を向上させることが、ベテラン育成の鍵となる。
 - ＜人事管理＞ベテランへの育成には、営業以外の組織への異動・配置も有効。
 - ＜コントロール＞営業に競争優位性がなくても、大企業であればベテランへの育成がうまくいきやすい。
-
- 競争優位性なしでは、「会社として、営業職の教育方針が示されている」に加えて、大企業ダミーがプラスに有意。
 - 「上司や先輩の指導・育成能力に問題があるダミー」、「目先の業績を優先するあまり、育成がなかなか進まないダミー」、「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ダミー」はマイナスに有意。

分析のまとめと得られた示唆

分析結果のまとめ

		未経験者から 一人前			一人前から ベテラン		
		全体	競争優位性		全体	競争優位性	
			あり	なし		あり	なし
コントロール変数	営業成果が出るまでの期間(短い場合)(ヶ月)		+		+	+	
	大企業ダミー	+		+	+		+
人材育成	会社として、営業職の教育方針が示されている(ポイント)	+	+	+	+	+	+
	上司や先輩の指導・育成能力に問題があるダミー			-			-
	目先の業績を優先するあまり、育成がなかなか進まないダミー	-	-		-		-
	新人/訪問・保全業務(因子得点)	-	-		/		
	新人/営業支援・教育業務(因子得点)	+	+				
	一人前/訪問業務(因子得点)						
	一人前/営業戦略業務(因子得点)						
		営業組織には育成しようとする風土がないダミー	-		-	-	
人事管理	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(ポイント)				-		-
	賃金は、勤続年数や年齢で決まる部分大きい(ポイント)		+				
	一人前/評価基準/営業プロセス(因子得点)				+	+	

【注】 有意な結果に限定して、係数の符号を掲載している。

分析結果のまとめと得られた示唆①

- 会社が教育方針を示すことは、どの営業組織のタイプ、どの育成段階（一人前の育成、ベテランの育成）でも重要。
- 職場で目先の利益が重視され、育成資源が投入されない場合には、一人前、ベテランいずれの育成もうまくいかない（一人前への育成では全体と競争優位性あり、ベテランへの育成では全体と競争優位性なし、が該当）。
- 育成しようとする組織風土の醸成は、一人前、ベテランいずれの育成においても重要（一人前への育成では全体と競争優位性なし、ベテランへの育成では全体と競争優位性あり、が該当）。

分析結果のまとめと得られた示唆②

【競争優位性がある営業組織】

- 一人前への育成においては訪問・保全業務だけでなく営業支援・教育業務を、ベテランへの育成においては訪問業務だけでなく営業戦略業務を経験させることが重要（全体も同じ傾向）。
- 一人前への育成に関しては年功的な賃金が有効。
- ベテランを効果的に育成するためには、人事管理において営業のプロセスを評価することが重要（全体も同じ傾向）。

分析結果のまとめと得られた示唆③

【競争優位性がない営業組織】

- 競争優位性がない営業組織では、仕事の配分について、育成への有効性が確認できなかった。
- 一人前、ベテランへの育成のいずれについても、上司や先輩の指導・育成能力が重要。
- ベテランの育成には、営業以外の組織への異動・配置も有効（全体も同じ傾向）。

參考資料

参考資料 ■ 主な参考文献 ■

- 木村琢磨・鹿生治行（2010）『登録型派遣業における営業担当者の仕事と技能』東京大学社会科学研究所人材ビジネス研究寄付研究部門研究シリーズNo. 17
- 齊藤弘通（2010）「ホワイトカラーの学習・熟達を促す人材育成の方法と人事・人材開発部門に求められる機能」日本労働研究雑誌 No. 595, pp81-94
- 小池和男編（1991）『大卒ホワイトカラーの人材開発』東洋経済新報社
- 佐藤厚（2001）『日本労働研究機構 研究双書 ホワイトカラーの世界 仕事とキャリアのスペクトラム』日本労働研究機構
- 西澤弘（2004）「人材ビジネスにおける営業職のマッチング」労働政策研究・研修機構『労働政策研究報告書No. L-5 2004』
- 日本労働研究機構（1997）『国際比較：大卒ホワイトカラーの人材開発・雇用システム—日、英、米、独の大企業（1）事例調査編』調査研究報告書No. 95
- 日本労働研究機構（1998）『国際比較：大卒ホワイトカラーの人材開発・雇用システム—日、米、独の大企業（2）アンケート調査編』調査研究報告書No. 101

参考資料

■ 営業職育成に関する最近の調査 ■

実施主体	調査名	調査方法	調査の概要
学校法人産業能力大学	営業部門の教育に関する調査（営業担当者編）	2009年8～9月にかけて、企業等の営業担当者500人に対してインターネット調査を実施。	OJTの実施状況、仕事上の知識・スキルの学習で適切だと思う手段、研修の受講経験、営業の仕事のストレス、営業で重要な能力、自分に不足・備わっている能力等
学校法人産業能力大学	営業部門の教育に関する調査（営業マネージャー編）	2009年8～9月にかけて、企業等の営業職の管理職（役員含む）100人に対してインターネット調査を実施。	目標の達成状況、営業担当者の教育・指導の実態、営業マネージャー自身の研修受講、営業部門の教育投資、営業に必要な能力・スキル、不況に強い営業職場のマネージャーの特徴等 ⇒自職場でのOJTにおける課題を「組織の支援」「マネージャーの問題」「育成対象者の問題」に分類して設問。

参考資料 ■ 分析対象のプロフィール① ■

【営業管理職】

- 営業管理職の職位は、「部長クラス」が34.2%、「部次長クラス」が12.6%、「課長クラス」が53.2%と、課長クラスが半数を超えている。
- 男性が95.5%を占め、平均年齢は45.1歳である。
- 現在の勤務先での勤続年数は平均16.9年で、自身がマネジメントしている営業組織での在籍年数は平均11.3年（うち、管理職としての在籍年数は5.6年）である。

【勤務先企業】

- 勤務先企業の業種は、「製造業」（21.0%）、「卸売・小売業」（20.0%）、「金融・保険業」（17.7%）、「サービス業」（10.5%）、「情報通信業」（10.3%）が上位5位となっている。
- 勤務先企業の従業員数は「1000人以上」が45.6%、「300～900人」が18.6%、「100～299人」が17.3%、「99人以下」が18.4%と、大企業の割合が高い。

参考資料 ■ 分析対象のプロフィール② ■

【営業】

- 営業の主要な商品・サービスは「金融・サービス（旅行・保険・広告等）」が36.3%、「消費財（飲料・家電等）」が25.2%、「資本財（設備・機器・部品等）」が21.7%、「システム（情報システム・会計システム等）」が11.8%という構成になっている。商品・サービスが属する企業は「自社」が77.9%を占める。
- 営業の形態（複数回答）は、「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」が73.2%にのぼり、「個人宅に訪問して個人顧客に営業する」は29.5%、「法人・団体に訪問して個人顧客（一般の従業員）に営業する」は22.5%にとどまる。
- 営業活動の期間（新規顧客に対する営業で、最初の顧客訪問から営業成果が出るまでの期間）は、短い場合だと「1ヶ月未満」が48.0%を、長い場合だと「1年～2年未満」が25.0%を占める。

【組織】

- 営業組織は「本社・本部」に属しているという回答が56.7%と過半数を占め、「支店・支社」は32.8%、「営業所」は9.3%となっている。

参考資料

■使用する変数の内容①■

		内容
被説明変数	未経験者から一人前の営業職への育成/うまくいっている程度(ポイント)	うまくいっている程度(ポイント)は、「うまくいっている」を4点、「まあうまくいっている」を3点、「あまりうまくいっていない」を2点、「うまくいっていない」を1点として算出。
	一人前からベテランへの育成/うまくいっている程度(ポイント)	
説明変数:コントロール変数	販売類似型ダミー 提案型ダミー プロジェクト・マネジメント型ダミー	営業活動の成功のポイントをもとに営業活動を「販売類似型」「提案型」「交渉・調整型」「プロジェクト・マネジメント型」の4つに類型化し、ダミー変数を作成。ここでの基準は「交渉・調整型」。類型化の詳細は付表2参照。
	営業成果が出るまでの期間(短い場合)(ヶ月)	新規顧客に対する営業で、最初の顧客訪問から営業成果が出るまでの期間(短いケース)。「1ヶ月未満」を1ヶ月、「1ヶ月～半年未満」を3.5ヶ月、「半年～1年未満」を9ヶ月、「1年～2年未満」を18ヶ月、「2年～3年未満」を30ヶ月、「3年～5年未満」を48ヶ月、「5年～10年未満」を90ヶ月、「10年以上」を120ヶ月として算出。なお、「新規顧客に対する営業を行っていない」11サンプルを除く504サンプルを使用。
	大企業ダミー	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)が300人以上

参考資料

■使用する変数の内容②■

説明変数：政策変数

			内容		
会社の教育の方針			会社として、営業職の教育方針が示されている(ポイント)		
Off-JTの実施状況			研修等の教育訓練の受講機会が不足しているダミー		
人材育成	職場におけるOJTの実施状況	職場における育成のマネジメント体制	職場の育成方針・方法 指導者の育成力 指導される側の意欲・能力 育成資源の投入	会社と現場で育成方針が食い違っているダミー 上司や先輩の指導・育成能力に問題があるダミー 配属される営業職の意欲・能力に問題があるダミー 目先の業績を優先するあまり、育成がなかなか進まないダミー	育成に関する課題を、「未経験者から一人前への育成」「一人前からベテランへの育成」のそれぞれについてたずねている(複数回答)。 Off-JTの実態と職場におけるOJTの実態を表す変数として最適な選択肢を抽出し、ダミー変数として投入した。
			仕事の配分	新人/訪問・保全業務(因子得点)	
		新人/営業戦略業務(因子得点)			
		新人/営業支援・教育業務(因子得点)			
	一人前/訪問業務(因子得点)				
一人前/保全業務(因子得点)					
一人前/営業戦略業務(因子得点)					
職場における育成の風土			営業組織には育成しようとする風土がないダミー		
人事管理	採用の方針		営業職は、新卒採用が中心(ポイント)	左記のような人事管理に関する記述が、営業職にどの程度あてはまるかをたずねた結果を使用。「あてはまる」を4点、「ややあてはまる」を3点、「あまりあてはまらない」を2点、「あてはまらない」を1点として算出。	
	異動・配置の方針		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(ポイント)		
	賃金の決め方		賃金は、勤続年数や年齢で決まる部分大きい(ポイント)		
	評価の基準	新人/評価基準/営業プロセス(因子得点)			評価基準を列挙し、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るか、「新人の営業職」「一人前の営業職」「ベテランの営業職」のそれぞれについてたずねている(複数回答)。「新人」「一人前」に関する回答結果それぞれについて因子分析を行い、評価基準を分類した。
		新人/評価基準/組織貢献(因子得点)			
新人/評価基準/営業成果(因子得点)					
一人前/評価基準/営業プロセス(因子得点)					
一人前/評価基準/組織貢献(因子得点)					
一人前/評価基準/営業成果(因子得点)					

参考資料

■仕事類型作成の考え方■

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

		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	
		「やや重要」+「あまり重要でない」+「重要でない」	「重要」
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	「やや重要」+「あまり重要でない」+「重要でない」	販売類似型 n=262	提案型 n=110
	「重要」	交渉・調整型 n=35	プロジェクト・マネジメント型 n=108

■ 営業業務の分類 (因子分析) ■

	新人			一人前		
	訪問・保 全	営業戦略	営業支 援・教育	訪問	保全	営業戦略
新商品・サービスの開発のための市場調査				-0.05	0.08	0.52
新商品・サービスの開発				-0.16	0.16	0.57
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)				-0.17	0.18	0.57
販売実績の分析	0.00	0.58	0.03	0.12	-0.19	0.57
営業戦略の検討	-0.09	0.79	0.06	0.22	-0.23	0.56
商品・サービスの流通・販売ルートを検討	0.00	0.68	0.01	0.31	-0.25	0.53
ターゲット市場の選定や割当	0.00	0.60	0.11	0.25	-0.23	0.55
商品・サービスの調達に関する情報の収集	0.15	0.37	0.16	0.17	-0.02	0.49
商品・サービスの調達に関する条件交渉	0.06	0.42	0.14	0.15	-0.02	0.50
見込み客の開拓	0.63	0.08	-0.08	0.60	0.07	0.02
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)	0.40	0.25	-0.05	0.52	-0.03	0.23
営業活動の予算の申請・管理				0.28	-0.13	0.43
顧客訪問に向けた情報の収集	0.78	0.07	-0.14	0.77	0.06	-0.04
顧客ニーズのヒアリング	0.73	0.00	-0.03	0.71	0.10	-0.02
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)	0.67	0.09	-0.11	0.66	0.10	-0.01
販売促進のためのイベントやキャンペーン等の企画	0.14	0.06	0.44	-0.07	0.22	0.50
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	0.40	-0.05	0.26			
広告宣伝の媒体や方法の企画	-0.03	0.02	0.63	-0.21	0.18	0.58
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)	0.05	0.05	0.63	-0.06	0.17	0.59
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)	0.05	0.07	0.57	-0.09	0.19	0.60
顧客に対する企画・提案内容の検討・作成	0.63	0.18	-0.03	0.59	0.19	0.00
顧客に対する企画・提案のプレゼンテーション	0.66	0.13	-0.04	0.62	0.20	-0.07
契約内容(価格等)に関する顧客との交渉	0.73	0.07	-0.09	0.60	0.31	-0.09
契約内容の審査・確認	0.39	0.23	-0.03			
顧客との契約の締結手続き	0.72	0.11	-0.19	0.42	0.36	-0.05
顧客の与信調査	0.36	0.16	0.02	-0.04	0.39	0.33
集金・入金	0.70	-0.19	0.12	0.10	0.57	0.01
遅払い、不払い等の場合の代金督促	0.70	-0.13	0.08	0.19	0.59	-0.03
商品・サービスの納品・提供	0.68	-0.13	0.09	0.12	0.63	0.04
顧客満足に関するヒアリング	0.70	-0.18	0.15	0.14	0.62	0.06
商品修理やサービス変更の受付や手続き	0.66	-0.16	0.15	0.08	0.63	0.00
顧客からの苦情等への対応	0.67	-0.03	0.03	0.26	0.51	0.00
営業教育の企画	-0.13	0.14	0.45	-0.15	0.32	0.43
営業職、営業事務職等の指導・育成	-0.10	0.09	0.43			
抽出後の負荷量平方和(累積%)		41.3			40.2	

左記の営業の業務内容を列挙し、各業務について、主な担当者や担当組織を「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」のなかから選択してもらっている(複数回答)。

「新人」「一人前」に関する回答結果それぞれについて因子分析(主因子法、プロマックス回転)を行い、業務を分類した。

空欄は分析対象から除外した因子負荷量 0.35以下の項目。

参考資料

■ 評価基準の分類（因子分析） ■

	新人			一人前			
	営業プロセス	組織貢献	営業成果	営業プロセス	組織貢献	営業成果	
売上高	-0.07	-0.03	0.78	-0.13	-0.01	0.72	売上高
販売数量	0.13	-0.04	0.52	0.28	-0.04	0.41	販売数量
利益高	0.01	0.13	0.51				利益高
新規顧客の開拓				0.37	0.06	0.22	新規顧客の開拓
既存顧客の維持				0.59	-0.01	0.07	既存顧客の維持
顧客満足度	0.55	0.04	0.03	0.70	0.04	-0.10	顧客満足度
顧客情報の収集	0.69	-0.06	-0.04	0.71	0.01	-0.02	顧客情報の収集
販売促進への貢献(イベント集客数等)	0.64	-0.11	0.10	0.69	-0.07	-0.01	販売促進への貢献(イベント集客数等)
アフター・サービスへの対応	0.52	0.21	-0.03	0.76	0.01	-0.09	アフター・サービスへの対応
担当営業の難しさ	0.20	0.34	-0.03	0.38	0.26	0.10	担当営業の難しさ
営業プロセス改善への貢献	-0.04	0.75	0.00	0.16	0.59	0.02	営業プロセス改善への貢献
部下や後輩等の指導・育成	-0.06	0.49	0.06	-0.04	0.76	-0.03	部下や後輩等の指導・育成
個人の能力開発目標の達成				-0.05	0.75	-0.01	個人の能力開発目標の達成
抽出後の負荷量平方和(累積%)	37.2			44.4			抽出後の負荷量平方和(累積%)



上記の評価基準（左右とも同様）を列举し、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るか、「新人の営業職」「一人前の営業職」「ベテランの営業職」のそれぞれについてたずねている（複数回答）。

「新人」「一人前」に関する回答結果それぞれについて因子分析（主因子法、プロマックス回転）を行い、評価基準を分類した。空欄は分析対象から除外した因子負荷量0.35以下の項目。

ご清聴ありがとうございました。