

# 営業職の育て方

新人から一人前へ、一人前からベテランへ



生活研究部門 主任研究員 松浦 民恵

matsuura@nli-research.co.jp

## 1—営業職の育成は企業の競争力の源泉

### 1 | 本稿の目的

顧客ニーズが高度化し、企業間の競争が激化するなかで、企業の競争優位性を左右する営業力を向上させる必要性が高まってきている。このようななか、営業力向上の源である営業職の育成は、経営課題として極めて重要になってきているといえる。

本稿では、営業管理職を対象として2009年11月に実施されたアンケート調査<sup>(注1)</sup>の結果をもとに、新人から一人前へ、一人前からベテランへと、営業職を育成していくためにはどうしたらよいかについて考えてみたい。なお、本稿では営業を「顧客への訪問によって商品やサービスを販売すること」として捉える（店頭販売は考察の対象から除く）。

### 2 | 分析対象の特徴

営業職の育成に関する調査結果を紹介する前に、有効回答を得られた営業管理職の属性や、営業の特徴を概観しておきたい（図表-1）。

営業管理職の性別は男性が95.5%を占め、平均年齢は45.1歳である。職位は「課長クラス」が約半数を占める。勤務先企業の業種は、「製造業」、「卸売・小売業」、「金融・保険業」がそれぞれ約2割と拮抗している。勤務先企業の従業員数は「1000人以上」が半数弱と、大企業の割合が高い。

管理している営業組織は「本社・本部」に属しているという回答が過半数を占める。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）」、「消費財（飲料・家電等）」が各36.3%、25.2%と比較的多い。営業の形態は、「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7割強を占める。

[図表-1] 営業管理職の属性や営業の特徴

(%)

職位	部長クラス34.2、部次長クラス12.6、課長クラス53.2
勤務先企業の業種	鉱業0.2、建設業5.2、製造業21.0、電気・ガス・水道・熱供給業2.1、情報通信業10.3、運輸業2.9、卸売・小売業20.0、飲食店・宿泊業1.2、金融・保険業17.7、不動産業4.7、医療・福祉2.9、教育・学習支援業1.2、サービス業10.5、その他0.2
勤務先企業の従業員数	99人以下18.4、100～299人17.3、300～999人18.6、1000人以上45.6
営業組織	本社・本部56.7、支店・支社32.8、営業所9.3、その他1.2
営業の主要な商品・サービス	消費財（飲料・家電等）25.2、資本財（設備・機器・部品等）21.7、システム（情報システム・会計システム等）11.8、金融・サービス（旅行・保険・広告等）36.3、その他4.9
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22.5 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

（資料）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「営業職の仕事と育成に関する調査」を筆者が分析。図表については以下同様。

## 2—営業職に求められる能力等とOff-JT

### 1 | 育成段階別にみた営業職に求められる態度、知識、能力

営業職にとって重要な態度、知識、能力を明らかにすることは、その育成を考えるうえで不可欠である。調査では、営業職に必要なだと考えられる態度、知識、能力の内容を列挙し、新人、一人前、ベテランのそれぞれに関して特に重要なものを選択してもらっている（図表-2）。なお、ここでいう「新人」は一人前到達前の見習いレベル、「一人前」は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」は業務に熟達し、営業戦力の中核となるレベル、として定義している。

24項目の態度、知識、能力のうち、新人に関する回答割合が最も高いのは2項目、一人前が高いのは9項目、ベテランが高いのは13項目で、育成段階が上がるほど多くの能力等が重要になってくる。

新人が他の育成段階よりも高い項目は「顧客に対する誠実な姿勢」と「営業活動の流れやポイントの理解」といった、営業の基本となる態度や知識である。このうち「顧客に対する誠実な姿勢」は全ての育成段階で回答割合が比較的高くなっている。一人前については、営業の目標や効率に対する姿勢や商品・サービスの知識、顧客等とのコミュニケーションや企画・提案の能力といったように、営業活動で日常的に求められる態度、知識、能力が特に重視されている。一人前と新人では回答割合が相対的に高い項目が類似しているが、ベテランになると重要な態度、知識、能力の内容が大きく変化する。ベテランに関しては、自社の経営状況や営業戦略及び業界の事情を理解したうえで、マーケティング理論、企業の財務・会計、法的規制といった高度な専門知識が求められると同時に、予算管理や社内外の交渉、部下や後輩等の指導・育成に関する能力の形成も期待されている。

このように、新人・一人前とベテランで、重要とされる能力等の傾向が異なることは、営業職の効果的な育成のあり方も、育成段階によって大きく異なることを示唆している。つまり、新人から一人前への育成と、一人前からベテランへの育成では異なる戦略が必要となる可能性が高い。

### 2 | Off-JTによって養成される態度、知識、能力

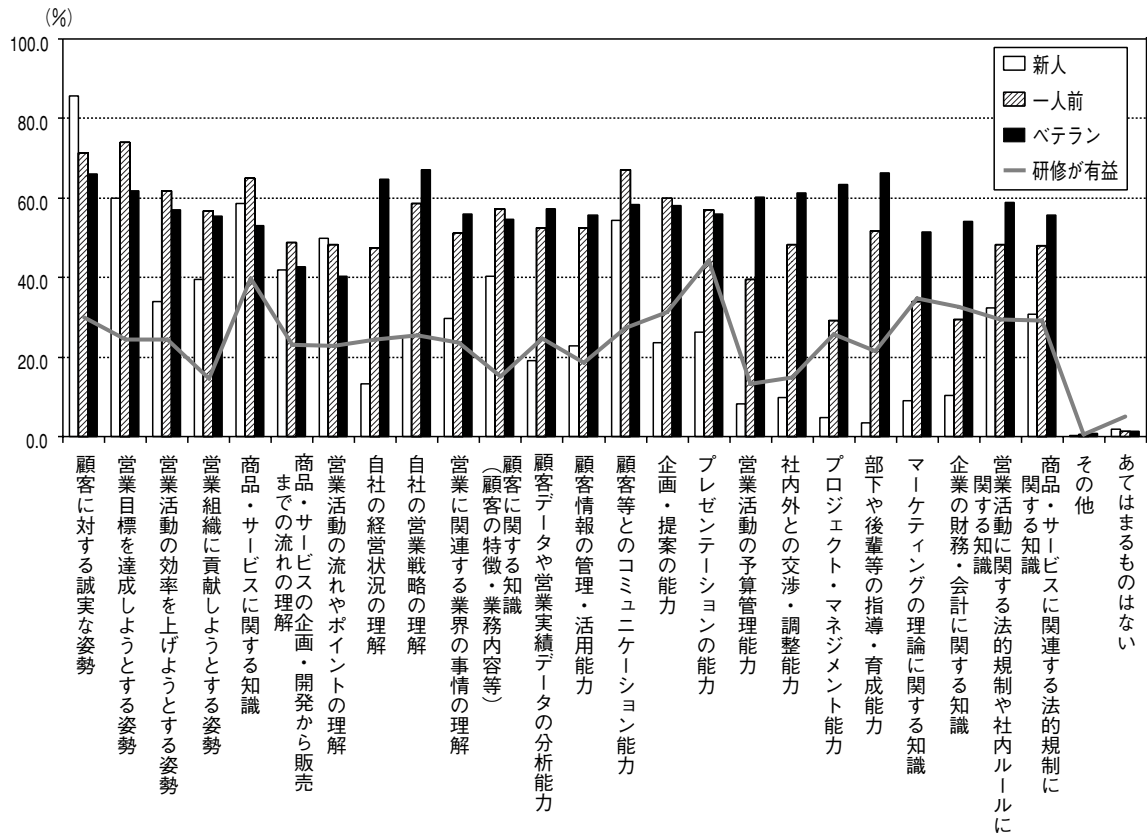
以上のような態度、知識、能力を習得させるために、企業は営業職をどのように育成すべきなのか。

企業による育成は、大きくOJT（on-the-job training、仕事を通じた能力開発、職場内訓練）と、研修に代表されるOff-JT（off-the-job training、職場外訓練）に分類される。ここでは、まずOff-JTについて検討したい。

図表-2の折れ線は、営業職の態度、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）が有益だとする回答割合である。これをみると、「プレゼンテーションの能力」が44.3%と最も高く、次に「商品・サービスに関する知識」、「マーケティングの理論に関する知識」、「企業の財務・会計に関する知識」、「企画・提案の能力」が続いている。それに対して、回答割合が低いのは「営業活動の予算管理能力」、「営業組織に貢献しようとする姿勢」、「社内外との交渉・調整能力」、「顧客に関する知識（顧客の特徴・業務内容等）」、「顧客情報の管理・活用能力」で、いずれも2割に満たない。

このように、営業職にとって重要な態度、知識、能力には、Off-JTによる習得になじむものと、なじまないものがある。Off-JTはプレゼンテーション等のテクニカルなスキルや知識の習得には有益だが、営業姿勢や実務能力の習得には必ずしも有益ではないと評価されている。また、知識のなかでも、商品・サービスや専門知識の習得には研修が有益だとされる一方で、顧客に関する知識は、個別性が強いいためか研修の効果には限界があると評価されている点も注目される。

【図表-2】 営業職にとって重要な態度、知識、能力と研修による習得が有益なもの



(注) 「重要な態度、知識、能力（新人、一人前、ベテランそれぞれについて）」、「研修による習得が有益なもの」、いずれも複数回答。

### 3—育成段階別にみたOJT

営業職が重要な態度、知識、能力を身につけるためには、Off-JTに加えて、OJTが重要な役割を担う。ここでは、営業職にどのような業務を担当させ、その働きぶりをどう評価すべきか、さらに、営業職を育成するうえでどのようなキャリアを歩ませることが望ましいか、といった観点から、営業職のOJTについて考察することとしたい。

#### 1 | どのような業務を担当させるべきか

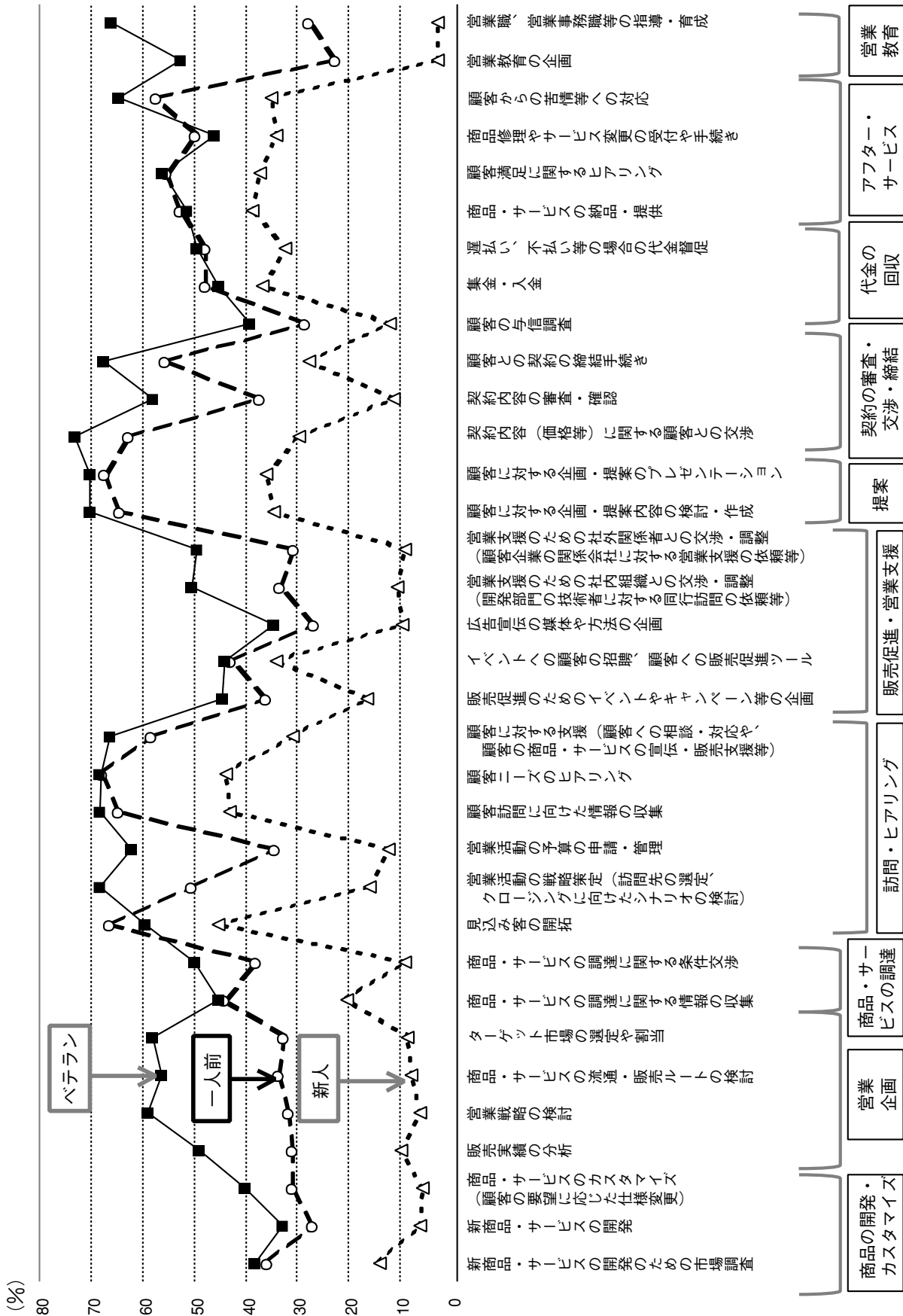
営業業務については、「商品の開発・カスタマイズ」「営業企画」「商品・サービスの調達」「訪問・ヒアリング」「販売促進・営業支援」「提案」「契約の審査・交渉・締結」「代金の回収」「アフター・サービス」「営業教育」といった領域における主要な業務内容を列挙し、「新人の営業職」「一人前の営業職」「ベテランの営業職」「(営業組織のなかでの)左記以外」「他の社内組織」「社外の関係者・組織」「こうした業務はない」のなかから、主な担当者や担当組織を選択してもらっている(図表-3)。

全体として、新人から一人前、ベテランになるほど、主に担当しているとする回答割合が高くなる。新人については、回答割合が最も高い「見込み客の開拓」が45.2%で、次に「顧客ニーズのヒアリング」(43.7%)、「顧客訪問に向けた情報の収集」(43.1%)が続いている。一人前の営業職の担当領域としては、「訪問・ヒアリング」や「提案」の回答割合が特に高く、「契約の審査・交渉・締結」、「アフター・サービス」、「代金の回収」も比較的高い。一人前で最も回答割合が高い業務は「顧客ニーズのヒアリング」(67.8%)で、次に「顧客に対する企画・提案のプレゼンテーション」(67.2%)、「見込み客の開拓」(66.4%)が続いている。

このように、新人と一人前は、「訪問・ヒアリング」で回答割合が高いなど業務内容に関する回答傾向が似通っている。一方、ベテランは、「営業企画」や「営業教育」の領域が一人前に比べて高く、6割前後にのぼる項目が多いことが注目される。ベテランの担当割合が一人前より特に高い(20ポイント以上)業務としては、「営業職、営業事務職等の指導・育成」、「営業教育の企画」、「営業活動の予算の申請・管理」、「営業戦略の検討」、「ターゲット市場の選定や割当」、「商品・サービスの流通・販売ルートの検討」、「契約内容の審査・確認」等があげられる。

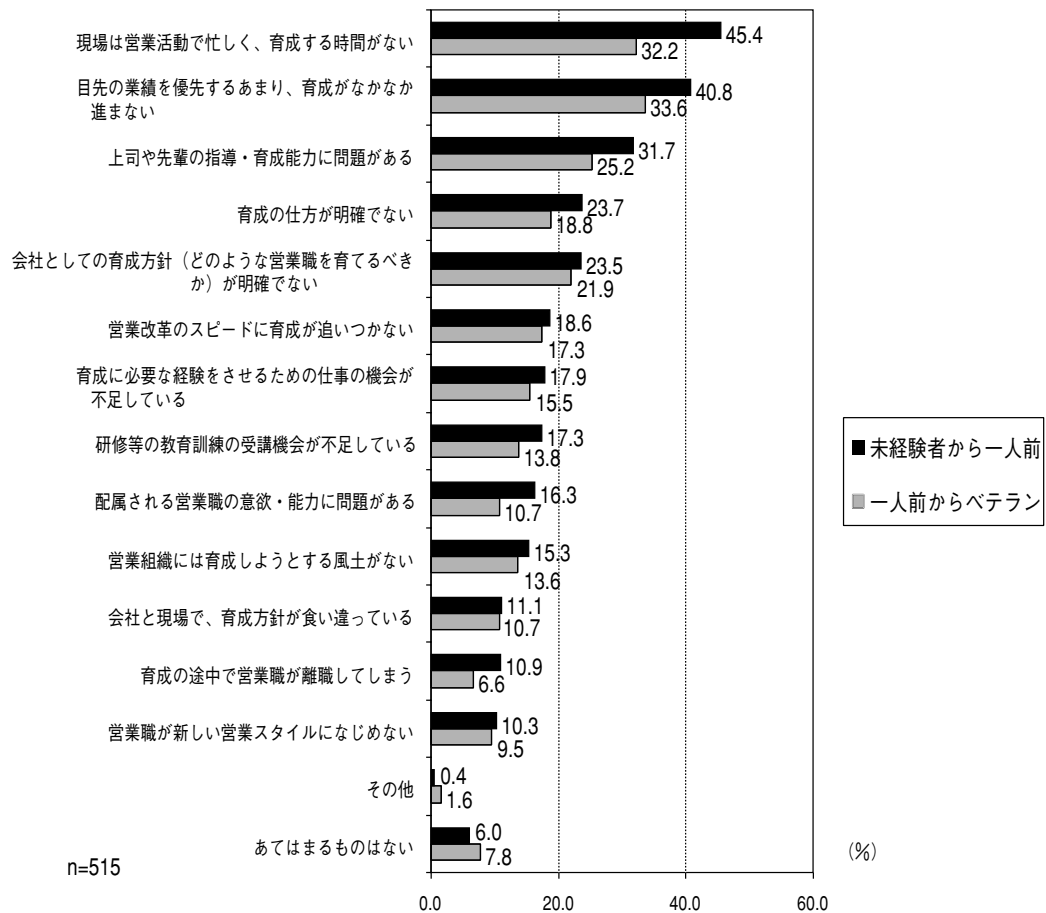
営業業務について、新人の担当割合が全般に低いのは、育成途上であることから致し方ない面もある。また、ベテランの担当業務が、新人や一人前の傾向と異なっているのは、重要とされる態度、知識、能力が両方で相違していることと符合しており、むしろ担当業務の傾向が異なるので、重要な能力等も異なっているとも解釈できる。しかしながら、新人、一人前のいずれについても、次の育成段階へと成長していくためには、次の育成段階の能力等や担当業務を視野に入れた業務割当が、意識的に行われる必要がある。こうしたOJTがなされているかどうかは、この調査結果ではわからない。そこで、業務割当の現状と課題について考察するために、一人前への育成、ベテランへの育成のそれぞれについて、営業職の育成に関する課題をたずねた結果をみてみよう(図表-4)。

【図表-3】 営業職の担当業務



(注) 複数回答 (それぞれ業務に就いて、主な担当を選択)。

[図表-4] 営業職の育成に関する課題



(注) 複数回答。

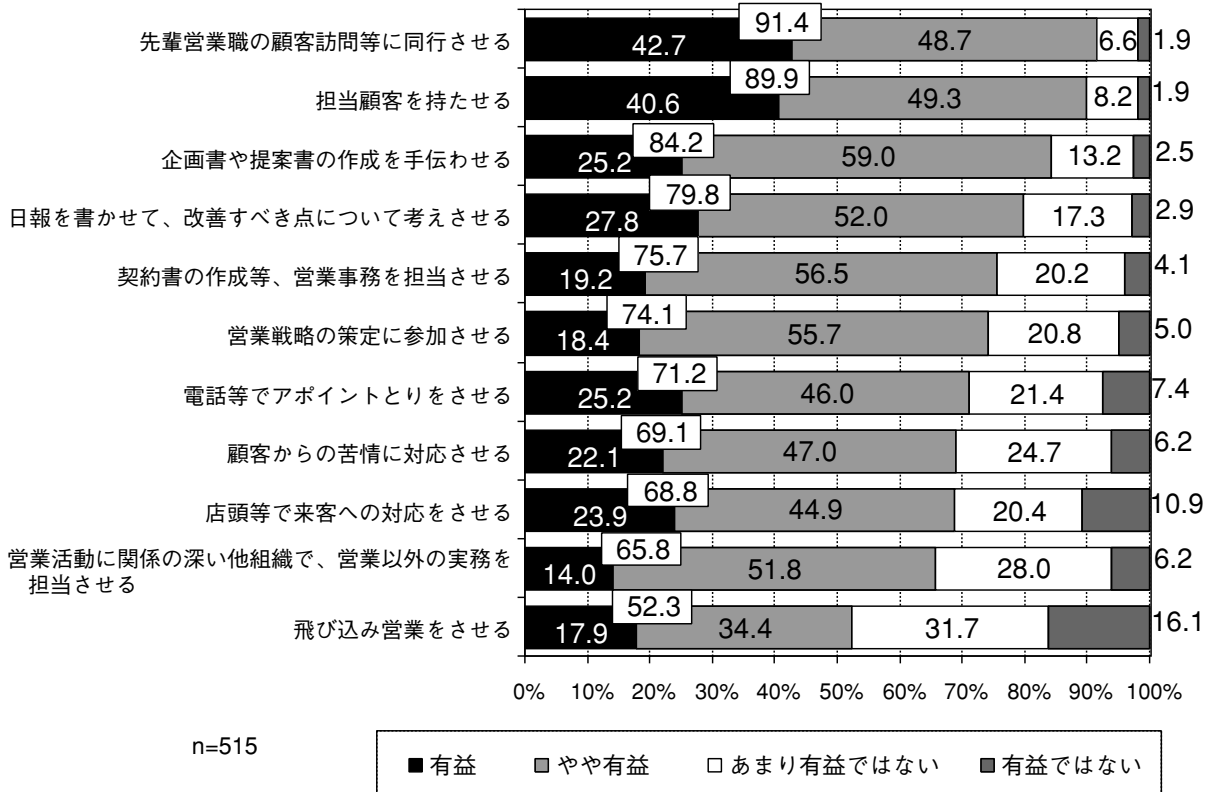
一人前への育成、ベテランへの育成のいずれについても「現場は営業活動で忙しく、育成する時間がない」、「目先の業績を優先するあまり、育成がなかなか進まない」、「上司や先輩の指導・育成能力に問題がある」、「育成の仕方が明確でない」、「会社としての育成方針（どのような営業職を育てるべきか）が明確でない」が上位5位となっている。この結果をみる限り、営業現場において次の育成段階を見据えた計画的な業務割当が行われているかどうか、心許ないといわざるを得ない。また、現場で効果的な育成を行うために、会社としての育成方針や育成方法を明確することに対する一層の努力が求められる。

調査では、仕事経験を列挙し、それらが未経験者を一人前に育成するうえでどの程度有益かについてもたずねている（図表-5）。有益（「有益」と「やや有益」の計）とする回答割合をみると、「先輩営業職の顧客訪問等に同行させる」（91.4%）、「担当顧客を持たせる」（89.9%）、「企画書や提案書の作成を手伝わせる」（84.2%）、「日報を書かせて、改善すべき点について考えさせる」（79.8%）、「契約書の作成等、営業事務を担当させる」（75.7%）が上位5位となっている。一方、「飛び込み営業をさせる」を有益とする割合は52.3%と最も低い。

この結果を踏まえると、新人の担当業務として最も回答割合の高い「見込み客の開拓」も、先輩営業職を飛び込み営業に同行させるか、1人で飛び込み営業をさせるか、いずれの方法をとるかで育成効果は異なり、前者のほうがより効果的な育成が期待できると考えられる。また、単に同行訪問する

だけでなく、新人に改善すべき点について考察させることの有効性も示唆されている。さらに、顧客訪問だけでなく、企画書や提案書、契約書の作成などを経験させることも、効果的な育成につながる可能性が高い。ただし、前述のような「現場は営業活動で忙しく、育成する時間がない」、「目先の業績を優先するあまり、育成がなかなか進まない」、「上司や先輩の指導・育成能力に問題がある」等の課題が放置されたままでは、こうした示唆を有効に活用することもままならない。

[図表-5] 一人前に育成するうえで有益な仕事経験



(注) 四角囲みの数値は有益（「有益」と「やや有益」の計）とする回答割合。

## 2 | 働きぶりをどう評価すべきか

OJTの効果は、業務の割当だけでなく、割り当てられた業務をどう遂行するか、すなわちその働きぶりの評価の仕方によって大きく異なってくるだろう。調査では、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るかを、新人、一人前、ベテランのそれぞれについてたずねている（図表-6）。

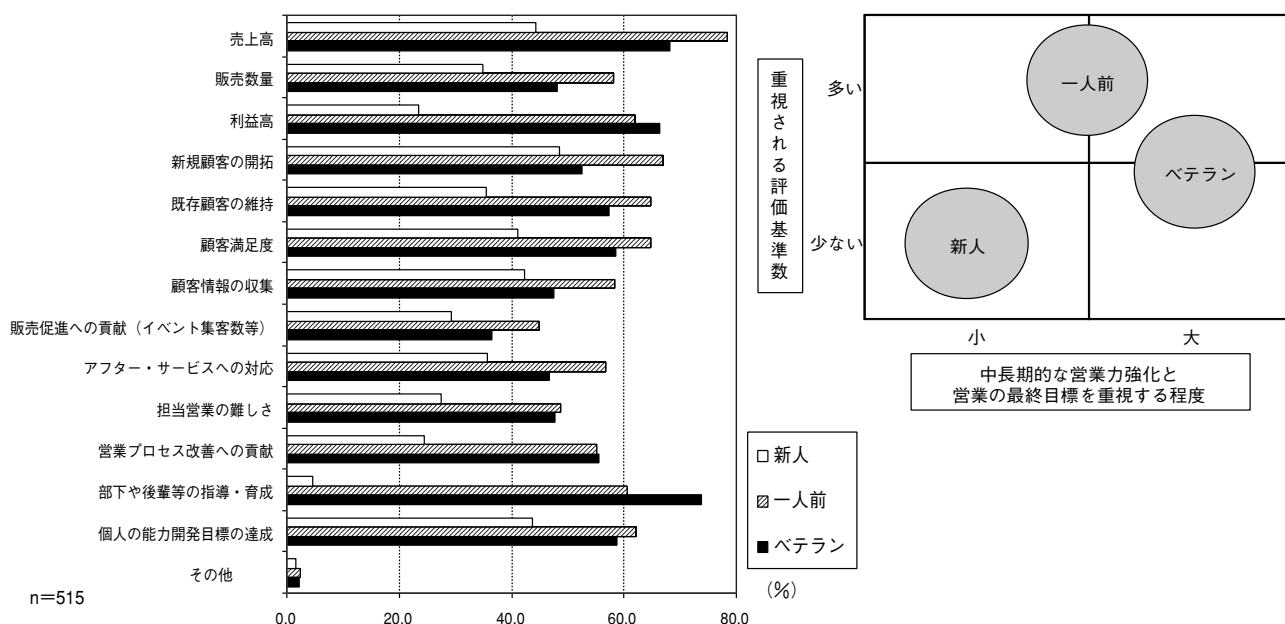
新人、一人前、ベテランに関する全体の結果を概観すると、すべての項目で新人に関する回答割合が最も低い。一方、ベテランと一人前の回答割合を比較すると、「部下や後輩等の指導・育成」、「利益高」、「営業プロセス改善への貢献」を除くすべての項目で、一人前がベテランを上回っている。つまり、これまでみてきた重要な能力等や担当業務については、総じてベテランに関する回答割合が最も高かったが、評価基準については、一人前に関する回答割合が高い傾向がみられる。

育成段階別に評価基準の特徴をさらに詳しくみると、「売上高」、「顧客満足度」、「個人の能力開発目標の達成」はいずれの育成段階でも上位にあげられる一方、新人の評価においては営業活動の最初

のステップである「新規顧客の開拓」(48.5%)や「顧客情報の収集」(42.3%)が、一人前の評価においては営業成果につながる「新規顧客の開拓」(67.0%)と「既存顧客の維持」(64.7%)が、ベテランの評価においては「部下や後輩等の指導・育成」(73.8%)や営業活動の最終目標である「利益高」(66.4%)が特に重視されている傾向が読みとれる。

つまり、OJTにおける働きぶりの評価については、育成段階によって異なる戦略がとられているといえそうである。図表-6のプロット図のX軸は「中長期的な営業力強化と営業の最終目標を重視する程度」を、Y軸は「重視される評価基準数」を指す。育成のスタート段階にある新人は重視される評価基準数が少なく、中長期・最終目標が重視される程度も小さい。日々の営業活動で中心的役割を担う一人前は、多くの評価基準で多面的に評価される育成段階であり、中長期・最終目標が重視される程度はベテランに次いで大きい。ベテランは、重視される評価基準の数では一人前と新人の中間に位置し、中長期・最終目標が重視される程度は最も大きい。

【図表-6】 営業職の主な評価基準と結果のイメージ



(注) 新人、一人前、ベテランのそれぞれについて複数回答。

### 3 | どういうキャリアを歩ませるべきか

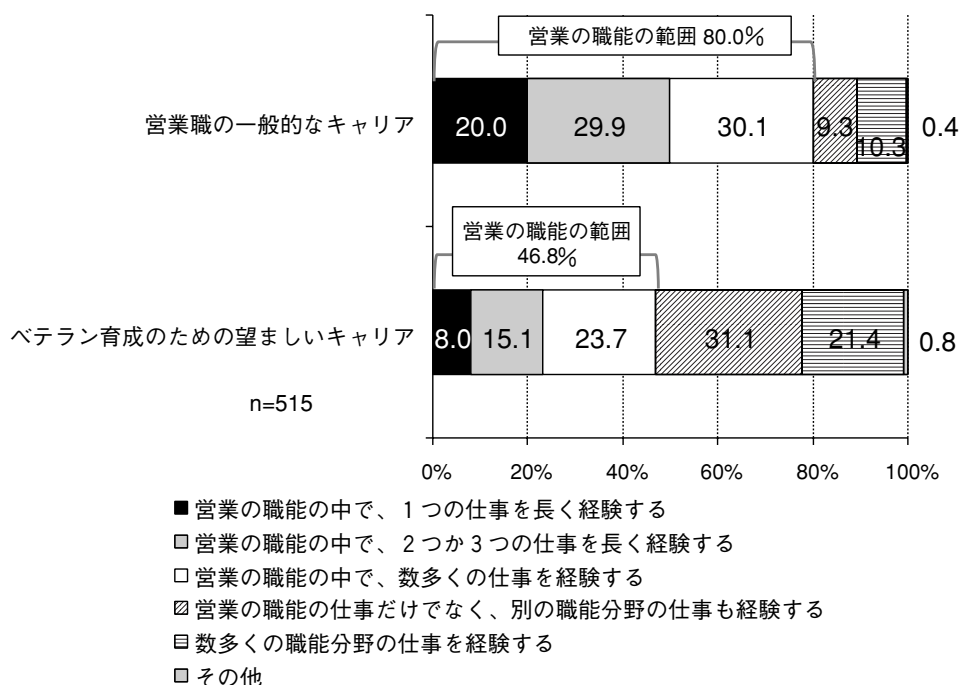
営業職を効果的に育成するためには、どのようなキャリアを歩ませるべきなのか。キャリアとは、「長年に経験する関連の深い仕事群」(注2)を意味することから、特にベテランへの育成においてこの点が重要になってくる。調査では、5つのキャリアのタイプを提示し、そのなかから最も一般的な営業職のキャリアと、ベテランの営業職を育成するための望ましいキャリアを選択してもらっている(図表-7)。



一般的な営業職のキャリアについては、営業の職能の中でキャリアを積むという回答が、「営業の職能の中で、1つの仕事を長く経験する」、「営業の職能の中で、2つか3つの仕事を長く経験する」、「営業の職能の中で、数多くの仕事を経験する」を合わせて8割を占める。一方、ベテランの営業職を育成するための望ましいキャリアについては、営業の職能の中で、という回答が46.8%と半数を切り、「営業の職能の仕事だけでなく、別の職能分野の仕事も経験する」が31.1%、「数多くの職能分野の仕事を経験する」が21.4%にのぼる。

つまり、ベテラン育成のためには、ある程度営業以外の職能分野のキャリアが重要だと考えられているにもかかわらず、多くの営業職の実際のキャリアは、営業の範囲で固定されているという現状が垣間見える。

【図表-7】 営業職の一般的なキャリアと望ましいキャリア



#### 4—おわりに～営業職の効果的な育成に向けて

最後に、これまで紹介してきた調査結果から得られた示唆をまとめて、本稿の結びとしたい。

一口に営業職といっても、一人前とベテランでは求められる能力等が異なる。一人前では営業の目標や効率に対する姿勢や商品・サービスの知識、顧客とのコミュニケーションや企画・提案の能力等が特に重視されるが、ベテランになると自社の営業戦略や経営状況の理解、指導・育成やマネジメントの能力等が重視されるようになる。そうであれば、新人から一人前への育成と、一人前からベテランへの育成では異なる戦略が必要となるはずである。

OJTの骨格をなす担当業務についてみると、一人前は「訪問・ヒアリング」、「提案」、「契約の審査・交渉・締結」、「アフター・サービス」、「代金の回収」を主に担当する割合が高いが、ベテランは「営業企画」や「営業教育」等を主に担当する割合が高い。新人を一人前へ、さらにはベテランへと育て

るためには、次の育成段階を見据えた計画的な業務割当が必要だが、多くの営業管理職が「現場は営業活動で忙しく、育成する時間がない」、「目先の業績を優先するあまり、育成がなかなか進まない」、「上司や先輩の指導・育成能力に問題がある」等を育成上の課題としてあげているなか、計画的な業務割当が十分に実施されていない懸念が大きい。なお、新人には顧客訪問だけでなく、企画書や提案書、契約書の作成などを経験させることも、効果的な育成につながる可能性が高いと考えられる。また、「見込み客の開拓」も、単なる飛び込み営業でなく、先輩営業職の同行、日報などによる改善点の考察によって、より効果的な育成につながることを期待される。ただし、こうした取り組みも、営業現場に新人の育成が可能な体制がなければ、実効性が薄くなる懸念が大きい。

OJTにおいては、業務の割当だけでなく、働きぶりをどう評価するか、どういうキャリアを歩ませるか、といった点も重要である。

評価については、育成段階によって異なる戦略がとられている。育成のスタート段階にある新人については、重視される評価基準数が少なく、中長期・最終目標が重視される程度も小さい。日々の営業活動で中心的役割を担う一人前は、重視される評価基準数が最も多く、多面的に評価される育成段階だといえる。一方、ベテランは、重視される評価基準の数では一人前と新人の中間に位置し、中長期・最終目標が重視される程度が最も大きい。

営業職にどういうキャリアを歩ませるかは、特にベテラン育成の効果に関わってくる。しかしながら、調査結果から、ベテラン育成のためには、ある程度営業以外の職能分野のキャリアが重要だと考えられているにもかかわらず、多くの営業職の実際のキャリアは、営業の範囲で固定されているという課題が浮き彫りになっている。

営業職に必要な能力のなかには、OJTよりもOffJTによって習得するほうが効果的なものもある。OffJTはプレゼンテーション等のテクニカルなスキルや知識の習得には有益だが、営業姿勢や実務能力の習得には必ずしも有益ではないと評価されている。また、知識のなかでも、商品・サービスや専門知識の習得には研修が有益だとされる一方で、顧客に関する知識は、個性が強いためか、研修の効果には限界があると評価されている。

営業職の育成を考察するうえでは、本稿で紹介したような育成段階別の分析だけでなく、多様な営業を類型化したうえでの分析が不可欠である。紙幅の都合により、類型別の分析結果を掲載することができなかったが、さらに詳しい分析にご関心のある方は、今冬に出版を予定している『営業職の人事管理と人材開発～仕事によって異なる活かし方・育て方（仮題）』（中央経済社）をご覧ください。

(注1) 使用するのは、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（現在の人材フォーラム）が2009年11月に実施した「営業職の仕事と育成に関する調査」である。調査の実施にあたっては、東京大学佐藤博樹教授をはじめ、人材フォーラムのメンバーの皆様に多くのご支援を頂いた。また、結果の考察においては、学習院大学今野浩一郎教授に貴重なアドバイスを頂いた。ここに記して御礼申し上げる。

本調査は、インターネットモニターのなかから、次のような条件で抽出した営業管理職715名に対して、Web上で調査票の配信、回収を行っている。

・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）

・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、かつ、②営業職の正社員が5名以上いる。

回収した527サンプルから、回答時間が極端に短いサンプル、モニターの登録属性と回答内容が異なるサンプル、表形式の回答が特定の数字に偏っているサンプルを除外し、515サンプルを有効回答とした（有効回答率72.0%）。

(注2) 小池和男（2005）『仕事の経済学 [第3版]』p.29より。