

営業担当者のスキルの高さに関連する環境要因の探索的検討 Exploratory study of environmental factors associated with sales representative skill level

高橋 浩一[†], 犬塚 美輪[†]
Koichi Takahashi, Miwa Inuzuka

[†]東京学芸大学
Tokyo Gakugei University
koichi@u-gakugei.ac.jp

概要

本研究は、部下の成長を促進する「環境設計」という視点から、営業組織における OJT 経験の構造と、営業スキルとの関連を探索的に検討した。1041 名を対象として質問紙調査を実施し、因子分析を行った結果、過去の OJT 経験について「強みが活きる経験」「試行錯誤の経験」「内省と学習の支援」「やる気への刺激」の 4 因子が得られた。4 因子に基づいて算出した尺度得点と営業スキル得点は中程度の相関を示し、これらの OJT 経験が営業スキルの高さに関連することが示された。

キーワード：職場環境, キャリア発達, OJT, 営業スキル, 探索的因子分析

1. 問題と目的

近年、営業組織における OJT (On the Job Training) は、実務を通して必要な知識やスキルを習得させるための重要な手法として広く採用されている。先行研究において、Goller & Späth (2024)では、肯定的フィードバックの効果が分析されている。また、Pousa & Mathieu (2015)では、マネジャーのコーチングが部下の自己効力感(自信や有能感)を高め、それを通じて販売実績など業績指標が向上することが示されている。また、Xu ら (2021)の研究、Pustovit ら (2024)のメタ分析を鑑みると、プレッシャーに頼った指導は心理的不安によるパフォーマンス低下も招き得ることが示唆されている。

先行研究によればポジティブなコミュニケーションは効果的だが、そもそも未熟な営業担当者はポジティブに評価される機会を得づらく、また、忙しい管理職はプレッシャーに頼った指導をしがちな現実がある。そこで本研究は、部下の成長を促進する「環境設計」という新たな視点に着目する。本研究の主な目的は、営業組織における OJT の効果を高めるために、どのような環境要因が重要であるかを定量的に明らかにすることである。具体的には、以下の問いを設定する。

1. 営業担当者の OJT に関わる環境要因はどのような構造になっているか？

2. それらの環境要因は、営業スキルの高さとのように関連しているのか？

2. 方法

調査はマクロミル社に回答者の募集を依頼し、オンラインで実施した。過去に法人営業の経験を持つ人を対象とし、定期的な人事評価の直近 3 回の平均レベルが上位から下位まで概ね均等に含まれるよう回答者を確保した。回答者は 1041 名であった。

調査には他の項目も含まれたが、本研究では、営業スキルの高さについての自己報告(4項目)と、過去の OJT 経験に関する質問紙(48項目)に注目した。

営業スキルの高さについては、「あなたは質問を活用して、お客様の意思決定に関わる重要情報を聞き出せていますか」、「商品・サービスの紹介やプレゼンテーションにおいて、お客様に価値が訴求できるよう伝えられていますか」、「お客様から『買わない理由』や疑問・反論を提示された局面でも、そこから受注するための提案ロジックを組み立てることができていますか」、「お客様の社内検討やコンペで厳しい場面にさしかかったとき、難局を乗り越える打ち手の引き出しを増やしていますか」の 4 項目を用い、自身のスキルのレベルを 5 件法(1: 全くできない—5: できる)で回答するよう求めた。

OJT 経験に関する項目(表 1)については、所属していた営業組織の運営方法や上司の関わり方を提示した。自身の経験に照らしてどのくらい当てはまるのかを 5 件法(1: 全く当てはまらない—5: よく当てはまる)で回答を求めた。

3. 結果

3.1 分析データ

すべての回答を分析に用いた。回答者のうち、男性は 633 名、女性は 408 名であった。また、回答者のう

ち、営業担当者は576名、チームリーダーレベルは283名、それ以上の管理職レベルは175名であった（その他7名）。

3.2. OJT 経験質問紙の分析

OJT 経験については探索的因子分析（最尤法・プロマックス回転）を行った。適合指標と解釈のしやすさから4因子解を採択した（表1）。

表1 因子分析表

項目 ¹⁾	因子1	因子2	因子3	因子4
自分の強みや個性の気付き、社内外の人物から褒められる	.696	.014	-.106	.099
自分の強みや個性が自然に発揮されることで成果があがる	.694	.032	-.077	.059
自分がやりたいことに没頭するだけで成果があがる	.650	-.072	.071	.062
自分らしく仕事をするだけで成果があがる	.624	.126	-.082	.022
いつも通りに仕事をしているだけで、周囲から「あなたのようにになりたい」と頻りに言われる	.610	-.116	.112	.081
今後に対する大きな不安を感じることなく自分を肯定できる	.591	-.082	.051	.095
自分が大切にしている価値観で仕事をするのがお客様や周囲のためにもなると実感できている	.559	.357	-.129	-.104
評価や報酬を気にせず、こだわりを探究し成果につながっている	.503	.088	.041	.077
自分の仕事と直接関係ない場面で得た知識を応用し、仕事に役立つよう変換して課題を解決する	.423	.306	.014	-.035
自分が成果をあげた要因について言語化する機会が多い	.423	.023	.321	-.041
初めて直面する課題を、異なる場面における経験から応用したアイデアで乗り越える	.352	.200	.173	.008
常識を根本から考え直して自分なりの仕事のやり方を作る	.328	.193	.272	-.082
「自分が抱いていた思いこみ」に気づいて頻りに軌道修正する	.319	.240	.213	-.040
トラブルにならないよう自分なりの工夫をしながら試行錯誤する	.010	.835	-.288	.046
うまくいかない結果に終わった試行錯誤からも、有効な学びを得る	.043	.683	-.138	.151
トラブルを気にせず挑戦できるよう上司や周囲にフォローしてもらう	-.097	.532	.039	.176
新しいアイデアを増やすために、人から聞いたり本で読んだりする	-.001	.527	.000	.156
「実はできていなかった」としょっちゅう気づく	-.016	.484	.216	-.144
自分の裁量で動きやすいよう、上司が指示や介入を控えてくれる	.089	.470	-.139	.231
「このスキルを集中して強化しよう」と自分の意思で決める	.054	.380	.269	.006
ちょうど知ったばかりの新しいアイデアを、いきなり仕事で試す	.038	.379	.055	.221
お客様のパターンに応じた対策によって営業の成果があがる	.118	.370	.208	.029
失敗を恐れず試してみるという行為が自信につながる	.156	.366	-.099	.326
売上目標を達成できるかどうかは50%：50%の確率である	.133	.325	.119	.044
慣れから無意識でやっていたことをあえて丁寧に言い、質を高める	.309	.317	.177	-.103
1件の商談から学べたことを、A4で1枚以上に相当する文書にまとめる	.112	-.217	.750	-.066
ミスをする度に修正を促されるロールプレイ練習に取り組む	-.087	-.082	.719	.082
毎日のように、営業活動の後、学んだことをキーワード化して自分の言葉で書く	.115	-.152	.691	.048

ロールプレイ練習を毎日のように行う		-0.129	-0.035	.680	.019
1件につき30分以上かけて「よかった点と改善点」を振り返る		.057	-.044	.658	-.005
毎日のように、営業活動の後「よかった点と改善点」を振り返る		-.031	.210	.565	-.006
「このスキルを集中して強化しなさい」と所属組織や上司から言われる		-.171	.032	.550	.147
毎日のように、反省を活かして新しいことを試すサイクルを回す		-.001	.195	.480	.007
商談の準備や提案の内容について、改善点をすべて具体的にフィードバックされる		-.182	.302	.435	.120
自分でゼロから考えたトレーニングのメニューによって人に指導をする		.340	-.203	.408	.043
陥りがちな落とし穴を回避する方法を、傾向の分析によって見つける		.174	.149	.382	.009
「2回に1回の割合でうまくいく」ぐらいの商談が毎日のように続く		.246	-.036	.381	.097
1件の商談について深く振り返った反省から、次の商談ではやり方を大きく変える		.171	.318	.329	-.112
毎日のように、始業から終業まで連続したアポイントで埋め尽くされる		.085	.217	.295	.013
所属組織の中で、「今後に期待する人物」として指名される		.262	-.026	-.175	.668
自分のやる気が湧くような目標を見つける		.060	-.041	.084	.649
尊敬する人から「あなたには特別な期待をしている」と言われる		.207	.004	-.068	.578
「このメンバーから受ける刺激は特別だ」と思える組織に所属する		-.114	.052	.205	.557
「課題を解決できる実行可能なアイデア」の発見に興奮する		-.022	.095	.129	.548
「こんな風になりたい」と思える人と一緒に仕事をする		-.149	.204	.048	.541
「このチームで抜きん出た成果をあげたい」と思える組織に所属する		.040	-.005	.140	.534
仕事の行き詰まりを解消できるような「本当の原因」を突き止める		.094	.041	.060	.520
自分の好奇心が赴くままに、アイデアを試すことへ没頭する		.217	.100	.137	.279
因子間相関	因子1		.732	.687	.673
	因子2			.601	.692
	因子3				.559

1) 紙幅のため内容を短縮して記載。項目はすべて「～という経験をした(今しているところだ)」という形式で提示された。

第一因子は、「自分の強みや個性が自然に発揮されることで成果があがっている時期を経験したことがある」「自分がやりたいことに没頭するだけで成果があがっている時期を経験したことがある」といった項目から構成されており、「強みが活きる経験」と名付けた。

第二因子は、「トラブルにならないよう自分なりの工夫をしながら試行錯誤した経験がある」「うまくいかない結果に終わった試行錯誤からも、有効な学びを得た経験がある」といった項目から構成されており、「試行錯誤の経験」と名付けた。

第三因子は、「1件の商談から学べたことを、A4で1枚以上に相当する文書にまとめた経験がある」「ミスをする度にその場で止めて修正を促されるロールプレイ練習に取り組んだ経験がある」といった項目から構成されており、「内省と学習の支援」と名付けた。

第四因子は、「所属組織の中で、『今後に期待する人物』として指名された経験がある」「自分のやる気が湧くような目標を見つけた経験がある」といった項目から構成されており、「やる気への刺激」と名付けた。

一つの因子からの負荷が0.4以上であり、他の因子からの負荷と0.1以上の差がある項目を用い、それらの平均値を算出して尺度得点とした(表2)。尺度間の相関(表2)には中程度以上の相関が見られた。

3.3. OJT 経験質問紙への回答と営業スキルの関連

営業スキルの高さに関する4項目への回答の平均値を算出し、本人の営業スキル得点として定義した。営業スキル得点とOJT経験質問紙の4つの尺度との間にはいずれも中程度の相関が見られた(表2)。

表 2. 4 因子に基づいた尺度得点と営業スキル得点: 平均値 (SD) と変数間の相関

尺度名 (α 係数)	平均値 (SD)	相関係数			
		試行錯誤の経験	内省と学習の支援	やる気への刺激	営業スキル
強みが活きる経験 (.896)	3.018 (0.761)	.754	.658	.698	.417
試行錯誤の経験 (.857)	3.135 (0.715)	—	.621	.718	.388
内省と学習の支援 (.863)	2.828 (0.747)	—	—	.589	.327
やる気への刺激 (.868)	2.994 (0.794)	—	—	—	.456
営業スキル得点 (.863)	3.064 (0.940)	—	—	—	—

4. 考察

本研究において設定したリサーチ・クエスチョンに対する結果は下記の通りである。

1. 営業担当者の OJT に関わる環境要因はどのような構造になっているか？

これについては、表 2 にあるように、四因子間では全ての組み合わせにおいて中程度の相関が見られた。

2. それらの環境要因は、営業スキルの高さとのように関連しているのか？

これについては、表 2 に示される通り、四因子と「営業スキルレベル」の間には一定の相関が見られた。

本研究の結果は、営業組織における OJT の効果を高めるために、従来の成果に対する直接的なフィードバックや個別指導に加えて、上記四つの因子から構成される育成環境の設計が重要であることを示唆している。営業現場の管理職は、営業担当者に対し、強みが活きるような仕事の割当を行ったり、試行錯誤をしやすくなるようなサポートをしたり、内省と学習を支援したり、やる気への刺激が十分に得られるような配慮をしたりすることが、持続的な成長に繋がる可能性が高くなると考えられる。

本研究は、営業組織における OJT の効果を高めるための重要な環境要因を定量的に明らかにした。抽出された四つの因子は、今後の営業人材育成において、より効果的なアプローチを設計するための基盤となると考えられる。

今後の研究においては、これらの環境要因と営業スキルの因果関係をより詳細に検証する必要がある。また、OJT における他の要素との比較分析を進めることで、本研究の普遍性を高めることが期待される。さらに、本研究で得られた知見を基に、具体的な OJT プロ

グラムや研修コンテンツを開発し、その効果を検証する実践的な研究も重要となるだろう。

5. 文献

- Goller, D., & Späth, M. (2024). 'Good job!' The impact of positive and negative feedback on performance. *Sports Economics Review*, 8, 100045. <https://doi.org/10.1016/j.serev.2024.100045>
- Pousa, C., & Mathieu, A. (2015). Is Managerial Coaching a source of Competitive Advantage? *Coaching: An International Journal of Theory, Research and Practice*, 8(1), 20–35. <https://doi.org/10.1080/17521882.2015.1009134>
- Pustovit, S., Miao, C., & Qian, S. (2024). Fear and work performance: A meta-analysis and future research directions. *Human Resource Management Review*, 34(3), 101018. <https://doi.org/10.1016/j.hmr.2024.101018>
- Xu, X., Wang, Y., Li, Y., & Kwan, H. K. (2021). Paradoxical Effects of Performance Pressure on Employees' In-Role Behaviors: An Approach/Avoidance Model. *Frontiers in Psychology*, 12, 752219. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.744404>