



Kobe University Repository : Kernel

Title	営業経験の構造 (特集 マーケティング・パラダイムの新展開)
Author(s)	田村, 正紀
Citation	国民経済雑誌, 176(1): 1-14
Issue date	1997-07
Resource Type	Departmental Bulletin Paper / 紀要論文
Resource Version	publisher
URL	http://www.lib.kobe-u.ac.jp/handle_kernel/00176167

Create Date: 2011-11-23



営業経験の構造

田 村 正 紀

営業マンの活動は、顧客に対する営業行為と、その行為を制御するための営業マンの自己管理からなる。これらをあわせて、営業活動と呼ぶ。どのような営業活動が優れた営業業績を生み出すのか。その公式はない。ただ、トップセールスマンなど、営業の成功者たちの成功談、教訓があるのみである。種々な営業活動の有効性について、若干の研究が行われてきたけれども、そのほとんどは概念的研究の域に留まっている¹。この基本的な理由は、営業活動がきわめて多様であるだけでなく、それと営業業績の関連がきわめて多様な営業状況によって媒介されるからである。

営業が経験の世界であるという、多くの営業実務家の意見はここに根を持っている。この現場の「理論」は、有効な営業活動は経験を通じて習得されることを主張している。しかしながら、この現場理論はそれ以上のことを語らない。有効な営業活動が経験を通じて習得されるにしても、その仕組みはどのようになっているのだろうか。以下、営業経験と呼ばれているものの構造を、実証的に明らかにしてみよう。

I 営業の経験効果

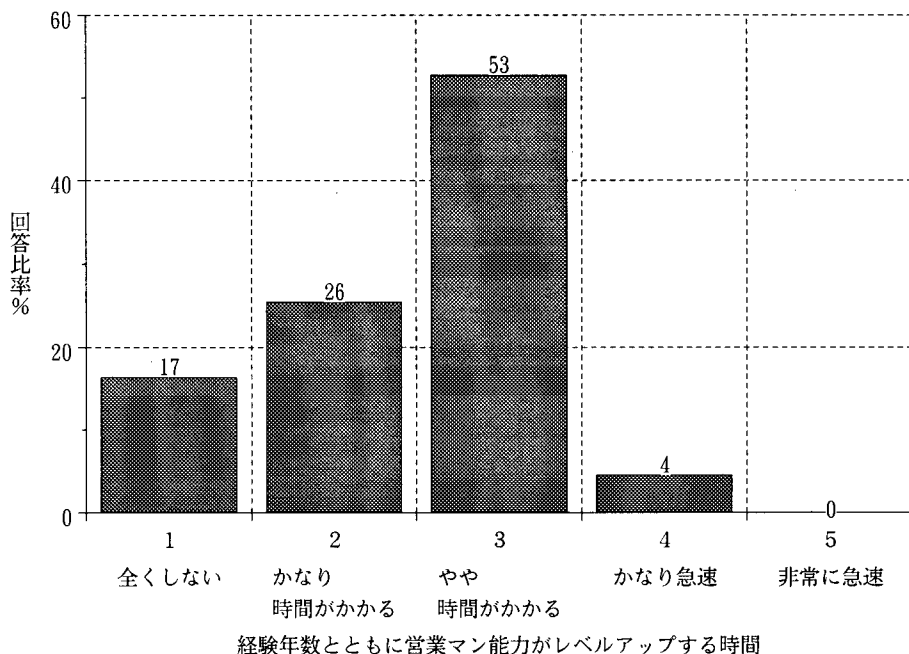
営業マンの能力は、有効な営業活動を実施できる能力、およびその結果としての業績に示される。営業マン能力は、経験を通じて発展する。その結果、営業マンが経験を積むにしたがって、営業実績が向上する。経験年数、営業マン能力、営業実績をつなぐ、この現場理論は多くの実務家の支持を受けている。営業経験につれて、営業マン能力が向上して、その実績が上がっていく過程を経験効果と呼ぶことにしよう。経験効果は、経験年数に伴う営業マン能力の向上、あるいは実績の向上のいずれかによって測定することができる。

この経験効果が、うまく機能していないことについての、管理者の不満はきわめて大きい。図1のデータは、営業マン能力の開発に、かなり時間がかかることを指摘している。それではどのくらいの時間がかかるのだろうか。営業現場では、目標管理の下で、個々の営業マンが設定目標を達成するかどうかに関心がある。営業マンの能力は、この目標達成率を基準にして測られる。この観点から、個人営業マン調査によって、経験効果がどのように現れるかを見ると、図2のようになる。

経験年数を経るにつれて、2つの変化が見られる。第一に、目標達成率の平均値 $\bar{X}$ はまず上昇し、5年以降になって同僚平均の水準で横這いになる。これは、企業の目標管理体制か

図1 営業経験効果についての管理者意見

N = 121



データ源：営業管理者調査 1995年²

調査対象：メーカー（60%）と流通・サービス（40%）の、年商規模が500億円未満（59%）、500～200億円未満（23%）、2000億円以上（22%）の121名の営業管理者。

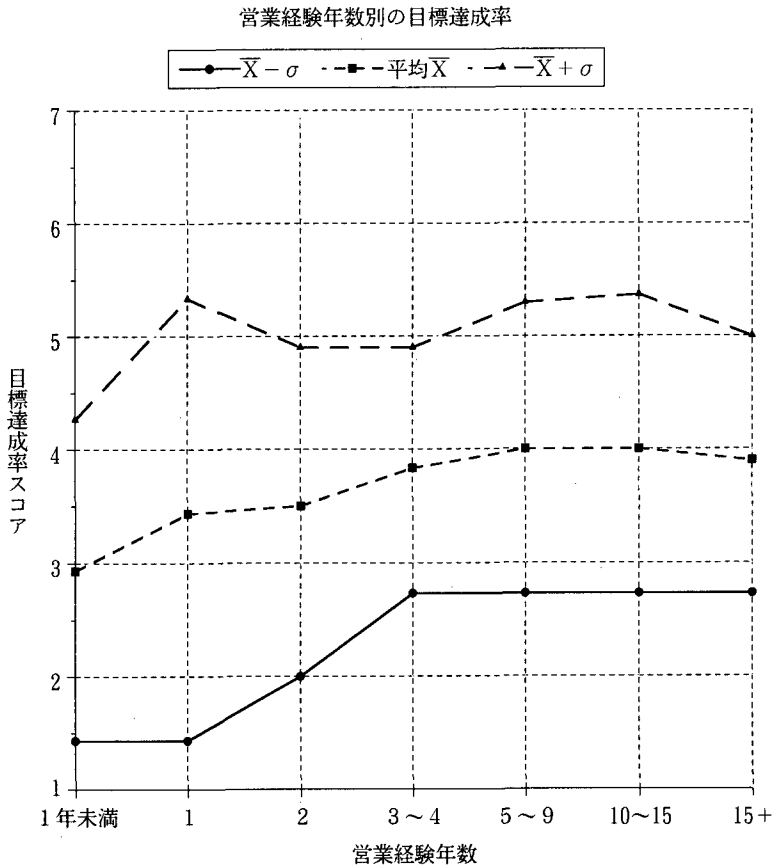
ら見ると、営業マンが戦力化するには、平均的に見て5年を要するということである。企業の観点から見ると、営業マン経費は最初の5年間は投資である。

第二に、経験効果による営業マン能力の向上をはるかに超える、営業マン能力の分散がある。もちろん、経験年数を経るにつれて、目標達成率の分散が小さくなっていく。平均値曲線の上下の曲線は、それぞれ平均値から標準偏差値を加えるか、差し引いたものである。この2つの上下線に区画される帯は、各年度目標達成率の約3分の2の範囲を示している。経験年数が3年以降になると、帯の範囲は縮小していく。しかし、これは営業不適格者の職務替えなど、人事管理上の措置を反映している。営業マン能力の分散は、経験効果による能力向上分をはるかに超えていることに変わりはない。

以上の事実、営業マン能力は、経験とともに向上するという、現場理論にとって何を意味しているのだろうか。それは、現場で語られる経験というものが、たんに経験年数で語れないということである。現場理論の難点は、それが依拠している経験の概念そのものの不明確さの中にある。

一般に、営業経験は、ある特定の営業マンが営業業務に従事した、期間年数で測られる。

図2 営業経験年数別の目標達成率：目標達成率スコアは、「過去1年間の目標達成率は同僚よりはるかに多い」という質問に対する7点尺度（1＝全く似ていない～7＝全く似ている、4＝どちらともいえない）。



データ源：個人営業マン調査 1996年³。標本数は669人。

業種別にみた標本構成は、産業財のメーカーと卸（25%）、消費財のメーカーと卸（34%）、小売・サービス業（41%）である。

入社年度が同じで直ちに営業業務に就いた、2人の営業マンの5年後の業績を比較してみよう。多くの場合、その営業テリトリーや営業商品が全く同じであるとしても、営業業績には相違が出るであろう。この相違は、どのようにして生じたのだろうか。営業経験を営業従事期間で測定するかぎり、われわれは、営業経験が営業実績にどのような相違をもたらしたかを、分析することができない。2人の営業マンの経験年数は、ともに5年間だからである。

問題は営業期間そのものの長さではない。5年間の営業経験が、2人の営業マンの営業能力にどのような作用を及ぼしたのか、つまり経験の質が問題である。この問題は、営業経験をたんに営業経験年数で測定するだけでなく、営業経験そのものの意味を概念的に再検討することによって、検討することができる。

II 営業経験とは何か

一般に営業経験と呼ばれているものは、何であろうか。

彼はまだ経験が浅いとか、経験と積んでいるとかいわれる。経験の同義語として、彼は「場数」を踏んでいるから、経験を持っているともいわれる。経験という言葉のこの日常的な用法の中に、営業経験とは何かの秘密が隠されている。「場数を踏む」ということ、これが経験の内容である。営業という文脈では、「場数」の「場」という言葉は、営業状況のことを指している。したがって、営業経験とは、種々な営業状況を体験してきたということである。

営業状況は、営業マンが顧客と取引する特定場面である。それは、営業マン、顧客、取引商品、取引様式などを要素にしている。営業状況は、これらの要素の特性とそれらの関係によって構成されている。したがって、営業状況は、これらの要素の一つでもその特性を変えれば変化する。営業状況が、時間と場所によって、多様に変化するのはこのためである。営業状況の特質は、時間・空間におけるその特異性にある。

営業経験の質を問題にするとすれば、経験年数に対応して現れる多様の営業状況と営業マンの経験内容の関係を問う必要がある。この視座から見ると、経験内容は次の3種に分けることができる。⁴

- 単純な体験流
- 把握によ構成経験
- 反省による営業知識

個々の営業マンの経験の質は、彼あるいは彼女における、この三種の経験の構成となって現れることになる。

単純な体験流

5年間の営業経験があるという場合、そこでの経験は何を意味しているのでしょうか。同じく5年間であっても、営業マンによってその経験の質は異なっている。経験の質の相違とは、経験の構造が異なっているということである。経験の構造の相違は、この場合、5年間の営業経験が、単純な体験流から構成されるのか、それともその5年間の節目節目で単純な体験流に、どの程度の把握や反省を加えているのか、によって生まれてくるものである。

単純な体験流は、5年間という時間持続の流れに埋没して、ただたんに営業業務に従事してきたということだけである。そこでの経験は、たんに入社して以来、営業に従事して5年間経ってしまったという、意識の流れだけである。日常の個別的具体的な経験は、一瞬一瞬、現れては消えていく。古い経験は新しい経験によってとって代われ、それもまたさらに新しい経験に代えられいく。

こうして具体的な個別経験と見えていたものが、次々に新しい経験への移行へと溶解していき、明確な経験イメージが輪郭や境界や区別を持たない生成と消滅に代わられていくだけである。それはまさしく、日々の営業状況の変化にアミーバ的な反応を繰り返し、ただ時の流れに身をまかす体験流である。

把握による構成経験

これに対して、5年間の営業経験の日常把握や、節目節目での反省を加えてきた営業マンの経験は、どのような構造を持っているのだろうか。まず、把握という作業によって、営業経験がどのように変化するのかという点から見てみよう。

営業というコンテキストにおいて、把握とは、営業日誌などによって日常の営業経験を個別化して書き留める作業である。把握は営業マンの営業にかかわる個別記録、メモのたぐいである。これらには、いつ、どこで、誰に、何を、どのように営業したか、またそれに対する顧客の反応はどのようなものであったかということが記録される。把握の機能は、過去の出来事をいつでも記憶に再生し参照できるということである。

単純な体験流に身を任せている間は、営業マンが会うのは、「たえまなく流れゆく、未分化に溶けあった経験」(シュッツ)のみである。営業状況は極めて流動的であり、その時その時の特異な状態局面によって彩られている。このようなその時その時の営業状況の特異な状態局面を、営業の位相と呼ぶことにしよう。日常的に体験する営業経験は、次々に変わる営業位相の体験である。営業の体験流における、それぞれの「今」は、時間的に先行する営業位相とは質的に異なっている。このように、営業の体験流は多様な営業位相の相互に溶けあった流れから構成されている。

単純な体験流に流されているかぎり、営業マンはこのことに気がつかない。そこでの営業経験は、多様性から多様性へと絶え間なく進んでいく、一方向的な不可逆的な流れとしてのみある。しかし、把握によって、単純な体験流は注意のまなざしの下におかれることになる。これによって、営業経験はそれぞれの位相の性質によって把握され、お互いに区別されるものになる。この結果、位相的に構成されていた営業経験が、明確に把握された過去の経験として、記憶・記録されることになる。

反省による営業知識

把握による注意のまなざしの下では、営業マンのまなざしは、営業状況の異なる位相に向けられているにすぎない。しかし、反省という知性的な働きが介入してくると、営業マンのまなざしそれ自体が大きく変化する。この変化の特質は、自分自身と営業状況を全体として客観化し、対象化するという点にある。反省は把握よりも高次の知的作業であり、より高次

のまなざしを生み出す。

この高次のまなざしの下で、次のことが起こる。第一に、個々の営業位相のパターンが認識され、パターンの類似性に基づいて個々の具体的な営業位相が営業状況カテゴリーに総合される。第二に、自分の営業行動、営業状況パターン、及びその結果についての因果連関が推測される。その目的は、各営業状況パターンに対応して、営業の成功を導く行為プログラムのカテゴリー化である。俗に言われる営業の⁵ノーハウがそれである。

このように、反省によって、単純な体験流から、営業状況の特性に対応してカテゴリー化された種々なプログラムの個別体験が取り出される。反省は単純な体験流から、営業ノウハウを切り放そうという試みである。こうして営業マンの経験は、単純な体験流と営業状況特性に対応した不連続な個別的心像（ノーハウ）の記憶・蓄積から構成されるようになる。

このように営業のノーハウは、単純な体験流についての節目節目の反省を通じて、知識として蓄積される。ある特定時点で営業マンが持っている知識を見ると、その内容は同質的なものではなく、固有の構造を持っている。その知識の中心には、明確で営業の定石ともいべき核知識があり、その周りを曖昧で不確かな知識がとりまいている。それは必ずしも定石とは呼べないが、試みる価値のある行為プログラムのようなものから構成されている。さらにその周りを盲信、思いこみ、あて推量など、ただ信じているだけの領域がある。

このような知識の構造が、営業マンが関心を持つ問題毎に形成されている。見込顧客の探索の仕方、アプローチの仕方、商談の仕方、クロージングの仕方、アフターフォローの仕方、さらには企画提案の仕方、信頼形成とその維持の仕方、顧客の苦情処理の仕方、など、営業過程の各段階の問題群毎に形成されるだけでなく、営業商品や特定顧客毎に、多層的な知識の構造が形成されている。

経験によって蓄積された知識は、たえず変動の過程にある。体験流における特定の「今」において生じている経験は、反省によって既存の知識ストックと比較される。知識ストックは、目下の経験の解釈図式として利用されるのである。その再認識の総合によって、以前の経験と同じである、類似しているというかたちで関係づけられると、その知識分野は知識構造の中核部分としての確実な知識に近づいていく。もし当の経験がこれまでのどの経験カテゴリーにも合致しないのなら、新しい経験として知識ストックに追加され、知識構造の外縁部に布置されることになる。

III 営業活動パターン

営業知識の実態

営業状況がきわめて多様であることから、営業知識は、営業活動パターンとして、創造され蓄積される。営業活動パターンとは、顧客への営業行為と営業マンの自己管理についての、

方針、準則などである。具体的な営業実践は、営業活動パターンの規整の下に遂行される。この意味で営業活動パターンは、営業実践の構造である。質的側面から見た営業経験は、この営業活動パターンの習得として特徴づけることができる。

個人営業マンの経験年数が増加すると、どのような営業パターンが展開してくるかを実証的に検討してみよう。

営業業績を生み出すと現場で信じられている、営業パターンは多くある。それらは、トップセールスマン、過去に成功体験を持つ営業管理者の発言、あるいは企業営業研修者によって語られている。その内容を見ると、顧客訪問の事前準備、新規顧客へのアプローチの仕方、プレゼンテーションの仕方、既存客への営業といった、営業の主要な問題群毎の活動の方針や準則という形で語られている⁶。

このような活動パターンの代表的なものは、表1に整理されている。現場理論によれば、顧客への訪問件数をできるだけ多くすることは、あらゆる営業活動の基本である。また、営業日誌をつけ、絶えずそれを読み返すことも、営業マンの自己管理の基本とされる。対象顧客と商品によって、営業の戦場が構成される。したがって、顧客訪問に先立って、これらについて十分な情報を収集し整理しておくことも必要になる。営業商品に惚れ込むほど、その商品について、深く知ることになる。

飛込件数から長期視点までのパターンは、新規顧客の開拓に関連している。新規開拓の基本は飛び込み営業である。しかし、飛び込み営業は効率が悪い。そのため、顧客判別や断り文句に対する、事前対応を考えておくことが必要になる。また、新規開拓には、商談に先立って関係構築を長期的な視点から行うことも必要になる。

印象管理から対応実験までの活動パターンは、営業の交渉・商談でのプレゼンテーションに関連している。営業に際しては、商品を売るよりもまず人を売れということがいわれる。印象管理がこのために重要になる。営業に際しては、顧客の算盤の珠を盗めともいわれる。売手側の論理で商品説明や説得を重ねるよりも、顧客の立場に立ってその問題を理解し、顧客マインドを掌握することが必要になる。

営業マンは、特定の顧客や営業状況の特異性を考慮して、自分自身と製品のプレゼンテーションをすることができる。この種の適応営業は、広告など他の販売促進手段と異なる営業マンの特質である。その適応の内容は、語り口、メッセージの内容、取引条件など多岐にわたっている⁷。適応型営業の対極は、罐詰型営業である。この営業では適応の内容が固定される。個客適応、状況適応、適応実験は、適応型営業の主要局面を表している。

連絡容易から紹介依頼までの活動パターンは、既存顧客との営業にかんするものである。定期訪問によって顧客の満足度を絶えずチェックすること、顧客からの連絡を容易にしておくこと、顧客との関係を絶えず深めていくことなどは、営業マンの基本であるといわれる。

表1 営業活動パターン

標本数=669

活動パターン変数	測定尺度：以下の質問に似ている程度を、1＝全く似ていない～7＝全く似ている、の7点尺度で測定	平均	標準偏差
訪問件数	訪問件数は同僚よりもはるかに多いと思う	3.84	1.22
営業日誌	自分自身の営業日誌を書かさずつけ絶えず読み返している	3.26	1.59
重点営業	顧客を区分して、重点を明確にした営業活動を行っている	5.13	1.13
情報収集	訪問する前に、顧客情報を収集するなど、事前準備を十分に行っている	4.56	1.22
商品信頼	営業する商品にほれこんでいる	4.58	1.36
商品勉強	自社商品とライバル商品について、同僚仲間より良く勉強しているつもりだ	4.34	1.30
飛込件数	飛び込みの件数は同僚仲間の平均よりもはるかに多い	3.50	1.54
顧客判別	顧客になりそうな相手は、一度会えばほとんど判別できる	4.20	1.36
事前対応	顧客から良く出る質問や断り文句については事前に対応を考えている	4.77	1.29
人的関係	新規訪問先には、商談よりも、面識や人間関係の構築を優先する	4.83	1.19
長期視点	商談に結びついていないが、長期的観点から定期的に訪問を重ねている見込客がいる	4.43	1.53
印象管理	言葉遣い、表情、服装、態度など相手に与える印象に特に気を使っている	5.43	1.12
顧客掌握	顧客マインドの掌握よりも、商品の説明と顧客の説得を優先する（スコアは逆転）	4.11	1.29
個客適応	顧客によってプレゼンテーションスタイルを変えている	5.15	1.33
状況適応	同じ顧客でも状況によって柔軟にプレゼンテーションスタイルを変える	5.06	1.33
適応実験	新しいプレゼンテーションスタイルを良く実験する	4.17	1.39
定期訪問	定期的な訪問によって、顧客満足度のチェックをしている	4.85	1.18
連絡容易	顧客の要望にすばやく対応するためすぐ連絡がつくようにしている	5.28	1.06
情報提供	成約後も、展示会の案内や新製品のカタログなどは、できるだけ早く渡している	4.98	1.27
個人関係	成約後も、あらゆる機会を利用して顧客との個人的な関係を深めるようにしている	4.91	1.20
紹介依頼	他のユーザーへの紹介をお願いすることが多い	4.15	1.60

これらによって顧客の信頼が高まれば、顧客に他の客を紹介してもらえる機会も、増えることになる。

活動パターンの基本次元

営業成果を生む活動パターンとして、現場で語られていることは、以上のように、きわめて多様である。しかし、この多様性は何を基本次元として生じているのだろうか。営業マンの活動パターンの基本次元を明らかにすることは、営業経験の質的内容を分析する際に不可欠な作業である。図2で紹介した個人営業マン調査は、これらの活動パターンを個人営業マンがどの程度に採用しているかのデータを含んでいる。表1に示すように、各活動パターン

について、営業マンの習得度を7点尺度によって測定した。その平均値と標準偏差は、表1の右側に示されている。

活動パターンをより基本的な次元に要約するために、これらのデータに因子分析が実施された。その結果は、表2に示されている。5つの因子が析出され、それらで総分散の61.7%が要約されている。ほとんどの活動パターンは、ある特定の因子にのみ高い因子負荷量（因子との相関）をもち、残りの因子に対しては低い因子負荷量を持っている。つまり、因子分析の結果は、かなり単純な構造を示しているといえよう。単純な構造を得ることによって、因子の解釈が容易になる。

表2 営業活動パターンの因子分析

活動パターン 変数	因子負荷量					共通度
	戦場 構成	個客 対応	新規 開拓	意思 疎通	関係 構築	
	F 1	F 2	F 3	F 4	F 5	
訪問件数	.098	.074	<u>.578</u>	-.028	.313	.448
営業日誌	.355	-.116	.472	.445	-.032	.562
重点営業	<u>.651</u>	.244	.124	.257	.249	.628
情報収集	<u>.759</u>	.209	.081	.083	.062	.638
商品信頼	<u>.744</u>	-.029	.116	.288	-.098	.662
商品勉強	<u>.717</u>	.291	.224	.227	-.063	.705
飛込件数	.047	.201	<u>.766</u>	.019	-.133	.648
顧客判別	.206	<u>.599</u>	.422	.116	-.070	.599
事前対応	.094	.318	.000	<u>.656</u>	-.266	.612
人的関係	.072	-.147	.127	.164	<u>.669</u>	.518
長期視点	<u>.557</u>	.132	.363	.057	.046	.465
印象管理	.336	.210	-.097	<u>.624</u>	.189	.592
顧客掌握	.008	.198	-.027	-.141	<u>.746</u>	.617
個客適応	.500	<u>.690</u>	-.088	.199	.092	.782
状況適応	<u>.639</u>	.555	-.018	.231	.207	.813
適応実験	.195	<u>.764</u>	.308	.074	.024	.723
連絡容易	.307	-.039	.055	<u>.710</u>	.235	.659
定期訪問	.088	.385	.402	<u>.587</u>	-.119	.678
情報提供	.127	.453	.435	.274	.148	.509
個人関係	.126	.365	<u>.406</u>	.229	.385	.516
紹介依頼	.451	.131	<u>.577</u>	-.024	.148	.577
要約分散%	34.3	8.5	7.4	6.0	5.6	
累積%	34.3	42.8	50.1	56.1	61.7	

カッコない数字は因子の解釈に利用

各因子は、営業活動パターンの基軸を示している。各因子について、それと高い因子負荷量を持つ活動パターンは、全体として、何を意味しているのだろうか。この因子の解釈と呼ばれる作業を実施すれば、次のようになる。

- F1 戦場構成：この因子は顧客と商品からみた営業の戦場を確定するための情報収集活動に関わっている。
- F2 個客対応：この因子は顧客の個別特性に対応した柔軟な営業活動パターンに関わっている。
- F3 新規開拓：この因子は顧客を新規開拓するための営業活動パターンに関わっている。
- F4 意思疎通：この因子は顧客との意思疎通を密にする営業活動パターンと関わっている。
- F5 関係構築：この因子は顧客との関係性を構築する営業活動パターンと関わっている。

営業実績を上げると現場で信じられている活動パターンの大半は、これら5つの局面にかんするものである。因子分析によって析出された営業活動パターンの5つの局面を、以下で営業の基本活動と呼ぶことにしよう。

営業の基本活動は、現場で信じられているように、営業業績の向上に貢献するのだろうか。この点を検討するために、各営業マンの目標達成率を従属変数とし、各因子についての営業マンの因子得点を推定し、それを独立変数とする通常回帰分析を実施した。因子得点は営業の基本活動について、営業マンの実施度を示すものである。線形モデルを用いた分析の結果は、表3に示されている。

標本全体の分析結果についてみると、意思疎通を除く残りの4つの基本活動変数はすべて、目標達成率に対して有意で正の回帰係数を持っている。戦場構成、個客対応、新規開拓、関係構築にかかわる営業活動パターンを習得した営業マンは、より高い目標達成率をあげる傾向がある。

次に、経験年数別に標本を細分化して分析してみると、基本活動変数には性格の異なる二つの変数があることがわかる。一つは、戦場構成、個客対応、新規開拓である。これらの基本活動変数は、営業経験年数に関わりなく、目標達成率の向上に寄与する可能性がある。

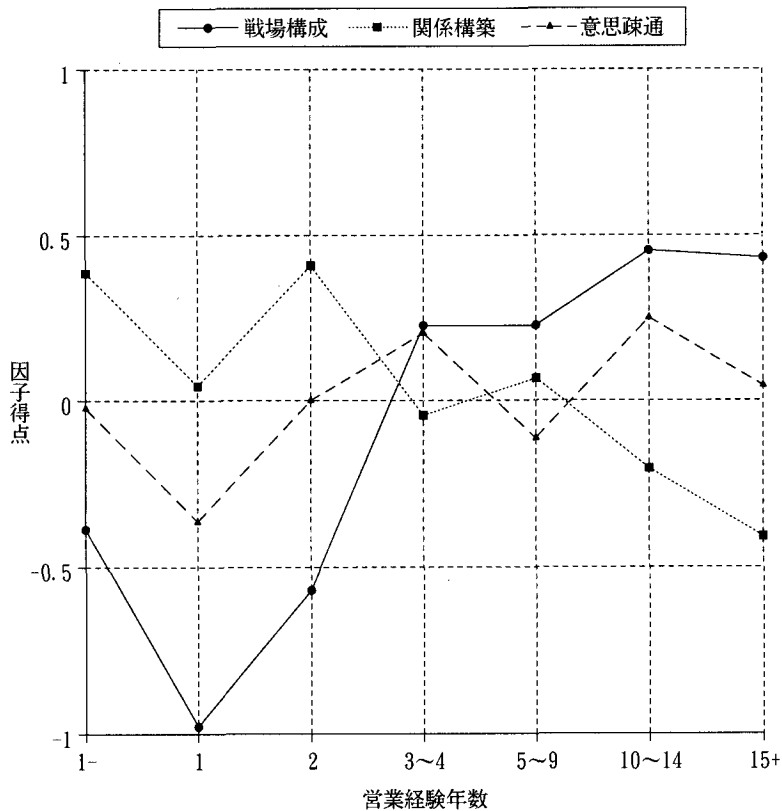
他の一つは、意思疎通と関係構築である。意思疎通は少なくとも営業経験3年以上になって、目標達成率に貢献するが、それ未満では目標達成率と有意な関係を持っていない。これに対して、関係構築は営業経験3年未満において、目標達成率と有意な関連を持っているが、3年以上になると有意な関連を持たない。意思疎通と関係構築の目標達成率向上への効果は、ある特定の営業経験年数層に特定の理由がある。この基本的な理由は、営業マンの担当する顧客の内、固定客が経験年数とともに増えるからである。経験年数が若い間は顧客との関係構築によって固定客を作り、それができると固定客との意思疎通が重要になることをこの分析結果は示している。

表3 営業経験年数別の目標達成率の規定因：線形回帰分析の結果

経験年数	因子得点の標準回帰係数					調整済み決定係数 $\bar{R}^2$	標本数
	戦場構成	個客対応	新規開拓	意思疎通	関係構築		
全体	.391 ^a	.311 ^a	.231 ^a		.170 ^a	.327	669
1未満			.707 ^a		-.296 ^a	.270	64
1～2未満	.456 ^a	.455 ^a			.372 ^a	.707	79
2～3未満		.799 ^a	.307 ^a		.304 ^a	.570	77
3～5未満		.195 ^a		.311 ^a		.073	87
5～10未満	.250 ^a	.213 ^a	.201 ^a			.094	154
10～15未満	.182 ^a	.418 ^a	.278 ^a	.195 ^a		.254	94
15以上	.189 ^a		.505 ^a	.258 ^a		.492	114

有意水準：a = 1% b = 5% c = 10% 空白欄は10%水準でも有意にならない。

図3 営業経験年数別の、戦場構成、関係構築、意思疎通の平均実施度



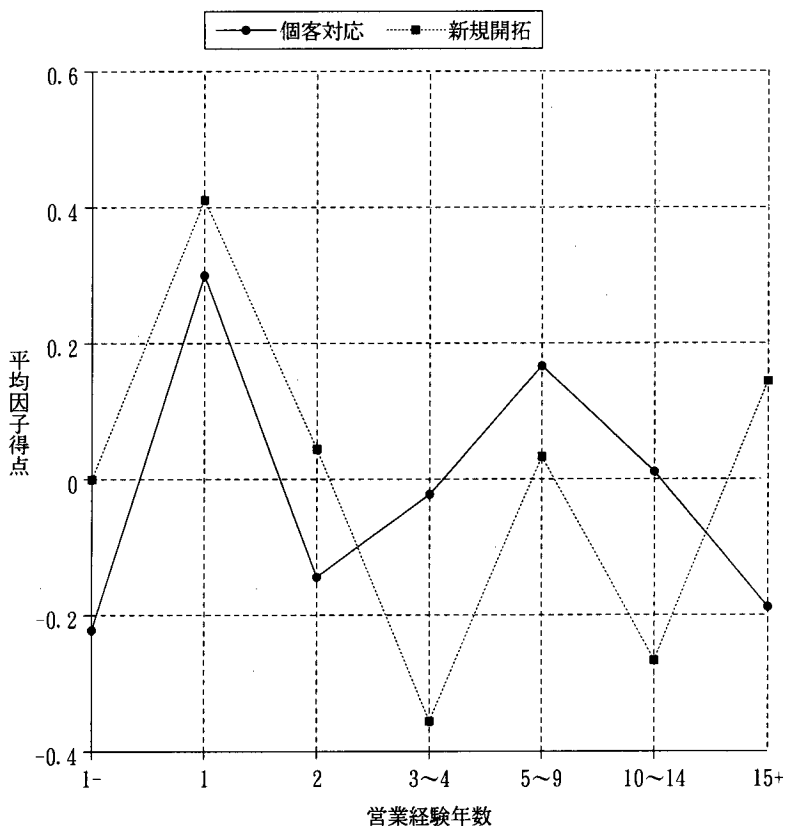
IV 営業経験と基本活動

基本活動による経験効果の相違

営業経験によって、営業マンは営業の基本活動をどのように習得していくのだろうか。この点は、各基本活動の経験年数別の平均実施度（因子得点の経験年数別平均値）が、どのように変化していくのかを見ることによって明らかになる。図3と図4にこの関係が示されている。全標本について計算された因子得点は、その全標本平均が0になるように基準化されている。各基本活動の実施度の全標本平均は、すべて0である。基本活動の実施度の変化様式は、大別して2種ある。

一つは、図3に示される、戦場構成、関係構築、意思疎通にみられる変化様式である。これら3種の基本活動については、経験年数に伴う趨勢が見られる。戦場構成の実施度は、経験年数によってかなり急速に上昇する。意思疎通の実施度は緩やかに上昇する。これらに対して、関係構築の実施度は低下していく。

図4 営業経験年数別の、個客対応、新規開拓の平均実施度（平均因子得点）



戦場構成は経験年数に関わりなく、目標達成率に影響を与える基本活動である。経験年数は、戦場構成にかんする営業マン能力を向上させる。しかし、関係構築と意思疎通の目標達成率への効果は、経験年数によって異なっている。図3のデータは、経験年数を経るにつれて、営業マンが関係構築から意思疎通への重点転換を学習することを示している。

他の一つは、図4に示される、個客対応と新規開拓に見られる変化様式である。前述のように、個客対応も新規開拓もともに、経験年数に関わりなく、目標達成率の向上に寄与する基本活動である。しかしながら、経験年数が増えても、これらの基本活動の実施度には、明確な上昇趨勢が見られない。営業の経験効果が、管理者の期待のように現れない理由は、営業経験によっては個客対応と新規開拓の能力が習得されないからである。

以上のように、経験効果の働きは、営業の基本活動の内容によって大きく異なっている。このことを営業知識の習得という観点から見ると、経験によって誰でも習得できる知識とそうでない知識があるということである。後者の知識は、経験だけでなく、その営業マンに特有な属人的能力に依存している。

営業マンの属人的能力

個客対応と新規開拓は、なぜ属人的能力に依存するのだろうか。その基本的な理由は、個客対応と新規開拓が行われる際の営業状況の特異性にある。その特異性とは、顧客が何を考えているかについての情報が不確実であること、商談の過程で顧客の真意をかきわけることがあること、その情報に基づいて適切なプレゼンテーションを臨機応変に展開する必要があること、などである。いいかえれば、個客対応や新規開拓の成功は、営業マンと顧客との人格同士の対話の成功に大きく依存している。

人格同士の対話におけるコミュニケーションは、たんに記号的刺激の伝達と受容ではない。このコミュニケーションでは、営業マンと顧客との人格的行為の相互作用がすべてを決める。人格的行為は、表情、身ぶりなどの身体的行為と何を語るかの言語行為から構成される。人格とは、その人固有の行為を律するスタイルである。人格はその人のもって生まれた身体的特徴や性質、過去の人生の総和の中で形成されている。この意味で、人格は沈殿し重層化した身体的意味の錯綜体である。⁸営業マンも顧客も、その商談において、現在の人格的行為によって表現されている底層にある意味をさぐり合わねばならない。

個客対応や新規開拓をめぐる営業状況は、もっとも多様で変化に富む世界である。それは、常に予断を許さない、新しい位相を持って現れてくる。その位相に対応する営業マンの行為は、彼の人格ととけがたく絡み合っている。それは言葉で語り尽くせないし、捉え尽くせない。この意味で、個客対応や新規開拓の営業知識は、絶対に形式知や言説知になり得ない暗黙知を含むものといえよう。

営業の経験効果の低さに対応するため、多くの企業が営業知識の共有化や移転を重要な管理問題として提起しはじめている。そのさい、多くの営業管理者は、営業実績の優れた営業マンがそのノーハウを出したからないということを問題点として指摘する。もしそうであれば、営業マン間の知識移転を促進するような統制機構を設計することは、それほど困難なことではない。しかし、営業知識の移転や共有化の移転問題は、特に個客対応や新規開拓にかんする限り、たんに知識を持つ営業マンがそれを出したからないという問題だけではない。その知識が人格的行為を内容として含む限り、それを他の人格と共有したり、また他の人格へ移転することはできない。

注

- 1 Weitz, B.A. "Effectiveness in Sales Interactions: A Contingency Framework," *Journal of Marketing*, 45, (Winter 1981)
- 2 筆者と日本総合研究所の共同調査
- 3 筆者と日本総合研究所の共同調査
- 4 3種の経験構成に分ける考え方については、A. シュッツ、森川真規雄・浜日出夫訳、現象学的社会学 (A. Schutz, On Phenomenology and Social Relations, Edited by H.R. Wagner, 1970) 参照
- 5 Weitz, B. A., H. Sujan, & M. Sujan, "Knowledge, Motivation, and Adaptive Behavior: A Framework for Improving Selling Effectiveness," *Journal of Marketing*, 50, (October 1986)
- 6 田村正紀「トップセールスマンへの途」ビジネスインサイト Vol.4, 1993
- 7 B.A. Weitz, "Adaptive Selling Behavior For Effective Interpersonal Influence", in P. H. Reingen and A.G. Woodside (ed.) *Buyer-Seller Interactions: Empirical Research and Normative Issues*, 1981.
- 8 野家啓一、言語行為の現象学, 1993 参照