

## 営業要員の知識構造と販売成果\*

—マーケティング戦略の実行問題としてのセールス・マネジメント—

細 井 謙 一\*\*

営業部門は、マーケティング戦略の実行部門として、重要な部門である。営業要員の知識構造の分析を通して営業要員の行動を解明し、営業要員の教育や組織作りに活かしていこうとするいわゆる認知的アプローチに基づいた研究が盛んに行われている。

しかし既存研究にもいくつかの問題点がある。実証研究時の状況設定の仕方に問題があり、多義的であったりマーケティング戦略と無関連な状況が設定されており、示唆に富む研究成果を得られていない。営業職員のタイプを考慮しない画一的な分析が多く、実務的な有用性が弱い。宣言型知識と手続型知識の関連に無関心な研究が多く、実務的にも理論的にもインプリケーションに欠ける。これらの問題点を克服する方法を探ることが、今回の研究の目的である。

### 1. 研究概要

大手生命保険会社の静岡県内のある営業所（所長1名、営業要員19名、事務職員2名）に97年9月から11月にかけて延べ5日間滞在しインフォーマルなインタビューを行った。このインタビュー結果と同営業所の職員に対して行った自由記述式の定性調査（98年2月）をもとに、定量調査の質問票を作成。同社の静岡支社管内の全営業所（9営業所）に勤務する127人の営業職員を対象に、質問紙調査を実施し

---

\* 本研究は、文部省科学研究費（課題番号09730074）による助成研究の一部である。又、本稿は2000年1月27日に開催された、広島経済大学経済学会研究集会における研究報告の要旨である。紙幅の都合上、研究の手続き及び結果の詳細、参考文献リストは割愛した。

\*\* 広島経済大学経済学部助教授

た(98年6月)\*\*\*。

## 2. 結果①：販売状況ごとの行動の違い

既存研究にならい、二つの異なる状況における営業職員の行動の実施頻度を比較検討した。その際、実験状況の設定の仕方に、以下のような配慮を行った。第1に、状況設定が多義的にならないよう、営業要員にとって一見して明らかであり、かつ異なった適応行動が要請されるような要因は、あらかじめ状況設定に盛り込み、可能な限り統制すること。そうした要因は、インフォーマルなインタビューや自由記述式調査の結果を参考に選定した。第2に、営業部門のマーケティング戦略の実行部門としての重要性を考慮した状況設定を行うこと。つまりマーケティング戦略の違いが、営業要因の行動にどのような違いをもたらすのかを判別できるような状況設定を行うこと。以上のような点を考慮した結果、質問Aで定義されるような状況(状況A：既存顧客との関係維持・拡大状況)と質問Bで定義されるような状況(状況B：新規顧客獲得状況)の間で、営業要員の行動に差が見られるかどうかを検討することとした。

【質問A】あなたは、自分の担当職域で、新しく転勤でやってきた男性社員Aさんに、初めて会いました。挨拶をしたところ、〇〇生命の既契約者であることがわかりました。

このような状況で、以下の活動をどの程度行っていますか。  
あてはまるものの番号に○印をつけてください。

【質問B】あなたは、自分の担当職域で、新しく転勤でやってきた男性社員Aさんに、初めて会いました。挨拶をしたところ、〇〇生命の既契約者ではないことがわかりました。

このような状況で、以下の活動をどの程度行っていますか。  
あてはまるものの番号に○印をつけてください。

\*\*\* 守秘義務のため、お名前を明らかにすることはできませんが、ご多忙な中、調査にご協力いただいた方々に対し、心から感謝いたします。

表1 営業要員のタイプ分け（見込み顧客の有望度を分類する際の手がかりの因子分析結果）

手がかり	正当派	チャレンジャー	親和型	吸血鬼型	共通性
結婚をした人	0.847	-0.130	0.170	0.178	0.623
子供が生まれた人	0.794	-0.013	0.172	0.134	0.795
新しく会社等の経営者となった人	0.736	0.033	0.269	0.084	0.678
他社加入者で返戻金が多い人	0.541	0.042	0.419	0.053	0.673
生命保険の事をあまり知らない人	0.507	0.382	0.042	-0.196	0.436
保険の嫌いな人	-0.116	0.832	-0.101	0.128	0.540
契約したばかりの人	0.197	0.674	-0.130	-0.005	0.472
保険営業員を家族、親戚、友人に持っている人	-0.089	0.642	-0.087	-0.036	0.439
何回訪問しても返事をくれない人	-0.095	0.642	0.120	0.408	0.482
頑固な人	0.126	0.563	0.066	0.359	0.617
アポの取れる人	0.138	-0.134	0.797	0.028	0.602
提示したプランに目を通してくれる人	0.238	-0.041	0.681	-0.135	0.465
既契約の内容を伝えてくれる人	0.419	0.057	0.494	-0.115	0.732
知人からの紹介の人	0.448	-0.119	0.466	0.089	0.443
老人	0.080	0.184	-0.113	0.751	0.510
病気の人	0.109	0.052	-0.014	0.684	0.429
固有値	2.995	2.527	1.934	1.483	
寄与率	18.718	15.792	12.088	9.271	
累積寄与率	18.718	34.510	46.597	55.869	

因子抽出：主因子法（バリマックス回転）

n=106（リストワイズ）

この結果、単純な t 検定では状況による大きな違いは見られなかったが、被験者を年間総契約額ベースで平均以上の成績を上げているもの（High Performer、以下 HP）とそうでないもの（Low Performer 以下 LP）に分けて t 検定を行うと、状況間で行動の違いが見られた。状況 A では関係構築や情報収集に関わる行動を HP の方が重視していた。状況 B では直接契約に結びつくような契約内容に関わる情報収集を HP の方が重視していた。また、見直し促進につながるような行動は、どちらの状況でも HP の方が重視していた。

### 3. 結果②：営業職員のタイプ分け

以下の質問 C の回答について、因子分析を行い、営業職員のタイプ分けを行った。質問 C は何を手がかりに顧客の有望度を判断するかという商談現場における宣言型

知識を探るための質問である。この質問によって、営業要員をタイプわけし、タイプごとの行動を解明することで、宣言型知識と手続型知識の関連に関しても示唆を得ることが期待される。この分析の結果4因子が抽出され、正統派、チャレンジャー、親和型、吸血鬼型と名付けられた(表1参照)。

【質問C】あなたからみて、以下のような特徴を持ったお客様は、契約してくれる可能性が高いですか、それとも低いですか。あてはまるものの番号に○印をつけてください。

#### 4. 結果③：営業職員タイプと業績・行動

営業職員タイプの因子得点と業績との相関関係を分析した。分析の結果は以下のとおりである。

第1に、営業マンのタイプは業績と相関がなかった。この結果は、成績を伸ばすための one best way があるわけではなく、多様な可能性があることを示していると考えられる。またこの結果は、特定のタイプに固執した行動や教育の在り方の危険性を表すものであるとも考えられる。

第2に、営業マンのタイプによって、行動の実施頻度に違いがあった。正統派は状況Aでも状況Bでも関係構築と情報収集を重視。特に状況Bでは状況A以上に詳細な情報収集を心がけつつも、しつこくならないように気を配るなど、状況の違いを意識していることがうかがえた。また、親和型は、見込み客本人の情報収集よりも、紹介に結びつくような情報収集を重視していた。こうした傾向が、状況AでもBでもかわらないという点も特徴的であった。

#### 5. 結果⑤：勤続年数の影響と学習プロセス

先行研究から、経験年数が業績と相関を示す期間とそうでない期間とがあることが知られている。本研究でも、勤続4年以下のグループ(以下新人)では業績と相関があり、5年以上のグループ(以下ベテラン)では相関が見られなかった。

勤続年数によって、同じHP(LP)でも重視する行動が異なっていた。(1)新人・ベテランが一致している項目は新人の時から継続的に行うべき行動、(2)新人・ベテランで逆転している項目は新人が本当の意味で当該行動を理解していない行動、(3)新人HPのみが重視している項目は新人にとっては重要だが、将来的にはそれほど重要でなくなるような過渡期的な行動であると考えられる。

付表2 a 勤続年数別に見た営業マンタイプごとの行動パターン（営業マンタイプの因子得点と行動の実施頻度の相関）

	状 況 A							
	勤続5年以上				勤続4年以下			
	正統派	チャレンジャー	親和型	吸血鬼型	正統派	チャレンジャー	親和型	吸血鬼型
自分がこの職域の担当職員ですと挨拶をする	-0.007	0.181	0.358*	-0.065	-0.099	-0.315	-0.129	-0.202
この職域を定期的に訪問している事を伝える	0.126	0.205	0.349*	-0.135	0.055	-0.357	-0.060	0.072
聞きたい事があれば連絡してくれるように伝える	0.275	0.156	0.416*	0.132	-0.081	0.037	-0.018	0.172
自分にわからない事でも営業所で聞いて対応すると伝える	-0.148	0.037	0.355*	-0.117	-0.045	-0.062	-0.077	-0.063
保険以外の事でもお役に立てる事をアピールする	0.158	-0.131	0.244	-0.011	-0.080	0.162	0.000	0.394*
〇〇生命の会社のアピールをする	0.134	0.058	0.251	-0.078	0.276	0.040	-0.084	0.172
世間話をする	-0.092	0.064	0.011	0.194	0.085	-0.313	-0.170	0.240
自分とおお客様の共通のお話、趣味などをさぐる	0.362*	0.192	-0.100	0.275	0.056	-0.025	-0.049	0.172
携帯端末で占いをやってあげる	0.178	-0.015	0.108	0.158	0.358	-0.200	0.017	-0.056
募集職員との関係を聞く	-0.362*	-0.089	0.060	-0.066	0.042	-0.314	-0.001	0.062
アンケートに答えてもらう	0.287	0.170	-0.002	0.403*	0.179	-0.601**	0.042	0.070
現在加入している保険の契約日を聞く	0.149	0.121	0.120	0.036	0.124	-0.152	0.119	0.014
お客様本人の名前と生年月日を聞く	0.540**	0.172	0.178	-0.041	0.076	-0.299	0.133	0.014
お客様の家族の名前と生年月日を聞く	0.301	0.026	0.275	0.284	0.152	-0.178	0.158	0.170
現在加入している保険について意見を聞く	0.249	0.181	0.286	-0.040	0.210	-0.154	0.030	0.042
ご契約以降の身辺の変化をたずねる	0.150	-0.010	0.250	0.174	0.198	-0.179	0.096	0.141
現在加入している保険の特約の内容を聞く	0.196	0.090	0.370*	-0.044	0.104	-0.361	-0.112	0.017
個人年金に加入しているか聞く	0.285	-0.086	0.273	0.241	0.102	-0.085	0.054	-0.005
お子様が子供保険に加入されているか聞く	0.264	-0.038	0.294	0.238	0.431*	-0.007	-0.041	-0.103
5年くらい前と比べて、保険料は安くなっている事を伝える	-0.139	-0.130	0.184	-0.038	0.118	-0.093	-0.047	-0.047
5年くらい前と比べて、生き抜くための特約が増えた事を伝える	-0.054	0.003	0.176	0.116	-0.005	-0.085	0.000	0.214
現在加入している保険の見直しをすすめる	0.325	0.148	0.082	0.301	0.042	-0.020	0.014	0.170
イベントにさそう	0.396*	0.308	-0.087	-0.017	0.219	0.150	0.221	0.109
友人、家族等の、紹介をお願いする	0.189	0.044	0.217	-0.041	0.415*	0.304	0.143	0.123
その人の家族状況を、他の人に聞く	0.088	-0.039	0.276	0.024	0.049	0.404*	0.219	0.412*
遠くから観察する	0.127	-0.023	0.384*	-0.143	-0.289	0.276	0.105	0.432*
保険証券、設計書等のコピーをいただいで研究する	0.137	-0.040	0.279	0.153	0.266	0.039	0.320	-0.031
お客様が会社にいる間だけの時間内に手短にお話をする	0.231	-0.074	0.089	-0.028	0.045	-0.083	-0.043	0.098
挨拶程度の近づきで、その場は帰る	0.184	-0.155	0.223	-0.128	0.141	0.278	0.153	0.170
これからもよろしくお願ひしますと挨拶する	-0.087	0.090	0.111	-0.070	0.236	-0.093	-0.125	0.069

n = 36-37    36-37    36-37    36-37    28-29    28-29    28-29    28-29

ほとんどのタイプで、ベテランになるほど行動と因子得点と相関の出る項目が増える。つまり、ベテランになるにつれて、営業スタイルが確立していく。

\* 5%水準で有意  
\*\* 1%水準で有意

付表2b 勤続年数別に見た営業マンタイプごとの行動パターン（営業マンタイプの因子得点と行動の実施頻度の相関）

	状 況 A							
	勤続5年以上				勤続4年以下			
	正統派	チャレンジャー	親和型	吸血鬼型	正統派	チャレンジャー	親和型	吸血鬼型
自分がこの職域の担当職員ですと挨拶をする	0.104	0.131	0.073	-0.062	-0.022	-0.242	-0.189	0.016
この職域を定期的に訪問している事を伝える	0.187	0.212	0.186	0.032	-0.044	-0.072	-0.129	0.001
聞きたい事があれば連絡してくれるように伝える	0.289	0.116	0.287	0.053	-0.121	0.030	0.065	0.163
自分にわからない事でも営業所で聞いて対応すると伝える	0.012	0.080	0.345*	-0.157	-0.129	0.114	0.002	0.216
保険以外の事でもお役に立てる事をアピールする	0.501**	-0.063	0.235	0.005	-0.148	0.085	-0.221	0.152
〇〇生命の会社のアピールをする	0.083	-0.086	0.470**	-0.166	0.275	0.210	0.225	0.035
世間話をする	0.623**	0.218	-0.008	-0.029	-0.021	-0.252	-0.135	0.264
自分とおお客様の共通のお話、趣味などをさぐる	0.554**	0.217	0.142	-0.035	-0.047	0.037	0.050	0.200
携帯端末で占いをやってあげる	0.219	-0.116	0.062	0.252	0.125	-0.265	-0.119	0.165
募集職員との関係を聞く	0.166	-0.020	0.057	-0.044	0.188	-0.064	0.092	0.007
アンケートに答えてもらう	0.472**	0.055	0.155	0.057	0.127	-0.570**	0.123	0.028
現在加入している保険の契約日を聞く	0.354*	0.193	0.122	-0.037	0.028	-0.256	0.040	0.066
お客様本人の名前と生年月日を聞く	0.524**	0.224	0.138	0.016	0.019	-0.335	-0.031	0.018
お客様の家族の名前と生年月日を聞く	0.469**	0.229	0.201	0.134	0.211	-0.103	0.219	-0.036
現在加入している保険について意見を聞く	0.486**	0.086	0.224	0.255	0.018	-0.086	0.105	-0.043
ご契約以降の身辺の変化をたずねる	0.398	0.090	0.204	0.227	0.295	-0.175	0.273	0.097
現在加入している保険の特約の内容を聞く	0.432**	0.254	0.132	0.272	0.156	-0.200	0.204	0.032
個人年金に加入しているか聞く	0.547**	-0.001	0.208	0.239	0.173	0.049	0.245	0.079
お子様が子供保険に加入されているか聞く	0.390*	0.112	0.208	0.160	0.255	0.158	0.143	0.065
5年くらい前と比べて、保険料は安くなっている事を伝える	0.591**	0.063	0.216	0.201	0.056	0.057	0.073	0.099
5年くらい前と比べて、生き抜くための特約が増えた事を伝える	0.651**	0.127	0.174	0.184	0.022	0.014	0.128	0.060
現在加入している保険の見直しをすすめる	0.499**	0.069	0.144	0.209	0.079	0.012	0.063	0.005
イベントにさそう	0.268	0.009	-0.005	0.113	-0.024	0.058	0.265	0.114
友人、家族等の、紹介をお願いする	0.218	-0.233	0.313	0.138	0.120	0.307	0.286	0.328
その人の家族状況を、他の人に聞く	0.186	-0.165	0.236	0.240	-0.126	0.211	0.205	0.419*
遠くから観察する	0.141	0.070	0.364*	-0.126	-0.118	0.046	0.051	0.067
保険証券、設計書等のコピーをいただいて研究する	0.346*	-0.036	0.330*	0.348*	0.238	0.065	0.327	0.025
お客様が会社にいる間だけの時間内に手短にお話をする	0.463**	-0.190	0.296	0.274	0.159	0.031	0.018	0.087
挨拶程度の近づきで、その場は帰る	0.492**	0.023	0.202	0.060	0.160	0.257	-0.041	0.288
これからもよろしく願いますと挨拶する	0.265	-0.137	0.128	-0.179	0.168	0.107	-0.268	0.187

n = 35-37    35-37    35-37    35-37    27-29    27-29    27-29    27-29

ほとんどのタイプで、ベテランになるほど行動と因子得点と相関の出る項目が増える。つまり、ベテランになるにつれて、営業スタイルが確立していく。

\* 5%水準で有意

\*\* 1%水準で有意

これまでの分析を、サンプルを新人とベテランに分けて、再度行ってみると、興味深い発見があった。第1に、サンプルを新人とベテランに分けても、営業マンタイプと業績の相関はなかった。やはりどのタイプの営業スタイルをとっても、業績には影響がないということが再確認された。第2に、ベテランほど営業タイプの因子得点と行動の実施頻度の相関が出る項目が増える。ベテランになるにつれて、営業スタイルが確立していくものと考えられる。こうした分析によって、営業要員の成長プロセスを解明することが可能となるかもしれない。(付表 2a, 2b 参照)

## 6. 結果の検討とインプリケーション

本研究の理論的インプリケーションは、状況設定の重要性を確認できたことに由来する。第1に、戦略目標（既存顧客との関係強化／新規顧客の開拓）によって、適切な行動は異なっていた。この点を考慮すれば、これからの研究でも、マーケティング戦略変数を考慮した状況設定を行うべきである。第2に、営業職員のタイプによって、同じ状況であっても重視する行動が異なっていた。また営業要員の中には、状況に適応的なタイプと適応的でないタイプがあった。販売状況と営業職員のタイプの適合問題を研究すべきである。いずれにしても、これからの研究は、状況設定の問題により敏感でなければならない。

本研究の実務的インプリケーションも、やはり状況設定に既存研究以上の注意を払ったことに由来する。第1に、営業要員の教育に際しては、状況にあった行動を教育すべきであることが明らかとなった。状況にあった行動タイプがあること、特定の行動タイプに固執しないことを教育すべきである。当然、教育担当者の側も、画一的な教育は避けるべきである。とはいえ、あらゆる状況に対処できるようなオールラウンド・プレイヤー的な営業要員は、本研究では「正統派」だけであった。オールラウンド・プレイヤーでない営業要員は、マネージャー側がどれだけうまくその営業要員の得意な状況を担当させることができるかによって、その営業要員の持ち味が発揮されるかどうかが変わってくるはずである。この点が実務的インプリケーションの第2である。営業マンのタイプを把握して適材適所の組織作りをすべきである。