

営業マンにおけるコンピテンシーの抽出と研修効果の測定への一考察

キーワード： コンピテンシー 課題達成意欲 研修効果測定

1. 背景と目的

営業マンの能力向上のために知識研修、スキルUP研修、対人コミュニケーション研修、論理思考力UP等多くの研修が行われている。知識やスキルUP等の研修は実施後の試験や実技を通して研修効果を確認し易いが効果が計り難い研修も多い。本研究は対人コミュニケーション研修に焦点を当て、対人コミュニケーション能力に必須なコンピテンシーの抽出とそれを高める研修の効果を把握することを目的としたものである。また、本研究で使用するコンピテンシーはSpencer & Spencer (1993)の「課題達成のために必要な能力群」という概念をベースに「営業マンにおいて契約を獲得するために安定して発揮される行動群」と定義する。

2. 方法

①方法の概要

研修の目的を対人コミュニケーションに必要なコンピテンシーの向上と定め、コンピテンシーの変化率を研修効果とみなし研修前後のコンピテンシーを心理テストにより測定した。コンピテンシーの抽出には調査対象企業の社長及び営業マネージャーからプレヒアリングを行い、その後検定により確定した。また、コンピテンシーの向上と営業研修の最終目的である契約数UPとの関連を検証し研修の現実的有効性を確認した。

②コンピテンシー抽出と確定

するため同一マネージャーの下で働く営業担当者（計10名）を対象とし、実施時期は対象企業の人事考課期間に合わせて2011年10月～2012年3月とし、研修前後に心理テストによりコンピテンシーを測定した。

対象者の内5名には下記の研修を実施し他の5名は非実施とし比較対象グループとした。

(初回実施内容)

- ・研修の目的の理解
- ・コンピテンシー向上に向けてのモチベーションUP

(2回目及び3回目)

- ・上記コンピテンシー向上の経過発表
- ・経過における問題点とその解決のためのコーチング

②結果

研修前後におけるコンピテンシー4因子の総合変化率は研修グループでは115.2%、非研修グループでは100.7%と大きな差がみられた。（4因子の得点は下記の表に示す）

また、営業研修の最終目的である契約数に関しても研修グループは163%の伸びを示した。

	4因子	研修前	研修後	変化率
研修グループ	コミュニケーション力	48.8	58.9	120.7%
	問題解決力	50.5	53.1	105.0%
	接客時不適応行動 (R)	40.6	51.0	125.6%
	営業成長力	50.4	55.2	109.6%
	コミュニケーション力	59.9	59.0	98.5%

コンピテンシー抽出にあたっては対象企業の社長及び営業マネージャーの6名へのヒアリングにより傾聴力・共感力・主張力・計画力・徹底力・適応力等の24項目を抽出した。

次に24項目を最尤法・プロマックス回転による因子分析を繰返し4因子18項目に絞り込んだ。

この4因子を a コミュニケーション力 b 問題解決力 c 接客時不適應行動 d 営業成長力 とネーミングした。

③信頼性と妥当性の検証

下記2グループに対して再テストを行い、コンピテンシー測定に使用した心理テストの信頼性（測定値の再現性）を確かめた。

Aグループ（9名）：3ヶ月後に再テスト

Bグループ（10名）：6ヶ月後に再テスト

また、営業マンと他職種者との測定結果を比較し営業マンがより高得点であったことにより、設定したコンピテンシーが営業マンに必要な能力を反映していることを確認した。

更に、上記コンピテンシー抽出と同様の手続きで「職種における必須コンピテンシー」設定し、その測定値が他の職種従事者よりも当該職種従事者において高得点であった。これらにより使用した心理テストが現実の業務内容を反映している、つまり内容妥当性を有している、ことを確認した。

3. 研修効果の測定と結果

①対象者と研修内容

営業担当者には上職であるマネージャーの影響力が強く左右

非研修 グループ	問題解決力	64.4	67.3	104.5%
	接客時不適應行動 (R)	45.1	45.3	100.4%
	営業成長力	68.2	67.6	99.2%

4. 考察

本研究では心理テストによるコンピテンシーとその変化の測定の可能性を取り上げた。特性論的心理テストでは「構成された性格」とそれが導き出された「関連行動」がある程度長期的に安定して生じることを前提としている。状況を超えた予測性や再現性は可能なのか、という『一貫性論争』の要点はいまだ明瞭な解決には至っていない状態である。そのため本研究で使用した心理テストでは性格概念という構成概念は用いずコンピテンシーという一連の行動特性を使用した。こうすることにおいて一定の行動が出現する限りにおいての持続性や再現性を可能とした。

但し、コンピテンシーとは一定の状況における一定の課題達成行動であることから、この心理テストの有効性は一時的なものなのか、どの範囲までの持続性や再現性が保証されるのかという問題が残されている。今後、複数かつ長期的な測定が必要だと思われる。また、コンピテンシー向上には研修による影響以外にも、内発的動機付や外発的動機付の諸要素が多数存在することは容易に予想される。この点においても関連した研究が必要になる。