

## 顧客接点人材の成長を促進する人材育成の方法 ：コンサルティング会社A社における営業 担当者を事例として

Saito, Hiromichi / 齊藤, 弘通

---

(出版者 / Publisher)

法政大学イノベーション・マネジメント研究センター

(雑誌名 / Journal or Publication Title)

イノベーション・マネジメント / イノベーション・マネジメント

(巻 / Volume)

7

(開始ページ / Start Page)

107

(終了ページ / End Page)

128

(発行年 / Year)

2010-03

<査読付き研究ノート>

## 顧客接点人材の成長を促進する人材育成の方法

—コンサルティング会社 A 社における営業担当者を事例として—

齊藤弘通

1. 問題意識と研究課題
2. 先行研究のレビューと本稿のリサーチクエスチョン
  - 2.1 経験学習に関する先行研究
  - 2.2 状況的認知の先行研究
  - 2.3 リサーチクエスチョン
3. 調査概要
  - 3.1 調査対象の選定理由
  - 3.2 リサーチサイトの概要
  - 3.3 定性調査 (1) インタビュー調査の概要
  - 3.4 定性調査 (2) 参与観察の概要
  - 3.5 定性調査 (3) ドキュメントデータの質的分析
4. 分析結果
  - 4.1 顧客接点人材の学習・成長を促す経験
  - 4.2 顧客接点人材の学習・成長を促す OJT
  - 4.3 顧客接点人材の学習・成長を促す実践共同体
5. 顧客接点人材の成長を促す人材育成上の課題 (提言)
  - 5.1 経験をデザインする上での課題についての提言
  - 5.2 「1対N型のOJT」をデザインする上での課題についての提言
  - 5.3 実践共同体をデザインする上での課題についての提言
6. 本稿の貢献と限界

---

2009年6月16日提出、2009年12月25日再提出、2010年1月19日審査受理。

## 1. 問題意識と研究課題

製品・サービスのコモディティ化が進む中、これを打開するための方策の1つにコンサルティングがある。センサー、計測器のメーカーのキーエンスが、平均して40%を超える高い利益率をあげているのも、同社の営業担当者のコンサルティングによるものとされている(楠木, 2006)。同社の営業担当者は、顧客の「製造ラインや研究開発の現場に深く入り込み、当事者も気づかないようなソリューションを発見すること」(楠木, 2006)に注力する。製品・サービスのコモディティ化を打開するには、キーエンスのように、顧客接点に立つ人材が製品以上に付加価値の高いサービスを提供することが必要となる。

本稿の目的は、このキーエンスの営業担当者のように、自組織と顧客の間に立ち、顧客に対して顧客の抱える問題を解決するソリューションを提供する人材<sup>1</sup>の成長を促す企業内人材育成の方法について提言を述べることである。

一般に企業内人材育成の形態にはOJT、Off-JT、自己啓発の3つの方法があるとされる。これに対し、近年、「ワークプレイスラーニング(Workplace Learning)」という人材育成のコンセプトが提唱されてきている。これには、「個人や組織のパフォーマンスを改善する目的で実施される学習その他の介入の統合的な方法」(Rothwell & Sredl, 2000)という定義があり、現場での学習を促進するため、組織における人材育成施策を、「OJT」やフォーマルな教育研修に代表される「Off-JT」に限定せず、インフォーマルな学習をも念頭に置きつつ、人の成長にとって効果的な学習環境を統合的にデザインしていこうとする点に特徴がある。

本稿では、この「ワークプレイスラーニング」の観点から、後述するリサーチサイト(コンサルティング会社A社法人営業部門)に対する調査結果に基づき、顧客接点人材の成長を促す上で効果的な人材育成上の課題を検討・提言する。

## 2. 先行研究のレビューと本稿のリサーチクエスト

本節では、ワークプレイスラーニングにかかわる先行研究をレビューするとともに、本稿のリサーチクエストを設定する。

前述の通り、ワークプレイスラーニングでは、人の成長にとって効果的な学習環境を統合的にデザインすることを重視する。この際、デザインすべき学習環境の構成要素には、①空間②ツール(道具)③活動④共同体の4つがあるとされる(美馬・山内, 2005)。たとえば新入社員の学習を促進するためには、「新入社員をどの職場に配属するのか(空間のデザイン)」、「新入社員をどのような業務活動に参加させ、そこでどのような経験をさせるのか(活動のデザイン)」、「どのような関係者とかかわり合いを持たせるのか(共同体のデザイン)」などの視点から、それぞれが新入社員の学習に最も効果的となるよう学習環境をデザインしていくことが求められる。中でも、学習者をどのような業務活動に参加させ(活動のデザイン)、そこで、他者とどのようなかかわり合いを持たせていくのか(共同体のデ

---

<sup>1</sup> 本稿ではこうした人材を、「顧客接点人材」と呼称する。

ザイン) という視点は、学習環境のデザインの中でも、特に重要である<sup>2</sup>。

そこで以下では、これら学習環境のデザインにかかわる先行研究のうち、主に「活動のデザイン」に関する「経験学習の先行研究」と「共同体のデザイン」に関する「状況的認知の先行研究」を整理する。

## 2.1 経験学習に関する先行研究

人の学習は、業務活動を通じて得られる様々な経験によって促進される。こうした、経験が人の学習に与える影響を論じたものに「経験学習の研究」があり、それは学習環境の「活動」のデザインを検討する際に有用な知見を提供する。

「経験学習の研究」は、教育学の成人学習の研究から発展したもので、中でも Kolb(1984) の経験学習理論は大きな影響力をもつものとして知られる<sup>3</sup>。この「経験学習の研究」は、その後経営学において、多くの実証研究へと展開される。その中でも、特に本稿と関係の深いものが、リーダー開発研究である<sup>4</sup>。これは、リーダーは育成することができるという前提に立った研究であり、リーダー育成の過程における様々な仕事経験に着目した研究である。

その代表が、マッコール (McCall) の研究である (McCall,1998)。マッコールが注目したのはリーダーに必要なスキルの習得を促す仕事経験である。そのため、マッコールの研究では主に大企業で成功している上級管理職に対し、自身の成長に寄与したイベントとそこから得た教訓 (レッスン) は何かについてインタビュー調査を行っている。

こうしたマッコールの研究の枠組みを用いて、日本企業に対して同様の調査を行ったのが金井・古野 (2001) である。この調査では、組織のリーダーは研修などの Off-JT のような「神隠し」によって育成されるのではなく、仕事経験を通じて育成されるとの仮説のもとに、具体的な仕事経験の内容をインタビュー調査によって洗い出している<sup>5</sup>。

こうしたリーダー開発研究の成果は、リーダー育成につながる多様なイベント=タスク (課題) の性質を洗い出し、どのようなイベントが学習に効いてくるのかを明らかにしたことにある。本稿で議論する顧客接点人材も、多様なイベントを通じて学習が促進されると考えられ、このリーダー開発研究のアプローチは有用である。

---

<sup>2</sup> 富士ゼロックス総合教育研究所 (2008) の調査も、人がワークプレイスにいる様々な人々とのかかわりと支援を通じて学び、成長していることを示している。

<sup>3</sup> Kolb (1984) は学習を「具体的経験が変容された結果、知識が創出されるプロセス」「経験に基盤を置く連続的変換的なプロセス」と定義し、「具体的経験」「反省的観察」「抽象的概念化」「能動的実験」からなる学習モデルを提示している。

<sup>4</sup> もとは心理学に端を発するリーダーシップ研究は、初期にはリーダーのパーソナリティやリーダー特性、リーダー行動に関する研究が多くなされたが、近年はどのようにリーダーを育成するかというリーダー開発に関する研究が多く行われるようになってきた (金井・高橋, 2004)。

<sup>5</sup> インタビュー調査の対象者は、関西経済連合会人材育成委員会に参加している企業のトップ層 (19社 20名)、時価総額・ROE・ROA を加味して選出された日本を代表するリーディングカンパニー10社の次世代リーダー候補のミドル層 26名である。インタビューは、「過去の仕事経験において、自分が一皮むけたと思う経験を3つ以上抽出してもらい、それぞれの経験で何を学んだか」を語ってもらうという形式で行われた。結果、ミドル層のインタビュー調査では合計 191 個のイベントとレッスンが抽出されている。これら抽出されたイベントとレッスンはクロス集計され、「どんなイベントからどんなレッスンが得られるか」が体系的に整理されている。

## 2.2 状況的認知の先行研究

人の学習は自分よりも優れた様々な他者との相互作用によって促進される。こうした、他者や状況との社会的相互作用が人の学習に与える影響を論じたものに、「状況的認知の研究」<sup>6</sup>があり、それは学習環境の「共同体」のデザインを検討する際に有用な知見を提供する。

たとえば、学習過程における人とのかかわり合いを、①モデリング（まず新人に仕事をやってみせる）②コーチング（次に実際にそばで手取り足取り教える）③スキヤフォルディング（一通りのことができるようになったら、ある場面だけを新人に任せるなど、新人の独り立ちを助ける）④フェイディング（新人が独り立ちしたら次第に手を引いていく）の4つの段階でモデル化した Collins et al. (1989) の認知的徒弟制は、経験豊富な者が学習者の学習を支援する際のかかわり方を検討する上で有用なモデルであると考えられる。

また、Lave and Wenger (1991) の正統的周辺参加論や実践共同体論もワークプレイスにおける学習を論じる際に有用な知見を提供する。

これらの理論は、学習が行われる場を「実践共同体」<sup>7</sup>と定義し、「実践共同体」で行われている様々な活動への「参加」を学習と捉える理論である。フォーマルな教育研修の場のみならず、インフォーマルな場からの学習の可能性を論じている点に特徴があり、学習を促進させるインフォーマルな場のあり方を検討する上で有用であると考えられる<sup>8</sup>。

## 2.3 リサーチクエスション

先行研究の整理を踏まえ、次のリサーチクエスションを設定する。

RQ1) 経験学習理論によれば、さまざまな経験が人の学習に影響を与えるとされる。では、本稿で議論する顧客接点人材の場合、いつ頃どのような経験をすることが、彼らの学習や成長を促進させるのか。

RQ2) 状況的認知の諸研究によれば、自分よりも優れた様々な他者との社会的相互作用が人の学習を促進するとされる。これは本稿で議論する顧客接点人材の学習においても適用されるものなのか。

RQ3) 人の学習はインフォーマルなコミュニティへの参加によっても促進される。では、本稿で議論する顧客接点人材の場合、どのようなインフォーマルコミュニティに参加することで彼らの学習や成長が促進されるのか。また、インフォーマルコミュニティの種類によって、彼らの学習や成長に与える影響に違いはあるのか。

以下、リサーチサイトで得られたデータをもとに、上記3つのリサーチクエスションに

<sup>6</sup> 「状況的認知研究」は認知心理学の一領域であり、学習主体と周囲の状況との間の社会的相互作用を重視する。

<sup>7</sup> 実践共同体とは、「あるテーマに関する関心や問題、熱意などを共有し、その分野の知識や技能を、持続的な相互交流を通じて深めていく人々の集団」(Wenger, Mcdeemott and Snyder, 2002)と定義される。

<sup>8</sup> 近年、荒木(2007)などの実証研究から、企業で働く個人が様々なインフォーマルコミュニティに参加し、そこでの活動を通じてキャリアを確立していく様が明らかにされている。

についての検討を行う。

### 3. 調査概要

前述のリサーチクエスションに対する検討を行うため、コンサルティング会社 A 社（以下、A 社と記す）の法人営業部門をリサーチサイトとし、インタビュー調査や参与観察などの定性調査を実施した。

#### 3.1 調査対象の選定理由

A 社の営業担当者は、個々のクライアントの課題を把握し、課題解決のための研修やコンサルティングサービスを企画・提案し、場合によっては自らが提案初期段階でのイニシヤル・コンサルティングを行うのが主な役割であるため、営業の職務<sup>9</sup>の中でも、非定型的な職務のほうに比重が置かれている。

A 社法人営業部門の営業担当者を調査対象とした理由は、上記のとおり、彼らが自組織と顧客の間に立ち、顧客に対して顧客の抱える問題を解決するソリューションを提供する役割を担う、顧客接点人材の典型だからである。

以下、本稿で用いられるデータについてその調査概要を述べる。

#### 3.2 リサーチサイトの概要

A 社は企業、自治体などに対し、各種企業内研修プログラムやコンサルティングサービスを提供している組織である。

A 社の営業担当者の役割は、企業・自治体の人事部、人材開発部、経営企画部等を訪問し、顧客の抱える様々な問題をヒアリングし、問題解決に向けて具体的なソリューションを提案することである。顧客の規模や業種、部門は様々であり、抱える問題も多種多様であるため、A 社の営業担当者には、個々の顧客が抱える固有の問題に対して、A 社の様々なシーズを組み合わせたオーダーメイドの提案が求められる。A 社には、東京のほか地方都市にも営業拠点があり、全部で約 120 名弱が営業活動を行っている。

#### 3.3 定性調査（1）インタビュー調査の概要

次に A 社において行った定性調査の概要を述べる。定性調査の 1 つ目はインタビュー調査である。

インタビュー調査は、A 社で現在法人営業の実務に従事する担当者を、営業の経験年数別に 3 階層（①経験年数 1 年以上 5 年未満、②経験年数 5 年以上 10 年未満、③経験年数 10 年以上）に分けて抽出し、合計 28 名に対して実施した<sup>10</sup>。調査対象者数と回答率は表 1

<sup>9</sup> 「営業」という職務には、製品の情報提供、受注・販売、配送、代金回収、苦情処理などの定型的な活動と、顧客情報の収集、顧客分析、顧客の課題の把握、提案内容の企画、コンサルティングなど非定型的な活動がある（松尾、2003）。

<sup>10</sup> インタビュー調査は 2008 年 6 月から 11 月の間に実施した。インタビューは調査者が用意した質問（表 2 参照）に答えてもらうものの、質問の順序にこだわらず、話の流れを重視する半構造化された形式で実施した。インタビューの所要時間は 1 時間から 1 時間半であり、インタビュー内容はフィールドノートに記録された。なお、A 社は全国に営業拠点があり、地方の営業拠点にいる担当者には直接インタビューを行うことが難しいなどの理由から、インタビュー調査と平行して一部の対象者には、表 2 で示した

<査読付き研究ノート>

のとおりである。

**表 1 調査対象者数と回答率**

①経験年数 1年～5年未満	②経験年数 5年～10年未満	③経験年数 10年以上	合計
9名／24名 37.5%	10名(2名)／34名 29.4%	9名(1名)／46名 19.5%	28名(3名)／115名 <sup>11</sup> 24.3%

%は回答率（調査実施者数／各経験年数別営業担当者数）

（ ）は女性の人数

（出所）筆者作成。

質問項目は、先行研究のレビューを踏まえ、表 2 のように設定した。

**表 2 主な質問項目**

カテゴリ	質問項目
①経験からの学習に関する こと	Q1.これまでの A 社における営業業務の中で、ご自身の成長・学習につながったと思える経験はありますか？もしそうしたご経験がある場合は、具体的にそのご経験の内容と、そのご経験からどのような教訓を学んだか、教えてください。
	Q2.ご自身のこれまでを振り返り、どのような経験をどのような時期に積むことが A 社における営業業務に習熟していく上で効果的だと思いますか？
②実践共同体における学び に関すること	Q3.これまで参加した社内外の勉強会や研修、課でのプロジェクト活動にはどのようなものがありましたか？また、その中でご自身にとって役に立ったと思えるものにどのようなものがありましたか？そしてそれはどのような点で役に立ちましたか？
③OJT リーダー／トレーナー としての経験に関する こと	Q4.ご自身が入社された際、どのような OJT を受けられましたか？また、A 社における営業業務に習熟していく上で、どのような OJT のやり方が効果的と思いますか？
	Q5.ご自身が OJT リーダーのご経験がある場合、新人に対してどのような OJT を行いましたか？また、対象者の学びの姿勢、能力などにもよると思いますが、新人育成の際、どのようなやり方が効果的だったのでしょうか？差し支えない範囲で具体的なお考え、エピソード、OJT の際ご苦労された点などを教えてください。
④営業担当者として求めら れる行動・思考特性に関する こと	Q6.A 社において営業業務を行ううえで大切なことは何だとお考えですか？
⑤仕事上のモチベーション に関すること	Q7.営業担当者としてどのように仕事上のモチベーションを維持・向上されていますか？
⑥今後のキャリアの展望に 関すること	Q8.今後のキャリアの展望について教えてください。

（出所）筆者作成。

質問項目について自由記述式のアンケート調査を行い、必要に応じてフォローアップインタビューを行う形式をとった。なお、今回インタビューを行った A 社の営業担当者（28名）のうち 26名は中途採用者である。前職は各種メーカーの営業担当者、流通の店舗指導員など様々である。本来であればこうした前職の経験によってその後の能力開発の方向性が変わることが想定されるため、前職の経験の意味を分析することが求められるが、インタビューにおいて主に調査したのは、A 社入社後の経験であり、前職の経験について詳細を調査できなかったため、前職の経験の意味の分析は今後の課題とする。

<sup>11</sup> 総合計 115 名は管理者も含んだ人数である。

### 3.4 定性調査（2）参与観察の概要

定性調査の2つ目は参与観察である。

先行研究のレビューから、実践共同体が学びやキャリアの確立に影響を与える（荒木、2007）とのことから、リサーチサイトであるA社営業部門にて行われている勉強会にも参加し、そこでどのようなことが行われているのか、参与観察を行った。こうした参与観察の内容は随時フィールドノートに記録された。

### 3.5 定性調査（3）ドキュメントデータの質的分析

定性調査の3つ目はドキュメントデータの質的分析である。

A社の営業担当者にとって、「どのような経験が自身の成長にとって有益であったか」について検討するため、A社の社内報に記載されている営業担当者のエッセイをドキュメントデータとして活用<sup>12</sup>し、質的データ分析を行った。

## 4. 分析結果

本節では、3で述べた定性調査によって得られた質的データをもとに、各リサーチクエスチョンに対する検討を行う。

### 4.1 顧客接点人材の学習・成長を促す経験

本項では、以下1つ目のリサーチクエスチョンに対する検討を行う。

RQ1) 経験学習理論によれば、さまざまな経験が人の学習に影響を与えるとされる。では、本稿で議論する顧客接点人材の場合、いつ頃どのような経験をすることが、彼らの学習や成長を促進させるのか。

以下、上記リサーチクエスチョンに対する回答を明らかにするため、定性調査によって得られた全28名分のインタビューデータ<sup>13</sup>とA社営業担当者のエッセイのデータを、木下（2003）の修正版グラウンデッド・セオリー・アプローチの分析ワークシート<sup>14</sup>で分析し、経験の概念生成を行った<sup>15</sup>。

<sup>12</sup> エッセイのうち活用した素材は、A社の社内報の2005年6月号～2006年3月号、2006年7月号～2008年12月号の計40号であり、分析対象として取り上げた営業担当者は合計33名（うち、経験年数10年以上27名）である。

<sup>13</sup> インタビューデータは、主に表2の①経験からの学習に関する質問の回答結果を活用する。

<sup>14</sup> 木下（2003）が示す分析ワークシートは、「概念名」「定義」「ヴァリエーション（具体例）」「理論的メモ」からなる。

<sup>15</sup> 分析では、経験に関するデータを一例ずつ分析ワークシートの「具体例」の欄に記入し、その意味を「定義」欄に、さらにそれらを集約したものを「概念名」欄に記入した。また、解釈の際に検討した内容や分析過程は「理論的メモ」欄に記入した。2例目以降のデータは、既に出ている概念の定義に照らし合わせながら、類似例かどうかを判断した。また、2例目以降のデータにおいては、既に生成された概念の対極例がないかどうかの比較確認を行った。分析は2段階で行った。第1段階の分析で54の概念が生成されたが、生成された概念数が多かったため、作成した分析ワークシートを見直し、経験が1つのカテゴリーとしてまとめられる近接概念があれば1つの概念に統合する作業を行った。また、分析ワークシートの「具体例」欄を見直し、より適切な概念に移動させる必要があると思われるデータがあった場合は、その調整を行った。こうして、「小さな理論的飽和化」がなされていると判断されるまで具体例同士の比較



分析の結果生成された A 社の営業担当者の成長に役立つ経験は 15 個あった。生成された 15 の経験とその定義、具体的なデータは表 3 の通りである。

**表 3 A 社営業担当者の成長に役立った経験<sup>16</sup>**

No	経験(生成された概念)	経験の定義
1	大型案件の企画提案や一貫したコーディネート	大型案件で、提案段階から検取段階までコンサルタントとクライアントの間、内部の関連部門の調整を主体的に行いながらプロジェクトを遂行し、クライアントから高い満足度を得た経験
2	先輩社員や関連部門との協働による企画書作成	クライアントのニーズに対してそもそもの理由を考えながら、先輩社員や関連部門のスタッフと協働して企画書を作成した経験
3	講師やスタッフとの協働・議論	研修講師やスタッフとクライアントの課題に応じたプログラムをカスタマイズしていく協働作業の場での議論
4	新規クライアントへのアプローチ	新規のクライアントや取引額が少ないクライアントに比較的自由にアプローチをして、案件を受注し、提案から成約までの一連のプロセスを体験した経験
5	勉強会や小集団活動への参加	ベテラン社員や上司が講師を務める勉強会や仲間との小集団活動に参加し、ベテランの考えやノウハウに触れたり、同僚と議論しあう経験
6	OJTリーダーに放置された経験	OJTリーダーに放置されることで、何でも自分で聞かざるを得ない、自分でやざるを得ない状況に追い込まれた経験
7	クライアント担当者との議論	クライアントの担当者や当社の課題についてやり取りし、クライアントの担当者や課題を形成したり、一緒に企画を作ったり、研修プログラムを作っていく経験
8	クライアントからの厳しい要求	厳しい要求をするクライアントに応じていく過程で仕事の意味や面白さに気付いた経験
9	クライアントからのフィードバック	クライアントから肯定的・否定的なフィードバックを受けることで営業としてのスタンスや仕事の進め方について内省した経験
10	これまで経験のない領域の提案	これまで経験のない領域について必要に駆られて知識をインプットしながら、企画書を作成し、しどろもどろになりながらもなんとか提案した経験
11	周囲の先輩や同僚、上司とのやり取り	周囲の先輩や同僚、上司に疑問を投げかけ、様々な指導やフィードバックを受けることで学んだという経験
12	イレギュラー案件への対応	様々な関係者を巻き込みイレギュラー案件をコーディネートした経験
13	長期間にわたるクライアントの経営変革への関与	数年に渡る継続性のあるプロジェクトに関与し、クライアントの経営変革に携わり、そこでクライアントの関係者やコンサルタントと協働した経験
14	先輩やコンサルタントの一言	先輩やコンサルタントの一言で、自身の仕事の意味や仕事に対するスタンスに気付かされた経験
15	周囲の人の支援	関係部署のスタッフなど周囲の人たちの支援に支えられたという経験

(出所) 筆者作成。

2.1 で述べたように、経験学習の実証研究は、リーダー育成につながる多様なイベント＝タスク（課題）の性質を洗い出し、どのようなイベントが学習に効いてくるのかを明らかにしたが、一方で、どのような経験をどのような時期に積みせることが本人の成長にとって効果的なのか、など、キャリアの発達段階ごとに経験学習を検討した研究が少ない点に課題も残されている（松尾、2006）。

こうした課題を踏まえ、次に、表 3 で挙げた 15 の経験が、どのような時期になされたものかについて分析を行った。具体的には、図 1 のとおり、A 社営業担当者のキャリアの段階を、便宜上、「初期：経験年数 1 年以上 5 年未満」、「中期：経験年数 5 年以上 10 年未満」、「後期：経験年数 10 年以上」に分け、各段階でこれらの経験がどの程度出現

を行い、最終的に 15 の概念が生成された。一連の分析は筆者一人で行った。

なお、この分析は木下（2003）の正式なアプローチと一部異なる点がある。それは、①理論的飽和化を分析ワークシート上での判断にとどめている点、②どのような経験が営業担当者の成長に影響しているのかを抽出することを目的としたため、分析結果を経験の一覧表（表 3）にまとめた点、の 2 点である。また、分析に際しては、同じく修正版グラウンデッド・セオリー・アプローチで、教師・看護師・客室乗務・保険営業という対人サービス職の熟達につながる経験を検討している笠井（2007）も参考にした。

<sup>16</sup> 各経験概念は複数のインタビューデータによって構成されている。本稿では字数の関係で、具体的なインタビューデータの掲載は省略する。

しているのか整理した<sup>17</sup>。

図1 営業担当者の成長に役立った経験のキャリア段階に基づく分類

	初期 (経験年数1年以上5年未満)	中期 (経験年数5年以上10年未満)	後期 (経験年数10年以上)
経験	①大型案件の企画提案や一貫したコーディネート		
	②先輩社員や関連部門との協働による企画書作成		
	③講師やスタッフとの協働・議論		
	④新規クライアントへのアプローチ		
		⑤勉強会や小集団活動への参加	
	⑥OJTリーダーに放置された経験		
		⑦クライアント担当者との議論	
		⑧クライアントからの厳しい要求	
		⑨クライアントからのフィードバック	
	⑩これまで経験のない領域の提案		
	⑪周囲の先輩や同僚、上司とのやり取り		
	⑫イレギュラー案件への対応		
	⑬長期間にわたるクライアントの経営変革への関与		
	⑭先輩やコンサルタントの一言		

(出所) 筆者作成。

図1より、特にクライアントとのやり取りにかかわる経験(⑦⑧⑨⑬)や「⑤勉強会や小集団活動への参加」などの経験はキャリアの段階を問わず出現していることがわかる。これらの経験は、キャリアの段階を問わず、営業担当者の成長に有効であると推察される。

一方、自分ひとりだけで仕事を進めるのではなく、多くのスタッフやコンサルタントを巻き込んだり、利害を調整しながら仕事を進めていくこと(①②③)や「④新規クライアントへのアプローチ」、「⑩これまで経験のない領域の提案」など、必要な知識を自分でインプットし、自分で考えて仕事を進める体験はキャリアの初期段階に多く出現している。

これらのことから、多くの関係者を巻き込んだり、ゼロベースで提案を進めていくような、比較的困難な案件をキャリアの初期段階で経験することは、A社の営業担当者のその後の成長を促進させると考えられる。

以上を踏まえると、A社の営業担当者の場合、徐々に業務の難易度を上げていながら成長していく経験学習のパターンではなく、キャリアの初期段階において比較的困難な業務に従事することで、その後の成長が促進される「非段階的な学習パターン」を描くと考

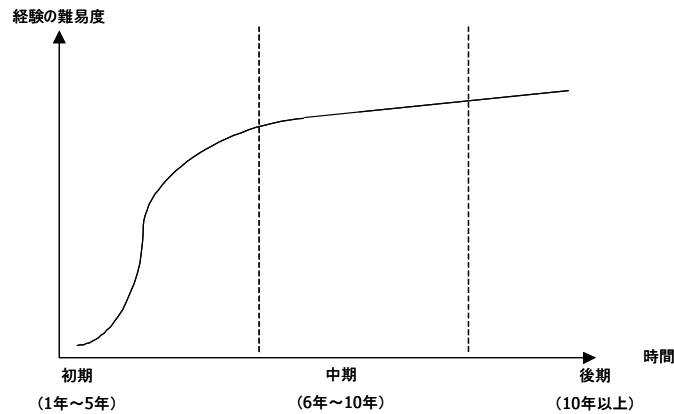
<sup>17</sup> 「⑮周囲の人の支援」に関する記述からはキャリア段階が読み取れなかったため、⑮は図1には記載していない。

<査読付き研究ノート>

えられる（図2）。

## 図2 A社の営業担当者の経験学習のパターン

キャリア初期に困難な経験をする事で成長する非段階的学習パターンを描く



(出所) 筆者作成。

以上のデータとその分析より、1つ目のリサーチクエスチョンに対する回答として、以下の事柄を指摘できる。

顧客接点人材の成長を促す経験には、「クライアント担当者との議論」など、クライアントとのやり取りにかかわる経験や、「大型案件の企画提案や一貫したコーディネート」など、多くの関係者を巻き込み、調整を図りながらプロジェクトを遂行していく経験、「これまで経験のない領域の提案」や「新規クライアントへのアプローチ」といった比較的困難な業務を遂行した経験など複数の要素がある。

また、こうした経験は、営業担当者のキャリアの段階を問わず出現するものと、キャリアの初期段階に出現が集中するものとに分かれる。特に、多くの関係者を巻き込み、調整を図りながらプロジェクトを遂行していく経験など、比較的困難な業務を遂行した経験はキャリアの初期段階に多く見られ、こうした経験をキャリアの初期段階に積み重ねることがA社の営業担当者の成長を促す上で有効である。

### 4.2 顧客接点人材の学習・成長を促すOJT

本項では、以下2つ目のリサーチクエスチョンに対する検討を行う。

RQ2) 状況的認知の諸研究によれば、自分よりも優れた様々な他者との社会的相互作用が人の学習を促進するとされる。これは本稿で議論する顧客接点人材の学習においても適用されるものなのか。

以下、全28名分のインタビューデータ<sup>18</sup>から、A社のOJTの実態を述べ、この点を検討する。

<sup>18</sup> インタビューデータは、主に表2の③OJTリーダー/トレーニーとしての経験に関する質問の回答結果を活用する。

事実情報として、A社では、1名のトレーニーに対し、公式のOJTリーダーが1名アサインされる「1対1型のOJT」体制が組まれている。しかし、以下のインタビューデータに見られるように、各営業担当者は、アサインされた公式のOJTリーダーからの直接指導のみというよりは、様々なタイプの職場の上司や同僚、先輩社員などとの情報交換や協働過程を通じて成長していることがわかる。

[02 男性] 他の人とも同行した。面白かったのは、先輩によって営業スタイルが違うことである。細かいところを作りこんでいくタイプの人もいれば、うまく案件をスタッフにアウトソースして案件をまわして数字を作っていくタイプもいた。また別の先輩はそもそもの問題設定から入っていくタイプである。(中略) いろいろなタイプがいたので一人に感化されたというよりはいろいろな人から学んだ。(経験年数1年以上5年未満)

[04 男性] (筆者注: 分からないことがあったら) 席にいる人に聞いていきましようという感じだった。新規のところに行くときはA氏に同行してもらった。B氏は先生(筆者注: コンサルタントのこと)との打ち合わせ場面によく同席させてもらった。皆さんの中に答えがあった。Aさんは、自分はこんなところでこんなことをやってうまくいった、など自分の中にあるコンテンツで教えてくれた。Bさんは先生との打ち合わせをどうしたらいいのかの姿を見せてくれた。(経験年数1年以上5年未満)

[11 男性] 公式のOJTリーダーのほかに、段階に応じてタイプの異なる先輩諸氏からの非公式なOJTを受けた。入社直後のOJTリーダーは、「こういう案件はこうやるのがよい」という言い切り型のOJT。つれまわしてもらった過程で、いろいろな人と出会い、いろいろな考え方を知り、自分の中でゴールを設定していけるようになった。次のOJTリーダーは「で、・・・さんはどう考えてるの?」という発問を行い、自分で答えを見つけさせようとするタイプのOJT。なんだかんだ口で言っても答えは教えてくれない。(経験年数5年以上10年未満)

[14 男性] (前略) OJTリーダーにはいろいろな経験の中で学習の機会を作っていた。いろいろなタイプがいるから見て回って感じろ、という方針だった。(筆者注: 当時の上司の) B氏からは方法論は教わっていないが、**Know Who**を教えてもらった。入社当初は、B氏のコーディネートに乗かってとにかくいろんな人とON、OFFともに会うようにした。飲み会の場面等もあったが、いろいろな方々の様々な経験を聞くことが出来たことは貴重な時間だったと思っている。他課のマネジャーであるC氏とは企画書を一緒に作ったりした。また、同じ課のベテラン社員のD氏がコーディネートしている勉強会では、D氏の案件の内容、案件をとるまでのプロセス、某大手クライアントの取引拡大のプロセスなどを学んだほか、お客さんに向かいあうスタンスなどに独特のものがあることを学んだ。(経験年数5年以上10年未満)

このように、A社においては、実態として、異なるタイプの他者が新人育成に非公式的

<査読付き研究ノート>

に關与する「1対N型のOJT」が行われている<sup>19</sup>。また、こうした「1対N型のOJT」を受けた経験は、

[02 男性] いろいろなタイプがいたので一人に感化されたというよりはいろいろな人から学んだ。

[11 男性] つれまわしてもらった過程で、いろいろな人と出会い、いろいろな考え方を知り、自分の中でゴールを設定していけるようになった。

[14 男性] いろいろな方々の様々な経験を聞くことが出来たことは貴重な時間だっと思っている。(中略) ベテラン社員のD氏がコーディネートしている勉強会では、D氏の案件の内容、案件をとるまでのプロセス、某大手クライアントの取引拡大のプロセスなどを学んだほか、お客さんに向かいあうスタンスなどに独特のものがあることを学んだ。

など、新人にとって何らかの学びにもつながっている。

「1対N型のOJT」について、経験年数10年以上のベテラン営業担当者である[25 男性]も、A社における営業に習熟していく上で、多様な他者とかかわりあうことの大切さを次のように述べる。

[25 男性] A社における営業業務に習熟していく上で当然知識面の充実はベースとして必要なことであるが、日々の経験をいかに意味のあることとして自分の中に定着させていくことができるかが重要なことと思える。そのためには、多様な人たちとそのことについて話し合える場や時間が必要だろうし、例えば、企画書作成を一緒に行なうことによってその意味合いを形にしていき形式知化していくことも大事だろう。(経験年数10年以上)

このように、A社では、公式のOJTリーダーによるOJT以外に、新人を取り巻く様々な他者による「1対N型のOJT」が展開され、それが新人の学びや業務の習熟につながると認識されている。

それは以下のような理由によるものと考えられる。

A社の営業担当者は、形のないものを商材として扱い、それらを組み合わせながらクライアントの抱える多種多様な課題を解決するための提案を行う。クライアントの課題解決の方法は1つとは限らないため、クライアントの課題に対して、多様な提案が可能になるよう、営業担当者にできるだけ多くの提案パターンや提案の文脈、意味に触れさせることが重要になる。その際、特定人物のみからのOJTを受けるよりも、様々な他者からOJTを受ける方が、数多くの提案のバリエーションに触れることができるため、A社においては、「1対N型のOJT」が学びや業務の習熟につながると認識されていると考えられるの

---

<sup>19</sup> 但し、この「1対N型のOJT」はA社においてあらかじめ意図的に設計・実施されているものではなく、自然発生的に行われているものである。

である。

以上のデータとその分析より、2 つ目のリサーチクエスチョンに対する回答として、以下の事柄を指摘できる。

クライアントの多種多様な課題に応じてオーダーメイドの提案を行わなければならない A 社の営業担当者にとって、自分よりも優れた様々な他者と社会的相互作用を行うことは、自身の提案の幅を広げることにもつながるため、結果として自身の学習・成長を促進しうる。

### 4.3 顧客接点人材の学習・成長を促す実践共同体

本項では、以下 3 つ目のリサーチクエスチョンに対する検討を行う。

RQ3) 人の学習はインフォーマルなコミュニティへの参加によっても促進される。では、本稿で議論する顧客接点人材の場合、どのようなインフォーマルコミュニティに参加することで彼らの学習や成長が促進されるのか。またインフォーマルコミュニティの種類によって、彼らの学習や成長に与える影響に違いはあるのか。

以下、全 28 名分のインタビューデータ<sup>20</sup>と A 社営業担当者のエッセイ、参与観察のデータから、A 社営業部門における実践共同体の様相について考察する。

調査の結果得られた各種定性データより、A 社においては、多様な実践共同体の存在が確認された。具体的には、「各種勉強会」（各課単位で行われているクローズドな勉強会やロールプレイング大会、課横断の業界研究プロジェクトなど）、「職場でのチーム活動」（各職場で行われている小集団活動）、「情報交換や学習のための職場外コミュニティ」（複数の企業の人材開発担当者を集めた情報交換会や A 社の様々な部署のメンバーが集まった情報交換会、社会人大学院<sup>21</sup>など）である。

荒木（2007）は、企業で働く個人のキャリアの確立を促進する実践共同体のあり方について調査研究を行うため、実践共同体を「メンバーの多様性」と「活動のデザイン」に着目して、表 4 のように 3 つの類型に分類している。

---

<sup>20</sup> インタビューデータは、主に表 2 の②実践共同体における学びに関する質問の回答結果を活用する。

<sup>21</sup> 荒木（2007）は、企業で働く個人が社会人大学院を含む様々な実践共同体に参加し、そこでの活動を通してキャリアの確立を促進させていることを調査によって実証しており、本稿もこれに倣い、社会人大学院を実践共同体の 1 つとして取り上げた。また、社会教育の分野で、社会人大学院を実践共同体として捉える動きもある（日本社会教育学会編、2009）。

表 4 実践共同体の分類

		メンバーの多様性	活動のデザイン	具体例として考えられること
同質型実践共同体		所属組織や専門領域が同質なメンバー	エキスパートから新人への知識伝達による育成や職場での親しい仲間との交流など、親密な一体感の中で行われる活動	職場の中でのクローズドな勉強会など
多様型	サロン型実践共同体	所属組織や専門領域が多様なメンバー	メンバー共同で解を出すことが求められない気楽な情報交換、またはメンバーの違いを意識するようデザインされていない活動	社会人大学院におけるネットワークや社外での異業種による勉強会など
	創発型実践共同体	所属組織や専門領域が多様なメンバー	メンバー共同で解を出すことが求められる活動、またはメンバーが互いの違いを意識するようデザインされた活動	企業と大学などの研究機関の共同研究の場など <sup>22</sup>

(出所) 荒木 (2007) を改。

この分類によれば、A 社においては「同質型実践共同体」や「サロン型実践共同体」が多く見られ、「創発型実践共同体」は見られなかった。

こうした実践共同体への参加は、営業担当者自身の成長や学習、内省を促進させている。たとえば、以下のデータのように、「同質型実践共同体」への参加は主に経験年数の浅い営業担当者が営業活動に必要な知識や営業活動を進める上での心構えを学習する上で有効であり、彼らは先輩社員の指導やフィードバックを受けることで内省を促進させている。

[02 男性] 本 (筆者注: A 社のコンサルタントが書いた人事制度のコンサルティングに関する書籍) を読んで、その内容を一枚にまとめて、仮想クライアントに提案するという勉強会は良かった。仮想クライアントに提案することでアウトプットが残った。知識を整理して自分なりに提案するというのが良かった。(経験年数 1 年以上 5 年未満)

[19 女性] 現在所属している課で実施している、ある与えられたソリューション (商品) に対して自分のクライアントで商談シートを作成し、課メンバーの前で発表してフィードバックを得る勉強会は、提案への仮説組み立てが可視化でき、論理の破綻や飛躍、綻びが見える点や、自分が気づいていなかった A 社のソリューションの特徴や便益を知ることができる点で役立っている。(経験年数 5 年以上 10 年未満)

[16 男性] A さん (筆者注: 勉強会<sup>23</sup>を主催しているベテラン営業担当者)、B 先生 (筆

<sup>22</sup> このほか、アメリカの総合ケミカルカンパニーであるバックマンラボラトリーズの問題解決活動や、富士ゼロックスの Virtual Hollywood® Platform、シャープの緊急開発プロジェクトなどの実践がこれに該当すると考えられる。

<sup>23</sup> この勉強会は、A 社の特定の課で実施されている活動で、ベテランの営業担当者とコンサルタントが講師となり、クライアントの事業課題を考え、そこから人材開発課題を想起し、トップセールスをかける方法を学ぶものである。ここでは、当該クライアントの事業課題・人材開発課題を勉強会で議論し、次回までにその課題解決のための提案をクライアントに対して実践するというアクションラーニングが行われている。

者注：Aさんとともにこの勉強会に参加し、ファシリテーターをしているベテランのコンサルタント）が求める真のソリューションを追及するという会合なのですが、感覚的なものではなく、非常に具体的な指導や指摘が入り、非常に勉強になりました。まさしく営業活動の裾野を広げる活動であり、もっと早く参加できたらよかったですと思いました。Aさんはお一人でこういったきわめて視座の高い仕事をされてきたと思うと、大変だったろうなあとと思います。（経験年数5年以上10年未満）

また、下記のデータに見られるように、社外の人々や自社の職場外の人々との交流を促進する「サロン型実践共同体」への参加は、それが営業担当者の視野や知識を広げさせたりする上で有効なほか、営業担当者が自分の仕事の意味を振り返る機会にもなっている。

[16 男性] 社会人大学院は、W Degree を狙いに来ている人など想像を超えた優秀な人がいた。大学院で学んだことは視野が広がったこと、いい友人ができたこと、相手が言っているテクニカルタームがわからないことはなくなったことなどにおいて非常に役に立ちました。（中略）（筆者注：大学院の仲間とは）OB 会合で集まったりしています。業種は様々な業種に富みまして、非常に勉強になっています。（経験年数5年以上10年未満）

[20 男性] A 先生の、人材開発担当者を集めた勉強会は役に立った。同じ人材開発担当者でも課題が違うんだなあとと思った。企業ごとに個別の事情があるので、これを1つずつ拾っていくのが僕らの仕事なんだと7~8年目に気づいた。（経験年数10年以上）

[22 男性] 社会福祉のような世界の人たちと触れ合うと考え方がかわる。自分の世界を広げることで、クライアントの人事担当者との話の中に、ちょっとした話題を提供することもできる。（経験年数10年以上）

[30 男性]（筆者注：A社のコンペチターの）B社のいくつかの講座を受講しました。セミナーの内容や講座の進行方法、講師のスタンスなど、競合として学ぶことが非常に多かったです。しかし、何よりも自分自身が講座に参加することで、学ぶことの楽しさや議論することの面白さにあらためて気づかされました。また周囲の受講者が、私以上にそれを楽しみ積極的に講座に参加する姿勢を見られたことは、この仕事の「意義」をあらためて考え直す良いきっかけになりました。（経験年数10年以上）

以上のデータとその分析より、3つ目のリサーチクエスチョンに対する回答として、以下の事柄を指摘できる。

A社の営業担当者は、「各種勉強会」、「職場でのチーム活動」、「情報交換や学習のための職場外コミュニティ」などの実践共同体への参加を通して学びを促進させている。

中でも「同質型実践共同体」での活動は、主に経験年数の浅い営業担当者が営業活動に必要な知識や営業活動を進める上で心構えを学習する上で有効であり、「サロン型実践共同体」での活動は、営業担当者の視野や知識の拡大とともに、自身の仕事の意味を内省する上でも有効である。このように、参加する実践共同体の種類によって、営業担当者が



得る学習効果には違いが見られる。

## 5. 顧客接点人材の成長を促す人材育成上の課題（提言）

本節では、4 で述べたリサーチクエスションに対する回答を踏まえ、顧客接点人材の成長を促す人材育成上の課題について具体的な提言を述べる。

### 5.1 経験をデザインする上での課題についての提言

4.1 での分析から、顧客接点人材の成長を促す経験には様々なものがあり、特に A 社の営業担当者の場合、キャリアの初期段階において比較的困難な業務に従事することで、その後の成長が促進されることが明らかとなった。このことを踏まえ、本項では、A 社の営業担当者の学びを促進するために、経験をどのようにデザインすべきかについて具体的な提言を述べる。

#### 提言①「困難な業務経験」の付与

A 社の営業担当者の経験学習を促進するためには、経験年数 5 年未満のキャリアの初期段階において、比較的困難な業務経験をアサインすることが有効と考えられる。ここで言う困難な業務とは、多くの関係者を巻き込まなければならないものや、ゼロから提案を行わなければならないものなど、肉体的にも頭腦的にも労力を要するものを指す。

そのための方法として、「新規クライアントのアサイン」が考えられる。全くの新規クライアントもしくは、かつて取引があったものの、その後取引がなくなってしまった企業など、ほぼゼロの状態から開拓しなければならないクライアントをアサインすることで、ニーズの掘り起こし段階から営業活動を開始しなければならないという比較的困難な状況を提供することができる<sup>24</sup>。

また、「キャリア初期段階での地方営業拠点へのローテーション」も困難な経験の提供につながると考えられる。なぜなら、地方に行けばいくほど、企業の規模は小さくなり、商談相手も役職や役割が高い担当者が多くなるため、より踏み込んだ提案が求められるようになるからである。

#### 提言②モデリング学習の促進

自分が直接経験できずとも、他者の案件にオブザーブさせることで学習を促すなど、「他者との直接的または間接的なかわりを通じた学習の機会」を付与することで、経験学習を促進させることも考えられる。いわゆるモデリング学習である。

例えば、先輩の営業担当者が、比較的困難な案件を成約した場合、その案件にキャリア初期段階にある営業担当者もアシスタントとして参加させ、大型案件の遂行過程をモデリングさせるなどのやり方が考えられる。

<sup>24</sup> ただし、新人にこうした困難な業務を遂行させる際には、最初から新人を突き放すのではなく、OJT リーダーは認知的徒弟制のプロセスを踏まえ、徐々に新人に主導権を渡していくような教え方を意識しなければならない。

### 提言③経験から学ぶ力を醸成する機会の付与

「経験からの学習能力」を促す施策も必要と考える。同じ経験をしていても、そこから多くのことを学び取れるものと、そうでないものが存在する。すなわち、成長を促す経験が明らかになり、そうした経験を適切な時期に与えたとしても、そもそもトレーニー側に経験から学習する能力<sup>25</sup>がなければ意味がないことになる。

経験からの学習能力を高めていくためには、例えば、「リスクを恐れず、難しい案件を取りにいく『挑戦する姿勢』を人事考課上加点評価する」、「案件の受注あるいは失注に至るプロセスや、提案の内容、案件に対する自分のかかわり方などを上司や先輩、他の課のメンバーに発表し、フィードバックを受ける機会を作る」などの施策が考えられる。

現状 A 社においては上記①～③で述べたような施策は組織的には実施されておらず、今後検討すべき課題と考える。

## 5.2 「1対N型のOJT」をデザインする上での課題についての提言

4.2 での分析から、A 社においては、実態として、異なるタイプの他者が新人育成に非公式的に関与する「1対N型のOJT」が、意図的に設計されたものではなく、自然発生的に行われていること、また、A 社の営業担当者にとって、自分よりも優れた様々な他者との社会的相互作用を行うことは、クライアントに対する提案の幅を広げることにもつながり、結果として自身の学習・成長を促進しうることが明らかとなった。

このように、A 社において「1対N型のOJT」は必ずしも、意図的に行われているものではないものの、新人は「1対N型のOJT」を通して、様々な他者からアドバイスを受け、多くの提案パターンや提案の文脈、意味に触れることができている。よって、この「1対N型のOJT」を自然任せにしておくのではなく、その機能性を高め、体系的に運用するための課題を整理することが求められる。

そこで、本項では、A 社の営業担当者の学びを促進するために、「1対N型のOJT」をデザインする上での具体的な提言を述べる。

### 提言①ネットワーク力のある人材の発掘

A 社ではトレーニー1名に対し、公式の OJT リーダー1名がアサインされる「1対1のOJT」制度が運用されている。しかし、クライアントの課題解決の方法は1つとは限らず、必ずしも公式の OJT リーダーがすべての案件に適切なアドバイスができるとは限らない。こうした弱点を補う役割を果たしているのが、A 社において、実態として展開されている「1対N型のOJT」である。A 社において新人は様々な他者からアドバイスを受け、多くの提案パターンや提案の文脈、意味に触れ、学習を促進させている。

こうした「1対N型のOJT」を運用するためには、公式の OJT リーダーには豊富な経験に基づく知識や提案パターンのバリエーションのみならず、「誰が何を知っている」「誰がどのような案件でどのような提案を行ったことがある」といった質の高い「Know Who 情報」の知識や、仕事を進めていく上で有益な様々な関係者や部署とのパイプを持つことが求められる。

<sup>25</sup> 松尾 (2006) は、先行研究を整理し、経験からの学習能力として、①自分の能力に対する自信 (楽観性、自尊心) ②学習機会を追い求める姿勢 (好奇心) ③挑戦する姿勢 (リスクテイキング) ④柔軟性 (批判にオープン、フィードバックの活用) を挙げている。

## &lt;査読付き研究ノート&gt;

しかし、現状、A社ではOJTリーダーのアサインは各ラインマネジャーに一任されており、必ずしも質の高い「Know Who 情報」や人的ネットワークを持った人材がOJTリーダーにアサインされるとは限らない。また、OJTリーダーの役割として、「Know Who 情報」や人的ネットワークをもとに、トレーニーと様々な関係者を意図的につなげる働きかけを行うことが求められているわけでもない。セクションによってはマネジャーがこうした「ハブ」の役割を果たしている可能性もあるが、それはあくまで個人的な動きにとどまり、組織としてこうした役割をOJTリーダーあるいはマネジャーに求めているわけではない。

ゆえに、質の高い「Know Who 情報」や人的ネットワークを持った人材を組織的にOJTリーダーとしてアサインし、「ハブ」としての役割を遂行させるような体制を構築することが求められる。

## 提言②「Know Who 情報」の一元管理・更新

人と人との「つながり」の中でトレーニーを育成していく「1対N型のOJT」システムを運用するには、「誰が何を知っている」「誰がどのような案件でどのような提案を行ったことがある」などの「Know Who 情報」をストックし、鮮度を落とさぬよう更新することも課題となる。ただし、こうした「Know Who 情報」の管理・更新を公式のトレーナーのみに依存することは限界があり、組織的な対応が期待される。

現状、A社では、こうした「Know Who 情報」を組織的に一元管理、更新する支援体制は整備されておらず、最新の「Know Who 情報」を必要に応じてOJTリーダーに提供していく支援体制を整備することが求められる。

## 提言③トレーニーのOJT状況の可視化

複数の人間がトレーニーを育成するためには、「このトレーニーは今どの段階までの経験を積んだのか」など、トレーニーのOJTの状況を可視化した「OJTマップ」を作成し、公式のOJTリーダーをはじめ、関係者と状況を共有することが必要である。現状、A社では、こうした「OJTマップ」は一部のセクションで運用されているものの、組織的な一元運用には至っていない。

ここでいう「トレーニーの段階」には2つの意味が含まれる。1つは「育成の段階性」、もう1つは「職務の段階性」である。

「育成の段階性」とは、トレーニーの学習過程における他者とのかかわりあいのレベルを指す。2でレビューしたように、認知科学者であるCollins et al. (1989)は、この「育成の段階」を認知的徒弟制として示した。OJTを行う際、トレーニーが認知的徒弟制のどの段階にいるのかを把握しないままレベルの高いOJTを実施すると、トレーニーが混乱する可能性がある。実際、下記のインタビューのように、OJTリーダーがトレーニーにOJTを実施する際、認知的徒弟制のプロセスを踏まえ、トレーニーの学習に支障をきたしている例もみられる。

[02 男性] ……また別の先輩はそもそもの問題設定から入っていくタイプである。(筆者注：案件について質問や相談をすると)「そもそもうちがやる必要があるの?」などと逆質問をされる。「先生(筆者注：コンサルタントのこと)誰にしたほうがいい

んでしょうか?」と聞くと、「そもそも先生から入るんじゃない」と言われたり、「うちにいなかったら外から連れてくればいいじゃない。視野や枠を広げて考えろよ」(中略)「ルールはないよ」などと回答される。これを入社 2~3 ヶ月目でやられると身動きがとれなくなる。(経験年数 1 年以上 5 年未満)

トレーニーが今どの育成段階にあり、どのタイミングで次の段階へ移行させるべきかの見定めが曖昧ではトレーニーの適切な学習を促進することはできず、上記のような問題が発生する。「1 対 N 型の OJT」を運用するには、各段階の移行期の見極めレベルを設定し、OJT リーダー間で共有しておくことが必要と考えられる。

一方、営業という職務には、「顧客のニーズを把握する段階」、「顧客に提案を行う段階」、「顧客のアフターフォローをする段階」など仕事を進めていく上での段階がある。下記のデータに見られるように、営業担当者の OJT は、理想的にはこの全ての段階を、できるだけ同一案件で一気通貫に経験させることが望ましい。

[10 男性] ヒアリングから入らせて、企画書作らせて、コンサルタントをアサインして、研修にオブザーブさせて、フォローして次の課題を探るなど、2 日間の研修の案件でも同一案件で一気通貫するのがよい。(経験年数 5 年以上 10 年未満)

しかし、営業の特性上、顧客の状況や都合によって適切なタイミングで必要な経験や課題を積ませることができるかどうかはわからない。状況によっては、トレーニーが、前段階の経験のないまま、後段階の経験をしなければならないなど、経験場面の逆転現象が生じる可能性も考えられる。本来の営業プロセスの段階を逆行して OJT を行うことはトレーニーの学習に支障をきたすおそれもある。下記のインタビューは次のように語る。

[04 男性] B 氏の OJT はステップアップ型の OJT ではなかった。B 氏のところででてきた案件をやっているという感じだった。あるクライアントは引継ぎ段階では(筆者注:既に行っている研修の)運用の話になっており、メインの提案は経験できなかった。この頃は“わからないことがわからない”状態だった。(経験年数 1 年以上 5 年未満)

こうした問題を解決し、「1 対 N 型の OJT」を運用するには、各職務の仕事の流れを明らかにし、今現在トレーニーはどの段階の職務経験を積んだのかを可視化し、次に適切な職務経験がアサインできるよう、OJT リーダー間でその内容を共有しておくことが求められる。

### 5.3 実践共同体をデザインする上での課題についての提言

4.3 での分析から、A 社においては、営業担当者が「同質型実践共同体」や「サロン型実践共同体」での活動に参加し、視野や知識を拡大させたり、自身の仕事の意味を内省していた。このことから、本項では、A 社の営業担当者の学びを促進するために、実践共同体をどのようにデザインすべきか、具体的な提言を述べる。

### 提言①多様なメンバーの集う実践共同体の構築

A社の事例に見られたように、実践共同体は、参加者の内省を促す場となりうる可能性を持っている。しかし、こうした内省が偶発的に行われるのではなく、必然的に行われるような実践共同体をデザインすることが求められる。荒木（2007）の研究では、所属組織や専門領域が多様なメンバーの集う創発型実践共同体での活動に参加することが、より学習者のキャリアの確立を促すとしている<sup>26</sup>。A社には、現状、こうした「創発型実践共同体」はなく、今後はできるだけ所属組織や専門領域が多様なメンバーの集う実践共同体をリアル、あるいはバーチャルにデザインし、運用することが求められる。

アメリカの総合ケミカルカンパニーであるバックマンラボラトリーズの事例を参考にすれば、各営業担当者が、顧客への提案上の悩みなどを書き込める専用のデータベースを作成し、コンサルタントや開発スタッフ、営業支援スタッフなど営業に関連する多様なメンバーが問題解決に向けてアドバイスやナレッジを提供するようなバーチャル上の実践共同体を構築・運用することなどがアイデアとして考えられる。

### 提言②参加者の内省を促す学習コーディネーターの設置

実践共同体において参加者の内省が必然的に行われるようになるためには、実践共同体の中に、ファシリテーターや学習コーディネーターのような第三者的立場から参加者の内省を促す専門的な役割を担う人材を設置することが求められる（中原、2006）。

A社では、注釈の23で述べた実践共同体（アクションラーニング型の職場勉強会）において、ベテランの営業担当者がファシリテーターを担っているほか、別途コンサルタントが学習コーディネーターとして同席し、参加者の内省を促すための様々な問いかけが行われている例が見られたが、この他の様々な勉強会、チーム活動においてはこうした存在はいなかった。参加者の内省を促す専門的役割の設置が求められる。

### 提言③複数の実践共同体への参加を促進させる仕掛け作り

実践共同体において参加者の内省が必然的に行われるようになるためには、複数の実践共同体への参加を促進させる仕掛け作りも有効である。荒木（2007）は、調査によって、複数の実践共同体に参加（越境）する経験が学習者に専門領域の自覚を促すことを示した。

A社においても、下記のデータに見られるように、営業担当者として仕事をしながら、社会人大学院に通い、そこで得た専門知識を職場のインフォーマルな勉強会（もう一方の実践共同体）に還元し、それが自身にとって気づきの機会になったという事例が見られる。

[16 男性] 自分自身が勉強会講師になり、営業担当者のための財務研修という形で（中略）実施させていただきました。これは講師の気持ちを理解することができ、良い経験になりました。（経験年数 5 年以上 10 年未満）

このように、社会人大学院という社外の実践共同体での活動（大学院での学習）を活かす形で参加できる社内の実践共同体の活動をデザインすることは、本人の気づきを促すと

<sup>26</sup> ここで言うキャリアの確立とは「個人が仕事に関する自己概念を持って意欲的に自分のキャリアを構築していこうとする考え方や姿勢」を指す（荒木、2007）。

考えられる。A社においては、現状、こうした仕組みはなく、複数の実践共同体への参加を促進させる仕掛け作りが求められる。

## 6. 本稿の貢献と限界

本稿では、A社に対する調査結果をもとに、3つのリサーチクエストに対する検討を行い、その結果を踏まえ、顧客接点人材の成長を促す上で効果的な人材育成上の課題について具体的な提言を行った。

こうした本稿の貢献として、以下3点が挙げられる。

1つは、顧客接点人材の成長を促進させる人材育成の方法をワークプレイスラーニングの観点から多角的かつ具体的に提言し、OJT・Off-JT・自己啓発に区分されがちな企業内人材育成の方法を広げたことが挙げられる。

2つは、従来の経験学習の実証研究が学習に有効な経験の場を洗い出すにとどまっていたのに対し、本稿ではキャリアの発達段階に応じた仕事経験の与え方について具体策を検討した点が挙げられる。

3つは、営業担当者の経験学習を促進する多様な実践共同体の存在を確認し、実践共同体の種類によって学習者の学習効果にどのような違いが出るのかを検討し、実践共同体の構築に関する具体策を述べた点が挙げられる。

一方、本稿の限界は、研究が対象としたリサーチサイトがA社1社のみであり、結論はA社のなかでの仮説を生成したにとどまる点にある。量的な検証作業を行っていないため、ここで得られた仮説をもって、すべての顧客接点人材の成長を促進する上で有効な人材育成施策であると断定することはできない。

今後は、他の顧客接点人材の事例研究を蓄積し、顧客接点人材の成長を促す「ワークプレイスラーニング」のあり方を一般化していくことが課題となる。

## 参考文献

- 荒木淳子（2007）「企業で働く個人の『キャリアの確立』を促す学習環境に関する研究—実践共同体への参加に着目して—」『日本教育工学会論文誌』Vol.31, No.1。
- 笠井恵美（2007）「対人サービス職の熟達につながる経験の検討—教師・看護師・客室乗務・保険営業の経験比較—」『Works Review Vol.2』。
- 金井壽宏・高橋潔（2004）『組織行動の考え方』，東洋経済新報社。
- 金井壽宏・古野庸一（2001）「『一皮むける』経験とリーダーシップ開発 知的競争力の源泉としてのミドルの育成」『一橋ビジネスレビュー』SUM.49 巻1号:48-67。
- 木下康仁（2003）『グラウンデッド・セオリー・アプローチの実践 質的研究への誘い』弘文堂。
- 楠木建（2006）「次元の見えない差別化：脱コモディティ化の戦略を考える」『一橋ビジネスレビュー』SPR.53 巻4号:6-24。
- 中原淳（編著）（2006）『企業内人材育成入門』ダイヤモンド社。

## &lt;査読付き研究ノート&gt;

- 日本社会教育学会編（2009）『学びあうコミュニティを培う 社会教育が提案する新しい専門職像』東洋館出版社。
- 富士ゼロックス総合教育研究所（2008）『2009 人材開発白書 他者との“かかわり”が個人を成長させる』株式会社富士ゼロックス総合教育研究所。
- 松尾睦（2003）「営業スキルの獲得 営業エキスパートの特徴とは」小口孝司・楠見孝・今井芳明編著『エminent・ホワイト ホワイトカラーへの産業・組織心理学からの提言』北王路書房。
- 松尾睦（2006）『経験からの学習-プロフェッショナルへの成長プロセス』同文館出版。
- 美馬のゆり・山内祐平（2005）『「未来の学び」をデザインする』東京大学出版会。
- Collins, A.,J.S.Brown, and S.E.Newman(1989) “Cognitive apprenticeship:Teaching the crafts of reading ,writing and matshmetics”. Resnick, L.B.(ed.) (1989), *Knowing, Learning,and Instruction : Essays in honor of Robert Glaser*.LEA,pp453-494.
- Kolb, D. (1984) *Experiential Learning:Experience as the Source of Learning and Development*, Englewood Cliffs, New Jersey:Prentice-Hall.
- Lave, J. and Wenger, E. (1991) *Situated Cognition:Legitimate Peripheral Participation*, Cambridge University Press. (佐伯胖訳『状況に埋め込まれた学習：正統的周辺参加』産業図書, 1993)
- McCall, M. (1998) *High Flyers:Developing the Next Generation of Leaders*. Boston, MA:Harvard Business School Press. (金井壽宏訳『ハイ・フライヤー—次世代リーダーの育成法』プレジデント社, 2002)
- Rothwell, W. J. and Sredl, H. J. (2000) *Workplace learning and Performance : Present and Future roles and competencies*, Vol.1, p.5, HRD Press, MA,p5.
- Wenger, E., Mcdeemott, R. and Snyder, W. M. (2002) *Cultivating Communities of Practice*, Harvard Business School Press. (野村恭彦監修『コミュニティ・オブ・プラクティス ナレッジ社会の新たな知識形態の実践』翔泳社, 2002)

齊藤弘通（さいとう・ひろみち）  
法政大学大学院政策創造研究科博士後期課程