

# 営業職の成績を向上させる行動と引継ぎの困難さ<sup>1</sup>

— 暗黙知の観点からの分析 —

豊住貴矢\* SBIホールディングス株式会社 社長室ビッグデータ担当  
佐藤秀典 筑波大学 ビジネスサイエンス系

## 1. 問題意識と研究目的

知識が企業のコア・ケイパビリティとして競争優位をもたらし、価値創造の源泉になることから、企業の経営において、知識の継承は重要な課題の一つである。しかしながら、実際には知識の継承が上手くいかないケースも多い。例えば、業務引継ぎは知識継承の具体的な行為の1つである。異動や転職などの理由で、業務から離れるメンバーが仕事や業務の内容を後任者に伝え、業務が今まで通り滞りなく遂行できるようにすることが求められる。引き継ぎ作業に漏れがあった場合、後任者が仕事の方法や業務内容を理解できず、業務に支障が出る可能性がある。組織にとって、メンバーの異動後や転職後に円滑に業務を遂行していくためにも、スムーズで確実な引継ぎが必要である。

引継ぎが困難になる理由として、業務を引き渡す側の業務内容に暗黙知が内包されており、なぜ自身がその行動をとるのか、といった背景まで業務を引き継がれる側に網羅的に説明ができないことが考えられる。暗黙知が業務引継ぎの難化の要因となり後任者が理解しにくいマニュアルやそもそもマニュアルがないといったひとつの要因となると考えられる。

そこで本研究では、引継ぎ業務における個人レベルの暗黙知に着目し、どのような行動をとる人物が暗黙知を多く活用し、引継ぎ業務を困難にするのか明らかにする。

## 2. 先行研究とリサーチクエスチョン

暗黙知とは、業務遂行していく中で経験として獲得できる手続き的知識であり、業務遂行に役立つものである。暗黙知は、仕事での経験によって、仕事に関わる問題解決をし、優れたパフォーマンスを向上するために、重要な役割を果たしている (Cianciola et al., 2006)。しかしながら、Sternberg (1997/2000)は暗黙知だけでは業績をあげられないと述べている。暗黙知を獲得するメカニズムについて、知識の源としては、職場での経験と研修や書物といった形式的知識がある。さらに、エピソード記憶と手続き的知識と意味記憶の3つの水準が想定できる。暗黙知生成のメカニズムとしては、業務上の具体的な経験が、エピソードとして記憶に残り、類似した経験を重ねるとパターン化され、時間的な順序に関するスクリプトや手続き的な知識が形成され、意味記憶においてエピソード記憶や手続き的知識が抽象化された形式的知識が生成される (Oguchi et al., 2003)。例えば、法人営業部員が初めての契約などの成功体験から顧客に謝罪が必要なミスやトラブルなどの具体的な経験まで、自身に一連の流れとともに蓄

<sup>1</sup> 本研究はソフトブレン・サービス株式会社からの支援を受けて実施された。

積まれていく。そして、同じような成功体験や失敗体験を積み重ねると、自身のノウハウとなり身体に染みついていく。商談の交渉の一連の流れが自身の今まで経験した成功体験からノウハウとして形成され、商談が上手くいくように行動ができるようになる。その中で徐々に自身のノウハウが抽象化され、あらゆる営業シーンで活用できるようになり、自身のルールといったベースが形成されていく。このような流れで暗黙知は徐々に醸成されていくとされる。

Nonaka and Takeuchi(1996)の SECI モデルでは、暗黙知から暗黙知を得る（共同化）において暗黙知の継承が個人レベルで表現されている。次のフェーズでは、暗黙知から形式知を得る（表出化）のフェーズに移行し、暗黙知が個人から組織に引き継がれる。しかし、暗黙知をマニュアル化することは難しく、暗黙知を形式知に変換することは容易ではない。

組織のメンバーの入れ替わりが多くなった現状では、暗黙知を継承するために、ベテランの暗黙知自体を抽出する意図する研究もある（Arakawa et al., 2017; Murayama, 2018）。しかし、職場における経験を通して獲得される暗黙知を、任意のタイミングで抽出することは困難である（Sternberg and Wagner, 1992）。

以上のことから、引継ぎ後の業務を滞りなく遂行するために、暗黙知も含め後任者に継承することは容易ではない。特に、暗黙知を多く有している者のパフォーマンスが高い場合、暗黙知を継承できないことは、組織にとって課題となる。本研究は、そのような課題のもと引継ぎ業務における個人レベルの暗黙知にフォーカスし、どのような行動をとる人物が暗黙知を多く活用しており引継ぎがしにくいのか明らかにする。言語化できずに引継ぎ内容をうまく説明できない要因の1つとして暗黙知がある中で、「引継ぎ業務をしづらい人物（暗黙知が高い）はどのような要素を持った人物なのか」リサーチクエストとして設定する。そのような人物が予め把握できれば、暗黙知が高い組織のメンバーに優先して、バディ制の導入や上長が該当する者に業務内容をヒアリングするといったことで、暗黙知を組織に残すよう尽力できる。このリサーチクエストにこたえるために、調査対象をパフォーマンスが数字として明確な営業職に絞り、営業特有の行動や特徴を変数として検証した。

### 3. 仮説の導出

パフォーマンスが高い営業職は、顧客ニーズや困りごとを注意深く聞き、共感しながら、相手に腹の内を理解しつつ対話を展開し、顧客が抱える包括的な問題を捉えようとする（Ito et al., 2006）。また、暗黙知は意思決定や問題解決する上で活用される（Cianciola et al., 2006）。そのため、パフォーマンスが高い営業職は、顧客の表面的な課題のみとらえるのではなく、これまでの成功した経験や勘から、顧客の本質的な課題を捉えようと、暗黙知を活用していると考えられる。以上から、仮説 1 を設定する。

#### ●仮説 1 営業パフォーマンスは、暗黙知と正の関係がある

状況によって適した販売方法を選択し都度変更する営業職は、成功パターンにおけるノウハウの組み合わせを増やすことができる。営業場面での顧客に対するアプローチから契

約にいたる一連の流れに関する知識は、多くの成功体験から作られた独自のノウハウとなり、言語化ができない複雑な知識となる。よって、顧客や状況に合わせて柔軟に販売方法を変更する適応型販売行動（ASB）（Weitz & Sujun, 1986）をとる営業職は、多くの暗黙知を持つと考えられる。以上から、仮説 2 を設定する。

- 仮説 2 適応型販売行動(ASB)は、暗黙知と正の関係がある

顧客志向の販売とは、販売員の顧客に対するサポート能力と顧客と販売員の関係性に関連している（Saxe & Weitz, 1982）。顧客の都合を優先し、価格や納期に関して社内で交渉や調整をすることで、営業職に累積される経験量は増大する。そのためこの営業行動は暗黙知つなると考えられる。以上から、仮説 3 を設定する。

- 仮説 3 顧客志向性は、暗黙知と正の関係がある

自律性とは、どの程度組織の管理下において、従業員に実質的な自由度、独立性、裁量を与える度合いを指す。仕事の結果に対する責任感はあるほど高まりやすい（Hackman & Oldam, 1975）。自律性が高い場合は、業務をやり切るために試行錯誤しながら、業務を遂行していく。そのため、様々な経験を積むことができる。営業職個人が決定できる裁量があるからこそ、パフォーマンスをあげられるが、個人に知識が溜まり、ノウハウとなる一方で、意味記憶においては、自身のルールが確立され他者には共有が難しい知識となると考えられる。以上から、仮説 4 を設定する。

- 仮説 4 営業自律性は、暗黙知と正の関係がある

先行研究では、各営業特徴がパフォーマンスに正の影響を与えていることが明らかにされている。適応型販売行動は、自己評価、マネージャー評価、客観的な業績指標を増加させる（Franke & Park, 2006）。営業自律性においては、営業部隊に委譲された価格決定の権限が高いほど、事業部門の業績と正の相関があることが示されている（Frenzen et al., 2010）。顧客志向については、販売員の顧客志向は販売員のパフォーマンスに正の影響を与えることが示されている（Martin & Bush, 2006）。以上の先行研究から仮説 5、6、7 を設定する。

- 仮説 5 適応型販売行動は、パフォーマンスと正の関係がある
- 仮説 6 顧客志向性は、パフォーマンスと正の関係がある
- 仮説 7 営業自律性は、パフォーマンスと正の関係がある

営業自律性が高い場合は、営業自身で価格や営業方法を定めることができる状況であり、営業自律性が高い状態であると、適応型販売行動は働きやすい。そして、営業は自由度が高い場合、顧客に合わせて営業方法をよりダイナミックに変更できるため、様々な経験を積める。このことから、営業自律性が高い場合、適応型販売行動はより暗黙知に正の影響を与えることが考えられる。

同様に、営業自律性が高い場合は、顧客のニーズをかなえるよう価格や納期を営業自身で決定

することができ、業務のスピードが向上し、経験量が増え、様々な顧客にそった提案が可能となる。それに伴いルール生成がより複雑化し、他人には理解しづらい知識が形成される。以上のことから、仮説 8 と 9 を設定する。

- 仮説 8 営業担当者の仕事の自律性が高いほど、適応型販売行動が正に暗黙知に働く
- 仮説 9 営業担当者の仕事の自律性が高いほど、顧客志向性が正に暗黙知に働く

#### 4. 調査方法

営業特性と暗黙知との関係を検証するためにインターネット調査<sup>2</sup>にて対象を営業職の正社員かつ 3 年以上の従事者に事者に絞り、引継ぎ業務が行われるという観点から従業員規模を 300 名以上の組織にすることとした。500 件の回答を回収し、従業員規模、営業経験、営業活動は個人ORチームの質問に対してその他と回答した 41 件を抜いた 459 件の回答を分析に用いた

##### ・適応型販売行動

Spiro and Weitz(1990)は営業担当者が適応型販売行動を実践する傾向があるか計測するための 6 つの設問を開発した。今回の調査では法人営業を対象としていることから、法人の保険営業マンを対象とした適応型販売行動と営業成績と販売経験のモデリング効果を調査 (Singh & Das 2013)した研究で活用された 3 つの項目を使用した。7 段階評定のリッカート法で測定し、営業活発性に関する 3 項目の設問について平均を算出して、変数作成を行った。クロンバックの $\alpha$ は 0.88 であった。

##### ・営業顧客志向性

Saxe and Weitz (1982)は、顧客志向の営業が特徴をもつ要素明らかにし、営業顧客志向を尺度化したSOCO スコアを開発した。本研究では SOCO スコアを短縮した Singh and Das (2013)の尺度をアンケート項目に使用する。7 段階評定のリッカート法で測定し、顧客志向性に関する 4 項目の設問について平均を算出して、変数作成を行った。クロンバックの  $\alpha$  は 0.92 であった。

##### ・営業自律性

営業にとって大きな権限は、価格を自由に決定することができることである。Frenzen et al. (2010)にて使用されている営業自律性（価格の決定権）は製品の価格を交渉し、変更するこ

---

<sup>2</sup> 本研究に関わるアンケート調査はインターネットにおいて実査した。アイブリッジ株式会社に、回答者の募集、回答の匿名化、回答データの納品を委託した。

研究の対象となる個人に理解を求め同意を得る方法（インフォームド・コンセント等）研究への参加は研究対象者自身の自由意思によって決定され、調査画面において回答開始後も、回答後に「アンケート完了」ボタンをクリックして回答データを送信する前までは、いつでも回答を止めて撤回できます。また、そのことによって研究対象者が不利益な取扱いを受けることはありません。アンケート調査の回答送信（回答後に「アンケート完了」ボタンをクリックする）をもって同意が得られたものとします。その場合には、その旨をアンケート調査画面に記載した。

とができるである。5つの項目は全てにおいて価格の決定権にまつわる設問のため、「価格決定権があるか」という1つの質問に圧縮した。また、営業にとって価格を決定すること以外にも、営業方法やスケジュール管理、目標について、自身で決定できるか否かも自律性を考えるうえで重要である。Horie et al.(2009)の研究で使用された3つの設問から自由度の付与を表した設問を採用した。先述した、価格決定権と合わせて4つのアンケート項目となり、7段階評定のリッカート法で測定した。営業の自律性に関する4項目の設問について平均を算出して、変数作成を行った。クロンバックの $\alpha$ は0.81であった。

#### ・パフォーマンス

法人営業にて、チームワーク型営業のパフォーマンスを左右する要因を実証分析した Yamazaki and Takano(2019) で使われたパフォーマンスの3つの設問を使用した。7段階評定のリッカート法で測定し、パフォーマンスに関する3項目の設問について平均を算出して、変数作成を行った。クロンバックの $\alpha$ は0.88であった。

#### ・暗黙知

暗黙知尺度には、Sternberg らの開発したものなどがあるが(e.g. Jasmijn C et al. 2018; Kusumi 1999; Sternberg 1997/2000; Tan and Libby 1997)、本研究のテーマである引継ぎという観点から、本論文では、知識の移転のしにくさを表した Subramaniam and Venkatraman (2001)で使われた暗黙知を表す6つの項目を基に作成した尺度を使用した。7段階評定のリッカート法で測定し、暗黙知に関する6項目の設問について平均を算出して、変数作成を行った。クロンバックの $\alpha$ は0.9であった。

#### ・コントロール変数

コントロール変数としては、従業員規模（300人～500人未満、500人～1000人未満、1000人以上）、営業経験（3年以上5年未満、5年以上7年未満、7年以上10年未満、10年以上15年未満、15年以上）営業活動は個人 OR チームの4つの変数を使用している。

## 5. 分析結果

表1は、記述統計量と変数間の相関行列を示している。

表1 記述統計量と変数間の相関

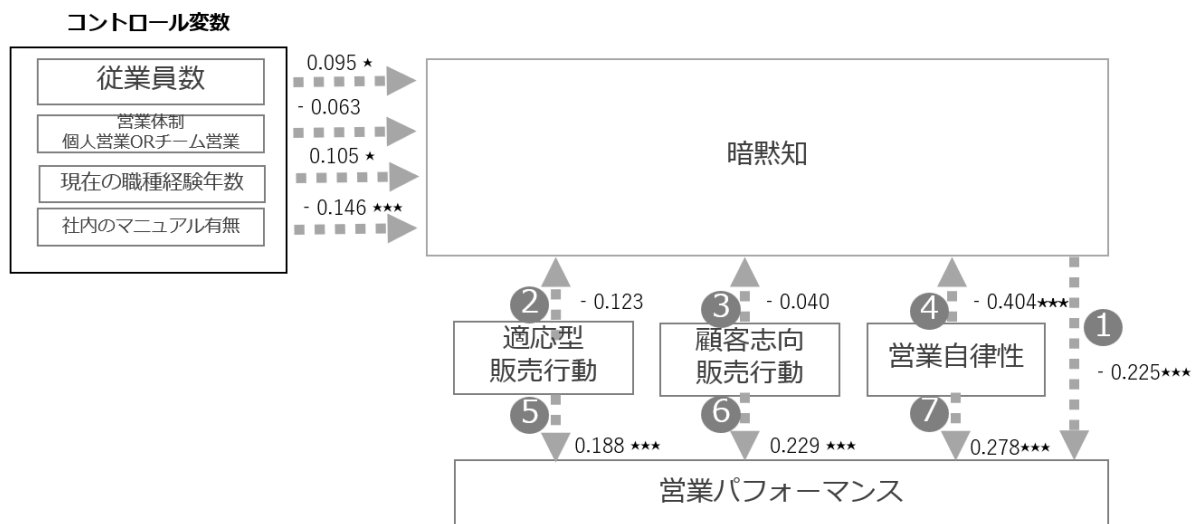
項目	平均値	標準偏差	相関係数								
			営業経験	チーム営業	従業員規模	マニュアル用意	適応型販売行動	顧客志向性	営業自律性	パフォーマンス	暗黙知
営業経験	3.93	1.38	1	0.082	.244**	0.02	.313**	.258**	.222**	.203**	-0.019
チーム営業	1.53	0.50	0.082	1	.195**	.138**	0.084	.152**	0.070	.128**	-.101*
従業員規模	2.31	0.84	.244**	.195**	1	.109*	.248**	.182**	.157**	.147**	-0.008
マニュアル用意	1.88	0.72	0.02	.138**	.109*	1	.141**	.149**	.120*	.142**	-.213**
適応型販売行動	4.90	1.26	.313**	0.084	.248**	.141**	1	.764**	.599**	.611**	-.365**
顧客志向性	5.15	1.21	.258**	.152**	.182**	.149**	.764**	1	.651**	.640**	-.384**
営業自律性	4.95	1.16	.222**	0.070	.157**	.120*	.599**	.651**	1	.649**	-.487**
パフォーマンス	4.78	1.21	.203**	.128**	.147**	.142**	.611**	.640**	.649**	1	-.516**
暗黙知	3.70	1.18	-0.019	-.101*	-0.008	-.213**	-.365**	-.384**	-.487**	-.516**	1

\*\* .1% 水準で有意 \* .5% 水準で有意

仮説 1~7 についてはパス解析を用いて分析を行った。パス解析を行うことで、暗黙知に影響を与えると想定される営業行動とパフォーマンスに影響を与える営業特性を同時に分析し、関係性を検討できる。パス解析の結果、図 1 となった。

モデルの精度としては、 $X^2=1.701$   $df=4.0$  ,  $P$  値 = 0.791,  $RMSEA= 0.000 < 0.05$ 、 $CFI=1.00$ 、 $AGFI=0.976$  と適合度が高いと思われる。

図 1 図 1 パス解析の結果



\* $P < 0.05$ , \*\* $P < 0.01$ , \*\*\* $P < 0.001$

暗黙知に対して営業パフォーマンスは、( $\beta = -0.225$ ,  $p < .001$ ) となり、パフォーマンスと負の関係性がある結果となった。よって、仮説 1 (営業パフォーマンスと暗黙知は、正の関係がある) は支持されなかった。仮説 1 が支持されなかった要因として、以下の 2 つが考えられる。1 つ目は先行研究の対象者とパフォーマンスの中身が異なることが考えられる。Kusumi (1999) などの先行研究では、主に管理職における暗黙知について着目しており、管理

職としての組織的なレベルでは暗黙知はパフォーマンスに優位に働くものの、営業担当者としての数値的なパフォーマンスにおいては、暗黙知がパフォーマンスに貢献する作用が当てはまらなかった可能性がある。2点目として、キャリアプラトールが考えられる。Kusumi

(2020)は、経験から培った知識でパフォーマンスを向上させる次の段階には、大きな壁があり、この壁を超えるためには、自分なりの仕事についての考え、今までの経験から培ったノウハウを言語化しアンラーニングが必要となるとしている。経験年数は暗黙知に正の影響を与えているものの暗黙知が営業パフォーマンスに対して負の影響を与えていることから、営業経験を積むと暗黙知の獲得に寄与するが、営業成績に結びつかないことが示唆される。

暗黙知に対して営業志向性は、 $(\beta = -.0127, p = .091)$  となり有意でなかった。よって、仮説 2 (適応型販売行動と暗黙知は、正の関係がある) は支持されなかった。暗黙知に対して顧客志向性は、 $(\beta = -.04, p = .609)$  となり有意でなかった。よって、仮説 3 (顧客志向性と暗黙知は、正の関係がある) は支持されなかった。

暗黙知に対して営業自律性は、 $(\beta = -.404, p < .001)$  となり負関係がみられたため、仮説 4 (営業自律性と暗黙知は、正の関係がある) も支持されなかった。仮説 4 に関しては、次のように考えられる。営業自律性が高い組織は自由裁量を与える分、マネジメント体制が整っていると考えられる。そのため、上司への報告や報告書の作成といった自身が行ったアクションを言語化するタイミングが多く設けられており、自身の業務内容における形式知化が促される。結果、営業自律性が高い場合は、暗黙知を低減させる結果となったと考えられる。

パフォーマンスに対して適応型販売行動は、 $(\beta = .188, p < .001)$  となり有意であった。よって仮説 5 (適応型販売行動と暗黙知は、正の関係がある) は支持された。パフォーマンスに対して顧客志向性は、 $(\beta = .229, p < .01)$  となり 0.1%水準で有意であった。よって、仮説 6 (顧客志向性とパフォーマンスは正の関係がある) は支持された。パフォーマンスに対して営業志向性は、 $(\beta = .278, p < .01)$  となり 0.1%水準で有意であった。よって仮説 7 (営業自律性とパフォーマンスは、正の関係がある) は支持された。また、4つの調整変数のうち暗黙知に対して有意結果となったのは、営業経験 ( $\beta = 0.105, p < .05$ ) 従業員規模 ( $\beta = 0.095, p < .05$ ) マニュアル用意 ( $\beta = -0.146, p < .001$ ) の3つであった。

次に、仮説 8 と 9 を検証する。営業活発性と営業自律性との交互作用による暗黙知との関係を確認すべく、暗黙知を従属変数として階層型重回帰分析を行なった。ステップ 1 では、適応型販売行動と営業自律性を説明変数として投入し、ステップ 2 では適応型販売行動と営業自律性による交互作用効果を投入し、それぞれのステップでのモデルを比較した。なお、交互作用の検討を含む重回帰分析では、相関が高くなる傾向があるため交互作用項は、中心化する処理を行った。ステップ 1 の結果は、適応型販売行動と営業自律性は回帰係数として、ともに有意であった (適応型販売行動:  $\beta = -.107, p < .05$ , 営業自律性:  $\beta = -.425, p < .001$ ) ステップ 2 では、ステップ 1 の変数に加え適応型販売行動と営業自律性による交互作用は、回帰係数として有意でなかった。 (適応型販売行動:  $\beta = .072, p < .05$ , 営業自律性:  $\beta = .811, p < .001$ , 交互作用:  $\beta = (-.018, p = .720)$ ) よって、仮説 8 は支持されなかった。顧客志向性と営業自律性の交互作用による暗黙知への影響を確認すべく、暗黙知を従属

の変数として階層型重回帰分析を行なった。ステップ1では、顧客志向性と自律性を説明変数として投入し、ステップ2では顧客志向性と営業自律性による交互作用効果を投入し、それぞれのステップでの影響を検討した。なお、交互作用の検討を含む重回帰分析では相関が高くなる傾向があるため交互作用項は中心化した。ステップ1で、顧客志向性と営業自律性はともに有意であった ( $\beta = -.113, p < .05, \beta = -.418, p < .001$ ) ステップ2では、ステップ1の変数に加え顧客志向性と自律性による交互作用は有意でなかった。営業自律性は、顧客志向性との交互作用により、暗黙知に影響はしない。よって、仮説9(顧客志向性は、自律性が高い状態だとより暗黙知に影響を与える)は支持されなかった。

## 6 本研究の結論とインプリケーション

### (1) 結論

本研究では、業務の引継ぎを難しくする要因である暗黙知に着目し、暗黙知の高い営業担当がどのような営業特性があるのかについて解明した。

暗黙知とパフォーマンスは負の関係であり、優秀な営業担当者の暗黙知が高いと言えない結果であった。むしろ、営業担当が優秀な場合は暗黙知化の程度が低い可能性が高く、業務内容や自身のノウハウを言語化することに優れている。そのため、優秀な営業担当者の業務は引継ぎしやすいことが考えられる。

次に、パフォーマンスを高める営業行動は暗黙知と正の影響を与えなかった。暗黙知と最も関係が強い営業行動は営業自律性であったものの負の関係であったことから、価格や営業方法、目標を自身で決定できる営業の暗黙知は低い傾向にある。

以上のことから、パフォーマンスが高い営業は暗黙知を活用しているとはいえ、引継ぎがしにくいといった組織的な課題は営業担当者レベルでは解消された。そして、営業自律性が高い営業担当は暗黙知が低くなり、引継ぎが容易となる。今回のモデルでは、営業自律性を高めると営業パフォーマンスが向上し、さらに暗黙知を獲得しづらくすることで、暗黙知とパフォーマンスの負の関係を弱める。

### (2) インプリケーション

本研究の学術的、実務的インプリケーションについて整理する。まず学術的インプリケーションとしては、3点が挙げられる。1点目は、営業行動と暗黙知との関係を検証した点である。暗黙知と個人の特性や組織の特長との関係を分析した研究はされてきたが、営業行動と暗黙知を直接的に検証したものはなかった。営業職に絞ることで、営業ならではの特性と暗黙知との関係を描き出したという点で新規性があるものと考えられる。2点目は、業務の引継ぎを難しくする要因として暗黙知に着目している点である。知識の継承の具体的な行為である引継ぎ業務に着目し、パフォーマンスを向上させる暗黙知が、引継ぎを困難にする要因となっている。これまで、暗黙知を組織に残すために、抽出方法や暗黙知と形式知を分ける研究は行われてきた。これに対して本研究では暗黙知を多く持っている人物を浮き彫りにした。この点に関して、引継ぎ業務を背景に、仮説を立て検証した論文は新規性があると考えられる。



1点目は、暗黙知は営業パフォーマンスへ優位に働かない点を解明した点である。暗黙知は、様々な業務を遂行するうえ欠かせないもので、企業にとって継承すべき知識と考えられてきた。しかしながら、本研究結果は営業パフォーマンスと暗黙知は負の関係であり、必ずとして暗黙知はパフォーマンスに正に働かないことが考えられる。

次に実務的なインプリケーションとしては、3点が挙げられる。1点目は、優秀な営業担当は、暗黙知に依存せず言語化が巧みな点である。分析の結果、暗黙知が高い営業担当者は、パフォーマンスが低いことが明らかになった。このことは、優秀な営業担当は言語化に優れ、自身の経験やノウハウを形式化することができる。営業担当者の経験を共有するミーティングや業務内容を日報に細かくつけることで、知識の形式化を促し、組織にノウハウを残しやすくなる。そして、営業担当者の言語化能力を促進させ、営業パフォーマンスの向上につながる。

2点目は営業に自由裁量権を与えることは、パフォーマンスを向上させ、パフォーマンスを低下させる暗黙知を獲得しづらくできるため引継ぎもしやすくなる。営業に価格や営業方針、目的を営業自身で決定できることは、様々な経験を促すことで、業務内容がブラックボックスとなり他者が理解しにくい暗黙知を形成すると考えられる。しかしながら、営業の自律性を高めることは、暗黙知の低減につながり、引継ぎはしやすかつ、パフォーマンスも向上できる。

3点目は、暗黙知は営業経験で得られるが、パフォーマンスと負の関係がある点である。このことは、ジョブローテーションを支持することに繋がる。長年の営業経験で暗黙知の獲得をしつつもパフォーマンスを向上できず、また引継ぎ時は暗黙知が多く引継ぎはしづらい。Kusumi (2020) は、今までの経験から培ったノウハウを言語化しアンラーニングの必要性を説いており、新しい環境において経験したことを結びつけることが継続的なパフォーマンスの向上につながる。営業経験が豊富なベテランにおいて、暗黙知は高まる傾向となりパフォーマンスが向上しない状況を異動させることで打破できる可能性がある。引継ぎにおいてもそのような人材が多くなると、業務引継ぎに苦勞するため、定期的なジョブローテーションは暗黙知を押さえこみ、引継ぎを組織的に円滑化することに繋がる。

### (3) 残された課題

本研究の課題としては以下3点があげられる。1点目は、営業行動である適応型販売行動、顧客志向性、営業自律性の3つと暗黙知との関係を調査した研究である。暗黙知にはその他の営業行動が関係している可能性があり、検討し尽くしていない。より多くの営業行動と暗黙知の関係を検証すべきである。

2点目は、暗黙知は職種や役職の条件、パフォーマンスの中身によって正と負にどちらにも働くことが考えられる。今回のモデルでは、パフォーマンスと負の関係であったが、どういったメカニズムで正または負になりうるのか、定性的な研究を行いメカニズムまで踏み込むことが、今後の暗黙知とパフォーマンスの研究に繋がる。

3点目は、暗黙知の予測モデルを作ることである。今回は、各変数同士の関係性に注目するため、パス解析を選択したが、実務的には暗黙知に影響する要因をより、正確に把握する

ために機械学習を活用し、より精度を突き詰めたモデルを作成することで、暗黙知の高い人物像を詳細に正確に導ける。以上の3点を今後の検討課題としたい。

## Reference

- Arakawa, S., Suwa, H., Ogawa, Y., Arakawa, Y., Yasumoto, K., & Ota, T. (2017). Anmoku-chi sensing ni motozuita inshokuten-muki fudōsan tenpo no chinryō suitei [Real estate rent estimation of restaurant properties based on tacit knowledge sensing]. *Jinkou Chino Gakkai Zenkoku Taikai Ronbunshuu / Dai 31-kai (2017)*. [The Japanese Society for Artificial Intelligence], 31 (in Japanese). [https://doi.org/10.11517/pjsai.JSAI2017.0\\_1H2OS15a3](https://doi.org/10.11517/pjsai.JSAI2017.0_1H2OS15a3)
- Bol, J. C., & C, Estep., & F, Moers and M, Peecher. (2018). The role of tacit knowledge in auditor expertise and human capital development. *Journal of Accounting Research*, 56(4), 1205–1252. <https://doi.org/10.1111/1475-679X.12220>
- Cianciolo, A. T., & Matthew, C., & Sternberg, R. J., & Wagner, R.K. (2006). Tacit knowledge, practical intelligence, and expertise. In K. A. Ericsson, N. Charness, P. Feltovich, & R. R. Hoffman (Eds.). *The Cambridge handbook of expertise and expert performance* (pp. 613–632). New York: Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/CBO9780511816796.035>
- Franke, G. R., & Park, J. E. (2006). Salesperson adaptive selling behavior and customer orientation: A meta-analysis. *Journal of Marketing Research*, 43(4), 693-702. <https://doi.org/10.1509/jmkr.43.4.69>
- Frenzen, H., & Hansen, A. -K., & Krafft, M., & Mantrala, M. K., & Schmidt, S. (2010). Delegation of pricing authority to the sales force: An agency-theoretic perspective of its determinants and impact of performance. *International Journal of Research in Marketing*, 27 (1), 58-68. <https://doi.org/10.1016/j.ijresmar.2009.09.006>
- Frenzen, H., & Hansen, A. -K., & Krafft, M., & Mantrala, M. K., & Schmidt, S. (2010). Delegation of pricing authority to the sales force: An agency-theoretic perspective of its determinants and impact of performance. *International Journal of Research in Marketing*, 27 (1), 58-68. <https://doi.org/10.1016/j.ijresmar.2009.09.006>
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1975). Development of the job diagnostic survey. *Journal of Applied psychology*, 60(2), 159. <https://doi.org/10.1037/h0076546>
- Horie, T., & Inuzuka, A., & Igawa, Y. (2009). Naipatsuteki mochibēshon no chishiki souzou koudou e no kouka [The effect of intrinsic motivation on knowledge creating behavior]. *Gijutsu to Keizai* [Technology and Economy], 504, 66-71 (in Japanese). <http://hdl.handle.net/10119/9079>
- Itoh, M., & Hirata, K., & Matsuo, M., & Kusumi, T. (2006) .Yunou eigyou tantousha to hi-yunou eigyou tantousha no shokai shoudan ni muketa junbi kouji to shoudan kouji [Preparatory and negotiation behaviors of competent and non-competent salespeople for their first sales meeting].

- Ningen Kougaku* [Japan Ergonomics Society], 42, 305-312 (in Japanese).  
<https://doi.org/10.5100/jje.42.305>"
- Kusumi, T. (1999). Chukan kanri shoku no sukuru, chishiki to sono gakushu [Skills, knowledge, and learning for middle managers]. *Nihon roudou zasshi* [The Japanese journal of labour studies], 474, 39-49 (in Japanese).  
<https://www.jil.go.jp/institute/zassi/backnumber/1999/12/index.html>
- Kusumi, T. (2020). Jukutatsu shita howaitokaraa no jissen-teki sukuru to sono keishou ni okeru kadai [Practical skills of experienced white-collar workers and challenges in their succession]. *Nihon Roudou Kenkyuu Zasshi*[The Japanese journal of labour studies], 62(11), 85-98 (in Japanese).  
<https://www.jil.go.jp/institute/zassi/backnumber/2020/11/pdf/085-098.pdf>
- Martin, C. A., & Bush, A. J. (2006). Psychological climate, empowerment, leadership style, and customer-oriented selling: An analysis of the sales manager-salesperson dyad. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 34(3), 419-438.  
<https://doi.org/10.1177/0092070306286205>"
- Murayama, T., Sadakata, T., & Ihara, M. (2018). Manyuaru katsuyou-do chousa wo mochiita anmoku chi chushutsu hyouka houhou[A Tacit Knowledge Extraction Evaluation Methodbased on the Availability of Manuals]. *Jinkou Chino Gakkai Kenkyukai Shiryou*[Proceedings of the Society for Population Studies], 2018, 1-6 (in Japanese).  
[https://doi.org/10.11517/jsaisigtwo.2018.KST-33\\_04](https://doi.org/10.11517/jsaisigtwo.2018.KST-33_04)"
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1996). *Chishiki souzou kigyou*[The knowledge-creating company]. Toyo Keizai Shinposha(in Japanese).  
[https://doi.org/10.14914/spmj.15.3\\_44](https://doi.org/10.14914/spmj.15.3_44)
- Oguchi,K., & Kusumi,T., & Imai,Y (2003). *Eminent White Whitekaraenosangyososhiki shinrigakukaranoteigen* [Eminent White: Recommendations from Industrial and Organizational Psychology for White Collar Workers]. Hokudaijoshobo(in Jpanese).
- Saxe, R., & Weitz, B. A. (1982). The SOCO scale: A measurement of the customer orientation of salespeople. *Journal of Marketing Research*, 19(3), 343–351.  
<https://doi.org/10.2307/3151568>"
- Singh, R., and Das, G. (2013). The impact of job satisfaction, adaptive selling behaviors and customer orientation on salesperson's performance: exploring the moderating role of selling experience. *Journal of Business & Industrial Marketing*,28(7), 554-564.  
<https://doi.org/10.1108/JBIM-04-2011-0121>"
- Spiro, R.L., & Weitz,B.A. (1990) .Adaptiveselling: Conceptualization, measurement, and nomological validity. *Journal of Marketing Research*, 27 (Feb), 61-69.  
<https://doi.org/10.2307/3172551>"
- Sternberg, R. J. (2000). *Shikou sutairu: Nouryoku wo ikasu mono.*[ Thinking styles].( Matsumura, N. & Hiruma, T.) Shinyo-sha (Original work published 1997).
- Sternberg, R. J., & Wagner, R. K. (1992). Tacit knowledge: An unspoken key to managerial success. *Creativity and Innovation Management*, 1, 5-13.  
<https://doi.org/10.1111/j.1467-8691.1992.tb00016.x>"
- Subramaniam,M., & Venkatraman,N. (2001). Determinants of transnational new product development

capability: Testing the influence of transferring and deploying tacit overseas knowledge. *Strategic Management Journal*, 22, 359–378.

<https://doi.org/10.1002/smj.163>"

Tan, H., & Libby, R. (1997). Tacit managerial versus technical knowledge as determinants of adult expertise in the field. *Journal of accounting research*, 35, 1, 97-113.

<https://doi.org/10.2307/2491469>

Weitz, B. A., Sujan, H., and Sujan, M.(1986). Knowledge, Motivation, and Adaptive Behavior : A Framework for Improving Selling Effectiveness. *Journal of Marketing*, 50(Oct), 174-191.

<https://doi.org/10.1177/0022242986050004>"

Yamazaki, J., & Koya, K. (2021). Chīmuwāku-gata eigyō no pafōmansu kōjō yōin no kenkyū [Study for Factors of Enhancing Sales Force's Performance]. *Ningen Kōgaku* [Human Engineering], 57(1), 24-33 (in Japanese).

<https://doi.org/10.5100/jje.57.24>"

# **Behaviors that improve salespeople's performance and handover difficulties: Analysis from the perspective of tacit knowledge**

Takaya Toyozumi  
SBI Holdings, Inc.  
s2140071@u.tsukuba.ac.jp

Hidenori Sato  
University of Tsukuba  
sato.hidenori.fn@u.tsukuba.ac.jp

**Abstract:**Handing over work is one of the concrete acts of knowledge transfer. However, in business, there are many cases where handover is not carried out smoothly. One of the reasons for this is that tacit knowledge on the part of the person handing over the work makes it difficult for the successor to put the knowledge into writing, even though it is necessary for the successor, and this is thought to hinder the transfer of knowledge in the execution of the work. The inability to pass on tacit knowledge is a challenge for organizations, especially when the performance of those who possess a large amount of tacit knowledge is high.

Based on this issue, this study uses statistical analysis methods to show the relationship between sales behavior and tacit knowledge, and between sales performance and tacit knowledge, using corporate salespeople as the research subjects.

In conclusion, we found a negative relationship between tacit knowledge and sales performance, and a negative relationship between sales behavior and sales autonomy, which is associated with tacit knowledge. Salespeople with high sales autonomy tend to have low tacit knowledge, which facilitates handover.

Keywords: Tacit knowledge, Handover, Sales management, Sales performance