

実践した経験を、 本人はどう理解したか。

メーカー営業リーダー7人の研修後記述を分析

販売店を通じて、その先の顧客への販売を支えるメーカー営業。共通の実践事例と自分の営業活動を振り返った、7人分の研修後の回答を読み解きました。

実践を報告した本人は、何を学びとして捉え、次にどう関わろうとしているのでしょうか。営業管理職・育成担当者に向けた分析です。



01 本人が振り返った理解の場面

実践者1人は、発表時には気づかず、研修で整理する中で理解したと報告。

02 記述に表れた支援への着目点

他の6人には、経営者への働きかけ、人の育成、目的の確認などの記述。

本人は、いつ理解したと振り返ったか。

実践者Aが、研修後の一つの回答で振り返った場面の順序です。

実践の内容：販売店と受注を増やす方法を検討。当初は提案力のある担当者が活動を広げる案でしたが、その担当者以外の人が担う案に変わったと報告しました。

- | | | |
|----|--------|---|
| 01 | 実践 | 詰問にならず、相手に話してもらうことを心掛けた。
相手の意見を聞き、一緒に進め方を考えたと報告。 |
| 02 | 事例の発表 | 「相手の立場で考えて話し合う」ことを実践できたという
気づきは、発表時点ではなかったと記述。 |
| 03 | 研修での整理 | 「今回の研修で整理していくうえで理解できました」
と、本人が理解した場面を説明。 |
| 04 | 回答を書く中 | 「このアンケートを書きながら気づいた・理解できた点も
多々ありました」と記述。気づきの全内容は不明。 |

実践の報告に加え、本人がその経験をどう理解したかまで確かめる手がかりです。

各時点で理解度を測定した結果ではありません。回答を書く中の気づきが、すべて同じ内容を指すとも限りません。

次の支援として、何に目を向けたか。

共通の事例や設問を受け、他の6人が記した代表的な着目点を整理しました。

回答者	今後の関わりについて記したこと
B	自分が直接協力することに加え、担当者が実行できるよう 経営者へ働きかける必要を挙げた。
C	こちらからの同行提案などをやめ、一緒に進め方を対話する意向と、 経営者以外との目的共有の難しさを記した。
D	相手の負担を減らし、同様の仕事を担える人を育てる支援を、 自分のアプローチに加えたいと記した。
E	経営層と社員それぞれの立場を踏まえ、現場の事実や 実際の件数・利益・工数を確かめる必要を挙げた。
F	作業手順の確認に意識が向いていたと振り返り、 相手の思いや事業の目的から考える必要を挙げた。
G	ニーズを聞きながら用意した回答へ誘導していたと振り返り、 相手と目的を共有して一緒に考える必要を記した。

A～Gは匿名の識別記号です。各人の代表的な記述の要約であり、理解の深さや成果の順位を表すものではありません。

次にどう関わるかを、具体的な会話へ。

今後の意向には、何を伝え、どう判断を支えるのか、さらに確かめたい点もあります。

同行などの提案を控える意向

Cは、こちらから同行などを提案することをやめ、一緒に進め方を対話すると記しました。

次に確かめる

用意した案を押しつけないという意味か。
相手が考えるための材料は、どう示すつもりか。

経営者に判断を求める意向

Gは、取引先を整理する図の作成・考察に関する設問で、経営者に判断を「迫らなければいけません」と記しました。

次に確かめる

判断に必要なことを明確にするという意味か。
別案や保留が出たら、どう対応するつもりか。

異なる設問への回答です。回答者の優劣や、実際の対話の良し悪しを、この文言だけで判定していません。

実践の振り返りで、三つをつなぐ。

一つの販売店とのやり取りを取り上げ、本人の説明と次の実践をつなぎます。

01 何をしたか

どの提案を、相手のどの発言を受けて見直したか。

残すもの：当初の案／相手の発言／その後の案

02 どう理解したか

その経験から、自分の関わりをどう捉え直したか。

残すもの：本人の言葉／気づいた場面／まだ迷っていること

03 次に何を確かめるか

別案や保留が出たとき、どう話し合うつもりか。

残すもの：実際に交わした言葉／選んだ進め方／その理由

このページは分析を踏まえた支援の提案です。この問いを使った後の変化や、営業成果は今後確かめます。

理解の説明と、実際の行動をつなぐ。

01 振り返りを支える

Anseelら（2009）は、Web上の仕事シミュレーションを用いた2研究で、フィードバックに振り返りを組み合わせた条件では、フィードバック単独より次の課題の成績改善が大きいと報告しました。

実際の行動や相手の反応から、経験の意味を本人が整理する支援を検討できます。

02 言葉と行動を分ける

Argyris（1976）は、本人が行動のよりどころとして説明する考えと、実際の行動から推定される考えを区別しました。概念を説明できることと、実際の行動に表れることを分けて考える理論です。

「対話する」という説明に加え、相手の異論・別案・保留を、実際にどう扱ったかを確かめます。

今回の7人の記述は、両研究の効果を検証したものではありません。
研究と今回の支援を結ぶ説明は、当社の解釈と提案です。

何を読み、どこまで分かったか。

対象と方法

メーカー営業リーダー7人の研修後アンケート（自由記述）を対象にしました。共通事例と自身の関わり方、商談と対話の違い、取引先を整理して今後の仕事を考える図（取引先構成図）の作成・考察、学びや気づきに関する4設問を検討し、任意欄も参照しました。

①実践者Aが述べた場面の順序、②他6人が挙げた支援への着目点、③次の会話で具体化したい意向を分けて整理し、原文と照合しました。匿名化し、意味を保って要約しています。

今回確認したのは、本人が報告した経験・理解・実践意図です。

理解度の測定、7人の学習過程の追跡、実際の会話の観察、その後の営業成果の検証は含みません。

研修参加の範囲にも違いがあり、7人全員が同じ経験をしたとは扱っていません。

研究の出典

[1] Anseel, F., Lievens, F., & Schollaert, E. (2009). Reflection as a strategy to enhance task performance after feedback. OBHDP, 110(1), 23–35. DOI: 10.1016/j.obhdp.2009.05.003

[2] Argyris, C. (1976). Single-Loop and Double-Loop Models in Research on Decision Making. Administrative Science Quarterly, 21(3), 363–375. DOI: 10.2307/2391848

2026年10月の研修後記述を分析。人物イラストは説明用にAI生成。企業・個人を特定する情報は掲載していません。