

【研究ノート】

営業職の仕事と時間管理

平 井 陽 一

目 次

はじめに

第1章 調査の概要

第2章 営業職の仕事内容

第3章 営業職の外勤時間

むすび

はじめに

今日、産業構造のソフト化・多用化がすすみ、またはサービス業などの産業分野のウェイトが急速にたかまってきている。それにともない、既成の労働時間管理がそこに従事する人々の労働時間の実態とそぐわないものとして問題とされてきている。これらの分野では、いつまでが実際に働いている労働時間（直接労働時間）でいつまでがそうでない時間（手持ち等の間接労働時間）なのかの区切りが製造業などの他産業とくらべて実に曖昧なのである。ここでは製造業等を中心として使われてきた従来の労働時間概念でその実態を把握することは難しい。

今日、労働時間の短縮など労働時間をめぐる諸課題が解決を求められている折りからも、あらたな分野で発生している労働時間の実態を把握することが必要とされているのである。しかし、これまで製造業を中心とした労働時間に関する調査研究は数多く行われてきたが、いま最も問題となっているこの分野での労働時間の実態と、労働時間管理のあり方に関する調査は残念ながらほとんどおこなわれていない。本調査の目的は、実働時間の区切りがあいまいな職種

の仕事内容と勤務時間の実態を調査することによって、これからも確実に増加すると予測される時間管理が困難な分野での労働時間管理のありかたを解明するための一助とすることにある。われわれはこの調査にもっともふさわしい対象として全産業分野の雇用されている営業職（保険のセールスのような自営的営業は対象外）をとりあげ、彼らに独特な仕事内容、とくに外勤時間における待ち時間の発生頻度や発生原因、待ち時間のすごしかたなど彼らが外勤時間をどのように自己管理しているのかを調査した。

第1章 調査の概要

調査対象は、都内に勤務する全産業分野の内勤・外勤の営業・販売・サービス職である。配表は事業所2516件、従業員1668人である（アンケートは事業所と従業員におこなわれたが本稿では従業員調査についてのみ言及する）。調査対象の抽出は、①企業については『東京都事業所名鑑』（東京都統計協会1987年）より産業構成比を配慮して抽出。従業員は、回答を得た企業より営業職名簿を提出してもらい配表した。配票・回収ともに郵送によった。調査実施時期は1989年10月。有効回収数は事業所600件（回収率23.8%）、従業員603人（回収率36.2%）であった。

調査対象の概要をあらかじめ簡潔に述べれば、つぎのようである。

- ①回答者数は603人で、そのうち男性は591人（98.0%）、女性は12人（2.0%）。平均年齢は35.9歳である。
- ②最終学歴は旧制高校・大学卒が64.7%と過半を占め、旧制中学・高校卒26.2%とあわせ両者で90.9%となっている。ほかに短大・高専卒が5.0%、旧制高小・中卒が2.0%、大学院卒が1.2%などである。
- ③営業職としての平均勤続年数は10.5年である（転職経験のある者は通算した勤続年数）。
- ④社内での地位構成は一般が36.5%、主任（チームリーダー）が23.1%、係長相当が19.1%、部・課長相当が21.4%である。

⑤雇用形態は96.5%とほとんどの者が正社員である。他社からの出向・派遣はわずか3.0%，パート・タイマー，嘱託・臨時社員・アルバイトあるいは契約社員もほとんどいない。

⑥取り扱う商品やサービスはおもに「モノを売ったりリースしたりする」と答えたものは76.9%と圧倒的に多い。「情報や知識・ノウハウを提供したりリースしたりする」のは10.3%，「人材・人員を派遣してサービスを提供する」は4.6%，である。

⑦具体的な取扱商品は工業原材料5.1%，産業用機械10.3%，自動車9.8%，事務・OA 機器8.0%，食品4.5%，日常家庭用品5.0%，医薬品1.3%，金融商品10.9%，不動産2.5%，情報・技術7.8%，ソフト・各種パッケージ4.8%，各種保全・メンテナンス7.6%，保全・メンテナンス以外のサービス4.0%その他である。

なお営業職の給与形態はほとんどが月給制の固定給であり，一部歩合給を取り入れている企業が多少みられる程度であった。残業部分については他職種と同様に残業手当として支給されるところ，営業手当として処理されるところ，その併用と様々であった。

第2章 営業職の仕事

この章では営業職の時間管理の実態を知る前提として，必要なかぎり営業職の活動スタイルをみる。その内容は，営業活動の場所，顧客の性格，営業活動の仕方，商談の際の自主判断の余地，商談件数，商談価格などである。

1 営業活動の場

ひとくちに営業職の活動の場所といっても内勤，外勤あるいは外勤でも訪問地域があらかじめ決まっているか否かと様々であるが，ここでの回答者は，外勤でかつ決まった地域をセールスの対象としているものが主流である。回答者のほとんどが営業活動の場を「直接顧客のところに行ってセールスすることが多い」(81.6%)とし，「自社や出先のオフィスや店頭が多い」とするものは

16.7%である。これは業種別にみてもさほど変わりはない。

「直接顧客のところに行ってセールスすることが多い」とするものについて、「営業活動を行う地域が決まっているか」どうかを聞いた。「ほぼ決まっている」とするものは82.3%、「決まっていない」とするものは17.7%であった。これを業種別にみると、いずれの業種も「ほぼ決まっている」とするものが多いのであるが、製造業（88.3%）と卸売業（90.4%）が相対的に多い。「決まっていない」とするものが比較的に多い業種は、建設業とサービス業である。企業規模別では規模が大きいほど活動地域は決まっているが多くなっている。

2 顧客の性格

顧客の性格について「あらかじめ決まった企業や個人を相手にすることが多い（ルート・セールス）」か「不特定の企業や個人を相手にすることが多い（飛び込み）」かを聞いた。この顧客の性格によって、のちにみるように空き時間の発生原因や発生頻度などが大きく規定されることになる。回答者全体ではルート・セールスが84.1%と圧倒的に多く、飛び込みは14.8%であった。業種別ではルート・セールスが多いのは卸売業（92.4%）である。飛び込みが比較的に多いのは小売・飲食店とサービス業である。顧客の性格について年齢別、会社での地位別、企業規模別に相関はみられない。ただし地位別では部・課長相当で、一般職、主任（チームリーダー）、係長相当などよりもルート・セールスが多い特徴がみられた。

3 営業活動の仕方

つぎに営業活動の仕方を「自分ひとりですることが多い」か、「複数で組織的に活動することが多い」かを聞いた。回答は前者が76.0%、後者が23.1%とほとんどの者が単独で営業活動に従事している。業種別では小売・飲食店（81.9%）と金融・保険・不動産業（82.4%）で「自分ひとりで」のウェイトがやや高かった。「複数で」のウェイトが他の業種よりもやや高いのは建設業（34.0%）とサービス業（33.3%）であった。

企業規模別では企業規模と複数での行動が相関し、規模が大きくなるほど「複数で」行動する割合が比較的多くなる傾向がみられる（30～99人規模の

18.6%から1000人以上規模の33.8%まで)。大規模企業ほどチームワークを組んで行動することの現れであろう。平均的にみた一回の商談で決まる価格別では(サンプル数の少ない1万未満を除く), 商談価格があがるほど「複数で」のウェイトが高くなった(1万~10万未満の14.9%から500万円以上の43.3%まで)。商談が高額なほど手間がかかり, 個人よりも複数で取り組むほうが顧客からの信用もえられるということであろう。

4 自主判断の余地

商談の際, 値引きなどをあなたの自主的な判断でできるかどうかをきいた。「自分で判断・裁量できる余地が大」とするもの52.7%, 「あまり判断・裁量の余地はない」とするもの45.4%とほぼ半数づつの回答であった。

年齢別では, 年齢があがるほど「余地が大」の比率が高まる傾向にあった(30歳未満の37.9%から45~54歳の61.0%まで)。会社での地位別では「余地が大」は一般で39.5%, 主任(チームリーダー)で48.9%, 係長相当で60.0%, 部・課長相当で72.9%であった。年齢を経て, すなわち営業職としての経験をかさね, 地位がたかまるほど裁量権が大きくなるのは他の職種と同様である。のちに見るように地位のたかいものほど空き時間を仕事にあてているが, それは裁量権の大きさが同時に責任の重さでもあるからであろう。企業規模別では企業規模が小さいほど「余地が大」であった(1000人以上規模の46.2%から30~99人規模の51.9%まで)。これは一般的には大企業ほど個人プレーよりも組織活動を重視することの当然のあらわれであろう。

5 商談件数と商談金額

平均的な場合, 一日におこなう商談と一回の商談で決まる金額をきいた。商談件数のばあい平均して一日7.4件であった。件数がとびぬけて多い業種は金融・保険・不動産業(19.8件)。ついで小売・飲食店(5.6件), 卸売業, 製造業, サービス業, 建設業(2.5件)などであった。商談件数の多さのみが忙しさの説明変数ではないが, 平均一日20件という商談回数はやはりかなり忙しいとみるべきであろう。平均的にみて一回の商談で決まる価格別では, 商談件数と明らかに相関している。当然のことではあるが1万円未満の27.4件から,

500万円以上の3.8件まで商談件数は金額が高いほど少なくなっている。

一回の商談で決まる価格は100万～500万未満帯が最多であった（23.9%）。ちなみに比較的少額の10万～50万未満は18.6%，最高額の500万円以上は17.2%であった。地位別と一回の商談で決まる価格は相関している。商談額が最高の500万円以上に関わっているのは、一般で14.1%であるに、部・課長相当では22.5%であった。業種別では小売・飲食店、サービス業は比較的大きい額（100万～500万円）を最多に挙げていた。一方卸売業、金融・保険・不動産業などは比較的少ない額（10万～50万円）であった。また質問で設定した最高額である500万円以上では建設業が最も多かった。

6 繁閑の差

営業活動をしていた繁閑の差が激しいか否か、激しいとすればその内容はどのようなものかを聞いた（複数回答）。われわれはラインスピードによって直接仕事の繁閑が硬直的に規定される自動車工場のような製造業とことなり、もともと仕事の変化に柔軟に対応できる営業職は繁閑の差がかなりはげしく、その内容も多様であろうと仮定して設問した。繁閑の差がはげしく多様であれば、各自の時間管理もそれだけ複雑になるであろうと思ったからである。

繁閑の差が激しいとする者は60.7%，とくに差はないとする者は38.3%であった。差が激しいとする者の内訳は「月（季節）によって差が激しい」が34.2%，「月の上旬，中旬，下旬などで差が激しい」が27.7%，「曜日によって差が激しい」が12.3%，「一日の時間内で差が激しい」が8.3%などその内容はさまざまにバラけており，旬間や曜日，一日のなかでといった小刻みな繁閑が半数ちかくにのぼっていたことは留意しておきたい。

業種別でも繁閑に相違がみられた。建設業では「とくに差はない」が多く，金融・保険・不動産業では「月の上旬，中旬，下旬などで差が激しい」が多かった。企業規模別では，30～99人規模と300～999人規模で「月（季節）によって差が激しい」が最多であり，他規模では「とくに差はない」が最多であった。年齢別では45歳以上に，地位別では係長相当以上に「とくに差異はない」の回答者が多かった。

第3章 営業職の外勤行動

この章では前章での調査結果をふまえ、営業職の時間管理についてその勤務時間、外回り時の空き時間、空き時間の原因、空き時間の過ごし方、空き時間への考え方、外回り時の自己管理の理由、会社との連絡方法などの実態をとおして報告する。

1 勤務時間

就業規則上の平日の始業時刻は、業種によって多少相違がみられるが、全体では午前8時台が43.1%，9時台55.7%である。平日の終業時刻は17時台に集中（83.4%）していた。企業規模別にみても17時台終業がいずれも70～90%台で最多である。調査年の9月における残業時間は、10時間以下が13.5%，20時間以下が20.2%，30時間以下が19.3%，40時間以下が13.7%，40時間超が31.3%である。

片道の平均通勤時間は60.0分である。内訳は一時間半未満が39.6%，1時間未満が32.5%，2時間未満が15.8%などの順である。年齢別では若い人ほど通勤時間が多少短くなっている（30歳未満の平均53.0分から45～54歳の64.9分まで）。これは高年齢者ほど郊外の持ち家比率が高いことと関係していると思われる。したがってまた、地位別でも地位の高いもののほど通勤時間が長くなっていた。一般の者で56.1分、部・課長相当で64.4分などである。

2 直行の割合と手続き

直行は出社せずに直接顧客を訪問するため効率的な出勤方法であるが、反面出社してタイムカードを押す必要がないためその分営業職の自主的時間管理が要請される。ここでは直行の割合と直行時の会社への手続きをきいた。直行の割合は2割ほどのものが「よくある」（18.4%）「ほぼ毎日ある」（1.7%）としている。「たまにある」がもっとも多く47.9%，「めったにない」は31.5%である。業種別にみると直行の割合に大きな差異がみられた。すなわち金融・保険・不動産業では直行は「めったにない」とする者が67.6%と最多であったが、

他の業種はいずれも全体の傾向と同様であった。直行の度合に年齢別の大きな差異はみられない。

会社に寄らず顧客のところ直行する際、会社へはどのような手続きをするかをきいた。「事前に手続きする」が圧倒的に多い(77.9%)。すなわちあらかじめ会社に直行の日時、訪問先、訪問目的などを報告しておけば通常それ以上の義務はなく、あとは当事者の報告を信用するというものである。ちなみに「事後通告でも良い」が7.6%、「とくに何もしなくて良い」が7.1%、「直行は原則として禁止されている」が4.8%である。事前手続きをとるのは会社での地位別、年齢別に関係なくいずれも高率である。また企業規模別、1日の外回り時間別、営業の仕方別で直行時の手続きに大きな差異はみられない。

3 一日の外回り時間と商談時間

一日の仕事時間のうち会社を離れて外回りしているのはどのくらいかを、平均的な日の場合の時間で聞いた。回答者の半数近くが外回り5時間以上としていた。すなわち外回り時間を5時間以上としている者が最多で48.6%、ついで4時間が25.0%、3時間が13.9%、2時間以内が4.3%などである。年齢別では、いずれの年代も5時間以上を最多の外回り時間としているが、この5時間以上がしめる比率は30歳代以下が50%台、40歳代以上が30%台と若年者で外回り時間が多い傾向はみられる。

地位別では、地位が下位の者ほど5時間以上の外回り時間の占める割合が高くなる傾向にある(一般では51.4%、部・課長相当で36.4%)。つまり若く地位が下位のものは現場回りが多いというどの世界でも共通したことがらである。ただし、高齢でも、また部・課長クラスでも3割ほどが現場回りをしているのは営業職ならではの職種特性である。ある業界では、役職にあるものは必ず商談の詰めの段階に登場して顧客を獲得しているのである。

商談時間の平均は170.3分である。商談時間がながい業種は金融・保険・不動産業(217.8分)である。年齢、地位、企業規模と商談時間に相関はみられなかった。

4 外回りの時の空き時間(頻度)

外回りの営業をしていて、時間が空くことがあるかを聞いた。営業職の空き時間は一般の「手持ち時間」とは多少異なり、仕事の合間に一息つける時間部分が多い、いわゆる「営業型手持ち時間」とでも称されるものである。その意味で営業職の空き時間の多少は仕事の密度を計るひとつの尺度でもありうる。ところで、空き時間が「よくある」と答えた者はほとんどいなかった(4.6%)。「たまにある」と(50%)と「めったにない」(43.6%)とがほぼ半数ずつであった。

業種別では金融・保険・不動産業では「めったにない」の比率が60.8%と他の業種に比べて図抜けて高い。会社での地位別は、一般職で「たまにある」の比率が高く(56.4%)、「めったにない」は少ない(37.3%)。係長相当、部・課長相当ではその比率は逆転している。営業の仕方別では、ルート・セールスの方が飛び込みよりも「たまにある」の比率が10%ほど高い。活動の人数別では「ひとり」の方が「複数」で行動するよりも「たまにある」が多い(53.3%と40.3%)。一人でのほうが意識的に手持ち時間をつくれるということであろう。なお年齢別、企業規模別との相関はみられなかった。

5 1日の平均空き時間

平均してみた場合、外回りの営業をしていた1日に空き時間が何時間あるかを聞いた。空き時間の平均は58.3分であった。まず空き時間が1時間未満としているものは37.2%、1時間半未満が44.4%、2時間半未満が13.9%、2時間半以上が2.1%である。業種別では、平均空き時間が比較的長いのは小売・飲食店(68.1分)、建設業(66.3分)、卸売業(65.3分)などである。短い業種は金融・保険・不動産業(43.5分)、サービス業(49.6分)などで、とくに金融・保険・不動産業は、1日の空き時間が1時間未満と回答したのも60.0%であった。

企業規模別では、小規模のほうが空き時間が長いという特徴がみられる。30～99人規模と100～299人規模の平均空き時間は60分台、300～999人規模と1000人以上規模では50分台である。年齢別では、平均値でみると30歳未満の56.4分から45～54歳の67.7分まで年齢があがるほど空き時間が長くなる傾向がみられ

る。また空き時間が1時間未満の時間帯に注目しても、若い世代が他の年代と比較して空き時間が短いことがうかがえた。

活動の仕方別では、「不特定の企業や個人を相手にすることが多い」(68.3分)のほうが「あらかじめ決まった企業や個人を相手にすることが多い」(56.4分)よりも平均で11.9分ほど空き時間が長かった。訪問先が不特定であれば、その理由をべつとして空き時間が生じやすいのであろう。時間のある程度自由に使える度合別では、空き時間の長短とは関連してる。時間が自由に使える裁量権の大きい当然の結果である。なお会社での地位別で差異はみられない。

6 空き時間の原因

空き時間の原因を外回り時の空き時間が「よくある」と「たまにある」とした回答者に聞いた。空き時間の原因は「主に相手側の都合で」とするものが65.9%と圧倒的に多く、「むしろ余裕をもたせるように設定しているから」は27.2%、「主にこちら側の時間設定に問題があるため」とするものは6.9%と少なかった。空き時間の多少は、全体の勤務時間の長さなどともに仕事の密度をはかる尺度であることは既にのべた。しかもこの時間は、直接上司によって監督されることのない営業職にとって自分の裁量でつくりだすことが比較的容易なものである。にもかかわらずこの調査であられた空き時間の発生原因の66%が相手側の理由によるものであった。意図的に空き時間をつくりだしているのは3割弱である。

企業規模が大きいと「むしろ余裕」が比較的多い。年齢別では空き時間の原因に大きな差異は認められない。いずれの年代も「主に相手側の都合で」60%台の最多をしめし、「むしろ余裕」は20%台にとどまった。「時間のある程度自由に使える」別では、当然のことながら「まったくその通り」と「ある程度そうだ」と答えた者は「むしろ余裕」の比率がそれぞれ30.4%、32.0%と相対的に高く、「あまりそうは思わない」と回答した者は「主に相手側の都合で」が81.0%とかなり高率である。営業の仕方別では、これも当然のことながらルート・セールスでは「主に相手側の都合で」が多く、スケジュールに裁量のきく

飛び込みでは「むしろ余裕をもたせるように設定」が比較的高率である。業種、地位別、活動地域別、自主判断の度合別では大きな差異はみられない。

7 空き時間の過ごし方

空き時間ができた場合、何をして過ごすかを聞いた（複数回答）。仕事の準備など仕事関係のことで空き時間を過ごす者も4割ほどいるが、半数以上の者は仕事から離れて息抜きをしているようである。多くは相手方に原因があって発生した空き時間を、かれらは比較的自由にすごしているのである。最も多い回答は「喫茶店などで時間を潰す」（42.0%）。ついで「仕事の準備・整理に使う」（40.2%）、「車の中で休む」（29.3%）、「食事をする」、「散歩やショッピングをする」など。「パチンコをする」はわずかに3.0%で、「映画をみる」や「家に帰る」はほとんどいなかった [図1参照]。

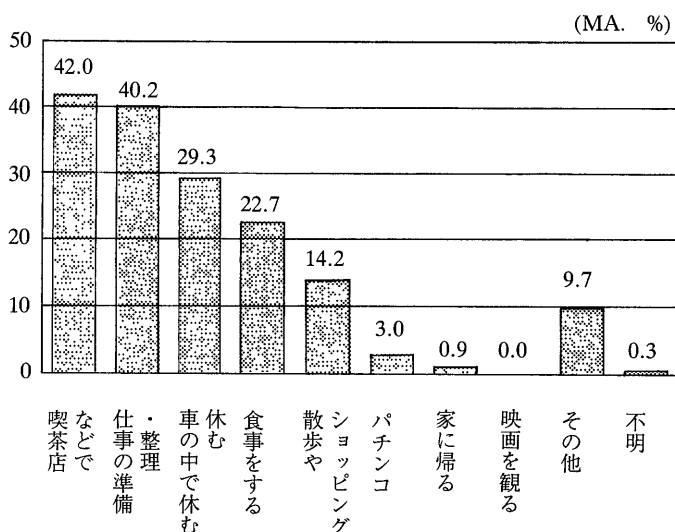


図1 空き時間の過ごし方

年齢別について、ほぼ同じ数値で1、2位となっている「喫茶店などで時間を潰す」（営業型手持ち時間の典型）と「仕事の準備・整理に使う」に着目し

営業職の仕事と時間管理(平井)

て比較してみよう。ここでは35～39歳をのぞきいずれも「喫茶店などで時間を潰す」が41%～48%と最多で、その比率は若年層ほどわずかづつだが高くなっている（例外となった35～39歳は「仕事の準備・整理に使う」が54.3%と最も多く、「喫茶店などで時間を潰す」は26.1%にとどまっている）。

地位別でも年齢別と同様の点に注目してみると、役職者では空き時間を仕事の準備につかっているウェイトが大きくなっている。一般と主任（チームリーダー）クラスは「喫茶店などで時間を潰す」が最多（それぞれ44.9%、47.3%）であるのに対し、係長相当、部・課長相当はいずれも「仕事の準備・整理に使う」を最多としている（それぞれ45.3%、42.6%）。

企業規模別では100人以上規模についてはいずれも「喫茶店などで時間を潰す」が最多。しかも、その率は企業規模が大きくなるほど高くなっている（100～299人規模の37.9%から1000人以上規模の56.1%まで）。空き時間の原因別では、「主に相手の都合で」では「仕事の準備・整理に使う」が、「主にこちら側の時間設定に問題があるため」では「車の中で休む」が、「むしろ余裕をもたせるように設定しているから」では「喫茶店などで時間を潰す」がそれぞれ最多であった。

外回り中の空き時間をどのような時間として考えるかについては、「気分転換になる」（55.3%）が圧倒的に多かった（複数回答）。他はほぼバラけた回答がえられた。すなわち「自由な時間がとれて良い」（29.9%）、「所在がなくなり困る」（17.8%）、「残業がふえる」（11.5%）、「金がかかって困る」（10.6%）などの順であった。

8 外回り時の会社との連絡

外回りの時に会社との連絡をどうしているかをきいた（複数回答）。設問は無線電話が入ったり、ポケットベルで呼び出されたりする管理の強いものから、特に連絡はしないまでを用意した。回答をみるかぎりあまり管理の強いものは多くはない。連絡の方法は「こちらから電話を入れる」が77.4%と最多であった。ついで「ポケットベルで呼び出される」（21.1%）、「出先の会社へ電話が入る」（19.1%）などがつく。「とくに連絡はしない」は9.1%、「無線電話が

入る」は2.2%であった [図2 参照]。

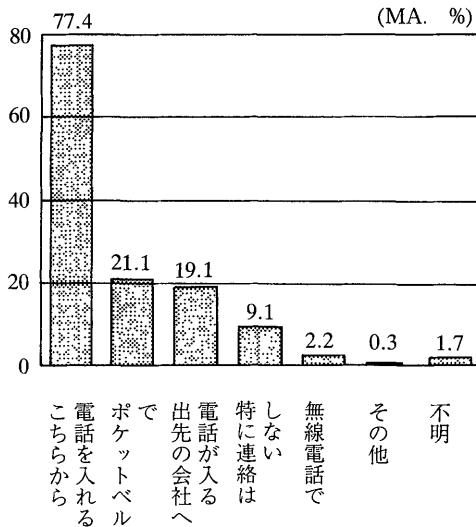


図2 外回りの時の会社との連絡

企業規模別の連絡方法については、「こちらから電話を入れる」は30～99人規模の69.0%から1000人以上規模の90.0%まで企業規模が大きいほど多い。ポケットベルで呼び出されるのは逆に企業規模が小さいほど多くなっている。企業規模が大きいほどこの点での管理がゆるやかなようである。

活動の人数別では、自分ひとりで活動する場合ポケットベルで呼び出されることが多い。自分ひとりで活動、複数で組織的に活動ともに「こちらから電話を入れる」が最多であるが、「ポケットベルで呼び出される」については前者が24.0%と多い（後者は11.5%）。年齢別、地位別、取り扱い商品別に相関はなく、営業の仕方別（ルートセールス等）では差異はみられなかった。

9 自己管理の理由

外回り中に自らを自己管理して働いている理由は何かを聞いた（複数回答）。外勤営業職は外回り勤務中、上司から直接指示・監督をうけることはなく、そ

営業職の仕事と時間管理(平井)

の活動は自分自身で管理することになる。設問はノルマや、なんらかのかたちで監視されている等の他律的なものから、仕事が面白いといった自律性の強いものまでを設けた [図3 参照]。回答は「さばればおのずと業績にあらわれるから」が最多 (44.3%) であった。ついで「ノルマがあるから」(29.5%), 「仕事が面白くやり甲斐があるから」(27.0%), 「成果が賃金に反映されるから」(12.8%) などの順であった。「なんらかのかたちで監視されているから」は9.5%とすくない。すなわち大方の営業職は、目の前のノルマが結果としての業績によって成績が判定されると考えて直接管理下でない外回り中の自分を管理しているのである。

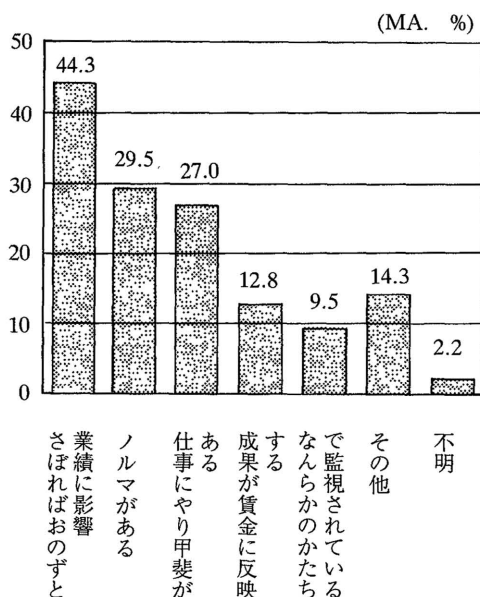


図3 外回りの時、自己管理している理由

年齢別でも同じ傾向がみられるが、「さばればおのずと業績にあらわれるから」は年齢が高くなるほど少なくなり、「仕事が面白くやり甲斐があるから」は逆に年齢が上がると多くなっている。地位別でも年齢別と同じ傾向がみられ

る。すなわち地位の上位のものほど、「仕事が面白くやり甲斐があるから」が多くなっている。

いずれの業種も「さばればおのずと」が最多理由であった。ただし「ノルマがあるから」の回答が平均（29.5%）より高い業種は、金融・保険・不動産業（41.2%）、小売・飲食店（40.4%）、卸売業（38.8%）であった。学歴別、企業規模別で大きな差異は見られない。

むすび

今回の調査でわれわれが知りえた営業の活動と時間管理の内容についていくつかの特徴を指摘することができる。まず営業活動はきわめて多彩であったが、セールスの場所では外勤でかつきまった地域、顧客の性格は決まった企業や個人、営業行動は単独が多数であった。商談の際の自主判断の余地は「広い」と「ない」が半数づつであったが年齢、地位があがるとともにその余地はひろくなっていた。商談件数は一日平均7.4件、商談額は100～500万円が最多で地位と商談額は相関していた。繁閑の差は激しいとするものが過半であり、その内容は「月によって差が激しい」が比較的多く、また業種によって繁閑の差がみられたなどである。

顧客のところに直行する割合は「たまにある」が最多で、直行する際の会社への手続きは、事前に手続きさえすればよいという比較的信頼された方法が圧倒的に多くとられていた。一日の仕事時間のうち会社を離れて外回りしている時間は、半数近くが5時間以上で、商談時間の平均は170.3分であった。

外回り時の空き時間について知りえたことは、つぎのことである。営業職の空き時間は、一般の「手持ち時間」と若干異なっており、仕事の合間にホッと一息つける時間、いわゆる「営業型手待ち時間」である。その意味で空き時間の多少は仕事の密度を計るひとつの尺度でもあるが、調査では「たまにある」と「めったにない」と答えた者とほぼ半数づつで、予測したほど多くはなかった。1日の空き時間の平均は58.3分であった。空き時間の原因は「主に相手側

の都合で」とするものが圧倒的に多く、勝手に空き時間をつくっているものは小数であった。

空き時間ができた場合の過ごし方は、仕事の準備など仕事関係のことで過ごす者も4割ほどいるが、半数以上の者は「喫茶店などで時間を潰す」など仕事から離れて息抜きをしていた。わずかではあるがリフレッシュタイムである。空き時間をどのような時間として考えているのかについては、「気分転換になる」が過半数であったが、「所在がなくなり困る」、「残業がふえる」、「金がかかって困る」などの回答もすくなくあつた。

外回りの時の会社との連絡は、無線電話が入ったり、ポケットベルで呼び出されたりするなど比較的管理の強いものはさほどなく、「こちらから電話を入れる」が8割近かつた。また外回り中に自らを自己管理して働いている理由については、設問はノルマや、なんらかのかたちで監視されている等の他律的なものから、仕事が面白いといった自律性の強いものまでを広く設けたが、「さばればおのずと業績にあらわれるから」が最多であつた。彼らは事後の評価をかなり意識して自己管理しているのである。このことは調査期間中の聞き取りで知りえた大手ビルメンテナンス会社の管理者A氏のつぎの発言からもうかがえる。「営業内容は月のはじめに部門連絡会議の席で報告させている。この会議での報告で各自の意欲がなんとなく分かるものであり、地道にこつこつやる者にはかなわない。営業の場合1～2日で結論はでるものではなく、長いものでは1年かかる。営業職の時間管理については、基本的には本人の良識と上司の目、つまり管理者の管理能力の問題である。自己管理できない人は営業にさせないが、時間の使い方の旨い下手あり、できる者とできない者と半々である」と。いずれにせよ日本の営業職は、見えない管理である自己管理によって懸命に働いているのである。

(本稿は、尾形隆彰、森隆男との共同研究『営業職の労働時間管理』1991年東京都立労働研究所刊のうち平井執筆担当分を加筆修正したものである)