

営業職のパーソナリティ要件変化検証

—約 20 年間の蓄積データによる検証—

○柳島真理子 堀博美
(日本エス・エイチ・エル株式会社)

Verification of requirement changes in sales staff personality

- Verified by 20 years of accumulated data -

Mariko Yanagishima Hiromi Horii
(SHL-Japan Ltd.)

問題と目的

本研究では、営業職として高評価を受ける人はどのようなタイプなのか、それは時代によって変化するのかを、'99~'08年と'09~'17年の約10年間を比較することで明らかにする。また、その変化は業種によって異なるのかを、商社、証券の2業種を取り上げ検証する。

1. 営業職に求められる能力の変化

営業職に求められる能力は時代とともに変化し、その内容は高度化している。商品のハイテク化や顧客ニーズの複雑化等といった経営環境の変化により、ものの「売り方」が大きく変わった。かつては、ものが売れるかどうかは営業担当者の性格を含めた販売スキルによっていたが、それが商品力の優劣、そして顧客の課題解決に応えるソリューションの優劣へと変化してきた(e.g., 太田, 2002; 横田, 2006)。

しかしこうした変化を営業職従事者の評価からとらえた研究は見当たらなかった。

2. 営業職のタイプ

一口に「営業職」といっても、その仕事内容は様々であり、営業職に求められる能力を明らかにするうえでひとまとめにして考えることはできない。営業職のタイプに関する研究は多く存在する(佐藤, 1992; 松浦 2013)。上述の「売り方」の変化も、営業職のタイプとしてとらえることができる。営業職全体としてはそういった変

化がありつつも、実際には営業職の販売スキルで売るタイプ、商品力で売るタイプ、ソリューションで売るタイプが混在している(太田, 2002)。こうした営業職のタイプ分けは、その仕事内容や営業対象によって分類されることが多く、実際の営業職従事者の特徴から数量的にタイプ分けを行っているものは見当たらなかった。しかし、企業での実運用を考えると、社員のタイプに応じた配属や育成を行うことが望ましいと考えられる。

本研究では、筆者が勤務する機関に蓄積された約20年間の営業職従事者のパーソナリティと評価のデータを用いて営業職のタイプ分けを試みる。そして、それぞれのタイプへの評価がどのように変化したのか、また、その変化は業種によって異なるのか検証する。

方法

研究対象 '99~'08年及び'09~'17年のそれぞれで筆者が勤務する機関にユーザー企業から依頼のあった、パーソナリティと評価の関係性分析の中から、販売・営業職かつ一般社員のデータを抜き出した。'99~'08年がのべ65社9,248件、'09~'17年がのべ93社26,739件、計158社35,987件が収集された。

変数 クラスター分析には、パーソナリティ検査OPQ(Occupational Personality Questionnaire:日本エス・エイチ・エル株式会社)30因子を使用した。また、評価は分析に際して各社が記入した評価

点を用いた。評価の内容は各分析案件によって異なり、人事考課、売上達成率、売上金額等様々であった。

結果

検証1：営業職のタイプ分類 35,987件の全データを使用し、K-means法を用いて営業職従事者を4つのタイプに分類した(図1)。クラスター1は、「楽観的」や「タフ」が高く精神的にタフだが、他と比較すると「競争性」「上昇志向」が低いことから、「無欲なタフマン(以下タフマン)」と命名した。クラスター2は、「競争性」「決断力」が高くエネルギーが豊富であり、「説得力」「指導力」「社会性」といった、コミュニケーションに自信を持っている。一方で、「データ」「緻密」が低く、事務作業が苦手な傾向が見られる。いわゆる「営業マン」としてイメージしやすい特徴を有していることから「典型的営業タイプ(以下典型)」と命名した。クラスター3はクラスター2と対極にあり、エネルギーやコミュニケーションには自信がないが、「計画性」「緻密」「几帳面」が非常に高い。物事をきちんとこなすことが得意なタイプであることから「着実コツコツタイプ(以下着実)」と命名した。クラスター4は「概念性」が飛びぬけて高く、頭を使うことが得意である。一方、「説得力」「指導力」

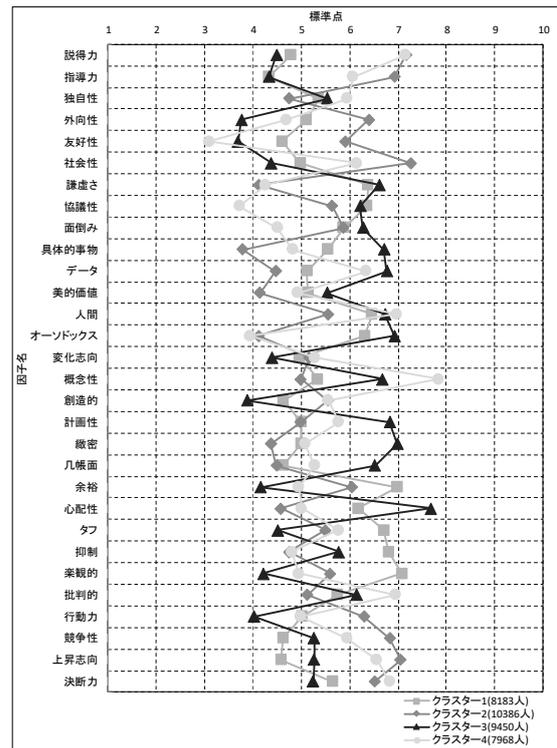


図1: 各クラスターの平均値プロット

といった相手を導くコミュニケーションは得意だが、「友好性」「協議性」「面倒み」が低く、群れることを好まない。「論理的な一匹狼(以下論理)」と命名した。

検証2：タイプごとの評価変遷 上記4つのタイプの評価が、年代によってどのように変化するのか、年代ごとに高評価者とその他営業職従事者のタイプを集計し、 χ^2 二乗検定を行った(図

表2: 年度別評価と営業タイプのクロス表

99~08年						09~17年					
	典型的営業	無欲なタフマン	着実コツコツ	論理的な一匹狼	合計		典型的営業	無欲なタフマン	着実コツコツ	論理的な一匹狼	合計
高評価者	833	338	359	620	2150	高評価者	1849	986	1229	1664	5728
パーセント	38.7%	15.7%	16.7%	28.8%	100.0%	パーセント	32.3%	17.2%	21.5%	29.1%	100.0%
調整化残差	4.42 **	-5.75 **	-6.77 **	7.11 **		調整化残差	10.53 **	-12.95 **	-11.97 **	15.03 **	
その他	2382	1518	1675	1523	7098	その他	5322	5341	6187	4161	21011
パーセント	33.6%	21.4%	23.6%	21.5%	100.0%	パーセント	25.3%	25.4%	29.4%	19.8%	100.0%
調整化残差	-4.42 **	5.75 **	6.77 **	-7.11 **		調整化残差	-10.53 **	12.95 **	11.97 **	-15.03 **	
χ^2	113.67** (df=3)					χ^2	489.44** (df=3)				

** p < 0.01; * p < 0.05; (°) p < 0.10

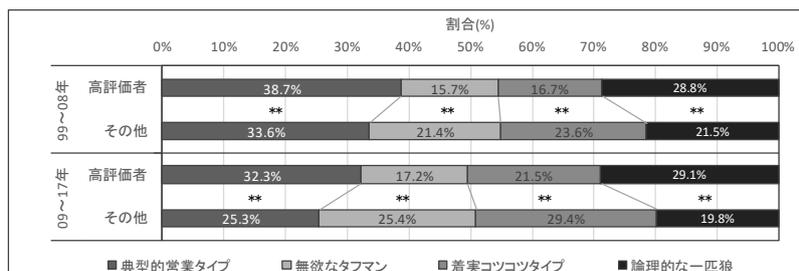


図2: 年代別評価ごとの営業タイプ含有率

表3:【商社】年度別評価と営業タイプのクロス表

99~08年						09~17年					
	典型的営業	無欲なタフマン	着実コソコソ	論理的な一匹狼	合計		典型的営業	無欲なタフマン	着実コソコソ	論理的な一匹狼	合計
高評価者	32	9	8	34	83	高評価者	112	101	190	385	788
度数	38.6%	10.8%	9.6%	41.0%	100.0%	度数	14.2%	12.8%	24.1%	48.9%	100.0%
調整化残差	0.51	-2.35*	-1.57	2.76**		調整化残差	-2.80**	-3.30**	-2.77**	7.24**	
その他	89	57	42	63	251	その他	346	333	543	626	1848
度数	35.5%	22.7%	16.7%	25.1%	100.0%	度数	18.7%	18.0%	29.4%	33.9%	100.0%
調整化残差	-0.51	2.35*	1.57	-2.76**		調整化残差	2.80**	3.30**	2.77**	-7.24**	
χ^2	12.11** (df=3)					χ^2	53.40** (df=3)				

** p < .01; * p < .05; (°) p < .10

表4:【商社】高評価者における年代と営業タイプのクロス表

高評価者					
	典型的営業	無欲なタフマン	着実コソコソ	論理的な一匹狼	合計
高評価者	32	9	8	34	83
度数	38.6%	10.8%	9.6%	41.0%	100.0%
調整化残差	5.68**	-0.51	-2.99**	-1.37	
高評価者	112	101	190	385	788
度数	14.2%	12.8%	24.1%	48.9%	100.0%
調整化残差	-5.68**	0.51	2.99**	1.37	
χ^2	35.03** (df=3)				

** p < .01; * p < .05; (°) p < .10

表5:【証券】年度別評価と営業タイプのクロス表

99~08年						09~17年					
	典型的営業	無欲なタフマン	着実コソコソ	論理的な一匹狼	合計		典型的営業	無欲なタフマン	着実コソコソ	論理的な一匹狼	合計
高評価者	19	6	7	23	55	高評価者	108	9	21	78	216
度数	34.5%	10.9%	12.7%	41.8%	100.0%	度数	50.0%	4.2%	9.7%	36.1%	100.0%
調整化残差	0.73	-1.70 (°)	-1.45	1.97*		調整化残差	2.24*	-3.76**	-1.36	1.16	
その他	72	51	52	69	244	その他	390	124	123	300	937
度数	29.5%	20.9%	21.3%	28.3%	100.0%	度数	41.6%	13.2%	13.1%	32.0%	100.0%
調整化残差	-0.73	1.70 (°)	1.45	-1.97*		調整化残差	-2.24*	3.76**	1.36	-1.16	
χ^2	7.08 (°) (df=3)					χ^2	17.89** (df=3)				

** p < .01; * p < .05; (°) p < .10

表6:【証券】高評価者における年代と営業タイプのクロス表

高評価者					
	典型的営業	無欲なタフマン	着実コソコソ	論理的な一匹狼	合計
高評価者	19	6	7	23	55
度数	34.5%	10.9%	12.7%	41.8%	100.0%
調整化残差	-2.05*	1.95 (°)	0.65	0.78	
高評価者	108	9	21	78	216
度数	50.0%	4.2%	9.7%	36.1%	100.0%
調整化残差	2.05*	-1.95 (°)	-0.65	-0.78	
χ^2	6.60 (°) (df=3)				

** p < .01; * p < .05; (°) p < .10

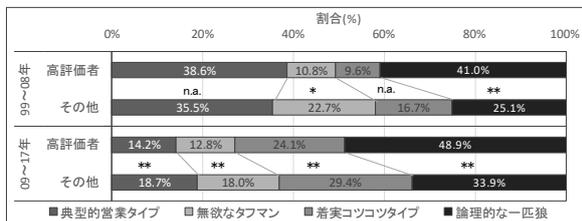


図3:【商社】年代別評価ごとの営業タイプ含有率

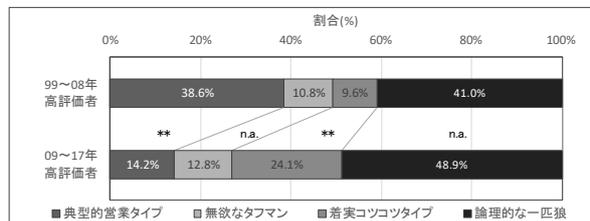


図4:【商社】高評価者における年代別営業タイプ含有率

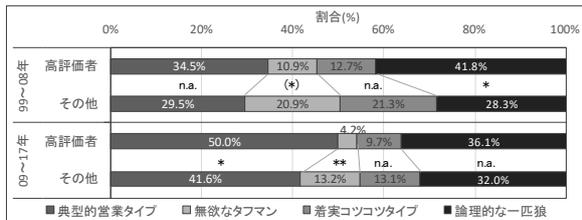


図5:【証券】年代別評価ごとの営業タイプ含有率

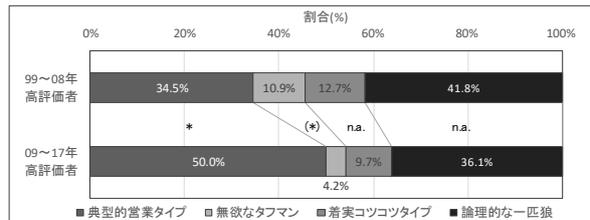


図6:【証券】高評価者における年代別営業タイプ含有率

2)。「典型」「論理」が評価され、「タフ」「着実」は評価されない傾向は両年代に共通しており、年代による評価傾向の違いは見られなかった。

検証3: 業種によるタイプごとの評価変遷 業種によってタイプの評価変遷に違いがあるのか、本研究では商社と証券の2業種で検証2同様 χ^2 二乗検定を行った。商社はのべ10社(‘99~’08年4社, ‘09~’17年6社),証券はのべ8社(‘99~’08年5社, ‘09~’17年3社)で、人数は表3,5の通りであった。

商社では、「典型」において、年代による評価の差が見られた(図3)。「99~’08年」では高評価の方が割合が大きかったが、「09~’17年」ではその割合は逆転し、高評価者とその他で有意な差が見られた。つまり、「典型」は評価されなくなると言える。そもそも商社全体として「典型」の

割合が減少していることは図3から明らかである。高評価者同士の比較においても、「典型」は有意に減少している(図4)。一方で、「着実」が有意に増加している。業種として必要な人材に変化があったことが推察される。

証券では商社と異なる方向で「典型」に年代による評価の差が見られた(図5)。また、「論理」においても、「99~’08年」は有意であったのが、「09~’17年」では有意ではなくなっている。つまり、「論理」が評価されなくなり、「典型」が評価されるようになったと考えられる。高評価者同士の比較においても、「典型」が有意に増加している(図6)。証券においても、業種として営業職に求める能力に変化があったと考えられる。

営業職全体としては評価されるタイプに年代による明確な違いは見られなかった。一方で、

業種別に見たときには、年代によって評価されるタイプが明確に変化していた。しかし、その変化は商社と証券で異なっていた。

考察

本研究の結果、営業職に求められる能力は年代によって変化し、その変化は業種で異なることが示唆された。その要因として、業界によって経営環境の変化に差があることが挙げられる。

商社の場合、特に総合商社では仕事内容が、単なる卸売から複数の企業が介在するプロジェクトの取りまとめへと変化している。プロジェクトを円滑に進めるためには物事の進捗をきちんと把握し、計画通りに進める能力が求められるため、そうした能力に長けた「着実」が評価されるようになったと考えられる。商社の変化は一般的に言われる「ソリューション営業」への変化に通じるものがある。

一方で証券はそれとは逆を行き、「典型」が評価されるようになった。証券は扱う商品に差がないため、売れるかどうかは営業担当者と顧客の信頼関係によるところが大きいと考えられる。そのため、コミュニケーション力に長けた「典型」が評価されるというのは頷ける。しかし、それは今も昔も変わらないはずであり、「典型」が増えて「論理」が減った要因とは考えにくい。一つの可能性として業界再編が考えられる。2008年のリーマンショック後、証券業界は全体的に落ち込み、業界再編が行われている。業界全体として落ち込んでいる時期には、とりあえず行動できるエネルギーにあふれた人が評価されるのではないだろうか。証券の変化については、より業界背景を鑑みた検証が必要である。

本研究の限界と今後の展望

本研究の限界として、個別企業の影響が挙げられる。特に業種別の場合、規模の大きい企業の

特徴に引っ張られてしまう。今回の結果を踏まえて、業種ごとの特徴が個別企業にも当てはまるのか、メタ分析の手法を用いた検証が望まれる。また、今回は業種という区分で検証を行ったが、商社は法人営業であり、証券は個人営業である。今回の変化の差は、業種ではなく、営業対象による違いである可能性も考えられる。一つの企業に両部門が混在することを考えると、営業対象が法人か個人かという切り口で検証を行うことには配置配属の観点からも意義がある。

今後の展望としては、それぞれのタイプがどういった業種または営業対象で活躍しているのかを明らかにすることが挙げられる。今回、「タフ」に関しては年代別でも業種別でも評価されにくい傾向にあった。このタイプがどういった場面において活躍しているのか、または、営業職以外の職種で活躍できる可能性があるのかを明らかにすることによって、より適切な配置配属や能力開発が可能になると考えられる。

主要な引用文献

- 太田隆次(2002). 新企画 職種別 コンピテンシーディクショナリー(1)営業職編 人事マネジメント,12(5), 69-77.
- 佐藤厚(1992). 営業職の仕事と管理をめぐって— 一類型別事例研究— 日本労働研究雑誌, 34(12), 33-45.
- 松浦民恵(2013). 4つの仕事類型別にみた営業職の効果的な育成方法 企業と人材 46(1006), 18-25.
- 横田澄司(2006). 必要とされる新しいタイプの営業活動— 売上げ志向の営業から消費者の生活支援の営業へ— 社会とマネジメント: 相山女学園大学現代マネジメント学部紀要 ,3(2), 55-66.