

〈論文〉

# セールスパークソンの資質分析

## — ビッグファイブ性格特性によるアプローチ —

北中英明

### 要 旨

営業活動は、企業活動の中で最も重要な活動の一つである。その理由は、営業活動は企業経営の原点である売上げを生み出す源泉であるからだ。従って、営業活動の質を向上させることが、企業経営にとっての重要な課題となる。営業活動の質向上のためには、営業活動に従事するセールスパークソンの資質について理解することが不可欠である。その理解が、セールスパークソンの採用、配属、人事異動といった営業管理を実践する上で有効な手段につながるからである。

本稿は、セールスパークソンの資質分析についての研究の一環として行われた。本稿でのセールスパークソンの資質の分析に際しては、人間の性格特性論としてよく知られるビッグファイブ性格特性を用いた。ビッグファイブ性格特性とは、心理学分野において研究が蓄積されてきた個人の行動や思考を5つの特性 (traits) によって説明する理論である。この理論の起源は1880年代と古く1980年代以降再び盛んに研究がおこなわれるようになってきた。

本稿では、セールスパークソンならびに対照群として教員・学生に対してアンケート調査 (ビッグファイブ性格診断) を実施した。これら三グループのビッグファイブ性格診断のスコアを比較することによって、セールスパークソンの資質についての分析と考察を試みた。

キーワード：営業活動、セールスパークソンの資質、ビッグファイブ性格特性

## 1. 研究の背景と本稿の目的

### 1-1 時代背景 — VUCA の時代と営業活動

グローバルエコノミーの時代を受けて、ビジネス環境を表現する用語として、「VUCA」という言葉がある。「VUCA」は以下の四つの単語の頭文字を組み合わせた造語である。

Volatility (変動) ……変化の量や質が大きくスピードも速い

Uncertainty (不確実) ……これから起こる事柄が予測できない

Complexity (複雑) ……数多くの要因が複雑に絡み合っている

Ambiguity (曖昧) ……物事の原因や因果関係が不明瞭である

「VUCA」は、もともとは軍用語として米国陸軍が世界情勢を表現するために1990年代に用いた用語である。現代のビジネス環境が、極めて予測困難となっている状況を反映して、2010年頃

からビジネス領域でも用いられるようになった（山口，2017）。

このような不確実な時代にあって、企業経営にとっては社会との接点におけるインタフェース機能の重要性が、再認識されている。例えば、2017年度のAcademy of Management（AOM）の年次大会でも、下記のように統一テーマとして「インタフェース」が取り上げられた。

*“Theme: At the Interface”*

*Interface: A common boundary or interconnection between systems, concepts or human beings (Random House Dictionary, 2016)*

*That definition highlights the dual nature of interfaces. Interfaces establish boundaries that differentiate and separate; they mark a space where insiders can jointly define an organization’s mission, develop an organizational identity, and participate in organizational activities. But interfaces also develop connections that facilitate communication, negotiation, and exchange across organizational boundaries. <http://aom.org/meetings/aom2017.html>*

経営活動では、さまざまな領域においてインタフェースが存在している。そのうちの 하나가営業活動である。営業活動は、企業と顧客との接点、すなわちインタフェースとしての機能を果たしている。言い方をかえれば、顧客とのインタフェースとして会社の最前線に位置するのが営業活動であるといえる。従って、営業活動の本質について深く理解しておくことが、重要な課題となる<sup>1)</sup>。

## 1-2 「人生100年時代」、働き方改革、性格特性

今日は「人生100年時代」といわれている。これは医療技術の進歩等によって、平均寿命が延びた結果である。グラットン等（2016）は平均寿命が延びた原因を、乳幼児の死亡率の改善、こどもの死亡率の改善、中高年の慢性疾患（心臓血管系疾病と癌）への対策が進んだこと、さらに、高齢にまつわる病気の克服がなされたことを挙げている。

『人生100年時代』を受けて、働く人達を取り巻く環境も変わりつつある。多くの企業で、定年制度の延長が検討されている。厚生労働省は、①長時間労働への規制強化、②生産性とエンゲージメント、の二つの領域を、今後の働き方改革への対処方法として打ち出している（厚生労働省資料，2018）。前者については、この後に述べる働き方改革関連法案の成立が関係する。後者につい

---

1) 経営学の他の領域と比較すると、営業研究は残念ながらあまり盛んでは無い。企業活動にとっての重要性の高さの割に、営業活動に関する研究に対する関心はあまり高いとは言えなかった。その理由は、学問体系における営業研究の位置づけに一因があるといえる。すなわち、営業活動はマーケティングの4Pと呼ばれるマーケティング・マネジメント体系の中の一つのP（promotion）の中のさらにその一部の機能として位置づけられているからである。こうした営業に関する学問的な位置づけのためのせいか、営業活動に対する研究の主眼は、①営業担当者の動機付け、②効率的な顧客訪問ルートの検討、③売り込みにどのようなスキルを教えればよいか、というように、矮小化された課題に限定されていると指摘されている（石井，2012）。

では、その次に述べるパフォーマンスの考え方が当てはまる。

2018年の働き方改革関連法案の成立によって、劣悪な労働環境（いわゆるブラック企業）に対しては、社会的にも厳しい目が向けられるようになってきている。人生100年時代では、個人の働き方が問われる。がむしゃらに長時間労働をする、といったことは社会的にも容認されなくなりつつある。営業部門についても同様である。かつて営業部門と言えば、その置かれた厳しい状況から今日というブラック部門の最たるものであった。これからは、健全な取り組みでしかるべき効果をあげるための考え方が必要である。そのためには、パフォーマンスの正しい考え方を取り入れて、仕事をおこなうことが必要である。

パフォーマンスの差を生じさせる要因として、知性とならんで影響が大きいのがパーソナリティである。鹿毛等（2017）は、パーソナリティの構成概念として、Snow等<sup>2)</sup>の感情・意欲・認知から生じる複数の概念を用いた説明を紹介している（図1参照）。それによると、感情の一部を構成しているものとして、個人的な性格特性が挙げられている。この性格特性の代表的なものに、本稿で取り扱うビッグファイブがある。

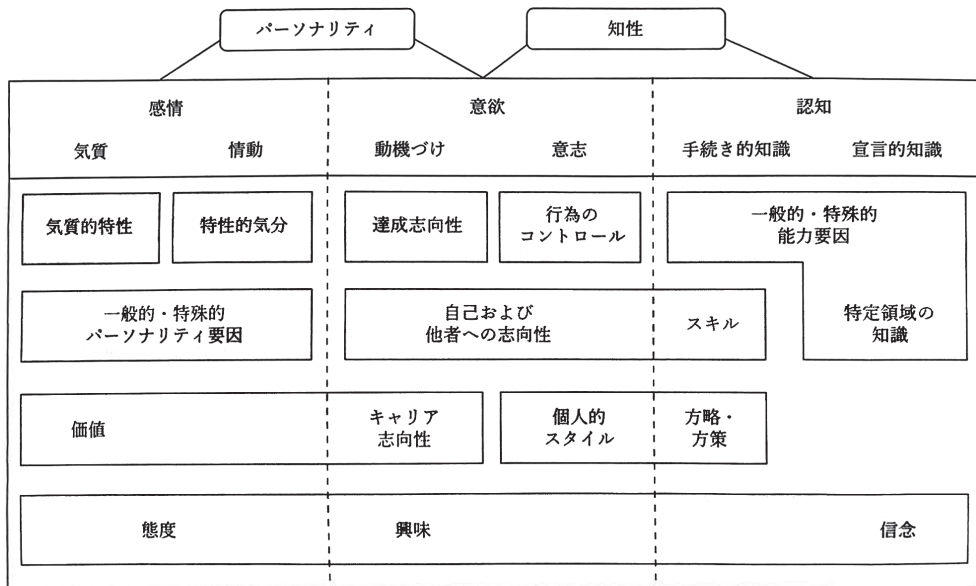


図1 学習適性で個人差を生む構成概念の分類

Taxonomy of individual difference constructs in aptitudes for learning

### 1-3 本稿の目的

本稿は、セールスパersonの資質分析についての研究の一環として行われた。本稿の目的は、セールスパersonの資質の分析に、人間の性格特性論としてよく知られるビッグファイブ性格特性を適用することである。具体的には、セールスパersonならびに対照群として教員・学生に対して

2) オリジナル文献は以下。

Snow, R. E., Corno, L., & Jackson, D. Ill (1996). Individual differences in affective and conative functions. Handbook of educational psychology, 243-310.

アンケート調査（ビッグファイブ性格診断）を実施し、これら三グループのビッグファイブ性格診断のスコアを比較することによって、セールスパersonの資質についての分析と考察をすることが、本稿の目的である。

## 2. 個人の性格（パーソナリティ）の研究について

個人のパーソナリティ特性のとらえかたについては、従来からさまざまなアプローチによる研究がおこなわれている。パーソナリティとは、個人の心理的な側面における特性を意味する。ラテン語の「ペルソナ」に由来し、劇場で用いられた仮面から転じて役割を指し、さらにその役割を演じる人を指すようになったとされている（無藤等，2004）。日本語では「人格」という用語が当てられる。ただし、日本語の場合、「人格」という言葉には、パーソナリティにはない肯定的な意味合いが含まれる場合があるため、注意が必要である。

一方、似たような用語に「性格」があるが、こちらはキャラクターの訳語である。「性格」は生まれながらの持続的で一貫した行動様式をさすものとされている。「人格」と「性格」の使い分けは、今日では厳密では無くなってきている。さらに「気質」という用語も用いられる。「気質」は遺伝的な要因による生得的なものであり、性格の基底的部分を構成するとされている。「パーソナリティ」と「気質」については以下のような定義がある。

パーソナリティとは、「個人の感情、思考、行動の一貫したパターンを説明するその人の諸特徴である」とされています。

気質（temperament）とは、生まれてすぐ現れ、ある程度の期間持続する行動の個人差であるとされます。遺伝的な要因が大きいとされます。

『心理学用語の学習』 <https://psychologist.x0.com/terms/153.html> より引用

### 2-1 性格類型論

パーソナリティ研究では、性格類型論と性格特性論という二つのアプローチがある。

古くはギリシア時代のヒポクラテスによる四気質分類がある。これは、四体液説に基づいて、人間を次の四つの気質に分類しようとするものであった。それらの気質とは、①胆汁質（Choleric）、②粘液質（Phlegmatic）、③多血質（Sanguine）、④ゆううつ質（Melancholic）の四類型である。簡単にそれぞれの特徴をまとめると、

- ① 胆汁質（Choleric）：外交的でリーダーシップを発揮するタイプ。熱血的な反面短気でもある。
- ② 粘液質（Phlegmatic）：温厚で物静かなタイプ。他人に同情的で面倒見が良い。
- ③ 多血質（Sanguine）：おしゃべり好きで社交的なタイプ。人と交わることを好む。じっと

していることが嫌いで、リスクを冒すことを探し求める。

- ④ 憂鬱質 (Melancholic)：思索的で神経質なタイプ。細かいことにこだわると同時に物事を深く捉えることができる。

これに四大元素説を組み合わせると、表1のように整理されている。

表1 四体液・四元素・体型・性格

四体液	四元素	体型	性格
黄胆汁質 (Choleric)	火	細身で筋肉質	熱血, 短気
粘液質 (Phlegmatic)	水	肥満	温厚, 臆病
多血質 (Sanguine)	空気	固太り	社交的, 楽天的
憂鬱質 (Melancholic)	土	痩せ型	思索的, 神経質

<https://information-station.xyz/3887.html> より引用, 一部修正

その他、よく知られている類型論によるものとしては、ユングやクレッチマーによる分類がある。ユングは、精神分析学的な観点から人間の無意識にも着目した分類をおこなった。外向型の人は、関心や興味が外界の事物・人などの客観的なものに向いている。内向的な人は、自分の主観や内面に関心や興味が向いているとした。クレッチマーは精神病患者の臨床経験をもとに、体型と気質の関係に着目した分類を提唱した。クレッチマーは、患者を体型から、肥満型、細長型、闘士型に分類し、躁鬱病、統合失調症、てんかん症の患者グループの体型の構成割合を調べた。そこから一般の人の性格として、躁鬱気質、分裂気質、てんかん気質の三類型による分類をおこなった。

ここまでで述べてきたような分類方法は、類型論 (typology) と呼ばれる。これは人の性格をいくつかの典型的なパターンに当てはめて分類する方法である。人との付き合いを通じて、人間の性格については共通性を見いだすことは、われわれも日常よく経験することである。従って、性格類型論による説明は、実感としてもわかりやすいものである。

## 2-2 性格特性論

パーソナリティは人によって多様であるため、類型論的アプローチでは納まりきれない場合がある。例えば血液型の場合であれば、その人の血液型は、A型、B型、O型、AB型の四つの内の一つである。A型であってB型であると言うことはあり得ない。しかし性格の場合には、血液型の場合のように単純に分類することは困難で、複数の類型に当てはまる状況もしばしば観察される。つまり、類型論的アプローチでは納まりきれないのである。そこで性格特性論と呼ばれる、個人の特性 (trait) について個人がその特性をどの程度有しているかによって人の性格を説明しようとするアプローチが盛んになってきた。

特性論的アプローチでは、誰もがそれぞれの特性についての傾向をある程度持っていると考えられる。そして、数多くの視点から人間のパーソナリティを把握しようとする。その背景には、人は思考や感情、行動の背後に、ある一貫した反応傾向や共通特性をもっているという仮定がある。こうした研究の流れの中から、ビッグファイブ理論が出てきて多くの支持を集め、今日に至っている。

## 2-3 ビッグファイブ理論とは

以下に簡単にビッグファイブ理論の発展の経緯をまとめておく。ビッグファイブ研究の始まりは、1884年にフランシス・ゴールトンが発表した「性格の測定」という論文に遡ることができる（ネトル、2009）。この論文の中でゴールトンは類義語集を用いて、人の性格を描写するのに1000の用語があることに着目した。これは語彙仮説（lexical hypothesis）と呼ばれるアプローチであり、その後のビッグファイブ研究の基盤となっている<sup>3)</sup>。

次にギルフォードが因子分析を取り入れて、性格特性のリストを13項目に絞った。これを性格因子論という。キャッテルは辞書にある性格用語4500語から35群の性格評定リストを作成した。因子分析により性格特性を、根源特性と呼ばれる二十数個に絞った（丹野、2003）。なお、オルポートが特性（trait）という概念を初めて用いたとされる。さらに、アイゼンクは性格を上下関係を持った階層として捉え、上位階層の類型レイヤーと、下位階層の特性レイヤーに体系化した。こうした考え方を因子論的類型論という。

1980年代以降、性格特性論の立場から人の基本的性格特性が五次元で記述できるとするいわゆるビッグファイブ研究が盛んに論じられるようになってきた。1990年代に入り、複数の研究グループによる研究によって、因子の命名はことなるものの、同様の5因子モデル（ビッグファイブ）に収斂されていった。代表的な研究者にはコスタとマクレーがいる。こうして今日では、広くビッグファイブ理論が知られるようになった。なお、最近の事例で言えば、2018年前半にフェイスブック社とイギリスのコンサルティング会社のケンブリッジ・アナリティカがプライバシー侵害を起こし世界中の注目を集めた事件が発生した。その際の分析にもビッグファイブ理論が使われたとされている。（福田、2018）

## 2-4 ビッグファイブ理論の五つの特性要因

ビッグファイブは性格特性論と呼ばれ、特性（trait）について個人がその特性をどの程度有しているかによって、人の性格を説明する点が特徴である。五因子モデル（Five Factor Model：FFM）と呼ばれたりする。五つの特性因子は、①開放性、②誠実性、③外向性、④調和性、⑤神経質傾向、の五つである<sup>4)</sup>。

- ①（経験への）開放性（Openness to experience）：新たな経験に開放的な傾向を示す。文化的、芸術的活動にどれくらい携わっているか、また、新規なアイデアや感情への対応に表れるとされている。
- ② 誠実性（Conscientiousness）：計画・責任感・勤勉の傾向であり、自制心、几帳面さなどがある。仕事のメ切や約束を守ると言った行動に表れる。
- ③ 外向性（Extraversion）：自分の関心が外に向けられる傾向であり、エネルギーである、

3) 今日のテキスト・マイニングの原型のようなものであるとも考えられる。

4) これらは、英語の頭文字を取ってOCEANと呼ばれることがある。神経質傾向に関しては、調査に用いた関係でネトル（2009）の表記に従った。日本語表記では、情緒不安定性も用いられる。（堀・山本、2001 I）。なお、最近の研究で、四因子でも十分であると言う研究が発表された。（Gerlach, et al., 2018）

ポジティブに考えるなどがある。また対人関係においては、支配的になる傾向がある。

- ④ 調和性 (Agreeableness)：他人に対する接し方の尺度である。懐疑的・敵対的ではなく、思いやりやさしさにあふれているかどうかを意味する。利他主義的な行動や、協調的な行動に表れる。
- ⑤ 神経質傾向 (Neuroticism)：感情的反応の予測性と整合性の傾向であり、精神的なストレスに対する態度である。メンタルが弱い、心が折れやすい、と言えばわかりやすい。緊張しやすかったり、感情が傷つきやすかったり、というところにあらわれる。逆に、精神面での安定性をさして言う場合もある。

## 2-5 ビッグファイブ性格特性によるセールスパerson分析の先行研究

パーソナリティ特性は、測定における評定尺度についても安定している。その測定結果とさまざまな効果やアウトプットとの関係性についての研究も進んでいる (鶴, 2018)。営業分野においても、ビッグファイブ特性を用いた先行研究がおこなわれている。また、日本でも同様の尺度を用いながら、日本文化に適したビッグファイブ尺度の標準化も進められている (堀・山本, 2001)。

職務とビッグファイブ特性の研究で、最も知られているのが、Barrick and Mount (1991) である。彼らはビッグファイブの5尺度と3つの職務遂行能力 (業務, 訓練, 個人データ) の関係を、5つの職業群 (専門的職業人, 警察官, 管理者, 営業職, 熟練・半熟練労働者) で検討した。対象となったのは合計で約1万8千人にのぼる。(ただし、5項目毎に人数が異なる)。その結果は、誠実性のみが、全ての職業において業務評価に対して有効に影響を及ぼしている結果となった。また、外向性については、管理職と営業職で有効であった。

Lounsbury 等 (2014) は、ビッグファイブと Narrow Personality Traits と呼ぶその他の8項目<sup>5)</sup>を用いた測定をおこなった。対象となったのは、978名の営業管理者と79,512名の営業担当者であった。営業責任者のパーソナリティ特性とキャリア満足度の関係について分析した。営業管理者のキャリア満足度に有意な相関があったのは、以下の八つの項目であった。ビッグファイブ関連では、誠実性、神経質傾向、開放性の3項目が有意であった。細部特性からは、Assertiveness, Intrinsic motivation, Optimism, Tough-mindedness, Work drive の5項目が有意であることが明らかにされた。

Stevens and Macintosh (2003) は、営業職の魅力と個人特性の関係を分析している。調査対象となったのは、202名であった。神経質傾向以外の4項目が営業職の魅力と相関があることを示した。なお、性別も営業職の魅力に関係があることを示した。

Thorese 等 (2004) は、薬品会社における二種類の職種 (maintenance job : mj<sup>6)</sup>) 99種と transitional job : tj<sup>7)</sup>) 48種について、業績と業績成長パターンとの関係について分析をした。mj では、業績に対して、誠実性と外向性が有意であった。業績成長パターンに関しては、誠実性のみが有意

5) 8項目は以下の通り。Assertiveness, Customer service orientation, Image management, Intrinsic motivation, Optimism, Tough-mindedness, Work drive, Visionary。(自己主張, 顧客サービス指向, イメージ管理, 内発的動機, 楽観主義, タフマインドネス, 勤労の動機付け, 先見の明)

6) 業務内容が定まっており、予測外の状況に遭遇することが無い業務。定型的業務

7) 業務内容が定まっておらず、従事者は新しい知識や課業を学んで、予測外の状況に際して対処する必要がある。非定型的業務。

であった。tjにおいては、業績と業績成長パターン両方について、調和性と開放性が有意な関係であることを示した。

Warr等(2005)は、3種類の営業職に対してビッグファイブとの関係を検証した<sup>8)</sup>。営業内容は自動車販売(119人、イギリス)、電機製品売り子(78人、イギリス)、訪問書籍販売(90人、ドイツ)。前2つ業務は、ショールームでの応対(showroom-based sales)であり、最後の一つは訪問販売(door-to-door sales)であった。分析の結果は、Conscientiousnessが3つの営業職に対して有効であったのに対して、Agreeablenessは3つに対してネガティブであった。特にAgreeablenessについて、対象となった営業職がすべて強引さを要求される内容なのでふさわしく無いと予想し、その通りの結果が出ている。

## 2-6 先行研究を踏まえての考察と本論文での仮説

セールスパーソンに関する先行研究を踏まえて、セールスパーソンに関する資質とビッグファイブとの関係について、本稿では以下のような仮説を立てた。

開放性とは、新たな経験に対する開放的な傾向を示すとされている。その内容を見ると文化的および芸術的活動にどれくらい携わっているか、という点に主眼が置かれている。この性格特性が高ければ、いわゆる芸術的感性や文学的素養の涵養に役立つであろう。では、営業活動において、芸術的な知識や文化的な教養の高さは、どれくらい求められているのであろうか<sup>9)</sup>？

当然のことながら、セールスパーソンに対しては、製品やサービスに関する知識が豊富であることが求められるであろう。しかしながら、芸術的・文学的な素養は、営業活動のセールストークでは、必ずしも必須では無いであろう。それよりも、小難しい話題を出す営業担当として、顧客から疎んじられるかもしれない。

その反面、面談の途中や接待時などで、顧客との間で会話を楽しむといった場面も想定出来る。そうした状況では共通の話題を見つけるために、間口の広い知識を有していることが有利な場合も考えられる。そうであれば、セールスパーソンにとって開放性が高いことが必要であるとも考えられる。あるいは、普段からこうした努力をして、会話の間口を拓ける努力をするセールスパーソンも存在するかも知れない。

また、開放性をもたらす新規なアイデアへの柔軟な対応が、営業活動に有利に働くことも考えられる。顧客に提案するソリューションの内容に、従来の発想にとらわれない画期的な内容を盛り込むことにより、商談の成約率がアップすることが考えられる。

H1：セールスパーソンの開放性スコアは、中程度である。

誠実性とは、計画・責任感・勤勉の傾向であり、自制心、几帳面さなどがある。仕事のメ切や約

---

8) この研究では直接ビッグファイブを測定したのではなく、Customer Contact Styles Questionnaire (CCSQ)という指標のデータを読み替えて使っている。

9) 欧米のエリートビジネスパーソンには、教養の高さが求められるという指摘もある(山口, 2017)。ただし、エリートすなわち幹部であって、現場のセールスパーソンでは無いことに注意が必要である。



束を守ると言った行動に表れるとされる。これは、営業活動だけではなく、あらゆる業種において必要とされる性格特性であると思われる。営業活動に関して言えば、顧客との面談に際しては、提示を求められる書類の準備や情報の提示、アポイントメントの時間の遵守、等の自分がコミットした約束事項について、十分にコミットしその通り実行することが重要であろう。

自らの約束の履行を積み重ねることによって、顧客からの信頼を得ることが出来る。こうした顧客からの信頼の高さは、商談の成否に大きく影響している。実際、先述の Barrick and Mount (1991) も、誠実性はすべての職業において、業務表化に影響を及ぼすことを示している。こうしたことから、一般的にはセールスパークソンの誠実性スコアは高いと考えられる。

### H2：営業職に従事するビジネスパーソンは、誠実性のスコアが高い

外向性とは、自分の関心が外に向けられる傾向であり、エネルギッシュであったり、ポジティブに考えたりする性格特性である。営業活動のプロセスの中で最も重要な業務内容といえば、顧客と会って商談をおこなうことであろう。そのためには、セールスパークソンは社内のオフィスに滞在するよりも、社外で活動することが多くなるであろう<sup>10)</sup>。また、顧客との間で何度もやりとりを繰り返し、積極的に関係性を構築していくことが重要である。

こうした営業活動の内容を考えると、セールスパークソンには高い外向性が求められると考えられる。特に顧客との関係性構築の際には、顧客のいいなりになるだけでは無く、必要があればセールスパークソンが主導権を握ることが必要となる場面も出てくるであろう。そうした際に、対人関係において支配的にもなることが出来る外向性は、とりわけ重要な資質であると考えられる。従って次の仮説が導かれる。

### H3：セールスパークソンの外向性スコアは高い

調和性は、他人に対する接し方の尺度である。相手に対して思いやりにあふれているかどうかを意味する。それは、利他主義的な行動や、協調的な行動に表れることになる。

営業活動の本質は顧客に商品やサービスをできるだけ多く購入してもらうことだ、という視点に立てば、顧客との間の交渉や駆け引きが、顧客との関係性における重要な本質となる。こういう考え方に則れば、営業活動における顧客は利害の対立する競合相手であり、こちらが得をすれば向こうが損をするゼロサムゲームの様相を呈してしまう。そのような状況下では、相手に対する思いやりは営業活動にとっては有害である。従って、調和性の高さは営業活動においては必要とされないであろう。

一方、顧客志向の立場に立てば、顧客はパートナーとなる。サービス・ドミナント・ロジックに

---

10) 近年、インサイド・セールスという概念が広がり、今後の営業活動においてもその比重が増えると言われている。ここでいうインサイド・セールスとは、かつての内勤営業の英語読みでは無い。IT ツール等を活用して、顧客とのやりとりを含む営業活動プロセス全般を非対面でおこなうスタイルの営業活動を指す。セールス・フォース・オートメーション (SFA) やマーケティング・オートメーション (MA) といった各種ツールの普及がその傾向に拍車をかけている。

よれば、顧客は価値共創のパートナーであるとされる。そういう視点で考えれば、他者、すなわち顧客に対する思いやりは重要な資質となってくるであろう。従って、調和性は営業活動において必要とされる性格特性であると考えられる。

こうした二律背反的な状況のうちどちらが主として顕れるかは、業界や業態によって異なると考えられる。従って、セールスパークソンの調和性については、全体的な傾向としてはどちらとも言えないとなるであろう。

H4：セールスパークソンの調和性スコアが高いか低いかは、どちらとも言えない。

神経質傾向は、精神的なストレスに対する態度である。メンタルが弱い、心が折れやすい、緊張しやすい、感情が傷つきやすい、という面にあらわれる。また、物事をネガティブに捉える傾向があるとされている。ただし、これを別の面から見ると、慎重に物事にあたる傾向があるとも言える。精神面での安定性をさして言う場合もある。

営業活動の現場は、断られてもめげずに訪問せよ、一日客先を100件飛び込み訪問せよ、などと未だに精神論が幅をきかす領域でもある<sup>11)</sup>。こういった状況では、折れない心が求められる。従って、平均的なセールスパークソンの神経質傾向は低いことが予想される。ネトル(2009)によれば、神経質傾向は、専門職においてポジティブに影響を及ぼす反面、セールスや肉体労働の分野ではそうではないという指摘もある。

H5：セールスパークソンの神経質傾向は、他の職種の人に比較すると低い。

これらの仮説をまとめると、表2のとおりとなる。

表2 仮説のまとめ

営業が高いもの	営業がひくいもの	どちらともいえないもの
誠実性 (H2)	神経質傾向 (H5)	開放性 (H1)
外向性 (H3)		調和性 (H4)

### 3. データ収集と分析

#### 3-1 データ収集とデータ概要

本稿の分析に用いたデータの概要について述べる。

データの収集については、以下の要領でおこなった。まず、質問票の作成に際し、質問項目についてはニューカッスル・パーソナリティ評定尺度表(NPA)(ネトル, 2009)を利用した。(添付資料 質問票参照)。作成した質問票を用いてアンケート調査を実施した。アンケート調査は、個

11) 近年ではこういった職場はブラックであるとして、社会的に問題になっている。

別自記入式の質問紙調査，ならびにインターネット上のサーバーに設置した質問項目への自回答によって実施した。アンケート調査実施期間は，2018.5月～9月であった。

調査対象者は，法人営業活動に従事するセールスパークソン<sup>12)13)</sup>，国内外の大学教員，ならびに首都圏内の私立大学に通う大学生3・4年生の，合計155名であった。性別の内訳は，男性77名，女性78名であった。職業の内訳は，セールスパークソン55名，教員54名，学生46名であった。

収集したデータの概要は表3の通りである。

表3 記述統計

		度数	平均値	標準偏差	標準誤差	平均値の95%信頼区間		最小値	最大値
						下限	上限		
外向性	1	55	6.62	1.779	0.24	6.14	7.1	3	10
	2	54	6.43	1.711	0.233	5.96	6.89	3	10
	3	46	5.87	2.344	0.346	5.17	6.57	2	10
	合計	155	6.33	1.954	0.157	6.02	6.64	2	10
神経質傾向	1	55	6.82	2.245	0.303	6.21	7.43	2	10
	2	54	5.8	1.994	0.271	5.25	6.34	2	9
	3	46	7.22	2.128	0.314	6.59	7.85	2	10
	合計	155	6.58	2.195	0.176	6.23	6.93	2	10
誠実性	1	55	6.29	1.833	0.247	5.8	6.79	3	10
	2	54	6.94	2.05	0.279	6.38	7.5	3	10
	3	46	5.65	1.946	0.287	5.07	6.23	3	9
	合計	155	6.33	2	0.161	6.01	6.65	3	10
調和性2	1	55	8.04	1.213	0.164	7.71	8.36	5	10
	2	54	8.02	0.986	0.134	7.76	8.29	6	10
	3	46	7.38	1.457	0.215	6.94	7.81	4	10
	合計	155	7.84	1.249	0.1	7.64	8.03	4	10
開放性2	1	55	5.03	1.88	0.254	4.52	5.54	2	10
	2	54	6.09	1.886	0.257	5.57	6.6	2	9
	3	46	5.13	2.159	0.318	4.49	5.77	2	9
	合計	155	5.43	2.015	0.162	5.11	5.75	2	10

1：セールスパークソン・グループ，2：教師グループ，3：学生グループ

### 3-2 データ分析

収集したデータは，5つの特性因子の得点について，職業別に対応なし一元配置分散分析で比較した。等分散性の検定の結果は表1の通りである。検定の結果，調和性については等分散性を仮定

12) セールスパークソンのデータ収集に関しては，株式会社セールスヴィガーの協力を得た。

13) 今回の調査対象者の多くは，情報・サービス財（無形財）の法人営業担当者であった。

できなかったため、多重比較においては、ゲイムズ・ハウエルを用いることにした。

表 4 等分散性の検定

	Levene 統計量	自由度 1	自由度 2	有意確率
外向性	2.791	2	152	0.065
神経質傾向	0.519	2	152	0.596
誠実性	1.004	2	152	0.369
調和性	3.722	2	152	0.026
開放性	1.400	2	152	0.250

分散分析の結果は表 5 の通りである。外向性については、職業間で有意な差が認められなかった。外向性以外の 4 つの特性因子については職業間で有意な差が認められた。効果量 ( $\eta^2$ ) は、開放性と調和性で小さく、誠実性と神経質傾向で中くらいであった（開放性：F(2, 152)=4.67, p=0.011,  $\eta^2=0.058$ ；誠実性：F(2, 152)=5.50, p=0.005,  $\eta^2=0.068$ ；調和性：F(2, 152)=4.64, p=0.011,  $\eta^2=0.058$ ；神経質傾向：F(2, 152)=6.08, p=0.003,  $\eta^2=0.074$ )。

表 5 分散分析

		平方和	自由度	平均平方	F 値	有意確率	効果量
外向性	グループ間	14.816	2	7.408	1.964	0.144	0.025
	グループ内	573.403	152	3.772			
	合計	588.219	154				
神経質傾向	グループ間	54.975	2	27.487	6.084	0.003	0.074
	グループ内	686.767	152	4.518			
	合計	741.742	154				
誠実性	グループ間	41.606	2	20.803	5.503	0.005	0.068
	グループ内	574.614	152	3.780			
	合計	616.219	154				
調和性	グループ間	13.830	2	6.915	4.641	0.011	0.058
	グループ内	226.474	152	1.490			
	合計	240.304	154				
開放性	グループ間	36.182	2	18.091	4.668	0.011	0.058
	グループ内	589.097	152	3.876			
	合計	625.279	154				

神経質傾向、誠実性、開放性についてはボンフェローニ、調和性についてはゲイムズ・ハウエルを用いて多重比較をおこなった。多重比較の結果は表 6 の通りである。

表6 多重比較

従属変数				平均値の差	標準誤差	有意確率	95% 信頼区間	
				(I-J)			下限	上限
神経質傾向	Bonferroni	1	2	1.022*	0.407	0.039	0.036	2.008
			3	-0.399	0.425	1.000	-1.427	0.629
		2	1	-1.022*	0.407	0.039	-2.008	-0.036
			3	-1.421*	0.426	0.003	-2.454	-0.389
		3	1	0.399	0.425	1.000	-0.629	1.427
			2	1.421*	0.426	0.003	0.389	2.454
誠実性	Bonferroni	1	2	-0.654	0.372	0.244	-1.555	0.248
			3	0.639	0.388	0.307	-0.302	1.579
		2	1	0.654	0.372	0.244	-0.248	1.555
			3	1.292*	0.390	0.003	0.348	2.237
		3	1	-0.639	0.388	0.307	-1.579	0.302
			2	-1.292*	0.390	0.003	-2.237	-0.348
調和性	Games-Howell	1	2	0.012	0.212	0.998	-0.491	0.515
			3	0.660*	0.270	0.043	0.016	1.303
		2	1	-0.012	0.212	0.998	-0.515	0.491
			3	0.648*	0.253	0.033	0.043	1.253
		3	1	-0.660*	0.270	0.043	-1.303	-0.016
			2	-0.648*	0.253	0.033	-1.253	-0.043
開放性	Bonferroni	1	2	-1.056*	0.377	0.017	-1.969	-0.143
			3	-0.100	0.393	1.000	-1.052	0.852
		2	1	1.056*	0.377	0.017	0.143	1.969
			3	0.956*	0.395	0.050	0.000	1.912
		3	1	0.100	0.393	1.000	-0.852	1.052
			2	-0.956*	0.395	0.050	-1.912	0.000

\*平均値の差は0.05水準で有意です。

1：セールスパークソン・グループ，2：教師グループ，3：学生グループ

### 3-3 多重比較の結果

この節では、ビッグファイブ各項目の各職業グループ別平均スコアに対する、多重比較の結果についての考察をおこなう。ここで取り扱う性格特性は、職業間で有意な差が認められた、開放性、誠実性、調和性、神経質傾向の4つである。なお、今回の調査では有意な結果が出なかったものの、外向性についても簡単な考察を最後に加えている。

開放性については、これはセールスパークソン・グループの平均スコアが最も低かった。教員グループとは有意な差があった。学生グループの平均スコアと比較すると、ほぼ同じくらいであり、差も有意では無かった。開放性によってもたらされる学問的・芸術的志向は、営業の現場ではあまり必要とされていないのであろう。むしろ、客先で難しい抽象的な内容の会話が、現実的な商談に差し障りを生じさせかねない状況が想像できる。こうしたことから、開放性は営業活動においては必要とされない特性ではないかという主張が、それなりの説得力を持つことになりそうである。なお、

教員グループの平均スコアは、他の二つのグループに対して有意に高かった。この特性は学問的・芸術的志向性の表れでもあり、教員グループの平均スコアが高く出たことは、十分納得出来る結果であった。

誠実性については、最も高い平均スコアが出たのは、教員グループであった。セールスパerson・グループの誠実性の平均スコアは意外に低かった。セールスパerson・グループと教員グループの間では平均スコアに有意な差が出なかった。また、有意では無いものの、セールスパerson・グループの平均スコアは学生グループの平均スコアよりは高かった。教員グループと学生グループの間でのみ平均スコアの差が有意であった。この結果は、営業活動の現場では、いわゆる「口八丁」の対応が求められる状況もあるということかも知れない。自分の設定した約束に拘泥することなく、状況の変化に対する臨機応変な対応が求められている事情が背景にあると思われる。また、セールスパerson・グループと教員グループの平均スコアがそれぞれ高めに出ているのは、両グループが有する社会経験を通じて培った、仕事等に対する自覚が反映されていると考えられる。

調和性については、セールスパerson・グループと学生グループ、教員グループと学生グループとの間の平均スコアに有意さが認められた。ただし、セールスパerson・グループと教員グループの間では、平均スコアに有意差はなく拮抗していた。調和性の場合も、セールスパerson・グループと教員グループが、①社会経験を有すること、②人生経験の長さ、が影響を及ぼし、学生グループとの間に差を生じさせる結果となっていると考えられる。今回のセールスパerson・グループの職種の多くが情報財のB2Bである点も、平均スコアが高く出たことにつながっていると考えられる。また、今回は分析をおこなっていないが、世代別で有意差が出るかどうかについての分析が必要であろう。さらに、性別による差についても、別途詳しい検証が必要であろう<sup>14)</sup>。

神経質傾向については、セールスパerson・グループと教員グループとの間に有意な差が認められた。教員グループと学生グループの間でも差が有意であった。平均スコアとしては、学生グループが最も高く、教員グループが最も低かった。セールスパerson・グループの平均スコアは両者の間であったが、若干高めであった。これは、セールスパersonについては、ビジネス上のメ切や顧客との接触に伴うこと等に起因するプレッシャーによるものと考えられる。学生グループの平均スコアが高いのは、学業（試験・レポート等）ならびに就職活動への不安からのプレッシャーのせいであろう。その反面、教員グループの平均スコアが低いのは、他の二グループに比較すると精神的ストレスが低いせいであると考えられる。こうした精神的ストレスの低さの一因として考えられるのは、教員グループの職務の性質上、自己の裁量の範囲（例えばメ切期限の設定等）が広いからであろう。

最後に、外向性の平均スコアについて簡単に見ておくことにする。なお、外向性については、今回の分散分析では有意な差が出なかったため多重比較はおこなっていない。ここではあくまでも参考としての考察にとどめる。セールスパerson・グループの平均スコアは6.62と、他のグループに比較すると最も高かった（教員グループ：6.43、学生グループ：5.87）。この結果は、営業活動という仕事の性質上、外向性が重要な性格特性であることを示唆していると言えるだろう。実際、

---

14) 調和性に関しては、女性の方が男性に比較して、スコアが高く出るとされている。ニューカッスル尺度を評価する際に、性別で判定基準が異なっている。

Barrick 等 (1991) も、外向性が営業職などの社会的相互作用が多い職種のパフォーマンスとの関係を予測していた。今回の調査では有意な差が認められなかったが、この点については今後のさらなる研究に委ねたい。

### 3-4 分析結果の考察

3-3 節での分析結果から、2 章で挙げた仮説について検証すると以下のような結果となった。

開放性については、予想通り教員グループが高く、セールスパerson・グループの平均スコアが最も低かった。ただし、学生グループとの差は小さくほぼ同程度であった。従って、開放性が中ぐらいであるという仮説は支持されたと考えられる。

誠実性は、セールスパerson・グループの平均スコアは教員グループほど高くなかった。しかし、学生グループより高くスコアも高めであった。誠実性に関しては、開放性と同様に教員グループの平均スコアが高いことが予想された。そういう事情から考えると、セールスパerson・グループの平均スコアも高いと言えるかも知れない。誠実性については判断を留保し、今後、企業勤務の他の職種との比較に判定を委ねたい。

外向性については、セールスパerson・グループの平均スコアが最も高い結果となった。ただし、有意差が出なかったため仮説については保留としたい。

調和性については、今回の調査結果では高いスコアとなり、高いとも低いともどちらとも言えないという仮説の結果とは異なった。ただしこれは、両面性を有する仮説の一面が支持されたと考えられる。

神経質傾向については、セールスパerson・グループの平均スコアは高い結果となり、仮説は支持されなかった。

全般的に今回のアンケート調査結果の分析では、仮説が支持される度合いが低かった。この点については、以下の二つの要因が考えられる。まず、対象群としたのが教員グループと学生グループという特殊な集団である点である。大学教員という職種は、組織の一員であると言う意味では、ビジネスパーソンと同様の資質を有すると考えられる。しかしながら、その職務内容は特殊であり、通常の企業勤務と比べると異なった点が多いことは否めない。学生グループはそのほとんどが経営学を学び就職を希望しているため、基本的な考え方やものの見方はビジネスパーソンと近いと考えられる。しかしながら、勤務経験が無いため、実際の行動面に関しては異なる点が多いと考えられる。

二つ目の要因としては、今回アンケート調査の対象となったセールスパerson・グループの属性である。今回の営業のアンケートに関しては、セールスパerson・グループの女性比率が高く、また。比較的キャリアが短い回答者が多かったことが影響していることが考えられる。女性が多いことから、調和性については高めに出たと考えられる。キャリアが短いセールスパersonは、まだ地位的に安定しておらず、職務将来に対する不安が多い。従って、神経質傾向が高めに出ると思われる。

## 4. 結論と今後の課題

本稿では、セールスパークソンの資質について、ビッグファイブ性格特性による分析をおこなった。この分析を通じて、営業活動に必要とされる資質についての理解が深まった。以下に、本稿の制約と今後の課題について述べる。

前章の最後に触れたように、本稿の分析では、比較対象群として学者グループならびに学生グループのデータを用いた。学者グループ、ならびに学生グループは特殊なグループであり、一般的なビジネスパーソン（平均的な実務家）とは異なった職種集団である。今後、Web アンケート業者等を利用してより大規模なデータを収集し、さらなる分析をすすめることが必要であろう。そうすれば他の実務家の違う職種のグループとの比較を通じて、より興味深い知見が得られることが期待出来る。また、本稿でのアンケート対象としたセールスパークソン・グループの多数が、情報・サービス財（無形財）の法人営業担当者であった点にも注意が必要である。製造業の営業担当者にはアンケートを実施すれば、異なったパターンの性格特性が浮かび上がる可能性がある。

性格特性と職種の適性の関係については、単純に因果関係を想定出来ない点に注意が必要であろう。例えば、外向性が高いから営業に採用・配属された、という解釈が出来る一方、営業活動に従事している間に外向性が高くなった、ということも考えられる。性格特性が環境の変化や体験に応じて、どの程度変化していくのか、という点についてはさらなる検討が必要であろう。また、性格や年齢といった個人属性と、ビッグファイブ性格特性の違いについての検討も有意義であろう。

最後に、ビッグファイブ性格特性と業績との関係についての分析も考えられる。具体的には、営業成績や社内での評価などを独立変数とした性格特性からの回帰分析などを行うことが考えられる<sup>15)</sup>。こうした分析を通じて、特定のビッグファイブ性格特性と業績の関係についても知見を得ることが期待出来る。

一章でも触れたが、「人生100年時代」を迎えて、働き方のあり方の見直しが問われている。これは営業活動においても同様である。今後、営業研究が盛んになり、これまでは顧みられることが少なかった営業活動のあり方についての理解が深まることは、意義のあることである。本稿では、ビッグファイブ性格特性を用いたアプローチによって分析と考察をおこなった。今後の営業研究を深めていく足がかりとなることを期待したい。

### 謝 辞

本研究はJSPS 科研費17 K04003の助成を受けたものである。セールスパークソンのデータ収集に関しては、株式会社セールスヴィガンの協力を得た。

### 参考文献

1. 石井淳蔵、『営業をマネジメントする』、岩波書店、2012。
2. リンダ・グラットン&アンドリュー・スコット、『LIFE SHIFT（ライフ・シフト）』、東洋経済新報社、2016

---

15) 今回、一部のサンプルを用いて、キャリア満足度への回帰分析を試験的に実施した。データ件数が43件と少なく、決定係数が0.37と低いため、あくまでも参考であるが、神経質傾向（-0.47）と開放性（0.34）の標準化係数が有意となる興味深い結果が出た。



3. 経済産業省経済産業政策局産業人材政策室 浅野優子, 『「人生100年時代の社会人基礎力」について～人生100年時代の働き方と学び方～』, 2018/10/5 拓殖大学FDワークショップ
4. 鹿毛雅治(編), 『パフォーマンスがわかる12の理論』, 金剛出版, 2017
5. 丹野義彦, 『性格の心理——ビッグファイブと臨床からみたパーソナリティ』, サイエンス社, 2003
6. 鶴光太郎, 『性格スキル 人生を決める5つの能力』, 祥伝社, 2018
7. ダニエル・ネトル, 『パーソナリティを科学する——特性5因子であなたがわかる』, 白揚社, 2009
8. ジェフリー・ミラー, 『消費資本主義! : 見せびらかしの進化心理学』, 勁草書房, 2017
9. 無藤隆, 遠藤由美, 玉瀬耕治, 森敏昭, 『心理学』, 有斐閣, 2004
10. 福田直子, 『デジタル・ポピュリズム 操作される世論と民主主義』, 集英社, 2018
11. 堀洋道・山本真理子, 『心理測定尺度集 I』, サイエンス社, 2001
12. 山口周, 『世界のエリートはなぜ「美意識」を鍛えるのか? 経営における「アート」と「サイエンス」』, 光文社, 2017
13. 『心理学用語の学習』, <https://psychologist.x0.com/terms/153.html>
14. Barrick, M. R. and M. K. Mount (1991). "The Big Five Personality Dimensions and Job Performance: A Meta-Analysis." *Personnel Psychology* 44(1): 1-26.
15. Daniel Nettle, *Personality: What Makes You the Way You Are*, Oxford Univ Press, 2009
16. Gerlach, Martin, Beatrice Farb, William Revelle and Luís A. Nunes Amaral, "A robust data-driven approach identifies four personality types across four large data sets", *Nature Human Behaviour*, 2018. 2(10): p. 735-742.
17. Lounsbury, John. W., Nancy A. Foster, Jacob J. Levy and Lucy W. Gibson, "Key personality traits of sales managers." *Work* 8(2), 2014, pp. 239-253.
18. Magnotta, S. R., "Can You Hear Me Now? An Innovative Experiential Learning Module to Prepare Tomorrow's Inside Salespeople," *Marketing Education Review*, 28(2), 2018, pp. 75-79.
19. Stevens, C. D. and G. Macintosh (2003). "Personality and Attractiveness Of Activities Within Sales Jobs." *Journal of Personal Selling & Sales Management* 23(1), 2003, pp. 23-37.
20. Thoresen, C. J., Jill C. Bradley, Paul D. Bliese and, Joseph D. Thoresen, "The Big Five Personality Traits and Individual Job Performance Growth Trajectories in Maintenance and Transitional Job Stages." *Journal of Applied Psychology* 89(5), 2004, pp. 835-853.
21. Warr, Peter, Dave Bartram and Martin Tamsinet, "Personality and Sales Performance: Situational Variation and Interactions between Traits." *International Journal of Selection & Assessment* 13(1), 2005, pp. 87-91.

(原稿受付 2019年1月10日)

添付資料

質問票

		きわめて当てはまらない	やや当てはまらない	どちらでもない	やや当てはまる	きわめて当てはまる
1	知らない人とすぐ話ができる	1	2	3	4	5
2	人が快適で幸せかどうか気にかかる	1	2	3	4	5
3	絵画等の制作, 著述, 音楽を作る	1	2	3	4	5
4	かなり前から準備する	1	2	3	4	5
5	落ち込んだり憂鬱になったりする	1	2	3	4	5
6	パーティーや社交イベントを企画する	1	2	3	4	5
7	人を侮辱する	1	2	3	4	5
8	哲学的, 精神的な問題を考える	1	2	3	4	5
9	ものごとの整理ができない	1	2	3	4	5
10	ストレスを感じたり不安になったりする	1	2	3	4	5
11	むずかしい言葉を使う	1	2	3	4	5
12	他の人の気持ちを思いやる	1	2	3	4	5

ダニエル・ネトル, 『パーソナリティを科学する — 特性 5 因子であなたがわかる』, 白揚社, 2009