

SHL

APPROVED DISTRIBUTOR

コロナ禍における 「非接触型」営業適性の検討

キーワード：コロナ禍/オンライン/営業適性

Validation Studies of “Non-Face-to-Face” Sales Aptitude
Under Coronavirus Crisis

Key words: coronavirus crisis / online / sales aptitude

日本心理学会第85回大会
日本エス・エイチ・エル株式会社
杉浦征瑛 水島奈都代

Yukiteru Sugiura and Natsuyo Mizushima
SHL-Japan Ltd.

SHL

Talent in Innovation.
Innovation in Talent.

コロナ禍による社会の変化

・働き方の変化

「出社をしない」テレワークやリモートワークの実施率

全体 24.6% | 首都圏 40.2% | 職種別では営業職が45.5%と最も高い

(出典：カオナビHRテクノロジー総研 <https://ri.kaonavi.jp/20210303/>)

・オンライン化による企業の販売戦略の変化



営業適性にも変化が起きているのではないか

堀（2006）では営業職高評価者の特徴として下記3点をあげている

- ・人をコントロールし影響を与える
- ・困難な目標を達成しようとする
- ・感情を抑制せずオープンに人と関わる

コロナ禍前後の営業適性の変化を発見すること

具体的には、
パーソナリティ検査得点と
次の2点との関係を明らかにする

- ① 人事評価点
- ② 顧客とのオンライン面談への心理的負担感
(アンケート結果)

方法 -概要-



■ 実施時期

2021年5月～6月

■ 実施内容

- ・ コロナ禍における働き方に関するアンケート
- ・ パーソナリティ質問紙OPQ(※)を実施。

(※Occupational Personality Questionnaires:日本エス・エイチ・エル)

■ 実施対象者

サービス業|パルプ・紙メーカー|医薬品メーカー 3社の
営業職従事者396人

■ 実施対象者に関する人事部からの提供情報

ID、部署、年次、役職、コロナ禍前後の人事評価点

方法 -コロナ禍における働き方に関するアンケート-



このアンケートはコロナ禍により仕事の仕方が大きく変わった中での、営業職における変化についてたずねるものです。あなたの現在の状況を想定し、それぞれの質問について最もあてはまるものを選択または自由記述にて回答してください。

質問番号	質問内容
Q1	営業対象を教えてください ・主に新規顧客(法人) ・主に既存顧客(法人) ・主に新規顧客(個人) ・主に既存顧客(個人) ・その他(自由記述)
Q2	担当顧客数の概算を教えてください ・10未満 ・10～50 ・50～200 ・200～500 ・500以上
Q3	担当エリアの広さ(顧客訪問時の平均の移動時間)を教えてください ・1時間未満 ・1時間～2時間 ・2時間～3時間 ・3時間以上
Q4	コロナ禍以降、顧客との接触方法は変わりましたか ・変わらない ・変わった
Q5	現在、顧客との接触方法として最も多いのはどのようなものですか ・対面での面談 ・メール ・電話 ・オンラインでの面談 ・その他(自由記述)
Q6	コロナ禍前と比べて、顧客との対面接触の程度(頻度や時間)は変わりましたか ・変わらない ・変わった
Q7	現在、顧客との接触における対面接触の割合はどの程度ですか ・100% ・75% ・50% ・25% ・0%
Q8	オンラインでの面談の心理的な負担感について教えてください ・オンライン面談をおこなっていない ・とても負担を感じる ・やや負担を感じる ・どちらともいえない ・あまり負担に感じない ・まったく負担に感じない
Q9	オンラインを活用した営業活動の利点は何ですか(複数回答可) ・移動時間の削減 ・交通費の削減 ・気軽に面談の設定ができる ・顧客との接触頻度 ・資料共有の速さ ・意思決定の速さ ・その他(自由記述)
Q10	オンラインにおける営業の難しさを感じる部分はどういった点ですか(複数回答可) ・顧客との信頼関係構築がしづらい ・顧客の集中力を維持しづらい ・営業側の熱意が伝わりにくい ・顧客の表情・反応等が読み取りづらい ・その他(自由記述)
Q11	オンラインにおける営業で工夫された点、成功された点があれば教えてください ・自由記述
Q12	コロナ収束後も非接触型営業を続けたいと思いますか ・思わない ・思う ・その他(自由記述)

方法 -OPQ概要-



■測定内容

職務上の行動特性を「人との関係」「考え方」「感情・エネルギー」の3つのカテゴリーに分け、計30の因子を測定
因子例：「外向性」「友好性」「社会性」等

■測定方法

68設問 | 標準回答時間約20分
4つの行動に関する記述の中から、近いものと遠いものを各一つ選択

設問例

質問項目	Yes	No
よく人に相談する	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>
いつも忙しくしているほうだ	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>
数字を扱う仕事が好きだ	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
困難な目標も達成できる	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

■因子得点

平均5.5、標準偏差2とする10段階の標準得点

方法 -分析概要-



■分析対象

下記4条件に該当する161人を対象とした

①非管理職である

②コロナ禍前後（2019年以前、2020年以降）の人事評価点がある

③オンライン面談を実施したことがある

（Q7：対面接触割合「100%」、Q8：「オンライン面談をおこなっていない」以外）

④各社人事評価と関連性がみられない年次

（平均 = 10.34 標準偏差 = 7.91）

※医薬品メーカーにおいては営業職の中でも大多数となるMRのみを対象とした

方法 -分析概要-



■ 人事評価点

各社が記入した評価点を各社分析対象者において

上位約2割:高評価者 | 中位約6割:中評価者 | 下位約2割:低評価者

となるよう3段階数値に置き換えた

■ オンライン面談への心理的な負担感

コロナ禍における働き方に関するアンケート

「Q8:オンラインでの面談の心理的な負担感について教えてください」への回答を次の通り、3段階数値に置き換えた。

3:「とても負担に感じる」「やや負担に感じる」

2:「どちらともいえない」

1:「あまり負担に感じない」「まったく負担に感じない」

結果 – 人事評価との関係（コロナ禍前） –



- OPQ因子得点とコロナ禍前の人事評価点とで相関分析を行った
- 統計的に有意な相関関係がみられた因子は下記表1の通り

表1 OPQ因子得点とコロナ禍前の人事評価点との相関係数

N=161	相関係数	t-値	p	
謙虚さ	-0.157	-2.006	0.047	-
オーソドックス	-0.163	-2.082	0.039	-
計画性	0.172	2.196	0.030	+
楽観的	-0.155	-1.977	0.050	-
競争性	0.170	2.174	0.031	+

++ / -- : 1%有意 |r|>=0.202 + / - : 5%有意 |r|>=0.155

先行研究との共通点がある

自分の話をしたがる「謙虚さ(-)」や
負けず嫌いな「競争性 (+)」は、
堀（2006）の「感情を抑制せずオープンに人と関わる」「困難な目標を達成しようとする」と共通している

結果 – 人事評価との関係（コロナ禍後） –



- OPQ因子得点とコロナ禍後の人事評価点とで相関分析を行った
- 統計的に有意な相関関係がみられた因子は下記表2の通り

表2 OPQ因子得点とコロナ禍後の人事評価点との相関係数

N=161	相関係数	t-値	p	
美的価値	-0.222	-2.875	0.005	--
創造的	-0.164	-2.091	0.038	-

++ / -- : 1%有意 $|r| \geq 0.202$ + / - : 5%有意 $|r| \geq 0.155$

先行研究との共通点がなく、
コロナ前の人事評価との相関分析結果と異なっていた

営業職高評価者の特徴として、
感覚的で独自の考え方といったインスピレーションよりも、
利益や効用といった実利的で普遍的な考え方をすることが、明らかとなった

結果 – 人事評価との関係（コロナ禍前後の変化） –



- コロナ禍前後での評価の変動に影響を与えたパーソナリティを明らかにするため、「高評価を維持している者及び高評価に上昇した者」と「コロナ禍前は高評価者であったが、コロナ禍後に評価が低下した者」でt検定を行った
- 統計的に有意な差がみられた因子は下記表3の通り

表3 コロナ禍前後の評価変動比較

人数	高評価維持・上昇者		高評価から低下者		t-値	p	
	平均	標準偏差	平均	標準偏差			
24			23				
計画性	6.625	1.861	5.478	1.473	2.336	0.024	+

++ / -- : 1%有意 t=2.69 + / - : 5%有意 t=2.014

コロナ禍でも評価を維持・上昇している営業職従事者は、物事の先を予測し計画的に業務を行う「計画性」が高いことが明らかとなった

結果 – 人事評価との関係（アンケートより） –



前頁の分析結果はアンケートの自由記述から得られた内容とも乖離していないと考えられる

コロナ禍における働き方に関するアンケート

「Q11：オンラインにおける営業で工夫された点、成功された点があれば教えてください」

- ・ 当日資料が画面で共有できなかった場合に備えて事前に資料を送付するようにしています
- ・ 簡潔に伝わるように面談前に資料等のまとめを行う
- ・ 対面での商談よりも、より論点（内容）を共有しやすいように資料を作成するように心がけています

オンライン特有の状況（機器の不備や意思疎通のしづらさ）を前もってよく考え、準備する「計画性」が必要と解釈できる

結果 – オンライン面談の負担感との関係 –



- 「適性」においては人事評価だけではなく、心理的な負担感も関連すると考えられるため、OPQ因子得点とオンライン面談の心理的な負担感とで相関分析を行った
- 統計的に有意な相関関係がみられた因子は下記表4の通り

表4 OPQ因子得点と
オンライン面談への心理的な負担感との相関係数

N=161	相関係数	t-値	p	
説得力	-0.220	-2.844	0.005	--
社会性	-0.182	-2.335	0.021	-
謙虚さ	0.276	3.624	0.000	++
協議性	0.205	2.641	0.009	++
創造的	-0.193	-2.479	0.014	-
几帳面	0.158	2.013	0.046	+
心配性	0.199	2.561	0.011	+
タフ	-0.178	-2.287	0.024	-

++ / -- : 1%有意 $|r| \geq 0.202$ + / - : 5%有意 $|r| \geq 0.155$

負担感とパーソナリティには 関連性がみられる

相関係数が±0.2以上の因子を抜粋して解釈を行う

オンライン面談での心理的な負担感が高い人の特徴として、自分の意見を押し付けず、相手が自ら物事を決定できる余裕を与える「説得力(-)」や、自慢せず、自分の業績を話さない「謙虚さ(+）」、人と相談して物事を決める「協議性(+）」が、明らかとなった

前頁の分析結果はアンケートの自由記述から得られた内容とも乖離していないと考えられる

コロナ禍における働き方に関するアンケート

「Q10 : オンラインにおける営業の難しさを感じる部分はこういった点ですか」

- ・ 雑談をきわめてしにくい雰囲気のため距離感を詰めるのが難しい
- ・ コロナ前から面識あった上でオンラインならスムーズだが初対面からオンラインは難しい
- ・ 面談時にきちんと意図が伝わっているかわかりにくい
- ・ 面談時に顧客が置かれている状況が把握できない

顧客からの意見を引き出すような営業スタイルの場合、
オンライン特有の状況（一方的なコミュニケーションになりやすい）を負担と感じやすいと解釈できる

結果まとめ



- ① 本分析対象者でのコロナ禍前の人事評価とパーソナリティの関連性においても、**先行研究との共通点が確認**された
- ② コロナ禍後の営業適性は、**従来のそれとは異なる**可能性が示唆され評価の変動に対しては「**計画性**」が**重要**となる可能性が示された
- ③ コロナ禍で急速に広まったオンライン面談について、**負担感とパーソナリティとの間には関連性**がみられた

本研究の限界

①

分析対象者特有の結果

母集団となる「非接触型」営業職従事者からランダムサンプリングされた集団ではない為、本分析対象者特有の結果となった可能性がある

②

非接触の度合い等の条件統制

「完全非接触」であるインサイドセールスと異なり、分析対象者の非接触の度合いがバラついていたたり、業種の違いやリモート形態（自宅/会社）の違い等を統制していないため、評価との関連性が曖昧になった可能性がある

③

経済環境の特殊性

コロナ禍直後の人事評価を用いて分析しており、これらの人事評価はコロナ禍直後という特殊な経済環境の影響を受けている可能性がある

よって今後は更なるデータの蓄積や「非接触」の度合い等の統制が望まれる。これにより、より汎用的な人材の発掘・育成に活用可能な知見が得られると考えられる

カオナビHRテクノロジー総研. “緊急事態宣言発令の影響は？～2021年1月
リモートワーク実態調査〈後編〉～＊調査データ公開”. 2021-03-03.
<https://ri.kaonavi.jp/20210303/>, (参照2021-8-16)

堀博美(2006). 営業職のパーソナリティと人事評価の関係 金融営業とメー
カー営業の共通点と相違点 日本心理学会大会発表論文集, 70, 1353.