

高業績者の行動特性と心理特性の質的検討： 外資系生命保険会社の営業職を対象として

The study for competencies of life insurance sales agents by the interview survey

藤村 まこと¹・江崎 千尋²
Makoto Fujimura・Chihiro Ezaki

本研究の目的は、外資系生命保険会社の営業職を対象とした半構造化面接を用いて、高い業績や成果を發揮する個人の行動特性および心理特性を明らかにすることである。営業職者6名を対象とした面接調査の結果、低業績や中業績の群では、知識や技術の習得に注力がなされていたが、高業績群では顧客やそれ以外の他者との関係構築に関心が向けられ、高い顧客志向性を示した。また、調査対象者から見た高業績者の特徴を整理した結果、高業績者は、“対人志向性”、“対人魅力”、“思考力”、“知識”、“目標意識と努力”を備え、その結果、顧客からの信頼と高い業績などの“高い評価”を得ていた。これらの結果から、保険営業職にとって「知識や技術の獲得と維持」と「顧客志向性」が「既存顧客の維持と新規顧客の獲得」という高業績を導くことが示唆された。

Keyword: コンピテンシー、キャリア発達、人材育成

目 的

産業組織において個人や組織の成果が問われるようになって久しい。1990年以降、日本企業においても組織を取り巻く環境の変化に伴い、これまでの年齢や勤続年数を評価する制度から、業績や成果を評価する制度、いわゆる成果主義の導入が増加した。企業とそこで働く個人の成果を最大化するためには人事評価を成果と関連づけることが適切と判断されたためである。

そして、90年代から2000年代中頃まで、成果主義として業績評価制度を導入する企業が相次ぎ、2006年には従業員千名を越える企業の86.8%が業績評価制度を導入していた（厚生労働省、2007）。しかしその後、業績評価の運用の難しさから、業績評価制度の導入は減少を示した。それでも、2011年時点で従業員千名を越える企業の約6割が何らかの業績を賃金に関連づけ

ている（厚生労働省、2012）。

近年では、業績ではなく、職務や職種などの仕事内容、そして職務遂行能力を用いて賃金などの処遇を決定する新たな成果主義へと変化する傾向も示されており、今後も産業組織において“成果が問われる”ことは続いていくと想定される。

このような成果主義の進展の中、業績評価の導入とともに、コンピテンシーと呼ばれる能力概念が注目されるようになった。コンピテンシー（Competency）とは、“特定の職務を遂行し、高い水準の業績を上げることができる個人の内的な能力（古川、2002）”である。知識やスキルなどの既存の能力指標とは異なり、高い業績と直接関係することでコンピテンシーは区別されている。その背景には、McClelland（1973）が指摘したように、従来使用されてきた知識や適性などの能力指標は、必ずしも職業上の高い成果や業績、人

1 福岡女学院大学人間関係学部心理学科

2 株式会社メガネトップ

生における成功を予測しないという実情があった。また、それらの指標はマイノリティや女性、社会経済的階層の低い人々にとって不利をもたらすことも多い。その課題を解決するために、McClelland (1973) はこれまでとは異なる指標として、効果的な業績を導く個人特性をコンピテンシー³として提唱した。McClellandによるその後の調査研究は、Boyatzis (1982) による2000人を超える管理職を対象とした研究とともに、コンピテンシー研究の先駆けとして知られている。そして、コンピテンシーを明らかにする方法として、行動結果面接 (Behavioral Event Interview, BEI) が考案されている。それは、卓越した人材と平均的な人材を対象に、その職務で直面したきわめて重大な状況で各個人が行った行動を詳細に説明してもらおう方法である。面接から得られた回答について内容分析を行うことで、卓越した人材には示され、平均的な人材には示されなかった特徴を明らかにし、それをコンピテンシーと見なすことができる (Spencer & Spencer, 1993)。

その後、国内外でコンピテンシーという概念や手法が用いられ、人材の選考や育成、人事評価や処遇決定に使用されるようになったが、コンピテンシーが普及していく中でいくつかの実践的、学術的課題も明らかになっている。

ひとつは、企業においてコンピテンシーをどのように利用すべきかという課題である。企業の実務では、その企業、業界、職種に求められるコンピテンシーをBEI、もしくは他の手法を用いて明らかにし、求められるコンピテンシーのリスト (コンピテンシー・モデルやコンピテンシー・ディクショナリーと呼ばれている) を作成する。それを用いて、人事評価を行い、昇格や昇級、給与や賃金、配置・異動などの処遇決定に利用する企業もある一方で、処遇決定には用いず、人材の選抜や育成に重きを置く企業もある。

コンピテンシーの利用には、コンピテンシーを抽出しリスト化することの困難さがあり、また、一度作成されたコンピテンシーのリストも、求められるコンピテンシーは企業を取り巻く環境に依存するため (Sandberg, 2000)、時限的にならざるを得ないとい

う問題点がある。それを踏まえれば、企業におけるコンピテンシーの利用は、処遇に関連づけた人事評価ではなく、人材の採用や育成に重きをおくことが望ましいと考えられる (福井, 2009; 谷内, 2001)。実際に企業における人材育成としてコンピテンシーを用いた研究も多い (e.g. Alldredge & Nilan, 2000; Morrison, 2000; Chung-Herrera, 2003; Riggio & Lee, 2007)。

また、もうひとつのコンピテンシーの課題は、概念定義が多様で一貫性がないことである (e.g., Chouhan & Srivastava, 2014; 加藤, 2011; Le Deist & Winterton, 2005; 高橋, 2010; 山口, 2009)。その背景には、コンピテンシーの利用目的の多様さの影響があるだろう。しかしながら、数多く存在する定義の共通点として、以下を指摘できる。まず、コンピテンシーとは、個人が内的、潜在的に保有している特性である。そして、効果的もしくは優れた業績や結果を導く特性であり、行動もしくはその他の指標によって顕在化することが可能である。そして、コンピテンシーは学習可能な個人特性である。

定義の多様さから、コンピテンシーとは何かという問いも発せられ、あえてコンピテンシーという概念を用いず高業績者の特徴を扱う研究も多い。しかし、広義の定義を用いてコンピテンシーを理解すれば、コンピテンシーとは、“高業績者の示す行動特性と心理特性”であり、高業績者の“行動と思考の様式”と捉えることができる。

本研究では、これまでのコンピテンシー研究を参考としながら、外資系生命保険会社の営業職を対象としたインタビュー調査を行い、高業績者の行動特性と心理的特性を明らかにする。高業績を生み出す人材の育成に向けて、高業績者への発達プロセスに関する仮説モデルを探索的に検討することが本研究の目的である。

方 法

調査対象者

外資系生命保険会社の同一支店に勤める営業職6名。年齢は20代後半から40代前半。性別は、男性5名、女

3 McClelland は1973年の論文では「competence」を用語として用いている。

性1名であった。

6名のプロフィールは、A氏（社会人経験14年、転職経験2回）、B氏（社会人経験10年、転職経験1回）、C氏（社会人経験22年、転職経験3回）、D氏（社会人経験18年、転職経験1回）、E氏（社会人経験7年、転職経験2回）、F氏（社会人経験24年、転職経験1回）である。

調査時期 2011年11月から12月

手続き 個別の半構造化面接を実施した。面接時間は一人あたり90分程度であった。面接中は調査対象者に了承を得た場合、ICレコーダーを使用した。調査対象者には、事前に質問内容については知らせず、面接開始直前に調査概要を記した依頼書と質問項目のリストを手渡した。これは、調査対象者が回答をあらかじめ用意することを避け、率直な意見を尋ねるためである。録音したICレコーダーデータを文書化し、分析の対象とした。

質問項目の構成

面接の前に属性として性別、年齢、社会人経験、転職経験の有無、転職回数、前職の職種について尋ねた。質問紙を用いず、面接者が口頭で尋ねて記録を行った。

そして、高業績者の行動と心理的特徴を明らかにするため、仕事経験について半構造的面接調査を実施した。質問項目は、保険営業のこれまでの経験、保険営業に対する考え方や意識、そして仕事そのものの経験と意識について尋ねた（Table1）。

結果

本研究の調査対象者は同一企業の営業担当者であった。そのため、営業成績に基づいて対象者を、高業績群、中業績群、低業績群の3群に分けて比較した。人

数は各群2名ずつであった。各群の年齢と転職回数は、高業績群の年齢平均は35.5歳、転勤回数の平均は1.5回であった。中業績群の平均年齢は41.5歳、転勤回数平均は2回、低業績群の平均年齢は36.0歳、転職回数平均1.5回であった。

保険営業での努力や工夫

まず、“保険の営業をする上でどのような努力や工夫を行っているか”について回答の内容分析を行った。そして回答内容を“自己”に関する事柄と“他者・顧客”に関する事柄に分類しTable2に示した。

自己に関する内容は、仕事に関わる知識、技術、情報を獲得するための“知識技術の獲得”の取り組みと“その他”に分けた。“その他”には、人間性や人としてのあり方を変える、仕事の意味づけを考えるなど、仕事に対する姿勢についての努力や工夫が含まれていた。また、他者・顧客に関する内容は、コーヒー、プレゼント、手紙を顧客に提供する“物的な贈与”、顧客に対して何ができるか、顧客とどのような関係を作るかなどの“関係作り”に分類した。

以上の回答について群ごとの特徴を見ると、自己に関しては、低業績群と中業績群では、“知識や技術の獲得”の言及がなされており、関心が寄せられていることがわかる。一方、高業績群では、“知識や技術の獲得”についての言及はなく、“その他”として、仕事に関わる姿勢や行動のあり方の言及がなされており、関心の対象が異なっていた。また、他者や顧客に関しては、いずれの群においても、“顧客への貢献”が4件示されており、各群にとって、同じ程度に重要度が高いことが分かった。一方、“物的な贈与”については、低業績群2件、中業績群1件の回答がなされていたが、高業績群では回答されなかった。この結果より、業績の高い群では、贈りものとは別の方法で顧客との

Table 1 面接における質問内容

分類	質問項目
これまでの保険営業の経験	<ul style="list-style-type: none"> ・保険の営業をする上で、あなたはどのような努力や工夫を行っていますか。 ・あなたが保険の営業をしていて直面した困難な問題と、それをどのように解決したのかを教えてください。 ・この仕事(保険営業)はどのような仕事ですか。
保険営業に対する考え方や意識	<ul style="list-style-type: none"> ・保険営業にはどのような人が向いていますか。もしくは、どのような人が向かないと思いますか。 ・あなたの職場で高業績をあげている人を想像してください。彼(彼女)のどのような点が優れていると思いますか。またその理由も教えてください。
仕事に対する経験と意識	<ul style="list-style-type: none"> ・あなたが持っている仕事に対する夢や目標について教えてください。 ・あなたのこれまでの仕事経験とその時にあなたが感じたことを教えてください。 ・あなたにとって仕事とは何ですか。

Table 2 保険の営業をするうえで行っている努力や工夫

対象群	回答内容	自己について		他者・顧客について	
		技術知識の獲得	その他	物的な贈与	関係づくり
低業績群 (n=2)	・常に新しい情報を取り入れるようにしている。	1			
	・わからないことを自分で調べるか、職場の先輩や上司に聞く。	1			
	・その人に何かあったときに助けられるのは保険だから中途半端にはできない。		1		
	・何でも屋さんと思っている。		1		
	・誕生日にプレゼントを贈る。			1	
	・手紙をおくる。			1	
	・知り合いから頼まれごとをされたら何かを返す。				1
	・相手の話を聞く。				1
	・知識の習得よりもお客様が何を考えているのかを聞く心を持つことが大切。				1
	・保険の営業だけでなくいろいろな人の役に立つ。				1
	小計	2	2	2	4 (合計10)
中業績群 (n=2)	・週に2回、人と話す・商品説明のロールプレイングをする。	1			
	・本を読む。	1			
	・保険を売るために自分(人間性)を磨く。		1		
	・オリジナルのインスタントコーヒーを差し出す。			1	
	・お客様にどうあるべきかにこだわる。				1
	・相手を思いやる、気遣う。				1
	・お客様に「ありがとう」と言われて別れるようにしている				1
	・何をしたら喜ぶのか、うれしいのかを考えている。				1
	小計	2	1	1	4 (合計8)
高業績群 (n=2)	・「嘘をつかないこと」、「約束を守ること」をしている。		1		
	・人としてのあり方が整っているかどうか重要。		1		
	・志高く、われわれの世代が日本を支えていく。		1		
	・人としての人格を少しでもあげていく。		1		
	・一日の中で自分の体を動かせる時間を作る。		1		
	・本当に役に立つことを喜んでする。				1
	・誠実に自分ができる範囲のベストを尽す。				1
	・相手が今後も自分と会っていききたいという状態を作る。				1
	・相手に喜んでもらえる関係を作る。				1
		小計	0	5	0

関係形成を行っていることが伺われた。

保険営業における困難な出来事とその解決

次に、「保険の営業をする上で直面した困難な出来事とその解決策」に対する回答の内容分析を行った。

まず、直面した困難な出来事は、なぜ上手くできないのか、営業にいく場所がないなどの“やり方の模索”，成果が出ない、契約が取れないなどの“成果の未達成”，そしてそれ以外の回答を含めた“その他”の3分類を行った。また、課題の対応や解決策では、同僚、上司、顧客などの他者からの支援により解決を行った“他者支援”，自分を見つめなおしたなどの“自己視点”，そして、顧客の立場を考え、自分の仕事をする“顧客視点”の3分類を行った。そして、各群の回答内容がどの分類に該当するかを整理し、Table 3に示した。

Table3 が示すように、困難な出来事として最も多くあげられていたのは、契約が取れないという“成果の未達成”に関することであった。群ごとの特徴を見ると、低業績群や中業績群では、成果がでないことに

加え、仕事の進め方として、営業として出かける先が分からない、なぜ契約が取れないのかなど、仕事のやり方が分からず、仕事に困難さを感じたことが伺えた。一方、高業績群では、成果を達成できなかったことが困難な出来事として挙げられているが、仕事の進め方が分からないという回答はなく、保険営業の社会的位置づけの低さが挙げられており、他の群とは異なる回答を示す傾向にあった。また、成果の未達成についても、目標数値の未達成や顧客の保険の切り替えなど、他の群に比べて、より具体的な状況が話されていた。

次に、困難な出来事に対する解決策では、低業績群と中業績群の特徴として、成果がでないという困難な課題に対して、同僚や上司、顧客など周りの人にアドバイスや支援を受けた“他者支援”の回答が多く見られた。その背景には、仕事の進め方についてのアドバイスを得るため、そして、営業先として対人ネットワークを広げるためという2点において、他者支援が有効であったためと推測された。一方、高業績群においては、仕事のやり方の模索が困難として挙げられなかつ

Table 3 「保険の営業をしていて直面した困難な問題とその解決策」の回答内容

対象群	回答内容	課題の内容			解決策		顧客視点
		やり方模索	成果が出ない	その他	他者支援	自己視点	
低業績群 (n=2)	直面した困難な出来事						
	営業に行くところがなかった。	1					
	このままでもいいのか悩んだ。	1					
	成果が出ず、生活できるか心配。		1				
	契約がとれない。		1				
	どのように解決したのか						
	同僚や上司がアドバイスをくれた。 多くの人に会いに行った。 異業種交流会やセミナーに参加した。				1 1 1		
小計		2	2	0	3	0	(合計7)
中業績群 (n=2)	直面した困難な出来事						
	営業に行くところがなかった。	1					
	なぜ自分はたくさん契約が取れないのか悩んだ。	1					
	契約がとれない。		1				
	どのように解決したのか						
	先輩やお客様に指摘された。 周りの人が気づかせてくれた。 沢山の人が会った。 自分を見つめなおした。				1 1 1		
	小計		2	1	0	1	1
高業績群 (n=2)	直面した困難な出来事						
	お客様にも自分にも理想的な営業スタイルに変えた当初、数字が作れない。	1	1				
	自分が設定した営業数字目標に追いつかない。		1				
	自分のお客様が他社の保険に切り替える。		1				
	保険業界は世間一般からのステータスが低い。			1			
	どのように解決したのか						
	お客様に感謝される営業スタンスを貫く。 お客様の満足や自分たちの社会的役割を満たす。 相手の希望や悩みに応える、理解する。 誇りを持って仕事をする。						1 1 1
小計		1	3	1	0	1	3 (合計9)

たように、解決策として他者から支援を示す回答も見られなかった。この点で高業績群は他の2群と異なる傾向を示していた。しかし、高業績群でも他の2群と同様に成果が出ないことが困難な課題としてあげられており、その対策として顧客に感謝される営業スタンスを貫く、顧客を理解し応えるなどの“顧客視点”を示す回答が見られた。比較的高い業績を有するこの群では、顧客視点の仕事のスタイルを確立しており、それを貫くことで課題を解決してきた様子が示されたといえるだろう。

仕事の意味づけ

次に保険営業という仕事、また保険営業に関わらず人生における仕事について、どのような意味づけを行っているかを検討する。そのため面接における「保険営業とはどのような仕事か」の回答内容を Table4 に示した。表を見ると、中業績群と高業績群において、“顧客を守る”や“人助け”という表現が見られるようになっており、業績が高くなるにつれて、保険営業の仕事の捉え方が変化し、顧客や社会に必要で貢献できる仕事であると意味づけを行っている様子が伺える。

Table 4 「保険営業とはどのような仕事か」に対する回答内容

対象群	回答内容
低業績群 (n=2)	生命保険という商品を通して資産形成の力になる。 責任が重たい。でもやりがいはある。
中業績群 (n=2)	お客様を守るためにも仕事を続けていかないといけない。 担当者として認めていただく仕事。
高業績群 (n=2)	社会に貢献できることを考える。 人助けがたくさんできる仕事。

また、現在従事している保険営業に限らず、人生における仕事として、「仕事とは何か」、そして「仕事に対する夢や目標」について尋ねた。

まず、仕事とは何か、すなわち仕事の意味づけについて、得られた回答の内容分析を行い、回答を4つに分類した (Table5)。それは、生活費として家族を支えるためなどの“収入と義務”，自分が認められる、力を証明するなどの他者や社会からの“承認”，人として成長する、自己実現するなど“自己実現”，そして最後に社会的役割や貢献を果たすという“社会貢献”に関する回答であった。

群ごとの分布を見ると、低業績群と中業績群では、収入に関する回答が含まれていたが、高業績群では収

入や承認に関する回答はなく、自己実現と社会的貢献に関する回答が見られた。この結果は、業績が高くなるにつれて、仕事に対する意味づけが、収入や承認を得ることから自己実現や社会貢献へと変化することを示している。

次に、「仕事に対する夢や目標」では、回答の内容分析の結果、4つに分類がなされた (Table6)。それは、収入を増やすことや仕事を続けるなどの“収入増と継続”，会社内もしくは業界内での“昇進や昇格”，新しい関係やつながりを求める“対人関係の拡大”，最後に、保険営業のすばらしさを広めるという“社会貢献”に関する内容であった。これらの分類にしたがって、各群の回答内容の分布を検討した結果、いずれの群でも収入増加と仕事の継続に関する目標を回答していた。また、低業績群と中業績群の場合、昇進昇格を目標として挙げていたが、高業績では昇進昇格を目標として回答せず、代わりに、対人関係の拡大や社会貢献を目標とする回答が見られた。

先述の「仕事の意味づけ (Table5)」と同様に、「仕事の夢や目標」の回答においても、業績が高い群

ほど、関心のある事柄が、人間関係の拡大や社会貢献など、より社会的なものへと変化する傾向を示していたといえる。

保険営業に向いている人、そして高業績者の特徴

次に、全調査対象者に対して「保険営業に向いている人や向いていない人」そして、「保険営業の高業績者」の特徴を尋ねた。得られた内容をもとにKJ法を用いて回答の整理を行った。

まず、保険営業に向いている人の特徴は、回答内容が4つに分類された (Fig.1)。人と関わることが好きだ、気づかいができるなどの“対人志向性”，誠実で個性や自信があるなど“対人魅力”，ロジカルな思考、プラス思考などの“思考力”，そして、勤勉さや目標意識などの“目標設定と努力”であった。あわせて、保険営業に向かない人の特徴についても、図に含めた。

次に、職場で高業績をあげている人の優れている点の回答をKJ法を用いて分類し、6つの特徴が示された (Fig.2)。

そのうち、4つの特徴は、保険営業に向いている人の特徴として示された特徴と同じものであった。具体

Table 5 「あなたにとって仕事とは何か」に対する回答内容

対象群	回答内容	収入と義務	承認	自己実現	社会貢献
低業績群 (n=2)	生活費としての糧	1			
	人として成長する糧			1	
	自分が認められる場所 自分の力を証明する場所		1 1		
中業績群 (n=2)	家族を支える手段	1			
	人として社会人としてやるべきこと 自分を作るプロセス	1		1	
高業績群 (n=2)	自己実現の場			1	
	社会的な役割を果たすこと 社会に貢献する手段				1 1
小計		3	2	3	2

Table 6 「仕事に対する夢や目標」の回答内容

対象群	回答内容	収入増と継続	昇進昇格	対人関係の拡大	社会貢献
低業績群 (n=2)	保険の仕事はずっと続けていくこと。	1			
	昇進する。 2年後にMDRTになる。		1 1		
中業績群 (n=2)	家族を楽させたい。	1			
	定年までこの仕事を全うすること。 次のランクに上がりたい。 沢山のひと知り合いたい。	1	1	1	
高業績群 (n=2)	自分の収入を上げたい。	1			
	自分の家族を安心させたい。 一つ一つのご縁や出会いを大切に作る。	1		1	
	楽しい関係を作る。 保険営業のすばらしさを広めたい。			1	1
小計		5	3	3	1

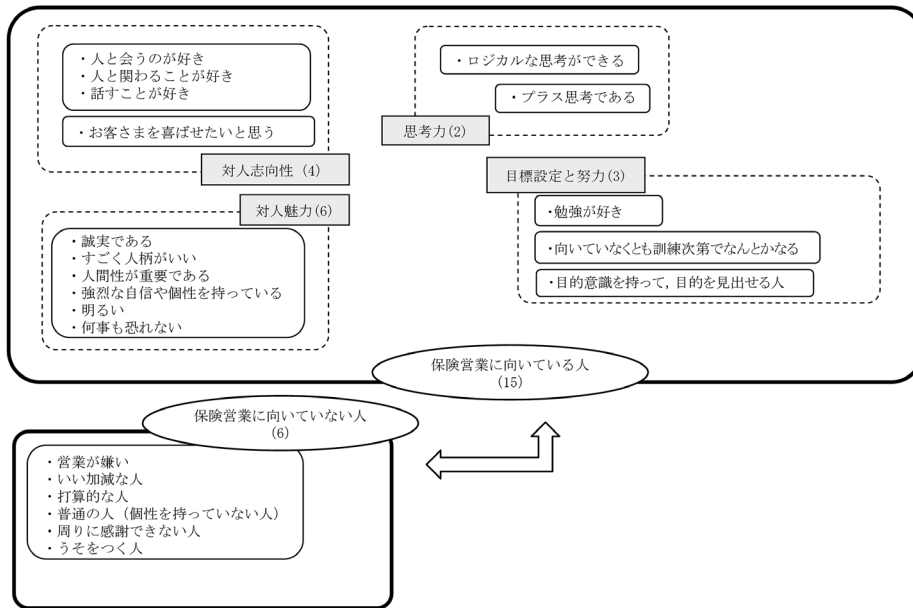


Fig.1 保険営業に向いている人の特徴の回答
(括弧内には回答数を記載)

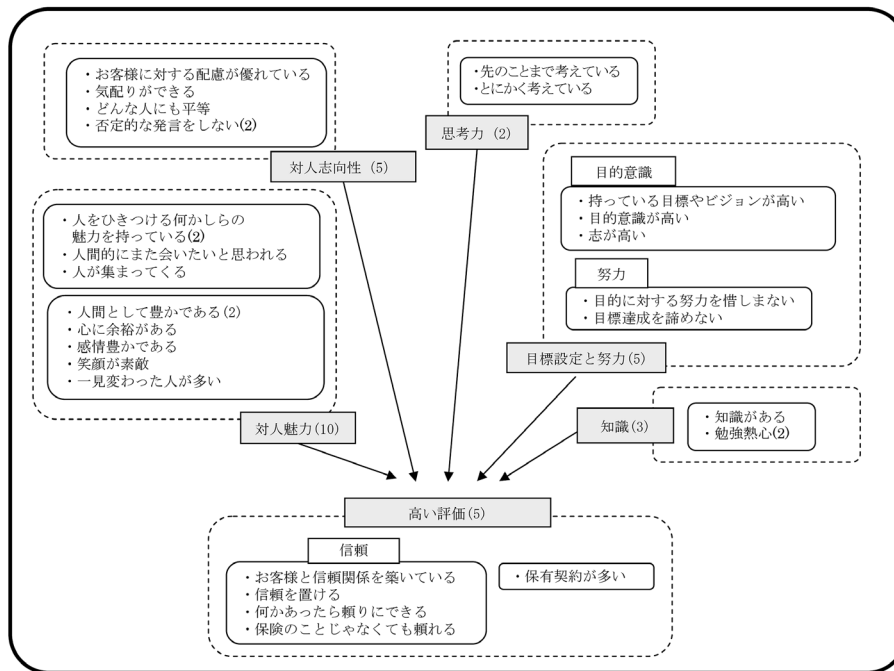


Fig.2 保険営業の高業績者の特徴についての回答
(括弧内には回答数を記載)

的には、“対人志向性”，“対人魅力”，“思考力”，“目標設定と努力”であった。高業績者では，それに加えて勤勉さによって身につける“知識”が挙げられ，それらの特徴から導かれる結果として，顧客からの信頼と保有契約数の多さといった“高い評価”が特徴として示された。

考察

本研究では，面接調査を通して，保険営業における高業績者の特徴，そして高業績者へと移行する変化のプロセスについて検討を行った。

高業績者群と他の群との比較

まず，低業績と中業績の群では，「日頃の努力や工夫 (Table2)」において，自己については，知識や技

術の獲得に努力がなされて、顧客に対して物質的な働きかけが行われている様子が示された。また、「これまでに直面した困難な問題と解決策 (Table3)」の回答から、“営業に行く先がない”や“成果がでない”などに困難を感じ、同僚、先輩、上司、顧客といった職場や職場以外の人間関係から解決策を得ていた。以上の結果から、低業績や中業績の群では、保険商品や営業に関する知識や技術の獲得に注意が払われ、顧客との関係は希薄であるため、新たな顧客を見つけることまで手が回らず、周りに助けられている様子が伺える。

一方、高業績者は、「日頃の努力や工夫 (Table2)」として、自己については他者との接し方や自分自身の人間性についての努力がなされており、顧客に対しては、話を聞くなどの顧客理解や広い範囲での顧客貢献について回答がなされていた。「これまでに直面した困難な問題と解決策 (Table3)」では、高業績者は、“営業スタイルの良し悪し”や“既存顧客の維持”に困難を感じ、“顧客理解と顧客満足の上昇”に徹して解決を行っていた。これらの結果から、高業績者はすでに保険商品や営業についての知識やスタイルを身につけており、顧客の獲得と維持のために、対人的スキルの向上や顧客や顧客以外の人を対象とした貢献活動を行うことに努力を行っていた。

このように業績の高い人材とそうでない人材には、日々の努力や工夫、直面した課題と解決策に差異が見られた。すなわち、業績の低いもしくは中程度の群は、まず“知識や技術の獲得”に注力し、顧客に十分な配慮ができていないが、業績の高い群は、知識や技術を備えた上で、“顧客の獲得と維持”のために注力していたといえるだろう。また、高業績の特徴として、“顧客や社会への志向性”が高い傾向も示された。

その傾向は、仕事の意味づけ (Table4, 5, 6) にも現れており、高業績でない群では、仕事を収入の手段と意味づける傾向にあったが、高業績者は、仕事を社会貢献の手段として意味づける傾向が見られた。これは、高業績者における顧客や社会に対する志向性の高さの現れと解釈が可能だろう。

以上のことから、保険営業において、“知識や技術の獲得と維持”、“顧客志向性”、そして“新規顧客の獲得と既存顧客の維持”が、高業績と関わる重要領域

であることが伺える。

高業績者に見られる特徴の分析

次に、保険業界において、実際に高い業績をあげている人の特徴 (Fig.2)、また保険営業に向いている人の特徴 (Fig.1) を検討した結果、いずれでも共通して言及された特徴は、他者との関わりを好む“対人志向性”、誠実さや明るさなどの“対人魅力”、そして“思考力”と“目標設定と努力”の4つであった。これらに加えて、高業績をあげている人物は、“知識”を持ち、その結果、顧客からの信頼や高い業績を得て“高い評価”を得ていることが示された。

この結果は、インタビュー対象者の特徴ではなく、対象者の知る保険営業の高業績者の特徴をまとめたものである。そのため、具体的な行動特性よりも、外見的な特性や心理的な特性に関する回答が多い傾向にあった。しかしながら、これらの結果からも、保険営業にとって重要となる“知識や技術の獲得”、“顧客志向性”、そして“顧客の獲得と維持”に関わる特徴が示されていた。例えば、対人志向性や対人魅力は、顧客との関わりに必要な要素であり、顧客志向性との関わりが強い。また、知識、思考力、目標意識と努力は、知識や技術の獲得や維持との関連が強い要素だろう。つまり、これらの顧客志向性と知識や技術の獲得が相互に関連しながら、最終的な結果として、顧客の信頼と高い保有契約数といった結果に結びつくと考えられる。つまり、“顧客志向性”と“知識や技術の獲得”によって、“新規顧客の獲得や既存顧客の維持”が達成されていると予測される。

保険営業における顧客の獲得と維持

本研究の調査対象者は、外資系の保険営業であり、“新規顧客の獲得と既存顧客の維持”は、その2つの指標が販売成績としてそのまま業績として使用されている。したがって、高業績者とは、必然的に新規顧客の獲得と既存顧客の維持において高い成績を上げている人物である。つまり、顧客の獲得と維持に関わる行動は、より高業績に直結する行動である。

そして、新規顧客の獲得と既存顧客の維持のための方略は異なることが予測される。例えば、既存顧客を維持し、離脱顧客を無くすことは、利益損失を防ぎ利益が向上するが、既存顧客を維持するコストは、新規顧客の獲得に要するコストに比べて高いことが示され

ている (Reichheld & Sasser, 1990)。本研究の高業績者も、困難な出来事のひとつとして、既存顧客の離脱を挙げていた (Table3)。そのため、高業績者が、維持と獲得のためにそれぞれどのような行動を取っているのか、また、いずれの方略をよく使用しているのかなど、具体的な行動について今後検討することが必要だろう。

また、本研究においては、この顧客の獲得と維持のために、“知識や技術の獲得と維持”そして“顧客志向性”が有用であることも示された。

従来、営業職における知識の効果については、松尾・細井・吉野・楠見 (1999) による営業担当者を対象とした調査で、仕事の経験年数が増えるほど、手続き的知識と業績の正の関連が強くなることが示されている。つまり、経験を積む中で、営業活動に関する知識が宣言的なものから手続き的なものへと移行し、自動化やスキル化がなされ、知識が業績に結びつく程度が高まること示唆されている。そして、有能な営業担当者は、営業におけるアプローチ、クロージング、アフターフォローの段階という全体的活動に関して、高い知識を有していた (松尾他, 1999)。この研究結果からも、営業活動に関連する知識や技術の獲得、そしてそのスキル化は、業績を高める上で重要な領域のひとつであるといえる。

また、本研究で示された高業績者の“顧客志向性”の高さは、保険営業における高業績との関連が高い特徴と考えられる。これまでも、営業活動において顧客や競合他社の情報の収集をしながら、顧客のニーズに対応する“顧客志向性”は、企業の業績 (Narver & Slater, 1990; Singh & Ranchhod, 2004) や個人の業績 (Cross, Brashear, Rigdon, & Bellenger, 2007; Donovan, Brown, & Mowen, 2004; Sujana, Weitz, & Kumar, 1994) を高めることが示されている。

今後、保険営業における高業績者の分析を進めるにあたり、“顧客志向性”と“知識や技術の獲得と維持”、そして“新規顧客の獲得と既存顧客の維持”が相互にどのように関わり、業績へと影響を及ぼすかを視野にいれ、高業績者の行動特性ならびに心理特性の検討を行うべきだろう。

引用文献

- Allredge, M. E. & Nilan, K. J. (2000). 3M's Leadership Competency Model: An Internally Developed Solution. *Human Resource Management*, 39 (1), 133-145.
- Boyatzis E. E., (1982). *The competent manager: A model for effective performance*. John Wiley & Sons.
- Chouhan, V. S. & Srivastava, S. (2014). Understanding competencies and competency modeling—A literature survey. *Journal of Business and Management*, 16 (1), 14-22.
- Cross, M. E., Brashear, T. G., Rigdon, E. E., & Bellenger, D. N. (2007). Customer orientation and salesperson performance. *European Journal of Marketing*, 41, 821-835.
- Donavan, D. T., Brown, T. J., & Mowen, J. C. (2004). Internal Benefits of Service-Worker Customer Orientation: Job Satisfaction, Commitment, and Organizational Citizenship Behaviors. *Journal of Marketing*, 68 (1), 128-146.
- 福井直人 (2009). 日本企業における能力考課基準の変容—職務遂行能力からコンピテンシーへ 北九州市立大学商経論, 44 (1), 19-41.
- 古川久敬 (監修) JAMA コンピテンシー研究会 (編著) (2002). コンピテンシーラーニング—業績向上につながる能力開発の新指標 日本能率協会マネジメントセンター
- 加藤恭子 (2011). 日米におけるコンピテンシー概念の生成と混乱 産業経営プロジェクト報告書 (34), 1-23.
- 厚生労働省 (2007). 平成19年就労条件総合調査
- 厚生労働省 (2012). 平成24年就労条件総合調査
- Le Deist, F. D., & Winterton, J. (2005). What Is Competence? *Human Resource Development International*, 8 (1), 27-46.
- 松尾睦・細井謙一・吉野有助・楠見孝 (1999). 営業の手続き的知識と業績—経験年数の媒介効果と知識獲得プロセス. 流通研究, 2 (1), 43-57.
- McClelland, D.C. (1973). Testing for competence rather than for “intelligence”. *American psychologist*, Vol 28 (1), 1-14.
- Morrison, A. J. (2000). Developing a Global Leadership Model. *Human Resource Management*, 39 (2), 117-131.
- Narver, J. C., & Slater, S. F. (1990). The effect of a market orientation on business profitability. *Journal of Marketing*, 54 (4), 20-35.
- Riggio, R. E., & Lee, J. (2007). Emotional and interpersonal competencies and leader development. *Human Resource Management Review*, 17 (4), 418-426.
- Sandberg, J. (2000). Understanding human competence at work: An interpretative approach. *Academy of Management Journal*, 43 (1), 9-25.
- Shippmann, J. S., Carr, L., Hesketh, B., Pearlman, K., Battista, M., Eyde, L. D., Kehoe, J., & Sanchez, J.I. (2000). The Practice of competency modeling. *Personnel Psychology*, Vol.53, No.3, 703-740.
- Singh, S., & Ranchhod, A. (2004). Market orientation and customer satisfaction: Evidence from British

- machine tool industry. *Industrial Marketing Management*, 33 (2), 135-144.
- Spencer, L. M., & Spencer, S. M. (1993). *Competence at Work: Models for superior performance*. New York: Wiley. 梅津祐良・成田攻・横山哲夫 (訳) (2001). コンピテンシー・マネジメントの展開—導入・構築・活用生産性出版
- Sujan, H., Weitz, B. A., & Kumar, N. (1994). Learning Orientation, Working Smart, and Effective Selling. *Journal of Marketing*, 58 (3), 39.
- 高橋潔 (2010). 人事評価の総合科学：努力と能力と行動の評価 白桃書房
- 谷内篤博 (2001). 新しい能力主義としてのコンピテンシーモデルの妥当性と信頼性 経営論集, 11 (1), 49-62.
- 山口裕幸 (編) (2009). コンピテンシーとチームマネジメントの心理学, 朝倉書店
- Zwell, M. (2000). *Crating Culture of Competence*, John Wiley & Sons Inc.

付記

本研究は、江崎千尋氏による福岡女学院大学人間関係学心理学科2011年度卒業論文を加筆修正したものである。