

## SRM・CRMの観点から考察する商社営業のコンピテンシー

学籍番号：57173103

氏名：吉田 武史

ゼミ名称：組織行動ゼミ（竹内ゼミ）

主査：竹内 規彦 教授 副査：杉浦 正和 教授

### 概要

本研究の目的は商社というサプライヤーとカスタマーの双方と円滑なコミュニケーションを取ること  
を必要とされている業態での営業活動における成績優秀者の再現可能な共通事項（コンピテンシー）を  
明らかにすることである。すなわち、営業パーソンが①サプライヤーとのコミュニケーション時に意識  
している諸点、及び②カスタマーとのコミュニケーション時に意識している諸点の両側面に焦点をあて、  
営業成績における成績優秀者と一般成績者との比較を行うことにより、商社営業において重要なコンピ  
テンシーを析出することが目標である。なお、本研究で「コンピテンシー」とは高業績者の再現性のあ  
る「心理的特性」と「行動特性」であると定義する。この心理的特性・行動特性を考慮し、本研究では  
以下の6つの能力下次元を含む概念としてコンピテンシーをとらえる枠組みを設定した。①クリエイティ  
ブ思考系能力、②クリティカル思考系能力（以上思考系能力）、③内的心理系能力、④外的心理的能力（以  
上思心理系能力）、⑤インプット系対人能力、⑥アウトプット系対人能力（以上対人系能力）で構成され  
ていると設定した。これら6次元の能力は、商社営業パーソンが①サプライヤーとのコミュニケーショ  
ン場面、及び②カスタマーとのコミュニケーション場面のそれぞれにおいて、活用・発揮されるものと  
想定し、サプライヤー・カスタマーそれぞれに対応する6能力次元を適用し、計12の能力次元（コン  
ピテンシー尺度）を設定した。

今回は染料や合成樹脂などの化学品を扱う某専門商社に勤務する23歳から58歳までの営業パーソン  
を対象にアンケートを実施し、63名の有効回答を得た。その中から当該商社において出世が早い者や一  
定の成績を残さなければ就けないポジションに就いている者の計8名を「成績優秀者」と定義した。分  
析手続きとして、①因子分析等による有効なコンピテンシー次元（因子）の抽出と尺度構成、②成績優  
秀者・非優秀者間における各コンピテンシー尺度の比較分析（平均値の比較・T検定）、さらに共分散分  
析による成績優秀者・非優秀者間での各コンピテンシー相互での関係性の違いについて検討を行った。

分析の結果、成績優秀者は一般成績者と比較してカスタマーへの内的心理系能力とインプット系対人  
能力が有意に高かった。これはカスタマーへの内的心理系能力とインプット系対人能力を構成する質問  
項目についての共感度合が高かったことを意味している。さらに、より詳細に検証するためにそれぞれ  
の下次元についても検証した。結果、カスタマーへの内的心理系能力では自発性能力が有意に高いこ  
とがわかり、カスタマーへのインプット系対人能力については感性・感受能力が有意に高い結果を得る  
ことができた。

また、共分散分析（ANCOVA）から成績優秀者・非優秀者間での各コンピテンシー相互での関係性  
の違いがあることがわかった。4つの関係性の違いを確認できたが、全てに共通して確認できたことは  
どのコンピテンシー要素に対しても成績優秀者は一般成績者と比較して他の項目から受ける影響が少な  
く、安定していたことであった。成績優秀者は周りの環境などからの影響に惑わされることが少ないと  
いうことがわかった。

## <目次>

1	はじめに	
1.1	研究背景 .....	1
1.2	目的.....	1
1.3	研究結果からの期待.....	2
2	概念的枠組み及び仮説と前提条件	
2.1	概念的枠組み .....	2
2.1.1	SRM(Supplier Relationship Management) .....	2
2.1.2	CRM(Customer Relationship Management) .....	3
2.2	コンピテンシー .....	3
2.2.1	分解と解釈.....	3
2.2.2	定義 .....	4
2.3	コンピテンシーの分解.....	4
3	研究方法	
3.1	調査概要.....	6
3.2	分析方法.....	7
3.3	測定尺度.....	7
4	結果	
4.1	相関分析結果 .....	9
4.2	T検定 .....	10
4.3	共分散分析 (ANCOVA) .....	13
4.3.1	SRMの観点からのコンピテンシー .....	13
4.3.2	CRMの観点からのコンピテンシー.....	15
5	考察	
5.1	結論 .....	25
5.2	コンピテンシーの活用と提案 .....	27
	参考文献.....	29
	Appendix .....	30

## 1. はじめに

### 1.1 研究背景

少子高齢化が着々と進んでいる日本において市場も縮小してきており、企業として成長するために多くの企業は日本だけでなく世界へも目を向けたビジネスを展開してきている。筆者が勤めている商社という業界においては、今後も益々発展していくためにグローバル化ということは必要不可欠であると考えている。実際に昨今は国内売上高よりも海外売上高の方が大きい企業も増加してきている。この状況下で商社として海外展開をしていくにあたって重要になっていくのはグローバルにビジネスを拡大することである。グローバルビジネスを拡大するにあたり必要になってくるサプライヤー選定やカスタマーのニーズのキャッチアップをすることである。さらに人材組織の観点から海外でのオペレーションと人材育成も大変重要な課題であると考えている。専門商社はまだまだ物を買って売るといった卸売業のような取引形態も多く、様々なサプライヤーやカスタマーと接する機会が非常に多い。但し、商社の仕事では売買している物のコスト構造は製造コストや工場の稼働率やサプライヤーの利益が多くの比重を占めているため、商社が価格決定を行うことができることは非常に少ない。また、物流網の発達や輸出入スキームの構築ができてきた1980年代から商社不要論などの卸売業は不要であるといった議論も出てきていた。ただ、現状日本では今でも商社は多数存在し続けており、結果的に存在価値を認められていると考えることができる。このような議論が生まれるのはサプライヤーやカスタマーに対して目には見えない価値を提供していることが多く、商社の価値が何であるのかを明確にはわかりづらいからである。

価値が明確にはわかりづらい卸売業のような取引形態ではサプライヤーとカスタマーの双方とコミュニケーションを取り、双方の希望や期待を満たせるように働きかける必要がある。サプライヤーとカスタマーに対しては別々の観点からコミュニケーションを取る必要があり、それぞれの立場に立って物事を考えることによってどのような観点からコミュニケーションを取ることが最適であるのかを考える必要がある。そこで商社営業として再現性のある成績優秀者の共通事項（コンピテンシー）を明らかにすることで今まで各営業パーソンが感覚で行ってきたコンピテンシーを共有化できるのではないかと考えた。今回の研究に至った。本研究から判明したコンピテンシーを共有し、営業パーソンへ教育することで日々の営業活動の質を向上させることができると考えている。もちろん日本だけでなく世界中の営業社員に役立てることにより、グローバル化に対応できるような人材を育てる指標を得ることができないかと考えている。

### 1.2 目的

本研究の目的は商社営業において成績優秀者と一般成績者との比較分析を行うことにより、成績優秀者の再現可能な共通事項を明らかにすることである。その際にサプライヤーとカスタマーとのコミュニケーション時に意識している諸点の両側面に焦点をあることにより、サプライヤーに対するコンピテンシーとカスタマーに対するコンピテンシーを双方明らかにする。

### 1.3 研究結果からの期待

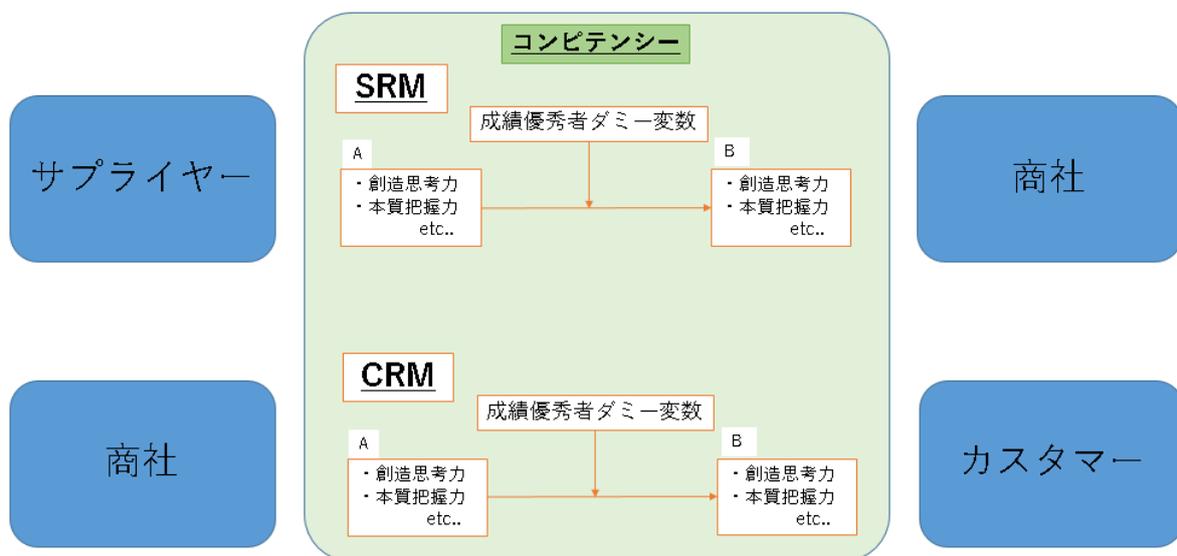
まずは商社営業パーソンとしての成績優秀者と一般成績者を比較することで実務において行動と思考に違いがあることを明らかにする。検証の際にはサプライヤーへはサプライヤーに対するコミュニケーションを取り、カスタマーへはカスタマーに対するコミュニケーションを取っていることとし、明確に分けて考える。本研究からわかったサプライヤーに対するコンピテンシーとカスタマーに対するコンピテンシーが成績優秀者と一般成績者を分ける重要な要因に成り得ると考える。さらに成績優秀者と一般成績者においてコンピテンシー同士がどのように影響し合うのかを検証することで、成績優秀者と一般成績者の違いを発見し、そこから実務に役立つ示唆を得ることも期待する。

## 2. 概念的枠組み及び仮説と前提条件

### 2.1 概念的枠組み

本研究では商社営業としてサプライヤーに対するアプローチとカスタマーに対するアプローチをそれぞれ考える。サプライヤーと商社営業との間のコミュニケーションと商社営業とカスタマーとの間のコミュニケーションはそれぞれ相手の立場や考えに沿って最適なコミュニケーションを行う必要があり、サプライヤーに対する最適なコミュニケーションとカスタマーに対する最適なコミュニケーションは違っているはずであると考え。円滑に仕事を行うことや営業成績を上げることができる商社営業はサプライヤーとカスタマーに対してのコミュニケーションにおいて共通事項があるのではないかと考え、これを検証する。

Figure 1 サプライヤーと商社、商社とカスタマーのコンピテンシー検証モデル



#### 2.1.1 SRM(Supplier Relationship Management)

SRMとはサプライヤーリレーションシップマネジメント (Supplier Relationship Management) であり、日本語では供給者関係管理などと訳すことができる(柴田晴康, 2004)。SRMに関して明確な定義は無く、今回は本研究に用いるために新しく「サブ

ライヤーとの良好な関係性構築のための手法である」と定義した。商社営業パーソンは一つの顧客に対してもいくつかのサプライヤーの製品を販売していることが多い。また、昨今のグローバル化において、世界中にある顧客の全拠点と取引できるサプライヤー、または世界中にある顧客の各拠点にどのサプライヤーが適切であるのかを考える必要がある。基本的には全拠点で同じ品質のものを調達したいカスタマーが多いので、全拠点と取引をしたいと考える顧客が多い。しかし、昨今の大きな自然災害により事業継続計画（BCP：Business Continuity Planning）の観点を重要視する動きも出てきている。事業継続計画とは災害などの緊急事態が発生した時に、企業が損害を最小限に抑え、事業の継続や復旧を図るための計画である。上記の観点や価格競争を起し、値下げ圧力を高めるために調達リソースを1社1拠点ではなく、2社2拠点以上にすることでリスクを低減させることも重要視されている。

### 2.1.2 CRM(Customer Relationship Management)

CRMとはカスタマーリレーションシップマネジメント（Customer Relationship Management）であり、日本語では顧客関係管理などと訳すことができる（柴田晴康，2004）。CRMはSRMと比較して、より認知度が広がっている。但し、今回は本研究に用いるためにSRMと対になるように「顧客との良好な関係性構築のための手法」とであると定義した。グローバル化が進んでいるこの時代には顧客自身も海外へ商機を求めて進出することが多くある。さらに海外支店の数は年々多くなってきており、日本の本社や日本支店だけを考えて行動するだけでは顧客のニーズを満たすことができなくなってきている。包括的に世界中にある支店に対しての提案活動を行っていかねばならない時代に入ってきている。但し、営業パーソンの人員は限られているので、日本勤務の営業パーソンが多数ある顧客の海外支店まで足しげく通うことは現実的に不可能である。そこで商社営業パーソンとしては自社の海外支店に人員を配置し、情報交換することで顧客のニーズをつかむことを考えている。その際に考慮すべきポイントとしてQCD（Quality：品質・Cost：価格・Delivery：入手性）が大切である。さらに昨今はQCDに加えてS（Service：サービス）も大切と考えられており、QCDSを考慮する必要があると考えられている。

## 2.2 コンピテンシー

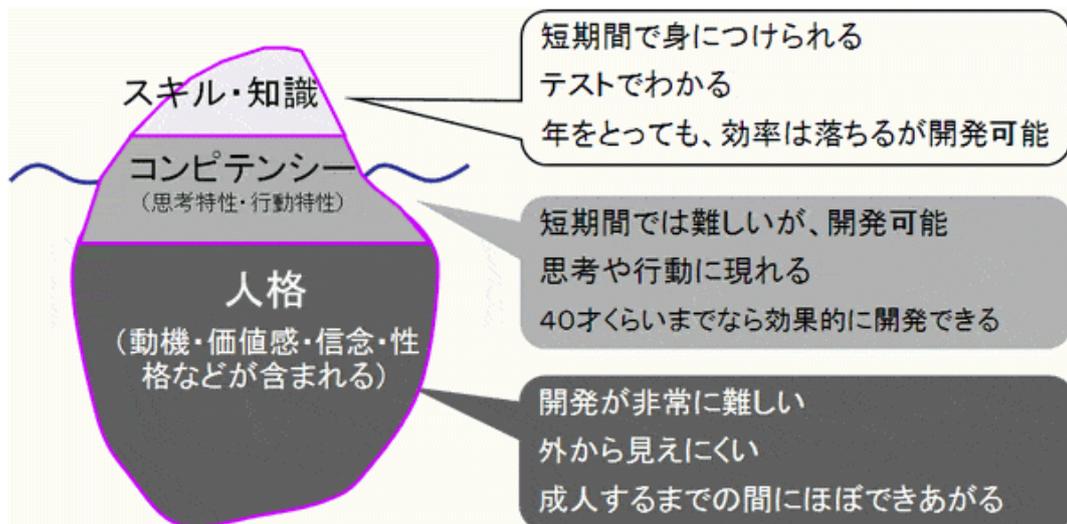
コンピテンシーという言葉は1973年にハーバード大学のマクレランドが、「コンピテンシー理論」を発表して以降、人材採用分野で多用されるようになった用語である（McClelland, 1973）。マクレランドは、数多くの卓越した業績を挙げている外交官とそうでない外交官の特性を分析し、優れた業績を挙げる人達には共通の行動特性があることを見出し、それをコンピテンシーと呼ぶことにした。

### 2.2.1 分解と解釈

コンピテンシーとは一般的には行動特性のように思われがちであるが、行動特性だけを切り取って考えてもその行動をした理由まで確認しなければコンピテンシーとして十分な検証することができない。実際に人間が行動を起こすまでには、感覚⇒思考

⇒行動といったプロセスを経ていると言われている（平井・加藤・榎本, 2006）。コンピテンシーを行動特性だけであると定義してしまうと、なぜその行動を起こしたのかという心理的要素までは検証できず、行動特性だけを分析しても再現性のある結果を得ることができない。そこで、コンピテンシーは行動特性と心理的特性で構成されているとし、心理的特性が起点となり、行動特性が現れると解釈する。そのように定義することで再現性のあるコンピテンシーを確認することができる。また、コンピテンシーのわかりやすい解説として Figure 2 にあるようにスペンサーの氷山（Iceberg）モデルという考えがある（石坂英男, 2018）。氷山のように水面下に隠れている人間の根底にある変化を起こしにくい部分（人格、価値観、動機、信念、性格など）が水面下にあり、その上にコンピテンシー（心理系特性と行動特性）が成り立っている。さらにその上に成り立つ氷山の海面より上に浮いている部分は目に見えるスキルや知識や行動そのものである。氷山の上の階層にいけばいく程、勉強やトレーニングなどで身に付けやすくなる。

Figure 2 氷山モデルの模式図



図出所：石坂英男, 2018

## 2.2.2 定義

本研究においてコンピテンシーの定義は「高業績者の再現性のある行動特性と心理的特性」と定義する。また、この研究での高業績者とは同一評価基準（業績・多面評価など）で平均よりも10%以上の成績を複数年の間収めている者であることを意味する。また、高業績者とは営業成績優秀者のことを意味し、以後は成績優秀者と呼ぶ。一方、対になる言葉として成績優秀者では無い者を一般成績者として呼ぶこととする。

行動特性は対人系能力を表し、心理的特性に関しては思考系能力と心理的能力を意味する（石坂英男, 2018）。

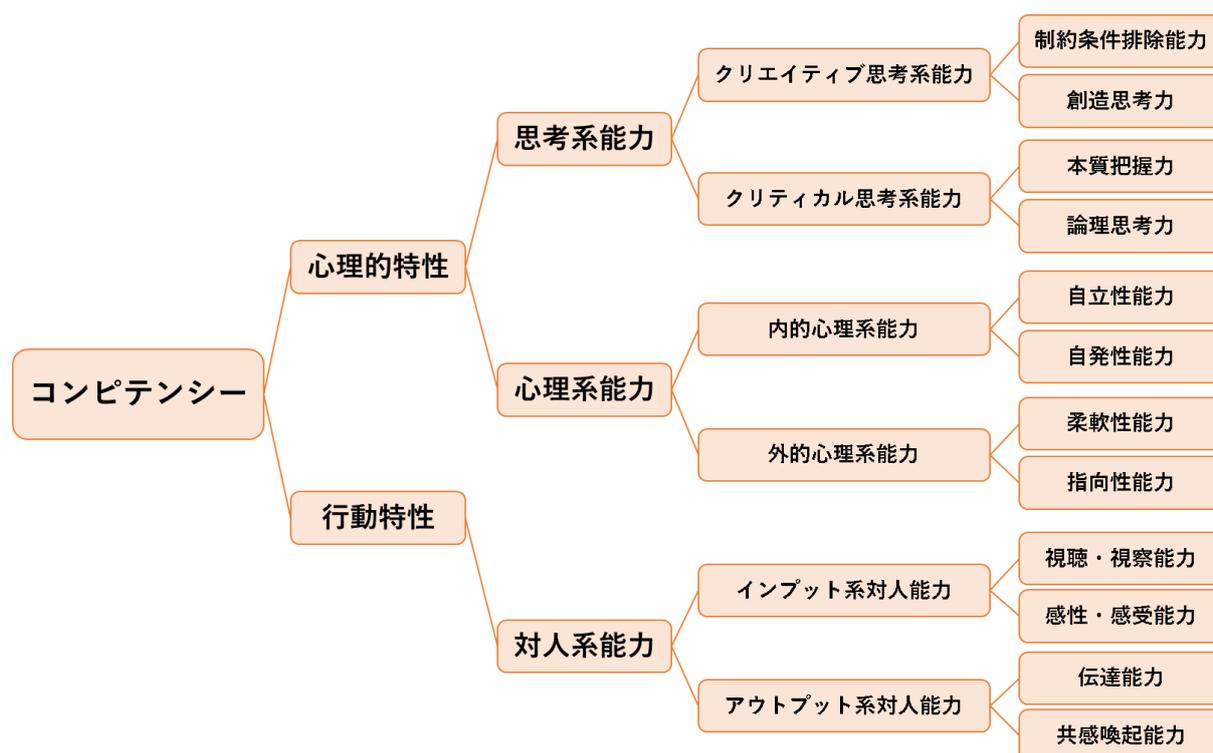
## 2.3 コンピテンシーの分解

今回使用するコンピテンシーの分解図は Figure 3 に示す通りである。コンピテンシーを分類した心理的特性と行動特性を大きく3つ（思考系能力・心理的能力・対人系

能力)へ分類する。さらにそこからそれぞれ2つずつ分類していく。思考系能力をクリエイティブ思考系能力、クリティカル思考系能力へ分類する。心理系能力を内的心理的能力、外的心理的能力へ分類する。対人系能力はインプット系対人能力、アウトプット系対人能力へ分類する。さらに細分化し、それぞれの尺度を2つに分解する。クリエイティブ思考系能力は制約条件排除能力と創造思考力、クリティカル思考系能力は本質把握力と論理思考力へ分類する。内的心理系能力は自立性能力と自発性能力、外的心理系能力は柔軟性能力と指向性能力へ分類する。インプット系対人能力は視聴・視察能力と感性・感受能力、アウトプット系対人能力は伝達能力と共感喚起能力へ分類する。最終的に分類された制約条件排除能力、創造思考力、本質把握力、論理思考力、自立性能力、自発性能力、柔軟性能力、指向性能力、視聴・視察能力、感性・感受能力、伝達能力、共感喚起能力の12の能力に対してもサプライヤーとカスタマーへのコミュニケーションで分けて考えるので、合計24つの要素に分けて今回の調査を行っている(石坂英男, 2018)。

また、以降における研究結果はサプライヤーとカスタマーに対するクリエイティブ思考系能力、クリティカル思考系能力、内的心理的能力、外的心理的能力、インプット系対人能力、アウトプット系対人能力をコンピテンシーに成り得る可能性があるコンピテンシー尺度であるとして記述している。さらにコンピテンシー尺度の下位次元として制約条件排除能力、創造思考力、本質把握力、論理思考力、自立性能力、自発性能力、柔軟性能力、指向性能力、視聴・視察能力、感性・感受能力、伝達能力、共感喚起能力を設定している。それぞれがどの下位次元にあたるのかについてはFigure 3に示す通りである。

Figure 3 コンピテンシーの分解図



図出所：石坂英男, 2018

### 3 研究方法

#### 3.1 調査概要

本研究では商社営業に対してのコンピテンシーを明らかにしたいという目的があるので、調査対象を商社営業パーソンに絞り込み、アンケートの質問も自ら作成し、回答を得た。今回は筆者が勤めている売り上げ規模 8000 億円程度の化学品を扱う専門商社の営業パーソンに対してアンケートを取った。アンケート対象者に関しては日々の営業活動においてサプライヤーとカスタマーの双方とコミュニケーションを取りながら業務をしている営業パーソンを選定した。年齢、勤続年数、階級などについて偏りがないように 20 代、30 代、40 代、50 代の各年代の営業パーソン計 82 名にアンケートを依頼し、63 名のアンケート結果を回収した。年代別では結果的に 20 代営業社員 21 名、30 代営業社員 17 名、40 代営業社員 21 名、50 代営業社員 4 名から有効な回答を得ることができた。

アンケートは Web サービスの SurveyMonkey を使用した。Web 上に質問票形式で用意し、各自が日々の重要だと感じている項目に対して 1~7 の 7 段階(1 は全く違う、2、違う、3 どちらかと言えば違う、4 どちらとも言えない、5 どちらかと言えばその通り、6 その通り、7 は全くその通り) を選択してもらう形式で回答を得た。

上述した 2.3 コンピテンシーモデルより、制約条件排除能力、創造思考力、本質把握力、論理思考力、自立性能力、自発性能力、柔軟性能力、指向性能力、視聴・視察能力、感性・感受能力、伝達能力、共感喚起能力の 12 の要素に対して SRM の観点から質問を 2 つ (合計 24 の質問項目)、CRM の観点から質問を 2 つ (合計 24 の質問項目)

自ら作成した。合計 48 の質問を用意し、1~7 の 7 段階で回答を得た。具体的な質問文に関しては本稿末の Appendix に掲載している。質問票作成の際には文献と経験から作成した (Drucker, 1974) (藤村・江崎, 2011) (日本経団連, 2003)。

### 3.2 分析方法

上記のアンケート調査から得た定量的なデータから以下の手順で分析を実施した。

まずは設定した 12 のコンピテンシー尺度に対して因子分析と信頼性分析を実施した。その結果、質問項目を削るなどの多少の調整を要したが、当初から期待していた 12 の因子に分解することができた。次に各コンピテンシー尺度における質問項目間の信頼係数 (Cronbach's  $\alpha$ ) を測定した。

次に本研究の目的のコンピテンシー尺度が何であるのかを確認するために成績優秀者と一般成績者に分け、それぞれで 12 個あるコンピテンシー尺度のアンケート結果の平均値を確認する。そして各コンピテンシーの成績優秀者と一般成績者の平均値を比較し、T 検定を実施することにより、どのコンピテンシー尺度が有意であるのかを確認することで本研究におけるコンピテンシーを明らかにする。

続いて、上記の因子を使用し、共分散分析 (ANCOVA : Analysis of Covariance) を行う。共分散分析とは共変数の影響を取り除いて平均値を比較する手法である。共変数とは影響を考慮するデータのことであり、本研究では検証にあたり使用した成績優秀者と一般成績者を分けるためのダミー変数と独立変数に設定したコンピテンシー尺度を掛け合わせた交互作用尺度である。具体的な解析方法としては IBM 社の統計解析ソフトウェアである SPSS を用い、変数間の相関分析及び共分散分析を実施した。検証にあたり、成績優秀者と一般成績者を分けるためのダミー変数を設定した。従属変数に 12 個の全てのコンピテンシー尺度を設定し、従属変数に設定したコンピテンシー尺度以外のコンピテンシー尺度とダミー変数との組み合わせから成績優秀者と一般成績者の違いを確認した。

### 3.3 測定尺度

コンピテンシーモデルで設定した 6 つのコンピテンシー尺度 (クリエイティブ思考系能力、クリティカル思考系能力、内的心理系能力、外的思考系能力、インプット系対人能力、アウトプット系対人能力) を使用する。今回は SRM の観点と CRM の観点からそれぞれ質問事項設定しているので SRM で 6 つ、CRM で 6 つの合計 12 のコンピテンシー尺度を使用する。

今回、上述した 12 のコンピテンシー尺度は各尺度 4 つの質問から成り立っており、各尺度はそれぞれに適切であるように質問項目を自ら作成したので各コンピテンシー尺度が本当にまとまりのある尺度になっているのかを検証する必要がある。また、4 つの質問項目から各コンピテンシー尺度を構成した場合に信頼性が無かった場合は各コンピテンシー尺度を構成する質問項目を一部削除することで有意になるよう調整することで 12 個のコンピテンシー尺度を構成した。

その次に因子分析から作成した 12 のコンピテンシー尺度が信頼性のある尺度になっているのかを確認する必要がある。ここでは以下に記述している①~⑫の因子が今回

の研究に使用できるコンピテンシー尺度であるのかを確認した結果を記述する。結果として、10のコンピテンシー尺度に関しては $\alpha \geq 0.50$ と信頼性のある結果となった。①サプライヤーへのクリエイティブ思考系能力に関しては $\alpha = 0.329$ となり、今回は信頼性のあるコンピテンシー尺度としては使用できなかった。③サプライヤーへの内的心理系能力に関しては $\alpha = 0.461$ であったが、自ら作成した質問項目を使用したことにより、今回は有意と判断した。以下に12個のコンピテンシー尺度の因子分析と信頼性分析の結果の詳細を記述する。

#### ① サプライヤーへのクリエイティブ思考系能力

因子分析（主因子法・プロマックス回転）の結果、創造思考力の「サプライヤーの商材軸で新規用途の発掘や新規顧客の開拓をしている」という質問を排除した3つのアンケート結果から構成し、因子を作成した。しかし、信頼性係数は $\alpha = 0.329$ であり、コンピテンシー尺度の内的整合性が確認できなかったため、今回は調査には使用することができなかった。

#### ② サプライヤーへのクリティカル思考系能力

因子分析（主因子法・プロマックス回転）の結果、自ら作成した4つ全ての質問項目から因子を構成することができた。信頼性係数は $\alpha = 0.702$ であり、コンピテンシー尺度の内的整合性が確認された。

#### ③ サプライヤーへの内的心理系能力

因子分析（主因子法・プロマックス回転）の結果、自立性能力の「一人でできる仕事の責任の範囲を理解しており、それを超える範囲は上司と相談しながら仕事ができている」という質問を排除した3つのアンケート結果から構成し、因子を作成した。信頼性係数は $\alpha = 0.461$ であり、コンピテンシー尺度の内的整合性については弱い結果が出たが、今回は自ら作成した質問項目ということを経験し、有意であると判断した。

#### ④ サプライヤーへの外的思考系能力

因子分析（主因子法・プロマックス回転）の結果、指向性能力の「長期テーマに対しても粘り強くサプライヤーを諦めさせることなく導いている」という質問を排除した3つのアンケート結果から構成し、因子を作成した。信頼性係数は $\alpha = 0.622$ であり、コンピテンシー尺度の内的整合性が確認された。

#### ⑤ サプライヤーへのインプット系対人能力

因子分析（主因子法・プロマックス回転）の結果、自ら作成した4つ全ての質問項目から因子を構成することができた。信頼性係数は $\alpha = 0.646$ であり、コンピテンシー尺度の内的整合性が確認された。

#### ⑥ サプライヤーへのアウトプット系対人能力

因子分析（主因子法・プロマックス回転）の結果、自ら作成した4つ全ての質問項目から因子を構成することができた。信頼性係数は $\alpha = .581$ であり、コンピテンシー尺度の内的整合性が確認された。

#### ⑦顧客へのクリエイティブ思考系能力

因子分析（主因子法・プロマックス回転）の結果、自ら作成した4つ全ての質問項目から因子を構成することができた。信頼性係数は $\alpha = .737$ であり、コンピテンシー尺度の内的整合性が確認された。

#### ⑧顧客へのクリティカル思考系能力

因子分析（主因子法・プロマックス回転）の結果、自ら作成した4つ全ての質問項目から因子を構成することができた。信頼性係数は $\alpha = .788$ であり、コンピテンシー尺度の内的整合性が確認された。

#### ⑨顧客への内的心理系能力

因子分析（主因子法・プロマックス回転）の結果、自ら作成した4つ全ての質問項目から因子を構成することができた。信頼性係数は $\alpha = .725$ であり、コンピテンシー尺度の内的整合性が確認された。

#### ⑩顧客への外的思考系能力

因子分析（主因子法・プロマックス回転）の結果、自ら作成した4つ全ての質問項目から因子を構成することができた。信頼性係数は $\alpha = .828$ であり、コンピテンシー尺度の内的整合性が確認された。

#### ⑪顧客へのインプット系対人能力

因子分析（主因子法・プロマックス回転）の結果、視聴・視察能力の「新規サプライヤーを積極的に探している」という質問を排除した3つのアンケート結果から構成し、因子を作成した。信頼性係数は $\alpha = .759$ であり、コンピテンシー尺度の内的整合性が確認された。

#### ⑫顧客へのアウトプット系対人能力

因子分析（主因子法・プロマックス回転）の結果、伝達能力の「不要な情報を削り、簡潔かつ的確に顧客に情報を伝えることができる」という質問を排除した3つのアンケート結果から構成し、因子を作成した。信頼性係数は $\alpha = .663$ であり、コンピテンシー尺度の内的整合性が確認された。

## 4. 結果

### 4.1 相関分析結果

ここでは前述の12のコンピテンシー尺度とコントロール変数として使用した勤続年数・年齢・階級・成績優秀者と一般成績者を区別するダミー変数の4変数の合計16の

相関を確認した。全変数の相関は表 1 の通りである。表から確認できるように 12 のコンピテンシー尺度は全てそれぞれの尺度と相関があることがわかった。これは 12 のコンピテンシー尺度がそれぞれお互いに影響を与えていることがわかる。本研究は 12 のコンピテンシー尺度がお互いへどのように影響を与え合っているのか成績優秀者と一般成績者の双方の観点から確認しようと考えている。お互いへの影響をコンピテンシーモデルとして確認することが重要である。12 のコンピテンシー尺度がそれぞれと相関があることはコンピテンシーモデルを構築することができることを示していることと同意であるので、12 のコンピテンシー尺度が有用であるということを相関分析から確認できた。

Table 1 全変数の相関関係

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
1 勤続年数	-														
2 年齢	.94 ***	-													
3 階級	-.92 ***	-.94 ***	-												
4 competency	.52 ***	.45 ***	-.61 ***	-											
5 サプライヤーへのクリエイティブ思考能力	.05	.02	-.01	.11	-										
6 サプライヤーへのクリティカル思考能力	.04	.02	-.05	.10	.51 ***	-									
7 サプライヤーへの内的心理能力	.15	.15	-.12	.11	.55 ***	.63 ***	-								
8 サプライヤーへの外的心理能力	.15	.16	-.19	.23	.49 ***	.68 ***	.65 ***	-							
9 サプライヤーへのインプット対人能力	.24	.23	-.26 *	.10	.47 ***	.61 ***	.66 ***	.72 ***	-						
10 サプライヤーへのアウトプット対人能力	.30 *	.28 *	-.32 *	.24	.33 **	.68 ***	.53 ***	.65 ***	.70 ***	-					
11 カスタマーへのクリエイティブ思考能力	.20	.15	-.15	.22	.45 ***	.56 ***	.61 ***	.51 ***	.57 ***	.51 ***	-				
12 カスタマーへのクリティカル思考能力	.17	.14	-.12	.08	.40 **	.59 ***	.59 ***	.61 ***	.64 ***	.53 ***	.68 ***	-			
13 カスタマーへの内的心理能力	.33 **	.30 *	-.32 *	.27 *	.40 **	.59 ***	.66 ***	.66 ***	.68 ***	.67 ***	.53 ***	.67 ***	-		
14 カスタマーへの外的心理能力	.30 *	.28 *	-.23	.10	.40 **	.36 **	.49 ***	.49 ***	.50 ***	.45 ***	.50 ***	.63 ***	.66 ***	-	
15 カスタマーへのインプット対人能力	.30 *	.26 *	-.30 *	.31 *	.32 *	.41 ***	.52 ***	.59 ***	.62 ***	.59 ***	.47 ***	.57 ***	.74 ***	.68 ***	-
16 カスタマーへのアウトプット対人能力	.05	.08	-.05	-.03	.42 ***	.45 ***	.51 ***	.54 ***	.56 ***	.41 ***	.46 ***	.60 ***	.60 ***	.58 ***	.51 ***

\* p < .05, \*\* p < 0.01, \*\*\* p < 0.001

## 4.2 T 検定

ここでは成績優秀者と一般成績者に分けて 12 のコンピテンシー尺度のアンケート結果の平均値を比較し、T 検定にて分析した結果を記述する。全体的に成績優秀者の方がコンピテンシー要素を強く意識している傾向にあることが下記の Table 2 からわかる。そして、成績優秀者と一般成績者との間で、平均値に有意な差があった尺度は、カスタマーに対する内的心理系能力（優秀者：6.22 vs. 一般者：5.69、 $p < .05$ ）とカスタマーへのインプット系対人能力（優秀者：6.13 vs. 一般者：5.52、 $p < .05$ ）の 2 つである。

サプライヤーとカスタマーへの制約条件排除能力、創造思考力、本質把握力、論理思考力、自立性能力、自発性能力、柔軟性能力、指向性能力、視聴・視察能力、感性・感受能力、伝達能力、共感喚起能力の合計 24 尺度の各尺度とそれを構成する 48 の質問項目においても T 検定を実施することにより下位次元におけるコンピテンシーも確認した（Appendix 付表 2）。

まずはカスタマーに対する内的心理系能力とカスタマーへのインプット系対人能力を構成する能力についてコンピテンシーを検証する。各能力におけるアンケート結果の絶対値の平均差異は.38 であった。カスタマーへの内的心理系能力は自立性能力と自発性能力から成り立っており、自立性能力は T 検定の結果から有意な結果は得ることができなかった。一方で自発性能力（優秀者：6.44 vs. 一般者：5.84、 $p < .05$ ）は成績優秀者と一般成績者との間で、平均値に有意な差が確認できた。カスタマーへのインプット系対人能力は視聴・視察能力と感性・感受能力から成り立っており、視聴・視

察能力はは T 検定の結果から有意な結果は得ることができなかった。一方で感性・感受能力（優秀者：6.13 vs. 一般者：5.55、 $p < .05$ ）は成績優秀者と一般成績者との間で、平均値に有意な差が確認できた。

さらに各能力尺度を分解して具体的にどのような質問項目でアンケート結果に差異があり、コンピテンシーとなっているのかを確認してみる（Appendix 付表 3）。

カスタマーへの内的心理系能力の自発性能力の「顧客と一回の面談で複数の話題や課題をヒアリングできるような関係性を持つようにしている」という質問項目（優秀者：6.63 vs. 一般者：5.98、 $p < .05$ ）に対しては成績優秀者と一般成績者との間で、平均値に有意な差が確認できた。

カスタマーへのインプット系対人能力の感性・感受能力は「顧客の立場で物事を考え、適切なタイミングで顧客へ情報提供ができています」という質問項目（優秀者：6.25 vs. 一般者：5.42、 $p < .01$ ）に対しては成績優秀者と一般成績者との間で、平均値に有意な差が確認できた。

このことからコンピテンシーとはカスタマーへの内的心理系能力とインプット系対人能力であることがわかった。具体的には「顧客と一回の面談で複数の話題や課題をヒアリングできるような関係性を持つようにしている」、「顧客の立場で物事を考え、適切なタイミングで顧客へ情報提供ができています」この 2 つの事項をより強く意識していることであることが検証できた。

また、他の能力尺度についてもコンピテンシーと成り得る尺度がないかどうかを検証する。T 検定からサプライヤーへの論理思考力、サプライヤーへの感性・感受能力、カスタマーへの創造思考力に関して有意な結果を得ることができた。サプライヤーへの論理思考力（優秀者：6.19 vs. 一般者：5.48、 $p < .05$ ）は成績優秀者と一般成績者との間で、平均値に有意な差が確認できた。サプライヤーへの感性・感受能力（優秀者：6.13 vs. 一般者：5.53、 $p < .05$ ）は成績優秀者と一般成績者との間で、平均値に有意な差が確認できた。カスタマーへの創造思考力（優秀者：6.50 vs. 一般者：5.72、 $p < .05$ ）は成績優秀者と一般成績者との間で、平均値に有意な差が確認できた。

サプライヤーへのクリティカル思考系能力の論理思考力の「筋道立てた説明ができ、サプライヤーも納得して案件を進めている」という質問項目（優秀者：6.50 vs. 一般者：5.47、 $p < .01$ ）に対しては成績優秀者と一般成績者との間で、平均値に有意な差が確認できた。

サプライヤーへのインプット系対人能力の感性・感受能力の「サプライヤーの言っていることを鵜呑みにせず、客観的に状況を把握することができている」という質問項目（優秀者：6.38 vs. 一般者：5.44、 $p < .05$ ）に対しては成績優秀者と一般成績者との間で、平均値に有意な差があることが確認できた。

カスタマーへのクリエイティブ思考系能力の創造思考力の「新規用途や新規開発に対して要求に合致した提案をしている」という質問項目（優秀者：6.38 vs. 一般者：5.44、 $p < .05$ ）に対しては成績優秀者と一般成績者との間で、平均値に有意な差があることが確認できた。

Table 2 成績優秀者と一般成績者によるコンピテンシー尺度の比較分析結果

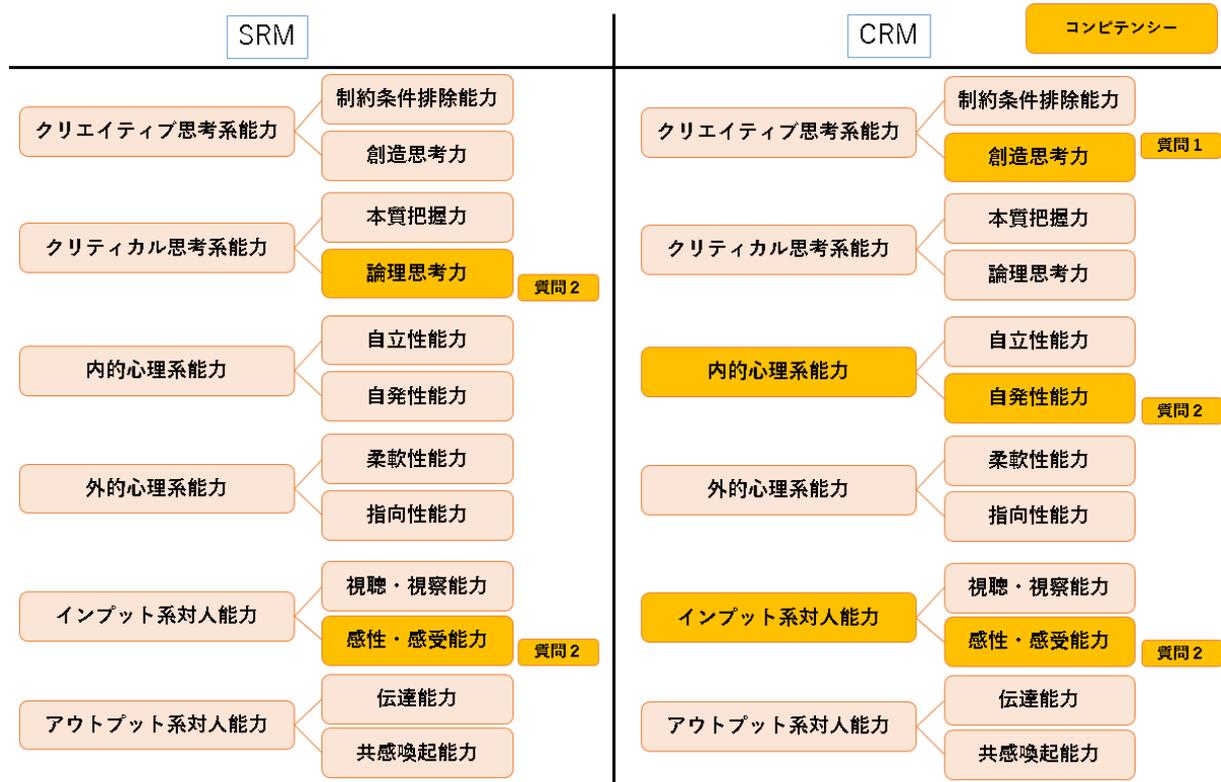
項目	全体 (n=63)	成績優秀者 (n=8)	一般成績者 (n=55)	T-test	アンケート結果分布		
					4.5	5.5	6.5
サプライヤーへのクリエイティブ思考系能力	5.61	5.63	5.61				
サプライヤーへのクリティカル思考系能力	5.54	5.72	5.52				
サプライヤーへの内的心理系能力	5.67	5.88	5.65				
サプライヤーへの外的心理系能力	5.48	5.88	5.43				
サプライヤーへのインプット系対人能力	5.69	5.84	5.66				
サプライヤーへのアウトプット系対人能力	5.51	5.91	5.45				
カスタマーへのクリエイティブ思考系能力	5.68	6.13	5.62				
カスタマーへのクリティカル思考系能力	5.98	6.13	5.96				
カスタマーへの内的心理系能力	5.76	6.22	5.69	*			
カスタマーへの外的心理系能力	5.78	5.97	5.75				
カスタマーへのインプット系対人能力	5.60	6.13	5.52	*			
カスタマーへのアウトプット系対人能力	5.31	5.41	5.30				

\* p < .05, \*\* p < 0.01, \*\*\* p < 0.001

コンピテンシー尺度とその下位次元とその下位次元を構成する質問項目に関する結果の一覧を Figure 4 に示す。濃いオレンジ色で示している尺度がコンピテンシーとなっていることを確認することができた。また、Figure 4 内にある質問 1 とは Appendix 付表 1 のコンピテンシー尺度の下位次元に関する質問項目の上段の質問であり、質問 2 は下段の質問としている。

Figure 4 T 検定により有意と判断されたコンピテンシーの一覧



### 4.3 共分散分析 (ANCOVA)

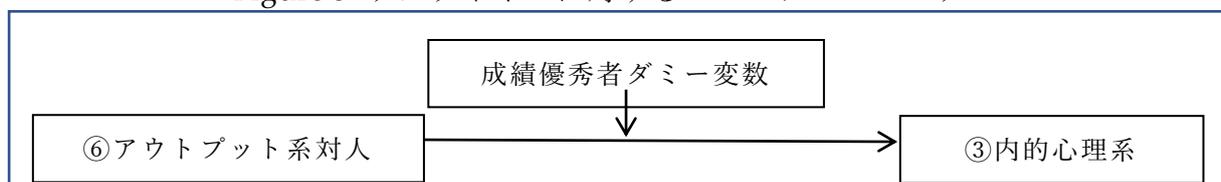
SPSSにて共分散分析 (ANCOVA) を行う。従属変数に信頼性分析で有意でなかったサプライヤーへのクリエイティブ思考系能力以外の 11 のコンピテンシー尺度を 1 つずつ設定し、成績優秀者と一般成績者を分類しているダミー変数を調整変数に固定し、従属変数に設定したコンピテンシー尺度とは違う 10 のコンピテンシー尺度の中から一つ選択し、独立変数として設定した。また、その際のコントロール変数は勤続年数・年齢・階級の 3 つで固定した。全組み合わせを検証し、有意確率  $p$  が .05 以下の組み合わせをコンピテンシーモデルと言うこととする。

その結果、今回は SRM の観点から 1 つ、CRM の観点から 3 つの合計 4 つのコンピテンシーモデルを確認することができた。

#### 4.3.1 SRM の観点からのコンピテンシー

従属変数に内的心理系能力、独立変数にアウトプット系対人能力、調整変数に成績優秀者と一般成績者を分類するダミー変数を設定した時に成績優秀者と一般成績者に違いがあることが検証できた。今回確認できたコンピテンシーモデルを Figure 5 に示す。

Figure 5 サプライヤーに対するコンピテンシーモデル



上記モデルの通り、独立変数、調整変数、従属変数を設定し、共分散分析 (ANCOVA) を行った。その結果、内的心理系能力を従属変数、調整変数に成績優秀者と一般成績者を分類するダミー変数とした際にダミー変数とアウトプット系対人能力の交互作用項は内的心理系能力に対して正の効果を有することが示された(偏イータ 2 乗=.314,  $p < .001$ )。このことから成績優秀者と一般成績者による違いがあるということが確認できた。また、独立変数であるサプライヤーへのアウトプット系対人能力はサプライヤーへの内的心理系能力に対して正の効果を有することが示された(偏イータ 2 乗=.425,  $p < .01$ )。コントロール変数に用いた年齢についてもカスタマーへのアウトプット系対人能力に対して正の効果を有することが示された(偏イータ 2 乗=.119,  $p < .05$ )。もう一つ、コントロール変数に用いていた階級についてもカスタマーへのアウトプット系対人能力に対して正の効果を有することが示された(偏イータ 2 乗=.143,  $p < .05$ )。詳細は下記 Table 3 に示す。

Table 3 成績優秀者ダミーとサプライヤーへのアウトプット系対人能力がサプライヤーへの内的心理系能力に与える交互作用効果 (共分散分析: ANCOVA)

従属変数: 変数	サプライヤーへの内的心理系能力		
	偏イータ 2 乗	F 値	有意確率
モデル	0.993	272.138	***
コントロール変数			
勤続年数	0.001	0.024	
年齢	0.119	5.683	*
階級	0.143	7.028	*
調整変数			
成績優秀者ダミー変数(1)	0.036	1.587	
独立変数			
サプライヤーへのアウトプット系対人能力(2)	0.425	2.822	**
交互作用項			
(1) × (2)	0.314	3.851	**

\*  $p < .05$ , \*\*  $p < 0.01$ , \*\*\*  $p < 0.001$

サプライヤーへのアウトプット系対人能力に対して成績優秀者と一般成績者を分類するダミー変数の影響を考慮した平均値を X 軸、サプライヤーへの内的心理系能力を Y 軸にプロットし、成績優秀者と一般成績者の近似線型を取った図を Figure 6 で示す。

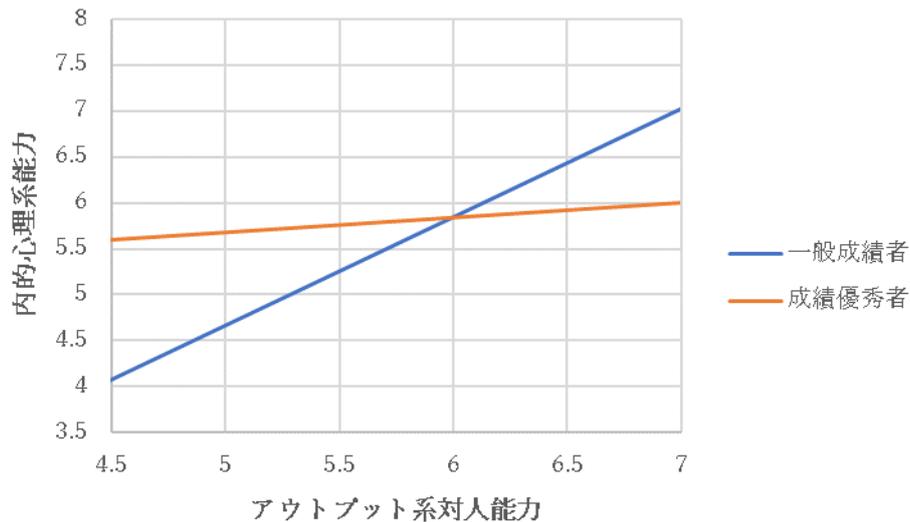
Figure 6 から、一般成績者がアウトプット系対人能力によって内的心理系能力が大きく振れている一方で成績優秀者はアウトプット系対人能力から受ける影響が小さいという結果を得ることができた。また、アウトプット系能力を高く意識していることが必ずしも内的心理系能力を高め、それが成績を高めることに繋がっていないことも今回の結果からわかった。

さらにそれぞれのコンピテンシー尺度について下位次元にまで分解し、質問項目から詳細に分解して確認する。しかし、今回 SRM の観点からは下位次元において有意確率.05 以下の結果を得ることができなかった。

このことから成績優秀者はサプライヤーに対して伝達や共感喚起と自立性や自発性とは切り分けて考えている傾向にあることがわかった。常に一定の自立性と自発的な

行動を行っており、安定した考えを持っているのではないかとと思われる。言い換えると自分自身の確固たる考えを持っており、ぶれることなくその考えを実施しているのではないかと考えることができる。

Figure 6 成績優秀者と一般成績者のアウトプット系対人能力による内的心理系能力変化の比較



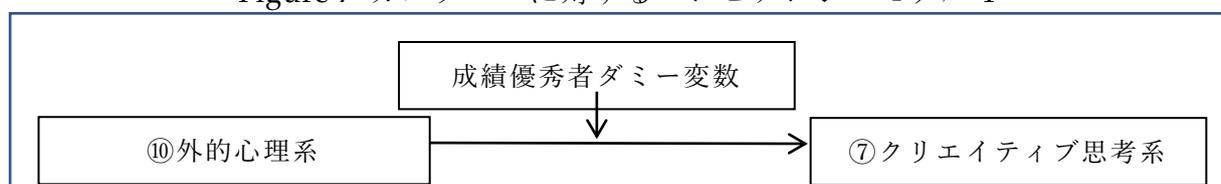
#### 4.3.2 CRMの観点からのコンピテンシー

CRMの観点からは3つのコンピテンシーモデルを確認することができた。3つ全てのコンピテンシーモデルにおいて独立変数が外的心理系能力であり、調整変数は成績優秀者と一般成績者を分類するダミー変数であった。従属変数はクリエイティブ思考系能力、内的心理系能力、アウトプット系対人能力の場合に成績優秀者と一般成績者に違いがあることがわかった。以下にそれぞれの詳細を記述する。また、3つのコンピテンシーモデルをコンピテンシーモデル1、コンピテンシーモデル2、コンピテンシーモデル3として区別する。

##### コンピテンシーモデル1

従属変数に顧客へのクリエイティブ思考系能力、独立変数に顧客への外的心理系能力、調整変数に成績優秀者と一般成績者を分類するダミー変数を設定した時に成績優秀者と一般成績者に違いがあることが検証できた。今回確認できたコンピテンシーモデルをFigure 7に示す。

Figure 7 カスタマーに対するコンピテンシーモデル1



上記モデルの通り、独立変数、調整変数、従属変数を設定し、共分散分析 (ANCOVA) を行った。その結果、カスタマーへのクリエイティブ思考系能力を従属変数、調整変数に成績優秀者と一般成績者を分類するダミー変数とした際にダミー変数とカスタマーへの外的心理系能力の交互作用項は正の効果をもつことが示された(偏イータ 2 乗 =.138,  $p < .05$ )。詳細は下記 Table 4 に示す。

Table 4 成績優秀者ダミーとカスタマーへの外的心理系能力がカスタマーへのクリエイティブ思考系能力に与える交互作用効果 (共分散分析: ANCOVA)

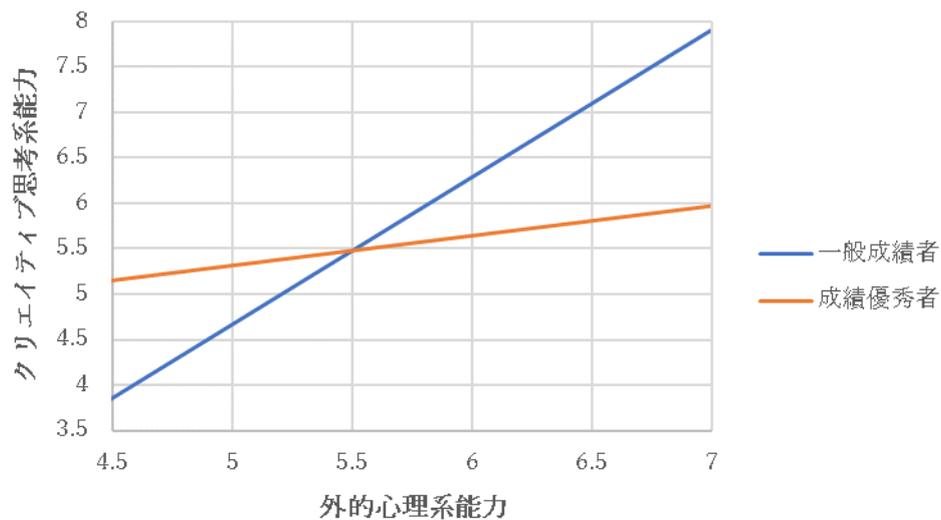
従属変数:	カスタマーへのクリエイティブ思考系能力		
変数	偏イータ 2 乗	F 値	有意確率
モデル	0.990	231.904	***
コントロール変数			
勤続年数	0.003	0.113	
年齢	0.021	0.936	
階級	0.041	1.902	
調整変数			
成績優秀者ダミー変数(1)	0.540	2.522	
独立変数			
カスタマーへの外的心理系能力(2)	0.313	1.672	
交互作用項			
(1) × (2)	0.138	3.521	*

\*  $p < .05$ , \*\*  $p < 0.01$ , \*\*\*  $p < 0.001$

カスタマーへの外的心理系能力に対して成績優秀者と一般成績者を分類するダミー変数の影響を考慮した平均値を X 軸、カスタマーへのクリエイティブ思考系能力を Y 軸にプロットし、成績優秀者と一般成績者の近似線型を取った図を Figure 8 で示す。

Figure 8 から一般成績者のカスタマーへのクリエイティブ能力は外的心理系能力をより意識している程、高いという結果になった。一方で成績優秀者は外的心理系能力の意識の度合いから受ける影響は少なく、安定している結果を得ることができた。他のコンピテンシーモデルと比較しても成績優秀者と一般成績者との違いが一番大きいという結果であった。

Figure 8 成績優秀者と一般成績者の外的心理系能力によるクリエイティブ思考系能力変化の比較



さらに具体的にどのような要因が内的心理系能力と外的心理系能力の関係性に影響を与えているかを検証するために独立変数に設定した顧客への外的心理系能力と従属変数に設定した顧客へのクリエイティブ思考系能力を構成する下位次元の尺度がそれぞれどのように影響を及ぼしているのか確認した。その結果、顧客への制約条件排除能力を従属変数、調整変数に成績優秀者と一般成績者を分類するダミー変数とした際に顧客への柔軟性能力は正の効果をもつことが示された(偏イータ<sup>2</sup>乗=.125,  $p < .05$ )。詳細は下記 Table 5 に示す。顧客への外的心理系能力は柔軟性能力と指向性能力で構成されている。Appendix にもある通り、CRM に対する柔軟性能力は「既存ビジネスの有無に捉われずに幅広い情報網を活用し、顧客との新しい取引へ繋げている」「顧客要求に対してすぐ NO と言わず、できる範囲内で顧客希望を叶えようと努力している」という 2 つの質問で構成されている。さらに顧客へのクリエイティブ能力は制約条件排除能力と創造思考力で構成されている。CRM に対する制約条件排除能力は「顧客と相談しながら商流などビジネス環境を整えることを心がけている」「法規などの規制の課題に対して多方面から顧客と解決するように心がけている」という 2 つの質問で構成されている。

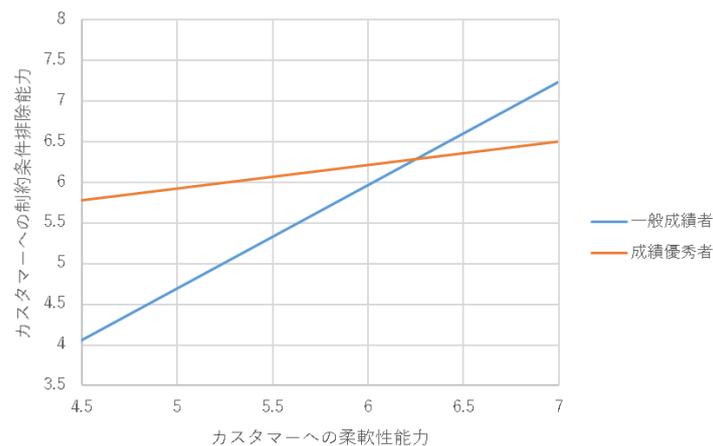
ここから確認できたことをまとめると成績優秀者の顧客へのクリエイティブ能力は顧客の外的心理系能力から受ける影響が少なく、下位次元の尺度では制約条件排除能力は柔軟性能力から受ける影響も少ないということがわかった。このことから成績優秀者は顧客に対して柔軟に物事を考えつつも制約条件を排除することに関しては別々に考えており、制約条件排除に関しては安定した考えを持っていることがわかった。

Table 5 成績優秀者ダミーとカスタマーへの柔軟性能力がカスタマーへの制約条件排除能力に与える交互作用効果（共分散分析：ANCOVA）

従属変数:	カスタマーへの制約条件排除能力		
変数	偏イータ <sup>2</sup> 乗	F 値	有意確率
モデル	0.342	1.963	*
コントロール変数			
勤続年数	0.012	0.575	
年齢	0.003	0.133	
階級	0.016	0.815	
調整変数			
成績優秀者ダミー変数(1)	0.001	0.044	
独立変数			
カスタマーへの柔軟性能力(2)	0.199	1.736	
交互作用項			
(1) × (2)	0.125	3.492	*

\* p < .05, \*\* p < 0.01, \*\*\* p < 0.001

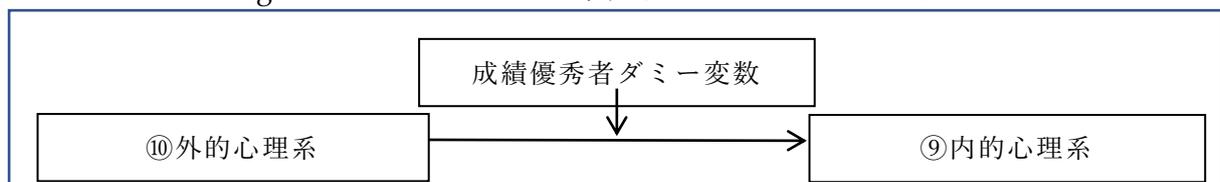
Figure 9 成績優秀者と一般成績者の柔軟性能力による制約条件排除能力変化の比較



## コンピテンシーモデル 2

従属変数にカスタマーへの内的心理系能力、独立変数にカスタマーへの外的心理系能力、調整変数に成績優秀者と一般成績者を分類するダミー変数を設定した時に成績優秀者と一般成績者に違いがあることが検証できた。今回確認できたコンピテンシーモデルを Figure 10 に示す。

Figure 10 カスタマーに対するコンピテンシーモデル 2



上記モデルの通り、独立変数、調整変数、従属変数を設定し、共分散分析 (ANCOVA) を行った。その結果、カスタマーへの内的心理系能力を従属変数、調整変数に成績優秀者と一般成績者を分類するダミー変数とした際にダミー変数とカスタマーへの外的心理系能力の交互作用項は正の効果を有することが示された(偏イータ 2 乗=.196,  $p < .01$ )。このことから成績優秀者と一般成績者による違いがあるということが確認できた。また、独立変数であるカスタマーへの外的心理系能力はカスタマーへの内的心理系能力に対して正の効果を有することが示された(偏イータ 2 乗=.619,  $p < .001$ )。調整変数に用いた成績優秀者のダミー変数に関してもカスタマーへの内的心理系能力に対して正の効果を有することが示された(偏イータ 2 乗=.050,  $p < .05$ )。詳細は下記 Table 6 に示す。

Table 6 成績優秀者ダミーとカスタマーへの外的心理系能力がカスタマーへの内的心理系能力に与える交互作用効果 (共分散分析: ANCOVA)

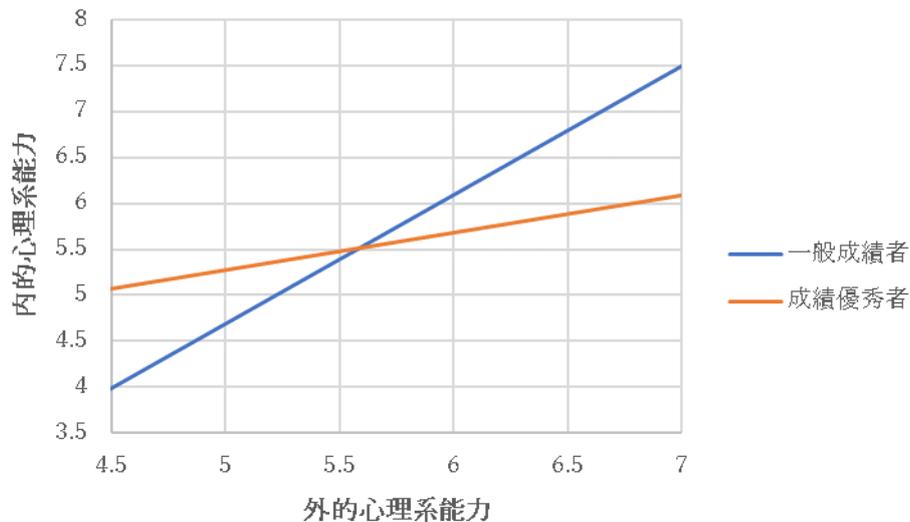
従属変数: 変数	カスタマーへの内的心理系能力		
	偏イータ 2 乗	F 値	有意確率
モデル	0.996	621.839	***
コントロール変数			
勤続年数	0.000	0.022	
年齢	0.013	0.594	
階級	0.021	0.941	
調整変数			
成績優秀者ダミー変数(1)	0.050	2.318	*
独立変数			
カスタマーへの外的心理系能力(2)	0.619	5.952	***
交互作用項			
(1) × (2)	0.196	5.346	**

\*  $p < .05$ , \*\*  $p < 0.01$ , \*\*\*  $p < 0.001$

カスタマーへの外的心理系能力に対して成績優秀者と一般成績者を分類するダミー変数の影響を考慮した平均値を X 軸、カスタマーへの内的心理系能力を Y 軸にプロットし、成績優秀者と一般成績者の近似線型を取った図を Figure 11 で示す。

Figure 11 から一般成績者のカスタマーへの内的心理系能力は外的心理系能力をより意識している程、高いという結果になった。一方で成績優秀者は外的心理系能力の意識の度合いから受ける影響は少なく、安定している結果を得ることができた。

Figure 11 成績優秀者と一般成績者の外的心理系能力による内的心理系能力変化の比較



さらに具体的にどのような要因が内的心理系能力と外的心理系能力の関係性に影響を与えているかを検証するために独立変数に設定した顧客への外的心理系能力と従属変数に設定した顧客への内的心理系能力を構成する下位次元の尺度がそれぞれどのように影響を及ぼしているのか確認した。その結果、顧客への自立性能力を従属変数、調整変数に成績優秀者と一般成績者を分類するダミー変数とした際に顧客への柔軟性能力は正の効果を有することが示された(偏イータ 2 乗 = .123,  $p < .05$ )。詳細は下記 Table 7 に示す。

Appendix にもある通り、CRM に対する柔軟性能力は「既存ビジネスの有無に捉われずに幅広い情報網を活用し、顧客との新しい取引へ繋げている」「顧客要求に対してすぐ NO と言わず、できる範囲内で顧客希望を叶えようと努力している」という 2 つの質問で構成されている。さらに顧客への内的心理系能力は自立性能力と自発性能力から構成されている。CRM に対する自立性能力は「顧客との間で自分で決定できる範囲を正しく理解し、範囲内で行動できている」「顧客の担当窓口として信頼されている」という 2 つの質問で構成されている。

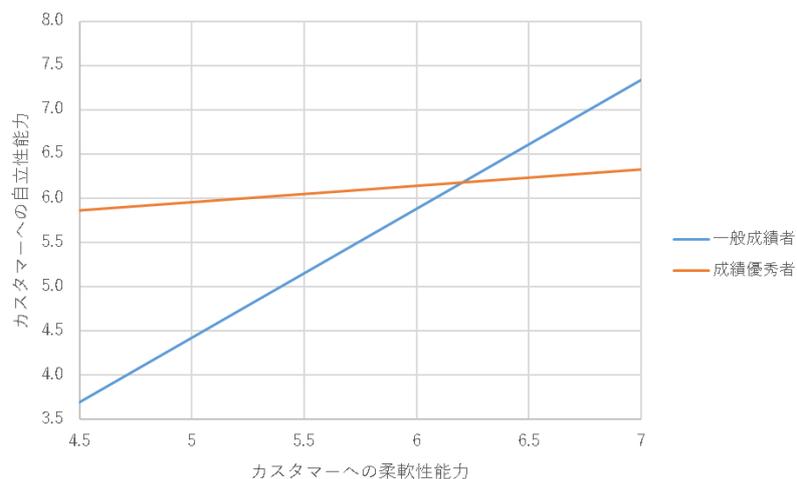
ここから確認できたことをまとめると成績優秀者は自立性に関して、柔軟性から受ける影響が少ないことがわかった。柔軟性に関わりなく意思決定できる範囲を理解しており、範囲内で行動できているという認識と顧客から信頼されているという意識を安定して持てていることがわかった。

Table 7 成績優秀者ダミーとカスタマーへの柔軟性能力がカスタマーへの自立性能力に与える交互作用効果（共分散分析：ANCOVA）

従属変数:	カスタマーへの自立性能力		
変数	偏イータ 2 乗	F 値	有意確率
モデル	0.406	2.579	**
コントロール変数			
勤続年数	0.011	0.524	
年齢	0.043	2.223	
階級	0.052	2.714	
調整変数			
成績優秀者ダミー変数(1)	0.027	1.375	
独立変数			
カスタマーへの柔軟性能力(2)	0.211	1.867	
交互作用項			
(1) × (2)	0.123	3.438	*

\* p < .05, \*\* p < 0.01, \*\*\* p < 0.001

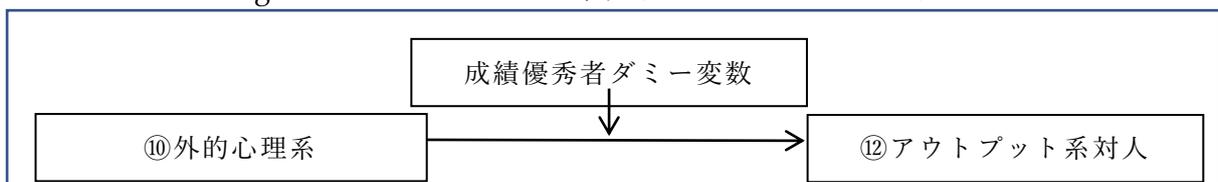
Figure 12 成績優秀者と一般成績者の柔軟性能力による自立性能力変化の比較



### コンピテンシーモデル 3

従属変数にカスタマーへのアウトプット系対人能力、独立変数にカスタマーへの外的心理系能力、調整変数に成績優秀者と一般成績者を分類するダミー変数を設定した時に成績優秀者と一般成績者に違いがあることが検証できた。今回確認できたコンピテンシーモデルを Figure 13 に示す。

Figure 13 カスタマーに対するコンピテンシーモデル 3



上記モデルの通り、独立変数、調整変数、従属変数を設定し、共分散分析 (ANCOVA) を行った。その結果、カスタマーへのアウトプット系対人能力を従属変数、調整変数に成績優秀者と一般成績者を分類するダミー変数とした際にダミー変数とカスタマーへの外的心理系能力の交互作用項は正の効果を有することが示された(偏イータ 2 乗 =.382,  $p < .001$ )。このことから成績優秀者と一般成績者による違いがあるということが確認できた。また、独立変数であるカスタマーへの外的心理系能力はカスタマーへのアウトプット系対人能力に対して正の効果を有することが示された(偏イータ 2 乗 =.676,  $p < .001$ )。コントロール変数に用いた勤続年数についてもカスタマーへのアウトプット系対人能力に対して正の効果を有することが示された(偏イータ 2 乗 =.040,  $p < .05$ )。もう一つ、コントロール変数に用いていた階級についてもカスタマーへのアウトプット系対人能力に対して正の効果を有することが示された(偏イータ 2 乗 =.050,  $p < .05$ )。詳細は下記 Table 8 に示す。

Table 8 成績優秀者ダミーとカスタマーへの外的心理系能力がカスタマーへのアウトプット系対人能力に与える交互作用効果 (共分散分析: ANCOVA)

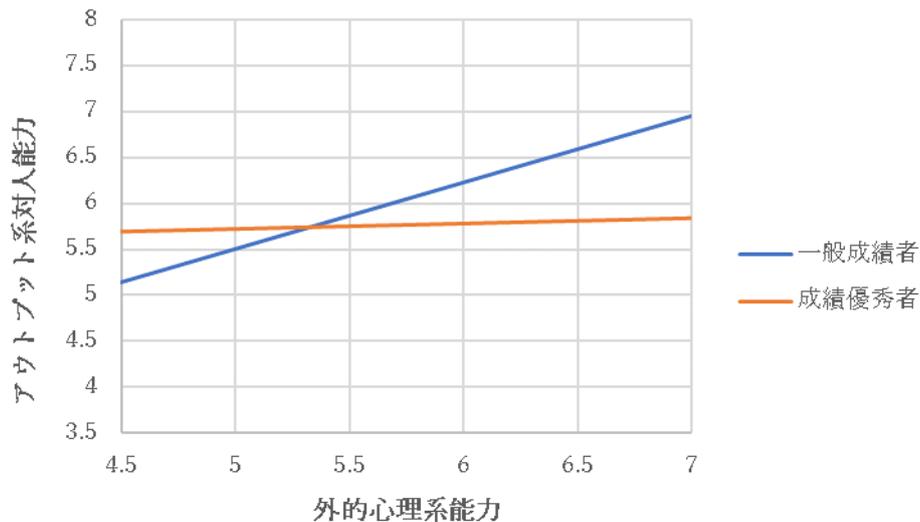
従属変数:	カスタマーへのアウトプット系対人能力		
変数	偏イータ 2 乗	F 値	有意確率
モデル	0.993	315.333	***
コントロール変数			
勤続年数	0.040	1.827	*
年齢	0.112	5.564	
階級	0.050	2.309	*
調整変数			
成績優秀者ダミー変数(1)	0.008	0.353	
独立変数			
カスタマーへの外的心理系能力(2)	0.676	7.633	***
交互作用項			
(1) × (2)	0.382	13.594	***

\*  $p < .05$ , \*\*  $p < 0.01$ , \*\*\*  $p < 0.001$

カスタマーへの外的心理系能力に対して成績優秀者と一般成績者を分類するダミー変数の影響を考慮した平均値を X 軸、カスタマーへのアウトプット系対人能力を Y 軸にプロットし、成績優秀者と一般成績者の近似線型を取った図を Figure 14 で示す。

Figure 14 から一般成績者のカスタマーへのアウトプット系対人能力は外的心理系能力をより意識している程、高いという結果になった。一方で成績優秀者は外的心理系能力の意識の度合いから受ける影響は少なく、安定している結果を得ることができた。

Figure 14 成績優秀者と一般成績者の外的心理系能力によるアウトプット系対人能力変化の比較



さらに具体的にどのような要因が内的心理系能力と外的心理系能力の関係性に影響を与えているかを検証するために独立変数に設定した顧客への外的心理系能力と従属変数に設定した顧客へのアウトプット系対人能力を構成する下位次元の尺度がそれぞれどのように影響を及ぼしているのか確認した。その結果 2 つの有意な結果を得ることができた。1 つ目は Table 9 に示す通り、顧客への共感喚起能力を従属変数、調整変数に成績優秀者と一般成績者を分類するダミー変数とした際に顧客への柔軟性能力は正の効果をもつことが示された(偏イータ 2 乗=.211,  $p < .01$ )。2 つ目は Table 10 に示す通り、顧客への共感喚起能力を従属変数、調整変数に成績優秀者と一般成績者を分類するダミー変数とした際に顧客への指向性能力は正の効果をもつことが示された(偏イータ 2 乗=.230,  $p < .01$ )。

Appendix にもある通り、CRM に対する柔軟性能力は「既存ビジネスの有無に捉われずに幅広い情報網を活用し、顧客との新しい取引へ繋げている」「顧客要求に対してすぐ NO と言わず、できる範囲内で顧客希望を叶えようと努力している」という 2 つの質問で構成されている。もう一方の CRM に対する指向性能力は「顧客の困難な問題に対して簡単にあきらめることなく、粘り強く対処することを心がけている」「顧客からの期待に対して予想を上回るパフォーマンスを心がけている」という 2 つの質問で構成されている。さらに顧客へのアウトプット系対人能力は伝達能力と共感喚起能力で構成されている。CRM に対する共感喚起能力は「顧客要求を正確に把握し、要求に合致した行動を意識している」「顧客要求を先読みし、先手を打った行動を意識している」という 2 つの質問で構成されている。

ここから確認できたことをまとめると成績優秀者は共感喚起能力に関して柔軟性意識を強く持っている程、一般成績者と逆に作用し、共感喚起能力は低くなっていることがわかった。また、成績優秀者は指向性能力から共感喚起能力へ与える影響はほぼ無いことがわかった。

Table 9 成績優秀者ダミーとカスタマーへの柔軟性能力がカスタマーへの共感喚起能力に与える交互作用効果（共分散分析：ANCOVA）

従属変数:	カスタマーへの共感喚起能力		
変数	偏イータ 2 乗	F 値	有意確率
モデル	0.558	4.763	***
コントロール変数			
勤続年数	0.001	0.038	
年齢	0.019	0.967	
階級	0.008	0.400	
調整変数			
成績優秀者ダミー変数(1)	0.023	1.130	
独立変数			
カスタマーへの柔軟性能力(2)	0.425	5.174	***
交互作用項			
(1) × (2)	0.211	6.548	**

\* p < .05, \*\* p < 0.01, \*\*\* p < 0.001

Figure 15 成績優秀者と一般成績者の柔軟性能力による共感喚起能力変化の比較

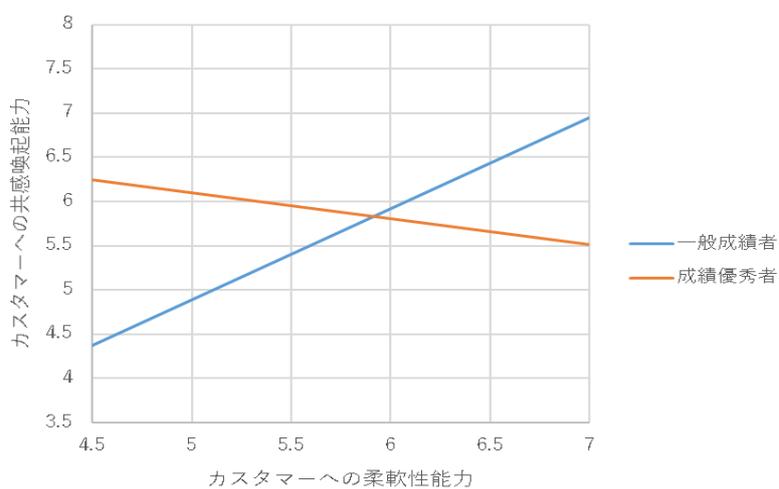
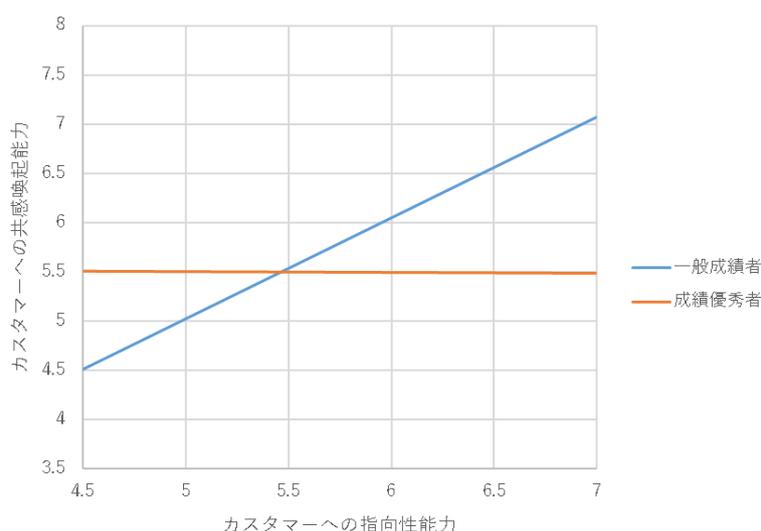


Table 10 成績優秀者ダミーとカスタマーへの指向性能力がカスタマーへの共感喚起能力に与える交互作用効果（共分散分析：ANCOVA）

従属変数:		カスタマーへの共感喚起能力		
変数	偏イータ 2 乗	F 値	有意確率	
モデル	0.630	6.426	***	
コントロール変数				
勤続年数	0.010	0.514		
年齢	0.076	4.054		
階級	0.024	1.225		
調整変数				
成績優秀者ダミー変数(1)	0.037	1.880		
独立変数				
カスタマーへの指向性能力(2)	0.520	8.863	***	
交互作用項				
(1) × (2)	0.230	4.877	**	

\* p < .05, \*\* p < 0.01, \*\*\* p < 0.001

Figure 16 成績優秀者と一般成績者の指向性能力による共感喚起能力変化の比較



## 5. 考察

### 5.1 結論

本研究では SRM と CRM の観点から商社営業のコンピテンシーを確認することを目的としていた。さらに自ら設定した 12 個のコンピテンシー尺度がどのように影響し合っているのかを確認することで成績優秀者と一般成績者には違いがあると仮説を立て、その違いについても検証した。

T 検定の結果から、コンピテンシー尺度からカスタマーへの内的心理系能力とカスタマーへのインプット系対人能力が本研究における商社営業のコンピテンシーであると確認することができた。さらにそれぞれのコンピテンシーに対して下位次元を分解し、T 検定することから自発性能力、感性・感受能力の 2 つの能力について有意であると確認できた。さらに自発性能力、感性・感受能力を下位次元へ分解した質問項目

も T 検定をすることから以下の質問項目について成績優秀者の方が一般成績者よりも有意に高く意識して営業活動を行っていることがわかった。

- ・顧客と一回の面談で複数の話題や課題をヒアリングできるような関係性を持つようにしている
- ・顧客の立場で物事を考え、適切なタイミングで顧客へ情報提供ができています

さらに成績優秀者と一般成績者で有意な差があった質問事項とそうでなかった質問事項を比較することからコンピテンシーを考察する。

自発性能力についても質問項目「自ら進んで顧客の困っていることを自発的に見つけ、提案することを心がけている」は成績優秀者と一般成績者で有意な差はなかったが、「顧客と一回の面談で複数の話題や課題をヒアリングできるような関係性を持つようにしている」は成績優秀者と一般成績者で有意な差があった。この比較からコンピテンシーは課題を自らヒアリングするよりも複数の課題に対してヒアリングできるような関係性を重視していることであることがわかった。

感性・感受能力についても質問項目「顧客との会話を通じて相手の本音を理解し、顧客の立場で理解できている」は成績優秀者と一般成績者で有意な差はなかったが、「顧客の立場で物事を考え、適切なタイミングで顧客へ情報提供ができています」は成績優秀者と一般成績者で有意な差があった。この比較からコンピテンシーは顧客の立場に立って考えつつ、情報を提供するタイミングについても考えていることであることがわかった。

従って、本研究から判明したコンピテンシーは内的心理系能力とインプット系対人能力であり、具体的には①カスタマーとの面談時に複数の課題について会話をできるような関係性を構築すること、②適切なタイミングで情報提供をすることを成績優秀者は一般成績者よりも強く意識して日々の営業活動を行っていることであると結論付けることができた。

次に共分散分析 (ANCOVA) を行うことにより、成績優秀者と一般成績者のコンピテンシー尺度同士の影響の違いがあるのかどうかを検証した。サプライヤーへのクリエイティブ思考系能力以外の 11 のコンピテンシー尺度を 1 つずつ設定し、成績優秀者と一般成績者を分類しているダミー変数を調整変数に固定し、従属変数に設定したコンピテンシー尺度とは違う 10 のコンピテンシー尺度の中から一つ選択し、独立変数として設定後、全組み合わせを検証した。その結果有意確率が .05 以下の組み合わせをここではコンピテンシーモデルと言うこととする。

SRM の観点から、1 つのコンピテンシーモデルを確認することができた。独立変数にサプライヤーへのアウトプット系対人能力、調整変数に成績優秀者と一般成績者を分類するダミー変数、従属変数をサプライヤーへの内的心理系能力とした場合に有意な結果を得ることができた。結果として、成績優秀者と一般成績者に違いがあることが検証できた。成績優秀者は内的心理系能力（自立性能力、自発性能力）に対してアウトプット系対人能力（伝達能力、共感喚起能力）から受ける影響が一般成績者よりも小さく、安定していることがわかった。SRM の観点からの成績優秀者のコンピテン

シーとは、他の能力から受ける影響が少なく安定した考えを持っていることであると確認することができた。

CRMの観点からのコンピテンシーモデルに関して、3つのコンピテンシーモデルを確認することができた。いずれも独立変数に外的心理系能力、調整変数に調整変数に成績優秀者と一般成績者を分類するダミー変数を設定した際に従属変数がクリエイティブ思考系能力、内的心理系能力、アウトプット系対人能力の3つの場合に成績優秀者と一般成績者の違いを確認することができた。全ての結果から確認できた共通事項はSRMの観点同様、従属変数に設定したコンピテンシー尺度は独立変数に設定したコンピテンシー尺度から受ける影響度が小さいということがわかった。

また、さらに詳細にどの項目から影響を受けているのかを確認するために各コンピテンシー尺度を下位次元に分解し、検証するとコンピテンシーモデル1に1つ、コンピテンシーモデル2に1つ、コンピテンシーモデル3に2つのモデルが有意であることがわかった。

総合的に言えることは成績優秀者はSRMの観点からもあったように他のコンピテンシー尺度や能力尺度から受ける影響が少なく、安定した考えを持っていることがわかった。これは成績郵趣者と一般成績者と有意な差があった結果の従属変数に関して、しっかりとした自分自身での考えに対して軸があることで他からの影響を受けることが少ないのではないかと考えることができる。また、共感喚起能力に関しては柔軟性能力から受ける影響が成績優秀者と一般成績者で唯一逆の影響が出ていることを検証できた。成績優秀者は柔軟性能力についての意識が高い程、共感喚起能力を意識していないという結果になり、一般成績者は逆に柔軟性能力について意識が高い程、共感喚起能力を高く意識しているという結果になった。これは自らが柔軟に対応しているので、相手にわざわざ共感を求め、動いてもらう必要がないということを成績優秀者は理解しているのではないかと推察することができる。

## 5.2 コンピテンシーの活用と提案

今回、T検定と共分散分析（ANCOVA）の結果から確認できたコンピテンシーの要約は下記の通りである。

### T検定

- ・カスタマーとの面談時に複数の課題について会話をできるような関係性を構築すること
- ・適切なタイミングで情報提供をすることを成績優秀者は一般成績者よりも強く意識して日々の営業活動を行っていること

### 共分散分析（ANCOVA）

- ・自分自身の考えに対してぶれない軸があること

結果を得る前まではどの要素を大切にしているのかを確認することでコンピテンシーを確認できると考えていたが、得ることができたコンピテンシーはある場合に限ってはどのように考えるといったものであった。ビジネスにおいてはある場面において

最適解を考えることは必然であり、絶対的に正しい解答はない。その点においては場面ごとのコンピテンシーを得ることができたことは今後の実務に置いても有用な示唆を与えてくれるコンピテンシーを得ることができた。

T 検定から得ることができた結果はカスタマーとの面談時に複数の課題を話すことを意識することは再現可能であり、実務にもすぐに役立てることができる。また、カスタマーに対する適切なタイミングでの情報提供についてはどのタイミングでの情報提供が最適であるかを考えることを意識することからはじめることでカスタマーの反応などから振り返り、学習していくことで役に立つことができると考える。

共分散分析から得ることができた結果については自分自身の考えに対してぶれない軸があることであると考え。成績優秀者と一般成績者の違いで一番明確に出ていた結果であり、サプライヤーのことを考えて仕事をするのかカスタマーのことを考えて仕事をするのか難しい商社という業種のなかで、ぶれない考えを醸成していくことが重要であると考え。この点に関しては抽象度が高いので研修などだけでは理解することはケースバイケースの対応に対処を仕切れないことが予想されるので実務にてぶれない軸を醸成していく方がよいと考えられる。実務においてサプライヤーとカスタマー双方とどのようなコミュニケーションを取っていくことで取引先の反応や上司からのフィードバックから少しずつ醸成していくことが重要と考える。

## 参考文献

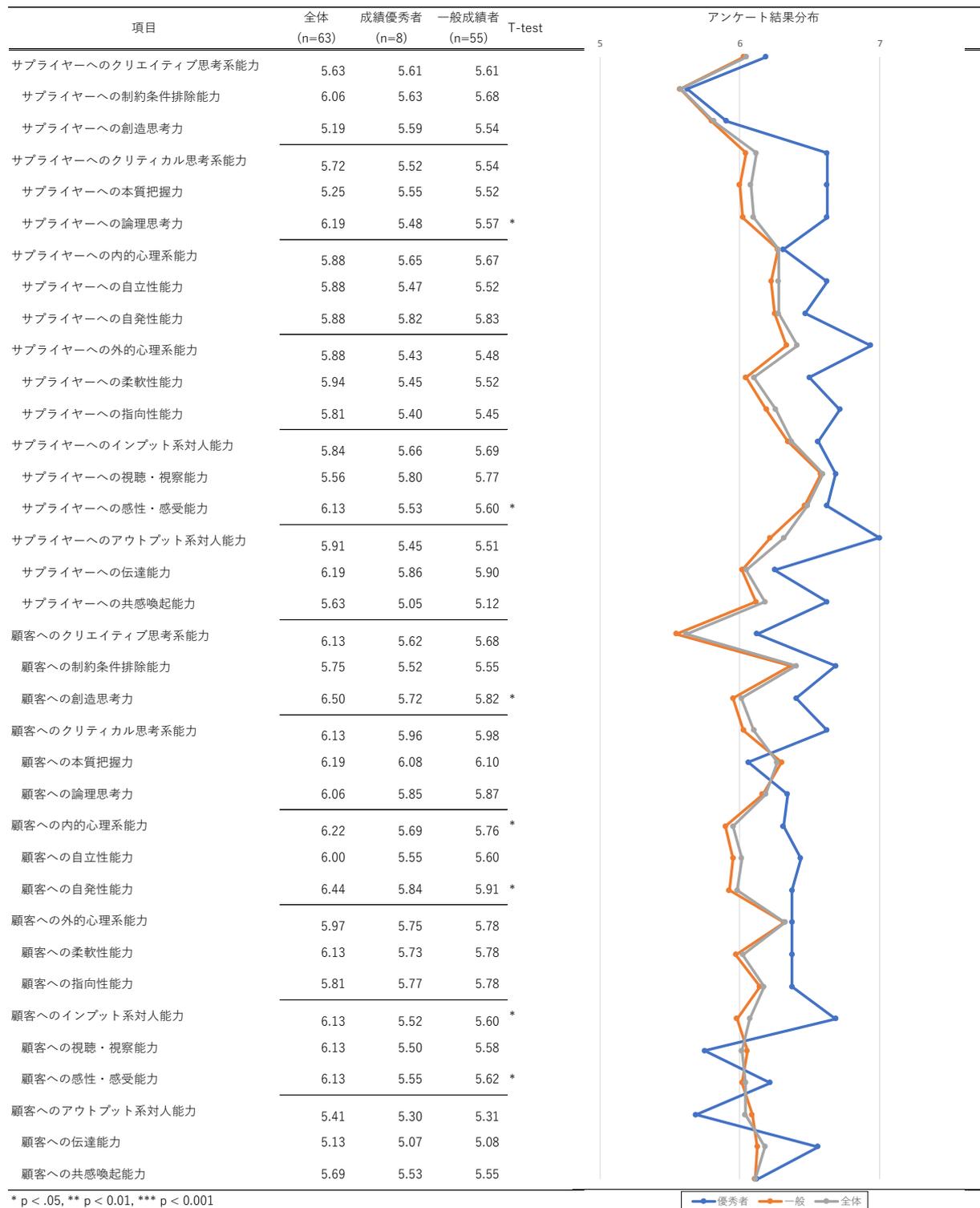
- Drucker P.F. (1974) Management : tasks, responsibilities, practices, HarperBusiness
- 藤村まこと・江崎千尋 (2011) 高業績者の行動特性と心理特性の質的検討：外資系生命保険会社の営業職を対象として pp.9-18
- 平井雅智・加藤和彦・榎本眞三 (2006) チーム業績向上のためのチーム・コンピテンシモデルに関する研究,プロジェクトマネジメント学会 2006 年度春季研究発表大会予稿集
- 石坂英男 (2018) 能力開発の基本, <https://www.ltkensyu.com/supplemental/3-1.html> (2019 年 1 月)
- McClelland, D.C (1973). *Testing for Competence rather than for intelligence. American Psychologist, Vol28* (1), pp.1-14.
- 日本経団連 (2003) 最新成果主義型人事考課シート集 日本経団連出版
- 柴田晴康 (2004) グローバル化が加速する製造業のキー・ソリューション SRM,UNISYS TECHNOLOGY REVIEW 第 80 号, pp.4-32

# Appendix

付表 1. アンケート質問項目表

	能力項目	質問項目	
SRM	制約条件排除能力	<ul style="list-style-type: none"> <li>・サプライヤーと共に商流などビジネス環境を整えることを心がけている</li> <li>・サプライヤーでは決めることができない商流問題、法規上の問題に対して多角的な視野で解決方法を見つけている</li> </ul>	
	創造思考力	<ul style="list-style-type: none"> <li>・サプライヤーの商材軸で新規用途の発掘や新規顧客の開拓をしている</li> <li>・既存の顧客に対してサプライヤーへ取引の拡大に向けてどのようにアプローチするのかを提案をしている</li> </ul>	
	本質把握力	<ul style="list-style-type: none"> <li>・なぜこの行動が必要であるかを理解し、サプライヤーと共に腹落ちしている</li> <li>・サプライヤーの考えを理解し、具体的行動にまで落とし込んでいる</li> </ul>	
	論理思考力	<ul style="list-style-type: none"> <li>・顧客の課題などを適確に分析できており、サプライヤーに対して論理的に説明している</li> <li>・筋道立てた説明ができ、サプライヤーも納得して案件を進めている</li> </ul>	
	自立性能力	<ul style="list-style-type: none"> <li>・サプライヤーから信頼をされており、物事の進め方をサプライヤーから任されている</li> <li>・一人でできる仕事の責任の範囲を理解しており、それを超える範囲は上司と相談しながら仕事ができている</li> </ul>	
	自発性能力	<ul style="list-style-type: none"> <li>・自ら進んでサプライヤーの新規情報や新規開発情報を仕入れ、新しい売上に繋げようという意識を持っている</li> <li>・有力と思われるサプライヤーは個人対個人から会社対会社の取り組みへ広げようとしている</li> </ul>	
	柔軟性能力	<ul style="list-style-type: none"> <li>・サプライヤーに対して固定観念に捉われずに新しい発想や用途を発掘できる</li> <li>・サプライヤーとざっくばらんに話をしながら新規開発のきっかけとなるようなコミュニケーションが取れている</li> </ul>	
	指向性能力	<ul style="list-style-type: none"> <li>・高い顧客要求に対して落としどころをサプライヤーと共に考えることができている</li> <li>・長期テーマに対しても粘り強くサプライヤーを諦めさせることなく導いている</li> </ul>	
	視聴・視察能力	<ul style="list-style-type: none"> <li>・あらゆる情報源から幅広く市場や顧客情報を収集し、サプライヤーへ伝えることを心がけている</li> <li>・サプライヤーの製品の大事な特徴や差別化できるポイントを認識している</li> </ul>	
	感性・感受能力	<ul style="list-style-type: none"> <li>・サプライヤーとの会話を通じて相手の本音を理解し、相手の立場で物事を考えることができている</li> <li>・サプライヤーの言っていることを鵜呑みにせず、客観的に状況を把握することができる</li> </ul>	
	伝達能力	<ul style="list-style-type: none"> <li>・顧客の言うことをそのままサプライヤーへ伝えるのではなく、自分自身の言葉で表すことができる</li> <li>・顧客の要求を正しく理解し、対顧客への戦略の提案をサプライヤーにするようにしている</li> </ul>	
	共感喚起能力	<ul style="list-style-type: none"> <li>・サプライヤーから自分（回答者）の置かれている状況を理解してもらっている</li> <li>・サプライヤーが戦略を自ら立案したようにうまく導き、サプライヤーに自主性を持ってもらうことを心がけている</li> </ul>	
	CRM	制約条件排除能力	<ul style="list-style-type: none"> <li>・顧客と相談しながら商流などビジネス環境を整えることを心がけている</li> <li>・法規などの規制の課題に対して多方面から顧客と解決するように心がけている</li> </ul>
		創造思考力	<ul style="list-style-type: none"> <li>・新規用途や新規開発に対して要求に合致した提案をしている</li> <li>・1拠点での仕事に捉われず、海外拠点での取引の可能性も考え顧客と会話をしている</li> </ul>
		本質把握力	<ul style="list-style-type: none"> <li>・顧客の課題や問題点を正確に把握しようと努めている</li> <li>・顧客から要求されたことを忠実にこなすだけでなく、課題に対して別の角度からも対応している</li> </ul>
論理思考力		<ul style="list-style-type: none"> <li>・顧客の課題を適確に分析し、課題解決へ向けて論理的に説明することを心がけている</li> <li>・市況などの外部環境を顧客へ論理的に説明するように心がけている</li> </ul>	
自立性能力		<ul style="list-style-type: none"> <li>・顧客との間で自分で決定できる範囲を正しく理解し、範囲内で行動できている</li> <li>・顧客の担当窓口として信頼されている</li> </ul>	
自発性能力		<ul style="list-style-type: none"> <li>・自ら進んで顧客の困っていることを自発的に見つけ、提案することを心がけている</li> <li>・顧客と一回の面談で複数の話題や課題をヒアリングできるような関係性を持つようにしている</li> </ul>	
柔軟性能力		<ul style="list-style-type: none"> <li>・既存ビジネスの有無に捉われずに幅広い情報網を活用し、顧客との新しい取引へ繋げている</li> <li>・顧客要求に対してすぐNOと言わず、できる範囲内で顧客希望を叶えようと努力している</li> </ul>	
指向性能力		<ul style="list-style-type: none"> <li>・顧客の困難な問題に対して簡単にあきらめることなく、粘り強く対処することを心がけている</li> <li>・顧客からの期待に対して予想を上回るパフォーマンスを心がけている</li> </ul>	
視聴・視察能力		<ul style="list-style-type: none"> <li>・顧客の一部署からの情報を鵜呑みにせず多方面から情報を収集し、正確な情報をつかむことを心がけている</li> <li>・新規サプライヤーを積極的に探している</li> </ul>	
感性・感受能力		<ul style="list-style-type: none"> <li>・顧客との会話を通じて相手の本音を理解し、顧客の立場で理解できている</li> <li>・顧客の立場で物事を考え、適切なタイミングで顧客へ情報提供ができている</li> </ul>	
伝達能力		<ul style="list-style-type: none"> <li>・不要な情報を削り、簡潔かつ的確に顧客に情報を伝えることができる</li> <li>・顧客が不利になるような情報をサプライヤーへ伝えないようにしている</li> </ul>	
共感喚起能力		<ul style="list-style-type: none"> <li>・顧客要求を正確に把握し、要求に合致した行動を意識している</li> <li>・顧客要求を先読みし、先手を打った行動を意識している</li> </ul>	

付表 2. 成績優秀者と一般成績者によるコンピテンシー尺度と各能力の比較分析結果



\* p < .05, \*\* p < 0.01, \*\*\* p < 0.001

付表 3. 成績優秀者と一般成績者による各質問項目の比較分析結果

項目	全体 (n=63)	成績優秀者 (n=8)	一般成績者 (n=55)	T-test	アンケート結果分布						
					4.00	4.50	5.00	5.50	6.00	6.50	7.00
サプライヤーと共に商流などビジネス環境を整えることを心がけている	6.25	5.87	5.87								
サプライヤーでは決めることができない商流問題、法規上の問題に対して多角的な視野で解決方法を見つけている	5.88	5.38	5.38								
サプライヤーの商材軸で新規用途の発掘や新規顧客の開拓をしている	4.88	5.51	5.51								
既存の顧客に対してサプライヤーへ取引の拡大に向けてどのようにアプローチするかを提案をしている	5.50	5.67	5.67								
なぜこの行動が必要であるかを理解し、サプライヤーと共に脱落している	5.13	5.69	5.69								
サプライヤーの考えを理解し、具体的行動にまで落とし込んでいる	5.38	5.42	5.42								
顧客の課題などを正確に分析できており、サプライヤーに対して論理的に説明している	5.88	5.49	5.49								
筋道立てた説明ができ、サプライヤーも納得して案件を進めている	6.50	5.47	5.47	**							
サプライヤーから信頼をされており、物事の進め方をサプライヤーから任されている	6.00	5.42	5.42								
一人できる仕事の責任の範囲を理解しており、それを越える範囲は上司と相談しながら仕事ができている	5.75	5.53	5.53								
自ら進んでサプライヤーの新規情報や新規開発情報を仕入れ、新しい売上に繋げようという意識を持っている	5.75	5.80	5.80								
有力と思われるサプライヤーは個人対個人から会社対会社の取り組みへ広げよう心がけている	6.00	5.84	5.84								
サプライヤーに対して固定観念に捉われずに新しい発想や用途を発掘できる	6.00	5.18	5.18								
サプライヤーとざっばらんに話をしながら新規開発のきっかけとなるようなコミュニケーションが取れている	5.88	5.73	5.73								
高い顧客要求に対して落としどころをサプライヤーと共に考えることができている	6.13	5.56	5.56								
長期テーマに対しても粘り強くサプライヤーを諦めさせることなく導いている	5.50	5.24	5.24								
あらゆる情報源から幅広く市場や顧客情報を収集し、サプライヤーへ伝えることを心がけている	5.63	5.67	5.67								
サプライヤーの製品の大事な特徴や差別化できるポイントを認識している	5.50	5.93	5.93								
サプライヤーとの会話を通じて相手の本音を理解し、相手の立場で物事を考えることができている	5.88	5.62	5.62								
サプライヤーの言っていることを聴きみにせず、客観的に状況を把握することができる	6.38	5.44	5.44	*							
顧客の言うことをそのままサプライヤーへ伝えるのではなく、自分自身の言葉で表すことができる	6.25	5.95	5.95								
顧客の要求を正しく理解し、対顧客への戦略の提案をサプライヤーにするようにしている	6.13	5.78	5.78								
サプライヤーから自分(回答者)の置かれている状況を理解してもらっている	6.00	5.51	5.51								
サプライヤーが戦略を自ら立案したようにうまく導き、サプライヤーに自主性を持ってもらうことを心がけている	5.25	4.58	4.58								
顧客と相談しながら商流などビジネス環境を整えることを心がけている	5.88	5.60	5.60								
法規などの規制の課題に対して多方面から顧客と解決するように心がけている	5.63	5.44	5.44								
新規用途や新規開発に対して要求に合致した提案をしている	6.38	5.44	5.44	**							
1拠点での仕事に捉われず、海外拠点での取引の可能性も考え顧客と会話をしている	6.63	6.00	6.00								
顧客の課題や問題点を正確に把握しようと努めている	6.50	6.29	6.29								
顧客から要求されたことを忠実にこなすだけでなく、課題に対して別の角度からも対応している	5.88	5.87	5.87								
顧客の課題を正確に分析し、課題解決へ向けて論理的に説明することを心がけている	6.00	5.95	5.95								
市況などの外部環境を顧客へ論理的に説明するように心がけている	6.13	5.75	5.75								
顧客との間で自分で決定できる範囲を正しく理解し、範囲内で行動できている	6.00	5.56	5.56								
顧客の担当窓口として信頼されている	6.00	5.53	5.53								
自ら進んで顧客の困っていることを自発的に見つけ、提案することを心がけている	6.25	5.69	5.69								
顧客と一回の面談で複数の話題や課題をヒアリングできるような関係性を持つようにしている	6.63	5.98	5.98	*							
既存ビジネスの有無に捉われずに幅広い情報網を活用し、顧客との新しい取引へ繋げている	6.25	5.69	5.69								
顧客要求に対してすぐNOと言わず、できる範囲内で顧客希望を叶えようと努力している	6.00	5.76	5.76								
顧客の困難な問題に対して簡単にあきらめることなく、粘り強く対処することを心がけている	5.88	5.78	5.78								
顧客からの期待に対して予想を上回るパフォーマンスを心がけている	5.75	5.76	5.76								
顧客の一部からの情報を聴きみにせず多方面から情報を収集し、正確な情報をつかむことを心がけている	6.13	5.82	5.82								
新規サプライヤーを積極的に探している	6.13	5.18	5.18								
顧客との会話を通じて相手の本音を理解し、顧客の立場で理解できている	6.00	5.67	5.67								
顧客の立場で物事を考え、適切なタイミングで顧客へ情報提供ができている	6.25	5.42	5.42	**							
不要な情報を削り、簡潔かつ的確に顧客に情報を伝えることができる	6.00	5.36	5.36								
顧客が不利になるような情報をサプライヤーへ伝えないようにしている	4.25	4.78	4.78								
顧客要求を正確に把握し、要求に合致した行動を意図している	5.50	5.60	5.60								
顧客要求を先読みし、先手を打った行動を意図している	5.88	5.45	5.45								

\* p < .05, \*\* p < 0.01, \*\*\* p < 0.001

