

セールス職に関する実態調査

-職務への動機づけ・仕事満足度・ワークライフ
バランス・幸福度-

セールス職に関する実態調査

－ 職務への動機づけ・仕事満足度・ワークライフバランス・幸福度－

エグゼクティブ・サマリー

- 営業組織の4つの要素（職務への動機づけ、仕事満足度、ワークライフバランス、幸福度）について、980名のセールスパークソンを対象に調査を実施
- 職務への動機づけでは、管理職層がスキルの多様性と仕事の重要性で高スコア
- 仕事満足度では、管理職層が「仕事全般」と「会社方針」で管理職層が高い評価
- ワークライフバランスでは、管理職層と成績上位層で家庭から職場へ正の影響
- 幸福度では全年代で女性が男性を上回り、特に30代既婚女性が最も高値
- 調査全体を通じて、成績上位層は多くの項目で相対的に高い評価を示す傾向

1. はじめに

企業経営において、営業組織は収益の源泉として重要な役割を担っています。セールスパークソンは、顧客との直接的な接点として企業の「顔」となり、市場の生の声を組織にもたらしめます。そのため、営業組織の生産性と持続可能性を高めることは、企業の競争力強化において優先順位の高い課題となっています。

近年、営業活動を取り巻く環境は大きく変化しています。新型コロナウイルスの影響により、対面営業からオンライン営業への転換を余儀なくされました。営業DXの発展や生成AIの普及からは、目が離せません。さらに、若手人材の価値観の多様化により、従来型の営業スタイルが通用しなくなってきています。

働き方改革の推進により、長時間労働や過度な成果主義への見直しが求められています。また、従来の成果主義一辺倒の評価制度から、セールスパークソンの心理的側面にも配慮した総合的なマネジメントへの転換が求められています。

このような状況下で、営業組織の生産性を維持・向上させるためには、以下の4つの要素の現状を正確に把握する必要があります。

第一に、職務への動機づけです。内発的な動機づけが高いセールスパークソンは、自律的に業務を遂行し、困難な状況でも粘り強く取り組むことができます。これは、長期的な顧客関係の構築等において特に重要となります。

第二に、仕事満足度です。仕事に対する満足度が高いセールスパークソンは、より積極的に顧客価値の創造に取り組み、組織への貢献意欲も高まります。また、仕事満足度は離職率の低下にも寄与し、組織の安定性を高める効果があります。

第三に、ワークライフバランスです。仕事と私生活の適切なバランスは、セールスパークソン

ンの持続的な業績向上の基盤となります。仕事への過度な没頭は、短期的には成果を上げるかもしれませんが、長期的には疲弊やバーンアウトを招く恐れがあります。

第四に、幸福度です。幸福度の高いセールスパークソンは、顧客との良好な関係を築きやすく、創造的な提案も可能となります。最近の研究では、幸福度の高いセールスパークソンは、そうでないセールスパークソンと比べて約13%多くの売上を達成していることが報告されています。

本レポートでは、980名のセールスパークソンを対象とした大規模調査をもとに、これら4つの要素の実態を明らかにしました。具体的には、管理職層と一般社員層、成績上位層（注）*と成績下位層（注）*の対比の分析を通じて、営業組織のマネジメントについての考察をおこないました。この考察は、今後の営業組織マネジメントを考える際に役立つ視点を提供してくれます。

*注

セールスパークソンの営業成績データを、インターネットを利用した調査票調査で入手することは困難です。本レポートでの成績上位層とは、インターネット調査における自己回答による自己評価をもとに判定しています。『あなたが所属する会社の中で、他の同じ職種の人と比較してそれぞれ回答してください。』という設問で、「あなたの成績は上位20%以内ですか?」という選択肢に対して「はい」と回答した人を成績上位層と判断しています。ちなみに、上位20%以内と回答した人は、回答者の半数近く（44%）になっています。こうした背景には、本調査の回答者の特性として、自己効力感が高いことや前向きな性格である、競争志向の強さなどが考えられます。また、自己過大評価バイアスが働いている可能性もあります。

2. 本調査の概要

本調査の概要は以下の通りです。

【調査実施機関】

今回のデータ収集では、インターネット調査会社に調査を委託しました。

【調査形式】

- 形態：クローズ型のモニター調査
- 方式：インターネットを利用した調査票調査（いわゆるWebアンケート）
- 時期：2024年6月実施

【調査対象者の条件】

以下の条件を全て満たす方々を対象としています。

- 従業員数1,000名以上の大企業に勤務
- BtoBセールス職に従事
- 全国の20～50代の会社員（男女）

【回収状況】

- 最終有効回答数：980件（当初回収数：1,000件）

【データの品質管理】

回答の信頼性を確保するため、以下の対応を実施しました。

- 全ての設問で同一回答（ストレート回答）のデータを除外
- その他、明らかな不正回答と判断されるデータを除外

【回答者の特徴】

- (1) 性別構成：男性が約69%（677名）、女性が約31%（313名）
- (2) 年代構成：20代が97名、30代が275名、40代が354名、50代が254名。40代が最も多く（約36%）、次いで30代が多くなっています（約28%）。

性別と年代の組み合わせでは、男性回答者677名のうち、20代が37名、30代が192名、40代が260名、50代が178名となっています。40代男性が最も多く、全体の約27%を占めています。女性回答者313名のうち、20代が60名、30代が83名、40代が94名、50代が76名となっています。40代女性が最も多く、全体の約10%を占めています。

- (3) 職位構成：一般社員層が74%（729名）、管理職層が約26%（251名）

それぞれの内訳は、以下の通りです。

一般社員層には、一般社員層468名（47.8%）と主任・係長261名（26.6%）が含まれます。管理職層では、部長が66名（6.7%）、課長が185名（18.9%）という結果でした。

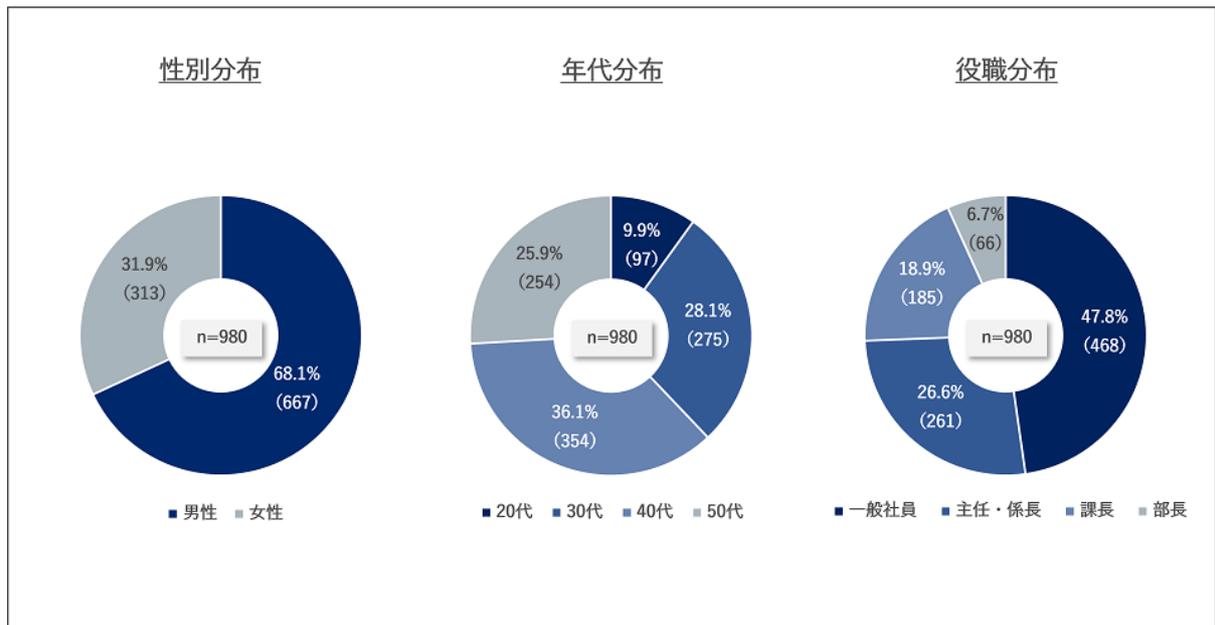


図1 回答者の内訳

3. 各種項目の比較・分析

四つの要素（職務への動機づけ・仕事満足度・ワークライフバランス・幸福度）についての調査結果を、以下で順に見ていきます。

3.1 職務への動機づけ

職務への動機づけについての調査結果を見ていきます。管理職層と一般社員層、成績上位層と成績下位層についての比較を実施しました。調査結果に入る前に、職務への動機づけについての説明を行います。

職務への動機づけとは

動機づけは業績に大きく影響する重要な経営課題です。特に内発的動機づけ（活動自体から得られる満足）が、外発的動機づけ（報酬など）よりも効果的であるとされています。内発的動機づけを重視する理論として、Hackman and Oldham(1976)によって提唱された、職務特性理論(Job characteristic theory)があります。職務特性理論では、次の五つの職務特性に注目します。

(1) スキルの多様性

- 仕事で異なる能力やスキルをどれだけ活用できるか
- 単調な作業の繰り返しではなく、様々な技能を活かせる機会がある

(2) 仕事の一貫性

- 仕事の始めから終わりまでを一人で担当できるか

- 全体の中での自分の役割が明確で、完結した仕事ができる

(3) 仕事の重要性

- 自分の仕事が他の人や組織にどれだけ影響を与えるか
- 仕事の社会的な意義や重要性を実感できる

(4) 自律性

- 仕事の進め方をどれだけ自分で決められるか
- 仕事の計画や方法について裁量権がある

(5) フィードバック

- 仕事の結果や成果について適切な評価を得られるか
- 自分の仕事の出来栄を把握できる機会がある

これら5つの特性がバランスよく備わっていると、従業員の内発的なモチベーションが高まり、その結果として、仕事満足度や業績が向上し、欠勤率や離職率が低下するとされています。図2の式で算出されるMPS(Motivation Potential Score)は、1-343点の範囲で評価されます。MPSは、米国の一般的企業では128点程度になるという調査が報告されています。

$$\text{Motivation Potential Score} = \frac{\text{①スキルの多様性} + \text{②職務の一貫性} + \text{③職務の重要性}}{3} \times \text{④自律性} \times \text{⑤フィードバック}$$

図2 MPS算出式

本調査では、五つの職務特性に関して個別に比較を行いました。以下、管理職層と一般社員層の比較、成績上位層と成績下位層の比較、の順に結果を報告します。

職務への動機づけ：管理職層と一般社員層の比較

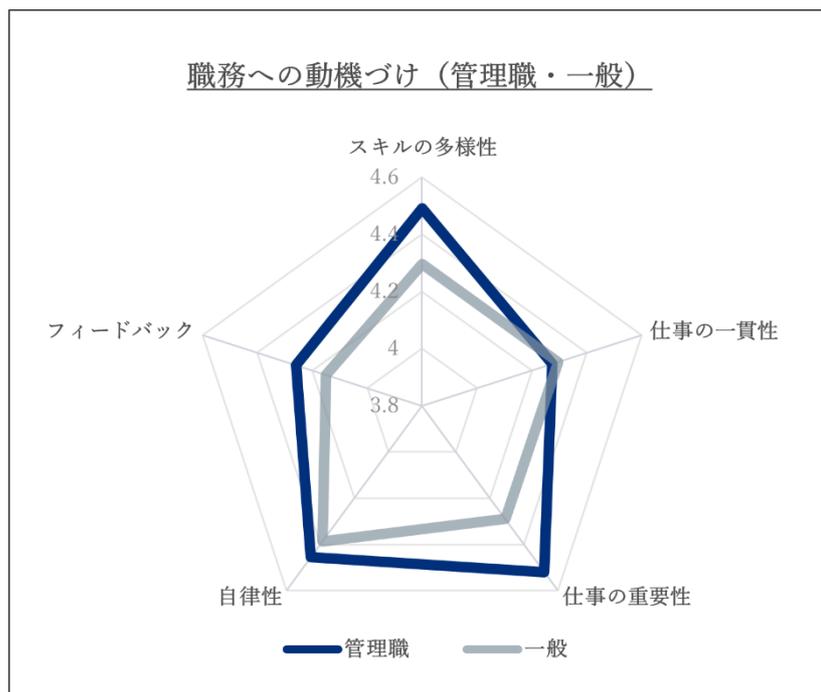


図3 職務への動機づけ：管理職層と一般社員層の比較

分析結果

- スキルの多様性：管理職層(4.49)が一般社員層(4.29)を大きく上回っています。（P値＝0.002で有意差）
- 仕事の重要性：管理職層(4.52)が一般社員層(4.29)を上回っています。（P値＝0.0005で有意差）
- その他の項目では大きな差は見られませんでした。

分析結果の解釈

管理職層は「スキルの多様性」と「仕事の重要性」において高いスコアを示しています。これは、管理職層の職務特性を反映していると考えられます。管理職層は部下のマネジメント、予算管理、戦略立案など、多岐にわたる業務を担当しています。また、組織の意思決定への関与や、部門の業績責任を負うことから、自身の仕事の重要性をより強く認識していると推察されます。

一方で、「自律性」や「フィードバック」において一般社員層との差が小さいことは注目に値します。これは、管理職層であっても上位者からの制約を受けていることや、自身の業務遂行に関する十分なフィードバックを得られていない可能性を示唆しています。

「仕事の一貫性」に関しては、両者ともほぼ同じスコアでした。その背景には、以下のような事情があると考えられます。一般社員層は特定の業務や顧客を継続的に担当することが

多く、業務プロセスも標準化されている傾向にあります。一方、管理職層は部下のマネジメント、予算管理、戦略立案など、状況に応じて優先順位や対応を変える必要がある業務を担当しています。また、突発的な問題対応や調整業務も多いため、業務の一貫性を感じにくい状況にあると推察されます。

職務への動機づけ：成績上位層と成績下位層の比較

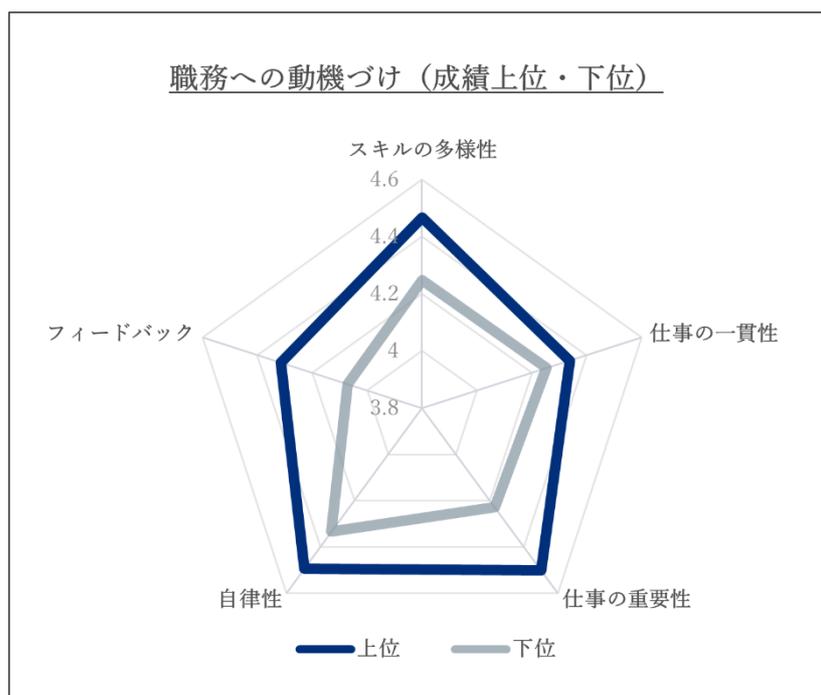


図4 職務への動機づけ：成績上位層と成績下位層の比較

分析結果

- 全ての項目で成績上位層が成績下位層を上回っています
- 特に「仕事の重要性」(4.50 vs 4.23) (P値<0.05) と「フィードバック」(4.31 vs 4.07) で差が大きくなっています (P値<0.05)。

分析結果の解釈

成績上位層は、すべての要素で高いスコアを示しています。これは、成績上位層が自身の仕事により深く関与し、主体的に業務を進めている状況を反映していると考えられます。特に「フィードバック」でのスコアが高いことは、成績上位層が顧客や上司から得られる情報を効果的に活用し、業績向上につなげる好循環を生み出している可能性があります。

また、「自律性」でも明確な差が見られます。成績上位層は、自らの判断で業務を進める裁量を持ち、その裁量を効果的に活用していることが示唆されます。これは、過去の成功体験や実績に基づく信頼関係から、より大きな裁量を与えられている背景もあると考えられま

す。

「スキルの多様性」と「仕事の重要性」における差は、成績上位層がより挑戦的な案件や重要顧客を担当する機会を得ている結果を反映していると予想されます。これは、実力主義的な案件配分の結果とも考えられますが、同時に、そうした機会が更なる成長と業績向上をもたらすという好循環を生み出している可能性もあります。

一方で、「仕事の一貫性」において差が小さいことは、SFAツール等の利用によって業務の基本的な流れや手順が、組織の違いを超えて標準化されていることを示唆しているのかもしれない。

最後に、先述の管理職層と一般社員層の差の分析と比較すると、業績による差の方が全般的に大きいことが特徴的です。つまり、職位よりも成績の違いの方が、仕事に対する認識により大きな影響を与えている可能性があります。

3.2 仕事満足度

仕事満足度についての調査結果を見ていきます。管理職層と一般社員層、成績上位層と成績下位層についての比較を行いました。調査結果に入る前に、仕事満足度について解説します。

仕事満足度とは

営業組織のパフォーマンスを最大化するうえで、セールスパersonの仕事満足度の管理は極めて重要な経営課題となっています。セールスパersonの仕事満足度は、業務パフォーマンスや組織全体の業績に直接的な影響を及ぼすという研究結果も報告されています。

特に注目すべき点は、セールスパersonの仕事満足度が複数の重要な組織指標と密接に関連していることです。具体的には、離職率の低下、欠勤率の改善、モチベーションの向上、そして組織への積極的な関与などに良い影響を与えることが実証的に示されています。

さらに、セールスパersonの仕事満足度は顧客満足度とも強い相関関係にあることもわかっています。これは、仕事満足度の高いセールスパersonが、より質の高い顧客サービスを提供できることを示唆しています。別の研究では、組織の方針や支援体制に対する仕事満足度を高めることが、営業パフォーマンスが向上することも明らかになっています。このように、セールスパersonの仕事満足度の向上は、単なる従業員対策ではなく、企業の持続的な成長と収益性を確保するための重要な課題として位置づけられるべきものといえます。

本調査で用いたINDSALESは、1974年にChurchill等によってセールスパersonの仕事満足度を測定するために特別に開発された評価尺度です。その特徴はセールス職特有の業務内容や環境を考慮した項目で構成されていることにあります。以下の七つの次元でセールスパ

ーソンの仕事満足度を包括的に評価します。

- (1) 給料に関する満足度
- (2) 昇進・昇給の機会に関する満足度
- (3) 仕事全般に対する満足度
- (4) 顧客との関係に関する満足度
- (5) 会社の方針とサポート体制への満足度
- (6) 上司のマネジメントスタイルへの満足度
- (7) 同僚との関係における満足度

仕事満足度：管理職層と一般社員層の比較

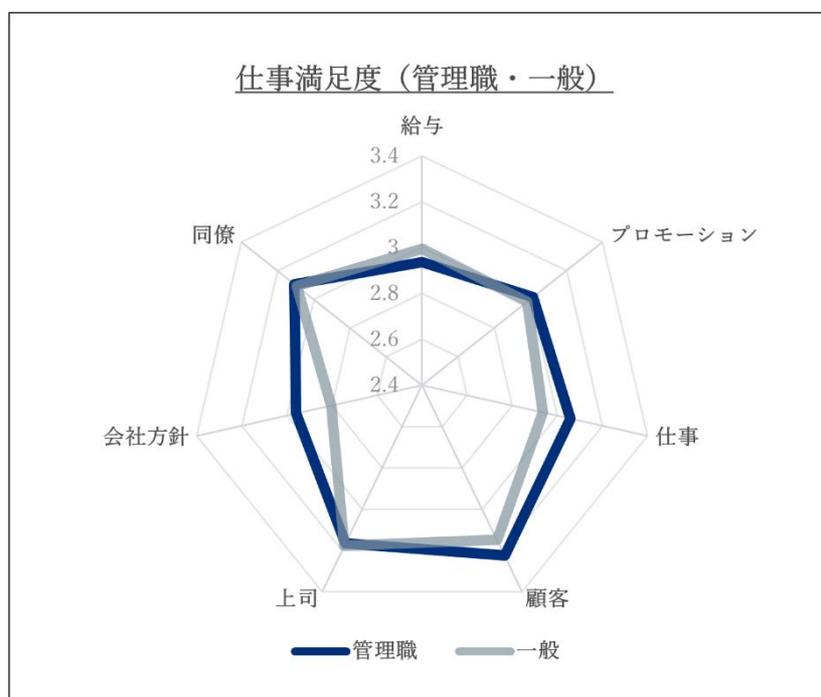


図5 仕事満足度：管理職層と一般社員層の比較

分析結果

管理職層と一般社員層では、以下の点で違いが見られました。

- (1) 仕事全般への満足度：管理職層は3.06点と高く評価している一方で、一般社員層は2.94点とやや低めです。この差は統計的に有意でした (P値 < 0.05)。
- (2) 会社の方針への満足度：管理職層が2.96点と高い評価に対して、一般社員層は2.80点でした。この差も統計的に有意でした (P値 < 0.01)。
- (3) その他の項目：給与、プロモーション、顧客、上司、同僚の項目では、両者に大きな差は見られませんでした。

分析結果の考察

管理職層と一般社員層の仕事満足度の差は、組織における立場と権限の違いに起因していると考えられます。管理職層は予算策定や人事評価などの重要な意思決定に関与し、経営層との直接的なコミュニケーション機会も多く持ちます。さらに、部門を横断する戦略的な取り組みにも関与することで、ビジネス全体を俯瞰する視点も養われます。そのため、会社の方向性や戦略を深く理解し、自身の役割を明確に認識できる環境にあります。

また、管理職層のほうが仕事に対する裁量権が大きいことから、仕事の幅が広がり、やりがいを感じる機会も増えます。加えて、経営課題への取り組みを通じて、自己成長の機会も多く得られる立場にあります。

一方、一般社員層は日常業務の遂行が中心となり、より広い視点での経営参画の機会が限られています。部門間の連携や新規プロジェクトへの参画機会も相対的に少なくなりがちです。特に若手・中堅社員は、自身のキャリアパスと会社の成長戦略との接点を見出しにくい環境にあります。

さらに、会社全体の方向性や経営戦略に関する情報へのアクセスも限られがちです。これらの要因が、「仕事全般」や「会社の方針」における仕事満足度の差として表れていると解釈できます。このような状況は、モチベーションの維持や将来のキャリア展望にも影響を与える可能性があります。

仕事満足度：成績上位層と成績下位層の比較

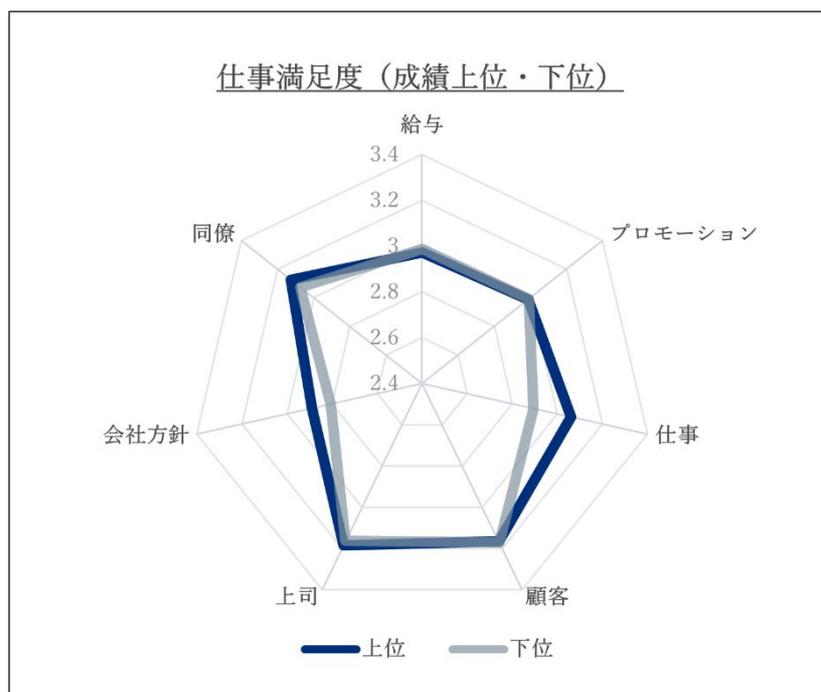


図6 仕事満足度：成績上位層と成績下位層の比較

分析結果

成績上位層と成績下位層では、以下の特徴が見られました。

- (1) 仕事全般への満足度：成績上位層は3.06点と高評価に対して、成績下位層は2.89点でした。この差は統計的に有意（P値 < 0.01）でした。
- (2) 会社の方針への満足度：上位層は2.89点に対して、成績下位層は2.81点でしたが、統計的には有意（5%）ではありませんでした（P値=0.08）。

分析結果の解釈

営業成績の違いは、仕事への満足度に大きな影響を与えています。成績上位層は継続的な成果を上げることで、顧客や上司からの信頼を獲得し、それが新たな商談機会や社内での発言力の強化につながっていると考えられます。また、安定した業績は顧客との関係性をより強固なものとし、長期的なビジネスパートナーとしての地位を確立することにも寄与しています。その結果、営業活動における自由度が向上し、より魅力的な案件のアサインメントを得られるようになります。これにより、仕事の満足度が高まると推察されます。

さらに、豊富な成功体験は自己効力感を高め、新たな市場開拓やより大きな案件への挑戦意欲を促進します。また、目標達成による自信が次の挑戦を促し、さらなる成長と仕事満足度の向上という好循環を生み出していると思われます。この成功サイクルは、個人の成長だけでなく、組織全体の活性化にも貢献しています。

一方、下位層は数値目標の未達や、期待に応えられないことへの不安を抱えています。目標達成への焦りは時として冷静な判断を妨げ、商談の質にも影響を及ぼす可能性があります。この心理的プレッシャーが積極的な営業活動を阻害し、さらなる業績低下を引き起こすという負の循環に陥る懸念もあります。また、実績不振は自己効力感の低下を招き、新規開拓や重要顧客との商談に対する自信の喪失につながることも少なくありません。

さらに、周囲からのサポートも十分に得られにくくなったり、孤立感や仕事への不満足感が深まりやすくなる傾向にあると考えられます。このような状況は、モチベーションの低下や営業スキルの停滞を引き起こし、キャリア形成にも影響を与える可能性があります。

3.3 ワークライフバランス

ワークライフバランスについての調査結果を見ていきます。管理職層と一般社員層、成績上位層と成績下位層についての比較を行いました。調査結果に入る前に、ワークライフバランスについての説明を解説します。

ワークライフバランスとは

ワークライフバランスとは、仕事と私生活の調和を実現することです。単なる時間配分で

はなく、双方の充実感を得られる状態を目指す考え方です。

近年、テレワークやフレックスタイムの普及により、従来の働き方が大きく変化しています。特に若い年代を中心に、仕事一辺倒ではなく、私生活も大切にしたいという価値観が広がっています。また、育児や介護との両立など、働き盛り年代の負担が増大する中で、持続可能な働き方の実現が社会的な課題となっています。

私生活の充実が仕事のパフォーマンス向上につながり、仕事での成果が私生活を豊かにする。このような好循環を生み出すことが、ワークライフバランスの本質的な目的といえます。

ワークライフバランスの実現には、業務の優先順位付けや効率的な仕事の進め方など、個人の意識改革が重要です。同時に、柔軟な勤務制度の導入や有給休暇取得の促進など、企業による環境整備も欠かせません。

ワークライフバランスが実現されると、個人にとっては心身の健康維持や家族との時間確保などのメリットが生まれます。企業にとっても、従業員の生産性向上や人材確保などの効果が期待できます。

四つのスピルオーバー

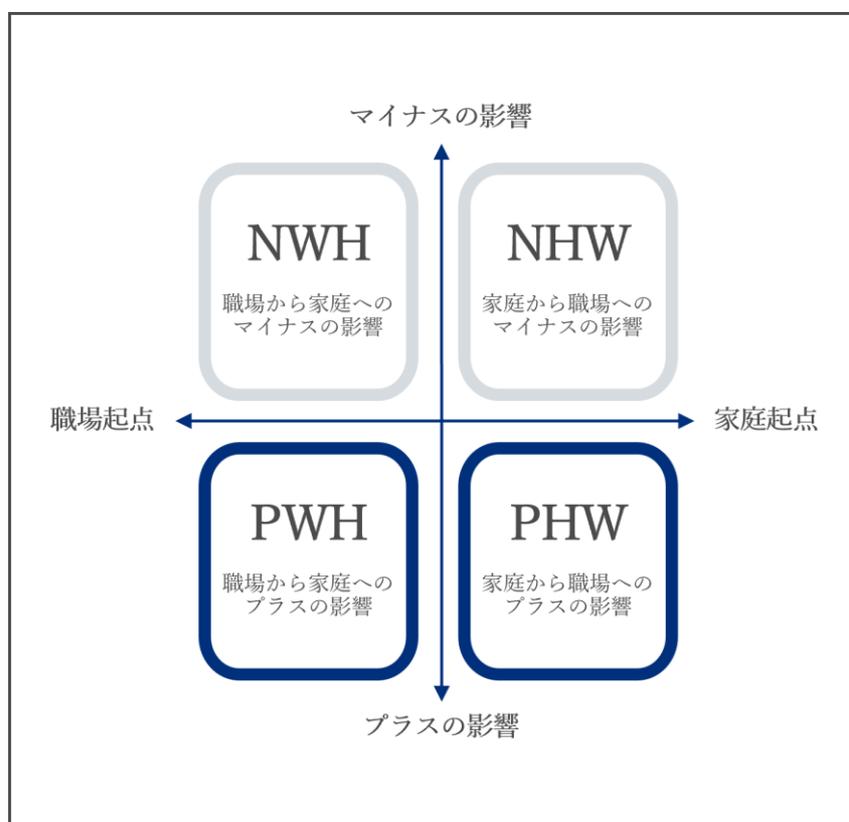


図7 四つのスピルオーバー

スピルオーバーとは、仕事と家庭生活の間で起こる相互影響のことです。このスピルオーバーには、プラスとマイナスの2種類があります。さらに、仕事から家庭への影響と、家庭から仕事への影響の二つの方向があります。この二つの組み合わせにより、四つのパターンが生まれます（図7 参照）。

(1) 職場から家庭へのマイナスの影響（NWH）

- ・長時間労働による疲労で、家族との時間が取れなくなる
- ・仕事のストレスで、家庭でイライラしやすくなる
- ・残業が多く、子どもの行事に参加できない

(2) 家庭から職場へのマイナスの影響（NHW）

- ・家族の介護で、仕事に集中できない
- ・家庭内の問題で、業務効率が低下する
- ・育児の負担で、仕事の生産性が落ちる

(3) 職場から家庭へのプラスの影響（PWH）

- ・仕事での成功体験が、家庭での自信につながる
- ・職場で学んだコミュニケーション力が、家庭でも活かせる
- ・収入の安定が、充実した家庭生活を支える

(4) 家庭から職場へのプラスの影響（PHW）

- ・家族のサポートで、仕事へのモチベーションが上がる
- ・育児で培った忍耐力が、仕事で役立つ
- ・家庭での充実感が、仕事の活力になる

このように、仕事と家庭生活は密接に関係しています。プラスの影響を増やし、マイナスの影響を減らすことが、ワークライフバランスの実現につながります。

ワークライフバランス：管理職層と一般社員層の比較

ワークライフバランスについては、本調査ではGeurts 等（2005）によって開発されたSWINGと呼ばれる尺度を用いています。SWING は、仕事と家庭の相互作用を4つの側面（仕事から家庭へのネガティブ・ポジティブな影響、家庭から仕事へのネガティブ・ポジティブな影響）から多面的に評価する尺度であり、信頼性と妥当性があるとされています。

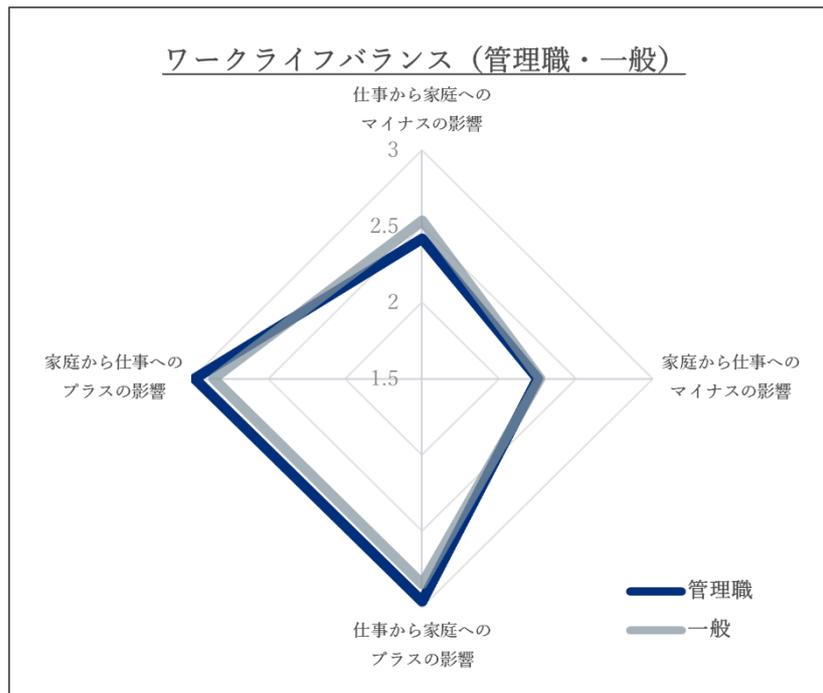


図8 ワークライフバランス：管理職層と一般社員層の比較

分析結果

- 管理職層は一般社員層と比べて、職場から家庭へのプラスのスピルオーバー(PWH)（管理職層 2.96、一般社員層 2.85）と家庭から職場へのプラスのスピルオーバー(PHW)（管理職層 2.98、一般社員層 2.85）が高い傾向にあります。特にPHWについては、統計的に有意な差が確認できました（P値=0.049）。
- 一方で、職場から家庭へのマイナスのスピルオーバー(NWH)は一般社員層の方が若干高くなっています（管理職層 2.42、一般社員層 2.54）。家庭から職場へのマイナスのスピルオーバー(NHW)については、両者にほとんど差が見られません（管理職層 2.25、一般社員層 2.27）。この二つには有意差は認められませんでした。

分析結果の解釈

管理職層と一般社員層の比較分析では、管理職層の方が家庭生活での経験を職場により効果的に活用できているといえます。これには管理職層が持つ豊富な人生経験と、業務における裁量権の高さが大きく影響していると見込まれます。

管理職は一般的に年齢が高く、家庭生活での経験が豊富です。特に、家庭での育児や家事管理で培われたマネジメントスキルを、職場での部下育成や業務管理に応用できていることが考えられます。管理職層は業務の進め方に裁量を持っていることから、時間管理の自由度が高く、家庭での経験を職場で実践する機会が多い点が、有利に働いていると考えられま

す。

さらに、家庭内での調整能力、職場での管理職としての役割との間に共通点があると考えられます。コミュニケーション・スキルやリーダーシップを、両方の場面でうまく活かすことができているのでしょう。

管理職層は職場のストレスが家庭に及ぼす影響も比較的少ない傾向にありました。これは長年の経験から得た効果的なストレス対処法や、部下への適切な業務配分能力等が寄与していると推察されます。

一般社員については、管理職と比較して家庭から職場への正の影響が相対的に低いことが特徴的です。これは、職場での裁量権が限られていることや、定型的な業務が中心となりやすいことから、家庭生活で得た経験やスキルを職場で活かす機会が少ない可能性を示唆しています。

また、職場から家庭への負の影響がやや高い傾向も見られました。これは、業務量や勤務時間の調整における自由度の低さ、上司や同僚との調整の必要性が要因として考えられます。このような状況は、一般社員が仕事と家庭生活の相乗効果を生み出しにくい環境に置かれていることを示しています。

ワークライフバランス：成績上位層と成績下位層の比較

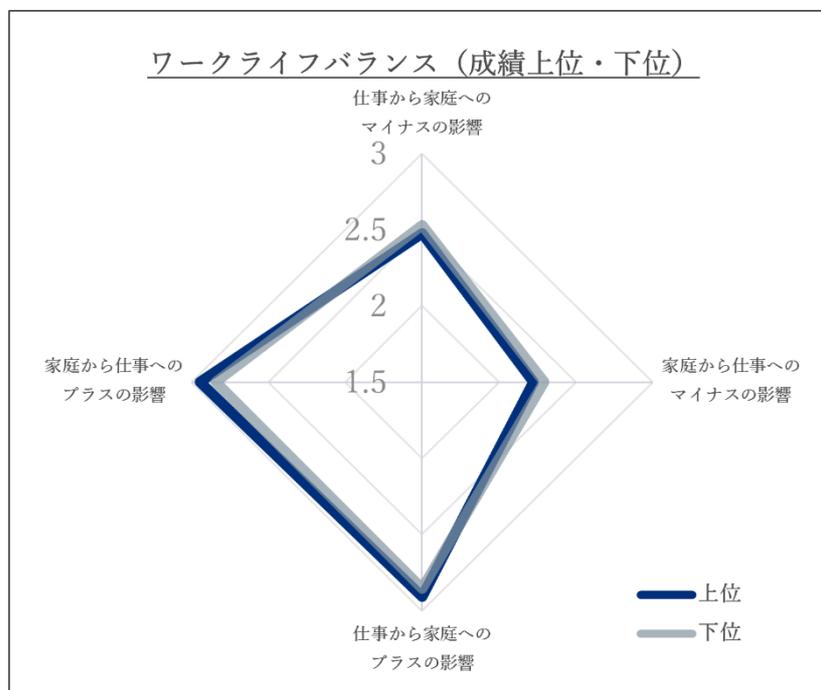


図9 ワークライフバランス：成績上位層と成績下位層の比較

分析結果

- PWHとPHWは、成績上位層は成績下位層と比較して高い傾向にありました。（PWH：上位層（2.91）、下位層（2.85）。PHW：上位層（2.94）、下位層（2.84））。
- NWHとNHWについては、成績下位層の方がやや高い値を示しています。（NHW：上位層（2.48）、と下位層（2.53）。NWH：上位層（2.22）、下位層（2.29））。
- ただしいずれの場合も、有意差は認められませんでした。PHWについてのみ、有意水準に近い結果となりました(P値=0.051)。

分析結果の解釈

成績上位層と成績下位層のセールス職における比較では、成績上位層のほうが家庭生活での経験を職場により活かしている傾向が示されました。

成績上位層は営業スキルが高く、一般的に、人間関係の構築が得意な傾向があります。これは、家庭内で培った対人スキルを、顧客対応に活かしていると考えられます。また、成績上位層は、営業戦略の立案や顧客折衝において、より自律的な判断が求められる立場にあります。このため時間管理能力や業務遂行能力が高く、職場から家庭にプラスの影響を与えていると解釈できます。

成績下位層は、基本的な営業活動や数値目標の達成に重点が置かれており、家庭生活での経験を職場で活かす機会が比較的限られていると推察されます。また、業務の進め方や時間配分において、成績上位層と比べて制約が多い傾向にあるのかも知れません。

上位層と下位層の比較において、職場から家庭へのマイナスの影響、および家庭から職場へのマイナスの影響におおむね差が見られなかった点は、セールス職特有の構造的な課題の存在を示唆しています。

数値目標の達成プレッシャーや、顧客対応による不規則な勤務時間といった要因は、階層に関係なく存在する共通の課題となっています。さらに、顧客との関係構築や商談といった営業活動の本質的な部分では、同様のストレスや時間的制約が階層に関わらず発生します。これが、マイナスの影響に差が生じない要因のひとつであると解釈できます。

【コラム】セールス職のワークライフバランス - その実現の難しさと課題

近年、ビジネスパーソンの中で「ワークライフバランス」という言葉をよく耳にします。これは単に「仕事と生活のバランスを取る」という意味ではありません。仕事と私生活の両方を充実させ、相乗効果を生み出すことを目指す考え方です。

特にセールス職の方々にとって、このワークライフバランスの実現は大

きな課題となっています。なぜでしょうか？

まず、セールス職の働き方を見てみましょう。朝一番の商談のために早朝から出社し、夕方には別の顧客との約束が入っている - こんな不規則な勤務は珍しくありません。「今日は子どもの運動会なのに…」という嘆きの声も聞こえてきそうです。

また、営業ノルマの達成に向けて残業が増え、休日出勤も余儀なくされることがあります。「今月はあと1件契約を取らないと…」という思いから、つい仕事を優先してしまいがちです。

出張が多いこともセールス職の大きな特徴です。遠方の顧客への訪問や商談は、セールス職には欠かせない業務です。しかし、「また今週も地方出張か…」という具合に、家族と過ごす時間が減っていきます。

このように、セールス職特有の働き方や評価制度が、ワークライフバランスの実現を難しくしているのです。その結果、強いストレスを感じたり、疲れが慢性化することも少なくありません。最悪の場合、バーンアウト（燃え尽き症候群）や離職につながることもあります。

しかし、だからこそワークライフバランスは重要なのです。適切なバランスが取れているセールスパークソンは、ストレスが少なく、仕事の効率も上がる傾向にあります。企業にとっても、社員の健康と幸福は大切な経営課題となっています。

3.4 幸福度

幸福度についての調査結果を見ていきます。管理職層と一般社員層、成績上位層と成績下位層を比較して分析を行いました。さらに、幸福度に関しては、性別、年代別、未既婚別の組み合わせについても比較をしました。調査結果に入る前に、幸福度について解説します。

幸福度とは

セールスパークソンの幸福度が業績に与える影響について、近年注目が集まっています。幸福度は、単なる仕事の満足度だけでなく、心身の健康や生活の充実度、キャリア形成にまで影響を及ぼす重要な要因です。

先行研究によると、幸福度の高いセールスパークソンは、そうでないセールスパークソンと比べて約13%多い売上を達成しています。また、幸福度が高いセールスパークソンは、モチベーションが高く、創造的で効率的な仕事ぶりを見せる傾向があります。

幸福度の高いセールスパークソンは、顧客との長期的な信頼関係を構築しやすく、新しい営業手法を積極的に学習する特徴があります。またストレス耐性が高く、困難な状況にも柔軟に対応できます。さらに、問題解決能力が高く、組織への忠誠心も強いいため離職率も低いことが分かっています。

このように、セールスパークソンの幸福度向上は、個人の業績向上だけでなく、組織全体の成長にも直結する重要な経営課題といえます。

幸福感の捉え方は、文化によって大きく異なります。海外では「個人の達成」を重視し、主に人生満足度尺度（SWLS）が使われてきました。一方、日本では幸福感は「関係性の調和」を重視する傾向があり、従来の尺度では日本人の幸福度を正確に測定できないという課題がありました。

そこで開発されたのが、協調的幸福感尺度（IHS）です。これは対人関係の調和や平穏さに基づく幸福感を測定する尺度で、日本的な価値観に基づいていますが、他の文化圏でも適用可能であることが確認されています。本調査ではこのIHSを採用して分析を行いました。

幸福度の比較

(1) 幸福度：管理職層と一般社員層の比較

管理職層と一般社員層の幸福度を比較した結果、管理職層の幸福度の平均値は29.92、一般社員層は29.00でした。この差は統計的に有意です（P値=0.031）。つまり、管理職層の方が一般社員層よりも幸福度が高い傾向にあるといえます。

(2) 幸福度：成績上位層と成績下位層の比較

次に、成績上位層と成績下位層の幸福度を比較しました。上位グループの平均値は29.85点、下位グループは28.76点でした。この差も統計的に有意です（P値=0.003）。業績上位グループの方が、下位グループよりも明確に幸福度が高いことが分かりました。

分析結果の解釈

これらの結果から、管理職層であることや高業績であることと、幸福度の間には関連性があることが示されました。管理職は一般社員と比べて幸福度が約0.9ポイント高く、この差は統計的に有意でした（P値=0.03）。この背景には、管理職が持つ「仕事の裁量権の大きさ」や「意思決定への関与度」が影響している可能性があります。また、責任ある立場で組織に貢献できているという実感も、幸福度を高める要因である可能性もあります。

業績との関係性についても同様に有意な差があり（P値=0.003）、仕事で成果を上げている従業員ほど、より高い幸福度を感じている傾向がありました。「幸せだから成果が出る」のか「成果が出るから幸せになる」のかは、この分析だけでは判断できません。しかし、業績と幸福度の間には明確な関連があることは確かです。セールスパークソンの幸福度向上と業績

向上は、互いに好影響を与え合う可能性が高いと考えられます。

(3) 幸福度：年代別－性別による比較

最後に、幸福度について、性別、年代別、未既婚別の組み合わせについても比較をしました。以下はその結果、及び解釈です。

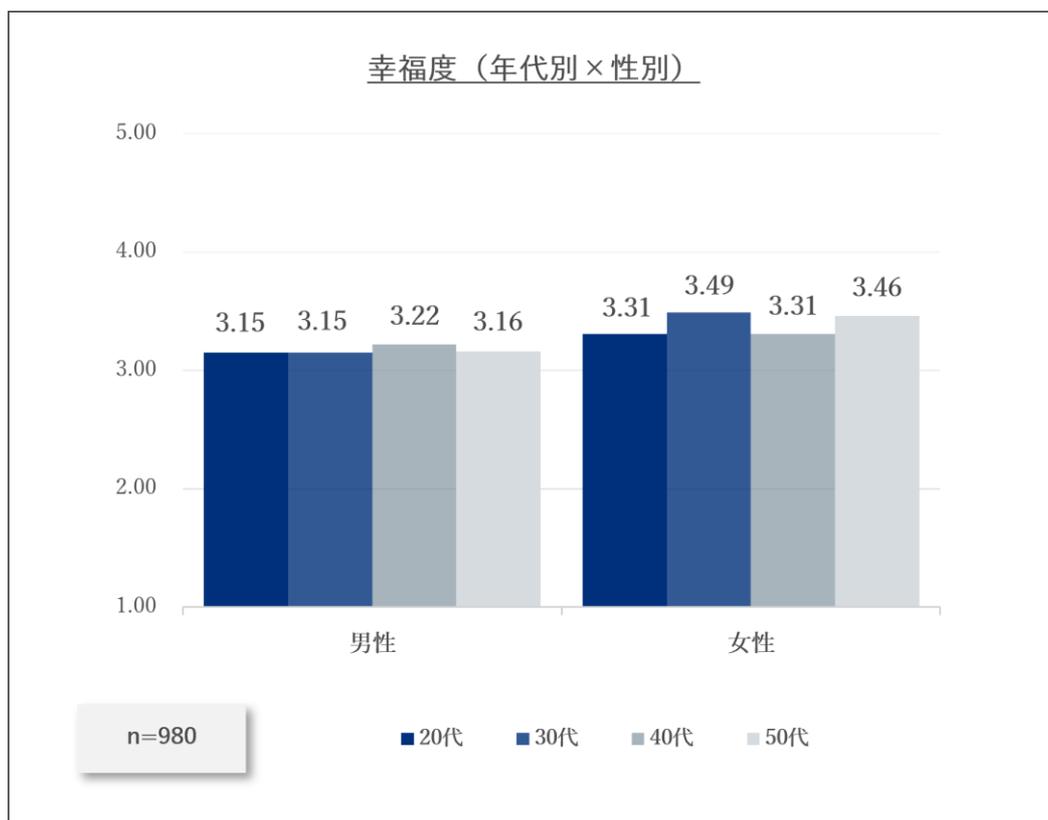


図10 幸福度：年代別－性別による比較

このグラフは20代から50代までの年代別・性別の幸福度を示しています。

全体的な傾向として、すべての年代において女性の幸福度が男性を上回っています。特に30代女性の幸福度が3.49と最も高く、同年代の男性（3.15）との差が最も顕著です。

男性の幸福度は、20代と30代で3.15と同じ値を示し、40代で3.22とわずかに上昇した後、50代で3.16とやや低下しています。比較的安定した推移を示していますが、全体的に女性より低い水準にとどまっています。

一方、女性の幸福度は年代によって変動が見られます。20代で3.31、30代で最高値の3.49を示し、40代で3.31とやや低下した後、50代で3.46と再び上昇しています。

このグラフからは、性別による幸福度の差異と、年代による変化の両方を読み取ることができ、特に30代と50代における男女差が顕著であることが分かります。

比較結果の解釈

このグラフから見える幸福度の傾向には、現代社会における性別や年代特有の社会的背景が反映されていると考えられます。

まず注目すべきは、全年代を通じて女性の幸福度が男性を上回っている点です。これは、近年の女性の社会進出や、働き方の多様化により、女性の生き方の選択肢が広がったことが影響していると考えられます。特に30代女性の高い幸福度は、キャリアと私生活の両立支援制度の充実や、自己実現の機会の増加を反映している可能性があります。

一方、男性の幸福度が全般的に低めに推移している背景には、従来型の働き方や固定的な性別役割分担意識による心理的負担が存在すると推察されます。特に20代から30代にかけての低い幸福度は、キャリア形成期の不安や、仕事中心の生活様式による影響が考えられます。

40代以降は男女とも比較的安定した幸福度を示していますが、これは職業人生における経験の蓄積や、家庭生活の安定化によるものと考えられます。また、年齢を重ねることで、仕事と生活のバランスに対する価値観が成熟し、自身の生き方により納得感を持てるようになることも影響しているかもしれません。

50代で男女の差が再び開いている点については、次のようなことが原因として考えられます。第一に、この年代は子育ての一段落と自分の時間の増加により、特に女性の生活の充実度が高まる時期です。長年の子育てから解放され、自己実現や趣味の時間を持てるようになることが、女性の幸福度上昇に寄与していると考えられます。

第二に、50代男性は仕事面での責任が最も重くなる時期であり、管理職としての重圧や将来への不安が強まります。また、定年後の生活設計への懸念や、職場中心の人間関係により、家庭や地域とのつながりが希薄になりやすい点も、幸福度の伸び悩みに影響している可能性があります。

(4) 幸福度：年代別－性別－未既婚

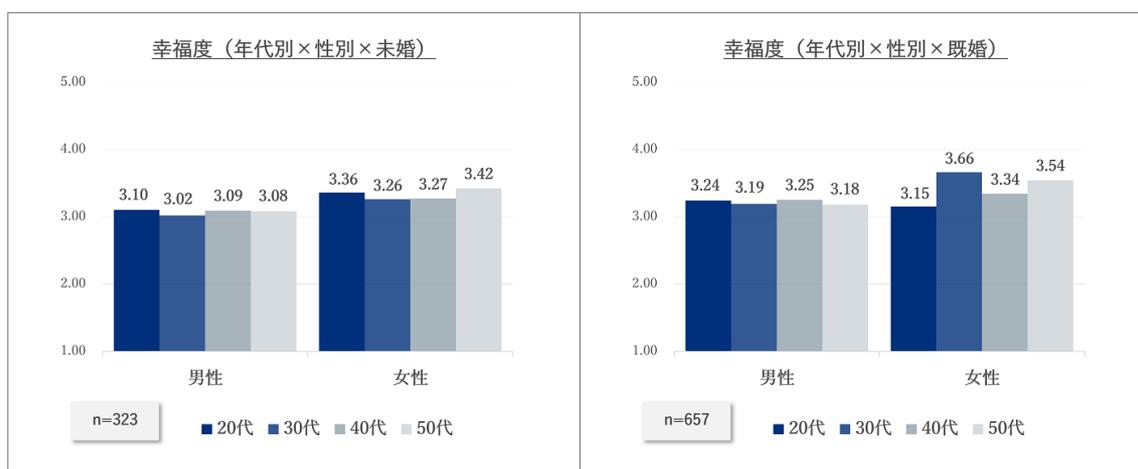


図 1 1 幸福度：年代別－性別－未既婚

このグラフは、結婚の有無（未婚・既婚）による年代別・性別の幸福度を比較したものです。このように複数の視点でデータを見ることで、それぞれの属性による差異を、より立体的に理解することができます。

【左側のグラフ：未婚者の幸福度】

未婚者の場合、全年代を通じて女性の幸福度が男性を上回っています。20代では男性3.1、女性3.36と差が見られ、30代では男性3.02、女性3.26とその差が維持されています。40代、50代と年齢が上がるにつれて、男女とも幸福度はやや低下傾向にあります。女性の方が一貫して高い水準を保っています。

【右側のグラフ：既婚者の幸福度】

既婚者の場合も、全体的に女性の幸福度が男性より高い傾向にあります。20代では男女の差が比較的小さく（男性3.24、女性3.15）、30代で差が広がり（男性3.19、女性3.66）、40代以降も女性の幸福度が男性を上回る状態が続いています。

注目すべき点として、未婚・既婚どちらの場合も女性の幸福度が男性より高い傾向にあることと、既婚者の方が全体的に幸福度が高めに推移している傾向が見られます。特に30代既婚女性の幸福度が3.66と最も高い値を示している点が特徴的です。

比較結果の解釈

このグラフが示す未婚・既婚による幸福度の違いには、現代社会における多様な生き方と価値観の変化が反映されていると考えられます。

未婚者の幸福度を見ると、全年代で女性が男性を上回っている背景には、先述のように、女性の社会進出や経済的自立の進展が影響していると考えられます。特に20代、30代の未婚女性の高い幸福度は、キャリア形成や自己実現の機会が増加し、結婚に縛られない生き方の選択が社会的に認められつつあることを示唆しています。一方、未婚男性の幸福度が相対的に低い傾向にあるのは、依然として社会からの結婚期待が強く、未婚であることへのプレッシャーを感じやすい状況が影響している可能性があります。このような男女で異なった事情が、近年の晩婚化・未婚化が進行している背景に存在していることが伺えます。

既婚者の幸福度では、特に30代女性の高さが顕著です。これは、結婚生活における役割分担の見直しや、共働き支援の充実など、従来の固定的な性別役割にとらわれない夫婦関係が徐々に構築されつつあることを反映していると考えられます。40代以降も女性の幸福度が男性を上回っている点は、家庭生活における充実感や、仕事と家庭の両立に対する社会的支援の効果を示唆しています。

また、未婚・既婚の状態をワークライフバランスの観点から分析すると、さらに興味深い実態が見えてきます。

未婚者については、仕事への時間的制約が比較的少ない反面、仕事中心の生活になりやすい傾向があります。また、将来の生活設計における不確実性から、仕事への過度な依存や、私生活の充実が後回しになるケースも見られます。これらの状況が、結果としてワークライフバランスの偏りを生じさせる可能性があります。

既婚者の場合、家庭生活との両立が大きな課題となります。家事・育児の分担や、配偶者の働き方との調整など、時間的・精神的なバランスの取り方が幸福度に大きく影響します。一方で、生活基盤の共有による効率化や、相互サポートの体制があることで、個人の負担が軽減される側面もあります。

最後に全体的な傾向について考えます。全体的な傾向として、既婚者の方が未婚者より高い幸福度を示しています。この背景には、生活基盤の安定や、人生におけるパートナーの存在による精神的なサポートが影響していると考えられます。また、家族という共同体を持つことで、社会との接点が広がり、生活の充実度が高まる可能性も示唆されています。

一方、未婚者の幸福度が相対的に低い要因としては、経済的な不安定さや、将来設計における不確実性が考えられます。また、日本社会における結婚規範の強さが、未婚者へのプレッシャーとなり、幸福度に影響を与えている可能性もあります。

しかし、これは必ずしも結婚が幸福の絶対条件であることを意味するものではありません。むしろ、未婚・既婚それぞれの生き方を選択できる社会環境の整備と、個人の選択を尊重する価値観が、会社及び社会で広く共有されることが重要であることを示唆しているといえるでしょう。

4. 終わりに

これまでの分析結果から、以下のような示唆が得られます。

職務への動機づけの調査結果からの示唆

営業組織における業績と職位の違いを分析した結果から、次のような示唆が得られます。まず、業績上位者の特徴として、ほぼすべての動機づけ要素で高いスコアを示していることがわかりました。これは、成績上位層がより充実した職務環境を享受できているためと考えられます。これらの項目に対する改善策に組織全体で取り組むことで、営業活動のパフォーマンスを向上させることが期待できます。

一方、管理職層と一般社員層の比較からは、管理職層の役割に関する重要な課題が明らかになりました。管理職層は「スキルの多様性」と「仕事重要性」において高いスコアを示しました。その一方で、「自律性」や「フィードバック」では一般社員層との差が見られませんでした。これは管理職層の役割遂行能力に課題がある可能性が考えられます。管理職層には、これらの役割に対する自覚の強化が求められます。それにより、管理職層自身の業務パフォーマンスを高めるとともに、所属する組織全体のパフォーマンス向上につながると考えられます。

そして最も重要な点は、営業部門のパフォーマンス向上には、職位による役割の違いよりも、個々の業績に影響を与える職務特性の方が重要である可能性が高いと考えられる点です。つまり、単なる管理職への昇進といった処遇を用意するよりも、実質的な職務内容を充実させる方が、より本質的な改善をもたらす可能性があるということです。この点は、昇進を望まないと言われるZ世代に向けて、特によく当てはまる可能性があります。

仕事満足度の調査結果からの示唆

仕事満足度について、職位（管理職と一般社員）と営業成績（上位層と下位層）という二つの観点からの分析の結果、統計的な有意差が確認されたのは、「仕事全般」への満足度と「会社の方針」への満足度の2項目です。ここから得られる示唆は、どのようなものでしょうか？

「仕事全般」や「会社の方針」への満足度が職位や成績と関連している点は、組織運営において注目すべき要素といえます。管理職層および成績上位層がこれらの項目で高い満足度を示していることから、職位や成果が特定の職務満足度と関連している可能性が示唆されます。

その反面、一般社員層および成績下位層において、「会社の方針」に対する満足度が相対的に低い傾向が確認されました。この結果は、組織の方針や意思決定プロセスが、必ずしも組織全体に効果的に浸透していない可能性を示唆しています。職位や成果による認識の違いが、組織運営における課題のひとつとして浮かび上がっています。

社員の仕事満足度向上には、単なる報酬や福利厚生の実施だけでなく、より本質的な「仕事への主体的な関与」や「経営方針との共感」が重要であると解釈できます。特に一般社員層に対して、より広い視点での経営参画の機会を提供し、意思決定プロセスへの関与を促進

することが、組織全体の活性化につながると考えられます。こうした知見は、営業組織における仕事満足度の構造を理解する上で、一つの重要な手がかりになるかもしれません。

ワークライフバランスの調査結果からの示唆

今回の分析から、ワークライフバランスにおける職位や階層による差異が明らかになりました。特筆すべき点は、管理職および上位層において、家庭から職場へのプラスの影響がより強く現れていることです。これは、職位や営業成績の上位者ほど、家庭生活での経験を職場で効果的に活用できていることを示しています。具体的には、家庭生活で培われた調整能力やコミュニケーション・スキル、問題解決能力などが、職場でのマネジメントや営業活動にうまく転用されていると考えられます。

一方で、職場から家庭へのマイナスの影響や、家庭から職場へのマイナスの影響については、職位や階層による顕著な差は見られませんでした。これは、仕事と家庭生活の両立における課題が、立場に関わらず共通して存在することを示唆しています。特にセールス職においては、数値目標の達成プレッシャーや不規則な勤務時間など、職位や階層に関係なく直面する課題が存在することが背景として考えられます。その結果として、職場と家庭との間のワークライフバランスを、調整しにくくなっている可能性があります。

幸福度の調査結果からの示唆

幸福度に関する調査結果は、企業経営における重要な示唆を与えています。性別・年代・婚姻状況による幸福度の違いは、従来型の画一的な人事施策や評価制度が、必ずしも従業員の幸福度向上に寄与していない可能性を示唆しています。

特に、未婚男性の低い幸福度は、企業の中核人材として期待される層の潜在的なリスクを示しています。一方、30代既婚女性の高い幸福度は、多様な働き方を認める職場環境が、従業員の幸福度向上に寄与する可能性を示しています。

これからの企業経営には、従業員一人ひとりのライフステージや価値観の違いを認識し、柔軟な制度設計と支援体制の構築が行うことが求められます。多様な生き方を受容する企業文化の醸成が、結果として従業員の幸福度を高め、企業の持続的な成長につながると考えられます。

まとめ

本調査は、980名のセールスパーソンを対象とした分析を通じて、現代の営業組織における職務への動機づけ、仕事満足度、ワークライフバランス、幸福度の実態を明らかにしました。分析からは、管理職層と一般社員層、成績上位層と成績下位層の間で、特徴的な差異が観察されました。

職務への動機づけについては、管理職層が「スキルの多様性」と「仕事の重要性」において高いスコアを示しました。特に成績上位層では、これらに加えてフィードバックの項目でも相対的に高い評価を示しており、職務特性と業績との関連性が示唆されました。

仕事満足度の分析では、「仕事全般への満足度」と「会社の方針への満足度」において、管理職層が一般社員層を上回る結果となりました。これは職位による業務範囲や権限の違い

が、仕事満足度に影響を与えている可能性を示しています。

ワークライフバランスについては、管理職層や成績上位層において、家庭生活での経験を職場で活用できている傾向が見られました。一方で、セールス職特有の不規則な勤務形態による課題は、職位や成績に関わらず共通して確認されました。

幸福度調査からは、全年代を通じて女性が男性を上回り、特に30代既婚女性で最も高い値を示すなど、性別、年代、未既婚の状況によって異なる傾向が観察されました。これは、多様な属性による幸福度の違いを示す貴重なデータとなっています。

本調査結果は、現代の営業組織が直面する様々な課題に対して、具体的な示唆を提供するものです。特に980名という大規模なデータに基づく分析によって得られたこれらの知見は、今後の営業組織のマネジメントを考える上で、重要な参考資料となるでしょう。

今後の営業組織マネジメントは、本調査で明らかになった四つの要素を総合的に考慮することによって改善出来る可能性があります。職務動機づけについては、成績上位層で見られた高いフィードバック評価を参考に、組織全体でのフィードバック機会の充実が求められます。仕事満足度の向上に向けては、一般社員層の経営方針への理解や関与を深める取り組みが重要となるでしょう。

ワークライフバランスについては、セールス職特有の不規則な勤務形態への対応が課題です。管理職層で見られた家庭と仕事の好循環を、組織全体に広げていく工夫が必要です。また、幸福度における性別・年代による差異を踏まえ、より柔軟で多様な働き方を受容する組織風土の醸成が望まれます。こうした施策を通じて、持続可能な営業組織の構築を目指すことが重要といえます。

5. 参考資料－本レポートに用いた各種尺度

職務への動機づけ (MPS) : Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16(2), 250-279.

仕事満足度 (INDSALES) : Churchill Jr, G. A., et al. (1974). "Measuring the Job Satisfaction of Industrial Salesmen." *Journal of Marketing Research (JMR)* 11(3): 254-260.

ワークライフバランス (WLB) : Geurts, S. A., Taris, T. W., Kompier, M. A., Dikkers, J. S., Van Hooff, M. L., & Kinnunen, U. M. (2005). Work-home interaction from a work psychological perspective: Development and validation of a new questionnaire, the SWING. *Work & Stress*, 19(4), 319-339.

幸福度 (HIS) : Hitokoto, H., & Uchida, Y. (2014). Interdependent Happiness: Theoretical Importance and Measurement Validity. *Journal of Happiness Studies*. DOI 10.1007/s10902-014-9505-8

6. 使用許諾・レポートの取り扱いについて

(1) 使用許諾についてのルールと条件

- A) 事前にセレブリックス営総研に個別許諾を取ることなく、引用元を明示いただければご利用いただけること
- ① WEBサイトのコラム、ブログ等で参考文献として紹介する場合
 - ② ウェビナーやイベント等の投影資料や、情報提供として利用する場合（口頭であっても出典元の明示は必須）
 - ③ クローズ環境での提案書など参考文献として利用する場合
 - ④ 社内や関係者などクローズ環境で情報の一部を共有する場合
- B) 事前にセレブリックス営総研に利用許諾が必要なこと
- ① 視聴者が料金を支払う形で閲覧する、書籍／メディア／ブログ／教育や研修コンテンツで利用する場合
 - ② 不特定多数の人物が閲覧する、製品紹介資料や製品カタログにおいて参考文献として利用する場合
- C) いかなる場合も認めていないこと
- ① 調査情報が営総研のものだと認識されない引用や転載の方法
 - ② 調査データを加工、修正して別のデータに改ざんする行為
 - ③ 商品やサービスの必要性や優位性を証明する証拠に利用する行為
 - ④ 調査データを自社のノウハウとして悪用したり誤解を生む利用
 - ⑤ 調査データのすべて、もしくは一部を販売する行為

(2) レポートの取り扱い

A) レポートの信頼性と妥当性

- ① 本レポートは、2024年度に実施した調査結果に基づいて作成されたものです。
- ② 調査対象として選ばれた範囲内において、最新かつ正確な情報を提供することに最大限の努力を払いましたが、調査対象の限定や情報収集方法の制限があることから、完全に正確性を保証するものではありません。
- ③ 本レポートは、情報提供の目的で作成されたものであり、法的助言や投資アドバイスを提供するものではありません。
- ④ 本レポートを引用や転載する場合は「セレブリックス営業総合研究所：セールス職に関する実態調査－職務への動機づけ・仕事満足度・ワークライフバランス・幸福度－より引用」の出典明示をお願いいたします。
- ⑤ 本レポートは、外部の人物や外部組織との関係性を持たないものであり、完全に中立的な立場から作成されたものです。しかしながら、調査対象者に関しては特定の利害関係者が存在する場合がありますため、本レポートに含まれる情報を利用する際には、必ず自己責任において行ってください。

B) 使用の許諾に関して

- ① 本レポートに記載されている情報・データは株式会社セレブリックスが独占的に利用できるものとします。
- ② 本レポートおよび本レポート内の資料は、いかなる場合も商用での利用は認めておりません。ここで示す商用利用とは、レポートの販売、転売はもちろんのこと、セレブリックス営総研でレポート化した情報を、あたかも自社の研究や調査であるかのように加工し、商品の特徴や競争優位であるかのように表現することを含みます。
- ③ また、本レポートおよび本レポートの一部を引用し、書籍や自身のレポートとして公開する場合は、必ずセレブリックス営総研に許可を得てください。

『セールス職に関する実態調査
－職務への動機づけ・仕事満足度・ワークライフバランス・幸福度－』

発行日：2025年1月20日

起案・執筆：北中 英明

(拓殖大学商学部 教授 セレブリティクス営業総合研究所客員アドバイザー)

発行所：セレブリティクス営業総合研究所

eisouken-support@cerebrix.jp