

# 営業の経験学習がビジネスキャリアに与える影響についての考察

著者	本下 真次
学位名	博士（先端マネジメント）
学位授与機関	関西学院大学
学位授与番号	34504甲第675号
URL	<a href="http://hdl.handle.net/10236/00028249">http://hdl.handle.net/10236/00028249</a>

関西学院大学審査博士学位申請論文

営業の経験学習がビジネスキャリアに与える影響についての考察

指導教員：佐藤 善信 教授

2018年6月

経営戦略研究科博士課程後期課程

73917001 本下 真次

## 要旨

本博士論文では、営業の経験学習によるビジネスキャリアに与える影響を研究している。顧客ニーズが多様化、複雑化し、製品による差別化が困難な状況において、企業と顧客をつなぐ存在である営業の役割は重要性を増しており、企業にとって、営業（担当者）をいかに成長させるかは極めて重要な経営課題である。その一方で、営業は属人的なセンスや、その成果ばかりが注目されてきた。また、これまでの営業研究では、経営者やマネジャーなど、管理側の視点でいかに営業を育成するかの観点が中心となっており、営業担当者自身の経験や組織学習からの成長プロセスの研究は十分とは言えない。営業担当者の営業経験による成長プロセスを明らかにし、営業担当者自身が学習することで、企業や組織の成長に寄与する気づきを得てもらうことを目的とする。

営業について論じる上での1つの課題は、日本における「営業」職能に相当する英語が存在しないことである。「セールスマン」という言葉が普及しており、よく sales が営業に対応する言葉として用いられがちだが、sales は販売である。本研究では、細井・松尾（2004）などの先行研究で主張されてきた「営業活動は販売活動より広い意味をもつ」という前提に立ち、営業を、マッカーシーの4P論（McCarthy,1960）で4P（product, price, place, promotion）の販売促進（promotion）のなかの人的販売に矮小化された販売と区別する形で論を進めている。

最初に着目したのは営業が読書や研修など、座学から学ぶのが難しいと考えられている点である。営業の経験学習を研究する仮説を立案する為、営業の実務家70名にアンケート調査を行ったところ、自己評価による営業習熟度、営業成績のいずれにおいても読書量、理論書・学術書の活用との相関が低い結果となった。フリーアンサーも含めた分析から、そもそも「営業の学術研究」が存在することが知られていないこと、営業経験のない研究者の指摘を受け入れたくないこと、読書・研修は、あくまで著者・講師の置かれた環境でのみ通用する方法の認識に留まり、具体的な行動変化に繋がらないことの3つを、営業の成長が属人的経験に頼る仮説として設定した。

先行研究レビューでは、米国におけるマーケティング、セールスの関係を中心に行い、マーケティング部門と販売部門の担う活動や、両部門の力関係、マインドセットなどを示している。また、日本における営業の実態を把握する上での背景として、商人の誕生と発展に関する歴史への言及を行った。その上で、日本におけるマーケティング、セールスの位置づけ

に関する新たな仮説モデルを提示している。それは、日本においては営業がマーケティングを含む広範囲の概念であり、営業の範囲外でマーケティングが行う活動は、主としてマーケティング・リサーチ&コミュニケーションに限定されるというものである。また、日本型営業の重要な役割として、社内外の調整機能に注目。社内調整の可否、社外調整の可否の掛け合わせによって、営業活動の性格の4分類し、全方位型営業、世話好き型営業、社内調整型営業、販売特化型営業として提示している。

次にケース分析と既存フレームの横断から、改めて、日本の営業が社内調整および社外調整において非常に重要な役割を果たしていることを確認。石田（1985）が提示したスキマ組織とレンガ組織の理論、林（1994）が提示したO型組織とM型組織の理論を発展させて、日本企業に多いO型組織における商品企画、マーケティング、営業の関係とその重なる領域についての新たな理論フレームを提示している。事後的にマーケティングが導入されたO型組織の場合、トップマネジメントが支援しない限り、マーケティングは商品企画と営業に挟まれて、徐々に弱体化していくと考えられる。

営業の経験学習のケース・スタディ・リサーチでは、Kolb（1984）の経験学習モデルや、金井（2002）の「一皮むける体験」などの理論と対比させながら、19人の現役営業パーソンへのインタビューを行い、営業の成長要因と成長阻害要因を抽出し、提示している。また、「自分の核となる考え方や方法」、営業としての「持論」が開発できた時、自分だけが売ればよいという状態ではなく、周囲や社会のために何ができるかという姿勢に向かっていくことが確認できた。成長した営業が顧客と向かい合う時、彼らは売り物としての商品（サービス）と、売る人としての商人（営業）という状態を超えており、その境地を「商人と商品の一体化」と名付けて提唱している。「この人だから買う」購買意思決定や「この人に会ってほしい」と紹介をもたらし、さまざまな調整を行いながら顧客と共に価値を創り、事業や社会をも変革しうる存在である。

コラボレイティブ・オートエスノグラフィーという手法を用いて、15年以上に渡る筆者個人のビジネスキャリアを他者が学習可能なライフストーリーとして開発し提示している。15年を大きく3つのステージに分け、自ら振り返りながら記述したものを、協働による振り返りによってさらに深掘し、成長のポイントと成長停滞のポイントを抽出した。主な発見は、営業は自己防衛の状態で成長が停滞し、自己開示のプロセスを経て大きく成長すること、既存フレームが提示している各条件に当てはまらなかった場合において気づく術がないことでも、自らの経験を記述し、他者に伝え、質問に応えることで、経験の捉えなおしが図れる

こと、経験に新たな解釈を与えることでも営業が成長する可能性があることの3つである。

本研究の主な理論的貢献は、1. 日本的営業の仮説モデル、2. 日本型組織の新理論フレーム、3. 営業成長要因と成長阻害要因、4. 営業の「商人と商品の一体化」境地、5. 理論を現場に落とし込む、コラボレイティブ・オートエスノグラフィー手法の学習活用性である。本研究の主な実務的貢献は1. 営業の経験学習支援という考え方による営業教育活用、2. 上記理論枠組みの営業活用である。

本研究の限界は、本研究で抽出した営業の成長要因、成長阻害要因はあくまで限られたサンプルから得られたもので、まだ理論飽和に至ったと結論できるものではないことである。また、成長ステップごとの仕分けと重み付けや、営業の成長に特化したパターン開発（図式化）なども今後の課題である。さらに、さまざまな業種業態での営業実態調査、海外のセールスとの国際比較研究も必要である。

## 目次

要旨	1
I はじめに・営業研究における問題の所在	6
1 日本における営業とマーケティングの混同	6
2 営業の成長が属人的経験に頼る仮説の設定	10
3 本論文の構成と研究方法	12
II 米国におけるマーケティングとセールスの関係	15
1 セールス研究の系譜	15
2 マーケティングとセールスの位置づけ	16
III 日本における営業の実態	27
1 商人の誕生と発展	27
2 営業の定義と提供する価値	31
3 日本型営業に関する仮説	33
IV 営業の経験学習に関する理論フレーム	43
1 日本企業における営業担当者的働き方	43
2 有機的（スキマ）組織と機械的（レンガ）組織	49
3 O型組織とM型組織	51
4 浜本と下田のケースの再解釈	53
5 経験学習モデル	58
V 営業の経験学習のケース・スタディ・リサーチ	60
1 読書、研修と営業経験の関係	60
2 「現代商人道」開発者・運営者・学習者	65
3 「質問型営業」開発者・運営者	69
4 本章の結論	72
VI コラボレイティブ・オートエスノグラフィーによる本下自身の営業ライフストーリー	73
1 コピーライターからマネジャーを経て営業へ	73
2 営業として鳴かず飛ばずの日々	76
3 「おせっかい営業」としての新領域開発	77
4 理論フレームでの本下の経験学習の分析	81

5	本章の結論.....	82
VII	まとめ・結論と今後の研究課題.....	83
1	本研究の理論的貢献と実務的貢献.....	83
2	本研究の限界と今後の研究課題.....	83
	参考文献.....	84

## I はじめに・営業研究における問題の所在

### 1 日本における営業とマーケティングの混同

本博士論文では、営業の経験学習によるビジネスキャリアに与える影響を研究している。顧客ニーズが多様化、複雑化し、製品による差別化が困難な状況において、企業と顧客をつなぐ存在である営業の役割は重要性を増しており、企業にとって、営業（担当者）をいかに成長させるかは極めて重要な経営課題である。その一方で、営業は属人的なセンスや、その成果ばかりが注目されてきた。また、これまでの営業研究では、経営者やマネージャーなど、管理側の視点でいかに営業を育成するかの観点が中心となっており、営業担当者自身の経験や組織学習からの成長プロセスの研究は十分とは言えない。本論文では、営業担当者の営業経験による成長プロセスを明らかにし、営業担当者自身が学習することで、企業や組織の成長に寄与する気づきを得てもらうことを目的とする。

業種業態や社風による違いはあれ、日本企業では一般的に営業部の発言力が強い。このことに異論を唱える向きは少ないのではないだろうか。「良いものを作れば売れた」かつての高度成長期は商品企画志向が強く、営業は開発、製造された製品を販売する限定的な役割であったが、やがて成熟社会に入り、営業は各部門をプロデュースする存在として位置づけられ、そしてバブル崩壊を経て、「モノが売れない」と言われる時代において、「売れなければ始まらない」企業活動の生命線を担う営業部の発言力はさらに増していると思われる。

営業の重要性に関して、企画から生産・販売までを一貫して行う SPA (Specialty store retailer of Private label Apparel) ビジネスモデルを確立し、他社が真似できないような商品を次々と販売するユニクロを展開するファーストリテイリングの柳井正会長兼社長も次のように語る(野地 2011, p.20)。「企業のセクションで最も重要なのは販売、営業の現場です。若い人はとにかく企画室スタッフのような格好のいい仕事を望むけれど、理論や能書きだけでは物事は進まない。販売の現場でそれが実現できなければ、何の意味もありません。(中略) 販売の最前線にいる人間が、企業の生命線なんです。」

しかし、逆から見れば、日本を代表する企業の経営者はその重要性を主張せねばならないくらい、社内における営業担当者の地位は決して高いとは言えない。就職活動の学生からも営業職は不人気であると言われる。その理由は、体力的な厳しさに加え、ノルマのプレッシャーや部門間の板ばさみなど、精神的な厳しさのマイナスイメージが浸透している為だと思



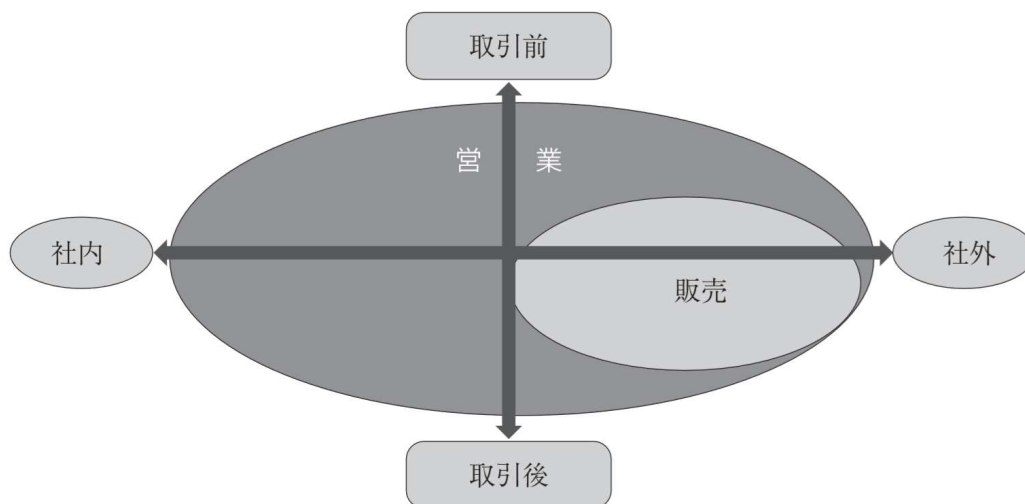
われる。営業部は強いのに、営業担当者は弱い。この矛盾するような状況を念頭に置きながら、日本におけるマーケティング、営業、販売の関係を考察していく。

営業について論じる上での1つの課題は、日本における「営業」職能に相当する英語が存在しないことである。「セールスマン」という言葉が普及しており、よく sales が営業に対応する言葉として用いられがちだが、sales は販売である。では、営業とは何なのか。辞書的な意味で捉えれば、営業とは「業を営むこと」、販売とは「商品・サービスを売ること」。営業の方が販売よりも広義の概念であることは間違いなさそうである。日本で総務省が行う国勢調査や労働力調査では、営業も販売も「販売従事者」として区分される。2015年8月28日に公表された平成27年(2015年)7月分のデータによると、日本全国の販売従事者は860万人で、その内訳は、「商品販売従事者」が471万人、「販売類似職業従事者(取次・斡旋など)」が46万人、「営業職業従事者」が343万人となっている。

また、販売には販売士検定という日本商工会議所及び各地商工会議所が実施する資格制度があるが、営業士は存在しない。このことから、販売には明確な対象範囲が定められているが、営業はそうではないことが伺える。また、日本でも良く知られており、経営者からの人気も高いピーター・ドラッカーの有名な言葉がある。「実のところ、販売とマーケティングは逆である。同じ意味ではないことはもちろん、補い合う部分さえない。もちろんなんらかの販売は必要である。だがマーケティングの理想は、販売を不要にすることである。マーケティングが目指すものは、顧客を理解し、製品とサービスを顧客に合わせ、おのずから売れるようにすることである」(Drucker,1974)。この引用で述べられている selling はあくまで販売のことであるが、それを営業として読んでも一見違和感はなく、営業と販売の関係を整理する必要性を喚起させなかったのかもしれない。

では、学術研究において、営業と販売の関係はどう扱われてきたのか。「営業部門が販売活動を行う」という理解のもと、営業の中に販売が重要な一部として含まれるとして、その関係を位置づけてきた。細井・松尾(2004)の図にあるように、取引前に行う見込み客の選定や、取引後に行うアフターフォロー、さらには、自社内で行うさまざまな調整活動まで多様な活動を含んでいる。

図表 I - 1 営業と販売の関係



(出所：細井・松尾 2004, p.129)

細井・松尾（2004）は、この図について次のように説明している。「営業活動は、販売活動とよく混同されるが、営業活動は販売活動より広い意味をもつ。販売活動が商談の現場に限定された活動であるのに対して、営業活動は、顧客との取引を実現するために、商談前の準備から商談後のアフターフォローまで、実に多様な活動を含んでいる。（中略）しかし、企業活動のすべてが営業活動に含まれるといっても、営業部門は、企業内内部の活動の調整を行うのである。営業部門がこのような調整の役割を担うのは、営業部門が企業目的に直結する取引を担当する部門だからである。取引が円滑に行われるよう、営業部門からの指示や要請に基づいて、企業内の各部門の活動が調整されていく。」日本では社長がビジネス・ドメインや売上・利益目標などのマーケティング計画に関心を持つのも、それは営業本部長とのすり合わせを行うからだと考えられるのである。社長はいくらマーケティング計画を立案しても、営業本部長が合意しなかったらなかったらその計画は実行されることが困難になってしまうのである。

周知のように、日本には第2次世界大戦後、米国からマーケティングが導入された。そのマーケティングの最大の特徴は、生産志向や販売志向ではなく、消費者志向ということにあった。つまり、事前に消費者のニーズを、マーケティング・リサーチなどを通じて探り、そのニーズを満たす製品を開発・生産し、消費者に素晴らしい製品が納得のできる（リーズナブルな）価格で提供されていることを知らせ（販売促進）て、消費者に便利な販路でその製品を提供するということである。

このようなマーケティング実践は、教科書的にはエドモンド・ジェローム・マッカーシー（Edmund Jerome McCarthy）が1960年に出版したBasic Marketing（Richard D.Irwin,Inc.）のなかで4Pとして知られるところとなった。日本でも、4Pは大学のマーケティング論の授業では必ず触れられる項目であるし、また実務の中でもSTPとともに有名なフレームワークとなっている。しかし、このようなマッカーシーの4P論では、販売は4Pの販売促進（promotion）のなかの人的販売に矮小化されている。しかし、販売は実態としては米国の企業の実務担当者の中でも一大勢力であるし、また米国の大学の授業ではSales Managementなどの名称で教科書が多く出版されている。そして、米国では販売とマーケティングは良く対比される関係にある。

他方で、日本では、販売活動と営業活動は混同されている。また、営業活動は米国流のマーケティングの枠組みには収まりきらない。後に述べるように、日本の営業は実態的にも概念的にも、販売とマーケティングとのミックス、さらにはマーケティングを超えた活動をし

ていると考えている。

また、日本と米国におけるマーケティングの位置づけの違いについてであるが、テンプル大学の小田部正明（2008）は、アメリカ・マーケティング協会と日本マーケティング協会の会員構成の違いに注目している。米国で協会の会員はマーケティング担当副社長が圧倒的に最も多く、それに対して、日本の協会では社長が圧倒的に多いのである。小田部は、米国ではマーケティング課業は他の職能（機能）領域とは明確に識別されているが、日本ではマーケティングは社長も大きな関心を持ってそれに関与しているからだと言う。その意味で、日本でのマーケティングの位置づけは米国とは明らかに異なっている。この点も、日本の営業の特殊な位置付けと関連している可能性が高い。

## 2 営業の成長が属人的経験に頼る仮説の設定

日本において営業担当者が成長のために自己学習するにも営業理論が体系化されているとは言えない。営業担当者に「営業理論」と聞いて、すぐに思い浮かぶことは稀である。一方で営業の実務家が書いた書籍は巷に溢れている。宋文洲『やっぱり変だよ 日本の営業』や川田修『かばんはハンカチの上に置きなさい—トップ営業がやっている小さなルール』など、消費者から相応の注目、評価を得て相当部数が売れたものもある。しかし、書籍を書くようなトップセールスのやり方を一般の営業担当者が真似て成長するのは難しい。そこで、営業実務家の書籍からの学習実態を把握し、営業の経験学習を研究する仮説を立案する為、2013年の10月11日から11月8日までインターネットアンケートを実施し、70名からの回答を得た。設問と相関は次表のとおりである。

図表 I - 2

		01	02	03	04	05	06	07	08	09	010	012	015	016
01 あなたの年齢を教えてください。	Pearson の相関係数	1	-.098	.297	-.278	.757	.508	-.188	.468	.056	.118	-.029	.193	-.164
	有意確率 (両側)		.421	.012	.020	.000	.000	.120	.000	.647	.330	.812	.110	.174
	N	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70
02 あなたの性別を教えてください。	Pearson の相関係数	-.098	1	.209	-.047	-.232	-.467	-.088	-.344	-.274	-.240	.178	-.310	-.215
	有意確率 (両側)	.421		.082	.700	.054	.000	.467	.003	.022	.046	.141	.009	.077
	N	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70
03 あなたの勤務先の業種を教えてください。	Pearson の相関係数	.297	-.209	1	-.125	-.206	.078	-.088	.245	-.215	-.202	-.083	.097	-.065
	有意確率 (両側)	.012	.082		.303	.087	.521	.481	.041	.074	.093	.496	.426	.591
	N	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70
04 あなたの勤務先の従業員数を教えてください。	Pearson の相関係数	-.278	-.047	-.125	1	-.196	-.089	.212	-.280	-.025	-.055	-.049	-.068	.339
	有意確率 (両側)	.020	.700	.303		.105	.461	.078	.019	.840	.653	.685	.579	.004
	N	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70
05 あなたの社会人経験年数を教えてください。	Pearson の相関係数	.757	-.232	.206	-.196	1	.576	-.119	.370	.170	.193	-.121	.292	-.088
	有意確率 (両側)	.000	.054	.087	.105		.000	.325	.002	.160	.110	.320	.014	.470
	N	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70
06 あなたの営業経験年数を教えてください。	Pearson の相関係数	.508	-.467	.078	-.089	.576	1	-.036	.330	.074	.130	.014	.548	.055
	有意確率 (両側)	.000	.000	.521	.461	.000		.765	.005	.542	.285	.911	.000	.653
	N	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70
07 あなたの最終学歴を教えてください。	Pearson の相関係数	-.188	-.088	-.086	.212	-.119	-.036	1	.149	.026	.153	.030	.225	.153
	有意確率 (両側)	.120	.467	.481	.078	.325	.765		.218	.830	.205	.802	.062	.207
	N	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70
08 あなたの役職を教えてください。	Pearson の相関係数	.468	-.344	.245	-.280	.370	.330	.149	1	.275	.281	.019	.359	.108
	有意確率 (両側)	.000	.003	.041	.019	.002	.005	.218		.021	.019	.874	.002	.375
	N	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70
09 あなたは月に平均何回くらい仕事に関連する本を読みますか？	Pearson の相関係数	.056	-.274	-.215	-.025	.170	.074	.026	.275	1	.728	.031	.145	.148
	有意確率 (両側)	.647	.022	.074	.840	.160	.542	.830	.021		.006	.798	.230	.226
	N	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70
10 あなたは月に平均いくらくらい仕事に関連する本を購入しますか？	Pearson の相関係数	.118	-.240	-.202	-.055	.193	.130	.153	.291	.728	1	.005	.148	.178
	有意確率 (両側)	.330	.046	.093	.653	.110	.285	.205	.019	.000		.965	.220	.141
	N	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70
11 あなたは理論書・学術論文 (※学会誌だけでなく、ハーバードビジネスレビュー等の一般誌を含む) を仕事にどの程度活用していますか？	Pearson の相関係数	.029	-.178	-.083	.049	-.121	.014	.030	.019	.031	.005	1	.037	-.111
	有意確率 (両側)	.812	.141	.496	.685	.320	.911	.802	.874	.798	.965		.760	.361
	N	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70
12 あなたの仕事としての習熟度を自己評価すると下記のどれに当たりますか？	Pearson の相関係数	.193	-.310	.097	-.068	.292	.548	.225	.359	.145	.148	.037	1	.285
	有意確率 (両側)	.110	.009	.426	.579	.014	.000	.062	.002	.230	.220	.760		.017
	N	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70
13 あなたの最近2年間の営業成績 (目標達成度) は下記のどれに当たりますか？	Pearson の相関係数	-.164	-.213	-.065	.398	-.088	.055	.153	.108	.148	.178	-.111	.285	1
	有意確率 (両側)	.174	.077	.591	.004	.470	.653	.207	.375	.220	.141	.361	.017	
	N	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70	70

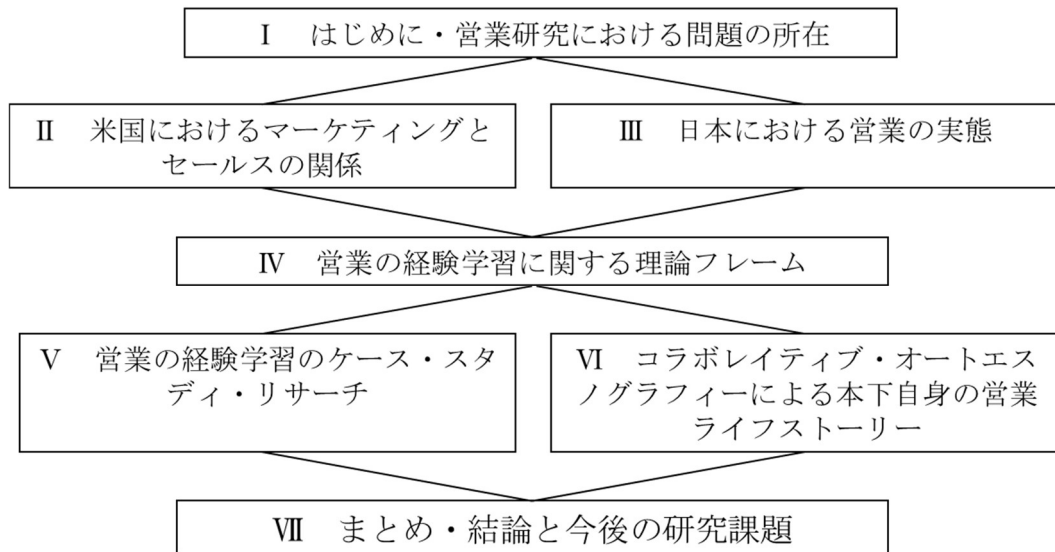
(出所：筆者が作成)

これらの結果を踏まえ、営業の成長が属人的経験に頼る仮説の設定を行った。営業の学術研究の読書・研修から成長できない理由は、そもそも「営業の学術研究」が存在することが知られていないこと、そして、営業経験のない研究者の指摘を受け入れたくないこと、また、営業の実務家の読書・研修から成長できない理由は、あくまで著者の置かれた環境でのみ通用する方法であること、伝記的な認識に留まり、具体的な行動変化に繋がらないことではなからうかとの仮説を立てた。

### 3 本論文の構成と研究方法

本博士論文は全7章で構成される。Ⅰでは、本研究の問題意識と目的、そして日本における営業と販売の関係を述べた。Ⅱでは、先行研究から米国におけるマーケティングとセールスの関係について言及する。Ⅲでは、営業の歴史的背景を踏まえながら、独自の進化を遂げてきた日本における営業の実態の仮説を提示する。Ⅳでは、営業の経験学習に関する理論フレームについて事例とともに言及する。Ⅴでは、日本で働く営業へのインタビューをもとに経験学習サイクルの推進要因、阻害要因について考察する。Ⅵでは、本下自身の経験を研究対象として扱い、理論フレームに当てはめながら営業の成長を考察する。Ⅶでは、本研究で明らかになった点について述べるとともに、今後の研究課題についても言及する。ⅠからⅦの全体像を次に示す。

図表 I - 3 本論文の構成



本博士論文における研究方法は、ケース・スタディ・リサーチを中心に行っている。ケース・スタディ・リサーチは「未だに理論化されていない現象や萌芽的な現象を分析する際に、特に威力を発揮する研究の方法」(佐藤, 2015)である。これまで教育研修や特定のマネジメント方法の成果を営業担当者の短期の業績(売上)軸で検証する実証研究は多数あるが、今回、営業経験による成長を中長期のキャリア視点から分析する上で、インタビューによって複数のライフストーリーから成長要因を抽出し、比較することが有効であると考え、この方法を用いた。

また、VIで用いたコラボレイティブ・オートエスノグラフィーは、自叙伝的な記述とエスノグラフィーの特徴を併せ持ちながら客観性を担保する研究方法である。ある事象の当事者としての経験を対象化して、自己について再帰的に振り返り、記述し、さらにそれを複数の視点から質問を受けて得た新たな気づきも記述していく。本論文では、本下自身の15年以上に及ぶ営業経験を一連のライフストーリーとして分析を行った。



## II 米国におけるマーケティングとセールスの関係

### 1 セールス研究の系譜

アメリカでは Hoyt (1913) などを起源とする一世紀にもおよぶセールスパerson研究やセールスフォース研究の歴史がある。19 世紀後半、アメリカの寡占的製造企業が商業者に委ねていた販売・流通問題を自ら解決するため、自前の販売部隊を持つことに始まり、工場労働者の管理などと違って、時間的にも空間的にも、セールスマネジャーと離れたところにいるので、販売員を直接指揮監督することができないことから、間接管理問題（教育、販売マニュアルなど）、相互作用問題（商談現場でなすべきこと）、条件統制問題（販売諸条件の標準化）の3つが中心テーマとして議論されてきた。

この系譜については細井 (1995) が詳しく整理しており、それを引き継ぐ形で田村 (2013) が約 100 年のセールス研究を 4 期の時代区分と、4 つの研究分野に分類して整理している。

まずその 4 期とは、第 1 期が 1910 年代から 1960 年代までの前マーケティング期、第 2 期が 1970 年代から 1995 年までのマーケティング確立期、第 3 期は 1995 年から 2006 年までの IT 普及期、そして第 4 期が 2007 年以降から現代のポスト IT 普及期としている。

また、4 つの研究分野とは、第 1 が、セールスパersonが属する組織（営業部、販売部門等）自体を改革・改善していこうという問題意識の研究群があり、これを「営業デザイン (Sales Design) 研究」と呼ぶ。第 2 に、情報技術等のツールを使ってセールス側と顧客側 (Buyer-Seller) の関係をマネジメントしようとする研究群を「セールス手法 (Sales Method) 研究」と呼ぶ。第 3 にセールスパerson自体を研究対象にした研究群は「セールスパerson (Sales Person) 研究」と呼ぶ。第 4 にセールスパersonと顧客との相互作用のメカニズムを解明する点に関心がある研究を「相互作用 (Interaction) 研究」と呼び、この 4 つを DMPI フレームとして提示している。

それぞれの中身についてはここでは詳しく触れないが、I の問題意識で触れたように、本論文での基本的な主張として、営業とセールスは同義ではないとの立場をとっている。よって、この整理枠組みにそのまま当てはまるわけではない。ただ、営業担当者個人の成長に注目して研究を進める上では第 3 のセールスパerson研究に該当し、以後においてはセールスパersonではなく、営業担当者であることによる違いにも留意しながら論を進めていきたい。

## 2 マーケティングとセールスの位置づけ

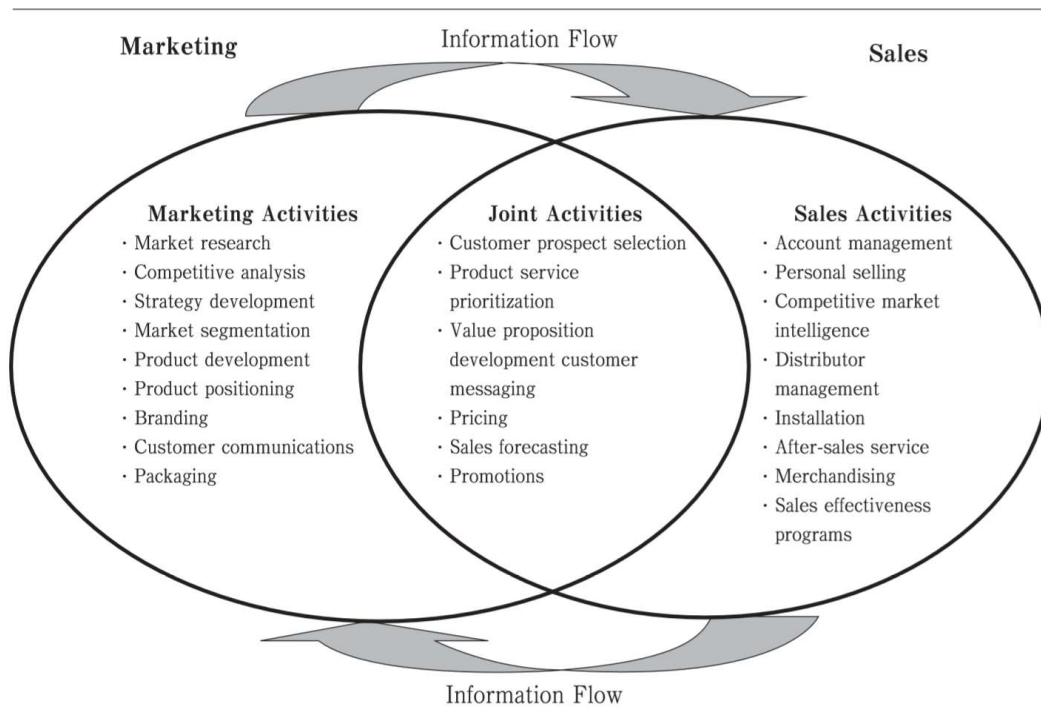
米国においては、経営における実務の実態を反映してマーケティングと販売との関係について考察した研究が多い。一般的には、販売とマーケティングは市場に関して異なった世界観を有しており、敵対的な関係になる場合が多いとされている。そして、その関係についての研究論文の目的は、販売とマーケティングの関係はどのようになっているのかについての歴史的・実態的解明、販売とマーケティングという2つの部門が異なった世界観を有する理由は何か、そして2つの部門の敵対的な関係を解消し、両部門がシナジー効果を発揮できるようにするためにはどのようなことをする必要のあるのかの場合が多い。以下で順に見てゆこう。

まず、販売とマーケティングの関係の歴史的な変化について考察する。Biemans, et. al.(2010, pp.187, 189)は米国、オランダ、そしてスロバニアのB2B企業75社を調査した結果、B2Bにおける販売とマーケティングの関係の進化を4段階に分けて次のように説明している。

第1段階は「隠されたマーケティング」(Hidden marketing)であり、この段階では2つの職能は分化しておらず、物理的製品に焦点が当てられ、セールス・リプレゼンタティブ(販売を担当する専門の会社から派遣された常駐スタッフ)が実際の販売活動を担当し、会社の販売担当者は個人的な顧客サービスを提供する。第2段階は「販売駆動型マーケティング」(sales-driven marketing)であり、この段階はマーケティング部門が登場し、マーケティング機能は販売部門からスピノフしてできるか、あるいはマーケティング部長を新しく雇用して創造される。マーケティングが全体的な計画を作成するが、販売もその計画の実施に当たっては大きな裁量権を有している。第3段階は「互いに別居中」(Living apart together)であり、それぞれが分離され、異なった機能を遂行しており、マーケティングは全体計画を策定し、販売がそれを実行するという関係になっている。米国のほとんどの企業はこの関係である。そして第4段階は「マーケティングと販売の統合」(Marketing-sales integration)であり、両部門は分離されているが、両者は各種の計画やプログラムにおいて密接に協働し合っており、補完的な関係にある。

それでは米国に最も多い販売とマーケティングの関係である第3段階は具体的にはどのようになっているのであろうか。次の図は、その関係を示している。

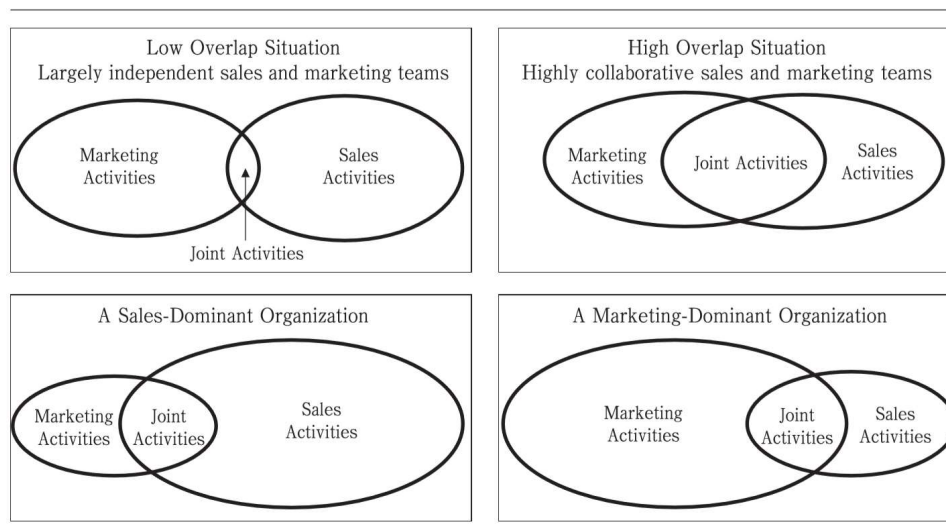
図表Ⅱ-1 マーケティング部門と販売部門の関係



(出所 : Zolteneers, et al. 2010, p.375)

図を見れば、マーケティングと販売の「結合活動」部分が興味深い。具体的には、(見込み)顧客の選択、製品/サービスのどれを優先的に押すのか、バリュープロポジション開発/顧客メッセージ、価格設定、販売予測、そして販売促進などは、マーケティング部門と販売部門とが情報を共有しながら擦り合わせて決定するのである。しかし、実際はどちらかの部門が決定権を握る場合が多い。米国ではもちろんそれはマーケティング部門である。両部門の力関係は、次の図のように示される。

図表Ⅱ-2 マーケティング部門と販売部門の力関係



(出所 : Zolteners,et al. 2010, p.366-377.)

一般的には、左上の図は B2C 企業、右上の図は B2B 企業、左下の図は Biemans, et. al.(2010) の第 2 段階である「販売駆動型マーケティング」であり、右下の図は第 3 段階の「互いに別居中」(Living apart together) であると考えられる。右下の図は販売活動の割合が小さすぎると考えられるかもしれないが、「構想と実行の分離」という近代経営の姿を考慮すれば、マーケティングがマーケティングプランを構想し、そのなかの人的販売の部分のみを販売部門が実行するという意味からすれば、まさにこの図は 4P における人的販売の位置を示していると考えられる。

もう 1 つマーケティングと販売の関係を示した図が存在する。バリューチェーンに即したマーケティング活動と販売活動の関係である。次の図がそれを示している。

図表Ⅱ-3 製品管理、販売管理そして顧客サービスとの関係

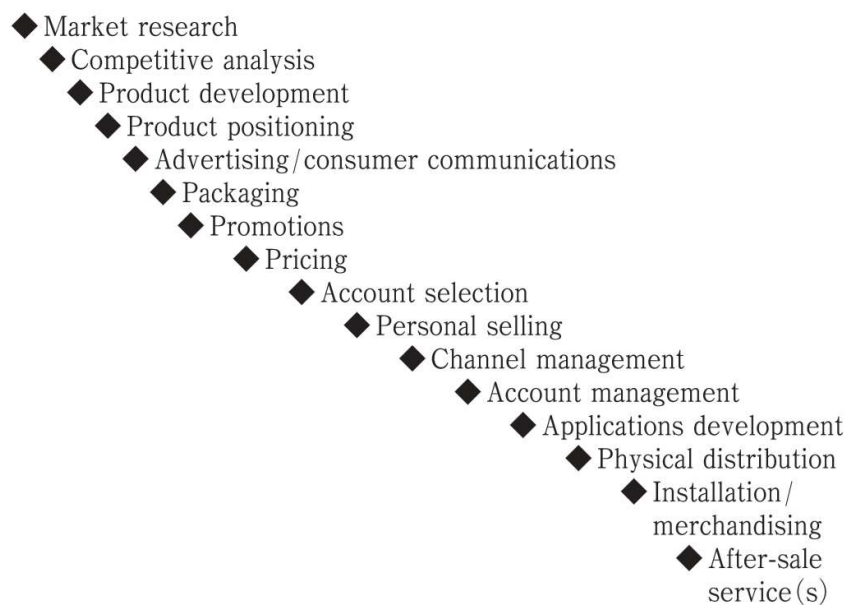
---

Representative allocation of responsibilities along a continuum of activities

---

Task is primary responsibility of

Product management ... Sales management ... Customer service ...



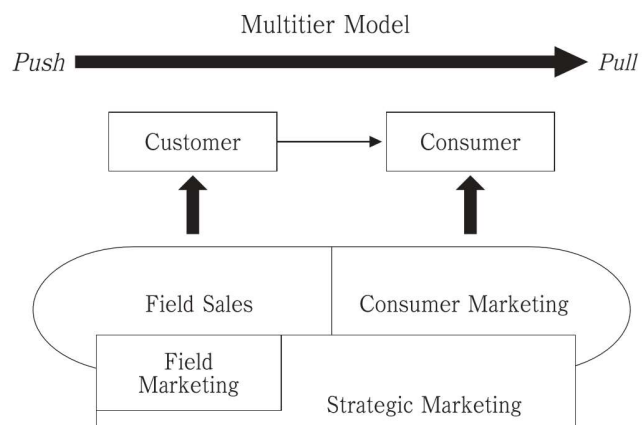
(出所 : Cespedes 1996, p.29.)

図表Ⅱ-3の Product management はマーケティング部門に、そして Sales management と Customer service は販売部門に当てはまる。この図によれば、マーケティング・リサーチから価格設定までがマーケティング活動、そして顧客の選択 (Account selection) からアフターサービスまでが販売活動となる。

図表Ⅱ-4は、それを米国の P&G に当てはめたものである。この図で顧客 (Customer) とはディスカウントストアやグロサリーストアを指している。この顧客を直接に担当するのはフィールド・セールス部門であるが、フィールド・マーケティング部門と分業関係にある。また、最終消費者に働きかけるのはコンシューマー・マーケティング部門である。ここが広告宣伝や懸賞などで消費者に P&B 製品への関心を引き付ける、つまりプル (Pull) 活動を行うのである。フィールド・セールス部門はグロサリーストアなどに提案型販売、つまりプッシュ (Push) で働きかけるのである。顧客と最終消費者を束ねるマーケティング活動は戦略的マーケティング部門 (Strategic Marketing) の役割となる。このような分業関係になっているが、恐らく、コンシューマー・マーケティングは、マーケティング・リサーチ、プロダクト・マーケティングとマーケティング・コミュニケーションなどの分業体制になっていると考えられる。さらに、特定のブランドに焦点を当てた場合には、それら全体の調整を行うのはブランド・マネジャーであると考えられる。



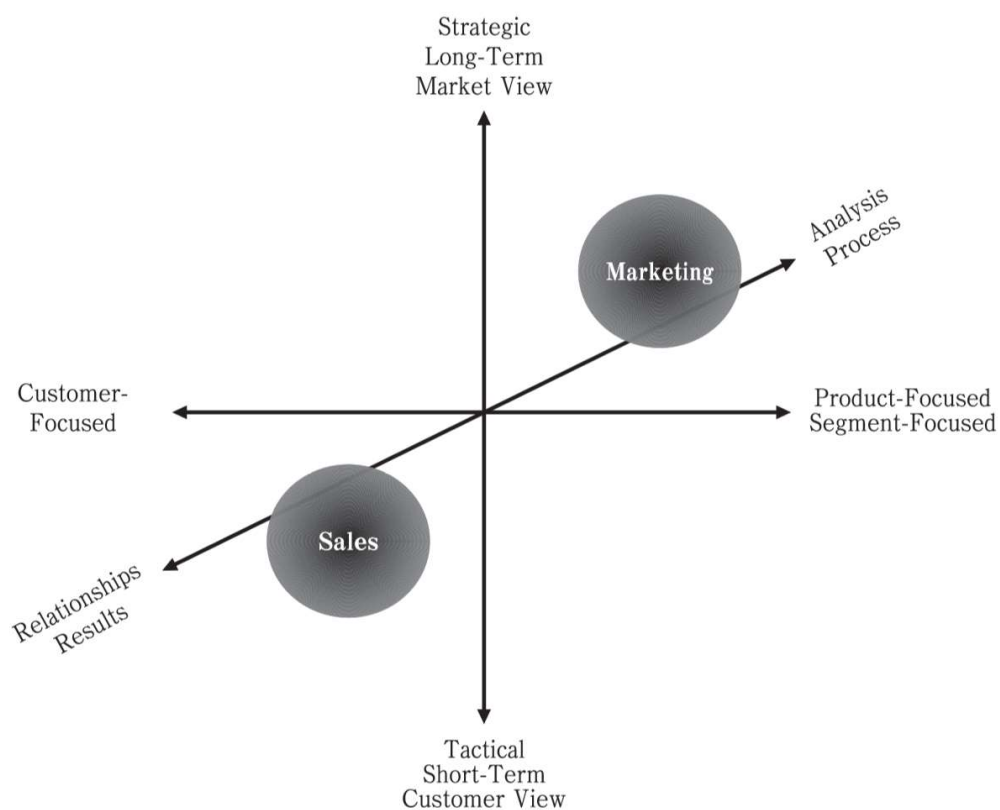
図表Ⅱ-4 P&Gの米国でのマーケティング部門と販売部門の分業関係



(出所 : Zolteners,et al. 2010, p.379)

図 II-5 は、マーケティング部門と販売部門の人々の思考回路の違いを示している。そして、販売とマーケティングの違いに関する研究の多くはこの問題に関心を示している(Arnett and Wittmann 2012; Homburg and Ove Jensen 2007; Homburg, et al., 2009; Malshe 2009; Marsh and Sohi 2009; Le Meunier-FitsHugh 2011; Atteya 2012; Hullamnd, et al., 2012)。

図表 II - 5 販売部門とマーケティング部門のマインドセットに関する 3 次元図式



(出所 : Zolteneers,et al. 2010, p.380)

この図から明らかなように、マーケティング部門と販売部門のマインドセットは3次元とも正反対の状態となっている。マーケティング部門のマインドセットは、戦略的・長期的・マーケット志向、分析・プロセス思考、そして製品焦点・セグメント焦点である。他方で、販売部門のマインドセットは、戦術的・短期的・顧客志向、関係・成果思考、そして顧客志向である。そして、他の多くの研究も、Zolteners, et al.(2010)の結論とほぼ同様である。

### Ⅲ 日本における営業の実態

#### 1 商人の誕生と発展

営業とは何なのか。その言葉がいつ用いられ始めたかには諸説あるが、職業としての営業担当者の原型は卸売業と小売業となる(以下、梅沢 2010)。

卸売業は、鎌倉時代から年貢米を運搬する役割であった問丸が、委託人である荘園の領主や大名の要望を受けて、販売も行うように業務拡大し、後に運送を分化して問屋という組織に転じたとされる。一方、小売業は「富山の薬売り」などで知られる行商、すなわち商品を携えて各地を売り歩く人が発祥である。記録では、6世紀にはすでに、直接消費者のもとへ行き、商品を販売する行商と、各地で開催された市を回る市商の区別があるとされている。卸売業と小売業が大きく発展したのは都市の発達が進んだ江戸時代であり、地域と密着している商取引が形成されていく。当時は江戸幕府が公式の学問と定めた朱子学の考えの一つである「士農工商」の世の中であり、自ら生産していない物を仕入れて売って金を稼ぐ商人は卑しく見られることになり、これが現代にも残る風潮となっている。次にいくつかの歴史文献から営業の源流である商人についての記述を見ていく。

##### (1) 新渡戸稲造『武士道』

新渡戸稲造が英語で書いた“BUSHIDO : The Soul of Japan”は、17ヶ国語に翻訳されたベストセラーである。彼は商人の身分とモラルを次の通り説明している。

「あらゆる職業のなかでも、武士と商人ほどかけ離れた職業はない。商人は士農工商という職層の最下位に置かれていた。武士はその気があれば家庭菜園に従事することもできたが、銭勘定と算盤は徹底して忌み嫌っていた。(中略) 封建制度の日本では、商業はより自由な状況下であれば到達したはずの発展の水準には達しなかった。この職業は世間から侮辱され、自然の成り行きとして、世間の評判をほとんど気にしないような人々が集まった。(中略) 商業であれ、ほかのいかなる職業であれ、道徳の規範無くして業務をまっとうしえない。封建時代の日本の商人も、仲間内では道徳規範を備えていた。それらがなければ、未発達なものであっても、組合、両替商、取引所、保険、手形、為替などの基本的な商業制度を発展させることはなかった。しかし、商人以外の人々との関係においては、商人はその身分に与えられた世評のとおりであった。」(Nitobe1905, p.116)

商人に道德規範があったことは記述されているが、その具体的な中身は提示されず、ここからは卑しい身分とされた商人の真の姿を知ることはできない。

## (2) 石田梅岩『都鄙問答』

江戸時代中期の心学者であり、石門心学の創始者、石田梅岩の著書『都鄙問答』は、パナソニック（前・松下電器産業）創業者で「経営の神様」と呼ばれた松下幸之助氏が座右の書としたと言われている。「都鄙」とは「都会と田舎」「都と地方」という意味であり、著者が門弟たちや士農工商の枠を超えて多くの人たちと交わした質疑応答を一冊にまとめた「修養書」である。同書から伺える、石門心学の大きな特徴は三つ。第一は、儒教・仏教・神道を融合するという従来にはない大胆で斬新な発想をしたこと。第二は、「道話」（身近なたとえ話）でわかりやすく説明し、幅広い層に受け入れられたこと。第三は、商人の儲け（利益）は武士の俸禄と同じだと主張し、商人の地位を高めたこと。この第三の点が「商人道」であり、商人は正々堂々と商売し、世の中のため、人のためにつくさねばならないと説いている。同書「卷之一」「商人の道を問の段」には次のようにある。

「或商人問曰、賣買は常に我身の所作としながら、商人の道にかなふ所の意味何とも心得がたし。如何なる所を主として、賣買渡世を致し然るべく候や  
答商人の其始を云ば古は、其餘りあるものを以てその不足ものに易て、互いに通用するを以て本とするとかや。商人は勘定委しくして、今日の渡世を致す者なれば、一錢輕しと云べきに非ず。是を重ねて富をなすは商人の道なり。富の主は天下の人々なり。主の心も我が心と同じゆへの我一錢を惜む心を推て、賣物に念を入れ少しも僥相にせずして賣渡さば、買人の心も初は金銀惜しと思へども、代物の能を以て、その惜む心自ら止むべし。惜む心を止善に化するの外あらんや。且天下の財賣を通用して、萬民の心をやすむるなれば、天地四時流行し、萬物育はるゝとなく相合ん。（中略）商人といふとも聖人の道を不知は、同金銀を設けながら不義の金銀を設け、子孫の絶ゆる理に至るべし。實に子孫を愛せば、道を學て榮ることを致すべし」（石田 1739, pp.26-27）

買い手が「いい買いものをした」と思われる商品売り、結果として世の中の人々の心や生活を安定させることにつながる。これはまさに「売り手よし、買い手よし、世間よし」で知られる近江商人の象徴的スローガン「三方よし」に通じる考え方である。そして、その為に自らが人としての正しい道を文字の表層だけに囚われることなく、問答によって学ぶべきだと説いている。

### (3) 宮本又次『日本町人道の研究 商人心の原点を探る』

武士道、商人道、さらには、茶道、華道、剣道、柔道…。日本の習い事には道がつくものが多数あるが、そもそも、道とは何であるか。日本経営史研究者の宮本又次（1982）はこう述べている。

「道はミチで、水の流れに関連を持つ語であるが、水の流れ行く道筋より、さらに水が落ちていくべき道となる。水は低きにつくがごとく、人の行くべき道も自ずから定まっていよう。武士としての生活が繰り返され、反復しているうちに、その行くべき道が固定し、武士道が形成されたのであった。

町人として、商人としての典型的な生活があろう。それが損い性となる時、遂に規範となる。その理想的現実態がつまり、町人道であり、商人道である。剣道・茶道・当道というように我が国にはこうした道が無限にある。道徳とか道義という概念もつまりはこのミチに外ならぬ。道が水の流れゆくミチである以上、その流れは幾重にも分かれていく可能性を持つ。流派であり、流儀である『何々流』である。家々にはその流儀がある。大阪町人にはその特徴ある流儀があったわけだ。

道はつまり規範（nomos）に似ているが、以上のごとく自然なままなる水の流れゆく道であって、外からの圧力はあまり考えられない。」（宮本 1982, p.15）

ここで述べられている「典型的な生活」の繰り返しによる「理想的現実態」が「町人道であり、商人道」という視点は非常に興味深い。では、その典型的な生活を行う上での町人、商人の学習はどのようになされたのであろうか。

### (4) 三好信浩『商売往来の世界 日本型「商人」の原像をさぐる』

商人が自学自習を行う教科書として出版された「商売往来」は、200 年以上に渡って 200 回以上の改訂を重ねながら普及した。内容は、主に商業用の専門用語、一般専門用語（製品名）、および残る専門用語（モラル）の 3 章から成る。商人がこの本を読み、学んだ時には、ビジネスに必要な最小の知識をつけることが可能であった。三好信浩の記述を引用する。

『商売往来』の歴史は、日本商人がいつごろからどのような形で本を読み始めたのかという、日本商人の学習史をさぐるのに好個の手がかりを与えてくれる。富裕な商人が、学問や芸道で名をなした事例は早くから存在しているにしても、一般の商人が、学習の必要を認め自ら本を読み始めるのは、元禄期ごろからである。そのニーズにこたえたのが『商売往来』

であった。

その学習は、稽古とか修行とか呼ばれ、学ぶ者の主体性を基本にしていて、家や寺子屋や奉公先など、あらゆる場所を利用してなされた。寺子屋は手習塾とも呼ばれ、そこでは学ぶ者の意欲や能力に応じて、マン・ツー・マンの個別指導がなされたし、この自学自習を手助けたのが『商売往来』であって、日本商人の自己学習の伝統は、『商売往来』とともに明治期に引き継がれた。」(三好 1987, pp.24-25)

武士だけではなく、商人が学ぶようになった時代、寺子屋が生まれ、その教科書として『商売往来』が使われており、その本質が与えられるものではなく自ら学ぶものであった点は『都鄙問答』とも共通しており、極めて重要である。また、同書や寺子屋の存在によって、これまで学ぶことができなかった庶民の層が学んだことは、後の明治維新及びその後の経済成長の礎となっていると言えよう。

#### (5) 山本七平『渋沢栄一 近代の創造』

近代日本における企業家の代表的な存在は渋沢栄一である。彼は、農民の身分で1840年(天保11年)に武蔵野国血洗島(埼玉県深谷市)に生まれ、やがて、一橋家に仕官。フランス留学を経て、徳川慶喜が15代将軍に就くと、幕臣となる。明治維新後は、明治政府に仕え、大蔵省に務めるが、1873年(明治6年)、33歳の時に大蔵省を辞め、第一国立銀行開業、総監役となる。その後、76歳で実業界を引退するまで、立ち上げた企業は500を超えると言われている。農民出身で、明治、大正時代に企業家として活躍した渋沢と江戸時代の「商人道」精神との関連を深く理解する為、山本七平による記述をいくつか引用する。

「経営に失敗すれば倒産する。これは町人にとって当然のことだが、士・農・工にはこれがない。だから絶対に彼らと同じ発想をしてはならない。このことを常に心に銘記しておけ」といった意味のことを『語録』に記しているのは石田梅岩だが、この点では経営型農民も同じであった。(山本 1987, pp.43-44)

「京都に起った石門心学が江戸に進出してきたのは中沢道二の時である。(中略)いわばここで幕府公認の『町人学』となったのである。(中略)道二は梅岩の孫弟子であり、思想的には確かに彼の系譜にあるが、そのニュアンスは少々違う。これを簡単にいえば、『理屈屋梅岩』が苦渋をきわめた思索の末に到達した結論を、彼はしごくあっさりと『前提』にして、専らそれを『道話化』したという点にある。」(山本 1987, pp.80-82)

「彼が西欧の『合本組織』すなわち株式会社に着目し、『これでなければだめだ』と思い、



それを生涯、信念のようにしていたことは、今では別に大したことではない平凡な考え方のように見える。だが、幕末の時点のことを思えば、それは『武士が持とうと町人が持とうと一株は一株だ』ということ、そして多くの株を持つものが身分に関係なくその企業の経営権・支配権を持つということである。これは幕藩体制とは全く違う新しい考え方であった。」(山本 1987, pp.470-471)

「明治以来、日本には常に『欧米がああやっているのだから日本も……』という考え方があり、欧米になぜそれが出来る実力があるかを考えない傾向がある。これは単に経済の面だけでなく、教育・文化・社会保障等あらゆる面で今もなくなっているわけではない。そしてこの『外面的体裁』の忘れていたものが、それを可能とした『内的充実』であり、まずそこから手を着けねばならぬというのが栄一の常に変らざる考え方であった。もし彼を『何々派』という呼び方で呼ぶなら、生涯変らぬ『内的充実派』であったといえる。」(山本 1987, p.600)

「官尊民卑」の日本で、西洋に学んだことを「道具」として使いこなし、「経済の裏づけ」によって、新しい時代を切り開いた彼の幼少期の学習に「商人道」の流れを明確に見て取ることができる。

## 2 営業の定義と提供する価値

前述のような営業の歴史があるにも関わらず、すでに考察したように、日本における営業研究は、近代アメリカで生まれたマーケティング論の中で、マーケティング・ミックスの4Pにおける Promotion (販売促進) の中の Personal Selling (人的販売) が営業であると受け入れられる形で、人的販売論、販売管理論として扱われてきた。そこでは販売成果を出すために、個々の営業担当者をいかに動機付け、いかに教育し、管理するかということが主要な関心事であった。

販売のみならず、日本独自の営業に着目した研究が行われるようになったのは、1990年代以降である。以下で、代表的な論者の営業の定義を概観する。江尻 (1988) は、「(営業とは) 顧客を創造し、保持するためのコミュニケーション活動である」と定義している。同様に、田村 (1999, p.46) も「営業活動は、特定顧客を対象とした、人的接触による取引の実施活動である」と定義している。

営業について、最も詳しい定義をしているのは、恐らく高嶋 (2002) であろう。高嶋は次のように定義している (高嶋 2002, 「はしがき」, p.iii)。「教科書で語られるオーソドックス

なマネジリアル・マーケティングでは、トップ・マネジメントや戦略スタッフがマーケティング計画を策定するという前提で理論化がなされ、営業活動では、その計画を忠実に遂行させることだけが関心事となっていたのである。そうすると、販売管理論として、販売員の選抜・採用に始まって、教育訓練、動機づけ、業績評価などを考えるか、あるいは、セールスにかかわるノウハウを体験談と結びつけて伝えるといった現場中心の技術的な問題になってしまうのである。

しかし、現実の営業活動は、これよりも広い領域をカバーしている。第1に、セールス活動だけでなく、顧客の需要情報を収集し、開発部門と協力して製品を開発し、顧客に提案するというマーケティング活動の全体にかかわっている。第2に、顧客に商品を売るだけでなく、顧客との関係を維持・管理する役割を担っている。第3に、計画の実行だけでなく、営業担当者が情報を収集して、顧客への提案内容を考えたり、顧客の選抜をしたりして、マーケティング計画の策定もしている。」

1995年に出版された石井淳蔵・嶋口充輝編著『営業の本質：伝統と革新の相克』の表紙には、「マーケティング研究でほとんど取り上げられなかった営業の世界にはじめて本格的な分析のメスを入れた注目の書」というコピーが入っている。それでは、どうして営業はマーケティング研究で取り上げられなかったのか。

恩蔵（1995, p.123）は同書の中で次のように述べている。「営業の研究が少ない原因の1つに、『営業』という概念が我が国独自のものであるという背景がある。営業はマーケティングの下位概念であるが、単なる販売（selling）にとどまるものではない。営業には、販売を実現し、価値を発生させるための、あらゆる人的活動が含まれている。したがって営業は、セールスマンの行動・訓練・役割・評価などの課題を扱う人的販売（personal selling）やセールスフォース（salesforce）と近似しているものの、区別してとらえる必要がある。マーケティングの先進国であるアメリカに営業という概念がなかっただけに、営業は独立した研究対象として確立していなかった。もちろん、アメリカに追随してきた日本の研究状況にも大きな違いはない。」

そこで、恩蔵のこの指摘を踏まえて、次に日本における営業と販売、営業とマーケティングの関係を見ていきたい。恩蔵は上の引用した個所で「営業はマーケティングの下位概念である」と述べているが、ここで結論を先取りして言えば、「営業はマーケティングよりも広い活動領域をカバーしている」と考えているのである。

買い手である顧客の視点で営業を捉え直した中西（2002, 2010）は、営業担当者が提供する

価値を次の6つに分類した。①情報価値：営業担当者は適切な情報を提供することによって、顧客の購入意思決定にかかわるリスクを削減し、顧客をより良い意思決定に導く。②アドバイス価値：営業担当者は顧客が購入に関してまだ明確な意図を持っていない時でも、適切なアドバイスで購入計画を正しい方向に向けることができる。③取引費用削減価値：需給接合活動は実は買手・売手の「共同作業」であることを認識すれば、その中で買手の負担する業務の割合が少なくなる。④労務提供価値：営業担当者はしばしば自社商品の販売とは無縁の労務を提供させられることがある。⑤開発調整価値：顧客のニーズが自社商品では満たされないと分かった時、営業担当者は“顧客の立場から”自社の開発・製造部門と交渉し、顧客ニーズを満たす商品の開発を進めることがある。⑥そのほかの価値：買手企業の購買担当者に対するプレゼント等。営業と販売の関係を越えて、この6つの価値をもとにしたさらなる議論が求められる。

### 3 日本型営業に関する仮説

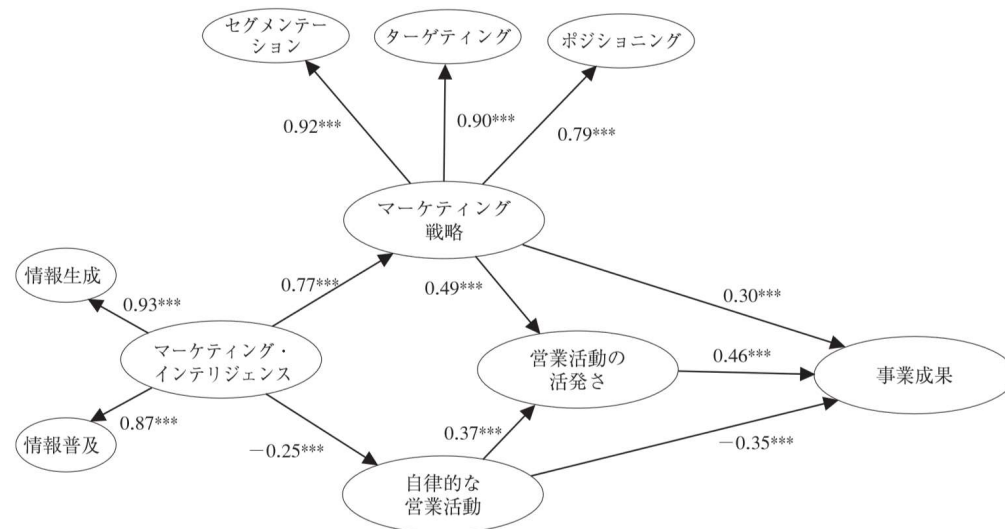
欧米におけるマーケティングと販売のように、「売る仕組み」を作るのがマーケティングで、実際に「売る」活動をするのが営業。それで責任領域が明確に分担されるならば、話は早いのであるが、現実はそのようではない。なぜなら、そもそも日本においてはマーケティングが定着しているとは言い難い状況のためである。企業規模の大小に依るところも大きいですが、日本ではマーケティング部門が設置されていない企業も多いし、されていたとしても、業務の中身は本来マーケティングとは程遠い内容であることも多い。実際に、山下（2012, p.11）は以下のように断定している。

「典型的な日本企業には、マーケティング部門が設置されず、マーケティングのさまざまな機能は、さまざまな機能分野に分散している。『マーケティング』を担うと組織内で考えられている担当者がどの部門に配属されているのかは企業によっても異なり、その配属先に応じて、担当者が中心的に担っている機能も異なっている。マーケティング部門が設置されている場合でも、その部門の担う機能は、企業によって多種多様である」と。そして、この山下（2012）の研究は日本の営業を考察する場合に重要な手掛かりを与えてくれる。

山下（2012）たちの共同研究では、消費財を扱う日本企業の248事業（国内157事業、海外91事業）を対象として調査した結果から、「強い営業のジレンマ」という概念が提唱された。マーケティング戦略は事業成果を高め、活発な営業活動も事業成果を高める。つまり、

マーケティング戦略も営業も大切ということになる。しかし、営業活動の活発さと営業部門の自律性には有意な関係がありながら、営業の自律性は事業成果に対して負の影響が認められたというのである（山下他 2012, p.136）。その理由として、山下は「(営業の自律性は) ローカルな現場での営業マンないしはチームにとっての最適値（を求めることにつながるの）であって、事業全体の成果につながっていない可能性があるということである」（山下 2012, p.226）と説明している。

図表Ⅲ-1 マーケティング戦略、自律的営業活動、そして事業成果との関係



総合効果 { マーケティング戦略 → 事業成果 0.52  
 { 自律的な営業活動 → 事業成果 -0.18


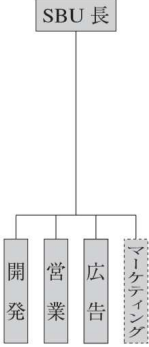
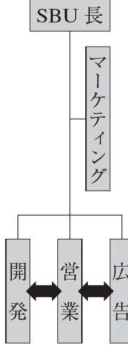
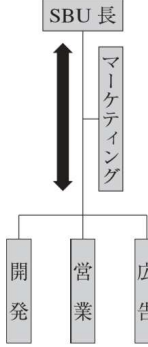
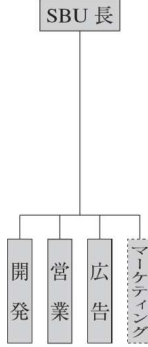
適合度指標 {  $\chi^2=1054.38, d.f.=714, p=0.00$   
 { CFI=0.91, RMSEA=0.05

- (注) 1) 係数はすべて標準化係数。  
 2) → (\*\*\*) は、1%水準で統計的に有意であることを示す。

(出所：山下他 2012, p.137.)

山下（2012）では、マーケティングと営業を次のように区別している。すなわち、マーケティングはマーケティング・インテリジェンス活動とマーケティング戦略（STP）と個別戦略（MM）の策定、そして営業はそれを実行する組織プロセスと定義されている。図表III-1の「営業活動の活発さ」の質問項目は、取引先の定期的訪問、新規開拓の活発さ、さまざまな販売方法、小売店の補助の4つであり、そして「自律的営業活動」の質問項目は、価格決定権、訪問先の決定、現場に顧客情報、標的外への販売、方法や方針決定の5つである（山下他 2012, p.131）。米国では、「営業活動の活発さ」は販売部門の活動、そして「自律的営業活動」はマーケティング部門と販売部門とが協議して決定される項目となっている。

図表Ⅲ-2 マーケティング力の2つの理念型と進化型

	欧米型	日本型		欧米型	日本型
戦略	事前の明確な定義	ボトムアップの創発的プロセス	戦略	事前の明確な定義	ボトムアップの創発的プロセス
組織	階層的 	フラット 	階層的 	マーケティング強化 	より自律型 
	プロセス	タテの調整	ヨコ(機能間)の調整	タテの調整 + 機能横断的チームによるヨコの調整	ヨコ(機能間)の調整 + タテの調整
パワー	中央集権的 (マーケティングに集約)	分散	機能部門の強化	マーケティングへのパワーのシフト	より分散

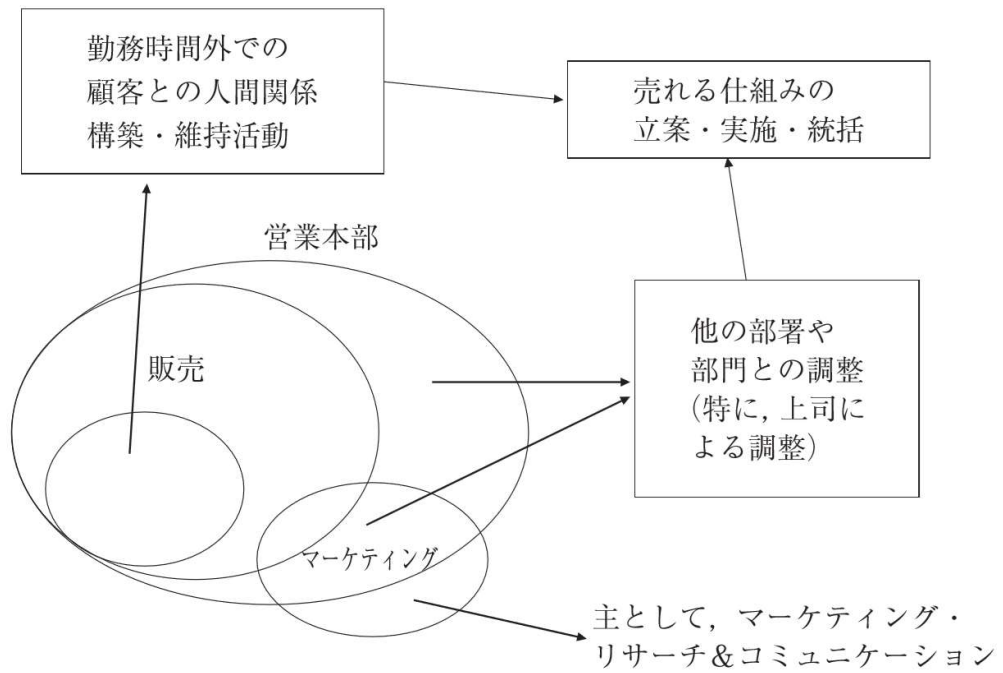
(出所：山下他 2012, pp.10,14)

表でユニークな点は、欧米型ではマーケティングが開発、営業そして広告を統括しており、日本型ではマーケティングは開発や広告とともに営業と並列関係になっている。しかも、日本でのマーケティングの位置付けの不明確さゆえに、マーケティングは破線で囲まれている。営業とマーケティングの関係が不明である。恐らく、米国流の販売とマーケティングのような関係をイメージしているのであろうか。残念ながら、山下（2012）では、営業機能と営業・販売組織とを明確に分けた分析や議論は行われていない。

これまで見てきたように、日本の営業の大きな特徴の1つは社内調整の役割であると考えられるが、しかし中西（2002, 2010）の研究が示しているように、営業は顧客や社内他部門、協力先を巻き込みながら顧客価値を共創する（co-creation of customer value）存在なのではないだろうか。仮説的ではあるが、図表III-3に示されるような日本における販売、マーケティングそして営業の実態的な関係を想定している。この想定は、ある企業のマーケティング部門（実態を聞いてみると営業部隊と同じ仕事のように感じたが）の大部屋を訪問し、担当者から「スタッフは全員がフリーアドレスだが、部長以上の役職者の座席の範囲は、この中央部のゾーンに決まっています。部長以上の人たちは部下が社内調整などを依頼したいときに、彼らの居場所が分からなければ困ってしまうからなんです」と説明を聞いた時に思い浮かんだものである。



図表Ⅲ-3 日本における販売、マーケティングそして営業の関係



(出所：本下, 佐藤 2017, p.46)

そうなのである。日本のマネジャーは社内調整が重要な役割となっているのである。中原(2014)は、日本のマネジャーの7つの挑戦課題を挙げている。それらは、

- 「(1)いかに部下育成を行うか?
- (2)いかに政治交渉を進めるか?
- (3)いかに迅速で間違いない意思決定を行うか?
- (4)目標をいかに咀嚼させ、納得解を得るか?
- (5)年上の部下など多様な人材をいかに活用するか?
- (6)いかに心折れないようにマインドを維持するか?
- (7)プレーヤーとマネジメントのバランスをいかにとるか?」

である。このうち、(2)が社内調整に当たると考えられる。また、職務を遂行する上で、ウェットな人間関係にかかわる調整課題が多いことも明らかである。

他方で、米国のマネジャーの仕事はもっと単純である。それらは、「われわれは、販売部隊が自分たちのセールス・マネジャーに期待していることは全くぶれていないことを知っている。特に、多くの会社は、優良なマネジャーかどうかを5つの課業がどの程度まで実行できているのかで評価している。それらは、

- ・ 新人の雇用
- ・ 販売コーチング
- ・ 見込み客の管理
- ・ 業績管理
- ・ 需要予測、である。

これらの結果は自明である。セールス・マネジャーは、良い人材を雇用し、彼らがもっと良くなるようにコーチングを行い、彼らが顧客を獲得するのを助け、彼らの目標を達成できる途上にあることを確実にし、そして販売予測が正確でタイムリーであることを期待されているのである」(Jordan and Vazzana 2014, p.44)。日本のマネジャーと比べて、米国のマネジャーの課業はドライであることが分かる。

図表Ⅲ-4は、営業の社内外での調整活動を含めた仮説的なマトリックスである。今後は、マーケティング×販売×営業の「擦り合わせ型相乗効果」に関する事例研究を行う必要があるだろう。例えば、業務用の理美容品メーカーであるミルボンの営業は調整型の典型例である。ミルボンの営業担当者(フィールド・パーソン)は美容院の経営コンサルタントを無料で行いながら製品の販売を行ったり、優秀な美容師を自社の製品開発にかかわってもらった

めの活動も行っている（佐藤 2016a）。

また、ファブレスの珍味メーカーである伍魚福は、トップ営業で新しいカテゴリーのビジネスモデルの開拓に成功した（佐藤 2016b）。具体的には、伍魚福の製品ラインは多岐に渡っており、スーパーマーケットのコーナーを獲得して、自社で売場づくりをするというビジネスモデルを展開していたのであるが、しかし営業がスーパーのバイヤーに交渉しても、「これらの商品は自分の管轄外になるので対応する権限はない」と断られる場合がほとんどであった。そこでトレードショーで伍魚福のトップ自らがスーパーのトップにビジネスモデルのコンセプトを説明して、そのスーパーのトップからウチに入れてくれという要請を受け、今のビジネスモデルが確立することになったのである。これは典型的な社内外の擦り合わせ型営業である。

図表Ⅲ-4 営業の社内外の調整機能による営業活動の性格の分類

		顧客との擦り合わせの可能性	
		可能	困難
自社での 社内公式 調整の可 能性	可能	全方位型営業	世話好き型営業
	困難	社内調整型営業	販売特化型営業

(出所：本下, 佐藤 2017, p.47.)

#### IV 営業の経験学習に関する理論フレーム

##### 1 日本企業における営業担当者的働き方

これまで、米国ではマーケティングとセールスとは正確に区別されマーケティングが売る仕組みを創り、セールス（販売）がその枠組みの中でセリングを担当する関係にあること、しかしそれとは逆に日本においては営業がマーケティング活動も包摂しながら販売も担当していることを確認した。特に、そのなかで営業（部長）は社内調整や顧客企業との社外調整において非常に重要な役割を演ずることも明らかにした。

実際に、佐々木（2011）も営業の性格について次のように述べている。「とくに生産財の営業は、常に顧客と自社の開発・生産部門とのパイプ役になって双方の連携を図ることが重要なミッションとなります」（p.34）。「私は営業のあるべき姿は真摯な態度、信頼される対応、社内を動かす実行力だと考えています」（p.81）。

佐々木（2011）の主張はさらに続く。「会社で開発したり、生産した商品を世に送り出す部署が営業です。顧客や市場から求められているものは何かということを開発部門に伝え、どの程度の品質とコストであれば取引先に認めてもらえるのかを生産部門に伝えます。また、送り出した商品が世の中でどんな評価を受けているのかを会社の中のあらゆるセクションに知らしめるのも営業の仕事です。したがって、営業部門というのは、いわば会社の司令塔（ヘッドクォーター）なのです。その商品に関する事業損益の責任を営業部門が負っていると考えたほうがいいでしょう」（pp. 92-93）。

佐々木（2011）は第3章で「鍛えるべきは社内営業力」とのタイトルで、具体的に各部門との「社内営業＝調整」の方法について実体験を交えながら解説している。同様に、高城(2017)も「社内営業」についての教科書を執筆している。特に、佐々木（2011）の「生産財の営業は、常に顧客と自社の開発・生産部門とのパイプ役になって双方の連携を図ることが重要なミッション」との言説は図III-4の「全方位型営業」の内容を端的に示す言葉として注目に値する。

本章では日本企業における社内調整や社外調整にかかわった2つのケースからなぜ日本と米国においてマーケティングと営業、販売がそのような位置づけになっているのかを明らかにする。1つ目のケースは堂本食品の浜本京子氏のケースである。そして、2つ目のケースはあさひの下田佳史社長のケースである。

## 1 堂本食品の浜本京子氏のケース

浜本京子氏（以下、敬称略）は、1983年に広島市において和惣菜・佃煮・レトルト食品などを製造販売する堂本食品にパート入社し、入社後17年で取締役になりつめ、年齢による役員退任後は開発営業推進室室長として、講演や営業サポートに全国を飛び回っていた（以下は参考文献に挙げている2つの文献の記述に基づいている）。

浜本の入社前の経歴は、高校卒業後、銀行に勤務。若くして結婚し出産を機に退行。2人の子育てをしながらダスキンの家庭用清掃用品の訪問販売などを行い、100軒余りの新規開拓に成功する活躍ぶりであった。しかし、浜本は子供達が小学生になったのを機に、より安定した就職先を探していた。

1983年のある日、彼女の目に堂本食品の電柱看板が目に飛び込んできた。彼女は、知らない会社であったが、3つの理由から「ここだ」と直感した。彼女は次のように回想する。「まず、家にも子供の小学校にもバイクで3分という距離。次に、主婦にも身近な食品という職種（ママ）。そして、看板を出す会社ならある程度規模が大きく勉強になりそう、という期待でした。」そこで彼女は履歴書を持って飛び込みで会社を訪問したが、この時は総務部の担当者に面談できただけであった。しかし、半年後に「面接を」と電話がかかってきた。「当時、堂本食品は“老舗の佃煮屋”から“食品メーカー”へと脱皮をはかり“これからはソフトの時代だ”と企画室を立ち上げたところでした。」“半年前に来たあの人なら面白いかも”と声がかかったとはいえ現実には厳しく、最初はパートでの採用。「面接で“適性がなければ、ずっと企画室に居てもらえるか分からない”と言われました。そこで“精一杯頑張ることだけはお約束します”とアピールし、覚悟を決めて入社しました。」

ところが彼女に待っていたのは自分の存在価値を探す日々であった。直属の上司が大阪営業所常駐だったため、広島本社の開発部企画室は浜本ただひとり。とりあえず、マーケティングの本などを読むよう指示を受けてのスタートだったのですが、断片的な指示を受けて対応するのが精一杯で、「周囲から“何をやっているのか分からない”と言われ辛かったです。」

そんな中、「ここでは自ら仕事を見つけなければだめだ」と、自分にできることを探しながら、社内に溶け込む努力を続けました。浜本は諦めることなく指示された仕事に最善を尽くした。パッケージのデザインや印刷に関する上司の指示を、いかに正確に外注先に伝えるか。逆に、外注先の意図や本社の意見を、いかに汲みとって大阪の上司にフィードバックするか。浜本は、断片的な意見や情報を組み合わせ真意を伝達する“中継ぎ役”に徹した。浜本は空

いた時間は工場を手伝ったり、開発部で使用した鍋釜洗いなども買って出て次第に会社に溶け込み、半年後、正社員に登用された。

その後、社内体制も変わり、浜本はコンセプト・ネーミング・デザインの制作管理を一任される立場になった。「新しい上司に“失敗してもいいから思い切りやれ”と背中を押されました。」浜本の“中継ぎ役”の経験は、パッケージづくりにも活かされた。浜本は、新商品にこめられた開発室の意図を、デザインにかえて消費者に伝える“中継ぎ役”として本領を發揮し始めた。「はじめはデザインを依頼していた会社から良いものが上がってこない、と悩みましたが、次第にメーカーである私たちが事前にコンセプトを固め、それを伝達しないと、良いデザインにならないことに気づきました。」浜本は、表現力に優れたデザイナー探しにも着手した。浜本は講演会などに積極的に参加し「これぞ」と思う人と出会ったら、遠方でも出向いて仕事を依頼した。彼女は「信頼するデザイナーから“浜本さんでなければこのパッケージは生まれなかった”と言われたことが今も私の宝物です」と当時を回想する。

30代後半になり、浜本は2人の子供を連れて離婚した。「このままでは食べて行けない、と友人に相談したら“今の会社でとにかく上を目指せ”とアドバイスされ、大きな原動力になりました。」結果、浜本は「役職者になりたい」と自ら手を挙げて、それまで以上に仕事に打ち込み、1993年開発部企画室主任として同社初の女性管理職になった。「部下に、企画室は会社の“ちょうつがい役”と指導しました。パッケージに商品を詰め出荷する現場にも気を配り、もし不都合があったらすぐ生産・販売部門に意見をつないで自主的に改良していこう、と。ちょうつがいは外から見えませんが、会社がスムーズに回るためには欠かせないものです。」

浜本は、彼女のこの全社的な調整型リーダーシップによって、1996年に開発部企画室室長（課長職）、2001年には取締役企画室室長に昇格した。この間、浜本は日本初のむき甘栗のお菓子の開発に関わってヒットに導いたり、通販部門を立ち上げて年間4000万円の売上を構築するなど様々な成果をあげた。彼女は60歳で定年を迎えた2010年には役員を勇退し、新たに営業部と開発部の架け橋となる開発営業推進室を立ち上げ、時代にマッチしたこだわりの佃煮シリーズや、高齢者にやさしいお惣菜シリーズの企画・拡販にも携わっていった。

## 2 あさひの下田佳史社長のケース

あさひは、自転車で「製造小売り（SPA）」に進出し成功を収め、同社の自転車販売シェアは断トツのトップである（以下の記述は、井上 2015, をベースにしている）。2015年時点で、

自転車は日本国内で年間 870 万台ほど売られているが、そのうちの 6 台に 1 台はあさひ製品である。SPA は、商品の企画から、生産、物流、販売までを一貫して自社で管理する経営手法で、全体的なコストを 1 社で管理するため収益性が高いとされるビジネスモデル。生産は外部委託先で、プライベートブランド (PB) として供給を受けるケースが多い。創業家出身で 2 代目社長の下田佳史は、SPA について次のように語る。消費者の声を製造部門に反映させやすいという利点がある。あさひは、自転車にこのビジネスモデルを初めて導入して、「業界で独り勝ち」といわれるまでに成長したと。

大学 1 年生の頃からアルバイトとして店を手伝っていた佳史は、「自転車は売って終わりの商品ではない。人の命を預かる乗り物という意識が当時から強く、メンテナンスしなければ自転車屋ではないとも考えていた。そうした方針が、他社との差別化につながった」と語る。佳史は当時を「企業体としてまだ何も確立していない時期だったので、アルバイトでも自分たちの創意工夫で何にでも挑戦できるのが面白く、家業を就職先に選んだ」と振り返る。入社 3 年目の 1996 年、あさひは P B 製品を導入、製造小売りへの挑戦を開始した。1999 年、佳史は本社の商品部長に就き、重責を担うことになった。

自社で生産拠点を持たないあさひは、企画・デザインしたものを主に中国・天津のメーカーに生産委託している。今では部品メーカーの選定まであさひが行う。こうした商品作りの陣頭指揮を執るため、中国に通い詰めた。あさひの業容が拡大するにつれ、中国側の信頼も高まった。「今では天津の会社の資本であさひ専用工場を 2 つ作ってもらった。あさひの経営理念を生産側とも共有できたと思っている」と佳史は言う。

佳史は、企画を担当する商品部での経験が長い。優れた P B 製品は企画力がすべてといっても過言ではない。機能性ややり廃りがあるデザインにも敏感にならないといけない。たとえばヒット商品となった通勤専用の「オフィスプレス」は、ブリーフケースが入るかご、革靴でも滑らないペダルなど親切な商品設計が受け入れられた。

ハンドルまでのスペースが狭いと、子ども用いすを前に載せるお母さんのペダルをこぐ足がいすに当たるため、急きょ設計を変更して「ヘッドチューブ」と呼ばれる部品を 5 センチ長くした。「午前中に聞いたお客様の声を、午後すぐ設計変更に対応できるのもお客様目線を意識している製造小売りの強み」と佳史は言う。今後は部品選定だけではなく、材料選びまでも自社で対応しなければ、多様な顧客の価値観に対応できなくなるとの危機感を持っている。一方で、企画のアイデアがあっても、プレス加工がうまくできないこともある。工場との「キャッチボール」が重要だからこそ、佳史は天津の委託メーカーとの信頼関係を重視す



る。

また、佳史は徹底して現場主義にこだわる。SPA では物流戦略も決定的に重要となる。自転車専門の運送会社として、物流拠点で夕方積み翌朝までに届ける即配体制を一手に引き受けるのは、大阪府和泉市に本社を構える正栄物流である。自転車の配送は機械が使えず、手作業が中心。しかも春先の需要期には、1万台の自転車を、配送先を考えながら約50台のトラックに限られた短い時間で積み込まなければならない。このため、特殊なノウハウが必要になる。

正栄物流の東野正資社長は「佳史さんは社長になる前まではドライバーの荷卸しの状況を自分の目で確認し、どうしたら合理的に輸送できるかを自分の頭でつねに考えていた。いつも低姿勢で笑顔なので、厳しい条件でも断れない」と言う。運送業界は厳しいコスト競争で知られる。東野は「価格などあさひの提示してくる内容はかなり練られていて、一見単価は安くても、コストがかからない仕事の仕組みを考えてくれる。運送業界ではこの仕事を受けて大丈夫かと感じるケースも多いが、あさひの提案は迷いなく受ける。これも経営者が現場を熟知したうえで、コストをはじいているからではないか。日々仕事を改善していくことを大切にしている会社なので、数年付き合っていると仕事の仕方がまったく変わっていることもあり、付き合っていて勉強になる会社」と評する。

佳史は社長に就任して、大きなトラブルもなく3年が過ぎた。しかし、自転車の9割は中国などからの輸入であるため、円安が収益を直撃している。2012年2月期決算の売上高経常利益率は約13%だったのが、2015年2月期は5.6%にまで落ちた。しかし佳史はこの業績悪化をそれほど気にかけていない。これまでに東日本物流センターを完成させたり、出店を増やしたりしており、ハード的な面での将来の成長戦略に手抜かりはないと思っているからである。むしろ危機感を持つのは、今後の組織マネジメントについてである。

企業には収益など数値化しやすい競争力と、人材育成や社員の心構え、顧客のブランドへの信頼など目に見えづらい競争力がある。後者のほうが持続的成長のためには大切で、これを向上させなければ、あさひの進化はないと佳史は考えているが、そこに多くの課題が生じ始めている。しかもあさひは、競合他社から追われる立場になって、社員が引き抜かれるケースも出ているという。

あさひは、2015年2月には総務部に人材開発セクションを新設した。マネジャーの水谷広一は、「社員教育は現場任せの面があったが、教育体系を強化し、お客様に向かう姿勢をしっかりと植え付ける局面にある」と説明する。上場して大企業となり、ただ安定を求めて入社し

てくる社員も増えた。神戸長田店で店長を務めるベテランの白石達彦は、「私は97年入社だが、当時は自転車好きが入社していた。私は東京水産大（現東京海洋大）で魚の分類を学んでいたが、自転車好きが高じて入社した。しかし、会社が大きくなって、社員に食欲がなくなってきた。ライバルに勝つには、ライバルを潰すのではなく、それを上回る成長をすればよい。そのためにも人材育成が重要」と言う。

どこの店舗でも同じ水準のサービスを受けられるように、修理など技術教育のための研修センターも2015年5月末に設けた。さらには、商品の魅力的な陳列方法などを開発する営業企画セクションもできた。本社では専門部署の新設が増えた。管理機能が強化されたことで、現場との摩擦が増えると危惧する声も社内にはある。佳史自身も「変化に対応していくプロセスで組織の硬直化が起こるかもしれないが、だからこそ、求める価値観や将来ビジョンを共有していく必要がある」と語る。

### 3 2つのケースのまとめ

以上の2つのケースから、ここでは日本型営業の特質に関する要点をまとめる。

まず、浜本京子のケースである。このケースでは、浜本が断片的な意見や情報を組み合わせ真意を伝達する“中継ぎ役”に徹したという点と、また彼女が開発部企画室主任に昇格した時に「部下に、企画室は会社の“ちょうつがい役”と指導」した点が重要である。具体的には、「パッケージに商品を詰め出荷する現場にも気を配り、もし不都合があったらすぐ生産・販売部門に意見をつないで自主的に改良していこう、と。ちょうつがいは外から見えませんが、会社がスムーズに回るためには欠かせないもの」とある。浜本の動きはまさに社内調整・顧客企業との社外調整をおこなう日本型営業の姿そのものである。

それでは、あさひの下田佳史社長のケースはどうであろうか。第1に、あさひは、企画・デザインし、それを天津のメーカーに生産委託しているが、今では部品メーカーの選定までを行っている。下田はこのような商品作りの陣頭指揮を執るため、中国の生産委託先に通い詰めた点が重要である。さらに、顧客ニーズを発見したり、製品の不具合を発見した場合には、即座に対応を行っている。例えば、通勤専用の「オフィスプレス」や、急きょ設計を変更して「ヘッドチューブ」と呼ばれる部品を5センチ長くした事例がその典型である。また、物流企業にも業務改善の提案をしている。その一方で、あさひの場合には、中堅企業から大企業への過渡期で、部門間連携や組織間連携の柔軟性の減少、つまり組織構造の硬直化の問題や管理職と現場職員との問題意識の乖離や情報交流の分断が課題になりつつあった。

以上の2つのケースからの過度の一般化は危険である。実際に、浜本や下田の融通無碍な働き方や自分の職務でないことにも調整役やちょうつがいの役割を演じることができるのも、管理職や社長という身分であったり、大企業ではなく中小企業だからこそ可能になる働き方であるということも考えられる。さらに、浜本は開発部企画室室長時代、そして下田は商品部長時代の活躍であって、営業担当ではなかった。なぜ、商品企画関係の両名が社内調整や顧客企業とのパイプ役・調整役を行ったのであろうか。

実は、これらの働き方は企業規模の大小を問わず、日本特有の働き方であると主張する学者が存在する。次節では、それらを紹介する。

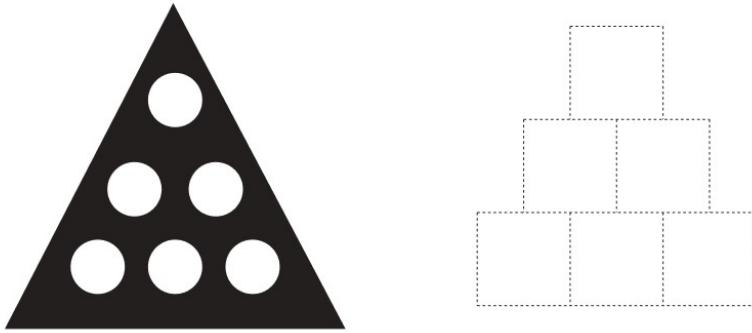
## 2 有機的（スキマ）組織と機械的（レンガ）組織

日本の組織構造のユニークさを最初に発見したのは石田（1985）である。石田（1985, p.11）によれば、欧米と比較した日本の職務概念の特徴は、「明確な個人の分担領域は限られ、誰の分担かはっきりしない相互依存の領域が広い」ことにある。そして、相互依存領域の職務を行う担当者は状況に応じて決められる。つまり日本の職場では、組織の各メンバーは全体最適を考えながら、自発的・柔軟的に相互依存領域の職務を遂行することが望ましいとされる。図IV-1は、石田による日本組織の特徴を示している。

図の右側は欧米の組織を示しており、石田はこの職務構造をレンガ組織と名づけている。各人の職務はレンガのように型にはめられており、組織全体の職務構造はレンガの積み重ねである。逆に、左の図は日本の職務構造を示しており、石田はこれをスキマ組織と名づけている。この図では組織メンバーの個々の職務は○で示されているが、○がカバーしていない、つまり「誰の分担かはっきりしない相互依存の領域が広い」ことを示している。

石田の調査では、相互依存の領域が広いということは職務規定が不明確であるということを決して意味しているわけではなく、職務行動の融通性が存在することが明かにされている。つまり、職務の内容はきちんと定められているが、その職務を互いに融通するという部分で曖昧であるということなのである。石田によれば、日本の柔軟な職務構造のユニークさは、基本的には、自分の役割を認識し、そのうえで全体最適を考えたいうえで、職務間の境界を跨いで他者に協力・支援する構造（職務の融通性）にあるのであって、決して「自分が何をしても良い、何をするか分からない」といった職務の非公式性にあるのではないのである。

図表IV-1 スキマ組織とレンガ組織



(出所：石田 1985)

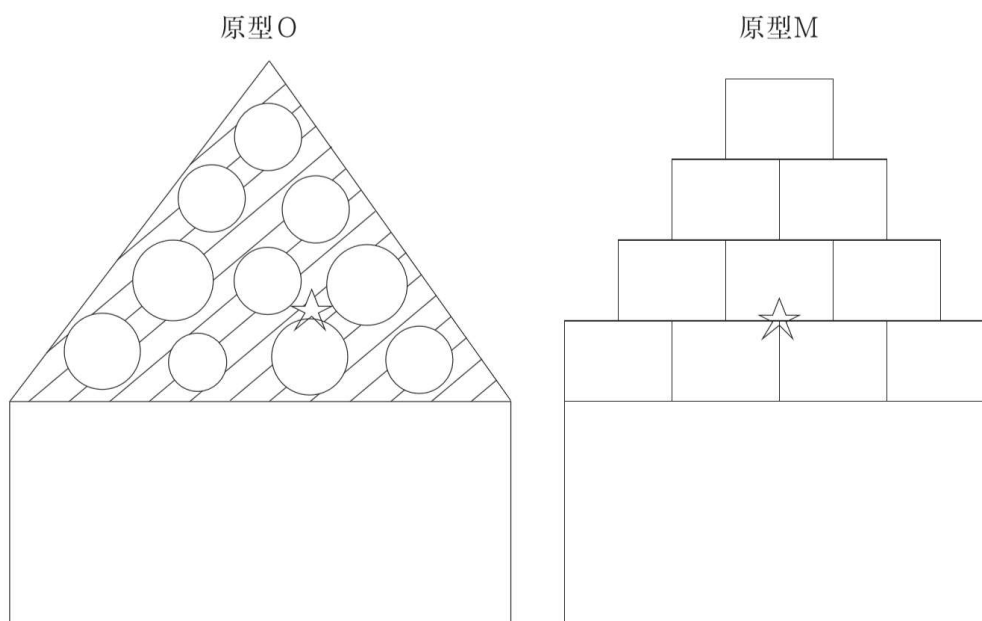
### 3 O型組織とM型組織

林 (1994) の研究は、この石田のスキマ組織とレンガ組織の概念を発展させた。林 (1994) は米国と東南アジアで 10 年間以上にわたって実施した調査から、組織化原理を M 型 (mechanistic) と O 型 (organic) とに分け、日本は O 型に近く、他国が M 型に近いことを発見した (林 1994, pp. 56-58)。

M 型は、各職務とそれらの相互関係を論理的にデザインして、任務のすべてを配分しきる組織である。O 型は、その中に円形の「ルーティン化」された部分および技術的に「専門化」された部分が含まれるのみで、その他の部分は、円外の共有部分 (グリーンエリア) に含まれる組織である。日本では、組織目的を達成するのに必要な戦略的な仕事は話し合いや調整によって、グリーンエリアという共有領域で行われる。M 型ではそのようなグリーンエリアは存在しない。また林は、日本のような O 型に近い組織では、グリーンエリアでリンキングピンの役割 (浜本のいう「ちょうつがい役」) を果たせるような人材育成が慣行化しており、高度な専門職が育成されにくいとしている。

図表IV-2は、林 (1994) の組織化原理を示している。それぞれの図は2つに分かれていて、下の部分は O 型組織と M 型組織の組織化原理 (複数の人からなる組織で何かをしようとするときの役割分担をどのように行なうかの原則) を示す。

図表IV-2 組織化原理



(出所：林 1994, p.57, 図 2-1 より)

また林（1994）は、組織化原理を2つの次元で明確にした。1つの次元は、コミュニケーションのスタイル、つまりコンテクスト度の違いである。つまり、これはハイコンテクスト（場への依存が高く、文脈を共有している状態）かローコンテクスト（場への依存が低く、文脈を共有していない状態、つまりすべてを言語表現でコミュニケーションする状態）であるのかである(Sato and Parry 2013)。もう1つの次元は知覚の次元である。それは、デジタル知覚（現実世界に境界線を引き、境界線の両側を明確に区別して理解する）かアナログ知覚（境界線の両側を不連続なものとして区別するよりも、むしろ連続的な相対的イメージとして知覚し、理解する）かである。この2つの次元を考慮した時、林（1994）は日本はO型で、ハイコンテクストで、かつアナログ文化であるとしている（「多様性のマネジメント」も参照）。

林（1994）は、上図の星印で問題が発生した場合のことを例として紹介している（以下、「多様性のマネジメント」を参照）。

第1ステップは、O型組織とM型組織ともに「問題は何か」が議論される。第2ステップでは、O型組織では「どうしてその問題が生じたか」という原因が追究されるのに対して、M型組織においては「その問題は誰の責任か」が追及されるが、それは「自分は職務を遂行しており、自身の責任ではない」という理由からである。第3ステップにおいては、O型組織では「(問題の解決に向けて) 誰がやるか、別にプロジェクトを組むか」という方策が議論されるが、M型組織では「誰かの責任で決着する」ことになる。

日本はO型の組織化原理（グリーンエリアが存在する）で、ハイコンテクスト、さらにアナログ文化（総合志向）である。しかし、日本企業の国際化が進展し、組織内の業務遂行において、文化的バックグラウンドが異なる外国人従業員との間に異文化コミュニケーションが必要になれば、ローコンテクストなコミュニケーション、デジタル的な説明を心がけるなどの努力必要であるとされている（林, 1994, p.78 ; 塚田 2013）。

#### 4 浜本と下田のケースの再解釈

すでに指摘したように、ケースで取り上げた浜本も下田も営業担当ではなく商品企画担当であった。それではなぜ、営業担当者ではなく、商品企画担当者が社内調整や顧客企業とのパイプ役を自発的に担当するようになったのであろうか。その1つの理由は、商品企画や商品デザインの担当者としての「責任者」としての意識から、当該商品に対する顧客の反応の結果を知り、何らかの問題があれば、即座にその問題を解決したいと思うからである。浜本

や下田の働き方はまさにそうであった。

II章において米国ではマーケティングと販売との対立がクローズアップされてきていることを強調した。これはまさにM型組織の特徴なのである。同様に、日本でもよく商品企画と営業との対立が問題になるが、これが問題となるのは日本企業であるが、M型の組織原理を採用している企業である可能性が高い。商品企画と営業との間にグリーンエリアがある場合には、営業担当者もしくは商品企画担当者のリーダーシップによって相互依存関係的職務問題は解決される。浜本や下田は商品企画担当者であったが、その立場からでの調整役を自発的に買って出たわけである。しかし、通常は佐々木(2011)やここでのわれわれの立場と同様に、営業担当者がその役割にポジシヨンの的にふさわしいと考えられる。

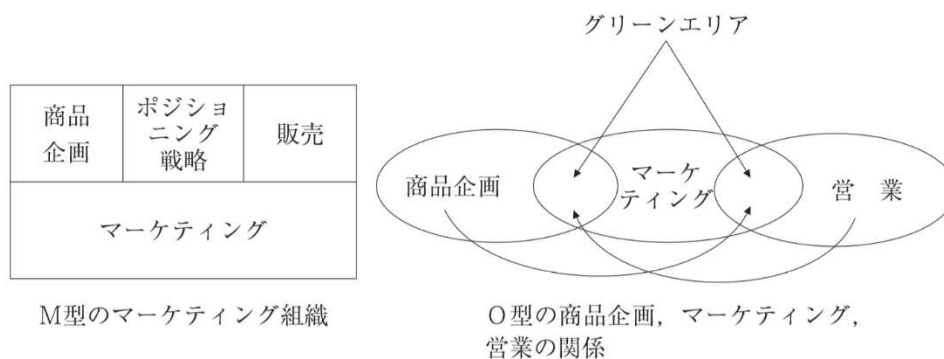
日本で米国型のマーケティング部を設定する場合には、M型組織化原理の企業の場合には、通常は、商品企画⇒マーケティング⇒営業という境界の明確なバリューチェーンになる。しかし、グリーンエリアの存在するO型組織化原理の企業においては、マーケティングは往々にして商品企画部と営業部との間に挟まれて、その存在基盤を侵食されるケースが多いと考えられる。特に、そのケースはマーケティングをビジネス実践としてではなく、顧客志向という企業全体の経営哲学として導入した場合にそうなると考えられる。

実際に、Grönroos(2016)は、フィンランドの会社では、米国とは異なり、マーケティングは企業実践であるばかりではなく、企業全体の経営哲学として浸透しているとし、マーケティング部門を担当するフルタイム・マーケターとそれ以外のすべての部門を担当するパートタイム・マーケターというスウェーデンの有名なマーケティング学者であるGummesson(1999)が考案した言葉を使いながらそう主張している。

日本のようにO型組織にマーケティングが事後的に導入された場合には、ビジネス実践としてのマーケティングの本来の機能は商品企画と営業に挟撃されて弱体化・形骸化してしまう可能性がある。図IV-3はM型とO型のマーケティングの位置づけを示している。O型の場合、トップマネジメントが支援しない限り、マーケティングは徐々に弱体化してゆくと考えられる。



図表IV-3 M型・O型のマーケティングの位置づけ



(出所：佐藤，本下 2018, p.12.)

すでに明らかなように、日本の営業が社内調整や顧客社外調整も随意に行える理由は、石田（1985）のいうスキマ組織や林（1994）が精緻にモデル化したような O 型組織の特徴を有しているからであった。したがって、先に示した図表Ⅲ-4 は図表Ⅳ-4 のように書き換えることによりさらに正確になる。

図表IV-4 O型・M型組織類型を用いた営業の分類

		顧客との擦り合わせの可能性	
		O型組織（可能）	M型組織（不可能）
自社での 社内公式 調整の可 能性	O型組織 （可能）	全方位型営業	世話好き型営業
	M型組織 （不可能）	社内調整型営業	販売特化型営業

（出所：佐藤，本下 2018, p.12.）

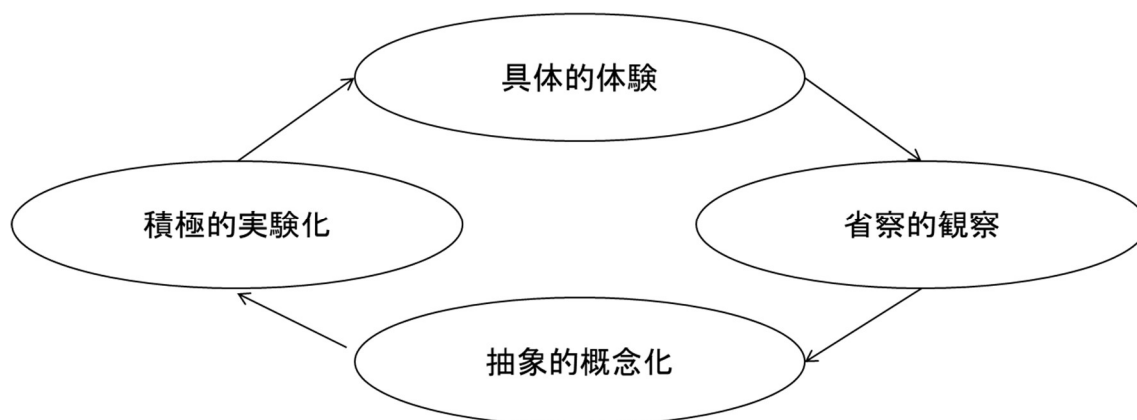
## 5 経験学習モデル

Kolb (1984) は、人の学習について、「具体的体験」をした後、その内容を内省で振り返り、そこから自分なりの理論を導き出して、その理論を新たな状況に適応することで学んでいると提唱している。ここでの経験は、自分自身が経験する直接経験だけではなく、他者を観察したり、アドバイスを受けたりする間接経験の両方を含んでいる。特にポイントとなるのは「抽象的概念化」の部分であり、「この状況ではこうすれば上手くいく」という仮説を立てることである。この仮説が「積極的実験化」によって検証される。仮説が正しければ、次の「具体的体験」でより大きな挑戦をすることができるし、仮説が間違っていれば、理論の方を修正することになる。

図表IV-5はこのサイクルを図式化したものである。日本人においてこのサイクルを適用させて考えるため、もう一つのモデルとして、金井（2002）の「一皮むける体験」を挙げておく。一皮むける具体例は「入社初期段階の配属・異動」、「初めての管理職」、「新規事業・新市場のゼロからの立ち上げ」、「海外勤務」、「悲惨な部門・業務の改善と再構築」、「ラインからスタッフ部門・業務への配属」、「プロジェクトチームへの参画」、「降格・左遷を含む困難な環境」、「昇進・昇格による権限の拡大」、「他の人からの影響」、そして、「その他の配属・異動、あるいは業務」としている。

次章からの事例研究においてはこの二つの理論とも照合しながら見ていくことにする。

図表IV-5 経験学習サイクル



(出所 : Kolb 1984 をもとに筆者が作成)

## V 営業の経験学習のケース・スタディ・リサーチ

### 1 読書、研修と営業経験の関係

2014年10月15日～11月7日の期間、自ら営業活動を行っている経営者やマネージャーも含む営業担当者12人へのインタビュー調査を実施した。対象者は下記の通り（所属、年齢、営業歴は当時のもの）である。なお、インタビューは、Dreyfus（1988）の定義による初心者から、中級者、上級者、熟達者、達人への技能習得段階の5段階モデルを参考に提示しながら実施した。記載は本人評価による営業スキルの習得段階である。

- ・ Aさん：39歳、男性、製薬（大企業）、MR、営業歴15年、達人
- ・ Bさん：44歳、男性、不動産（大企業）、所長、営業歴20年、達人
- ・ Cさん：41歳、男性、コンサル（中小）、代表、営業歴10年、初心者（達人？）
- ・ Dさん：55歳、男性、コンサル（中小）、代表、営業歴22年、達人
- ・ Eさん：27歳、女性、人材サービス（大企業）、営業、営業歴5年、中級者
- ・ Fさん：37歳、男性、アパレル卸（中小）、代表、営業歴：13年、中級者
- ・ Gさん：31歳、男性、情報（中小）、アートディレクター、営業歴4年、上級者
- ・ Hさん：27歳、男性、通信キャリア（大企業）、営業支援、営業歴4年、中級者
- ・ Iさん：27歳、女性、生命保険（大企業）、営業トレーナー、営業歴4年、上級者
- ・ Jさん：33歳、女性、製薬（大企業）、MR、営業歴10年、中級者
- ・ Kさん：37歳、男性、広告（中小）、営業部長、営業歴14年、上級者
- ・ Lさん：31歳、男性、広告（大企業）、営業、営業歴5年、中級者

設問は下記のものを準備し、約1時間、対面での半構造化インタビューで進行した。

問1. 社会人になってから現在までの営業力の自己成長の実感と営業成果を

グラフ化してください。（5段階モデルを参考に）

問2. 最も苦しんだ時期はいつですか。それはなぜですか。

問3. 最も成長できた時期はいつですか。それはなぜですか。

問4. 普段、どのような学習をされていますか。

問5. 営業は座学（読書、研修、講和）から成長できると思いますか。

それはなぜですか。

問6. 営業力向上の為に心がけている習慣があれば、お教えてください。

このインタビューで得られた成長機会となった要素を間接経験（読書・研修・観察）と直接経験に分けたものを次に提示する。

図表 V-1 インタビューで抽出された営業の成長機会

■読書・研修・観察

- 本を読む(業務関連)
- 本を読む(業務関連以外)
- できる人のやり方を見る
- できる人から教わる
- お客様の情報を調べる(オープン)
- お客様の情報を調べる(クローズ)
- マニュアルで基本を学ぶ
- 目標とする人を見つける
- メンターに相談する
- 教育を担当する
- 社内のセミナーに参加する
- 社外のセミナーに参加する
- 社外のイベントに参加する
- 社外のイベントを主催する
- 新聞・業界紙を読む
- 語学を学ぶ
- ベンチマークする
- 人の行動を観察する
- MBAに入学する

■直接経験

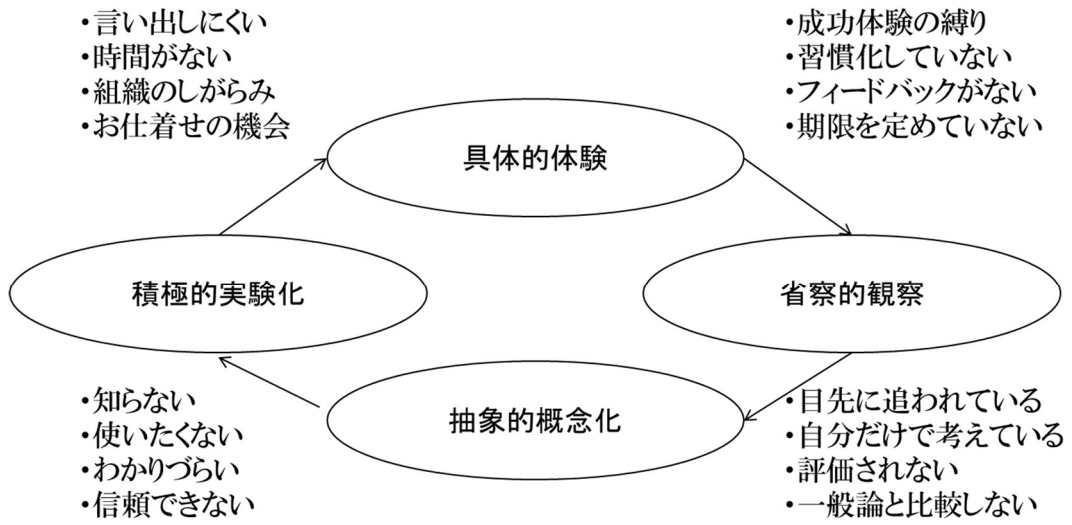
- 多くの時間働く
- 自分の仕事の意味を考える
- お客様と話す
- 学んだことを人に話す
- 仮説検証をする
- お客様と個人的に親しくなろうとする
- 限られた時間内で成果を出す
- 重要な顧客を担当する
- 転職する
- 独立する
- 人を雇う
- 周囲が反対する仕事をする
- 今までのやり方以外を試す
- 自分の情報を発信する(ブログ・SNS)
- 断る
- 結婚する
- お客様に本気で怒られる
- 困り事を発信する
- 新規事業を立ち上げる

(出所：筆者が作成)



営業インタビューからは、営業の成長要因として、読書や研修なども多く抽出できた。インタビューの設問「営業は座学（読書、研修、講和）から成長できるか」に対して、「できる」が9名、「できない」が3名であったが、「できる」と答えた方も全員が「条件付き」であると語っている。その条件は、「学習後の実践」や「周囲の理解」、「発案者への信頼」、「評価」など様々なレベルで語られたが、大きく括ると、「経験学習サイクルの阻害要因の除去」に行き当たる。それをまとめた図を次に示す。「抽象的概念化」以外のプロセスにも、様々な阻害要因があり、営業担当者は、座学を自分のコンテキストに落とし込めない場合は、実践、習慣、そして、独自理論（持論）につながっていないことが見て取れる。

図表V-2 経験学習サイクルと成長阻害要因



(出所：筆者が作成)

## 2 「現代商人道」開発者・運営者・学習者

2017年7月19日～8月9日の期間、Ⅲ章で紹介した石田梅岩に連なる「現代商人道」コミュニティで現代の商人としての「あり方」を学ぶ開発者、運営者及び学習者5人のインタビュー調査を実施した。対象者は下記の通り（所属、年齢は当時のもの）である。

- ・中野健一さん（39歳）：教育事業家・日本経営学研究者（国際文化政策研究学会）
- ・阪上光さん（30歳）：一般社団法人価値創造支援機構代表理事・「さざれ石の会」主宰
- ・田中政靖さん（40歳）：ビューティフルホーム・コットン代表
- ・箱井孝さん（40歳）：株式会社鯖や 営業部・「大阪商人道クラブ」主宰
- ・石田由美子さん（?歳）：「現代やまとなでしこ塾」主催

設問は下記のものを準備し、約1.5時間、対面での半構造化インタビューで進行した。設問と各人からの回答の要約を記述する。

Q.現代商人道に出会ったきっかけは何ですか？

「明治生まれの祖父が商売をしていたのが原点。近江商人研究、教育事業家としての起業、“伝説のサロン”での稲盛和夫氏らからの薫陶、コンサルで知り合った清水寺世話人代表との出会いなどで重要な要素と感じていたことがあり、京都大学名誉教授池上先生から京都の旦那衆が大切にしてきた商人道と教わったことで繋がった。」（中野）

「塾講師をしていた会社員時代、友人主催の勉強会の講師で中野先生が来ていた。その時点では先生も商人道とは気づいていない頃だったが、そのエッセンスを教わるように。」（阪上）

「フェイスブックのイベントに友人から招待があり、そのタイトルが「現代商人道：神道編」だったことから、掃除のビジネスをしていることから興味を持った。」（田中）

「4年間事業家として活動していた時期があり、スタッフ育成に腐心していた。その頃、経営者の勉強会で中野先生と出会って、商人道を知った。」（箱井）

Q.現代商人道とはどのようなものですか？

「商人道という言葉自体を誰が言い始めたのかは定かではない。戦国時代には角倉了以という商人がいて私財で運河を作って流通を発展させるなど公益を重視した人はいたが、思想として体系化したのが石田梅岩の心学。政治的、また経済構造上の問題で、商人が卑しいとされた時代に、幕府が対応できていない飢餓への対応を行った商人でもある。寺子屋で教えられた生きるための実学とは違い、さらに踏み込んで精神性を問う心学塾が全国各地に広まった。儒教、仏教、神道にも配慮したもの。それを現代に復活させたのが現代商人道」(中野)

「武士道を経済活動において実践するのが商人道。」(阪上)

「欲望とか、人間の卑しい部分をなくそうとするのではなく、それを世のため、人のために使っていくのが商人道。奪い合いの経済は限界に来ている。でも、今は資本主義の世の中で、いくら性善説を唱えても光と影を知らないとファンタジーになってしまう。」(田中)

「商人道は、人格を向上できる原理原則。多様な方に「学び舎」として提供できる。」(箱井)

Q.現代商人道実践の具体例をお教えてください。

「とにかくちゃんと誠実にやる。そうすると、道徳と捉えていたものが本当にやった方が良くと論理的に理解できる。そして、確かに効果が出る。本当に成功要因なのだと自身のビジネスで実証できて納得した。経営者の成長は期待通りだが、主婦や会社員でも面白いと言われるのは大きな発見。お金のマネジメントにかかわっている人には響く」(中野)

「商人道の実践者であろうと会社員を辞め、事業家として生きていく道を選んだ。課せられたことではなく、やりたいこととやるべきことが一致した。」(阪上)

「掃除を仕事にしているが、商人道に出会うまでは仕事をやってただけだった。商人道で「あり方」が見つかった。土台ができたと考えていたら、システム思考経営に出会って、今

度は「やり方」が見つかった。それからは実践を重ねている。」(田中)

「研修や講座では「具体的にになりたい自分」をイメージしていただく。その上で、日々の活動を出してもらって、振り返りの時間を持つ。こうした運営が自身の商人道実践。」(箱井)

Q.なぜ、現代商人道を広めようと考えたのですか？

「初めて書いた論文を読んだ方が感動して、「これを広めましょう」と言ってくれたから。もともとから教育事業は行ってきていたので、まだ研究途中という考えもあったが、事業家なので「同時並行で良い」と考えた。勉強会は商人道を現代の人に伝える実験をしている。大阪で最初、それから京都、神戸と順次できていっている。石田梅岩と門弟が全国に塾を作ったのを再生するイメージ。」(中野)

「自分と同じように、環境に強いられて経済活動をする葛藤を抱えている人がたくさんいるのではないかと考えた。一人でやるのではなく、一緒に実践する人がいることで成長や貢献が加速していくのではないかと。完成品は憧れで終わってしまうが、成長途上の自分を見せることで広まりやすいのではないかと。「能力がないからできないのではなく、これでやっていきます」と。」(阪上)

「掃除で自分の光と影に向き合うのと、商人道が一致した。掃除のイメージを変えたいと以前から考えていて、早い段階から、掃除を実践しながら広めようとしている。会社を良くする掃除、人を良くする掃除。掃除を通じて商人道を広めている。」(田中)

「最初は自分同様に経営者に聞いてもらいたいと思った。中野先生の熱心さもあり、孤独な状況で、精神的な拠り所、判断の拠り所が持てたら素晴らしい、と自分の経営している店ですぐに講座を開いた。それで実際、運営してみると、とにかく学んだ人の変化が凄い。自身のコミュニティも、初年度は経営者が多かったが、今は学生から80歳くらいの人まで、参加者の口コミだけで集客なく、人が集っている。」(箱井)

Q.現代商人道のこういったところが人を惹きつけていると考えるか？

「戦後教育で蓋をされてきた、日本人が元々持っていたものが反応するのだと考えている。日本生まれの考え方なので、日本人に合うはず。」(中野)

「日本人、日本文化について深く知れば知るほど、「ああ、そうだったのか」という発見があるから。」(阪上)

「国民皆が家族という考え方。お金だけに振り回されず、世の中を良くしていきたいという想いの背景にそれがある。」(田中)

「原理原則と、それを知ることで、点と点が線になる体験。」(箱井)

Q.現在のビジネスパーソン（特に営業）が現代商人道を実践するために必要なことは何ですか？

「真面目、誠実。現代商人道は経済の成功哲学というより、人生の成功哲学と考えるようになってきた。いろいろな悩みを抱えている人、あらゆるものを試してダメだった人こそ、取り組んでほしい。」(中野)

「まずはコミュニティに踏み込んでみることを勧める。勇気というとシンプルすぎるが、自分がどうありたいかに素直になるというのが大切だと思う」(阪上)

「課題は蓋を取る。自分が知らず知らずのうちに自己満足、独りよがりになっている部分を意識する必要がある。友人、知人を勉強会に招いても、短期の目標に引っ張られる、余裕のない人は実践せず離れていく。伝え方の課題もある。」(田中)

「これまで本気で学ぶという経験をしたことのない人にこそ来てほしい。高度な内容がわかりやすく学べるというのは凄いと思う。」(箱井)

Q.今後のビジョン

「まず江戸時代の水準までいきたい。それは思想が認識されていて、学べる場が全国にある状態。そこから先は海外。アメリカやイタリアなど、現地の人が運営している商人道を学べる場ができて、世界中の庶民を巻き込みたい。」(中野)

「日本人、日本文化について学ぶと「ああ、そうだったのか」という発見がある。いろんな面でその入り口を広げて、スムーズな形で見せることができれば。」(阪上)

「商人道コミュニティ運営を自分で、という考えはない。2020年の東京オリンピックに合わせて、掃除の世界的なイベントをやろうと考えていて、海外の人に、そのやり方のルーツに商人道があるというのが伝わって、日本人に逆輸入できればよいと思う。武士道も海外の人が興味を持ってくれたように。」(田中)

「大阪商人道クラブを継続する使命感、重責は感じている。商人道は素晴らしいのに、コミュニティがダメになって、商人道自体がダメと思われぬように。でも、そうはならない。あと、今、鯖やでやっている企業内での研修を、他の企業でも企業内大学という形にして、学んだ人同士が交流できるようにしたい。商人道実践データを学術的に分析して教科書にしてもらって、ハーバードのケースのように、世界中に広められるのではないかな。自分は一生現場に入っていると思う。」(箱井)

### 3 「質問型営業」開発者・運営者

2017年7月26日、営業における極めて実践的な「やり方」である「質問型営業」の開発者・運営者2人へのインタビュー調査を実施した。対象者は下記の通り(所属、年齢は当時のもの)である。

・青木毅さん(61歳)：

株式会社リアライズ代表取締役・一般社団法人質問型コミュニケーション協会代表理事

・橋本幹雄さん(58歳)：

株式会社リアライズ専務取締役・一般社団法人質問型コミュニケーション協会理事

設問は下記のを準備し、約 1.5 時間、対面での半構造化インタビューで進行した。設問と各人からの回答の要約を記述する。

Q.質問型営業に出会ったきっかけは何ですか？

「最初の仕事は飲食。でも、会社がつぶれてアメリカの教材を売るセールスに。マニュアルに基づいた強引なやり方で売っていた。でも、2、3年でみんなつぶれていく。お客さんが喜んでいないから。自分は2、3年で役職がついて、5年後には役員になった。やらなければならないが、ずっと違和感があった。結局、行き詰って、阪神大震災もあって、独立して不動産業に。最初は話を聞いてくれない相手への「時間稼ぎ」で質問。高額商品なので、ニーズを聞いて提案しないと売れない。ニーズを聞くには、親身になって信頼してもらうことが大事と気づいた。ある経営者と出会って、商品説明せずに契約成立して質問から問題解決をしたのだと。そこからは仮説検証で体系化」(青木)

「大学卒業後、23年間、三和銀行系のノンバンクに。金儲けの権化の世界。トークと嘘の正当性でお金が作れた。交通事故で生死をさまよい、健康の重要性を感じて、健康をコンセプトにしたコンサルティング会社として独立。その頃に質問型営業に出会い、日本を変えられる、これで悪徳業者がいなくなると感動した」(橋本)

Q.質問型営業とはどのようなものですか？

「相手の速度に合わせてアドバイザーとして質問する。論理がある。徹底して緻密にシステム化して誰にでも使える方法。アメリカのマニュアルで一番抜けているのがアプローチの部分。関係を作るところがないのでそのまま日本で使えない。自分、商品中心の説明型と、相手、欲求中心の質問型の違い」(青木)

Q.質問型営業実践の具体例をお教えてください。

「9月に不動産から教材のセールスに戻って、約3か月後の12月にチャンピオンになった。翌年1年間やってみようと実践したら代理店ナンバーワンになった。この方法は間違いない



と確信した。それからは「やっぱりそう」というのが続いている。私だからできたのではない。私でもできた」(青木)

Q.なぜ、質問型営業を広めようと考えたのですか？

「自分の成功から5年くらいしてコーチングへの気づきがあって、冊子を作った。A4で80ページくらいの緻密なもの。フォローアップを有償で行うことがNGのアメリカの教材セールスを辞めて、コーチングの教育研修会社を作って本を出した頃、別の会社の経営者だった現専務から「このやり方は日本を変えますから」と広めることを勧められた」(青木)

Q.質問型影響のこういったところが人を惹きつけていると考えるか？

「やれば、結果に繋がること。シンプルでわかりやすく、現場で使えること。」(青木)

「売るために嘘をつかなくて良いこと。」(橋本)

Q.現在のビジネスパーソン(特に営業)が質問型営業を実践するために必要なことはなんですか？

「営業はシステムだという考え方。性格でも向き不向きでもない。やり方なんだ。そこに気づくとすごく変わると思う」(青木)

Q.今後のビジョン

「もっと日本人に使ってもらいたい。海外の日本人にも広めていきたい。アメリカにもスピニングという質問スタイルがあるが粗い。それから、育成できる人材の育成。企業内にトレーナーを育成する。指導方法をもっと向上させたい」(青木)

「質問型営業の影響力を大きくして、日本の営業の定義を変えたい。そのためには学問的な裏付けがあると全然違う。営業学部を作りたい。」(橋本)

#### 4 本章の結論

本章でインタビュー調査を行った 19 人の営業経験からの成長プロセスは当然ながらさまざまである。「現代商人道」に見られるあり方（精神論＝マインド）の学習と「質問型営業」に見られるやり方（方法論＝スキル）の学習の詳細な比較も有意義であると考え。共通しているのは「自分の核となる考え方や方法」、営業としての「持論」が開発できた時、自分だけが売ればよいという状態ではなく、周囲や社会のために何ができるかという姿勢に向かっていくことである。顧客と向かい合う時、彼らは売り物としての商品（サービス）と、売る人としての商人（営業）という状態を超えている。この境地を筆者は「商人と商品の一体化」と呼びたい。「この人だから買う」購買意思決定や「この人に会ってほしい」と紹介をもたらし、さまざまな調整を行いながら顧客と共に価値を創り、事業や社会をも変革しうる存在である。

## VI コラボレイティブ・オートエスノグラフィーによる本下自身の営業ライフストーリー

### 1 コピーライターからマネジャーを経て営業へ

2000年4月、本下真次は、デザイン・印刷会社にコピーライター職として新卒採用で入社した。入社当時の従業員数は236名であった。オフィスは大阪本社、東京支社の二拠点で、主な営業品目は、企業の商品カタログやパンフレット、会社案内など、販売促進ツールの企画、制作、印刷であった。また、企業がホームページを立ち上げて広報や販売促進に活用する潮流が出てきており、カタログ制作で得た情報・関係性、さらには画像データなどが二次利用可能などの条件面も背景に、ウェブ制作の仕事も徐々に拡大していた。

コピーライターとしての成長は非常に順調であった。先輩ライターが担当する中の一部分を担い、先輩にチェックを受けて修正したものをディレクターに提示し、顧客に提出するデザインラフに反映する。その後は、制作進行全般のサポート役として、原稿のチェックや発送、チェックバックの取りまとめ、修正確認などを担当した。できるだけ参加物件数をこなすこと、顧客との直接接点機会を増やすことを目標に取り組んだ時期である。特に撮影がある物件においてスタジオやロケ先を訪問し、顧客担当者から会社情報、商品情報はもちろん、担当者の個人的なことにいたるまで様々なヒアリングを行った。とにかくたくさん質問し、とにかくたくさんメモを取っていた時期である。

2年目を迎える頃には、先輩ライターなしで物件唯一のライタースタッフとして参加することも増え、独り立ちしていった。入社3年目には自分から手を挙げて、物件のディレクターの役割を周囲に支えてもらいながら担うようにもなった。その中で、商品カタログをただ作るのではなく、そのカタログを顧客の代理店、販売店を通してユーザーにどう到達させるかという課題にも取り組むようになり、各業界の流通構造を深く理解する必要が出てきた。そのため、顧客担当者に流通構造を聞くだけではなく、その業界の流通をよく知るキーマン、例えば、照明器具メーカーの顧客であれば設計家などに話を聞く機会を作り、そこで得た情報を顧客にフィードバックするようにした。また、家電量販店の顧客であれば、実際に複数の店舗をユーザーとして訪問し、そこでの各種POPの使われ方、店員とのやり取りを記録して、企画提案内容の裏づけとして活用した。文具メーカーの顧客であれば、自社が取引している文具卸の営業担当者を管理部門に紹介してもらい、営業の流れやメーカーの評価、カタログの使い方などもヒアリングして、表現設計に活かした。

会社は本下の入社1年目の年に社長交替があり、これまで会社の中核を担ってきた役員や部長級のポジションが徐々に若返りを図って行く時期でもあった。会社には新しいことにチャレンジする気運が満ちていた。本下も中国の行政機関や企業に対する現地プレゼンに出張で同行したり、エコロジーに対する意識が高まる社会情勢を背景とした新サービス開発の社内プロジェクトで広報チームリーダーを務めたりするなど、それまでの現業の延長線上にはない業務に複数関わることができた。そんな中、2002年11月に大きな転機が訪れる。新任の企画制作部長直轄で、部門全体のマネジャーをやらないかという打診である。新部長からの提案はこうだった。「これからは一人のスーパースターが、クリエイターとして自分で稼ぎながら組織全体を見てメンバーを引っ張っていくという時代じゃない。マネジメントは分業の時代になる。タレントにマネジャーっているでしょう。制作部門にもそういう存在が必要だと考えている。」本下はコピーライターを基盤としながらプランナー、ディレクターとしてのキャリアを築いていこうと意欲に燃えていた時期であったが、「なぜ、私なのですか。」と確認し、「組織全体を見てこの仕事ができるのはあなたしかいない。それにプランナーとしての活躍機会はむしろ広がる。」との言葉を受け取り、「チャンスと思ってやらせていただきます。」と応えた。

新任マネジャーとしての仕事の範囲は多岐に渡った。まず取り組んだのは業績管理の精度向上で、これまで各ディレクター任せの部分が多かったのを、毎週定期的に、昨年度実績レベル、未受注の案件レベルと進行中の物件レベルに分けて見込みの確認を一元管理で行うようにした。その他、スタッフの目標管理、部門としての事例管理、そして、営業からの新案件相談窓口などの業務も担った。専任のマネジャーは社内的にまだ認知されていない職制であり、短期の人事考課的にもクリエイター時代に比べて評価が上がったわけではなかったが、ほとんどが年上の60人近い多様なスタッフと日々関わりながら、全体を最適化することを企画し、実行する日々は楽しかった。そして、市場の追い風、メンバーの奮闘の結果、部門の業績も上がり、社内から「業務の交通整理をする」自身の貢献もある程度認められているとの自負も出てきた。

自社の新卒採用プロジェクトに関わるようになった。採用サイトの企画、コピーライティングに始まり、会社説明会で若手社員代表として自社の魅力を伝え、企画制作部門への入社を希望する学生の書類選考、一次選考・二次選考面接も担った。その後、内定者が出れば、内定辞退防止のためにフォロー面談も行った。初年度だけで会社説明会の開催は3回、一次面接は265人、二次面接は87人を数え、一連の経験は自社への誇りや愛着を生んだ。

また同時期、営業との連携の面でも新しい取り組みを行った。営業部長と企画制作部長がオーナーとなり、営業と企画制作の若手スタッフが組んで新しい売り方のプロセスを開発するプロジェクトに企画制作側のリーダーとして参画した。これまでの新規営業接点の一部の紹介を別としてほとんどが電話アポイントからの獲得となっていたが、自社主催でセミナーを開催したり、メールマガジンを発行し、自社サイトから「カタログ表現設計ノウハウ」の資料請求をできるようにしたりと、プル型で集客する仕組みづくりに取り組んだ。その中で見込み客の「カタログ表現診断」を無料で行うサービスを企画し、本下は営業と企画制作合同で診断会を開いた後、報告書を新入社員のデザイナーと仕上げる役割と、見込み客への報告及び改善仮説提案の役割を担った。このプロジェクトは多大な労力を投入するのに対して、すぐに受注成果が出たのは数件であったが、両部門の部長からは、営業と企画制作の風通しが良くなり、通常業務が円滑に進むなどの効果が出ているとの評価を得た。また、本下個人としても営業に対する理解、共感を深めることができ、業務外の活動では、営業、企画制作連合チームと、新規事業開発部チームで草野球の試合を企画して行ったりもした。

2004年11月、本下がマネジャーになって3年目を迎えるタイミングで、次の転機が訪れた。本下をマネジャーに起用した企画制作部長が新規事業開発部門に異動になり、企画制作部門は担当役員が部長を兼任し、本下がマネジャーという体制、つまり部長が抜けた状態に組織変更となった。最初はそれまでの流れを踏襲しながら業務にあたっていたが、徐々に綻びが出るようになってきた。仕組みは残っても前部長が暗黙知的に担っていた部分が大きかったのである。メンバーの中で体調不良を訴えるものが出て、営業が頑張っ得てきた受注機会を「キャパ的に対応できない。」と断るなど、他部署との歯車がかみ合わないことが増えてきた。本下も案件へのアプローチの仕方や部門間の利益配分などをめぐって営業と口論になることもあった。そして、トップダウンで決めたことをただ運営していくマネジャーでは営業から真の信頼を得られていないことにも気づいた。本下は「本当のマネジメントとは何か」を考えるようになり、「これまでの先輩がやってきた延長線上には自身の求めるものはない」との思いから、働きながら夜間と週末にビジネススクールで学ぶことを決意した。

2005年4月の入学後、仕事と学習の両立は大変であったが、自分よりもはるかに経験や実績のある面々と切磋琢磨する日々は充実感があつた。徐々にではあるが、仕事へのフィードバックもできるのではないかと考えていた矢先、またもや大きな転機が訪れる。新年度から新サービス開発プロジェクト担当者として営業部門所属となる異動辞令が出たのである。当時、全社的にはマーケティングコンサルティングの新規事業を拡張しており、自社が制作す

る販売促進ツールの活用実態や売上貢献を計測し、その費用対効果を向上させるコンサルティングメニューをサービス開発して自ら提案営業で販売する専任の役割であった。マネジメントをビジネススクールで学び、それを組織でマネジャーとして実践していく意欲を持っていた時期であったが、新事業開発担当役員からの「新領域開発こそ MBA を活かす機会」との言葉を受け取り、売り方開発のプロジェクトや営業同行経験から営業への興味も高まっていたので、今度も「チャンスと思ってやらせていただきます。」と応えた。

## 2 営業として鳴かず飛ばずの日々

2005年11月、本下は営業部門に異動し、各営業課に所属するのではなく、常務取締役が本部長を兼任する本部預かりとなった。ただ、実質的な業務上の指示命令は他部門である新事業開発担当役員からという形であった。その組織上の違和感を口にする機会もないまま、異動から約2ヶ月でプロトタイプサービスとしての「マーケティング ROI 改善プログラム」を開発し、営業に説明会を行った。ただ、正直、自身としても「これで売れます。」というものを準備できた感触はなく、営業からさまざまな質問や改善に向けた指摘を受け取って、新事業開発担当役員に相談することしかできなかった。言われるままに色々調べて企画書にまとめただけのサービスに魂がこもっていないことを自分でもわかっていた。実際、営業から手が挙がることはほとんどない状況であった。少ないながらも、持ち込みでの営業提案機会を作ることはできたが、印刷会社として取引している既存顧客からはコンサルティング会社とみなされておらず、関心は示されても発注検討に至ることはなかった。

新プログラムだけに固執していても成果が出ないので、新事業開発担当役員がディレクターとして取り組む案件、物件にプランナーの立場でいくつか参画したが、被害者意識によるコミュニケーション不足があり、信頼関係を築くことができず、スタッフとしてのパフォーマンスも振るわなかった。そうした状況を踏まえて、所属部門の責任者である常務取締役との面談機会が設定され、収益部門である既存の営業課に異動することが決定した。約半年間、鳴かず飛ばずであったことを踏まえての是正措置であり、「学習と活動を、成果を伴ったリアリティのあるものにしてほしい。」との言葉に頷くことしかできなかった。

2006年5月から本下は営業課所属となり、直属の上司となった課長との面談では「狙いを定めて新市場を開発する」との使命だけが与えられた。課内で担当している既存顧客の業務には携わることなく、一営業担当者として新規顧客開発だけを行う日々となった。新入社員

と並んで一日中テレアポする日が続き、「なぜ、マネジャーだった私がこんな目に…」との気持ちになることもあった。

そんな中、本下が営業担当者になって、最初の受注は思わぬ形で訪れた。ビジネススクールの同期からの診療所案内パンフレットの仕事であった。約2ヶ月半の実制作期間を経て納品後も関係は続き、同診療所が開催する地域のお祭りのゲストに、友人の落語家をコーディネートするなどした。継続的な発注はなかったが、やっと顧客のお役に立てた実感が非常に嬉しかった。こうした経験もあり、ビジネススクールを中心とした知人友人のネットワークから案件開発ができれば他の営業にはない自身のスタイルを築けるかもしれないと商談を行ったが、そう甘いものではなかった。会ってはもらえるし、商談継続はできるが、受注には至らない。営業としてのヒアリング力も提案力も明らかに欠けていた。上司とも「最初のステップは方法論でショートカットできるかもしれない。でも、発注されるかどうかは結局、営業の個の強さが必要になる。」との振り返りをした。

当時、同じ営業課では、本下が新卒採用に関わった最初の年に面接して入社した4年後輩の営業が即戦力として頭角を現していた。既存顧客の印刷物制作の物件はもとより、新規事業のマーケティングコンサルティングサービスも売り物として手中に入れ、新規顧客開発でも成果を上げていた。その彼に名古屋営業所開設に際しての異動の話が持ち上がり、2006年11月から転勤することが決まった。そして、彼が担当していた既存顧客、彼が開発中であった見込み顧客の大半を本下が引き継ぐ判断がなされた。すでにプライドがどうこうと言っていられる状況ではなく、新しい役割には前向きであった。顧客からの依頼に会社として応じる責任を感じていたし、何よりも毎日の営業訪問を計画できる顧客がいることに感謝した。こうして、営業部異動から丸一年、営業課所属から半年の月日を経て、本下は本格的に営業担当者としてのキャリアをスタートした。

### 3 「おせっかい営業」としての新領域開発

2006年10月、本下が上司と同行での既存顧客への引継ぎ挨拶訪問をし始めてすぐ、大きなチャンスが舞い込んできた。前任営業が一度訪問していた見込み客の耐久消費財メーカーが年間販売促進ツール制作の競合コンペを行うのでオリエンテーションに参加してほしいとの案内が届いたのである。この機会に、本下は上司と相談の上、入社当時の企画制作部長であったプロデューサーに全体指揮をしてもらえるよう相談を持ち掛けた。そして、自らも

プランナーとして企画に参画し、ツールが使われている現場である地域の販売店や百貨店を回り、可能な範囲で店員に話を聞いた。自社にとっての競合は広告代理店が中心と聞いていたので、キャラクターやビジュアル、メディア活用の土俵では分が悪いと考え、徹底した現場でのツール活用の視点から企画を練った。こうした動きには企画制作時代の経験が生きていた。迎えたプレゼンテーションでは調査に基づくコンセプト面は高く評価されたが、ビジュアル面の評価は芳しくなかった。そこで本下は「先方からの要望」とアートディレクターとデザイナーに頼み込んで、キービジュアルの再案、再々案を準備してフォロー提案を行った。ここでは企画制作時代の関係性が生きていた。そして、「同行してクロージングしようか」と提案してくれた上司からの打診を断り、一人で訪問した再々案提示の際に先方から発注内示の言葉をいただいた。商談後すぐに上司とプロデューサーに電話で報告し、大型案件の受注以上に自身の営業としての独り立ちを喜んでもらえたことが本当に嬉しかった。

この受注を皮切りに、本下は「営業のリズム」が出てきたことを感じていた。社内で見込み客に電話を掛けることしかできなかった頃と比べて、一日の中で複数の顧客訪問、社内打ち合わせや外部協力先手配、新規見込み客への企画検討、提案書作成などで忙しかったが、充実していた。2007年3月にはビジネススクールを修了し、学びを現場で活かすには絶好の環境が整っており、ほどなく既存顧客の新案件開発、続いて新規顧客開発でも営業成果が出て、2008年11月には営業課長となった。

ただ、この頃、印刷業界には大きな逆風が吹いていた。大きな要因は二つあり、一つは2008年9月15日に起きたリーマン・ブラザーズの破綻に端を発するリーマンショック、もう一つはインターネット・SNSの普及に伴う紙離れの市場動向だった。紙のカタログ発刊の中止や延期、あるいは部数削減などが相次いでいた。本下の担当する主要顧客においても例外ではなく、前年度からの大幅予算削減や、これまで指名発注されていた物件の相見積もりなどの状況が出てきていた。営業活動で強く意識していたのは、営業接点部門の横展開と、担当者、管理者、経営層の縦展開である。カタログ制作などの物件進行でのアポイントが決まると、それに併せて、他の部門や上位者とのアポイントを極力入れるようにした。その中で、多面的な情報を収集し、目の前の顧客担当者が知らないような顧客社内の情報を提供して、つなぐ役割を果たし、それによって、新たな提案機会を探索した。まさに「おせっかい」な営業活動であるが、顧客からは喜ばれ、新案件獲得、受注にもつながった。また、顧客訪問件数が増えて「営業のリズム」はさらに良くなっていると感じていた。

結果的に、この時期の開発成果は新領域のものが多かった。農業機械メーカーでの商品開



発コンサルティングは営業部での新領域、製薬メーカーの営業ツール制作プロセスコンサルティングや耐久消費財メーカーの社内管理職研修・販売店研修は全社新領域の受注であった。このことは顧客との関係性を一制作会社からパートナーに変化させる機会にもなり、営業部のリーダーとして率先垂範でメンバーに扉を開くやりがいも感じていた。

一方で営業マネジャーとしては至らぬことが多々あった。自身の案件、物件で忙しかった面もあるが、そもそも部下の状況や心中への配慮が欠けていた。そして、2009年8月には部下が体調不良を訴えて休職が必要となった。後で周囲に聞いたところ、そのサインは明らかに出ていたと言われたが、本下は発症するまで全く気付いていなかった。求められるレベルと現実の力量とのギャップに悩んでいた部下の、わからないことがわからなかった。これ以降、営業マネジメントが次第に守りに入っていった。2011年3月には東日本大震災が起これ、広告宣伝、販売促進に自粛ムード漂い、ますます現状維持に手いっぱいとなった。

そんな中、2011年11月の営業組織再編で、かつて企画制作時代に上司だったことがある、年齢も一回り以上上の方が部下となった。しかもその部下の奥様が重病を抱えており、会社を休みがちな状況でもあった。直感的に「これは私には荷が重い」と感じたが、断ることはできなかった。対話を重ねながら、何とか成果を出せるように様々な手段を考えて試した。しかし、部下の奥様の病状は悪化する中で成果を出してもらうことはできず、部下は治療に付き添うための休職を申し出た。そうした状況下で他のメンバーのモチベーションも上がるべくもなく、本下が担当する営業課の業績は低迷し、2012年11月の営業組織再編で本下はマネジャーから降格した。成果主義人事制度の会社であり、降格はやむなしと受け入れてはいたが、営業担当者になった頃の被害者意識が出始めていた。

営業課員として迎えた2013年、本下は体調を崩しがちになった。しばらくは低空飛行ながら勤務を続けていたが、5月の大型連休明けの朝、ついに布団から起き上がれなくなった。冷や汗が出て、息が苦しく、吐き気があった。心療内科では神経症による不安状態と診断され、そのまま休職することになった。営業としての飛躍のきっかけを作ってくれた耐久消費財メーカーの販売促進ツール制作は繁忙のピークを迎えている時期であったが、何の引き継ぎもできぬまま、後任の営業担当者が立つことになった。申し訳ない気持ちと不甲斐ない気持ちでいっぱいであった。家族や医師、カウンセラーとの対話で不調要因を分析すると、組織より自己を優先するような言動による「孤立」、上司との関係における感情の「抑圧」、課外活動と業務の「乖離」などがキーワードとして挙げられた。

幾度かの休職と復職を繰り返した後、2015年11月、本下は営業サポートの立場として復

帰した。所属企業はホールディングス経営に移行し、5つの事業会社に分社、創業事業である印刷事業が一つの会社となっていた。社長は生産管理部長から営業に転じ、美術館の図録や広報物といった自社にとっての新市場を技術営業で切り拓いた人であった。本下が営業になったのと同時期に営業になった背景もあり、いろいろと気にかけてくれていた。成熟期を経て衰退期に入った印刷市場で新しい価値の創出が求められており、「体調に配慮しながら、中期的には戦略参謀の役割を期待している。」との言葉もあった。

2016年の年始、社長以下、各営業担当者と同行して、顧客である美術館、博物館にご挨拶訪問した。そこで本下が強く感じたのは、厳然たる印刷業者としてのポジションである。もちろん、それは悪いことではないのだが、かつて自身が学び、営業上意識して実践してきた戦略やマーケティングからは程遠いように思えた。顧客の品質への期待に、決められた予算内で、技術で応え続けること、そこが取引の生命線であった。そこに対応できる印刷会社がそもそも少ないため、美術印刷市場は寡占化が進んでいたが、新たな付加価値が加われば、請負に留まらない営業に改革できるのではないかと本下は考えた。

本下は新入社員の頃のように、美術館、博物館にユーザーとして訪問することを始めた。年配の来場者が多いのではないかと想定していたが、休日には学生や家族連れも多く来場しており、認識を改めた。また、音声ガイドやVRなど、新しい技術を用いた先進的な展示も少なからず見られた。一方で、集客面においては、従来と変わらず、駅貼りポスター、駅構内のチラシ、電車中吊りポスター、招待券など紙媒体が中心であった。また、この頃、新規事業として商業ビル内にあるアートミュージアム併設の物販店舗運営を自社で手掛けるようになっており、そのサポート業務を本下が担っていた。これまでのまったく経験のなかったBtoCの業務であり、MD面での裁量権があるリアル店舗運営は様々な気付きを得られる機会となった。

本下は、すぐに低コストでできる顧客への価値提供として、WEBを使った集客支援を企画した。担当者不在でほとんど更新されていなかった自社のフェイスブックページの管理担当に名乗りを上げ、印刷物制作を担当した美術館の企画展の情報を発信するようにした。また、自身の交友関係にチラシや時には割引券を渡し、来場を促し、できれば、そのことをソーシャルメディアで紹介してほしいと呼びかけた。また、デザイナーが多く登録しているコミュニティに登録し、自社紹介ページを作成した上で、リアルイベントにプレゼンターとして登壇し、連携を呼びかけた。グラフィックデザイン業界において美術館の印刷物を担当しているのはブランディング面での効果が大きく、技術やアイデアを期待して、デザイナーが自ら

デザインしている紙媒体の印刷を指名発注してくれるなどの直接的な受注成果も出た。こうした動きも本下が行った「おせっかい」な営業活動である。

#### 4 理論フレームでの本下の経験学習の分析

ここからは本下の営業ケースを先に紹介した理論フレームで分析していく。まずは有機的（スキマ）組織と機械的（レンガ）組織について考えてみる。本下が所属していた企業の組織は典型的な有機的（スキマ）組織である。コピーライター時代から顧客接点を持ち、撮影の現場で顧客担当者から営業担当者も得られないような情報を引き出していく動きは、型にはめられた業務プロセスの機械的（レンガ）組織では実行できるものではない。有機的（スキマ）組織における職務内容の融通性の中で、周囲のスタッフのサポートを受けながら全体最適を考えた行動が自然とできていたと見ることができる。

次にO型組織とM型組織で考えてみる。本下が企画制作マネジャー時代に担っている役割の一つは営業部と企画制作部のグリーンエリアの調整であり、O型の組織化原理でハイコンテキスト、さらにアナログ文化（総合志向）の企業において機能している。新しいプル型の見込み客開発をプロジェクトで取り組んだのも、マーケティング部のない企業で、グリーンエリアの中で社内上位者の理解を得ながらマーケティング機能を果たそうとしている。そして、その経験を経て営業部時代に取り組んだ顧客組織を意図的に縦断、横断する営業スタイルは、まさに全方位型営業と言えるのではなかろうか。

続いて経験学習論で分析する。金井（2002）が抽出した「一皮むける経験」を本下のケースに当てはめてみると、「入社初期段階の配属・移動」、「初めての管理職」、「新規事業・新市場のゼロからの立ち上げ」、「（出張ベースではあるが）海外勤務」、「ラインからスタッフ部門・業務への配属」、「プロジェクトチームへの参画」、「降格・左遷を含む困難な環境に直面」、「昇進・昇格による権限の拡大」、「他の人からの影響」といった経験がことごとく当てはまっている。また、佐藤（2017）の要約による「一皮むける経験」の二つの性格、すなわち、「今、自分が節目に立っている」自覚と、（体調不良から復帰した後は）「現実を直視」し、「局面から逃げないこと」にも該当する。次にメジロー（1978）の「変形学習」で見ると、営業として鳴かず飛ばずの1年を経て、最初の大型受注を決定した時に真っ先に感謝を伝えた行動が、後から振り返って事業の意義への気づきのきっかけとなっている。またアージリス（1991）のシングルループ学習とダブルループ学習というモデルIの「自己防衛メカニズ

ム」を手放し、モデルⅡを採用するきっかけとも見て取れる。ただ、本下はその後、部下の問題に直面した際や自身が体調不良に陥った際には「自己防衛メカニズム」を無意識に採択している。休職期間を経て、「素直な心」によるユーザーとしての美術館利用や物販店舗運営業務などで気づきを得て、新しい営業スタイルを試みるまでには相当の時間を要していることも注目すべき点である。それは、Vで触れた経験学習サイクルを阻害する要因、特に抽象的概念化を阻む要因における「評価されない」という思い込みと「自分だけで考えている」にとらわれ続けた結果だと考えている。振り返れば、最初に心療内科で診察を受けた時に医師は「不調の原因が何か。それがわかったと思えた時、不調は解消する。」という言葉を使っていた。これは本章をオートエスノグラフィーのみならず、コラボレイティブ・オートエスノグラフィーによって、周囲からの質問やコメントを受け取りながら記述したことによって、再認識している。

## 5 本章の結論

コラボレイティブ・オートエスノグラフィーには3つの時世がある。1つ目は自身がその経験をしている時、2つ目は自身で振り返り記述している時、3つ目は共同研究者から質問を受けて新たな気づきを得ながら回答している時である。この過程を経て明らかになった要点は、営業は自己防衛の状態では成長が停滞し、自己開示のプロセスを経て大きく成長するということである。既存フレームは、その瞬間は気づいていない成長を促すインプットが組織環境によってもたらされていること、また、そもそもその瞬間はどこで訪れていたのかを照らし合わせながら発見する上で非常に役立った。一方で、既存フレームでは見逃されてしまうような発見もコラボレイティブ・オートエスノグラフィーにはある。それは、既存フレームが提示している各条件に当てはまらなかった場合において気づく術がないことでも、自らの経験を記述し、他者に伝え、質問に応えることで、経験の捉えなおしが図れることである。ライフヒストリーは事実であるが、ライフストーリーは解釈である。その面で、経験に新たな解釈を与えることでも営業が成長する可能性があることを本研究は示している。

## VII まとめ・結論と今後の研究課題

### 1 本研究の理論的貢献と実務的貢献

本研究の理論的貢献を下記にまとめる。第1は図表Ⅲ-3 (p.39)と図表Ⅳ-4 (p.57)で示した日本型営業の仮説モデルである。第2に図表Ⅳ-3 (p.55)で示したケース分析と既存フレームの横断から生まれた新たな理論フレームである。第3に図表Ⅴ-1 (p.62)で示した営業の成長要因と図表Ⅴ-2 (p.64)で示した営業の成長阻害要因である。第4には従来の経験学習にはなかった「商人と商品の一体化」という境地 (p.72)の発見である。第5にはコラボレイティブ・オートエスノグラフィーを用いて、15年以上に渡るビジネスキャリアを本人と他者が学習可能なライフストーリーとして開発し、その学習活用性を示した (p.82)ことである。

本研究の実務的貢献は、これまでマネジャー側の視点が重視されてきた営業育成の方法のみならず、営業の経験学習支援による営業教育という考え方を示すことができた点である。その中で営業や営業マネジャーが上記理論枠組みを活用し、「商人と商品の一体化」をもたらすような深い振り返りを行っていただければこれにまさる喜びはない。

### 2 本研究の限界と今後の研究課題

次に本研究の限界と今後の研究課題について述べる。本研究で抽出した営業の成長要因、成長阻害要因はあくまで限られたサンプルから得られたもので、まだ理論飽和に至ったと結論できるものではない。また、成長ステップごとの仕分けと重み付けや、営業の成長に特化したパターン開発 (図式化)なども今後の課題である。また、さまざまな業種業態での営業実態調査、さらに海外のセールスとの国際比較研究も必要である。

## 参考文献

- Arnett, D. B. and C. M. Wittmann (2014), "Improving marketing success: The role of tacit knowledge exchange between sales and marketing," *Journal of Business Research*. Vol.67, Issue3, March, pp.324-331.
- Atteya, N. M. (2012), "The conflict management grid: A selection and development tool to resolve the conflict between the marketing and sales organizations," *International Journal of Business and Management*, 7(13), pp. 28-39.
- Biemans, W. G., M. M. Brencic, and A. Malshe (2010), "Marketing-sales interface configurations in B"B forms," *Industrial Marketing Management*, 39, pp. 183-194.
- Cespedes, Frank V. (1996), "Beyond teamwork: How the wise can synchronize," *Marketing Management*, 5(1), Spring, pp.24-37.
- David, A. Kolb. (1984), *Experiential Learning*, New York: Prentice-Hall.
- Deci, Edward L. and Richard Flaste (1995), *Why We Do What We Do: The Dynamics of Personal Autonomy*, G. P. Putnam's Sons. 桜井茂男監訳 (1999) 『人を伸ばす力—内発と自律のすすめ』新曜社.
- Drucker, Peter F. (1974), *Management: Tasks, responsibilities, practices*, New York: Harper & Row, Publishers. 上田惇生訳 『マネジメント【エッセンシャル版】：基本と原則』, ダイヤモンド社, 2001年.
- Erin Anderson and Richard L. Oliver (1987), "Perspectives on Behavior-Based versus Outcome-Based Salesforce Control Systems" *Journal of Marketing*, Vol. 51, No. 4, pp. 76-88.
- Grönroos, Christian (2007), *Service Management and Marketing: Customer Management in Service Competition*, John Wiley & Sons.
- Grönroos, Christian (2016). *Service Management and Marketing: Managing the Service Profit Logic*, 4th ed., Wiley.
- Heewon Chang, Faith Wambura Ngunjiri and Kathy-Ann C. Hernandez (2013) ,*Collaborative Autoethnography*, Routledge
- Homburg, Christian and Ove Jensen (2007), "The thought worlds of marketing and sales: Which differences make a difference?" *Journal of Marketing*, Vol. 71, July, pp. 124-142.
- Homburg, C., O. Jensen, and H. Krohmer (2008), "Configurations of marketing and sales: A

- taxonomy," *Journal of Marketing*, 72, March, pp. 133-154.
- Hulland, J., G. Y. Nenkov, and D. W. Barclay (2012), "Perceived marketing-sales relationship effectiveness: A matter of justice," *Journal of the Academy of the Marketing Science*, 40, pp. 450-467.
- Ishida, H. (1986) , "Transferability of Japanese Human Resource Management Abroad,"
- Harri Terho, Alexander Haas , Andreas Eggert and Wolfgang Ulaga (2012), "'It's almost like taking the sales out of selling'—Towards a conceptualization of value-based selling in business markets," *Industrial Marketing Management*, Vol. 41, Issue. 1, pp. 174-185.
- Hubert L. Dreyfus, and Stuart E. Dreyfus (1988), *Mind Over Machine*, Free Press.
- Human Resource Management*, Vol. 25, No. 1, pp. 103-120.
- Jordan, J and M. Vazzana (2014), "Its great to be a salesperson, but not a sales manager," *T+D*, May, pp. 42-45.
- Kotabe, Masaaki (2008), *Marketing in the minds of Japanese executives*, presentation material for global business project, The Centers for International Business Education and Research at Osaka Umeda Campus of Kwansai Gakuin University.
- Le Meunier-FitsHugh, K., G. R. Massey, and N. F. Piercy (2011), "The impact of aligned rewards and senior manager attitudes on conflict and collaboration between sales and marketing," *Industrial Marketing Management*, 40, pp. 1161-1171.
- Malshe, Alinash (2009), "Strategic sales organizations: Transformation challenges and facilitators within the sales-marketing interface," *Journal of Strategic Marketing*, 17(3-4), June-August, pp. 271-289.
- Marshe, A. and R. S. Sohi (2009), "What makes strategy making across the sales-marketing interface more successful?" *Journal of the Academy of the Marketing Science*, 37, pp. 400-421.
- Nitobe, Inazo (1905), *BUSHIDO: The soul of Japan* (樋口謙一郎、国分舞訳 (2008) 『武士道』IBCパブリッシング) .
- Norman K. Denzin (2014), *Interpretive Autoethnography*: SAGE Publications Inc
- Organ, Dennis W., Philip M. Podsakoff, and Scott B. MacKenzie (2006), *Organizational Citizenship Behavior*, Sage Publications. 上田泰訳 (2007) 『組織市民行動』白桃書房.
- Podsakoff, Philip M., Scott B. MacKenzie, Julie Beth Paine, and Daniel G. Bachrach (2000), "Organizational Citizenship Behaviors: A Critical Review of the Theoretical and Empirical

- Literature and Suggestions for Future Research,” *Journal of Management*, Vol. 26, No. 3, pp. 513-563.
- Sato, Yoshinobu and Mark E. Parry (2013). “Three Hurdles Japanese Retailers Face in Internationalization: A Case-Based Research of Uniqlo’s Internationalization Process,” *Proceedings in the 11th SARD Workshop in Kaoshun*, November 30-December 1, pp. 51-77.
- Barton A. Weitz, Harish Sujana and Mita Sujana (1986), “Knowledge, Motivation, and Adaptive Behavior: A Framework for Improving Selling Effectiveness,” *Journal of Marketing*, Vol. 50, No. 4, pp. 174-191.
- Zolteners, A., P Sinha, and A. E. Lorimer (2010), “Aligning sales and marketing to enhance customer value and drive company results,” in Alice M. Tybout and Bobby J. Calder, ed., *Kellogg on Marketing*, 2nd Edition John Wiley & Sons, Inc., pp. 373-392.
- 安藤大介、黒川優（2017）、「神戸製鋼不正『40年以上前から』元社員ら証言」『毎日新聞』, 10月17日, <https://mainichi.jp/articles/20171018/>, に確認.
- 池上知子・遠藤由美（2008）, 『グラフィック社会心理学 [第2版]』サイエンス社.
- 石井淳蔵（1993）「営業の本質」, 『ビジネスインサイト』第1巻第4号（1993）現代経営学研究会.
- 石井淳蔵（1995）, 「営業のジレンマ」石井淳蔵・嶋口充輝編著『営業の本質—伝統と革新の相克』有斐閣.
- 石井淳蔵・嶋口充輝編著（1995）, 『営業の本質—伝統と革新の相克』, 有斐閣.
- 石井淳蔵（1998）, 「流通と営業のシステム革新」嶋口充輝・竹内弘高・片平秀貴・石井淳蔵編『マーケティング革新の時代4 営業・流通革新』有斐閣.
- 石井淳蔵（1999）, 「営業マネジメントの革新」『流通情報』.
- 石井淳蔵（2004）, 『営業が変わる 顧客関係のマネジメント』岩波書店.
- 石井淳蔵・嶋口充輝編著（1995）, 『営業の本質—伝統と革新の相克』, 有斐閣.
- 石田英夫（1985）, 『日本企業の国際人事管理』, 日本労働協会.
- 石田梅岩（1739）, 『都鄙問答』, 岩波書店.
- 石田梅岩（1739）, 『都鄙問答』（城島明彦訳（2016）『いつか読んでみたかった日本の名著シリーズ』石田梅岩『都鄙問答』致知出版社）
- 井上久男（2015）, 「【ひと烈風録】第14回 熱血2代目は商品バカ『自転車に高付加価値を』あさひ社長 下田佳史（しもだ・よしふみ）」『週刊東洋経済』, 2015年6月26日



号, pp. 38-43.

- 上原征彦 (1999), 『マーケティング戦略論 実践パラダイムの再構築』有斐閣.
- 梅沢昌太郎編著 (2010), 『現代商業学』, 慶応義塾大学出版会.
- 江尻弘 (1988), 『営業の知識』, 日本経済新聞社.
- 大前研一編著 (2011), 『大前研一と考える 営業学—営業こそプロフェッショナルを目指せ』ダイヤモンド社.
- 太田一樹 (1998), 「取引制度の革新—チャネル戦略の完成をめざす味の素」 嶋口充輝・竹内弘高・片平秀貴・石井淳蔵編『マーケティング革新の時代4 営業・流通革新』有斐閣.
- 大津正和 (1995), 「ハイテク営業の可能性—松下電工にみる営業支援システム—」 石井淳蔵・嶋口充輝編 (1995) 『営業の本質』有斐閣.
- 大津正和 (1998), 「関係性と顧客対応」 嶋口充輝・竹内弘高・片平秀貴・石井淳蔵編『マーケティング革新の時代1 顧客創造』有斐閣.
- 大盛周平 (2018), 「書面やリストもとに不正 神鋼データ改ざん」『神戸新聞』, 3月7日, <https://www.kobe-np.co.jp/news/keizai/201803/0011045213.shtml>, に確認.
- 小川進 (1995), 「コンビニエンス・ストア向けの営業は不要か」 石井淳蔵・嶋口充輝編著『営業の本質—伝統と革新の相克』, 有斐閣.
- 小川進 (2000), 『デマンド・チェーン経営 流通業の新ビジネスモデル』, 日本経済新聞社.
- 恩蔵直人 (1995), 「第5章 営業体制のダイヤモンド」 石井淳蔵・嶋口充輝編著『営業の本質—伝統と革新の相克』, 有斐閣, pp.122-154.
- 「キャリアアップ事例: 堂本食品株式会社、浜本 京子さん (開発営業推進室 室長)」, <https://part-tanjikan.mhlw.go.jp/career/success-story/success-story-05.html>, 2018年3月6日に確認.
- 金井壽宏 (2002), 『仕事で「一皮むける」』, 光文社
- 金頭哲 (1995), 「営業の関係理論—関係志向的マーケティングと営業」 石井淳蔵・嶋口充輝編著『営業の本質』, 有斐閣.
- 金頭哲・清宮政宏 (2006), 「営業部門での管理方式の選択に関する一考察—多面的な視点から分析した営業管理方式の選択要因について」『マーケティング・ジャーナル』第26巻第1号 (第101号) .
- 酒井徹 (1998), 「営業の種類: 市場透明性と信頼共有—都市銀行を事例に—」 石井淳蔵・

- 石原武政『マーケティング・インターフェース—開発と営業の管理—』,白桃書房.
- 坂部和夫(1975),『現代販売管理』,中央経済社.
- 坂部和夫(1986),『現代の販売管理論』,中央経済社.
- 佐々木常夫(2011),『「本物の営業マン」の話をしよう』,PHP 研究所.
- 佐藤善信(1999),「顧客満足研究の現状と課題—サービス・マーケティングを中心に」『片岡一郎先生学長退任記念論集』流通科学大学, pp. 43-68.
- 佐藤善信(2009),「リーダーシップのタイプとレベルの体系化—革新企業の急成長における起業家のリーダーシップにかかわって」『ビジネス&アカウンティングレビュー(関西学院大学)』第4号, pp. 1-18.
- 佐藤善信(2012),「いい会社とは何か」小倉行雄・佐藤善信『ケースで学ぶ現代経営学』放送大学教育振興会, pp. 193-212.
- 佐藤善信(2014),「低迷からの復活要因を探る」小倉行雄・佐藤善信『[改訂版] ケースで学ぶ現代経営学』放送大学教育振興会, pp. 173-206.
- 佐藤善信(2015),『“Value-based Selling”について』, 営業学研究会での発表資料. 11月21日, 関西学院大学大阪梅田キャンパス.
- 佐藤善信監修・高橋広行・徳山美津恵・吉田満梨著(2015),『ケースで学ぶケーススタディ』, 同文館出版
- 佐藤善信(2016a),『ミルボン: ニッチリーダー戦略の追求』(ケースメソッド用ケース資料), 3月3日.
- 佐藤善信(2016a),「第13章・第14章: 珍味会社の経営(その1)・(その2)」, 小倉行雄・佐藤善信編著『ケースで学ぶ現代経営学[改訂版]』, 放送大学教育振興会.
- 佐藤善信(2017),『企業家精神のダイナミクス その生成、発展および発現形態のケース分析』, 関西学院大学出版会
- 嶋口充輝(1995),「ワークショップ型営業の可能性—関係性時代の営業力強化を求めて」石井淳蔵・嶋口充輝編著『営業の本質—伝統と革新の相克』, 有斐閣.
- 島田昌和(2011),『渋沢栄一 社会企業家の先駆者』岩波書店.
- 総務省統計局 web サイト <http://www.stat.go.jp/data/roudou/> (2015年9月8日にアクセス).
- 高嶋克義(1994),「在庫を背負う営業」『RIRI 流通産業』第26巻第5号, pp. 28-32.
- 高嶋克義(1995),「営業の戦略と組織」石井淳蔵・嶋口充輝編著『営業の本質—伝統と革新の相克』, 有斐閣.

- 高嶋克義（1997）、「情報武装型営業における課題」『企業診断』第44巻第6号, pp. 33-38.
- 高嶋克義（1998）, 『生産財の取引戦略—顧客適応と標準化—』, 千倉書房.
- 高嶋克義（1998）, 「店頭起点のマーケティング」嶋口充輝・竹内弘高・片平秀貴・石井淳蔵編『マーケティング革新の時代4 営業・流通革新』, 有斐閣.
- 高嶋克義（1999）, 「日本企業における営業プロセス管理」『国民経済雑誌』第179号第5号.
- 高嶋克義（2000）, 「営業管理様式の選択に関する新視点」『流通研究』第3巻第2号, pp. 1-16.
- 高嶋克義（2000）, 「営業管理様式に関する新視点」『流通研究』第3巻第2号.
- 高嶋克義（2000）, 「日本企業における営業管理様式の選択」高嶋克義編著『日本型マーケティング』, 千倉書房.
- 高嶋克義（2001）, 「営業活動の情報支援に関する考察—顧客データベースによる営業革新の展開」『国民経済雑誌』第183巻第5号, pp. 63-78.
- 高嶋克義（2001）, 「チーム型営業体制と関係性管理」『同志社商学』第53巻第1号, pp. 20-33.
- 高嶋克義（2002）, 『営業プロセス・イノベーション 市場志向のコミュニケーション改革』, 有斐閣.
- 高嶋克義（2003）, 「営業活動を「有視界飛行」から「計器飛行」に転換し, 4課題の克服を」『オムニ・マネジメント』第12巻第7号, pp. 6-9.
- 高嶋克義（2005）, 『営業改革のビジョン 失敗例から導く成功へのカギ』, 光文社.
- 高嶋克義（2006）, 「営業改革の基本課題」『一橋ビジネスレビュー』SUM. 第54巻第1号.
- 高嶋克義・田村直樹（2016）, 『45のエピソードからみる営業の課題解決』, 同文館出版.
- 高城幸司（2017）, 『社内営業の教科書』, 東洋経済新報社.
- 竹村正明（1995）, 「組織型営業の革新—タカラベルモントの事例」石井淳蔵・嶋口充輝編著『営業の本質—伝統と革新の相克』, 有斐閣.
- 田村直樹（2013）, 『セールスインタラクション』, 碩学舎.
- 田村直樹編著（2014）, 『セールスメーキング』, 同文館出版.
- 田村正紀（1986）, 『日本型流通システム』, 千倉書房.
- 田村正紀（1989）, 「現代営業・流通組織の設計問題」田村正紀・石原武政編著『流通と販売の組織』第一法規出版.

- 田村正紀（1993）,「トップセールスマンへの途」『ビジネスインサイト』第1巻第4号,現代経営学研究学会.
- 田村正紀（1996）,『マーケティング力 大量集中から機動集中へ』,千倉書房.
- 田村正紀（1997）,「営業経験の構造」神戸大学大学院経営学研究科 Discussion Paper 9715.
- 田村正紀（1999）,『機動営業力：スピード時代の市場戦略』,日本経済新聞社.
- 崔相鐵（1995）,「営業の信頼理論」石井淳蔵・嶋口充輝編著『営業の本質—伝統と革新の相克』,有斐閣.
- 塚田聡（2013）,「日本企業における職場マネジメントの特徴と女性活躍推進(特集 女性の活躍推進)」『季刊政策・経営研究（三菱UFJリサーチ&コンサルティング）』,2, pp. 23-30.
- 「多様性のマネジメント」『経営基礎用語辞典』,  
[http://www.ilibrary.jp/MOTtextBooks/words/OrgCul\\_Div.html](http://www.ilibrary.jp/MOTtextBooks/words/OrgCul_Div.html), 2018年3月13日に確認.
- 中谷栄士（1999）,「生命保険営業における宣言型知識の実証研究」『マーケティング・ジャーナル』第19巻第3号（第75号）.
- 中西正雄（2002）,「『営業』の仕事」『商学論究（関西学院大学商学部）』,50, pp. 237-257.
- 中西正雄・登坂一博編著（2010）,『顧客価値創造型営業への進化』,ジェイティービー能力開発.
- 中原淳（2014）,『駆け出しマネジャーの成長論』,中央公論新社.
- 中原龍輝（2015）,『商業・流通とマーケティング』,創成社.
- 野地秩嘉,「リーダーは謙虚さを忘れるな 現場の隅々にまで精通せよ」『日経ビジネスアソシエ』,2011年7月19日号, pp. 20-25.
- 橋本勳（1983）,『販売管理論』,同文館出版.
- 林吉郎（1994）,『異文化インターフェイス経営—国際化と日本的経営』日本経済新聞社.
- 浜本京子（2016）,「試練は乗り越えられる人にしかやっこない」『致知』,9月号, pp. 87-88.
- 細井謙一（1992）,「人的販売研究における認知的アプローチ」『六甲台論集』第39巻第2号.
- 細井謙一（1995）,「販売管理論の基本的性格」『広島経済大学経済研究論集』第18巻第2号.
- 細井謙一（1995）,「営業の認知理論—パーソナル・セリング研究における認知的アプローチ

- チ」石井淳蔵・嶋口充輝編著『営業の本質—伝統と革新の相克』,有斐閣.
- 細井謙一 (1996), 「提案型営業におけるマーケティング論的市場認識」『広島経済大学経済研究論集』第 19 巻第 1 号.
- 細井謙一 (1996), 「販売管理論の新展開—営業研究への適用—」『広島経済大学経済研究論集』第 18 巻第 4 号.
- 細井謙一 (2000), 「販売管理論の創成期—その成立と基本問題—」『広島経済大学経済研究論集』第 23 巻第 1 号.
- 細井謙一 (2000), 「営業活動の日本人的特徴—外資系生命保険企業と国内生命保険企業の営業体制の比較—」高嶋克義編著『日本型マーケティング』,千倉書房.
- 細井謙一 (2001), 「マーケティング戦略の実行問題としてのセールス・マネジメント」石井淳蔵編著 (2001)『現代経営学講座 11 マーケティング』,八千代出版.
- 細井謙一・松尾睦 (2004), 「第 5 章 営業」小林哲・南千恵子編著『流通・営業戦略[現代のマーケティング戦略③]』有斐閣, pp. 127-158.
- 本下真次、佐藤善信 (2017), 「日本における『営業』と Marketing & Sales との関係」『ビジネス&アカウンティングレビュー』17 号, pp. 33-50.
- 松尾睦・吉野有助 (1996), 「販売員の手続型知識と組織営業の可能性」『マーケティング・ジャーナル』第 16 巻第 1 号 (第 61 号) .
- 松尾睦 (1998), 「営業行動様式の有効性と市場環境」『マーケティング・ジャーナル』第 32 巻第 1 号.
- 松尾睦・楠見孝・吉野有助 (2000), 「チーム営業を支えるリーダーの知識-広告会社における定性分析-」『マーケティング・ジャーナル』第 19 巻第 4 号 (第 76 号) .
- 松尾睦・楠見孝 (2000), 「競争と協調の組織文化と革新的営業-オリックス株式会社の事例-」『マーケティング・ジャーナル』第 20 巻第 3 号 (第 79 号) .
- 松尾睦 (2002), 『内部競争のマネジメント』,白桃書房.
- 松尾睦 (2006), 「経験からの学習 営業における熟達化」『一橋ビジネスレビュー』SUM. 第 54 巻第 1 号.
- 松尾睦 (2006), 『経験からの学習 プロフェッショナルへの成長プロセス』,同文館出版.
- 松尾睦・早川勝夫・高嶋克義 (2011), 「改善志向の営業プロセス管理」『マーケティング・ジャーナル』第 30 巻第 3 号 (第 119 巻) .
- 南知恵子 (2000), 「企業間情報システムによる日本型営業様式の変化」高嶋克義編著『日

- 本型マーケティング』,千倉書房.
- 南知恵子 (2005),『リレーションシップ・マーケティング—企業間における関係管理と資源移転—』,千倉書房.
- 三好信浩 (1987),『商売往来の世界 日本型「商人」の原像をさぐる』,日本放送出版協会.
- 宮本又次 (1982),『日本町人道の研究:商人心(あきないごころ)の原点を探る』,PHP 研究所.
- 山下裕子・福富言・福地宏之・上原渉・佐々木将人 (2012),『日本企業のマーケティング力』,有斐閣.
- 山本七平 (1987),『近代の創造 — 渋沢栄一思想と行動』,PHP 研究所. (2009 改題再刊『渋沢栄一 近代の創造』祥伝社.)
- 山本昭二 (2007),『サービス・マーケティング入門』,日本経済新聞社.
- 山本昭二 (2010),『サービス・クォリティーサービス品質の評価過程』,千倉書房.