

Title	セールスマンシップ論の成立
Author(s)	橋本, 勲
Citation	経済論叢 (1967), 99(2): 185-202
Issue Date	1967-02
URL	<a href="http://dx.doi.org/10.14989/133180">http://dx.doi.org/10.14989/133180</a>
Right	
Type	Departmental Bulletin Paper
Textversion	publisher

# 經濟論叢

第九十九卷 第二號

---

ペイズの決定関数 .....	鎌倉昇	1
セールスマンシップ論の成立 .....	橋本勲	15
イギリス産業革命期における 製鉄業技術の発展段階 .....	坂本和一	33
「貨幣の資本への転化」と宇野理論 .....	松石勝彦	51

---

昭和四十二年二月

京大經濟學會

# セールスマンシップ論の成立

橋 本 勲

## I セールスマンシップ論成立の沿革

**大学における開講** 19世紀末における実業界のセールスマンシップへの関心は、職業教育への資本の要求となり、次第に大学教育へも反映されていった。実務的、プラグマティックな雰囲気をもつアメリカの学風は、大きい抵抗を示すことなく資本の要求に追従していった。

セールスマンシップの大学における最初の講座は、1907年、ニューヨーク大学で開設された<sup>1)</sup>。同大学でマーケティング関係の講座が開設されてから5年目のことであった。ニューヨーク大学での当初の講義内容は、セールスマンシップを実際に訓練することによって、学生に金儲け (money making) とビジネスの建設 (business building) のための能力と成果を生み出す能力 (result producing ability) を授けること、を目的としていたといわれるが<sup>2)</sup>、一般に極めて実学的な内容をもつようであった。同大学では、1914年から初期のセールスマンシップの研究に業績をあげた John G. Jones が担当した。この大学での講座開設に先立って、民間ではすでに19世紀末から少数のビジネス・スクールなどで教育訓練が始まっていたようである<sup>3)</sup>。しかし、セールスマンシップの研究の本格的な開始は20世紀に入ってからのことであった。

1910年代に入って、ビジネス・アドミニストレーション学部のある主な大学では、次々と販売のコースが設置された。すでに1909年には、ペンシルバニア大

1) H. H. Maynard, *Science in Selling and Sales Management*, in Hugh G. Wales (ed.), *Changing Perspectives in Marketing*, 1951, p. 171.

2) *Ibid.*, p. 171.

3) 例えば、International Correspondence School では、1890年から1900年代にかけて、販売や広告に関する学科を開設していた (P. D. Converse, *The Beginning of Marketing Thought in the United States*, 1959, p. 20)。

学で、Herbert W. Hess によって開講された。彼は、心理学を広告に応用したことで著名な Walter Dill Scott の影響を受け、セールスマンシップに心理学の利用を試みた。また10年にはウィスコンシン大学で、Paul M. Nystrom によって開設され、13年にはボストン大学で、Harold Whitehead によって開設された<sup>4)</sup>。次いで、1916年には、W. D. スコットが、カーネギー・インスティテュート・テクノロジーのセールスマンシップ研究所 (Bureau of Salesmanship Research) の所長に就任し、心理学的な研究を推進するようになった。

## Ⅱ セールスマンシップ論成立の背景

以上のような20世紀初頭における大学での研究と講座開設は、決して偶然ではなかった。セールスマンシップ論成立の基盤はすでに産業資本主義段階において形成されてきたのである。その推進動機をなしたものは、資本主義の基本矛盾から発現する周期的恐慌にほかならなかった<sup>5)</sup>。

資本主義の矛盾の暴力的発現としての最初の世界恐慌は1857年に襲来した。この恐慌は、販売への関心を刺戟した。その後の鉄道網の普及や西部のゴールド・ラッシュは生産力の増大にともなう販売問題、特に販売市場の西部への地域的拡張を刺戟した。その後60年、68年に不況をみつつも産業資本の工業生産力は急速に増大した<sup>6)</sup>。その結果増大した生産物を販売するために、次第に高圧販売 (high pressure selling)<sup>7)</sup> が促進された。特に激しい形態で襲った1873年の恐慌は、販売問題に拍車をかけ、急速な販売量の増大は当時の大商人にとっても死活の問題になってきたといわれる<sup>8)</sup>。このような生産力の増大に基く販売拡張の要請と、恐慌の激化に基く販売問題の深刻化との矛盾は、当時の産業資本や商業資本にセールスマンの量的増大と、その質的強化を必然化していったのである。かくして、1893年恐慌を契機に、有各な John H. Patterson がナシ

4) Maynard, *op. cit.*, p. 171.

5) J. George Frederick, *Modern Salesmanship*, 1937, p. 329.

6) Otto C. Lightnee, *The History of Business Depressions*, 1922, p. 148 ff.

7) Frederick, *op. cit.*, p. 329.

8) *Ibid.*, p. 330.

ショナル金銭登録機会社(The National Cash Register Company)の経営において、セールスマンの管理訓練に新機軸を開いた<sup>9)</sup>。さらに1893年には、Sheldon が民間でセールスマンシップの詳細な研究コースを開設した<sup>10)</sup>。そこでは20年間に25万人に及ぶセールスマンの教育訓練がおこなわれた<sup>11)</sup>。これらの人々によって、セールスマンシップ論成立の基礎が築かれたようである。

さらにその後も、資本主義の周期的恐慌は、その襲来たびごとにセールスマンシップの発達を促進していった。1893年の恐慌は、新しく販売周期 (sales cycle) の問題を意識せしめた。続いて20世紀初頭、1903年の恐慌は、バターソンに販売割当の問題を提起した。セールスマンに各販売地域毎の販売目標額を割り当てるためには、その地域における購買力と販売見込高を測定しなければならない。そのために、新しく市場調査が要請されることになったのである。この市場調査にもとづく「科学的」な販売割当制度の登場は、はじめて「科学的」セールスマンシップの考え方を導入したといわれる。さらに、1907年の恐慌は、セールスマンシップに心理学を応用する刺戟をあたえた<sup>12)</sup>。W. D. Scott 教授や John Lee Mahin がこの問題に関心を払い、さらに H. L. Hollingworth 教授によって継承発展せしめられたのである。この段階においては、すでにセールスマンシップの発達は大学における研究と深く結合してきている。次に当時の文献を概観してみることにしよう。

### Ⅲ 文献的概観

まず、20世紀初頭から1930年に至るマーケティング成立期についていかなる著作がみられ、そこにいかなる展開がみられていたのであろうか<sup>13)</sup>。

9) Frederick, *op. cit.*, p. 330; L. K. Johnson, *Sales and Marketing Management*, 1957, p. 11. その他, Issac F. Marcossou, *Whenever Men Trade, The Romance of the Cash Register*, 1945. 田村幸太郎訳「セールスマンシップの先駆者ジョン・H・バターソン」; 白髭武「現代のマーケティング」昭和37年, 51ページ, など参照。

10) Frederick, *op. cit.*, p. 331.

11) *Ibid.*, p. 331.

12) *Ibid.*, p. 333.

13) パーテルズによれば、過去60年間に100人以上の著者がセールスマンシップの文献を著わしているといわれる(R. Bartels, *The Development of Marketing Thought*, 1962, p. 86)。

1900年から20年までについて。販売とセールスマンシップについては、広告論とともに最も早くから実務の文献が出ていた。すでに1904年に、P. L. Estabrook, *Science of Salesmanship*, 9年に D. Hirsher, *The Art of Retail Selling*, がみられていた<sup>14)</sup>。しかし、多少とも注目すべき著作は10年代に入ってから出はじめた。

1910年代においては、まず12年の、William Walker Atkinson, *The Psychology of Salesmanship* が注目される。アトキンソンは、広告論における心理学の利用に影響を受け<sup>15)</sup>、心理学をセールスマン、購買者、及び販売技術に導入しようと試みた。例えば彼は購買者の購買心理過程を次の10段階に分けている。1 非自発的注目, 2 第一印象, 3 好奇心, 4 連想, 5 熟慮, 6 想像, 7 欲しいという気持, 8 慎重な熟考, 9 決心, 10 行動<sup>16)</sup>。またセールスマンの心理については、接近, 呈示, 終結に分けて、それぞれの過程を分析し、説明している<sup>17)</sup>。同書は心理学的研究の画期をなすものである。このセールスマンシップにおける心理学的研究の導入を推進する契機が1907年の恐慌にあったことはすでにふれた通りである。次に、10年代の問題意識とその水準を示す著作として、13年の William Maxwell の *Salesmanship* と、19年の Arch Wall Douglas (1885-1935) の *Travelling Salesmanship* を窺ってみよう。マックスウェルの著作の特徴は、第1に、まだ経験的な勘が尊重されていたことである。例えば「勘の科学 (rule-of-thumb science)」という形容矛盾的表現にその残滓が示されていた<sup>18)</sup>。第2に、対面販売 (over-the-counter sales) とともに、地方巡回セールスマン (travelling salesman) の問題が重視されていた。この地方巡回セールスマンは、南北戦争の前、1950年頃から登場しはじめた産業資本主義段階のセールスマンであり、地方巡回商人 (drummer) の発展形態

14) 両者の内容は、Bartels, Converse, Leitherer などの歴史的研究者によって必ずしも注目されていない。

15) アトキンソンは、George French, Herbert A. Parkyn, J. W. Kennedy などから影響を受けている (W. W. Atkinson, *The Psychology of Salesmanship*, 1912, Chap. 1)。

16) *Ibid.*, p. 137 ff.

17) *Ibid.*, p. 167 ff.

18) W. Maxwell, *Salesmanship*, 1913, pp. 1-45; Bartels, *op. cit.*, p. 86.

としてアメリカ全国を巡回し、小売店への売込みや注文取りに努めた旅商人であった<sup>19)</sup>。したがってこのセールスマンは、監視者の眼を離れて遠く店外で活動するので、すでに同書においてその管理の問題が登場していたのである<sup>20)</sup>。次にダグラスの *Travelling Salesmanship*, 1919, は、題名の通りに巡回セールスマンを中心とした著作であった<sup>21)</sup>。同書では、第1に、セールスマンをたんなる「商品の販売人」と規定し、最も初期的な概念規定を示していた<sup>22)</sup>。第2に、同書では「競争と価格」という問題が重視され<sup>23)</sup>、買手に価格を値切られたばあいのセールスマンの説得術が重要問題になっていた。これは19世紀の産業資本主義段階における価格競争がその当時においてまだ激しかったこと、そのために値切り対抗策がセールスマンの中心課題であったことを示している。

次に16年には、アイオワ大学の Norris A. Brisco による *Fundamentals of Salesmanship* がある。この著作の特徴は第1に、セールスマン登場の歴史的説明がみられることである<sup>24)</sup>。例えば、彼はセールスマンシップが必要になった理由を、1つは、ギリシャ時代以来数世紀にわたって商人が不正直であると考えられてきたこと、2つには、アメリカにおける巡回商人(*commercial traveller*)の抬頭と、小売業における専門店や百貨店の成長とに求めていた。特徴の第2は、彼のセールスマンシップの概念に売手中心の考え方から相互の利益尊重の考え方への変化がみられることである。彼はセールスマンシップ概念を、「売手と買手の相互の利益のために、利潤をえて商品売る能力」<sup>25)</sup>であると規定した。第3の特徴は、セールスマンと顧客との関係の歴史的変化を論じ、過去のかげひきや押し売りを厳しく批判し、新しい小売業建設の必要性を説いたことである。次に、ブリスコと同じような新しいセールスマンシップの概念は、

19) P. D. Converse, *Elements of Marketing*, 1935, p. 191.

20) Maxwell, *op. cit.*, p. 210 ff.

21) A. W. Douglas は、全米商業会議所統計委員会の会長を勤めた実務家であり、その他の著作として、*Merchandising*, 1918; *Relations of Weather and Business*, 1919, がある (Converse, *The Beginning of Marketing Thought in the United States*, 1959, p. 58).

22) Douglas, *Travelling Salesmanship*, 1919, p. 5.

23) *Ibid.*; Chap. 6, 7, 8, p. 45 ff.

24) Bartels, *op. cit.*, p. 89.

25) Brisco, *Fundamentals of Salesmanship*, 1917, p. 16.

18年の John G. Jones and Raymond J. Comyns, *Salesmanship and Sales Management* にもみられる。

本書の第1の特徴はバーテルズによれば<sup>26)</sup>、販売とはセールスマンの考え方を顧客に吹き込むことであるという旧来の概念を批判し、販売はたんなる冷たい科学的過程ではなく、「暖かい人間と人間との事柄」であると考えたことである。したがってジョーンズらは、セールスマンシップを改善する最善の方法は、セールスマン自身を改善することであると主張した。その結果、第2に、彼らはセールスマンの訓練と人間的協力関係を重視し、セールスマンの能力を十分に発揮させるためには、彼が被雇傭者であり、販売組織の一員であることから出発し、販売マネジャーや広告マネジャーなどを中心に経営全体の協力が必要であると説いた。このような「人間関係」の重視は、近代的な商業賃労働者と資本側の管理者との基本的対立関係の激化を反映する所論として注目される。さらに第3の特徴は、セールスマンシップのみならず広告をも全体的マーケティング・プランの一部として考える浩瀚な考え方がみられることである。すでに10年代末に、全体的マーケティング管理への萌芽がみられることは注目すべきであろう。

以上の10年代の主要著作のほかにも、販売とセールスマンシップに関する実務的著作は決して少くなかった<sup>27)</sup>。なお、10年代において注目すべきことは、店外販売とともに、店内販売、特に小売セールスマンシップや小売経営の著作も輩出されはじめたことである。例えば、P. M. Nystrom, *Retail Selling and Store Management*, 1914; F. W. Fisk, *Retail Selling*, 1916; H. R. Norton, *Textbook of Retail Selling*, 1919; N. A. Brisco, *Retail-Salesmanship*, 1920;

26) Bartels, *op. cit.*, p. 88.

27) その他10年代には、H. E. Read, *Read's Lessons in Salesmanship*, 1910; T. H. Russel, *Salesmanship: Theory and Practice*, 1910; L. D. H. Weld, *Practical Salesmanship*, 1910; W. D. Scott, *Influencing Men in Business*, 1911, 2nd ed., 1916, 3rd ed., 1928; C. A. Collins, *Productive Sales Methods*, 1913; H. L. Hollingworth, *Advertising and Selling*, 1913; R. S. Butter, H. DeBower, and J. G. Jones, *Marketing Methods and Salesmanship*, 1914; E. Leichter, *Successful Selling*; F. McNaughton, *Intensive Selling*, 1918; H. J. Barrett, *How to Sell More Goods*, 1918; F. Farrington, *The Successful Salesman*, 1918; N. A. Hawkins, *The Selling Process*, 1918, などがある。

P. W. Ivey, *Elements of Retail Salesmanship*, 1920, などがあらわれている。このうち、パーテルズによれば、ナイストロムの著作が目立っているほかは何れも小売経営の手引書にすぎなかったようである<sup>28)</sup>。しかし20年代に入って、N. A. Brisco はニューヨーク大学の小売学部の学部長として「小売シリーズ」を次々に著わしていったのであるが、その基礎はすでに10年代の彼の著作でつくられていた。10年代は古い店外販売としての地方巡廻セールスマンと小売販売が中心となっていたが、その中で新しいセールスマンへの胎動が活発化している時期であった。

20年代について。先ず20年代全体を展望すると、セールスマンシップについての主な文献は、1925年までの前半に集中していることが注目される。20年代後半以後は、すでに20年代前半までに刊行された著作の再版や増訂版が多くなってきているようである。

20年代初頭の著作としては、21年に、H. D. Kitson, *The Mind of the Buyer*; J. S. Knox, *The Science and Art of Selling*; T. H. Russell, *Salesmanship and Advertising*, などが著わされている。続いて22年には、B. J. Munchweiler, *Salesmanship* が刊行された。また23年には、注目すべき著作として、ペンシルバニア大学の H. W. Hess, *Creative Salesmanship*, が出された。ヘスの著作の特徴は、第1に、セールスマンシップの課題を、セールス・キャンペーンにおける失敗の可能性を最低限にする行動法則を開発することであると規定したこと<sup>29)</sup>、第2に、セールスマンシップを歴史的に、経済学的に意義付けようと試みたことである<sup>30)</sup>。また第3に、同書ではセールスマンのパーソナリティが重視されたこと、第4に、販売管理問題ではすでに、販売員の選考、訓練、統制、販売割当、販売会議の諸問題が論じられ、さらにセールス・マネジャーのテクニクの問題も登場していたことなどの諸点である<sup>31)</sup>。なお23年にはへ

28) Bartels, *op. cit.*, p. 89, p. 126, p. 128.

29) H. W. Hess, *Creative Salesmanship*, 1923, p. 23.

30) *Ibid.*, p. 11 ff.

31) *Ibid.*, p. 290 ff.

スの著作をはじめ、E. E. Ferris, *Developing a Sales Personality*; J. A. Stevenson, *Constructive Salesmanship*, なども出ていた。

24年には、F. E. Collins, *Salesmanship*, が著わされている。同書では、第1に、セールスマンシップが教育的見地から重視されていること<sup>32)</sup>、第2に、販売についての考え方を広く解し、広告、販売店や消費者への卸売、戸別訪問販売、小売販売を含めていること、などの特徴がみられる<sup>33)</sup>。同じ24年に、イリノイ大学の Frederick A. Russell (1886-?)<sup>34)</sup> の *Textbook of Salesmanship*, が刊行されている。本書は、パーテルズによって、従来のセールスマンシップの研究の統合的役割をもつものとして評価され、またコンバースによっても注目されていた著作であり、現在に至るまで多くの版を重ねている代表的著作の1つである<sup>35)</sup>。同書の特徴としては、購買動機論に優越への欲望などの新しい心理学的研究を開発したこと、セールスマンシップをセールスマンの種々なタイプに応じて述べていること、販売管理において、販売会議を重視していること、小売店への販売を重視していること、などの諸点があげられる<sup>36)</sup>。翌25年に、Harry R. Tosdal, *Principles of Personal Selling* を出したが、同書も統合的な役割を果たした著作として注目されている<sup>37)</sup>。同書の特徴は、第1に、経済学的な広い観点と実際的な問題とを調和させようと試みたこと、第2に対人販売 (personal selling) の論理を提供しようとしたこと、第3に市場についての資料の分析やグロス・マージン、経費、利潤、回転率の研究がみられること、などである<sup>38)</sup>。また同じ25年に、ニューヨーク・セールス・マネジャー・クラブの

32) E. E. Ferris and G. R. Collins, *Salesmanship*, 1924 (2nd ed., 1930, 3rd ed., 1939, 4th ed., 1941) (Bartels, *op. cit.*, p. 90).

33) なおフェリイズとコリンズの著作に対して、パーテルズは、卸売販売の販売先について、産業用消費者と家庭との区別がつかないといふと批判している (R. Bartels, *op. cit.*, p. 91).

34) Frederick A. Russell は、1916年にイリノイ大学で博士号を受け、ワシントン大学で数年間教へたが、1919年にまたイリノイ大学に帰った。1922年に *The Management of the Sales Organization* を書いている。

35) P. D. Converse, *The Beginning of Marketing Thought in the United States*, 1959, p. 68.

36) F. A. Russell, *Textbook of Salesmanship*, 1924 (2nd ed., 1933, with F. H. Beach, 3rd ed., 1941, 4th ed., 1949, 5th ed., 1955, 6th ed., 1959), p. 58, p. 283 ff.

37) Bartels, *op. cit.*, p. 91.

38) *Ibid.*, p. 92.

J. G. Frederick が、*Modern Salesmanship* を、さらにスタンフォード大学の Edward K. Strong が、*The Psychology of Selling and Advertising* を著している。J. George Frederick (1882-?) は実務家であるが<sup>39)</sup>、セールスマンシップの発展アメリカにおける1873年以來の周期的恐慌の発現によって影響されていることを歴史的に解明し、極めて興味ある発達史を展開している<sup>40)</sup>。またセールスマンシップの内容において、セールスマンの課業についての作業分析を試みたり、販売活動の標準化や本部からの援助など巨大化した製造業者のセールスマンを中心とした販売活動に「科学的方法」を適用しようとしていた。また後者の Edward K. Strong は、販売とは顧客に変らざる不断の満足をあたえ、顧客の好意 (good-will) を助長し、見込客を常得意に変えることであり、それはすべて心理学的な問題であるという考え方から、販売についての心理的な説明をおこなっている<sup>41)</sup>。なおまた、同じ25年に、G. E. Bittner, *Planning Salesmen's Territories* が出ていることは、21年恐慌を契機にセールスマンへの地域別販売割当の強化が問題になってきたことを反映している。

すでに20年代の前半においてセールスマンシップ主要著作は出揃った感があるが、後半の主な著作を概観すれば、25年に P. W. Ivey, *Salesmanship Applied*, 26年に C. H. Fernald, *Salesmanship*; J. S. Knox, *Salesmanship and Business Efficiency*, 27年に、R. J. Comyns and J. G. Jones, *Selling*; J. H. Picken, *Salesmanship*; H. R. Tosdal, *Principles of Personal Salesmanship*, 28年に、R. G. Walters, *Fundamentals of Salesmanship* など、現在も改訂されつつ生命を保っている著作が次々と出版されている。

39) J. G. Frederick は、1882年に生まれ、99年に新聞界に、1901年に広告界に入り、1906年から11年まで、プリンターズ・インク誌の編集者として活躍した。10年から、Harry S. McCormick と共に民間の Marketing Research Business を開始した。また14年の Economic Psychology Association の初代会長になり、16年には、New York Sales Managers Club の創立委員になった。著作としては、販売、広告関係が多く、19年に *Modern Sales Management*, 20年に *Business Research and Statistics*, 25年に *Modern Salesmanship* と *Methods of Advertising Copy, Principles and Practice* を、28年に *Selling by Telephone*, 30年に *A Philosophy of Production* を出している。

40) J. G. Frederick, *Modern Salesmanship*, 1925, p. 329 ff.

41) E. K. Strong, *The Psychology of Selling and Advertising*, 1925, p. ii, p. 379 ff.

他方、特殊専門分野の研究については、店内販売におけるセールスマンシップの著作も数多くあらわれている。特に小売関係のセールスマンシップは、前述のようにますます重要な一分野になってきた<sup>42)</sup>。その他前述の著作のほかに例えば、21年の R. Leigh<sup>43)</sup>、23年の L. Baer<sup>44)</sup>、P. W. Ivey<sup>45)</sup>、24年の R. S. Hall<sup>46)</sup>、26年の V. H. Pelz<sup>47)</sup>、などがあげられる。なおこのような小売販売に関する研究とその成果の刊行は、30年代に入っても続行されている<sup>48)</sup>。

なおさらに、生命保険については、スタンフォード大学の Edward K. Strong, *The Psychology of Selling Life Insurance*, 1922, 株式については、セールスマネジャーでありコロンビア大学の講師でもあった William W. Townsend, の *Bond Salesmanship*, 1924, また J. G. Frederick の *Selling by Telephone*, 1928, などはそれぞれ生命保険、証券売買、電話の普及発達を背景にして登場したものであった。

#### IV 概 括

以上、販売ならびにセールスマンシップの文献的概観を終って、その発展傾向を概括してみると、いかなる特徴がみられるのであろうか。

第1には、単なるセリング (selling) から、セールスマンシップへの発達がみられる<sup>49)</sup>。単なるセリングの段階においては、販売員は単なる注文取り (order taker, order filler) にすぎなかった<sup>50)</sup>。本質的にいえば販売員は産業資本の運動

42) N. A. Brisco and J. W. Wingate, *Retail Buying*, 1925.

43) Ruth Reigh, *The Human Side of Retail Selling*, 1921

44) Laura Baer, *Retail Selling Methods*, 1922.

45) Paul W. Ivey, *Elements of Retail Salesmanship*, 1923.

46) R. S. Hall, *Retail Advertising and Selling*, 1924.

47) V. H. Pelz, *Selling at Retail*, 1926.

48) 30年代の小売セールスマンシップの著作としては、P. H. Nystrom, *Elements of Retail Selling*, 1936; R. M. Hardy, *How to Succeed in Retail Selling*, 1938; B. F. Barker, *Effective Retail Selling*, 1939; E. F. Hayter, *Retail Selling Simplified*, 1939, などがある。また48年代初期の第2次大戦中にも小売関係のセールスマンシップが目立ち、例えば、N. A. Brisco, G. Griffith and O. P. Robinson, *Store Salesmanship*, 1941; E. Wheeler, *Tested Retail Selling*; O. P. Robinson and C. H. Robinson, *Successful Retail Salesmanship*, 1942, が出ている。

49) Bartels, *op. cit.*, p. 85.

50) Russell, *op. cit.*, p. 4; Brisco, *op. cit.*, p. 6.

G—W…P…W'—G' の最後の段階 W'—G' の技術的操作の担当者にすぎなかった。しかも「機械のように仕事をおこなう」<sup>51)</sup>存在にすぎなかった。しかるに資本主義の発展とともに、市場問題が激化し、価値の実現が困難になると、単なるセリングでは資本のために十分な機能を果たすことができなくなった。そこで価値実現のための技術、セールスマンシップを必要とするに至ったのである。すなわち、市場問題の激化という経済的基盤の変化は、価値実現のための技術を要請し、資本の外的要求は、販売技術の内的性格を変化せしめたのである。かくして、19世紀末から20世紀初頭にかけて、セリングからセールスマンシップへ、価値実現の単なる担当者から積極的な推進者への歴史的転化が進行したのである。

では第2に、セリングからセールスマンシップへの転化には、内容的にいかなる変化が含まれていたのであろうか。端的にいえば、勘から「科学」への発展転化がみられた。勘とは、マックスウェルもいうように<sup>52)</sup>、客観的な分析や解釈を許さないものであり、秘伝的性格をもっていた。セールスマンがいかに販売に成功したかという販売技術にはおのずから一定の法則性が潜んでいるのであるが、その法則性を客観化し、組織的に訓練したり社会的に学習したりすることができない性質のものであった。したがってその技術の獲得は体験的に「秘伝」を会得する以外に方法がなかった。しかるに心理学の導入によって、この秘伝のベールは剥ぎとられ、販売技術を、客観的、社会的、組織的なものに転化させた<sup>53)</sup>。そこに一定の法則と原則とを求め<sup>54)</sup>、秘伝の正体を心理学的に解明しようとしたのである。その先駆をなすものが例えばアトキンソンらによる心理学の導入であり、またホイット、フレデリックなどによる科学的管理法の応用でもあった<sup>55)</sup>。心理学の導入によって購買者の購買決定の心理的過程が

51) Brisco, *op. cit.*, p. 16.

52) Bartels, *op. cit.*, p. 86.

53) 橋本勲「職業教育の歴史的基礎」香川大学『経済論叢』第25巻第4号、20ページ。

54) Hess, *op. cit.*, p. 23.

55) W. W. Atkinson, *The Psychology of Salesmanship*, 1912.

56) C. H. Hoyt, *Scientific Sales Management*, 1913, p. 65; J. G. Frederick, *Modern Salesmanship*, 1925.

なり客観的に解明され、また消費者の欲望の分析も進められた<sup>57)</sup>。これらの購買者の心理過程の解明に対応して、セールスマンの販売技術そのものも標準化されていった。例えば、セールスマンの仕事へのジョブ・アナリシスの適用、顧客への接近法、呈示法、販売会話などの標準化が次第に進められていったのである<sup>58)</sup>。このような標準化と客観化によって、セールスマンの組織的社会的な訓練の可能性が生じ、販売員訓練が始めて可能になったのである。

しかし、なおここに問題が残される。セールスマンシップ論は果して「科学」たりうるのであろうか、換言すればセールスマンシップ論は科学 (science) なのか、技術 (art) なのかという問題が残される。この問題についてはすでに1910年代から論争がみられていた。先ずセールスマンシップ論は科学であるとする「科学」説をみると、19年にダグラスが、科学は技術と異って、セールスマンの仕事の詳細を組織的に指導し、注意深く取扱うことであると考えた<sup>59)</sup>。またホワイトヘッドやフレデリックも科学であると考えている<sup>60)</sup>。しかし他方では、ラッセル、フェーナルド、グロスをはじめ技術説をとる論者も少なくない<sup>61)</sup>。技術説の論者は、セールスマンシップの概念規定において「人々を説得する能力 (ability)」「人々に影響をあたえる力能 (power) または能力」「販売の技術 (art)」「消費者の満足を増大する技術」などの表現を使っているようである。この両論は現在に至るも平行したまま継承され、必ずしも意見の一致をみていないようである。この科学なりや、技術なりやの論議は、戦後のマーケティング論の性格をめぐる論争と同じように<sup>62)</sup>、「科学」の概念をいかに規定するかによって結論が異っている。しかるに、セールスマンシップ論の性格論議においては、必ずしも「科学」の概念規定が明確でない。従来セールスマンシップ論よりも「体系化された方向で、注意深く」<sup>63)</sup>取扱うことが科学的であるよう

57) E. K. Strong, *The Psychology of Selling and Advertising*, 1925, p. 141, p. 160.

58) 例えば, Frederick, *op. cit.*, p. 107, p. 149; Hess, *op. cit.*, p. 164 ff., など。

59) A. W. Douglas, *Travelling Salesmanship*, 1919, p. 4; Bartels, *op. cit.*, p. 89.

60) H. Whitehead, *Principles of Salesmanship*, 1923, p. 7;

61) Frederick, *op. cit.*, p. v, C. H. Fernald, *Salesmanship*, 1926, 3 ed ed., 1942, p. 21; Alfred Gross, *Salesmanship*, 1952, p. 4.

62) 荒川祐吉「現代配給理論」68ページ以下参照。

に考えられているにすぎない。いまここで科学についての概念論議をおこなうことは避けられなければならないが、本来の科学が、社会現象を貫徹する歴史的発展法則を追求発見することを課題とするものであれば<sup>63)</sup>、セールスマンシップ論は本来的な科学でないというべきであろう。しかし論者がセールスマンシップ論の「科学」化を云々することによって、従来 of 勘の段階から、多少とも客観化され、体系化された意義を否定するわけにはゆかない。

第3に、セールスマンシップの担い手としてのセールスマンそのものにはいかなる変化がみられたのであろうか。先ずセールスマンの主体的自立性に着目すると、独立型セールスマンから従属型セールスマンへの変化がみられる。独立型セールスマンとは、セールスマンの帰属する本部から経済的にも、販売技術的にも相対的独立性のあるセールスマンである。例えば、C. W. ホイトが古いタイプのセールスマンと呼んでいるのは独立型セールスマンを意味する<sup>64)</sup>。彼らは、経済的には本部から給料と一定の費用を貰っていたが、それ以外の援助は受けていない。彼らの販売技術は、自分自身のために、自分自身で創意工夫し、それによって獲得した顧客は自分の顧客としていた。彼らは自ら大いに工夫して甘言を奔るので、「ほら吹き族」と呼ばれていた。これに対して、従属型セールスマンは、新しい型のセールスマンであり、経済的には本部の全面的援助を受け、販売技術は、本部によって統一され標準化されて画一的に教育指導されていた。したがって彼らが獲得した顧客は彼らの顧客ではなく、会社の顧客であった。要するに彼らは完全に資本の一部として活動していたのである。このような古い独立型セールスマンから、新しい従属型セールスマンへの歴史的転化は、産業資本主義段階の末期から20世紀初頭の独占資本主義段階にかけて推転されていったようである<sup>65)</sup>。すなわち、古い独立型セールスマンは、産

63) Douglas, *op. cit.*, p. 4.

64) 科学についてはマルクス「経済学・哲学手稿」『マルクス・エンゲルス選集』補巻4、354ページ；戸坂潤「科学論」；J. D. Bernal, *Science in History*, 1954, 鎮目恭夫・長野敬訳、第4分冊、655ページ以下などを参照。

65) C. H. Hoyt, *Scientific Sales Management*, 1913, p. 1.

66) 新しい独立型セールスマンは1890年頃には全くみられなかったが、1910年頃には、少数ではあるが急速に増加していたようである (Hoyt, *op. cit.*, p. 2)。

業資本が生産過程の合理化すなわち生産費 (cost-to-make) の引き下げに専心している段階において活躍していた。しかるに市場問題が激化し、産業資本の関心が生産過程のみならず流通過程における販売の合理化に移るにつれて、従属型セールスマンを登場せしめたのである。

次に、セールスマンの帰属主体に着目すると、商業資本のセールスマンから産業資本のセールスマンへの変化がみられる。商業資本の古いタイプのセールスマンとしては、具体的には、地方巡廻商人 (drummer) や地方巡廻セールスマン (travelling salesman または commercial traveller) が存在していた<sup>67)</sup>。ドラマーは最も古い形態で、すでに独立戦争以前に発生していたといわれる。その後卸売商業資本が次第に増加し、それにとまなう競争の激化から販売拡張のためのドラマーを傭いはじめたようである<sup>68)</sup>。したがってドラマーの帰属主体は、主として大規模な卸売商業資本であった<sup>69)</sup>。このドラマーは、アメリカの各地方を巡廻旅行し、その地方の主なホテルで地方商人 (country merchant) と会合し、次々と友好関係をつくっていた。その後ドラマーは次第に卸商のために注文をとりはじめ、零細な地方商店を直接に巡廻しはじめ、地方巡廻セールスマンに転化していったのである<sup>70)</sup>。彼らもすでに独立戦争の10年前頃からあらわれはじめ、蒸気船や鉄道の普及に乗って、全国を巡廻しはじめた。彼らは、直接的には卸商と小売商をつなぐ鎖となり、地方のよろず屋などのように小売商の商品取扱範囲が質的に広く<sup>71)</sup>、しかも量的には遠くの取引中心地<sup>72)</sup>の

67) 初期にはペドラー (peddler) といわれる商人がボートや馬や馬車を利用して、各家庭毎に個別訪問をおこなっていた。これを house to house canvassing, 又は peddling という。彼らは詐欺瞞着を常としたのでピンペドラー (pin-peddlers) と呼ばれていた (Fernald, *Salesmanship*, 1926, 42, p. 4)。なおイギリスの地方巡廻商人については、A. Warren, *Commercial Travelling*, 1904 が詳しい。

68) L. K. Johnson, *Sales and Marketing Management*, 1957, p. 5.

69) ドラマーは1840年頃には大規模な卸売商業資本の代表であったが、メーカーの代理店 (agency) も販売店を選択するために派遣したといわれる (Johnson, *op. cit.*, p. 5; Douglas, *op. cit.*, p. 4)。

70) なお、地方巡回セールスマンの背景としては、取引方法が、現物取引から見本取引または銘柄取引へ移行していることを前提とする。ちなみに、1861年当時の地方巡回セールスマンの数は千人以上に達していたといわれる (Converse, *Elements of Marketing*, 1935, p. 191)。

71) Maynard, Weidler and Beckman, *Principle of Marketing*, 1927, p. 376.

72) なお当時の取引中心地である小売商の仕入先には、ニューヨーク、バルチモア、フィラデルフィアがあげられる (L. K. Johnson, *op. cit.*, p. 5)。

市場にまで仕入れにゆくほどの取引量に達していない発展段階に一定の機能を果していた。したがって基本的には彼らは注文取りであり、彼らの技術はセールスマンシップにまで発展していなかった。しかし、彼らは何れも東部地方の産業資本の製品を全国的に伝達し、全国的市場 (national market) 成立の尖兵の役割を果たした。したがって彼らの雇傭者は多くは大規模商業資本であったが、その背後にはファーナルドやコンバースも指摘するように、工業制度の発達にともなう生産力の増大が基底をなしていたわけである<sup>73)</sup>。

他方、工場制度の発達、次第に産業資本の成立を促進していった。産業資本は資本の集中集積を通じて次第に巨大な独占資本に成長し、流通過程を通じての収奪を強化するために直接に流通過程支配に進出しはじめた。特に1890年頃の全国的市場の成立を契機に、産業資本の市場獲得競争が激化し、産業資本直属のセールスマンが登場しはじめた<sup>74)</sup>。すでに19世紀後半における、ドラーマーや地方巡廻セールスマンの中にも産業資本のセールスマンが存在していたが<sup>75)</sup>、20世紀初頭から産業資本の新しい型のセールスマンが急激に増加していったのである。

では、産業資本のセールスマンはなぜ登場するようになったのであろうか。その要因を簡単に列挙すれば、次の如くである。第1は、産業資本内における大量生産体制の確立と専門化<sup>76)</sup>。第2は、その大量生産商品の価値を実現するための販売体制の強化<sup>77)</sup>。特に新製品の登場はその紹介説明のために専門的セールスマンの登場に拍車をかけた<sup>78)</sup>。第3に、産業資本の販売体制の強化を推進する基盤としての恐慌の激化と市場問題の深刻化、全国的市場の成立を契機

73) Fernald, *op. cit.*, p. 4; Converse, *op. cit.*, p. 191.

74) 1880年頃の coast-to-coast market へのセールスマンは産業資本のセールスマンであった。産業資本のセールスマンは、専門セールスマンとして登場した (Maxwell, *op. cit.*, p. 4; その他, Hoyt, *op. cit.*, p. 2; Johnson, *op. cit.*, p. 5; Frederick, *op. cit.*, p. 330)。

75) 産業資本のセールスマンの具体的例証としては、1893年のバターソンの National Cash Register 会社の有名な例をはじめ、食料品をはじめ各種産業でもみられていた (M. T. Copeland, *Marketing Problems*, 1920, p. 93; F. A. Russel, *Textbook of Salesmanship*, 1924, p. 4)。

76) H. B. Killough, *Economics of Marketing*, p. 146.

77) 競争の増大はビジネスマンにコストの引き下げ方法と大量商品の販売方法を発見せしめたといわれる (N. A. Brisco, *Essentials of Salesmanship*, p. 12)。

78) John G. Jones, *Salesmanship and Sales Management*, 1918; Batels, *op. cit.*, p. 94.

とする独占資本相互間の全国的競争の激化、などがあげられる。

第4に、セールスマンシップの内容そのものはいかに変化したのであろうか。先ず、店外セールスマンシップの発展に続行して店内セールスマンシップの発展がみられた。店外セールスマンシップは、古くは地方巡廻セールスマンのように店外販売 (outdoor selling) を中心とするものである。1920年頃までのセールスマンシップ論の課題は主として店外販売に向けられていたが、プリスコやナイストロムなどの努力によって<sup>79)</sup>、店内販売 (inside selling) の研究が進められた。この小売セールスマンシップ発達の基盤は、百貨店、連鎖店などの資本主義的大規模小売商の出現と専門店の発達にあったのである<sup>80)</sup>。

第5に、セールスマンシップの内容は、高圧的 (high pressure) セールスマンシップあるいはスーパー・セールスマンシップ (super pressure salesmanship)<sup>81)</sup> から低圧的 (low pressure) セールスマンシップへと変化した。セールスマンシップの概念規定を歴史的に概観すると、その概念は、第1に売手中心主義の規定から第2の相互主義の規定へ、さらに第3の買手 (消費者) 中心主義の規定へと3段階の変化がみられる。この変化は、高圧的なスーパー・セールスマンシップから低圧的な消費者中心主義への移行でもある。いま簡単に各段階の規定を窺うと。

第1段階。売手中心主義の規定。例えば20年にプリスコの古い規定「財貨を必要としない顧客に売りつける能力」<sup>82)</sup>、26年のファーナルドの「他の人々に貴方の観点を受け入れるように影響をあたえる技術、力、能力」<sup>83)</sup>、その他「人々を説得する技術、販売する技術」、等々の初期の規定がそれである<sup>84)</sup>。

第2段階。相互主義の規定。例えば「売手と買手の相互の利益のために、利

79) 例えば P. M. ナイストロムは1910年にウィスコンシン大学での出張講義を契機にして、小売販売の研究に進み (H. G. Wales (ed.), *Changing Perspectives in Marketing*, 1951 p. 172), プリスコも20年に小売の研究を著わしている。

80) セールスマンは general store の時代には必要でなかったが、専門店の登場とともに必要になった (N. A. Brisco, *Retail Salesmanship*, 1920, p. 15)。

81) G. B. Hotchkiss, *Milestones of Marketing*, 1938, p. 249.

82) Brisco, *op. cit.*, p. 22.

83) C. H. Fernald, *Salesmanship*, 1926, 42, p. 21.

84) その他, Frederick, *op. cit.*, p. 33; H. Whitehead, *op. cit.*, p. 6, など参照。

潤をえて財貨を売る能力」<sup>85)</sup>、「生産者と消費者間の交換において相互に利益をえるサービス」<sup>86)</sup>、「相互の利益のために、人々に買うように影響をあたえる能力」<sup>87)</sup>、等々の規定がそれである。いわゞ相互互恵主義の考え方である。

最後の第3段階。買手（消費者）中心主義の規定。例えば、「お客に彼が支出するおかねからいかに大きい満足がえられるかを示すことであり、それはお客に賢い買物の意思決定をするように援助することである」<sup>88)</sup>、「お客に彼らの欲求や要求を満たす最善の解決策として特定の財貨やサービスを買うように説得し、お客の満足を増大する技術である」<sup>89)</sup>、「かわらざる満足、グッド・ウィルの助長……」、等々の規定がそれである。買手中心主義の規定はすでに20年代にも出ているが<sup>90)</sup>、30年以後、特に戦後になって本格的になってきている。

さて、以上のセールスマンシップ概念の変化は、何を意味するものであろうか。第1に、逆転倒錯による、虚偽意識としてのイデオロギーの発生を意味する。セールスマンの本質は、すでにみたように基本的には産業資本の価値実現の積極的推進者たるところにあり、セールスマンシップは価値実現のための技術である。したがってセールスマンシップは消費者や買手のために存在するものではなく、売手のために、端的にいえば資本のために存在する。このような本質規定からみれば、最初の売手中心主義の規定において本質がもっとも端的に表現されている。しかるに独占資本主義の発展過程において、売手中心主義の規定に逆転し、消費者のためのセールスマンシップという表象をとるようになった。資本のための技術という本質は、「消費者のための技術」、という現象形態をとるようになった。そこに本来の本質規定の疎外がみられる<sup>92)</sup>。すなわち、

85) N. A. Brisco, *Fundamentals of Salesmanship*, 1917, p. 16.

86) G. E. Robinson の引用は Russell, *Textbook of Salesmanship*, 1924, p. 1による。

87) *Ibid.*, p. 1.

88) その他 J. F. Pyle, *Marketing Principles*, 1936, p. 6.

89) C. A. Kirkpatrick, *Salesmanship*, 1956, p. 45.

90) A. Gross, *Salesmanship*, 1952, p. 4.

91) 例えば YMCA の教科書の規定 (Russell, *op. cit.*, p. 1)。

92) 疎外 (Entfremdung) とは概念は19世紀にフィヒテやヘーゲルが用いはじめ、マルクスの「経済学・哲学手稿」1844年で有名な4つの疎外が規定された。(『マルクス・エンゲルス選集』補巻4)。しかしここでは「そのものの本来の姿から遠ざかること」「本質が喪失されること」の意味に使われている。

倒錯関係、逆転関係をみることができる。かかる規定は、まさにセールスマンシップの本質を隠蔽する虚偽意識であり、イデオロギーにはかならない<sup>93)</sup>。

第2に、セールスマンシップの規定にみられる逆転関係は、他面では目的と手段の顛倒関係を含んでいる<sup>94)</sup>。セールスマンシップの本質は、販売による価値実現であり、消費者満足はその手段であった。しかるに買手中心主義の規定では、消費者満足が目的であり、価値実現は手段であるかの如くに本質が逆転し隠蔽されている。ここにも手段の目的化という倒錯関係がみられるのである。

最後に、セールスマンシップの内容客において、価値関係中心から使用価値関係中心への歴史的变化がみられる。例えば、初期の著作においては価格問題が重視され<sup>95)</sup>、値切られたばあいの説得法が重要な技術であった。しかし独占価格の侵透につれて、説得技術の中心は価格から製品の説明へ、品質の説明へと変化した。すなわち価値中心から使用価値中心へと変化した。この変化はまた本質の顛倒関係を示している。なぜならば、資本主義社会における流通過程の本質は、価値の実現過程たるところにあり、したがって価格関係が主要な側面をなしている。しかるに現象においては消費者収奪に直接に関係する価格関係は次第に隠蔽され、使用価値の説明技術が中心となってきているのである。かくして、独占資本主義の歴史的發展過程は、同時にセールスマンシップの規定における疎外の發展過程であり、資本主義の本質を隠蔽する虚偽意識の完成過程でもあった。

93) イデオロギー概念と虚偽意識については Karl Mannheim, *Ideologie und Utopie*, 1929; M. Cornforth, *Dialectical Materialism*, 1954; ソ連邦科学院哲学研究所著、森宏一・寺沢恒信訳「哲学教程」第4分冊、899ページ以下; 坂田太郎「イデオロギー論の系譜」; 橋本熊「マンハイム理論の性格」香川大学『経済論叢』第24巻第1号、昭和26年7月、など参照。なお、このように倒錯した意識のセールスマンをブリスコは皮肉にも“right sort of salesman”と呼んでいる (Brisco, *op. cit.*, p. 16)。

94) 目的と手段の関係は飯尾要氏の示唆に負っている。

95) 例えば、Douglas, *Travelling Salesmanship*, 1919, p. 45 ff.; N. A. Brisco, *Fundamentals of Salesmanship*, 1917, p. 197, など。