

販売管理論の基本的性格

細 井 謙 一

本稿の目的は、販売管理論の基本的な性格を考察し、販売管理論の進むべき方向を模索することにある。

販売管理論は、その成立以来、企業の販売職能を担う人的販売の管理を論じてきた。この管理論をして、既存の経営管理論、労務管理論をもって論じえない独自の管理論ならしめた二つの問題が存在する。ここで、この二つの問題を間接管理問題と相互作用問題と呼ぶこととする。この二つの問題の性格と、それをめぐる販売管理論の展開をあとづけることによって、販売管理論の基本的な性格を考察すること、また、それによって研究の進むべき方向を模索すること、これが本稿の課題である。

結論を先取りしていえば、間接管理問題の偏重と相互作用問題の等閑視という傾向が指摘される。そこで、当然のことながら、相互作用問題へのヨリ多くの研究努力の傾注の必要性が主張されるのであるが、その際に生じうるいくつかの問題点と対策とを論じることによって、結びにかえる。

第1節 間接管理問題と相互作用問題

第1項 販売管理論の成立

販売管理論の成立は、管理客体である人的販売研究の成立を前提とする。多くの研究者が指摘するように、人的販売研究の起源は、産業革命に求めることができる (e. g. Bartels 1988)。産業革命に関しては、生産能力の向上という側面のみがしばしば強調されるが、「産業革命は、困難なマーケ

ティングや販売の問題を生ぜしめるところの、生産方法の革命であった (Tosdal 1925, pp. 10-11)。」もちろん、販売はいかなる社会のいかなる時代においても存在する活動であるという事が、しばしば主張される。しかし、「経済秩序の円滑な運動は、製造業者から顧客への恒常的な財の流れに依拠しているのであって、現代の産業条件の下では、販売努力なくしてはこの流れは維持しえない (Ibid.)。」製造業者は、産業革命によってもたらされた大量生産にともなう規模の利益を最大限に享受し、その目標である利潤最大化を達成するために、恒常的な販売圧力の下にある。製造業者は、建物、機械、設備等巨額の固定資本を持ち、これを回転させ続けることを強いられる。いかにして大量の財を円滑に販売するかという問題の発生が、人的販売研究開始の契機になった。

人的販売研究の成立期においては、販売員に行動の指針を示すことが目的であった。すぐれた販売員の行動や資質、すなわちセールスマンシップを、記述し、指針として示すことが人的販売研究のもっとも重要な課題であった。

この記述は、できるだけ現実をありのままの姿で描こうとするもの (e. g. Maxwell 1913) と、何らかのかたちでエッセンスを取り出して提示しようとするもの (e. g. Whitehead 1917) とがあった。前者は販売はアートであるという信念に基づいており、後者は販売は科学であるという信念に基づいていた。

販売は科学であるかどうかという問題は明確な結論に至っていないが、アートとしてであれ科学的記述としてであれ、セールスマンシップの記述がなされたのは、販売員が記述されたセールスマンシップを学ぶことによって、販売成果の向上が期待されるという考え方に基づくものであった。この点に関しては、論者間の意見の相違はなく、セールスマンシップ研究の意義として認められるところとなり、セールスマンシップ研究が盛んに行なわれる事となる。販売員に指針を示すため、セールスマンシップを記述することが、最初期の人的販売研究の課題であった。

販売管理成立の契機も、基本的にはこれと同様である。販売圧力からの解放を志向して寡占的製造企業が販売員を雇用するようになると、販売員を管理する必要が生じる。そして、その仕事はセールス・マネジャーの仕事であって、セールスマンシップ研究とは別個に研究されるべき問題であると考えられた (e. g. Hoyt 1913)。

しかし、販売管理論の成立は、人的販売研究の成立より若干遅れることになる。販売管理を論ずるためには、管理客体としての販売員に関する研究が、まず行なわれる必要があったからである。人的販売研究の成立、進展によって、管理客体としての人的販売が研究されたことによって、人的販売の管理を論じることが可能となった。セールスマンシップ研究が、この要請に応えるに十分な水準に達したことをひとつの契機として、販売管理論が成立する事になる。(橋本1983, pp. 80-85)

さらに、販売管理論は、販売を支えるビジネス・システムを統合的に管理しようとする方向に発展し、マネジリアル・マーケティング論との境界が不明確になる。そこで、販売管理論は、自らの役割を販売部門管理（販売部隊管理 *salesforce management*）に限定することで、マネジリアル・マーケティング論との境界を明確にすると同時に、マネジリアル・マーケティング論に下位領域として包含されることとなる (e. g. Stanton and Buskirk 1959)。本稿においても、販売管理という用語を販売部門管理という意味で用いることとする。

第2項 間接管理問題

前項にみたように、販売管理論の必要性が認識され、人的販売研究によって管理客体の性質に関する研究が行なわれるようになったことが、販売管理論成立の契機になる。ただ、厳密に言えば、これらのことは、通常の経営管理論とは異なる販売に固有の管理論が成立しなければならなかった事情を説明するものではない。販売に固有の管理論、即ち販売管理論が成立する必要があったのは、通常の経営管理論、労務論に解消しえない、特

殊性があったためである。

そうした特殊性の第1のものとして、販売活動が、取引先などの、時間的にも、空間的にも、経営の現場と異なる場所で行なわれるために、直接的な指揮監督が困難であることがあげられる (cf. 橋本1983, 第4章, 第5章)。この点、生産活動が直接的な指揮監督が可能であることと、大きく異なっていた。販売管理論は、直接的な指揮監督によらずに、間接的に人的販売を管理する方策を論じる必要があったのである。いかにして直接的な指揮監督によらず、間接的な方法によって、人的販売を管理するか。この問題にこたえることが、販売管理論の第1の課題である。以下、この問題を、間接管理問題とよぶこととしよう。⁽¹⁾

-
- (1) 橋本(1983)は、販売活動の特殊性として、直接的な指揮監督の不可能性に加え、機械による作業の標準化が困難であることを指摘している(第4章, 第5章)。生産合理化の場合は、技術革新による機械化、技術革新によって単純化された労働者の作業標準化によって行なわれるが、販売の場合は、このような合理化は困難であった。初期の販売管理論は、管理客体としての人的販売のこうした特殊性から、教育、訓練を中心とした販売相互作用の間接的管理を目的とする独特の性格を持つにいたる。販売管理論は「すぐれて販売作業の教育訓練を中心とした労務管理として成立しなければならなかった(橋本1983, p. 81)」のである。

確かに、このことは初期の販売管理論の性格を的確に説明するものである。しかし、最近の情報処理機器の発達は、販売管理論のこうした性格に大きな変化をもたらしつつある。情報処理機器、特に携帯端末の発達、普及によって、販売員が行なう顧客への提案、説得といった販売員活動を標準化する道が開けつつある。大津(1995)は、販売員活動が情報処理システムの活用によって、標準化され、外部化される事例があることを、見事に描写している。

このように機械による合理化が必ずしも不可能でないこと、また、雇用管理や動機付けといった教育以外の方法でも販売員の管理は可能であることなどを考慮すれば、機械による合理化の困難性は必ずしも販売管理論の本質的な性格を説明するものではないと思われる。本稿では、機械による合理化の困難性は、あくまで初期販売管理論が販売員教育を重視したことを説明する一時的な要因であると考える。

第3項 相互作用問題

前項で、我々は、販売管理論が解くべき一つの重要な問題として、間接管理問題を指摘した。

さらに、販売管理論の性格は、人的販売が遂行する業務の性格にも大きく影響される。人的販売が遂行する業務、即ち販売活動とはなにかといえ、顧客の説得である。ここで、我々が顧客の説得というのは、もちろん、不必要な製品の購買を顧客に迫ることをいうのではない。自社製品に対する好ましい態度を形成するために行なわれる、情報伝達である。

こうした活動は、販売員と顧客との相互作用を必然的に含む。⁽²⁾販売管理

(2) ここでいう説得とは、人的販売の目的であるだけでなく、プロモーション全般の目的であるとされる。プロモーション手段には、人的販売の他に、広告、セールス・プロモーション、パブリシティがある。それぞれのプロモーション手段には何らかの利点がある。人的販売は、その利点はその費用を上回る場合に、プロモーション手段として重要な役割を担うとされている。

プロモーション手段としての人的販売の利点は、顧客との対面コミュニケーション (face-to-face communication) を含むという事実によって由来する部分が大きいの。人的販売が対面コミュニケーションであるために、顧客が販売員のメッセージに注意を払う義務感を感じる傾向があること、一方販売員にとっては、特定の顧客のニーズや関心にあわせたメッセージを送ることができることや、そのメッセージに対する顧客の反応をみてメッセージを修正できることなどが人的販売の利点としてしばしば指摘される。さらに、対面コミュニケーションであることによって、販売員は、他のプロモーション手段による場合よりも、より多くの、より複雑な情報を顧客に伝達することができる。人的販売は、他のプロモーション手段と較べて概して説得的であると言えよう。(e. g. Kotler 1988, p. 607 ; Stanton and Futrell 1987, p. 440)

逆に、人的販売の短所は、販売員が少数の潜在的顧客としかコミュニケーションできないため、顧客一人あたりの費用が高くなることがあげられる。

このように、人的販売は、その長所にせよ短所にせよ、対面コミュニケーションという特徴によって導かれる。従って、人的販売は、他の方法によるよりも対面コミュニケーションによってよりよく遂行されるプロモーション課業がそのマーケティング戦略に含まれているとき、企業のプロモーション・ミックスにお

(次頁へ続く)

論は、販売員行動を間接的に管理することによって、顧客との相互作用を成功裡におさめようとするものであるが、かかる目的を真に達成するためには、販売相互作用の性質に関する理解に根ざした管理が行なわれなければならない。

ここに販売管理論が販売に固有の管理論として成立しなければならなかった第2の理由がある。即ち、販売管理論は、販売員と顧客との相互作用過程を解明しなければならないのである。以下、この問題を相互作用問題と呼ぶこととしよう。

第4項 間接管理問題と相互作用問題

販売管理論の基本問題をこのように定式化することに対するありうべき批判として、販売相互作用過程の解明はセールスマンシップ研究あるいは人的販売研究の問題であり、販売管理論はあくまで管理論であるとして、販売管理論の基本的な性格を間接管理問題に限定してとらえる方がよいという見解もありえよう。

しかし、販売管理論の管理客体である人的販売の性質に関する研究を人的販売研究と呼ぶならば、それは間接管理問題においても相互作用問題においても等しくその基礎を与える研究である。いうなれば、人的販売研究と販売管理論とは不可分の一体であって、別個のものではない。間接管理問題は販売管理論、相互作用問題は人的販売研究の問題として、両者を区

ける中心的な役割を担うべきであると考えられる。そうした対面コミュニケーションは、当然、販売員と顧客との相互作用である。

なお、Churchill, Ford, and Walker (1990) は人的販売を重用すべきプロモーション課業を以下の3つに要約している (p. 80)。

1. 自社の製品や方針に関する、複雑な大量の情報を伝達すること。
2. 特定の顧客にニーズや関心に対して、推奨する製品やプロモーションの外見を適応させること。
3. 類似した競合者の推奨よりも、少なくともある次元に関して、自社の製品またはサービスが優れていると、顧客を説得すること。

別することは、二つの問題を独立の問題として扱うという誤った研究態度を導く懸念がある。間接管理は販売相互作用の理解に根ざしたものでなければならず、同様に販売相互作用の理解は間接管理を可能にするようなかたちでなされなければ販売管理論においては意味がないのである。⁽³⁾

また、逆に、これまでとられてきたすべての研究が、何らかのかたちでこの二つの問題に触れてきたこともまた事実である。したがって、ここでことさらにこの二つの問題を販売管理論の基本問題として提起する必要はないとする批判もありえよう。

しかし、問題は、この二つの問題のとりあげ方にある。販売管理の現実には、間接管理問題と相互作用問題を同時に含むものである。従って、研究者の意図が間接管理問題にある場合でも何らかのかたちで相互作用問題に言及せざるをえず、また逆に研究者の関心が相互作用問題にある場合でも間接管理問題に何らかのかたちで言及せざるをえない。これまで多くの研究者が行ってきたのは、間接管理問題と相互作用問題との単なる混同であって、この両者を明確に区別したうえでその統合をはかったものではない。

我々は、間接管理問題と相互作用問題とは、論理的には、明確に区別されうる問題であるということを、まず認識しなければならない。その上で、この二つの問題を統合する途を模索しなければならないのである。

第2節 間接管理問題、相互作用問題と人的販売研究

一般に、人的販売研究は、認知的アプローチへと累積的に発展してきたとされている。⁽⁴⁾しかし、結論を先取りしていえば、こうした弘通の見解こ

(3) もちろん、ここで、人的販売研究と販売管理論は不可分の一体であるとはいえ、同一のものではない。当然のことながら、販売管理論には、管理客体としての人的販売の研究の他に、管理主体や管理技法に関する研究が含まれる。

(4) 人的販売研究の展開の詳細なレビューは、細井 1992a 参照。

そが、間接管理問題と相互作用問題の混同の産物なのである。

まず、特定のアプローチにかわって新たなアプローチが台頭する際に、研究の焦点が間接管理問題から相互作用問題へ、あるいは逆に相互作用問題から間接管理問題へと移っても、両者が混同されている限り、研究の焦点の移行は認識されない。しかし、このような無意識的なアプローチの移行にともなって、各アプローチがもっていた様々な要素が無意識的に捨棄されてきたのである。

また、こうした混同のもう一つの産物として、研究努力の空転をあげることができよう。人的販売研究は、どのアプローチも二つの基本問題を等しく論じうるアプローチであるとされていることから、間接管理問題を論じるためのアプローチで相互作用問題を、また逆に相互作用問題を論じるためのアプローチで間接管理問題を論じようとするといった事態が頻繁にみられる。しかし、当然のことながら、一方の問題を論じる際にもう一方の問題にも言及せざるをえないということは、必ずしも二つの問題を論じうるということを意味しない。二つの問題が混同されている限り、こうした問題も、認識されないのである。

これらは、いずれも二つの問題の混同と、二つの問題を区別しないままに拙速に二つの問題の統合をはかろうとしてきたこれまでの研究のあり方とに由来するものである。

以下、人的販売研究の展開を概観する中で、各アプローチについて、このことを確認してみよう。

第1項 販売話法標準化アプローチ

人的販売研究の最初期の研究努力は、科学的管理法 (Taylor 1911) の適用による、販売話法の標準化に向けられた。そのもっとも先駆的な取り組みは、The National Cash Register Company (以下 NCR) による、『プライマー (Primer)』と呼ばれる小冊子である。この『プライマー』はたびたび改訂を重ねたが、のちに『マニュアル (Manual)』という表題のもとに全

面改訂された。⁽⁵⁾ NCR の販売員はこの『プライマー』や『マニュアル』の暗唱を求められた。こうしたアプローチを販売話法標準化アプローチと呼ぶこととしよう。

販売話法標準化アプローチについていえば、それは明らかに販売員教育の効率化によって間接管理問題に対処しようとする点に主眼があったとみるべきである。もちろん、標準化された話法の中には、顧客との相互作用場面が含まれている。しかし、それは、特定の話法が特定の相互作用においてなぜ有効であったかを説明しようとするものではない。販売話法標準化アプローチは、科学的管理法 (Taylor 1911) の流れをくむ、一つの管理法である。一流の販売員の話法を、他の販売員に移植することが、販売話法標準化アプローチの目的であった。

第2項 購買過程アプローチ

研究の趨勢は、販売話法の状況毎の整理に向かうようになる。販売話法は購買過程毎に整理されるべきだとする主張が主流を占めるようになる。これが購買過程アプローチである。人的販売に関する研究努力は、商談のプロセスを把握し、各段階における適切な行動を理解することで、販売員に行動の指針を与えようとするものに向けられるようになる。特に、購買にいたる顧客の心理状態の変化に注目して商談のプロセスを把握し、かかる変化を生ぜしめる方策を明らかにすることが、人的販売研究の主要な課題として認識された (Strong 1925a, b)。購買過程アプローチは、顧客の心理状態の変化に注目したことから心理状態理論 (mental-states theory) とも呼ばれる (Gwinner 1968)。また、こうした研究は、顧客の心理状態の変化の過程を公式のかたちで定式化することを目標としていたことから、販売公式 (selling formula) 研究とも呼ばれる。また、後に、いわゆる欲求-充足理論 (Cash and Crissy 1957) が提唱されるが、ほぼ同様の問題意識

(5) 『プライマー』及び『マニュアル』の正確な完成年代は不明だが、1886年頃から NCR で作成されたといわれている (cf. 橋本1983, p. 91)。

に立っており、これも販売公式の一種と考えられる。本稿では、このような研究を購買過程アプローチと総称することとしよう。

購買過程アプローチも、基本的には、販売話法標準化アプローチ同様、販売話法の標準化による教育の効率化を目的として導入されたアプローチであった。ただ、購買過程アプローチにおいては、販売話法を顧客の購買過程にあわせて整理しようという考え方がみられる。この点は、前項にみた販売話法標準化アプローチにはみられない、購買過程アプローチの特徴である。顧客が製品をどのように評価しているかという点に注目し、その評価が変化するのであわせて販売話法をも変えなければならないとする考え方である。この点は、相互作用問題の解決に向けての第一歩であったと評価できよう。ここでは、特定の話法がなぜ有効であったのかという問題が研究されることとなる。

第3項 刺激-反応アプローチ⁽⁶⁾

購買過程アプローチで芽生えた相互作用問題への関心は、十分に検討されないまま、刺激-反応アプローチの登場によって捨象されることとなる。購買過程アプローチは心理学におけるいわゆる刺激-反応理論の発想を応用することによって、再解釈される。即ち、購買過程アプローチのエッセンスは、販売員が適切な刺激を与えることによって、顧客を購買過程の次の段階にすすめ、最終的には購買にいたらしめようとするものであり、従って、購買過程アプローチのごときは刺激と反応の関係を研究すれば十分であるという解釈である。刺激として考慮された問題は、販売員の特徴と行動傾向とに大別される。

刺激-反応アプローチは、購買過程アプローチのエッセンスを継承しているとされるが、実際には、多くの問題が捨象されている。

まず、刺激と反応の相関関係のみに研究者の関心が集まり、その背後にある因果関係の説明は等閑視される。購買過程アプローチにおいて、特定

(6) 刺激-反応アプローチの具体的な研究成果は Weitz 1979, 1981 に詳しい。

の話法が有効であるかないかの説明を顧客の購買心理に求めるというかたちで芽生えつつあった、相互作用問題への関心が、ここでは捨象されることになる。この点は、相互作用問題に照らして研究の後退であると考えられよう。

また、話法としてとらえられてきた販売員の行動は行動傾向という販売員の性格の問題に置き換えられることになる。販売員行動を行動傾向としてとらえることによって、販売員が販売相互作用において何をなすべきかということに関しても指針を示すことができなくなる。つまり、間接管理問題に関しても、販売員教育の問題が捨象されるのである。

結局、刺激-反応アプローチは、販売員に求められる資質を研究し、採用の基準を示すというかたちで、間接管理問題、特に雇用問題の解決に貢献することを目指すことになる。しかし、特定の刺激と反応との間に一貫性のある研究成果を得ることができず、新たなアプローチが登場することになる。

第4項 ダイアディック・アプローチ

刺激-反応アプローチの失敗によって登場する新たなアプローチの一つがダイアディック・アプローチである。ダイアディック・アプローチの最も大きな特徴は、相互作用問題が明確に認識される点にある。従来のアプローチの⁽⁷⁾失敗を、販売員のみを分析対象とする点に求め、販売員と顧客の対（ダイアド）を分析単位とすることが主張された（Evans 1963；Webster 1968）。その背景には、販売を販売員と顧客の相互作用過程としてとらえようとする考え方があった。そこでは、相互作用問題がはじめて明確に意識され、研究の俎上に乗ることとなる。

しかし、逆に、ダイアディック・アプローチは、間接管理問題への対処

(7) ここで従来のアプローチとは、直接には刺激-反応アプローチをさすが、販売話法標準化アプローチ、購買過程アプローチも、そのエッセンスは刺激-反応理論にあるとする弘通の見解から、一括して批判の対象となった。

の稚拙さから、急速に衰退する。

ダイアディック・アプローチの研究成果を一言でいえば、ダイアドの類似性と販売成果との相関関係の発見と、かかる相関関係のパワー論を援用した説明であった。⁽⁸⁾ もちろん、パワー論を援用することで、ダイアドの類似性を参照パワーベース (referent power base) としてとらえなおし、販売相互作用の解明をはかろうとする点は、相互作用問題の観点から評価しうる。しかし、人的販売の特殊性を考慮すれば、パワー・ベースと販売成果との相関関係を明らかにするだけでは不十分である。すでに述べたように、販売は経営の現場とは時間的、空間的に離れたところで行なわれる活動であり、販売員を直接に指揮監督することは出来ない。従って、販売員が販売相互作用にのぞむ前に、販売相互作用をいかにすすめるべきかを教育する必要がある。つまり、ダイアディック・アプローチは、いかにしてパワーを獲得し、行使すればよいかを明らかにして、はじめて人的販売研究としての意義を認められるのである。

本来、ダイアディック・アプローチはこうしたことをめざして成立したアプローチであったが、パワーの行使を記述する概念装置を持たないために、これに失敗した。そこで、パワー・ベースと販売成果の相関関係を、採用の基準として用いるという次善の策をもって、人的販売研究としての意義を示さんとした。しかし、この点に関しては、むしろ刺激-反応アプローチの方がすぐれており、ダイアディック・アプローチの優位性は認められなかった。

このような事情を考慮してもなおダイアディック・アプローチには反面教師的な意義が認められる。ダイアディック・アプローチの失敗から、相互作用問題を扱う場合、相互作用の構造的な要因ではなく、そこで行なわれる販売員と顧客との具体的な相互作用を記述する概念装置が必要になる

(8) Homans (1961) の類似性が互酬的行動を引き出すという命題 (p. 218) が取り入れられ (e. g. Evans 1963), 後には, French & Reven (1959) のパワー・ベースの概念が導入される (e. g. Bush & Wilson 1976)。

ということが明らかになった。人的販売研究は間接管理問題と相互作用問題を同時に考慮しなければならないということが、改めて認識された。この点を認識する契機を与えたことにこそ、ダイアディック・アプローチの真の意義があると言えるであろう。

第5項 初期モチベーション研究

刺激-反応アプローチの失敗によって、人的販売研究は、ダイアディック・アプローチにみられるような相互作用問題への取り組みとは全く逆の方向へも展開した。相互作用問題は販売員の努力によって解決されることを期待し、もっぱらかかる努力を量的に高めることをのみ研究対象とするアプローチが成立する。こうした研究アプローチを初期モチベーション研究と呼ぶことにする。(e. g. Walker, Churchill, and Ford 1977)

初期モチベーション研究によって、販売管理論は大きな進展をみることになる。まず、報酬や、販売割当、販売員の職務満足といった問題を、研究の俎上にのせたことを指摘できる。もちろん、こうした問題は、販売管理論の成立当初から、重要な問題として認識されていたものであるが、特定の報酬や販売割当、職務満足といった要因が、販売員行動にどのような影響を与えるのかということを、モチベーションの観点から体系的に論じうるようになった。

さらに、初期モチベーション研究の貢献は、このように新たな問題領域を販売管理論に追加しただけに留まらない。それ以上に重要なことは、販売管理論の様々な問題領域を、モチベーションという概念を中心に体系的に論じるフレームワークを提示した点にある。販売管理論の間接管理問題の解決に向けて、極めて大きな進展であったということが出来る。

逆に、初期モチベーション研究の最大の欠点は、相互作用問題の完全な捨象にある。既述のように、初期モチベーション研究においては、相互作用問題の解決はすべて販売員の自主的な努力によって解決されることが期待され、もっぱらかかる努力を量的に高めることのみに研究努力が傾注さ

れることになる。⁽⁹⁾

ただし、当然のことながら、販売員のモチベーションが販売成果に結びつくには、そのモチベーションが正しい方向に向けられていなければならない。マネジリアル・マーケティング論成立期の米国や、高度経済成長期のわが国の場合のように、不安定的な市場要因が独占の強化や市場の成長によって安定的なものに転化されるような経済においては、相互作用問題は販売員の自主的な解決に任せ、販売管理者はもっぱら間接管理問題の解

(9) こうした傾向は、販売管理論の上位理論であるマネジリアル・マーケティング論全般についてみられることであった。森下(1959)は、戦後のマネジリアル・マーケティング論の性格を社会経済との関連においてとらえれば、独占の強化によって不安定的なマーケティング要因が、多かれ少なかれ自由で統制しうるマーケティング要素に転換されたことで、経営問題に関心が集中することを指摘する。「『経営問題さえ解決すれば、何もかもうまくいく』というような状態のもとで、マーケティング研究が、過程や制度への関心を捨て、もっぱら『経営問題』に集中するに至ったのは、まことに当然のなりゆきであったといわなければならない。逆にいえば、マーケティングの経営者の接近の支配は、このような経済構造に支えられたマーケティングの特殊性に対応するものであると言える。(森下1959b, p. 91)」

この点に関連して、恩蔵(1995)は興味深い指摘を行なっている。わが国経済の高度成長期において、わが国企業の営業のありかたは基本的にはどの企業においても彼が「行動重視」と呼ぶ体制であり、極めて同質的であった。このことがわが国において営業研究が必ずしも活発でなかったことの一つの理由であるとされる。一方、高度成長期以降においては、彼が企画提案、心情訴求、権限委譲、顧客満足と呼ぶ営業体制が重視されるようになるという。わが国企業の創意工夫によって営業活動に異質性がみられるようになったことが、最近になってようやくわが国企業の営業活動が研究の対象となりつつあることの理由の一つであるとしている。

つまり、市場が急速に拡大していたり、市場支配力の強化によって不安定的要因を安定的要因に変化させられるような場合には、本稿でいう相互作用問題はあまり重視されず、間接管理問題に関心が集中するのも、当然の成りゆきであったと考えられる。本稿でいう初期モチベーション研究の台頭も、こうした事情に支えられていたと考えられる。従って、初期モチベーション研究が衰退し、新たなアプローチが台頭する背景には、本文で述べた諸般の事情に加えて、初期モチベーション研究の台頭を支えた社会経済的条件の変化があると考えらるべきであろう。

決のみを考えれば十分であったのかもしれない。しかし、競争の激化にともない、販売管理者をして間接管理問題に専心することを可能にしていた諸条件が崩れることになると、販売管理者は自ら相互作用問題の解決に乗り出す必要があった。間接管理問題の真の解決は、相互作用問題の解決の上に立たなければ、ありえないことが認識されるのである。

第6項 コンティンジェンシー・アプローチ

既述のように、刺激-反応アプローチの失敗をうけて、ダイアディック・アプローチや初期モチベーション研究が起こるのであるが、いずれも必ずしも高い研究成果をあげたとはいえない。そうした研究の失敗の原因の一つは、状況要因を十分に考慮しなかったことに求められた。例えば、当然のことながら、適切な販売員行動は、販売員のおかれた状況によって異なる。従って、どのような販売員行動が適当であるかという問題は、状況ごとに考えていかなければならないのである。

ただし、ここで主張されているのは、状況ごとに適切な販売員行動が異なるということよりも、むしろ状況の体系的な理解の必要性であると解すべきである。事実、状況によって適切な販売員行動が異なるというだけの主張であれば、従来の研究にも散見されるのであって、決して新奇な主張ではない。問題は、状況という概念でとらえられた要因が、研究者によって様々であるということである。状況要因が個別研究の都合によって、半ば恣意的に選択されている状況では、体系的な研究はおぼつかない。どのような要因が特定の販売員行動のあり方を決めるのかということを体系的に理解していくことが重要なのである。こうした考え方に立って、いわゆるコンティンジェンシー・アプローチが販売管理論においても導入されることとなる (Weitz 1981)。

第7項 認知的アプローチ

前項にみたコンティンジェンシー・アプローチの主張は広く受け入れら

れるが、コンティンジェンシー・アプローチとしてこれといった研究成果のないまま、新たなアプローチが導入されるにいたる。コンティンジェンシー・アプローチの主張するとおり、適切な販売員行動が状況によって異なるならば、しかも研究者が恣意的に状況を分類するのがいけないというのであれば、有能な販売員が状況をどのように認識し、対処しているのかを研究すべきであるという主張が、広く受け入れられることになるのである (Weitz, Sujan, and Sujan 1986)。このように、販売員の販売状況への適応に注目するアプローチを認知的アプローチと呼ぶことにする。

認知的アプローチの特徴は、販売員の知識に注目する点にある。販売員の行動は販売員の知識にガイドされているわけであるから、販売員の知識を研究することによって、販売員の行動をとらえることができるという発想である。販売員行動を適応であるとするとする認知的アプローチの主張そのものは、自明のことであるともいえるが、販売員行動を記述する概念装置をもったことは、従来のアプローチにない、認知的アプローチの画期的な長所であると考えられる。

このことは、間接管理問題に照らして、高く評価されるべきであろう。販売員の行動を記述する手段をえたことで、販売員教育に明確な指針を与えることが可能になった。⁽¹⁰⁾既に述べたように、販売員行動を記述する手段がないことが、刺激-反応アプローチやダイアディック・アプローチが衰退する一つの理由となっていた。そうしたアプローチにおいて切望されていた、販売員行動を記述する手段を、認知的アプローチの導入によって、手にいれることができたのである。

また、このことによって、相互作用問題の解決も期待されうる。販売員行動の記述を出発点として、なぜ特定の行動が有効であったのかを、説明しうるのではないかと考えられる。顧客への初回訪問とフォローアップ訪問における販売員のスクリプトの違いに関する研究 (Anglin 1990) を、顧

(10) 認知的アプローチのインプリケーションに関しては、細井 (1995), pp. 234-237 参照。

客との関係の進展によってスクリプトが変化したものとして再解釈を試みた研究があるが (Macintosh et al. 1992), こうした試みは始まったばかりで、明確な評価を下しうる段階にはない。認知的アプローチの導入によって、相互作用問題の解決をも期待する論者があるという事実をのみ、指摘するにとどめることにする。

もし、認知的アプローチによって相互作用問題もが解決されるとすれば、初期モチベーション研究の問題点をも克服しうることが期待されている。既述のように、販売員のモチベーションは、その量的な側面もさることながら、それが向けられる方向が問題である。そして、販売員がモチベーションをどのような方向に向ければよいかを理解するためには、相互作用問題の解決を待たなければならない。認知的アプローチは、こうしたモチベーションの有方向的側面を研究することの重要性を主張するアプローチでもある。この意味で、後期モチベーション研究とも呼びうるものである。

ただし、認知的アプローチによる相互作用問題の解決と、それに由来する販売管理論の進展は、現時点ではあくまで期待されているだけにすぎない。認知的アプローチにおいては、とりあえず新たな手法を販売員行動の記述に適用してみるという試験的な段階にとどまっている。認知的アプローチの利点として確認されているのは、販売員行動を、知識表象という間接的なかたちではあるが、記述する手段をえたことと、それによって販売員教育に指針を示しえること、この二点を間接管理問題に照らして評価しうるということにすぎない。

ここでは、あくまで、認知的アプローチの、間接管理問題に照らした利点を評価するにとどめ、相互作用問題に照らした様々な期待が現実のものとなりえるかどうかということについて、節を改めて、試論的に考察することとする。この試論的考察をもって、本稿の一応の結びとしたい。

第3節 結びにかえて

販売管理論には、間接管理問題と相互作用問題という二つの問題が存在する。これらの問題をめぐって、様々な研究アプローチがとられてきた。それらは、何れも間接管理問題か相互作用問題のどちらかについて、何らかの利点をもっていた。また逆に、どのアプローチもどちらか一方の問題に関してのみ利点を持ち、もう一方の問題に関しては必ずしもすぐれたアプローチではなかった。このことが、残された一方の問題をよりよく解決しうるアプローチの導入をうながす。販売管理論における、様々なアプローチの盛衰は、このようにとらえることができる。

こうした研究の展開には少なくとも三つの問題点がある。まず第1に、何れのアプローチも、販売管理論の二つの基本問題の内、どちらか一方のみを偏って重視しているという点である。既述のように、これら二つの問題は、どちらか一方の問題のみが解決されればよいという性質のものではない。よりよい間接管理は相互作用過程のよりよい理解に基づかなければならないし、一方、相互作用過程が解明されてもそれが管理のあり方にどのような影響を及ぼすのかということもあわせて考慮されなければならない。

問題点の第2として、二つの基本問題の混同があげられる。もちろん、販売管理論においては、この二つの基本問題は、本来密接な関連を持つ問題である。従って、研究上の関心がどちらか一方の問題のみにある場合であっても、もう一方の問題に言及せざるをえない場合がほとんどである。問題は、このことをもって二つの基本問題を等しく考慮しているかのような錯覚に陥ることである。二つの基本問題は、概念上、別個に定式化しうるものであって、別個に研究された上で統合をはかられるべき問題である。

問題点の第3点として、かかる混同を利用した、問題のすり替えが頻繁に行なわれてきたことである。販売管理論におけるアプローチの交替は、

ほとんどの場合、このような問題のすり替えであったといっても過言ではない。間接管理問題を重視するアプローチに対しては相互作用問題を重視すべきこと、逆に相互作用問題を重視するアプローチに対しては間接管理問題を重視すべきことが指摘され、新しいアプローチが登場する。その際に行なわれているのは、単なる問題のすり替えにすぎないのだが、二つの基本問題が混同されているために、外見上は問題のすり替えであるとは映らず、研究の累積的な進歩であるかのようにみなされるのである。しかし、実際には、旧来のアプローチがもっていた一方の問題に対する問題意識や研究成果は、もう一方の問題の存在を理由に、捨象されてきたのである。

さて、こうした研究の経緯をふまえ、販売管理論はいかなる方向にすすむべきであろうか。販売管理論において、現在主流になっている認知的アプローチは、相互作用問題よりも、むしろ間接管理問題にてらして、多くの利点を持つアプローチである。当然のことながら、相互作用問題をよりよくとぎうる新たなアプローチの導入が期待されるべきである。

しかし、新しいアプローチの導入が、認知的アプローチの持つ間接管理問題に照らした様々な利点を捨象するものであれば、これまでと同じ過ちを繰り返すことになる。相互作用問題により多くの研究努力を傾注していかなければならないのは、当然のことであるが、認知的アプローチの持つ、間接管理問題における利点が捨象されてはならない。

おそらく、我々がとるべき途は、相互作用問題を解くべく、認知的アプローチに何らかの改良を加えることであろう。もちろん、認知的アプローチによっては、相互作用問題は解きえないことが証明されるならば、新たなアプローチの導入もやむをえない。しかし、新たなアプローチの導入に踏み切る前に、まず我々が行なうべき作業は、認知的アプローチによって相互作用問題を解明できるかどうかを確認する作業であろう。

この点に関して、認知的アプローチを擁護する一つの積極的な理由がある。それは、認知的アプローチが持つ、販売相互作用の記述力とでもいうべきものである。そもそも認知的アプローチの持つ間接管理問題上の利点

は、この記述力に由来する。販売員行動を、知識表象という間接的なかたちではあるが、明確に記述するすべをえたことが、間接管理問題にとって大きな進展であった。そして、どのような行動が遂行されたかを知ることが、なぜその行動が遂行されたかを知るためには、まず必要である。相互作用問題の解決にとっても、実際の相互作用においても、何が行なわれているのかを記述する用具としての認知的アプローチの有効性は、高いと考えられる。

ここで問題になるのは、かかる記述力の用い方である。相互作用問題の解決に必要な要因が記述されているかどうかということが問題である。もちろん、どのような要因が相互作用問題の解決に必要なのかということを、あらかじめ特定することは、非常に困難であろう。しかし、明らかに相互作用問題の解明にとって重要だと考えられる要因が、認知的アプローチにおいて捨象される傾向にある。

まず第1に、販売員の手続型知識の研究において、スクリプトの目的を研究対象から捨象する傾向がみられる⁽¹¹⁾。どのような行動が行なわれたかを知るためだけであれば、こうした捨象も許されるかも知れない。しかし、相互作用問題の観点からいえば、なぜ特定の行動が行なわれたのが解明されなければならない。スクリプトの目的を知ることは、そのための重要な手がかりなのである。従って、スクリプトを研究する際に、目的を捨象することは許されないであろう。

また、認知的アプローチにおいて記述されている内容に、販売員が販売する製品、その製品に対する顧客の評価といった要因が含まれないという点を第2の問題として指摘できる。認知的アプローチは、状況による販売員行動の違いを記述し、それを新人や、成績の劣る販売員の教育に活かそ

(11) Leigh and McGraw (1989) による販売員の手続型知識に関する最初の実証研究においては、販売員のスクリプトだけでなく、スクリプトの目的も、あわせて研究の対象となっていた。しかし、Leong et al. (1989), Macintosh et al. (1992) では、スクリプトの目的が研究の対象とされていない。この問題の詳細に関しては、細井 (1995), pp. 238-240 及び注27を参照。

うとする点では、購買過程アプローチに類似している。ただし、購買過程アプローチにおいて、販売員に異なった行動を要求する状況の違いとして最も重視されていた要因は、顧客の製品評価であった。この点は、状況として顧客の有望度 (Szymanski 1988), 何度目の顧客訪問であるか (Leigh and McGraw 1989 ; Anglin 1990), 典型性 (Leong et al. 1989) ⁽¹²⁾ といった要因が設定されているのとは、対照的である。認知的アプローチにおいては、コンティンジェンシー・アプローチを経て登場したはずのアプローチであるにも関わらず、販売状況が研究者の個別の関心にしがたって恣意的に設定されており、しかも過去の研究において最も重視された顧客の製品評価がまったく考慮されていない。

もちろん、単純に購買過程アプローチに従って、販売公式の各段階ついて、販売員行動（あるいはその表象としての販売員知識）を研究すればよいという問題でもないであろう。顧客の購買過程をどのような販売公式でとらえればよいかを特定することが困難であること、また特定できたとしても、販売員が実際の相互作用においてどのようにして顧客の購買心理を見極めればよいのかということを明らかにしえないこと、この2点が購買過程アプローチの問題点であった。

しかし、認知的アプローチを応用すれば、成績のよい販売員がいかにして顧客の製品評価を見極めているのかを解明できるであろう。また、それを成績のよくない販売員や新人の教育に活用することによって、実際の相互作用における指針を示すことも可能であろう。それならば、顧客の製品評価による行動の違いが研究されてしかるべきであろう。

(12) Leigh and McGraw (1989) が言うところの、販売状況の典型性は、顧客特性によって操作化されている。生命保険の販売においては、既存顧客で、既婚、健康な顧客に対する販売が典型的な販売状況、逆に新規顧客で、未婚、医療上の問題をもっているような顧客に対する販売を非典型的な販売状況とした。また、火災保険については、顧客が既存顧客で中流住宅地に龍程度の移転費用の住宅をもつ場合を典型的、新規顧客で高級住宅地に移転費用の高い住宅を持つ場合を非典型的とした。

認知的アプローチによる販売相互作用の記述において、どのような要因に関する記述がつけ加えられれば相互作用問題の解明が可能になるのかを特定することは、容易なことではない。しかし少なくともここに指摘した二つの要因を捨象することは許されないであろう。

特に第2の点の捨象、即ち販売員行動の違いを生ぜしめる顧客の製品評価の捨象は、販売管理論においては、決して許されないであろう。本稿において、我々が相互作用問題を論じてきたのは、それが間接管理問題とならんで、販売管理論を販売に固有の管理論ならしめた基本問題であったからである。相互作用問題の解明によって明らかにされる相互作用が、やはり販売に固有の相互作用であるとすれば、それは「単純な man-man interaction でなく、man-goods-man interaction (荒川1983, p. 131)」でなければならないはずであるからである。

参 考 文 献

- Anglin, K. A. (1991), "Cognitive Sales Scripts and Sales Performance," Doctoral Dissertation (University of Nebraska).
- Bartels, R. (1988), *The History of Marketing Thought* (3rd ed.), Pubishing Horizons, Inc. (山中豊国訳 (1993), 『マーケティング学説の発展』, ミネルヴァ書房).
- Bush, P. and Wilson, D. T. (1976), "An Experimental Analysis of a Salesman's Expert and Referent Bases of Social Power in the Buyer-Seller Dyad," *Journal of Marketing Research*, 13 (Feb), 3-11.
- Cash, H. C. and Crissy, W. J. E. (1957), "Way of Looking at Selling," reprinted in Kelley, E. J. and W. Lazer eds. (1958), *Managerial Marketing : Perspectives and Viewpoints: A Source Book*, Richard D. Irwin.
- Churchill, G. A., Jr., N. M. Ford, and O. C. Walker, Jr. (1990), *Sales Force Management : Planning, implementation, and control* (3rd ed.), Richard D. Irwin.
- Evans, F. B. (1963), "Selling as a Dyadic Relationship : A New Approach," *American Behavioral Scientist*, 6 (May), 76-79.
- Gwinner, R. F. (1968), "Base Theory in the Formulating Sales Strategy," *MSU Business Topics*, 16 (Autumn), 37-44.
- Homans, G. C. (1961), *Social Behavior: Its Elementary Forms*, Harcourt Brace

Jovanovich.

- Hoyt, C. W. (1913), *Scientific Sales Management*, G. B. Woolson & Co.
- Kotler, Philip (1988), *Marketing Management* (6th ed.), Prentice-Hall, Inc.
- Leigh, T. W. and McGraw, P. F. (1989), "Mapping the Procedural Knowledge of Industrial Sales Personnel : A Script-Theoretic Investigation," *Journal of Marketing*, 53 (Jan), 19-34.
- Leong, S. M., Bush, P. S., and John, D. R. (1989), "Knowledge Bases and Salesperson Effectiveness : A Script-Theoretic Analysis," *Journal of Marketing Research*, 26 (May), 164-178.
- Macintosh, G., Anglin, K. A., Szymanski, D. M., and Gentry, J. W. (1992), "Relationship Development in Selling : A Cognitive Analysis," *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 12 (4), 23-34.
- Maxwell, W. (1913), *Salesmanship*, Houghton Mifflin Co.
- Stanton, W. J. and Futrell, Charles (1987), *Fundamentals of Marketing* (8th ed.), McGRAW-HILL.
- Stanton, W. J. and Buskirk, R. H. (1959), *Management of the Sales Force*, Richard D. Irwin.
- Strong, E. K., Jr. (1925a), *The Psychology of Selling and Advertising*, McGraw-Hill.
- Strong, E. K., Jr. (1925b), "Theories of Selling," *Journal of Applied Psychology*, 9 (Jan), 75-86.
- Szymanski, D. M. (1988), "Determinants of Selling Effectiveness : The Importance of Declarative Knowledge to the Personal Selling Concept," *Journal of Marketing*, 52 (Jan), 1986, 64-77.
- Taylor, F. W., (1911), *The Principles of Scientific Management*, Harper. (上野陽一訳 (1957), 『科学的管理法』, 産業能率大学出版部).
- Tosdal, H. R. (1925), *Principles of Personal Selling*, A. W. Shaw Co.
- Walker, O. C., Churchill, G. A., and Ford, N. M. (1977), "Motivation and Performance in Industrial Selling : Present Knowledge and Needed Research," *Journal of Marketing Research*, 14 (May), 156-168.
- Webster, F. E., Jr. (1968), "Interpersonal Communication and Salesman Effectiveness," *Journal of Marketing*, 32 (Jul), 7-13.
- Weitz (1979), "Critical Review of Personal Selling Research : The Need for Contingency Approaches," in G. Albaum and G. A. Churchill eds. (1979), *Critical Issues in Sales Management : State-of-the-Art and Future Research*, University of Oregon.

- Weitz, B. A. (1981), "Effectiveness in Sales Interactions : A Contingency Framework," *Journal of Marketing*, 45 (Winter), 85-103.
- Weitz, B. A., Sujan, H., and Sujan, M. (1986), "Knowledge, Motivation, and Adaptive Behavior : A Framework for Improving Selling Effectiveness," *Journal of Marketing*, 50 (Oct), 174-191.
- Whitehead, H. (1917), *Principles of Salesmanship*, Ronald Press Co.
- 荒川祐吉 (1983), 『商学原理』, 中央経済社.
- 大津正和 (1995), 「ハイテク営業の可能性ー松下電工にみる営業支援システム」, 石井淳蔵・嶋口充輝編著 (1995), 『営業の本質：伝統と革新の相克』, 有斐閣所収.
- 恩蔵直人 (1995), 「営業体制のダイヤモンド」, 石井淳蔵・嶋口充輝編著 (1995), 『営業の本質：伝統と革新の相克』, 有斐閣所収.
- 橋本勲 (1983), 『販売管理論』, 同文館.
- 細井謙一 (1992a), 「人的販売研究への組織的視角」, 神戸大学大学院経営学研究科修士論文.
- 細井謙一 (1992b), 「人的販売研究における認知的アプローチ」, 六甲台論集39 (2), 142-152.
- 細井謙一 (1995), 「営業の認知理論」, 石井淳蔵・嶋口充輝編著 (1995), 『営業の本質：伝統と革新の相克』, 有斐閣所収.
- 森下二次也 (1959a), 「Managerial Marketing の現代的性格について」, 森下二次也 (1993), 『マーケティング論の体系と方法』, 千倉書房所収.
- 森下二次也 (1959b), 「続・Managerial Marketing の現代的性格について」, 森下二次也 (1993), 『マーケティング論の体系と方法』, 千倉書房所収.