

広島経済大学研究双書 第22冊

営業・販売組織における適応過程の研究

細 井 謙 一 著

広島経済大学

地域経済研究所

2002

広島経済大学研究双書 第22冊

営業・販売組織における適応過程の研究

細井謙一 著

広島経済大学
地域経済研究所
2002

はじめに

本書の目的は、新人営業要員の販売組織への適応過程を分析することにある。それはこの問題が、営業マネジメントの巧拙をはかる試金石としての意味を持つ重要な問題だからである。

営業活動のマネジメントは、多くの企業にとって、大変重要な問題である。およそ企業というものは、何かを販売することによって利益を得て、存続しているわけであるから、営業活動の重要性など、改めて強調する必要さえないように思われる。

しかし、営業活動が重要だとわかっているからといって、営業活動のマネジメントがきちんとできているとは限らない。それは必ずしも怠慢によるものではなく、そもそも営業活動が、企業活動の中でもとりわけ管理の難しい活動だからである。その難しさは、三つの基本的な問題の同時解決を求められる点にある。三つの基本問題とは、本文中に詳述するが、相互作用問題、間接管理問題、条件統制問題である。相互作用問題とは、言うなれば、ベスト・プラクティスの解明、間接管理問題はベスト・プラクティスの徹底である。ここであえて「間接」管理としているのは、営業管理の性質を表している。営業要員は、時間的にも空間的にも営業管理者と離れたところで仕事をしていることが多く、リモートコントロールすることを考えなければならないのである。

このように、商談の現場におけるベスト・プラクティスを解明し、徹底するのが、営業マネジメントの基本であるが、ベスト・プラクティスがベストであるためには、特定の行動がベストになるような特定の状況が必要である。あらゆる状況でベストな行動などというものは存在しない。そこで、営業を管理する上では、営業要員の行動がベストになるよう、商談が行われる状況をコントロールすることを考えなければならない。これを条件統制問題という。相互作用問題、間接管理問題、条件統制問題の三つの

問題を同時に解決しなければならないこと。ここに営業管理の独特の難しさがある。

本書で取り上げる、新人営業要員の適応問題は、三つの問題の同時解決が必要になる典型的な問題なのである。この問題は教育問題としてのみとらえられ、ベスト・プラクティスを解明し実践すれば事足りるという認識が一般的である。つまり、相互作用問題と間接管理問題のみが注目されるわけである。しかし、既に述べたようにあらゆる状況でベストになる行動などというものはないのであるから、新人営業要員が直面する状況をコントロールするという発想がなければ、新人の適応が阻害され、場合によっては離職などに繋がっていく。そうした意味では、営業マネジメントにおいて、三つの基本問題の同時解決ができていくかどうかを試す試金石の役割を果たすのが新人営業要員の適応問題なのである。

したがって、本書の中心は、新人の適応過程について分析した第2章である。第1章は、解題として、新人営業要員の適応問題の理論的位置づけについて考察している。しかし、本書には、本論以上に多くの補論や付録が付けられている。第3章から第5章までは、補論1としてまとめられているが、これは第1章で考察した理論的課題を学説史のかつ詳細に確認するための補論である。販売管理論は19世紀の末から100年以上の歴史を持つ。しかし営業マネジメントの基本問題が明確な形で認識され、同時解決の必要性が認識されるのは、ごく最近のことである。そうした認識に至る経緯を、詳細に跡づけることによって、本論の分析の位置づけを明確にすることに補論1の目的がある。

補論2は、学説史の中でもとりわけ重要な問題に関する試論的な実証分析の結果である。営業マネジメントの基本問題の内、条件統制問題は、その重要性にもかかわらず最も注目される機会の少ない問題である。この問題の重要性を認識するために、状況をコントロールするという発想がなければベスト・プラクティスが成立し得ないことを、実証的に確認したのが補論2である。

また付録には、第2章で取り上げられたインタビュー調査の内、第2章で発言が引用されているインタビューへのインタビューの全文が掲載されている。インタビュー・データを用いる場合、引用する発言の取捨選択は、研究者の主観的な判断に頼らざるを得ない場合がほとんどである。また、ある解釈が生まれると、これまでは意味がないと思っていた発言が重要に思えたり、逆にこれまで重要だと思っていた発言が重要でないように思えたり、さらに新しい解釈が生まれてくるものである。本書では、当然の事ながら、第2章においてインタビューの一応の解釈を試みるわけではあるが、それによって一つの解釈が生まれれば、さらに新たな解釈が生まれる余地が生じる。こうした循環を可能にするためにも、付録としてインタビューの全文を付すことには意味があるように思われる。また補論1や補論2は、第2章で行った解釈の視点を示すためにも意味があるのである。

このように、今回の研究には様々な問題意識や理論的背景があるわけではあるが、新人営業要員の適応過程の現実には、そうした問題意識や理論的背景を超えた驚きや共感がある。研究者は、可能な限り冷静かつ客観的に彼らを観察しようとするのであるが、やはり研究者自身を変えてしまうようなインパクトのある問題が多く存在する。

新人達が遭遇する現実とは、一言で言うならば「否定」である。顧客には「帰れ」と言われ、社内では「何をやってるんだ」と罵倒され、職場を離れても友人や家族から「そんな仕事は辞めてしまえ」と言われる。顧客からも否定され、社内でも否定され、友人や家族から否定される。いうなれば否定され続ける職業人生なのである。

しかし、そこから彼らを救い出す何かが存在していることも事実である。新人達は適応過程の中で、否定され続ける職業人生を一步引いたところから客観的に見つめる視点を身につけ、喜びを発見する。発見のきっかけは、上司であったり、お手本になる先輩であったり、友人や知人であったり、場合によっては顧客であったり、様々である。多くの新人が、それが見つけられずに離職していくのも事実であるが、見つけられた新人は適応して

いく。そうした視点や喜びが見つけれられるかどうかは、偶然によるところが大きい。しかし、だからといって新人の適応を偶然に任せるのでは、マネジメントとは言えない。新人の適応が結局は偶然に左右されるとしても、偶然をつかみ取る努力はできるはずである。新人が偶然をつかみ取る確率が上がるよう、新人の経験をコントロールするという発想、これこそが新人の適応を左右する鍵である。

営業マネジメントの全ての問題は結局ここに帰着する。顧客やマーケットというこのコントロール不可能なものを相手にする仕事である以上、どんなに努力してもその成果は常に偶然に左右される。しかし、だからといって、偶然に任せるのではなく、偶然をつかみ取る努力、確率を上げる努力をすること。これこそが営業マネジメントの本質なのである。

目 次

はじめに	i
第1章 販売管理論の展開	1
第1節 営業とはなにか	1
第2節 営業マネジメントの基本問題	5
第2章 実証研究	11
第1節 調査の概要	11
第2節 離職率の高さ	18
第3節 仕事の辛さ	20
第4節 仕事上の人間関係	23
第5節 新人が学ぶべきもの： 利他的利己主義としての顧客志向の体得	31
第6節 営業・販売組織における適応過程	36
補論1：販売管理論の展開と問題構造	
第3章 販売管理論の成立と基本的性格	38
第1節 販売管理論の成立	38
第2節 販売話法標準化アプローチと間接管理問題	42
第3節 購買過程アプローチと相互作用問題	44
第4節 販売話法標準化アプローチと科学的管理法，条件統制問題	50
小結 販売管理論の基本的性格	54
第4章 「いびつな販売管理論」の展開	59
第1節 刺激-反応アプローチ	59
第2節 ダイアディック・アプローチ	65
第1項 前期ダイアディック・アプローチ	66
第2項 後期ダイアディック・アプローチ	68

第3項	ダイアデック・アプローチの意義	69
第3節	初期モチベーション研究	70
第4節	コンティンジェンシー・アプローチ	75
第5章	認知的アプローチ	79
第1節	適応型販売と適応型販売フレームワーク	80
第1項	適応型販売	80
第2項	適応型販売フレームワーク	82
第3項	認知的アプローチの理論的背景	84
第2節	認知的アプローチに基づく研究成果	85
第1項	宣言型知識に関する研究	86
第2項	手続型知識に関する研究	91
第3節	認知的アプローチのインプリケーション	106
第1項	実務的インプリケーション	106
第2項	認知的アプローチと販売管理論の基本問題	109
補論2：状況要因に関する考察		
第6章	認知的アプローチにおける状況設定問題	113
付録：新人営業担当者へのインタビュー		
		130
参考文献		
		252

第1章 販売管理論の展開

本章では、実証研究に先立って、販売管理論の展開を概観する。具体的には、マーケティング論における販売管理論をレビューし、その問題の構造を明らかにする。それによって営業活動における新人の適応の問題がどのような視点で捉えられるべきであるのかを、理論的に確認する事が本章の目的である。

結論を先取りして言えば、営業部門における教育の成否を握るのは、商談現場における営業活動の側面支援の体制ができていくかどうかである。新人は、営業組織の中で、その職務について様々なことを学んでいく。しかし、彼らが学んだ事は、それがどのような内容であれ、あらゆる状況で通用するものではないのである。新人が学んだことを、それがどのような状況で有効であるのかを理解させ、状況を把握する方法を教え、場合によっては新人が仕事をする状況を整えてやる。こういった状況のコントロールなくして、新人の成長は望めない。営業活動の側面支援体制を整えることによって、状況をコントロールするということが重要なのである。

販売管理論の課題を一言でいえば、商談の現場における最善手を明らかにすることである。しかし、あらゆる状況に通用する最善手などというものは存在し得ない。営業要員の特定の行動が最善手たるためには、その行動が最善手になるような特定の状況がなければならない。状況のコントロールなくして、営業マンのいかなる行動も最善手たり得ないのである。

なお、本章では、販売管理論をレビューするといっても、販売管理論の問題構造を浮き彫りにするための必要最小限のレビューにとどめる。詳細な学説史的レビューは、補論1として、巻末に収めた。

第1節 営業とはなにか

1990年代の後半から、わが国企業の営業活動に関する研究が盛んに行わ

れるようになってきた。こうした研究が行われる理由は様々であるが、営業活動の中にわが国企業に独特のものを見出そうとするものが多い。それゆえに、欧米流の販売管理論でとらえられる販売活動と、わが国企業にみられる営業活動とは異質のものであるとされることが多い。

営業研究における、代表的な営業活動の定義には、以下のようなものがある。

特定顧客を対象とした、人的接触による取引の実施活動 (田村 1999)
顧客とのインターフェイスにあつて組織と関係を結びつける行動
(高嶋 1998)

これらの定義にはいくつかの共通点がある。第1に、営業活動を、取引を中核とした活動としてとらえることである。田村(1999)の定義にみられる「取引の実施活動」がこれを明示的に含むのは言うまでもないが、高嶋(1998)の定義にみられる「顧客とのインターフェイス」というのも基本的には取引のことであると考えられる。ただし、田村(1999)が取引の「実施活動」という場合には、取引そのものだけでなく取引の実現に向けた様々な周辺的な活動が含まれている。また高嶋(1998)の「インターフ

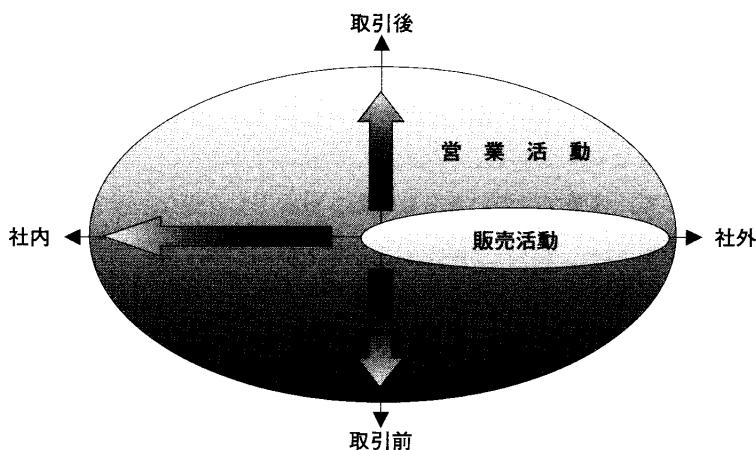


図1-1 販売活動と営業活動

第1章 販売管理論の展開

フェイス」も取引がその代表例ではあるけれども、取引に限定されない多様なインターフェイスが含まれている。つまりこうした定義の第2の共通点として、営業活動の範囲を、取引に限定せず、取引実現のために行われる、取引の周辺領域をも含めた総合的な企業活動として、広くとらえようとしていることがあげられる。営業活動が欧米流の販売管理論にみられる販売活動とは異なる活動であるとされるのは、このような範囲の広さのためである。

販売活動と営業活動の違いを図示すれば図1-1のようになる。営業活動は、販売活動と比べて、時間的、空間的により広い広がりを持つとされる。図1-1の時間軸（縦軸）と空間軸（横軸）の交点が、取引が実際に行われる時空、すなわち商談の現場である。販売活動は、この取引が行われる時間および空間、つまり商談の現場に限定された活動である。

ただし、商談の現場は、店舗のような社内と社外の接点になる空間だけでなく、売り手企業の社外であることも多い。図1-1で販売活動の範囲が社外に広がりを持つのは、このことを表している。

図1-1の時間軸（縦軸）上の広がり、営業活動が取引時点に限定される活動ではなく、取引前後の時間的な広がりを含んでいることを示している。たとえば営業部門は、特に商談がなくても顧客と定期的に接触して、関係の維持をはかっていることがある。あるいは顧客への挨拶回りの名目でマーケットの動向について情報を収集している場合もある。また営業部門は既に成立した商談のアフターフォローのために、納品後のメンテナンス作業や関連部品の補充などの作業を行うこともある。

また、図1-1の空間（横軸）上の広がり、営業活動が取引の行われる場所に限定される活動ではなく、組織上の広がりを含んでいることを示している。もちろん、営業活動が取引先など、売り手企業の外部に広がっていることは言うまでもない。それだけでなく、営業活動の範囲は社内的にも、営業部門の枠を超えた広がりを持つものなのである。たとえば、営業部門は、顧客の要望にこたえるために社内の生産部門や物流部門などと

納期の調整をしたり、広告部門と広告出稿量などについて協議したりしている。田村(1999)は、このように営業部門が中心となって、企業のビジネス・システム全体を商品として売り込んでいくことを、マーケティング・パックの商品化と呼んでいる。こうした状況では、商品そのものはもちろん、売上を伸ばすための広告予算や、柔軟な生産体制といった、企業活動全般が商品化されることになる。そして、その際、司令塔の役割を果たすのが、実際に取引を担当している、営業部門であるとされる(田村1999)。

つまり**営業活動**とは、取引を中核とした多元的な活動フロー管理であると言える。営業活動とは、単なる販売活動ではなく、取引が円滑に行われるよう、取引情報に基づいて、企業内各部門の活動フローを調整し、統合する活動を含んでいる。

もっとも、営業部門が、企業内各部門の活動フローを調整し、統合するといっても、営業部門の調整活動は、企画部門や経営者の観点とは全く同一であるとは限らない。それはあくまで取引の実現に向けて、社内的な条件を整える活動として行われるのである。企業全体の戦略立案業務を営業部門が担うということではなくて、特定の取引案件に関する実施活動の権限が営業部門に移譲されているのだと理解すべきであろう。

この点が、日本企業の営業活動が最近になって注目されている理由の一つでもある。欧米流のマネジリアル・マーケティング論においては、販売活動は4Pの一つであるプロモーションの一つとしてとらえられ、他の活動との調整は販売部門の仕事ではなく、マーケティング・マネージャー(ないしそのスタッフ)の仕事であるとされる。一方、営業という用語を用いる場合には、販売部門の活動のみでなく、マーケティング部門、経営企画スタッフの活動を含み、幅広い活動フロー管理の一部を担っているのである。

ここには二つの問題が含まれている。第1に、営業活動の範囲はマーケティング活動全般と全く同じ広がりを持つ。第2に、営業活動とマーケテ

第1章 販売管理論の展開

イング活動では意思決定のあり方に違いがあるという点である。営業活動においては、取引の実施のための幅広い活動を含むだけでなく、その幅広い活動について、取引の最前線にいる営業部門が中心になって意思決定を行っている場合が多いということである。つまり、日本企業の営業部門と欧米企業の販売部門では、意思決定のあり方や機能が異なるのである。この点、欧米のマーケティング論や経営学が想定する通常の意味決定システムとは異なる意思決定システムの存在を示唆するものであり、日本企業のマーケティング活動に独特の特徴であると同時に、欧米流のマーケティング論に再考を迫る大問題でもある。

もちろん、実務上はこうした概念定義があてはまらない事例もありえる。販売部門の名の下にここでいう活動フロー管理が行われる場合もありえるし、営業部門という名称であっても実際には単なる販売機能のみを果たしている場合もある。

結局、販売も営業も取引の実施活動という点においては大きな相違はないが、営業活動という場合には、販売以外の活動もトータルに考えなければならないというのが、最近の営業研究に共通してみられる主張である。

それではここで言う「販売以外の活動」とはどのような活動なのか。また「トータルに考える」とはどのように考えることなのか。節を改めて、この問題を整理してみることとしよう。

第2節 営業マネジメントの基本問題

前節でわれわれが確認したのは、営業活動を、取引を中核とする多元的活動フロー管理として、多くの論者がとらえているということである。つまり、営業活動は取引の実現に向けた活動であるという点では販売活動を中核とする活動であるが、取引実現のために必要となる様々な周辺的活動をも含んでいるということである。

こうした問題は、販売活動に関する問題と、そのサポートの問題とに大別して考えることができる。まず販売活動に関する問題のうち、第1に考

えなければならない問題は、商談をいかにうまくすすめるかという問題である。営業要員の行動が買い手のどのような反応を引き起こすのか、いかなれば商談現場におけるベスト・プラクティスの解明である。この問題は、商談現場での売り手と買い手のやりとり（相互作用）のメカニズムを解明するという問題であるので、「相互作用問題」と呼ぶこととしよう。

商談現場でのベスト・プラクティスが解明されれば、次なる問題は解明したベスト・プラクティスをいかにして実践させるかという問題である。言うまでもないことであるが、ベスト・プラクティスは解明されただけでは意味がない。ベスト・プラクティスは実践に移されてこそ始めて意味がある。そのためには、営業要員が行うべきことを行うように、営業要員の行動をしっかりと管理していくことが重要になる。ただ、営業要員の管理には、困難な問題が付きまとう。それは営業要員が時間的にも空間的にもマネージャーとは隔たった場所で仕事をしていることが多いという事実である。したがって、営業マネージャーは、営業要員を直接的に指揮、監督するのではなく、リモートコントロールする方法を考えなければならない。この問題を「間接管理問題」と呼ぶこととしよう。

さて、このようにしてベスト・プラクティスが解明され実践されたとしても、商談が成功裏に行われるとは限らない。営業要員の特定の行動が成果に結びつくかどうかは、その行動が行われる状況に依存するはずである。特定の行動は特定の状況でのみベスト・プラクティスになるのであり、状況が違えばベスト・プラクティスも違うはずである。ここで必要になるのは、営業要員が直面する典型的な状況を見極めることと、可能ならば営業要員が典型的でない状況に遭遇することがないように、状況をコントロールすることである。状況がコントロールできなければ、ベスト・プラクティスは存在しないのである。営業マネージャーは、営業要員が直面する商談の状況をいかにしてコントロールするかということを考えなければならない。この問題を「条件統制問題」と呼ぶこととしよう。

ここで述べた、相互作用問題、間接管理問題、条件統制問題の三つは、

第1章 販売管理論の展開

どれが欠けても営業要員が成功裏に商談を進めることが困難になる。相互作用問題が解決されていないければ、営業要員は商談の現場で何をすればよいかかわからなくなるし、営業マネージャーは何を指示すればよいかかわからなくなるから営業要員を管理できなくなる。間接管理問題が解決されていないければ、商談の現場においては、必ずしもベスト・プラクティスが実践されるとは限らず、営業要員が成果を挙げることができるかどうかは、営業要員個人の判断や偶然に任されることになる。つまり営業マネジメント不在の状態に陥る。

また条件統制問題が解決されていないければ、相互作用問題も条件統制問題も解決不能である。まず相互作用問題に関して言えば、状況が定義されて初めてその状況下でのベスト・プラクティスが解明可能となることは言うまでもない。営業要員が直面する典型的な商談状況がコントロールされないのであれば、ベスト・プラクティスの解明は不可能である。あるいは状況の定義がされないまま、あらゆる状況に通用するベスト・プラクティスという、現実には存在しない答えを求めて無駄な努力を繰り返すことになる。また間接管理問題に関して言えば、状況がコントロールされないのに、営業要員に特定の行動をとることを強要すれば、その行動がベストになるような状況に偶然遭遇した場合にのみ成果が上がり、そうでない状況では成果が上がらないということになる。これではマネジメントというよりも成果を偶然にゆだねているに過ぎない。

このように、相互作用問題、間接管理問題、条件統制問題の三つはどれが欠けても営業要員が成功裏に商談を進めることができなくなるのである。したがって、この三つの問題を、営業マネジメントの「基本問題」と呼ぶことにしよう。これら基本問題の関係を図示すれば図1-2のようになる。

商談現場でのベスト・プラクティスを解明し、それを実践するよう営業要員をリモートコントロールする。そして、営業要員が指示されたとおりの行動をとればきちんと成果が上がるよう、商談の状況をコントロールす

ることで、商談に当たる営業要員を側面からサポートする。このようにして三つの基本問題の同時解決をはかっていくこと。これが営業マネジメントの基本的な問題構造でなければならない。

本研究のテーマである新人営業要員の適応の問題は、三つの基本問題の同時解決が求められる典型的な問題である。新人の適応を学習としてとらえると、代理学習は、間接管理問題解決の最重要の手段である。しかし、十分な代理学習が可能となるには、そのための教材が開発される必要がある。これはまさに相互作用問題である。しかし既に述べたように教材として学んだ商談現場の最善手は、特定の状況においては最善手であったとしても、別の状況においても最善手であるとは限らない。その最善手が通用する状況をコントロールすることが重要である。より具体的に言えば、マネージャーが新人の経験をコントロールするという発想が必要になるであろう。新人の能力や学習済みの知識などを把握した上で、その新人にどのような経験を積ませるべきかということを、考えていかなければならない。

こうした発想は、代理学習以上に、直接学習の場面において、特に重要

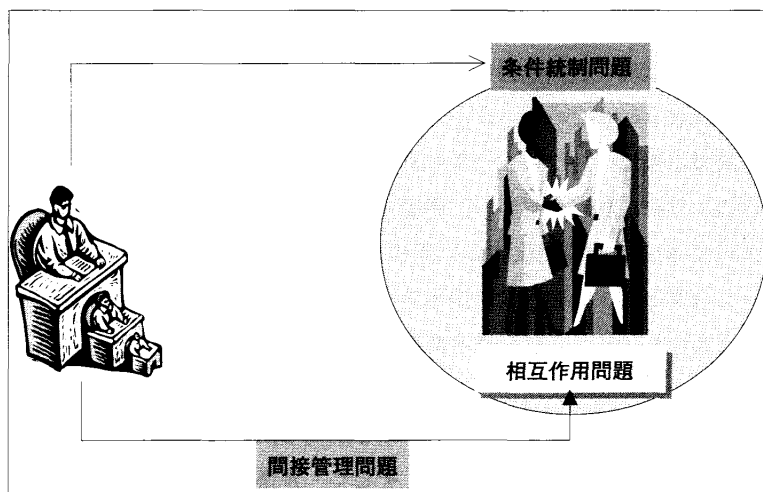


図1-2 営業マネジメントの基本問題

第1章 販売管理論の展開

になる。OJT では経験そのものが教材である。新人が遭遇する状況を上手くコントロールすることは、新人に適切な教材を与えることと、ほぼ同義である。状況の管理、それはまさに条件統制問題そのものである。

ただ、先行研究が、こうした発想で新人営業要員の適応問題を論じてきたかという点、必ずしもそうではない。それは条件統制問題があまりに多くの内容を含むが故に、これを上手く扱う研究手法が十分発達してこなかったためである。このことは欧米流の販売管理論に少なからぬ混乱をもたらし、混乱の原因である条件統制問題を捨象するという安易な解決策がとられることとなったのである。

そもそもここで述べた三つの基本問題は、欧米流の販売管理論においても同時解決を図るべきものとして認識されていた (e.g. Hoyt 1913)。しかし、条件統制問題には、きわめて多様な問題が含まれる。条件統制問題は、さらに二つの問題に分けて考えることができる。商談が首尾よく進むよう企業内部の諸条件を整える問題と、顧客など企業外部へ働きかける問題である。前者を「内部条件統制問題」、後者を「外部条件統制問題」と呼ぶこととしよう。内部条件統制問題の例として、最近もっとも注目を集めているものは、マーケティング・パックの商品化であろう。商談現場において営業担当者が活動しやすいように、社内を統合することである。これに対して外部条件統制問題の最たる例は、広告である。商談が成功裏に進むよう、需要を喚起したり、売り手企業の知名度を上げたりして、営業活動を行いやすくすることである。条件統制問題がこのように幅広い問題を含むと言うことはマーケティング活動の全てが含まれることになり、販売管理論はアイデンティティ・クライシスに陥ることになる。

そこで、4P を中心としたマネジリアル・マーケティング論の成立に伴って、セールス・マネジメントは、4P の一部であるプロモーションのさらに一部として位置づけられるパーソナル・セリングの管理にのみ、自らの研究領域を限定することで、アイデンティティを回復した。このとき、三つの問題の同時解決を放棄し、相互作用問題と間接管理問題にのみ、研

究対象を限定することになる。

結局、販売管理論は、研究手法の稚拙さから条件統制問題を捨象したのであって、商談の現場に条件統制問題が存在しないということではないのである。条件統制問題を考えずに営業マネジメントを論じることはできない。研究領域の現実を無視した細分化とは無関係に、商談を成功裏に進めるためには、やはり三つの基本問題の同時解決が必要となるのである。新人営業要員の適応問題は、販売管理論が捨象した条件統制問題を含めて、三つの基本問題の同時解決を考えていくことに他ならない。つまり、マーケティング論が失ったミッシング・リンクを再びつなぐという壮大な試みの一部なのである。

第2章 実証研究

前章のレビューから、販売管理論には、相互作用問題、間接管理問題、条件統制問題の三つの基本問題があること、そして理論的にも実務の上でも三つの基本問題は同時解決を図る必要があることを確認した。また、営業組織における新人の適応過程は、まさにこうした三つの基本問題の同時解決が求められる典型的な問題であることも確認した。

営業の現場における、新人の適応過程に見られるこうした基本問題の同時解決の実情について探ることが、本章の課題である。より具体的には、三つの基本問題の解決がどのように図られているのか、同時解決ができていないか、同時解決ができていないとすればどのような影響が出るのか、といった問題を探ることとする。

第1節 調査の概要

本研究では、インタビュー調査を中心に調査を行った。新人の適応過程において、販売管理論の三つの基本問題が、どのような形で関係してくるのかという問題については、質問票設計に必要な仮説を導出するための十分な先行研究がない。新人の適応過程において、三つの基本問題との関連で、そもそも何が問題になってくるのかをまず明らかにする必要があるのである。

また、新人の適応過程そのものが、質問紙を用いた調査を難しくする要因でもある。もっとも大きな問題は、質問紙を用いた調査では、ワンショットの結果しか測定できないということである。新人は適応過程のさなかにあり、日に日に状態が変化するので、たとえ細心の注意を払って適切に行われた質問票調査であっても、その成長過程のほんの一瞬をとらえるだけに過ぎない。その対策として、短いスパンで定期的な測定を繰り返せば定量的な調査が可能になるとも考えられるが、それにもいくつかの問題点

がある。第一に、被験者の確保が難しいことが挙げられる。そもそも新人営業要員の数自体、必ずしも多くない。今回調査協力を得た広島県内の自動車ディーラーでも、毎年の新人の数は20数名である。仮に100名の被験者を獲得したいとすれば、5社以上のディーラーから調査協力を得る必要が生じる。しかもその5社全てから、短いスパンで定期的に調査の実施に関する協力を取り付けるといことはかなり困難である。もちろん、郵送法による調査実施も考えられるが、仮に回収率が3割程度であったとすると、100名の回答者を得るには、300名程度の送付先が必要である。新人が1社20名しかないとすれば、それだけの送付先名簿を入手するためには15社の協力を必要とする。このような調査は現実問題として、きわめて困難であろう。第二に、仮に質問票調査に十分な被験者を確保できたとしても、新人営業要員は離職率が高く、調査の継続性が問題になる。最初の一年間に3割程度の新人が離職するといわれる業界で、定期的な質問票調査を継続的に実施するのは困難である。第三に、これらの問題が全くなかったとしても、そもそも定期的に測定すべき項目に関する合意が成立していない。新人の適応過程で何が問題になるのかということについて、十分な先行研究がないのである。やはりインタビュー調査を中心にして、新人の適応過程でそもそも何が問題になるのか、という根本的なところから把握していく必要がある。

ただし、今回の調査では、インタビュー調査の補助的な手段として、簡単なアンケート調査を定期的実施した。この調査は広島県内のある自動車ディーラーの新人全員に、月一回の集合研修時に実施された。しかし、調査開始時(1999年4月)に27名だった新人は、6月に1名、11月に2名、1月に4名、2月に1名と、最初の1年間に8名が退社し、調査の継続が困難になった。一応の統計的な分析も行ったが、あくまでインタビュー調査の計画のための目安や、インタビューの話題づくり等、補助的に用いられたのみである。

また、インタビューやアンケートの結果は、定期的に調査協力を得た自

第2章 実証研究

動車ディーラーに報告し、自動車ディーラーの新人教育の担当者と、調査結果について議論する機会があった。

結局、調査の中核をなすのは、1999年に行われた広島県内の自動車ディーラーにおける新人営業要員のインタビュー調査である¹⁾。また、新人営業要員とベテラン営業要員の比較を行う意味で、筆者が1998年に行った調査との比較も含まれている²⁾。また、他の業界との比較の意味で、筆者が1997年から1998年にかけて行った、生命保険業界に関するインタビューデータも含まれている³⁾。

これら一連の調査のうち、1999年以前に行われたインタビュー調査は、調査の設計段階では、新人営業要員の営業組織への適応問題を、販売管理論の三つの基本問題との関係を中心に調査したいという明確な意図を持って行われたわけではない。むしろ、1999年以前の調査では、既に高成績を取っているベテラン営業担当者の成功の理由を探るという調査意図をもって行われたものである。ただそうした調査の中にも、成功の理由として、新人時代の試行錯誤について言及した部分もある。またベテラン営業担当者が成功の原因と認識している問題は、新人の認識と比較することで、本研究の調査意図に照らして興味深い知見をもたらす可能性があると思われる。調査意図のいかんにかかわらず、本研究の目的に照らして利用可能な調査データであると考えられる。

そこで、1999年の調査は、それ以前のインタビューデータとの比較が容易になるよう、配慮した上で、調査設計を行った。具体的には、1999年以前のインタビュー調査における質問項目と同様の質問項目が含まれるよ

-
- 1) この調査は、広島経済大学共同研究助成金の助成による、渡辺久美氏、平林和宣氏との共同研究「営業・販売組織における適応過程の研究」(課題番号 99-C)の一部である。
 - 2) このデータには、松尾睦氏と共同で、1998年に岡山県内の自動車ディーラーを対象に行った共同研究によって得られたデータが含まれている。
 - 3) このデータには、文部省科学研究費(課題番号 09730074)の助成を受けて行われた研究によって得られたデータが含まれている。

う、配慮した上でインタビューを行っている。そうした質問項目のリストは、以下のとおりである。

(1) バックグラウンド

出身、経歴、売り上げ構成、テリトリー特性、パーソナリティ

(2) 行動および行動を司る知識構造（宣言型知識、手続型知識）

営業をする上で大切だと思うことや工夫、有望な見込み客とはどのような顧客か、有望な見込み客に出会ったらどう対処するか

(3) 営業活動のイメージ（営業観、メタレベルでの認知）

営業の魅力・厳しさ、信念・座右の銘、自己イメージ、営業を何かにととえたとすればなにか

(4) 商談現場以外での活動

スケジュール管理、能力アップの工夫、どんなトレーニングを受けてきたか、職場内外の人間関係（サービス・スタッフ、上司、家族など）、社内の規則や制度をどう思うか

(5) エピソード

印象に残った一台、印象に残った客、一番うれしかったこと、一番つらかったこと、転機

もちろん、本調査の目的は仮説の検証ではなく、問題発見にあるので、すべてのインタビューは、かなりインタビューの自由な発言に任せて行われている。基本的には、インタビューの自由な発言の流れに任せながら、発言の具体的内容を掘り下げたり、広げたりする形で進められた。特に、「いつ」「どういう風に」という点を確認するよう心がけている。「いつ」にこだわったのは、特定の行動がどのような状況で行われるのかを確認するためである。「どういう風に」にこだわったのは、インタビューの発言を詳細に理解するためである。また、「なぜ」という質問は、インタビューが現在の視点から過去を再構造化する危険を伴うので、極力行

第2章 実証研究

わないようにした。ただし、これによって、遠まわしな言い方が多くなり、逆にインタビュイーが戸惑ってしまうと思われた場合には、率直に「なぜ」と質問した場合もある。

インタビューがこのような形で進められたことから、全てのインタビューに上にリストアップした項目が含まれるわけでもないし、それ以外の内容が含まれることもしばしばである。また質問項目の順番も、必ずしも同じではない。しかし、質問項目の大まかなくりの部分では、全てのインタビューがそれに関連する内容を含んでいる。(1) バックグラウンド、(2) 商談現場での具体的な営業活動、(3) 営業活動のイメージ、(4) 商談現場以外での活動、(5) エピソードの五つである。

(1) バックグラウンドに関する質問項目は、インタビュイーの発言内容を解釈するための文脈としての意味合いを持つ。インタビュイーが特定の行動をとっていることが(2)の質問から明らかになったとしても、なぜそのような行動をインタビュイーがとるのか、どういう経緯でその行動をとるようになったのか、どのようにしてその行動を学習したのかといったことを理解するためには、その行動の文脈に関する質問項目を用意しておく必要がある。(1)はそのための質問項目である。

なお(1)の質問項目の中で、必ず確認しておかなければならないのは、テリトリー特性である。例えば、人口が急増しているベッドタウンをテリトリーに持つ営業要員と、過疎地域とでは、おのずから営業活動のしやすさが異なる。特に新人営業要員の場合は、個人の力量に大きな開きがないだけに、こうしたテリトリー特性の違いが成績の差に結びついている場合が多い。売上げ構成とは、主に法人か個人かの比率をさしている。どのような業種でもそうであるが、商品が同じであっても、法人に対して販売する場合と個人に対して販売する場合で、異なる行動やノウハウが必要になる場合が多い。インタビュイーがどちらを想定してインタビューに答えているのかを把握しておかないと、誤解が生じる。また、ベテラン営業マンへのインタビューの場合、職歴も聞いておく必要がある。他社や他の業

界から転職してきた経験があったり、同じ社内でも異なる部署から異動になった場合など、そのときの経験が現在の営業活動に影響していることがしばしばあるからである。こうした経験は、新人の場合あまり問題にならないが、学生時代のアルバイトの経験などが、これに近い意味合いを持つこともある。

(2)と(3)の質問が具体的な営業活動の内容である。(2)は商談現場での営業活動、(3)は具体的な営業活動を生成する営業観とでも言うべきものをたずねている。(2)の商談現場での営業活動に関しては、基本的には「営業活動を行う上で、大切だと思っていることや気をつけていること、工夫などがあれば聞かせてください」という質問のみを行い、インタビューの話の展開にあわせてインタビューを進めた。ただ、販売管理論における認知的アプローチなどを意識して、状況の認知に関する話題が出たときには、認知された状況に対する対処についても確認するよう心がけた。また(2)と(3)はほぼ同時に話題に上ることが多かった。というのは、営業活動の内容をたずねると、具体的な行動というよりは行動の上位のイメージとして語られることが多く、イメージ的な発言を掘り下げて具体的な行動を探る必要があることがしばしばあった。また逆に、具体的な行動に関する発言について、より詳細にたずねていくと、その行動をつかさどる上位のイメージにたどり着くこともしばしばあった。

(4)の商談現場以外での活動に関する質問項目には、商談現場をコントロールするための商談現場以外での工夫である。スケジュール管理、能力アップの工夫などは、営業要因個人が商談現場を成功裏に進めるために行う工夫である。どんなトレーニングを受けてきたか、職場内外の人間関係(サービス・スタッフ、上司、家族など)、社内の規則や制度をどう思うかといった項目は、営業要員以外による商談現場への影響である。営業要員の属する企業からの影響もあるし、人間関係などのインフォーマルな影響もある。こうした要因が、営業要員の商談現場での行動に大きく影響している場合もある。

第2章 実証研究

いずれにしても、今回の調査は、あくまで問題発見のための調査である。とはいえ、新人の適応についてあらゆる問題を発見するのは不可能である。どのような領域でどのような問題がありそうかということについて、ある程度の研究課題を設定しておかなければ、問題発見さえ不可能である。以上のような質問項目を設定したのも、これまでの調査との継続性への配慮や調査方法論上の問題だけでなく、当然、いくつかの理由がある。

今回の調査は、新人の適応過程の調査である。この適応過程を調査するにあたって、第一に、それを単なる学習過程としてとらえたくはないという問題意識がある。販売管理論においては、販売員の知識の習得の問題として、適応の問題をとらえる。知識への注目それ自体は、販売員の行動を記述し、分析する手段として、大変有用である。しかし、そうした研究が、販売活動が現実に行われる状況と切り離されてしまうことに問題がある。もちろん、知識に注目した代理学習は、直接経験による直接学習と補完しあえば、十分な学習効果が上がるという考え方がある。しかし、直接学習は、単に代理学習を現実の文脈に埋め戻し、代理学習教材の解釈を可能にするというだけの意義しか持たないものではない。直接学習で、本物の実践にアクセスすることが可能かどうかということは、組織の構成員として、どれだけ組織の中核部分に近づくかという、組織的ないし社会的な問題も考えなければならないのである。それは個々の営業要員の心理の問題のみによって論じられる問題ではない。

第二に、新人の適応過程を、条件統制問題を含めて、三つの課題の同時解決の問題としてとらえたいという問題意識がある。なぜなら、先に述べたような、知識の学習過程としてのみ、新人の適応過程をとらえるという発想の源が、条件統制問題の捨象にあるからである。第1章に見たように、販売管理論は三つの基本問題の同時解決を目指さなければならない。にもかかわらず、現実を無視した学問領域の細分化の要請から、条件統制問題を捨象した「いびつな販売管理論」になっているのである。相互作用問題と間接管理問題のみが議論されている。こうした考え方が、状況を全く考

慮せず、あらゆる状況で通用する最善手というありえないものを探すという、不毛な研究努力を招いていることも既に述べたとおりである。

こうした問題意識やこれまでの研究の経緯を受けて、今回の調査では、以下のような点に特に注目した。

- ・最善手をどう学ぶか
- ・本物の実践へのアクセス
- ・アイデンティティの変化

先行研究が研究してきた最善手は、実験室的状況ではともかく、実務の世界ではビジネスの現場で仕事を通して学ばれる場合が多い。その際、もっとも注目されるのが、学習が生じる状況である。特に、本物の実践への十全なアクセスが認められるかどうかということが重要になる。またそうした学習に伴う学習者自身の組織成員としてのアイデンティティの変化が、学習成果にも大きく影響する (Lave and Wenger 1991)。こういったことを、具体的なエピソードの中で明らかにしていきたい。そのために、転機や具体的なエピソードに注目して考えていきたい。これが本研究でとらえようとする適応過程である。節を改めて分析を行うこととしよう。

第2節 離職率の高さ

今回の調査を行って、最も印象的だったのは、離職率の高さである。調査開始時(1999年4月)に27名だった新人は、6月に1名、11月に2名、1月に4名、2月に1名と、最初の1年間に8名が退社した。この数字は年間3割が離職すると言われるこの業界の常識と一致するものではある。ただ、どういう人がどういう状況で離職するのかという点については、理解しにくい点もある。

表2-1は、この会社の新人の就職初年度の月別販売成績である。図の網掛け部分が離職者である。表2-1を見る限り、成績不振者が離職する

第2章 実証研究

表2-1 調査対象となった新人の販売成績

		4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	計
1	松川 誠	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	3	5
2	上岡 哲久	0	1	2	3	1	1	1	1	0	0	1	11
3	谷本 雅昭	1	0	1	2	0	2	1	1	1	0	3	12
4	門田 裕毅	0	0	0	0	0	2	1	4	0	0	2	9
5	三浦 力	0	0	0	0	0	1	0	0	0	2	2	5
6	水口 直哉	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1	1	3
7	藤原 敦志	0	1	1	1	0	0	2					5
8	金田 至宏	0	0	1	2	0	0	0	1	1			5
9	小澤 拓朗	0	1	1	1	0	0	0	1	3			7
10	田原 誠	0	1	0	0	0	2	1	1	0	2	0	7
11	森田 伸幸	0	0	0	1	0	3	1	5	3	2	4	19
12	佐古田 徹	0	0	0	3	0	0	1	0	0	0	0	4
13	茂田 知	0	1	1	2	1	3	2	3	1	1	4	19
14	大林 英泰	0	0	1	0	0	0	1	0	1	4	1	8
15	河原 博士	0	0	0	1	2	0	2	0	2	4	0	11
16	国松 伸明	0	0	2	1	2	3	0	1	2	4	6	21
17	南 芳正	0	0	0	2	0	0	3	2	1	2	3	13
18	植松 和尊	0	0	1	0	0	1	1	0	1	2	1	7
19	吉川 友和	0	2	0	0	2	1	1					6
20	浜田健太郎	1	1	0	0	1	1	0	0	2	1	0	7
21	市川 和行	0	0	1	0	0	6	2	1	3	3	3	19
22	八田 崇博	0	1	1	1	3	0	4	2	2	4	4	22
23	岩岡真太郎	0	0	1	0	3	1	0	0	1			6
24	竹中慎一郎	0	0	1	1	0	2	2	0	0	2		8
25	石田 和彦	0	1										1
26	山岡 誠司	0	1	2	1	1	1	1	4	1	1	4	17
27	岡田 敏	0	1	1	1	1	1	5	6	4			20
	平均	0.1	0.4	0.7	0.9	0.7	1.2	1.2	1.4	1.3	1.8	2.2	11.5

という単純な理解はできない。成績不振者にも成績優秀者の中にも、離職者はいる。2月までの累計販売成績は、在職者の平均値が11.5台である。

離職者も含めて計算しても、10.3台と大きな違いがない。確かに離職者のみの累計販売成績の平均は7.3台と在職者に比べて低い。しかし、月別に見ると、離職までの間、離職した新人も他の新人とほぼ同様の販売成績を残していることが分かる。中には離職までに合計20台の販売成績を残した新人もあり、成績不振のみが離職の原因ではないことがうかがえる。

離職は不適応の最も端的な現れであり、新人たちが何故に離職するのかという点から、考察を始めることとしよう。

第3節 仕事の辛さ

新人が一樣に口にするのは、この仕事の拘束時間の長さや休日の少なさである。

ちょっと自分の時間がないので辛いです。(金田)

やっぱり休みの面とかちょっと時間が長いとか。疲れが取れんもんで。

(吉川)

朝早くて夜遅いのが辛いです。(植松)

8時半から夜の10時までとかいうとちょっと辛い。(市川)

彼らの平均的な日課は、以下のとおりである。

朝6時半ぐらいに起きて、家を出る準備して、7時ぐらいに家を出て、会社に着くのが8時から8時半の間で、仕事が終わるのが9時。家に帰り着くのが10時。それからご飯食べてお風呂入って12時ぐらいに寝る。(金田)

ただ、拘束時間が長いということは、必ずしもそれにみあった多くの仕事があるということを意味するわけではない。何もすることがなくても、遅い時間まで会社にいなければならないというのが、新人にとっては納得

第2章 実証研究

がいかないようである。

しょうがないとは思うんですけどね。もうちょっと早めに帰らしてもらってもいいと。(中略)工夫すればできる(早く帰れる)と思えますけど。(中略)いろいろ話が上の方であるんです。(吉川)

商談があるときにはしょうがないですけど。商談がなくて、何もない時でも毎日遅くまでおるっていうのはね。絶対9時に外を閉めて、それから上司に今日の仕事を報告して終わらなきゃいけないですから。金・土・日が忙しいのはわかるんですけど、それ以外の日はもうちょっと早く帰らせてくれても。せめて6時7時ぐらいに帰らせていただければもうちょっと家のこととか、掃除とか洗濯とかできますから。(市川)

また、一日の拘束時間が長いだけでなく、休日も少なく、しかも他の職業の人とずれている。

そうですね。土日がやっぱり。カレンダー的には休みでもほとんどそうじゃないです。あと月曜日しか休みがない。だいたい月に休めるっていても5日ぐらいですから。(市川)

その休日も必ずしもゆっくり休めないこともある。

休みの日もあるんですけど、休みの日でもけっこう仕事の電話がかかってくるんで。休みと仕事のメリハリがあんまりつけられない。(吉川)

また、有給休暇なども実際にはあまり取れない。

有給はないですね。取っちゃいけないのじゃないですかね。規定上はあるでしょうけど、実際は取っちゃいけない。取ってもどっか休みの日にでんといけないとか。どんなに成績がよくてもそうらしいです。だからその辺ちょっとおかしいなど。(市川)

もっとも、休日の少なさや拘束時間の長さは、それだけでは必ずしも不適応に結びつくものではない。むしろ、そのことが原因で起こる様々な生活環境の変化が問題になるようである。

(休日は)月曜日です。土日とかだったら人とかにあうんですけど、月曜日となるとあんまり合う人がいないんで、家で寝てるとかだけですね。休みが合うやつがおったら市内の方にてたり、飲みに行ったりできるんですけどね。うちの家は公務員家庭なもんで、土日とかけっこう休みなのもありますし、最近ひしひしと感じます。(吉川)
(彼女にも)たまに言われます。(中略)休みが合わんで寂しいみたいなことを。(植松)

休日の少なさは、単に拘束時間が長くなるだけでなく、会社以外の人間関係との断絶にもつながっていく。新人が会社だけの生活に入っていくことを意味するものでもあり、新人の適応にとって大きな意味を持つ。

まあ休日が合うといったら同僚の植松くんとかしかないんで。(吉川)

そこで重要になるのが、新人の社内での人間関係の変化である。節を改めて、この点を考察しよう。

第4節 仕事上の人間関係

新人にとって、同期の同僚との関係は重要な意味を持つ。適応すべき組織にはいり、同じカルチャー・ショックを一緒に体験する同志である。

(この営業所には) 同期が3人いるから結構その辺で楽な面があるかもしれないですね。やっぱり1人だと相談する相手もないし、プレッシャーもあると思うし。3人いるから楽だと思うんですよ。(門田)
同期の人がいるんですけど。愚痴とかもこぼせて。身近にいるんで、聞いてもらえるんで。そういうのがけっこう大きいかなと。(吉川)

また、同期の同僚との関係は、いい意味でのライバル関係になることもある。

いい意味でライバルですね。まあ車検とかとってくるんですけど、自分より多く取ってきたりとかしたらやだなって。刺激にはなります。(吉川)

今は新入社員3人おりますが、正直に言って最初入った時に、車検とか他の2人が全く取れなくて、僕がそこそことってたんです。その時に僕は調子にのって「こいつらはライバルじゃない」って思ったのが、今になっては門田君なんかもほんぽん取ってきだして。はじめは門田君もまだ自分が取れんで、僕に「取れた？」って聞いてきてたのが、取れるようになってから聞いてこんようになって。ものすごい闘争心が燃えてきて、今自分が取れなくなって、やっぱり僕も気になってきました。気にしとるっていうのは、やっぱりその人と競っているっていうことで、いい意味です。低いレベルでそういうのを気にするんじゃないくて。やはり「今日3件取った」「じゃあ俺今から1件取ってくる」って、そういう風になればすごいいいことだと。なかなか体が

辛くてそういうことはできなくて、「ええわ今日は負けたわ」っていう時もあるんですけど。(三浦)

やっぱりお互いに意識しますね。やっぱり僕が6台売ったとき彼はゼロ台ですからね。絶対意識する。逆に先々月ぐらい彼が4台売って僕が1台だった時もあるし。やっぱりお互いが苦しいと思うんでしょうね。それがあるからがんばるんでしょう。彼がいなかったらたぶんほとんど売ってないでしょう。(市川)

もともと、同期の同僚は、みな同じようにゼロから新たな職業人生をスタートしたばかりであり、知識も経験も限られている。辛い思いをしたときに慰めるにしても、いい意味でライバルとして刺激しあうとしても、やはりその役割は限られている。そこで重要になるのが、先輩や上司、あるいはサービス・スタッフとの関係である。特に先輩営業要員との関係は、新人にとって、様々な意味を持つ。

(つらい目にあった時には)先輩に(相談します)。(中略)やっぱり先輩らはみんなそういう経験をしてこられている方ばかりなんで。むしろ上の人とかに比べるとまだまだ全然甘いと思うんですよ、怒られ方にしても。その辺でやっぱり励まされるというか。(門田)

とりあえず会社に帰って「こんな人がおった」という話をして笑い話にしちゃうんですけど。「こうこうこうされた」といったらけっこう笑われるんで。自分の中で留めちゃうとこうどんどん落ち込んじゃうんで。会社に帰って「こういう目にあった」って言っちゃうと楽なんで。上におる人っていうのは僕の何十倍もそういう人にあっているんな経験をしてると思うんで。(水口)

辛い思いをしたときに、新人同士で慰めあうことにも当然意味があるが、先輩からの慰めはまた違った意味を持つ。新人が適応の過程で遭遇する

第2章 実証研究

様々なカルチャー・ショックを相対化し、一歩引いた観点から客観的に見つめる機会を提供するようである。

もちろん、先輩の役割は、それだけではない。

1年2年先に入ったのも当然身近な見本になりますし。僕が迷った時に「こういう風にやったらいんじゃない」って言ってくれる先輩も何人か。(八田)

吉井さんとか。だいぶ歳は離れてるんですけどね、やさしくしてくれます。やっぱりあわただしく働いてるんですけど、わからんとことか質問したら、やっぱり時間かかる分でもちゃんとこたえてくれますから。そういったのがいいですよ。(中略) (しかし) 自分には自分のスタイルがあると思うんで (目標にはならない)。(市川)

先輩の「お手本」としての役割は、新人にとって、大きいようである。先輩の商談に同行したり、逆に自分の商談のサポートをしてもらったりするのは、新人にとっては重要な学習の機会である。ただし、お手本を鵜呑みにするということではない。新人の中でも、成績を順調に上げている者は、比較的それをよく理解しているようである。

(お手本にしている先輩には) やっぱし話のうまさというのと、人を引きつける魅力もあると思うんですけど、やっぱしその人がもって生まれたもんだと思うんで、なかなかちょっと。まあこの人だけ許されるものがあると思うんですけど。そういうのを持ってる方だと思いますね。(八田)

しかし、この先輩のサポートも、逆に新人の成長を阻害することがあるようである。新人のためにとって新人を助けることが、逆に新人の学習機会を奪う場合もある。言うなれば過保護になるケースがある。ある営業

所では、就職初年度の新人に限らず、就職して5年も経つような営業職員でも主任クラスの営業職員がサポートする体制だという。

今の所長になってから、5年次の人とかでも主任の人がついてきたりするようになったんですよ。所長がついていけって。僕らが見つけてきても絶対誰かついてくるんで。ある程度話をするとところまでは僕らがやって、買おうか買わないかつかめの部分になると、値段とかそういう交渉になると、絶対上の人が出てくるのがわかってるんで。(藤原)

ある新人は、必要以上の上司や先輩のサポートでやる気を失うと話している。

ある程度わからなくなったら僕から「助けてください」とは言うけど、もうお客さんと話しよったら、所長とかが「行ってやれ、行ってやれ」って言うんですよ。僕、上の人がきたら上の人じゃしゃべるけん横でポカーンとしとるだけで、もうえっかなあってという感じなんですけど。(藤原)

例えば、新人にとって最も嬉しいはずの、初めての販売実績（彼らの用語で言えば「初一台」）も、自分の力で取ったというものは喜びや自信につながるが、そうでない場合にはかえって自信を失わせたり不満の原因になったりする。

話を見つけてきただけで、ほとんどうちの主任の人や係長が結局は話を進めていって。結局自分では何もやっていないという感じなんで。(金田)

ああ売れたって。何にもわからん状態で、最初は所長が同行してくれて、全部所長がやっちゃったんで。僕は隣でポカーンと見てただけで。

第2章 実証研究

別に何かやったってという実感もないし。ただ買いたい人を見つけてきたって感じです。(藤原)

もちろん、新人が一人で全ての仕事ができるわけではなく、ある程度の上司や先輩のサポートは必要であろう。実際に、過保護に不満を持つ新人も全てが一人でできるわけではないと語っている。それは、単にサポートの量の多少というよりも、本人が必要としているサポートと提供されるサポートが一致しているかという質の問題なのであろう。

正直いってうっとうしいですよ。自分がまだ力がないから助けてもらえるのはうれしんですけど、わからんところまでいったら自分で裏に入って聞いたりするってやっていきたいんですけど、すぐ来られて。お客さんもやっぱり先輩の方を見るじゃないですか。上の人を。(中略) うっとうしいですね。いつまでこんなんするんかなって。最初の1回2回はこういうふうのやり方っていうのを見んとわからんじゃないですか。で後は僕だったらまかす方ですね。で、わからなくなったら聞きにこいってという方がいいですね。(藤原)

心理学の用語で言えば、最近接発達領域を考慮した教育が重要になると言うことであろう。新人への上司や先輩のサポートが過保護になり過ぎたり、逆に放任のまま結果のみを求めたりすれば、結果的には新人の成長を阻害することになる。新人の最近接発達領域を見極めた上で、個別に教育プログラムを用意することが重要である。もちろん、実際には、このような個別プログラムを用意することは困難であろう。ただ、集合研修のような画一的な教育プログラムであっても、日常業務の中で新人の最近接発達領域を上司や先輩が把握できているかどうかで、適切な OJT を行うことは十分可能なはずである。新人を指導する上司や先輩の教育も重要であろう。

先輩がこのようにお手本として重要な位置を占めるだけに、先輩の組織内での処遇のされ方なども、新人に影響を及ぼす。例えば、先輩の突然の人事異動が大変なショックだったと語る新人がいる。

転勤になったんですよ、急に。急だったもんで。(中略)びっくりっていうか、こういうことがあるのかな？ってちょっと不安だったんですけど。これが会社なんだと思いましたけど、はじめはどうも納得できなくて。(古川)

新人にとってはお手本であり、絶対的存在である先輩が、組織にとっては単なるコマに過ぎないことを実感したということであろう。営業マンが築いてきた顧客との関係が途切れることを不安に思う新人もいた。自分もいずれ同じような目にあうのかと不安になることもあるようである。先輩営業マンが上司から怒られている場面や、先輩営業マンの離職なども、新人の心理状態に少なからぬ影響を与える。新人はそれを自らの将来に重ね合わせて、この仕事を続けていくことに不安や疑問を感じることもある。

また、先輩からの指導には、成果志向型組織特有の学習障壁があるという点には注意が必要だろう。営業組織のような成果志向（特に売上げなどの財務成果）の強い組織の場合、新人もベテランも全く同じ評価基準で評価される場合が多い。この結果、新人が新人離れした好成績をあげてしまった場合、ベテランからライバル視され、必要な指導を受けられなくなるケースがあるという。こうした点は、新人には必ずしも明確な自覚はないようであるが、調査対象企業の営業所長や人事担当者が、このような点を問題視していた。上述の先輩からの指導が過保護になるような例でも、放っておくと先輩が新人を十分に指導しない場合があることを営業所長が警戒した結果生じたことであつたとも考えられる。

その点、サービス・スタッフとの関係は、評価軸が違うだけに上手くいくことも多いようである。

第2章 実証研究

どうしようもない59年式の軽の車を引っぱって来て点検をやってもらったんですけど、そういうときにアドバイザーの方に言ったらすぐてきぱきやってくれて、あとのフォローの方もなんかちゃんとやってくれたんで。やっぱり自分一人じゃ、アドバイザーがいないと成り立たない商売だし。(三浦)

サービス・スタッフの行動は、様々な形で営業職員の成績に影響する。もちろん車検等の点検時に、問題が発見されたり、費用が高かついたりして、買い替えに結びつくことが多いのは言うまでもない。

(新車が売れたのは)車検で見積もりが高かついたというのもあるんですけど。私が車検の見積もりを言ってもちょっと新入社員ということもありまして、説得力がないものですから、サービスのアドバイザーの方に付いてもらって、ここが悪いとか説明させてもらいまして、理解された上でのことだったんですけど。(八田)

また、新車を販売した後の顧客との関係維持のためにも、サービス・スタッフの行動は重要である。しかし、サービス部門と営業部門の間には微妙な緊張関係がある。まず、営業スタッフの側には、サービス部門の採算よりも、自分の顧客との関係の維持や強化の手段としてサービス部門を活用したいという発想がある。

やっぱりまあ僕としては売ったお客さんには極力安くしてあげたいなあというのはあります。ただやっぱりサービスにはサービスの売上げがありますから。「サービスできるもんはサービスしてあげてください」って。まあそれをやり出したらきりがないんだろうと思うんですけど。(中略) どうしても「少しでも安くしてあげたいのに」っていうのはありますね。(市川)

しかし、より重大なのは、サービス部門と営業部門が異なった目標を持っているという点である。

車検の目標とかあるんですけど、ただそういったのはサービスが目標を立てて、やるのは営業なんですよ。それはおかしいだろうと思うんですけど。サービスが目標を立てたんなら自分でやれよと。営業がやるんだったら目標を立てるのも営業でいいんじゃないかと。その辺ちょっとおかしいだろうと思うんですけど。(中略)でも(サービスの目標を)達成したからどうということもない。だから僕らはどうしても車売るのがメインになる。車検とらにやいけんということもわかるんですけども、そればかりもできんのですよ。で車売った後に入庫もらう。先にもらうのはなかなか難しいんですよ。(市川)

建前上は、入庫を取ることが、顧客との関係構築の手がかりであり、新車販売につながるということになっている。ただ、営業スタッフは販売台数で評価されるとなると、どうしても入庫数よりも販売台数を伸ばそうとすることになる。しかし販売台数を伸ばそうと思えばサービス・スタッフの協力は不可欠なのであり、入庫目標をあまり軽視することもできない。そこで既に車を販売した顧客から入庫を取って、入庫目標を達成することになる。つまり建前上は入庫は関係構築の手がかりということになるが、本音の部分では関係維持の手段、それも顧客との関係維持であるだけでなく、サービス部門との関係維持のための手段でもあるのである。

営業スタッフとサービス・スタッフとの関係は、このようにいわば同床異夢とでもいうような関係であり、微妙なバランスの上に保たれている。新人にとって、この微妙なバランスを保つのは、必ずしも容易なことではない。例えば、ある新人は、朝礼で、ペアーを組んでいるサービス・スタッフと一緒に整列するのだが、自分は何もしていないはずなのに、本で頭をたたかれたり、蹴られたりすることがあるのを苦にしていた。当然、仕

事上の十分な協力も得られていなかった。新人にとっては大変なストレスになる。

社内の人間関係で最も大きな影響を及ぼすのは、営業所長クラスのマネージャーである。営業所長は、部下の評価基準や、所内の様々なルールをコントロールする権限を持つ。新人と直接接する機会は必ずしも多くないのであくまで間接的な影響ではあるが、非常に大きな影響を新人に対して与えることになる。

もっともこのクラスのマネージャー自体も、営業所全体の財務成果で本社から評価される立場にあり、営業所全体の財務目標を営業要員にノルマとして配分して財務成果を中心とした管理を行わざるをえない立場にある。このようないわゆるノルマ・プレッシャー型の管理スタイルをとる営業所長の下に配属された新人は、やはり多くのストレスを抱えている。これに対して、新人に性急に財務成果を求めず、新人を育てるというスタンスを保つことのできる営業所長の下に配属された新人は、職務への満足度、モチベーションが高い。

ただし、営業所長クラスが育成型の管理を行っているケースでは、新人が十分な成績を上げるまでに時間がかかる傾向がある。そのようなケースでは、ベテラン陣が十分な成果を上げていたり、営業所のテリトリー自体が人口増加傾向にあったりして、新人に頼らなくても営業所全体の財務目標を達成可能な状況にあるという傾向も見られた。したがって、こうした問題を一概に営業所長の責任だとすることはできない。問題の構造は大変複雑である。

第5節 新人が学ぶべきもの：利他的利己主義としての顧客志向の体得

業界の常識や規範の真に意味するところを体得し、そうした考え方に従って自然に振る舞えるようになるには、当然の事ながら、時間がかかるし、様々な障害がある。新人は、先輩営業要員から様々な指導や助言を受ける

わけだが、その指導を、頭では理解できても、なかなか体得できずに苦しむことになる。具体的な行動に関する先輩の指導の真意が理解できなかったり、本当だろうかと疑問に思ったりすることは、新人にとってはよくあることである。

いろいろあるんですけど。変なお客さんのところへ行っちゃったりすると「ありゃっ」と思いますね。一回先輩についていったことがあるんですけど。これはあんまり多分いないと思うんですけどね、けっこう自分以外の人を結構見下す人というか。会っていきなりパーカとか言われましたしね。相手はあくまでお客さんっていう立場なんですけど、それにしても初対面でよく言えるなあっていう感じはありますね。(中略) 逆に帰りなんですけど、その先輩からああいうのがいいお客さんになったりするっていうのを教えられて。まあそういう人に一度気に入られると次はなんもいわんでも買ってくれるっていうのを聞いたんで、そういうもんのかなとも思いました。(中略) 先輩のお客さんなんてどうも言えんですけど、一回会ったら「ハイそれまで」っていう感じの人だったんで。(水口)

上の例では、見込み顧客の有望度に関する先輩の判断基準が理解できない例である。また、彼らが先輩から受けた指導は、疑問に感じないにしても、きわめて表面的であることも多い。

奥さんと話してたんじゃ車は売れない。(中略) 上のほうから「奥さんとばかり話しても意味がないぞ」って言われてたんで。(吉川)

こうした具体的な行動もさることながら、業界の常識や規範の真に意味するところを体得するためには、行動を司るより上位の行動規範も理解していかなければならない。顧客志向という概念も、そうした意味で体得の

難しい概念の一つである。

新人営業マンたちは顧客志向の行動をし、顧客満足を高めるように指導される。それが高い顧客満足、信頼の獲得、ひいては紹介の連鎖をもたらす営業マン自身の成績の基盤になり、彼らの職業人生を支える財産となるからである。

3年ぐらいはやってみようと思ってるんで。(中略)一応3年をめどにして。(中略)車の買い替えサイクルが6年ぐらいで。まあ半分の人には3年ぐらいで替えるわけで。まあ3年したらやっていけるかどうかというのを考えて。成績良くてベスト5ぐらいに入るぐらいにいかとればやるんじゃないですかね。(市川)

彼らが3年という数字にこだわるのは、新車を販売して最初の車検の年が3年後だからである。車検の時期が来ると、車検費用を払うのを嫌がって新しい車に買い換える顧客が出てくる。そうなるに既に関係が出来上がっている既存顧客の買換え需要が出てきて、効率よく販売成績が伸ばせるようになると考えられている。つまり最初の3年間というのは、その後の買換え需要を獲得するための種まきの時期でもあるわけである。

そういう意味では、営業の世界で言う顧客志向というのは、純粋に利他的な概念ではなく、利他的利己主義なのである。営業マンは顧客との関係を構築し、維持していくわけであるが、それは純粋に顧客のためではなくて、自分自身のビジネスの基盤を育てるためなのである。顧客のために尽くすということは、あくまで自分のビジネスの基盤を構築する手段なのであって、自分のビジネスの目標にはならないのである。

すぐに結果が出る仕事ではないと思うんですよ、この仕事は。先輩なんかの話を聞くと、5年次とか4年次の人でも新入社員の頃から行ってた人が今ごろ買ったりとか、初めて買ってくれたりとか。そういう

話を聞くと、やっぱり3年後とか4年後とかそういうところを見据えて仕事をしているんだなあというのがわかるので。(門田)

しかし、新人営業マンはこうした考え方を体得するために苦しむことになる。例えば、顧客との関係を構築しようとする努力が、顧客にとっては迷惑なことなのではないかということも新人はよく考える。こうした逡巡が、気後れや、その結果としての成績不振につながることもある。

車の購入を考えているというので、パンフレットと値段だけ持って行って、一週間ほっといたら他所が入っていて、その先輩が言うには毎日でも何回でも行かないとそういう人には売れないよと。どうしてもこういう仕事だからお客さんに迷惑かなと思ってしまって。それであまり行かずにいたらそうなってしまった。まだこの仕事がよくわからないので。(門田)

こうした逡巡は、顧客への「押しの強さ」に影響するという単純な問題だけではない。「何を推すか」という提案内容にも逡巡が見られる。こうした提案内容に関する逡巡は、自動車が好きでこの業界に入ってきた新人にむしろ強いようである。

好きな車は、車全部好きなわけじゃなくて限られてるんです。スポーツ系の車とかはけっこう詳しいんですけど。ワンボックスとかちょっと。こういう仕事をしてて言っちゃいけないですけど、どう勧めていかってというのがわかんないです。やっぱり自分が好きな車じゃないとお客さんにもいいところをあまり伝えにくいというか。好きな車ならどんどんいいところを勧められるんですけど、そういう車はあまり売れる車種じゃなかったりするんで。(水口)

第2章 実証研究

自分自身があまり良くないと思っている車を欲しいという顧客が現れたとき、新人はその車を薦めるべきか、新人自身が良いと思っている車を薦めるべきか思い悩む。自分が良いと思わない車を成績のために売ったことに対して罪悪感を感じるものもある。

車のことが好きだったんでディーラーでやっていけるかなって簡単に考えてたんですけど、けっこう精神的に弱い面が出てくるものですからそういうところで向いてないのかなって。最近ちょっと思ってきましたね。(吉川)

車が好きだという新人は、車が好きであるがゆえに、こうした逡巡を感じてしまい、ひいては不適応につながるケースがあるようである。

このような逡巡状態から脱して、利他的利己主義としての顧客志向を体得させるきっかけをつかめるかどうかは、かなり多くの偶然に左右されるということである。ある新人は、仕事の関係で嫌々買った自分の車にのってくつろぐ祖父母の姿を見て、車の趣味が変わって来たと言う。

けっこう僕人を喜ばせるのは好きなんです。今ナディアっていうのを乗ってるんです。僕は最初レビンかセリカどっちか乗ろうかなって思ってたんですけど。あれなんかけっこううちの親とか乗せたりしますし、田舎に帰ってじいちゃん、ばあちゃん乗せてどっか観光行ったりとかすると、けっこうゆったりして気持ち良さそうにしてるんで。これでよかったかなと。選択は間違ってたかなと思ってるんですけど。(水口)

もっともどの新人が、何のきっかけで、この悩みから脱出できるのかは事前に予測不可能である。ある者は上司や先輩の助言で納得する。しかしある者はそれだけでは納得がいかず、自分が良くないと思う車を手に入れ

てなぜか喜ぶ顧客の姿を見て、自分がその車を売ったことが間違いではなかったと実感する。

ただ、そのきっかけをつかむ確率を上げる事はできる。上司や先輩の助言を得やすい職場環境を作る、独り立ちできるようになった新人にはできるだけ多くの顧客の声を聞かせるチャンスを与えるなどして、きっかけをつかみやすい環境を作ることは可能である。そうした意味でも、前述の育成型の管理スタイルがきわめて重要である。

第6節 営業・販売組織における適応過程

本研究の発見物を総合的に考えると、営業・販売組織において新人の適応過程を考える場合に考慮しなければならない要因は、営業・販売組織の企業内の他の部門と比較した場合の性格の違いから生じるものと考えられよう。

その第一は、境界人としての営業要員の性格である。利他的利己主義としての顧客志向が求められるのは、営業要員が企業と顧客との間をつなぐ境界人であるからである。顧客の利益だけを考えたのでは商売にならない。逆に企業側の利益ばかり考えていたのでは顧客を満足させることもできないし、ライバルとの競争を勝ち抜くことも難しいであろう。

第二は、営業組織が常に内部競争状態に置かれていることである。営業要員個人の成績が売上げなどの財務的な指標で評価され、また他の営業要員と比較されることから、営業組織は内部競争状態におかれている。内部競争は創造的な競争状態をもたらすだけでなく、新人の適応を阻害することもある。新人離れた優秀な成績を取めた新人は先輩からライバル視され、十分な指導を受けられないこともありうる。内部競争の良い面が前面に出るようにするためにはどのような工夫をすればよいかという問題は、営業組織にとっては特に重要な問題である。

いずれにしても、新人の学習は、いわゆる代理学習よりも直接学習を中心に行われていた。直接学習は、ともすれば新人を放置するだけのことに

なる。そうなれば新人の適応過程を運や偶然に任せることと同じである。

重要なのは、新人の経験をコントロールするという発想である。よい経験をつめない新人は、上司や先輩の指導の真に意味するところが飲み込めず逡巡したり、指導を疎ましく思うことさえある。次第にやる気を失い、高い離職率につながっていく。逆により経験を積んだ新人は、上司や先輩からの指導を本当の意味で体得することができたり、その結果として、組織の一員としての自覚や自信が芽生えたりして、適応も進んでいく。

営業活動に関する研究は、営業要員個人のいわゆるセールスマンシップに関する研究から、営業組織の組織デザイン、ジョブデザインの問題へと焦点が映りつつある。中でも最も重要になるのが、新人の経験をコントロールすることができるかどうかという問題なのである。もちろん、新人がどのような経験を積むかということを完全にコントロールすることなどできるわけがない。マーケットというコントロール不能な場で行われる営業の仕事には、常に偶然的要素が付きまとう。しかし、だからといって全てを偶然に任せるのが得策であろうか。新人がよい経験を積むことができるよう、確率を上げる努力はできるはずである。偶然を掴み取るための努力。それをするかどうか成否を分けるのである。

第 3 章 販売管理論の成立と基本的性格¹⁾

本論第 1 章で、販売管理論の基本的な問題構造を確認した。この補論 1 (第 3 章から第 5 章) では、この問題をさらに詳細に、学説史的に確認する。より具体的には、本論で述べた、販売管理論の基本的な問題構造が生成する過程を第 3 章で、その後の展開を第 4 章および第 5 章で確認する。特に第 5 章では、今日最も有望視されている研究アプローチである認知的アプローチの現状を確認する。

さて、販売管理論の展開の概略を図示すれば図 3 - 1 のとおりである。いくつかの問題領域があり、それを巡って様々なアプローチが展開されるが、最初の三つのアプローチで販売管理論の基本問題が議論の俎上に乗ることになる。第 3 章では、販売管理論の起源を探り、販売管理論の始原的な問題とその問題をめぐって展開された研究成果とを概観することで、販売管理論の基本的な性格を確認する。販売管理論の成立以来、いくつかの研究アプローチが登場し、多くの研究成果が蓄積されることになるわけであるが、その出発点を確認することが、本章の目的である。

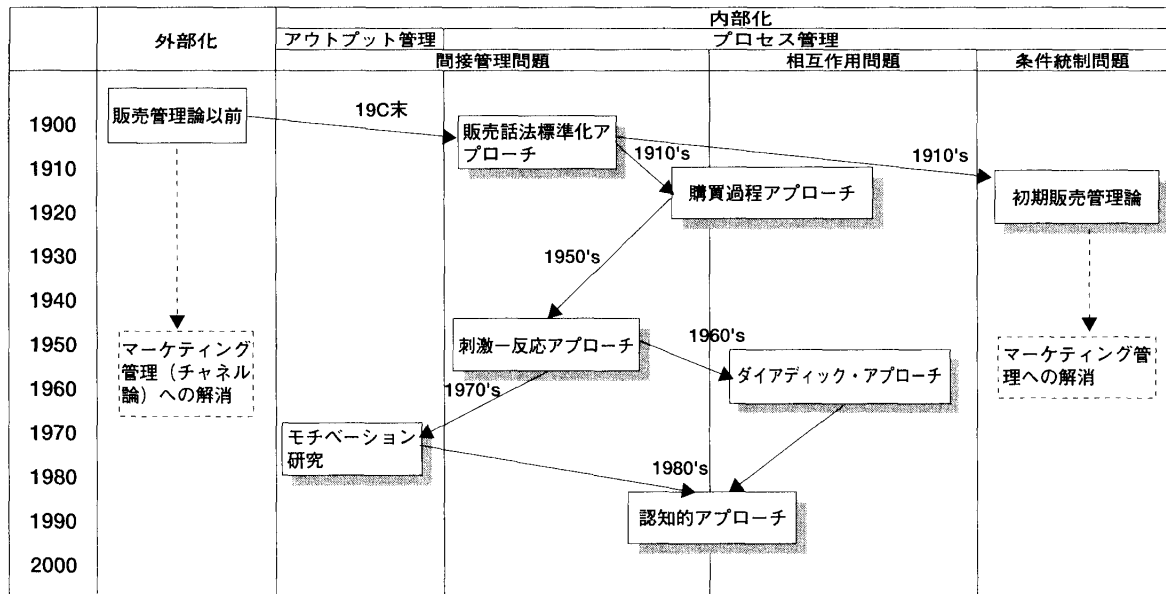
第 1 節 販売管理論の成立

販売管理論は、管理客体たる人的販売の研究として開始された。人的販売研究の起源は、多くの研究者が指摘するように、19 世紀後半の米国における生産力の飛躍的向上に求めることができる²⁾。生産力の飛躍的な向上によって、市場規模に比して財が過剰に存在する状態が恒常的となったの

1) 本章の一部は広島経済大学特定個人研究費による助成研究の成果である。

2) こうした指摘は多くの文献に見られるもので、周知の事実ではあるが、例えば Bartels (1988), p. 71. を参照。また、この時期の米国における生産力の向上に関しては白髭 (1978) などに詳しい。

図3-1 販売管理論の展開



〈各アプローチの代表的な文献〉

販売話法標準化アプローチ	Primer ; Manual (c.f. Marcossou 1945)	ダイアディック・アプローチ	Evans 1963
購買過程アプローチ	Sheldon 1911 (c.f. Strong 1925a, b)	認知的アプローチ	Weitz, Sujan, and Sujan 1986
初期販売管理論	Hoyt 1913		
刺激-反応アプローチ	Mosel 1952		
モチベーション研究	Walker, Churchill, and Ford 1977		

である³⁾。もちろん、販売は19世紀後半どころか、有史以来存在する活動である。しかし、販売活動は、この頃を境に、それ以前とは比較にならないほど重要になるのである。製造業者は大量生産に伴う規模の利益を最大限に享受し、その目標である利潤極大化を達成するために、恒常的な販売圧力の下にさらされることになる。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。大量の資本を投下し、大量に財が生産されるようになれば、必然的に大量生産された財を大量に販売する方法も考えなければならなくなる。このことが人的販売研究開始の一つの契機になった。つまり販売管理の主体としての産業資本の成立が人的販売研究開始の第1の契機である⁴⁾。

飛躍的に向上した生産力を手に入れたメーカーにとって、大量の財を円滑に販売するためにまず必要になったことは、従来商業者にゆだねられていた商品流通をメーカー自らが行うことであった。そのためにメーカーは後にマーケティングと呼ばれる様々な活動を行う必要が生じる。販売管理論の成立との関連で言えば、自ら流通問題の解決に乗り出すために、メーカーが自前の販売部隊を持つようになることが、とりわけ重要である。販売管理論成立前、特に18世紀初頭から19世紀末にかけての米国において、販売活動の多くはペドラー (peddler, 地方巡回商人)、ドラマー (drummer, 地方巡回販売員) と呼ばれる独立の行商人によって行なわれ

3) この点に関して Tosdal (1925) は興味深い記述を行っている。「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)」というのである。「セールスマンシップの実践は経済的必然である。(中略) 経済秩序の円滑な運動は、製造業者から顧客への継起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のである (Tosdal 1925, p. 10)。」産業革命に関しては、生産力の向上という側面のみが強調されることが多いが、生産力が向上し、大量の財が生産されるようになれば、必然的に大量に生産された財をいかにして販売するかという問題も発生するということである。

4) この点に関しても、もはや周知の事実ではあるが、例えば橋本 (1983), pp. 98-99 を参照。

第3章 販売管理論の成立と基本的性格

ていた。生産力の飛躍の向上によって多くの製品が市場にあふれるようになったことで、こうした独立の行商人が商品を販売することが難しくなった。独立の行商人は、販売によって生計を立てることが次第に困難になっていった。その一方でメーカーは流通問題への関心を強め、彼らを販売員として雇用するようになる⁵⁾。メーカーは雇用した販売員を管理する必要が生じる。そこで、販売員の管理のために、管理客体である販売員、あるいは販売員の活動に関する研究の必要性が生じるのである。つまり、独立行商人の被雇用販売員への移行に伴う管理客体としての人的販売の成立。このことが、人的販売研究開始の第2の契機である。

そして、人的販売研究の成立から若干遅れて、販売管理論が成立することとなる。管理主体や管理技法に関する研究は管理客体に関する研究とは別個の問題を含んでいるということが明確に意識されるようになる。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、その管理の仕事はセールス・マネージャーの仕事であって、セールスマンシップ研究あるいは人的販売研究とは別個に研究されるべき問題であると考えられるようになったのである (e.g. Hoyt 1913)。ただし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前提となる。人的販売研究の成立と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り、人的販売の管理を論じることが可能となる。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一つの契機として、販売管理論が成立することになる (橋本 1983 pp. 80-85)⁶⁾。

5) ベドラー、ドラマー、トラベリング・セールスマンといった初期のセールスマンの類型に関しては、橋本 (1983), pp. 74-78 などを参照されたい。

6) 具体的な年代で言えば、セールスマンシップ研究の成立は20世紀初頭から1910年代にかけてと見るのが定説である。19世紀末から民間企業で実務的な教育訓練が行なわれるようになり、20世紀にはいると、1907年にニューヨーク大学でのセールスマンシップの講座が開設されたり、研究者によるセールスマンシッ

(次ページへ続く)

第2節 販売話法標準化アプローチと間接管理問題

このようにして人的販売研究や販売管理論が成立するのであるが、厳密に言えば、これらのことは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、すなわち販売管理論が成立する必要があったのは、生産管理や労務管理など他の管理論に解消しえない特殊性があったためである。

その特殊性としてしばしば指摘される問題として、販売活動が取引先などの時間的にも空間的にもマネージャーのオフィスと異なる場所で行なわれることが多いために、直接的な指揮監督が困難であることがある（c.f. 橋本 1983 第4章, 第5章）。もちろん、例えば上司が部下に同行する場合や、店頭などマネージャーに近いところで販売活動が行なわれる場合のように、時間的、空間的には直接的な指揮監督が可能である場合もある。しかし、こうした場合でも、販売活動が行なわれている最中に、マネージャーが販売員の販売活動に関して具体的な指示をあたえることは困難である。そのような行為は、場合によっては顧客から販売員への信頼を失わせる危険な行為にとしての側面を持っている（細井 1995b）。このように販売管理は、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。以下、この問題を、間接管理問題と呼ぶこととしよう。間接管理問題の存在が、販売管理論という販売に固有の管理論の成立を要請したのであった。

こうした経緯から、人的販売研究の最初の研究努力は、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

ブに関する著作が出版されるようになる。販売管理論の成立はそれより少し遅れて1910年代から少数の文献が見られるようになるが、本格的な展開は1920年代に入ってからである。この間の年代記的なレビューは、例えば橋本（1975）や Bartels（1988）などを参照されたい。

第3章 販売管理論の成立と基本的性格

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⁷⁾。『プライマー』や『マニュアル』には、優秀な販売員のセールス・トークが記載されており、NCR の販売員はそれを暗唱することを求められた。過去に行なわれた最良の方法を記録し、これを来るべき状況に適用できるよう準備しようという発想である⁸⁾。商談において、顧客の説得には類似した障害が生じ、これに対処するための標準的な話法を準備することが重要であると考えられていた (Hoyt 1929, pp. 108-111)⁹⁾。こうしたアプローチを

7) 『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年頃から作成されたと言われている (cf. 橋本 1983, p. 90; Marcossion (1945) = 田村訳 (1958), pp. 107-109)。筆者は、残念ながら、『プライマー』や『マニュアル』を入手できていないが、Hoyt (1913) をはじめとして多くの文献で紹介されており、その概略を伺い知ることができる。Marcossion (1945) = 田村訳 (1958) によれば、『プライマー』は NCR 社創始期のトップ・セールスマンであったジョセフ・H・クレインのセールス・トークを一字一句違わずに書き取らせ、これをタイプして作成されたものであったが、何度も改訂され、一つ覚えたところにそれが改められてしまうという状況で、NCR の販売学校の生徒から苦情が出たとある。そこでハーバード大学の教授に『プライマー』を標準的なものにするのを依頼し『マニュアル』ができあがったようである。この間の具体的な年代、誰が作成に携わったのかといったことも必ずしも確かではない。ただ、NCR 社がセールス訓練学校を設立するのが1894年の4月であるから、『プライマー』が改版を重ね『マニュアル』が作成されるのは、1894年以降のことであることはほぼ間違いないであろう。(cf. Marcossion (1945) = 田村訳 (1958), pp. 107-109)

8) 『プライマー』は “What is good for one is good for all” というモットーに基づいていた (Hoyt 1913, p. 165)。また、Hoyt (1913) は、顧客から寄せられる様々な質問に対処するための最良の話法を探ることが重要であると考えていたようである。「どのような質問 (question) にも唯一最善の回答があるのは確実である。問題はその最善の方法をいかにして見いだすかである (Hoyt 1913, p. 166)。」

9) ここでいう『マニュアル』にあげられた共通の障害とは、例えば以下のようなものがあったとされる (Hoyt 1913, p. 169)。

(次ページへ続く)

販売話法標準化アプローチと呼ぶこととしよう¹⁰⁾。

販売話法標準化アプローチにおいては、販売話法を標準化し、販売員の教育を効果的、かつ効率的なものとすることによって、間接管理問題の解決が図られる。つまり、商談の現場で販売員を直接指揮監督することが困難なために、事前に販売員が行うべきことを教育することによって、間接的に商談現場での販売作業を管理しようという発想である。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（橋本 1983 p. 81）」として成立することになるのである。

第3節 購買過程アプローチと相互作用問題

次第に研究の趨勢は販売話法を購買過程ごとに整理することへと向かうようになる。もちろん、NCR のプライマーなどの先駆的な試みにおいても、教育訓練の便宜上、販売話法を何らかのかたちで分類、整理されてい

「私の仕事には必要ないね」

「お金がない」

「いまのもので十分だ」

「私の仕事には向かないよ」

『マニュアル』には、このような顧客の質問、あるいは断り文句に対する応酬話法が記されていたものと思われる。こうした応酬話法がセールスマンシップ、アプローチ、デモンストレーション、クロージングについて整理されていたようである。残念ながらどのような話法でこれに応酬しようとしていたのかということは明らかではない。

- 10) このようなアプローチに対しては、標準化された話法は個別の状況に適応的に適用されなければならないので、話法の標準化はきわめて困難であるという批判もあった。これに対して Hoyt (1929) は標準化された話法、あるいはその話法集たるマニュアルをシェイクスピアのハムレットの台本にたとえて、反論している。我々がハムレットの上演を見るとき、様々な条件によって様々なハムレットがありえるが、台本は全く同じである。販売話法についても、テリトリーの性質など様々な条件がありえるが、ハムレットの上演のように、販売員の個別状況への適応で補うことで、標準化された話法を有効に活用することができる。いかに多様な状況があろうとも台本づくりは可能であるという主張である (Hoyt 1929, pp. 53-56, 107-108)。

第3章 販売管理論の成立と基本的性格

た¹¹⁾。この分類方法には、当然、多様なものがありえるのであるが、次第に顧客の心理状態を中心に整理することが一般的となる。この背景には、顧客の心理、特に購買習慣への注目があつた。プライマーなどの先駆的な試みにおいては顧客の反論 (objection) に対する応酬話法が重視されていたのであるが、顧客の反論の大部分は購買習慣の変更を強いられる際に生じること、また逆にいったん自社製品を自動的に購入するような購買習慣ができあがればビジネスの安定をもたらすことといった理由から、顧客の購買習慣が注目されるようになった。他社製品を購入する顧客の購買習慣を巧みに切り崩し、自社製品を購入するような購買習慣を確立することが重視された。そのため、顧客がどのような仕方で購入意思決定を行っているのかということが研究され、購買にいたる心理状態の段階ごとに話法を整理することが重要だと考えられるようになったのである (Strong 1925b, Chap. VI)。

こうしたアプローチは、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)。顧客の購買心理の変化が一定の順序を経るものと仮定して、それぞれの段階で適切な刺激をあたえ、好ましい反応、つまりは心理状態の変化の最終段階である購買行為に結び付けようというのが心理状態理論の意図するところである。また、こうした研究は顧客の心理状態の変化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 (Cash and Crissy 1957)。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に立っており、これも販売公式の一種と考えられる。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。

販売公式のうちもっとも単純なものは、AIDA である。AIDA とは Attention, Interest, Desire, Action の頭文字をとったものである。AIDA

11) 注9を参照。

の発展型としては AIDCA (C は Conviction), AIDMA (M は memory) など、購買にいたる過程の記述の精緻化を試みたものや、AIDAS (S は satisfaction) のように購買後の顧客の満足をも重視すべきことを主張したものが¹²⁾。

こうした理論は、1898年に E. St. Elmo Lewis によって提唱された¹³⁾ という古いものであり、きわめて単純なものであるが、その単純さによる応用の容易さ故に、今日でも基本的な販売方略の一つとして取り上げられることが多い。

しかし、顧客の心理状態をシフトさせるのに熱心になるあまり、販売員が顧客の欲求充足を軽視する嫌いがあるなどの問題点も指摘されている。AIDAS はこうした問題点を克服するために提唱された理論であり、この理論が提唱された当時 - Strong (1925b) によれば1907年ころに A. F. Sheldon によって提唱されたとされる - としては画期的なアイデアであった¹⁴⁾。

販売公式研究は、実際の販売状況に適用される場合、その意図に反して売り手本意の販売方法となる可能性がある。この点に対する反省から、欲求 - 充足理論 (needs-satisfaction theory; Cash and Crissy 1957) が注目

12) 初期の販売公式に関しては、Strong (1925b), Chap XXII に詳細なレビューがある。

13) Lewis は、1898年に "attract attention, maintain interest, create desire" というスローガンを提唱し、のちに "get action" を追加したとされ、Sheldon とならんで「販売の世界に大変深遠な影響をあたえた」とされている (Strong 1925b, p. 349)。ただ Strong (1925a, b) には Lewis の著作に関する詳細が記されておらず、筆者は Strong (1925a, b) の記述からこうした史実を間接的に知りうるのみである。

14) Strong によれば、Sheldon (1905, 1910) には Lewis が提唱した4つの段階 (AIDA) 以外の発想はなく、1911年の彼の講座 (course) では confidence と satisfaction が追加され、Sheldon (1911) では confidence がなく AIDAS として提唱されるとある (Strong 1925b, p. 349)。残念ながら筆者が入手できているのは Sheldon (1911) のみであり、Sheldon の著作に関する本節の記述は、Strong (1925a, b) と Sheldon (1911) によっている。

第3章 販売管理論の成立と基本的性格

されるようになる。欲求－充足理論とは、従来の販売公式にとらわれず、個々の顧客の欲求を把握することに重点をおくべきことを主張するものである。欲求－充足理論においては、売り手は、購買意思決定を支配するのではなく、問題を診断することで、顧客と相互作用する。販売相互作用をいくつかの段階からなるものとみなす点では販売公式研究と同じであるが、各段階はより類概念的 (generic) で柔軟なものとなっている。それらは欲求開発 (need development)、欲求自覚 (need awareness)、欲求充足 (need fulfillment) の3段階である。はじめに、販売員は、顧客に耳を傾け、質問をし、顧客ニーズの分析の手助けをする。ニーズ覚醒段階では、顧客は問題を知り、それに対する販売員の見方に同意する。最後に、ニーズ充足段階では、販売員は、解決として製品を提示する。その際、製品特性そのものを強調するのではなく、顧客の利益を強調する。従来の研究は、最初の2段階を省略し、最後の段階にばかり注目したので、顧客の欲求をないがしろにする結果になったと批判された (op. cit. p. 396)。欲求－充足理論それ自体は、理論というよりも販売員がとりえるアプローチの一つにすぎない。しかし、従来の研究に対する彼らの批判は的を射たものであり、また、当時、いわゆるマーケティング・コンセプトが広く受け入れられ始めた時期であったこともあって、この理論の顧客重視のスローガンは、広く受け入れられた。しかしそもそも特定の時点での顧客の心理状態を適切に把握すること自体が困難であるという問題が残る (Gwinner 1968)¹⁵⁾。

さて、これら一連の研究に共通することは、研究の背景に販売員によつ

15) 論者によっては、産業財のように複雑な製品知識を必要とする製品の販売に関する欲求充足を扱う理論を問題解決理論として欲求－充足理論と区別する場合もある。顧客の欲求の把握にしても充足にしても、扱う製品の複雑さ故に、分析的な技法が要求されるなど、消費財のような単純な製品を扱う場合とは、販売員に要求される能力が異なるというのが、この区別の根拠である (e.g. Gwinner 1968; Pederson, Wright, and Weitz 1988)。しかし、問題解決理論として、特に欲求－充足理論と異なった理論の展開はなく、あくまで欲求－充足理論との区別が必要となることが予想されるということを述べたにすぎない。

てあたえられる特定の刺激に対して特定の反応が得られるといういわゆる刺激-反応理論が想定されていたということである (Webster 1968)。例えば、心理状態理論は、顧客の心理状態を変化させる場合に、顧客の心理状態に応じて有効な刺激と反応の関係が存在することを想定していた。販売員が、顧客の心理状態を把握し、適切な刺激をあたえることによって、顧客の心理状態を変化させ、購買へと結び付けることが可能であると考えられていた。欲求-充足理論も、特定の欲求を販売員の特定の行動(刺激)によって満たしえる(反応)ことを想定していたのであって、やはり刺激-反応理論が想定されていた。販売公式にとらわれず、個々の顧客の欲求を把握することを第1に考えるべきことを主張したのが欲求-充足理論であったが、顧客の欲求は反応の規定因として考慮されていたにすぎない (Webster 1968)。そこではやはり、好ましい反応を導く特定の刺激の存在が想定されていた。

このように、購買過程アプローチはいずれも刺激-反応理論を理論的な拠り所としていた。顧客をあたかもパブロフの犬のようにとらえ (Gwinner 1968)、好ましい反応、すなわち購買を導く刺激を明らかにしようとするのが、このアプローチの特徴である。そしてこの刺激と反応の関係が、顧客の心理状態によって異なると考えたのが心理状態理論であり、顧客の欲求によって異なると考えたのが欲求-充足理論であった。いずれにせよ、このアプローチに属する研究努力は、特定の刺激と反応の関係を明らかにすることに向けられていた。

結局、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。また両アプローチの成立年代を見ても、大きな差はない。その意味では、別個のアプローチとして、区別して論じる必要がないという考え方もありえよう。

しかし、両者には、微妙ではあるが決定的な違いが見られる。購買過程アプローチにおいて、販売話法を顧客の購買過程にあわせて整理しようと

第3章 販売管理論の成立と基本的性格

いう考え方がみられるという点である。販売話を購買過程ごとに整理するという事は、特定の話法の有効性を購買過程が規定するという発想が含まれている。販売話法標準化アプローチが単に有能な販売員の話法を記述していたのに対し、購買過程アプローチでは特定の話法がなぜ有効なのかという問題が研究されることになる。ここでは販売員と顧客との相互作用メカニズムの解明という新たな問題が、設定されているのである。この問題を相互作用問題と呼ぶこととしよう¹⁶⁾。

販売話法標準化アプローチは、適切な話法を販売員に暗記させることで、直接的に指揮監督できない商談の現場を間接的にコントロールしようという発想に基づくものである。しかし、そもそもどのような話法が適切なのかということの解明せずに、やみくもに話法を暗証させることには意味がないのは自明のことである。話法の暗証は、それがどのような状況で効果を発揮するのかということが解明されてこそ、意味がある。つまり、間接管理問題は相互作用問題とセットで考えていかなければならないのである。商談の現場でどのような行動を取るべきかということが解明されて、初めて販売員がその行動を行うよう管理することが可能となる¹⁷⁾。

16) もっとも、購買過程アプローチをとった研究者が、必ずしも明確なかたちで相互作用問題を意識していたとは考えられない。むしろ、彼らが意識していたのは、間接管理問題であろう。販売話法の標準化のために話法を分類、整理する基準を顧客の購買過程に求めたにすぎない。しかし、研究の動機が話法の分類基準を求めるということであつたとしても、研究の実態としては話法分類基準としての販売相互作用メカニズムが研究の俎上に載ることになる。

17) 販売員が遂行する業務、すなわち販売活動とはなにかといえば、顧客の説得であるとされることが多い。ここで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。

説得は、一般的なマネジリアル・マーケティング論の体系の中では、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、人的販売のほかに、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
(次ページへ続く)

第4節 販売話法標準化アプローチと科学的管理法、条件統制問題

販売話法標準化アプローチにしても、購買過程アプローチにしても、その背景には、Taylor の科学的管理法の影響があることがしばしば指摘さ

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) を含むという事実由来する部分が大いである。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、販売員が一度に少数の潜在的顧客としか接触できないため、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三つに要約している (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。

マネジリアル・マーケティング論においては、このようにして各プロモーション手段の特性を解明し、プロモーション手段の最適な組み合わせ、ひいてはマーケティング・ミックス変数の最適な組み合わせを考えていくことが、重要な問題となる。

第3章 販売管理論の成立と基本的性格

れている (e.g. Hoyt 1913)。

販売話法標準化アプローチは、科学的管理法という作業方法の標準化を行うことで、前述の間接管理問題に対処しようとするものである。また購買過程アプローチは、間接管理問題だけでなく、どのような話法が適切かという問題をあわせて考えることで、相互作用問題にも対処しようとした点に特徴がある。いずれにしても、これらのアプローチは、科学的管理法で言うところの作業標準を解明し徹底しようとした点に共通の特徴がある。

しかし、標準化によって有効な管理を行おうとするならば、作業の客体的諸条件の標準化も行わなければならない。作業そのものがいかに標準化されていようと、作業の客体的諸条件が標準化されていなければ、達成される成果にもばらつきが出ることになることは想像に難くない。以下、いかにして販売活動の客体的諸条件を統制し、標準化するかという問題を、条件統制問題と呼ぶことにしよう。条件統制問題は、販売話法標準化アプローチを有効なものにするためには、ぜひとも解決すべき問題である。

条件統制問題は、さらに二つに分けて考えることができる。商談が首尾よく進むよう企業内部の諸条件を整える問題と、顧客など企業外部へ働きかける問題である。前者を「内部条件統制問題」、後者を「外部条件統制問題」と呼ぶことにしよう。内部条件統制問題には、販売活動と物流や生産など商品供給体制の調整、広告宣伝部門との調整など、商談現場において販売員が活動しやすいように、社内を統合するといった問題が含まれる。これに対して外部条件統制問題の最たる例は、広告である。商談が成功裏に進むよう、需要を喚起したり、売り手企業の知名度を上げたりして、販売活動を行いやすくすることである。あるいは流通チャネルの構成員を、様々な流通政策を駆使してコントロールするといった活動も含まれる。いずれにしても、条件統制問題を考えるということは、これまでの販売管理論の領域を大きく拡張することになる。これがまさに巷間言われるところの狭義の販売管理（販売員管理）から広義の販売管理（マーケティング管

理)への領域の拡大である (e.g. 薄井 1999)。

こうした領域の拡大を最初に主張した Hoyt (1913) は、販売員が顧客を訪問する前にダイレクト・メールを送って訪問の「準備作業 (preliminary works)」を行うことが重要だとしている (Hoyt 1913, p. 32)。ダイレクト・メールへの反応から有望顧客を選別したり、販売員が訪問した際に使うセールス・トークを連想させるようなメッセージをダイレクト・メールで顧客に記憶させたりすることで、販売員を迎え入れる顧客側の環境を整えておくことが目的である。セールス・マネージャーは販売員が「宣伝者 (missionary) ではなく完結者 (closer) (Hoyt 1913, p. 25)」として派遣されるような条件を整えておくべきだと主張している。これは、まさに「事前の働きかけによって、標準化されたセールスマンシップの効果を高めようとするものであった (薄井 1999, p. 73)」¹⁸⁾。

Hoyt (1913) によって販売管理の領域にダイレクト・メールの問題が明確に含まれるようになるのであるが、その後も販売管理論の領域はさらに拡大を続ける。例えば Lyon (1926) は、販売員だけでなく、広告、手形決済の期間、価格等々の問題を販売管理の手段としているが、これはまさに「後にマーケティング・ミックスと呼ばれるようになる要因 (Bartels 1988, p. 82)」そのものである。

しかし、販売管理論の領域の拡張は、販売管理論に少なからぬ混乱をもたらすことにもなる。販売管理論がこのような多様な問題をその領域として含むようになったのは、販売部門の活動がきわめて多様であり、しかも企業によって活動の内容が大きく異なっていることが影響していたとされる (Tosdal 1921, p. 3)。ある企業では広告に関する意思決定が販売部門で行なわれるが、他の企業ではそうではない。あるいは支払期日の決定なども、販売部門の権限で決定できるという企業もあれば、そうでない企業もある。その結果として、きわめて多様な要素が販売管理論の領域に含まれ、

18) Hoyt (1913) はこうした問題を販売員とマネージャーとの販売共同作業 (sales cooperation) と呼んでいた (Hoyt 1913, Chap. IV, V)。

第3章 販売管理論の成立と基本的性格

かつ論者によってどのような問題をその領域に含めるかということが、大きく相違するようになってくる。「製造業者の工場における生産管理は見事に確立されているが、販売部門に適用される販売管理についてはそのような定義はない (Tosdal 1921, p. 3)」という状況になるのである。販売管理論の領域の拡張は、販売員管理の有効性を高めるというよりも、販売管理論を混沌化しその体系化を阻む方向へと導くこととなった。

また、こうした領域の拡張は、販売管理論の体系化を阻むという販売管理論内部の問題だけでなく、マーケティング論との境界をどこに見いだすかという問題も生じさせた。この問題は販売管理論の領域の拡張が始まった当初から認識されていた問題であった。例えば Tosdal (1921) は「販売管理はマーケティングと同一の広がりを持つものではない (p. 1)」と述べている。条件統制問題を解決するために販売部門以外の様々な要因を研究領域に取り込む努力が行なわれるのであるが、その一方でマーケティング論との境界をどこに見いだすかという新たな問題が発生したのである¹⁹⁾。

結局、マーケティング論との境界の問題は、販売管理論がマーケティング論に下位領域として組み入れられるかたちで決着する。1960年代になると販売管理論の文献のほとんどは「単なる販売管理、すなわち販売部隊の管理 (Bartels 1988)」に限定されたものが大半を占めるようになる。販売管理論においては、領域の拡張と平行して、拡張された領域に関する管理者の意思決定を支援するということが明確に意識されるようになる²⁰⁾。それは、既述のように、マーケティング・ミックスに関するマーケティン

19) もちろん、こうした領域の拡張が、マーケティング論そのものの発展につながったという側面もある。販売管理論が次第に領域を拡張し、マーケティング管理へと発展していくプロセスに関しては、橋本 (1983), pp. 123-127 などを参照。

20) Bartels (1988) は、セールス・マネージャーより上位のマーケティング・マネージャーという概念自体が Lyon (1926) をはじめとする販売管理論の領域の拡張に伴って登場する概念であるとしている (Bartels 1988, p. 82)。

グ・マネジャーの意思決定を支援するということとほぼ同義になり、販売管理論にアイデンティティ・クライシスをもたらすことになる。そこで、販売管理論の元々の出発点であった販売部門の管理のみに議論の対象を限定することによって、販売管理論がアイデンティティを回復する (e.g. Stanton and Buskirk 1959)。販売管理論は、マーケティング・ミックスの一つであるプロモーションのうち人的販売の管理に関するマーケティング・マネジャーの意思決定を支援することを目的とするようになる。

このことの当然の帰結として、条件統制問題は販売管理論の枠外の問題として切り離されることになる。既に見たように、販売作業を有効なものとするためには、多様なマーケティング手段を駆使し、販売作業の客体的諸条件を標準化しなければならない。しかし、それはマーケティング論の問題であって、販売管理論の問題ではなくなるのである。販売作業の標準化を目指して成立した販売管理論が、販売作業が行なわれる客体的諸条件を標準化する手段を失ったのである。それどころか、そうした問題を議論することさえ自ら放棄してしまったのである。このことが販売管理論の展開にとって重大な問題を引き起こすことは想像に難くない。この点に関しては、第4章及び第5章で詳述する。

小結 販売管理論の基本的性格

これまでの議論から明らかなように、販売管理論という販売に固有の管理論の成立を要請する三つの基本問題があった。間接管理問題、条件統制問題、相互作用問題がそれである。

このうち販売管理論成立の直接の契機となるのは間接管理問題である。流通問題への関心を強めた製造業者が、自前の販売部隊を持つようになり、販売員を管理する必要が生じる。しかもその管理は、直接的な指揮監督ではなく、間接的な方法で行わなければならないという、生産管理とは異なる特殊な管理問題であった。

間接管理問題の解決のため、科学的管理法の適用が試みられ、販売話法

第3章 販売管理論の成立と基本的性格

標準化アプローチが登場する。標準化によって管理を行うためには、避けて通ることのできないもう一つの問題がある。販売作業の客体的諸条件をいかにして標準化するかという問題である。本稿ではこの問題を条件統制問題と呼ぶこととした。標準化された作業方法が通用するような状況が存在しなければ、標準化された作業方法は有効に作用しえないのである。このような問題を解決するために、販売管理論は、その領域を広げていく。広告、流通チャネルなどの様々なマーケティング手段を通じて、標準化された話法が有効に作用しうる状況を作り出すために、いわゆるマーケティング管理全般へと、研究領域を拡大していくのである。しかし、こうした研究領域の拡大は、既に成立しつつあったマーケティング論と販売管理論との境界を曖昧にし、販売管理論にアイデンティティ・クライシスをもたらす。そしてこのアイデンティティ・クライシス状況から脱するため、販売管理論は再び研究領域を販売部門の管理のみに限定する。この研究領域の限定に伴って、条件統制問題は、販売部門の問題ではなくてマーケティング全体の問題となり、販売管理論の問題としては、消滅することになる。

標準化によって管理を行うためには、さらにもう一つの避けて通れない問題があった。それは販売相互作用メカニズムの解明という問題である。本稿ではこの問題を相互作用問題と呼ぶこととした。この問題は、作業標準たる標準化された話法の有効性を高めるために、販売話法を分類、整理する作業の中で次第に顕在化してくる問題である。特に、話法を顧客の購買過程に従って整理する中で研究の俎上にのることになる。標準化された作業が有効に作用するためには、標準として定められた作業がどのようなメカニズムで成果に結びつくのかということが解明されなければならないのである。

このように、販売管理論成立の背景には、論理的には三つの基本問題が存在していた。しかも、この三つの基本問題は、有効な販売活動を遂行するためには、三位一体のものとして考えていかなければならない問題なのである。間接管理問題は、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われなければならない。相互作用問題が解明されなければ、有効な作業標準を作成すること自体が困難になるので、間接管理問題の解決も困難になる。もちろん、条件統制問題が解決され、マーケットが売り手企業の完全な統制下におかれていれば、個々の顧客と販売員の相互作用の巧拙は無視できる問題かもしれない。しかし、売り手企業から市場に対する働きかけは、多かれ少なかれ画一的なものにならざるを得ない。そうしたマス・マーケティングに対する反応は、同一のセグメントを構成する顧客であっても、個々に異なっている。個々の販売員の適応によってこれを補うことが必要である。間接管理問題も条件統制問題も、相互作用問題が解決されない限り、真に解決されることはない。三つの問題は、有効な販売活動を行うためには、三位一体の問題なのである。

しかし、販売管理論がマーケティング論の下位領域として位置づけられるのと同時に条件統制問題が消滅し、間接管理問題と相互作用問題という二つの基本問題をめぐって展開されることになる²¹⁾。このことが販売管理

21) 間接管理問題と相互作用問題という二つの問題の区別に関しては、マーケティング論全般を見ても、類似した議論が行われている。代表的なものとして、森下(1967)のマーケティング管理とマーケティング作業の区別があげられる。森下(1967)は、マーケティング管理とマーケティング作業を混同してマーケティングを企業内部の意思決定の問題に解消しようとするマネジリアル・マーケティング論の性格を鋭く批判した。田村(1971)は、さらに進んで、森下(1967)が批判したマネジリアル・マーケティング論の対極にある素朴な環境決定論をも批判し、マーケティングを主体的要因と環境的要因の交錯としてとらえるべきことを主張した。また、最近では、これら二つの問題の同時解決の重要性を説くユニークな概念として、嶋口(1986, 1994)、嶋口・石井(1995)の效果的効率主義という概念がある。これらの議論には、企業内部の管理問題と企業外部との相互作用の問題という二つの問題領域を設定し、その交錯としてマーケティング論の体系化を図ろうとする共通点がある。

こうした議論は、いずれも企業レベル、あるいはマーケティング・マネージャー・レベルでの議論であるが、本稿の議論から、セールス・マネージャー・
(次ページへ続く)

第3章 販売管理論の成立と基本的性格

論の展開にとって、困難な問題を生じさせることは想像に難くない。

最近になって、我が国で行われている営業研究に販売管理論の研究成果を応用しようとする際、大きな障害になるのは、販売管理論における条件統制問題の欠如である。例えばわが国企業の営業活動においては、顧客との接点になっている営業部門が窓口となって、売り手企業内の様々な部門の活動を調整・統合することがあるが、これがまさに本章に言う条件統制問題にあたる。販売管理論においては、まず相互作用メカニズムを解明し、解明されたメカニズムを応用して販売員を管理するという思考枠組ができあがっており、条件統制問題の入り込む余地がない。販売部門とマーケティング部門が明確に区分されており、条件統制問題が販売部門から切り離されているような組織であれば、こうした思考枠組で販売の問題を考えていくことに大きな問題はない。しかし、我が国企業における営業部門の活動には、販売管理論が捨象してきた条件統制問題が存在するのである。従って、我が国企業の営業活動をとらえる場合には、三つの基本問題を統合的にとらえるような思考の枠組が必要となる。従来の販売管理論は、条件

レベルで特定のマーケティング戦略の実行問題を考えていく場合には、問題領域はより複雑に交錯することがわかる。本稿で言う間接管理問題や相互作用問題は、それぞれ森下（1967）の言うマーケティング管理とマーケティング作業に対応する問題である。しかし、条件統制問題は、市場への働きかけというマーケティング作業の問題と、販売作業の有効性を高めるために行われる販売部門と他部門との交渉やパワー・ゲームという企業内部の管理問題が含まれている。つまり条件統制問題には、マーケティング作業とマーケティング管理の両方の問題が含まれている。しかも、間接管理問題や相互作用問題が純粋に販売部門レベルの問題であるのに対し、条件統制問題は企業レベルないしマーケティング・マネージャー・レベルの問題である。これらの関係を整理すれば以下のようになる。

	企業レベル		販売部門レベル
企業内部の管理	条件統制問題	マーケティング管理	間接管理問題
企業外部との相互作用		マーケティング作業	相互作用問題

なお、間接管理問題と相互作用問題をめぐる販売管理論の展開については、細井（1995b, 1996）を参照。

統制問題を捨象している点で、そのための思考枠組たり得ない。

条件統制問題を欠いた販売管理論は、言うなれば「いびつな販売管理論」なのである。現実の販売や営業の問題の中には明らかに含まれている条件統制問題を、学問領域の細分化の都合で捨象した、現実無視の妥協の産物なのである。

第4章 「いびつな販売管理論」の展開

第1節 刺激－反応アプローチ

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、あらたな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、最終的には購買に導こうとするものであり、結局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。こうしたアプローチを刺激－反応アプローチと呼ぶこととしよう。

このアプローチの最大のメリットは、刺激と反応の関連を、統計的な手法で論じるという研究方法をとることによって、論者の微妙な立場の違いにも関わらず、研究成果を比較検討することが可能となった点である。多くの研究が、刺激と反応の間の関係を、相関分析や平均値の差の検定などによって、検証した。販売成績に有意に関連すると思われる変数を取り上げて、その変数と成績との相関関係を分析したり、高業績群と低業績群とでその変数の値に有意な差があるかといったことが研究された。刺激と反応の相関関係の背後にあるメカニズムに関する理論的な考察がおろそかになったという欠点はあるが、人的販売の領域における実証研究への道を開いたことの意義は大きい。

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(Weitz 1981)。これら二つの要因と販売成果との関連の解明が試みられた。以下、それぞれの要因と販売成果との関連に関する研究成果を概観する。

まず、販売員の行動傾向と販売成果との関連に関する研究成果は、Weitz (1981) によって表4-1のように要約される。刺激－反応アプローチにおいて、販売員行動は行動傾向 (behavioral predisposition) とし

表 4-1 行動傾向と販売成果

	販売成果と有意に関連	有意な関連がない
強 制	石油会社 (Harrell 1960) 生命保険 (Merenda and Clarke 1959) 生命保険 (Greenberg and Mayer 1964) 小売・トレード (Howells 1968) テクニカル・レップ (Howells 1968) コモディティ (Howells 1968) 投資信託 (Greenberg and Mayer 1964) 自動車 (Greenberg and Mayer 1964) トレード (Dunnette and Kirchner 1960) 株式ブローカー (Ghiselli 1973) 食品卸 (Mattheiss et al. 1977)	石油会社 (Miner 1962) 生命保険 (Zdep and Weaver 1967) 小売 (Howells 1968) 株式ブローカー (Ghiselli 1973)
社交性	生命保険 (Merenda and Clarke 1959) テクニカル・レップ (Howells 1968) 小売 (Howells 1968) 小売・food trade (Howells 1968)	石油会社 (Miner 1962) 石油会社 (Harrell 1960) 産業財 (Pruden and Peterson 1971) 不動産 (Sceibelhut and Albaum 1973) ユーティリティ (Sceibelhut and Albaum 1973) 産業財 (Baggozzi 1978) 食品卸 (Mattheiss et al. 1977)

てとらえられる。行動傾向と販売成果との関連が注目されるのは、どのような行動が販売成果に結びつくのかが理解されれば、販売員の行動の指針になり、教育訓練の指針となるからである (Weitz 1981)。

同表中、強制 (forcefulness) の項には、支配 (dominance)、エゴ・ドライブ (ego drive)、達成動機 (achievement motivation)、攻撃性 (aggressiveness) といった行動傾向が含まれている。一方、社交性 (sociability) の項には、社会的適応力 (social adaptability)、外向性 (extroversion) などが含まれる。

強制は10の研究で成果と有意に関連していたが、4つの研究では、成果との関連はなかった。また、社交性は4つの研究で成果と有意に関連していたが、6つの研究では有意ではなかった。同表を見る限り行動傾向と販売成果の間には、決定的な関連は見いだし得ない。

次に、販売員の特徴や能力と販売成果との関連に関する研究成果も、やはり Weitz (1981) によって、表 4-2 のように要約されている。

第4章 「いびつな販売管理論」の展開

表4-2 販売員の能力・特徴と販売成果

	販売成果と有意に関連	有意な関連がない
年齢	産業財 (Kirchner et al. 1960) 小売 (Mosel 1952) 小売 (Weaver 1969)	家庭用耐久財 (Cotham 1969) 生命保険 (Merenda and Clarke 1959) 産業財 (Lamont and Lundstrom 1977) 小売 (French 1960)
教育	生命保険 (Merenda and Clarke 1959) 小売 (Mosel 1952) 小売 (Weaver 1969)	嗜好食品メーカー (Beehr and Williams 1968) 保険 (Tanofsky et al. 1969) 家庭用耐久財 (Cotham 1969) 小売 (French 1960)
販売に関連した知識, 販売経験, 商品知識, 訓練	生命保険 (Beier and Dugan 1957)	生命保険 (Tanofsky et al. 1969) 生命保険 (Merenda and Clarke 1959) 嗜好食品メーカー (Beehr and Williams 1968) 家庭用耐久財 (Cotham 1969) 小売 (French 1960)
知能	株式ブローカー (Ghiselli 1973) 石油会社 (Miner 1962) 石油会社 (Harrell 1960) 産業財 (Baggozzi 1978)	石油会社 (Harrell 1960) トレード (Dunnette and Kirchner 1960) 食品卸 (Mattheiss et al. 1977)
共感	新車 (Tbolski and Kerr 1952) 自動車 (Greenberg and Mayer 1964) 生命保険 (Greenberg and Mayer 1964) 投資信託 (Greenberg and Mayer 1964)	中古車 (Tbolski and Kerr 1952) 産業財 (Lamont and Lundstrom 1977)

販売員の特徴と販売成果の関連は、おそらく最も多くの研究努力が傾けられた問題である。この問題がこのように注目を集めたのは、販売員の特徴や能力と販売成果との関連が解明されれば、販売員の採用の基準を示し得るからである。販売員行動は、明確な記述の方法がないために、表4-1に見たように行動傾向としてのみ操作化され、教育訓練の指針としては、必ずしも有用とは言い難い。これに対して販売員の特徴はかなり具体的な形で測定することが可能であり、採用に関しても有用な指針を示し得ることが期待されていた。

しかし、表4-2が示すところによれば、販売員の特徴や能力と販売成果との関連に関する研究の結果には一貫性がない。特定の特徴や能力と販売成果は、有意に関連することもあれば、まったく関連がないこともある。また、場合によっては、ある研究で販売成果と正順関係にあるとされた要

因が、ほかの研究では逆順関係にあると報告されたことさえある。

こうした刺激-反応アプローチの失敗の要因は、研究の方法上の問題にもあると考えられる。販売成果とその規定因であると予測される要因間の相関係数の大小を単純に比較するばかりで販売成果と規定因の関連メカニズムに関する理論を持たない非理論的な研究が多いこと、また操作測度や手法が明確に示されない研究があったり、それが明確に示されていても概念的に同じ要因を過度に多様な方法で操作化されており、比較可能性に疑問があることなどが方法上の問題として指摘されている（Weitz 1979, 1981）。表4-1にせよ4-2にせよ、Weitz（1981）のレビューはきわめて大雑把なものであることは否めないが、このような大雑把なレビューしかできなかったのも、やむを得ぬことであったのであろう。

ただし表4-1や4-2に上げられた文献に実際にあたってみると、Weitz（1981）のレビューが正確なのかどうか、判断がつかない場合も多い。例えば Dunnette and Kirchner（1960）について、Weitz（1981）には、知能と販売成果の関連については、対小売サンプル（Trade Salesperson）では相関がなかったことのみが記されている。しかし Dunnette and Kirchner（1960）には、産業財サンプルでは有意な相関があったと考えられる記述もある。また、強制が対小売サンプルでのみ有意な相関があったとされているが、産業財サンプルでも有意な相関があったと考えられる記述もある。他にも、例えば、Zdep and Weaver（1967）について、Weitz（1981）では強制的な行動傾向が成果と有意に関連しないとしているが、有意な関連の有無以前の問題として、強制的な行動傾向に分類されるような要因を研究対象としているとみなしてよいのかどうかということ自体、疑問が残る。また、Merenda and Clarke（1959）について、Weitz（1981）のレビューでは、販売に関連した知識、販売経験、商品知識、訓練が成果と有意な相関がないと報告しているとされているが、そのような記述は見当たらない。年齢に関しても、Weitz（1981）のレビューでは有意な相関がないと報告されているとなっているが、やはりその

第4章 「いびつな販売管理論」の展開

ような記述は見当たらない。むしろ、Merenda and Clarke (1959) では、年齢は明確には研究対象になっていないし、今後の研究課題として年齢が成果と有意に関連するかもしれないという議論をしているほどである (Merenda and Clarke 1959, p. 365)。ただこれらの先行研究の記述は、説明があいまいだったり、有意水準 (有意確率) のような通常の実証研究では研究結果として当然報告されるべきことが報告されていなかったりして、整理が難しい点がある。Weitz (1981) による要約に若干の疑問が残るとしても、原典に当たったところで、Weitz (1981) の要約が正しいとも間違えているとも判断できないようなあいまいな記述しかない文献が多いのも事実である。

また、Weitz (1981) による要約に問題がなく、研究手法そのものにも問題がなくても、研究を行うこと自体になんの意義があるのか疑問に感じるようなものもある。例えば、Tanofsky et al. (1969) は、サンプルをいくつかのグループに分類するコンピュータ・プログラムの信頼性を確認するための調査であった。サンプルをサブ・グループに分割する段階では、統計的にも理論的にも何の仮説もない。分散分析によって有意差が確認できるようなグループ分けをするコンピュータ・プログラムをつくり、グループ分けをしてみたというだけのことである。そのプログラムによってサンプルのグループ分けを行ったところ、採用前の週給と被扶養者の数によってサンプルを分割すると、有意差のあるサブ・グループが識別できたというだけのことに過ぎない。Weitz (1981) では、この分析によって、教育が成績と有意に関連しないという結果が得られたとされているが、サンプルを分類する際に成績によっては有意差のあるサブ・グループには分類できなかったというだけの事で、この研究の目的や主要な結果を無視している。また、Tanofsky et al. (1969) はコンピュータ・プログラムを使ってみたということをかかなり強調しているが、コンピューターで何ができるかを模索していた時代であって、コンピューターの使用方法の紹介として、当時としては意義があったのかもしれない。そうだとすれば、その研究結

果に今日的な意義があるのかといえ、かなり疑問である²²⁾。

さて、このように、刺激-反応アプローチが十分な成果を挙げられなかったのは、研究手法の稚拙さなどによるところが大きいに思われる。ただ、原因はともかくとして、Weitz (1981) が言うように、刺激と反応の間の関連を解明し得なかったのは事実であろう。そして、こうした落胆せざるを得ない結果から、新たな研究アプローチが模索されるようになるのもまた事実である。

もっとも、販売管理論の課題に関して言えば、刺激-反応アプローチは間接管理問題に関しては、一応の貢献があったと考えられよう。このアプローチによって採用の基準が示されれば、販売管理論は大きな進展を遂げていたはずである。逆に相互作用問題は、このアプローチでは全く考慮されていない。販売成果とその規定因との相関関係の分析は行われたが、相関関係の背後にあるメカニズムについては、全く考察の対象にならなかったと言ってよい。明確な理論的な問題意識や仮説を持って、特定の刺激と販売成果との関連を解明しようとした研究は、皆無であったと言っても過言ではない。

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、累積的な進歩の上に展開されたとされるが、必ずしもそうではない。購買過程アプローチにおいて特定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は、刺激-反応アプローチ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。

22) そもそも Weitz (1981) が, Tanofsky et al. (1969) を刺激-反応アプローチに分類していること自体, 若干の疑問がある。この研究は, 特定の刺激が購買反応を導くという発想から行われたものではない。あくまで被験者を何らかの基準で効率的にグループ分けする方法を考えるコンピュータ・プログラムの開発を目的としたものである。ただ, 無理論的性格や有意に成績と関連する変数を見出せなかったという点では, Weitz (1981) のいう刺激-反応アプローチと共通の特徴を持つのは確かである。

第4章 「いびつな販売管理論」の展開

また、従来は話法としてとらえられてきた販売員の行動は、行動傾向としてとらえられるようになる。行動傾向というのは、厳密に言えば、行動そのものではなく販売員のパーソナリティである。確かに行動傾向は特定の行動を販売員にとらせる原因になっているかもしれないが、行動そのものではない。行動傾向の研究を持って販売員の行動の研究だとする論者も見られたが、そこには問題のすり替えがあったと言わざるを得ない。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、後退であると言わざるを得ない。

唯一、貢献があったとすれば、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、特に採用の問題に指針を示すという点であろう。しかし、刺激-反応理論を背景とした初期の研究は販売成果の規定因を明らかにし得なかった。採用の問題に関しても、必ずしも十分な貢献ができなかったわけである。

このような落胆せざるを得ない結果から、研究努力は新たな方向へと展開されることとなる。初期の研究が、もっぱら販売員によって与えられる刺激のみに注目していたことに対する反省から、販売成果に関連すると思われるその他の要因、つまり販売員によって与えられる刺激以外の要因を、理論の枠組みの中へ取り込もうとする努力が行われた。

第2節 ダイアディック・アプローチ

叙上のように、販売員のみに注目した初期の研究努力は、何が販売成果を規定するのかという問題に関して十分な解答を与えることができなかった。研究のこうした経緯を受けて、販売管理論は新たな展開を見せる。本節で検討するダイアディック・アプローチもそのひとつである。このアプローチの名称は、販売成果の規定因を研究するにあたって、販売員個人でなく、販売員と顧客の双方、つまりダイアドを分析単位とすることに由来する。このようにダイアドを単位とした分析が行われるようになるのは、

以下のような問題意識からである。

第1に、刺激-反応アプローチにおいては、販売員によって与えられる刺激と販売成果との関連ばかりが問題にされたが、他にも販売成果を規定する要因があるのではないかと考えられた。「同じ販売員が、同じ販売方法を用いても、同じ種類の欲求を持つ顧客に対して必ずしも効果的でないのはなぜなのか (Webster 1968)」という問題が新たに提起された。販売相互作用のもう一方の当事者である顧客の特性を理論の枠組みの中に取り入れることに研究努力が向けられるようになった。

問題意識の第2として、刺激-反応アプローチの静的な性格への批判をあげることができる。販売相互作用を社会的な行為としてとらえなおし、ダイアドの双方が報酬を与え、制裁を加え、あるいは一方が他方を受容したり拒否したりするといった行動の動態を明らかにすべきことが主張された (Webster 1968, p. 8)。こうした販売相互作用の動態を理解するためには、活動の両方の当事者を、個別にはではなく、ダイアドとして観察しなければならない (Evans 1963) とされた。

以上が、ダイアディック・アプローチの問題意識である。ダイアディック・アプローチをとる研究は、このような共通の問題意識に基づくものの、単にダイアドの類似性と販売成果の相関関係を問題にしていた段階と、相関関係の背後にあるメカニズムをパワー関係としてとらえようとする段階とにわけて考えることができる。それぞれを前期ダイアディック・アプローチ、後期ダイアディック・アプローチとして、順に検討する。

第1項 前期ダイアディック・アプローチ

ダイアディック・アプローチをとる研究が最初に注目したのは、販売員と顧客の類似性と販売成果との関連であった。こうした研究の背景となったのは「類似したバックグラウンドを持つ人々は類似した価値観を持つ傾向があるので、互酬的に行動しがちである (Homans 1961, p. 218)」という命題である (Churchill, Collins, and Strang 1975)。

第4章 「いびつな販売管理論」の展開

こうした研究に共通する仮説は、「ダイアドの参加者の間の知覚された類似性は、販売員の有効性を増加させる要因であり、また協力的な（双方が満足し得る）反応の誘引である（Riordan, Oliver, and Donnelly 1977）」というものである。

いくつかの研究でこの仮説を支持する結果が得られた。生命保険の代理人と顧客のエンカウンター（Evans 1963）、テープ・レコーダーのヘッド・クリーニング・キットの販売（Woodside and Davenport 1974）に関して、ダイアドの類似性は販売成果と有意に関連していた。また、学生をサンプルとして行われた生命保険の販売状況を想定した実験研究でも、類似性が協力的な反応を引き出すことが確認された（Mathews, Wilson and Monoky 1972）。しかし、百貨店で行われた研究では、類似性はほとんど販売成果と関連していなかった（Churchill, Collins, and Strang 1975）。

このように、類似性と販売成果との関連は、若干の例外はあるが、有為な関連があるとする研究が多い。しかし、明確な関連の有無に関わらず、こうした研究は、示唆に富むものではなかった。これらの研究が示唆するところは、標的市場に属する顧客の属性を注意深く考慮し、顧客と類似した販売員を採用せよというものにすぎず（e.g. Churchill et al. 1975; Bush and Wilson 1976）、実務的なインプリケーションに乏しい。例えば、こうした研究を実務に生かすとすれば、自社の顧客と類似した販売員を採用せよということになるのであるが、どのような顧客との類似性を想定すればよいのかが不明確である。多くの顧客を抱える企業では、多くの顧客の平均像と類似した販売員を採用すべきなのか、個々の顧客と類似した多数の販売員を雇用しなければならないのか、あるいは代表的な顧客とだけ似ていればそれでよいのかといった問題には何も答えていない。また特注品の販売を中心とするような顧客数の少ない企業においては、特定の受注案件ごとに販売員を変えなければならないということにもなる。そもそも類似性といっても、外見、支持政党、宗教、性格など様々な要因が実証研究の対象となったのであるが、どのような要素が類似していないといけな

かが必ずしも明確ではない。それは結局、無理論的に相関関係が見出された項目を報告しているだけのことであって、類似性と販売成果の間の関連メカニズムに関しては、なんら示唆を与えるものではなかったのである。

第2項 後期ダイアディック・アプローチ

販売相互作用を動的にとらえ、販売成果と類似性の相関関係の背後にあるメカニズムを明らかにするために、販売員と顧客の影響関係、あるいはパワー関係を明らかにしようとする研究が展開される。こうした研究の背景になったのは French and Raven (1959) のパワー・ベースの考え方である。パワー・ベースは「ある関係における影響力の源泉 (p. 155)」と定義される。報酬、制裁、正当性、参照、エキスパートの5つのパワー・ベースが、多くの個人間の関係に共通して見られるとされている。また、パワーはパワー・ベースに基づいて行使されるのであって、パワーとパワー・ベースを混同したために、前期ダイアディック・アプローチはダイアド双方の特徴を明らかにするだけで、販売過程の動的な性質を明らかにすることができなかつたと考えられた (Bush and Wilson 1976)。

こうした考え方から、類似性は参照パワー・ベースとしてとらえ直される。また、販売員の専門知識もエキスパート・パワー・ベースとしてとらえられ、どちらのパワー・ベースに基づく影響力の行使が有効であるかが研究された。

このような前期ダイアディック・アプローチに対する批判は、全くもつともなことである。しかし、結局パワー・ベースは販売員の行動の規定員にこそなれ、行動そのものではない。販売員行動をパワー過程としてとらえようとするならば、販売員行動をパワーの行使として操作化できればよかつたのであろうが、実証段階においては、パワー・ベースと販売成果の相関関係を論ずるにとどまっている。その結果、どちらのパワー・ベースも販売成果と有意に関連することが明らかになったが、専門知識が重要であることに関しては訓練を徹底すべきことを、また、類似性に関しては

販売員の採用に際して顧客との類似性を考慮すべきことを、それぞれ主張したにとどまった (Bush and Wilson 1976; Riordan et al. 1977)。結局、後期ダイアディック・アプローチは、パワー・ベースという新しい概念を導入したにもかかわらず、実証方法、実証結果、含意のいずれをとっても、前期ダイアディック・アプローチとくらべて、特筆すべき展開はなかったと言える。

第3項 ダイアディック・アプローチの意義

ダイアディック・アプローチの最も大きな意義は、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。

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。

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臨む前に、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、はじめて販売管理論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、販売管理論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ということが明らかになった。販売管理論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3節 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、販売管理論は、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、もっぱらそうした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、研究の俎上のにせたことを指摘できる。もちろん、こうした問題は、販売管

第4章 「いびつな販売管理論」の展開

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。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うるフレームワークを提示した点にある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、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。

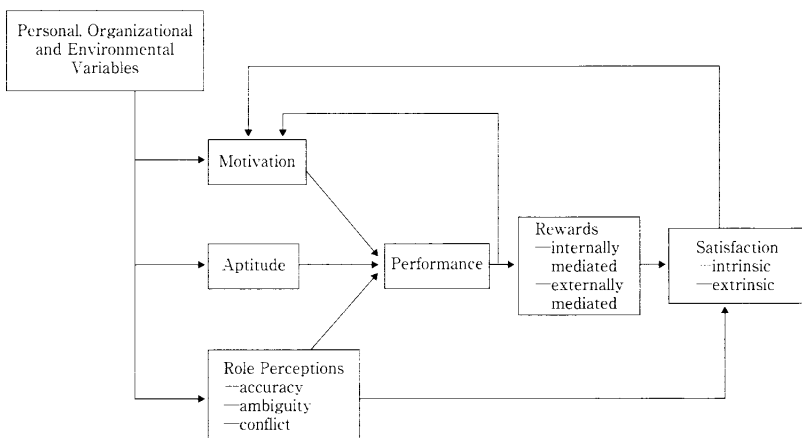
このことは初期販売管理論がマネジリアル・マーケティング論に発展的に解消して以来失われていた「セールス・マネージャーの仕事」を再び議論することを可能にしたという意味できわめて意義深いものである。そういう意味では、初期モチベーション研究の成立を後期販売管理論の成立と言い換えてもよいかもしれない。

Walker, Churchill, and Ford (1977) は、セールス・マネジメントに関わる要因の全体を統一的にとらえるためのフレームワークを提唱した(図4-3; 以下、これをWCFモデルとよぶ)。一言でいえば、WCFモデルの意義は、研究領域の統合と拡張によって、研究の現状とその進むべき方向を明らかにした点に、その意義がある。

WCFモデルは、人的販売の領域で論じられてきた全ての要因を取り込む包括的なフレームワークであったため、研究者は個々の研究成果をこのフレームワークに沿って位置づけることができた。研究の混乱期にあつて、このようなフレームワークが求められている時期であったこともあり、研究者がWCFモデルに沿って自らの研究を位置づけることが、この領域の慣例にさえなった。

また、Walker, Churchill, and Ford (1977) は、研究対象の拡張を主張した。刺激-反応アプローチの失敗は、特徴や行動傾向といった販売員の外面的な要因ではなく、販売員の内面的な要因へと研究対象を拡張することであった。特に彼らがその重要性を強調したのは、従来ほとんど注目されていなかった、販売員のモチベーションと役割受容であった。彼らの基

図 4 - 3 販売成果規定因モデル



Walker, Churchill, and Ford (1977)

本的な考え方は次の命題 1 に示される (p. 158)。

命題 1 ; 販売成果 = F (モチベーション × 適性 × 役割受容)

販売成果に個人差があるのは、従来研究されてきた販売員の行動傾向や特徴ばかりではなく、モチベーションや役割受容の差に起因する場合もあるというのが、この命題の基本的な考え方である。販売成果と三つの規定因との関係は、図 4 - 3 のように示される。

人的販売の研究において、WCF モデル以前には、このような包括的なフレームワークが示されたことはなく、これに代わるフレームワークが存在しなかったこともあって、以後の研究はこのフレームワークに従って展開されることとなったといっても過言ではない。また、このフレームワークによって、販売員の内面という新しい研究領域、特に販売員のモチベーションの問題が新たに研究されるようになったことは意義深いことである。

しかし、研究領域を体系化するフレームワークとしては、WCF モデル

第4章 「いびつな販売管理論」の展開

は十分なものではなかった。モチベーションと販売成果との関連は、モチベーションの期待理論 (expectancy theory) によって若干の検討が試みられたものの、他の要因と販売成果との関連や要因間の関連に関しては、何も論じられていない。つまり、各要因を体系化するような理論的背景は何もなかったのである。報酬や職務満足などの要因と販売成果との関連に関する多くの実証研究が行われることになるが、結局その関連について理論的背景は何もない。

いずれにせよ、初期モチベーション研究の貢献は、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う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えることができる。

逆に、初期モチベーション研究の欠点は、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が研究努力が傾注されることになる。

また、初期モチベーション研究には条件統制問題がない。条件統制活動を補完する販売員の適応行動に指針を示そうという発想もないので相互作用問題もない。つまり条件統制問題とそれに付随する問題を全て捨て去りたいびつな販売管理の成立なのである²³⁾。

23) このようないびつな販売管理論の成立を可能にした背景には、それを容認する要因もあった。マネジリアル・マーケティング論成立期の米国のように、不安定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、セールス・マネージャーはもっぱら間接管理問題の解決のみを考えれば十分であったと考えられる。しかし、競争の激化にともない、セールス・マネージャー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、セールス・マネージャーは自ら相互作用問題の解決に乗り出すことの必要性が認識されるようになる。

(次ページへ続く)

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

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、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に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 1959, 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方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、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、本章でいう条件統制問題や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ものも、当然のなりゆきであったと考えられる。本章でいう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。また逆に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モチベーション研究の台頭を支えた社会的経済的条件の変化があると考えべきであろう。

第4章 「いびつな販売管理論」の展開

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。販売管理論は間接管理問題だけでなく相互作用問題や条件統制問題といった三つの基本問題の同時解決を目指さなければならない。初期モチベーション研究の成立とともに、間接管理問題だけを過度に偏重した「いびつな販売管理論」が成立することになるのであるが、「いびつな販売管理論」は相互作用問題を取り戻すところから、少しずつではあるが、三つの問題の同時解決を目指す方向へと展開していくようになるのである。

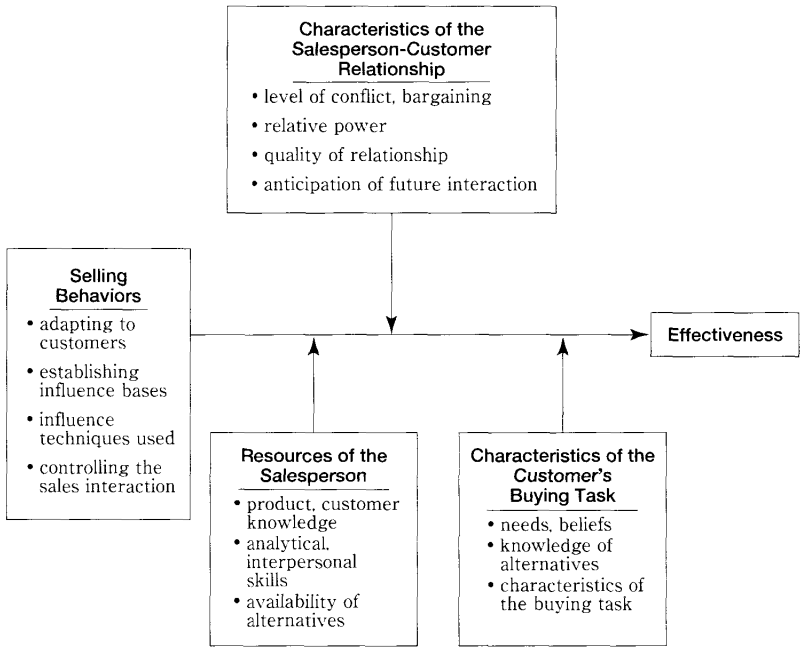
第4節 コンティンジェンシー・アプローチ

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言い難い。そうした研究の失敗の要因は、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 (Weitz 1979; 1981)。

Weitz (1981) によれば、販売相互作用を動態的ならしめているものは、販売状況の多様性と、多様な販売状況への販売員の適応とであり、販売状況を明確に理論の枠組みの中へ取り入れない限り、販売相互作用の動態は明らかにし得ない。従来の研究は販売員の行動や特徴と販売成果との普遍的な関係を問題にしてきた。しかし、特定の行動や特徴と販売成果との関連は、販売相互作用における状況によって異なっていると主張した。

このアプローチのフレームワークは、Weitz によって、図4-4のように示される。このフレームワークの基本的な仮説は以下の通りである (Weitz 1981, p. 90)。顧客との相互作用における販売行動の有効性は、(a) 販売員資源、(b) 顧客の購買課業の性質、(c) 顧客-販売員関係及び、

図 4-4 A Contingency Model of Salesperson Effectiveness



Weitz (1981)

(a), (b), (c) の相互作用に依存している (contingent upon), あるいはそれらによって媒介される。

販売員資源、顧客の購買課業の性質、顧客-販売員関係は、媒介変数 (moderating Variables) と総称される。特定の販売行動が販売成果に結びつくのは、媒介変数がどのような状態にあるときかということを整理検討してゆく必要があるというのが Weitz (1981) の主張であった。

もちろん、環境要因への考慮は従来から行われていた。たとえば Thompson は「唯一の販売状況というのは存在しないし、唯一の売り方というものも存在しない (1973, p. 8)」と述べている。しかし、従来の研究では、環境要因として取り上げられる要因が研究者の関心に従って、恣意

第4章 「いびつな販売管理論」の展開

的に選択され、必ずしも体系的に論じられてこなかった。従来環境要因として取り上げられてきた要因を、体系的に整理、検討することが必要であると考えられた。

販売管理論において環境要因として取り上げられてきた要因はさまざまであるけれども、顧客に関する要因がほとんどである。それは、さらに顧客の購買課業と顧客-販売員関係の二つに大別される (Weitz 1981)。顧客の購買課業に関しては、Robinson, Faris, and Wind (1967) がこれを新規購入、修正再購買、単純再購買の3つに分類した。それぞれの状況で必要とされる情報量や購買意思決定にともなう不確実性が異なるので、各状況には異なった販売方法が適切であろうことが予想される (Weitz 1981; cf. Anderson, Chu and Weitz 1987)。同様の指摘は、Kahn and Shuchman (1961) によってなされている。彼らは新規顧客 (RFW の new buy または modified rebuy) か既存の顧客 (RFW の straight rebuy) かに販売員が特化すべきことを主張した。また、Håkansson, Johanson, and Wootz (1977), Newton (1967) も、購買意思決定にともなう不確実性の程度によって分類を行った。顧客の購買課業は、不確実性の程度によって記述可能であるとされる (e.g. Håkansson et al. 1977)。

顧客-販売員関係に関する人的販売の領域における研究は、ダイアディック・アプローチがある。その展開と問題点に関しては、前節で述べたとおりである。

ダイアディック・アプローチの他に、顧客-販売員関係に関して今後研究されるべき要因として、Weitz (1981) は、ダイアドにおける勢力とコンフリクトの水準、現在の顧客-販売員関係および、将来の相互作用への期待をあげている (p. 94)。販売管理論において、こうした要因はほとんど取り上げられていないが、Kahn and Shuchman (1961) や Robinson et al. (1967) が、顧客と販売員がすでに取引関係にあるのかどうかによって、異なった販売行動が適切であることを示唆している、というのが Weitz (1981) が、この要因を今後の研究課題として重視すべきことを主

張した根拠であった。

Weitz (1981) にしても、必ずしも環境要因を体系的に分類、整理したわけではないが、環境要因を体系的に論ずることの重要性を認識し、その実現へ向けて第一歩を踏み出したことの意義は認められよう。

このように、人的販売のコンティンジェンシー・フレームワークは、環境要因を理論の枠組みの中に取り入れることによって、販売相互作用の動態を明らかにすることを主張するものであった。

もちろん、コンティンジェンシー・アプローチの主張の重要性は、あらためて述べるまでもない。しかし、その主張が真であるならば、販売員は、よりよい販売成果を得るために、その販売行動を販売状況に適応させる必要が生じる。従って、販売相互作用の動態を明らかにするためには、環境要因を理論の枠組みに取り入れるだけでなく、販売員の環境への適応行動そのものを論じる必要がある。こうした主張を受け入れるかたちで、研究者の関心は、適応行動の解明に向けられるようになった。そこで、コンティンジェンシー・アプローチに基づいた注目すべき研究成果もないままに、さらに新しいアプローチが導入されることになる。後述する認知的アプローチがそれである。章を改めて、若干詳細に、認知的アプローチについて検討を加えることとしよう。

第5章 認知的アプローチ

前章で、我々は、人的販売研究の展開を概観した。そこには様々なアプローチがあったが、必ずしも十分な研究成果をあげてきたとは言い難い。

研究のこうした停滞の原因に関して、Weitz (1979) は一つの重要な主張を行った。販売員は個々の販売状況に応じて、多様な販売行動をとっているのであって、従来の研究努力が販売成果の規定因を十分に明らかにし得なかったのは、このような販売員の適応行動を無視してきたためであるとの主張である。環境要因を理論のフレームワークの中へ取り込み、販売員の環境への適応行動を明らかにしなければならない。これが前章に見た、コンティンジェンシー・アプローチであった。

Weitz によれば、「初期の研究努力は、幅広い状況で首尾良く行動することを可能にする普遍的な特徴ないし行動を明らかにすることを試みてきた (1981, p. 89)。」そして、「人的販売は、個々の顧客や販売状況にマーケティング・メッセージを適合させる機会を持つ、唯一のマーケティング・コミュニケーションの牽引車である (1984, p. 125)。」コンティンジェンシー・フレームワークは、環境要因によって適切な販売行動が異なることを主張した。

ただ、この主張が真ならば、販売員行動を販売状況への適応としてとらえなおし、販売員による販売状況への適応を研究すべきであるということになる (Weitz, Sujana, and Sujana 1986)。こうした経緯から、いわゆる認知的アプローチが導入されることになる。

結論を先取りして言えば、認知的アプローチは、現時点では、人的販売研究におけるもっとも優れたアプローチである。本章の目的はこのことを確認することにある。我々がこのような作業を行うのは、現時点での研究の到達点を知ること、研究の進むべき方向を明らかにする上で、大きな意義があると考えられるからである。

第1節 適応型販売と適応型販売フレームワーク

第1項 適応型販売

本節では、認知的アプローチの中核概念である適応型販売 (adaptive selling) 概念を検討する。Weitz, Sujan, and Sujan (1986) は販売員の販売状況への適応行動を適応型販売と呼んだ。適応販売の実践は「顧客との相互作用中に、あるいは相互作用間で、販売状況の性質に関して認知された情報に基づいて、販売行動を変更すること (Weitz et al. 1986, p. 175)」と定義される。また、適応型販売の実践度の尺度として ADAPTS (Spiro and Weitz 1990) がある。また、適応型販売だけでなく、販売相互作用に臨む際の計画性や柔軟性を含めたより包括的な販売員の学習志向的な行動の尺度として Working Smart 尺度 (Sujan, Weitz, and Kumar 1994) がある。

販売員行動をこのような概念でとらえようとするのは、適切な販売員行動は販売状況によって異なり、唯一普遍の販売状況や販売行動は存在しないという考え方に基づくものである。唯一普遍の販売方法が存在しないならば、販売状況に応じて行動を変更することが販売成果を達成するために重要であると考えられる。

しかし、現実には、販売員が販売状況に応じて販売行動を変更しないことの方がまれであり、行動が変更されるからといって、販売員行動を新しい概念でとらえ直す必要は無いとも言える。事実、いかなる販売状況でもあらかじめ決められた方法で販売することは缶詰販売 (canned selling) ないし缶詰プレゼンテーションと呼ばれ (Jolson 1975, 76)、通常の販売員行動から区別されてきた。従って、単に行動の変更のみをさすのであれば、適応型販売概念を人的販売研究に導入する意義はない。

認知的アプローチにおいて「適応販売」という新しい概念が用いられるのは、第1に、販売員行動を認知と不可分のものとしてとらえ直そうという意図に基づくものである。叙上の定義中、従来のアプローチと異なる部

分は、「認知された情報に基づいて」という一節である。既述のように、適切な販売員行動が販売状況によって異なるならば、適切な販売行動を行うためには、販売状況を適切に認知することが重要になると考えられる。販売員は、販売状況の認知に基づいて、個々の販売相互作用に販売員行動を適応させる。また、販売相互作用中においても、販売員は、自らが適切な行動をとっているかどうかを、常に監視していなければならないし、もし不都合があれば行動を変更しなければならない。逆に、認知は、このように行動を規定するばかりでなく、行動によって獲得、修正されることもある。適応販売とは、このような認知と不可分の販売員行動をさすものであり、認知と相互作用しながら環境に作用するものとしてとらえ直された販売員行動である。

また、適応型販売概念においては、販売員が販売状況を認知し、自らの行動を適合させようと努力し、逆に行動の結果から自らの販売状況の認知を修正し、成長していくことをとらえようとする点にも特徴がある。前章までに見たように、従来のアプローチでは、有能な販売員が生来備えている天賦の才能を見だし、これを採用の基準とすることに研究の重点がおかれていた。しかし、認知的アプローチにおいては、販売成果を規定するのは天賦の才能ではなく、教育、訓練、あるいは自らの学習努力によって、誰もが有能な販売員になれるという考え方が背景にある。適応型販売概念はこのような学習志向の行動としてとらえ直された販売員行動なのである。この点が適応型販売概念の第2の特徴である。

このような特徴を持つ適応型販売をとらえる上で、認知的アプローチにおいては、認知心理学の研究成果を援用する。詳細は第3節で検討するが、このことによって従来のどのアプローチよりも詳細に販売員行動をとらえることができる。もちろん販売員行動が適応であるということそれ自体は自明のことであるとも言える。しかし販売員行動を適応型販売概念でとらえ直し、認知心理学の研究成果を援用することで、適応とは何かという一歩踏み込んだ分析が可能となるのである。

第2項 適応型販売フレームワーク

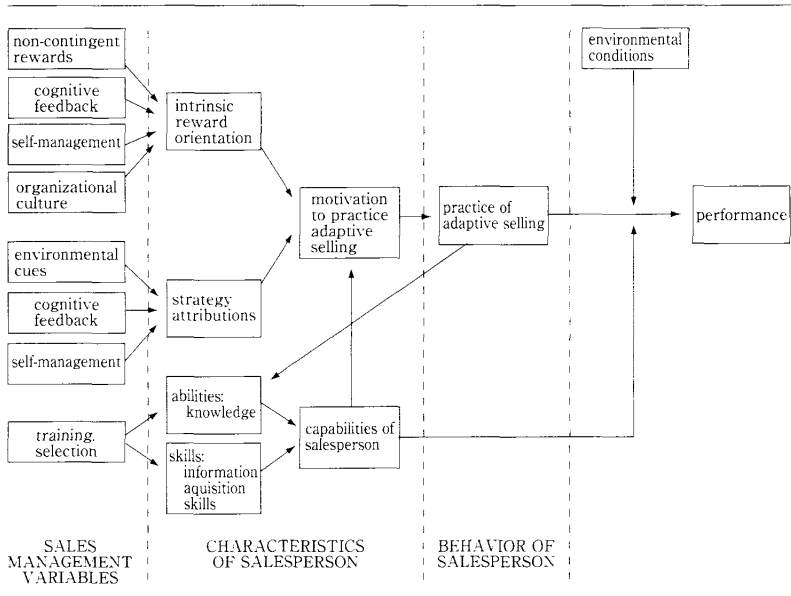
認知的アプローチの特徴は適応型販売概念のみにあるのではなく、適応型販売概念を中心に販売管理の全体を体系的にとらえようとする点にもある。適応型販売とこれを中心とした販売管理を研究するためのフレームワークとして適応型販売フレームワーク (Weitz, Sujan, and Sujan 1986) がある。

適応型販売フレームワークは図5-1のように示される。適応型販売という新たな概念で販売員行動をとらえ直そうという試みは、当然のことながら、販売員行動と販売管理に関わる様々な要因との関連の見直しをも要求する。前節で述べたとおり適応型販売の実践が販売成果に結びつくのであれば、販売員の採用や訓練等の要因も適応型販売の実践を促すように計画され、管理される必要が生じる。

さて、これとは対比的に、適応型販売フレームワークは、各要素を体系化する理論的背景をもっている。たとえば、前章に見た WCF モデルでは、モチベーションはその無方向 (nondirective) な側面がおもに取り上げられてきた。しかし、Weitz et al. によれば、販売員の努力が向けられる方向も販売成果の主要な規定因である (1986, pp. 180-181)。販売員は適応行動を行うよう動機づけられるべきであり、報酬や企業の方針などモチベーションの規定因は、かかる動機づけを可能にするよう選択されるべきであるとされる。販売成果の規定因として、モチベーションなど販売員の内面的要因をも研究対象に加えるべきことを主張した点に、WCF モデルの意義があるのであるが、そのモチベーションの位置づけにおいてさえ、適応型販売フレームワークの方が優れているといえる。確かに、販売員の努力なくして販売成果は期待し得ないであろうけれども、われわれが知りたいのは、販売員がどれだけ努力したかではなく、どのように努力したかということである。にもかかわらず、WCF モデルは、販売員の努力が向けられる方向を考慮していない。

また、WCF モデルでモチベーションと並んで重視された、役割 (role)

図5-1 適応型販売フレールワーク



Weltz, Sujan, and Sujan (1986)

についても、適応型販売フレームワークでは、後述するスクリプト理論によって体系的に論じられる。役割とは学習された行動の組であって、これはまさにスクリプトに他ならない。「販売相互作用におけるスクリプトは、売り手-買い手双方の役割期待を包含する、特定の販売状況における適切なアプローチの心的表象 (cf. Leigh and McGraw 1989)」である。後述するように、役割をスクリプト理論を応用して理解することによって、より詳細に、その内容を知ることができる。

適応型販売フレームワークは WCF モデルに包含される全ての要因を包摂し、さらにそれぞれの要因間の関係を適応型販売の実践と販売成果の関連のあり方を基礎に体系的に論じ得るという点で、WCF モデルよりも優れている。この点は、間接管理問題の観点から、高く評価されるべき点であろう。

さて、こうした適応型販売フレームワークの利点は、適応型販売の実践と販売成果との関連を基礎として、販売管理に関わる諸変数が体系化されていることに由来するわけであるから、この利点を現実のものとして享受できるかどうかは、適応型販売の実践と販売成果との関連をどの程度解明し得るかという点にかかっているとと言える。この点は次節において、具体的な研究成果に基づいて、検討することとしよう。ここではまず認知的アプローチの理論的背景について検討することとしたい。

第3項 認知的アプローチの理論的背景

適応型販売フレームワークにはいくつかの理論的背景がある。その第1は、前述のダイアディック・アプローチの失敗である。既述のように、ダイアドの類似性の研究は、顧客と類似した特性をもつ販売員を採用すべき事を主張したにすぎなかった。それは、販売成果と類似性との関連を見いだしたけれども、何らかの有効な販売方法を明らかにするものではなかった。これは、後期ダイアディック・アプローチにおいて、類似性をパワー・ベースとしてとらえるという新しい視点を導入しても、やはり同様であった。

ダイアディック・アプローチのこのような失敗の原因の一つは、人的販売の動態的な性質を十分に考慮しなかった点にあるとされる (Weitz et al. 1978, 1979, 1986)。販売成果と類似性が有為に関連するならば、販売員が顧客に適応すれば良いはずである。つまり本当は似ていなくても似たふりができればよいはずである。個々の販売員が、顧客の特性を把握し、適応する事が販売成果を得るために重要となるはずである (e.g. Spiro, Perreault, Reynolds 1977; Weitz 1978)。販売状況への適応という概念を導入することによって、ダイアディック・アプローチが明らかにし得なかった人的販売の動態を、より明確に理論の枠組みの中へ取り入れる必要があるというのが、適応型販売フレームワーク及び認知的アプローチの重要な問題意識である。

適応型販売フレームワークのもう一つの理論的背景は、前節にみたコンティンジェンシー・アプローチである。販売員は個々の販売状況に応じて、多様な販売行動をとっているのであって (e.g. Spiro and Perreault 1979), 従来の研究努力が、販売成果の規定因を十分に明らかにし得なかったのは、このような販売員の適応行動を無視してきたためであると考えられた。ダイアディック・アプローチが明らかにし得なかった人的販売の動態を明らかにするためには、環境要因を理論のフレームワークの中へ取り込み、販売員の環境への適応行動を明らかにしなければならないというのが、Weitz (1981) で示された、コンティンジェンシー・アプローチの基本的な問題意識であった。

コンティンジェンシー・フレームワークは、環境要因によって適切な販売行動が異なることを主張した。既述のように、この主張が真ならば、販売員行動を適応販売としてとらえなおし、適応販売と販売成果との関連を認知心理学の成果を応用しようとするのが妥当なことである。

第2節 認知的アプローチに基づく研究成果

前節に述べたように、認知的アプローチにおいては、適応型販売と販売成果との関連が最も重要な論点である。認知的アプローチでは、販売成果は販売員による適応の巧拙に規定されると考えられている。有能な販売員とそうでない販売員の適応の違い、つまり有能な販売員が顧客の欲求や自らのおかれた販売状況をどのようにとらえ、どのように対処しているのか、またそれが有能でない販売員とどのように異なっているのかということが、認知的アプローチの研究の焦点である。

この問題を研究するために、認知心理学における研究成果、最初に注目されたのは、Rosch et al. (1975, 76) が展開した、記憶のカテゴリー・モデル (categorical model of memory) である。カテゴリーとは「ある領域に関する、組織された、相互に関連する知識を表す構造である」と定義される (Weitz et al. 1986, pp. 177-178)。認知的アプローチにおいて、

適応型販売は、販売員のカテゴリーにみられる表象として、とらえられる。認知心理学における研究成果をふまえ、有能な販売員（エキスパート）とそうでない販売員（ノヴィス）の持つカテゴリーの違いが研究された。

カテゴリーは、宣言型知識（declarative knowledge）- 特定のカテゴリーについての属性情報 - と手続型知識（procedural knowledge）- 個々の販売状況に応じた影響戦略や事象のシーケンス - から成る（Fiske and Taylor 1984; Weitz, Sujun and Sujun 1986）。以下、宣言型知識と手続型知識のそれぞれについて、研究成果を検討する事とする。

第1項 宣言型知識に関する研究

販売員の適応のうち販売状況の理解に関する問題を扱うのが、宣言型知識の研究である。有能な販売員とそうでない販売員は、状況の理解の仕方に違いがあるのではないかと考えられている。特定の状況への適切な対処の仕方を知っていたとしても、状況を誤って理解していたのでは、適切な行動をとることはできない。従って、有能な販売員とそうでない販売員の状況の理解の仕方の違いを探ることは、重要なことであると考えられる。

認知的アプローチでは、特に、見込み客がどのようなタイプであるかを判断するための宣言型知識が研究された。こうした問題が注目を集めるのは、異なったタイプの顧客には、異なった販売方法を採用することが適切だと考えられるからである。例えば人情もろい顧客と合理的計算に基づいて行動する顧客とでは、異なった対処の仕方が求められるはずである。また、見込みのない顧客に貴重な時間を割くよりも、有望な顧客に集中的に時間をあてることが効率的な販売のためには重要なことであろうから、販売員には、見込み客の有望度を正しく判断することも求められるであろう。従って、販売の仕事で最初に必要なのは、顧客がどのようなタイプなのかを判断することであると考えられる。

宣言型知識の重要性について、Szymanski（1988）は次のように述べている。「明らかに、販売の有効性を導く最も重要な要因は販売員による分

類の正確さである。(中略) 宣言型知識は、顧客欲求を解釈し、同定するのに用いられるデータベースであり、販売リード (lead) が分類されるカテゴリーを決めるのに用いられる情報であるので、有効性の異なる販売員間でカテゴリー属性の情報がどのように異なるかを理解する事は、販売の成功の規定因を明らかにする上でのキーとなる第1段階であろう。(中略) 従って、論理的考察の出発点は、有能な販売員と有能でない販売員の間で、宣言型知識がどのように異なっているのかを検討する事である (p. 68)。」

〈Sujan, Sujan, and Bettman 1988〉

こうした考え方に基づいて、宣言型知識に関する実証研究が行われていた。まず Sujan, Sujan, and Bettman (1988) では、販売員が顧客を分類するカテゴリーの数が検討された。

ここで顧客を分類するカテゴリーの数とは、販売員が列挙した顧客のタイプの数である。具体的には、Sujan et al. (1988) は次のような手順でカテゴリーの数を測定した。まず被験者はアメリカ東部の大学の同窓会への入会の電話勧誘を行う大学生41名である。被験者は彼らが電話で遭遇する同窓生のことを考え、それを手短かに記述するように求められる。研究仮説を教えられていない二人のジャッジがこれをコーディングし、不一致があるものは除外された。こうして得られたカテゴリーを個々の被験者について数えたのが、ここで言うカテゴリーの数である。

ここでカテゴリーの数が問題になったのは、販売員に限らず、有能な人とそうでない人との違いをきめる重要な変数だと考えられているからである。

このように考えられるに至った研究の経緯を大まかに概観すれば、以下の通りである。まずチェス・プレイヤーにおける熟達者と初心者の差を研究するために de Croot (1966) はチェス盤の陣形を見せた後、その陣形を取り除いて、再生させる実験を行った。熟達者はチェス盤の陣形を5秒間見ただけで、20以上の駒からなる陣形を並べ直すことができた。一方、

初心者はわずか4つか5つの駒からなる陣形しか再構成できなかった。ところが、実際のチェスのゲームでは現れることのないような、でたらめな配置を再生するという課題の場合は、熟達者と初心者とに差が見られなかった。

さらに Chase and Simon (1973) は、二つのチェス盤を使って、一方の配置を見ながらもう一方のチェス盤に同じように駒を並べさせる実験を行った。この実験で、初心者は一つ一つの駒をいちいち覚えて再生するが、熟達者はチェス盤を一瞥した後一度にたくさんの駒を並べることが見いだされた。熟達者は、一つ一つの駒ではなく、いくつかの駒からなるパターンを把握するので、一度に複数の駒からなる縁を覚えて再生できるのである。この実験によって、熟達者が駒のパターンに関する余地多くの知識を持っていることが発見された。Sujan et al. (1986) が、カテゴリーの数と呼んで注目したのは、このパターンに関する知識である。

Simon and Gilmartin (1973) の推計によれば、チェスのマスターは50,000ものチェス盤の布置に関するカテゴリーを持ち、強いクラブ・プレイヤーで1,000のカテゴリーを持っていると言われる。一方、弱いクラブ・プレイヤーはチェス盤の布置に関してはわずかなカテゴリーしか持っていない。これが強いチェス・プレイヤーと弱いチェス・プレイヤーの違いであった。Sujan et al. (1988) が販売員のカテゴリーの数に注目したのも、こうした研究の経緯を受けてのことであった。

しかし Sujan et al. (1988) の研究においては、有能な販売員とそうでない販売員との間に差が見いだされなかった。有能な販売員とそうでない販売員の違いは、カテゴリーの数というよりも、その構造にあるのではないかということが示唆される結果となった。

〈Szymanski et al. 1987-1992〉

こうした宣言型知識の構造の問題に焦点を当てた研究に Szymanski et al. の一連の研究がある。Szymanski (1988) によれば、ノヴィスとエキ

スパートの宣言型知識は、(1) 個々のカテゴリー属性の階層的な配置、(2) メモリに貯蔵されている具体的な見本例となる属性の(値の)水準、(3) カテゴリーを特定する属性へのウェイトの割当、の3点で異なっている (cf. Chi, Feltovich and Glaser 1981)。これら3点に関して、有能な販売員は、次のような特徴を持つとされる。第1の点に関して、有能な販売員は、より説明力の高いカテゴリー属性によって、顧客や販売状況をカテゴライズしようとする。説明力の低いカテゴリー属性によって、顧客をカテゴライズしようとするのは、より説明力の高い属性で十分にカテゴライズできなかつた場合に限られる。第2の点に関して、多くのカテゴリー属性は(例えば年齢・収入のような)範囲を持った量であり、有能な販売員の範囲の広さは適切である。第3の点に関して、有能な販売員は、小数の説明力の高いカテゴリー属性をより多く用いて、カテゴライズする。有能でない販売員は、これら3点の一部ないし全てにおいて、有能な販売員の逆の方法でカテゴライズしていると考えられる。

Szymanski (1988) の問題意識を受けて、Szymanski and Churchill (1990) では、有能な販売員とそうでない販売員について、顧客をカテゴライズする手がかりがどのように異なっているかということ、82名の金融商品の販売員を対象に研究した結果を報告している。有能な販売員とそうでない販売員は、特定の手がかりに割り振るウェイトと手がかりの範囲について、すなわち Szymanski (1988) の第2の点と第3の点について、異なっていた。また販売員の持つ手がかりの数には差がないこともわかった。

Szymanski et al. のこうした一連の研究は、Szymanski 自身によって、表5-1のように要約されている (Macintosh et al. 1992)。Szymanski et al. の行った研究は、まず82人の金融商品の販売員について、有望顧客、中程度の顧客、見込みのない顧客の三つのカテゴリーについて、特定の顧客がそれぞれのカテゴリーに分類される際の手がかりを、自由想起法でリストアップさせる。次に販売員はそれぞれの手がかりに合計100点になる

表5-1 重要性順にみた顧客分類のための共通する手掛かり

有望顧客		中程度の顧客		見込みのない顧客	
優秀な販売員	優秀でない販売員	優秀な販売員	優秀でない販売員	優秀な販売員	優秀でない販売員
コミット (11, 14.86)*	コミット (12, 18.6)	コミット (10, 15.16)	コミット (12, 17.2)	収入 (20, 15.46)	コミット (11, 17.13)
収入 (20, 13.13)	収入 (26, 14.9)	収入 (20, 14.37)	収入 (26, 15.48)	信頼 (10, 12.27)	収入 (26, 15.2)
信頼 (10, 10.61)	純資産 (8, 10.73)	信頼 (10, 11.59)	純資産 (8, 11.43)	コミット (11, 10.90)	純資産 (8, 10.73)
職業 (8, 10.3)	知識 (8, 8.43)	純資産 (10, 10.59)	目標の数 (16, 8.9)	純資産 (10, 10.59)	年齢 (22, 10.33)
純資産 (10, 10.05)	目標の数 (16, 8.29)	税控除 (6, 7.72)	知識 (9, 8.49)	職業 (8, 9.66)	婚姻状態 (14, 9.12)
税控除 (10, 7.82)	年齢 (22, 8.13)	職業 (7, 7.57)	婚姻状態 (15, 7.51)	税控除 (6, 7.59)	職業 (6, 9.11)
婚姻状態 (18, 7.08)	婚姻状態 (16, 7.59)	目標の数 (13, 6.62)	職業 (6, 7.40)	年齢 (22, 7.29)	知識 (8, 6.98)
年齢 (19, 6.67)	子供の数 (21, 7.26)	婚姻状態 (18, 5.9)	年齢 (22, 7.33)	子供の数 (13, 6.43)	子供の数 (21, 5.86)
目標の数 (13, 6.2)	税控除 (6, 6.05)	年齢 (22, 5.96)	子供の数 (20, 7.31)	子供の数 (17, 6.08)	税控除 (6, 5.84)
子供の数 (19, 5.95)	職業 (7, 5.47)	子供の数 (19, 5.86)	教育 (9, 5.44)	教育 (8, 5.61)	目標の数 (6, 5.84)
教育 (19, 5.95)	教育 (7, 5.47)	教育 (19, 5.86)	税控除 (9, 5.44)	婚姻状態 (8, 5.61)	教育 (16, 5.29)

(注) *カッコ内左の数字は各手掛かりをあげた販売員の数、カッコ内右の数字は販売員が各手掛かりに割り振ったウェイトの平均値を示す。

(出典) G. Macintosh, K. A. Anglin, D. M. Szymanski and J. W. Gentry "Relationship Development in Selling: A Cognitive Analysis," *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 12(4), 1992, より作成。

〈付録〉 分類手掛かりの定義

年齢	顧客の年齢
コミット	自分の財政的な地位を改善することへの顧客のコミットメント
教育	顧客の最終学歴
収入	顧客の粗収入
知識	顧客の金融商品や金融計画の知識
婚姻状態	顧客の現在の婚姻状態
純資産	顧客の資産マイナス負債
子供の数	顧客の子供の総数
目標の数	顧客の金融計画の目標の数
職業	顧客の職業
信頼	金融プランナーの金融計画意思決定を行う能力への、顧客の潜在的な信頼の程度
税控除	顧客の現在の税控除

ようにウェイトを割り振るように求められる、研究者がこれをコーディングし、成績の良い販売員とそうでない販売員のそれぞれについて、20%以上に共通した手がかりを示したものが表5-1である。表5-1で、かっこ内左の数字はその手がかりをあげた販売員の数、右の数字は販売員がその手がかりに割り振ったウェイトの平均値である。例えば特定の顧客が有望顧客であると判断する際にコミットという手がかりをあげた優秀な販売員は11人で、平均14.86点を割り振っている。

表5-1から、販売員の宣言型知識について、いくつかの知見が得られる。まず有能な販売員もそうでない販売員も、もっとも重視する手がかりともっとも重視しない手がかりについては、ほとんど差がないということがあげられる。有能な販売員とそうでない販売員の違いが現れるのは、表の中位の数項目である。成績の良い販売員は顧客が販売員の能力を信頼しているかどうかということ（表中の「信頼」）を重視しているのに、そうでない販売員はこれを手がかりとしてあげていない。成績の良い販売員は、顧客の商品知識を重視しているのに、成績の良い販売員はこれを手がかりとしてあげていないという。この結果から、有能な販売員は、自分への信頼を手がかりに顧客の有望度を判断しているのに対して、成績の良い販売員は買う気もないのに商品知識ばかり豊富な顧客に振り回されているのかもしれない、ということが推測される。

第2項 手続型知識に関する研究

宣言型知識によって販売状況が理解されると、その状況にふさわしいと思われる販売行動が選択され、実行される。宣言型知識によって販売状況が正しく理解されたとしても、適切な販売行動が行われなければ販売成果にはつながらない。そしてこの適切な行動をガイドする知識が手続型知識である。

手続型知識に関しては、認知心理学におけるスクリプト理論を応用した研究がある。スクリプトとは、特定の状況でどのような行動が相応しいか、

特定の行動をどのような順番で行えばよいかといったことに関する知識である。より正確には、スクリプトは「特定の文脈における事象の適切な筋道 (sequence) を記述した知識構造」と定義される (Shank and Abelson 1977, p. 41)。販売の文脈でいえば、商談の際に何をどのような順番で行えばよいかということに関する知識で、表 5-2 から 5-9 のようなものである。

従来の研究では販売員行動を記述する手段が無く、販売員行動を直接に研究対象とすることが困難であったが、スクリプトを研究することで、知識表象という間接的なかたちではあるが、販売員行動を記述し、分析の俎上に載せることが可能となった。また、スクリプトは販売員が顧客や上司から何を期待されているかということを反映するものであるので、販売員の役割行動の研究にも寄与すると考えられる。スクリプトは、販売員行動の性質を理解するための重要な構成概念であると期待されている。「明らかに、どのような行動が遂行されたかを知る事が、なぜそれが行われたのかを説明可能になる前に、必要である (Leigh and McGraw 1989)。」スクリプト研究のこうした重要性を考慮して、以下、販売員のスクリプトに関する研究成果を、若干詳細に検討する事とする。

〈Leigh and McGraw 1989〉

Leigh and McGraw (1989) が行った実証研究においては、医療機器の販売に関して、有能な販売員のスクリプトが研究された。彼らの研究の目的は、有能な販売員の、産業財販売における、顧客訪問の目的とスクリプトの内容と構造にみられる共通特徴を明らかにする事にある。スクリプト研究の先例 (Bower, Black, and Turner 1979; Leigh and Rethans 1984) にならい、小標本・自由抽出法 (small-sample, free elicitation method) が採用され、スクリプトの自由抽出と確認の 2 段階の研究が行われた。

スクリプト抽出段階では、被験者に、特定の文脈で、起こり得ると思われる活動を、起こり得ると思われる順序でリストアップする事が求められ

第 5 章 認知的アプローチ

表 5 - 2 Script Objectives and Activities for an Initial Sales Call

Initial Sales Call Objectives (n = 25)		%		
1 . Gather information about buyer needs, objectives		84		
2 . Develop personal rapport with the buyer		44		
3 . Create favorable impression of me as a salesperson		44		
4 . Communicate positive impression of my company		33		
5 . Determine who are key decision makers		24		
6 . Assess sales potential		20		
7 . Assess the buyer's attitude toward my company		20		
8 . Lay groundwork for followup contact		20		
9 . Set specific followup appointment		20		
Interjudge reliability = .91				
Initial Sales Call Planning Script Activities or Events (n = 25)	%	Initial Sales Call Interaction Script Activities or Events (n = 25)	%	
Review account history and reports	48	Look at the buyer and smile	28	
Determine client size (in units or revenues)	28	Exchange greetings	44	
Discuss meeting with client personnel	20	Personal introductions	72	
Determine names of meeting participants	32	Shake hands	40	
Contact previous salesperson for background	36	Invitation to office	24	
Identify key decision makers	52	Exchange business cards	40	
Contact other friendly clients for information	44	Seating ritual	56	
Determine why the account is available	20	Small talk	36	
Contact customer service for information	20	Thank buyer for appointment	28	
Determine if client is group affiliated	24	Transition to meeting purpose	36	
Assess credit history and problems	40	Discuss and modify meeting agenda	20	
Determine hospital needs	24	Discuss client history or organization	32	
Identify key products/product groups	36	Discuss buyer's professional background	40	
Target areas of potential business development	20	Discuss sales rep's professional background	40	
Contact relevant manufacturer representatives	28	Discuss buyer's experience with and knowledge of the vendor company	56	
Evaluate competitive environment, products, pricing	28	Discuss vendor company background	20	
Determine delivery/warehousing requirements	20	Discuss purchasing protocols and rules	44	
Prepare sales presentation	40	Discuss key needs and expectations for vendors	24	
Obtain all relevant literature	36	Discuss current problems at client company	36	
Assemble literature	40	Discuss specific product(s) or service(s)	32	
Obtain samples and new products	20	Present vendor literature, catalog, reference list	20	
Obtain sufficient business cards	28	Discuss competition for the business	20	
Determine hospital location	32	Identify key department heads	36	
Confirm meeting	52	Inquire about possibility of meeting department heads	20	
Check for appropriate appearance and wardrobe	20	Discuss followup visit	40	
Allow extra time to arrive early	36	Set time for followup meeting	48	
		Thank P.A. for time and cooperation	76	
Mean = 16.8		Mean = 21.4		
Median = 16		Median = 21		
Range = 6-28		Range = 14-34		
Interjudge reliability = .86		Interjudge reliability = .84		

表 5 - 3 Script Objectives and Activities for Followup Sales call

	%
Sales Call Objectives (n = 24)	
1. Offer a specific product or service	38
2. Make sure all questions have been answered	28
3. Obtain go-ahead for product or service	28
4. Get to know key decision makers	25
5. Learn staff needs and product usage	25
6. Reinforce my company's ability to serve their needs	25
Interjudge reliability = .79	
Followup Sales Call Script Activities or Events (n = 24)	
Exchange greetings with meeting participants	38
Introductions of meeting participants	88
Discuss purpose of meeting and agenda	38
Begin sales presentation	21
Provide overview and vendor company background	50
Use slides and visual aids in presentation	25
Discuss company resources (size, location)	25
Pass out literature	21
Probe for and identify client interests, priorities, needs	33
Emphasize how products/services meet these needs	33
Emphasize importance of service in the relationship	21
Discuss cost savings and pricing	29
Ask for business	38
Ask client group for questions and concerns	54
Client group responds with questions	21
Answer client questions and concerns	46
Offer/set up visit to company office site	21
Summarize meeting	29
Identify actions to take place and time frame	21
Thank participants	63
Exchange goodbyes	21
Mean = 15.6	
Median = 16.0	
Range = 5-26	
Interjudge reliability = .85	

表5-4 Script Objectives and Activities for a Regular Customer Sales Call

Sales Call Objectives (n = 25)				%			
1. Identify opportunities for new business				52			
2. Renew relationship and rapport with the buyer				44			
3. Follow up on previous meeting's unfinished business				36			
4. Introduce new product ideas				36			
5. Demonstrate excellent service by providing solutions to client problems				32			
6. Get an order or evaluation of new business				28			
Interjudge reliability = .86							
Regular Sales Call Planning Script Activities or Events (n = 25)		%		Regular Sales Call Interaction Script Activities or Events (n = 25)		%	
Review and update account file		24		Greetings		60	
Review last sales call		28		Seating ritual		28	
Check followup activities		60		Small talk (sports, weather, office artifacts)		92	
Contact customer service to assess any account problems		20		Transition to business topics, agenda		20	
Order/review related account reports		24		Discuss remaining issues or problems from last meeting		44	
Check for backorder problems		32		Discuss backorder or delivery problems		24	
Assess credit status/problems		44		Identify current needs or problems at the client company		68	
Resolve backorder, credit, or other account problems		28		Ask about status of past product proposal or problem		44	
Make necessary appointments		52		Discuss appropriate solutions to current problems or needs		28	
Contact manufacturer reps for involvement		44		Review game plan to be presented to department heads		20	
Adjust schedule as necessary		24		Discuss pricing and pricing policy		24	
Select new product to show		44		Discuss objections to product/proposal		20	
Obtain samples		80		Identify new projects or product/service ideas		40	
Obtain and organize literature		80		Discuss new product or service ideas in detail		36	
Review/study products if necessary		24		Visit special operation departments (OR, laundry, dietary)		20	
Develop pricing for products		52		Attempt closing on product evaluation or trial		40	
Prepare and think through presentation		32		Discuss key decision makers to be contacted		28	
Confirm appointments		24		Discuss personal issues or interests (small talk)		24	
Mean = 11.8				Schedule followup sales call time		32	
Median = 12				Thank for time and cooperation		24	
Range = 4-21				Goodbyes		32	
Interjudge reliability = .87				Mean = 15.5			
				Median = 16			
				Range = 5-26			
				Interjudge reliability = .83			

表5-5 Script Objectives and Activities for an Out-Supplier Sales Call

	%
Sales Call Objectives (n = 25)	
1. Establish my company as a potential vendor	40
2. Confirm rumor about current vendor's status	36
3. Ask for order or commitment	32
4. Determine reasons for dissatisfaction with current vendor	28
5. Present an organized plan to meet their objectives	28
6. Demonstrate your willingness to service the client	20
Interjudge reliability = .89	
Out-Supplier Sales Call Script Activities or Events (n = 25)	
Attempt to confirm rumor	44
Contact my management to get their involvement	28
Contact P.A. to set up meeting	56
Determine nature and severity of dissatisfaction	40
Analyze vendor capabilities to help the client	28
Determine goals and strategy for the account	20
Prepare sales presentation	24
Meet with P.A. and other decision makers	36
Probe decision makers about rumor	44
Identify client needs, wants, or concerns	24
Express desire for the business	40
Stress vendor strengths (product line, delivery)	56
Offer site visit	28
Ask for trial to close some business	28
Set followup meeting	28
Mean = 12.8	
Median = 12	
Range = 6-28	
Interjudge reliability = .83	

る。リストアップされた活動や事象は、想起文脈における被験者個人のスク립トであると定義される。続いて個人のスク립トの内容分析によって、個人間の共通性が分析される。被験者は、ある医療機器メーカーの25人の販売員。勤続年数5年以上で、常時販売割当を上回る成果をあげており、上司から有能な販売員として推薦を受けた者が、米国東北地域のいくつかのテリトリーから選ばれた。

研究手順としては、まず個人のスク립トから、活動をカテゴライズす

るために、スクリプトの語意目録 (lexicon) が作られた。相互作用的 (interactive) 事象は集計された。たとえば、「バイヤーが私にかけないかとたずねる」と「彼の机のそばの椅子に座る」は相互作用的な「儀礼的に座る」という事象としてコーディングされた。コーディング作業のジャッジは、販売経験のない行動科学の大学院生1人と専門過程のマーケティングの学生2人の計3人。まず、各ジャッジが独自にコーディングを行い、続いてジャッジ間で各自のコーディングが検討された。2人以上の合意によってコーディング結果の採否が決められた。

表5-2から5がこのようにして明らかにされた、スクリプト規範、即ちグループ・スクリプトである。各表は、それぞれ、顧客への初回訪問、フォローアップ訪問、レギュラー訪問、アウトサプライヤー訪問 (“out-supplier” sales call: 見込み客と現在取引関係にない供給者としての訪問) の4つの想起文脈におけるスクリプトである。20%以上の被験者にみられたものだけが採用された。

このスクリプトは、確認段階で、より大きな標本について、共通性とスクリプトの継起的構造 (sequential structure) が確認された。共通性の測度は、典型性の程度、即ち、「全くなさそうだ」から「よくありがた」までの7点尺度が用いられた。継起的構造の確認は、回答者にスクリプトの事象を適切と思われる順序に並べ変えてもらい、自由抽出段階のスクリプトと確認段階のスクリプトの順序の相関をとって検証した。郵送法で調査を行い、医療機器メーカーの販売員307人中193人から回答を得た (回答率約60%)。この結果、共通性も継起的構造も、これを支持するデータが得られた。

この結果、有能な販売員の手続型知識についていくつかの示唆が得られた。まず初回訪問については、情報収集、関係構築、印象の形成が訪問の成否を決めるといえるようである。フォローアップの際には、よりダイレクトな商談が行われる。特定の商品やその価格などについて顧客と話し合うことが明らかになっている。レギュラー訪問では、関係の維持に主眼が

おかれる。しかし、顧客の新しいニーズや問題を発見し、それについて解決策として新しい製品を推奨するなど、関係の拡大も、レギュラー訪問の重要な課題である。最後に、アウトサプライヤー訪問の場合は、販売員は、他の3つの文脈の場合よりも、困難な課業に直面しているようである。顧客が現在取引中の供給業者に対して抱いている不満に、販売員がいかに対処するかが問題になる。また、アウトサプライヤー訪問スクリプトについて興味深い点は、初回訪問で行われる関係構築とフォローアップ訪問で行われる商談を同時に行ってしまう点にある。アウトサプライヤー・スクリプトには初回訪問スクリプトにみられない、切迫 (urgency) が含まれているようである。

Leigh and McGraw (1989) の研究は、1社のみを対象にした点で、一般性が若干限定されるけれども、妥当性 (validity) が高く、また、記述された内容も豊富である。スクリプト理論による研究は、販売員の手続型知識を明らかにする上で、概して有効な方法といえるようである。

〈Leong, Bush, and John 1989〉

さて、Leigh and McGraw (1989) の研究は、有能な販売員のスクリプトを明らかにする事に主眼がおかれていたが、これに対して、Leong et al. (1989) では、有能な販売員とそうでない販売員の手続型知識の違いが研究された。具体的には、有能な販売員のスクリプトが、どのようにそうでない販売員のそれと異なっているのかが研究された。典型的な状況とそうでない状況の二つの状況において、こうした検討が行われた。具体的には以下のような仮説がたてられ、検証された。(Leong et al. 1989, p. 167)

H 1 : 有能な販売員のスクリプトは、そうでない販売員のそれと較べて、より精緻であり、よりコンティンジェントであり、より有仮説的 (hypothetical) である。

H 2 : 有能な販売員とそうでない販売員の、スクリプトの精緻さ、コンティンジェントさ有仮説性に関する違いは、典型的な販売状況よりも、

そうでない販売状況において、より大きい。

文脈としては、生命保険と住宅保険 (homeowner's insurance) の二つが選ばれた。生命保険が選ばれたのは、それが重要な産業である事、多様な販売状況を包含する事、有効性の異なるさまざまな販売員を包含する事の3つの理由からである。住宅保険が選ばれたのは、販売員の活動のスペクトラムをとらえるためであり、反復実験を行うためである。住宅保険の販売は、生命保険に較べて単純であり、生命保険販売と十分に異なっていると考えられた。

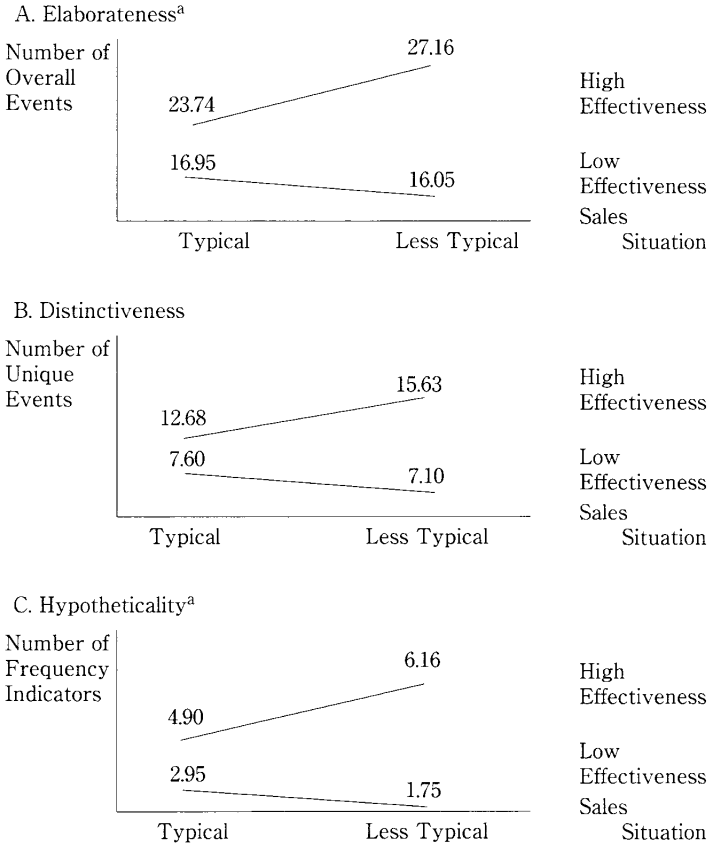
被験者は、80人の総合保険会社のフル・タイムの販売代理人で、平均年齢40才、平均勤続年数4.6年、そのうち男性が90%であった。

独立変数としては、販売員の有効性と販売状況がある。まず、販売員の有効性については、保険の申込数の標準偏差が半分以上か以下かを基準として採用し、販売員を高成績群と低成績群に分類した。さらに、販売員の成績を、製品ラインごとに点検し、優秀な成績を修めている製品ラインに割り振った。複数のラインで好成績を修めるものは、その内の一つにランダムに割り振った。複数のラインで成績が悪い場合も同様にした。その結果、被験者は、生命保険については高成績者21人、低成績者20人、住宅保険については高成績者20人、低成績者19人に分類された。

販売状況の典型性 (typicality) は、顧客特性によって操作化された。その基準は、生命保険に関しては、顧客との取引状態 (既存顧客を典型的とした)、婚姻状況 (既婚で子供がいるのが典型的)、及び健康状態 (正常で健康な顧客が典型的) である。新規顧客で、かつ独身、医療上の問題を持っているような顧客を、非典型的とした。一方、住宅保険に関しては、顧客との取引状況と、物件のサイズ、価値、立地である。典型的な状況は、顧客が自社の他の保険に加入しており (つまり既存顧客であり)、中流住宅地に中程度の移転費用の住宅を持つ場合である。逆に非典型的な状況は、顧客が新規顧客で、高級住宅地に移転費用の高い住宅を持つ場合である。

従属変数は、精緻さ、弁別性、コンティンジェンシー、有仮説性の4つ

表5-6 INTERACTION EFFECTS FOR HOMEOWNER'S INSURANCE EXPERIMENT

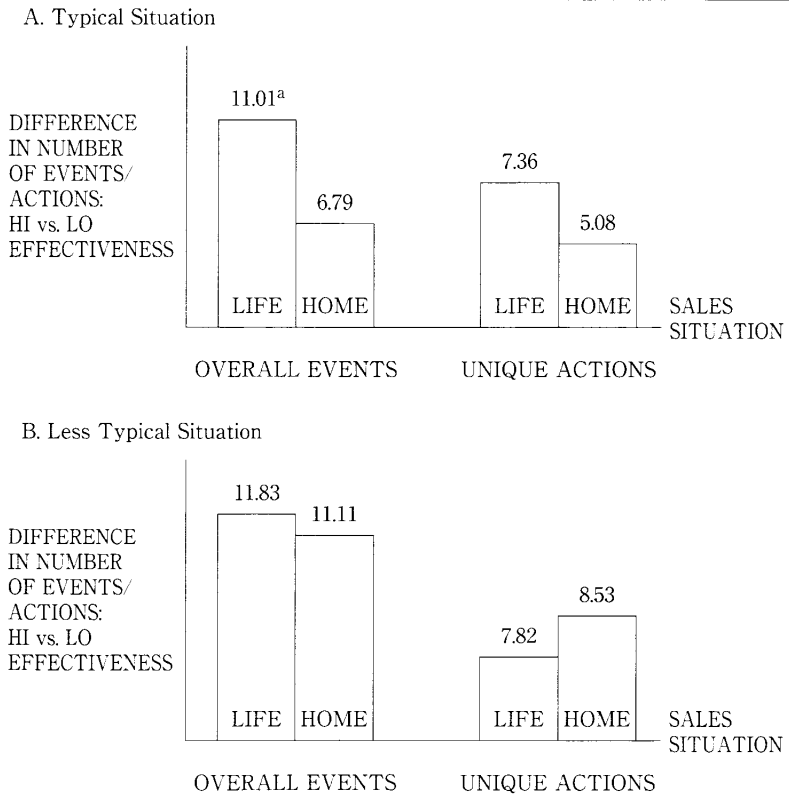


^a Only one indicant was selected for illustration.
The other statistically significant but undepicted indicants are patterned similarly.

である。これら従属変数は、被験者のスクリプト間の内容分析によって検討され、操作化された。スクリプト抽出は、Leigh and Rethans (1984) にならって、同様の方法で行われた。

精緻さは、各販売状況について被験者から報告された行為と事象の数として操作化された。弁別性は、一つの状況で言及され、かつ、他の状況で

表5-7 DIFFERENCES ACROSS EXPERIMENTS BETWEEN HIGH AND LOW EFFECTIVE AGENTS



^a This difference score for number of overall events was calculated as follows (see Table 1): overall events, life: 27.76 (high) - 16.75 (low) = 11.01. Other difference scores were calculated by the same procedure.

は言及されなかった，ユニークな行為／事象の数として操作化された。コンテンツジェンシーはスクリプトにみられる条件節の数で測定された。条件節 (conditional clauses) とは、「～によって (depending on)」とか「もし～ならば (if-then)」のような節で，Newell and Simon (1972) のプロダクションの概念にみられるものである。有仮説性は，行われた一般的な言明，言及された役割，用いられた頻度指標，の総数で評価された。一般

的言明は、特定の事象に関する言明とは対照的に、情報を要約しようとしたり統合しようとする試みによって、従来の経験から区別された。役割に関する言明は、たとえば、「バイヤー」や「顧客」に関する言明である。頻度指標は、たとえば、「よく」とか「しばしば」などの語や節である。

検証の結果、仮説H 1、H 2ともに支持された。生命保険と住宅保険について、有効性の高低と状況の典型的・非典型的とにわけられた2×2のMANOVA が用いられた。仮説H 1（有能な販売員はより精緻で、より弁別的で、より有仮説的なスクリプトを持っている）は、強く支持された。精緻さ、弁別性、有仮説性の測度は、いずれも有為（ $p < .01$ ）であった。仮説H 2（有能な販売員とそうでない販売員のスクリプトにおける、精緻さ、弁別性、有仮説性の差は、非典型的な販売状況においてより大きい）は、住宅保険の場合のみ支持された（ $p < .05$ ）。H 2は生命保険の場合は支持されなかった（ $p > .10$ ）。

Leong et al. (1989) の研究によって、有能な販売員のスクリプトは、そうでない販売員のそれよりも、より精緻であり、より弁別的で、より有仮説的である事がわかった。さらに、こうした違いは、販売員が頻繁に直面する典型的な販売状況よりも、非典型的な販売状況において顕著であると概ね言えるようである。

〈Anglin 1990〉

Leigh and McGraw (1989) が成績の良い販売員のスクリプトの特徴を検討し、Leong et al. (1989) は成績の良い販売員とそうでない販売員のスクリプトの違いを検討した。これら二つの先行研究を受けて、成績の良い販売員のスクリプトの特徴と、そうでない販売員との違いとをあわせて検討しようとした試みに Anglin (1990) がある。Anglin (1990) の研究成果は表5-8と5-9のように要約される (Macintosh et al. 1992)。それぞれ順を追って検討することとする。

Anglin (1990) は62人の農機具の販売員について、その手続型知識を研

表5-8 初回訪問とフォローアップ訪問のSCRIPT変数の重要性

	初回訪問		フォローアップ訪問	
	成績		成績	
	上位 (n=12)	下位 (n=50)	上位 (n=12)	下位 (n=50)
① まず購買マネージャーに会う	1.6b	1.7a	2.6	2.3
② 購買マネージャーがわが社に好意をもつようにする	2.8	2.1	2.1	2.3
③ 購買マネージャーのわが社に関する知識を評定する	1.5a	2.2a	3.6	3.4
④ きっちりとしたプレゼンテーションを行う	4.8	3.9	4.0	3.5
⑤ 個々の製品の利点を説明する	4.8b	4.0a	3.8	3.4
⑥ 製品への関心をたずねる	2.4	2.0	2.2	1.8
⑦ 他のアポイントメントの予定をたてる	2.7	2.1	2.2	1.8
⑧ 注文をきく	3.4b	3.3a	2.2	1.8
⑨ 朝食・昼食に誘う	4.4b	4.5a	3.3	3.9
⑩ 誰がバイイング・パワーをもっているかたずねる	1.8a	2.0a	3.2	4.2
⑪ その製品を考えているかどうか購買マネージャーにたずねる	3.3b	3.0a	1.9	2.1
⑫ 購買マネージャーのバックグラウンドについて議論する	2.8b	3.7a	3.8	4.4
⑬ 購買マネージャーのビジネスの経験について議論する	3.6	3.6b	3.7	4.4
⑭ 購買マネージャーの個人的な関心事について議論する	3.8	3.4	3.3	3.9
⑮ 自分のバックグラウンドについて議論する	3.4a	3.2a	4.9	4.6
⑯ 再訪問の意向を述べる	1.7b	1.7	2.4	1.8

(注) 平均値が小さいほど重要性が高いことを示す。

(a: $p < .05$) (b: $p < .10$) 成績上位, 下位それぞれのなかで, 初回訪問とフォローアップ訪問との差を示す (成績上位と下位の差を示すものではない)。

究した。彼はまず、セールス・マネージャーへのアンケートで92人の販売員についての成績データを得、そのうち成績の良い販売員11人にインタビューを行ってSCRIPTを抽出した。このSCRIPTを質問項目として、質問票を作成し、62人の販売員から、各SCRIPTの重要さについての回

表5-9 スクリプト変数の順番

順番の平均値			スクリプト変数
全体 n = 62	上位 n = 12	下位 n = 50	
1.83 (1)	2.27 (1)	1.77 (1)	訪問の目的を述べる
3.49 (2)	3.36 (2)	3.52 (2)	購買マネージャーにわが社に関する知識をたずねる
5.21 (3)	6.55 (7)	4.92 (3)	購買マネージャーがわが社に好意をもつようにする
5.65 (4)	4.64 (3)	4.92 (5)	購買マネージャーに彼らが購入している競合製品のことをたずねる
5.82 (5)	5.73 (5)	5.79 (4)	現在の供給業者への満足度をたずねる
6.32 (6)	5.91 (6)	6.36 (6)	自分のバックグラウンドについて議論する
6.73 (7)	5.55 (4)	7.00 (7)	購買マネージャーのビジネスの経験について議論する
7.98 (8)	9.18 (10)	7.74 (8)	製品の利点を詳細に説明する
8.22 (9)	7.64 (8)	8.30 (9)	わが社の流通システムを強調する
8.87 (10)	9.09 (9)	8.89 (10)	購買マネージャーの個人的な関心事を議論する
9.02 (11)	9.27 (11)	9.05 (11)	他社製品への関心を探る
9.49 (12)	9.36 (12)	9.52 (12)	わが社のコンピュータ化された市場情報を強調する
12.37 (13)	12.45 (13)	12.12 (13)	再訪問の意向を述べる

答を得た。その結果をまとめたものが表5-8と5-9である。

具体的には、まず、被験者は、販売員として見込み顧客を訪問した際にすべきことや言うべきことをすべて書くよう求められる。次に、その内容について、研究者がインタビューを行う。個々では先に挙げられた訪問の際にすべきことや言うべきことに関して、「どのようにするのか (how)」「どのようなときにするのか (when)」「なぜするのか (why)」といった

ことが主に質問される。このインタビューをビデオにとって、ビデオの内容をコーディングする。こうして得られたのが表5-8と9である。このようにして抽出された一つ一つの販売員の行動がスクリプト変数と呼ばれる。

次に、このスクリプト変数について、質問票を作成する。この質問票は非常に重要（1）から全く重要でない（7）までの7点尺度からなる。初めて顧客を訪問した際と、フォローアップ訪問のそれぞれについて、その重要度をまとめたものが表5-8である。表5-9は、初回訪問について、適切だと思われる順に、スクリプトに番号をつけさせた結果をまとめたものである。

結果として、まず、表5-8について、いくつかの項目で初回訪問とフォローアップ訪問で重要度の認識に差があった。例えば「⑩誰がバイイングパワーを持っているか訪ねる」「⑫購買マネージャーのバックグラウンドについて議論する」といったことが初回訪問でより重視される。一方「⑤個々の製品の利点を説明する」「⑪その製品を考えているかどうか購買マネージャーにたずねる」といった具体的な商談に関わるスクリプトはフォローアップ訪問の際により重視される。表5-8から、初回訪問の際は関係構築が中心になり、フォローアップ訪問の際には直接的な商談が中心になっていることがうかがえる。

表5-8について、さらに興味深いことは、成績の良い販売員とそうでない販売員の間で、こうした重要度の認識に有意な差がなかったという点である。初回訪問では関係構築が重視され、フォローアップ訪問では直接的な商談が重視されるという研究結果は、先行研究と一致するものである。Leigh and McGraw (1989) では、この結果を十分に認識しているか否かが、成績の良い販売員とそうでない販売員の違いであろうと考えられていた。ただ、Leigh and McGraw (1989) の研究は、成績の良い販売員だけを被験者として行われており、成績の良い販売員とそうでない販売員との比較によって、このことを確認することは行われなかった。しかし、

Anglin (1990) がこの重要度の認識を成績の良い販売員とそうでない販売員とで比較した結果 (表 5 - 8) では、重要度の認識に差が見られなかった。つまり、先行研究 (Leigh and McGraw 1989) で、成績の良い販売員のスクリプトの特徴であるとされていたものが、必ずしもそうとは言い切れないのではないかということが示唆される結果となったのである。

Anglin (1990) によれば、成績の良い販売員とそうでない販売員の違いは、表 5 - 7 に示されるスクリプトの順番に現れた。表 5 - 9 の数字は、販売員がスクリプトにつけた順番の平均値を被験者全体、成績の良い販売員、そうでない販売員のそれぞれについて示したものである。この平均値を元に各スクリプトにつけられた順番は、かっこ内の数字で示されている。

表 5 - 9 によれば、成績の良い販売員もそうでない販売員も、順番の最初と最後の数項目は一致している。違いが現れるのは、中位の数項目である。例えば「自分のバックグラウンドについて議論する」の前後に注目してみよう。「購買マネージャーはビジネスの経験について議論する」ことを、成績の良い販売員は自分のバックグラウンドについて話す前に行っているのに、そうでない販売員は自分のバックグラウンドについて話し合った後で行っている。成績の良い販売員は顧客をよく観察し、それにあった商談の進め方をしているのに対し、成績の良くない販売員はそれをせず、闇雲に自社への愛顧を求めているだけなのではないかということが推測される。

第 3 節 認知的アプローチのインプリケーション

第 1 項 実務的インプリケーション

認知的アプローチの、マネジリアルな意義に関して、Weitz et al. (1984, 1986) の主張するところを要約すれば、以下の通りである。個々の標的市場は十分に採算の取れる規模でなければならないので、各市場区分は、その内部において、完全な同質性は持ち得ないのが普通である。従って、市場細分化とそれに基づく標的市場への適切なアプローチ、というマ

マーケティング・コンセプトに基づく基本戦略は、人的販売の利点である適応行動によって、これを補うことが必要である。

もちろん、単一の販売状況と単一の販売方法が保証されるほどに、市場が区分されるならば、適応行動は不要である。販売員の適応行動が不要であるような状況においては、テレ・マーケティングなど、より費用の安い販売方法をとることによって、企業の販売費負担は軽減されるであろう (Shapiro and Wyman 1981)。

しかし、適応行動が必要であるならば、販売状況に販売員が適応するための指針を与える必要が生じよう。認知的アプローチは、このような販売員の適応行動の指針を与える事を意図したものである。顧客の説得は、情報提供、即ち顧客の潜在的欲求の充足方法を教授することによって行われる。そのためにもまず必要な事は、顧客の欲求を把握することである (e.g. Strong 1925a, b; Cash and Crissy 1957)。認知的アプローチは、こうした顧客の欲求の把握と充足方法の教授に指針を与え、よりよい説得を実現するものと期待される。

ただし、既に見たように、人的販売活動は直接に指揮監督することは困難である。従って、こうした指針を与えることも、直接の指揮監督によってではなく、教育訓練などの間接的な方法によって行われる必要がある。認知的アプローチの実務的インプリケーションは、販売員の訓練に指針を与える点にもある。

販売の訓練の目的は、経験の浅い販売員に比較的短時間でより経験を積んだ有能な販売員の技術を与えることにある (Weitz et al. 1986, p. 184)。しかし直接的な経験を通じた学習、例えば OJT (On-the-Job Training) は、時間、資源、経験できる販売状況などの点で限定されたものとなりがちである。従って直接的な経験による学習に頼ってはいは、販売員は不完全でバイアスのかかった経験しか積むことができない可能性がある (Leigh 1987, p. 39)。このような直接経験の限定的な性格を克服し得るといふ点に、訓練の利点がある。そして訓練に指針を与え得るといふ点に認

知的アプローチの利点があるのである。

Leigh (1987) はスクリプトを利用した訓練の効果として、次のようなものが期待されるとしている (pp. 43-46)。直接的な経験による学習では販売員が学ぶべき行動が必要以上に複雑なものとなるし、時として必ずしも必要でないような不純物的な行動も含まれている。スクリプトを用いて、何が重要な行動で、何が重要でない行動なのかを明示することで、販売員が学ぶべき重要な行動に販売員の注意を集中させることができると考えられる。これは認知的注意 (cognitive attention) の効果と呼ばれる、スクリプトを利用することで期待される効果の第1のものである。

スクリプトを用いる訓練に期待される効果の第2として、スクリプトとして抽出された販売行動を学習することで、実際の販売行動の心理的なりハーサルになることが期待される。これは認知的りハーサル (cognitive rehearsal) の効果と呼ばれる。スクリプトとして抽出された行動を思い描くことで、そこに抽出された販売方法を理解し、自分のものにするのを助け、実際の販売活動への心の準備が行われる。

スクリプトの効果の第3は、訓練の成果を現場で活かすための自信を持てるようになることである。訓練で学んだことが実際の行動にうつされるには、学んだことを十分に実行に移せるという自信がなくてはならない。この自信は効力感 (あるいは自己効力; self-efficacy) と呼ばれる (Bandura 1977, 1986)。スクリプトの提示、あるいはそれに基づいてロール・プレイングを行うことによって、販売員は様々な販売状況を理解し、様々な状況への対処の仕方を学ぶことができる。このことは販売員の効力感の増加にも寄与するものと期待される。この効果は効力感の効果と呼ばれる。

認知的アプローチは、このような訓練の効率化によって、企業の販売費負担を軽減することも期待される。人的販売は、説得の有効な手段であるが、費用が高いことが、しばしば欠点として指摘される。人的販売は、マーケティング支出のうち、多くの企業で最大の単一構成費目である (e.g.

Pederson, Wright, and Weitz 1988)。人的販売研究は、企業の膨大な人的販売費用負担を軽減することをも、期待されている。

適応販売フレームワーク及びこれに基づく認知的アプローチは、顧客の説得に指針を与えることと、人的販売費用を軽減することとによって、企業に競争優位をもたらす得るアプローチであると期待されよう。

第2項 認知的アプローチと販売管理論の基本問題

認知的アプローチの理論的インプリケーションとしてまずあげられるのは、これまでのどのアプローチよりも具体的なかたちで、販売員行動をとらせることができるようになったという点である。

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せ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得たことで、販売員教育に明確な指針を与えることが可能になった。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、説明し得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⁵ (Macintosh et al. 1992), 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でも呼びうるものである。

また欲求-充足理論 (Cash and Crissy 1957) に実体を与えるアプローチ足りうる可能性があるという点でも評価される。販売を販売員による顧客欲求の充足とする考え方は, 人的販売研究の歴史と同じくらい古くから主張され続けてきた。購買過程アプローチにおいて, もっとも単純な販売公式の一つに AIDA があった。Sheldon (1911) は購買後の顧客の満足を重視すべきことを主張し AIDAS (S は Satisfaction) を提唱した。さらに, こうした販売公式研究は, 顧客欲求の充足に注目することはよいが, 欲求を充足するためにはまず欲求を把握しなければならないことを忘れているとして, 欲求-充足理論 (Cash and Crissy 1957) が提唱された。しかし, 結局欲求-充足理論も, 顧客欲求の把握と充足とを強調するだけで, それを行う方法に関する説明は全く行われなかった。その意味で, 欲求-充足理論は単なる顧客重視のスローガンに過ぎなかったとも言える。

認知的アプローチは, このスローガンに実体を与える理論たることを期待されている。Szymanski (1988) は認知的アプローチを「拡張された欲求-充足アプローチ」と称し, 認知的アプローチが欲求-充足理論の正当な後継者であることを強調する。「現代のマーケティング・フィロソフィ

に合致する考え方は、販売を、その成功が販売員による顧客欲求の適切な同定と充足にかかるところの過程であるとする考え方である（p. 65）。」顧客欲求の把握の問題は宣言型知識を、その充足の問題は手続型知識を研究することによって、明らかになると考えられている。

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、記述する手段を得たことと、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得るということにすぎない。

結局、認知的アプローチのこうした問題点は、主観的効用極大化問題としての交換行為として相互作用をとらえることに由来する。例えば Bagozzi (1974, 1975) の交換理論などはその典型である。認知的アプローチによって、販売員行動を記述できるようになったといっても、全てを一方の交換当事者の認識に落とし込んで把握しようとする方法である。つまり、一方の交換当事者の行動しか記述していないとも言える。相互作用メカニズムの解明のため、相互作用の記述が出発点であるという認知的アプローチの主張はもっともであるとしても、記述の仕方に若干の疑問が残る。

これをセールス・マネジメントの基本問題との関連でとらえなおせば、販売員行動を記述する概念装置を得たことで間接管理問題は前進する。しかし交換を交換当事者の主観的効用の極大化問題としてとらえる限り、相互作用問題や条件統制問題の解決はやはり困難になるのである。相互作用問題の解決に関して言えば、交換の対象に自らの行為が与えるインパクトをとらえることができなければ、相互作用メカニズムの解明にはつながらない。条件統制問題との関連で言えば、その状況をきちんと把握しコントロ

ールすることができるかどうかの問題になる。

認知的アプローチは、言うなれば最善手の研究である。特定の行動が最善であるということを証明するためには、その行動がどのような状況で行われるのかということを検討しなければ不可能である。条件統制問題が捨象された認知的アプローチは「あらゆる状況に通用する最善手」という存在し得ないものを捜し求める不毛な努力に終わる。認知的アプローチが、これまでのアプローチの中では最も優れたアプローチであるとはいえ、結局主流にはなりきれなかった理由はここにあるとも考えられる。

認知的アプローチを、営業研究のひとつのアプローチとして実りあるものにするためには、状況要因に十分な注意を払う必要がある。最善手を解明するには、どのような状況における最善手なのかが分かるような配慮をすること。解明された最善手を教育に生かしていく際には、学ばれるべき行動が、それが最善手になるような要件を満たす状況で学ばれるかどうかということ。こうした問題に配慮しなければならない。

第2章の結論として、新人がどのような経験を積むかをコントロールする発想が重要であるということを主張した。新人の経験をコントロールするという発想は、第2章で述べたような調査から経験的に明らかになるだけでなく、ここで論じたような教育に関する理論的考察からも明らかである。

もちろん、これも第2章の結論として述べたように、新人がどのような経験を積むかということを完全にコントロールすることなどできるわけではない。マーケットというコントロール不能な場で行われる営業の仕事には、常に偶然的要素が付きまとう。しかし、だからといって全てを偶然に任せるのが得策であろうか。新人がよい経験を積むことができるよう、確率を上げる努力はできるはずである。偶然を掴み取るための努力。それをするかどうか成否を分けるのである。

補論 2 : 状況要因に関する考察

第 6 章 認知的アプローチにおける状況設定問題²⁴⁾

Weitz, Sujan, and Sujan (1986) が販売管理論における認知的アプローチを主張してからわずか数年の間に、これに追隨する多くの実証研究が行われ、認知的アプローチは販売管理論における主流をなすかに見えた。認知的アプローチの中核概念である適応型販売 (adaptive selling) の実践度の尺度を開発し、販売成果との関連を検証しようとする研究 (Spiro and Weitz 1990; Marks, Vorhies, and Badovick 1996) や、適応型販売を導く販売員の知識の研究 (Sujan, Sujan, and Bettman 1988; Szymanski et al. 1988, 1990; Leigh and McGraw 1989; Leong et al. 1990; Anglin 1991) が行われた。

しかし、これらの実証研究は、1988年から1991年のわずか3年間に集中しており、それ以降はほとんど公刊されていない。認知的アプローチの本来の目的である適応型販売を導く販売員の知識の研究としては Macintosh, Anglin, Szymanski, and Gentry (1992) が既存研究の結果を新たな文脈から再解釈を試みたものがあるだけである²⁵⁾。認知的アプローチは予想に反して販売管理論の主流にはならず、販売管理論にはこれとい

24) 本研究は文部省科学研究費の助成を受けて行われた研究の一部である (課題番号 09730074)。本章の執筆にあたり、小野譲司 (早稲田大学)、佐々木壮太郎 (和歌山大学)、村上恭一 (九州産業大学)、渡邊久美 (広島経済大学) の各先生から有益なコメントをいただきました。また本研究のアイデアは、1997年10月の日本商業学会関西西部会において報告され、多くの先生方から有益なコメントをいただきました。ここに記して感謝の意を表します。さらに守秘義務のためお名前は明らかにできませんが、多忙な中、調査にご協力いただいた実務家の方々に、心から感謝いたします。もちろん本章のありうべき誤謬は、すべて筆者の責に帰するものです。

25) その他には、適応型販売の実践と販売成果との関連についての研究として、Tanner 1994; Marks, Vorhies, and Badovick 1996がある。

った主流をなすアプローチもなく、個々の研究者がその時々に関心に従って実証研究を行っているのみという状態である。

そもそも、認知的アプローチで行われる販売員の知識の研究は、販売員の行動を記述する手段として大きな意義を持つ。販売管理論で従来とられてきたアプローチは、いずれも販売員の行動を十分に記述する概念装置を持たず、どのような販売員行動が販売成果と有意に関連するのかという問題を、十分に解明することができなかった。販売員行動を記述する概念装置を持ち、販売員行動と販売成果との関連を解明できる可能性があるという点こそが、認知的アプローチが瞬く間に受け入れられ、主流になると期待された大きな理由であった（細井 1992ab, 1995ab, 1996）。

逆に、認知的アプローチが主流になることを期待されながら、主流になりきれていないのは、認知的アプローチの持つ記述力を十分に生かしきれていない点に問題がある（細井 1995b）。認知的アプローチの記述力を決めるもの、それは一にかかって実証研究時の状況設定の巧拙にある。知識研究によって記述された販売員の行動が販売相互作用の現場においてどのような意味を持つのかを解釈する際に参考になるのは、実証研究時の状況設定なのである。

このような米国の状況とは異なり、最近になって、わが国では認知的アプローチに基づく実証研究が見られるようになった（松尾・吉野 1995, 松尾・細井・吉野・楠見 1999）。こうした研究に共通するのは、実証研究時の状況設定に先行研究とは異なる改良が試みられている点にある。このことは実証研究時の状況設定の問題が、販売管理論における認知的アプローチの有効性を大きく左右するという一つの傍証であろう。

本章では、先行研究でとられてきた実証研究時の状況設定の仕方や問題点を確認し、どのような改良が必要かを検討する。こうした作業によって、販売管理論の進むべき方向を模索することが、本章の課題であり、目的である。

第1節 既存研究における状況設定の問題

販売管理論における認知的アプローチでは、販売員の行動を記述する手段として、販売員の持つ販売員行動に関する知識が重視される。従来のアプローチと比べて、より詳細に販売員行動を記述する手段を得たことで、販売員行動と販売成果の関連をより詳細に論じることができるという点が、販売管理論における認知的アプローチの利点であった。従って、こうした認知的アプローチの利点が生かせるかどうかは、販売員の知識抽出の巧拙にかかっている。

先行研究における典型的な研究手順は、以下のようなものである。まず、少数の被験者に対しインタビューや自由記述式の質問紙調査を行い、特定の状況でどのような行動を行っているかということについて、回答を求める。「顧客を初めて訪問した際に、行うべきこと、言うべきことを思い付く限りあげてください」といった質問が行われる。この質問に対する回答が、販売員のもつ販売員行動に関する知識であり、販売員行動を表象するものとして重視される。次に、ここでの回答を質問項目として、7件法な

表6-1 先行研究における典型的な研究手順

1. インタビューまたは自由記述式質問紙調査の実施							
「顧客を初めて訪問した際に、行うべきこと、言うべきことを思い付く限りあげてください。」							
2. 定量調査の実施							
1の内容を整理して、質問表を作る。							
例)							
		大変重要				まったく重要でない	
訪問の目的を述べる	7	6	5	4	3	2	1
3. 定量調査の結果の分析							
2の回答結果に基づき、販売成績のよい販売員とよくない販売員の行動の違いを、平均値の差の検定などで確認する。あるいは、他の状況における行動と比較検討する。							

いし5件法で、各行動の重要度の認識、行動レベルで測定する場合には実施頻度を測定する。この回答結果に基づいて、各行動の状況による実施頻度の違いや販売成績の優秀なものそうでないものとの違いを探るといった分析が行われる。こうした研究手順を簡略化して示せば、表6-1のようになる。

単純過ぎる状況設定。こうした状況設定の仕方から生じる第1の問題点は、状況設定が単純過ぎるという問題である。先行研究においては、表6-1の下線部、すなわち「顧客をはじめて訪問した際に」という部分に、研究者の関心に従って、表6-2で示したさまざまな状況変数が代入される。被験者は表6-2で示した単一の変数で定義される単純な状況設定のもとで、適切な販売員行動を想起するよう求められる。Leong et al. (1989)が状況設定に用いた状況の典型性という変数は、取引状態、婚姻状態、健康状態という三つの変数からなる合成変数である。その意味では、Leong et al. (1989)については、他の研究よりは状況設定が単純ではない。しかし、知識抽出を促進する目的で、何らかの補助的な状況設定を行わざるを得なかったという点は他の研究と同じである。やはり、本文で指摘するような、単純過ぎる状況設定という批判を免れえないであろう。

こうした単純な状況設定では、被験者は行動を十分に想起できない可能

表6-2 手続型知識研究において取り上げられた状況

状況変数	変数の値		出典	
訪問回数	初回訪問, 2度目の訪問		Leigh and McGraw (1989) Anglin (1991)	
訪問の性質	レギュラー訪問		Leigh and McGraw (1989)	
競合関係	Out-supplier 訪問			
典型性		典型的状況	非典型的状況	Leong et al. (1989)
	取引状態	既存顧客	新規顧客	
	婚姻状態	既婚子供あり	独身	
	健康状態	健康	医療上の問題あり	
販売プロセス	マニュアル記載の販売プロセス		松尾他 (1996, 1999)	

性がある。先行研究においては、この点を補うために、レストランでのミーティングの絵を被験者に見せたり (Leigh and McGraw 1989), レストランでのミーティングの絵を被験者に見せた上で典型的に起こることを言語化してテープに録音する練習を行ったり (Leong et al. 1989), “question-answer techniques” を用いて詳細なインタビューを行ったりしている (Anglin 1991)。

多義的な状況設定。第2の問題点として、単純な状況設定は、単に知識抽出が困難であるというだけでなく、抽出された知識（あるいは知識として表象された行動）を多義的で、解釈の難しいものにする。たとえば、表6-1に示したような「はじめて顧客を訪問した際」という状況設定で知識を抽出したとしても、レストラン・ミーティングの絵が示されていたとすれば、そこで抽出された行動は、「はじめて顧客を訪問した際」だから行われているのか、レストラン・ミーティングの絵に記述された何らかの要因のために行われたものなのかが理解できない。また、レストラン・ミーティングの絵が示されなかったとしても、被験者は単純過ぎる状況設定下で行動想起を強いられるために、行動を想起するために必要な要因を、自ら補って回答する可能性がある。この場合は、行動の解釈は一層困難になる。

目的の軽視。知識として抽出された販売員行動の意味を理解するために、特に重要になるのが、販売員行動の目的である (細井 1995a)。販売員に限らず人間が行うカテゴリー化は目的に導かれて行なわれることが多い。しかし、認知的アプローチにおいては、実証研究時に目的が考慮されることが少ない。

目的を考慮した実証研究としては、Leigh and McGraw (1989) が目的を直接に聞くという方法で、目的を実証研究に取り入れている。彼らが記述した販売員行動を解釈する際に、目的を聞いたことが有用であった。また、松尾・吉野 (1996) では、営業要員がどのような目的で行動しているかということを状況設定そのものに取り入れ、被験者に直接に目的をたず

ねなくても自ずから目的が明確になるような工夫が行なわれていた。具体的には、販売プロセスを、詳細なかたちで実証研究に取り入れ、「初めて顧客を訪問した際」といった中立的な設定ではなく、「アプローチ」「クロージング」といった目的の明らかな状況設定を行った。彼らの実証研究においても、このことが行動の解釈をする上で、有用であった。

有用でない状況設定。第4の問題点は、先行研究で設定された状況設定が、マーケティング実務の観点から見て必ずしも有用でないという点である。先行研究で設定されたような状況での適切な販売員行動が解明されたとしても、マーケティング実務の上では必ずしも重要な問題ではない。

そもそも営業・販売部門は、企業のマーケティング戦略の実行部門として、重要な意味を持つ。特定のマーケティング戦略を実行しようとしたときに、営業・販売の現場でどのような問題が生じるのか。こうした問題にこたえてこそ、販売管理論は実務的な意味を持つ。たとえば、いわゆる問題解決型営業や提案型営業を実行しようとしたときに営業現場で生じる問題は何か。顧客満足を高めようとしたときに、あるいは製販統合を進めようとしたときに営業現場で生じる問題は何か。そして、それをどのように解決するのか。こうした問題にこたえてこそ、販売管理論はその有用性を認められることになる。しかし既存研究でこうした戦略変数を状況設定に取り入れたものはない。販売員の知識を研究することは、手段であって目的ではないということを銘記すべきである。

このように、既存研究は実証研究時の状況設定に関して多くの問題を含んでいる。こうした状況設定の問題が解決されない限り、認知的アプローチの記述力が生かされない。相互作用が行われた状況がわからなければ、相互作用の意味が解釈できない。誤った状況設定が、相互作用の意味の解釈を困難にしている。つまり、相互作用メカニズムの解決の妨げになっている。この点に、認知的アプローチが、従来のアプローチが切望していた記述力を持っているにもかかわらず、主流になりきれないことの一因がある。

第2節 実証研究

第1項 調査の概要

前節で取り上げた問題点を検討するために、実証研究を行った。調査の概要は以下のとおりである。

第1回調査：1997年9月（のべ3日間）

大手生命保険会社の静岡市内の営業所

19人の営業職員と営業所長（1名）にインフォーマル・インタビュー

第2回調査：1997年11月（のべ2日間）

第1回と同じ大手生命保険会社の静岡市内の営業所

19人の営業職員と営業所長（1名）にインフォーマル・インタビュー

第2項 第1回調査：問題の発見

「どんな顧客に会いに行くのか」

この研究は、もともとは、「顧客別の販売方法を探る」という目的ではじめられた。

筆者は、既存研究が顧客タイプに注目せず一般的な販売方法を論じていることから、どのような販売行動が適切なのかという問題について先行研究でえられた知見は顧客タイプ別に整理すべきだとの問題意識を持っていた。マーケティングが man-goods-man interaction（荒川 1983）であることを考慮すれば、当然、考慮されるべき変数であるからである。

この点を考察するため、「どのような顧客に会いに行くのか」、「どのような顧客に会ってきたのか」という質問をきっかけに、顧客のタイプやタイプ別の販売方法の違いを探ろうとした。

こうした質問を向けられると、自分の計画や経験を生き活きと語り始める。もちろん、営業職員が初対面の異邦人にすべてのことを包み隠さず話

してくれたかどうかは定かではないし、そこで語られたことと現実が完全に一致しているかどうかも定かではない。ただ、こうしたインタビューの結果から、販売員行動の適切さを規定する要因は実に多様であることだけは、確かなことのようにであった。

まず、筆者が当初予想していたとおり、顧客によって販売員は行動をかえていた。

「お客さんって、やっぱ、うちで後で相談するとか、後で見たいとかいう人があるんですよ。その場で決断できない人があるわけですよ。(中略) 慎重な人はいろんなものが見たくてね。こちらにお任せって人は、その場で決まる人がいますよ。だいたいのところを持っていって、30年たつとこうです、40年だとこうです、あ、それじゃそうするわっていうのは決まります。(平松)」

「そりゃあ、貯蓄性を重視する人もいるしさあ、保障を重視する人もいるよ。既契約者かどうかでも対応は違ってくるね。(漆原)」

「めんどくさいから、『あなたが決めてくれるならいいものなんでしょ』とか、『あなたが私にあうってすすめるんだからいいものなんでしょ』とか、『じゃあいいわよ』っていうお客さんもいますね。そういう人は、ばあっと流して説明して、『じゃあ、死亡保障はいくら、保険料はいくら、ここに一応はんこ押しておいてください』とかね。その辺は一応説明しておかないとね。『聞いてないよ』とかいわれると困りますからね、いくら信用してくれてるお客さんでも、で、そういうお客さんもいるし、ほんとに、こういうチラシとかでも『これは何ですか』とか『この意味はなんですか』とか聞く人もいますね。そういうときは、ちょっと、これはこうですと説明して。納得、説得ですね。説得して、納得してもらわないとね。(芝田)」

このように顧客のタイプも販売員行動の適切さを規定する重要な要因で

第6章 認知的アプローチにおける状況設定問題

あった。営業職員に一任するというタイプの顧客には必要最低限の説明し
かしないのが適切な行動であると考えられているようである。また一方で、
自分で進んで商品を選択しようとする顧客には、詳細な説明を行い、納得
してもらうことが大切であると考えられているようである。

しかし販売員行動の適切さを規定するのは、顧客タイプのほかにも、実
に多様な要因があるようであった。例えば既加入商品の特徴や状態も販売
員行動の適切さを決める大きな要因になっているようであった。

「このお客様には特約があんまりついてないんで、これをつけて、
入院が1日5千円ついてるのでこれを1万円にしたらどうかかと。
(楠見)」

「今、もう、3000万の保険に入ってるんですよ。それより低くもで
きないじゃないですか、その人の価値を下げるみたいで。で、入院給
付も1万円にしたかったんですけど、保険料があがるのでとりあえず
同額ぐらいにしてすすめてるんです。(虎口)」

ほかにも、生命保険という商品の性質上、顧客のライフステージの変化
によっても、提案の内容が異なってくる。

「ご家族も増えるじゃないですか。お子様が一人二人と増えていく。
そしたら、お子様をね、今つけてないですよ、これをつけられます
し、お子様だけ入ってもらうこともできます。(楠見)」

「この方は、お子さんも大きくなったし、いまお一人なんですよ。
保障も、もう要らないじゃないですか。だから、いま他社で保障をか
けているけども、これからは、この年金に保障もつけられるので、保
障をちょっとつけて、年金をちょっとね。同じお金を払ってるんだっ
たら、貯まりの部分をね。(虎口)」

「この方は、まだお一人なんですよ。41歳。(中略)だから、生き

るための保障が充実してるのでね。保障自体は押さえ気味なんですけどね。(虎口)」

また、営業活動が他社との競合の中で行われる以上、当然のことではあるが、他社との競合状態も販売員行動の適切さを決める要因として重視されているようであった。

「他社からのときは、同額くらいか、それ以上に持っていくんですけど、保険料高くなるじゃないですか。それで『高いよ』っていわれたら、同額かそれ以下にして、違うところでよくする。ついてなかったものをつけたりとかするんです。(虎口)」

「これは新婚さんなんですよ。他社に入っていて。いま、本人しか入っていないんですけど、これに奥さんのをつけるやつを他のところですすめられてるんです。他社は『ご主人とは別に奥さんもうですか』ってもっていったんですよ。そうすると、その方が保険料が高くなるじゃないですか。ご主人の保険に特約でつけると3000円くらいなんだけど、奥さんが一本はいると、本当はその方がいいんだけど、プラス5000円くらい高くなって1万円くらいになるんですよ。(虎口)」

「他社のお客さんの場合、早目に言っておかないと、引き去りがね。保険料がダブっちゃうんですよね。そうするとその人にとってきついから、「保険料の引き去りを、第一生命さんのほうは止めておいてください」って言うわけですよ。止めておいて、こっちの保険料を払ってもらおうと。(芝田)」

そのほかにも、テリトリーの性質、性別、年齢、顧客の価格選好、個人客か職域か、生命保険という商品や業界への不信感など、様々な要因によって、どのような行動が適切かが異なっている。

「この近所を回ってますからね、楽なんです。会えなくても、夕方、下のマーケットによれば、あえなかった人もよるでしょ。『ちょっと一つ』って言えるんですよ。『いってもいい?』『日曜日ならいるわよ』『それじゃおねがいしますって』って感じでね。いちいち今度いついつ行くとか言う必要がないでしょ。(平松)」

「すぐそこの信金の人なんですけど。11時から1時までの2時間行っていていいんですよ。で、食堂だけ。でも、その間に食べに来ないんですよ。やっぱり、営業の方は外に出てたりとか、カウンターの人も昼休みがずれてたりとか。目の前にいるのに、声かけられないってくやしいですね。だから手紙に書いて渡してもらおうんですけどね。(芝田)」

「女性に特有の病気の特約をつけたりしますね。女性だったら、成人病プラス女性特有の病気ですね。(芝田)」

「今回はね、値段からいわれたんですよ。一番やすいのにしてください。今のお金よりも、一番上がる率が少ないのにしてください。で、人間だから、そりゃそうですよね。でね、2枚もって行って、終身部分が300万か500万か、どっちにする?っていったら、『まあ、安いほうがいい。若いから、後で考えるから、とにかく安いほう』と。(平松)」

「この人はねえ、疑問に思うとすぐ聞くんですよ。まあ、入ってもらうと半分は思ってますけど、ちょっと暇つぶしにつきあってるって感じですね。話してれば、職域だから、みんなも見てるじゃないですか。保険の話ししてれば、あの人は保険屋さんっていうのが分かるしね。(虎口)」

「『日産生命みたいなことはないでしょうね』とこうなるじゃない。『会社つぶれませんか』とかいわれるもんね。『もう、私たちも信じてますし、うちがつぶれるんなら、みーんなつぶれます。』もう、それしか言いようないもんね。あそこはつぶれるけど、うちは大丈夫なんて言えないからさ。(浪田)」

このように、営業要員は、自らのおかれた状況を考慮して、なにが適切な行動なのかを判断していく。その際、判断の手がかりとなる状況は実に多様である。詳細な商品説明をするということが適切な行動であることもあるし、不適切なこともある。顧客の暇つぶしにつきあうという一見意味のなさそうな行動が適切な行動であるという状況もあるのである。こうした結果から考えると、既存研究における状況設定はあまりにも単純過ぎて、販売員行動の適切さを本当に論じることができるのかどうか、疑念をいだかざるを得ない。

第3項 第2回調査：問題の確認と展開

既述のように、第1回の調査から、既存研究における調査実施時の状況設定は単純すぎる可能性があることがわかった。そこで第1回調査の問題意識を受けて、第2回調査が計画され、実施された。第2回調査の目的は、既存研究における状況設定が単純すぎることを確認することと、状況設定に盛り込まれるべき要因はなんなのかを模索することの二つである。

まず既存研究の典型的な文言でインタビューを行い、十分な回答が可能かどうかを確認する作業を行った。具体的には「はじめてお客さんのところに行くときにやるべきことってなんですか」という質問を行い、「はじめてお客さんのところに行くとき」という状況設定が「やるべきこと」を決定するのに十分な状況記述であるかどうかを確認する作業を行った。

「初めて顧客を訪問した際にやるべきこと」に関しては、予想どおり「初めて」というだけの状況設定では回答が難しいようであった。

「さらっとご挨拶…かな。(虎口)」

『「初めましてえ」って挨拶して、いけそうだったらアンケート書いてもらって。『あ、そう』って笑いもないようだったら『また来ます』って言ってチラシでも置いて帰ってくる。(前川)』

「うーん、そうねえ…うーん…会社のPRかな。(芝田)」

第6章 認知的アプローチにおける状況設定問題

もっとも、「初めて」というだけの状況設定でも、インタビューを続けていくと、インタビュイーが突然流暢に話し始めることがある。

芝田：「意外と世間話ってしないですよ。」

細井：「あんまり世間話はしない。」

芝田：「うん。」

細井：「ふーん。」

芝田：「あんまりね…考えてみると。」

細井：「なんか、いきなり替えてもらえませんかって言うより、世間話する方が、はじめてあったときって、普通っぽい気もしますけど。」

芝田：「うん。流れですよ。」

細井：「流れ。」

芝田：「うん、会社のPRして、いまこういう商品ができました。で、アンケートに答えてもらえるかももらえないか、その人次第とか、忙しいか忙しくないの違いもあるんですけど、そのあとに『もし保険料の支払いが毎月5000円でも安くなるって言ったらどうしますか』って言ったら、当然『そりゃ、内容によって考えますけど』とか、『安くなるんだったらいいですね』とか、『めんどくさいからいいです』とか、『安くなるより同じような保険特約の方がいいや』って言う人もいますから。ま、その辺の流れで、ちょっとね、『替えてもらえませんか?』って、『保険料ダイエットできるって言ったらどうしますか?』ってね。(中略) 職域って、それこそはじめていった職域でも、初めての人でも、ダイエットできるって言ったらどうしますかって聞いちゃうかな。で、逆に、ダイエットじゃなくて、保険料7-8000円しか払ってないとすると、『それどんな内容ですか』って感じで、保険料聞けばだいたいどういう内容かわかるじゃないですか。どういった主契約で、どのくらい前に入っているか。そうやって聞けばわかるから『それって、入院給付ついてます?』って

言う形で、『同じ保険料で付けられるんですよ』とか言う『えっ』
って感じにはなりますよね。』

このインタビューは、「初めて」というだけの状況設定では、なにをすべきか見いだせず、多くを語らなかった。彼女の口から出てきたのは「意外と世間話はしない」という言葉だけだった。しかし、「意外と世間話はしない」ということが適切な行動であるのは、販売状況の「流れ」によるのだということに思い至ったとき、突然彼女は流暢になる。世間話もそこそこいきなり商談を切り出すことによって、販売状況に「流れ」ができる。そこから顧客に関する様々な情報を収集することができ、次の策を打てるというわけである。さらにこうした商談の進め方は、個人の家庭を訪問しているのではなく職域であるから適切なのだと彼女は認識している。

つまり、少なくとも彼女の認識では、顧客に関する情報を収集するという商談の目的と、職域であるという要因を補わなければ、世間話もそこそこいきなり商談を始めるという行動は適切なものとはみなされないのである。逆に、彼女は、こうした要因を無視して、「初めて」という状況設定でなにが適切な行動かを一概に決めることはできなかったといっても過言ではないだろう。

こうした結果から考えても、やはり既存研究における状況設定は、単純すぎると考えられよう。被験者は、「初めて」という状況設定では十分な回答ができない。あるいは十分な回答ができたようでもその際には自らの行動の適切さを裏付ける様々な要因を補って状況設定を変更して回答しているはずである。「初めて」という単純な状況設定で、どれほど多くの販売員行動に関する知識を抽出し、販売員行動を記述することができたとしても、何故にその行動が適切なのかということを議論することは、きわめて困難であると言えよう。

第4節 状況設定における理論仮説の重要性

これまでの分析から、既存研究における状況設定のあり方には、少なからず問題があることが明らかになった。当然のことながら、どのような状況設定をすればよいのかということが、次なる問題として、浮上してくる。本章を閉じるにあたって、この問題を論じておく必要があるであろう。

これまでの分析のありうべき帰結の一つは、より詳細な状況設定を行うべきであるということである。「初めて」という単純な状況設定では、回答者によって連想することが多様であり、きわめて多義的かつ曖昧な状況設定になってしまう。その結果、記述された販売員行動の意味や機能を解釈することが困難になるのである。「初めて」では単純すぎるということであれば、より詳細な状況設定を行う必要がある。

また、単純な状況設定から導かれるもう一つの問題は、研究努力そのものが無意味になる危険性があるということである。認知的アプローチの特徴を一言で言えば、営業現場における最善手の研究である。販売員の特定の行動が最善手であるかどうかは、状況に依存する。状況設定が単純であればあるほど、あらゆる状況に通用する最善手という現実にはありえないものを捜し求めることと同じことになっていくのである。それは研究努力の浪費以外のなにものでもない。やはり詳細な状況設定が必要である。

しかし、ここで問題になるのは、何をどこまで記述すれば詳細に状況を設定したことになるのかということである。当然のことながら、販売員が直面するあらゆる要素を状況設定に含めることは不可能である。仮にすべての要素を状況設定に盛り込むことができたとしても、今度は逆に、個々の販売員が状況設定のうちのどの要素に反応したのかわからなくなってしまう。また「初めて」に対する回答者の反応が多様であるように、結局は、どの要素に対する反応も回答者によって多様であることには変わりはない。こうした点を考慮すれば、どのような要素を盛り込めば良いのかということについて、統一的な基準を設けることは不可能であろう。

ただ、少なくとも、本章で明らかにしたような、被験者にとって一見して明らかで、かつ行動の変更を強いるような要因は状況設定に盛り込む必要があると思われる。研究者は、こうした要因を明らかにするために、定量研究を行う前に、十分な予備調査を行う必要がある。とはいえ、いかに詳細な予備調査を行ったところで、どのような要素を盛り込めば良いのかということについて、統一的な基準を設けることは不可能である以上、どれだけ詳細な予備調査を行ったところで、客観的な基準を得ることはやはり不可能であろう。

結局、適切な状況設定とは、研究者が設定した問題に論理的な解決を導き出すために十分な状況設定ということになるであろう。そもそも現実の販売状況の中から特定の要因のみを実験状況として設定し、その実験状況での行動を抽出しようとする行為は、きわめて理論負荷性の高い行為であることを研究者自身が十分自覚する必要がある。既存研究においては、販売員行動をとりあえず記述してみて、そこから販売員と顧客との相互作用メカニズムに関する仮説が見いだされるであろうことが期待されている。このことは一見正当なことのようと思われるが、状況設定の理論負荷性に関する研究者の自覚を阻む要因になっている。何の仮説も持たずに事実に向かい合うという幻想が最大の問題なのである。

もちろん、既存研究がこのように無仮説的、無理論的性格を持つに至ったことも、理解できないことではない。販売管理論は、よりよい販売部門の管理をもとめて、マーケティング活動全体に管理対象を拡張することで、マーケティング・マネジメントとの境界が不明確になり、アイデンティティ・クライシスに陥った経験がある。この経験から販売部門の管理のみを研究対象とし、マーケティングの他の領域と販売部門との関連を論じることを自制するのが暗黙の了解となっている。その結果として、販売部門は、現実には、顧客と直接に接するマーケティング戦略の実行部門としての位置付けを持ちながら、理論的には、マーケティング論の他の分野での研究成果をとりいれることをも自制することになった。たとえば、チャネル管

理における販売員の機能や、製品開発における販売員の情報収集機能などに関する研究成果から、何が適切な販売員行動なのかということについて実に多くの仮説をたてることができるはずなのに、それを自制してきたのである。そして、この自制が、マーケティング論との研究領域の重複という一つのアイデンティティ・クライシスを回避することには貢献したかもしれないが、マーケティング論全体にとって販売管理論の存在意義を低めるといふ新たなアイデンティティ・クライシスを招来しているとも言える。実験状況を設定し、販売員行動を記述するという行為は、きわめて理論負荷性の高い行為であるということに自覚し、むしろ積極的にマーケティング論全体の研究成果を取り入れ、仮説を持って状況設定を行うことが重要である。

それは単に一般論として、理論負荷性に関する自覚の欠如だけが問題なのではない。上に述べた販売管理論の管理対象の限定は、第1章や第3章で述べた条件統制問題の捨象の問題である。販売管理論には、相互作用問題、間接管理問題、条件統制問題の三つの基本問題があるが、条件統制問題を論じようとしたために、初期の販売管理論はアイデンティティ・クライシスに陥った。そこで条件統制問題を捨象し、間接管理問題と相互作用問題の解決だけに問題領域を限定したわけである。販売員行動がどのような状況で有効になるのかということが解明されなければ、相互作用問題も条件統制問題も解決されないし、結果として間接管理問題も解決されないのである。そのため、販売状況を実験状況に盛り込む必要が生じるが、既に述べたように、あらゆる状況を実験状況に盛り込むのは、研究の実行を困難にする。そこで、実験状況に盛り込むべき重要な要因とそうでない要因とを取捨選択する必要が生じるが、その基準となるのが何らかの理論なのである。

明確な理論仮説を持って、実証研究時の実験状況を設定すること。それは単に認知的アプローチの改良提案として重要であるだけではない。それは販売管理論の三つの基本問題の同時解決のための最重要の課題なのである。

付録：新人営業担当者へのインタビュー

1. 門田氏へのインタビュー

1999年9月8日

東営業所

細井：どうですか全体としていま自分のやっている仕事は、上手くいっているというか、満足している感じですか。

門田：そうですね。まだ実績が求められていない分、気楽にやらさせていただきます。

細井：厳しいことを言うようですが、まだ実績はないですね。でもそれでも気楽にいれるというのは、为什么呢。

門田：営業所の雰囲気がそういうふうにかけてもらっているのです。

細井：やはりだいぶ雰囲気がいいですか。

門田：ここはいいと思います。

細井：みんなで海へ行ったとうかがいしましたが、確かに楽しそうですね。海は仕事も休んで全員で、ですか。

門田：そうですね。営業所を休ませて、しかも土曜日に。

細井：なんかありました？面白い話。

門田：これといって別に面白い話はないんですけど、よかったなと思います。仕事ばかりでもないんだなと思いました。あとは、みんなでカラオケいったりとか。だからそういった意味で仕事ばかりではないので。そういう意味では居心地がいいと言えばそうですね。実績がまだないんで、良いか悪いかはまだわからないんですけど¹⁾。

1) 非常にアットホームな雰囲気の中で新人の育成が行われていることがよく分かる
(次ページへ続く)

付録：新人営業担当者へのインタビュー

細井：成績に関してはちょっと厳しいことを聞くようですけど、どう思っています？ずっとゼロですよ。

門田：結構あせてますね。多分僕だけなんです、新人でゼロというのは。売らなくて良いとは言われるんですけど、やっぱりそうはいかないですからね。

細井：今までお客さんにはいろいろ会ってると思うんですが、「あそこをもうちょっとこうすれば売れたかな？」とかはありますか？

門田：そうですね、もうちょっと押せばよかったのかなという部分はあります。話した中でも他で買っている人とかいますからね。でも後から先輩に言われてああそうかと。こうしなかったから他所に行ったんだというのはありました。

細井：もうちょっとこう具体的なエピソードみたいなのは。

門田：車の購入を考えているというので、パンフレットと値段だけ持って行って、一週間ほっといたら他所が入っていて、その先輩が言うには毎日でも何回でも行かないとそういう人には売れないよと。どうしてもこういう仕事だからお客さんに迷惑かなと思ってしまって。それであまり行かずにいたらそうってしまった。まだこの仕事がよくわからないので²⁾。

細井：お客さんにとって迷惑かなというのは？

門田：過去にも怒られたことが、しつこかったの。その辺でちょっと難しいなと思いました。4月か5月の最初の方だと思うんですけど。夜遅く行って怒鳴られて。

細井：夜遅くって何時ぐらいに行ったんですか？

門田：8時ごろだったと思います。

る。新人の適応にとっては、明らかにプラスであろう。ただ、ここでの門田氏の発言からも分かるように、いくらアットホームな雰囲気とはいえ、成績のことは頭から離れないようである。

- 2) 先輩には、もっと積極的に押すように言われるが、押し加減がつかめない。上司や先輩に言われたことが、言葉の上では理解できても、実感として体得できない。新人にありがちな逡巡である。

細井：それほど遅くもないと言えないですけどね。なかなか難しいですけどね、一週間ほっといてもだめ、しつこく行ってもだめ。

門田：その辺の勘がないんです。経験がない分、営業マンとしてなんか足りないんですね。お客さんが本音を言っていない部分があるので、勘が大事なんだと思うんですが。今売れなくても良いというのはそういう意味だと思っんですけど。いろいろ経験を積みなさいという意味だと思っんです。もともとおとなしい性格だと思っんで、あまり押せない部分もあるんです。どっちかと言えばあまり目立つのが嫌いなので。どっか端っこの方で座っておきたいタイプです。だから性格的な面でも売れてない原因があると思っいます。他の人を押しのけて来店したお客さんを捕まえる勇気もまだないですし。その辺でやはり実績が出てないと思っいます。いずれはやはり捕まえていかなくてはいけないと思っってますけど³⁾。

細井：先輩や同僚の人とかでいるんですか？他の人を押しのけてまで。

門田：押しのけるといっうか、どうしても譲るといっうか。店頭のお客さんも実績になるじゃないですか。周って捕まえても実績になる。その辺で、本当は店頭のお客さんが欲しいですけど、まだちょっと遠慮してしまっう。上の人も上の人で売らなくてはいけないだろうし。僕らはまだ売らなくてもそんなにガミガミ言われないので、今はまだいいかなと。

細井：まあ良く言えば思いやりがあると。

門田：そうですね、あっちゃいけないんですけどね、ほんまは。

細井：話が戻るんですけど、先輩にアドバイスをもらっったといっう話ですけど、結構親しい先輩とか、よくアドバイスをくれる先輩とかいるんです

3) 押すべきところが押せないといっう逡巡は、ある顧客に押しすぎて怒られたといっう現場の経験であった。押せといっう指導と現場での経験とが相反するものになっているわけである。上司や先輩の指導が新人にどう受け取られるかは、経験の影響も受ける。だからといっって、いろいろな経験を積みめといっうだけの指導では、門田氏のように様々な経験の相互作用の中で混乱し、逡巡するだけである。新人への指導においては、どのような経験を積みませるかを考えて現場に出すこと、つまり経験を管理するといっう発想も重要である。

か？

門田：そうですね。井下さんっていう4年次の方が良くしてくれています。最初の頃は連れてってくれて、いろいろ。ちょっとずつ仕事を教えてくれた人です。

細井：井下さんから学んだことで今一番印象に残っていることは。

門田：そこそこ実績のある人で、お客さんには時間とかを問わず執念深くいく人なんです。けど性格は非常におとなしくて、タイプの似たような人なんで、性格が合いますね。心の中にすごく熱いものをもっている人なんです。

細井：どこが違うんだと思います、自分と比べて。性格は似たような感じだけど、井下さんの方がわりと執念深いんですよね。

門田：どこが違うかはこれからまた身に付けていけないといけないかなと。客に遠慮していてもしょうがないということが分かってきたので。これからは自分を変えてでも出ていかなきゃ売れないのかなと思いますけどね。

細井：もう少し具体的に言うとどんな感じですか。

門田：やはり働いている以上お金をもらってるじゃないですか。生きていけなくちゃいけないし。一回怒られて弱音を吐いているのはそろそろ止めないといけない。こういうもんだと割り切って、こういう性格をそろそろ気にしながら営業していかななくてはいけないかなと。今まではやはり新人だからとかというのが自分の中でもあったと思うんですけど、やはりもう周りの同期も売り出してますし、やはり気になりますね。自分に合っていないとかそういう考えはだめだなと。

細井：ライバルというか、意識している人はいるんですか。

門田：とりあえずうちの営業所のみんなはライバル的なレベルの問題じゃないんで。同期と一年上の人を合わせて、この営業所には6人います。一応その人たちの実績などを見ながら、まあだいたいこれぐらいは売らなくてはいけないのかなという目安はありますけど。別にライバルとか、こい

つに負けたくないとかそういうのはないです。

細井：さっきの話にちょっと戻るんですけども、そろそろ執念深く行ってお客さんをつかまえないとっていう話ありましたね。でもお客さんにはちょっと迷惑かなって思ってる部分も。

門田：ありますね。それが本来の自分ですから。

細井：どうですか？その辺の葛藤がありますか。

門田：ありますね。そんなに難しい仕事だと思ってなかったです。

細井：今この仕事で一番の難しさというのは、その辺ですか？

門田：そうですね。外を歩いてとか、体力的なものは別なんですけど、お客さんとのやりとりとか。安いものじゃないんで、お客さんも引いたりしますから、こっちがどんどんいかないと。その辺でやっぱり好意をもってもらいたいんですけど。どうしても社名を出しただけでドアを閉められたりとかありますからね。やっぱりそこが一番辛いですね。こっちはまだ売り込む気がないんですけど、車を買わそうという気はないんですけど、営業マンが来たただけでお客さんは引きますから。こっちは何気なく話したいのに、「なんでかな」と思いますけど。でも僕が学生の時を考えてみれば、車の営業マンの人がやっぱり何度か来たことがあるんですけど、やっぱり同じように帰してましたから、やっぱりそうだろうなとも思いますけどね。

細井：そういう辛い目に合った時は、誰かに相談しますか。

門田：そうですね、先輩に。さっきの井下さんだけじゃないんですけど。やっぱり先輩らはみんなそういう経験をしてこられている方ばかりなんです。むしろ上の人とかに比べるとまだまだ全然甘いと思うんですよ、怒られ方にしても。その辺でやっぱり励まされるというか。

細井：やっぱり上の人に聞いたらもっとすごい話があったりとか。

門田：ええもう100倍も200倍も怒られているような感じなんですよ。

細井：そういう意味では、井下さんに限らず、わりといい先輩がたくさんいて、いい営業所ということですか。

付録：新人営業担当者へのインタビュー

門田：ここは雰囲気的には申し分のないと思いますけど。他の営業所の同期の人に聞いても、ここはいいんだなど。それにここは同期が3人いるから結構その辺で楽な面があるかもしれないですね。やっぱり1人だと相談する相手もないし、プレッシャーもあると思うし。3人いるから楽だと思うんですよ。雰囲気のなものだけじゃなくですね。

細井：3人はわりと仲が良いんですか。

門田：仲は良いですよ。仕事以外で休みに会うことはないんですけど、終わった後にカラオケに行ったりとか、社員で海に行ったりと、仲が良いですね。

細井：そろそろこの仕事も半年ですね。どうですか。だいぶ慣れました？

門田：ええ、仕事には慣れたと思ってんですが。いや、仕事というか、1日のペースに慣れたということですね。仕事はまだまだどうやっていいのか分からないです。あまり知識もないですし、車にもあまり興味が無かったの。

細井：車に興味が無い？

門田：ないですね。今でもまだ車の運転も上手くないし。車はお客さんの方が詳しいです。そんなレベルなんで。

細井：そういう時どうするんですか？お客さんの方が詳しいと。

門田：いやもうそれは相手に合わせてうなずいて、新人なものでと言っておくとお客さんもそんなには言わないんで。

細井：そういう時お客さんの反応はどうですか？

門田：一応「分からんのか」という反応はありますがけど、まあ別に怒られることもないし、おそらくそういう時は買ってくれないなあとは思いますが、まあそれはそれでいいかなと。今はどうしても自信がないですから。でも勉強して何でもできるようになりたいですね。

細井：この半年間仕事をされてきて今までで一番嬉しかったこととかよかったこととかっていうのはありますか？

門田：そうですね、やっぱり点検にけっこう多く入ってもらえることです

ね。車は売れてないですけども。点検は1回5000円なんですね。それぐらいだったら結構お客さんもそこそこ来てくれたりするんですよ。だからその辺でやっぱりあながち無視されてるわけでもないんだなあ。車はやっぱり200万とか高価なもので、すぐ話がないのは最初からわかってるんですが。点検が取れたりすると、一応仕事はしてるのかなあということはわかりますから。

細井：満足感が。

門田：そうですね。うれしいですね。あとは来店してくれたりとか。たまにいるんですけど「門田くんいますか？」とか。そういったときにはやっぱりうれしいですね。

細井：仕事とは関係ないかもしれませんが、浪人されているようですが、浪人というのは自分にとってどうでした？

門田：誇りに思ってますね、今でも。あの1年がなかったらどういう人間になってたんだろうと思うぐらいです。こんなことは初めて人に言うんですが。自主的に物事を考えたりするのが初めてのことで。なんとなく学校に行くじゃないですか、高校までというのは。初めて挫折して、どうすればいいのかなと思って、予備校通ってあれやこれや考えて、どこへ行こうかなとか。よかったですね。浪人はするべきですね。

細井：全体として今自分がやっている仕事は満足ですか？

門田：満足でもないかもしれないですけど、そう思ってやらないとやる気もおきないでしょうし。こっちがやる気を起こさないとお客さんは絶対に来ないですからね。車なんて高価なものの絶対に売れないと思いますから、自分を奮い立たせてね。すぐに結果が出る仕事ではないと思うんですよ、この仕事は。先輩なんかの話を聞くと、5年次とか4年次の人でも新入社員の間から行ってた人が今ごろ買ったりとか、初めて買ってくれたりとか。そういう話を聞くと、やっぱり3年後とか4年後とかそういうところを見据えて仕事をしているんだなあというのがわかるので。性格的にもけっこうコツコツやる方なんです。今は売れなくてもいいかなあと思いつつ、でも

ゼロじゃまずいなあとか思ってるんですけど。

細井：この仕事どうですか？自分に向いてるっていう気がしますか？

門田：いえ、向いてはないですね。それは100%。口下手ですし。あんまり冗談もいえないですし。

細井：向いていないというのはどうですか？就職する前からそんな気はしたんですか？

門田：いえ、就職する前はどんなものか分からなかったの。それよりもとにかく就職しとかなといけないと、そっちの方が迫ってたんで。

細井：じゃあこの仕事についてから段々と向いてないなという気がしてくるという感じですか？

門田：そうですね。そう思ったのは確かですけど、そんなことを言ってもしょうがないとも思います。後戻りはできないわけですから。そのうち売れるとかも言われますしね。それを励みに。とりあえず今は台数がゼロですけど、今に売るぞと思ってます。それは何年後かになるかはわかりませんけど。とりあえず続けていきたいですからね。先輩のためにも。どうしてもチーム編成で成績とかも評価されるんで、どうしてもなんとか係長さんの力にはなってあげたいというのはあるんですね。とりあえず今は別にマージンとか台数によって手当てが出るんですけど、そんなのは別になんとも思わないんですよ。

細井：お金を稼ぎたいというよりは、売ってみたいと。

門田：まあそうですね。

細井：その係長さんとか他の人の力になりたいという辺りはどうなんですかね？続けていきたいという話もありますけど、やっぱりいい営業所に配属されたということとかいろいろあるんですかね？

門田：そうですね。

4) この発言からも分かるように、門田氏の場合、営業所の風土が適応を促していることが分かる。上司や先輩の指導に大変感謝しており、自分に向いていない仕事だと思いつつも、自分を変えてでも恩に報いようとしている。

営業・販売組織における適応過程の研究

細井：でもわりとそういう性格ですからお金がどうこうというよりも。

門田：今のところはそうですね。

2. 三浦氏へのインタビュー

1999年9月8日

東営業所

細井：この仕事はどうですか？

三浦：簡単に言ったら学生時代のアルバイトと、社会人とのギャップでしょうか。学生の時はいくらにも負けないくらいバイトをしていた自信があったんです。工場のラインに入って、いろいろ任されたりしてたので、ある意味仕事に対して、自信といたらおかしいんですけど、どんな仕事でもやっていけるという気持ちがあったんです。けど、この会社に入って、仕事の種類が全く違う。バイトとしての成果じゃなくて社会人としての仕事です。今「売れ、売れ」と言われてる面もあるし、やっぱり与えられることは与えられますし。自分が一線で働いているという感じが、すごいです。

細井：バイトの工場のラインというのは具体的には何を作っていたのですか？

三浦：大手のパン工場で朝3時から7時まででした。あそこでシュークリームやらおはぎやら。

細井：知らずに三浦さんが作ったのを僕が食べてたかもしれないですね。

三浦：朝出荷されたのは自分が関わっていたんで。

細井：朝3時からっていうのはかなり辛いですよね。

三浦：今のほうが辛いです。先輩達を見ていて、売ってる人も今調子の悪い人もしんどそうです。僕がしていたバイトは体がすごい疲れたんですけど、気苦労がそんなになかったんです。今の仕事というのは気持ちが疲れそうだなというのはあります。今はわからないですけど、先々のことを考えたらやっぱり不安になるときもあります。

細井：成績はどうなりましたっけ？

三浦：今売れてるのは1台。

細井：それは自分で買ったんじゃないで。

三浦：いえ、売りました。

細井：どうでしたか？いわゆる初1台。

三浦：お客さんが自分のテリトリーだったんですけど、お客様が事故されて。自分のテリトリーのお客さんなんで、何回か通わせてもらってたんですけど。2～3回ぐらいしか本人さんに会えなくて、それで事故をされる2日前か3日前に自分が持っていったアンケートにちょうど記入していただいて。それで事故で来店されて、向こうが僕の顔を覚えていてくれて。

細井：どうなのかな？2，3回本人に会ってたってことは、もっと何回も何回も行ってた。

三浦：もうすごい行ってました。通るたびに行ってましたからね。10回ぐらいはチラシと名刺なり。

細井：何回も行ってたのがよかったんですね。

三浦：自分じゃそう信じていますけど。しっかり通ってたっていうのもあるし、あとこちらのお客様は自社ユーザーなんですけども、担当のサービス・アドバイザーの方がおられまして、その方が一生懸命保険のことやらなんやらやってくれたのが。まあそのお客様もアドバイザーの方を信頼されてますし。

細井：そういう意味ではそのアドバイザーの方のおかげでということもやっぱり。

三浦：ありますね。

細井：こういうアドバイザーっていうのかな？サービスの方との関係というのはどうですか？

三浦：いいかどうかは自分ではわからないんですけど。悪くはないと思います。

細井：あまり自信をもっていいと言えるほどではないと。

三浦：悪くないです。

細井：やっぱりいろいろ助けられることとかありますか。

三浦：昨日なんですけど、どうしようもない59年式の軽の車を引っぱって来て点検をやってもらったんですけど、そういうときにアドバイザーの方に言ったらすぐてきぱきやってくれて、あとのフォローの方もなんかちゃんとやってくれたんで。やっぱり自分一人じゃ、アドバイザーがいないと成り立たない商売だし。

細井：さてアンケートに書いていただいた内容で、仕事以外の人間関係がよい意味で影響したとか、逆に悪い意味で影響したとか書いてありますが、具体的にはどんなことがあったんですか。

三浦：いい意味で影響したっていうのはありますけど。自分彼女がいるんですけど「入庫一件取ったよ」っていったらものすごい喜んでくれますし。「同期のだれだれにアンケートで勝ったよ」っていったら「もっとがんばって」って励ましてくれたり。

細井：彼女が喜んでくれる。いいですねえ。

三浦：多分今だけとは思いますが。

細井：いずれはその人と結婚してとかは。

三浦：やっぱりこの仕事でやっていくと思わなければどうしようもないんで。まあこの会社におりたいなあと思ったら考えます。

細井：この会社に馴染んで、ちゃんと稼げるようになって、彼女とも結婚してと。毎月いい意味で仕事に影響することがあったって毎月アンケートに書いてあるのはこの彼女関係のことが多いですか。

三浦：あとは、ご飯が夜遅いんで、バイトしてたところにいつももらいに行くんですけど、そこにおばちゃんやらバイトの後輩やらおるんですけど。やっぱりこっぴどくお客さんに個人訪問とかしてたらそっぽ向かれることがあるんですけど、そういうとき仕事の帰りにご飯もらいに行って「いらっしやませ」って言われて「ご飯くれ」って言う、「三浦さんががんばってますか」と。そういうのを聞いたら嬉しいですね⁵⁾。

5) 次ページへ掲載。

細井：いいですね、そういうの。会社の中の間人間関係は？

三浦：自分では上手くいってると思います。自分が入社した時から BB (ビックブラザー) でついてもらった先輩で藤田さんというのがいるんですが。あの方には今でもすごい感謝してるんですけど。やはり同期と話をしていたら、同期の BB とかがやったり言ってくれなかったことを僕に言ってくれているのを気づいたりしますね。

細井：具体的にはなんかありますか。

三浦：具体的には、例えば商談。隣に座らせてもらって商談を見させてもらいました。商談を見せるというのはデメリットがあるかもしれないけど、藤田さんはプラスに見てくれているんだと思います。

細井：なるほどね。さて今度は同僚の人についてはどうですか？いい意味でライバルっていうか、なんかありますか？

三浦：今は新入社員3人おりますが、正直に言って最初入った時に、車検とか他の2人が全く取れなくて、僕がそこそことってたんです。その時に僕は調子にのって「こいつらはライバルじゃない」って思ったのが、今になっては門田君なんかもぼんぼん取ってきてだして。はじめは門田君もまだ自分が取れんで、僕に「取れた？」って聞いてきてたのが、取れるようになってから聞いてこんようになって。ものすごい闘争心が燃えてきて、今自分が取れなくなって、やっぱり僕も気になってきました。気にしとるっていうのは、やっぱりその人と競っているっていうことで、いい意味でです。低いレベルでそういうのを気にするんじゃなくて。やはり「今日3件取った」「じゃあ俺今から1件取ってくる」って、そういう風になればすごいいいことだと。なかなか体が辛くてそういうことはできなくて、「ええわ今日は負けたわ」っていう時もあるんですけど。入社する時に思ったイメージよりも働きやすくて、ものすごい感謝しているんです。例えばディーラーのショールームとかの女の子っていうのは、27、8のねえちゃ

5) こうした発言から、新人の適応にとっては、仕事以外の間人間関係も少なからぬ影響を与えることが分かる。

んがおるんかなあって思ってたけど、若い子が3人もおって明るいなあって。つまらない事ですけど。「いってきます」「いってらっしゃい」ってやっぱり若い女の子に言われると嬉しいですね。

細井：成績なんですけどね。成績はどう思います？今のところ1台だけど。

三浦：他と比べるのもあれですけど、今5台とか3台とか売られてる方が同期にもおるんですけど、やっぱりその方は店頭というのがけっこうあるみたいで。訪問で台数を上げている人はそんなにまだ聞いていないので、成績に関してはどうこう思ってないです。

細井：今はまあ1台ですけど、将来はいけそうな自信はありますか。

三浦：いや、自信はないです。今1台売るのもやっとですから。納車1台するのもすごい疲れますから、これが60台70台になるとは、イメージがわかりません。

細井：営業所にもいますか？年間60台、70台売る人。

三浦：います。

細井：そういう人を見てどうですか。

三浦：この人にはなれないから、もっと違った方向でがんばろうと。

細井：具体的にはなんて方なんですか？

三浦：自分の直属の上司で保崎係長です。

細井：どんな人なんでしょう。

三浦：強烈なムードメーカーです。個性のかたまりみたいな人なんです。自分を盛り上げる時の様子がすごい。係長が電話での対応で「すみませんでした。失礼いたします」（といった後、受話器を置いたとたん）「しまむらあ!!」あれはすごいなあと。あそこまで無理な盛り上げ方は無理です。

細井：じゃあどんなやり方だったらいけると思います。

三浦：とりあえずBBの藤田さんですね。自分もとりあえずBBというのを年数を積んだらやらしてもらって。多分人を教えてたら自分も強くなると思うんで。やっぱり自分が出来ないことを後輩に言ったりしたら「やばい！こんなことを言ったら支配人に」っていうのが多分あると思うんで。

そこからいろいろ先輩を見ながらええところを取って。やっぱり教えよったら。聞かれたらやっぱり答えにゃいけないですし。格好をつけにゃいけないところもあると思いますが。かっこわるいところはやはり見られたくありませんから。バイトを長いことやってたんで、ある程度なれてるんで上の人から「三浦くんこの子教えてやって」っていうのがたまにあったんです。

細井：バイトの経験というのはやっぱり今の自分にとって大切なものですか。

三浦：はい、ものすごい大切なものですね。

細井：バイトから学んだことは？

三浦：時間の過ごし方ですね。無駄な時間は過ごしたくないですからね。車とかでも、みんな本を読んだりすると思うんですけど、自分は雑誌とかそういうのは読みたいと思うんですけど、絶対にそんなの置かんようにしとるんですけど。ささいなことなんですけど。

細井：ちょっとでも時間があつたら。

三浦：カタログを広げたり。

細井：さてそれでいろいろ聞きましたけど、そろそろ半年ですけど、やってきて一番よかったことってなんでしょう？

三浦：一番覚えていることは、朝「いってきます」って、いつかわからんんですけど、行くところ行くところ全部話をさせてもらって。車検は取れるわアンケートは取れるわ。入庫は1個取れるわ。あの日はものすごくこの仕事やっててよかったなあと。「がんばってね」ってアイスとか食べさせてもらって。知らん人にこんなことやってもらえて。

細井：そりゃ先輩なんかでもめったにないでしょう。それってなんなんでしょうね。

三浦：運がよかったなあと。

細井：特にここに行ったら上手くいくとかというわけじゃなくて。

三浦：2丁目の6の何号線の区画を攻めたりとかして。

付録：新人営業担当者へのインタビュー

細井：その2丁目の6のなんとかってというのはまだ今でも行くんですか？

三浦：別にそこに固執して行くんじゃないですけど。順番に攻めて行ったら、ここに来た。やっここだと。

細井：いい意味でジンスっていうか。自分のラッキーな場所っていうか。わりとそういう人たちと付き合いが続いてる。

三浦：入庫とかしてもらおうと携帯の番号とか教えてるんですけど、あの時にしゃべりよったら、ものすごいフランクにしゃべりよって同僚に言われました。

細井：逆に今までで一番辛かったことってというのは何かありますか？

三浦：雨の日に車で周ればいいものを一人で気合を入れて傘をさして行ったんですけど、かばんは濡れるわ、チラシは濡れるわ、人に怒鳴られるわ。家に帰りたと思ったんですけど、そういうわけにもいかんし。

細井：これはなんでしょう？これもやっぱり偶然。

三浦：あの時は変に気合を入れて、今日は雨の日だから歩いて行こうと、へんな気合いが入っていて、変に空回りしていた。変な気合が出る時はありますね。自分でも「何言ってるんだろう、これ」と舌が回らなかつたり。

細井：わりとあれですか？お客さんのところに行く時は「よし行くぞ」と気合を入れていくタイプですか？

三浦：自分は公園におる奥さんとかにも話し掛けますんで。怒鳴られたところはやっぱり次で気合が入りますけど。別に考えたりとか、身構えたりというのはないです。

細井：公園にいる奥さんにも声かけられるっていうのも、まあ悪いことじゃないんでしょうけど、警戒されたりとかは。

三浦：最初は警戒されました。

細井：「最初は」って何回も。

三浦：3、4回。当時保険のレディーしてたおぼさんが退職されとって、公園に遊びに来てていろいろ話してたんですけど。いろいろ話してて、来年

が車検で、どこでしょうかという話になって。それが自社ユーザーだったっていうのもあったんですけど。

細井：なんていうのかな？こう偶然といえば偶然なんだけど、わりとラッキーなことが続いている感じじゃないですか？

三浦：そうですね。いつかなんかあるぞと思いますけど。

細井：いくつも偶然が続くってというのは、偶然をつかみ取るための努力とどうか、そういうのもわりとしてるといふ。

三浦：新人の時より訪問件数はちょっと落ちてると思うんですけど。

細井：新人の時より訪問件数は落ちてる？

三浦：やっぱり電話とかを良く使うようになってきたんで。

細井：だから落ちてるっていうわけじゃなく、いろんなやり方。直接訪問しなくても電話もあるし、他の方法もあるし、と。

三浦：昔だったら昼行っておらんかったら、名刺だけ入れとってまた夜行って。夜おらんかったらチラシを入れて。そんな時は電話しづらい、なんていうのがあったんですけど、今は電話で「ご主人様いますか」って。

細井：逆にあれかな？最初の頃は、いなかったら名刺やチラシを入れてっていうのは、すぐ電話すればいいんだけど、ちょっとそこで気後れしてできなかつたっていう。

三浦：そうですね。

細井：今はじゃあそんな気後れすることもなく。

三浦：全然。

細井：そういう意味ではかなり仕事が慣れてきたというか、板についてきたというか。

三浦：先輩から見ればどうなのかわからないですけど。そういう意味ではいろんな手段というか。前は飛び込みの訪問だけで、1件1件訪問したんですけど、手段が増えたというか。

細井：入社した頃と比べてどうですか？段々成長してきているというか。

三浦：まあ営業マンとしては成長していると思うんですけど、人間として

付録：新人営業担当者へのインタビュー

はまだ。別におつきく揺らいだこともないですし、別にになにかとりわけ、仕事に関してそういうことがあったわけじゃないですし。何か自分の心を動かすのはまだですね。別に営業マンっていうのを全く知らんというものじゃなかったんで。別にとりわけてびっくりしたっていう事もないですし。

細井：先月やってもらったアンケートなんですけど、仕事以外の出来事が悪い意味でも影響することがあったっていうのは。これは全くそのとおりに○をつけてもらってるんですけど。どんなことがあったんですかね。

三浦：このことかどうかははっきり覚えていませんが、自分は今母と二人で住んでるんですけど、母は自分の嫌なところが目につくんだと思うんです。それが二人になってそれがエスカレートして行って。自分はもう仕事で疲れて、10時に帰って来て、いろんなことを言われて、一日中もやもやして、朝起きてもやもやして。また朝言われて。

細井：なるほどね。それはけっこうストレスになりますね。お母さんと二人っていうのは？

三浦：離婚です。

細井：じゃあお母さんも、そういう意味でもストレスとかあったりとか、大変なのかもしれませんね。

三浦：お互いがそのことを言い合って、わしもこうなんじゃ、私もこうなんじゃって、しょっちゅう、しょっちゅう、ケンカしてるんです。

細井：じゃあどうですか？いっそのこと一人暮らしのほうが気楽。

三浦：いや、これまた今母が入院してまして、今は一人暮らしの状態なんです。一人暮らしというのは自分はやりとらないです。一人暮らしとかしらたら帰って飯作るのができないですから。

細井：そういう意味ではあれですか。お母さんに細かいことをいろいろ言われるけども、いい面も悪い面も。一人になったらお母さんの悪い面も。お母さんに細かいことを言われてもいたほうが良いですか。

三浦：はい。

3. 水口氏へのインタビュー

1999年9月8日

東営業所

細井：水口さんは、お目にかかっていきなりこんなことを言うのはあれですが、おいくつでした？

水口：23です。

細井：さっき三浦さんが呼びに行かれた時、先輩の方を呼んで来られたのかと思いましたよ。そんなことはよく言われませんか？

水口：よく言われます。

細井：最高何歳ぐらいに間違われたことがあるんですか。

水口：役職でいうなら「部長さんですか」と。

細井：営業で「新人」だって言っても「ウソっ」て感じじゃないですか。

水口：はい。けっこう警戒されます。

細井：営業をしていて、けっこう他の方と話をしているとなんというか、「新人です」っていうことで、わりと大目に見てもらえる部分というのがたくさんあるみたいなんです。あんまり、逆にないですか。

水口：そういうのは感じたことはありません。

細井：辛いですねそれは。「新人です」っていうのが通用しないと。

水口：最近ではあえて新人ということは言わずにいるんですが。

細井：「新人です」って言わずに周るっていうのもそれはそれでまた辛くないですか。けっこう1人前にちゃんと対応しないと。

水口：けっこう断られる率っていうのは多いですね。

細井：仕事をまあ半年近くやってきたわけですけど、どうですか？口で「新人です」って言わないだけじゃなく、名実ともに新人から脱皮しつつありますか？

水口：まだですね。わからないことだらけで。

付録：新人営業担当者へのインタビュー

細井：ところで、いま、営業所の奥のほうで拍手が起きてますね。

水口：お客さんに受注もらいましたんで。白板に名前と車種を書いて、花を飾ってみんなで拍手ということをやったんですね。私はまだ1回しか経験したことがないんですけどね。

細井：いつでした？それ。

水口：6月です。うちの親の会社の知り合いの方で、自分の力で売ったわけじゃないんで、あんまり実感というのはないんです。

細井：そうすると、お父さんのつてというか。

水口：うちの母の方です。

細井：もうその方はこの仕事につく前から知り合いなんですか。

水口：いやそういうわけじゃないんですけど、会社に入って、僕が知ったのもつい最近なんです。売る直前になって買いたいって人がおるからって。僕が当社に勤めてるってことを聞いてそれだったら考えてもいいかなって言われて、いろいろ話をさせてもらったんですけど。決めてもらうときも先輩の力を借りて。

細井：初一台が、売れた時の最大の理由というのはなんでしょう。

水口：コネといますか、たまたま条件が合ったというか。車の売る条件については他の営業所の方がずっといらっしやあって、大体決まってる部分があったので、こういう言い方はどうかと思いますが、横取りというか。

細井：まあコネでも横取りでもなんでも取れたのは取れたんですからね。やっぱりそれなりにうれしかった。

水口：そうですね。給料の方がちょっと増えてたのでうれしかったです。

細井：さて営業所の雰囲気としてはどうですか。

水口：想像してたより面白い人とか、いい先輩とか、みんないい人で。これは別におべんちゃらとかではなくて。いい人ばかりでよかったなあと思います。

細井：面白い人が多い。それはいいですね。他の営業所の話とかもいろいろ聞きますか。

水口：けっこう研修とかで新人が集まると、いろいろそういう話が出るんですけどね。所長さんが怖いとか。

細井：所長さんはどうですか。

水口：すごく尊敬できる人だと思います。他の営業所の所長さんを見たわけじゃないんですけど。僕はここでよかったなあと。

細井：そう言えば、アンケートに所長さんの話も書いてくれましたね。最初の頃に大酒を飲んで所長さんの家で寝てたって。

水口：寝てる間に起こされず、毛布もかけてもらってました。ちょっと自分では自覚がなかったんですけど、大いびきかいてたらしいんですけど。

細井：じゃあもうだいぶよくしてもらってる。その所長さんの尊敬できる部分っていうのは具体的にいうとどんなところですか。

水口：筋が通っている。オーラのようなものがあるというか。別に聞いたわけじゃないんですけど、なんかこう感じるものがあります。

細井：どんな感じのオーラですか。

水口：今までも経験をいろいろしてきて出来上がったというか、そういう感じですか。この人についていけば大丈夫みたいなどころがあります。

細井：よかったですね、そういう人がいて。さて成績に関しては初一台。まあ謙遜もあるんでしょうけど、コネだということですけど。どうですか？自分の成績についてどう思います？その一台以外はゼロなわけだし。

水口：ちょっと自分では思わしくないというか、まだ足りないですね。新人によっちゃあ5台も6台も売ってるのもいますから。まだ自分の車を合わせて2台というのがちょっとまだもうちょっと努力が足りてないのかなと思うんですけど。やりたいっていう気持ちはあるんですけど、どうも腕が追いついてこないというか。気持ちばかり前にいっちゃって。お客さんがいつのまにか新しい車を買ってるということがあるんですよ。だから、お客さんの買おうという気持ちを嗅ぎ取る嗅覚というか、そういうところが足りない。お客さんの心を読むっていうか。裏の裏を見るって感じというか。そういうことはまだ全然できないので。

細井：わりとそういうのはこの仕事につく前から苦手な方ですか？

水口：けっこう苦手です。表面上の付き合いっていうのも今まで多かった
ので。

細井：苦手だなんていう自覚はわりと前からあったんですか？それともこ
の仕事についてしみじみ感じる。

水口：そうですね。この仕事についてからですね。いろいろお客さんと話
してるんですけど、あんまり本音も聞き出せなくて。

細井：自分の性格ってというのはどんな性格だと思いますか。

水口：けっこう山が大きいというか、内向きなのと外向きなので、波があ
るんですよ。もう昔から外面がいいというか。でもそういう自分が急に崩
れたりしますね。けっこう二重人格ぎみなどころがあると思います。調子
に乗ると気分的に盛り上がるんですけど。気持ちが盛り上がらないと段々
下に気持ちが向いてしまう感じですか。

細井：仕事の上ではどうですか？そういうのはやっぱり仕事でも出ます？
そういう部分。

水口：ええ。気分がのるとばっと周れていろいろ話もできるんですけど、
沈んできるとちょっとお客さんと話してもお客さんの反応でわかるんです
よ。ちょっと自分も沈んだ表情しとるなっていうのが。

細井：なるほど。お客さんを見てて、まずいなって思ってきた時、そうい
う時はどうするんですか。

水口：とりあえず早々に話を切り上げるとするか。

細井：なるほどね。さて半年近く仕事をされてきたんですけど、仕事をし
てて楽しかったこととかは。

水口：けっこう僕車好きでこの業界に入ったもので、車の話の合う人はい
いですね。他の話題がちょっと苦手なんです。けど昼に会うお客さんって
いうのはほとんど奥さんとか女の人ですからちょっと苦手です。奥さんで
もある程度年をとった人と共通する話題っていうのも、何か思いつかない
もので。話が詰まっちゃうっていう。

細井：ってことは、新車が入ると商談がやりやすくなる？車の話題でね。

水口：好きな車は、車全部好きなわけじゃなくて、限られてるんです。スポーツ系の車とかはけっこう詳しいんですけど。ワンボックスとかちょっと。こういう仕事をしてて言っちゃいけないんですけど、どう勤めていいかっていうのがわかんないです。やっぱり自分が好きな車じゃないとお客さんにもいいところをあまり伝えにくいというか。好きな車ならどんどんいいところを勧められるんですけど、そういう車はあまり売れる車種じゃなかったりするんで。

細井：御社でいうとそういうスポーツ系では。

水口：スーブラとセリカですね。僕はスーブラの方が好きですが。

細井：どの辺が？

水口：そうですね。やっぱりないですよ、世界中捜しても大型のFRスポーツは。けっこうまれなんですよ。あとデザインとか好きなんです。

細井：入社する時にもこの会社にはやっぱりスーブラがあるっていうイメージで。

水口：ありました。ちょっと販売店が違いますけど、あとネッツさんのアルテツア。あれも初めて会社訪問した時にあれはウチの会社で売るのですかって聞いたことがあります。感性に訴えるような車が好きなんです。

細井：逆にどうですか？ファンカーゴなんか入ってきて、これをたくさん売ってこいと言われるとちょっと困っちゃう？

水口：そうですね。けど実際自分が当社に入って、車もスポーツ・タイプじゃなくて普通のミニバンですね。車に対する嗜好っていうのはちょっと変わってきた面もあります。だからファンカーゴとか好きな車です。最近よくわからないんですよ。スポーツ系好きだったのが、最近ではなんでしょうね。乗っていい車。デザインとかもありますけど。

細井：なんででしょうね。なんでそんなふうに変わってきたんですかね。

水口：けっこう僕人を喜ばせるのは好きなんです。今ナディアっていうのを乗ってるんです。僕は最初レビンかセリカどっちか乗ろうかなって思っ

てたんですけど。あれなんかけっこううちの親とか乗せたりしますし、田舎に帰ってじいちゃん、ばあちゃん乗せてどっか観光行ったりとかすると、けっこうゆったりして気持ち良さそうにしてるんで。これでよかったかなと。選択は間違ってたかなと思ってるんですけど⁶⁾。

細井：さて話題変わりますが、今度は逆に半年近くやってみて辛かったこととかいやだったこととかは。

水口：いろいろあるんですけど。変なお客さんのところへ行っちゃったりすると「ありゃっ」と思いますね。一回先輩についていったことがあるんですけど。これはあんまり多分いないと思うんですけどね、けっこう自分以外の人を結構見下す人というか。会っていきなりバーカとか言われましたしね。相手はあくまでお客さんっていう立場なんですけど、それにしても初対面でよく言えるなあっていう感じはありますね。

細井：そうですか。そんな人もいますか。

水口：まあ親のこととかもけっこう言われるんです。その人は自営で自分の力でやってこられた人なんで、まあそういう考え方の人もいるのかなあと思いますけど。

細井：まあ自分の力でやってきたのが変な意味で見下すというような形に。

水口：それにしても人との付き合い方があるんじゃないのかなあと思ったりして。逆に帰りなんですけど、その先輩からああいうのがいいお客さんになったりするっていうのを教えられて。まあそういう人に一度気に入ら

6) 車好きだからこの仕事に就職したような面もあるようだが、自分の好きなスポーツ・タイプの車を販売する機会はむしろ少ない。車好きと車の営業との間にはギャップがあったわけである。しかし、自分がスポーツ・タイプ以外の車を買って、それが祖父母に気に入られたことで、このギャップが埋まっていく。この車好きと車の営業のギャップが何によって埋まっていくかは、かなり偶然に左右される。ただ、この水口氏の場合のように、そのきっかけになるエピソードがあることが多いように思われる。新人の適応過程を考える上では、これを偶然に任せるのではなく、ギャップを埋めてくれるような出来事に遭遇しやすいように、新人の経験を管理するという発想が重要になる。

れると次はなんもいわんでも買ってくれるというのを聞いたんで、そういうものなのかなとも思いました。

細井：どうですか？この人いいお客さんになりそうですか。

水口：先輩のお客さんなんでどうも言えんですけど、一回会ったら「ハイそれまで」っていう感じの人だったんで⁷⁾。

細井：アンケートを拝見しても、嫌なお客さんがいたという話が多いですよね。

水口：印象に残るのはそういうガーっという経験しかないんで。

細井：どうですか？実際嫌なお客さんの方が多いですか？

水口：まあ割合で言えば多いとはいえないんですけど、中にはいるという感じですね。

細井：そういう嫌なお客さんに会ってどうですか？

水口：とりあえず会社に帰って「こんな人がおった」という話をして笑いにしちゃうんですけど。「こうこうこうされた」といったらけっこう笑われるんで。自分の中で留めちゃうとこうどんどん落ち込んじゃうんで。会社に帰って「こういう目にあった」って言っちゃうと楽なんで。上におる人っていうのは僕の何十倍もそういう人にあっているんな経験をしてると思うんで⁸⁾。

細井：だいたい帰ってこういう話をする人って、大体どの辺なんですか？

水口：だいたいまあ男の人でいうなら若い人ですか。女の人ならおばあさんじゃないですけど。50代ぐらいの人は結構話ができますんで。そのぐら

7) 新人にとって先輩や上司の指導は、頭では理解できていても実感として体得することが難しいことがある。「こういう人がいいお客さんになるんだ」と言われても新人にはびんと来ない。新人にありがちな困惑である。上司や先輩の指導が新人にどう受け取られるかは、経験の影響も受ける。だからといって、いろいろな経験を積みというだけの指導では、様々な経験の洪水の中で混乱し、困惑するだけである。新人への指導においては、どのような経験を積みさせるかを考えて現場に出すこと、つまり経験を管理するという発想も重要である。

8) 辛いことがあっても、それを笑い話に変換してしまえるような組織文化は、新人の適応にとって、大きなプラスになるであろうことが予想される。

付録：新人営業担当者へのインタビュー

いの人なら僕ぐらいの子供もいますし、そういう面でけっこう話が。向こうからどんどん話し掛けてくれるのがありますんで。「うちの息子は」っていうんで。

細井：男の人は若い人。女の方は50代。これはお客さんですよ。女の方も若い女の人いるじゃないですか。

水口：若い女の人にも結構話します。結婚して少したってくらいの人とはちょっと話が合わないんです。ちょっと自分でも思ってるんですけど、新人のある種のかわいらしさというのが欠けているんで。僕の今同期の2人はけっこう話したりするんですけど。電話の話声とか聞こえるんですけど、彼らはけっこう気に入られとるような声の感じですね。僕はまあそういうのはないんで。いいなあって。

細井：やっぱり同僚が何してるかとか気になりますか？

水口：気になりますね。

細井：刺激を受けたこととかありますか？

水口：ありますね。やっぱり一日同じように仕事して、向こうがいい結果を持って帰ったりすると、やったねっていう気持ちよりも、くそっていう気持ちの方が大きいですね。

細井：なるほど。そうですね。

水口：ああこんな嫌な人間だったかなって思うんですけど。

細井：そういう時はどうですか？次とか自分もがんばったりとか？

水口：もうちょっとやるときゃよかったなっていうのが残りますけど。くそって思うのは自分対してで、人にはあんまりいかないですね。

細井：まあそういう意味でもじゃあいい意味でライバルというか。

水口：そうですね。

細井：全体として半年間やってきたわけですけど、全体としてどうですか？この仕事満足してますか？

水口：まだ全然満足してるレベルじゃないです。

細井：一番足りない部分っていうのはどこでしょうね？

水口：やっぱり経験ですね。経験積んだらもっと上手い具合に仕事ができると思うんですけど、なるまでのもどかしさっていうのはどうにもならないんで。

細井：経験が足りないっていうのは時間ですかね。やっぱりもう半年とか一年経たないと。

水口：まだちょっと毎日そういうもどかしさっていうのが感じてますんで。

細井：ちょっと意地悪なことをいうようだけど、同じ一年でもあるいはこれの半年でも伸びてる人もいないじゃないですか。

水口：上手くやってないんでしょうね。

細井：そういう人たちから学んだことっていうのは。

水口：今のところは、3人でやってる中では特に飛びぬけたっていうのはいないので、よくわからないんですけどね、状況が。すごいなっていうぐらいで。3人いる中ですごい差が出てたらなんかまた感じたんでしょうけど。他の営業所なんでどうかなっていうはあります。

4. 金田氏へのインタビュー

1999年9月9日

矢野営業所

細井：金田さんはこの前は2台と。それでその前の月が1台ですか。それで3台。けっこういいじゃないですか。どうですか？自分のこの成績については？

金田：運が良かっただけで、たまたまエアコンが壊れてたとか。

細井：それでもやっぱりエアコンが壊れてたからって買い換えるなんて、普通はエアコンを直すでしょうし。それを受注に結びつけたのはそれなりに。

金田：平成5年以前の車というのはフロングスが。そういう関係でどうしても直せなかったらしくて。それでエアコンなしで夏過ごすのはちょっと厳しいとお客さんの方から言われたんで。

細井：なるほどね。このお客さんはどういうふう知り合ったんですか？

金田：たまたま修理に来られた時に。自分の担当の区域ではあったんですけど。あんまり会うことができなかったので、ほとんど初対面に近い感じですよ。

細井：この方はもともと自社のお客さんですか？

金田：はい。

細井：もともとの担当の方はいらっしゃらなかった？

金田：もともと担当の人はいたんですけど、転勤で広の方に。

細井：それをまあちょうどテリトリーだったもんで、金田さんが引き継いだと。このエアコンというのはこれがいわゆる初一台。

金田：いえ、それは2台目です。

細井：一台目はどんな感じだったんですか？

金田：一台目は外周りをされていて。元マツダの社員の人でたまたま定年に

なったばかりで、誰も他のディーラーの人が寄り付いてなかったんで。他と争うことなく。

細井：わりと楽に取れたといえば取れたというか。

金田：そう楽でもなかった。

細井：なんか苦労しましたか？

金田：うちの係長がフォローに来てなかったら、そのまま車検してまた次の車検の時期だとか先に延びていただろうと。

細井：係長さんが何かフォローしてくれたんですか？

金田：はい。

細井：でも他社のディーラーが来なかったからって、元マツダの社員ってことはやっぱりマツダの車にもかなり愛着もあったでしょうし。なかなか御社の車を勧めるの難しかったんじゃないんですか？

金田：お客さんの方からもうマツダの社員じゃないんだからなんでもいいというふうに言ってたので。

細井：マツダ時代はマツダの車に乗ってたんですか？その人は。

金田：はい。

細井：逆にかえて定年で他の車もちょっと乗ってみたいなんて思ったんですかね。

金田：そうじゃないですかね。

細井：でもマツダの車なら車検はマツダにいきそうなんですけど、それを取れたっていうのはなかなか。

金田：車検前に予約しとったらしんですよ。マツダの方へ。

細井：そしたら当然マツダの方でも勧められたでしょうけど。

金田：ええ。やっぱり条件が悪くて、車検に出そうと思ってたらしいんで。

細井：その車を車検は出さずに、こっちの車に乗り換えた。ちなみに車は何を勧めたんですか？

金田：カローラです。

細井：なるほどね。定年なんかされたら、あんまり大きい車よりこういう

付録：新人営業担当者へのインタビュー

コンパクトな車の方がいいのかな？

金田：向こうが言ってきた条件に合わせたらカローラかカローラワゴンだったんです。

細井：条件というのは、価格とか。

金田：はい。

細井：そうすると。どうですか？苦労はあったけど、まあ他社も来ないし、条件をわりときっちり出してくれるからそれに合ったものを見つけられればいだけと、わりとスムーズに取れた感じですか？まあ楽に取れたって事もないんだろうけど。

金田：まあ楽ではなかったんですけど。

細井：うれしかったですか？最初の一台。

金田：そうですね。

細井：なんかお祝いに飲みに行ったりとか、誰かに報告したりとか？

金田：それは別になかったです。

細井：まあひとりでしみじみと喜びをかみしめて。

金田：はい。

細井：初めて一台売った時と、二台目三台目が売れた時っていうのは、なんか違いますか？売れた時のうれしさ、あるいは売れるまでのプロセスにしても。

金田：それは当然あります。半減します。

細井：よろこびが半減する。なるほど。

金田：話を見つけてきただけで、ほとんどうちの主任の人や係長が結局は話を進めていって。結局自分では何もやっていないという感じなんです。

細井：逆にあれかな？自分ではあんまりやってないっていうのは、係長さんとかそういう上司の方とか先輩の方のサポートがわりとしっかりしてるって感じですか？

金田：ええ。

細井：なんかそういう、わりといつも助けられる？

金田：まあそうですね。

細井：仲がいいというか、頼りにしてる先輩というのはいるんですか？

金田：別にいないですけど。

細井：そうですか。じゃあまあ親しいからというよりは、仕事だから手伝ってくれているという感じですか？

金田：はい。

細井：成績はどうですか？今後一人できっちり取れるようになりそうですか？

金田：どうでしょうか？

細井：7月のアンケートだったかな？郵便局の人に「向いてない」って言われたと書いてましたね。

金田：知り合いの人なんです。まあ押しが弱かったりとか、そんなんで。性格とかそういう面で。

細井：押しが弱い、ね。

金田：また別でも言われたばかりなんですけど。ちょっとおばあちゃんの人に。

細井：あまり向いてなさそうだとか。

金田：ええ。

細井：どう思いますか？やっぱりそうかな？って思いますか？

金田：ですね。もう2回3回のことじゃないんで。なんかもう断りやすい感じとかそんなふうに言われるんで。

細井：そういう性格っていうのはわりと昔っから。ちっちゃい頃からって感じですか？

金田：そうですね。

細井：なるほど。そういうのはあれですか？一人でけっこう悩むんですか？それともけっこう相談できる相手とか？

金田：いや別に相談はないです。

細井：そうですか。それもやっぱり昔っから？ちょっとまあ向いてないか

なって思うことがあっても、あんまり人に相談したりはしないっていうような性格ですか？

金田：はい。

細井：でもまあそれでも大きな失敗もなくわりと順調にすごしてきたって感じですけど。年齢を見ると浪人は一回されてるんですね。

金田：はい。

細井：浪人された時もまあわりと辛かったことも多かったでしょうけど。一人で問題を解決したって感じですか。

金田：はい。

細井：浪人っていうのはどうでした？自分にとって。自分の人生にとってなんか意味のあることでしたか？

金田：ちょっと遅れはとったとは思ったんですけど。まあ自分が考えていたことなんで、大学に進学するということは。

細井：まあ遅れはとったけど、大学に行こうという自分でその決めたことはちゃんとできたかなあという。

金田：はい。

細井：そういう経験というのは自分にとってはどうですか？意味のあること？

金田：そうですね。

細井：今回の仕事はどうですか？ちょっとまだ係長さんに手伝ってもらったりとかちょっとまだ新人から抜けきれていない部分がもしかしたらあるのかなという感じでしょうけど。遅れはとつてもいずれはきっちりやるようになりそう？

金田：まだ先のことはわかりません。

細井：またちょっと（アンケートに）いろいろ書いてもらっていることに関して聞きたいんですけど。これ偶然なのかどうかわかりませんが、6月ぐらいまでっていうのはかなりいろんな質問に対して「全く違う」と回答している項目がけっこう多かったんですけど、この7月やってもらった

分、この時は「全く違う」っていうのが一つもなくなってきて。

金田：それは今の所長じゃないんですけど、1はつけるなというふうに言われていたんです。本音はちょっと違います⁹⁾。

細井：本音を言えばもうひとつずつこっち（全く違う）の方へよってきてるっていう感じですか。

金田：そうです。

細井：この1はつけるなっていうのはどういうことなんでしょうね？

金田：それはよくわからないんですけど。

細井：そういえば所長さん確か替わられたんですね。

金田：はい。

細井：どんなふう感じられました。所長さんが替わったっていうのは。

金田：突然のことだったので。びっくりしたんですけど。

細井：あまりこんなところでは言いにくいかもしれませんが、前の所長さんと新しい所長さんを比べてどうですか？

金田：まあ別に。

細井：どちらの方がやりやすいとかそれは別にないですか？

金田：それは別にないです。

9) 今回の調査では、インタビューとは別に、アンケート調査も定期的を実施していた。金田氏の発言によると、そのアンケート調査の際に「1：全く違う」という回答はするなど営業所長から指示されたというのである。その指示もさることながら、何ゆえにそのような指示を営業所長が出すのかということも興味深い。おそらく、今回の調査が本社の人事部の協力の下に、営業所長の意向とは関係なく進められた点が関係しているように思われる。営業所長といえども営業所全体の成績によって、本社の経営陣から評価される立場にあり、本社スタッフから悪く思われるようなことは避けたかったものと考えられる。営業所長が新人の適応にとって大きな影響力を持つことはいう間でもないが、このアンケートの件に限らず、営業所長自身が本社から常に評価される立場におかれているという事実は、新人への指導にも影響を与える。入社後1年間は新人の成績は不問というのがこのディーラーの公式のルールではあるが、営業所全体の販売成績を伸ばすために、新人にも販売成績を伸ばすことを求める営業所長もいる。

付録：新人営業担当者へのインタビュー

細井：そのまあ所長さんに限らず、所長さんが替わったことで、営業所全体が変わったことっていうのはありますか？

金田：ショールームが前は派手な感じだったんですが。シンプルになったって感じですね。

細井：前はもっと派手だったんですか。上にいろいろぶら下がってたりとか。

金田：はい。ちょうちんとかぶら下がってました。

細井：雰囲気は別にどっちでも仕事のやりやすさは別に関係ないですか。

金田：はい。

細井：でもあれですかね？人によっては所長さん替わったりとかいろいろなんとかすることもあるんだろうけど、何が起きてもわりと淡々と平常心でこなしていけるというような感じの性格ですか？

金田：そうですね。

細井：じゃああんまりこういう郵便局の人に向いてないって言われたとか、そんなにこたえないですか？

金田：そりゃこたえますけど。1回や2回のことではないんで。

細井：そうか、なるほど。

金田：大学の同級生からもけっこう言われるんで。

細井：どう思いますか？やっぱり何度も何度もそういうふうに言われてると、本当に他の仕事考えようかな、なんてこともありますか？

金田：まあ一応は考えたりもすることはあるんですけど。いつも行動が遅いんで、ずるずるきて。

細井：まあそれでもだから逆に言えば、今すぐ逃げ出したいというほど嫌な仕事でもない。

金田：今すぐということではないです。

細井：どんな感じですか？今すぐってことはないけど、他の仕事についてほうがいいかな？っていう気持ちと。いやこの仕事がんばって続けてったほうがいいって気持ちと。自分の中でどっちが？

金田：それはさっきの24歳っていうのがあったんで。いちおう天秤にはかけてる状態ですね。行動が遅かったら遅かったで歳がってしまうんで。

細井：年齢的なこともあるし、どっちにしてもできるだけ早いうちに決めてと。

金田：行動するならそうですね。

細井：まあちょっと暗い話が多くなりましたが、半年近くこの仕事してみても逆に楽しいこととか、よかったこととかないですか？

金田：ちょっと自分の時間がないんで。

細井：けっこう辛いですか？一日の平均的な日課はどんな感じですか？

金田：朝6時半ぐらいに起きて、家を出る準備して、7時ぐらいに家を出て、会社に着くのが8時から8時半の間で、仕事が終わるのが9時。家に帰り着くのが10時。それからご飯食べてお風呂入って12時ぐらいに寝る。

細井：ご飯食べるのも10時におうちに帰ってからですか？

金田：はい。

細井：お腹減りますね。

金田：はい。

細井：会社にいる間は8時半に出勤してから9時に帰るまでっていうのは大体どんな感じですか？

金田：午前中は計算書類をつくったり、あと今日一日周るところの計画を立てる。

細井：お昼は？お昼休みはけっこうきっちり取れますか？

金田：一応外で食事したりしますので。

細井：今度は午後になったらその計画にあわせて外に出るわけですか？

金田：はい。

細井：会社に戻るのが？

金田：6時半から7時です。

細井：この午前中あちこち周る計画を立てる時に工夫とかこんなプランでいこうとかなんかいつも気をつけてることとかありますか？

付録：新人営業担当者へのインタビュー

金田：それはまあ一応ある程度。

細井：周る計画を立てるときは効率が一番優先ですか？

金田：はい。

細井：効率というのは？まあ主に道順かな？

金田：道順だとか。

細井：一日何軒ぐらい周るんですか？

金田：はっきり何軒とはいえないんですけど。

細井：しかしまあこうして見てると6時半に起きて、ずっと仕事で12時ごろ寝ると。自分の時間は確かにあんまりなさそうですね。そうすると仕事で一番不満なのはどのへんでしょう？この時間のないことですか？

金田：時間のないことと、体力的にちょっと。

細井：逆にもしこれが5時きっちり仕事が終わって、たっぷり時間があつたら、なんかしたいこととかありますか？

金田：いちおういろいろ。趣味とか。

細井：趣味？なんかあるんですか？

金田：釣りだとか。

細井：釣りはけっこう好きなんですか？

金田：はい。

細井：他には？

金田：最近本を読んでるんで。通勤電車の中で。

細井：どんな本を読むんですか？

金田：今読んでるのはシュンペーター。

細井：えらい難しい本を読んでいますね。わりと小説だとかそういうものよりも、なんかそういう難しいというか、勉強になりそうな本とかそういうのが好き？

金田：はい。

細井：これは何か意味があつてですか？勉強しようという考えがあつてシュンペーター？

金田：部屋の掃除をしていて、たまたま昔読んでた本で読みきれてない本だったので。

細井：感想とか。

金田：いやまだ途中で。最初の段階なので、20ページぐらいなので。

細井：読むのはわりとこのての本が多いんですか？

金田：そんなことはないんですけど。

細井：まあ何でも幅広く。

金田：はい。

細井：この釣りが趣味っていうのはどうですか？お客さんとそんな話とか。

金田：ないですね。営業所の中でもする人が1人もいなかったんです。

細井：広島ってわりと釣りが趣味の人多いように思いますけどね。お客さんでも営業所の人でも趣味の話とかちょっと合う人がいたらいいかもしれませんね。そうすると営業所の人と普段する話ってだいたい仕事の話ばかりですか？

金田：ほとんどです。

細井：プライベートで付き合いがあったりとかは。

金田：ないです。

細井：一緒に飲みに行ったりとか。

金田：一緒に飲みに行くこともないです。

細井：そういう営業所全体の雰囲気っていうのはどうですか？どちらかというといいですか？悪いですか？

金田：まだちょっとわからないですけど。所長が替わったり、転勤で新しい人が入ったりとか。まだ落ち着いていないという感じなので。

細井：じゃあ別にそう「この雰囲気あまりよくないな」「嫌だな」というほどでもない。

金田：他の営業所のことを知らないの、いいか悪いかというのは。ちょっと比較するものがないので。

細井：他の営業所をあまり知らないというのは、わりと気にしない性格ですか？

金田：そんなことはないんですけど。

細井：あんまり他の営業所の人と付き合いがない。

金田：全くないです。

細井：研修なんかで一応会いますよね？でも別にあまりない。

金田：はい。

細井：そうすると、同僚の中でそうなってくると、いいライバルは？

金田：別にいないです。

細井：話を聞いてると、あまり先輩もあまり親しい人がいない、同僚もそれほど親しい人もいないと、仕事していくのが辛いだろうなという気もしてくるんですけど、でもそれでもわりとそんなことは気にせず一人でも頑張っていけるっていう性格？

金田：まあ今までそうなんで。

細井：じゃあそれについてはそんなに同僚とか先輩にいい人がいなくても、まあ平気？

金田：そりゃあ、いた方がいいですけど。

細井：会社の外にはけっこう親しい人とか。

金田：はい。

細井：これもちょっと気になってたんですけど、6月分のアンケート書いてもらった時は、社外に悩み事を相談できる人がいるというところに「全くそのとおり」のところに丸をつけてもらってるんですね。これが先月になるとかなり控えめで真中ぐらいのところ丸をつけてもらってるんですけど、なんか変化があった？

金田：ええ、広島に大学の同級生がいたんですけど、実家の方へ帰っていったので。

細井：それであまり相談できる人が、親しい友達っていうのも数が減ってきたというか。会社の中も外もそんなふうだとちょっと寂しいですね。

金田：はい。

細井：特定の人に限らず、研修で人事の方とかいろいろ世話してくださると思うんですけど。そういう人との関係というのは？

金田：いえ別に。研修の時しか顔を合わせないですし。

細井：半年ぐらい仕事をされてきたわけですけど、どうですか？今まで半年間やってきて、一番印象に残ったことというとなんかありますか？

金田：盆休みにいろんな人と会ったりしたんですけど、なんか痩せたなあとかいろいろ言われました。

細井：痩せたんですか？実際。

金田：ええ。

細井：ちなみにどれぐらい痩せたんですか？

金田：ちょっと自分では気づかなかったんですけど、人にいわれて初めて。

細井：ぱっとみて痩せたなあってわかるってことは体重計乗ってみたらけっこう落ちてるんでしょうね。盆休みに会ったってというのはどんな人に会ったんですか？

金田：高校の同級生、大学の同級生です。

細井：お互いの仕事の話なんかもしました？

金田：したことはしたんですけど、まだ同級生でも決まってない人もいたんで。

細井：そうすると仕事以外の話題もけっこう多かった？

金田：はい。

細井：ちなみに例えば。

金田：仕事以外の話といってもいろいろあったんで。今どういう感じのことをしているかとか、あと就職活動でどういう感じのことをしているかどうか。

細井：そんな話題の中で印象に残ったこととかありますか？

金田：特にはないんですけど。

細井：友達に彼女ができたとか、もうすぐ結婚するとか。

付録：新人営業担当者へのインタビュー

金田：そういうのは一応あります。

細井：あとは仕事がすごく上手くいってるとか、いってないとか。

金田：ええ。

細井：金田さんは一人暮らしですね。これは大学の時から。

金田：はい。

細井：一人暮らしはどうですか？まあ慣れてるんでしょうけど、たまにはさびしいなってことも。

金田：そうですね。

細井：差し支えなければ、彼女とかは？

金田：ええ、一応。

細井：今はじゃあよき相談相手という感じですか。

金田：相談をこっちからすることはないんですけど。

細井：仕事のことなんかもそんなに相談するようなことは。

金田：ただ内容を。こういうような感じのことをしているよ。

細井：このまま順調にいけば、結婚とか。

金田：それはわかりません。

細井：もう大学の時からずっと？

金田：はい。

細井：時間があつたら趣味の釣りもそうですね、彼女とかもいっぱい会いたい？

金田：ですね。

細井：彼女も働いてるんですか？

金田：いえ、まだ。

細井：まだ学生？

金田：いえ学生でもないんですけど、就職活動中。

細井：ちなみにご実家はどちらですか？

金田：福岡県です。

細井：その福岡で就職せずに、こっちの広島で就職したっていうのは？

金田：それは福岡でも活動をしていたんですけど、決まらなかったんで。

細井：どうですか？この会社っていうのは、就職したい会社だった？

金田：いえ、そうではなかったです。

細井：もともとはどんな会社に就職したかったんですか？

金田：福岡の地元の、地元っていても馴染みのあるところじゃなかったんですけど、高校まで大分にて、大学に行くと同時に引っ越して福岡に行ったんで。

細井：じゃあ地元で就職したいっていうのは大分？じゃなくて福岡？

金田：福岡。

細井：福岡であれば職種業種は別になんでもよかったっていう感じですか？

金田：そうですね。

細井：じゃあ例えば福岡のディーラーだったらばっちり？

金田：でも入社した後分かったんですけど、やっぱり自分はあるに車に興味がなかったんで。入社したら気が変わると思ったんですけど、新しくファンカーゴが出た時にそんなに、ただ新しいのがきたという感じでした。

細井：車はなんに乗ってるんですか？

金田：乗ってないです。

細井：免許はあるんですか？

金田：はいあります。

細井：じゃあ別にこの車が好きとかそういうことも別になく。

金田：もともと車はどんな車があるというのを知らないんで。

細井：一応自社の扱い車種ぐらいは。

金田：はい。

細井：最後にどうですか？全体にいろんな話を聞いてきましたが、この仕事を半年近くやってみて満足か不満足かといわれれば、どちらでしょうね？

金田：不満ですね。

細井：ここがこうなればよくなるのになあというの？

金田：僕が車を好きになったりしたらじゃないですか。

細井：なれそうですか？

金田：さあ…。

細井：車が好きな人と金田さんとどういうところが違うんでしょうね。いるじゃないですか、車が好きでこの会社に入ってきた人もいるだろうし。友達なんかにもすごい車が好きな人とかいるでしょう。好き、興味がある人たちとどこが違うんでしょうね。

金田：大学時代に車に乗っていた人たちはあそこをどうしてとか。

細井：じゃあ乗ってみたら好きになるかも？

金田：家の車を運転していても、ただ足代わりっていう感じで。

細井：足代わりでしかないか。まあお客さんの中にも足代わりでしかないと思っている人も中にはいるでしょうけど。車が好きにならない限り、まあこの仕事を好きにはならないだろうなという感じ？

金田：それとは一概には多分言えないんですけど、車を売るのが好きとか、仕事の内容が、売ることとかそういうことなんで。

細井：売ること自体は好きじゃない。

金田：売るのが好きな人は成功するんだと思います。

細井：そうすると、車に限らず売るっていう仕事はあんまり好きじゃない？

金田：なんかそう感じてきました。

細井：どこが嫌なんでしょう。売るという仕事。

金田：そうですね。目標があって売るといふより、売ったって感じが。

細井：こう目標といふかノルマみたいなものが与えられて、尻をたたかれて。確かに厳しいところですね。

金田：そうですね。

細井：なんか暗い深刻な話が多かったけど、別にやっていけないことはないよっていう感じですか。

営業・販売組織における適応過程の研究

金田：それはちょっとわからないですね。

細井：何ヶ月かして僕が来た時にはもしかしたらもういないかもしれない？

金田：先のことは。

細井：まあいないよっていうほど深刻ではないのかな？

金田：ですね。

5. 藤原氏へのインタビュー

1999年9月9日

矢野営業所

細井：アンケートを毎月読んでいますと怒りがありますね。そんなことはないですか？日々そういう怒りをもって。

藤原：いや、めったにないんですけど、たまに。

細井：けっこう面白いのもありましたよね。

藤原：そんなこと書きましたっけ？

細井：はいもうしっかり。これはお客さんのことですけど、「買った翌日に売りに来たが、クレジットでは無理だと断った。世の中にはおかしい人間もいると思った。」これはなんなんですか？

藤原：ですから他の営業所でクレジットで購入されたお客さんで、次の日に売りに来たんです。なんかロンゲの変な人でした。ちょっと僕には考えられんですからね。違う人種の人間としか思えません。

細井：買っては見たけど、気が変わったとかね。あるいはお金に困ってたとか。

藤原：その辺全然分かりません。

細井：じゃあ特にあまり話はせず。

藤原：全然話はしてないです。ちょっと誰かが相手をしててなんかおかしいんじゃないかと。営業所全体で話題になってずっと言ってたんです。あんまし関わるなど。

細井：営業所の中ではこんな特別なことがなくても、けっこう先輩とか同僚とか話します？

藤原：します。

細井：親しくしてる人とか。

藤原：おります。去年入った石本さんと伊藤さん。

細井：プライベートでも付き合いがあったりするんですか？

藤原：そうですね、時々。ご飯を食べにいたり。

細井：じゃあそんな時話題は仕事のことに限らず。

藤原：あんまり話題に上ることはないですね。

細井：差し支えなければ、例えばどんな話を。

藤原：8割9割、女の話ですね。

細井：彼女とかは？

藤原：いません。

細井：それはちょっとさびしいですね。あれ？藤原さんだったかな？入社
式で男ばかりで悲しかったって。あっ違うか。アンケートにそんなこと
を書いてる人もいましたよ。

藤原：多分西支店の小川っていうやつです。

細井：その小川さんって人は女好きなんですか？

藤原：はい、もう。どしたんかいのっていうぐらい。新人の中で一番仲が
いいんですけど。

細井：営業所内に限らず新人の人とも仲が良いんですか？

藤原：プライベートで付き合いがあるのは小川だけなんです。なんか同じ
においがするとか。

細井：じゃあ藤原さんもやっぱり好きなんですね。

藤原：多少は。

細井：じゃあお客さんでも男性のお客さんより女性のお客さんの方が得意
だったり。

藤原：いや、別に得意とかそういうのはないですけど。まあ見ますけど。

細井：でもなんか仕事楽しそうですけど、この会社に長く勤めたいとは思
わない。

藤原：思わないというか、先はどうかな？と。

細井：わからないという感じですか。

藤原：そうですね。

付録：新人営業担当者へのインタビュー

細井：別に辞めたいとか思ってるのかそんなことはない。

藤原：まあ今のところは。でも、今は「何をしようかな？」っていう感じなんです。

細井：不満がいっぱいあるっていうのじゃなくて、よく分からないっていう感じですか？

藤原：そうですね。

細井：どうなのでしょう？よくわかんないなっていうのはどの辺でしょうね。成績もけっこういいじゃないですか。毎月ここ数ヶ月は1台ずつ。新人の方にしてはまあまあ。

藤原：あんまし深いことを考えないんで。

細井：わからないっていうのも、ここがわからんっていうのがあるわけじゃなくて、まあさほど深く考えない。じゃあこのわからないってことも苦痛だっていうことの程では。

藤原：そうですね。

細井：この成績なんかについてはどう思います？ここ数ヶ月は毎月1台ずつコンスタントに売れてるっていうのは。

藤原：いや、偶然。

細井：ちなみにどんな感じですか？例えば最初の一台っていうのは。5月か。

藤原：ああ売れたって。なんにもわからん状態で、最初は所長が同行してくれて、全部所長がやっちゃったんで。僕は隣でポカーンと見てただけで。別に何かやったっていう実感もないし。ただ買いたい人を見つけてきたっていう感じです。

細井：この見つけてきたのは、まあ偶然。

藤原：そうですね。歩いてて見つけて。

細井：でもただボーっと歩いてたわけじゃないですよ。一応そういう。

藤原：はい。古い車見つけて、自社のお客さんで話にいったら、モーターズ通して買うけんって言われて「そんな時は言ってください」という感じ

で。一応は、何回か行きよったんで。

細井：努力はそれなりにしてた。

藤原：いや、別にそういうわけじゃないです。

細井：一応、ただボーっと周ってたわけじゃなくて、古い車をこれなら売れるかもと、探したりとか。何度も通って努力したりとか。まあ多少の工夫はあったということですか？

藤原：はい。

細井：でも実感としてそんなにない？

藤原：そうですね。

細井：飛び上がって喜ぶほどの。

藤原：全然ないですね。全くない。

細井：じゃあ今度2台目っていうのは、どうでした？

藤原：2台目は店頭に来たお客さんで、誰も接客しに行かなかったんで「どしたんかいの」って思って話しに。

細井：今度はきっちり接客できた？

藤原：そうですね、だいぶ接客慣れとった状態で。

細井：いろいろ商談もして。

藤原：それがですね。どうしても上の人が出てくるんで、僕はまた横でポカーンと。

細井：やっぱり。

藤原：はい。そんな時も別に何かやったわけでもないし。

細井：どうしても上の人が出てくる。

藤原：はい。ある程度わからなくなったら僕から助けてくださいとは言うけど、もうお客さんと話しよったら、所長とかが「行ってやれ、行ってやれ」って言うんですよ。僕、上の人がきたら上の人がしゃべるけえ横でポカーンとしとるだけで、もうえっかなあっていう感じなんですけど。

細井：そうですね、先輩が来たらそれを差し置いてっていうのは。じゃあこれもあまり売ったという実感がない？

付録：新人営業担当者へのインタビュー

藤原：そうですね。自分で注文書を書いたりしてないんで。

細井：注文書を書いたり，価格の交渉したりは。

藤原：もう上の人が出てきて全部。

細井：それで成績を自分にちゃんとつけてくれるっていうのもありがたいじゃないですか。

藤原：まあそういう最初に捕まえた人の実績になるので。

細井：じゃあ先輩も当然わかってやってるんでしょうね。自分の成績にならないって。

藤原：そうです。

細井：それでもちゃんとやってるっていうのは。

藤原：所長がもう後ろについてやれて。

細井：先輩にはわりとよくしてもらってるっていう感じですか？

藤原：そうですね。

細井：親しい先輩とかいるんですか？

藤原：まあさっきいった人とよく話ししたりします。年代が近いですから。

細井：この店頭でフォローに飛んで来てくれるような人はだいたい石本さんか伊藤さんが？

藤原：いえ，その人らもまだ2年次なんで。主任クラスの人か，係長が。

細井：支店全体の，営業所全体の雰囲気としてわりとこういう後輩を助けようという感じなんですか？

藤原：たぶんどこでも一緒なんだと思うんですけど，まあそういうことはどこでも新人についてくれるらしいんです。

細井：営業所の雰囲気としては，親しい人もいるし，そんなに悪くはない。

藤原：悪くはないですね。

細井：いいか悪いかと言われれば，どちらかといえば。

藤原：いい方だと思いますよ。

細井：こんなに雰囲気いいんだよっていう具体的な。

藤原：具体的なのは特にはないですね。

細井：特にこれっていうのはないけど、まあまあ。そういえば所長さん替わられましたね。どう思われました？

藤原：まあそれぞれ色があると思うんですけど。個人的に言えば前の所長の方が人間的に好きな人で。

細井：どういうところがよかったんですか？

藤原：まっすぐな人なんです。なんかおっきい子供みたいな。すごい理不尽なんです。めちゃめちゃ理不尽なんですけど、なんか納得できるんですよ。

細井：でも大きな子供って振り回されることも多いでしょう。

藤原：そうですね。言うことは2時間前と違うじゃないかっていうのがありましたけど。

細井：でも納得できる？

藤原：はい。

細井：なんででしょうね。

藤原：なんか懐が大きい人でしたね。

細井：これは仕事以外の面でも付き合いがあったんですか？所長さんと。

藤原：時々ですけど、ご飯食べにつれてってもらったりとか。ほんま時々でしたけど。ちょっと外見怖い人なんで、あんまし僕らからこれって話すことないんですけど。

細井：じゃあ一方的に聞かされる？

藤原：そうですね、言われたことを「そうですね、こう思います」って。

細井：話題は仕事の話題？

藤原：まあ大体は仕事の話題ですけどね。仕事の話の中でも「こうこうこういうことがあってのう」って昔の新人の頃のおもしろい話とか。

細井：そういう話の中で印象に残ったこととかありますか？

藤原：お客さんの前でパーッとタバコ吸い出して、パンチパーマだったらいいですよ。「いくらだったらこうしてくれるんですか？」って喧嘩ごしになって。

付録：新人営業担当者へのインタビュー

細井：そんな売り方で、どうなったって言ってました？ちゃんと売れたんですか？

藤原：その後は聞いてないんですけど。あと所長とかに食ってかかったこともあるって。

細井：どんな話で食って掛かったんですか？

藤原：詳しい話は聞いてないんですけど、所長の仕事内容がむちゃくちゃだって、「われ！いいかげんにせえよ」っていう感じでやったこともあるって。

細井：それってでもどういう意味なんでしょうね？気に入らんことがあったらおまえも言ってこいと。

藤原：僕はけっこう言う方ですからね。

細井：けっこう言ったんですか？

藤原：いや、言ってないんですけど。これといって言うこともなかったんで言ってないんですけど。

細井：前の所長さんはけっこう好きだったってことですけど、その前の所長さんから学んだこととか、なんかありますか？

藤原：何に対しても早いですね、動きが。パパッといきますからね。

細井：それ自分と比べてどうですか？

藤原：まあ僕も早い方だったんですけど。自分みたいな人だって。

細井：じゃあその理不尽なんだって部分も、そんなに理不尽じゃないのかな？前言ってたことと違うこと言い出したってのも、よく考えればそれなりに。

藤原：そうですね。

細井：そういう面で納得がいったという。なるほど。半年間されてきてこの所長さん交代っていうのはかなりな出来事？

藤原：そう。まあびっくりはしましたけどね。

細井：別にそれが仕事が変わったとか。

藤原：まあやり方は変わりました。

細井：どんな感じに変わりました？

藤原：細くなりました，前以上に。

細井：今まではどんな感じですか？大きな目標だけ言われる。

藤原：まあ「こうこうこうせえ」っていうのは今までもあったんですけど，それを更に細分化されて。机の上をきれいにするとか。自分の机なんだからいいじゃないかと思うんですけどね。

細井：今の所長さん机の上をきれいにしろっていうのは，どんな考えがあってやってるんですかね。

藤原：ただ単にA型だから細かい。

細井：いわゆる血液型の本に書いてあるようなA型だなあという性格。

藤原：そうですね。

細井：でも別に机の上をきれいにしろって言われても，あんまりそりゃそうだなと納得するものはない？

藤原：僕もA型なんですけど，几帳面じゃないんです。自分が使いやすいように置いてるんだから，別にいいじゃないかなって思うんですけど。すごい言われるんで。

細井：前の所長さんはあんまりそんなことは。

藤原：いや，時々言っていました。前の所長さんもA型で几帳面な性格だったんで。

細井：あまり藤原さんA型って言われませんか？

藤原：そうですね。Oか最近Bって言われだしたんで。Bはちょっとやだなって思うんですけど。

細井：どんな性格ですか？自分の性格。

藤原：僕は大雑把ですね。

細井：そりゃBって言われますよね。

藤原：Oって言われるのが多いですね。「だいたいでもいいかな」っていう感じなんで。でも最近Bって言われだしたのはかなり理不尽な行動が多いらしんです。

細井：仕事もやっぱり大雑把なところができますか？

藤原：そうですね。

細井：なんかそれで失敗したこととかありますか？

藤原：いや、今のところは特にはないです。と思います。

細井：会社の外にわりと悩み事を相談できる人がいる。

藤原：はい、いっぱいいますよ。

細井：これはもう特定のこの人っていうんじゃなくて、けっこういっぱい。

藤原：いっぱいいますね。

細井：心強いですね、それは。

藤原：友達はかなり多いんで。

細井：なんか最近相談したこととかありますか？

藤原：いっぱいあります。告白しようかどうしようか？とか。

細井：女性関係の。でもけっこうそれは、まあそういう友達がいるのはいいんですけど、告白しようか？どうしようか？って、なかなか女性と接してる時間は、この仕事してると少ないことないですか？

藤原：それは、自分の体ががんばれば。

細井：積極的ですね。

藤原：家にいるのは嫌いなんで。ヒマな友達見つけて。普段の夜とかでも終わった後ご飯食べに行くやつ見つけて。

細井：夜御飯食べに行くやつ見つけるって、夜終わるのけっこう遅いでしょ？

藤原：最近はちょっと早いんで。

細井：何時ぐらいに終わるんですか？

藤原：8時半ぐらい。

細井：それで、それからよく見つかりますね。

藤原：そうですね。まあ後は毎週水・金サッカーをしてるんで。それも行った。その後飯を食いに行ったり。金曜とかだったらいたい土日休みの人が多いんで、飲みに行ったりするのにがんばって付き合おうか。

細井：水・金はお休みですか？仕事。

藤原：いや、違いますよ。

細井：終わってから？

藤原：そうですよ。夜練習をしてるんで。日曜が試合なんでめったに行くことはないんですけど。ずっとやってることもある。

細井：かなり活動的というか。

藤原：そうですね。

細井：じゃあけっこう充実してる感じじゃないですか？昼間ずっときっちり仕事をして終わってからのみに行ったりサッカーしたり。

藤原：どうですかね？サッカーは好きでやってるんで、苦には思わない。逆にストレスを解消するよう、サッカーで。

細井：こういう趣味があるといいですよ。また体を動かすと精神的なストレスも。じゃあけっこう仕事とプライベートのバランスっていうのは上手く取れてる感じですか？

藤原：どうなんですかね？自分で考えたことないんであんまりわからないんですけど。

細井：まあ時間欲しいとか、辛いなあというほどではない？

藤原：時間欲しいなっていうのは、そりゃやっぱりいくらあっても足りんぐらいなんで。

細井：でもその彼女に告白しようかなっていうのは。よくこれだけ時間が少ない間にそういうところまでこぎつけましたね。やっぱり仕事終わってから？

藤原：そうですね。後休みの日とか。夜御飯食べたり。

細井：昔から知り合いだった相手？

藤原：いや、違います。最近。

細井：そりゃすごい。じゃあ全く仕事の空き時間だけで一から、知り合うところから。

藤原：そうですね。

細井：どんなところで知り合った？

藤原：ただ単に先輩から「飲みに行こうや」「ええですよ」その先輩のみんな知り合いだったんですよ。そしたらなんかおもろい子がおってから、なんかええなあと。

細井：活動的ですね、なんか。そういうプライベートっていうのは、仕事にとってはどうですか？

藤原：そうですね、別に仕事プライベートでええことあっても、仕事とは別。

細井：わりと気持ちの切り替えもうまい方なんですか？性格的に。

藤原：「ま、えっか」って感じですね。

細井：じゃあ嫌なお客さんに会って「この野郎」って思っても、別に後はケロッと。

藤原：はい。その時は「くそむかつくのう!!」ってイライラして。次の日になったら忘れちゃいますね。

細井：それはいいですよ。そういういろんなことがあったわけですけど、今までで一番印象に残ったことってなんですか？

藤原：特にはないですね。

細井：なんかうれしかったこととか？

藤原：仕事でうれしいとか思ったことはないですね。

細井：やっぱ車を毎月売れてるけど、これもそんなに。

藤原：そうですね、自分で全部やったなら充実感があると思うんですけど、一切何もしてないですから。

細井：どうなんでしょうね？その例えば店頭なんかでもさっきの話でね。先輩がすぐ出てくるのは、自分にとってうれしいことですか？それとも。

藤原：正直いってうっとうしいですよ。自分がまだ力がないから助けてもらえるのはうれしんですけど、わからんところまでいったら自分で裏に入って聞いたりするってやっていきたいんですけど、すぐ来られて。お客さんもやっぱり先輩の方を見るじゃないですか。上の人を。僕が隣にすわっ

とっても別に。

細井：大げさに言えばプライドが傷つく。

藤原：そこまではないですけど。

細井：本当の意味で売れてうれしいってのは、本当の意味での初一台ってのは、じゃあまあこれからだろようになって感じですか？

藤原：そうですね。

細井：最近はどうなんですか？外周りなんかはけっこう一人でも。

藤原：一人で行きますよ。

細井：今度たぶんいいお客さん見つけてきたら、最後まで商談自分で。

藤原：いや、もうだいたいっていうか、今の所長になってから、5年次の人とかでも主任の人がついてきたりするようになったんですよ。所長がついていけて。僕らが見つけてきても絶対誰かついてくるんで。ある程度話をするところまでは僕らがやって、買おうか買うまいかつめの部分になると、値段とかそういう交渉になると、絶対上の人が出てくるのがわかってるんで。

細井：どうしてもでてきてしまうんですね。

藤原：もう所長の命令で、ついていけっていうのがありますんで。

細井：どう思います？どうしてもついてきてしまうというのは。

藤原：うとうとうしいですね。いつまでこんなんするんかなって。最初の1回2回はこういうやり方っていうのを見んとわからんじゃないですか。で後は僕だったらまかす方ですね。で、わからなくなったら聞きにこいっていう方がいいですね¹⁰⁾。

10) この発言にあるように、この営業所の指導は過剰気味であるようである。新人はもちろん、4～5年の営業経験を持つ営業担当者にも上司が同行するケースがあるという。藤原氏の場合、まだまだ何かかも一人でできるというわけではないので、先輩の指導は必要はらずである。しかし先輩の指導をうとうしいと思うようになっていたので、受け入れるべき指導を素直に受け入れにくい状態になってしまう懸念もある。また、過剰な指導のせいで、販売成績を上げても満足感がない。過剰な指導は、逆に新人の成長を阻害するケースがあるようである。

付録：新人営業担当者へのインタビュー

細井：価格交渉とか最後の詰めの部分ってのは、自分にとってはどうですか？もう先輩きてくれなくてもやれそうな気がする？

藤原：まあそういう場面に遭遇しないとわかりませんね。

細井：無理？やっぱり。

藤原：やりたいのはやりたいんですけど。やれるかどうかってのはちょっとわからないです。

細井：いろいろお話を伺ってきましたけど、全体としてどうですか？今の仕事。満足？不満足？

藤原：満足も不満足もしてないですね。まあこんなもんかなあっていう。

細井：こんなもん？

藤原：こういう仕事なんだっていう感じですね。

細井：就職前のイメージと比べてどうですか？

藤原：ディーラーの営業はしんどい、すぐやめるって、イメージが悪かったんですけど、中に入ってみて、こういうあれなんだ、こういう感じなんだ、いつか辞めたくなるわ、と。

細井：じゃあやっぱり思ってたとおりの。

藤原：はい。

細井：で、辞めたいですか？

藤原：そうですね、別にそんな考えたことないですね、今のところ。

細井：辞めたいというほどのことではない？

藤原：はい。

細井：自分に向けてそうですか？この仕事。

藤原：その辺も全然わからないです。

細井：なんか他の仕事についてみようかな？なんてチラッと考えたりすることあります？

藤原：やりたいことはいっぱいあるんですけどね。

細井：例えば？

藤原：無理なことばかりなんですけどね。サッカー選手になりたかった

んで。あとはやっとなって楽しそうなのが、スノーボードのプロになりたいんです。その辺は夢の段階なんですけど。あとは飲食。大学の時バイトとかしてて、飲食はかなりきついのは知ってるんですけど、それでも自分に合ってるんかなっていう部分もあったんで。

細井：このバイトの経験っていうのはそこから得るものがありましたか？

藤原：いろんな人がおりますんで、いろんな人が見れて。自分にはない自分と違った人間がいる。

細井：藤原さんの人間の幅も広がった？

藤原：はい、そうですね。

細井：この人間の幅が広がったというのは、バイトでも広がったでしょうけど、半年間この仕事されて、なんか人間的に変わった部分とかありますか？

藤原：別に変わったことはないですね。なんにしたから自分が変わるというのはこれからもないと思います。

細井：人間的な部分はともかくとして、仕事の面ではどうですか？やっぱり成長したなっていう気します？

藤原：そういう気はせんですね、別に。まあ慣れてきた、どういうことをすればいいっていうのはわかってきたんですけど。

細井：どうでしょうね？いろいろなお客さんにも会ってるみたいですし。まあ一応一台ずつ売れるようになってきたし。でも別に慣れただけで。なんででしょうね？

藤原：なんででしょうね？っていわれてもなんででしょうね？

細井：やっぱり大事なところはどうしても先輩出てきちゃうからかな？

藤原：ですかね。

細井：最後に一つだけ、一緒に入ってる同僚の金田くんの印象ですが。

藤原：印象は、不思議な人間だなと思いました。変わっとなるって思います。

細井：どの辺？

付録：新人営業担当者へのインタビュー

藤原：人付き合い下手ですね。

細井：こうしたらいいのって、なんかありますか？

藤原：なんかプライドが高そうですね。

細井：どう思ってますか？そういう金田くんを見て、ちょっと心配？でもまあしょうがないか。

藤原：いや、もう手がつけれんですね。ああこういうやつなんだと。そういう風にしか見れんですね。

細井：段々この仕事に慣れていくと思います？彼。

藤原：仕事には慣れるかどうか。どうですかね？わからんですけど。

細井：どうしてなんでしょう？やっぱり性格？

藤原：そうでしょうね。性格とか今までの環境じゃないですか。自分が育ってきた環境。僕の場合ずっと体育会のサッカー部をやってて、上下関係もある程度わかってるし。友達付き合いも多いから、いろんな人を見てきてるからそういった付き合い方。まあ嫌いな人間っていうかあんまり合わない人間でも仲良くはないけど、ある程度は接し方っていうのはわかると思うんですけど。多分そういった面が少ないんでしょう。

6. 吉川氏へのインタビュー

1999年9月9日

広営業所

細井：仕事はどうですか？

吉川：そうですね、入るまで想像してたのとは開きがあるっていう感じ。営業というのがもうちょっと自分の想像と違っていたっていうか。けっこうお客さんにいろいろ言われると、減入することもありますし。僕はけっこう難しいなあっていう感じなんです。

細井：お客さんからいっぱい言われて減入る？

吉川：減入りますね。けっこう毎週毎週同じ家に行ったらやっぱり「来るな」っていう風なことがあるんで。

細井：多いでしょうね、けっこう。やっぱり入社前のイメージと違うっていうのは、その辺ですか？

吉川：その辺と、想像してたより営業時間が長い。

細井：だいたいここに出勤してから帰るっていうのは何時から何時？

吉川：8時にここ来て、10時ぐらいに帰るんですけど。

細井：8時に出るということはもう起きるのは。

吉川：8時にはここに来てるんです。だから6時半ぐらいには起きてます。

細井：寝るのはもう12時ぐらいですか？

吉川：そうですね。

細井：かなり体力的にもけっこう。

吉川：そうですね。その面がけっこう。疲れがとれないんで。

細井：どうですか？成績なんかは5月に2台いったんでしたね。

吉川：自分のともう一台です。

細井：どうでしたか？まあ自分のはともかくとして、もう一台の方は。やっぱりうれしかった？

付録：新人営業担当者へのインタビュー

吉川：そうですね。自分で全部やったんじゃないですけど。主任にやってもらった面があるんで。

細井：どんな感じだったんですか？この最初の1台。どんなお客さんというかどんな商談。

吉川：店頭に来られて、僕が接客してて、行き詰まったもんですから先輩にきてもらって。

細井：もう店頭にいる時からすぐフォローしてもらって？

吉川：しばらくは僕一人でやってて、それでちょっとわからなくなったんで先輩にやってもらって。

細井：お客さんはどんなお客さんだったんですか？

吉川：すごく優しい。ご家族で来られてて。

細井：車は何を勧めたんですか？

吉川：ノアです。

細井：もうそれはそのお客さんが最初から。

吉川：そうです。

細井：吉川さん自身は何を買われたんですか？

吉川：カローラワゴンを。

細井：車の好みはわりとこういうワゴンとかそういうのが？

吉川：僕はスポーツ・カーに乗ってたんですよ。ワゴンの前に。

細井：なんに乗ってたんですか？

吉川：シルビア。

細井：他社の車で。

吉川：夏まで乗ろうと思ってたんですけど、どうも駄目らしいです。

細井：シルビアもまあまあいい車ですよ。こういうスポーツ・タイプの車がもともと好きなんですか？

吉川：そうなんです、はい。

細井：もうあれですか？車はけっこう好きで？

吉川：そうです。

細井：それでこの仕事を。

吉川：そうです。

細井：成績は車の方はまあ1台ですけど、点検なんかけっこう取れてる？

吉川：ぼつぼつです。あんまり取れてないです。

細井：まあ初一台の時は先輩にフォローしてもらったっていう話ですけど、わりと先輩なんかは、これは仕事だからやってるっていう部分もあるんでしょうけど、普段から親しく？

吉川：ええ。

細井：仲良くしてもらってる先輩とかいるんですか？

吉川：この初一台の先輩に一台してもらったんですけど。転勤になったんですよ、急に。急だったもんで。

細井：どうでした？こういう出来事にあって。

吉川：びっくりっていうか、こういうことがあるのかな？ってちょっと不安だったんですけど。これが会社なんだと思いましたけど、はじめはどうも納得できなくて¹¹⁾。

細井：先輩はどちらへ行かれたんですか？

吉川：呉です。

細井：その方はご家族は？

吉川：ええ、います。

細井：そんなに遠くへ行ったわけではないんですね。その先輩の生活を無視してとんでもないところに行かされたら、それほどのことではないんですね。ないんだけどもやっぱり。

吉川：ええ。

細井：なるほどね。ところでこの吉川さんのアンケートをみると積極的

11) 新人にとって絶対の存在である先輩が、会社の都合で突然転勤させられるというのは、新人にとってショックであることが多い。企業という組織の論理を理解するために必要なプロセスではあるが、処置を誤ると不適応の原因になりかねない。

付録：新人営業担当者へのインタビュー

な感じだったんですけどね。6月の分と7月の分は、前向きさが少しずつ陰りがみえてるかなあという気がするんですけど、そんなことはないですか。

吉川：やっぱり気持ちの持ちようは、やっぱり変わってるのは思います。

細井：なんででしょう。なんかきっかけとかありました。

吉川：そうですね。まあけっこうきつく言われるもので。気持ち的に減入って。

細井：なるほどね。そういえばここにもなんか書いてましたね。課長さんがすごくよくしかられてるって。「最近うちの課長が所長にすごく怒られてる。自分もいずれこうなるのかと思うと不安」という。こういう不安はけっこうありますか¹²⁾。

吉川：あります。

細井：やっぱりこういう所長さんに課長さんが怒られたりとかそういうの目の当たりにみてる。そういうのが大きいんですか。

吉川：そうですね。目の前で怒られてるんで。どうしてもこっちの方にも影響が。

細井：まあちょっと暗い話ですけど、逆にこうなんていうのかな。ずっと全くそのとおりでというところに○がついてるのは、社内に悩み事を相談できる人がいると。

吉川：うちに同期の人がいるんですけど。愚痴とかもこぼせて。身近にいるんで、聞いてもらえるんで。そういうのがけっこう大きいかなと。いい意味でライバルですね。まあ車検とかとってくるんですけど、自分より多く取ってきたりとかしたらやだなって。刺激にはなります。

細井：他には社内でいい相談っていうか、他には。

12) 新人は、先輩や上司の姿に数年後の自分の姿を重ね合わせて想像しているところもあるようである。先輩や上司が辛い目にあっていると、自分にもそうした境遇がめぐってくるものと考え、将来に不安を感じることもあるようである。こうしたことも新人の適応に影響する。

吉川：まあ一番身近な植松君が一番。近いんでやっぱり。

細井：社外に悩み事を相談できる人は？

吉川：小学校からずっと友達の人がいるんで。

細井：その友達はやっぱり仕事をさされて。

吉川：ええ、してますね。

細井：じゃあお互い忙しくされてあんまり会う時間は。

吉川：そうですね、夜。昼間はもう無理なんで。ちょっと飲みにいったり。

細井：仕事が終わるのもけっこう遅くなったりするんだらうけど、それでも。

吉川：そうですね、ちょっとでも。

細井：仕事の勤務時間がかなり長いと思うんですけど、あまりプライベートの時間がないと思うんだけど、そういう事に関してはどう思いますか。

吉川：どうっていうと。

細井：まあ辛いとか、まあしょうがないな、こんなもんだとか。

吉川：しょうがないとは思うんですけどね。もうちょっと早めに帰らしてもらってもいいと。

細井：帰りは大体何時くらいって言いましたっけ。10時ぐらい。

吉川：だいたい10時とか。

細井：もうちょっと工夫すれば早く帰れそうな気がします？

吉川：工夫すればできると思いますけど。

細井：でもそれでも10時に帰ることになるっていうのはその工夫をしないから。それとも何か事情があるから。

吉川：いろいろ話が上の方であるんです¹³⁾。

細井：営業所全体の雰囲気としてはどうですか。どちらかというといい方

13) 新人から見て理不尽な社内ルールというのも新人の適応に影響する。このディーラーの場合、夜9時頃からミーティングをする営業所がほとんどである。たとえ工夫すれば早く帰宅できるような場合でも、ミーティングがあるので、やはり皆と同じ時間まで営業所にいなければならないことが多い。

ですか悪いですか。

吉川：いい方だと思います。

細井：なんかこんなところがいいよっていう具体的なものはあります。

吉川：けっこう気軽に話を聞いてもらえる。

細井：まあそれは同僚もそうだし、先輩や上司なんかもそうですか。

吉川：ええ、そうですね。

細井：サービスの人ともいい感じ。

吉川：ええ。

細井：それはいいですね。さてこの半年間仕事をしてる中で、楽しかったこととかよかったことはありますか。

吉川：8月なんですけど、CR 活動してて初めて売れたんで。

細井：なるほど、これはどんなお客さんだったんですか。

吉川：すごくやさしい人で。

細井：やさしいお客さんけっこう多いんですか？

吉川：いや、そうでもない。たまたまだったんですけど。

細井：これはCR ってことは店頭じゃなくて飛び込みで。

吉川：飛び込みでいって。

細井：飛び込みで行った時はなんか考えて周ってたんですか。この人のところに周ったら売れそうだとか。

吉川：古い車があったんで。

細井：古い車はちなみに何が置いてあったんですか。

吉川：ブルーバードです。

細井：他社の車ですね。飛び込みはわりと抵抗なく気後れなくいける。

吉川：最近は。最初の頃はずっと恥ずかしかったです。

細井：古い車があった。でも古い車があったからってなんて言っていたんですか。「古いですね。こりゃ買い換えましょう」なんて。

吉川：そりゃちょっと言いにくいので。

細井：どんな感じでいったんですか。

吉川：どんな感じだったかな。挨拶周りみたいな感じで。車の調子みて、査定とかさせてもらって。

細井：挨拶にきて軽い雰囲気であれながらさらっと感触を。

吉川：まあそれまでに何回か通って、買い換えようかなって話をされてたんで。これは何回か行けば話聞いてもらえるかなと。

細井：まあ脈があるって感じが。

吉川：そうですね。

細井：そういう脈があるっていうお客さんに会ったのは今回初めてですか。

吉川：まあ何回かあったんですけど、他で買ったとか。

細井：だんだんそういう脈みたいなのはわかるようになってきました。

吉川：まあ最初に比べればあれですけど、まだ全然。

細井：この半年間いろんなこういう仕事をしてきてまあ脈の取り方とかもそうでしょうけど、「あっこれだな！わかった！」っていうのはありますか。

吉川：う～ん、そうですね。奥さんと話してたんじゃ車は売れない。

細井：奥さんと話すだけじゃだめだっていうのはこの8月一台売れた時もそうだったということですか。

吉川：そこで確信を得たというか、上のほうから「奥さんとばかり話しても意味がないぞ」って言われてたんで。

細井：こういうのは先輩からもそういうアドバイスとかあるんですか。

吉川：そうですね。

細井：そのそういう先輩というのはいい意味でお手本になるというか。

吉川：そうですね。

細井：なにか先輩から学んだことってあります。

吉川：そうですね。まあ普通に周るだけじゃなくて車の買い替えもちゃんと聞けって。

細井：ただ周ってるだけじゃ。

付録：新人営業担当者へのインタビュー

吉川：ただ周るだけじゃなくて「車の買い替えはどうか」とか話題を増やせと。

細井：その話題を増やせというのは得意ですか。

吉川：いえ、あんまり。あんまりテレビとか新聞を読む時間がないので。

細井：お客さんの所ではどんな話をするんですか。

吉川：新型の車が出たとか、チラシとかを持っていくんでその話とかですね。

細井：ファンカーゴとか出ましたけどどうですか。

吉川：店頭には見えるんですけど、ただ見に来るだけで、まだお客さんとしては買おうという人はまだ見つかっていない。

細井：吉川さんに関してはああいう新しい車が出たっていうのはどういう印象を持ちます？会社にくるじゃないですか。その時に何を考えましたか。

吉川：カタログで何回かみて実物を見ますよね、思ったより扱いやすいと。

細井：仕事には何か影響がありそうですか、そういう新車が出たという。

吉川：そうですね、やっぱり新車が出たというだけで何人か店頭にきてくれるんで。

細井：ところでこの仕事っていうのは。7月だったかな今の仕事は自分が描いたイメージとは悪いイメージで違っているとアンケートに回答してもらっているんです。6月まではそんなことはなかったんですけど、何かあったんですか。

吉川：7月ですよ。7月ぐらいからダレてくるっていうか。ピークが過ぎたというか活動力もどんどん落ちてくるのがあって、でまあ上からいろいろ言われるもんですからちょっと違うかなっていうのを感じた。

細井：だんだんだらけてきてそれを上の人に見つかったというかいろいろ言われる。辛いところですね。今後はどうですか。今はちょっと辛いところかもしれませんが、また上り調子になっていけそうですか。

吉川：なっていけばいいんですけど、ならなかったらほんまどうかと。

細井：自分のことを考えて本当にこの仕事が向いてると思います？

吉川：向いてない。最初は向いてると思ってたんですけど、車のことが好きだったんでディーラーでやっていけるかなって簡単に考えてたんですけど、けっこう精神的に弱い面が出てくるもんですからそういうところで向いてないのかなって。最近ちょっと思ってきましたね¹⁴⁾。

細井：車好きだけど精神的に弱い。弱いなってどういうときに思いますか。

吉川：お客さんにいろいろ言われて考えてしまうというか。考えなきゃいけないでしょうけど、内に秘めるところもあるんで。

細井：車の営業だとどなたも辛いところなんでしょうね。こういう辛いことがあったときなんかはどうするんですか。

吉川：同僚がいるんでけっこう愚痴とかも聞いてくれる。

細井：そうすると気が晴れる。

吉川：まあ全部は晴れんですけど、なんぼかはね。

細井：そういう意味では大切な存在ですね。全体として今自分のやっている仕事には満足ですか。

吉川：満足じゃないです。

細井：どこが足りない。何が足りないんでしょうね。

吉川：難しいですね。

細井：なかなか難しいかな、急に言われても。

吉川：ええ。

細井：いつも何が足りないか意識してるわけじゃないんだけど、満足と言いきれるほどではない。

吉川：そうですね。

細井：あまり自信をもって満足だと言う人も少ないんだと思いますけど。半年仕事をされてきて、さっきうれしいことを聞きましたけど、逆に辛い

14) 車が好きだということと車が売れるということの間にはギャップがある。しかし車が好きだからこそディーラーに就職してくる新人は多い。それは決して車を売る上で損になることではないはずである。ギャップを埋めることを支援するような指導が必要であろう。

ことはなんかありましたか。

吉川：言えばいっぱいあるんですけど、そうですね、研修がけっこう長かったんで。

細井：最初の入ったときの研修。江田島とか三滝とか辛かったですか。

吉川：今思えばそうでもなかったかなって思うんですけど、1週間ぐらいだったんですけど。

細井：どうでしたか。どの辺が辛かったのかな。

吉川：やっぱり一番最初で学生と社会人の違いというのがあって、生活のリズムとかも全然違いますしね。

細井：学生の時と一番違うなって今思うのはどの辺ですか。

吉川：やっぱり責任感。

細井：ひしひしと感じますか。

吉川：ええ。

細井：この4月のアンケートには「先輩の後について飛び込み訪問を見学した。自分にもできるか不安になった」と書いてありますが、これはじゃあ今の話だとわりとこういう不安はなくなってきた。

吉川：ええ、最初の頃は自分にできるんかなって思ってたんですけど、まあなんとかできるように。

細井：他の点はどうですか。例えば「江田島・三滝での研修で学生と社会人との違いに驚いて戸惑った」これはもう、今はもう。

吉川：ええ。

細井：この規則正しい生活に慣れるまで苦勞した。この辺は。

吉川：この辺ももう染み付いてきたというか。

細井：そうすると4月に驚いた・戸惑ったっていうのはだいたい消化済み。

吉川：その部分はもう消えた部分ですね。

細井：今逆にその仕事の上で驚き・戸惑い、大げさに言えば悩みなんかそんなものはありますか。

吉川：このままちょっと続けられるか不安。最近つくづく思ってきた。

細井：どの辺に特にそういう風に思う。

吉川：休みの日もあるんですけど、休みの日でもけっこう仕事の電話がかかってくるんで。休みと仕事のメリハリがあんまりつけられない。今まだ新人なんでほぼ休みの日は休めるんですけど、1年とか2年経ってくると休みはほとんどないと思っかけて先輩に言われるんで。ですからそういう面でちょっと違うんじゃないのかなって。

細井：このまま続けられるかっていうのは、さっきのいろいろお客さんに言われるとかそういう面ではなくて。

吉川：そういう面も少しあるんですけど。やっぱり休みの面とかちょっと時間が長いとか。疲れが取れんもんで。

細井：確かに6時半に起きて帰ってすぐ寝ても12時。大変ですよ。休みも少ないし。逆に休みの時間があったら何したいですか。

吉川：最近ほとんど寝とんでですけど。まあ休日が合うといったら同僚の植松くんとかしかいないんで。

細井：休日が人とあんまり合わないか。何曜日ですか。

吉川：月曜日です。土日とかだったら人とかにあうんですけど、月曜日となるとあんまり合う人がいないんで、家で寝てるとかだけですね。休みが合うやつがおったら市内の方にてたり、飲みに行ったりできるんですけどね。うちの家は公務員家庭なもんで、土日とかけっこう休みなのもありますし、最近ひしひしと感じます。

細井：お父さんは土日ちゃんと休んでるのに。お父さんから大変だなとか言われますか、休みとか。

吉川：そうですね、毎日遅くまでなにをしょんかって言われますね。

細井：どうなんでしょう。休日とか休みの時間は、少ないっていうのが辛いのか。それとも人とずれているのが辛いんでしょうか。どっちなんでしょうね。

吉川：どっちもといやどっちもですね。

細井：まあもし仮に土日休めるとしたら何します。

吉川：友達とかと遊びます。

細井：友達はけっこう多い方ですか。

吉川：まあ大学でけっこうみんな飛んでいったんで少なくともはなったんですが、普通ぐらいだとは思いますが。

細井：そうするとしかし月曜日じゃあ植松さんぐらいとしか休日が合わないか。植松さんとどっか遊びに行ったり。

吉川：まあ市内ブラブラしたりするぐらいで。

細井：お客さんで「この人は」って印象に残ってる人はいますか。

吉川：そうですね。営業マンを嫌わん人なんですけど、あっちからガーって話かけて、いろいろ話してくれて、こっちがあんまり話さんであっちが話してくれて。

細井：やりやすいですね。

吉川：やりやすいんですよ。

細井：でも最近なかなかそういう人もつかないでしょう。営業マンを嫌わないでいっぱい話してくれる。なんかこう、辛いでしょ、辛いでしょって話ばかりになってあれですけど。でも辛い面もあるけれど、それなりに「こんなもんだ」と頑張ってやっていこうとそういう感じですか。

吉川：そうですね。まあ割り切らんって感じですかね。

細井：悪い意味で違ってるっていうのは今聞きましたけど、予想してたよりよかったということはないですか。

吉川：そりゃないです。100%ないです。

細井：でもあれですね、車好きならけっこうこの仕事やってけそうな気がするんですけど、車好きじゃなだけじゃやっぱりだめですか。

吉川：だめです。やっぱり車好きっていうのと、車を売るっていうのは全然話が違う。僕が好きな車と売る車っていうのは全然かけ離れてるし。スポーツ車だったらいいんですけど、普通の大衆車ばかりですから。

細井：まさにカローラ。

吉川：ええ。

細井：車好きだけではだめ。そしたら車好きプラスなにかあったらいいんでしょう。

吉川：そうですね。やっぱりちゃんと売ろうという意識をもっておかないと。

細井：これ持ててますか、こういう意識。

吉川：あんまりそこまで。「まだ買わんだろう」と思うばかりで、この人に売ろうっていう風に思えないっていうか。

細井：買わんだろうと思ってしまう。

吉川：「まだええ」とかっていう人ばかりなんで。そんな先入観をもっちゃいかんっていつも言われるんですよ。僕はそうってしまうんですけど。上の方でそういう風に思っちゃいかんって。

細井：お客さんのところへ飛び込みで行くのは抵抗なくなってきたけど、でもやっぱり買わんだろうと。

吉川：この人はまだ買わんだろう、後一年は乗るだろうなって。

細井：なんでそう思うんですかね。

吉川：やっぱり言われるからだと思いますね。

細井：実際お客さんが「いらない、まだ乗るよ」って言うから。

吉川：「そりゃごもっとも。」そうですね。

細井：今まで8月に売れた人も、その前に売れた人も、最初から買うって言ってたんですか。

吉川：店頭の人を買う気があるから来てるから早かったんですけど。8月のは何回か通って、まだ買わんだろうなと思ってたんですけど、上の人が「この人は買うから何回か行け」って言って、買ってもらったんで。

細井：何が決めてだったんでしょうね。

吉川：何かイベントの時にスパシオが買えるっていうのがあったんですよ、その時に御応募されとったみたいで、それでたぶんこの人は買う気があるんじゃないかと。

細井：売ろうという意識、買わんだろうと思ってしまう。なるほどね。こ

れはどうなんでしょう、こういうこと同僚とか先輩とかに話したりすることあります。「買わんだろうと思ってしまふんですよね」って。

吉川：ええ。「行ってみにゃわからんだろう」って言われるんですけど。

細井：それで実際行ってみたりするんですか。

吉川：行ってみたけど一緒だったんですけどね。

細井：じゃあ、ある意味ではこれが大きな課題。

吉川：と思います。まあ気持ちの面で1年目だから僕としてもあまり売れなくてもいいような意識は少しあるんですよ、やっぱり。何回か通ったぐらいで買うっていうのも人がいいっていうのもありますけど、上司からしてみれば。

細井：堂々と売れんでもいいよっていつてるわけじゃないんでしょうけど、どっかにそういう気持ちが。これでも「本当に売らなくていいのか」って聞かれれば。

吉川：それは違う。

細井：そうですか、やっぱり。さて最後に半年近く仕事されて、自分を振り返って成長したなあと感じますか。

吉川：そうですね。入る前よりはタフになったと、気持ち的に。まあまだ弱いところもありますけど、多少はタフになったんじゃないかと思います。

細井：もうこのままどんどんタフになって。

吉川：いけばいいんでしょうけど、どこかで限界がくるんじゃないかと。

細井：こんなことも同僚や先輩に相談されることもあると思いますけど、なんていわれるんですか。

吉川：3年は我慢しろと。

細井：3年持ちそうですか。

吉川：わかりません。

細井：わからないっていう気がするのほどが一番そういう気がするんでしょうね。

吉川：ずっとこんな生活をするとなると、割り切れる面と割り切れない面

が。

細井：やっぱり辛いですか，この日々の仕事が。

吉川：ええ。

細井：そりゃ確かにそうですね。大変ですね。

7. 植松氏へのインタビュー

1999年9月9日

広営業所

細井：今、吉川さんからも伺ったんですが、なかなか仲が良いらしくて。

植松：そうですね。

細井：いい仲間というかいい同僚という感じですか。

植松：ええ。

細井：社内にそういう人がいてくれるといいですね。

植松：そうですね。

細井：さて早速成績の話ですけど、どうですか初一台。

植松：今2台売れてるんですけど、両方とも紹介なんですよ。自分で周って売れたのがまだないもんですから。まだ売れたという実感はないです。

細井：紹介はどんな人からだったんですか。

植松：うちのサービスの人から。

細井：何か点検に来られた方で。

植松：いえ、知り合いの方です。

細井：それはでもどうなのでしょう。サービスの方から紹介して下さったっていても他にもたくさん営業マンの方がいらっしゃるでしょう。

植松：一応うちではベアを組んで点検なんかをしてるんで、その関係で。

細井：植松さんとベアを組んでいるサービスの方。

植松：そうです。

細井：その人のおかげで2台取れた。ありがたいですね。

植松：ええ、ありがたいです。

細井：普段からよくしてもらってるんですか。

植松：ええ。

細井：この方はプライベートでも付き合いがあったりするんですか。

植松：プライベートではないです。

細井：このサービスの方に限らず、上司、先輩、同僚との関係はどうですか。良好ですか。

植松：ええ。

細井：そりゃよかったですね。先輩とかでもよくしてもらって。

植松：そうですね。

細井：よくしてもらってる人とかいるんですか。

植松：プライベートではまだないですけど。

細井：植松さんに書いていただいたアンケートでいくつか気になるのがあるんですけど、4月の分で「配属式で自分が希望しているところと違ったのでショックだった」って書いてあったんですけど。

植松：ここは広営業所なんですけど、僕は東広島の営業所に行きたかったんですよ。広営業所は一本道なんで通勤時間がかかってしまうんですよ。だいたい50分ぐらいかかるんですよ。東広島だと30分かかるぐらい。

細井：自宅の近所の営業所がやっぱり良かった。

植松：そうですね。

細井：やっぱり今でも通勤辛いですか。

植松：ええ、朝早く起きないと。

細井：朝は苦手？

植松：苦手です。

細井：そういう意味でも社会人になったら生活のリズムが学生の頃とだいぶ変わったと思いますけど、どうですか。

植松：もうなれましたけど。

細井：それともうひとつ面白いのが「社員研修で女の子が一人もいなかった。さみしかった。」

植松：寂しかったですね。

細井：これはどうですか。未だに寂しいですか。

植松：これはもう別に。

付録：新人営業担当者へのインタビュー

細井：こういうのをわざわざ書くっていうのは嫌いな人もあまりいないでしょうけど、わりと女性が好き。

植松：そうです。

細井：でもこれ書いてるけど、半分冗談というか。

植松：そうです。

細井：そうですね。

細井：彼女とかもういるんですか。

植松：います。

細井：そうなんですか。

細井：でもこの仕事してたらあれでしょう。休みも少ないし彼女となかなか。辛いでしょう。

植松：そうですね。

細井：彼女になんか言われたりしますか、そういうこと。

植松：たまに言われます。

細井：差し支えなければどんなことを。

植松：休みが合わんで寂しいみたいなことを。

細井：アンケートには4月からさっそくこの仕事に不満があると書いてますね。どうですかやっぱり不満がありますか。

植松：朝早くて夜遅いのが辛いです。

細井：それは4月からそうだったし、今でもやっぱり不満。

植松：4月ごろはもう少し早かったですけど。

細井：朝早くて夜遅いっていうことにはどう思いますか。これはもうしょうがないなって感じですか。

植松：そうです。

細井：不満だけでも半分あきらめてきたというか仕方ない。

植松：はい。

細井：成績に関しては「同期のやつが車を」やっぱり自分も早く売りたいですか。

植松：そうですね。

細井：もっともまだ新人ですから差がついても1台2台でそう大きな差はないんでしょうけど。どんな感じですか「俺もやってやる」っていうのかそれともあせるというか辛いというか。

植松：そこまでプレッシャーはないんですけど、せっかく周ってるんでその中から車が売ればいいなって。

細井：まあちょっと気になるなってぐらいですか。

植松：ええ。

細井：アンケートにこんなことも書いてますね。「同じ営業所の先輩が人事異動で他所へいった。自分も何年かすれば勝手にどっかにいかされるのか」と。やっぱりどうせなら同じところでずっとやってた方がいんですか。

植松：そうですね。

細井：それはまた。

植松：やっぱり馴染みで自分のお客さんがついてくれたりしますと、突然どっかに行くとか。

細井：それはありますよね。「ニコニコしてる人は車を買ってくれる。」とアンケートに書いてありますが、お客さんとのやり取りに関してはだいぶなれましたか。

植松：なれたんですけど、パターンが決まってしまうのでもっと話をしていきたいと。

細井：パターンが決まってしまうっていうのは。

植松：挨拶程度で終わってしまっているの。

細井：それで先なかなか具体的なところへね。

植松：思っていることを聞き出したりできないんで。

細井：聞き出せてないなって気がしますか。

植松：はい。

細井：こういうことは同僚の方と話されたりするんですか。

植松：はい、しますね。

付録：新人営業担当者へのインタビュー

細井：どんなことを言われますか、こんなことを言うと。アドバイスとか受けますか。

植松：あんまり覚えてないです。

細井：6月の分までのアンケートはいろいろ書いてくれてて、まあ真中のどちらともいえないというところに丸印がついてるのが多いなって感じだったんですけど、7月になったら「そうじゃない」「全く違う」の方に○がついてるのが多い気がするんですけど。

植松：ちょうど夜がおそくなった。

細井：なるほどそうか。今何時ぐらいですか、終わるのは。

植松：だいたい10時。

細井：それまではもっと早かったんですか。

植松：ええ、8時とか8時半。

細井：だいぶ遅くなりましたね。この会社に長く勤めたいと思うかという質問に対して「全くそんな事はない。」これはどうですか。

植松：休みが少ないですし。

細井：休みが少ない、これが辛いですか。

植松：そうです。

細井：「今の仕事に十分満足しているか」これも全くそんなことはない。

植松：はい。

細井：今の仕事で満足できない部分ってどこでしょうね。何が足りない。あるいはこれが不満だとか。

植松：いろいろあるんですけど。

細井：会社の中ではちょっと大きい声では言いにくいかもしれませんがね。仕事のイメージもどちらかというとか就職前と悪い意味で違ってる。どの辺ですか、その辺りが就職前のイメージと違うんですか。

植松：ぱっと出てこないんですけど。

細井：具体的にどこってわけじゃないんだけど。

植松：はい。

細井：吉川さんとも仲がいいんだろうけど、あまり「社内で悩み事を相談できる」、いやそうでもないなっていう感じですか。

植松：悩み事というか、仕事についての悩みとかは言うんですけど。

細井：それ以外のプライベートのことまでいえる人はあまりいないと。なるほどね。どうですか自分の抱えている悩みとか相談事とか仕事のことよりもプライベートのことが大きい。

植松：そういうわけでもないんですけど。

細井：それと「社外に悩み事を相談できる人がいる」という質問項目ですが、会社の外にも彼女とかもいるんだしこれ自信をもって全くそのとおりに丸がついててもいいような気がするんだけど。そうでもない。彼女はいるけどそんなに相談できる相手はいない。

植松：そうですね。

細井：じゃあどちらかというと辛いことがあると自分ひとりで耐えている感じですか。

植松：耐えてはいない。

細井：耐えるっていうほど辛いこともない。

植松：そうですね。いろいろ解釈を変えていい方向に。

細井：なるほどね。そんな性格ですか。そういう意味では仕事で嫌なことがあってもあまりこたえない。

植松：そうですね。

細井：やっぱりしかし今も言ってくれたけど、6月と7月のアンケートの変化というのは仕事の時間ですか。

植松：そうです。

細井：これ時間があったら何します。

植松：寝ます。

細井：仕事の辛さっていうのはとにかく体力的な辛さですか。夜寝る時間が少ないとか。

植松：半々ぐらいです。

細井：体力的なもの以外で辛いところって何ですか。

植松：車が売れない。

細井：どうすれば売れるようになると思います。

植松：お客さんに覚えてもらう。

細井：そのために何か工夫とか努力とかあるんですか。

植松：いろいろ考え中です。

細井：それがわかったら教えてくれるって感じですか。でも一応なにかがんばってはいるんですよね、考え中とはいえ。

植松：そうですね。まあけっこう訪問回数を増やすとかですね。

細井：訪問回数を増やすっていうのはどんな感じで増やしてるんですか。とにかく今日はこの地域を周ろうとか、端から周ろうとかそんな感じですか。

植松：そういう感じですよ。

細井：あるいは逆に選んでこの辺が脈がありそうだとか。

植松：そういう時もあります。

細井：選ぶ時っていうのはどんな感じで選ぶんですか。ここはいけそうだからってみようって。

植松：そりゃまあそうですね。何もなければエリアを決めていくんですけど。

細井：これ全体としていろんな質問聞いてますけど、この仕事は自分に向いてると思いますか。

植松：思いません。

細井：どの辺が。

植松：話をしなければいけないところ。

細井：あんまりそういうのは。

植松：しゃべれないじゃないですか。

細井：でも仕事柄やっぱ話すってのはありますからね。どうしましょ。

植松：慣れるしかないですね。

細井：入社した頃より慣れてきましたか。

植松：ええ。

細井：じゃあ少しはまあいい方向へ。

植松：そうですね。

細井：先輩なんかともこんな話とかします？「話をしなければならぬけど口下手なんですよ」とか。

植松：はい。

細井：どんなアドバイスを受けますか。

植松：「数多く周れ」って¹⁵⁾。

細井：経験がすべて。

植松：そうです。

細井：やっぱり自分もそうだなと。

植松：ええ。

細井：でまあ実際に数多く周るように。

植松：そうです。

細井：まあそういう全体としては話をしなければならぬというのはだいぶ慣れてきたと。

植松：ええ。

細井：全体的にその仕事そのものあるいは人間として仕事の面でも人間的な面でもいんですけど、入社した時より成長したと感じますか。

植松：実感はあんまりないです。

細井：慣れてきたとかという部分はあるけど、成長してきたという部分はあまりない。

植松：そうですね。

15) 経験を積むことの重要性は改めて言うまでもない。しかし、直接経験ばかりが偏重されて、代理学習が過度に軽視されるのも問題であろう。口下手だという新人に、多くの経験を積めという指導しかしないのでは、結果を偶然に任せているだけであって、指導とは言いがたい。どのような経験を積ませるかが問題である。

付録：新人営業担当者へのインタビュー

細井：この半年間やってきてなんか一番うれしかったことって何ですか。

植松：休みが長い時が、ゴールデンウィークとかお盆とか。長期休暇の時がうれしかったです。

細井：ゴールデンウィークは何したんですか。

植松：ゴールデンウィークは覚えてないんですけど、お盆休みはいろいろ友達なんかが帰ってきて。

細井：友達と会って話をね。どんな話をしたんですか。

植松：いろいろです。

細井：そりゃまあそうですね。やっぱり友達なんかも仕事大変そうですか。

植松：はい。

細井：なんか印象に残った話とかあります。

植松：その人はほとんど完全ノルマ制というか、実績がなかったら給料がない。

細井：物を売る仕事。

植松：そうです。売ればたくさん入ってくる。いいなと思ったんですけど、うちよりも更に帰りが遅い。大変だなと。

細井：その完全ノルマ制の仕事と今の仕事どっちかえらんでいいよといわれたら。

植松：やっぱり今の方が。

細井：友達から辛い話とはいえうれしかったこと。そんな話でもしてたらほっとしますか。

植松：そうですね。

細井：逆にどうですか。半年間やって一番辛かったこととか嫌だった事。

植松：仕事ではそんなにないですね。

細井：仕事を離れてプライベートでも。

植松：そんなにないですね。

細井：やっぱりこう見方を変えて。

植松：そういうこともありますけど。

細井：大きな出来事がない。

植松：そうですね。

細井：「仕事以外の出来事が悪い意味で影響することがあった」だいたいどちらともいえないというけど、ちょっとそうだという部分についてることがあったんですけど、なんかあったんですか。6月かな。

植松：ちょっと覚えてないです。

細井：まあ全くそのとおりにいうわけじゃないですからね。

植松：特にないから真中じゃないですかね。

細井：まあ印象に残ることのほどじゃなかったんですかね。

植松：その時はまあなんかあったのかもしれないです。

細井：じゃあ今まで全体的に仕事の面やプライベートの面で仕事に影響するようなことはだいたい。

植松：ないですね。

細井：ところでこの仕事はどうですか。まあ営業所の雰囲気とかはどう感じますか。どちらかというといいですか悪いですか。

植松：いい方だと思います。

細井：仕事をわりとしやすいですか。

植松：そうです。

細井：そうになると、また反対のことを聞くようですが、なんか不安があるところに○印がついてるんですけど、営業所の雰囲気も悪くない。

植松：営業所は別にいい感じですよ。

細井：でも満足はできない。

植松：はい。

細井：なんでしょう。

植松：う～ん、そうですねえ。

細井：ちょっと言いにくい。

植松：はい。

付録：新人営業担当者へのインタビュー

細井：場所がここじゃなかったらいいことはいっぱいある。

植松：そうですね。

細井：じゃあそれはまた次の機会ということにしましょう。いいことならいいやすいでしょう。ここの職場でよかったということがあれば。

植松：いろいろアドバイスをしてくれたりするんで。

細井：けっこう同僚の方、先輩の方親切ですか。

植松：そうですね。

細井：同僚や先輩から学んだこととかありますか。

植松：訪問回数。

細井：基本ですよ、確かに。ところでこの会社へ就職したってというのはどんな動機だったんですか。

植松：活動しているうちにどんどんなくなって行って、それでまあたまたま説明会といますかありまして、そこで話を聞きまして。

細井：すごく車好きだとか、モノを売る仕事が好きだとか。

植松：車好きですけど。

細井：説明会で話が合ったってというのはどんな感じだったんでしょうね。

植松：合同説明会であんまり行きたいところがなかったんですね、それで車会社も聞いてこうと思ひまして。

細井：いい感じだった。どこがいい感じだったんですかね。

植松：聞いていると休みもあって、よさそうな感じ。

細井：休みもあるって言ってたんですか。

植松：ええ。

細井：入社してみたら。

植松：ないです。

細井：でも休みがあるからそれで決めたってわけじゃないですよ。

植松：そりゃ違います。あとまあ転勤とかがあんまりないと聞きまして。

細井：車好きってというのはかなり好きなんですか。

植松：そこまで好きってわけじゃないですね。

細井：学生の頃から車の雑誌をけっこう読んでとか。

植松：そこまではないですね。

細井：今ちなみにどんな車に乗ってますか。

植松：今はスバシオ。

細井：こういう車が好き。

植松：いえ、違います。

細井：本当はどんなのが好き。

植松：僕はセダンが好きなんですけど。

細井：セダンも普通のセダンじゃなくて、やはりスポーツ系のやつ。

植松：そういうやつ。

細井：それでもよかったじゃないですか、買うやつ。

植松：いや、うちにはないんで。

細井：そうか、ごめんなさい。

植松：取り扱いがアウディとかで、あんまり若者向けの車じゃないですか。

細井：そうかそうか、他所のディーラーの車はあんまりよくないのか。このお客さんのことですけど、わりといろいろ書いてくれますよね。やっぱり話すのは得意じゃないけど人間というのは嫌いじゃない。

植松：はい。そうですね。

細井：今印象に残っているお客さんとかいますか。

植松：今はないです。

細井：いろんな話聞きましたけど、暗めの話になってしまいましたけど、全体としては仕事を続けていけそうですか。

植松：ええ、続けないといけないと思います。

細井：やっていけるというよりもやるしかないという。

植松：はい。

細井：やるしかないっていうのはどうなんですかね。他にも仕事転職しようと思えばあるでしょうけど。

植松：車の借金です。

付録：新人営業担当者へのインタビュー

細井：スパシオ買った？

植松：そうです。

細井：もしそれがなければどうします。

植松：なくてもまだ続けると思います。まだ自分で売ってませんから。

細井：やっぱり自分で売ってるところまではやりたい。

植松：はい。

細井：そんなにけっして借金があるからとかそういう後ろ向きの気持ちじゃなくて、まあやるんならやってやろうと。じゃあまあ全体としては休みも少ないし、辛いこともあるけど自分の力でやれるところまでやってやろうと。

植松：はい。

細井：実績がだんだんついてくるようになるといいですね。

植松：いいですね。

細井：いけそうな自信はありますか。

植松：真中よりちょっと上ぐらい。

細井：なるほどわかりました。最後になにか言い残したことがあれば、これだけは言っておきたいというのがあれば。

植松：特にないです。

細井：次回どうですか。こういう営業所で聞くよりも研修かなにかの時に話伺ったほうが。それだったらいっぱいいいえることがあるとか。

植松：そうでもないです。

細井：ここでも気兼ねなく。

植松：はい。

細井：なかなか休みがないのは辛いですか。

植松：辛いです。

8. 八田氏へのインタビュー

1999年12月16日

東広島支店

細井：こちらが地元ということですが、大学いかれるまではもうずっと。

八田：はい、広島です。広島の市内になるんで、そこから通ってますけど、一日通勤だけで往復5～60キロ。朝もやっぱ普通の人よりも早く起きてると思います。

細井：起きるのはだいたい何時くらい？

八田：5時台。5時50分起きです。

細井：それで会社に着くのは何時ぐらいなんですか。

八田：7時前に出ますんで、だいたい1時間半は見とけばまず間違いないんで、8時15分か20分ぐらい。

細井：なるほど。なかなか遠くて大変ですね。帰られるのは何時くらい。

八田：早くて9時くらい。10時くらいの時もありますけど。

細井：そうすると睡眠時間なんかかなり。辛いですね。

八田：そうですね。休みの方に影響がくる。そこらへんは若いんでなんとかやっつけていけるという感じです。

細井：体力的な面はわりと自信ある方。

八田：そうですね。自分も高校までですけど、サッカーやってたんで。

細井：まあ体力的なことは若いし、サッカーもやってたして感じですか。さて、上司の方とか、いかがですか。けっこう恵まれてる。

八田：まあそうですね。先輩にも。1年2年先に入ったのも当然身近な見本になりますし。僕が迷ってた時に「こういう風にやったらいいんじゃない」って言ってくれる先輩も何人か。

細井：なるほどね。それは具体的に「そういえばこんながあった」っていうことはありますか。

八田：やっぱり初め4月5月ぐらいですかね。家のピンポンが押せないで。一番初めのスタートですから。「やってみないとしょうがない。失礼のないようにこうこうこういう風にやればいいじゃない」って教えてもらったんですけど。人によってはしゃべり方の工夫もありますし。話すよりも聞く方を重点的にやっていく必要があるなあって。

細井：わりとじゃあピンポンが押せなかったというのは、どうなのかな。気後れするっていうのもあるだろうけど。

八田：そうですね。やっぱり僕は直ってないところがあるんですけど、人前にでて話すというのがあんまり得意じゃなかったの。今でもそういうのはあるんですけど。まあ克服していかにかいけんのんですけど。徐々にっていうのはあるんですけど。

細井：でもまあ今見てる感じではよさそうな感じが。

八田：ありがとうございます。

細井：だいぶ慣れてきたって感じなんですかね。

八田：それが大きいと思いますね。

細井：じゃあ今ではピンポンがそんなに抵抗なく。

八田：ええだいぶ。あまりすごい家構えのところはやはり躊躇しますけど。

細井：そうでしょうね。この辺あれでしょ。見ててやっぱり古くからの農家とか。テリトリー的にはどうですか、この辺は。

八田：やっぱり田んぼの中に一軒一軒あるような感じなので、その点に関していえば、楽ではないですけど、他の人に比べれば配りやすいとか、人と話しやすいっていうのが多いと思います。

細井：話す機会をつくるっていうのは、だいたいどうやっていくんですか。

八田：そうですね、昼間ですと会社ですね。あと昼間行ってチラシの方を置かしてもらったりして、夜電話をかけさせてもらったりしたんですけど。

細井：こういうパターンの成果はどうですか。

八田：そうですね。いきなり普通に車が売れるっていうのはあれなんですけど、次につながるような話には。

細井：まあ成績に関しても、毎月毎月けっこう順調に一台ずつぐらいいは。4月はちょっとゼロでしたけど。そのあとは一台一台ずつときて。先月は月に4台も。なかなか順調な方なんじゃないんですか。

八田：そうですね。当社に入ってから、車のことは何もわからなかったものですから、会社の方から言われて査定の方を多く取ったようなこともありまして。お客さんとけっこう馴染みができとったんで。

細井：早い時期に査定を多く取る。こういうのを心がけてた効果が最近出てきた。

八田：出てきたっていったらあれですけど、たまたまですね。

細井：ちなみにこれ4台というのは、10月ですかね。そのあと11月12月なんかはどんな調子ですか。

八田：11月は3台。12月は1台。

細井：そうですか、かなり成績が順調に出てるんじゃないですか。

八田：ですかね。調子に乗らんとやっていかにゃならんですけど。

細井：なるほど、そうですね。最初の1台っていうのは何月でしたかね。

八田：5月です。4月はまだ研修期間だったもんですから。

細井：そうですね。その最初の1台っていうのはどんな感じだったんですか。

八田：そうですね。4月車検だったお客さんで、車検の見積もり、まあ車検だけ通しとったらいいお客さんだったんですけど、受ける所がなくこっちの方に持ってこられるというので、呼ばれて。車のほうを並べとるんですけど、そっちの方を見てもらって、気に入られちゃって。

細井：まあ車検を通そうというのを上手く受注に結び付けたと。これはもうたまたま車を見られてっていう感じ。

八田：車検で見積もりが高かついたというのものあるんですけど。私が車検の見積もりを言ってもちょっと新入社員ということもありまして、説得力がないものですから、サービスのアドバイザーの方に付いてもらって、ここが悪いとか説明させてもらいまして、理解された上でのことだったんで

すけど。

細井：どっちかというところ、サービスの方なんかからサポートを受けた部分と自分の力で取ったと言う部分と割合でいうとどのぐらいですか。半々ぐらい。

八田：やっぱしまあ初一台はそうですね。どうしても車のことをどうこういうよりも、そのお客さんのところへいってお話させてもらって「今日初一台」って言って買ってもらって。

細井：じゃあわりとサービスの方のサポートがあって取れたというよりは、結構それなりにご自分で。

八田：まあちょうど車検があったものですから。

細井：意外と新人の方の最初の一台二台っていうのは上司の方がたまたま回して付けてくれたとか、偶然ほんとに運良く取れたというケースが結構あるものですから。どうなんでしょう。実力がおありなのかな。

八田：僕はないと思います。

細井：で、この最初の一台取った時、そしたらかなり嬉しかった。

八田：そうですね。

細井：どんな感じですか。

八田：不思議な感じでしたね。高いのは十分わかってたんですけど、100万から200万近いもんですよ、自分からそれを買っていただいたっていうのは。頑張らんといかんって励みにもなる。

細井：不思議な感じっていうのはどういうのでしょうか。まあ「自分でもこんなものが売れるのか」みたいな。

八田：そうですね。本当にそんな感じだったですね。

細井：この感じはどうですか。結局どうなんでしょうね。不思議だ、本当に売れるのかなっていうのは、結果的には自信とかやる気に結びついて感じですか。

八田：今となってはそうですね。ちょうど今、なれてきたって感じですね。でもやっぱしまあ回りを見とって「なぜ自分がこんなに数字を取れてる

のか!？」って思うんで¹⁶⁾。

細井：成績もかなりでてるように思いますけど、それでもやっぱり自分が劣っているような気がするっていうのはどの辺ですか。

八田：どういえばいいんですかね。「こう言いたい」という全てが伝わるわけじゃないんで。それを伝えるような話法だとか、同じように話しても一つだけ強調するとか、それによってずいぶん話し方とか変わったり、楽になるってわかってきたんで。

細井：この話し方、伝えたいことをポイントを強調したりとかして上手に伝えると。しかしある意味ではもう気が付いてるから、できたようなもんですよね。

八田：なかなか気がついて、わかっとるけど言えんというのがありますね。

細井：それが大事だということに気が付いたきっかけっていうのがあったんですか。

八田：やっぱりまあ商談ができるまでに自分ですべてやってないもんですから。まあ他の車の競合とかですね、他社の比較であるとかそうなってくるとやっぱり僕よりも知識のある人についてもらったりしてくると、やっぱり自分の何が足らんのかということがわかるんですね。

細井：なるほどね。先輩に付いたときに学ぶと。

八田：すべて完璧にコピーできるわけじゃないですけど。

細井：この人上手いになっていうお手本になるような人いるんですか。

八田：そうですね、いますね。入って6年目なんですけど。竹村さんっていうんですけど。

16) 自分に自動車のような高価なものを売る力があるのかという不安は多くの新人に共通する悩みであるが、八田氏は比較的順調にこうした問題を乗り越えることができたようである。そうした不安が完全に消えたわけではないが、いっその努力を重ねていこうという前向きな気持ちに昇華されている。先輩の援助を受けながらとは言え、初一台を自分の力で取れたという経験がよい方向に影響しているのかもしれない。

細井：うまいんですか。

八田：うまいですね。まあ僕から見るとすべて完璧に見えるんですけど。常に前向きで。やっぱり気持ちの切り替えが上手い人だと思うんですけど。

細井：竹村さん見ててどうですか。自分もおんなじようにこの年齢になったら同じぐらいにやれる。

八田：まあ性格的にちょっと僕と逆な部分があるんですけど。まあそこらへんはちょっとどうなるかわからないんですけど。変えなきゃいけない部分があるんでしょうけど。

細井：ここはどうがんばっても真似できそうにないなっていうのは逆になんかありますか。

八田：やっぱり話のうまさというのと、人を引きつける魅力もあると思うんですけど、やっぱりその人がもって生まれたもんだと思うんで、なかなかちょっと。まあこの人だけ許されるものがあると思うんですけど。そういうのを持ってる方だと思いますね。

細井：まあそういう真似のできるどころとできないところを見分けながらいただくという。まあ性格的には逆だって話ですけど、ご自分で分析されてどういう。

八田：そうですね。僕は性格的にはあまり明るい方ではないんで。だいぶ変わってきてはいるとは思うんですけど。

細井：今拝見してる感じでは全然違和感がないですね。もともとはじゃあやっぱりそれほど社交的なほうではないんだけど、仕事でだいぶ変わってきた。

八田：そうですね。しゃべる訓練じゃないですけど。お客さんにも言われたことがあるんですけど。この人にはこうしゃべればいいなんてことは決まってないですよ。今まで話したことないような世代の人とか話してて、話すよりも聞く方というのはありますね¹⁷⁾。

17) 八田氏の場合、顧客から教えられる部分があるという。これは当然あり得ること
(次ページへ続く)

細井：話すほうももちろんそれなりに努力はするけれども、それよりもむしろ聞き上手にと。

八田：そうですね、やっぱりぶっちゃけた話全然わからない話もあるんで。

細井：この聞き上手になろうというきっかけが、今まで話したことのない世代の人と話してみたっていうことですけど、お客さんとのやりとりの中で印象に残ってることとかありますか。

八田：そうですね。まあ家に行くよりも会社に行った時のことですけど。あんまし自分がどれだけ知らなかったっていうことがわかるんで。カバンを机の上に置いたんですけど、カバンの下に汚れがついてて、汚れ取ってきんさいっていわれたり。座ってくださって言うまえに座ったり。そういう些細なものがしょっちゅうあるんで。

細井：こういう時、わりとお客さんっていうのは注意してくれるもんですか。

八田：そうですね。注意してくれる人もいるんですけど、たいがいは常識がないっていう目で見るとですね。そこら辺は先輩と周ってから気づくことが多いですね。「今までそうして周りよったん」みたいなことをいわれてはじめて気づいて赤くなる。

細井：そうするとやっぱり先輩もきっちり指導してくれるというか、面倒見てくれる。

八田：ええ、わからなかったらすぐに聞くんで。

細井：ほっといても言ってくれるっていう感じなんじゃないですか。それとも八田さんの方から聞きに行く。

八田：まあ聞きに行くほうですね。

細井：そういう意味でもじゃああれでしょうか。先輩に対しても聞き上手

とであるし、新人にとって、よい影響を与える出来事であろう。新人にはできるだけ多くこのようなよい経験をさせたいものであるが、ほうっておけば自然に経験できるようなことではない。もちろん、相手が顧客であるがゆえにこうした経験を完全にコントロールすることは不可能であるが、新人ができるだけよい顧客にめぐり合えるよう、指導する側で努力することが重要であろう。

だと。

八田：いえいえ。

細井：ところでこの年齢なんですけど、25歳ですね。これは何か浪人をされたとか。

八田：一年浪人なんですけど、大学の方を卒業しまして、九州におったんですけど、実家の方に帰らずにそのままちょっとアルバイトの方をして。

細井：いわゆるフリーターという感じですね。フリーターを2年ぐらいされてた。

八田：そうですね。すぐ就職っていうのもあったんですが、そこまで考えてなかったっていうのがあったんで。

細井：このフリーターということに関してはあんまりすぐ就職する気にはなれなかったということなんですかね。

八田：まあ会社に入ってみてから、自分を変えるじゃないですけど、フリーターと社会人の区別をつけるのはこっちに帰ってきてからですかね。これから先結婚して親の面倒誰がみるんやってなると、僕長男なんで。まあ帰ってこようという気になったのが。ちょっと体調が悪くなったっていうのもあったんですけど。

細井：実家に帰ってきて家を守ろうというか、お父さんお母さんの面倒をみようという感じで。

八田：そこばかり強調されるとイヤなんですけど。

細井：わりと家族は仲が良いほうなんですかね。

八田：全然話さんかったんですけど、ほんともう中学高校とつぱっとつたんで怒られて。ほんとこの歳になってじゃないですけど。今までなかったものを取り戻すじゃないですけど、話せるようになりましたし。そういう意味ではまあよかったんじゃないかと思います。

細井：やっぱりその方がいいですね。家族はどうしても一生付き合っていくかないといけませんからね。さて、じゃあちょっと話戻ってこのフリーターなんですけど、フリーターされたっていうのは八田さんにとってど

うですか。プラスかマイナスかというと。

八田：プラスですね。まあその時やっぱり自分のお金だけでの生活ですよ。好きなことやるんじゃけえあたりまえのことですよ。

細井：なるほど。ちなみにどんな仕事をされてたんですか。フリーターの頃は。

八田：お金がほしかったのもあってパチンコ屋さん。

細井：フリーターされてた頃の経験で印象に残ってることとかありますか。

八田：けっこうバイトの経理関係をしてたんで。そこらへんから。

細井：じゃあアルバイトといっても管理する立場にちょっと近い。人の使い方なんかもかなり。

八田：使い方というんじゃないですけど、やっぱりまあそういうところでお金かかるとるところですからね。いろんな人がいるのがわかったんで。

細井：社交的ではないという性格の話がありましたけど、フリーター時代はどうなんですか。まあいろんな人と接して。

八田：そうですね。まあ僕のおやじの年代の人もいっぱいいましたし。バイトいっても本当に10代から年とった人まで話をするんですけど、何を話したかっていうんじゃないですけど、そんな時にしか経験できないこととか。けっこうバイトっていってもパチンコ屋ならパチンコ屋で、こういう仕事をしとったっていうものがあるじゃないですか。そういう話も聞きつつ。就職する前にも頭がでかかったというか。

細井：そのフリーターをされてたのが実家へ帰ってくると。その時に他の仕事じゃなくてこの仕事を選んだっていう理由があるんですか。

八田：そうですね。地元で就職とは考えてたんですけど。自分は車に興味があったっていうのではなかったんですけど、まあ同じサービス系の仕事。お客さんと話すのはまあ嫌いじゃなかったんで、そういう仕事であればやってみようと。

細井：今までのアルバイトというかフリーター時代の経験なんかでも共通

の部分がある。これならきっとやっていけると。そういう意味ではどうですか、その頃抱いていたイメージと今実際に仕事をやってみたイメージとは。

八田：そうですね。

細井：わりと同じ。

八田：そうですね。大体こんなもんじゃないかなって。

細井：八田さん浪人もされてますよね。フリーターは自分の人生にとってプラスだったんですけど、浪人なんかについてもやっぱりどちらかという

と。

八田：そうですね。プラスにとろうとはしてるんですけど。

細井：どの辺でしょうね。浪人してよかったというのは。

八田：そのまま素直にいけばそれはまあそれでいんでしょうけど。いろいろ考える時間が増えるっていうのが。今でもそうなんですけど、寝る前にいろいろ考える。今に対する不安も当然ありますし、当然明日のこととか描いてですね。そういうのを一日の中にちょっとでもそういう時間が持てた。

細井：そうすると性格的にわりと何も考えずにただがむしゃらに走りつづけるっていうよりはたまに立ち止まっていろいろ考えたい。

八田：そうですね。

細井：この仕事のことなんかもじゃあいろいろ考えることも。

八田：当然あります。

細井：どうですかこの仕事。

八田：う～ん、そうですね。やりがいのある仕事だと思うんですけど。

細井：好きか嫌いかといわれればやっぱり好き。

八田：そうですね。

細井：やりがいていうのはどういうところに感じられるんですか。

八田：そうですね。やっぱりテリトリー歩きよって声かけられたり、そうする時にもう一軒もう一軒っていう気になりますね。

細井：気持ちも結構早く変わるほうですか。落ち込んでてもちょっと声か

けられたりすると「もう一軒行ってみよう」とか。

八田：まあ単純といえば単純なんですけど。

細井：いや、でもその方がいいかもしれないですね。そういうテリトリー内の付き合いっていうのは本当、こう、やりがいを感じる。

八田：そうですね。

細井：あの、社交的じゃない社交的じゃないってさっきからおっしゃいますけど、わりと人間は好きなほうなんですか。

八田：そうですね。まあ人と話しても何を考えとるんかわからんっていうこともあるんですけど、それを早く知りたいというのが当然ありますし。どういう人なんだろうっていうのを早くつかみたい。最近になってからなんですけど。

細井：結構変わってきてるんでしょうかね。

八田：そうですね。前はそれがなかったんで。限られた人だけっていうのがあったんで。

細井：そういう少し変わっていく自分を見てどうですか。

八田：いや、僕は変わってないと。僕自身にはあんまり変化がないと思いますけど。

細井：いつ頃でしょうね、そういう自分の基本形みたいなものができてきたのは。あの頃から変わってないっていうのはいつ頃ですかね。

八田：いつ頃ですかね。ほんと基本的な性格っていうのは15、16歳ぐらいまで変わってないと思います。そういう世代の友達とかに会うと戻りますし。

細井：まあ表面的には、どんな人でも話すという部分が、仕事だから変わっていくけど、基本的なところは変わらないということですかね。

八田：そうですね。

細井：それと最初の方に伺った話で、最初の頃の月に一台ぐらい売れていくのと、最近の月に3台4台売れていくってのは、だいぶ違いますか。

八田：いえ、一緒です。

細井：今聞いてみたのは、事務的な処理とかその裁き方というか段取りとか、けっこう違ってきたりとかするのかなという気もしたんですけど。

八田：そうですね。やっぱり月に10台11台とか売ってる方っていうのは当然そういうのが必要になってきますし。時間的に余裕がなかったら助けたりとか。これも僕だけの考えなんですけどね、人によってはやっぱりまあ1台と4台は全然違うっていう人もいますし。

細井：なれてきたっていうのもあるんでしょうね。

八田：そうですね。

細井：それとも元々実力があるというのか。3台4台ぐらいなら全然平気というか。

八田：いえいえ、ないです。

細井：しかし同じだという話でしたけど、ずっと一台できて、それでなんか9月はゼロになってしまいましたね。その後10月で今度はゼロから復活して4台ですからこんときはけっこううれしかったんじゃないですか。

八田：まあゼロっていうのは。一緒に入った市川君が、9月ですか、5台か6台っていうのがあったんで、まあグラフが上にあるんで意識せんわけにも。

細井：9月にゼロ。しかも市川さんは6台ですかね。これ見てどうでした。

八田：正直まあ先輩に相談しましたし、査定も一緒ぐらいやとって、9月に徐々に成果が出始めるときにそれまでの取り組みが悪かったんかなとか思いましたし。

細井：ある意味ではこれがいい薬になったというか。そういう面が。

八田：そうですね。

細井：このときに気が付いたこととかなんかありますか。

八田：上司の方から「いままでやりよることは無駄じゃないんじゃけえ、あせらずがんばれ」と言われとったんで、活動の方とか落とすことないよにしましたけど。

細井：ここで落ち込むことなく前向きにしてきっちりやっついていこうって、

なるほどね。かなりあれですね、全体的にプラス思考ですか。

八田：小さいことは そうかもしれませんね。

細井：アンケートでは社外に相談できる人がいると書いていただいているんですけど、これは差し支えなければどなたなんですか。

八田：友達とかですね。

細井：やっぱり地元っていうことで昔からの友達。

八田：まあそうですね、当然います。周りからの冷静な評価っていうかあれですけど、そういうのを言ってもらえる。

細井：周りからの冷静な評価っていうのは大体どんな感じなんですか。

八田：そうですね。まあ自動車業界全体のことから、そういう基本的なことから、1ヶ月の台数までいろいろあるんですけど。そこで初めてですね、僕が聞き役じゃなくて話すのは。そういう意味でも疲れを取るじゃないですけど、いいバランスをとる。

細井：仕事の中では聞き上手に徹してストレスやなんかがたまると友達に言いたいことを言って発散するっていう。

八田：そういうパターンの方が多いような気がします。

細井：どんな話題が多いんですか。

八田：ほとんど仕事の話はしなくて遊びとかですね。

細井：さて、いろいろかかってきましたけど、この8ヶ月仕事をしてこられて、一番嬉しかったことって何でしょう。

八田：そうですね、やっぱり初一台が大きいですね。飛び込みでしかも自分のテリトリーだった。

細井：じゃあれですね。本当に初一台とはいっても運良く取れたというよりは、やっぱりそれなりに。

八田：運もあったと思います。

細井：これは今でもやっぱり違いますか。

八田：そりゃ思い入れがありますね。

細井：ちなみに売った車はなんだったんですか。

付録：新人営業担当者へのインタビュー

八田：売った車は、僕も乗ってるんですけど、スパシオです。

細井：なるほど。どんなお客さんですか。

八田：もう年配の方だったんですけど。50後半から60ぐらいの方だったんですけど。自営をして看板とか書いたりするんで、よく乗れるような車をとということだったんで。

細井：これもともと自社のお客さんですか。

八田：ではないです。

細井：じゃあ初一台なのに飛込みでしかも他社のお客さんを。

八田：ほんと運が良かっただけで。

細井：逆に今度は一番辛いことはなんですか。

八田：こういうセールスでは、断られるのは当たり前なんですけど、そこで気にしちゃうだめって言われるんですけど、ぞんざいに扱われることが多いので。

細井：ピンポン鳴らしても出てきてくれない。

八田：そうですね。

細井：居そうなのに無視されてるとかね。

八田：そうですね。気にならなくなったら一人前だと言われるんですけど。僕はまだそこまでいってないんで。

細井：そうするとこれが克服できれば自分の中では一人前になれたといえる。

八田：一つの目標ではあるんですけど。

細井：全体としてはやりがいのあるいい仕事という。これからも続けて行きたい。

八田：ええ。

細井：もともと車がそんなに好きだったわけではないとおっしゃってたんですが、今ではその点はどうですか。

八田：自分の同年代の人でも好きな人はいじったりしてるんですけど、僕はまあそこまではないんで。僕よりも知識のあるお客さんがきてもわかり

ませんと言いますしね。

細井：それは仕事を続けていく上で別段不利にならないと思いますか。

八田：まあ好きになろうと努力はしてるんですけど、努力っていうか車を運転すること自体は好きなんです。少しでも自分のペースで学んでいけばいいかなと思ってのんですけど。

細井：別段車そのものが嫌いという訳じゃないんですね。改造したりそこまではないということですね。話下手とかいうわりにはいろいろお話いただきましたね。まだまだいっぱい聞きたいことはありますが、お忙しいでしょうからこの辺で。

9. 市川氏へのインタビュー

1999年12月16日

東広島支店

細井：ご出身も広島で。

市川：そうですね。

細井：それで今一人暮らしというのは。

市川：一人っ子だったもので、どっちかというの家を出たいというのがあって。まあ学生時代というのは半年ぐらいでお金貯めて一人暮らししてたんで。宇品の方でバイトしながら生活してて、実家におるのがあまり好きじゃない。仲が悪いわけじゃないんですけど。

細井：学生時代も自分でお金を貯めて。

市川：そう、仕送りをしてくれんかったけど、通えんわけじゃなかったんで。

細井：全部お金を貯めて一人暮らし。かなりこれはバイタリティがある。

市川：今の方が逆に貧乏ですよ。

細井：バイトの時給の方が。

市川：ええ。ここなんて時給に直したら300円ぐらい。

細井：ここへ就職っていうのは。

市川：もうなんにも学生の時もあせってなかったですし、学校も行ってなくて、気が付いたら4年の6月ぐらいだった。就職活動全然してなかったんで、パチンコばかりしてて。

細井：いわゆる出遅れた。

市川：でまあなんとかなるだろうと思って、とりあえず大学でセミナーっていうのがありましたから、そこへまあ昼ぐらいから、ほんまはみんな朝から行って並んでるんだけど、のんびり昼ぐらいから行って。入り口の一番左の席にこの会社の人が採用の人がいて、僕は入って誰もおらんところ

から周ってみようと思って、最初に試験を受けて、合格したけん、まあいかと。単純なんですよ。いちいち説明会とか一次試験とか二次試験とか、あんまり深く考えてなかったです。

細井：最初に話を聞いてそこだけ試験を受けて。

市川：そうです。

細井：まあ単純といえば単純ですけど思い切りがいい。

市川：別になりたいものとかなかったです。あんまり言っちゃいけないですけど。どうせ売らんならトヨタの車かかっていうのはありましたけど。話聞いたらウチの車が一番いいみたいなことを言ってたんで。今思えばもうちょっと他にも見ときゃよかったなああっていうのはありますけど。

細井：モノを売るっていう仕事にはけっこう興味があったんですか。

市川：いや、ないです。まあやってみたかったかなっていうのは旅行会社。あっちこっち行くの好きなんです。

細井：学生時代もけっこうあっちこっち行ってたんですか。

市川：そうですね。外国に行きましたし、北海道、沖縄。好きなんですよ、一人でもけっこうふらっと行って。だからガソリンも僕が一番使うのが多くて所長に怒られてたりするんです。

細井：会社のガソリンで？

市川：いやいやほんまに怒られてしまうんですけど。自分で入れないんで。

細井：さすがにそこまでは大目に見てもらえないんですね。

市川：規定もかなりオーバーしてるんで。

細井：旅行っていうのはどんなところへ行っただんですか。あそこはよかったよとか。

市川：イタリアとかフランスとかいきましたね。しかもツアーとかじゃなくて自分で券とかも取って。駅についてからがわからないんですよ。重たいトランク持って。

細井：こういうのは何か自分にとってプラスになりました。

市川：そうですね。日本で怖いところはないですね。札幌の夜の町は怖い

付録：新人営業担当者へのインタビュー

よとかって、この間の社内旅行で言っていましたけど、別にこわないわいて。大阪とかも別に怖くないし。

細井：外国の怖いところに比べれば日本なんてかわいいもんだと。

市川：そうですね。ちょっと肝がすわったかなと。

細井：けっこうこういうのは仕事の上でもプラスになってますか。

市川：それはないですね。向こうが話されたときに僕も行ったんですよってことはあると思いますが、多少は。まだないですね。仕事以外のところではかなり役に立つ。

細井：今でも仕事はあれじゃないですか。こういうのが好きだって言ってもなかなか休暇も取れないし。

市川：金もないですしね、なかなかちょっと。でも1日2日の休みで富山県とか行ってみたりね。仕事が終わった後行って、すぐ出て。

細井：少しでも休みがあれば旅に出してしまう？

市川：そうですね、元気と金があればですけど。

細井：あんまり元気もお金もそう残ってないでしょうね。仕事が終わるのもけっこう9時、10時。

市川：ですね。

細井：それが終わってからというものも。

市川：別に早く帰ったからといってそこまで。しんどいなってというのはありますけど。あまり体力のあるほうじゃないんで。

細井：八田さんはサッカーしてたから体力があるでしょうけど。

市川：サッカーしてたからありますよ。徒歩通勤してますし、僕の半分ぐらいしか寝てないでしょう。朝営業所出るのも早いし、すぐ仕事に行って、だから一日の成果の内容とか査定とかいろいろあった件数とか絶対負けとるだろうなっていうのはあります。

細井：市川さんこれ成績はけっこう最近まあまあ順調ですね。4、5、6最初のころはゼロ台続いてましたけど、8月3台、9月6台はかなりいいですね。

市川：そうですね。その時はびっくりしたんですけど。

細井：10月も2台。けっこういいですね。

市川：ただ今はそんな時に頑張りが過ぎて、バテて売れてないんですけど。同じくらい頑張るとけば今もそれくらい売れてるんでしょうけど、今はしんどくてしんどくて。ただただ毎日のように歩くというの。朝は早いし夜は遅いし。どうしても見てないところでちょっと。

細井：見てないところというのはよくありますね。車を止めて営業の人が休んでるとか。

市川：全くもうずっとは働けませんからね。

細井：そういう意味では仕事やって一番辛いつてのは体力的な面。

市川：そうですね。今日とかも正直もうしんどいですね。土日とか一番。月曜日休みですし、土日が一番。出勤がちょっと早いですから。

細井：月曜休みっていうのは厳しいですか。

市川：ちょっとね。せめて木曜日とか水曜日だったらかなりええかのうとは思うんですけど、なかなか。

細井：土日は疲れきって、月曜は寝るだけ。目がさめたと思ったら火曜から仕事みたいな。

市川：ええ、それがありますもんですから。

細井：どうですか8ヶ月ぐらい仕事されてますけど、こういう体力的に辛いやかなんとかってのは、慣れてきたというより、疲れがたまってきた。

市川：ほんまそうですね。ここまでやったら終わりっていうのがないですからね。どの仕事もそうなんだろうなとは思ってますけど。

細井：ずーっとゼロできて、成績が出だして、いきなり6台ですね。この6台っていうのはどんな感じでしたか。

市川：その時はお盆があけてからなんですよ。僕が8月に3台、それから6台っていうのはどどどどっていったんですよ。1週間に1台売りよったんですよ。そんな時は自分でもいきすぎじゃのうと思ったんですけど。9台のうち3台は店頭に来たお客さんなんですけど、それ以外は自分でCR活

動したお客さん。一番最初の本当に一番最初に売ったのがいつもきてくれるけんって言って夫婦できて、30分ぐらい後に電話がかかってきて、営業所に戻ってきたらほとんど決まっていたという感じだった。で市川君から買ってあげるわということで、だいぶ年配のお客さんだったんですけど。

細井：それが最初の一台。

市川：その後もダダダッと上手くいったんです。で上手く行き過ぎて今ちょっとよくないんですけど。だからそういう時はばばばと売れましたねやっぱり。自分にだんなさんの車の保険も任せてもらったり、修理も任せてもらったり。そういったお客さんになってもらってます。

細井：最初の一台はずいぶん簡単に決まって。

市川：そうですね、それまでぜんぜん売れてなかったから。まあ別にあせてなかったですけどね。売れたんでよかったなど。そんなに早く結果は出んだろうなと思ってましたし。正直言って2年3年ぐらいがんばって数字出てくるんじゃないかなって。そんな時には本気でがんばりゃ2、3ヶ月の新人で、車のことも全然わかってなくても、6台ぐらい売れるんだから、まあがんばりゃ月に最低3台ぐらいは売れるって思っていましたね。

細井：最初の一台ですけどね、わりとトントンと決まったというのは、それなりに下準備的なことが事前にあったんですか。

市川：まあ僕の担当地区のちょうど入り口の家なんですよ。だからまあだいたい毎週のようにチラシを入れて。だいたいインターホンで社名を言っても出てきてくれんじゃないですか。でも出て来てくれよったんで、「まあすみませんわざわざ出てきてもらいまして」って感じで。「車そろそろ新しいのどうですか」って言ったんですけど、具体的に見積もりを持ってったり、そういうことは全然してませんし、電話もほとんどかけたことなかったし。突然きてくれて、すぐに買って帰ってくれた。

細井：なんだったんでしょうね。別段査定をしたもんでもないのに突然舞い込んで、買ってくれる。

市川：まあしつこかったんじゃないですかね。僕の名刺数十枚持ってるっ

て言っていましたからね。僕いつもそんなですよ。長く追いかけてる分は他所に負けたり、やっぱり買わんわって。買うわってという話になって飛んでいって買ってもらったり。八田くんは逆ですけどね。

細井：どうなんですか、逆に言えばそれほど買う気のないお客さんを少しずつ買う気にさせてってっていうよりも。

市川：ほとんどないですよ。今まで1件か2件。

細井：もともと買う気のある人をパッと見分けるのが上手いんですか。

市川：タイミングが良かった。運が良くて売ってるっていうのが多いです。運が悪かったっていうのもありますよ、もう少しで売れとったっていうのもあります。売れなかった理由もありますけど。

細井：まあ運というのも大事でしょう。多少謙遜ももちろんあるでしょうけど。例えば何台か今まで売ってきた中で運という部分と実力の部分の割合を言えといわれればどれくらいですか。

市川：ほとんど運と、僕の場合身内が買ってくれたり、身内が紹介してくれたり、昨日も大学時代の知り合いになってた人の娘が買ってくれたり。だから西条以外のところで売っているのが4、5台あるんですよ。今まで15台くらい売ってるんですけど。

細井：テリトリー外でも4、5台売れてる。

市川：そうです。実力っていうのはほとんどないです。商談力もないですし。まともに説明できる車種なんてないですからね。自分が乗ってるスパシオとかくらいですね。グレードの違いすら覚えてないですし。

細井：しかしそれにしてもそれなりに売れてる。

市川：よかったですよね。最初売れるまではやっぱり売れんのかなって思ったんですけどね。

細井：最初売れたのはやっぱりそれなりにうれしかったですか。

市川：そうですね。よかったなっていうのはありましたね。

細井：うれしいというより、よかったなあ、ほっとしたという感じ。

市川：どうなんですかね。まあそんな感じですかね。ただやっぱり売れば

うれしいですよ。

細井：最初の一台売れば気持ちいいというのは、けっこう今でも励みになる。

市川：そうですね。ちょっと忘れてきたかもしれないけど。まあ今からでしょうね。

細井：自分の中ではどうですか。今までわりとトントンと売れてきたっていうのは実力がついたというよりも、運が良かったというような面も。

市川：内容的に見たらたぶん八田君のほうがいんじゃないですか、おそらく。僕もようわからんですけどね、どういう売り方をしてるのか。ただ彼の場合は本当に古い車を自分で見つけてきて、呼び込んで売ってますから。僕一回も来てもらってないのに売ってるのも何台かありますからね。自分で車を持ってってからお願いますって。

細井：一回もきてもらってないのに、車を持ってって売る？

市川：だから24時間以内に買ってもらってるのもありますよ。その前の日の4時ぐらいから行って、査定させてもらって。「子供ができてどうしてもこの車に乗れんけん新しい車。お腹が大きいけんあっちこっち見にいけん」っていうのもありましたけど。で金曜日の晩に査定して、その日に見積もりとノアを持って行って、「普段はここまでしかできないんですけど、今このプライスでやってるんで」って言ったらすぐに決めてくれた。だからあつという間に。最近それは全然なくなりましたけどね。

細井：それはすごいですよね。

市川：ほんとによく売れたなって思いますけどね。全然説明してないですからね、商品とか。グレードとかも一本だけで、「これが一番ええですから」って。

細井：運がいいと言えばそうなのでしょうけど、それでもなかなか運では片付けられないぐらい運がいいじゃないですか。

市川：そうですね。普通は注文書とかコンピュータとかもっていったらんですよ。けどまあ念のため持っていったのがよかった。持って行って

なかったらまた他所の車とか見に行ったりしてたと思う。

細井：持っていったおかげでその場で商談が。

市川：そうですね。

細井：このときは先輩のサポートとかなしで。

市川：自分で。本当にそれが自分が最初から最後まで。だから2台目か3台目ぐらい。

細井：それでまあそこそこ順調に進んできて、10月も2台。これもまあ新人の方ならなかなかいいほうでしょう。

市川：そんなときは身内が買ってくれたっていうのもあるんですけど。

細井：ちなみにこの11月、12月はどうなんですか。

市川：11月は1台ですね。12月もまだ1台。だから今ちょっとまずいなあと。今は、だから、八田君のほうが上だと思いますよ。たぶん先月2、3台売ってるし、先々月も何台か売ってますからね。

細井：でもゼロにはなってないですね。

市川：そうですね。ゼロはなんかくやしいんですよ。くやしいというか、言われるんですよ。

細井：けっこう成績に関しては言われるんですか。

市川：言われますね。「1年生は売らんでえんじゃ」と言うとするわりには言われますね。まあ言わにゃあ働かんけえだと思えますけど。

細井：かなり厳しく。

市川：先輩らほどじゃないです。

細井：さてアンケートでは、けっこう「全く違う」が多いですよ。「社内に悩み事を相談できる人がいる」全く違う。「社外に悩み事を相談できる人がいる」全くいない。

市川：もともと悩みを人に相談したことがないもので。自分で決めますね。

細井：そういう意味ではこれは別に社内や社外に相談できる人がいないからといってどうこうということはないですか。

市川：悩まないわけじゃないですけど、別に毎日どうしようかということ

はないですね。だいたい悩んだら次の日には決めとんじゃないですかね。意見は聞くけど決めるのは自分ですからね。人に言われてからそれにしてからだめだったとか。悩むこと自体あんまりないですから。あんまり元々深く考えんですから。

細井：あとはアンケートで毎回「そのとおりで」とついているのが「今の仕事内容は自分が描いたイメージと悪い意味で違っている」。

市川：まあ休みがないのと。夜が遅いのと。そういったところですかね。土日がないのはわかってるけど、有給が全くないとか、1日8時半から夜の10時までとかいうとちょっと。まあ世の中の会社は公務員以外そうだと思うんですけど。営業マンは特にそうだと思うんですけど。

細井：有給は全くない。

市川：有給はないですね。取っちゃいけないのじゃないですかね。規定上はあるでしょうけど、実際は取っちゃいけない。取ってもどっか休みの日にでんといけないとか。どんなに成績がよくてもそうらしいです。だからその辺ちょっとおかしいなど。

細井：こういうところはかなり確かに厳しいですね。

市川：そうですね。勧誘する時にはちゃんと書いてあるけど、入ったらやっぱり違うというのはやっぱりどうかなくなっていうのはありますね。だから社会科の教科書を書き直した方がいいんじゃないかと。公務員だけ労働基準を守ると。じゃないとどうしても。うちの親とかもちゃんと休んでますからね、有給とか。

細井：公務員の方もまあ部署によっては、予算編成とか、この時期になれば忙しいでしょうけどね。

市川：まあ月末が忙しいのはわかるけど、毎日ですからね。忙しくない日がない。売れとろうが売れてなからうが忙しいですからね。

細井：やっぱりこういうところですか。勤務条件。

市川：勤務条件と、あと積み立て保険をとらにゃいけないところですかね。「車取れませんでした」と違って、「保険取れませんでした」ってなったら

自分が入らにゃいけんらしいんです。

細井：これのノルマが自腹。

市川：もうちょっと簡単に取れるかなって思ったんですけど、今ちょうどキャンペーンでお客さんにも声かけて周ったら、たいがい皆さん入ってますから、改めて入りなおすというのはなかなか難しいですね。

細井：厳しいですね。

市川：ノルマの話とか聞いてないですか。先輩は月に8万か9万払ってますよ。お金があれば問題ないんですけどね。積み立てだから返ってくるし。でもお金ないですからね、そんなに。さあどうしようという時もありますね。

細井：積み立てだからそりゃいつかは返って来るんだろうけど、それにしても。厳しいですね。

市川：300万という額ですから。

細井：月々ですか。

市川：半年に1回。

細井：難しいですね。

市川：一番辞める理由で多いのはそれですよ。うちの会社。

細井：なるほどね。仕事的内容的にはどうですか。就職前のイメージとくらべて。

市川：まあこんなもんかというのはありましたね。まあ確かにノルマはあるけど、別にピンポン押すのはあまり抵抗がないですし。まあ車を勧めるのも向こうが欲しいのをもつとる場合もあるでしょうから、そういった場合は売ったらいいでしょうし。いらんお客さんはいらんって言うてくれたほうがはつきり言って楽ですね。ただまあやっぱり電話せえ電話せえって言われたり。ないのに電話せえって言われたりしますね。

細井：飛び込みはあんまり抵抗がない。

市川：ないですね。まああんまり考えてもしょうがないし。一番最初はどうかかって思ったんですけど。まあやってみたらそこまで。

細井：どっちかっていうと得意な方。

市川：得意な方でしょうね。

細井：なるほど。こういうところがけっこう苦手だという人もね。

市川：そうですね。慣れですよ。それはもう入る前からわかってましたし。

細井：あとはアンケートで「今月はいいお客さんに会えた」っ回答が多いんですけど。例えばこの6台の時とか。

市川：それはまあそうですね。売れてる時はそうなんでしょうね。

細井：具体的にはどんな人に会えたんでしょうね。

市川：まあこうてくれたお客さん。

細井：それがまあ一番いいお客さんですね。

市川：こうてくれなかったお客さんはやなお客さんですね。1ヶ月ぐらい引っ張って買ってくれなかったお客さんはいやなお客さんですよ。いいお客さんは全面的に信用してくれてすぐ買ってくれるお客さんですよ。

細井：けっこう多いですか、こういうの。

市川：今まで2，3人ですね。

細井：ってことは買ってくれたお客さんが別段全部こういうタイプだったというわけじゃないんですね。

市川：そうですね。

細井：ある意味ではごく一部というか。

市川：よくかかってくるんですよ、携帯に。名詞に携帯の番号を書かにかよかったかのうって思うんですけど。

細井：ああ、休みの時でもつかまるでしょう。

市川：「休みです」とかけっこう言いますけどね。まあ会社よりかけやすいという人もいますからね。それでまあ売れる話を持ってきてくれる人もいますからね。いやなことばかりじゃないからええかのうと思って。聞かれれば教えますね。

細井：じゃあさっきの話に戻って、全面的に信用してくれて買ってくれる

お客さんがいいと。

市川：そうですね。後は、車を買ってくれた後、任意保険だとか積み立て保険だとか、スタッドレスタイヤとかですね、だんなさんの車の修理とかですね、「今まで日産乗ってきたけどあんたんとここで見てや」とかありますんで。そういうのを言ってくれたらやっぱり良かったなって思いますね。

細井：なるほどね。車以外のものもね。でもこんないいお客さんも今のところ2、3人しかいないということですけど、こういう人たちってだいたいどういう人たちなんですか。

市川：たまたま気に入ってもらったとかじゃないんですかね。2、3人じゃないな、4、5人はいます。一番最初に一台買ってくれた人だとか、あとは他所の県からうちのほうにおってとか、あと学校の先生の方とか。年配の方もおりゃ若い方もおる。

細井：そういう方が全面的に信用して下さってすぐにご買ってくださるってのはなんでしょうね。

市川：なんなんでしょうね。だいたい一人で商売してる場合が多いですね。

細井：皆さんが。

市川：いや僕が。最初から最後まで先輩にしてもらったのが、元々僕あんまりないんで。売った後でもしょっちゅう行ってますから。今まだ暇だから行けるんでしょうけど。どうしてなんかなって言われてもわからんですね、やっぱり。まあ僕がよく行くからでしょうね。他のディーラーさんはあんまり行かないみたいですから。

細井：けっこうテリトリーとかお客さんのところにはいくんですか。

市川：けっこうとかしょっちゅう行きますね。

細井：ちなみにこの4、5人の方はどのぐらいのペースで行ってたんですか。

市川：売る前はほとんど行ってないです。逆にしょっちゅういってる人はあんまり買ってくれてない。最初の一台中人は別ですけど。あんまり行ってないような人が買ってくれてる。そんなにいつも古い車じゃっていっ

でもこうてくれませんか。

細井：じゃあそう行ってたわけでもないんですね。

市川：ただまあ愛想はすごくいいのでしゃべりやすい。それじゃないですか。

細井：第一印象で。

市川：いい人かどうかはわからんけど、自分と馬が合うというか、楽しい。

細井：そういう時にはトントンと。意外とそう行ってたわけでもないのにそういう人を簡単に見つけてくるっていうのはまあ簡単でもないのかな。

市川：まあ4、5人ですからね、この半年やってて。めったにあることじゃない。

細井：こういう意味でのお客さんでもいいですし、それ以外でもいいんですけど、なんかこう今までやってきて印象に残ってるお客さんはいますか。

市川：その質問はちょっと難しいですね。こうてくれんのがほとんどですからね。こうてくれんと思って行くようにしてるんです。

細井：話はガラッと変わりますが、この営業所の雰囲気とかどうですか。

市川：それは別に問題ないです。やっぱりある程度売れとるけえだと思えますけど。他所の新人の話を聞きよったらいやじゃという声は入ってきませんね。

細井：わりとここは営業所全体がけっこう売れてる。

市川：だからまあ厳しいことも言われますけど、周りの先輩が頭にくるか今までほとんどないですからね。逆に感謝してるぐらい。

細井：先輩なんかでもけっこう仲のいい人とか。

市川：そうですね。

細井：差し支えなければどなたとか。

市川：吉井さんとか。だいぶ歳は離れてるんですけどね、やさしくしてくれます。やっぱりあわただしく働いてるんですけど、わからんところか質問したら、やっぱり時間かかる分でもちゃんとこたえてくれますから。そういうのがいいですよ。

細井：吉井さんからこんなことを習ったなあとか印象に残ってることとかありますか。

市川：それはないですけど、一個一個、毎日のように。なにか聞くのはやっぱりこの人ですよ。まあ皆さんにも聞くんですけどね。まあ一緒に周ったりもするんですけど。

細井：目標としてはどうですか。どなたかそういう人はいますか。

市川：いないです。元々そこまで出世してとか、まだあんまりないですよ。こんなことをいったら怒られるんでしょうけど、なりたくなっている、具体的にこの人っていうのがない。自分には自分のスタイルがあると思うんで。まあ別にあんまりいろいろ考えんです。

細井：自分には自分のスタイルがあるって言いましたけど、それをまあ一言でいうとすれば、どういうスタイルでしょうね。

市川：まあ自分で考えて。人に言われることを参考にするけど、そのままやるかというやらんです。たぶん。上司にやれって言われてもやらんこともありますし。行けていわれても行かんし。それで失敗してもしようがないですよ。自分で考えてやった方が安心ですよ。

細井：もしかしたら人がいったことをやった方がいいのかもしれないけど、失敗した時に自分が決めたんなら納得がいくと。

市川：そうですね。

細井：さっきの旅行の話じゃないですけど、肝が据わった。

市川：そうですね。正直うそをついたこともありますし。あんまりこういうことをしよったら売れんのんってわかるんですけどね。でもできんもんはできんですから。

細井：なんか書き並べると投げやりなような。

市川：そうですね。そりゃ全く聞かんってわけじゃないですよ。聞いてその上で自分でちょっと。素直じゃないですからね、自分でもわかるけど。

細井：自分のスタイルっていっても、もちろん参考になるところは。

市川：そりゃやっぱり。

細井：そういう意味では今一番学ぶべきことが多いというのが吉井さんですか。

市川：そうかな。そうですね。

細井：八田さんなんかどうですか。同期ですけど。

市川：あんまりそういう話をする暇がないのと、彼の場合、家が遠いんですよ。ですから夜遊ぶことも全くないんです。ただまあ課が違いますからね。課が違うということはもう全然違うんですよ。だから僕と八田君の仕事の仕方はだいぶ違うと思いますよ。

細井：そういう意味ではあまりライバルだと意識したことは。

市川：やっぱりお互いに意識しますね。やっぱり僕が6台売ったとき彼はゼロ台ですからね。絶対意識する。逆に先々月ぐらい彼が4台売って僕が1台だった時もあるし。やっぱりお互いが苦しいと思うんでしょうね。それがあからがらがんばるんでしょう。彼がいなかったらたぶんほとんど売ってないでしょう。

細井：ああそうですか。課も違って家も遠いしあんまり話す機会がないんだけど、でもやっぱりかなり気になる。

市川：そうですね、やっぱり絶えず言われるんで。

細井：気になるのは数字的な面が一番。

市川：そうですね。

細井：どうやってあの数字出してるんだらうとかそういう。

市川：そうですね。

細井：やっぱりさっきからちらほら出てますけど、スタイルはかなり。

市川：違うでしょう。わからんですけど。あんまりそこまで話しないですからね。プライベートの話もまあ。他の先輩らはいっぱいあるんですけど。

細井：あとは営業所の中のことでいえばサービスの方との関係はどうですか。

市川：かなりありますよ、いろいろ。やっぱりまあ僕としては売ったお客さんには極力安くしてあげたいなあというのはあります。ただサービスに

はサービスの売上げがありますから。「サービスできるもんはサービスしてあげてください」って。まあそれをやり出したらきりが無いだろうと思うんですけど。まあどうしても僕らに権限がないんでね。「他所のお店はこれでやれよるんですからこれでやってください」とかいうのを。全くしてくれんわけじゃないんですけど、会社の規定があるのでそこは。そういったところですね。

細井：タイヤの交換でもこの車ならこのタイヤで十分だろう。こっちの方が安いお客さんのためにこっちでいいやっていうことがあっても。

市川：そういったのとか付け替え賃だとか。まあそりゃ僕らも現場をやつとらんけんわからんですけど、どうしても少しでも安くしてあげたいのについていうのはありますね。

細井：この話はサービスの方と直接話されたりってことはあるんですか。

市川：そうですね、しょっちゅうしてます。

細井：「安くならんか」と。で「無理だ」と。

市川：ええ、そういう事が多いですね。

細井：無理だといわれたら。

市川：お客さんのところへ行って「すみませんこの値段でお願いします」って感じですね。

細井：決まりだからしょうがないからって感じですか。

市川：一番営業マンが頭が痛いところだと思いますよ。あと車検とか点検とか取れてよくいわれますから。車検の目標とかあるんですけど、ただそういったのはサービスが目標を立てて、やるのは営業なんですよ。それはおかしいだろうと思うんですけど。サービスが目標を立てたんなら自分でやれよと。営業がやるんだったら目標を立てるのも営業でいいんじゃないかと。その辺ちょっとおかしいだろうと思うんですけど¹⁸⁾。

18) この発言から、営業部門とサービス部門の関係は、共通の目標の実現に向けて支えあうというだけでなく、むしろ異なった目標を持つ側面もあることが読み取れる。新人の適応にも大きな影響があることが予想される。

付録：新人営業担当者へのインタビュー

細井：ガソリンスタンドとかでもけっこうやってるでしょう。カーショップとかでもやってるし。

市川：そうなんですよ。どうしても入ってくれん人は入ってくれんですから。

細井：値段がやっぱり違ってきますからね。

市川：サービスは値段を見るだけでいいですから。僕らは実際に行って話していますから。

細井：その点はそうか。まあしかし車検はこの値段だと言われれば仕方がないんでしょうね。どうしますか。まあしょうがない。

市川：そうですね。

細井：こういうのは目標達成できなくても別に何も無い。

市川：ええ、でも達成したからどうということもない。だから僕らはどうしても車売るのがメインになる。車検とらなにかいけんということもわかるんですけども、そればかりもできんのですよ。で車売った後に入庫もらう。先にもらうのはなかなか難しいんですよ。ただ明確な目標、1年生だったら何台売るとかそういったものがあればもうちょっと考えるかなっていうのはあるんですけど。

細井：それは厳しいところですね。車と違ってどこでやったからって特徴があるものでもないし、値段で競争するわけでもない。

市川：今月の目標は何台ですってサービスが言ってきて、やるのは八割方営業が仕事もってくるんですけど。それがまあ営業の仕事だと思うんですけど。

細井：さてまあいろいろかがってききましたが、8ヶ月ぐらいやってみて、いろんなことがあったでしょうけど、一番うれしかったことってというのはなんですか。

市川：やっぱり最初に売れた時でしょうね。ボーナスもらったんですけど、ボーナスもうないんですよ。

細井：やっぱりうれしかった。

市川：そうですね。

細井：どの辺ですかね、初一台のどこが。

市川：突然売れたんでうれしかったですね。全然売れる予定すらなかったんで。その日に売れましたから。よかったなあと。

細井：この1台の時、どっちがうれしいですか。初めて売れたのと、今月やってみたら6台売れたのは。

市川：今月6台売れたって言うのは満足感はあったけど、そんなにうれし
いなあとというのは。これ出来すぎじゃろうと思った。

細井：この前できたんだから来月ももう一回やってみろって言われたら。

市川：そりゃしょっちゅう言われます。1台2台だったら納得してくれん
のんですよ¹⁹⁾。

細井：しかし自分としてはたまたまできたんで1台2台ぐらいが。

市川：そうですね。

細井：この6台のうち本当に実力だというのは何台ぐらいありますか。

市川：3台です。他の3台は店頭に来てくれたお客さんだったり。ほんま
に買いに来てくれたお客さんが3台ですね。

細井：ってことはこれからも月3台ぐらいならいけるかなと。

市川：いや、無理でしょう。できるときもありゃ、できんときもある。

細井：逆に一番辛かったことは。

市川：上司の車に乗ったんですよ。で、ぶつけたんです。それが辛か
った。15万この前のボーナスで払いましたから。

細井：そりゃいたいですね。いつでしたか。

市川：あれは絶好調のころでしたから10月ですか。ですからボーナスもら
ってもあんまりうれしくなかった。

細井：何もかも順調にいったらよかったのかもしれないけども。そう

19) 新人が突出した成績を上げると、その後の要求水準も高くなることがかがわ
れる。一方で、そのような新人は先輩からもライバル視され、指導が十分に行
き届かなくなることがあるとも言われる。

いう辛さね。

市川：なんで会社負担じゃないのかとも思いますね。工作中的の事故ですから。まあそういうのを負担してたらきりが無いんだろうと思いますけど。もう一回そういう事故をしたらもう辞めるんじゃないかと思いますよ。正直言って払えんですからね。15万だったからよかったけど、これが何十万になってたら。その問題がかなり辛いですね。

細井：ボーナスいくらぐらいでてるかわからないですけど、かなり辛いですね。

市川：ボーナスもほとんどないですから。

細井：もし市川さんが自分で払わなかったら上司の方が自分で払うようになるんですか。

市川：会社は全く出してくれんらしいんで。

細井：そうですか。

市川：そのシステムも変えて欲しいところではあるんですけど。

細井：なるほどね。せっかく働いて6台という成績を残してやったと思っただころが働いた分持っていかれる。

市川：なんのために働いてるのかわからないということがありましたね。そこが一番ネックなんですよね。その辺がね。まあぶつけたのは自分が悪いんでしょうけど、ただ保険ぐらいあってもいんじゃないかと思うんですよ。まあ商用車じゃないから仕方ないですけどね。自分が仕事中に事故をしたら自分で払わんといかんですからね。多少は任意保険分ぐらいあるんですけど、それがもう1等級ぐらいになったらもう車に乗れんようになるんでね。ちょっと面白くないなっていう部分があるんでね²⁰⁾。

細井：こういう一番辛い話を聞いた後にこんな話を聞くのはあれですけ

20) 新人から見て理不尽なルールや制度は新人の適応に影響する。市川氏は、新人としては突出した優秀な成績を上げながら、それによって得たボーナスが社内のルールが原因でなくなったと認識している。働くことの意義を見失うようなことになっては、適応に大きな支障をきたす。

ど、全体として仕事どうですか。

市川：体がもちゃあれですけどね。じじいみたいなことってますけど。僕がこの店で一番帰るのが早いんですよ。これが先輩になったらだいたい平均時間が10時や10時半ぐらい。僕らが全員帰らにゃ上司の係長が帰れない。毎日すごいと思うんですけど。こんなことをいうのはたぶん僕ぐらいかなと思うんですけど。

細井：まあ仕事時間とか勤務条件とか辛いですからね。体がもてばってことですけど、全体としてこの仕事嫌いかっていわれたら。

市川：それはやっぱ嫌ですね。お客さんと話すのは好きなんですけど。やっぱり働く時間が長すぎると。そこですよ。

細井：これが9時出勤で5時きっかりに終わってれば。

市川：そりゃやっていけるでしょうね。まあそれはないんでしょうけどね。

細井：どうなれば少しはましですか。まあ休日が増えるとか。

市川：そうですね。土日がやっぱりカレンダー的には休みでもほとんどそうじゃないんですし。あと月曜日しか休みがない。だいたい月に休めるっていても5日ぐらいですから。もうちょっと休みが増えるか、もうちょっと早く帰れるか。だから商談があるときにはしょうがないんですけど。商談がなくて、何も無い時でも毎日遅くまでおるっていうのはね。絶対9時に外を閉めてそれから上司に今日の仕事を報告して終わらなきゃいけないですから。金・土・日が忙しいのはわかるんですけど、それ以外の日はもうちょっと早く帰らしてくれても。せめて6時7時ぐらいに帰らせていただければもうちょっと家のこととか、掃除とか洗濯とかできますから。

細井：9時まで残らなければいけないような忙しさがここにはないと。

市川：売れる話があればよるこんで出ますけど、毎日はないですからね。

細井：どうですか。続けていけそうですか。

市川：体が持てばというのと、3年ぐらいはやってみようと思ってるんで。今ぐらいの状況だったらすぐ辞める。一応3年をめどにして。

細井：3年というのはなにかあるんですか。

市川：まあ車を売る。まあ車の買い替えサイクルが6年ぐらいで。まあ半分の方は3年ぐらいで替えるわけで。まあ3年したらやっっていけるかどうかというのを考えて。成績良くてベスト5ぐらいに入るぐらいにいけばやるんじゃないですかね。やっぱ若いうちにがんばっとかにやだめじゃ思うんですよ。

細井：ベスト5に入らなくても、そこそこ。

市川：難しいですね。この会社は定年が55ですし。当社が拠点27ぐらいあって所長の数が決まってて、上司の数も決まってるわけですよ。そうなったら生き残るのは何人か。若いうちにどれだけがんばっとくかですよ。やっぱ歳とってからまた一から始めようと思ってもできんですし。若いうちの方がこうちゃろうっていう人もいますからね。それまでは目いっぱいがんばろうと。どんなに辛いことがあってもがんばると思いますよ。

細井：どんなに辛いことがあっても。否定的な話もあるけども、けっこうやってやろうと決めている部分もあるんですね。

市川：まあ1年ぐらいじゃわからない部分もありますし。3年ぐらいはがんばってやってみてからでしょう。

参考文献

- Anglin, K. A. (1991), "Cognitive Sales Scripts and Sales Performance," Doctoral Dissertation (University of Nebraska).
- Anderson, E., Chu, W., and Weitz, B. (1987), "Industrial Purchasing: An Empirical Exploration of the Buyclass Framework," *Journal of Marketing*, 51 (Jul), 71-86.
- 荒川祐吉 (1983), 『商学原理』, 中央経済社.
- Baehr, M. E. and Williams, G. (1968), "Prediction of Sales Success from Factorially Determined Dimensions of Personal Background Data," *Journal of Applied Psychology*, 52 (Apr), 98-103.
- Bagozzi, R. P. (1974), "Marketing as an Organizational Behavioral System of Exchange", *Journal of Marketing*, 38 (4), 77-81.
- Bagozzi, R. P. (1975), "Marketing as an Exchange", *Journal of Marketing*, 39 (4), 32-39.
- Bagozzi, R. P. (1978), "Salesforce Performance and Satisfaction as a Function of Individual Difference, Interpersonal, and Situational Factors," *Journal of Marketing Research*, 15 (Nov), 517-531.
- Baier, D. and Dugan, R. D. (1957), "Factors in Sales Success," *Journal of Applied Psychology*, 41 (Feb), 37-40.
- Bandura, A. (1977), *Social learning theory*, Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall. (原野広太郎監訳 [1979], 『社会的学習理論 - 人間理解と教育の基礎』, 金子書房).
- Bandura, A. (1986), *Social Foundations of Thought and Action: A Social Cognitive Theory*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, Inc.
- Bartels, R. (1988), *The History of Marketing Thought (3rd ed.)*, Columbus, OH.: Publishing 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).
- Bower, G. H., Black, J. B., and Turner, T. J. (1979), "Scripts in Memory for Text," *Cognitive Psychology*, 11 (2), 177-220.
- 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), "Ways of Looking at Selling," reprinted in Kelly, E. J. and Lazer, W. eds. (1958) *Managerial Marketing: Perspectives and Viewpoints*, Homewood, Ill.: R. D. Irwin, Inc.
- Chase, W. G. and Simon, H. A. (1973), "The Mind's Eye in Chess," in Chase, W. G. ed., *Visual Information Processing*, Academic Press.
- Chi, M. P., Feltovich, J., and Glasser, R. (1981), "Categorization and

参考文献

- Representation of Physics Problems by Experts and Novices," *Cognitive Science*, 5 (Apr–Jun).
- Churchill, G. A., Jr., Collins, R. H., and Strang, W. A. (1975), "Should Retail Salespersons Be Similar to Their Customers?" *Journal of Retailing*. 51 (Fall), 29–42+.
- Churchill, G. A., Jr., Ford, N. M., and Walker, O. C., Jr. (1981), *Sales Force Management: Planning, Implementation, and Control*, R. D. Irwin.
- Churchill, G. A., Jr., Ford, N. M., and Walker, O. C., Jr. (1990), *Sales Force Management: Planning, Implementation, and Control (3rd ed.)*, R. D. Irwin.
- Churchill, G. A., Jr., Ford, N. M., Walker, O. C., Jr., and Hartley, S. W. (1985), "The Determinants of Salesperson Performance: Meta-Analysis," *Journal of Marketing Research*. 22 (May), 103-18.
- Cotham, J. C., III (1969), "Using Personal History Information in Retail Salesman Selection," *Journal of Retailing*, 45 (Summer), 31–38+.
- De Groot, A. G., (1965), *Thought and Choices in Chess*, Mouton.
- De Groot, A. G., (1966), "Perception and Memory versus Thought," in Kleinmuntz, B. ed., *Problem Solving*, Wiley.
- Dunnette, M. D. and Kirchner, W. K. (1960), "Psychology Test Differences between Industrial Salesman and Retail Salesman," *Journal of Applied Psychology*, 44 (Apr), 121–125.
- Evans, F. B. (1963), "Selling as a Dyadic Relationship: A New Approach," *American Behavioral Scientist*, 6 (May), 76–79.
- Fiske, S. T. and Taylor S. E. (1984), *Social Cognition*, Addison-Wesley.
- French, C. L. (1960), "Correlates of Success in Retail Selling," *American Journal of Sociology*, 66 (Apr), 128–134.
- French, J. R. P. and Raven, B. (1959), "The Bases of Social Power," in Cartwright, O. ed., *Studies in Social Power*, University of Michigan (千輪浩監訳 (1962), 『社会的勢力』, 誠信書房).
- Ghiselli, E. E. (1973), "The Validity of Aptitude Tests in Personnel Selection," *Journal of Psychology*, 26 (Winter), 461–477.
- Greenberg, H. and Mayer, D. (1964), "A New Approach to the Scientific Selection of Successful Salesman," *Journal of Psychology*, 57 (Jan), 113–123.
- Gwinner, R. F. (1968), "Base Theory in the Formulation of Sales Strategy," *MSU Business Topics*, 16 (Autumn), 37–44.
- Hakansson, H., Johnson, J., and Wootz, B. (1977), "Influence Tactics in Buyer-Seller Processes," *Industrial Marketing Management*. 5, 319–332.
- Harrell, T. W. (1960), "The Relation of Test Scores to Sales Criteria,"

- Personality Psychology*, 13 (Spring), 65-69.
- 橋本勲 (1983), 『販売管理論』, 同文館.
- 橋本勲 (1975), 『マーケティング論の成立』, ミネルヴァ書房.
- Homans, G. C. (1961), *Social Behavior Its Elementary Forms*, Harcourt Brace Jovanovich.
- 細井謙一 (1995a), 「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」, 石井淳蔵・嶋口充輝編 (1995), 『営業の本質: 伝統と革新の相克』, 有斐閣, 所収.
- 細井謙一 (1995b), 「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, 131-154.
- 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, 59-88.
- Howells, G. W. (1968), "The Successful Salesman: A Personality Analysis," *British Journal of Marketing*, 213-23.
- Hoyt, C. W. (1913), *Scientific Sales Management: A Practical Application of the Principles of Scientific Management to Selling*, New Heaven, Conn.: George B. Woolson and Co.
- Hoyt, C. W. (1929), *Scientific Sales Management Today*, N. Y.: The Ronald Press.
- Jolson, M. A. (1975), "The Underestimated Potential of the Canned Sales Presentation," *Journal of Marketing*, 39 (Jan), 75-78.
- Jolson, M. A. (1976), "A Reply to Reed," *Journal of Marketing*, 40, 68-70.
- Kahn, G. N. and Shuchman, A. (1961), "Specialize Your Salesman!" *Harvard Business Review*, 39 (Jan-Feb).
- Kirchner, W. K., McElwain, C. S., and Dunnette, M. D. (1960), "A Note on the Relationship between Age and Sales Effectiveness," *Journal of Applied Psychology*, 44 (Apr), 92-93.
- Kotler, P. (1988), *Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation, and Control (6th ed.)*, Prentice-Hall.
- Lamont, L. M. and Lundstrom, W. L. (1977), "Identifying Successful Industrial Salesmen by Personality and Personal Characteristics," *Journal of Marketing Research*, 14 (Nov), 517-529.
- 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.
- Leigh, T. W. and Rethans, A. J. (1984), "A Script-theoretic Analysis of Industrial Purchasing Behavior," *Journal of Marketing*, 48 (Fall), 22-32.
- Leong, S. M., Busch, P. S., and John, D. R. (1989), "Knowledge Bases and

参考文献

- Salesperson Effectiveness: A Script-Theoretic Analysis,” *Journal of Marketing Research*, 26 (May), 164–78.
- Lyon, L. S. (1926), *Salesmen in Marketing Strategy*, N. Y.: Macmillan Co. (reprinted 1978, N. Y.: Arno Press).
- 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.
- Marcosson, I. M. (1945), *Wherever Men Trade: The Romance of the Cash Register*, N. Y.: Dodd, Mead and Co. (田村幸太郎訳〔1958〕, 『セールスマンシップの先駆者ジョン・H・パタソン』, ダイヤモンド社).
- Marks, R., Vorhies, D. W., and Badovick, G. J. (1996), “A Psychometric Evaluation of the ADAPTS Scale: A Critique and Recommendations,” *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 16 (4), 53–65.
- Mathews, H. L., Wilson, D. T., and Monoky, J. F., Jr. (1972), “Bargaining Behavior in a Buyer-Seller Dyad,” *Journal of Marketing Research*, 9 (Feb), 103–5.
- Mattheiss, T. H., Durnad, J. R., Muczyk, J. R., and Gable, M. (1977), “Personality and the Prediction of Salesmen’s Success,” in *Contemporary Marketing Thought*, Greenberg, B. and Bellenger, D. eds., Chicago: American Marketing Association, pp. 499–502.
- 松尾睦・吉野有介 (1995), 「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61.
- 松尾睦・細井謙一・吉野有介・楠見孝「営業の手続的知識と業績—経験年数の媒介効果と知識獲得プロセス—」, 流通研究, 第2巻第1号, pp. 43–57.
- Merrenda, P. F. and Clarke, W. V. C. (1959), “Predictive Efficiency of Temperament Characteristics and Personal History Variables in Determining Success of Life in Insurance Agents,” *Journal of Applied Psychology*, 43 (Dec), 360–366.
- Miner, J. B. (1962), “Personality and Ability Factors in Sales Performance,” *Journal of Applied Psychology*, 46 (Feb), 6–13.
- Mosel, J. N. (1952), “Prediction of Department Store Sales Performance from Personnel Data,” *Journal of Applied Psychology*, 36 (1), 8–10.
- 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.
- 森下二次也 (1967), 「マーケティング論体系化への途」, 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.
- Newell, A. and Simon, H. A. (1972), *Human Problem Solving*, Prentice-Hall.

- Newton, D. A. (1969), "Get the Most Out of Your Sales Force," *Harvard Business Review*, 47 (Sep-Oct), 130-143.
- Pederson, C. M., Wright, M., and Weitz, B. A. (1988), *Selling: Principles and Methods (9th ed.)*, R. D. Irwin.
- Pruden, H. O. and Peterson, R. A. (1971), "Personality and Performance-Satisfaction of Industrial Salesmen," *Journal of Marketing Research*, 8 (Nov), 501-504.
- Riordan, E. A., Oliver, R. L., and Donnelly, J. H., Jr. (1977), "The Unsold Prospect: Dyadic and Attitudinal Determinants," *Journal of Marketing Research*, 14 (Nov), 530-7.
- Robinson, P. J., Faris, C. W., and Wind, W. (1967), *Industrial Buying and Creative Marketing*, Boston; Allyn and Bacon.
- Rosch, E. (1975), "Cognitive Representation of Semantic Categories," *Journal of Experimental Psychology: general*, 104 (Sep).
- Rosch, E. and Mervis, C. B. (1975), "Family Resemblance," *Cognitive Psychology*, 7 (Oct).
- Rosch, E., Mervis, C. B., and Gray, W. D., Johnson D. M., and Boyes-Braen, P. (1976), "Basic Objects in Natural Categories," *Cognitive Psychology*, 8 (Oct).
- Ryle, G. (1949), *The Concept of Mind*, London, Hutchinson., (坂本百大・宮下治子・服部裕幸共訳 [1987], 『心の概念』, みすず書房).
- Shank, R. and Abelson, R. (1977), *Scripts, Plans, and Knowledge*, Lawrence Erlbaum Associates.
- Sheldon, A. F. (1911), *The Art of Selling: For Business Colleges High Schools of Commerce Y. M. C. A. Classes and Private Students*, Chicago: Sheldon University Press.
- Schibelhut, J. H. and Albaum, G. (1973), "Self-Other Orientations among Salesman and Non-Salesman," *Journal of Marketing Research*, 10 (Feb), 97-99.
- 嶋口充輝 (1986), 『統合マーケティング：豊饒時代の市場志向経営』, 日本経済新聞社.
- 嶋口充輝 (1994), 『顧客満足型マーケティングの構図』, 有斐閣.
- 嶋口充輝・石井淳蔵 (1995), 『現代マーケティング (新版)』, 有斐閣.
- 白髭武 (1978), 『アメリカ・マーケティング発達史』, 実教出版.
- Simon, H. A. and Gilmartin, K. (1973), "A Simulation of Memory for Chess Positions," *Cognitive Psychology*, 5, 29-46.
- Spiro, R. L., W. D. Perreault, Jr., and Reynolds, F. D. (1977), "The Personal Selling Process: A Critical Review and Model," *Industrial Marketing Management*, 5, 351-364.

参考文献

- Spiro, R. L. and Perreault, W. D., Jr. (1979), "Influence Used by Industrial Salesman: Influence Strategy Mixes and Situational Determinants," *Journal of Business*, 52 (Jul), 435-455.
- Spiro, R. L. and Weitz, B. A. (1990), "Adaptive Selling: Conceptualization, Measurement, and Nomological Validity," *Journal of Marketing Research*, 27 (Feb), 61-9.
- Spiro, R. L., Weitz, B. A., and Kumar, N. (1994), "Learning orientation, working smart, and effective selling," *Journal of Marketing*, 58 (Jul), 39-53.
- Shapiro, B. P. and Wyman, J. (1981), "New Ways to Reach Your Customers," *Harvard Business Review*, 59 (Jul-Aug), 103-10.
- Stanton, W. J. and Futrell, C. (1987), *Fundamentals of Marketing (8th ed.)*, McGraw-Hill.
- Stanton, W. J. and Buskirk, R. H. (1959), *Management of the Sales Force*, Homewood, Ill.: R. D. Irwin, Inc.
- Strong, E. K., Jr. (1925a), "Theories of Selling," *Journal of Applied Psychology*, 9 (Jan), 75-86.
- Strong, E. K., Jr. (1925b), *Psychology of Selling and Advertising*, N. Y.: McGraw-Hill Book Co.
- Sujan, H., Sujan, M., and Bettman, J. R., "Knowledge Structure Differences Between More Effective and Less Effective Salespeople," *Journal of Marketing Research*, 25 (Feb), 81-87.
- Szymanski, D. M. (1988), "Determinants of Selling Effectiveness: The Importance of Declarative Knowledge to the Personal Selling Concept," *Journal of Marketing*, 52 (Jan), 64-77.
- Szymanski, D. M. and Churchill, G. A., Jr. (1990), "Client Evaluation Cues: A Comparison of Successful and Unsuccessful Salespeople," *Journal of Marketing Research*, 27 (May).
- 高嶋勝義 (1998), 『生産財の取引戦略』, 千倉書房.
- 田村正紀 (1971), 『マーケティング行動体系論』, 千倉書房.
- 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.
- Tanner, J. F., Jr., (1994), "Adaptive Selling at Trade Shows," *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 14 (2), 15-23.
- Tanofsky, R., Shepps, R. R., and O'Neill, P. J. (1969), "Pattern Analysis of Biographical Predictors of Success as an Insurance Salesman," *Journal of Applied Psychology*, 53 (Apr), 136-139.
- Tobolski, F. P. and Kerr, W. A. (1952), "Predictive Value of the Empathy Test in Automobile Salesmanship," *Journal of Applied Psychology*, 36 (Oct), 310-311.

- Tosdal, R. H. (1921), *Problems in Sales Management*, N. Y.: A. W. Shaw Co.
- 薄井和夫 (1999), 『アメリカ・マーケティング史研究：マーケティング管理論の形成基盤』, 大月書店.
- 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.
- Weaver, C. N. (1969), "An Empirical Study to Aid in the Selection of Retail Salesclerks," *Journal of Retailing*, 44 (Apr), 121-125.
- Webster, F. E., Jr. (1968), "Interpersonal Communication and Salesman Effectiveness," *Journal of Marketing*, 32 (Jul), 7-13.
- Weitz, B. A. (1978), "Relationship between Salesperson Performance and Understanding of Customer Decision Making," *Journal of Marketing Research*, 15 (Nov), 501-16.
- Weitz, B. A. (1979), "Critical Review of Personal Selling Research: The Need for Contingency Approaches," in Albaum, G. and Churchill, G. A. Jr. eds., *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. (1984), "Sales Effectiveness through Adaptation to Situational Demands," in Jacoby, J. and Craig, C. S. (eds.), *Personal Selling*, Lexington Books, 123-142.
- 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. (細井謙一訳 [1993], 「知識, モチベーション, および適応型販売：販売有効性改善のためのフレームワーク」, マーケティング・ジャーナル51号).
- Woodside, A. G. and Davenport, W. J. (1974), "The Effect of Salesman Similarity and Expertise on Consumer Purchasing Behavior," *Journal of Marketing Research*, 11 (May), 198-202.
- Zdep, S. M. and Weaver, H. B. (1967), "The Graphoanalytic Approach to Selecting Life Insurance Salesmen," *Journal of Applied Psychology*, 51 (Jun), 295-299.

著 者 略 歴

細 井 謙 一 (ほそい・けんいち)

1968年新潟県三条市に生まれる。明治大学商学部，神戸大学大学院経営学研究科を経て，1995年4月広島経済大学経済学部専任講師，1998年より同助教授，現在に至る。

e-mail : kn-hosoi@hue.ac.jp

平成14年3月31日発行

営業・販売組織における適応過程の研究

広島経済大学研究双書 22

(非売品)

著 者 細 井 謙 一

発行／広島経済大学地域経済研究所

〒731-0192 広島市安佐南区祇園5-37-1

Tel (082) 871-1000 (代)

871-1664 (直通)

印刷／中本総合印刷株式会社