

# 販売職の人々の準拠集団とインセンティブ・システム

## —— 5 人の生活誌 \* ——

福 富 言

### 内容目次

- 1 問題の所在：販売職の人々の選択肢
- 2 販売職という研究対象：学術的な意義について
- 3 販売職の人々の生活誌：“優秀”な販売職とインセンティブ・システム
- 4 優秀な販売職とその準拠集団の所在：実務的な意義について

### 要 旨

本稿は 30 歳から 40 歳代の 5 名の販売員の生活誌である。顧客の特徴や商品特性の対照的な 5 つの業界——自動車、住宅、法人向けソフトウェア、ソフトウェア卸売業、生命保険——の販売員たちを調査対象とした比較ケース分析をおこなう。本研究の問題意識は、ある企業に勤めつづけるのはどのような人物か、去ろうとするのはどのような人物か、それぞれどのような理由に基づくものなのか——以上のような、販売員管理に関する諸問題である。この年代の調査対象を選ぶ理由の一つは、彼らが初職から約 10 年間の最も転職の活発な時期を経た人々であり、職業や将来についての意識や葛藤について調査するにふさわしいと考えられるからである。

彼ら自身の技能への関心や将来設計についてデプス・インタビューをおこなった結果、準拠集団の存在が彼らの技能に関する認識や転職・異動を志す動機に影響を与えることが明らかになった。たとえば、“優秀な人材が活発に転職する”組織内においては“優秀でありたい”人々は特定の職へと転ずることを正当なキャリアと考えるのである。販売職の技能を測定することは決して容易ではなく、彼らの主観的な評価や感想だけを用いて販売員の優劣を判断することはできないかもしれない。このため、インセンティブ・システム（行為や成果と報酬との関係）について具体的なデータを収集するよう努めた。

販売員の管理問題を考える上での結論として、販売職の技能の測定が特に困難であるからこそ、準拠集団とインセンティブ・システムとの相互関係が鍵となることについて考察した。最後に、販売員の消息に関する情報を管理することが、本来は競争関係に立つかもしれない販売員たちを集団で管理・評価する場合や優秀な人材の勤続を促す場合に有用となる可能性について検討した。

キーワード：販売員管理、生活誌、インセンティブ、キャリア、準拠集団

## 1 問題の所在：販売職の人々の選択肢

Y(31歳・男性)は“販売職をやめる”という選択肢を選んだ。そのきっかけは公務員試験の年齢制限。5年間勤めた住宅販売の仕事を辞め、専門学校に通った。在職中からその資金を準備していた。

住宅販売職時代は「超優秀社員 10%、普通社員 80%、ダメ社員 10%」のうちの「普通社員」であったと自己評価するも、20歳代なかばのとき、月に60万円近くの収入を得たこともある。「ある程度のプライドがあるから全然ダメにはなりたくない」、そう話しながらも、早々に住宅販売職を辞し、公務員試験に合格、さらに別の大都市に勤務先を変えた人生を歩んでいる。周囲の人々のなかには彼のことを“エリート”と呼ぶ人たちがいる。Yは「よくいわれる」と笑いながら話す。

住宅販売の仕事を続けている間、結婚はしなかった。最初の公務員試験に合格後、結婚、第一子をもうける。勤務先を変えてからマンションを購入。現在、「給料は断然減ったけど、人間らしい生活を送っている」。

一方K(31歳・男性)は“販売職をつづける”選択肢を選んだ。勤務先は変わった。現在の勤務先には、来期も今期と同程度の給与であれば転職も辞さない、と伝えてある。今期は5%ほどの社員しか目標を達成できていない。彼は目標値を7割ほどクリアしていた。勤続3年。それでも「余裕で(社内)ベストテン」に入る勤続年数である――

販売員をどのように管理するか――この課題について一つの問いを考える必要がある。それは、“誰が残り、誰が残らないか”。“管理する側”の論理でいえば、どのように社員のモチベーションを高めるか、優秀な社員と他の社員とのコミュニケーションをいかに図ればよいか、熟練をどのように伝承させるか、個人に依存せず組織的な営業をおこなえないか――これらの課題をクリアすることが売上や収益の拡大、顧客満足の向上などの結果につながると考えられている。販売員を訓練するにはコストも時間もかかるし、優秀な人材を得るためにはより多くの給与が必要になるかもしれない。

他方で“管理される側”、すなわち販売職に就く人々の論理でいえば、彼・彼女たちは自身がどのような技能の習得を望んでいるのであろうか、ある企業で長く勤めることについてどう感じているのであろうか、どのような人物が社に残ることを考え、どのような人物が社を去ることを考えるのか――これらの問題を考えない限り、“管理する側”の長期的な販売戦略や人材育成方針も絵空事と化してしまうだろう。

本稿では、販売職の人々が自身の技能や将来設計についてどのように考えているのか、デプス・インタビューの結果を報告する。そして、この研究の一つの特徴は給与に関するデータを用いる点にあ

るが、こうした外発的な動機づけにだけ注目するわけではない。結論を先取りすると、販売職の人々が目を向ける要素の一つに“社内で優秀とされる人材の消息”がある。“優秀な人材ほど去る”との現状認識があると、“優秀でありたい”人々は社を辞すことが“正当な”キャリアと考える。また、個人査定を受け入れることができるほど“優秀な人材”同士の方がグループ査定（連帯責任的な方法）を受け入れる可能性が示唆された。優秀な人材を社に残しつつグループ査定を採用するには、グループの構成員たちがそれぞれ個人査定でも結果を残せる人材であることを社内的な情報共有を通じて周知させるとよいだろう。

ある企業において販売職に就く人々のうち“誰が残り、誰が残らないか”。この問いは学術的な意義も備えるものである。まずは本研究の位置づけについて確認する。

## 2 販売職という研究対象：学術的な意義について

この節では本稿の位置づけを明らかにする。調査方法の特徴は、ミクロな視点に基づいたデプス・インタビューであること。また、インセンティブ・システムに注目し、具体的な給与データを用いる点である。これらの意義を確認するため、本研究と先行研究との関係について4点検討する。

なお、“販売職”という表現について、関連する“商業”、“卸・小売業”、“営業”職などとの混同が問題視されるかもしれない。しかし筆者は、本稿から得られる知見の理論的・概念的な一般化の範囲は“販売職”のそれを超えると期待している。言い換えると、製造業、商業やサービス業、第一次、第二次産業などの区分を問わず、製品やサービスを販売するため、顧客に対し「説得」や「奉仕」を試みる人たちに適用可能な知見としたいと考えている<sup>1)</sup>。販売活動における「説得」や「奉仕」という行為は、生産や設備に関する専門的なノウハウのように測定や標準化の可能な活動とは限らないからである。以下、具体的に確認していく。

### (1) ミクロな視点：個々の動機は何か？

まず、本研究が販売職の人々を対象としたミクロな分析視点を持つことについて、その意義を確認する。比較対象として、マクロな視点に基づくコーホート分析を取り上げてみる。コーホート分析とは、ある世代の人々がどのような人生を歩んでいるか、職歴や職種別の就業者数の推移を明らかにするものであり、定期的に大規模な調査がおこなわれている（原編、2000 など）。特定のプロファイルの人々がどのような職歴を歩むか、その全体的傾向を明らかにできる一方で、個々の人物がある企業への勤務や職種を変えない理由、あるいは転職する動機を明らかにすることはできない。さらに、大規模なアンケート調査の結果、大卒ホワイトカラーのなかでも、管理職や事務職と営業職や販売職の人々とでは思考や行動に違いがあることがわかり（小池・猪木編、2002:306）、詳細で、ミクロな視点に基づいた研究が必要である<sup>2)</sup>。戦後、「雇用吸収装置」と呼ばれるほど（石原・矢作編、

2004:280-282)、実に多くの人々が小売業やサービス業などの販売職に就いたのだが、人々はどのような経緯や動機のもとでその職に就いたのか。現在の調査対象の分析から過去へと遡ることは十分にできないが、以上より、販売職に就く人々にミクロな視点を向けることが極めて重要な研究課題であるといえる。

## (2) 営業研究との関係：誰が残り、誰が残らないか？

次に、既存の営業研究との関係を確認したい。「営業」職に就く人々とは、たとえば「商品とニーズの間の断絶を自らの努力で埋めていくマーケティング・コミュニケーションの主体である」と定義される(石井・嶋口編、1995:164)。このような定義方法は、販売職を「所与の顧客ニーズ」に対する押し売りや押し込みと定義することで、両概念の境界を際立たせようとするものである。けれども、本稿においては営業研究(営業人員の管理に関する研究)も販売職の人々の管理問題の一つとして考える。その理由としてまず挙げられるのは、販売職を押し売りと同義にする正当性に疑問があること。先に挙げた、コーホート分析やホワイトカラーの人的資源研究における「営業」と「販売」の概念定義は“押し売りが否か”を想定したものではない(近藤編、2000:95-96、小池・猪木編、2002:281)。むしろ、職務の分類方法について見ると、「管理」職、「事務」職と「サービス・販売」職といった例に見られるように、“管理する側”か“管理される側か”、“対内的”職務か“対外的”職務かどうかが重要とされる。本節冒頭において挙げたように、本稿は“対外的”な——顧客に対して——「説得」と「奉仕」を試みる職務に就く人々の生活誌である。また、次項において見るとおり、技能の客観的測定が困難であるという点で営業職も販売職も共通しており、本調査課題において両者を混同することに問題はないと考えた。

それではここで、本稿が問題とする販売員管理の問題と営業研究との関係を確認する。販売員(営業人員)を個人ベースで査定する成果給制を採用したときに生じる様々な弊害については一般的によく知られている<sup>3)</sup>。販売実績に応じて社員を査定すると、社員間の競争が様々な非効率を招くことがある。同じ顧客を複数の社員がバラバラに訪れてしまったり、ブランド・イメージを無視した押し売りも起こりかねない。社員間での経験や熟練の伝承も難しくなる。

販売実績の管理、すなわちこうした「アウトプット管理」とは異なり、社員の分業と協業を進めるのが「プロセス管理」の考え方である(高嶋、2002, 2005)。組織的なチーム営業をおこなうため、営業のプロセスを標準化し、他部門との連携体制をとることで、ベテランへの過度な依存を避けたり、若手の訓練費用を抑えるなどのメリットが挙げられている。もちろんプロセス管理が唯一最も効率的な方法であると主張されているわけではない。部門間連携の必要性、顧客のニーズや提案型営業への理解、新規顧客開拓の重要性などがその有用さに影響するとされる。

本研究における問いは“誰が残り、誰が残らないか”。販売職として、ある企業への勤務を続ける

者と続けない者の事例研究である。本研究がプロセス管理の研究を補完する理由は以下のとおりである。多くの社員が頻繁に入・退社をするのであれば、プロセス管理は特に有効に機能するだろうし、もし社員たちが当該企業での職務を長くつづける意思があるのなら、別な管理方法が望ましいかもしれない。社員たちの勤続に応じて管理方法の有効性は左右されるのではないだろうか。いずれにせよ、本研究が注目するのは“今ここにいる社員たち”のスタティックな要因ではない。むしろ、彼・彼女たちを“将来ここにいるかどうかかわからない社員たち”と考えて、販売職の人々の論理を探ることを目的にしている<sup>4)</sup>。

### (3) 資源としての価値：優秀な販売職とは？

以上のとおり、本研究の視点は人々の入職や転職といったキャリアに向けられている。同時にその視点は彼・彼女たちの技能にも注がれている。けれども、販売職に固有の技能を客観的に測定することは極めて難しい。したがって、次節の比較ケース分析においては、当事者たちにとって優秀であることの条件や優秀とされる存在について注目していきたい。なぜなら、“誰が残り、誰が残らないか”という販売員管理の問題は、それが優秀な人材か否かを考えてこそ意義を持つからである。ここでは、販売職の技能とその測定の困難さに関する問題意識を2点検討したい。

開発職や技術職などの専門職に就く人々のキャリアについては、彼・彼女たちの技能が複数の組織に渡って形成・転用されうるかどうかが、あるいは企業に特殊なものであるかが注目されてきた。たとえば、「労働資源は何らかの技能を身に付けたものとして資源とな」り、その技能の「標準化」が可能であったり「知識の移転可能性」が高い場合に転職がなされる、と仮説した研究がある（村上、2005:6-7, 36）<sup>5)</sup>。一方で、販売職に至ってはその技能の所在や存在自体に疑問符が投げかけられている（橋本編、1992:158, 166）し、販売活動の標準化は決して容易い課題ではない。すべての社員がすべての顧客に対して無個性で標準的な販売活動をすることは現実的でないからである。さらに、こうした販売活動自体の標準化でなく、販売活動のプロセスを標準的な方法を用いて評価することを標準化とも呼べそうであるが、そもそもこうした標準の設定は複雑なものになりえるし、環境変化に応じた見直しも必要となるだろう。標準的な方法で販売職の技能を測定することはとても難しそうである。

次に、商業（卸・小売業）やサービス業、飲食店や消費関連のメーカーの入・離職が高水準であることに注目したい<sup>6)</sup>。首都圏の30～40歳代の男性に対する調査によると、転職経験者は販売職・サービス職に就く者が多い（平田他、2003:10）。また、30歳代までの期間は男女ともに転職率が他の年代に比べて高水準である<sup>7)</sup>。転職研究において、技術職の人々についてはその技能に注目することができるのだけれども、転職が顕著な販売職の人々の技能や入・転職の動機を探る試みは十分になされていない<sup>8)</sup>。単純に考えてみても、現実に優秀な社員とそうでない社員がいることは明らかである。それでは、どのような人々が転職を志し、実際に転職するのか。技能を身につけた人物か、あるいは

そうでない人物か——販売職の人々の技能とは何か、という根源的な問いに対して本稿が十分な答えを導き出せるわけではないが、その技能を分析する手がかりとして、当事者たちの認識レベルにおける“優秀”さに注目し、彼らのキャリア設計との関係について検討していきたい<sup>9)</sup>。

#### (4) インセンティブ・システム：給与の実態は？

最後に、本研究が給与データを適宜利用する理由について2点挙げたい。第一に、少数を調査対象にするからこそ入手できるようなデータを用いたいと考えたからである。性別や職種別、企業規模別の賃金など、官公庁のマクロ・データを用いる研究もあるが（たとえば橋本編、1992:152-175）、ミクロな研究をおこなう以上、どのような行為や結果にどのような報酬があるのか、給与の具体的なデータを得ることを目標とした。俸給表の入手や公表は非常に困難であり、アンケートやインタビュー調査に活路があるとの指摘もある<sup>10)</sup>。上場企業の有価証券報告書であれば社員の平均給与を知ることができるし、官公庁の求人情報公開サービスや就職支援会社の情報誌では新卒・新入社員の給与の目安を知ることができるけれども、インセンティブ・システムの詳細について知ることはできない。

第二は、インタビューから得られたデータの性質に関する理由である。調査対象の記憶や感想、考えは個人的な要素によって偏ってしまう。正確な「事実」かどうかは当事者やその周囲の人物しか評価できないばかりか、当事者間の解釈も一定であるとは限らない。外部者である筆者の解釈によって「事実」が歪められる恐れもある<sup>11)</sup>。一方で、給与やインセンティブに関するデータは、別な調査者ないし異なる調査方法によっても入手することができる。すなわち、単なる発言内容と比較して、給与に関する具体的なデータは追試を可能にするという点で客観性を持つものであると考えた。

### 3 販売職の人々の生活誌：“優秀”な販売職とインセンティブ・システム

以上より、本研究は、ミクロな視点から人々の動機に注目する点や給与データを用いる点、そして当事者の認識レベルにおける“優秀さ”を手がかりに販売職の技能に接近する点を特徴として、企業において販売職に就く人々のうち“誰が残り、誰が残らないか”を問うものである<sup>12)</sup>。

このため、本稿では5名の販売職の事例を取り上げる。概要は次の表のとおり。インタビュー当日は、調査目的を必ずしも明示せず、仕事をしている際の印象的なエピソードや同僚との関係、生活全般、仕事の満足度などについて自由に語るよう依頼し、給与に関して適宜尋ねるかたちをとった。本稿として公表するにあたり匿名とした。これは給与に関するデータの取り扱いのためである<sup>13)</sup>。

表：調査の概要（調査対象と勤務先のプロフィール）

	事例 1	事例 2	事例 3	事例 4	事例 5
業 界	自動車	住 宅	法人向け ソフトウェア	ソフトウェア卸	生命保険
調 査	2003年 4月 3日	2007年 1月19日	2007年 3月11日 2008年 3月 1日	2007年 2月 2日 2007年 3月28日	2004年10月22日 2006年10月17日 2008年 5月22日
方 法	インタビュー 求人広告の分析	インタビュー	インタビュー	インタビュー	インタビュー 電話調査（2008年）
調査対象の 職歴	自動車販売	住宅販売 予備校生 地方公務員	情報通信 IT	ソフトウェア卸等	機器販売 生命保険販売
会社設立年	1950年代中期	1940年代後期	1980年代中期	1980年代初期	1980年代後期
給与の概要					
年 齢	平均・30歳代後半	平均・40歳代前半	非公開	平均30歳強	非公開
勤続年数	以下不明	平均・約15年		平均・約3年半	
年 収		平均・約800万円		平均・約650万円	
発表年		2008年		2003年	
参考情報 (前・勤務先 のデータ)			平均・35歳強 平均・約10年 平均・600万円弱 2008年 前職（情報通信）		平均・40歳弱 平均・約15年 平均・約550万円 2008年 前職（大手機器）
学 歴	不 明	有名私大文系	有名私大文系	有名私大文系	非公開
年 齢	40歳代なかば	30歳代前半	30歳代前半	30歳代前半	40歳くらい
性 別	男 性	男 性	男 性	男 性	男 性
既婚・未婚	不 明	既 婚	既 婚	既 婚	未 婚

出典：有価証券報告書などから作成

この5名は、本調査に協力的であるために選ばれたという意味で便宜的な調査対象である。ただし、ある知人Aの社会的ネットワークに含まれる人々を意図して選んだ。5名はAと知己の場合もあるし、筆者以外の第三者を介して知人とネットワークがつながることもある（調査対象の知人がAと知人）。したがって、調査対象には同質的なところが多く見られ、ほぼすべてが有名大学卒業で転職経験者の男性である。このような調査対象の選び方について、転職研究において人間関係のネットワークに注目するものがあることも理由の一つである<sup>14)</sup>。しかし、それにも増して強調したいことは、同質的な調査対象から得られた結論が極めて異質な調査対象にも見られるものであるならば、この調査から得られた知見の一般化のテストが容易になると考えたことである<sup>15)</sup>。また、これまでに見たとおり、彼らは転職の極めて活発な時期を現在経験している世代の調査対象である。だからこそ、転職についての意識や自身の技能についての関心や将来の人生設計についての関心が極めて高い人々であると想定した。

むしろ、5名の取り扱う商品特性に差異があるように意図した<sup>16)</sup>。反復購買や関連購買のある自動車、反復購買の少ない住宅、法人向けのソフトウェア、ソフトウェア卸売、そして無形の生命保険で

ある。顧客との長期的な関係構築は販売職の重要なミッションであり、その達成に応じて販売職の技能が育成される可能性がある。あるいは、販売職の“優秀さ”が定義される可能性があるともいえる。商品特性が同質的な場合、顧客との関係構築の方法が似通ってしまうかもしれない<sup>17)</sup>。このため、相互に対照的な要素を持つケースを選び、比較分析の対象としての多様性を確保したいと考えた。

本節の以下は彼らの生活実態を描写するためのものであるが、本研究におけるケース分析の視点を予め明確にしたい。本研究の視点は2つの目標に向けられたものである。第一に、販売職の技能の測定が困難であることを前提として、当事者である販売員たちの考える“優秀”な販売職の条件やその特徴を描き出すことを目標にしている。すなわち、何らかの理論により導かれた仮説検証を試みるよりも人々の生活様式や行動原理、思想や価値観を記述することに主目的がある。第二に、調査対象である彼らは、後に見るとおり、地位や給与、販売成果や転職実績などにおいて極めて“優秀”な人材である。こうした“優秀”な人々の生活実態や人生設計——すなわち生活誌——を記述することによって、組織にとって貴重な人材を管理するためのインプリケーションを導き出したいと考えている。

もちろん、理論的な研究課題を発見したり、その研究課題に基づいた調査仮説を提示することをあきらめるわけではない。本論の最後では、技能の測定可能性と担当業務の範囲や分業、人々のキャリア設計との関係について今後の研究課題を検討する。

それではここで、彼らの生活誌を描写していきたい。

### (1) 自動車販売職のケース

S(40歳代なかば・男性)はいう、「不況のせいか最近はやめる人が少なくなってきた」——

営業主任である彼は個人査定とグループ査定の両者によって評価されている。勤務先では2002年度から年俸制が導入された。年俸額、すなわち当該年度の基本給額は個人ベースの販売実績によって決められている。さらに、成果給は毎月の実績に応じて支払われている。販売員たちで構成されるグループの月間目標達成率が90%から120%であれば、価格に関わらず1台の販売につき2,000円の成果給が給付される。目標達成率が上がると、その額は5,000円、7,000円と上昇する。これがオプション品の販売であれば売上の数%、車検受注であれば数百円、というように、商品と目標達成率に応じて成果給が支給される。同様の方法で個人ベースの査定もある。個人とグループ両方の査定結果を合わせて、多い人で月6、7万円から10万円(手取り)の成果給を得る。月収が基本給額の1.5倍ほどになることも頻繁だ。

「マージンがつかないとやる気がおきない」とSが話すとおり、優秀な販売員にとって成果給は不可欠なものである。例として、管理職へと一旦は昇進したものの、“ヒラ”への“降格”を望んだ同僚のエピソードが紹介された。管理職や事務職、自動車整備などの技術職に対しては固定給ベースのインセンティブ・システムが採用されており、固定給に加えて残業代が支払われる。しかし、販売員



はあくまでも販売実績に応じるため、残業代は支払われない。特に、経験を積んだ販売員からすると、顧客との良好な関係を築くことが、買い替えや定期的なメンテナンスを通じて販売実績を上げることにつながり、結果的に自らの給与をも高めることができる。“昇進”によって“減給”となってしまった販売員は、その後希望して“降格”された。

自動車販売業界において、こうした成果給制の歴史は浅いものではない。“履歴書を持って明日オフィスへ”といった求人は古くから 80 年代なかばまでよく見られるものであった。象徴的な求人という、「二倍働き四倍の収入を」。筆者の調査によると、月収に占める成果給の割合は 13% から 52% までを占めうることがわかった。一方で、個人査定に依存すると、販売員同士の過大な競争が生じてしまう。顧客情報の共有システムの導入等、より組織的な顧客管理をおこなうため、個人査定による成果給が見直される場合もある<sup>18)</sup>。

現在、個人査定と併用されているグループ査定について、S は以下のように話した。実績の上がない販売員が同僚の迷惑を顧みず仕事をつづけるには重大なプレッシャーが伴う。“管理する側”でもある S からすると、グループの実績を上げるために有効なシステムである。しかし、冒頭に挙げた発言のとおり、市況により転職が容易でない状況においては、低実績の販売員が社に残る場合も増えてきた。優秀でありたい販売員からすると、優秀でない販売員とのグループ査定を受け入れることができない。“管理する側”でありながら、S は“管理される側”の顔をのぞかせる。

## ディスカッション

この事例において注目したいことは、個人査定とグループ査定をめぐる同僚との関係である。本論最後のインプリケーションを先取りすると、個人査定で成果を上げることのできる販売員は、個人査定で成果を上げることのできる同僚とのグループ査定を受け入れる可能性がある。同僚が個人ベースでも実績を上げる人材であることを周知させるような仕組みづくりに意義があろう。インセンティブや同僚との関係について、次の事例を見てみよう。

### (2) 住宅販売職のケース

Y (本論冒頭と同じ) の勤めた販売店では、半期につき概ね 3 棟の販売が個々の販売員に目標として課されていた。販売店の粗利率は 20 % から 25 % 程度であり、3 階建ての物件であればその率は 30 % から 35 % となる。粗利の約 1.5 % が販売員へのインセンティブとして固定給にプラスして支給される。販売実績に応じてこの割合は少しずつ高められていく。販売員と顧客との商談は「まずは 3 階建てを建てる気がないか、聞く」ところから始まる。この販売店の取り扱う注文住宅は 2000 万円から 6000 万円クラスで主力は 3000 万円台。仮に 3000 万円の物件を成約させたなら、販売員は粗利 600 ～ 750 万円の 1.5 % である約 9 ～ 12 万円を成果給として得ることになる。

この1.5%というインセンティブの割合は業界内において低レベルであると評価されていた。他の住宅メーカーや販売店では成果給の占める割合がより高く、Yの勤めていた販売店は逆に固定給額の高さが評判だったようだ。また、モデルハウスの敷設費用や賃料は目標に反映される。モデルハウスを備えた営業所の損益分岐ラインが販売員1人当たり半期に2.7から2.9棟であるのに対し、法人向けの営業所の損益分岐は半期に2.3棟程度となる。各販売員は、間取りや機器、素材等を入力すると、顧客への提示価格を試算するシステムを利用することが可能で、同時に粗利や成果給額を推測することができるようになっている。

成果給の確定は売買契約成立時ではなく、物件の引き渡し時である。売買契約のあと、早くて3ヶ月、遅くて約2年後のタイミングとなる。目標の達成度合によっては、何とかして「違う期に回せないか」（今期の売上に加える、あるいは次期以降に繰り延べする）思慮することもあった。大卒のYの実績で、20代後半までの間、固定給が通常約20万円、成果給を足したときに最高57万9000円の月収（手取り）。ボーナスは営業所長による「優・良・可」査定に基づき、それぞれ7、8万円の差（手取り）がつけられている。もしこの販売店に勤めつづけたとしたら、40歳を越えた頃には約800万円の年収（税込）を得ることになった<sup>19)</sup>。

Yは自身のことを「普通社員」であったと述懐している。「平凡」、「日本的」といったキーワードで自分自身を表現する彼は、「超優秀社員」の販売成果を目標としていない。「普通社員」でいること、あるいは「争い事を好まない」性格について以下のような例を取り上げた。顧客の自宅にて何度も商談を重ねたにも関わらず、その顧客がモデルハウスを訪れ、他の販売員の成果としてカウントされるかたちで住宅を購入した例である。彼は「しかたない」といって笑うのだが、優秀な社員はこのようなケースを到底受け入れることができないという。優秀社員のなかには、見積書や間取り図に自作の様式を用い、顧客との商談を進めたのが誰であるかを特定し社内にもアピールできるよう工夫する者がいる<sup>20)</sup>。優秀社員の特徴として挙げられたのは、「仕事が好き」、「会社に愛着を持っている」、「熱意がある」、「当然社交的」で「できないことは『できない』という」性格。住宅販売職だからこそ必要な技能や特徴について言明はなかった。

この販売店は後に分社化され、メーカー採用の販売員と販売店採用の販売員とが混在することになった。販売店採用・3歳年下の後輩が新卒の頃に得た給与が約13万円であったことがあり、当人は大いに嘆いていたようだ。また、成果の上がらない「ダメ社員」は「サッシ1枚から」の営業に回されることになる。この場合、住宅メーカーだけでなくリフォーム会社や工務店との過酷な競争が待っている。「ダメ社員」の例として、「書いたメモが自分も読めない」、「電話の応対ができない」などの特徴を挙げる。

結局Yは住宅販売の仕事を5年間つづけ、半年間の予備校通いの後、地方公務員としてのキャリアを始めた。推定では、今後40歳になる頃には約700万円の年収（税込）を得る<sup>21)</sup>。住宅販売の職

を辞す選択により「売れる・売れないの影響」から解放されたという。予備校では同じように住宅販売職に就いていた地元の同級生と偶然に再会した。同期入社のうち半数が住宅販売職を辞めた。後輩に公務員志望者が多いことや電力会社へと転職した先輩のケースが印象的だったようだ。公務員を志望する場合、(調査当時) 27、28 歳を越えると受験資格を失うこともあり、辞職の意思を固めるまでには時間的な制約による重圧があった。公務員となった人生について、他人から“エリート”と「よくいわれる」と話す。

### ディスカッション

自動車販売の事例とは対照的に、住宅を購入する顧客と販売員との関係は必ずしも長期的なものとはならない。別の顧客を紹介する顧客との関係は比較的長期になることがあるものの、住宅を何度も購入する顧客は稀だからである。こうした状況の下、成果を上げられない「ダメ社員」はさらに過酷な販売競争を強いられることになるため、Y は「プライド」を懸けて販売成果を上げようとした。しかし、「超優秀社員」の姿が彼の目に目標と映るかというそうではない。また、分社化以降に入社した販売員も Y も、それぞれほとんど同じ職務に就いていながら異なる給与を得ていることを知っていたらう。そして Y が目標としていたのは公務員という選択肢であった。

この選択肢は「売れる・売れないの影響」から Y を解放した。この選択肢をとる者の多くにとって、受験や資格取得のための準備期間が必要である。それでも、周囲には同じ希望を持つ者がいたし、前例もあった。

一方、次に見る K の事例では、公務員を目指す者の姿はほとんど見受けられない。K もある職を辞す選択をしているのだが――

### (3) 法人向けソフトウェア販売職のケース

K (本論冒頭と同じ) は、有名私立大学卒業後、情報通信企業 (『四季報』(東洋経済新報社) でいうとサービス業) に勤務した。採用後すぐに新規事業の立ち上げに関わった。約 30 名の事業部で、同期入社の 10 名や上司、すべてのスタッフが初めての職務に就いた。当時、顕在する市場はなく、販売成果の良し悪しを判断することすら難しかった。法人向けのシステム製品で、価格帯は高いもので 2000 万円から 3000 万円。利用者数の少ない契約であれば約 200 万円のものからラインアップされていた。営業先は法人かパートナーの販売店。既存製品の取引先も重要顧客として期待されていた。保守やコンサルティングによる売上を 20 ～ 30% と目標にしていた。

目標値は社長の独断によって設定された。「目標自体がデカ過ぎ」で、損益分岐点も目標値の妥当さもよくわからなかった。給与は固定給ベースだが、目標の達成度合いに応じてボーナスに若干の差があった。半期ごとの査定により 10% ほどの「振れ幅」(多い人と少ない人との差) があり、その額

は3-5万円程度。新規事業に携わった販売員たちの年収ベースで考えると、給与の高い人と低い人との差は3%程度だったそうだ。固定給に関しては「比較的好いとはいわれてた、ボーナスは大したことなかった」、「初めのうちは高い水準だった」が20歳代後半の年収が500万円台（税込）。このことが転職する動機となった。「頑張ってすごい金額を売ったとしても、それほど給料に反映されてない」と評価していた。

5年半後、IT企業へと転職した。業界の定義はKによるものである。業界は「意外に狭」く、「良いセールスを上げていけば、どこから（情報が）漏れてるか（わからないけれども）、エージェン（人材紹介や派遣に携わる）から電話とかメールが」来る。前の勤務先には同期入社が全国で70名ほどいたが、10年ほど経過した現在、社に残っているのはその3割ほどになった。

Kの転職には「引っ張ってくれた人」が関わっている。この人物Xはある年の2月に入社、3ヶ月後の5月にKを「引っ張って」、Kの8月入社を手引きしたが、翌年2月にXは「クビ」になった。「クビ」という表現は気軽に用いられており、悲観や非難の意識は感じられない。新規顧客の開拓は業種別の担当制で、同僚とは競合しない。「管理する側」も販売員を短期間で解雇することを躊躇しないようだし、彼・彼女らも「クビ」から免れるわけではない。Kの知る限り、事業部長レベルの上司が年度単位で実績が伴わず「クビ」になった。以前には営業本部長クラスの55歳くらいの人物が2人。こうした人たちは「フォーマル」な方法、すなわち求人への応募やエージェントの利用、ないし個人的なネットワークを頼りに次の職を得ていると予想されていた。ここでいうネットワークの例として挙げられたのが「前の前の会社とか」。毎年社員の5～10%が社を去り、ほぼ同数が入社する。毎年3、4名が「クビ」になり、5、6人が「自分から」辞めている。「上のポジション（地位）にいけばいくほどサイクル（入社から退社までの）は短い」。

販売員の配置転換や社内異動の公募もある。担当業種や取引先、上司などとの相性の問題から、半年に1回か2回、末端から上司に至るまでそこかしこで配置転換がある。この配置転換を「プライド」の問題として社を「辞める人がいっぱいいる」。

調査時において彼の勤続年は3年強であり、販売員のなかでは「余裕でベストテン」に入る長さであるという。同社は同じ業界の人物のみを採用する方針で、転職や解雇を経験した元・同僚や元・上司、あるいは自身の今後についても「間違いなく同じ業界に」行くという印象を持っている。同社には最長で勤続20年ほどの社員がいるが技術職の人材だ。販売職では、勤続10年が1名、勤続7年の人物が恐らく2名程度とのことだ。

既に「退職金はあきらめている」と話し、上司には年俸の増額を依頼、もし増額がないならば転職する意思を伝えている。現職の年俸の構成は60%固定給、40%成果給。目標を100%達成した場合、成果給は全額支給される。支給率は売上に応じてS字の曲線を描いており、目標値の60%ほどを達成すると大きく上昇する。調査当時の彼の目標達成は70%ほどと評価。仮に1億円の「予算」（目標

額)を100%達成した場合、1000万円の年俸額になる、というように会社から毎年オファーが来る。この年俸に加えられるのは通勤手当として自宅と会社との往復定期券代のみである。

優秀な販売職には「論理的思考」が必要と指摘する。論理的思考ができるなら「コミュニケーション能力は当たり前として」学歴等は必須のものではない、というが、同社の販売職には有名大学卒業者しかいない。また、その技能を測る方法として“客先とのアポの獲得数”を挙げていた。

技術職や開発職を中心に数百名の社員を誇る同社だが、販売員の構成はさほど大規模ではない。そのような状況のなか、前期に目標を達成した販売員は10%にも満たない<sup>22)</sup>。目標の7割は新契約獲得に課せられ、残りは契約更新と戦略商品の売上に応じたものである。主力商品は300万円弱。保守サービスは製品価格の15%程度である。達成状況は毎月、課長や営業本部長により評価される。前職に比して給与は増えた。転職先での待遇は「それなりの条件で」あることが事前に知らされていた。

## ディスカッション

住宅販売職のYから公務員への転職や各種資格取得を目指す例がいくつも紹介されたのとは対照的に、Kは同じ業界内での人材の異動を強調していた。公務員志望者の例は大学時代の先輩くらいだそうだと。

その他に注目したい点は、成果が伴わない場合、あるいは成果に見合う給与が得られない場合、“管理する側”も“される側”も辞職・退職を自然と捉えていることである。前者の例として55歳の「クビ」があったし、後者の例としてXや年俸交渉のエピソードが挙げられる。無論、業界内の転職先やエージェントの存在も前提であろう。

次に、社を去る者がどのような人物か——この問題を考える上で最適な事例を見てみよう。Mの事例では、優秀な人材が適切な仕事や正当な評価を求める姿が描写される。

## (4) ソフトウェア卸売業のケース

M(32歳・男性)の勤めていた企業は元来ソフトウェアとハードウェアの卸売業を中心事業としていたが、現在は情報通信関連の事業など、極めて多様な事業展開をおこなっている。同社では年俸制が最近導入された。すべての社員たちは約20のカテゴリーに分類される。大きく分類した場合は2段階に、さらに細かく分類したときの合計が約20である。毎年社員の所属するカテゴリーが設定され、それに応じて年間の固定給額が決まり、成果給額も異なるものとなる。あるカテゴリーで最も多く成果給を得た場合でも、直近上位カテゴリーの最低額を上回ることはいない。大分類の上位と下位の違いは、利益を管理されるか、労働時間を管理されるかの違いである。卸売事業を例にとると、上位カテゴリーの社員は販売店(販売・営業先)との取引規模や仕入価格に応じて、卸売価格を決定する。また下位カテゴリーの社員の役割分担や個々の売上目標を設定する。つまり、設定された目標利益を

達成するための価格設定と人員配置を担当する。

上位カテゴリーの社員は経営陣や上司から“管理される側”であり、下位カテゴリーの社員を“管理する側”の存在である。Mは上位カテゴリーのなかでも比較的初期のカテゴリーに属していた。彼の言葉によると、ちょうど「プレイング・マネジャー」。ある上位カテゴリーの固定給は月額約40万円（税込）。これに加えて目標達成に応じた成果給が最高で月額15万円程度加算される。成果給はゼロにもなりうる。ボーナスも年間で0円から約250万円までの間で設定される。ボーナスのための全社的な原資が決まり次第になるため、この金額は変動する。Mの年収は約1100万円（税込）。月額給与が60万円以上になるカテゴリーでは最年少が30歳くらい、Mと同じカテゴリーでは最年長が40歳強とのこと。他方、同期入社の者たちのなかには、現在も下位カテゴリーに属する者もいる。この場合、年収は成果給をすべて得たとして約500万円である。入社1年目であれば、優秀な社員とそうでない社員とのボーナスの差は年間10万円程度だが、10年目にもなると100万円単位の違いになる。「鉛筆なめなめ」という彼の言葉のとおり、各社員の所属カテゴリーを決めるプロセスに関しては上司の裁量権の大きさが指摘された。

同社の多角的な事業展開と人事の特徴について触れておこう。優秀な人材は常に中心事業に引き抜かれていく。優秀な上司は優秀な部下を連れて社内を異動するだけでなく、他企業へと転職をする際に部下を引き抜くケースもあるという。優秀な人ほど「数百万（円）多く稼」ぎ、「優秀な人ほど辞めていく」、これがMの言による同社の特徴である。社長や上司の意向に「総論イエス、各論ノー」の人間が社内的には“優秀”、「総論イエス、各論イエス」はMの話題に上らない。「総論ノー」の人間で優秀な人はどんどん辞めていくという。M自身も入社後いくつかの事業部を転々とし“管理する側”の役割を担うようになった。同じ事業部に勤めつづける例について、「10年いる人はほとんどいない」、「3年もすれば飽きてくる」などと話す。現在、卸売事業については大手取引先の担当・引き継ぎがほとんどで、販売先の新規開拓はほとんどない。同じ事業部で3年間勤めた人材と10年間勤めた人材とを比べてみても、技能や能力にほとんど変わりがなく、とも評価する。優秀な販売職の「武器はケータイの件数」（電話番号の登録数）。いざというときに連絡できる相手をいかに多く持つか、が重要とされる。

## ディスカッション

「優秀な人ほど辞めていく」という状況は、自らも優秀であろうとする人材にどのように映るのだろう。優秀な人材は社内でも中心事業へ引く手あまたであるし、社外へ転出する機会にも恵まれている。言い換えると、優秀であること自体が異動や転職によって定義される、と見なすことができる。希望する給与や生活水準とともに、個々の販売員がどのような人物を優秀と見なし、どのような評価を正当な評価として見なしているか——企業にとって、あるいは“管理する側”にとって意義のある

問いであろう。

次に、優秀な販売員とどうやらそうでもない社員とのコミュニケーションがおこなわれている、そのような例を見てみよう。生命保険販売の事例である。

### （５）生命保険販売職のケース

T(40 歳くらい・男性)は大手機器メーカーを経て生命保険会社に「ハンティングによって」入社した。本人いわく給与は「完全成果給制」で「クリアな給与体系」。現実には固定給額が更新される年俸制である。一方で同一グループ内の企業には俸給表に基づいて固定給ベースで評価される販売員たちもいる。再編のつづく生命保険業界において、前身の保険会社から雇われている者たちである。つまり、給与体系の異なる販売員たちが同一グループで同一の職務にあたっているのだが、職務や販売方法についての意識はまったく異なるとのことだ。旧会社出身の販売員たちは大抵の場合、2名のチームを形成して法人に訪問販売をおこなっていて、ある法人の担当に複数のチームが当たることはない。Tの販売活動は基本的に個人向けの販売活動であり、同一顧客<sup>23)</sup>に対して異なる販売員が攻勢をかけることもある。また、ある個人に対して、法人営業の旧会社販売員と新会社販売員とが競合するケースもある。なお、新会社に関していうと、成約を得た販売員が以後その顧客の専属となる。

Tの名刺にはグループ内で稀有な成績を上げた販売員であることが明記されている。幾度も社内表彰を経験しており、販売員たちの集まる勉強会でスピーカーを務めることもある。全国の優秀な販売員たちの集まる研修会のコーディネイトの労も厭わない。競合関係になるかもしれない相手にこうした機会を持つことについては「問題意識があるから」と答える。この問題意識とは、すべての販売員が同じ方法で成功するわけではないことを認めながらも、情報交換や見習うべき点を探そうとする姿勢のようだ。それでも、旧会社出身者の考え方は旧来の慣習や思考法から「なかなか変わらない」と評価している。新会社出身のマネジャーも旧会社の販売員管理にことごとく困難を見出している。

### ディスカッション

このケースは、企業の吸収・合併により、同じグループ内の販売員に対して全く異なるインセンティブ・システムが適用されている例である。旧来の販売活動や従来からの給与体系に異論を感じない者にとって、個人査定の評価方法の下で優秀な成績を上げるTは果たして学びの対象となるのか。勉強会や研修会を実施したとしても、Tという成功例はすべての社員の目標になるわけではない。

販売職の人々は周囲にいる人々のうち誰を見ているのか、誰を目標としているのか、誰を優秀と感じているのか——以上5名の販売職の生活誌は、これらの問題について示唆を与えてくれたように思われる。

#### 4 優秀な販売職とその準拠集団の所在：実務的な意義について

本節では実務的なインプリケーションについて検討したい。“管理される側”の論理から販売員たちを“管理する側”に向けて二つ提言をおこなう。第一は、販売員たちから“優秀”と考えられている人材の消息について情報を管理することの意義について。第二は、販売員たちのグループ編成や査定をおこなう際に、各メンバーが個人ベースの査定でも“優秀”であると知らせることの意義について、である。最後に、理論的な調査課題の提示と今後の展望を挙げ、結びとしたい。

第一に、もし社内で優秀な人材が頻繁に社外へと転出するのであれば、優秀であろうと努力する販売員も将来の転職を望む可能性がある。組織にとって重要なのは自ら優秀であることを望む販売員であろう。そこで、社に留めおきたい人材に向けては、優秀な人材が社に残っている事実や彼・彼女たちが職務や組織にロイヤリティを感じていることを社内的に周知する必要があるだろう。すなわち、顧客情報や有用な販売促進方法などの情報共有について触れる研究とは異なる種類の情報共有の意義を主張したい。そもそも準拠集団によって集団構成員の思考や満足度が異なることについてのインプリケーションは Merton (1949) によって過去に指摘されたことではある。が、販売職とはその技能の存在がはっきりとしない職業だからこそ、何をもって優秀とされるか、が極めて重要な要素となり、ゆえに、周囲の“優秀”な人材の消息が重要となるのである<sup>24)</sup>。たとえば、住宅販売の「普通社員」は公務員試験に合格した“エリート”であった。“優秀”な人材は社のどの部署に残っているのか、あるいはどこに消えたのか——こうした情報を取捨選択し、社内に向けて実効的な広報をおこなうとよいだろう。ただでさえ「転職してよかった」というエピソードは情報誌等によって殊更広められてしまうのだから、社内向けの情報管理が有用であると考えられる。

また、成果管理型のインセンティブ・システムの下では、“管理する側”が“管理される側”と同じ仕事をしたとして、同じ成果あるいはより良い成果を上げることができるのか疑いの眼が向けられかねない。市場環境の異なる過去の成功例だけを強調しても有効でないだろう。同じく“管理される側”である同僚の上げる成果やその消息の方がむしろ現実的な比較対象となる可能性がある<sup>25)</sup>。

第二のインプリケーションは、販売員たちをグループとして管理するときの問題である。個々のメンバーが互いに優秀であることを理解していればこそグループ編成は有効に機能するといえないだろうか。つまり、グループ編成や査定をおこなう場合、優秀でない人材に足を引っ張られる感覚を抱かせないようにすることである。“個人ベースでも結果を残すことのできる人物と今ともに働いている”と了解してこそ、優秀な人材の職務満足が維持できる。グループ査定を利用する一方で、時折個人ベースでの評価を部分的に導入することも考えられるだろう。ここでもまた、何をもって優秀と判断するか、に注意が必要である。分業制をとる場合には各メンバーの担当業務の意義や業績を“管理する側”が説明する責任があるだろうし、たとえば後進の指導のような貢献をおこなったメンバーにはそのことに対する評価をメンバー間で共有することが大事であろう。



おわりに今後の展開について触れたい。本研究の比較対象となる事例や異なるネットワーク内の人々の研究を継続する。現在、定量的なデータを用いた研究や対象数の多い調査も実施しており、異なるアプローチから販売業者の技能や経験に接近したい。他方、販売職に就く人々の学習についてそのプロセスを詳述するような試みにも挑みたい。

また、より理論的な示唆を得るための研究課題についても検討する必要があるだろう。業務と分業の問題（たとえば個々の人員が担当できる業務の範囲や効率的な分業のあり方、業務の専門性を体得できるか否かに関する問題）や人員の代替性の問題（当該の職務を担当する人員を入れ替えることが容易か否か）は販売員管理や営業研究以外の文脈でも古くから注目されてきた<sup>26)</sup>。本論の学術的意義を確かめる際に言及した「プロセス管理」の考え方はまさに人員の代替を可能にするような業務の設計や分業体制の構築を意味していたことがわかる。一方、本研究が示唆するのは、技能の測定が困難な場合、人々の恣意的な判断によって各業務の重要性や各業務に就くことへの満足度が左右される可能性である。すると、“管理する側”の論理に基づいた業務設計や人員のジョブ・ローテーション、キャリア設計が機能不全を起こすかもしれない。なぜなら、“管理される側”の論理に基づく、ある業務に就いた場合にその技能が容易に測定できるのであれば、重要な業務とそうでない業務との区分が明確になるのに対して、どの業務に就いたとしてもその技能や人材の優劣が不確かならば、彼・彼女たちは恣意的に業務の軽重を判断し、その判断に基づいてその後の人生やキャリアを設計するかもしれないからである。また、こうした人生設計やキャリア設計は給与額によってのみ規定されるものではなく、彼・彼女たちが誰を優秀と見なし誰を目標とするかに応じる可能性もある。なお、これらの変数——業務の範囲、その可分性、技能の測定可能性、人員の代替性、彼・彼女たちの思い描く“優秀”な人物像、準拠集団と当該集団との心理的距離——間の関係は改めて検証が必要と考える。

“管理される側”の販売員たちにとって将来、あるいは数年後の自身の姿を思い浮かべることは容易なことではない。けれども、どのような人物を優秀とみるか、あるいは目標とするか、に応じて彼・彼女たちの思い描く将来の姿は大きく変わるものであろう。

(了)

## 注

\* 本研究の大半は平成 18 年度・平成 19 年度文部科学省科学研究費補助金（若手研究（B）「商業・サービス業の経験効果と交渉力に関する研究」、課題番号 18730281）による助成を基におこなわれた。

1) 顧客に対する「説得」と「奉仕」は Kotler and Levy (1969:15) によるマーケティングの本質である。

2) いずれは沢井 (2003, 2005) のような追跡調査によって、事例の豊かな記述をおこないたい。

3) たとえば拙稿 (2004) を参照。

4) 高嶋 (2002:117, 137, 185) における、営業能力の育成に関する記述をみると、“誰が残り、誰が残らないか”を知ることが補完的な役割を果たすと考えられる。同じことが次の記述からもわかる。企業内で

のキャリア形成について、社員が多様な部署や地域、商品の取り扱いを経験することによって、技能（「多様で複雑な問題への対処と、重層的な相互作用による問題処理能力」）が向上されることが挙げられている（小池、2005:64-65）。しかし、社員が企業を辞めずにいる動機がわからなければその向上は見込めないであろう。

- 5) その他、藤本（2005）を参照。
- 6) 厚生労働省の『雇用動向調査』、平成 17 年に基づく。入職率と離職率はそれぞれ、卸売業・小売業が 19.7% と 20.1%、サービス業（他に分類されないもの）が 22.2% と 22.3%、飲食店・宿泊業が 31.8% と 32.3%、消費関連の製造業が 15.2% と 16.4% である。
- 7) 総務省統計局『就業構造基本調査』、平成 14 年。
- 8) 『就業構造基本調査』には、転職を希望する者の理由についての約 780 万人の回答が寄せられていて、収入や負担、技能、先行きの不安などの理由が選択肢として用いられている。詳細な事例研究はこうした二次データに対して補完的な役割を担うだろう。

さらに、事務・営業系のホワイトカラーの異動頻度の高さについて、橘木編（1992:93）にも指摘がある。そのほか、非正規雇用の実態について、「他の業種においても非正規化は着実に進展しているとはいえ、非正規化比率はいまだ卸・小売業、飲食店の半分以上」といわれる。この先行研究は人員（正規雇用と非正規雇用と）の「代替費用」に注目している（玄田・中田編、2002:100）。販売職の技能についての問題意識は人員の代替性についてもインプリケーションを導くものと期待している。

- 9) このような試みは、いずれ、組織の資源や交渉力についてのインプリケーションをもたらすだろう。なぜなら、販売業者だけでなくメーカーなど、いかなる組織であっても、販売や営業活動は不可欠であり、本研究はこうした人たちの技能とは何か、組織にとってその価値とは何か、を問うものだからである。

交渉力の源泉についての議論は商業研究や製販関係の研究において一つの中心的な課題であった。製販の交渉力の格差を捉える際、様々な要因が注目されてきた。「仕入依存度」と「販売依存度」（石原、1982:210-217、同、2000:248）、交渉力の源泉は「局地的なもの」であるという理解のもとで情報の偏在や「情報処理能力の分布」に注目するもの（石井、1983:75、132）、製販の統合障壁の格差（Porter、1980）、資金を蓄積する主体とその歴史的経緯（石井編、2005）などである。これらの研究に共通して見られる着眼点は「外部機会」（柳川、2000:22-24）の有無であるといえよう。外部機会とは、簡単にいうと、代替案を入手できるかどうか、である。仕入先ないし販売先、特定の情報、情報を処理する能力、あるいは資金——これらの代替案の有無ないし多寡に応じて、交渉力に格差が生じる。本稿は販売職の人々の生活誌的な研究であり、その技能や生活設計に注目する。先に参照したとおり、小池（2005:65）によると、多様な経験と技能向上は交渉力の基となる。したがって、先行研究との関係についていうと、本研究は組織の情報処理能力そのものの構成に注目するものである。

組織の技能形成に注目してその交渉力の源泉を探ろうとする点について。ゆくゆくは外部機会に依存しないアプローチをとることにより、先行研究との差別化を図りたいと考えている。組織の経験蓄積と内的な技能形成に関しては稿を改める。

- 10) 例として、小池・猪木編（2002:106, 110-125）や橘木編（1992:98-105）が挙げられる。だが、いずれの例を見ても、職務内容とキャリア・パス、給与などのデータを網羅的に分析の俎上とすることがいかに難しいかがよくわかる。
- 11) 「事実」の実証と解釈については谷編（2008:16）の方法論を参照した。

- 12) このような考え方の弊害は、働きがい、企業に対するロイヤルティ、業界や接客への興味・関心などといった人々の内発的な動機を軽んじてしまうことである。他方、給与体系やインセンティブ・システムは、ある組織やある部署に勤める複数の人々に対して適用されているものであるため、少数の調査対象からも客観性において意味のあるデータが得られると考える。給与は組織がその成員に望むことの「シグナル」であり、給与の多寡に注目して技能を探ろうとする理由の一つがこれである。給与は「組織が価値ありとするもの…のシグナルとならなくてはならない」(Milgrom and Roberts, 1992 (訳書、1997:435))。

もちろん、販売職の人々の働きがいや将来設計について内発的な動機に注目した研究や比較の多人数に対するアンケート調査の価値を否定するわけではなく、本稿にはその補完的な役割を期待している。

- 13) 給与に関する具体的なデータを得ることは非常に難しく、過去のデータづくりにおいては地方紙の求人広告を用いたことがある(拙稿、2004)。調査対象を匿名とすることにより、本稿における記述ないし調査事実について信憑性の疑義があるかもしれない。住宅と法人向けソフトウェア、ソフトウェア卸売業のケースについては科学研究費の助成を受ける手続きにおいて、調査対象のプロファイルや調査結果は事前と事後に規定の報告をおこなっている。
- 14) たとえば、渡辺(2002)を参照のこと。また、調査対象の同質性について付記したい。既存研究(橘木(編)、1992:184)において給与やキャリア形成に影響を与えるとされる要因をできるだけ多くカバーすることによって、調査対象の同質性を確認した。すなわち、性別、学歴、年齢ないし職歴、企業ないし事業部の規模、調査を実施した時期、以上において本研究の調査対象は同質的である。なお、自動車販売の事例のみ調査時期が異なっている。本稿の調査対象である5つの業界については、その他の業界の事例も含め、インタビュー以外の方法を用いた調査を同時期に実施している。この結果についても稿を改める。
- 15) 対照的・異質なネットワーク内の研究対象として、たとえば高校・専門学校卒業の女性にも調査をおこなっている。その他、アパレル、化粧品、輸入品小売業など、大卒の女性販売職へのヒアリング調査も実施している。調査結果の発表については別な稿を用いたい。
- 16) 比較ケース分析、すなわち相互に対照的な事例を用いる方法についてはFlick(1995)の訳書(2002:83)、金井(1990:52)を参照した。こうした方法を「理論的サンプリング」という。
- 17) 販売職のこうした技能形成の可能性は、社内複数の部署において多様な職務を経験することで技能を形成する例と対照的なものかもしれない。社内での多様な職務経験とキャリアとの関係については、川喜多・小玉編(2008:30)や前掲の小池(2005)らの指摘を参照した。
- 18) 筆者による求人広告の分析に基づく。より詳しい分析結果や自動車販売店のグループ査定事例については拙稿(2004)を参照されたい。
- 19) 販売店の有価証券報告書による、全社員の平均給与。販売職だけでなくメーカーの技術職や設計に携わる人々の給与を含む。
- 20) 住宅販売の事例はいわゆるチーム営業やプロセス営業の先進事例として取り上げられることがある(石井、2004)。顧客の購買に至るまでの全プロセスを個人的におこなうことで自身の給与を高めようとする、本事例のような営業方法は後進的なものであろうか。Yによると、場合によっては“先進的な”プロセス営業も可能であろうとのことだが、住宅という商品特性上、多少の限界があるとされる。販売員の「名目」上の目標は「モデルハウスにお客を呼ぶこと」である。しかし、住宅の購買には家族的な

意思決定が伴うことが多く、世帯主が仕事を終え帰宅してから商談をしたり設計等の相談をする必要が生じる。そこで、販売員が顧客の自宅を夜に訪問することが常態化し、販売員個人が全プロセスのうち多くの業務をこなすことが容易な方法となってしまう。余談になるが、こうした夜の顧客訪問や自動車の運転が販売員の疲労の主因であるとYはいう。

- 21) Yが最初に採用された地方都市の公表資料による。
- 22) なお、この次の年度もKは社に残っている(2008年3月の調査)。このとき、Kは目標値をクリアする成績を上げ、夏の長期休暇を得るなどしたそう。
- 23) 保険業界においては、社員、契約者、被保険者。
- 24) 販売員の上げる実績について、彼・彼女たちが社内でいかに野心的な(ambitious)な目標を設定するかが少なからず影響しているという(Brown, et al., 1998:95)。対照的に、本稿が対象とするのは販売員たちの生活上の目標設定も含んだものである。
- 25) トップ・マネジメントではなくローカル・マネジャーやミドル・マネジャーなど、比較的低位の管理職に就く者ほど、同僚や同じ職務にあたる人材を準拠集団とする傾向が指摘されている(Kalra and Soberman, 2008:33)。
- 26) たとえばAnsoff (1965) による古典的な指摘——分業による専門化や分業による協業——を参照。人員の代替性については脚注8を参照のこと。

#### 参考文献一覧

- Ansoff, H. Igor (1965) *Corporate Strategy: An Analytic Approach to Business Policy for Growth and Expansion*. New York: McGraw-Hill.
- Brown, Steven P., William L. Cron, and John W. Slocum, Jr., 1998, 'Effects of Trait Competitiveness and Perceived Intraorganizational Competition on Salesperson Goal Setting and Performance,' in *Journal of Marketing*, Vol. 62, No. 4, pp.88-98.
- Flick, Uve, 1995, *Qualitative Forschung*. Hamburg: Rowholt Taschenbuch Verlag GmbH. (小田博志・山本則子・春日常・宮地尚子(訳)、2002、『質的研究入門：＜人間の科学＞のための方法論』、春秋社)
- 藤本昌代、2005、『専門職の転職構造：組織準拠性と移動』、文眞堂
- 福富言、2004、「商品・顧客情報共有のジレンマ」、『商品研究』、第52巻、3・4号(通巻206・207号)、pp.21-31
- 玄田有史・中田喜文(編)、2002、『リストラと転職のメカニズム：労働移動の経済学』、東洋経済新報社
- 原純輔(編)、2000、『日本の階層システム 1 近代化と社会階層』、東京大学出版会
- 石原武政、1982、『マーケティング競争の構造』、千倉書房
- 、2000、『商業組織の内部編成』、千倉書房
- 石原武政・矢作敏行(編)、2004、『日本の流通100年』、有斐閣
- 石井淳蔵、1983、『流通におけるパワーと対立』、千倉書房
- 、2004、『営業が変わる：顧客関係のマネジメント』、岩波書店
- 石井淳蔵・嶋口充輝(編)、1995、『営業の本質：伝統と革新の相克』、有斐閣
- 石井寛治(編)、2005、『近代日本流通史』、東京堂出版

- Kalra, Ajay and David A. Soberman, 2008, 'The Curse of Competitiveness: How Advice from Experienced Colleagues and Training Can Hurt Marketing Profitability,' in *Journal of Marketing*. Vol. 72, No. 2, pp.32-47.
- 金井壽宏、1990、「エスノグラフィーにもとづく比較ケース分析：定性的研究方法への一視角」、『組織科学』、第24巻、第1号、pp.46-59
- 川喜多喬・小玉小百合（編）、2008、『優れた人材のキャリア形成とその支援』、ナカニシヤ出版
- 小池和男、2005、『仕事の経済学』、第3版、東洋経済新報社
- 小池和男・猪木武徳（編）、2002、『ホワイトカラーの人材形成：日米英独の比較』、東洋経済新報社
- 近藤博之（編）、2000、『日本の階層システム 3 戦後日本の教育社会』、東京大学出版会
- Kotler, Philip and Sidney J. Levy, 1969, 'Broadening the Concept of Marketing,' in *Journal of Marketing*. Vol. 33, No. 1, pp.10-15.
- Merton, Robert K., 1949, *Social Theory and Social Structure*. NY: The Free Press. （森東吾・森好夫・金沢実・中島竜太郎（訳）、1961、『社会理論と社会構造』、みすず書房）
- Milgrom, Paul and John Roberts, 1992, *Economics, Organization & Management*. NJ: Prentice-Hall （奥野正寛他（訳）、1997、『組織の経済学』、NTT出版）
- 村上由紀子、2003、『技術者の転職と労働市場』、白桃書房
- Porter, Michael E., 1980, *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. NY: The Free Press.
- 蔡苙錫・守島基博、2002、「転職理由と経路、転職結果」、『日本労働研究雑誌』、506号、pp.38-49
- 沢井実、2003、「戦間期における工業学校卒業生の就職・移動・昇進：大阪市立都島工業学校を事例に」、『大阪大学経済学』、第53巻、第2号、pp.1-22
- 、2005、「戦前期大阪の夜間工業教育：大阪市立都島工業専修学校と大阪府立今宮職工学校夜間部を中心に」、『大阪大学経済学』、第54巻、第4号、pp.437-453
- 橘木俊詔（編）、1992、『査定・昇進・賃金決定』、有斐閣
- 高嶋克義、2002、『営業プロセス・イノベーション：市場志向のコミュニケーション改革』、有斐閣
- 、2005、『営業改革のビジョン：失敗例から導く成功へのカギ』、光文社
- 谷富夫（編）、2008、『ライフヒストリーを学ぶ人のために』、新版、世界思想社
- 渡辺深、1992、「転職方法：就業情報が転職結果に及ぼす効果」、『組織科学』、第25巻、第4号、pp.72-84
- 柳川範之、2000、『契約と組織の経済学』、東洋経済新報社

# An Ethnographic Research of the Five Japanese Salespersons in Their Thirties and Forties: Eyes on the Incentive Systems and Their Reference Groups

Gen FUKUTOMI

## Abstract

This paper is an ethnography of the five salespersons from such organizations as an auto dealer, a sales branch of the housing manufacturer, a software vendor, a wholesaler of the packaged software, and a life insurer in Japan. They are at the age of around thirty or forty years old, when they are supposed to be very active in changing their occupations. Therefore, they are an appropriate target to spotlight their interests at their life plans, the expertise as a salesperson, and job changes. As a result of the in-depth interviews, the author draws conclusion as follows. Whether they stay in a company or leave and transfer depends on their aspirational reference groups and the incentive systems applied. The matter does not depend on the latter solely, as the expertise as a salesperson is very difficult to define and as the payment-by-the-result can be tentative. For one, it is preferable to quit working as a 'sales' person. Managers, to foresee who are to stay in an organization, may conduct research on the admirable persons of the salespersons. This implies the importance of intra-organizational information sharing, because salespersons may not be conscious of the respectful persons in an organization. The author expects this implication to be applicable when managers want to coordinate a unit of salespersons.

**Keywords :** sales, personal selling, ethnography, reference group, incentive