

氏 名	本 下 真 次
学 位 の 専 攻 分 野 の 名 称	博 士（先端マネジメント）
学 位 記 番 号	甲経営第28号（文部科学省への報告番号甲第675号）
学位授与の要件	学位規則第4条第1項該当
学位授与年月日	2018年8月29日
学 位 論 文 題 目	営業の経験学習がビジネスキャリアに与える影響についての考察
論文審査委員	（主査） 教 授 佐 藤 善 信 （副査） 教 授 山 本 昭 二 藤 本 寿 良（大阪経済大学情報社会学部情報社会学科教授）

論文内容の要旨

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

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

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

本論文は、その先行研究レビューにおいて、米国におけるマーケティング、セールスの関係を中心に行い、マーケティング部門と販売部門の担う活動や、両部門の力関係、マインドセットなどを示している。また本論文は、日本における営業の実態を把握する上での背景として、商人の誕生と発展に関する歴史への言及している。その上で、本論文は日本におけるマーケティング、セールスの位置づけに関する新たな仮説モデルを提示している。それは、日本においては営業がマーケティングを含む広範囲の概念であり、営業の範囲外

でマーケティングが行う活動は、主としてマーケティング・リサーチ&コミュニケーションに限定されるというものである。また、日本型営業の重要な役割として、社内外の調整機能に注目している。本論文では、社内調整の可否、社外調整の可否の掛け合わせによって、営業活動の性格を4分類し、全方位型営業、世話好き型営業、社内調整型営業、販売特化型営業として提示している。

次に、本論文では、ケース分析と既存フレームの横断から、改めて日本の営業が社内調整や社外調整において重要な役割を果たしていることを確認している。石田（1985）や林（1994）ベースにして、本論文では、O型組織とM型組織理論を発展させ、日本企業に多いO型組織における商品企画、マーケティング、営業の関係とその重なる領域についての新たな理論フレームを提示している。事後的にマーケティングが導入されたO型組織の場合、トップマネジメントが支援しない限り、マーケティングは商品企画と営業に挟撃されて、徐々に弱体化していくと考えられる。

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

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

本論文の主な理論的貢献は、1. 日本的営業の仮説モデル、2. 日本型組織の新理論フレーム、3. 営業成長要因と成長阻害要因、4. 営業の「商人と商品の一体化」境地、5. 理論を現場に落とし込む、コラボレイティブ・オートエスノグラフィー手法の学習活用性である。本研究の主な実務的貢献は 1. 営業の経験学習支援という考え方による営業教育活用、2. 上記理論枠組みの営業活用である。本研究の限界は、本研究で抽出した営業の成長要因、成長阻害要因はあくまで限られたサンプルから得られたもので、まだ理論飽和に至ったと結論できるものではないことである。また、成長ステップごとの仕分けと重み付けや、営業の成長に特化したパターン開発（図式化）なども今後の課題である。さらに、さまざまな業種業態での営業実態調査、海外のセールスとの国際比較研究も必要とされる。

論文審査結果の要旨

本下氏の博士論文は、これまで表層的な分析や実務マニュアルを作成するための教訓論の域をほとんど出なかった、これまでの営業研究に対して理論面からの貢献を行うことをメインの目的としている。そして、本論文はその目的にある程度成功していると判断できる。

本論文の詳細な内容は論文要旨に説明されているので、以下では本下氏の論文の理論面での貢献について説明する。本下氏の論文の理論的な貢献の第1は、日本の営業の活動領域（＝職能、職務規定）を、米国のマーケティングと販売との比較において明らかにした点である。そしてこれと関連した第2の貢献は、日本ではなぜ営業の方がマーケティングよりも企業において広範で重要な活動を担っているかを、石田や林の理論フレームワークを援用しながら、それを見事に説明した点である。この第2の貢献は、本論文の最も大きな学会への理論的貢献であると考えられる。

本下氏の論文の第3と第4の理論的な貢献は、営業担当者の営業能力の向上にかかわっている。具体的には、本下氏の第3の理論的貢献は、「なぜ営業担当者の成長に座学は役に立たないと考えられているのか」というリサーチ・クエスチョンの解明にある。まだ仮説的な説明であるが、しかしながら、この視点は今後の営業研究にとって重要な指針となるはずである。本下氏の論文の理論的な貢献の第4は、営業担当者の成長を経験学習理論やドレイファスの技能取得の5段階モデルを援用して明らかにしようとした点である。しかし残念ながら、これには部分的にしか成功していないと評価すべきである。

以上で説明したように、本下氏が本博士論文で設定した具体的ないくつかの目的は達成されていない部分も確かに存在する。しかしながら、本下氏が本論文で提示した4つの理論的貢献、とりわけ第2の理論的貢献は、今後の世界の営業研究の道しるべとなる理論的なフレームワークを提供している。したがって、本下氏の博士論文の価値は高いと判断できる。