

經濟論叢

第125卷 第4号

販売管理論の発展……………橋本 勲	1
物財バランス体系 (MPS) の課題と展望……………中江 幸雄	19
株主全員一致の理論について……………小島 専孝	47
ウェブナーの原価管理実践……………田井 修司	70

昭和55年4月

京都大學經濟學會

販売管理論の発展

橋 木 勲

は し が き

本稿は、アメリカにおけるマーケティング論発展の歴史的研究のうち、「販売管理論の発展」を考察した研究である。したがって、「販売管理生成の前段階」（『京都大学経済論叢』第116巻第5・6号，昭和50年11月・12）、「企業のマーケティング論の発展」（同上，第117巻第3号，昭和51年3月）の続稿をなす。研究全体の展望については、後者の論文を参照されたい。

I 販売管理の必然性

販売管理はいかに成立し、いかに発展していったのであろうか。その成立の必然性を考察する。端的に言って、販売管理は何よりも資本の管理技術として要請されてきた。では、いかなる側面からいかに要請されていったのであろうか。ここではまず、資本と労働との二側面から分析する。

(A) 資本の側面からの必然性。

まず第1に、資本の側からの必然性、すなわち管理主体からの必要性。販売管理は資本による商品の販売すなわち価値実現過程から要請されてきた。これが主要な側面からの要求である。資本は、販売員をたんなる価値実現作業の事務担当者から、価値実現の積極的推進者に転化するために管理を必要とした。すなわちたんなる注文取り (order taker) から、販売の積極的推進者 (promoter) にするために必要であった。この背景には、資本主義の発展にともなう商品の価値実現の困難化が潜んでいた。このことは、1つには、市場問題の激化によって窺うことができる。19世紀最大といわれる1873年恐慌以後、周期

的恐慌は次第に厳しさを加えていった。特に1907年恐慌を契機として、セールスマンシップに心理学が導入され、販売会話を中心とする販売術が重視されはじめ、またセールスマンの能率増進すなわち労働強化のために販売割当が実施されはじめたのである。2つには、当時の独占の大企業の関心が、生産過程における大量生産体制の確立、すなわち生産作業の合理化から、流過程における販売作業の合理化へと向けられていったということである。このことは、すでにショー (A. W. Shaw) をはじめ多数の学者によっても指摘され¹⁾、ホイット (C. W. Hoyt) らによっても販売の合理化が提起されていったことでもわかる。生産面では、すでに19世紀に、東部の機械工業や金属工業を中心に現場作業の合理化が進められ、今や先進産業においては、生産に遅れた販売こそ合理化の課題になったのである。

第2に、流通作業の特殊性からの必要性。さらに、流過程あるいは流過程における販売作業そのものの特殊性による販売管理の必要性がある。流過程の作業は、本来は生産過程にくらべて複雑労働とされていた。それは、販売作業そのものが知的判断を必要とするものとされていたからである。したがって生産過程と事情は異なってくる。生産過程の合理化は、機械の登場と技術革新とによって遂行される。しかし、流過程の合理化では機械化が困難である。したがってまた、機械化による作業の標準化が困難である。そこに販売過程独自の合理化という課題を遂行するために販売管理が登場しなければならなかったのであった。また生産過程の合理化では、機械の登場によって機械のたんなる付属品になった労働者の作業の標準化、画一化が問題となってくる。しかし、流過程における販売作業は、必ずしも機械に付属していないために作業の標準化が困難である。それ故、流過程における販売作業を合理化するための販売管理の重要性がいっそう大きくなってくる。さらにすでにふれたように、販売作業は、生産作業の現場における労働とは違って、多くは戸外の得意先などの現場でおこなわれるので、資本による労働の直接的な指揮監督が困難であっ

1) A. W. Shaw, *Some Problems in Market Distribution*, 1915, p. 43.

た。資本によって搾取される労働者は、労働成果が自分のものにならないために怠業しがちであるが、販売労働の場合は特に直接的な指揮監督の不徹底なために怠業の機会が大きい。販売労働ではサボタージュ、欠勤の続発、異常な労働流出や労働移動がおこなわれ、労働の管理者を困らせたのである。そこで、販売労働者の管理すなわち販売管理の生成が不可避となってくるのであった。

販売管理を登場させた必然性は、必ずしも以上の側面からの考察で尽きるものではない。上記の資本の側に対して、労働の側の必然性の分析も必要である。

(B) 労働の側面からの必然性

資本の側面からの必然性が管理主体の側からの必然性とすれば、労働の側面からの必然性は管理客体の側面からの必然性である。しかし、労働者の側からは必ずしも管理されねばならない必然性はない。むしろ資本の管理に抵抗し、対抗する問題が労働対資本の関係における主要な側面である。しかし、資本の側からの管理は、上から強制的に一方的に簡単に押しつけられるものではない。労働者が資本の管理に包摂され、資本の支配に従属ようになるには、それだけの条件や必然性が存在するからである。

では、労働の側においていかなる条件が存在したのであろうか。第1は、販売労働者あるいは流通労働者の成立ということである。販売管理生成以前における、すなわち19世紀における販売員は、「セールスマン」というよりも、自主独立型の商人であった。ペドラー (peddler)、ドラマー (drummer)、トラブリング・セールスマン (traveling salesman) と形態が発展するにしたがって、次第に自主独立的商人的形態から、最初は卸商人、後には生産者に従属する企業従属型セールスマンに転化していった²⁾。すなわち、資本から独立していたセールスマンは、次第に資本に従属するセールスマンに発展していったのである。この発展過程は、実は「資本による労働の包摂」過程であったのである³⁾。資本主義の発展は、生産過程においては、機械制大工業の成立を通じて資本による労働の包摂過程が進行する。同様に、流通過程においては、セール

2) 橋本 勲「販売管理生成の前段階」、『経済論叢』第116巻、第5・6号、3ページ以下。

スマン管理を通じて資本への労働者の従属が進行するのである。したがって、流通における資本による労働の包摂は、生産過程における機械制大工業の成立という大量生産体制の成立を基礎とし、生産過程より時期的にやや遅れて進行したのである。これを販売賃労働者成立の雁行的形態と呼ぶことができる。いずれにせよ、自主独立型セールスマンへの転化によって、販売賃労働者層が成立することになる³⁾。

第2は、販売労働者の作業の性質の変化ということである。19世紀における販売員は、自主独立であったから個人的に販売技術を体得していた。それは経験と勘による口八丁手八丁のほら吹き族 (blow hard) になっていた。巧みに顧客の心理を掴み、商品の値段や品質を適当にごまかして売りつけていた。かつて、前期的商人の利潤獲得方法を、マルクス (K. Marx) は「商略と瞞着 (Uebervorteilung und Prellerei)」⁴⁾ と呼んだが、前期的商人の販売技術をも的確に表現していた。この詐欺瞞着的販売方法は、各地域すなわち地方的市場における価格の偶然性と商品知識の未普及性を前提としていた。ペドラーやドラマーのような巡回商人が、毎年1回ぐらい、各市場を巡回し、各地の地方的市場における価格の偶然性や品質の無知性を巧みに利用できる間はまだ有効であった。しかし、資本主義生産は急速に発展する。地方的市場は次第に全国的市場に編入されてゆく。その結果、価値法則が次第に貫徹し、同一商品でも、A市場とB市場とでは法外な価格がつくという偶然性は次第になくなっていった。一物一価の法則が成立し、価格は全国的に次第に統一されていった。また、商品の品質も、地方的商品のように、A市場の生産物がB市場では法外な価格で売れるという品質についての知識の未普及性もなくなっていった。品質も、

3) K. マルクス、向坂逸郎訳、「直接的生産過程の諸結果」、『資本論綱要』岩波文庫版、1953、132ページ以下、参照。

4) 販売管理の初期の文献では、すでに1910年代の John G. Jones and Raymond J. Cornyns, *Salesmanship and Salesmanagement*, 1918, において、セールスマンを雇傭者 (employee) として扱ひ、販売組織の一単位として扱っている。

5) K. Marx, *Das Kapital*, Bd. III, Dietz Verlag. 1953, S. 362, 長谷部文雄訳、『資本論』青木文庫版、第9分冊、469ページ。

標準化とナショナル・ブランドとによって、次第に統一されていったのである。いわば、価格も品質も、商品の販売方法そのものも全国的に規格化され、画一化されるようになった。このような市場の変化は、従来のほら吹き族的自主独立型セールスマンの販売方法そのものの反省と転換を必然化していったのである。したがって、販売労働者の側からも、みずからの販売成績を高めるために従来の経験と勘にかわる近代的販売技術を求めるようになってきた。この労働者の側の販売作業の変化が、資本の労働力管理（労働者ではない）の用具としての販売管理を受け入れやすくしたのである。

II 販売管理の生成過程

では次に、販売管理はいかに生成発展してきたのであろうか。

アメリカはプラグマティズムの国であるといわれる。その理論的成否の検討は別にして、アメリカ経営学が、テイラー (F. W. Taylor) の実験を通じて、工場で生誕したように、アメリカの販売管理論も、販売「工場」であるビジネスの「現場」で生誕した。このことは、アメリカの販売管理論に、理論的体系的性を重んじるよりも、実践的有効性を尊重するという実験的現実的性格をあたえた。それは、販売管理が早くも19世紀末において、パターンソン (J.H. Patterson) による現場での実験的研究を通じて生成しはじめたことにもあらわれている。

まず、実践面におけるパターンソンの実験についてみる。すでに多少の考察を加えたように⁶⁾、すでに19世紀末の1884年にナショナル金銭登録機会社 (National Cash Register Co.) の経営的実践を通じて、新しいセールスマンシップと販売管理法の先駆的実験をおこない、多大の成功をおさめた。この実験において試みられたのは、科学的管理法の先駆的導入であった⁷⁾。この試みによ

6) 橋本 勲、「マーケティングの科学化——科学的管理法とマーケティング——」, 鈴木武, 田村正紀編『現代流通論の論理と展開』有斐閣, 1974年, 28ページ以下。

7) G. B. Hotchkiss, *Milestones of Marketing*, 1938, p. 178, 我が国では注目すべきものとして白髭武『現代のマーケティング』, 税務経理協会, 1962年, 51ページ以下, 同, 「マーケティング

って、同社の売上高は飛躍的に増大し⁸⁾、販売管理の実践的有効性を見事に実証することができた。しかし、この成功は、19世紀末の当時において、必ずしも多くの注目と関心を集めなかった。いわば先駆的部分的実験をおこなったにすぎなかった。

他方、理論面における発展も、実践面の発展と密接に結びつきつつ急速に発展していった。その研究著作がはじめて公刊されはじめたのは、20世紀初頭、特に1910年代に入ってからである。最初の注目すべき研究は、かの有名な A. W. ショーの *Some Problems in Market Distribution*, 1915, であった。しかし、販売管理の内容が詳しく発展されたのは翌年1916年に刊行された *An Approach to Business Problems*, であり、管理の諸問題がかなり具体化されている。また、10年代には、マックスウェル (W. Maxwell) をはじめ数冊の著作が公刊されている。しかし、もっとも注目すべき販売管理論成立の画期となった著作は、ホイット (C. W. Hoyt), *Scientific Sales Management*, 1913, である⁹⁾。

さらに、1920年代に入ると、フレデリック (J. G. Frederick), トスダル (H. R. Tosdal), ラッセル (F. A. Russell), リヨン (L. S. Lyon), ホワイト (P. White) など、いずれも販売管理体系を前進させる著作がめざましい勢であらわれた¹⁰⁾。これらの著作はいずれも概論書、体系書の体裁をとり、部分的な個別的専門研究の形をとったものは少なかった。しかし、これらの研究に共通した新しい傾向は、科学的管理法の技法を流通あるいは販売管理に導入しようとしたことである。この傾向は、続く1920年代にもみられ、戦後にも継承されているが、その端緒はすでに10年代においてみられていた。

ングの発生(2)』、『経営論集』第16巻、第3・4号、75ページ以下、光沢滋郎、「ティラー・システムとマーケティング』、『大阪経大論集』第108号、1975年11月、86ページ以下、などを参照。

8) パターソンの販売方法の改良によって、彼の経営するナショナル金銭登録機会社の売上成績は、科学的管理法の導入以前の1885年4月には64台にすぎなかったが、翌86年4月には73台、87年4月には164台と飛躍的に伸び、87年末までに総計5,400台の登録機が売れたことになり、1890年には、実に16,395台に達したといわれている(白髭武, 前掲書, 55ページ)。

9) 橋本 勲『マーケティング論の成立』、ミネルヴァ書房、1975年、227ページ。

10) 同上、228ページ、参照。

では、この10年代からの科学的管理法導入期の研究の特徴は何であったか。その一端を、科学的管理法導入の意図によって窺ってみると、まず、A. W. ショーの意図した目的は、流通活動における「無駄の排除」であり、それによる能率向上であった。さらに能率向上の内容を、ホイットによって窺ってみると、それは販売費 (selling cost) のネット・パーセンテージの減少を通じて、企業の純利益を最大限にすることであった¹¹⁾。またウォーカー (A. W. Walker) においては、観点が更に具体化し、能率向上の目標は、販売員あるいは従業員1人当りの費用を減少させ、1人当りの販売高を最大限にすることであった¹²⁾。すなわち、販売員システムのイン・プットを最少限にし、アウト・プットを最大限にすることが考えられていたのである。

これらの販売能率向上の問題では、必ずしもイン・プットからアウト・プットを生み出すブラック・ボックスの理論的解明がなされていたとはいえない。販売能率向上の具体的問題は、理論的体系的というよりは、部分的、断片的、列挙的であった。いわば実務的な断片的知識の寄せ集めが中心であった。しかし、これらの能率向上は、従来の放任的経営すなわち「成行き管理 (drifting management)」では達成できない。したがって、販売管理の「科学的建設は、まさに従来の「成行き管理」批判から出発されたのであり、その突破口が、科学的管理法の導入にあったのである。

続いて、30年代に入ってくると、大不況期の経済の停滞低迷傾向を象徴するように、販売管理論の著作もやや停滞してきた。20年代がゴールド・ラッシュの時代とすれば、30年代は、R. パーテルズ (Robert Bartels) の表現をかりるならば、「成熟と統合」の時代ともいえよう¹³⁾。しかし、トスダル (H. R. Tosdal) の著作では、販売管理とマーケティングとの区別が問題にされ、メイナード (Harold H. Maynard) とノーレン (Herman C. Nolen) の著作でも、

11) C. W. Hoyt, *Scientific Sales Management*, 1913, p. 24.

12) A. W. Walker, "Scientific Sales Management Applied to Commercial Enterprise", *Journal of Political Economy*, Vol. 21, 1913, p. 379.

13) R. Bartels, *The Development of Marketing Thought*, 1962, p. 96.

狭義の販売管理（人的販売の計画・指導・統制）¹⁴⁾ と広義の販売管理（企業内の全販売活動の管理を含む）¹⁵⁾ との関係を問うという新しい問題が提起されてきている。すなわち、販売管理はすでに古いものとされ、新しい広義の販売管理が生成してきているのである。

以上、販売管理の生成発展過程を概観し、いまプロダクト・ライフ・サイクルになぞらえてみるならば、次のように結論づけることができる。1910年代は、販売管理という「新製品」の「導入期」、20年代は急速な「成長期」、30年代には早くも「成熟期」を迎えたといえることができる。しかし、販売管理はやがては新製品としての「マーケティング管理」に理論市場を譲らねばならなかったのである。

III 販売管理論の構造

販売管理論の構造を展開するのに必要なかぎりにおいて、管理とは何か、管理論の構造とは何かについて、簡単にふれておきたい。

管理とは何か。これは経営学の基本問題の1つであって、簡単に論ずることができる問題ではない¹⁶⁾。しかし、ここでマーケティング論において影響力のある若干の見解を例証することによって、問題がきわめて多義的であることを知ることができるであろう。例えばドラッカー（Peter Drucker）によれば、管理は3つの職務（job）を含んでいると考えられている。1つは、ビジネスの管理、第2は、マネージャーズの管理、第3は、労働者と労働の管理である¹⁷⁾。マーケティングについての代表的名著の1つであるカンディフ（E. W. Cundiff）とスティル（R. R. Still）によれば、管理とは「設定されている目標（goal）達成に向っての目的をもつ活動の指導である」¹⁸⁾と規定されている。

14) H. H. Maynard and H. C. Nolen, *Sales Management*, 1950, p. 3.

15) *Ibid.*, p. 4.

16) 管理については、さしあたり、藁利重隆『経営管理総論』第2新訂版、千倉書房、1965、参照。

17) Peter Drucker, *The Practice of Management*, 1956, p. 16.

18) カンディフとスティルのいう目標では、「売上高、純利益、売上高と利潤の成長」とが考えられている。（E. W. Cundiff and R. R. Still, *Basic Marketing*, 1964, p. 243）

また、管理概念について関心を払ったニューヨーク大学のマーケティング学者ラゾー (Hector Lazo) とコービン (Arnold Corbin) の1961年の著作によれば¹⁹⁾、管理には次のような機能が含まれていると考えられている。すなわち計画、組織、調整、統合、測定、統制、評価、それに、人間の活動の監督と統制すなわち彼らの選択、訓練、開発、職務遂行である。

これらの例証によって、概念内容が極めて多様であることがわかる。これらの管理概念は、管理内容を具体的に指摘した規定である。しかし、ここで管理論の体系的考察をおこなうにあたっては、管理の論理構造からみてゆくことが必要である。

さて、販売管理論の構造を考察するにあたって、極めて古典的ではあるが、さしあたり次の3つの視点からみることができるとする。第1は、管理主体、第2は、管理客体、第3は、管理領域である。第1の管理主体とは、誰が管理するかの問題であり、第2の管理客体は、何を、または誰を管理するかの問題、第3の管理領域は、いかなる範囲までを管理するか、あるいはどの問題までを管理範囲とするか、という問題である。

この管理主体、対象、領域は、管理論の構造あるいは骨格体系を形成する。したがって、販売管理論のみならず、マーケティング管理論、マネジアル・マーケティング管理論にも通じる視点である。この3つの視点は、家屋建築構造における棟、柱、桁にあたる基礎構造である。しかし、棟、柱、桁にあたる管理主体、管理客体、管理領域がいかなる内容のものであり、いかなる性格のものであるかは、管理論の発展段階によって違ってくる。換言すれば、管理構造の内容によって、管理論の発展段階が異なってくるのである。

次に、販売管理論の構造内容についてみる。

第1. 管理主体。誰が管理するか、という問題であり、セールス・マネジャー (sales manager) が直接の管理主体になる。まだマーケティング・マネジャーではない。セールス・マネジャーは、当初はともかく、現在の管理機構で

19) Hector Lazo and Arnold Corbin, *Management in Marketing*, 1961, p. 74.

は、下級管理者層すなわちロウア・マネジメントの管理階層に位置する。そのセールス・マネジャーがマーケティングの発展と重要性の増大とともに、次第にミドル・マネジメントに格上げされてゆくのである。

しかし、最初から管理の問題、あるいは管理主体の問題が登場していたわけではなかった。この管理の登場は、企業内分業発達の結果である。管理成立以前には、セールスマン個人が管理的作業も執行的作業も遂行していた。しかし、企業規模が次第に拡大し、資本の側からの要請が強くなってくると、管理作業と執行作業とが分離し、そこに企業内の垂直的分業がおこなわれるようになるのである。すなわち、管理職能と作業職能の経営職能における垂直的分化が生じるのである。その管理作業あるいは管理職能の最初の担当者として登場したのが、ほかならぬセールス・マネジャーであった。したがって、セールス・マネジャーは、第1線の現場作業に密着したロウア・マネジメントとして位置づけられる。

セールス・マネジャーの性格も、歴史的進行とともに変化する。セールス・マネジャーが管理論に登場し始めるのは1910年代からであるが²⁰⁾、最初の性格は企業内の組織管理者というよりは、企業あるいは会社 (house) と消費者家庭 (home) との連絡役であり、セールスについての相談役すなわちセールス・カウンセラー (sales counsellor) の性格が強かった。しかし、販売競争が次第に激化し、管理の必要性が資本の側から要請されはじめると、セールス・マネジャーによるセールスマン労働者の労務管理という性格が強化され、そこに管理技術の問題が真剣に論議されるようになってきた。例えば、20年代の代表的著作の1つであるヘス (H. W. Hess)²¹⁾ や、ラッセル (F. A. Russell)²²⁾ の研究にも、例えば、セールスマンの募集、選考、訓練、統制、販売割当、販売会話のテクニクなどのテクニク論が活発に議論されてきている。

20) 例えば、1917年のホワイト・ヘッドの著作に、すでにセールスマンとセールス・マネジャーとの関係が論じられている。(H. Whitehead, *Principles of Salesmanship*, 1917, p. 230.)

21) H. W. Hess, *Creative Salesmanship*, 1923, p. 23, p. 290.

22) F. A. Russell, *The Textbook of Salesmanship*, 1924, p. 22, 104.

第2に、管理客体。誰を、あるいは何を管理するかという問題であり、販売管理段階での管理客体は、セールスマン労働者あるいは人的販売労働者である。産業資本に雇傭され、販売に従事する労働者であるという意味では、販売労働者であるともいえよう。販売労働者に対する管理は、何よりも資本の立場からの労務管理としてあらわれた。

しかし、管理客体を人間レベルにおいて規定すべきか否かについては、問題が残る。経営あるいはマーケティングの活動は、人間の行動を通じてあらわれる。経済学的にみれば、労働者のもつ労働能力の発現状態である労働を通じてあらわれる。いずれにしても、人間の行動の連続形態である活動は、何らかの目的をもっている。この目的意識的活動によって、企業経営における何らかの問題が解決され、何らかの職能が遂行されている。したがって、管理客体は、人間レベルで規定できるだけでなく、問題レベルあるいは機能レベルで捉えることができる。しかし、機能レベルで捉えても、その機能を果しているのは人間の活動であり、その活動の主体は人間あるいは労働者である。したがって、基本的には管理客体は、資本対労働の関係で捉えることができるのである。しかしながら、管理問題が複雑になり、管理論が発展すると、基本的な資本対労働関係では十分に捉えることが難しくなってくる。

第3。管理領域。いかなる範囲を管理するか、という問題であり、当然に管理主体と管理客体とに密接に結びついている²³⁾。販売管理段階での管理領域は、いわゆる販売員管理の領域であり、セールスマン管理あるいは人的販売管理とも呼ばれ、最も狭い。ここでは、広告管理、市場調査などの販売促進活動あるいはプロモーション活動の管理は除外される。

IV 販売管理論の問題

販売管理論は、いかなる問題を含んでいたのであろうか。当時の販売管理論

23) 経営学の管理領域はここでの問題ではないが、薬利重隆氏は、次のように考えている。すなわち、会計管理をはじめ、監査、統計、計画、予算、原価、品質、工程、人事の管理である（薬利重隆『経営学の基礎』森山書店、1956年、67ページ）。

を中心にして、問題点を考察する。

まず、販売管理論の体系について考えてみる。当時の文献は、バーテルズ (R. Bartels) の研究『マーケティング思想の発展』²⁴⁾ やわが国の研究²⁵⁾ によっても知られるように、大体において、テキスト的なものか、実務ハンドブック的なものが多かったので、その内容も大同小異であった。販売管理論成立の画期を形成する1913年の Hoyt (C. W. Hoyt) や、翌14年のバター (R. S. Butler) らの著作にしても同じことである²⁶⁾。ただ Hoyt の研究では、科学的管理法の影響とその導入意図が強くあらわれていた²⁷⁾。その後1920年代に入ると、その体系が次第に詳細になり、例えば、1920年のフレデリック (G. Frederick) ²⁸⁾ や1924年のホール (S. R. Hall) の著作のように²⁹⁾、体系を示す項目が非常に細かくなってきている。この傾向は、第2次大戦後の販売管理論にも継承されている³⁰⁾。

24) R. Bartels, *The Development of Marketing Thought*, 1962, p. 92 ff. なお、改訂版の訳書として、山中豊国訳『マーケティング理論の発展』ミネルヴァ書房, 1979年, 121ページ以下, 参照。

25) 橋本 勲『マーケティング論の成立』ミネルヴァ書房, 1975年。

26) C. W. Hoyt, *Scientific Sales Management*, 1913, R. S. Butler, H. E. DeBower and J. G. Jones, *Marketing Methods and Salesmanship*, 1914.

27) 販売管理論成立当初の内容を例証してみよう。いかなる著作を代表とするかは、意見の分かれるところであり、論者によっては、1914年のバター (R. S. Butler) などの著作を例証するかもしれない。しかし、ここでは、販売管理論生誕の画期となった名著、Hoyt (C. W. Hoyt) の *Scientific Sales Management*, 1913, によって、体系を概観するならば、次の通りである。Hoyt の著作は、全体で22章に分かれているが、主要な問題のみをあげる。

1. セールスマンの種類。
2. 科学的管理法の諸原理。
3. 科学的販売管理とは何か。
4. セールスマンの協力。広告やキャンペーンにおけるセールスマンの権能。広告キャンペーンにおけるセールスマンの協力をいかに獲得するか。
5. 販売会議。
6. 商品を見せながらの説明、いわゆる派手な説明。
7. コンテスト
8. セールスマンの採用
9. セールスマンの経費
10. セールスマンの会話と販売会話の標準化、以上。

28) G. Frederick, *Modern Sales Management*, 1920.

29) S. R. Hall, *Handbook of Sales Management*, 1924.

30) 例えばイギリスの著作であるが C. L. Bolling, *Sales Management*, 1969, では、20年代までの販売管理論の問題領域は全体の一部分に圧縮されている。具体的にいえば、販売員訓練の

さて次に、販売管理論のなかに含まれた問題点について考察する。

第1の問題は、販売管理の対象となるセールスマンの販売作業 (sales work) の分析の問題である。このセールスマンの販売作業は、「セールズマンシップ」として把握され、販売管理論の発展より少し早く、あるいは販売管理論と併行して発展してきた。セールズマンシップは販売作業の遂行を通じて発揮される。このセールズ・ワークの分析と研究に大きい刺激となったのが科学的管理法の手法であった。しかし、販売作業は、工場の生産現場における生産作業とはかなり違った性格をもっているので、動作研究や時間研究のような科学的管理法の適用が十分に効果を発揮したか否かについては問題が残るところであった。

しかし、セールズ・ワークの合理化は、販売作業の核心部分である販売会話 (sales talk, sales story) の標準化を通じて進められた。先輩の有能なセールスマンの経験による効果的な話術を広く集め、心理学の知識を導入することによって会話を整理、純化しつつ標準化が進められていた。この標準会話の確立によって、従来の無駄なおしゃべりや反感をかうようなおしゃべりは排除されるようになった³¹⁾。つまり科学的管理法における無駄な動作 (lost motion) の排除が販売会話という作業にも導入されたわけである。このようにして標準会話が確立されると、これを販売員訓練において教え、学習暗記することが訓練の主要課題になったのである³²⁾。これらの販売会話の標準化は、すでに、1913年の C. W. Hoyt にもみられるが³³⁾、販売管理論の一般的文献で充実してきたのは、1920年代の販売管理論確立期に入ってからであった。

しかし、後の発展段階でみられるように、販売会話の標準化や機械化には限界があった。なぜなら、標準化された会話はまるで「棒暗記会話 (memory

問題が20年代のすべてであった69年の同書では、その一部分になっている。

31) John Wanamaker は、1876年にお客にしつこくねだったり、値段の駈引をしたり、高圧販売をすることに反対していた (Bartels, op. cit., p. 90)。

32) ベターソンの実験的學校訓練の時代に、588人のうち26%は販売会話を暗記していたといわれる (S. Crowther, *John H. Patterson*, 1923, p. 65)。

33) C. W. Hoyt, *Scientific Sales Management*, 1913, p. 26. なお Hoyt は、販売員訓練の問題として、標準化の問題、商品の話のもち出し方、販売会話、顧客への近づき方の問題を指摘している (ibid, p.26.)。

talk)」であり、「かんずめ会話 (canned talk)」であったからである³⁴⁾。消費者はそれぞれ個性をもっている。したがって、それぞれ違った好みや欲求をもっていた。しかるに標準会話は、これら消費者のそれぞれの個性に対応できなかったからである。後の段階になって、標準会話の暗記はセールズマンシップ入門者の一応通過すべきステップとみなされるようになってきた。経験あるセールスマンは、顧客の個性に適したさらに高度な販売会話が要求されるようになった。

ともあれ、販売会話の発展を歴史的にみると、次の3つの段階に分けられる。第1段階、経験と勤によるほら吹き会話。第2段階、その否定として、心理学と科学的管理法の原理の適用による標準会話。第3段階、さらにその否定として、個々の消費者の心理を利用し、多様化高度化した販売会話技術。このように3段階のトリアーゼを経て発展してきた。

第2に、販売管理の合理化においてもっとも重要な問題は、ホイットも指摘するように販売員訓練であった。販売管理論の成立によって、販売員訓練ははじめて系統的に研究されるようになった³⁵⁾。

販売員訓練そのものは、先輩のみようみまねによる実地訓練としては、すでに19世紀から現場でおこなわれていた。しかし、これは非公式的な訓練であった。販売管理論が問題にする訓練は主として公式的な訓練である。この訓練もすでに一部では1890年代に学校訓練 (in school training) として一部で始められていた。しかし、パターソンのような先駆的訓練は、20世紀に入ってもまだ少数であり、一般的に普及しはじめたのは1920年代以降であった³⁶⁾。

次に、販売員訓練の内容についてみる。企業によるフォーマルな公式的訓練

34) 1919年の A. W. Douglas, *Travelling Salesmanship*. では、商品知識の説明や、販売領域のカバーの仕方、信頼の獲得の仕方、競争と価格、などが重視され、販売会話の標準化という問題意識は強くなかった (Douglas, *op. cit.*, chap.2, 3, 4, 5, 6. 参照)。

35) この学校訓練の開始は、伝統的な職人的徒弟制度を崩壊せしめた教育制度の大きい変革であった。なお生産におけるアメリカの職業訓練制度の発展変化、特に企業内訓練制度の生成については、相馬志都夫、「アメリカにおける産業教育(2)」、『中京商学論叢』第19巻、第1号、1972年6月、45ページ以下、参照。なお、ホイットは、組織的訓練は科学的販売管理の義務であると述べている (Hoyt, *op. cit.*, p. 26)。

においても、その方法は大きく分けて、講義方式と会議方式とがある。

講義方式において問題となるのは、講義の担当者すなわち講師である。この教育担当者についても、販売管理の発展につれて若干の変化がみられ、次の3段階を経過してきている。第1に、販売員訓練の初期における講師は、経験の豊富で有能な先輩セールスマンであった。それが第2段階では、先輩セールスマンとは違って責任ある立場のセールス・マネージャーが講師になった。現在の第3段階では、専門の訓練スタッフによって担当されるようになってきているのである。つまりラインによる教育 (on line training) から、スタッフによる教育 (on staff training) へと発展した。この変化によって、販売員の指導監督にも職能分化が進み、職能方式が採用されることになったのである。

なお注目すべきことに、講義方式において初期の段階から現在と余り変らないくらい進んでいた各種の視聴覚用具が使用されていた³⁷⁾。

次に会議方式についてみる。会議方式にも色々な方式がみられる。例えば、普通の会議方式の他に、テキスト輪読方式、ケース・スタディ方式、パネル・ディスカッション方式、ワーク・ショップ方式、ロール・プレイング方式等々がみられる³⁸⁾。しかし、経験あるセールスマンの再教育にとって効果があるのは、

36) 例えば、L. S. Lyon によれば、すでに1920年代に、Metropolitan Life Insurance Co, National Cash Register, Co., Westinghouse Electric and Manufacturing, Curtis Pub. Co., をはじめ各業界で、販売訓練が開始されており、その事例が紹介されている。(L. S. Lyon, *Salesmen in Marketing Strategy*, 1926, p. 75, p. 153, p. 303, p. 367, p. 373, など参照。

37) 例えば、幻灯スライド、活動写真、図表などが使用されていた。しかし、現在のマーケティング管理の段階では、音声入りのスライド、映画；チャート、モデル、ティーチングマシン、テレビなどの進んだ視聴覚用具が使われている。しかし、その当時から重要な用具は、テキスト、マニュアル、会報、明細表などの印刷物であった (S. Crowther, *John H. Patterson*, 1923, p. 156 f. 現代の視聴覚補助については、例えば、横田澄司、植松千里『企業の問題解決』酒井書店、1974年、223ページ、参照。)

38) 1. 会議方式は、参加者がセールスの経験者であり、会議のリーダーに適任者を得られたならば効果がある。しかし、参加者の数は10人前後までなので、人数に限界がある。

2. テキスト輪読方式も、テキストの要点を報告させ、疑問点について質問を受けたり、問題点をさらに深く討議してゆく方法である。

3. ケース・スタディ方式は、指導者が実際のセールスに出てくるセールスマンの態度や行動を示し、参加者にそれぞれのケースについて研究させる方法である。

4. パネル・ディスカッション方式は、一定の課題について、数人の報告者を選び、多数の

伝統的な「販売会議」である。この販売会議 (sales meeting, 古くは sales convention ともいわれた) は、訓練というよりも、ある意味では現場の実践そのものである。会議は、初心者の販売教育というよりむしろ、販売員の激励と動機付け、販売成績優秀者の表彰、販売計画や販売方針の周知徹底、相互の経験交流など、多様な目的をもっておこなわれる会議であった³⁹⁾。

この販売会議が最初に注目されはじめたのは、19世紀末 (1881年にクリーブランドでおこなわれている) であったが、20世紀に入ると販売管理論の初期の多くの文献から論及を受けている。例えば、1913年のホイットの著作によれば、販売会議がセールスマン訓練に貢献することが指摘されている⁴⁰⁾。また、20年代のフレデリックやラッセルの著作でも注目されている。例えば、1925年のフレデリックの著作では、会議で計画が調整され、新しい事実が研究されねばならないことを指摘されている⁴¹⁾。また当時から会議が一定のスケジュールにもとづいて定期的におこなわれること、討議が一定の課題についておこなわれ、そこで新しいアイデアの発表がおこなわれるべきことなどが強調されている。また1922年のラッセルの著作では、販売会議が発達したのは、販売部隊 (sales force) の規模が大きくなったこと、各地に支店が設置されはじめたこと、企

参加者の前で報告させる。一定の時間がたつと、報告が打ち切れ、指導者あるいは司会者が、報告内容を要約し、報告者であるパネル・メンバーと参加者との間で質疑応答をかわしつつ問題を深めてゆく方法である。

5. ワーク・ショップ方式は、討論に参加できる機会をふやすために、参加者をいくつかの小グループに分け、それぞれの問題についてそれぞれのグループで討議させ、さらにその結果をまとめてゆく方法である。

6. ロール・プレイング方式は、参加者に、顧客とセールスマンのロール (role) すなわち役をあたえ、販売交渉の場を想定して演技させる方式である。会議でいわば「お芝居」をすることになるのでユーモラスな雰囲気になるが、その演技については真面目に批判や研究をおこなってゆく方法である。これらの方法はいずれもマーケティング管理段階で発展したものである。

39) 販売会議の多様性について、例えば出牛正芳氏は Harry Simmons の所説を紹介しつつ16種類に分けて紹介している。例えば教化会議、トピック会議 (ある一つのトピックに限定しておこなわれる会議)、質疑応答会議、クイズまたはパネル会議、討論会議、パネル・ディスカッションによる問題中心会議、工場会議、販売訓練、現場会議、支店会議、地域会議、製品会議などである (出牛正芳『現代の販売管理』白桃書房 1973年、115ページ)。

40) Hoyt, *op. cit.*, p. 26.

41) J. G. Frederick, *Modern Sales Management*, 1925, p. 44 ff.

業とセールスマンの接触が弱くなったことなどにより、本部のマネージャーが各部門・支店・セールスマンの状況が把握しにくくなってきたことがあげられている⁴²⁾。

以上の販売員訓練の内容を要約すれば、次のようになる。販売員訓練も訓練対象によって、初心者向け訓練と経験者向け訓練とに分かれるが、講義方式は初心者向け訓練であり、会議方式は、むしろ経験者向け訓練であった。さらに販売会議は、販売員相互、販売員とセールス・マネージャーなど責任者との意思疎通機関と経験交流機関とをかねていた。

次に、初期の販売員訓練は、初心者すなわち新規採用者訓練が中心であり、現場労働者の訓練が中心であったが、後に発展するにしたがって、下級管理者や中級管理者の訓練という傾向が強くなっていった。すなわち、現場第1線の労務管理から監督者訓練という方向へ発展していったのである。

では次に、初期の販売管理で販売員訓練が重視されてきたのはなぜであろうか。1910年代までに重視されていた問題は、セールスマンの資質の問題であり、さらに、資質のすぐれたセールスマンを集めるための募集と選考の問題も重要関心事であった。これは、セリングのテクニックは主として人間の生まれながらの資質の問題であり、セールスマンの販売能率が上るか否かは、資質によって決まると考えられていたからである。したがって、「生まれながらの才能」に恵まれている者のみが有能であり、販売能力は創られるというよりも「生まれつき」のものであると考えられていたのである。したがって、販売管理で決定的に重要な問題は、いかに販売の仕事に適した資質に恵まれたセールスマンを探し出すかという問題であった。したがって初期の研究ではヘス (H. W. Hess) の著作のように、セールスマンの人間論や資質論に重点がおかれていた⁴³⁾。しかし、セールスマンシップや販売管理論の発達には、この考え方に

42) F. A. Russell, *Management of the Sales Organization*, 1922, p. 156.

43) 例えば、ヘスは、セールスマンに必要なパーソナリティとして、次のような資質をあげていた。自信、イニシアティブ、熱心さ、辛練強さ、正直、人をそらさない如才なさ、意気込み、等々。この資質論は、その重要度の変化を別とすれば、現在のマーケティング管理論にも継承されて

180度の転換をもたらした。つまり優れたセールスマンは「生まれつき」のものではなく「つくられるもの」であるという考え方である。この考え方にもとづいて、資質よりも、訓練が重視されることになったのである。また標準会話の成立によって、現場訓練 (in field training) から学校訓練 (in school training) への発展が可能になったのである。

この販売員訓練は、資本に大きい利益をもたらした。販売高の上昇すなわち販売能率の向上というアウト・プットである。しかし、訓練にともなう時間とコストのロスというイン・プットも犠牲にされた。いまや資本にとっては、売上高の増大よりも利潤コンセプトに直結する効率的な販売管理が問題になっている。

他面、販売員訓練は販売員労働者にも一定の利益をもたらした。販売技術の向上とそれにとまなう収入の増加である。しかし、この収入の問題は、販売労働者の賃金管理の問題を提起した。従来、セールスマン労働の技術は、「生まれながら」の資質の問題であり、多少とも熟練を要する労働とみられていた。しかし、販売員訓練の普及によって、複雑労働を「誰にでもできる」単純労働化し、販売労働者の労働の価値を低下させることになったのである。そこに後にもるように「セールスマンの悲劇」の一原因が潜んでいた。

(付記) 販売管理として重要な問題、販売計画と販売割当、販売員の賃金、販売組織、セールス・マネージャー等々の問題は機会をあらためることにした。
い。

い。例えば、1973年のハーワードの著作では、次のような資質が紹介されている。一般的な知的能力、健康についての配慮、販売に対する興味の種類、典型的な販売状況における実際の判断力、公衆および人間関係に対する一般的な態度、日常の変化に対する適応性(柔軟性)、幼年時代・家族・前職・監督・議論のまよになる問題などに対する態度、普通の状態において指導する習性、計画力と組織力(自立性)、などである。また、顧客が欲しいものを感じ取る能力、強力な個性(ego-drive)もあげられていた。このように、資質論も、人間一般の徳目から、直接に販売に結びついた具体的条件があげられるようになっていく。(H. W. Hess, *Creative Salesmanship*, 1923, p. 47 ff. そのほか、例えば、J. G. Frederick, *Modern Sales Management*, 1925, Chap. 12, S. R. Hall, *The Handbook of Sales Management*, 1924, Chap. 7, および、J. A. Howard, *Marketing Management*, 1973, p. 287.)