

〔研究ノート〕

ブルーカラーのホワイトカラー化仮説（2）

小 池 和 男

第2章 営業職の技能

1. 日本企業の営業職

事例に立ちいって具体的に

ホワイトカラーの技能の分析を、なぜ日本からは始めるか。できれば、西欧あるいは米のホワイトカラーからはじめたい。というのは、この仮説の核心は、日本のブルーカラーの技能上位半分層の技能が、西欧や米のホワイトカラー中堅層の技能に幾分なりとも似る、というにある。それならば、米や西欧のホワイトカラーの技能からは始めるのが筋だからだ。

ところが、西欧や米のホワイトカラー層の技能を立ち入って観察している研究は、管見のかぎりではとぼしい。やれ「企画性」や「判断力」など、ごく一般的な指標にもとづくものにとどまる。その内容にやや立ち入って具体的に観察しているのは、案外わたくしたちの1990年代の調査であろうか。それは日英両国の大企業にわたる。だが、それでもより具体的に明らかにしたのは、日本大企業の方なのである。基本概念の妥当性をたしかめるには、なるべく実態のわかっている部面からみたほうがよい。そこで得られた成果をも活用して、西欧や米のホワイトカラーの分析に進んだ方が効果的だろう。日本企業からは始めるゆえんである。

技能の調べ方にきまった作法はない。わたくしの考えでは、その担当する仕事内容を、さきの基本概念、そこから導かれる指標にそって、できるかぎり具体的に、つまり例示的に記すにまさるものはない。そうでないと、ごく一般的な言葉、「判断力」や「企画力」などのあまりに漠然とした言葉の列挙におわってしまう。判

断力などが重要であるのはいうまでもないが、その具体的な発揮の仕方、その技能を形成するのに必要なプロセス、そうしたことがわからなければ、知識を活用して肝心の技能形成を実地に適用できない。それでは技能の内実にせまった、といえるだろうか。

とはいえ、うえの方法を実施するには、徹底して事例、対象をしばらくこまなければならぬ。ここではまず、いわゆる事務系にかぎった。事務系といってもさまざまある。そこでライン系とスタッフ系からそれぞれひとつを選んだ。ライン系から人数も多い営業、そしてスタッフ系としてどの業界でも欠かせない経理をとった。なお、その背景について知る必要があり、人事にも話を聞いた。

経理はふつうどの国の企業でも、大別3つの分野にわかれる。財務会計、管理会計、資金である。ここではおもに管理会計をとりあげた。日本企業ではこの小分野からはじまるキャリアが多そうだからである。その理由はのちにふれる。その管理会計のなかでも、原価管理や、事業部の予算管理などいろいろのレベルにわかれる。ただし、それらは、むしろ経験の階梯であって、たとえば経験10年層の中堅層をみれば、製造業を例にとると、工場のある課あるいは部の原価管理から始まり、事業部の予算管理へとすすむ。おのずとそれらをかバーすることになる。

営業のタイプ

むしろ困るのは営業である。といえば、いわゆるマーケティングと実際の販売 sales との区別か、とおもわれよう。それも大事だが、さらに、売るべき相手先の種類によって、その仕事内容

やしたがって技能が大幅に異なることだ。そこで営業は、だれにたいして売るか、それによって種類をわけて観察する必要がある。

まず、a. その途のプロ相手に売ることか、それとも b. いわゆる素人の消費者相手に売ることか、である。プロも高度なその製品分野の技術者もいれば、卸商もいる。いずれも売り手を上回る知識をすくなくとも持っている。他方、素人の消費者相手ではひとまずそうではない。だからといって、技能があまりいらぬ、というのではない。幅広い商品を、広く各地各層の消費者の差異、変化におうじて扱うゆえに、それなりのむつかしさがある。

すくなくともこの2種に分けねばなるまい。そのうえで技能を観察するには事例を深くみなければならぬ。事例を深くみた調査研究は、いずれもやや過去にさかのぼる。のみならずすべての事例を深くみるのはできない相談である。ここでは、既存の調査研究事例として、つぎをみる。

a. プロ相手の営業：

- a1. 技術者相手の営業の事例、半導体の営業
- a2. 小売商相手の卸商、おもに酒類、食料品をあつかう

b. 消費者相手の営業として、スーパーマーケットないし大量販売店の事例

ただし、欧米の事例と比較したい。とすると、事例の特徴は国や事例によって微妙にずれて、とても1対1の対応にならない。上記abの大枠からあまりはずれなければ、よしとせねばなるまい。

資料

中心資料は1990年代半ばの日英調査である。20年近くも前の状況である。それでも、案外に大筋はかわっていないだろう¹⁾。この日英調査はJIL (Japan Institute of Labour 日本名は当時「日本労働研究機構」、その前もその後もいろいろと日本名は変わったので、以下もつぱらJILで通す)のプロジェクトである。10数名からなる比較的大きなチーム、そのリーダーはわたくしである。3冊の調査報告と1冊の公刊本がある。日本労働研究機構 [1997] 同 [1998]、

JIL [1998]、そして小池、猪木編 [2002] である。

ただし、ここではわたくしは経理を中心に描いた。そのほうがすっきりと書けるからである。とりわけ公刊本は経理のみを記した。営業はややおざなりにされた。その故に、ここでは営業職からみる。なお、ここでおもに依拠したのは、わたくし自身の聞きとりノートである。2、3人一組で聞きとりし、それぞれがノートをとり、そのうつしをそれぞれ交換してきた。他のメンバーのノートもみるけれど、どうしても中心は自分自身のノートとなる。他のノートはそれをチェックするのにもちいる。

JIL資料のほかにも、もちろん事例に立ちいった資料をみる。ひとつはおなじくわたくしの聞きとりだが、中規模卸売の事例である(小池 [1991] 第2章)。仕事内容にまで立ち入った文献は他にとおぼしく、この事例では当時のわたくしの知識のかぎりだが、こころゆくまで話を聞くことができた。すでに他の本にかなり記したけれど、ここでの視点をいれた再述をゆるしていただきたい。消費者相手のタイプについての資料はさらに古く、その節にいたったときに説明しよう。

技術者相手の営業—大総合電機メーカー半導体事業本部の営業

技術者相手のタイプとしてここでとりあげる事例は、やはりJIL調査の一部で、1990年代前半、ある総合大電機メーカーの半導体営業である。その大メーカーは原子力から家電製品にいたるまで多様な製品をつくり、製品群ごとに大きな事業本部にわかれる。ここで注目する半導体事業本部は、さらに数多くの品種群があり、それぞれ事業部をなす。

半導体とはいっても条件によって電気を通したり通さなかつたりする。その半導体を用いるさまざまな電子デバイス(装置のこと)を半導体事業本部営業があつかう。たとえば集積回路 IC integrated circuit などである。それは広く活用され、いわばさまざまな製造過程の神経経路にもたとえられる。また消費財、テレビをはじめとする電気部品、日常もちいる自動車、電車をはじめ、ほとんどあらゆる製品の操作に

使われる。ただし、消費者が直接買うものではない。

ここから3つの特徴がひきだされる。第一、生産財であり、生産者相手の営業である。ということは、需要の波が大きい。消費財とはまるで違う。その波にいかに対処するか。たとえば設備投資にどれほど投資するか、それとも小さな対応策にとどめるか。それをきめるのは戦略部署であろうが、営業の意見や推測は、大きな要因となる。一般化していえば、変化への対応がまことに肝要なのだ。しかも、その時間的な見通しが短いばあいもあれば、長いばあいもある。

その点は、まさしくホワイトカラー中堅上位層の技能の特性を明白にしめす。中期の販売計画をたて、それと実績とのかい離を分析し、対策を考える。生産設備増強への営業の提案や発言もある。

そこまでいかなくとも、そのはげしい変化への対応を直接になるのは、つまり変動を短期にこなすのは、まさに中堅層の働きであり技能である。その点はのちに立ち入って説明しよう。

第二、あつかう品種がじつに多様だ、ということである。電子デバイスの品種が多い、ということにとどまらない。おなじ品種名、たとえば集積回路のあるタイプにしても、買い手によって微妙に異なるばあいが多し。買い手の企業はそれぞれに企業独自の製品差別化をおこないたい。それにはその製造設備やその操作からして、独自性を発揮したい。その設備の各所に配備されるのが半導体製品である。その設備の操作の微妙な調節、たとえば、条件の違いなり生産プロセスのこまかい相違によって、その操作を左右する半導体の集積回路は異なる。売り手はそれを考慮しそれに適合した、半導体製品を売り込まねばならない。

第三、技術者相手の仕事である。営業といえども技術のことを多少は知る必要がある。それも自社の技術と買い手側の技術までである。まず、どのような新製品を自社がつくりつつあるか、それを自社の技術者を通じ把握しておかねばならない。もっと具体的にいえば、そうした技術をよく知る人が社内のごどこにいるか、だれに聞

けばよいか、それを知らねばならない。そして新製品の説明に、ときにその担当技術者を同行する。

のみならず、営業の上手は、できたら先方の技術者が考えつつある新設備、その生産方式の内容を幾分かでも、やや早く知りたい。察知したい。それができれば、その新設備、新生産方式にそった半導体の新製品が提案できる。その察知には他社の技術をも多少とも知っていることが肝要であろう。

キャリアからみた仕事内容

以上、特徴をおおまかに描いた。これを営業中堅層とその後期にわけて、つまりキャリアの段階にわけてより具体的に説明しよう。

営業中堅層は各人が顧客1社を担当する。かなりの大企業を受け持つ。その顧客企業の全工場の半導体製品を担当する。もっともその顧客企業の半導体製品の窓口はしばしば1か所で、そこへ日参する。営業者はすべての半導体製品を担当するのではなく、自社でいま属する課のあつかう商品にとどまる。たとえば、集積回路関係の半導体製品を担当する。とはいえ、その種類はまことに数多く、また客の生産方式や設備にしたがい個性がある。標準的な量産品とはかぎらない。

日々の活動は、その半導体製品をあつかう顧客の技術部と購買部をひんぱんにおとずれる。面倒な仕事、したがって技能を要し上手下手の差が出やすい仕事は、需給の変化への対応、という。まず短期の需給の急激な変動のさばきがある。くりかえすが生産財ゆえに変化はひんぱんで急激である。しかも品種ははなはだしく多い。さらに納期はその多数の品種によってそれぞれ異なる。容易でない対応が求められる。

短期の生産変動は、自社の残業による対応能力をこえれば、その対処に2カ月のリードタイムを要するという。似た品種間で段取りを変えたりする対応である。それでも2カ月はかかる。乗用車の最終組立ラインでも、設備をかえずに同じ品種でサイクルタイムを変えるのに数週間かかるという。

まして、こうした需要の変動は消費財のよう

にはいかない。たとえば乗用車であれば、販売店が待ち時間を買い手に説明したりして、メーカーへの発注を調整する。ところが客先がメーカーではそうはいかず、自社工場の各生産部署をかけまわり、調整に奔走する。自社の生産工場まで客にきてもらい、なんとか納得を得る。それには日頃の自社の各部署とのコンタクトがものをいう。けっして販売だけの知識、経験ではすまない。自分の固有の分野のノウハウだけではたりないのである。

中長期の問題にいたっては、さらに多くの分野への配慮が肝要となる。客先の技術部との話し合いは、いま納入している半導体製品の量の変動にとどまらない。質の変化におよぶ。つまり将来の新製品におよぶ。売り手が提案する新製品もあるけれど、なんといいてもより重要なのは、買い手の技術者が構想している新生産方式、新設備を操作する半導体製品にある。その技術者の話を聞き、その新設備や新生産方式に必要な半導体の性質を知ろうとする。そしてそれに対応する新半導体製品を、自社のしかるべき技術者に設計を依頼し、それを客先に提案する。なお客先の購買部では、おもに価格の交渉にかかわる。こうした深い数年の交渉のあと、担当企業をかえ視野をひろげていく。あつかう半導体製品の範囲、また客先の技術を知る範囲もひろくなる。

営業中堅層後期の役目は、それをさらに拡大、深化する。それはひとまず中期間の販売計画の作成と実績とのかい離の分析である。中堅層中期はそれぞれ多様な半導体製品の、ある種類を分担している。短期のはげしいといえるほどの変動をこなさねばならない。後期となれば、さらに中期間にも目をくばらねばならない。それには設備の増設をふくむ中期間の必要を、自社内で発言、提案、推進せざるをえない。それゆえ顧客すなわち社外の情勢、それも中長期間の情勢を考慮する。すなわち時間性の面で中期間にわたる不確実性、また社外の情勢にかかわる広い範囲の不確実性を考慮する。技能は明白に向上する。そうした技能を必須とする。その技能の内実は、その形成方式をみることで、なお理解しやくすくならう。

人材の形成

こうした中堅層の人材に、この事例では、技術者の転用もあるけれど、ほぼ事務系の大卒をつぎこんでいた。採用当初からある事業部の営業に配置する。そこでまずもっとも基礎的な知識を得る仕事から出発する、すなわち注文の受け渡し、あるいは需給係とよぶ。その事業部の客からの注文と発送をうける。こうして主な顧客を覚える。なによりも多様なその事業部の半導体製品の種類を覚える。そのあと、以前は先輩の営業に同伴してその仕事をみまもる。聞きとり時は、すでにその過程をやめ、すぐさま配属された課の、もっとも簡単な商品の営業をうけもつ。しだいに、その課になかでうけもつ商品の範囲が広がる。そして中堅層へと育てていく。

その後も課長クラスになるまで、うけもつ顧客を数年ごとにかえながら、その経験範囲をひろげていく。担当顧客をかえるのは、さまざまな顧客の特性を幅広く経験していくからである。とりあつかう半導体製品の種類も、顧客の特性に応じ異なり、結局、あつかう範囲、経験が広がっていく。

課長クラスになると、キャリアは課をこえる。まず事業部のなかで課をかかわる。さらに、事業部をこえることもある。だが、事業本部をかかわることは、やや特殊な場合にかぎられる。特殊とは、その事業本部の仕事が傾向として先細りになり、いわば雇用の確保先として移ったりするばあいである。一種の雇用調整である。それ以外はその事業本部内でそのキャリアを終始する。積みあげてきた経験、知識、すなわち技能が、たとえば、半導体から原子力に移動しては、かなり無駄になるからである。

2. 卸売の営業

食品卸の事例

がらりとかわって卸売の営業担当者の技能をさぐる。売り先はもちろん消費者ではなく、小売店あるは小さな卸売、二次卸である。それでもプロ相手の営業にはちがいない。その営業担当者の中堅層の技能をさぐりたい。

まず、その事例を紹介する。従業員 700 名ほ

どの食品卸である。さきほどの総合電機大メーカーの営業部とはことわり、中小企業とおもわれるかもしれない。だが、卸としては、それに食品卸としては、まず中堅である。酒類が中心だが、食品をふくみ、あつかう品種は多い。ここで焦点をすえるある支店では、あつかう品目は8,000種類にのぼる。品目の多さという点でも先の半導体営業と共通するところがある。この企業はおもに東日本が地盤で、東海のある都市に本社があり、東京支店がここでの事例である。

その支店では営業中堅層個人ごとのテリトリーにわけている。経験のあさいものは支店の所在地に近いところを担当し、経験をつむにしたがい、より遠く、広い地域、いろいろな店を担当する。ひとり40 - 50店担当する。さらに経験の深い層は、二次卸、大量に仕入れるホテル、レストランや量販店を担当する。

中堅層で必要とされる技能は、ざっとみれば、ほぼつぎの5要素とされる。(1) まず準備過程として、顧客の探索、開拓、つまり担当するテリトリーの分析である。(2) 販売活動そのものとしては、商品知識、商談技術、値引き、ローンの知識など。(3) 顧客へのサービス、すなわちコンサルティング、技術援助である。その店の商圈分析、内装の仕方、品ぞろえ、財務管理のノウハウなどにわたる。(4) クレームの処理、(5) 顧客の信用限度額の把握、代金回収となる。

そのいちいちに立ち入っての説明ははぶき、営業の技能の上手下手の差がもっともあらわれる要素につき語ろう。つぎの3つ、とベテラン課長はいう。まず品ぞろえの提案能力である。中堅層はひとりが40 - 50店ほどうけもつが、それぞれの小売店の特性にあった提案である。どのような商品がその店ではもっとも売れそうか。それがいまやある理由で別の方向に変わりつつあるか、などである。その客層を見定めて提案する。それによってその小売店の棚割をより多くしめることができる。営業といえばただ毎日訪問し受動的に注文をとるのでは、まったくない。

さらに中堅層後期のベテランともなれば、担当する店が一段と大規模かつ複雑となる。スー

パーなど量販店、レストラン、二次卸すなわち小さな卸となる。そこではうえに記した必要技能が一段とたかくなる。

その形成—キャリア

そうした人材を形成する方式をみていけば、技能の内実もなお一層わかりやすくなる。この事例の人材形成方式は注目に値する。もちろん実務経験 OJT と研修 OffJT である。それぞれに注目すべき点がある。とくに企業が用意した周到な OffJT が他の事例に比しめざましいのだが、まずは中心の OJT から説明しよう。

新人はまず注文の受け渡しからはじまる。その点ではさきの大電機メーカーの営業員とかわるところはない。それによって、支店の担当すべき顧客、そして扱うべき商品の品種を覚えていく。ついで営業の先輩にしばらく同行し訪問営業を見習う。総合電機メーカーの以前の方式とかわらない。

そのうえで自分の受け持ち地域テリトリーをもつ。最初は支店に近いところ、取引のながい店の多いところである。なにかことがあったとき、支店にすぐに連絡できる。店のほうも事情を知っている。経験をつむと、しだいにより遠い、やや面倒なテリトリーへまわる。中堅層後期となれば、量販店、レストラン、さらに小さな卸売などをもつ。

注目すべき OffJT

この企業は OffJT もよく工夫している。たんに必要な技能の上記5項目のすべてに研修コースがある、ということにとどまらない。その方法も考えている。たとえば商圈分析ならば、研修参加者自身が受けもつ店をひとつとり上げ、研修のとき実際に商圈分析してくる。それを参加者みんなで議論し、その改善点を考究する、などである。

企業人事部の用意した研修がこれほど見事にもかかわらず、第一線の営業課長が断然重視する「研修」は、それではない。支店内の自分の課が主宰するものである。月に一回、フルに1日をかけて課の全スタッフをあつめた会議がある。卸の営業では多くがテリトリーをまわり、

なかなか全員が顔を合わせる時間がない。そこでフルに一日をかける。仕事の報告はもちろんある。同時にもっとも注目すべき、OffJT というべきか、あるいはOJT というべきか、それがある。

新人以外の各営業員に、専門研究分野を割り当ててある。たとえば、地酒、あるいはワイン、またラーメンなど食品の1品種などである。担当する分野のメーカーの研究会なりがあれば、その担当者が優先して参加する。また各人は自分の専門につき、業界誌など資料を集め読み込んでおく。そうした専門についての勉強の成果を、会議の場でひとりひとり報告する。それはたんなる知識のまとめにとどまらない。この課がその商品の営業にどのような戦略をとるか、その提案でもある。討議がある。それによって各人の専門知識を共有し、課の方針を議論する。もちろんベテランは担当する専門分野をかえていく。ややふかい専門知識を形成し、さらにその専門もひろげていく。こうした勉強がおこなわれていた。

とくに顧客への信用供与限度額の検討の技能などは、まさに不確実性への対処の典型ともいえよう。また広範囲の商品を扱いながら、それぞれに専門もち、深い知識をも形成している。技能はやや広い範囲、また、深さを必要としている。さきの半導体営業ほどかは別として、ホワイトカラー中堅層の技能の性質をしめす。

さらに、ベテラン営業課長によれば、査定でもっとも重視するのは、課としての戦略への提案という。それにはそれぞれの担当専門分野の考究のさい、業界のながれ、消費者の動向など、自社内にとどまらない状況を考慮する。その意味でホワイトカラー中堅層の、ささやかながら、ひとつの技能ということができよう。

なお、課長クラスとなると支店をかわり、他の地域を経験し、人事管理の分野をふくめ、さらに技能を広げ高めていく。

3. 量販店・スーパーの中堅層

本田 [2002] の国際比較

スーパーについては、さきにふれたように、

立ち入ったていねいな研究があるけれど、このシリーズの目的とややずれて、さきの2つの観察ほどの技能の探索とはなりにくい。狙いがやや別なのである。といて、このシリーズの目的とまったく無関係というのではない。

ふたつのていねいな研究とは、本田 [2002] と乗杉、岡橋「2013」である。とりわけ本田は西欧のスーパーと直接比較し、問題にせまった。それゆえ、わたくしはこの研究をこれまでたびたびとり上げてきた。直接の国際比較研究は他にとぼしく、まことに貴重な研究である。それゆえ、このシリーズの観点からまたとりあげる。

わたくしのこのシリーズと異なるのは、スーパーのスタッフの技能を正面からとりあげるよりも、個々の店と本部との権限分業につよい関心をしめすことだ。そこに、たとえば日仏のスーパーの違いがもっとも鮮明にでる、と考えるのである。それにおうじて人材のグループ編成が歴然と異なる。

まず本部の権限は、概して西欧につよく日本のスーパーに弱い。もちろん日本のスーパーの本部の権限も弱くはないのだが、西欧の事例ほどつよくない。それをふたつの指標から解明する。ふたつの指標とは、棚割、すなわちそれぞれの商品を陳列する棚の場所と大きさ、どのような商品をもっとも売れそうな棚にどれほどならべるか、つまりある期間の販売の目玉をどれにするか、をきめる。もうひとつの指標は値引きである。どの商品をどれくらいの値引き率で、一日のうちいつから値引きするか、その決定権をだれがもつか。本部か、それぞれの店がもつかである。

それを日本では、全面的ではないけれどもある範囲で、店の判断にまかせている。この日本の権限分担は、わりと理にあっている。店の立地が異なり、客層が同じでない以上、売れ筋の商品が店によって多少とも異なるのは当然であるからだ。

人材編成も、その店の判断をささえる中堅層を店により多く配置する。ここで日本の中堅層とは、いわゆる正社員層で、パートからの昇格もあるが、正社員としての採用が多いようだ。経験する商品群はほぼ「課」ごとに、つまり一

群の商品、生鮮食料品、衣料品などにつき専門家となる。だが、数年おきに店をまわり、担当する商品群はおなじながら、さまざまな地域、さまざまな客層を経験する。いいかえれば、商品知識に専門性をもち、いろいろな地域、客層を経験することで中堅層が形成される。その中堅層から、店長も仕入れ担当者もでてくる。さらに、そのうえの本部のポストも、中堅層のなかの競争から析出されてくる。はじめから幹部候補生ではないけれど、幹部になる機会は競争のなかにある。

こうした中堅層が店の中核スタッフであるがゆえに、その店の客層、商品の売れ筋などをよく把握し、棚割、値引きにあるていどの発言権をもつのであろう。

店の販売担当者は中堅か？—フランスのばあい

これにたいし、たとえばフランスの同種のスーパーでは、店の販売担当者はひとつの店のなかにとどまる。まずパートとして採用され、販売担当の正社員はパートからしか採用されない。その店のひとつの商品群しかあつかわない。

他方、管理職候補ははいて1、2年で課長になり、さらに他の課の長に移動し、店にかわり経験の範囲をひろげる。10年たらずで店長につく。その上部の地域本部にも、また本部へもはやく動く。こうした幹部候補生は当然に日本の中堅層よりはるかに少なく、やや粗っぽく一般化すれば、地域を回る経験層が断然多いのは、日本方式となろう。

ただし、本田[2002]は、その日本の中堅層の技能の内実にあまり立ち入って観察していない。棚割の技能、値引きの技能はいずれも短期の変化への対応のように思える。もっとも棚割が短期といっても、日々でなく、1か月ていどの視野をもつか。

つまり、この本田[2002]の研究は、フランスでは製造業でのブルーカラーとホワイトカラーの分化を、流通業にも広げていることを語るかにおもわれる。これはフランスの事例だが、のちみる英の電機品の量販店にも似た方式、すなわちブルーカラーとホワイトカラーの分化を感じた。早速、英の流通業や他の営業にはいり

たいところだが、その前に日本のスーパーを丹念に調べた、もうひとつの研究をみておく。

乗杉・岡崎 [2013] の研究

それは、先にもふれた乗杉、岡崎「2013」である。国際比較ではまったくないけれど、日本のスーパーのある企業を、まことに立ち入って資料を探索し活用する。個人のキャリア資料の活用である。だが、技能を分析しようとする関心がうすいかにおもわれる。仕事内容のみようとしているにもかかわらず、そういわざるをえない。

というのは、ふたつの理由がある。ひとつは店長の仕事を中心にみることだ。その上位すなわち本部と店の関係、管理する側と管理される側という視点がつよい。他は、といってもほぼおなじことなのだが、おもに店の予算と実績の分析に焦点がある。それも店長が上部へ提案するとはいうけれど、その具体例があまり記されていない。また、予算と実績のかい離の原因追及も、競合店のばあいなどにとどまる。それでは、その分析にどのような技能が必要か、それがはっきりしない。

店長より下の、たとえば「チーフ層」もとりあげるけれども、あくまでも店長が焦点であるかにみえる。そのため創意工夫、自主判断の有無がわからない。ましてやその例示はわたくしがみるかぎり、読みとれない。

そうじて、店の販売をになう中堅層が変化と問題、不確実性にいかに対処しているか、あるいはいないか、それがはっきりと描かれない。その視角にとぼしい。他方、中堅層の個々人のキャリアについては、このうえない丹念な分析を展開する。だが、そのキャリアが不確実性の対処にいかに活用されるのか、それがあまり読みとれないのである。このシリーズの観点からは、残念ながら重視できない。

やや不十分であるけれど、本田「2002」によって、他国との比較をふまえ、日本の第一線の店の担当者に、中堅層の比較的層厚く形成されることがあきらかになった。

4. イギリス企業の営業職

原子力発電所の営業

ホワイトカラーの仕事内容につきくわしい文献は、わたくしの知るかぎり、きわめてとぼしい。おそらくやくわしいのは、JILの1990年代後半の調査報告であろうか。3冊の調査報告、べつに1冊の書物として公刊されている(JIL [1997a] 同 [1997b] 同 [1998]、小池、猪木[2002])。しかもこの調査は国際比較であって、日、英、米、独の先行国4におよぶ。しかし、この章では日英にかぎった。それには理由がある。

この調査は全体としては、ホワイトカラーの技能にかかわるが、技能そのものの内実の究明に焦点をすえたものではない。技能をおおまかに測る指標として、長期の経験の幅、すなわちキャリアの幅をおもにしらべた。

たとえば経理という職能をとる。それはどの国でも、つぎの3つの狭い分野にわかれる。すなわち、管理会計、財務会計、そして資金である。いったい経理担当のホワイトカラー中堅層は、それまでの10年余の間、このせまい1小分野しか経験しないか、それとも、複数の小分野におよぶか、あるいは、経理をこえて、購買や人事など他の職能にひろがるのか。それが指標であった。つまり、キャリアの幅をさぐった。狭い1職能型か、やや広い1職能型か、それとも複数職能型か、をさぐった。日本企業はジネラリスト、他国は専門型、そうした当時の(残念ながらいまも)日本の通念の吟味のためであった。もっとも、こうした問題設定ゆえに、アンケート調査もおこなうことができた。

だが、その仕事内容をさらに立ち入って探索しなかった。ただ、キャリアの幅の意味を理解するために、その仕事内容をしらべた聞きとり調査も、この日英調査にはあった。とりわけ、わたくし自身がたずねたばあいである。このJILの調査チームでは、わたくしは日英の担当であった。(担当はリーダーのわたくしがメンバーの希望を聞いてきめた)。もっとも日英といえども、わたくしはそのすべての事例を訪ねたわけではない。日程がかさなるばあいもある

た。わたくしは技能の内実に関心があるので、そこをも聞きとりした。そのわたくしのフィールドノートのある事例にかぎった(なおフィールドノートのメンバー間での交換を、リーダーとしてわたくしはいつでもつよく要請したので、わたくしのノートは他の方の手元にもこのっているだろう)。

わたくしをふくむ英チームは7社たずねた。いずれも大企業である。まず人事の人に、その事例の人事の概要を聞き、ついで経理と営業の課長クラス各1人に、日をあらためて2回たずねた。7社はいずれも大企業で、製造業3社、あとは流通、銀行、保険などである。課長クラスないし経験10年ほどと焦点をきめていた。技能を知り、キャリアを観察するには、駆け出しの話では資料にならない。ただ、その結果、中堅層というより、そのやや上位の人々の話となった。その人たちは日本の大企業では中堅中位層とわりとキャリアがつながっているのだが、英では切れているばあいは少なくない。つながっているばあいもある。

このうち技術者相手の営業と幾分かいえる事例は2つだった。その2例をとり上げる。ひとりは大ベテランで、英でもやや例外的にみえ、他は英でもふつうの事例とおもわれた。仕事内容の話が多少ともくわしく聞けた前者から語らう。

日本の卸商に対応する事例は、残念ながら英では尋ねることができなかった。ただし、消費者相手の量販店の事例がひとつある。あつかう商品は電気品でスーパーではないけれど、量販点であることはたしかである。結局、技術者相手の2事例と、量販店の1事例をこの章ではとりあげる。

大ベテランの営業

この事例は英の伝統ある総合機械メーカーで、その点ではさきにもみた日本の総合電機大メーカーとおなじく、歴史もながく伝統もある。ただし、ここでとりあげる技術者は原子力発電所という大きなプラントの売り込みが仕事であって、日本の半導体営業とはさまがわりかに見える。

のみならず、訪ねた事例で先方が紹介した話

し手は、60歳をこえる大ベテランであった。といって、仕事は原子力事業部に3人いる「マーケティング」のDirectorsのひとりにすぎない。タイトルはDirectorだが、部下は若手ひとり。その仕事を説明するためには、彼の関連した範囲での、原子力事業部営業の組織をおおまかにでも説明しておく必要がある。

大きくマーケティングと販売に分かれる。その区別ははっきりしないのだが、配置は歴然とわかれる。場所が違う。マーケティングは本社の一部原子力事業部にあり、イギリス本国のなかにある。他方、販売は英の各地域や世界各地の販売事務所に常駐する。

マーケティングはこの事業部では3人のdirectorsがいる。形のうえでは部長クラスだろうが、その部下はすくない。欧州の多くを中心に担当するdirectorが2人の部下、他は一人もつにすぎない。それも見習ともいうべき若手にすぎなく、2年ごとにかわる。部下はデータ処理や上司について回るだけのようだ。

3人のdirectorの分担は世界を地域にわけている、話を聞いたDirector、かりにA氏としようか、その担当はもっとも狭く、中欧、東欧である。かれが前につとめた会社で東欧をおもに担当していたので、その経験を生かした、という。

他方、販売は海外販売事務所に駐在する。東欧、中欧をとれば、モスクワに7人、すべてロシア人、あとブダペスト、アイスランド、ワルシャワに各1人となる。他の地域、たとえばインドには、ニューデリー、ハイデラバード、カルカッタに計14人いる。

その仕事

まずこのDirector A氏の仕事内容をみる。それは大きくふたつに分かれる。ひとつは完成品の原子力発電所の売り込みである。“Turnkey project”（鍵をまわせばすぐ動く施設）と称する。客を探し客の望む原子力発電所のタイプを探る。それはきわめて高度な仕事で、各国政府関係者、また大使館などの人脈をフルに活用する。いまは顧客にならなくとも将来客になりそうな企業、人、国をさがす。

例をあげよう。ポーランド、チェコ、ハンガ

リー、ルーアニアは電力が連結されている。電気が不足する。みんながTVをみるのにこまる。そこで、うち2カ国に発電所をいれれば、余剰電力ができ、それをわけあうことができる。数カ国の政府をうごかし、どれか2カ国に、はやく設置できる発電所を売り込む、などである。

他は、既設の発電所の「リハビリ」である。それを再生し、あたらしい方式にあらためることを提案する。能力と安全性の向上をはかる。

以上の二つのプロジェクトにつき、東欧、中欧の国々は財力がとぼしく、その資金を供与する先行国の政府とわたりをつける。そうしたきわめて高度なことをこなす。あるていどのメドがつけば、あとは海外各地のsalesの事務所にわたす。これがマーケティングと販売との分業のようだ。

たしかにこうした技能は高度なことをこなす。しかし、部下は実際上わずかひとりにすぎない。それに、東欧、中欧の国といっても、人口や広さからいって、ポーランドなどは別として、まずは日本の1電力にあたるかどうか、あるいは経済規模でみて、さきにみた総合電機大メーカーにおよぶかどうか。それならば、さきにあげた日本の半導体の営業が大電機メーカー1社をひとりでうけもつのと、大同小異というべきか。その意味では、中堅層上位の技能をまざまざとめしめす、といってよいのではないだろうか。

キャリア

こうしたかれの技能を形成するキャリアは、日本の大企業の営業とはまるでちがう。この総合機械メーカーに移ったのは50歳代の末であった。それまで4、5社を経験している。うち1社、500人規模の中企業でCEOをつとめたこともある。いま紹介した現ポストはあるいはなかば隠居仕事かもしれない。だが、その仕事の技能は、まさしくホワイトカラー中堅層上位のものを明示しよう。

なによりも第一に、予期しがたいこと、不確実性をこなすことが、仕事のほとんどをしめる。しかもその不確実性は、時間性が長い。原子力発電所の売り込みあるいはそのリハビリにし

ろ、中長期を考えなければならない。いったん売り込めば、数十年は稼働する。その長期の電力需要、そのもとの国力の伸長を考慮しなければ、近い将来の顧客をも探すのにむづかしい。多様な要素をも考慮しなければならないのは、いうまでもない。ライバルの他メーカーも考慮しなければなるまい。一見気宇雄大で例外かにみえようが、中長期の時間性、多様な要因を考慮する技能という点は、例外といえるのであろうか。

ただし、そのひとの経歴があまりに日本の事例と違いすぎ、数社をわたり歩く。その点で異質性こそ注目すべきとの考えもあろう。そこで、つぎの技術者相手の営業の事例をみる。それは案外に、日本の大企業の事例に似る。

5. 英化学企業の事例

世界的大企業相手の営業

がらりとかわって大化学メーカー、その主要な事業本部、産業用ガスの営業をみる。産業用ガスとは聞きなれない分野であろうが、いまや最先端の産業にとってなくてはならない分野なのだ。たとえば半導体の製造工場は、一切のごみをきらう。清浄な空気を工場内に必須とする。なにも半導体製造にかぎらない。マイクロ（超微細物）を重視する産業が増加するほどそうなる。いや、マイクロにかぎらない。石油関連産業なども同様であった。その精製にかぎらず、その複製品の製造に必要とした。

そうした特殊ガスをそれぞれ必要とする大企業がある工業地帯に集まっていれば、それらに共通してパイプで供給できる。それはいわばあたらしい血流のシステムであり、それをになう企業である。そうした特殊ガスを供給する世界的な大手企業である。とあって伝統があり、日本でも日本酸素など歴史のある企業がある。伝統という点では、この英の事例はまさに日本総合電機大メーカーに匹敵しよう。従業員数は世界で数万、英国内ではその1割という企業である。

その組織はこみいつている。世界を地域にわたった組織、また多様な事業本部という網目状で

ある。そこから中心となるヨーロッパ・ガス事業本部、そのなかでもっとも大きな石油関連ガス部門をみる。話し手はこの部門の「ビジネスマネジャー」、40歳勤続15年のB氏である。この部門の営業担当ビジネスマネジャーは3人いる。マネジャーというものの部下はいない。ひとまずマーケティング担当ながら、話し手は6つの世界的大企業を担当している。それらは欧州に本社があるが、実質的に世界にわたり活動している企業である。

3人のビジネスマネジャーのひとり、かりにB氏としよう。かれは6つの大企業にガスを売る。さらにそれに関連したプロジェクトを提案し、活動を広げている。その意味では販売との違いははっきりしない。教科書ではマーケティングは計画や戦略を担当し、販売は売り先と直接接する活動を担当する、という。しかし、このB氏は販売をも担当している。

違いは、その担当する顧客が世界的な大企業、ということだろう。その点では、日本の大電機メーカー半導体事業本部の営業のベテランと共通する。販売とマーケティングの区別は、どこの企業でも教科書と違い、はっきりしないかにおもわれる。結局、大規模な売り先を担当している、ということだろうか。B氏に部下はいない点でも、さきにふれた英の営業の大物や、日本の半導体営業担当者とかわらない。また、販売のスタッフが各地域の事務所に常駐している点でもかわりない。

ただ、担当する6企業に関連したプロジェクトの内容がはっきりしない。それをきちんと聞いていない。おそらくは、同種のガスを供給するパイプの共同利用プロジェクトなどではないか、と推量する。

その技能形成—キャリア

B氏のキャリアは販売との関連をしめす。B氏は技術系ではなく、学卒後すぐにこの会社にはいる。その点では日本の事例にちかい。そうした新卒者がほぼ60%か、との人事の答えもある。B氏は入社後まずある地域を担当する販売につく。自分のテリトリーを持ち、顧客に産業ガスを売りさばく。

産業ガスといっても、その種類は多様である。さまざまな産業ガスをあつかう。また顧客への搬送方法もさまざまである。数種あり、圧縮して液体にしポンペで販売するもの、ガスで販売するもの、それもハイプで重工業地帯の大企業に共通して供給するものである。それぞれに応じ技術員がつく。それで商品を覚える。やがてB氏は地域の販売マネジャーを経験する。部下17人の販売員をもった。

この地域販売を担当する人たちの仕事は、立ちいって聞いていない。販売と特殊ガスのアフターケアにまわる技術員などにわかる。その仕事がどのような変化と問題をもあつかうかは、聞いていない。まったくそうした作業がないとはおもえないけれど、その内実を知らない。販売員は販売マネジャーでキャリアを終わる人も多い。また、当時大卒はほぼいわゆるマーケティングに移る、という。社内公募 advertising に応募して、あるいは管理者の査定による。そのマーケティングの内容はうえにみた。

B氏は地域の販売マネジャーの後、トルコに駐在し、子会社の管理職を経験した。そこで取引した経験が6つの大企業担当の仕事に結びついた、という。ただし、どのようにむすびつくかは、はっきり聞いていない。ただ、海外勤務の経験と、世界的大企業との接触が、その後のそうした営業につながったか、とおもわれる。

その仕事の特性

結局肝心のことは聞けなかったが、すくなくともつぎの推量はできる。B氏のような、マーケティングと格付けされる人たち、おそらくは中堅中上位層の担当は、不確実性にみちている。同じ顧客でも大企業と中小規模ではやや異なる。大企業の要求するガスの種類、量、濃度などは、その生産計画にしたがい変化しよう。その変化は短期よりもむしろ中期であろう。そうした時間性を踏まえて、仕事しなければならない。しかもより長期のプロジェクト、それも近隣の他の大企業とも関連する事業を提案し実施する。パイプラインで供給するプロジェクトを提案する。当然に多様な要素を考慮しなければならない。6つの大企業の幾分かをむすびつけ

るプロジェクトの構想、その実現は、それなしには無理だろう。そうして短期のみならず中長期の時間性を考慮し、まさしく中堅層中上位の仕事といわねばなるまい。

ただし、中堅層下位というか、販売員の仕事内容はよく聞いていない。やはり顧客ごとのこまかい変化に対応する必要があるのだろうが、それがどれほど販売員自身の判断か、あるいは管理職や会社の規定でしぼられるのか、なんら確かめなかった。

いったいに営業分野では、どの国でも販売とマーケティングの区別ははっきりしない。

値引きの権限を販売員が多少とももつのかどうか、需要繁忙期の客先の注文のやりくりを、どれほど販売員がこなしているかどうか、単純に注文を断るのか、残念ながらほとんど聞かなかった。おそらくは、販売員はほぼ社内規定マニュアルにしたがう部分が大きく、面倒なことは販売マネジャーに伺いをたてる、という方式か、とおもわれる。

サラリーはまさしく社内資格給 pay-for-job grade である。大卒入社から経営トップクラスの下まで20クラス、範囲給 range rate で、rangeの大きさはほぼ50%、人事の話ではHayシステムを採用している、と語る。まさに米英の典型的なサラリー方式というべきであろう。Grade内の昇給はいうまでもなくは査定つきある。

なお、販売員のサラリーは聞いていない。おそらくは下のgradeで頭打ちとなるのであろうか。そうじて、中堅層とはいえ、その上位と下位の差が日本企業より大きいとの感をもったが、確かめるまでにはいたらなかった。

6. ある英量販店の事例

本部権限がつよい

この事例も中堅層上位の人の仕事をみることになる。話し手は営業といってもまったくマーケティングの人である。店での販売経験はない。販売からマーケティングにあがる人も4分の1ほどはいるとのことだが、この事例の話し手はまさに教科書に書かれたようなマーケティングをこなしている。

おおまかに対象企業の説明をしておく。量販店といっても、いわゆる日本のスーパーではない。おもに電気製品を売っている。それも大規模な店ではなく、数人から30人ほどの店（パートを含む人数かどうか不詳）を数多くもっている。電気製品をややこまかく分けた複数の系列の店として展開しているからである。パソコン類、白物家電、テレビ類、携帯電話など、いわば事業部ごとに店をわけている。

本社の権限がつよい。マーケティング担当者はすべて本社にいる。その部長のもと、ほぼ事業部ごとのマーケティングを担当する課長たちがいる。いまパソコン類を担当する事業部のマーケティングをみる。3人の課長のうち、ひとりがまさにマーケティング担当で、その人に話を聞いた。

かれの仕事は大きく a. 商品の選択、b. 価格の決定、c. 目標値と実績のずれの分析、その対策にわかれる。もっとも高度な技能を要するのは c というが、まずは a. 商品の選択から語ろう。そうしないと、かれの仕事が見えてこないからである。

商品、つまりパソコンおよび関連商品群は、メーカーから仕入れ buyers を介してもちこまれる。たとえばパソコンの候補が30個ほどならば。そのうち、たとえば10個ほど選ぶ。自社の店、客層、これまでまの実績をふまえ選ぶ。それだけではない。その10個のなかから、どれを目玉商品にするか、どれをそれにつぐものとするか、それをきめる。そうした権限は店にはなく、かれが握っている。本社マーケティングの権限のつよさは鮮明である。なお、話し手はオックスフォード卒、まことに明晰な話ぶりで、おそらくこうした企業ではあまり見かけない存在かとおもわれる。

マーケティングのマネジャーはその商品ごとに売りあげの目標値をきめる。当然に価格を決める。それはその事業部の全店に適用する。せいぜい販売員が客により数%の値引きをすることがあるというが、提示価格は均一である。

目標値と実績のズレの分析

もっとも技能を要するのが目標値と実績のズレの分析である。毎朝実績をみる。それが目

標値より下回るなら、その理由をさぐる。月曜日の朝その商品群の数字があがってくる。その商品群の担当者とそのズレの原因を討議する。それに応じ打つ手をきめる。火曜日、その手段を実施する。価格の変更効果、目玉商品の変更、水曜日にはその結果をみて、さらに手をうつ。上司のマーケティング部長、商品系列の担当者と日々討議し対処する。そして対策をたてる。価格をかえるか、広告をうつか、あるいは目玉商品を変えるか、などである。広告ならば広告担当課長と相談しきめる。その結果をみて対策をかえていく。日々、毎週の仕事である。

以上をみると、まさに短期の変化の対応にみえる。どの商品がどれほど売れるか、それは前もってははっきりとはわからない。しかも、どれほど売れ続けるかもわからない。しかも時間性の考慮もないではない。商品の選択、どれを目玉商品にするかでも、ときに短期では変更しにくいこともある。

また、多様な要素をも考慮せねばならない。それはなによりも予算と実績のズレの原因分析に必須となる。ここで説明するまでもなく、社内社外の多様な要素を考慮する必要がある。ライバルの出現、客先の変化など、多様な条件を勘案し、次期の予算を設定する。そうじて、時間性を考慮し、多様な要素に目を配る必要がある。まさしく不確実な変化への対応なのだ。

技能の形成

このような技能をどのようにして身につけたか。かれのばあいは、英ではやや特異かもしれない。ほんの数年前この会社に移動してきた。そのまえはコンサルタント会社におり、戦略などを担当していた。そこからこの会社の戦略担当にスカウトされたのだ。もっともこうしたコンサル会社経由の方式は、かつて1991-2年米のスタンフォード大学ビジネススクールでは、ごくふつうであった。よい業種を探すために、まずはいろいろな業種を知ることができるコンサルタント会社を、2、3年経験しようとする若者が少なくなかった。英にもその気風が及んだのかもしれない。それに、この会社はまだ歴史が当時10数年とあさく、他社からのス

カウトはむしろふつうともいえる。

しだいにその戦略部門でファイナンス重視の傾向が強くなったので、かれは自分の希望でこのマーケティングのポストに移動した、というのである。

ただし、一般には、OJT を重視した。もっとも肝心な目標値と実績のズレ分析の技能にいては、結局、OJT 経験を重んじる。それには、関連の深い範囲内でいろいろな商品の分野を経験することだ、という。分析方法は一見共通しても、その実際の商品ごとの指標は、商品によって異なることが多い。たとえば、コンピューター類なら在庫の一掃に気を配ることが肝要なのに、テレビ類はクレジットの動きに注視する必要がある、などというのである。なるべく多くの商品を扱う経験の有効性を、強調するのだ。ただし、話し手自身は販売の経験がない。

聞けなかった販売員の仕事

残念ながら、店の販売員の仕事は、立ち入って聞く機会がなかった。ただ以上の話から、販売員に問題や変化への対応がまったくないとはいえないだろうが、まず本部との権限配分からみて、中堅層下位とまりか、あるいは中堅層にまでいたらない人が多いかにおもわれる。マーケティングの一部の人は販売を経験しているが、それは少数に過ぎないようだ。販売は販売どまり、マーケティングとは別という点、とりわけ日本と比較したとき目立つ。統計上の証拠はなんらもないが、そうした傾向は否定できないようにおもわれる。

つまりこの量販店の事例も、英では中堅層中上位と、中堅未満層とにわかる傾向がみられる。製造業でのブルーカラーとホワイトカラーの分化を、非製造業にももちこんでいるかにおもわれる。

なおサラリーは、もちろんここも社内資格給である。大卒から部長クラスまで12の社内資格に分かれ、一見範囲給の大きさ range は40 - 45%と小さいかに見える。しかし、ときに同じ仕事についてまま上の資格に昇格することもあるようで、range はすくなくとも50%をこえるとみてよいだろう。そうした特色はありな

がら、大卒はごく一般的な社内資格給とみてよかろう。ただし、販売員のサラリーは残念ながら聞いていない。また、販売員のなかでもパート労働者の割合も聞いていない。

それにしても本社中堅層上位層の権限はつよく、販売層の一部でも中堅とよぶことができるか、むしろ疑問が生じよう。その点では英の製造業のブルーカラーと、ホワイトカラーの違いと一脈あい通じるものがある。逆にいえば、日本の職場の中堅層の厚さ、その機能、権限、それを支える技能の厚さがおもわれる。

英の中堅上位層の技能が高いとはいえ、日本のブルーカラー中堅層も、こなす範囲はよりせまいだろうが、多少の時間性とやや複数の要素をもつ不確実性をこなすという点では、共通する技能の要素をもっていることを、否定できない。たとえば、車の新モデルの構想設計への発言、新モデルのための新生産ラインの設計、構築への参加などは、そうした意味をまざまざとしめす。

注：

- 1) 中村「2015」は日本の5社を丹念に聞きとりし、うち3はさまざまな営業担当者であった。エネルギー営業担当者、本社商品企画部、事業所の営業管理をみた。そのかぎりでは、1990年代日英を通じてわたくの見出したものと、大筋通じるところが多い。違いは、管理職の報酬である。日本ではシングル賃率化、範囲給でも上下の資格との範囲給の重複がないばいをみだしている。米英の実状とはややかけはなれた状況といわねばなるまい。

文献：

- 小池和男編 [1991]「大卒ホワイトカラーの人材開発」東洋経済、230p.
- 小池和男、猪木武徳編著 [2002]「ホワイトカラーの人材形成一日米英独の比較」東洋経済、316p.
- 中村恵「2015」“ホワイトカラーの技能とその継承—キャリア形成の視点から”「現代社会研究、創刊号、pp.92-114.
- 日本労働研究機構 [1997]「国際比較：大卒ホワイトカラーの人材開発・雇用システム—日、英、米、

独の大企業 (1) 事例調査編」474p.

同 [1998]「国際比較：大卒ホワイトカラーの人材開発・雇用システム—日、英、米、独の大企業 (2) アンケート調査編」日本労働研究機構、369p.

乗杉澄夫、岡橋充明 [2013]「ホワイトカラーの仕事とキャリア スーパーマーケット店長の管理」法律文化社、138p.

本田一成 [2000]「チェーンストアの人材開発：国際比較」千倉書房、305p.

JIL(The Japan Institute of Labour) [1998], Human Resource Development of Professional and Managerial Workers in Industry: An International Comparison, JIL, 283p.