

〔論 文〕

営業におけるネットワークに関する考察

山 内 孝 幸

I はじめに

2006年に公開された『幸せのちから(原題: The Pursuit of Happyness¹⁾)』という映画をご存知だろうか。主演のウィル・スミスが実の息子と共演した(映画の中でも親子という設定であった)ことでも有名になった映画である。内容は、ウィル・スミスが演じるクリス・ガードナーが高給を得るために医療機器販売員から投資会社に転職をしようと奮闘するという物語である²⁾。その映画の中で、主人公のクリス・ガードナーは、証券会社の選抜試験(6ヶ月のインターン研修)で毎日9時から17時まで与えられた顧客候補リストに従って電話による新規開拓営業を行っていた。そうした営業活動は、とにかく電話をかければ見込み客が増え、いずれそれが顧客となって、顧客が増加すれば企業が儲かる、という企業側の指示によるものであった。ある日、偶然アポイントを取ることができた企業のCEOと一緒にフットボールの試合観戦に行くことになったガードナーは、試合会場でCEOに投資の商談を持ちかけながら、そこで知り合ったCEOの友人たちと名刺交換を通じて人脈を広め、持ち前の社交的な性格で新規顧客を開拓していくのである。

この映画の中でクリス・ガードナーが行っていた電話による新規開拓営業は、決して特別なものではない。職場や自宅に“商品説明”のための電話が突然かかってきた、郵便や電子メール等によるダイレクトメールが届いた、という経験をしたことがある人は多いのではないだろうか。確かに、こうした方法による新規開拓営業

は効率が良いと言えないが、一人でも多くの見込み客を見つけ出す方法の一つとして、未だに多くの企業で採用されている営業方法である。かつて日本を代表する証券会社では、“名刺集め”と呼ばれる飛び込み営業と電話外交が新規開拓の基本であったと言われている。さらに、映画の中の彼のように、偶然の出会いや一枚の名刺からビジネスが拡大したり、偶然と思われる出会いであっても相手に自分を印象づけるために様々な工夫をしたりした営業担当者もいるであろう。現に、私もビジネスマン時代には幾度となくそうした出会いや工夫をした覚えがある。近頃では名刺一枚を取りあげても相手に印象を与えるために顔写真付きのような様々なデザイン、材質、形状の名刺がある。

このように、営業担当者にとって自分を売り込み、そして最終的に成果につながる人脈あるいはパーソナル・ネットワーク³⁾の構築は欠かせないものである。しかし、パーソナル・ネットワークといってもその形態は一様ではない。特に、営業担当者にとって成果につながるパーソナル・ネットワークを構築するということは、関係を広げるパーソナル・ネットワークと関係を深めるパーソナル・ネットワークが考えられる。さらには、営業担当者の境界連結担当者としての役割を考えた場合、その活動は対外的活動と対内的活動に分けることができることから、パーソナル・ネットワークも得意先や顧客との対外的ネットワークと、自社内の同僚や他部門もしくは関係会社との対内的ネットワークに分けることができると考える。

本論文の目的は、企業と市場の境界に位置し

両者を結びつける境界連結担当者であると言われる営業担当者が、その活動において構築する(しようと試みる)パーソナル・ネットワークについて考察を試みることにある。

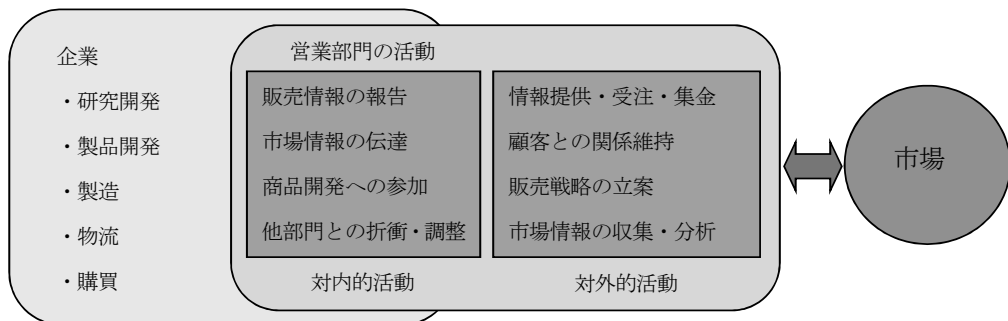
II 営業の役割について

日本における営業活動は、単なる販売活動を超越して、販路、商品、営業支援等のマーケティング活動との境界領域をもそのドメインにしている。つまり、営業が単に営業担当者の活動を中心とする販売活動だけでなく、営業支援、販路選択、製品開発等のマーケティング活動と密接に関連しながら、それらマーケティング活動と人的販売との接点も包括することによって、営業が顧客情報の収集や自社製品の販売活動とともに、あるいはそれ以上に自社の他部門と他のチャネル構成員や最終顧客との関係調整的な役割を担っていると言われている⁴⁾。

そして、企業と市場の両者を結びつける境界連結担当者としての役割を担う営業担当者の活動は、「対外的活動」と「対内的活動」に分けることができる。対外的活動とは、顧客に対する販売活動だけでなく、顧客への情報提供、受注、配送、集金活動、得意客との関係を保つ訪問活動、誰に何をどれだけ販売するかについての戦略立案、顧客や競合他社の動向に関する情報の

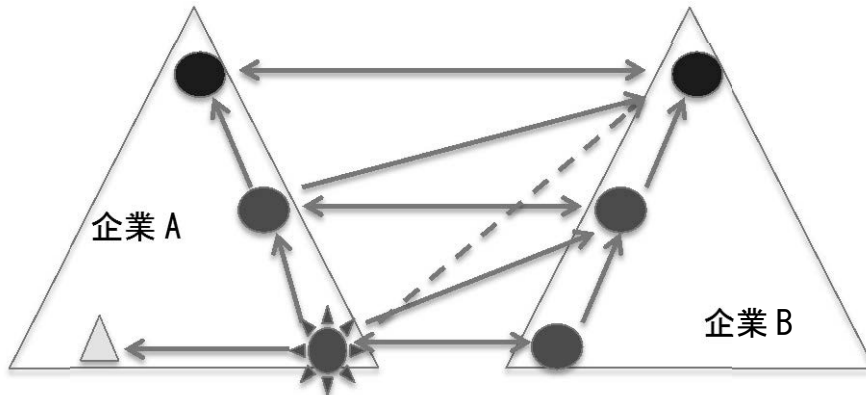
収集、分析、顧客の問題に対する提案、コンサルティング活動など、販売を実現するための様々な活動が含まれている。また、対内的活動とは、企業内部における活動を意味し、市場情報を社内の諸部門に伝達するとともに、研究開発、生産、物流、調達といった諸部門と折衝、調整し、時には商品開発に参加することもある。つまり、境界連結担当者として他のチャネル構成員や最終顧客と企業組織との関係を取り持つ営業は、企業と顧客との間にあって、人的及び組織間ネットワークの要であると言える(図1)⁵⁾。

加えて、そうした境界連結担当者の役割を持つ営業担当者が構築する人的及び組織間ネットワークは、対外的活動において「契約(書)」を拠り所とした「契約厳守による信頼」というシステム信頼を基盤とした上で、「企業に対する信頼」「マーケティングに対する信頼」「個人に対する信頼」という3つの信頼に関わる相手の意図と能力に対する期待の程度によって、企業間関係の信頼の濃度が決まるようになる。ただし、企業間の信頼は組織間における信頼関係となることから、それは個人ではなく組織全体での認識とならなければならない。そのために人格的信頼として構築された信頼関係は個々の局所的な信頼関係ではなく、個人が所属する企業組織内でのネットワークにおける対内的活動に



出所) 小林・南(2004) p.132より抜粋。

図1 営業部門の活動



出所) 筆者作成。

図2 組織間の信頼における広がりと深さ

よって情報・知識・価値等が共有され、全体に影響を及ぼし、各々の組織や組織の階層において相手組織に対する信頼として認識されるのである。

つまり、実際の企業間における取引は交渉やコミュニケーションを担当する者、主に営業担当者と言われる境界連結担当者が行っているが、彼らが相手組織との信頼関係を主導的に構築することによって、その信頼認識が各々の組織内の人的ネットワークや情報ネットワークにおける相互作用を通じて伝播していくのである。そして、彼らの水平的・垂直的コミュニケーションによって共有化された信頼が、信頼の深さとして組織全体としての信頼を形成するのである。それと共に、境界連結担当者が主導的に構築した信頼関係が組織間における信頼関係へと変容することによって、担当者レベルを超えた異なった個人間、異なった部門間・階層間の信頼関係を形成し、信頼の広がりを構成するのである(図2)⁶⁾。

Ⅲ ネットワークの定義と区分

1. パーソナル・ネットワークと場

こうした営業担当者が持つ職務上の役割とネットワーク上の境界連結担当者としての役割

を考察する上で、パーソナル・ネットワークに関する議論を整理する必要がある。

一般にネットワークと言う概念は、それを構成するメンバーや対象、もしくは構造上の特徴により多様で、多義にわたるものであるが、それを広義に捉えれば「組織や人が単独では困難で、他の組織や人とのつながりがあって初めて何かを実現することができる結びつき、何かを得るために意識に結びついたもの」となり、狭義に捉えれば「自律した組織や人が相互に意識的に形成した結びつき」とすることができる。さらに広義・狭義の捉え方とは別に、取引に必要な製品や価格や納期、支払い条件など様々な条件を予め設定し、その取引条件を共有して相互に役割を果たしながら効率的な行動を展開することを前提とした取引のネットワークがある⁷⁾。また、リプナックとスタンプスは、ネットワークについて「様々な主体が自律性を基礎にして自由に他者と交流し、個性と創造の豊かなコミュニケーションを交わすことができる組織形態であり、ネットワークの核心は多様性の統合的連結にあるということが出来る」としている。加えて、ネットワークは内部と外部を隔てる固定的な境界線によってではなく、内部での相互作用やコミュニケーションを通じて認知されるものであるとして、ネットワークを構成

する全てのメンバー一人一人が相互作用やコミュニケーションの様式の中において結節点として情報を伝え、受け取り、また時には他のメンバーに対するリンクの役割を担っているとしている⁸⁾。このことから言えば、ネットワークは人々が自由に交流し、自らの個性と創造的行為を開発し発展させながら、社会システムを新たな次元での多様性・統合性の獲得に向けて創造的に変化させるものと言うことができる。さらにミューラーは、ネットワークを構築する目的を階層的な状況では入手できない情報を収集し、コントロールすることによって影響力あるいはパワーを蓄積することにあるとし、構築されたネットワークではメンバー間の相互信頼と共有された目的に基づいた自発的協働によって行為が実現されていくことから、“相互支援”が鍵となる概念となるとしている。そして、どのような組織やネットワークであっても、その中で人々は3つの役割を果たすとしている。第1はゲートキーパーであり、秘書のように人とメッセージを選別し、情報の出入りをコントロールする役割となる。第2は流行を作り出すことであり、人々が耳を傾け、自分が属しているグループの士気や見解に影響を与える役割となる。第3は境界の架橋者であり、組織活動とその外部環境との間の情報交換と情報の還流に注目する役割となる⁹⁾。

このように、ネットワークがコミュニケーションと相互支援によるメンバー間の相互作用と相互作用による多様性の統合的連結にある一方で、ネットワークが閉鎖的なものになり、入手できない情報を収集することによって得る影響力あるいはパワーの蓄積によって少数の主体に情報や権限が集中し、ピラミッド型の階層構造に変質してしまう危険性はたえず存在し、そのことによって参加主体の自律性は損なわれ、創造的行為の芽を摘み取ってしまうことになる可能性がある。もしくは、成員の思考様式が限りなく均質化してしまい、成員間で相互刺激性が失われ、成員が集団内外で選択的な情報伝達をし始めだし、コミュニケーション・ネッ

トワークが固定化するのみならず、そのネットワークを流れる情報も定型化し、そして集団外部の状況及び情報から疎遠になることから、成員の関心が集団内部の活動や出来事のみに限られてくる「ネットワーク退化」と呼ばれる現象¹⁰⁾が発生し、ネットワークが硬直化し、組織の業績水準を落としてしまうことも考えられる。

そこで、そうした事態を回避するためにネットワークの参加主体である個人が複数のネットワークに参加し、コミュニケーションによって異なった情報を交流させ、それらの情報を集積し、融合させ編集することによって、個性、創造性を獲得することができる複合的ネットワーク構造の構築が必要となる。また、そのことは組織においても同様で、新たな情報は人々の相互作用の中から作り出されることから、企業が内部資源と外部資源を利用するにあたって既存の構成要素を引用したり複合させ組み合わせたり、あるいは全く新たな要素を導入したりして、それらの間に新たなシナジーを生み出しうる“場”としてのネットワークを設けることが重要になってくる。

ここで言う“場”とは、レヴィンが一般に相互に依存していると考えられる共在する事実の全体が場であると定義し、人とその現実を包含している生活空間は心理学では一つの場とみなされなければならないと論じた¹¹⁾ように、場とは、人々が参加し、意識・無意識のうちに相互に観察し、コミュニケーションを行い、相互に理解し、相互に働きかけ合い、共通の体験をする、その状況の枠組みのことであり、そこに参加するメンバーが“アジェンダ”“解釈コード”“情報キャリア”“連帯欲求”という4つの基本要素をある程度共有することによって、密度の高い情報の相互作用が継続的に生まれるような状況的枠組みのことを表している¹²⁾。そして、そうした場は、情動的秩序を形成する場として機能ばかりではなく、共振の場として心理的エネルギーの供給の作用も果たしており、その代表例が企業における仕事“場”であり、その仕事

場にフォーマル及びインフォーマルに存在するネットワークであると言える¹³⁾。

特に競争力が強かった時点における日本企業は、現場に近いミドル・マネジement層が仕事場である組織内のタテ・ヨコ・ナナメにあるフォーマル及びインフォーマルなネットワークにおいて密接な相互作用・相互調整を行うことで、積み上げの革新や新事業展開が促され、現場に近いところで環境と経営資源のマッチングが適切に行われ、結果的に優れた事業展開のパターンが創発される組織内相互作用プロセスが作用し、こうした創発戦略こそが日本企業の強さの秘訣であった。つまり、企業内に発達したネットワークを基盤としてミドル・マネジementたちが自由闊達に議論を戦わせ、緊密なコミュニケーションを取りながら戦略を生成し、その実行にコミットしていくという組織こそが日本企業の強みの源泉であったと言われているのである¹⁴⁾。

2. パーソナル・ネットワークと組織間ネットワークの区分

コミュニケーションと相互支援によるメンバー間の相互作用、そして相互作用による多様性・統合性を生み出す場としてのネットワークは、その階層レベルによってパーソナル・ネットワークと組織間ネットワークに区分することができる。ここでは、それらパーソナル・ネットワークと組織間ネットワークについて、その区分と特徴を明らかにする。

ミューラーは、ネットワークを「属性ネットワーク」と「取引ネットワーク」の2種類に区分している。属性ネットワークとは、人々が意見

の類似性、性、国籍、民族、教育等といった何らかの共通性を共有し合うとき結ばれるものであり、取引ネットワークは、それがグループ間で生じる交換に焦点をあてている¹⁵⁾。

さらに、パーソナル・ネットワークについて、ヒギンスとクラムは人を成長させるつながりを発達のネットワークとして「関係の強さ」と「関係の多様さ」という2次元によって、関係が強くかつ広い起業家的ネットワーク、範囲は狭いが強い関係の伝統的ネットワーク、範囲は広いが関係が弱い機会主義的ネットワーク、範囲は狭くて関係も弱い受動的ネットワークの4つのタイプに分類している(表1)。ここでいう関係の強さとは、本人と相手との関係が互恵的で親密な関係があり、頻繁にコミュニケーションをしている程度を意味している。さらに、関係の多様さとは関係している相手のバックグラウンドにどれくらいバリエーションがあるか、ネットワークを構成する者同士がどれくらい顔見知りかを示している。そして、2つの次元で区分された4つのタイプは、困った時に親身になって助けてくれる人が他の組織や他の業種に存在するケースを起業家的ネットワークとし、同様のシチュエーションにおいて助けてくれる人が同じ職場に存在するケースを伝統的ネットワークとしている。これに対して、様々な分野に知人がいるのだけれども、困った時に親身になって助けてくれる人がいないケースを機会主義的ネットワーク、そもそも困った時に相談する相手がいないようなケースを受動的ネットワークとしている¹⁶⁾。

アイゼンバーグら(1985)は、組織間連結を、1)連結タイプと2)連結レベルの2つの次元に

表1 パーソナル・ネットワークの分類

		相手との関係の強さ	
		弱い関係	強い関係
相手との関係の多様さ	同質的關係	受動的ネットワーク	伝統的ネットワーク
	多様な関係	機会主義的ネットワーク	起業家的ネットワーク

出所) 松尾陸 (2011) より抜粋。

表2 組織間関係の連結タイプと連結レベル

連結タイプ \ 連結レベル	個人レベル	代表レベル	制度的レベル
情報	(1) 個人的情報交換 ・血縁関係 ・インナーサークル	(2) 代表的情報交換 ・兼任役員 ・境界連結単位	(3) 制度的情報交換 ・企業間情報ネットワーク
資源	(4) 個人的資源交換 ・政治的贈与	(5) 代表的資源交換 ・企業間人材フロー ・人材中途採用	(6) 制度的資源交換 ・株式相互持ち合い ・部品相互供給

出所) 佐々木利廣(1990)より抜粋。

分類している。第1の連結タイプに関しては、組織間が非物質的で象徴的な情報によって連結されているか、それとも有形の目に見える人材・金銭・製品という資源で連結されているかによって区分され、1) 情報タイプ 2) 資源タイプ 3) 情報と資源のオーバーラップ・タイプの3つに区分することができる。第2の連結レベルに関しては、1) 当該組織の個人的レベルの連結か 2) 当該組織を代表する単位レベルの連結か 3) それとも当該組織全体の制度的レベルの連結か、の3つに区分することができる。第1の個人的連結は、ある組織の個人が別の組織の個人と情報あるいは資源の交換をすることから生じる。第2の代表的連結は、組織を公式に代表するような個人や単位が他の組織の公式代表者と接触することから生じる。第3の制度的連結は、特定の個人や単位が関与しないで公式の組織間で情報や資源が交換されるときに生じる。そして、こうした連結タイプと連結レベルにより、表2のような組織間関係におけるマトリックス表を作成することができる。

マトリックス表における(1) 個人的情報交換とは、ある組織の特定の個人が別の組織の個人とインフォーマルに関係があることから情報が交換される場合であり、(2) 代表的情報交換とは、ある組織の取締役や境界連結担当者が別の組織の取締役や境界連結担当者と様々な情報交換を行う場合を示している。この場合の取締役や境界連結担当者は、個々の組織を公式に代表して活動を行っており、このような組織代表者

は組織の上層部に限らず下層部でも存在するとしている。(3) 制度的情報交換とは、情報交換を媒介し調整するような特定の組織なり個人が存在しておらず、組織内の個人や単位が情報交換に貢献することもあるが、情報交換に関与しているのは全体としての組織である場合を表している。

加えて、(4) 個人的資源交換とは、それぞれの組織の特定の個人の間での好意、贈与を始めとする資源の取引が行われる場合を表し、このことから個人的の資源交換は政治的色彩が強いとしている。(5) 代表的資源交換とは、ある組織で公式に活動している個人が別の組織に対して何らかのサービスを給付したり、設備・自在の派遣やリースを行うような場合を表し、例えば、企業間の人材フローの問題や外部取締役等の中途採用問題などをあげている。(6) 制度的資源交換とは、企業間の部品相互供給、企業間の共同仕入れ、共同販売、株式相互持ち合いなどをあげることができる。

Ⅳ パーソナル・ネットワーク

1. パーソナル・ネットワークにおける多様性と中心性

個人は、人脈や友人関係、血縁関係、交換関係など数多くの人とつながり、「関係」を持っている。そして、その「関係」の中で我々は毎日のように一人一人がネットワークの結節点として情報を伝え、受け取り、他のメンバーに対する

Oct. 2017

営業におけるネットワークに関する考察

ネットワークのリンクの役割を担いながら、この2つのコミュニケーションの役割の間で絶えず行ったり来たりするという経験をしている。

こうした個人が持つ「関係」としてのパーソナル・ネットワークは、ダイアドの関係からトライアド以上の複数人による関係に至るまで、意志と主体性を持った個人の自主的なつながりや時には自発的な意志に基づいて自由に結びつき合うことによって形成される。そして、自主的・自発的に形成されたパーソナル・ネットワークでは互いの価値観や考え方は肯定されながら、ネットワーク構成員がお互いを触発し合う相互作用を繰り返すことによって維持される多様性こそが、問題解決のための力の源泉となる。特に、ネットワーク上に複数の個人が存在する時、ネットワークを構成する個々人が持つ知識・能力の総和ではなく、相互のコミュニケーションを通じて個々人の知識・能力を組み合わせることによって、一つの新しい知識を想像し、能力を発揮する特性を創発特性と言う。そして、創発特性を発揮するパーソナル・ネットワークを考察する際に重要となるのが、“中心性”と“関係の強さ”である¹⁷⁾。

たくさんつながりを持った個人は、ネットワーク上にいる他の人達の行動に対して強い影響力を行使し得ることがある。その個人は取り立てて大きな権力や特権を持っているわけでもないのに、たくさんの人とつながっている時、つながりが多いというだけで、そんな個人が結果的に強い影響力を及ぼすことがある。こうした個人は、中心的な人物であると判断することができるように、ネットワーク内の他者との関わりにおいて、他者との関わりが相対的に多いものを中心的であると理解し、その中心性を測る指標として次数¹⁸⁾、媒介性、情報量が上げられる。

第1の次数による中心性とは、次数が個人の持つ関係の数と個人の関係の活動量を示していることから、個人と他の個人との連結数に基づいて多くの紐帯を保持すればするほど中心的であると解釈することができる。このように次数

すなわち個人の持つ関係数によって規定された中心性は、ネットワークにおいて如何に多くの他の個人と関わりを持っているかという“関与”の頻度を中心性の基礎としていると言える。

第2の媒介性による中心性とは、個人がどの程度ネットワーク内で人々の関係を媒介しているかを示す指標である。例えば、ネットワーク内部では個人が互いにつながり合うことで関係を保っているが、情報連鎖においてはある特定の個人が存在しなければネットワークの一部の人々へ情報が伝わらなくなってしまうような状況が起こり得る。つまり、ネットワーク内部に複数のサブグループが存在し、特定の個人を経由せずにはサブグループ間で情報が伝達されなくなってしまう、もしくはネットワークが消滅するような状況である。こうした状況における特定の個人のことをゲートキーパーと言い、ネットワークのグラフにおいてもある点が存在しなくなることで関係が連結しなくなってしまうような極めて重要な位置に存在する点を切断点と言う。このようにネットワークの関係構造において個人同士の関係を維持する上で他の地位よりも重要な地位がある一方で、相対的に重要でない地位というものがある。こうした個人間の連携関係上の重要性に注目した指標が媒介性に基づく中心性である。

第3の情報量による中心性とは、個人が保持する全紐帯が持つ情報量に注目し、情報量の寡多により個人の中心性を規定する指標であり、ネットワーク内で個人が情報の流れを統制する程度を示している。媒介性による中心性の場合、個人が測地線上に位置しているか否かを重視し、そこから関係を媒介する個人を中心的であると定義したものであった。しかし、測地線上に位置し多くの紐帯を持つ個人は、同じ測地線上に位置しながらも少ない紐帯しか持たない個人よりも情報発信力は強くなる。また、情報は必ずしも最短距離を経由して伝達されるとは限らず、他の経路を通じて流れる可能性はあることから、測地線上にある個人を全て同等に扱うのではなく、隣接する個人を多く持つ個人

との関係を重視するのが、情報量による中心性となる。

2. パーソナル・ネットワークにおける関係の強さ(弱連結の強み)

人は数多くのネットワークを持ちながら、例えば学生時代の友人と職場の同僚との関係を比較してみれば、出会う頻度や共に過ごした時間の量と質、もしくは心理的な共感性や親密性といった部分では異なっているように、その各々のつながりには強弱がある。そうした強弱があるつながりの中でも、特に弱いつながりからなるネットワークは、ネットワークの端にいる人から反対側の端にいる人に情報が届くのに重複するルートが少なく済むので無駄がないという意味で情報波及効果が高く、効率的であると言われている。また、弱いネットワークは簡単に作れることから、遠くまで伸び、そこに多様な知見、背景を持った人が存在していることから、知と知の新しい組み合わせによる創造性が発揮できると言われている。

パーソナル・ネットワークを考える際に、そのつながりの多様性と同時に重要になるのが、このつながりの強弱である。この点に関してグラノヴェッター¹⁹⁾が提示する「弱連結(弱い紐帯)の強み」という命題がある。紐帯とは個人と個人の間の一つの関係を表し、グラノヴェッターはその関係の強さを「共に過ごす時間量」「情緒的な強度」「親密さ(秘密を打ち明け合うこと)」「助け合いの程度」という4次元を組み合わせたもので定義し、親しい友人あるいは繁く接触し、共有された時間量が多い関係を強連結(強い紐帯)、単なる知人、あるいは稀にしか接触しない関係を弱連結(弱い紐帯)としながら、弱連結(弱い紐帯)には(1)弱い紐帯がよりすみやかにネットワークを広げる機能を持つ、(2)弱い紐帯がグループ間をつなぐ機能を持つ、(3)弱い紐帯が職入手のための実質的機能を持つ、という意味において弱連結(弱い紐帯)には圧倒的な優越が存在する、としている。つまり、第1の機能は、強連結(強い紐帯)は固いグルー

プを形成し、そこでの頻繁な直接の相互交換を通じて同質的な情報の共有及び価値と規範の同質化を進め、互恵的發展の意図に対する信頼関係を持ちやすくなる傾向にあるのに対して、弱連結(弱い紐帯)は共通の接触相手ではない人につながりを広げる機能を持つことによって、ネットワークを広げ、社会全体的な結合をもたらすことが可能になることを示している。また第2の機能は、弱連結(弱い紐帯)が局所ブリッジになること、さらにそれを構成する各人が接触するサークルの重なりが少ないことにより、それはグループ間における紐帯になりやすくなることから、全体的な社会結合をもたらすことを示している。第3の機能は、強連結(強い紐帯)の人は接触するグループが重複しているのと同じ人々に情報が伝わる可能性が高いのに対して、弱連結(弱い紐帯)では強連結(強い紐帯)を通じて接近できる範囲を超えて、自分のまだ持っていない情報を持つ人々に容易にアクセスすることができることから、自らが持つ情報を結びつける効果があることを示している。そしてこの3つの機能により、弱連結(弱い紐帯)は、ネットワークの拡散やグループ間の連結・結合において全体的に無駄がないという意味において効率性・有効性があり、自らのグループや社会圏では入手できないような情報や資源にアクセスし、グループや社会集団の境界を越えた情報収集・伝達の機能においても情報波及効果が高く、また情報(知識)と情報(知識)の新しい組み合わせから新しい情報(知識)を作り出すという創造性において優位であると考えられる。

しかし、グラノヴェッターが示す「弱連結(弱い紐帯)の強み」という命題について平松らは、情報の流れの速さということでは弱い紐帯が勝るが、その正確さや信頼性ということでは強い紐帯が勝るとともに、弱い紐帯を通じて流れやすい情報は重要性の乏しい選択性のあまり存在しない性質である可能性を指摘している²⁰⁾。また、バエアーは弱い紐帯が創造性を発揮する上で重要であるとする一方で、クリエイティブと

イノベーションを区別した上で、クリエイティブな人が自分のアイデアを実現するという創造性から実現への橋渡しには逆に社内の強い人脈（パーソナル・ネットワーク）が必要であることを示している²¹⁾。さらに、安田は紐帯の強弱と紐帯の持つ媒介性の機能について一部混同していると指摘している。つまり、紐帯の力の弱さだけでは情報収集・伝達機能や複数の社会圏の媒介機能を持つとは限らないと言うのである²²⁾。

こうした指摘を踏まえてパーソナル・ネットワークを考察すると、当事者間の紐帯の強弱だけでなく、当事者の置かれている立場や状況及びネットワーク上に流れる情報の内容についても考慮する必要があると言える。

V 組織内と組織間のネットワーク

1. 組織間コミュニケーションと組織内の多様性・多元性

企業は、その活動において取引先である他の企業や消費者に対して内容的情報のやり取りを通してお互いの持つ考えを理解し合うという関係を形成している。そして、お互いを理解し合う関係を形成するということは、内容的情報を相互に交換するというインタラクションにおいて発生する様々な情報の集合の中からコンテキストを読み取ることが可能になるような関係を構築することを意味している。つまり、それは組織間ネットワークにおける相互のコミュニケーションを通じて意味が通じ合う関係を構築することができるかということであり、如何に一方的でないコンテキストを構築するかということにつながる。

こうした組織間ネットワークにおけるコミュニケーションについて、山倉は次の4点を持って定義している²³⁾。1) 2つ以上の組織間の情報交換及び意味形成のプロセスとして捉える、2) それぞれが2つ以上の組織間の情報交換・授受を含んでいる、3) 組織間のコミュニケーションは、2つ以上の組織間の意味形成・意味共有である、

4) コミュニケーションは、ある組織が他の組織に対して意図を持って働きかけることである。加えて、そうした組織間コミュニケーションの機能として、1) 組織間調整機能、2) 組織間の価値共有、3) 組織間の取引を円滑にする機能、の3点をあげることができる。しかし、そうした機能を有効に働かせるためには、いくつかの留意すべき点がある。第1は、組織内コミュニケーションと組織間コミュニケーションの違いである。これは、組織内コミュニケーションが主にヒエラルキーを基盤とした権限によるコミュニケーションであるのに対して、組織間コミュニケーションは自律的でありながら相互依存している組織同士のコミュニケーションであり、権限に基づかないコミュニケーションであることがあげられる。そのため、組織間コミュニケーションでは、お互いの交渉力・情報力が重要な役割を占める²⁴⁾。第2は、組織間コミュニケーションが、しばしば人と人とのコミュニケーションとして表れることである。つまり、組織間コミュニケーションは組織を代表する個人間のコミュニケーションに支えられているものであり、その意味において組織内の主要メンバー間の相互理解と、それに基づく相互信頼が必要不可欠となってくる。特に、その関係が取引関係の場合であっても、それが契約という行為を超えて人に対する信頼に発展した時、ネットワーク関係が意識されるようになり、信頼関係が形成されると、そこでは金銭的損得を抜きにして無償の情報が交換されることもある。このように個人間の信頼関係が組織間の信頼関係を生み出し、そうした信頼関係が組織の取引関係を円滑にしたり、企業革新の情報をもたらしてくれたりするのである。第3は、組織間における境界連結担当者は、相手組織についての情報を収集・交換するという役割とともに、組織を代表²⁵⁾し、相手組織と交渉するという役割を担っている。つまり、境界連結担当者は、組織の境界に位置することによって他組織との連結という機能を担うとともに、他組織の脅威から自らの組織を防衛するという“境界維持”の機

能も担っている。そのため、境界連結担当者がうまく機能するためには、代表者として機能するために必要な原資や能力を持っているかどうか、組織内で支持が得られるかどうか、また他の組織からその正当性を得られるかどうか、が重要となる。

次に、企業はその活動において他の企業や消費者との情報交換からコンテキストを読み取り、お互いの持つ考えを理解し合うという関係を形成すると同時に、そうした関係としてのネットワークの中に新しい情報や知識といったコンテキストを作り出すことを求められている。特に、外部環境の不確実性や不安定性に対応し、挑戦していくために、企業は組織自体に多様性を持たせ、情報の獲得の仕方自体にも多様性を持たせなければならない。つまり、組織のそれぞれのところに、自ら情報を集め、自ら問題を解決し、状況を切り開いていく能力が求められるようになる²⁶⁾。そのためには、営業部門、マーケティング部門、研究開発部門、生産部門といった各部門が消費者やユーザーといった外部とのネットワークにおけるインタラクションから新たな情報や知識を獲得することによって連続的な新製品開発が行われていくと同時に、各部門が得た現場の情報が部門を超えて互いにコミュニケーションされることで共有され、それらの間のインタラクションの中から新たな情報や知識を生み出し、編集し、拡張していくという側面がさらに重要になる。そして、各部門が直接に顧客・ユーザーと接するためには、従来のヒエラルキー型の組織構造ではなく、各部門において情報処理を行いながら、各部門が有機的に内外組織とつながっている分散型のネットワーク型組織となることが求められる。つまり、新しい知識を生み出す場として組織を捉えれば、情報を創造するために異分野との接触や違った発想の人々との情報交換が重要であり、そのために組織は境界が閉鎖的な共同体としての枠組みを超えて、その境界を弾力的に考える必要があると言える。

2. 組織間ネットワークにおける境界連結担当者

組織間ネットワークを構成する場合に重要となるのが、境界連結単位と呼ばれる存在である。境界連結単位は、調整役、インプット変換担当者、連結ピン、ゲートキーパー、トランスフォーマー、マージナル・マン、境界連結担当者²⁷⁾など様々な名称で呼ばれているが、それら全ては組織と環境の接点に位置し、外部からの情報、価値、文化を組織内意思決定中枢に転送しながら、組織を代表して様々な形で環境に働きかけるような個人ないしグループのことを示している。そして、境界連結担当者は組織的には自ら所属する組織の他のメンバーだけでなく、他の組織の境界連結担当者とのコミュニケーションを行うポジションにおいて、コミュニケーション・チャネルを通じて外部組織からの要求やニーズを含む情報獲得するという情報収集機能を含む境界連結活動とその情報を組織内の諸制約の間で限定された影響力をもとに組織内のユーザーに広めるという情報伝達機能を含む境界連結活動を行っているのである²⁸⁾。つまり、境界連結担当者は自らのネットワークの成員でありながら他のネットワークの成員と接触することができるポジションにあって、組織の中にあるネットワークから他のネットワークへメッセージを伝達し、自らが所属するネットワークの内部情報を他のネットワークに所属する成員と交換することができ、ネットワーク間のコンフリクトを調整したり、ネットワーク間を連結・連合したりするブリッジの役割を果たしているということが出来る²⁹⁾。そして、こうした境界連結活動において重要なのは、第1に外部組織や他のネットワークといった外部環境から課せられる不確実性を削減し、環境から学習し戦略的価値のある情報を収集すること³⁰⁾であり、第2に境界連結担当者が異なったネットワークの言語等を含むスキームを適切に理解し、それを自らが所属するネットワークの共通言語やスキームへと翻訳することによって新たにもたらされた外部情報に関する知識が、組織

表3 境界連結担当者の区分

	公式的	非公式的
組織内の	1	2
組織外的	3	4

出所) 佐々木利廣 (1990) より抜粋。

内の知識に関する相互作用活動を活性化させることにある。

また、こうした境界連結担当者による境界連結機能は5つに分類することができる³¹⁾。第1は、インプット組織から原材料、中間製品、機械設備などの物的資源、金銭的資源、人的資源を獲得する機能と、製品、サービスをアウトプット組織に供給する資源取引機能である。第2は、他の組織やコンテキスト環境からの情報を収集し、解釈し、組織内構成員や支配的連合に伝達する情報プロセッシング機能である。ここでは、境界連結担当者は、様々な情報をフィルタリングし、組織にとって戦略的に重要な情報のみを組織内にインプットし、さらにインプットされた情報を組織内の誰に伝達するかを選択するゲートキーピング機能も重要となる。このように境界連結担当者は、情報収集者、情報解釈者、情報フィルター、情報ゲートキーパーとして機能することとなる。第3は、組織の外部に向けての顔を形成し、様々なインプレッション・マネジメントを行う象徴的機能である。第4は、他の組織あるいはコンテキスト環境からの影響力を中和し、脅威や攪乱要因を部分的に吸収することにより組織を防御しようとする組織防衛機能である。第5は、これまで関係のなかった組織との間に新たな関係を創造したり、競争力・対立的関係から共同的・協調的關係へと組織間関係を調整したりするといった複数の組織を連結し調整する組織間調整機能である。

さらに、佐々木はこの5つの区分以外に、組織内の・組織外的と公式的・非公式的の4つのマトリックスに区分している(表3)。第1の組織内での公式的境界連結機能は、情報を意思決

定中枢として支配的連合に転送するゲートキーピング機能に相当するとしている。第2の組織内での非公式的境界連結機能は、組織内の他の構成員や支配的連合との対面的接触による調整活動が含まれている。第3の組織外の公式的境界連結機能は、資源取引機能、組織の情報プロセッシング機能、象徴機能、バッファリング機能、公式の組織間調整機能が含まれている。第4の組織外の非公式的境界連結機能は、学閥、閥閥などの閥、インナーサークル、ネットワーキング機能、組織間調整機能などが相当するとしている。

こうした区分とともに、山倉(1993)は境界連結担当者の特徴として次にあげる3点を示している。第1は、境界連結担当者は組織内の他のメンバーから心理的に、組織的に乖離しており、それゆえ組織の彼らに対する懐疑心や絶えざる監視を生み出し、組織間関係の障害とすることもあるとしている。第2は、境界連結担当者は他組織に対して組織を代表していることから、組織の顔として外部環境に対して自らの組織の価値・規範を表現しなければならず、それとともに外部の価値・規範を熟知する必要がある。第3に境界連結担当者は他組織に対する影響力の行使者であると同時に、他組織により自組織に対する影響の目標にもなるというのである。そのため、境界連結担当者は組織内-外の結節点に立つことによって両者への交渉行動が要求されるというのである。

3. 構造的な空隙理論(ストラクチャル・ホール)

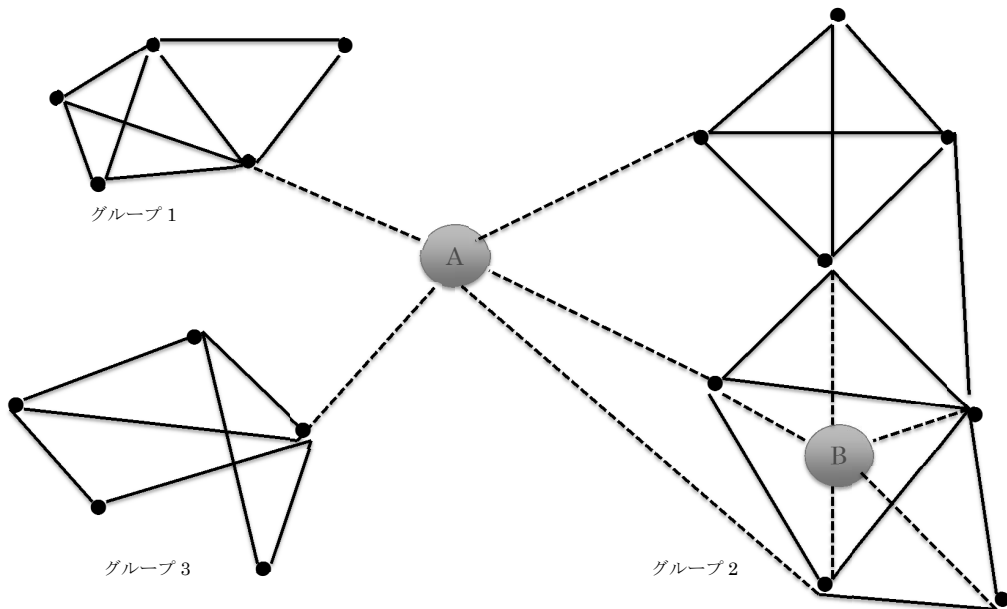
境界連結担当者は、自らのネットワークと他のネットワークの間を連結・連合するブリッジ

の役割を果たしているが、こうした仲介者としての役割が情報へのアクセスとコントロールの点において大きなベネフィットを生み出すとした構造的な空隙理論(ストラクチャル・ホール)と呼ばれる概念がある。

構造的な空隙理論とは、ネットワークにおいて関係が欠如している部分³²⁾、重複した関係が存在しない部分、もしくは集団間の結合が比較的弱くなっている部分を空隙として、そうした関係の隙間にこそパワーの源泉があるとするものである。そして、こうしたネットワーク間にあるストラクチャル・ホールは、その隙間の部分に橋を架けるような位置や関係を有する個人に競争上のパワーや優位性を与える。空隙の両側で流布している異なる情報を仲介し、隔てられた個人を結びつける機会を空隙は提供するのである³³⁾。つまり、ストラクチャル・ホールとは個人と個人との間の情報の流れを仲介できる機会であり、隙間の両側に位置する人を結びつけようとするプロジェクトを制御できる機

会であることから、ストラクチャル・ホールは情報へのアクセスとコントロールに関するベネフィットを生み出すのである。

このベネフィットが生まれるメカニズムを説明すると図3のようになる。この図にあるAとBを比較すれば、AはBよりも多くの情報に効率的に到達することができる。なぜならば、Aは全ての個人に対して2次の隔たりで到達することができるが、Bは他の個人に対して最大で4次の隔たりがあるためである。このことは、Bがアクセスできる情報源が同一ネットワーク内に限定されることから、入手できる情報が同質的なモノに偏る可能性があり、また情報が流れる際に媒介者が増えることで冗長性が高くなることで情報が劣化したり、変質したりする可能性がある。これに比べてAは、冗長ではない異なるグループを情報源としており、それらのグループは互いに重複していないことから多様性に富んだ情報をいち早く入手できると言える。まさに、Aのポジションは新しい



出所) 芳賀康浩 (2005) より抜粋。

図3 ネットワーク例

アイデアや行動を普及させることができるオピニオン・リーダーに相当し³⁴⁾、これが情報アクセスの優位性というベネフィットである。さらに、コントロールの優位性とは、Aは仲介者として自らが多様な情報にいち早くアクセスすることができるだけでなく、その多様な情報への他者のアクセスを独占的にコントロールすることができるポジションにいることによって生じるベネフィットである。

このように、ストラクチャル・ホールは分断されたネットワークを結びつける仲介者に利益をもたらす、新たな価値を生み出す機会となる。ただし、この仲介の立場にある個人がパワーを発揮するためには、分断された個人の存在に加えて、仲介される個人に何らかの需要があり、仲介する個人は需要と供給のあり方に関する情報を持たなければならないという条件を満たす必要がある³⁵⁾。この意味で、情報アクセスとコントロールのベネフィットは相互に強化し合う関係にあると言える³⁶⁾。そうした関係に加えて、バート(1992)自身は、ストラクチャル・ホールがベネフィットをもたらす前提として、コールマンが言うネットワークの凝集性・閉鎖性³⁷⁾が重要であることを示している。つまり、共同で何かをしている身近な人々のグループに凝集性あるいは連帯性がなければ良い結果をもたらすことはできないが、その中に引きこもって外に目を向けなければ大きな展望は望めない。しかし、外に多様なつながりを持って色々な情報を入手することができたとしても、仕事仲間と協力・連携できないのであれば、小さな成果しかあげることにはできない。このことからネットワークの組み合わせこそが最大の成果をもたらすとバート自身が指摘しているのである。

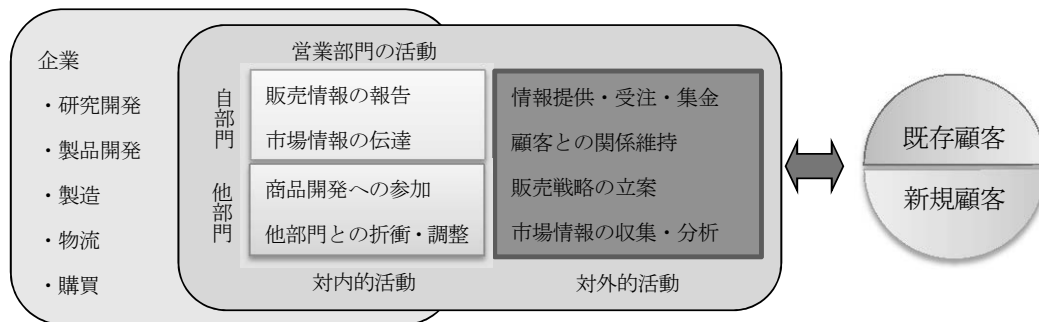
Ⅵ 営業におけるネットワーク

1. 営業担当者の役割について再考

パーソナル・ネットワークと組織間ネットワークに関する議論を整理してきたが、その上

で営業担当者の対内的活動及び対外的活動をネットワークの概念で説明するには、図1にある営業担当者の役割について再検討しなければならない。なぜならば、従来からの営業に関する研究やそれに伴う議論は、営業担当者と顧客におけるダイアドの関係、もしくは顧客を“一つの市場”とア priori に捉えてきたことがあげられる³⁸⁾。例えば、営業部門の対外的活動においては、「顧客との関係維持」を重視し、そのための信頼関係構築が重要であるとしてきた³⁹⁾。しかし、実際の営業活動を見れば既存顧客との関係維持が重要であることは当然であるが、それと同等に“新規顧客・ユーザーの開拓”の活動も重要であることがわかる。それは、ほぼ決まった顧客や固定の顧客を定期的に訪問し、商談と受注活動を行うルート営業と言われる活動が中心の営業担当者であっても、一人一人の顧客の購買力には限界があったり、顧客の都合や競合他社の営業活動によって取引量・金額が減少したり、場合によっては取引が中止になるようなケースも考えられる中で、営業担当者自らに課せられた予算やノルマを達成するために売上高・利益額の維持・向上や製品シェア・アップを図るには新規顧客の開拓は避けられない営業活動となってくる。さらに、企業が従来のカテゴリーとは全く異なる新製品を開発・発売するような場合は、既存の流通チャンネルに販売することが難しいことから、そうした新製品を販売・拡売するためには新たな流通チャンネルや顧客を見つけ出す必要があり、新規顧客・ユーザーの開拓活動が大きなウェイトを占めることになる。このように考えれば、営業担当者の対外的活動については、その対象である顧客を既存顧客と新規顧客に区分する必要があると言える。

また、営業部門の対内的活動においても同様で、営業担当者や自社・自部門との関係を“一つの組織”とア priori に捉えてきたが、そのつながりを考えれば営業担当者が対内活動として行っている販売情報や市場情報の報告・伝達、商品開発への参加、他部門との折衝・調整



出所) 小林・南 (2004) p.132 より, 筆者加筆。

図 4 営業担当者の活動再考

といった活動は区分しなければならない。例えば、販売や市場に関する情報の報告・伝達といった活動は、以前から営業日報というツールや仕組みが存在しており、近年であればノートパソコンやタブレット等の情報端末を使えば、職場や特定の場にいなくても情報ネットワークを用いて一人で作業が可能になる。また、販売や市場に関する報告・伝達は主に職場の上司や同僚に対して行われ、その目的は営業活動の進捗状況報告であったり、同じ部や課等といった自部門内での情報共有であったりするが、報告・伝達といった活動自体は営業担当者からの一方的な情報の流れになることが多いと考えられる。しかしその一方で、商品開発への参加や他部門との折衝・調整といった活動となれば、定量的な情報は情報端末等によって伝えることができたとしても、定性的な情報については関与するメンバーが顔を合わせる“場”を設定する必要になるであろうし、個人が持つ情報は伝達ではなく、メンバー同士が情報を交換するという双方向のコミュニケーションが必要になってくる。また、それとともに、営業担当者は本人と上司というようなダイアドの関係ではなく、多くのメンバーと関与しなければならないことも考えられる。このように考えれば、営業担当者の対内的活動についても、その対象を自部門と他部門に区分する必要があると言える。以上のことから営業担当者の役割について再考

すれば、図 4 のようになる。

2. 営業担当者が持つ対外的ネットワーク

図 4 に基づけば、営業担当者が持つ対外的なパーソナル・ネットワークは、既存顧客向けと新規顧客向けの 2 つとなる。まず、既存顧客向けのパーソナル・ネットワークは、現在取引を行っている顧客との関係を維持し、さらに発展させることが求められることから、顧客との関係の強弱に関しては強い関係を構築することが必要となる。既存顧客との強い関係を構築するために、営業担当者は単に顧客を定期的に訪問し、注文を受け、集金をするといったルーティンな活動を行うだけではなく、自社の製品・サービスに関する情報に加えて顧客の属する業界や関連産業に関する情報や顧客の競合他社に関する情報を提供したりするのである。そうした情報を提供する一方で、営業担当者は幾度にもわたる訪問と交渉の中で顧客情報の収集と分析に努め、顧客が抱える課題や潜在的なニーズを顕在化することによって、顧客に対する販売戦略の立案や提案営業の企画となり、取引の成立・継続につなげていくのである。つまり、その対外的なパーソナル・ネットワークにおける営業担当者と顧客との関係は、頻繁なコミュニケーションによる濃い信頼⁴⁰⁾に基づいた、強連結(強い紐帯)による互惠的で親密な関係になることが考えられる。

次に新規顧客向けのパーソナル・ネットワークは、現行の自社製品・サービスを取り扱っていない顧客を新規に探し出してくることを求められる。もしくは、新製品・新サービスが従来 of 自社製品・サービスのカテゴリーとは異なるために既存のチャネルが使えず、新たなチャネルを探し出してくるよう、今まで取引関係のなかった市場の中から見込みある顧客を探し出すことを求められることから、ゼロから関係を構築する意味において顧客との関係の強弱に関しては弱連結（弱い紐帯）による弱い関係となる⁴¹⁾。しかし、新規開拓は取り扱う製品・サービスが既存製品・新製品にかかわらず、新たな販売エリア、新たな顧客、製品・サービスの新たな使用価値等の可能性を探し出す活動であるという意味において、関係の多様性に関しては相手のバックグラウンドのバリエーションが多い、広い関係を構築することが必要になると考える。つまり、新規顧客向けのパーソナル・ネットワークは、弱い関係ながらも広い関係を構築することによって、弱連結（弱い紐帯）の強みの命題が示す“自らのグループや社会圏では入手できないような情報や資源にアクセスし、グループや社会集団の境界を越えた情報収集・伝達の機能においても情報波及効果が高く、また情報（知識）と情報（知識）の新しい組み合わせから新しい情報（知識）を作り出すという創造性における優位”を期待することができると考える。

これらのことから、営業担当者は対外的な活動において顧客のカテゴリーに応じて強い連結（紐帯）のネットワークと弱い連結（紐帯）のネットワークの2種類のネットワークを使い分けていることがわかる。そして、濃い信頼関係に基づいた強い連結（紐帯）のネットワークでは、既存顧客との関係維持と関係深耕という活動を、多様な情報や資源にアクセスすることによって新たな知識や情報の創造が期待できる弱い連結（紐帯）のネットワークでは、新しい顧客の開拓・拡張と関係構築という活動を行っているのである。

3. 営業担当者が持つ対内的ネットワーク

営業担当者が持つ対内的なパーソナル・ネットワークも、自部門向けと他部門向けの2つに区分する必要がある。まず、自部門向けのパーソナル・ネットワークは、顧客や競合他社を含めた市場に関する情報や顧客に対する販売状況や営業活動の進捗状況に関する情報等を自部門の上長及び同僚に対して報告・伝達することによって、上長によるメンバー個人及び組織の営業活動のマネジメントとメンバー間における情報の共有化が主に求められることとなる。自部門のネットワークは比較的固定されたメンバーによって構成され、そこで共に過ごす時間量も多くなることから固いグループを形成する傾向にある。また、部門内ではメンバー間同士で頻繁に直接的な相互交換を行うであろうし、同質的な情報・価値・規範を共有することが想定されることから、メンバー間の関係の強弱に関しては強い連結（紐帯）を構築することとなる。

次に他部門向けのパーソナル・ネットワークでは、営業担当者が日々の商談において顧客からの要望に応じるために様々な部門との折衝や調整が求められることが考えられる。例えば、顧客から予定外の数量もしくは納期のオーダーが入ったような場合、営業担当者は顧客の要望に応えようと生産ラインや生産計画の変更、配送体制の変更等を巡って生産部門や物流部門と交渉・調整しなければならないであろう。また、顧客からの要望によって新しい製品・サービスを開発するような場合、もしくは既存製品であっても顧客の仕様に応じてカスタマイズするような場合は、営業担当者一人では対応しきれないことから、マーケティング部門や開発部門、生産部門といった他部門の協力を仰がなければならない場合も考えられる。それ以外にも企業として新製品・新サービスを開発するような場合には、顧客のことを最も把握している担当者としてプロジェクトに参画することも考えられる。このように他部門とのネットワークは、ネットワークに参加するメンバーが固定されることは少なく、対応する案件や課題に応じ

て職務上の権限を持ったメンバーや必要となる知識やスキルを持ったメンバー等が入れ替わることとなる。こうした他部門との関係においては、「売り上げをあげること、顧客の要望に応えること」を重視する傾向にある営業部門と、「品質の向上、コストの低下と効率的な操業」を重視する傾向にある生産部門が、同じ企業組織であっても部門の持つ使命の違いからコンフリクトを起しやすいうように、同質的な価値観や規範を持っているとは言いがたい。また、こうした価値観の違い等に基づく情緒的な強度や助け合いの程度の点からいえば低いことが想定されることから、メンバー間の関係の強弱に関しては弱い連結(紐帯)となることが想定される。しかしその一方で、弱い連結(紐帯)であるがゆえに高い情報波及効果によって速やかにネットワークを広げ、全社的な結合をもたらす可能性を持っている。加えて、新製品・新サービスの開発といった場合には、広がったネットワークの中において自部門では入手できないような情報や資源にアクセスし、情報の新しい組み合わせから新しい情報を生み出す創造性を発揮することができるのである。ただし、こうしたネットワークで重要となるのは、ネットワークに参加するメンバー全員が同じことを知っている必要はないということである。つまり、ネットワークに参加するメンバーが“何を知っているか”ではなく、“それを知っているのは誰か”を知っていることの方が重要になるのである⁴²⁾。

4. 境界連結担当者としての営業担当者

一般的に、営業担当者は年齢や経験に関わらず自らが担当する顧客と取引や交渉を行う際には、また顧客開拓のために新しい顧客に飛び込み営業を行う際には、自部門もしくは自社を代表する者という立場にある。それは、ルーティンな取引であれば当然のことで、例えば担当する営業担当者の権限を越えるような取引条件による交渉であっても、一旦自部門や自社に持ち帰って上長と協議・相談の上で担当する営業担当者が代表して回答する。また、そのことは顧

客側も同様で、顧客側のバイヤーや仕入れ担当者は夫々自社や自部門を代表した立場にあり、彼らは担当する営業担当者を各々の企業や部門の代表者として認識し、取引や交渉を行っている。そこでは、よほどの大きなトラブル等に見舞われるようなことがない限り、顧客側のバイヤーや仕入れ担当者が担当営業の頭を飛び越えて上長や他の営業担当者と直接交渉するようなことはない。このように営業担当者は、自社や自部門という組織に所属するメンバーであり、組織を代表する者として、顧客という他の組織を代表するバイヤーとコミュニケーションを行うポジションにいるという意味で、組織と組織のブリッジの役割を果たす境界連結担当者であると言える。そして、境界連結担当者としての営業担当者は、顧客とのコミュニケーション・チャネルを通じて顧客の要求やニーズもしくは競合他社に関する情報を収集し、収集した情報を自部門や関係部署に広める活動を行っている。

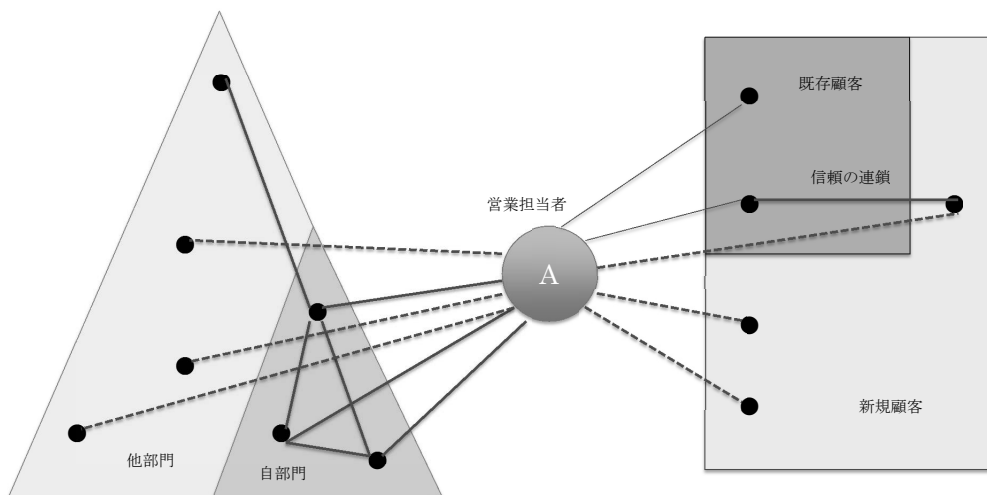
例えば、営業担当者の主たる活動の一つである取引における商談では、パンフレットやタブレットを片手に情報を提供し、時にはショールーム等で現物を見てもらい、試乗や試食等のように実際に体験・経験してもらうといったプレゼンテーションを行いながら、自社製品やサービスを顧客へ推奨・販売する。しかしその一方で、プレゼンテーションに至るまでに顧客の顕在化された要求やニーズを見つけ出すために業界や顧客企業に関する研究を行い、また顧客自身が気付いていない潜在化している課題や問題を引き出すために顧客企業の関連部署や担当者へヒアリングを行ったり、業務プロセスの見直しを検討したりするように、顧客の組織が持つ特有のコンテキスト情報を収集し、その中から戦略的に意味のある情報を抽出し、必要に応じて自部門や自社の他部門へ情報をフィードバックする情報のゲートキーパーとしての役割を果たしている。そして、担当する顧客の抱える課題によっては、個別の対応を行うために他部門へ情報を伝達しながら、他部門からの協力

を仰ぐために個別に折衝・調整を図るといったように自社内外の複数の組織の関係を連結し調整する組織間調整機能を果たしているのである。つまり、組織間の結節点に立つことによって組織内外の両者に対する交渉行動が要求されるのである。

そして、この情報ゲートキーパーや組織間調整機能は営業担当者個人レベルに留まるものではない。例えば、上長に対する情報の報告・伝達といった情報ゲートキーパーとしての活動は情報共有化を目的としたものであるが、情報共有化を通じて自部門の上長や自社の経営者層を含む全社的なメンバーによる顧客理解や顧客に対するコミットメントにつながるものでもある。つまり、組織メンバーや特に上長や経営者層の顧客に対するコミットメントが高まれば、営業担当者が自社や自部門の上長を含むタテの組織と顧客側のタテの組織におけるブリッジをかけることを容易にすると考えられる。また、同じことは組織間調整機能として自社の他部門とのヨコのネットワークと顧客組織の関連部門とのブリッジをかけることにも言える。このように、営業担当者は対内的ネットワークと対

外的ネットワークの結節点にあって、関係的活動と情報を媒介することによって組織間ネットワークの要となり、彼らの活動が組織間関係へと発展させることにつながると言える(図5)。

ただし、こうした情報ゲートキーパーや組織間調整機能を持つ境界連結担当者としての営業担当者は、自社や自部門の代表として顧客と交渉しているのもあって、その意味において競合他社の脅威や顧客からの要請等から自らが属する組織を防衛しなければならないという組織防衛機能を有している。つまり、営業担当者は予算上の売り上げや利益の責任を負って顧客と相対していることもあって、どうしても“販売につなげたい”という思いが強い傾向にあること、担当する顧客との信頼関係が濃くなると“私(個人)のお客様”といった思いが強くなる傾向にあることから、(自分が担当する)顧客の側に立って思考・行動したり、自らの売り上げや利益に固執するあまり情報を囲い込んだりするケースが見受けられるが、組織を代表する者として、たとえ濃い信頼関係にある顧客からの要請であっても自らが属する組織を守る行動を優先させることを要求される場合がある。



出所) 筆者作成。

図5 境界連結担当者としての営業担当者

VII 終わりに

“営業担当者の仕事は何か”を突き詰めれば、売り上げと利益を確保するために既存の顧客から切り捨てられることなく関係を維持すること、新たな顧客を開拓し、関係を深めることによって成功させること、の2つの活動につきると言える。そして、この2つの活動における営業担当者の存在価値は顧客に付与できる自らの介在価値にあり、その価値実現のために情報ゲートキーパーや組織間調整機能を持つ境界連結担当者としての役割がある。

それは、自らの対外的ネットワークにおいて特定の顧客と濃い信頼関係によって固いつながりを構築することができ、どこかの誰かとつながることで、相乗効果で新しいアイデアを得たり、共に発展することが可能になる。また、対内的ネットワークにおいて情報を伝達し、上司や他部門を動かし、表に出ないような社内情報もつかみ、社内を縦横に調整しながら、バイヤーとの交渉の着地点を見つけていくことも可能になる。

そして、個人としての力だけでなく、対内的ネットワークの中でタテ・ヨコ・ナナメのネットワークを駆使することによってパワーや影響力を発揮し、組織全体の力を発揮させること、それと同時に顧客と1対1の関係でセールスが完結している点の“取引関係”から、対外的ネットワークにおいて顧客の組織も巻き込むことによって複数対複数、もしくはより強固な関係を構築するために組織対組織の多面的な“取組関係”に結びつけることを営業担当者は要求されているのである。

注

- 1) 原題の「ハピネス」は正式な綴りの「Happiness」ではなく、「Happyness」である。これは息子の託児所の落書きにあったスペルミスが元となっている。
- 2) クリス・ガードナーは実在の人物で、実際の彼は最終的に自分で投資会社を設立するまでになった。

- 3) 本論文では、人脈とパーソナル・ネットワークは同一のものとして定義し、全てをパーソナル・ネットワークと表記する。
- 4) 山内孝幸 (2011)。
- 5) 山内孝幸 (2011)。
- 6) 山内孝幸 (2016)。
- 7) 小川正博 (2000)。
- 8) Lipnack, J. and J. Stamps (1984)。
- 9) Mueller, R. Kirk (1986)。
- 10) 古川久敬 (1989)。
- 11) Lewin, K (1951)。
- 12) 伊丹敬之・西口敏宏・野中郁次郎編著 (2000)。
- 13) 伊丹敬之 (1999)。
- 14) 沼上幹・軽部大・加藤俊彦・田中一弘・島本実 (2007)。
- 15) Mueller, R. Kirk (1986)。
- 16) Higgins, M.C. and Kram, K.E. (2001)。
- 17) 安田雪 (1997)。
- 18) ネットワーク分析におけるグラフでは、グラフの点はネットワークを構成する行為者の数とネットワークの規模を表し、グラフの線は行為者たちの関係の数と行為者たちの活動量を示している。そして、各点に接している線の数を次数という。
- 19) Granovetter, M (1974)。
- 20) 平松闊編 (1990)、宮本孝二・森下伸也・君塚大学 (1994)。
- 21) Baer, M (2010)。
- 22) 安田雪 (2001)。
- 23) 山倉健嗣 (1993)。
- 24) 寺本義也 (1990) は、こうした組織間ネットワークにおける交渉力や情報力は、それぞれの交換関係の中で生じる資源依存性と資源の価値の不均衡に基づくパワーによって規定されるとしている。つまり、階層的な状況では入手できない希少資源としての情報にアクセスが容易なメンバーほど、またその資源の価値が相対的に高ければ高いほど、それを保有するメンバーは大きなパワーを有することになるのである。
- 25) 山倉 (1993) は、組織を代表するという意味において、境界連結担当者には営業担当者、購買担当者、人事部門、後方支援担当者及びトップマネジメントも含まれるとしている。
- 26) 今井賢一・金子郁容 (1989)。
- 27) 本論文においては、そうした境界連結単位のことを境界連結担当者と呼ぶこととする。
- 28) Gladwell, Malcolm (2000) は、隔たりのあるグループにおいてつながりを持つ境界連結担当者の存在こそが、狭い世間のネットワークを狭い世間のネットワークたらしめているとしている。
- 29) 狩野正雄 (1992)。
- 30) Tompson, J.D (1967)。

Oct. 2017

営業におけるネットワークに関する考察

- 31) 佐々木利廣 (1990)。
- 32) 安田雪 (2001)。
- 33) Burt, S. Ronald (1992)。
- 34) Burt, S. Ronald (1992)。
- 35) 安田雪 (2001)。
- 36) Burt, S. Ronald (1992)。
- 37) Coleman, James S (1988) は、ネットワークの閉鎖性が規範を強制し、信頼を促進するには適していることから、社会関係資本の基礎となる社会構造を凝集的な集団におけるネットワークの閉鎖性に見出している。つまり、多くの個人が相互に直接つながっている凝集的な集団においては、その内部で流れる情報は冗長性が高く、同質的なものになりやすい。そうした情報に頻繁に接触することによって、同質的な規範や意識の共有が促進されるようになる。また、他者の目を逃れることができないことから制裁力が働き、ネットワーク内部の個人がお互いに信頼し合うことのリスクを低下させるのである。つまり、ネットワークの閉鎖性は、構成メンバーの一体感、相互の信頼、関係の安定的継続といったベネフィットを生み出すのである。
- 38) 山内孝幸 (2011)。
- 39) 山内孝幸 (2016)。
- 40) 山内孝幸 (2016)。
- 41) 新規開拓は、濃い信頼で結びついた既存顧客からの紹介によって広がる可能性がある。いわゆる“信頼の連鎖”である。こうした場合、紹介された顧客の営業担当者に対する心理的抵抗感は相対的に低減するものと考えられるが、顧客と営業担当者との関係は弱連結(弱い紐帯)による弱い関係であると言える。
- 42) こうした知識のことをトランザクティブ・メモリーという。これは組織のメンバー全員が同じことを知っているのではなく、組織のメンバーが他のメンバーの誰が何を知っているか、を知っていることを重視し、このトランザクティブ・メモリーの形成には直接対話が重要であることを示した。Wegner, D. Raymond, R. & Erber, R (1991)。

(2017年7月14日掲載決定)

