

〔論 文〕

# 営業における利他的行動と規範に関する考察

山 内 孝 幸

## I はじめに

文化庁が2010年度に実施した「国語に関する世論調査」の中で、「情けは人のためならず」という諺の意味について聞いている。その結果、本来の意味とされる「人に情けを掛けておくと、巡り巡って結局は自分のためになる」と答えたのは全体の45.8%で、本来の意味ではない「人に情けを掛けて助けてやることは、結局はその人のためにならない」と答えたのは45.7%であった。特に、60歳以上を除く全ての年代で間違えた意味を選んだ割合の方が多かった。

ここで注目するのは、この諺の意味を誤解している人の割合ではない。それよりも、この「情けは人のためならず」という諺の“たとえ情けや思いやりを掛けた人から直接的な見返りがなかったとしても、人に掛けた情けは、結果としていつか自分にも良い報いが訪れる”という意味にある。このように自分を犠牲にして他人に利益を与えることやそうした行動を利他性、利他的行動といい、そうした人が持つ利他性や利他的行動に注目する。

伝統的な経済学における経済人の仮定では、人間は合理的でかつ利己的であるとされ、利他性は仮定されてこなかった。つまり、人間は意思決定にあたり、ある行動をとる場合ととらなかった場合に見込まれる将来の利益-不利益を計算し、最終的な利得が最大化される方を選択し行動決定を行うと仮定されているのである<sup>1)</sup>。また、ビジネスの世界においてはアメリカ・ウォール街の金融・証券業界等では“生き

馬の目を抜く”や“食うか食われるか”といった比喩が使われ、相手のことを思いやっていると生き残れないといった風潮が見受けられる。日本でも2005年に起きたライブドアによるフジテレビ敵対的買収事件では、ハゲタカと揶揄された投資ファンドやファンド・マネージャーの存在とラジオのリスナーやテレビの視聴者を無視した壮絶な買収劇が繰り広げられたことは記憶に新しい。

こうした自らの利益を最優先に行動する業界・企業や個人が存在する一方で、近江商人の「三方よし(売り手よし、買い手よし、世間よし)」という言葉にあるように、自分の利得だけでなく、相手にとって何が良いかを常に考えなさい、という教えが商人の世界では存在する。また、高島屋、松坂屋、大丸といった百貨店の創業家の家訓には、「自利利他(自らが利益を受けるとともに、他(顧客)も利益が受けられるようにすること)」「先義後利(利益は後回し、先に義(思いやり)がある)」といった文言が書かれているように、相手に対する思いやり等の利他性や利他的行動の大切さが経験的知恵として連綿と語り継がれてきている。つまり、ビジネスにおける売り手と買い手のやり取りが、利己的な動機に基づく駆け引きや綱引きではなく、顧客のことを中心に考え、相手のことを思いやるという意味における利他性や利他的行動こそがビジネスを長続きさせ、中長期的な利益を生み出し、持続可能な成長をもたらすと言うのである。

事実、「Aさんには世話になっているから、オタクから購入しましょう」や「以前、当社の製品

を購入してくれたことから取引が始まり、お互いの意識が高まったことで協力関係ができ、お互いに多少の無理はきいてもらえるようになった」といった事例が現代のビジネスの現場でも数多く見られる。それは営業における取引や商談においても同様である。営業担当者は、インターネットによる高度なテレコミュニケーション機能が発達した現代においても、自動車や電車・新幹線に乗って顧客のもとへ赴き、時には昼食や夕食を共にすることで対面コミュニケーションを取ろうとする。また、相手との貸し・借りの関係<sup>2)</sup>が商談成立や長期的取引のカギとなることがある。そして、多くの営業担当者たちは、そうしたことを経験的に知っているからこそ得意先・取引先からの納期・製品等の仕様・取引条件等に関わる要望や要求にでき得る限り応えることで、自分が担当する得意先・取引先との関係を構築・深化させようとする。時にはそのために上司や別部門のスタッフと対立することもあるが、それでも自分の得意先・取引先を大切にす。筆者がメーカーの営業担当時代にも、頼まれもしないのに得意先の棚卸や阪神・淡路大震災で被害にあった取引先の物流倉庫の整理を手伝いに行った経験がある。また私の同僚からは、雪が降った翌朝に得意先担当者の家の玄関先の雪かきに行った経験談を聞いたこともある。さらには、最近では少なくなったと言われるが、得意先・取引先の担当者を迎えての接待や、時には担当者とその上司及び自分の上司を伴ってゴルフを行ったということもある。こうした経験談は決して特殊な事例ではなく、営業担当者であればこうした事例の1つや2つは経験しているであろう。そして、これらの行動のほとんどが、“～をした(～してやった)のだから、直接的に相手から何がしかの見返りを要求する”というわけではないことが重要である。

本論文の目的は、営業担当者が得意先・取引先に対して取る直接的な見返りを求めないこのような行動に注目し、改めて営業担当者が取る利他性及び利他的行動とこうした判断や行動を

とらせるに至ると考えられる規範について考察を試みることにある。

## II 利他性及び利他的行動の範囲

利他とは、自分を犠牲にして他人に利益を与えること、他人の幸福を願うこととあり、自分だけの利益を計ることを意味する利己の対義語となっている。そして、利他的行動とは外的報酬を期待せず、他人のために自発的に行う、行為自体が目的の行動と定義されている<sup>3)</sup>。

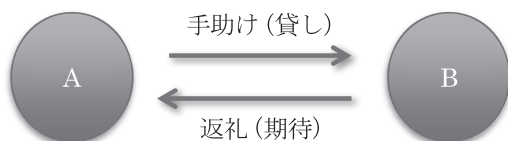
こうした利他性や利他的行動について、その意味は決して一義的ではない。Karylowski. J (1982) は、利他的行動を利己的動機に基づく利他行動と利他的動機に基づく利他行動の2種類に分類している。彼は人間の利他性を「この状況では～しなければならない」という道徳的義務感に基づいて生じさせる内心的利他性と、そのような義務感には基づかず、相手の状態を向上させ良い感情を感じさせることそのものを目的として行われる外的利他性の2種類に分類した上で、道徳的義務感に従うことは行為者に自己イメージの向上などポジティブな感情を生起させ、前者の内心的利他性は行為者自身がポジティブな感情を感じることを目的としていることから自らの快状態を追求しようという利己的動機に基づく利他行動であると指摘し、それに対し外的利他性は自分の快状態を追求することではなく、相手の利益を増大させることそのものを目的とすることから利他的動機に基づく利他行動であると説明している。

また、利他性について依田(2016)は「真の利他性」と「見せかけの利他性」があり、概念的には区別する必要があるとしている。真の利他性とは、本来、自分への見返りを求めず、時には自らの利益を犠牲にしてまで他者に便宜を図ろうとする心である。こうした真の利他性を代表する事例として取り上げられるのが、1982年1月にアメリカ・ワシントンDCで起きたエア・フロリダ機墜落事故である。当時、猛吹雪の中を離陸したエア・フロリダ機が空港近くを流れ

るポトマック川に墜落し、ほとんどの乗客・乗務員は亡くなられたのだが、川面にわずかに浮いた機体にしがみついていた数名の生存者がヘリコプターにより救出された。その時、生存者の中の45歳の男性が2度にわたって女性に救助ロープを譲り、自らは最後に力尽きて水の中に沈んでいった、という事故である。まさにこの45歳の男性は、自らの命を犠牲にして、2名の女性の命を助けるために行動したのであり、これは真の利他性とみなすことができる。

その一方で、見せかけの利他性とは、一見したところ利他的に見える行動であっても、実は利己性によって行動が支配されていることを示している(図1)。これはまさに「情けは人のためならず」である。つまり、その場の行動だけを見ればAさんは見返りなしでBさんを助けたという意味で利他的な行動であると言える。しかし、より広い視点で見れば、AさんはBさんに対して貸しを作っておけば、それに対するBさんからの返礼として、将来、自分が困った時に手助けしてもらえるかもしれないという期待を持って助けたのであれば、それは利己的な行動であると言えることができるというのである。

このように利他性や利他的行動について議論する際には、利己的動機に基づく利他行動と利他的動機に基づく利他行動や真の利他性と見せかけの利他性にあるように、その行動に至る動機や視点もしくは時間軸を狭く(短く)取るか広く(長く)取るかによって、ある行動が利他的行動か否かが変わってしまうことがある。実際に利他的行動に関して議論する場合も、各々の論者が異なった視点や時間軸を採用することで混乱を招くことがある。



出所) 筆者作成。

図1 見せかけの利他性

そこで、本論文では利他的行動に関する議論においてこうした混乱を回避するために、個人の動機や視点ないし時間軸に制限を設けない。その理由としては、対象となる個人が企業に勤める営業担当者であり、彼らが得意先・取引先に対してみせる利他的行動について考察を進めることから、その利他的行動の動機が将来的に何らかの見返りがあることの期待を含んだものであっても、本当の意味での利他的な精神によってもたらされたものであるか否かにかかわらず、少なくともその場という狭い視点においては行動主体が自分の意思で、直接的な見返りなしで受け手を手助けしたという意味において利他的行動と考える。つまり、利他性や利他的行動の定義において重要なのは、それらが行動上のものであって、行為者が隠れた、あるいは無意識の利己的動機に基づいてその行為を行っているかどうかといった主観的なものではないということが重要であると考える<sup>4)</sup>。そして、利他的行動については、①行動主体が任意で行う行動であり、②公式の報酬システムによって直接、または明確に承認されておらず、③他者の幸福・福利を増進する行為、と考える<sup>5)</sup>。

### III 利他性及び利他的行動はどこから来るのか

個人の動機や視点ないし時間軸の取り方によって理解が異なる利他性・利他的行動と利己性・利己的行動であるが、この利他性と利己性に関する議論の1つとして、人は生まれながらにして協力的で援助的なのに、社会がそれを利己的にさせるのか、利己的で非援助的に生まれた人が社会での教育によって利他的になるのか、という問題がある。

Hamilton, W (1964) は、人間を含む生物は親が子供のために自らを犠牲にすることから血縁には利他的になることを明らかにした。ここでは、恩恵を与える側が利他主義の遺伝子<sup>6)</sup>を持っており、利他的行動を生み出すことを助ける遺伝子<sup>7)</sup>が自然選択で選ばれているように、

血縁に対する利他的行動が進化したものと考えられた。確かに、親子の愛着の中心を担っているのはオキシトシンというホルモンの一種であることは解明されており<sup>8)</sup>、オキシトシンの働きに結びつく遺伝子のおかげで親が子供の面倒を見るようになり、そうした行為の持ち主が生き永らえ、子孫を残すという意味での進化上の成功につながる可能性があると考えられる。

しかしその後、Trivers, R (1971) は、生物は血縁関係が無い場合においても個体が他の個体を助けたり、助けられたりする行動が観察されたことから、遺伝的に関わりの無い個体との協力関係が生じる説明として互恵的利他主義を提唱した。これは、あとで見返りが期待されるために、ある個体が他の個体の利益になる行為を直接的な見返りを受けることなく取る利他的行動のことである。つまり、繰り返し付き合いのある主体間において、自分が利他的に振る舞うことによって相手からの返報を享受することができ、その結果両者ともに利他的行動をとることによって長期的に高い適応性を維持することが可能になるという原則に基づいている。ただし、この互恵的利他主義が成立するためには2者間の関係がある程度閉鎖的で長期にわたって協力を維持する必要がある。なぜならば、相互のやり取りには時間差が発生する可能性があることから、現時点の損失が将来的に埋め合わされることを確認するためには、お互いの顔がわかる関係でなければならない。つまり、メンバーが激しく入れ替わるような関係や集団ではフリーライダーが生まれる可能性がある。また、そうした長期的な協力関係以外にも、他の条件もある程度満たされる場合、つまりお互いのコストがほぼ釣り合っている場合に限定されるという条件が必要になってくる。

この互恵的利他主義に関しては、囚人のジレンマ研究における応報戦略(TFT: Tit For Tat 戦略)を採用する場合、最も高い得点を挙げ、互恵的な関係が成立することが報告されている。つまり、2者間で相手が応報戦略を採用

している限り、相手への協力は自分に対する協力を、裏切りは自分に対する裏切りを引き出すために、短期的な自己利益を追求して非協力を取るよりも、協力する方が長期的には合理的な選択となることから、このような状況で利他的に振る舞うことは、自身に利益をもたらす適応的な行動となるのである。

また、林と山岸はTFT戦略が相手からの裏切りに対して自らも裏切りで応報するのに対して、常に相手との協力を取りつつ、相手が裏切った時にはその相手との関係を切り、新たに別のプレイヤーを探すOFT(Out For Tat)戦略を提示し、囚人のジレンマの変形であるネットワーク型囚人のジレンマを用いて、OFT戦略が適応的な戦略として協力行動を進化させることを明らかにしている<sup>9)</sup>。つまり、OFT戦略の存在が協力的なプレイヤー同士の長期的な相互依存関係においては互いに選びあって共栄を達成し高い利益を得る一方で、非協力者はOFTからプレイの相手として選ばれずに排除される状況を生み出すこと、そしてその結果非協力的に振る舞うよりも協力的に振る舞うことがより大きな利益をもたらす適応的な行動となることを明らかにするものであった。ただし、このTFT戦略やOFT戦略では互恵的利他主義が利他主義に関する自己利益的説明となっていることから、そもそも相手からの見返りが期待できないような状況において、人はなぜ利他的に振る舞うのかという真の利他性そのものの発生活動を説明できているとはいえないという点において課題は残っている。

個人が利他性を発揮し、利他的行動をとるようになる発生活動の説明として“学習”と学習を促す“規範”があげられる。菊池(2014)は、個人が向社会的行動<sup>10)</sup>をとるかどうかは、それぞれ個人がどのような家庭で育ったか、どのような躰を受けたか、といったことに左右されるとしている。例えば、援助を求めている人を見つけたとしても、①自分が援助することができるかどうか(社会化変数)、②(援助を求めている人の)状況が危急的であるかどうか、③自分

以外にも手を差し伸べる人がいるかどうか(状況的変数)、④援助を求めている人が知り合いか否か(個人の特徴)、⑤援助を求めている人の立場や社会階層(文化的変数)等のように、その状況の認知から始めて、意思決定から実際の向社会的行動が引き起こされるに至るまでには各々の段階があり、その認知と意思決定を媒介する要因として、一般的な向社会的判断<sup>11)</sup>と相手の感情や行動の予測に関わる要因としての共感と役割取得<sup>12)</sup>をあげている。そして、この向社会的判断の発達について、①快樂主義的で実際の傾向、②他人の欲求志向、③紋切り型の良い子志向、④a共感的志向、④b内面化された価値や規範、義理、責任などによって自分の行動を説明し始める段階、⑤強く内面化された段階の5段階に区分し、ヒトの発達段階との関係について研究している。その結果、①と②の段階は小学生だけに見られ、③の段階で自分の回答を説明するのも小学生に多い反応であること、④aの段階は中・高校生に一番多く見られた考え方で、④bや⑤の段階は中・高校生になると多く、特に高校生で多くなることから、子供達はその発達プロセスにおける学習を通じてその社会で一般的な向社会的規範を身につけていくことを明らかにしている<sup>13)</sup>。

また、Michael Tomasello (2009)によれば、利他性や利他的行動は個人の成長に伴う異なった経験や社会的世界としての文化、価値観、社会規範の影響を強く受けることを指摘している。加えて、社会的世界の影響を「直接の社会的経験としての他者との関わり合いや他者の反応や招かざる結果に基づく関わり方に関する学習」と「個人が属する文化集団内の価値や規範に関する学習」の2つに区分している。直接の社会的経験としての他者との関わり合いや他者の反応や招かざる結果に基づく関わり方に関する学習については、協力的であり援助的に振る舞うことで見返りとして協力や援助を生み出すことを学ばせることができれば、個人はそういった利他性を身につけ、利他的行動をとるようになるという。特に子供の場合は、常に協力

的で援助的であると他者に利用されてしまうということを学習する面もあるが、一種の利己性が混在する経験を踏まえて互恵性の対象とすべきさまざまな特徴を見極めるようになることを示した。また、個人が属する文化集団内の価値や規範に関する学習については、社会集団全体の視点や価値体系を象徴するものである社会規範<sup>14)</sup>が持つパワーの源泉となる“規範から逸脱した場合に課される懲罰を示す”ことによって、集団メンバーの同調行動を促し、またそれと同時に個人は社会規範に沿った行動を取ることで他者から賞賛され、評価される対象となることを意識し、学習することを示した。

このような学習や規範による利他性及び利他的行動は、“人は社会的存在である”という社会的人間観<sup>15)</sup>に基づくものである。つまり、人は生物学的事実として家族や人種など、何らかの社会集団のなかに生まれ、人は社会集団の習慣や慣習を身につけることによって、初めて他の人々との関係や自分がどのような存在であるかを理解し、アイデンティティを持つことから個人のアイデンティティは社会と不可分なものとなり、ゆえに人は社会的存在であるという考え方を基本としている<sup>16)</sup>。そして、社会的存在としての人の利他性や利他的行動の最も根源的な要因として文化と規範という概念があり、本論文では特に規範という概念に注目する。なぜならば、個人がある状況や出来事に対して意味づけを行う、行動を起こす際には、それに対する認知、認識や価値判断が必要であり、そうしたことは個人が属する社会集団において習得した観念・概念や思考方法が非常に大きな役割を果たしていると考えられるからである。特に、本論文の対象である営業担当者を考えれば、彼らは生まれや育ち、教育歴等の文化的背景が異なっていようと、企業という組織集団に新たに加わった個人が組織集団の目標やゴールを共有し達成するために求められる役割や知識・規範・価値観等を獲得し、時に必要であれば他者の役割への援助活動による連携をとる協力的行為<sup>17)</sup>を通じて組織に適応していく組織社会化

のプロセスを通過することになる。つまり、個人はこの組織社会化プロセスを通じて各々の組織固有の思考方法や仕事の進め方を習得するとともに、協利行為による協働者相互のコミュニケーションを通じて組織の一員として承認され、迎え入れられる<sup>18)</sup>ようになるのである。そのため、所属する組織の規範によって状況や出来事をどう意味づけるか、どのような行動を起こすか、といったことがある程度規定され、同じ組織集団に属する人は共通のパターンを持っているものと考えられる。本論文の第1章でアメリカ・ウォール街の金融・証券業界やライブドア、投資ファンドやファンド・マネージャーの例と近江商人と百貨店の創業家の家訓の例を取り上げたが、これらを通して見ても思考方法や企業行動の違いが国や人種といった文化的背景ではなく、各々の業界や企業固有の規範による影響であると推測される。

#### IV 規範と規範の形成

##### 1. 規範の定義

一般に規範とは、一定の行為を命令または禁止する準則(ルール)、当為の法則を意味する。もしくは則るべき規則や判断・評価または行為などの拠るべき基準を意味し、社会規範、道德規範、法規範等が典型である。そして、その中の社会規範とは一定の社会関係において客観的に対象化され、その関係の構成員に共有された行為原則及び規則としての一般的意思であり、それに対する逸脱は社会的制裁を伴うとされている。つまり、社会規範は特定の集団において、特定の事項に関しての規範が存在するかしないかの2分法ではなく、相互認知が成立する関係の中で「他人がするから、自分もそうしなければならぬ」という思いが、どれほどの成員間一致度を持って存在するかが重要となる<sup>19)</sup>。加えて、社会規範を逸脱したことに対する社会的制裁とは、規範が持つパワーの源泉としての社会的圧力に対する同調行動として、個人が負の制裁を喚起しない範囲で行動するよう

にすることを示している。

Persons, T (1937) によれば、規範は文化体系の一部を構成し、内面化を通じて人格体系へ、制度化を通じて社会体系へそれぞれ定着し、人間の社会的生活の連続性、一貫性を保証するものである。こうした規範を個人の社会的行為から見ると、第1に個人がどのような規範を行為の準拠として持ち、またどの程度までそれら規範を内面化しているか、第2にそれらの規範の力関係や個人に対する拘束力の問題、第3に一定の社会において、どのような規範が支配的であり、それがどのような集団を通して個人に定着されるか、の3点が今日の問題であると指摘している<sup>20)</sup>。

こうした規範という観点から企業組織を見れば、企業組織は人間の能力を経営という側面において最も効率的・効果的に発揮させるべく、統一的意思に基づいて人為的・計画的に作られた形式であり、個人と個人との関係、部門と部門との関係に基づく行動を規制する合理的な仕組み・構造であるということが出来る。その意味において、組織は経営及び組織の秩序を支える一種のルールを有していることから、組織規範を有していると考える。そして、組織規範は、集団の存続ないし目標・ゴールの達成という要請に対してどのように応えるかに関して、成員個々人の異なる反応傾向を調整しつつ、集団の要請と成員の反応傾向を両立させ得る行動型を探索する中で見出された集団の解として成立する<sup>21)</sup>。つまり、組織規範は、成員個々人の異なる反応傾向の調整をとりながら、集団からの要請に応えるには、成員はどう行動すべきか、という問題に対して前例の採用、洞察による解の発見、あるいは利害関係者間の交渉や試行錯誤によるより良い解の模索などを通して集団の解として形成されるのである<sup>22)</sup>。また、それと同時に企業組織の構成メンバーは、その組織にいる限り、形成された組織規範を遵守しなければならないし、メンバー同士が協力し、組織への忠誠や献身も要求されることになる。

加えて、企業組織に組織規範が存在するのと

同様に、特定の業界における取引や旧財閥系のような系列企業集団・コミュニティにおいても商慣行やルール等の経済的慣行が存在し、そうした経済的慣行を経済規範と呼ぶことができると考える。この経済規範は、特定の業界における競争や系列企業集団・コミュニティの存続という目標に対して、業界によって異なる顧客の反応に対応しつつ、各々の企業の目標を両立させ得る行動型を利害関係者間の競争や交渉の中で見出された集团的解として形成されると考える。その意味において、こうした経済規範は特定の業界の競争関係や系列企業集団・コミュニティの中における連携において形成されるものであり、業界ないし系列企業集団・コミュニティ特有の規範として成立していることから、一種の業界規範と行うことができると考える。

## 2. 近江商人の「三方よし」という業界規範

日本における業界規範をあげれば、近江商人の「三方よし」がある。近江商人とは、中世から近代にかけて活動した現在の滋賀県出身の商人を指している。ただし、近江といえども全域から排出したわけではなく、商人を排出した地域には偏りがあり、また地域によって進出地域、取扱商品等に違いがある。主な近江商人をあげると、高島郡大溝に位置しながら戦国時代から江戸時代にかけて活動し、南部藩盛岡の城下町の発展に大きく関わったとされる高島商人、蒲生郡八幡で八幡山城の城下町建設に際して集まったのが始まりといわれ、蝦夷地の開拓にも携わった八幡商人、蒲生郡日野で医薬品の行商で活躍した日野商人、犬上郡・愛知郡・神崎郡にあって彦根藩の経済政策によって農民が行商を行ったのが始まりといわれる湖東商人の4商人がある。

こうした近江商人の原点は、行商にある。その行商は、天秤棒を担いで量り売りをする小売り商いではなく、商人を相手にした卸売り商いとして上方の商品を地方へ持ち下り、地方の特産物を仕入れて、上方へ持ち帰るといった非常に効率の高い商いを行っていた。そして、その商

い方法は「のこぎり商い」や「持ち帰り商い」と言われ、この商いこそが近江商人としての有資格を表すものであると言っても過言ではなかった。加えて、彼ら近江商人は行商によって遠い他国へ行って商売を行い、その地で店を開店することによって、店舗と店舗を結んだ「諸国物産廻し」と呼ばれる大規模商法に発展させていった。つまり、彼ら近江商人は卸売商として自国と他国との間で商取引を行いながら、合わせて自らの生国とは異なった地縁・血縁に頼ることができない他国において独自で商売を行っていたのである。そうした場合、一から商いを築き上げなければならず、商売を成功させるためには他国の人々の信頼や評価を得ることが何よりも大切なことであることは言うまでもなかった。そのため的心構えとして説かれたのが、「売り手よし・買い手よし・世間よし」の三方よしに象徴される他国行商の心得である<sup>23)</sup>。つまり、三方よしとは外から来た商人が他国で商圏を確保させ、出店した店を定着させていくために、売り込もうとする自分の商品に自信を持ちながら、己の都合や顧客の都合といった取引の当事者のみの都合だけでなく、取引自体が社会全体(世間)に貢献するという観点が欠かせないという考え方である。そして、この三方よしの損得勘定についても、一挙に高い利益は望まず、相手の立場も考慮して利益を独り占めしないという心構えも含んでいる。

こうした商いにおいて相手の立場も考慮し、利益も独り占めしないという近江商人の考え方は、石田梅岩を中心とした石門心学の中にも見ることができる。石門心学では、市中に住む商工の民は、市井の臣であり、人格的にも職分の上でも主君に仕える武士と同等であるとの考え方から、商人の売買の利益は武士の家禄と同じであり、もし商人が利益を得なければ、武士が家禄をもらわずに仕えるのと同じことなので、商人は渡世の道を失い、商人は存在しなくなると説いた<sup>24)</sup>。つまり、商人の利益は、社会に誠実に貢献したことによる天下お許しの家禄であるというのである。そして、石田梅岩は「先も

立ち、我も立つ」とという言葉によって、商いの重点は自分ではなく、まず先方に置くことが肝要であること、その顧客優先の立ち位置こそが商売繁盛の骨法であることを説いている。こうした意味においても、近江商人は石門心学の実践者であったと言える。

このように近江商人の「三方よし」という業界規範は、近江商人というコミュニティにおいて、のこぎり商いという独自の行商と諸国物産廻しというビジネスモデルを構築し、行商方法やビジネスモデルの共有化を図りながら発展させるプロセスの中で学習した経験則として内面化され、醸成されたものであると言える。

### 3. 森永乳業の組織規範

一企業組織の中において組織規範が成立していくプロセスを表した事例として森永乳業株式会社(以下 森永乳業)を上げることができる。

森永乳業は、1917年に誕生した。それは、森永製菓株式会社(以下 森永製菓)が1914年に発売して以来主要商品であった森永ミルクキャラメルの原料である練乳を自社生産する必要に迫られたことによるものであった。1917年9月に森永製菓は千葉県の愛国練乳合資会社を買収した上で、森永製菓専務取締役松崎半三郎を社長として日本練乳株式会社を設立した。その後、森永製菓との合併・分離を経て1949年4月に森永乳業株式会社を設立し、現在に至っている。

現在(2018年3月期)の森永乳業は、売上高(連結)592,087百万円、経常利益(連結)22,355百万円となり、乳業業界では明治ホールディング株式会社<sup>25)</sup>に次いで雪印メグミルク株式会社と業界2位のポジションを分け持っていることとなる<sup>26)</sup>。ただし、企業業績による市場のポジションでいえば、2000年6月に雪印乳業株式会社(当時)(以下 雪印乳業)が食中毒事件<sup>27)</sup>を引き起こすまでは、1999年3月期の雪印乳業の売上高(連結)は1,263,726百万円、明治乳業株式会社(当時)(以下 明治乳業)の売上高(連結)は692,303百万円、森永乳業の売上高(連結)は513,559百万円となり業界3位のポジションに

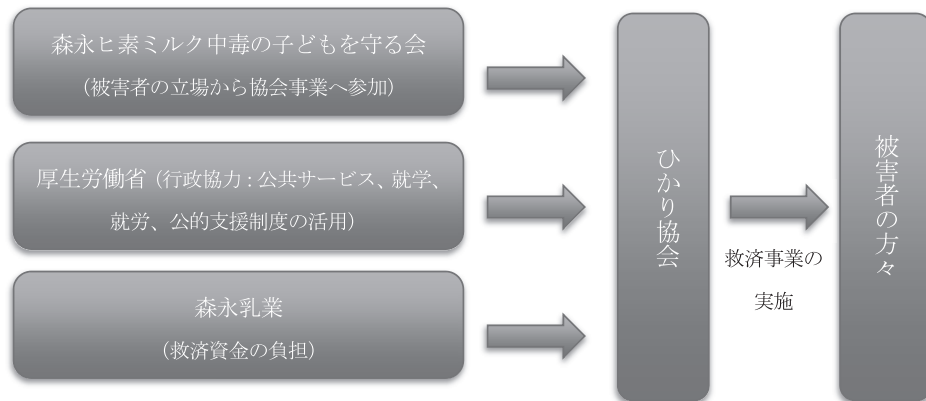
あった。

森永乳業が取り扱う製品は、現在では牛乳・乳飲料、デザート・ヨーグルト、アイスクリーム、チーズ・バター、ドライグロッサリー、育児用食品と“乳”を核とした製品カテゴリーから、ヘルスケア・健康食品、流動食・介護食等の機能性を核とした製品カテゴリーに至る幅広い製品群を取り扱っている。そして、森永乳業は創業時から研究開発に力を注ぎ、ビフィズス菌やラクトフェリン、シールド乳酸菌等の開発と製品化を進め、日本初の製品を次々と世の中に送り出してきた。中でも代表的な製品として1921年に森永乳業が開発・製造・販売した育児用粉乳である「森永ドライミルク」は、日本における工場での機械生産による日本初のドライミルクであった。

1912年の創業以来練乳の生産からスタートしてドライミルクの開発・製造・販売によって順調に業績を伸ばし、企業として発展してきた森永乳業であったが、1955年に企業の存亡に関わる大きな事件を引き起こした。森永ヒ素ミルク中毒事件である。この事件は、1955年に森永乳業徳島工場で製造されたドライミルクの中に誤ってヒ素が混入してしまい、そのドライミルクを飲んだ12,344名の乳児がヒ素の摂取による中毒症状を発症し、130名の乳児が亡くなった<sup>28)</sup>、という悲惨なものであった。ただし、それで終わったわけではなく、事件発生から14年後の1969年に大阪大学の丸山教授らによって被害者の方々に後遺症を持つ方がいるとの報告が出された。その後、同報告を受けて被害者の親族によって結成された「森永ヒ素ミルク中毒の子どもを守る会」と森永乳業は長きにわたる話し合いと裁判の結果、1973年に両者の間に確認書が結ばれ、1974年には被害者の方々の恒久的な救済を図るため森永ヒ素ミルク中毒の子どもを守る会と森永乳業及び厚生労働省の3者によって「財団法人ひかり協会」が設立され、事業活動を続けている<sup>29)</sup>(図2)。

この森永ヒ素ミルク中毒事件は、森永乳業にとって被害者の救済という問題だけでなく、そ





出所) 森永乳業100年小史より抜粋。

図2 財団法人ひかり協会の構成

の事件の重大性と長きにわたる裁判によって企業のイメージダウンを拭いきることができず、加えて西日本一帯で発生した森永製品の不買運動<sup>30)</sup>と競合他社からの営業攻勢もあって企業業績を大きく下落させることになった。この事件が起こる以前は、森永乳業は売上高において雪印乳業と明治乳業を上回る業界トップの企業であったものが、ランキングは大きく入れ替わり、1位雪印乳業、2位明治乳業、3位森永乳業のポジションは2000年の雪印乳業集団食中毒事件が起こるまで変わることはなかった。

こうした経験は、森永乳業の経営方針から経営戦略やマネジメントシステム、経営トップのリーダーシップから社員全員に至る思考や行動、また関係会社等のあらゆるステークホルダーに至るまで非常に大きな影響を与えた。具体的な影響をあげれば、第1は事件を引き起こす原因の1つであった製造工程や製品の品質に対する管理体制はより厳しく、厳密な管理を行うようになったことは当然である。第2はブランド戦略において森永乳業の名称やロゴマーク等を製品パッケージに用いることをでき得る限り避け、社名を前面に出したTVCM等のプロモーションも極力控えるようになったことである。そのため、製品ブランドは主に森永乳業が提携する海外企業ブランドを使用していたの

である。例えば、飲料類はリプトン、デザート類はサンキスト、チーズはクラフト、アイスクリームはエスキモーと各々のカテゴリーで提携する企業ブランドを使用しており、TVCMでも森永乳業の社名やブランドよりも提携先ブランドを優先して出していたのである。こうしたブランド戦略は、事件によって失墜した企業イメージと製品ブランドイメージとの連想を回避するためであると考えられる。第3はステークホルダーである。特に、事件後、森永乳業に対する反発や反感による不買運動が西日本を中心に起こった中で、森永乳業を支えたのは系列の牛乳販売店や森永乳業の被害者の方々に対する支援の姿勢に理解を示した取引先の存在が非常に大きい。第4は経営トップから現場の社員に至る思考と行動である。事件が発生した1955年当時の代表取締役社長は森永太平であったが、事件後4代目社長となったのは大野勇であった。大野勇は、事件で混乱していた事態を收拾し、再建を果たしたことから“中興の祖”と呼ばれている。その後5代目社長の稲生平八、6代目社長の門前貢を挟んで1985年に7代目社長に就いたのが大野勇の次男・大野晃であった。大野晃は事件当時まだ森永乳業に入社していなかったものの、事件の渦中において事態の收拾を図り、再建の道筋をつけた父・大野勇の姿

から森永乳業のあるべき企業理念や経営戦略、トップとしての姿勢や意思決定を含む経営に係る多くのことを学んだものと推測することができる。また、現場の社員（特に営業担当者）について、事件発生後は世間からの反発・反感から営業先で罵声を浴びせられ、競合他社の営業攻勢により得意先の粉ミルクを一軒ずつ切り替えられることで大きくシェアを失ってしまうという痛ましい経験をした者が多かった。ただ、事件後60年以上経ち、そうした経験も風化していく中で、森永乳業は事件後から毎年入社する新入社員に対して実施する新入社員研修をはじめとして、階層別研修や各事業所及び各関係会社における研修等に至る様々な機会を捉えて“痛ましい事件の内容”“事件後の森永乳業の取り組み”“森永乳業が学んだ教訓”について多くの時間を費やして伝えていっているのである。

このように大きな影響を与えた事件の経験は、森永乳業の経営トップから現場社員に至るまで、本社から関係会社に至るまで、事件のことを直接的に知らない若手社員に至るまで森永乳業のDNAとして生きており、それは現在でも様々な場面で見ることができる。そして、そのDNAが如実に現れたのが、2000年6月に雪印乳業が起こした食中毒事件の時であった。当時、乳業業界トップ企業であった雪印乳業が起こしたこの事件は、その原因や被害者の方々の被害程度こそ異なるものの、被害規模や社会的影響、事件後の企業の経営状況等の幾つかの点で森永乳業の事件と似ているところがある。そして、このことを業界トップ企業の不祥事とそれによる混乱の中で競合他社に営業攻勢をかけられたことで業績とシェアを大きく落とした森永乳業の立場から考えれば、雪印乳業が起こした不祥事は、当時自らがされたことと同様のことを仕掛けて市場シェアを奪還する絶好のチャンスであると捉えることもできた。

しかし、森永乳業はそうした行動に出ることはなく、逆に社長 大野晃からは「雪印乳業の商品がスーパー等に届かない中で、他の企業や当社の商品で代用でき、お客様が困らないよう、

森永乳業マンらしい行動<sup>31)</sup>をとるように」という通達が出たのである。そして、そのことは単なる形式的な通達ではなく、営業現場で「森永乳業マンらしい行動」が実践されていたのである。実際の事例として、次のようなことがあった。

当時商品を十分に製造することができなかった雪印乳業にあって、系列の牛乳販売店も得意先である各家庭に商品を供給することができず困窮していた。そうした状況の中で、雪印乳業から森永乳業に対して、「お客様に迷惑をかけることがないように、雪印に代わって森永の商品を（森永乳業系列の牛乳販売店から）宅配してほしい」との商品供給の打診があったのである。それに対して、森永乳業は系列の牛乳販売店から自社商品を宅配させたのではなく、雪印乳業系列の牛乳販売店が宅配顧客をつなぎ留めることができるように森永乳業の商品を雪印乳業系列の牛乳販売店に卸し、そこから各家庭に宅配させたのである。

こうした判断に対し反対意見が出たであろうことは想像に難くない。しかし、経営トップを含め森永乳業全体が眼前のシェア争いではなく、顧客や消費者のことを第一に考えた行動ができたのは、1955年の森永ヒ素ミルク中毒事件があったからこそ、自分たちが痛ましい経験をしたからこそ、「自分たちが受けたものと同じような行為は行わない」という矜持が形成され、「お客様が困らないよう、森永乳業マンらしい行動をとる」という規範が醸成されたものと考えられる。

このように森永乳業の営業現場における「森永乳業マンらしい行動」という組織規範は、自らが引き起こした痛ましい事件ではあるが、その事件から得た教訓が森永乳業全体で共有化・内面化され、醸成されたものであり、近江商人の三方よしのように明文化されたものではないが、組織全体においてDNAとして血肉化されたものと言える。

## V 営業担当者における利他的行動と組織規範

人の利他性及び利他的行動とそれらを形成する規範について整理し、事例として近江商人の「三方よし」に見られる業界規範と森永乳業の「森永乳業マンらしい行動」に見られる組織規範を取り上げてきたが、その上で営業担当者の利他的行動とそれを形成させる規範について考察するにあたって、営業担当者が企業組織において求められる使命や役割について再確認する必要がある。改めて営業担当者の使命は何かと問われれば、それは売上と利益を確保するために、既存の顧客との関係を維持することであり、新規顧客を開拓し、その関係を深めること、であると考え<sup>32)</sup>。つまり、営業担当者として売上や利益を上げることによって組織に貢献するのであるが、そのためにも既存顧客との関係を維持し、新規顧客との関係を構築する必要がある、加えて既存顧客と新規顧客との関係をさらに深耕することが重要になるのである。そして、そうした顧客との関係の中から結果的に売上や利益が生まれてくるものと考え<sup>33)</sup>。

このように営業担当者にとって、売上という結果を導き出すためのプロセスとして重要な顧客との関係構築・維持・深耕であるが、彼らのそうした活動の足掛かりとなるのが顧客に対する利他性や利他的行動であると考え。例えば、営業担当者が全くつながりのない相手と相対するような場合、どれほど良い商品やサービスであっても、いきなり商談や交渉を進めることは難しいことから、顧客となる企業や交渉相手に対して社会・経済・業界・競合他社動向等に関する情報の提供をはじめとする様々な利他的行動を取ることによって相手と関係を構築しようとするのである。また、一度そうして構築できた関係であっても、営業担当者はその関係を維持・深耕させるために、相手の要望や要求にでき得る限り応えようと利他性を発揮するものと考えることができる。そして、営業担当者取る利他性や利他的行動は、それに対してす

ぐの返礼や直接的な見返りを求めるような経済的交換ではなく、返礼や見返りがいつ帰ってくるかわからない、どのような形で返ってくるかわからない、もしくは相手が必ずしも受容するとは限らない、という不透明性と不確実性を伴った贈与であると考えられる。

この贈与というものは、贈り物を受け取ることによって受贈者は贈与者に対して借りができて、贈与者は受贈者に対して貸しができ、贈り物自体に取り消すことのできない双方向的なつながりを作り出すことにつながる。こうした意味において相手から贈り物としての利他的行動を受け入れるということは相手に対して借りをつくること、相手に贈り物としての利他的行動を提供することは相手に対して貸しをつくることにつながる。加えて、この贈与による貸し・借りは返礼を伴う<sup>34)</sup>ことにより、特別な関係を築くことが可能になるのである。ただし、この特別な関係は贈与者と受贈者という双方の貸し・借りの返礼に対する認識に依っており、また受贈者が贈り物を受け取ること拒否することにより贈与者と特別な関係を築くことを拒否することもできるのである。つまり、贈り物の授受や贈与に対する返礼の義務については、その捉え方は受贈者の認識や判断に委ねられるのである。加えて、返礼の義務を「義理」として捉えた場合、義理には①「～させられる」といったある種やり切れなさを感じさせる制裁力や拘束力を持つ「冷たい義理」と、②「～した方が良い」という情的でパーソナルな人間関係において成立する心情的道徳や我々の内的規範とも言える「暖かい義理」がある<sup>35)</sup>。そして、冷たい義理の場合、その義理自身の冷たさとともに、義理行為を行う人の心にも冷たさがそこにあると考えられる。こうした冷たい義理による返礼は、たとえ返礼によって双方向の関係が構築できたとしても、特別な関係にはなり得ないと考えられることから、この贈与者と受贈者の関係は非常に細くて脆い一本の蜘蛛の糸のような関係であると言える。

営業担当者は、企業や交渉相手に対して不透

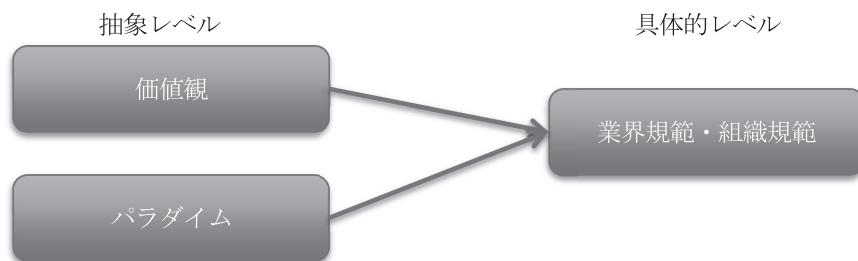
明・不確実で脆弱であるにも関わらず、この新たな関係を創り出すために様々な利他的行動を提供するという命がけの跳躍を行っているのである。そして、営業担当者は一旦結ぶことができた細い糸を少しでも太い紐に変えていくために利他性を発揮していくのである。この利他的行動や利他性の発揮によって細い糸を太い紐に変えていくプロセスの中で、新たに交渉する企業や相手は得意先・取引先と変わっていき、取引主体双方の能力と意図に対する期待が高まるにつれて薄い信頼から濃い信頼へと信頼関係が醸成され<sup>36)</sup>、担当者同士の取引が部門間もしくは組織間の取り組みへとつながっていくのである。

そして、こうした利他性や利他的行動は近江商人がそのコミュニティにおいて行商方法やビジネスモデルの共有化を図りながら発展させるプロセスの中で学習した経験則として内面化し、森永乳業が事件から得た教訓を共有化・内面化した事例にあるような業界規範や組織規範によって形成されると考えられる。

この業界規範や組織規範は、企業組織のメンバーに共有されたものの考え方、ものの見方、感じ方という意味において組織文化と似ている。ただし、この組織文化は経営者による経営理念が組織に浸透し、価値観やパラダイムとしてメンバーに共有されたものであり、組織の理念的目的や存在意義を表す抽象的なレベルのものである。そうした組織文化が持つ抽象性は、長所として一つの価値観にしたがいながらも環

境に応じて具体的行動が変わることがあるように融通が利くことがあげられる。つまり、ある価値観を持てば、ある一定の具体的行動しかできなくなるというものではないという意味で融通が利くのである。しかしその反面、抽象性が高いということは具体的にわかりにくいということであり、融通が利くということはいかようにも解釈できてしまうという意味において限界があると言える。そして、経営理念や組織文化の持つ抽象性という限界を補う役割を果たしているのが組織規範や業界規範である。つまり、組織規範や業界規範は組織文化の持つ抽象性をより具体的に表現して組織やコミュニティのメンバーにわかりやすく、より具体的レベルで表したものであると言える(図3)。

このように組織規範や業界規範は組織や業界の価値観やパラダイムを具体的レベルで表したものであるがゆえに、組織やコミュニティの中で遭遇する様々な状況の中でメンバーはいかに行動すべきかについて内面化されたルールとなり、場合によっては暗黙のルールとなるのである。例えば、企業の中では先輩や上司または顧客に対してどういう態度で接するべきかといったことや、仕事の進め方について目に見えない規則や当たり前となっている手順等が数多く存在する。営業に関しても、売上予算(ノルマ)達成のために夜討ち・朝駆けは当たり前で、注文を取るために何度も足繁く顧客を訪問するという営業活動を優先するというのが常識、というルールもあれば、顧客企業や業界・競合他社分



出所) 伊丹敬之・加護野忠男著(2003)『ゼミナール経営学入門』を筆者加筆・修正。

図3 組織文化と組織規範

Mar. 2019

営業における利他的行動と規範に関する考察

析によって顧客が抱える課題を抽出し、課題に対する解決策を立案した上でしっかりとしたプレゼンテーションを行うというのが常識、というルールもありうる。つまり、営業についても、組織規範や業界規範が異なれば活動や反応は違うのである。

つまり、個々の営業担当者の利他性や利他的行動は、たとえ不透明・不確実で脆弱なものであっても彼らの命がけの跳躍によって創り出される顧客との関係構築の足がかりとなり、彼ら営業担当者にそうした態度や行動を取らせるのは、個々の企業にある組織規範や業界規範に基づくものに他ならないのである。

## VI おわりに

本論文では、営業担当者の使命は「売上と利益を確保するために、既存の顧客との関係を維持することであり、新規顧客を開拓し、その関係を深めること」とした。これに対して「売上をあげることこそが重要」に抵抗感を覚える人もいるであろう。現に、筆者が営業担当になりたての頃、OJT担当であった先輩から営業に関して指導してもらった経験の中で記憶に残っているのが、「営業は結果が全てだ」と「得意先ではお前が会社の代表者だ」という2つのフレーズである。しかし、自らの経験に基づけば、売上だけを求めて営業活動を行った時は、得意先に対して無理を強いたり、社内決裁を待たずして販売条件を使ったりすることで売上予算達成という結果を出したものの、長い目で見れば結果的に市場価格の混乱を招く等、決して良い結果が出なかった<sup>37)</sup>ものである。こうした経験も踏まえて、筆者は結果を出すために得意先・取引先に何度も足を運び、相手先の担当者に情報提供を含め様々な利他的行動を提供するようになった。時には「なぜこのようなことをする必要があるのでらう」と疑問を抱いたこともあったが、こうした筆者からの提供に対して多くは様々な形で返礼があったこと、その返礼を契機として取引が継続的に行われるようになった

ことを記憶している。まさに貸し・借りの関係による双方向のつながりの始まりである。そして、つながった関係が継続されるにつれて1つの変化があった。それは、つながりはじめた頃に筆者を呼ぶときは「〇〇さん」と企業名で呼ばれたり、電話で呼び出される時などは「うちの担当を出して」と呼ばれたりしていたものが、ある時から企業名や担当ではなく、名前で呼ばれるようになるのである。この瞬間こそが、得意先や取引先に代表者として認知された瞬間であり、特別な人間関係を構築することができた瞬間である。ただし、この特別な人間関係が構築された時に、営業担当者は新たな問題に直面することになる。それは、その特別な関係が担当者レベルの関係に陥ってしまう可能性を持っているのである。いわゆる“属人的営業”と言われるものである。近年はコンピュータやインターネット、AI(人工知能)の発達もあって、この属人的営業スタイルに対して否定的な側面もある<sup>38)</sup>が、問題は別のところにある。つまり、営業担当者や得意先・取引先との関係が担当者レベルに埋没してしまうことで担当の代替が利かない、いわゆる“余人をもって代えがたい”状況に陥ることである。そして、そうした関係は、営業担当者にとって過剰な利他的行動を取らせてしまう危険性をはらんでいると言える。加えて、営業担当者のノウハウや知識が組織の知識や情報として共有化されにくい、部門レベルもしくは組織レベルの関係となり辛いといった問題が起こり得るのである。

本論文では、近江商人の業界規範が経験則として内面化され、醸成される事例と、森永乳業の組織規範が経験の共有化によって醸成され、血肉化していく事例の中で形成される営業担当者の利他性や利他的行動について考察した。その中で、営業担当者の重要な使命である顧客との関係構築・維持・深耕において利他性や利他的行動が、取引のない相手との“無”の関係から細く・脆くとも“有”の関係を創り出す足がかりであり、また細く・脆い関係をより“太い”関係へ変える手立てとなること、そしてそうした

態度や行動と自ら属する組織規範や業界規範との関係を明らかにしてきた。

ただし、本論文は営業担当者の利他性や利他的行動によって構築・維持・深耕した関係も、そのことによって発生し得るマイナス面について検討することができていないこと、また、営業担当者のもう一つの重要な使命である「売上・利益の確保」の観点からみれば、そうした顧客関係における利他性や利他的行動が営業活動の結果に及ぼす影響について明らかにできていないという2点において問題が残されている。このことは今後の取り組むべき課題としたい。

### 注

- 1) アダム・スミスは『国富論』の中で、人間は生得的に利己的で、人間の意思決定が合理的な費用と便益の比較に基づいているので、自由市場における行動は共通の善に奉仕する傾向が強いのだ、と論じ、市場メカニズムに基づく「神の見えざる手」の概念を提示した。しかし、その一方で『道徳感情論』の中では、人間はどれだけ利己的であると想定されるにしても、明らかに彼のその本性の中には幾つかの原理があって、何らかの道徳的基準が備わっているのは明らかであり、そのおかげで私たちは他者の運不運といった境遇に関心を抱き、また他者からの幸福が、それを見るという快樂の他に何も引き出すことができないのに、自らに欠かせなくなっている、と論じ、そうした人間の心性を「共感」とした。そして、商業は単に多様な商品を合理的な価格で提供するだけでなく、共感に基づく感情的な相互行為を通して市場の調整機能を果たしていると指摘している。このように、アダム・スミスが市場メカニズムに基づく「神の見えざる手」の概念を提示しながら、共感の概念を提示せざるを得なかったのは、情報の非対称性等に見られる価格メカニズムに基づく市場メカニズムの限界が考えられる。
  - 2) この貸し・借りの関係についてMauss. M (1925)の『贈与論』に基づいて説明すれば、人は誰しも贈り物を贈ったのにお返しがないと不快感を覚え、逆に贈られたのにお返しをしないというのは落ち着かないといった経験をしたことがあるように、人には贈り物を一種の債務や負債と感じる意識があるという。つまり、贈り物を受け取ることによって受贈者は贈与者に対して借りができ、贈与者は受贈者に対して貸しができ、贈り物自体に取り消すことのできない双方向的なつながりを作り出す
- 贈与の力があるという。そして、贈り物を受け取  
ることを拒否するというは、贈与者と特別な  
人間関係を築くことを拒否したことと同じ意味  
を持つようになる。このことを営業担当者の行動に  
置き換えれば、取引相手に提供する、もしくは取  
引相手から提供される利他的行動は贈与の一種  
と考えられる。そして、取引相手に利他的行動を  
提供することは取引相手に対して貸しをつくるこ  
と、取引相手からの利他的行動を受け入れるとい  
うことは取引相手に対して借りをつくること、加  
えてその贈与による貸し・借りは返礼を伴うこ  
とから、特別な人間関係を築くことを受け入れた  
ことになる。ただし、贈与が贈与として成立する  
ためには、そのやり取りの間に挟まれた時間が重  
要であるとBlau. P (1974)は指摘する。つまり、相  
手からの贈与に対してすぐに返礼をしたら、それ  
は等価なものを取引した経済的交換となり、時間  
差をあけての返礼はモノの等価性を伏せさり、交  
換らしさが消え、贈与となるとしている。
- 3) Bar-Tal, Sharabany, & Reviv (1982)。
  - 4) ダライ・ラマは、利己主義的な人間について次の  
ように述べている。「愚かな利己主義者は、いつも  
自分のことをばかり考えて、否定的な結果を招き  
ます。一方で賢い利己主義者は、他人のことを考  
えてできるだけ手を貸し、自分と相手のどちらに  
も得になる結果をもたらす。利己的な動機から優  
しくすることにまったく問題はない。-中略-重要  
なのは行動の裏にある動機ではなく、行動そのも  
のです」Stefan Einhorn (2005)。
  - 5) Organ. D (1988), 奥井秀樹 (2004) (2014)。
  - 6) 遺伝子による利己・利他の議論に関しては、  
Dawkins. R (1976)は、『利己的な遺伝子』の中で、  
利己性とは自分の生存と繁殖率を他者の生存と繁  
殖率よりも高めることと定義し、そのことから、ど  
のような意図があったにせよ利他的行動の結果が  
自己の生存と繁殖率を高めるのであれば、それは  
姿を変えた利己主義だと主張している。そして、  
個体としての利他性も、遺伝子としての利己性に  
過ぎないと主張した。
  - 7) 柳澤嘉一郎 (2011)。
  - 8) Zak. P (2012)。
  - 9) 林直保子 (1993) (1995), Yamagishi. T, Hsyashi.  
N & Jin. N (1994), Yamagishi. T & Hsyashi. N  
(1996)。
  - 10) 一般に向社会的行動とは、外的な報酬を期待せず  
行われる他者のためになる行動であると定義され  
る。
  - 11) 向社会的な判断は、自分に向社会的な行動が求め  
られているかどうかを判断する際の基本的な枠組  
みを提供する。
  - 12) 共感と役割取得の能力は、この判断を基準にして

Mar. 2019

営業における利他的行動と規範に関する考察

実際に向社会的な行動がとられる場合に、その動機付けの一部として考えられている。

- 13) 菊池章夫 (2014)。
- 14) Bicchieri. C (2005) は、社会規範とは集団の合意によって作られた社会的な関わりについての一種の文法だと述べている。そして、社会規範は、適切な行動を定め、共通の社会的アイデンティティ、集団への順応、社会的協調を生み出すのを助ける一方で、暗黙のうちに社会行動を規制し、他者の行動に対する態度を形成するルールとなることを指摘している。
- 15) Bradley. F (1927) は、「ヒトは社会的存在である」という考えを背景に、以下のような社会的人間観を示している。1) 実現されることが望ましい自己とは、孤立した特殊な存在としての自己ではなく、個人が社会的な存在として他者との間で共有している具体的普遍的な自己である。2) 実現されることが望ましい自己とは、一つの全体であり、有機的な総体性である。
- 16) Bradley. F (1927)。
- 17) Michael Tomasello (2009) は、互恵的な協働行為に参加する2人はどちらも「共有するゴールを果たせるかどうかは、相手にかかっている」ということを互いに認識しており、このことは「ゴールを成し遂げるためには私はXをしなければならない」という個別的な規範性を、「私たちがゴールを果たすためには、私はXを、あなたはYをしなければならない」という社会的規範性へと変容させると指摘している。
- 18) Michael Tomasello (2009) は、「ヒトの行動は他のみんなのように振る舞いたい」「集団に受け入れられたい」「その集団を構成する一人として働きたい」という動機に基づいて、協力の規範だけでなく、集団に属する個体が皆同じように振る舞うことを求められる同調圧力によっても規定されると指摘している。
- 19) Rommetveit. R (1955)。
- 20) Persons. T (1937)。
- 21) 佐々木薫 (2000)。
- 22) 佐々木薫 (2000)。
- 23) 1754年に70歳となった神崎郡石馬寺(現在の五個荘町)の麻布商の中村治兵衛宗岸が15歳の養嗣子に認めた書置の中に三方よしの原点となったといわれる記述がある。それは、「たとへ他国へ商内に参りて候ても、この商内物、この国の人一切の人々皆心よく着申され候ようにと、自分の事に思はず、皆人よきようにと思ひ、高利望み申さず、とかく天道のめぐみ次第と、ただその行く先の人を大切におもふべく候、それにては心安堵にて、身も息災、仏神の事常々信心に致され候て、その国々へ入る時に、右の通に心尺を起し申さるべく候事、第一に候」というものである。この一節の前段部分で、宗岸は、他国行商に出向いた際の心構えとして、知っている人もまだ知らない人も含めたその国「一切の人々」という抽象的な表現で、一般の人々が自分が持ち込んだ麻布等の商品に満足する事を何よりも優先させることを求めている。現代の表現で言えば、顧客満足が第一ということになる。また、中段では、行商の結果としての損得についての心の持ちようである「高利望み申さず」と、一挙に高い利益を得ようと利を貪ってはならないのであり、儲かるかどうかは、その時の「天道のめぐみ次第」と合点するくらいでちょうど良いと言っている。最後の後段では、私利に対する欲求を抑制するために信仰を厚くすることを説いている。
- 24) 都鄙問答「商人の買利は士の禄に同じ、買季なくば士の禄なくして仕ふるがごとし」。
- 25) 明治製菓株式会社と明治乳業株式会社は、ともに旧・明治製糖から派生した企業であることから、グループ再編として2009年に持株会社として明治ホールディング株式会社を発足させた。
- 26) 明治ホールディング株式会社の2018年3月期業績は、売上高(連結)1,240,860百万円、経常利益(連結)95,877百万円となる。雪印メグミルク株式会社の2018年3月期業績は、売上高(連結)596,158百万円、経常利益(連結)20,996百万円となる。
- 27) 雪印乳業は、2000年に集団食中毒事件、2001年～2002年に関連会社の雪印食品による雪印牛肉偽装事件を引き起こした。集団食中毒事件では、雪印乳業大阪工場で製造された「雪印低脂肪乳」を飲んだ子供等が嘔吐や下痢の症状を呈し、14,780人の被害者が出た。この事件の影響で業績を大きく悪化させた雪印乳業は他社との提携・分社化により再編され、乳食品事業(チーズ、バター、マーガリン類)だけを雪印乳業が継承し、基幹事業であった市乳事業(牛乳、乳飲料、ヨーグルト類)は全農と全酪連との事業統合により2003年に日本ミルクコミュニティ(ブランド名:メグミルク)として分社化されることとなった。その後、日本ミルクコミュニティは2009年に雪印乳業と経営統合し、雪印メグミルク株式会社を設立し、現在に至っている。
- 28) 1956年の厚生省(当時)の発表による。
- 29) 森永乳業は、被害者の方々の救済のために一時金という形ではなく、1974年4月以降森永ヒ素ミルク中毒事件の全被災者を対象とした救済事業の事業資金負担として公益財団法人ひかり協会へ毎年16～17億円(営業利益の約7%に相当)を支出し、今後、恒久的に被害者の方々への自主的健康管理の援助と障害のある被害者の方々への将来設計実現の援助を行うとしている。

- 30) 森永ミルク中毒の子どもを守る会と森永乳業が行なってきた被害者の恒久救済についての交渉が行き詰まりを見せる中、森永ミルク中毒の子どもを守る会は恒久救済実現を目的に1972年12月に全森永製品の不買運動を開始し、1973年4月には森永ミルク中毒の子どもを守る会全体の代表訴訟として民事裁判を提起した。出所：森永乳業100年小史。
- 31) 森永乳業マンらしい行動について明文化されたものはない。しかし、森永乳業の営業担当者の行動を他業界や他企業と比較すれば、良く言えば“紳士的”，悪く言えば“牧歌的”であると言える（筆者の経験による）。例えば、売上予算管理、利益管理や営業の行動管理等のマネジメントに対する考え方や方法は、他業界の営業にありがちな営業担当者を厳しくギリギリと追い詰めていくようなものではなかった。また、得意先や取引先に対する売り込み等においてもガツガツと競争相手を押しつけていくような意識や営業姿勢も希薄であったように思われる。筆者自身が他の業界に勤める方から、そうした営業姿勢について「のんびりしていますね」「羨ましい」というようなことを言われたことがあった。
- 32) 山内孝幸 (2017)。
- 33) 「クロネコヤマトの宅急便」のヤマト運輸株式会社を作り上げた二代目社長小倉昌男が著書『経営学』の中で「顧客が第一、利益は第二」という理念の中で、ビジネスにとって売上や利益はあくまでも結果であり、優先されるべきは顧客であると言っている。他にも松下幸之助や稲盛和夫など多くの著名な経営者が同様のことを述べている。また、Edger Schein (2009) は、セールスの成果が上がるのは製品を購入することで満たされる顧客のニーズや欲求を見つけ出すこととし、その意味においてセールスの役割は顧客を支援することであると指摘している。
- 34) 贈答という言葉自体が返礼の存在を前提にしているが、贈り物を受け取った者がそれに対して返礼を義務付ける贈与の性質を互酬性という。
- 35) 菊池章夫 (2014)。
- 36) 山内孝幸 (2016)。
- 37) 2017年にスルガ銀行において不動産融資に関わる不適切融資や偽契約書の作成による審査書類の改ざん等の不適切行為が発覚した。この事件の原因として企業統治（ガバナンス）の問題が指摘されているが、問題の究明にあたった第三者委員会の報告書には「営業現場の実態が勘案された厳しい営業ノルマ」の存在が指摘されている。このように、顧客のことを顧みない売上至上主義は、組織内や取引において大きな歪みや不正を起し得る可能性を秘めていると言える。

- 38) 属人的営業は非効率で、時代遅れであり、コンピュータ、インターネット、AIの進化によるCRMなどのシステムは営業の仕事を効率的・効果的に変えてくれると言われている。ただ、MITのErik Brynjolfsson教授によれば、人の仕事は20～30の異なるタスクの組み合わせからなり、そのうちの幾つかはAI（機械学習）に適しているものの、創造性やリーダーシップ、共感や信頼が求められる営業、介護、看護、教育のような仕事については、人の関わりが求められるという（日本経済新聞2018年9月18日朝刊）。

### 参考文献

- 新井えり (2008) 『品格のつくられかた』グラフ社。
- 泉田健雄 (2003) 『組織規範再生の条件』白桃書房。
- 依田高典 (2016) 『「ココロ」の経済学—行動経済学から読み解く人間のふしぎ』ちくま新書。
- 伊丹敬之・加護野忠男 (2003) 『ゼミナール経営学入門』日本経済新聞社。
- 大野勇 (1967) 『吾が生涯は乳業とともに—森永乳業五十年小史』森永乳業株式会社。
- 奥井秀樹 (2004) 「利他的行動研究—そのメカニズムと組織論的展開」Journal of Japan Association for Management Systems, Vol.20, No.2, Mar. 2004, pp.63-71。
- 奥井秀樹 (2014) 『経営組織と利他的行動—日中労働者の行動パターン比較—』創成社。
- 小田亮 (2011) 『利他学』新曜社。
- 亀田達也 (2017) 『モラルの起源—実験社会科学からの問い』岩波書店。
- 菊池章夫 (2014) 『さらに/思いやりを科学する 向社会的行動と社会的スキル』川島書店。
- 北折充隆 (2013) 『迷惑行為はなぜなくなるのか? 「迷惑学」から見た日本社会』光文社新書。
- 熊野英介 (2008) 『思考するカンパニー 欲望の大量生産から利他的モデルへ』幻冬舎。
- 黒田亘 (1994) 『行為と規範』勁草書房。
- 桜井英治 (2011) 『贈与の歴史学 儀礼と経済のあいだ』中公新書。
- 佐々木薫 (2000) 『集団規範の実証的研究』関西学院大学出版会。
- 佐々木利廣 (1990) 『現代組織の構図と戦略』中央経済社。
- 志賀内泰弘 (2016) 『「いいこと」を引き寄せるギブ&ギブの法則』PHP研究所。
- 清水龍登 (1994) 『ソファで読む 経営哲学』慶應通。
- 神野慧一郎 (1996) 『モラル・サイエンスの形成—ヒューム哲学の基本構造—』名古屋大学出版会。
- 末永國紀 (2013) 『近江商人学入門—CSRの源流「三方よし」—』サンライズ出版。



Mar. 2019

営業における利他的行動と規範に関する考察

- 末永國紀 (2014) 『近江商人と三方よし 現代ビジネスに生きる知恵』モロロジー研究所。
- 高木修・竹村和久編著 (2014) 『思いやりはどこから来るの?—利他性の心理と行動』誠信書房。
- 高橋伸幸 (2007) 「人間社会の特徴としての社会的交換」, 煎本孝・高橋伸幸・山岸俊男編著 (2007) 『集団生活の理論と実践—互惠性を巡る心理学および人類学的検討』北海道大学出版会。
- 館岡康雄 (2012) 『利他性の経済学 支援が必然となる時代へ』新曜社。
- 橋本俊詔 (2017) 『遺伝か、能力か、環境か、努力か、運なのか 人生は何で決まるのか』平凡社。
- 日本経済新聞 2018年9月18日朝刊。
- 長谷川真理子・山岸俊男 (2016) 『きずなと思いやりが日本をダメにする 最新進化化学が解き明かす「心と社会」』集英社インターナショナル。
- 林直保子 (1993) 「TIT-FOR-TAT から OUT-FOR-TAT へ」『ネットワーク型囚人のジレンマにおける戦略選手権 理論と方法』8, 19-32。
- 林直保子 (1995) 「繰り返しのない囚人のジレンマの解決と信頼感の役割」心理学研究, 66, 184-190。
- 日比野愛子・渡部幹・石井敬子 (2014) 『つながれない社会 グループ・ダイナミクスの3つの眼』ナカニシヤ出版。
- 真島理恵 (2010) 『利他行動を支えるしくみ 「情けは人のためならず」はいかにして成り立つか』ミネルヴァ書房。
- 松井彰彦 (2004) 『慣習と規範の経済学』東洋経済新報社。
- 松村圭一郎 (2018) 『うしろめたさの人類学』ミシマ社。
- 水野治太郎 (2008) 『「経国済民」の学—日本のモラルサイエンス研究ノート』麗澤大学出版会。
- 三苦民雄 (2003) 『人と人びと—規範の社会学—』いしずえ。
- 源了圓 (1999) 『義理と人情 日本の心情の一考察』中公新書。
- 森永乳業社史編纂委員 (1967) 『森永乳業50年史』森永乳業株式会社。
- 森永乳業100年社史編纂プロジェクト (2018) 『森永乳業100年小史』森永乳業株式会社。
- 山内孝幸 (2016) 「営業における信頼概念に関する考察」『阪南論集社会科学編』第51巻第2号。
- 山内孝幸 (2017) 「営業におけるネットワークに関する考察」『阪南論集社会科学編』第53巻第1号。
- 山岡正義 (2014) 『魂の商人 石田梅岩が語ったこと』サンマーク出版。
- 柳澤嘉一郎 (2011) 『利他的な遺伝子 ヒトにモラルはあるのか』筑摩書房。
- 米村千代・数土直紀編著 (2012) 『社会学を問う 規範・理論・実証の緊張関係』勁草書房。
- Alexander, K (1987), *The biology of moral system*, New York, Aldine de Gruyter.
- Bar-Tal, D, Sharabany, R & Reviv, A (1982), "Cognitive basis for the development of altruistic behavior," In Derlega, V. J. & Grzelak, J. (Eds), *Cooperation and helping behavior: Theories and research*. New York: Academic Press. pp.377-396.
- C. Daniel Batson (2011), *ALTRUISM IN HUMANS*, Oxford University Press. 菊池章夫・二宮克美共訳 (2012) 『利他性の人間学 実験社会心理学からの回答』新曜社。
- Becker, G (1981), "Altruism in the Family and Selfishness in the Market Place," *Economica*, 48, pp.1-15.
- Yochai Benkler (2011), *THE PENGUIN AND THE LEVIATHEN How Cooperation Triumphs Over Self-Interest*. YOCHAI BENKLER. 山形浩生 (2013) 『協力がつくる社会 ペンギンとりヴァイアサン』NTT出版。
- Bicchieri, C (2005), *The Grammar of Society: The Nature and Dynamic of Social Norms*, Cambridge, UK, Cambridge University Press.
- Blau, P (1974), *Exchange and Power in Social Life*, John Wiley & Son.
- Bob Burg, and John David Mann (2007), *THE CO-GIVER*, Portfolio. 山内あゆ子訳 (2014) 『あたえる人があたえられる』海と月社。
- Christopher Boehm (2012), *MORAL ORIGINS The Evolution of Virtue Altruism and Shame*, Perseus Books Group. 斉藤隆央訳 (2014) 『モラルの起源 道徳、良心、利他行動はどのように進化したのか』白揚社。
- Samuel Bowles (2016), *The Moral Economy*, Yale University Press. 植村博恭・磯谷明徳・遠山弘徳訳 (2017) 『モラル・エコノミー インセンティブか善き市民か』NTT出版。
- Bourdieu, P (1984), *A Social Critique of the Judgement of Taste*, Cambridge, MA, Harvard University Press. 石井洋二郎訳 (1990) 『ディスタクシオン—社会的判断方批判』藤原書店。
- Bradley, F (1927), *Ethical studies*. 2<sup>nd</sup> ed, Oxford, The Clarendon Press.
- Dawkins, R (1976), *THE SELFISH GENE*, Oxford University Press. 日高敏隆・岸由二・羽田節子・垂水雄二訳 (2008) 『利己的な遺伝子(増補新装版)』紀伊国屋書店。
- Stefan Einhorn (2005), *The Art of Being Kind*, Fouram Bokforlag, Stockholm, Sweden. 池上明子訳 (2015) 『「やさしさ」という技術』飛鳥新社。
- Fukuyama, F (1996), *Trust: The social virtues and the creation of prosperity*, FreePress.

- Adam Grant (2012), *GIVE AND TAKE*, Inkwell Management, LLC. 楠木建監訳 (2014) 『GIVE & TAKE 「与える人」こそ成功する時代』三笠書房。
- Hamilton. W (1964), The genetical evolution of social behaviour I and II, *Journal of Theoretical Biology* 7, 1-16 and 17-52.
- Hayashi. N, Ostrom. E, Wolker. J, & Yamaguchi. T (1999), Reciprocity, trust, and the sense of control: A cross-societal study, *Rationality and Society*, 11, 27-46.
- Joseph Heath (2008), *Following the Rules: Practical Reasoning and Deontic Constraint*, Oxford University Press, Inc. 瀧澤弘和訳 (2014) 『ルールに従う 社会科学の規範理論序説』NTT出版。
- Hofstede. G (1980), *Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values*, Beverly Hills, California, Sage Publication. 萬成博訳・安藤文四郎監訳 (1984) 『経営文化の国際比較—多国先企業の中の国民性』産業能率大学。
- Hofstede. G (1991), *Cultures and Organizations: Software of the mind*, McGraw-Hill. 岩井紀子・岩井八郎訳 (1995) 『多文化世界 違いを学び共存への道を探る』有斐閣。
- Karylowski. J (1982), Two types of altruistic behavior: Doing good to feel good or to make the other feel good. In Derlega, V. J. & Grzelak, J. (Eds), "Cooperation and helping behavior: Theories and research". New York: Academic Press. pp.397-413.
- Mauss. M (1925), *Essai sur le don*. 吉田禎吾・江川純一訳 (2011) 『贈与論』ちくま学芸文庫。
- Milinski. M (1987), TIT FOR TAT in sticklebacks and the evolution of cooperation, *Nature*, 325, 56-67.
- Nowak. M & Sigmund. K (1998a), Evolution of indirect reciprocity by image scoring, *Nature*, 393, 573-577.
- Nowak. M & Sigmund. K (1998b), The dynamics of indirect reciprocity, *Journal of Theoretical Biology*, 194, 561-574.
- Organ. D (1988), *Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome*, Lexington, M. A, Lexington Books.
- Alex, Sandy Pentland (2008), *HONEST SIGNALS How They Sharp Our World*, The MIT Press. 柴田裕之訳・安西祐一郎監訳 (2013) 『正直シグナル 非言語コミュニケーションの科学』みすず書房。
- Persons. T (1937), *The Structure of Social Action: A Study in social Theory with Special Reference to A Group of Recent European Writers*. 厚東洋輔・稲上毅・溝部明男訳 (1976) 『社会的行為の構造』木鐸社。
- Steven Quartz and Anette Asp (2015), *Cool How the Brain's Hidden Quest for Cool Drives Our Economy and Shapes Our World*, Farrar, Straus and Giroux. 渡会圭子訳 (2016) 『クール 脳はなぜ「かっこいい」を買ってしまうのか』日本経済新聞出版社。
- Rommetveit. R (1955), *Social Norms and Roles*, University of Minnesota Press.
- Edger Schein (2009), *HELPING How to Offer, Give, and Receive, Help*, Berrett-Koehler Publishing, Inc. 金井壽宏監訳・金井真弓訳 (2017) 『人を助けるとはどういうことか 本当の「協力関係」をつくる7つの原則』英治出版。
- Shelly E. Taylor (2002), *THE TENDING INSTINCT*, Lippincott Massie McQuilkin. 山田茂人監訳 (2011) 『思いやりの本能が明日を救う』二瓶社。
- Michael Tomasello (2009), *WHY WE COOPERATE*, The MIT Press. 橋彌和秀訳 (2013) 『ヒトはなぜ協力するのか』勁草書房。
- Trivers. R (1971), The evolution of reciprocal altruism, *Quarterly Review of Biology*, 46, 35-57.
- Yamagishi. T, Hsyashi. N & Jin. N (1994), Prisoner's dilemmas network: Selection strategy versus action strategy, In Schulz, U., Albers, W, & Mueller, U. (Eds), "Social dilemmas and cooperation," Berlin. Springer-Verag. pp.233-250.
- Yamagishi. T & Hsyashi. N (1996), Selective play: Social embeddedness of social dilemmas, *Social Psycholgy Quarterly*, 56, 235-248.
- T・Yamagishi. T, Jin. N & Kiyonari. T (1999), Bounded generalized reciprocity: Ingroup favoritism and ingroup boasting, *Advances in Group Processes*, 16, 161-197.
- Weber. M (1920), *Die protestantische Ethik und der Geist des Kapitalismus*. 大塚久雄訳 (1989) 『プロテスタンティズムの倫理と資本主義の精神』岩波文庫。
- Zak. P (2012), *THE MORAL MOLECULE*, Dutton, a number of Penguin Group Inc. 柴田裕之訳 (2013) 『経済は「競争」では繁栄しない 信頼ホルモン「オキシトシン」が解き明かす愛と共感の神経経済学』ダイヤモンド社。

(2018年11月23日掲載決定)