

## 論文要旨

### 論文題名

「営業職の環境変化への適応プロセスに関する研究  
～印刷関連製品メーカージャパン X 社の事例～」

経営学研究科 経営学専攻 修士課程  
(人材・組織マネジメントコース)

下部 佳子

本研究の目的は、企業の中にいる人々の環境の変化への適応プロセスを明らかにすることにより、企業が企業内の人材に対しどのような変化への適応支援を行えばよいかについて知見を得ることである。

昨今、企業を取り巻く経営環境の変化が経営上の大きなテーマとして議論に上ることが多い。企業は環境の変化に適応するために次々と新しい経営戦略を打ち出すことになる。企業の変化への適応行動は、企業内の人々にも変化への適応を求める。変化のスピードが早ければ早いほど、いかに企業内の人材を迅速に変化に適応させるかは、経営上の人材に関する大きな課題となってきた。そのためには、企業の中にいる人々の環境の変化への適応プロセスを明らかにする必要がある。

環境の変化といっても非常に多種多様であるため、個別具体的な事例を見る必要がある。本研究においてはジャパン X 社の営業職の事例研究を行った。ジャパン X 社の営業職が適応を求められた変化とは、M&A によりそれぞれの企業で扱っていた製品を新たに販売するという変化であった。新たな製品とは印刷工程で必ず一緒に使われる機器と消耗品である。この一見容易そうな変化への適応に多くのジャパン X 社の営業職は困難を覚えていた。

そのため、本研究では最初にジャパン X 社の営業職の変化への適応を阻害する 4 つの外部環境と組織的要因を明らかにした。その 4 つの阻害要因とは、① 飽和した市場、② 商談スパンの異なる製品販売、③ 報酬制度の影響、④ 組織体制作りの混迷、であった。

次に、外部環境と組織的な阻害要因がある中においても、変化への適応を促進させる 5 つの行動特性と態度を明らかにした。これは、ジャパン X 社のトップセールス A、B と同じ環境下にいる一般的な営業職との間に顕著にみられた特性の違いを抽出することで、明らかになった。その 5 つの行動特性と態度は次の通りで、① 意識的な行動修正、② セルフモニタリングの習慣、③ 頻繁な目標の確認と強い達成欲、④ 自己啓発で獲得した知識の実践、⑤ 自分の弱みをさらけ出すことへのオープンさ、である。この 5 つの行動特性と態度はそれぞれ独立しているのではなく密接に関係して、A と B の変化への適応を促進し、成功させていた。

最後に、企業による企業内の人材に対する変化への適応支援策として、変化への適応を促進する 5 つの行動特性と態度を強化する方法を探った。具体的には、上司の指導力強化と失敗に寛容な組織風土作り、社外の異業種交流会などのへ参加促進、組織的な目標と進捗を確認するルール作り、企業で行われる Off-JT の見直し、メンター制度やキャリアカウンセリング制度を設けること、が考えられた。

企業が変化への適応に対する絶対の解を持たない中、企業のみならず企業の中にいる人々も積極的な変化への適応のための試行錯誤が求められるだろう。