

JAにおける青果物営業活動の特徴と人材育成の課題

—PAC分析によるアプローチ—

上田 賢悦^{1)*}・清野 誠喜²⁾

JA Vegetable and Fruit Marketing Activities, Characteristics, and Human Resource Development Challenges: A PAC Analysis Approach

Kenetsu Ueda^{1)*} & Seiki Kiyono²⁾

This study identifies behavioral and psychological characteristics of JA personnel in charge of marketing vegetable and fruit products and examines the response measures for future human resource development. Characteristics of JA activities for marketing vegetables and fruits consist of internal marketing activities to coordinate and persuade union members' and producer associations' actions, and external marketing activities to help customers

achieve and continue sales. As such, JA is implementing various marketing activities by linking these aspects. Regarding human resource development, personnel acquire principles and skills of marketing activities by learning from others at the workplace (role models). For future development, JA requires policies addressing these personnel linkages and role models for the marketing of vegetable and fruit products.

キーワード：青果物, JA, 営業活動, 人材育成, PAC分析

1. はじめに—背景と目的—

昨今の青果物流通を取り巻く環境変化の下、小売企業や業務系実需者への直接取引が農業法人等を中心に増加している。しかし、零細な規模の農業経営体が多くを占めるわが国では、農産物販売における農業協同組合（以下、JA）の役割は依然として大きく、JAの営業活動の強化が今後とも不可欠であると考えられる。しかし、JAには実需者や量販店に対する営業活動の経験やノウハウの蓄積がされておらず、その人的資源も不十分である事は否めない。

JAを対象とした営業研究では、青果物を対象にJAと流通業者・小売業者・外食企業との企業間取引関係について営業管理の視点から接近した清野（2013）、上田・清野（2014）の研究がある。一方、

営業人材に焦点をあてた研究では、その蓄積はまだ少ない¹⁾。そのような中で、上田・清野（2015）は、青果物営業におけるJAグループの人材育成方策として、Off-JTを対象にその現状と課題を明らかにしている。しかし、育成の対象となる営業担当者個々に焦点を当てた研究には至っていない。

そこで本稿では、単位JA²⁾の青果物営業担当者を対象に、営業活動に対する個人別の態度や感情等の特徴を分析することにより、営業担当者の人材育成における課題を明らかにし、今後の育成方策を検討するための一助とする。

2. 方法

方法は、個人別の態度構造を分析するために内藤

¹⁾ 新潟大学大学院自然科学研究科/秋田県農業試験場; Graduate School of Science and Technology, Niigata University/Akita Prefectural Agricultural Experiment Station

²⁾ 新潟大学農学部; Faculty of Agriculture, Niigata University

* E-mail: Ueda-Kenetsu@pref.akita.lg.jp

©地域農林経済学会

表 1. PAC 分析の手順

ステップ	主体	内容
自由連想	被験者	提示された刺激文から想起した連想内容・キーワードを発言する。そして、その連想語に対して重要だと感じられた順番に番号を記す。
連想語間の類似評定	被験者	連想語同士がどの程度類似しているのかを、「非常に近い」～「非常に遠い」の7段階尺度で数値化する。
	調査者	項目間の類似度距離行列を作成し、ウォード法でクラスター分析を行い、デンドログラムを析出する。
解釈	被験者	デンドログラムのイメージ・解釈を発言する。各連想項目単独でのイメージがプラス (+)、マイナス (-)、どちらともいえない (0) のいずれに該当するのかを回答する。
	調査者	解釈しにくい個々の項目を取り上げて、そのイメージを補足的に質問する。総合的な解釈を行う。

資料：内藤 (2002) を参考に筆者作成。

1) 表中の主体は、調査プロセスにおいて特に中心的な役割を果たす人を意味する。なお、PAC 分析に用いたソフトは、「PAC アシスト」(金沢工大・土田教授) 及び「HALBAU」((株) ハルボウ研究所) である。

(2002) によって開発された PAC (Personal Attitude Construct: 個人別態度構造) 分析を採用する。同手法はパーソナルインタビュー形式により、「当該テーマ³に関する自由連想」「連想項目間の類似評定」「(被験者と調査員による) 解釈」の3段階で行われる(表1)。一般的なヒアリング調査と異なり、被験者には刺激文をもとに調査過程で作成されるデンドログラムを用いることで、視覚的に各連想語間の関係性が見やすくなり、被験者個人の内面に迫りやすい。また、個人のエピソードとのつながりの中で話を引き出すことから、被験者の意識や態度を把握するのに適している。

なお、JA 職員としてキャリアの違いによる営業活動の“差”の検討を行うために、X 県 Y 農協⁴ のキャリアが異なる青果物販売事業担当職員3名(若手、中堅、ベテラン)を対象として選定した。

3. 分析の視点

営業活動とは、単なる販売活動ではなく、販売を実現・継続させるための顧客への対外的活動と、企

業内部における生産部門を中心とした各事業部門への調整・働きかけを行う対内的活動という、多角的な活動フロー管理の側面を有していることが指摘されている(細井・松尾, 2004)。

JA の営業活動を考えた場合、対内的活動の対象には、JA 内の各事業部門の他に産地を構成する組合員や生産組織が含まれる。それらは、同一企業内に存在していないため、それぞれの論理や経営目標は異なる。そのため、対外的活動に対して、組合員や生産組織との利害を調整して協働を進める対内的活動を連動させていくことができれば、営業活動全体の流れが滞ることに、JA の営業活動としての難しさがあると考えられる。

そこで本研究では、対外的活動と対内的活動の2つの側面の連動という視点から、販売事業担当者個々人の営業活動における行動特性と心理特性に接近する。

4. 結果

(1) 被験者 A (若手・20代・男性)

A は勤続4年目(異動経験無し)の若手職員である。2年目までに事務的な業務を担当し、3年目から青果物販売事業を担当している。首都圏卸売市場への派遣研修を経験しているが、営業活動の実務面で求められる知識・スキルを体系的に習得するような研修の経験はない。

A の PAC 分析によるデンドログラム、各連想項目の重要順位及び単独イメージの結果は、図1の通りである⁵。各連想項目の単独イメージをみると、プラス評価(+)が4項目、マイナス評価(-)が3項目、どちらともいえない(0)が2項目であることから、構造全体ではいくぶんか葛藤しながら⁶、プラスのイメージがやや強い結果となった。

クラスター I は、「契約の世界」から「数量に限りがある中で販売先を選択することで悩み」までの4項目を含み、〈営業活動でのリアリティショックと疎隔感〉と解釈された。A は、“どうして(営業担当に)選ばれたかわからない。”“絶対に欠品できない。(取引が)うまくいってうれしいというよりも、ほっとする。あんまり生きた心地がしない時もある。”⁷と、営業活動に対する葛藤や不安を語っている。これは、同クラスター内の連想項目のうち半数を0と

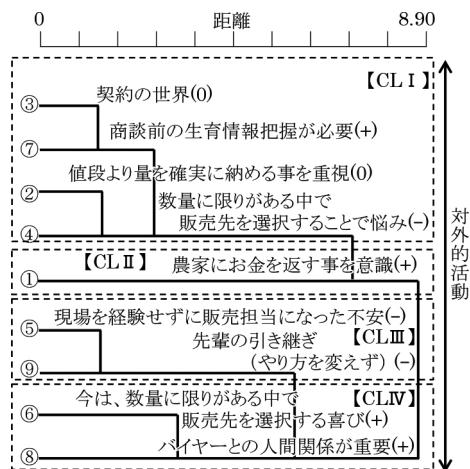


図 1. 被験者 A の連想項目とデンドログラム
資料：個別ヒアリング結果より筆者作成。

- 1) 丸数字は被験者の重要順位を示す。
- 2) () 内の符号は単独でのイメージを示す。
- 3) CL はクラスターを示す。
- 4) 両矢印は、営業活動の対象範囲を示す。

評価していることから、「情緒が喚起して苦痛が生ずるのを避ける」心理状態（内藤，2002）にあったことから示唆される。

クラスター II は、「農家にお金を返すことを意識」の 1 項目である。A は、同クラスターを解釈しながら販売事業担当者の使命と述べ、〈販売担当者としての組合員志向〉と解釈された。A は、営業活動への葛藤や不安を持ちながらも、その活動の意味を組合員への貢献に見いだしているものと思われる。

クラスター III は、「現場を経験せずに販売担当になった不安」「先輩の引き継ぎ（やり方を変えず）」からなる。A は営農指導業務を経験せずに青果物販売事業を担当することになり、「（自分は）農家の顔もわからないのに、（その農家の生産した）物売ってということが最初は違和感があって。」（「商談先に）提案していく自分の中にもすごい不安がたくさんありました。」と、営業活動に対する不安定な感情を持っていた。そのため、「今まで通りの（営業の）やり方をやっておけば。」と、積極的な姿勢を示さずにいた。以上より、同クラスターは〈対内的活動の経験不足による営業活動への不安〉と解釈できる。

クラスター IV は、「今は、数量に限りがある中で販売先を選択する喜び」「パイヤーとの人間関係が重

要」で構成され、〈経験からの成長の実感と自身の課題〉と解釈される。A は、不安や葛藤のなかでも自身の成長を実感するとともに、パイヤーとの関係性構築という解決すべき課題を認識している。そして、職場の先輩（B, C）の「言葉とかでなくて普段の姿を見て勉強して。」と述べ、先輩の行動や行動結果を観察するという経験から、「（取引先に）はっきりズバツと言う場面を見て。」“自分の理想が二人の先輩とパイヤーとの人間関係。”と、非凡な先輩の顧客管理スキルを学んでいる。

全体を通じて A の特徴的な点は、第 1 に各クラスターにおいて対内的活動に関する発言や解釈がみられないことである。これは、営農指導経験が無い A が、販売事業担当として「農家にお金を返す」ことへのプレッシャーから、販売を実現・継続させるために取引先の要求に答えることを最優先にしていたことが、その背景にあると考えられる。第 2 は人材育成面において、職場内の先輩の営業活動を観察する等の他者から学ぶ経験（役割モデル）により、営業活動への不安や葛藤を解消し、理想とする営業スタイルの構築に取り組んでいることである。

(2) 被験者 B (中堅・30代・男性)

B は勤続 12 年目の中堅職員で、支所（営農センター）での営農指導員を経て、本所での専任の販売事業担当となり 5 年目である。A と同様に首都圏卸売市場への派遣研修を経験しているが、営業活動の実務面で求められる知識・スキルに関する研修は受講していない。分析過程で作成された B のデンドログラムが図 2 である。連想項目単独でのイメージは、プラス (+) が 9 項目、マイナス (-) が 2 項目で、構造全体でプラスのイメージが強い。

クラスター I は、「販売担当者は生育情報を理解することが必要」から「営農指導の経験が大きかった」までの 5 項目で構成され、〈現場志向と情報を軸とした対内的活動の重視〉であるといえる。B は、前任地の営農センターで営農指導と販売担当を兼務していた。その経験から営業では、「作り方（栽培）を知らなきゃいけない。農家さんがどれだけ苦労しているかも分らなければ。」と、生産現場での情報武装を重視している。そのため、「全部一人で（情報収集を）やるのは不可能なので、営農指導員との連携をすごく大切にしています。」と答えている。このよ

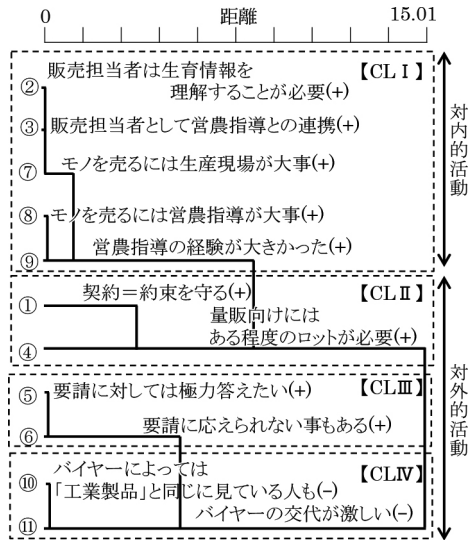


図2. 被験者Bの連想項目とデンドログラム
資料：前掲図1に同じ。

うなBの姿勢は、“先輩Cは事務仕事が後回しになっても、(現場に出でて)生育状況を見る。別に(先輩Cから)教えられた訳じゃないけど、こうやって生育を見ないと、販売先には(商談で)物言えない。”と職場でのCの態度や行動から学んでいる。

クラスターIIは、「契約=約束を守る」「量販店向けにはある程度のロットが必要」であり、〈商談へ望む姿勢〉と解釈された。Bは、同クラスターをみながら、“一步立ち止まって注意が必要。”“一番重要な(商談)場面。”と答えている。その際、“どの位(の面積を)作付して、どの時期に出荷できる品種を植えているか、そういう(産地の)情報を把握して(クラスター)IIに臨まなくてはいけない。”と回答している。つまりBは、商談と対内的活動はセットであると考えている。

クラスターIIIは、「要請に対しては極力答えたい」「要請に応えられない事もある」であり、〈顧客適応的な営業行動とその行動基準〉と解釈される。顧客との商談では、顧客ニーズへの適応を重視するが、あくまで“農家にお金を取らせる事が私の一番の責務。”“組合員が潤ってなんぼ。”とし、場合によっては顧客の要請に応えない場合もあると答えている。

クラスターIVは、「バイヤーによっては『工業製品』と同じに見ている人も」「バイヤーの交代が激し

い」で、〈取引先との関係性構築・維持におけるコンフリクト〉の内容を表すとイえる。マーケティング意識の高まりの中で、生産者も取引先との関係性の構築や維持のための営業活動を重視しており、販売事業担当には取引先と継続性のある信頼関係の構築が強く求められている。しかし、バイヤーの産地に対する姿勢や頻繁な交代によっては、“仲良くない。心が開けない。”と答えている。また、Bは、同クラスターの2項目のみをマイナス(-)と評価しており、バイヤーの交代に伴う関係性の再構築にネガティブな感情を残していると思われる。

以上、Bは営農指導員を経験したことで、産地の状況把握が取引先への効果的な対外活動につながると考え、情報を軸とした対内的活動を重視している。また、顧客ニーズへの適応を重視するが、あくまで商談時の意思決定の基本を組合員の利益におく対外的活動を行っている。これは、Bのデンドログラムでは、対内的活動と解釈できる連想項目からなるクラスターIが、対外的活動と解釈できるクラスターIIおよびIIIへと結束していることにも現れている。

(3) 被験者C (ベテラン・50代・男性)

Cは勤続年数31年目のベテラン職員で、支所(営農センター)での購買担当を振り出しに営農指導と青果物販売担当を兼務して10年、本所で専任の販売事業担当となり5年目である。マーケティングや卸売市場流通に関する研修の受講経験はあるが、実務面で求められる知識・スキルのほとんどを現場での経験から学んでいる。Cのデンドログラムは図3の通りである。連想項目単独でのイメージが、全項目ともプラス(+)であり、構造全体がプラスのイメージとなっている。

クラスターIは、「色々な経験、人とのネットワークが大事」から「言う事は言わないと駄目」まで5項目からなり、C自身は同クラスターに対して「営業活動の土台」と述べている。Cは、小売企業や業務系実需者と商談を行いながら“(販売の)着地点決めつつ、回り込むような。”スタイルで、組合員への生産提案から営農指導、集荷を実行する一連の仕組みを営業活動の土台として重視している。そのためには、“実際(生産)現場を分かっていると、商談でやっぱり弱い。”と情報武装を重視し、現場を知るために“分からなければ足を運んで(農家に)聞

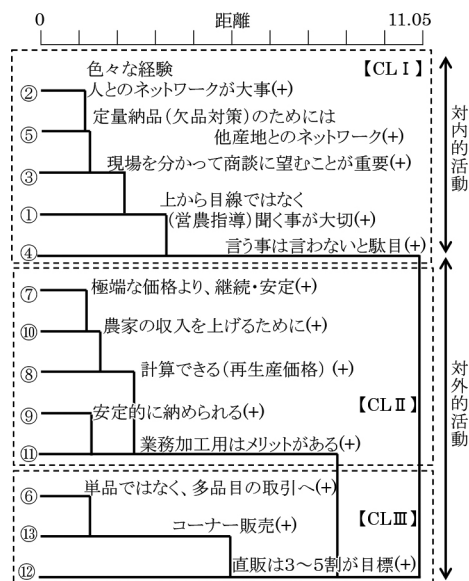


図 3. 被験者 C の連想項目とデンドログラム
資料：前掲図 1 に同じ。

く。”という信念を大事にしている。また、C は対内的活動における調整・働きかけの対象を自産地に止めず、“人を知っていると、(欠品対応が)できる部分もある。”と、県内他産地とのネットワークを積極的に構築している。以上より、同クラスターを〈営業活動の土台となる現場志向と産地マネジメント〉に関する内容と解釈できる。同クラスターは、被験者が示す重要順の上位で構成されており、営業活動の行動規範としてより重視していることを示している。

クラスター II は、「極端な価格より継続・安定」から「業務加工用はメリットがある」までの 5 項目から構成され、〈販売マネジメント〉と解釈される。C は、“(産地が)生き残っていくには安定が大事。”“自己満足だけでは意味が無い。”と、極端な高値での商談だけを望むのではなく、再生産価格を重視して長期・安定的な関係を維持する商取引(価格交渉)を実行している。また、“作る側(産地)の意見と買い手側(量販店)の意見ってあわない。その合わない部分が多々あった。”とし、だからこそ、“なあなあで行くって言うのは(だめだ).”と発言している。これは C の、不本意な結果に終わり、失敗だったと判断している商談経験から得た教訓である。

そして、クラスター III は「単品ではなく、多品目の取引へ」から「直販は 3~5 割が目標」までの 3 項目で構成された。同クラスターに対して C は、“取引が始まり、いろいろな要望が(取引先から)くる。それに少ない取引量でも対応していくことで、(こちらから)あれ売れない?これ売れない?そういう(提案の)やり方も出てくる。”という発言がなされた。また、提案の中で、他社との差別化にかかわる PB 商品に関する営業提案についても言及している。このことから、〈営業活動の広がり〉と解釈される。

以上をまとめると、C は対内的活動を営業活動の基盤として、現場志向の信念を営業活動における行動規範としている。また、営業活動の基盤となる対内的活動の高い能力が、対外的活動との連動性を高め、営業行動に広がりを見せている。

(4) 小括

被験者の営業活動の特徴をそれぞれ整理する。

現場での営農指導経験がない A が優先しているのは目の前の取引先へ適応する営業行動であり、ここでは対内的活動と対外的活動の連動性がみられない。また、その連動性の欠如が営業活動への葛藤や不安感を強め、取引先のニーズに適応・奉仕することを目的とした顧客奉仕型の営業行動にとどまっている。

一方、B と C は、両者とも対内的活動を基盤として、対外的活動と連動させた営業活動を行っている。このことは、対内的活動の連想項目からなるクラスターが対外的活動の連想項目からなるクラスターへ結束していることや、クラスターに対する解釈において対内的活動と対外的活動の連動がもたらす意義を認識していることを示す発言にも現れている。また、C は対内的活動と対外的活動の高い連動性を背景に、顧客奉仕型から取引先のニーズの発見と解決方法を同時に提供する提案型営業まで営業行動を広げている⁸⁾。

なお 3 者とも、実務面で求められる営業知識・スキルを習得するための体系的な研修等は受講していない。特に A と B は、C からの助言や営業活動そのものを観察する等の、職場における他者から学ぶ経験(役割モデル)から、営業活動に対する信念やスキルを学んでいることに特徴がある。

5. おわりに—営業担当人材の育成強化へ—

本研究では、JA 青果物営業担当者を対象に、営業活動における行動特性や心理特性を明らかにした。

JA の青果物営業活動の特徴は、取引先との商談を行う傍ら、生産者への生産提案から、営農指導、集荷を実行するという、対外的活動と対内的活動の連動性にある。そして、高い連動性が幅広い営業行動へと結びついていた。この連動性に影響を及ぼしているのが、営農指導経験から習得された基礎的な対内的活動能力であった。また、対内的活動、対内的活動、それらの連動のいずれにおいても、職場内での教え合いや支援、先輩の行動や態度、そして付与された業務経験から学びを得ている。

つまり、JA 販売事業を担う営業人材の育成において注視すべきは、これまで見落とされがちであった対内的活動の能力向上にあるといえよう。そして、営業活動の二面性を理解し、その連動を実践するための適切な経験を与えることが必要であると考えられる。また、付与する経験に対する職場内での事前の準備や工夫、役割モデル等の職場内の他者の存在（成長を促す人）の養成が課題となることを示唆する。そして、以上の課題を克服するための方策として、対内的活動と対外的活動の2つの側面を有機的に連動させるための知識獲得という視点で構成された研修体制の整備やジョブローテーション等の人材育成計画を構築する必要がある。

本研究では、営業担当者個々人のキャリアによる“差”を注視した分析にとどまっている。JA 組織全体の販売事業戦略や組織体制、取扱品目の違いが、営業担当者の行動や心理に及ぼす影響については、今後の課題としたい。

注

¹ 西井（2008）は、人的資源管理研究におけるキャリア形成の視点から JA 営農指導員の人材育成の検討を行っているが、営業人材に対する検討は行っていない。

² JA 系統販売事業では、県域（全農県本部）と単位 JA 間での営業活動の連携が課題であり、単位 JA においても営業人材の育成が極めて重要であることが指摘できる（上田・清野、2015）。そこで本研究では、単位 JA に対象を限定する。

³ 被験者には、次の刺激文（当該テーマ）を提示した。『あなたは、量販店、生協や業務系実需者との営業活動の中で、どのような点が気がかりになり、どのような点に慎重になりし

ましたか。また、反対にどのような点に自信を持ってましたか。取引先からの対応が難しい要請に対してどのように対応していますか。あるいは、どう対応できたらいいなと感じていますか。思い浮かんだ言葉やキーワードを順次お答え下さい。』

⁴ Y 農協では本所に配置された職員3名（本調査の対象）が青果物販売事業を専任担当し、当該チャネルに対する営業の全プロセスを1人の担当者が担う個別営業体制となっている（被験者 A は葉菜類、B はトマト、C はエダマメを主に取り扱っている）。Y 農協では従来型の卸売市場への無条件委託販売も行っているが、本研究では、業務系実需者や量販店等への直接販売としての営業活動から、卸売業者の介した商談参加としての間接的な営業活動までを対象を限定する。本調査は、C が 2015 年 3 月に、A および B が同年 7 月に、被験者が勤務する JA 施設の別室で行った。各インタビューは 90 分から 120 分程度であった。

⁵ HALBAU によるクラスター分析では、各変数（連想項目）の重要度順に結節の演算をし、結節していく過程（連想項目の連想連鎖の順序）をデンドログラムとして出力する。そのため、各項目の結節過程も含めてデンドログラムに対するイメージを被験者に報告してもらうのに適している（内藤、2002、2008）。本研究においても HALBAU を使い、本稿で図示するデンドログラムもその出力結果にそって作成した。

⁶ 連想項目単独でのイメージについて、-と+項目数が拮抗するほど、また両者の合計項目数が多いほど、葛藤状態が強いことを示すことができる（内藤、2002）。

⁷ 被験者の発言を斜体にて引用する。なお、補足が必要な場合は、（ ）に入れて示す。

⁸ 奉仕型営業と適応型営業については、嶋口（1997）を参照のこと。

引用文献

- 上田賢悦・清野誠喜（2014）「市場遠隔地に立地する新興産地の営業活動—JA あきた湖東の枝豆を事例に—」『農業経営研究』52(1・2)、73-78。
- 上田賢悦・清野誠喜（2015）「JA グループの青果物営業担当人材開発の現状と課題」『農林業問題研究』51(1)、26-31。
- 清野誠喜（2013）「JA における営業活動の革新—青果物を主対象として—」『フードシステム研究』20(1)、57-62。
- 嶋口充輝（1997）『柔らかなマーケティングの論理—日本型成長方式からの出発』ダイヤモンド社。
- 内藤哲雄（2002）『PAC 分析実施法入門〔改訂版〕』ナカニシヤ出版。
- 内藤哲也（2008）「PAC 分析を効果的に利用するために」内藤哲雄・伊藤武彦・岸太一・井上孝代編『PAC 分析研究・実践集 1』ナカニシヤ出版、1-33。
- 西井賢悟（2008）「JA 営農指導員のキャリア形成実態と人材育成の課題」『農林業問題研究』44(1)、99-104。
- 細井謙一・松尾 陸（2004）「営業」小林哲・南知恵子編『流通・営業戦略』有斐閣、127-158。