

令和元年6月24日現在

機関番号：13101

研究種目：基盤研究(C) (一般)

研究期間：2016～2018

課題番号：16K07892

研究課題名(和文)JAにおける青果物営業担当者の人材育成に関する研究

研究課題名(英文)Human Resource Development of Marketing Personnel in Japanese Agricultural Cooperatives

研究代表者

清野 誠喜(Kiyono, Seiki)

新潟大学・自然科学系・教授

研究者番号：90225095

交付決定額(研究期間全体)：(直接経費) 3,600,000円

研究成果の概要(和文)：JAにおける青果物の営業活動を担う人材育成の現状と課題、今後の育成方策について検討した。

(1)JAグループの教育訓練(Off-JT)を、営業活動に必要な「対内」的活動および「対外」的活動の視点から整理すると、「対内」的活動に関するものに偏っている。(2)青果物の営業活動における行動及び心理的特性は、「対内」的活動を基盤とし、「対外」的活動と連動させたものとなっている。(3)今後、青果物営業担当者の育成には、販売改革のもとで見落とされがちな「対内」的活動の能力向上、「対内」的活動と「対外」的活動を連動させるための研修体制やジョブローテーション等の人材育成計画が必要である。

研究成果の学術的意義や社会的意義

本研究は、JAにおける青果物マーケティングを担う「営業担当者」に焦点を当て、その育成方策のあり方を明らかにするということから、農産物マーケティング研究の新たな領域開拓を果たした。また、経営学における「経験学習モデル」に依拠しつつも、心理的内面のプロセスに留意した分析を行うことで、経験学習モデル自体の発展に寄与した。

そして、営業担当者を育成するための、研修・教育システム、組織内でのマネジメントを提示することで、営農・経済事業の強化が求められるJA、さらにはわが国の青果物をめぐるフードシステムの持続的発展、に貢献するものである。

研究成果の概要(英文)：In this research, we examined the current status and issues of human resource development responsible for marketing activities of fruits and vegetables in Japanese Agriculture Cooperatives (JA), and the development measures in the future.

(1)The JA group's education and training (Off-JT) are biased toward "inside" activities in terms of "inside" activities and "outside" activities required for marketing activities. (2) Behavioral and psychological characteristics of fruit and vegetable marketing activities are based on "internal" activities and are related to "external" activities. (3) It is necessary to improve the ability of "inside" activities that are often overlooked under "sales reform" and training to connect "inside" activities with "outside" activities in order to develop marketing personnel such as plans for human resource development and job rotation.

研究分野：経営・経済農学

キーワード：マーケティング 人材育成 営業 農業協同組合

様式 C - 19、F - 19 - 1、Z - 19、CK - 19 (共通)

1. 研究開始当初の背景

青果物流通を取り巻く環境変化のもと、一部の農業協同組合(以下、JA)では量販店や外食・中食企業等に対する直販事業への取り組みがみられ、JAによる営業活動の重要性が高まっている。

しかし、卸売市場での委託取引に依存してきた多くのJAにとっては、卸売市場に対する働きかけが営業活動の中心であった。そのため、小売企業や業務系実需者への営業活動を直接経験した人材は決して多くはなく、試行錯誤の営業となっている。また、“JA改革”が求められる中で開催された2015年・JA全国大会では、「マーケットインに基づく生産・販売事業方式への転換」がJAの最重点課題のひとつとして掲げられ、その具体的な担い手でもある営業担当者の育成が急務となっている。

2. 研究の目的

本研究は、JAの青果物における営業活動に限定し、その営業活動を担う人材育成の現状と課題を分析し、その育成方策やマネジメントのあり方について検討することを目的とする。

3. 研究の方法

JAグループにおける教育・研修体制の視点から、営業担当者の育成についての現状と課題を、全国、県域、そして単位JAのレベルから明らかにする。具体的な方法は、ヒアリング調査と質問紙調査である。

単位JAの営業担当者による「仕事の現場での経験を通し、それを省察(内省)することで学習する」過程(「経験学習プロセス」)を分析することで、その特徴と課題を明らかにする。具体的には、ヒアリング調査とPAC(Personal Attitude Construct)分析により課題にアプローチする。

4. 研究成果

(1) Off-JTに対象を限定し、JAグループにおける営業人材育成に関する現状と課題を明らかにした。青果物営業についてJAグループが展開する教育訓練は、事業別専門研修に位置づけられ、全国段階と県域段階でそれぞれ実施されるOff-JTが確認された。一方、単位JAが独自に青果物営業に関するOff-JTを実施している例は、一部を除いてみられない。

JA県中およびJA全農県本部が実施するOff-JTについて、営業活動に必要な「対内」的活動および「対外」的活動の知識体系の位置づけを整理すると、Off-JTの多くが、「対外」的活動よりも「対内」的活動に関するものに偏っている。「対内」的活動で求められる知識体系を、生産振興戦略の策定、生産提案、営農指導、集荷促進とした場合、Off-JTの内容として最も多かったのが集荷促進であり、次いで生産提案と営農指導である。それらは、系統販売を前提として、既存生産部会への対応スキル向上を目的として実施されている。一方、「対外」的活動で求められる知識体系を、顧客・市場理解、面談・引き合いづくり、商品・サービスの提案、受注納品とした場合、最も多かったのが顧客・市場理解である。その大半は、マーケティングの総論や卸売市場流通の概況に関する知識習得に止まり、実務面で求められる知識・スキルの習得を目的とはしていない。また、JA全農県本部の系統販売力が強い県においては、その販売力の強さ故に、単位JAでは営業活動やマーケティングに関する研修の必要性をそれほど認識していないというジレンマも指摘された。

しかし、各県とも「対外」的活動の対象である小売企業や業務系実需者と商談を行い、一方で「対内」的活動の対象である生産者へ生産提案から、商品化のための営農サービス・営農指導、集荷を実行する一連の仕組みを理解できる人材の必要性を強く認識している。そのため、「対外」的活動と「対内」的活動を連動させる知識獲得のためのOff-JTがいくつか確認された。

(2) JA青果物営業担当者を被験者として、営業活動における行動特性や心理特性を明らかにした。被験者に共通する点としては、「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とが指摘できる。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(図)。

JAにおける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る。この連動性を重視する営業担当者の態度・志向の基盤となるのが、「対内」的活動についての能力である。そして、その能力習得のリソースとなっているのが、農業生産現場での営農指導経験である。

さらに、被験者は職場内での教え合い等の支援、上司・先輩の行動や態度等の役割モデル、そして付与された業務経験から、営業活動の知識・スキル、営業活動に対する信念・態度を学んでいることが確認された。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。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支援を与えることが必要であると考えられる。

(3)JAが青果物営業担当者を体系的に育成するには、個人の直接的な経験のみを学習のリソースとするのではなく、Off-JT等の組織的な育成環境を整備する必要がある。営業活動の知識獲得を目的としたOff-JTは、「実需者確保を基本とした営業力の強化」のために、「対外」的活動の強化とそれに連動した「対内」的活動を充実させることを目的としたOff-JTの取り組みがみられるものの、その取り組みはまだ緒についたばかりである。

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。さらに、「対内」的活動能力の向上においては、「対内」的活動のパートナーである協同農業普及事業などと連携した人材育成、つまり「人材育成をネットワーク化」していくことも考えられる。

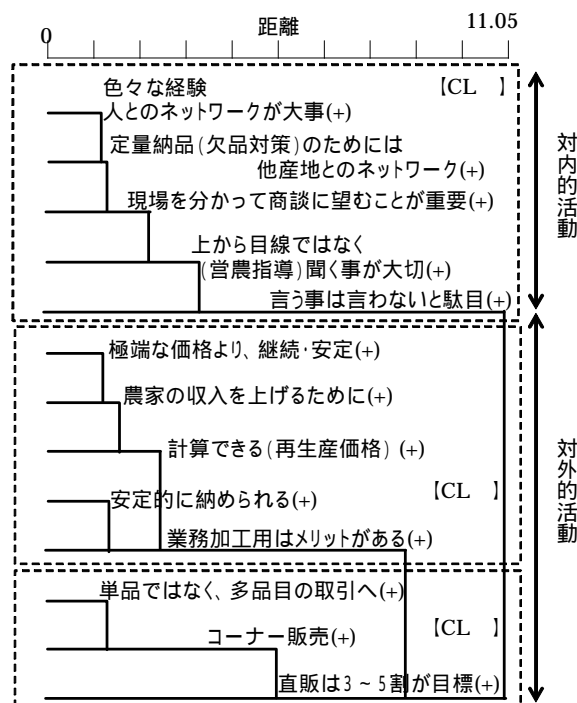


図. 被験者の連想項目とデンドログラム(PAC分析)

資料: 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.

5. 主な発表論文等

[雑誌論文](計4件)

上田賢悦・清野誠喜、JA 農産加工事業における営業活動の特徴 - PAC分析による接近 -、農村経済研究、査読有、Vol.37、2019、印刷中

滝口沙也加・清野誠喜、顧客の価値創造領域に対する認識・評価についての一考察 - 食品小売業における業態別の分析 -、フードシステム研究、査読有、Vol.24、No.3、2018、pp.161-166
https://www.jstage.jst.go.jp/article/jfsr/24/3/24_161/_pdf/-char/ja

佐藤和憲・木立真直・清野誠喜、青果物の卸売市場流通における取引慣行 - 東京都中央卸売市場における小売企業の仲卸業者への要求と対応 -、農業経済研究、査読有、Vol.89、No.3、2017、pp.236-240
<https://ci.nii.ac.jp/naid/40021430488>

上田賢悦・清野誠喜、JAにおける青果物営業活動の特徴と人材育成の課題、農林業問題研究、査読有、Vol.52、No.2、2016、pp.34-39
<https://doi.org/10.7310/arfe.52.34>

[学会発表](計8件)

百合岡雅博・清野誠喜、食品事業者の商談会による新規開拓の実態と課題の考察、東北農業経済学会、2018

Seiki KIYONO・Kenetsu UEDA・Ryoji ITO、Factors Contributing to Growth and Development of Marketing Personnel and Human Resources at Japan Agricultural Cooperatives: PAC Analysis of Vegetable and Fruit Processing、International Conference on Agribusiness Marketing、2018

滝口沙也加・清野誠喜、顧客の価値創造領域に対する認識についての一考察 - 食品小売業における業態別の分析 -、日本フードシステム学会、2017

Seiki KIYONO, Marketing strategy to attract consumers and case studies of Japanese Agricultural Cooperative, ASEAN FVC Seminar (“ Marketing of Agricultural Products for Small Scale Farmers in ASEAN ”), 2017

佐藤和憲・木立真直・清野誠喜、青果物の卸売市場流通における取引慣行 小売企業の要求と仲卸業者の対応、日本農業経済学会、2017

上田賢悦・清野誠喜、JA の営業活動の特徴と課題 - 農産加工品を対象に -、東北農業経済学会、2016

Seiki KIYONO, Characteristics of Marketing Activities of Japan Agricultural Cooperatives for Vegetables and Fruits: For Development of Marketing Personnel, The 2nd Conference on Management and Sustainability in Asia, 2016

清野誠喜、アグロ・フード・マーケティング - 現状と課題 -、日本農作業学会、2016

〔図書〕(計3件)

清野誠喜、全国農業協同組合中央会、JA 自己改革 - ケースイヤーブック 2019 -、2019、52 (42-52)

清野誠喜、全国農業協同組合中央会、JA 販売事業改革 - ケースイヤーブック 2018 -、2018、76 (62-76)

清野誠喜、全国農業協同組合中央会、JA 販売事業改革 - ケースイヤーブック 2017 -、2017、77 (59-77)

〔産業財産権〕

出願状況 (計0件)

取得状況 (計0件)

〔その他〕

ホームページ等

6 . 研究組織

(1)研究分担者

研究分担者氏名：上田 賢悦

ローマ字氏名：Ueda Kenetsu

所属研究機関名：秋田県立大学

部局名：生物資源科学部

職名：准教授

研究者番号 (8桁): 70611226

(2)研究協力者

研究協力者氏名：

ローマ字氏名：

科研費による研究は、研究者の自覚と責任において実施するものです。そのため、研究の実施や研究成果の公表等については、国の要請等に基づくものではなく、その研究成果に関する見解や責任は、研究者個人に帰属されます。