

## 経営者の意図的行為

### ーオートエスノグラフィーによる SFA（セールフォースオートメーション）導入の事例からー

横浜市立大学大学院 望月 雄介

#### Managerial Intentions: An Autoethnographic Case Study of Sales Force Automation (SFA) Implementation

Mochizuki Yusuke

Graduate school of Yokohama City University

#### 要旨

本論文は、シロアリ防除会社の営業活動にマネジメントツールを導入する際の経営者の意図に着目し、その意図的行為を記述することを目的としている。これまで経営者の意図は、経営者の行為を観察し、その観察結果をもとに意図を推測し、記述することによって理論モデルを構築することが主要な方法論であった（望月,2024）。しかしながら本論文では、これまでの方法論の限界を明らかにした上で、方法としてのオートエスノグラフィーの可能性を明らかにし、これまでの方法論とは異なる意図の記述を試みていく。そのうえで、シロアリ防除会社の営業支援ツールであるセールスフォースオートメーション（SFA）の導入・活用をケースとしてこのオートエスノグラフィーの有効性について記述する。

#### キーワード

経営者の意図、行為の意図の記述、SFA（セールフォースオートメーション）、オートエスノグラフィー

#### 本文

##### 1. はじめに

経営学では、一般的に経営者や管理者の「なぜ、その行為を行うのか」といった行為に先んじる行為の意図について十分な検討がなされてこなかった（望月,2024:p21）。その理由として、Weber(1972)の「理解社会学」で示されているように伝統的な社会科学におい

ては、研究対象者の行為を研究者が観察し、それを記述することで理論モデルが構築されることが主要な研究のあり方とされてきたためである (e.g., Weber, 1972; 沼上, 2000)。そのため、経営現場における経営者や管理者の「行為の意図の記述は、「観察者」の認知枠組みや因果の規則性から行為を記述し、その規則性に従って理解できる範囲でしか記述することができない点で限界があった」(望月, 2024: p22) ののである。

本論文は、この限界を克服するため、経営当事者にしか記述することのできない複雑でダイナミックな経営現場の出来事をありのままに厚く記述していく方法 (e.g., 高橋, 2021; 望月, 2024) としてオートエスノグラフィーを用いていく。そして、シロアリ防除会社の経営者である筆者が、自社の営業上の問題を認識し、その問題を解決するツールとして SFA を導入した事例として取り上げる。その上で、経営者の問題意識を浸透させるツールとして SFA を活用し、経営者の問題意識が他の経営幹部ならびに従業員に浸透していくプロセスをオートエスノグラフィーの方法を用いて、当事者でしか記述することができない行為の意図の記述を試みていく。

## 2. 方法としてのオートエスノグラフィー

本論文で着目する方法としてのオートエスノグラフィー<sup>1</sup>であるが、近年、特に 2000 年代初頭から経営学や心理学を含む社会科学全般においてこれを用いた論文が現れ始め、従来の伝統的な方法とは異なり、自叙伝的な記述を通して個人的な出来事を主観的にそして感情を隠すことなく記述する方法であるとされる (e.g., 花家, 2012; 桂・千葉, 2021; 高橋, 2024; 望月, 2024)。

### 2.1 オートエスノグラフィーの歴史とこれまでの展開

Ellis & Bochner(2000)によれば、元々、オートエスノグラフィーの起源は、人類学者である Heider(1975)によって人が自分の行為を自ら報告することをオートエスノグラフィーという言葉で言及しているが、オートエスノグラフィーという用語の創始者は、同じく人類学者である Hayano(1979)であるとされる。そして、彼はオートエスノグラフィーを「人類学者が「自分自身」を文化的レベルで研究すること」と定義している。

また、花家 (2012) や沖潮 (2019) によれば、Ellis & Bochner(2000)の功績が大きいとされる。彼女らの記した著書の中でオートエスノグラフィーが詳しく取り上げられており、オートエスノグラフィーの言葉や方法を定着する足がかりになると同時に今後の方法の展開に大きな影響を与えたとされる。

桂・千葉 (2021) によれば、日本においても海外のようなオートエスノグラフィーのみのテキストはないが、質的研究方法の一つとして紹介され、学術論文では、演劇教育研究、

---

<sup>1</sup> オートエスノグラフィー (autoethnography) は、識者によりオートエスノグラフィー、自己エスノグラフィー、セルフエスノグラフィーと様々な呼び名があるが、本論文ではオートエスノグラフィーと統一して記載する。

教育学、保育研究、ジェンダー研究、そして経営学など近年複数の分野でも採用され、日本文化人類学会では2018年の大会でオートエスノグラフィーの分科会が行われている。また2022年には、『文化人類学』誌上で「オートエスノグラフィーで拓く感情と歴史」と題した特集号が組まれるなどしてきている。

## 2.2 オートエスノグラフィーの方法としての特徴

オートエスノグラフィーは、「エスノグラフィーのさまざまな形態のなかで最も自由で実験的な研究アプローチ」(藤田,北村,2013:p104)と言われている。

そのオートエスノグラフィーの方法としての特徴として、調査者である研究者が自分自身を研究対象として、自分自身の経験を主観的に捉え、自己再帰的に考察するとともに、自分の感情を振り返り、呼び起こす、内省的な行為でもあるが故に、当事者にしか語りできない個人の感情経験がテーマとして取り上げられることが多いと言われる(e.g. 藤田・北村,2013; Adams, Jones and Ellis,2015; 高橋,2020; 北村,2022)。

また、北村(2022)によれば、「オートエスノグラフィーをたらしめる必須要件として、相互に関連する3つの要素があるとし、「[A] auto(自己性、主観性、個人的な体験)、[B] ethno(集団や文化の信念、慣行、アイデンティティ)、[C] graphy(記述、解釈、表現)であり、[A]を用いて、[B]を[C]することであり、オートエスノグラフィーが日記や自叙伝(autobiography)、そして自己語り(self-narrative)と区別されるものであり、いずれの要素が欠けても一般的にオートエスノグラフィーとはみなされない」とされる。

## 2.3 オートエスノグラフィーに対する批判

一方で、伝統的な社会科学の立場は、Weber(1972)の理解社会学に代表されるように現象を外部観察者である研究者が観察し、それを了解可能な形で読み解くことで成り立ってきた。ここでは、観察結果に関する理解が研究者間で理解が一致していることが客観性を担保し、さらにその知見を一般化可能性の観点から理論へと発展させていくというものがある。それに対し、オートエスノグラフィーは自叙伝的な記述を通して個人的な出来事を主観的にそして感情を臆することなく記述する方法である。このような方法は、従来のあり方とは大きく異なることからその妥当性や意義について疑問が提示されている(e.g.,金井,1990; 花家,2012; 沖潮,2019; 水野,2020; 高橋,2021; 高橋,2024)。

## 2.4 方法としてのオートエスノグラフィーの可能性

しかしながら、これらの批判はありながら、従来の方法のようなインタビューや観察者である外部観察者には理解が難しい当事者が語ることをない内面を明らかにすることはできずむしろ了解可能性のないものは排除され<sup>2</sup>、あるものを当事者自身の体験だからこそつ

---

<sup>2</sup> Weber(1972)によれば、了解可能性のないもの、つまり理解可能でない行為を意味ある行為として理解したつもりになるのは、夢想家や狂人であるとしている。

まびらかに内省的にさらけ出し記述することで、当事者でなければ記述することのできな  
い行為の背後にある意図や考えそして感情などよりリアリティのある現象を明らかにする  
ことができる考える。

また、オートエスノグラフィーによって社会科学に「感情」や「人間性」を吹き込む表  
現形式の実験が展開しはじめられた。経験や感情といったものは、これまでの社会科学に  
おいて前提とされてきた統計や客観的な事実を述べたデータでつまり Rigorous（厳密性）  
のみで説明できるものではなく、しかしながら、これらは人間社会の理解に不可欠な問題  
であり、むしろ社会科学で取り上げるべきもの、つまり Relevant（有用性）な課題であり、  
オートエスノグラフィーはそれを模索するものであるといえる（e.g.,藤田・北村,2013; 高  
橋,2024; 望月,2024）。

このことを本論文の目的から考えた場合、経営者としての経験をオートエスノグラフィ  
ーという手法で筆者が経営しているシロアリ防除会社を用いることで、経営者が何を考え、  
どこに問題意識を持ち、そして従業員にどのように振る舞い、その結果従業員の行動がど  
のように変化し、最終的にどのような結果が生じていったのか、経営者としての筆者の心  
のあり様を含めてつまびらかに内面を内省的にさらけ出し詳細に記述していくことができ  
るのではないか。すなわち経営者の行為の背後にある意図を記述することができると思  
える。そのため本論文では、オートエスノグラフィーを用いて記述していく。そのため次節  
では、シロアリ防除会社 A について説明したうえで、経営者の意図と行為についてオート  
エスノグラフィーの観点から記述する。

### 3. 事例：シロアリ防除会社 A

#### 3.1 シロアリ防除会社の事業について

シロアリ防除会社では一般的に、木造住宅におけるシロアリ被害を予防ならびにシロア  
リを駆除することで木造住宅の資産維持と高耐久化・長寿命化に貢献することを求められ  
ている。このことを果たすために、シロアリ防除業者では多くの場合、新築時に住宅の木  
造部分と床下の土台部分と土壌部分に薬剤を散布することで施工処理工事を実施するが、  
散布する薬剤が成分の特質上 5 年を目途に効力が薄くなるため、継続してシロアリ被害を  
防ぐために 5 年を目途に繰り返し住宅の木部と床下の土台ならびに土壌部分に施工処理工  
事を実施することが必要となる。そして、これら一連の施工処理工事を実施することで、  
多くのシロアリ防除業者では、その都度施工処理工事を実施した住宅に対して、薬剤の効  
力期間と同様期間のシロアリ被害に対する再施工保証ないしはシロアリ被害の損害賠償保  
証が提供されている。

図表 3-1 新築住宅の木部への薬剤散布



図表 3-2 再施工処理時の床下での薬剤散布



また、シロアリ防除会社は一般的に新築時に元請けである工務店・大手ハウスメーカーから施工処理工事を受注し、施工処理を実施することとなる。その後工務店・大手ハウスメーカーから施主に住宅の引き渡し後、つまり 5 年後以降の防蟻施工処理工事の実施は、住宅の施主（エンドユーザー）に対し、床下点検を実施した上で、商談を行い、再施工処理工事を受注を得ることが必要となる。

さらに、既存住宅の場合、技術者が非常に狭い住宅の床下に潜り、施工処理工事を実施する必要があること、そして施工処理のみならず、必要に応じてシロアリ被害を確認し、シロアリ駆除工事の実施が生じる可能性もあることなどから新築時よりも技術力が求められるため、これら工事の難易度の違いから既存住宅における再施工処理工事の価格は、新築時の施工処理工事よりも相対的に高く、確実に再施工処理工事を受注し、利益を確保することが営業上重要なこととなる。

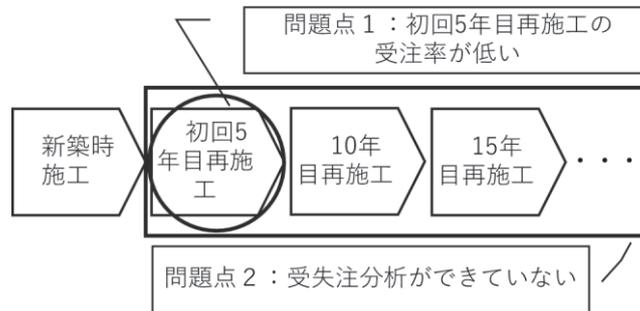
### 3.2 シロアリ防除会社 A における営業活動上の問題点

筆者は、これまで勤めていた会社を退職し、2022 年 6 月に実父が経営するシロアリ防除業者 A に入社することとなった。そして、営業活動を観察する中で、図表 3-4 のように 2 つの問題が明らかになってきたのである。

1 つ目は、初回 5 年目再施工の受注率が低いことである。初回 5 年目の再施工工事を実施することで再施工工事の必要性を認識してもらい、5 年目以降の再施工工事の受注にスムーズに繋げることができるため、初回 5 年目の再施工工事を受注することが重要であるが、初回 5 年目の再施工工事の受注率が 5 年目以降実施する再施工処理工事の受注率よりも低いことが明らかになった。つまり、初回 5 年目の商談時に顧客に対し、シロアリ被害を予防する施工処理工事ならびに被害保証の価値を十分に伝えられていない可能性が考えられた。

2 つ目は、営業活動における受失注分析ができていないことである。現状、営業活動が各営業担当者任せのため、営業担当者の経験と勘に頼り切りであった。なぜ受注できたのか、なぜ失注してしまったのか原因分析がなされず、過去の営業活動における結果が次の営業活動に活かされていなかったため、営業担当者によって受注金額ベースで 2 倍以上の差がついてしまっている状態であった。

図表 3-3 営業活動上の問題点



### 3.3 問題解決に向けた対策

そこで、初回5年目再施工や10年目以降の再施工の受注率が高く、エース級のベテラン営業担当者にどのような営業活動を行っているか彼の営業活の合間を縫って2024年1月から6月にかけて約半年間月1回のペースでヒアリングを実施することにした。そのヒアリングの中で、点検のアポイントメントの取得方法、点検の実施方法、そして商談の進め方といった各営業プロセスが明らかになると共にその中でどのような取り組みを行い、最終的に再施工の受注率が高まるのかが明らかになってきた。それが、図表2-5の再施工時の営業プロセスである。重要なことは、まず床下点検を実施し、その結果をもとに点検診断を作成した上で商談を行う必要がある。しかし、床下点検を実施するためにはまず「点検アポイント」の獲得が最初の重要なステップであり、そして「商談」によって受注が獲得できるかが次の必要なプロセスとなる。この「点検アポイントメント」と「商談」の成功と失敗の要因分析（受失注分析）を行うことで過去の営業活動における成功・失敗の経験を活かし、受注確度を高める対策を検討していくこととした。

図表 3-4 再施工時の営業プロセス



### 3.4 経営陣ならびに営業担当者の問題意識の不足

一方、経営陣および営業担当者は、「どのようにアポイント成功率を向上させるか」、「受注成功率を高めるための商談あり方」について、営業担当者個々に委ねる状況であるため、これらの課題に対する営業組織として問題意識が不足している状態であった。例えば、点検アポイントの獲得に関して、営業担当者が顧客訪問を行うものの、顧客が不在の場合には、アポイントを獲得できるまで訪問を繰り返すという手法が採用されていた。この方法については、有効性や効率性の観点から十分な検討がなされておらず、過去の方法が単に踏襲されている状況であった。

### 3.5 SFA 導入に至る経緯

利幅の高い再施工処理の受注を営業担当者による受注のばらつきがなく、営業全体として受注確度を高めるために、まず1つ目は、初回5年目の再施工における受注率を向上させることであり、2つ目は、「点検アポイントメント」および「商談」の成功と失敗の要因を分析（受失注分析）し、過去の営業活動における成功・失敗の経験を活用することである。

これらを実現していくために、年間約1万棟施工実績に基づく顧客データを活用した営業活動の推進を図ることが重要であると判断した。そして、過去の営業手法に固執せず、効果的かつ効率的な営業活動を実現することも意図していた。

当社は、約10年前に顧客管理システムを導入したが、当該システムはデータベースとしての機能しか備えておらず、データ分析機能が不十分であったため、十分な活用に至っていなかったのである。また、顧客データをエクセルに出力して分析を試みたが、データ加工の煩雑さやコストの問題から効果的な活用は困難な状況であった。このような状況を受け、これら状況を解決するために、新たにSFAの導入を検討することにしたのである。私自身、過去にSalesforce社の共同創業者であるMarc Benioffの著書『Trail Blazer』を読んだことがきっかけでSalesforceを候補としてSalesforce社に対し、商談の依頼を行うこととした。そして、Salesforce社の営業担当者から商談時にプレゼンテーションを受け、Salesforceの導入が以下の点で当社の営業活動の問題解決に資するものだと判断したのである。まず第1に、アポイント成功率や受失注分析を、営業担当者別、施工年数別（新築5年目施工別等）、その他デモグラフィックならびにサイコグラフィックといった属性別にtableauというシステムを活用することで容易に分析が可能であること、第2にシステム設計の柔軟性により、入力方法やUI（ユーザーインターフェイス）のカスタマイズが容易であることである。

最終的に、Salesforce社のSFA導入を決定し、営業担当者の過去の経験と勘だけに頼らずとも会社としてあるべき営業プロセスを定義した上で、データを活用した営業活動を通じて、営業担当者のバラつきなく、高水準な受注率を獲得できる営業体制の構築を目指すこととした。

そして、次節では営業支援ツールとしてのSFA（Salesforce Automation）を用いた経営幹部ならびに従業員への経営者の意図の浸透の取組みを概説していく。

## 4. SFAを用いた経営幹部・従業員への経営者の問題意識の浸透

SFAの導入にあたり、経営者である筆者が抱えている営業上の問題意識を他の経営幹部や営業担当者に認識してもらい、その上でSFAの有効性を理解し、活用していくことで、営業活動の問題を解決していくことが重要である。このような段階を踏まなければ、営業支援ツールであるSFAが日々の営業活動に活用されず、これまでと変わらない営業活動が

各営業担当者任せで、営業担当者の経験と勘に頼り切りで、受注分析もされないまま、過去の営業活動の結果が、次の営業活動にも活かしきれず、営業担当者によって受注金額ベースで2倍以上の差がついている状態が今後も延々と続くという最悪な状態のままであることが容易に想像された。そのためまずは、経営者である筆者の抱えている営業上の問題意識、つまり経営者の意図を他の経営幹部と営業担当者に浸透させることが必要であった。

#### 4.1 経営幹部への浸透

そこでまず、経営幹部の2人に対し、既にSFAを導入している他社がどのような問題意識からSFAを導入し、そしてSFAをどのように活用し、どれだけの成果を上げているか、について理解してもらうことを目的として、経営者である筆者が抱えている営業上の問題意識の認識（私の視点から言えば、経営者の意図の浸透）をもってもらうため、Salesforce社が主催する事例紹介セミナーへの参加をお願いすることとした。

そして、セミナー参加後、2人の経営幹部に対し、それぞれ個別のヒアリングを実施した。両名ともに「SFAを導入することで受注向上を図る」という大まかで基礎的な理解には至ったものの、セミナーで事例紹介された企業が「どのような問題意識からSFAを導入したのか」、そして「どのようにSFAを活用しているのか」、さらに「SFAの導入によってその企業の抱える問題がどのように解決されたのか」といったSFAの具体的な機能やその限界に関して理解を十分に深めることに至らなかった。さらに付け加えるならば、他社の導入事例から当社の営業上の問題に当てはめて考察するまでには至らず、結果として、両名ともに筆者が抱えている営業上の問題意識の共有、すなわち経営者の意図の浸透まで至ることができなかつたのである。

#### 4.2 営業担当者への浸透

営業担当者に対しては、筆者が抱えている営業上の問題意識の共有、すなわち経営者の意図の浸透の前段階として、SFAを活用し、実際に利用するために必要となる基礎スキルの習得がまず重要であると考えた。具体的にはデータの見方や扱いに慣れてもらう必要があると判断した。

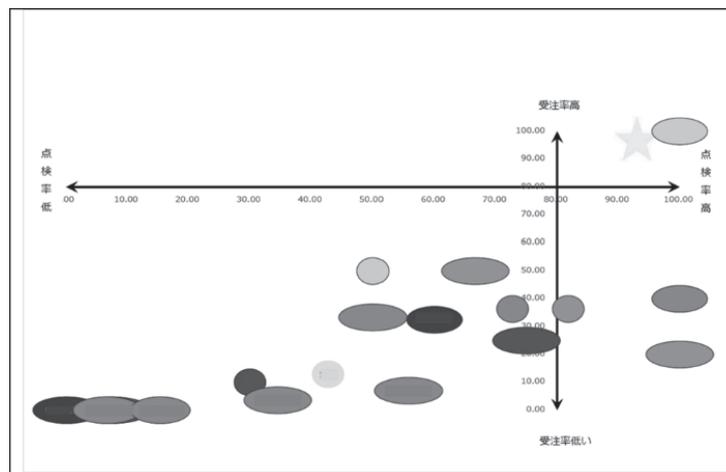
そこで、受注実績を「新築5年目」と「再施工（新築5年目以降の再施工）」に2つに分類し、図表4-1に示すような「点検アポイント率」および「受注率」の月次推移をクロス分析し、グラフ化することとした。このグラフを作成し営業担当者に示すことで、データの見方や扱いに慣れてもらうことともに、「点検アポイントメント率が低いから商談に至っていないのか」それとも「商談には至っているものの商談が上手くいかずに受注に至っていないのか」、といったように、営業プロセスのどの段階に問題が存在しているのか把握しやすくすることも目的としていた。

さらにこれを月次会議の場で共有する取り組みを行った。このようなグラフ化による可視化によって、営業担当者ごとに現状の点検アポイントメント率ならびに受注率のどちら

に問題があるのか可視化することで把握すると点では一定の成果は見られることができた。

しかしながら、これは解像度の低いデータ分析に留まってしまっているため、「具体的にどの営業案件において問題が生じ、最終的に受注に至っていないのか」、そして具体的な営業案件レベルで問題を明らかにした上で、「点検アポイントメント率や受注率をどのように改善していくべきか」といった営業担当者であれば受注を高めるためにしたいであろう具体的な営業案件レベルでの深い議論に発展するまでに至ることができなかった。その結果としてこの時点では、このような取り組みだけでは筆者の抱えている営業上の問題意識を営業担当者に浸透させるまでには至ることができなかったのである。

図表 4-1 実際に作成したグラフ



## 5. おわりに

本論文では、シロアリ防除会社の経営者である筆者が抱えている自社の営業活動における問題を営業支援ツールである SFA を導入し、これを活用することで営業上の問題を解決しようとしていく一連の活動の過程の一部を対象として記述してきた。その上で、筆者自身の SFA 導入の意図を明らかにし、それを導入する経営者の行為の意図が他の経営幹部ならびに従業員に浸透させていく一連の活動をオートエスノグラフィーの方法を用いて、当事者でしか記述することができない行為の意図の記述を試みた。

一方で、これら活動が未だ途上ということもあり、SFA 導入における筆者の自社における営業上の問題意識つまり行為に先んじる意図が他の経営幹部ならびに従業員に浸透させるための活動の一側面を記述することができたものの、これまで概説してきたように、現時点では筆者の抱えている営業上の問題意識つまり経営者の意図が十分に浸透させるまでに至っていないのが現状である。

しかしながら、現在も経営幹部ならびに従業員に対して SFA を用いた経営者の意図の浸透の取り組みの活動は継続して実施しており、このような取り組みを通じて、経営者の意図の浸透していくプロセスと経営陣ならびに営業担当者である従業員の行動がどのように変化していくのか明らかにしていくとともに別の機会でこれらの記述を試みていきたい。

#### 参考文献

- 沖潮（原田） 満里子（2013）「対話的な自己エスノグラフィー語り合いを通じた新たな質的調査の試み」『心理学研究』第 12 号 p157-175.
- 沖潮（原田） 満里子（2019）「自己エスノグラフィー」（サトウタツヤ・春日秀朗・神崎真美編『質的調査法マッピング』新曜社） p151-158.
- 桂悠介、千葉泉（2021）「人間科学における「喚起的」記述の意義と課題：オートエスノグラフィー、「自分綴り」の実践から」『大阪大学大学院人間科学研究科紀要』第 47 巻 p185-203.
- 金井壽宏（1990）「エスノグラフィーにもとづく比較ケース分析－定性的研究方法への一視角－」『組織科学』24 巻 1 号 p46-59.
- 北村毅（2022）「≪特集≫ オートエスノグラフィで拓く感情と歴史 序」『文化人類学』87 巻 2 号 p191-205.
- 高橋勅徳（2020）「増大するあなたの価値、無力化される私：婚活パーティーにおけるフィールドワークを通じて」『日本情報経営学会誌』Vol.40,No,1・2 p201-215
- 高橋勅徳（2021）『婚活戦略』中央経済社.
- 高橋勅徳（2024）「経営学におけるオートエスノグラフィーの導入：研究者がひとびとの心に刺さる本を書く意味」『国民経済雑誌』第 228 巻第 1 号 p107-131.
- 沼上幹（2000）『行為の経営学－経営学における意図せざる結果の探求－』白桃書房.
- 花家彩子（2012）「演劇経験を教育的に評価するための研究方法としてのオートエスノグラフィーの可能性」『学校教育学研究論集』第 25 号 p85-98.
- 藤田結子、北村文編（2013）『現代エスノグラフィー 新しいフィールドワークの理論と実践』新曜社
- 水野英莉（2020）『ただ波に乗る Just Surf:サーフィンのエスノグラフィー』晃洋書房.
- 望月雄介（2024）「研究方法としてのオートエスノグラフィー－行為者の意図の記述の観点から－」『ビジネス科学研究』第 13 号 pp21-29.
- Adams, T.E., Jones, S.T., Ellis, C., (2015) *Autoethnography understanding qualitative research*. Oxford University Press. (松澤和正・佐藤美保訳『オートエスノグラフィー 質的研究を再考し、表現するための実践ガイド』新曜社,2022) .
- Benioff, M& Langley, M.(2019) *Trailblazer: The Power of Business as the Greatest Platform for Change*. Simon & Schuster Ltd. (渡部典子訳『トレイルブレイザー 企業が本気で社会を変える 10 の思考』東洋経済新報社,2020) .
- Ellis, C., & Bochner, A. (2000) *Autoethnography, personal narrative, reflexivity*. In N.K. Denzin & Y. S. Lincoln (Eds.), *Handbook of qualitative research, 3<sup>rd</sup> ed.* Sage Publications. (平山満義監訳 大谷尚・伊藤勇訳『質的研究ハンドブック 3巻 質的研究資料の収集と解釈』北大路書房,2006 p129-164) .
- Weber, M. (1972) 『社会学の根本概念』岩波文庫