

ハンズオン・ラーニングのパフォーマンス評価への営業の価値授受モデルの適用

関西学院大学 ハンズオン・ラーニングセンター 准教授

向井 光太郎

要約

インタラクティブなコミュニケーションを重視する昨今の大学教育に、人的接触を伴う営業活動において授受される価値体系モデルを適用することで、大学生のあらゆる学びの活動を評価する新たなパフォーマンス・マネジメント手法を提案する。具体的には、ハンズオン・ラーニングのパフォーマンスを成績評価に計上するために、「練達する価値」と「奉仕する価値」の2つの価値項目に大別して可視化した。さらに、「練達する価値」を5つの価値にさらに体系化し、それぞれ「情報価値」「経験価値」「スキル価値」「探究価値」「モチベーション価値」とした。「奉仕する価値」においても5つの価値に体系化し、「アドバイス価値」「サポート価値」「コーディネート価値」「関与価値」「コネクション価値」とした。ハンズオン・ラーニングの学びのプロセスを、大学生が教育プログラム上で発揮する機能および活動スタイルをミックスした価値授受モデルで可視化し、高等教育の学修評価にマーケティング・アプローチを導入することを試みた。

キーワード

営業活動, 顧客価値, 教育, ハンズオン・ラーニング

I. ハンズオン・ラーニングとは

ハンズオン・ラーニングは、新しい高等教育のオペレーションシステム (OS) にふさわしい汎用性の高い教育プログラムの土台になることを目指したもので、社会探究系の科目群をコアにして大学生が学びの意味を明確に理解し、個々の経験や学びを活かすことができる (木本, 2021)。コア科目は、学内で徹底的に文献やテキストや映像を教材にして徹底的に出来事を理解して自分の考えを導くトレーニングを積むために構成され、そこで培った考え抜く力を、学外で開講される演習科目や実習科目でさらに鍛えていく。さらにプロジェクトを自ら設計するインターンシップおよびチームで個別研究に取り組む上位科目で構成されている。ハンズオン・ラーニング科目は、これらのように相互に深く浸透し合うようにデザインされ、大切なこと、普遍的なことに触れること、触れる経験の中で考えを深めていくこと、深めている自分に触れることなどを、大学生自身が体系的に学ぶことができる (木本, 2021)。

II. ハンズオン・ラーニングのパフォーマンス評価に貢献する営業の先行研究

I. 営業活動における機能

中西 (2010) は、営業活動の機能を分類した。

- (1) コミュニケーション機能: 営業担当者は企業 (売り手) と顧客との接点にあって、企業からの情報を顧客に提供するとともに、顧客情報を収集して企業に報告する機能を果たす。前者 (企業情報の提供) は欧米で主流の考え方だが、後者 (顧客情報の収集) も欠かせない機能である。
- (2) 販売機能: 潜在顧客の探索、接触、交渉、成約、集金などの一連の業務を指す。この需給接合機能が営業担当者の日常的活動の核心をなしている。物流機能を一部負担したり、設置・取り付け機能を代行したりする場合もある。
- (3) 顧客関係維持機能: 顧客に製品やサービスを販売した時点で営業担当者の仕事が終わるわけではない。顧客との長期にわたる良好な関係の構築が必要な場合、顧客接点にいる営業担当者に関係維持

に必要なさまざまな業務を遂行することが求められる。その中には顧客サービス、コンサルティング、苦情処理、単なる労務提供などの機能も含まれる。

- (4) 開発調整機能：通常営業担当者は企業（売り手）側にとって顧客に情報提供を行ったり、業務活動を行ったりすると考えられるが、商品分野によっては顧客側の立場から企業の商品開発・改良プロセスに介入し、開発の調整役を果たすことがある。（このような機能は顧客情報の収集と報告の域を超えたものである）

以上の機能を、営業活動（人的接触をとまなう）における顧客の購買までの対応や状況に応じて使い分けることとなる。人的接触上の機能の変幻性は、これまでのフィードバックからも、大学生が学修プロセスの中で自らの役割や機能を使い分ける状況にあてはめることができる。

2. 授受される価値

向井（2018）は、営業活動によって授受される価値体系化を行った。ここでは、売り手が買い手企業に向けて提供する価値と、売り手企業が営業活動により顧客から享受する価値にプロットし、顧客価値創造型営業モデル（中西他、2010）の価値体系を再定義した新体系は以下（次表含む）のとおりである。

- (1) 情報価値：営業担当者は適切な情報を提供することによって、顧客の購入意思決定にかかわるリスクを削減し、顧客をより良い意思決定に導くことができる。（別の表現をすれば、情報提供は顧客の機会費用を削減することで価値を生み出す）
- (2) アドバイス価値：営業担当者は顧客が購入に関してまだ明確な意図を持っていない時にも、適切なアドバイスで購入計画を正しい方向に向けることができる。
- (3) 取引費用削減価値：需給接合活動は実は買い手・売り手の「共同作業」であることを認識すれば、その中で買い手の負担する業務の割合が少なくなればなるほど顧客価値は増大する。（この価値は上の

情報価値と分けられない部分があるが、主に情報の探索や取引事務にかかわる顧客側経費の削減を指す）

- (4) 労務提供価値：営業担当者はしばしば自社商品の販売とは無縁の労務を提供させられることがある。
- (5) コネクション価値：営業担当者は、顧客とのインタラクティブなコミュニケーションを通じて人脈の拡大や関係性の進化を行い、そのコネクションによって有益な情報や有効なサポートを得ながら営業活動を戦術巧みに遂行していく。
- (6) 開発支援価値：顧客のニーズが自社商品では満たされないと分かった時、営業担当者は「顧客の立場から」自社の開発・製造部門と交渉し、顧客ニーズを満たす商品の開発を進めることがあり、顧客企業内での開発プロセス代行という意味で、顧客価値を創造する。
- (7) モチベーション価値：営業担当者は、顧客との間のコミュニケーションやそこから生じるビジネス上有効なリアクションを通じて、担当業務やミッションに対するモチベーションを獲得する。
- (8) ラーニング価値：営業担当者は、顧客からの指摘や指導、助言、叱責、教育など、自身の担当業務やキャリアにおいて学びの機会を得る。
- (9) アドバンテージ価値：営業担当者は、営業活動を展開している案件について、更なる売上や利益を、現在の案件に付加する形で得ることができる。それは、自らが有するコネクション上の優位性によって商材を増やすことによって実現する。
- (10) その他の価値：これ以外にも顧客価値を生み出す要因はあるだろうが、それらは当面の買い手ニーズとそのソリューションとは直接関連のない事柄（例えば売り手企業の名声）であることが多い。買い手企業の購買担当者に対するプレゼントなどはこれに属する。

表1 営業活動による価値授受の再プロット

顧客に提供する価値	顧客から享受する価値
情報価値	開発調整価値
アドバイス価値	モチベーション価値
取引費用削減価値	学習価値
労務提供価値	アドバンテージ価値
コネクション価値	
その他の価値	

この価値授受モデルのプロットは、大学生の学修プロセスの中で学生本人と他学生または科目やプログラムに關与する学外者との間で授受される価値へ適用できるロジスティクスである。

3. 営業活動のスタイル

嶋口 (1997) による営業スタイルの分類は次表の二次元での四分類としている。

表2 営業スタイルの分類

顧客ソリューションを	売り手企業がソリューションを	
	知っている	知らない
知っている	行動重視型	適応奉仕型
知らない	提案型	ワークショップ型

さらに、中西 (2002) は、この各営業スタイルに価値をプロットし、枠組みを以下に提示している。

- (1) 行動重視型：売り手の提供する商品が買い手の問題解決に役立つことを買い手が知っていることを意味する。こうした場合には、取引に関連した発注や物流といった顧客の社内的業務に営業担当者が労務提供することにより、取引費用削減価値が発生する。さらには取引と関連のないさまざまな使い走りを行ったり、買い手の顧客（すなわち顧客の顧客）に対する販促活動まで任される営業担当者もある。こうした活動によって創出される顧客価値のことを「労務提供価値」と呼ぶ。
- (2) 提案型営業：これは、売り手企業の提供物が顧客の抱えている問題を解決することを売り手が知っているにもかかわらず、顧客はそれを知らない場合で

ある。この場合には営業担当者が適切な情報を提供することにより、顧客が自分の問題を解決してくれる商品が存在することを悟っただけで、顧客価値が生じるとも言える。すなわち営業担当者によるソリューション提案の重要性が最も顕著な状況だ。顧客が問題の存在を知らないケースでは、ソリューション提案以前に顧客教育が必要になる。

- (3) 適応奉仕型：顧客からソリューションを聞き出し、それに売り手の提供物を適応させることである。この場合の営業担当者の仕事は、まず顧客の抱えている問題とそのソリューションを的確に把握することだ。その上で、顧客の立場に立って、自社（売り手）に対し顧客にとって優れたソリューションとなる商品を開発し、提供することに働きかけることである。営業担当者が顧客の代理人としてソリューション開発に関わることによって顧客の開発費用が削減された結果生み出された価値を開発調整価値と呼ぶ。
- (4) ワークショップ型：ワークショップ形態による売り手・買い手の対話を通じてはじめて、買い手の抱える問題を明確化し、そのソリューションを考案することが可能になる。ワークショップで考案されたソリューションは最終的には売り手企業によって商品として開発・提供されなければならないのだから、適応奉仕型営業と同様に売り手の営業担当者は顧客の代理人として自社の諸部門に対する働きかけ（調整・支援）を行わなければならない。さらに、営業担当者は自社の諸部門の活動を調整するだけでなく、買い手企業の諸部門によるワークショップ関連諸活動を調整する責任を負われるかもしれない。

以上の活動スタイルは、学修内容の成果物としてプロジェクトまたはプランのプレゼンテーションを行う局面が多いことから、ラーニング・プログラムにおいても同じスタイルを自らコーディネートして使い分ける変幻性を有するものである。

III. 問題提起

大学の教育機会において、フィールドワークやインターンシップ、PBL科目（プロジェクトやビジネスプランを軸にした立案型）など、学外での行動重視型科目の開講機会が増加している。そのような状況において、プログラムや科目のパフォーマンスを評価する上では、学生の学修プロセスと現場でのパフォーマンスをきめ細かく評価するアプローチの開発が急務である。そこで、これらのプログラムや科目の学修スタイルを構成する上で不可欠な、学生と実習や連携先または学生同士の人的接触に着目し、企業の営業活動における価値授受プロセスを適用したパフォーマンス評価モデルを開発したい。ハンズオン・ラーニングは大学生に、考えることの練達を反復させており、また自身が宿した「知的基礎体力」¹⁾を、どこに活かして奉仕していくのかを求めている。そのため、パフォーマンス評価は奉仕と練達の両面で行えるモデルでなければならない。

IV. ハンズオン・ラーニングの価値授受

担当科目における提案型営業スタイルのロールプレイ演習（学内での）を通じ、1900件のフィードバックを体系化し、営業担当者サイドが一方向的に顧客へ価値を提供するものではなく、顧客からも価値を享受する機会があることが明らかになり、先述のとおり営業活動による価値は授受されるロジスティクスが前提であるとされている。そこで、売上と利益を計上することに貢献するアクションを学修上の成果およびその手応えに結びつくアクションにオーバーラップし、そこで授受される価値を「奉仕する価値」(Mastery Value)「練達する価値」(Service Value)に体系化した。これは、大学生が自らの学修成果達成に偏重するものではなく、誰かのために自らの教養を活かすことを学びの中で重視するからこそ、授受モデルの価値体系が不可欠となるからである。

1. 練達する価値 (Mastery Value)

練達する価値とは、自身が獲得する学修成果の束とする。

- (1) 情報価値：ハンズオン・ラーニングのコア・アクションとして「考え抜く」中で、大学生自身が学びの手応えに通ずる精確な情報を有することができる。
- (2) 経験価値：大学生が経験することの理解（堀尾，1989）にとどまらず、その質と効果を理解する（デューイ，2004）ことができる。
- (3) スキル価値：学修プログラムを遂行している間に、チームワークや議論またはアウトプットなど必要に応じた能力を獲得することができる。
- (4) 探究価値：メジャー領域と他領域または人間教育としての教養教育において、徹底的に考え抜くトレーニングを重ねて、奮闘努力（パース，1877）を継続することができる。
- (5) モチベーション価値：大学生は人的接触を伴うコミュニケーションの相手から様々なアクションを受け取的过程中で、学修の動機や研究心を高めることができる。

近年、スキルやコンピテンシーを求める高等教育プログラムが増加傾向にあるが、成果を価値として体系化する中で、スキルはあくまでも学びの中で練達される価値の一部として捉え、多様な成果の可視化を試みた。

2. 奉仕する価値 (Service Value)

奉仕する価値とは、他者や事象のために行われる学修成果の束とする。

- (1) アドバイス価値：大学生は、ハンズオン・ラーニング学修中に人的接触を伴いながら、相手に対して適切なアドバイスを行い、学修活動を正しい方向に向かわせることができる。
- (2) サポート価値：大学生は、ジョイント・ワークや協力し合う局面において、他学生の負担を軽減することによって相互に協力することができる。
- (3) コーディネート価値：大学生は、社会にとって最善の行動を取るべく交渉や調整を行い、グループやチームを導くことができる。
- (4) 関与価値：大学生は、ダイレクトな人的接触や行動を伴いながら、社会やコミュニティの課題を見出し考え抜くことに貢献することができる。

- (5) コネクション価値：大学生は、インタラクティブなコミュニケーションを通じて人脈の拡大や関係性の深化のために、新たな人的つながりをもたらしながら、学習活動を進めていくことができる。

社会に何を学び、その社会に自分は何をするべきなのかを自ら問う中で、大学生は多様なサービスを提供しているものである。それらを授受モデルに適用することで施すロジスティクスを可視化したものである。

3. 学ぶ機能

営業活動が有する機能を、ラーニング・プログラム上の機能にプロットしてみる。

- (1) コミュニケーション機能：大学生は、学修上の人的接触を通じて意思疎通や発信を行う。
- (2) 学修機能：大学生は、主体的に自ら学修する。その中で考え抜くトレーニングを積み、テキストの読み込み、課題の探索、事象の理解、考えの発信を行っていく。
- (3) 関係維持機能：大学生は、大学内外で主体的に行動しながら学修や科目関与者との関係性を向上させていく。これは、科目やプログラムが閉講しても終わらない場合がある。そのため、授業関与者と長期にわたる良好な関係の構築が必要になる。
- (4) 開発調整機能：大学生は、授業関与者や受講者の中でのグループやチーム活動において様々な調整を行うことがある。そのアクションによって、科目運営においても生産的な開発に貢献することがある。

大学生は、学内外でのグループワークやチームワークにおいてコミュニケーション機能を駆使しながら、直結する学修機能にリンクしたり、学修フィールド（場）の関与者との関係を維持することで、その他のシリーズ科目への履修やカリキュラムのレポート学修に展開する。また、それぞれの持ち味を生かしながら、よりよい学修の場づくりのため、調整役を担うこともある。

V. 学修評価のアセスメント・マップ

「奉仕する価値」「練達する価値」によって学びのパフォーマンスを授受アプローチで評価するツールとして、営業のアセスメント・マップを応用する。大学生が学ぶ中での真の成果を、機能・スタイル・価値の3次元で可視化しようとするもので、このマップは科目の中での学修活動をスタイルによってフェーズ分けし、それぞれのフェーズにおける機能と価値で素点を再構成した。

大学生は、学修活動を遂行していく上で科目内のメニューやテーマの特性によって、また教員、講師、受講生間、受入先や実習先の担当者とのコミュニケーションに基づく活動状況に応じて、行動スタイルに可変性を備えなければならない。その可変性の可視化を含め、科目閉講時に担当教員が学生の聞き取りを行なった上で、学修プロセスをマップ上に学生と教員（他の科目関与者においても同様）それぞれプロットしていく。そのため、大学生は学修プログラムのプロセスをスタイルによってターム分けし、次にそのターム事に発揮した機能と「練達する価値」「奉仕する価値」の獲得ポイントによって各フェーズポイントを算出して合算する。

VI. 研究の継続に向けて

学修成果を価値授受アプローチモデルで可視化することは、学生の教育上マネジメントの質をより細かな活動パフォーマンスによって向上させることに貢献するものである。そこで、練達と奉仕の2軸で価値体系を可視化することは、ハンズオン・ラーニングの学修評価の質的向上を図れるだけでなく、大学が重視する建学の精神を体現するための学修評価アプローチとしても有効である。そのためにも、内的フィードバックと内的なフィードバックを公正に実施し、マップ上のポイント・プロットに精確性を求める。社会に学ぶからこそ、学修評価にも企業の営業活動を評価するためのマーケティング・アプローチを適用する意義があるが、その評価指標へのバランスの取れたプロットを学生が意識し過ぎることで、取得単位数至上、点数評価至上マインドを醸成してしまい、学生の活動や行動を価値体系の型に自らはめ

てしまうリスクが生じることも、強く認識しておかなければならない。

謝辞

本研究は、2,000年から中西正雄教授（当時：関西学院大学商学部教授、現関西学院大学名誉教授）と共に継続してきた顧客価値創造型営業モデル高等教育への適用にチャレンジしたものです。自らの現場である大学内外の教室で対峙する大学生の教育水準を向上させるために、今後とも研究に励みたい所存です。

注

- 1) 関西学院大学ハンズオン・ラーニングが定義する「社会の課題に自ら向き合う学修姿勢・思考力・行動力」

引用文献

木本浩一（2021）『ハンズオン・ラーニング・プログラム-高等教育のOS刷新を目指して』, KG TODAY 2021年3月号, pp.15-16.

嶋口充輝（1997）『柔らかなマーケティングの論理』, ダイヤモンド社

中西正雄（2002）『「営業」の仕事』『商学論究（関西学院大学商学部）』, 50, pp. 237-257.

中西正雄・登坂一博（編）（2010）『顧客価値創造型営業への進化』, ジェイティービー能力開発.

Kotaro, Mukai. (2018) The Exchange of Value produced by Sales Activity, Global Sales Science Institute 12th Annual Conference Proceedings, pp.2-4

チャールス・サンダース・パース／植木豊編訳（2014/1877）『信念の確定の仕方』（植木豊監訳「プラグマティズム古典集成」）, 作品社, pp144-167.

木本浩一（2018）『ハンズオンであること：「社会探究入門」をふりかえって』, 関西学院大学高等教育研究, pp.1-14.

堀尾輝久（1989）『教育入門』, 岩波新書

ジョン・デューイ（2004）『経験と教育』, 講談社

図1 アセスメント・マップ（サンプル：インターンシップを想定）

