

文 献

- 1) A. Michaelis: *Ann.*, **338**, 274 (1904).
- 2) C. A. Rojahn: *Ber.*, **55**, 2968 (1922).
- 3) 北村: *薬誌.*, **60**, 45 (1940).
- 4) L. Lederer: *J. Prakt. Chem.*, **45**, 91 (1892).
- 5) A. R. Katritzky, F. W. Maine: *Tetrahedron.*, **20**, 315 (1964).
- 6) H. Meerwein, G. Hing, *etal*: *J. Prakt. Chem.*, **147**, 268 (1937).
- 7) A. V. Topchiev, *et al*: "Boron Trifluoride and its Compounds as Catalysts in Organic Chemistry"
P. 33 Pergamon Press, London (1959).
- 8) 牧, 小畑: *薬誌.*, **83**, 819 (1963).
- 9) S. Refin: *Spectrochim. Acta.* **117**, 40 (1961).
- 10) 牧, 佐藤, 山根: 未発表.
- 11) A. R. Katritzky, R. E. Reavill: unpublished work.
- 12) D. Biquard, M. P. Grammaticakis: *Bull. Soc. Chim. Fr.* **8**, 246 (1941).
- 13) N. A. Valyashko, V. I. Bliznyukov: *J. Gen. Chem., U.S.S.R.* **11**, 23, 559 (1941).
- 14) G. Westöö: *Acta. Chem. Scand.*, **6**, 1499 (1952).
- 15) P. E. Gagnon, *et al*: *Canad. J. Chem.* **31**, 1025 (1953).
- 16) L. A. Carpino: *J. Am. Chem. Soc.*, **80**, 5796 (1958).
- 17) R. Jannssen, H. Ruyschaert: *Bull. Soc. Chim. Belg.*, **67**, 270 (1958).
- 18) G. de Stevens, *et al*: *J. Am. Chem. Soc.*, **81**, 6292 (1959).
- 19) F. A. Sneathley, F. H. Suydam: *J. Org. Chem.*, **24**, 2039 (1959).
- 20) 戸田: *日化.*, **80**, 402 (1959).
- 21) B. S. Jensen: *Acta. Chem. Scand.*, **13**, 1688 (1959).
- 22) G. Westöö: *ibid.*, **13**, 679 (1959).
- 23) W. Pelz, W. Püschell *et al*: *Angew. Chem.*, **72**, 967 (1960).
- 24) H. Dahn, G. Rotzler: *Helv. Chim. Acta.*, **43**, 1555 (1960).
- 25) R. M. Silverstein, J. N. Shoolery: *J. Org. Chem.*, **25**, 1355 (1960).
- 26) A. R. Katritzky, F. W. Maine: *Tetrahedron*, **20**, 299 (1964).
- 27) F. A. Sneathley, *et al*: *J. Org. Chem.*, **27**, 994 (1962).
- 28) R. Jones, *et al*: *Tetrahedron*, **19**, 1495 (1963).
- 29) K. J. Morgan: *J. Chem. Soc.* 2151 (1961).

吉田甚吉: フィールド・セールス・マネージャーの職能について

Jinkichi Yoshida: On the Field Sales Manager's Functions

1. Introduction
2. Outline of the Management Functions
 - (1) Planning
 - (2) Organizing
 - (3) Controlling

3. The Field Sales Manager's Functions

- (1) Planning (2) Organizing (3) Controlling (4) Communication
(5) Development of Salesmen. (6) The Company's Rocal Representative

4. The Problem of Field Sales Managers

5. Conclusion

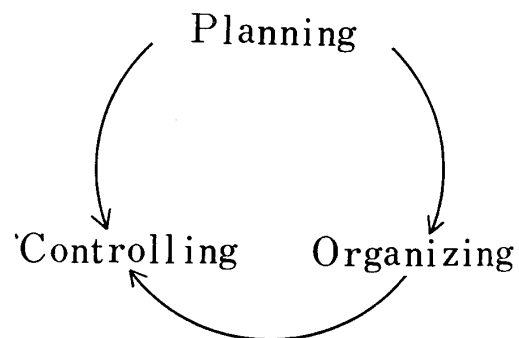
1. 序 説

ここに、フィールド・セールス・マネジャー (field sales manager) とは、販売地域に活動するセールスマンを部下として持ち、彼等を監督する立場にある管理者を云い、具体的には支店長、営業所長、あるいは、その下位にある係長クラスの職にある者である。販売競争の激化に伴い、近年とみにその重要性を加えて来たが、もともとそれは彼等の地位の特性によるものといわねばならない。なぜならば、第1に彼等の部下であるセールスマンは、本社や上役・同僚から距離的に分れて働き、半孤立的状況下にあることから、感情的な起伏が甚しく、したがって容易に業績の低下や悪慣習に陥り勝ちである。それゆえ、このような部下の感情的要求を充たさねばならないこと。第2に販売という仕事は、工場の労働者の仕事のように、標準化され、一定の作業条件の下で行われるものではなく、極めて複雑多様な条件の下でなされる。それゆえ、フィールド・セールス・マネジャーは、かかる条件に即して部下を指導しなければならないこと。最後に、フィールド・セールス・マネジャーは、販売組織の鍵になる地位を占め、コミュニケーター (伝達者) として重要な役割を果さねばならないこと、などがあげられるからである。

以下われわれは、このような職能を含めたフィールド・セールス・マネジャーの職能を、一般的管理職能の特殊分野として、考察して行くことにしよう。¹⁾

2. 管理職能

管理職能を一言にして云えば、それは、“他人を通じて物事を行わせる職能である”²⁾ として、これを要素的に分解すると、計画 (planning)、組織 (organizing)、統制 (controlling) の3要素となり、管理職能は、この順序で、次の図のように循環的に果されて行くのである。もっとも、すべての論者がこの3要素の分解に意見が一致している訳ではない。論者の多くは、組織の次に調整 (coordination) なる要素を入れ、また一部の論者は、激発ないしリーダーシップ (motivation or leadership) を、あるいは、スタフィング (staffing) なる用語の下に、人員の選考、配置、訓練を含めているが、これらは、用語の解釈の相違からくるところもある。ここでは、どの論者も殆ど例外なしにあげている上記管理職能の3要素について説明を加えよう。



(1) 計 画

計画とは、目的活動に先行する思考過程にほかならないが、これには、次のような諸活動を含む。

- 1) Robert T. Davis: Performance and Development of Field Sales Managers, Albert Newgarden: The Field Sales Manager の2著を主に参照した。
2) 佐々木吉郎編経営管理. p. 56.

- (a) 目標の設定——その組織が目指す目標を明細かつ量的に設定すること。
- (b) 設定された目標を達成するために必要な資源（資金、資材、労働力、設備）の割り当て。
- (c) プログラミング（programing）…… 設定された目標を達成するために割り当てられた資源を用いてなされる行動の明細とその順序の決定。
- (d) 手続（procedures）の設定——設定された目標を達成するために要求される行動をなすに当って用いられるべき方法の考案。
- (e) スケジューリング（scheduling）——計画された行動の開始と終了の時点を正確に決定すること。

（２）組 織

組織とは、設定された目標を達成するための計画に従って、各メンバーに責任と行動を割り当てる過程であって、組織の目的はグループ共通の目標に向って、グループの各メンバーおよびグループ全体がその努力を最も有効に発揮することにある。組織の根本原理は、1) 各人の責任は、明確かつ完全に文書で規定されていなければならぬ。2) 各人は、自己の責任を完全に理解し、承認していなければならぬ。3) 行動の権限と自由は明示され、割り当てられた責任に対応するものでなければならない。4) 自分の業績が測定される標準が各人によって明らかに理解され、承認されていなければならない。5) 監督のない場合に、行動の自由を許すべき手続が明示されていなければならない。6) 組織は、弾力的で条件の変化に敏感でなければならない。7) 各人は共通の目標を理解し、承認していなければならない。

（３）統 制

統制とは、計画が正しく行われているかどうかを決定し、もしそうでなかったならば、これを修正すべく必要な行動をとる管理職能である。

統制には次の3種の行動が含まれる。1) 計画と実績とを対照してその差異を見出す。2) 差異を分析して、その原因を発見する。3) 差異の原因を取り除き、実績を計画の水準にもどすために、修正活動を行う。

要するに管理職能とは、何事がなされねばならぬか、それがどのようになされねばならぬか、誰がそれをなされねばならないかを決定し、それを達成するための計画をくりひろげ、次いで設定された計画に従って目標を部下に追求させ、その過程において発生する問題や紛争を日々処理し、最後に、目標と実績とを対照してその間に存在するギャップを埋めるための、必要な手段をとることである。

3. フィールド・セールス・マネジャー（F. S. M.）の管理職能

以上に述べた一般的な管理者職能を、フィールド・セールス・マネジャーにあてはめてみた場合、どのようになるかがここでの問題である。

〔1〕計画職能

F. S. M. の計画職能は、彼の指揮下にあるセールスマン全体としての目標を設定することから始まるが、その目標は本社などの上部管理組織のより大きな目標の枠内で、割り当て形式で定められる。したがって、F. S. M. の計画職能はこの割り当てられた目標を自己の下部組織に対し、販売地域別、セールスマン別の目標や行動計画に変えて行くことである。かように全社の目標なり政策なりが、各営業所にとって出発点となるから、F. S. M. は、自分の所のことはもちろん全社的なことにも精通していなければならない。F. S. M. が全社的目標の作成に参加することは、この意味からも望ましい。

さて F. S. M. の行わねばならない計画の主な種類を E. B. Reynold 氏に従ってあげると次のようなものがあ

る。³⁾

1. 販売予測 (field sales forecasting)
2. 販売地域計画 (territorial layout planning)
3. 販売地域カバリッジ計画 (territorial coverage planning)
4. 費用計画 (予算) (expense planning)
5. 販売手順計画 (sales program planning)

以下このような領域における F. S. M. の責任とそれを遂行するための方法について述べることにする。

(1) 販売予測

既述のように F. S. M. の計画は、その販売組織体の目標設定に始まるが、それに先づ必要なのは計画期間中の販売見込額の決定である。これが販売予測職能である。この職能は本社で完全に行われる例もあるが、多くの場合現地 (field) に始まる。本社で完全に行われる場合でも、各 F. S. M. は自己の販売可能額を市場別、得意先別に分析し、販売予測の資料を集めるが望ましい。

(a) 資料——販売予測の資料は、過去の販売記録、地域的競争力の強弱に関する情報、地方事情の知識、重要な得意先における経営計画についての情報などであって、このような地方的情報に加え、一般的経済情勢や、会社の全般的計画に関する情報も予め持たねばならない。この種の情報は本社が F. S. M. に与える責任を有するが、それには、市場の全般的景況、競争、自社の新製品計画、広告その他販売促進の量などに関する可能な限りの情報が含まれる。販売予測の成否は信頼性に富む有意義な資料の収集と健全にして慎重な判断に左右される。

(b) 得意先別売上予測——これは各得意先別に販売を見積り、それに得られそうな新得意先と失われそうな得意先を加減して、営業所全体の販売予測をする。得意先別予測はセールスマンの担当地域得意先の売上予測に始まる。F. S. M. は各セールスマンの予測が実際的な見積りに基いているか否かを検討して、必要な修正を施す義務がある。この場合、検討の目的つけ所として、1) 一貫して楽観的、あるいは悲観的なセールスマンは少ないが、極端に動揺するものが多い。2) セールスマンの多くは販売額の下降傾向を認めるのに遅れ勝ちになり過度の予測を続けることになる。3) セールスマンは、新しい得意先を得る見透しについては現実的であるが、得意先を失う見透しについても同じように現実的であるのは稀である。4) 予測者としてのセールスマンには矢張優劣の差があるから、セールスマンの判断に信頼度の差をつける。

各セールスマンの予測に必要な修正が加えられると、F. S. M. はその結果を合計し、自己管内全体の予測を決定して本社に提出して承認を求め、容れられればそれが目標となる。

(c) 割り当て目標に対応するための予測——目標が上述のように下から積み上げられて設定される場合もあるが、上から割り当てられて来て、単純に来年は本年の5~10%増しというものや、各品種別にまで目標額が決められてくる場合も多い。かかる場合、F. S. M. の販売予測は無用かというに、そうではない。本社より割り当てられた販売目標を各セールスマンもしくは販売地域に公正かつ実際に合うように割り当てるには、個々の得意先に対する販売予測を必要とするからである。

販売目標がどのような方法で設定されようと、その達成を期待されているセールスマンにそれが有意義なものとせられねばならない。またセールスマン自身の目標を設定するに当たっては、彼を加えて決める方法がその目標を承認させ、その達成の必要性を理解させるのに役立つものである。

3) A. Newgarden: The field sales manager. P. 50

(2) 販売地域計画

管内をどのような販売地域に組み立てるかは、F.S.M.にとって重要な計画責任の一部であって、販売能率、販売費、得意先サービス、目標達成などは、大いにこれに影響される。その一般的原則をあげると次のようである。

1) 各販売地域の本部は得意先の最も集中した地点に定めらるべきである。セールスマンは得意先の最も多い所で最も多くの時間を過すから、それによって旅行時間および旅費が最も少なくて済むからである。2) 販売地域 (territory) は、旅行時間と旅費を最少にするように計画されねばならない。3) 販売地域はセールスマンが一定地域内の時間量を、その販売可能額に相応して充てることができるように設計されねばならない。4) 業務の負担を公平に配分するために、各販売地域の販売額が等しくなるようにせねばならない。5) できれば、各販売地域は若干の未開拓地域を有すべきで、その結果として各セールスマンは新しい得意先を開拓する機会と責任を有することになる。6) 販売地域の各種の得意先に、望ましい訪問頻度 (call frequency) が指示されねばならない。訪問頻度は、F.S.M. およびセールスマンの知識・経験を結集して決定されるが、その決定要素は、販売見込額を主にして競争関係、他の得意先に対する影響力なども加味される。得意先は通常その訪問頻度別に、グループに分けられる。例えば次表のようである。

訪 問 頻 度 計 画

得意先の種類	最低販売見込	平均訪問度数	グループ
メーカー (複数工場所有)	\$ 25,000	4週間に1度	A
メーカー (単数工場所有)	12,000	8 "	B
商店 (大型)	7,000	12 "	C
商店 (小型)	2,000	6~12ヶ月に1度	D

次に地図上で、各得意先をグループ別に色分けしてその分布状態を調べ、次に述べる標準旅程計画作成の基礎とする。なおセールスマンに、この訪問頻度割度をその得意先に知らしめないようにせねばならない。さもないと無用の紛争を起す惧れがある。2) 各セールスマンの業務負荷能力 (work load capacity) が、慎重な分析によって決定されねばならない。休日、休暇、週末、販売会議出席、特別調査、集金その他の時間を斟酌すれば、1年365日も販売可能日数にするとその半分以下に減ってしまう。セールスマンが余りにも大きな地域に割り当てられると、充分カバーすることができないので、潜在的な得意先を顕在化できなくなる場合が多い。

(3) 販売地域カバーリッチ計画

これはセールスマンがその割り当てられた販売地域をカバーする方法を計画することであって、かかる計画の重要な手段は標準旅程計画 (permanent route plan) である。これはセールスマンの販売地域を、最も理想的、能率的にカバーするための旅程を記したもので、各セールスマンに作成させて F.S.M. に提出させ、F.S.M. がこれを検討する。セールスマンは事情の許す限り、この旅程計画に従って行動する。

F.S.M. は、この標準旅程計画によって部下セールスマンが、その販売時間をカバーする市場の販売可能額に一致させて配分しているか否かを定めることができるが、そのためには先ず各市場の目標額を地域全体の目標額の%として表わし、この%によって月間販売労働日 (22日) を各市場に按分する。最後にこれによって算出した日数とセールスマンの標準旅程計画とを対照して、セールスマンと協議の上、必要な修正をする。次の表はその結果である。

トップ市場の適量カバーリッジ

市場名	販売目標額	特定市場販売目標額 販売地域全体目標額 × %	月間労働日の各市場 に割当てられる日数
A	\$ 173,579	29.5%	7 $\frac{1}{2}$ 日
B	40,609	6.9	2
C	40,473	6.9	2
D	40,242	6.8	1 $\frac{1}{2}$
E	37,796	6.4	2
F	35,842	6.1	1
G	28,183	4.8	1
H	26,698	4.5	1 $\frac{1}{2}$
I	25,567	4.3	1
J	21,171	3.6	1 $\frac{1}{2}$
上位10市場合計	470,160	79.8	19
残り12市場合計	118,723	20.2	3
地域合計	588,883	100.0	22

(4) 費用計画

F. S. M. の費用計画の責任は、通常人件費、旅費、管理費などに関するもので、このうち人件費は本社で F. S. M. と協議の上で作成されることが多く、次に旅費については余り費用第一主義となって、販売機会が第二主義的となることは好ましくない。管理費には通信費、事務費、サービス費などが含まれる。

(5) 販売手順計画

これは F. S. M. の職務の本質的なもので、簡単に云えば各セールスマンが、何を何時なさねばならないかを決定することにある。販売手順計画は会社により、又業種により異なるが、大体次のようなことが問題になる。

- 1) 得意先の限定——何処の誰に販売努力が向けらるべきかができるだけ精しく指示されねばならない。
- 2) 得意先の分類——得意先を自社の製品またはサービスに対する需要の性質により分類し、その各々にどれだけの時間と努力を当てるべきかを指示する。
- 3) 製品種類別重点 (product line emphasis) ——自社製品のどれに、どの程度の時間と労力を向けるべきかを指示する。製品組み合わせ (product mix) 目標の達成は会社の長期的成長に不可欠であるからである。
- 4) セールスアプローチ (sales approach) ——各種別の得意先に対する適当な販売接近 (sales approach) を述べ、かつそれが特別な取扱いを必要とすることを実証しなければならない。

以上の諸計画の有効程度は、それ等がどの程度部下セールスマンに受け容れられるかの程度に依存する。セールスマンに計画を受け容れさせる最も確実な方法は、彼等を計画に参加せしめることである。

〔2〕組織職能

計画の過程で目標が設定され、とらるべき行動がとられ、それらの行動の重要さや時間割が決められた場合、組織とはこれ等の目標や行動を適当な個人に割り当て、その理解や承認を得ることであるが、F. S. M. の組織する範囲は概ね次のようなものが考えられよう。

(1) 目標の組織化

F. S. M. は、販売目標額を製品別、得意先種別、販売地域別に決定するのであるが、このような目標額を販売割り当て (sales quotas) の形で各セールスマンに割り当てるのが、最も普通に用いられる組織化の方法である。

このような割り当てが報酬の基礎として用いられようと否とに拘らず、それはなるべ、詳細に文書で（信用別、得意先別）渡されねばならない。セールスマンの方でも割り当ては業績評価の基礎として用いられることが理解されねばならない。割り当ては、それが達成さるべき期間が明示され、年間のみならず月間、週間の割り当も作成されねばならない。

（２） 予算の組織化

これは予算を各セールスマンに割り当てて、その費用の範囲内で活動することを期待し、かつセールスマンに対し費用統制を可能にすることである。F.S.M. はこれをするに当たって、セールスマンに、いつ、どの程度接待すべきか、どんな種類のホテルが適当か、などのようなことに関しても一定の標準を作成せねばならない。

（３） 販売地域の組織化と販売地域カバーリッジの組織化

販売地域の組織化とは販売地域計画で定められた各地域をセールスマンに割り当て、そのカバーリッジに責任を持たせることである。販売地域カバーリッジの組織化とは販売地域カバーリッジ計画の意味を納得させ、どうして標準旅程計画（permanent route plan）を利用するかを教えることで、F.S.M. は、このことにかかなりの努力を費す必要がある。

（４） 計画行動の組織化

セールスマン各個人は、自分は何を、いつ、どうしてなすべきかを正確に知らされていなければならない。ここでも組織化の仕事は割り当て、説明、おたび確実に理解させることである。

（５） 統制手続の組織化

これは、統制手続の何を、誰が担当して行うかを定めるものである。

組織化を助ける用具としては、各個人の職能、責任およびその相互関係を概説した組織図表（organization charts）、およびそれ等を詳説した職務記述書（job description）、手続き便覧（procedure manuals）などが用いられる。

〔 3 〕 統制職能

（１） 統制の領域

統制とは、計画が正しく行われているかどうかを決定し、もしそうでなかったならば、これを修正すべく必要な行動をとる管理職能を云うが、F.S.M. の管理職能の領域の中には次のようなものが重要である。

1) 販売額——割り当て（quotas）に対し、実際の販売額を測定することが継続的統制の手段として必要とされる。これは当該月の目標額およびそのときまでの年間目標額と、それぞれの実際販売額を比較する月次報告書が作成され、主な差異を明瞭にすることによって行なわれる。さらに、各セールスマンの実績を全セールスマン平均実績にも対比して、それをそのセールスマンに知らせるのが有効である。

2) 旅費……月次旅費（交通費、食事費、宿泊費、接待費など）概要書（monthly summaries of travel expense）が検討され、販売地域旅費予算と比較される。販売地域旅費予算が用いられない場合には、実際の費用が費用/販売額、あるいは1訪問当りの費用の標準額に対比されねばならない。何れの場合でも、対比された結果は該当者に通知されねばならない。

3) 地域的カバーリッジと訪問——一定期間内の訪問数を測定し、販売努力が個々の得意先、あるいは市場に対する販売見込額に相応して費されているか否かを決定する手段が必要である。それには訪問報告書（call report）がよき資料を提供し、1週間当り、あるいは1ヶ月当りになされる訪問数の定期的チェックが、この面の差異を示すことになる。多くの場合、地域的カバーリッジ実績を測定するに用いられる唯一の有効標準は、営業所内全

セールスマンの平均であって、平均訪問率からの極端な偏差は、問題の所在を示すものである。それゆえ、その偏差は本人にも知らせるのが望ましい。得意先当り、あるいは市場当り標準時間の利用もこの面におけるよき統制手段である。要するに、訪問報告書を定期的に分析すれば特定の得意先や市場に当てられた時間がわかり、これと計画とを対比することによって、販売努力が適正に費されたか否かがわかることになる。

4) 計画された行動——この統制のためには、a) セールスマンは、販売計画で定められた行動をしているか否か、b) 彼等に定められた時間割通りに行動しているか否かを決定する。しかし、すべての行動を統制することは、非常に時間と費用がかかるから、中心となる行動のみを統制することになる。

5) 売上に対する利益——販売計画が、売上に対する利益目標を設けるならば、それと実績とが対比され、本人に通知されねばならない。

6) 新しい取引——この統制は、F. S. M. の重要な領域であるが、これも目標額ないしセールスマン全体の平均に対する実績が対比されねばならない。

その他、統制可能費（通信費、製品サービス費、管理費、会議費など）の統制が行われる。

(2) 修正活動

修正活動は統制の最終的目的であって、それがなければ測定も分析も無意味である。大抵の修正活動は、関係する各個人にとって必要性が明確にされれば自然に行われる。すなわち偏差が迅速に確められ、正しくセールスマンに連絡される場合必要な修正活動は自から行われる。しかし、それが行われない場合には、F. S. M. は偏差を注意深く分析し、適当な修正活動を当該セールスマンに命じなければならない。

F. S. M. は目標や標準に対して、実績を比較することによって組織全体ならびに個人の業績を評価するのであるが、この統制職能は単なる算術の演算以上のあるものを含んでいる。すなわち相当に広範な判断領域があり、日々の観察が統制技術として要請される。計画に当って設定された量的質的標準は確かに不可欠ではあるが、注意深く観察し、直感的に意識し、賢明に判断する能力も不可欠である。実際にかかる能力がよき管理者の著しい特徴である。

(3) 販売業績標準の設定

販売業績標準 (standards of sales performance) 設定の問題は、計画、組織、統制の何れの管理職能にも関連する問題であるが、便宜上ここで取上げることにする。

さて最近までのセールスマンは、専らその販売記録のみで評価されてきた。つまり、彼の販売高が多ければよいセールスマンであり、少ければ悪いセールスマンであって、誰もそれ以上セールスマンの仕事について注意を向けようとはしなかった。しかし今日では、販売競争の激化により、第1に費用増加と利幅の減少が企業を圧迫し、販売面においても、費用の節約と利益率の向上が販売高の増加とともに重視されねばならなくなったこと、第2に、サービス概念の発展をもたらし、得意先に対する真の援助（得意先の直面する問題の解決に役立つこと）が販売競争上不可欠の要素となり、セールスマンの仕事の内容を注文取りの単純な事項に止まらないで、各方面に亘る複雑多岐な業務とするに至ったこと、などの変化が生じ、単に販売高の大小のみではセールスマンを評価できなくなり、F. S. M. は、その適切なる標準を求めざるを得なくなったのである。

販売業績標準は、もとより会社により異なる筈であるが、C. E. Smith 氏によれば一般的には、これを客観的標準 (objective standard) と主観的標準 (subjective standards) とに分けることができる。⁴⁾

4) Albert Newgarden: The field sales manager. p.78.

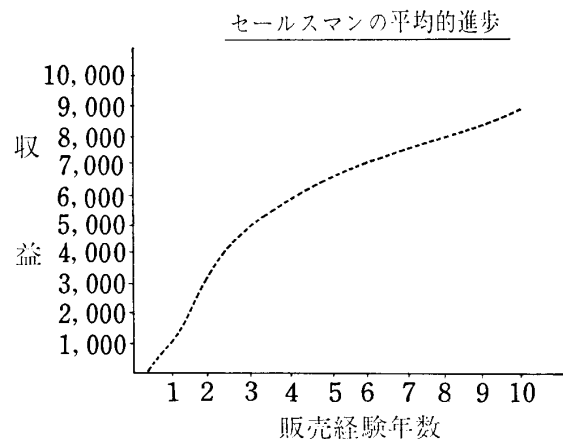
1) 客観的標準

この基礎として長年最も重要と考えられてきたのは、いうまでもなく毎週の販売報告書の数字である。しかしこれを発展させるには、次のような段階を進む必要がある。すなわち

a) 販売の業務 (task) を全般に亘りその構成要素に分解する。 b) 測定可能な要素を確める。 c) セールスマンの業績を記録測定し、保持する制度を設ける。 d) このような記録を分析する。 e) 終局目標たる販売に対する各要素の寄与の度合いに従って、各要素にウエイトをつける。

販売業務を構成する要素は、製品の性質、販売方法、販売組織などにより異なるが、容易に測定できそうな要素には得意先訪問、デモンストレーション (demonstration—販売実演)、見込客開拓活動、産業展示会活動などがあげられ、正確で信頼性に富む測定可能なものを選び出すのである。

販売業績の客観的標準設定のための努力が、Employers Mutuals of Wansou という保険会社の場合経験年数⁵⁾に対応する販売業績を示す曲線となって実を結んだ。それが次の図である。これは、1945年から、1955年の間に雇用されたセールスマン延べ3,000人 (人員×入社後の販売経験年数) の販売活動を分析したもので、その目的はセールスマンの業績を各経験段階で測定する場合の簡単な標準を得ようとする事、およびセールスマンが会社の収益に寄与するまでに平均何年かかるかを見出そうとすることにあった。この結果、セールスマンが会社に経済的に寄与するようになるには3~4年かかること、第1年目の進歩は遅く2年目は急速に上昇し、3年以後は上昇率が低下することが明らかになった。そして、F.S.M. は部下の経験年数に応ずる進歩をこれと比較することによって、簡単に評価することができるようになった。



2) 主観的標準

客観的標準はその使用が極めて便利であるが、限界もある。例えば販売業務分析の結果、次の事実が判明したとする。すなわち

a) セールスマンは平均1単位の販売に3度のデモンストレーションを行い、1度のデモンストレーションに4度の得意先訪問をする。 b) この会社では1ヶ月10単位の販売がセールスマンの採算点である。 c) Tセールスマンは、1ヶ月20単位販売し、そのため30回のデモンストレーションを行った。Pセールスマンは、僅か5単位売のに45回デモンストレーションを行った。この場合、デモンストレーション回数/販売単位について云えば、Tは平均の $\frac{1}{2}$ 、Pは3倍であって、その業績の格差を余りにも甚しい。かくて客観的標準による評価に疑問を抱かざるを得ず、質的な問題を考えることになる。ここに主観的標準の必要が出てくるのであるが、しかしこれは客観的なものより遙に困難であって、誰もまだ満足な域に達してはいない。主観的標準を発展させる第1歩は、部下セールスマンの中に期待したい性質や態度に関する質問をいくつもかかげて見ることであるが、その主なものは次のようである。

a) 彼は自発的に動く人間 (self-starter) であるか。 b) 彼は自己の個人的希望を会社の目標に合わせて行くことができるか。 c) 彼は上司の命令を受け入れるか。 d) 彼の製品知識は充分であるか。 e) 彼の販売熟練は

5) Albert Newgarden: The field sales manager. p.82.

充分であるか。 f) 彼は得意先中心に心を向けているか。 g) 彼は自分の時間を管理し、自分の活動を有効に計画しているか。

このような質問に対し、F. S. M. は自己の意見に基づき3段階程に分けて評価する。この意見はもちろん主観的なものであるが、個人的な気まぐれや偏見であってはならない。

セールスマンの評価が終ると、F. S. M. は次の問に答えねばならない。 a) このセールスマンはどの領域に最大の弱点を示しているか。 b) このような欠点を修正するためにどんな行動をとるべきか。 c) このセールスマンの能力や希望の将来性はどうか。 d) このセールスマンは現在の給与水準でいつ会社に寄与することが期待できるか。

〔4〕コミュニケーション職能

コミュニケーション (communication) とは事実と意見とを伝達し、交流させることであるが、⁶⁾ コミュニケーター (communicator—伝達者) として F. S. M. の役割は重大である。第1に、彼は一方においては本社と、他方においてはセールスマンおよび得意先との結び目ないし仲介者として二重の責任を有している。すなわち本社の方針や命令を、部下セールスマンや得意先のために解釈して伝え、また、得意先やセールスマンの見解を本社の最高経営層に伝えねばならない。第2に、コミュニケーションは管理者としての F. S. M. にとって、基本的な管理手段である。なぜならば、管理者の基本職能が“人を通じて事をなさしめること”であるが、この場合管理者のアイデアや決定がいかにすぐれたものであっても、それが他人に正しく伝達され、それによって望ましい行動がなされねば、無意味となるからである。第3に、セールスマンは距離的に遠く分散して行動するがゆえに、会社特に本社との一体観、あるいはそれへの帰属観が薄れがちであるのに加え、彼等の気質そのものがコミュニケーションにとって問題である。それは、彼等がいわゆる外向的な気質を有し、他人の言葉を聞いて影響されるよりも他人に語って影響を与えようとする人間であるので、なかなかよい聞き手にはならないからである。その上、本社から彼等に対する伝達事項が常に過剰に陥りがちとなって、益々彼等をよい聞き手たらしめな⁷⁾いようにするのである。次に、コミュニケーションに関する、C. W. Blount 氏の助言をあげて見よう。

1) 部下セールスマンに対しては、彼等が知能の高い一人前の人間であるとして話し、かつ文書を書くこと。そして部下の一人一人を個人として知ることに努め、監督者は部下が多過ぎて個人的接触ができないことを防ぐようにする。F. S. M. は事務所での書類事務を補助者に委せて、自分ではできるだけ現地 (field) に出向いて、部下と面と面との接触を保つことがセールスマンとのコミュニケーションを最も有効にする方法である。なぜならば、これによりセールスマンの反応を直ちに知ることができ、誤解を防ぐ必要な手段もとれるからである。

2) 部下が何を知りたがっているかを先づ発見し、それから彼等に話すこと。セールスマンは一般に、自分の販売地域の情勢や自社の動向に強い関心を有するが、特に自社製品の情報については極めて貪慾である。研究開発中の新製品、既存製品の改良や新しい応用などの情報は、製品がより技術的になればなる程益々要求される。部下セールスマンのこのような要求を充たしてやるのが F. S. M. の責任である。彼は適当な入手経路により、あるいは事務所に製品情報の完全なファイルを保有して、それを部下セールスマンに利用させることにより、あるいは本社より技術的専門家を招いてセールスマンに説明させることなどによりこの責任を果すのであって、彼自身必ずしも、常に会社製品の専門技術的知識を持つことを期待されている訳ではなく、かかる知識を何処で得

6) 現代経営学講座 (第2巻) 経営管理の理論と方式. p.163.

7) Albert Newgarden: The field sales manager. P.202.

るか、それを自分の部下にいかにも有効に利用せしむるかを知っている必要がある。

技術的情報が内部秘でセールスマンに与えられることの可否が問題にされるが、例えば製品開発に関する情報が予めセールスマンに与えられていると、相互信頼の空気を増してセールスマンの関心を刺戟し、いよいよ新製品が市場に出てきた場合には、最後の瞬間までそれを知らされずにいた場合よりも遙に彼等を元気付けることは明かである。

3) 自分は、聞かせるに値するメッセージ(message—伝言)を持っているかどうかを確かめること。F. S. M. はセールスマンに過度のコミュニケーション、特に文書によるその重荷を軽減して販売能率を高めることが必要である。したがって、セールスマンに文書で情報を与える場合には、次の質問を自問する。 a) この情報は、全部のセールスマンに必要なのか、特定の少数者に対してなのか。 b) この情報は電話で与えられないものか。 c) この情報は今与えるのが必要か今与えるのが必要か、それとも個人的に会う機会まで待ってよいのか。

4) 部下に何をして貰いたいかを、その理由をそえて知らせること。説明のない命令や指示は出さないこと。本社最高経営層からの通達があった場合、その背後事情をセールスマンに知らしめる最も効果的な方法は、非公式の簡単な会合である。ここで F. S. M. は経営者の考えを解釈して伝え、その熱心な支持を得たり、あるいは通達に対する部下の反応を知ることができる。この場合 F. S. M. は、自己の立派な販売技術を活用して会社の政策や目標を、部下によく受け容れさせるようにすべきであって、語るのではなくて売り込む気が必要である。

5) 部下セールスマンに高圧的手法を用いないこと。部下にあるアイディアを売り込むのと、それをおどして承認させることとの間には大きな差がある。ブルドーザー方式は暫くは大きな成果をあげても、長期的には敵意と怒りを生むのみである。人はうんと高い所へ導かれることはできるが押し上げられることはできないものである。それ故、指導者にならねばならぬ。

6) 自社に影響する重要な事項、製品、得意先、競争者などについては、常に部下セールスマンに知らせておくこと。セールスマンが、会社のメンバーとして最初に知っていなければならないことを新聞で読んだり、得意先に語られたりすること程彼等の士気に悪い影響を与えるものはない。セールスマンは新聞や得意先に対してよりも、少なくとも1日以上早く知らされることが必要である。

7) 部下に公式に伝達する場合には、その聞き手、読み手が丁度自分の大きな得意先であるかのように努めること。これは勿体ぶったり、大げさであれというのではなく、得意先に対して示すのと同じすぐれた考えを部下に示せていうことである。例えば得意先に手紙を書く場合、たとえそれが悪いニュースを与えるものであっても、手紙の調子を親しみ深く助けになるようにするために、特別骨折するのであるが、同じ骨折を部下に対してもせよというのであって、このことは部下からの人間としての尊敬を増すのみならず、部下が客に対する場合のよい例を作ることになる。F. S. M. は、結局部下の達成した業績によって評価されるのであるから、同程度に相互依存していることを想起すべきである。

8) 現在に生き、将来を眺め、過去を忘れるように、自分にも部下に対してもすること。

Blount 氏の助言は以上で終るが、その他伝言事項の目的や内容を明確にすること、伝達の時期や情況、文書や話の調子なども考慮すべきことである。そして最後に、コミュニケーションの手段には、口頭や文書の他に行動があって、これが最も説得的なコミュニケーションとなる場合がある。それゆえ人がその言葉と矛盾する行動や態度をとるときには、その人の云ったことは大いに割り引きされることを覚悟せねばならない。

〔5〕セールスマン能力開発職能

F. S. M. のセールスマン能力開発は、2つの面を持っている。その1つは、セールスマンの現在職務たる販売

の能力開発であり、他は、セールスマンの将来の昇進、すなわち F.S.M. になるための能力開発である。前者を通常水平的能力開発 (horizontal development)、後者を垂直的能力開発 (vertical development) という。⁸⁾

F.S.M. がその多くの時間を割くのは、いうまでもなく前者であるが、これは部下全セールスマンに関するものであるのに対し、後者は、少数のセールスマンに係わるに過ぎないことからもきている。

1) 水平的能力開発 (販売能力開発)

管理者の職務が、“他人の努力を通じて一定の目的を達成することにある”以上、F.S.M. がその販売上の目的をより十分に達成するには、何よりも部下セールスマンの販売能力を高め、彼等の業績を向上することが前提となることはいうまでもない。

ところで Myle S. Gaythwaite 氏は、セールスマンの業績を次の式で表わしている。⁹⁾

$$P=A \cdot I$$

この式で P は業績 (performance)、A は能力 (ability)、I は労働意欲 (incentive) である。P は A と I との相乗積であるから、いかに能力が大であっても、意欲が 0 またはそれに近いものであれば業績は全く上らないことになり、また反対にいかに働く意欲が高くとも能力がなければ同様に業績は上らないことになる訳である。ここで扱おうとする能力開発の問題は、A を高めることに関するものであるが、I に関する問題は労働意欲 (morale)、あるいは動機づけ、激励 (motivating) と呼ばれ、セールスマンを積極的、成功的行動へ駆り立てるよう刺戟する建設的努力に係わるもので、A と同様重要な管理職能に含まれるものと考えられる。しかし本稿では I に関してはこれ以上ふれないことにする。

さて能力は、知識 (knowledge) と熟練 (skill) よりなる。セールスマンの知らねばならない知識とは、1) 自社製品についての知識、2) 自分の市場についての知識、3) 自分の会社についての知識、4) 自分の競争者についての知識、5) 販売、商品管理の原理や技術についての知識、これは自分の売り込みに必要な知識のみならず、販売店援助にも必要な知識をも含む、などがある。このような知識もそれを有効に用いるためには、熟練が必要であって、その主なものは次のようなものである。1) 販売の熟練、2) 正しく判断する熟練、3) 知識を人に伝える熟練、4) 人間関係をよくする熟練、5) 計画をうまく立てる熟練などがある。

知識と熟練の相違は、前者は比較的容易に 1 人のものから他のものに引き渡されることができ、後者はそれが容易でなく、経験と実地訓練によってのみ得られることにある。

セールスマンの能力開発は、以上に述べた知識や熟練を高めることにあるが、知識の習得に関する面は、いづれかと云えば本社で集中的に、教室授業として行われる場合が多い。したがって、F.S.M. のセールスマン能力開発は熟練に関する面が主となり、職場訓練 (training on the job) の形態をとるのが自然である。

人の熟練向上を助けるには、まずその人が自分の業績を改善するために努力しようとする意欲を高めさせ、ついで建設的な批判や助言を与え、繰返し試みるように励まし、どのような進歩があったかを知らせることがよいとされているが、F.S.M. の場合 Lan E. McLaughlin 氏によれば次のようである。¹⁰⁾

氏はまず、セールスマン訓練の公式を、1) それをどうしてなすかを話し (個人的討論や講義により)、2) それをどうして行うかを示し (個人的実演や映画により)、3) その人にそれをなさしめ (自分の面前で)、4) そ

8) Robert T. Davis: Performance and development of field sales managers. p.25.

9) Albert Newgarden: The field sales manager. P.162.

10) Albert Newgarden: The field sales manager. p.331.

の人の業績をその人とともに検討する（どのようにそれをなしたか、何を特に上手にあるいは下手になしたか、どうすれば次回にはもっとうまくできるかなどを）こと、としてかかけ、ついで職場訓練の最もよい方法は、社外懇談（curbstone conference）といわれるもので、その方法を次のように示している。

1) セールスマンと同行して出掛ける前に、彼の記録を検討しておくこと。2) 訪問中にはできるだけ背後に控えていること、もしできれば、彼が何をうまくやり、何をうまくやらなかったかを簡単にこっそりノートする。販売の面接中に、その人を指導したり直したりしてはいけない。3) 昼食のとき、お茶のとき、あるいはその日の終わりに（その人と行動を共にする計画の長さに応じて）社外懇談会を持つようにする。そして、第1に、その人に自分の行動を検討するように求め、うまくやったと思うこと、下手にやったと思うことを表示させる。彼が特にうまくやった特定の事柄については彼をほめ、それから改善を要する領域を指定し、具体的に批判する。最後にその人の長所を、それをどのように有効に使えば自分の弱点を補うことができるかを指示して、築き上げて行く。4) 最初の機会に、そのセールスマンにとっての自己の改善策を作成して文書にし、一部をそのセールスマンに与え、もう一部を自分のファイルに保管し、事後検討（follow-up）の注意書きに利用する。

なお販売技術の向上には、その他販売会議やロール・プレーイング（role playing）などの有力な方法もあるが、ここでは割愛する。

2) 垂直的能力開発（管理能力開発）

これは F.S.M. の後継者をたえず養成して、その欠員の補充、あるいは販売組織の拡大に備えようとするもので、多くの会社では F.S.M. の職能の一つと考えられている¹¹⁾。

垂直的能力開発が水平的能力開発と異なっている点は、1) 能力開発の対象となる者が前者は限られたセールスマンであるに対し、後者は全員であること、2) 管理能力と販売能力とでは、その概念に大きな相違があること、例えば部下の活動を指導する能力、計画能力などがそれである。3) 部下の能力開発を援助する立場にある F.S.M. 自身が、現在以上の昇進への用意をしなければならない。したがって、垂直的能力開発は彼自身に関する問題であること、などがあげられる。したがってこのような諸点を考慮に入れ、F.S.M. 候補者の必要を反映した計画でなければ、そしてまた部下を訓練しようとする上役の熱意と能力、および部下の学ぼうとする意欲がなければ、この能力開発の実効は期し難い。

垂直的能力開発の方法には、次のようなものがある。

1) 職場指導（on the job coaching）——これは個人的懇談、特定課題の割り当て、命令の共同作成、セールスマンチームの実際的監督、個人の長所短所の共同検討、短期経営計画の共同作成、などの方式で行われる。

2) 監督者会議（supervisory conference）——F.S.M. 候補者もこれに参加して管理職能に関する討論に参加する。

3) 職務交替（job rotation）——各種の職務を順次就任して、多くの管理能力を体験的に会得し、かつ広い視野を得ることを目的とする。

4) 補佐役任命——補佐役には特定の上役を全般的に補佐するが、しかし彼自身には何等別個の責任をもたないものと、別個の責任をもつものがある。この場合はもちろん前者が適当であろう。

〔6〕地方における会社代表者としての職能

F.S.M. は会社の代表として、得意先に対し、従業員に対し、あるいは地域社会に対して多くのことをせねば

11) Robert T. Davis: Performance and development of field sales manager. p. 77.

ならない。彼は地方では会社そのものである。¹²⁾ すなわち、彼は、

1) 得意先に対してはセールスマンの能力や範囲を越えた問題を処理し、また平（ひら）のセールスマンを相手にしない得意先の相手をせねばならない。また得意先への友好的訪問など、非販売的訪問や業界の展示会や会合へも出席せねばならない。このような行動によりその地域における業界の信任を得、得意先との関係を長期的に強化する。

2) 地域社会との関係をよくするため、地域の実業界、社交界のクラブに加入し、また慈善、学校、宗教、その他の行事に参加する。

3) 火消役、あるいは、トラブルシューター (trouble shooter) として、活躍する。これは普通調整職能 (cordinative function) と称せられるものに含まれ、ことが計画通りに運ばないとき、あるいは突発的に起ってくる難問題をそれが拡大して手がつけられないようになる前に処理することを要求されるもので、これは自己の組織内にも、得意先にも発生することである。

4. フィールド・セールス・マネジャーの問題点

R. T. Davis 氏は、医薬品を含む 26 業種、54 社の F. S. M. について調査をしたが、30 社の販売部長から寄せられた F. S. M. に対する 60 の苦情を、次のように分類している。¹³⁾

㉑ 部下の能力開発と、監督に関するもの	27
㉒ 分析と計画に関するもの	15
㉓ 営業に関するもの	4
㉔ 管理者の補充のための能力開発に関するもの	10
㉕ 本店との関係に関するもの	4

また Davis 氏自身は、F. S. M. の強い所と、弱い所を次のように見ている。¹⁴⁾

強 い 所	弱 い 所
㉑ F. S. M. 自身による販売	㉑ 部下セールスマンの能力開発と監督
㉒ 事務所の運営	㉒ 意思決定
㉓ トラブルシューティング (紛争処理)	㉓ 管内販売戦略の計画
㉔ 得意先との関係	
㉕ 上役とのコミュニケーション	

これによって見れば、F. S. M. の現実にはセールスマン的な面では強いが、管理者的な面では弱いということがわかる。また、R. O. Loen 氏も Harvard Business Review 誌上に、¹⁵⁾ “セールス・マネジャーは管理しなければならぬ”，との標題をかかげて、同様にこの点を訴えている。殊に F. S. M. 自身が直接販売をなし、それに強味を発揮することは、F. S. M. が管理者として他人の努力、つまり部下セールスマンの販売努力によってその目的を達するものである限り問題がある。換言すれば、彼自身直接販売をすることは、管理者としての本質的職能に属さない執行的、作業的職能をしていることである。それでは、F. S. M. は何故自ら販売をするのであろうか。その理由をあげれば

12) Robert T. Davis: Performance and development of field sales managers. p. 43.

13) Robert, T. Davis: Performance and development of field sales managers. p. 82.

14) 同上. p. 141.

15) Harvard Business Review. May. June. 1964, p. 107.

1) 営業所の設立が新しく組織が確立していないので、F.S.M. 自らも販売せざるを得ない。あるいは営業所の規模が小さく、F.S.M. が管理者として専任するとコスト高になる場合。こんな場合は、通常セールスマンの数が8人以下の場合といわれる。

2) 製品が金額の大きい高度に技術的な設備のような場合、あるいは重要な得意先でひらのセールスマンに委かせられない場合。これは、F.S.M. がスーパーセールスマンとして行動する場合である。

3) セールスマンは、販売能力を最も重要な管理能力の要素と見がちであるから、F.S.M. が部下セールスマンの尊敬を得る最善の方法は、販売能力であると考えられる場合。

4) 前任者の F.S.M. が自ら取扱っていた得意先を引きつぎ、早急にそれを変えることができない場合。

5) F.S.M. が重要な得意先と、直接緊密な取引関係を持ち、彼なしではそれらとの取引は不可能であると上役に思い込ませることが、彼の現在地位を維持する上に最も有効な手段と考える場合。

6) F.S.M. の上司たる販売部長が、F.S.M. を評価するに当たって、目的的な販売成績のみを基準にするので、F.S.M. は、昇進ないし報酬のために、何よりも先ず販売成績を上げねばとの圧迫感に駆られる場合。

7) F.S.M. の多くがセールスマン出身であり、また販売能力が彼等の昇進の主たる要因であるとの考えから、管理職能の何たるかを知らず、また知ろうともしない場合、

などである。このうち、当然と思われるものもあるが、問題は6)と7)である。繰返して云えば、F.S.M. の上司たる販売部長ないし最高経営層が、F.S.M. に何を期待しているかといえば、依然としてスーパーセールスマンたることであり、また何をもちて業績評価をなし、昇進の基礎とするかといえば、短期的な販売成績である。これは上層管理者達が現在の地位を得たのは、管理者としての能力によるものであって、セールスマンとしての能力ではない筈であるが、自己の昇進は自身の販売能力によったものと思込んでいることからくる場合もある。ともあれ、上司のF.S.M.に期待するところが、このようであり、またF.S.M.自身管理職能に充分な理解を有しないとすれば、彼等の行動が地味で速効性の乏しい管理職能よりも、自先的でスタンドプレーのきく販売に走ることは無理からぬことである。そして彼等が自身の販売に多くの時間をさけばさく程、彼等の本来職能たる管理職能が益々果されなくなる点に問題があるのである。なぜならば、例えばいま部下にセールスマン10名を持つF.S.M.を想定すると、彼の管理職能が充分発揮されるならば、1人平均30%の業績が上進するにも拘わらず、彼は自らの販売に精を出して一向に管理職能を果さず、ために部下セールスマンの業績は彼の存在によって少しも向上しない場合、彼は1人でセールスマン3人分の販売を実現しなければ償われないことになるが、これは不可能に近い。そしてもし彼が3人分の販売能力を持つ程のスーパーセールスマンであれば、彼は管理者となるよりもセールスマンとして活躍すべきであろう。

5. 結 論

以上われわれは、管理職能一般より説きおこしてフィールドセールスマネジャーの管理職能におよび、さらに、アメリカのフィールドセールスマネジャーの現実について見たのであるが、そこで見出された問題点は、フィールドセールスマネジャーが管理者としての本来職能たる計画や部下セールスマンの能力開発ならびに監督に弱点を有し、他面部下のなすべき執行的作業的職能たる販売を自ら行い、スーパーセールスマンの立場を有している点である。これは一つには販売部長を始めとする経営上層部に管理職能と執行業務たる販売とが異ったものであることがわからないか、あるいは観念的にはわかっているが、実際に反映させないか、いずれかによるものであり、他は、フィールドセールス・マネジャーが、多くセールスマン上りであることから管理者教育を受け

ず、ために管理職能の理解に乏しいことからである。それゆえ、これを改善するには、まず経営上層部から管理能力の開発を始めて、順次下層におよぼすこと、そしてフィールドセールスマネジャーの段階においては、管理職能と執行（作業）職能との相違が実際に理解できるために、日々果すべき責任をめぐって具体的に能力開発計画が作成されなければならない。

河 辺 実： 否 定 表 現

Minoru Kawabe: Der Ausdruck für Verneinung

In Anlehnung an die Forschung von Ikoma, Jespersen, Behaghel, Blatz werden die Entstehung, die Geschichte des Wechsels und Variationen der Negation im Deutschen betrachtet und wird der Grund der Kompliziertheit und Schwierigkeit des Verneinungsausdrucks im Deutschen ermittelt.

Manche Beispielsätze werden auch aus den Werken von Ikoma, Behaghel, Blatz und einigen grammatischen Wörterbüchern angeführt. Der Schreiber erlaube sich, diesen Forschern den herzlichsten Dank auszudrücken.

ドイツ語の特長として、この言語が女性的、情緒的であり、従っていきおいときとして論理性において欠くるところのあることは、O. Jespersen を始め、一般に指摘されるところであるが、それがドイツ語の否定表現の混乱・意味の不明確を惹き起す原因の一つともなっていると思われる。

例えば

Er kann nicht kommen

なる文の意味は

1. Es ist ihm unmöglich zu kommen.
2. Es ist möglich, daß er nicht kommt.

の二様に解することができる。

また Man sieht, daß er an nichts keinen Anteil nimmt.

なる文において、否定の重複は、単に否定の意を強調するのみであって、決して否定の相殺による肯定を意味するものではない。

しかも、言語における否定の役割の重要なことは今更言を俟たないところである。著者は生駒佳年教授の“否定の研究”に示唆され、Jespersen, Behaghel その他の研究を参考に、ドイツ語における否定表現が如何に形成され、如何に使用され、また如何に変遷してきたかの概略を考察してみたいと思う。研究・調査の不徹底から誤謬や遺漏も多々あると思うが、更に他日に完成を期したい所存である。

ドイツ語における本来の否定詞は *nē. nē. nei* であった。（ゴート語に用いられた *nih* は、本来 Konjunktion にすぎなかったものが、後に *ni* の意味に変わったものである）これらは何れも文の要素として極めて重要であるにも拘わらず、形の上では極めて微弱な小語または綴りで Akzent も弱いもので、かつ原初段階では文のできるだけ初めの位置におかれる傾向があり、多くは定動詞の前に位置した。このことは古代日本語における“なこそ”、“なゆきそ”などの如き語法における否定詞“な”と考え合わされて興味深い。