

修士論文 平成 29 (2017) 年度

市場志向の企業内浸透

——同一視と組織構造に着目した実証分析——

慶應義塾大学大学院商学研究科

川村 澄明

目次

第1章 はじめに

1-1 問題意識	1
1-2 構成	7

第2章 先行研究レビュー

2-1 市場志向に関する先行研究	11
2-1-1 組織の市場志向に関する研究	11
2-1-2 個人の市場志向に関する研究	20
2-1-3 小括	24
2-2 同一視に関する先行研究	25
2-2-1 組織同一視に関する研究	25
2-2-2 顧客同一視に関する研究	27
2-2-3 小括	30
2-3 組織構造に関する先行研究	30
2-3-1 組織構造に関する初期の研究	30
2-3-2 組織構造が従業員に与える影響に関する研究	35
2-3-3 小括	38
2-4 まとめ	39

第3章 実証研究 I : 同一視が市場志向の企業内浸透に果たす役割

3-1 先行研究の課題	41
3-2 概念モデルの構築	42

目次

3-3	仮説の提唱	44
3-2-1	マネジャーの市場志向と現場従業員の市場志向の関係	44
3-2-2	ベテラン同僚の市場志向と現場従業員の市場志向の関係	44
3-2-3	マネジャーおよびベテラン同僚の組織同一視	45
3-2-4	現場従業員の組織同一視	46
3-2-5	現場従業員の顧客同一視	47
3-2-6	マネジャーおよびベテラン同僚と現場従業員の 組織同一視の一致	48
3-4	調査方法	49
3-4-1	調査設計	49
3-4-2	データの収集	50
3-4-3	コモンメソッドバイアスの検定	51
3-4-4	測定方法	51
3-4-5	測定方法の妥当性	53
3-4-6	分析手法の検討	57
3-5	分析結果	57
3-5-1	記述統計量と変数間の相関	57
3-5-2	仮説の検定	59
3-5-3	考察	64

第4章 実証研究Ⅱ：組織構造が市場志向の企業内浸透に果たす役割

4-1	先行研究の課題	69
4-2	概念モデルの構築	70
4-3	仮説の提唱	72

目次

4-3-1	マネジャーの市場志向と現場従業員の市場志向の関係	72
4-3-2	組織の大きさ	72
4-3-3	集権化	73
4-3-4	形式化	74
4-4	調査方法	74
4-4-1	調査設計	74
4-4-2	データの収集	76
4-4-3	コモンメソッドバイアスの検定	76
4-4-4	測定方法	77
4-4-5	測定方法の妥当性	79
4-4-6	分析手法の検討	80
4-5	分析結果	80
4-5-1	記述統計量と変数間の相関	80
4-5-2	仮説の検定	82
4-5-3	考察	84
第5章 おわりに		
5-1	要約と成果	87
5-1-1	実証研究Ⅰの要約と成果	87
5-1-2	実証研究Ⅱの要約と成果	89
5-2	限界・課題と今後の研究方針	90
5-2-1	限界・課題	90
5-2-2	今後の研究方針	91

目次

参考文献	93
図表索引.....	101
補録	103
あとがき	119

第1章 はじめに

1-1 問題意識

企業経営においてマーケティングは重要である、という主張は、多くの企業経営者からすると、今更指摘されるまでもない当然の主張のように聞こえるであろう。例えば、日本有数の家庭用品メーカーである花王は、市場情報を収集することの重要性にいち早く気づき、1974年には、市場調査を担当する調査部を設立した。グローバル化の影響を受けて、2006年より、調査部の名称はグローバルリサーチセンターへと変更されたものの、現在に至るまで花王は、顧客の声に根差した経営を行うことによって、数々のヒット商品を生み出してきている。他にも、マーケティングサポートセンターを設置し、得られた市場情報を組織内に普及させる仕組みを整えることによって、失敗さえも他部門へ普及させ、伊右衛門の成功を掴んだサントリー、あるスーパーの支店長から得た情報に素早く反応し、キットカットの全社的な「きっと勝つ」キャンペーンへと展開させたネスレコンフェクショナリーなど、企業経営におけるマーケティングの重要性を正しく認識することによって、成果を上げた事例は、日本企業だけを見ても、枚挙に暇がない（嶋口・石井・黒岩・水越，2008）。このように、企業経営者にとっては、市場情報を収集し、それを組織内に普及させ、そしてそれに対して反応することは、当たり前のように重要であると言えるかもしれない。

しかしながら、日々、多様なタスクを抱えながら顧客と接する現場従業員となると、話は変わる。多様なステークホルダーの内の1つでしかない顧客に割くことのできる時間は限定的であり、ましてや現場従業員個人の力で把握できる競合他社の動向の範囲にも限界があるであろう。そのような現場従業員が、独自に市場情報を収集したり、それに対して即座に反応したりすることは、容易いことではない。したがって、日々の労働の中心にマーケティングを据えることの重

第1章 はじめに

要性を認識できている現場従業員はそう多くはないであろう。そうはいえども、このような素朴な現場従業員ばかりでは、企業はたちまち立ち行かなくなってしまうであろう。企業経営者が多大なる労力を費やして戦略を練ったとしても、その戦略を実行する主体である現場従業員がその本質を理解できていなければ、成果を上げることは難しい (Guenzi, DeLuca, and Troilo, 2011)。実際、ますます多くの企業が、「お客様のために」ないしは「顧客第一」といった文言を掲げるようになってきているが、そのような企業の中のすべての企業が、上述したような成果を上げられているわけではないということも事実である (cf. Kumar, Jones, Venkatesan, and Leone, 2011)。成果を上げられていない企業は、お題目のごとく、顧客を重んじることの重要性を訴えつつも、その本質を現場従業員にまで浸透させることに失敗しているのかもしれない。それでは、企業が成果を上げるために、現場従業員にまでマーケティングの重要性を浸透させるにはどうすればよいのであろうか。

企業経営におけるマーケティングの重要性がこれほどまでに広く認知されているのは、マーケティング・コンセプトという思想の存在が大きいであろう。マーケティング・コンセプトとは、「企業は消費者の欲求を発見し、その欲求を満たす製品を生産するよう努めるべきだ」(Schnaars, 1991, 内田・山本訳, 2004, p.10) と説く思想である。マーケティング・コンセプトの起源を求めることのできる人物の1人に、Peter F. Drucker がいる。彼は、マーケティングがまだ販売に関係する職能の遂行を意味するに過ぎなかった時代に、以下のように述べている。

「実のところ、販売とマーケティングは逆である。同じ意味ではないことはもちろん、補い合う部分さえない。もちろん、なんらかの販売は必要である。だがマーケティングの理想は、販売を不要にすることである。マーケティングが目指すものは、顧客を理解し、製品とサービスを顧客に合わせ、おのずから売れるようにすることである」(Drucker, 1973, 上田訳, 2001, p. 17)

この供述は、マーケティング・コンセプトの本質を簡潔に言い当てている。企業は、顧客のニ

第1章 はじめに

ーズやウォンツを理解するように努める必要があり、それによって自然と成果がもたらされるということ、この供述は暗に示している。Drucker の先見的な供述の他にも、ゼネラル・エレクトリック社が「GE 流マーケティング・コンセプト」を展開するなど、マーケティング・コンセプトは、1950 年代以降、多くの識者たちによって議論されることとなった。

現在、企業経営におけるマーケティングの重要性が当然のように認識されているのは、こうした議論の賜物であろう。しかし、このマーケティング・コンセプトの具体的な実行方法に関しては、1990 年までほとんど関心が持たれず、その有効性が定量的に測定されることもなかった。そのような状況を反省するようにして、1990 年に、2 つの論文が *Journal of Marketing* に投稿された。それが、Kohli and Jaworski (1990) および Narver and Slater (1990) である。Kohli and Jaworski (1990) は、マーケティング・コンセプトの実行に関する理解のためのフレームワークの構築に対して、明らかに取り組みが不足していると指摘した。その上で、彼らは、概念領域の明確化、調査命題の提唱、および市場志向の先行指標と結果指標を含む統合的なフレームワークの構築に取り組んだ。しかしながら、Narver and Slater (1990) は、マーケティングの研究者および実務家は、マーケティング・コンセプトが提唱されてから 30 年以上の間、企業成果が市場志向によって影響を受けているという状況を観察しているにもかかわらず、市場志向の妥当な尺度が存在せず、それゆえ、企業成果に与える有効性を体系的に分析できないと指摘した。その上で、彼らは、市場志向の尺度を独自に作成し、それが企業成果に有意な影響を与えるかどうかを経験的にテストした。

これら 2 つの論文を端緒にして、これまで数多くの市場志向に関する研究がなされた。2000 年代までの主な研究潮流は、市場志向の先行指標と結果指標を探究することであった (e.g., Kirca, Jayachandran, and Bearden, 2005)。2005 年に市場志向に関する研究のメタ分析を行った Kirca, *et al.* (2005) は、先行研究は、先行指標と結果指標の一部しか取り扱っておらず、しかも、市場志向と結果指標の間の関係に関する知見は、先行研究間で一致していない、と指摘した。その上で、彼らは、市場志向の先行指標と結果指標を含んだ統一モデルの構築と、先行研究の結果の一

第1章 はじめに

般化に取り組んだ。その結果、先行指標として、部門間の関連性、トップマネジメントの支配力、および市場志向に対する報酬制度が、市場志向に有意な影響を与え、結果指標として、顧客ロイヤルティ、品質、革新性が、市場志向から有意な影響を受けるということが示唆された。

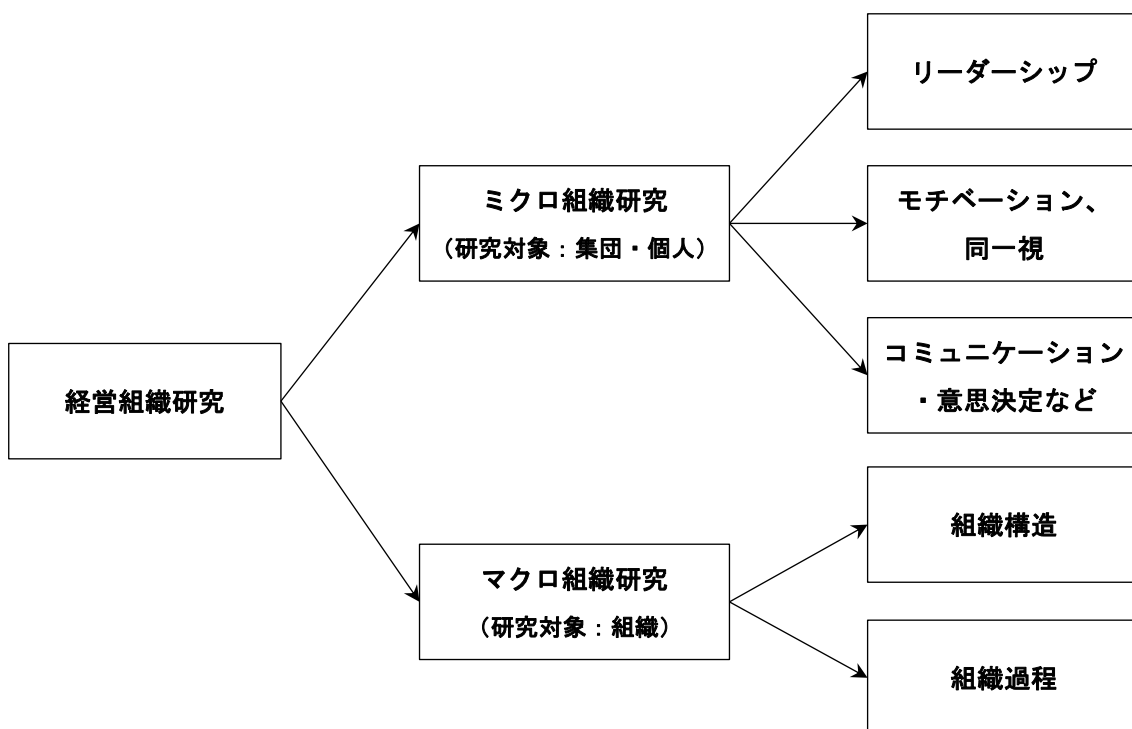
上述した研究潮流における調査設計上の特徴として、1つの企業ないしは事業単位につき、1人または少数のマネジャーが、その組織の市場志向に関する調査票に回答しているという点が挙げられる。このような調査設計がなされた理由として、市場志向はその企業ないしは事業単位内で均質であるということを暗に仮定していたということが考えられる。しかし、実際の企業においては、市場志向の高いマネジャーの下で、すべての従業員の市場志向が高いとは限らず、その逆もまた然りである。市場志向の高さにも従業員の間で個人差があると考えるのが妥当であり、従業員の市場志向の高低に従って成果の高低も異なるであろう。したがって、それらの先行研究は、多様な志向性を抱くであろう従業員の存在を看過しているという問題を抱えている、と指摘されうるであろう。この問題は、市場志向と結果指標の関係に関する知見が先行研究間で一致していないという、Kirca, *et al.* (2005) によって指摘された限界の原因であるかもしれない。

このような問題に関連して、2000年代より、新しい調査設計の下で調査を実施する市場志向研究が現れた。それは、組織の市場志向を測定するに際して、マネジャーに組織を代表して調査票に回答してもらうのではなく、個人の市場志向を測定する尺度を開発した上で、それについてすべての従業員に回答してもらうという手法を採用した研究であった (e.g., Gebhardt, Carpenter, and Sherry, 2006; Schlosser and McNaughton, 2007; Lam, Kraus, and Ahearne, 2010)。とりわけ、Lam, *et al.* (2010) は、Bandura (1977) の社会的学習理論を援用することによって学術的背景を整序した上で、個人の市場志向の尺度を開発したという点で、多大なる貢献をもたらしている。彼らによると、個人の市場志向とは、「組織のメンバーが、顧客の選好、競合他社の情報、および製品知識を、優れた顧客価値を創造・提供するプロセスへと統合すること」(Lam *et al.*, p.62, 邦訳は本論著者による) であり、それは、上層部から下層部へと伝播する形で組織内を普及する。この個人の市場志向に着目すると、現場従業員にまでマーケティングの重要性を浸透させるには

どうすればよいのであろうかという上述の問いは、現場従業員の市場志向を高めるにはどうすればよいのであろうかという問いに改められる。本論は、この問いに答えるような概念モデルを構築することを研究目的として、展開される。

そうした研究目的を達成するために、本論は、経営組織に関する研究の知見を援用する。経営組織に関する研究もまた、市場志向に関する研究と同様に、その研究対象によって、2つの研究潮流に大別される(図表1-1を参照のこと)。1つは、個人および集団を研究対象とするマイクロ組織研究である。これはさらに、リーダーシップ、モチベーション、そして同一視を扱う研究などに大別される。もう1つは、組織を研究対象とするマクロ組織研究である。これはさらに、組織構造と組織過程を扱う研究の2つに大別される。後述する Lam, *et al.* の調査文脈に基づいて、本論は、マイクロ組織研究から同一視に、そしてマクロ組織研究から組織構造に着目する。ここで、経営組織の文脈において描写されうる同一視の種類として、組織同一視と顧客同一視の2つが

図表 1-1 経営組織研究の研究枠組



ただし、齋藤 (2003) を参考に本論著者作成。

第1章 はじめに

挙げられる (cf. Anaza, 2015)。組織同一視とは、「知覚された組織との同一性、および自分のことのように感じる組織の失敗や成功の経験」(Mael and Ashforth, 1992, p. 103, 邦訳は本論著者による) である。組織同一視は、従業員満足や、組織コミットメントに正の影響を与えつつ、離職意図に負の影響を与えるなど、組織の成果の向上に貢献する一要因として、1970年頃から、組織行動学者の間で注目を集めていた (e.g., Brown, 1969, Ashforth and Mael, 1989, Mael and Ashforth, 1992)。とりわけ、Ashforth and Mael (1989) が、社会的アイデンティティ理論を援用して以降、社会的アイデンティティ理論を用いたアプローチが積極的に採用されるようになった。それに加えて、近年、組織同一視に関する研究から派生する形で、顧客同一視という概念が提唱された (e.g., Anaza, 2015)。顧客同一視とは、「従業員が、顧客との相互依存的な役割関係に基づいて、顧客と自己を同一視する程度」(Anaza, 2015, p. 925, 邦訳は本論著者による) である。顧客同一視もまた、顧客志向を媒介して職務成果に正の影響を与えるなど、組織の成果に貢献するということが示唆されている (Korschun, Bhattacharya, and Swain, 2014)。以上のように、同一視に関する先行研究において、組織および顧客を強く同一視する従業員は、組織にとって好ましい成果をもたらす可能性が高いということが示唆されている。したがって、組織同一視および顧客同一視という2つの構成概念は、従業員の市場志向に関しても、重要な役割を果たすであろうことが期待されるであろう。

他方、組織構造も、組織成果のために重要であるということが強調されてきている (Van de Ven, 1976)。事実、組織構造に関する研究は、組織構造が事業成果、または従業員の反応に与える影響に関する知見を蓄積してきた (cf. Dalton, Todor, Spendolini, Fielding, and Porter, 1980)。本論はとりわけ、組織構造が従業員の反応に与える影響に関する研究の知見に着目する。具体的には、従業員が所属する組織の公式性や集権性の程度が異なれば、彼らは意欲や満足の程度の点において異なった反応を示すという知見である。こうした組織の構造上の差異が従業員の職務姿勢を規定する可能性が高いということを考慮すると、組織構造は、市場志向の浸透を促進したり、阻害したりする役割を果たすと期待されるであろう。

第1章 はじめに

以上の議論を要約すると、本論は、組織として市場志向を掲げる企業が増えている一方、その有効性に関して知見が一致していない現状に鑑み、個人の市場志向に着目する。その上で、本論は、末端の現場従業員の市場志向を高める要因を探究するべく、彼らにまで市場志向を浸透させるプロセスにおいて、組織および顧客の両方に対する彼らの同一視が果たす役割に関する仮説、および、組織構造が果たす役割に関する仮説を提唱する。

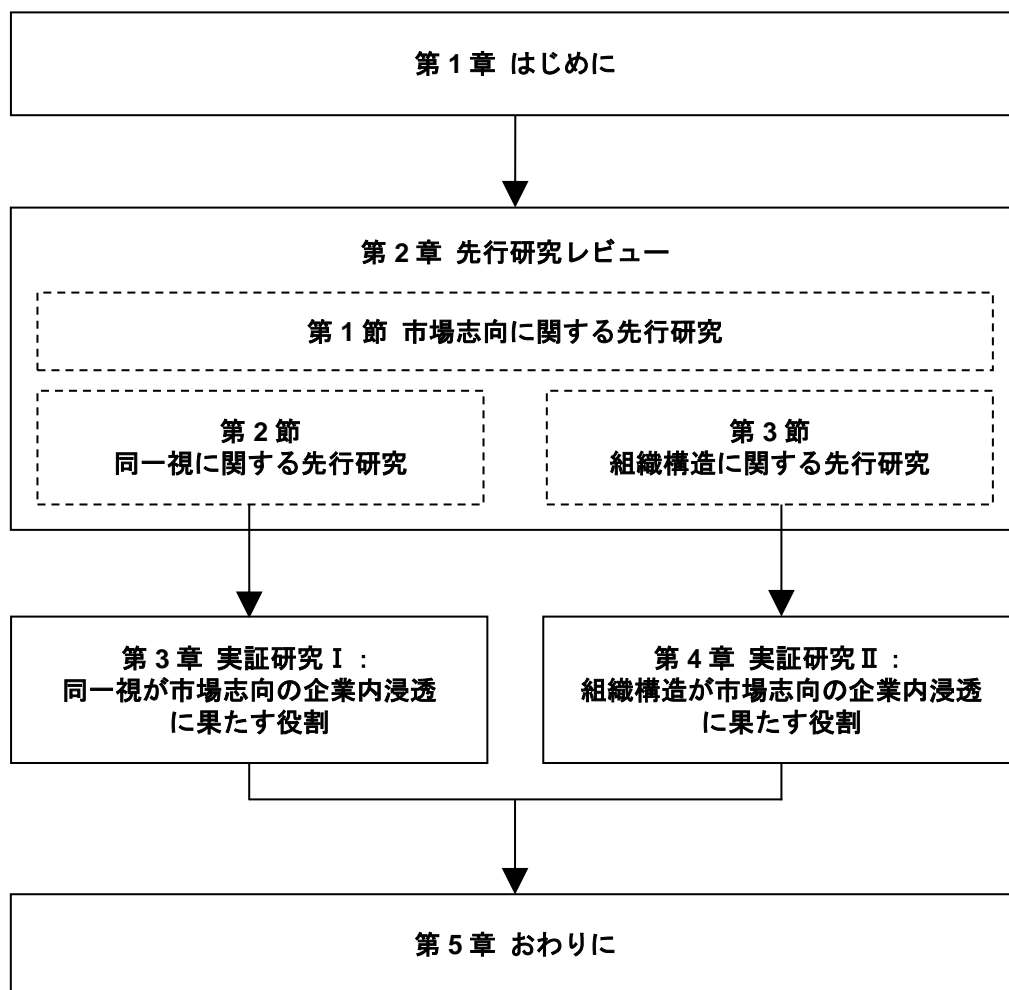
1-2 構成

本論は、図表 1-2 に示されるとおり、本章第 1 章の「はじめに」以降、次章第 2 章の「先行研究レビュー」が続き、第 3 章の「実証研究 I：同一視が市場志向の企業内浸透に果たす役割」、および第 4 章の「実証研究 II：組織構造が市場志向の企業内浸透に果たす役割」という 2 つの実証研究、そして、最後にこれらを纏める第 5 章の「おわりに」によって構成される。

第 2 章においては、従業員の市場志向を高めるにはどうすればよいのであろうかという問いに対する答えを見出すために本論が援用する、市場志向に関する先行研究、同一視に関する先行研究、および組織構造に関する先行研究の知見を概観する。具体的には、第 2-1 節において、組織と個人という分析単位でもって分類された 2 つの市場志向に関する先行研究をレビューする。第 2-2 節において、組織と顧客という同一視の対象でもって分類された 2 つの同一視に関する先行研究をレビューする。第 2-3 節において、組織構造に関する先行研究をレビューする。第 2-4 節において、第 2 章のまとめを提示する。

第 3 章においては、実証研究 I と題し、第 2-1-2 項において概観される Lam, *et al.* (2010) の知見を踏まえて、市場志向の浸透プロセスにおいて従業員が抱く同一視が果たす役割を探究する。具体的には、第 3-1 節において、現場従業員が市場志向を高める要因として着目する、同一視という概念に関して Lam, *et al.* が残した課題を指摘する。第 3-2 節において、第 3-1

図表 1-2 本論の構成



節において指摘した課題を踏まえて、概念モデルを構築する。第 3-3 節において、第 3-2 節において構築した概念モデルに基づいて、具体的な仮説群を提唱する。第 3-4 節において、提唱した仮説群の経験的妥当性を吟味するための実証分析の方法を提示する。第 3-5 節において、実証分析の結果を示し、その考察を行う。

第 4 章においては、実証研究Ⅱと題し、実証研究Ⅰと同様に、第 2-1-2 項において概観される Lam, *et al.* の知見を踏まえて、市場志向の浸透プロセスにおいて組織構造が果たす役割を探究する。具体的には、第 4-1 節において、現場従業員が市場志向を高めたり低めたりする要因として着目する、組織構造という概念に関して Lam, *et al.* が残した課題を指摘する。第 4-

第1章 はじめに

2節において、第4-1節において指摘した課題を踏まえて、概念モデルを構築する。第4-3節において、第4-2節において構築した概念モデルに基づいて、具体的な仮説群を提唱する。第4-4節において、提唱した仮説群の経験的妥当性を吟味するための実証分析の方法を提示する。第4-5節において、実証分析の結果を示し、その考察を行う。

最後に、第5章においては、本論を総括し、その貢献および今後の課題を議論する。具体的には、第5-1節において、本論の研究課題とそれに対する2つの実証研究をそれぞれ要約した上で、そこから導出される貢献を示す。第5-2節において、本論の限界および課題に言及した上で、今後の研究方針を示す。

第1章 はじめに

第2章 先行研究レビュー

第1章においては、従業員の市場志向を高めるにはどうすればよいのであろうかという問いを提起した。本章においては、その問いに対する答えを見出すために本論が援用する、市場志向に関する先行研究、同一視に関する先行研究、および組織構造に関する先行研究の知見を概観する。具体的には、第2-1節において、組織と個人という分析単位でもって分類された2つの市場志向に関する先行研究をレビューする。第2-2節において、組織と顧客という同一視の対象でもって分類された2つの同一視に関する先行研究をレビューする。第2-3節において、組織構造に関する先行研究をレビューする。第2-4節において、本章のまとめとして、先行研究の課題を提示する。

2-1 市場志向に関する先行研究

2-1-1 組織の市場志向に関する研究

第1-1節において述べたように、市場志向に関する実証研究は、1990年に端を發し、2000年代まで、主に、市場志向の先行指標と結果指標を探究してきた。それらの研究の特徴として、1つの企業ないしは事業単位につき、1人または少数のマネジャーが、その組織の市場志向に関する調査票に回答しているという点が挙げられる。そのため、それらの研究は、「組織の市場志向に関する研究」と呼称しうるであろう。本節においては、組織の市場志向に関する研究に関して、端緒となった2つの論文と、および近年の論文の両方に着目しながら、先行研究を概観していきたい。

第 2 章 先行研究レビュー

まず、嚆矢的研究の 1 つである Kohli and Jaworski (1990) は、マーケティング・コンセプトの実行に関する理解のためのフレームワークの構築に対する取り組みが不足していると指摘した。その上で、彼らは、市場志向を組織によるマーケティング・コンセプトの実行と位置付けた上で、過去 35 年間のマーケティング論とその関連分野の先行研究レビュー、および 62 人のマネジャーと 10 人の研究者へのインタビューを実施した。その結果として、市場志向を以下のように定義している。

「組織的に、現在および将来の顧客ニーズに関する市場情報を生成し、部門間でその情報が普及され、そしてそれに反応すること」(Kohli and Jaworski, 1990, p. 6, 邦訳は本論著者による)

後述する Narver and Slater (1990) の定義と比べて、彼らのこの定義は、組織が市場情報を正しく扱う様を描写しており、市場志向を行動的視点から捉えていると評しうる。彼らはまた、定義の導出に加えて、市場志向の先行指標と結果指標にも言及している。彼らによって先行指標として挙げられたのは、シニアマネジメント要因、部門間ダイナミクス要因、および組織的システム要因であり、結果指標として挙げられたのは、ビジネス成果、顧客の反応、および従業員の反応であった。

Kohli and Jaworski (1990) は、市場志向の基礎を提供することを目的としていたために、提唱された仮説に対して経験的テストを実施してはいなかった。この点に関して、彼らは後に、彼ら自身の定義に基づいて市場志向の 3 つの行動的側面に関する測定尺度を開発した上で、市場志向と企業成果の関係を経験的に探究した (Jaworski and Kohli, 1993)。

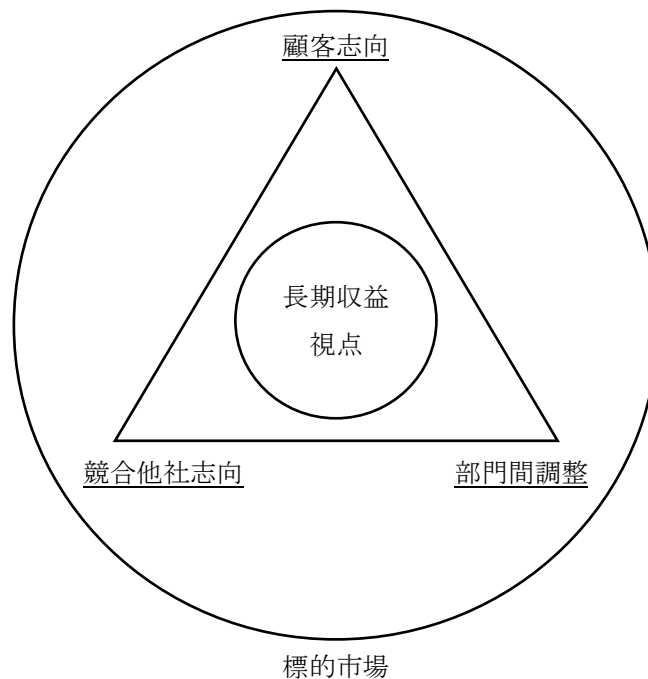
他方、Narver and Slater (1990) は、企業成果が市場志向によって影響を受けている状況を観察しているにもかかわらず、市場志向の妥当な尺度が存在せず、それゆえ、企業成果に与える有効性を体系的に分析できないと指摘した。その上で、彼らは、市場志向を以下のように定義している。

第2章 先行研究レビュー

「優れた顧客価値を買い手に提供するために必要な行動を最も効果的かつ効率的に生み出し、それによって連続して優れた企業成果を上げる企業文化」(Narver and Slater, 1990, p. 21, 邦訳は本論著者による)

企業文化という言葉が用いられていることから判るように、彼らのこの定義は、市場志向を文化的視点から捉えていると評しうる。それに加えて、彼らは、市場志向の組織文化に規定される行動の要素として、顧客志向、競合他社志向、および部門間調整という3つの要素を挙げている。彼らによると、顧客志向とは、「標的顧客にとっての優れた価値を連続的に創造できるようにするために、彼らのことを十分に理解すること」(p.21)であり、競合他社志向とは、「重要な顧客と潜在的な競合他社の両方に関する、短期的な強みと弱み、および長期的なケイパビリティと戦略を理解すること」(pp. 21f.)であり、部門間調整とは、「標的顧客にとっての優れた価値を創造する際に、企業の資源を協調して有用化すること」(p. 22)である。図表2-1に示されるよう

図表2-1 市場志向を実現する3つの行動的要素



(出所) Narver and Slater (1990), p. 23. 邦訳は本論著者.

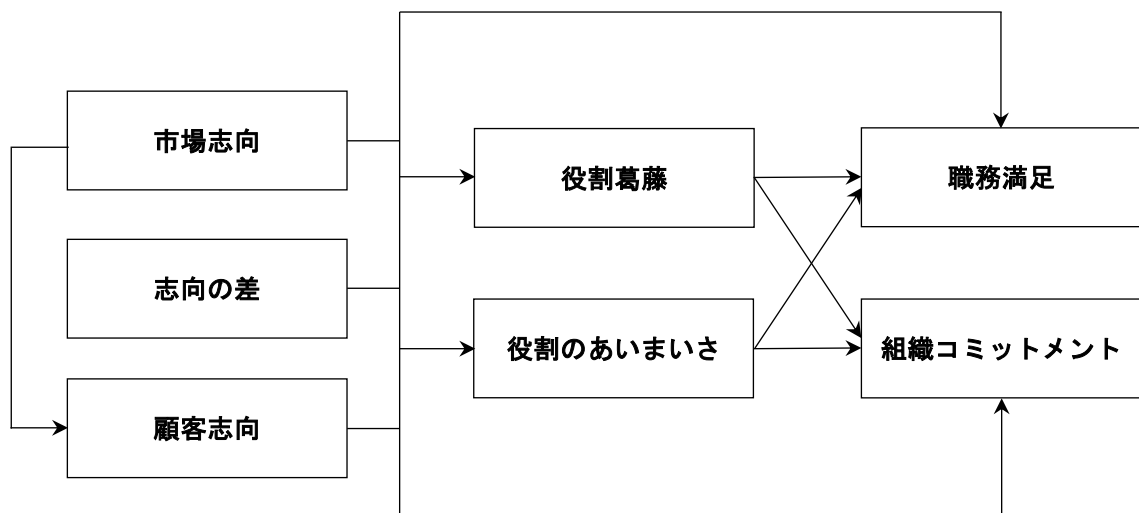
に、これらの行動的要素は、同一次元上に存在しており、企業が標的市場において長期的に収益を上げるために、それぞれ等しく重要である。彼らは、市場志向に関する妥当な尺度の開発とその有効性の分析を目的としていたために、これらの 3 つの市場志向の行動的要素に対応した測定尺度を開発した上で、市場志向と収益性の関係に関する実証分析にも取り組んだ。コモディティ製品と非コモディティ製品を扱っている、ある大企業における 140 の事業単位をサンプルとして、因子分析や最小二乗法による回帰分析を行った結果、市場志向の測定尺度に関する信頼性と妥当性が見出されるとともに、非コモディティ事業においては、市場志向と収益性が正の関係にあるということが、また、コモディティ事業においては、市場志向と収益性が U 字型の関係にあるということが、それぞれ示唆された。

Slater and Narver (1995) は、市場志向は、重要な企業文化であるにもかかわらず、組織が市場について学習する能力を最大限に活用するためのきっかけに過ぎないという批判に晒されたままであると指摘した。その上で、彼らは、組織学習に着目し、学習する組織の風土や文化は何によって構成されるのかということに関する理解を拡充することを目指した。具体的には、以下の 3 つの研究課題に取り組んだ。すなわち、組織が新しい知識を発展させて行動を変えるプロセスを描写すること、知識に駆動された行動の変化によって、不確実性の高い状況の下で、どのように競争優位が構築・維持されるのかということの説明すること、および、学習する組織の文化や風土を構成する理論に根差した一連の組織の要素を提唱することである。彼らは、以上の研究課題に取り組むに当たって実証分析を行ってはおらず、測定尺度の開発や、社会学から人類学にまで至る関連分野における知見の統合は、今後の課題として位置づけている。

Siguaw, Brown, and Winding (1994) は、企業が市場志向を実行する際、販売員に影響を与えることが重要であると指摘した。その上で、彼らは、販売員の視点から見て、選択された企業の志向が販売員の顧客志向や職務態度 (i.e., 役割のあいまいさと葛藤、職務満足、および組織コミットメント) に与える影響を特定すること、販売員の志向が職務態度に影響を与えるかどうかということの規定すること、および志向における差異が販売員の職務関連態度に影響を与えるかどうか

を調査することという 3 つの研究課題に取り組んだ。彼女らが仮説化したモデルは図表 2-2 に示されるとおりである。Association for Information and Image Management の会員名簿に記載されたアメリカ企業の中から無作為に抽出された 1,644 人の従業員を対象に行った調査によって収集されたデータを用いて分析を行った結果、企業の市場志向は、販売員の顧客志向および各職務態度に対して、有意に肯定的な影響を与えるということ、販売員の顧客志向は、職務態度に有意な影響を与えないということ、および企業の市場志向と販売員の顧客志向の差は、役割葛藤に対してのみ、有意な負の影響を与えるということが示唆された。

図表 2-2 Siguaw, et al. (1994) のモデル



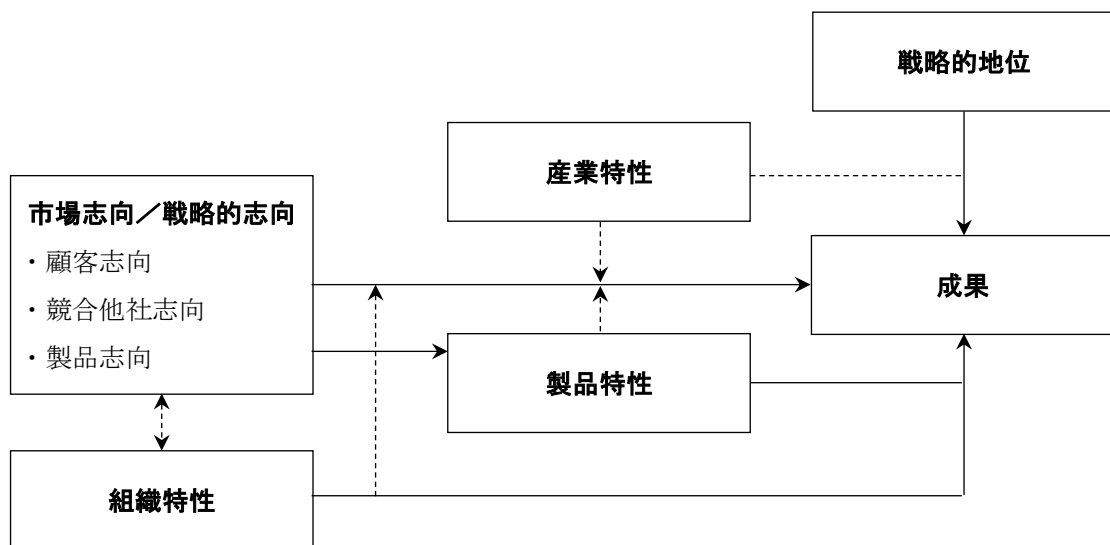
(出所) Siguaw, et al. (1994), p.107. 邦訳は本論著者.

Harris and Ogbonna (2000) は、先行研究の多くが企業における市場志向文化の発展に着目した際、市場志向を妨げる従業員の役割を探究しているが、現場従業員の重要な役割を、しばしば無視していると指摘した。その上で、彼らは、市場志向文化の変化に対する現場従業員の反応方法と反応形態を探究し、描写するという研究課題に取り組んだ。食品小売と衣料小売のそれぞれにおけるマーケットリーダー 2 社に属する 50 人の現場従業員、38 人の店舗マネジャー、および 32 人の地方オフィスまたは本部オフィスのスタッフとのインタビュー、オブザベーション、

およびそれらの企業の内部資料を分析した結果、従業員は、市場志向の変化に対して、包括的拒絶、動的な反対、リップサービス、困惑した反応、部分的黙諾、完全な行動遵守、および無条件適合という7種類の反応を示すということが示唆された。

Voss and Voss (2000) は、成功するために、製品は市場におけるニーズないしは望みを満たさなければならないというマーケティング原理が広く信じられているということを認めた一方、顧客志向が高すぎると、特に芸術的環境においては、ありきたりな作品が生まれるといった負の結果をもたらしてしまうかもしれないと指摘した。その上で、顧客志向であれば、企業がその顧客をより良く理解でき、それによって成果が高まるという、マーケティングの最も基本的な前提の一つに関する境界条件を探究するという研究課題に取り組んだ。具体的には、彼らは、顧客志向、競合他社志向、および製品志向という3つの戦略的志向、組織特性、製品特性、および戦略的地位と企業成果との関係を調査した。彼らが提唱した概念枠組は、図表2-3に示されるとおりである。128の非営利の専門劇場を対象に行った調査によって収集されたデータを用いて分析を行った結果、主観的な成果尺度を用いた場合において、製品志向、顧客志向、および製品特性

図表 2-3 Voss and Voss (2000) のモデル

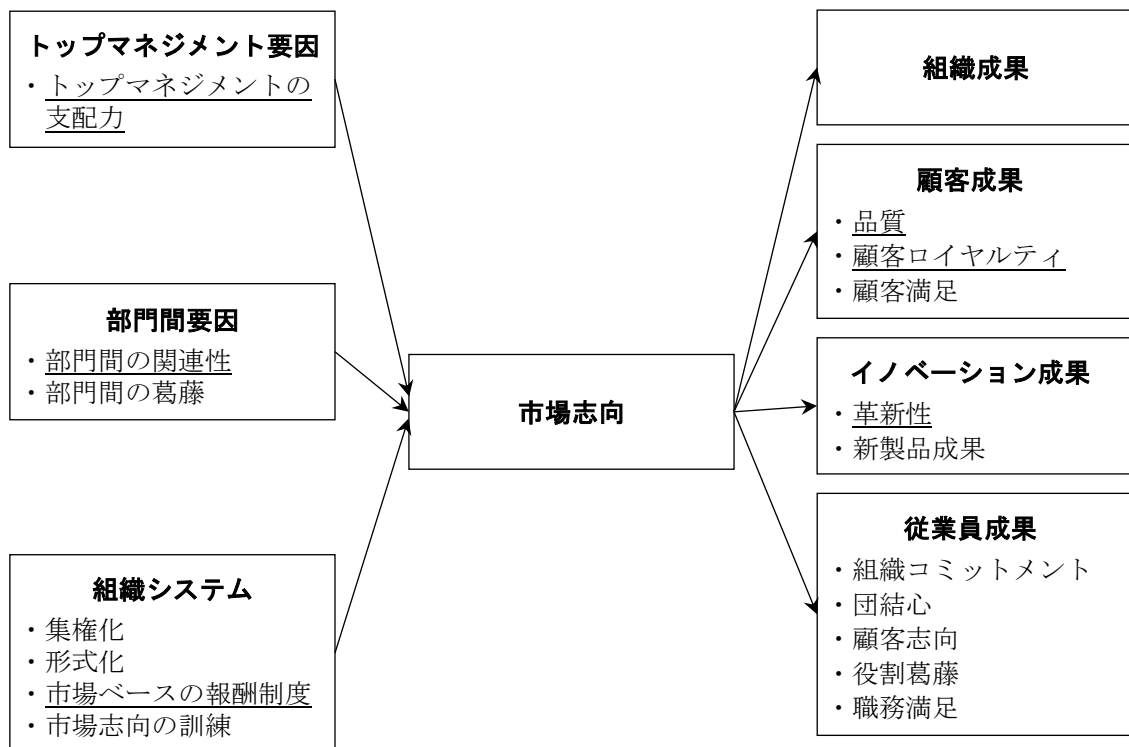


(出所) Voss and Voss (2000), p. 69. 邦訳は本論著者。
ただし、破線で示された影響は当該研究においては扱われていない。

は成果に対して有意な正の影響を与えるということ、そして、競合他社志向、戦略的地位、および組織特性は有意な影響を与えないということが示唆された一方、客観的な成果尺度を用いた場合において、製品志向、戦略的地位、製品特性、および組織特性が成果に対して有意な正の影響を与えるが、顧客志向が成果に対して有意な負の影響を与えるということ、そして競合他社志向は、客観的尺度間において与える影響が一貫していないということが示唆された。

Kirca, *et al.* (2005) は、個々の先行研究は、先行指標と結果指標を一部しか取り扱っておらず、また、先行研究間で、市場志向と結果指標の間の知見が一致していないと指摘した。その上で、彼らは、市場志向の先行指標と結果指標を包括的に組み込んだ統一モデルの構築と、それに伴う先行研究の結果の一般化に取り組んだ。具体的には、組織を分析対象としている 114 の市場志向に関する研究を対象としてメタ分析を行った。その結果、図表 2-4 に示されるとおり、

図表 2-4 Kirca, *et al.* (2005) のモデル



ただし、Kirca, *et al.* (2005) を参考に本論著者作成。
市場志向との有意な影響が見られた変数には下線が付された。

第 2 章 先行研究レビュー

部門間の関連性、トップマネジメントの支配力、および市場志向に対する報酬制度が、先行指標として、市場志向に対して有意な影響を与え、顧客ロイヤルティ、品質、革新性が、結果指標として、市場志向から有意な影響を受けるということが示唆された。

Kirca, *et al.* (2005) が指摘したように、これまでの多くの研究は、市場志向が成果に対して有意な正の影響を与えるということを示唆してきたが、それと同時に、その逆の影響を示唆する研究や、有意な影響は存在しないことを示唆する研究も存在している。このような研究を受けて、近年においては、市場志向それ自体 (e.g., Narver, Slater, and MacLachlan, 2004, 小野, 2013)、または市場志向の有効性 (e.g., Kumar, *et al.*, 2011; Frösén, Luoma, Jakkola, Tikkanen, and Aspara, 2016) を捉え直そうとする取り組みが行われている。

前者について、例えば、Narver, *et al.* (2004) は、市場志向と成果に関する知見の不一致は、市場志向に関する狭隘な理解のせいであると指摘した。その上で、彼らは市場志向を 2 つに分類し、それぞれに対応する測定尺度を開発した。そして、その測定尺度を用いて、市場志向と新製品開発の関係を再吟味するという研究課題に取り組んだ。彼らによると、市場志向は、市場を認識する際の主な対象、期間、および学習に関する差異でもって 2 つに分類される。一方は反応型市場志向と呼ばれる。この志向において、既存顧客のみを標的市場として捉えた上で、短期間で即応的な反応を行うことが是とされる。それに従って、適応型学習を行うことによって、現在の顧客の表出されたニーズを満たすことが最も重視される。他方は先行型市場志向と呼ばれる。この志向において、競合他社や潜在顧客からなるより広い範囲を標的市場として捉えた上で、長期的で先行的な反応を行うことが是とされる。それに従って、創発的学習を行うことによって、顧客の潜在的なニーズや潜在顧客のニーズを理解し、そしてそれを満たすことが最も重視される。産業や事業の大きさが異なるように人為的に抽出された 25 の企業における 41 の事業単位を対象に行った調査によって収集されたデータを用いて分析を行った結果、いかなる事業にとっても、新製品開発において成功を収め、そしてその成功を維持するためには、反応型市場志向は不十分であり、先行型市場志向が重要な役割を果たすということが示唆された。

第 2 章 先行研究レビュー

この市場志向の 2 つの分類に関連して、小野 (2013) は、「マス・プロダクション」と「マス・カスタマイゼーション」という 2 つの生産システムの選択問題が、先行型市場志向と反応型市場志向のどちらが重視されるべきかという問題と関連付けられると指摘した。その上で、彼は、どのような製品カテゴリーにおいて、企業はどのような市場志向を選択すべきかという研究課題に取り組んだ。東京都における 616 人のビジネス専攻の大学生を対象に行った調査によって収集されたデータを分析した結果、革新的新製品の市場魅力度が高水準の製品カテゴリーにある企業には先行型市場志向が求められ、カスタム製品の市場魅力度が高水準の製品カテゴリーにある企業には反応型市場志向が求められるということが示唆された。

Kumar, *et al.* (2011) は、市場状況が急速に変化している現代において、企業が成果を持続できるような戦略的志向、すなわち市場志向を理解することの重要性がますます高まっているにもかかわらず、長期的なデータを用いて市場志向の長期的な利益を調査した研究は不足していると指摘した。その上で、彼らは、市場志向は、持続的競争優位の源泉を創造しうるのか、それとも、企業が今日のビジネス環境で競争するとき直面する必要条件なのか、そして企業が市場志向であることから得られるアドバンテージは、どれほどの大きさで、どれくらい持続すると期待できるのかという 2 つの研究課題に取り組んだ。彼らによると、企業が市場志向であることは、これまでの議論と同様に、企業の持続的な競争優位の構築に貢献するということが期待される。しかしながら、市場志向の企業は、現在の顧客や、彼らの顕在的なニーズに応えることに関する努力にばかり集中してしまうかもしれないため、潜在的かつ非伝統的な源泉から生じる脅威を予期することが難しい。また、市場志向は、それが競合他社による模倣が不可能な場合のみ、長期的な成果をもたらすため、市場志向は、必ずしも企業の持続的な競争優位の構築に貢献するわけではない。こうした議論を踏まえて、彼らは、市場志向を適用したタイミングと成果の関係、およびその関係を調整する環境的要因の影響を探究した。1997 年、2001 年、および 2005 年という 3 時点において企業調査を行って収集されたパネルデータを用いて、横断面的かつ時系列的に回帰分析を行った結果、市場志向は必要な「競争上のコスト」ではあるが、競争優

位の源泉ではなく、市場志向であることから得られるアドバンテージは年々減少しているということが示唆された。

Frösén, *et al.* (2016) は、市場志向はもはや競争優位の源泉ではないという Kumar, *et al.* (2011) の指摘、さらには、マーケティング・リサーチに全く依存しなかった Apple や、マーケティング成果尺度への依存に対して批判的な姿勢を示す Google のような新興企業が高い成果を上げているという現状に鑑み、市場志向とマーケティング成果尺度指標が、異なるタイプの企業や文脈において、どのように成果に影響を与えるのかという問いに関する理解が不足していると指摘した。その上で、彼らは、市場志向とマーケティング成果尺度のどのような組み合わせが成果に影響を与えるのかという研究課題に取り組んだ。彼らは、革新的な分析手法であるファジィセット質的比較分析 (fsQCA) を行って、フィンランド企業 628 社を対象に行った調査によって収集されたデータを解析した。その結果、市場志向であるということ、および、組織規模に合わせたマーケティング成果尺度の適切な使用の組み合わせが高い成果をもたらすということが示唆された。より具体的には、大企業は、市場志向であり、かつ顧客態度指標、競合他社尺度、および金銭的指標といったマーケティング成果尺度を包括的に使用することによって高い成果を上げられるということが示唆された。他方、小規模なマーケットリーダーは、市場志向であるということだけによって、また、その他の小企業は、市場志向であるだけでなく、顧客態度指標、競合他社尺度、および金銭的指標といったマーケティング成果尺度を選択的に使用することによって、高い成果を上げられるということが示唆された。

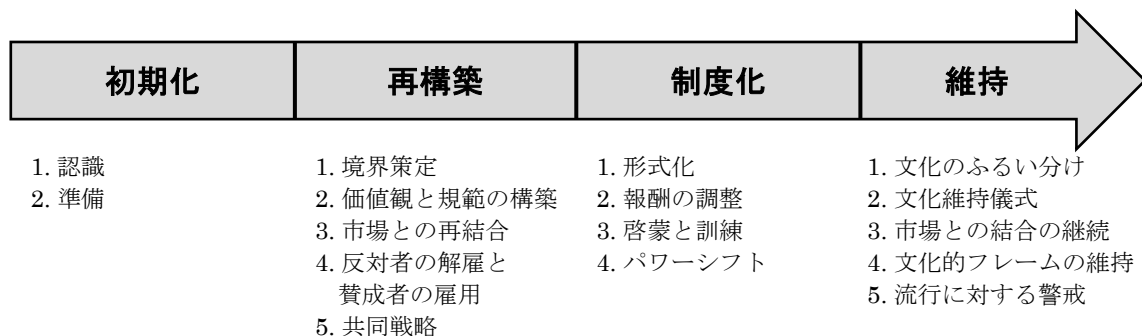
2-1-2 個人の市場志向に関する研究

前項で概観した、組織の市場志向に関する研究の大半は、1つの企業ないしは事業単位につき、1人または少数のマネジャーに、組織を代表して市場志向に関する調査票に回答してもらうという手法を採用することによって、市場志向という概念を組織単位で扱ってきた。そのような研究

は、市場志向的戦略を実行する主体であるはずの現場従業員の存在を看過しているため、現場従業員の市場志向を高めるにはどうすればよいのであろうかという問いに関して、十分な示唆を提供できていない。このような反省を踏まえ、近年においては、1人または少数のマネジャーから、その企業に属する全従業員へと、調査対象を拡大した研究が行われるようになった。このように、調査対象を1人または少数のマネジャーのみに限定せず、その企業に属する全従業員を対象とすることによって、個人の市場志向に関心を向けた研究は、「個人の市場志向に関する研究」と呼称しうるであろう。本節においては、そのような個人の市場志向に関する先行研究を概観していきたい。

Gebhardt, *et al.* (2006) は、市場志向に関する先行研究の大半が、市場志向の尺度を開発した後、その先行指標や結果指標を探究することによって、実務的にも学術的にも大きな関心を集めてきたにもかかわらず、組織がどのようにして市場志向になるのかということを探究した研究は限られていると指摘した。その上で、彼らは、組織が市場志向になるプロセスの探究に取り組んだ。彼らは、企業を、その変化の過程に着目して、変化開始、変化中、および変化後という3つの段階に分類するとともに、学術的・実務的推奨、ビジネスプレスのレビュー、および企業文書に基づいて、各段階に該当する企業を選定した。その後、それらの企業に所属する従業員を対象に定性調査を実施した。この調査によって収集されたデータは、NVivo ソフトウェアを用いてコード化され、分析された。分析の結果、図表2-5に示されるように、組織は、初期化、再

図表 2-5 組織が市場志向になるプロセス



(出所) Gebhardt, *et al.* (2006), p.51, 邦訳は本論著者.

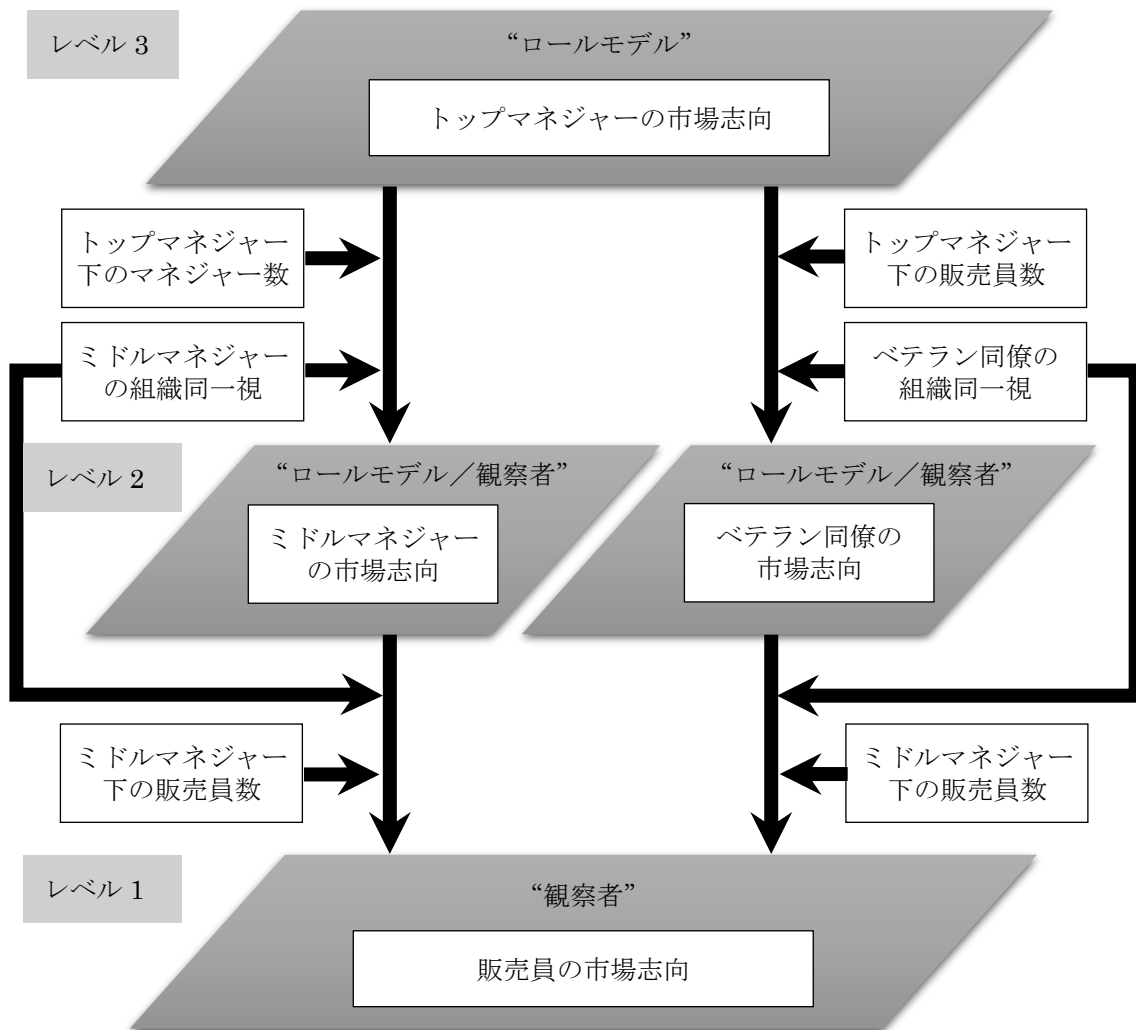
構築、制度化、および維持という4段階のプロセスを経て、市場志向になるということが示唆された。

Schlosser and McNaughton (2007) は、市場志向に関する先行研究が企業レベルの構成概念に集中してしまったため、市場志向を発展させ、形成する個人によって実行されるルーティンが無視されてしまっていると指摘した。その上で、彼らは、個人の市場志向行動を測定するための独自の尺度、I-MARKORを開発し、その尺度を用いることによって、個人の市場志向行動に影響を与える個人レベルの先行指標の探究に取り組んだ。多様な産業における138人の従業員を対象に行った調査によって収集されたデータを用いて分析を行った結果、先行指標として、従業員と雇用主との間の役割義務に関する心理的契約が対等かつ重要であるという従業員の知覚、従業員の学習俊敏性、および顧客との接触が市場志向行動に正の影響を与えるということが示唆された。

Lam, *et al.* (2010) は、どのようにしてトップマネジメントが各組織のメンバーに対して組織階層を通して市場志向を普及させるのかということを探究した研究がほとんど存在しないと指摘した。その上で、トップマネジメントが下層の組織メンバーにまで市場志向を普及させるために頼ることができる人物(Lam, *et al.* は「使者」と呼称した)とは誰か、そしてどのような状況の下で、使者の役割がより重要になるのかという研究課題に取り組んだ。彼らは、Bandura (1977) の社会的学習理論を援用することによって学術的背景を整序した上で、市場志向の普及を、これらの使者がトップマネジメントから学習することによって自身の市場志向を発展させ、その後、現場従業員へ市場志向行動の形式的小および非形式的なロールモデルを提供する社会的学習のプロセスと見なした。Lam, *et al.* が提唱した市場志向の普及プロセスは、図表2-6に示されたとおりである。この普及プロセスの経験的妥当性を吟味するため、彼らはまず、Voss and Voss (2000) が開発した市場志向尺度に基づいて、独自に個人の市場志向(IMO)尺度を開発した。次に、アメリカのある大企業における、43人のトップマネジメント、285人のミドルマネジャー、および1,528人の現場従業員を対象に行った調査によって収集されたデータを用いて分析を行った

結果、IMO 尺度の信頼性と妥当性が見出された。それに加えて、対象となった従業員が所属する販売地域間におけるデータの階層性を考慮して、階層的線形モデリングを行った結果、トップマネジメントを起点として、ミドルマネジャーとベテラン同僚という 2 種類の使用者を通して、市場志向が現場従業員へと普及するということが示唆された。特筆すべきことに、彼らはその市場志向の普及を促進する要因として使用者の組織同一視に着目した仮説を提唱する一方、阻害する要因として集団の大きさ、すなわちトップマネジャーの管理下にあるミドルマネジャーの数と販売員の数、およびミドルマネジャーの管理下にある販売員の数に着目した仮説を提唱して

図表 2-6 市場志向の普及プロセス



ただし、Lam *et al.* (2010) を参考に本論著者作成。

いる。それらの仮説に関する分析の結果、使用者の組織同一視が市場志向の普及に有意な正の影響を与えるということ、および集団の大きさの一部 (i.e., トップマネジャーの管理下にある販売員の数、およびミドルマネジャーの管理下にある販売員の数) が市場志向の普及に有意な負の影響を与えていることが示唆された。

2-1-3 小括

本節においては、第 1 章において提起した、現場従業員の市場志向を高めるにはどうすればよいのであろうかという問いに対する答えを見出すために本論が援用する、市場志向に関する研究の知見を概観した。まず第 2-1-1 項において、1 人または少数のマネジャーに、組織を代表して市場志向に関する調査票に回答してもらうという手法を採用した「組織の市場志向に関する研究」をレビューした。それを通じて、組織の市場志向に関する研究は、1990 年代から始まり、30 年以上の間、組織の市場志向の先行指標や結果指標に関する知見を蓄積してきた一方、市場志向の有効性に対して懐疑的な主張も登場しているということを確認した。続く第 2-1-2 項において、すべての従業員に市場志向に関する調査票に回答してもらうという手法を採用した「個人の市場志向に関する研究」をレビューした。それを通じて、個人の市場志向に関する研究は、組織の市場志向に関する研究によっては描写することのできなかつた、市場志向に関するより詳細な知見を蓄積してきたということを確認した。

2-2 同一視に関する先行研究

2-2-1 組織同一視に関する研究

Ashforth and Mael (1989) は、組織同一視という概念が、組織コミットメントや内部化といった組織同一視と関連する概念や、同一視の先行指標や結果指標であると考えられるような概念と混同されてきたと指摘した。その上で、彼らは、このような組織同一視と関連概念の混同を解消するため、Tajfel and Turner (1979) によって提唱された社会的アイデンティティ理論を援用することによって、組織同一視という概念の再検討に取り組んだ。社会的アイデンティティ理論によると、個人は、自身と他者を、組織メンバーシップ、信仰宗教、性別、および年齢群といった、様々な社会的カテゴリーに分類する。このような分類は、社会的分類と呼称される。さらに、社会的分類には 2 つの機能があるという。第 1 は、自己をカテゴリー化する機能である。社会的分類は、個人に対して他者を定義する体系的な方法を提供しつつ、社会的環境を細分化し、そして順序づけるのである。第 2 は、自己をステレオタイプ化する機能である。社会的分類は、個人を、その細分化された社会的環境の中に位置づけた上で、当該カテゴリーのステレオタイプに合致した行動をとらせるのである。Ashforth and Mael は、社会的アイデンティティ理論を組織同一視に適用するために、とりわけ社会的分類の第 2 の機能に着目した。そうすることによって、彼らは社会的アイデンティティ理論に部分的に焦点を合わせつつ、その枠組に照らして、組織同一視の先行指標と結果指標を検討した。その結果、組織の威信、組織の独自性、および外集団の顕著性が、先行指標として、組織同一視に影響を与え、組織へのコミットメント、集団形成に関する成果、自己典型化、および同一視の先行指標が、結果指標として、組織同一視から影響を受けるということが示唆された。最後に、彼らは、組織という文脈においても社会的アイデンティティ理論が有用であるということを示唆するため、社会的同一視を、組織行動の 3 つの領域、すなわち社会化、役割コンフリクト、および内集団関係に適用した。

Riketta (2005) は、組織同一視に関する当時最も新しいメタ分析が4つの相関にしか焦点を合せていないということ、その分析が行われた2000年以降にも多くの組織同一視に関する研究がなされているということ、および、組織同一視と類似した概念である態度的組織コミットメントとの区別が曖昧なままであるということの3点を指摘した。その上で、彼らは、組織同一視の定義の提唱、組織同一視のメタ分析の実施、および、組織同一視と態度的組織コミットメントの分別という3つの研究課題に取り組んだ。まず、定義の提唱に関して、彼らによると、組織同一視は、「組織のメンバーが、認知的ないしは情緒的に、組織のメンバーシップと自己概念を結びつけること」(Riketta, 2005, p. 361, 邦訳は本論著者による)と定義される。次に、メタ分析の結果、組織同一視が労働に関連する態度、行動、および文脈変数と相関するということが示唆された。それに加えて、組織同一視の操作化について、組織同一視の測定尺度の内、最も広く用いられている2つの尺度、すなわち Mael 尺度と組織同一視尺度が異なる結果を生じさせるということ、および、労働行動を予測することを目的とする研究において、Mael and Tetrick (1992) が開発した Mael 尺度の使用が好ましいということが示唆された。

Besharov (2014) は、組織のメンバーが、各々重要であると考えている組織アイデンティティの属性の点で異なっているような状況の下で同一視が生じるプロセスについては、ほとんど明らかにされていないと指摘した。その上で、彼は、そのプロセスを描写するため、小売企業を対象にして、定性研究に取り組んだ。具体的には、92人の従業員とマネジャーの174時間に及ぶインタビューデータ、8つの店舗の観察データ、および記録文書のデータを収集・解析した。その結果、従業員の間には同一視が生じるのは、マネジャーが異なる価値観を統合した解決策を構築した上で、既存のイデオロギーを取り除きつつ、社会的ミッションが実行されるように具体的な方策を提示しながらイデオロギーを再構築することによって、従業員にとっての組織的価値観を解釈・実行した時であるということが示唆された。

Kraus, Haumann, Ahearne, and Wieseke (2015) は、先行研究がマネジャーの組織同一視の

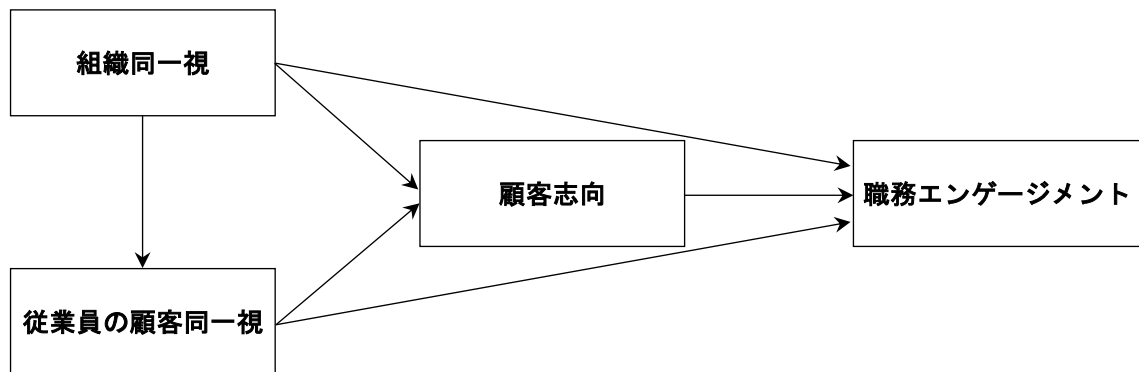
便益または現場従業員の組織同一視の便益のどちらかのみ焦点を合わせた分析しか行っていないと指摘した。その上で、彼らは、マネジャーと現場従業員のダイアドにおける組織同一視の相互作用による影響の探究に取り組んだ。この影響を経験的にテストするため、302人のマネジャーと、2,296人の現場従業員を対象に行った調査によって収集されたデータを用いて、多項マルチレベル回帰分析および線形マルチレベル回帰分析を行った。その結果、マネジャーと現場従業員の組織同一視の程度が同じであるということ（Krause, *et al.* は「組織同一視の一致」と呼称した）は、顧客満足および販売成果に正の影響を与える一方、ダイアド間に組織同一視のギャップがあるということ（Krause, *et al.* は「組織同一視の緊張」と呼称した）は、それらの成果に負の影響を与えるということが示唆された。Kraus, *et al.* は追加的に、この負の成果をもたらす組織同一視の緊張はどのようにして回避されうるかという問いを設定した上で、この問いへの回答にも取り組んだ。彼らによると、マネジャーがカリスマ的なリーダーシップ行動をとる時、組織同一視の緊張が回避されうるということ、および、そのようなマネジャーは、成果ベースの統制アプローチを採用することが最も適切であるということが示唆された。他方、カリスマでないリーダー、とりわけ取引的なリーダーシップ行動をとるマネジャーであっても、行動ベースの統制アプローチを採用している場合には、組織同一視の緊張が回避されうるということが示唆された。

2-2-2 顧客同一視に関する研究

Anaza and Rutherford (2012) は、同一視が職務エンゲージメントに与える潜在的な影響は、以前から指摘されていたにもかかわらず (cf., Cartwright and Holmes, 2006)、同一視と職務エンゲージメントの関係を探究した研究はほとんど存在しないと指摘した。その上で、彼らは、組織同一視と顧客同一視が職務エンゲージメントに与える影響、および、同一視の結果指標かつ職務エンゲージメントの先行指標としての顧客志向の役割の探究に取り組んだ。彼らが仮説化したモデルは、図表 2-7 に示されるとおりである。298人の従業員を対象に行った調査によって収

集されたデータを用いて構造方程式モデリングを行った結果、組織同一視は、顧客志向と職務エンゲージメントに有意な影響を与え、顧客志向は、組織同一視と顧客同一視を職務エンゲージメントとつなげる媒介変数としての役割を果たすということが示唆された。

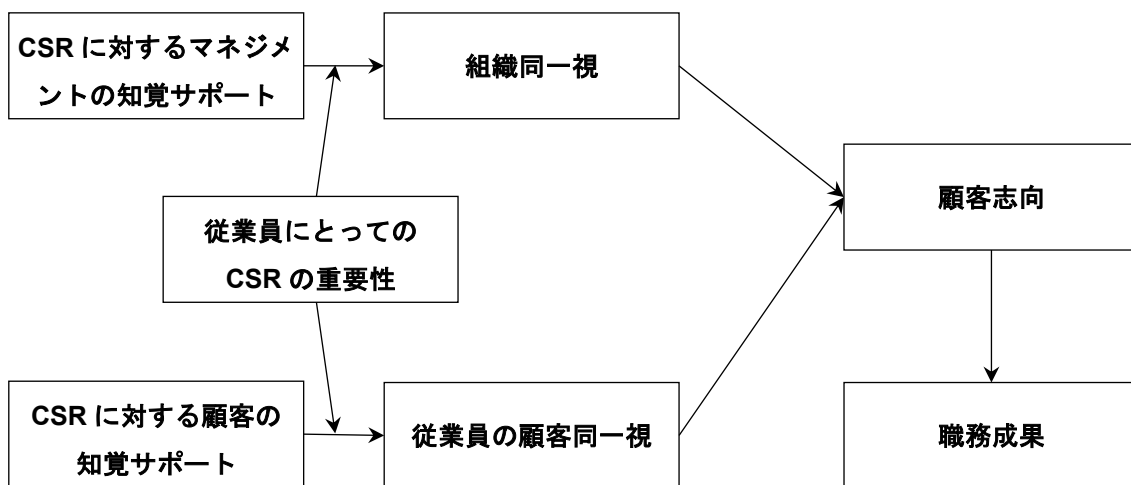
図表 2-7 Anaza and Rutherford (2012) のモデル



(出所) Anaza and Rutherford (2012), p.618, 邦訳は本論著者.

Korschun, *et al.* (2014) は、CSRに関する先行研究は主に、CSRは、人々に組織との心理的な強い結びつき、すなわち組織同一視をもたらす、組織の根本的な価値観を伝達すると主張してきたが、組織だけでなく、顧客とも対面している現場従業員にこの知見を適用することはできないと指摘した。その上で、彼らは、組織同一視だけでなく、顧客同一視を含めたモデルの開発に取り組んだ。彼らが提唱したモデルは、図表 2-8 に示されるとおりである。375人の現場従業員を対象に行った調査によって収集されたデータを用いて、構造方程式モデリングを行った結果、現場従業員は、企業経営者や顧客が企業のCSR活動を支援していると知覚している程度に比例して、組織および顧客と同一視するということが示唆された。それに加えて、組織同一視および顧客同一視は両方とも、成果に有意な正の影響を与えるが、顧客同一視は、顧客志向を通して成果に影響を与えるということが示唆された。

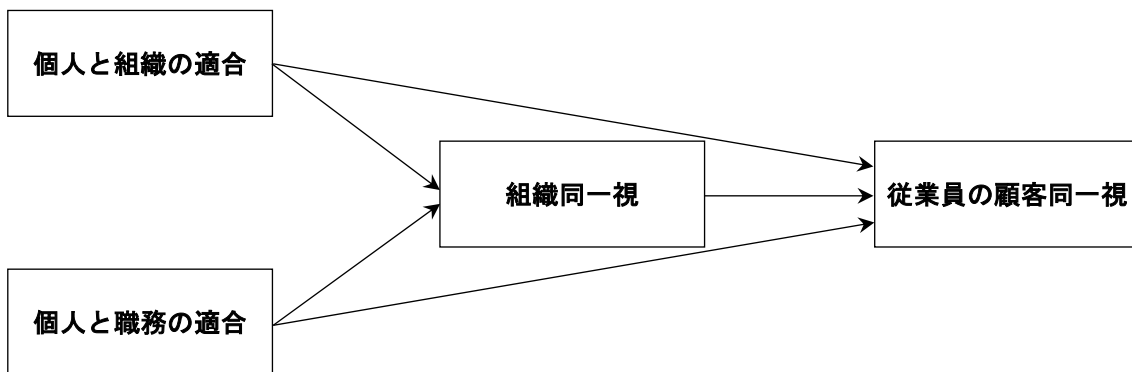
図表 2-8 Korschun, et al. (2014) のモデル



(出所) Korschun, et al. (2014), p.23, 邦訳は本論著者.

Anaza (2015) は、従業員と顧客の間で良好な関係を築くことによって、企業は顧客とのリレーションシップをうまく管理することができるにもかかわらず、従業員の顧客同一視によって構築されるような関係について、先行研究はほとんど無視してきたと指摘した。その上で、彼は、顧客同一視に関する先行研究にさらに貢献するために、従業員の顧客同一視のモデルの探究に取り組んだ。彼が提唱したモデルは、図表 2-9 に示されるとおりである。298 人のサービス従業員と、157 人の看護師を対象に行った調査によって収集されたデータを用いて、構造方程式モ

図表 2-9 Anaza (2015) のモデル



(出所) Anaza (2015), p.928, 邦訳は本論著者.

デルを推定した結果、両者のサンプルにおいて、個人と組織の適合および個人と職務の適合は組織同一視に有意な正の影響を与え、組織同一視は顧客同一視に有意な正の影響を与えるということが示唆された。それに加えて、サービス従業員のサンプルにおいて、個人と職務の適合が、顧客同一視に直接的に有意な正の影響を与えるということが示唆された。

2-2-3 小括

本節においては、第 1 章において提起した、現場従業員の市場志向を高めるにはどうすればよいのであろうかという問いに対する答えを見出すために本論が援用する、同一視に関する研究の知見を概観した。まず第 2-2-1 項において、組織同一視に関する研究をレビューした。それを通じて、先行研究は、従業員が組織を同一視するプロセスや要因、および対人交流の文脈において組織同一視が果たす役割に関する知見を蓄積してきたということを確認した。続く第 2-2-2 項においては、組織同一視に関する研究から派生する形で提唱された、顧客同一視に関する研究をレビューした。それを通じて、先行研究は、顧客同一視の先行指標と結果指標に関する知見を蓄積してきたということを確認した。

2-3 組織構造に関する先行研究

2-3-1 組織構造に関する初期の研究

組織構造に関する研究における理論的源泉の中で、おそらく最も重要な源泉の 1 つが Weber (1947) の官僚制論である (e.g., 野中・加護野・小松・奥村・坂下, 1978)。Weber は、図表 2-10 に示される 6 つの特性を持つ近代型官僚制が近代社会において最も合理的かつ効果的な管理機

構であるという前提に立って議論を展開してきた。しかし、彼の議論において、官僚制は、実際の官僚制組織から最も際立った側面を抽象することによって引き出された先の6つの特性を有していることが想定される一方、現実において、そうした特性をすべて有している組織はほとんどない。したがって、実際の組織を対象とした実証分析を行ったとしても、官僚制の有効性を経験的に吟味することができないという問題が懸念される¹。こうした批判を受け、Weberの官僚制概念を多次元概念として捉え直すことによって、現実の組織を対象とした実証分析を可能にしつつ、近代社会において最も合理的かつ効果的な管理機構とは何かという問いに取り組む研究が盛んになった (e.g., Udy, 1958; Hall, 1961)。

図表 2-10 近代型官僚制における特性

1	規則によって一般的に系統付けられた明確な職務権限の原則が存在する。
2	上位の職位が下位の職位の監督を伴いながら、相互の関係が明確に系統づけられた上下関係の体系が存在する。
3	職務の執行は文書に基づいて行われ、文書に記録される。
4	職務活動を行うためには、徹底的な専門的訓練が必要である。
5	職務が完全に発達を遂げると、職務上の活動は、従業員の全労働力を要求するようになる。
6	職務執行は、多少とも明解かつ遺漏のない、習得可能な一般的規則にしたがって行われる。

ただし、Weber (1947), 邦訳 pp. 221-224 を参考に本論著者作成。

例えば、Udy (1958) は、官僚制組織の定義を、権限を階層別に分化させている組織という最小限の定義に留めることによって、官僚制を操作するに際して、実際の組織が複数の特性を同時に有している必要性がなくなると指摘した。その上で、彼は、Weberの「合理的官僚制」モデル

¹ この問題に関連して、Gouldner (1954) は、官僚制が、疑似官僚制、代表的官僚制、および懲罰中心的官僚制という3つに類型化されるということを示唆している。このように類型化が多様化すれば、必然的に理論化が複雑かつ困難なものになってしまうと考えられる。

を再構築するという研究課題に取り組んだ。官僚制組織の要素として、彼は、限定的参加、成果重視、専門化、および補償的報酬という4つに着目した。ただし、限定的参加とは、組織のメンバーが明示的な契約上の合意によって定義された活動に参加している状態を指し、成果重視とは、報酬の質が、仕事の量や努力の量に比例して上昇すると期待される状態を指し、専門化とは、複数の異なるオペレーションが異なるメンバーによって同時に実行されている状態を指し、そして補償的報酬とは、メンバーの参加の見返りとしてお金または商品が支給されている状態を指す。民俗学の先行研究において調査された25の地域社会の事例を比較した結果、あらゆる官僚制組織において、限定的参加が制度化されるためには、成果重視、専門化、および補償的報酬が制度化されなければならないということが示唆された。図表2-11には、彼が調査した25の

図表2-11 25の非産業製造組織における官僚制組織の要素

地域社会	活動	限定的参加	成果重視	専門化	補償的報酬
Navaho	狩猟 I	X	X	X	X
Nabaho	狩猟 II	X	X	X	X
Paiute	狩猟	X	X	X	X
Sanpoil	狩猟	X	X	X	X
Lobi	建設業 I	X	X	X	X
Kabyles	建設業 I	O	X	X	X
Betsileo	農業	O	O	X	X
Haitians	農業	O	O	X	X
Lobi	狩猟	O	O	X	X
Kabyles	建設業 II	O	O	X	X
Solomon Islanders	建設業	O	O	X	X
Bantu	農業 I	O	O	O	X
Bemba	農業 I	O	O	O	X
Bemba	農業 II	O	O	O	X
Dahomey	農業	O	O	O	X
Hopi	農業	O	O	O	X
Iroquois	農業	O	O	O	X
Muong	漁業	O	O	O	X
Crow	建設業	O	O	O	X
Kikuyu	建設業	O	O	O	X
Lobi	建設業 II	O	O	O	X
Bantu	農業 II	O	O	O	O
Tibetans	農業	O	O	O	O
Basuto	狩猟	O	O	O	O
Samoans	漁業	O	O	X	O

(出所) Udy (1958), p.417, 邦訳は本論著者.

第2章 先行研究レビュー

地域社会、その地域社会において取り込まれてる主な活動、および上記4つの官僚制組織の要素の有無が要約されている。ただし、表中におけるXは、その要素が存在することを示し、Oは、その要素が存在しないことを示す。

Hall (1961) は、これまでの官僚制に関する社会科学は、官僚制的構造の際立った機能を指摘し、そのような構造への移行の原因と結果を示し、そして官僚制組織における雇用の特性に与える影響を示そうとしてきたと指摘した。その上で、彼は、官僚制組織の主要な次元または属性は何か、これらの主要な次元は量的に測定可能か、および社会組織において、そうした次元はどの程度存在しているのかという3つの研究課題に取り組んだ。その際、彼は、官僚制組織の次元として、権威の階層、労働力の分化、規則、手続き、非人格性、技術的資格という、先行研究において頻出の6次元に着目した。アメリカの21の組織に所属する374人の従業員を対象に行った調査によって収集されたデータを用いて分析を行った結果、官僚制は、官僚制対非官僚制という2元類型においてではなく、上記の6次元のような相互に独立な複数の次元において首尾よく説明されうるということ、タスクのルーティン性が官僚制化の程度に負の相関があるということ、および、組織のメンバーの地位が官僚制化の程度に関する知覚と正の相関があるということが示唆された。

Forehand and Gilmer (1964) は、個人を取り巻く環境が行動に与える影響を調査する必要性が顕在化しているにもかかわらず、その関係を調査するための手続きがほとんど整理されていないと指摘した。そして、彼らは、「ある組織を描写する特性の集合」(Forehand and Gilmer, 1964, p.362, 邦訳は本論著者による)と定義される組織風土という概念に着目した上で、組織風土がどのように測定可能であるのか、組織風土は行動とどのような関係にあるのか、そして、更なる研究に値する組織風土の次元は何か、という研究課題に取り組んだ。幅広い学術分野から選択された104の先行研究レビューの中で彼らは、組織構造が今後の研究において着目すべき組織特性のうちの1つであるということを示唆している。なお、彼らは、先行研究をレビューして論考を加えるに留まり、実証分析等は行っていない。

Forehand and Gilmer (1964) の結論にも見られるように、組織構造に関する研究に対する関心の高まりを受けて、その後、組織構造に関する研究はさらに盛んになった。当時においては、とりわけ組織構造の次元間の関係が探究されることが多かった (e.g., Hage and Aiken, 1967; Pugh, Hickson, Hinings, and Turner, 1968)。例えば、Hage and Aiken (1967) は、Hall (1961) が提唱した 6 次元を、集権化、形式化、および複雑性の 3 次元に縮約して議論を進めている。彼らは、先行研究が組織研究における集権化の重要性を見出しているものの、集権化が組織の社会的構造に与える影響についてはほとんど探究していないと指摘した。その上で、彼らは、集権化と、形式化および複雑性の関係を探究するという研究課題に取り組んだ。16 の組織に所属する 314 人のスタッフを対象に行ったインタビューによって得られたデータを分析した結果、集権化が進んでいなければ、形式化の程度も複雑性の程度も低いということが示唆された。

Pugh, *et al.* (1968) は、組織研究において、とりわけ組織間の差異を探究するための洗練された概念的・方法論的ツールが未発達であると指摘した。その上で、彼らは、数多くの多様な労働組織間の構造的差異を体系的に調査し、測定するという研究課題に取り組んだ。まず彼らは、組織に関する先行研究の調査から、専門化、標準化、形式化、集権化、構造化、および伝統主義という 6 つの組織構造の次元を定義した。イギリスはバーミンガム地区における、250 人以上の従業員が所属する 293 の全職場組織の中から、規模と製品、または目標ごとに抽出された 46 の組織を対象に行った上級管理者へのインタビュー、およびドキュメントの分析によって収集されたデータを用いて分析を行った結果、専門化、標準化、および形式化の間に正の関係があるということ、およびこれらの 3 次元と集権化との間に負の関係があるということが示唆された。さらに、彼らは、組織次元に関する相関分析と並んで、指標の背後に存在する潜在次元も抽出している。具体的には、相関分析に用いた 64 個の指標のうち、変数をよく表している 16 個の指標に対する主成分分析の結果、「活動の構造化」、「権限の集中」、「作業のライン統制」、および「支持的要素の大きさ」という 4 因子が抽出された。

James and Jones (1976) は、個人的特徴と状況的特徴の両方を組織環境における個人の行動

と態度という結果の先行指標として含んだ組織研究のための新しいモデルの構築が強く要求されているにもかかわらず、心理学が採用しているマイクロアプローチは、直属の労働集団を超えた組織階層が行動と態度に与える影響に関する知識が不足しているという欠点を抱えている一方、社会学、政治科学、経営学、および経済学などが採用しているマクロアプローチは、個人が組織に与えるかもしれない影響を無視しているという欠点を抱えていると指摘した。その上で、彼らは、マクロとマイクロの両方の、組織における状況的特徴を測定するための統合モデルを構築する上で有用な先行研究をレビューするという研究課題に取り組んだ。レビューの結果、組織構造に関連する構成概念を識別する必要性、および、組織構造を個人の態度や行動と関係づける際には、既存の統合モデルより洗練された統合モデルを用いる必要性が示唆された。

Dalton, *et al.* (1980) は、組織構造に関する研究が多くのレビューの対象となっているにもかかわらず、先行研究は、公共セクターおよび民間セクターの両方において最も重要な従属変数である、成果と組織構造の関係をほとんど無視してしまっていると指摘した。その上で、彼らは、成果と組織構造の関係を少しでも取り扱っている研究を調査するという研究課題に取り組んだ。彼らは、組織の大きさ、統制の幅、組織階層の種類、管理の強さ、専門化、形式化、および集権化という 7 つの組織構造の次元に焦点を合わせてレビューを行った。その結果、先行研究間において知見が一致していない、または実証分析に用いられたサンプルの特異性のために得られた知見を一般化することが難しいといった理由から、組織構造と成果の関係はあいまいなままであり、更なる調査が必要であると結論付けた。

2-3-2 組織構造が従業員に与える影響に関する研究

Oldham and Hackman (1981) は、組織行動研究は、何年もの間、全体的な組織構造と個々の従業員の心理的、態度的、および行動的反応の関係を探究してきたものの、組織において、構造上の特性がどのように個人に影響を与えるのかということ特定化することに成功したモデ

ルは、ほとんど提唱されていないと指摘した。その上で、彼らは、対立する2つの概念枠組、すなわち魅力-選択型枠組と職務-修正型枠組を、どれほど良く組織構造と従業員の反応の関係を説明するのかという点において比較することによって、組織構造が従業員の反応に影響を与えるプロセスを探究するという研究課題に取り組んだ。彼らによると、魅力-選択型枠組に依拠した場合、まず、特定の組織の構造上の特性が特定の個人属性を有する従業員を魅了し、次に、特定の個人属性を有する従業員が特定の行動に従事する、と主張される。他方、職務-修正型枠組に依拠した場合、まず、組織構造が従業員の職務の複雑性に影響を与え、次に、そうした職務の複雑性が従業員の反応に影響を与える、と主張される。36の組織に所属して428の職務に従事している2,960人の従業員を対象に行った調査によって収集されたデータを用いて分析を行った結果、職務-修正型枠組の方が魅力-選択型枠組に比して組織構造と従業員の反応の関係をよく説明しているということが示唆された。

Schminke, Ambrose, and Cropanzano (2000) は、組織的公正に関する先行研究が従業員によって知覚された組織的公正が従業員の反応に与える負の影響に関する知見を数多く蓄積してきた一方、組織構造のようなマクロレベルの変数を考慮していないと指摘した²。その上で、彼らは、組織構造が個人の公正性に関する知覚に与える影響を探究するという研究課題に取り組んだ。11の組織に所属する285人の従業員を対象に行った調査によって収集されたデータを用いて分析を行った結果、集権化が手続き的公正に関する知覚に負の影響を与えるということ、および組織の大きさが相互作用的公正に負の影響を与えるということが示唆された。

Schminke (2001) は、近年、倫理的問題に対する関心がますます高まっている中で、先行研究は、組織文化や職務文脈といった状況的変数が個人の道徳的行動に与える調整的な影響を探究してきた一方、組織構造が与える影響については理解が不足していると指摘した。その上で、

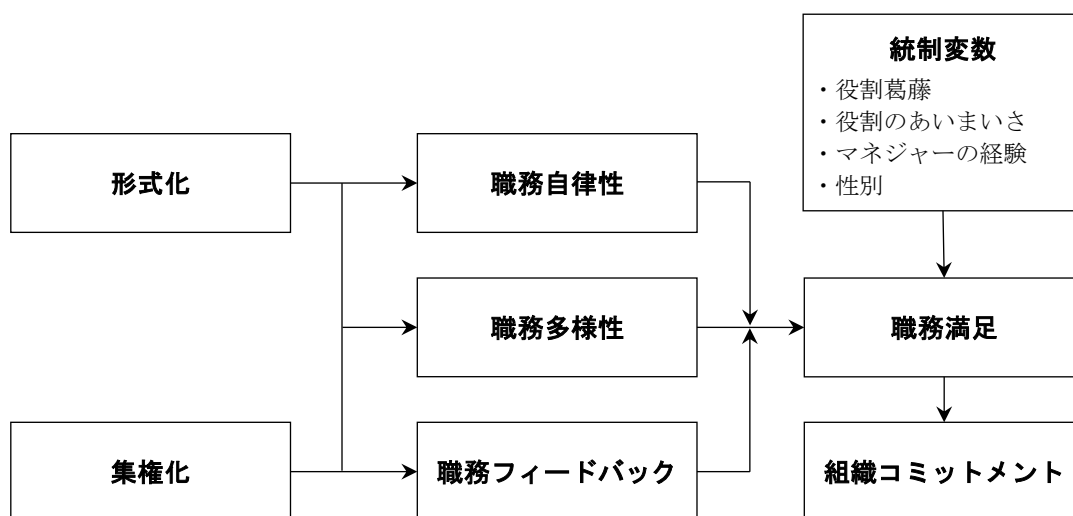
² 組織的公正とは、従業員が、自身の職務において公平に扱われていると感じる程度を扱う概念である。

下位概念として、分配的公正、手続き的公正、および相互作用的公正の3つがある。

彼は、組織構造と組織メンバーの倫理的傾向の関係を探究するという研究課題に取り組んだ。11の組織に所属する285人の従業員を対象に行った調査によって収集されたデータを用いて分析を行った。その結果、大きな、無機的構造を持つ組織に所属している個人は、形式主義と功利主義の両方において倫理的傾向が強いということが示唆された。

Katsikea, Theodosiou, Oerdikis, and Kehagias (2011) は、販売組織において、統制システムの設計と実行がとりわけ重要であることを認めた上で、統制システムの先行指標や結果指標を探究してきた先行研究には以下の3つのギャップがあると指摘した。第一に、組織構造は重要な統制システムの一つであるにもかかわらず、組織構造が従業員の行動に与える影響を調査した実証研究がほとんど刊行されていないということ、第二に、統制システムが職務満足や販売成果といった結果指標に与える影響に関する知見が先行研究間において矛盾しているということ、そして最後に、サンプルとして選択される組織が国内市場を標的とする組織ばかりであるために、輸出業者に関する経験的証拠が乏しいということである。その上で、彼らは、輸出業者の文脈において、Oldham and Hackman (1981) によって提唱された職務-修正型枠組を経験的に調査するという研究課題に取り組んだ。彼らが提唱した概念枠組は、図表2-12に示

図表2-12 Katsikea, et al. (2011) のモデル



(出所) Katsikea, et al. (2011), p.223, 邦訳は本論著者.

されたとおりである。160 のイギリスの輸出業者を対象に行った調査によって収集されたデータを用いて分析を行った結果、形式化と集権化が職務フィードバックに正の影響を与える一方、集権化が職務自律性と職務多様性には負の影響を与えるということ、職務自律性、職務多様性、および職務フィードバックがセールスマネジャーの職務満足に正の影響を与えるということ、そして職務満足が組織コミットメントに正の影響を与えるということが示唆された。

Krasman (2014) は、上司にとって、部下からの信頼を得ることは、この上なく重要であるために、先行研究は、信頼の予測因子を多数特定してきた一方、組織構造が信頼に与える影響については、有機的な組織構造か無機的な組織構造かという表面的な次元においてしか調査していないと指摘した。その上で、彼は、形式化、常習化、集権化、および統制の幅という 4 つの組織構造の次元が上司の信頼性に関する部下の知覚に与える影響を探究するという研究課題に取り組んだ。多様な産業における 137 人のフルタイム勤務の労働者を対象に行った調査によって収集されたデータを用いて分析を行った結果、形式化が上司の信頼性に関する部下の知覚に正の影響を与え、そしてその影響力は、部下が素直である場合により強いということ、常習化は、部下があまり刺激を求めない場合のみ、上司の信頼性に関する部下の知覚に正の影響を与えるということ、および、権威階層における集権化が上司の信頼性に関する部下の知覚に負の影響を与え、そしてその影響力は、部下が有能である場合により強いということが示唆された。

2-3-3 小括

本節においては、第 1 章において提起した、現場従業員の市場志向を高めるにはどうすればよいのであろうかという問いに対する答えを見出すために本論が援用する、組織構造に関する研究の知見を概観した。まず第 2-3-1 項において、組織構造に関する初期の研究をレビューした。それを通じて、先行研究は、Weber が提唱した官僚制概念に対する批判を起点として、合理性や有効性の高い組織とは何かという問いに対する答えを探究してきたということを確認し

た。この研究潮流における主な研究成果は、組織構造の概念間の整理に留まったが、続く第 2-3-2 項においては、そうした議論を経て蓄積された組織構造に関する知見に基づいて、組織構造の複数に渡る次元が従業員に与える影響を探究している研究をレビューした。それを通じて、先行研究は、集権化や形式化といった組織構造の次元が従業員の反応や知覚に影響を与えると
いう知見を蓄積してきたということを確認した。

2-4 まとめ

第 2-1-1 項において概観したとおり、組織の市場志向に関する先行研究は、これまで、組織の市場志向の先行指標や結果指標を探究してきた。しかしながら、組織の市場志向に関する研究が数多くの知見を蓄積していく中で、市場志向の有効性に対して懐疑的な主張も登場した。そのような先行研究間の知見の不一致に着目し、組織の市場志向に関する研究は、さらなる関心を集めた (e.g., Kirca, *et al.*, 2005; Kumar, *et al.*, 2011)。その一方、上述した先行研究間の知見の不一致の理由を、組織の市場志向に関する研究が市場志向を 1 人または少数のマネジャーに組織を代表して市場志向に関する調査票に回答してもらうという手法を採用していることに見出した上で、すべての従業員に市場志向に関する調査票に回答してもらうという手法を採用した個人の市場志向に関する研究がなされるようになった。第 2-1-2 項においては、こうした個人の市場志向に関する研究が、組織の市場志向に関する研究が描写することのできなかつた、市場志向に関するより詳細な知見を蓄積してきたということを確認した。

これらの市場志向研究、同一視研究、および組織構造研究の知見を踏まえて、第 3 章および第 4 章においては、第 1 章において提起した、現場従業員の市場志向を高めるにはどうすればよいのであろうかという問いに対する答えを提供するべく、現場従業員へ市場志向を浸透させる要因に関する本論の仮説を提唱する。まず、第 3 章においては、実証研究 I と題して、現場従業員

第 2 章 先行研究レビュー

にまで市場志向を浸透させるプロセスにおいて、組織および顧客の両方に対する彼らの同一視が果たす役割を探究する。続く第 4 章においては、実証研究Ⅱと題して、現場従業員が所属する組織の構造上の差異が、市場志向が浸透する程度に差異をもたらすかどうかを探究する。

第3章 実証研究 I : 同一視が市場志向の企業内浸透に果たす役割

本章においては、実証研究 I と題し、第 2-1-2 項において概観した Lam, *et al.* (2010) の知見を踏まえて、市場志向の浸透プロセスにおいて従業員が抱く同一視が果たす役割を探究する。具体的には、第 3-1 節において、現場従業員が市場志向を高める要因として着目する、同一視という概念に関して Lam, *et al.* が残した課題を指摘する。第 3-2 節において、第 3-1 節において指摘した課題を踏まえて、概念モデルを構築する。第 3-3 節において、第 3-2 節において構築した概念モデルに基づいて、具体的な仮説群を提唱する。第 3-4 節において、提唱した仮説群の経験的妥当性を吟味するための実証分析の方法を提示する。第 3-5 節において、実証分析の結果を示し、その考察を行う。

3-1 先行研究の課題

第 1 章において提起した、現場従業員の市場志向を高めるにはどうすればよいのであろうかという問いに対して、個人の市場志向に関する先行研究は、一定の貢献をなしているように思われる。例えば、Lam, *et al.* (2010) は、社会的学習理論を援用することによって学術的背景を整理した上で、ミドルマネジャーおよびベテラン同僚という 2 種類の使者を通して、個人の市場志向がトップマネジメントから現場従業員にまで普及するということ、および、その普及プロセスにおいて、ミドルマネジャーおよびベテラン同僚の組織同一視が調整的な役割を果たすということを示唆した。ここで、組織同一視という概念に関して、第 2-2 節において概観した同一視に関する先行研究は、単に従業員の組織同一視と成果の関係を探究しただけでなく、マネジャーと現場従業員の組織同一視の一致や現場従業員の顧客同一視が組織成果において重要な役割

を果たすということを示唆している。しかし、Lam, *et al.* は、こうした概念を取り上げていない。現場従業員が戦略を実行する主体であるということに鑑みるならば、このような現場従業員が抱くであろう同一視が果たす役割を吟味できていないということは、先行研究が残した課題であると評しうるであろう。

3-2 概念モデルの構築

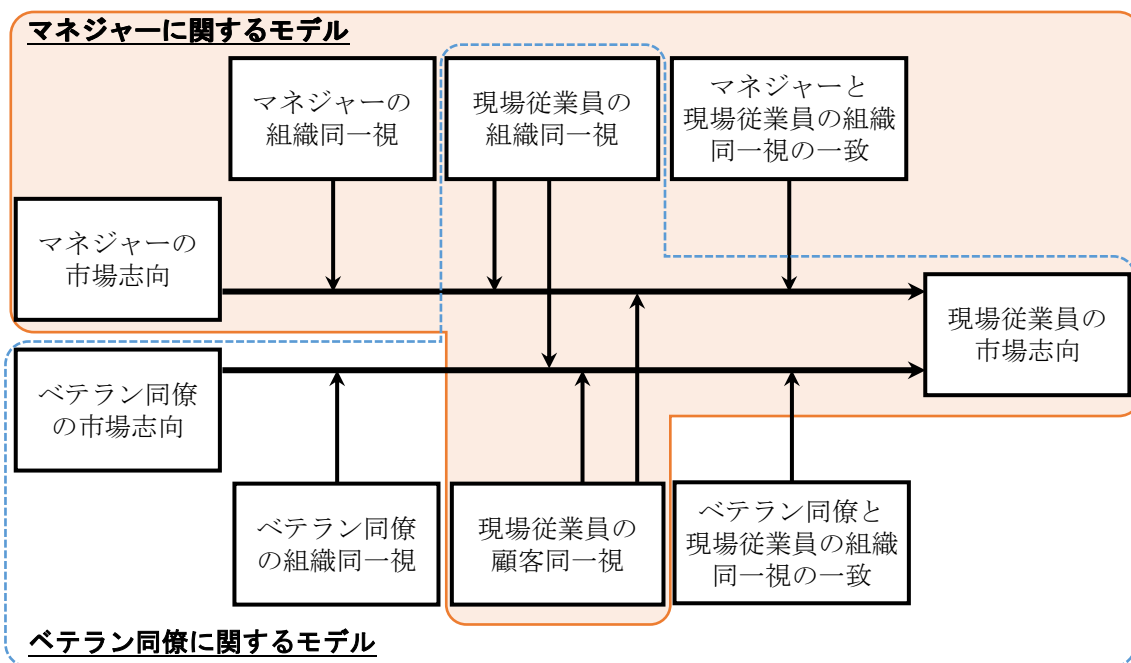
第3-1節において議論したように、先行研究は、現場従業員が抱くであろう同一視が果たす役割を吟味できていないという課題を抱えている。日々、業務の中で顧客と接している現場従業員の特性が彼らの市場志向に与える影響に関する理解を深めることは、マネジャーが従業員の市場志向を高め、引いては高い組織成果を実現する上で、非常に重要であろう。したがって、実証研究 I においては、現場従業員の市場志向を高めるにはどうすればよいのであろうかという問いに対する一つの回答を提供するに際して、現場従業員が抱くであろう同一視の役割を考慮に入れた市場志向の企業内浸透に関する概念モデルを構築したい。

具体的には、まず現場従業員の市場志向を高める要因として、マネジャーとベテラン同僚の市場志向および組織同一視を取り上げる。これらは、現場従業員の市場志向に影響を与える要因として、先行研究が着目した概念である (Lam, *et al.*, 2010)。先行研究と同様に、実証研究 I においても、社会的学習理論に依拠することによって、マネジャーとベテラン同僚の市場志向および組織同一視が現場従業員の市場志向に正の影響を与えるということを主張する。次に、現場従業員の特性として、彼らの組織同一視および顧客同一視を取りあげる。これら 2 つの概念はいずれも、先行研究において、成果に有意な影響を与えるということが観察されていることから (e.g., Riketta, 2005; Korschun, *et al.*, 2014)、市場志向の浸透プロセスを促進することが期待される。最後に、現場従業員の組織同一視とマネジャーおよびベテラン同僚の組織同一視の一致を取り上

げる。これは、先行研究において、上司と部下の両者が同程度に組織を同一視していることが内集団ひいきと対人的類似性に裏打ちされた良質な対人関係に貢献すると主張されているため (Kraus, *et al.*, 2015)、市場志向の浸透を促進すると考えられる。

以上の要因は、図表 3-1 の概念モデルに要約されるとおりである。実証研究 I における概念モデルは、図表 3-1 において区分けされるとおり、マネジャーに関するモデルとベテラン同僚に関するモデルの 2 つによって構成される。第 3-3 節においては、この概念モデルから導かれる具体的な概念間の関係、すなわち、マネジャーおよびベテラン同僚の市場志向の主効果、さらに、それとマネジャーおよびベテラン同僚の組織同一視、現場従業員の組織同一視・顧客同一視、そして現場従業員の組織同一視とマネジャーおよびベテラン同僚の組織同一視の一致の交互効果が、現場従業員の市場志向に影響を与えるということに関する仮説を提唱する。

図表 3-1 実証研究 I の概念モデル



3-3 仮説の提唱

3-3-1 マネジャーの市場志向と現場従業員の市場志向の関係

Lam, *et al.* (2010) は、マネジャーは、部下が市場志向的行動をとるように権限を発揮すると同時に、部下のロールモデルとして機能する可能性があると主張している。前者について、マネジャーは、例えば、報酬や罰則を規定することによって、部下である現場従業員の行動に影響を与えることができる。したがって、市場志向性が高いマネジャーの下で働く現場従業員は、自身の行動に対する報酬や罰則から自身の行動の良し悪しを判断することによって、市場志向的行動を採用する頻度を高めるかもしれない。このことは、評価体系や報酬体系が市場志向に強い影響を与える要因であるという組織の市場志向に関する先行研究の主張とも一貫している (Jaworski and Kohli, 1993)。マネジャーが部下のロールモデルとして機能する可能性について、現場従業員は、日々、マネジャーの行動を観察し、その上で自身の行動を変容させるかもしれない (Manz and Sims, 1981)。したがって、市場志向性が高いマネジャーがとる行動は、市場志向的であると考えられるために、それを観察することによって、現場従業員は市場志向的行動に関する理解を深めたり、実際にその行動を模倣したりすると考えられる。以上の議論を踏まえて、次の仮説を提唱する。

仮説 1 「マネジャーの市場志向」は、「現場従業員の市場志向」に正の影響を与える。

3-3-2 ベテラン同僚の市場志向と現場従業員の市場志向の関係

Lam, *et al.* (2010) は、同僚集団におけるベテラン同僚もまた、現場従業員の市場志向を高める上で重要な役割を果たすと主張している。なぜならば、ベテラン同僚は、マネジャーとは異なる

り、報酬や罰則を規定できる立場的権力を持たない一方、知識や経験が豊富で、かつマネジャーより頻繁に現場従業員と交流する機会があるために、現場従業員の行動に影響を与えることができるからである (Chiaburu and Harrison, 2008)。現場従業員は、ベテラン同僚の成功と失敗を観察することによって、自身の行動を適切に組織に順応させることができるであろう。市場志向性が高いベテラン同僚は、成功する可能性が高いと考えられるので、彼らは、他の従業員が学んだり、模倣したりする対象、すなわちロールモデルとして機能する可能性も高いと考えられる。以上の議論を踏まえて、次の仮説を提唱する。

仮説 2 「ベテラン同僚の市場志向」は、「現場従業員の市場志向」に正の影響を与える。

3-3-3 マネジャーおよびベテラン同僚の組織同一視

Lam, *et al.* (2010) は、マネジャーおよびベテラン同僚の組織同一視が市場志向の普及プロセスを促進させる役割を担うと主張している。もし、マネジャーやベテラン同僚が組織を強く同一視しているならば、彼らは、組織の模範となる可能性が高い。先行研究は、現場従業員がこうした模範的な組織のメンバーを見習い、それに従って、自身の行動を変容させるということを示唆している (Van Knippenberg, Lössie, and Wilke, 1994)。したがって、組織を強く同一視しているマネジャーの下で、もしくは組織を強く同一視しているベテラン同僚と一緒に働いている現場従業員は、彼らの行動を真似ることによって自身の行動を変容させる可能性が高い。この場合において、マネジャーやベテラン同僚の市場志向が高ければ高いほど、マネジャーやベテラン同僚は市場志向的行動をとるため、現場従業員の行動も市場志向的になると考えられる。以上の議論を踏まえて、次の仮説を提唱する。

仮説 3 「マネジャーの組織同一視」は、「マネジャーの市場志向」と「現場従業員の市場志

向」の正の関係を強める。

仮説 4 「ベテラン同僚の組織同一視」は、「ベテラン同僚の市場志向」と「現場従業員の市場志向」の正の関係を強める。

3-3-4 現場従業員の組織同一視

Lam, *et al.* (2010) は、市場志向の浸透要因として、マネジャーおよびベテラン同僚の組織同一視に着目したが、現場従業員の組織同一視については考慮していない。しかし、本論は、後者も市場志向の浸透要因として考慮すべき重要な要因であると考ええる。例えば、組織を強く同一視する現場従業員は、組織の成功と失敗を自分のものとして考えるために (Meal and Ashforth, 1992)、彼らが所属する組織が従事している活動の結果に対して注意深くなる傾向がある。したがって、組織を強く同一視している現場従業員は、マネジャーやベテラン同僚の行動に従って自身の行動を変容させる可能性が高い。それに加えて、組織の成功と失敗を自分のものとして考えている現場従業員は、組織の利益になる活動に従事しようとするため、集団の規範や価値観に従う可能性が高い (Ashforth and Meal, 1989)。したがって、彼らは自身の上司から与えられる報酬や罰則に基づいて、自身の行動の良し悪しを判断し、その判断に従って自身の行動を変容させる可能性が高い。上記のどちらの場合においても、マネジャーやベテラン同僚の市場志向が高ければ高いほど、現場従業員の市場志向が高まると考えられる。以上の議論を踏まえて、次の仮説を提唱する。

仮説 5 「現場従業員の組織同一視」は、「マネジャーの市場志向」と「現場従業員の市場志向」の正の関係を強める。

仮説 6 「現場従業員の組織同一視」は、「ベテラン同僚の市場志向」と「現場従業員の市場志向」の正の関係を強める。

3-3-5 現場従業員の顧客同一視

Lam, *et al.* (2010) は、組織同一視という 1 種類の同一視にしか着目していないが、現場従業員が抱くであろう同一視は、組織同一視だけではない。日々、業務の中で頻繁に顧客と接している現場従業員は、顧客を同一視することがある (cf., Johnson and Ashforth, 2008)。先行研究によると、顧客を強く同一視している現場従業員は、顧客の成功や失敗を自分のものとして考える傾向が強い (Korschun, *et al.*, 2014)。市場志向的行動は、顧客を成功に導くために有用であると考えられることから、彼らは、市場志向的行動を魅力的であると見なす可能性が高い。このように市場志向的行動を魅力的に感じている現場従業員は、市場志向的行動をとっているマネジャーやベテラン同僚の行動を観察し、彼らの行動を真似ようとする強い動機を持つ可能性が高い。このことは、強く顧客を同一視している現場従業員が顧客志向的行動をとる可能性が高いという先行研究の主張とも一貫している (Anaza and Rutherford, 2012)。この場合において、マネジャーやベテラン同僚の市場志向が高ければ高いほど、現場従業員の市場志向が高まると考えられる。以上の議論を踏まえて、次の仮説を提唱する。

仮説 7 「現場従業員の顧客同一視」は、「マネジャーの市場志向」と「現場従業員の市場志向」の正の関係を強める。

仮説 8 「現場従業員の顧客同一視」は、「ベテラン同僚の市場志向」と「現場従業員の市場志向」の正の関係を強める。

3-3-6 マネジャーおよびベテラン同僚と現場従業員の組織同一視の一致

Lam, *et al.* (2010) は、マネジャーおよびベテラン同僚の組織同一視にのみ着目しているために、マネジャーおよびベテラン同僚と現場従業員の組織同一視の交互作用効果を吟味することに失敗している。先行研究は、マネジャーと現場従業員の両者が同程度に組織を同一視しているということが、内集団ひいきと対人的類似性に裏打ちされた良質な対人関係の構築に貢献するということを示唆している (Kraus, *et al.*, 2015)。したがって、マネジャーと現場従業員の組織同一視の一致から導かれる、こうした良質な対人関係の下において、現場従業員は、マネジャーの行動を観察し、彼らの行動を真似ようとする強い動機を持つ可能性が高い。同様のことが、ベテラン同僚とその他の現場従業員の関係においても言えるであろう。上記のどちらの場合においても、マネジャーやベテラン同僚の市場志向が高ければ高いほど、現場従業員の市場志向が高まると考えられる。以上の議論を踏まえて、次の仮説を提唱する。

仮説 9 「マネジャーの組織同一視と現場従業員の組織同一視の一致」は、「マネジャーの市場志向」と「現場従業員の市場志向」の正の関係を強める。

仮説 10 「ベテラン同僚の組織同一視と現場従業員の組織同一視の一致」は、「ベテラン同僚の市場志向」と「現場従業員の市場志向」の正の関係を強める。

3-4 調査方法

3-4-1 調査設計

実証研究 I においては、市場志向に関する先行研究に倣い、質問紙による調査法を採用した (e.g., Narver and Slater, 1990; Lam, *et al.*, 2010)。実証研究 I は、普段から顧客と接している現場従業員が同僚同士、ないしは彼らとその上司に当たるマネジャーが相応に交流している組織環境を前提としている。そこで、調査対象者として、アルバイト経験のある、都内の大学に通う学生を選定した。それに従って、幅広い業種における企業が調査対象となった。本調査設計は、調査対象企業を 1 社のみに絞ったため、知見の外部妥当性が懸念された Lam, *et al.* (2010) の限界に挑むことができるという点において、有意義であると評しうる。このように利点もある一方、本調査設計下においては、正確に対応した上司に関するデータを収集することが難しい。そのため、金銭的および時間的制約の下、マネジャーやベテラン同僚に関する質問項目を含むすべての質問項目について、代替的に、現場従業員に回答を依頼した³。具体的には、マネジャーに関する質問項目に回答するに際して、「勤務中に頻繁に交流があり、アルバイト従業員を管理する立場にある正社員」という操作上の定義に最もよく当てはまる人物を一人想定した上で、質問項目に回答するよう依頼した。同様に、ベテラン同僚に関する質問項目に回答するに際して、「経験年数が最も長く、アルバイト業務に関する知識が豊富なアルバイト従業員」という操作上の定義に最もよく当てはまる人物を一人想定した上で、質問項目に回答するよう依頼した⁴。このような調査票の複雑性を踏まえ、調査票の表紙には、調査の目的が学術研究であり、回答者の情報が

³ このことは、本論における限界として、第 5 章において議論される。

⁴ マネジャーまたはベテラン同僚に関する質問項目は、上記の定義に当てはまる人物がいる場合にのみ回答された。

流出することはないということ、およびすべての質問項目に回答を依頼しているということが明記された。なお、調査票に回答するに際して、回答者が複数のアルバイトを経験している場合、それらを混同したまま回答してしまうと、現実の組織の描写に失敗してしまう可能性がある。このことを考慮して、調査票の冒頭において、回答者がこれまで経験してきたアルバイトのうち、最も勤続期間が長いアルバイトの業種を選択し、そのアルバイトでの経験を念頭に置いた上で、質問項目に回答するように依頼した⁵。実際に配布された調査票は、巻末の補録 A に掲載されるとおりである。

3-4-2 データの収集

調査は、2016年11月に行われた。回答者は、アルバイト経験のある、都内の大学に通う学生185名であった。回収された調査票のうち、勤続期間が5か月に満たない、または顧客と接することのない職務に携わっている32票、および回答に著しい欠損が見られる4票の合計36票は、分析に用いることができないと判断された。これらを除いた有効票は、149票(有効回答率は80.5%)であった。欠損値の扱いに関して、各構成概念につき、欠損値が1項目のみである場合に限り、その質問項目全体の平均値が代入された。

分析に際して、2つの概念モデル、すなわちマネジャーに関するモデルとベテラン同僚に関するモデルのそれぞれに必要な変数に関する質問項目に回答している有効票が抽出された。その結果、マネジャーに関するモデルに対する回答は105票、ベテラン同僚に関するモデルに対する回答は103票であった。マネジャーに関するモデルについては、有効票のうち、52票が男性(49.5%)であり、平均勤続期間は、17.9か月であった。他方、ベテラン同僚に関するモデルにつ

⁵ アルバイトの業種に関する選択肢は、厚生労働省が2015年に実施した『大学生等に対するアルバイトに関する意識等調査』において用いられた項目を参考にした。

いては、有効票のうち、47票が男性(45.6%)であり、平均勤続期間は、17.4か月であった。

3-4-3 コモンメソッドバイアスの検定

実証研究 I においては、組織同一視の一致を除くすべての構成概念の質問項目について、単一の回答者から、単一の尺度を用いてデータを収集したため、コモンメソッドバイアスが問題視される可能性が懸念される (Podsakoff, MacKenzie, Lee, and Podsakoff, 2003)。実証研究 I においてこのバイアスが問題視されるべき水準であるかどうかを確認するため、以下の 2 つの方法を用いて検定を行った。まず、Harman の単一因子検定を行った。これは、回転なしの探索的因子分析を行い、全体の分散のうち、第一因子によって説明される分散の割合から、バイアスが問題視されるべき水準であるかどうかを判断する手法である。分析の結果、マネジャーに関するモデルにおいては、固有値が 1 以上の因子が 10 個抽出され、第 1 因子の寄与率は、14.2%という低い値に留まった。ベテラン同僚に関するモデルにおいても同様に、固有値が 1 以上の因子が 10 個抽出され、第 1 因子の寄与率は、27.6%という低い値に留まった。次に、Lindell and Whitney (2001) の MV 法による検定を行った。これは、用いられた変数群の中で最も相関が低い値を統制変数 (MV) と設定した上で、MV を統制した偏相関係数と、統制していない相関係数を比較することによってバイアスが問題視されるべき水準であるかどうかを判断する手法である。分析の結果、マネジャーに関するモデルにおいては、MV を統制した偏相関係数と、統制していない相関係数の間で係数や有意性はほとんど変化がなかった。以上の分析結果から、実証研究 I において、コモンメソッドバイアスが問題視されるべき水準ではないと判断された。

3-4-4 測定方法

マネジャーに関するモデルおよびベテラン同僚に関するモデルにおいて用いられた構成概念

の具体的な質問項目は、それぞれ図表 3-2 および図表 3-3 に示されるとおりである。なお、用いられた尺度法は、すべて 7 点リカート尺度であり、調査対象者は、7 段階によって示された「1: 全くそう思わない」から「7: 非常にそう思う」のうち、1 つの段階を選択するように依頼された。

(1) 被説明変数

実証研究 I において用いられた被説明変数は、「現場従業員の市場志向」である。この変数を測定するに際して、Lam, *et al.* (2010) が用いた 14 項目を、本調査の趣旨に合うように修正した上で、採用した。

(2) 説明変数

実証研究 I において用いられた説明変数は、「マネジャーの市場志向」、「ベテラン同僚の市場志向」、「マネジャーの組織同一視」、「ベテラン同僚の組織同一視」、「現場従業員の組織同一視」、「現場従業員の顧客同一視」、「マネジャーの組織同一視と現場従業員の組織同一視の一致」および「ベテラン同僚の組織同一視と現場従業員の組織同一視の一致」である。これらの変数を測定するに際して、「マネジャーの市場志向」に関しては、Lam, *et al.* (2010) が用いた 11 項目を、「ベテラン同僚の市場志向」に関しては、Lam, *et al.* (2010) が用いた 14 項目を、「マネジャーの組織同一視」、「ベテラン同僚の組織同一視」、および「現場従業員の組織同一視」に関しては、Mael and Tetrick (1992) が用いた 6 項目を、そして「現場従業員の顧客同一視」の測定尺度に関しては、Korschun, *et al.* (2014) が用いた 5 項目を、それぞれ本調査の趣旨に合うように修正した上で、採用した。「マネジャーの組織同一視と現場従業員の組織同一視の一致」に関しては、「マネジャーの組織同一視」と「現場従業員の組織同一視」の差分スコアの絶対値の反転値を採用した。「ベテラン同僚の組織同一視と現場従業員の組織同一視の一致」に関しても同様に、「ベテラン同僚の組織同一視」と「現場従業員の組織同一視」の差分スコアの絶対値の反転値を

採用した。

(3) 統制変数

実証研究 I において用いられた統制変数は、「知覚競争強度」、「年齢」、および「性別ダミー」である。これらの変数を測定するに際して、「知覚競争強度」に関しては、Jaworski and Kohli (1993) が用いた 3 項目を本調査の趣旨に合うように修正した上で、採用した。「年齢」に関しては、回答者の年齢を採用した。「性別ダミー」に関しては、男性を 1、女性を 0 とするダミー変数を作成した。

3-4-5 測定方法の妥当性

仮説群の分析に先立って、各構成概念について採用された測定尺度の信頼性を判断するための指標であるクロンバック α 係数 (α 係数) および合成信頼性 (SCR) と、妥当性を判断する指標である平均分散抽出度 (AVE) を算出した。これらの値は、下掲の図表 3-2 および図表 3-3 に示されているとおりである。各構成概念の α 係数は、すべて 0.78 以上の値を示しており、Nunnally (1978) が推奨する基準値である 0.70 という値を上回った。次に、各構成概念の SCR は、どれも 0.80 以上の値であり、Bagozzi and Yi (1988) が推奨する基準値である 0.60 という基準値を上回った。さらに、各構成概念の AVE は、どれも 0.41 以上の値であり、Magner, Welker, and Campbell (1996) が推奨する 0.40 以上という基準値を上回った。以上の議論より、実証研究 I のいずれの構成概念の測定尺度も高い信頼性と妥当性を有していると結論づけられるであろう。

図表 3-2 マネジャーに関するモデルにおける構成概念と測定尺度

構成概念と測定尺度	因子負荷量
現場従業員の市場志向 [α 係数 = 0.91, SCR = 0.91, AVE = 0.42]	
X ₁ : 私は、常に新しい製品やサービスがないか、注意を払っている。	0.64
X ₂ : 私は、常に自社の製品やサービスについて考え、発展させている。	0.67
X ₃ : 私は、イノベーティブな製品やサービスを、成功の重要な要因と考えている。	0.67
X ₄ : 私は、競合他社の動向に関する話をよくする。	0.50
X ₅ : 私は、競合他社がどのように顧客を維持しているのか気にしている。	0.44
X ₆ : 私は、私たちの競合他社がどのような特別な行動をとっているのか気にしている。	0.54
X ₇ : 私は、お客様に気に入ってもらえることが、私のアルバイト先の成功のために重要だと考えている。	0.58
X ₈ : 私は、お客様が将来出会いたいと思うような製品やサービスを見つけ出すため、頻繁にお客様を調査している。	0.51
X ₉ : 私は、お客様のニーズが何であるか理解しようとしている。	0.77
X ₁₀ : 私は、お客様の利益を一番に考えている。	0.73
X ₁₁ : 私は、お客様が目標を達成するために役立つと試みている。	0.77
X ₁₂ : 私は、製品やサービスの販売時、お客様の課題を解決しようとする。	0.75
X ₁₃ : 私は、お客様の抱える問題を解決するのに最適な、私自身という製品を提供する。	0.61
X ₁₄ : 私は、どの種の製品やサービスが最もお客様に役立つかを明らかにしようと試みている。	0.81
マネジャーの市場志向 [α 係数 = 0.94, SCR = 0.94, AVE = 0.58]	
X ₁₅ : 私の上司は、常に新しい製品やサービスがないか、注意を払っている。	0.77
X ₁₆ : 私の上司は、常に自社の製品やサービス提供について考え、発展させている。	0.78
X ₁₇ : 私の上司は、イノベーティブな製品やサービスを、成功の重要な要因と考えている。	0.81
X ₁₈ : 私の上司は、競合他社の行動に注意を払っている。	0.76
X ₁₉ : 私の上司は、競合他社がどのように顧客を維持しているのか気にしている。	0.74
X ₂₀ : 私の上司は、私たちの競合他社がどのような特別な行動をとっているかということに常に監視している。	0.69
X ₂₁ : 私の上司は、お客様に気に入ってもらえることが、私のアルバイト先の成功のために重要な要因だと考えている。	0.76
X ₂₂ : 私の上司は、お客様が将来出会いたいと思うような製品やサービスを見つけ出すため、頻繁にお客様を調査している。	0.70
X ₂₃ : 私の上司が私に課す目標は大抵、お客様満足を目指している。	0.78
X ₂₄ : 私の上司は、お客様のニーズが何であるか理解しようとしている。	0.82
X ₂₅ : 私の上司は、お客様の利益を一番に考えている。	0.73
マネジャーの組織同一視 [α 係数 = 0.87, SCR = 0.87, AVE = 0.54]	
X ₂₆ : 私の上司は、誰かが私のアルバイト先を批判した時、個人的に侮辱されたように感じる。	0.64
X ₂₇ : 私の上司は、周りの人が私のアルバイト先について考えていることにとっても興味がある。	0.80
X ₂₈ : 私の上司は、私のアルバイト先について話す時、「あの会社」と言うよりも、「うちの会社」と言うことが多い。	0.68
X ₂₉ : 私のアルバイト先が上手くいくことは、私の上司が上手くいくことに等しい。	0.76
X ₃₀ : 誰かが私のアルバイト先を褒めている時、私の上司は、個人的に褒められたように感じる。	0.85
X ₃₁ : 私の上司は、私のアルバイト先に属する者としてふさわしいように振る舞う。	0.68

図表 3-2 マネジャーに関するモデルにおける構成概念と測定尺度 (続き)

構成概念と測定尺度	因子負荷量
現場従業員の組織同一視 [α 係数 = 0.81, SCR = 0.81, AVE = 0.42]	
X ₃₂ : 私は、誰かが私のアルバイト先を批判した時、個人的に侮辱されたように感じる。	0.77
X ₃₃ : 私は、周りの人が私のアルバイト先について考えていることにとても興味がある。	0.54
X ₃₄ : 私は、私のアルバイト先について話す時、「あの会社」と言うよりも、「うちの会社」と言うことが多い。	0.52
X ₃₅ : 私のアルバイト先が上手くいくことは、私が上手くいくことに等しい。	0.68
X ₃₆ : 誰かが私のアルバイト先を褒めている時、私は、個人的に褒められたように感じる。	0.75
X ₃₇ : 私は、私のアルバイト先に属する者としてふさわしいように振る舞う。	0.61
現場従業員の顧客同一視 [α 係数 = 0.78, SCR = 0.80, AVE = 0.45]	
X ₃₈ : 私は、お客様に愛着を抱いている。	0.78
X ₃₉ : 私は、同僚を含む他の人が、お客様について考えていることに興味がある。	0.69
X ₄₀ : 私は、お客様と私自身が似ていると感じる。	0.64
X ₄₁ : 私は、お客様の役に立てると、良い気分になる。	0.52
X ₄₂ : 誰かがお客様を褒めている時、私は、個人的に褒められたように感じる。	0.67
知覚競争強度 [α 係数 = 0.90, SCR = 0.90, AVE = 0.76]	
X ₄₃ : 私のアルバイト先では、周囲の競合他社との競争がとても激しい。	0.88
X ₄₄ : 私のアルバイト先では、他の地域と比べて、周囲の競合他社との競争が激しい。	0.90
X ₄₅ : 私のアルバイト先の周囲では、私のアルバイト先と似た製品やサービスを提供する他社との競争がかなり激しい。	0.83

図表 3-3 ベテラン同僚に関するモデルにおける構成概念と測定尺度

構成概念と測定尺度	因子負荷量
現場従業員の市場志向 [α 係数 = 0.91, SCR = 0.90, AVE = 0.41]	
X ₁ : 私は、常に新しい製品やサービスがないか、注意を払っている。	0.54
X ₂ : 私は、常に自社の製品やサービスについて考え、発展させている。	0.65
X ₃ : 私は、イノベティブな製品やサービスを、成功の重要な要因と考えている。	0.55
X ₄ : 私は、競合他社の動向に関する話をよくする。	0.45
X ₅ : 私は、競合他社がどのように顧客を維持しているのか気にしている。	0.34
X ₆ : 私は、私たちの競合他社がどのような特別な行動をとっているのか気にしている。	0.48
X ₇ : 私は、お客様に気にかけてもらうことが、私のアルバイト先の成功のために重要だと考えている。	0.48
X ₈ : 私は、お客様が将来出会いたいと思うような製品やサービスを見つけ出すため、頻繁にお客様を調査している。	0.59
X ₉ : 私は、お客様のニーズが何であるか理解しようとしている。	0.77
X ₁₀ : 私は、お客様の利益を一番に考えている。	0.72
X ₁₁ : 私は、お客様が目標を達成するために役立つと試みている。	0.79
X ₁₂ : 私は、製品やサービスの販売時、お客様の課題を解決しようとする。	0.79
X ₁₃ : 私は、お客様の抱える問題を解決するのに最適な、私自身という製品を提供する。	0.74
X ₁₄ : 私は、どの種の製品やサービスが最もお客様に役立つかを明らかにしようと試みている。	0.87

図表 3-3 ベテラン同僚に関するモデルにおける構成概念と測定尺度 (続き)

構成概念と測定尺度	因子負荷量
ベテラン同僚の市場志向 [α 係数 = 0.94, SCR = 0.94, AVE = 0.55]	
X15: そのバイトリダーは、常に新しい製品やサービスがないか、注意を払っている。	0.77
X16: そのバイトリダーは、常に自社の製品やサービスについて考え、発展させている。	0.74
X17: そのバイトリダーは、イノベーティブな製品やサービスを、成功の重要な要因と考えている。	0.76
X18: そのバイトリダーは、競合他社の動向に関する話をよくする。	0.49
X19: そのバイトリダーは、競合他社がどのように顧客を維持しているのか気にしている。	0.52
X20: そのバイトリダーは、私たちの競合他社が、どのような特別な行動をとっているのか気にしている。	0.53
X21: そのバイトリダーは、お客様に気に入ってもらえることが私のアルバイト先の成功のために重要だと考えている。	0.70
X22: そのバイトリダーは、お客様が将来出会いたいと思うような製品やサービスを見つけ出すため、頻繁にお客様を調査している。	0.75
X23: そのバイトリダーは、お客様のニーズが何であるか理解しようとしている。	0.81
X24: そのバイトリダーは、お客様の利益を一番に考えている。	0.82
X25: そのバイトリダーは、お客様が目標を達成するために 役立とうと試みている。	0.84
X26: そのバイトリダーは、製品やサービスの販売時、お客様の課題を解決しようとする。	0.78
X27: そのバイトリダーは、お客様の抱える問題を解決するのに最適な、彼自身という製品を提供する。	0.85
X28: そのバイトリダーは、どの種の製品やサービスが最もお客様に役立つかを明らかにしようとしている。	0.87
ベテラン同僚の組織同一視 [α 係数 = 0.88, SCR = 0.88, AVE = 0.57]	
X29: そのバイトリダーは、誰かが私のアルバイト先を批判した時、個人的に侮辱されたように感じる。	0.80
X30: そのバイトリダーは、周りの人が私のアルバイト先について考えていることにとっても興味がある。	0.76
X31: そのバイトリダーは、私のアルバイト先について話す時、「あの会社」と言うよりも、「うちの会社」と言うことが多い。	0.51
X32: 私のアルバイト先が上手くいくことは、そのバイトリダーが上手くいくことに等しい。	0.82
X33: 誰かが私のアルバイト先を褒めている時、そのバイトリダーは、個人的に褒められたように感じる。	0.87
X34: そのバイトリダーは、私のアルバイト先に属する者としてふさわしいように振る舞う。	0.70
現場従業員の組織同一視 [α 係数 = 0.79, SCR = 0.80, AVE = 0.41]	
X35: 私は、誰かが私のアルバイト先を批判した時、個人的に侮辱されたように感じる。	0.78
X36: 私は、周りの人が私のアルバイト先について考えていることにとっても興味がある。	0.53
X37: 私は、私のアルバイト先について話す時、「あの会社」と言うよりも、「うちの会社」と言うことが多い。	0.40
X38: 私のアルバイト先が上手くいくことは、私が上手くいくことに等しい。	0.64
X39: 誰かが私のアルバイト先を褒めている時、私は、個人的に褒められたように感じる。	0.77
X40: 私は、私のアルバイト先に属する者としてふさわしいように振る舞う。	0.62

図表 3-3 ベテラン同僚に関するモデルにおける構成概念と測定尺度 (続き)

構成概念と測定尺度	因子負荷量
現場従業員の顧客同一視 [α 係数 = 0.78, SCR = 0.80, AVE = 0.45]	
X ₄₁ : 私は、お客様に愛着を抱いている。	0.83
X ₄₂ : 私は、同僚を含む他の人が、お客様について考えていることに興味がある。	0.68
X ₄₃ : 私は、お客様と私自身が似ていると感じる。	0.61
X ₄₄ : 私は、お客様の役に立てると、良い気分になる。	0.48
X ₄₅ : 誰かがお客様を褒めている時、私は、個人的に褒められたように感じる。	0.71
知覚競争強度 [α 係数 = 0.91, SCR = 0.91, AVE = 0.78]	
X ₄₆ : 私のアルバイト先では、周囲の競合他社との競争がとても激しい。	0.85
X ₄₇ : 私のアルバイト先では、他の地域と比べて、周囲の競合他社との競争が激しい。	0.91
X ₄₈ : 私のアルバイト先の周囲では、私のアルバイト先と似た製品やサービスを提供する他社との競争がかなり激しい。	0.89

3-4-6 分析手法の検討

第 3-3 節において提唱された仮説群の経験的妥当性を吟味するための多変量解析技法として、階層的重回帰分析を採用した。なお、分析に際しては、収集した多重尺度データについて、構成概念ごとに平均値をとった。その上で、交互作用項と元になる変数の間でしばしば観察される多重共線性を最小化するために、データを事前に中心化した (Jaccard, Turrisi, and Wan, 1990)。

3-5 分析結果

3-5-1 記述統計量と変数間の相関

マネジャーに関するモデルとベテラン同僚に関するモデルのそれぞれに含まれる各変数の記述統計量および変数間の相関係数は図表 3-4 に示されるとおりであった。また、両モデルにおける独立変数の VIF (分散拡大要因) の範囲は、1.13 から 4.22 の値、および 1.16 から 3.84 の値

図表 3-4 各変数の記述統計量と変数間の相関係数

マネジャーに関するモデル									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1. 現場従業員の市場志向	—								
2. マネジャーの市場志向	0.28***	—							
3. マネジャーの組織同一視	0.13	0.64***	—						
4. 現場従業員の組織同一視	0.52***	0.22**	0.26***	—					
5. 現場従業員の顧客同一視	0.65***	0.21**	0.21**	0.59***	—				
6. マネジャーの組織同一視と現場 従業員の組織同一視の一致	0.40***	-0.20**	-0.28***	0.62***	0.37***	—			
7. 性別ダミー	-0.24***	-0.17*	-0.21**	-0.22**	-0.24***	-0.17*	—		
8. 年齢	0.13	0.08	0.12	0.17*	0.03	0.04	0.08	—	
9. 知覚競争強度	0.09	0.12	0.07	0.05	0.09	-0.01	0.05	-0.20**	—
平均値	3.66	5.21	4.95	3.88	3.36	6.47	20.34	0.50	3.96
標準偏差	1.15	1.26	1.37	1.28	1.16	1.18	2.94	0.50	1.67
最小値	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	2.83	0.00	18.00	1.00
最大値	6.07	7.00	7.00	6.83	6.80	8.00	1.00	47.00	7.00
ベテラン同僚に関するモデル									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1. 現場従業員の市場志向	—								
2. ベテラン同僚の市場志向	0.42***	—							
3. ベテラン同僚の組織同一視	0.26***	0.67***	—						
4. 現場従業員の組織同一視	0.40***	0.17*	0.34***	—					
5. 現場従業員の顧客同一視	0.62***	0.39***	0.39***	0.52***	—				
6. ベテラン同僚の組織同一視と現 場従業員の組織同一視の一致	0.25***	-0.01	-0.09	0.45***	0.16	—			
7. 性別ダミー	-0.15	-0.25***	-0.19**	-0.17*	-0.21**	-0.28***	—		
8. 年齢	0.17*	0.03	0.23**	0.17*	0.08	0.02	0.16	—	
9. 知覚競争強度	0.06	0.11	-0.02	-0.01	0.01	-0.03	0.05	-0.18*	—
平均値	3.75	4.36	4.43	3.87	3.52	6.77	20.36	0.46	3.93
標準偏差	1.14	1.30	1.34	1.23	1.14	0.99	2.99	0.50	1.62
最小値	1.00	1.00	1.00	1.17	1.00	2.83	18.00	0.00	1.00
最大値	6.64	7.00	7.00	6.33	6.20	8.00	47.00	1.00	7.00

***は1%、**は5%、*は10%水準で有意。

であり、Neter, Wasserman, and Kutner (1985) が推奨する 10 以下という基準値を下回った。したがって、両モデルにおいて、多重共線性は、問題視されるべき水準ではないと判断された。

3-5-2 仮説の検定

実証研究 I においては、第 3-2 節に示したように、マネジャーに関するモデルとベテラン同僚に関するモデルの 2 つの概念モデルが存在する。そこで、仮説の検定に際して、それぞれのモデルについて仮説群を分類した上で、検定を行った。なお、概念モデルに関する仮説群の分類は、図表 3-5 に要約されるとおりである。

図表 3-5 仮説群の分類

マネジャーに関するモデル	ベテラン同僚に関するモデル
仮説 1 「マネジャーの市場志向」は、「現場従業員の市場志向」に正の影響を与える。	仮説 2 「ベテラン同僚の市場志向」は、「現場従業員の市場志向」に正の影響を与える。
仮説 3 「マネジャーの組織同一視」は、「マネジャーの市場志向」と「現場従業員の市場志向」の正の関係を強める。	仮説 4 「ベテラン同僚の組織同一視」は、「ベテラン同僚の市場志向」と「現場従業員の市場志向」の正の関係を強める。
仮説 5 「現場従業員の組織同一視」は、「マネジャーの市場志向」と「現場従業員の市場志向」の正の関係を強める。	仮説 6 「現場従業員の組織同一視」は、「ベテラン同僚の市場志向」と「現場従業員の市場志向」の正の関係を強める。
仮説 7 「現場従業員の顧客同一視」は、「マネジャーの市場志向」と「現場従業員の市場志向」の正の関係を強める。	仮説 8 「現場従業員の顧客同一視」は、「ベテラン同僚の市場志向」と「現場従業員の市場志向」の正の関係を強める。
仮説 9 「マネジャーの組織同一視と現場従業員の組織同一視の一致」は、「マネジャーの市場志向」と「現場従業員の市場志向」の正の関係を強める。	仮説 10 「ベテラン同僚の組織同一視と現場従業員の組織同一視の一致」は、「ベテラン同僚の市場志向」と「現場従業員の市場志向」の正の関係を強める。

マネジャーに関するモデルにおける仮説群の検定結果は、図表 3-6 に要約されるとおりである。階層的重回帰分析を実行するに際して、Model 1 には、統制変数のみを投入した。次に、Model 2 には、交互作用項を除くすべての説明変数を投入した。そして最後に、Model 3 には、交互作用項を含むすべての説明変数を投入した。自由度調整済み R² 値に着目すると、Model 1

図表 3-6 階層的重回帰分析の結果 (マネジャーに関するモデル)

独立変数	Model 1	Model 2	Model 3
	標準化回帰係数 (<i>t</i> 値)	標準化回帰係数 (<i>t</i> 値)	標準化回帰係数 (<i>t</i> 値)
性別ダミー	-0.60*** (-2.74)	-0.17 (-0.97)	-0.17 (-1.00)
年齢	0.07* (1.80)	0.04 (1.48)	0.05* (1.73)
知覚競争強度	0.09 (1.37)	0.03 (0.63)	0.01 (0.17)
マネジャーの市場志向 (MIMO) [H1 (+)]		0.24*** (2.75)	0.22** (2.53)
マネジャーの組織同一視 (MOI)		-0.12 (-1.33)	0.04*** (0.37)
現場従業員の組織同一視 (EOI)		0.05 (0.45)	-0.10 (-0.82)
現場従業員の顧客同一視 (ECI)		0.50*** (5.64)	0.47*** (5.47)
マネジャーの組織同一視と現場従業員の 組織同一視の一致 (MOIC)		0.17 (1.56)	0.39*** (2.90)
MIMO×MOI [H3 (+)]			0.14** (2.09)
MIMO×EOI [H5 (+)]			-0.43*** (-3.65)
MIMO×ECI [H7 (+)]			0.16** (2.08)
MIMO×MOIC [H9 (+)]			0.28** (2.49)
F 値	3.59**	13.00***	10.76***
R ² 値	0.10	0.52	0.58
自由度調整済み R ² 値	0.07	0.48	0.53
R ² 値の増分		Δ0.41***	Δ0.05***
<i>N</i>	105	105	105

***は 1%、**は 5%、*は 10%水準で有意。

に比して Model 2 の方が高く、その差は、1%水準で有意であった ($\Delta 0.41, p < 0.01$)。さらに、Model 2 に比して Model 3 の方が高く、その差は、1%水準で有意であった ($\Delta 0.05, p < 0.01$)。それに加えて、統計モデルをデータに基づいて比較するための評価規準である赤池情報量規準 (AIC) についても、Model 3 が最も低い値を示した (Model 1 から Model 3 の順に、AIC= 326.30, 269.89, 262.89)。以上の議論より、仮説の検定は、Model 3 に基づいて行われる。

Model 3 におけるマネジャーに関するモデルの推定結果は、図表 3-4 に示された 5 つの仮説群のうち、4 つの仮説の支持を示していた。第一に、仮説 1 において、「マネジャーの市場志向」

は、「現場従業員の市場志向」に正の影響を与える、と主張された。マネジャーの市場志向の回帰係数は、0.22 という値であり、5%水準で有意であった ($t=2.53, p<0.05$)。この結果は、マネジャーの市場志向が高いほど、現場従業員の市場志向が高まるということを示唆している。したがって、仮説 1 の支持は得られたと見なしうるであろう。第二に、仮説 3 において、「マネジャーの組織同一視」は、「マネジャーの市場志向」と「現場従業員の市場志向」の正の関係を強める、と主張された。マネジャーの市場志向とマネジャーの組織同一視の交互作用項の回帰係数は、0.14 という値であり、5%水準で有意であった ($t=2.09, p<0.05$)。この結果は、マネジャーの組織同一視が高いほど、マネジャーの市場志向が現場従業員の市場志向に与える影響が強まるということを示唆している。したがって、仮説 3 の支持は得られたと見なしうるであろう。第三に、仮説 5 において、「現場従業員の組織同一視」は、「マネジャーの市場志向」と「現場従業員の市場志向」の正の関係を強める、と主張された。マネジャーの市場志向と現場従業員の組織同一視の交互作用項の回帰係数は、 -0.43 という値であり、1%水準で有意であった ($t=-3.65, p<0.01$)。この結果は、現場従業員の組織同一視が高いほど、マネジャーの市場志向が現場従業員の市場志向に与える影響が弱まるということを示唆している。したがって、仮説 5 の支持は得られなかったと見なしうるであろう。第四に、仮説 7 において、「現場従業員の顧客同一視」は、「マネジャーの市場志向」と「現場従業員の市場志向」の正の関係を強める、と主張された。マネジャーの市場志向と現場従業員の顧客同一視の交互作用項の回帰係数は、0.16 という値であり、5%水準で有意であった ($t=2.08, p<0.05$)。この結果は、現場従業員の顧客同一視が高いほど、マネジャーの市場志向が現場従業員の市場志向に与える影響が強まるということを示唆している。したがって、仮説 7 の支持は得られたと見なしうるであろう。第五に、仮説 9 において、「マネジャーの組織同一視と現場従業員の組織同一視の一致」は、「マネジャーの市場志向」と「現場従業員の市場志向」の正の関係を強める、と主張された。マネジャーの組織同一視と現場従業員の組織同一視の一致とマネジャーの市場志向の交互作用項の回帰係数は、という値であり、5%水準で有意であった ($t=3.65, p<0.05$)。この結果は、マネジャーの組織同一視と現場

図表 3-7 階層的重回帰分析の結果 (ベテラン同僚に関するモデル)

独立変数	Model 1	Model 2	Model 3
	標準化回帰係数 (<i>t</i> 値)	標準化回帰係数 (<i>t</i> 値)	標準化回帰係数 (<i>t</i> 値)
性別ダミー	-0.42* (-1.88)	0.07 (0.36)	0.05 (0.25)
年齢	0.08** (2.15)	0.06* (1.94)	0.07** (2.10)
知覚競争強度	0.07 (1.06)	0.03 (0.47)	0.04 (0.63)
ベテラン同僚の市場志向 (PIMO) [H2 (+)]		0.33*** (3.52)	0.31*** (3.22)
ベテラン同僚の組織同一視 (POI)		-0.19** (-2.01)	-0.21*** (-1.70)
現場従業員の組織同一視 (EOI)		0.07 (0.69)	0.04 (0.28)
現場従業員の顧客同一視 (ECI)		0.50*** (5.44)	0.55*** (5.44)
ベテラン同僚の組織同一視と現場従業員の組織同一視の一致 (POIC)		0.15 (1.47)	0.10 (0.67)
PIMO×POI [H4 (+)]			-0.02 (-0.27)
PIMO×EOI [H6 (+)]			0.08 (0.98)
PIMO×ECI [H8 (+)]			-0.07 (-0.84)
PIMO×POIC [H10 (+)]			0.03 (0.36)
F 値	2.43*	11.55***	7.66***
R ² 値	0.07	0.50	0.51
自由度調整済み R ² 値	0.04	0.45	0.44
R ² 値の増分		Δ0.41***	Δ-0.01
N	103	103	103

***は 1%、**は 5%、*は 10%水準で有意。

従業員の組織同一視が同程度でかつ高いほど、マネジャーの市場志向が現場従業員の市場志向に与える影響が強まるということを示唆している。したがって、仮説 9 の支持は得られたと見なしうるであろう。

ベテラン同僚に関するモデルにおける仮説群の検定結果は、図表 3-7 に要約されるとおりである。階層的重回帰分析を実行するに際して、Model 1 には、統制変数のみを投入した。次に、Model 2 には、交互作用項を除くすべての説明変数を投入した。そして最後に、Model 3 には、交互作用項を含むすべての説明変数を投入した。マネジャーに関するモデルおよびベテラン同

僚に関するモデルの両方の分析結果において、自由度調整済み R^2 値に着目すると、Model 1 に比して Model 2 の方が高く、その差は、1%水準で有意であった ($\Delta 0.41, p < 0.01$)。他方、Model 3 における自由度調整済み R^2 値は、Model 2 に比して低いものの、その差は 10%水準でも非有意であった ($\Delta -0.01, p > 0.10$)。赤池情報量規準 (AIC) については、Model 2 が最も低い値を示した (Model 1 から Model 3 の順に、AIC=321.71, 268.53, 274.56)。以上の議論より、仮説の検定は、Model 2 に基づいて行われる。

Model 2 におけるベテラン同僚に関するモデルの推定結果は、図表 3-5 に示された 5 つの仮説群のうち、仮説 2 のみが検定可能であり、その支持を示していた。仮説 2 においては、「ベテラン同僚の市場志向」が「現場従業員の市場志向」に正の影響を与える、と主張された。ベテラン同僚の市場志向の回帰係数は、0.33 という値であり、1%水準で有意であった ($t = 3.52, p < 0.01$)。この結果は、ベテラン同僚の市場志向が高いほど、現場従業員の市場志向が高まるということを示唆している。したがって、仮説 1 の支持は得られたと見なしうるのであろう。Model 2 において、交互作用項は、分析の対象外であったため、仮説 4、6、8、および 10 の検定を行うことはできなかった。そこで、以下、Model 3 における分析結果を掲載する。第一に、仮説 4 において、「ベテラン同僚の組織同一視」は、「ベテラン同僚の市場志向」と「現場従業員の市場志向」の正の関係を強める、と主張された。ベテラン同僚の市場志向とベテラン同僚の組織同一視の交互作用項の回帰係数は、 -0.02 という値であり、10%水準でも非有意であった ($t = -0.27, p > 0.10$)。したがって、仮説 4 の支持は得られなかったと見なしうるのであろう。第二に、仮説 6 において、「現場従業員の組織同一視」は、「ベテラン同僚の市場志向」と「現場従業員の市場志向」の正の関係を強める、と主張された。ベテラン同僚の市場志向と現場従業員の組織同一視の交互作用項の回帰係数は、0.08 という値であり、10%水準でも非有意であった ($t = 0.98, p > 0.10$)。したがって、仮説 6 の支持は得られなかったと見なしうるのであろう。第三に、仮説 8 において、「現場従業員の顧客同一視」は、「ベテラン同僚の市場志向」と「現場従業員の市場志向」の正の関係を強める、と主張された。ベテラン同僚の市場志向と現場従業員の顧客同一視の交互作用項の回

帰係数は、 -0.07 という値であり、10%水準でも非有意であった ($t = -0.84, p > 0.10$)。したがって、仮説 8 の支持は得られなかったと見なしうるであろう。第四に、仮説 10 において、「ベテラン同僚の組織同一視と現場従業員の組織同一視の一致」は、「ベテラン同僚の市場志向」と「現場従業員の市場志向」の正の関係を強める、と主張された。ベテラン同僚の市場志向とベテラン同僚の組織同一視と現場従業員の組織同一視の一致の交互作用項の回帰係数は、 0.03 という値であり、10%水準でも非有意であった ($t = 0.36, p > 0.10$)。したがって、仮説 10 の支持は得られなかったと見なしうるであろう。

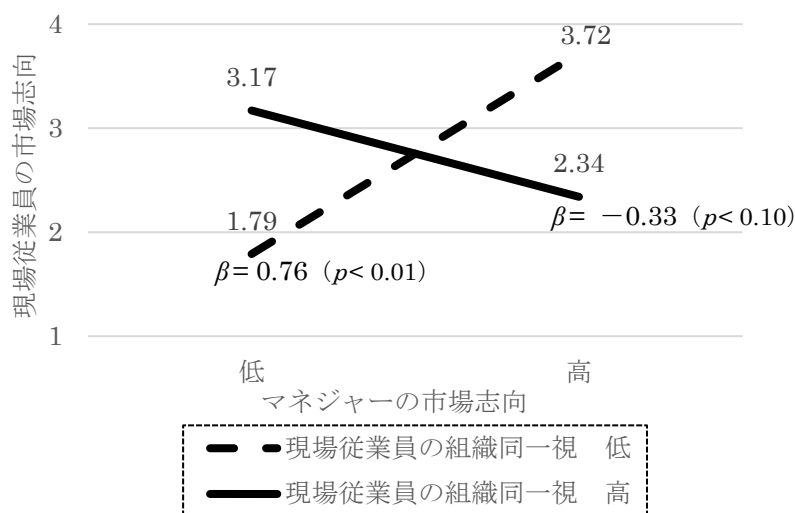
3-5-3 考察

まず、マネジャーに関するモデルについて、階層的重回帰分析の結果、5 つの仮説群のうち、4 つの仮説を支持する証拠が得られた。第一に、仮説 1 に関する分析結果より、マネジャーの市場志向が高いほど、現場従業員の市場志向が高まるということが示唆された。このことから、市場志向がマネジャーから現場従業員へ浸透するという市場志向の浸透プロセスの存在が指摘される。

第二に、仮説 3 に関する分析結果より、マネジャーの組織同一視が高いほど、マネジャーの市場志向が現場従業員の市場志向に与える影響が強まるということが示唆された。このことから、マネジャーの組織同一視は、マネジャーから現場従業員への市場志向の浸透プロセスにおける促進要因であると見なしうるであろう。

第三に、仮説 5 に関する分析結果より、現場従業員の組織同一視が高いほど、マネジャーの市場志向が現場従業員の市場志向に与える影響が弱まるということが示唆された。このことは、仮説 5 において予想された方向性とは反対である。そこで、仮説 5 についてさらなる考察を行うために、単純傾斜分析を行った。単純傾斜分析の結果は、図表 3-8 に要約されるとおりである。その結果、現場従業員の組織同一視が低い時、マネジャーの市場志向の回帰係数は、 0.76 とい

図表 3-8 単純傾斜分析の結果



う値であり、1%水準で有意であった ($t = 4.50, p < 0.01$)。他方、現場従業員の組織同一視が高い時、マネジャーの市場志向の回帰係数は、 -0.33 という値であり、10%水準で有意であった ($t = -1.87, p < 0.10$)。これらの結果は、現場従業員が組織を同一視していない場合、マネジャーから現場従業員への市場志向の浸透が促進される一方、現場従業員が組織を同一視している場合、マネジャーから現場従業員への市場志向の浸透が阻害されるということを示唆している。こうした結果が得られた理由として、以下が考えられる。例えば、組織を同一視していない現場従業員は、組織に対するコミットメントが低いために (Ashforth and Mael, 1989)、組織のために熱意を持って働くことが少ない。一般的に、このような現場従業員の存在は、問題視されることが多いにもかかわらず、アルバイト環境においては、コミットメントの低い現場従業員ほど、上司の指示や命令を無批判に受け入れやすいために、逆説的に肯定的な結果をもたらしたのかもしれない。こうしたアルバイト環境特有の理由によって、現場従業員の組織同一視による負の影響が見出されたのであれば、今後の研究において、異なった調査文脈において再検討することは、有意義であろう。

第四に、仮説 7 に関する分析結果より、現場従業員の顧客同一視が高いほど、マネジャーの市場志向が現場従業員の市場志向に与える影響が強まるということが示唆された。このことから、

現場従業員の顧客同一視は、マネジャーから現場従業員への市場志向の浸透プロセスにおける促進要因であると見なしうるであろう。

第五に、仮説 9 に関する分析結果より、マネジャーの組織同一視と現場従業員の組織同一視が同程度でかつ高いほど、マネジャーの市場志向が現場従業員の市場志向に与える影響が強まるということが示唆された。このことから、マネジャーの組織同一視と現場従業員の組織同一視が一致していることは、マネジャーから現場従業員への市場志向の浸透プロセスにおける促進要因であると見なしうるであろう。

次に、ベテラン同僚に関するモデルについては、階層的重回帰分析の結果、5つの仮説群のうち、1つの仮説を支持する証拠のみが得られた。第一に、仮説 2 に関する分析結果より、ベテラン同僚の市場志向が高いほど、現場従業員の市場志向が高まるということが示唆された。このことから、市場志向がベテラン同僚から現場従業員へ浸透するという市場志向の浸透プロセスの存在が指摘される。

他方、仮説 4, 6, 8, および 10 に関する分析結果より、ベテラン同僚の組織同一視、現場従業員の組織同一視、現場従業員の顧客同一視、およびベテラン同僚の組織同一視と現場従業員の組織同一視の一致は、ベテラン同僚から現場従業員への市場志向の浸透プロセスに影響を与えないことは示唆されなかった。とりわけ、仮説 4 については、Lam, *et al.* (2010) と一貫しない結果であった。このことは、アルバイト環境という調査文脈におけるベテラン同僚と現場従業員の関係に関する多様性を統制できなかったことに起因するのかもしれない。「経験年数が最も長く、アルバイト業務に関する知識が豊富なアルバイト従業員」というベテラン同僚の定義は、現場従業員にとってのマネジャーのように明確な上下関係を前提としているわけではない。したがって、現場従業員が組織や顧客を同一視していたとしても、ベテラン同僚が彼らによって観察対象とすべき重要な他者であると認められる可能性が必ずしも高まるわけではなく、ベテラン同僚が組織を強く同一視している場合においても、現場従業員に対して強く働きかけるとも限らないのであろう。したがって、今後の研究においては、アルバイト環境におけるベテラン同

第3章 実証研究 I : 同一視が市場志向の企業内浸透に果たす役割

僚を特定した上で、彼と現場従業員のいかなる関係がベテラン同僚から現場従業員への市場志向の浸透プロセスの促進に貢献しているのか探究する必要があるであろう。

第 3 章 実証研究 I : 同一視が市場志向の企業内浸透に果たす役割

第4章 実証研究Ⅱ：組織構造が市場志向の 企業内浸透に果たす役割

本章においては、実証研究Ⅱと題し、第2-1-2項において概観した Lam, *et al.* (2010) の知見を踏まえて、市場志向の浸透プロセスにおいて組織構造が果たす役割を探究する。具体的には、第4-1節において、現場従業員が市場志向を高めたり低めたりする要因として着目する、組織構造という概念に関して Lam, *et al.* が残した課題を指摘する。第4-2節において、第4-1節において指摘した課題を踏まえて、概念モデルを構築する。第4-3節において、第4-2節において構築した概念モデルに基づいて、具体的な仮説群を提唱する。第4-4節において、提唱した仮説群の経験的妥当性を吟味するための実証分析の方法を提示する。第4-5節において、実証分析の結果を示し、その考察を行う。

4-1 先行研究の課題

第3-1節において述べたように、現場従業員の市場志向を高めるにはどうすればよいのであろうかという問いに対して、個人の市場志向に関する先行研究、とりわけ、個人の市場志向がトップマネジメントから現場従業員にまで普及するというを示した Lam, *et al.* (2010) は、一定の貢献をなしているように思われる。Lam, *et al.* は、市場志向が企業内を普及するプロセスを描写するに際して、組織の大きさが負の調整的な役割を果たすと主張した。ここで、組織の大きさという概念に関連して、第2-3-2項において概観した組織構造に関する先行研究は、組織の大きさの他にも、集権化や形式化といった組織構造の次元が現場従業員の組織や上司に対

する反応や知覚に影響を与えるということを示唆している (e.g., Oldham and Hackman, 1981)。しかし、Lam, *et al.* は、こうした概念を取り上げていない。市場志向の企業内浸透が上司から部下へと組織体制に沿って展開されるプロセスであるということを考慮すると、そうした組織構造に起因する現場従業員の組織や上司に対する反応や知覚は、市場志向の企業内浸透において重要な役割を果たすかもしれない。したがって、集権化や形式化といった組織構造の次元を吟味できていないということは、先行研究が残した課題であると評しうるであろう。

4-2 概念モデルの構築

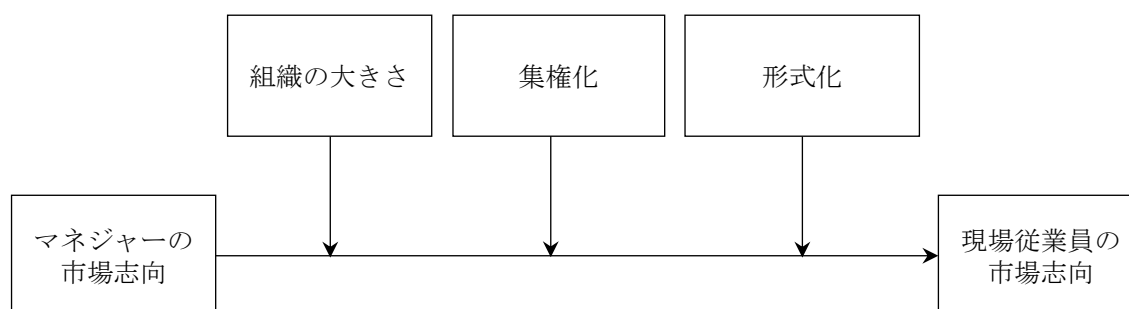
第4-1節において議論したように、先行研究は、組織の大きさ以外の組織構造が果たす役割を吟味できていないという課題を抱えている。現場従業員の組織や上司に対する反応や知覚を規定する組織構造が従業員の市場志向に与える影響に関する理解を深めることは、マネジャーが従業員の市場志向を高め、引いては高い組織成果を実現する上で非常に重要であろう。したがって、実証研究Ⅱにおいては、現場従業員の市場志向を高めるにはどうすればよいのであろうかという問いに対する一つの回答を提供するに際して、集権化や形式化といった組織構造の役割を考慮に入れた市場志向の企業内浸透に関する概念モデルを構築したい。

具体的には、まず現場従業員の市場志向を高める要因として、マネジャーの市場志向を取り上げる。これは、現場従業員の市場志向に影響を与える要因として、先行研究が着目した概念である (Lam, *et al.*, 2010)。先行研究と同様に、実証研究Ⅱにおいても、社会的学習理論に依拠することによって、マネジャーの市場志向が現場従業員の市場志向に正の影響を与えるということを主張する。なお、実証研究Ⅰにおいては、マネジャーとベテラン同僚の2者を考慮したモデルを構築した一方、実証研究Ⅱにおいては、組織構造という概念が、上司と部下という上下関係の体系が存在するという官僚制における特性を前提として成り立っていることから (Weber, 1947)、

現場従業員にとっての上司に当たるマネジャーのみを考慮したモデルを構築する。次に、現場従業員の市場志向を高める要因として、Brass (1984) が伝統的視点と呼んだ、「組織の大きさ・集権化・形式化」という3つの組織構造の次元に着目する (cf., Schminke, 2001)。組織の大きさは、マネジャーの市場志向と同様に、Lam, *et al.* (2010) が市場志向の普及プロセスの描写に用いた概念である。組織の大きさは、先行研究において、組織が大きいほど、現場従業員とマネジャーが交流する時間と機会が減るということが示唆されているために、市場志向の企業内浸透を抑制すると考えられる。集権化は、先行研究において、責任感や組織の公正性に関する知覚に負の影響を与えるということが示唆されているために、市場志向の企業内浸透を抑制するかもしれない。形式化は、先行研究において、上司の信頼性に関する現場従業員の知覚に正の影響を与えるということが示唆されているために、市場志向の企業内浸透を促進するかもしれない。

以上の要因は、図表4-1の概念モデルに要約されるとおりである。第4-3節においては、この概念モデルから導かれる具体的な概念間の関係、すなわち、使用者の市場志向の主効果、およびそれと組織の大きさ、集権化、そして形式化の交互効果が、現場従業員の市場志向に影響を与えるということに関する仮説を提唱する。

図表4-1 実証研究Ⅱの概念モデル



4-3 仮説の提唱

4-3-1 マネジャーの市場志向と現場従業員の市場志向の関係

第3-3-1項において述べたように、Lam, *et al.* (2010) に依拠すると、マネジャーは、部下が市場志向的行動をとるように権限を発揮すると同時に、部下のロールモデルとして機能すると主張される。前者について、マネジャーは、例えば、報酬や罰則を規定することによって、部下である現場従業員の行動に影響を与えることができる。したがって、市場志向性が高いマネジャーの下で働く現場従業員は、自身の行動に対する報酬や罰則から自身の行動の良し悪しを判断することによって、市場志向的行動を採用する頻度を高めるかもしれない。マネジャーが部下のロールモデルとして機能する可能性について、現場従業員は、日々、マネジャーの行動を観察し、その上で自身の行動を変容させるかもしれない (Manz and Sims, 1981)。したがって、市場志向性が高いマネジャーがとる行動は、市場志向的であると考えられるために、それを観察することによって現場従業員は市場志向的行動に関する理解を深めたり、実際にその行動を模倣したりすると考えられる。以上の議論を踏まえて、次の仮説を提唱する。

仮説 1 「マネジャーの市場志向」は、「現場従業員の市場志向」に正の影響を与える。

4-3-2 組織の大きさ

第2-1-2項において概観したように、Lam, *et al.* (2010) に依拠すると、組織の大きさが大きいほど、現場従業員とマネジャーが交流する時間と機会が減ってしまうために (Ford, 1981; Porter and Lawler, 1964)、マネジャーから現場従業員への市場志向の浸透が抑制されると主張される。しかし、Lam, *et al.* は、組織の大きさがマネジャーの市場志向と現場従業員の市場志向の

関係に有意な影響を与えるということの経験的支持を得ることができなかった。そこで本論は、他の組織構造の次元を含めたモデルにおいてその影響を再度検討する。このことは、他の変数を考慮することによって理論の拡張を試みるべきであるという彼らの要求に応えることができるという点において重要であろう。以上の議論を踏まえて、次の仮説を提唱する。

仮説 2 「組織の大きさ」は、「マネジャーの市場志向」と「現場従業員の市場志向」の正の関係を弱める。

4-3-3 集権化

第 2-3-2 項において概観したように、組織構造が従業員の反応に与える影響に関する先行研究は、集権化が進んでいる組織ほど、マネジャーが現場従業員をコントロールしやすいということを示唆している (Jensen and Meckling, 1976)。したがって、集権化が進んでいる組織に所属しているマネジャーは、自身の権限に基づいた報酬や罰則の規定によって、現場従業員の行動に影響を与えやすいと考えられる。それに加えて、現場従業員は、そうした自らの行動に対して強い影響を与えるマネジャーを、観察対象とする動機を持つと考えられるために、マネジャーが彼らにとってロールモデルとなる可能性がより高いかもしれない。したがって、集権化が進んだ組織に所属する現場従業員は、マネジャーからの強い統制の下、マネジャーの市場志向の高さに比例して、現場従業員自身の市場志向を養うであろう。以上の議論を踏まえて、次の仮説を提唱する。

仮説 3 「集権化」は、「マネジャーの市場志向」と「現場従業員の市場志向」の正の関係を強める。

4-3-4 形式化

第2-3-2項において概観したように、組織構造と従業員の反応に関する先行研究に依拠すると、形式化が進んでいる組織においては、マネジャーが一定の水準を維持したまま職務を遂行するために、現場従業員は、マネジャーに対して信頼を抱く可能性が高いと主張される(Krasman, 2014)。そうした信頼は、現場従業員がマネジャーの指示に従うかどうかを判定する上で決定的に重要な役割を果たすことが予想される。それに加えて、社会的学習理論に依拠しながら経営理念の浸透を論じた金井(1997)は、現場従業員は、同種の場面において行動が首尾一貫している人物を自身のロールモデルと見なしやすいということを指摘している。つまり、形式化が進んだ組織において一定の水準を維持したまま職務を遂行するマネジャーは、現場従業員のロールモデルとなることによって、現場従業員の市場志向に影響を与えるということが期待される。したがって、形式化が進んだ組織に所属する現場従業員は、マネジャーとの信頼関係の下、マネジャーの市場志向の高さに比例して、現場従業員自身の市場志向を養うであろう。以上の議論を踏まえて、次の仮説を提唱する。

仮説4 「形式化」は、「マネジャーの市場志向」と「現場従業員の市場志向」の正の関係を強める。

4-4 調査方法

4-4-1 調査設計

実証研究Ⅱにおいても、実証研究Ⅰにおいてと同様に、市場志向に関する先行研究に倣い、質

問紙による調査法を採用した (e.g., Narver and Slater, 1990; Lam, *et al.*, 2010)。実証研究Ⅱは、実証研究Ⅰと同様に、普段から顧客と接している現場従業員が彼らの上司に当たるマネジャーと相応に交流している組織環境を前提としている。そこで、調査対象者として、アルバイト経験のある、都内の大学に通う学生を選定した。それに従って、幅広い業種における企業が調査の対象となった。本調査設計は、調査対象企業を1社のみ絞ったために、知見の外部妥当性が懸念された Lam, *et al.* (2010) の限界に挑むことができるという点において、有意義であると評する。本調査設計下においては、こうした利点もある一方、正確に対応した上司に関するデータを収集することが難しい。そのため、金銭的および時間的制約の下、マネジャーに関する質問項目を含むすべての質問項目について、代替的に、現場従業員に回答を依頼した⁶。具体的には、マネジャーに関する質問項目に回答するに際して、「勤務中に頻繁に交流があり、アルバイト従業員を管理する立場にある正社員」という操作上の定義に最もよく当てはまる人物を一人想定した上で、質問項目に回答するよう依頼した⁷。このような調査票の複雑性を踏まえ、調査票の表紙には、調査の目的が学術研究であり、回答者の情報が流出することはないということ、およびすべての質問項目に回答するよう依頼しているということが明記された。なお、調査票に回答するに際して、回答者が複数のアルバイトを経験している場合、それらを混同したまま回答してしまうと、現実の組織の描写に失敗してしまう可能性がある。このことを考慮して、調査票の冒頭において、回答者がこれまで経験してきたアルバイトのうち、最も勤続期間が長いアルバイトの業種を選択し、そのアルバイトでの経験を念頭に置いた上で、質問項目に回答するよう依頼した⁸。以上のような点も、実証研究Ⅰと同様である。実際に配布された調査票は、巻末の補録

⁶ このことは、本論における限界として、第5章において議論される。

⁷ マネジャーに関する質問項目は、上記の定義に当てはまる人物がいる場合にのみ回答された。

⁸ アルバイトの業種に関する選択肢は、厚生労働省が2015年に実施した『大学生等に対するアルバイトに関する意識等調査』において用いられた項目を参考に選出された。

Bに記載されるとおりである。

4-4-2 データの収集

調査は、2017年10月に行われた。回答者は、アルバイト経験のある、都内の大学に通う学生201名であった。回収された調査票のうち、勤続期間が5か月に満たない、または顧客と接することのない職務に携わっている33票、および回答に著しい欠損が見られる25票の合計58票は、分析に用いることができないと判断された。これらを除いた有効票は、143票（有効回答率は71.1%）であった。有効票のうち、85票が男性（60.8%）であり、平均勤続期間は19.2か月であった。

4-4-3 コモンメソッドバイアスの検定

実証研究Ⅱにおいては、実証研究Ⅰと同様に、すべての構成概念の質問項目について、単一の回答者から、単一の測定尺度を用いて回答を収集したために、コモンメソッドバイアスが問題視される可能性が懸念される（Podsakoff, *et al.*, 2003）。実証研究Ⅱにおいてもこのバイアスが問題であるかどうかを確認するため、実証研究Ⅰと同様に、以下の2つの方法を用いて検定を行った。まず、Harmanの単一因子検定を行った。分析の結果、固有値が1以上の因子が8個抽出され、第1因子の寄与率は、17.2%という低い値に留まった。次に、Lindell and Whitney (2001)のMV法による検定を行った。分析の結果、MVを統制した偏相関係数と、統制していない相関係数の間で係数や有意性はほとんど変化がなかった。以上の分析結果から、実証研究Ⅱにおいて、コモンメソッドバイアスが問題視されるべき水準ではないと判断された。

4-4-4 測定方法

実証研究Ⅱにおいて用いられた構成概念の具体的な質問項目は図表4-2に示されるとおりである。なお、「現場従業員の市場志向」、「マネジャーの市場志向」、および「知覚競争強度」に用いられた尺度法は、すべて7点リカート尺度であり、調査対象者は、7段階によって示された「1：全くそう思わない」から「7：非常にそう思う」のうち、1つの段階を選択するように依頼された。「集権化」に用いられた尺度法は、4点リカート尺度であり、調査対象者は、4段階によって示された「1：全く正しくない」から「4：全く正しい」のうち、1つの段階を選択するように依頼された。「形式化」に用いられた尺度法は、5点リカート尺度であり、調査対象者は、5段階によって示された「1：全く正しくない」から「5：全く正しい」のうち、1つの段階を選択するように依頼された。

(1) 被説明変数

実証研究Ⅱにおいて用いられた被説明変数は、「現場従業員の市場志向」である。この変数を測定するに際して、実証研究Ⅰと同様に、Lam, *et al.* (2010) によって開発された7点リカート尺度の14項目が用いられた。

(2) 説明変数

実証研究Ⅱにおいて用いられた説明変数は、「マネジャーの市場志向」、「組織の大きさ」、「集権化」、および「形式化」である。これらの変数を測定するに際して、「マネジャーの市場志向」に関しては、実証研究Ⅰと同様に、Lam, *et al.* (2010) が用いた11項目を、「集権化」に関しては、Hage and Aiken (1967) が用いた5項目を、「形式化」に関しては、Schminke, *et al.* (2000) が用いた5項目を、それぞれ本調査の趣旨に合うように修正した上で、採用した。「組織の大きさ」に関しては、アルバイト先におけるアルバイト従業員数として測定した。

図表 4-2 構成概念と測定尺度

構成概念と測定尺度	因子負荷量
現場従業員の市場志向 [α 係数 = 0.91, SCR = 0.90, AVE = 0.41]	
X ₁ : 私は、常に新しい製品やサービスがないか、注意を払っている。	0.53
X ₂ : 私は、常に自社の製品やサービスについて考え、発展させている。	0.70
X ₃ : 私は、イノベーティブな製品やサービスを、成功の重要な要因と考えている。	0.47
X ₄ : 私は、競合他社の動向に関する話をよくする。	0.43
X ₅ : 私は、競合他社がどのように顧客を維持しているのか気にしている。	0.46
X ₆ : 私は、私たちの競合他社がどのような特別な行動をとっているのか気にしている。	0.48
X ₇ : 私は、お客様に気に入ってもらえることが、私のアルバイト先の成功のために重要だと考えている。	0.61
X ₈ : 私は、お客様が将来出会いたいと思うような製品やサービスを見つけ出すため、頻繁にお客様を調査している。	0.64
X ₉ : 私は、お客様のニーズが何であるか理解しようとしている。	0.71
X ₁₀ : 私は、お客様の利益を一番に考えている。	0.68
X ₁₁ : 私は、お客様が目標を達成するために役立つと試みている。	0.74
X ₁₂ : 私は、製品やサービスの販売時、お客様の課題を解決しようとする。	0.72
X ₁₃ : 私は、お客様の抱える問題を解決するのに最適な、私自身という製品を提供する。	0.81
X ₁₄ : 私は、どの種の製品やサービスが最もお客様に役立つかを明らかにしようと試みている。	0.83
マネジャーの市場志向 [α 係数 = 0.93, SCR = 0.93, AVE = 0.55]	
X ₁₅ : 私の上司は、常に新しい製品やサービスがないか、注意を払っている。	0.75
X ₁₆ : 私の上司は、常に自社の製品やサービス提供について考え、発展させている。	0.82
X ₁₇ : 私の上司は、イノベーティブな製品やサービスを、成功の重要な要因と考えている。	0.78
X ₁₈ : 私の上司は、競合他社の行動に注意を払っている。	0.79
X ₁₉ : 私の上司は、競合他社がどのように顧客を維持しているのか気にしている。	0.80
X ₂₀ : 私の上司は、私たちの競合他社がどのような特別な行動をとっているかということに常に監視している。	0.72
X ₂₁ : 私の上司は、お客様に気に入ってもらえることが、私のアルバイト先の成功のために重要な要因だと考えている。	0.64
X ₂₂ : 私の上司は、お客様が将来出会いたいと思うような製品やサービスを見つけ出すため、頻繁にお客様を調査している。	0.75
X ₂₃ : 私の上司が私に課す目標は大抵、お客様満足を目指している。	0.68
X ₂₄ : 私の上司は、お客様のニーズが何であるか理解しようとしている。	0.77
X ₂₅ : 私の上司は、お客様の利益を一番に考えている。	0.67
集権化 [α 係数 = 0.88, SCR = 0.88, AVE = 0.60]	
X ₂₆ : このアルバイト先では、上司の承認が降りるまで、ほとんど何も行動できない。	0.62
X ₂₇ : このアルバイト先では、自分自身で意思決定をしたくても、すぐにその気持ちをくじかれる。	0.62
X ₂₈ : たとえ小さな問題であっても、最終的に答えを出すためには上司に問い合わせなければならない。	0.80
X ₂₉ : 私が何をやるにしても事前に上司に尋ねなければならない。	0.92
X ₃₀ : 私のいかなる意思決定も、上司の承認がなければならない。	0.87

図表 4-2 構成概念と測定尺度（続き）

構成概念と測定尺度	因子負荷量
形式化 [α 係数 = 0.86, SCR = 0.87, AVE = 0.57]	
X ₃₁ : このアルバイト先では、多くの規則や行動指針が明確に書き記されている。	0.76
X ₃₂ : このアルバイト先には、規則や作業の仕方に関するマニュアルがあり、いつでも誰でも利用できる。	0.84
X ₃₃ : このアルバイト先には、大半の職務について詳細が漏れなく書き記された文書がある。	0.87
X ₃₄ : このアルバイト先では、ほぼ全員の職務成果に関する記録文書が保存されている。	0.71
X ₃₅ : このアルバイト先では、大半の新人のために形式的なオリエンテーションプログラムを行う。	0.55
知覚競争強度 [α 係数 = 0.93, SCR = 0.93, AVE = 0.82]	
X ₃₆ : 私のアルバイト先では、周囲の競合他社との競争がとても激しい。	0.85
X ₃₇ : 私のアルバイト先では、他の地域と比べて、周囲の競合他社との競争が激しい。	0.88
X ₃₈ : 私のアルバイト先の周囲では、私のアルバイト先と似た製品やサービスを提供する他社との競争がかなり激しい。	0.98

(3) 統制変数

実証研究Ⅱにおいて用いられた統制変数は、「知覚競争強度」、「年齢」、および「性別ダミー」である。これらの変数を測定するに際して、実証研究Ⅰと同様に、「知覚競争強度」に関しては、Jaworski and Kohli (1993) が用いた3項目を本調査の趣旨に合うように修正した上で、採用した。「年齢」に関しては、回答者の年齢を採用した。「性別ダミー」に関しては、男性を1、女性を0とするダミー変数を作成した。

4-4-5 測定方法の妥当性

仮説群の分析に先立って、各構成概念に関して採用された測定尺度の信頼性を判断するための指標であるクロンバック α 係数 (α 係数) および合成信頼性 (SCR) と、妥当性を判断する指標である平均分散抽出度 (AVE) を算出した。これらの値は、上掲の図表 4-2 に示されておりおりである。各構成概念の α 係数は、すべて 0.86 以上の値を示しており、Nunnally (1978) が推奨する基準値である 0.70 という値を上回った。次に、各構成概念の SCR は、どれも 0.87 以

上の値であり、Bagozzi and Yi (1988) が推奨する基準値である 0.60 という基準値を上回った。さらに、各構成概念の AVE は、どれも 0.41 以上の値であり、Magner, *et al.* (1996) が推奨する 0.40 以上という基準値を上回った。以上の議論より、実証研究Ⅱのいずれの構成概念の測定尺度も高い信頼性と妥当性を有していると結論づけられる。

4-4-6 分析手法の検討

第 4-3 節において提唱された仮説群の経験的妥当性を吟味するための多変量解析技法として、重回帰分析を採用した。なお、分析に際しては、収集した多重尺度データについて、構成概念ごとに平均値をとった。その上で、交互作用項と元になる変数の間でしばしば観察される多重共線性を最小化するために、データを事前に中心化した (Jaccard, *et al.*, 1990)。

4-5 分析結果

4-5-1 記述統計量と変数間の相関

実証研究Ⅱの概念モデルに含まれる各変数の記述統計量および変数間の相関係数は図表 4-3 に示されるとおりであった。また、独立変数の VIF (分散拡大要因) の範囲は、1.09 から 1.49 の値、およびの値であり、Neter, *et al.* (1985) が推奨する 10 以下という基準値を下回った。したがって、多重共線性は、問題視されるべき水準ではないと判断された。

図表 4-3 各変数の記述統計量と変数間の相関係数

	1	2	3	4	5	6	7	8
1. 現場従業員の市場志向	—							
2. マネジャーの市場志向	0.55***	—						
3. 組織の大きさ	0.07	0.04	—					
4. 集権化	-0.17**	-0.14	0.09	—				
5. 形式化	0.17**	0.29***	0.26***	0.06	—			
6. 性別ダミー	-0.11	-0.23***	-0.02	0.04	-0.02	—		
7. 年齢	0.12*	0.06	0.09	-0.05	0.00	0.07	—	
8. 知覚競争強度	0.30***	0.33***	0.08	0.07	0.23***	-0.03	0.24***	—
平均値	4.06	4.87	20.71	2.15	3.06	0.60	20.55	3.59
標準偏差	1.18	1.34	25.50	0.74	1.07	0.51	1.06	1.72
最小値	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	0.00	19.00	1.00
最大値	6.30	7.00	185.00	4.00	5.00	1.00	23.00	7.00

***は1%、**は5%、*は10%水準で有意。

4-5-2 仮説の検定

仮説群の検定結果は、図表4-4に要約されるとおりである。階層的重回帰分析を実行するに際して、Model 1には、統制変数のみを投入した。次に、Model 2には、交互作用項を除くすべての説明変数を投入した。そして最後に、Model 3には、交互作用項を含むすべての説明変数を投入した。自由度調整済みR²値に着目すると、Model 1に比してModel 2における値が高く、その差は、1%水準で有意であった ($\Delta 0.22, p < 0.01$)。さらに、Model 2に比してModel 3における値が高く、その差は、5%水準で有意であった ($\Delta 0.03, p < 0.05$)。それに加えて、統計モデルをデータに基づいて比較するための評価規準である赤池情報量規準 (AIC) についても、Model 3

図表 4-4 階層的重回帰分析の結果

独立変数	Model 1	Model 2	Model 3
	標準化回帰係数 (t 値)	標準化回帰係数 (t 値)	標準化回帰係数 (t 値)
性別ダミー	-0.26 (-1.36)	0.01 (0.06)	0.04 (0.26)
年齢	0.17* (1.80)	0.15* (1.91)	0.19** (2.25)
知覚競争強度	0.18*** (3.17)	0.08 (1.44)	0.10* (1.82)
マネジャーの市場志向 (MIMO)	[H1 (+)]	0.43*** (6.51)	0.44*** (5.96)
組織の大きさ (SIZE)		0.00 (0.57)	0.00 (0.63)
集権化 (CENT)		-0.18 (-1.55)	-0.14 (-1.23)
形式化 (FORM)		-0.01 (-0.07)	-0.05 (-0.58)
MIMO×SIZE	[H2 (+)]		0.00 (0.27)
MIMO×CENT	[H3 (+)]		0.16** (2.19)
MIMO×FORM	[H4 (+)]		0.10* (1.79)
F 値	6.23*	10.34***	8.46***
R ² 値	0.12	0.36	0.40
調整済み R ² 値	0.10	0.32	0.35
R ² 値の増分		$\Delta 0.22$ ***	$\Delta 0.03$ **
N	143	143	143

***は 1%、**は 5%、*は 10%水準で有意。

が最も低い値を示した (Model 1 から Model 3 の順に、AIC= 430.65, 395.56, 392.19)。以上の議論より、仮説の検定は、Model 3 に基づいて行われる。

Model 3 におけるモデルの推定結果は、第 4-3 節において提唱された 4 つの仮説群のうち、3 つの仮説の支持を示していた。第一に、仮説 1 において、「マネジャーの市場志向」は、「現場従業員の市場志向」に正の影響を与える、と主張された。マネジャーの市場志向の回帰係数は、0.44 という値であり、1%水準で有意であった ($t=5.96$ $p<0.01$)。この結果は、マネジャーの市場志向が高いほど、現場従業員の市場志向が高まるということを示唆している。したがって、仮説 1 の支持は得られたと見なしうるのである。第二に、仮説 2 において、「組織の大きさ」は、「マネジャーの市場志向」と「現場従業員の市場志向」の正の関係を弱める、と主張された。マネジャーの市場志向と組織の大きさの交互作用項の回帰係数は、0.00 という値であり、10%水準でも非有意であった ($t=0.27$ $p>0.10$)。したがって、仮説 2 の支持は得られたなかったと見なしうるのである。第三に、仮説 3 において、「集権化」は、「マネジャーの市場志向」と「現場従業員の市場志向」の正の関係を強める、と主張された。マネジャーの市場志向と集権化の交互作用項の回帰係数は、0.16 という値であり、5%水準で有意であった ($t=2.19$ $p<0.05$)。この結果は、組織において集権化が進むほど、マネジャーの市場志向が現場従業員の市場志向に与える影響が強まるということを示唆している。したがって、仮説 3 の支持は得られたと見なしうるのである。第四に、仮説 4 において、「形式化」は、「マネジャーの市場志向」と「現場従業員の市場志向」の正の関係を強める、と主張された。マネジャーの市場志向と形式化の交互作用項の回帰係数は、0.10 という値であり、10%水準で有意であった ($t=1.79$ $p<0.10$)。この結果は、組織において形式化が進むほど、マネジャーの市場志向が現場従業員の市場志向に与える影響が強まるということを示唆している。したがって、仮説 4 の支持は得られたと見なしうるのである。

4-5-3 考察

階層的重回帰分析の結果、第4-3節において提唱された4つの仮説群のうち、3つの仮説の支持が得られた。第一に、仮説1に関する分析結果より、第3-5-3項と同様に、マネジャーの市場志向が高いほど、現場従業員の市場志向が高まるということが示唆された。このことから、市場志向がマネジャーから現場従業員へ浸透するという市場志向の浸透プロセスの存在が指摘される。

第二に、仮説2に関する分析結果より、組織の大きさがマネジャーから現場従業員への市場志向の浸透プロセスに影響を与えるということは示唆されなかった。仮説を支持する結果が得られなかった理由として、以下の2つが考えられる。1つは、測定上の問題である。今回は、Lam, *et al.* (2010) の操作化を参考にして、アルバイト従業員の数を組織の大きさとして用いたが、アルバイト従業員が多くとも、上司に当たるマネジャーの数を多くすれば、指導やコミュニケーションは密になり、市場志向も浸透する可能性が高まるであろう。今後の研究においては、マネジャーの数も考慮した上で測定することが望まれる。もう1つは、組織の大きさに起因して生じる統制上の困難に対して、各事業所がすでに対策を取っている可能性を考慮できていなかった点である。マネジャーは、アルバイトの採用数を増やす場合には、彼らを管理する規則やルールを設け、そして意思決定を権限階層のより上部において行おうとするかもしれない。相対的に大きい組織のいくつかは、こうした施策をすでに整備していたために、現場従業員へと市場志向が浸透する仕組みが完成しており、それによって、組織の大きさが有意な影響を与えていなかったのかもしれない。したがって、そうした施策を整備するには時間を要すると想定されることから、今後の研究においては、その事業所での事業開始からの期間なども統制変数として加えることによって、さらなる示唆に富んだ分析結果が得られるかもしれない。

第三に、仮説3に関する分析結果より、組織において集権化が進むほど、マネジャーの市場志向が現場従業員の市場志向に与える影響が強まるということが示唆された。このことから、集権

化は、マネジャーから現場従業員への市場志向の浸透プロセスにおける促進要因であると見なしうるであろう。

第四に、仮説4に関する分析結果より、10%水準というやや甘い基準ではあったものの、組織において形式化が進むほど、マネジャーの市場志向が現場従業員の市場志向に与える影響が強まるということ示唆された。このことから、形式化は、マネジャーから現場従業員への市場志向の浸透プロセスにおける促進要因であると見なしうるであろう。

第5章 おわりに

本論は、現場従業員の市場志向を高めるにはどうすればよいのであろうかという問いに対する答えを見出すことを目的として、経営組織研究の知見を援用することによって、2つの実証研究に取り組んだ。具体的には、第3章において、実証研究Ⅰと題し、ミクロ組織研究の枠組から同一視という概念に着目したモデルを構築・分析した。また、第4章において、実証研究Ⅱと題し、マクロ組織研究の枠組から組織構造という概念に着目したモデルを構築・分析した。こうして得られた知見を踏まえ、本章においては、本論を総括し、その貢献および今後の課題を議論する。具体的には、第5-1節において、本論の研究課題とそれに対する2つの実証研究をそれぞれ要約した上で、そこから導出される貢献を示す。第5-2節において、本論の限界および課題に言及した上で、今後の研究方針を示す。

5-1 要約と貢献

5-1-1 実証研究Ⅰの要約と貢献

実証研究Ⅰにおいては、現場従業員の市場志向を高めるにはどうすればよいのであろうかという問いに対する答えを見出すことを目的として、同一視という概念に着目することによって、先行研究のモデルを拡張し、新たな知見を提示してきた。その過程として、まず、同一視に関する先行研究を援用しながら、マネジャーとベテラン同僚の2者に分けた上で、現場従業員へ市場志向が浸透する様を描写した概念モデルを構築した。次に、概念モデルにおける各構成概念間の関係に関する仮説を抽出した後、実証分析に際しては、アルバイト経験のある、都内の大学に

通う学生 185 名を対象に行った調査によって収集されたデータを用いて階層的重回帰分析を実施した。分析の結果、マネジャーとベテラン同僚のそれぞれから現場従業員へ市場志向が浸透するプロセスの存在が見出された。それに加えて、マネジャーに関するモデルにおいては、そうしたマネジャーから現場従業員への市場志向の浸透プロセスにおいて、マネジャーの組織同一視だけでなく、現場従業員の顧客志向やマネジャーの組織同一視と現場従業員の組織同一視の一致が促進要因としての役割を果たす一方、現場従業員の組織同一視が阻害要因としての役割を果たすということが示唆された。

実証研究 I の学術的貢献として、以下の 3 点が挙げられるであろう。第一に、実証研究 I は、Lam, *et al.* (2010) における主要な知見を、アルバイト環境という本論特有の文脈において再現したことによって、その外部妥当性の向上に貢献しうる。このことは、Lam, *et al.* における明示的な限界に挑んでいるという点において有意義であろう。第二に、実証研究 I は、組織同一視の負の側面を見出した。これまで、組織同一視に関する先行研究は、組織同一視を様々な労働成果と結び付けてきたものの (e.g., Ashforth and Mael, 1989)、組織同一視の負の側面にほとんど着目してこなかった。それに対して、実証研究 I は、アルバイト環境における市場志向の浸透プロセスという文脈において、現場従業員の組織同一視は、負の影響を与えるということを示唆した。このように、組織同一視が労働成果に負の影響を与えると想定される場合を識別した点において、組織同一視に関する先行研究に貢献したと見なしうるであろう。

第三に、実証研究 I は、市場志向の浸透プロセスが、顧客同一視および組織同一視の一致という概念の新しい結果指標として位置づけられるということを見出した。これによって、実証研究 I は、同一視に関する研究に新たな潮流を生み出す足掛かりとなりうるという点において、同一視に関する先行研究に貢献したと見なしうるであろう。

実証研究 I の実務的貢献として、以下の 2 点が挙げられるであろう。第一に、実証研究 I は、トップマネジャーがその部下に当たるマネジャーを管理するに際して、一連の手引きを提示しうる。すなわち、トップマネジャーは、現場従業員の市場志向の強い規定要因たるマネジャーの

市場志向を高めるために、自ら市場志向を強調していくことが求められるであろう (Kirca, *et al.*, 2005)。その上で、マネジャーの組織同一視を高めうるような組織環境や外部からの評判を確立できているかどうかということに細心の注意を払うべきであろう。第二に、実証研究 I は、マネジャーがその部下に当たる現場従業員を管理するに際して、手引きを提示しうる。すなわち、マネジャーは、現場従業員が顧客を同一視するような環境を整えるべきであろう。

5-1-2 実証研究 II の要約と貢献

実証研究 II においては、現場従業員の市場志向を高めるにはどうすればよいのであろうかという問いに対する答えを見出すことを目的として、組織構造という概念に着目することによって、先行研究のモデルを拡張し、新たな知見を提示してきた。その過程として、まず、組織構造に関する先行研究を援用しながら、マネジャーから現場従業員へ市場志向が浸透する様を描写した概念モデルを構築した。次に、概念モデルにおける各構成概念間の関係に関する仮説を抽出した後、実証分析に際しては、アルバイト経験のある、都内の大学に通う学生 201 名を対象に行った調査によって収集されたデータを用いて階層的重回帰分析を実施した。分析の結果、マネジャーから現場従業員へ市場志向が浸透するプロセスの存在が見出された。それに加えて、集権化および形式化という 2 つの組織構造の次元が促進要因としての役割を果たすということが示唆された。

実証研究 II の学術的貢献として、以下の 2 点が挙げられる。第一に、実証研究 II は、実証研究 I と同様に、Lam, *et al.* (2010) における主要な知見を、アルバイト環境という本論特有の文脈において再現したことによって、その外部妥当性の向上に貢献しうる。このことは、Lam, *et al.* における明示的な限界に挑んでいるという点において有意義であろう。第二に、実証研究 II は、組織構造の伝統的視点と呼称される、組織の大きさ、集権化、および形式化という 3 つの次元を援用した上で、市場志向の浸透プロセスを描写した。管見の限りにおいては、実証研究 II は、マ

マーケティング分野において上記の3次元を援用しようと試みた初の研究である。

実証研究Ⅱの実務的貢献として、以下の2点が挙げられる。第一に、実証研究Ⅱは、実証研究Ⅰと同様に、トップマネジャーがその部下に当たるマネジャーを管理するに際して、一つの手引きを提示しうる。すなわち、トップマネジャーは、現場従業員の市場志向の強い規定要因たるマネジャーの市場志向を高めるために、自ら市場志向を強調していくことが求められるであろう。第二に、実証研究Ⅱは、トップマネジャーが組織構造を設計するに際して、一つの含意を提示しうる。すなわち、トップマネジャーは、現場従業員にまで市場志向を浸透させるために、現場従業員の権限を適度に制限し、かつ業務上の規則を明確化するべきであろう。

5-2 限界・課題と今後の研究方針

5-2-1 限界・課題

本論は、以下の3つの限界・課題を抱えている。第一に、本論は、実証分析に際して、アルバイト経験のある、都内の大学に通う学生のみを調査対象とした。調査対象者を都内の大学に通う学生に限定することによって、デモグラフィック情報にばらつきが少なくなることから、年齢や職業が持つ影響をコントロールすることができる。そのため、誤差分散を低めることができるという点において (Malhotra and King, 2003)、本論の調査設計は、幾分かの妥当性を有していると言いうる。一方、アルバイト従業員は、非正規雇用者という身分にとどまってしまうために、企業から開示される情報も制限されてしまい、組織に対する理解が不十分になってしまう可能性が高い。そのため、本論の知見は、アルバイト従業員の文脈に制限されてしまうであろう。したがって、今後の研究においては、本論の知見の外部妥当性を高めるために、正規雇用者である正社員を対象として調査を行った上で、分析を行うことが望まれるであろう。

第二に、本論は、変数の測定に際して、調査対象者である学生本人の市場志向や組織同一視に関する質問項目だけでなく、彼らの上司であるマネジャー、さらには同僚の市場志向や組織同一視に関する質問項目についても回答を依頼した。そのため、実際にマネジャーないしは同僚に回答を依頼した場合、結果が異なる可能性がある。したがって、今後の研究においては、個々の現場従業員に対応したマネジャーやベテラン同僚に対しても調査票の回答を依頼した上で、分析を行うことが望まれるであろう。

第三に、本論は、実証分析に際して、アルバイト従業員を調査対象としたため、Lam, *et al.* (2010) が現場従業員の市場志向が高まった結果として表れる成果変数としてモデルに組み込んだ現場従業員の販売成果を測定することができなかった。本論の調査文脈においても市場志向が現場従業員の成果に影響を与えるかどうかを確認することは、Lam, *et al.* の知見の外部妥当性向上に寄与するという点において意義深いであろう。したがって、今後の研究においては、現場従業員の成果に関する変数をモデルに組み込んだ上で、分析を行うことが望まれるであろう。

5-2-2 今後の研究方針

本論は、現場従業員の市場志向を高めるにはどうすればよいのであろうかという問いに対する答えを見出すために、Lam, *et al.* (2010) に倣い、社会的学習理論に依拠した上で、同一視と組織構造という 2 つの概念に着目して仮説を提唱した。先行研究ではこれまで扱われなかった概念を援用した本論は、先行研究に対して有意義な貢献をなしたと評しうるが、以下の 2 つの点において、さらなる拡張が望まれる。第一に、現場従業員の市場志向を規定する要因は、他にも数多く存在する。例えば、近年、現場従業員の学習に関する先行研究において、現場従業員が自ら顧客と接する中で自身の行動を変容させる、現場学習という現象が見出されている (Ye, Marinova, and Singh, 2012)。こうした知見を援用することによって、社会的学習理論において示

第5章 おわりに

される上司から部下へのトップダウンの流れに沿った学習ではなく、ボトムアップの流れに沿った学習に着目することができる。現場での行動にますます注目が集まっていることを考慮すると (e.g., Guenzi, *et al*, 2011)、このような研究もまた、興味深い知見を提供すると期待されるであろう。第二に、そもそも、本論において主要な構成概念として扱われた個人の市場志向という概念は、組織の市場志向と成果の関係が先行研究間で一貫していないという課題の解決を図って導入された概念である。したがって、今後の研究においては、分析単位や変数の測定方法などの点において、さらなる工夫や考慮を凝らした上で、組織の市場志向と個人の市場志向の関係、ひいては成果との関係を注意深く検討し、経験的妥当性を吟味することが望まれるであろう。

参考文献

- Anaza, Nwamaka A. (2015), "Relations of Fit and Organizational Identification to Employee-customer Identification," *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 30, No. 8, pp. 925-939.
- and Brian Rutherford (2012), "How Organizational and Employee-customer Identification, and Customer Orientation Affect Job Engagement," *Journal of Service Management*, Vol. 23, No. 5, pp. 616-639.
- Ashforth, Blake E. and Fred Mael (1989), "Social Identity Theory and the Organization," *Academy of Management Review*, Vol. 14, No. 1, pp. 20-39.
- Bagozzi, Richard P. and Youjae Yi (1988), "On the Evaluation of Structural Equation Model," *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 16, No. 2, pp. 76-80.
- Bandura, Albert (1977), *Social Learning Theory*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Besharov, Marya L. (2014), "The Relational Ecology of Identification: How Organizational Identification Emerges When Individuals Hold Divergent Values," *Academy of Management Journal*, Vol. 57, No. 5, pp. 1485-1512.
- Brass, Daniel J. (1984), "Being in the Right Place: A Structural Analysis of Individual Influence in an Organization," *Administrative Science Quarterly*, Vol. 29, No. 4, pp. 518-539.
- Brown, Michael E. (1969), "Identification and Some Conditions of Organizational Involvement," *Administrative Science Quarterly*, Vol. 14, No. 3, pp. 346-355.
- Cartwright, Susan and Nicola Holmes (2006), "The Meaning of Work: The Challenge of Regaining Employee Engagement and Reducing Cynicism," *Human Resource Management Review*, Vol. 16, No. 2, pp. 199-208.
- Chiaburu, Dan S. and David A. Harrison (2008), "Do Peers Make the Place? Conceptual Synthesis and Meta-Analysis of Lateral Social Influences in Organizations," *Journal of Applied Psychology*, Vol. 93, No. 5, pp. 1082-1103.

参考文献

- Dalton, Dan R., William D. Todor, Michael J. Spendolini, Gordon J. Fielding, and Lyman W. Porter (1980), "Organization Structure and Performance: A Critical Review," *Academy of Management Review*, Vol. 5, No. 1, pp. 49-64.
- Drucker, Peter F. (1973), *Management: Tasks, Responsibilities, Practices*, New York, NY: Harper & Row, 上田惇生訳 (2001), 『マネジメント【エッセンシャル版】——基本と原則』, ダイヤモンド社.
- Forehand, Garlie A. and Von Haller Gilmer (1964), "Environmental Variation in Studies of Organizational Behavior," *Psychological Bulletin*, Vol. 62, No. 6, pp. 361-382.
- Frösén, Johanna, Jukka Luoma, Matti Jaakkola, Henriikki Tikkanen, and Jaakko Aspara (2016), "What Counts Versus What Can Be Counted: The Complex Interplay of Market Orientation and Marketing Performance Measurement," *Journal of Marketing*, Vol. 80, No. 3, pp. 60-78.
- Gebhardt, Gary F., Gregory S. Carpenter, and John F. Sherry, Jr. (2006), "Creating a Market Orientation: A Longitudinal, Multifirm, Grounded Analysis of Cultural Transformation," *Journal of Marketing*, Vol. 70, No. 4, pp. 37-55.
- Gouldner, Alvin W. (1954), *Patterns of Industrial Bureaucracy*, Glencoe, IL: Free Press.
- Guenzi, Paolo, Luigi M. DeLuca, and Gabriele Troilo (2011), "Organizational Drivers of Salespeople's Customer Orientation and Selling Orientation," *Journal of Personal Selling & Management*, Vol. 31, No. 3, pp. 269-285.
- Hage, Jerald and Michael Aiken (1967), "Relationship of Centralization to Other Structural Properties," *Administrative Science Quarterly*, Vol. 12, No. 1, pp. 72-92.
- Hall, Richard H. (1961), "An Empirical Study of Bureaucratic Dimensions and Their Relation to Other Organizational Characteristics," *Doctoral Dissertation*, Ohio State University.
- Harris, Lloyd C. and Emmanuel Ogbonna (2000), "The Responses of Front-line Employees to Market-oriented Culture Change," *European Journal of Marketing*, Vol. 34, No. 3/4, pp.

318-340.

Jaccard, James, Choi K. Wan, and Robert Turrisi (1990), "The Detection and Interpretation of Interaction Effects between Continuous Variables in Multiple Regression," *Multivariate Behavioral Research*, Vol. 25, No. 4, pp. 467-478.

James, Lawrence R. and Allan P. Jones (1976), "Organizational Structure: A Review of Structural Dimensions and Their Conceptual Relationships with Individual Attitudes and Behavior," *Organizational Behavior and Human Performance*, Vol. 16, No. 1, pp. 74-113.

Jaworski, Bernard J. and Ajay K. Kohli (1993), "Market Orientation: Antecedents and Consequences," *Journal of Marketing*, Vol. 57, No. 3, pp. 53-70.

Jensen, Michael C. and William H. Meckling (1976), "Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure," *Journal of Financial Economics*, Vol. 3, No. 4, pp. 305-360.

Johnson, A. Scott and Blake E. Ashforth (2008), "Externalization of Employment in a Service Environment: The Role of Organizational and Customer Identification," *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 29, No. 3, pp. 287-309.

金井壽宏 (1997), 「経営における理念 (原理・原則)、経験、物語、議論——知っているはずのことの創造と伝達のリーダーシップ——」, 『研究年報 経営学・会計学・商学』(神戸大学), 第 43 号, 第 1 号, pp. 1-75.

Katsikea, Evangelia, Marios Theodosiou, Nick Oerdikis, and John Kehagias (2011), "The Effects of Organizational Structure and Job Characteristics on Export Sales Managers' Job Satisfaction and Organizational Commitment," *Journal of World Business*, Vol. 46, No. 2, pp. 221-233.

Kirca, Ahmet H., Satish Jayachandran, and William O. Bearden (2005), "Market Orientation:

- A Meta-Analytic Review and Assessment of Its Antecedents and Impact on Performance,” *Journal of Marketing*, Vol. 69, No. 2, pp. 24–41.
- Kohli, Ajay K. and Bernard J. Jaworski (1990), “Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications,” *Journal of Marketing*, Vol. 54, No. 2, pp. 1–18.
- Korschun, Daniel, Chitra B. Bhattacharya, and Scott C. Swain (2014), “Corporate Social Responsibility, Customer Orientation, and the Job Performance of Frontline Employees,” *Journal of Marketing*, Vol. 78, No. 3, pp. 20–37.
- Krasman, Joe (2014), “Do My Staff Trust Me?: The Influence of Organizational Structure on Subordinate Perceptions of Supervisor Trustworthiness,” *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 35, No. 5, pp. 470–488.
- Kraus, Florian, Till Haumann, Michael Ahearne, and Jan Wieseke (2015), “When Sales Managers and Salespeople Disagree in the Appreciation of Their Firm: The Phenomenon of Organizational Identification Tension,” *Journal of Retailing*, Vol. 91, No. 3, pp. 486–515.
- Kumar, Vikas, Eli Jones, Rajkumar Venkatesan, and Robert P. Leone (2011), “Is Market Orientation a Source of Sustainable Competitive Advantage or Simply the Cost of Competing?” *Journal of Marketing*, Vol. 75, No. 1, pp. 16–30.
- Lam, Son K., Florian Kraus, and Michael Ahearne (2010), “The Diffusion of Market Orientation throughout the Organization: A Social Learning Theory Perspective,” *Journal of Marketing*, Vol. 74, No. 5, pp. 61–79.
- Lindell, Michael K. and David J. Whitney (2001), “Accounting for Common Method Variance in Cross-Sectional Research Designs,” *Journal of Applied Psychology*, Vol. 86, No. 1, pp. 114–121.
- Mael, Fred and Blake E. Ashforth (1992), “Alumni and Their Alma Mater: A Partial Test of

- the Reformulated Model of Organizational Identification,” *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 13, No. 2, pp. 103–123.
- and Lois E. Tetrick (1992), “Identifying Organizational Identification,” *Educational and Psychological Measurement*, Vol. 52, No. 4, pp. 813–824.
- Magner, Nace, Robert B. Welker, and Terry L. Campbell (1996), “Testing a Model of Cognitive Budgetary Participation Processes in a Latent Variable Structural Equations Framework,” *Accounting and Business Research*, Vol. 27, No. 1, pp. 41–50.
- Malhotra, Naresh K. and Tracey King (2003), “Don’t Negate the Whole Field,” *Marketing Research*, Vol. 15, No. 2, pp. 43–44.
- Manz, Charles C. and Henry P. Sims, Jr. (1981), “Vicarious Learning: The Influence of Modeling on Organizational Behavior,” *Academy of Management Review*, Vol. 6, No. 1, pp. 105–113.
- Narver, John C. and Stanley F. Slater (1990), “The Effect of a Market Orientation on Business Profitability,” *Journal of Marketing*, Vol. 54, No. 4, pp. 20–35.
- , ———, and Douglas L. MacLachlan (2004), “Responsive and Proactive Market Orientation and New-Product Success,” *Journal of Product Innovation Management*, Vol. 21, No. 5, pp. 334–347.
- Neter, John, William Wasserman, and Michael Kutner (1985), *Applied Linear Regression Models*, Homewood, IL: R. D. Irwin.
- 野中郁次郎・加護野忠男・小松陽一・奥村昭博・坂下昭宣（1978），『組織現象の理論と測定』，千倉書房。
- Nunnally, Jum C. (1978), *Psychometric Theory, 2nd Edition*, New York, NY: McGraw-Hill.
- Oldham, Greg R. and J. Richard Hackman (1981), “Relationships Between Organizational Structure and Employee Reactions: Comparing Alternative Frameworks,” *Administrative Science Quarterly*, Vol. 26, No. 1, pp. 66–83.

参考文献

- 小野晃典 (2013), 「反応型市場志向としてのマス・カスタマイゼーションと先行型市場志向としてのマス・プロダクション」, 『マーケティングジャーナル』, 第 33 巻, 第 2 号, pp.35-48.
- Podsakoff, Philip. M., Scott B. MacKenzie, Jeong-Yeon Lee, and Nathan P. Podsakoff (2003), “Common Method Biases in Behavioral Research: A Critical Review of the Literature and Recommended Remedies,” *Journal of Applied Psychology*, Vol. 88, No. 5, pp. 879-903.
- Pugh, Derek S., David J. Hickson, Christopher R. Hinings, and C. Turner (1968), “Dimensions of Organization Structure,” *Administrative Science Quarterly*, Vol. 13, No. 1, pp. 65-105.
- Riketta, Michael (2005), “Organizational Identification: A Meta-analysis,” *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 66, No. 2, pp. 358-384.
- 齋藤毅憲 (2003), 『経営学の構図』, 学文社.
- Schlosser, Francine K. and Rod B. McNaughton (2007), “Individual-level Antecedents to Market-oriented Actions,” *Journal of Business Research*, Vol. 60, No. 2, pp. 438-446.
- Schminke, Marshall (2001), “Considering the Business in Business Ethics: An Exploratory Study of the Influence of Organizational Size and Structure on Individual Ethical Predispositions,” *Journal of Business Ethics*, Vol. 30, No. 4, pp. 375-390.
- , Maureen L. Ambrose, and Russell S. Cropanzano (2000), “The Effect of Organizational Structure on Perceptions of Procedural Fairness,” *Journal of Applied Psychology*, Vol. 85, No. 2, pp. 294-304.
- Schnaars, Steven P. (1991), *Marketing Strategy*, New York, NY: The Free Press, 内田 学・山本洋介訳 (2004), 『マーケティング戦略 ——「顧客」を知り、「競争」に勝つ——』, PHP 研究所.
- 嶋口充輝・石井淳蔵・黒岩健一郎・水越康介 (2008), 『マーケティング優良企業の条件 ——創造的適応への挑戦——』, 日本経済新聞社.

参考文献

- Siguaw, Judy A., Gene Brown, and Robert E. Winding (1994), "The Influence of the Market Orientation of the Firm on Sales Force Behavior and Attitudes," *Journal of Marketing Research*, Vol. 31, No. 1, pp. 106-116.
- Slater, Stanley F. and John C. Narver (1995), "Market Orientation and the Learning Organization," *Journal of Marketing*, Vol. 59, No. 3, pp. 63-74.
- Van de Ven, Andrew H. (1976), "A Framework for Organization Assessment," *Academy of Management Review*, Vol. 1, No. 1, pp. 64-78.
- Van Knippenberg, Daan, Nathalie Lossie, and Henk Wilke (1994), "In-group Prototypicality and Persuasion: Determinants of Heuristic and Systematic Message Processing," *British Journal of Social Psychology*, Vol. 33, No. 3, pp. 289-300.
- Tajfel, Henri and John C. Turner (1979), "An Integrative Theory of Intergroup Conflict," in William G. Austin and Stephen Worchel (Eds.), *The Social Psychology of Intergroup Relations*, Monterey, CA: Brooks-Cole, pp. 33-47.
- Udy, Stanley, Jr. (1958), "'Bureaucratic' Elements in Organizations: Some Research Findings," *American Sociological Association*, Vol. 23, No. 4, pp. 415-418.
- Voss, Glenn B. and Zannie G. Voss (2000), "Strategic Orientation and Firm Performance in an Artistic Environment," *Journal of Marketing*, Vol. 64, No. 1, pp. 67-83.
- Weber, Max (1947), *Wirtschaft und Gesellschaft: Grundriss der Sozialökonomik*, Tübingen, DE: J. C. B. Mohr, 濱嶋 朗訳 (2012), 『権力と支配』, 講談社.
- Ye, Jun, Detelina Marinova, and Jagdip Singh (2012), "Bottom-up Learning in Marketing Frontlines: Conceptualization, Processes, and Consequences," *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 40, No. 6, pp. 821-844.

参考文献

図表索引

第1章 はじめに

図表 1-1	経営組織研究の研究枠組	5
図表 1-2	本論の構成	8

第2章 先行研究レビュー

図表 2-1	市場志向を実現する3つの行動的要素	13
図表 2-2	Siguaw, <i>et al.</i> (1994) のモデル	15
図表 2-3	Voss and Voss (2000) のモデル	16
図表 2-4	Kirca, <i>et al.</i> (2005) のモデル	17
図表 2-5	組織が市場志向になるプロセス	21
図表 2-6	市場志向の普及プロセス	23
図表 2-7	Anaza and Rutherford (2012) のモデル	28
図表 2-8	Korschun, <i>et al.</i> (2014) のモデル	29
図表 2-9	Anaza (2015) のモデル	29
図表 2-10	近代型官僚制における特性	31
図表 2-11	25の非産業製造組織における官僚制組織の要素	32
図表 2-12	Katsikea, <i>et al.</i> (2011) のモデル	37

第3章 実証研究 I : 同一視が市場志向の企業内浸透に果たす役割

図表 3-1	実証研究 I の概念モデル	43
図表 3-2	マネジャーに関するモデルにおける構成概念と測定尺度	54
図表 3-3	ベテラン同僚に関するモデルにおける構成概念と測定尺度	55

図表索引

図表 3-4	各変数の記述統計量と変数間の相関係数	58
図表 3-5	仮説群の分類	59
図表 3-6	階層的重回帰分析の結果（マネジャーに関するモデル）	60
図表 3-7	階層的重回帰分析の結果（ベテラン同僚に関するモデル）	62
図表 3-8	単純傾斜分析の結果	65
第4章 実証研究Ⅱ：組織構造が市場志向の企業内浸透に果たす役割		
図表 4-1	実証研究Ⅱの概念モデル	71
図表 4-2	構成概念と測定尺度	78
図表 4-3	各変数の記述統計量と変数間の相関係数	81
図表 4-4	階層的重回帰分析の結果	82

補録 A : 調査票 (実証研究 I)

アルバイト大学生の皆様に対する アルバイト環境に関するお伺い

《ご挨拶》

私は現在、修士論文の執筆を行っており、そのためのアルバイトに関するデータを必要としています。本調査はその一環として、データを集計するものであり、皆様にご意見をお伺いしております。つきましては、ご多忙中大変恐縮ではございますが、ご協力のほど、何卒よろしくお願い申し上げます。

本調査でご回答いただいた内容は、学術的な目的の元、統計処理した上で集計致しますので、ご回答者様の情報が流出することは一切ございません。どうぞ趣旨をご理解の上、本調査にご協力頂きますよう、重ねてお願い申し上げます。

慶應義塾大学大学院 商学研究科
修士課程 1年 川村 澄明

《ご記入上のお願い》

- ・本調査票は、**3つのセクション**からなります。そのそれぞれに、事前質問がありますので、必ずそちらをご回答の上、以降の質問へお進みくださいますよう、お願いいたします。
- ・測定精度を高めるために、類似した質問を複数設けております。何度もお答え頂き恐縮ですが、主観で結構ですので、**すべての項目にご回答**いただきますよう、お願いいたします。

性別： 男 ・ 女
学年： 年
年齢： 歳

セクション1：あなた自身について

事前質問 1-1：あなたがこれまで経験したアルバイトの中で、経験期間が最も長いものを一つ思い浮かべていただき、そのアルバイトが該当する業種を、以下の**アルバイトの業種に関する選択肢**から一つのみ選択して、左隣のボックスに✓を付けてください。

アルバイトの業種に関する選択肢

- 販売** スーパーマーケット コンビニエンスストア デパート アパレル
パン屋 洋菓子店 弁当屋 ガソリンスタンド 本屋
新聞配達 試食販売 その他販売（ ）
- ホテル** ホテル・旅館 結婚式場（ホテル内を含む）
- 飲食** 居酒屋 ファーストフード ファミリーレストラン カフェ
デリバリー店 寿司屋 上記以外のチェーンの飲食店
上記以外の個人経営の飲食店 その他飲食（ ）
- 美容** 理容院・美容院 エステサロン ネイルサロン
その他理容（ ）
- 娯楽** アミューズメント関係 パチンコ・スロット カラオケボックス
漫画喫茶（ネットカフェ） ビデオレンタル ゲームセンター
その他娯楽（ ）
- 警備・倉庫** 警備 倉庫
- 教育** 学習塾（個別指導） 学習塾（集団指導）
学習塾（個別＋集団 指導） 家庭教師 試験監督
その他教育（ ）
- 通信・IT** インターネット関連 電話（コールセンター含）
ソフトウェア開発 その他通信・IT（ ）
- 医療・介護・保育** 医療機関 介護施設 保育
- 建設** 建築・土木 測量 その他建設（ ）
- 製造** 食料品 自動車関連 その他製造（ ）
- 配送・引越** 配送 引越 郵便局
- イベント** イベント会社
- 官公署** 国の機関 自治体の機関 その他（ ）
その他（ ）

事前質問 1-2：事前質問 1-1 で想起していただいたアルバイトの経験期間をお聞かせください。

年 月

事前質問 1-3：事前質問 1-1 で想起していただいたアルバイト先での**周囲との競争環境**について、お聞かせください。

以下の質問について、「全くそう思わない：1」から「非常にそう思う：7」の7つのうち、 1つの数字 だけに○を付けてください。		全くそう 思わない ←→ 非常に そう思う
1	私のアルバイト先では、周囲の競合他社との 競争がとても激しい 。	1 2 3 4 5 6 7
2	私のアルバイト先では、他の地域と比べて、周囲の競合他社との 競争が激しい 。	1 2 3 4 5 6 7
3	私のアルバイト先の周囲では、私のアルバイト先と似た製品やサービスを提供する他社との 競争がかなり激しい 。	1 2 3 4 5 6 7

これでセクション1の事前質問は終了です。

事前質問 1-1 で想起していただいたアルバイト経験を

念頭に置いて

以降の質問にご回答ください。

補録

Q1：先程想起していただいた**アルバイト先に対するあなたの意識**について、お聞かせください。

以下の質問について、 「全くそう思わない：1」から「非常にそう思う：7」の7つのうち、 1つの数字だけ に○を付けてください。		全くそう 思わない ←→ 非常に そう思う
1	私は、誰かが私のアルバイト先を批判した時、個人的に 侮辱された ように感じる。	1 2 3 4 5 6 7
2	私は、 周りの人 が私のアルバイト先について考えていることにとっても興味がある。	1 2 3 4 5 6 7
3	私は、私のアルバイト先について話す時、「あの会社」と言うよりも、「 うちの会社 」と言うことが多い。	1 2 3 4 5 6 7
4	私のアルバイト先が上手くいく ことは、 私が上手くいく ことに等しい。	1 2 3 4 5 6 7
5	誰かが私のアルバイト先を褒めている時、私は、個人的に 褒められた ように感じる。	1 2 3 4 5 6 7
6	私は、私のアルバイト先に属する者として ふさわしい ように振る舞う。	1 2 3 4 5 6 7

Q2：先程想起していただいたアルバイトの**お客様に対するあなたの意識**について、お聞かせください。

以下の質問について、 「全くそう思わない：1」から「非常にそう思う：7」の7つのうち、 1つの数字だけ に○を付けてください。		全くそう 思わない ←→ 非常に そう思う
1	私は、お客様に 愛着 を抱いている。	1 2 3 4 5 6 7
2	私は、同僚を含む他の人が、 お客様について 考えていることに興味がある。	1 2 3 4 5 6 7
3	私は、お客様と私自身が 似ている と感じる。	1 2 3 4 5 6 7
4	私は、お客様の 役に立てると 、良い気分になる。	1 2 3 4 5 6 7
5	誰かがお客様を褒めている時、私は、個人的に 褒められた ように感じる。	1 2 3 4 5 6 7

Q3：先程想起していただいたアルバイト先での**あなた自身の職務姿勢**について、お聞かせください。

以下の質問について、 「全くそう思わない：1」から「非常にそう思う：7」の7つのうち、 1つの数字だけ に○を付けてください。		全くそう 思わない ←→ 非常に そう思う
1	私は、常に 新しい製品やサービス がないか、注意を払っている。	1 2 3 4 5 6 7
2	私は、常に 自社の製品やサービス について考え、発展させている。	1 2 3 4 5 6 7
3	私は、 イノベーティブな製品やサービス を、成功の重要な要因と考えている。	1 2 3 4 5 6 7
4	私は、 競合他社の動向 に関する話をよくする。	1 2 3 4 5 6 7
5	私は、競合他社がどのように 顧客を維持 しているのか気にしている。	1 2 3 4 5 6 7
6	私は、私たちの競合他社がどのような 特別な行動 をとっているのか気にしている。	1 2 3 4 5 6 7
7	私は、 お客様に気に入ってもらうこと が、私のアルバイト先の成功のために重要だと考えている。	1 2 3 4 5 6 7
8	私は、お客様が将来出会いたいと思うような製品やサービスを見つけ出すため、 頻繁にお客様を調査 している。	1 2 3 4 5 6 7
9	私は、 お客様のニーズ が何であるか理解しようとしている。	1 2 3 4 5 6 7
10	私は、 お客様の利益 を一番に考えている。	1 2 3 4 5 6 7
11	私は、 お客様が目標を達成 するために役立とうと試みている。	1 2 3 4 5 6 7
12	私は、製品やサービスの販売時、 お客様の課題 を解決しようとする。	1 2 3 4 5 6 7
13	私は、 お客様の抱える問題 を解決するのに最適な、私自身という製品を提供する。	1 2 3 4 5 6 7
14	私は、どの種の製品やサービスが最も お客様に役立つ かを明らかにしようとして試みている。	1 2 3 4 5 6 7

セクション 2 : あなたの上司について

事前質問 2-1 : あなたのアルバイト先には、以下の定義に少しでも当てはまる正社員（以降、上司と呼ぶ）はいますか？「はい」か「いいえ」を○で囲ってください。

定義 : 勤務中に頻繁に交流があり、アルバイト従業員を管理する立場にある正社員

はい / いいえ

【事前質問 2-1 で「はい」に○を付けた方のみ、以下のご質問にご回答ください。】

事前質問 2-2 : あなたのバイト先において、上記の定義に最もふさわしいと思う人物を一人挙げ、その方のお名前を教えてください（イニシャル、ニックネーム等でも可）。

これでセクション 2 の事前質問は終了です。

事前質問 2-2 でご回答いただいた上司を念頭に置いて

以降の質問にご回答ください。

【事前質問 2-1 で「いいえ」に○を付けた方は、そのまま p.9 へお進みください。】

Q4 : 先程ご回答いただいた **あなたの上司のアルバイト先に対する意識** について、お聞かせください。

以下の質問について、 「全くそう思わない : 1」から「非常にそう思う : 7」の7つのうち、 1つの数字 だけに○を付けてください。		全くそう 思わない ←→ 非常に そう思う
1	私の上司は、誰かが私のアルバイト先を批判した時、個人的に 侮辱された ように感じる。	1 2 3 4 5 6 7
2	私の上司は、 周りの人 が私のアルバイト先について考えていることにとっても興味がある。	1 2 3 4 5 6 7
3	私の上司は、私のアルバイト先について話す時、「あの会社」と言うよりも、「 うちの会社 」と言うことが多い。	1 2 3 4 5 6 7
4	私のアルバイト先が上手いく ことは、 私の上司が上手いく ことに等しい。	1 2 3 4 5 6 7
5	誰かが私のアルバイト先を褒めている時、私の上司は、個人的に 褒められた ように感じる。	1 2 3 4 5 6 7
6	私の上司は、私のアルバイト先に属する者として ふさわしい ように振る舞う。	1 2 3 4 5 6 7

Q5：先程ご回答いただいた**あなたの上司の職務姿勢**について、お聞かせください。

以下の質問について、 「全くそう思わない：1」から「非常にそう思う：7」の7つのうち、 1つの数字だけ に○を付けてください。		全くそう 思わない ←→ 非常に そう思う
1	私の上司は、常に 新しい製品やサービス がないか、注意を払っている。	1 2 3 4 5 6 7
2	私の上司は、常に 自社の製品やサービス について考え、発展させている。	1 2 3 4 5 6 7
3	私の上司は、 イノベティブな製品やサービス を、成功の重要な要因と考えている。	1 2 3 4 5 6 7
4	私の上司は、 競合他社の行動 に注意を払っている。	1 2 3 4 5 6 7
5	私の上司は、競合他社がどのように 顧客を維持 しているのか気にしている。	1 2 3 4 5 6 7
6	私の上司は、私たちの競合他社がどのような 特別な行動 をとっているかということを常に監視している。	1 2 3 4 5 6 7
7	私の上司は、 お客様に気に入ってもらうことが 、私のアルバイト先の成功のために重要な要因だと考えている。	1 2 3 4 5 6 7
8	私の上司は、お客様が将来出会いたいと思うような製品やサービスを見つけ出すため、頻繁に お客様を調査 している。	1 2 3 4 5 6 7
9	私の上司が私に課す目標は大抵、 お客様満足 を目指している。	1 2 3 4 5 6 7
10	私の上司は、 お客様のニーズ が何であるか理解しようとしている。	1 2 3 4 5 6 7
11	私の上司は、 お客様の利益 を一番に考えている。	1 2 3 4 5 6 7

セクション3：バイトリーダーについて

事前質問 3-1：あなたのアルバイト先には、以下の定義に少しでも当てはまるアルバイト従業員（以降、バイトリーダーと呼ぶ）はいますか？「はい」か「いいえ」を○で囲ってください。

定義：経験年数が最も長く、アルバイト業務に関する知識が豊富なアルバイト従業員

はい / いいえ

【事前質問 3-1 で「はい」に○を付けた方のみ、以下のご質問にご回答ください。】

事前質問 3-2：あなたのバイト先において、あなた以外に、上記の定義に最もふさわしいと思う人物を一人挙げ、その方のお名前をお聞かせください（イニシャル、ニックネームでも可）。

これでセクション3の事前質問は終了です。

事前質問 3-2 でご回答いただいたバイトリーダーを念頭に置いて

以降の質問にご回答ください。

【事前質問 3-1 で「いいえ」に○を付けた方は、こちらで調査終了です。】

ご協力いただき、誠にありがとうございました。

Q6：先程ご回答いただいたバイトリーダーのアルバイト先に対する意識について、お聞かせください。

以下の質問について、 「全くそう思わない：1」から「非常にそう思う：7」の7つのうち、 1つの数字 だけに○を付けてください。		全くそう 思わない ←	非常に そう思う →
1	そのバイトリーダーは、誰かが私のアルバイト先を批判した時、個人的に 侮辱 されたように感じる。	1	2 3 4 5 6 7
2	そのバイトリーダーは、 周りの人 が私のアルバイト先について考えていることにとても興味がある。	1	2 3 4 5 6 7
3	そのバイトリーダーは、私のアルバイト先について話す時、「あの会社」と言うよりも、「 うちの会社 」と言うことが多い。	1	2 3 4 5 6 7
4	私のアルバイト先が上手くいく ことは、そのバイトリーダーが 上手くいく ことに等しい。	1	2 3 4 5 6 7
5	誰かが私のアルバイト先を褒めている時、そのバイトリーダーは、個人的に 褒められた ように感じる。	1	2 3 4 5 6 7
6	そのバイトリーダーは、私のアルバイト先に属する者として ふさわしい ように振る舞う。	1	2 3 4 5 6 7

Q7：先程ご回答いただいた**バイトリダーの職務姿勢**について、お聞かせください。

以下の質問について、 「全くそう思わない：1」から「非常にそう思う：7」の7つのうち、 1つの数字だけ に○を付けてください。		全くそう 思わない ←→ 非常に そう思う
1	そのバイトリダーは、常に 新しい製品やサービス がないか、注意を払っている。	1 2 3 4 5 6 7
2	そのバイトリダーは、常に 自社の製品やサービス について考え、発展させている。	1 2 3 4 5 6 7
3	そのバイトリダーは、 イノベーティブな製品やサービス を、成功の重要な要因と考えている。	1 2 3 4 5 6 7
4	そのバイトリダーは、 競合他社の動向 に関する話をよくする。	1 2 3 4 5 6 7
5	そのバイトリダーは、競合他社がどのように 顧客を維持 しているのか気にしている。	1 2 3 4 5 6 7
6	そのバイトリダーは、私たちの競合他社が、どのような 特別な行動 をとっているのか気にしている。	1 2 3 4 5 6 7
7	そのバイトリダーは、 お客様に気に入ってもらうこと が私のアルバイト先の成功のために重要だと考えている。	1 2 3 4 5 6 7
8	そのバイトリダーは、お客様が将来出会いたいと思うような製品やサービスを見つけ出すため、頻繁に お客様を調査 している。	1 2 3 4 5 6 7
9	そのバイトリダーは、 お客様のニーズ が何であるか理解しようとしている。	1 2 3 4 5 6 7
10	そのバイトリダーは、 お客様の利益 を一番に考えている。	1 2 3 4 5 6 7
11	そのバイトリダーは、 お客様が目標を達成 するために役立とうと試みている。	1 2 3 4 5 6 7
12	そのバイトリダーは、製品やサービスの販売時、 お客様の課題 を解決しようとする。	1 2 3 4 5 6 7
13	そのバイトリダーは、 お客様の抱える問題 を解決するのに最適な、私自身という製品を提供する。	1 2 3 4 5 6 7
14	そのバイトリダーは、どの種の製品やサービスが最も お客様に役立つ かを明らかにしようと試みている。	1 2 3 4 5 6 7

ご質問は以上でございます。

ご記入漏れがないか、今一度ご確認いただけますと幸いです。

お忙しいところご協力いただき、誠にありがとうございました。

補録 B : 調査票 (実証研究 II)

アルバイト大学生の皆様に対する

アルバイト環境に関するお伺い

《ご挨拶》

私は現在、修士論文の執筆を行っており、そのためのアルバイトに関するデータを必要としています。本調査はその一環として、データを集計するものであり、皆様にご意見をお伺いしております。つきましては、ご多忙中大変恐縮ではございますが、ご協力のほど、何卒よろしくお願い申し上げます。

本調査でご回答いただいた内容は、学術的な目的の元、統計処理した上で集計致しますので、ご回答者様の情報が流出することは一切ございません。どうぞ趣旨をご理解の上、本調査にご協力頂きますよう、重ねてお願い申し上げます。

慶應義塾大学大学院 商学研究科
修士課程 2年 川村 澄明

《ご記入上のお願い》

- ・本調査票は、**3つのセクション**からなります。事前質問がある場合がございますので、必ずそちらをご回答の上、以降の質問へお進みくださいますよう、お願いいたします。
- ・測定精度を高めるために、類似した質問を複数設けております。何度もお答え頂き恐縮ですが、主観で結構ですので、**すべての項目にご回答**いただきますよう、お願いいたします。

性別：男・女
学年： 年
年齢： 歳

セクション1：あなた自身について

事前質問 1-1：あなたがこれまで経験したアルバイトの中で、経験期間が最も長いものを一つ思い浮かべていただき、そのアルバイトが該当する業種を、以下の**アルバイトの業種に関する選択肢**から一つのみ選択して、左隣のボックスに✓を付けてください。

アルバイトの業種に関する選択肢

- 販売** スーパーマーケット コンビニエンスストア デパート アパレル
パン屋 洋菓子店 弁当屋 ガソリンスタンド 本屋
新聞配達 試食販売 その他販売（ ）
- ホテル** ホテル・旅館 結婚式場（ホテル内を含む）
- 飲食** 居酒屋 ファーストフード ファミリーレストラン カフェ
デリバリー店 寿司屋 上記以外のチェーンの飲食店
上記以外の個人経営の飲食店 その他飲食（ ）
- 美容** 理容院・美容院 エステサロン ネイルサロン
その他理容（ ）
- 娯楽** アミューズメント関係 パチンコ・スロット カラオケボックス
漫画喫茶（ネットカフェ） ビデオレンタル ゲームセンター
その他娯楽（ ）
- 警備・倉庫** 警備 倉庫
- 教育** 学習塾（個別指導） 学習塾（集団指導）
学習塾（個別＋集団 指導） 家庭教師 試験監督
その他教育（ ）
- 通信・IT** インターネット関連 電話（コールセンター含）
ソフトウェア開発 その他通信・IT（ ）
- 医療・介護・保育** 医療機関 介護施設 保育
- 建設** 建築・土木 測量 その他建設（ ）
- 製造** 食料品 自動車関連 その他製造（ ）
- 配送・引越** 配送 引越 郵便局
- イベント** イベント会社
- 官公署** 国の機関 自治体の機関 その他（ ）
その他（ ）

事前質問 1-2：事前質問 1-1 で想起していただいたアルバイトの経験期間をお聞かせください。

_____年 _____ヵ月

事前質問 1-3：事前質問 1-1 で想起していただいたアルバイト先全体における、正社員とアルバイト従業員それぞれの人数をお聞かせください。

正社員：_____人 **アルバイト従業員**：_____人

事前質問 1-4：事前質問 1-1 で想起していただいたアルバイト先での**周囲との競争環境**について、お聞かせください。

以下の質問について、「全くそう思わない：1」から「非常にそう思う：7」の7つのうち、 1つの数字 だけに○を付けてください。		全くそう 思わない ←→ 非常に そう思う
1	私のアルバイト先では、周囲の競合他社との 競争がとても激しい 。	1 2 3 4 5 6 7
2	私のアルバイト先では、他の地域と比べて、周囲の競合他社との 競争が激しい 。	1 2 3 4 5 6 7
3	私のアルバイト先の周囲では、私のアルバイト先と似た製品やサービスを提供する他社との 競争がかなり激しい 。	1 2 3 4 5 6 7

これでセクション1の事前質問は終了です。

事前質問 1-1 で想起していただいたアルバイト経験を

念頭に置いて

以降の質問にご回答ください。

補録

Q1：先程想起していただいたアルバイト先での**あなた自身の職務姿勢**について、お聞かせください。

以下の質問について、 「全くそう思わない：1」から「非常にそう思う：7」の7つのうち、 1つの数字だけ に○を付けてください。		全くそう 思わない ←→ 非常に そう思う
1	私は、常に 新しい製品やサービス がないか、注意を払っている。	1 2 3 4 5 6 7
2	私は、常に 自社の製品やサービス について考え、発展させている。	1 2 3 4 5 6 7
3	私は、 イノベティブな製品やサービス を、成功の重要な要因と考えている。	1 2 3 4 5 6 7
4	私は、 競合他社の動向 に関する話をよくする。	1 2 3 4 5 6 7
5	私は、競合他社がどのように 顧客を維持 しているのか気にしている。	1 2 3 4 5 6 7
6	私は、私たちの競合他社がどのような 特別な行動 をとっているのか気にしている。	1 2 3 4 5 6 7
7	私は、 お客様に気に入ってもらうこと が、私のアルバイト先の成功のために重要だと考えている。	1 2 3 4 5 6 7
8	私は、お客様が将来出会いたいと思うような製品やサービスを見つけ出すため、 頻繁にお客様を調査 している。	1 2 3 4 5 6 7
9	私は、 お客様のニーズ が何であるか理解しようとしている。	1 2 3 4 5 6 7
10	私は、 お客様の利益 を一番に考えている。	1 2 3 4 5 6 7
11	私は、 お客様が目標を達成 するために役立とうと試みている。	1 2 3 4 5 6 7
12	私は、製品やサービスの販売時、 お客様の課題 を解決しようとする。	1 2 3 4 5 6 7
13	私は、 お客様の抱える問題 を解決するのに最適な、私自身という製品を提供する。	1 2 3 4 5 6 7
14	私は、どの種の製品やサービスが最も お客様に役立つ かを明らかにしようとして試みている。	1 2 3 4 5 6 7

セクション 2 : あなたの上司について

事前質問 2-1 : あなたのアルバイト先には、以下の定義に少しでも当てはまる正社員（以降、上司と呼ぶ）はいますか？「はい」か「いいえ」を○で囲ってください。

定義 : 勤務中に頻繁に交流があり、アルバイト従業員を管理する立場にある正社員

はい / いいえ

【事前質問 2-1 で「はい」に○を付けた方のみ、以下のご質問にご回答ください。】

事前質問 2-2 : あなたの上司に当たる人物のうち、上記の定義に最もふさわしいと思う人物を一人挙げ、その方のお名前を教えてください（イニシャル、ニックネーム等でも可）。

これでセクション 2 の事前質問は終了です。

事前質問 2-2 でご回答いただいた上司を念頭に置いて

以降の質問にご回答ください。

【事前質問 2-1 で「いいえ」に○を付けた方は、そのまま p.8 へお進みください。】

Q3：先程ご回答いただいた**あなたの上司の職務姿勢**について、お聞かせください。

以下の質問について、 「全くそう思わない：1」から「非常にそう思う：7」の7つのうち、 1つの数字だけ に○を付けてください。		全くそう 思わない ←→ 非常に そう思う
1	私の上司は、常に 新しい製品やサービス がないか、注意を払っている。	1 2 3 4 5 6 7
2	私の上司は、常に 自社の製品やサービス について考え、発展させている。	1 2 3 4 5 6 7
3	私の上司は、 イノベティブな製品やサービス を、成功の重要な要因と考えている。	1 2 3 4 5 6 7
4	私の上司は、 競合他社の行動 に注意を払っている。	1 2 3 4 5 6 7
5	私の上司は、競合他社がどのように 顧客を維持 しているのか気にしている。	1 2 3 4 5 6 7
6	私の上司は、私たちの競合他社がどのような 特別な行動 をとっているかということを常に監視している。	1 2 3 4 5 6 7
7	私の上司は、 お客様に気に入ってもらえること が、私のアルバイト先の成功のために重要な要因だと考えている。	1 2 3 4 5 6 7
8	私の上司は、お客様が将来出会いたいと思うような製品やサービスを見つけ出すため、頻繁に お客様を調査 している。	1 2 3 4 5 6 7
9	私の上司が私に課す目標は大抵、 お客様満足 を目指している。	1 2 3 4 5 6 7
10	私の上司は、 お客様のニーズ が何であるか理解しようとしている。	1 2 3 4 5 6 7
11	私の上司は、 お客様の利益 を一番に考えている。	1 2 3 4 5 6 7

セクション3：アルバイト環境について

Q5：先程ご回答いただいた**アルバイト先**について、お聞かせください。

Q5-1

以下の質問について、 「全く正しくない：1」から「全く正しい：4」の4つのうち、 1つの数字 だけに○を付けてください。		全く 正しくない ←→ 全く 正しい
1	このアルバイト先では、 上司の承認 が降りるまで、ほとんど何も行動できない。	1 2 3 4
2	このアルバイト先では、 自分自身で意思決定 をしたくても、すぐにその気持ちをくじかれる。	1 2 3 4
3	たとえ小さな問題であっても、最終的に答えを出すためには 上司に問い合わせ しなければならない。	1 2 3 4
4	私が何をやるにしても 事前に上司に尋ね なければならない。	1 2 3 4
5	私のいかなる意思決定も、 上司の承認 がなければならない。	1 2 3 4

Q5-2

以下の質問について、 「全く正しくない：1」から「全く正しい：5」の5つのうち、 1つの数字 だけに○を付けてください。		全く 正しくない ←→ 全く 正しい
1	このアルバイト先では、 多くの規則や行動指針 が明確に書き記されている。	1 2 3 4 5
2	このアルバイト先には、 規則や作業の仕方に関するマニュアル があり、いつでも誰でも利用できる。	1 2 3 4 5
3	このアルバイト先には、大半の 職務について詳細 が漏れなく書き記された文書がある。	1 2 3 4 5
4	このアルバイト先では、ほぼ全員の 職務成果に関する記録文書 が保存されている。	1 2 3 4 5
5	このアルバイト先では、大半の新人のために形式的な オリエンテーションプログラム を行う。	1 2 3 4 5

ご質問は以上でございます。

ご記入漏れがないか、今一度ご確認いただけますと幸いです。
お忙しいところご協力いただき、誠にありがとうございました。

あとがき

本論は、著者が慶應義塾大学大学院商学研究科前期博士課程に在籍中の 2 年間の研究成果を纏めたものである。

研究活動を通して人類の叡智に貢献できる可能性に強く惹かれ、大学院への進学を決意したが、修士論文を執筆し終えた今も、その活動の一端を担うことができたのか、胸中は不安で覆われている。そうした不安を表すように、本論には至らぬ点が多々存在する。それでももし本論に有意義な貢献が見出されるとすれば、それは本論の執筆に際して、ご指導ご支援くださった皆様のお力添えによるものである。この場を借りて、皆様に感謝を申し上げたい。なお、多くの方々からご助言を賜ったといえども、本論における有り得べき誤謬は、すべて著者の責に帰するものであることも、ここに明記したい。

まず、指導教授を引き受けてくださった慶應義塾大学商学部の小野晃典先生に謝意を表したい。学部時代に小野先生と出会うことがなければ、マーケティング研究の面白さに気づくことができなかつたであろうし、そもそも、研究活動の奥深さに触れることもできなかつたであろう。また、研究活動に取り組むきっかけを与えてくださっただけでなく、実際に著者が研究活動に取り組む最中、思い通りに進まない時には、文字通りいつ何時であっても、相談に乗っていただいた。全てをここに書き記すことはできないが、小野先生から賜った学恩は、これからも忘れないであろう。謹んで御礼申し上げたい。

付言して、大学院授業を通して貴重なご意見を下さった、慶應義塾大学商学部の高橋郁夫先生、および目白大学経営学部の井上綾野先生に記して謝意を述べたい。さらに、大学院の先輩である立命館大学経営学部の菊盛真衣先生、鳥取大学地域学部の白石秀壽先生、そして慶應義塾大学大学院後期博士課程の竹内亮介氏、中村世名氏、石井隆太氏、および同前期博士課程の廖舒忻氏には、日頃から鋭いフィードバックを数多く頂戴した。心よりの謝意を示したい。また、慶應義塾

あとがき

大学商学部小野晃典研究会に属する学部の同期および後輩には、調査に協力してもらっただけでなく、時には苦心しながら研究活動に取り組む姿勢から、幾度となく刺激をもらった。特に、同研究会第14期生の山崎麻菜氏から受けた励ましは、何よりの力添えとなった。著者以上に論文の進捗を気にかけ、それと同時に心理的余裕をもたらしてくれた彼女の存在なしには、本論が成就することはなかったであろう。深く感謝の言葉を申し上げたい。

最後に、大学院への進学を認め、進学後も暖かく見守り続けてくれた家族に深謝の意を表し、本論の結びとしたい。

2018年1月

川村 澄明