

機関番号：34304

研究種目：若手研究（B）

研究期間：2009～2010

課題番号：21730431

研究課題名（和文）販売職に就く人たちの準拠集団・就労意識・技能意識：対照的な集団間の比較分析

研究課題名（英文）Salespersons' Reference Groups, Perceived Skills, and Career Designs: A Comparative Analysis.

研究代表者

福富 言 (FUKUTOMI GEN)

京都産業大学・経営学部・准教授

研究者番号：80387993

研究成果の概要（和文）：本研究の目的は、販売職に就く人々を対象として、彼・彼女たちの長期勤続意思やサービス水準、技能意識を決定づける要因を探ることにある。とりわけ、同僚や家族、友人といった準拠集団のもつ役割に注目することに特徴がある。主に、百貨店において勤務する販売員に対する調査の結果として、内発的動機づけは組織にとって有用な様々な成果をもたらすこと、次いで準拠集団の影響力は先行研究において取り上げられるその他の要因と比較しても十分に評価できることがわかった。これらの知見は、雇用形態や勤務先などについて対照的な性質をもつ集団の分析結果から得られたものである。

研究成果の概要（英文）：In this study, we examine whether the scope and size of salespersons' reference groups affect their turnover intention and the quality of their service delivery. In comparison with organizational and personal factors, the effect of reference groups is remarkable. They may be rather controllable than the other variables employed in previous research. Effects on extra-role performance and willingness to collaborate with co-workers are also observed. Since salespersons' skills or superiority and appropriateness of compensation are evaluated arbitrarily, people in salespersons' eyesight may play a key role in motivating them. Our results imply that an organization benefits by internal advertisement providing information of role models. However, managers may make mistakes when they choose models who are not in the salespersons' eyesight. We expect this study make academic contribution as well, as it reveals the comparable importance of reference groups to that of institutional/organizational factors and individual/personal attributes.

交付決定額

（金額単位：円）

	直接経費	間接経費	合計
2009年度	800,000	240,000	1,040,000
2010年度	500,000	150,000	650,000
年度			
年度			
年度			
総計	1,300,000	390,000	1,690,000

研究分野：社会科学

科研費の分科・細目：社会学・社会学

キーワード：販売員管理、サービス、社会学、雇用、キャリア・デザイン、小売業

1. 研究開始当初の背景

本研究は、販売職に就く人々を対象とし、彼・彼女たちのキャリア・デザイン（長期勤

続意思や離職意図)や技能意識を左右する要因の1つとして準拠集団の役割に注目するものである。販売職は、離職率や非正規雇用の従業員比率の高さによって特徴づけられる職種である。短期的な雇用を繰り返すような人々の存在は今後の生活保障の問題とも関連するし、初職に就く前の教育サービスの評価や就職後の教育・訓練の評価とも深く関連していると考えられる。ゆえに、社会学的な1問題として、不安定だと想定される彼・彼女たちなりの論理を解明することに意義があるだろうし、また、マネジリアルな意味において(経営管理や販売員管理をするための実践的な意味において)優秀な従業員を雇用し、効果的・効率的なトレーニングをおこなうためにも有用な研究課題であると考えられる。

特に、本研究が準拠集団をキー・コンセプトとすることには以下のとおり2つの理由がある。第1に、長期勤続意思や離職意図を左右する要因は業種、時期、規模などによって変動する要因だが、準拠集団の存在はこれらの条件に関わらず普遍的な要因であるため。たとえば、内発的な動機づけが有用な販売員もいるだろうし、外発的な報酬が有効なものもいるだろう。しかし、こうした「選択」(内発的な動機づけを重視するか、外発的な報酬を重視するかを分岐するもの)をする際に彼・彼女たちの周囲の人々、すなわち準拠集団が一定の役割を担っていることが限定的なサンプルの調査によってこれまでに明らかになっている。本研究にはこの知見に経験学的なサポートを与えることが期待される。

第2に、経営管理論的な観点からいうと、一方では販売員の先天的要素に関わらざるをえない内発的な動機づけや他方における制度的な報酬システムの設計などと比較して、準拠集団の規模や範囲は組織や管理者によるコントロール可能性が高いと想定されるからである。こうしたインプリケーションを導出するためにも、準拠集団の果たす役割の軽重を明らかにする必要があると考えた。

2. 研究の目的

本研究の目的は以下の3点である。それぞれステップワイズであると考えている。第1は、販売職に就く人々の就労意識や技能意識、および、広くいうと彼・彼女たちのパフォーマンスに影響を与える要因を識別することである。このため、先行研究のレビューやヒアリング等を通じて、様々な影響要因を洗い出す。第2に、量的な分析によって、これらの要因の影響力と準拠集団の規模や対象、対話機会などの要因のもつ影響力とを比較することである。最後に第3の目的は、販売員の長期勤続意思や離職意図に影響を与える

要因を明らかにし、彼・彼女たちに適切な社会的サポートをおこなうための提言や優秀な販売員を継続的に雇用するための施策を検討することである。

3. 研究の方法

ここでは、本研究の対象と調査方法について述べる。

(1) 本研究は広く販売職に就く人々全般を研究対象としているが、ひとくちに販売職といっても、極めて多量かつ多様な人々が含まれる。そこで、現実的に調査を実施するための方策として、対照的な集団間の比較分析をおこなうこととした。ここでいう対照性とは、雇用形態(正規か非正規か、メーカー雇用か小売雇用か)、勤務先の規模、勤務地、報酬額、性別などにおけるプロフィール上の違いを指している。また、本研究の比較分析は、これらの違いが長期勤続意思や離職意図、パフォーマンスに影響していると主張するためのものではない。むしろ、ある要因間関係について(たとえば、準拠集団の範囲が勤続意思に対して正に影響する、という仮説が)、極めて対照的な集団間であるにも関わらず両者に違いが「ない」ことが検証されれば、それは、広く販売職全般について一般化可能な命題といえるのではないかと考えたからである。

また、研究対象の設定方法について、本研究にはもう1つ特徴がある。それは、組織にとって戦略的に重要な販売員が属するコミュニティを対象としていることである。上記のとおり、広く販売職全般について一般化するための手段として対照的な集団間の比較分析をおこなうが、調査協力者に対するフィードバックや経営管理論的観点におけるインプリケーションの導出のため、優秀な販売員がどのような論理の下で就業し、自身の将来をデザインするのかを明らかにしたいと考えた。そこで、調査協力者を募るプロセスにおいて、管理職に就く人々から優秀な成果を上げている人物を紹介してもらい、当該人物からまた別な優秀な人物を紹介してもらいながら、彼・彼女たちの周囲の人物たちが調査対象者となるように設計した。なお、ここでいう優秀な成果とは必ずしも販売実績を指すものではない。何をもって優秀とするか、の認識についても準拠集団の存在が影響すると仮説している。これは、販売職の技能が極めて恣意的に定義される問題とも深く関連している。

(2) 次に具体的な調査の方法について述べる。調査のプロセスについて順を追って説明するために、初年度と次年度に細分する。

① 初年度はサービスや商業、販売員管理のみならず、教育やネットワーク論、労働経済学など幅広いレビューを通じて、長期勤続意思などへの影響要因を探る。ただし、アドホックな文献レビューとならないよう、3点を心がけた。第1に、サービス業を題材として従業員管理と顧客管理について述べた著名な文献を翻訳し、そこで得られた知見を基に実務家と定期的にディスカッションをする機会を得た。調査項目の識別・選別を図りながら、調査協力を依頼するためのプロセスである。第2に、他分野の研究者にヒアリングをおこなうことである。具体的に、教育学や教育心理学分野の研究者と経営学の研究者との共同研究実績について詳しい方を選び、本研究の調査項目を評価していただいた。第3に、当年度に少数のサンプルに対してプレテストを実施し、現実的な調査項目の選別を図った。可能な限り幅広いレビューを試みながらも、以上のプロセスを経て、本研究で使用する変数を定めた。なお、次年度結果的に調査協力が期待されるほど得られなかった場合を想定し、消費財メーカーの販売活動について企業調査に参加した。ここでの調査項目は営業活動の活発さや自律性に関するものであり、事業の成果との関連を分析することを目標としている。

② 次年度は、長期勤続意思や離職意図、ならびに販売職に就く人々のパフォーマンスを測定し、変数間の関係を分析するプロセスである。ここでいうパフォーマンスには、技能が身に付いているかどうかについての自己評価や顧客満足を得られるようなサービスを提供しているか、同僚との関係が適切に構築されているか、所属組織に対する思い入れやロイヤルティを感じているか、などの項目が挙げられる。前年度のプロセスにおいて抽出された、内発的動機、外発的報酬、職務の定義、自律裁量の程度、従業員満足、教育を受けている期間の要因、家族についての変数、デモグラフィックス変数とともに、準拠集団の存在・不在、規模、対話機会、対象といった変数を用いて共分散構造分析を行った。

本調査の対象として、対照的なプロフィールをもつ集団を選んだ。具体的にいうと、首都圏と関西、大手百貨店の従業員およびメーカーに勤務し百貨店で販売に従事する従業員、正規雇用と非正規雇用、主要顧客の限定性、性別などにおいて対照的な人々から協力を得た。

また、期待どおりの協力が得られなかった場合の想定の下、消費財、主に飲食料品業界の企業調査にも参加し、質問票を回収した。ただし、販売職に就く人々から一定の回答を

えることができたので、次節における本研究成果については企業調査の結果を割愛する。

4. 研究成果

本研究の概要についてははじめに述べる。本研究の中心的課題は、販売職に就く人々を対象として、その準拠集団の範囲や規模などを説明変数、職務満足や長期勤続意思、離職意図、顧客へ提供するサービス水準などを被説明変数とした調査仮説に基づき、質問票調査とヒアリング調査を実施することである。結果として、準拠集団に関する説明変数は、内発的な動機づけほどは強く、広い影響力を持たないものの、その他の説明変数と比較可能なレベルで長期勤続意思やサービス水準に影響することがわかった。こうした結論に至るまでのプロセスについて、本節を以下のとおり構成する。第1に実証研究の準備的作業として調査項目の設定と問題設定について、第2に実証研究の成果について述べる。

(1) はじめに、販売業やサービス業のオペレーション戦略を豊富な事例によって取り上げた著書の翻訳を通じて、調査項目の洗い出しをおこなった。また、損害保険販売の事例を用いて、商品取り扱い経験とオペレーション・コストとの関連性を分析した。その結果、事前実施していた自動車や住宅、生命保険などの事例と同じように、経験の蓄積による顕著なコスト削減の実態を把握することはできなかった。すなわち、(これまでの方法では)販売業の技能や効率性は経営指標に現れないことが確認された。そこで、販売職に就く人々の身边により密着した調査をおこなうプロセスに入った。

実証研究のためのプレテストとして、日用品、アパレル(特定セグメント向け)、同(オール・セグメント向け)に従事する販売職の人々を対象に簡易な質問票調査を実施した。その結果として、準拠集団に関する変数それぞれ単独の影響力を問題とするのではなく、準拠集団や技能意識と勤務先企業の(認識レベルにおける)安定性などの変数との交互作用に注目していくことが肝要だとわかった。また、本研究の調査仮説について、準拠集団の影響力が示唆される結果であり、定量的な支持を得るための実証研究を設計した。

(2) 先行研究のレビュー、サービス業の従業員と顧客管理の文献翻訳、実務家および社会学者とのディスカッション、プレテスト、およびプレテスト結果を用いた調査協力者を募集するプロセスを経て、本研究の取り扱う主要な調査項目を列記すると、下表のとおりである。

表：調査項目のリスト（抜粋）

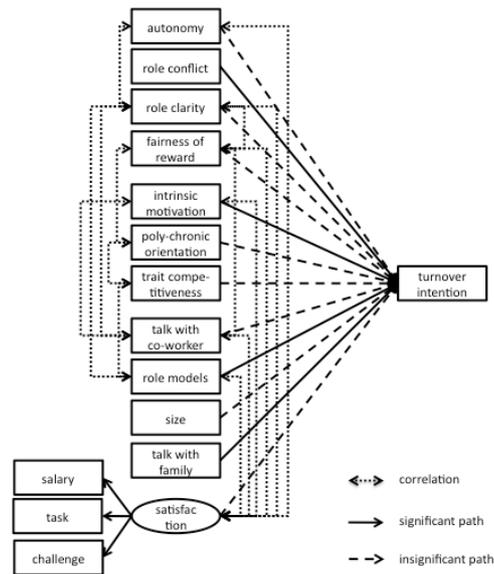
説明変数
個人的要因 内発的動機づけ、マルチタスク志向、競争志向、職歴、転職歴など
制度的要因 報酬制度（職務、努力、結果ベース）、報酬の公平性、職務の定義、職務遂行上のジレンマ、自律性など
準拠集団の要因 勤務先内の準拠集団の存在、規模、対象（同職種の友人知人、異職種の友人知人、年齢の近い家族、卒業した学校の先生、ネット上の情報など）、対話機会
その他 主要顧客の範囲、主力製品の価格、組織内の情報収集や普及活動、管理職の信頼性など
被説明変数
長期勤続意思、離職意図、従業員満足、勤務先に対するロイヤルティ、顧客に提供するサービス水準、状況に適応した販売活動、同僚との関係構築など

これらの変数を用いて対照的な2つの集団の販売員たちに対して質問票調査をおこなった。ここでいう対照的な集団とは、勤務地（首都圏と関西圏）、勤務先（メーカーと百貨店）、安定性などにおいて対照的なプロファイルの販売員たちのことである。126 サンプルについて分析し、以下のとおり結論を得た。

販売員管理の諸要素について、販売員たちの準拠集団の存在は、先行研究において取り上げられる変数と十分に比較可能なレベルで影響力を有する。より詳しくいうと、販売員の離職・勤続意図やパフォーマンス（ロイヤルティ、サービス水準、同僚との関係構築など）を被説明変数とし、準拠集団の種類、規模、組織内の存在を本研究独自の説明変数とし、内発的動機、報酬制度、職務の定義などといった先行研究のレビューに基づく説明変数との影響力を比較した。共分散構造分析の結果として、内発的動機づけは組織にとって概ね様々な有益な成果をもたらすことを確認し、特定の被説明変数に対して影響をおよぼす説明変数を識別した。たとえば、販売員の離職意図に対しては、職務遂行上のジレンマ、内発的動機、将来の自分自身をイメージできる人物が組織内に存在するか、年齢の近い家族との対話機会、以上の変数が影響をおよぼしている。変数間関係を図示すると下図のとおりである。

最後に本研究の意義について述べる。販売員の管理方法は状況や環境に応じて様々にアドホックな説明をせざるをえず、本来普遍

図：分析結果の一例



的な理解をすることは難しい。これは、販売職に就く人々にとっての論理、すなわち長期勤続意思や離職意図などについても同じである。けれども、準拠集団の存在は、ある意味において普遍的に、販売員たち自身を取り巻く状況や環境の解釈に影響している可能性がある。また、実務的に、個人の先天的性質や組織の制度的要因のコントロールは極めて困難であることに対して、準拠集団の存在についての社内広報など、コントロール可能なインプリケーションを導き出すことができた。今後、さらに量的な支持を得ることやデータとの適合度を改善するような変数間関係を提示することを当面の課題として取り組んでいきたい。

5. 主な発表論文等

（研究代表者、研究分担者及び連携研究者には下線）

〔雑誌論文〕（計2件）

① Yuko Yamashita, Wataru Uehara, Masato Sasaki, Hroyuki Fukuchi, Gen Fukutomi, Tsuyoshi Numagami, Toshihiko Kato, and Masaru Karube, *Dynamism Inside the MO Box: The Credibility of Marketing Information as a Key Factor in Market Orientation*. Proceedings for 2010 Annual Conference, Academy of Marketing Science, 査読有、2010年、21p。

② 福富言、損害保険会社の経験効果：火災、自動車、自賠責保険の元受契約件数と事業費を事例として、『京都マネジメント・レビュー』、査読無、2009年、115-125。

〔学会発表〕（計 3 件）

①山下裕子・上原渉・佐々木将人・福地宏之・福富言、市場志向性とマーケティング部門への信頼、日本マーケティング・サイエンス学会、2010年11月27日、(株)電通、電通ホール（東京都）

②Yuko Yamashita, Wataru Uehara, Masato Sasaki, Hroyuki Fukuchi, Gen Fukutomi, Tsuyoshi Numagami, Toshihiko Kato, and Masaru Karube, Dynamism Inside the MO Box: The Credibility of Marketing Information as a Key Factor in Market Orientation, Academy of Marketing Science, 2010年5月26日、Portland Marriott Downtown Waterfront（米国）

③山下裕子・上原渉・佐々木将人・福地宏之・福富言、日本企業のマーケティング力：市場志向性の要素間関係とマーケティング情報への信頼、日本商業学会関東部会、2009年11月14日、早稲田大学（東京都）

〔図書〕（計 1 件）

①ジェームス・L・ヘスケット、W・アール・サッサー、ジョー・ホイラー著、川又啓子、諏澤吉彦、福富言、黒岩健一郎翻訳）、OQ（オーナーシップ指数）：サービス・プロフィット・チェーンによる競争優位の構築、同友館、2010年、238p。

6. 研究組織

(1) 研究代表者

福富 言 (FUKUTOMI GEN)

京都産業大学・経営学部・准教授

研究者番号：80387993