

科学研究費助成事業 研究成果報告書

平成 29 年 5 月 16 日現在

機関番号：34304

研究種目：基盤研究(C) (一般)

研究期間：2014～2016

課題番号：26380580

研究課題名(和文) サービス水準と離職に関する実証研究：「フォロワーシップ」をキー・コンセプトとして

研究課題名(英文) Followership of Sales and Services Personnels

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

交付決定額(研究期間全体)：(直接経費) 3,300,000円

研究成果の概要(和文)：本研究は、販売職・サービス職に就く人たちのフォロワーシップに注目し、彼・彼女らのサービス水準の向上意欲や離職の意志に対する影響要因としての効果を検証することを目的とした。本社や経営陣(リーダーシップ)と海外法人・海外赴任者(フォロワーシップ)との相克を扱った実証研究をおこなった。国内・海外学会において3度ずつの口頭発表をおこなった。本社の施策(市場調査への投資や事業組織の目標と従業員の役割定義)が従業員のフォロワーシップ(本社の意向に沿った行動やサービス水準の向上意志)に対してもつ正と負の機能を明らかにし、口頭発表の拡張版を海外誌に投稿、査読を経て掲載された。

研究成果の概要(英文)：The researcher aims at examining how employees' followership influences their intention to improve their service quality and not to leave their organization. He conducted empirical studies on interactions and conflicts between the headquarters and managerial boards (leadership) and subsidiaries or offshore employees (followership), and he presented his papers at 3 domestic conferences and at 3 international conferences. He identified both functions and dysfunctions of the headquarters focusing on certain organizational policies. For example, he found that when the headquarter defines roles and objectives of subsidiaries and/or offshore employees prior to conducting market research, it is no use leveraging organizational identification of offshore employees in charge. His paper is refereed and to be published in GSTF journal of Business Review.

研究分野：販売管理論

キーワード：フォロワーシップ 組織アイデンティフィケーション 組織アイデンティティ 販売管理 サービスマネジメント

1. 研究開始当初の背景

(1) 販売業やサービス業といった職業は、わが国の労働人口の極めて高い比率を占めるものである。多くの人たちにとって縁の深いこれらの職業は、高い離職率や(販売実績以外での)技能の測定や転用、伝承の難しさによって特徴づけられる。販売職にかかる先行研究においても、従業員へのインセンティブに注目する研究が大半を占め、従業員の組織内・外における人間関係要因であったり、感情的な共感能力といった技術的要因への注目が必要だと指摘もある。

(2) 離職する意志を弱めたり、従業員が個人の技能や顧客に対するサービス提供水準を高める動機となるようなものはなにか。本研究の開始前までに、たとえば飲食業の調査対象であれば、良くも悪くも、リーダーの存在が、上記の組織にとって望ましい意志や行動を左右することがわかっていた。また、本来望ましい行動を促すはずの、リーダーの望ましい行動が逆機能を示すこともあり、リーダー側の要因ではなく、リードされる側(フォロワー)の要因への注目が必要と考えた。

(3) リードされる側の論理に注目するため、リーダーシップと対照的な概念として「フォロワーシップ」と便宜的に名づけ、関連する他の概念や類似する測定尺度について先行研究を整理することも必要とされていた。

2. 研究の目的

(1) 本研究は、販売職やサービス職に就く人たちの「フォロワーシップ」に注目し、組織に長期的に勤続する意志(離職意志と対照となるもの)や顧客に対するサービス水準やその向上意欲といった、組織にとって望ましい成果を促す変数としての有用性を検証することを目的とした。また、研究の準備段階において、リーダーシップが本来想定される機能とは逆の機能を見せることも予想されるため、期待に反した検証結果が出た場合、逆機能が生じる条件についてもできる限り探索することを、研究開始後に目的の1つとして追加した。

(2) 先行研究において、望ましい成果を促す変数として取り上げられている他の原因変数についても、レビューを通じて検証作業に加えること、さらに、同一回答者に同一時点で原因変数と成果変数とを尋ねる方法による研究成果のバイアス(シングル・ソース・バイアス)を回避するため、複合的に成果変数を測定することを目的とした。

3. 研究の方法

(1) フォロワーシップやそれに類似した概念を2次資料を用いて整理し、同時に、離職やサービス水準の向上といった変数を成果変数として用いている先行研究から、どのよ

うな原因変数が用いられていたかを探る。

(2) 次にこれらの変数を用いて、多変量解析をおこない、組織にとって望ましい成果変数を促す要因としてのフォロワーシップの影響力を他の変数と比較対照する。この多変量解析をおこなうための定量データは、シングル・ソース・バイアスを回避する目的で成果変数を複合的に取得するものである。

4. 研究成果

(1) フォロワーシップ概念について。既存研究によると、フォロワーシップという概念についてさかんに研究された時期は80年代にさかのぼる一方で、概念としての特徴が他の概念と類似することも原因として想定されるが、その後明示的かつ活発に議論された形跡を見つけることはできなかった。その理由として考えられるのは、たとえば本国本社(リーダー)と海外の現地法人(フォロワー)間の関係といったように、フォロワーシップという用語を用いまいまま特定の研究对象について活発に議論されることである。フォロワーシップと類似するのは、現地法人(フォロワー)が本社(リーダー)に対して「自我」をどのように保つか、という点において、組織アイデンティティや組織アイデンティフィケーションといった概念である。現地法人に対する「自我」を強くもつと、本国のリーダーに対して自律的な(場合によっては逆機能をもたらすような)行動をとるフォロワーが生まれる。また、本社にしる現地法人にしる、組織に対するこうした行動がどの程度望ましく、どの程度活発かを議論するために、コミットメントやロイヤルティといった概念と似た測定尺度が用いられ、フォロワーシップを組織やリーダーに対する貢献度合いとして測定しようとする概念上の固有性や価値が減じられてしまうことも、フォロワーシップの研究が現在さほど活発でないことの原因として考えられる。既存研究においては、組織アイデンティティやアイデンティフィケーション(組織と個人の同一視)はコミットメント(経済的交換に基づく行動)の原因変数として扱われている。フォロワーシップはこの因果関係の両者を捉えた概念である。

フォロワーシップの概念としての独自性に注目した希少な研究をみても、さらに似た概念と重複する葛藤がつきまとうことがわかる。松山(2015)では、アイデンティティやアイデンティフィケーションとも異なる、独自の測定尺度も含めて、フォロワーシップを捉えようと試みられた。しかしながら、探索的な因子分析が示唆するのは、第1に上記のコミットメントと第2に組織やリーダーに対して意見を具申する意志や行動といった2つの構成要素であり、後者は公正性概念と類似したものである。

以上のような、フォロワーシップの概念の

脆さをいかに克服するか。概念としての独自性について、たとえば、リーダーシップに関する研究に基づいて独自の問題意識を得ることはできる。リーダーシップには、フォロワーの変革を促すリーダーシップもあれば、経済的な効用に基づくリーダーシップもある。本研究以前の研究において（研究者他、2013）販売職やサービス職に就く人たちにとってリーダーの存在は良くも悪くも大きな作用を及ぼすことがわかっている。フォロワーシップについても、リーダーシップと同じように、変革を望むフォロワーシップや経済的な効用を重視するフォロワーシップなど、既存のフォロワーシップ研究とは別に独自の測定尺度をつくることも考えられたが、査読者や研究に協力下さった研究者たちのアドバイスにも基づき、既存研究で定着した概念や尺度に依拠してフォロワーシップを（時に明示的に、時に明示せず）捉えることにした。特に海外学会でのプレゼンスや国際ジャーナルへの投稿を重視するためにも必要な措置であった。

(2) 実証研究について。大別すると2つの実証研究を実施した。1つは、日本企業で海外赴任を経験した人たちに対しておこなった質問票調査であり、もう1つは非営利部門を備えた営利企業に勤務する人たちに対しておこなったものである。海外赴任や非営利部門の存在は従業員にとってのアイデンティティの揺らぎを生じさせるがゆえに、フォロワーシップとそれにまつわる概念の実証研究に意義があると考えた。海外赴任をさせる・させない、非営利部門に配属する・させない、といった組織やリーダーの意思決定は、フォロワーのアイデンティフィケーションやコミットメントを大きく左右することが期待される。リーダーの決定に対して、フォロワーが具体的にどのような信条を抱き、どのような行動成果が生まれるのか、そして時に逆機能がみられるのか。海外赴任者や帰国従業員を対象にした既存研究であったり、非営利機関を対象にした既存研究の体系にも位置づけられることから、これらの実証研究を実施することにした。しかし後者については、研究年度内に公表された成果がない。その理由は、1年以上に渡り調査協力依頼をしていた複数の企業から、「社外に公表しづらい、社外の人物に明かせない」といった事情から協力を取りつけることができず、シングル・ソース・バイアスを回避する調査実施が遅れてしまったことに由来する。その一方で、海外赴任経験者に対する実証研究成果については、2度の海外学会発表を経て、国際ジャーナルに投稿し、査読、発行されている。そこで本報告書ではその成果について記載する。

(3) 海外赴任者に対する実証研究について。ここでは、日本企業において1年以上の海外

赴任を経験した従業員に対しておこなった調査結果を報告する。日本の本社をリーダーとして、海外事業法人あるいは赴任者個人をフォロワーと見立てた。先ほど述べたとおり、海外赴任者のアイデンティティあるいはアイデンティフィケーションは揺らぐ。Cayla & Penalzoa (2012)はオーストラリア企業のインド市場進出を事例として、海外事業法人の本国本社と現地法人に対するアイデンティティに注目した。彼らは定性的研究を用いて、本国本社に対してアイデンティティを強く感じる海外市場担当者は、現地市場に対して不適応な行動をとる可能性があるとして指摘した。定量的な裏づけのない研究であること、また、海外赴任者のアイデンティティや本社の意向に準じた（あるいは反した）行動をとるメカニズムを明らかにすることがフォロワーシップ研究において一定の示唆をもたらすであろうことから、企画した調査である。調査会社の協力をえて、824人の回答をえ、日本企業内での取引のために海外赴任をした人物を除外した657人を対象にした調査結果について報告する。

(4) フォロワーの逆機能について。海外赴任者および現地法人をフォロワーとして、日本の本社をリーダーとして想定し、海外赴任者のアイデンティティや組織にとって望ましい成果との関連性について分析した。その結果として、海外赴任者が現地法人に高い組織アイデンティフィケーションを見出していたとしても、日本の本社に対して低い組織アイデンティティやアイデンティフィケーションを抱いている場合、顧客志向の営業活動や販売活動といった望ましい成果に対して逆機能が生じることが定量的に検証された。また、こうした逆機能が生じる原因として見出されたのが、本社が講じる、本来組織にとって望ましい施策であることもわかった。

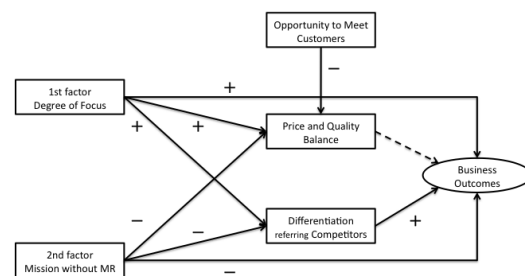


図1 海外事業への注力の逆機能
構造方程式モデリングの結果
出典：Fukutomi, et al. 2017

上図は、日本企業が海外市場の調査のために出資をしたり、現地で有能な人材を採用する、現地法人のミッションや赴任者の役割を明確にするなど、組織にとって望ましい施策（図中の 1st. Factor: Degree of Focus(overseas business))に注力すればするほど、

現地での価格と品質のバランスがとられ、競争を意識した差別化が進むことを示している。その一方で、海外市場調査のためにヒトやカネを投じないまま現地法人のミッションや赴任者の役割を定義する場合、価格と品質のバランスが崩れ、競争を意識した差別化が進まないことが示唆されている（図中の 2nd. Factor: Mission without MR = Market Research）。

海外赴任者のアイデンティティに関して、下図が示唆するのは、本社の海外事業への注力それ自体は赴任者の本社に対するアイデンティフィケーション（図中の OID-HQ）を望ましい方向に高め、顧客志向の営業活動や販売活動が展開される。それに反して、市場調査に先行する役割定義の問題はここでも望ましくない結果を示しており、顧客志向を高める本社に対するアイデンティフィケーションを減じる作用をおよぼす。さらに、現地法人に対するアイデンティフィケーション（同じく OID-IBU）は望ましい成果をもたらさない。追加的な分析によると、本社に対して強いアイデンティティ（あるいはアイデンティフィケーション）を感じていない赴任者に対して、現地法人へのアイデンティフィケーションを高めても望ましい結果がえられないことがわかった。

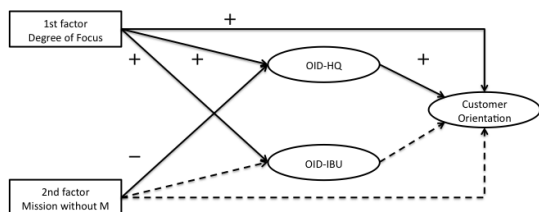


図2 海外事業への注力と赴任者のアイデンティフィケーション構造方程式モデリングの結果
出典：同上

最後に、この実証研究成果の意義として、以下を挙げる。先行研究に基づいてえられた、本来フォロワーに望ましい行動を促すはずであろうリーダーの施策について検討したところ、さまざまな施策に対して包括的に注力すること自体は望ましい成果（たとえば赴任者のアイデンティティに関する要素であったり、顧客志向の営業活動・販売活動であったり）に結びつく。しかしながら、リーダーである日本本社が海外市場の調査に投資をしないままにフォロワーの役割定義をおこなう場合において逆機能が生じる。望ましい施策と望ましい行動との間に、望ましくないメカニズムが生じることを明らかにした点が本研究の知見といえるだろう。

なお、この研究成果については、GSTF Journal on Business Review 誌に掲載されている。

<引用文献>

Cayla, J. & L. Penaloza, Mapping the Play of Organizational Identity in Foreign Market Adaptation, Journal of Marketing, Vol. 76, No. 6, 38-54

福富言、黒岩健一郎、川又啓子、フードサービス業における「オーナーシップ」の規定要因の研究、日本フードサービス学会年報、第18号、2013年、6-22

Fukutomi, G., Y. Yamashita, W. Uehara, H. Fukuchi & M. Sasaki, Dysfunction from Focusing on Overseas Business, GSTF Journal on Business Review, Vol. 5, No. 1, 2017年、28-37

松山一紀、フォロワーとフォロワーシップ、商経学叢、第62巻、第2号、2015年、229-256

5. 主な発表論文等

〔雑誌論文〕(計4件)

Fukutomi, G., Y. Yamashita, W. Uehara, H. Fukuchi & M. Sasaki, Dysfunction from Focusing on Overseas Business, 査読有、GSTF Journal on Business Review, Vol. 5, No. 1, 2017, pp.28-37
DOI: 10.5176/2010-4804_5.1.406

Fukutomi, G., Y. Yamashita, W. Uehara, H. Fukuchi & M. Sasaki, Dysfunction from Focusing on Overseas Business, 査読有、Proceedings of 5th. Annual International Conference on Enterprise Marketing and Globalization, 2016, pp. 131-137
DOI: 10.5176/2251-2098_EMG16.3

Fukutomi, G., K. Kuroiwa & K. Kotani, Social Identity of Offshore Employees: When Do Organizational Identity and Identification Improve International Business Performance?, 査読有、Proceedings of the Academy of Marketing Science, 2016
URL:
<http://www.springer.com/series/13409>

〔学会発表〕(計6件)

福富言(代表)・山下裕子・上原渉・福地宏之・佐々木将人、Dysfunction from Focusing on Overseas Business, Global Science and Technology Forum, 2016年12月12日、シンガポール(シンガポール)

福地宏之(代表)・山下裕子・鷲田祐一・福富言・上原渉・佐々木将人、新興国におけるマーケティング戦略と現地法人の管理、日本商業学会関東部会、2016年10月22日、中央大学後楽園キャンパス(東京)

都・文京区)

福富言(代表)・黒岩健一郎・小谷圭子、
Social Identity of Offshore Employees:
When Do Organizational Identity and
Identification Improve International
Business Performance?、Academy of
Marketing Science、2016年5月20日、オ
ーランド(アメリカ)

福富言(代表) 海外事業における『調査
なきミッション』の危険性、日本フードサ
ービス学会、2015年12月4日、JF センタ
ー(東京都・港区)

福富言(代表) 中核人材の海外赴任：マ
ーケティング成果との関連性について、日
本労務学会関西支部、2015年6月28日、
京都産業大学むすびわざ館(京都府・京都
市)

佐々木将人(代表)・山下裕子・鷺田祐一・
上原 渉・福富言・福地宏之、Managing
Foreign Subsidiaries in Emerging
Countries: Are They Different from
Western Subsidiaries?、Academy of
Marketing Science、2014年8月6日、リ
マ(ペルー)

[その他]

ホームページ等

<http://www.cc.kyoto-su.ac.jp/~genf/>

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