

令和 4 年 6 月 22 日現在

機関番号：14301

研究種目：基盤研究(B)（一般）

研究期間：2019～2021

課題番号：19H01521

研究課題名（和文）サービス産業における顧客志向性活性化に向けた組織変革の統合的分析

研究課題名（英文）Analysis of Organizational Transformation for Customer Orientation in Japanese Service Industries

研究代表者

若林 直樹（Wakabayashi, Naoki）

京都大学・経営管理研究部・教授

研究者番号：80242155

交付決定額（研究期間全体）：（直接経費） 10,400,000円

研究成果の概要（和文）： サービス企業は、経営環境と顧客ニーズの変化に対応するために、顧客志向型組織であることが重視されるようになってきた。顧客志向性の活性化に関しては、従来は、従業員、チーム、組織、顧客関係の4次元で別個に議論されてきた。本研究は、顧客志向型組織への変革プロセスを検討するために、従来の個々の次元を統合しながら、理論的な枠組の検討を行い、試論的な実証研究について総合研究を実施した。その結果、顧客志向性の活性化には、コミットメント、ジョブ・クラフティング、援助行動だけでなく、組織認知の改善、顧客志向文化への変革、顧客へのカスタマイゼーション、およびその目的的人的資源開発政策が重要であることがわかった。

研究成果の学術的意義や社会的意義

サービス企業は、顧客志向性が重視されるが、実際は従業員のおもてなしだけが注目される。だが、経営組織論では、製造業の生産志向型組織を基本モデルとしており、顧客志向的組織への注目は、マーケティング論を中心として近年である。そこでは、従業員、チーム（職場）、組織、顧客関係という4つの次元で別々に議論されてきた。本研究は、それらの4つの次元を統合的に分析するチームを作り、組織として顧客志向性を全体的に高めるためには、個人から対外的な顧客関係まで総合的な改革をするプロセスを代表事例やサーベイ調査から明らかにしようとした。そして人材開発を含めて顧客志向性を組織能力として高める方向性が理解できた。

研究成果の概要（英文）： It is widely discussed that it is important to transform service firms into customer-centric organizations in order to correspond to current drastic changes of business environment and customer needs. This research project attempts to integrate previous analysis of customer-centric organizations in four dimensions into a holistic framework. From the pilot studies based on our reformed framework, we found that organizational reform and new way of human resource development integrating job crafting, organizational commitment, helping behavior, organizational recognition and culture change, vital agent activities in customer relationships are important for organizational enhancement of customer centricity.

研究分野：経営組織論

キーワード：顧客志向型組織 組織変革 ジョブ・クラフティング 組織認知 組織文化 顧客関係 顧客志向性活性化 サービス産業

科研費による研究は、研究者の自覚と責任において実施するものです。そのため、研究の実施や研究成果の公表等については、国の要請等に基づくものではなく、その研究成果に関する見解や責任は、研究者個人に帰属します。

1. 研究開始当初の背景

近年、顧客ニーズの多様化や急速な変化が進むため、企業はマーケットイン志向の顧客志向型組織へと変革することが重視される。Gronroos (2007)によれば、サービス企業は、内部志向型モデルを中心として考え、顧客志向型組織に対する分析は不十分だった。Deshpande et al (1993)は顧客志向性を「長期的な収益性のある企業へと発展させるように顧客の利益を第一とする」思考様式や行動パターンと定義し、それを持つような組織への変革が必要であるとする。そうした認識に基づき、サービスの経営学では顧客志向型組織の特徴が個別領域で論じられた。例えば、従業員の認知や態度、職場における学習と変革型リーダーシップ、組織文化、部門間との協働マネジメント、社外取締役による顧客の声の代弁と企業統治への影響、顧客コミュニケーション等が主要なトピックである(Liaw et al., 2010)。だが Franke & Park (2006)によれば、マーケティング研究のメタ分析から売上業績増加には、自社サービス売り込むための顧客志向的態度だけでは不十分である。組織は、顧客とニーズに関するコミュニケーションを行い、サービスをカスタム化能力 (adapting abilities) が必要とされる。企業が、顧客志向性を高めるには、こうしたサービスをカスタム化する組織ルーティンの構築、共有、転換を組織として全体的に進めることが重要となる。

だが、これまでの組織の顧客志向性に関する研究は、従業員、チーム(職場)、組織、顧客関係と4次元で、別個にその特性の実証的検討が行われていて、総合的な理解が弱かった。ただ、組織の各次元での顧客志向性の活性化改革が、相互に関連して、顧客へのサービスの改善や革新を全体として進める組織ルーティンの構築につながることを肝要である。従って、本研究の学術的な問いは、企業組織が顧客志向性を高めるためには、顧客との対話を促進し、そのニーズを理解し、サービスをカスタム化できる組織変革の全体像を統合的に分析できる枠組の構築が必要であるとの点にある。そのために、4つの次元における顧客志向性活性化のプロセスを検討すると共に、試論的な実証的分析を進める必要がある。

2. 研究の目的

本研究の目的は、顧客志向型組織のあり方について、従来の4つの組織次元(従業員、チーム(職場)、組織、顧客関係)での論点を整理集約しつつ、顧客ニーズのカスタム化に関わる組織ルーティンの学習とその実施を進める組織のプロセスについて統合する議論の枠組みを試論的に構築することにあつた。従来の個別の議論では、組織能力の変革の全体的説明力は弱い。顧客ニーズの認知とサービスのカスタム化に関する組織ルーティンの構築の観点から、従業員、チーム、組織、顧客関係の4つの組織内の次元での研究成果を対話させつつ、顧客と組織のコミュニケーション・ネットワーク構造をもとにして組織全体の変革を理解する統合的な分析枠組みの構築を目指す。それに関連して、各次元での試論的な分析枠組みに合わせた計量分析や質的分析を実施し、その枠組みの有効性を検討する。本研究の主な目的としては次の4つがある。

(1) 顧客志向型組織への変革プロセスの統合的理解

従来のサービス・マーケティング論では、マーケティング部門のリーダーシップ論として組織論が論じられてきていた。本研究は、変革ニーズの認知やビジョン共有から行動の変化や定着までのプロセスであり、その変革の進め方の違いと影響要因を検討した。

(2) マルチレベル研究への対応と統合

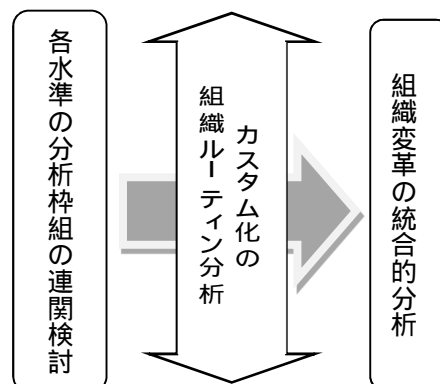
本研究は、図1のような従業員、チーム(職場)、組織、顧客関係の4次元で進展している分析を、組織変革の統合のプロセスとして総合する方向性で研究を展開した。

(3) 顧客ニーズのカスタム化能力への注目

本研究は、サービス産業の専門化や顧客関係管理の発達を踏まえて、顧客ニーズのカスタム化能力の構築に関する分析枠組づくりに関して検討を進めた。具体的には各次元でパイロット的な実証分析(計量、シミュレーション、質的事例分析等)を行った。

図1 組織の4次元での顧客志向性に関わる主要な研究成果の統合的な分析枠組構築

組織の各次元	主要な研究論点
顧客関係	顧客との共創関係、コミュニケーション、社外取締役による意見伝達
組織	部門間協働の仕組み、コミュニケーション、市場志向組織文化
チーム(職場)	チーム学習、変革型リーダーシップ
従業員	態度、認知、コミュニケーション、感情労働



#### (4) 産業別および国際比較の観点からの分析

ホスピタリティや専門サービスの産業の専門家も含めて、業種を踏まえた分析や国際比較を行った。なお、当初予定していた複数事例分析については、コロナ禍の関連で、対象企業の協力から得づらくなったので、この分析項目に入れて試論的な事例分析を行った。

### 3. 研究の方法

本研究は、顧客志向型組織への変革の統合的な分析枠組みの構築、それに基づく統合的事例分析、それに効果的な人的資源管理もしくは開発政策の大きく3つの分析課題について、総合的な研究を実施した。そのために、それぞれに複合的な分析手法をとった。

#### (1) 顧客志向型組織の分析枠組の研究

##### 顧客志向性の活性化に関する各次元の理論的な展開の分析

従業員、チーム(職場)、組織、顧客関係についての4つの次元における2000年代以降での組織行動論、戦略的マーケティング、サービス経営論を含めたサービス経営学の代表的な実証研究を検討した。従業員、チームの次元においては、顧客志向性活性化について組織行動論での創造性や認知、援助行動、ジョブ・クラフティングなどに関する理論的な枠組みの検討を行った。顧客志向的文化への組織変革に関するマーケティング・マネジメント論などの理論的な枠組みの検討を行った。さらに、多店舗組織における店舗展開において、単独ブランド集中展開のサービス集中戦略が良いのか、複数ブランドを展開した方が、顧客志向的なのかについても検討を行った。顧客関係については、顧客範囲とサービス範囲の議論についての理論的な検討を行った。

##### 複数次元の理論的な関係についての総合的検討

各次元の理論枠組みについて、年数回の研究会をオンラインで開催し、違う次元の立場からの比較検討を行い、マルチレベルでの分析枠組みの構築を目指した取組を行った。

#### (2) 顧客志向的な行動や認知の活性化に関する実証分析

個別次元、マルチレベルでの理論的な検討を踏まえて、認知に関するコンピュータ・シミュレーションや援助行動に関するポリシー・キャプチャリング、サーベイ調査、役割外行動に関するサーベイや代表事例研究を用いて、行動変容に関する実証的な分析も行った。また、顧客志向型の組織文化や認知の活性化を目指した顧客志向型の組織変革に対する代表的な事例を中心に対する分析を行った。さらに、日本のホテル・グループを対象にして、多店舗組織における店舗展開において、サービス集中戦略と複数ブランドの展開のどちらかが業績に対する効果があるのかについての2次的データの計量分析を行った。専門サービス産業での顧客関係と多角化の関連について試論的な実証研究を行った。

#### (3) 代表的なサービス産業での人的資源管理施策の研究

組織の顧客志向性を高める人的資源管理政策としての特徴や有効性の検討を、典型事例を中心に人的資源管理論や組織行動論の視点から、医療産業、ホテル産業、流通産業などを対象に検討を行った。具体的には、薬局におけるかかりつけ薬剤師という顧客志向的な役割の転換、ホテル産業での従業員での顧客志向的な行動を活性化する人的資源管理や訓練などの検討、農産物や流通の企業における生産者志向から顧客志向への意識転換の取組についての検討を行った。

### 4. 研究成果

本研究は、顧客志向性の理論枠組の個別の次元の検討と、各次元の総合にむけた理論的な検討を行い、それに基づき、試論的な実証研究を行い、代表的なサービス産業での人的資源管理について、試論的な取組を行った。それらに関して、下記のような大きく8つの成果を得ることができた。

#### (1) 顧客志向型組織への組織変革の従来の研究

組織における顧客志向性の活性化については、既に述べたように、個人(態度、認知、コミュニケーション、感情労働など)、チーム(または職場)(チーム学習、変革型リーダーシップ、創造性など)、組織(部門間協働の仕組み、コミュニケーション、市場志向組織文化など)、顧客関係(顧客との共創関係、マーケティング・コミュニケーションなど)の4つの次元で別個に議論されてきた。だが、Mooreman and Day (2016)のMAKKORGモデルが示すように、顧客志向的なマーケティング的な組織活動は、組織の持つ能力、構造、文化、人的資本のあり方が、強く影響される。Lee et al.(2019)は、顧客志向性を組織として活性化するには、顧客ニーズに対して、柔軟に組織内部をネットワーク的に組み替えることが重要な要因だとする。従って、個人の認知や態度、チームの学習、組織の文化、そして顧客関係の管理が全体として主対象とする顧客グループからのニーズに柔軟に対応するようになるかが、鍵となるだろう。しかし、しばしば大企業は、組織の縦割り(サイロ化)が進むので、組織の柔軟な対応が困難となる。顧客志向的なネットワーク組織への組織変革が全体的な理論的な課題となるだろう(若林,2021)。

#### (2) 従業員水準での顧客志向性の活性化

まず、Mooreman and Day(2016)が指摘するように、従業員すなわち人的資本の水準において、顧客志向性の活性化が重要となる。テイラー雅子(2019)は、ホスピタリティ産業において、顧客志向的なリーダーシップの形成が現場において重要とした。そして、本間など(2019)もまた、薬剤師の顧客志向的な活動を高める「かかりつけ薬剤師」の役割取得では、組織へのコミットメントだけではなく、職務を変えようとするジョブ・クラフティングの積極的な取組が重要とした。また、これに対する経営陣の支援も必要である。

### (3) チーム(職場)次元での活性化要因

山尾(2021)の産業組織心理学会や Asia Pacific Council On Hotel, Restaurant & Institutional Education(ApacCHRIE)2022 年大会の報告では、ポリシー・キャプチャリング法を持ちいて、サービス従業員を対象にして、仮想シナリオで、外国人客への対応に関する同僚の援助行動の促進要因について検討した。その結果、自己効力感の高さが一つの要因であることを指摘した。

### (4) 組織水準での活性化要因

#### 顧客志向的な認知と、探索行動、業績

サービス産業における企業の探索行動と価値創造について、顧客志向型組織を、イノベーション志向型組織と対比しながらカウフマンの NK モデルを応用したエージェント・ベースのコンピュータシミュレーションを用いて検証した(関口、呉, 2020)。その結果、顧客志向型組織は、顕著なパフォーマンスを発揮するまでには、やや時間がかかる。他方で、経営環境の変化が激しいときには、顧客ニーズの変化に食らいつくので、一定程度業績を維持する傾向が見られた。このように認知構造の転換は、探索行動や業績に影響する可能性が示唆された。これを経営行動学会等で報告した。

#### 組織文化の変革要因

顧客志向的な組織となるには、組織文化が、外部志向的かつ顧客志向的であることが基盤となる(Mooreman and Day, 2016)。近年の組織文化論は、外部志向性を高めることがイノベーション促進の効果を持つので重視されてきたが、Mooreman and Day (2016)は、さらに顧客志向的の活性化が、企業の組織としての顧客に対する見方や活動を大きく変えるとする。

### (5) 顧客関係や組織間関係での活性化

顧客との関係においても、顧客志向性を活性化することが業績に影響すると思われる。顧客との信頼関係の構築は、新サービスの普及と定着に一定の効果を持つ(田原、若林, 2021)。中本らは弁理士などの専門サービス企業が、顧客を拡張することと、サービスを多角化することが、業績に与える影響を検討した(中本, 2020; 中本、野口, 2019)。その結果、顧客の拡大は、業績にマイナスの影響を与えたが、他方でサービスの多角化が大規模組織では、業績にプラスの影響を与えた。従って、高度な専門サービスでは、カスタマイゼーションを進めることが業績に影響することが見られた。こうした点を EGOS や AIB 等で報告し、一定の評価を受けている。

また、同じく専門性の高い領域だが、大学発ベンチャーからの技術が、メーカー等によって、商業的に利用されることも、組織間での顧客志向性を活性化する媒介者の働きによる。技術移転機構(TLO)などの技術アソシエーツが、積極的に、大学発ベンチャーと利用者側の企業との架橋を、境界連結活動を通じてすすめることが鍵となることを見いだした(林、坂井、山田, 2021)。

企業グループや顧客組織との連携に関しては、積極的にこうした組織間関係において、境界担当者が、通常の組織間での縦割りや壁の問題の緩和を行うように、境界のマネジメントを行い、知識の移転や活用を組織間で図ることが重要である。この場合には、企業グループや企業間の提携において、シナジーが発生するといえるだろう(若林, 2020)。こうした観点から、日本のホテルグループ 97 を対象に分析すると、複数ブランド展開企業よりも特定ブランドの集中戦略をとっている企業の一室当たりの業績が上昇する傾向が見られ、こうした点を APacCHRIE2021 年大会や日本観光経営学会等で報告している(若林、高井, 2022)。

ただ、顧客との関係や組織間での関係での顧客志向性活性化の影響については、まだ十分に進んでおらず将来の課題となる。

### (6) 複数の次元を統合する活性化への組織変革のあり方

これまで、個人、チーム、組織、顧客関係または組織間関係で、個別に顧客志向性の活性化が論じられてきた。だが、複数の次元を統合しながら活性化する組織変革のあり方が重要な点であるだろう。既に Mooreman and Day(2016)らの MAKKORG モデルで示されたように、人的資源、組織の能力、文化、構造の統合的な管理が、統合的な活性化を考える上で、出発点となるだろう。そして、複数次元の統合に関しては、顧客志向的な組織文化の開発プロセス論は、具体的に統合的な組織変革のあり方を考える上で示唆的である。組織文化を次の 5 段階で統合的に変革していくプロセスが統合的と考えられる(若林、野口, 2020)。第一に、リーダーが外部志向のミッションを示しコミュニケーション活性化する。第二に、経営陣が組織人外部志向の文化を持つ業績への効果を示し変革への効果を示す。第三に、外部志向の文化を共有するように社員や組織構成員への行動の変容を支援する。第四に、内部で文化に基づく行動の仕方の学習のしくみを構築する。そして、第五に、顧客志向型の価値、理念、行動パターン、象徴を構築し、新たな組織文化の体現をする。これを若林・野口(2020)は、農業経営学会などで招待報告し、農産物企業や航空企業などのいくつかの事例で検証した。

### (7) 顧客志向性を活性化する人的資源開発

顧客志向性を活性化する従業員や管理職、経営者の能力開発や意識活性化は、サービス企業にとって重要な経営課題であるだろう。これまで述べたように、顧客志向性の活性化は、組織活動の水準を上げ、一定の業績や活動成果への効果が見られる。こうした点を踏まえて、今後は、効果的な人的資源開発のあり方が重要な課題となる。山尾の研究にあるように、外国人客への対応についての同僚援助行動の促進要因として、自己効力感の高さが重要であるとされた。こうした点で、訓練を通じて外国人接客の自己効力感をあげることが肝要だろう。また、テイラー雅子は、日本労働研究雑誌にてホスピタリティ産業において、顧客志向性の高度化に関して、戦略的な人材の開発が重要と指摘した。本間らも、医療産業を対象にしながら、顧客志向性を役割で高める

際のジョブ・クラフティングの重要性を医療経営学会で指摘した。ただ、効果的な人的資源開発のあり方の検討は今後の課題だろう。

(8) 産業による相違

ただ、顧客志向性のあり方や活性化も産業による違いがあることは見られた。本研究でも、ホテルなどの対人サービス業から、知財管理などの専門サービス業、そして情報システムなどのシステム化したサービス業の複数事例を検討してきたが、異なる面も多い。対人では、対顧客のサービス・エンカウンターでの対応の高度化が重要だが、専門サービスやシステムサービスは、サービス内容の高度化が焦点となる。今後は、こうした産業別の課題もあるだろう。

【主な参考文献】

Deshpande, R., et al. Corporate Culture, Customer Orientation, and Innovativeness in Japanese Firms, *Journal of Marketing*, 57, 1993, pp.23-27.

Gronroos, C. *Service Management and Marketing*, New York: John Wiley and Sons, 2007.

Lee, J.Y. and Day, G. S. Designing customer-centric organization structure: Toward the fluid marketing organization. In R.W. Palmatier, C. Mooreman, and J. Lee. Eds. Handbook on Customer Centricity. Cheltenham, UK: Edward Elgar Publishing, 2019, 108-132.

Liaw, Y. et al. Examining the Mechanisms Linking Transformational Leadership, Employee Customer Orientation, and Service Performance, *Journal of Business Psychology*, 25, 2010, pp.477-492.

Mooreman, C. and Day, G. S. Organizing for marketing excellence. *Journal of Marketing*, 80(6), 2016, 6-35.

林侑輝, 坂井貴行, & 山田仁一郎. 「技術移転のハンズオン・モデル—大学発技術の上市を促進するプロセス要因の分析—」. 『組織科学』, 2021, 20211001-1(早期公開).

山尾佐智子「ポリシー・キャプチャリング法によるサービス業従事者の外国人接客に関する研究」産業・組織心理学学会第36回大会発表論文集, 2021, pp. 97-98.若林直樹、高井計吾、「日本のホテル・グループにおける多店舗組織の経営形態と売上業績」、『日本観光経営学会年次大会学術論文集』第3号、2022, pp.20 - 23.

若林直樹、「顧客志向文化が企業を救う」、『日本経済新聞』第48642号(2021年8月17日朝刊), 2021, p.27.

## 5. 主な発表論文等

〔雑誌論文〕 計23件（うち査読付論文 6件 / うち国際共著 0件 / うちオープンアクセス 14件）

1. 著者名 若林 直樹, 野口 寛樹	4. 巻 第58巻 1号
2. 論文標題 農業経営組織の変革における組織文化の役割	5. 発行年 2020年
3. 雑誌名 農業経営研究	6. 最初と最後の頁 31 - 40
掲載論文のDOI (デジタルオブジェクト識別子) 10.11300/fmsj.58.1_31	査読の有無 無
オープンアクセス オープンアクセスとしている (また、その予定である)	国際共著 -
1. 著者名 田原 慎介, 若林 直樹	4. 巻 55 (3)
2. 論文標題 顧客組織間の凝集型ネットワークが及ぼす新しい社会サービス定着への効果: 学習療法の生存時間解析	5. 発行年 2021年
3. 雑誌名 組織科学	6. 最初と最後の頁 44 - 58
掲載論文のDOI (デジタルオブジェクト識別子) 10.11207/soshikikagaku.20210201-1	査読の有無 有
オープンアクセス オープンアクセスとしている (また、その予定である)	国際共著 -
1. 著者名 本間利通, 上野透	4. 巻 No.2020-4
2. 論文標題 企業不祥事研究に関する予備的考察	5. 発行年 2020年
3. 雑誌名 Osaka University of Economics Working Paper Series	6. 最初と最後の頁 1-6
掲載論文のDOI (デジタルオブジェクト識別子) なし	査読の有無 無
オープンアクセス オープンアクセスとしている (また、その予定である)	国際共著 -
1. 著者名 伊藤博之, 筈井俊輔, 平澤哲, 山田仁一郎, 横山恵子	4. 巻 37
2. 論文標題 パレーシアステースとしての企業家 小倉昌男にみる企業家の真理ゲーム	5. 発行年 2021年
3. 雑誌名 日本ベンチャー学会誌	6. 最初と最後の頁 11 - 24
掲載論文のDOI (デジタルオブジェクト識別子) なし	査読の有無 有
オープンアクセス オープンアクセスとしている (また、その予定である)	国際共著 -

1. 著者名 柳 淳也、川村 尚也、山田 仁一郎	4. 巻 19
2. 論文標題 「クリティカル・マネジメント研究」(“Critical Management Studies”)の系統的レビュー	5. 発行年 2020年
3. 雑誌名 赤門マネジメント・レビュー	6. 最初と最後の頁 165～192
掲載論文のDOI(デジタルオブジェクト識別子) 10.14955/amr.0200930a	査読の有無 有
オープンアクセス オープンアクセスとしている(また、その予定である)	国際共著 -

1. 著者名 関口倫紀、呉俊彦	4. 巻 23
2. 論文標題 顧客サービスでの価値共創プロセス理解に向けたNKモデルの活用	5. 発行年 2020年
3. 雑誌名 経営行動科学学会第22回年次大会発表論文集	6. 最初と最後の頁 199-200
掲載論文のDOI(デジタルオブジェクト識別子) なし	査読の有無 有
オープンアクセス オープンアクセスではない、又はオープンアクセスが困難	国際共著 -

1. 著者名 若林直樹	4. 巻 25
2. 論文標題 企業グループ経営の価値創造と組織間ネットワークの役割	5. 発行年 2020年
3. 雑誌名 マネジメントトレンド	6. 最初と最後の頁 134-142
掲載論文のDOI(デジタルオブジェクト識別子) なし	査読の有無 無
オープンアクセス オープンアクセスではない、又はオープンアクセスが困難	国際共著 -

1. 著者名 森口文博、山田仁一郎、黒木淳	4. 巻 36
2. 論文標題 パイオベンチャーのピボット：実態と要因分析	5. 発行年 2020年
3. 雑誌名 日本ベンチャー学会誌	6. 最初と最後の頁 13-27
掲載論文のDOI(デジタルオブジェクト識別子) なし	査読の有無 有
オープンアクセス オープンアクセスではない、又はオープンアクセスが困難	国際共著 -

1. 著者名 Nishioka, K., Wakabayashi, N., & Masuda, H.	4. 巻 1
2. 論文標題 Does MICE Improve Hotel Profitability in Asia?: Comparative Analyses of MICE Event Effects in Major Asian Cities	5. 発行年 2020年
3. 雑誌名 Kim, S. and Rittichainuwat, B. (Ed.), Proceedings of the APacCHRIE2020 Conference	6. 最初と最後の頁 311-320
掲載論文のDOI (デジタルオブジェクト識別子) なし	査読の有無 有
オープンアクセス オープンアクセスではない、又はオープンアクセスが困難	国際共著 -

1. 著者名 若林直樹	4. 巻 48168
2. 論文標題 MBA、投資効果が多様化	5. 発行年 2020年
3. 雑誌名 日本経済新聞	6. 最初と最後の頁 23
掲載論文のDOI (デジタルオブジェクト識別子) なし	査読の有無 無
オープンアクセス オープンアクセスとしている (また、その予定である)	国際共著 -

1. 著者名 若林直樹	4. 巻 48284
2. 論文標題 テレワーク、成功の鍵は信頼	5. 発行年 2020年
3. 雑誌名 日本経済新聞	6. 最初と最後の頁 11
掲載論文のDOI (デジタルオブジェクト識別子) なし	査読の有無 無
オープンアクセス オープンアクセスとしている (また、その予定である)	国際共著 -

1. 著者名 若林直樹	4. 巻 48406
2. 論文標題 縦割り組織打破は対話から	5. 発行年 2020年
3. 雑誌名 日本経済新聞	6. 最初と最後の頁 17
掲載論文のDOI (デジタルオブジェクト識別子) なし	査読の有無 無
オープンアクセス オープンアクセスとしている (また、その予定である)	国際共著 -



1. 著者名 若林直樹	4. 巻 705
2. 論文標題 人的資源管理と社会ネットワーク分析	5. 発行年 2019年
3. 雑誌名 日本労働研究雑誌	6. 最初と最後の頁 30-34
掲載論文のDOI (デジタルオブジェクト識別子) なし	査読の有無 無
オープンアクセス オープンアクセスとしている (また、その予定である)	国際共著 -

1. 著者名 若林直樹、野口寛樹	4. 巻 2019
2. 論文標題 農業経営の組織変革に関する理論的検討：環境適応としての組織文化・組織風土	5. 発行年 2019年
3. 雑誌名 日本農業経営学会編集『令和元年度日本農業経営学会研究大会報告要旨』	6. 最初と最後の頁 22-31
掲載論文のDOI (デジタルオブジェクト識別子) なし	査読の有無 無
オープンアクセス オープンアクセスではない、又はオープンアクセスが困難	国際共著 -

1. 著者名 テラー雅子	4. 巻 708
2. 論文標題 宿泊業界における成長戦略としての人材育成 ホテル業の現状と課題	5. 発行年 2019年
3. 雑誌名 日本労働研究雑誌	6. 最初と最後の頁 47-59
掲載論文のDOI (デジタルオブジェクト識別子) なし	査読の有無 無
オープンアクセス オープンアクセスとしている (また、その予定である)	国際共著 -

1. 著者名 テラー雅子	4. 巻 54(13)
2. 論文標題 ホテリエ人材を惹きつける職場を探る	5. 発行年 2019年
3. 雑誌名 週刊ホテルレストラン	6. 最初と最後の頁 28-44
掲載論文のDOI (デジタルオブジェクト識別子) なし	査読の有無 無
オープンアクセス オープンアクセスではない、又はオープンアクセスが困難	国際共著 -

1. 著者名 中本龍市, 野口寛樹	4. 巻 88(4)
2. 論文標題 顧客範囲の国際化の組織知識への効果 : 中国の特許・法律事務所を題材に	5. 発行年 2019年
3. 雑誌名 商学論集	6. 最初と最後の頁 1-10
掲載論文のDOI (デジタルオブジェクト識別子) なし	査読の有無 無
オープンアクセス オープンアクセスではない、又はオープンアクセスが困難	国際共著 -

1. 著者名 本間利通, 串田ゆか	4. 巻 2019-2
2. 論文標題 薬剤師の組織コミットメントと職業コミットメント かかりつけ薬剤師と非かかりつけ薬剤師の比較	5. 発行年 2019年
3. 雑誌名 Osaka University of Economics Working Paper Series	6. 最初と最後の頁 1-10
掲載論文のDOI (デジタルオブジェクト識別子) なし	査読の有無 無
オープンアクセス オープンアクセスとしている (また、その予定である)	国際共著 -

1. 著者名 若林直樹	4. 巻 47852
2. 論文標題 エコノミクストレンド、従業員視点の新ライター像	5. 発行年 2019年
3. 雑誌名 日本経済新聞	6. 最初と最後の頁 27-27
掲載論文のDOI (デジタルオブジェクト識別子) なし	査読の有無 無
オープンアクセス オープンアクセスとしている (また、その予定である)	国際共著 -

1. 著者名 若林直樹	4. 巻 48047
2. 論文標題 エコノミクストレンド、顧客経験、企業の狙い目に	5. 発行年 2019年
3. 雑誌名 日本経済新聞	6. 最初と最後の頁 26-26
掲載論文のDOI (デジタルオブジェクト識別子) なし	査読の有無 無
オープンアクセス オープンアクセスとしている (また、その予定である)	国際共著 -

1. 著者名 若林直樹	4. 巻 47934
2. 論文標題 エコノミクストレンド、働き方改革、中小は支援必須	5. 発行年 2019年
3. 雑誌名 日本経済新聞	6. 最初と最後の頁 23-p23
掲載論文のDOI (デジタルオブジェクト識別子) なし	査読の有無 無
オープンアクセス オープンアクセスとしている(また、その予定である)	国際共著 -

1. 著者名 若林直樹	4. 巻 730
2. 論文標題 中小企業における働き方改革と現場管理者のコミュニケーション能力	5. 発行年 2019年
3. 雑誌名 産業訓練	6. 最初と最後の頁 1-2
掲載論文のDOI (デジタルオブジェクト識別子) なし	査読の有無 無
オープンアクセス オープンアクセスではない、又はオープンアクセスが困難	国際共著 -

1. 著者名 若林直樹	4. 巻 829
2. 論文標題 若手社員の離職と定着マネジメント	5. 発行年 2019年
3. 雑誌名 愛経協	6. 最初と最後の頁 2-6
掲載論文のDOI (デジタルオブジェクト識別子) なし	査読の有無 無
オープンアクセス オープンアクセスではない、又はオープンアクセスが困難	国際共著 -

〔学会発表〕 計18件(うち招待講演 3件/うち国際学会 9件)

1. 発表者名 柳淳也、川村尚也、山田仁一郎
2. 発表標題 「クリティカル・マネジメント研究」(“Critical Management Studies”)の系統的レビュー
3. 学会等名 The Japanese Standing Conference on Organizational Symbolism (JSCOS) 4th conference (国際学会)
4. 発表年 2020年

1. 発表者名 横山恵子、伊藤博之、平澤哲、筈井俊輔、山田仁一郎
2. 発表標題 パレーシア的企業家の理論的射程 ソーシャル・アントレプレナーシップ論による試論
3. 学会等名 日本ベンチャー学会全国大会第23回大会
4. 発表年 2020年

1. 発表者名 林 侑輝、崔 麗超、吉村 典久、山田仁一郎
2. 発表標題 「共通の夢」実現手段としての非同族化：M&Aを通じた中小企業の第三者承継に注目して
3. 学会等名 日本ベンチャー学会第23回全国大会
4. 発表年 2020年

1. 発表者名 中本龍市
2. 発表標題 内的国際化における制度的距離の影響：専門職サービス組織の分析
3. 学会等名 日本経営学会第94回大会
4. 発表年 2020年

1. 発表者名 Yamada, J., Yoshikawa, T., & Witt, M.
2. 発表標題 Female Director Appointments under Institutional Change: Neutralizing Response to Competing Logics
3. 学会等名 Academy of Management Annual Meeting (国際学会)
4. 発表年 2020年

1. 発表者名 Yamada, J. & Ilieva, M. V.
2. 発表標題 Strategic Renewal of an Organization in a Crisis
3. 学会等名 10th Annual Conference of the Academy of International Business (AIB) Latin America and the Caribbean Chapter (国際学会)
4. 発表年 2020年

1. 発表者名 森口文博、山田仁一郎
2. 発表標題 バイオベンチャーのトップマネジメントチームと出口戦略
3. 学会等名 組織学会研究発表大会
4. 発表年 2020年

1. 発表者名 Yamada, J. & Thomas, G.
2. 発表標題 Entrepreneurial blind-spots and ecosystem changes - an attention-based view of the firm
3. 学会等名 ACERE 20th Annual Conference of the Australian Centre for Entrepreneurship Research Exchange Conference (国際学会)
4. 発表年 2020年

1. 発表者名 若林直樹、山本彰子、増田央
2. 発表標題 新型コロナウイルス感染症が旅館・ホテルの経営に対して与えた影響とその対策と課題について
3. 学会等名 サービス学会第9回国内大会(招待講演)
4. 発表年 2021年

1. 発表者名 Nishioka, K., Wakabayashi, N., & Masuda, H.
2. 発表標題 Does MICE Improve Hotel Profitability in Asia?: Comparative Analyses of MICE Event Effects in Major Asian Cities
3. 学会等名 APacCHRIE 2020 (国際学会)
4. 発表年 2020年

1. 発表者名 テイラー 雅子
2. 発表標題 ホテル・旅館人財育成
3. 学会等名 奈良県旅館・ホテル生活衛生同業組合会合 (招待講演)
4. 発表年 2020年

1. 発表者名 Wu, J., and Sekiguchi, T.
2. 発表標題 Applying agent-based computational model to transactive memory systems in teams.
3. 学会等名 the 2019 Conference of the Euro-Asia Management Studies Association (EAMSA) (国際学会)
4. 発表年 2019年

1. 発表者名 Nakamoto, R. and Hiroki Noguchi
2. 発表標題 Power Advantage and Resource Exploration: An Empirical Analysis of Client Relationships of Professional Service Firms
3. 学会等名 The EGOS and Organization Studies Kyoto Workshop 2019 (国際学会)
4. 発表年 2019年

1. 発表者名 Homma, T.
2. 発表標題 Organizational and occupational commitment: Managing pharmacists
3. 学会等名 The 16th HERI-ISBR Joint Symposium (国際学会)
4. 発表年 2019年

1. 発表者名 村瀬俊朗, 関口倫紀
2. 発表標題 海外の組織行動研究に用いられる方法論トレンドの検証と考察
3. 学会等名 経営行動科学学会
4. 発表年 2019年

1. 発表者名 中本龍市, 野口寛樹
2. 発表標題 取引関係における依存性と資源蓄積 - パワー格差と共同依存の探索的研究 -
3. 学会等名 組織学会
4. 発表年 2019年

1. 発表者名 若林直樹, 野口寛樹
2. 発表標題 農業経営の組織変革に関する理論的検討：環境適応としての組織文化・組織風土
3. 学会等名 2019年度日本農業経営学会研究大会 (招待講演)
4. 発表年 2019年

1. 発表者名 Wakabayashi, Naoki and Avila-Robinson, Alfonso,
2. 発表標題 What are the next destinations of DMM research?: A bibliometric analysis of the field evolution between 2005-2016
3. 学会等名 2019 APacCHRIE & EuroCHRIE Joint Conference (国際学会)
4. 発表年 2019年

〔図書〕 計2件

1. 著者名 中野 勉、加藤 俊彦、関口 倫紀、山田 真茂留、若林 直樹	4. 発行年 2021年
2. 出版社 新世社	5. 総ページ数 240
3. 書名 グラフィック 経営組織論	

1. 著者名 原田順子、若林直樹	4. 発行年 2020年
2. 出版社 放送大学教育振興会	5. 総ページ数 231
3. 書名 新時代の組織経営と働き方	

〔産業財産権〕

〔その他〕

<p>若林直樹、「顧客志向型組織への転換」、『日本経済新聞』、2020年10月8日夕刊、5頁。  <a href="https://r.nikkei.com/article/DGKKZ064763220Y0A001C2ENI000?s=4">https://r.nikkei.com/article/DGKKZ064763220Y0A001C2ENI000?s=4</a></p> <p>若林直樹、「コーチングとメンタリングの違い」、日本経済新聞夕刊、2021年1月7日、5頁。  <a href="https://www.nikkei.com/article/DGXZQ0HD301CJ0Q0A231C2000000/">https://www.nikkei.com/article/DGXZQ0HD301CJ0Q0A231C2000000/</a></p> <p>山田仁一郎、社外取締役制度の課題：多様化だけでは機能せず、日本経済新聞2020年7月27日朝刊。  <a href="https://www.nikkei.com/article/DGXKZ061816860S0A720C2KE8000/">https://www.nikkei.com/article/DGXKZ061816860S0A720C2KE8000/</a></p> <p>若林直樹、「おもてなし産業は不健康?」、『日本経済新聞』、2019年5月23日夕刊、5頁。  <a href="https://www.nikkei.com/article/DGXMZ045117910S9A520C1ENI000/">https://www.nikkei.com/article/DGXMZ045117910S9A520C1ENI000/</a></p> <p>若林直樹、「ベストプラクティスは常に最善か」、『日本経済新聞』2019年9月12日夕刊、7頁。  <a href="https://www.nikkei.com/article/DGKKZ049718770S9A910C1ENI000/">https://www.nikkei.com/article/DGKKZ049718770S9A910C1ENI000/</a></p> <p>若林直樹、「多様な社員を生かすリーダー」、『日本経済新聞』2020年1月28日夕刊、5頁。  <a href="https://www.nikkei.com/article/DGKKZ054926320Y0A120C2ENI000/">https://www.nikkei.com/article/DGKKZ054926320Y0A120C2ENI000/</a></p>
---



## 6. 研究組織

	氏名 (ローマ字氏名) (研究者番号)	所属研究機関・部局・職 (機関番号)	備考
研究分担者	関口 倫紀 (Sekiguchi Tomoki) (20373110)	京都大学・経営管理研究部・教授  (14301)	
研究分担者	山田 仁一郎 (Yamada Jinichiro) (40325311)	京都大学・経営管理研究部・教授  (14301)	
研究分担者	テイラー 雅子 (Taylor Masako) (20330376)	大阪学院大学・経営学部・教授  (34403)	
研究分担者	中本 龍市 (Nakamoto Ryuichi) (80616136)	九州大学・経済学研究院・准教授  (17102)	
研究分担者	山尾 佐智子 (Yamao Sachiko) (80812487)	慶應義塾大学・経営管理研究科(日吉)・准教授  (32612)	
研究分担者	本間 利通 (Honma Toshimichi) (90461128)	大阪経済大学・経営学部・教授  (34404)	

## 7. 科研費を使用して開催した国際研究集会

〔国際研究集会〕 計0件

## 8. 本研究に関連して実施した国際共同研究の実施状況

共同研究相手国	相手方研究機関
---------	---------