

科学研究費助成事業 研究成果報告書

平成 26 年 5 月 22 日現在

機関番号：34304

研究種目：若手研究(B)

研究期間：2012～2013

課題番号：24730371

研究課題名(和文) サービス、営業、販売職に就く人々のパフォーマンスを向上する組織のダイナミクス

研究課題名(英文) Organizational Dynamics to Improve Sales and Service Workers' Performance

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) 1,800,000円、(間接経費) 540,000円

研究成果の概要(和文)：この研究は、サービス、営業、販売職に就く人々のパフォーマンスを向上するための組織施策を検討するものである。より優秀な人々が長期に勤続する意志をもち、顧客に対するサービス品質を向上しようと努めるために必要な要因を探索した。産業横断的な大規模サンプルに対する調査とフードサービス業に就くサンプルに対する調査をおこない、定量的な分析をおこなったところ、ビジョン共有の効果や様々なタイプのリーダーシップの効果(と逆効果)が明らかになった。組織や従業員、顧客が志向するオペレーション(標準的なものを求めるか、個別的なものか)によって、これらの効果も変容することも検証した。

研究成果の概要(英文)：The aim of this study is to identify organizational factors that leverage performance of sales and service workers. It is desirable when talented and skilled workers intend to stay in their organization and are eager to serve their customers. Large-scale samples from food service industry were collected following a quantitative research of workers from various industries. For example, the effects (both positive and negative) of vision sharing and various types of leadership behavior are examined. It is interesting to note that vision statement of the organization has positive impacts on desirable consequences, but the future image proposal by leaders has negative impacts. Better or worse, leadership behaviors have significant impacts on sales and service workers' attitudes and behaviors. At the same time, these impacts vary according to the orientations of organization, workers, and customers toward universal (or customized) operation.

研究分野：経営学

科研費の分科・細目：経営学、商学

キーワード：商学 販売 営業 サービス 人的資源管理

1. 研究開始当初の背景

この研究は、サービスや営業、販売部門と本社やマーケティング部門との間の組織的なコンフリクトに注目して、顧客と直に接する立場にあるフロントラインの従業員（サービスや営業、販売職に就く人々）のパフォーマンスを向上するメカニズムを明らかにするものである。ここでいうパフォーマンスとは、対外的活動（顧客に向けた活動）と対内的活動（組織や管理者、自身や同僚に向けた活動）の成果を指す。

本研究課題の着想は既存のサービス・マネジメント研究の検討に基づいている。

顧客との接点において重要な役割を果たすフロントラインの従業員の良質なセールス行動（Robinson, et al 2002; Jaramillo and Grisaffe 2009）やサービス提供行動（Bettencourt, et al 2005）は、多くの論者の関心を引く研究課題である。大別すると2つのアプローチがあり、1つは評価制度や職務の定義（Rizzo, et al 1970; Noble 2008）、権限委譲（Martin and Bush 2006; Frenzen, et al 2010; Kern 1989; Strahle, et al 2007）などといった制度的要因が行動を規定すると考えるものであり、もう1つは従業員の動機づけ（Oliver and Anderson 1994）や競争志向（Brown, et al 1998）といった個人的要因に注目するものである。既存研究は様々な規定要因を取り上げ、成果変数も論者によって異なる。

これらが部分最適を志向した研究であるのに対し、本研究では多様な変数を同時に俎上に載せる、という点で全体最適を志向する。

2011年度末に実施した準備的研究において、日本の百貨店に勤務する従業員たちの調査をおこない、様々な変数を因子分析によって統合し、ロイヤルティ、満足、自己充足的行為、技能の自己認識などの変数間に興味深い関係性を見出した。それは、部分最適を志向したときに従業員のパフォーマンスを向上する要因が彼・彼女たちの技能認識を高め、技能認識の高さが結果的に組織に対するロイヤルティを毀損するというものである。すなわち、部分最適において一見すると従業員のパフォーマンスを向上する要因が、全体最適においてネガティブな効果をもつ、ということである。一方でまた、職場内のロールモデルや人間関係要因がこうした技能認識の高まりを抑制し、ロイヤルティを向上することを発見した。

この準備的研究において調査対象としたのは、組織によって識別された“優秀な”従業員たちであり、彼・彼女たちの離職を抑制するという、実務的な意義を担保したものではあった。けれども、量的な限界や恣意的な調査対象の選別をおこなっていた点を克服することが課題として残されていた。

さらに、フロントラインの従業員のパフォーマンスを向上する要因を探る上で、営業や

販売部門内の制度的要因だけでは本来不十分である。市場の分析や販売計画の策定など、本社のマーケティング部門と顧客に直に接する営業・販売部門の間にはコンフリクトが生じることが報告されている（Kotler, et al 2006; Homburg and Jensen 2007）。たとえば、本社のマーケティング部門が営業・販売部門の活動を調整できるだけの分析力や知識蓄積がある場合とそうでない場合とでは、同じ評価制度や職務の定義の下であっても、従業員のパフォーマンスは変化すると考える方が自然であろう。

2. 研究の目的

以上の着想に基づき、本研究ではフロントラインの業務に就く従業員個人を対象とした大規模な質問票調査を実施し、（1）彼・彼女たちのパフォーマンス（対外的活動、顧客に向けた活動）（2）ロイヤルティや離職（対内的活動、組織や管理者、自身や同僚に向けた活動）を成果変数とした定量的分析をおこなう。また、（3）部門間のコンフリクトと営業部門や販売部門の従業員のパフォーマンスとの関係を探ることもまた本研究の主たる目的である。

繰り返し述べるとおり、既存研究において取り上げられた変数を恣意的に選択することはせず、全体最適を志向した分析をおこなう点、さらに部門（あるいは部門間関係）を対象にした研究と従業員個人を対象にした研究とを架橋する役割を担う点を貢献として期待する。

3. 研究の方法

本研究課題への具体的な取り組みを大別すると、（1）フロントラインの従業員のパフォーマンスや部門内の制度的要因、部門間のコンフリクトに関する要因を包括的に捉えた定性的研究、（2）フロントラインの従業員の大規模サンプルに対する定量的研究、（3）部門間のダイナミクスを捉えるために日本企業の事業体を対象におこなった定量的研究、の3つのアプローチを用いるものである。本項（3. 研究の方法）と次項（4. 研究成果）の内容もそれぞれのアプローチごとに整理する。

(1) 定性的研究

前項において挙げた、従業員の対外的活動・対内的活動、および部門間関係を包括的に捉えるための定性的研究を企画した。前述の百貨店従業員の調査の他、フィットネスクラブを対象とした調査結果に基づき、組織の全社的な志向性のみならず、各部門の志向性、従業員の志向性、さらには顧客の志向性が一致したときに、顧客に対する提供価値や従業員の組織に対するロイヤルティが改善・向上される、ということ仮説的なフレームワー

クとし、結果的に5業界10社を比較する手法をとった。2次データのほか、従業員、経営層、フランチャイジーへのヒアリング調査を実施し、多様な情報源を用いた。

この研究のために準備した分析のフレームワークは以下のとおり。

概略は、組織(全社および部門)と従業員、顧客の志向性が一致するときに顧客価値が創造され(対外的活動)、従業員の組織に対するロイヤルティや貢献(対内的活動)が醸成される、というものである。

具体的に、組織の要因として、求める人材像の定義、理念やビジョンの共有(全社)、採用・育成(部門間関係。たとえば営業・販売部門と人事部門)、報酬・評価(部門内)を、従業員の要因としてロイヤルティ(対内的活動)、商品、接客、空間(対外的活動)のマネジメントについて調査した。

研究初年度(2012年度)の夏までに研究成果を一旦まとめ、共著書としての出版のための調整や内容の再確認を続けた。

(2) 定量的研究(対象:従業員)

上記の定性的調査ののち、調査会社のモニターを用いて、産業横断的なサンプルとフードサービス業のサンプルを収集した。調査対象のプロファイルの違いが、知見(定性的調査の結果に基づいて得られた仮説検証の結果)に影響するかどうかを検討するため、2度の調査を計画・実施した。また、組織(全社および部門)と従業員、顧客の志向性の一致度を測定するための調査項目をまったく新しく作り出すため、調査項目の有効性(ある程度の分散が確保されること、分析結果が実務家や他の研究者の共感をえられるものであること)を確認するために複数回の調査が必要であると考えた。

第1回の調査は初年度秋(11月)に実施され、産業横断的な1,518サンプルを得た。このとき、顧客に直に接する立場にあるフロントライン従業員の割合が低く562サンプルに留まった。その理由として、日本の産業構成比や調査会社のモニターの構成比よりも多くのサンプルが教育サービス業や金融業から得られたことが挙げられる。また、実務家の評価を得るためにも、産業横断的な議論と業界を特定した議論とを比較することを目的に、第2回調査を企画・実施した。調査項目の確定や調査票の改善に協力するインフォーマントが得られたことや、フロントライン従業員の比率の高さを期待して、フードサービス業にある従業員を対象とした。初年度末(3月)に515サンプル(うち、フロントライン従業員は331サンプル)を収集し、最終年度(2013年度)にかけて分析作業を続けた。

本定量調査については、個別企業の協力も得たので、2度の調査と合計すると約2,500サンプルのデータを得た。また、調査票の作成や調査項目の選別、特に組織・従業員・顧客の志向性を測定する調査項目の確定のた

め、実務家(フードサービス業者やサービス業専門のコンサルタントなど)や他機関の研究者と定期的に研究会を開催した。

分析のフレームワークは定性的研究の成果に基づいており、部門内の制度的要因として様々なリーダーシップ行動や公正性を追加した。この意図は、既存研究において確立された変数があること、実務的にもコントロール可能な変数と期待することによる。

最終年度初夏に初稿、査読を経て、秋に最終稿として完成させた。

(3) 定量的研究(対象:事業体)

営業・販売部門の従業員のパフォーマンスを向上するメカニズムを探る目的のため、分析対象を事業体とした定量的研究もおこなった。データは過年度(2010年度)に収集したものを利用し、研究期間内に追加的な分析を施した。

分析のフレームワークは、部門間関係(パワーやマーケティング部門の活動)が営業・販売部門の活動実体に与える影響と財務的な成果を改善するメカニズムを明らかにするものである。

分析対象は日本企業の国内157事業、海外91事業である。回答は各事業のマーケティング担当者から得ており、上記の定性的研究や従業員対象の定量的研究とは異なる性質のデータ・セットである。

4. 研究成果

本研究の成果は、最終年度末までに3件の雑誌論文、16件(うち、海外学会における発表が11件)の学会報告、2件の図書として発表した。具体的な研究成果をアプローチ別に述べる。

(1) 定性的研究

5業界10社を対象とした比較研究を通じて、組織(全社および部門)、従業員、顧客の志向性が一致し、従業員の対外的活動・対内的活動が望ましいものとなる2つのシナリオがある、と明らかにした。

第1は、サービスのプロとして徹底して顧客に尽くせる人材をターゲットとした採用方針の下で、理念的な社風、理念に基づく意識のすりあわせを重視する採用・育成、あいまいな評価指標やチーム制による評価・報酬によって特徴づけられる組織・従業員が、特定の従業員によるサービスやプレミアムな価値を求める顧客に対して価値を提供するシナリオである。これをカスタマイズ型のオペレーションと名づけた。

第2は、定めた目標に対してどんな困難があろうと完遂する人材をターゲットとした採用方針の下で、具体的・競争的な社風、共通目標の徹底的な刷り込みを重視する採用・育成、明確な目標管理や個人の優勝劣敗による評価・報酬によって特徴づけられる組

織・従業員が、優れたコスト・パフォーマンスや標準的なサービスを求める顧客に対して価値を提供するシナリオである。カスタマイズ型に対照するものとしてユニバーサル型のオペレーションと名づけた。

それぞれのオペレーションが際立つ企業（そしてそれぞれのオペレーションが具体的な顧客価値の実現や顧客満足に結実している企業）を5業界から10社取り上げ、組織（全社）の変数として「理念・社風」、組織（全社や部門間関係）の「採用・育成」、組織（部門）の「報酬・評価」と従業員の志向性、顧客の志向性が一貫してそれぞれのオペレーションに適している場合、従業員のパフォーマンスも最適なものになる、と検討した。

(2) 定量的研究（対象：従業員）

2度に渡る大規模サンプルの収集は、定量的研究の成果に定量的な裏づけを得る目的でおこなわれたものである。調査票の充実化や比較対象を得ることを目的として個別企業の従業員からも大規模な回答を得たが、ここでは調査会社のモニターに対する2度の調査結果について述べる。

上記の定性的研究成果において挙げたように、組織の「理念・社風」、「採用・育成」、「報酬・評価」に関する変数を用いて、従業員の対外的活動・対内的活動のパフォーマンスとの関係を探った。同時に、組織、従業員、顧客のカスタマイズ型（あるいはユニバーサル型）のオペレーションに対する志向性を測定し、志向性の程度によってパフォーマンスを向上する要因に違いが生じるかどうかを検証した。

2回の調査ではサンプルの性質がまったく異なるにも関わらず、多くの共通する知見をえた。たとえば、全社的なビジョンの共有は従業員の対内的に望ましい行動をもたらすのに対し、リーダーによる将来像の提示はネガティブな結果につながる。先行研究では望ましい結果をもたらすことが期待される変数であるにも関わらず、である。他にも様々なリーダーシップ行動が成果に対して逆機能を示しており、組織の長期的なビジョンに対して、リーダーによる行動が短期的であったり、ミスマッチを起こしているときに従業員のパフォーマンスが低下することを明らかにした。リーダーシップ行動は、組織にとっては比較的コントロール可能な変数として想定しており、良くも悪くも、従業員のパフォーマンスを大きく左右する要因であることが示唆される。

また、リーダーシップ行動のみならず、組織内の情報共有や個人の意思決定への参画、組織全体の意思決定の一貫性などの影響力は、オペレーションに対する組織・従業員・顧客の志向性によって効果の有無や多寡が変容する。実務への示唆として、各主体の志向性の測定・評価が重要であり、志向性の測

定・評価結果に基づいて、従業員のパフォーマンス向上策を練ることが有用であると提言した。

(3) 定量的研究（対象：事業体）

最後に、部門間のコンフリクトと組織的なセールス・サービス提供活動との関係を探るための研究成果を紹介する。

営業部門の活動が活発であるとき、事業成果が向上する。このことに異を唱えるのは難しい。次に、営業部門の活動を活性化する要因についていうと、第1に営業部門を管理・訓練するプログラムがあればよい、と予想することができる。あるいは第2に、営業部門の従業員が自律的に行動できれば、活発な活動が展開される、と予想もできる。実際に、日本企業の約250の事業体の調査に基づく、これらの予想が正しいことがわかった。

しかし、営業部門が価格調整や標的以外の顧客への販売などで自律的に行動を進めると、営業活動は活性化する一方で、事業成果に対する効果は否定的なものであることがわかった。マーケティング部門による戦略策定行動が他部門、すなわち営業部門の従業員の活動やパフォーマンスを向上する一方で、営業部門の従業員たちの自律的なセールス・サービス提供活動は正と負、両面の作用を見せたのである。また、事業成果に対する総合効果はネガティブなものであった。

多様な研究方法を用いたトライアンギュレーションの結果として、本研究成果をまとめる。リーダーシップのもつ逆効果や自律的な営業活動の負の側面など、全社的あるいは部門間関係に関する組織の要因と部門内の要因、従業員や顧客の要因とを同時に分析の俎上に載せたとき、一見すると望ましいパフォーマンスをもたらすような変数がまったく異なる作用をもつことがある。これらの知見は全体最適を志向した研究手法によって得られるものである。

ただし、全体最適の名の下に、考慮すべき変数を肥大化させた点には改善の余地がある。本研究課題においてリーダーシップや公正性に注目したように、焦点を当てるべき変数の識別にはさらなる検討が必要である。また、従業員のパフォーマンスを測定するための情報源が偏っている。従業員の自己評価や管理者（上記の定量的研究においてはマーケティング担当者）の評価を個々に取り扱うのではなく、組織、従業員、さらには顧客による評価を複合的に用いた実証研究を今後の課題として計画している。

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 3 件)

佐々木将人・上原渉・福富言・山下裕子・福地宏之、「営業組織の活性化要因：日本企業のマーケティング力」、『組織科学』、査読無、第 47 巻、第 2 号、2013 年、37-46 ページ

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』、査読有、第 18 号、2013 年、6-22 ページ

Yuko Yamashita, Wataru Uehara, Gen Fukutomi, Masato Sasaki, and Hiroyuki Fukuchi, 'Dynamism inside the MO Box: The Credibility of Marketing Information as a Key Factor in Market Orientation,' "Hitotsubashi Journal of Commerce and Management." 査読無、Vol. 46, No. 1, 2012, pp. 65-79

〔学会発表〕(計 16 件)

Gen Fukutomi, Kenichiro Kuroiwa, Keiko Kawamata, Shoji Makiguchi, and Keita Nishimura, 'The Keys to Improving the Organizational Identification of Service Workers: An Examination of Leadership and Justice in Japan's Food Service Organizations,' at International Marketing Trends Conference, Universita Ca' Foscari Venezia (Italy) 2014/01/25 (co-authored)

Masato Sasaki, Yuko Yamashita, Wataru Uehara, Gen Fukutomi, and Hiroyuki Fukuchi, 'Management of Foreign Subsidiaries in Emerging Countries: Power, Knowledge Transfer, and Trust,' at Strategic Management Society, Omni Hotel CNN Center (USA) 2013/09/30 (co-authored)

Gen Fukutomi, Kenichiro Kuroiwa, Keiko Kawamata, Shoji Makiguchi, and Keita Nishimura, 'Hindrances to Congruence: How Sales and Service Organizations Maintain Highly Committed Employees,' at European Institute of Retailing and Services Studies, Renaissance Philadelphia Airport Hotel (USA) 2013/07/10 (co-authored)

黒岩健一郎・福富言・川又啓子・牧口松二・西村啓太、「サービス業における『オーナーシップ』調査：サービスプロフィットチェーンの新たな展開」、『日本商業学会、立命館大学、2013 年 5 月 26 日(共同)

Gen Fukutomi, 'Who Drives Sales and Service Persons' Performance - A Leader

or a Role Model?' at Academy of Marketing Science, Portola Plaza Hotel in Monterey Bay (USA) 2013/05/18

川又啓子・黒岩健一郎・福富言、「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、学習院女子大学、2013 年 5 月 11 日(共同)

福富言・川又啓子・黒岩健一郎、「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、JF センター、2013 年 1 月 23 日(共同)

Gen Fukutomi, Kenichiro Kuroiwa, Keiko Kawamata, Shoji Makiguchi, and Keita Nishimura, 'Consistency and Ownership: A Qualitative Study of Ten Sales and Service Organizations in Japan,' at International Marketing Trends Conference, ESCP Europe (France) 2013/01/19 (co-authored)

黒岩健一郎・福富言・川又啓子・牧口松二・西村啓太、「サービス業における『オーナーシップ』による顧客価値の創造」、『日本商業学会、青山学院大学、2012 年 10 月 13 日(共同)

福富言・川又啓子・黒岩健一郎、「サービス業におけるオーナーシップ：従業員満足とは異なる新しい概念(予備調査とフードサービス業への応用可能性)」、日本フードサービス学会、JF センター、2012 年 7 月 25 日(共同)

Hiroyuki Fukuchi, Yuko Yamashita, Wataru Uehara, Masato Sasaki, and Gen Fukutomi, 'Functional Influence and Marketing Process: How Firms Can Develop Capable and Influential Marketing Department?' at Global Marketing Conference, COEX (South Korea) 2012/07/19 (co-authored)

Yuko Yamashita, Wataru Uehara, Masato Sasaki, Hiroyuki Fukuchi, and Gen Fukutomi, 'The Dilemma of Responsiveness: How Can We Bring Strategy Back into the Market-Oriented Organization?' at Global Marketing Conference, COEX (South Korea) 2012/07/19 (co-authored)

Yuko Yamashita, Wataru Uehara, Masato Sasaki, Hiroyuki Fukuchi, and Gen Fukutomi, 'Are STP and MM Profitable? A Long-Hidden Evidence of Marketing Planning and Performance,' at European Institute of Retailing and Services Studies, Renaissance Imperial Riding School Vienna

Hotel (Austria) 2012/07/11 (co-authored)

Gen Fukutomi, 'Determinants of Sales Force Loyalty and Turnover Intention: How to Avoid an Undesirable Consequence of Their Desirable Attitude and Behavior,' at European Institute of Retailing and Services Studies, Renaissance Imperial Riding School Vienna Hotel (Austria) 2012/07/10

Gen Fukutomi, 'Marketing Intelligence Fosters Ownership among Salespersons to Improve Their Service Quality: A Role of Marketing,' at Academy of Marketing Science, Hilton New Orleans Riverside (USA) 2012/05/18

Yuko Yamashita, Wataru Uehara, Masato Sasaki, Hiroyuki Fukuchi, and Gen Fukutomi, 'Marketing Planning and Sales Autonomy as a Combination Remedy for Marketing Myopathy,' at Academy of Marketing Science, Hilton New Orleans Riverside (USA) 2012/05/16 (co-authored)

〔図書〕(計 2 件)

山下裕子・上原渉・福富言・佐々木将人・福地宏之、『日本企業のマーケティング力』、有斐閣、2012年、1-281ページ

黒岩健一郎・牧口松二・福富言・川又啓子・西村啓太、『なぜ、あの会社の顧客満足は高いのか：オーナーシップによる顧客価値の創造』、同友館、2012年、9-16, 47-82, 197-202ページ

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：8 0 3 8 7 9 9 3