



個人と組織の適合と不適合のダイナミクス—顧客志向による外部環境への適応—

山崎, 京子

(Degree)

博士 (経営学)

(Date of Degree)

2019-03-25

(Date of Publication)

2020-03-01

(Resource Type)

doctoral thesis

(Report Number)

甲第7413号

(URL)

<https://hdl.handle.net/20.500.14094/D1007413>

※ 当コンテンツは神戸大学の学術成果です。無断複製・不正使用等を禁じます。著作権法で認められている範囲内で、適切にご利用ください。



博士論文

個人と組織の適合と不適合のダイナミクス —顧客志向による外部環境への適応—

2019年1月12日

神戸大学大学院経営学研究科

金井壽宏研究室

マネジメント・システム専攻

学籍番号：087B410B

氏名： 山崎京子

目次

第 1 章 序章	1
1.1. 研究関心	1
1.2. 研究対象	3
1.3. 論文構成	4
第 2 章 先行研究	6
2.1. 個人－組織適合研究の再考	6
2.1.1. 伝統的な適合研究の系譜	6
i. 個人－環境適合	6
ii. 個人－組織適合の定義とモデル	8
iii. 個人－組織適合の測定と分析	13
iv. 日本における個人－組織適合研究	19
2.1.2. 不適合によるダイナミクス	22
i. 不適合研究	22
ii. ダイナミック適合研究	29
2.1.3. 小括：適合研究の新展開に向けて	37
2.2. 適合と不適合の認知と適応行動	40
2.2.1. 適合認知の動態に関する理論的考察	40
i. 組織社会化	40
ii. 大人の学習と熟達化	43
2.2.2. 個人の適応行動に関する理論的考察	46
i. 資格過剰研究	46
ii. 離脱・発言・忠誠・放棄	53
iii. 発言行動	58
2.2.3. 小括：不適合の発生と個人の適応行動	62
2.3. 外部環境としての顧客	64
2.3.1. 外部環境への適応	64
2.3.2. 顧客志向による外部環境への適応	68
i. 組織の外部環境適応：組織の顧客志向性	69
ii. 個人の外部環境適応：個人の顧客志向性	74
iii. マーケティング領域における個人－組織適合研究	79
iv. 個人と組織と顧客をつなぐフレームワーク	84
2.3.3. 小括：個人－組織適合と外部環境への適応	88

第 3 章	研究課題と研究方法	94
3.1.	研究のフレームワークと研究課題	94
3.2.	研究方法	101
第 4 章	予備調査:個人と組織の適合と不適合の群分類と特徴	105
4.1.	調査目的と仮説	105
4.2.	調査対象と調査方法	107
4.3.	調査内容	109
4.3.1.	質問紙の構成	109
4.3.2.	調査項目	111
4.3.3.	分析手順	116
4.4.	分析結果	116
4.4.1.	分析対象企業と有効回答数	116
4.4.2.	個人と組織の顧客志向性による 4 群生成	118
4.4.3.	測定尺度の因子分析と信頼性	120
4.4.4.	変数間の相関関係	124
4.4.5.	一要因分散分析による 4 群の組織内態度と対顧客行動の比較	126
4.5.	第 4 章小括	129
第 5 章	研究 1:顧客志向性価値観による適合と不適合の認知	132
5.1.	研究目的と研究手法	132
5.1.1.	研究目的	132
5.1.2.	研究手法	133
5.2.	調査概要	136
5.3.	インタビュー分析結果	138
5.3.1.	顧客志向性価値観の特徴	138
i.	接客方法	139
ii.	顧客志向の目標	144
iii.	顧客志向の目的	144
iv.	顧客志向のインセンティブ	145

5.3.2.	顧客志向性価値観の形成段階	151
i.	初期	151
ii.	形成期前期	153
iii.	形成期中期	156
iv.	形成期後期	159
v.	熟達期	160
5.3.3.	適合と不適合の認知	164
i.	低水準適合	164
ii.	劣位不適合	166
iii.	劣位不適合から高水準適合へ	166
iv.	高水準適合	168
v.	高水準適合から優位不適合へ	172
vi.	優位不適合	173
5.4.	第5章小括	180
第6章 研究2:不適合を認知した個人の適応行動		183
6.1.	研究目的と研究手法	183
6.1.1.	研究目的	183
6.1.2.	研究手法	184
6.2.	調査概要	186
6.3.	インタビュー分析結果	187
6.3.1.	建設的行動ルート	189
i.	ストーリーライン	189
ii.	分析詳細	192
6.3.2.	熟達ルート	209
i.	ストーリーライン	209
ii.	分析詳細	212
6.3.3.	燃え尽きルート	216
i.	ストーリーライン	216
ii.	分析詳細	218
6.3.4.	組織の影響	230
6.4.	第6章小括	232
第7章 最終結論		238
7.1.	結論と含意	238
7.2.	理論的貢献	245

7.3. 実践的含意	248
7.4. 研究の限界	249
参考文献一覧	252
付録資料	283

第1章 序章

1.1. 研究関心

本稿の目的は、個人と組織の不適合はどのようなダイナミクスをもたらすのか、を問うことである。より分解していえば、個人は、組織との適合や不適合をどのように認知し、不適合の認知はどのような行動につながり、その行動は個人と組織にどのようなダイナミクスをもたらすのか、を個人の認知と行動の視点から探究するものである。

本稿の研究が依拠しているのは、個人と組織の適合 (Person-Organization fit: P-O fit) 理論であり、豊富な研究蓄積がある領域である。個人-組織適合を理論として初期に提示した Chatman (1989) は、個人-組織適合の定義を「組織の規範や価値観と個人の価値観の間における調和 (congruence) が個人-組織適合 (fit) である」(p. 339) として、双方の適合が組織成果 (規範や価値観の変革) や個人成果 (価値観の変化、職務行動の拡大、長期在職) に影響するというモデルを描いた。Chatman (1989) 以降の研究では、今日に至るまで欧米を中心に数多くの定量的な実証研究が発表されてきた。それらの研究が示してきたのは、個人と組織の適合の度合いは、転職、職務満足、組織コミットメント、組織市民行動などの個人成果に影響している (Hoffman & Woehr, 2006; Kristof, 1996; Verquer, Beehr & Wagner, 2003) ということであり、Chatman (1989) の概念を概ね支持するものであった。こうした研究実績から、個人と組織が適合するほど望ましい個人行動をもたらし、不適合の場合は望ましくない個人行動につながる、という理解が広がるようになる。確かに、人間は環境に適応したいという欲求がある (唐沢, 2014, p. 121) ため、個人は組織に適合すれば居心地が良く、帰属意識が高まり、安定した仕事態度を取る、という解釈は理解できる。

だが、Argyris (1957) は公式組織と個人のパーソナリティの間の不一致 (incongruence) による葛藤は避けることができないが、この不一致が両者の効果性を高める可能性にもなり得ることを指摘した。また、Chatman (1989) も組織内の多くの個人が組織と極度に適合を高めることは、「例えば、服従 (conformity)、同質性 (homogeneity)、低い革新性をもたらし、組織が新しい環境のコンティンジェンシー (contingencies) に対応できなくなる」(p. 343) という、組織側の危険性についても言及をしており、適合が最も望ましいとはしていない。さらに、「不適合は、個人の成長と学習を発生させるのみならず、組織と異なる価値を持ち込むことで、組織内にある不効率な惰性を緩めたり、逆転させたりして、組織に環境適応の機会を提供したり、優位性をもたらすことができるかもしれない」

(pp. 343-344) と、不適合が組織にもたらすメリットについても指摘している。

このように、不適合は適合の対立概念として扱われるものではなく、個人の不適合は組織にダイナミクスをもたらすという論点からの議論が必要になってくる。これが、本稿は個人と組織の適合ではなく、不適合に関心を持つ理由である。

さらに、個人と組織の不適合に深く関与する要因として、本稿では組織の外部環境に着目をしている。個人にとって、組織との適合は組織内での居心地の良さや安心感につながるが、組織自体は経済、社会、技術といった組織外部からの影響を常に受けている。よって、組織の中にいる個人も外部環境への適応という視点が同時に必要になるため、個人と組織の関係性の議論には外部環境の存在を考慮することが必要だと考える。外部環境を視野に入れない議論はクローズド・システムとなるので、本稿では個人も組織も外部環境に対して開かれたオープン・システムとして扱う点が、従来の適合理論の議論とは一線を画することになる。

だが、不適合研究は新しい領域なので実証研究数が不足しているうえに、日本では適合研究ですら欧米に比べて圧倒的に数少ない。それは新卒一括採用、終身雇用という同質性による人的資源管理が背景となり、不適合という課題が組織内で表出してこなかったからであろう。だが、グローバル化や少子高齢化、技術革新といった外部環境の変化によって組織内に多様性と複雑性が増すこれからの時代に、日本で不適合によるダイナミクスの議論を行うことには重要な意味があると本稿は考える。

では、適合研究に個人と組織のダイナミクスを論じる概念はあるのだろうか。既存研究の多くは、適合の度合いと個人の組織内態度との関係性を一時点における状態として説明をしてきたことから、適合研究は静態的な研究である、という批判がされやすかった。そこで、近年になって条件、環境次第で適合の認知が動的に変動するプロセスを解明しようとするダイナミック適合 (Caldwell, Herold & Fedor, 2004; DeRue & Morgeson, 2007; Shipp & Jansen, 2011) という研究が登場する。だが、ダイナミック適合研究では変化する個人の認知をどのように捉えるのか、という点に困難を抱えている。こうした中で本稿では、組織をオープン・システムとして位置付ければ、個人が外部環境から直接受ける刺激が組織に対する適合や不適合の認知に影響を与える可能性があると考えた。

ここで改めて外部環境について Chatman (1989) が「新しい環境のコンティンジェンシー」や「組織の環境適応の機会や優位性」に言及していたことに着目できる。コンティンジェンシー (contingencies) とは、直訳すれば将来の偶発的出来事を意味するが、経営学におけるコンティンジェンシー理論 (contingency theory) は研究蓄積のある理論体系として位置付けられている。野中・加護野・小

松・奥村・坂下 (2013) では、コンティンジェンシー理論の特性は「組織を分析単位とし、組織の構成要素（構造、個人属性、過程）間の相互依存性を、組織全体の環境適合の有効性に関連させて理論的・実証的に分析することによって、組織の環境適合理論の構築を志向した点にある」(p.10) と説明をしている。さらに、加護野 (1980) は「コンティンジェンシー理論は、組織の環境適応が組織の有効性を決定するというイメージをもとに組織現象の分析を行う。」(p. 4) としている。このように、競争の激しい外部環境に組織が適応することで生き残り、競合優位性を獲得することを主眼とした研究領域だといえよう。

Chatman (1989) は、明示的にコンティンジェンシー理論に言及したものではないが、組織の外部環境への適応¹について暗示的に示していると考えられる。そこで本稿では、個人と組織の不適合の議論に外部環境への適応という論点を加えることを通して、個人と組織のダイナミクスを議論している点が特徴となっている。

1.2. 研究対象

次に、外部環境について具体的で研究可能な範囲の設定が必要になる。本稿では、数多く存在する外部環境の要素の中で顧客を想定した。なぜなら、顧客市場は、組織の作り出す商品やサービスの評価、購入決定の主体であり、組織の売上の源泉となるからである。そして、顧客は企業にとって最も重要な参加者であり、戦略上主要な外部環境を構成している (桑田・田尾, 1998) とされている。そして、組織の顧客志向は市場成長と競争の著しい環境において選択されやすい戦略志向 (Deshpandé, Grinstein & Ofek, 2012) なので、コンティンジェンシーな状態における外部環境の代理変数としてふさわしいといえる。

それゆえに、マーケティング領域では個人や組織の顧客志向と業績の関係の研究蓄積が豊富にある (e.g., Kohli & Jaworski, 1990; Liao & Chuang, 2004; Narver & Slater, 1990; Saxe & Weitz, 1982)。興味深いことに、顧客志向による

¹ 適合 (fit, congruence) と適応 (adaption, adjustment) について、本稿の立場を明確にしておく。加護野 (1980) では、「コンティンジェンシー理論の基本的なアイデア、つまり鍵概念は適合 (fit) あるいは調和 (congruence; consonance) の概念である」(p. 25) と適合を用いているが、同時に「組織の環境適応が組織の有効性を決定する」と両方の用語を用いているので混同しやすい。先行研究からの引用による議論の際は用いられている用語をそのまま使用するが、本稿の独自の議論では適合と適応を弁別する。適合とは、2つの変数の双方が持つ個性や特徴が合っている状態を示し、適応は2つの変数のうち一方がもう一方に合わせる、あるいは合わせようとするを示す。よって、不適合を適合に向かわせることが適応になる。

個人－組織適合の議論はマーケティング領域でも近年展開されるようになっていく（e.g., Anderson, Marcos & Smith, 2016; Farrell & Oczkowski, 2009; Life, 2014）。

さらに、顧客という外部環境は組織内部の個人との直接的な接触を持つ存在である。顧客に対して直接サービスを提供する顧客接点人材（Hartline & Ferrell, 1996; Hartline, Maxham & Mckee, 2000）は、組織を介さずに外部環境からの刺激を直接受けることになるため、研究対象として適しているといえよう。

こうして本稿では、外部環境として顧客を位置付け、個人と組織の顧客志向性価値観の適合と不適合のダイナミクスを研究することで、個人－組織適合理論の原点回帰をしつつ、新たな知見を得たいと考えている。

1.3. 論文構成

本稿は全7章構成である。第1章となる本章では問題提起をしたのちに、第2章で先行研究を扱う。先行研究のテーマは大きく3つあり、最初に既存の個人－組織適合研究を概観したのちに、個人の適応プロセスに関わる理論をレビューし、最後に外部環境としての顧客志向について先行研究からの知見を整理する。第3章では、先行研究で得た理論的推論から研究のための概念操作化を行い、研究課題と研究方法を明示する。続く第4章、第5章、第6章がそれぞれ実証研究になっている。第4章では定量調査として予備調査を実施し、本稿が展開しようとする適合と不適合のフレームワークを示す。第5章では個人の組織に対する適合と不適合の認知を定性研究によって示す。第6章では、不適合を認知した個人の適応行動と組織とのダイナミクスを定性パネル調査によって議論をする。最終章の第7章では、これら3つの研究を統合した結論を導き、本稿の理論的貢献、実践的適用と研究の限界について言及する。

以上の構造を図1-1 (p. 5) に示した

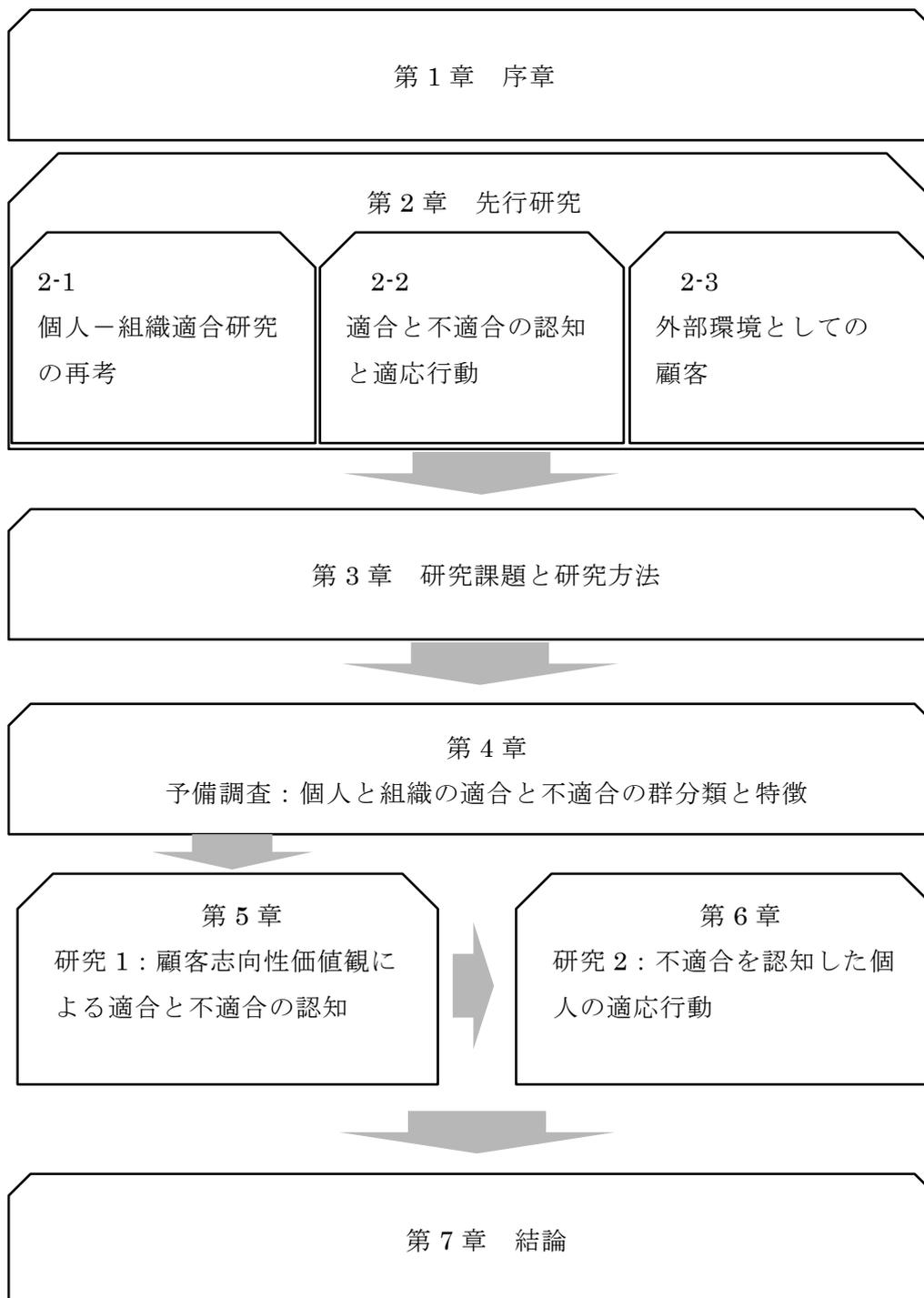


図 1-1 論文構成

第2章 先行研究

先行研究は、大きく3つの議論に分類されている。第1節では、既存の個人－組織適合研究を概観するために、伝統的な適合研究の系譜を確認したうえで、近年着目されるようになった不適合研究とダイナミック適合研究を確認する。だが、本稿ではこれらの議論に新たな2つの視点を与えることで、既存の個人－組織適合研究をより発展させることが可能になると考えている。

その1つが、不適合による個人の適応プロセスに関わる理論的推論である。組織との適合や不適合という個人の認知は静態的ではなく動的なものだとするならば、どのような理論的背景によって認知の変化を説明することができるのだろうか。そして、不適合を認知した個人はどのような適応行動を取るのだろうか。これらの点について、既存の個人－組織適合では議論されてこなかった視点に踏み込み、理論的な推論を行うのが第2節である。

2つめの視点は、組織をオープン・システムとして捉えた場合には外部環境を考慮する必要がある。だが、個人と組織という2つの変数に外部環境という3つめの変数を加えることで、3者間の関係性はより複雑化する。そこで、研究モデルの構築には外部環境としての顧客に関する概念の操作化が必要となる。外部環境への適応、そして顧客志向に関するレビューを行うのが第3節となる。

2.1. 個人－組織適合研究の再考

本節では、欧米を中心に1990年代から急激に発展した個人－組織適合研究について、伝統的な適合研究の系譜を第1項で確認する。そして第2項では、近年の研究潮流になっている不適合研究とダイナミック適合の研究蓄積を概観することで、不適合によるダイナミクス of 既存研究の貢献と限界を議論したい。

2.1.1. 伝統的な適合研究の系譜

本項では適合研究の既存研究を、i.個人－環境適合、ii.個人－組織適合の定義とモデル、iii.個人－組織適合の測定と分析、iv.日本における個人－組織適合研究という4つの側面から概観する。

i. 個人－環境適合

本稿の研究関心は個人－組織適合 (P-O fit) であるが、その上位概念である個人－環境適合 (Person-Environment fit: P-E fit) について概観することで、着目する個人－組織適合の位置付けを明確にする。個人－環境適合の概念は、Lewin

(1951)による相互作用論（人間の行動は個人と環境の相互作用によって決定される）の考え方に基礎を置く概念とされ（Sekiguchi, 2004; 竹内, 2009）、組織行動論や人的資源管理論の領域において数多くの論文が発表されている。この概念を応用した初期の個人－環境適合研究では、職業選択場面における個人と職業の適合（Person-Vocation fit: P-V fit）を重要視しており、Holland（1973, 1985, 1997）によるパーソナリティと働く環境を適合させる職業選択理論はその代表的な研究である。職業選択理論では、アセスメントツールであるVPI職業興味検査をキャリアガイダンスの場で用いることで、青年や中高年の職業選択や職業的満足感の達成を援助することに貢献した。その後も、個人と多様な環境との適合が概念化され、実証研究が進展しながら個人－環境適合の下位概念が拡大化したため、それらの理論的整理や態度・行動変数に与える影響についての検討が行われるようになった（Edwards & Shipp, 2007; Kristof, 1996; Kristof-Brown, Zimmerman & Johnson, 2005; Lauver & Kristof-Brown, 2001; 竹内, 2009）。

個人－環境適合の下位概念につき Edwards & Shipp（2007）の整理によれば、個人－組織（Person-Organization）、個人－集団（Person-Group）、個人－職務（Person-Job）、個人－職業（Person-Vocation）の4種類となるが、近年の研究では他にも適合対象が増えている。採用プロセスの時間軸による適合の内容を整理した Jansen & Shipp（2013）では、雇用前と雇用後にステージを分け、雇用前の採用前段階では個人－職業、探索段階では個人－職務と個人－個人、選択段階では個人－職務と個人－組織が重視されるとしている。雇用後の社会化段階では個人－組織と個人－職務、長期雇用段階では個人－職務、個人－職業、個人－組織、個人－集団、そして個人－個人（Person-Person）の適合がテーマとなるという整理を行っている（表 2-1, p. 8）。

本稿で議論する個人－組織適合は、Jansen & Shipp（2013）の分類に従えば、雇用前の選択段階、雇用後の社会化段階、そして長期雇用段階と3つのステージがあるのだが、既存の実証研究の多くは雇用直前と直後に集中している。実務的な背景として、企業にとっては雇用直後の早期離職は人事課題になるため、離職率と密接に関連する雇用直後の個人－組織適合に研究者の多くが着目したものと考えられる。だが、長期雇用における個人－組織適合の意味合いは単純に離職率だけでは議論できない問題もあろう。在職年数が長ければ組織文化に適應している可能性は高いが、その一方ですべてのベテランが自身と組織を同一化しているわけではなく、またそうした同一化が個人のみならず組織にとっても最も望ましい状態だとはいいきれないこともあるだろう。本稿では、既存研究ではあまり取り扱われてこなかった長期雇用段階における個人と組織の適合に着目をしている。

表 2-1 個人－環境適合の種類

	適合タイプ	研究の主要テーマ	時期
雇用前	P-V (個人－職業)	キャリアカウンセリング 職業選択	採用前段階
	P-J (個人－職務)	適性検査 現実的職業選択	探索段階
	P-P (個人－個人)	採用担当者の影響	
	P-J (個人－職務)	採用試験 アセスメント・センター	選択段階
	P-O (個人－組織)	文化適合 人事システム	
雇用後	P-O (個人－組織)	価値観 目標	社会化段階
	P-J (個人－職務)	職務満足 スキルトレーニング	
	P-J (個人－職務)	離転職 職務満足	長期雇用段階
	P-V (個人－職業)	キャリア満足 再教育	
	P-O (個人－組織)	在職年数 人員の自然減	
	P-G (個人－集団)	集団構造 集団人口統計	
	P-P (個人－個人)	垂直動的統合 リーダー、メンバーの相互交換	

注1：アルファベットの略号は、PはPerson、VはVocation、JはJob、OはOrganization、GはGroupを示している。

注2：Jansen & Shipss (2013) の原文では“PV”のように文字の間に“－”が挿入されていないが、本稿では“－”を入れることに統一する。

出所： Jansen & Shipp (2013) p.202

ii. 個人－組織適合の定義とモデル

本稿では個人－環境適合の下位概念とされている個人－組織適合と不適合の研究を行う。個人－組織適合の理論的な発達過程を辿ると、組織と個人の心理的関係性を議論する系譜へとつながり、Argyris (1957) に適合理論の原型を見ることができる (Verquer et al., 2003)。Argyris (1957) によれば、「公式組織の原則が、個人に与える衝撃に関する証拠を集めると、健康なパーソナリティの成長傾向と

公式組織の要件の間に、いくつかの不一致 (incongruence) があると結論される。(中略) この避けることのできない不一致は、(1) 従業員が、ますます成熟するにつれ、(2) 公式の構造が能率性の最大化のために、より明快に、論理的になるにつれ、(3) 従業員が命令の末端にさがるにつれ、そして(4) 職務がますます機械化されるにつれ、増大する」(p.66) と、個人と組織の不適合が不可避であることを論述した。そのうえで、Argyris (1964) は「個人と組織の間の不一致は、両者の効果性を高めるための基礎にもなりえる。」(p.7) と、不一致が効果性への動機付けになることを示唆した。

このように、成熟した個人と組織との不一致は、両者の効果性につながることもあるのである。だが、この不一致は限度を超えると欲求不満や葛藤となり防衛機制が発動し、職務満足の低下や離職という結果につながるであろう。Verquer et al. (2003) は、当時の多くの理論が一方的に個人を組織の側に適合させる議論をしているのに対して、Argyris (1957, 1964) は組織が個人に近づく経営やマネジメントを提唱している点が特徴的であると述べている。

Argyris (1957) では、適応² (adjustment) をパーソナリティが内部でつり合いの取れている状態、順応 (adapted) をパーソナリティが外部とつり合っている状態、そして適応し、かつ順応しているのが統合 (integrate) だと定義 (p.22) しているが、この統合の概念こそが現在の適合 (fit) の原型だと考えることができるだろう。

その後、1980年代後半から、組織の中の個人や集団へのコンテクストの影響に多くの注目が集まるようになり (二村, 2004; O' Reilly, Chatman & Caldwell, 1991)、1980年代後半から1990年代前半にかけて、個人-組織適合に焦点を当てた研究が発生するようになった。組織文化や組織風土と個人の価値観との適合を論じたモデルを最も早期に提示したのは Chatman (1989) である。Chatman (1989) は、「個人-組織適合とは、組織の規範や価値観と個人の価値観の適合 (congruence) である」(p.339) と定義し、個人と組織のそれぞれの価値観は、選考と社会化の影響を受けて個人-組織適合に影響し、その個人-組織適合は組織成果や個人成果に影響を与える、というモデルによってそれらの影響関係を説明した (図 2-1, p. 10)。

² adjustment を適応、adapted を順応、integrate を統合とした日本語訳は、伊吹山・中村 (1970) に従った。

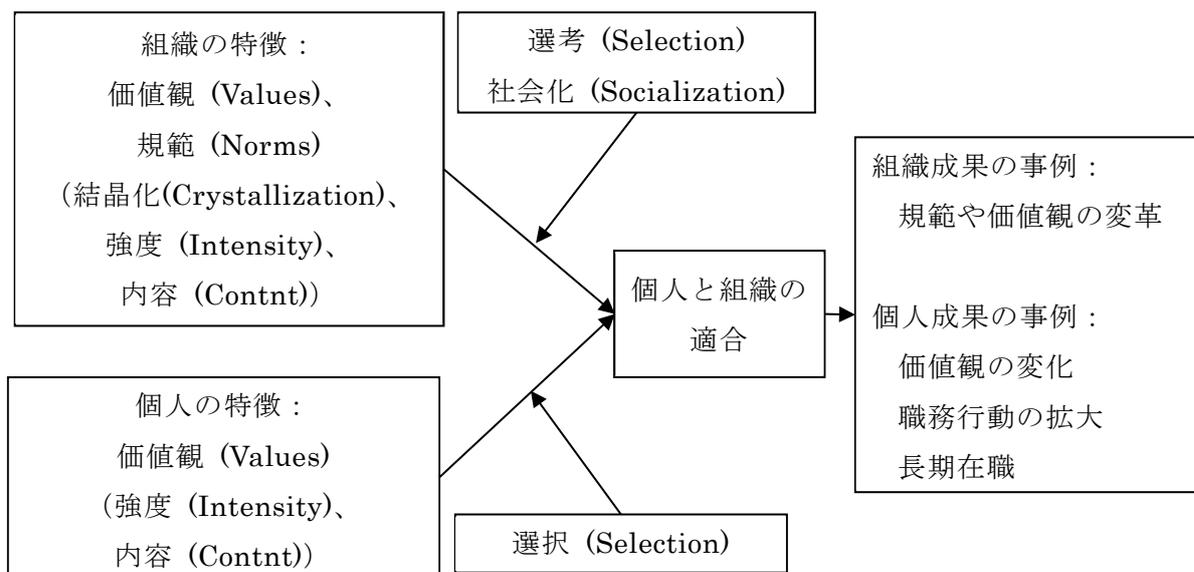


図 2-1 個人－組織適合の Chatman モデル

出所：Chatman (1989) p. 34

このモデルが示唆しているのは、組織が組織価値観と適合する個人を選考して社会化することと同時に、個人も自身の価値観と適合する組織を選択することで、双方の個人－組織適合が高まり、組織成果や個人成果につながるとしている点である。その一方で、Chatman (1989) は組織構員の多くが過剰適合 (extremely high levels of P-O fit) となることは組織、個人双方にとって望ましい結果をもたらさないと指摘している。具体的には、同調、惰性をもたらし、変革性と適応性が減少するといった現象である。「個人にとってどの程度組織と適合しているか、という視点と、組織内における高い適合者と低い適合者の割合、という 2 つの視点から、理想的な個人－組織適合の水準というものがあるだろう」と Chatman (1989, p.346) は結論付けている。

Edwards (2008) は Chatman モデルについて、個人と組織の価値観が相互に変化しながら個人－組織適合が高まるというダイナミック適合の視点があること、そしてある程度の不適合 (misfit) は個人と組織の双方に利益があることに言及していることを評価している。だが、指摘すべき点として、Chatman (1989) がもし適度な不適合が成果を最大化すると結論付けるならば、適合軸の両端にピークがくる M 型や、一端にピークがくる歪んだ関係性の可能性について言及すべきであった、としている。あいにく、個人－組織適合モデルを初期に構築した Chatman (1989) はこの適度な不適合に関する実証研究よりも、尺度化による測

定へと研究を進めた。その後、不適合研究は 2000 年代後半になって他の研究者によって改めて注目されるようになる。この点については本稿の重要な研究概念になるため後述³する。

さて、Chatman (1989) 以降は数多くの適合研究が発表されるようになる。その中でも数多くの実績を残している Kristof (1996) による個人－組織適合の定義は、組織文化や価値観に着目をした Chatman (1989) より広範囲に及ぶ。「個人－組織適合とは、個人と組織間の職場における適合 (fit) であり、(1) 一方が他方の要求するものを提供し、または、(2) 類似する基礎的な特徴を共有し合い、または、(3) その両方が成立していること」だとしている。この定義では、個人と組織の価値観や文化に限らず、需要と供給を含めた包括的な適合を論じている。なぜここまで包括的な定義になったのかといえば、Chatman (1989) 以降に乱立した適合研究では、定義の解釈や研究手法があまりに混乱したため、Kristof (1996) は補充的適合 (supplementary fit) と相互補完的適合 (complementary fit) に分類することで既存研究の概念的整理をしようとしたためである(図 2-2, p. 12)。

補充的適合は矢印 (a) で示され、組織と個人の本質的な特徴間の関係性を示している。組織の特徴とは、組織文化や価値観、目標、規範であり、個人の特徴は人格や価値観、目標、態度に相当する。これは、Chatman (1989) に代表される考え方である。他方、相互補完的適合とは、組織の需要 (demands) と供給 (supplies)、個人の需要と供給を相互に掛け合わせたものである。具体的には、個人が望む資源や機会を組織が供給するかどうかという需要－供給適合 (needs-supplies fit) の矢印 (b) と、組織が個人に要求する資源や知識・スキル・能力を個人が提供できるかどうかという要求－能力適合 (demands-abilities fit) の矢印 (c) という 2 種類がある。

³ 第 2 章第 1 節第 2 項 (p. 22)。

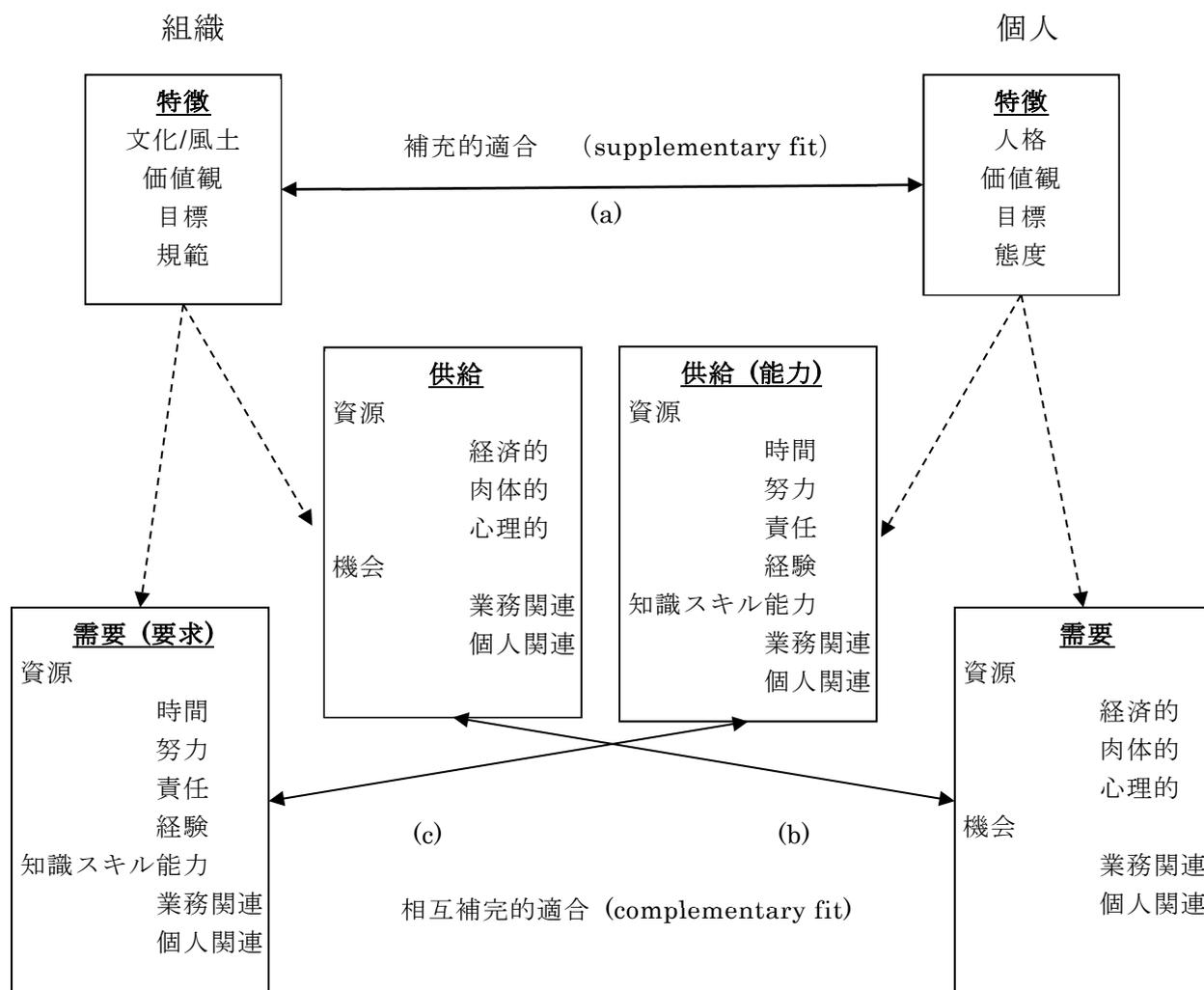


図 2-2 多様な個人－組織適合の概念

出所：Kristof (1996) p. 4

これだけ多くの個人－組織適合があるなかで、補充的適合の中でさらに説明力の高いモデルを探索したのが Verquer et al. (2003) である。個人－組織適合研究 21 篇のメタ分析では、補充的適合を 4 分類（目標適合、価値観適合、個人欲求と組織構造、個人価値観と組織風土）したところ、価値観適合が主流を占めており、かつ職務態度（職務満足、組織コミットメント、離職意向）に対して価値観適合が最も強く影響を及ぼしていることが判明した。また、Kristof-Brown & Jansen (2007) でも自身のメタ分析を踏まえて、個人－組織適合研究では個人の価値観と組織の価値観、つまり組織文化との適合が最も個人態度に有意に影響することを支持しており、それ以降の研究では価値観による適合研究に焦点が当たるように

なった。

こうして、適合理論は、個人が組織に合わせてゆく、というよりは、既存の個人の特徴や価値観が組織と合っているのかどうか、を議論する理論として発展してきた。実際、Kristof et al. (2005) は、「個人－組織適合が強調しているのは、個人と組織の特徴を比較した際の適合性⁴ (compatibility) である」(p.285) と明示している。Hoffman & Woehr (2006) は、Argyris (1957) の系譜を引き継いで「個人－組織適合理論とは、組織には特徴があり、それは個人の特徴と適合 (congruence or fit) する可能性を秘めており、そして個人の態度や行動は個人と組織との適合の強度に応じて影響を受ける、と主張する相互作用論である」(p.390) と言及している。この適合の強度に応じて個人の態度や行動が影響を受けるという考え方は、個人行動は個人と環境の相互作用 (interaction) によって決定すると考える Lewin (1951) が基礎になっている (Sekiguchi, 2004; 竹内, 2009)。このように、個人と組織は相互に影響し合い、適合の強度も静態的なものではなく、動的に変動することが想定されているのが個人－組織適合理論の本来の考え方であった。

iii. 個人－組織適合の測定と分析

概念的には個人と組織の関係性は相互作用であり、適合の強度も動的であることが想定されていた個人－組織適合研究も、測定化の段階で静態的な捉え方に移行していく。

前出の Chatman (1989) は、個人の価値観と組織文化との間の適合を測定するために、O'Reilly や Caldwell と共に組織文化プロファイル (Organizational Culture Profile: OCP) 尺度を開発する (O'Reilly, Chatman & Caldwell, 1991)。価値観は、意識、無意識にかかわらず、規範、シンボル、文化活動などに表出する決定的な文化要素であり、組織構成員が一旦価値観を共有すると、社会的期待や規範に沿うための基礎を構成するようになることから、個人の態度への安定した影響が確認できる (O'Reilly et al., 1991)。そこで、組織文化プロファイルでは組織文化に関する 54 項目 (付表 1, p. 283) について、個人の重視する価値観と組織の重視する価値観を別々に個人に評価させ、それらの一致度によって適合の度合いを測定しようとしている⁵。角山・松井・都築 (2001) によれば、組織文化を

⁴ compatibility の訳語には両立性、親和性、互換性などが挙げられるが、fit (適合) の類義語になるように適合性と訳した。

⁵ この技法は Q-Sort Technique といわれ、カウンセリング理論の Carl R. Rogers による自己一致理論を具体的に測定するために開発され、本来はカード

示す 54 項目の構成概念には、革新性、細部への注意、寛大さ、成果主義という 4 つの次元⁶が抽出されている。組織文化プロファイルは、特定のベクトルを意図せず幅広い価値観を提示することで個人と組織のそれぞれが重視する項目と度合いを評価することができる点が特徴だといえる。

この組織文化プロファイルを用いた O'Reilly et al. (1991) の研究では、個人-組織適合が認められた 1 年後に職務満足と組織コミットメントへの正の影響が確認され、2 年後に在職意向が認められた。Verquer et al. (2003) のメタ分析でも、組織文化プロファイルは在職意向に対して強い影響を与えていた。このように、離職率や在職率、職務満足、組織コミットメントといった組織内態度に関する被説明変数に対して説明力がある (Kristof-Brown & Jansen, 2007; Verquer et al., 2003) ことから、その後は数多くの定量研究が発表されるようになる。O'Reilly et al. (1991) は 1 年後と 2 年後のパネル調査を行うことで動的变化を捉えようとしたが、それ以降に発表される研究ではパネル調査が減ったため、適合研究はある時点の状態を示す静的な研究の色合いが濃くなっていく。

また、適合研究では測定方法と分析手法についても常に議論となっている (Edwards & Harrison, 1993; Meglino & Ravlin, 1998)。乱立した適合研究の測定と分析を整理すると、主観的適合、客観的適合、そして認知的適合の 3 種類に分けることができる (Hoffman & Woehr, 2006; Kristof, 1996; Kristof & Billsberry, 2013)⁷。主観的適合とは、個人に対して、組織特徴に対する認知と同時に、自分自身についても語ってもらうものであり、適合の度合いの計算は、回答者の自己認識と、組織への認識とのギャップを測定することになる。前出の組織文化プロファイル尺度 (O'Reilly et al., 1991) は主観的適合の代表例であり、Q-Sort 法によって個人と組織のそれぞれの測定点数を順位相関係数にして、その相関係数を規定変数として被説明変数への影響を回帰分析している。主観的適合

によって測定するものであった。現在では質問紙法を用いて順位相関係数によって変数化している (O'Reilly et al. 1991)。

⁶ 角山他 (2001) は、O'Reilly et al. (1991) が開発した組織文化プロファイル尺度の 54 項目にさらに独自に 16 項目を追加して因子分析 (主因司法、バリマックス回転) を行い、固有値 1.0 以上の因子中、.40 以上の負荷量を持った 5 因子を抽出したが、そのうちの 1 つである「実力主義」は角山他 (2001) による追加項目のため組織文化プロファイル尺度の下位次元からは削除した。

⁷ 竹内 (2009) は、主観的適合 (subjective fit)、客観的適合 (objective or actual fit)、認知的適合 (perceived fit) の 3 分類のうち、それらの名称に関して Hoffman & Woehr (2006) が「認知的適合」としているものを、Kristof-Brown et al. (2005) では「主観的適合」と逆に名称化しているなど、統一されていない点を指摘している。本稿では、Kristof-Brown & Billsberry (2013) の名称分類を用いることにする。

の方法論は、あくまで回答者の主観を通じた認知による評価であるという点においては後述する認知的手法と混合されやすいが、認知的手法のように組織に対する適合の感覚を直接的に尋ねるのではない。主観的適合では、個人と組織の特徴に関する変数が具体的であり、また個人と組織の得点をそれぞれに測定するため、差異を明確にさせることが可能である。

客観的適合の手法では、個人に自分の特徴を回答させた後に、他の組織メンバーに組織の特徴を回答させるものである。他の組織メンバーによる組織風土を集計したものと、個人が記載したものととの適合を測定する方法である。

最後に認知的適合では、個人の特徴がどの程度彼らの所属する組織と適合しているのかを本人に直接問うものである。そのため、明確な測定基準を設けることは困難であるが、その代わりに組織特徴の深層部分を計り知ることができ、個人の組織に対する経験的な事実認識を把握することができることとされている (Edwards, 2008)。これまでの個人－組織適合研究では、認知的適合が他の客観的、主観的適合と比べて被説明変数に対して高い影響度を示すことが分かっている。これは、客観的な現実よりも認知的な経験のほうが理論的に従業員へのインパクトとして適切であることを示唆しており、労働態度のような個人的な成果への影響が強いと考えることができるからである (Caplan, 1987)。

主観的適合、客観的適合は定量研究で用いられており、認知的適合は定性研究が適しているとされる (Billsberry, Ambrosini, Moss-Jones & Marsh, 2005) が、個人の認知の程度を尋ねる測定尺度を用いることで定量研究が可能な手法である。被説明変数には、既出のように離職意向、職務満足、組織コミットメントといった組織内態度が頻出する。その理由として (a) 行動より態度のほうが測定しやすいこと、(b) 職務態度に関する理論的な基礎が出来上がっていること、(c) 個人－組織適合の研究結果が他の変数と比べて態度に強く表出しやすいこと、が挙げられる (Verquer et al., 2003)。さらに、Kristof (2007) は組織市民行動や職務業績といった行動や成果に対しても個人－組織適合が影響を与えるとしている。Hoffman & Woehr (2006) は、追試として個人－組織適合と職務業績、組織市民行動、転職との関係性を 121 件の研究成果からメタ分析をしたところ、重要な相関があることを再確認した。このように個人－組織適合の影響範囲が広がった結果、その研究成果は採用のみならず、タレントマネジメント、個人の社会化、キャリア形成などの幅広い人的資源管理の実務領域に貢献している⁸。

⁸ これまでの個人－組織適合研究の成果を複数の研究者が持ち寄り編纂された“Perspectives on Organizational Fit” (Edited by Ostroff & Judge, 2007) 並び

上記の定量研究として最も使い勝手が良いのが認知的適合であろう。主観的適合では個人と組織のそれぞれの変数を測定して順位相関係数に変換して説明変数としなくてはならないし、客観的適合では個人以外の他者からもデータ収集をしなくてはならないのに比べて、認知的適合は「あなたは、所属する組織とどの程度合っていると思うか」というシンプルな問いで測定が可能であり、かつ態度や行動、成果への影響力も強い。そこで、調査設計の利便性の高さからか、認知的適合が組織に適応することの代理変数として用いられることもある。例えば、Cable & Judge (1996) の研究では、認知的適合が高いほど組織社会化戦術が成功して個人は組織の価値を内面化しているという解釈に用いられており、組織との適合と、組織への適応が同義として用いられる傾向もある。

だが、Chatman (1989) や Kristof (1996)、そして O' Reilly et al. (1991) が初期に適合として想定していたのは、個人には自身の価値観があり、その価値観と組織との適合を議論することであった。つまり、組織からは独立した自身の価値観が存在している、という仮定がある。だから主観的適合の尺度である組織文化プロファイルでは個人の価値観と組織の価値観を個別に測定しているのである。よって、認知的適合の定量分析では個人の価値観を具体的に把握することが難しくなる。

それでも定量研究で認知的適合が採用されやすいのは、主観的適合では分析方法が混乱しているからであろう。既出の組織文化プロファイルの尺度開発者である O' Reilly et al. (1991) が示したのが、個人得点と組織得点との順位相関係数をサンプル一人ひとりについて算出し、適合の度合いを独立変数とする Q-Sort 法であるが、この手法以外にも 3 つの解析手法が可能である。最も単純なのが、個人得点と組織得点の差異スコアを独立変数とするというもので、個人と組織のどちらの得点が高いのかを判別しようとする目的で用いられる。次に、個人得点、組織得点、交互作用項の投入をするという手法で、個人と組織の適合を交互作用で確認する目的で用いられる。そして近年増えているのが個人得点、組織得点、成果指標の 3 層立体構造にした応答曲面法である。この手法であれば、個人と組織のどちらの得点が高いのか、双方の得点が高くて適合しているのか、低くて適合しているのかを弁別できる (Ostroff, Caldwell, Chatman, O'Reilly, Edwards, Harrison & Espejo, 2007)。だが、それぞれの方法に有効性と限界性があり、また測定次元や分析手法が一定していないことにより矛盾した結果をもたらすという

に “Organizational Fit: Key issues & New Directions” (Edited by Kristof Brown & Billsberry, 2013) が詳しい。

指摘もあり、主観的適合の研究手法の重要な課題となっている。

このように、個人と組織の適合というテーマは多くの研究者の関心を集めたがゆえに、適合の定義、研究のアプローチ、そして測定や分析手法に至るまで個々の研究者の解釈に依存して肥大化したことで混乱を極めたことも事実である。体系的な整理が困難な状態に陥り「適合研究のスーパーマーケットで迷子になってしまい、未だに中に踏み込むことすらできない」(Harrison, 2007, p.387)と揶揄されるようになってしまった。そこで、Kristof-Brown & Billsberry (2013) は、これまでの先行研究を個人-環境適合パラダイムと認知的適合パラダイムの2つに分類し、それぞれの適合定義や研究アプローチが全く異なることを示した(表2-2)。

表 2-2 適合研究のパラダイム

	個人-環境適合パラダイム	認知的適合パラダイム
パラダイム	<p>間接的。 実証主義、脱実証主義。 実証主義者は、知識は客観的であると考え。 「純粋な科学」による推論であるとする。脱実証主義者は、厳密な測定環境を緩め、客観的知識を構成する人々の心理的状态を受け容れるが、そうした現象を実際は測定しない。</p>	<p>直接的。 (定性的な研究法では)解釈主義。 知識は人々の心の中に構成され、他者との社会的関わりに影響を受けると考える。一人ひとりにとって何が真実かを探求することが最も重要である。行動に影響を与えるのは認知であるため、解釈主義者の目標は普遍的な法則の発見ではなく、より完全で詳細な調査の下での現象を理解する。</p>
アプローチ	<p>態度は個人の特性(価値観、パーソナリティ、目標、態度)と状況要因(価値観、文化、風土、目標、需要)との間の相互作用の機能であるという相互作用心理学に依拠。個人の特性と外的環境を概念的に同一基準にして理解をしようとする。 「厳格な一致」を論じようとする(Kristof-Brown & Guay, 2011)。</p>	<p>個人の環境との「適合している感覚」、もしくは「適合していない感覚」に重点を置こうとする。 「一般的な適合性」を論じようとする(Kristof-Brown & Guay, 2011)。</p>
測定	<p>自分自身と、環境に対するデータセットに回答し、研究者が適合値を算出する。 適合性を、統計処理ができる実態のある概念化された水準として扱う。このアプローチの仮定は、2つのセットデータが適合するほど、より良い成果が出る(Ostroff, 2012)と考える。</p>	<p>「どの程度あなたは自分の所属組織に馴染んでいると思いますか?」「どの程度あなたのスキルは仕事で要求されるものと合っていますか?」といった適合への直接的な認知に関する質問をする。</p>

p. 18 に続く

	個人－環境適合パラダイム	認知的適合パラダイム
分析と結論	<p>仮説を立て、調査を設計し、仮説検証のデータを収集し、一般化した主張をする結論を描く。</p> <p>① 主観的適合 (Subjective fit) 対象となる個人が自分自身の内的、および外的要素に対して同時に回答するもの。例えば、自分自身の価値観と組織が持つ価値観に対する自分の認識をペアで回答し、そのペアの間の類似度 (あるいは乖離度) を測定する方法。</p> <p>② 客観的適合もしくは実態的適合 (Objective fit もしくは Actual fit) 個人に自分自身と組織への認識を同時に回答させるのではなく、個人と環境の特徴をそれぞれ異なる回答者から入手する手法。一般的には、個人の価値観や特徴は自己評価させ、組織価値観や風土などは別の回答者 (上司など) に回答させる。</p>	<p>定性的な研究方法では直接的な質問に続き、どのように人々が会社を辞めたいという気になるのかを理解しようとする。特に、どのように適合の感覚もしくは不適合の感覚が生まれ、時間を経て変化するかを追求しようとする。</p> <p>主観的な認知の世界から物事を理解しようとし、人々が適合にどのような意味があると各自が解釈しているのかを説明させる。</p> <p>それらの中の共通点や相違点を見出し、法則を見出そうとする。</p>
研究例	<p>個人と組織の類似性によって適合を測定する組織文化プロファイル尺度の開発 (O'Reilly, et al., 1991)。</p> <p>新入職者の個人－組織適合は現状の職務満足と組織コミットメントに有意に正の影響があり、離職意向に対しては有意に負の影響を与える (Chatman, 1991; Kristof-Brown et al., 2005; Verquer et al. 2003)。</p>	<p>定量的な測定では「適合している感覚の度合い」を尺度にして統計解析をする (Cable & Judge, 1996)。</p> <p>定性法では解釈的アプローチが最も適している (Billsberry et al., 2005; Kammeyer-Mueller, 2007)。</p> <p>個人－環境適合と認知的適合との関係性を理解しようとするアプローチもある (Edwards, Cable, Williamson, Lambert & Shipp, 2006)。</p>
限界	<p>「厳格な一致」が最適の成果をもたらすという結果を支持する研究はほんの一握り (Jansen & Kristof-Brown, 2006)。個人と環境が高い水準で適合しているときは、低い水準で適合しているときよりも、成果への影響力がより強い。単純に一致度が高いことが最適で、どのようなタイプの不一致であろうとも同様に最適以下だという帰結は棄却される。</p> <p>一人ひとりの個人の適合の経験についての洞察が少ない。人がどのように適合や不適合の感覚を経験するのか、という点がこのパラダイムでは解明できない。</p>	<p>認知的適合の定量分析は、職務満足や組織コミットメントに最も強く関係するため、比較的小さい研究には魅力的に映るが、個人の情動に大きく影響を受けるため「適合とは別の議論だ」との批判を受ける (Edward et al., 2006; Harrison, 2007)。</p>

出所：Kristof-Brown & Billsberry (2013) pp.1-8 をもとに筆者作成

個人の特性と環境（組織や集団）を同一基準にして双方の適合の度合いを測定する個人－環境適合パラダイムと、個人の適合や不適合の感覚に重点を置く認知的適合パラダイムでは、両者の相関は高くはない（Edwards et al., 2006）ともされている。それは、適合の認知がどのように形成され、なぜ、態度や行動に影響するのかまだ不明な点が多い状態のまま実証研究が乱立した（Kristof-Brown & Billsberry, 2013）ことが原因とされている。こうした背景を踏まえ、研究手法をどちらかのパラダイムだけに偏向しすぎると適合研究の限界を迎えることになる点が Kristof-Brown & Billsberry（2013）によって指摘されているが、2つのパラダイムを補完的に用いようとするなら、研究計画は綿密に設計する必要があるだろう。

iv. 日本における個人－組織適合研究

個人－組織適合研究は圧倒的に欧米における実績が多く、日本人を対象とした研究は数少ないのが実態である。表 2-3 (p. 20) では日本人を対象とした個人－組織適合研究について、研究者、研究対象、発見事実、そして Kristof-Brown & Billsberry (2013) の分類による研究パラダイムと研究手法について一覧にした。

露口 (2004)、山崎 (2009a) の研究は、組織文化プロフィール尺度 (O'Reilly et al., 1991) を用いた個人－環境適合パラダイムの主観的適合に相当する研究である。これらの研究成果は概ね欧米の先行研究を支持する結果となっている。

山崎 (2009a) は既存の組織文化プロフィール尺度に加えて、顧客志向性価値観を測定する市場志向尺度 (Narver & Slater, 1990) を同時に測定している。だが、市場志向尺度による個人－組織適合は、組織文化プロフィール尺度ほど離職意向や組織コミットメントのみならず、顧客志向組織市民行動への影響も見出せなかった。その原因として考えられるのは、組織文化プロフィールは複数の構成概念が含まれる多面的な尺度だが、市場志向が測定しているの組織の外へのベクトルに限られている、という違いにあるだろう。そこで、個人と組織が高い水準で適合していても（個人も組織も市場志向が高い）、低い水準で適合していても（個人も組織も市場志向が低い）、適合の度合いを示す順位相関係数は同じとなり、双方のグループが混在したため被説明変数への影響力が正確に測定できていない、と考えるのが妥当だろう。これは、Edwards (2008) の指摘がより明確に結果に反映されたのだと考えられる。

表 2-3 日本人を対象とした個人－組織適合研究

研究者	研究対象	個人－組織適合に関わる発見事実	パラダイム 研究手法
露口 (2004)	小学校の校長 172名 教諭 995名	教師と組織の個人－組織適合が組織コミットメントに対して正の、ストレス傾向に対して負の影響を及ぼした。	個人－環境適合パラダイム、主観的適合。 順位相関係数を説明変数にした、階層的重回帰分析。
山崎 (2009a)	販売職 347名	1. 組織文化の個人－組織適合は、職務満足、組織コミットメントに正の影響を、離職意向に負の影響を及ぼした。 2. 顧客志向性の個人－組織適合は、職務満足と組織コミットメントに正の影響を及ぼしたが、離職意向に負の影響を及ぼさなかった。 3. 顧客志向性の個人－組織適合は、顧客志向組織市民行動と顧客関係性行動への影響も確認できなかった。	個人－環境適合パラダイム、主観的適合。 順位相関係数を説明変数にした階層的重回帰分析と共分散構造分析。
田中 (2010)	製造業従業員 119名	ストレス反応、職務態度を規定する要因は組織風土であり、個人－組織適合の影響はわずかであった。	個人－環境適合パラダイム、主観的適合。 階層的重回帰分析。
竹内 (2009)	新規学卒の新入従業員 201名	1. 個人－組織適合と個人－職業適合は個別の概念として捉えられていた。 2. 個人－組織適合は組織コミットメントに対して有意な影響を、個人－職業適合はモチベーションに有意な影響を及ぼしていた。 3. モチベーションに対する影響に個人－組織適合と個人－職業適合の交互作用が認められた。	認知的適合パラダイム、定量的な認知的適合 ⁹ 。 階層的重回帰分析と交互作用分析。
大里 (2015)	設計・製造業従業員 77名	個人－組織適合と、組織コミットメントおよび職務満足には有意な正の相関があり、転職意図には有意な負の相関が認められた。	認知的適合パラダイム、定量的な認知的適合。 相関分析。
加藤 (2012)	自発的離職経験、または離職予定女性 3名	組織への適合が上手くいかない事例では、過去のイベントについての意味形成において「後悔」「間違い」という意味が付与され、そのことが個人によって「生きられた物語(Lived story)」をコンテキストと共に変化させている。	認知的適合パラダイム、定性的なナラティブ・アプローチ。 複数回インタビュー。

⁹ 竹内 (2009) は、主観的適合、客観的適合、そして認知的適合の3分類を Hoffman & Woehr (2006) の分類に従っているため、回答者に直接適合している程度を尋ねる Cable & Judge (1996) の尺度を主観的適合に分類しているが、本稿では Kristof-Brown & Billsberry (2013) の分類に従い認知的適合にした。

田中 (2010) の研究は、上記 2 つの研究と同じく個人－環境適合パラダイムの主観的適合であるが、用いた尺度は個人と組織が同じ設問ではなく、異なる尺度であり、適合値を交互作用項として階層的重回帰分析を行っている。被説明変数であるストレス反応、職務態度に影響を与えている要因は、交互作用項である個人－組織適合ではなく、組織風土であるという結果を得ている。これらの研究成果は、個人と組織の厳格な一致が最適の成果をもたらすという結果を支持する研究はほんの一握り (Jansen & Kristof-Brown, 2006) であることを部分的に支持した結果となっている。なぜならば、主観的適合の手法において個人と環境の水準が高い水準で適合しているときのほうが、低い水準で適合しているときよりも、成果への影響力がより強い (Kristof-Brown & Billsberry, 2013) ことは容易に想像できるからである。この論点は、山崎 (2009a) の研究結果と同じことを示している。

竹内 (2009)、大里 (2015) の研究は、Cable & Judge (1996) の尺度 3 項目を用いた質問紙法を用いている。この尺度は個人と組織のそれぞれのプロフィールを測定して適合の度合いを検討するのではなく、個人に直接的に「適合している感覚」を尋ねている点で Kristof-Brown & Billsberry (2013) の分類では認知的適合パラダイムになるが、方法論としては定量による実証的アプローチである。

竹内 (2009) は、個人－組織適合と個人－職業適合が個別の概念であることを確認したうえで、個人－組織適合は組織コミットメントに対して、個人－職業適合は動機付けに対して有意な影響を及ぼしているという結果を得ている。大里 (2015) の研究は、相関分析によって個人－組織適合と組織コミットメントおよび職務満足の間には有意な正の相関、転職意図には有意な負の相関を確認している。これらの研究は、認知的適合は職務満足や組織コミットメントなどの組織内態度と最も強く関係する (Edwards et al., 2006; Harrison, 2007) という指摘を支持した結果となっている。

Kristof-Brown & Billsberry (2013) のパラダイム分類に従うならば、認知的適合パラダイムの強みを活かすのは実証的アプローチではなく解釈的アプローチである。その点で、加藤 (2012) がナラティブによって離職経験や離職予定のある 3 名に複数回インタビューを行う研究手法は、認知的適合の代表的事例だといえよう。

だが、日本における個人－組織適合研究はどちらのパラダイムにしても圧倒的に欧米より少ない。その理由として考えられるのは、日本型雇用慣行の影響である。新卒一括採用と終身雇用では雇用の流動性が限りなく低いので、新卒に対し

て組織が行う社会化の成果や、リアリティ・ショックの程度を測定することが目的で個人－組織適合が研究されることになる。そして、入社後は定年退職まで同じ組織内に留まるため個人は組織と同質化しやすい。よって、雇用流動性の高い欧米のように転職者が自らの価値観を組織に持ち込むことによる個人と組織の不適合の課題への関心が集まらなかったのだろう。

とはいえ、日本においても雇用環境は欧米化しつつあり、企業も終身雇用を保障することが難しくなっている。そのため副業解禁の動きも出ていることから、個人は所属組織の価値観との同質化は弱まり、多様な価値観の中に身を置くことになるだろう。また、本稿の研究対象である顧客接点人材の労働市場における流動性はもともと高く¹⁰、転職の際には常顧客を連れてライバル他社に出ることすらある。こうした日本の雇用環境の変化は個人と組織の不適合の発生につながるため、不適合研究の重要性は高まると考える。

以上が伝統的な個人－組織適合研究の全体像である。次項からは、近年関心が高まっている領域である、不適合研究とダイナミック研究の現状を確認する。

2.1.2. 不適合によるダイナミクス

本項では、i. 不適合研究と、ii. ダイナミック適合研究の2つのテーマについて、先行研究を概観する。

i. 不適合研究

伝統的な個人－組織適合の定量研究では、適合が望ましい職務態度や定着に有意に影響する (Verquer et al., 2003) ことが前提となり、適合の被説明変数に態度、行動、職務業績を採用したり、あるいは適合の説明変数に自己効力感や個人特性を投入したりしてきた。また、近年では適合を調整変数や媒介変数として扱うことで、その効果が検証されている。このように適合研究は発展しながらも、不適合そのものについては研究蓄積がなかった (Billsberry et al., 2005; Chatman, 1991; Wheeler, 2010)。

だが、個人－組織適合研究の初期においては、Chatman (1989) は適度な不適

¹⁰ 厚生労働省平成28年雇用動向調査結果によれば、産業別入職率・離職率が最も高いのは飲食サービス業(入職率32.0%、離職率30.0%)、次いで生活関連サービス業、娯楽業(入職率19.5%、離職率19.1%)となっている。顧客接点人材を多く抱える、卸売り、小売業(入職率15.5%、離職率14.0%)も他の産業と比較して労働流動性が高い。

合が成果を最大化すると言及していた。その後 Billsberry et al. (2005) が不適合研究の少なさを広く呼びかけるようになり、Edwards (2008) が Chatman (1989) の批判的検討をすることは、不適合に関する研究が改めて注目されるようになった。そこで、本稿では不適合研究の潮流を概観する。

Wheeler, Gallagher, Brouer & Sablynski (2007) は個人と組織の不適合が発生した場合に個人がどのような行動を取るのかという問題意識から、離職との関係性を改めて検証した。その結果、個人－組織不適合は職務不満足を導くとはいえ、代替可能な仕事選択の機会がなければ離職には直結しないことを定量研究によって確認した。こうして、個人－組織不適合は必ずしも職務不満足から離職へという直線的関係ではないことを示すことで、伝統的な適合研究による不適合の概念を捉え直すことを行った。だが、Wheeler et al. (2007) が用いた不適合の尺度は Cable & Judge (1996) による個人－組織適合の感覚を直接的に問う尺度¹¹であるため、不適合の中身が把握しきれず、また不適合による離職以外の行動の可能性については議論しきれなかった。

不適合が燃え尽きを引き起こす心理メカニズムを研究したのが Tong, Wang & Peng (2015) である。燃え尽きの下位次元を枯渇、無関心、非効率の3因子として、個人－組織不適合と個人－職務不適合が役割葛藤と組織内自己効力感と心理的資本を介して燃え尽きを引き起こすパスモデルを提示した。その結果、個人－組織不適合は役割葛藤に負の影響を及ぼし、役割葛藤は枯渇感に対して若干の影響 ($\beta = .10, p < .10$) を及ぼしていた。だが、個人－組織不適合の無関心、非効率への影響は確認できなかった¹²。つまり、不適合が燃え尽きにつながるという仮説は十分に支持されなかったといえる。

Wheeler et al. (2007) や Tong et al. (2015) による不適合研究の成果から読み取れるのは、不適合は離職と直線的な関係ではないし、燃え尽きがすぐに発生するといった単純な構造ではなさそうだ、ということである。不適合を理解するためには、既存研究とは異なるモデルで説明する必要があるだろう。

適合や不適合を測定する際の変数に工夫をしたのが Silva, Natcheson & Wahl (2010) の研究である。Silva et al. (2010) が説明変数に用いたのは、従業員の組

¹¹ この尺度は個人－組織適合の被説明変数に対して予測妥当性が高いことが確認されている (Verquer et al., 2003)。

質問項目は、「私の価値観は、組織の価値観に合っている」「私はこの会社で自分の価値を維持することができる」「私の価値観は、会社の価値とは違う (逆転項目)」の3問から構成される。

¹² Tong et al. (2015) は個人－組織適合と個人－職務適合の強い相関 (.71, $p < .01$) を理由とし、個人－組織適合と無関心は逆相関 ($-.40, p < .01$) とした。

組織戦略への認知的適合であり、これまで用いられてきた組織文化プロフィール (O'Reilly et al., 1991) のような一般的な組織文化ではない。組織戦略は組織心理学では着目されにくいに応募者や在職者にとっては組織を理解する重要な特徴である (Silva et al., 2010)。この研究は組織戦略に対する個人の認知的適合に限定することにより、個人の職務上の価値観がより明確になっている。組織戦略に対する個人の認知が適合している群と不適合の群に分類し、定量分析をしたところ適合群では高い組織コミットメントと組織に残る意向性を示した。さらに、職業選択肢を Wheeler et al. (2007) の研究と同様に調整変数として位置付けたところ、不適合群で選択肢が数多くある従業員は組織へのコミットメントが低く、組織に残る意思が低くなるという結果を導き出した。Silva et al. (2010) は、既存研究で用いられてきた一般的な適合 (e.g., Cable & Judge, 1996; O'Reilly et al., 1991) ではなく、組織戦略への適合という具体的な指標を用いることで、不適合の内容を把握することに貢献した研究だといえる。ただし、Silva et al. (2010) の調査分析における適合群と不適合群の分類方法は、個人と組織の戦略志向性をそれぞれ質問し、双方が適合した群 (全体の 57%) と適合しなかった群 (全体の 43%) という単純な 2 分割にしているだけである。単純な 2 分割の危険性は、Edwards (2008) が指摘したように個人と組織の双方が高い位置で適合しているケースと、低い位置で適合しているケースが混合することになり、被説明変数への影響を厳密には分化しきれていないことが挙げられる。

既存の不適合研究には、何に対する不適合が発生しているのかを具体化することと、不適合のパターンを弁別化する、ということの両立が欠けていた。だが、Coldwell, Billsberry, Meurs & Marsh (2008) の研究では、倫理観による個人-組織適合を、個人 (の倫理観の次元) と組織 (の倫理観の次元) をそれぞれ 3 分割した組み合わせから 9 つの適合と不適合を論じた (表 2-4, p. 25)。

表 2-4 組織と個人の倫理観の適合マトリックス

		組織の論理志向性 (P=認知)		
		原理性 (正当性、公平性)	社会性 (社会的法律、習慣)	自己利益 (会社の興味)
個人の倫理 志向性 (E=期待)	原理性/ ホストコンベンショナル	適合 (E = P)	相反、曖昧 不適合 (E > P)	不適合 (E > P)
	社会性/ コンベンショナル	相反、曖昧 不適合 (E < P)	適合 (E = P)	相反、曖昧 不適合 (E > P)
	自己利益/ プロコンベンショナル	不適合 (E < P)	相反、曖昧 不適合 (E < P)	適合 (E = P)

出所：Coldwell et al. (2008) p. 618

Coldwell et al. (2008) は、倫理観による個人－組織適合は組織の倫理的言行一致に魅力を感じる従業員や、個人の倫理的価値観と組織との適合による美德を感じる従業員にとって、人材獲得やリテンションの説明要因になる、という論理的仮説を立てた。この仮説では、既存研究にあるような適合の逆が不適合という単純モデルではなく、個人と組織の各々の価値観の違いから 3×3 のマトリックスを作り出した点が特徴的である。そして、個人の倫理的期待と、個人が認知する組織の倫理的態度との不適合（期待を上回っても、下回っても）が組織の採用力や定着率に負の影響を与えることは自明だが、価値観が相反する不適合は個人の曖昧な態度や行動を生成する (Coldwell et al., 2008) としている。この研究は、倫理観という価値基準を個人と組織の双方で 3 分類して適合を比較することで、不適合の中身を説明できている点で本稿がテーマとする顧客志向性価値観の不適合の分類に方法論上の示唆を与えるものである。

不適合に着目した研究が行われるようになってから 10 年強であるため、実証的な研究蓄積が不足しているうえ、不適合の理解には定量研究では限界がある。そこで、Cooper-Thomas & Wright (2013) は、不適合の概念を明らかにするには質的研究が適した方法であると考え、164 名へのインタビューを断片化して先行研究の整理の枠組みと照会することで、不適合を認知する要因をより具体化させた。その結果、不適合は 2 つの要因に分類された。1 つめは個人要因として社会人口統計と個体差、2 つめは仕事と組織の要因として構造的な不適合と社会的な不適合である。この研究の中で、社会的な不適合に分類される従業員自身が持つ社会的規範が、環境との適合や不適合の認知に大きく影響していることが判明した。個

人に社会的規範や価値観が内在していることが組織に対する適合や不適合の認知に重要な役割を果たしているという結果は、新規参入者の組織社会化以降は主観的適合より認知的適合が有意であったという Cooper-Thomas, van Vianen & Anderson (2004) の研究結果と近似するものであろう。言い換えるなら、不適合の認知は個人の価値観形成段階と大きな関係がありそうである。

さて、Cooper-Thomas & Wright (2013) はさらに不適合を3つのタイプに分類した(図2-3)。第1のタイプ(a)の不適合は、組織内の他の要素と比較して、より多くまたはより少ない量の要素があることを示しているもので、一軸上に逆方向の両端に適合と不適合が位置付けられている連続体を示している。第2のタイプ(b)の不適合は、適量の範囲に属した従業員が適合しており、その適量より不足しても、過剰でも不適合となることを指している。3番目のタイプ(c)の不適合は、質的に異なる領域に関わっており、個人の特性の違いによって不適合が発生するが、社会的な文脈に埋め込まれているため定量的な測定が不可能なものである。

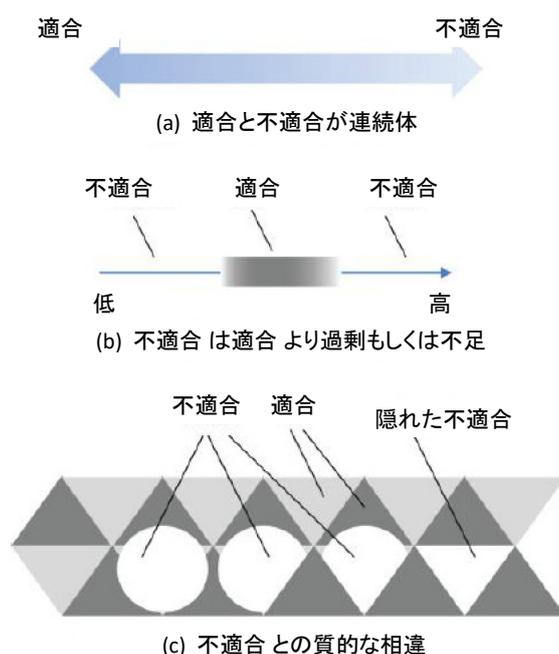


図 2-3 不適合の3タイプ

出所 : Cooper-Thomas & Wright (2013) p. 23

これらの類型化から、Cooper-Thomas & Wright (2013) は不適合を次のように定義した。「個人と環境の不適合とは、個人と環境の間の不一致を意味し、次に

においては一方または両方の当事者にとってその不一致が顕著であり、また組織レベルでの比較対象となる要因に関連する個人要因が過多、不足、もしくは質的に異なることをいう」(p. 24)。この定義に従えば、個人が不適合を認知するのは顕著になったときである。従業員は自分自身の認知スタイルが職場の規範とは異なることが顕著になるまでは気付かないことがある (Cooper-Thomas & Wright, 2013)。例えば、新卒で入社した企業では創造性を強く求められ適応していたが、規律性を重んじる別企業に転職したときに自身の創造性が転職先の組織内で相対的に顕著になり、転職先の企業との不適合を自覚する、といったことだろう。

Cooper-Thomas & Wright (2013) の研究は、個人－組織適合研究の限界として指摘され続けてきた不適合の方向性に着目した点に大きな功績がある。不適合は適合と同軸上の対極だという単純な構造とは限らず、様々な解釈が可能である点を明確にした。そもそも不適合が適合の逆作用だという解釈は定量研究の方法的限界と結びついている。不適合の概念の解明には、定量研究のみに頼ることなく、個人の不適合の認知を探究する研究姿勢が求められるであろう。

また、Harrison (2007) は適合の高さだけで組織行動を解釈することへの危険性を指摘している。適合そのものに善悪はなくただの事実であり、個人と環境との適合が過剰になると個人の自己満足や環境変化への柔軟性が欠如に陥るため、「適合は生産能力のない牡蠣を作り、不適合は真珠を生産する」と評している。同様に Chuang (2016) は、Billsberry, Meurs, Coldwell & Marsh (2006) の質的研究からの引用¹³で「適合が高いと報告した人々は、不適合だと報告した人々よりも生き生きしていなかった。不適合の人達は全く異なり、概念を説明しなくとも組織内の非互換性について数多くの説明をすることができた。」(Chuang, 2016, p.4) を引き合いにして、これまでの適合が是であるという考え方に疑問を投げかけている。また、見せかけの適合を繕うことは感情消耗をもたらすが、不適合は適合欠乏を埋めるコーピング行動として自分自身や環境を変える行動を取る (Doblhofer, Haas, Specht & Frey, 2016) といった、コーピング理論 (Lazarus & Folkman, 1984) を用いて不適合による変革行動を説明する論文も出始めるようになった。

こうした不適合の生産的な側面を主張するのが、Livingstone, Palich, & Carini (2002) である。これまでの議論と異なるのが、創造性とは安定性を維持するものではなく、変化を起こすものであるという変革志向性の観点から不適合の有効性

¹³ Billsberry et al. (2006) は入手困難であったため、Chuang (2016) の引用頁を記載した。

を論じている点である。その論理的背景には「矛盾の論理 (the logic of contradiction)」¹⁴がある。組織は安定しているように見えるが、実際のところ個人の相互間や内部の思いや考えは、継続的に変化している (Poole & Van de Ven, 1989)。その変化する組織に創造性を喚起させるのが、個人と組織や個人と環境との不適合であると論じている。確かに、これまでの適合の議論は組織の変化より安定維持が前提であった。だが、組織の変革や成長、イノベーションを前提とした議論では、不適合による緊張関係が組織には必要になってくる。ここで、Livingstone et al. (2002) は不適合研究に必要な論点を4点提示している。1点目は、創造性を喚起するためにはどの程度の適合と不適合¹⁵が望ましいのか。2点目は、どのような適合と不適合のパターンが創造性を喚起するのに最適なのか。進化的変化は組織にとって有用な小さな変化を助長するが、革新的変化は組織のビジネスに劇的な影響を与える個性的で創造的な解決策をもたらすという違いがある。適合と不適合のパターンによって進化的変化と革新的変化の違いがあるだろうか。3点目は、創造性をもたらす適合と不適合はどこから生まれるのか。組織的文脈(報酬システムなど)は環境整備であって、本来の適合や不適合は個人の内面的な変化をもたらしていると考えられるためである。最後の4点目は、創造性を高めるために適合と不適合をどのように管理すればよいか。組織メンバーが組織内や組織環境との相互作用が発生するような葛藤や適度な衝突をどのようにマネジメントするのか、という論点である。Livingstone et al. (2002) が提示した矛盾の論理に基づいた4つの不適合の論点は、組織の変革や成長の側面に着目している点で、変革マネジメントに通じるインプリケーションが得られる重要な視点だといえよう。

Livingstone et al. (2002) の議論は変革志向から不適合を捉えているため、不適合が静態的に留まるのではなく、不適合のダイナミクスが創造性をもたらすことを指摘している。こうした適合の変化を捉えようとしているのが次に説明をす

¹⁴ 矛盾の論理は、Livingstone et al. (2002) によれば、組織のポジティブな変化と成長を引き起こす原動力となる、パラドックスと反駁を包含したパースペクティブだとされている。3つの原理があり、1つめは内部で変化をもたらそうとする力の対立による緊張関係 (Morgan, 1997) が発生すること。2つめは、変化は成長を示しているということ。対立する勢力による矛盾は、会社に肯定的な変化をもたらすが、それが更なる矛盾を生み出し、理想郷が見つかるまで続く。よって矛盾は避けるものではなく、会社の新たな成長を促すものであること。そして3つめの原理は、量的変化を示す進化的シフトと、突然発生し質的变化を意味する革新的シフトという2種類の変化を描くこと、である。

¹⁵ 原著 (Livingstone et al., 2002) では、不適合ではなく適合と記載されているが、解説文章は不適合を意図していることから、適合と不適合と訳した。

るダイナミック適合という、これも近年になって着目されている概念である。不思議なことに不適合研究とダイナミック適合研究の新潮流はそれぞれが独立しており統合されていないが、ダイナミック適合の文脈では不適合によるダイナミクスが発生する理由を学習や動機付けで説明しようとする研究が見受けられる。

ii. ダイナミック適合研究

適合研究は個人と組織の静態的な適合状態を示す研究であるという認識が持たれやすいため、静態の対義語である動態の意味が付与されたダイナミック適合という用語には意外性があるかもしれない。ところが、認知的適合パラダイムでは、時間を経て変化する個人の適合や不適合の感覚の発生を解釈主義の立場で追求しようとする姿勢を持つため、個人の組織に対する適合の認知が変化することを説明する研究がダイナミック適合と呼ばれる、といえれば分かりやすいかもしれない。

「組織研究者にとって最も難易度が高いのは、ダイナミックで説明力のあるプロセスを示す実質的な個人－組織適合モデルの提示である」(Pervin, 1989, p.357)と指摘されているように、ダイナミック適合というテーマは挑戦的であり、研究も始まったばかりである。個人－組織適合が常に一定であるということはなく、条件、環境次第で動的に変化する可能性も共に言及している。こうした適合の動態を追う研究領域がダイナミック適合 (Caldwell et al., 2004; DeRue & Morgeson, 2007; Shipp & Jansen, 2011) である。Boon & Den Hartlog (2009) によれば、今後の適合研究の焦点は雇用関係の期間中にどのように適合を達成し、維持できるかどうかである。そして動的で変化しやすい環境における時間経過を計算に入れながら、初期適合から長期適合の間での適合のプロセス・マネジメントの重要性を問題提起している。だが、ダイナミック適合について独自のモデルを提示できている研究はまだ非常に少ない。本稿では、それらの数少ない研究をレビューすることで適合のダイナミクスの要点を捉えてゆきたい。

Cooper-Thomas et al. (2004) は、個人の価値観がゆっくり変化するうちに、組織との適合の認知も変化する可能性を示した実証研究を行っている。入社初期時点から4か月後の個人－組織適合の変化に影響していたのは、組織社会化と社内のサポートであり、入社して数か月の間は主観的適合が職務満足や組織コミットメントに強く影響していた。ところが、組織社会化が終わるころには、主観的適合ではなく認知的適合¹⁶のほうが逆転して被説明変数への影響が強くなった、と

¹⁶ 主観的適合では既出の組織文化プロファイル (OCP) (O'Reilly et al., 1991) を用いているので、特定の職業価値観を問うものではなく、幅広い一般的な組織

いう研究である。Cooper-Thomas et al. (2004) は、この結果を組織社会化が個人の価値観の変容に影響を与えたことは確かだが、その一方でその影響は新規参入から数か月間という限定的であった、と解釈している。ということは、数か月経過後は、組織社会化以外の要素が個人の価値観形成に影響していることを示している。よって、もし個人が組織外部からの影響も受けているならば、組織との価値観適合の認知に何等かの変化が発生することが暗示されるだろう。

Wingreen & Balanton (2007) の関心は、高度専門技能を習得する IT エンジニアのダイナミック適合である。従来の個人-組織適合のプロセスを説明するモデルは一般的な新入社員の組織内相互作用に注目しているため、専門技能を習得する対象者には適さないと考え、社会的学習理論¹⁷を個人-組織適合理論に組み込むことよって、個人が組織に適合してゆく動的な調整過程を示そうとしている。実証研究は行われていないが、モデル化にあたっては個人が継続的に組織に適合していく状態を適合調和¹⁸ (fitting in) だと概念化して理論的モデルを構築した(図 2-4)。Wingreen & Balanton (2007) が依拠した社会的学習理論では、認知と環境と行動の 3 者がそれぞれに相互作用しているモデルを想定しているが、その考え方を「個人-組織適合の認知」「適合への動機付け」、そして「適合調和行动へのエンゲージメント」に置き換えてモデル化している。

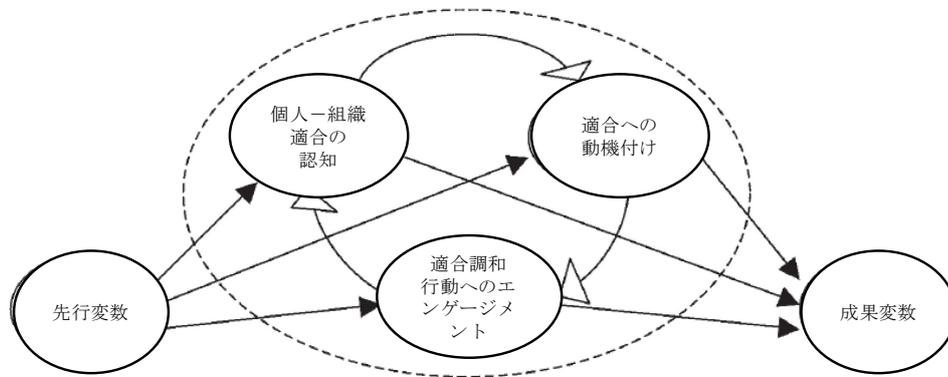


図 2-4 個人と組織の適合調和のダイナミック・モデル

出所 : Wingreen & Balanton (2007) p. 648

文化との適合を調査している。認知的適合は「この会社の文化にどの程度自分が適合していると思いますか？」と適合の程度を直接的に尋ねている。

¹⁷社会的学習理論 (Bandura, 1986) は、人間の認知と行動の関係性を説明するフレームワークで、「人と環境は相互作用しており、人は簡単に環境からの刺激に反応しているのではなく、それを認知して行動に移している」とする理論。

¹⁸ 本稿では不適合から適合に向かうことを適応と呼ぶが、先行研究の用語に合わせて適合調和と訳した。

Wingreen & Balanton (2007) の研究の特徴は 3 点ある。1 点目に高度専門技能を必要とする IT 人材の個人－組織適合を、専門コンピテンシーによって説明しようとしたことである。従来の研究では組織への新規参入者を対象に一般的な組織文化との適合の議論に留まっていたが、専門能力を持つ人材を組織内で適合させてゆくという具体的なダイナミック・モデルを可能にした。顧客接点人材を対象とする本研究と関心が近いといえる。

2 点目は、適合させていこうとする個人の動機付けに着目をした点である。ここに社会的学習理論を取り入れた理由がある。Wingreen & Balanton (2007) の理解では、動機は社会的学習理論では「行動していない行動」という重要な概念であり、目標設定理論¹⁹と期待理論²⁰に依拠して、組織内で他者から学ぶ「モデリング行動」のような適応行動へとつながる要素となると論じている。図 2-4 (p. 30) による個人と組織の適合調和のダイナミック・モデルでは、適合の認知が動機付けに影響し、適合調和行动につながるサイクルを表している。確かに、何等かの動機付けがなければ、個人は組織と適合しようとする行動の発生や継続は期待できない。Wingreen & Balanton (2007) はどの動機付け理論が最も適切であるかはまだ特定できないとしているが、動機付けを論点に据えていることが示唆に富んでいる。

3 点目に、個人が組織に適合していこうとする過程を動的であると捉え、不適合な部分を適合に向かわせようとする動きを「適合調和行动へのエンゲージメント」によって示している。よって、不適合がダイナミクスを発生させるということを示しているといえる。

このように Wingreen & Balanton (2007) のモデルは、不適合から適合への過程を動機付けによって概念化したダイナミック適合の研究だといえる。高度専門技能人材のキャリア形成を観察すると転職を繰り返しながら専門性を高めようとするが、その理由は専門性が評価されるのは組織内部ではなく、組織外部における労働市場だからではないかと考える。すると、組織の外部で発生する IT 技術の

¹⁹目標設定理論 (Locke & Latham, 1990) とは、意識的かつ適切に設定された「目標」がひとを動機付けるという理論。高い成果と努力を生み出す目標設定のあり方として、①目標が適度に困難であること、②具体的であること、③本人に受け入れられること、④成果のフィードバックが与えられることの 4 点が条件として挙げられている (金井・高橋, 2004)。

²⁰期待理論 (Vroom, 1964) とは、可能な選択肢の一つひとつについて、期待値の計算を行うことによって合理的に行動を選択し、主観的効用を最大限にするよう動機付けられるという理論 (金井・高橋, 2004)。

進展に適応した専門性を持ち続けることが職業的なアイデンティティである IT 人材にとって、もし組織が外部環境に適応していないときは組織内に留まることはリスクになる。それにもかかわらず、不適合でも現在の組織に留まり、その組織に適合調和しようとする動機付けとは一体何だろうか。この点を明らかにしていく必要があるだろう。

次のダイナミック適合の先行研究である Shipp & Jansen (2011) の関心はナラティブ²¹によって適合のプロセスを説明することである。現在の適合の認知は過去の経験と未来の展望の影響を受けており、個人の語りの中にその本質を見出せるとして、時計時間ではなく心理時間に着目をしたナラティブな適合を扱っている点が特徴的である。従来の適合研究では現時点しか対象にしないことによる問題を Shipp & Jansen (2011) は 2 点指摘する。

1 点目に、適合の経験というものはそもそも動的であり (Lewin, 1943)、その変化を繰り返しながら適合の認知が変化することを挙げている。個人と関係する環境要因である仕事、組織、上司、職場での経験を個人は複数同時に経験しているし、その環境自体も変化することを相互に繰り返しながら個人は適合を認知するため、既存研究が行ってきた現時点における適合は個人の経験のほんの一部しか理解することができない、という主張である。

2 点目は、現在の適合認知は、個人にとっての過去の経験と将来への展望との間に出来上がっているという時間の連続性の視点が欠けている、という主張である。既存研究でも時間的要素については、過去の不適合の認知を現在にフィードバックして、コーピングや防御によって個人は修正行動をとるというプロセスを説明する研究も出てきている。だが、それらは時計的時間であり、心理的時間、つまり遡及的または未来展望に言及した適合研究は 20 年以上にわたって休止していた、と Shipp & Jansen (2011) は主張し、この問題に取り組むために、個人の適合の物語というナラティブにもとづく研究アプローチにたどり着いた。過去の適合、現在の適合、そして将来への適合への展望を、個人が納得のいくまで自身の経験を語らせる方法によって、態度や行動への重要な文脈を見誤らないようにしようとした。

²¹ ナラティブ・アプローチでは、個人が、時間の中における様々な出来事を物語の形として理解しようとする、という前提を持つ。物語という形式は、個人の過去の経験を時間の中で統合し、理解可能な形に意味づけ、まとめあげ、さらにそれを維持してくれるからだと考える。さらに、ナラティブ・アプローチは作られた物語を完成したものとして扱うのではなく、まさに生きている個人が時間の中で過去や予測される未来を行き来しながら幾度でも再構成するものとして扱う (加藤, 2012, p.74)。

ナラティブなアプローチは、「現在理解している過去と、経験中の現在、そして未来への展望²²」を通して現在の適合を理解し、評価する方法なので、個人がどのように適合について考え、認知が変化するかという動きをより現実的に捉えることができる最適な方法だとしている。Shipp & Jansen (2011) が具体的に示した適合ナラティブの仮説モデルが図 2-5 である。

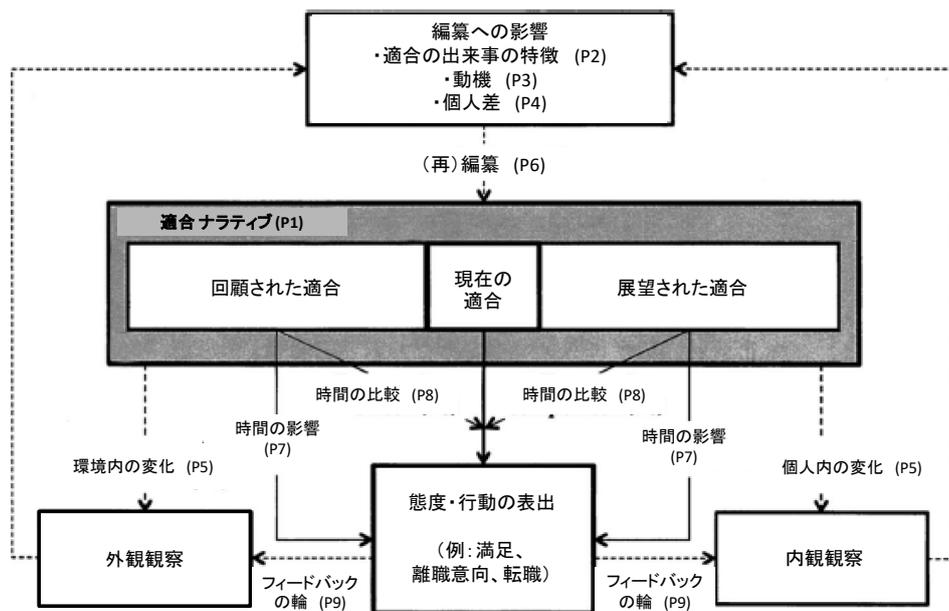


図 2-5 適合ナラティブの時間的モデル

出所：Shipp & Jansen (2011) p. 81

命題 1 (図内 P1) の適合ナラティブは、個人は自分の現在の経験の意味を自分で納得するために、回顧された適合、現在の適合、そして展望的な適合の断片を用いて、自分の適合ナラティブを意識的に、あるいは無意識に編纂する、というものである。ここでの主要な問いは、「なぜ私はここに適合しないのだろう」や「なぜ私はここに残っているのだろう」である。

命題 2、3、4 は適合ナラティブの編纂に影響を与える要因で、適合の出来事の

²² キャリア発達の時空間展望においても、キャリアは「過去の経験を回顧的に意味づけ、現在の活動や意思決定に活かし、それを道標に将来に向かっていくという過去－現在－未来の統合概念である」(金井・尾形, 2013, p.38) と考えられている。今後は時間展望に着目をした研究が組織行動論でも重要性を増すことが示唆されている(金井・尾形, 2013)。

特徴 (P2²³)、動機 (P3²⁴)、個人差 (P4²⁵) の 3 つである。これらの要因を受けて適合ナラティブは編纂され、時間の影響 (P7²⁶) や時間の比較 (P8²⁷) が態度、行動の表出に影響する。個人内の変化や環境内の変化の観察 (P5²⁸) は、態度や行動からのフィードバックを受け (P9²⁹)、適合ナラティブの編纂、再編纂の頻度に影響 (P6³⁰) する。こうした広範囲なモデルを Shipp & Jansen (2011) は構築し、適合を認知する心理的な時間をナラティブで引き出す重要性を主張した。

Shipp & Jansen (2011) のダイナミック適合のモデルは広範囲で概念的な仮説構築であるが、ダイナミック適合を検討するうえで本稿に重要な視点を与えてくれるのは次の 2 点である。まず 1 つめに、個人は過去と現在、未来の適合の展望を自分が納得するために適合を編纂する、ということである。過去の適合や不適合の意味や、展望が現在の態度や行動につながっているならば、心理的時間軸の中で個人が何をどのように解釈しているのかを引き出さなければ、個人の態度や行動は説明ができない。2 つめの視点は、環境と個人の変化が適合の認知に影響するということである。環境として挙げられるのは、組織内の上司や組織文化のみならず、組織外である社会や技術の変化も含まれるだろう。そして個人の変化では、組織社会化や熟達化による成熟度や役職などの立場の変化も考えられる。よって、ダイナミック適合では環境と個人の変化を捉えることが重要である。こうした研究をするためにはナラティブな研究手法が最適であることを Shipp &

²³ 命題 2：適合ナラティブは、より強烈で、より長期間で、より現在からの近似となる断片を取り入れたものになる。

²⁴ 命題 3：動機は、ナラティブのテーマ選択と、そのテーマと首尾一貫した適合の断片の選択や創作に関わり、それらはナラティブの編纂に影響を与える。

²⁵ 命題 4：時間的な焦点が特定の期間における適合の断片の特徴を際立たせ、適合の断片水準に関わるようなポジティブ感情やネガティブ感情、楽観性そしてレジリエンスの個人差がナラティブ編纂に影響する。

²⁶ 命題 7：適合ナラティブは、回顧された適合と将来展望による適合の時間的影響を介して現在の態度や行動に影響を及ぼす。

²⁷ 命題 8：適合ナラティブは、現在から見た回顧された適合と将来展望による適合の時間的比較を介して、現在の態度や行動に影響を及ぼす。つまり、現在の態度や行動における適合は、回顧された適合と将来展望の適合の影響を受けている。

²⁸ 命題 5a：個人または環境の変化は内観と外観のプロセスを通して、適合ナラティブの再編纂を促す。

命題 5b：個人または環境の変化がより重要であるほど適合ナラティブは再編纂される。

²⁹ 命題 9：現在の態度や行動は、内観と外観の始動を通して、さらにナラティブの編纂を促進する。

³⁰ 命題 6：強烈なテーマを持っていたり、拒絶に直面した場合には、適合ナラティブは頻繁には変わらず、個人が経験に対して高い開放性を持ち、学習目標志向を持っていると適合ナラティブはより頻繁に変化する。

Jansen (2011) は主張している。数少ない日本での個人－組織適合研究の一つである加藤 (2012) も、ナラティブ・アプローチによって過去のイベントの意味形成を研究している。

最も新しいダイナミック適合研究となる Vleugels, De Cooman, Verbruggen & Solinger (2018) でも、既存研究では適合の認知が時間を経てどのように動的な変化をするのかを解明できていないことを指摘している。そこで、Vleugels et al. (2018) は、適合の認知には 3 つのモデルがあると想定して、定点観測による 2 つの研究を³¹行った。

第 1 のモデルが、自分と対象を比較して適合を認知する比較推論モデルである。測定には既存研究と同様に説明変数に適合の認知³²を、そして一定期間経過後の被説明変数に情動³³と職務行動³⁴を設定した。第 2 のモデルが、職場での経験が適合の認知につながると考える論理的推論モデルである。この測定は仮説 1 の逆となり、情動と職務行動が説明変数、一定期間経過後の適合の認知が被説明変数となる。そして第 3 に設定したモデルが、情動と職務行動が適合を代替していると帰納的に思考するというモデルであり、伝統的な適合研究とは最も異なる立場になる。情動、職務行動、適合の認知は同期しており、過去の適合が長期間保持され、情動や行動に影響することはない、という立場である。

以上の実証研究では、第 3 のモデルである適合の認知の変化は一定期間後の情動や職務行動の変化と関連がない、を支持する結果となった。このことから Vleugels et al. (2018) は以下のような指摘を行っている。1 点目が、過去に起きたことが一定期間を経て適合の認知や情動に影響するのではなく、瞬間的に個人は適合を認知している、ということである。2 点目は、既存研究と異なり適合の認知の変化が情動や職務行動の変化に影響しないという結果となった理由は、個人の仕事経験の中に適合の認知が落とし込まれているから瞬間的に適合を認知できると考えるのが妥当だとしている。適合の認知には確かに感情的な要素も含まれるが、単純にそれだけではなく、より総合的な仕事経験を通して帰納的に個人

³¹ 1 回目は 153 名に対して 12 週間、毎週調査をしたものであり、2 回目は、77 名に対して 10 営業日、毎日調査をしている。

³² 適合の測定は、価値観適合（「私の価値観は組織の価値観や文化と適合していると感じる」）と、要求－能力適合（「私の能力は私の仕事からの要求に適合していると感じる」）と、需要－供給適合（「私が仕事に求めていたものが現在の仕事によって十分に満たされていると感じる」）を設問項目としている。

³³ 情動の測定は、職務情動ウェルビーイング尺度 (Job-Related Affective Well-Being Scale; Fox, Spector & Kelloway, 2000) を設問項目としている。

³⁴ 職場行動は、組織に還元する組織市民行動 (OCB-O; Dalal, et al., 2009) と、職務成果を設問している。

は適合の認知を調整しているのだろう、と Vleugels et al. (2018) は主張している。よって、仕事経験を把握するためには、より長期間（数か月や数年間）による調査設計を Vleugels et al. (2018) は提案している。つまり、個人は職場での情動的な側面のみならず、日々の仕事経験の中で組織との適合や不適合を瞬間的に認知している、ということになるだろう。

さて、最後のレビューとなるダイナミック適合研究では、個人の発達による時間軸ではなく、組織側の変化による個人の適合認知への影響を論じている。個人—環境適合研究はこれまで採用と従業員の社会化に焦点を当てたものが多いが、適合の対象となる組織や個人や仕事が安定した状態であることを前提としているため、その両方または片方がシフトしたことによる結果についてほとんど何も知ることができなかった。そこで、Caldwell et al. (2004) は、今日では組織側も長期安定状態ではなく実際は組織変革を繰り返しており、変革の際には個人による組織内での抵抗や、燃え尽きや批判、機能不全、離職、モラルダウンが発生することに着目した。組織変革中の 21 社の 34 の異なる職場から、299 名の個人の変化に関する調査と 282 名の組織の変化に関する調査の回答を得て、個人レベルとグループレベルのマルチレベル分析を行った。その結果、年齢と変革の公平性との交互作用は適合に負の影響³⁵があるのに対して、熟達志向性と変革の公平性の交互作用は正の影響³⁶を示していた。このことから、熟達志向性の高さは組織変革の公平性を理解すれば適切な個人—組織適合につながるという結論を得た。Caldwell et al. (2004) の解釈では、熟達志向性の高い個人は、自己制御を内面化しているので組織変革のような挑戦的で曖昧な状況であっても納得すれば働けるのではないかとしている。

この結果は、長期雇用段階にある既存社員の熟達者を対象とした適合研究の重要性を同時に示唆したことになるだろう。他方、熟達者には個人的な理論 (Cameron, Alvarez, Ruble & Fuligni, 2001) として形成された信念が機能しているため、組織変革の公平性への理解が得られない場合は、熟達者は他の属性よりもより不適合が拡大することも推測される。

上記の通り、ダイナミック適合はまだ研究が始まったばかりで論点や定義がまだ定まらず、実証研究も限られている。だが、共通する問題意識は、個人の適合の認知が変化することをどのように捉えるか、という論点である。また、Wingreen & Balanton (2007) が適合調和のダイナミック・モデルで示したように、適合よ

³⁵ $\beta = -.10, p < .05.$

³⁶ $\beta = .08, p < .10.$

り不適合の状態のほうが適合への動機付けになるならば、ダイナミック適合は不適合研究とは切り離せない関係になる。

2.1.3. 小括：適合研究の新展開に向けて

第1節では、個人－組織適合研究の再考として、伝統的な適合研究の系譜を見た後に、不適合とダイナミック適合を概観した。既存の個人－組織適合研究の限界を超えるために不適合研究とダイナミック適合研究という新潮流が発生したのだが、本稿ではこの2つの研究は不適合によるダイナミクスとして括ることで合理性が高まると考える。

ダイナミック適合とは、個人と組織の適合の動態を追うものであり、特に個人の組織に対する適合の認知の変化を捉え、さらに個人の態度や行動をモデル化しようとしている。この時に、個人の特徴や価値観が変化すれば、適合から不適合へと認知が変わることもあるだろうし、その逆も発生するだろう。個人の認知の変化に関係しているのが、組織社会化 (Cooper-Thomas et al., 2004)、高度専門技能 (Wingreen & Balanton, 2007)、熟達志向性 (Caldwell et al., 2004) などであり、いずれも個人の内的変化や成長に関わる要因である。こうしたダイナミック適合の結果として不適合が発生すると、その不適合がきっかけで個人の態度や行動が発生することを示していた。その態度や行動として既存研究では、離職や組織コミットメントの低下や燃え尽きが扱われてきたが、適合研究を初期に唱えた Chatman (1989) は、不適合がもたらす学習効果や変革性に言及しているし、Livingstone et al. (2002) も変革志向性からの不適合の有効性を主張している。

そこで、本稿では個人が組織との不適合を認知したときの行動について、より深い議論を検討する必要があると考える。こうした個人行動は組織との関係性にダイナミクスをもたらし、不適合や適合の認知が変化したとすれば、ダイナミック適合のテーマとなる。このように、不適合とダイナミック適合には連続性があるのである。以上が、適合研究の新展開に向けて本稿が必要とする視点の1つめである。

さて、ここで不適合によるダイナミクスを考えるうえで、適合ではなく適応の考え方が参考になる。Wingreen & Balanton (2007) は個人が組織と不適合な部分を適合に向かわせようとすることを適合調和 (fitting in) だとしていたが、March & Simon (1993) は類似した考え方を適応的で動機付けられた行動の一般モデル³⁷によって示した (図 2-6)。このモデルの前提には、人による合理的な意

³⁷ 原著表記は “General model of adaptive motivated behavior” である。

思決定は限定的なので、満足する意思決定を行う、という考えがある。このメカニズムは、もし人が満足を得られなかったら、代替行為を探索するようになる。代替行為の探索をすればするほど、その報酬価値への期待が高まり、満足度は高まる。報酬への期待が高まると、主観的な目標水準である要求水準 (level of aspiration) が高まる。そして、要求水準が高まると、満足が低くなる、というものである。具体的な例で考えると、組織に対して不満足になり、何等かの代替行為を取る。この代替行為には、既存研究で扱われているような離職以外に、組織内に留まるのなら上司への相談などの探索がなされるだろう。この代替行為の探索は上司が問題を解決してくれだろう、といった報酬値への期待を高める。よって、その期待に対する満足は上がる。だが、この期待する報酬値は同時に、自分が上司に上手に現状の問題点を説明しなくてはならない、という自分への要求水準を高めるため、それは難しいのではないかと満足が低くなる。このように、満足の上昇と低下が同時に発生するため、結果的に不満足は解消されず、次の探索行動につながる。こうした一連の人間行動を March & Simon (1993) は、適応行動だとしたのである。よって、満足な状態ではこのサイクルが動かない。不満足の状態と探索行動によって得られる報酬への期待が動機付けになり、適応行動が発生する。だが報酬期待が高まると要求水準が高まるため、不満足になるので、サイクルが回り続ける。

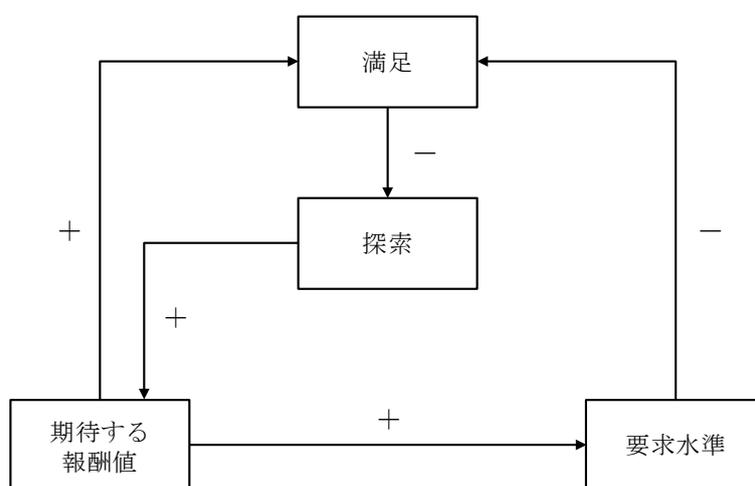


図 2-6 適応的で動機付けられた行動の一般モデル

出所 : March & Simon (1993) p. 68

このモデルにおいて、不満足は不適合から発生しており、期待する報酬値を適合だとすると、個人は適合を得るための探索行動を取ることになる。よって、不

適合によるダイナミクスとは、適合への適応行動であり、適応プロセスだと捉えることができる。

さて、個人－組織適合理論をさらに展開していくために必要な 2 つめの視点は外部環境の存在であろう。Chatman (1989) は、適合による服従や同質性が組織の外部環境へのコンティンジェンシー対応能力を鈍らせることや、不適合が組織に環境適応の機会を提供する可能性について言及をしている。だが、Chatman (1989) 以降の研究では個人－組織適合の測定に関心が集まったため、外部環境を含めた議論については置き去りにされてきた。不適合の既存研究でも、不適合をもたらした要因についての議論は十分にはなされておらず、唯一外部環境を直接的にモデルに組み込んでいるのは Shipp & Jansen (2011) による適合ナラティブくらいである。Wingreen & Balanton (2007) による IT 技術者を対象としたダイナミック適合に本稿が関心を持つのは、専門職は外部労働市場における市場価値を高めようとするので、組織内のみならず外部環境への適応に関心があるのではないかと、という点である。これまでは組織への新規参入者を対象にした研究が多かった適合研究では議論されてこなかったが、専門性の高い経験者を研究対象にした場合、こうした個人による外部環境への適応という視点が求められると考える。そこで本稿では、組織を外部環境に対してオープン・システムであると捉え、個人が組織に不適合を認知する要因として外部環境の存在が関与しているのではないかと考えるのである。

以上 2 点の議論を深めるためには、個人－組織適合理論とは異なる文脈からの理論的推論が必要になるだろう。そこで、第 1 の適合の認知と適応行動については本章第 2 節で、第 2 の外部環境については第 3 節で議論することにする。

2.2. 適合と不適合の認知と適応行動

本節では、第1節で議論をした既存研究の限界を踏まえて、個人の適合の認知が動的となるプロセスを理解する理論として第1項ではi. 組織社会化、ii. 大人の学習と熟達化を取り上げる。さらに、不適合がもたらす個人の行動を推論する理論として第2項でi. 資格過剰、ii. 離脱・発言・忠誠・放棄、iii. 発言行動を概観する。これらの議論を通して、適合認知の動態と適応行動についての理論的な推論を行うことを本節の目的とする。

2.2.1. 適合認知の動態に関する理論的考察

i. 組織社会化

組織社会化は、適合研究の初期段階である Chatman (1989) でも適合への影響要因として挙げられているし、Cooper-Thomas et al. (2004) の研究でも組織社会化の前後で個人の組織に対する適合の認知に質的な違いがあることを議論している。このように、組織社会化の概念は個人－組織適合と親和性が高く、それゆえに混合されやすい隣接領域だといえる。例えば、13編の適合論文から構成される“*Perspectives on Organizational Fit*” (2007) の監修者の1名である Cheri Ostroff の初期研究は組織社会化の論文が中心であり、そこから適合研究へと移行している。John Van Maanen & Edger H. Schein による組織社会化に関する“*Toward a Theory of Organizational Socialization*” が1979年の発表であり、O'Reilly et al. (1991) が組織文化プロファイル尺度をアメリカ経営学会 (Academy of Management) で発表したのがその12年後である。この時期に、Cheri Ostroff のように組織社会化と適合の関係性を探究する動きが発生したものである。

Van Maanen & Schein (1979) は、個人が組織内の役割を引き受けるのに必要な社会的知識や技術を獲得するプロセスを組織社会化であるとしたが、その後数多くの研究により定義も多様化した。そこで、高橋 (1993) はこれらの研究レビューを踏まえ「組織への参入者が組織の一員となるために、組織の規範・価値・行動様式を受け入れ、職務遂行に必要な技能を習得し、組織に適応していく過程」(p.2) と定義とした。そして、組織社会化には「職業的側面 (技能的側面)」と「組織的側面 (文化的側面)」が併存しており、技能的側面は個人の「職業人生」を、文化的側面は個人の「組織人生」を示す指標になるとしている。この「職業的側面」には適合理論における個人－職業適合、「組織的側面」には個人－組織適合との類似性が表れているといえよう。だが、高橋 (1993) の段階では適合理論の言

及は見当たらない。

さらに高橋 (1993) は、これまでの組織社会化の議論を 2 つの潮流に分類し、一方がキャリア発達論的視点、他方が組織行動論的視点だとした。キャリア発達論的視点は理論研究で長期的・縦断的であり、組織と個人の双方に焦点を当てるものとしている (Van Maanen & Schein, 1979)。キャリア発達論的視点の長所は、組織社会化の連続を強調し、キャリアにおける個人の発達が重要な説明変数となるが、短所は実証研究が困難で方法論的に理論 (提示) 的アプローチを取らざるを得ない点だと指摘している。キャリア発達論的視点の代表例が、Van Maanen (1975) による新人警察官の組織社会化の研究である。組織社会化のステージを 4 段階に分類し、第 1 ステージをエントリー (Entry)、第 2 ステージを導入 (Introduction)、第 3 ステージを遭遇 (Encounter)、第 4 ステージを変容 (Metamorphosis) と定義づけて、職業発達を段階的に遂げる時間軸を採用している。この領域の研究では、組織社会化が進行するプロセスを発達段階になぞらえてステージで示していることから、尾形 (2007) はプロセス・パースペクティブだとし、福本 (2011) は組織社会化過程における個人の学習を議論するものだとしている。

高橋 (1993) によるもう一つの潮流となる組織行動論的視点は、実証研究で短期的・横断的であることが特徴で、方法論的厳密性が担保されている点が長所だとしている。だが、短所は成果変数への過大評価や組織社会化の継続性が過小評価されており、静態的な研究になるためプロセスの動態性を表現することが困難であることが挙げられる。代表例となるが、Jones (1986) による組織社会化戦術が個人の職務満足や組織コミットメントに与える影響と、自己効力感の調整効果を実証するような研究である。福本 (2011) は、適応過程における組織の働きかけをインプット (社会化戦術) とし、アウトプット (適応) との関係性を議論するものだとしている。

こうした研究姿勢における動態的か静態的かという議論においても、組織社会化と個人-組織適合の類似性が浮かび上がる。適合理論の認知的適合パラダイムは解釈主義で適合の感覚や時間を経ての変化を追求しようとするものなので動態的な研究だといえる。他方、個人-環境適合パラダイムは仮説検証型で個人の適合経験の経緯や洞察に欠けるので静態的な研究だとされている。

上記キャリア発達論的視点と組織行動論的視点 (高橋, 1993) を福本 (2011) はミクロ過程と位置付けているが、さらにマクロ過程に分類される研究が存在する。マクロ過程とは、組織文化や価値観を個人の内面に埋め込むことを目的とするものであり、Cable & Parsons (2001) による個人-組織適合が価値の内面化の

代理変数として用いられている研究を代表例に挙げている。Cable & Parsons (2001) では、組織社会化戦術が個人－組織適合に及ぼす影響を定量研究しており、適合が高いほど個人は組織の価値を内面化しており、個人の組織コミットメントが高まるという結果を示している。とはいえ、もし組織社会化が過剰になされ、個人が組織と過剰同調した場合、個人は変革行動を柔軟に取ることがなくなり (Klausner & Groves, 2002)、過剰社会化が組織の存続の逆機能になる (福本, 2011) といった懸念についても、組織社会化研究と適合研究が共有する問題意識³⁸であることが分かる。

これまでは、組織社会化理論と個人－組織適合理論との類似点を挙げてきたが、本稿ではどのようにこの両者を弁別して考えたらよいのだろうか。それは、研究照射の期間と、個人と組織との関係性である。組織社会化は組織への新規参入時を対象としており、個人が組織に適応することを目的としているため、自ずと組織が組織社会化戦術の提供側、個人は受容側、という関係性ができている。そして、個人側が組織に適応する、個人が組織を受け入れる、馴染んでゆく、ということが議論されるであろう。だが、個人－組織適合の対象者は新規参入時のみならず、参入前や長期雇用段階も対象範囲となる (Jansen & Shipp, 2013)。そして、個人は組織からの影響を受容するだけではなく、個人には予め自身の特徴や価値観があり、その価値観と組織文化との適合を議論すること (Chatman, 1989; Kristof, 1996; O' Reilly et al., 1991) なので、個人と組織は対等であり、個人と組織の相互作用論となる。

このように、組織社会化と適合を同義として捉えることはできないが、適合研究より 10 年先行している組織社会化の研究蓄積から本稿が得られる示唆は 3 つある。1 つめの観点が、組織社会化戦略は個人－組織適合の初期段階における促進要因となっているということであり、それを示す実証研究は数多くある³⁹。

2 つめが、組織社会化の過程を動的に捉えていることである。既存の個人－組織適合研究では認知的適合パラダイムに依拠する解釈的なアプローチの研究がかなり少なかったが、組織社会化のキャリア発達論的視点 (高橋, 1993) あるいは

³⁸理念浸透の議論においても、過剰適応による思考様式の均質化、同質化といった逆機能への懸念が議論されている (松岡, 2000)。

³⁹個人－組織適合では、個人のゴールや価値観は参入時から変化して所属する組織に近づく (Ostroff & Rothausen, 1997) とされ、それは組織社会化によるものだ (Cable & Parsons, 2001; Cooper-Thomas & Anderson, 2002; Schneider, Smith, Taylor, & Fleener, 1998) とされている。また組織内の関係者との非公式的な関わりを通して新入社員が組織について学ぶことも個人－組織適合を高める (Chatman, 1991; Kristof-Brown, Bono & Lauver, 1999) などの研究がある。

プロセス・パースペクティブ (尾形, 2007) は、長期的、縦断的な連続性を強調している。この時間軸を適合研究に持ち込むことで、これまでの適合研究が踏み込めなかった、適合もしくは不適合の感覚がどのように生まれ、時間を経てどのように変化するのか、というプロセスを追う手掛かりになるであろう。

そして、3 つめが個人の学習の観点である。個人の学習が組織社会化を促進している (福本, 2011) という発想は新規参入時に留まらず、また組織内学習とは限らず、長期雇用段階における外部環境からの学習の可能性も同時に議論できるだろう。本稿の研究対象者である顧客接点人材は外部環境と接することによる経験学習が圧倒的に多い。そこで、外部環境との接点で学習することが、組織との適合と不適合の認知にダイナミクスを発生させる可能性が十分に考えられるだろう。

ii. 大人の学習と熟達化

組織社会化の促進要因として個人の学習が挙げられていたが、学習とは組織が提供するコンテンツからのみならず、自身の仕事経験を通じて習得するプロセスでもある。本稿が研究対象としている顧客接点人材は組織の中で最も顧客に近い存在であり、顧客との交流を通して組織が提供するコンテンツとは異なる価値観や志向性を学習している可能性もある。もし接客経験から学習した価値観が組織のそれとは異なり、なおも組織から過剰な組織社会化が施されそうになったら、個人は心理的リアクタンス⁴⁰ (Brehm, 1966) のような反応を示し、不適合が発生する可能性も考えられる。また、学習は組織の参入時のみならず長期雇用の期間中にも継続して発生しているため、接客経験による学習は組織への適応より、外部環境への適応を促すことになる可能性も高い。

個人-組織適合の研究でこれまで言及されてこなかった学習の概念が必要になるのは次の2つの理由からである。1 つめに組織社会化以降の個人の価値観の変化を学習で説明できるからであり、2 つめに組織との適合の認知には個人の価値観形成が鍵になる (Cooper-Thomas & Wright, 2013) からである。もちろん、組織参入前にも個人には自身の価値観があり無色透明な状態ではない。だが、職業的な価値観については、仕事経験が不十分な状態と熟達の状態では、適合の認知が質的に異なることは、Cooper-Thomas et al. (2004) の研究で組織社会化以降は主観的適合より認知的適合のほうが個人成果への影響が大きいという研究からも

⁴⁰ 心理的リアクタンスは、自由への脅威を認知したときに生じる自由の回復 (restoration) を目指す動機付けの状態であり、心理的リアクタンスが発生すると、脅された自由を取り戻すための自由回復行動を取ろうとする。

推察できる。

このようにして、組織社会化は新規参入した個人が組織に適応する過程において適合の促進要因となるが、外部環境から職業的な価値観を習得することで、個人は組織の価値観を比較対象として見るようになり、組織との不適合を認知する要因にもなり得るのである。これこそが、Jansen & Shipp (2013) が定義した長期雇用における個人－組織適合の課題に相当する。

長期雇用では大人の学習が進行する。子供の学習と大人の学習が異なることを議論したアンドラゴジーでは、以下の5つの仮説を設定している (Knowles, 1980, p.43)。1 つめは、人間が成熟するにつれて、自己概念は依存的なパーソナリティのものから、自己決定的な人間のものになっていく。2 つめは、ひとは経験をますます蓄積するようになるが、これが学習への極めて豊かな資源になっていく。3 つめは、学習へのレディネスは、ますます社会的役割の発達課題に向けられていく。4 つめは、時間的展望は、知識を得てから応用というものから応用の即時性へと変化していく。そして最後の5つめは、成人は、外的要因よりはむしろ内的な要因によって学習が動機付けられる。これらの Knowles (1980) の主張を理論とみなすには多くの論争があるという (Merriam & Caffarella, 2005) が、組織に新規参入した個人が依存的な状態から組織社会化を経て、さらに経験を豊かな資源にして自身の社会的役割を考え、職業的価値観を形成し、自己決定的な存在になるというプロセスを説明するには十分な仮説である。

大人の学習は経験の意味解釈である (Mezirow, 1996) ため、すべての経験が学習につながるわけではない。経験が学習になるには、経験に継続性と相互作用という2つの主要原則が必要 (Dewey, 1938) といわれている。継続性とは、これまで経験した出来事が将来にも起きることが想定でき、修正が可能なものである。相互作用とは個人と周囲の環境を構成するものとの間の交流を示している。顧客接点人材の業務は、長期的な顧客との信頼関係を構築することで再来店を促し、安定的な利益を獲得しようとする継続性があり、また顧客との相互作用は常に発生している。よって、顧客接点人材が接客経験の意味を解釈し、さらに学習への内発的な動機付けへと向かう過程で顧客志向の価値観が形成されると考えられる。また、こうした経験学習は組織社会化の学習よりはるかに個別的である。よって、個人が接客経験から学習して習得した個別の意味や価値観が、組織内の価値観と齟齬をきたす可能性は否定できない。

長期雇用段階での価値観形成のプロセスでは、専門職の熟達化のプロセスからも知見を得ることができる。熟達者について、(1) 特定領域において、(2) 専門的なトレーニングや実践的な経験を積み、(3) 特別な技能や知識を獲得した人を指

す (Wagner & Stanovich, 1996) と松尾 (2006) は定義する。その特徴は (1) 特定の領域においてのみ優れている、(2) 経験や訓練に基づく「構造化された知識」を持つ、(3) 問題を深く理解し、正確に素早く問題を解決する、(4) 優れた自己モニタリングスキルを持つ (Ericsson, 1996; 大浦, 1996) とされている。また、熟達者は意思決定や問題解決をするときに、知識、メタ知識⁴¹、信念、を用いており、このうちの信念とは、個人としての理想や価値を含む主観的な概念で、一種の「個人的な理論」(松尾, 2006, p.33) として機能し、個人の行動・判断・評価を方向づける働きをする (Cameron et al., 2001) とされている。同様に、金井 (2005) は実践から生まれ、実践を導いている理論を「内省的実践家の持論 (theory-in-practice used by a reflective practitioner)」(p. 97) と呼んだ。持論は実践的な経験に基づき、内省され、体系的に整理された理論なので、熟達者の域に達した実践者しか導き出すことはできないだろう。こうして、個人が特定領域において習熟し、熟達化して自分の個人的な理論 (松尾, 2006) や 持論 (金井, 2005) を形成したときに、所属組織の価値観や文化と自分自身の価値観が適合しているのか否かを本当に判断できるレディネスが整った状態だといえよう。個人が日々の仕事経験の中で組織との適合や不適合を瞬間的に認知している (Vleugels et al., 2018) というのも、価値観や信念の形成が影響していることが考えられる。

以上の理由により、新規参入者は信念形成が未発達なので組織社会化の影響を強く受け、それ以降は大人の学習による熟達化が影響して、個人-組織適合の認知を変化させると考えるのが妥当であろう。

では、熟達者は知識や信念を獲得するのにどれほどの期間を要するのであるのか。熟達には 10 年ルール⁴² (Ericsson, 1996; Simon & Chase, 1973) というものがあり、すべての職種が熟達のためにきっちり 10 年間が必要だというわけではないものの、一定期間で 5 段階の習熟プロセスを経ている。それらは、初心者、上級ビギナー、一人前、上級者、そして熟達者の 5 段階であり、その間に意思決定を含む 4 つの認知能力⁴³を高めてゆくとされている (Dreyfus, 1983)。最終段

⁴¹メタ知識とは、仕事上の信念や仕事観を形成する要素となり、個別の業務活動を方向づける役割を果たしている (松尾, 2006)。

⁴² 10 年間の経験として「よく考えられた練習」として①課題が適度に難しく、明確であること、②実行した結果についてフィードバックがあること、③何度も繰り返すことができ、誤りを修正する機会があること、が条件として挙げられている (Ericsson et al., 1993)。

⁴³ 4 つの認知能力とは、個別要素の把握、顕著な特徴の把握、全体状況の把握、そして意思決定である。

階である熟達者は他の4段階が合理的な意思決定をするのに対して、直観的に判断を下すという特徴がある。この意思決定に、個人的な理論として形成された信念が機能していることが明らかである。

専門職の熟達化の5段階プロセスは、組織に適応するプロセスではなく、組織外での専門領域で市場価値が出せるようになるプロセス、言い換えるなら外部労働市場という外部環境への適応プロセスだと捉えることができる。料理人や弁護士のように専門性を極めたプロフェッショナルは組織への適応より自身の信念に従う行動を取るように、顧客接点人材も接客の専門家としての信念が形成されている可能性はある。その信念が外部環境と適応していたとしても、組織には適応できない、ということが発生すれば、個人は組織に対して不適合を認知することになる。このように、熟達化は不適合を発生させるきっかけになりえるのである。

ここまで概観した先行研究を通して、適合と不適合の認知の理論的考察を行う。組織に新規参入した個人は、組織社会化戦術によって組織への適応が促される。その結果、個人は組織に対する適合の認知が高まることになるだろう。だが、組織社会化が完了し、長期雇用段階に入った個人は大人の学習段階へと進み、業務経験を通じて社会的役割を考えながら職業的な価値観の形成を行う。経験学習は組織社会化よりも個別性が高いので、熟達者の信念は個人的な理論(松尾, 2006)や持論(金井, 2005)となる。また、専門技能の熟達化は、外部環境との親和性が高いため、外部環境への適応も視野に入るようになる。このときに、もし組織も外部環境に適応していれば個人と組織の適合は継続するが、組織が外部環境に適応しなくなったときに、外部環境に適応している個人は組織との不適合を認知する可能性が浮上する。こうした理由から、個人の職業的な価値観の形成段階と、組織と外部環境の関係が個人の組織に対する不適合の認知に影響していることが推論できるのである。だが、熟達化が不適合の認知に影響している可能性があるとしても、それが組織にどのような影響を与えるのか、という論点については熟達化研究には限界がある。そこで、次項では資格過剰の研究を概観することにする。

2.2.2. 個人の適応行動に関する理論的考察

i. 資格過剰研究

前項では個人の内的変化による適合の認知への影響を理論的に検討したが、本項では不適合による個人の適応行動について、既存研究とは異なるアプローチから検討する。不適合研究は新しい研究領域であり、不適合による被説明変数も既

存研究とは異なる変革志向といった新しい概念が出始めているとはいえ、実証研究は限られている。ところが、適合研究とは全く異なる領域である資格過剰の研究において、2000年代以降から適合理論が引用されるようになり、不適合による資格過剰の実証研究が発表されるようになった。資格過剰は個人－職務の不適合であるため、本稿が主題としている個人－組織の不適合とは厳密には異なるが、不適合がもたらす行動や動機付けに関する豊富な研究蓄積がある。

資格過剰 (over qualification: 柳澤, 2004) とは、個人の教育レベルや経験が求められる仕事に比べて過剰な状態 (Erdogan, Bauer, Peiro & Truxillo, 2011; Maynard, Joseph & Maynard, 2006; Peiro, Agut & Grau, 2010) のことである。個人が抜きん出たスキル、知識、能力、教育、経験、そしてそのほかの資格を満たしていたとしても、それらが組織や仕事には求められないときに、個人は組織の要求より個人の能力のほうが高いことを認知することから、資格過剰は個人－職務不適合だと説明されている (Erdogan et al., 2011; Liu, Lucsyte, Zhou, Shi & Wng, 2015)。

資格過剰をテーマにした論文が 2000 年代になって出現するようになった背景には、労働者全体の教育水準が上昇しているにもかかわらず、産業構造の転換によって仕事が単純化したため仕事の質自体が高い教育を求めなくなっている、という能力のミスマッチが挙げられる (Liu, et al., 2015)。その結果、失業率の高い国で発生しやすく⁴⁴、また先進国のみならず、途上国でも失業手当の社会保障が整備されていないため見かける現象である。そこで、研究者のみならず、実務家、マスメディアが注目するようになった (Liu et al., 2015)。

資格過剰が発生するプロセスは次の通りである。労働者は、経済の変化や職場環境の変化により自分が望む仕事に出会えず、自身が資格過剰だと認知する。雇用側の資格過剰の人材に対する印象は、倫理観が低く退屈しやすいというもので、高離職率、低成果のリスクがあるので積極的に採用したいとは思わない。そこで、資格過剰であること自体が雇用の障壁になっている (Erdogan et al., 2011)。さらに、資格過剰は経営者、労働者の双方にとっての心理的変数であるため、従業員の職務態度に直接的な影響を与え、その影響は数年間続くだろうとされている (Erdogan et al., 2011)。

このように個人－職務適合が低いため引き起こされた資格過剰 (Luksyte, Spitzmueller & Maynard, 2011; Maynard & Parfyonova, 2013) は、従業員の問

⁴⁴ 論文に記載されていた失業率は、2010年9月現在のアメリカ合衆国で9.6%、EU平均は10.1% (Erdogan et al., 2011)。

題行動につながるとされている。これまでに、職務態度の悪さ (Bolino & Feldman, 2000; Fine & Nevo, 2008)、心理的健康の低下 (Anderson & Winefield, 2011)、希望退職の増加 (Maynard et al., 2006; Maynard & Parfyonova, 2013; McKee-Ryan & Harvey, 2011) が研究されている。

中でも、非生産的職務行動 (Counterproductive Work Behaviors: CWB; 田中・外島, 2005) という組織やメンバーに有害な影響を与える行動 (Fox & Spector, 1999) への関心は大きい。具体的には、会社の政策に対して公然と批判する (Dalal, Lam, Weiss, Welch, & Hulin, 2009)、同僚の悪口を言いふらす (Dalal et al., 2009; Holtz & Harold, 2013) などである。資格過剰が非生産的職務活動をする理由は、特に専門性の高い従業員にとって資格過剰が自身のキャリア形成を脅かすことへのストレスが大きく、その結果組織内で望ましくない行動を引き起こす (Liu et al., 2015) からだとされている。さらに Liu et al. (2015) は資格過剰を認知したとき、正義感の感度が高いと自尊感情が低くなり、雇用状態などへの怒りの感情が起き、非生産的職務活動のような行動が発生する、というプロセスを研究した。

このように、組織にとって望ましくない行動の原因やプロセスを探る研究が多い中で、Erdogan et al. (2011) は資格過剰による建設的な行動やその動機付けについて検討した。これまでの研究でも、資格過剰の従業員は中長期的なキャリア形成を意識し (Hung, 2008)、昇進が早い (Dekker de Crip & Heijke, 2002) といった研究成果から、資格過剰による行動は不適応行動のみならず、調整変数次第では自分にとって望ましい状況を手に入れようとする建設的な適応行動も否定できないと考えた。その結果、資格過剰人材が高いパフォーマンス (Fine, 2007) を示し、学習スピードが速く (Fine & Nevo, 2008)、営業成績が良い (Erdogan et al., 2011) ときは、彼らが能力を発揮することを規制されず、職務充実や変革的な活動に対して組織的圧力をかけられない、という条件が必要であった。資格過剰の従業員は、現状のシステムの生産性を高め、現状改善に努めようとチャレンジするほど、障害に出くわし、欲求不満になり離職することもある (Erdogan & Bauer, 2009, p.225) からこそ、周囲からの支援やエンパワーメント、心理的契約などが最も重要な調整変数であると Erdogan et al. (2011) は強調している。

また、Erdogan et al. (2011) は資格過剰による行動への動機付けに関しては、衡平理論⁴⁵や認知的不協和理論 (Festinger, 1957) と結びつけて解釈をしようと

⁴⁵ 衡平理論とは、社会的関係における公正さに関する概念である。Homans (1961) は、交換関係にある人々の間での分配上の正当性は互いの利益が投資に

している。認知的不協和理論とは、個人が不協和（または、ギャップ、不公平ともよばれる）を認知するとそれを解消しようとする動機付けが発生し、態度や行動の変容につながるというものである。この理論に従えば、資格過剰を認知した従業員は、教育やスキル等のインプットに対して、承認や報酬といったアウトプットが見合わないと考え、不公平感を募らせることになる。そこで、個人はこの状況を打破するために、(a) 自分の認知を変えるか、(b) 状況を変えるか、(c) 成果を落とすか、(d) 成果を上げるか、といった何等かの反応を示すだろうと、Erdogan et al. (2011) は説明している。資格過剰による行動の動機付けを認知的不協和で説明できるのであれば、不適合そのものが認知的不協和を発生させているといえるだろう。そして、資格過剰による何等かの反応 (Ergogan et al., 2011) が、本稿が示す適応行動に近似した概念だといえる。

こうした議論を背景に、Luksyte & Spitsmueller (2016) は、資格過剰になった人材がどのようにして創造的な成果を組織に対してもたらすことができるのか、に着眼した。資格過剰と組織市民行動の関係性の実証研究では、ネガティブな結果 (Chen, 2009) とポジティブな結果 (Moorman & Harland, 2002) と、関係がない (Holtom, Lee & Tidd, 2002) というように結果が安定しない。だが、エンパワーメントがあれば職務満足度が高く自主退職が抑えられる (Erdogan & Bauer, 2009) や、成長機会が与えられると精力的に仕事を探す (Maynard & Parfyonova, 2013) などの適切な態度をもたらすという成果から、Luksyte & Spitsmuleller (2016) は、資格過剰の成果は文脈依存性が高いと仮定して定量分析を行った。その結果、組織的支援 (Perceived Organizational Support: POS) と職務調整 (個別労働条件の取引など) が組織にポジティブな変化をもたらす創造性発揮への正の交互作用が確認された⁴⁶。不適合の状態がギャップを解消しようとする動機付けとなり、適切な支援を行えば創造的な成果を生み出すという研究成果は、不適合そのものが創造的な成果を生み出すのではなく、不適合の状態を適合させようとする適応の過程でダイナミクスが発生するという論理である。この動機付けの考え方は、ダイナミック適合で Wingreen & Balanton (2007) が不適合を適合させようとする動機付けのモデルと近似している。

比例しているときに得られる、という分配の正義 (distributive justice) という概念を掲げた。Adams (1965) は、分配の正義と認知的不協和理論 (Festinger, 1957) を結びつけて、衡平 (equity) という概念を提起し、不衡平 (inequity) の程度に応じて緊張が生じ、その緊張は不衡平の低減を動機付ける、と理論化した (Erdogan et al., 2011)。

⁴⁶ 組織的支援では $\beta = .31, p < 0.5$ 、職務調整では $\beta = .15, p < 0.5$ であった。

以上を整理すると、本稿が資格過剰研究から不適合研究へと援用できる重要な点は、(1) 不適合が認知的不協和を発生させている、(2) 不適合の状態を適合させようとする適応の過程でダイナミクスが発生する、(3) 不適合は調整変数によっては建設的で創造的な行動につながる、ということが確認できた。さらに (4) 不適合には過剰と不足がある、という点を加えたい。ここでは個人側が過剰であることを議論していたが、その逆である個人側が不足していることによる不適合も発生するはずである。技能、知識、意識や志向性など水準が個人側に不足している場合でも不適合なのである。前項で触れた組織社会化は新規参入者の組織への適応を意味するものなので、この場合は個人の不足による不適合を適合へ移行させることが組織社会化だと理解することができるだろう。

資格過剰ではないが、心理的契約の不履行の文脈で個人－組織適合に言及したのが Kiazad, Seibert, & Kraimer (2014) である。心理的契約の不履行があっても創造性やイノベーションといった職務イノベーション行動が発生する調整変数として、個人－組織適合を用いた。個人－組織適合の高群では心理的契約の不履行から 6 か月後に職務イノベーション行動が発生することを確認した。心理的契約の不履行という職務不満足につながる要因を、職務イノベーションというポジティブな行動へと転換させるときに適合理論を用いている視点が興味深い。心理的契約の不履行と個人－組織適合が両立するのかどうかは議論が必要だが⁴⁷、これまでの研究成果から推論すると心理的契約の不履行によって認知的不協和となり（不適合となり）、個人－組織適合への動機付けが高まることで職務イノベーション行動という適応行動が発生した、と解釈できるのかもしれない。

資格過剰研究を概観する本節でも、第 1 節の不適合研究に続いて不適合がもたらず行動については様々な被説明変数が登場したので、整理をすることにする。

⁴⁷ 心理的契約の不履行と適合（不適合）との関係性を本稿では次のように考える。服部 (2011) は Rousseau (1989) による心理的契約の定義を「組織と従業員とが未来の時点でお互いに求め合う具体的な内容について、両者の間で合意が成立しているという、従業員の知覚」(p.26) としており、心理的契約は従業員の知覚現象であると捉えることで測定を可能にしたと説明している。よって、Kiazad et al. (2014) による心理的契約の不履行とは、未来の時点における両者の合意が成立しないという、従業員の知覚を意味する。ここで、合意が不成立だと認知する時期と、個人が組織との不適合を認知する時期のどちらが早期に訪れるのか、因果関係の判断が難しい。Kiazad et al. (2014) の理解では、個人－組織適合している個人は、組織が求めるニーズや価値を提供する具体的な知識を有している (Erdogan & Bauer, 2009) ことから、心理的契約が不履行になったときは自発的に職務イノベーション行動を起こし、組織のニーズを他の従業員に効果的に提示できるとしている。だが、適合も個人が自身の価値観と組織の価値観が適合していると認知している状態なので、心理的契約の不履行と組織との適合が同時に成立するのか、という疑問が生じる。

まず、不適合は不適応行動をもたらすという考え方に基づいた研究を不適応アプローチとする。その逆に不適合は組織への適応行動をもたらすと考える研究を適応アプローチとすることで、先行研究を2分類にして横軸にする。さらに、組織全体に影響が及ぶ行動と、職務態度・行動が個人に留まり組織的影響が限定的なもの、という縦軸を追加することで4分割のマトリックスとなる(表 2-5, p. 52

)。研究数としては、研究蓄積のある不適応アプローチのほうが多数となるが、近年の潮流では適応アプローチへの関心が集まっていることは確かである⁴⁸。

このように、適合と不適合をめぐる議論は今後も発展すると思われるが、不適合がもたらすダイナミクスを探究する本稿の立場では、まだこれらの先行研究だけでは不適合を動機付けとした個人の態度や行動を説明する論理が不足していると考える。そこで、次項では従来の不適合研究では扱われてこなかった新たな論点から、不適合による個人の適応行動の理論的考察を進める。

⁴⁸ P-E fit 研究者によるネット上のフォーラムである Global e conference on fit の第5回が2016年12月8日に開催され、テーマは「組織の適合と不適合の実証 (Experiencing Organizational Fit and Misfit)」であった。
<http://www.conference.fit/>

表 2-5 不適合（資格過剰）による被説明変数の先行研究整理

	不適応アプローチ	適応アプローチ
組織全体への影響が大きい	<p>非生産的職務行動 (counterproductive work behaviors: CWB, Liu et al., 2015)</p> <p>会社の政策に対して公然と批判する (Dalal et al., 2009)</p> <p>同僚の悪口を言いふらす (Dalal et al., 2009; Holtz & Harold, 2013)</p> <p>職務態度の悪さ (Bolino & Feldman, 2000; Fine & Nevo, 2008)</p> <p>組織の採用力、定着力の低下 (Coldwell et al., 2008)</p> <p>組織市民行動のネガティブな結果 (Chen, 2009)</p>	<p>組織の進化的シフトと革新的シフト (Livingstone et al., 2002)</p> <p>組織のポジティブな変化と成長を引き起こす創造的な成果 (Luksyte & Spitsmuller, 2016)</p> <p>職務イノベーション (Kiazad et al., 2014) 注)</p> <p>自分自身や環境を変える行動 (Doblhofer et al., 2016)</p> <p>組織市民行動のポジティブな結果 (Moorman & Harland, 2002)</p>
組織全体への影響が限定的	<p>職務不満足 (Wheeler et al., 2007)</p> <p>組織コミットメントの低さ (Silv et al., 2010)</p> <p>個人の曖昧な態度 (Coldwell, et al., 2008)</p> <p>心理的健康の低下 (Anderson & Winefield, 2011)</p> <p>燃え尽き (Tong et al., 2015)</p> <p>組織に残る意思の低さ (Silv et al., 2010)</p> <p>離職 (Wheeler et al., 2007)</p> <p>希望退職の増加 (Erdogan & Bauer, 2009; Maynard et al., 2006; Maynard & Parfyonova, 2013; McKee-Ryan & Harvey, 2011)</p>	<p>パフォーマンス (Fine, 2007)</p> <p>営業成績 (Erdogan et al., 2009)</p> <p>学習スピードが早い (Fine & Nevo, 2008)</p> <p>昇進が早い (Dekker de Crip & Heijke, 2002)</p> <p>中長期的なキャリア形成を意識する (Hung, 2008)</p>

注) Kiazad et al. (2014) は、説明変数が心理的契約の不履行で、個人－組織適合が調整変数となるモデル。

ii. 離脱・発言・忠誠・放棄

適合理論の既存研究では言及されてこなかったが、個人－組織の不適合による不適応アプローチと適応アプローチをより明確に議論できる理論が、離脱・発言・忠誠 (Hirschman, 1970) である。そこで、はじめに不適合理論と離脱・発言・忠誠理論を結びつける離職研究と、その動機付けとなる認知的不協和 (Festinger, 1957) について確認をしておく。

個人と組織の不適合による組織内行動として最も被説明変数に用いられるのが離職である。離職問題は 1980 年代の組織行動論における重要な関心テーマであり、離職に至るプロセスの解明や、離職を抑制する規定要因となる職務満足の研究が数多く発生し (Rusbult, Farrell, Rogers & Mainous, 1988)、職務不満足が欠勤、離職、反発といった問題行動の説明変数になる (Staw, 1984) との認識があった。既出の資格過剰研究の問題意識も離職率の抑制にある。

個人の不適合や資格過剰が行動につながる説明根拠にはこれまでにいくつかの理論⁴⁹が用いられてきたが、認知的不協和もその一つである。認知的不協和では、認知要素の間の不適合関係の存在は、それ自体が動機付け要因になる⁵⁰と考える。認知的不協和の基本的仮説は 2 つある (Festinger, 1957, p.3)。

1 つめは、不協和の存在は心理学的に不快であるから、この不協和を低減し、協和を獲得することを試みるように人を動機付けることである。よって、個人は「職務満足を得たい」と「職務不満足な状態にいる」は不協和であり不快なので、不協和の解消へと動機付けられる。

2 つめは、不協和が存在しているときには、人はそれを低減しようと試みるだけでなく、さらに不協和を増大させると思われる状況や情報を積極的に回避しようとするのである。よって、個人は「これ以上の職務不満足を経験したくない」ので、現在の環境から遠退く、つまり離職する、という行動を取るのだと説明できる。これが、従来の離職研究の前提理論だといえよう。

だが、職務不満足は必ずしも離職につながるとは限らない、という理論を展開していたのが Hirschman (1970) である。認知的不協和の解消行動として、

⁴⁹ 公平理論 (Adams, 1965)、社会的認知理論 (Bandura, 1986)、矛盾の論理 (Livingstone et al., 2002) など。

⁵⁰ 原文では次のように記している。“the existence of nonfitting relations among cognitions, is a motivating factor in its own right.”

Hirschman (1970) は離脱・発言・忠誠⁵¹行動について次のように説明をしている。「組織の質が低下した際に構成員は離脱 (Exit) か、発言 (Voice) のどちらかの行動を取る。その際に、ある条件を満たせば忠誠 (Loyalty) は合理的理由から離脱を抑え発言を促す役割を果たす」(p. 78)。その根拠として「従来の認知的不協和の理論には修正が必要」(p. 94) と前置きをしたうえで「不協和の状況だからといって信念・態度・認識のほうの変更を迫られるだけではない。現実世界のほうを変えるための行動が不協和を克服し緩和する代替的な方法である場合、不協和の状況から、そうした行動 (自分の気持ちを全面に押し出し積極的に活動する) が実際に生み出されることもある」(p. 94) と主張した。Festinger (1957) も認知的不協和理論の中で行動変容も含意している⁵²が、Hirschman (1970) は認知よりも行動、つまり不協和の解消行動が現実世界を変えることもある、という点を強調したかったのであろう⁵³。

Hirschman (1970) は、離脱、発言を以下のように説明する。

「(1) 顧客がある企業の製品の購入をやめたり、メンバーがある組織から離れていくという場合がある。これがすなわち離脱 (Exit) オプションである。離脱オプションが行使される結果、収益が低下したり、メンバー数が減少したりする。したがって経営陣は、離脱をもたらした欠陥がどんなものであっても、これを矯正する方法・手段を探索しなければならなくなる。

(2) 企業の顧客や組織のメンバーが経営陣に対して、あるいは、その経営陣を監督するほかの権威筋に対して、さらには耳を傾けてくれる人なら誰に対してでも広く訴えかけることによって、自らの不満を直接表明する場合がある。これがすなわち発言 (Voice) オプションである。発言オプションが行使される結果、経営陣はこの場合も、顧客やメンバーの不満の原因をつきとめ、可能な不満解消策を模索しなければならなくなる。」(p. 4)

⁵¹ Hirschman (1970) の原著では、Exit, Voice, Loyalty であるが、本稿では矢野 (2005) による日本語版に従い、離脱・発言・忠誠という日本語で記述する。

⁵² Festinger (1957) では、認知的不協和の説明を「不協和を低減、または不協和の増大を回避させる圧力のはたらきの表出方法は、行動の変化、認知の変化、および新しい情報や意見との慎重な接触が含まれる」(p.31) としている。

⁵³ もともと Hirschman は開発経済が専門であり、経済学と政治学を架橋する議論を展開するために「離脱、発言、忠誠」という人間行動の3類型を生成している。不協和の解消行動を重視する点はこの背景があるのではないかと推察する。書籍の中で展開される事例は販売会社と消費者、国家と国民、そして組織と従業員の関係における行動選択として説明される。こうした背景により、「離脱、発言、忠誠」の概念は組織行動学の領域でも理論的に支持されるようになった。

そして、忠誠については下記のような説明をしている。

「離脱が可能な場合、発言が実際に行使されるかどうかを決定づける主な要因には、次の2つがある。(1) 顧客・メンバーが離脱の確実性を目の前にしながら、品質の低下した製品の改善という不確実性をどれだけ積極的に引き受けようとするか。(2) 顧客・メンバーが組織に対する自らの影響力をどの程度のものと考えているか。

ここで、忠誠 (Loyalty) として知られる、組織に対する特別な愛着に関係しているのは明らかである。(中略) こうして一般に、忠誠は離脱を寄せ付けず、発言を活性化させる。(中略) だが事態を改善するために誰かが行動する、あるいは何かが起こると期待できない場合には、忠誠を維持することなど、まずありえない。(中略) 純粋な信仰という行為に比べ、忠誠に基づく行動がいかにか合理的打算に満ち溢れたものであるかが分かる。」(pp.77-78)

ただし、忠誠についてはもう一つのタイプ、無意識の忠誠 (unconscious loyalist behavior) がある。

「組織の質が低下していく際、(変化の認識が難しい場合は) 無意識の忠誠者行動が生じることになる。無意識の忠誠者行動は、定義上、不満を感じることによって生ずるものではないので、それが発言につながることはない。(中略) また、すべての忠誠者行動と同じように、これも離脱を先延ばしにする。」(p.91)

このように、Hirschman (1970) は、組織の構成員がなぜ離脱もしくは発言行動を取るのか、そして忠誠が離脱を抑え発言を促す機能があることを明快に説明した。本稿では不適合によって説明される変数について先行研究から不適応アプローチと適応アプローチに分類したが、離脱と発言はまさしくこれらの分類に類似する概念といえよう。

Hirschman (1970) の理論を受けて、Farrell (1983) は、職務不満足の際の従業員行動を説明するために、離脱、発言、忠誠、さらに放棄 (Neglect) 行動を加えて理論化を行った。Farrell (1983) の論旨展開は以下のようなものである。職務不満足になった従業員には、離脱・発言・忠誠理論に従えば3つのオプションがある。離脱は希望退職や転職のことであり、発言は現状から逃避せずに何かを変えようとする行為である。発言は鍵概念であり、正当な回復メカニズムでもある。職務不満足は離職につながると既存研究ではいわれてきたが、離職するとは限らない事例の説明になる。だが、忠誠は辞めるでも声を上げるでもなく、沈黙を守って嵐が通り過ぎるのを待っている間に事態が良くなると信じて黙っている、とした。そして、Farrell (1983) が新たに加えた4番目の行動である放棄は、Hirschman (1970) では言及されていないが、労働者の間で無断欠勤、ミスが増

えるなど、無責任で役割を無視したふるまいをもたらし、組織成果への悪影響を及ぼすというものである。よって、これら4つの行動である離脱・発言・忠誠・放棄 (Exit, Voice, Loyalty, Neglect: EVLN⁵⁴)こそが、職務不満足による行動を分析する際の概念的フレームワークに最適である、としている。

Farrell (1983) が定義する忠誠行動は、Hirschman (1970) が意味する忠誠より受動的な定義を与えているため、Hirschman (1970) が言及した無意識の忠誠者行動に近い印象を持つ。Hirschman (1970) による忠誠は、「離脱の脅しをかけるのは、典型的には忠誠者、すなわち、意識が高く脱退や変更という苦渋の決断を下す前にあらゆる手段を尽くそうとする人間なのである」(p.83) と表現しているように、離脱行動を低減し、発言行動を促進する調整変数的な役割を果たしている。だが、Farrell (1983) 以降の EVLN 研究における忠誠の扱いは、嵐が通り過ぎるまで沈黙して待つ、という Farrell (1983) の定義を踏襲することになる。

ただし、Farrell (1983) の関心は、Hirschman (1970) 同様に経営陣に問題点を指摘する建設的な行為としての発言行動にあったようだ。そこで、Farrell (1983) は多次元尺度構成法 (Multi-Dimensional Scaling method: MDS) を用いて EVLN モデルの測定を試みた。使用された尺度は EVLN 行動のそれぞれに対して3つの設問を設定した⁵⁵。4行動合わせて12の設問を185名の被験者に対して実施し、多次元尺度構成分析 (MDSCAL) の結果、EVLN は能動的-受動的、建設的-破壊的の2軸で構成されており、12の設問は2軸4象限に配置されることが確認された。このようにして、Farrell (1983) は Hirschman (1970) の離脱・発言・忠誠理論に依拠しながら、職務不満足による従業員行動は離職以外に4象限があるという自らの EVLN モデルを実証的に導いたといえる。

Hagedoorn, van Yperen, van de Vliert & Buuk (1999) は、発言行動には2つのタイプがあり1象限に収まるとは限らないことを提示した。その根拠として、コンフリクト・マネジメント研究において葛藤処理には問題解決態度と好戦的態

⁵⁴ 離脱・発言・忠誠・放棄と4つすべてを表記すると長くなり、文章内容との混合が発生するため、以降は原著に従い EVLN とする。

⁵⁵ 離脱行動の設問は、他の仕事を探す行動を取る、会社を辞める決意をする、異動願いを出す、の3問である。

発言行動の設問は、上司に改善提案をする、目安箱に問題改善の提言をする、上層部に問題解決にできることが何かを見つけ出すように手紙を書く、の3問である。

忠誠行動の設問は、問題が自然解決するよう忍耐強く待つ、上司が意思決定するまで自分の仕事を静かにこなす、何も語らずに物事がうまく進むことを期待する、の3問である。

放棄行動の設問は、病欠の連絡をして何に対しても対処しない、遅刻する、興味を失いミスが増える、の3問である。

度の2パターンがあるからである (Blake & Mouton, 1964; Rubin, Pruitt & Kim, 1994)。問題解決的態度は対立する両方の立場に立ち組織に利益をもたらそうとするが、好戦的態度は両者の葛藤を促進して組織の効率性を低下させるので、発言行動にも同様の傾向を見出そうとした。そこで、配慮的発言を問題解決のために当事者意識を持って臨み納得がいくまで上司と話す姿勢と定義し、攻撃的発言を組織への考慮なく自身の勝利に固執して上司に対して好戦的に自身の希望を訴える姿勢だと定義した (Hagedoorn et al., 1999)。さらに、嵐が過ぎるのを待つだけの受動的な忠誠については、先行研究の内容を吟味したところ組織を楽観的に信じている姿勢であり、ただ時間を過ごしている人物であるとして、忠誠というラベルから忍耐 (Patience) へと変更した⁵⁶。こうした新しい定義に従った尺度を用いて2次因子分析を行い、5つの行動である、離脱、配慮的発言、攻撃的発言、忍耐、放棄を Farrell (1983) の能動的-受動的、建設的-破壊的の2軸に配置した (図 2-7)。

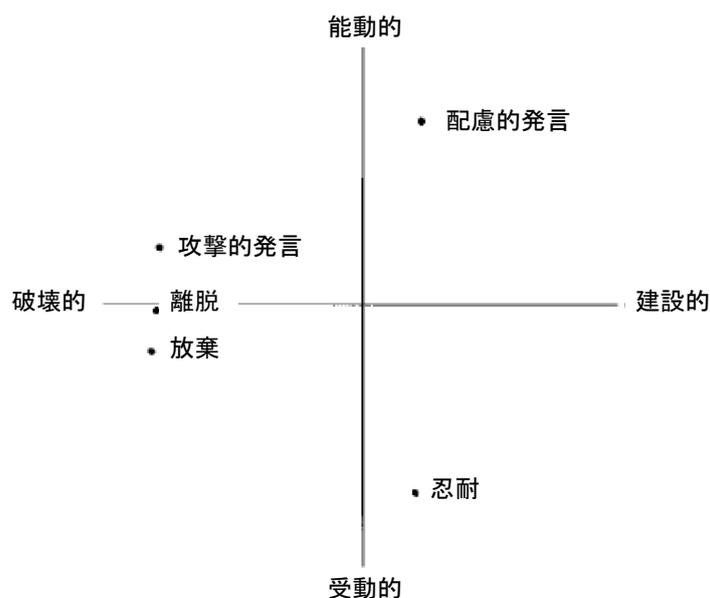


図 2-7 能動的-受動的、建設的-破壊的の2軸による行動

出所 : Hagedoorn et al. (1999) p.317

⁵⁶ Hagedoorn et al. (1999) では忠誠 (Loyalty) を忍耐 (Patience) へと名称変更をしているが、EVLN 理論として広く知れ渡っていることからその後も忠誠 (Loyalty) という名称が使用され続けていることが多い。なお、Hirschman (1970) が言及した忠誠は、忠誠は離脱を抑え発言を促す機能がある、とすることから個人の行動ではなく、組織に対する愛着の感情であり、組織コミットメントと類似する概念である (Luchak, 2003)、とする文献もある。

忍耐は他の行動と比較して職務満足との相関が強くはなく、楽観的に物事が好転するのを待つだけであり、最も受動的であった。Hagedoorn et al. (1999) の提示したモデルは他の研究者にも引用され、Liljegren, Nordlund & Ekberg (2008) がスウェーデンの 792 名で追試を行ったところ、攻撃的発言を除いた他の離脱、配慮的発言、忍耐、放棄の 4 変数はそれぞれに有効な測定尺度であることを確認した。

このように、EVLN モデルには数多くの研究蓄積があり、認知的不協和の解消行動は離職以外にも複数のオプションがあることを示したことになる。本稿が既存研究から整理した既出の表 2-5 (p. 52) に照らし合わせると、不適応アプローチで組織全体への影響が大きいものには攻撃的発言が、組織全体への影響が限定的なものに離脱や放棄に関わる研究が見受けられる。そして、適応アプローチの組織影響が大きいものには配慮的発言に相当する研究が位置付けられていることが分かるだろう⁵⁷。そこで、既存の適合研究では言及されてこなかった EVLN モデルは、不適合がもたらす行動を説明するうえで重要な理論的接合になるのである。

iii. 発言行動

2000 年前後あたりの研究から、EVLN 行動の類型化をすることから発言 (Voice) 行動へと研究の軸足が変化する。なぜならば、EVLN 行動の中で、唯一発言だけは組織の問題点に対して様々な試みをしようとする能動的、包括的な概念であり、忠誠 (Loyalty) の高い従業員は、職場の問題から逃避せずに自分たちの関心事への声を上げる行動を取るからである (Hirschman, 1970; Luchak, 2003)。よって、不適合という認知的不協和を解消し、個人-組織適合の方向へのダイナミクスを起こさせるものは発言行動だといえよう。

ちなみに、Luchak (2003) によれば忠誠はそれ自体が行動なのではなく、発言行動のための基本的前提なのであり、発言と忠誠は並列の関係ではない、とされている。Hirschman (1970) が示すところの忠誠は、組織に対する愛着の感情であり、これは愛着的コミットメント (Meyer & Allen, 1997) と類似概念だといえる (Luchak, 2003) ことから、発言行動だけに着目して類型化や発言を促進する要因を探究することへの関心が高まったといえよう。

では、発言とは具体的にどのような行動だろうか。職場の発言に関する研究は

⁵⁷ 適応アプローチの組織全体への影響が限定的な領域は、組織との関係性において発現するものではないため EVLN モデルに当てはめることは難しい。

数多く積み重ねられてきている (Brinsfield, Edwards & Greenberg, 2009) が、それらの研究には研究者の関心テーマが反映されているため、発言研究を多面的に把握する枠組みが必要になった。そこで、Klaas, Olson-Buchanan & Ward (2012) は過去に発表された発言研究を体系的に整理し、発言を決定する 7 つの要因⁵⁸と発言の形態を説明する 3 つの側面⁵⁹を抽出した。Klaas, et al. (2012) によって提示された発生要因と形態に関する既存研究数は膨大なので、一部を抜粋⁶⁰した一覧表を作成し、付表 2 (pp. 284-286)、付表 3 (pp. 287-288) とした⁶¹。不適合による認知的不協和の解消行動としての発言を検討する際に、これらの先行研究から得られる知見は数多い。例えば、組織を手助けしたいという欲求による発言は組織市民行動の一部 (Van Dyne & LePine, 1998) なので、発言は自発的な組織改善の発生を意味している。こうした発言行動ができるのは、職場内で自分に影響力があると認知している従業員 (Venkataramani & Tangirala, 2010) であり、自分の役割の一つとして建設的な提案をしているという認識があり、発言が非公式⁶²で向社会的であるときにそれは正当な行為だと考える (Van Dyne, Kamdar & Joireman, 2008)。どのような場面で発言が発生するのかといえば、職場状況が悪化しているときに非公式な発言を用いるのは職務満足との正の関係がある (Olson-Buchanan, 1997) ときで、従業員の間で不当な扱いがなされたときに非公式の発言をするのは、愛着的コミットメントが高く (Luchak, 2003; Mellahi, Budhwar & Li, 2010)、プロフェッショナル・コミットメントが高く (Tangirala & Ramanujam, 2008a)、会社における満足感や投資されている実感が高いほど嫌悪する状況を非公式の発言によって浮かび上がらせようとする (Rusbult et al. 1988) といった研究がある。

また、組織や上司との関係性も建設的な発言には重要な要素となる。Luchak

⁵⁸ 発言を決定する 7 要因 (付表 2, pp. 284-286) は、(a) 個人の習慣的な特徴、(b) 満足感、コミットメント、忠誠、(c) 発言のリスクと安全性、(d) 発言の正当性、(e) 発言の有用性、(f) 嫌悪する状況、(g) 文化である。

⁵⁹ 発言形態を説明する 3 側面 (付表 3, pp. 287-288) は、(a) 発言メカニズムの形式、(b) 発言の焦点、(c) 発言の認識のされ方である。

⁶⁰ 一部抜粋とした理由は、Klaas et al. (2012) にはあらゆる種類の Voice が含まれており、本稿では議論を想定していないテーマ (内部告発など) については割愛し、本稿テーマに沿う研究のみを扱った。

⁶¹ 一覧表に掲載したすべての論文は本稿の参考文献に掲載できず、本文で触れている一部の文献に留まる。掲載なき文献については Klaas et al. (2012) を参照されたい。

⁶² 非公式な発言とは、第三者機関などに決定を委ねるような公式の発言とは異なり、自身の周辺ネットワークに対して改革や変革を働きかけるような発言を指す。後述の Luchak (2003) では非公式な発言を直接的発言、公式の発言を代表的発言と呼んでいる。

(2003) は、発言とは個人的に、もしくは集団として行使され、経営者に直接請願したり、あるいは世論やその他の形態の抗議を動員したりして、より高い権限に対して強く訴えることによって、組織を変革させようとする行動だと捉えた。そこで、まずは発言行動の類型として直接的発言と代表的発言の2つに分類した。直接的発言とは、従業員が職場内の他のメンバーと双方向コミュニケーションを通して変革をもたらそうとする行為（個人が上司や同僚と直接問題点を議論するなど）である。直接的発言は、問題が拡大化する前に会社に問題対応の機会を提供する。当事者が共通して認識している課題に対する安定的な解決方法を促進させる力があるため、合意形式で、柔軟に問題解決ができ、紛争を事前に予防するアプローチである。他方、代表的発言とは組織外の第三者機関や手続きを用いて間接的にコミュニケーションを取る行為（組合活動や不正通告など）である。代表的発言は問題が発生した後に起きることが多いためプロセス改善より問題そのものに焦点が当たるうえ、第三者機関が問題解決にあたるので決定的な紛争へと発展する可能性があり、事前解決への配慮が期待できない反応的なアプローチである。

Luchak (2003) の研究⁶³では、従業員の忠誠や愛着的な絆は、代表的発言（組合活動、不正通告など）を用いることを好まず、直接的発言（提案、変化の推進）を好むことが判明した。ただし、忠誠が合理的、計算的な理由に基づくものである場合は、代表的発言である不正通告の手段を好む。直接的発言は、自主的で柔軟性があり、問題解決への潜在力が高く、高い成果を出したいと考えるときに用いられる。だが、上司が部下の発言を聞き入れるかどうかという善意に大きく依存していることが、弱みにもなりえるといえる (Luchak, 2003)。

また、Zhou & George (2001) は、従来の研究で用いられた忠誠を表す愛着的コミットメントではなく合理的な判断で組織に残る継続的コミットメント (Allen & Meyer, 1996) を調整変数にして創造性との関係性を分析⁶⁴した結果、職務不満足でも高い創造性をもたらすのは、継続的コミットメントが高く、かつ (1) 同僚からの日常的なフィードバックがある、(2) 同僚の支援がある、(3) 創造性への組織からのサポートが認知できる、ときであることが判明した。

発言行動における個人の認知スタイルと上司の関わりに着目したのが Janssen, De Vries & Cozijnsen (1998) である。Janssen et al. (1998) は、変革者の認知ス

⁶³ 15,000人の従業員を抱えるカナダの資源企業で無作為抽出法による1,250名がサンプル。

⁶⁴ 石油関連製品を製造する企業の149名がサンプル。

スタイルは創造性に直接的な影響がある (Amabile, 1996) ことから、適応者－変革者理論⁶⁵ (adaption-innovation theory: Kirton, 1976, 1980) に基づき、個人の認知スタイルが発言行動を規定すると考えた。さらに、認知スタイルに対応して組織変革の際に組織パラダイムを推し進める提言を行う慣習的アイデアの発言と、組織変革のために既成概念に挑む提言を行う革新的アイデアの発言という2つに分類して分析⁶⁶した。その結果、適応者は、職務不満足のとときに上司の発言マネジメントが機能していると、慣習的アイデアの発言行動を取り、変革者は、職務満足なときに上司の発言マネジメントが機能していると、革新的アイデアの発言行動を取る、というものであった。つまり、職務満足、不満足に関係なく、変革者は慣習的なやり方への挑戦によって組織変革のための声を上げ続ける、というものである。

これらの研究以外にも、LMX (Leader-Member Exchange) の状態がいいときに向社会的で非公式の発言が活性化する (Botero & Van Dyne, 2009; Liu, Zhu, & Yang, 2010; Van Dyne et al., 2008) や、リーダーがインプットへの開放性を見せると従業員はより向社会的な発言を出したがる (Detert & Burris, 2007) といった発見事実からは、建設的な発言の発生には組織や上司との関係性が調整変数になっているという特徴があり、資格過剰の研究結果と類似の傾向が見られる。

数多くの発言行動に関する実証研究から本稿が押さえておくべきことは以下の2点である。第1に、発言行動にも様々な種類があるが、建設的な発言が発生するのは、職場環境が悪化している場面で、自身の影響力を自覚している個人が組織を手助けしたいという意図があり、発言内容の正当性に自信があるときである。この状況を本稿の適合理論の立場から解釈すると、職場環境の悪化とは、組織が外部環境に適応していないと個人が認知したときであり、認知的不協和を感じた個人は快適な職場環境を取り戻すために発言行動を取る。この発言行動は、組織の健全性を取り戻そうとする適応行動の一種だといえる。

第2に挙げられるのは、建設的な発言行動は上司や組織との良い関係性が調整変数になっている、ということである。たとえ個人が組織の健全化のために発言

⁶⁵ 適応－変革理論とは、個人の創造性、問題解決、意思決定に対する認知スタイルには2種類あり、適応者は問題が発生したときにガイドラインに従った行動を好み、変革者はパラダイムシフトへのチャレンジを行おうとするものである。この認知スタイルは、適応者と変革者が両端にある二極連続体を想定しており、適応者は与えられたパラダイムと手順の妥当性に疑問を持たず、その通りに動く傾向にあるが、対極の変革者はリスクを冒してでも従来のやり方とは質的に異なる方法論を導く傾向がある。

⁶⁶初級管理職の警察官17名と77名の巡査がサンプル。

を試みようとしても、非受容的な環境ではその発言行動は抑制され、破壊的な発言へと転化することもあるだろう。

2.2.3. 小括：不適合の発生と個人の適応行動

本節では、既存の適合研究が扱いきれていなかった適合と不適合のダイナミクスを考えるうえで、2つの視点を掲げた。1つめの視点が、個人の組織に対する適合と不適合の認知が動的になる理由をどのように説明したらよいか、ということである。2つめの視点は、不適合を認知した個人の適応行動をどのように説明するか、である。

1つめの視点である適合の認知の変化については、組織社会化や熟達化、資格過剰の議論より次のことが考察できる。組織の新規参入者は、組織が求める知識やスキルが不十分であるのみならず、経営理念や職業についての価値観も定着していないため組織への適応を促す必要があり、その際の個人－組織適合には組織社会化が有効である (Cable & Judge, 1996; Cooper-Thomas et al., 2004)。ここで想定される不適合は、個人が組織の水準に対して不足しているがゆえに発生している。だが、組織への適応プロセスの中で個人の価値観は組織参入時から変化し、組織との適合の方向に向かう動態が確認できるだろう。

ところが、組織社会化が完了した長期雇用段階になると、仕事経験を通じた大人の学習へと変換する。仕事経験は組織の外部環境からの学習も含まれ、特に専門技能や職業的な価値観の熟達化では外部環境への適応も視野に入ることになる。さらに、経験による学習は個別性が高いため、熟達者が形成する信念は個人的な理論 (松尾, 2006) や持論 (金井, 2005) として揺るぎなきものになっていく。このときに、個人が形成した価値観が組織の水準よりも過剰なときにも不適合が発生する。熟達時の過剰による不適合は、新規参入時の不足による不適合とは質的に異なるといえよう。このような背景より、個人の職業的な価値観の形成が、組織との適合と不適合の認知に深く関与しているといえる。

個人の不足による不適合は、組織社会化や学習によって適合へと動くが、過剰による不適合ではどのような動きが発生するのだろうか。それが2つめの視点である、不適合を認知した個人の適応行動の解明である。既存研究では不適合は離職に代表されるように不適応行動をもたらすことが判明しているが、不適合を認知的不協和だと解釈すると、離職以外にも発言、忠誠、放棄行動 (Farrell, 1983) が考えられる。これらの行動の中で、発言行動だけが組織を健全な方向に向かわせる行動であることから、個人－組織適合へのダイナミクスを促進するのは発言行動だといえる。組織の環境が悪化しているときに行う援助や改善、変革を意図

した建設的で向社会的な発言は、プロフェッショナル・コミットメントが高く (Tangirala & Ramanujam, 2008a)、自身の影響力を自覚している (Venkataramani & Tangirala, 2010) ため、不足ではなく過剰による不適合の状態だといえる。こうして、過剰による不適合は、条件を整えば建設的な発言という適応行動を通して組織を健全化させることで、認知的不協和を解消しようとするダイナミクスが働くと考えられるのである。

だが、ここで3つの疑問が浮かぶ。過剰による不適合がどのように発生するのか、という点と、組織の何を健全化させようとしているのか、そして発言行動は個人と組織の関係性をどのように変化させるのか、ということである。

この3つの疑問を解くには、ここでも外部環境の存在が役立つ。組織社会化によって個人が組織と適合し安定状態になったにもかかわらず過剰の不適合になるのは、個人は外部環境からも学習し、外部環境への適応が進んでいるからである。そこで、もし所属する組織が外部環境に適応しなくなったら、個人は組織との不適合を認知することになるだろう。例えば、社外の勉強会で経営環境のグローバル化やIT化の発展の刺激を受けた社員が、自社の外部環境への適応の遅れを実感し、自社に危機感を感じて不適合を認知するような事例が分かりやすいだろう。

では、次の疑問である組織の何を健全化させようとしているのか、という点を検討する。外部環境に適応していない組織に対して個人が抱く不適合は、認知的不協和となる。そこで、個人はこの不協和を解消するために発言オプションを選ぶとして、その発言が身勝手に自己保身のためであったら、それは攻撃的な発言 (Hagedoorn et al., 1999) になるだろう。そうではなく、もし組織を手助けしたいという欲求による発言 (Van Dyne & LePine, 1998) なら、建設的で向社会的な発言によって組織を外部環境に適応させたようにするだろう。先の事例で考えれば、自社が外部環境から出遅れていることを知り不適合を認知した個人が、自社内でグローバル化推進の提言をする、ということになる。

最後の疑問である発言行動による個人と組織の関係性については、もし個人の発言行動によって組織が外部環境への適応を取り戻すことができれば、個人の認知的不協和は解消し、不適合から適合へと動くことが推論できるだろう。

上記のように考えれば、Chatman (1989) が言及した不適合は組織に環境適応の機会を提供する、という真の意味が理解できるのである。このように個人-組織適合をクローズド・システムで議論をすることには限界があり、特に個人の過剰な適合を説明するには組織を外部環境に向けて開かれたオープン・システムとして捉える必要があるのである。そこで、次節において、外部環境変数について議論を進めたい。

2.3. 外部環境としての顧客

本節では、既存の個人－組織適合研究では言及されない外部環境の存在を検討する。Chatman (1989) は個人－組織適合に外部環境の存在を視野に入れていたと考えられるが、Chatman (1989) 以降の研究では個人－組織適合の測定に関心が集まったため、外部環境を含めた議論については置き去りにされてきたといえよう。本節では、オープン・システムとして捉えた組織にとっての外部環境を定義し、研究可能な概念として操作化するための論理展開を行う。

2.3.1. 外部環境への適応

外部環境に関する議論は、組織との関係性の中で表現されることが多い。組織と外部環境を分ける境界にはいくつかの立場があるが、経営組織として一般的に用いられる境界は、意識的調整が及ぶ範囲が内部環境、その範囲外にある諸要因を外部環境とする考え方である(桑田・田尾, 1998)。意識的調整とは、組織が目的達成のために組織を統括し、人々から活動を引き出し、それらの諸活動を一つの体系にさせることである。組織にとってのステイクホルダーで考えると、投資家、顧客、供給業者、そして労働者が挙げられるが、労働者は雇用契約のある場合と、一般的な労働市場にいる潜在的な労働者に分かれる。この中で、雇用契約関係のある労働者のみが組織の意識的調整が及ぶので内部環境に相当し、それ以外はすべて外部環境の構成員に位置付けられる。さらに、これらのステイクホルダーを取り巻く政治、経済、文化、技術といった環境要因もすべて外部環境に相当する。組織が目的を達成しようとするときに、人材、資材、資金、情報、技術といった資源は、すべて外部環境から調達し、そして外部環境に還元することになる。そこで、個人－組織適合理論においても、組織は外部環境と共存する存在として描くことが重要だと本稿では考えた。

このように、外部環境から資源をインプットし、それを消費することを通して、再び環境に何かしらの資源をアウトプットするシステムをオープン・システム(open system)と呼び、外部環境とは遮断されたシステム内部で自給自足をしているシステムのことをクローズド・システム(closed system)と呼ぶ(桑田・田尾, 1998)。オープン・システムとしての組織は、外部環境に適応しなくては生存、存続、成長ができないのだが、外部環境には数多くの要因が混在し、複雑で、競争が激しく、変化のスピードも速いため、組織が環境適応することは重要な経営課題になる。そこで、コンティンジェンシー(contingency)理論では、組織の環境適応が組織の有効性を決定すると考え、条件が異なれば有効な組織化の方法も異

なるという視点を持つ(加護野, 1980)。加護野(1980)は、コンティンジェンシー理論の固有変数と鍵概念を図2-8のように示した。

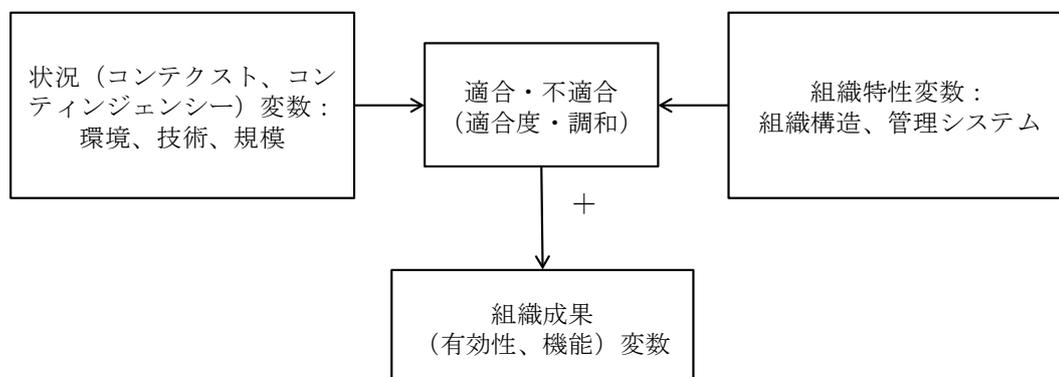


図 2-8 コンティンジェンシー理論の固有変数と鍵概念

出所: 加護野(1980) p. 25

状況変数に相当するのが、環境、技術、規模などの組織を取り巻く環境の特性を示す変数であり、組織特性変数は組織の構造、管理システム、形態、組織過程などの組織の内部特性を示す。この両者に対する適合が鍵概念となり、適合の高さは組織成果変数である組織パフォーマンス、有効性、機能を導くとしている。このように、コンティンジェンシー理論は外部環境と組織の適合による成果を測定し、組織の外部環境への適応を促している。

Donaldson(2001)は、コンティンジェンシーの変化によりこれまで適合していた組織が不適合へと移行することは自然なことであるが、不適合では成果が期待できないことから、組織は適合を回復するためにコンティンジェンシーの水準に適応した戦略を適用する、と述べた。こうしたコンティンジェンシーの変化が組織変革を促すことを「適合回復への構造的適応(SARFIT: structural adaptation to regain fit)」(Donaldson, 2001, p.11)と呼び、適応プロセスによって機能的に組織変革を促すことを説明した。

ここで、組織の内部環境について考えると、その構成要員には労働者、すなわち個人が存在している。コンティンジェンシー理論の変数に個人を加えて、外部環境、組織、そして個人という3変数を議論したのがLorsch & Morse(1974)である。オープン・システムとしての組織は、絶えず外部環境と相互作用しており、個人は組織成果に貢献をしているので、個人と組織と外部環境は強く相互作用をしていると考え、図2-9(p. 66)のような概念モデルをイメージした。

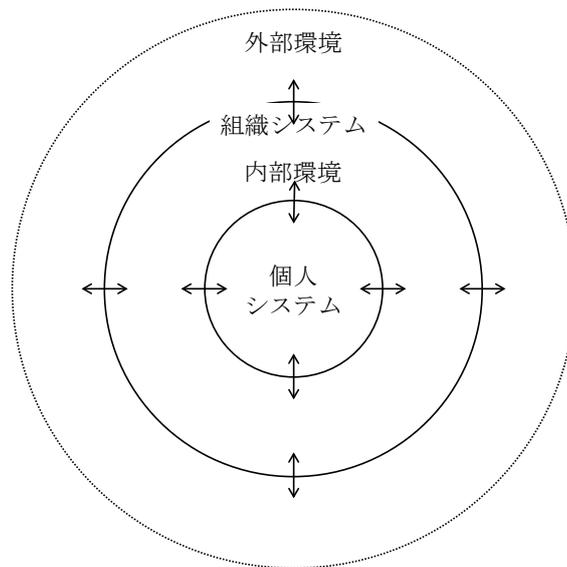


図 2-9 システムと環境の概念図

出所：Lorsch & Morse (1974) p. 14 (邦訳 p. 14)

ここで、Lorsch & Morse (1974) の特徴的な考えとなるのが、図 2-9 では個人は組織の中で閉じられているが、実際は組織メンバーが組織のゴールを達成するために習得し実践しなくてはならない知識体系と情報は外部環境にあると考えた点である。Lorsch & Morse (1974) が意図する内部環境とは組織の部門を示しており、個人が専門的な仕事をするときに、その知識や情報（例えば、生産技術、科学実験、市場調査データ）がたとえ内部にあったとしても、それらは外部環境から収集したものであり、その外部環境を考慮しながら意思決定や行動を取っていることから、個人は外部環境との適合も重要だと考えたのである。

そして、その個人は自身の特性と釣り合う企業に参入するのだが、その均衡は静態的ではなく、一定の期間の中で相違したり、複雑化したり、より統合されたりする動的な均衡関係であると考えた。こうして、個人と組織と外部環境という 3 者の適合 (fit) モデルとして描いたのが図 2-10 (p. 67) である。

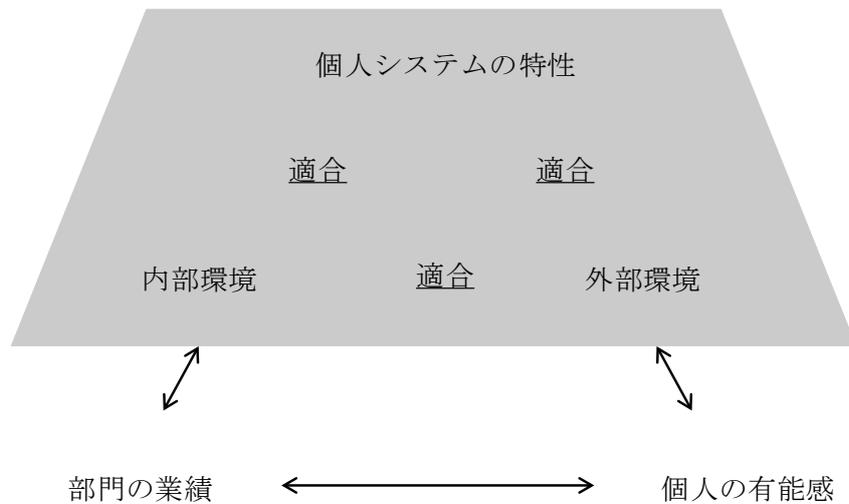


図 2-10 個人と組織の関係の概要

出所：Lorsch & Morse (1974) p. 115 (邦訳 p. 120) に加筆修正

組織メンバーと外部環境、内部環境と外部環境、そして内部環境と組織メンバーという 2 者間の適合を実証研究した結果、内部環境（部門）と外部環境と個人特性が適合しているときは、個人はより情報処理や意思決定を効率的にこなしており有能感も高く、部門の成果も高い、という結果を得た。

Lorsch & Morse (1974) の研究が行われたのは、Chatman (1989) が個人－組織適合理論を発表するより 15 年も早い⁶⁷が、この時点で組織－外部環境、個人－組織、だけではなく個人－外部環境の適合についても同時に考えられていた、という点は特筆できる。現代では技術革新によって専門技能の陳腐化も早いいため、個人はより組織外部からの情報収集や学習が求められている。よって、個人が外部環境に適応するという視点は今後ますます求められるだろう。

このように、Lorsch & Morse (1974) はオープン・システムとしての組織に着目し、コンティンジェンシー理論に個人変数を加えてモデルを展開した。コンティンジェンシー理論は、複雑で変化の激しい外部環境に組織を適応させるという動態的なモデルではあるが、断片的な事実から得られた特殊理論を少しずつ統合していくことでより一般的な概念図式を生み出そうとする志向⁶⁸がある（加

⁶⁷ Chatman (1989) の参考文献に Lorsch & Morse (1974) は掲載されていない。

⁶⁸ 加護野 (1980) はコンティンジェンシー理論を中範囲の理論 (Merton, 1957) として説明している。

護野, 1980) ので、研究の際には調査単位の絞り込みが重要になる。特に外部環境変数はあまりに無限大なので、個人との適合というマイクロなシステムへの落とし込みが難しい。そこで、本稿では外部環境との適合を戦略適合として捉えることにする。経営戦略の実現にあたっては、組織に所属する個人もベクトルを合わせることが求められるためである。そして経営戦略の中でも最も一般化している顧客志向に着目し、外部環境を顧客と読み替えるための議論を次項より行う。

2.3.2. 顧客志向による外部環境への適応

顧客からの支持が営利組織にとっては存続の条件になるため、顧客満足度を高めるために組織は商品やサービスの品質を向上し、市場調査を行う。よって顧客は組織の重要な外部環境になるので、本稿では概念上の操作化を行う。

まず必要となるのが、組織は顧客を外部環境としてどのように位置付けているのか、という点を確認する必要がある、それは組織の戦略志向から理解することが可能である。Deshpandé et al. (2012) は、戦略志向の下位概念として顧客志向、技術志向、そして生産志向の 3 種類に分類し、顧客志向は市場成長と競争の著しい環境、技術志向は技術革新と競争の激しい環境、そして生産志向は成長が鈍く競争が激しい環境で、選択されやすい戦略であるとした。顧客志向の戦略とは、経営の中心に顧客価値を据えることで長期的収益性を獲得できる企業として発展するための方策であり、外部環境がコンティンジェンシーな状況下で選択される戦略だといえよう。よって、個人と組織の顧客に対する志向性⁶⁹は外部環境への適応を示す代理変数となると考える。

本項では、マーケティング論の顧客志向研究の成果より知見を得ることを目的とする。顧客の存在はマーケティング論の中核的な議論であるため膨大な研究実績があるが、本稿の研究目的に沿って以下の 4 つのテーマについて概観することにする。i. 組織の外部環境への適応に相当する組織の顧客志向性について、ii. 個人の外部環境への適応に相当する個人の顧客志向性について、iii. マーケティング領域における個人-組織適合研究について、iv. マーケティング領域における個人と組織と顧客をつなぐフレームワークについて、である。

⁶⁹ 志向性 (directedness) とは、持続的な動機付け、連続性、そして未来への志向性を、成熟した個人に与えるような統一された目的の感覚のこと (APA 心理学辞典, p.344) とされている。本稿では志向性を、特定の目的への方向性が内包された意思や信念である、と定義する。

i. 組織の外部環境適応：組織の顧客志向性

今日では、顧客志向とは顧客の価値を創造するために顧客を組織の中心に位置付けて行動すること (Day & Wensley, 1983)、と定義されている。だが、マーケティング研究において顧客志向が重視されるようになるまでには、産業革命以降の経済発展を背景にいくつかの志向性の概念が登場している。今後の個人と組織の志向性の議論にも関与することなので顧客志向との違いを比較検討しておく。

Kotler (2001) によれば、マーケティング活動にはこれまでに 5 つのビジネス・コンセプトがあったとされている。最も古いコンセプトが生産コンセプトであり、消費者は安易に入手でき価格も手ごろな商品を好むので、経営者は生産性を高めコストを下げ、大量に商品を流通させることに専念をすればよい、という考え方である。2 番目に登場するのが製品コンセプトであり、製品間の競争が激しくなると消費者は品質も性能も良く、目新しい特徴のある製品を好むので、経営者は常に優秀な製品を作り改良していくことを重視する、というものである。ところが製品の品質に差別化ができなくなると、3 番目に販売コンセプトが登場する。企業側が販売とプロモーションの努力をしないと消費者は製品を買ってくれないという考え方であり、経営者は消費者の購買意欲をあおるための効果的な販売ツールやプロモーション・ツールを用意する、という考え方である。ここまでの 3 つのコンセプトは、企業はいかに自社商品を顧客に押し込んでいくかに焦点が当たり、顧客不在である点が共通している。

ここから、コンセプトのパラダイムシフトが発生する。4 番目に登場するマーケティング・コンセプトは、これまでの 3 つのコンセプトに対して対立的な考えを持っている。それは、選択した標的市場に対して競合他社よりも効果的に顧客価値を生み出し、供給し、コミュニケーションすることが企業目標を達成するための鍵となる、という考え方である。ここで初めて顧客満足という考え方が生まれる。同業他社との競争が激しくなると、顧客側に選択権が渡る。顧客に支持される商品や企業でなければ、競争に敗北するのである。また、顧客満足によって顧客を引き留めたほうが、新規顧客を獲得する努力やコストよりも効率的に収益性を上げることができる、という発見事実の影響も大きい。こうして、顧客満足はマーケティングや経営の重要な要素になってきた。

そして最後 5 番目に登場するのは、ソサイエタル・マーケティングという長期的な社会の発展を志向したコンセプトである。企業の役割は、標的市場のニーズ、欲求、関心を正しく判断し、顧客のみならず社会の幸福を維持・向上させるやり方によって、顧客要望に沿う満足を効果的かつ効率的に提供することだ、と考え

る。顧客のみならず社会にスコープを広げている点でマーケティング・コンセプトとは差別化されているが、顧客価値に対する関心が消滅したわけではない。こうして、2007年に更新されたアメリカマーケティング協会でのマーケティングの定義は、「顧客、得意先、パートナー、そして社会全体にとって価値ある提供物を、創造し、伝達し、配達し、交換するための活動であり、一連の機能であり、プロセスである⁷⁰⁾」としている。

こうしたマーケティング活動におけるコンセプトの変換は、1990年代以降のマーケティング論の基礎概念となっている組織の市場志向 (Market Orientation: MO) 研究の発展と共にある。市場志向概念の確立は、MARKOR (Kohli & Jaworski, 1990; Kohli, Jaworski & Kumar, 1993) と MKTOR⁷¹⁾ (Narver & Slater, 1990) という 2 つの測定尺度がほぼ同時期に発表されたことで確立したとされる。これらの測定尺度は、マーケティング的な思想や発想が組織内にどの程度浸透しているのかを表したものであり、個人による評価の集積ではなく、社内のマネージャーやキーパーソンが組織について評価する方法を採用している。

尺度開発によって、これまで概念的な理解に留まっていた組織の市場志向の経営成果への影響が検証できるようになり、マーケティング研究における大きな関心の的となった。この 2 つの論文は、同じ年 (1990) に同じ雑誌 (Journal of Marketing) に掲載されたことから、両者の比較や統合の試みが幾度となく行われながらも、両者の概念を統合することは困難な状態で今日に至っている。その理由は、MARKOR が組織の行動を、MKTOR が組織文化を測定しており、次元の異なる概念だからである。この両者の比較検討を行いながら、本稿における組織の顧客志向の定義を明確にする。

2 つの市場志向性尺度のうちのひとつである MARKOR⁷²⁾ は、理念としてのマーケティング・コンセプトを実行に落とし込んでいる主体が市場志向だと位置付けられている。Kohli & Jaworski (1990) は、市場志向とは、全組織的に既存、および潜在顧客のニーズに関する市場情報を生成し、その情報を部門横断的に普及し、全組織的にそれに反応すること、と定義して組織のプロセスや行動を強調した。この定義における市場情報とは、新商品の市場規模、顧客ニーズや欲求、市場セ

⁷⁰⁾ 原文は次の通り。“Marketing is the activity, set of institutions, and processes for creating, communicating, delivering, and exchanging offerings that have value for customers, clients, partners, and society at large.”

⁷¹⁾ MARKOR と MKTOR は双方とも略語であり、原文 (Market Orientation) を邦訳すると同じ「市場志向性」になり判別が不可能なため、本稿では尺度名として固有名詞化されている MARKOR と MKTOR のまま記載する。

⁷²⁾ MARKOR の尺度一覧は付表 4 (p. 289) に掲載している。

グメントの性質、競合他社に関する情報のことである。測定にあたっては、顧客理解の仕組み作り、他部門との市場情報の相互伝達、従業員の反応という3つの活動を軸にして、マーケティング・コンセプトを概念としてだけでなく実行として組織内に落とし込むことを目的としている。

もうひとつの尺度である MKTOR⁷³を主張する Narver & Slater (1990) は、市場志向を既存および潜在顧客に対して優れた価値を創造するために必要な行動を最も効果的かつ効率的に作り出す組織文化と定義した。組織文化は、顧客志向、競争志向、機能横断的統合という3つの要素から構成される一次元の概念とし、その中核に長期的な利益と収益性という意思決定基準を初期仮説として設定している(図2-11)。この中で顧客志向という言葉が登場するのだが、それは顧客に対して優れた価値が提供できるように、より顧客のことを理解して長期的に顧客への価値創造を維持するという概念を示している。競争志向とは競合情報を積極的に収集し、それらの短期的な強みや弱み、長期的な組織能力を把握すること、そして機能横断的統合とはターゲットとする顧客に対して優れた価値が提供できるように、自社の持つ資源を組織的に活用してゆくという概念を表している。

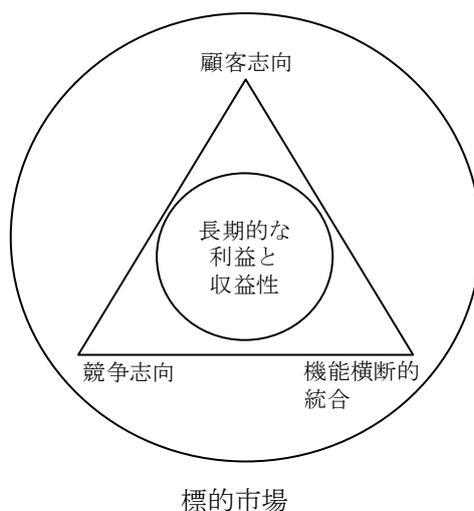


図 2-11 MKTOR による市場志向の構成要素

出所 : Narver & Slater (1990) p.23

MKTOR が組織文化に着目した理由は、競合他社から模倣されずに持続的競争優位性を維持できるのは組織文化だという理論的背景によるものである。市場志向性が生まれる前夜となる 1980 年代前半に国際競争における日本企業の躍進を

⁷³ MKTOR の尺度一覧は付表 5 (p.290) に掲載している。

背景として組織文化論が台頭する中で、マーケティング論者の中でも顧客と密着するような組織文化が経営を成功に導くカギだと認識されるようになったからだとされている（小菅, 2007）。

組織文化は組織行動の領域でも中心的な議論テーマであり、その定義は多岐にわたるが⁷⁴、共通しているのは個人を含む組織全体で共有化された規範や価値や行動として説明されていることである。そこで組織行動論との親和性も高く、Narver & Slater (1990) の MKTOR に代表される組織文化アプローチは、北居 (2005) による組織文化と経営成果の関係性を定量的、経験的に実証した研究のレビュー論文の中でも、マーケティング領域における市場志向、あるいは顧客志向が組織に高い業績をもたらす要因として近年注目されている⁷⁵、と言及されている。

これまで2つの尺度である MARKOR と MKTOR を概観してきたが、両者の定義の相違から、小菅 (2007) は MARKOR を「行動パースペクティブ」、MKTOR を「文化パースペクティブ」と分類し、また岩下 (2012a) は両者の理論的背景からその相違点を明確にしようとした (表 2-6, p. 73)。

これらの議論だけで MARKOR と MKTOR の弁別を厳密に行うことは難しいが、資源依存モデルや組織文化など組織行動論からの援用が多いとされる MKTOR のほうが、本稿の立場により近いといえよう。

⁷⁴ 組織文化の定義には次のようなものがある。共有された価値観と集合としての行動規範である (Kotter & Heskett, 1992)。組織の成員に意味を与え行動のルールを提供する、共有された信念および価値のパターンである (加護野, 1998)。ある特定のグループが外部への適応や内部統合の問題に対処する際に学習した、グループ自身によって、創られ、発見され、または発展させられた基本的仮定のパターンであり、それはよく機能して有効と認められる。したがって、新しいメンバーに、そうした問題に関しての知覚、思考、感覚の正しい方法として教え込まれる (Schein, 1985)。

⁷⁵ 例えば、アメリカ中西部の 134 の銀行に勤務するマーケティング担当の中間管理職を対象とした研究では顧客志向がイノベーションに強く影響していた (Han, Kim & Srivastava, 1998)、アメリカの副社長以上の管理者対象の研究では市場志向は市場シェアの向上、新製品の成功、全体的成果に対して主効果を持つ (Baker & Sinkula, 1999)、そして香港のサービス企業マーケティング責任者を対象とした研究では3つの組織文化尺度 (サービス品質志向、顧客志向、革新性志向) のすべてがマーケティング有効性に影響していた (Sin & Tse, 2000) など。

表 2-6 2つの市場志向性概念における理論的背景の相違

研究分野	理論・概念	代表的な研究	MARKOR Kohli & Jaworski (1990)	MKTOR Narver & Slater (1990)
経済学	競争的合理性	Dickson (1992)	○	
経営学 組織 行動論	コントロール・メカニズム	Jaworski (1998)	○	
	行動モデル	Cyert & March (1963)		○
	資源依存モデル	Pfeffer & Salantik (1978)		○
	顧客ベースモデル	Anderson (1982)		○ (顧客志向)
	組織文化	Deshpande & Webster (1986, 1989)	○	○
社会学	社会システム理論	Van de Van & Astley (1981)	○	○(職能横断的機能統合)
戦略論	競争優位性	Porter (1985) Day & Wensley (1988)		○(顧客志向、競争志向)
	持続的競争優位	Aaker (1989) Porter (1985)		○

出所：岩下 (2012a) p. 57

顧客志向を組織文化と捉えるアプローチは、サービス組織では特に重視されている。サービスには無形性、同時性、異質性、消滅性という4つの特性 (Fisk, Grove & John, 2004) があるため、サービスをマネジメントするためには、全体的なアプローチが必要であると Norman (1984) は主張し、規範的な哲学である組織文化を中心概念に位置付けたサービス・マネジメント・システムを市場志向 (MO) が登場する以前より提示している。

サービス・マネジメントに特化した組織文化の類似概念には、Schneider (1990) が主張するサービス風土⁷⁶がある。サービス風土とは、経営理念である顧客満足を実践するために「社外への適応」をすることと、「社内の内部統合」を行うことを目的とした組織文化にするものである。サービス風土があることによって、従

⁷⁶ 組織文化とサービス風土の表現について、文化とは自分たちが行っていることをなぜ行うのかに答え、風土とは我々が行っていることが何かを示すものだ、と Deshpandé & Webster (1989) は定義している。Narver & Slater (1998) は、文化と風土は顧客志向という信条の上で強い結びつきがあることは自明であり、そうした強い信条、つまり文化によってのみ、顧客志向の言動や成果は継続すると主張している。

業員は素晴らしいサービスを提供することを組織から期待され、報酬が与えられることを理解するようになり、より上位のサービスを提供するようになるとされている。Schneider (2004) の研究では、企業の人的資源管理施策の中でも組織風土が職務態度に対して有意な影響を与えている点が明らかになっている。そして、個人が認知する組織のサービス風土によって、顧客満足度が有意に予測できるとしている。サービス風土に影響する因子は、サービスに焦点を当てたリーダーシップ、秀でたサービスに対する賞賛と報酬、社内の間接部門からのサポート、サービスを提供するためにふさわしいツール、有能な同僚、最高のサービスを提供するための感性などが挙げられる。Liao & Chuang (2004) の研究では、サービス風土は従業員個人によるサービス・パフォーマンスを高め、それが店舗レベルでのパフォーマンスにつながり、最終的にサービス品質、顧客満足、顧客ロイヤリティを高めるという関係性が追跡研究によって実証されている。

組織の顧客志向は、後述する個人の顧客志向と比べてシステムで捉えられている点が異なる。Nerver & Slater (1990) の MKTOR では「機能横断的統合」、Schneider (2004) は「社内の内部統制」、そして Norman (1984) は「サービス・マネジメント・システム」という表現で、社内外を有機的に結びつけることに着目をしている。

これらの議論から、本稿における組織の顧客志向とは「組織が、顧客ロイヤリティを長期的に維持するために、顧客に優れた価値を創造し提供しようとする組織文化や組織マネジメント行動」と定義する。そして、組織の顧客志向性の水準の高さは、組織の外部環境への適応の代替変数になると考える。

ii. 個人の外部環境適応：個人の顧客志向性

マーケティング論では、個人の顧客志向と組織の顧客志向は全く異なる文脈で研究が発生し、双方が独立して並行的に研究が蓄積されてきた経緯がある。個人の顧客志向は、既出の販売コンセプト（企業は消費者の購買意欲をあおって商品を売り込むという考え方）とマーケティング・コンセプト（顧客価値の提供）の違いを販売員や営業員の態度や行動で比較する研究によって尺度化されたことがきっかけとなり、研究が発展した。よって、マーケティング論における顧客志向研究は尺度開発とその有効性を議論することを通して、定義や概念を確立してゆくことになり、数多くの尺度が登場する。

個人の顧客志向としてまず挙げられる研究は、Saxe & Weitz (1982) の販売志

向顧客志向⁷⁷ (Sales Orientation Customer Orientation: SOCO) である。販売員や営業員の職種には売上目標の達成と顧客ロイヤリティの獲得という、セールス（販売）とサービス（顧客）の二重の使命が与えられている複雑性があることに Saxe & Weitz (1982) は着目し、販売員の販売志向と顧客志向を測定しようとして販売志向顧客志向 (SOCO) を開発した。この尺度は、顧客ニーズを満たす購買意思決定ができるように支援することによって、マーケティング・コンセプトを実践する度合いである、と定義し、次のような 6 つの特徴が顧客志向性の高い販売行動であるとしている。(1) 顧客が満足のゆく購買ができるようにしてあげたいと願う、(2) 顧客が自分のニーズを把握できるように援助する、(3) 彼らのニーズを満たすような商品を提供する、(4) 商品説明を正確にする、(5) 虚偽的で操作的な販売手法を望まない、(6) 高いプレッシャーを与えない。こうした特徴を測定する尺度が販売志向顧客志向であり、24 項目 (12 項目が顧客志向、12 項目が逆転項目である販売志向) によって構成されている⁷⁸。Saxe & Weitz (1982) の研究では、顧客志向の高い販売員は、長期的な顧客満足を意図した行動を取る一方で、顧客の利益を犠牲にしてまでも販売することで顧客不満足になる行動を避けることが判明した。こうした販売員は、他者への配慮が高く、顧客に対して圧力をかけずにニーズを満たす行動や、顧客の課題解決を図ろうとするとされている。

この尺度を用いたその後の研究では、顧客志向性は、革新的技術の受容、職務態度、転職意向、従業員革新、適応的販売、上司との人間関係、組織市民行動 (Boles, Babin, Brashear & Brooks, 2001; Dadzie, Johnston, Dadzie & Yoo, 1999; O'Hara, Boles & Johnston, 1991)、職務満足、動機付け、組織コミットメント (Pettijohn, Pettijohn & Parker, 1997; Siguaw, Brown & Widling, 1994)、顧客関係性開発、顧客満足とロイヤリティ (Goff, Boles, Bellenger & Stojac, 1997; Pettijohn et al., 1997) という被説明変数に対して有意に影響することが明らかになった。また、Jaramilo, Ladik, Marshall & Mulki (2007) は、販売志向顧客志向 (SOCO) とセールス人材の職務成果との関係性について 17 編の論文のメタ分析から、顧客志向と職務成果、具体的には販売量、売上高、順位、との関係には強い相関がある

⁷⁷ SOCO を直訳すると「販売志向顧客志向」となるが、文脈の中で SOCO に言及をする際は「顧客志向性の高さ」を意味することが多い。これを日本語だけで示すと「販売志向顧客志向の高さ」となり、意味が伝わらなくなる。また、顧客志向という言葉を用いる尺度は他にも数多くあり混乱を免れないので、本稿では販売志向顧客志向 (SOCO) と表示する。

⁷⁸ 販売志向顧客志向 (SOCO) の尺度一覧は付表 6 (p.291) に掲載している。

ことを確認した。それは、対事業所セールスだけではなく、対個人セールスでも効果があり、主観的成果尺度でも客観的成果尺度でも顧客志向と成果の関係性に顕著な違いは現れないことを明確に示した。

販売志向顧客志向 (SOCO) が行動を測定しているのに対して、販売員の顧客志向の態度を測定する尺度⁷⁹を開発したのが Stock & Hoyer (2005) である。行動ではなく態度を測定する意味は、態度は行動より安定的であり、長期的な顧客関係を維持できるのは態度であると考えたためである。態度、行動、そして顧客満足という因果関係のモデルを作り、行動が態度と顧客満足を媒介することを定量調査によって実証している。

さらに、個人の顧客志向のマインドセットの議論をしているのが、Kennedy, Lassk & Goolsby (2002) である。企業の顧客志向性の文化がもし組織の隅々まで浸透しているならば、組織に勤務している個人のマインドセットとなって同化しているはずである、という考え方に基づき理念浸透の測定単位として個人を調査対象とした。彼らが開発した顧客マインドセット (Customer Mind Set : CMS) 尺度⁸⁰を集計すれば、部門や事業単位での顧客志向を比較することが可能である、と考えた。その設問内容は、「私が信じているのは次のことである」から始まり、「私は自社の顧客のニーズを理解しなくてはならない」といった、個人の仕事上の信条を質問している。さらに特徴的なのは、対人接客を行う従業員のみならず全従業員を調査対象としており、さらに社外の顧客のみならず社内の顧客に対する信条も測定している点である。社内顧客の重視は付加価値連鎖 (Heskett, Sasser & Schlesinger, 2003) の論点からも強調されている。マインドセットは考え方や志向性を示すものなので、態度よりさらに個人の中核に近く安定性が高いといえよう。

これまで言及した 3 つの尺度である販売志向顧客志向 (SOCO) や顧客志向態度、そして顧客マインドセット (CMS) は、定量的に個人の顧客志向を把握しようとした研究であるが、松尾(2006) は、定性的なインタビュー手法によって個人の顧客志向概念を見出した。不動産営業、自動車営業、IT コーディネータを対象とした「学習を方向づける信念」の中に、「目的達成志向」と「顧客志向」の 2 つ

⁷⁹ 質問項目は「私は自分自身が顧客志向だと思う」「顧客との相互関係性はこの企業での私の個人的成長に役立っていると思う」「私は接客を楽しんでいる」「顧客志向は私の個人的な目標の 1 つである」「顧客志向は私の仕事において非常に重要である」「私は常に顧客にとっての最良の利益を心がけている」などであり、個人の態度や志向性を直接的に尋ねている。

⁸⁰ 顧客マインドセット (Customer Mind Set : CMS) の尺度一覧は付表 7 (pp.292-293) に掲載している。

の次元があり、顧客志向の要素には「誠意」「顧客の立場で提供」「顧客満足、信頼を得る」「顧客からの学習」という要素を見出した。松尾 (2006) は、新たな発見として「信念」としての顧客志向はメタ認知的知識⁸¹である点が既存研究とは異なる、としている。

個人の顧客志向として最後に挙げる Brown, Mowen, Donovan & Licata (2002) は、サービス従業員の顧客志向 (Customer orientation of service employees: COSE) という尺度によって、サービス従業員の顧客志向 (COSE) を「現場の文脈に合わせて顧客のニーズに応えようとする個人の傾向もしくは素質」であると定義した。そして、自分が顧客の期待に応えることができるという信念を意味する側面と顧客との交流を楽しみにするという喜びの側面という 2 次元を構成した。「信念」は松尾 (2006) でも見出されている概念であり、また「交流」も松尾 (2006) では「顧客からの学習」という要素が挙げられている。これらのことから、サービス提供者は、顧客に対して価値を提供するだけでなく、顧客からも満足感や自己成長を享受できることが動機付けとなって個人の顧客志向が育まれているようである。

Hennig-Thurau (2004) は、サービス従業員の顧客志向 (COSE) の 2 つの次元を 4 次元 (テクニカル・スキル、社会的スキル、動機付け、権限委譲) に再構成して独立変数とし、顧客満足とコミットメント、顧客リテンションへの影響を実証した。4 つの次元の中でも特に従業員の社会的スキル⁸²と顧客ニーズに応えようとする動機付け⁸³が、顧客満足と顧客コミットメントに強く影響しており、その結果として顧客の安定した引き留めにつながっていることが判明した。

これらのレビューを通して、研究者が着目する軸が行動や態度などによって各々の独自性がありながらも、個人の顧客志向の定義には一定の方向性が見受けられる。そこで、本稿における個人の顧客志向の定義を「個人が、顧客満足のために誠意を尽くして顧客価値を提供し、顧客から長期的な信頼を得ようとする態

⁸¹ 松尾 (2006) は、メタ認知的知識を広範囲にわたる個人の意思決定やプランニング活動を方向づける役割を果たす高次の知識 (Morris, 1990) であると定義している。そして、信念は個人としての理想や価値を含む主観的な概念 (Abelson, 1979) であるため、世界をどのように見るかを決定するフィルターの役割を果たすことから、信念はメタ知識としての特性を持つ、と説明している (p.31)。

⁸² 社会的スキルに用いた設問は、「スタッフは幅広い社会的スキルを持っている」「スタッフは顧客の視点に配慮することができる」「スタッフは顧客にどのように対応したらよいかを知っている」という 3 問である。

⁸³ 動機付けに用いた設問は、「スタッフは自分の仕事をしっかりこなしている」「スタッフは顧客のニーズを満たすために最善を尽くしている」「スタッフはいつも強く動機付けられている」という 3 問である。

度や信念」とする。

ここで、顧客にサービスを提供する個人について触れておく。顧客にサービスを提供する個人は顧客と直接対話をすることから、顧客接点人材 (Hartline Hartline & Ferrell, 1996; Hartline et al. 2000)とも呼ばれている。本稿がこの顧客接点人材に着目する理由は、組織の中で最も外部環境に近い存在だからである。Lorsch & Morse (1974) はコンティンジェンシー理論で個人と外部環境との適合について言及しているが、本稿でも顧客接点人材なら顧客という外部環境に最も近く、顧客からの学習による信念 (松尾, 2006) を形成する可能性が高いと考えている。個人の顧客志向の信念形成は個人の顧客への適応であり、さらに外部環境への適応の議論へと操作化が可能である。

また、サービス・エンカウンター (Bitner, Booms & Tetreault, 1990) 研究では、顧客接点人材が顧客の反応を引き出すことに非常に大きな役割を果たしているということが分かっている。それは、第一線の従業員の接客態度が顧客満足を左右するという真実の瞬間 (Carlzon, 1985) として知られている通り、研究領域に留まらず経営活動にも深く浸透している。サービスの劇場アプローチ (Fisk, Grove & John, 2004; Grove & Fisk 1983; Grove, Fisk & John, 2000) では、サービスを劇場にたとえ、役者 (顧客接点人材) は観客 (顧客) のためにサービスを共同で創り出すと考える。舞台装置 (サービスの設備環境) の設計や見え方は、役者と観客の双方のサービス経験を決定づけ、表舞台で行う上演は、舞台裏からのサポートに依存する。このアプローチによって説明していることは、役者 (顧客接点人材) は技術水準のみならず、その存在そのものや行動を通して顧客の知覚に影響を与えているのである。よって、顧客接点人材は顧客、言い換えれば外部環境に適応しなくては業務が遂行できないのである。そして、接客経験を通じて顧客志向の学習をしているため、組織より先んじて顧客志向を習得することもある。これはすなわち、組織が外部環境に適応するよりも早くに個人が外部環境に適応する可能性を示唆している。

以上の議論より、個人の顧客志向性の水準の高さは、個人の外部環境への適応の代替変数になるといえよう⁸⁴。

⁸⁴ なお、顧客を外部環境の代理変数とした際に、「組織の顧客志向性の水準の高さは外部環境への適応を示す」という論理が理解できても、「個人の顧客志向性の水準の高さは外部環境への適応を示す」となると違和感を持つ可能性がある。その理由は、前者では顧客を市場として捉えているが、後者では顧客を個人として捉えているからだだろう。確かに顧客には一人ひとり、という個人の要素もあるが、実際は「一人ひとりが異なる価値観や多様なニーズで形成される顧客市

このようにして、個人と組織のそれぞれの顧客志向の概念を明確化することで、個人と組織の外部環境への適応について整理ができた。最後に残されるのが、個人－組織適合である。マーケティング研究でも、個人の顧客志向と組織の顧客志向の適合を議論する研究が出始めている。

iii. マーケティング領域における個人－組織適合研究

これまでのマーケティング領域における顧客志向研究を振り返ると、尺度の開発が研究の中核となり、組織業績との関係性を議論しようとしていることが明らかになった。だが、個人の顧客志向と組織の顧客志向の研究はそれぞれ分離しており、お互いの成果を引用し合うことは稀であることへの指摘もされるようになってきた（小菅, 2007）。そこで、個人と組織の顧客志向性の高低をマトリックスにして整理したのが伊藤（2009b）の表 2-7 である。横軸である組織の市場志向性は、従来通り上級管理者層に対して MARKOR や MKTOR など測定を行い、その数値の高低で分類する。縦軸である従業員の顧客志向性は販売志向顧客志向性（SOCO）や顧客マインドセット（CMS）尺度などで測定を行い、その高低で分類をする。こうしたマトリックスによって4象限が出来上がる。そして表の②や③に該当する組織レベルの市場志向と個人レベルの顧客志向性にギャップのある企業の存在を明らかにし、それらと左上の①の象限に該当する両方が高い企業との業績の差を検討したり、さらに、組織と個人との間にギャップが生じている原因を明らかにしたりしていくことを提案している。

表 2-7 市場志向の組織レベルと個人レベルのギャップによる類型

個人レベル		組織レベル	
		組織レベルの市場志向性（上級管理者の評価）	
		高い	低い
個人レベルの顧客志向性 （従業員自身あるいは顧客 の評価）	高い	①	②
	低い	③	④

出所：伊藤（2009b）p. 77 に加筆修正

この組織レベルと個人レベルのギャップとして示している②と③こそが、個人－組織不適合に相当する。伊藤（2009b）は、Harris（1998）のケーススタディで

場」である。よって、顧客志向性の高い人材には市場価値があり、外部環境に適応しているといえるのである。

の市場志向の阻害要因の類型を根拠として、組織と個人のギャップ（不適合）があると成果の阻害要因になる、という前提を持つ⁸⁵。これは、個人－組織不適合が組織コミットメントの低下や離職意向の促進要因になるという現象と同じことを示している。

ギャップ（不適合）の解明は市場志向の研究を非常に豊かなものにさせる可能性を持つ（伊藤, 2009b）のでマーケティング研究でも注目されており、この点では組織行動の適合理論が貢献できることは多いだろう。こうした経緯からか、これまでは組織行動論のテーマであった個人－組織適合の研究が、マーケティング研究でも展開されるようになってきた。

Farrell & Oczkowski (2009) は、サービス業に従事する個人の顧客志向性の高さが職務成果につながることは既存研究でも明らかになっていることを踏まえ、採用段階で顧客志向性の高い従業員を採用しても、組織内で職務や組織との適合が低ければ職務態度に結びつかないだろうと考えた。そして、個人の顧客志向性を説明変数におき、組織市民行動、職務満足、組織コミットメントという被説明変数へのパスに対して、調整変数として個人－組織適合と個人－職務適合を配置した仮説モデルを作成した。図 2-12 (p. 81) は、Farrell & Oczkowski (2009) の図示した仮説モデルに対して、重回帰分析結果から有意性のあるもの ($p < .05$) のみ β 値を記入したものである⁸⁶。この β 値は単回帰分析や共分散構造分析結果でもないため、 R^2 を記入しない表記は正確性に欠けているが、個人－組織適合がどの程度の調整変数としての影響力を示しているかを表した⁸⁷。

⁸⁵ ちなみに伊藤 (2009b) は、横軸である組織レベルの市場志向の測定対象を従業員本人ではなく上級管理職に調査することを提案している。その理由について、従業員が認知する組織の市場志向と従業員自身の顧客志向の間にギャップはあまり想定できないため、としている。この点については、既出の個人－組織不適合の議論とは理解が異なるといえよう。また、縦軸の個人の顧客志向性は従業員による自己評価ではなく、近年増えてきている顧客による評価を取り入れても良いかもしれない、としている点が、組織行動学の研究デザインとの違いである。

⁸⁶ 実証研究は、オーストラリアの飲食企業が展開する複数店舗のうち 6 店舗のマネージャーを介して 300 名分の調査票を配布し、170 名の有効回答を得て分析を行った。

⁸⁷ Farrell & Oczkowski (2009) が用いた尺度は、認知的適合尺度として最も用いられる Cable & Judge (1996) によるものであった。

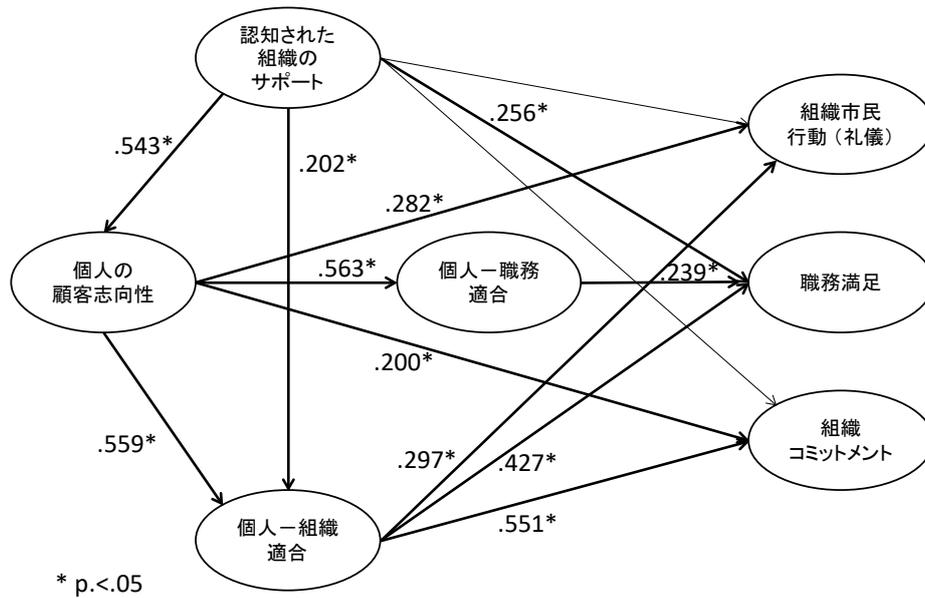


図 2-12 サービス従業員の顧客志向と組織適合、職務適合

出所：Farrell & Oczkowski (2009) p. 155 の仮説モデルに回帰分析結果を記入

Farrell & Oczkowski (2009) が個人の顧客志向が個人-組織適合に影響すると仮説を立てた理由は、そもそもサービス組織には高い顧客志向があるという前提からである。そして、顧客志向性が高い組織は顧客志向性の高い従業員を採用するだけでなく、組織サポートが継続的に必要となることを主張している。確かにサービス産業では労働者の流動性が高く、良い人材を引き留めることができる理論構築として適合理論が用いられたと考えられる。だが、成果変数が組織内態度や行動に限定されているため、顧客に対する影響にまでは踏み込んだ議論になっていない。

この点を発展させたモデルにしたのが、Anderson et al. (2016) である。顧客と会社（組織-外部環境）、顧客と従業員（個人-外部環境）、そして従業員と会社（個人-組織）の適合に対する顧客の認知（個人の認知ではない）を調査し、これらの適合が顧客のサービス体験にどのような影響を与えるかを測定することを目的として、447名の顧客サンプルで測定した結果、従業員と会社（個人-組織）の適合が顧客にとって感動的なサービス経験につながる重要な役割を果たしていることが判明した(図 2-13, p. 82)。

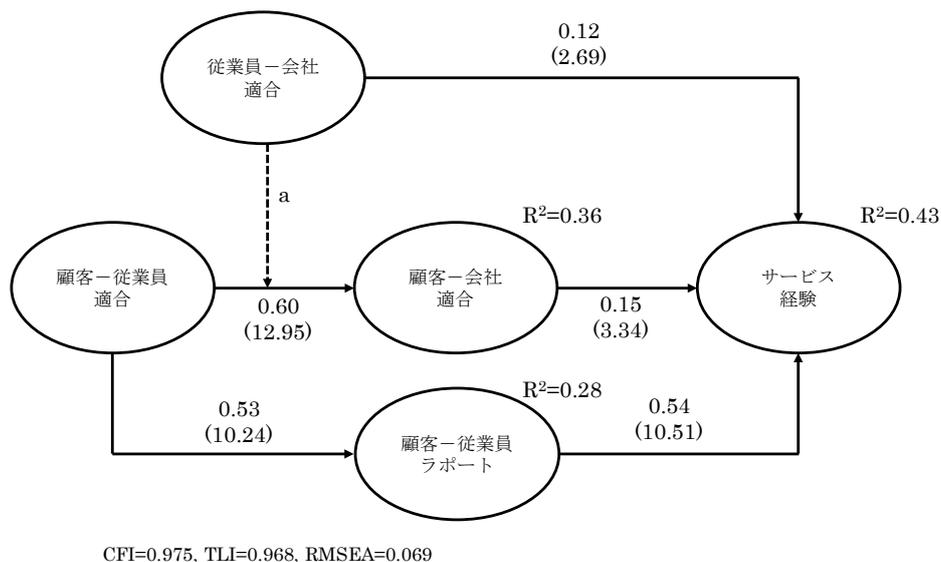


図 2-13 サービス環境における適合研究

出所：Anderson et al. (2016) p. 309

Anderson et al. (2016) の問題意識は、顧客と会社と従業員の 3 者は顧客のサービス体験に重要な要素であるという、サービス・トライアングルの考え方が背景になっている。顧客接点における適合は従業員がコントロールできる変数であるにもかかわらず、これまでのマーケティング研究では適合の機能には注目してこなかった、と仮説構築の経緯を論述している。顧客と従業員との適合が、顧客と会社との適合を媒介してサービス経験に影響するというモデルの中で、従業員と会社の適合（個人-組織適合）が調整変数となっていた（図 2-13、a⁸⁸）。また、従業員と会社の適合（個人-組織適合）はサービス体験に対する直接的な正の影響も果たしていたことから、個人-組織適合が企業イメージを効果的に顧客に伝える従業員の能力を高めることになり、従業員は企業のアイデンティティの伝道師となる、と Anderson et al. (2016) は論じている。

Anderson et al. (2016) による適合モデルは、顧客に測定を依頼している点でサービス体験という最終成果変数への信頼性は高い。その一方で、この研究で最も重要な変数となった従業員-会社適合（個人-組織適合）の測定も顧客が行っているため、従業員の志向性や価値観といった内面的な動きには踏み込むことは

⁸⁸ 図中の a は、従業員-会社適合の高群と低群に分類して顧客-従業員適合と顧客-会社適合の調整効果を比較したことを示している。従業員-会社適合が高群のほうが低群より顧客-会社適合への調整効果が高かった。

できない。このように、個人、組織、そして顧客の適合の研究デザインでは、個人の認知と顧客の認知を同時に成り立たせることの難しさがある。Anderson et al. (2016) のように、顧客に測定させれば、個人－顧客適合、組織－顧客適合が可能だが、個人－組織適合は不十分となる。他方、個人に測定させれば、個人－組織適合と個人－顧客適合が可能だが、組織－顧客適合が困難になるのである。

Life (2014) の研究では、個人が自分と組織の双方の顧客志向性を評価しているので、より組織行動の方法論に近づけている。従業員（個人）の顧客志向性と、勤務先企業（組織）の顧客志向性をそれぞれ測定し、双方の関係性をバランス理論⁸⁹ (Heider, 1958) と個人－環境適合理論に依拠しながら実証研究⁹⁰を行い、応答曲面法を用いて分析結果を図示した（図 2-14, p. 84）。従業員と企業の顧客志向性が適合していたときのほうが、適合していないときよりも組織コミットメントが高く、さらに、従業員が企業の顧客志向性を越えていたときのほうがその逆よりも組織コミットメントが若干高いという結果を得た。さらに、従業員と企業の双方が高い状態のほうが、双方が低いときよりも組織コミットメントが高いことも実証した。

Life (2014) の研究は、組織と個人の顧客志向性を同時に測定して個人－組織適合を分析している点で、適合理論の個人－環境適合パラダイムと非常に近い手法といえる。あいにく測定尺度⁹¹は個人と組織の設問が対応していないため、厳密には適合理論の手法⁹²ではないが、個人－組織適合への関心、並びに研究手法が組織行動論とマーケティング論が近似してきたことを示す研究であることに違いはない。

⁸⁹ バランス理論(Heider,1958) は、態度変容を促す個人の動機を説明した理論であり、心理的なバランスを取るために個人は一貫した動機を維持しようとする、というもの。個人が3者間のバランスを取るために自分の態度に一貫性を求めたい、という心理的な欲求を説明している (Life, 2014)。

⁹⁰ リテール銀行の40支店に勤務するカスタマーサービス担当者525名を対象にした調査。

⁹¹ 従業員の顧客志向性尺度 (Brown, et al., 2002; Stock & Hoyer, 2005) : 「自分には非常に高い顧客志向性がある」「私は顧客とのやり取りを楽しむ」、「私は顧客に尽くすことを心から楽しんでいる」「私は常に顧客の利益を心掛けている」「自分の顧客を幸せにすることが私の喜びになる。」

企業の顧客志向性尺度 (Evans, Landry, Li, & Zou, 2007) : 「私の組織は顧客志向性がある」「私の組織のビジネスの目的は顧客満足に立脚している」「私の組織は顧客サービスに細心の注意を払う」「私の組織は常に顧客の利益を心掛けている」「私の組織が持つ競合力は顧客ニーズの理解に基づいている。」

⁹² 先行研究としては O'Reilly & Chatman (1991)の組織文化プロファイル (Organizational Cultural Profile: OCP) のように、個人側も組織側も同じ設問内容にすることで、個人と組織の次元を同じにするもの。

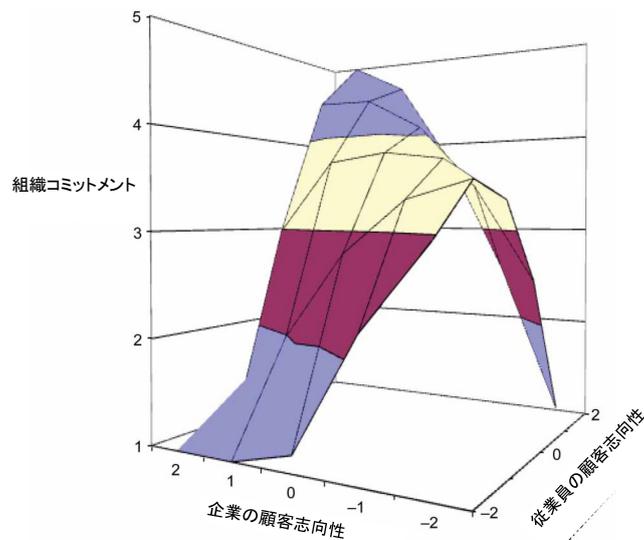


図 2-14 従業員と企業間の組織コミットメント

出所 : Life, (2014) p. 709

iv. 個人と組織と顧客をつなぐフレームワーク

マーケティング論では、個人と組織の関係性を適合以外の論点からどのように捉えているのか、に本稿は興味を持つ。Boles et al. (2001) は、顧客志向の組織文化は中間管理職を介して現場販売員の行動を規定する、という実証研究を行っている。販売志向顧客志向 (SOCO) 尺度の開発者である Saxe & Weitz (1982) も、販売員は組織全体の市場志向から学習して個人の顧客志向を強めるようになると主張する。つまり、これらのモデルが示しているのは、個人は組織からの影響を受けて顧客志向性を高める、という連続性である。これは、組織社会化と同じ原理であろう。

これまでのマーケティング研究では、組織レベルの市場志向と個人レベルの顧客志向との間には強いつながりがあり、さらに個人レベルの顧客志向が組織と業績との関係を媒介するという考え方が主流になっている (伊藤, 2009b)。例えば、首都圏の小売り店舗に勤務する販売員が認知する組織の市場志向は販売成果に対しては直接的な影響はないが、販売員の行動を媒介することで成果を導き出している (Boles et al., 2001) という関係性である。このように、組織という上流から下流の個人へと顧客志向は浸透し、顧客接点人材が顧客に対して組織の代表としての役割を果たすことになる。「組織の目的である価値創造のために、顧客とコミュニケーションし、コミットメントを構築し、顧客のニーズを理解し、満足させ

たいと考えるならば、顧客接点人材であるセールス・パーソン抜きには達成困難である」(Cross, Brashear, Rigdon & Bellenger, 2007, p.830) という認識が一般化しているといえよう。

個人変数を取り入れたサービス・マーケティング理論で最も代表的なのが、Heskett, Sasser & Schlesinger (1997) によるサービス・プロフィット・チェーンである。従業員の職務満足が高いと、離職率の低さと生産性の高さにつながり、顧客に提供するサービス価値を高め、顧客ロイヤリティが高まり、企業の収益性を導くという連鎖を描いている。

このサービス・プロフィット・チェーンを提示した Heskett は、2014 年にサービス・マーケティング研究のさらなる発展のために、新しい仮説モデルを提言している。従来の研究⁹³の限界は、サービス文化や、顧客満足、従業員満足、エンゲージメント、ロイヤリティ、オーナーシップ、などとサービス行動の間には部分的な実証に留まり、全体のつながりが議論しきれていなかった。そこで、データを再分析⁹⁴し、さらに効果的な組織文化に関するインタビューと先行研究に基づいて整理をした仮説図としての概念フレームワークを描いた(図 2-15, p. 86)。ここで描かれていることは、組織(部門)である上流から下流の個人行動への影響の構図をより鮮明に示している、という点である。このモデル内には顧客の変数がなく組織と個人の変数だけで構成されているが、その意味は「最終的な影響」の中の「効果的な文化インパクトのモデルへ」の先に顧客変数が連続していることになる。図内には描かれていないが、顧客ロイヤリティや顧客離脱コスト、新規顧客の獲得、といったマーケティングの成果変数へと連鎖し、最終的に高い利益率でモデルが終結している。このように、組織から個人を媒介して顧客へ、という方向性が明確に示されている。

⁹³ 引用された参考文献の一部：組織文化 (Schein, 1985)、サービススケープ (Booms & Bitner, 1981; Bitner, 1992)、経営ブランディング (Barrow & Mosley, 2005)、選別、採用、教育、従業員への期待水準における過程品質 (Buckingham & Coffman, 1999)、従業員の職務期待 (Hackman & Oldham, 1980; Schlesinger & Zornitsky, 1992)、期待が満たされずサービスギャップが生じたときに満足度を与える影響 (Parasuraman, Zeithaml & Berry, 1985) など。

⁹⁴ 再分析により成果と強い相関があったのは、個人が現在の会社にあと 12 か月間残りたい(組織ロイヤリティ)、職務満足、この会社で仕事ができることの誇り(企業ブランド品質)、働き甲斐のある会社として他者に紹介する意向があるか(エンゲージメント)であり、それらすべてを Heskett (2014) は効果的な組織文化的要素とした。

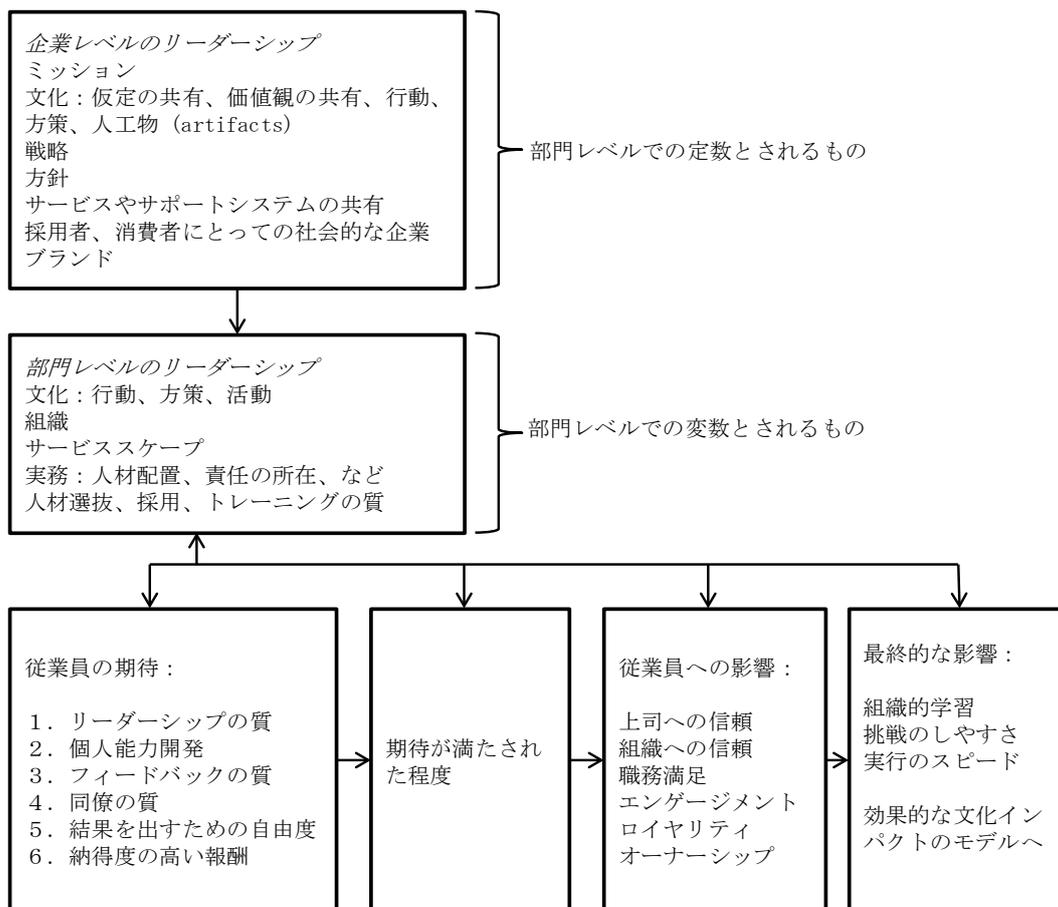


図 2-15 文化インパクトに対する部門影響の仮説地図

出所：Heskett (2014) p.306

これに対して、顧客接点から逆流して組織変革の設計をするモデルを提示したのが Andreassen, Kristensson, Lervik-Olsen, Parasuraman, McColl-Kennedy, Edvardsson & Colurcio (2016) によるサービス・デザインである。サービス・デザインとは、サービス品質やサービス提供者と顧客間の相互関係を向上するために、人々やインフラ、コミュニケーション、構成要素などを、計画化し組織化する活動 (Mager, 2009) と定義されている。Andreassen et al. (2016) によれば、これまでマーケティングでは顧客満足とサービス品質の研究蓄積があるとはいえ、市場が成熟した今日においてはそれだけでは不十分で、サービス変革が必要になっている。そこで、サービス変革のためには組織変革そのものを成功させるため

の意識改革を促すようなサービス・デザイン⁹⁵の設計が求められている、と主張している。既出の Heskett (2014) との違いは、上流から下流へという考え方ではなく、顧客起点でサービス変革のための組織変革を意図している点である (図 2-16)。変革は組織の内部からは発生しにくいので、顧客という変数が重要な意味を果たすことになる。サービス・デザインはマーケティング論でも新しい研究概念⁹⁶だが、顧客の社会活動との関係性という内面性まで理解したうえで、サービス変革を組織のシステムに反映させようとする動きもある (Patrício, Fisk, e Cunha & Constantine, 2011)。これまでの市場志向研究のモデルは、組織から個人を介して顧客側に一方的に情報やサービスが流れるプロセスであった。だが、サービス・デザインでは組織は顧客と価値を協働で創造する⁹⁷という考え方を基準にしているため、サービス提供が行われる「真実の瞬間」を起点に逆算して組織変革を行うという発想が、既存モデルからのパラダイムシフトだといえよう。

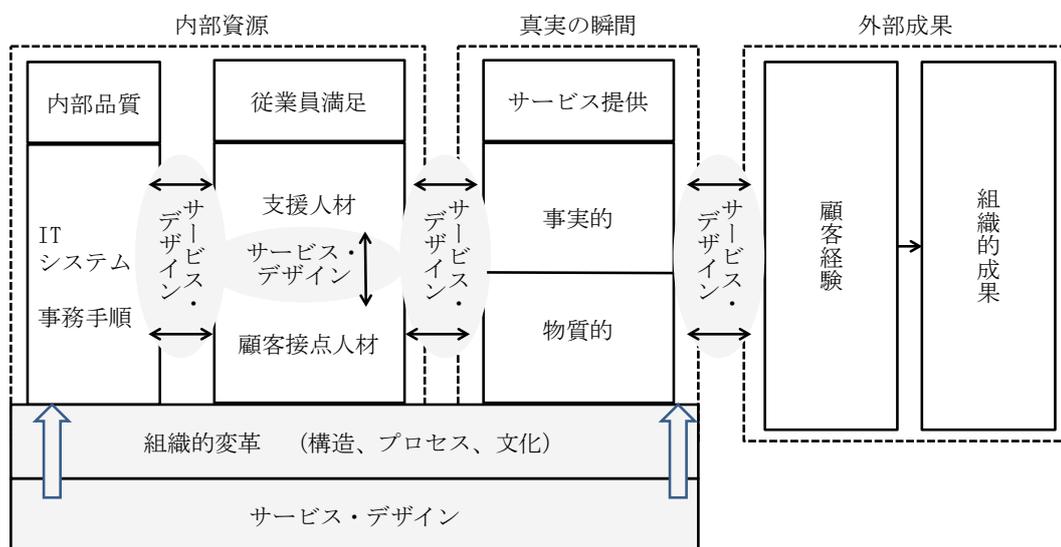


図 2-16 サービス変革と組織変革に支えられたサービス・デザイン

出所 : Andreassen et al. (2016) p. 25

⁹⁵ サービス・デザインの要素は3点あり、(1) サービス研究の中心テーマとなるべき完結したコンセプトであること、(2) 価値の協働創造のための顧客との協調を包含するコンセプトであること、そして (3) 顧客のワークライフバランスを向上させること、である。

⁹⁶ サービス・デザインの専門誌である *Journal of Service Design* の第1巻の発刊は2009年である。

⁹⁷ 顧客側から見ると、顧客はサービスを受容するだけの存在ではなく、自ら経験価値を形成することと、組織との価値の共同制作者になることの双方の役割を果たす (McCull-Kennedy, Vargo, Dagger, Sweeney & Kasteren, 2012) ことになる。

サービス・デザインを構築するうえで鍵プレイヤーになるのが、Cross et al. (2007) も強調していた顧客接点人材であろう。Andreassen et al. (2016) の主張では、顧客接点人材と、顧客接点を支援する人材が、サービス提供における事実に、物質的な感動をどのように顧客に演出できるのかを設計するのがサービス・デザインであり、組織的変革はこうした設計を支えるものであるとしている。この概念では、顧客接点人材は顧客と組織を媒介するために、顧客の世界と組織の世界を自由に往来し、ときには既存の組織の秩序や構造への疑問を呈するトリックスターのような役割を果たすのかもしれない。

このサービス・デザインにおいて何より重要なのは、アウトサイド・インのパースペクティブである。つまり、従来のように一方的に組織が顧客にサービスを提供するというより、組織内のプロセスは顧客経験における価値創造を実現できるように変革し続けるべきであると Andreassen et al. (2016) は主張する。顧客の発想や提案はときには社内での提案よりもより創造的で価値があるとされているので、これまでもサービス企業ではサービス革新プロセスの過程で顧客を共同制作者として関与を促すことがあったが、サービス・デザインではそれをより体系的に示したといえよう。

このサービス・デザインのコンセプトを本稿の立場から解釈すると、真実の瞬間において個人が最高の顧客体験を提供するためには、個人は外部環境に適応していなければならない。このときに、組織内の支援人材や内部品質が外部環境に適応していないときに、個人－組織不適合となり、組織変革を求める個人の適応行動が発生するのではないかと考えることができる。

2.3.3. 小括：個人－組織適合と外部環境への適応

本節では、個人－組織適合研究に外部環境という新たな視点を加えるために、コンティンジェンシー理論に依拠しながら個人と組織の外部環境への適応について検討した。外部環境は常に変化するため、適応状態が安定的に続くことは期待できない。もし、個人が外部環境に適応しており、組織が外部環境に適応しなくなると、個人と組織の間で不適合が発生する。このときに、不適合を適合へと向かわせようと個人が適応行動を起こすことが考えられる。この議論をより具体的にするために、無数にある外部環境の変数を代理変数に操作化する必要がある。そこで、顧客志向は市場成長と競争が激しい状況下で採用される戦略 (Deshpandé et al., 2012) であることから、顧客を外部環境の代理変数位置付け、顧客志向に関わる先行研究を概観した。

顧客志向に関する研究はマーケティング領域で膨大な蓄積があり、その知見から、個人の顧客志向を「個人が、顧客満足のために誠意を尽くして顧客価値を提供し、顧客から長期的な信頼を得ようとする態度や信念」と本稿では定義し、組織の顧客志向を「組織が、顧客ロイヤリティを長期的に維持するために、顧客に優れた価値を創造し、提供しようとする組織文化や組織マネジメント行動」と定義した。そしてこれらの顧客志向性の水準は、個人や組織の外部環境への適応を示すものとして捉えることにした。

マーケティング領域における個人と組織の関係性に関する研究の変遷は、組織文化や戦略が個人を媒介して顧客満足につながるという上流から下流へのモデルから、近年では個人と組織と顧客を連続体として捉えようとする研究が 2010 年頃から急激に増えてきたことが分かる。本稿がテーマとする個人－組織適合理論を適用した実証研究 (e.g., Farrell & Oczkowski, 2009; Anderson et al., 2016; Life, 2014) の登場は、マーケティング論と組織行動論が架橋するようになっていくことを示していた。

重要な知見が得られたのが、サービス・デザイン (Andreassen et al. 2016) のフレームワークである。顧客を価値の共同制作者であると捉え、顧客の経験を起点にして組織内のサービス変革、組織的変革をしようとするアウトサイド・インのパラダイムは、組織をオープン・システムとして扱うからこそその発想である。

その一方で、マーケティング領域では議論が不十分な点を組織行動論の立場から本稿が解明できるであろう点は以下の通りである。

1 点目は、個人の顧客志向の学習や個人差の課題である。Saxe & Weits (1982) が言及するように個人の顧客志向は組織全体の市場志向性から学習しているのであれば、最終的には組織内の個人全員が同じ水準の顧客志向を習得することとなる。だが、実際は全員が組織と同じ志向性にならないからこそ、組織文化が個人にどの程度浸透しているのかという顧客マインドセット (CMS) 尺度が開発されているのである。よって、個人は顧客志向をどのように習得し、なぜ個人差が発生するのか、という疑問を解明する必要がある。この点については、組織社会化 (尾形, 2007; 福本, 2001; 高橋, 1993; Van Maanen & Schein, 1979)、学習 (Knowles, 1980; Mezirow, 1996)、そして熟達化 (Cameron et al., 2001; 松尾, 2006) の知見が役立つと考える。

2 点目は、個人と組織の顧客志向の水準のギャップである。伊藤 (2009b) が指摘した顧客志向の個人水準と組織水準のギャップを Life (2014) は応答局面法で示しているが、ギャップはどのように発生し、どのような特徴があるのか、ということの探究が求められる。この問いには、適合と不適合の認知は動的に変化

するというダイナミック適合 (Boon & Den Hartlog, 2009; Shipp & Jansen, 2011; Wingreen & Blanton, 2007) や、個人が組織の水準を超える資格過剰 (Erdogan et al., 2011; Luksyte & Spitzmuller, 2016) の概念が役立つだろう。

3点目は、顧客接点人材の変革行動である。組織という上流から顧客接点への下流というフローでなく、Andreassen et al. (2016) のサービス・デザインのモデルのように顧客の経験を起点にして組織内の変革を行うという逆流のパラダイムシフトを想定したときに、顧客接点人材は組織に対してどのような変革行動を取るのか、を追求する意義は大きい。個人が組織に対して不適合 (Billsberry et al., 2006; Coldwell et al., 2008; Cooper-Thomas & Wright, 2013) を認知すると、認知的不協和 (Festinger, 1957) を解消するための適応行動が発生するだろう。こうした適応行動には組織に対する変革的な発言 (Luchak, 2003) があるかもしれない。

このように、マーケティング領域における顧客志向の議論を個人－組織適合研究に当てはめることで議論を深化させることが可能である。もっとも、本稿は顧客志向の研究ではなく、組織をオープン・システムとして捉えたときの個人－組織適合理論の議論が主目的である。このときに、組織行動でも、マーケティングでも研究デザイン上の困難を抱えていたのが、個人－組織、個人－顧客、組織－顧客のそれぞれの適合の測定の難しさである。Anderson et al. (2016) の研究では、顧客に測定させることで個人－顧客適合、組織－顧客適合を可能にしたが、個人－組織適合を顧客が個人の認知まで測定することは難しい。同様に、個人が、組織と顧客の適合を測定することは厳密には困難である。

そこで、本稿では顧客との適合に類似した概念として、顧客への志向性が顧客への適応を意味していると考え、この問題を解決しようとした。志向性とは特定の目的への方向性が内包された意思や信念なので、個人や組織の顧客志向性が外部環境への適応を、個人と組織の顧客志向性価値観の適合が価値観適合であると解釈できる。このような代理変数を用いて、既存の適合理論に外部環境の存在を加えた議論を展開しようとしている点が本稿の特徴となる。

さて、本章で示した先行研究はかなりの分量になるため、表 2-8 (p. 91) に本章が取り扱った概念、主な研究者、研究の焦点、先行研究から本稿が得た示唆、そして限界を一覧にした。これらをもとに、本稿の研究関心にとっての先行研究の限界を整理する。

表 2-8 先行研究一覧

概念		主な研究者	研究の焦点	本稿が得た示唆	本稿の関心への限界
個人・組織適合	個人－環境適合パラダイム	Kristof-Brown & Billsberry (2013)	個人と環境（組織など）の特徴を概念的に同一基準化し、類似性を定量的に測定する。個人には組織から独立した価値観があるという前提。	個人と組織の何が適合しているのかという具体的な基準があるため、個人と組織の水準の高低を測定できる。	個人と組織の水準が高い群と低い群が混在する。適合の度合いが高いほど望ましいとは限らない。過剰な適合への懸念がある。適合の経験の洞察ができない。
	認知的適合パラダイム		適合している、していないという個人の感覚、時間の変化、経験から法則を見出そうとする。	適合や不適合をどのように認知し、どのような行動につながったのか、という動態を把握することができる。	情動の影響を受けやすいため、適合を正確に捉えるのが困難。定量調査法は、個人と組織の何が適合しているのか把握が困難。
不適合		Caldwell et al. (2008), Cooper-Thomas & Wright (2013)	不適合が離職をもたらす伝統的な研究から、不適合の認知、内容、方向性、行動の探究へ。	不適合でも生産性や変革性への可能性がある。不適合の状態を示すモデルを検討することが重要。	不適合の発生理由、不適合による行動を説明する論理やモデルの議論が不十分。新人とベテランの不適合が弁別されていない。
ダイナミック適合		Wingreen & Balanton (2007), Shipp & Jansen (2011), Vleugels et al. (2018)	適合の認知の動態性を捉えるために、時間、要因、状態、動機付け、行動のメカニズムを明らかにしようとする。	適合の認知の変化の捉え方には、研究者独自の枠組みがある。ダイナミック適合の発生は不適合が起点となり、動機付けの理論が必要となる。	適合の認知が動的となる理由を説明するための論点が定まらない。長期間をかけた定点観測をする定性的研究の設計が難しい。
組織社会化		Van Maanen & Schein (1979), Cable & Parsons (2001)	新規参加者が組織に適応するときのキャリア発達や組織社会化戦略の成果を探究する。	組織社会化戦略は参入初期の個人－組織適合の促進要因になる。個人のキャリア発達論的な視点から捉えて時間軸を作る。学習が適応を促す。	個人が組織に適応した後の長期雇用段階の議論ができない。個人が組織に適応するという関係性であり、両者を対等に扱っていない。
熟達化		Ericsson (1996), 松尾 (2006)	熟達者の認知や行動の特徴、熟達に至るプロセスや要因を明らかにする。	熟達化で形成された個人の信念が、組織との不適合の要因になる可能性。熟達者は外部労働市場に適応。	熟達化と組織との相互作用があまり議論されない。
資格過剰		Erdogan et al. (2001), Lucsyte & Spitsmuleler (2016)	個人－職務不適合が不適合行動につながる伝統的な研究から、生産性、創造性を生み出す動機、要因を見出そうとする研究へ。	認知的不協和による行動の説明。不適合を適合に向かわせる過程で動的になる。過剰による不適合と、不足による不適合が検討できる。	過剰ではなく、不足による不適合については議論をしない。
離脱・発言・忠誠・放棄		Hirschman (1970), Hagedoorn et al. (1999), Klaas et al. (2012)	組織の質が低下したときに認知的不協和となった個人の行動の類型化。発言行動の特徴、要因、メカニズムを解明する。	認知的不協和の解消行動のオプション。職場環境の悪化において組織の健全性を取り戻すために発言が発生。組織との関係性が発言行動の調整変数。	個人の組織に対する発言行動の後の、個人と組織の関係性の変化までは議論されていない。
コンティンジェンシー理論		加護野 (1980), Lorsch & Morse (1974)	変化する外部環境に組織が適応するための構造、条件を探る。個人が外部環境に適応する視点もある。	外部環境は常に変化するため、不適合の発生は自然なこと。外部環境への適応が、組織のみならず個人にとっても重要。	中範囲の理論で変数が多くなるため、個人が外部環境の何に適応するか具体性が絞りにくい。
顧客志向		Saxe & Weitz (1982), Narver & Slater (1990)	個人や組織が顧客に価値を提供することができる価値観、文化、態度、行動、能力の解明と成果との関係性を検証する。	個人と組織の顧客志向の定義、目的、影響の明確化。顧客志向性の水準の高さが外部環境への適応という議論の展開。顧客志向性尺度の検討。	個人の認知と顧客の認知を同時に成立させることが調査設計上困難。個人と組織の水準のギャップの状態や理由、動態が解明されていない。
サービス・デザイン		Andreassen et al. (2016)	サービスが提供される顧客接点を起点にした組織変革を行うためのシステム、プロセス、マネジメントを設計しようとする。	顧客の経験を起点にしたアウトサイド・インの組織変革は、組織をオープン・システムとして捉えている。	顧客接点人材が起点となり組織変革を起こすことを説明する論理や動機などの、個人を軸にした議論が行われていない。

本稿の研究関心は、個人と組織の不適合はどのようなダイナミクスをもたらすのか、を個人の認知と行動の視点から探究するものである。表 2-8 (p. 91) で取り上げた各概念は、本稿の研究関心を解明するうえで多くの示唆を与えてくれるものであった。だが、それぞれの研究領域の特性から、本稿の関心のすべてに解を与えてくれるものではなく、それぞれに限界があった。各概念の詳細や示唆はすでに第 2 章で議論をしているため、ここでは、本稿の関心に対する限界を中心に整理しておく。

本稿の研究が依拠しているのは、個人－組織適合理論 (Kristof-Brown & Billsberry, 2013) である。伝統的な適合研究では個人と組織が適合しているほど望ましい、とされてきたが、実際は個人と組織が高い水準で適合しているときと、低い水準で適合しているときでは、成果への影響が異なる。また、どのような時に、何に対して個人が適合を認知しているかを、定量的にも、定性的にも調査することは、綿密な調査設計が必要になる。

既存の適合が望ましいという概念を覆そうとするのが不適合研究 (Caldwell et al., 2008; Cooper-Thomas & Wright, 2013) であり、不適合は組織に変革をもたらすという側面を主張するが、なぜ不適合が発生するのか、どのような不適合のときに、どのような行動が発生するのか、それらを説明する論理やモデルが十分に検討されていない。また、既存の適合研究が静態的であるという批判から、ダイナミック適合 (Shipp & Jansen, 2011; Vleugels et al., 2018; Wingreen & Balanton, 2007) では個人の認知の動きを捉えようとするが、認知が動態化する理由やその動機を説明するための論点がまだ定まっていない。

こうした適合研究の限界を乗り越えるためには、2つの視点が必要だと考えた。

第 1 に、不適合とダイナミック適合を連続する一つの議論にして、適合や不適合の認知の動態と個人行動の連続性を検討することである。第 2 に、組織をクローズド・システムではなく外部環境に向けたオープン・システムとして捉えることである。つまり、既存の適合研究の限界は、クローズド・システムで静態的な議論をしてきたことだと言えるだろう。

適合の認知の動態に関しては、新規参入者の場合は組織社会化 (Cable & Parsons, 2001; Van Maanen & Schein, 1979) によって説明ができることが分かる。だが、組織社会化は参入者を対象にしている研究なのでベテランの認知の動態は説明できない。熟達化 (Ericsson, 1996; 松尾, 2006) のプロセスはベテランが組織との不適合を認知する可能性を推論できるが、不適合による適応行動や組織とのダイナミクスまで議論は広がらない。資格過剰研究 (Erdogan et al., 2001; Lucsyte & Spitsmuleler, 2016) には不適合による適応行動の研究蓄積があるが、

過剰ではなく不足による不適合は研究対象外である。認知的不協和による個人行動を分類した離脱・発言・忠誠・放棄研究 (Hagedoorn et al., 1999; Hirschman, 1970; Klaas et al., 2012) は、不適合による個人の適応行動を最もよく説明できるが、発言した後の個人と組織のダイナミクスまでは議論が展開されていない。

ここで第 2 の視点である、外部環境とのコンティンジェンシー理論 (加護野, 1980; Lorsch & Morse, 1974) が登場する。組織のみならず個人も外部環境への適応の重要性を説くが、外部環境には変数が数多く存在するため具体的な議論に発展させるのが難しい。そこで、コンティンジェンシーな環境で採用される戦略である顧客志向性を外部環境への適応の代理変数とした。

マーケティング論には顧客志向研究 (Narver & Slater, 1990; Saxe & Weitz, 1982) の蓄積が豊富だが、市場研究を軸足とする領域なので顧客の認知と個人の認知を同時に成立させる研究の設計が困難である。また、個人と組織の顧客志向性による不適合の発生理由や個人の適応行動を解明しようとする、組織行動論的な理論展開が難しい。サービス・デザイン (Andreassen et al., 2016) は、既存のマーケティング論における組織という上流から顧客接点人材を介して下流の顧客へ、という流れに異を唱えて顧客起点の組織変革を主張するが、顧客接点人材を軸にした組織への働きかけに関する議論には至らない。

以上のように、本稿の研究関心を追求するにあたり、先行研究のどの概念にも示唆と限界の両方があることが分かる。こうした理由から、本稿では既存概念に立脚しつつも、これらを統合しながら本稿独自の論理を第 3 章から展開することにする。

第3章 研究課題と研究方法

3.1. 研究のフレームワークと研究課題

本章では、先行研究を踏まえたリサーチ・クエスチョンの導出と、研究方法について言及する。

本稿の研究主題は、個人と組織の不適合は、組織をオープン・システムとして捉えたときにどのようなダイナミクスをもたらすのか、である。既存の個人－組織適合理論は第2章で整理したようにクローズド・システムでの議論が中心であったため、ここに外部環境というオープン・システムの変数を入れて、個人と組織の外部環境への適応という視点から議論を展開することで、不適合による適応行動のダイナミクスの解釈を深めようとしている。だが、変数が増えることで関係性が複雑化するため Lorsch & Morse (1974) が個人、組織、外部環境を3つの円で提示したように、本稿でも個人－組織適合と外部環境への適応という視点から3つの円によって5つの類型を示したうえで、研究対象とする型を明示したい。

まず第1の型が、個人と組織が適合しており、さらに個人も組織も外部環境に適応している、という状態である(図3-1)。

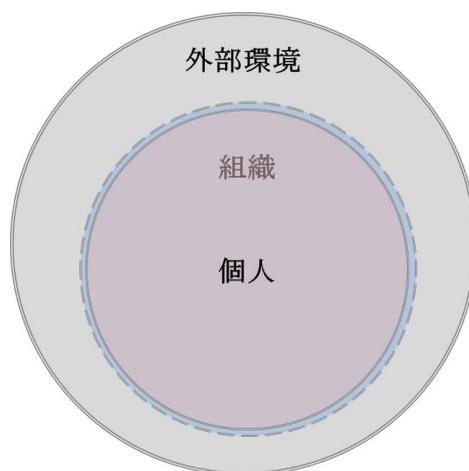


図 3-1 第1型：外部環境に適応している個人－組織適合

外部環境に対して個人と組織の双方共に適応しているので、個人は組織の方針や価値観に違和感なく適合している状態である。これは、従来の経営戦略論、組織論、そして組織行動論、さらにマーケティング論において望ましい状態だと明示的に捉えられてきた。だが、実際の経営組織において理想状態の達成は容易で

はなく、また 3 者共に動的であるためこの状態が恒常的に続くことはない。そこで次の型が発生する。

第 2 の型が、個人と組織は適合しているが、どちらも外部環境には適応していない、というものである (図 3-2)。

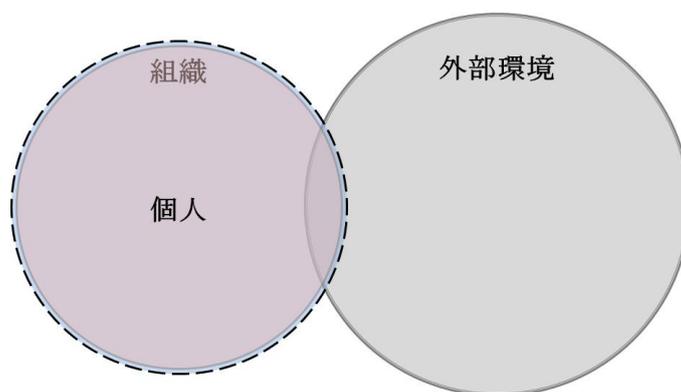


図 3-2 第 2 型：外部環境に適応していない個人－組織適合

実際に考えられるのが、外部環境の変化に個人も組織も気付かずに取り残されてしまった状態だといえよう。この型が厄介なのは、個人と組織がお互いの適合に安心して外部環境との不適応に気付かないまましていると、外部環境に適応しようとするダイナミクスが発生しないことである。

第 3 の型が、組織は外部環境に適応しているが、個人と組織が不適合、というものである (図 3-3)。

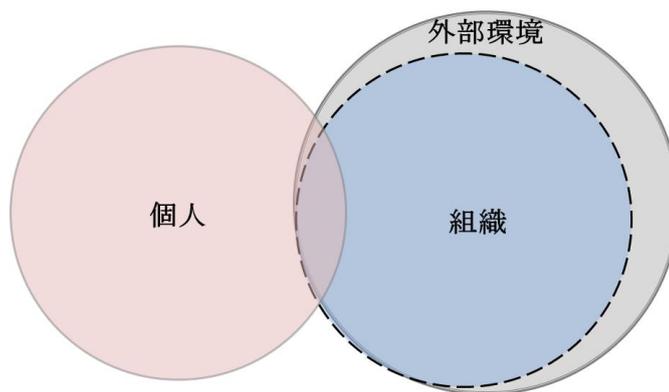


図 3-3 第 3 型：組織だけ外部環境に適応した個人－組織不適合

外部環境の変化に対して組織は敏感に適応させようと戦略変更や組織変革を行おうとしているが個人が組織の要求に合わせられないような事例や、業務経験の浅い個人が組織に新規参入した事例が考えられる。この型において、個人と組織の間には不適合が発生しているといえる。

第4の型が、個人は外部環境に適応しているが、個人と組織が不適合、というものである(図3-4)。

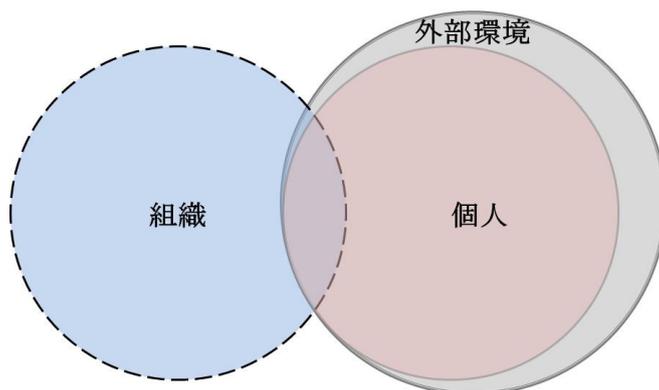


図 3-4 第4型：個人だけ外部環境に適応した個人－組織不適合

ここでは、個人のほうが外部環境への適応を柔軟に果たしているが、組織が変化を受け入れられずに取り残されたような事例がイメージできるだろう。このときに、個人は組織と外部環境の狭間で苛立ちを感じて組織との不適合が発生することになる。

最後の第5の型が、個人も組織も外部環境に適応しておらず、さらに個人と組織が不適合、というものである(図3-5, p. 97)。

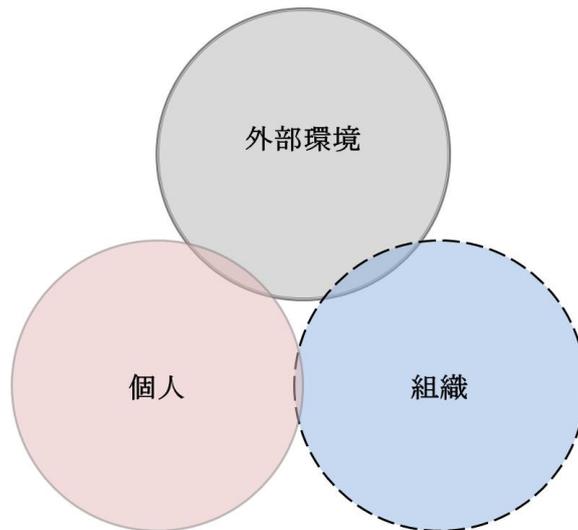


図 3-5 第 5 型：外部環境に適応していない個人－組織不適合

実際の経営の場面では、経営破綻直前の組織内で、外部労働市場での価値が期待できない個人が、組織との不適合を発生させているようなケースが考えられるが、数多いとはいえないだろう。

これら 5 つの類型のうち、第 1、第 2 の型では個人と組織が適合しているので、個人の適応行動は発生しないだろう。また、第 5 型では個人と組織は不適合だが、双方共に外部環境に適応していないため個人と組織の相互作用の発生は考えにくい。だが、残る第 3 と第 4 の型においては個人と組織のどちらかが外部環境に適応している不適合ということになる。ここで、外部環境に適応していない状態は成果が期待できないため、適合を回復しようとする適応プロセスが発生する (Donaldson, 2001) ことが想定される。このようにして、第 3 と第 4 の型では不適合がもたらす適応行動が発生することが想定されるのである。

個人の適応行動の視点で考えると、例えば第 3 型における不適合が新規参入によるものであれば個人は学習によって組織および外部環境に適応して第 1 型を目指すことになるだろう。また、第 4 型では外部環境への適応による成果を維持したい個人は、組織との不適合という認知的不協和を解消するために発言という適応行動を選択することがあるだろう。その結果、個人は第 1 型を目指した適応行動を起こすことになる。こうして、第 3 型と第 4 型は、第 1 型の周辺で変動していることが考えられる。

上記のように個人と組織と外部環境の関係性を円による 5 つの型で示すことは議論の整理になるが、今後の研究デザイン的设计のためには外部環境の代理変数

となる顧客の概念操作が必要になるだろう。第 2 章第 3 節でも確認したように、個人の顧客志向とは顧客価値を提供することで長期的な信頼を得ようとする態度や信念であり、組織の顧客志向とは顧客価値を提供することで顧客ロイヤリティを長期的に維持しようとする組織文化である。つまり、個人、組織のどちらにしても、顧客という外部環境に適応することで長期的な発展を得ようとする志向性が含意されている。よって、外部環境への適応は顧客志向性の水準によって議論することが可能になると考える。このようにして、個人の顧客志向性の水準を個人の外部環境（顧客）への適応への度合い、組織の顧客志向性の水準を組織の外部環境（顧客）への適応の度合いだと読み替える。

さらに、志向性とは意思や信念の傾向を示していることから価値観の一部だと本稿では捉え、個人と組織の顧客志向性による適合は価値観適合に分類されると考えれば、個人と組織の顧客志向性の水準の高低による適合と不適合をマトリックスで説明することができる（図 3-6）

個人の顧客志向性の水準	高	優位不適合	高水準適合
	低	低水準適合	劣位不適合
		低	高
		組織の顧客志向性の水準	

図 3-6 顧客志向性による適合と不適合のマトリックス

まず、適合の 2 パターンについて命名をする。個人と組織と外部環境を円で示した 5 型のうちの第 1 型は、個人と組織が共に外部環境に適応している、つまり個人と組織の双方の顧客志向性の水準が高い右上に位置付けられるため、この象限を「高水準適合」とする。対角となる個人と組織の双方の水準が低い左下の象限を「低水準適合」とする。この象限は、個人と組織が適合していても外部環境には適応していない第 2 型の概念に相当する。

次に不適合の2パターンについて確認をする。第3型は組織だけが外部環境に適応している個人-組織不適合であり、個人より組織の顧客志向性の水準が高い右下の象限に位置付けられ、個人の水準が組織の水準に及ばないという意味で「劣位不適合」と呼ぶ。その対角となる個人のほうが組織の顧客志向性の水準より高い象限は、第4型の個人だけが外部環境に適応している個人-組織不適合であり、個人の水準が組織の水準を超えていることから「優位不適合」とする⁹⁸。

このような適合と不適合をマトリックスで示し、4群を生成する方法は本稿では重要な4つの意味を持つ。1つめが、2つの不適合の弁別が可能になるという点である。資格過剰の議論が示してきたように過剰な不適合が存在するなら、不足による不適合も存在することになるのだが、既存研究では触れてこなかった。本稿が適合と不適合をマトリックスで示せば、優位不適合と劣位不適合の弁別が可能になる。

2つめの意味は、2つの適合の弁別が可能になるという点である。適合理論でも高い水準での適合と低い水準での適合では成果への影響力が異なるという議論(Edwards, 2008; Kristof-Brown & Billsberry, 2013)を、高水準適合と低水準適合という分類によって弁別することができるようになる。

3つめの意味が、不適合研究に新たなモデルを提示することができるという点である。マトリックス型なら、Edwards (2008) が指摘してきた不適合の方向性を優位不適合と劣位不適合で表すことができ、Cooper-Thomas & Wright (2013) による不適合の3つのモデル⁹⁹に本稿のマトリックス型を第4のモデルとして提示することができる。

最後に4つめの意味が、顧客接点人材の顧客志向研究への貢献である。個人の顧客志向性と組織の顧客志向性の高低のギャップをマトリックスにしようとする議論(伊藤, 2009b)や、顧客志向による個人-組織適合の研究(Anderson et al., 2016; Life, 2014)はすでに始まっているが、適合と不適合を4群に分類する方法は、顧客接点人材の研究に役立つであろう。

さて、既述の通り本稿における個人-組織適合は価値観適合に分類されるが、この点において既存研究の価値観と顧客志向性との弁別が必要だろう。適合研究

⁹⁸ 第5型は、個人も組織も外部環境と不適応であり、かつ個人と組織が不適合なため、マトリックス上に示すことができない。だが、本稿の関心は不適合による外部環境への適応であるため、第5型については議論を行わない。

⁹⁹ 第1モデルは適合と不適合が同軸上の連続体、第2モデルは不適合は適合より過不足、第3モデルは適合と不適合が質的に異なる、というもの(図2-3, p. 26)。

において価値観適合の尺度として最も代表的な組織文化プロフィール (O'Reilly et al., 1991) は、革新性や寛大さ、といった組織が保有するであろう様々な文化の種類を全般的に幅広く提示することで、組織文化と個人の価値観との一致を測定しようとしている。他方、顧客志向性は外部環境への適応というベクトルがはっきりしており、経営戦略との連動性が強い。そこで、一般的な価値観よりも、顧客志向性の水準の高低によって外部環境に対する適応の度合いを把握することができる。よって、顧客志向性は組織文化や個人の価値観の全般を示すものではなく、顧客という特定の部分だけを照射した、一種の下位概念に相当するともいえる。このように、本稿における個人-組織適合は、価値観適合に分類されるが、既存研究の全般的な価値観ではなく、外部環境への適応という視点で議論をするために顧客志向性でなければ操作しにくいだろう。

なお、適合理論においては、価値観以外の要素の適合も議論されてきた。Kristof (1996) は、個人の需要と組織の供給の適合、組織の要求と個人の能力の適合といった、様々な適合の種類を整理している。このように、個人と組織の適合には数多くの変数が用いられているが、その中でも価値観適合が個人の態度に最も強い影響力があった (Kristof-Brown & Jansen, 2007) ことから、不適合による個人の適応行動に関心を持つ本稿では顧客志向性による価値観適合の議論を進めている。

さらに議論が必要なのは外部環境への適応という考え方である。適合理論が扱うのは組織のみならず、職業、集団など個人を取り巻く環境も研究対象になっていることから、個人-環境適合が個人-組織適合の上位概念として扱われている (Edwards & Shipp, 2007; Jansen & Shipp, 2013)。よって、Lorsch & Morse (1974) が示したような個人-外部環境適合という考え方も適合理論に含めて議論することも可能かもしれない。また、組織-外部環境の適合はコンティンジェンシー理論で議論されている (Donaldson, 2001; 加護野, 1890)。

ここで、本稿が外部環境の代理変数として用いている顧客との適合を考えると、顧客の需要や期待する価値に対して、個人や組織の資源や能力が適合しているかどうか、という要求-能力適合になる。これらの適合は、個人-組織適合を価値観適合に分類している本稿の立場とは異なる適合内容になる。また、第2章第3節の小括でも議論した通り、一人ひとりの顧客による個人や組織との価値観適合の測定は研究デザインとして困難である。上記の理由により、外部環境適合を個人-組織適合と同時に議論することは適切ではないため、あえて、外部環境適合とはいわず、外部環境への適応という表現によって弁別することにする。

以上の通り、顧客を外部環境の代理変数にするための概念操作ができたところ

で、本稿の研究リサーチ・クエスチョンを明確化する。

既存の適合理論では組織をクローズド・システムとして扱い、個人と組織の適合を静態的に示してきたが、オープン・システムの組織では個人の外部環境への適応も想定しなくてはならない。もし、個人の外部環境への適応の度合いが変化すれば、個人の組織に対する適合の認知は、高水準適合、低水準適合、劣位不適合、優位不適合という4つの象限の中で移行することになるだろう。そこで、1つめのリサーチ・クエスチョンは以下ようになる。

RQ (1) 個人は組織に対する適合や不適合をどのように認知するのか。

次に考えることは、不適合は認知的不協和なので個人はどのような適応行動を取るのか、という点である。このときに、もし個人が外部環境に適応しており、組織が外部環境に適応していなかったなら（第4型、優位不適合）、個人は組織を外部環境に適応させようとする発言行動が発生するかもしれない。そこで、2つめのリサーチ・クエスチョンは以下ようになる。

RQ (2) 優位不適合を認知した個人はどのような適応行動を取るのか。

そして、これら2つの研究による発見事実を踏まえて、本稿の研究主題である個人と組織の不適合がもたらすダイナミクスに議論を収束させたいと考える。

3.2. 研究方法

2つのリサーチ・クエスチョンを解き明かすための研究方法について整理をする。RQ(1)とRQ(2)は、それぞれ研究1と研究2という2つの研究に分かれるが、その前に予備調査を加えることで3段階の調査とする。

第1段階の予備調査の目的は、適合と不適合のマトリックス上に配置されている、高水準適合、低水準適合、劣位不適合、優位不適合の4群に属する個人の特徴を把握することである。本稿の議論を展開する土台となるマトリックスによる4群の生成は、既存研究からの理論的な推論に留まっているため、定量研究によって弁別性を検証する。そのため、質問紙法によって顧客志向性の主観的適合と組織内態度、対顧客行動を測定し、一元配置分散分析によって各群の有意差を検証して群ごとの特徴を明らかにする。

第2段階となる研究1では、個人の適合と不適合の認知を捉えるため、顧客接点人材に対して半構造化インタビューを実施し、収集したインタビュー・データを修正版グラウンデッド・セオリーに依拠した定性分析を行う。その理由は、定量分析手法では一人ひとりの個人の適合の経験についての洞察が少なく、人がどのように適合や不適合の感覚を経験するのかという点の解明が難しい(Kristof-Brown & Billsberry, 2013)という限界があるためである。

第3段階の研究2では、研究1でインタビューした同一人物を4年後に再訪し、不適合を認知してからの行動を半構造化インタビューで聞くという質的パネル調査を実施する。ダイナミック適合の論点では、時間軸を取り入れることが必要不可欠であり、行動はある一定期間の間に多岐にわたって行われるものであるため、パネル調査を行うことにした。分析手法は、不適合を認知してからの行動という個別的なストーリーをナラティブに捉え、インタビュー対象者の物語を分断せずに分析する方法としてメタ・マトリックス法 (Miles & Huberman, 1994; 佐藤, 2008)¹⁰⁰ を採用した。

適合研究のパラダイムには、個人の特性と組織の特性を同一基準にして双方の適合の度合いを測定する実証主義の主観的適合と、個人の適合や不適合の感覚に重点を置く解釈主義の認知的適合があるが、両者の相関は高くはない (Edwards et al., 2006) とされている。そこで、研究手法をどちらかのパラダイムだけに偏向しすぎずに相互補完的な研究デザインが提案されている (Kristof-Brown & Billsberry, 2013)。本稿における予備調査は、個人と組織のデータセットを個人が主観的に回答したものに対して統計分析を行うため、主観的適合の立場で定量分析を行う。研究1と研究2は、個人が経験した適合や不適合の認知と現在の行動を引き出しているため、認知的適合の立場での定性分析となる。

このように、複数の研究手法を組み合わせることを混合研究法 (Mixed Method)、またはトライアングレーション (Triangulation) という。抱井・成田 (2016) によれば、混合研究法は研究課題をより深く理解するために、量的および質的研究を組み合わせるアプローチで、単一もしくは長期的に継続して行われる研究プログラムにおいて、量的および質的データを収集、分析、統合するものである。組み合わせとして、データ収集の方法 (アンケート調査、インタビュー、観察など) と、研究アプローチの方法論 (ナラティブ、事例、グラウンデッド・セオリー、エスノグラフィーなど)、そして哲学的な視座 (構築主義、実証主義、変革パラダイムなど) が多種多様に混合されている。この考え方の背景にあるものは、従来の質的研究と量的研究の対立を軽減し、両者の一致を強調する方向に流れを変え、そのための哲学的基礎としての実用主義 (Pragmatism) や弁証法 (Dialectics) を前面に出すことであるという (廣瀬, 2012)。実用主義の立場は、実践に役立つ理論を採用し、リサーチ・クエスチョンに答えられる研究法なら何でも使おうという道具的視点を持つ。

¹⁰⁰ メタ・マトリックス法については、第6章第1節の研究手法にて詳述している (pp. 184-185)。

ただし、単純に定量と定性の両アプローチを併用しただけではなく、両アプローチの統合によるシナジーの徹底的追求姿勢と哲学的視座の有無の2点が、他の研究手法と混合研究法と差別化できる点である(抱井・成田, 2016, p.3)。これらを実現するためには研究デザインの選択が最初に重要な点となり、3つの基本的な型がある。第1の型が説明的順次デザイン(explanatory sequential design)であり、第1段階として量的データの収集・分析を行い、その結果に対する理解をさらに深めるために第2段階として質的データの収集・分析を行う。そして、これら2つの段階で得た知見を合わせて解釈することで、量的・質的研究アプローチの統合を図るものである。第2の型が探索的順次デザイン(exploratory sequential design)で、質的データの収集・分析から始め、そこで得た知見をもとに仮説検証の量的研究につなげるものである。第3の型が収斂デザイン(convergent design)で、特定の研究目的のもとに質的・量的データの収集・分析をそれぞれ並列的・独立的に行い、異なる方法によって得られた結果を比較または関連させることで質的・量的アプローチの統合を試みるものである。本研究では、第4章で質問紙法による定量研究を行った後に、その結果の理解を深めるために第5章と第6章で半構造化インタビューによる定性研究を行うので、第1の説明的順次デザインに相当する。

こうした方法論の組み合わせの最後に量的、および質的な研究結果を首尾一貫した大きなまとまりに統合してメタ推論を引き出すことが、混合型研究法によって導出できる最大のメリットになる。本稿においても、第7章において、第4、5、6章のそれぞれ異なる研究手法によって導き出された知見を統合し、全体を通して得られた推論を展開する。なお、本稿で用いる具体的な研究手法については各章で触れることにする。

これまで整理をしたリサーチ・クエスチョンと研究方法に対応する各章の構成を図3-7(p. 104)に示す。

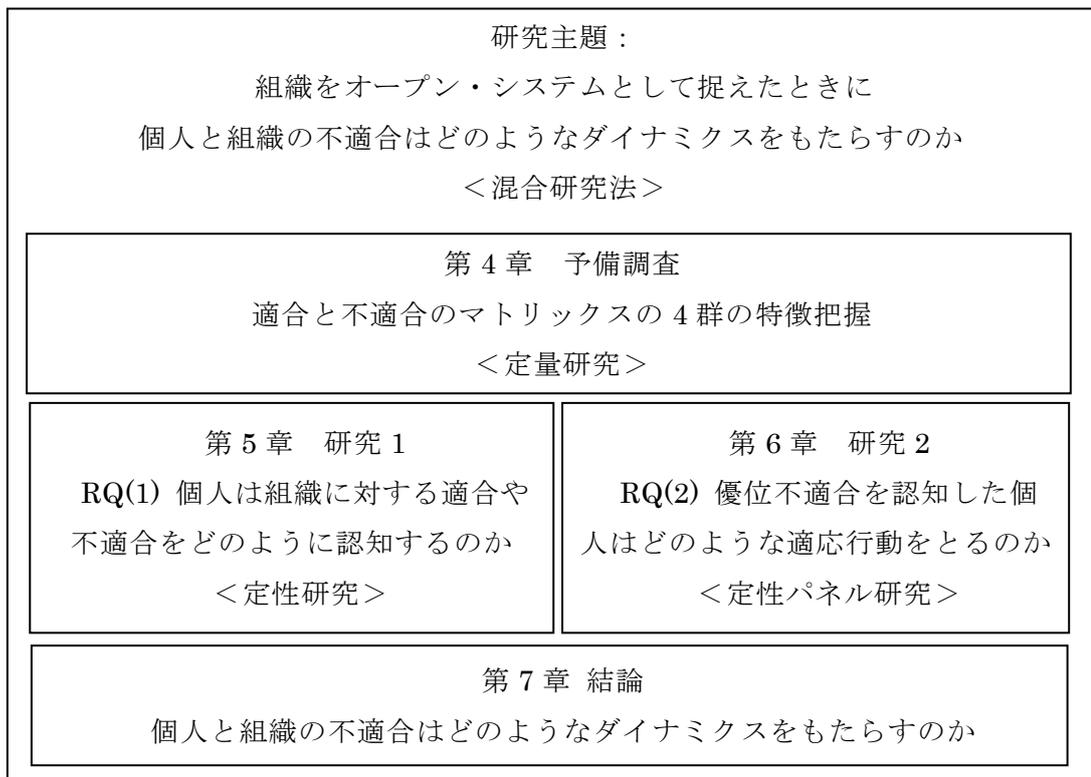


図 3-7 章構成と研究課題

第4章 予備調査：個人と組織の適合と不適合の群分類と特徴

4.1. 調査目的と仮説

本章の目的は、適合と不適合のフレームワークを理論的概念だけではなく定量調査によって予備調査をしておくことで、本章以降の適合認知の動態や適応行動を示すモデルの土台を整えることである。

そこで、本章では既存研究では明確に区別がなされてこなかった高水準適合群、低水準適合群、優位不適合群、劣位不適合群による4群を生成し、各群の特徴を比較し、4群の静態的な態度や行動を把握する。

4群の定義についてはすでに第3章で整理をしているが再掲する。本稿において、高水準適合とは、個人と組織の双方の顧客志向性の水準が高い位置で適合していることを示す。低水準適合とは個人と組織の双方の水準が低い位置で適合していることを示す。優位不適合とは、個人の顧客志向性の水準が組織の水準より高い不適合を示す。劣位不適合とは、個人の顧客志向性の水準が組織の水準より低い不適合を示す。

そして、個人の顧客志向性、組織の顧客志向性のどちらも個人が主観的に評価をする。マーケティングでは組織の顧客志向性を組織の代表者や顧客に評価させる手法を用いるが、適合理論では個人の組織に対する主観的評価が代表的な手法¹⁰¹であり、それは個人の認知が個人の行動を最も説明することができるからである。そこで本稿における組織の顧客志向性の水準は、厳密には個人が認知する組織の顧客志向性の水準、となる。

また、本稿の議論で用いる顧客志向性とは顧客志向性価値観を意味している。個人－組織適合理論において、個人の態度や行動に影響力を持つのは価値観適合(Kristof-Brown & Jansen, 2007)であり、志向性とは特定の方向性を内包する意思や信念なので全般的な価値観の下位概念に相当するからである。

上記に基づき、本章で用いる適合と不適合の4群のフレームワークは、図4-1(p. 106)の通りである。

¹⁰¹ 組織文化プロファイル尺度(O'Reilly, et al., 1991)では、個人が自身の価値観と組織文化に関する全く同じ項目をそれぞれに評価する手法を用いている。

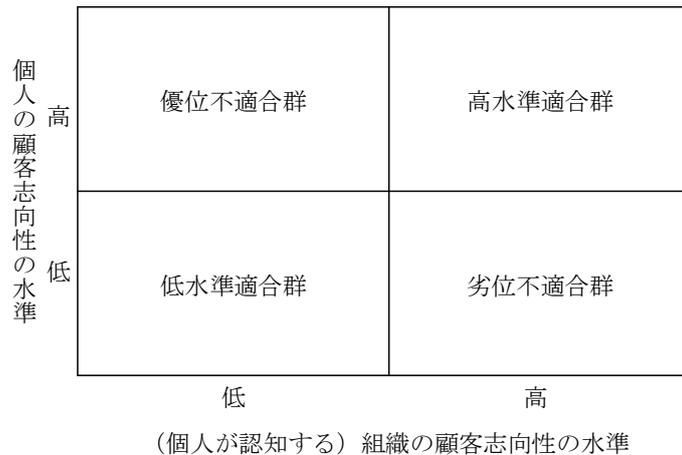


図 4-1 適合と不適合のフレームワーク

次に、各群の特性を比較するための変数の検討にあたり、本稿では組織内態度に加えて対顧客行動の変数を用いることにした。その理由は、既存の個人－組織適合研究では被説明変数に離職や組織コミットメント (Wheeler et al., 2007; Silva et al., 2010) などの組織内態度の変数が採用されているため被説明変数への影響はある程度自明だが、顧客志向性価値観に基づいた行動を測定するためにはこうした組織内態度の変数だけでは偏りがあるからである。顧客接点人材の場合には対顧客行動も売上に直結する重要な指標になる。よって、各群を比較する変数には組織内態度のみならず、組織外行動である対顧客行動の変数を採用する妥当性がある。

以上により、顧客志向性価値観の個人と組織の適合と不適合の群分類とその特徴を把握するという本章の目的を達成するために、以下の仮説を設定する。

個人と環境が高い水準で適合しているときは、低い水準で適合しているときよりも、個人の業務成果への影響力がより強くなる (Kristof-Brown & Billsberry, 2013) という先行研究より、

【仮説 1】 個人と組織の顧客志向性価値観が適合していたとしても、高水準適合のほうが低水準適合よりポジティブな組織内態度を取るだろう。

不適合は組織市民行動や職務業績に対しても負の影響が確認されている (Hoffman & Woehr, 2006)。だが、顧客ニーズに応えようとする個人の傾向または素質は、個人の信念と接客の楽しみの2次元で構成されており (Brown et al., 2002)、信念は個人の理想や価値が含まれた概念 (Abelson, 1979) であることから、顧客志向性の水準は顧客ニーズに応える行動に影響すると考えられるため、

【仮説 2】 個人と組織の顧客志向性価値観が不適合していたとしても、優位不適合

合のほうが劣位不適合よりポジティブな対顧客行動を取るだろう。

上記の通り、適合では組織内態度、不適合では対顧客行動への影響を仮定するならば、4群それぞれに有意差が発見できると考えられるため、

【仮説 3】高水準適合、低水準適合、優位不適合、劣位不適合の4群の組織内態度や対顧客行動には、それぞれ有意差があるだろう。

以上3つの仮説の検証を通して、概念的に生成した適合と不適合のフレームワークの実証研究を行う。

4.2. 調査対象と調査方法

本章が議論をしている顧客志向性価値観を検証する対象者は、接客販売に従事する顧客接点人材（角方・萱園，2007）であるが、まずは所属企業を選定する過程を示す。企業が取り扱う財の特徴や営業・販売スタイルによって、顧客接点人材の組織内態度のパターンが極端に異なることを避けるため、個人顧客に対して販売を行う企業を9社選定した。そのうえで、その組織に所属する営業職、販売職に対する定量調査の依頼を行った¹⁰²。

9社の業種、財の特徴、営業・販売スタイル、配布・回収方法、そして調査時期は表4-1（p. 108）の通りである。表中における財の特徴とは、取り扱う商材が有形か無形かを示し、さらに探索属性¹⁰³、経験属性¹⁰⁴、信用属性¹⁰⁵の3種類で分類をした。販売スタイルにも3種類がある。第1に個人営業とは、担当者が個人で顧客との関係性を深めながら販売行為を行うため店舗内に留まらずに顧客自宅を訪問したりできる自由度の高い営業スタイルを示す。第2に店舗販売とは、担当者が店舗の中で自由に動き回ることができ来店客にアプローチをして販売活動のきっかけを作る販売スタイルである。そして第3にカウンター販売とは、担当者はカウンターに常駐しており顧客が自分の前に来て初めて販売活動が始まる販売スタイルである。調査対象となる9社に対して、個別自記入形式の質問紙調査法による調査を実施した。調査票の配布方法は、P社以外は間接法によってそれ

¹⁰² 本研究で用いるデータは山崎（2009a）によって回収されたものであるが、本研究においては山崎（2009a）とは異なる研究目的、分析手法によって結果を導いている。

¹⁰³ 探索属性とは、顧客が購買に先立ち容易に評価できる商品の特性である（Lovell & Wright, 2002）。

¹⁰⁴ 経験属性とは、顧客がサービスの提供過程によってのみ評価できる商品の特性である（Lovell & Wright, 2002）。

¹⁰⁵ 信用属性とは、購買や消費の後ですら、顧客が評価しにくい商品の特性である（Lovell & Wright, 2002）。

それぞれの企業の担当者から全国の支店に対して社内便にて質問紙を配布した。質問紙には研究協力依頼のカバーレターと返信用封筒、およびそれぞれの企業担当者からの回収方法などの説明書をセットにした。回収方法は、P社D社以外は回答者が記入後封筒に入れた回答用紙を支店ごとに回収して本社に社内便で返送し、担当者からまとめて受け取る、という手法を取った。

なお、質問紙法とは、言語を利用した人間理解の一つの方法である（小塩，西口，2007）。長所は人間の内面を幅広く捉えることができ、短時間で多人数に実施ができ、費用が比較的経済的に済み、回答者が自分のペースで取り組めるといった点が挙げられる一方、短所は個人の内面を深く捉えることが難しく、回答者の防衛性が反映することがあり、文章の明確性によって回答者の解釈に影響がある、などが挙げられる。

質問項目の作成にあたっては、測定内容の明確化、項目作成、内容的妥当性の検討が求められるが、本研究では先行研究ですでに構成概念や信頼性の確認が行われている尺度を用いた。

表 4-1 調査対象企業と調査方法、調査時期

企業記号	業種	財の特徴	営業・販売スタイル	配布・回収方法	調査時期
X社	自動車販売	有形財 探索属性	個人営業	間接法：企業内担当者経由の社内便	2008年8月
Y社	旅行代理店	無形財 経験属性	カウンター販売	間接法：企業内担当者経由の社内便	2008年9月
K社	輸入服販売	有形財 探索属性	店舗販売	間接法：企業内担当者経由の社内便	2008年9月
P社	輸入婦人服販売	有形財 探索属性	店舗販売	直接法：直接手渡し、郵送返却	2008年6月
M社	百貨店	有形財 探索属性	店舗販売	間接法：企業内担当者経由の社内便	2008年7月
R社	生活雑貨販売	有形財 探索属性	店舗販売	間接法：企業内担当者経由の社内便	2008年9月
F社	マンション販売	有形財 探索属性	個人営業	間接法：企業内担当者経由の社内便	2008年8月
U社	金融商品販売（証券）	無形財 信用属性	個人営業 カウンター販売	間接法：企業内担当者経由の社内便	2008年8月
D社	金融商品販売（為替）	無形財 信用属性	個人営業 カウンター販売	間接法：企業内担当者配布、郵送返却	2008年8月

4.3. 調査内容

4.3.1. 質問紙の構成

本研究の質問紙は、山崎（2009a）の研究で実施した際には表 4-2 (p. 110) の通り全 11 問、設問数はデモグラフィック設問を含めると 131 問であった¹⁰⁶。本稿では、そのうちの問 2、問 3、問 4、問 5、問 6、問 7 の回答のみを分析対象としたため、これらの尺度についてのみ次項で説明を行う。なお、問 2 は同じ質問に対して、個人価値観と組織価値観の双方に回答する形式のため、設問数の 2 倍の回答数になる。質問紙の作成にあたっては、それぞれの企業の担当部署内で事前調査を実施し、設問表現の理解の困難さや、誤解を生じる表現¹⁰⁷については最小限の修正を行った。

¹⁰⁶ 実際に配布した質問紙は付録資料 A (pp. 294-304) に提示。

¹⁰⁷ 例えば、自動車販売会社で「サービス」という表現は「アフターサービス部門」であると誤解を与えるため、「接客サービス」という表現に修正するなどである。

表 4-2 質問紙の構成

項目	研究者	評定	設問数
問 1 組織文化プロファイル (OCP)	O'Reilly, Chatman, Caldwell (1991)	7 段階	25 問×2 回 構成概念:「革新性」「細部への注意」「寛大さ」「成果主義」「組織文化」 同じ設問に対して、自身の価値観と組織が重視している価値観の双方を回答
問 2 市場志向性 (MKTOR)	Narver & Slater (1990) 日本語訳:小菅 (2007)	7 段階	17 問×2 回 構成概念:「顧客志向」「競争者志向」「機能間調整」 同じ設問に対して、自身の価値観と組織が重視している価値観の双方を回答
問 3 職務満足	安達 (1998)	4 段階	7 問
問 4 組織コミットメント	Allen & Meyer (1990)	7 段階	構成概念: 規範的コミットメント 3 問 情動的コミットメント 3 問
問 5 離職意向	鄭・山崎 (2003)	4 段階	3 問
問 6 顧客志向組織市民行動	Bettencourt & Brown (1997)	7 段階	6 問
問 7 顧客関係性	Schultz & Good (2000)	7 段階	3 問
問 8 サービス品質	Hartline & Ferrell (1996)	7 段階	10 問 SERVQUAL の人的サービスに関わる項目 (信頼性、反応性、確実性、共感性) への自己評価
問 9 組織文化への主観的適合度			1 問 「合う」「合わない」「どちらとも言えない」
問 10 適合・不適合を感じる場面、原因に関する主観的定性情報		自由記述	3 問
問 11 デモグラフィック要因			8 問

4.3.2. 調査項目

- ・個人と組織の顧客志向

個人の顧客志向を測定する尺度は数多く存在する。Saxe & Weitz (1982) による販売志向顧客志向 (SOCO), Stock & Hoyer (2005) による顧客志向態度、Kennedy et al. (2002) による顧客マインドセット (CMS)、そして Brown et al. (2002) によるサービス従業員の顧客志向性 (COSE) が挙げられる。また、組織の顧客志向性を測定する尺度にも、行動パースペクティブとされる Kohli & Jaworski (1990) の MARKOR、文化パースペクティブとされる Narver & Slater (1990) による MKTOR、そして Schneider (1990) が主張するサービス風土などである。ところが、個人と組織を同時に測定できる同一の尺度は存在しない。よって Life (2014) は、個人の顧客志向の尺度を Brown et al. (2002) や Stock & Hoyer (2005) から、企業の顧客志向性の尺度を Evans et al. (2007) から合成して個別に調査設計をした経緯がある。

だが、適合研究の測定では、これまでも言及した通り個人と組織が同じ設問項目によるデータセットであることを重視する。そこで、本稿では個人を測定する尺度と組織を測定する尺度のどちらか一方に揃えることにする。Narver & Slater (1990) による MKTOR 尺度は、「既存および潜在顧客に対して優れた価値を創造するために必要な行動を、最も効果的かつ効率的に作り出す組織文化」と定義されている文化アプローチであるため、個人は自身の価値観と組織文化を同時に評価できると想定し、MKTOR 尺度を用いることにした。

MKTOR 尺度には 15 項目があり (表 4-3, p. 112)、個人と組織のそれぞれの志向性を 2次元で 7 件法 (個人志向性: 1=全く重要だと思わない~7=非常に重要だと思う、組織志向性: 1=全く重要視していない~7=非常に重要視している) によって評定を求めた。

表 4-3 市場志向性 (MKTOR) 尺度 (17 項目)

1. セールススタッフが、競合他社 (ブランド) の情報を社内で定期的に共有すること
2. 経営目標は顧客満足が最優先であること
3. 自社や自社ブランドの競争相手のアクションに対して、素早く対処すること
4. 各店舗 (部門) が顧客ニーズへの対応にどの程度配慮しながら仕事を進めているかを会社が把握すること
5. どの立場の責任者も、既存および潜在顧客と定期的に接する (イベント等含む) こと
6. 成功や失敗した接客体験に関する情報を、組織内でオープンに共有化すること
7. 他社との差別化を出すためには、顧客ニーズの理解が何より重要であること
8. ターゲットとする顧客層のニーズを満たすために、組織内の全ての機能 (例えば、店舗、営業、マーケティング、カスタマーサービス、財務/会計など) が協力し合うこと
9. 会社の方向性が、どのようにしたら顧客に対してより高い価値を提供・提案できるか、ということを中心に考えること
10. 顧客満足を体系的かつ頻繁に測定する (顧客満足度調査、ミステリーショッピングなど) こと
11. 販売後のサービスに細心の注意を払うこと
12. 会社の上層部が、競合他社の強み・戦略について定期的に議論すること
13. マネージャーが、組織内の人々が、どのようにしたら顧客に新しい価値を提供できるのかについて理解すること
14. 他社との差別化ができるところでの顧客の絞り込み、囲い込みを行うことを怠らないこと
15. 社内の他部門と経営資源 (人材、情報、ノウハウ、場所など) を共有すること
16. セールススタッフが顧客の要望に臨機応変に対応できるように、ある程度の自由裁量を認めること
17. 長期的な顧客関係の維持を推奨すること

注) 設問 16、17 はサービス・マネジメントの理論¹⁰⁸から、権限委譲と長期顧客関係性について独自に追加した。

出所 : Narver & Slater (1990) p.24 をもとに小菅 (2007) 邦訳¹⁰⁹ p. 253

・職務満足

セールス職という限定された対象者の職務満足度を測定するにあたり、安達

¹⁰⁸ Looy, Gemmel & Dierdonck (2003) 「サービス・マネジメント統合的アプローチ」では、権限委譲をエンパワーメント、長期顧客関係性をリレーションシップ・マーケティングという言葉で説明している。

¹⁰⁹ 原著の MKTOR (付表 5, p.290) は質問紙に適した表現ではないため、質問紙調査に適した邦訳の小菅 (2007) を参考にしつつ、対象企業からのフィードバックをもとに、回答者が答えやすい文言に一部修正した。

(1998) が開発した職務満足感測定尺度¹¹⁰を採用した。この職務満足度の構成因子は、職務内容、給与、職務関与、職場の人間関係、職場環境、職務への動機付け、顧客との関係性の7因子19項目から成り立つが、項目数が多いため¹¹¹本研究では7因子のそれぞれで因子負荷量が一番高い各1項目、全7項目を採用した(表4-4)。先行研究に従い4件法¹¹²(1=全くそう思わない~4=非常にそう思う)によって評定を求めた。

表 4-4 職務満足尺度 (7 項目)

構成因子	項目
職務内容	1. 私には“やりがいのある仕事をしている”という実感がある
給与	2. 私の給与は私の年齢、地位にふさわしい
職務関与	3. 私は心から仕事に没頭している
職場の人間関係	4. 社内の人間関係は良好である
職場環境	5. 私の会社の幹部は従業員の仕事が公平になるように配慮している
職務への動機付け	6. 私は仕事に一生懸命打ち込んでいるときに達成感を感じる
顧客との関係性	7. 私と顧客の間には信頼関係が成り立っている

・離職意向

これまでの研究でも個人と組織の適合の低さが離職意向に有意に影響していることはすでに確認できているが (Kristof, 1996; O'Reilly et al., 1991; Verquer et al., 2003)、顧客接点をマネジメントするセールス職ではより職務ストレスが高くなり、離職意向との関係性も強くなることが考えられる。そこで本研究では、セールス職の離職意向 (鄭・山崎, 2003) を現職からの転職または離職の意向を合わせたものと定義して1因子が確認されている6項目の設問の中から、因子負荷量が0.84で同等1位となった3項目を採用した (表4-5, p. 114)。4件法¹¹³(1=全

¹¹⁰セールス職者に対する全44項目の予備調査によって抽出した4尺度33項目によって本調査を実施し、尺度ごとの主成分分析結果と項目内容を考慮して選定した19項目から構成される4件法の尺度 (安達, 1998)。

¹¹¹質問紙には個人-組織適合に関する設問だけで84項目あり、回答者の負担をこれ以上増やせないという判断から職務満足の項目数を減らした。

¹¹²リッカート法では厳密には7件法か5件法が採用されるが、心理学研究の原著 (安達, 1998) に従い、本稿でも4件法による測定を実施した。4件は、データとしては順序尺度と間隔尺度の中間領域 (Grimm & Yarnold, 1994)とされる。

¹¹³リッカート法では厳密には7件法、もしくは5件法が採用されるが、産業衛生研究の原著 (鄭・山崎, 2003) に従い、本稿でも4件法で測定を実施した。

くそう思わない～4=非常にそう思う)によって評定を求めた。

表 4-5 離職意向尺度 (3 項目)

1.	この会社での仕事にうんざりしており、本気で他の仕事に関する情報収集をしている
2.	次が決まっていなくても退職してしまうかもしれない
3.	自分の条件に見合った仕事が見つければ、すぐにでもこの仕事をやめてしまうだろう

・組織コミットメント

組織コミットメントは情動的要素、継続的要素、規範的要素の 3 次元から構成されており (Allen & Meyer, 1990)、O'Reilly et al. (1991) の研究では、個人と組織の適合は規範的コミットメントに有意な影響が確認できている。そこで、本研究では Allen & Meyer (1990) の尺度を用いて、規範的コミットメントと情動的コミットメントについて 7 件法 (1=全くそうではない～7=全くその通りである) によって評定を求めた。組織コミットメントの項目は規範的コミットメントと情動的コミットメントそれぞれ 6 項目あるが、合わせて 12 項目は他の質問数とのバランスが良くないため、項目反応理論による項目パラメタ値推定結果 (高橋・渡辺・野口, 1998) を参考に、それぞれ 6 項目中 3 項目を採用した (表 4-6)。

情動的コミットメントを追加した理由は、顧客満足の議論においてホスピタリティや顧客感動という情動的な側面が顧客ロイヤリティを高める要因であり、顧客接点であるセールス従業員の組織への情動的なコミットメントが、顧客感動を創造するうえで重要であろうと考えたためである。

表 4-6 組織コミットメント尺度 (6 項目)

情動的 コミットメント	<ol style="list-style-type: none"> 1. 私は自分の残る職業人生をこの組織で過ごすことができれば幸せだ 2. この組織に所属している、という強い感覚がない(R) 3. この組織に対して愛着を感じない (R)
規範的 コミットメント	<ol style="list-style-type: none"> 4. たとえ自分が他社で通用する実力があっても、ここを退職するのは適切ではないと思う 5. もし今退職したら罪悪感を感じると思う 6. この組織から多くの恩恵を受けている

注) (R) は逆転項目。

・顧客志向組織市民行動

顧客志向の組織市民行動とは、顧客のために自主的な行動を取ることである

(Schneider, Ehrhart, Mayer, Saltz & Niles-Jolly, 2005)。Bettencourt & Brown (1997) の研究では、プロフェッショナルサービス行動の下位概念は「業務外顧客サービス」「業務内顧客サービス」「協力」、の3つによって構成されているが、本研究では各構成概念のうち因子負荷量が.92以上の各2項目を顧客志向組織市民行動の尺度(表4-7)として採用し、7件法(1=全くそうではない~7=非常にそうである)によって評定を求めた。

表 4-7 顧客志向組織市民行動尺度 (6項目)

業務外顧客サービス	1. たとえ自分の業務責任の範囲を超えていても自主的に顧客を支援する 2. 顧客の問題解決のためには、顧客の期待や要求水準を超えたことであっても手助けをする
業務内顧客サービス	3. 顧客に要求されたことは完全に遂行する 4. 業務上の任務とされている顧客への責任をしっかりと果たす
協力	5. 自分の周囲のスタッフに対していつでも手を貸せる 6. 他のスタッフを助けるために自分の時間を提供できる

・顧客関係性

顧客関係性を長期的に築くことの戦略的重要性は増してきており、価格交渉より顧客ロイヤリティを高める販売方針への展開が進んでいる。すでに様々な業界における長期顧客関係性の構築による売上成績の達成が報告されている(Schultz & Good, 2000)。そこで、顧客関係性尺度を被説明変数として採用した(表4-8)。3項目、7件法(1=全くそうではない~7=非常にそうである)によって評定を求めた。

表 4-8 顧客関係性尺度 (3項目)

1.	顧客との関係性を先々まで進展させる
2.	顧客とはめったに長期的な関係性を築かない (R)
3	長期にわたって顧客の役に立とうとする

・デモグラフィック要因

回答者の個人属性を尋ねる項目である。性別、年代、最終学歴、雇用形態(正社員、派遣社員、契約社員、その他)、販売職経験年数、現在の組織における勤続年数、サービス業の経験有無、販売コミッションの有無、常顧客の割合(接客したすべての客のうち常顧客が占める割合)、常顧客売上割合(すべての個人売上のうち常顧客が占める割合)について質問した。

4.3.3. 分析手順

まず、個人が認知する個人の顧客志向の水準（以下、個人の顧客志向性）と、個人が認知する組織の顧客志向の水準（以下、組織の顧客志向性）を、それぞれの合計値によって合成変数化し、個人の顧客志向性、組織の顧客志向性の値とした。また、被説明変数となる職務満足、組織コミットメント、離職意向、顧客志向組織市民行動、顧客関係性のそれぞれの項目については、山崎（2009a）による因子分析結果に従い、企業ごとに尺度の平均値と標準偏差を求め、天井、床効果が認められた企業を分析から取り除いた。

次に、これまでの議論に従い個人の顧客志向性、並びに組織の顧客志向性の平均値を基準にそれぞれ高、低の2分割を行い、2×2のマトリックスを作成しデータ分布を確認したところ、大きな偏りは生じていなかった。そこで、2×2のマトリックス上の、個人の顧客志向性と組織の顧客志向性が共に高いセルを高水準適合、個人の顧客志向性と組織の顧客志向性が共に低いセルを低水準適合、個人の顧客志向性が組織の顧客志向性より高いセルを優位不適合、個人の顧客志向性が組織の顧客志向性より低いセルを劣位不適合、として4群を生成した。

最後に、優位不適合、劣位不適合、高水準適合、低水準適合の4群のデータ間の有意差を見るために、一元配置分散分析と下位分析を行い、仮説を検証した。

なお、これらの分析に使用する統計ソフトは、SPSS Statistics 22J©2013 by IBM Corp.である。

4.4. 分析結果

4.4.1. 分析対象企業と有効回答数

配布した質問用紙に対する回収率、有効回答数を表 4-9 (p. 117) に示す。

X社の有効回答数は195名、Y社は152名、K社は63名、P社は13名、M社は17名、R社は13名、F社は9名、U社は13名、そしてD社は6名であった。

表 4-9 有効回答数

企業記号	業種	財の特徴	営業・販売スタイル	配布数	回収数	回収率	有効回答数	回収部数の有効回答率
X社	自動車販売	有形財 探索属性	個人営業	252	237	94.0%	195	82.3%
Y社	旅行代理店	無形財 経験属性	カウンター販売	200	173	86.5%	152	87.9%
K社	輸入服販売	有形財 探索属性	店舗販売	82	74	90.2%	63	85.1%
P社	輸入婦人服販売	有形財 探索属性	店舗販売	52	17	32.7%	13	76.5%
M社	百貨店	有形財 探索属性	店舗販売	30	21	70.0%	17	81.0%
R社	生活雑貨販売	有形財 探索属性	店舗販売	30	15	50.0%	13	86.7%
F社	マンション販売	有形財 探索属性	個人営業	11	10	90.9%	9	90.0%
U社	金融商品販売（証券）	無形財 信用属性	個人営業 カウンター販売	20	15	75.0%	13	86.7%
D社	金融商品販売（為替）	無形財 信用属性	個人営業 カウンター販売	6	6	100.0%	6	100.0%

各企業の記述統計は表 4-10 (p. 118) の通りである。企業の平均値に天井、床効果がないかどうかを確認することを優先して、被説明変数となる職務満足、組織コミットメント、離職意向、顧客志向組織市民行動、顧客関係性のそれぞれの項目については、山崎 (2009a) による因子分析結果に従った。個人の顧客志向性と組織の顧客志向性は、それぞれの合計値によって合成変数化し、個人の顧客志向、組織の顧客志向の値とした。なお、表 4-10 では各尺度の全設問得点を合計した後に設問数で除した平均点数によって示している。

顧客志向、組織コミットメント、チーム協力行動、期待超越行動、顧客関係性維持行動についてはリッカート 7 件法、仕事満足と離職意向は先行研究に従い 4 件法、経験年数、常顧客売上割合は実数である。その結果、生活雑貨販売を行う R 社は常顧客売上割合に床効果 ($1.71 < M-SD$)、マンション販売の F 社は組織の顧客志向に天井効果 ($5.72 > M+SD$)、金融商品販売（為替）の D 社は常顧客売上割合に天井効果 ($81.67 > M+SD$)、仕事満足に床効果 ($11.58 < M-SD$) が見られた。これらの企業は、本稿で想定する顧客との長期信頼関係を構築してリピーターを獲得するビジネスモデルの対象者とは異なると思われたため、以降の分析からは除外することにした。

表 4-10 企業別記述統計と天井、床効果の確認

企業記号 業種		経験 年数 (年)	常顧客売上 割合 (%)	組織 顧客志向性 (1-7点)	個人 顧客志向性 (1-7点)	仕事満足 (1-4点)	組織コミット メント (1-7点)	離職意向 (1-4点)	チーム 協力行動 (1-7点)	期待超越 行動 (1-7点)	顧客関係性 維持行動 (1-7点)
X社	平均値	10.04	42.92	4.67	5.23	2.70	4.52	1.89	5.45	4.93	5.40
自動車販売	度数	230	206	232	227	232	231	234	235	235	235
Y社	平均値	11.06	17.88	4.60	4.83	2.71	3.93	2.11	5.42	4.70	4.93
旅行代理店	度数	158	111	168	167	170	169	170	170	170	169
K社	平均値	6.88	39.95	4.03	5.38	2.63	3.82	2.29	6.09	4.91	5.51
輸入服販売	度数	70	61	77	76	76	76	77	80	80	80
P社	平均値	11.79	42.65	3.83	5.48	2.59	3.29	2.47	6.21	4.68	5.53
輸入婦人服販売	度数	17	17	17	17	16	17	17	17	17	17
M社	平均値	13.64	7.00	4.32	5.02	2.50	4.27	1.90	5.60	5.10	4.52
百貨店	度数	18	9	20	20	21	21	21	21	21	21
R社	平均値	8.57	1.71	4.42	5.38	2.90	4.84	1.78	6.37	4.97	4.49
生活雑貨販売	度数	14	7	14	14	15	15	15	15	15	15
F社	平均値	6.61	28.50	5.72	5.64	2.75	4.48	2.07	5.85	4.55	4.63
マンション販売	度数	9	10	10	10	10	10	10	10	10	10
U社	平均値	9.57	42.07	4.18	5.29	2.23	3.86	2.11	5.37	4.30	5.02
金融商品販売(証券)	度数	15	14	15	14	15	15	15	15	15	15
D社	平均値	2.75	81.67	3.77	5.53	1.58	3.64	1.94	5.75	4.17	5.22
金融商品販売(FX)	度数	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6
合計	平均値	9.91	34.98	4.51	5.14	2.66	4.18	2.04	5.59	4.83	5.20
	度数	537	441	559	551	561	560	565	569	569	568
	標準偏差	7.34	29.57	1.04	0.84	0.39	1.19	0.86	0.91	1.16	0.92
天井		17.25	64.56	5.56	5.99	3.05	5.37	2.89	6.50	5.98	6.12
床		2.57	5.41	3.47	4.30	2.27	3.00	1.18	4.68	3.67	4.27

4.4.2. 個人と組織の顧客志向性による4群生成

天井効果もしくは床効果が見られた3社を除外した残り6社の中で欠損データを除外した有効データ一覧が表4-11である。サンプル数は520となり、個人の顧客志向の全設問の合計得点の平均値は87.14(1問あたり5.13)で中央値が87、組織の顧客志向の全設問の合計得点の平均値は76.44(1問あたり4.50)で中央値が76であった。個人のほうが組織より平均10.70高くなっている。

表 4-11 有効データ一覧

	個人の 顧客志向性	組織の 顧客志向性	個人と組織の不適合 (個人-組織)
度数	520	520	520
平均値	87.14	76.44	10.70
中央値	87.00	76.00	7.00
最小値	21	18	-39
最大値	143	119	92
標準偏差	14.362	17.658	17.277

そこで、個人と組織の顧客志向性の平均値¹¹⁴である 87.14 と 76.44 をそれぞれ中心にデータを 2 分割したところ、図 4-2 のように低水準適合が 175 件 (34%)、劣位不適合が 88 件 (17%)、高水準適合が 169 件 (33%)、優位不適合が 88 件 (17%) という分布になった。

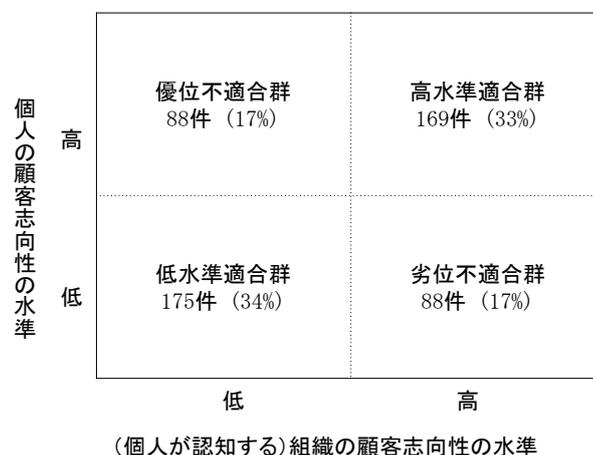


図 4-2 適合と不適合 4 群の人数分布

なお、これら 4 群の顧客志向性の平均値、標準偏差は表 4-12 の通りである¹¹⁵。

表 4-12 4 群データの平均値、標準偏差

		個人の 顧客志向性	組織の 顧客志向性
低水準適合群	平均値	74.66	64.02
	標準偏差	11.532	9.606
	度数	175	175
劣位不適合群	平均値	80.02	84.01
	標準偏差	7.282	4.658
	度数	88	88
高水準適合群	平均値	99.11	93.99
	標準偏差	7.591	10.712
	度数	169	169
優位不適合群	平均値	96.10	59.88
	標準偏差	8.705	13.700
	度数	88	88
合計	平均値	87.14	76.44
	標準偏差	14.362	17.658
	度数	520	520

¹¹⁴ 整数である中央値を分割線にすると境界線上に位置するデータが発生するため、平均値を分割線にした。

¹¹⁵ 低水準適合と高水準適合において、適合しているにも関わらず個人と組織の顧客志向の平均値が合致せず、若干個人のほうが高くなっているのは、もともと個人の平均値が高いためである。

以上の手続きにより、本章における分析に関してはこの4群に配置されたデータを比較分析することにする。なお、これら4群の特徴を把握するため、デモグラフィックデータである経験年数、常顧客割合、そして常顧客売上割合を比較したのが図4-3である。経験年数に大きな差はないが、優位不適合における常顧客売上割合が41.8%と他より突出している。ここから推定できるのは、優位不適合群は常顧客によって効率の良い安定した売上の源泉を確保しているといえる。逆に劣位不適合では常顧客の割合や売上割合が最も低く、顧客作りが課題になっていることがうかがえる。

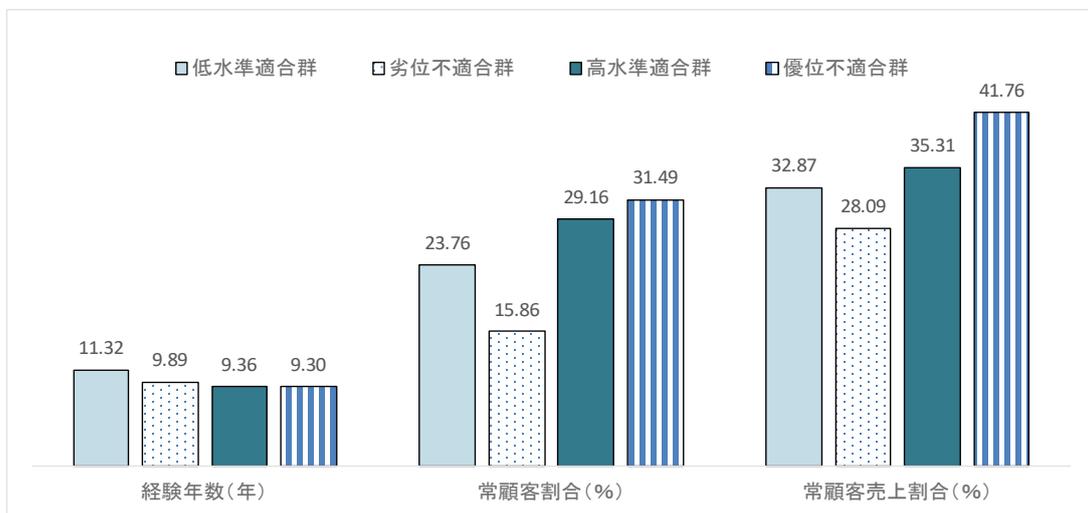


図 4-3 4群のデモグラフィック比較

4.4.3. 測定尺度の因子分析と信頼性

分析に使用するデータが確定したところで、今後の比較分析における各変数の信頼性が保てるように改めて4群を合わせたデータによる因子分析と信頼性係数の確認を行った。

- ・顧客志向性価値観

個人と組織の適合の定量調査では、これまでは組織文化プロファイル(Organizational Cultural Profile: OCP; O'Reilly, et al., 1991)が用いられており、その分析方法では個人と組織の適合値として双方の得点をSpearmanの順位

相関係数にして変数化している。よって、最も適合した場合の数値が 1.0、最も適合していない場合の数値が -1.0 となる¹¹⁶。だが、この方法では個人と組織の双方の得点が高くても、低くても、適合さえしていれば相関係数は高くなるという問題がある。また、不適合の場合は相関係数が -1 に近づくが、個人得点と組織得点のどちらが高いのか判別できない。よって本研究では、顧客志向を測定する 17 項目を 1 因子として扱い、個人得点と組織得点のそれぞれの合計得点をそのまま変数として用いた。Cronbach の α 係数は、個人が認知する個人の顧客志向が .961、個人が認知する組織の顧客志向が .947 と十分に高い数値が得られた。

・職務満足

職務満足尺度の 7 項目につき、主因子法による因子分析をバリマックス回転(以下、すべての分析で共通)で実施した(表 4-13, p. 122)。その結果、因子負荷量が 0.3 以上の 4 項目と 0.4 以上の 3 項目による 2 因子構造となり、固有値は第 1 因子が 1.984、第 2 因子が 0.662 であった。第 1 因子は、「私にはやりがいのある仕事をしているという実感がある」「私はここから仕事に没頭している」「私は仕事に一生懸命打ち込んでいるときに達成感を感じる」となり、因子負荷量 0.306 の「私と顧客の間には信頼関係が成り立っている」以外は「仕事」を通しての満足感を示す項目であったため「仕事満足」と命名した。第 2 因子は、「私の会社の幹部は従業員の仕事が公平になるように配慮している」「社内の人間関係は良好である」「私の給与は私の年齢、地位にふさわしい」という「仕事の周辺環境」の満足感を示す項目であったため、「環境満足」と命名した。

内的整合性の確認のために各因子の Cronbach の α 係数を求めたところ、「仕事満足」で因子負荷量の上位 2 項目に絞ると $\alpha = .778$ となった。山崎 (2009a) によれば、サービス行動への影響力があるのは「仕事満足」のみであり「環境満足」は影響力を示さなかったため¹¹⁷、本研究においては「仕事満足」因子は「私にはやりがいのある仕事をしているという実感がある」「私はここから仕事に没頭している」の 2 項目を下位尺度として構成することにした。そこで 2 項目の合計値を仕事満足の尺度得点とした。

¹¹⁶ 山崎 (2009a) では、この手法を用いて組織文化と顧客志向性の個人と組織の適合値を算出し規定変数として用いている。分析結果は、組織文化が平均得点 0.27、標準偏差 0.35、顧客志向性が平均得点 0.41、標準偏差 0.34 であった。

¹¹⁷ 仕事満足の業務外行動、協力行動、業務内行動、顧客関係性行動に対する回帰分析結果は、それぞれ $\beta = .24, .20, .27, .39$ ($p < .01$) であり、環境満足から上記 4 被説明変数への有意な影響は一切なかった。(山崎, 2009a, p.80)

表 4-13 職務満足の因子分析結果

質問項目	因子1	因子2
・私には“やりがいのある仕事をしている”という実感がある	.741	.332
・私はここから仕事に没頭している	.734	.218
・私は仕事に一生懸命打ち込んでいるときに達成感を感じる	.529	.056
・私と顧客の間には信頼関係が成り立っている	.306	-.012
・私の会社の幹部は従業員の仕事が公平になるように配慮している	.098	.758
・社内の人間関係は良好である	.260	.447
・私の給与は私の年齢、地位にふさわしい	.007	.417
負荷量の平方和	1.984	.662
寄与率	28.347	9.462
(上位2項目) α	.778	

・離職意向

離職意向尺度の3項目につき、全項目に対する因子分析を行った結果、1因子の説明力が62.777%、固有値が2.249となり、Cronbachの α 係数も.831と信頼できる因子となった(表4-14)。そこで全項目の合計値を離職意向の尺度得点とした。

表 4-14 離職意向の因子分析結果

質問項目	因子1
・自分の条件に見合った仕事が見つければ、すぐにでもこの仕事をやめ てしまおう	.830
・この会社での仕事にうんざりしており、本気で他の仕事に関する情報 収集をしている	.823
・次が決まっていなくても、退職してしまうかもしれない	.718
負荷量の平方和	2.249
寄与率	62.777
α	.831

・組織コミットメント

組織コミットメントの尺度として規範的コミットメントと情動的コミットメントの両尺度を合わせた7項目のうち、逆転項目である2項目の得点を修正¹¹⁸して因子分析を行った結果、因子が分解されることなく1因子に収束した(表4-15, p. 123)。個々の因子の負荷量は十分に高いとはいえないが、全因子を合わせた固有値は2.434、説明力は40.560%であり、Cronbachの α 係数は.795が得られたため、1因子として全項目の合計値を算出し、組織コミットメント尺度得点とし

¹¹⁸ 「P3c この会社に対して愛着を感じない」「P3b この会社の一員である、という強い感覚がない」の2項目につき、逆転項目の処理をした(リッカート7件法による最高値7+1-回答値)。

た。

表 4-15 組織コミットメントの因子分析の結果

質問項目	因子1
・私は自分の残る職業人生をこの会社で過ごすことができれば幸せだ	.758
・この会社に対して愛着を感じない（逆転項目）	.714
・たとえ自分が他社で通用する実力があっても、ここを退職するのは適切ではないと思う	.650
・この会社から多くの恩恵を受けている	.613
・この会社の一員である、という強い感覚がない（逆転項目）	.565
・もし今退職したら罪悪感を感じると思う	.482
	負荷量の平方和
	2.434
	寄与率
	40.560
	α
	.795

・顧客志向性組織市民行動

顧客志向組織市民行動の尺度の6項目につき、全項目に対する因子分析を行った結果、2因子が抽出された（表 4-16, p. 124）。山崎（2009a）においても2因子が抽出されたが解釈が困難であったため、先行研究¹¹⁹に従い因子数を3に指定して再度主因子法・プロマックス回転による因子分析を行うことで先行研究を支持する3因子が抽出されたが、第3因子である「業務上の任務とされている顧客への責任をしっかりと果たす」「顧客に要求されたことは完全に遂行する」の2項目の固有値は.927と1.0以下であり、Cronbachの α 係数も.496であった。本稿でもこの2項目の因子負荷量はそれぞれ第1因子で.514、第2因子で.216となったため除くことにした。第1因子である「自分の周囲のスタッフに対していつでも手を貸せる」「他のスタッフを助けるために自分の時間を提供できる」の2項目を「チーム協力行動」、第2因子である「顧客の問題解決のためは、顧客の期待や要求水準を超えたことであっても手助けをする」「たとえ自分の業務責任の範囲を超えていても自主的に顧客を支援する」の2項目を「期待超越行動」と命名した。Cronbachの α 係数は「チーム協力行動」が.850、「期待超越行動」が.794となり、十分な得点が得られた。そこで各項目の合計値を算出し、「チーム協力行動」「期待超越行動」の尺度得点とした。

¹¹⁹ 「業務外顧客サービス」「業務内顧客サービス」「協力」の3因子でそれぞれの因子負荷量が.92以上（Bettencourt & Brown, 1997）。

表 4-16 顧客志向組織市民行動の因子分析の結果

質問項目	因子1	因子2
・自分の周囲のスタッフに対していつでも手を貸せる	.912	.018
・他のスタッフを助けるために自分の時間を提供できる	.786	.145
・業務上の任務とされている顧客への責任をしっかりと果たす	.514	.164
・顧客の問題解決のためは、顧客の期待や要求水準を超えたことであっても手助けをする	.106	.880
・たとえ自分の業務責任の範囲を超えていても自主的に顧客を支援する	.099	.735
・顧客に要求されたことは完全に遂行する	.208	.216
	負荷量の平方和	2.058
	寄与率	34.300
	(上位2項目) α	.850
		1.130
		18.840
		.794

・顧客関係性維持行動

顧客関係性の尺度である3項目のうち、逆転項目である1項目の得点を修正¹²⁰して因子分析を行った結果、1因子に収束した(表4-17)。固有値は1.548、説明力は51.612% Cronbachの α 係数は.732となったが、逆転項目を除いた2項目「顧客との関係性を先々まで進展させる」「長期に渡って顧客の役に立とうとする」のCronbachの α 係数が.779となり3項目を上回ったため、この2項目を下位尺度として構成することにした。そこで2項目の合計値を仕事満足の尺度得点とした。

表 4-17 顧客関係性維持行動の因子分析の結果

質問項目	因子1
・顧客との関係性を先々まで進展させる	.800
・長期に渡って顧客の役に立とうとする	.797
・顧客とはめったに長期的な関係を築かない(逆転項目)	.522
	負荷量の平方和
	寄与率
	(3項目) α
	(上位2項目) α
	1.548
	51.612
	.732
	.779

4.4.4. 変数間の相関関係

変数の下位尺度が決定したので、次にコントロール変数、顧客志向性変数、そして被説明変数の相関を確認した(表4-18, p. 126)。デモグラフィック変数で用いたのは、販売の経験年数と常顧客売上割合である。常顧客売上割合の数値が高いほど新規顧客よりもリピーター中心の販売活動を行っていることを示す。経験

¹²⁰ 「顧客とはめったに長期的な関係を築かない」の逆転項目の処理をした(リッカート7件法による最高値7+1-回答値)。

年数は個人や組織の顧客志向性の認知の形成に影響していると思われたが、組織の顧客志向性との相関はなかった。常顧客売上割合での相関は、個人の顧客志向性 ($r=.188$ $p<.01$)、顧客関係維持行動 ($r=.259$ $p<.01$) に若干見られる程度であった。個人の顧客志向性と組織の顧客志向性の相関係数は.433 ($p<.01$) であった。組織に勤務する個人の顧客志向性が、個人が認知する組織の顧客志向性と近似することは自然な成り行きであると思われる。だが、これまでの議論の通り極論として完全なる組織社会化、あるいは完全なる個人と組織の適合が発生しているとなれば数値上の相関係数は 1.0 になるので、このことから個人と組織の不適合が発生していることが推測できる。

相関係数の数値で、個人の顧客志向性と組織の顧客志向性との差が大きかった変数は、離職意向 (個人 $r=-.199$ $p<.01$ 、組織 $r=-.306$ $p<.01$)、組織コミットメント (個人 $r=.248$ $p<.01$ 、組織 $r=.447$ $p<.01$)、チーム協力行動 (個人 $r=.372$ $p<.01$ 、組織 $r=.071$)、顧客関係性維持行動 (個人 $r=.493$ $p<.01$ 、組織 $r=.122$ $p<.01$) であった。個人の顧客志向性は、組織コミットメントとの相関、離職意向との逆相関があまり強くない一方で、チーム協力行動、期待超越行動、顧客関係性維持行動という対顧客行動には強い相関を示したことから、個人の顧客志向性は組織内態度よりも対顧客行動との関係性が強いことが判明した。他方、組織の顧客志向性は、仕事満足、組織コミットメントとの強い相関、離職意向との逆相関が見られた。組織コミットメントの仕事態度に対する影響力の強さはこれまでの研究蓄積ですでに判明しているところであり、仕事満足 ($r=.518$ $p<.01$)、離職意向 ($r=-.607$ $p<.01$) との強い相関がある一方で、期待超越行動 ($r=.123$ $p<.01$)、顧客関係性維持行動 ($r=.215$ $p<.01$) に若干の相関が認められるのみに留まった。

表 4-18 顧客志向性価値観とコントロール変数、被説明変数間の相関関係

	常顧客 売上割合	個人 顧客 志向性	組織 顧客 志向性	仕事満足	離職意向	組織 コミット メント	チーム 協力行動	期待 超越行動	顧客 関係性 維持行動
経験年数	.155 **	-.058	-.081	-.045	-.089 *	-.005	-.044	.020	.000
常顧客売上割合		.188 **	-.048	.010	-.047	.034	.040	.110 *	.259 **
個人の顧客志向性			.433 **	.359 **	-.199 **	.248 **	.372 **	.215 **	.493 **
組織の顧客志向性				.373 **	-.306 **	.447 **	.071	.074	.122 **
仕事満足					-.472 **	.518 **	.235 **	.212 **	.338 **
離職意向						-.607 **	-.096 *	-.063	-.175 **
組織コミットメント							.069	.123 **	.215 **
チーム協力行動								.186 **	.484 **
期待超越行動									.362 **
顧客関係性維持行動									

(注) **p<.01, *p<.05

4.4.5. 一要因分散分析による4群の組織内態度と対顧客行動の比較

仮説である、適合と不適合の4群の組織内態度（仕事満足、離職意向、組織コミットメント）と対顧客行動（チーム協力行動、期待超越行動、顧客関係性維持行動）の差を比較するために一要因分散分析を行った結果、すべての変数において少なくとも1つの群の平均値が他の平均値と等しくないと判断することができた¹²¹。

そこで、すべての変数の多重比較（Scheffe 法¹²²）を行った結果（表 4-19, p. 127）、高水準適合群を低水準適合群と比較すると「離職意向」は有意に低く、それ以外のすべての変数について有意に高いことが判明した。このことから、個人と組織の価値観が適合していれば離職率を抑えられるという従来の先行研究の限界を指摘することができ、顧客志向性価値観による適合の測定においては、高水準適合群と低水準適合群は明らかに態度、行動において異なることが判明した。

¹²¹ 各変数の F 値と有意確率は次の通り。「個人の顧客志向性」F(3,513)=246.19 (p<.01)、「組織の顧客志向性」F(3,516)=347.73 (p<.01)、「仕事満足」F(3,512)=24.95(p<.01)、「離職意向」F(3,515)=12.95 (p<.01)、「組織コミットメント」F(3,510)=30.21 (p<.01)、「チーム協力行動」F(3,516)=23.54 (p<.01)、「期待超越行動」F(3,516)=4.27 (p<.05)、「顧客関係性維持行動」F(3,516)=33.11 (p<.01)。

¹²² 多重比較で用いた Scheffe 法は、多くの対比により検定力が弱まるが、比較する集団の母集団の正規性や等質性の仮定が成り立たなくても検定ができること、並びに Tukey 法と異なり複合比較全体についても検討ができる（三輪・林, 2014, p64）ことから、本研究では Scheffe 法を採択した。

表 4-19 個人と組織の適合パターン各群の尺度得点の度数、平均値、標準偏差と一元配置分散分析、多重比較の結果

	低水準適合			劣位不適合			高水準適合			優位不適合			多重比較 (Scheffe法)						
	度数	平均値	標準偏差	F値 (グループ 間比較)	低水準適合- 高水準適合 比較	劣位不適合- 優位不適合 比較	低水準適合- 劣位不適合 比較	低水準適合- 優位不適合 比較	高水準適合- 劣位不適合 比較	高水準適合- 優位不適合 比較									
個人の顧客志向性	175	4.39	0.68	88	4.71	0.43	169	5.83	0.45	88	5.65	0.51	246.19 **	低<高 **	劣<優 **	低<劣 **	低<優 **	高>劣 **	-
組織の顧客志向性	175	3.77	0.57	88	4.94	0.27	169	5.53	0.63	88	3.52	0.81	347.73 **	低<高 **	劣>優 **	低<劣 **	低>優 *	高>劣 **	高>優 **
仕事満足	174	2.39	0.77	87	2.69	0.60	168	3.05	0.63	87	2.55	0.86	24.95 **	低<高 **	-	低<劣 *	-	高>劣 **	高>優 **
離職意向	175	2.25	0.91	88	1.88	0.69	169	1.77	0.75	87	2.28	1.02	12.95 **	低>高 **	劣<優 *	低>劣 *	-	-	高<優 **
組織コミットメント	175	3.78	1.06	87	4.25	0.76	166	4.79	1.09	86	3.69	1.43	30.21 **	低<高 **	劣>優 *	低<劣 *	-	高>劣 **	高>優 **
チーム協力行動	175	5.23	0.95	88	5.31	0.81	169	5.87	0.75	88	5.93	0.90	23.54 **	低<高 **	劣<優 **	-	低<優 **	高>劣 **	-
期待超越行動	175	4.70	1.09	88	4.70	0.88	169	5.10	1.16	88	4.86	1.33	4.27 *	低<高 *	-	-	-	-	-
顧客関係性維持行動	175	4.99	1.01	88	4.97	0.76	169	5.75	0.71	88	5.72	0.94	33.11 **	低<高 **	劣<優 **	-	低<優 **	高>劣 **	-

(注) **p<.01, *p<.05

以上の分析結果により、【仮説 1】個人と組織の顧客志向性価値観が適合していたとしても、高水準適合のほうが低水準適合よりポジティブな組織内態度を取らるだろう、は支持された。

次に優位不適合群と劣位不適合群の比較で有意性が確認できたのは、「チーム協力行動」「顧客関係性維持行動」「離職意向」($p<.01$)では優位不適合群のほうが高く、「組織コミットメント」は劣位不適合群のほうが高かった ($p<.05$)。よって、【仮説 2】個人と組織の顧客志向性価値観が不適合していたとしても、優位不適合のほうが劣位不適合よりポジティブな対顧客行動を取らるだろう、は一部¹²³支持された。

ここで、高水準適合群と優位不適合群を比較すると、高水準適合群のほうが「仕事満足」「組織コミットメント」が高く ($p<.01$)、「離職意向」では低い ($p<.01$)という結果となり、従来の個人と組織の適合理論ですでに明らかになっている通り、適合群（ただし高水準適合）のほうが不適合群より望ましい組織内態度につながるということが本稿でも再確認することができた。

その一方で、対顧客行動である「チーム協力行動」と「顧客関係性維持行動」については、不適合群（ただし優位不適合）であっても高水準適合群との有意な差は見い出せず、双方とも他の低水準適合群、劣位不適合群より高い得点を維持している。つまり、対顧客行動に関してのみ優位不適合群は高水準適合群と同等であったといえる。これにより、個人－組織適合は組織内態度には影響力があっても、対顧客行動には影響力がなく、適合ではなく個人の顧客志向性が対顧客行動を規定しているということが推察できる。

次に、低水準適合群と劣位不適合群を比較すると、劣位不適合群のほうが「仕事満足」「組織コミットメント」では高く ($p<.05$)、「離職意向」では低い ($p<.05$)という結果となり、既存研究が示した不適合（ただし劣位不適合）は適合（ただし低水準適合）より望ましくない態度を取る、とはいえないことが判明した。対顧客行動である「チーム協力行動」と「顧客関係性維持行動」については、低水準適合群と劣位不適合群の有意な差は見い出せず、双方とも高水準適合群と優位不適合群より低い得点となっている。

以上の比較検討より、【仮説 3】高水準適合、低水準適合、優位不適合、劣位不適合の 4 群の組織内態度や対顧客行動には、それぞれ有意差があるだろう、は一部支持された。

¹²³ 対顧客行動である「期待超越行動」だけは優位不適合と劣位不適合の統計的有意差が得られなかった。平均値は、それぞれ 4.86 と 4.70。

これらの個人と組織の適合による各群の得点平均値をグラフ化したものが図 4-4 である。組織内態度の望ましさの順番では、高水準適合群、劣位不適合群、そして優位不適合群と低水準適合群が同じ水準、となる。他方、対顧客行動の望ましさの順番では、高水準適合群と優位不適合群、次に低水準適合群と劣位不適合群となる。

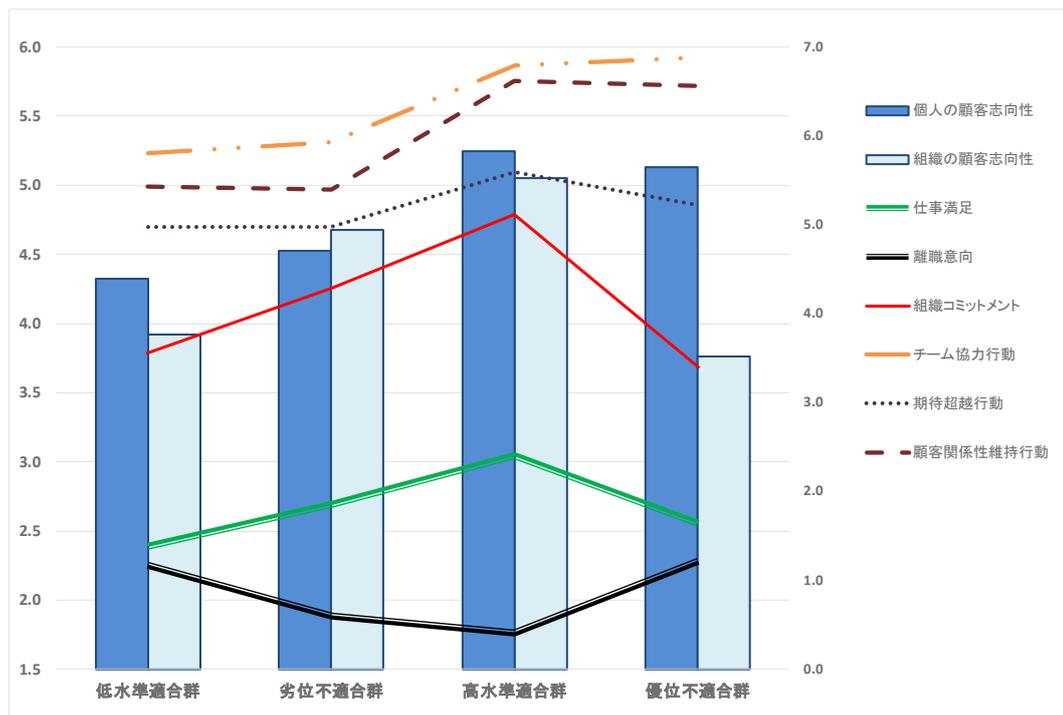


図 4-4 適合と不適合の 4 群の尺度得点の平均値

4.5. 第 4 章小括

本章では、個人と組織の適合と不適合を、高水準適合、低水準適合、優位不適合、劣位不適合の 4 群に分類し、被説明変数に組織内態度と対顧客行動の 2 種類を合わせることにより、それぞれの群の違いを明らかにした。これにより、個人と環境（組織）の水準が低、中、高のどれであっても双方が同じ水準であれば適合となるので、適合が被説明変数に与える影響は懐疑的（Edwards, 2008）という指摘を実証することになった。また、Life (2014) が顧客接点人材の顧客志向性と、勤務先組織の顧客志向性をそれぞれ測定したところ、両者が適合したほうが不適合より組織コミットメントが高く、さらに個人と組織の双方の顧客志向性が高い

状態（高水準適合）のほうが、双方が低いとき（低水準適合）よりも組織コミットメントが高くなるという結論と同じ結果を導いた。だが、個人の顧客志向性が組織の顧客志向性を超えたとき（優位不適合）のほうがその逆（劣位不適合）よりも組織コミットメントが若干高いという結論に関しては、本研究では Life (2014) とは逆の結果となった。その理由として考えられるのは、研究対象者¹²⁴や使用した尺度¹²⁵が要因になっていると考える。

とはいえ、適合と不適合を 2×2 のマトリックスで表現し、一元配置分散分析によってそれぞれの群の組織内態度や対顧客行動の特性を確認できたことにより、本章が議論を進めるための適合と不適合のフレームワークの基礎部分を固めることができた。

なお、このフレームワークは第 5 章の適合と不適合の動態を示す土台となるため、4 群の特徴が概観できるよう一覧表にしておく¹²⁶ (図 4-5, p. 131)

¹²⁴ Life (2014) の研究対象者はリテール銀行のカスタマーサービス担当者であるため販売実績を組織から要求されない点が、本研究対象である販売職との違いである。

¹²⁵ 本研究では MKTOR (Narver & Slater, 1990) の尺度を用いたが、Life (2014) は Brown et al. (2002) や Evans et al. (2007) の尺度を用いている。

¹²⁶ 表内に期待超越行動を含めなかった理由は、4 群間における優位な差が顕著ではなかったためである。

個人の顧客志向性の水準	高	<p>優位不適合群</p> <p>仕事満足：中程度 離職意向：高い 組織コミットメント：低い チーム協力行動：高い 顧客関係性維持行動：高い</p>	<p>高水準適合群</p> <p>仕事満足：高い 離職意向：低い 組織コミットメント：高い チーム協力行動：高い 顧客関係性維持行動：高い</p>
	低	<p>低水準適合群</p> <p>仕事満足：低い 離職意向：高い 組織コミットメント：低い チーム協力行動：低い 顧客関係性維持行動：低い</p>	<p>劣位不適合群</p> <p>仕事満足：中程度 離職意向：中程度 組織コミットメント：中程度 チーム協力行動：低い 顧客関係性維持行動：低い</p>
		低	高

(個人が認知する) 組織の顧客志向性の水準

図 4-5 適合と不適合の 4 群の特徴

第5章 研究 1：顧客志向性価値観による適合と不適合の認知

5.1. 研究目的と研究手法

5.1.1. 研究目的

第4章で確認したのは、個人と組織の顧客志向性価値観の適合と不適合の関係性は、既存研究が示すような連続体の両極、つまり適合していなければ不適合という単純なものではなく、高水準適合、低水準適合、優位不適合、劣位不適合という4群があり、それぞれに組織内外での態度や行動が異なる、ということであった。特に優位不適合群では、対顧客行動である顧客関係性維持行動やチーム協力行動において高水準適合群と同じ水準であるにもかかわらず、組織内態度である組織コミットメントが低く、離職意向が高い、という特徴を示した。こうした4群の態度や行動の特徴を実証することができたため、4群によるマトリックスを用いて次の議論を展開する。

適合は個人の認知によって可変するというダイナミック適合の論点で捉えたときに疑問となるのが、個人の適合や不適合の認知の動態である。そこで本章では、リサーチ・クエスチョン(1)個人は組織に対する適合や不適合をどのように認知するのか、を目的とした実証研究を行う。

これまでの先行研究に基づいて考えれば、新規参入時は個人の顧客志向性の水準が低いので組織とは劣位不適合な状態であるが、組織社会化や学習によって顧客志向の水準が高まる。その後接客経験や熟達化によって個人と組織は高い水準で適合する、つまり高水準適合群へと移行する、というストーリーができそうである。その後、長期雇用段階での熟達化が個人の顧客志向性をより高めて外部環境に適應していくことが、優位不適合の発生に影響を与えるであろう、ということを実験第2章第2節で議論した。そして、第4章の実証研究では優位不適合群に17%が存在していることが確認できた。

だが、優位不適合群の発生には疑問もある。どのようにして個人の顧客志向性は組織の顧客志向性を超越するのか。なぜ職務満足や組織コミットメントも高い高水準適合に留まることなく、不適合に移行するのか。これまでも個人と組織との「厳格な一致 (Kristof-Brown & Guay, 2011)」は発生しないという議論があるものの、他方では社会心理学では「心の機能が適應的である (唐沢, 2014)」と考えるので、「(個人が組織に適應している) 適合が最も望ましい」という暗黙の理解が適合理論を発展させてきたといえる。よって、こうした安定した状態を覆すような変化である不適合はどのような経緯を経て発生しているのか、を解くことは

不適合を理解するうえで必要不可欠であろう。また、優位不適合のみならず、個人は何をもって適合、不適合だと認知するのか、高水準適合、低水準適合、優位不適合、劣位不適合の認知の状態を定性的研究手法で捉えることが本章の目的となる。

Vleugels et al. (2018) は、適合の認知は瞬間的であり、それは個人の仕事経験の中に適合の認知が落とし込まれているからだろうと説明している。総合的な仕事経験を通して帰納的に個人が適合の認知をしている、とするならば、特定の変数を用いた定量的な仮説検証では、適合や不適合の認知を捉えることは難しい。そこで、個人の認知を捉えるために3つの段階を設定した。

まず第1段階として必要なのが、顧客志向性価値観の明確化である。個人の顧客志向は第2章の先行研究から「個人が、顧客満足のために誠意を尽くして顧客価値を提供し、顧客から長期的な信頼を得ようとする態度や信念」と定義したが、経験的には確認が取れていない。この顧客志向性価値観は個人の外部環境適応を促すような特徴があるのかどうかを確認する必要があるだろう。

第2段階では、個人の顧客志向性価値観の形成過程を確認する。本稿では、個人の組織に対する適合や不適合の認知は、個人の価値観形成の影響を強く受ける、という立場を取る。個人の価値観が形成されることで、比較対象となる組織の顧客志向性との適合の認知が変化することが考えられるからである。この価値観の形成過程を解明することで、時間軸が生成される。

第3段階が、価値観形成の時間軸に沿って発生する高水準適合、低水準適合、優位不適合、劣位不適合の認知内容を把握することである。適合や不適合を認知する理由や内容はどのようなものであるのか、既存研究ではあまり踏み込んでこなかった個人の認知の状態を整理する。

以上の作業段階を本章の下位リサーチ・クエスチョンとすると、本章のリサーチ・クエスチョン全体は以下の通りである。

RQ(1) 個人は組織に対する適合や不適合をどのように認知するのか

RQ(1)-1 顧客接点人材が形成する顧客志向性価値観の特徴は何か

RQ(1)-2 顧客志向性価値観はどのように形成されるのか

RQ(1)-3 個人は、高水準適合、低水準適合、優位不適合、劣位不適合をどのように認知するのか

5.1.2. 研究手法

本章では、不適合の発生プロセスをダイナミック適合の観点からアプローチし、認知的適合パラダイムで解明するため、顧客接点人材に対するインタビューとい

う定性的研究手法を採用している。

個人と組織の適合研究はこれまで定量分析を主体とした研究が主であったため、ダイナミック適合を定性研究によって議論する価値は十分にあると考える。個人と組織の適合を論じる方法論はこれまでも議論がなされてきたが、本研究では客観的適合、主観的適合、認知的適合¹²⁷ (Hoffman & Woehr, 2006; Kristof, 1996)のうち、個人の組織に対する経験的な事実認識を把握することができる認知的適合を採用し、個人に対してインタビューをした。

インタビュー手法は、心理学調査法では調査的面接法とも呼ばれ、研究仮説の検証あるいは仮説の生成を目的とし、調査者が与える質問への応答を通して、被調査者の意見や思考に関する質的データを得ようとする研究手法である (保坂・中澤・大野木, 2000)。保坂他 (2000) が指摘するように、調査者が被調査者と言語を中心とした相互作用をすることに特徴があり、観察法などでは知り得ない、被調査者の心内過程を直接明らかにできるという利点がある。インタビューの種類は構造化の過程によって3つに分類され、回答の自由度を厳格に統制する構造化インタビュー、予め質問紙を用意せずに調査者の問題関心によって即興で問いを発する非構造化インタビュー、そしてその中間に位置する半構造化インタビューがある。本章が採用した半構造化インタビューは、質問項目や枠組みにある程度の構造化をほどこしつつ、実際のインタビュー場面では興味深いトピックや語りについては適宜質問を加えたり、話題の転換に応じて問いの順序を変えたりなど、被調査者の反応や調査者の関心に応じて十分な柔軟性を持たせるインタビュー法である (徳田, 2007)。予め作成したインタビュー・プロトコルは表 5-1 (p. 135) の通りである。

¹²⁷ 主観的適合は、個人の組織特徴に対する認知と同時に自分自身の特徴も評価するものである。客観的適合は、個人に自分の特徴を回答させた後に、他の組織メンバーに組織の特徴を回答させるものである。認知的適合は、どの程度個人の特徴が彼らの所属する組織と適合しているのかを本人に直接問うものである。

表 5-1 インタビュー・プロトコル

テーマ	質問事項
属性など	お客様に対して何を提供するお仕事ですか？
	そのお仕事になって何年の経験がありますか？（年齢、以前の職業など）
顧客接点人材は、どのような顧客志向性価値観を持っているのか	これまでお客様と接した中で、一番嬉しかったこと、達成感を感じた出来事はありますか？
	逆に、一番嫌な思いをした出来事があれば、差し障りなければお教えてください。
	これらのご経験を通じて、お客様とはどのような関係を築くのが望ましいとお考えになりますか？
顧客志向性価値観は、どのように形成されるのか	そうした考え方が形作られる過程で、上司からの影響はありますか？
	会社の人事制度(評価や教育)からの影響はありますか？
	お客様から学んだ、ということはあるですか？
	それ以外には、何から影響を受けていますか？
	●●さんの、お客様志向の考え方に影響を与えたのは、接客を通して、上司、人事制度、その他のどれが大きいのでしょうか？
	ご自身のお客様に対する考え方が出来あがってきたのは、経験何年目ごろですか？
所属企業の顧客志向との適合や不適合を認知する出来事、要因は何か	▲▲社に入ってから習得したことと、以前からご自身の考えとして持っていたことの違いはありますか？
	▲▲社は、「・・・」の顧客志向性理念をお持ちですが、●●さんのお考えと合っていますか？
	会社の顧客志向とご自身の顧客志向は何パーセントほど合っていると思いますか？
不適合をどのように受け止めているか	それはどのような場面で感じるのでしょうか？
	会社との適合が 100%に満たない、残りの数十パーセントにはどのような意味があるのでしょうか？
	会社との顧客志向が適合しない理由は何でしょう？
	その他、会社と自分の顧客志向性価値観の適合に関することでお気づきのことがあれば教えてください。

このようにして得られたインタビュー・データを、修正版グラウンデッド・セオリー・アプローチ（木下, 2007: 以下 M-GTA）によって分析を行った。M-GTA は、グラウンデッド・セオリー・アプローチ（Grounded Theory Approach: 以下 GTA）の理論や考え方に依拠しながら今日的な分析技術を考案して提案されたものである。GTA は、Glaser & Strauss (1967) を産みの親として発展した手法であり、統計的な手法や数量化によらずに行われる質的研究に分類される方法論である。Strauss & Corbin (1998) はオリジナルの GTA を踏襲しながらも、さらに実践を通して改良した方法論を発表した。その中で、GTA は体系的に収集され、

研究プロセスを通じて分析されたデータに基づいて構築された理論であり、この方法論はデータに基づいているという点で、経験や単なる理論上の概念から作り出される推論よりも「現実感」がある (Strauss & Corbin, 1998)、と説明している。GTA ではデータを読み解く際に既存概念をあてはめてしまう危険性を回避することを重視し、データを 1 内容ずつ細かく切り刻むという切片化から始まり、カテゴリーで括りながら上位概念へと積み上げてゆく手法を取る。だが、M-GTA (木下, 2003) では、研究する人間、の視点を導入し、データを切片化せずに文脈の深い意味解釈作業を試みる。M-GTA ではデータを分析者に対して外在化させて分析プロセスを説明可能な形にはしているが、その一方でデータの本質的特性としての不完全性や調査者の関心の反映を認めている点が、MTA とは異なる。

M-GTA による分析プロセスや用語も GTA とは異なる。M-GTA ではデータの分析にあたり独自のコーディング方式を採用するが、コードという用語は用いず、データの意味解釈をした結果はすべて概念と呼び、これを分析の最小単位とする (木下, 2003, p. 150)。そして、1つの概念を生成するときに同時にそれと関係しそうな概念の可能性も考えるという、多重的同時並行思考をすることで相互の関係性を絶えず検討し、概念間の関係作りを促進する。こうして出来上がる、複数の概念間の関係性で構成されるものをカテゴリーと呼ぶ。よって分析プロセスは、生データから概念を生成し、概念からカテゴリーを生成し、最終的に研究結果となるプロセスのレベルに到達する。この概念生成にあたっては、分析ワークシートと呼ぶ書式を用いる。概念の数だけ分析ワークシートは出来上がり、各シートには概念名、その定義、具体例となるヴァリエーション、理論メモの 4つの欄で構成される (木下, 2003)。生データから 1つの分析ワークシートを立ち上げると、その概念が成立するかどうか完成度を高めるために、他の文章にも類似例がないかを探索し、該当箇所をワークシートのヴァリエーション欄に転記する。1人目が終わると、2人目も同様に分析を行い、1人目で作成した概念と類似の具体例があればヴァリエーション欄に追加したり、新たな概念を生成したりする (木下, 2007, pp. 200-204)¹²⁸。そこで、本稿では M-GTA で用いる用語定義に従い、分析ワークシートによって生成したデータのまとまりを「概念」と呼び、「定義」と共に記述することにする。

5.2. 調査概要

本章では、個人と組織の顧客志向性価値観の適合の認知の変化、特に優位不適

¹²⁸ 本稿の分析ワークシートの一部を例として付録資料 B に提示 (p. 305)。

合の状態に至るプロセスを解明する。そこで、調査対象には個人と組織の双方共に顧客志向性の水準が高いことが望まれる。よって、インタビュー対象企業の選定にあたっては、まずは組織の顧客志向性の判断材料として、経営理念や経営戦略の中に顧客志向が包含されており、かつ人事施策に顧客志向を高める人材開発や人事評価が制度として実施されている企業であることを条件として2社を対象とした。次にインタビュー協力者の選定は、所属する企業内で顧客満足度が高いと（社内外で）評価される顧客接点人材に限定して、2社合わせて12名とした。

1社は婦人服・紳士服・子供服・服飾品の企画、製造、販売を行うS社で、複数のブランドとその小売り販売の直営店舗があり、全国で約1000店舗を運営している。当該企業では、店頭における顧客価値を高める施策として接客のロールプレイング大会を実施しており、顧客に対する共感性や顧客感動の提供を主とした審査基準によって全国で予選を重ねてファイナリストを選出し、東京で決勝戦を行っている。本研究では2011年実施のロールプレイング大会で選出されたファイナリストの接客販売職7名全員をインタビュー対象者とした。

もう1社は自動車の仕入れ、販売、アフターサービスを手掛けるX社で、S社同様に全国にネットワークを持ち、販売後のアフターフォローによる顧客満足度の向上に戦略的重点を置いている企業である。当該企業では、自動車整備や車検などのメンテナンス・サービスを受けた顧客に対して顧客満足度調査を実施しており、この調査で全国上位にランクされたサービス・アドバイザー職の5名にインタビューを申し入れた。

被調査者には上司を通じて大まかな質問概要を予め配布しておいたうえで、実際のインタビューを実施した。インタビュー協力者に配布した質問票の表現は研究者用のインタビュー・プロトコルより一般的な内容にしている¹²⁹。

対象者の属性は表5-2 (p. 138) に示している通り、経験年数は最短で入社4年目、最長で異動前部門との経歴を合わせると24年と広範囲にわたっている。業種や職種の特性により、S社は全員女性、X社は全員男性という分布になった。インタビュー日時は2012年8月から10月にかけて、1対1でゆっくりと話せる個室を確保し、インタビュー時間は約1時間から1時間半で実施した。予め録音することに対して了承を得て、インタビュー後に逐語録テキストへ変換し、生データとして分析に使用した。なお、本稿では分析結果としてインタビュー内容を一部掲載しているが、論文中では読みやすさを優先して、流行語、倒置後、語尾、

¹²⁹ インタビュー協力者に予め配布した趣意書、質問概要は付録資料Cとして巻末に収めた (pp. 306-307)。

接続詞などの最小限の修正、主語抜けやジェスチャーには（）による補足、専門的な業界用語の一般用語化、冗長部分の削除を行っている。

表 5-2 インタビュー協力者属性一覧

イニシャル名	性別	所属企業名	職種	インタビュー日時	所属企業での現職の職務経験(現職通算)	採用、異動・転職前の職歴
D氏	女性	S社	店頭販売、副店長	2012年9月10日	4年目	新卒採用
M氏	女性	S社	店頭販売、店長	2012年9月10日	8年目	新卒採用
R氏	女性	S社	店頭販売、店長	2012年9月14日	6年目(10年)	販売職アルバイト4年
N氏	女性	S社	店頭販売、店長	2012年9月29日	7年目	派遣採用
I氏	女性	S社	店頭販売、副店長	2012年10月4日	7年目(9年)	新卒採用 学生時代販売職アルバイト2年
E氏	女性	S社	店頭販売、店長	2012年10月11日	9年目(11年)	中途採用 販売職アルバイト2年
C氏	女性	S社	店頭販売、店長	2012年10月17日	12年目(20年)	前職非販売職、販売職 合わせて8年
K氏	男性	X社	サービス・アドバイザー	2012年8月2日	9年目	新卒採用 メカニック5年
N氏	男性	X社	サービス・アドバイザー	2012年8月3日	14年目	新卒採用
C氏	男性	X社	サービス・アドバイザー	2012年8月9日	1年目	新卒採用 メカニック11年、工場長13年
I氏	男性	X社	サービス・アドバイザー	2012年8月29日	4年目	新卒採用 本社部門20年
T氏	男性	X社	サービス・アドバイザー	2012年8月30日	12年目	新卒採用 メカニック2年半

5.3. インタビュー分析結果

5.3.1. 顧客志向性価値観の特徴

本項では、RQ(1)-1である、顧客接点人材が形成する顧客志向性価値観の特徴を把握することを目的としている。顧客志向性は本稿において外部環境への適応を示す重要な概念であるため、どのような特徴を有しているのかについて予め確認をしておく必要があるだろう。

個人の顧客志向性価値観とは、「顧客満足のために誠意を尽くして顧客価値を提供し、顧客から長期的な信頼を得ようとする態度や信念」と、本稿では先行研究に基づき定義している。この定義を分解すると、顧客志向の目標は「顧客満足」を得ることであり、その方法として「誠意を尽くして顧客価値を提供する」接客を行う。その結果として得られるものが「長期的な信頼関係」であり、これが顧客志向性の真の目的となる。よって、顧客志向性とは単に顧客を満足させることが目的なのではなく、その先にある顧客行動（ロイヤリティによる口コミ発信、再購入、関連買いなど）によって、最終的には組織の財務成果（短期的には客数、収益性、長期的には伸び率、企業価値など）を獲得することができる（小野, 2016）からこそ、個人にも組織にも推奨されている価値観なのである。つまり顧客志向性とは、組織外の変数に目を向けることで、最終的に組織内に利益を還元させるという、組織の外と内をつなげる役割を果たしていると考えられる。

そこで、顧客接点人材の顧客志向性価値観に基づいた i. 接客方法、ii. 目標、iii. 目的、そして顧客志向がもたらす iv. インセンティブとの関係性を整理する。そのうえで、個人－組織適合に対して顧客志向性価値観はどのような役割や効果を果たしているのかを本項では検討する。なお、文中で概念について言及する際には【 】により表示をする。

i. 接客方法

顧客満足を得る接客については、7つの概念が抽出された。

【安心感のある環境提供】

顧客接点人材は、顧客が居心地良くリラックスできる店舗環境にすることを意識する。環境の良い店内では顧客の滞在時間が長くなり、滞在時間は売上高と密接な関係があることは消費者行動として知られていることである。また、店の雰囲気の良いさは同類の商品を扱う他社、他店舗との差別化にもつながる。

それはもう、いるだけで安心感を持ってもらえるスタッフでいるっていうのが信念です。安心してお買い物していただきたいのと、来てから帰るまで、ずっと気持ち良くいていただきたいと思います。自分の経験とかも踏まえて、お買い物するときも居心地。早く見つけて、早く出ていこう」みたいなお店とかよりは、もしかしたら話に来られるだけかもしれないんですけども、それでも、お話に来られるだけでも見ていただくことはできるので、楽しくお話ししながら商品を見ていただいて、また次回、「ああ、そう。あれがあったな」とか思って来てくださればいいかなと。

S社N氏

店内の環境が良ければ顧客の防衛心が解け、会話がしやすく、顧客の要望を把握しやすくなる。N氏が「安心してお買い物をしていただきたい」と言及しているのも、居心地の良い店舗になっていれば、今日が販売に至らなくても明日の再来店につながることを意識しているからである。そこで、【安心感のある環境提供】を概念化し、顧客が居心地良くリラックスできる店舗環境にすること、と定義した。

【多様性の理解】

X社T氏は、一人ひとりの顧客の違いをそれぞれに理解して、相手に合わせた対応をする重要性を唱えている。

(お客様の立場になって考えるのも) 難しいんですけどね。個々、やっぱりそれぞれのスタイルがあって、いろんなお客さんが一概に、一緒に性格、スタイルを持ってるわけではないので、それを見抜く力っていうのも大事にはなってくるわけですね。

X社T氏

Fisk et al. (2004) は、顧客ニーズに合わせたサービスを提供するカスタマイゼーションは差別化戦略であり、顧客の高いロイヤリティを作り出し、顧客との深い関係を構築することが可能だと主張している。カスタマイゼーションを行うためには、顧客が一人ひとり異なるという多様性を理解している必要がある。そこで、【多様性の理解】という概念を生成し、顧客一人ひとりの個性や状態が異なることを共感的に理解すること、と定義をした。

こうしたカスタマイゼーションを重視した接客を個人が心掛けているときに、組織が合理性を追求した画一的なサービスを指示すれば、個人は組織との不適合を認知するだろう。

【事前期待の把握】

事前期待を把握する重要性は、顧客満足の法則に絡むところがある。サービスの知覚品質と顧客満足の関係性について、伝統的に支持されている期待-不一致パラダイム(南, 2012; Oliver, 1980) という考え方がある。顧客はあるサービスに対してそのサービスの提供を受ける事前に何かしらの期待をしており、実際のサービスへの知覚品質がその期待を満たすか、もしくは超えていなければ満足は形成されない、というものである。ここで、もしその顧客が満足し、販売員や店舗へのロイヤリティを高め、リピーターになったとすれば、その事前期待のハー

ドルが上がることになる。サービスの品質が変わらなければ「以前のほうが良かった」という不満につながるのである。よって、リピーターによる複数回にわたる顧客経験では知覚品質が事前期待に影響する、という主張や、知覚品質と顧客満足は双方向なので弁別が困難であるという議論もある（南, 2012）。

ここで、S社K氏は事前期待について以下のように語っている。

わざわざそれで、足を運びに、来ていらっしゃるお客さまって、何かの期待を持ってご来店されていると思うんですよね。何かちょっと仕事で嫌なことあったから、ストレス解消にとか、今度、デートに行くから、何か新しいお洋服欲しいなとか、旅行に行くから、あの服が欲しいなとか、そういう多分、目的を持っている背景を知ること、信頼関係も生まれて、自分を好きになってもらえるからですかね。

S社K氏

服飾の販売員であるK氏が顧客の事前期待を「商品」ではなく「顧客感情」や「洋服を買う目的」で語っていることから分かるように、顧客志向の接客には顧客の来店目的を深く洞察することが大切になる。そこで、【事前期待の把握】の概念については、商品、サービス、スタッフに対する顧客の心奥底にある要望や期待を、サービスの提供前に理解しようとする、と定義した。

【顧客立場の尊重】

自動車のサービス・アドバイザーであるX社C氏は、長年乗り慣れた車の修理はコスト高になることを顧客に伝えたほうが合理的であることは知りつつも、顧客の車への愛着度に配慮した対応をしている。

「もうこれは（修理に）お金かかるから、もうやめた方がいいですよ」というのも、お客さまのその車の愛着度っていうのもあったりもするので、その辺でこう、ま、言葉も気を付けないと、あまりにね、そんな「こんな駄目ですよ」という、否定してしまっても良くないことだと思って。そういう、何て言うんですかね。お客さまの考えに近い、近いようなことを察知するようなお話ができるのがアドバイザー。ま、その名前の通りなのかなとは思ってますけどね。

(X社C氏)

サービスは無形なので、工業製品のような品質評価は困難であるが、顧客はサービスの品質を知覚することができる。サービス品質を評価する指標であるSERVQUAL (Parasuraman, Zeithamal, & Berry, 1988) では、品質評価の5つ

の次元¹³⁰の一つに「共感性」を挙げており、サービス提供者が顧客一人ひとりへの配慮や理解を示すことができているかどうかを評価基準にしている。C氏の【顧客立場の尊重】はこの共感性と重なるところがあり、その定義は顧客の感情や立場を最優先にすること、とした。

【誠意ある接客】

S社D氏は短期的な売上のために顧客に似合わない洋服まで推奨しない、という接客を普段の接客の中で心掛けています。顧客の立場からすれば販売員にはそうあって欲しいと思うものだが、現実的には売上目標のノルマ達成のために、強化商品をお客様に強く勧める、という販売志向（顧客志向とは逆の概念）の高い販売員は多い。

もちろん数字も取っていかないといけないんですけど、数字で「こっちのほうが金額が高いから、こっちを売ろう」とかじゃなく、やっぱり本当にうそをつきたくないの、お客さまにどっちが合ってるかとか、迷われてて、今、本当に必要じゃないなって思ったら、本当に販売員として、それをしていいかどうか分からないんですけど、今じゃなくて、もうちょっと先の商品、「こういうのもあるんで、そっちのほうがより多分合うと思いますよ」ってお勧めするとか。何かあんまりうそを本当につきたくないなどは思います。

S社D氏

D氏のような「うそをつかない」という姿勢も、サービス品質の下位次元の一つである「信頼性」の獲得には重要な要素となる。ここから、【誠意ある接客】という概念を生成し、顧客を差別したり騙したりすることなく、誠実に対応すること、と定義した。

【顧客価値の提供】

X社K氏は、顧客の要望、つまり事前期待に応えるサービスが顧客にとっての価値を提供することになると考えている。

私自身は、基本的には、本当は、(お客様に) しゃべってもらって、本当のその真髓をなるべく突こうかなと思うんですよ。で、会社のルールとかは、メーカーのルールなりに従って、まあ、やるしかないんですけど、最大限、そのルールの中、ぎりぎり使って、その要望にやっぱり何とか応えたいなっていうのはいつも思うんですよ。

¹³⁰ SERVQUALの5つの下位次元は、「有形要素」「信頼性」「反応性」「確実性」「共感性」によって構成されている。

X社 K氏

サービス品質の評価は顧客の感じ方に依存する。顧客が主観的に知覚するサービス品質を知覚品質と呼び、そこに支払われたコストとの相対的な価値の概念を加えたものを知覚価値という（小野，2016）。一人ひとりの顧客ニーズに対応したサービスのカスタマイゼーションによって、商品の価格以上の価値を顧客に知覚させることが可能である。K氏のように、顧客が最も重視している要望を叶えて商品やサービスに価値を感じてもらうことが【顧客価値の提供】であるとした。

【内部顧客の重視】

Y社 K氏は、間接部門を内部顧客だと捉えて、相手を尊重した働きかけを行っていることを具体的に述べている。

で、あいつ、楽そうだなと思っても、実は楽そうに見えて、違う面で苦労してる部分があるかもしれないです。だから、それを何とか汲み取って、こう、尊重してあげるっていうのがすごく大事なんじゃないかなと思うんですよ。その組織の中で言えば、それは絶対に必要だとは思ってます。（中略）今の現状の、彼らが置かれた立場の大変さも汲んで、「そんな中で悪いんだけど、何とか」っていう、尊重してあげてっていうか、（持ち）上げてっていうか、まあ。で、回さないといけないかなっていうふうには思っていないですね。

Y社 K氏

K氏のように、組織や関連会社の関係者も顧客であると考えて、気持ち良く仕事ができるように配慮することを【内部顧客の重視】であると概念化した。

サービス業では、本来は顧客接点人材を内部顧客と見なす（西尾他，2007）。なぜならば、顧客接点人材の仕事のしやすさは外部顧客の満足につながるからであり、間接部門は内部顧客に必要なサービスの提供が求められる。よって、Kennedy et al. (2002) が開発した顧客マインドセットを測定する尺度¹³¹でも、外部顧客のみならず内部顧客を重視しているかどうかを測定している。

だが、実際はすべての間接部門が顧客接点人材を内部顧客だと理解して業務を行っているわけではない。顧客接点部門にいる個人が内部顧客を重視しているのに、間接部門が顧客接点人材を重視しない、あるいは重視させようとししない組織の体制が見受けられた時に、個人は組織との不適合を認知するであろう。

¹³¹ 顧客マインドセット尺度は付表 7 (pp. 292-293) を参照のこと。

ii. 顧客志向の目標

顧客志向の接客方法として7つの概念が抽出できたが、それらが達成したいと考える成功指標は何だろうか。代表的な指標として顧客満足度調査が挙げられるが、顧客接点人材にとっては目の前の顧客の表情から接客の成否が直観的に理解できるであろう。

でも、とにかくやっぱりお客さんが笑って帰られるってところが。笑ってほしいんですよね、売り場で。

S社C氏

S社C氏は「とにかくお客さんに笑ってほしい」と表現しているが、それ以外にも、リラックス、感謝される、というデータが多かったので、【顧客の喜び】という概念名を付け、顧客にサービスの提供を心地良く感じ、心から喜び、感動してもらおうこと、と定義した。

顧客が喜ぶことが最終目的ではないが、まずは店頭で顧客が怒って帰るようなことなく、笑顔でお見送りができるようにすることが顧客志向の目標になる。

iii. 顧客志向の目的

顧客満足は確かに顧客志向の目標ではあるが、その先には個人、組織共により重要な戦略的な意味が込められている。顧客満足という考え方は、同業他社との競争が激しくなると決定権を顧客が握るようになるため、顧客からの支持を獲得することが競合優位性の獲得であるというマーケティング・コンセプトから発生している。しかも、一時的な支持ではなく、長期的なロイヤリティの獲得が競争の中で生き残る鍵となる。そのためには、個人も組織も顧客からの信頼を獲得することが何より重要になる。顧客志向の接客をする目的は、この顧客との長期的な信頼関係の構築に集約されていくのである。

【長期的・個人的な信頼関係の構築】

顧客接点人材が最も重視しているのは、顧客が会社やブランドを超えて、個人に信頼を寄せる関係性を長期間維持することであった。X社K氏は、会社から「会社のファンを作れ」と言われたときに「まずは自分のファンを増やそう」と考えている。

そうですね。何か、もう本当、あの一、「X社ファンを作れ」なんて、よく会社は言いますけども。まあ、僕ん中ではK(自分)ファンを作ろうかな

ていうのは思ってます。まあ、僕的にもプラスですし、Kファンってことは、まあ、KがX社にいる限りはイコール、X社ファンにもなればいいなと思います。

X社K氏

顧客から長期的な支持を得られることで得られるメリットは、組織にとっても大きい。新規顧客の獲得への資源投下より、既存顧客の長期維持のほうが、費用対効果が良いという顧客生涯価値の考え方から、顧客との深い関係性を維持しようとするリレーションシップ・マーケティングを戦略に据える企業は多い（西尾他, 2007）。このようにして【長期的・個人的な信頼関係の構築】とは顧客志向の目的であり、顧客が会社やブランドを超えて個人に信頼を寄せる関係性を長期間維持すること、と定義した。

顧客満足や顧客志向という言葉は単に顧客が喜ぶことを目指しているように思われがちだが、競争の激しい市場で優位性を獲得するという戦略的な目的が含意されている。これが意味しているのは、顧客志向とは顧客市場という外部環境に対していかに組織や個人が適応していくのか、という議論だということである。よって、顧客志向性の高い個人は外部環境に適応しているといえるのである。

さて、これまでは顧客志向の接客方法、目標、そして目的を概念化してきたが、ここで気付くことは、すべてがマーケティング理論で解釈ができるという点である。インタビュー対象者は、理論を勉強してから接客をしているのではなく経験を通して得た個人的な信念を自分の言葉で表しているだけである。それにもかかわらず、すべてが理論的なつながりを持って一貫した行動を取っている。それはなぜ可能なのだろうか。

iv.顧客志向のインセンティブ

数多くの接客経験の積み重ねを通して顧客接点人材が個人的な信念や持論を体得できたのは、個人にとっての合理的なインセンティブがあったからだと考えることができる。インタビューからは4つのインセンティブが抽出できた。

【職業的アイデンティティの充足】

最初に挙げられるのが、熟達者としての信念や誇りが満たされ自己実現を実感するという、内発的動機付けであった。

（アイドルのファンのお客様と）仲良くなっていくうちに「実はいつも買ってる服は、そのアイドルのイベントのときに必ず着ていくために買ったんです」って言われて。ずっと（そのアイドルが）大好きみたいな方で、「一

番大事なとき、大事なイベントが自分にとってはそれだから、そのときに選んでもらった服を着ていってます」って言ってくださったのがすごいうれしかったです。

(中略)「自分にとって特別な日に着る服をこう、選んでくれて、ありがとう」みたいな感じで、「ありがとう」とか言われると、すごいうれしいですね。

S社N氏

S社N氏を含め、すべての顧客接点人材が、「お客様に感謝されたときが最も嬉しい」と回答しており、自身が確立した職業的アイデンティティが充足されたときが、顧客接点人材にとって最大の内発的動機付けになっていることが分かる。

顧客との交流を楽しみにすることは、サービスに従事する従業員の傾向や素質として重要な次元である (Brown et al., 2002)。当初の目標である【顧客の喜び】が達成され、そして目的としての【長期的・個人的な信頼関係の構築】ができたときに、【職業的アイデンティティの充足】というインセンティブを得て顧客志向はより動機付けられる。

【個人成果の獲得】

顧客接点人材にとっての成果とは、1人の顧客が1回に購入する単価が上昇したり、再購入が増えて安定した売上が構築できたり、顧客からのクレームが減って効率的な仕事ができるようになることである。顧客志向の接客によって顧客は顧客接点人材を信頼し、勧められた商品を購入し、その店舗をリピートするため、売上という成果につながる。S社R氏は、「顧客ニーズの把握によって売上が伴う」と直接的に言及している。

(売るという要素は)消えてなくなるものでは決してないと思うんですけど、その信頼関係を築いたり、お客さま自身にとっても必要だって思わせるように、販売員の人もお客さまのニーズを汲み取ってあげることで、売上も伴ってくると思うので。

S社R氏

このように、顧客単価やリピート率の上昇による売上や、自分自身の仕事のしやすさなどの仕事上の結果が伴うことを、【個人成果の獲得】とした。

【顧客評価からの組織評価】

X社T氏の場合は、会社のために顧客の獲得や定着を促したいと言っているが、その一方で組織への愛着は低い、と答えている。

(自分が) 反対の立場に立ったときに、CS¹³²上げたら、僕は誰かに何かをされて、喜んだら、多分、その会社に行くやろうっていうことから、やっぱりお客さんを確保したいので。会社のために、それは。(中略)でも、自社に対する愛着ではないと思います。

X社 T氏

組織への愛着が低くても組織のために顧客を確保したいという T 氏の発言は、第 4 章で確認をした優位不適合群の組織コミットメントが低いことと重なる。この現象を解釈すると、T 氏の言葉通りに「会社のために顧客満足を提供したい」と解釈するのではなく、「自分のため」が最初に来るのだろう。顧客が自分を高く評価すれば、同時に顧客は組織への評価も高め再来店する。再来店してもらえれば【個人成果の獲得】が可能になり、その結果として個人は組織からも高評価される。こうした合理的な考え方を、【顧客評価からの組織評価】として、顧客からの高評価を得ることで結果として組織からの高評価も同時に獲得しようとする考え方、と定義した。

【社内価値連鎖による仕事のやりやすさ】

たとえ顧客接点人材が間接部門から重視されなかったとしても、逆に顧客接点人材が間接部門を内部顧客だと捉えることができるのはなぜだろうか。X社 N氏は、自分が間接部門を顧客として扱えば、結果的に自分の仕事のやりやすさにつながるという連鎖を語っている。

すべて、まあ、つながって。うん。自分がやりやすいように、仕事ができる。それがお客さまにご提供できるサービスなり、商品なりがより良いものになって渡せるというか、ね。お渡しできるわけですから。うん。そのバランスというか、そこはすごく、メカニックであったり、洗車する人であったり、ね、保険部の人であったり、いろんな、ショールームレディーだったり。

X社 N氏

これは Heskett et al. (1997) がサービス・プロフィット・チェーンで示した人的資源戦略とマーケティング戦略との連鎖と類似した発想になる。社内のサービス品質を上げれば、従業員満足となる。従業員満足は従業員の定着と生産性に

¹³² CS とは、Customer Satisfaction の略語で顧客満足を意味する。業界用語として CS は一般化しているため、インタビュアーが用いる CS という用語はそのまま掲載する。

ながら、顧客へのサービス品質が向上する。それによって顧客は満足し、ロイヤリティを高め、売上の増加と収益性が向上する、という連鎖を示している。

顧客接点人材は、顧客へのサービス品質を最大限にするために、社内顧客による価値連鎖を意識する、という合理的な考え方をしているといえよう。そこで、この考え方を【社内価値連鎖による仕事のやりやすさ】として、内部顧客を大事に扱うことで、価値が組織内で連鎖して自分自身に戻り、仕事がやりやすくなること、と定義した。

以上の4つのインセンティブは、顧客志向の接客方法への動機付けとなる。このようにして顧客志向性価値観に基づいた接客を実践すれば、顧客の喜びという目標が達成でき、その結果顧客との長期的・個人的な信頼関係の構築という目的を果たすことができる。顧客との信頼関係は、自分自身にインセンティブをもたらすことができるため、顧客志向の接客方法を継続する、という合理的な循環を描くことができる。この循環を、顧客志向性価値観に基づいた接客の合理性として 図 5-1 に示した。

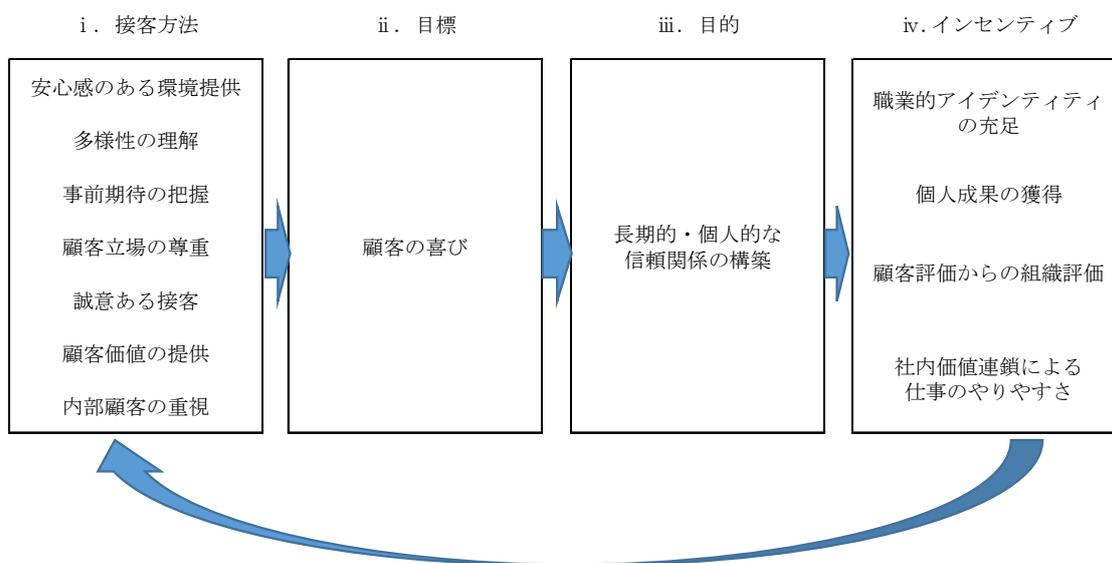


図 5-1 顧客志向性価値観に基づいた接客の合理性

これまでの分析結果に基づき、顧客志向性価値観に基づく接客のカテゴリー、概念、定義を表 5-3 (p. 149) に示す。

表 5-3 顧客志向性価値観に基づく接客の 카테고리、概念、定義一覧

顧客志向の接客 カテゴリー	概念	定義
接客方法	安心感のある環境提供	顧客が居心地良くリラックスできる店舗環境にすること。
	多様性の理解	顧客一人ひとりの個性や状態が異なることを共感的に理解すること。
	事前期待の把握	商品、サービス、スタッフに対する顧客の心奥底にある要望や期待を、サービスの提供前に理解しようとする事。
	顧客立場の尊重	顧客の感情や立場を最優先にすること。
	誠意ある接客	顧客を差別したり騙したりすることなく、誠実に対応すること。
	顧客価値の提供	顧客が最も重視している要望を叶えて商品やサービスに価値を感じてもらうこと。
	内部顧客の重視	組織や関連会社の関係者も顧客であると考えて、気持ち良く仕事ができるように配慮すること。
目標	顧客の喜び	顧客に、サービスの提供を心地良くよく感じ、心から喜び、感動してもらうこと。
目的	長期的・個人的な信頼関係の構築	顧客が会社やブランドを超えて、個人に信頼を寄せる関係性を長期間維持すること。
インセンティブ	職業的アイデンティティの充足	熟達者としての信念や誇りが満たされ自己実現を実感すること。
	個人成果の獲得	顧客単価やリピート率の上昇による売上や、自分自身の仕事のしやすさなどの仕事上の結果が伴うこと。
	顧客評価からの組織評価	顧客からの高評価を得ることで結果として組織からの高評価も同時に獲得しようとする考え方。
	社内価値連鎖による仕事のやりやすさ	内部顧客を大事に扱うことで、価値が組織内で連鎖して自分自身に戻り、仕事がやりやすくなること。

では、こうした顧客志向性価値観の特徴と外部環境への適応の関係性について改めて検討することにする。すでに言及した通り顧客志向性価値観に基づく接客は個人にとってインセンティブの働く合理性があり、それは個人が外部環境に適応していることによって得られる成果だと考えることができる。この成果を動機付けとして、個人は外部環境との適応状態を維持するために顧客志向性価値観に基づく接客をより進めようとする。そのため、一度形成された顧客志向性価値観は、安易に放棄できない仕組みになっているといえよう。

個人が外部環境に適応しているときに、組織も外部環境に適応していれば、個人と組織の成果が期待できる。だが、もし組織が外部環境に適応できていない場合は、個人はインセンティブを得ることができなくなる。例えば、顧客は顧客接点人材との関係には十分に満足しているが、会社のブランドや業務プロセスなどへの不満足が理由で顧客離れが発生するような場合である。すると個人は顧客志向性価値観に基づく接客を継続できずインセンティブを失うので、組織に対して不適合を認知するのは自然な成り行きであろう。

このように、顧客志向性価値観には、外部環境への適応を意味するのみならず、その状況を維持させようとする動機付けの機能も含まれているといえよう。

さて、顧客志向性価値観に基づく接客の合理性を体得できているのは熟達者であることから、個人の価値観の形成段階は外部環境への適応の段階を暗示している。そこで、次項では個人の外部環境への適応の手がかりとなる顧客志向性価値観の形成段階という時間軸からの議論を展開する。

5.3.2. 顧客志向性価値観の形成段階

本項の目的は、RQ(1)-2 である顧客志向性価値観はどのように形成されるのか、を探究して時間軸を設定することである。個人の価値観の形成は、次項で議論をする組織に対する適合の認知に大きく影響する要因となるためである。よって、本項では不適合の議論はまだ行わない。

顧客志向性価値観の形成段階を修正版グラウンデッド・セオリー・アプローチの手法に基づき分析した結果として生成された時間軸のカテゴリーに沿って、見出された概念と代表的なデータを紹介してゆく。形成段階は、i. 初期、ii. 形成期前期、iii. 形成期中期、iv. 形成期後期、v. 熟達期、の5段階になった。なお、図5-2は、本文の読みやすさを優先して、時間軸のカテゴリーのみならず後述する概念名も記載した顧客志向性価値観の形成段階を先に示す。データと共に解説をする文中において、概念名を明示する際には【 】内に表示をしている。

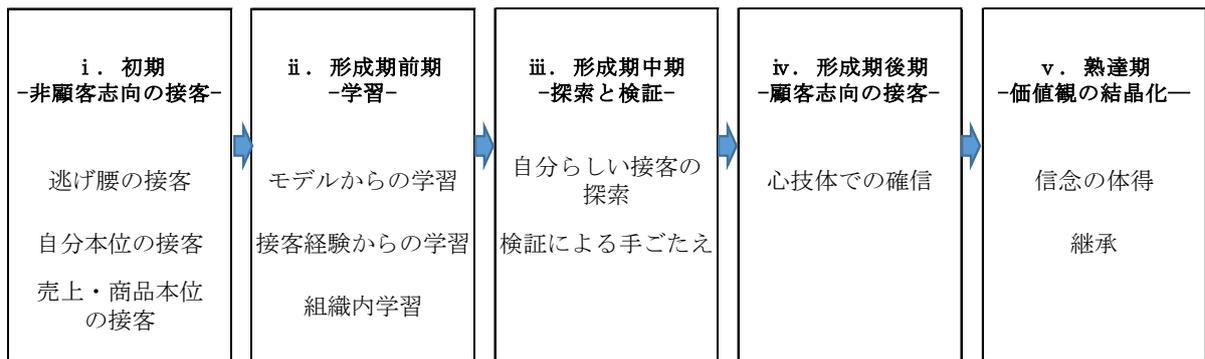


図 5-2 顧客志向性価値観の形成段階

i. 初期

これまで店頭での接客経験がない新規参入者にとって、顧客との対面接客は緊張感が高まるものである。事務業務でのOJTでは、仕事の進捗を先輩が細かく確認してくれたり、疑問があるときに適宜質問をしたりできる。だが、顧客接点の店頭業務では混雑時には先輩は接客に追われるため隣に先輩が付いて指導をする余裕がない。また、顧客は店頭にいる従業員に対してはベテランも新人も関係なく一定のサービス品質を期待するため、新規参入者であっても対面している顧客からの質問や要望に対して即時対応をしなくてはならない。質問を受ける都度「少々お待ちください」と客を待たせて先輩に確認をしにいくようでは、大きな

クレームになりかねない。また、顧客のコミュニケーションのスタイルは多様であり、どのような相手でも柔軟に対応することは新規参入者には困難である。こうした緊張感から、X社K氏のように当初は積極的に顧客とコミュニケーションを取ることができず、不安、怖いといった姿勢となってしまう。

そうですね。やっぱり……。当時は、その一、まあ、嫌々って言ったらあれですけど、で、やっぱり話すのも何をこう、切り出したらいいかっていうのも分からなかったり、やっぱりちよつとこう、お怒りでいらっしゃる方もいたりってところで、やっぱりちよつと逃げ腰になっちゃうわけですよ、どうしても。

で、何か聞かれても答えられなかったらどうしようかなとか、そういう不安でしょうがないっていうのがあって。で、何かお客さまの話とかも、まあ、多分、聞けてなかったと思うんですよね、当時、多分。もう、やっぱり不安で不安で、多分、あんまり聞いているようで、あんまり聞いてなかったり、何かそれに対しての対応がやっぱり不十分だったりしてたなっていうのはありますけど。とにかく「ああ、何か嫌だな」と思いながら、やっぱりやっ

X社K氏

このように、対面接客の場面において顧客に対して即答できそうにない不安や恐怖心から、顧客との会話が续かずに逃げ出したい気持ちを表した概念が【逃げ腰の接客】である。

その後、接客経験の蓄積により恐怖心は克服できるようになるものの、一人ひとりの顧客の要望や感情を理解する余裕はなく、不特定多数の客に対して同じ対応をしてしまう。また、自分の都合に合わせて適当な対応や、少し手のかかりそうな顧客に対しては面倒に巻き込まれないように保身をしている状態となる。

なんか一生懸命接客しても、やっぱりその、多分そんなに会話とかが盛り上がりがないんでしょうね。まあ、実力もないですし。できる限りのことはしてるんだと思うんですけど、多分そこまでお客さまに伝わってなかったりとかで、多分、(お客様の)印象に残っていないんだと思うんですけど。(中略)その当時は、なんかそのあまりお客さまの気持ちとかって、そこまで考えてないので、もう自分本位ですよ。

S社C氏

S社C氏のように、顧客の興味や感情、状況に合わせた顧客本位での接客ができず、自分の都合や保身で対応することを【自分本位の接客】であると概念化した。顧客志向は顧客本位と同義になるが、ここで発見された【自分本位の接客】はその対立概念である。

また、販売志向も顧客志向の対立概念となるが (Saxe & Weitz, 1982)、この志

向性も顧客志向性価値観形成の初期に S 社 R 氏から見受けられた。

やっぱり（最初の頃は）売るためについてというのがすごい頭にあって、じゃ、売るために。これを売らなきゃいけないから、それだけを頑張ってお勧めを
するとか、そういうことしか。お客さまの気持ちを考えずに、取りあえずこ
れをお勧めしておこうとか。

S 社 R 氏

こうした売上予算の達成のことだけを考えて顧客不在の一時的な商品の売り込みをすることを、【売上・商品本位の接客】と本稿では定義する。

ここで、S 社と X 社の調査対象者の業務の違いに触れておく。S 社でのインタビュー対象者は店頭での販売員であり、個人の売上実績が求められる職種である。こうした事由により、S 社の販売員が職務を全うするために初期から販売志向を優先させたことは理解できる。他方、X 社の対象者の職種はサービス・アドバイザーであり、自動車販売の営業ノルマを抱えていない。近年の自動車販売業では、新車販売に加えて車両点検などにおける部品交換やメンテナンス手数料も重要な収入源になっているため、全く売上金額に関知していないわけでもないものの、販売員から比べれば販売志向が全面に出ることはないので、X 社からの【売上・商品本位の接客】のデータは見つからなかった。

顧客志向価値観の初期に見出された 3 つの概念【逃げ腰の接客】【自分本位の接客】【売上・商品本位の接客】はどれも顧客本位ではないため、初期の特徴を、非顧客志向の接客、とする。だが、顧客接点人材はやがて顧客志向のほうが顧客関係性開発や顧客満足とロイヤリティに有意に影響する (Goff et al., 1997; Pettijohn, Pettijohn & Taylor, 2002) ことを経験から学ぶことになる。

ii. 形成期前期

非顧客志向であった初期の接客から、顧客志向性価値観を形成するうえで重要な役割を果たしているのが学習である。顧客接点人材の業務特徴は、対面接客における臨機応変で即時的対応が求められることに加え、仕事ぶりが他者からも見えるオープンなことも挙げられる。そこで、顧客との会話は店内で聞き取ることができ、顧客の非言語的な反応も見ることができるので、先輩の接客を見て学ぶ機会に恵まれていることから、モデリングによる学習 (Bandura, 1971) が進みやすい。

何か先輩の背中を見ていて、やっぱりお客さまがその販売員の名前を呼んで
で会いに来るっていうことに、私は入社してすごいびっくりしたというか。

そんな経験、私自身はまだなかったので、誰かに会いに行くっていうことが。特定の販売員に、あの人に会いにいこうとか、あまり今まで思ったことはそんなになかったんで、そういうお店って本当にあるんだなって。「何々さん、いらっしゃる？」とか、先輩が退職される時も、すごい皆さん、花束とかいろいろ（お持ちになられた）。

S 社 M 氏

顧客から個人的に慕われる先輩販売員を見て、強い憧れを S 社 M 氏は表現している。社会的学習理論の観察学習（Bandura, 1977）では、他者の行動の内容と結果を観察して模倣することによって、適応的な行動パターンを学習するとしているが、M 氏はまさしく顧客からの支持を得ている先輩をロールモデルとして意識していることを示している。そして、どのようにしたら顧客からの支持を得られるのかと K 氏は店長を注意深く観察している。

顧客さんって何、どうやって作るんだろうって。そのときがもう（私は）20 代前半、中、そのくらいだったんですけど、50 歳の店長の方から、まあ、そういう、なんでこの人にはいっぱいお客さんが来るのって思っ。私は（顧客さんがいないので）、じゃあ、本当にその日のお客さまが、フリーを捕まえないと、本当に私って何もすることできないんだってという環境に放り出されたときに、うん、あの、盗み見しながら、店長を。

S 社 E 氏

こうした、先輩をロールモデルにして自らを動機付ける行動がデータから見出されたため、本稿では移行期前期における重要な概念の一つとして【ロールモデルからの学習】と命名し、顧客から高い信頼を得る先輩の接客姿勢をモデルにした学習と定義した。

Bandura (1977) の観察学習の過程では、第 1 段階の注意過程でモデルに注目する。第 2 段階の保持過程では観察した内容を象徴化して記憶の中に保持し、第 3 段階の運動再生過程では観察によって学習した行動の再生と記憶の中の象徴との間にある不一致に気づき、修正をかけるとしている。そして第 4 段階の動機付け過程では、価値ある結果が期待できる場合は行動が遂行される。本稿で命名した【ロールモデルからの学習】は、観察学習の全過程を意味するものではなく、注意過程や保持過程が価値観形成のきっかけになるという意味で用いる。

次の【接客経験からの学習】では、接客経験の中で怒られたり、お礼を言われたり、信頼されたりという顧客からのフィードバックを通して内省し、次の経験へとサイクルを回し始めている様子がうかがえる。

ああ、ちょっとこの仕事、何かいいかもって思えたのが、実際、3 年目だ

ったんですよ。そうなる、まあ、そう思う前ぐらいにちょっと、「もうちょっときっちり、自分だったらやろう」とか、こうしようかなっていうのはちょっと考え始めて。で、そういうのが実際、結果として、ちょっとやったら、こう、(お客様に) お礼言われたりとかっていうのが始まって、ああ、接客業、絶対やりたくないと思ったのが、ああ、ちょっと面白いなど。最初、すごい怒られてやってたけども、最終的には「いろいろ言っただけ悪かったね」って。「ありがとう。助かったよ」みたいな、っていうのがやっぴりなるようになって、すごく「ああ、何かいい、いいな、これも」っていうところからですかね、ちょっと変わって。

X社 K氏

X社 K氏はただ【逃げ腰の接客】のままではいたわけではなく、内省を踏まえて新しい方法を試した結果、顧客からお礼を言われたことでその方法に自信を持ち始めている。これを経験学習 (Kolb, 1984) に当てはめてみると、対応の不備を顧客から叱られるという具体的な経験をしたことになる。これに対して「こうしようかな、っていうのはちょっと考え始めて」内省的観察を行い、「もうちょっときっちり」という抽象的概念化を得て、一つひとつの仕事に対して「ちょっとやったら」と能動的実験をすると、今度は顧客からお礼をいわれるという新たな具体的な経験のサイクルに入る。このように経験学習のサイクルによって、何等かのフィードバックを得て顧客志向とはどういうものかを学んでゆく、という流れがある。そこで、本稿では【接客経験からの学習】の概念の定義を、接客時の成功や失敗体験を通して顧客の事情や感情を知り、接客を改善することで得られる顧客からのフィードバックによる学習、とした。

形成期初期の最後の概念は、【組織内学習】である。組織によって提供される接客の技術や姿勢を高める OJT やフィードバックによる学習でのことであり、組織が個人に対して直接的に組織社会化戦術を行っているので、組織社会化の一種だといえるであろう。

私は本当に影響を受けやすいので、そのときにやっぱり自分の転機があって、かなり大きいお店に異動をすることになり、そこで出会った店長ってのが、やっぱりそこ (顧客満足) にすごく特化してる方だったんです。なので、私がやっぱりロープレでもし評価をしていただいたんだとしたら、本当にその方の育て (方のおかげ) だと、私、結構思ってるんですけど。

そこで (店長から) もう本当「いい加減にして」みたいな感じで、毎日、怒られてた。もう数字のこともそうだけど、「それが取れてるからいいってもんじゃないでしょ」みたいな感じの1年。一緒に働いたの4年、5年ぐらい、一緒に働いてるんですけど。その中で最初の1~2年は毎日怒られ、そこから形になってという感じでした (笑)。はい。(顧客満足と売上の考え方が変わったのは) そこかなと。もうこれに関して、もうすべて、そこ (顧客満足) から私は始まる気がしています。

S社 I氏

S 社 I 氏の場合は、配属先の店長から、販売員というものは売上さえ取れていればいいのではなく、顧客満足を追求する姿勢が重要であることを徹底的に指導されている。その初期経験が原体験となって、I 氏はのちに社内の接客ロールプレイ・コンテストで入賞するまでに至り、当時の顧客志向に特化した店長の育て方のおかげだ、と振り返っている。

このように、顧客志向性価値観の形成過程において初期段階から次の段階へと移行するためには、【ロールモデルからの学習】【接客経験学習】【組織内学習】という学習が影響していることが実証研究より明らかになった。組織社会化は学習プロセスだといえる (Haueter, Macan & Winter, 2003; Ostroff & Kozlowski, 1992) と考えるアプローチもあり、価値観の形成期初期においては組織社会化の影響が非常に強いといえよう。

iii. 形成期中期

初期段階の次となる形成期中期の特徴は、組織社会化から次の段階への進化といえよう。憧れの先輩と自分は別の存在なので真似をしても自分らしい接客とはいえない。また組織全体が画一的な接客では無個性であり、顧客満足には至らない。では、自分はどのような接客を目指すのが良いのか、理想の接客とは何かを模索する段階がこの形成期中期であり、【自分らしい接客の探索】と概念化した。

顧客様の方が V (ブランド名) を長く知っていて、私が教えてもらうってというような形も何度もあったので、何かこう、こんなに (私を) 受け入れてくださるんだっていうと、またそのままでいいんだって思う瞬間が増えていくと、どんどん自分らしさを出していけるっていうのも。こんな、ちょっとこう、普段の自分、ちょっとフランクな話し方をしても受け入れてくださるんだとか。対お客さまとの何か空気感ですかね。それがこう、成功例が重なってというか。

S 社 D 氏

S 社 D 氏は、顧客が自分を受け入れてくれることから自分らしい接客に気付いていく。「自分らしい接客」へのこだわりはどのデータにも共通して見受けられる。その背景には、顧客一人ひとりの個性や感情に配慮するという顧客志向性価値観そのものが、サービス提供者である自分自身の個性の尊重にもつながっているともいえよう。サービスの特徴には、無形性、同時性、消滅性、そしてサービス提供者と顧客との相互作用から生み出される不均質性がある。そこで、毎回の接客がぶっつけ本番の舞台のようなものである。Fisk et al. (2004) はそれをサービス

の劇場アプローチと呼んで顧客接点の場を表舞台に、サービス提供者を役者に見立てた。それぞれの役者は、台詞を覚えるだけではなく、自分にしかできない演技を極めてゆくことが、顧客感動につながるのだと気づき始めたともいえよう。

こうした自分らしさの探索は、自分の価値観の探求へとつながる。だが、価値観とは無意識のうちに形成されていることが多く、自分とは異なる価値観との出会いであったり、人に説明するために口に出したりすることによって、自身の価値観に気付くことがある。そこで、自分が接客に対してどのような考え方を持っているのかを、他者と意見交換することには意味がある。その相手が同僚であれば、なおさら日常的に相互の類似や相違が明確になり、自分が追い求める顧客志向性価値観について考える機会を得ることができる。この経験をすることができたのが、X社N氏である。

その（仲間は）、やっぱりお客さまに対する考え方だとか、CSに対する考え方だとか、まあ、当然、仕事の技術的なこと、メカニカル的なことも含めて、すごくライバルだったので。で、家も近かったの、一緒に会社来て、帰ってっていう。家族より多分、一緒にいる時間が長かったぐらいの人がいたので。去年、辞めちゃったんですけど。そのライバルというか、仲間というかの影響は大きかったのかなと。

ストレスたまって、一緒に酒飲み行ったりだとか、あと、帰りに同じ電車で、隣の隣の駅に住んでるので、電車、帰りながら、「いや、実はこういう失敗があったよ」とか「こういうお客さまがいたよ」とかっていうのを、日々、話しながら、うーん、生活してたので。

そういうのが、まあ、自然に、会議とかじゃなくて、日常の中にこう入っていたので、そういうのが自然といい結果になったのかもしれないですね。

X社N氏

ときには、N氏のような良い出会いばかりではなく反面教師のような対比する対象があることで自身の価値観が浮き彫りになることもある。「そのやり方、考え方は自分とは違う」という現象を目の当たりにすることで、「自分はこうだ」と言えるようになるのである。I氏の場合は、先輩を反面教師にすることで、自分は顧客からも評価を得られるような仕事をしよう、という考え方を形成している。

だから、ま、反面教師じゃないですけど、やっぱりやるならきっちり対応してかないと会社としても損失でしょうし、そんなことでその本人も何か、お客さまからの評価が悪ければ、良くないだろうなっていうのがあって。まあ、きっちり、僕はきっちりやろうっていうふうに思うようになったのは、（先輩が顧客から怒られている姿を見て）からですかね。

X社I氏

こうした【自分らしい接客の探索】の定義は、これまでの自分の顧客対応を振

り返り、同僚との価値観共有や反面教師を通して、自分が理想とする接客の在り方の探索をすること、とした。

探索は実践の試行錯誤である。そして実践は結果を伴う。これまでの接客はロールモデルからの学習や組織社会化によって得た知識やスキルを試行する場であったが、自らの顧客志向性価値観の萌芽を接客に反映させることで結果を得ることは、仮説を検証する行動でもある。この検証行動を行うのも形成期中期の特徴である。具体的には、顧客からの指名が増える、勧めたものを購入してもらえ、遠くても通ってくれる、といった顧客からの反応が最も分かりやすいものである。

ただし、これらは形成期前期の【接客経験からの学習】のように、がむしゃらに頑張ったら顧客に喜ばれた、という偶発的な反応ではない。顧客志向性価値観に従い、どのように接客すれば、顧客満足につながるか、という仮説を立て、検証結果に納得し、自信をつけ始めている。S社K氏は、自分の対応によって顧客がどのような反応をするか、経験5年目くらいで把握できるようになっている。

(仕事を始めて)5年ぐらいたって、ようやくお仕事にも慣れてきて、お客さま、自分のファンがつくっていうことになってぐらいからですかね。

(仕事が本当に分かるようになったのは)4~5年目くらいですかね、私の場合だと。大体4~5年くらいでようやく、ちょっとお客さまとの関係性っていうところで、こういうことをすれば喜んでくれるとか、こういう反応があるから、こういう行動ができるっていうのが、ちょっと目に見えてきたというか。

S社R氏

こうした仮説検証から得られる結果への納得感のことを、本稿では【検証による手ごたえ】という概念名にした。顧客満足があれば、信頼関係ができるので顧客から自分を指名してもらえたり、リピーターが増えたりするようになる。S社において指名は個人の売上成果になるし、リピーターは安定した売上の源泉になる。X社のサービス・アドバイザーの場合は、顧客からの信頼があれば作業効率が上がるので仕事がしやすくなる、というメリットがある。X社T氏は顧客から「任せるよ」といわれることで達成感を感じて、この行動がより強化されていく様子を伝えている。

やっぱり名前を覚えてもらえる。お客さんからのリピーターが来るっていうのが一番大きいですね。ああ。そうすると、3~4年たつと、前のお客さまが、ちょうど車検とかで2度目で。そう。やっぱり3~4年たつと、そういうリピーターが来る時期ですよ。やっぱりそのときから、やっぱり「任せるわ」っていう言葉とかね。「僕(T氏)の言う通りにもうしといたらいよいよ」っていう言葉もかけていただけるようになってきたので。そうすると、こっちも、ああ、信頼されてるなど。そこからやっぱりやりがいは非常に感

じますよね。それを欲しいがために、また次、次っていうことをして。

X社T氏

そこで、【検証による手ごたえ】とは自身の顧客志向性価値観を基準に接客をすることで、顧客から感謝・信頼され、個人的関係が構築された結果、指名買い、リピート買いにつながり、自分の方針が正しかったという実感を得ること、と定義した。このように、形成期中期の特徴は、顧客志向性価値観に基づく自分らしい接客の探索と検証だといえる。

iv. 形成期後期

【検証による手ごたえ】を得た顧客接点人材は、自らの接客に確信を持つようになる。「私らしい接客とはこういうものだ、はっきり認識するようになりました」といえるタイミングを迎えたことを示している。興味深いのは、漠然としたイメージであった自らの理想の接客を、はっきりと確信する機会が研修やイベントといった日常業務から離れた場であることである。接客のロールプレイ・コンテストの入賞者であるS社I氏は、顧客が無言のときに何を考えているか、どのような接客を期待しているのかを以前から探索していたが、ロールプレイでの練習を通して確信を得るに至っている。

(これまでの自分の接客は) 話すばかり、自分から、自分がすごく話してしまうことが多くて。今、お客さまがどう思ってるのかっていうのは、気にして、やっぱりかゆいところに手が届くじゃないですけど、気にしてやってたつもりなんですけど(できていなかった)。(例えば、お客様の) 無言の、何だろう。でも、前から思ってたんですけど、(ロープレ大会で) 確信に変わったのはあります。無言のときに、お客さまが今、考えていることは何だろうっていうところから、この人の細かいタイプに分けたときに、考えるであろうバリエーションの確信みたいなのができたかもしれません。

S社I氏

サービス・アドバイザーのX社T氏は、これまでの経験から得たものを「ふわふわしてた」と表現しているが、それがなぜ重要で、どのように接客スキルに反映させるのか、という連続性を研修によって再確認している。

(これまでの接客は) 体験かもしれませんね。ただ、それに、ほんまにそうかっていうのを、こう、ふわふわしてたんかもしれませんね。その研修受けるまでは。ただ、実務上で、こう大切にすることで良いことがあるっていうのを感じ、体で感じながら、仕事はしてたんと思いますよ。(ふわふわしてたっていうのは) 明確にそれが重要かどうか。ほんまに大事で、それが後々のこう、役に立っていくもんっていうのを明確に分かってなかったんかもし

れませんね。

X社 T氏

入社時に組織から提供される研修では、何を、どのように、という具体的、実務的な知識やスキルを学習することができる。だが、どのように、だけでも習得するには一定の時間がかかる。形成期中期では、なぜ、を模索し始めているからこそ「ふわふわ」したものが出来上がっているといえる。ここで、形成期後期の研修では「ふわふわ」が明確になるので、なぜ、に腹落ちをして顧客志向性価値観を確信するのである。接客スキルという技を習得し、接客行動という身体表現ができるようになり、そして顧客志向の価値観を確信することで、「心技体」がつながり、安定した接客ができるようになるのが、形成期後期の特徴である。そこで、この時期の概念を【心技体での確信】として、接客姿勢と接客技術と接客行動のすべてが一貫性を持ち、自身が考える顧客志向性価値観に確信を得ること、と定義した。この段階からは、前項で議論した顧客志向の接客の方法、目標、目的、そしてインセンティブが循環する状態に入っているといえよう。

v. 熟達期

熟達期の特徴とは、考えなくても直観的に意思決定ができることである（松尾、2006）。形成期中期では自分らしい接客の探索と検証を行っていたが、形成期後期では心技体に一貫性があるので、安定した顧客志向性の高い接客をすることができるようになっている。さらに、熟達期に至ると顧客志向性価値観が内面化され、直観的に自身の信念に従った仕事をするようになり、無意識でも自分の仕事がやりやすくなる循環を作り出せるようになる。X社 T氏はそのことを「日々、考えて過ごしているわけでもない」ので体得である、と話している。

ここやっぱり数年、この5年ぐらい、大きいトラブルってやっぱり少なくなってきたんですね。社会の情勢がそうなんかもかもしれませんし、もめるとややこしくなるっていうね。そういうことかもかもしれませんし。ただ、お客さんともめて、やあなってしまうのが少なくなってきたので。ただ、そうすると、自分の仕事もすごいスムーズに回るんですね。そうです。自分もやっぱり満足した状態であると、それなりにやっぱりいいサービスができてくるんです。そう思うと、やっぱりすごいいい影響やなと思うので、どんどん相乗効果で高まっていくわけですからね。もう体得でしょうね。それを日々、考えて過ごしてるわけでもないですし。やっぱりほんまに体得ですね。

X社 T氏

この状態は、顧客志向性価値観の形成初期で見られた【逃げ腰の接客】【自分本

位の接客】【売上・商品本位の接客】を完全に克服しているといえる。これこそが、「内省的実践家の持論 (theory-in-practice used by a reflective practitioner)」(金井, 2005) を獲得することができている熟達期の特徴なのである。そこで、熟達期の特徴的な概念として【信念の体得】を生成し、自分が創り上げてきた顧客志向の揺ぎなき哲学を直観的に実践できること、と定義した。

さらに、熟達期では自身の哲学を次世代に受け渡してゆくことに新たな情熱を持つようになる。次世代への継承の目的は、自己満足や部下の成長を願うということ以上に、ここでも顧客志向性価値観が原動力となっていると考えられる。S社M氏は部下に日頃から「信頼されることの重要性」を指導していた。顧客からの信頼は、その部下個人に向けられるものだけではなく、店舗全体、そしてブランドや会社へとつながる。顧客にとって店内で接客する人が店長でも新人でも変わらず、誰か一人でも顧客をがっかりさせるようなことがあれば、ブランドへの信頼が失墜する。よって、顧客志向性の高い店長は、管轄内のすべての従業員の顧客志向性を高めることが自身の役割だと認識しているのである。

それが多分、自分が部下に指導するときも、そうやって多分、言ってるんですよね。「信頼してもらえなくなっちゃうよ、そんなことしてると。お客さまに」みたいな。例えばこう、注意するときとかも、ちゃんとかう、電話して、アプローチしてとかそういうときも、「こういうことすれば、お客さま、信頼してもらえるよ」って、すごい私、「信頼」っていう言葉、使ってるんですよね。この前、ふと気付いたんですけど、何かで、信頼……。「そうか。信頼してもらえなくなったら、お客さん、離れてっちゃいますもんね」って何かぼつって言ったんですよね、下の子が。そうそうって思って。私、信頼って結構言ってるなっていうの、すごい。自分が多分、部下とか後輩に指導しながら、気付くところって結構あったりして、口癖じゃないですけど、これって結構言ってるかなって。

S社M氏

このように熟達期の2つめの概念として【継承】を挙げ、自身の体得した顧客志向の哲学を後進に伝えることでより多くの顧客の満足を追求しようとする、と定義した。

【信念の体得】と【継承】は熟達期における特徴であり、顧客志向性価値観が個人の中で結晶化した状態だと捉えることができるだろう。

これまでデータをもとに議論をしてきた顧客志向性価値観の形成段階におけるカテゴリと概念、そして定義を整理したものが表 5-4 (p. 162) である。

表 5-4 顧客志向性価値観の形成段階のカテゴリー、概念、定義

形成段階のカテゴリー	概念	定義
初期 -非顧客志向の接客-	逃げ腰の接客	対面接客で即答できそうにない不安や恐怖心から、顧客との会話が續かずに逃げ出したい気持ち。
	自分本位の接客	顧客の興味や感情、状況に合わせて顧客本位での接客ができず、自分の都合や保身で対応すること。
	売上・商品本位の接客	売上予算の達成のことだけを考え、顧客不在の一方向的な商品の売り込みをすること。
形成期前期 -学習-	ロールモデルからの学習	顧客から高い信頼を得る先輩の接客姿勢をモデルにした学習。
	接客経験からの学習	接客時の成功や失敗体験を通して顧客の事情や感情を知り、接客を改善することで得られる顧客からのフィードバックによる学習。
	組織内学習	組織による接客の技術や姿勢を高める OJT やフィードバックによる学習。
形成期中期 -探索と検証-	自分らしい接客の探索	これまでの自分の顧客対応を振り返り、同僚との価値観共有や反面教師を通して、自分が理想とする接客の在り方の探索をすること。
	検証による手ごたえ	自身の顧客志向性価値観を基準に接客をすることで、顧客から感謝・信頼され、個人的関係が構築された結果、指名買い、リピート買いにつながり、自分の方針が正しかったという実感を得ること。
形成期後期 -顧客志向の接客-	心技体での確信	接客姿勢と接客技術と接客行動のすべてが一貫性を持ち、自身が考える顧客志向性価値観に確信を得ること。
熟達期 -価値観の結晶化-	信念の体得	自分が創り上げてきた顧客志向の揺るぎなき哲学を直観的に実践できること。
	継承	自身の体得した顧客志向の哲学を後進に伝えることで、より多くの顧客の満足を追求しようとする事。

本項では、顧客志向性価値観の形成段階を、初期、形成期前期、形成期中期、形成期後期、そして熟達期の 5 段階に分類した。

ここで、形成段階の時間軸の妥当性について検証する。先行研究では、顧客志向性価値観の形成前半は組織社会化による影響が大きく、後半は経験学習や熟達化が影響している点を指摘してきた。本稿のインタビューによる実証研究でも形成期前期の学習のプロセスは組織社会化を表しているといえる。形成期中期の探索と検証は主体的な仮説検証の経験学習であるし、熟達期における価値観の結晶化は熟達者が示す特徴ともいえる。なお、熟達化では初心者、上級ビギナー、一人前、上級者、熟達者という 5 段階モデル (松尾、2006 ; Dreyfus,1983) を定義しているが、本稿でも 5 段階となった。熟達化には 10 年ルール (10-year rule) (Ericsson,1996; Simon & Chase, 1973) というものがあり、今回のインタビュー協力者の全員が 10 年以上の経験者ではないので熟達の領域まで理論的飽和に達していない可能性もある。だが、松尾 (2010) は、10 年ルールはすべての職について当てはまるわけではなく仕事の特性を考慮しなければならない (p. 39)、としている。S 社のようなアパレル業界は平均勤続年数 11.8 年、平均年齢 38.3 歳¹³³ という、他の業界より継続勤務の年数が少ない中で、社内のコンテストで入賞するほどの実力がある点を鑑みれば、今回のインタビュー対象者は熟達に近い段階以上にあると考えるのが妥当であろう。

次に、価値観の形成段階と外部環境との関係に触れておく。形成期中期以降の学習は顧客との接触を通して【検証による手ごたえ】や【心技体での確信】を得ていることが分かる。つまり、組織社会化以降では外部環境からの学習が機能することで、外部環境への適応が促進されているといえる。個人は外部環境を考慮しながら意思決定や行動を取るために外部環境に適応する Lorsch & Morse (1974) のであり、その適応は外部環境からの学習によって促されているということが本項の確認事項となる。

以上の議論により、RQ(1)-2 の顧客接点人材の顧客志向性価値観の形成段階について解明ができ、5 段階の時間軸の概念を抽出することができた。仕事経験から抽出される適合の認知を把握するためには、数か月や数年間にわたる時間軸が必要であることを Vleugels et al. (2018) は指摘しているが、この顧客志向性価値観の形成段階という時間軸のフレームワークを用いて、次項では個人の適合と不適合の認知の議論を展開する。

¹³³ 業界動向サーチ調べ 平成 23 年度

5.3.3. 適合と不適合の認知

本章の最後の RQ(1)-3 を議論するこの項では、個人は、高水準適合、低水準適合、優位不適合、劣位不適合をどのように認知するのか、を明らかにする。

その際に用いるフレームワークが、第 4 章で示した 4 群マトリックスである。本項でインタビューによって収集したデータを修正版グラウンデッド・セオリー・アプローチの手法に基づき分析した結果、これら 4 群のカテゴリーと、群の移行を示すデータに分類することができた。そこで、分類したデータから生成した概念とその定義について、データと解説を加えながら論じることにする。

このときに、本節第 2 項で明らかになった顧客志向性価値観の形成段階を同時に当てはめて検討することで、どの形成段階で適合や不適合が発生しているかを明らかにすることを試みる。そこで以下では価値観形成段階に沿うように i. 低水準適合、ii. 劣位不適合、iii. 劣位不適合から高水準適合へ、iv. 高水準適合、v. 高水準適合から優位不適合へ、vi. 優位不適合の順番で示す。なお、文中で概念について言及する際には前項と同じく【 】により表示をする。

i. 低水準適合

低水準適合の定義は、個人も組織も双方に顧客志向性が低い状態を指す。残念ながら、本稿のインタビュー協力者は顧客志向性の高さを顧客や組織から認められている人物であり、組織も顧客志向の経営戦略に従った社内施策を取っていることから、客観的には組織の顧客志向性が低いとはいえない。よって本章の研究では低水準適合に属する対象者が不在となるが、第 4 章の定量研究で明らかになったように、低水準適合群には全体の 34% が分布していることを鑑みると、次のような対象者がこの群に含まれると推測できる。

第 1 の対象者として、顧客志向を重視しない組織環境の下で、接客に無関心な個人が考えられる。顧客志向の戦略は市場成長と競争の激しい経営環境の下で選択される (Deshpandé et al., 2012) ため、必ずしもすべての業界、組織が顧客志向を優先させるわけではない。だが、もし競合の増加や顧客ニーズの変化といった外部環境の変化が発生しても組織が変わろうとせず、また個人もその組織の低い顧客志向の水準に疑問を持たずに安住していたとしたら、個人と組織は共に外部環境に適応しようとするダイナミクスが発生しない。この事例では、組織の顧客志向が実際に低いというものだが、個人と組織の適合の議論においては組織の顧客志向の高低の水準は個人の認知によって決定される。それが以下 3 つの対象者になる。

第2の対象者は、今回のインタビューでX社K氏が社内の低水準適合に属する人物の具体例として「意識がない」こと挙げている。

私が思うには、まあ、会社が「こういう方針でやりますよ」という話が出て、多分、そんなに聞いてないのかなと思うんです。何か、自分のためになるっていうか、まあ、会社のためにとか、あんまりそこまでの意識がなく、取りあえず、まあ、仕事だから来て、取りあえず仕事の、ま、最低限やって、もう時間来たから帰ろうか。多分、ただその繰り返しでしか、多分、考えられてないというか、思えないんじゃないかなと思うんですよね。

X社K氏

同様の事例で挙げられている他のデータでも、「可もなく不可もなく」「ただ存在しているだけ」「曖昧」といった表現が出てくる。どうやら動機付けが低く、会社の方向性にも無関心で、自己成長の気力もない、という様子がうかがえる。この場合、組織の方針に関心がないので、自分自身のみならず組織の顧客志向性の水準も同時に低く評価することになるだろう。第4章で確認した低水準適合群の特徴は、仕事満足、組織コミットメント、チーム協力行動、顧客関係性維持行動のすべてが低く、離職意向が高い、というものであったが、この第2の対象者の様子と重なるものがある。

第3の対象者は、顧客志向という考えに対する興味や関心がもともと低い、ということが考えられる。例えば、職業興味 (Holland, 1973, 1985, 1997) の領域として具体物や芸術に強い興味があり、人やサービスへの関心が薄いのではないかと、いう可能性がある。実際に、X社のような自動車を扱う会社の修理工場での仕事を最初から望む人には、具体物を扱うことへの関心の強さが観察できる。よって、顧客志向性価値観という軸で自分や組織を評価することが困難、という可能性が考えられる。

第4の対象者は、自らの顧客志向性価値観が形成されていないので、組織に対する評価も十分に行えない状態である。前項で確認したように、初期の【逃げ腰の接客】【自分本位の接客】【売上・商品本位の接客】では、自分の顧客志向性の水準が把握できないのみならず、組織の水準まで理解する余裕はないかもしれない。よって、顧客志向性価値観の形成プロセスの初期は低水準適合に位置付けられるといえよう。

こうした4つのタイプの対象者が存在している低水準適合における認知の特徴を【無自覚・無関心】と概念化した。その定義は、個人の顧客志向の無自覚や組織方針や組織価値観に対する無関心さから、自身と組織の双方の顧客志向の水準を低く認知している、もしくは認知ができていない状態、とした。

ii. 劣位不適合

劣位不適合では、個人は組織の顧客志向性の水準と比較して自身が低いことを認識していることになる。顧客満足のために、あれも、これも、と考えてはみるものの、イメージ通りの接客ができない実力の足りなさを実感したり、優先順位を間違えて顧客を後回しにしたことを後悔したり、という状態であるので【実力不足】と概念化した。その定義は、顧客志向の意識はあるが、組織からの期待に応えられる経験や実力が不足していることを認知している状態、とした。

X社I氏は、過去を振り返り、前任者から引き継いだ顧客を満足させる言い回しが思い浮かばず、経験が不足している自分への歯がゆさを思い出している。

あと、まあ、値引きに関しても、前、まあ、前任者の方と僕で、ちょっと金額の度合いが違ったりすると、(顧客から)「何で違うんだ」ということでいきなり「できないのか」ということで。まあ、やはり値引きの、やはり、えー、できる値引きとできない値引きがありますので、その辺、お話しさせていただいても、やはり、まあ、今、皆さん、シビアになってますんで、お金に関しても。「お徳感がないな、君は」っていうふうに言われるとか。

「X社は」じゃなくて、「君は」になる、なので、それは受け止めざるを得ないので、やはり、その数字のこと言われると。「申し訳ないです」ということは言うんですけど。まあ、でも、「できる数字はここまでです」ということで、あの一、お話はさせてもらうんですけど、まあ、文句というか、「サービス悪いね」というような形で言われることはありますので、「申し訳ございません」という。ま、その辺がこう、何て言うんですかね。満足度を上げないといけないんですけど、まあ、そういったお金に関することも、何て言うんですかね。こう、減らせないですよ、当然。

まあ、言い回しだったりとか、お徳感を出す。その、何か組み合わせだとか、まあ、あるのかとは思うんで、まあ、それも、ま、経験が必要なのかなというふうには思いますけどね。ええ。

X社I氏

こうした「経験が必要なのかな」と認知しているのは、価値観形成段階としては【経験からの学習】が含まれる形成期前期に相当しているといえよう。

iii. 劣位不適合から高水準適合へ

個人が自分らしい接客を探索しながら手ごたえを得る顧客志向性価値観の形成期中期になるころに、個人の組織との適合の認知に変化があるとしたら、それはどのようなきっかけで起きるのだろうか。

そうですね。私もそんな価値観を持って入っているわけではないので、何とも言えないんですけど。(入社したときは)曖昧ですね。はい。(5年たって) やっと気付けたみたい。はい。(気付いたときに) S社で良かったと思います。「これ、違うぜ」っていう会社だったとしたら、その時点で辞めて

いたと思うので、10年も続けられなかったと思います。(自分の価値観に気付いたときに、会社と合ってるかどうかを) 自覚するのが大きいですね。

S社M氏

S社M氏が表現しているのは、ゆっくりと会社との適合を感じるのではなく、自身の顧客志向性というものに気付いた瞬間に会社との適合を実感する、というものであった。このように、本稿が仮定していた自己の価値観形成のタイミングで会社との適合を認識するであろう、ということをデータで確認することができた。また、個人は仕事経験を通じて帰納的に適合を認知するので瞬間的である(Vleugels et al., 2018) ことがM氏の語りから分かる。そこで、自分の顧客志向性価値観の確立に伴い、組織の志向性に内的に気付く状態を【覚醒】と概念化した。

内発的に気付く【覚醒】と異なり、物理的な立場の変化が組織と自分との適合の変化を意識するきっかけになる、という事例もある。

でも会社っていうより、店単位なんですよね。店長になってから少し実感が湧いたんですけど、店長じゃなかったら、(会社が) 遠いかなって思います。お店のスタッフ以外に会う機会ってのがそんなに多くないですし、どうしてもお店の中の人たちを中心に動いてしまうかなって思います。ロープレのときに既にもう(会社の存在が) 近くなりつつあったんですけども、いろんな方たちに、会社の中にいらっしゃるいろんな方たちにお会いする機会があったので、あとお話を聞く機会も増えましたし、紙に書いてあるのが、お店にこう、会社の方針とかが届いたと……。もちろんそうなんですけど、実際に聞くと、やっぱりすごい近くなります。(会って聞くのが一番影響が) 大きくなってすごい思いました。

S社N氏

S社N氏は店長になり、またイベントで本社の従業員と交流をすることでようやく「組織」を身近に感じるできるようになっている。本社から離れた店舗で働く顧客接点人材にとって組織の存在を日常的に感じる機会がそもそも少ない。そこで、店長への昇進によって本社とのコミュニケーションの機会が増えて組織の方針を初めて意識するようになった、という外発的な要因によるものである。このように、店頭で完結する業務では本社に出入りする機会が少なく会社の方針を身近に感じる機会が限られるため、社内での立場が変わり組織との接触機会が増えるなどの外的な要因によって組織の顧客志向性に気付く状態を【視座上昇】とした。

以上のように、個人が組織との適合の認知を変化させるきっかけとして、内的に自分の価値観と対照して組織の志向性に目が向くという【覚醒】と、外的な要

因で組織を意識するようになるという【視座上昇】の2つの概念が生成された。実際は、覚醒したことで組織からの信頼を得て昇進して視座が上昇することもあるれば、視座が上昇したことで適合の認知が覚醒する、という双方が影響し合っていることがあるだろう。だが、いずれにしても個人と組織の適合の認知は可変的であり、内的、外的要因によって動態化することがこれらの事例から明らかになったといえよう。

iv. 高水準適合

高水準適合とは、個人と組織の顧客志向が共に高い水準の領域であり、第4章の分析結果によれば個人の組織内態度と対顧客行動が共に高いことが特徴である。これまでの個人－組織適合理論においても、個人は組織に適応しているので安定性が高く離職意向も低いため、最も望ましい状態であるとされてきた領域である。だが、従来の個人－組織適合理論の研究手法は圧倒的に定量調査が多く、個人は組織と何が適合していると認知しているのか、という内容に踏み込んだ定性研究は限られていた。本章では適合を顧客志向性価値観に限定することで、個人が組織と高い水準で適合していると認知している状態の概念を4つ抽出できたので、順次説明を行う。

1 つめが、顧客志向を掲げる経営理念や戦略、施策に対して個人が納得や共感をしている状態として【経営理念・施策への共鳴】を挙げる。事例に示すS社N氏は、これまで直接お買い物をされる顧客だけではなく社内関係者すべてを大事にするという【内部顧客の重視】を個人として確立していたが、研修でステイクホルダーを含めたすべてが顧客の定義であると学び、会社の考え方に驚いたということを語っている。

合ってる、合ってない。顧客価値プロデュースっていう点では、合ってるなっていうのは思いますね。どうしてか。そうですね。自分の周りの人たちと……。これです。顧客志向っていうのに重点を置いて、お客さまだけじゃなくて、社内とか取引先すべての人を顧客って考えてるところとかはすごい共感できます。お客さまだけだと、やっぱりできないなって。やっぱりいっぱい人に関わる機会が多いので、そこまで顧客様って考えるのはびっくりしました、最初。研修を通してなので、その顧客価値プロデュースが3年前なんですかね。実際、やっぱりそこ、その人たちのことも大切にしていかないと孤立してしまうっていうか、それだけではやっぱりお客さまにちゃんとサービスもできないと思いますし、スタッフ同士も顧客って考えるだけで、対応、接し方も変わってきますし、すごい大切って思いました。前から、周りの方たちはもちろん大切って思ったけど、そこを顧客って考えるところがびっくりしました。

S社N氏

N氏のほかの声にも、会社の方向性は間違っていないとか、自分の考えに合った言葉を会社が簡潔にまとめているので部下に説明しやすい、などの価値観の適合を指摘するものが多かった。また、理念だけではなく実行している会社である、という納得感も適合の認知を高める要因になっていた。

彼らは会社の方針に初めて触れたのではなく、価値観形成の初期や前期でも耳にしていたはずであるのだが、そのときには強い共鳴を感じることはできなかった。ところが価値観形成期の後期になるとすでに自身の価値観が内面化できているので、組織の経営理念や施策に深い理解が示せるようになっていくことが特徴である。

2 つめは、自身のやり方と組織の方針が適合しているため、自由裁量で仕事ができ、成果を出しやすい環境に満足している状態を示す概念である【自己裁量】である。K氏は以前から顧客志向の仕事をしており、会社との衝突もなく仕事が進めやすかったため、顧客のみならず上司や会社からも高く評価されるようになった。こうした仕事のやりやすさを通して、自分と組織の価値観が適合していることに気付いている事例である。

私は基本的に、会社はもちろんお客さま第一っていうのは、もう昔から言ってますんで。で、私的には、仕事上、特にやりにくいっていうことはあんまり感じていないんですよ。で、むしろ、今回のこのインタビューで私の名前が挙がったのも、まあ、車検後の、お客さまに郵送されるアンケートの、その一、評価された結果で、上のほうにいたからっていうことなんですけど。まあ、実際にやっぱりご対応させていただいて、やりにくいということはあんまり感じてなくて。まあ、実際に会社からも、まあ、その評価結果もあるんで、まあ、それなりの評価も、上司からも、まあ、いただいているのかなっていうふうには思ってるんで、そんな会社と価値観の違いっていうのはあんまり、そう大きくは。

X社 K氏

この【自己裁量】に含まれるデータは、どれも自分なりの接客スタイルがすでに確立しており、組織がそれを認めて自由に仕事をさせてくれることから、仕事満足度も高く、結果も出しやすい状況であった。組織に合わせて仕事をしているというより、自分のやり方を組織が認めているので居心地が良い、ということであろう。自分の方法論が確立していることから、価値観の形成プロセスでは、熟達期の【信念】の領域であることが分かる。

3 つめは、組織要求の意味を理解したり、自分の日常業務の意味づけをしたりして、納得して仕事を行っている状態である【意味付与】という概念である。X社

C氏は、組織から発信されるメッセージを個人がどのように受け止めるかが会社との適合のうえで重要であることを指摘する。組織の発信する指示は往々にして、「顧客にフォローアップの電話を1週間以内に下さい」とか「試着した洋服の置き置き¹³⁴は3日以内」などのルールや業務規範であったりする。それに対して面倒だと感じるのか、何も考えずにルールだから守るのか、あるいは顧客満足のためだと考えるのか、その意味づけによって納得度が異なる、ということを示している。

(組織からの指示の)受け手側がこう、どう理解してくかっていうのも、まあ、会社から社員のほう。ほうっていうんですかね。会社はなぜそういうふうに言ってるのかっていう(ことを)社員も理解しないと、もしくは部下も理解しないと、(組織と)同じ方向は見えてこないと思いますんで、適合する、うん、ことは難しくなりますよね。

X社C氏

よって、組織との適合が高い従業員は、組織からの指示の理由や背景を理解し、仕事に顧客志向の意味を持たせていることになる。こうした意味づけができるようになるには、自分の中で顧客志向価値観が出来上がっていないと難しいだろう。例えば「置き置きは3日以内」は、置き置きを依頼した顧客にとっては利便性が高いとは言い難い。だが、もし同じ商品を望む顧客が待っているとしたら、長期間待たせては失礼にあたる。さらに、店頭で展示ができないと、これから来店する不特定の顧客には商品不足に見えて不満につながりかねない。こうした全体的な視点から顧客満足を捉えられなければ、「3日以内」の意味は理解できないだろう。

さて、これまで紹介した3つの概念が組織に対して好意的な適合であるのに対して、最後の概念は組織への不適合を内包している。4つめに挙げる高水準適合の特徴を示す概念は、【忠誠の演技】であり、組織に反抗していると思われずに物事を穏便に進めて実績を積むために、従順な姿勢を見せている状態、と定義した。厳密に言えば、本人は適合ではなく不適合を認知しているからこそ本心を隠して演技をしているので、高水準適合ではなく優位不適合の分類になるという議論もあるだろう。だが、あたかも組織と適合しているように外面を見せかけているので、高水準適合に位置付けた。

この点を赤裸々に語ったS社E氏の話は興味深い。E氏は会社のロールプレイ

¹³⁴ 気に入った商品を手当でその場で購入できない事情のある顧客のために、一定期間は店頭で商品を展示しないで保管しておくこと。

ング大会の入賞者と報奨旅行に行った際に、会社への忠誠心の話題になり、全員が忠誠を見せる演技をしていることを知り驚く。実はここに登場する「みんな」は、本研究のインタビュー対象者でもある。これまでのインタビューで会社への適合について語ってきた対象者の本音の暴露は現実味にあふれている。忠誠を演じる最大の理由は、「そのほうが社会的にうまくいく」というものである。E氏は「日本的」と表現しているが、順応性や同質性を重視する日本では、反対意見の「手を挙げたとしても」聞き入れてもらえない、何も変わらない、さらには面倒な従業員というレッテルを貼られて仕事がやりにくくなる、ということを危惧してのことであった。それよりは、従順で忠誠なふりを見せて、自分の提案をそっと通すほうが個人にとって利がある、という経験からの行動である。この【忠誠の演技】を、大会の入賞者全員が行っていたのである。

もう忠誠心 100 の人（に見える）が実はゼロだったりとか。私、もう引っくり返るくらいの驚きを。みんな女優すぎないって思って。すごいなと思って。

だから、やっぱりその、でも、その演じられることがあるから、この人たちは優秀販売賞が取れたんだなって思ったりとかするところは、すごいあったんですけど。その演じる力が、やっぱりもう販売の、もうそこが根底にあるんだなって思いました。

演じる力ってすごいなって思いました。（演じている理由は）そのほうが社会的にうまくいくっていう、とってても日本人的なあれかもしれないんですけども。やっぱり歯向かってどうしようもないっていうのが、あるとき私も分かったんですね。いくらここでギャーギャーギャー言ったり、ここで手を挙げたとしても、ここは何も変わらないから、だったら、忠誠を、私はそうですよ、でも、そっちで提案したほうがうまく話を聞いてくれるっていうところがすごく分かったので、こういうふうにしていけば意見が通りやすいついていう。

S 社 E 氏

これは、忠誠を装った不適合者だといえるだろう。組織との不適合に気付きながら、適合の仮面をかぶることで組織からのダメージを最小限に食い止めようとしているのである。見せかけの適合を繕うことは感情消耗をもたらす (Doblhofer et al., 2016) のだが、この仮面を盾にしなから組織との不適合から身を守っている。第 4 章の実証研究では高水準適合に分類されている人は 33% となっているが、その中にも忠誠の仮面をかぶった不適合者が含まれているのかもしれない。

【忠誠の演技】を高水準適合に分類したのは、外面的には高水準適合に見せかけていることに個人が意味を見出しているからである。

v. 高水準適合から優位不適合へ

本章の最大の関心は優位不適合がどのように発生するのか、である。どのようなきっかけで適合から不適合へと認知が変化するのだろうか。S社のI氏は、本社から発信される経営理念のメッセージには共鳴をしており高い適合を実感しているが、他方で店舗と本社の間際に位置する事業部からのメッセージが「お客様を大事にするという方向性からかなり外れている」と思うようになる。

ロールプレイングのトレーニングであつたりとか、あとは何だろう。セルフプロデュースみたいな研修であつたりとか、ああいうの受けたら、もう本当に「よし、やろう」みたいな気持ちになるんですけど、それと同時に現場（同じ社内）の温度差がやっぱりすごくて。そうですね。

やっぱり研修の場の雰囲気と、やっぱり事業部があつて、SV（スーパーバイザー）たちも含めて、事業部とSVのところでもやっぱり数字になってきますよね。

そうすると、今、何か顧客コントロールとかつてすごく言われるので、その顧客コントロール。それはできたら一番いいんですが、コントロールって「そんな、分かってますよ（笑）。分かってるんですけど、簡単に言ってくれるなよ」と思いますし、お客さまを大事にするという方向性からかなり外れてるよと感じることっていっぱいあるので。はい。あつて思います。

S社I氏

会社あるいは組織は、複数の部門から構成されている。経営戦略を実現するための目標をそれぞれの部門に細分化して部門最適化を極めると、結果的に部門間の目標が連動せずに葛藤を起すこともしばしば見受けられる。例えば人事部門は人材への投資をして組織能力を高めたいが、経理部門は人材コストを極力削減して人件費率を抑えたい、ということである。このときに、全体最適の視点から部門間調整が必要となる。これと同様に、I氏が言及しているように顧客接点の現場では組織の上位理念である顧客志向を支持しているが、ブランドや商品をマネジメントする間接部門では短期的な売上を優先する販売志向のマネジメントを店舗に強いる。小売業態の組織構造では店舗販売部門と事業部門が並列ではなく、事業部が店舗を管理することが多いため力関係が対等ではない。こうしたパワーバランスから、店頭の顧客接点人材は、組織の理念と間接部門からの指示に矛盾点を見出すことになる。

そして、疑問の矛先は特定部門だけではなく、経営理念のもとで部門間調整が行えずに一貫した顧客志向の姿勢を示さない経営、組織全体への疑問へと発展してゆくことになる。

このように、組織の理念や方針と日常業務の間にある矛盾点に気付いた状態を【違和感】という概念にした。この【違和感】が、これまで満足していたはずの

組織に対する疑問になり、高水準適合から優位不適合へと移行するきっかけとなることが判明した。

適合の認知は瞬間的に判断ができる(Vleugels et al., 2018) のは、適合のみならず不適合でも同様である。特に高水準適合の個人は顧客志向性価値観をすでに形成しているため、この【違和感】から不適合を瞬時に認知するのではないだろうか。

vi. 優位不適合

顧客接点人材の組織に対する【違和感】が積み重なると、組織の顧客志向が相対的に低く見えてくることで、優位不適合へと移行する。この優位不適合は、個人のほうが組織より顧客志向性が高いと認識することになるので、資格過剰と類似する状態である。

既存研究における資格過剰では、個人は仕事に退屈しやすく、職務態度が悪く、離職率が高い (Erdogan et al., 2011; Liu et al., 2015) などの望ましくない行動を起こすことが報告されている。その一方で、資格過剰は能力を発揮することが規制されず、組織的圧力をかけられなければ、学習スピードや営業成績が良くなる (Erdogan et al., 2011; Fine & Nevo, 2008) という研究もある。

確かに第4章の分析結果でも優位不適合群は、組織内態度では離職意向が高いものの、対顧客行動においては高水準適合と変わらない高さであったことから、先行研究を支持するような結果となっている。本章の定性分析では、顧客接点人材が組織の顧客志向性を上回るという認知をしたときの特徴は何かを具体的に検証したところ、3つの概念が生成された。

1つめは、顧客満足との両立が難しい業務を組織が要求することで発生するダブルバインドに組織が理解を示さないときに、組織の顧客志向の姿勢に疑問を持ち、葛藤する概念である【二律背反無理解への葛藤】が挙げられる。Saxe & Weitz (1982) によれば、顧客志向の接客の特徴は、顧客の利益を犠牲にしてまでも販売することで顧客不満足になる行動を避け、顧客に圧力をかけずにニーズを把握して顧客の問題解決を図ろうとすることで、長期的な信頼関係を意図した行動を取る、というものである。よって、顧客志向性価値観を習得した個人は、顧客が迷っているときに時間をかけて付き合う、顧客が納得できるまで丁寧に説明する、顧客が喜ばない商品を無理に勧めない、勤務時間外でも顧客の要望に合わせた時間に対応する、接客ができる時間を多くする、という行動を取ろうとする。ところが、事業運営の実態として顧客接点の現場に要求されるのは、強い販売志向、個人への高いノルマ、接客時間の短縮と作業の効率化、残業や休日出勤の禁止、

接客以外の付帯業務（資料の提出、在庫管理など）の負荷増、といった、顧客志向の行動との両立が困難な指示である。

顧客接点人材は利益を重視する経営の立場を理解しつつも、顧客志向性価値観との狭間でどのように両立すべきかを葛藤する。もし、組織の顧客志向性が本当に高ければ、顧客接点で発生する二律背反に対する解決策を検討することができるはずである。にもかかわらず、組織が顧客接点におけるダブルバインドを放置しているときに、個人は組織の顧客志向性の本気度に疑問を持つ。こうして、組織に対する不適合の認知が強まるのである。

会社としてはいろんな、もっとですとか、その日の例えば売上の予測ですとか、いろんなことをまだまだ求めてきてるんですけど、とてもできないという感じ。全部できないわけで。全部できないから、結局、全部、駄目じゃないですか。そこまで（会社は）考えてないんで。そういうことを考える人がいるんだろうか、っていうふうにはしか思ってないですよ。

X社I氏

X社I氏が言及するように、会社が売上や効率を優先するという立場が理解できないわけではないが、組織の要求通りに実践しては顧客不満足になるというところに葛藤を感じる。このように組織志向と顧客志向は一見すると対立概念なので二律背反になりやすいという課題があり、こうした混乱が顧客接点の現場に発生することに組織が無関心であることに対して、個人は組織との不適合を感じている。

2 つめの優位不適合の概念は、社内体制の不備や不徹底により、顧客接点の現場が振り回され顧客に迷惑がかかることに無頓着な組織に苛立つ状態の【社内体制不備への鬱憤】である。1 つめの【二律背反無理解への葛藤】では顧客志向と方向性が異なる組織志向や販売志向との両立の難しさへの組織の不理解に葛藤するのだが、2 つめの【社内体制不備への鬱憤】では明らかに社内体制が顧客志向を実践できない状態や、間接部門の失策によって顧客に実害が発生し、顧客接点人材が顧客に謝らねばならないような事態への怒りを示している。

S社のE氏が経験したのは、日本では販売しない商品を本社部門が雑誌に掲載し、その商品を希望する顧客に対して店頭で謝罪をすることになったうえに、本社部門は顧客の信頼を失うことがいかに深刻なのか、という点を認識していない、というものであった。

雑誌に掲載したものが、もう日本には入ってこないものを載せてしまったにもかかわらず、申し訳ございませんだけで終わって、店頭ですべてそれを

処理するだったりとか。お客さまに夢を1回与えたわけじゃないですか。この柄が素敵でほしいと思う。そこでもう、本当、私、お客さまの信頼をすべて失っていると思うんですけど、そういうことを簡単にしちゃったりとか。それを店頭任せたっけりにしちゃうとか。

S社 K氏

また、X社のK氏も、新しいサービスメニューの紹介が始まったので顧客に勧めようとしたところ、実際は社内の準備が整っておらず顧客を待たせることになるという経験をした。社内体制を万全に整えてから、販売の案内を開始すべきだ、という主張である。

新しい、サービスのメニューで、こういう商品を、こう何か、例えば施工するのを始めると。だから、こう、売れと。(中略) だから、そういうペラとかを配って、宣伝した割に、実際「じゃあ、やろうか」って言ったら、うまく運用できなかったりっていうのがあるんで、「こういうのやります。どうですか」って勧めといて。で、何か決まって、何やってんのって思っちゃうわけですよ。

X社 K氏

このように、顧客接点の現場の上流部門から流れてくる仕事の不備に対する苛立ちや憤りの積み重ねが組織全体への不適合を意識させることにつながる。本社部門にとっては少しのミスであっても、顧客と対面で接客している店舗にとっては、信頼を失うという重大な過誤になるのである。

また、過誤ほどの決定的な出来事ではなくとも、組織と顧客接点現場との理解の違いが引き起こすような日常的な課題がインタビューで数多く見出された。例えば、顧客が望まないであろう商品デザイン、顧客を誤解させる広告、ブランドらしさを追求しようとしめない施策、人手不足による顧客へのサービス低下、商品不足による顧客離れ、業務効率を考えない縦割りロジスティクス、顧客接点の現場を惑わす指示、従業員教育の不徹底によるサービス品質のばらつきなど、顧客あつての商売なのに顧客接点中心の業務体制を考えていない、というデータが数多くあった。個人が組織との顧客志向性価値観の不適合を認知するのは、抽象的な感覚というよりは、こうした具体的な会社の体制や指示に対する違和感の積み重ねであることが判明した。

顧客クレームの発生や顧客が望まないことを組織が平然と行っている、と顧客接点人材が感じるということは、組織の顧客志向性が低いと認知していることになる。それは、組織が外部環境に適応できていないともいえる。顧客接点人材は、組織と外部環境である顧客や市場との境目で仕事をしているため、組織の中で最

も早くに外部環境の変化を捉えることができる。だから顧客志向性を高めたいと考える組織では、顧客接点人材を内部顧客と見なす（西尾他, 2007）考え方を浸透させようとするのである。

3つめに生成した優位不適合の概念は、【創造性とサービス変革】である。顧客志向性価値観には、期待-不一致パラダイム（南, 2012; Oliver, 1980）を前提とした、顧客の事前期待に応える、あるいは期待以上のサービスを提供するために顧客の多様性の理解を重要視する、という考え方がある。さらに、一度満足を覚えた顧客は次回の接客への事前期待が進化するので、組織も自分も常に顧客の事前期待を上回る創造性と変革が必要だと考える。そのためには、組織との同質化を避けて顧客それぞれの個性に合わせた顧客目線を優先している状態である。

ここで X 社 T 氏が指摘しているのは、誰もが均等なサービスでは多様な顧客ニーズへの柔軟性に欠けるので高い満足度は得られないし、顧客の事前期待は上がり続けるので、個人や組織は継続的に創意工夫をするための改革の声が必要だということである。

（会社との価値観の適合は）75～85%くらいちやいます？

でも、その（適合しない）20%って、僕、要ると思うんですよ。そういう声を出さなあかん人間がいるわけですよ。それが良い結果になろうが、悪い結果になろうが、まあまあさせておき、やっぱり改革を求める声っていうのはどこかで必要であって。（中略）さっき言うた会社の価値観に沿った 100%で、みんなが 100%やったら、平等であって、均等なサービスが提供できると思うんですけど、それ以上ってならへんかもしれないね、きっと。

CS が例えば 100 点ですと。それが 110 点にはならへんかもしれません。

お客、人間の満足度なんて、やっぱり尽きひんもんやと思いますし。やっぱり、だから、そこにはやっぱりフレキシブルな対応があって、そこから生まれた何かアイデアとか手法っていうのを、もっと会社を取り入れる環境を作ってくれればの話ですけどね、それを。

X 社 T 氏

顧客志向とはそもそもサービス変革志向との関連性が強い（Andreassen et al., 2016）ため、組織との過剰適合への危機感を優位不適合の個人が感じ取ったとしても不思議はないだろう。

ここで、優位不適合についての理解を深める。表 5-5 (p. 177) は、本研究のインタビュー対象者が組織との適合度をパーセンテージで答えた一覧である。

表 5-5 組織との適合度

イニシャル名	所属企業名	職種	所属企業での現職の職務経験 (現職通算)	適合度	コメント
D氏	S社	店頭販売、副店長	4年目	50-100% 100%ではない	(会社との適合度は)50から100の間だと思います。何かそんなに不満もないですし、全く。いや、それはおかしいやろって思うときは、やっぱりこう「事業部には分からへんよな、店頭のこと」って思うことはすごくありますけど、それでも何か、すごい「嫌。嫌い」とかは。
M氏	S社	店頭販売、店長	8年目	100%ではない	100じゃないと思います。絶対。100%合っていたいとは思ってますよ。この会社で働いてる以上、100%合わせたい。合わせたいというか、合ってるべきなんだろうと思う。すごく思うんですけど。研修とか、ロープレとかはすごくいいことだと思うし、でもそれ以外のことです「うん？」って思うことは、あったりはしますね。
R氏	S社	店頭販売、店長	6年目 (10年)	80%	たとえ会社の理念と私の理念が100%一致したとしても、お客さま一人ひとり、それでいいのかわかっていったら、それはお客さまにしか分からないことなので。頭でっかちになって「もうこれが正しいよ」というのはない気がするの、そういう対応力とかもすごい必要になってくると思います。なので、80%くらいですかね。もう会社と「私たちはもうこういう方針です」と言ってみたら、お客さまに対応していたら、人によっては「いや、それ違うよ」という方もいらっしゃるので。
N氏	S社	店頭販売、店長	7年目	100%ではない	自分が、今100%って思っていると、もしかしたら止まってしまうなって思いました。
I氏	S社	店頭販売、副店長	7年目 (9年)	60%	やっぱり会社の、それこそ価値観みたいなどころ考えたときに、やっぱりずれがあると思ってるので、いいのかわかって思ってます。そうですね。悩んじゃったんですけど、(適合度は)6割くらいかかって思ってます。
E氏	S社	店頭販売、店長	9年 (11年)	60%	大体60%くらいですかね。ミッションにある、その、新しい自分を発見させてあげるだったりとか、すごくミッションっていうものにはとても、そこで新しい自分に出会って、喜びとか感動を与えるっていうのって、そうだなってすごくそこは思ってますね。なんでですけど、その与え方っていうところが、ちょっとクエスチョンだったりとかも、そういうところがあって。
C氏	S社	店頭販売、店長	12年目 (20年)	90-95%	かなり高いと思うんですよ。高いと思うんですが、100%ではないとは思ってますよ。100%って、やっぱりあり得ないのかなって、なんかちょっとこう、漠然と思ってしまうところもあり。ただ、でも、100%に近いと思います。90、90から95パーとかでしようか。
K氏	X社	サービス・アドバイザー	9年目	80%	そうですね。まあ、私自身は会社の、その、価値観とどのくらい合ってるかわかっていえば、どうなんだろう。結構合ってる気ではいるんですけど。まあ、まあ、80%は。
N氏	X社	サービス・アドバイザー	14年目	70-80%	結構、合ってるんじゃないかな。まあ、合ってるから、ずっといるんじゃないけど、多分、70か80%くらいは。うん。かなり高いところにはいるんじゃないですかね、多分ね。ポイント的には、マッチしてんじゃないのかなと思いますけれど、うん。
C氏	X社	サービス・アドバイザー	1年目	70%	うーん。まあ、適合してるというか、足りてないっていう部分で、まあ、僕は30%くらいですね。
I氏	X社	サービス・アドバイザー	4年目	60-70%	60、70%くらいは合ってると思います。そうか。あんまり、前職(本社勤務)のときはあんまりそういうの考えてなかった。CSとかって関係ないよ、みたいな。
T氏	X社	サービス・アドバイザー	12年目	75-85%	75~80%くらいじゃないですか？そういうところでしょうね。

この一覧表により明確な点は、誰一人も適合度を 100%としておらず、多くが 80%前後の数字を挙げており、100%適合することへの強い抵抗感が表現された。Harrison (2007) が、適合は生産能力のない牡蠣を作り、不適合は真珠を生産する、と比喻した真珠が本研究のインタビュー対象者が示した不適合の 20%に相当

するのかもしれない。

とはいえ、不適合と適合の割合を比較すると、適合しているパーセンテージのほうが高いのである。つまり、高水準適合に軸足を置きつつ、優位不適合も認知している状態だといえよう。そして、価値観形成期後期や熟達期に優位不適合の認知が発生していることになる。

個人と組織の不適合は認知的不協和 (Festinger, 1957) なので、個人がこの不協和を解消しようとする適応行動をとろうとすることも考えられる。だが、もし組織に対して発言行動を起こしたとしても、現状では組織への影響力は弱いので、経験や実績を積み重ねて来るべき改革のタイミングに備える、という考え方が生まれてくる。

X社N氏は、組織側の改善点への対応のために、自身の改善提案を周囲が受け入れられるようになるまで待つ姿勢を示している。この態勢を表すデータは多く、「実績を上げて、いつかは自分が改革したい」という考えが共通していた。そして、なぜ組織との不適合に気付いたときに、すぐに組織を改善する行動が取れないのか。それは、日本的な階層社会が理由であるとN氏は続けている。

だから、(会社と100%適合をしない)残り20(%)とかはこれからっていうところもあるのかもしれない。やっとなあ、えー、十数年やってきて、ある程度、下に部下もつくようになって。

まあ、もうちょっとで係長になれるのかな。課長が推薦してっていうところになると、まあ、それなりにやっぱり上にも意見が通せるようになるじゃないですか。その、まだ下のところであれば、そこまで上に話が通らないですから、ある程度のキャリアを積んで、ある程度、意見が発信できるようになった、てから、あと残り20(%)は良くしていこうっていう。できるのかになっていうところもあると思いますよ。(中略)

(日本は階層構造が)はっきりしてますね。(何か変えるには役職がないと)できないですよ、はい。先輩、後輩とか。体育会系、体育会系って話も、はっきりこういう構造ですから、やっぱり先輩、後輩と関係はありますし。うん。部活じゃないですけど。ありますよ、それは。だから、「1年生、2年生が、おまえ、何言ってんだ」ってなりますよ。うん。ある程度、意見が通るには、年数たたないと。

X社N氏

もし、こうした文化的圧力があるとするなら、その中では発言行動を取ることが容易ではない。この適応行動については、次章で論じる。

以上が、低水準適合、劣位不適合、高水準適合、そして優位不適合という4群の認知の状態の分析結果である。これらのカテゴリー、概念、並びに定義について表5-6(p.179)に示した。なお、劣位不適合から高水準適合へ、高水準適合から優位不適合へ、という認知の移行については<>内に示している。

表 5-6 適合と不適合の4群の認知の状態

4群カテゴリー ＜群間移行＞	概念	定義
低水準適合	無自覚・無関心	個人の顧客志向の無自覚や組織方針や組織価値観に対する無関心さから、自身と組織の双方の顧客志向の水準を低く認知している、もしくは認知ができていない状態。
劣位不適合	実力不足	顧客志向の意識はあるが、組織からの期待に応えられる経験や実力が不足していることを認知している状態。
＜劣位不適合から 高水準適合へ＞	覚醒	個人の顧客志向性価値観の形成という内的な要因によって、組織の顧客志向との適合に気付く。
	視座上昇	社内での立場が変わり組織との接触機会が増えるなどの外的な要因によって、組織の顧客志向との適合に気付く。
高水準適合	経営理念・施策への共鳴	顧客志向を掲げる経営理念や戦略、施策に対して納得や共感をしている状態。
	自己裁量	個人のやり方と組織の方針が適合していることで、自由裁量で仕事ができ、成果を出せることに満足している状態。
	意味付与	組織要求の意味を理解したり、自分の日常業務の意味づけをしたりして、納得して仕事を行っている状態。
	忠誠の演技	組織に反抗していると思われずに物事を穏便に進めて実績を積むために、従順な姿勢を見せている状態。
＜高水準適合から 優位不適合へ＞	違和感	組織の理念や方針と日常業務の間にある矛盾点に気付く。
優位不適合	二律背反無理解への葛藤	顧客満足との両立が難しい業務を組織が要求することで発生するダブルバインドに組織が理解を示さないときに、組織の顧客志向の姿勢に疑問を持ち、葛藤する状態。
	社内体制不備への鬱憤	社内体制の不備や不徹底により、顧客接点の現場が振り回され、顧客に迷惑がかかることに無頓着な組織に苛立つ状態。
	創造性とサービス変革	顧客の事前期待を上回るサービス提供をするために、組織との同質化を避けて、顧客の個性に合わせた創造性とサービスの変革の必要性を認識している状態。

5.4. 第5章小括

本章の研究・クエスチョンは、個人は組織に対する適合や不適合をどのように認知するのか、であった。第3節第1項では熟達した顧客接点人材が形成する顧客志向性価値観の特徴を確認し、続く第2項では顧客志向性価値観の形成段階を時間軸に沿って分析を行った。最後の第3項では、高水準適合、低水準適合、優位不適合、劣位不適合の認知内容について整理した。

ここで、第2項の顧客志向性価値観の形成段階と、第3項の適合と不適合の認知内容を重ね合わせた図を示す(図5-3)。この図を用いて、個人は組織との適合をどのように認知し、特に優位不適合がなぜ、どのように発生するのかについて理解を進める。

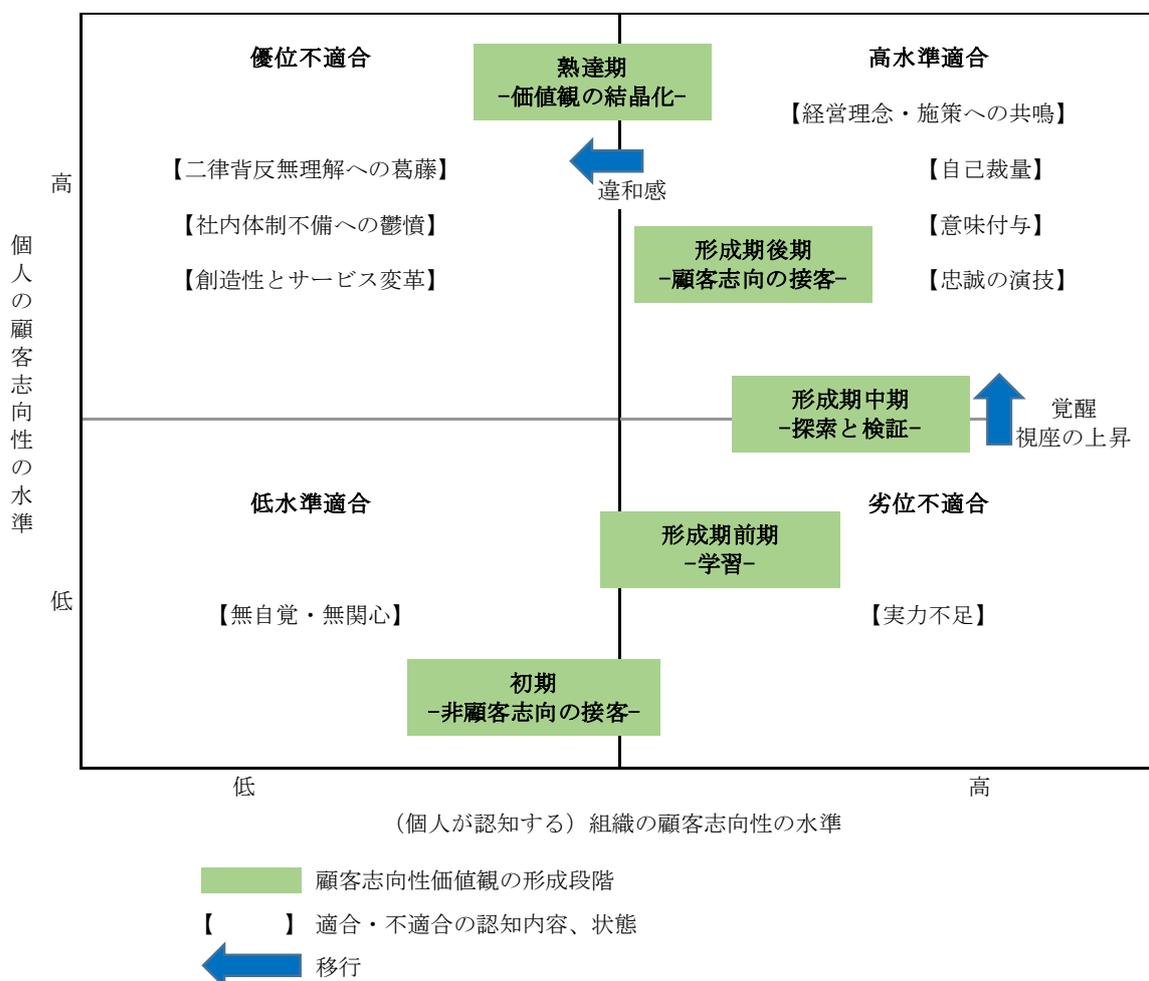


図 5-3 顧客志向性価値観の形成段階と適合・不適合の認知

価値観形成が初期の顧客接点人材は、非顧客志向の接客をしている。組織は新規参入者に対して顧客志向の教育をしているのだろうが、個人には理解が及ばず、顧客志向性価値観に対して【無自覚・無関心】な状態となり、個人と組織の両方の顧客志向性の水準が低い低水準適合がスタートラインとなる。

だが、形成期前期では、組織内外からの学習が進み、自分の【実力不足】を自覚して劣位不適合を認知することになる。

その後、形成期中期には自分らしい理想の接客を【探索と検証】するようになり、顧客志向性を高めてゆく。この時期には、自身の価値観が形成され始めるため、組織の顧客志向性に【覚醒】をする。また、昇進や組織との接点が増えて【視座上昇】が起きることで、組織の顧客志向性が把握するようになる。こうしたきっかけは、個人の組織に対する適合の認知を明確にさせていく。

形成期後期では、個人は自分の顧客志向性価値観のレンズを通して組織を見て、【経営理念・施策への共鳴】ができると高水準適合を認知することになる。これまで本稿が主張してきたように、個人の価値観というレンズが形成されることで、相手の姿が良く見えるようになり、適合や不適合がしっかりと認知できるといえよう。同じ適合でも低水準適合ではレンズが出来上がっていないので、自分の姿も相手の姿もよく見えない。だから、第4章の分析結果では、低水準適合群は組織内態度と対顧客行動の両方が4群の中で最も低く、その一方で高水準適合群は最も高い結果を導いているのである。さて、高水準適合の認知には、そのほかにも【自己裁量】の仕事環境であることや、組織の指示や自分の仕事への【意味付与】ができるという状態が挙げられる。組織への反目を口にせず従順な態度を見せる【忠誠の演技】は厳密には適合の仮面を被った優位不適合だが、個人が適合しているように装うことに意味があるため高水準適合に分類した。

高水準適合から優位不適合に移行するきっかけは、組織の戦略や理念とは矛盾する社内での出来事への【違和感】である。顧客志向性価値観の形成によって、個人は揺るぎなき信念によって安定した接客行動が取れるようになる。だからこそ、組織内で発生する矛盾への感度も強くなっているといえる。個人は、組織への高水準適合を残しつつも、同時に組織に対する【違和感】によって優位不適合を部分的に抱えることになる。

個人が優位不適合を認知するのは、顧客志向とはダブルバインドになる売上や効率を組織が追求すると顧客接点で矛盾が発生するにもかかわらず、組織が無策のときに個人は組織の顧客志向性の本気度を疑う【二律背反無理解への葛藤】が何より大きい。また、顧客クレームが発生するような状態を改善しない組織に対して、【社内体制不備への鬱憤】が積もることも優位不適合の認知につながる。

だが、個人が優位不適合を認知するのは、組織への否定的な側面ばかりではない。顧客の多様性に柔軟に対応し、事前期待を上回るサービスを提供するための創造性や変革性を重視しようとするのが顧客志向性価値観なので、顧客志向性が高まるほど個人はサービスの画一性や同質性を避けるようになる。こうした【創造性とサービス変革】とは、サービス向上のために組織との不適合を見出そうとする意図的な不適合である。

以上の3つの優位不適合に共通しているのは、個人と組織だけのクローズド・システム内での関係性では見出すことができない、顧客や市場という外部環境の存在が個人の優位不適合の認知に影響しているという点である。つまり、個人が外部環境に適応しようとしているときに、組織が外部環境の要請に出遅れているときに個人は組織との優位不適合を認知する、ということである。

だが、なぜ個人はそこまでして外部環境への適応を重視するのだろうか。その説明になるのが、第3節第1項で確認した顧客志向性価値観が内包する合理性であろう。個人が自身の信念として顧客志向の接客を行うのは、組織からの評価だけが目的ではない。顧客との長期的な信頼関係を構築することで、自身の職業的アイデンティティが充足され、かつ仕事がやりやすくなるので成果も獲得しやすいという合理的なインセンティブが機能しているからだと考えられる。

さらに、この顧客志向は組織内学習のみで発達したわけではない、という点も影響しているだろう。劇場にたとえられる顧客接点 (Fisk et al., 2004) では、個人は役者として観客である顧客の前で顧客感動を生み出す。顧客の反応を見ながら、シナリオにはない物語を即興で作り出すこともあるため、その学習は顧客反応から得る要素が大きい。個人が外部環境からの経験学習を積み重ねて熟達化し、外部環境に適応した信念が形成されていくと、組織が外部環境に適応していないことが認知できるようになる。

では、個人は組織との優位不適合が発生した際に、どのようにして認知的不協和 (Festinger, 1957) を解消する適応行動を取るのだろうか。本章の研究では、個人が組織に対する適合と不適合の認知を探究することが目的であり、特に優位不適合の特徴や発生理由を把握することはできた。だが、不適合を認知した個人の適応行動を確認し、その行動がどのようなダイナミクスを発生させているのかは次章の課題となる。

第6章 研究 2：不適合を認知した個人の適応行動

6.1. 研究目的と研究手法

6.1.1. 研究目的

第5章では、個人の組織に対する適合の認知は顧客志向性価値観の形成段階の影響を受けていることが発見された。個人の顧客志向性が高まれば、組織の外部環境適応への期待も高まるため、優位不適合の認知につながりやすい。では、優位不適合を認知すると個人はどのような適応行動を取るのか、それが本章の扱うリサーチ・クエスチョン(2)となる。

Hirschman (1970) の離脱・発言・忠誠理論では、組織の質が低下した際の個人の行動を議論している。本稿で議論をする組織の質とは個人の認知によるものであり、優位不適合とは個人との相対的な組織の質の低下を意味している。個人は、この不適合という認知的不協和 (Festinger, 1957) を解消するために、不協和を回避する離脱オプションの選択もできるし、現実を修正する発言オプションも選択できる。あるいは、現実から目をそらす放棄オプション (Farrell, 1983) も選択できる。だが、第5章で見出した優位不適合には離脱や放棄、あるいは誹謗中傷といった破壊的な発言を画策する意図はこの段階では見受けられない。その理由の一つとして、コンティンジェンシー理論が想定する組織と外部環境との適合が成果を最大化させるという議論から推論すれば、個人は組織が外部環境に適応することを期待しているからであろう。そのときに、個人は組織の変化を待つだけでなく、自ら組織を外部環境に適応させようとして、建設的な発言オプションを選択する可能性もある。建設的な発言の決定要因には、プロフェッショナル・コミットメント (Tangirala & Ramanujam, 2008a) や自身の影響力 (Venkataramani & Tangirala, 2010) が確認されていることから、熟達者で優位不適合を認知するような個人にはこうした自負があると推察できる。

だが、第5章の限界は個人の組織参入以降の認知を回想インタビューしたものであり、現在不適合を認知している個人のその後の行動を追ったものではない。よって、個人は不適合の認知の後で適応行動として発言をしたのか、その結果として不適合から適合へと回帰したのか、という点が確認できていない。発言は認知的不協和が発生したその瞬間に即時的に行われるとは限らない。なぜなら、発言は単なる改善提案や不当な扱いへの自動反応ではなく、重要な打算的要素が内包されている (Klaas, 1989) ので、個人もリスクを避けて時間をかけて成功に導くような態度や行動を選ぶであろう。

Shipp & Jansen (2011) によるダイナミック適合の考え方では、過去の適合や不適合の意味を振り返り、将来の展望を考えながら現在の適合のナラティブを編纂し、それが態度や行動に表出するとしている。また、環境と個人の変化が適合の認知に影響を与えているため、個人の心理的な時間軸の中で何をどのように解釈をしているのかを引き出す必要があると主張している。Shipp & Jansen (2011) は心理的な時間軸を重視しているが、不適合を認知してからの行動を把握するためには物理的な時間軸も必要になるだろう。

とはいえ、一般的に、時間をかけた個人行動の追跡は、実証研究の設計を困難にする。初回調査から長期間取り、定点観測が必要になるのだが、人事異動によって組織内での職務が変動すればこの長期間を経た調査の難易度はさらに上がってしまう。だが、顧客接点人材の場合は幸いにして、店舗移動があったとしても職務が変わることは少ない。さらに、第 5 章で確認したような顧客志向性価値観には合理的なインセンティブが機能しているため、その価値観は安易に放棄されることはなく、個人は組織を外部環境に適応させようとする行動が期待できる。

以上の理由により、本稿では第 5 章の優位不適合群のインタビュー対象者と同じ人物に対して 4 年後に再インタビューを行うことで、組織との不適合を認知した個人の適応行動を探究することにする。

6.1.2. 研究手法

同一人物に対して時間を空けて再インタビューをするという方法は質的パネル調査に分類される。質的パネル調査のデータの種類には、1 時点で収集された横断データと、同一の測定対象に対して時間を追って繰り返し測定することで得られる縦断データの 2 種類がある。人間発達など、時間の経過に伴う個体水準の変化を観察する際は、縦断データが必要不可欠（嶋崎, 2004）とされている。嶋崎 (2004) によれば、縦断データの収集方法には論理的には 3 種が考えられるという。1 つめが回想法または遡及法 (retrospective research)、2 つめが追跡法または逐次法 (prospective research)、そして 3 つめが復元法 (reconstruction) である。

回想法は、1 時点の調査で過去を遡って情報を収集する方法である。効率的ではあるが、観測時点効果や対象者の記憶に依存しているという問題がある。追跡法は、調査者と対象者とが時間の経過を共にしながら情報を収集する方法で、定点観察で反復調査をするため回想法の欠点は避けられるが、非効率的であることやデータの抜け落ちが欠点である。最後のデータ収集法である復元法は、過去の情報から縦断データを再構築する方法で、歴史人口学の領域で家族復元法として

活用されることが多い。

追跡法で同一の固定された対象者に対して調査を行うことを追跡パネル調査法というが、量的デザインと質的デザインに分類される。量的デザインは全国確率標本による大規模な研究で構造化された調査票で統計処理をする。質的デザインでは、特定の条件の者たちを対象にした参与観察やインタビューであり、限定的なテーマを深く掘り下げる方法である。

本稿では、第 5 章で顧客接点人材の価値観形成と不適合の認知過程を探るために、回想法を用いている。そしてこの第 6 章では、第 5 章と同じ対象者に対して 4 年後に再インタビューを行い、不適合を認知してから数年間の行動や現在の不適合を尋ねているため、追跡法と回想法を併合している。パネル調査の難点であるデータの抜け落ちを本研究でも避けることはできず、第 5 章でのインタビュー対象者が 12 名だったのに対して、第 6 章でインタビューできたのは 5 名に減少した。

データの分析にあたっては、メタ・マトリックス法 (Miles & Huberman, 1994) を採用した。メタ・マトリックス法では、質的データの各ケース全体を詳細に吟味したのちに、ケースごとのマトリックスを作成し、各ケースに特有な変数を明示し、さらに系統的な比較ができるようにメタ・マトリックスの中にケースを一緒に入れて描く手法である。これをより大きなメタ・マトリックス上に、すべて一緒に表示できるようにすると、テーマとケースが横軸と縦軸に配列されて一覧で見られるようになる。佐藤 (2008) では「事例ーコード・マトリックス」として紹介され、事例とコードが縦糸と横糸として編み込まれ、さらに一つひとつのセグメント内の記述によって「複雑な模様が織り込まれているタペストリーのようなもの」とたとえている。このマトリックスでは、文書の全文脈、文書セグメント、セグメントの要約、そしてコード化と順次データを「圧縮」することでより抽象的、概念的にすることができし、その逆方向で「展開」することで具体的、具象的な当事者の意味世界に戻ることができる特徴がある。

本章では、対象者に対する 4 年前のインタビュー・データと現在のインタビュー・データを比較するにあたり、横軸にテーマ、縦軸に個人の細分化したケースを配置し、セル内には全文脈から抜き出した文書セグメントとその要約コードを配置して「タペストリー」を作成したうえで経路分析を行った。

6.2. 調査概要

インタビュー対象者は、第5章で対象とした12名のうち、4年後に退職しておらず、かつインタビューに協力をしてくれた5名である¹³⁵ (表6-1)。

表 6-1 インタビュー協力者概要

イニシャル名	所属企業名	職種 (初回)	職種 (2回目)	初回インタビュー日	2回目インタビュー日
I氏	S社	店頭販売、副店長	店長	2012年10月4日	2016年12月16日
C氏	S社	店頭販売、店長	販売マネージャー	2012年10月17日	2017年4月28日
C氏	X社		サービス・マネージャー	2012年8月9日	2017年4月22日
T氏	X社	サービス・アドバイザー		2012年8月30日	2017年4月22日
I氏	X社		サービス・アドバイザー	2012年8月29日	2017年4月27日

初回インタビューは2012年(第5章)、2回目インタビューは2016年末から2017年4月にかけて、半構造化インタビューの手法で実施した。所要時間は約1時間から1時間半であり、予め録音することに対して了承を得て、インタビュー後に逐語録テキストへ変換し、生データとして分析に使用した。

インタビューの依頼¹³⁶にあたっては、第5章同様にX社、S社の担当者を通してインタビューの依頼をしたが、第5章の時点とは社内担当者が変更になっていたことから、返信については担当者を介さず、直接研究者に連絡をする方式を採用したことも協力者が減少した理由になっている。第2回目インタビューでは初回インタビューによる研究成果¹³⁷をお礼状と共に同封し、その内容に興味があれば直接訪問して解説を行い、その際に最近の活躍をヒヤリングしたい、という趣旨の進め方にした。その理由は、パネル調査ではデータの脱落が最大の課題ではあるものの、質的調査ではデータの数以上にデータの質も重要であり、インタビュー協力者の研究に対する関心の高さがデータ品質の重要な要素となるためである。インタビュー対象者には設問項目の事前配布をしていないが、予め用意を

¹³⁵ インタビューの協力を得られなかった7名の内訳は、退職3名、育児休暇中1名、出向1名、返信なし2名であった。

¹³⁶ インタビュー趣意書は巻末付録資料D(pp. 308-309)に掲載。

¹³⁷ 山崎京子(2013)「個人と組織の価値観が100%適合をしない意味の探求—顧客志向性価値観による適合の定性的研究から—」経営行動科学学会第16回年次大会発表論文集

山崎京子(2014)「顧客接点人材の顧客志向性価値観とその形成過程：個人と組織のfit研究の前提として」日本商業学会第64回全国研究大会報告論集

した第2回目インタビュー・プロトコルは表6-2の通りである。

表 6-2 定性パネル調査 第2回目インタビュー・プロトコル

1.	初回インタビュー当時のインタビュー記録を簡単に要約し、当日の状態を思い出してもらおう。
2.	初回インタビューから現在までの組織の適合は、どのように変化をしたのか。 (横軸に時間軸をおき、中心が適合、中心より上が優位不適合、中心より下が劣位不適合の曲線グラフを描いてもらう)
3.	初回インタビューから現在の間にはどのような行動を取ったのか。
4.	その行動を取った理由(動機、志向性、価値観など)は何か。
5.	その行動によって、自分と組織との適合度のパーセンテージに変化があったか。現在の適合はどの程度か。
6.	初回インタビューから現在の間には組織にはどのような変化があったのか。

6.3. インタビュー分析結果

分析方法は、初回インタビューと2回目インタビューの内容を比較する形で行った。佐藤(2008)の事例ーコード・マトリックス手法¹³⁸を応用して、文書セグメントごとにコーディングを行った。横軸には、(1)組織に対する適合/不適合の認知(初回/2回目)、(2)行動(初回/2回目)、(3)行動の動機、(4)認知、態度(初回/2回目)、(5)組織変化、を設定した。縦軸は発言のテーマごとに分割して比較一覧を作成した。さらにテーマ(縦軸)ごとに焦点コーディングを行い、個人が4年間で経験したテーマが把握できるようにした¹³⁹。テーマ数は5名合わせて54件であった。

次に、5名のインタビュー対象者間の比較ができるように概念コードの継続的比較法¹⁴⁰を行い、その類似性ごとに概念コードの修正を行った。その結果、初回

¹³⁸ 事例ーコード・マトリックス(佐藤, 2008)は、個々の事例とコード(概念カテゴリー)をマトリックス化することで、文書の全文脈を文書セグメント(パーツ)として位置付ける手法である。最も展開された状態が文書の全文脈となり、次に事例となる文書セグメント、次にセグメントの要約、そして最も圧縮された形が概念コードとなる。概念コードから文書セグメントや文章の全文脈へと展開することができるため、比較検討に適した手法である。

¹³⁹ 事例ーコード・マトリックスを参考にした本章のデータサンプルは付録資料E(p. 310)に掲載。

¹⁴⁰ 継続的比較法は、共通のテーマを含むと思われる複数のデータを相互に比較しながら、それらのデータにふさわしい概念コードのラベルを検討し、(1)コ

の不適合に対応する適応行動の動機には全員に共通して見られる概念が抽出できた。その概念とは、不適合という認知的不協和を解消するために試行錯誤しながら時間をかけて獲得した取り組み姿勢のようなものであるため、「不協和解消の姿勢」という分析の枠組みを生成した。さらにその「不協和解消の姿勢」から、個人の態度や適応行動へという連続性を見出すことができた。今回のインタビューでは4年間という長期間を経たパネル調査のため、過去の不適合の内容に応じた「不協和解消の姿勢」を形成し、その内容に応じて態度¹⁴¹が作られ、適応行動が発生している、という流れが確認できた。こうして明らかになった不適合による適応行動のフレームワークは図6-1のようになる。

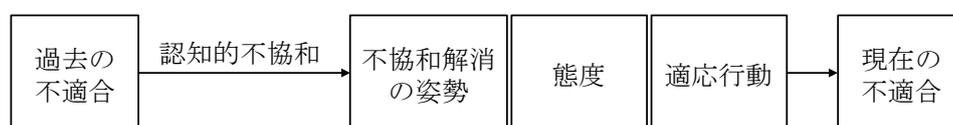


図 6-1 不適合による適応行動の分析フレームワーク

このフレームワークを用いて、5名による54件のテーマ¹⁴²について初回インタビュー時に不適合を認知してからの4年間の行動の経路を整理したところ、建設的行動ルート、熟達ルート、燃え尽きルートという3つのルート¹⁴³に分類することができた。

以下の節では、それぞれのルートごとの解説を行うが、第5章の記載方法とは変更を加えている。その理由は、各ルートのストーリーは過去の不適合の内容から始まり、その後認知的不協和を解消する姿勢を形成し、それが態度、適応行動

ード間の比較、(2) 文書セグメントとコードの比較、(3) 文書セグメント間の比較、(4) 複数の事例間の比較、を行う方法である(佐藤, 2008)。

¹⁴¹ 社会心理学や組織行動論において態度は重要な概念である。唐沢(2005)は、研究者によって異なる定義の中でも Allport, G.W. (1935) に依拠して、経験によって体制化された、生活体の反応準備状態であり、一定の動作や行動を実現し、かつ方向づけと調整をするものであると説明している(p.69)。本研究で用いるフレームワーク上の態度は、適応行動の準備状態となる思考、姿勢、意識、信念などを包括した意味として用いている。不協和解消の姿勢も厳密には態度に含まれるが、より過去の不適合の解消を目的とした概念にするために態度とは異なる扱いをしている。

¹⁴² 5名のサンプル数では個人ごとの分析ではデータ数が不十分となる。また、1名のナラティブの中には複数のテーマが含まれるため、テーマを分析単位とした。

¹⁴³ 「ルート」という名称を用いた理由は、不適合の認知から行動につながる経路を意味しているからである。

となり、現在の不適合の認知へという横軸の展開となる。不協和を解消する姿勢を軸に展開される態度や適応行動は複数あるので、第5章より読みにくくなる。そこで、全体のストーリーラインを最初に示した後に、分析結果の相互関係性が概観できる概念定義一覧を先に掲載し、最後に個々のインタビュー・データの解説を交えた詳細分析を記述している。なお、概念の表記の際には読みにくさを極力排除するため記号を用いないようにしたいが、ストーリーラインが分析結果に基づいたものであることが分かるように、初回インタビュー時の不適合を【 】内に、不協和を解消する姿勢を【【 】】内に、そのほかの態度や適応行動の概念は「」内に示すことにした。

6.3.1. 建設的行動ルート

i. ストーリーライン

建設的行動ルートでは、優位不適合による認知的不協和の解消のために、個人は組織の外部環境への適応を促す行動を起こす。こうした適応行動によって個人の組織に対する不適合の認知は解消方向に進むが、組織の外部環境への適応をより進めるために、新たな不適合を見出し、適応行動が継続する。この建設的行動ルートは、先行研究による発言 (Hirschman, 1970) に最も近いが、発言という用語は長期間をかけた適応行動がイメージしにくいため、建設的行動というラベルにした。

分析結果によるストーリーラインは次の通りである。初回インタビューの際に発見できた優位不適合は、第5章で確認をしたように【二律背反無理解への葛藤】、【社内体制不備への鬱憤】、そして【創造性とサービス変革】の3点であり、それぞれの不適合について建設的行動ルートでは認知的不協和を解消する姿勢が形成され、その姿勢が態度や適応行動へと連続していた。

1 点目の不適合理由であった【二律背反無理解への葛藤】という不協和に対して、【【二律背反の方程式を解く】】という姿勢を形成することで、一貫性のある態度や適応行動が取れるようになる。これまで解けなかった方程式は顧客志向との両立が困難な販売志向を組織から要求されることとの両立であったが、自分が従業員満足に注力すれば顧客満足をもたらす、最終的に売上成果を出せる、という連鎖に気付くことで方程式が解ける。よって、この【【二律背反の方程式を解く】】姿勢から導かれる態度や適応行動は従業員満足に向かう。そこで、従業員の多様性をうまく引き出して顧客の多様性にも対応しようとする「多様性の活用」、関係者からの多様な声が上がることが重要だと考える「発言の重視」、部下も社内顧客

だと捉える「部下の働きやすさ」、という3つの態度が形成される。こうした3つの態度が、チームの「発言を引き出す」働きかけを行い、「個性を活かした育成」を通してチームの多様性を伸ばしつつ、「社内顧客を重視する指導」によって社内価値連鎖を促し、「組織メッセージの翻訳」によって組織からの命令を部下が理解しやすいような表現に変えるという4つの適応行動を導く。

こうした適応行動を取ることで個人の認知的不協和は一旦解消方向に向かうが、顧客志向を追求する組織としての不十分さに気づき、新たな不適合を認知することになる。こうした「二律背反の解消と次の不適合」が発生するため、結果的に組織との不適合は完全には解消しない。

2点目の不適合理由であった【社内体制不備への鬱憤】に対しては、不満だと感じたことを安易に組織に対して発言をするだけでは本質的な問題解決にはつながらないと考え、まずは自身の発言の効果を上げるために【【発言力のために実績を積む】】という姿勢を形成している。これが動機付けとなり、顧客要求に対する「組織の不適合に着目」し、安定した成果を出すために自分の「役割の再定義」をするという2つの態度が形成される。この2つの態度から発生する4つの行動が、「社内水準より顧客水準の接客」「管掌部門の顧客満足向上」「発言表現の工夫」「顧客満足と予算達成の両立」である。組織全体の変革のような大きなチャレンジではないが、管掌部門の顧客志向性を高めることで周囲から一目置かれるような存在になり、実績に裏付けされた発言力を得ようとする。

この適応行動は組織の一部の顧客志向性を高めることに貢献するため、組織との不適合が一旦解消方向に向かうが、「自分の理想の接客への接近」によって不適合は完全には解消しない。

3点目の不適合である【創造性とサービス変革】は、現状維持を否定したサービス変革が目的なので、認知的不協和の解消ではなく、直接的な態度として組織に「自発的変革」を働きかけようとする。そして、所属組織の枠を超えて「危機感を共有する仲間と改革活動」を共に行い、そうした活動を通して「影響力のある仕事を獲得」する機会を作り出すという2つの適応行動を見出した。組織との不適合については、ここでも「意図的な不適合の発見」をするため完全に解消することはない。

建設的行動ルートでは個人の適応行動によって組織との適合に一旦は向かうのだが、新たな不適合を見出す点に特徴がある。それでも、建設的な適応行動は、部下の顧客志向性を育み、管掌部門の顧客満足度を高めることで、組織の顧客志向性を高めることに貢献している。

以上の、建設的行動ルートにおける概念定義一覧を表 6-3 (p. 191) に示す。

表 6-3 建設的行動ルーートの概念定義一覧

初回インタビュー時の不適合	不協和解消の姿勢	態度	適応行動	現在の不適合
<p>1. 二律背反無理解への高藤</p> <p>顧客満足との両立が難しい業務を組織から要求されたときのダブルバインドの苦悩を、組織が理解しないことに苛立つ状態。</p>	<p>1. 二律背反の方程式を解く</p> <p>顧客満足との両立が困難な業務とのダブルバインドに組織が理解を示さないので、個人で二律背反の矛盾を解こうとする姿勢。具体的には、従業員満足に注力すれば、顧客満足を導くことができ、長期的な成果を獲得することができ、という連続性を見出すことである。</p>	<p>1. 多様性の活用</p> <p>顧客満足とは、画一的なサービスではなく、顧客の多様性に応えることであり、そのためには従業員の多様性を活かすことが重要だと考える。</p> <p>2. 発言の重視</p> <p>顧客満足のためには組織からの一方的な指示に従うだけでなく、関係者の意見を取り入れることを重視する。顧客の多様性に応えるために提供側にも多様な意見が必要であり、また発言のできる環境は従業員満足を促し、それがより良い顧客サービスにつながる。と考える。</p> <p>3. 部下の働きやすさ</p> <p>部下の成長や安定的な職場環境の提供が自分の役割であると考える。部下を社内顧客として位置付けることで、間接的に顧客満足の向上を意識する。</p>	<p>1. 発言を引き出す</p> <p>部下の発言を促し、意見を吸い上げようとする。</p> <p>2. 個性を活かした育成</p> <p>部下一人ひとりの個性を尊重しながらプロフェッショナルヘルムと昇華させる育成をする。</p> <p>3. 社内顧客を重視する指導</p> <p>組織内の仕事は連鎖しているため、関連部門の協力を感謝する意識を部下に指導する。</p> <p>4. 組織メッセージの翻訳</p> <p>会社の方針が、現場の意識とのギャップが発生しそうな場面で、現場が受け入れやすい解釈を加えて説明する。</p>	<p>1. 二律背反の解消と次の不適合</p> <p>当初の不適合は解決されるが、顧客志向を追求する組織としての不十分さに気付き、新たな不適合を認識する。</p>
<p>2. 社内体制不備への鬱憤</p> <p>社内体制の不備や不徹底により顧客接点の現場が振り回され、顧客に迷惑がかかることに無頓着な組織に苛立つ状態。</p>	<p>2. 発言力のために実績を積む</p> <p>組織の問題を解決するためには、短期的には発言を控えて周囲が納得する実績と成果を出し、自分の発言力を高めようとする姿勢。実績によって自身の発言の裏付けを示そうとする。</p>	<p>4. 組織の不適応に着目</p> <p>常に顧客の立場で物事を考え、顧客要求に対して組織が適応できていない点に着目をしようとする。</p> <p>5. 役割の再定義</p> <p>自分の立場や役割を考え直し、その役割を最大限に活かして顧客満足につなげようとする。自分の軸をしっかり持つことを意識する。</p>	<p>5. 社内水準より顧客水準の接客</p> <p>社内で通用している水準レベルに合わせるのではなく、顧客の要望水準に合わせた接客を行う。</p> <p>6. 管掌部門の顧客満足向上</p> <p>組織全体の改革に声を上げるのではなく、自分の管掌する責任範囲の中で顧客満足に向けて最大限の努力をする。</p> <p>7. 発言表現の工夫</p> <p>発言の際に自分の意見が通りやすいように、上司や同僚が受け入れられやすいような表現方法に工夫を凝らす。</p> <p>8. 顧客満足と予算達成の両立</p> <p>当初は二律背反に思っていた、顧客満足と予算の達成を両立させる。</p>	<p>2. 自分の理想の接客への接近</p> <p>顧客満足と実績が両立した理想の接客の在り方に近づき、組織の顧客志向性を高めることにも貢献する。組織との適合に近づくと、自分の顧客志向性の水準がさらに向上することで、結果的に不適合は完全には解消しない。</p>
<p>3. 創造性とサービス変革</p> <p>顧客の事前期待を上回るサービス提供をするために、組織との同質化を避けて、顧客の個性に合わせた創造性とサービスの必要の変革の必要性を認識している状態。</p>	<p>6. 自発的変革</p> <p>組織の顧客志向を高めるために、直接組織に対して変革的な働きかけをしていこうとする。</p>	<p>9. 危機感を共有する仲間と改革活動</p> <p>組織との不適合の解消行動を一人で実践するのではなく、同志を集めて組織への影響力を大きくしようとする。</p> <p>10. 影響力のある仕事の獲得</p> <p>組織の中での変革を進めるために、より影響力のある仕事に就こうとする。</p>	<p>3. 意図的な不適合の発見</p> <p>建設的行動によって不適合が解消の方向に向かったとしても、まだ解決されていない領域を見つけて組織との不適合を見つけて出そうとする。</p>	

ii. 分析詳細

建設的行動ルートにおける、初回インタビュー時の不適合は第 5 章で示した通り 1. 二律背反無理解への葛藤、2. 社内体制不備への鬱憤、そして 3. 創造性とサービス変革、であった。以下は、過去の不適合の内容に応じた、認知的不協和を解消する姿勢、態度、適応行動、そして現在の不適合を紐づけて、インタビュー対象者のコメントを入れながら解説をする。

過去の不適合 1：二律背反無理解への葛藤

第 5 章では【二律背反無理解への葛藤】について、顧客満足との両立が難しい業務を組織から要求されたときのダブルバインドの苦悩を、組織が理解しないことに苛立つ状態、と定義した。顧客満足との両立が難しい業務として、具体的には販売志向、従業員満足についての言及の事例を挙げる。

X 社 C 氏が指摘しているのは、顧客志向と売上志向との狭間での葛藤である。Saxe & Weitz (1982) が SOCO (Sales Orientation - Customer Orientation) によって対立概念として測定している通り、顧客接点の現場では顧客志向と販売志向は両立の難しい問題として認識されている。

会社の価値観っていうことになると、まあ、やはり、効率と数字。まあ、成績かと思うんですよ。売上ですとか、それを追求していこう、ないと、その人自身の、成績の評価にもなるかと思うんで、それとやはり顧客性志向っていうのは、お客さまの満足度。ゆっくり、ゆったり話すのが満足していただけるというのであれば、やはり効率と、その、成績っていうのは相反していく部分が高いかなというので、まだそこを適合させる方法っていうのは、まだ分からないですね、僕の中では。

X 社 C 氏

X 社 I 氏は自動車のアフターセールス部門なので、自動車修理は顧客にとって常に緊急を要することが多く、勤務時間外はもとより、休日出勤も日常的な勤務状態で顧客にサービスを提供することは、Win-Lose の関係性になるという矛盾を指摘している。

顧客満足前提に、じゃ、何でもしていいかっていうと、やっぱり駄目なんですよね。労基（労働基準法）にも触れちゃいますけど、お客さまに連絡の取れる時間帯であったり、曜日であったりっていうのが、車を預けてる間に、ずっと家で待っていてくれればいいんですけど、そういうわけじゃないので。

連絡の取れる時間帯とか、仕事中に会社にかけるのがいい方もいれば、駄目な方もいるので、そうなるとうちでも自宅に帰ってくる時間帯と思って、9時とか。そんな時間になったときに、僕なんか、遅い時間に話をするとか、「9時10時じゃないと家にいないんで、それから車、取りに来てくれ」って言われても、別に全然、嫌じゃないんで、それは動くんですけど、会社としては、それがやっぱり残業になって、(会社から) 残業は駄目よ。(中略) 顧客満足前提になると、いわゆる従業員のライフスタイルというか、ワークライフのバランスが崩れていくということの矛盾をはらんでるっていう。顧客満足ということをする。特に日本的な「お客さまは神様です」的な顧客満足。いつでも24時間体制で何でもという意味合いでの顧客満足は、実際、企業として成り立たなくなってくんじゃないかな。

X社I氏

彼らの葛藤は、売上志向と顧客志向、従業員満足と顧客満足などの相対する概念の両立を組織から求められたときに、論理的矛盾そのものへの疑問以上に、組織がこの葛藤処理について考慮していない、あるいは対応を取っていないことが、組織が本気で顧客志向を目指しているのかという疑問を感じ、組織への不適合を認知する背景となる。こうした優位不適合を認知した個人は、4年間のうちに不協和を解消する姿勢を形成する。

不協和を解消する姿勢1：二律背反の方程式を解く

【二律背反の方程式を解く】とは、これまで二律背反に見えた要素間の関係性を解きほぐして、要素間が背反することなく、すべてが満たされる連続性を考え出すことである。具体的には、従業員満足、顧客満足、そして成果をつなぐことであり、組織が示さない二律背反の方程式を個人が解こうとする姿勢を示している。

X社C氏は従業員満足と顧客満足と売上の相反と折り合いについて言及しており、X社T氏は部下、顧客、売上、そして自分への評価という循環について語っている。

アドバイザーのときの理想っていうのは売り上げと顧客満足度っていう、その2つだけなんですけど、それも上げるためにはいろんな要因が絡んできますけど、(マネージャーとなった)今はESというような言葉で従業員満足度っていうのがあるんですけど、やはり働いてて良かったねというところまで踏み込んでいかないと、マネージャーっていうの、会社というか、は良くないかと思えます。「ESとCSは両輪で上がっていくものだぞ」というお言葉も、他のマネージャーからとか上司からも聞いたこともありますので、従業員が満足してればお客さまも当然CSも上がっていくだろうというところで、お客さま側に向けるものと、従業員側に向けるものと、これも相反しますよね。労働時間を短くして営業時間を短くすれば、早く帰れるから従業員は早く帰れて良かったね、ですけど売上は上がらないし、そこは相反するものなので、そこも折り合いをつけながらっていう、また課題が高くなっ

てますけど。

X社C氏

僕にしたら、汚い言い方したら一石二鳥なんですよ。(部下が)頑張る、(顧客に)褒められる、(売上取れて)僕も株上がる、みんなも褒められるから喜ぶ、動機付け上がる、またうまいこといくっていう、好循環にはつながりますよね。

X社T氏

サービス・プロフィット・チェーン (Heskett et al., 1997) ではこの方程式を、職務満足の高さが離職率を抑制し、生産性を高め、顧客に提供する価値品質を高め、そして顧客ロイヤリティと企業収益へとつながる理論的パスを証明しているが、優位不適合人材は理論ではなく自らの仕事環境における学習によって、具体的にこの二律背反への対処方法を導き出している。こうした【二律背反の方程式を解く】姿勢から導かれるのは、以下の態度1、2、3である。

態度1：多様性の活用

不協和の方程式が解けたことで、多様な顧客ニーズを満たすためには画一的なサービスではなく、従業員一人ひとりの個性を活かしたほうが相乗効果になる、という考えにたどり着く。これが、「多様性の活用」の態度である。顧客との会話の機会が多いビジネスモデル、特に高級商材では、顧客は顧客接点人材に対して「マニュアル通りの接客」よりも、「従業員の個性を含めた接客」を要求することが多い。つまり、顧客満足とは画一的なサービスではなく、顧客の多様性に応えられるような従業員の個性を育み、その多様性を活用することである、という態度を4年間のうちに形成している。

X社C氏は部下の「らしさ」を重視し、S社C氏は「一人ひとりの接客スタイルが違うように考え方も違う」ことを活かそうとしている。

今までは(お客様から部下に対して) マイナスの意見しかなかったのが徐々にそういう意見(良い評価)が出てくるっていうのは、彼(部下)の「らしさ」が伝わるお客さまには、きちっと伝わったと。(中略)そこ(多様な人材を活かす)の力がないとそこ(顧客満足)に行けないですよ、高い目標というか、高みというか。そういう力をつける努力をし続けるというか、取り組み続けるというか。

X社C氏

上だけの考え方で動いてても、なんか何も変わらないじゃないですか、全く進化もなければ。なんかそんな時代でもないの、やっぱり一人ひとりで

接客のスタイルも違うように、一人ひとり多分考え方も違うので、なんかすごく私、純粹に聞きたいなと思っちゃうんですよ、チーム力うんぬん以外でも。ああ、こういうこと考えてるんだったりとか、そういうのがすごく知りたいと思っちゃいます。

S社C氏

顧客満足のためには顧客の多様性に合わせたサービスを提供するという考え方はサービス・マーケティングに由来からあったが、従業員の多様性と顧客の多様性をつなげるところが、顧客接点人材が経験によって形成してきた態度だといえよう。

態度2：発言の重視

「発言の重視」とは、顧客満足のためには組織からの一方的な指示に従うだけでなく、より多くの関係者の意見を取り入れることを重視する態度である。

S社C氏は新しい発想のために若手の意見が重要だと考え、S社I氏は発言が個人の主体性を促すと述べている。

一番は、やっぱり下の子から意見を言ってもらうっていうことが、私の中ですごく大事なことなので、そこはすごい言ってます。店長とか、サブだけじゃなくて、やっぱりその今の時代、私なんかやっぱそういう年齢なので、もう昔の時代の（考え）しかないじゃないですか。なかなかその新しい発想がないので、やっぱり下の子の意見ってすごく重要だと思ってるので、それが言えるような環境作りを自分はしたいと思ってるんです。それって、もしかするとチーム力だったりとかにもつながるし、でも、お店の中でチーム力が高いだったりとか、コミュニケーションだったりっていう、私、そこがすごく大事だと思ってるので、やっぱりそれができてるお店って売上が取れる店だと思うんですよ。

S社C氏

（意見が）採用されるかどうかは別としても、（自分の意見が自由に）言える環境だったりとか、みんながそれぞれ、やらされてるんじゃないかって自分たちでやってるって思える環境。私は多分、それでも文句言いながらやってるのは、自分の采配がすごく大きいので、よその店舗よりも、圧倒的に。なので、私は満足しているんですね。それをみんなが味わえる環境に少なからずなるんじゃないかなって思います。

S社I氏

これらのコメントが示唆しているのは、1点目に顧客の多様性に応えるためにはサービスの提供側にも多様な意見が必要、ということ、そして2点目に発言ができる環境は従業員満足を促し、それがより良い顧客サービスにつながる、とい

うことである。従業員満足については、直接的に「部下の働きやすさ」を挙げているのが下記である。

態度 3：部下の働きやすさ

「部下の働きやすさ」とは、部下の成長や安定的な職場環境の提供が自分の役割であると考えることである。部下を自身の社内顧客として位置付けて、間接的に顧客満足の向上に貢献することを意識している。

X社C氏とX社T氏は直接的に部下の重要性を語っている。S社C氏は、人件費を極限まで削ることで現存の社員が疲弊して退職したら、顧客にも組織にもダメージが発生するので、既存社員の働きやすさを考えるべきだと主張している。

自分の成長よりは、もうスタッフというか部下の成長のほうが必要だと思ってやってますというところですね。

X社C氏

今、僕にとってのお客さんは、みんな（部下）なんで。しかも、（マネージャーになって）生産性をなくしたんですよ、僕は。ということは、生産性を持たすのは彼らであって。そう思うと、そうしないと、自分自身も。自分自身の生産性をみんなに委ねたので。

X社T氏

考え方によっては今ぎりぎりの体制でどこも人数をやっている、（組織の立場も）もちろん分かりますよ。利益だったりとか、人件費っていうのは分かるけども、じゃ、もし1人本当に辞めるってなったときに、また、（新たな人材採用に）面接をしてお金がかかることで、それって逆にどうなの。なんかこの先をもうちょっと見据えた動きはできないのっていうふうに、私はちょっと考えちゃうんです。

S社C氏

以上の3つの態度は、初回インタビューから4年が経過してマネージャーとなり、部下を社内顧客として位置付けることで間接的に顧客満足の向上を意識するようになっている点が共通している。これらの態度がもたらした建設的な行動が適応行動1、2、3、4である。

適応行動 1：発言を引き出す

「発言を引き出す」とは、部下が意見を出しやすいように指示命令型ではなく、ファシリテーション型で多様な意見を引き出す工夫をしながら、部下の発言を促し、意見を吸い上げようとする行動である。部下の意見を引き出す目的は、態度

2「発言の重視」でも言及したように、顧客の多様性への対応と従業員満足である。X社T氏は自分が「アホになって」部下を盛り上げ、S社C氏は「みんなで話し合って」本社への提案書をまとめている。

はい、(部下が)言える環境を作ってやるのが大事ですね。人それぞれだと思うんですけど、その言える環境の作り方っていうのは。僕はもう普段からタッチングをしていますね、みんなのやっぱり近くに寄ってしゃべって。基本的には、アホになっています、みんなの前で。しゃべりやすい環境を作って、めりはりをつけて、しゃべるときはきりっとしゃべりますし。

X社T氏

やっぱ路面(店舗)って何もないので、販促も、じゃ、路面对策っていうところで、それもみんなで話し合って10項目くらい、こういうのやって、こういうのやってほしいっていうのを投げかけて、それが今日半分以上できてるんですよ。

S社C氏

T氏やC氏の「発言を引き出す」行動は、リーダーがインプットへの開放性を見せて(Detert & Burris, 2007)、上司と部下の関係性(LMX; Leader-Member Exchange)の状態がいいときに(Botero & Van Dyne, 2009; Liu, Zhu, & Yang, 2010; Van Dyne et al., 2008)、部下の向社会的で非公式の発言が活性化するという研究成果を支持する行動だといえる。

適応行動2：個性を活かした育成

「個性を活かした育成」とは、部下一人ひとりの個性を尊重しながらプロフェッショナルへと昇華させる育成をすることである。

X社C氏は、個人をマニュアル接客に押し込めるのではなく、個人が持つ個性を見極めて「爆発力」に変える指導を行っている。これは、従業員満足のためだけでなく、多様な顧客の価値観に対応できるような顧客満足の視点でもあることはすでに言及している。

今、多様性といわれますから、多様な人材をどういうふうに能力を上げて使っていくかっていうのは、見極めも必要なんですけども爆発力というか、そういうのに変わるのかなど。「できなかったあんなやつが、こんなになったの？」って多いと思うんですよ。そういうのって、ほんとの力というか、その人の力ですよ。

X社C氏

顧客接点人材の社会的スキルと顧客ニーズに応えようとする動機付けが、顧客満足と顧客コミットメントに強く影響し、その結果顧客の安定した引き留めにつながる（Hennig-Thurau, 2004）ことを熟知している C 氏は、それを部下育成に活かしているといえよう。

適応行動 3：社内顧客を重視する指導

「社内顧客を重視する指導」とは、組織内の仕事は連鎖しているので、関連部門に感謝する意識の重要性を部下に指導することである。

X 社 T 氏は、顧客満足は顧客接点人材のサービス品質だけで成り立つのではなく、組織内の支援人材からの仕事の価値連鎖であることを教えるために、日常的に関連部門に「ありがとう」を伝える行動を促している。

社内顧客ですね。確かに、この辺からずっと、社内顧客に対してのことはずっと言うてたんです。例えばセクションが違っても「セクションが違う人間こそが、あなたのお客さんや」と。(中略)じゃあ「アドバイザー、ちゃんとありがとうと言いなさい」と。逆に「メカニックはいつも部品を出してくれるパーツマンにありがとうと言いなさい」と。ということは「みんな、お客さんなんですよ」と。

X 社 T 氏

適応行動 4：組織メッセージの翻訳

「組織メッセージの翻訳」とは、会社の方針伝達の際に、現場の意識とのギャップが発生しそうな場面で、現場が受け入れやすいように、自らの解釈を入れて説明をすることである。

X 社 T 氏は、自分がマネージャーになったことで会社の方針が理解でき、組織に適合するようになったかといえば、その逆であると、と答えている。その理由は、自分は組織のことが以前より理解できるようになったが、そのまま伝達すると部下が不適合になることが容易に想像できるからだという。そこで T 氏は、部下が大きな不適合を認知しないように、組織のメッセージをうまく翻訳して伝えることを日常的に行っていた。

マネージャーになってから思うたんは、(自分が経営に近くなると組織に適合するようになるとは)逆ですよ。会社が言うてきた、トップから下りてきたものをトップダウンするとき、会社の言うてることとみんなが思うて

ることは、かなりギャップがあることが多いんですよ。(中略)
(会社の方針に対してマネージャーになったことで)納得しやすくなった反面、「(会社に対しては) そうじゃないやろ」っていうことも分かるようになったので。だから、かみやすいでしょよね、みんなに渡すときに。(中

略)

仕事のやり方一つでも、会社は A というやり方でやりなさいと。でも実際、現場から見れば B というやり方のほうがやりやすいと。じゃ、これを A と伝えたと、そこでギャップが生まれて、みんなが、がっとモチベーションが下がってしまう。それをやっぱり、僕でちょっと B プラスのようなものに変えてっていうことは常日頃やってるような気はします。

X 社 T 氏

以上が、初回インタビュー時の不適合に【二律背反無理解への葛藤】を挙げた 4 年後の適応行動と、その行動を促した姿勢や態度である。二律背反はサービスを提供する場では日常的に発生する問題だが、優位不適合人材はこの矛盾を解くために、従業員満足から始める、という姿勢を身につけていた。そして、部下への関わり方や育成という適応行動によって認知的不協和を解消しようとしていることが分かった。

こうした建設的な適応行動は、単に個人の内的な不協和を解消しているだけではなく、部下や周囲への働きかけによって組織の顧客志向性の水準を高めることに貢献している。言い換えると、個人の適応行動が、組織の外部環境への適応を促している、と理解することができるだろう。では、この個人の適応行動によって、個人と組織の適合はどのように変化したのだろうか。

現在の不適合 1：二律背反の解消と次の不適合

当初の不適合は解決されるが、組織の水準をさらに高めるために新たな不適合に気付くようになるため、「二律背反の解消と次の不適合」という概念にした。

X 社の C 氏は、会社の顧客志向性が高いとは思わない、と述べているので、個人にとってはまだ不十分な優位不適合であるといえる。X 社 T 氏は、顧客満足の追求は競争社会では当然なことだが、従業員満足が置き去りにになっていないか、という疑問を持つ。

(会社の顧客志向は高いと) 思わないですね。思わないです。要は、普通のことだと思うんですよ、会社側が言われてるっていうことは。

X 社 C 氏

会社とのギャップは大きいですね、今でもやっぱり。社員の扱いに対する。今は多分どこの企業でも CS、CS と言うて、会社が求めているものと僕らがやるべきことは多分似通っていると思うんですよ。確かに若干、理想論的などころも会社は求めてくるんですけども、いやいや、そこは現実のギャップあるでしょ？っていう話はあるんですけど、多分、今、どこの企業でもそういう取り組みは盛んに行われてると思いますし、もちろん、CS のない企業に将来はないと思います。思いますけども、その一方で、そこばかり

を追い詰めすぎて、ES 的などころは若干置き去りになってる感があるんですよね。

X 社 T 氏

こうした事例からは、【二律背反無理解への葛藤】から生まれた建設的な適応行動の結果は、一旦は組織との適合の方向に進みながらも、次の不適合を見出すことで完全には解消しないことが分かる。

では、次に 2 つめの初回不適合である【社内体制不備への鬱憤】について解説する。

過去の不適合 2：社内体制不備への鬱憤

第 5 章では【社内体制不備への鬱憤】について、社内体制の不備や不徹底により、顧客接点の現場が振り回され、顧客に迷惑がかかることに無頓着な組織に苛立つ状態、と定義した。顧客満足の経営を組織が本気で目指すのであれば、それを達成できるような社内の仕組みやプロセスを構築すべきなのに、それが不十分だと感じることによる組織への優位不適合である。第 5 章で解説した具体的な事例は、日本で販売しない商品を本社部門が雑誌に掲載したことで顧客を失望させてしまったことや、新サービスを受注したら受け入れ態勢が整っておらず顧客を待たせた、というような事例であった。

また、次の X 社の I 氏が指摘しているのは、顧客へのフォローアップの電話は、電話を望まない顧客にとっては迷惑なのに、組織方針として強制するのは真の顧客満足の体制とは言えない、という主張である。

何ていうの。個々のお客さまによって、それ（顧客フォローの電話をするという絶対的な会社の指示）って違うと思うんですよね。同じことを隣の人もされたらうれしいかっていうと、そうでもないかもしれないですし。何ていうんだらう。会社で本当にベクトルじゃないけど、方向性だけ決めてくれればいいんだらうと思うんですけど。事細かく、電話しろとか。苦手なんです。

X 社 I 氏

こうした【社内体制不備への鬱憤】という不協和を解消する姿勢として生成された概念が、組織に対して自分の意見や発言を通すために、まずは実績を積み、組織に認められるようにすること、というものであった。

不協和解消の姿勢 2：発言力のために実績を積む

【【発言力のために実績を積む】】組織の問題を解決するためには、短期的には発言を控えて周囲が納得する実績と成果を出し、自分の発言力を高めようとする姿勢である。そして、その実績によって自身の発言の裏付けを示そうとする。なぜ短期的な発言を控えるのかといえば、個人の発言は組織への批判や愚痴と受け取られ、提案を聞き入れてもらえないリスクがあるからである。そこで、実績者の発言なら認められるだろうと考え、何より実績で証明することが自身の発言力を高めることになるのである。

S社I氏は自分が周囲に認められるような振る舞いや売上の必要性を意識しており、X社C氏は個人の意見というよりは店舗を代表した意見を言えるような実績作りに言及している。

みんながある程度「じゃあ、この人ならしょうがないね、ここ（店長会）にいても」っていうことを理解してもらうことも大事だと思ったので、一番店（最も高い売上が期待されている店）が崩れたらブランドは死ぬと私は思っているの、ある程度店長たちには認めてもらえる振る舞いだったりとか、売上のとり方だったりとか、そういうことが必要なんじゃないかなと思ってやっていました。

S社I氏

結果としてでしか、何ていうんでしょう、お店の雰囲気だったり数字だったりっていうものは残せない。（顧客志向性の高い店になるまでには）一定期間時間がかかりますので、部下たちの成長の度合いもそうでしょうし。その部分で「お前の店はどうなんだ？」「うちの店の意見、こうです、ああです」っていう、その具体的な部分は私個人の話になりますから、今お店だったり会社だったりっていうところで声を出すっていうのでいくと、全体の色がいい色にならないと駄目なのかなという。

X社C氏

発言の有用性に関する研究では、職場内で自分に影響力があると認知しているときに、個人はプロセス改善に焦点を当てた非公式¹⁴⁴な発言をする (Venkataramani & Tangirala, 2010) とされている。【社内体制不備への鬱憤】という不適合の認知的不協和の解消に努めるために、組織内での影響力を実績によって高めるという姿勢は態度4、5へとつながる。

¹⁴⁴ 非公式な発言とは、直接的な発言ともいわれ、従業員が職場内の他のメンバーとの双方向コミュニケーションを通して変革をもたらそうという行為であり、問題が拡大化する前に安定的な解決方法を促進させるアプローチである。対比されるのが、正式な発言、もしくは代表的発言であり、組織外の第三者機関や手続きを用いる行為で、紛争へと発展する可能性がある (Luchak, 2003)。

態度 4：組織の不適応に着目

「組織の不適応に着目」とは、常に顧客の立場で物事を考え、顧客要求に対して組織が適応できていない点に着目をしようとする態度である。

S 社 I 氏は、顧客目線から組織の不備に気付こうとしている。常に顧客の目線で捉える姿勢は、顧客志向性価値観の定義である「個人が、顧客満足のために誠意を尽くして顧客価値を提供し、顧客から長期的な信頼を得ようとする態度や信念」を体現したものである。

よくスーパーバイザーとか販売部と（改善点について）話していると、基本的に「いつもお客さまだよね」みたいな。こういう話をしてるわけじゃないので、仕事の話で、やっぱりお客さま視点の話し方らしいんですね。（中略）「基本的にいつもお客さまっていうところを軸にして話してる」って（組織側の人から）言われるんで、私は一本絶対変わらないんだと思います。

S 社 I 氏

I 氏がそこまで顧客目線から「組織の不適応に着目」するのは、I 氏がすでに顧客志向性価値観に基づく接客によるインセンティブを得ているからだろう。第 5 章で議論した通り、個人にとってこのインセンティブは、顧客志向の接客を継続する強い動機付けとなる。ところが、もし組織がその環境を提供できない状況になれば個人はインセンティブを得ることができなくなる。Donaldson (2001) は、組織が外部環境と不適合になったときに適合回復への構造的適応が発生すると論じたが、この事例では個人が外部環境との適合回復の感度を高め、適応行動へとつなげようとしている。

態度 5：役割の再定義

「役割の再定義」とは、実績を出すために自分に与えられた役割や立場を改めて考え、その役割を最大限活かして実績につなげようとする態度である。

X 社 C 氏も X 社 T 氏も、初回インタビューから 4 年後にはマネージャーに昇進していたが、管理職としての自身の役割を再定義している。また、二律背反の場面が多い顧客接点の現場で即座に判断を下すために、ぶれない軸を持つことを意識している。

マネージャーという仕事はもう自由だと思うんです。さぼろうと思えばさぼれますし、頑張ろうと思えば果てしなく頑張れるかと思うので、その部分では自由度は非常に大きいというところからすると、逆にしっかりしないとすぐ脱線してしまうのかなという、そういうふうに思ってます。

X社C氏

直接（部下の）意見を聞いて「はい、じゃあ上に言いますよ」では、マネージャーはもう駄目やと思うんです。まず自分自身で解決できるところ、提案できるところは、その場ですぐ解決してあげる。自分のうちの中でできる範囲はしてあげるってのが、（上と下を）つなげていくよりも、まずそっちが大事やなと今は感じます。

X社T氏

これらの態度4、5から導き出される建設的な行動は、適応行動5、6、7、8である。

適応行動5：社内水準より顧客水準の接客

「社内水準より顧客水準の接客」とは、社内で通用している水準では満足せず、顧客の要望水準に合わせて顧客満足を獲得しようとする行動である。顧客志向の高い個人の水準は、組織水準ではなく、顧客の要望水準に合わせている。顧客は自分の事前期待を上回るサービスを顧客接点人材に期待するため、リピート客になるほど事前期待は上がってゆく。組織にはすべての顧客の個別の要求を把握できないが、個人は個別の顧客要求を把握している。

X社のI氏やC氏は、顧客からの要求水準を自分自身のみならず、周囲に対する指導にも適用している。

社内では小うるさいと思われていますよ。でも、お客様側との目線を、その角度のまま組織に向ければ、社内では厳しい、うるさいとなりますよね。でも、それがお客様満足になります。

X社I氏

そこ（顧客の要求レベルに合わせる）に頼らないとやっていけないのかなっていう、僕なりの（部下への）教え方です。

X社C氏

適応行動6：管掌部門の顧客満足向上

「管掌部門の顧客満足向上」とは、組織全体の変革に声を上げるのではなく、自分の管掌する責任範囲の中で顧客満足に向けて最大限の努力をするという行動である。もともとの不適合が社内体制不備への鬱憤だったにもかかわらず、適応行動が組織全体ではなく管掌部門に留まる理由は、**【発言力のために実績を積む】**姿勢に戻る。管掌部門の実績が上がることは、自身の顧客志向性の高さを実証す

ることになるので、管掌部門の実績そのものが発言力になる、という考えからの適応行動になる。

X社C氏は店長として自店舗の目標達成が組織へのメッセージになると考えて実践している。またS社のC氏の場合は、中央集権的な方法より管轄地方都市での顧客満足を優先している。

(自店舗の) 高い目標だったり、CSを上げるっていうこともだったり、ど
んどんどん考え方や行動を指導したりアプローチしたりすることで、結
果、お店としての声がお客さまに伝わるし会社にも伝わるっていうふうなや
り方です。

X社C氏

(自分が管轄する地方から、東京での顧客イベントに出向くことができる
ような) 1人、2人のお客さまの満足よりは、ちょっとそこ(東京)にはもう
地方からは行きません。行かない代わりに、特に(自分が管轄する)地方都
市をメインで口頭の受注会をやってくれ、多分そっちのほうで数字も取れる
し、たくさんのお客さんから喜んでもらえるはずだから、それをちょっとお
願いしたいってところで、今年8月に実行できるんですけど。そういう
こととか、そういうところはなんかすごい声を上げていきたいなっていう
は。

S社C氏

行動7：発言表現の工夫

「発言表現の工夫」とは、発言の際に自分の意見が通りやすいように、上司や同僚が受け入れられやすいような表現方法に工夫を凝らす行動である。

S社I氏は同僚の店長が賛同する説明方法に、S社C氏は会社への批判を提案に変えるといった工夫により、組織内での発言の表現には細心の注意を払っている様子がうかがわれる。こうした工夫が欠けると、配慮的発言ではなく、攻撃的発言(Hagedoorn et al., 1999)になると思われる。

周りの店長の気持ちってというのが絶対にあるので、そこは逆なでしてもし
ょうがないので、結構言うの大変だったなっていう気はするんです。特に大
型店の気持ちと中小規模店の気持ちって違ったりすると思うので、そっちの
気持ちが特に嫌になっちゃわないように、うまくみんなが「そうだよね」っ
て言えるように言ったつもりではありました。

S社I氏

別に自分のストレス発散のために(意見を)言ってるわけではないので、
もちろん言う内容もなんでもかんでも言ってるわけではないので、どっちか
っていうと、こういうことやったほうがブランドにとっていいんじゃないか
だったりとか、そっちのほうはやっぱりでも強いんです。批判はそんなにな
いかもしれないです、結構。そうです、提案。批判案件があったとしても、
だったら次にこれを踏まえて、もっと(商品種類の)数多くしたほうがいいよ

ね、だったりとか、そういうほうに。もうちょっと他で売れてる物とかを、売れるっていう物を集めれば、すぐリピートかけられるじゃん、そこでやればスピードもってできるじゃんとか、そういう感じですか、どっちだったら。

S社C氏

適応行動8：顧客満足と予算達成の両立

「顧客満足と予算達成の両立」とは、顧客満足と売上などの最終成果の両方の結果を出すことである。今回のインタビュー対象者5名全員が、4年前の初回インタビューの段階ですでに顧客志向の高い人物だったが、その後も継続して顧客満足と予算達成に対するコミットメントが強く、成果を出し続けていた。初回インタビューでは顧客志向と売上志向の両立に葛藤を抱えていたが、【二律背反の方程式を解く】ことで、実績も上げられるようになっている。

数字の部分で成果を出す、目標を達成するのがこの半年間ほうまくいったんですよ。

X社C氏

私、3年ぐらい連続で表彰台ずっと上げてもらってるんです。

S社I氏

発言をする個人要因には、目的志向性が高く成果にコミットする (Parker & Collins, 2010) という研究があるので、4年間安定して成果を出し続けている個人要因と建設的な適応行動には関係があるのかもしれない。だが、本稿では個人要因からの解釈ではなく、【社内体制不備への鬱憤】という4年前の不適合を解消するために【発言力のために実績を積む】という姿勢を形成したことが、予算達成という適応行動につながった、という解釈を行う。

さて、これらの4つの適応行動である「社内水準より顧客水準の接客」「管掌部門の顧客満足向上」「発言表現の工夫」「顧客満足と予算達成の両立」を見ると、いずれも優位不適合による個人の適応行動ではあるが、それは個人が組織に適応するのではなく、個人が組織を外部環境に適応させようとする行動であることは明らかである。このように、組織の外部環境適応を促した個人は、果たして組織と適合するのだろうか。

現在の不適合2：自分の理想の接客への接近

個人にとっては、顧客満足と実績が両立した理想の接客の在り方に近づき、組織の顧客志向を高めることに貢献するので、「自分の理想の接客への接近」とした。

X社C氏は、組織内で教育が行き届かないために顧客不満足を引き起こしている【組織体制不備への鬱憤】を過去に感じていた。だが、部下の個性を活かした育成をしたことで味わいのある接客ができるようになり、他社の標準化されたサービスとは差別化ができるようになったと考える。こうして、C氏は組織の顧客志向性を高めることに貢献したことで、組織との適合に向かっているように見えるが、理想を追求するとさらに高次のテーマが発生する。C氏は、真の顧客第一主義を突き詰めていくと、人としての在り方、という領域にまで踏み込んでいく、と続けている。

大手ディーラーに行けば多分、非常に高級で、ハイセンスで上品なもの（接客が）あるんでしょうけど、その力（接客ができなかった若手が教育を受けて接客できるようになる）っていうのは多分味わいというか、高級商材にもあるそういう（味わいみたいな）ものですね。そこ（接客が標準化されていないところ）が、うちの強みでもあるんじゃないかなって僕は思いますし、非常に（値段が）高いもので性能のいいものなんですけど、その（接客の）味わいだったりっていう部分は、競合他社にはあるのかなっていう。（中略）

（顧客第一主義の経営とは）自分たちの役割だとか、意識だとか、価値観だとかっていうところを大切にしましょうっていうことなんですけど、書いてあることは本当にごく耳にする言葉ではないですか。じゃあ、それっていうのは本当はどうなの？と突き詰めようとしていくっていうところを、顧客満足の部分もそうでしょうけど、人として、というか、そういうような。

X社C氏

個人の顧客志向性の水準が理想に向けてさらに高まれば、個人の認知の中での組織の顧客志向性は相対的に低くなり、組織との不適合は完全には解消しなくなるといえるだろう。

では、最後の初回の不適合【創造性とサービス変革】がもたらす態度や行動について解説する。

過去の不適合 3：創造性とサービス変革

第5章の【創造性とサービス変革】の定義では、顧客の事前期待を上回るサービス提供をするために、組織との同質化を避けて、顧客の個性に合わせた創造性とサービスの変革の必要性を認識している状態、としている。この不適合は、これまでのように組織に対する違和感や問題意識から発生しているものではなく、顧客志向の価値観が内包する変革志向が反映されたものと言えるだろう。

顧客接点となる真実の瞬間を起点にサービスや組織の在り方を見直し、サービス変革と組織変革を設計するというアウトサイド・インの考え方をするサービス・

デザイン (Andreassen et al., 2016) のように、個人起点による外部環境への適応のための組織変革の発想がこの【創造性とサービス変革】をもたらしている。そこで、態度 6 へと直接つながることになる。

態度 6：自発的変革

「自発的変革」とは、組織の顧客志向性を高めるために、直接組織に対して変革的な働きかけをしていこうとする態度を取ることである。この姿勢が最も強かった X 社 T 氏は、組織との不適合を認知しており会社ができないことを自分が行おうとしている。

(組織と自分が) 適合ではないというところは、そういったところ (建設的行動) に結構吐き出しているかもしれませんね。うん、会社ができんから僕がやるっていう。

X 社 T 氏

発言が正当化させるのは、自分の役割の一つとして建設的な提案をしているという認識があり、それが非公式で向社会的であるとき (Van Dyne et al., 2008) とされている。確かにこれまでのデータから T 氏が目指しているのは、組織の外部環境への適応を促すことであり、それは正当化されるものだと考えている。こうした態度は次の適応行動 9、10 につながっている。

適応行動 9：危機感を共有する仲間と改革活動

「危機感を共有する仲間と改革活動」とは、適応行動を一人で実践するのではなく、同志を集めて組織への影響力を大きくしようとする行動である。T 氏が実際に取り組んできたのは研修活動である。自分の店舗だけではなく、近隣店舗にも影響力を発揮して合同で研修を企画し、自らも講師として他店舗の従業員にも教育をしてきた。X 社はもともと企業文化として顧客志向性が高く、研修の種類も自社企画もあれば、取り扱っている商品ブランド主催の研修もあり多彩である。だが、T 氏にとっては、地域性の反映や、研修受講者のレディネスに合わせて、より具体的で実践的な研修が必要だと考え、店舗の垣根を越えて同じ地域のマネージャーと共に人材育成の活動を行った。

でも、(私だけではなく) 実際「(会社の今の状態は) 違うな、違うな」と思
って動かはる人が確かに関西でも何人かいはったからこそ、いろんな改革は
できたっていうのはあるんです。その人が、決して会社に対して従順ではな

いですし。一般的にいいマネージャーと呼ばれる人が多かったのです。そういう人たちはすごく関西を3年間で変えはったと思うので。(中略) もちろん現状維持していかなあかんことも企業にはいっぱいあると思うんです。でもやっぱり、その中で何かギャップを見つけて変えていくことは必要なんでしょうね、きっと、企業って。

X社 T氏

適応行動10：影響力のある仕事の獲得

「影響力のある仕事の獲得」とは、組織の中での改革を進めるためにより影響力のある仕事に就こうとすることである。T氏のように組織の顧客志向を高める活動を組織全体へと波及させたいという志向があるときに、組織の中でより影響力のある社内インストラクターという仕事ができるのは大きなインセンティブになると思われる。

今年から弊社はインストラクター制度ってあって、それぞれの現場のマネージャーが何人か選ばれて、全社的な研修に参加をするんですね、インストラクターとして。今年から僕もそれをやるので、それはそれで面白いなと思いつつながら。

X社 T氏

ここで着目できるのが、社内でインストラクター制度ができたのはT氏が関西地区で自主的に研修を行っていた後なので、T氏やそのグループの活動が社内に新しい制度をもたらしたのかもしれない。T氏の現在の役職は店舗のサービス部門のマネージャーなので、本社の制度設計に直接関与できる立場ではないが、その自主的な活動を本社が参考にして制度設計をしたとすれば、T氏の適応行動による組織への影響力は大きくなる。店舗レベルでの適応行動が、地域レベルに拡大し、全社レベルの制度へと波及した事例だといえる。

では、T氏の組織との適合はどのように変化したのだろうか。

現在の不適合3：意図的な不適合の発見

もともとの不適合が、【創造性とサービス変革】から生まれているため、常に解決されていない領域を見つけて組織との不適合を見つけ出そうとするので「意図的な不適合の発見」となる。

(会社が) あかんなるな、と思うてるんです、今、実は。ブランド性に頼ってるところがあって、やっぱり、当社が。ブランド力とかであったり、商品力に頼りがちなところがある。

X社 T氏

【創造性とサービス変革】による不適合は、顧客の事前期待を超えるために現状維持を否定し、常に創造的で変革的なサービスの提供を意図しているため、適応行動も組織変革の要素が強くなることが分かる。

以上、建設的行動ルートの詳細事例を見てきた。不適合による認知的不協和を解消するという動機付けから適応行動が発生しているが、この適応行動は、個人が組織に適応することを意図しているのではなく、組織が外部環境に適応することを意図した個人行動であることが建設的行動ルートの特徴である。

個人の適応行動は、個人と組織の不適合を解消の方向に進めるが、それは一時的であり、個人は新たな不適合を発見するため、不適合は完全には解消されていない。どうやら適合の認知は、優位不適合から高水準適合に向かいながらも、高水準適合で安定状態に入らず、また優位不適合に戻るようである。その最大の理由は、顧客の事前期待を上回らないと顧客満足が得られないという期待-不一致パラダイム（南，2012; Oliver, 1980）が、個人や組織が現状維持に留まることを許さないからである。言い換えると、顧客という外部環境は常に変化しているため、個人は外部環境に適応し続けることで成果を出そうとしており、そのときに組織が外部環境に適応していないと都合が悪いため、組織との不適合に目を光らせているからだといえそうだ。

以上の通り、建設的行動ルートにおける個人の適応行動は、組織の外部環境への適応のダイナミクスを生み出していると考えられるだろう。

6.3.2. 熟達ルート

i. ストーリーライン

熟達ルートでは、個人の外部環境への適応が最優先されているため、個人が組織と適合することへの期待が低く、不適合による認知的不協和が発生しにくい。だが、個人の熟達した行動は、結果として組織の外部環境への適応に貢献をしている。

分析結果によるストーリーラインは次の通りである。熟達ルートの特徴は、過去の不適合の認知にある。もともと組織と適合することへの期待が低く、そんなに個人と組織が高く適合するものではない、と【不適合の容認】をしている。そこで、認知的不協和は発生しないので、不協和を解消する姿勢も形成されない。

目線は組織ではなく顧客を向いているので、組織との適合や不適合の特徴とは一線を画するため第5章では取り上げなかったが、「顧客との長期信頼関係の維持」を何より重視し、組織に振り回されずに接客を「自己完結」しようとする態度を示している。その結果として「接客の熟達化」が進む。本人は周囲に対して影響力を持つ意図はないものの、熟達した接客は「実績による組織内信頼の獲得」につながり、上司からは頼みの綱、と思われている。そして、若手にとっては良き「ロールモデル」となれるような仕事を見せようとしている。

この熟達ルートでは、もともと個人と組織の不適合は自然なことだと思っているのでストレスも少ない。自身の熟達による顧客からの支持が絶対的なので、組織の命令を形通りに遵守しなくても自分なりの解釈で顧客満足を得ることができる自信があるため、組織との【不適合の容認】ができる。このように、不適合が一周回って元に戻る。

これまでインタビュー対象者の発言内容から導いた熟達ルートの各概念の定義一覧を表6-4 (p. 211) に示す。

表 6-4 熟達ルーートの概念定義一覧

初回インタビュー時の不適合	不協和解消の姿勢	態度	行動	現在の不適合
<p>不適合の容認</p> <p>個人と組織は、そこそこ適合していれば十分だと考える。</p>	<p>1. 長期信頼関係の維持</p> <p>1回限りの顧客満足ではなく、長期間にわたる顧客からの信頼を積み重ねながら、顧客との良好な関係性を維持する。</p>	<p>2. 自己完結</p> <p>組織や周囲に働きかける意図はなく、自分の仕事をしっかり完結させることを重視する。</p>	<p>1. 接客の熟達化</p> <p>自分なりの接客スタイルを習得しており、それを顧客からも支持してもらえているという自信によって、さらに唯一無二の自分らしい接客をする。</p> <p>2. 実績による組織内信頼の獲得</p> <p>組織に対する発言行動の意図がなくても、実績によって社内で頼られる存在になる。</p> <p>3. ロールモデル</p> <p>若手にとっても良きお手本になるような仕事の進め方や自分の在り方を見せる。</p>	<p>不適合の容認</p> <p>個人と組織の不適合は存在するし、それは組織が顧客を知らないためなので仕方ない、と考える。組織の命令通りに動かなくても、顧客を知る自分のほうが顧客満足を得られると考える。組織との適合も不適合も変化しない。</p>

ii. 分析詳細

過去の不適合： 不適合の容認

【不適合の容認】とは、当初から組織との高い適合を期待していない、というものである。組織に期待をしないのではなく、会社との適合を期待していない、という意味である。ほどほどの適合が丁度いいと考えている。

X社のI氏は、組織との適合が60%も適合しているなら十分、と考えている。他のインタビュー協力者が80%適合しているのに不適合の20%に着目をしていたのと対照的であった。

(会社の顧客志向と自分は)60、70%ぐらいは合ってると思います。
6割方は逆に考えると、自分も会社の考えも合ってるってことじゃないですか。だから、最近でこそ、やって良かったかなみたいなのはありますけどね。

X社I氏¹⁴⁵

I氏はもともと会社との不適合そのものを自然に受容しているので、不適合は動機付けとしての強い力を持っていない。よって、不適合を解消するための組織への発言行動は発生しないが、自分自身の顧客志向性を維持することに対しては高い意識を持ち続けている。それらが態度1、2である。

態度1：長期信頼関係の維持

「長期信頼関係の維持」とは、1回限りの顧客満足ではなく、長期間にわたる顧客からの信頼を積み重ねながら、顧客との良好な関係性を維持しようとする態度である。

私なりのスタイルがあって、それを若いのがみんな、いいな、(お客様と)あんな友達みたいにお話ししてって。結構言われて。じゃ、お前がそれ、いきなりやったら、お前、お客さんに怒られるよって。そうなるまでの過程に大体そういう人って、昔結構叱られて、怒られて、そういうのがきっかけで結構お話ししていくうちにだんだん仲良くなってきて、また、頼むぞみたいな感じで何回か点検とか、車検とかやってるうちに信頼感みたいのができてくるんで、それでやっとなの自分があるって感じなんですよ。

¹⁴⁵ なお、熟達ルートに登場する事例はX社I氏の事例が圧倒的に多いが、I氏にも建設的行動ルートに関わるテーマもあり、I氏個人のすべてが熟達ルートにいる、ということではない。だが、他の4人よりI氏は熟達ルートに関わる事例が多かったために、こうした結果になった。

X社I氏

I氏は、店舗異動がなかったことも影響して、地域の顧客とは非常に長いお付き合いをしている。また、高級車であるゆえに顧客の社会的地位も高く、接客品質への期待も高いことから、当初はクレームを受けて謝るなどの経験を積み重ねながら、今日の顧客関係性が構築されていることを実感している。

態度2：自己完結

「自己完結」とは、組織や周囲に働きかけることは意図せず、自分の仕事をしつかり完結させることを重視する態度である。会社との不適合についても、6割ほど適合していれば良いほうだと考えているように、ここでも「人はそんなに急には変わらない」と、期待値を低く設定していることが特徴的である。

全然。特にそんな（周囲を）良くしましうって、なんか特別考えてもいないです。変わらないですよ、人はそんなに急にはやっぱり。だから、ストレスないです。この仕事やってると、多分皆さん、結構ストレスあると思うんです。全然ストレスないですから。

X社I氏

こうした態度から発生する行動は、建設的行動ルートのような組織の外部環境を促す適応行動ではなく、顧客に真摯に向き合う行動1、2、3¹⁴⁶である。

行動1：接客の熟達化

「接客の熟達化」とは、自分なりの接客スタイルを習得しており、それを顧客からも支持してもらえているという自信によって、さらに唯一無二の自分らしい接客をすることである。実際にI氏はその接客品質の高さからX社の社内報に掲載され、表彰されるほど顧客からの高い満足度を獲得している。研修に行ってもこれから新たに学ぶことはもうないほどである。1年に1、2回しか会わない顧客でも前回の話を記憶しておく、など独自の接客スタイルを確立している。

¹⁴⁶ 本稿で用いる適応行動とは、組織との不適合を認知した個人が適合を回復しようとして起こす行動を意味しているため、不適合を容認する熟達ルートでは適応行動ではなく、行動と呼ぶ。だが、熟達ルートの行動は組織ではなく、外部環境に適応する行動であり、その結果として、組織の顧客志向性を高めることに貢献している。

いや、特にもう CS に対する研修とかがあってあるはあるんですけど、何回か出てますけど、やっぱりいつもメーカーのほうの研修とか行くと、傾聴っていうのから始まって、大体同じでお客様の本当の隠れたニーズっていうんですか、隠れたニーズを探るっていう研修なんですよ、大体。それをうまく引き出せるか、出せないかっていうところなんで、この先何回受けてもそんなに変わらないですよ。学んでいっても、どうすれば。

X 社 I 氏

(8 年同じ店にいて) 1 年に 1 回か 2 年に 1 回しか (顧客に) 会えないときに、前にどんなお話をしたかとか、来たときにすぐに誰々さんってもう覚えてるっていうか、それが 2 回も 3 回も同じお客さまを対応してるうちに、顔見知りになってくるじゃないですか。そうすると、やっぱり向こうのお客さまとしても、じゃ、I さんっていうふうに。言っただけなのが結構増えてきてる、そういった意味で私は恵まれてるかもしれないです。

X 社 I 氏

X 社 I 氏以外のインタビュー対象者である S 社 I 氏は、これまで売上成績もトップクラスで、建設的発言行動もかなり行っているが、そうした自信は顧客からの信頼によるものだと断言する。これは、顧客接点人材に共通していることだが、顧客からの高い支持は、ときには会社からの評価よりもやりがいや自信につながる。なぜならば、転職しても顧客が自分の新しい勤務先に追いかけて来てくれることも発生する業界だからである。

やっぱり自意識過剰なので、何か (自信が) あるんですよ。よそのブランドでもきっと売上もそこそこ取れるはずだし、戦略があれば商品が違って何とかなるものだと思っているのでって感じです。私の自信 (の源) は多分お客さま (からの信頼) だと、今、特に思います。

S 社 I 氏

行動 2：実績による組織内信頼の獲得

「実績による組織内信頼の獲得」とは、組織に対して発言や変革という働きかけをする意図が本人になくても、実績をしっかりと積み重ねているので社内で頼られる存在になるということである。I 氏も上司から一目置かれた存在になっている。

(マネージャーから見れば私は) 頼みの綱でしょう、多分。一番最後に売上にしても、何にしても頼むよとかっていう感じ。

X 氏 I 氏

行動 3：ロールモデル

「ロールモデル」とは、上記と同じく自分自身が組織に働きかけようとはしないが、若手にとって良きお手本になるような仕事の進め方や自分の在り方を見せるといものである。

アドバイザーになりたいという人って少ないんです、やっぱり苦情とか、いいことばかりじゃないんで。そんな中で私のずっと、それは多分前から、5年前だと思うんですけど、アドバイザーやるとこんなにいいのよっていう、楽しいんだよとか、こんなにいいこといっぱいあるんですよよっていうのを先輩に見せてきてはいるつもりなの。いつか I (自分) みたいにやりたいなっていうんで、アドバイザーを目指してくれる人が何人かでもいれば、それがうれしいな、と。

X 社 I 氏

現在の不適合：不適合の容認

この熟達ルートの現在の不適合は、もともと組織と自分との不適合に強く動機付けられることはなかったし、現在でも不適合は存在するが、それは組織が現場を知らないためなのでやむを得ず、自分は自分のやり方を通す、と考えている。

会社の業務命令通りに動かなくても、顧客のことを良く見ている自分のほうがより顧客を満足させる方法を知っているのである。そこには、熟達者が確立した揺らぎのない顧客志向性価値観が見える。

(会社の指示通りに顧客フォローの電話をしなくても、自分は顧客満足を得られるという考えが) 多分あるんじゃないですか、自分の中では。(中略) 何かあったらすぐ (顧客から) 電話もらえたりもするし、特にフォローなんかしなくても言い方あれですけど、そりゃしたほうがいいんでしょうけど。だから、調子悪いよって。「お車その後どうですか」(と電話しても)、「1 週間しかたってないのに分かるわけじゃないじゃないですか」とか、「乗ってないよ」って言われる人が多いですよ、電話すると。そこ (顧客の気持ちが分からない本社の指示) は本当に大事なのかなっていうところはありますよ。

X 社 I 氏

以上が、熟達ルートの事例であった。【不適合の容認】から始まり、【不適合の容認】で一周することになったが、決して組織に対して無関心なのではない。組織に変革をもたらす、という意図は強くないが、顧客と同僚からの支持を得るとい実績を通して、結果として組織に貢献をしている。この熟達ルートは、建設的行動ルートの姿勢の一つであった【【発言力のために実績を積む】】を、無言の発言力という形で実践していると捉えることもできるだろう。

熟達ルートでは、個人は外部環境への適応に最も強い関心が向いており、外部

環境から十分な成果を得ているため、個人と組織の不適合が容認できているのだといえよう。

6.3.3. 燃え尽きルート

i. ストーリーライン

燃え尽きルートでは、建設的行動ルートと同じく個人が組織の外部環境への適応を促す行動を取るのだが、組織からの否定・無反応・組織能力の限界を繰り返して経験することで、能動性が薄れて適応行動が弱体化する。

燃え尽きルートのストーリーラインは次の通りである。個人がどんなに建設的な適応行動を取っても、組織からの否定的な態度が継続すると、個人には「諦め」の態度が形成される。これ以上この組織に期待しても仕方ない、と見切りをつけることで、行動にも「割り切り」が表れ、組織には期待せずに自分の仕事を粛々とこなすようになる。だが、実績による発言力がすでに増しているため、周囲からは発言者として認められており、「他者の代弁による発言の日常化」が起きるが、その発言は組織の外部環境への適応にはつながらない。そこで、組織との不適合が拡大し、「目的、役割の曖昧性」による葛藤や、「苛立ち」「無力感」「組織への期待喪失」を感じ、いよいよ他の仕事を考え始める「代替性の模索」が始まる。

組織からの離脱を食い止めているのは、現在の状況を「合理的に解釈」し、「管掌部門の防衛」をしようとする態度である。こうして、管掌部門内だけは「自己裁量の範囲での努力」で顧客満足度を高める行動を取る。こうした行動は組織の外部環境への適応を促す本質的な解決にはならないかもしれないが、仕事仲間に対する「同情的なコミットメント」が離脱の抑制になり、「自分の立て直し」を図ることで不適合がこれ以上拡大しないようにしている。

組織との不適合は改善されないが、顧客からの支持は燃え尽きルートの支えになっている。「顧客志向への原点回帰」という態度によって、「接客の熟達化」は進み、組織との不適合があっても顧客から支持されている自分の発言に間違いはないという「自己確信」を持つ。以上の燃え尽きルートの概念定義の一覧を表 6-5 (p. 217) に示す。

表 6-5 燃え尽きルーラの概念定義一覧

初回インタビュー時の不適合	建設的行動に対する組織からの対応	燃え尽きルーラの概念定義	燃え尽きルーラの概念定義	燃え尽きルーラの概念定義
<p>初回インタビューの不適合内容と、不協和解消の姿勢は、建設的行動ルーラと同じ。</p> <p>燃え尽きルーラでは、発言に対する組織からの対応が分岐点となる。</p>	<p>発言への否定・無反応、組織能力の限界</p> <p>積極的に声を上げて、組織からの対応が否定的・無反応の状態が長期間続いたり、組織能力の限界を見せつけられること。</p>	<p>1. 諦め</p> <p>組織の「発言への否定・無反応、限界」を経験した従業員が、これ以上組織に期待しても仕方ない、と見切りをつける。</p>	<p>1. 割り切り</p> <p>組織への期待値を低くし、気持ちを切り替えて、自分の仕事だけをこなしていく。</p>	<p>現在の不適合</p> <p>1. 目的、役割の曖昧性 自分と与えられた役割や目標、その存在意義が曖昧なので役割意識を感じていない状態。優位不適合では仕事の本質を自ら見出せるが、組織からの期待と整合性が取れないことへの葛藤。</p> <p>不適合はさらに拡大する。</p> <p>2. 荷立ち 組織が無策であるように見えることへの焦燥感。</p> <p>不適合はさらに拡大する。</p> <p>3. 無力感 どんなに発言しても、実績を出しても、自分の影響力が及ばないことに対する失意。</p> <p>不適合はさらに拡大する。</p> <p>4. 組織への期待喪失 発言をすれば会社が対応してより良くなるのでは、という期待を持つこと自体が無意味だと感じる。</p> <p>不適合はさらに拡大する。</p> <p>5. 代替性の喪失 現状を変えられない限界に直面し、現状から抜け出るために代替案（異動、転職）を考え始める。</p> <p>不適合はさらに拡大している。</p>
	<p>2. 他者の代弁による発言の日常化 発言を抑圧している仕事仲間の期待を感じて、同僚を代表して発言する。</p>	<p>2. 合理的解釈 組織からの指示が顧客志向に基づくものではないと判断し、自身の顧客志向性を変えずに、組織の意向に沿ったような解釈を考える。</p>	<p>3. 自己裁量内での調整 組織への発言はせずに、自分のコンテロールが及ぶ範囲内で調整を行う。</p>	<p>6. 同情的コミットメント 組織への諦めがありつつも、そこで働く仕事仲間への共感や、組織への同情から、自分のできる範囲で貢献しようとする。</p> <p>不適合は解消されない。</p> <p>7. 自分の立て直し いつまでも不適合による負の意識を継続するのではなく、自分らしい発言ができるような姿勢の立て直しを図ろうとする。</p> <p>不適合は解消されない。</p>
	<p>3. 顧客志向への原点回帰 組織と顧客の間で板挟みになる葛藤から戻るために、顧客に軸足を置いて顧客志向の原点に戻ろうとする。</p>	<p>3. 管掌部門の防衛 組織全体の改革に声を上げる努力よりも、まずは自分の管掌部門を組織から守ることを優先させることを重視する。</p>	<p>3. 自己裁量内での調整 組織への発言はせずに、自分のコンテロールが及ぶ範囲内で調整を行う。</p>	<p>8. 自己満足 顧客に支持されているという絶対的自信から、組織に対して確固たる態度を取る。</p> <p>不適合は解消されない。</p>

ii. 分析詳細

これ以降は、各概念について、インタビュー対象者のコメントや定義、そして解説を行うが、過去の不適合や不協和を解消する姿勢、態度、適応行動は建設的行動ルートと同じであるため、燃え尽きルートでは発言行動に対する組織の否定的な対応から解釈を始める。

「発言への否定・無反応、組織能力の限界」とは、個人が積極的に声を上げたことに対する組織の対応が否定的であり、意見に対して何も改善されない現象が長期間続いたり、組織能力の限界を見せつけられたりすることである。

この事例で登場する S 社は、後述するが 4 年前のインタビューのときから組織体制が変わり分社化した。インタビュー対象者である C 氏と I 氏が現在所属する会社は異なるため、人事制度や運営方法はそれぞれ異なっている。だが、両社とも元 S 社の傘下企業であることから、本稿では便宜上 S 社として表記している。C 氏と I 氏は S 社分割後も建設的行動ルートと同じく、4 年前の不適合から現在に至るまで、建設的発言を積極的に社内で行ってきた。そこで、分析のフレームワークである過去の不適合、不協和解消の姿勢、そして態度や適応行動の内容は、建設的行動ルートと全く同じであった。ところが、こうした適応行動を取るたびに、新しい体制の元で「発言への否定・無反応、組織能力の限界」を経験してしまう。

C 氏は、異動先の組織で人事評価の目標管理制度における目標項目が、店舗全員が同じ売上数値のみ、という現状に疑問を持ち、より従業員個人の成長を促進できる項目にする提案をしているが、それに対して否定をされている。C 氏の人事評価に対する考え方がなぜ顧客志向と関連しているかといえば、C 氏は建設的行動ルートの態度である「多様性の活用」に基づき、一人ひとりの従業員の能力や個性を重視することが顧客満足につながると考えているからである。

私、ちょっとやっぱそこ（目標設定方法）、疑問に思ってしまったので、このブランドってこういう（目標の）立て方なんですかって。客単価とか、セット率とか、なんかそういう（スタッフの成長と顧客定着が把握できる数値）のはどうかと。でも、それ言ったら「それは取れないじゃん、お店の予算だけでいい、だから、このブランドはこれなんです」っていう匂いを言われたので、ほーみたいな。

S 社 C 氏

人事制度にかかわらず、C 氏は積極的に提案をするのだが、それを組織から「一喝」されたり、発言を受け付けないという「匂い」を出されている。

なんかやり方があると思うんです、もうちょっと工夫を。(中略) いろんなことが考えられると思うんですよ。やっぱそういう提示を(会社には)してほしい。そういう提示はこっちからもするんですけど、なんかそれはやっぱ一喝されるんです。

S社C氏

もしかしたら、この半年間でなんかそういう(発言を受け付けない)やっぱ匂いがあったので、何となく本当にすみません、(会社に)期待していないっていうか、ちょっとそこが強いのかもかもしれません。

S社C氏

C氏とは異なる組織に所属するI氏の場合は、発言がその場で否定されるわけではなく、発言が数年間も一方通行になっている。I氏の不協和解消の姿勢には【発言力のために実績を積む】が強くあるため、I氏は何年も連続して売上も顧客満足も成果を出して発言をしてきているものの、その発言が実現されないことや組織が変化を起こそうとしないことに組織の限界を感じるようになる。

やっぱり3年前だったらそんなこと(自分の意見が聞き届けられない)は私は思わなかったと思うんですよね。(中略)私、3年ぐらい連続で表彰台ずっと上げてもらってるんですけど、そこまで持ってもそれでもなお(発言しても組織が)変わらないっていうか。その立場で言っても変わらないということに何かがつかりしているっていうか。じゃあ昇格(して発言力を高めようか)といっても少し(組織の限界が)見えちゃってる。だから八方ふさがりが、飽きちゃってるっていうことにつながるという感じですよ。

S社I氏

こうした組織からの「発言への否定・無反応、組織能力の限界」によって、もともとは建設的行動ルートだったC氏、I氏共に、4つの態度が形成される。最初に発生するのが「諦め」である。

態度1：諦め

「諦め」とは、組織の「発言への否定・無反応、組織能力の限界」を経験した個人が、これ以上組織に期待しても仕方ない、と見切りをつけることである。もともと高い顧客志向性があり、建設的行動ルートと同様に積極的に適応行動を取ったとしても、長期間にわたって組織に受け入れられなければ、個人は不適合に対する適応行動が意味を成さないことを知り、諦めを感じるのは自然なことである。

本来は（上司にも自分の意見を聞いてほしいと）感じるはずなのですが、でも、何となくそこまで考えてない自分もいます、上に対しては。諦めてるのかな。

S社C氏

「スーパーバイザー¹⁴⁷になったら」とか昔は思っていましたもん、「店長になったら変わるかも」とか思っていました。でも、違うんだなって。

S社I氏

期待がなくなっているんじゃないですかね、会社に。前は見えてなかったじゃないですか。子どもだし見えてないこともあるから、店長になったらこんなこともできる、こんなこともできると思ってるわけです。そこから、おかげさまでいろんな役割を与えてもらって、多分聞かなくてもいいことまで教えてもらったりとかして、「あ、こんなもんなのかな」っていうのも一つ4年間で知るとい感じです。

S社I氏

一つの諦めもあると思います。でもそこは私の今の立場で言えることじゃないなって思って。

S社I氏

現在所属している組織にこれ以上期待できないという「諦め」の態度が導く行動¹⁴⁸には、2つのパターンが見出せた。

行動1：割り切り

「割り切り」とは、組織への期待値を低くして気持ちを切り替えて、自分の仕事だけをこなしていく行動である。

S社のI氏もC氏も同様に、適応行動によって組織の外部環境への適応を促す、という行為を諦め、自分の仕事だけをこなしていく方向に割り切っている。

でも今は「それは言ってもしょうがないしな」っていうのって、あのとき（初回インタビュー時）はそんなに思ってたわけですね。今は「これは、でも、言ってもしょうがないことだ」って妙に割り切るところだったりとか、何かそういうのが、大人になってしまったのかしらと思わずにはいられない。

S社I氏

¹⁴⁷ スーパーバイザーとは、S社において店長と本社マネージャーとの中間の管理職を意味する。

¹⁴⁸ 「諦め」から発生する行動は、組織との不適合を認知した個人が適合を回復しようとして起こす行動というよりは、組織との不適合が継続、もしくは拡大する行動になるため、適応行動ではなく行動と呼ぶ。

最初は（上司に）お伺い立てて、（中略）でも、結局はそれによって仕事がうまく回らないっていうのが分かったので、であればこういうことをやりますんで、あとは報告しますねっていうふうに切り替えています、今は。

S社C氏

行動2：他者の代弁による発言の日常化

2つめの行動である「他者の代弁による発言の日常化」とは、自由に発言ができない周囲の期待を感知して、自らが周囲を代表して発言することである。自分自身には「諦め」があったとしても、仕事仲間から発言者として認められていることから、仕事仲間が口に出せない意見を代弁する役割を担うようになり発言は日常化する。

前はそれ（意見）を言うのに価値を感じたんですけど、最近はみんながある程度、私が言ってくれるだろうっていう思いもあるんだろうなって。スーパーバイザーと話しても「君が言ってよ」みたいなこととか、よその店長から「I店長、これって」みたいなことはやっぱりあるので「言っとかないとまずいな」みたいなところに今なってる感じです。

S社I氏

「今ここに向かっているのに、そういうもの作りっておかしくないですか」じゃないですけど、例えばそういうことだったり、お客さまの気持ちを考えない戦略だったりとか、そういうのは多分、ブランドの中でも一番（自分は）言ってるんだろうなと思います。

S社I氏

発言は権威や手順に対する挑戦的な行動ともなり得る（Klaas et al., 2012）ので、周囲の人たちは自ら発言できず、実績があり発言者として周囲から認められているI氏に依存することになり、I氏はそれを引き受けた行動を取るようになる。

こうした、「割り切り」や「他者の代弁による発言の日常化」という行動は、建設的な適応行動とはいえないため、組織に対する不適合はより拡大して下記の通り現在の不適合1、2、3、4、5が抽出された。

現在の不適合1：目的、役割の曖昧性

「目的、役割の曖昧性」とは、自分に与えられた役割や目標、そして存在意義が曖昧なので役割葛藤を感じている状態である。熟達化しているので組織からの指示がなくても仕事の本質を自ら見出せるはずだが、それが組織から期待されていることなのかどうか整合性が取れていないことへの葛藤である。

本当にちょっと丸投げなんですよ。なので、自分の今までの前任者を見てたイメージで自分なりにはやっていますけども、果たしてそれが正解なのか。正解はないと思うんですけど、なんか果たしてこれが求められてることなのかとか、なんかやっぱりちょっと考えます。去年の半年間はずっとそれを考えてました。(私の職位は) マスター¹⁴⁹ですけどちょっとマネージャー的な要素も強いんですよ。そうになると、また、どこが(違うの)っていうなんかそういう思いも。でも、やっぱりマスターなので(権限を与えられていない)っていう、なんかそういうちょっと自分の中の葛藤であったりとか、葛藤というか、

S社C氏

現在の不適合2：苛立ち

「苛立ち」は、理想だと思われる組織の状態から乖離(かいり)している現状に対して、組織が無策であるように見えることへの焦燥感である。

C氏の場合は、人事評価が機能不全を起こしているので従業員の動機付けを高めることができず、それに対して発言をしても一喝され、組織への苛立ちが表出している。

何年もやっぱり何年もずっと(評価が)Cで(給与が)上がらない(スタッフがいる)んですよ。5年いる子が1回も給料も上がらないんですよ。(本人は)頑張ってるんですけど、でも、どうしてもそれって(達成不可能な目標設定を強いられるって)、どうなんだろうってやっぱり、であればやっぱりこの子、もう現状が(人事が機能していない)。

S社C氏

現在の不適合3：無力感

「無力感」とは、どんなに発言をしても、実績を出しても、自分の影響力が及ばないことに対する失意の気持ちである。

I氏は、組織内で発言しても何も変化が起きず、自分の無力感から不適合が拡大したことを語っている。

逆に(会社との適合性が)離れてるぐらいだと思います。現実を知り、自分のできないことの多さを知って、さらに乖離する感じなんです。(適合度が)50%とかになっちゃうかもしれないですね。

S社I氏

現在の不適合4：会社への期待喪失

¹⁴⁹ マスターとは、S社において店長と本社マネージャーとの中間の管理職を意味する。

「会社への期待喪失」は、発言をすれば会社に対応してより良くなるのでは、という期待を持つこと自体が無意味だと感じることである。

会社の内情を知るほど、この会社に期待して発言しても意味がないことを悟り、不適合が拡大したことを S 社 I 氏は語っている。

もしかしたら、視野が広がってるっていう意味で（不適合度が）上がっているのかもしれないですよ。それが何か、仕事のスキルが高まったとかではなくて、ただ（会社の限界を知るという）経験を重ねただけで、もしかしたらそうなのかもしれないです。（中略）

（会社の）人に対してはそういう（愛着の）気持ちなんですけど、会社みたいなところは逆に 10%分見えてしまった（親密になった人が本音で語る会社の限界）分、（会社との）距離がある。みんな反面教師である程度やっている（親密になった人たちも諦めながら仕事をしている）っていうところの 10%（の不適合の拡大）かもしれませんし。

S 社 I 氏

（社長の「職責や役割を超えろ」というメッセージは）理解はしていますが「結局こんなもんだよな」っていつも思って（会議から）帰るって感じですかね。もちろん表面的にはやったりしますが、それぞれの役割、事業部とか企画とか店頭でもいいんですけど、そういうのが一緒になったときに絶対うまくいかないっていうそのセオリー、社長はいつもそこを言うわけですよ。それぞれの役割は当然あってしかるべきだけれども、その役割を飛び越えてまでやれって、いつもおっしゃるんです。でも、毎回同じことが執り行われる。それは事業部のメンバーが変わっても、店頭の一緒にチーム組んだ子が変わっても、毎回同じこと繰り返すっていうのを何かいつもやっている気がします。

S 社 I 氏

発言をする個人の特徴には、変化への開放性（Lipponen, Bardi & Haapamäki, 2008）や責任感（Fuller, Barnett, Hester, Relyea & Frey, 2007）が確認されており、そうした特徴を持つ個人が I 氏のように会議で問題解決に向けての創造的な話し合いが行われない状態が続くと、より不適合の認知が増幅すると考えられる。

現在の不適合 5：代替性の模索

「代替性の模索」とは、現状を変えられない限界に直面し、現状から抜け出するために他の仕事に替えられないか（異動、転職）を考え始めることである。

で、何か「ちょっと、もう、ないな」って。「ないな」っていうのは、今のこの会社で私がやれることって、やりたいと思うことって、何かあるかなって思うと、ないんだよな。（中略）

そういう場（初めての環境）に行けば、また一から、あの本気でやる環境をまた味わえるのかもしれないと思って。退職して、転職をしてわざわざするっていうほどじゃないんですけど。

S社I氏

今年の3月ぐらいからだいぶ自分の中でも（ペースを取り戻してきた）。
それまでももう辞めたくてしょうがなかったです。

S社C氏

以上が「諦め」から導かれる行動や現在の不適合の内容である。不適合は職務不満足や離職という結果をもたらすという従来の研究に従う内容ではあるが、本稿のインタビューから発見できた事実は、不適合を感じたら直ちに職務不満足、になるのではなく、不適合を認知して建設的発言をしても否定、無反応や組織の限界を感じると、認知的不協和の解消ができず、不適合が拡大して職務不満足になる、ということである。組織が悪化する状態が発生したときに、発言は離脱か放棄かという反応の代替として使われる（Farrell, 1983）ため、発言を組織から抑え込まれたら、残るオプションは離脱か放棄になる。I氏やC氏の発言からはこうした側面が見えてくる。

本稿のフレームワークで考えると、この不適合の拡大は個人が認知する組織の顧客志向性がかなり低くなったことによるものである。こうした場面で個人が適合を回復するためにできることは2つあり、1つめは組織の顧客志向性を高める建設的な適応行動であり、2つめは自分自身の顧客志向性を下げることである。建設的な適応行動は組織からすでに否定されているので、個人の顧客志向性を下げるというオプションもあるのだが、I氏もC氏もそれを選択しようとはしていない。それは、すでに2名とも顧客という外部環境への適応を果たしており、また第5章で確認をしたように顧客志向性価値観に基づいた接客によるインセンティブを得ているので、あえて組織と共に顧客志向性を低下させて外部環境への不適応を起こそうとは思わないのである。

そこで、組織への適応行動は「諦め」で、防衛的な態度になっていく。それが燃え尽きルート態度2、3である。

態度2：合理的解釈

「合理的解釈」とは、組織からの指示が顧客志向に基づくものではなかったとしても、自身の顧客志向を変えずに、組織の意向に沿うような解釈を考えることである。

S社C氏は、組織から販売志向を目的とした予算を与えられたときに、顧客志向を放棄せずに結果的に売上を出せば組織は満足する、と合理的に解釈できるよ

うになっている。販売志向と顧客志向が対立概念になりやすいことはこれまでも言及してきたが、**【二律背反の方程式を解く】**という姿勢を獲得している C 氏は、そこで組織との不適合を起こさずに、顧客志向のために予算を使っても、結果的に販売実績を出せるのなら組織も納得するだろう、と合理的に解釈して顧客志向を貫いている。

事業部が、もしくは、その顧客さまに対して（よいサービスを）っていう意味じゃないかもしれないんですけど、もしかしたら数字をやっぱ取りたいから、利益を取りたいからっていう方向性なのかもしれないんですけど、こっちとしては、それはそれで（販促予算を与えてもらえるのは）やっぱり助かるので、お客さまにも喜んでもらえるしっていうところは。

S 社 C 氏

態度 3：管掌部門の防衛

「管掌部門の防衛」とは、組織全体の改革に声を上げる努力よりも、まずは自分の管掌部門を組織から守ることを優先させることを重視する意識である。建設的行動ルートにおける同様の行動は管掌部門での実績を作ることで組織に対する発言力を高めることを目的としていたが、燃え尽きルートでは自分の管掌部門だけを守ることを目的としている。

S 社 C 氏は、自分の部下や担当地域のスタッフへの対応を重視しているが、組織全体への関心が薄れている。

私もそこはなんか自分だけだったら我慢できたんですけど、丸投げされようが自分が頑張ればいいかなぐらいだったんですけど、やっぱり自分とこのスタッフを何となくそんな感じ（蔑ろにされる）だと、なんか許せないんですよ。

S 社 C 氏

（人事制度の矛盾点について）他のマスターがどう思ってるのかも分からないですし、そういうやりとりをもしかしたらしてるのかもしれないですし、ちょっとそこまで（全国レベルで）は私も介入はしなかったんですけど、（中略）そっち（本社）に行くんだったら、もう自分の管掌するエリアに行ってお店回って、面談して、お店入ってっていうほうがちょっと私は強いんです。

（中略）今の私のエリアは非常にいい雰囲気だと認識はしてるんですが、ただ、全体感とか、会社のってなったときにはちょっと私は分かりません。

S 社 C 氏

こうした「合理的解釈」と「管掌部門の防衛」という態度は行動 3 をもたらす。

行動 3：自己裁量内での調整

「自己裁量内での調整」とは、組織への発言はせずに、自分のコントロールが及ぶ範囲内で調整を行う行動である。

S 社 I 氏は、組織からの指示に不適合を感じても、組織に対して意見や提案はせずに、自分が対応できる範囲で仕事を引き受けている。S 社 C 氏は、組織全体としての制度が変えられないなら自分の管掌部門だけ運用を変えたり、提案せずに事後承諾にしたりしている。

一つの諦めもあると思います。でもそこは私の今の立場で言えることじゃないなって思って、「分かりました。じゃあ、できることでやりましょう」
っていうことを知りました。

S 社 I 氏

なので、もちろん（目標管理制度の数値目標が）100%（目標達成）は必須なんですけども、もう現状として無理だからっていうところで、もう今期からはちょっともう 80%が取れるような内容に（目標を）変えました、販売不振のブランドに関しては。はい、私の所だけです。

S 社 C 氏

自分から上司に対して（全社的提案ではなく）こういうことをやりますとか、結果報告とか、もうそっちにしようという。

S 社 C 氏

こうした行動によって、不適合による不協和は解消しているのだろうか。現在の不適合 6、7 の 2 つが抽出された。

現在の不適合 6：同情的コミットメント

「同情的コミットメント」とは、会社に対する諦めがありつつも、そこで働く仕事仲間へ共感や、組織への同情から、自分のできる範囲で貢献しようとする意識が不適合の拡大を抑制している状態である。

I 氏は組織能力の限界に対して「諦め」はしているが、その一方で「嫌いで言っている訳ではない」「愛は深まっている」と発言している。Hirschman (1970) は、離脱と発言を分ける鍵になるのが、組織に対する特別な愛着でもある忠誠だと説明しているが、I 氏の発言にはこうした側面が見られる。

人がいないからっていうのはもちろん分かったうえだし、商品のことも、とはいってもコスト面だったりとかいろんなことで、しょうがないだろうと思って、ふんってなるみたい。だから、（私は）みんなのことが嫌いで言っ

てるわけじゃ別にないですけど。(中略)

(会社の限界を)知れた分、愛は深まっているんだと思うんですよね。でも深くなりすぎちゃうと過呼吸になっちゃうので、自分のできない裁量を知ろう、でも、できる中では一番であろうみたいな感じですね。

S社I氏

組織を手助けしたいという欲求による発言は、組織市民行動の一部 (Van Dyne & LePine, 1998) とされるように、I氏は「無力感」や「期待喪失」があったとしても、離脱せずに発言を続けている理由がこの忠誠であるといえる。

現在の不適合 7: 自分の立て直し

「自分の立て直し」とは、いつまでも不適合による負の意識を継続するのではなく、自分らしい発言ができるような態勢の立て直しを図ろうとすることである。

C氏は、「自己裁量内での調整」という行動によって自分のペースを取り戻し、発言への意欲が高まりつつある。

なんか自分の考え方とやり方をちょっと変えたら、あと、慣れですよ。慣れ感が出てきたので、自分の中でも仕事。こういう自分のリズムだったり、ペースがつかめてきてるので、ちょっと余裕が生まれてきたのかなっていうところではだいぶいい方向には、もうちょっといろいろと声を上げていけるんだらうなっていうふうには思っています。

S社C氏

燃え尽きルート最後となる3つめの態度は、組織ではなく顧客に適応することで、自分の存在意義を再確認するものであった。

態度 4: 顧客志向への原点回帰

「顧客志向への原点回帰」とは、組織と顧客の間で板挟みになる葛藤から楽になるために、顧客に軸足を置いて顧客志向の原点に戻ろうとする考えである。

I氏は、顧客志向の接客を改めて本気で考えるようになったと語っている。

ずっと数字を追いかけてきて、今残ってる楽しみっていうのが、お客さまとの信頼関係みたいなとこに今ようやくたどり着いていて、多分、私の今のやりがいがってそこなんだと思うんです。ほんと今まではあんまり、そうですね、やっぱり数字のことだったのでどうしても「取れてれば、まあまあ丸」みたいなところから、そこ(信頼関係)に対して深く。やってなかったわけじゃないけど、でも、やっぱり本気で考えるように今なっていて、結構そういうことが気になります。

S社I氏

顧客志向に原点回帰した態度になれば、そこから導かれる行動は顧客満足を極める方向に進むことになる。

行動 4：接客の熟達化

「接客の熟達化」は、熟達ルートでも出現している概念だが再掲する。自分なりの接客スタイルを習得しており、それを顧客からも支持してもらえているという自信によってさらに唯一無二の自分らしい接客をすることである。

I 氏は発言が実らず組織に対する不適合は拡大したが、顧客に対しては接客が熟達してゆく行動を取っている。

「私、何をやりがいに」っていうのが、唯一残ってるのが「お客さまとの信頼関係をどこまで」っていうのが一つやってなかったなって思うことです。売上やった、会社でのある程度コミュニケーションもやっている、スタッフもそこそこ面倒を見ているつもり。で、唯一、表面的にはやってるけどもっと掘り下げられること、会社の裁量は何となく見えちゃってるんで、見えなところは、ここしかないのかなっていう感じですね。

S 社 I 氏

現在の不適合 8：自己確信

「自己確信」とは、顧客に支持されているという絶対的自信から、組織に対して確固たる態度を取る状態である。熟達ルートでも発現したように、組織より顧客との関係を築いている自分のほうがより正しい意見を持っているという自信が表れている。つまり、明らかに顧客志向性価値観が優位不適合の状態であり、組織との不適合は解消されていない。

でも絶対（自分は）間違っていないって思ってる、店舗の運営の仕方というか「店舗が運営しやすい方法をもっと（会社は）考えてくださいよ」じゃないけど、「こういうこと（会社のやり方）って、おかしくないですか」っていうのは、そう（自信があるから）ですね。（中略）私の自信（の源）は多分お客さま（からの信頼）だと、今、特に思います。

S 社 I 氏

燃え尽きルートでは、建設的行動ルートと同様に組織を外部環境に適応させるための適応行動を取るものの、それが否定されることによって態度や行動が建設的行動ルートとは異なる動きになった。では、燃え尽きルートにおける 4 つの行動、「割り切り」「他者の代弁による発言の日常化」「自己裁量内での調整」「接客

の熟達化」は何を意味しているのだろうか。

これらの行動を EVLN 行動¹⁵⁰ (Farrell, 1983; Hagedoorn et al., 1999; Rusbult et al., 1988) として解釈すると、「割り切り」では、組織への期待値を低くして自分の仕事だけをこなしている状態なので、仕事そのものは放棄¹⁵¹していないが、組織を外部環境に適応させようとする適応行動を放棄した状態だといえるだろう。

「他者の代弁による発言の日常化」では、組織が発言を受け入れてくれることを「諦め」ながら、それでも他者の期待を背負って代弁せずにはいられないことから、攻撃的発言¹⁵² (Hagedoorn et al., 1999) に近い状態になる。

「自己裁量内での調整」では、組織への発言を控えて限定された範囲内での責任を果たそうとしている。組織の変化を受動的に待っている忍耐¹⁵³ (Hagedoorn et al., 1999) とは厳密には基本的態度が異なるが、建設的な発言が否定されているので不本意ながら忍耐の態度で過ごしているようである。

最後の「接客の熟達化」は顧客という外部環境への適応をより強化し、組織との関係性から距離を置いている心理的な離脱なのかもしれない。

つまり、これら4つの行動は、認知的不協和の状態になったときに現実世界のほうを変える発言を通して組織を外部環境に適応させようとするものではないことは確かである。現実世界を変えられる唯一の方法であった発言が機能しないことを知った個人は、適応行動を諦め、離脱、攻撃的発言、忍耐、放棄の行動へと追い込まれる。

こうして個人が組織との適合を諦めると、個人を起点とした組織の外部環境への適応行動は発生しなくなる。それどころか、個人の組織に対する優位不適合はより拡大し、個人の顧客志向性も発揮しきれないため、組織全体の顧客志向性の水準が下がるという負のダイナミクスが発生することすら考えられる。

¹⁵⁰ 離脱・発言・忠誠・放棄 (Exit, Voice, Loyalty, Neglect: EVLN) 行動であり、詳細は pp. 53-62 に記載。

¹⁵¹ 放棄 (Neglect) は Hirschman (1970) では言及されていないが、Farrell (1983) では、無責任で役割を無視したふるまいをもたらすこと、とされている。

¹⁵² Hagedoorn et al. (1999) は発言を2タイプに分類し、当事者意識を持って納得がいくまで話すことを配慮的発言、好戦的に希望を訴えることを攻撃的発言とした。

¹⁵³ Hirschman (1970) が忠誠 (Loyalty) と位置付けていたもののうち、嵐が過ぎ去るのを待つだけの受動的な忠誠に対して Hagedoorn et al. (1999) は忍耐 (Patience) とラベルを変更した。

6.3.4. 組織の影響

今回の事例において個人の行動要素に影響を与えていたのが、組織の影響である。前回インタビューから4年の間に、個人だけではなく組織にも変化があった。今回の対象企業2社の変化について補足説明をすることにする。

第6章の研究対象企業は第5章同様にX社とS社であるが、インタビュー対象者はX社から3名、S社から2名であった。この両社とも4年の間に次のような変化があった。

X社では初回インタビューの後に社長交代があり、顧客志向の方針をより強力に推し進めるようになっていた。経営理念をポケットサイズのカードにして従業員に携帯させたり、社内報に中長期ビジョンを明確に示したり、といった理念浸透策を行っている。また、従業員満足のために定休日を設定しながらも、顧客不満足にならないようコールセンターも同時に設置するといった施策も行っている。

社長が変わってから、やっぱり会社の目指すものっていう、企業理念っていうのがきっちりと明確にされて、多分リッツカールトンとかの話、当時したと思うんですが、あの人たちもみんなポケットにカードを持っていたりするんですけど、ここにも弊社がやっぱり。こういうのも入れて、皆さんが会社の目指すようなものが、ずっときっちりと明確、昔はそんなのがなかったり、あやふやになってったような気がするんですけど、結構その辺がこの1~2年ではっきりともう文章化されて。

X社I氏

私も変わったんですけど、多分会社も変わってると思いますよ。社長から結構そういうトップダウン的に、毎月社内報みたいのが出るんですよ。そこにも、結構そういうの（顧客満足重視）が毎回毎回出てくるんですよ。今どうじゃなくて何年、2020年までトランスフォーム、こういうのが結構中長期ビジョンと長期ビジョンっていう感じで、結構明確にしてくれている社長がいるんですよ。社長がいいとか、悪いとかっていうわけじゃないんですけど、昔はそんなの絶対なかったのに。

X社I氏

例えば月曜日完全定休日っていうのが1年以上前かな、もうできたんですけど、それによってお客さまって、多分月曜日にしか入庫できないようなお客さまとかも中には絶対いらっしゃるんで、そういう人たち、じゃ、どうするのって話になる前にコールセンターを設置して、営業時間も一応ある程度決まってるんで、その営業時間外とか、休日とかに電話したら、つながるようなコールセンターを会社で用意してるわけですよ。

X社I氏

このように、組織の顧客志向性が高まることで、優位不適合にいる個人が適合の方向に変化することもあるだろう。さらに、組織の顧客志向性が個人より高ま

り逆転することで、個人が劣位不適合になることもある。I 氏の場合は、組織側に顧客志向が逆転されたことがあると語っていた。

(会社との適合が昔より) 比較的近いですよ、だから、ずっと近づいて。でも、この辺(過去の一時期を指して)から会社のほうが高い。会社のほうが自分で考えてるよりも高いと思います。多分逆転してんじゃないですか。

X 社 I 氏

I 氏は社長交代後しばらくして、自分の顧客志向性が組織と逆転したと認識したが、その後会社の方針に馴染み、最近ではまた自分が会社を少し上回る不適合の状態だと述べていた。だが、今回の不適合は組織に対するネガティブな感情によるものではなく中長期的な目標ができたことで、より「熟達ルート」の道に邁進する動機付けになっていた。なお、X 社には I 氏以外に C 氏と T 氏が勤務しており、環境が同じながらも 2 人は組織との逆転は発生していなかった。だが、組織の顧客志向性が高まることについてはとても好意的に受けて止めていた。

また、X 社の C 氏と T 氏は建設的行動ルートのデータを数多く提供しているが、燃え尽きルートのような組織からの否定、無反応はほとんど経験していないことが、適応行動を後押ししていたともいえる。つまり、個人の建設的な適応行動を組織が受容することも、組織の顧客志向性の表れだといえよう。

ところが、X 社とは全く逆の事例になったのが、S 社である。S 社には C 氏と I 氏が所属しており、初回インタビューから今回までの間に、S 社は分社化をした¹⁵⁴。同じ S 社の傘下とはいえ、C 氏と I 氏が所属する会社はそれぞれ別会社であり、社長も方針も、そして人事制度も異なるものとなった。だが、両社とも S 社だった当時と比較すると、組織の関心は顧客志向から販売志向へと経営方針を変更していることが C 氏の発言から理解できる。

やっぱり(顧客志向を謳った)ミッション、バリュー自体がもう(昔と異なり)基本的にはないというか。ただ、やっぱり貼ってますけど、なんか貼ってますけど、でも、何かのときにいつも今までだったらそれを読み上げるとか、みんなで合唱したりとかしてたことはないの。

S 社 C 氏

目標設定制度に関しては特に目標設定って、あれは個人の目標じゃないですか。(中略)ところがブランドであったり、お店が 100%取るための年計の目標になってるというか、そこがもう強制的な雰囲気なところも正直あるんです。(中略)それが本人が納得してればいいとは思いますが、じゃ、果

¹⁵⁴本稿では便宜上 C 氏と I 氏の所属組織を S 社のままで表記している

たしてそこまで思ってるのかなだったりとかっていう疑問は、疑問というか、ちょっと違うんじゃないかなって私は思ってます。(中略)

昔はそこまで、やっぱりその本人の目標に対して、そこでちょっとあまりにも低いんじゃないかだったりとか、いや、もっとさ(高くしよう)、っていうところはありませんでしたが、今はどちらかといえば、ちょっと強制的な雰囲気が私は感じるんです。

S社C氏

S社では、先に紹介したX社とは対照的に会社が掲げる顧客志向のミッションが形骸化し、逆に販売志向が人事評価にも反映されるようになった点が特徴的である。S社だった時代は、顧客接点人材一人ひとりの能力に合わせた目標設定を店長が支援しており、その中には顧客満足を高めるための項目も含まれていたが、現在は組織が売上目標の達成を個人に強制する制度になっている。

C氏は、二律背反に見える販売志向と顧客志向の関係性について、**【二律背反の方程式を解く】**ことで、従業員満足が顧客満足につながり成果をもたらすという考えをS社時代に形成させていた。そこで、目標設定には売上だけではない項目の提案を新しい組織に対して発言をしたものの否定され、不適合を拡大化させたのである。

さらに、C氏にとっては個人の発言を組織が否定することは顧客志向の低下を意味する。なぜならば、建設的行動ルートの態度2には「発言の重視」という、顧客の多様性に応えるサービスの提供には関係者の意見が必要だという考えがあるからである。個人の発言を受容するか否かが組織の顧客志向性の表れになる、という点は、C氏の認識のみならずX社の事例からも明らかであろう。

6.4. 第6章小括

これまで、建設的行動ルート、熟達ルート、燃え尽きルートという3つのルートについて調査結果を解釈してきた。ここで繰り返し記しておきたいのは、5名のインタビュー対象者の各人が3つのルートに完全に分類されるということではない、という点である。一人の思考や行動にも複数のパターンが混在するため、この3つルートは個人が持つ複数の経路を整理、分類した結果として概念化している。例えば、「熟達ルート」や「燃え尽きルート」の事例に出るインタビュー対象者にも「建設的行動ルート」の態度や行動を取っている、ということである。言い換えると、個人の中にも建設的行動、熟達、燃え尽き、それぞれの要素があり、その要素の配分が各人の特徴となっているようであった。

さて、本章の目的は、リサーチ・クエスチョン(2) 優位不適合を認知した個人はどのような適応行動を取るのか、を解明することであった。定性的パネル調査

による実証研究を行ったところ、3点の発見事実があった。

1点目の発見は、上記経路分析によって3のルートを見出したことである。第1のルートが、離脱・発言・忠誠理論 (Hirschman, 1970) からの導出に最も近い建設的行動ルートである。建設的行動ルートでは、4年前の不適合の内容を根拠に不協和を解消する姿勢を形成し、組織の顧客志向を高める適応行動を取っていた。この行動は、個人が組織に適合することが目的ではなく、組織の外部環境への適応を促進させることが目的であった。こうした適応行動が取れる理由として考えられるのは、個人はすでに外部環境に適応しており、さらに第5章で見出したような合理的なインセンティブが機能しているからだと考えられる。

こうして個人の建設的な適応行動によって認知的不協和は解消の方向に進み、組織との適合に近づくことになるが、完全な適合になる前に新たな不適合を見出すことになる。この点は発見事実の2点目で後述する。

3つのルートのうち、第2のルートに相当するのが熟達ルートである。個人と組織が適合することへの期待が低いため、不適合を認知したとしても大きな不協和が生じていない。関心は組織ではなく顧客に向いており、組織内での適応行動よりも、顧客との長期信頼関係の維持を重要視する。その結果、接客の熟達化が進み、社内での信頼を獲得し、若手にとってのロールモデルとなる。顧客からの支持が自信となって組織との不適合があっても自分のやり方を通して現存も認知的不協和が発生していない。熟達ルートは外部環境への適応を優先しているといえる。

第3のルートである燃え尽きルートは、過去の不適合の内容から適応行動までは建設的行動ルートと全く同じだが、建設的な発言をするたびに組織からの否定・無反応、組織能力の限界を経験する。その結果諦めの態度が形成され、建設的な発言ではなく、離脱、忍耐、放棄 (Farrell, 1983; Hagedoorn et al., 1999) の要素が発生する。組織との不適合はより拡大化し、組織との適合を諦めた個人は外部環境への適応を拠り所にするようになる。

これら3つのルートを見出したことが本章の1点目の発見であった。

さて2点目は、建設的行動ルートにおける適応行動が組織の外部環境への適応を促したとしても、個人の組織に対する不適合は完全には解消されずに新たな不適合が発生する、ということである。その理由としてまず考えられるのが、顧客志向性価値観の特性でもある、期待-不一致パラダイム (南, 2012; Oliver, 1980) である。常に顧客の事前期待を超えようとする考え方や、同質化より差別化を重視する、あるいは劇場で顧客感動を演出する (Fisk et al., 2004; Grove & Fisk 1983; Grove, et al., 2000) ためには、現状維持を否定する考え方が影響している

だろう。そうした顧客期待の変化は、外部環境の変化を意味する。適合理論を初期に唱えた Chatman (1989) が、個人と組織の不適合が組織の外部環境のコンテイングエンシーへの対応力になる可能性に言及したように、今後は外部環境への適応を視野に入れた個人－組織適合の視点が重要となるだろう。優位不適合では、外部環境に適応した個人が、組織の外部環境への不適応を、個人－組織不適合という形で検出しているのである。

発見事実の 3 点目は、建設的行動ルートと燃え尽きルートを分けているのは組織の影響だということである。個人の発言を抑制しない組織 (X 社) と、発言に対して否定・無反応の組織 (S 社) では、個人の行動や態度が全く異なる反応を示すことが分かった。Luchak (2003) は、発言は自主的で柔軟性があり、問題解決への潜在力が高く、高い成果を出したいときに用いられるのだが、その発言を組織や上司から聞き入れるかどうか大きく依存しているのが弱みだとしている。また、資格過剰、つまり優位不適合は組織的圧力をかけられない環境にあるときに組織にとって良い結果を生み出す (Erdogan & Bauer, 2009)、とされる先行研究も本章の分析結果は支持するものとなった。

組織が個人の発言を否定すると、個人の価値観や行動へのダメージが大きい。なぜなら、発言のような能動的な行動は、意味ある変革を導くという信念が個人にあるときに頻度が高まる (Tangirala & Ramanujam, 2008a) にも拘わらず、その信念を組織に否定されるからである。それは個人と組織の信頼関係の喪失につながり、個人の帰属欲求を脅かすことになる。さらに、発言の拒絶は認知的不協和の拡大であるため、限度を超えれば個人は離脱によって耐えがたい状況を回避するだろう。発言する忠誠者は、意識が高く脱退という苦渋の決断を下す前にあらゆる手段を尽くそうとする人間 (Hirschman, 1970) である。もし離脱を許したなら、企業にとっては衰退してゆく組織の事態を変革しようと立ち上がる発言者 (Hirschman, 1970) を失い、組織の回復メカニズムが機能不全に追い込まれることになる。よって、組織が優位不適合の個人による発言をいかにマネジメントするか、ということがインプリケーションでは重要になるであろう。

ここで、マーケティングの論点からも本章の整理を行う。顧客接点を起点にサービス変革を行うサービス・デザイン (Andreassen et al., 2016) で考えると、建設的行動ルートは、社内顧客の重要性を部下に指導したり、管掌部門の顧客満足度を上げたり、あるいは危機感を共有する仲間との改革活動を通してサービス変革につなげていることは確実である。Schneider (2004) は「社外への適応」と「社内での内部統合」がサービス風土の実践で重要だと説いているが、建設的行動ルートはこの 2 つの概念を実践しているといえるだろう。マーケティング研究では個

人の適応行動による組織の外部環境への適応に踏み込んだ議論は限られているため、本章の発見事実はマーケティング論にも貢献すると思われる。

これらの発見事実を踏まえ、建設的行動ルートと燃え尽きルートの比較しながら、個人の適応行動による個人と組織のダイナミクスについて図を用いて考察を進める。まず、建設的行動ルート（図 6-2）では、初期（T1）の優位不適合において個人は不協和を解消する姿勢を形成して建設的な適応行動を取ることで、組織との適合ラインへと近づき、高水準適合になる。だが、その状態は長続きせず、個人が組織との新たな不適合を見出して優位不適合に戻る（T2）。そこからまた建設的行動を取り、適合ラインへと向かう、という動きが発生することになる。ここで、T1 での個人の建設的な適応行動によって、組織の顧客志向性の水準は上昇することになる。つまり、個人が高水準適合で安定せずに新たな不適合を発見し、建設的な適応行動を繰り返せば、個人が認知する組織の顧客志向性は上がり続け、個人と組織のフレームワークは上昇軌道になる。実際は永遠に同じ上昇軌道を描くことはなく収束していくだろうが、優位不適合による個人の適応行動が組織の外部環境適応を促し続ければ、図 6-2 のような個人と組織のポジティブなダイナミクスが発生する。

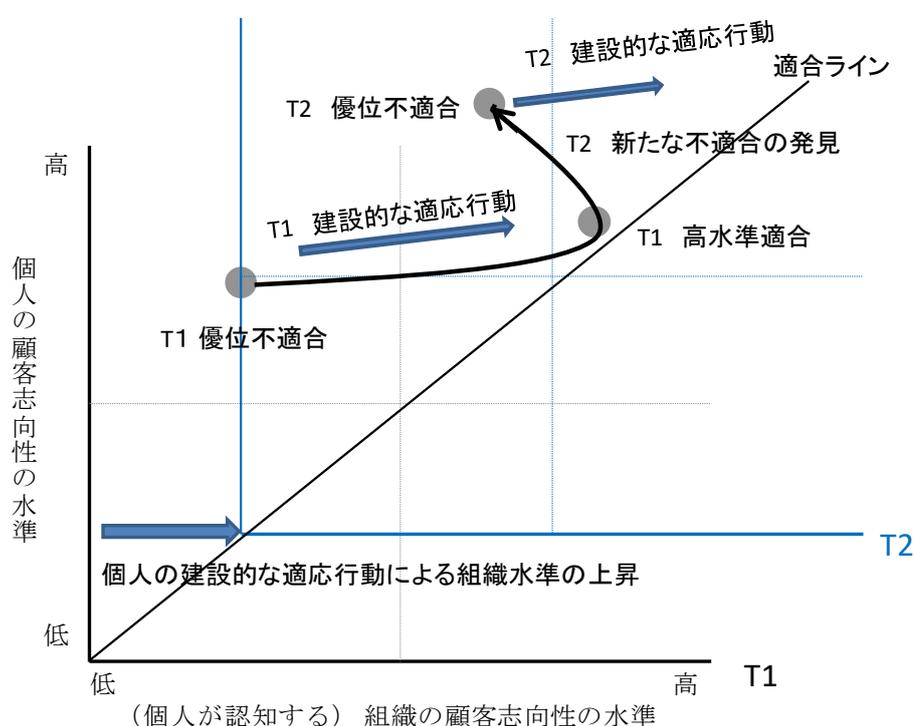


図 6-2 建設的行動ルートにおける個人と組織のダイナミクス

これとは対照的に、燃え尽きルート（図 6-3）では、初期（T1）の優位不適合を解消しようとする建設的行動によって一旦は適合ラインに近づこうとする。ところが、組織から適応行動を否定されることで、燃え尽きて優位不適合に逆戻りする。このときに、T1 と同じ位置に戻るのではない。個人の顧客志向性の水準はほぼ維持されていたとしても、個人は組織に諦めを感じて適応行動を取らないため、組織の顧客志向性の水準は T1 のときよりも低下して、T2 の位置に移動する。そうすると個人は組織の中では変わらず優位不適合のままどころか、組織との不適合はより拡大する。このように、もし個人の建設的な適応行動が組織から否定されることが繰り返されれば、個人と組織のフレームワークは下降軌道を描くことになる。個人にとって、個人の顧客志向性の水準を組織に合わせて下げることが、自身の外部環境への適応を失うということになるため、この状況を避けるために個人は最終的には組織との関係から離脱することになるだろう。こうして、優位不適合の燃え尽きルートでは、図 6-3 のような個人と組織のネガティブなダイナミクスが発生する。

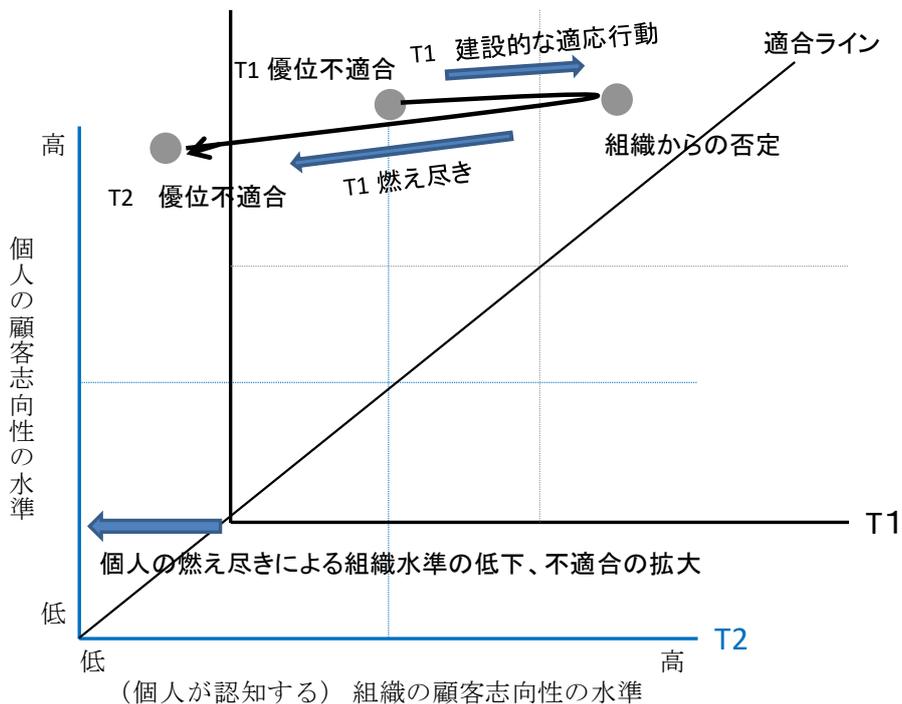


図 6-3 燃え尽きルートにおける個人と組織のダイナミクス

本章では、優位不適合を認知した個人の適応行動の解明を行った。個人の発言に対する組織の対応によって、建設的行動ルートと燃え尽きルートのように個人と組織の双方が上昇するのか、組織の顧客志向性が下降していくのか、を大きく分けることになる。だが、どちらにしても組織にダイナミクスをもたらしているのは優位不適合から発生する個人の適応行動である。個人が適合ライン上にいるときは認知的不協和が発生しないので、不協和を解消しようとする姿勢や適応行動は起きない。つまり、適合ライン上では、個人も組織も安定しているが、ダイナミクスは発生しなくなるのである。

その一方で、組織を取り巻く外部環境は常に変化をしており、組織は環境とのダイナミクスの中で生存している。顧客志向性を外部環境への適応と読み替えた本章では、優位不適合である個人が組織に対して認知する不適合は、組織が外部環境に適応困難であることを代弁している。こうした個人が組織に持ち込んだ不適合を、組織のポジティブなダイナミクスに発展させることができるかどうか、組織マネジメントの重要な課題になるだろう。

こうした一連の議論より、Chatman (1989) が言及した不適合がもたらす組織のコンティンジェンシーへの対応とは、優位不適合の個人による適応行動によって実現される、と本稿では説明できるであろう。そして、既存の不適合研究が言及し続けてきた、適度な不適合と成果との関係性 (Billsberry et al., 2005; Chatman, 1989; Edwards, 2008; Harrison, 2007) についても、個人と組織を外部環境に対してオープンなシステムとして議論することで、新たな展開が可能になることを本章は示せたといえよう。

第7章 最終結論

7.1. 結論と含意

最終章となる本章では本稿の問いである、組織をオープン・システムとして捉えたときに個人と組織の不適合はどのようなダイナミクスをもたらすのか、について考察を進める。

本稿では不適合によるダイナミクスの解明は、個人の適合の認知の変化を捉えることと、不適合による個人の適応行動を捉えることで説明できると考えた。そして、本稿は混合研究法 (Mixed Method) によって量的および質的データを収集、分析し、最後に首尾一貫した大きなまとまりに統合してメタ推論を引き出すこと (抱井・成田, 2016) を意図して 1 つの予備調査と 2 つの研究を進めてきた。そこで、まずは各章で行った研究結果を振り返る。

第 4 章の定量研究は予備調査という位置付けで、第 5 章と第 6 章で用いる個人と組織の適合と不適合を示すフレームワークを検証した。本稿の特徴は、外部環境の代理変数として顧客を設定することで、顧客志向性が外部環境への適応という意味付けにしたことである。そして、個人-組織適合は顧客志向性価値観の適合という概念操作を行った。このようにして、X 軸に個人が認知する組織の顧客志向性の水準を、Y 軸に個人の顧客志向性の水準を設定し、顧客志向の測定尺度である MKTOR (Narver & Slater, 1990) によって 520 名の分布を確認した。個人と組織の得点のそれぞれの平均値で区切り、2×2 のマトリックスによる 4 象限を生成すると、高水準適合、低水準適合、優位不適合、劣位不適合という 4 群が確認できた。そして、各群の組織内態度と対顧客行動の特徴を、一元配置分散分析によって把握したところ、組織内態度と対顧客行動の双方が最も高かったのが高水準適合群、最も低かったのが低水準適合群であった。優位不適合群は、組織内態度は低かったが、対顧客行動については高水準適合と同等の高さであった。

なお、この適合と不適合の 4 群を表すフレームワークは、不適合研究では初めての実証モデルだといえるだろう。これまでに不適合を説明する概念モデルとしては、Cooper-Thomas & Wright (2013) による 3 つのモデル¹⁵⁵があったが、本稿では適合と不適合の 4 群による第 4 のモデルを提示することができた。

続く第 5 章では、リサーチ・クエスチョン (1) 個人は組織に対する適合や不適

¹⁵⁵ 第 1 モデルが適合の反対が不適合の連続体、第 2 モデルが適切な範囲に収まる適合より過剰か不足が不適合、第 3 モデルが質的な相違を示している。(p. 26)

合をどのように認知するのか、を目的とした定性研究を行った。既存の個人－組織適合研究では組織をクローズド・システムとして扱っていたため外部環境が考慮されていなかったが、オープン・システムでは個人と組織の外部環境への適応も想定される。個人の外部環境への適応は組織との適合の認知に影響することが考えられる。そこで、個人の顧客志向性価値観の形成が外部環境への適応に相当すると操作化し、価値観の形成段階が適合の認知の変化に影響するのではないか、という視点から半構造化インタビューのデータを修正版グラウンデッド・セオリー・アプローチで分析した。

手順としては、個人の顧客志向性価値観の形成段階を解明した後に、その時間軸に沿って個人が組織に対する適合や不適合を認知する時期と状態を追い、第4章で示した2×2のマトリックス上にプロットをすることで、適合の認知の動態を捉えることができた。組織への新規参入段階には、組織との適合は無自覚無関心なので低水準適合群となる。その後組織社会化と組織内学習の影響により顧客志向性価値観が芽生え、組織からの期待水準に応えきれない実力不足を実感して劣位不適合群へと移行する。その後、接客の経験学習によって価値観形成が進むと組織の価値観との適合に覚醒し高水準適合群に移行する。高水準適合群では経営理念への共鳴や仕事のやりやすさがある一方で、熟達化による個人の信念が組織への違和感をもたらし、優位不適合群へ足をかけるようになる。優位不適合群では、顧客志向と販売志向といった二律背反が起きやすい顧客接点の課題を組織が理解しようとしないうことへの葛藤や、顧客志向を実現できない組織体制の不備に対する鬱憤を個人は感じている。以上のような個人と組織の適合と不適合の認知を本稿のフレームワーク上で可視化することができた。

Shipp & Jansen (2011) は、ダイナミック適合において重要なこととして、時間軸でプロセスを捉える、適合の変化を観察する、適合の進化プロセスを検討する、という3点を挙げているが、第5章では顧客志向性価値観の形成段階という時間軸を用いることで、低水準適合、劣位不適合、高水準適合、優位不適合の間での認知の動態を捉えることができた。

Wingreen & Balanton (2007) は、ダイナミック適合とは個人が組織に適合していこうとする動機付けやそのプロセスであるとしていたが、本稿では外部環境の存在が加わるため複雑化する。組織が外部環境に適応しているときの個人－組織不適合は劣位不適合に相当するため、Wingreen & Balanton (2007) が示したように個人が組織に適合してゆくことで高水準適合になる。そのプロセスでは既存研究の示す通り組織社会化が効果的である。だが、個人が外部環境に適応しているときの個人－組織不適合は優位不適合であり、もし個人が組織に適合しよう

としたら個人と組織の双方が外部環境に適応しなくなる。こうした場面で、個人はどのような適応行動を取るのか、というのが第6章のテーマとなる。

最後の研究である第6章では、リサーチ・クエスション (2) 優位不適合を認知した個人はどのような適応行動を取るのか、を探究するために初回インタビューから4年後に同一人物に再インタビューをするという質的パネル調査を行った。優位不適合の個人は組織との関係の中で、どのように認知的不協和を解消する適応行動を発生させるのかを、メタ・マトリックス法 (Miles & Huberman, 1994; 佐藤, 2008) によって分析したところ、3つの行動ルートに整理ができた。

建設的行動ルートでは、初期の不適合の原因に対して反動的に反発するのではなく、不協和を解消するための姿勢を身に付け、建設的な適応行動を取ることで組織の顧客志向を高めていた。熟達ルートでは、組織変革という意味はないものの、高度な接客水準によって結果的に仕事仲間に影響を与えていた。燃え尽きルートでは、建設的行動ルートと同じ適応行動をとるのだが、それらの行動を組織から否定され続けたことで適応行動は発生しなくなり、組織との不適合が拡大した。

Hirschman (1970) が、認知的不協和の状況であっても、個人は自身の信念・態度・認識を変更しなくても現実世界を変えて不協和を克服できるときには発言が発動する、と主張したことが建設的行動ルートで確認できたといえよう。

さらに興味深い発見事実は、建設的行動ルートでは不協和の解消によって不適合が適合に近づくと個人は新たな不適合を見出すということであった。これは、たとえ個人-組織適合が一旦は成立したとしても、外部環境の変化に個人は敏感に適応して、組織の外部環境への不適応を発見しようとする姿勢を意味している。こうして、外部環境の近くに存在している個人の不適合が組織の外部環境への適応を継続的に促すというダイナミクスを発見することができた。

それでは、これら3つの研究から導き出される、個人と組織の不適合がもたらすダイナミクスの推論を行う。まず、ダイナミクスをもたらす優位不適合の発生理由は、(1) 個人は組織内学習だけではなく外部環境からも学習をしながら価値観形成をしている、(2) 外部環境に適応することが個人にとってインセンティブになることを理解している、(3) 個人と組織の双方が外部環境に適応していることを望んでいるが、組織が外部環境に適応していないことを認知している、という条件が揃っていることである。こうした優位不適合による建設的な適応行動は、組織変革につながる変革的適応行動である。

伊丹 (2012) は経営戦略論として、「あえて現状の均衡を崩して、不均衡を自ら求めるような戦略が長期的には望ましい」(p.293) として不均衡が生み出す成長

のダイナミズムを唱えている。不均衡を市場に作り出して組織と市場の拡大を図る戦略のみならず、組織内部の見えざる資産¹⁵⁶を部分的にオーバーする事業活動をあえて行うことで不均衡を組織内部に発生させて、不均衡解消へのダイナミズムを動かす戦略をオーバーエクステンション戦略と呼んだ。本稿の議論に落とし込めば、優位不適合による適応行動は、個人と組織の間における個人起点のオーバーエクステンションだといえるのではないだろうか。そして、個人の適応行動によって不適合が解消に向かってもまた新たな不適合を見出すことについても、伊丹(2012)が同様の主張をしている。「一つの不均衡ダイナミズムが終わりに近づき、均衡状態を迎えると、別の不均衡ダイナミズムが始まる。そして、こうした不均衡ダイナミズムの繰り返しとしてあらわれてくる企業の長期的戦略経路は『ジグザグ戦略』とでも呼ぶ」(p.352)。このジグザグは、個人が組織との適合と不適合を行きつ戻りつしている状態を示すこともできるだろう。同様に矛盾の論理によって不適合を議論した Livingstone et al. (2002) も、個人の不適合が組織のポジティブな変化と成長を引き起こす変革マネジメントを主張している。

だが、こうした個人の適応行動は同時にリスクを内包している。それが燃え尽きルートの存在が証明している。組織の安定を脅かす個人の適応行動は、組織にとっては脅威に映ることもあるし、戦略上不要だという判断が下されることもある。あるいは、変革を推進できる組織能力を組織が持ち合わせていないときは、組織内に無力感が広がるかもしれない。Klaas et al. (2012)によれば、正義志向の発言は(正義感のみの発言と比べて)、経営サイドからの否定的な対応から身を守り社内手続き的な保護を受けられるが、正義感のみの発言はマネージャーや会社には少なくとも短期的なコスト(過去の行動をやり直させることで価値ある時間と資源を消費するなど)をかける可能性があるとしてされているように、発言の方法によっては組織の資源損失の可能性を含んでいる。そこで、組織は個人の適応行動に対して否定的な態度を取ることもあるのである。それが燃え尽きルートで発生した、発言への否定や無反応であった。

建設的行動ルートと燃え尽きルートを分岐させているのは、適応行動への対応である。Hirschman (1970)は、発言のメカニズムはもともと組織の水準が下がっているから発生しているということが前提になっており、組織は離脱を食い止める方策を探索しなければならず、発言が発生する要因に対する解消策の探索も

¹⁵⁶ 見えざる資産とは、物理的な存在のある資源ではなく、技術開発力、熟達やノウハウ、特許、ブランド、顧客の信頼、顧客情報の蓄積、組織風土などの目に見えない資源のことを指している。

必要になると指摘している。だが、現実には組織は発言を受けることに慣れていないため、発言に対する組織の対応が個人の適応行動のルートを大きく分岐させることになる。Erdogan et al. (2011) は、資格過剰が引き起こす行動が不適応行動ではなく建設的な適応行動になるのは、個人が能力の発揮が規制されず、変革的な活動に対して組織的圧力がかからないときである、として調整変数の重要性を見出している。組織は、個人の適応行動に対するマネジメントが機能するか否かによって、組織自身の外部環境への適応すら左右しかねないことを自覚する必要があるだろう。

こうした議論より、個人と組織の不適合は、不適合による個人の適応行動が適切にマネジメントされれば、個人と組織が共に外部環境に適応することを促進するダイナミクスを生み出すことができる、というのが本稿の最終的な主張となる。

さて、本稿のこれまでの論旨展開は、外部環境を顧客と読み替え、外部環境への適応を顧客志向性という代理変数で議論をしてきた。そして外部環境に接している顧客接点人材を研究対象にするといった研究方法の操作化により、かなり限定された範囲での議論を展開してきた。では、これが異なる対象者で、異なる価値観であったら同じようなダイナミクスを見出すことができるのか、という一般化について触れておきたい。本稿では、組織をオープン・システムとして個人と組織の適合を論じてきたが、もし組織がクローズド・システムという前提で外部環境との接点のない個人を対象に安定志向の価値観で実証研究をすれば、同じ結果を得ることは難しいだろう。だが、本稿との共通性の高い研究環境、例えば外部環境の変化が早く、組織にとってコンティンジェンシーへの対応が課題であり、個人のほうが組織よりも外部環境に接しており、専門性が求められ、個人の外部環境への適応が組織成果と強く連動する、という領域であれば本稿の発見事実は適用可能だと考える。具体的には、エンジニアリング、医療、コンサルティングといった領域が考えられる。

また、こうした専門領域に限らず、一般的な企業にとってもグローバル化、AI化など外部環境はより質的な変化を迎えている。そのような環境に組織は適応するために、人事戦略として多様な人材の活用を促進し、外国人採用など雇用形態を多様化し、副業のような働き方にもオプションを増やすので、外部労働市場が活性化してくる。その過程で、個人も外部環境からの学習をするので、組織内には外部環境に適応した価値観を持つ個人が発生する。具体的には、海外子会社で現地採用をした人材が日本の本社で勤務するような事例や、専門職能団体のネットワークでエンプロアビリティを高めている個人のような事例が浮かぶだろう。このときに、もし個人と組織の外部環境への適応スピードが同じであれば、第 3

章の親和図で描いた第1型のように、外部環境に適応した個人－組織適合が実現する。だが、個人の外部環境適応のほうが早い場合、個人は組織に対して優位不適合を認知することになるだろう。だが、これまでの日本的雇用慣行は新卒一括採用、終身雇用の同質性のマネジメントであったため、不適合、特に優位不適合の扱いに慣れていない。だからこそ、優位不適合による個人と組織のダイナミクスを今日の日本で議論する重要性があると本稿は考えるのである。

最後に、優位不適合による個人と組織のダイナミクスの命題モデルを図7-1に示す。

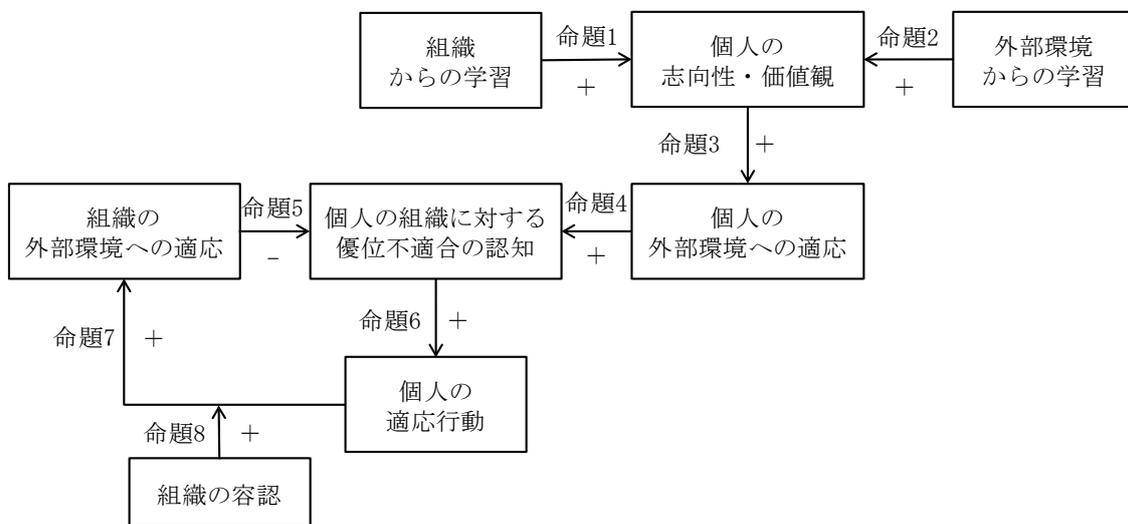


図 7-1 優位不適合による個人と組織のダイナミクスの命題モデル

命題1は、組織からの学習は、個人の志向性・価値観の形成に正の影響を与える、を示している。第2章第2節で議論をした組織社会化のような既存研究や、第5章の顧客志向性価値観の形成段階の研究よりこの命題については支持を得られるであろう。

命題2は、外部環境からの学習は、個人の志向性・価値観の形成に正の影響を与える、を示している。従来の個人－組織適合理論では、個人の価値観形成に関わる議論はあまり言及されてこなかった。だが、外部環境からの経験学習や熟達化によって個人が信念や持論を形成することは第2章第2節の先行研究で議論しており、第5章の顧客志向性価値観の形成段階の研究からも明らかになっている。

命題3は、個人の志向性・価値観は、個人の外部環境への適応に正の影響を与える、を示している。先行研究では第2章第3節で外部環境としての顧客を議論

しており、第 5 章では顧客志向の接客が長期的・個人的な信頼関係の構築を目的としていることを明らかにしている。本稿では顧客志向性を外部環境への適応の代理変数としたが、技術志向、グローバル志向、といった外部環境志向の価値観は外部環境への適応を促すことになるだろう。

命題 4 は、個人の外部環境への適応は、個人の組織に対する優位不適合の認知に正の影響を与える、を示している。個人の価値観の形成段階に伴い組織との適合・不適合の認知が動態化することは第 5 章で議論をしている。個人の顧客志向性が高まることは、組織の顧客志向性を上回る優位不適合の認知につながる要因の 1 つになる。

命題 5 は、組織の外部環境への適応は、個人の組織に対する優位不適合の認知に負の影響を与える、を示している。優位不適合の認知をもたらすもう 1 つの要因は、組織が外部環境に適応していないと個人が認知したときである。第 5 章では個人が組織に対して抱く違和感をきっかけに、優位不適合をどのように認知するのかを議論している。

外部環境への適応と不適合の関係性や、優位不適合という考え方は本稿のオリジナリティのため先行研究による議論は行っていないが、第 3 章で議論の枠組みの整理をしている。

命題 6 は、個人の組織に対する優位不適合の認知は、個人の適応行動に正の影響を与える、を示している。不適合は認知的不協和なのでこれを解消する適応行動を取る。先行研究では、第 2 章第 1 節の不適合研究、ダイナミック適合研究や、第 2 章第 2 節の資格過剰、発言行動が相当する。実証研究では第 6 章の建設的行動ルートによって確認をしている¹⁵⁷。

命題 7 は、個人の適応行動¹⁵⁸は、組織の外部環境への適応に正の影響を与える、を示している。第 6 章の建設的行動ルートでは、個人の適応行動が組織の顧客志向性の上昇に貢献していることを確認した。

命題 8 は、組織による容認は、個人の適応行動による組織の外部環境への適応の正の調整変数になる、を示している。第 6 章の発見事実は、建設的行動ルート

¹⁵⁷ 命題 6 において、もし組織の顧客志向性が個人と同等に高いと個人が認知すれば、優位不適合は発生せず高水準適合となる。あるいは、組織の顧客志向性が個人より高いと個人が認知すれば、優位不適合ではなく劣位不適合となる。図 7-1 は優位不適合によるダイナミクスの命題モデルであるため、高水準適合や劣位不適合はモデルに含まれない。

¹⁵⁸ 本稿における適応行動は、不適合を適合に向かわせる行動と定義しているため、組織との不適合を拡大させるような破壊的発言や離脱は適応行動には含まれない。

と燃え尽きルートを分けていたのは組織による容認であった。燃え尽きルートでは組織が個人の適応行動を否定することで個人の適応行動は抑え込まれてしまい、組織の外部環境への適応を促進することができなくなった。第 2 章第 2 節でも、資格過剰研究や発言研究において調整変数が個人の適応行動を左右することを示している。

図 7-1 では、命題 7 で個人の適応行動の影響を受けて組織が外部環境への適応に近づけば、個人の優位不適合は弱まる、という命題 5 につながる。それは、優位不適合ではなく、高水準適合に近づくことになる。だが、もし変化の激しい外部環境から個人が新たな学習をして外部環境への適応がさらに進み、組織の水準を超えると、また優位不適合を認知する、という循環に入る。このように、個人は優位不適合を認知すると適応行動を起こすことで高水準適合に近づくが、外部環境への適応が進むとまた優位不適合のループに入る。これこそが、本稿が最終的な結論として導いた個人と組織の適合と不適合のダイナミクスであり、Chatman (1989) が言及した不適合による外部環境のコンティンジェンシー対応なのである。

7.2. 理論的貢献

本稿の理論的貢献は、既存の組織—個人適合理論に外部環境を変数として取り入れて動的な研究を行い、優位不適合による個人の適応行動が組織の外部環境への適応を促すという発見事実を導いたことである。

既存の組織—個人適合研究の限界は、個人と組織の 2 者関係のクローズド・システムでの議論であり、適合の高さが組織内態度に与える影響の測定が中心的な研究テーマであったため、静態的な研究とされてきたことである。だが、本稿では外部環境を加えてオープン・システムとしたことで、個人は外部環境からも学習しており、個人が外部環境に適応することで組織との適合の認知が変化する要因になるという動態性を示した。さらに、組織との不適合という認知的不協和を解消するための個人の適応行動が、組織の外部環境への適応に影響し、その結果として個人の適合の認知がさらに変化するというダイナミクスを提示したことで、適合理論の新展開につなげることができたのではないだろうか。

理論的貢献をさらに細かく分類すれば、ダイナミック適合研究、不適合研究、そしてマーケティング領域における顧客志向による個人—組織適合という 3 つの新しい研究領域が挙げられるため、以下で詳細を確認していく。

「組織研究者にとっても最も難易度が高いのは、ダイナミックで説明力のあるプロセスを示す実質的な個人—組織適合モデルの提示」(Pervin, 1989, p.357) と

されるダイナミック適合 (Boon & Den Hartlog, 2009; Caldwell et al., 2004; Cooper-Thomas et al., 2004; Jansen & Shipp, 2013; Schneider, 2001; Shipp & Jansen, 2011; Wingreen & Balanton, 2007) において、本稿では2回のインタビューによる質的パネル調査によって実証研究を行った。

個人の顧客志向性価値観の形成段階という時間軸をインタビュー・データより生成し、その後、個人の組織との適合と不適合の認知の動態とその内容を概念化し、詳細にプロセスを捉えた。この個人の認知の変化を示すプラットフォームには、適合と不適合の2×2のマトリックスを用いており、黎明期のダイナミック適合の研究に新たなモデルを提供できたと考える。

さらに、不適合による認知的不協和の解消行動を4年後に再インタビューすることで、個人の適応行動が組織の外部環境適合を促すというダイナミクスを示し、認知の動態だけではなく、個人行動、組織への影響まで含めたダイナミック適合を議論することが出来たといえよう。

こうした研究を可能にしたのは、従来の個人-組織適合が対象にしてきた組織新規参入者ではなく熟達者を対象にしたこと、そして組織内学習より接客経験からの学習によって組織との不適合が発生しやすい顧客接点人材を研究対象にしたことが寄与している。雇用の流動性や多様性がますます進展する現代において、個人の外部環境への適応という視点は、ダイナミック適合研究に重要な論点を提供できたのではないかと考える。

2つめの理論的貢献は不適合研究の領域である。Cooper-Thomas & Wright (2013) が提示した3つの不適合モデルに対して、第4のモデルとして、資格過剰の議論の展開から優位不適合と劣位不適合、さらに高水準適合と低水準適合という既述の2×2マトリックスを示し、優位不適合という概念を生成した。

不適合がもたらす行動の検討にあたっては、不適合は認知的不協和 (Festinger, 1957) であるため、不協和を解消する適応行動として離脱・発言・忠誠理論 (Hirschman, 1970) に依拠して発言行動に着目したが、これまでの不適合研究ではこうした論旨展開は見当たらない。この発言行動を適応行動として捉え、質的パネル調査で検証したことで、建設的行動ルート、熟達ルート、燃え尽きルートという行動パターンを見出すことができた。

さらに、これらのルートによって発見できたのは、個人は初期の不適合の内容に応じて認知的不協和を解消するための姿勢を形成しており、その姿勢に基づいた適応行動を起こしている、ということである。個人の適応行動の一貫性は、不適合を解決するための姿勢がもたらしているという事実は、不適合による個人の適応行動を理解するうえでの貢献になったと考える。

建設的行動ルートのような組織を外部環境に適応させる行動は、組織変革行動ともいえる。これまでも不適合の変革志向性は指摘されてきた(Livingstone et al., 2002) が、理論的にも実証的にも十分とはいえない議論を、本稿では外部環境への適応という考え方をを用いて説明することができた。

さらに、既存の不適合研究では、ある程度の不適合は個人と組織の双方に利益がある(Chatman, 1989; Edwards, 2008) とされながらも、適合と不適合は何が異なるのか、具体的にどのような利益なのかを明示できていなかった。本稿では、優位不適合による適応行動が組織の外部環境への適応を促すという、不適合によるダイナミクスを不適合研究に提示することができたのではないかと考える。この論点によって、これまで懸念されてきた、「厳格な一致」が最適の成果をもたらすという結果を支持する研究はほんの一握り(Jansen & Kristof-Brown, 2006)、過剰同調は個人の変革行動を抑制する(Klausner & Groves, 2002)、過剰社会化は組織存続の逆機能(福本, 2011)、適合が極度に高まると同調、惰性をもたらし、変革性と適応性が減少する(Chatman, 1989)、という過剰適合の問題も説明ができる。

3 つめの理論的貢献は、マーケティング領域に対するものである。既存の顧客志向に関する膨大な研究の中で、近年では組織と個人と顧客をどのように連結させるのか、ということがマーケティング研究の関心事であった。例えば、組織が個人をコントロールし、個人が顧客満足を提供するというフレームワーク(e.g., Cross et al., 2007; Heskett, 2014) や、個人-組織適合の研究(e.g., Farrell & Oczkowski, 2009; Anderson et al., 2016; Life, 2014) も登場するようになった。伊藤(2009b) は、個人の顧客志向と組織の市場志向性のギャップの探究は市場志向の研究を豊かなものにする」と述べているが、本稿が示した不適合によるダイナミクスはこの課題に対して新たな知見を貢献できたのではないだろうか。

逆に本稿がマーケティング論の知見に最も助けられたのは、サービス・デザイン(Andreassen et al., 2016) のフレームワークである。顧客の経験を起点にした組織内のサービス変革、組織的変革の必要性を主張するものであるが、顧客接点人材のサービス変革における役割を建設的行動ルートによって具体的に提示できたことで、このサービス・デザイン研究の発展に貢献ができたかもしれない。

さらに、顧客接点人材がどのように顧客志向性価値観を獲得してゆくのか、という段階を組織社会化や学習、熟達化の理論に依拠しながら詳細に記述していることや、顧客志向性価値観には個人にとって合理的なインセンティブが働いていること、顧客志向性価値観による適合と不適合の認知の状態などを詳細に概念抽出したことは、今後の顧客志向研究に役立てたのではないかと考える。

最後に適合理論の原点回帰への貢献を挙げることにする。個人と組織の関係性について、Argyris (1957) は、公式組織の原則は健康なパーソナリティの成長傾向と公式組織の要件の間に不適合を発生させる、と言及した。そして Chatman (1989) は、理想的な個人－組織適合の水準というものがあるだろう、と思考を巡らせた。これらは、個人と組織の不適合は不可避だが、どのような関係なら望ましいのか、という命題があったからである。本稿ではこの命題に対して、個人と組織の不適合が個人の適応行動をもたらし、組織の外部環境への適応を促すという結論によって、適合理論の原点に議論を戻すことができたのではないかと考える。

7.3. 実践的含意

本研究の実践的含意については、組織と個人に分けて提言を行う。まず、組織には、第6章の燃え尽きルートから気付いてほしいことがある。組織との不適合を起こして、建設的発言をしたにもかかわらず、否定、無視をされると個人はどのような状態になるのかを具体的に記述している。こうした現象は、顧客接点人材が特殊だから発生するのではない。

外部環境との接点が多い人材、例えば、海外駐在中の社員、研究者やエンジニアなどでも同様の組織との不適合が発生するだろう。また、終身雇用を維持することができなくなった企業は副業を認める動きが出始めており、個人が経験学習をする場が組織外に広がる。例えば他業界との接点や社会人向け大学院などにより、個人が組織に持ち込む価値観が多様化する。さらに、日本ではこれまでの新卒一括採用と終身雇用の正社員で構成されるクローズド・システムの中で、個人に同調行動を促してきたが、今後は外国人労働者、多様な雇用条件など多様なプレイヤーで構成されるようになる。そうなると、組織内はオープン・システムとなり、組織の外の視点や価値観が個人を介して組織内にもたらされるようになる。

こうした背景から発生する発言行動を、従来のクローズド・システムのマネジメントで組織との同質性へと押さえつけようとする、「燃え尽きルート」が発生してしまう。それは、個人の動機付けの低下や離職の議論に留まらない。個人が外部環境に適応しており、その発言が組織の外部環境適応を促すものであるとしたら、組織は自らの外部環境への適応の機会を失うことになるのである。

もちろん、個人の発言のすべてが正しく、組織にとって有益だとは限らない。組織にも戦略や方針があり、それが個人の考える外部環境との適応とはズレが生じていることもあるだろう。だが、実際に発生している不適合の内容をよく吟味せず同調圧力をかけるのは危険である。そこで、組織による不適合マネジメン

トを機能させることが重要であろう。具体的には人事戦略・制度設計から管理職のリーダーシップに至るまで、個人が持ち込んだ不適合はオープン・システム化した組織にとっての外部環境への適応の機会だと一旦は受け止め、内容を吟味し、個人との話し合いを通して、組織の体制や組織文化の変革へと進めることが求められるであろう。組織は個人をマネジメントするのではなく、個人の不適合を有効にマネジメントする時代になっていると考えれば良い。

サービス組織にあっては、この不適合はより経営課題として捉えることができる。サービス・マネジメント論では顧客接点人材が得た情報が経営を創るという逆さまのピラミッド (Albrecht, 1988) という考えがあるが、グローバル競争が激化し、人工知能が定型業務を代替するこれからの時代に、顧客接点で新たな価値を作り出すことができる組織体制づくりが企業の存続にかかっているといっても過言ではないだろう。その顧客価値を創造する顧客接点の場にいる個人が持ち込む不適合を、いかにサービス変革につなげることができるかは、企業の競争優位性に関わる問題である。

次に個人への提言は、組織と立場が逆になる。既述したように、組織が個人を終身雇用して生活を保障することができない時代に、組織から埋め込まれた価値観に疑いを持たずにいると、労働市場が開放され個人が外部環境への適応に直面したときに立ちすくむことになる。これまでのキャリア形成は、いかに個人が組織に適応するか、という発想が主流であったが、これからは自立した熟達化が一つのキーワードになるだろう。だが、それは自己保身的に生き延びるためだけのキャリア形成ではない。熟達による価値観や信念の確立によって組織の外部環境への適応に目が向くようになり、それと同時に組織に対する不適合を自覚することになる。その不適合に対して、放棄や忍耐や離脱を安易に選択することなく、責任を持って建設的な発言として組織に還元する意識が必要である。その結果、組織にダイナミクスを発生させ、個人と組織の双方の成長を促すことができるのである。つまり、個人は組織から一方的に影響を受けるだけの存在ではない、ということを知覚するのである。

そのためにも、個人は組織と外部環境からの学習によって価値観を形成し、その価値観や信念に沿って外部環境に適応した仕事をする覚悟を持ち、組織の外部環境への不適応に関心を持ち、主体的に建設的な適応行動を取ることが重要であろう。

7.4. 研究の限界

本研究には数多くの限界がある。

1 点目に、外部環境の代理変数として顧客を位置付け、顧客志向性が外部環境への適応として議論を展開しているが、議論を顧客志向性価値観に限定をしている点である。理論の一般化のためには、他の志向性や価値観でも研究を進める必要があるだろう。

2 点目に、個人と組織の顧客志向性はすべて個人の認知に依っている点が挙げられる。マーケティング領域の研究手法では、組織の顧客志向性は個人ではなく顧客や組織の代表者に測定させる客観的な手法を用いることが多い。本稿では、個人の認知が個人行動の強力な説明となるため認知で一貫して議論を展開したが、組織の外部環境への適応を個人がすべて認知できるとは限らない、という点を自覚しておくべきであろう。

3 点目は、研究対象企業の業態に限界があったことである。顧客満足とロイヤリティの形成パターンは顧客特性と業種によって異なる（小野, 2016）とされており、本稿では服飾販売と自動車のアフターサービスという異なる職種ながらも高所得者層をターゲットにしている点やリピート率が売上に直結するビジネスモデルである点が共通している。服飾は季節ごとに買い替える商品であるし、自動車のアフターサービスへの信頼はオプション販売や新車販売につながるというように、顧客満足が戦略上必要不可欠である。だが、同じサービス組織でも日用雑貨を扱い、顧客接点人材がリピーターから指名されることのないようなビジネスモデルでは、顧客志向性価値観の内容も異なる可能性がある。

4 点目は、第 5 章のインタビュー対象者が 12 名、第 6 章では定性パネル調査であったため 5 名というサンプル数の少なさが挙げられる。よって、理論的飽和に至ったとは言い切れないため、モデルの頑健性に欠けることである。

5 点目は、インタビュー対象者全員が優位不適合と高水準適合の間にいることから、低水準適合では何が起きているのかという詳細なるヒヤリングが行われていない。そこで、第 5 章の適合と不適合のマトリックスによるフレームワークは頑健性に欠けていることを認めざるを得ない。

6 点目は、不適合による行動を離脱・発言・忠誠理論（Hirschman, 1970）に依拠するならば、離脱者、つまり組織から退出した人や、攻撃的発言や忍耐（Hagedoorn et al., 1999）、さらに放棄（Farrell, 1983）をしている対象者へのインタビューが行われていれば、不適合による認知的不協和の解消行動の体系化が可能になったであろう。

7 点目は、本稿では外部環境との接点や学習が可能な顧客接点人材を対象としていたが、外部環境と接点のない職種に就く個人の不適合ではどのような議論になるのか、という点については検証ができていない。外部環境との接点がなく、外部環境からの学習がなければ、組織との優位不適合は発生しないのか、そして適応行動は発生しな

いのか、について本稿では議論できていない。

最後 8 点目に、たとえ上記のデータをすべて収集して定性研究法による理論的飽和に至ったモデルになったとしても、仮説構築に留まり定量的な検証には至っていない。よって、今後とも継続して定性データの収集による追加分析と同時に、定量的な研究デザインの構築によって尺度開発や因果関係の解明など一層の研究の深みが必要になるだろう。その際に、本章で示した図 7-1 の命題モデルが仮説構築の基礎になると考える。

以上に挙げたすべての研究の限界を今後の研究への展望として、本稿の議論を一旦終結させる。

参考文献一覧

英語文献

- Abelson, R. P. (1979) "Differences between belief and knowledge systems," *Cognitive Science*, Vol. 3, No. 4, pp. 355-366.
- Adams, J. S. (1965) "Inequity in social exchange" *Advances in Experimental Social Psychology*, Vol. 2, No.1, pp. 267-299.
- Albrecht, K. (1988) *At America's Service: How Corporations Can Revolutionize the Way They Treat Their Customers*, Dow Jones-Irwin (『逆さまのピラミッド—アメリカ流サービス革命とは何か—』鳥居直隆監訳・西田英一・和田正春訳, 日本能率協会マネジメントセンター, 1990年).
- Allen, N. J. & Meyer, J. P. (1990) "The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization," *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Vol. 63, No. 1, pp. 1-18.
- Allen, N. J. & Meyer, J. P. (1996) "Affective, continuance, and normative commitment to the organization: An examination of construct validity," *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 49, No. 3, pp. 252-276.
- Amabile, T. M. (1996) *Creativity in Context: Update to the Social Psychology of Creativity*, Hachette.
- Andreassen, T. W., Kristensson, P., Lervik-Olsen, L., Parasuraman, A., McColl-Kennedy, R. J., Edvardsson, B. & Colurcio, M. (2016) "Linking service design to value creation and service research," *Journal of Service Management*, Vol. 27, No. 1, pp. 21-29.
- Anderson, S. T., Marcos, S. & Smith, J. S. (2016) "An empirical examination of the impact of tri-dyadic fit on the service experience," *Journal of Service Management*, Vol. 27, No.3, pp. 299-319.
- Anderson, S., & Winefield, A. H. (2011) "The impact of underemployment on psychological health, physical health, and work attitudes," In D. C. Maynard & D. C. Feldman (Eds.), *Underemployment*, Springer, pp. 165-185.
- Argyris C. (1957) *Personality and Organization: The Conflict Between System and Individual*, Harper Torchbooks (『新訳 組織とパーソナリティー—システムと個人の葛藤—』伊吹山太郎・中村実訳, 日本能率協会, 1970年).
- Argyris C. (1964) *Integrating the Individual and the Organization*, John Wiley & Sons, Inc. (『新しい管理社会の探求』三隅三不二・黒川正流訳, 産業能率短期大学出版部, 1969年).

- Auh, S. & Menguc, B. (2007) "Performance implications of the direct and moderating effects of centralization and formalization on customer orientation," *Industrial Marketing Management*," Vol. 36, No. 8, pp. 1022-1034.
- Baker, W. E. & Sinkula, J. M. (1999) "The synergistic effect of market orientation and learning orientation on organizational performance," *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 27, No. 4, pp. 411-427.
- Bandura, A. (1971) *Psychological Modeling: Conflicting Theories*, Aldine-Atherton (『モデリングの心理学—観察学習の方法と理論—』原野広太郎・福島脩美共訳, 金子書房, 1975年).
- Bandura, A. (1977) *Social Learning Theory*, Prentice-Hall (『社会的学習理論—人間理解と教育の基礎—』原野広太郎監訳, 金子書房, 1979年).
- Bandura, A. (1986) *Social Foundations of Thought and Action: A Social Cognitive Theory*, Prentice-Hall.
- Bandura, A. (1989) "Social cognitive theory of self-regulation," *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol. 50, No. 2, pp. 248-287.
- Barrow, S. & Mosley, R. (2005) *The Employer Brand: Bringing the Best of Brand Management to People at Work*, John Wiley & Sons Ltd.
- Bauer, T. N., Morrison, E. W. & Callister, R. R. (1998) "Organizational socialization: A review and directions for future research," In G. R. Ferris & K. M. Rowland (Eds.), *Research in Personnel and Human Resource Management*, Vol. 16, JAI Press, pp. 149-214
- Bernard, J. (1988) "Toward a theory of marketing control: Environmental context, control types, and consequences," *Journal of Marketing*, Vol. 52, No. 3, pp. 23-45.
- Bettencourt, L. A. & Brown, S. W. (1997) "Contact employee: Relationship among workplace fairness, job satisfaction and prosocial service behaviors," *Journal of Retailing*, Vol. 73, No. 1, pp. 39-61.
- Bigné, E., Küster, I. & Torán, F. (2003) "Market orientation and industrial salesforce: Diverse measure instruments," *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 18, No. 1, pp. 59-81.
- Billsberry, J., Ambrosini, V., Edwards, J. A., Moss-Jones, J., Marsh, p. J. G., van Meurs, N. & Coldwell, D. A. L. (2008) "Three empirical studies exploring multidimensional fit," Paper presented at the British Academy of Management annual conference, Harrogate (paper available upon request).

- Billsberry, J., Ambrosini, V., Moss-Jones, J. & Marsh, P. J. G. (2005) "Some suggestions for mapping organizational members' sense of fit," *Journal of Business and Psychology*, Vol. 19, No. 4, pp. 555-570.
- Billsberry, J., van Meurs, N., Coldwell, D. A. & Marsh, P. J. (2006) "Towards explanatory model of fit," Academy of Management Annual Meeting, Atlanta, GA.
- Bitner, M. J. (1992) "Servicescapes: The impact of physical surroundings on customers and employees", *Journal of Marketing*, Vol. 56, No. 4, pp. 57-71.
- Bitner, M. J., Booms, B. H. & Tetreault, M. S. (1990) "The service encounter: diagnosing favorable and unfavorable incidents," *Journal of Marketing*, Vol. 54, No. 1, pp. 71-84.
- Blake, R. & Mouton, J. (1964) *The Managerial Grid*, Gulf Publishing.
- Boles, J. S., Babin, B. J., Brashear, T. G. & Brooks, C. M. (2001) "An examination of the relationships between retail work environments, salesperson selling orientation-customer orientation and job performance," *Journal of Marketing Theory and Practice*, Vol. 9, No. 3, pp. 1-13.
- Bolino, M. C. & Feldman, D. C. (2000) "The antecedents and consequences of underemployment among expatriates," *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 21, No. 8, pp. 889-911.
- Booms, B. H. & Bitner, M. J. (1981) "Marketing strategies and organisation structures for service firms" In J. Donnelly & W. R. George (Eds), *Marketing of Services*, American Marketing Association, pp. 47-51.
- Boon, C. & Den Hartog, D. N. (2009) "Managing the Fit Process," Paper presented at the 3rd Global e Conference on fit. Retrieved from <http://www.conference.fit/images/2009arch/thu05.pdf> (December 28, 2017).
- Botero, I. C. & Van Dyne, L. (2009) "Employee voice behavior: Interactive effects of LMX and power distance in the United States and Colombia," *Management Communication Quarterly*, Vol. 23, No. 1, pp. 84-104.
- Brehm, J. W. (1966) *A theory of psychological reactance*, Academic Press.
- Brinsfield, C. T., Edwards, M. S. & Greenberg, J. (2009) "Voice and silence in organizations: Historical review and current conceptualizations," In J. Greenberg & M. S. Edwards (Eds.), *Voice and Silence in Organizations*, Bingley, pp. 1-33.
- Brown, T. J., Mowen, J. C., Donavan, D. T. & Licata, J. W. (2002) "The customer

- orientation of service workers: personality trait influences on self and supervisor performance ratings,” *Journal of Marketing Research*, Vol. 39, No. 1, pp. 110-119.
- Buckingham, M. & Coffman, C. (1999) *First, Break All the Rules*, Simon & Schuster.
- Cable D. M. & Judge T. A. (1996) “Person-organization fit, job choice decisions, and organizational entry,” *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol. 67, No. 3, pp. 294-311.
- Cable, D. M. & Parsons, C. K. (2001) “Socialization tactics and person-organization fit,” *Personnel Psychology*, Vol. 54, No. 1, pp. 1-23.
- Cadwallader, S., Jarvis, C. B., Bitner, M. J. & Ostrom, A. L. (2010) “Frontline employee motivation to participate in service innovation implementation,” *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 38, No. 2, pp. 219-239.
- Caldwell, S. D., Herold, D. M. & Fedor, D. B. (2004) “Toward an understanding of the relationships among organizational change, individual differences, and changes in person-environment fit: A cross-level study,” *Journal of Applied Psychology*, Vol. 89, No. 5, pp. 868-882.
- Caldwell, D. F. & O'Reilly, C. A. (1990) “Measuring person-job fit with a profile-comparison process,” *Journal of Adapted Psychology*, Vol. 75, No. 6, pp. 648-657.
- Cameron, J. A., Alvarez, J. M., Ruble, D. N. & Fuligni, A. (2001) “Children’s lay theories about ingroups and outgroups: Reconceptualizing research on prejudice”, *Personality and Social Psychology Review*, Vol. 5, No. 2, pp. 118-128.
- Caplan, R. D. (1987) “Person-environment fit theory and organizations: Commensurate dimensions, time perspectives, and mechanisms,” *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 31, No. 3, pp. 248-267.
- Carlzon, J. (1985) *Riv Pyramiderna: Jan Carlzon och Tomas Lagerstrom*, Albert Bonniers Forlag AB (『真実の瞬間』堤猶二訳, ダイヤモンド社, 1990年).
- Chatman, J. A. (1989) “Improving interactional organizational research: A model of person-organization fit,” *Academy of Management Review*, Vol. 14, No. 3, pp. 333-349.
- Chatman, J. A. (1991) “Matching people and organizations: Selection and socialization in public accounting firms,” *Administrative Science Quarterly*,

Vol. 36, No. 1, pp. 459-484.

- Chen, Y. J. (2009) "Associations of perceived underemployment with in-role and organisational citizenship behaviours: The beneficiary perspective," *Global Business and Economics Review*, Vol. 11, No. 3-4, pp. 317-331.
- Chesbrough, H. (2011) "Bringing open innovation to services," *Sloan Management Review*, Vol. 52, No. 2, pp. 85-90.
- Chuang, A. (2016) "Qualitative research in PE fit and misfit," Paper presented at the 5th Global e conference on fit. Retrieved from <http://www.conference.fit/images/2016/key01.pdf> (December 28, 2017).
- Colbert, B. A. (2004) "The complex resource-based view: Implications for theory and practice in strategic human resource management," *Academy of Management Review*, Vol. 29, No. 3, pp. 341-358.
- Coldwell, D. A., Billsberry, J., van Meurs, N. & Marsh, p. J. G. (2008) "The effects of person-organization ethical fit on employee attraction and retention: Towards a testable explanatory model," *Journal of Business Ethics*, Vol. 78, No. 4, pp. 611-622.
- Cooper-Thomas, H. D. & Anderson, N. (2002) "Newcomer adjustment: The relationship between organizational socialization tactics, information acquisition, and attitudes," *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Vol. 75, No. 4, pp. 423-437.
- Cooper-Thomas, H. D., van Vianen, A. & Anderson, N. (2004) "Changes in person-organization fit: The impact of socialization tactics on perceived and actual P-O fit," *European Journal of Work and Organizational Psychology*, Vol. 13, No. 1, pp. 52-78.
- Cooper-Thomas, H. D. & Wright, S. (2013) "Person-environment misfit: The neglected role of social context," *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 28, No. 1, pp. 21-37.
- Cross, M. E., Brashear, T. G., Rigdon, E. E. & Bellenger, D. N. (2007) "Customer orientation and sales person performance," *European Journal of Marketing*, Vol. 41, No. 7/8, pp. 821-835.
- Dalal, R. S., Lam, H., Weiss, H. M., Welch, E. R. & Hulin, C. L. (2009) "A within-person approach to work behavior and performance: Concurrent and lagged citizenship-counterproductivity associations, and dynamic relationships with affect and overall job performance," *Academy of Management Journal*, Vol. 52,

- No. 5, pp. 1051-1066.
- Day, G. S. & Wensley, R. (1983) "Marketing theory with a strategic orientation," *Journal of Marketing*, Vol. 47, No. 4, pp. 79-89.
- Day, G. S. & Wensley, R. (1988) "Assessing advantage: A framework for diagnosing competitive superiority," *Journal of Marketing*, Vol. 52, No. 2, pp. 1-20.
- Dadzie, K. Q., Johnston, W. J., Dadzie, E. W. & Yoo, B. (1999) "Influence in the organizational buying center and logistics automation technology adoption," *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 14, No. 5/6, pp. 433-449.
- Dean, A. M. (2007) "The impact of the customer orientation of call center employees on customers' affective commitment and loyalty," *Journal of Service Research*, Vol. 10, No. 2, pp. 161-173.
- Dekker, R., de Grip, A. & Heijke, H. (2002) "The effects of training and overeducation on career mobility in a segmented labour market," *International Journal of Manpower*, Vol. 23, No. 2, pp. 106-125.
- DeRue, D. S. & Morgeson, F. P. (2007) "Stability and change in person-team and person-role fit over time: The effects of growth satisfaction, performance, and general self-efficacy," *Journal of Applied Psychology*, Vol. 92, No. 5, pp. 1242-1253.
- Deshpandé, R. & Farley, J. U. (2004) "Organizational culture, market orientation, innovativeness, and firm performance: An international research odyssey," *International Journal of Research in Marketing*, Vol. 21, Issue. 1, pp. 3-22.
- Deshpandé, R., Grinstein, A. & Ofek, E. (2012) "Strategic orientations in a competitive context: The role of strategic orientation differentiation," *Marketing Letters*, Vol. 23, Issue. 3, pp. 629-643.
- Deshpandé, R. & Webster Jr, F. E. (1989) "Organizational culture and marketing: Defining the research agenda," *Journal of Marketing*, Vol. 53, No. 1, pp. 3-15.
- Detert, J. R. & Burris, E. R. (2007) "Leadership behavior and employee voice: Is the door really open?" *Academy of Management Journal*, Vol. 50, No. 4, pp. 869-884.
- Dewey, J. (1938) *Experience and Education*, Collier Books (『経験と教育』市村尚久訳, 講談社, 2004年).
- Dickson, P. R. (1992) "Toward a General Theory of Competitive Rationality,"

- Journal of Marketing*, Vol. 56, No. 1, pp. 69-84.
- Dixon, M., Ekaterina, V., Karniouchina, V. E., Rhee, B., Verma, R. & Victorino, L. (2014) "The role of coordinated marketing-operations strategy in services Implications for managerial decisions and execution," *Journal of Service Management*, Vol. 25, No. 2, pp. 275-294.
- Doblhofer, D. D., Haas, K., Specht, J. & Frey, D. (2016) "A perfect match is hard to find: Dealing with misfit at work from a conservation of resource perspective," Paper presented at the 5th Global e conference on fit. Retrieved from <http://www.conference.fit/images/2016/fit01.pdf> (December 28, 2017).
- Donaldson, L. (2001) *The contingency theory of organizations*. Sage.
- Donavan, D. T., Brown, T. J. & Mowen, J. C. (2004) "Internal benefits of service worker customer orientation: Job satisfaction, commitment, and organizational citizenship behaviors," *Journal of Marketing*, Vol. 68, No. 1, pp. 128-146.
- Dreyfus, S. E. (1983) "How expert managers tend to let the gut lead the brain," *Management Review*, September, pp. 56-61.
- Edwards, J. R. (2008) "Person-environment fit in organizations: An assessment of theoretical progress," *Academy of Management Annals*, Vol. 2, No. 1, pp. 167-230.
- Edwards, J. R., Cable, D. M., Williamson, I. O., Lambert, L. S. & Shipp, A. J. (2006) "The phenomenology of fit: Linking the person and environment to the subjective experience of person-environment fit," *Journal of Applied Psychology*, Vol. 91, No. 4, pp. 802-827.
- Edwards, J. R. & Van Harrison, R. (1993) "Job demands and worker health: Three-dimensional reexamination of the relationship between person-environment fit and strain," *Journal of Applied Psychology*, Vol. 78, No. 4, pp. 628-648.
- Edwards, J. R. & Shipp A. J. (2007) "The relationship between person-environment fit and outcomes: An integrative theoretical framework," In C. Ostroff & A. Judge (Eds.), *Perspectives on Organizational Fit*, Lawrence Erlbaum Associates, pp. 209-258.
- Elfenbein, H. A. & O'Reilly, C. A. (2007) "Fitting in: The effects of relational demography and person-culture fit on group process and performance," *Group & Organization Management*, Vol. 32, No. 1, pp. 109-142.

- Erdogan, B. & Bauer, T. N. (2009) "Perceived overqualification and its outcomes: The moderating role of empowerment," *Journal of Applied Psychology*, Vol. 94, No. 2, pp. 557-565.
- Erdogan, B., Bauer, T. N., Peiro, J. M. & Truxillo, D. M. (2011) "Overqualified employees: Making the best of a potentially bad situation for individuals and organizations," *Industrial and Organizational Psychology-Perspectives on Science and Practice*, Vol.4, No. 2, pp. 215-232.
- Ericsson, K. A. (1996) "The acquisition of expert performance: An introduction to some of the issues," In K. A. Ericsson (Ed.), *The Road to Excellence*, Mahwah, pp. 1-50.
- Ericsson, K. A., Krampe, R. T., & Tesch-Römer, C. (1993) "The role of deliberate practice in the acquisition of expert performance," *Psychological Review*, Vol. 100, No. 3, pp. 363-406.
- Evans, J. S. B. T. (2008) "Dual-processing accounts of reasoning, judgment, and social cognition," *Annual Review of Psychology*, Vol. 59, pp. 255-278.
- Evans, K. R., Landry, T. D., Li, P. C. & Zou, S. (2007) "How sales controls affect job-related outcomes: The role of organizational sales-related psychological climate perceptions," *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 35, No. 3, pp. 445-459.
- Fang, S. R., Chang, E., Ou, C. C. & Chou, C. H. (2014) "Internal market orientation, market capabilities, and learning orientation," *European Journal of Marketing*, Vol. 48, No. 1/2, pp. 170-192.
- Farrell, D. (1983) "Exit, voice, loyalty, and neglect as responses to job dissatisfaction: A multidimensional scaling study," *Academy of Management Journal*, Vol. 26, No. 4, pp. 596-607.
- Farrell, M. A. & Oczkowski, E. (2009). "Service worker customer orientation, organization/job fit and perceived organizational support," *Journal of Strategic Marketing*, Vol. 17, No. 2, pp. 149-167.
- Felton, A. P. (1959) "Making in marketing concept work," *Harvard Business Review*, Vol. 60, No. 4, pp. 84-93.
- Festinger, L. (1957) *A Theory of Cognitive Dissonance: Row, Peterson and Company* (『認知的不協和の理論』末永俊郎監訳, 誠信書房, 1965年).
- Fisk, R. P., Grove, S. J. & John J. (2004) *Interactive Services Marketing 2nd ed.*, South-Western (『サービス・マーケティング入門』小川孔輔・戸谷圭子監訳, 法

- 政大学出版社, 2005 年).
- Fine, S. (2007) “Overqualification and selection in leadership training,” *Journal of Leadership & Organizational Studies*, Vol. 14, No.1, pp. 61-68.
- Fine, S. & Nevo, B. (2008) “Too smart for their own good? A study of perceived cognitive overqualification in the workforce,” *International Journal of Human Resource Management*, Vo.19, No.2, pp. 346-355.
- Fox, S. & Spector, P. E. (1999) “A model of work frustration–aggression,” *Journal of organizational behavior*, Vol. 20, No. 6, pp. 915-931.
- Fuller, J. B., Barnett, T., Hester, K., Relyea, C. & Frey, L. (2007) “An exploratory examination of voice behavior from an impression management perspective,” *Journal of Managerial Issues*, Vol. 19, No. 1, pp. 134-151.
- George, D. & Wensley, R. (1988) “Assessing advantage: A framework for diagnosing competitive,” *Journal of Marketing*, Vol. 52, No. 2, pp. 1-21.
- Glaser, B. & Strauss, A. (1967) *The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research*, Aldine-Atherton.
- Goff, B. G., Boles, J. S., Bellenger, D. N. & Stojac, C. (1997) “The influence of salesperson selling behaviors on customer satisfaction with products,” *Journal of Retailing*, Vol. 73, No. 2, pp. 171-193.
- Goodman, S. A. (1999) “Person-organization fit and contextual performance: Do shared values matter,” *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 55, No. 2, pp. 245-275.
- Grimm, L. G. & Yarnold, P. R. (1994) *Reading and Understanding Multivariate Statistics* (『研究論文を読み解くための多変量解析入門』小杉考司監訳, 北大路書房, 2016 年).
- Grizzle, J. W., Zablah, A. R., Brown, T. J., Mowen, J. C. & Lee, J. M. (2009) “Employee customer orientation in context: How the environment moderates the influence of customer orientation on performance outcomes,” *Journal of Applied Psychology*, Vol. 94, No. 5, pp. 1227-1242.
- Grove, S. J. & Fisk, R. P. (1983) “The dramaturgy of service exchange: Analytical framework for services marketing,” In L. L. Berry, L. G. Shostack & G. D. Upah (Eds), *Emerging Perspectives on Services Marketing*, American Marketing Association, pp. 45-49.
- Grove, S. J., Fisk, R. P. & John, J. (2000) “Services as theater: Guidelines and Implications,” In A. Terasa, T. A. Swartz & D. Iacobucci (Eds.), *Handbook of*

- Services Marketing and Management*, Sage Publication, pp. 21-35.
- Hackman, J. R. & Oldham, G. R. (1980) *Work Redesign*, Addison-Wesley Publishing.
- Hagedoorn, M. T., van Yperen, N. W., van de Vliert, E. & Buuk, B.P. (1999) "Employees' reactions to problematic events: a circumplex structure of five categories of responses, and the role of job satisfaction," *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 20, No. 3, pp. 309-321.
- Han, J. K., Kim, N., & Srivastava, R. K. (1998) "Market orientation and organizational performance: Is innovation a missing link?" *Journal of Marketing*, Vol. 62, No. 4, pp. 30-45.
- Harris, L. C. (1998) "Barriers to market orientation: The view from the shop floor," *Marketing Intelligence & Planning*, Vol. 16, No. 3, pp. 221-228.
- Harrison, D. A. (2007) "Pitching fits in applied psychological research: Fit methods fit theory," In C. Ostroff & A. Judge (Eds.), *Perspectives on Organizational Fit*, Lawrence Erlbaum Associates, pp. 389-416.
- Hartline, M. D. & Ferrell, O. C. (1996) "The management of customer-contact service employees: An empirical investigation," *Journal of Marketing*, Vol. 60, No. 4, pp. 52-70.
- Hartline, M. D., Maxham, J. G. & McKee, D. O. (2000) "Corridors of influence in the dissemination of customer-oriented strategy to customer contact service employees," *Journal of Marketing*, Vol. 64, No. 2, pp. 35-50.
- Haueter, J. A., Macan, T. H. & Winter, J. (2003) "Measurement of newcomer socialization: Construct validation of a multidimensional scale" *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 63, No. 1, pp. 20-39.
- Hatch M. J. & Ehrlich S. B. (1993) "Spontaneous humour as an indicator of paradox and ambiguity in organizations," *Organization Studies*, Vol. 14, No. 4, pp. 505-536.
- Heider, F. (1958) *The Psychology of Interpersonal Relations*, Wiley.
- Hennig-Thurau, T. (2004) "Customer orientation of service employees: Its impact on customer satisfaction, commitment, and retention," *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 15, No. 5, pp. 460-478.
- Hertog, p. D., Van der Aa, W. & De Jong, M. W. (2010) "Capabilities for managing service innovation: Towards a conceptual framework," *Journal of Service Management*, Vol. 21, No. 4, pp. 490-514.

- Heskett, J. L. (2014) "Notes from the search for deep indicators in services," *Journal of Service Management*, Vol. 25, No. 3, pp. 298-309.
- Heskett, J. L., Jones, T. O., Loveman, G. W., Sasser, W. E. & Schlesinger, L. A. (1994) "Putting the service profit chain to work," *Harvard Business Review*, Vol. 72, No. 2, pp. 164-174.
- Heskett, J. L., Sasser, W. E. & Schlesinger, L. A., (1997) *Service Profit Chain: How Leading Companies Link Profit and Growth to Loyalty, Satisfaction and Value*, The Free Press.
- Heskett, J. L., Sasser, W. E. Jr. & Schlesinger, L. A. (2003) *The Value Profit Chain: Treat Employees Like Customers and Customers Like Employees*, Simon and Schuster (『バリュー・プロフィット・チェーン』山本昭二・小野譲司訳, 日本経済新聞社, 2004年).
- Hirschman, A. O. (1967) *Development Project Observed*, Brookings Institution.
- Hirschman, A. O. (1970) *Exit, Voice, and Loyalty: Responses to Decline in Firms, Organizations and States*, Harvard University Press (『離脱・発言・忠誠—企業・組織・国家における衰退への反応—』矢野修一訳, ミネルヴァ書房, 2005年).
- Hoffman, B. J. & Woehr, D. J. (2006) "A quantitative review of the relationship between person-organization fit and behavioral outcomes," *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 68, No. 3, pp. 389-399
- Holland, J. L. (1973) *Making Vocational Choices 1st ed.*, Prentice-Hall.
- Holland, J. L. (1985) *Making Vocational Choices 2nd ed.*, Prentice-Hall.
- Holland, J. L. (1997) *Making Vocational Choices 3rd ed.*, Prentice-Hall (『ホランダの職業選択理論—パーソナリティと働く環境—』渡辺三枝子・松本純平・道谷里英協訳, 雇用問題研究会, 2013年).
- Holtom, B. C., Lee, T. W. & Tidd, S. T. (2002) "The relationship between work status congruence and work-related attitudes and behaviors," *Journal of Applied Psychology*, Vol. 87, No. 5, pp. 903-915.
- Holtz, B. C. & Harold, C. M. (2013) "Effects of leadership consideration and structure on employee perceptions of justice and counterproductive work behavior," *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 34, No. 4, pp. 492-519.
- Homans, G. C. (1961) *Social Behaviour: Its Elementary Forms*, Brace & World.
- Hsiung, H. H., & Yang, K. P. (2012) "Employee behavioral options in problematic working conditions: Response pattern analysis," *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 23, No. 9, pp. 1888-1907.

- Hung, C. Y. (2008) "Overeducation and undereducation in Taiwan," *Journal of Asian Economics*, Vol.19, No. 2, pp. 125-137.
- Jansen, K. J. & Shipp A. J. (2013) "A Review and Agenda for Incorporating Time in Fit Research," In A. L. Kristof & J. Billsberry (Eds.), *Organizational Fit: Key issues and new Directions*, Wiley-Blackwell, pp. 195-221.
- Jansen, K. J. & Kristof-Brown, A. (2006) "Toward a multidimensional theory of person-environment fit," *Journal of Managerial Issues*, Vol. 18, No. 2, pp. 193-212.
- Janssen, O., De Vries, T. & Cozijnsen, A. J. (1998) "Voicing by adapting and innovating employees: An empirical study on how personality and environment interact to affect voice behavior," *Human Relations*, Vol. 51, No. 7, pp. 945-967.
- Jaramilo, F., Ladik, D. M., Marshall, G. W. & Mulki, J. P. (2007) "A meta-analysis of the relationship between sales orientation-customer orientation (SOCO) and salesperson job performance," *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 22, No. 5, pp. 302-310.
- Jones, G. R. (1986) "Socialization tactics, self-efficacy, and newcomers' adjustments to organizations," *Academy of Management Journal*, Vol. 29, No. 2, pp. 262-279.
- Kammeyer-Muller, J. D. (2007) "The dynamics of newcomer adjustment: Dispositions, context, interactions and fit," In C. Ostroff & A. Judge (Eds.), *Perspectives on Organizational Fit*, Lawrence Erlbaum Associates, pp. 99-122.
- Kennedy, K. N., Lassk, F. G. & Goolsby, J. R. (2002) "Customer mind-set of employees throughout the organization," *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 30, No. 2, pp. 159-171.
- Khazanchi, S. & Masterson, S. S. (2011) "Who and what is fair matters: A multi-foci social exchange model of creativity," *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 32, No.1, pp. 86-106.
- Kiazad, K., Seibert, S. E. & Kraimer, M. L. (2014) "Psychological contract breach and employee innovation: A conservation of resources perspective," *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Vol. 87, No.3, pp. 535-556.
- Kilduff M., Angelmar R. & Mehra A. (2000) "Top management-team diversity and firm performance: Examining the role of cognitions," *Organization Science*, Vol. 11, No. 1, pp. 21-34.

- Kirton, M. J. (1976) "Adaptors and innovators; A description and measure," *Journal of Applied Psychology*, Vol. 61, No. 5, pp. 622-629.
- Kirton, M. J. (1980) "Adaptors and innovators in organization", *Human Relations*, Vol. 33, No. 4, pp. 213-224.
- Klaas, B. S. (1989) "Determinants of grievance activity and the grievance system's impact on employee behavior: An integrative perspective," *Academy of Management Review*, Vol. 14, No. 3, pp. 445-458.
- Klaas, B. S., Olson-Buchanan, J. B. & Ward, A. K. (2012) "The determinants of alternative forms of workplace voice: An integrative perspective," *Journal of Management*, Vol. 38, No. 1, pp. 314-345.
- Klausner, M. & Groves, M. A. (2002) "*Organizational socialization*," In A. Farzmand (Ed.), *Modern Organization: Theory and Practice 2nd ed.*, Praeger, pp. 207-230.
- Knowles, J. S. (1980) *The Modern Practice of Adult Education: From Pedagogy to Androgogy*, Cambridge Books.
- Kohli, A. & Jaworski, B. (1990) "Market orientation: The construct, research proposition, and managerial implications," *Journal of Marketing*, Vol. 54, No. 2, pp. 1-18.
- Kohli, A., Jaworski, B. & Kumar, A. (1993) "MARKOR: A measure of market orientation," *Journal of Marketing Research*, Vol. 30, No. 4, pp. 467-477.
- Kolb, D.A. (1984) *Experiential Learning: Experience as the Source of Learning and Development*, Prentice-Hall.
- Kotter, J. P. & Heskett, J. J. (1992) *Corporate Culture and Performance*, Macmillan.
- Kotler, P. (2001) *A Framework for Marketing Management 1st ed.*, Prentice-Hall (『コトラーのマーケティング・マネジメント 基本編』恩蔵直人監修, 月谷真紀訳, ピアソン・エデュケーション, 2002年).
- Kristof, A. L. (1996) "Person-organization fit: An integrative review of its conceptualizations, measurement, and implications," *Personnel Psychology*, Vol. 49, No. 1, pp. 1-49.
- Kristof-Brown, A. & Billsberry, J. (Eds.). (2013) *Organizational Fit: Key Issues and New Directions*, Wiley-Blackwell.
- Kristof-Brown, A., Bono, J. E. & Lauver, K. J. (1999) "Learning to fit in: How socialization affects perceived and actual person-environment fit," In 14th

- Annual Conference of the Society for Industrial and Organizational Psychology, Atlanta, GA.
- Kristof-Brown, A. L. & Jansen, K. J. (2007) "Issues of person-organization fit," In C. Ostroff & T. A. Judge (Eds.), *Perspectives on Organizational Fit*, Lawrence Erlbaum Associates, pp. 123-153.
- Kristof-Brown, A. L. & Guay, R.P. (2011) "Person-environment fit", In S. Zedeck (Ed.), *APA Handbook of Industrial and Organizational Psychology* Vol. 3, American Psychological Association, pp. 3-50.
- Kristof-Brown, A. L., Zimmerman, R. D. & Johnson, E. C. (2005) "Consequences of individual's fit at work: A meta-analysis of person-job, person-organization, person-group, and person-supervisor fit," *Personnel Psychology*, Vol. 58, No. 2, pp. 281-342.
- Kwaku, A. A. & Satyendra, S. (1999) "Marketing culture and performance in UK service firms," *The Service Industries Journal*, Vol. 19, No. 1, pp. 152 -170.
- Lam, S. K., Kraus, F. & Ahearne, M. (2010) "The diffusion of market orientation throughout the organization: A social learning theory perspective," *Journal of Marketing*, Vol. 74, No. 5, pp. 61-79.
- Lazarus, R. S. & Folkman, S. (1984) "Coping and adaptation," In W. D. Gentry (Ed.), *The Handbook of Behavioral Medicine*, Guilford, pp. 282-325.
- Lauver, K. J. & Kristof-Brown, A. (2001) "Distinguishing between employees' perceptions of person-job and person-organization fit," *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 59, No. 3, pp. 454-470.
- Lewin, K. (1943) "Defining the 'field at a given time,'" *Psychological Review*, Vol. 50, No. 3, pp. 292-310.
- Lewin, K. (1947) "Frontiers in group dynamics: concept method and reality in social science," *Human Relations*, Vol. 1, No. 1, pp. 5-42.
- Lewin, K. (1951) *Field Theory in Social Science*, Harper & Row.
- Liao, H. & Chuang, A. (2004) "A multilevel investigation of factors influencing employee service performance and customer outcomes," *Academy of Management Journal*. Vol. 47, No. 1, pp. 41-58.
- Life, K. (2014) "Customer orientation of frontline employees and organizational commitment," *The Service Industries Journal*, Vol. 34, No. 8, pp. 699-714.
- Liljegren, M., Nordlund, A. & Ekberg, K. (2008) "Psychometric evaluation and further validation of the Hagedoorn et al. modified EVLN measure,"

- Scandinavian Journal of Psychology*, Vol. 49, No. 2, pp. 169-177.
- Lipponen, J., Bardi, A. & Haapamäki, J. (2008) "The interaction between values and organizational identification in predicting suggestion - making at work," *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Vol. 81, No. 2, pp. 241-248.
- Liu, S., Luksyte, A., Zhou, L., Shi, J. & Wang, M. (2015) "Overqualification and counterproductive work behaviors: Examining a moderated mediation model," *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 36, No. 2, pp. 250-271.
- Liu, W., Zhu, R. & Yang, Y. (2010) "I warn you because I like you. Voice behavior, employee identification, and transformational leadership" *Leadership Quarterly*, Vol. 21, No. 1, pp. 189-202.
- Livingstone, L. P., Palich, L. E. & Carini, G. R. (2002) "Promoting creativity through the logic of contradiction," *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 23, No. 3, pp. 321-326.
- Looy, B. V., Gemmel, P. & Dierdonck, R. V. (2003) *Service Management an Integrated Approach*, Person Education Limited (『サービス・マネジメント—統合的アプローチ—上、中、下』白井義男監修, ピアソン・エデュケーション, 2004年).
- Lorsch, J. W. & Morse, J. M. (1974) *Organizations and Their Members: A Contingency Approach*, Harper & Row, (『組織・環境・個人』馬場昌夫・服部正中・上村祐一訳, 東京教学社, 1977年).
- Lovelock, C. & Wright, L. (2002) *Principles of Service Marketing and Management*, Prentice-Hall (『サービス・マーケティング原理』小宮路雅博監訳, 高畑泰・藤井大拙訳, 白桃書房, 2002年).
- Luchak, A. A. (2003) "What kind of voice do loyal employees use?," *British Journal of Industrial Relations*, Vol. 41, No. 1, pp. 115-134.
- Luksyte, A. & Spitzmueller, C. (2016) "When are overqualified employees creative? It depends on contextual factors," *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 37, No. 5, pp. 63-653.
- Luksyte, A., Spitzmueller, C. & Maynard, D. C. (2011) "Why do overqualified incumbents deviate? Examining multiple mediators," *Journal of Occupational Health Psychology*, Vol. 16, No. 3, pp. 279-296.
- Mager, B. (2009) "Touchpoint," *Journal of Service Design*, Vol. 1, No.1, pp. 20-29.

- March, J. G. & Simon, H. A. (1958) *Organizations*. Wiley.
- March, J. G. & Simon, H. A. (1993) *Organizations 2nd ed.*, Cambridge, (『オーガニゼーションズ 第2版』 高橋伸夫訳、ダイヤモンド社、2014年).
- McColl-Kennedy, J. R., Vargo, S. L., Dagger, T. S., Sweeney, J. C. & Kasteren, Y. V. (2012) "Health care customer value cocreation practice styles" *Journal of Service Research*, Vol. 15, No. 4, pp. 370-389.
- Merton, R. K. (1957). *Social theory and social structure*, Glencoe, ILL.: Free Press.
- Matsuda, Y., Pierce, J. L. & Ishikawa, R. (2011) "Development and validation of the Japanese version of organization-based self-esteem scale," *Journal of occupational health*, Vol. 53, No. 3, pp. 188-196.
- Matsuno, K. & Mentzer, J. T. (2000) "The effects of strategy type on the market orientation-performance relationship," *Journal of Marketing*, Vol. 64, No. 4, pp. 1-16.
- Matsuno, K., Mentzer, J. T. & Ozsomer, A. (2002) "The effects of entrepreneurial proclivity and market orientation on business performance," *Journal of Marketing*, Vol. 66, No. 3, pp. 18-32.
- Matsuno, K., Mentzer, J. T. & Rentz, J. O. (2000) "A refinement and validation of the MARKOR scale," *Journal of the Academy of Marketing*, Vol. 28, No. 4, pp. 527-539.
- Maynard, D. C., Joseph, T. A. & Maynard, A. M. (2006) "Underemployment, job attitudes, and turnover intentions," *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 27, No. 4, pp. 509-536.
- Maynard, D. C. & Parfyonova, N. M. (2013) "Perceived overqualification and withdrawal behaviours: Examining the roles of job attitudes and work values," *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Vol. 86, No. 3, pp. 435-455.
- McKee-Ryan, F. M. & Harvey, J. (2011) "I have a job, but...: A review of underemployment," *Journal of Management*, Vol. 37, No. 4, pp. 962-996.
- Meglino, B. M. & Ravlin, E. C. (1998) "Individual values in organizations: Concepts, controversies, and research," *Journal of management*, Vol. 24, No. 3, pp. 351-389.
- Mellahi, K., Budhwar, P. S. & Li, B. (2010) "A study of the relationship between exit, voice, loyalty and neglect and commitment in India," *Human Relations*, Vol. 63, No. 3, pp. 349-369.

- Merriam, S. B. & Caffarella, R. S. (1999) *Learning in Adulthood: A Comprehensive Guide*, John Willey & Sons (『成人期の学習』上田慶裕・三輪健二監訳, 鳳書房, 2005年).
- Meyer, J. P. & Allen, N. J. (1997) *Commitment in the Workplace: Theory, Research, and Application*, Sage.
- Mezirow, J. (1996) "Contemporary Paradigms of Learning," *Adult Education Quarterly*, Vol. 46, No. 3, pp. 158-172.
- Michael, P. (1985) *Competitive Advantage*, The Free Press.
- Miles, M. & Huberman, M. (1994) *Qualitative Data Analysis*, Sage.
- Moorman, R. H. & Harland, L. K. (2002), "Temporary employees as good citizens: Factors influencing their OCB performance," *Journal of Business and Psychology*, Vol. 17, No. 2, pp. 171-187.
- Morgan, G. (1997) *Images of Organizations 2nd ed.*, Sage
- Morris, P. E. (1990) "Metacognition," In M.W. Eysenck (Ed.), *The Blackwell Dictionary of Cognitive Psychology*, Oxford; Blackwell Publishers.
- Narver, J. C. & Slater, S. F. (1990) "The effect of a market orientation on business profitability," *Journal of Marketing*, Vol. 54, No. 4, pp. 20-35.
- Narver, J. C. & Slater, S. F. (1998) "Additional thoughts on the measurement of market orientation," *Journal of Market-Focused Management*, Vol. 2, No. 1, pp. 233-236.
- Norman, R. (1984) *Service Management: Strategy and Leadership in Service Business*, John Wiley & Sons.
- O'hara, B. S., Boles, J. S. & Johnston, M. W. (1991) "The influence of personal variables on salesperson selling orientation," *Journal of Personal Selling and Sales Management*, Vol. 11, No. 1, pp. 61-67.
- Oliver, R. (1980) "A cognitive model of the antecedents and consequences of satisfaction decisions," *Journal of Marketing Research*, Vol. 17, No. 4, pp. 460-469.
- Olson-Buchanan, J. B. (1997) "To grieve or not to grieve: Factors related to voicing discontent in an organizational simulation," *International Journal of Conflict Management*, Vol. 8, No. 2, pp. 132-147.
- O'Reilly III, C. A. (1991) "Organizational behavior: Where we've been, where we're going," *Annual Review of Psychology*, Vol. 42, No. 1, pp. 427-458.
- O'Reilly, C. A., Chatman, J. & Caldwell, D. F. (1991) "People and organizational

- culture: A profile comparison approach to assessing person-organization fit,” *Academy of Management Journal*, Vol. 34, No. 3, pp. 487-516.
- Ostroff, C. (2012) “Person-environment fit in organization,” In S. W. J. Kozlowski (ed.), *Handbook of Organization Psychology Vol. 1*, Oxford University Press, pp. 374-408.
- Ostroff, C., Caldwell, D. F., Chatman, J. A., O'Reilly, C. A., Edwards, J. R., Harrison, D. A., & Espejo, J. (2007) “Methodological and analytical techniques in fit research,” In C. Ostroff & T. A. Judge (Eds.), *Perspectives on Organizational Fit*, Lawrence Erlbaum Associates, pp. 351-387.
- Ostroff, C. & Judge, T. A. (Eds.). (2007) *Perspectives on Organizational Fit*, Lawrence Erlbaum Associates.
- Ostroff, C. & Kozlowski, S. W. J. (1992) “Organizational socialization as a learning process: The role of information acquisition” *Personnel Psychology*, Vol. 45, No. 4, pp. 849–874.
- Ostroff, C. & Rothausen, T. J. (1997) “The moderating effect of tenure in person-environment fit: A field study in educational organizations,” *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Vol. 70, No. 2, pp. 173-188.
- Ostroff, C., Shin, Y. & Kinicki, A. (2005) “Multiple perspectives of congruence: Relationships between value congruence and employee attitudes,” *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 26, No. 6, pp. 591-623.
- Parker, S. K. & Collins, C. G. (2010) “Taking stock: Integrating and differentiating multiple proactive behaviors,” *Journal of Management*, Vol. 36, No. 6, pp. 633-662.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V.A. & Berry, L.L. (1985) “A Conceptual model of service quality and its implications for future research,” *Journal of Marketing*, Vol. 49, No. 4, pp. 41-50.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A. & Berry, L. L. (1988) “SERVQUAL: A multiple-item schale for measuring consumer perceptions of service quality,” *Journal of Retailing*, Vol. 64, No. 1, pp. 12-37.
- Parasuraman, A., Berry, L. L. & Zeithaml, V. A. (1991) “Refinement and reassessment of the SERVQUAL scale,” *Journal of Retailing*, Vol. 67, No. 4, pp. 420-450.
- Patrício, L., Fisk, R.P., e Cunha, J.F. & Constantine, L. (2011) “Multilevel service design: From customer value constellation to service experience blueprinting,”

- Journal of Service Research*, Vol. 14, No. 2, pp. 180-200.
- Paul, A. P. (1982) "Marketing, strategic planning and the theory of the firm," *Journal of Marketing*, Vol. 46, No. 2, pp. 15-27.
- Peiro, J. M., Agut, S. & Grau, R. (2010) "The relationship between overeducation and job satisfaction among young Spanish workers: The role of salary, contract of employment, and work experience," *Journal of Applied Social Psychology*, Vol. 40, No. 3, pp. 666-689.
- Pervin, L. A. (1989) "Persons, situations, interactions: The history of a controversy and a discussion of theoretical models," *Academy of Management Review*, Vol. 14, No. 3, pp. 350-360.
- Peters, T. J., & Waterman, R. H. (1982) *In Search of Excellence, Lessons from America's Best-run Companies*, Warner (『エクセレント・カンパニー—超優良企業の条件—』大前研一訳, 講談社, 1983年).
- Pettijohn, C. E., Pettijohn, L. S. & Parker, R. S. (1997) "An exploratory analysis of the impact of salesperson customer-orientation on sales force productivity," *Journal of Customer Service in Marketing & Management*, Vol. 3, No. 4, pp.5-24.
- Pettijohn, C. E., Pettijohn, L. S. & Taylor, A. J. (2002) "The influence of salesperson skill, motivation, and training on the practice of customer - oriented selling," *Psychology & Marketing*, Vol. 19, No. 9, pp. 743-757.
- Pfeffer, J. & Salantik, G. R. (1978) *The External Control of Organizations*, Harper and Row.
- Piasentin, K. A. & Chapman, D. S. (2006) "Subjective person-organization fit: Bridging the gap between conceptualization and measurement," *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 69, No. 2, pp. 202-221.
- Poole, M. S. & Van de Ven, A. H. (1989) "Using paradox to build management and organization theories," *Academy of Management Review*, Vol. 14, No. 4, pp. 562-578.
- Pope, C., Mays, N. & Popay, J. (2007) *Synthesizing Qualitative and Quantitative Health Evidence: A Guide to Methods*, Open University Press (『質的研究と量的研究のエビデンスの統合—ヘルスケアにおける研究・実践・政策への活用—』伊藤景一・北素子監訳, 医学書院, 2009年).
- Reed, R. & DeFillippi, R. J. (1990) "Causal ambiguity, barriers to imitation, and sustainable competitive advantage," *Academy of Management Review*, Vol. 15,

- No. 1, pp. 88-102.
- Rousseau, D. M. (1989) "Psychological and implied contracts in organizations," *Employee Responsibilities and Rights Journal*, Vol. 2, No. 2, pp. 121-139.
- Rubin, J. Z., Pruitt, D. G. & Kim, S. H. (1994) *Social Conflict: Escalation, Stalemate, and Settlement*, McGraw-Hill.
- Rusbult, C. E., Farrell, D., Rogers, G. & Mainous III, A. G. (1988) "Impact of exchange variables on exit, voice, loyalty, and neglect: An integrative model of responses to declining job satisfaction," *Academy of Management Journal*, Vol. 31, No. 3, pp. 599-627.
- Saks, A.M. & Gruman, J. A. (2011) "Organizational socialization and positive organizational behavior: Implications for theory, research, and practice," *Canadian Journal of Administrative Science*, Vol. 28, No. 1, pp. 14-26.
- Saxe, R. & Weits, B. A. (1982) "The SOCO scale: A measure of the customer orientation of salespeople," *Journal of Marketing Research*, Vol. 19, No. 3, pp. 343-351.
- Schein, E. H. (1985) *Organizational Culture and Leadership*, Jossey-Bass (『組織文化とリーダーシップ』 清水紀彦・浜田幸雄訳, ダイヤモンド社, 1989年).
- Schein, E. H. (1990) *Career Anchors: Discovering Your Real Values*, Jossey-Bass (『キャリア・アンカー 自分の本当の価値を発見しよう』 金井壽宏訳, 白桃書房, 2003年).
- Schein, E. H. (1999) *The Corporate Culture Survival Guide*, Jossey-Bass (『企業文化 生き残りの指針』 金井壽宏監訳, 尾川丈一・片山佳代子訳, 白桃書房, 2004年).
- Schlesinger, L.A. & Zornitsky, J. (1992) "Job satisfaction, service capability, and customer satisfaction: An examination of linkages and management implications", *Human Resource Planning*, Vol. 14, No. 2, pp. 141-149.
- Schneider, B. (1990) "The climate for service: An application of climate construct," In B. Schneider (ed.), *Organizational Climate and Culture*, Jossey-Bass, pp. 383-412,
- Schneider, B. (2001) "Fits about fit," *Applied Psychology*, Vol. 50, No. 1, 141-152.
- Schneider, B. (2004) "Welcome to the world of service management," *Academy of Management Executive*, Vol. 18, No. 2, pp. 144-150.
- Schneider, B., Ehrhart, M. G., Mayer, D. M., Saltz, J. L. & Niles-Jolly, K. (2005) "Understanding organization-customer links in service settings," *Academy of*

- Management Journal*, Vol. 48, No. 6, pp. 1017-1032.
- Schneider, B., Smith, D. B., Taylor, S. & Fleenor, J. (1998) "Personality and organizations: A test of the homogeneity of personality hypothesis," *Journal of Applied Psychology*, Vol. 83, No. 3, pp. 462-470.
- Schneider, B., White, S. S. & Paul, M. C. (1998) "Linking climate and customer perceptions of service quality: Test of a causal model," *Journal of Applied Psychology*, Vol. 83, No. 2, pp. 150-163.
- Schults, M. & Match, M. J. (1996) "Living with multiple paradigms: The case of paradigm interplay in organizational culture studies," *Academy of Management Review*, Vol. 21, No. 2, pp. 529-557.
- Schultz, R. J. & Good, D. J. (2000) "Impact of the consideration of future sales consequences and customer-oriented selling on long-term buyer-seller relationships," *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 15, No. 4, pp. 200-215.
- Sekiguchi, T. (2004) "Person-organization fit and person-job fit in employee selection: A review of the literature," *Osaka Keidai Ronshu*, Vol. 54, No. 6, pp. 179-196.
- Sekiguchi, T. (2007) "A contingency perspective of the importance of PJ fit and PO fit in employee selection," *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 22, No. 2, pp. 118-131.
- Sekiguchi, T. & Huber, V. L. (2011) "The use of person-organization fit and person-job fit information in making selection decisions," *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol. 116, No. 2, pp. 203-216.
- Shipp A. J. & Jansen, K. J. (2011) "Reinterpreting time in fit theory: Crafting and recrafting narratives of fit in medias res," *Academy of Management Review*, Vol. 36, No. 1, pp. 76-101.
- Siguaw, J. A., Brown, G. & Widing II, R. E. (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.
- Silva, N. D., Hutcheson, J. & Wahl, G. D. (2010) "Organizational strategy and employee outcomes: A person-organization fit perspective," *The Journal of Psychology*, Vol. 144, No. 2, pp. 145-161.
- Simon H. & Chase W. (1988) "Skill in Chess" In D. Levy (Ed.), *Computer Chess Compendium*, Springer, pp. 175-188. (Original work published 1973, *American*

- Scientist*, No. 61, pp. 394-403)
- Sin, L. Y. & Tse, A. C. (2000) "How does marketing effectiveness mediate the effect of organizational culture on business performance? The case of service firms," *Journal of Services Marketing*, Vol. 14, No. 4, pp. 295-309.
- Slater, S. F. & Narver, J. C. (1995) "Market orientation and the learning organization," *Journal of Marketing*, Vol.59, No. 3, pp. 63-74.
- Staw, B. M. (1984) "Organizational behavior: A review and reformulation of the field's outcome variables," *Annual review of psychology*, Vol. 35, No. 1, pp. 627-666.
- Stock, R. M. & Hoyer. W. D. (2005) "An attitude-behavior model of salers people's customer orientation," *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 33, No. 44, pp. 536-553.
- Strauss, A. & Gorbin, J. (1998) *Basics of Qualitative Research: Technique and Procedures for Developping Grounded Theory 2nd ed.*, Sage (『質的研究の基礎 グラウンデッド・セオリー開発の技法と手順 第2版』 操華子・森岡崇訳, 医学書院, 2004年).
- Tangirala, S. & Ramanujam, R. (2008a) "Employee silence on critical work issues: The cross level effects of procedural justice climate," *Personnel Psychology*, Vol. 61, No. 1, pp. 37-68.
- Tangirala, S. & Ramanujam, R. (2008b) "Exploring nonlinearity in employee voice: The effects of personal control and organizational identification," *Academy of Management Journal*, Vol. 51, No. 6, pp. 1189-1203.
- Tierney, P., Farmer, S. M. & Graen, G. B. (1999) "An examination of leadership and employee creativity: The relevance of traits and relationships," *Personnel Psychology*, Vol. 52, No. 3, pp. 591-620.
- Tong, J., Wang, L. & Peng, K. (2015) "From person-environment misfit to job burnout: Theoretical extensions," *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 30, No. 2, pp. 169-182.
- VandenBos, G. R. (2007) *APA Directory of Psychology*, American Psychological Association (『APA 心理学大辞典』 繁榊算男・四本裕子監訳, 培風館, 2013年).
- Van Dyne, L., Kamdar, D. & Joireman, J. (2008) "In-role perceptions buffer the negative impact of low LMX on helping and enhance the positive impact of high LMX on voice," *Journal of Applied Psychology*, Vol. 93, No. 6, pp. 1195-1207.

- Van Dyne, L. & LePine, J. A. (1998) "Helping and voice extra-role behaviors: Evidence of construct and predictive validity," *Academy of Management Journal*, Vol. 41, No. 1, pp. 108-119.
- Van Katwyk, P. T., Fox, S., Spector, P. E. & Kelloway, E. K. (2000) "Using the Job-Related Affective Well-Being Scale (JAWS) to investigate affective responses to work stressors" *Journal of Occupational Health Psychology*, Vol. 5, No. 2, pp. 219-230.
- Van Maanen, J. (1975) "Police socialization: A longitudinal examination of job attitudes in an urban police department," *Administrative Science Quarterly*, Vol. 20, No. 2, pp. 207-228.
- Van Maanen, J. & Schein, E. H. (1979) "Toward a theory of organization socialization," In B. M. Staw & L. L. Cummings (Eds.), *Research in Organizational Behavior*, Vol. 1, JAI Press, pp. 209-268.
- Van de Ven, H. A. & Astley, G. W. (1981) "Mapping the field to create a dynamic perspective on organization design and behavior," In A. H. Van De Ven & W. F. Joyce (Eds), *Perspective on Organization Design and Behavior*, Wiley-Interscience, pp. 427-468.
- Venkataramani, V. & Tangirala, S. (2010) "When and why do central employees speak up? An examination of mediating and moderating variables," *Journal of Applied Psychology*, Vol. 95, No. 3, pp. 582-591.
- Verquer, M. L., Beehr, T. A. & Wagner, S. H. (2003) "A meta-analysis of the relations between person-organization fit and work attitudes," *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 63, No. 3, pp. 473-489.
- Vleugels, W., De Cooman, R., Verbruggen, M. & Solinger, O. (2018) "Understanding dynamic change in perceptions of person–environment fit: An exploration of competing theoretical perspectives" *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 39, No. 9, pp. 1066-1080.
- Von Hippel, E. (2005) *Democratizing Innovation*, The MIT Press.
- Wagner, R. K., & Stanovich, K. E. (1996) "Expertise in reading," In K. A. Ericson (Ed.), *The Road to Excellence*, Mahwah, pp. 189-325.
- Wheeler, A. R. (2010) "Which of these is not like the others? PE fit, lack of PE fit, and misfit," Paper presented at the 4th Global e Conference on fit. Retrieved from <http://www.conference.fit/images/2010arch/key01.pdf> (December 28, 2017).

- Wheeler, A. R., Gallagher, V. C., Brouer, R. L. & Sablynski, C. J. (2007) "When person-organization (mis)fit and (dis)satisfaction lead to turnover: The moderating role of perceived job mobility," *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 22, No. 2, pp. 203-219.
- Wheeler, A. R., Jonathon, R. B., Halbesleben, J. R. & Shanine, K. (2013) "Exploring the middle range of person-environment fit theories through a conservation of resources perspective," In A. Kristof-Brown & J. Billsberry (Eds.), *Organizational Fit: Key Issues and New Directions*, Wiley-Blackwell, pp. 170-194,
- Wingreen, S. C. & Blanton, J. E. (2007) "A social cognitive interpretation of person-organization fitting: The maintenance and development of professional technical competency," *Human Resource Management*, Vol. 46, No. 4, pp. 631-650
- Zablah, R. A., Franke, R. G., Brown, T. J. & Bartholomew, D. E. (2012) "How and when does customer orientation influence frontline employee job outcomes? A meta-analytic evaluation," *Journal of Marketing*, Vol. 76, No. 3, pp. 21-40.
- Zhou, J. & George, J. M. (2001) "When job dissatisfaction leads to creativity: Encouraging the expression of voice," *Academy of Management Journal*, Vol. 44, No. 4, pp. 682-696.

日本語文献

- 赤尾勝己編 (2004) 『生涯学習理論を学ぶ人のために』 世界思想.
- 安達智子 (1998) 「セールス職者の職務満足感—共分散構造分析を用いた因果モデルの検討—」『心理学研究』 第 69 巻第 3 号, pp. 223-225.
- 伊丹敬之 (2012) 『経営戦略の論理—ダイナミック適合と不均衡ダイナミズム第 4 版—』 日本経済新聞出版社.
- 伊藤友章 (2009a) 「市場志向研究の展開と課題—顧客と接している従業員および顧客の視点を組み込む必要性—」『北海学園大学経営論集』 第 7 巻第 1 号, pp. 1-27.
- 伊藤友章 (2009b) 「顧客接点を重視した市場志向研究—顧客接点の従業員および組織外部の視点を取り入れた市場志向研究の現状—」『北海学園大学経営論集』 第 7 巻第 2 号, pp. 51-85.
- 伊藤友章 (2012) 「市場志向とイノベーションとの関係を巡る問題—伝統的市場志向概念とイノベーションとの関係について—」『北海学園大学経営論集』 第 10 巻第 2 号, pp. 33-59.
- 岩下仁 (2010) 「市場志向研究の潮流と今後の展望—マーケティング戦略と成果のメカニズムの解明に向けて—」『早稲田大学大学院商学研究科紀要』 第 71 号, pp. 187-199.
- 岩下仁 (2011) 「市場志向における先行要因の整理と探索—マーケティング志向に影響を与える要因とは何か—」『早稲田大学大学院商学研究科紀要』 第 73 号, pp. 145-158.
- 岩下仁(2012a) 「マーケティングにおける市場志向の二元性の解明—Naver and Slater(1990)と Kohi and Jaworski(1990)によって開発された測定概念—」『早稲田大学大学院商学研究科紀要』 第 74 号, pp. 51-75.
- 岩下仁 (2012b) 「市場志向の代替的志向性の整理と解明—マーケティング志向と同次元に位置する志向性とは何か—」『早稲田大学大学院商学研究科紀要』 第 75 号, pp. 141-160.
- 上田泰 (2003) 『組織行動研究の展開』 白桃書房.
- 江口圭一・戸梶亜紀彦 (2010) 「労働価値観測定の尺度」『産業・組織心理学研究』 第 23 巻第 3 号, pp. 145-154.
- 江口圭一・戸梶亜紀彦 (2011) 「職業生活において文化的自己観と労働価値観が組織市民行動に及ぼす影響—若年労働者を対象とした研究—」『産業・組織心理学研究』 第 24 巻第 2 号, pp. 89-101.
- 大浦容子 (1996) 「熟達化」 波多野誼余夫 (編) 『認知心理学 5: 学習と発達』 東

- 京大学出版.
- 大里大助 (2015) 「日本における個人組織適合と組織適応との関連」『久留米大学商学研究』 第 20 卷第 2 号, pp. 75-89.
- 尾形真実哉 (2007) 「キャリア初期における組織社会化の複眼的分析」神戸大学経営学研究科博士論文.
- 尾形真実哉 (2012) 「リアリティ・ショックが若年就業者の組織適応に与える影響の実証研究」『組織科学』, 第 45 卷第 3 号, pp. 49-66.
- 小川憲彦 (2006) 「組織における社会化過程と個人化行動に関する理論的・実証的研究」神戸大学大学院経営学研究科博士論文.
- 小川憲彦 (2012) 「組織社会化戦術と役割志向性の関係における個人学習の媒介効果と組織文化の調整効果—変革志向の人材をいかに育成するか—」『法政大学イノベーション・マネジメント研究センター ワーキングペーパー』, No. 125.
- 小沢伸光 (1986) 「アージリスの経営管理思想-1-P-O 理論から行為の理論へ—」『函大商学論究』 第 21 卷第 1 号, pp. 1-15.
- 小塩真司・西口利文 (2007) 『質問紙調査の手順』 ナカニシヤ出版.
- 小野譲司 (2016) 「サービス・エクセレンスと顧客戦略—累積的顧客満足モデルによる分析—」『流通研究』 第 18 卷第 2 号, pp. 3-31.
- 抱井尚子・成田慶一編 (2016) 『混合研究法への誘い 質的・量的研究を統合する新しい実践的アプローチ』 日本混合研究法学会監修, 遠見書房.
- 角方正幸・萱園理 (2007) 「サービス経済化における“顧客接点人材”の現状分析—サービス分野とサービス類型から—」『Works Review』 第 2 号, pp. 146-159.
- 角山剛・松井賚夫・都築幸恵 (2001) 「個人の価値観と組織の価値観の一致—職務態度の予測変数およびパーソナリティ—職務業績関係の調整変数としての効果—」『産業・組織心理学研究』 第 14 卷第 2 号, pp. 25-34.
- 加護野忠雄 (1980) 『経営組織の環境適応』 白桃書房.
- 加護野忠男 (1998) 『組織認識論—企業における創造と革新の研究—』 千倉書房.
- 笠井恵美 (2007) 「対人サービス職の熟達につながる経験の検討—教師・看護師・客室乗務・保険営業の経験比較—」『Works Review』 第 2 号, pp. 50-63.
- 加藤一郎 (2012) 「個人の組織への適合に対するナラティブ・アプローチの可能性」『釧路公立大学紀要. 社会科学的研究』 第 24 号, pp. 73-89.
- 金井壽宏 (2005) 『リーダーシップ入門』 日本経済新聞出版社.
- 金井壽宏・尾形真実哉・片岡登・元山年弘・浦野充洋・森永雄太 (2007) 「リーダーシップの持(自)論アプローチ—その理論的バックグラウンドと公表データからの持(自)論解説の試み—」神戸大学大学院経営学研究科ディスカッションペーパー

- 一.
- 金井壽宏 (2008) 「実践的持論の言語化が促進するリーダーシップ共有の連鎖」『国民経済雑誌』 第 198 巻第 6 号, pp. 1-29.
- 金井壽宏・尾形真実哉 (2013) 「キャリア発達における時間展望」 金井壽宏・鈴木竜太 (編) 『日本のキャリア研究 組織人のキャリア・ダイナミクス』 pp. 3-42, 白桃書房.
- 金井壽宏・鈴木竜太編著 (2013) 『日本のキャリア研究—専門技能とキャリア・デザイン—』 白桃書房.
- 金井壽宏・鈴木竜太編著 (2013) 『日本のキャリア研究—組織人のキャリア・ダイナミクス—』 白桃書房.
- 金井壽宏・高橋潔 (2004) 『組織行動の考え方』 東洋経済新報社.
- 金井壽宏・高橋潔 (2008) 「組織理論における感情の意義」『組織科学』 第 41 巻第 4 号, pp. 4-15.
- 鎌原雅彦・宮下一博・大野木裕明・中澤潤 (1998) 『心理学マニュアル—質問紙法—』 北大路書房.
- 唐沢かおり編著 (2005) 『社会心理学』 朝倉書店.
- 唐沢かおり編著 (2014) 『新社会心理学—心と社会を繋ぐ知の統合—』 北大路書房.
- 河合篤男 (2004) 『企業革新のマネジメント』 中央経済社.
- 北居明 (2004) 「80 年代における「強い文化」論をめぐる諸議論について」『大阪府立大学経済研究』 第 50 巻第 1 号, pp. 287-306.
- 北居明 (2005) 「組織文化と経営成果の関係—一定量的研究の展開—」『大阪府立大学経済研究』 第 50 巻 2-4 号, pp. 141-164.
- 木下康仁 (2003) 『グラウンデッド・セオリー・アプローチの実践』 弘文堂.
- 木下康仁 (2007) 『ライブ講義 M-GTA 実践的質的研究法—修正版グラウンデッド・セオリー・アプローチのすべて—』 弘文堂.
- 黒田兼一 (1982a) 「アージリスの管理論について (1)」『桃山学院大学経済経営論集』 第 24 巻第 1 号, pp. 79-111.
- 黒田兼一 (1982b) 「アージリスの管理論について (2)」『桃山学院大学経済経営論集』 第 24 巻第 2 号, pp. 175-200.
- 桑田耕太郎・田尾雅夫 (1998) 『組織論』 有斐閣
- 小菅竜介 (2006) 「顧客接触と顧客志向」『組織科学』 第 40 巻第 2 号, pp. 52-61.
- 小菅竜介 (2007) 「顧客志向から市場志向へ—理論と測定—」『赤門マネジメント・レビュー』 第 6 巻第 7 号, pp. 243-266.
- 近藤隆雄 (2000) 「サービス品質の評価について」『経営・情報研究—多摩大学研究

- 「紀要」第4号, pp. 1-16.
- 近藤隆雄 (2004) 『サービスマネジメント入門』生産性出版.
- サービス産業生産性協議会 (2013) 「サービスイノベーションへの取り組みの新たな展開にむけて—提言書—」.
- 戈木クレイグヒル滋子 (2008) 『質的研究方法ゼミナール—グラウンデッドセオリーアプローチを学ぶ—』医学書院.
- 坂下昭宜 (2002) 『組織シンボリズム論—論点と方法—』白桃書房.
- 崎山治男 (2008) 「感情労働と組織—感情労働への動員プロセスの解明にむけて—」『組織科学』第41巻第4号, pp. 39-47.
- 櫻井秀彦 (2007) 「専門職の顧客志向と組織の顧客志向、組織コミットメントの関連性」『経営行動科学学会年次大会: 発表論文集』 pp. 385-392.
- 佐々木政司 (1990) 「組織社会化と態度変容—心理的リアクタンス理論からのアプローチ—」『経営行動科学』第5巻第2号, pp. 59-66.
- 佐藤郁哉 (2005) 「トライアングレーション(方法論的複眼)とは何か?」『インターナショナル・ナーシング・レビュー』第28巻第2号, pp. 30-36.
- 佐藤郁哉 (2008) 『質的データ分析法—原理・方法・実践—』新曜社.
- 佐藤郁哉・山田真茂留 (2004) 『組織を動かす見えない力』日本経済新聞出版社.
- 嶋崎尚子 (2004) 『社会調査データと分析基礎編』早稲田大学文学部.
- 鈴木和雄 (2006) 「感情管理とサービス労働の統制」『大原社会問題研究所雑誌』No. 566, pp. 15-28.
- 鈴木竜太 (2002) 『組織と個人—キャリアの発達と組織コミットメントの変化—』白桃書房.
- 鈴木竜太 (2013) 『関わりあう職場のマネジメント』有斐閣.
- 高尾義明・王英燕 (2012) 『経営理念の浸透—アイデンティティ・プロセスからの実証分析—』有斐閣.
- 高橋弘司 (1993) 「組織社会化をめぐる諸問題—研究レビュー—」『経営行動科学』第8巻第1号, pp. 1-22.
- 高橋弘司・渡辺直登・野口裕之 (1998) 「3次元組織コミットメント尺度日本語版の翻訳等価性の検討—日本・カナダ比較—」『経営行動科学学会年次大会: 発表論文集』 pp. 159-169.
- 竹内規彦・竹内倫和・外島裕 (2007) 「人的資源管理研究へのマルチレベル分析の適用可能性—HRM 施策と組織文化が職務態度、行動に与える影響の検討事例—」『組織行動科学』第20巻第2号, pp. 127-141.
- 竹内倫和 (2009) 「新規学卒就職者の個人—環境適合が組織適応に及ぼす影響—個

- 人ー組織適合と個人ー職業適合の観点からー』『産業・組織心理学研究』 第 22 巻 第 2 号, pp. 97-114.
- 田中堅一郎・外島裕 (2005) 「日本版組織機能阻害行動の測定尺度の開発」『経営行動科学』 第 18 巻第 1 号, pp. 11-19.
- 田中佑子 (2010) 「メンタルヘルス風土が従業員のストレスと職務態度に与える影響ー風土か、組織-個人の適合度か?ー」『応用心理学研究』 第 35 巻第 2 号, pp. 57-70.
- 谷口智彦 (2011) 「時間的統合によるキャリア上の仕事経験学習の考察」『商経学叢』 第 58 巻第 1 号, pp. 83-107.
- 中小企業庁 (2003) 『中小企業白書ー再生と「企業家社会」への道ー』.
- 津田眞徴 (1977) 『人事労務管理の思想』 有斐閣新書.
- 露口健司 (2004) 「学校組織における価値適合の規定要因と適合効果」『教育経営学研究紀要』 第 7 号, pp. 1-15.
- 鄭真弓・山崎喜比古 (2003) 「情報サービス産業における労働職場環境特性が労働者の心身の健康、職務不満足及び離職意向に及ぼす影響」『産業衛生学雑誌』 第 45 巻第 1 号, pp. 20-30.
- 鄭有希・竹内規彦・竹内倫和 (2011) 「人材開発施策が従業員の職務態度に与える影響過程ー個人-環境適合の媒介効果とキャリア計画の調整効果ー」『日本経営学会誌』 第 27 巻, pp. 41-54.
- 徳田治子 (2007) 「半構造化インタビュー」やまだようこ編『質的心理学の方法』新曜社, pp. 100-113.
- (独)労働政策研究・研修機構 (2008) 「従業員の意識と人材マネジメントの課題に関する調査」 調査シリーズ, No. 51.
- (独)労働政策研究・研修機構 (2010) 『雇用の多様化の変遷 II : 2003~2007 ー厚生労働省「多様化調査」の特別集計よりー』 労働政策研究報告書, No. 115.
- 西尾久美子 (2008) 「伝統産業のマーケティング・マネジメントー京都花街におけるリレーションシップ・マーケティングの事例ー」『現代社会研究』 第 11 号, pp. 69-78.
- 西尾久美子 (2007) 『京都花街の経営学』 東洋経済新報社.
- 西尾チヅル・竹内淑恵・野村千佳子・木村純子・芳賀麻誉美・白井美由里・清水聡子・戸谷圭子・井上淳子(2007) 『マーケティングの基礎と潮流』 八千代出版.
- 二村敏子 (2004) 『現代ミクロ組織論』 有斐閣.
- 野中郁次郎・加護野忠雄・小松陽一・奥村昭博・坂下昭宣 (2013) 『新装版 組織現象の理論と測定』 千倉書房. (初版発行年 1978).

- 服部泰宏 (2011) 『日本企業の心理的契約』 白桃書房.
- 林祥平 (2013) 「組織社会化と組織的同一化の弁別妥当性」『経営行動科学』 第 26 卷第 1 号, pp. 1-15.
- 廣瀬春次 (2012) 「混合研究法の現在と未来」『山口医学』 第 61 卷第 1・2 号, pp. 11-16.
- 福本俊樹 (2011) 「組織社会化概念の再定位」 神戸大学大学院経営学研究科大学院生ワーキングペーパー.
- 藤永保監修 (2013) 『最新心理学事典』 平凡社.
- 保坂亨・中澤潤・大野木裕明 (2000) 『心理学マニュアル—面接法—』 北大路書房.
- 松岡久美 (2000) 「経営理念の浸透とリーダーシップに関する研究」 神戸大学大学院経営学研究科博士論文.
- 松尾睦 (2006) 『経験からの学習—プロフェッショナルへの成長プロセス—』 同文館出版.
- 松尾睦 (2010) 「救急医の熟達と経験学習」『国民経済雑誌』 第 202 卷第 4 号, pp. 13-44.
- 松尾睦 (2012) 「マネージャーの熟達と経験学習」『国民経済雑誌』 第 206 卷第 4 号, pp. 79-94.
- 松尾睦・奥瀬喜之・ブラート・カロラス (2001) 「サービス・クオリティ次元に関する実証研究—SERVQUAL の再検討—」『流通研究』 第 4 卷第 1 号, pp. 29-38.
- 南知恵子 (2012) 「サービス品質と顧客満足」『流通研究』 第 14 卷第 2-3 号, pp. 1-15.
- 三輪哲・林雄亮編著 (2014) 『SPSS による応用多変量解析』 オーム社.
- 柳澤武 (2004) 「人事採用における資格過剰 (overqualified) と年齢差別の成否—アイルランドとアメリカの調停・裁判例を素材に—」『名城法学』 第 54 卷第 1・2 卷, pp. 1-33.
- 山崎京子 (2009a) 「セールス人材と組織の fit がサービス・パフォーマンスに与える影響」 筑波大学大学院ビジネス科学研究科修士論文.
- 山崎京子 (2009b) 「P-O fit 研究における分析手法に関する考察—個人と組織の価値観適合を分析する際の手法比較—」『産業・組織心理学会年次大会：発表論文集』, pp. 203-206.
- 山崎京子 (2009c) 「セールス人材と組織の fit に影響を与える規定要因について—自由回答欄の定性分析からの探索—」『国際戦略経営研究学会全国大会：報告要旨集』 pp. 39-42.
- 山崎京子 (2012) 「顧客接点人材と組織の P-O fit がサービス行動に与える影響」

- 『経営行動科学学会年次大会：発表論文集』 pp. 367-372.
- 山崎京子（2014）「顧客接点人材の顧客志向性価値観とその形成過程—個人と組織の fit 研究の前提として—」『日本商業学会全国研究大会：報告論集』 pp. 11-21.
- 山崎京子（2017a）「P-O fit/misfit 研究における群分類の検討」『国際戦略経営研究学会大会：報告要旨集』 pp. 49-52.
- 山崎京子（2017b）「P-O misfit(個人と組織の不適合)がもたらす組織内行動—顧客接点人材に対する質的パネル調査—」『経営行動科学学会年次大会：発表論文集』 pp. 83-90.
- 渡辺峻（1995）『企業組織の労働と管理』 中央経済社.

付録資料

付表 1 組織文化プロフィール (OCP) 項目

1	柔軟性 (Flexibility)	28	行動志向 (Action orientation)
2	適応性 (Adaptability)	29	主導権を取る (Taking initiative)
3	安定性 (Stability)	30	内省的 (Being reflective)
4	予測性 (Predictability)	31	達成志向 (Achievement orientation)
5	変革性 (Being innovative)	32	要求が多い (Being demanding)
6	機会への反応性 (Being quick to take advantage of opportunities)	33	個人責任を引き受ける (Taking individual responsibility)
7	試行実験の志向性 (A willingness to experiment)	34	成果への高い期待 (Having high expectations for performance)
8	リスクテイク (Risk taking)	35	成長機会 (Opportunities for professional growth)
9	慎重 (Being careful)	36	成果連動の高い報酬 (High pay for good performance)
10	自主性 (Autonomy)	37	雇用保障 (Security of employment)
11	規範的 (Being rule oriented)	38	よい成果への称賛 (Offers praise for good performance)
12	分析的 (Being analytical)	39	対立しない (Low level of conflict)
13	細部へのこだわり (Paying attention to detail)	40	対立に直面 (Confronting conflict directly)
14	緻密性 (Being precise)	41	同僚作り (Developing friends at work)
15	チーム志向 (Being team oriented)	42	順応 (Fitting in)
16	自由な情報共有 (Sharing information freely)	43	協働 (Working in collaboration with others)
17	組織内単一文化の強調 (Emphasizing a single culture throughout the organization)	44	仕事への情熱 (Enthusiasm for the job)
18	人志向 (Being people oriented)	45	長時間労働 (Working long hours)
19	公平性 (Fairness)	46	多くの規則に縛られない (Not being constrained by many rules)
20	個人尊重 (Respect for the individual's right)	47	品質の強調 (An emphasis on quality)
21	寛容性 (Tolerance)	48	独自性 (Being distinctive-different from others)
22	形式ばらない (Informality)	49	良い評判を得る (Having a good reputation)
23	気楽 (Being easy going)	50	社会的責任 (Being socially responsible)
24	平穏 (Being calm)	51	結果主義 (Being results oriented)
25	支援的 (Being supportive)	52	明確な哲学 (Having a clear guiding philosophy)
26	意欲的 (Being aggressive)	53	競争的 (Being competitive)
27	決断力 (Decisiveness)	54	高度な組織化 (Being highly organized)

出所 : O' Reilly, et al. (1991) p. 516, 筆者邦訳

付表 2 発言の決定要因

決定要因	内容と研究者 (Klaas et al. (2012) の解釈含む)	共通性と相違性
(a) 個人の習慣的な特徴	<ul style="list-style-type: none"> • 向社会的なことへの関心 (Grant & Mayer, 2009)。 • 非公式な向社会的発言と、快適な状態や神経質との負の関係性 (LePine & Van Dyne, 2001)。 • 非公式な向社会的発言と自己効力感との正の関係 (LePine & Van Dyne, 1998; Premeaux & Bedeian, 2003)。 • 忠実性 (LePine & Van Dyne, 2001; Thomas, Whitman & Viswesvaran, 2010)。 • 外向性 (LePine & Van Dyne, 2001)。 • 責任感 (Fuller, Marler & Hester, 2006; Parker & Collins, 2010)。 • 積極的な性格 (Parker & Collins, 2010)。 • 変化への開放性 (Lipponen, Bardi & Haapamaki, 2008)。 • 自己俯瞰力 (Fuller, Barnett, Hester, Relyea & Frey, 2007; Premeaux & Bedeian, 2003)。 • 目的志向性への成果 (Parker & Collins, 2010)。 	<p>【共通点】</p> <p>発言の形態は異なれど、積極性、主張性、自尊心といった個人的特徴に発言は影響される。発言は必然的に個人の見解や考えに対して周囲の注意を促す裁量的な活動であるため、その内容にかかわらず、積極性、断言性、自尊心に関連する質的な特性が重要である可能性が高い (Klaas et al., 2012)。</p>
(b) 満足感、コミットメント、忠誠	<ul style="list-style-type: none"> • 非公式で向社会的な発言は心理的な離脱傾向の人々には見受けられない。会社に対する関心が一度失われ離職を考えると、組織の改善を求める向社会的で非公式な声が減少する。(Burris, Detert & Chiaburu, 2008)。 • 会社が心理的契約を違反していると認知しているときは、マネージャーは向社会的や非公式の発言に対して受け身になる (Si, Wei & Li, 2008)。 • LMX の状態がいいときに向社会的で非公式の発言が活性化する (Botero & Van Dyne, 2009; Liu, Zhu, & Yang, 2010; Van Dyne, Kamdar & Joireman, 2008)。 • 提案システムの活用は、会社との同一化と関係している (Ekvall, 1976; Hatcher, Ross & Collins, 1991; Lipponen et al., 2008; Pizam, 1974)。 	

<p>(つづき) (b)</p> <p>満足感、コミットメント、忠誠</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 不満足な従業員が多いほど、より攻撃的な非公式の発言を上げる傾向がある (Hagedoorn, Van Yperen, Van De Vliert, & Buunk, 1999)。 • 不当な扱いに対する正式な発言は、従業員の職務満足がより低いときに発生する (Olson-Buchanan, 1997)。 • 上司がより否定的な態度を取るような役割を演じたときに、不当な扱いを感じた際により正式な発言をするようになる (Gordon & Bowlby, 1989)。 • 不平不満な態度は、より不満足な従業員に見受けられる (Allen & Keaveny, 1985)。 • 組織への忠誠や愛着的コミットメントは、不満な態度と負の関係がある (Boroff & Lewin, 1997; Olson-Buchanan & Boswell, 2002)。 • 職場状況が悪化しているときの反応としての非公式な発言を用いることは、職務満足との正の関係がある (Olson-Buchanan, 1997)。 • 会社における満足感や投資されている実感が高いほど、嫌悪する状況を非公式の発言によって浮かび上がらせる (Rusbult, Farrell, Rogers & Mainous, 1988)。 • 従業員の間で不当な扱いがなされたときに非公式の声が形成されるのは、愛着的コミットメントが高く (Luchak, 2003; Mellahi, Budhwar & Li, 2010)、プロフェッショナル・コミットメントが高い (Tangirala & Ramanujam, 2008)とき。 	<p>【相違点】</p> <p>提案制度や非公式の発言は職務満足やコミットメントと正の関係があるという研究と、組織や職務にコミットしている従業員は正式な場で上司や組織への不満を発言にするのを避ける (Olson-Buchanan, 1997)、という結果の間で相違している (Klaas et al., 2012)。</p>
<p>(c)</p> <p>リスクと安全性</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 内部告発は、組織内でのサポートがなされるだろうと個人が信じているほど発生する (Lee, Heilmann & Near, 2004; Miceli & Near, 1984, 1985, 1988; Near & Miceli, 1996)。 • 非公式で個人的な発言には心理的安心に関心が集まる (Detert & Burris, 2007; Walumbwa & Schaubroeck, 2009)。 	<p>着目する発言のタイプ (内部告発か、非公式かなど) による違いはあるが、調査の視点は、不愉快な状態を突き返して表沙汰にできる自由度、自由裁量権に関するもの (Klaas et al., 2012)。</p>
<p>(d)</p> <p>発言の正当性</p>	<ul style="list-style-type: none"> • グループレベルでの信念が発言の価値を強調したときに、発言は強化される (Morrison, Wheeler-Smith & Kamdar, 2011)。 • 発言が正当かどうかは、非公式で向社会的であることと、自分の役割の一つとして建設的な提案をしているという認識があるかどうかとの関係性がある (Van Dyne et al., 2008)。 	<p>発言を上げることは、権威や確立された手順に対する挑戦的な行動にもなりえる。なぜなら個人に与えられた役割ではないことが一般的であり、だからその行動を取るかどうかは、その努力に見合う妥当性をもたらすのか否かに依存する (Klaas et al., 2012)。</p>

<p>(c) 発言の有用性</p>	<ul style="list-style-type: none"> •個人の制御能力と発言の間に曲線的な関係性があり、職場における個人の制御が重要 (Tangirala & Ramanujam, 2008)。 •個人の制御がより低いときに発言は多くなる (職場改善への影響が欠けているといった不満足が理由) が、最も頻度が高まるのは、発言のような能動的な行動が意味ある変革を導くという信念が個人にあるとき (Tangirala & Ramanujam, 2008)。 •職場内で自分に影響力があると認知しているときの非公式の発言 (Venkataramani & Tangirala, 2010) 。 •提案システムを使用する意欲は、マネジメントへの無関心と応答が遅れがちな状態で低くなる (Gorfin, 1969)。 •学習文化が発言の使用と正の関係がある (Leach, Stride & Wood, 2006)。 •苦情を発言にする意欲は、本人が市場レベル以上の報酬を受け取っているが、労働市場における選択肢が少なくなったときに最大化する。従業員が解雇や離職を避けようとする (Cappelli & Chauvin, 1991)。 	<p>発言を発するという事は、単なる改善提案や不当な扱いに対する自動反応という意味だけではなく、重要な打算的要素が含まれている (Klaas, 1989)。</p> <p>従業員が職場内で認知している自身の影響力が、プロセス改善に焦点を当てた非公式な発言の決定的な要因 (Venkataramani & Tangirala, 2010)。</p> <p>個別チームによって体系的に評価される正式な発言システムの場合は、管理職のシステムに対する信頼性が決定的な要因 (Gorfin, 1969; Leach et al., 2006)。</p>
<p>(f) 嫌悪する状況</p>	<ul style="list-style-type: none"> •内部告発は、問題の行動が、影響を受ける人々にとって、また作業グループの利益のために、より重大であると考えられる場合になされる (Lee et al., 2004; Miceli & Near, 1984, 1985, 1988; Near & Miceli, 1996; Trevino & Victor, 1992) 。 	
<p>(g) 文化</p>	<ul style="list-style-type: none"> •水平な個人主義は、非公式で向社会的発言をもたらし、また水平的な個人主義と代替的な職業選択肢の間の相互関係が発言を予測する (Thomas & Au's, 2002)。 •文化的な違いは、発言を予測する際の職務満足度や役割に対して重要ではない (Thomas & Pekert, 2003)。 •権力への距離が非公式発言にも内部告発にも負の関係性が見いだせる (Botero & Van Dyne, 2009; Tavakoli, Keenan & Crmjak-Karnovic, 2003)。 	

出所：Klaas et al. (2012) を元に筆者抜粋、邦訳

付表 3 発言形態の 3 側面

側面	内容と研究者 (Klaas et al.の解釈含む)
<p>(a)</p> <p>発言メカニズムの形式</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 正式な発言は、命令の連鎖に関する規範に違反するという点で挑発的と見なされる (Greenberger, Miceli & Cohen, 1987)。 • 悪化した状態が発生した際に、発言は離脱か放棄かという反応の代替として使われる (Farrell, 1983) • 正式な発言は、問題提起、挑発的行為、潜在的な政治的動機とみなされる可能性が高いため、正式な発言を手順化することは、発言を選択するプロセスを変えることになる (Klaas et al., 2012)。 • 非公式の発言はすでに関係性のある上司に訴える (Botero & Van Dyne, 2009)。 • 発言と忠誠は両立する (Hirschman, 1970)。 • 発言はより忠誠のある従業員が用いる (Boroff & Lewin, 1997)。 • 正式な発言を使用することは、マネージャーとの仕事上の関係が貧弱な人である可能性が高い。満足度やコミットメントの高い従業員は、提案や不当な扱いについて正式な手順を用いることは、上司や組織との関係に影響が起るであろうと認識しているので、その手法を取ることにメリットを感じていない (Klaas et al., 2012)。 • 非公式の発言に対応する正式な手続きがないことから、受取側が発言を取り扱う上での誠実性や能力や信念といった要素が関係すると考えられる (Klaas et al., 2012)。 • 発言の仕組みが、建設的で関係が強化されるような方法で問題点を表現できたとき、忠誠と発言は正の関係になる。だが、発言が挑発行為とみなされる可能性が高くなる場合は、発言は忠誠を裏切る可能性が高い。発言のあげ方がどのように見られるか (Greenberger et al., 1987) によっては、葛藤解決の建設的な努力より、挑発的な行動が取り上げられる (Klaas et al., 2012)。

<p style="writing-mode: vertical-rl; text-orientation: upright;">(つづき) (b) 発言の焦点</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 発言による、作業単位または組織の機能またはパフォーマンスの改善への影響 (Van Dyne, Ang & Botero, 2003)。 • 組織を手助けしたいという欲求による発言は、組織市民行動の一部 (Van Dyne & LePine, 1998)。 • 向社会的発言は、職務満足、愛着的コミットメント、忠誠度に関連する変数によって強く影響される (Burris et al., 2008; Olson-Buchanan & Boswell, 2002; Tangirala & Ramanujam, 2008)。 • 発言は意思決定の公平さに影響を与える (Blancero & Dyer, 1996)。 • 発言をあげる機会がグループ内の自分の地位を肯定する (Lind, Kanfer, & Early, 1990; Lind & Tyler, 1988; Tyler, 1987)。 • リーダーがインプットへの開放性を見せると、従業員はより向社会的な発言を出したがる (Detert & Burris, 2007)。 • 向社会性と正義感の発言の違いを認識することは重要。正義感による発言は、その影響を受けるマネージャーに何らかの負担を課すような状態や特徴が含まれている。(Bemmel & Foley, 1996)。向社会的な発言は影響を受けるマネージャーに対してメリットを提供するような内容である (Van Dyne et al., 2003)。 • リーダーのオープン性は、心理的安全性への認識を促す役割と、組織内プロセスと機能を改善するために発言が実際に活用されている実感の提供という両方の側面がある (Klaas et al., 2012)。 • 正義志向の発言は (宗教的発言に比べて)、経営サイドからの否定的な対応から身を守る雇用の選択肢や社内手続き的の保護といった要因からの影響を受けるが、正義感による発言は、疑わしい決定に対して注意を向けることでマネージャーを困らせるなど、マネージャーや会社には少なくとも短期的なコストをかける可能性がある。また、過去の行動をやり直させることで価値ある時間と資源を消費する (Klaas et al., 2012)。
<p style="writing-mode: vertical-rl; text-orientation: upright;">(c) 発言の認識のされ方</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 匿名発言は、実名発言の代替案である (Miceli & Near, 1988)。 • 匿名発言は、従業員への不適切な扱いの行為に賠償してもらう効力は限られている (Klaas et al., 2012)。 • 匿名発言は、アイデアや知識共有の機会があるとは限らず、よって自分のアイデンティティを明らかにせずに複雑な提案を共有することは困難 (Klaas et al., 2012)。 • 実名発言は、困難な提案や組織リーダーの意思決定を、個人としてミーティングや人前でプレゼンテーションすることを求める (LePine & Van Dyne, 1998)。 • 発言を上げることに対する否定的な反応への脆弱性が、匿名発言を積極的に用いることに影響する (Klaas et al., 2012)。

出所：Klaas et al. (2012) を元に筆者抜粋、邦訳

付表 4 MARKOR 尺度

1. 顧客が将来どのような製品またはサービスを必要とするのかを調べるために、少なくとも年に1度は顧客と会っている。
2. 自前の市場調査を数多く行っている。
3. 製品に対する顧客の嗜好が変化したことに気づくのに手間取る。(R)
4. 製品とサービスの品質を評価するために、少なくとも年に1度はエンドユーザーに聞き取り調査を行っている。
5. 業界における根本的变化(例えば、競争、技術、規制)に気づくのに手間取る。(R)
6. 事業環境の変化(例えば、規制)が顧客に対して与える影響を定期的に検討している。
7. 市場のトレンドと発展について議論するために、4半期に1度は部門間会議を行っている。
8. マーケティング要員は、他の機能部門と顧客の将来的なニーズについて話し合うのに時間を費やしている。
9. 主要な顧客または市場に重要なことが発生したら、すぐに事業単位全体にそのことが知れ渡る。
10. 顧客満足に関するデータは事業単位のあらゆるレベルに定期的に広められている。
11. ある部門が競合他社について何か重要なことを発見しても、他の部門に注意を喚起するのに手間取る。(R)
12. 競合他社の価格変更にどのように対応するかを決定するのに大変な時間がかかる。(R)
13. なにかしらの理由で、顧客の製品またはサービスに対するニーズの変化をないがしろにする傾向がある。(R)
14. 製品開発の取組みが顧客の要求に沿っていることを確認するために、定期的に見直しを行っている。
15. 事業環境で起きている変化への対応を計画するために、いくつかの部門が定期的に集まっている。
16. もし主要な競合他社が自社の顧客に向けて集中的なキャンペーンを打とうとしていれば、すぐさま対応策を実行するだろう。
17. 異なる部門の活動はよく調整されている。
18. 顧客の苦情は聞き流されてしまう。(R)
19. 素晴らしいマーケティング・プランを考えついたとしても、おそらくタイミングよくそれを実行することができないだろう。(R)
20. 顧客がある製品またはサービスの一部を変更したいことがわかったら、関連する部門はその対応のために一丸となって取り組む。

注)(R)：逆転項目

出所： Kohli, Jaworski & Kumar (1993) p. 476, 小菅 (2007) 邦訳 p. 252

付表 5 MKTOR 尺度

1. 顧客に対するコミットメント (Customer commitment)
2. 顧客価値の創造 (Create customer value)
3. 顧客ニーズの理解 (Understand customer needs)
4. 顧客満足目標化 (Customer satisfaction objectives)
5. 顧客満足の測定 (Measure customer satisfaction)
6. アフターサービスの充実 (After-sales service)
7. 競合情報の営業担当者間での共有 (Salespeople share competitor information)
8. 競合の施策への素早い対応 (Respond rapidly to competitors' actions)
9. 経営陣による競合戦略の議論 (Top managers discuss competitors' strategies)
10. 競合優位性のための機会創出 (Target opportunities for competitive advantage)
11. 部門の垣根を超えた顧客要求への対応 (Interfunctional customer calls)
12. 部門間での情報共有 (Information shared among functions)
13. 戦略における部門間の統合 (Functional integration in strategy)
14. 全部門による顧客価値への貢献 (All functions contribute to customer value)
15. 部門間での資源の共有 (Share resources with other business units)

出所 : Narver & Slater (1990) p. 24, 筆者邦訳

付表 6 販売志向顧客志向 (SOCO) 尺度

1. 私は顧客が自らの目標を達成することを支援しようとしている。
2. 私は顧客を満足させることで自分の目標を達成しようとしている。
3. 良いセールス・パーソンは顧客の最良の利益となることを心に留めておかなければならない。
4. 私は、顧客が自らのニーズについて私に議論してもらえるようにしている。
5. 私は圧力よりも情報で顧客に影響を与えようとしている。
6. 私は顧客の問題にもっとも適した製品を提供している。
7. 私は顧客に最も役に立つ製品はどのような製品なのかを理解しようとしている。
8. 私は出来るだけ正確に顧客の製品に関する質問に答えている。
9. 私は、顧客が問題解決をもたらしてくれるような製品と同時に問題自体を提示してもらうようにしている。
10. 私は顧客により優れた意思決定をしてもらえるためなら顧客とも積極的に対立する。
11. 私は顧客にとってためになる製品について彼らが正しい期待をするようにさせている。
12. 私は顧客ニーズが何かを理解しようとしている。
13. 以下は逆転項目(販売志向の項目)。
14. 私は、たとえそれが賢い購買量以上であったとしても、彼に買わせることができると確信しているものは全て売ろうとする。
15. 私は顧客が満足する以上に、できるだけ大量に販売しようとする。
16. 私は顧客に購入圧力をかけるのに利用するために顧客の性格上の弱みを突こうとする。
17. もし私とその製品が顧客にとって適切であると確信できなくても、顧客に購入するよう圧力をかける。
18. 私は、顧客に長期的な満足を与えられるものをベースとするのではなく、彼らに買わせることができると確信できるものをベースに、提供する製品を決めている。
19. 私は、製品をできるだけよく見せるために、製品の色を明るくみせる。
20. 私は顧客のニーズを発見するよりも、顧客の購入を説得させることに多くの時間を費やしている。
21. 製品を顧客に説明するときは真実を誇張する必要がある。
22. 私は顧客を喜ばせるために彼らの話に同意をするふりをする。
23. 私は、実際にはそうではないのに、自分の職域の範囲を超えていると顧客に示したりする。
24. 私は顧客ニーズを探索する前に製品に関するセールストークをはじめている。
25. 私は顧客をライバルとして捉えている。

出所 : Saxe & Weitz. (1982) pp. 345-346, 伊藤 (2009b) 邦訳 p. 84

付表 7 顧客マインドセット(CMS) 尺度

External CMS (ECMS) (外部顧客マインドセット)
<p>私の信条は次の通りである。 (I believe that...)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 私は自社の顧客のニーズを理解しなくてはならない。 (I must understand the needs of my company's customers.) 2. 自社の顧客に価値を提供することが何より重要である。 (It is critical to provide value to my company's customers.) 3. 私は自社の顧客を知っている。 (I know my company's customers.) 4. 私は何より自社の顧客を満足させることを大切にしている。 (I am primarily interested in satisfying my company's customers.) 5. 自社の顧客を理解することは自分の仕事にとって重要である。 (Understanding my company's competitors is important to doing my job.) 6. 私は自社の商品・サービスと競合他社の商品・サービスとの違いが分かる。 (I know the difference between my company's products/services and its competitor's products/services.) 7. 私は自社の商品・サービスがどのように販売されるかを理解している。 (I understand how my company's products/services are sold.) 8. 私は自社の商品・サービスを誰が購入するかを理解しなくてはならない。 (I must understand who buys my company's products/services.) 9. 我々は顧客を幸せにするための改善活動を速やかに行う。 (We take corrective action immediately to make customers happy.) 10. 顧客満足を得るために各部門は協働している。 (The departments here work together to meet customer specifications.) 11. 自社の顧客ニーズを理解することができれば、自分の仕事の成果をより高められる。 (I can perform my job better if I understand the needs of my company's customers.) 12. 私の会社は顧客にサービスを提供するために存在している。 (My company exists primarily to serve its customers.) 13. 自社の顧客を理解することで私はより良い仕事ができる。 (Understanding my company's customers will help me do my job better.) 14. 市場を知れば知るほど、会社で何が起きているかをより理解できる。 (The more I know the marketplace, the more I understand what's going on in the company.) 15. 私の仕事は自社の顧客の満足に影響している。 (My work affects customer satisfaction of my company's customers.) 16. 自社の成功は、顧客を満足させる能力に大きく左右される。 (The success of my company is largely determined by its ability to satisfy its customers.)

(つづき) Internal CMS (ICMS) (内部顧客マインドセット)

私の信条は次の通りである (I believe that...)

1. 私の部門は顧客満足のために他の部門と協力しなくてはならない。
(My work group must cooperate with other work groups to satisfy customers.)
2. 従業員のコミュニケーションが活性化すれば、会社はより成果を上げられるだろう。
(Companies would perform a lot better if employees communicated more.)
3. 全従業員は自身の仕事がどのように全体業務と関わっているかを理解すべきである。
(All employees need to understand how their job fits into the overall operation.)
4. 私の仕事の後工程にいる従業員は私の顧客である。
(Employees who receive my work are my customers.)
5. 私の仕事の後工程にいる従業員のニーズを理解することは重要である。
(It is important to understand the needs of employees who receive my work.)
6. フィードバックを頻繁に与えられたら、従業員は自分の仕事をより向上できる。
(Employees could do their job better if feedback was given more often.)
7. 私の仕事の後工程にいる従業員のニーズに応えることは、良い仕事をするうえで何より重要である。
(Meeting the needs of employees who receive my work is critical to doing a good job.)
8. 私の仕事の後工程にいる従業員からフィードバックをもらうことは重要である。
(It is important to receive feedback from employees who receive my work.)
9. 私の仕事の後工程にいる従業員の私に対する期待を理解することは重要である。
(It is important to understand what is expected of me by employees who receive my work.)
10. 私は、私の仕事の成果から影響を受ける従業員とコミュニケーションを確実に行う。
(I ensure that employees who depend on my work output communicate with me.)
11. 私が自身の仕事の成果に何を期待されているかを理解するためにプロセスが存在する。
(A process exists to help me understand what's expected from my work output.)
12. 私の仕事の後工程にいる従業員を満足させることが重要である。
(It is important to satisfy employees who receive my work.)
13. 私の仕事の後工程にいる従業員からのフィードバックをありがたいと思う。
(I value feedback from employees who receive my work output.)
14. 他の従業員の仕事がやりやすくなるためなら自分の業務を変えられる。
(I would change my job task to help other employees do their job better.)
15. 私の仕事の後工程にいる人の要望を重視している。
(I focus on the requirements of the person who receives my work.)

出所 : Kennedy, Lassk, & Goolsby (2002) pp. 168-169, 筆者邦訳

セールス・スタッフの所属組織や接客サービスに対する意識調査

この調査は、顧客に対して直接的に販売業務を行っている方（以下セールス・スタッフ）の意識をお伺いするものです。接客時の意識や所属組織への印象などをお尋ねしますので、お感じになったままをお答え下さい。

こちらのアンケート票は無記名であり、かつ回答内容がそのままの形で所属組織の手に渡ることはありません。ご記入頂いたアンケート票はすべて統計的に処理され、修士論文執筆の目的で用いられます。回答者が特定されるようなことは一切ありませんので、ご協力いただけますようお願い申し上げます。

～ご記入にあたってのご案内～

2008年9月1日現在の状況を、対象者ご自身でご記入ください

- 回答には約 30 分程度の時間が掛かります
- 質問や回答の区分が相当しない場合でも、最も近いものをお選び下さい
- 回答は選択肢の番号に○をつけるか、該当欄に直接ご記入下さい。（記入例参照）

ご記入が終わりましたら、このアンケート票は支店単位でまとめて封印し、
2008年9月24日(水) までに御社ご担当者***様に社内便でお戻し下さい。

選択肢の番号に○
を付ける場合

	A. あなたの会社の文化							B. あなた個人の考え方						
	ほとんど重視していない	重視していない	あまり重視していない	どちらともいえない	少し重視している	重視している	とても重視している	ほとんど重視していない	重視していない	あまり重視していない	どちらともいえない	少し重視している	重視している	とても重視している
革新的である	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
機敏にチャンスをつかえる	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7

該当欄に直接
記入する場合

セールスとしての経験年数は通算でおよそ何年間ですか？	(5) 年間
----------------------------	----------

<問い合わせ先>
 筑波大学大学院 ビジネス科学研究科 経営システム科学専攻
 永井研究室 博士前期課程 2年 山崎京子
 電子メール : kyouko@gssm.otsuka.tsukuba.ac.jp

問 1.

ここでは、会社全体の方針、雰囲気や社員同士の共通理解（以下、会社の文化）について伺います。以下の項目では、2つの視点からお答え頂きます。

A. 1つめは、**あなたの会社の文化**です。あなたの会社では、以下の項目それぞれについてどの程度重視

していると感じるか、「ほとんど重視していない（1）」から「とても重視している（7）」までの範囲でもっとも当てはまる番号を選んでください。

B. 2つめは、現在の会社とは関係なく、**あなた個人としての考え方**です。上記と同じ質問項目について、どの程度ご自分は重視していると思うか、「ほとんど重視していない（1）」から「とても重視している（7）」までの範囲でもっとも当てはまる番号を選んで○を付けてください。

	A. あなたの会社の文化							B. あなた個人の考え方						
	ほとんど重視していない	重視していない	あまり重視していない	どちらともいえない	少し重視している	重視している	とても重視している	ほとんど重視していない	重視していない	あまり重視していない	どちらともいえない	少し重視している	重視している	とても重視している
a. 革新的である	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
b. 機敏にチャンスを捉える	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
c. 新しい手法を取り入れようとする	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
d. 冒険を恐れない	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
e. 果敢である	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
f. 注意深く慎重である	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
g. 「規則」に基づいて判断する	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
h. 分析的である	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
i. 細かなことにも注意を払う	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
j. 正確さを重視する	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
k. 包容力がある	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
l. 形式ばっていない	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
m. 穏やかで落ち着いた	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
n. 物ごとを否定しないで激励する	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7

前ページ続き

	A. あなたの会社の文化							B. あなた個人の考え方						
	ほとんど重視していない	重視していない	あまり重視していない	どちらともいえない	少し重視している	重視している	とても重視している	ほとんど重視していない	重視していない	あまり重視していない	どちらともいえない	少し重視している	重視している	とても重視している
o. 家族的な雰囲気がある	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
p. 業績・成果を重んじる	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
q. 成果を求める	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
r. 高成績に高賃金で報いる	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
s. よい成績を賞賛する	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
t. 結果主義である	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
u. 会社全体を単一の価値観で統合しようとする	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
v. 調和を重んじる	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
w. 他とは異なる特徴がある	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
x. 明確な会社の考えを持っている	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
y. 高度に組織化（部門間の連携）されている	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7

問2.

ここでは、**販売に対する姿勢、考え方**について伺います。以下の項目では、2つの視点からお答え頂きます。

A. 1つめは、**あなたの会社の販売に対する姿勢、考え方**です。あなたの会社では、以下の項目それぞれについてどの程度重視していると感じるか、「ほとんど重視していない（1）」から「とても重視している（7）」までの範囲でもっとも当てはまる番号を選んで○を付けてください。

B. 2つめは、現在の会社とは関係なく、**あなた個人としての考え方**です。上記と同じ質問項目について、どの程度ご自分は重視していると思うか、「ほとんど重視していない（1）」から「とても重視している（7）」までの範囲でもっとも当てはまる番号を選んで○を付けてください。

	A. あなたの会社の考え方							B. あなた個人の考え方						
	ほとんど重視していない	重視していない	あまり重視していない	どちらともいえない	少し重視している	重視している	とても重視している	ほとんど重視していない	重視していない	あまり重視していない	どちらともいえない	少し重視している	重視している	とても重視している
a. セールススタッフが、競合他社(ブランド)の情報を社内で定期的に共有すること	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
b. 経営目標は顧客満足が最優先であること	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
c. 自社や自社ブランドの競争相手のアクションに対して、素早く対処すること	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
d. 各店舗（部門）が顧客ニーズへの対応にどの程度配慮しながら仕事を進めているかを会社が把握すること	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
e. どの立場の責任者も、既存および潜在顧客と定期的に接する（イベント等含む）こと	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
f. 成功や失敗した接客体験に関する情報を、組織内でオープンに共有化すること	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
g. 他社との差別化を出すためには、顧客ニーズの理解が何より重要であること	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7

前ページ続き

	A. あなたの会社の考え方							B. あなた個人の考え方 <small>次ページに続</small>						
	ほとんど重視していない	重視していない	あまり重視していない	どちらともいえない	少し重視している	重視している	とても重視している	ほとんど重視していない	重視していない	あまり重視していない	どちらともいえない	少し重視している	重視している	とても重視している
h. ターゲットとする顧客層のニーズを満たすために、組織内の全ての機能（例えば、店舗、営業、マーケティング、カスタマーサービス、財務/会計など）が協力し合うこと	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
i. 会社の方向性が、どのようにしたら顧客に対してより高い価値を提供・提案できるか、ということを中心に考えること	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
j. 顧客満足度を体系的かつ頻繁に測定する（顧客満足度調査、ミステリーショッピングなど）こと	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
k. 販売後のサービスに細心の注意を払うこと	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
l. 会社の上層部が、競合他社の強み・戦略について定期的に議論すること	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
m. マネージャーが、組織内の人々が、どのようにしたら顧客に新しい価値を提供できるのかについて理解すること	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
n. 他社との差別化ができる場所での顧客の絞込み、囲い込みを行うことを怠らないこと	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
o. 社内の他部門と経営資源（人材、情報、ノウハウ、場所など）を共有すること	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
p. セールススタッフが顧客の要望に臨機応変に対応できるように、ある程度の自由裁量を認めること	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7
q. 長期的な顧客関係の維持を推奨すること	1	2	3	4	5	6	7	1	2	3	4	5	6	7

問3.

あなたは、所属している会社に対してどのように感じているか、「ほとんどあてはまらない（1）」から「よく当てはまる（7）」までの範囲で、もっとも当てはまる番号を1つ選んで○を付けて下さい。

	ほとんど当てはまらない	当てはまらない	あまり当てはまらない	どちらともいえない	少しはあてはまる	当てはまる	よく当てはまる
a. 私は自分の残る職業人生をこの会社で過ごすことができれば幸せだ	1	2	3	4	5	6	7
b. この会社の一員である、という強い感覚がない	1	2	3	4	5	6	7
c. この会社に対して愛着を感じない	1	2	3	4	5	6	7
d. たとえ自分が他社で通用する実力があつたとしても、ここを退職するのは適切ではないと思う	1	2	3	4	5	6	7
e. もし今退職したら罪悪感を感じると思う	1	2	3	4	5	6	7
f. この会社から多くの恩恵を受けている	1	2	3	4	5	6	7

問4.

あなたは、今の仕事への満足感をどのように感じているか、「そう思わない（1）」から「そう思う（4）」までの範囲で、もっとも当てはまる番号を1つ選んで○を付けて下さい。

	そう思わない	どちらかという と、そう思わない	どちらかという うと、そう思う	そう思う
a. 私の給与は私の年齢、地位にふさわしい	1	2	3	4
b. 社内の人間関係は良好である	1	2	3	4
c. 私と顧客の間には信頼関係が成り立っている	1	2	3	4
d. 私の会社の幹部は従業員の仕事が公平になるように配慮している	1	2	3	4
e. 私には“やりがいのある仕事をしている”という実感がある	1	2	3	4
f. 私はここから仕事に没頭している	1	2	3	4
g. 私は仕事に一生懸命打ち込んでいるときに達成感を感じる	1	2	3	4
h. この会社での仕事にうんざりしており、本気で他の仕事に関する情報収集をしている	1	2	3	4
i. 次が決まっていなくても、退職してしまうかもしれない	1	2	3	4
j. 自分の条件に見合った仕事が見つければ、すぐにでもこの仕事をやめてしまうだろう	1	2	3	4

問5.

あなたは、接客中に次のような行動を取ることがあるか、「全くない（1）」から「よくある（7）」までの範囲で、もっとも当てはまる番号を1つ選んで○を付けて下さい。

	全くない	ない	あまりない	どちらともいえない	少しある	ある	よくある
a. たとえ自分の業務責任の範囲を超えていても自主的に顧客を支援する	1	2	3	4	5	6	7
b. 顧客の問題解決のためは、顧客の期待や要求水準を超えたことであっても手助けをする	1	2	3	4	5	6	7
c. 顧客に要求されたことは完全に遂行する	1	2	3	4	5	6	7
d. 業務上の任務とされている顧客への責任をしっかりと果たす	1	2	3	4	5	6	7
e. 自分の周囲のスタッフに対していつでも手を貸せる	1	2	3	4	5	6	7
f. 他のスタッフを助けるために自分の時間を提供できる	1	2	3	4	5	6	7
g. 顧客との関係性を先々まで進展させる	1	2	3	4	5	6	7
h. 顧客とはめったに長期的な関係性を築かない	1	2	3	4	5	6	7
i. 長期に渡って顧客の役に立とうとする	1	2	3	4	5	6	7

問6.

あなたは、顧客に対してどの程度の接客サービスが提供できていると思うか、「ほとんどできていない（1）」から「よく出来ている（7）」までの範囲で、もっとも当てはまる番号を1つ選んで○をつけて下さい。

	ほとんどできていない	できていない	どちらかというと、できていない	どちらともいえない	どちらかというと、できている	できている	よくできている
a. 迅速なサービスの提供	1	2	3	4	5	6	7
b. 顧客要求に対してゆとりのある落ち着いた応答	1	2	3	4	5	6	7
c. 顧客から信頼される接客態度	1	2	3	4	5	6	7
d. 顧客が安心して購買ができるような配慮	1	2	3	4	5	6	7
e. 礼儀正しい態度	1	2	3	4	5	6	7
f. 顧客からの質問への応答能力	1	2	3	4	5	6	7
g. 一人ひとりの顧客に配慮した接客	1	2	3	4	5	6	7
h. 顧客の人間性への尊重	1	2	3	4	5	6	7
i. 顧客を心から惹きつける接客	1	2	3	4	5	6	7
j. 顧客によって異なる特定のニーズの把握	1	2	3	4	5	6	7
k. 顧客に喜ばれる接客	1	2	3	4	5	6	7
l. 一時的な売上げよりお客様との良好な関係性の維持	1	2	3	4	5	6	7
m. 店舗全体による顧客サポートへの貢献	1	2	3	4	5	6	7

問7-1.

あなたは、ご自分の接客販売サービスに対する姿勢や考え方と、会社の方針が合っていると思いますか。 一番近い答えに○を付けた後に、次の質問に対してご記入下さい。

1. 合っている 2. 合っていない 3. どちらとも言えない

問7-2.

どのような場面で 合っている または 合っていない または どちらとも言えない と感じますか？

.....
.....
.....

合っている または 合っていない または どちらとも言えない と感じる理由や原因は何だと思いませんか？

.....
.....
.....

合っている または 合っていない または どちらとも言えない ことによる良い点、あるいは悪い点は何だと思いませんか？

.....
.....
.....

あなたご自身についてお伺いします。

もっとも当てはまる番号を選んで○をつけるか、直接ご記入下さい。

a.	私の現在の仕事は、	1. 店頭販売		2. 店長職		
b.	セールスとしての経験年数は通算でおよそ何年間ですか？	() 年間				
c.	現在所属する組織で仕事をするようになって、何年間経過していますか？	() 年間				
d.	4月の定時入社（新卒）ですか？	1. はい		2. いいえ		
e.	前職（アルバイト含）では、販売以外の接客サービス業に就いた経験がありますか？	1. ある		2. ない		
		どのような業務でしたか？		次の問題へ		
f.	接客販売は希望していた仕事でしたか？	1. はい		2. いいえ		3. どちらでもない
g.	店長以外の方にお尋ねします。今後のキャリアをどのようにお考えですか？	1. 現在の店頭販売のままでいたい	2. 販売職のままでいたい が、旅行商品や会社が変わってもいい	3. 店長を目指したい	4. 販売職以外の本社業務に就きたい	5. その他
h.	性別	1. 男性			2. 女性	
i.	雇用区分	1. 正社員			2. 契約社員	
j.	年代	1. 10歳代	2. 20歳代	3. 30歳代	4. 40歳代	5. 50歳以上

k.	私には、自分を指名して購入してくれる顧客が、	1. いる		2. いない	
l.	私が接客をする全てのお客様人数のうち、自分の常顧客の割合は、	だいたい、		%	
m.	私の個人売上のうち、自分の常顧客による売上の割合は、	だいたい、		%	
n.	新規顧客のうち、他の顧客からの紹介による割合は、	だいたい、		%	

研究アンケートへのご協力をありがとうございました。

アンケートは以上で終了です。
1問でも記入漏れがないかどうか、今一度ご確認くださいようお願いします。
アンケート結果にご関心のある方には、論文完成後（3月）に要約版をお送りしますので、
ご連絡先をメールでお知らせください。
このたびはご協力下さいまして誠にありがとうございました。

本アンケートに関連した内容につき、回答者の方数名からお話を伺いたいと思っております。
個別インタビューにご協力頂ける方は、以下に連絡先をご記入頂くか、カバーレターのメールアドレス
(kyouko@gssm.otsuka.tsukuba.ac.jp) までご連絡をいただければ幸いです。
なお、個別インタビューやメールでのご意見もアンケート同様に、その情報は個人が特定
されることなく定性情報として処理され、統計データの解釈や新たな仮説設定に用いる
ことを目的とします。

ご連絡先:

.....

付録資料 B 第 5 章 分析ワークシート例

★分類 状態：低水準適合、劣位不適合、**高水準適合**、優位不適合 移動：劣→高、高→優、優→他

●概念名	経営理念・施策への共鳴
------	-------------

●定義	顧客志向性を掲げる経営理念や戦略、施策に対する納得感や共感
-----	-------------------------------

●具体例	<p>合ってる、合ってない。顧客価値プロデュースっていう点では、合ってるなっていうのは思いますね。どうしてか、そうですね。自分の周りの人たちと……。これです。顧客志向性っていうのに重点を置いていて、お客さまだけじゃなくて、社内とか取引先すべての人を顧客って考えてるところとかはすごい共感できます。お客さまだけだと、やっぱりできないなって、やっぱりいっぱい人にかかわる機会が多いので、そこまで顧客様って考えるのはびっくりしました。最初、研修を通してなので、その顧客価値プロデュースが3年前なんですかね。実際、やっぱりそこ、その人たちのことも大切にしていかないと孤立してしまうというか、それだけではやっぱりお客さまにちゃんとサービスもできないと思いますし、スタッフ同士も顧客って考えるだけで、対応、接し方も変わってきますし、すごい大切って思いました。前から、周りの方たちはもちろん大切って思ってたけど、そこを顧客って考えるってところがびっくりしました。</p>	M6
	<p>そうですね。やっぱり社長が提示してる顧客価値プロデュースっていうところで、何かもうCS。もうCSがもう当たり前になっていて、それでいて、お客さまに何か価値を与えないといけないっていう……。お客さまとの共感が得られないと、今、生き残っていけない時代だと思うんですけど、顧客価値プロデュースっていうビジョンの下、研修とかで人材育成をしてくつていうのは、販売員にとっても質が上がりますし、会社としての質も上がっていくと思うので、すごく私はそれに共鳴して、もっと理解深めて、下のスタッフとかにも、店長なので、伝えていかないとけないなとはすごく思っております。（自分の価値観と）適合しているというか、しようとしているのかもしれないですけど。</p>	M18
	<p>（会社の方向性や文化に）私はすごい共感できます。実行できる会社だなんて、こう。1店舗だけだと分からないので、例えばブランドでみんなが集まったりとか、会社の雰囲気だとかは、さっき言われたみたいに、言ってることややってることが違うっていうふうな会社じゃないなって思います。行動が伴ってるかは分からないんですけど、考えとしては（自分の考えと）合ってると思います。</p>	M19
	<p>そうですね。まあ、基本的な（会社の顧客志向の）方向は、あの一、悪くない。悪くないっていい……。ちょっと上からですけど、あの一、非常にいい方向に向いてるというか、まあ、その方向しかないんじゃないかなとは思ってますよ、やっぱり。お客さまを向いて仕事をやるっていうことになりますので。まあ、でも、それは、うん、まあ、どの商売でも同じなのかなというも思うので。ええ。</p> <p>今まで以上ですね。前は、その一、まあ、CSという言葉も、十数年前もあったかと思うんですけど、今ほどそんな、そのアンケートに基づいてどうだとかっていうことはなかったんで、あの一、まあ、殿様商売といわれてた時代もありましたけど、今もう、そういうことはないとは思ってはいるんですけど、あの一、会社のそういう考え方は、まあ、問題ないというか、方向はずれてるとは全く思わないですね。</p>	M26
	<p>どの辺ですかね。ほとんどは合ってると思うんですけど。具体的に、これは絶対合わないみたいなことはないんです。100に近いとは思んですけど、100じゃないと思います。絶対、100%合っていたいとは思うんです。この会社で働いてる以上、100%合わせたい。合わせたいというか、合ってるべきなんだろうなと思う。すごく思うんですけど、全部が全部、本当に。別にその研修とか、ロープレとかはすごいいいことだと思うし、それ以外のことで「うん？」って思うことは、あつたりはしますね。</p>	M115
	<p>やっぱりお客さまの、すごい大きいですけど、人生を彩るし、その場で何かが変わったりとか、すごく大事なことだと思うんですけど。例えば、本当にある大事な場面で着ていたりとか、その毎日をやる気にさせるとか、マインドを上げるだとか、似合ってる似合わない、そのテンションが上がるお洋服だったりとかっていう魅力を伝えるのもわたしたちだし、その人たちがそこで褒められて、自分の人生が変わったっていうのが、わたしの中でとても、一番嬉しかったことであるので。でも、本当にその人たちの人生を変える大事なことだと思います。（ミッションバリューに）そういう意味では（合っている）そうですね。自分の中でミッションっていうのは、とても魅力的だと思ってます。感動を与えて、その人に。</p>	M170

●理論メモ	<p>共鳴、共感、魅力的、ああそうなんだ、びっくり、方向はずれていない</p> <p>自分自身の価値観と比較して相対化するから「共感」「共鳴」が発生する</p> <p>自分の価値観と共鳴しないことが不適合なのか、共鳴できないのはどの点なのか。</p>
-------	---

2012 年 5 月吉日

●●社 御中

神戸大学大学院経営学研究科
金井壽宏研究室所属 山崎京子

「個人と組織の顧客志向性価値観の適合」研究へのご協力をお願い

拝啓 時下ますますご清祥のこととお慶び申し上げます。

私は現在、神戸大学大学院経営学研究科において、金井壽宏教授の指導のもと、「個人と組織の顧客志向性価値観の適合」に関する研究に取り組んでおります。本研究の関心は私の人事部マネージャー時代の課題意識から発しておりますが、研究成果は神戸大学に博士学位論文として提出する予定のものであり、営利的な目的は一切ございません。

顧客志向を経営理念に掲げる企業様では、その経営理念の従業員への浸透が人事課題のひとつかと思われまふ。特にお客様と直接的な接点を持つ営業、販売、サービス人材の態度、行動は顧客満足に大きな影響を及ぼします。これまでの研究から、これらの人材が高い顧客志向性の価値観を保有している場合は、顧客との中長期的な信頼関係が築けるとされています。さらに、その個人の志向性が組織の理念や文化と適合することで、職務満足やサービス態度に対する良い影響を与えることが実証されています。

ところが、こうした個人と組織の価値観の適合に至るメカニズムはまだ解明されていません。本研究では、この点に取り組みたいと考えております。

そこで、御社には上記の通り社内で顧客志向性が高いと評価されている従業員の方々へのインタビュー実施をお許し頂きたくお願い申し上げます。研究方法は、1対1の対面によるインタビュー形式で、顧客志向性の考え方や、企業理念との適合度、どういったプロセスで適合を意識するようになったか、等のお話を伺わせて頂きたいと存じます。

インタビューの所要時間は約 60 分強で、事前に何かをご準備頂く必要はございません。ご協力頂ける接客経験 3 年以上の方を 5 名ご紹介頂き、インタビューの日時、場所はそれぞれのご都合に合わせて頂きます。インタビュー内容の録音、ならびにテープ起こしをさせていただきますが、御社がご希望される内容（企業名を匿名にするなど）における守秘義務を厳守致し、インタビュー内容は研究の目的以外には使用しないことをお約束致します。

最後に、本研究成果は学術への貢献を目的として学会、研究会での発表を致しますが、ご協力企業様には研究成果をより分かりやすい形でご説明させていただきますので、御社の今後の施策にお役立て頂ければ幸いです。

お忙しいなか、大変恐縮ではございますが、どうか趣旨をご理解たまわり、インタビューにご協力頂きますようお願い申し上げます。

敬具

2012年5月吉日

●●様

神戸大学大学院経営学研究科
金井壽宏研究室所属 山崎京子

インタビューの概要について

このたびは、個人インタビューへのご協力を誠にありがとうございます。

インタビューのテーマは、「個人と組織の顧客志向性価値観の適合」に関するものです。お客様と日々接していらっしゃる●●様が、これまでのご経験の中でお客様を大切にするという考え方（以下、顧客志向性価値観）について、ご自身の価値観は御社の理念や組織文化と合っているな、と感じていらっしゃるのか、あるいは違和感があるのか、それを実感するのはどのような場面なのか、などをお伺いさせていただきます。

インタビューの正味時間は60分ほどで、自己紹介などを含めて最大90分間までお時間に余裕を頂戴できれば幸いです。主なご質問項目は下記の通りです。

【問いA】

これまでの接客経験を通して、●●様はお客様とどのような関係を築くのが望ましいとお考えですか？

そうした考え方や価値観に影響を与えたものは何でしょうか？

【問いB】

ご自身の価値観が会社の価値観と適合している、あるいは適合していないと感じる場面や理由について、お話をお聞かせ下さい。

【問いC】

ご自身の価値観は会社の価値観に対して何パーセント程度が適合していると思いますか？

場面や状況によって異なる場合は具体的にお教え下さい。

また、個人と会社の価値観が適合することによるメリット、デメリットをどのように考えますか？

以上です。

2017 年 1 月吉日

株式会社●●御中
●●様

神戸大学大学院経営学研究科
金井壽宏研究室所属 山崎京子
学習院大学特別客員教授

「個人と組織の顧客志向性価値観の適合」研究へのご協力のお礼

拝啓 時下ますますご清祥のこととお慶び申し上げます。

私は、神戸大学大学院経営学研究科において博士論文の研究に取り組んでおりました山崎京子です。4 年前の 2012 年に御社のご許可を得て当時のサービスアドバイザー 5 名の方にインタビューのご協力を頂きました。その節は大変お世話になり、誠にありがとうございました。

その後、他業種でのインタビュー結果も合わせて分析する過程で、顧客志向性価値観の形成過程などいくつかの発見事実を得ることができましたが、私事で長期休学をしてしまったため、その研究成果をインタビューにご協力下さった皆様にご報告するお約束を果たせずに心苦しく思っておりました。休学を経て復学した現在、改めて博士論文に取り組んでおります。

そこで、4 年という長い年月が経ちましたが、お力添え下さいました●●様、●●様、並びにインタビューにご協力下さいました●●様、●●様、●●様、●●様、●●様には、研究成果をご説明させて頂ければと思っている次第です。

●●様、●●様、●●様、●●様、●●様におかれましては、まずは研究成果の一部を先に送付申し上げますので、もしご関心を持って頂けるようであれば直接ご説明にお伺いし、可能であれば最近のご様子についても少しお話を伺わせて頂ければ幸甚です。

と申しますのも、4 年前の「個人と組織の適合性」のご意見の後にどのように職場でお過ごしになられたのか、という点が新たな研究の切り口になると考えているからです。

この面談は、あくまで研究者である私個人からのご依頼であり、会社からの業務指示をお願いするものではございませんので、面談に応じて頂けるかどうかは受け取られたご本人様のご判断にお任せいたします。もし、お会い頂けるようでしたら、添付ご依頼文に記載しております私の個人連絡先に直接お返事頂くことが●●様のお手数を省けるのでしたら、そのようにして頂いて構いません。今回もご指定の場所に当方より出向き、60 分ほどのお時間を頂戴できれば心より有り難く存じます。

年度末に向けてお忙しいなか大変恐縮ではございますが、どうか趣旨をご理解頂けますようお願い申し上げます。

敬具

付録資料 D 続き
(個人用)

2017年1月吉日

●●様

神戸大学大学院経営学研究科
金井壽宏研究室所属 山崎京子
学習院大学特別客員教授

インタビューのお礼と研究成果のご報告について

大変長らくご無沙汰しておりました。

4年前の2012年に「顧客志向性価値観に関する研究」のためにインタビューをさせていただきました神戸大学大学院の山崎京子です。その後、●●様におかれましては、いかがお過ごしでしょうか。

インタビュー内容は他の業種の方も合わせて分析し、顧客志向性価値観の形成過程などいくつかの発見事実を得ることができましたが、私事で休学をしていたため、その研究成果をご協力者である●●様にご報告するというお約束を果たせておらず、心苦しく思っておりました。申し訳ございません。休学を経て復学した現在、改めて博士論文に取り組んでおります。

そこで、研究成果の一部を同封にて送付させていただきます。もしご関心を持って頂けるようでしたら、ぜひ●●様にもう一度お目に掛かり、研究成果のご説明と同時に●●様の最近の状況も聞かせて頂ければと思っている次第です。

ご多忙でいらっしゃるかと存じますので、私との面談に応じて頂けるかどうかのご判断はお任せいたします。もし、お会い頂けるようでしたら、下記私の連絡先までご一報頂ければ大変嬉しく存じます。

なお、面談の日時、場所はすべて●●様のご都合に合わせますが、調整のために複数の候補を頂戴できれば大変ありがたく存じます。年度末のご多忙の時期ですので、4月に入ってからでも構いません。

ご連絡いただけますことを心よりお待ちしております。

山崎京子
電子メール： chiko7@s9.dion.ne.jp
電話： 090-1607-7931
住所：〒169-0051 東京都新宿区西早稲田 1-22-3-401

以上

付録資料 E 第6章 事例—コード・マトリックス例

事例	事例名	事例概要	事例の目的	事例の成果	事例の課題	事例の解決策	事例の留意点
101	11 ケーシング	12 ケーシング	13 ケーシング	14 ケーシング	15 ケーシング	16 ケーシング	17 ケーシング
102	11 ケーシング	12 ケーシング	13 ケーシング	14 ケーシング	15 ケーシング	16 ケーシング	17 ケーシング
103	11 ケーシング	12 ケーシング	13 ケーシング	14 ケーシング	15 ケーシング	16 ケーシング	17 ケーシング
104	11 ケーシング	12 ケーシング	13 ケーシング	14 ケーシング	15 ケーシング	16 ケーシング	17 ケーシング
105	11 ケーシング	12 ケーシング	13 ケーシング	14 ケーシング	15 ケーシング	16 ケーシング	17 ケーシング
106	11 ケーシング	12 ケーシング	13 ケーシング	14 ケーシング	15 ケーシング	16 ケーシング	17 ケーシング
107	11 ケーシング	12 ケーシング	13 ケーシング	14 ケーシング	15 ケーシング	16 ケーシング	17 ケーシング
108	11 ケーシング	12 ケーシング	13 ケーシング	14 ケーシング	15 ケーシング	16 ケーシング	17 ケーシング
109	11 ケーシング	12 ケーシング	13 ケーシング	14 ケーシング	15 ケーシング	16 ケーシング	17 ケーシング
110	11 ケーシング	12 ケーシング	13 ケーシング	14 ケーシング	15 ケーシング	16 ケーシング	17 ケーシング

謝辞

本稿の執筆は、難産に次ぐ難産であり、それゆえにお世話になった方々への心からの感謝を記さずにはいられない。

誰よりもまず感謝を申し上げたいのが、神戸大学大学院経営学研究科教授で指導教官であられる金井壽宏先生である。博士後期課程の入学から気付けば9年もの歳月が経とうとしており、仕事や家庭と研究の両立に苦しむ筆者の立場をご理解下さり、指導者としてのみならず、応援者でいて下さったからこそ、諦めずに今日まで辿り着くことができた。ここに深謝の意を表する。副指導教官の鈴木竜太先生には、休学から復帰して論文の立て直しが難しくなっていた時期から最終仕上げに至るまで、筆者に不足している研究の視点を何度も具体的にご指導頂くことができた。本稿の審査を頂いた松嶋登先生には、俯瞰的な視点から本稿の主張をご理解頂き、本質的な議論に発展させるための気付きのみならず、論文執筆の基本も授けて頂いた。両先生のご指導がなければ、本稿を仕上げることは不可能であった。心からの感謝の意を表する。

さらに、休学前まで副指導教官であられた松尾睦先生（現御所属：北海道大学大学院経済学研究院）、高橋潔先生（現御所属：立命館大学総合心理学部）が、研究の初期段階で長い時間を掛けてご指導下さったからこそ、本稿の方向性が定まったと言っても過言ではない。さらに、松尾先生には最終仕上げ前の筆者の迷いにも適切なお助言を頂いた。お二人の先生方にも感謝の意を表する。

筆者を支えて下さった方々にも感謝をお伝えしたい。学習院大学名誉教授の今野浩一郎先生は、公私ともに常に筆者の精神的な支柱でいて下さった。筑波大学大学院ビジネス科学研究科時代からの恩師である筑波大学名誉教授の河合忠彦先生も、筆者が停滞したときにはいつも背中を押して下さった。金井ゼミの同期入門であり、先に学位を取得された山口大学経済学部教授の内田恭彦先生は、筆者が困惑したときは常に親身に相談に乗って下さり、効果的な助言をして下さった。神戸大学大学院経営学研究科准教授の森村文一先生は、本稿のサブテーマであるマーケティングの論点をご教示下さった。学会発表では、学習院大学経済学部教授の守島基博先生、愛知淑徳大学グローバル・コミュニケーション学部教授の渡辺直登先生、福井県立大学経済学部教授の北島啓嗣先生をはじめ、多くの先生方より有益なコメントを頂戴することができた。感謝の意を表する。

さらに、共に切磋琢磨をしてきた研究仲間がいたからこそ今日まで諦めずに研究を続けることができた。金井ゼミの諸氏、鈴木ゼミ、松嶋ゼミの諸氏には実名を挙げきれないほど多くの方々からのご支援を頂いた。また、神戸大学に東京から通う筆者にとって、筑波大学大学院ビジネス科学研究科修了後に博士課程に進学した仲間との定

期的な勉強会（通称「ゆる勉」）諸氏からの支援と絆は何より大きかった。発起人である東京工科大学コンピュータサイエンス学部准教授の森本千佳子先生に謝意をお伝えする。

そして、研究調査にお力添え下さった企業のご担当者とインタビュー協力者の諸氏には最も感謝しなくてはならないだろう。研究報告では社名を伏せているため実名を挙げるができないが、仕事上でのお付き合いのあった方々が、筆者の頼みなら、と快く調査を引き受けて下さったことに心からのお礼を申し上げたい。

紙面の都合上、お世話になったすべての方々を記すことができず残念である。

最後に、家族への感謝を述べる。外資企業での人材開発マネージャーの職を辞して博士前期課程のアカデミックの世界に足を踏み入れた12年前、長女は中学生、次女は小学校に入学したばかりであった。現在、長女は社会人、次女は高校生である。多感な少女期に、筆者はJICA業務で年間3か月を超える海外出張に加え、論文執筆にも追われ、どれほど母親業が手抜きだったことだろう。その間、子供達を常に気に掛けてくれた両親も今では88歳と81歳である。長らく待たせたが、これからは家族に恩返しをしていきたい。

ここに挙げたすべての方々のご指導・ご助言・ご支援にも関わらず、筆者の力及ばずして発生した本研究に存在しうる一切の誤謬はすべて筆者の責任に帰すべきものであることを、最後に記す。

2019年1月12日

山崎京子