

GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS ADMINISTRATION

KOBE UNIVERSITY

ROKKO KOBE JAPAN

Current Management Issues

専門職学位論文

産業財企業における顧客との関係性強化のメカニズム
組織文化のマネジメントによるアプローチ

2006年8月

神戸大学大学院経営学研究科
小川進 研究室
現代経営学専攻

学籍番号 052B254B
氏名 堀口悟史

目次

【第1章】	序論	2
第1節	プロローグ	2
第2節	本研究の目的	3
第3節	問題意識	4
第4節	リサーチ・クエスチョン	8
第5節	論文の構成	9
【第2章】	文献展望	10
第1節	本章の構成	10
第2節	先行研究の問題点	10
第3節	組織文化の種類	22
第4節	仮説の導出	25
第5節	仮説のまとめ	28
【第3章】	調査概要	29
第1節	本章の構成	29
第2節	調査対象	29
第3節	調査方法	29
第4節	測定尺度	31
【第4章】	分析結果	39
第1節	本章の構成	39
第2節	調査結果の概観	39
第3節	仮説の検証	41
第4節	考察	48
【第5章】	結論	52
第1節	要約	52
第2節	インプリケーション	52
第3節	限界	54
第4節	エピローグ	56
【謝辞】		59
【引用文献】		61

【第1章】 序論

第1節 プロローグ

はじめに、本研究の問題意識を象徴する一つのエピソードを紹介する。

瀬戸内海を臨むある港町に H 社という会社がある。H 社は、港湾ロジスティクス・サービス業を営む、いわゆる B2B 企業である。この H 社でゼネラル・マネジャーを務める小堀（仮名）には、ある悩みがあった。

H 社には、A 事業所と B 事業所の 2 つの事業所がある。いずれも同一事業を営み、規模はともに似通っている。しかし、両事業所は極めて対照的な特徴を有していた。A 事業所は、B 事業所に比べて、明らかに顧客サービスへの取り組みに優れており、顧客満足も高かった。実際、小堀が顧客から感謝されるのは、決まって A 事業所のきめ細かいサービスに関してであり、逆にクレームについては、そのほとんどが B 事業所に関するものであった。ところが、従業員満足という点では、B 事業所の方がずっと勝っており、A 事業所は従業員の定着率の低さに悩まされていた。そのため、A 事業所では人材育成が思うように進まず、逆に B 事業所では若手が順調に育っていた。

H 社の経営課題は、顧客満足の積み重ねによって、顧客との間に代替し難い堅固な関係を築くことにあった。その意味では、顧客満身に勝る A 事業所の方が、社内での評価は高かった。しかし、従業員満身の相対的な低さから、小堀は、A 事業所のパフォーマンス・レベルの持続性に不安を覚えずにいられなかった。また、サービス品質のさらなる向上についても、ある種の限界を感じていた。一方、B 事業所は、従業員満身の点では勝るものの、それが顧客を十分に満足させられるだけのサービス活動に直結していなかった。そのため小堀は、従業員満身の重要性を認識しつつも、その効果を単純に過大視することには、どこか懐疑的であった。

小堀は悩んだ。「どうすれば、A 事業所の従業員満身を向上できるだろうか」。「なぜ、B 事業所では、従業員満身の高さが、顧客サービスへの献身的な取り組みに結び付かないのだろうか」。「カスタマー・リレーションの強化という経

営課題を実現するには、自分は一体何を起点に取り組むべきだろうか」。

小堀は、日々悩み続ける中、ずっと気になっていることがあった。A 事業所と B 事業所には、従業員満足と顧客満足以外にも、もう 1 点、その特徴において、顕著な違いがあったのである。それは、両事業所の職場の風土である。同じ会社で、同じ事業を営んでいたものの、これまで事業所間で人の異動が少なかったせいもあってか、それぞれの事業所で醸成された風土は、かなり異なるものであった。そのため、何を優先し、何を選好するかという基本的なものの考え方において、明らかな相違が見られた。

小堀は考えた。「もしかしたら、職場の人々の深層にある基本的なものの考え方が、サービス活動や人のマネジメントのあり方に、少なからぬ影響を与えているのではないか。そして、それらのあり方が、顧客満足や従業員満足の大きな影響要因になっているのではないか。だから、A 事業所と B 事業所で、顧客満足や従業員満足の水準に差が生じているのではないか。もしそうだとすると、上からの指示によって、人々にある行動を変えさせても、深層にある基本的なものの考え方が変わらない限り、一過性のうわべだけの変化にとどまり、期待する成果は得られないのではないか」。

以上は、H 社の実話に基づくエピソードである。小堀の勘は、まるで間違っているのだろうか。

第2節 本研究の目的

本研究の目的は、産業財企業における顧客との関係性強化^{注1}のメカニズムを次の 4 つの問題意識に基づいて明らかにすることである。

- ・ 関係性強化の担い手の行動
- ・ その担い手の行動に対する組織文化の影響

注1 本研究における「顧客との関係性強化」とは、サプライヤー企業が『顧客満足の積み重ねによって、顧客との間に代替し難い堅固な関係を築くこと』（前節のエピソードより抜粋）を指す。

- ・ その担い手の職務満足が顧客関係性に対して及ぼす影響
- ・ その担い手の職務満足に対する組織文化の影響

第3節 問題意識

第1項 関係性強化の担い手の行動

本研究では、顧客との関係性強化の担い手として、顧客接点のある営業部門だけでなく、顧客接点のない現業部門^{注2}も含めて考察する。その際、その担い手の行動については、顧客との関係性強化の文脈のもと、広義にとらえる。

顧客関係性の一規定因として、顧客とのコミュニケーションがある(Morgan & Hunt, 1994)。Leuthesser & Kohli (1995) と余田 (2000) は、産業財企業において、関係的行動としての顧客とのコミュニケーションが、顧客関係性に影響を及ぼすことを経験的研究によって明らかにしている。しかし、顧客とのコミュニケーションは、顧客接点のある営業部門のみが行い得る行動であり^{注3}、また、関係性強化のためにサプライヤー企業が行い得る行動の一部でしかない。

嶋口 (1994) は、企業の提供する有形・無形のサービス属性を本質サービスと表層サービスに二分している^{注4}。先行研究で示された顧客とのコミュニケーションは、言わば後者の表層サービスに相当する。しかし、顧客関係性の規定因を議論する場合、表層サービスだけでなく、本質サービスにも注目する必要がある。なぜなら、表層サービスだけでは、顧客の全体満足は実現し得ないからである(嶋口, 1994)。また、本質サービスの担い手は、顧客接点のある営業部門だけとは限らない。業種によっては、現業部門が本質サービスの担い手に

注2 現業とは、『管理・経営に対して、工場・作業場など現場で行う業務』（『大辞林第2版』三省堂、1995年）を意味する。

注3 部門横断的なチーム営業組織などは、その限りではない。

注4 嶋口 (1994) は、本質サービスと表層サービスを次のように表現している。『本質サービスとは、顧客が支払う代価に対して当然受けうると期待しているサービス属性をさす。また表層サービスとは、代価に対して必ずしも当然と思わないが、あればあるにこしたことはない期待サービスをさす』（嶋口, 1994, pp. 66）。前者は、言わば顧客の不満足要因であり、後者は顧客の満足要因と考えられる。

なっている場合もある^{注5}。したがって、顧客接点の有無にかかわらず、顧客にとっての本来的な価値を創出している部門があるとするれば、その部門の行動にも着目する必要がある。

そこで本研究では、関係的行動を「顧客関係性の強化を目的としたサプライヤー企業のあらゆる行動」と定義し、それによって、本質サービスと表層サービスの双方に焦点を当てる。その際、その担い手として、顧客接点のある営業部門だけでなく、顧客接点のない現業部門にも着目し、包括的に関係的行動と顧客関係性との関係を考察することとする（図1-1参照）。

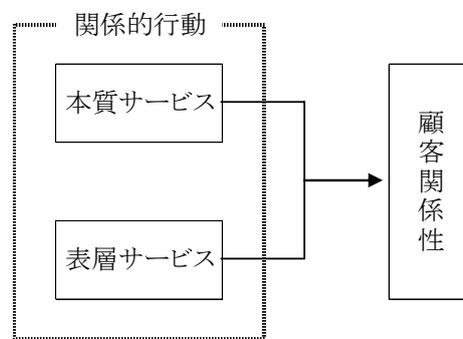


図1-1 関係的行動と顧客関係性の関係

第2項 関係的行動に対する組織文化の影響

顧客関係性の強化を議論するには、サプライヤー企業の組織文化^{注6}に着目する必要がある。

組織文化は、組織メンバーの行動に対して重要な影響を及ぼすとされている（Schein, 1985 ; Schein, 1999）^{注7}。一方、関係的行動は、組織メンバーの行動そのものである。したがって、組織文化は、関係的行動への影響を介し

注5 例えば、製造業や物流業。

注6 本研究では、組織文化を『(何を優先し、何を選好するかという) 職場の人々の深層にある基本的なものの考え方』（本章第1節のエピソードより抜粋）と定義し、職場の風土についても、同義の概念として扱う。

注7 Schein (1999) は、『人々に表面上の行いを変えるように強制することはできるが、そのように行動を変えさせても、もっと深いレベルで何らかの変容が起こらない限り安定したものとなり得ない』（邦訳, pp. 117）としている。なお、ここで言う『より深いレベル』は、Schein (1999) の組織文化概念で最も重要な構成要素として扱われている『基本的仮定』に相当する。

て、顧客関係性に影響を及ぼすと考え得る。

以上のことから、本研究では、関係的行動に対して組織文化が及ぼす影響について検証することとする（図 1-2 参照）。

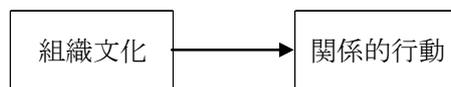


図 1-2 組織文化と関係的行動の関係

第3項 顧客関係性に対する職務満足の影響

本研究では、職務満足が関係的行動への影響を介して、顧客関係性に対して及ぼす影響について検証する。但し、職務満足の有効性に関しては、コンテキストな観点に立つ。

サービス・マーケティングの分野では、従業員満足^{注8}を起点に顧客満足^{注9}を実現するという、いわゆるサービス・プロフィット・チェーン・モデルが、Heskett et al. (1994) によって提示されている。実際、同モデルの妥当性を支持する実証研究もいくつか見られる^{注10}。しかしながら、これらの研究は、消費財企業を調査対象としているものが多く、産業財企業において同モデルの妥当性を実証した経験的研究はあまり当たらない^{注11}。その理由としては、産業財の取引特性が消費財のそれとは大きく異なるからと推測される。というのも、産業財に関しては、購買意思決定が組織的に行われ、かつ取引が継続的、

注8 本研究では、従業員満足を職務満足と同義の概念として扱う。

注9 Leuthesser & Kohli (1995) は、顧客関係性を顧客満足としてとらえていると考えられる。また小野 (1996) は、顧客満足を顧客関係性の下位次元の一つとして扱っている。本研究では、顧客関係性を「顧客満足の累積によって顧客との間に形成される関係の状態」と定義する。したがって、顧客満足と顧客関係性は、厳密には異なる概念として扱う。しかしながら、定義上、両変数の関連性が高いため、広義においては、前掲の先行研究に倣い、これらを同義の概念としてとらえても大きな問題はないと考える。

注10 Heskett et al. (2003) は、従業員満足と顧客満足の因果関係を実証した既存研究の包括的レビューを行っている。詳細については、Heskett et al. (2003) を参照のこと。

注11 産業財企業を対象に、職務満足と顧客満足との関係を定量的に調査した数少ない研究として、江原・山本 (1995) がある。江原・山本 (1995) は、調査対象企業として、小口商用貨物の輸送業者 1 社を選んだ。調査の結果、職務満足と顧客満足との間に高い相関が見られた。但し、あくまで単一ケース・スタディであり、また『サンプル数が少ないことから参考程度にしかならない』（江原・山本, 1995, pp. 160）という課題がある。

包括的に行われやすいという特徴がある（高嶋，1988）。そのため、従業員満足と顧客満足との関係は、消費財で見られるほど単純な線形関係になりにくく、その因果メカニズムはより複雑なものと考えられる。すなわち、産業財企業では消費財企業に比べて、従業員満足はより条件依存的な変数であるという見方ができる。

以上のことから、本研究では、職務満足の有効性を規定するコンティンジェンシー変数の存在を考慮した上で、職務満足が関係的行動への影響を介して、顧客関係性に対して及ぼす影響について、検証することとする（図 1-3 参照）。

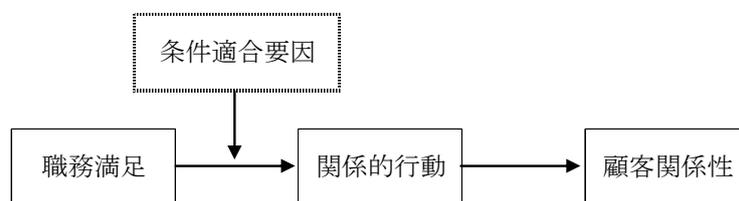


図 1-3 職務満足と顧客関係性の関係

第4項 職務満足に対する組織文化の影響

本研究では、職務満足への影響要因として、組織文化に着目する。

個人が職務満足を感じる領域は、例えば「仕事そのもの」「昇進」「同僚」「上司」「給料」「労働条件」など多岐に亘っており、これら個々の領域での働きかけやフィードバックなどが、個人の心理プロセスに作用し、職務満足を生み出すとされている（高橋，1999）。つまり、「個々の領域での働きかけやフィードバックなど」の形で行われる人のマネジメントが、職務満足を規定すると言える。そして組織文化は、人のマネジメントのあり方に重要な影響を及ぼすとされている（Schein, 1999）^{注12}。

注12 Schein (1999) は、組織文化と人のマネジメントのあり方に関連して、次のような事例を紹介している。『従業員のやることに間違いはない』という基本的仮定を持ったA社では、チームワーク、コンセンサス、エンパワメントを重視した管理構造が取られ、逆に、『人は管理しておかねばならない』という基本的仮定を持ったB社では、明確な階職、厳しい統制と規律からなる管理システムが活用されていた（邦訳，pp. 12）。

以上のことから、本研究では、組織文化が職務満足に対して及ぼす影響^{注13}について検証することとする（図1-4参照）。

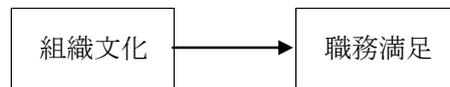


図1-4 組織文化と職務満足の関係

第4節 リサーチ・クエスチョン

前節を踏まえると、本研究のリサーチ・クエスチョンは次のように表現することができる。

- ・ 産業財企業における組織文化はいかなるメカニズムで顧客関係性に影響を及ぼすのか。

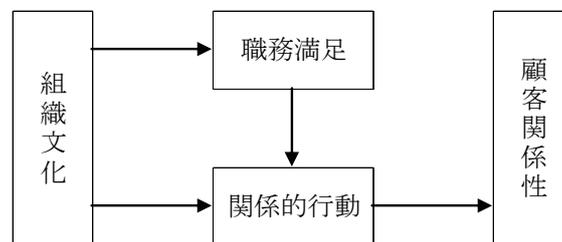


図1-5 研究モデルの大枠

なお、本研究モデルの大枠を図示すると、図1-5のようになる。次章において、同モデルの精緻化を図る。

注13 機能主義的組織文化論の分野では、組織文化と職務満足の因果関係が、いくつかの経験的研究によって明らかにされている。例えば、O'Reilly et al. (1991)は、個人が持つ価値観と、組織文化との調和の程度が高い程、職務満足が実現されやすいことを実証している。また、Odom et al. (1990)は、革新的で支援的な文化(innovative and supportive cultures)が、職務満足に対して正の影響を及ぼすことを明らかにしている。本研究では、Odom et al. (1990)のように、特定の文化的特徴が職務満足を向上させるという考え方に立ち、国内産業財企業を対象にその追試を行う。

第5節 論文の構成

本論文の構成は次の通りである。まず本章で、本研究の目的とその背景にある問題意識を述べ、リサーチ・クエスチョンを提示する。次に第2章で、本研究と関連のある先行研究をレビューし、それらの問題点を指摘する。その上で、本研究の仮説を導出する。続いて第3章で、当該仮説の検証を目的とした定量調査の概要を示し、第4章で、調査結果の分析を行う。最後に第5章で、本研究の要約を示し、インプリケーション、限界について述べる。

【第2章】 文献展望

第1節 本章の構成

本章では、まず本研究と関連のある先行研究をレビューし、それらの問題点を指摘する。関連分野としてとりあげる研究領域は、次の通りである。

- ・ 産業財マーケティングの分野における関係的行動と顧客関係性との関係
- ・ サービス・マーケティングの分野における従業員満足と顧客満足との関係
- ・ 組織心理学の分野における職務満足と生産性との関係
- ・ 機能主義的組織文化論の分野における組織文化と組織成果との関係

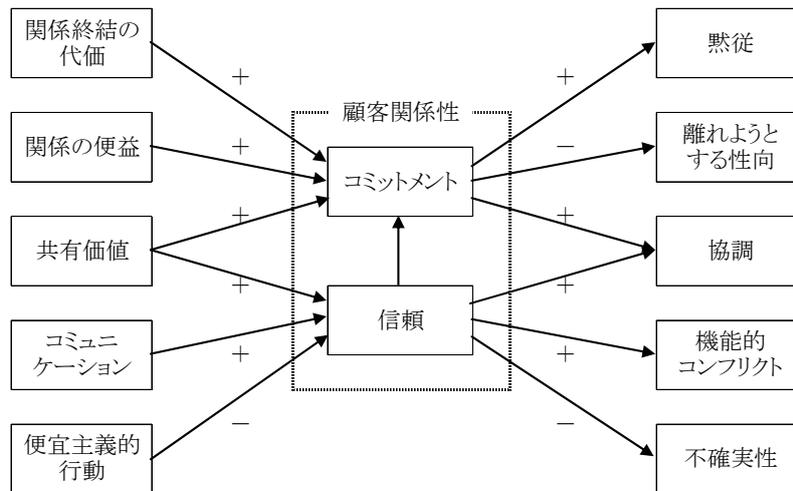
続いて、本研究の鍵概念である組織文化の類型に関して、先行研究を概観する。最後に、既存研究のレビュー結果を踏まえて、本研究の仮説を提示する。

第2節 先行研究の問題点

第1項 関係的行動と顧客関係性の関係

関係的行動と顧客関係性との関係については、産業財マーケティングの分野で研究が蓄積されている。本項では、その代表的研究である Morgan & Hunt (1994)、Leuthesser & Kohli (1995)、余田 (2000) についてレビューする。

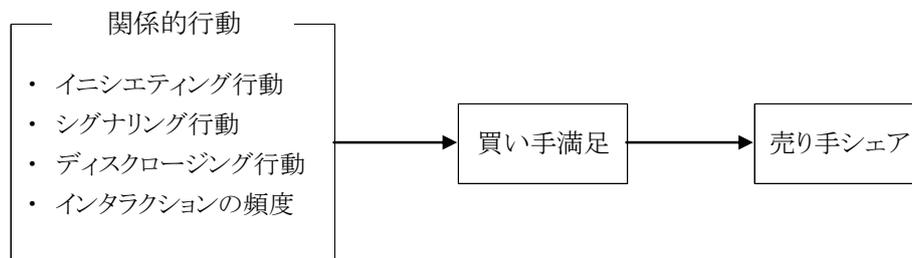
Morgan & Hunt (1994) は、顧客関係性の下位次元を信頼とコミットメントとし、その先行変数と結果変数を、経験的研究によって明らかにした (図 2-1 参照)。



出所：Morgan & Hunt (1994) ， 邦訳， pp. 53

図 2-1 Morgan & Hunt (1994) の研究モデル

Leuthesser & Kohli (1995) は、顧客関係性の下位次元をバイヤー企業の満足とし、その先行変数がサプライヤー企業の関係的行動、結果変数がサプライヤー企業のシェアであることを経験的研究によって実証した (図 2-2 参照)。



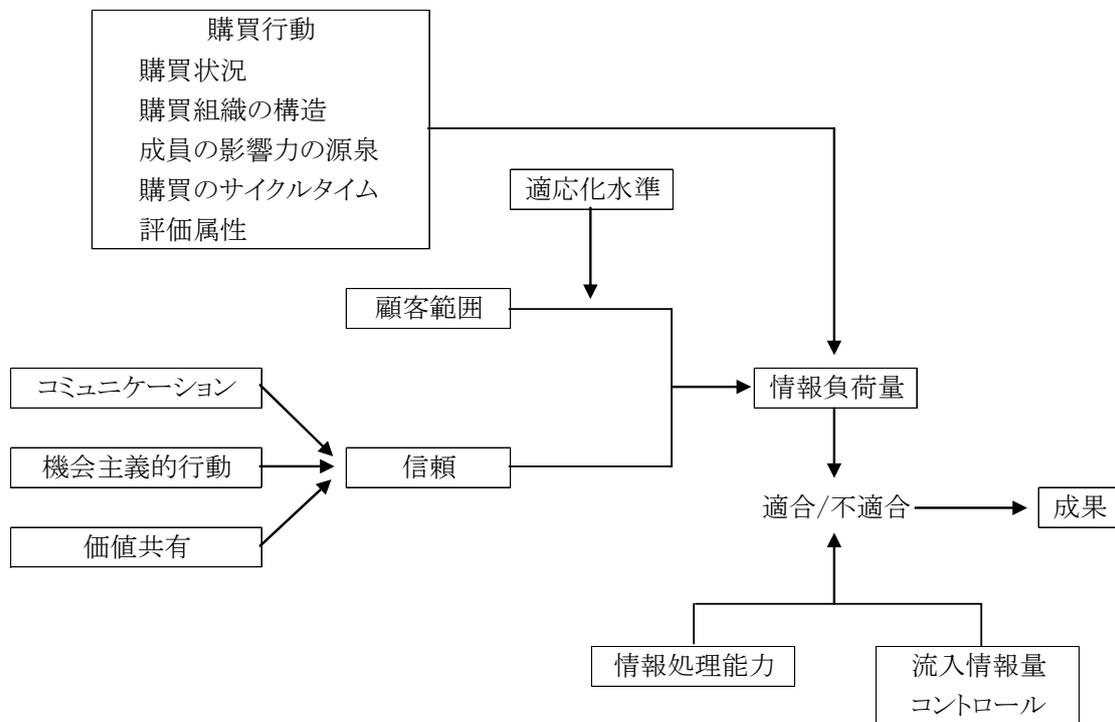
出所：Leuthesser & Kohli (1995) を修正

図 2-2 Leuthesser & Kohli (1995) の研究モデル

ここで注目すべきは、Morgan & Hunt (1994) と Leuthesser & Kohli (1995) の共通点である。Morgan & Hunt (1994) は、コミュニケーションを『パートナー同士の有益かつ適時な情報の公式・非公式的共有』(邦訳， pp. 53) と定義し、Leuthesser & Kohli (1995) は、関係的行動の構成次元を、イニシエティング行動、シグナリング行動、ディスクロージング行動、インタラクションの頻度としている。このことから、Leuthesser & Kohli (1995) における「関係的

行動→買い手満足」という関係は、Morgan & Hunt (1994) における「コミュニケーション→信頼」に相当すると言える。すなわち、いずれも「関係的行動→顧客関係性」の関係に該当する。

なお、Leuthesser & Kohli (1995) は、イニシエーティング行動を『サプライヤー企業がバイヤー企業のニーズや要求を、ヨリうまく理解しようとしていることを打ち明ける程度』、シグナリング行動を『サプライヤー企業がマーケティング・プログラムにおける変更についての先行的情報をバイヤー企業に提供する程度』、ディスクロージング行動を『取り扱いに慎重を要する自社情報を提供していると知覚される程度』と定義している^{注14}。



出所：余田（2000）， pp. 128

図 2-3 余田（2000）の研究モデル

余田（2000）は、顧客関係性を規範的な概念としてではなく、コンティンジェントな視点でとらえ、顧客関係性の有効性に関する経験的研究を行っている

注14 邦訳は、余田（2000） pp. 73-74 より引用。

(図 2-3 参照)。その際、関係的行動と顧客関係性の因果関係に関して、Morgan & Hunt (1994) と Leuthesser & Kohli (1995) の追試を行っている。具体的には、関係的行動の下位次元を顧客とのコミュニケーションとし、Leuthesser & Kohli (1995) のイニシエーティング行動、シグナリング行動、ディスクロージング行動をその構成次元としている。一方、顧客関係性に関しては、Morgan & Hunt (1994) の信頼、コミットメントをその下位次元としている。

以上、関係的行動と顧客関係性の因果関係を取り上げた研究として、Morgan & Hunt (1994)、Leuthesser & Kohli (1995)、余田 (2000) のレビューを行った。

ここで、これらの研究に共通する問題点を、以下 2 点ほど挙げることにする。

まず 1 つは、関係的行動の構成次元が顧客接点のある営業部門の一部の行動に限定されている点である。

嶋口 (1994) は、企業の提供する有形・無形のサービス属性を本質サービスと表層サービスに二分し、両サービス属性がある水準以上に充足されないと、顧客の全体満足は実現し得ないとしている。具体的には、ある一定水準を下回る本質サービスは、表層サービスの充実度に関わらず、顧客の不満足をもたらし、逆に本質サービスの最低許容水準を確保した上で、表層サービスを充実させると、顧客の満足水準は上昇するとしている。

この点を踏まえると、顧客との関係性強化の文脈において関係的行動を議論する場合、本質サービスと表層サービスの双方に着目する必要があると言える。しかしながら、先行研究で示された顧客とのコミュニケーションは、顧客接点のある営業部門のみが行い得る行動であり^{注 15}、内容としては表層サービスに該当する。すなわち、先行研究では、本質サービスが関係的行動の構成次元に含まれていないと言える。このことは、表 2-1 におけるⅡの象限のみが、関係的行動として扱われていることを意味する。

一方、本質サービスの担い手については、営業部門だけとは限らない。例えば、製造業や物流業では、現業部門が本質サービスの担い手になることが多く(表 2-1 におけるⅢの象限)、逆にコンサルタント業では、営業部門が本質サ

注 15 先行研究では、関係的行動を顧客接点のある営業部門の行動と明示的に定義しているわけではない。しかしながら、その測定尺度の具体的内容については、顧客接点のある営業部門の行動に限定されている。

サービスの担い手になることが多いであろう（表 2-1 における I の象限）。したがって、顧客にとっての本来的な価値を創出している部門があるとするれば、顧客接点の有無にかかわらず、その部門の行動を关系的行動の構成次元としてとりあげる必要がある^{注 16}。

以上より、本研究では、关系的行動を「顧客関係性の強化を目的としたサプライヤー企業のあらゆる行動」と定義する。それに伴い、本質サービスと表層サービスの双方に焦点を当てると同時に、その担い手についても営業部門と現業部門を包括的に扱うこととする。

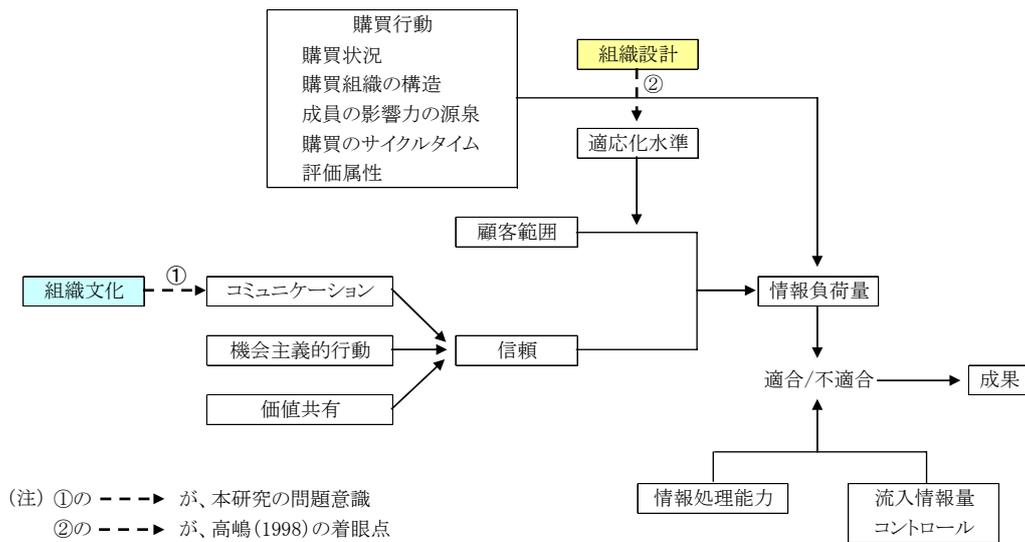
表 2-1 关系的行動の構成次元

	本質サービス	表層サービス
営業部門	I	II
現業部門	III	IV

既存研究の 2 つ目の問題点は、关系的行動を促す組織内部のマネジメントに関する視点が提供されていない点である^{注 17}。顧客関係性は、いわば関係の状態を表すものであり、サプライヤー企業にとって直接操作可能なのは、その規定因である关系的行動である（余田，2000）。もしそうであれば、关系的行動を促す組織内部のマネジメントを行うことが、顧客との関係性強化の鍵と言える。本研究では、組織内部のマネジメントとして、サプライヤー企業の組織文化に焦点を当てることとする。なぜなら、組織文化は、組織メンバーの行動に対して重要な影響を及ぼす根源的な要因とされている（Schein, 1985 ; Schein, 1999）からである。

^{注 16} 表 2-1 における IV の象限については、次のような事例が考えられる。例えば、中小零細企業において、営業専門の部門が存在せず、現業部門が本質サービスと表層サービスの双方の担い手の役割を兼ねている場合などが、これに該当するであろう。また、部門横断的なチーム営業組織が組成され、現業部門が営業部門と共同して表層サービスの提供を行う場合なども、これに該当すると言えるであろう。

^{注 17} Homburg et al. (2002) や Workman et al. (2003) は、重点顧客や大口顧客に対する関係性志向の営業活動を行うにあたって、どのような組織マネジメントが有効であるかについて議論している。これらの先行研究は、本研究の問題意識と比較的近いと言える。



出所：余田（2000）に加筆

図 2-4 本研究と高嶋（1998）の着眼点の違い

なお、産業財企業における顧客適応の観点から、組織内部のマネジメントに注目した研究として高嶋（1998）がある。顧客適応の水準は、顧客関係性の質、顧客範囲と並び、サプライヤー企業にとって意思決定の対象となる、重要な戦略変数である（余田，2000）^{注18}。高嶋（1998）は、サプライヤー企業が望ましい顧客適応の水準を効率的に達成するには、組織内部の適切な管理が必要であるとしている。具体的には、分権化を通じた意思決定の迅速化を図る一方、集権的な資源配分の決定や事業部門間での資源の共有化を実現することが、顧客適応で競争優位を形成する鍵となることを、事例調査を通じて明らかにしている。但し、高嶋（1998）の着眼点は、顧客適応に適合的な組織設計のあり方にあるのに対して、本研究は、关系的行動を促す組織文化に着目しており、問

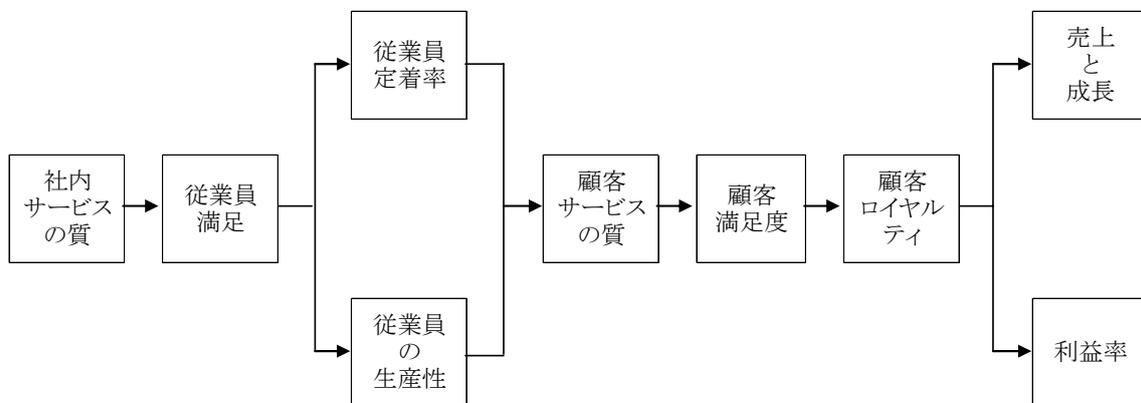
注18 余田（2000）は、顧客との関係の質、顧客範囲、適応化水準がサプライヤー企業にとって重要な戦略変数となる理由を次のように説明している。まず、顧客関係に関わる戦略の有効性は、当該企業の情報処理能力に対する情報負荷量の適合の程度によって規定される。そして、適応化の水準が高い場合、顧客範囲が狭いほど、サプライヤー企業に負荷される情報量は削減される。同時に、顧客との関係の質が高い程、情報負荷量は削減される。逆に、適応化の水準が低い場合、顧客範囲が広いほど、情報負荷量は削減される。このような場合は、典型的には標準品のサプライであり、顧客との関係の質よりも、むしろ購買企業の購買行動の方が、サプライヤー企業の情報負荷に与える影響が大きくなる。以上のように、企業は自らの情報処理能力を所与としたとき、顧客関係に関わる戦略においては、顧客との関係の質、顧客範囲、適応化水準が意思決定の対象となる。

題意識の焦点が異なる。以上、本研究と高嶋（1998）の観点の違いを余田（2000）との関連において示すと、図 2-4 のようになる。

第2項 従業員満足と顧客満足の関係

従業員満足と顧客満足との関係については、サービス・マーケティングの分野で研究が蓄積されている。本項では、その代表的研究である Heskett et al.（1994）と、その妥当性を検証したいくつかの経験的研究についてレビューする。

Heskett et al.（1994）は、従業員満足と顧客満足との間に関連性があることを強調した、サービス・プロフィット・チェーン・モデルを提示している（図 2-5 参照）。具体的には、サービスの価値が顧客満足の原動力であり、それは従業員満足によって実現される従業員の定着率と生産性の高さによってもたらされるとしている。



出所：Heskett et al.（1994）を修正

図 2-5 Heskett et al.（1994）の研究モデル

同モデルの妥当性は、いくつかの経験的研究によって実証されている。表 2-2 は、それらをまとめたものである^{注 19}。

注 19 表 2-2 中に記載の文献に関する詳細については、出所元である Heskett et al.（2003）を参照のこと。

表 2-2 従業員満足と顧客満足に関する経験的研究

研究	調査対象
Copulsky (1991)	メルク、ゼロックス、GMのサターン工場
Denzer (1999)	サンディエゴのナヴァル・メディカル・センター
Koys (2001)	28店舗を持つ、地方のレストラン・チェーン
Maister (2000)	マーケティング・サービス専門会社29社が運営する139の事業所で働く5,500人
McDermott (2001)	PCNファイナンシャル・サービス・グループ
Reichheld (1993)	MBNA (クレジットカード会社)、オリーブ・ガーデン、ステート・ファーム保険他
Schlesinger & Zornitsky (1991)	個人向け保険の従業員1,277人と顧客4,269人
Rucci et al. (1998)	フルラインの品揃えを持つシアーズ百貨店820店
Spinelli & Canavos (2000)	6都市にわたる、フルサービスのホテル
Wisner & Feist (2001)	ベル・アトランティック社の販売コンサルタント6,000人が働くコールセンター

出所：(Heskett et al. , 2003) を基に作成

表 2-2 に示す通り、これらの研究は、消費財企業を調査対象としたものが多く、産業財企業において同モデルの妥当性を実証した経験的研究はあまり当たらない。その理由については、次のように考えられる。

消費財取引では、サービスの被提供者に購買意思決定権が帰属する。そのため、サービス・サプライヤーは、眼前の顧客を満足させることに専念すればよい。一方、産業財取引では、購買の意思決定プロセスが、消費財取引に比べて複雑である。具体的には、サービスの被提供者と購買意思決定者は必ずしも一致しない。さらに、サプライヤー企業が接点を持つ購買担当者が、購買の最終意思決定権を持っていない場合も珍しくない。この場合、サービスの被提供者、購買担当者、購買の最終意思決定者は、企業内において個々に異なるミッションを持ち、さらにサプライヤー企業にとっては、彼ら全てが満足させるべき対象となる。その上、サプライヤー企業は、彼ら全てと接点を持ち得るわけではないという制約もある。

以上のような取引特性があることから、産業財企業では、消費財企業に比べて、従業員満足と顧客満足との間に、単純な線形関係が成立しにくい可能性があると言える。つまり、同モデルの説明力は、消費財企業においては高いものの、産業財企業では必ずしもその限りではないということが推測される。そこで、本研究では、産業財企業における従業員満足の有効性を条件依存的な観点から考察することとする。その際、関係的行動を促す組織文化をコンティンジ

エンシー変数として扱うこととする^{注20}。

第3項 職務満足と生産性の関係

職務満足と生産性との関係については、組織心理学の分野で研究が蓄積されている。しかしながら、Vroom (1964) が指摘しているように、両変数間に単純な相関関係は見られていない^{注21}。この点に関して、坂下 (1978) は次のような問題提起を行っている。

- ・ 職務満足と生産性との関係を条件付けるコンティンジェンシー変数の存在可能性を追求する必要がある。
- ・ 職務満足と生産性との関係を心理的メカニズム及びプロセスの視点から説明する必要がある。

本項では、これらの問題提起に対して、一つの可能性を示した高橋 (1993) についてレビューする (図 2-6 参照)。

高橋 (1993) は、現状に甘んじることなく変化を求める傾向を「変化性向」と定義している。また、組織の変化性向を「システム温」、組織メンバーの組織人としての変化性向を「体温」とし、その差 (システム温－体温) を「ぬるま湯感」と定義している。さらに、『人は自己の環境を自分で処理し、効果的な変化を生み出すことができるときに、有能すなわち自己決定的であると感じる』 (高橋, 1993, pp.127) とし、この自己決定の感覚の高さを「自己決定度」と定義している。そして、これら独自の概念を用いることによって、職務満足と生産性との間に単純な相関関係が見られない理由を、次のように説明している。

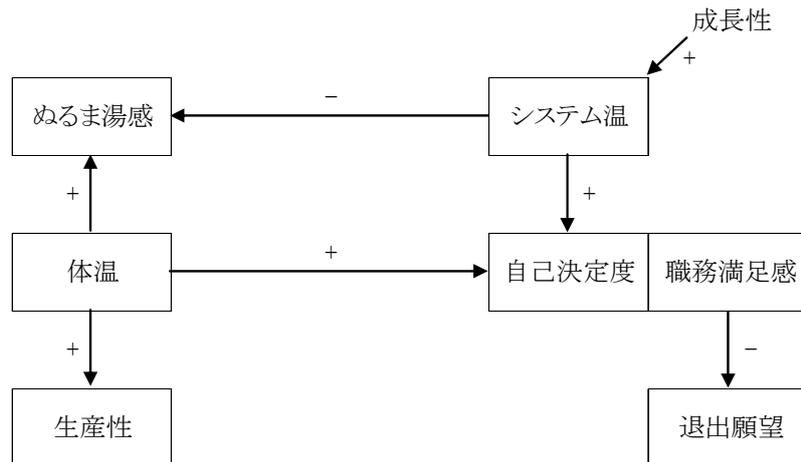
- ・ まず自己決定度と生産性との間には、体温を先行変数とした疑似相関がある

注20 当該組織文化については、本章第4節第2項において、仮説的に考察する。

注21 Vroom (1964) は、職務満足と生産性との関係に関する既存研究を俯瞰的にレビューし、それらの発見事実を整理している。その結果、両変数間には単純な関係は存在しないと結論づけている。詳細については、Vroom (1964) 邦訳pp.203-216を参照のこと。

と考えられる。

- ・ しかし、自己決定度に対しては、システム温も影響を与えることから、その生産性との疑似相関はより弱いものになってしまう可能性がある。
- ・ そのため、職務満足と生産性との関係はさらに弱まり、明確な相関関係がみられなくなっていると推測される。



出所：高橋（1993）， pp. 130

図 2-6 高橋（1993）の研究モデル

以上のように、高橋（1993）は、職務満足と生産性との関係を考える上で、有効な示唆を与えている。しかしながら、それはあくまで一つの可能性であり、職務満足と生産性との関係は、十分に解明されているとは言い難い。

高橋（1993）は、『組織内のメンバーの行動ないしはその結果に対して、その組織という社会が持っている優先順位、社会的選好順序のこと』を「組織のロジック」と呼んでいる。それは、加護野（1993）の「組織文化」の定義、すなわち『組織構成員によって共有された価値、信念、規範』^{注22}にほぼ等しい。また、システム温とは、その組織のロジックの一側面のみを測定したものである（高橋，1993）。したがって、高橋（1993）は、組織文化のある特定の

注22 加護野（1993）は、組織文化の構成次元である価値、信念、規範を次のように定義している。『価値とは、何が望ましくて何が良いか、何が正しくて何が誤っているか、何が公正で何が不公正かについての観念である。信念とは、世界はどのようなになっているかについての観念である。規範とは、組織のなかでいかに行動すべきかについての観念である』（加護野，1993， pp. 67）。

一次元を用いて、職務満足と生産性との関係を説明したと言える。

しかしながら、組織文化の次元は多様であり（加護野，1993）、職務満足と生産性との関係を説明する文化的次元は、高橋（1993）の「変化性向」以外にも存在する可能性がある。

本研究では、組織文化の多様な次元の中から、過去の研究を通じて、比較的、普遍性のあると思われる次元^{注23}を複数用いて、職務満足と生産性^{注24}との関係を検証することとする。

第4項 組織文化と組織成果の関係

組織文化論には、社会学の機能主義に依拠した機能主義的組織文化論と、現象学的社会学やエスノメソドロジー、シンボリック相互作用論といった解釈主義社会学に依拠した解釈主義的組織文化論の2つの分野がある（坂下，2002）。本研究の関心は、産業財企業における組織文化が顧客関係性に影響を及ぼすメカニズムにある。すなわち、本研究は、組織文化を組織成果との因果関係の枠組みでとらえることを前提としている。したがって、本項では、前者の機能主義的組織文化論のみをレビューの対象とする。

機能主義的組織文化論の分野においては、組織文化と組織成果との関係に関する多くの経験的研究が蓄積されている^{注25}。本項では、それらの回顧的考察を行った北居（2005）をとりあげる^{注26}。

北居（2005）は、組織文化と組織成果との関係に関する経験的研究を、「強度アプローチ」と「特性・類型アプローチ」に大別している。前者は、組織文化の共有度や一貫性に着目し、社会的コントロールが協働をスムーズにするという考え方に立っている。一方、後者は、組織文化の内容に焦点を当て、競合に比べて顕著な文化的特徴そのものが競争優位をもたらすという理論的枠組みに

注23 具体的には、Cameron & Quinn（1999）のCVF（Competing Values Framework）を構成する「コントロール重視 対 柔軟性重視」と「外部適応重視 対 内部統合重視」の2軸を指す。詳細については、次節にて述べる。

注24 本研究では関係的行動を生産性の一つとして位置づける。

注25 例えば、Odom et al.（1990）、Denison & Mishra（1995）。

注26 北居（2005）は、組織文化と組織成果との関係に関する既存研究を俯瞰することができる、数少ないレビュー論文の一つである。

基づいている。

北居（2005）は、これら既存研究の問題点として、組織文化の強さ及び特性が、どのようなメカニズムを経て業績に影響するのかが、しっかりと理論立てられていない点を挙げている。この点については、『組織文化の機能分析は文化と機能の間の単純な因果関係の分析にとどまるのではなく、両者を媒介する組織的メカニズムの分析にまで及ばなければならない』とする坂下（2002）の主張^{注27}とも一致する。

以上を踏まえて、本研究では、組織文化の特性が、組織成果としての顧客関係性に対して及ぼす影響を明らかにすると同時に、両者を媒介する変数として、職務満足及び関係的行動の2変数に着眼し、組織的メカニズムの解明を図ることとする（表2-3参照）。

表2-3 本研究における変数間の関係

説明変数	媒介変数	目的変数
組織文化の特性	職務満足 関係的行動	顧客関係性

第5項 小括

以上、本研究と関連のある先行研究をレビューし、それらの問題点を5点指摘した。指摘した問題点と、本研究の問題意識との関連を整理すると、次のようになる。

第1の問題点は、関係的行動の構成次元が顧客接点のある営業部門の一部の行動に限定されている点である。本研究では、関係的行動の構成次元をより広義にとらえて、包括的に顧客関係性との関係を検証することとする。

^{注27} 坂下（2002）は、組織文化の機能主義的研究が持っていないくはない方法論的論点として、次の3つを挙げている。まず第1に、『組織文化の維持存続の説明を、それが果たしている機能に求めなければならない』。第2に、『組織文化がどんな条件下で構造分化を遂げるのか、またその場合には構造分化した下位文化がそれぞれどんな機能を分担するのかを問題にしなければならない』。第3に、『組織文化とその機能の対応関係を見るだけでなく、両者を結びつける組織的メカニズムの分析にまで及ばなければならない』。なお、本研究は、上記の第1と第3の論点に重きを置いている。

第2の問題点は、関係的行動を促す組織内部のマネジメントに関する視点が提供されていない点である。本研究では、関係的行動の規定因として、サプライヤー企業の組織文化に焦点を当てることとする。

第3の問題点は、産業財企業における従業員満足と顧客満足との関係が十分に検証されていない点である。本研究では、産業財企業における従業員満足の有効性を条件依存的な観点から考察することとする。その際、関係的行動を促す組織文化をコンティンジェンシー変数として扱うこととする。

第4の問題点は、職務満足と生産性との関係が、十分に解明されていない点である。本研究では、組織文化の多様な次元の中から、過去の研究を通じて、比較的、普遍性のあると思われる次元を複数用いて、職務満足と生産性との関係を検証することとする。

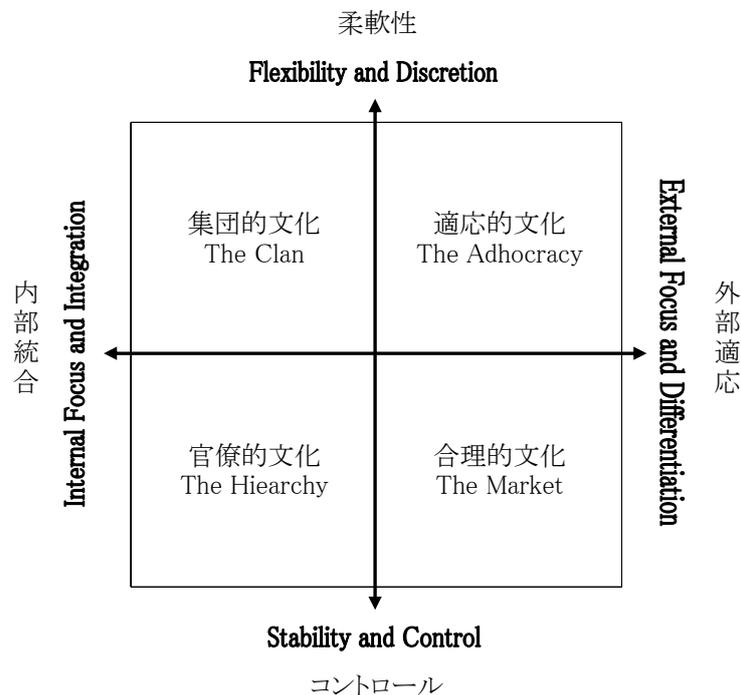
第5の問題点は、組織文化が組織成果に影響を及ぼすメカニズムが十分に理論立てられていない点である。本研究では、組織文化と組織成果（顧客関係性）との関係を媒介する変数として、職務満足と関係的行動の2変数に着眼し、組織的メカニズムの解明を図ることとする。

第3節 組織文化の類型

本節では、本研究の鍵概念である組織文化の類型に関して、先行研究を概観する。

組織文化の類型については、様々な研究がある^{注28}。ここでは、その中でも、Cameron & Quinn (1999) のCVF (Competing Values Framework) (図2-7参照) についてレビューする。

注28 例えば、Cooke & Szumal (1993)、Denison & Mishra (1995)、Cameron & Quinn (1999)。



出所：Cameron & Quinn (1999) (邦訳は北居 (2005))

図 2-7 Cameron & Quinn (1999) の組織文化モデル

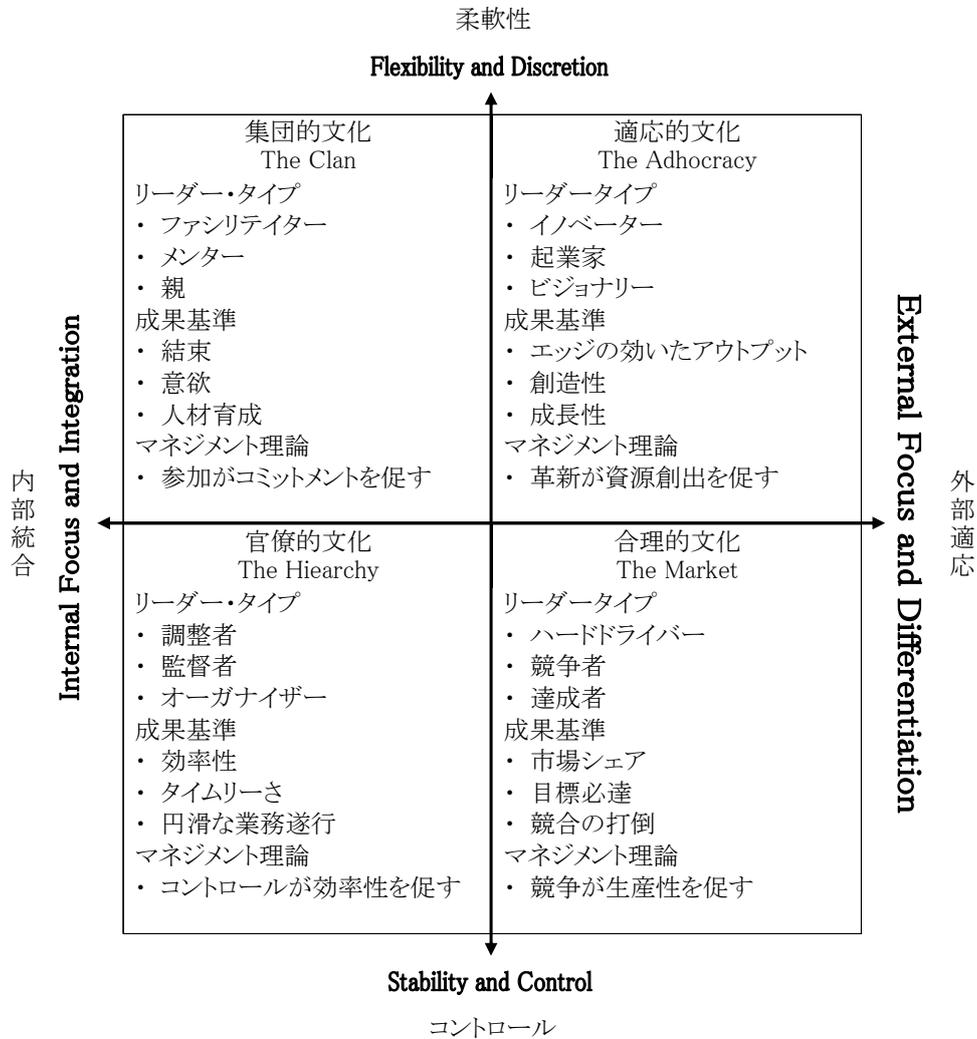
CVFをとりあげる理由は、2つある。まず1つは、それが最もポピュラーな類型モデルの一つ(北居, 2005)だからである。CVFは、Cooke & Szumal (1993)のOCI (Organizational Culture Inventory) と並び、利用頻度が高く、研究の蓄積が進んでいる^{注29} (北居, 2005)。

もう1つは、それを構成する2軸が一定の普遍性を持っていると考えられるからである。CVFを構成する軸は、次の2つである。1つは、「コントロール重視 対 柔軟性重視」であり、もう1つは、「外部適応重視 対 内部統合重視」である。これは、過去の組織類型論における伝統的な2軸(加護野, 1984)、具体的には「機械的組織編成 対 有機的組織編成」と、「環境に対する能動性 対 受

^{注29} 北居 (2005) は、組織文化研究においては、発見事実の信頼性を向上させるため、標準化された尺度の開発及びその使用が不可欠としている。そして、過去の研究蓄積を踏まえると、Cameron & Quinn (1999) のCVF (Competing Values Framework) や、Cooke & Szumal (1993) のOCI (Organizational Culture Inventory)、あるいはマーケティング分野で開発されている市場志向尺度(例えば、Jaworski & Kohli (1993) やNarver & Slater (1990) など)が、その候補となり得るとしている。

動性」に相当すると言える^{注30}。

上記の2軸によって分類される4つのタイプの組織文化の特徴を個々にまとめると、図2-8のようになる。



出所：Cameron & Quinn (1999) , pp. 41 を訳出

図2-8 Cameron & Quinn (1999) の4つの組織文化の特徴

注30 加護野 (1993) 及び北居・出口 (1998) は、組織文化を「分権管理型 対 調整管理型」と、「変化敏感型 対 慎重型」の2軸によって分類している。これらについても、加護野 (1984) が過去の組織類型論から抽出した「機械的組織編成 対 有機的組織編成」と、「環境に対する能動性 対 受動性」に相当すると言える (北居・出口, 1998)。また、Denison & Mishra (1995) は、「安定性 対 柔軟性」と、「外部志向 対 内部統合」の2軸を用いて、組織文化を分類している。これについても、上記とほぼ同様と見なし得る。

以上を踏まえて、次節において、CVF と職務満足及び関係的行動との関連を仮説的に考察する。それによって、前章において大枠レベルで示した本研究モデル（図 1-5）の精緻化を図ることとする。

第4節 仮説の導出

第1項 CVF と職務満足の関係

本項では、CVF と職務満足との関係を仮説的に考察する。

4 つのタイプの組織文化の内、職務満足との関連が深いのは、集団的文化と考えられる。以下、その理由について述べる。

職務満足は、内在的職務満足と外在的職務満足の 2 次元によって構成され、前者は Herzberg (1966) の動機付け要因に相当し、後者は衛生要因に相当する（高橋，1999）。表 2-4 は、それらの個別領域をまとめたものである。

表 2-4 職務満足の構成次元

[内在的職務満足領域]	[外在的職務満足領域]
1 仕事そのもの	7 賃金
2 達成	8 作業環境
3 承認	9 企業の経営方針
4 挑戦	10 同僚との人間関係
5 昇進	11 上司との人間関係・監督
6 創造性	12 雇用の安定性

出所：高橋（1999）を修正

表 2-4 と、図 2-8 に示した集団的文化の特徴を比較すると、その関連性の高さを推測できる。例えば、集団的文化におけるリーダータイプは、「ファシリテーター、メンター、親」といった特徴が見られるとされているが、これらは、「上司との人間関係・監督」を良好な状態にすることが予想される。また、「結束、意欲、人材育成」といった成果基準からは、集団がチームとしての高い結束力を保ちながら、意欲的に仕事に取り組むと同時に、それらを通じた人材の

育成が重要視されていることが伺える。これらは、「達成」「挑戦」「創造性」に寄与すると推察される。さらに、「参加がコミットメントを促す」というマネジメント理論は、エンパワーメントによって高められた個人の参加意識が、「仕事そのもの」の面白さを創出し、その結果、内発的に動機付けられた個人が、組織に対してコミットすると考え得る。

以上の考察結果から、「集団的文化は、職務満足を向上させる傾向がある」という仮説を導出できる。

第2項 CVF と関係的行動の関係

本項では、CVF と関係的行動との関係を仮説的に考察する。

4 つのタイプの組織文化の内、関係的行動との関連が深いのは、合理的文化と考えられる。以下、その理由について述べる。

本研究では、関係的行動を「顧客関係性の強化を目的としたサプライヤー企業のあらゆる行動」と定義した。また、顧客関係性については、「顧客満足の累積によって顧客との間に形成される関係の状態」と定義した。したがって、関係的行動の短期目的は、顧客満足の実現であり、サプライヤー企業は、その積み重ねによって、長期目的である顧客との関係性強化を図ると換言し得る。

言うまでもなく、顧客満足を実現するには、顧客と競合についての情報を積極的に収集し、それらに対して効果的に対応する必要がある。なぜなら、顧客ニーズを把握し、かつ競合を上回る顧客サービスを提供できて初めて、顧客満足の実現が可能になるからである。したがって、顧客満足の実現という文脈のもとでは、顧客志向と競争志向^{注31}は、密接不可分の関係にあると言える^{注32}（図2-9参照）。

注³¹ 松尾（2002）は、Narver & Slater（1990）を参考に、顧客志向を『顧客情報を積極的に収集し、それに対して効果的に対応しようとする傾向』と定義している。本研究における顧客志向の定義も、これと同様とする。また、競争志向については、「競合情報を積極的に収集し、それに対して効果的に対応しようとする傾向」と定義する。

注³² Narver & Slater（1990）は、顧客志向と競争志向に機能間調整を加えた3要素を包括して市場志向とみなしている。この考え方は、『市場の構成員の中に顧客と競合者を含み、両者についての情報に対して組織が対応していくべきという発想』（南，2006，pp. 18）に基づいている。本研究もこれと同じ立場に立つ。なお、Narver & Slater（1990）では、顧客志向と競争志向との間に、高い正の相関が見られている。

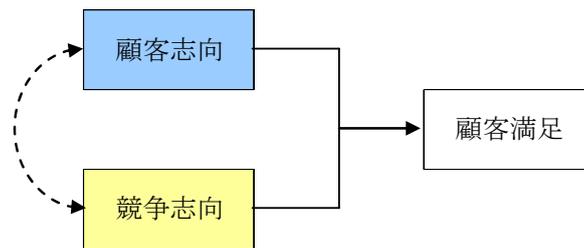


図 2-9 顧客志向と競争志向の関係と機能

ここで、合理的文化の特性について考える。Cameron & Quinn (1999) は、実証研究の結果を踏まえて、合理的文化のもとでは、「顧客サービスのマネジメント」「従業員の鼓舞」「競争のマネジメント」の3つのマネジメント・スキルが重要であるとしている^{注33}。その内、「顧客サービスのマネジメント」は顧客志向に対応し、「競争のマネジメント」は競争志向に対応するものと考えられる^{注34}。さらに、「顧客サービスのマネジメント」と「競争のマネジメント」との間に、高い正の相関が見られたことを示している。

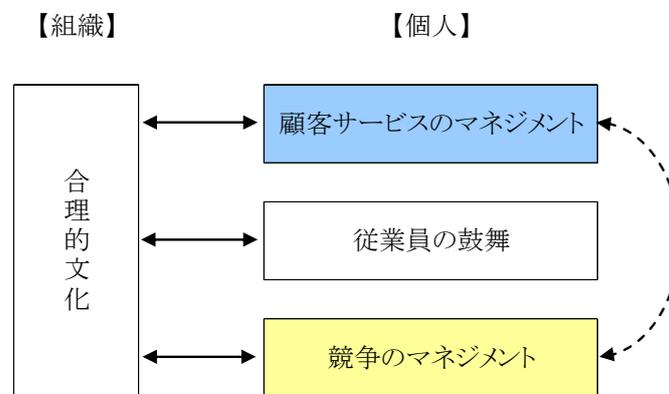


図 2-10 合理的文化とマネジメント・スキルの関係

以上の考察結果から、関係的行動の言わば短期目的である、顧客満足の実現

注33 ここで言う「マネジメント・スキル」とは、MSAI (Management Skills Assessment Instrument) のことを指す。詳細については、Cameron & Quinn (1999) を参照のこと。

注34 Cameron & Quinn (1999) は、「顧客サービスのマネジメント」と「競争のマネジメント」の定義を次のように示している。まず「顧客サービスのマネジメント」とは、『顧客への奉仕や関与に対する前向きな姿勢、あるいは顧客の期待を超えようという志向を育むこと』である。一方、「競争のマネジメント」とは、『競争能力を育成し、競合のパフォーマンスを超えようという積極志向を助長すること』である (以上、pp. 109 を訳出)。

という文脈のもとでは、顧客志向と競争志向は、密接不可分の関係にあり、合理的文化はその両方の特性を内包していると言える。このことから、「合理的文化は、関係的行動を促す傾向がある」という仮説を導出できる。

第5節 仮説のまとめ

本章の最後に、本研究における個々の仮説と仮説モデル（図 2-11 参照）を示す。これらは、本研究と関連のある先行研究の問題点を踏まえ、かつ本研究の鍵概念である組織文化の類型モデルを考察した結果、導出されたものである。

- （仮説 1）集団的文化は、職務満足を向上させる傾向がある。
- （仮説 2）職務満足が関係的行動に及ぼす影響は、合理的文化に規定される。
- （仮説 3）合理的文化は、関係的行動を促す傾向がある。
- （仮説 4）関係的行動は、顧客関係性を向上させる傾向がある。

なお、仮説 4 は、先行研究の追試に相当するが、関係的行動の範囲をより広義にとらえている点で、独自性がある。

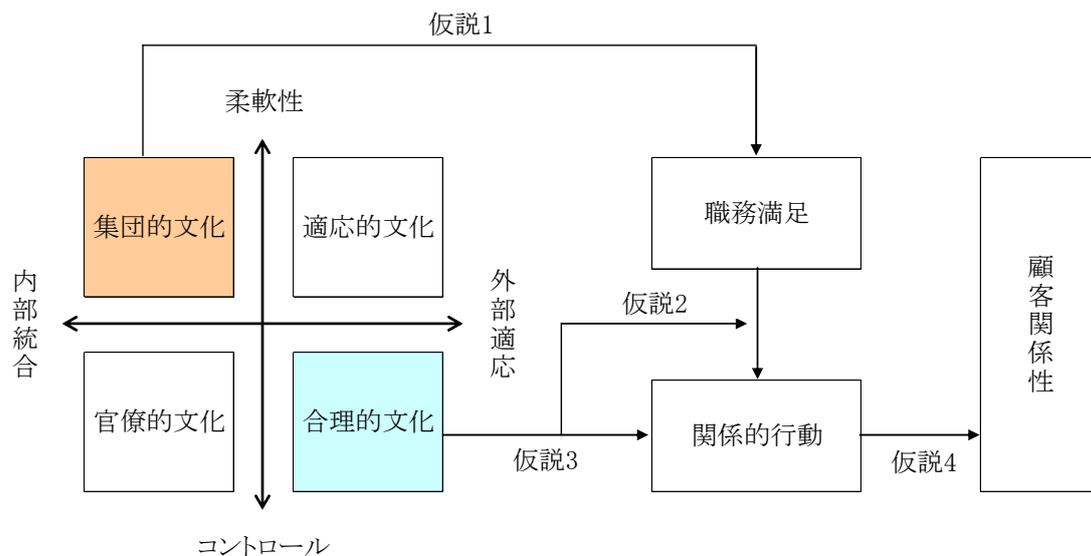


図 2-11 本研究の仮説モデル

【第3章】 調査概要

第1節 本章の構成

本研究では、前章で導出した仮説を検証するために、定量調査を行った。本章の構成としては、まず調査対象企業とその選定理由を示す。次に調査方法の概要を述べ、最後に使用する変数の測定尺度を提示する。

第2節 調査対象

本調査では、調査対象企業として、神戸港、大阪港、及び中国地方の12港において港湾ロジスティクス・サービス業を営む全374事業者を選定した^{注35}。

調査対象として、同業界を選定した理由は、港湾ロジスティクス・サービス業が、本研究の問題意識の文脈に適していたからである。具体的には、次の通りである。仮説4「関係的行動は、顧客関係性を向上させる傾向がある」の背景には、顧客接点の有無にかかわらず、顧客にとっての本来的な価値を創出している部門があるとすれば、その部門の行動にも着目する必要があるという問題意識がある。港湾ロジスティクス・サービス業は、顧客接点のない現業部門が本質サービスを提供しており、関係的行動の範囲を既存の研究に比べてより広義にとらえようとする本研究のスタンスと相性が良かった。

第3節 調査方法

本調査では、神戸港、大阪港、及び中国地方の12港において港湾ロジスティクス・サービス業を営む全374事業者を対象に、質問票調査を実施した。

質問票は、神戸港、大阪港の266事業者に対しては、平成18年5月に郵送法によって配布した。また中国地方の12港における108事業者に対しては、呉港

注35 これらの選定については、『港湾事業者便覧2006年版』（日本海事新聞社）に基づいて行った。なお、これらは、企業単位ではなく、港湾運送事業の許可事業者単位（支店・営業所などを含む）となっている。

の 10 事業者のみ、平成 18 年 4 月に留置法によって配布し、その他 11 港の 98 事業者については、平成 18 年 5 月に郵送法によって配布した^{注 36}。回答については、1 事業者 1 回答の無記名回答方式とし、事業所を代表して回答できる立場のマネジャーに回答を依頼した。

質問票の回収は、匿名性を保つため、所定の封筒にて返送してもらう形をとった。回答率は、全体では 24.9%であった。また港湾別では、主要港である神戸港・大阪港は 21.4%、地方港である中国地方の 12 港は、呉港が 90.0%、その他 11 港が 27.6%であった。その結果、サンプルの内訳は、主要港が 61.3%、地方港が 38.7%となった。以上をまとめたものが表 3-1 である。

なお、回答事業者の従業員規模については、100 人以下の事業者が全体の 67.7%、101 人～300 人が 16.1%、301 人以上が 9.7%、無回答が 6.5%であった。

表 3-1 調査方法の概要

	神戸港 大阪港	中国地方12港			合計
		呉港	その他	小計	
調査対象事業者数	266	10	98	108	374
回答事業者数	57	9	27	36	93
回答率	21.4%	90.0%	27.6%	33.3%	24.9%
サンプル構成比	61.3%	9.7%	29.0%	38.7%	100.0%
配布日	2006/5/5	2006/4/27	2006/5/27		
配布方法	郵送法	留置法	郵送法		

^{注 36} 呉港の 10 事業者のみ、留置法によって質問票を配布したのは、第 1 に地理的にも件数的にもそれが可能であったからであり、第 2 にこれらの事業者からの調査協力を得やすかったことから、留置法による配布によって、回収率の向上が期待できたからである。

第4節 測定尺度

第1項 組織文化

組織文化の測定尺度については、Cameron & Quinn (1999) が開発した組織文化尺度を翻訳して使用した^{注37}。既述の通り、Cameron & Quinn (1999) の組織文化尺度は、組織文化研究において最も利用頻度の高い、標準化された尺度の一つである(北居, 2005)。本研究では、Cameron & Quinn (1999) のCVF (Competing Values Framework) を構成する4つのタイプの組織文化、すなわち集団的文化、適応的文化、合理的文化、官僚的文化を全て測定した^{注38}。これら各下位次元の尺度は、それぞれ6項目から成る(表3-2から表3-5まで参照)。回答方式については、5件法のリカート尺度を採用した^{注39}。本調査における、4つの組織文化のクロンバック α 係数は、集団的文化が0.85、適応的文化が0.83、合理的文化が0.69、官僚的文化が0.81であった。分析に際しては、各次元を構成する6項目の平均値を、それぞれの尺度得点として扱った。

注37 Schein (1999) は、質問票によって組織文化を定量的に測定することに関して、否定的である。但し、『それら(質問票)によって発掘できるのは、文物、標榜されている価値観の一部とおそらく1つか2つの深層に潜む仮定くらいであろう』(Schein, 1999, 邦訳, pp. 62, 括弧内は筆者補記)としている。つまり、質問票の効果を完全に否定しているわけではない。また、OCI (Organizational Culture Inventory) を開発したCooke & Szumal (1993) は、組織文化の測定尺度は、組織文化の全容を測定するという意図を持って開発されているわけではなく、むしろ組織文化の特定の側面を測定するために開発されたものであるとしている。そのため、質問票の有用性については、組織文化の全容が把握できるか否かよりも、それによって組織文化のどの側面が測定できるのかといった観点から評価されるべきであるとしている。

注38 本研究では、Cameron & Quinn (1999) の組織文化の下位尺度をアプリオリに使用した。なぜなら、そうすることに理論的に意味があり、また、それによって既存の研究成果との比較が可能になるからである。

注39 Cameron & Quinn (1999) は、組織文化の測定方法として、個々の文化的特徴に対して100点満点の点数を配分する方式を提示している。しかしながら、本調査では、回答方法の簡便性を考慮し、5件法のリカート尺度を採用した。

表 3-2 集团的文化の測定尺度

概念変数	項目	α
集团的文化	CC1 この職場は、極めてプライベートな場にもなっており、広い意味で家族的なところがある。ここで働いている人たちは、お互いのことがよく分かっているかのように思われる	.85
	CC2 この職場におけるリーダーシップとは、通常、助言を行ったり、手助けをしたり、また、人を育てることにおいて、よいお手本となることだと考えられている	
	CC3 この職場におけるマネジメント・スタイルは、チームワーク、意見の一致、従業員の参加意識といったものによって、特徴づけられる	
	CC4 この職場を一つに結び付けているのは、職場に対する忠誠心と、互いの信頼感である。この職場への帰属意識は高い	
	CC5 この職場は、人材の育成を重視している。ここで働く人たちは、高い信頼感、開放感、そして職場への参加意識を持っている	
	CC6 この職場では、人材育成、チームワーク、従業員の献身、互いの気づかいが高く評価される	

表 3-3 適応的文化の測定尺度

概念変数	項目	α
適応的文化	AC1 この職場は、極めて躍動感にあふれており、起業家的な風土に満ちている。ここで働いている人たちは、失敗を恐れず、自ら進んでリスクをとる	.83
	AC2 この職場におけるリーダーシップとは、通常、起業家的であり、革新的でもあり、また、リスクをとることにおいて、よいお手本となることだと考えられている	
	AC3 この職場におけるマネジメント・スタイルは、個々人がリスクをとること、あるいは革新や自由、独自性といったものによって、特徴づけられる	
	AC4 この職場を一つに結び付けているのは、革新や進歩を遂げようとする強い気持ちである。いつも先鋭さを失わないでいることが大事とされる	
	AC5 この職場は、これまでにない資源(人・物・情報等)を獲得し、新たな挑戦を創り出すことを重視している。新しいことを試し、好機を探し求めることが評価される	
	AC6 この職場では、独自性の極めて高い、又は他社に先駆けたサービスを提供できることが高く評価される。実際、サービスの言わばリーダーかつ革新者的存在となっている	

表 3-4 合理的文化の測定尺度

概念変数	項目	α
合理的文化	MC1 この職場は、極めて結果志向が強く、主な関心事は目標の達成にある。ここで働いている人たちは、競うことを何ら厭わず、最後までやり遂げることを重視する	.69
	MC2 この職場におけるリーダーシップとは、通常、てきぱきと、精力的に、結果を追い求めることにおいて、よいお手本となることだと考えられている	
	MC3 この職場におけるマネジメント・スタイルは、競争の推進や高い要求水準、あるいは最後までやり遂げることといったものによって、特徴づけられる	
	MC4 この職場を一つに結び付けているのは、目標を最後までやり遂げることに對する強い拘りである。ターゲット市場で勝ち組になることが共通のテーマである	
	MC5 この職場は、競争志向が強く、最後までやり遂げることを重視している。背伸びした目標を達成し、ターゲット市場で勝ち組になることが中心的課題となっている	
	MC6 この職場では、ターゲット市場で勝ち組になり、競合をしのぐことが高く評価される。競争を厭わず、ターゲット市場のリーダーとなることが重要である	

表 3-5 官僚的文化の測定尺度

概念変数	項目	α
官僚的文化	HC1 この職場は、極めて管理的な性格が強く、よく組織化されている。ここで働いている人たちは、概ね、公式の手順によって決められたことを行っている	.81
	HC2 この職場におけるリーダーシップとは、通常、内部の調整を行い、組織としてまとめ上げ、また、円滑な運営を効率よく行うことにおいて、よいお手本となることだと考えられている	
	HC3 この職場におけるマネジメント・スタイルは、雇用が守られていること、従業員が従順であること、ある程度は先のことを予測し得ること、従業員と職場との関係が安定していることによって、特徴づけられる	
	HC4 この職場を一つに結び付けているのは、公式のルールや職場全体の方針である。職場を円滑に運営し続けることが重要である	
	HC5 この職場は、事業の永続性を重視している。効率性や管理、さらには円滑な業務推進が重要である	
	HC6 この職場では、効率性が高く評価される。間違いのない正確な業務、円滑な計画の立案、そして低コストのサービスがとりわけ重要である	

第2項 職務満足

職務満足の測定尺度については、Weiss et al. (1967) が開発した領域別職務満足尺度、いわゆるMSQ (Minnesota Satisfaction Questionnaire) の短縮版を高橋 (1999) が翻訳したものを使用した (表 3-6 参照)。MSQは、過去の実証研究を通じて信頼性・妥当性が高いと認められており (高橋, 1999)、比較的高

頻度で使用されている（坂下，1978；高橋，1999）。MSQ短縮版は、全 20 項目の得点の総和によって、全体的職務満足が測定できるとされている^{注 40}。回答方式については、5 件法のリカート尺度を採用した。測定は、回答者が自事業所の従業員の立場に立って、推測して回答する形で行った。本調査における、全体的職務満足のクロンバック α 係数は 0.91 であった。分析に際しては、全 20 項目の平均値を全体的職務満足の尺度得点として扱った。

表 3-6 全体的職務満足の測定尺度

概念変数	項目	α
全体的職務満足	JS01 やるべき仕事があること	.91
	JS02 ひとりきりで仕事ができる機会があること	
	JS03 その時どきに違った仕事ができること	
	JS04 会社で、「仕事がよくできる人」「役に立つ人物」として認められること	
	JS05 私の上司の、部下(私)の扱い	
	JS06 私の上司が、ものごとを判断・決定する能力	
	JS07 自分の良心に反しない仕事ができること	
	JS08 よい仕事をすれば、定年までずっと勤め続けられること	
	JS09 ほかに人のために、何かをしてやれること	
	JS10 ほかに人に何かをするように命令すること	
	JS11 私の能力を活用して、何かをする機会があること	
	JS12 会社の方針に従って自分の仕事をする	
	JS13 仕事の量に対する給料の額	
	JS14 いまの仕事での、昇進のチャンス	
	JS15 自分自身で、(仕事上の)判断ができる自由	
	JS16 仕事をするときに、自分独自のやり方を試してみる機会	
	JS17 仕事の環境(光熱・換気など)	
	JS18 私の同僚(仕事仲間)と、おたがいに仲良くやっていくこと	
	JS19 よい仕事をしたときに受ける賞賛	
	JS20 自分の仕事から得られる達成感	

第3項 関係的行動

本研究では、関係的行動を次の 2 つの下位次元をもつ構成概念としてとらえている。1 つは、顧客接点のある営業部門が行う「表層サービス」であり^{注 41}、もう 1 つは、顧客にとっての本来的な価値提供に相当する「本質サービス」で

^{注 40} Weiss et al. (1967) の原典については、入手できなかった。そのため、MSQ短縮版の詳細については、出版元である University of Minnesota の下記 HP にて確認した。
<http://www.psych.umn.edu/psylabs/vpr/msqinf.htm>

なお、具体的な使用方法については、高橋 (1999) にも詳しい。

^{注 41} 厳密には、前章第 2 節第 1 項に示した通り、現業部門が表層サービスを担う場合もあり得るが、本調査対象企業においては、該当しない。

ある。前者の測定尺度については、Leuthesser & Kohli (1995) を参考に余田 (2000) が作成した、コミュニケーション尺度を使用した。同尺度は3次元によって構成されている^{注 42}。また後者の測定尺度については、オリジナル尺度を作成して使用した。前者は12項目、後者は1項目から成る。回答方式は、いずれも5件法のリカート尺度を採用した。

分析に際しては、まずこれら全13項目を対象に主成分分析を行った(表3-7参照)。その結果、2つの主成分が検出された。寄与率はそれぞれ、43.45%、15.18%であった。ここでは、全ての項目に対して正の重みを示している第1主成分を関係的行動の総合指標とみなした。そこで第1主成分得点を算出し、これを関係的行動の合成得点として扱った。

表 3-7 関係的行動尺度の主成分分析結果

	I	II	共通性
SS1 我々は、顧客企業に対して、十分な満足を与え得るレベルのサービスを提供している	.53	-.06	.29
SC1 将来のサービス価格の変更に関する先行的情報の提供	.68	-.23	.51
SC2 将来のサービス仕様の変更に関する情報提供	.83	-.26	.76
SC3 将来のサービス品質に関する変更計画の提供	.87	-.16	.78
SC4 配送スケジュールの変更に関する先行的連絡	.61	.02	.38
SC5 我々の競争環境などについてのコミュニケーション	.65	.01	.42
IC1 我々のサービスを使って顧客のコスト低減を手助けするための情報交換	.79	-.12	.64
IC2 我々のサービスを使って顧客が得をすることを手助けするための情報交換	.79	-.03	.62
IC3 顧客企業のニーズや我々のサービスの利用方法に関するコミュニケーション	.82	-.14	.69
DC1 取り扱いに慎重を要するような重要な自社情報の提供	.67	.04	.45
DC2 我々は、自らのサービスの弱点についての情報は隠しておこうとする(逆)	.27	.71	.57
DC3 我々は、サービス過程で問題があった場合、それを顧客には隠しておこうとする(逆)	.35	.80	.76
DC4 我々は、自らのポリシーについては、秘密にしておく傾向がある(逆)	.32	.81	.76
成分寄与	5.65	1.97	7.62
寄与率	43.45	15.18	58.64

(注) 上の表中のSS(本質サービス)はオリジナル尺度で、SC(シグナリング・コミュニケーション)、IC(イニシエーティング・コミュニケーション)、DC(ディスクロージング・コミュニケーション)は、余田(2000)のコミュニケーション尺度を示す

注 42 余田 (2000) のコミュニケーション尺度は、シグナリング・コミュニケーション、イニシエーティング・コミュニケーション、ディスクロージング・コミュニケーションの3つの下位次元によって構成されている。これら各下位尺度は、それぞれ6項目、3項目、4項目から成る。本調査では、明らかに港湾ロジスティクス・サービス業の文脈にそぐわない1項目(シグナリング・コミュニケーション)を除いた、残り全12項目によってコミュニケーションを測定した。なお、採用した12項目についても、本調査対象企業の業種が、余田(2000)が調査対象とした製造業ではなく、サービス業であることを踏まえて、一部修正の上、使用した。

第4項 顧客関係性

顧客関係性の測定尺度については、Morgan & Hunt (1994)などを参考に余田(2000)が作成した信頼尺度とコミットメント尺度を使用した。前者は11項目、後者は4項目から成る。回答方式については、いずれも5件法のリカート尺度を採用した。測定は、回答者が顧客の立場に立って、推測して回答する形で行った。

分析に際しては、まずこれら全15項目を対象に主成分分析を行った(表3-8参照)。その結果、3つの主成分が検出された。寄与率はそれぞれ、50.12%、9.71%、7.29%であった。ここでは、全ての項目に対して正の重みを示している第1主成分を顧客関係性の総合指標とみなした。そこで第1主成分得点を算出し、これを顧客関係性の合成得点として扱った。

表3-8 顧客関係性尺度の主成分分析結果

	I	II	III	共通性
T01 顧客企業は、我々が彼らに対する約束を決して破らないと思っている	.61	-.30	.61	.82
T02 顧客企業は、我々が彼らに対して誠実に対応している	.72	-.31	.45	.82
T03 顧客企業は、我々の情報を信用している	.74	-.36	.06	.68
T04 顧客企業は、我々が彼らのビジネスが成功することを本心から気にかけていると思っている	.67	.16	.33	.59
T05 顧客企業は、我々のことを信頼に値している	.87	.03	-.10	.77
T06 顧客企業は、我々の行動に疑いを持っている(逆)	.47	-.27	-.16	.32
T07 顧客企業は、我々が自社の利益と同様に彼らの利益にも関心を持っていると思っている	.55	.27	-.05	.38
T08 顧客企業は、我々のサービス供給能力を信頼している	.82	-.10	-.15	.70
T09 顧客企業は、我々のサービス品質を信頼している	.87	-.03	-.25	.82
T10 顧客企業は、我々のサービス性能を信頼している	.86	.02	-.30	.83
T11 顧客企業は、我々の専門知識を信頼している	.74	-.12	-.36	.69
C01 顧客企業は、我々との関係にたいへんコミットしている	.81	-.04	-.12	.68
C02 顧客企業は、我々との関係が永続的に続くことを期待している	.75	.35	.04	.69
C03 顧客企業は、我々との関係の維持に最大限の努力を払っている	.59	.53	.22	.68
C04 顧客企業は、もっと安いサービス供給業者がいればそちらに乗り換えるだろう(逆)	.21	.74	.10	.59
成分寄与	7.52	1.46	1.09	10.07
寄与率	50.12	9.71	7.29	67.11

(注) 上の表中のT(信頼)、C(コミットメント)は、余田(2000)の顧客関係性尺度を示す

第5項 その他

本調査では、上記の4つの概念変数以外に、以下2つの補助的な変数を測定した。

- ・ 顧客範囲
- ・ 顧客適応

顧客範囲、顧客適応の測定尺度については、余田（2000）の尺度を使用した。それぞれ、3項目、6項目から成る（表3-9参照）。これらは、前述の信頼、コミットメントと併せて、余田（2000）において「カスタマー・リレーション変数」と呼ばれているものであり、サプライヤー企業にとって、顧客との関係に関わる戦略変数とされている。余田（2000）によると、顧客範囲が広く、顧客適応の水準が低い企業は、標準化戦略をとっている可能性があり、その場合、当該サプライヤーは、そもそも顧客との関係性強化に力点を置いていないことが予想される。というのも、標準化戦略をとっている場合、カスタマー・リレーション変数よりも顧客の購買行動の方が、不確実性への影響が相対的に大きくなるため、顧客との関係構築にこだわることは無用と考えられるからである（余田，2000）。言うまでもなく、顧客との関係性強化を戦略課題としていない企業を対象に、関係性強化のメカニズムに関する調査を行っても、有意な分析は行い得ない。そこで本調査では、サンプルの中に標準化戦略をとっていると推測される事業者が含まれているかどうかを事後的に確認することにした。

確認は、次のような方法で行った。まず、回答方式については、顧客範囲、顧客適応ともに、5件法のリカート尺度を採用した。その上で、いずれの変数についても、全項目の平均値を当該変数の尺度得点として扱い、前者が4.00以上、かつ後者が2.00以下となるサンプルについては、標準化戦略をとっている可能性が高い事業者と判断とした。確認の結果、本調査サンプルの中には、当該条件を満たす事業者は含まれていなかった^{注43}。そのため、本調査では、回収された全サンプルを対象に分析を行うこととした。なお、本調査における、顧客範囲と顧客適応のクロンバック α 係数は、それぞれ、0.79、0.77であった。

注43 標準化戦略をとっている可能性が高い事業者の抽出基準を、「顧客範囲が4.14（平均3.27+標準偏差0.87）以上、かつ顧客適応が2.89（平均3.47-標準偏差0.58）以下」としても、結果は同じであった。

表 3-9 顧客範囲、顧客適応の測定尺度

概念変数	項目	α
顧客範囲	R1 サービスを供給する顧客数は多い	.79
	R2 顧客の地域的拡がり幅広い	
	R3 顧客に提供するサービスの種類の数は多い	
顧客適応	A1 顧客の要求に合うように標準的なサービスに手直しする	.77
	A2 顧客の要求に合うように標準的な作業工程を変更している	
	A3 顧客の要求に合うように預り在庫の量や配送計画を変えている	
	A4 特定の顧客にのみ重要なスキル、ノウハウが存在する	
	A5 営業マンは顧客のことを知るために時間がかかった	
	A6 営業マンは(自社の)サービスを完全に知るために時間がかかった	

【第4章】 分析結果

第1節 本章の構成

本章では、まず調査結果の概観を行う。その上で、第2章で導出した4つの仮説について個々に検証し、最後に考察を行う。

第2節 調査結果の概観

第1項 測定データの概要

まずはじめに、本調査で使用した全ての変数間の相関係数と、各変数の平均、標準偏差を表4-1に示す。

表4-1 測定変数間の相関係数と各変数の平均、標準偏差

	CC	AC	MC	HC	JS	RB	CR	R	A	平均	SD
集団的文化(CC)										3.16	.70
適応的文化(AC)	.674 **									2.59	.61
合理的文化(MC)	.775 **	.778 **								2.79	.50
官僚的文化(HC)	.773 **	.463 **	.640 **							3.32	.63
全体的職務満足(JS)	.661 **	.649 **	.687 **	.567 **						3.29	.52
関係的行動(RB)	.375 **	.384 **	.448 **	.311 **	.535 **					0.00	1.00
顧客関係性(CR)	.456 **	.323 **	.459 **	.385 **	.615 **	.567 **				0.00	1.00
顧客範囲(R)	.137	.330 **	.270 *	.135	.374 **	.208	.199			3.27	.87
顧客適応(A)	.463 **	.322 **	.403 **	.504 **	.550 **	.401 **	.425 **	.362 **		3.47	.58

* $p < .05$, ** $p < .01$

(注) 「関係的行動」と「顧客関係性」については、下位尺度の主成分分析を行い、第1主成分得点を合成得点としたため、標準化された値となっている。

第2項 組織文化のタイプによる分類

本項では、組織文化のタイプに基づいて、回収されたサンプルをいくつかのグループに分類することとした。

集団的文化、適応的文化、合理的文化、官僚的文化の4つの組織文化の尺度得点を用いて、Ward法によるクラスタ分析を行ったところ、3つのクラスタを得た(n=90)。第1クラスタには、36事業者、第2クラスタには34事業者、

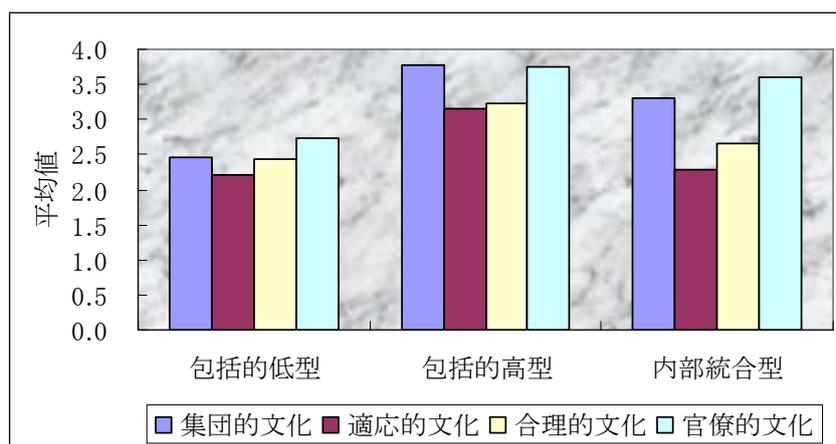
第3クラスには20事業者のサンプルが含まれていた。

次に、得られた3つのクラスを独立変数とし、集団的文化、適応的文化、合理的文化、官僚的文化を従属変数とした一元配置の分散分析を行った(n=90)。その結果、4つの組織文化ともに有意な群間差が見られた(集団的文化： $F(2, 87) = 105.82$ ，適応的文化： $F(2, 87) = 52.88$ ，合理的文化： $F(2, 87) = 47.88$ ，官僚的文化： $F(2, 87) = 57.38$ ，いずれも $p < .001$)。

そこで、TukeyのHSD法(5%水準)による多重比較を行ったところ、集団的文化については、第2クラス>第3クラス>第1クラス、適応的文化については、第2クラス>第1クラス=第3クラス、合理的文化については、第2クラス>第1クラス=第3クラス、官僚的文化については、第2クラス=第3クラス>第1クラスという結果が得られた。

第1クラスは、4つの組織文化の尺度得点がともに低いことから、「包括的低型」と命名した。第2クラスは、4つの組織文化の尺度得点がともに高いことから、「包括的高型」と命名した。第3クラスは、集団的文化と官僚的文化の尺度得点だけが高く、適応的文化と合理的文化の尺度得点は低いため、「内部統合型」と命名した(表4-2参照)。

表4-2 組織文化の下位尺度得点の3群比較



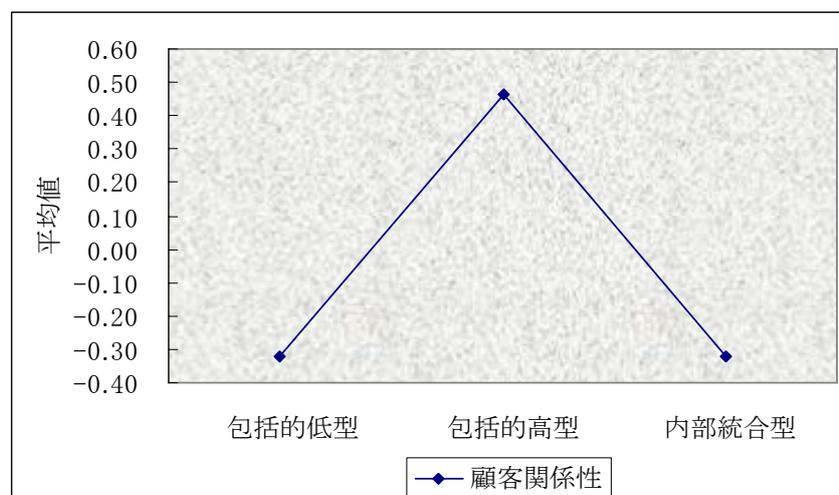
第3項 組織文化のタイプと顧客関係性の関係

本項では、前項で得られた組織文化の3タイプによって、顧客関係性の合成

得点が異なるかどうかを検証するため、一元配置の分散分析を行った(n=87)。その結果、群間の得点差は0.1%水準で有意であった($F(2, 84) = 7.58, P < .001$)。

そこで、TukeyのHSD法(5%水準)による多重比較を行ったところ、包括的高型と包括的低型との間、及び包括的高型と内部統合型との間に有意な得点差が見られた(表4-3参照)。

表4-3 組織文化のタイプによる顧客関係性の合成得点比較



以上の分析結果から、本調査サンプルは、組織文化の特徴によって、「包括的低型」「包括的高型」「内部統合型」の3タイプに分類でき、これら3群において、最も高い顧客関係性を実現しているのは、「包括的高型」であることが分かった。

では、このことを持って、顧客との関係性を向上させるには、4つの組織文化を包括的に強化する必要があると言えるのだろうか。次節において、第2章で導出した仮説の検証を行うことによって、この点を明らかにする。

第3節 仮説の検証

第1項 集団的文化と職務満足の関係

本項では、仮説1「集団的文化は、職務満足を向上させる傾向がある」の検

証を行うために、集団的文化、適応的文化、合理的文化、官僚的文化を独立変数、全体的職務満足に従属変数とした重回帰分析を行った（ $n=87$ ）（図 4-1 参照）。結果を表 4-4 に示す。

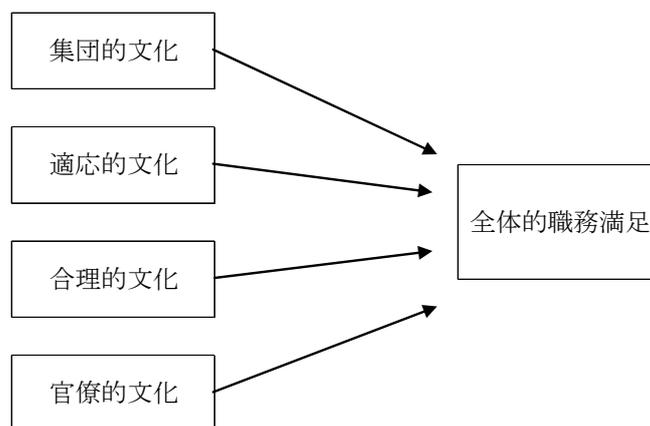


図 4-1 組織文化と職務満足の検証モデル

表 4-4 組織文化と職務満足の重回帰分析の結果

	全体的職務満足
	β
集団的文化	.17
適応的文化	.28 *
合理的文化	.24
官僚的文化	.17
R^2	.55 ***

* $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$

β : 標準偏回帰係数

分析の結果、重回帰モデルの決定係数は 0.1%水準で有意であったが ($R^2 = .55$, $p < .001$)、集団的文化から全体的職務満足に対する標準偏回帰係数は有意ではなかった ($\beta = .17$, *n.s.*)。その一方で、適応的文化から全体的職務満足への正の標準偏回帰係数が 5%水準で有意であった ($\beta = .28$, $p < .05$)^{注 44}。

以上の結果から、「集団的文化は、職務満足を向上させる傾向がある」とした

注 44 いずれの説明変数についても、変動インフレーション因子 (VIF) は 10 を十分に下回っており、多重共線性は発生していなかった。

仮説 1 は支持されなかった。

第2項 職務満足と関係的行動の関係に対する合理的文化のモデレータ効果

本項では、仮説 2「職務満足が関係的行動に及ぼす影響は、合理的文化に規定される」の検証を行う。

まず、全体的職務満足の尺度得点の中央値を基準に、本調査サンプルを高群と低群に 2 分類した。また、合理的文化の尺度得点の中央値を基準に、同じく高群と低群に 2 分類した^{注 45}。そして、全体的職務満足の高低（以下JS高低）と、合理的文化の高低（以下MC高低）を独立変数、関係的行動を従属変数とした二元配置の分散分析を行った（ $n=85$ ）。結果を表 4-5 に示す。なお、JS高・MC高群のサンプル数は 35、JS高・MC低群のサンプル数は 13、JS低・MC高群のサンプル数は 12、JS低・MC低群は 25 であった。

表 4-5 JS 高低と MC 高低による関係的行動の合成得点と分散分析の結果

全体的職務満足 合理的文化	高		低		主効果		交互作用
	高	低	高	低	全体的職務満足	合理的文化	
関係的行動	.56 (.75)	-.40 (.91)	-.71 (.66)	-.33 (.92)	9.43 **	2.14	11.74 ***

上段:平均値 下段:標準偏差

* $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$

分散分析の結果、全体的職務満足と合理的文化について有意な交互作用が見られた（ $F(1, 81) = 11.74$, $p < .001$ ）。また、全体的職務満足の主効果が見られた（ $F(1, 81) = 9.43$, $p < .01$ ）。

交互作用が有意であったことから、単純主効果の検定を行った。その結果、MC 高群における全体的職務満足の単純主効果が有意であった（ $F(1, 81) = 21.58$, $p < .001$ ）（表 4-6 参照）。また、JS 高群における合理的文化の単純主効果が有意であった（ $F(1, 81) = 12.96$, $p < .001$ ）（表 4-7 参照）。

注 45 全体的職務満足の平均値を基準に、本調査サンプルを高群と低群に 2 分類しても、各群のサンプル数は、中央値を基準に分類したときと同じであった。また、合理的文化についても同様の結果であった。

表 4-6 合理的文化のモデレータ効果

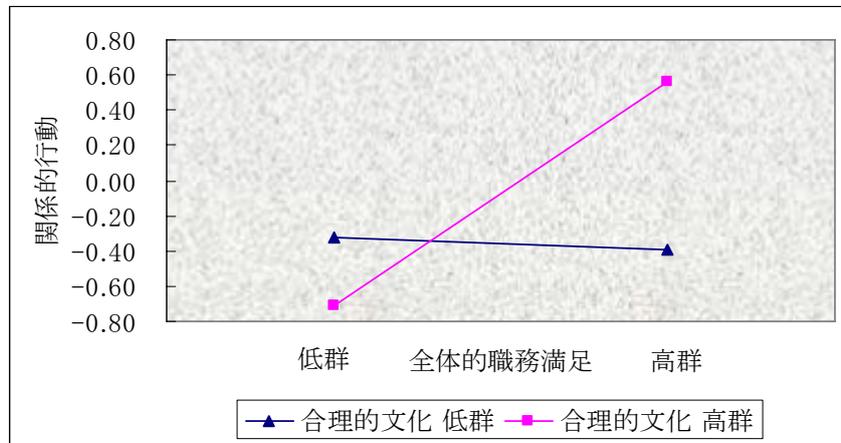
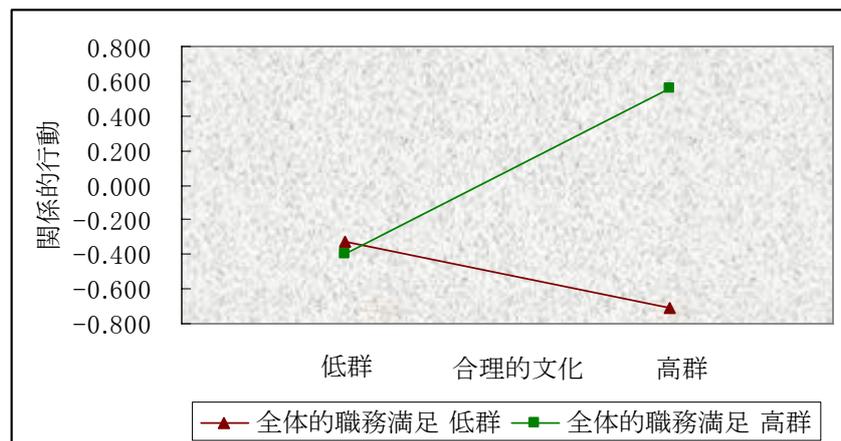


表 4-7 全体的職務満足 of モデレータ効果



以上の結果から、次の 2 点が言える。

- 合理的文化が高い場合は、全体的職務満足が高い程、関係的行動が高まる傾向がある。
- 全体的職務満足が高い場合は、合理的文化が高い程、関係的行動が高まる傾向がある。

上記の前者の発見事実より、「職務満足が関係的行動に及ぼす影響は、合理的

文化に規定される」とした仮説 2 は支持された^{注 46}。

第3項 合理的文化と関係的行動の関係

本項では、仮説 3「合理的文化は、関係的行動を促す傾向がある」の検証を行うために、集団的文化、適応的文化、合理的文化、官僚的文化を独立変数、関係的行動を従属変数とした重回帰分析を行った（ $n=88$ ）（図 4-2 参照）。結果を表 4-8 に示す。

分析の結果、重回帰モデルの決定係数は 0.1%水準で有意であったが（ $R^2=.22$, $p<.001$ ）、合理的文化から関係的行動に対する正の標準偏回帰係数は有意ではなかった（ $\beta=.36$, $n.s.$ ）。

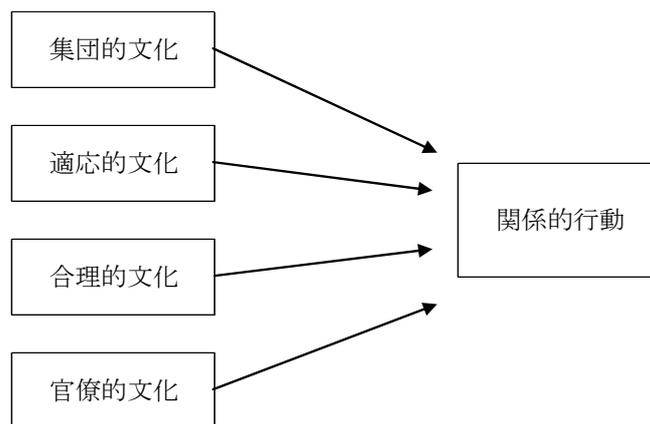


図 4-2 組織文化と関係的行動の検証モデル

注 46 仮説 2 については、補助的に以下のような分析も行った。まず、合理的文化の尺度得点の中央値を基準に、本調査サンプルを高群と低群に 2 分類した。その上で、全体的職務満足が独立変数、関係的行動を従属変数とした単回帰分析を行った。その結果、合理的文化が高い群（ $n=47$ ）では、単回帰モデルの決定係数は 0.1%水準で有意であり（ $R^2=.38$, $p<.001$ ）、かつ全体的職務満足から関係的行動への正の標準偏回帰係数が 0.1%水準で有意であった（ $\beta=.62$, $p<.001$ ）。一方、合理的文化が低い群（ $n=38$ ）では、単回帰モデルの決定係数が有意ではなかった（ $R^2=.09$, $n.s.$ ）。以上の分析結果からも、仮説 2 は支持された。

表 4-8 組織文化と関係的行動の重回帰分析の結果

関係的行動	
	β
集団的文化	-.09
適応的文化	.12
合理的文化	.36
官僚的文化	.10
R^2	.22 ***

* $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$

β : 標準偏回帰係数

なお、前項において、「全体的職務満足が高い場合は、合理的文化が高い程、関係的行動が高まる傾向がある」という発見事実を得られた。そこで、全体的職務満足の尺度得点の中央値を基準に、本調査サンプルを高群と低群に2分類した（以下 JS 高低）。その上で、集団的文化、適応的文化、合理的文化、官僚的文化を独立変数、関係的行動を従属変数とした重回帰分析を行った。結果を表 4-9、及び表 4-10 に示す。

分析の結果、JS高群（ $n=48$ ）では、重回帰モデルの決定係数は 0.1%水準で有意であり（ $R^2 = .44$, $p < .001$ ）、かつ合理的文化から関係的行動への正の標準偏回帰係数が 0.1%水準で有意であった（ $\beta = .67$, $p < .001$ ）^{注 47}。一方、JS低群（ $n=37$ ）では、重回帰モデルの決定係数が有意ではなかった（ $R^2 = .11$, $n. s.$ ）。

以上の結果から、「合理的文化は、関係的行動を促す傾向がある」とした仮説 2 は、部分的に支持された。

^{注 47} いずれの説明変数についても、変動インフレーション因子（VIF）は 10 を十分に下回っており、多重共線性は発生していなかった。

表 4-9 JS 高群における組織文化と関係的行動の重回帰分析の結果

関係的行動	
	β
集団的文化	-.00
適応的文化	.01
合理的文化	.67 ***
官僚的文化	-.01
R ²	.44 ***

* $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$
 β : 標準偏回帰係数

表 4-10 JS 低群における組織文化と関係的行動の重回帰分析の結果

関係的行動	
	β
集団的文化	-.47
適応的文化	.30
合理的文化	-.22
官僚的文化	.44
R ²	.11

* $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$
 β : 標準偏回帰係数

第4項 関係的行動と顧客関係性の関係

本項では、仮説 4「関係的行動は、顧客関係性を向上させる傾向がある」の検証を行うために、関係的行動を独立変数、顧客関係性を従属変数とした単回帰分析を行った ($n=86$) (図 4-3 参照)。結果を表 4-11 に示す。

分析の結果、単回帰モデルの決定係数は 0.1%水準で有意であり ($R^2 = .32$, $p < .001$)、かつ関係的行動から顧客関係性への正の標準偏回帰係数が 0.1%水準で有意であった ($\beta = .57$, $p < .001$)。

以上の結果から、「関係的行動は、顧客関係性を向上させる傾向がある」とした仮説4は支持された^{注48}。

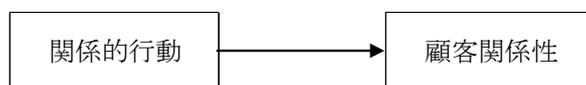


図4-3 関係的行動と顧客関係性の検証モデル

表4-11 関係的行動と顧客関係性の単回帰分析の結果

顧客関係性	
	β
関係的行動	.57 ***
R^2	.32 ***

* $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$

β : 標準偏回帰係数

第4節 考察

本章では、本調査サンプルを組織文化の特徴によって、「包括的低型」「包括的高型」「内部統合型」の3群に分類した。その上で、これら3群間において、顧客関係性の合成得点（平均値）に有意な差が見られるかどうかを検証した。その結果、包括的高型の顧客関係性が、他の2群に比べて有意に高いことが分かった。

注48 仮説4については、関係的行動を独立変数、顧客関係性を従属変数とした単回帰モデルで検証を行った。しかしながら、顧客関係性の規定因は関係的行動だけではない。例えば、第2章で文献レビューしたように、余田（2000）の「機会主義的行動」や「価値共有」、あるいはMorgan & Hunt（1994）の「関係終結の代価」や「関係の便益」も顧客関係性に影響を及ぼすとされている。したがって、関係的行動が顧客関係性に与える影響を検討するには、本来これらの変数も独立変数に含めて、より大きな文脈で分析する必要がある。しかしながら、本研究の主な関心は、関係的行動の規定因と、それを起点にした顧客関係性強化のメカニズムにある。そのため、仮説4の検証意図は、関係的行動の範囲を既存研究より広義にとらえた場合でも、関係的行動と顧客関係性との間に、因果関係が見られるかどうかを確認するところにあった。換言すれば、前述の他の説明変数をも組み入れた分析モデルの検証は、本研究の関心の範囲を超えるものであった。それ故、質問票回答者の負担も考慮し、仮説4の検証方法として単回帰分析を選んだ。なお、分析の結果、単回帰モデルの決定係数は.32とまずまずの値を得られた。理論的には、前述の他の説明変数を分析モデルに追加投入することで、決定係数は増加するものと考えられる。

続いて、第2章で導出した仮説の検証を行った。検証結果は次の通りである。

仮説1「集団的文化は、職務満足を上向きさせる傾向がある」については、支持されなかった。職務満足に有意な正の影響を与えていたのは、集団的文化ではなく、適応的文化であった。なお、仮説1が支持されなかった理由として、次のような可能性が考えられる。

高橋(1993)は、『人は自己の環境を自分で処理し、効果的な変化を生み出すことができるときに、有能すなわち自己決定的であると感じる』とし、この自己決定の感覚の高さを「自己決定度」と定義している。そして、自己決定度が職務満足に対して正の影響を及ぼすことを実証している。この自己決定度の高低は、CVFを構成する2軸の1つである「コントロール重視 対 柔軟性重視」に相当すると言える。したがって、コントロール重視の官僚的文化や合理的文化のもとでは、自己決定度が低いため、職務満足が低くなる傾向があり、逆に、柔軟性重視の集団的文化や適応的文化のもとでは、自己決定度が高いため、職務満足が高くなる傾向があると推測し得る^{注49}(図4-4参照)。つまり、職務満足を上向きさせる組織文化は、仮説1で想定していた範囲よりも広いのかもしれない。但し、集団的文化と適応的文化のどちらのタイプが、職務満足をより向上させるのかについては、組織が置かれた環境によって異なる可能性がある。

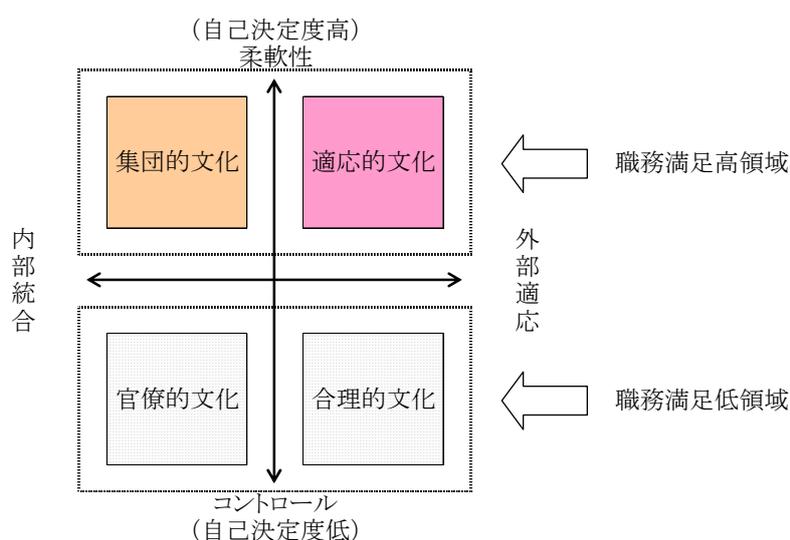


図4-4 CVFと職務満足の関係

注49 このことは、革新的で支援的な文化 (innovative and supportive cultures) が、職務満足を上向きさせることを明らかにしたOdom et al. (1990) の研究成果に比較的近い。

本調査対象企業の業種は、港湾ロジスティクス・サービス業であった。同業界は、平成12年11月に、まず主要港において規制緩和が実施され、事業免許制が廃止された。続いて平成18年5月には、地方港においても同様の規制緩和が行われた。そのため、同業界の事業環境は、かつては需給調整規制を背景に比較的安定していたものの、規制緩和の実施後は、参入障壁が低下し、不確実性が増したと考えられる。その結果、外部環境に対して能動的に働きかけ、イノベーションを創出することが、より強く求められるようになったと推測される。このような事業環境においては、家族的な組織のもとで内部の結束が重視される集団的文化よりも、創造性を重視し、イノベーションが志向される適応的文化の方が、職務満足の上昇との適合度が高いのかもしれない。逆に、規制緩和前の同業界のように、事業環境が比較的安定している場合は、外部環境に対する能動性は、それ程必要とされず、むしろ内部統合に軸足を置いた集団的文化の方が、職務満足を向上させる傾向があるのかもしれない。

仮説2「職務満足が関係的行動に及ぼす影響は、合理的文化に規定される」については、支持された。合理的文化が高い場合は、全体的職務満足が高い程、関係的行動が高まる傾向があった。

仮説3「合理的文化は、関係的行動を促す傾向がある」については、部分的に支持された。職務満足が高い場合には、合理的文化は、関係的行動を促す傾向があった。

仮説4「関係的行動は、顧客関係性を向上させる傾向がある」については、支持された。関係的行動から顧客関係性に対して、正の影響を及ぼしていた。

これらの仮説検証の結果から、適応的文化と合理的文化が全体的職務満足や関係的行動への影響を介して、顧客関係性を向上させるメカニズムが明らかになった（図4-5参照）。

以上の検証結果から、包括的高型のサンプル群の顧客関係性が有意に高かったからと言って、関係性強化のために、集団的文化、適応的文化、合理的文化、官僚的文化の4つの組織文化を包括的に高める必要があるというわけではないことが分かった。4つの組織文化の内、顧客関係性の向上に有意な影響を及ぼしていたのは、適応的文化と合理的文化だけであった。

なお、包括的高型において、集団的文化と官僚的文化の特徴が見られるのは、

規制緩和が実施される前、すなわち事業環境がより安定的であった頃は、港湾ロジスティクス・サービス業界では、内部統合型の組織文化が支配的で、その頃に形成された文化的特徴が、未だ色濃く残っているからと解釈し得る。

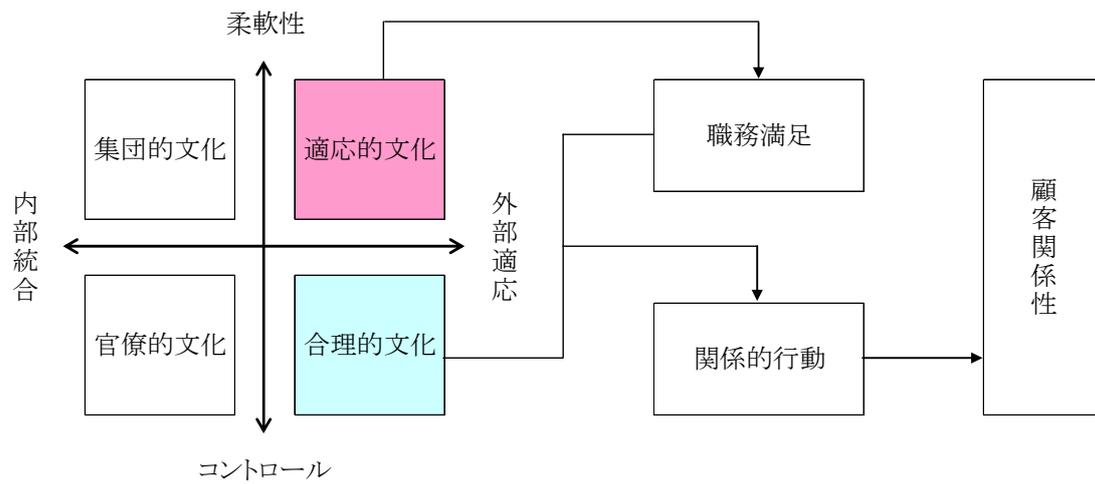


図 4-5 顧客関係性強化のメカニズム

【第5章】 結論

第1節 要約

本研究は、産業財企業における顧客との関係性強化のメカニズムを、サプライヤー企業の組織文化、職務満足、関係的行動に着目して検証した。定量調査の結果、次の4点が明らかになった。

- ・ 適応的文化は、職務満足を向上させる傾向がある。
- ・ 職務満足が関係的行動に及ぼす影響は、合理的文化に規定される。
- ・ 職務満足が高い場合には、合理的文化は、関係的行動を促す傾向がある。
- ・ 関係的行動は、顧客関係性を向上させる傾向がある。

第2節 インプリケーション

第1項 理論的意義

本研究の理論的意義として、以下の4点を挙げる。

1 点目は、関係的行動の構成次元を先行研究よりも広義にとらえた上で、顧客関係性との因果関係を実証した点である。産業財マーケティングの分野では、関係的行動の担い手は、顧客接点のある営業部門に限定されており、顧客接点のない現業部門は、その担い手として想定されていない。本研究では、顧客接点の有無にかかわらず、顧客が本来的に期待する本質サービスを提供している部門があるとするれば、その部門の行動にも着目する必要があると考えた。そこで、関係的行動を「顧客関係性の強化を目的としたサプライヤー企業のあらゆる行動」と定義した上で、顧客関係性との関係を定量的に明らかにした。

2 点目は、関係的行動の規定因を明らかにした点である。産業財マーケティングの分野では、関係的行動を顧客関係性の一規定因としながらも、その関係的行動を促す組織内部の要因が着眼されることはなかった。本研究では、産業財マーケティングと組織論の境界領域に焦点を当てることによって、サプライ

業企業の組織文化が、関係的行動を促すことを定量的に明らかにした。

3 点目は、産業財企業における職務満足の有効性を条件依存的な観点から実証した点である。サービス・マーケティングの分野では、産業財企業を対象に、従業員満足と顧客満足との関係を実証した研究はあまり見当たらない。本研究では、産業財の取引特性から、産業財企業では消費財企業に比べて、従業員満足と顧客満足との間に単純な線形関係が成立しにくいと考えた。そこで、産業財企業における従業員満足の有効性を条件依存的な観点から考察し、組織文化がコンティンジェンシー変数となっていることを定量的に明らかにした。なお、この点については、組織心理学の分野で議論されてきた職務満足と生産性との関係を考える上での一つの示唆にもなり得る。

4 点目は、組織文化が組織成果に影響を及ぼすメカニズムの一つを実証した点である。機能主義的組織文化論の分野においては、組織文化が、どのようなメカニズムを経て業績に影響するのかが、十分に理論立てられていない。本研究では、組織文化が組織成果としての顧客関係性に及ぼす影響を、職務満足と関係的行動を媒介変数として扱うことによって、定量的に明らかにした。

第2項 実践的意義

本研究の実践的意義は、顧客関係性を強化するには、適応的文化と合理的文化を同時極大化する取り組みが有効であることを明らかにした点である。

具体的には、適応的文化の強化を通じた職務満足の向上と、合理的文化の強化を同時に実現することによって、関係的行動が促され、その結果、顧客との関係性が強まる傾向があることを明らかにした。すなわち、適応的文化と合理的文化という、言わば相矛盾する組織文化のマネジメントによって、高い顧客関係性を実現し得ることが示唆された^{注50}。これまで、サービス・マーケティ

注50 異なる文化的特徴の同時極大化が、高い業績をもたらすことを実証した経験的研究として、松尾（1998）がある。松尾（1998）は、部内競争志向と協調志向という相矛盾する特性をマネジメントすることができた組織こそ、市場において競争優位を確立することができることを明らかにした。また、Cameron & Quinn（1999）も、集団的文化と合理的文化、あるいは適応的文化と官僚的文化という、相反する文化的特徴の両立が、高い成果に繋がるとしている。

ング分野の先行研究によって得られた知見から、高い顧客満足を実現するには、従業員満足の上昇が重要な鍵とされていた。しかしながら、産業財企業においては、従業員満足の上昇に適合的な適応的文化だけでなく、合理的文化も併せて強化することが、顧客との関係性強化に欠かせないことが発見された。すなわち、合理的文化の特徴が弱い企業において、従業員満足を上昇させても、関係的行動は促されず、結果として、顧客関係性も強化されないことが分かった。この点において、顧客との関係性強化を経営課題とする産業財企業に対して、本研究成果は一定の貢献を果たしたと言える。

第3節 限界

本研究の限界として、以下の5点を挙げる。

1点目の限界は、調査対象企業が1業種に限定されている点にある。本研究は、産業財企業における顧客との関係性強化のメカニズムを定量的に明らかにすることを目的とした。しかしながら、本研究で調査対象としたのは、産業財企業の中でも、港湾ロジスティクス・サービス業のみである。本研究成果の外的妥当性を高めるには、サンプル企業の業種範囲を拡大する必要がある。

2点目の限界は、変数の測定方法にある。本研究では、調査の効率性を考慮し、以下のような方法で変数の測定を行った。まず、顧客関係性については、サプライヤー企業が、自らの顧客の立場に立って推測して回答するという形をとった。職務満足については、質問票の回答者（事業所を代表して回答できるマネージャー）が、全従業員の立場に立って、推測して回答するという形をとった。組織文化については、1事業者1回答という形をとった^{注51}。しかしながら、これらの測定方法は、調査データの精度の面で課題がある。この点を改善するには、顧客関係性については、サプライヤー企業ではなく、顧客企業の側から直接回答データを得る必要がある。職務満足については、調査対象企業における複数の従業員から直接回答データを得る必要がある。組織文化についても、1サンプル事業者における回答者数を増やす必要がある。

注51 組織文化をどのように認識するかについては、職務や階層によって異なる傾向がある (Cooke & Rousseau, 1988)。

3 点目の限界は、関係的行動の測定尺度にある。本研究では、関係的行動の構成次元を先行研究よりも広義にとらえ、関係的行動を、表層サービスとしての顧客とのコミュニケーションと、顧客にとっての本来的な価値提供である本質サービスの合成変数として扱った。その際、後者については、1 項目のみから成るオリジナル尺度を使用した。しかし、関係的行動の 1 下位次元を 1 つの質問項目によって測定するのは、尺度の信頼性の点で問題がある。この問題点を解消するには、本質サービスの測定尺度を複数の質問項目によって作成する必要がある。

4 点目の限界は、本研究の理論モデルにある。本研究では、組織文化が職務満足や関係的行動への影響を介して、顧客関係性に及ぼす影響を定量的に明らかにした。しかしながら、媒介変数は、職務満足と関係的行動の 2 変数以外にも存在する可能性がある。つまり、本研究の理論モデルとは異なるメカニズムで、組織文化が顧客関係性に影響を及ぼしている可能性がある。今後は、本研究の理論モデルをさらに精緻化した上で、分析を進める必要がある^{注 52}。

5 点目の限界は、組織文化のマネジメントのあり方が考察されていない点にある。本研究によって、適応的文化と合理的文化が職務満足や関係的行動への影響を介して、顧客関係性を向上させるメカニズムが明らかになった。しかしながら、適応的文化と合理的文化という異なるタイプの組織文化をいかにして同時極大化するかについては、本研究のリサーチ・クエスチョンの範囲を超えており、本論文では何ら解を提示していない^{注 53}。この点を解明するには、本研究のような定量調査だけでなく、定性調査によるミクロな視点で個々の現象を観察する必要がある。

注 52 本研究の理論モデルのもとでは、集団的文化と官僚的文化は、顧客関係性に対して有効な機能を果たしていなかった。しかしながら、より精緻化された理論モデルのもとでは、集団的文化と官僚的文化が重要な説明変数、もしくはコンティンジェンシー変数となっている可能性も考え得る。もしそうであるならば、適応的文化と合理的文化だけが極大化された企業よりも、4 つの組織文化が包括的に高い企業の方が、より高い顧客関係性を実現している可能性も否定できない。ところが、本調査サンプルにおいては、前者のタイプの企業群が見られなかったため、後者のタイプの企業群との比較分析ができなかった。この点を明らかにするには、前記の両群が存在するサンプルのもと、より精緻化された理論モデルの検証を行う必要がある。

注 53 北居 (2005) が指摘しているように、組織文化の先行変数に関する実証研究は、あまり多くない。

第4節 エピローグ

最後に本研究の発見事実が、序章でのエピソードにおいて、具体的にどのような意味を持っているのかを示す後日談^{注54}を紹介して、本論文を締めくくるとする。

瀬戸内の夏は暑い。8月も後半にさしかかったある日、作業現場の巡回を終え、事務所に戻ってきた小堀は、吹き出る汗を両手で拭いながら、自分のデスクに向かった。そこで小堀が目にしたのは、1通の郵便物であった。差出人は、K大学の大学院生からであった。封を開けると、中には「アンケート調査の結果分析レポート」と書かれた冊子が入っていた。小堀は、春頃、この大学院生から送られてきたアンケートに回答し、返信したのを思い出した。小堀が今、手にしている冊子は、そのフィードバック・レポートのようである。

なおも流れ出る汗を何度も拭いながら、小堀はそのレポートを読み始めた。読み進めるうちに、小堀の目の色が少しずつ変わっていった。そこには、小堀の悩みを解きほぐしてくれるヒントが記されていたのである。具体的には、職場の風土が、従業員満足や顧客サービスへの取組に対する影響を介して、顧客満足を向上させるメカニズムについて分析されていた。小堀がこのレポートで重要と感じたのは次の3点であった。

- ・ 適応的文化と呼ばれる職場の風土が、従業員満足を向上させる。
- ・ 従業員満足が向上しても、必ずしも顧客満足が高まるとは限らない。
- ・ 従業員満足が高く、かつ合理的文化と呼ばれる職場の風土が強いと、顧客サービスへの献身的な取組が促され、その結果、顧客満足を向上する。

小堀はこれらのことを自社に当てはめて考えてみた。

まず、A事業所では、このレポートで言われるところの合理的文化が強いようである。従業員満足については、定着率の低さにも表れているように、総じ

注54 本後日談の状況設定は、フィクションである。

て低い。ところが、マネジャー層やベテランのコア人材に限っては、以前から従業員満足が高かった。このことが合理的文化の強さと相まって、顧客サービスへの取組を高いレベルで促していたようである。但し、若手をはじめとするその他の人材は、従業員満足が低いため、現状のままでは、今のパフォーマンス・レベルを将来に亘って持続するのは困難であろうことが推測できた。したがって、A事業所については、適応的文化を強化し、事業所全体レベルで、従業員満足を向上させる必要があると考えた。

一方、B事業所は、従業員満足が高いものの、合理的文化が弱いため、顧客サービスへの取組が十分促されていなかったようである。したがって、B事業所については、合理的文化の強化が喫緊の課題と感じた。

レポートを読み終えた小堀の表情はどこか明るかった。小堀の勘は、まるで間違っていたわけではなかったようである。言うまでもなく、このレポートで小堀の悩みが全て解決されたわけではない。しかし、自分が悩んでいる現象の背後に隠れた構造と思しきものが見え、進むべき方向性が分かったことに、小堀はそれなりの満足感を覚えていた。

一般に風土改革は困難と言われる。しかし、小堀は悲観的に考えていなかった。というのも、小堀が変革を試みる対象は、何もGE社のようなコングロマリットではない。ゼネラル・マネジャーとして直接的な働きかけが可能な100人程度から成る顔の見える組織である。「やってやれなくはない」。小堀はつぶやいた。

また、フィードバック・レポートの末尾には、ある1冊の本が紹介されていた。適応的文化や合理的文化を醸成するためのマネジリアルな取組について、具体的なヒントが書かれてある本のようなものである。著者はKim S. Cameron & Robert E. Quinnとなっていた。小堀は、こうしたものを一つのとっかかりとして活用することで、風土もマネジメントの対象に十分なり得ると考えた。

レポートを読んで、小堀の中に、また新たな関心が芽生えた。「どうすれば、適応的文化と合理的文化という異なる性格の風土を、同時に極大化できるのだろうか」。それは、より大きな文脈で考えると、「矛盾のマネジメント」なのかもしれない。おそらく、適応的文化と合理的文化というのは、その1つに過ぎないのであろう。つまり、単純な二者択一論ではなく、本来相反する課題をい

かに同時実現できるかが、企業の盛衰を決める大きな鍵なのかもしれない。その工夫の巧みさや、それを可能にする仕組みが、エクセレント・カンパニーとそうでない企業を分かつポイントなのかもしれない。この点については、フィードバック・レポートには、何ら言及されていなかった。「矛盾のマネジメント」に成功している企業をよりミクロな視点で観察しないと、この問いに対する答えは出てこないであろう。小堀は思った。「この問いは自分で解決してみたい」。小堀はいつの間にか、汗を拭うことを忘れていた。

【謝辞】

職場の人々の深層にある基本的なものの考え方が、サービス活動や人のマネジメントのあり方に少なからぬ影響を与えているのではないかと。そして、それらのあり方が、顧客満足や従業員満足の大きな影響要因になっているのではないかと。もしそうだとすると、上からの指示によって、人々にある行動を変えさせても、深層にある基本的なものの考え方が変わらない限り、一過性のうわべだけの変化にとどまり、期待する成果は得られないのではないかと。

私がこのような問題意識を持つようになって、早や2年余りが経過した。この問題意識と日々向き合いながら、ここによりやく修士論文として一つの形にまとめ上げることができた。ささやかな一歩ではあるが、一つの節目を迎えられたことに、素直に喜びを感じる。お世話になった方々に、この場を借りて、心から御礼を申し上げたい。

まず、指導教官である小川進先生（神戸大学）に最大の感謝の意を表したい。思えば、小川先生との出会いは、MBA という私の第2の学生生活において、最も幸運な出来事であった。自らが最も問題とする具体的現象の背後に隠れた因果の構造に、いかにして迫るか。その迫り方を一貫してご指導いただいたと実感している。もちろん未熟な身であるが故に、この知的鍛錬はこれからもずっと続く。しかし、小川先生にご指導いただいたことは、今後の私のキャリアにおいて、いかなる問題事象に直面しようとも、常に立ち返るべき原点であり続けると確信している。

水野学先生（阪南大学）には、論文の執筆段階において、何度もきめ細かいご指導をいただいた。水野先生のご指摘によって、自らの主張の説得のあり方について、深く考えさせられる有益な機会を得た。

金井壽宏先生（神戸大学）には、研究テーマの構想段階において、貴重なご示唆をいただいた。金井先生のご指導を通じて、現場の問題意識に根ざした素朴な疑問を深掘することの重要性を再認識させられた。

平野光俊先生（神戸大学）には、リサーチの設計から論文の執筆段階に至るまで、何度も親身になって相談に乗っていただいた。知りたいことをいかにし

て知るか。この点について、平野先生から多くの有益なご助言をいただいた。

余田拓郎先生（慶應義塾大学）と松尾睦先生（小樽商科大学）には、小川ゼミの特別セッションにおいて、貴重なご指導をいただいた。また本論文のドラフトに対しても、有益なコメントをいただいた。両先生の研究は、言わば私にとって一つの憧れであった。その両先生から直接ご指導を受けられる機会を得て、本研究に弾みがついた。

北居明先生（大阪府立大学）には、組織に関する有志の勉強会でお会いしたのをご縁に、何度となく実践的なアドバイスをいただいた。組織文化研究の第一人者の一人である北居先生から、ポジティブなフィードバックをいただけたことは、本研究を進める上で、何よりも励みになった。

神戸大学大学院博士課程後期に在学中の尾形真実哉氏と勝田大介氏には、MBAの授業で知り合ってから以来、私の拙い疑問に何度も丁寧に答えていただいた。研究者としての道を志すお二人からのアドバイスによって、自身の考えを深めることができた。

そして、この1年間、共に悩み、共に議論した、小川ゼミのすばらしき仲間には、最大級の感謝を伝えたい。本論文は、彼らからいただいた数々の貴重な意見なくして、完成し得なかった。彼らとの出会いは、MBA生活で得た私の最大の宝である。

また、神戸大 MBA へのチャレンジを後押ししてくれた父にも深く感謝したい。これからは、ここで学んだことを会社へフィードバックしていくつもりである。

最後に、私の MBA 生活をずっと支え続けてくれた妻の綾子、長女の華奈、次女の実奈に心から感謝したい。家族の理解と支援があったからこそ、ここまでたどり着くことが出来た。本当にありがとう。

2006年8月

堀口悟史

【引用文献】

- Cameron, K. S. and R. E. Quinn (1999) *Diagnosing and Changing Organizational Culture*, New York : Addison-Wesley.
- Cooke, R. A. and D. M. Rousseau (1988) “Behavioral Norms and Expectations : A Quantitative Approach to the Assessment of Organizational Culture, ” *Group & Organization Studies*, 13 (3) , pp. 245-273.
- Cooke, R. A. and J. L. Szumal (1993) “Measuring Normative Beliefs and Shared Behavioral Expectations in Organizations : The Reliability and Validity of the Organizational Culture Inventory, ” *Psychological Reports*, 72 (3) , pp. 1299-1330.
- Denison, D. R. and A. K. Mishra (1995) “Toward a Theory of Organizational Culture and Effectiveness, ” *Organization Science*, 6 (2) , pp. 204-223.
- 江原淳・山本昭二 (1995) 「職務満足と顧客満足の関係：職務満足と顧客満足」サービス企業生産性研究委員会編『サービス企業における生産性・顧客満足・職務満足』（財）社会経済生産性本部。
- Herzberg, F. (1966) *Work and the Nature of Man*, Cleveland, OH : World Publishing. (北野利信訳『仕事と人間性』東洋経済新報社, 1968年。)
- Heskett, J. L. , T. O. Jones, G. W. Loveman, W. E. Sasser Jr. and L. A. Schlesinger (1994) “Putting the Service-Profit Chain to Work, ” *Harvard Business Review*, March-April, pp. 164-174. (小野譲司訳「サービス・プロフィット・チェーンの実践法」『ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス』1994年7月号。)
- Heskett, J. L. , W. E. Sasser Jr. and L. A. Schlesinger (2003) *The Value Profit Chain*, New York : The Free Press. (山本昭二・小野譲司訳『バリュー・プロフィット・チェーン』日本経済新聞社, 2004年。)
- Homburg, C. , J. P. Workman Jr. and O. Jensen (2002) “A Configurational Perspective on Key Account Management, ” *Journal of Marketing*, 66, April, pp. 38-60.

- Jaworski, B. J. and A. K. Kohli (1993) “Market Orientation : Antecedents and Consequences, ” *Journal of Marketing*, 57 (3) , pp. 53-71.
- Leuthesser, L. and A. K. Kohli (1995) “Relational Behavior in Business Markets – Implications for Relationship Management, ” *Journal of Business Research*, 34, pp.221-233.
- 加護野忠男 (1984)「環境適応の類型」神戸大学経営学部 80 周年記念論文集編集委員会編『経営学のフロンティア』千倉書房。
- 加護野忠男 (1993)「組織文化の測定とタイポロジー」加護野忠男・角田隆太郎・山田幸三・(財)関西生産性本部編『リストラクチャリングと組織文化』白桃書房。
- 北居明 (2005)「組織文化と経営成果の関係—定量的研究の展開—」『大阪府立大学経済研究』第 50 卷 第 2・3・4 号, pp.141-164。
- 北居明・出口将人 (1998)「組織文化の測定と変化」加護野忠男・角田隆太郎・山田幸三・(財)関西生産性本部編『日本企業の経営革新』白桃書房。
- 松尾睦 (1998)「営業組織の文化的特性と業績：競争と協調のマネジメント」『流通研究』第 1 卷第 1 号, pp. 51-65。
- 松尾睦 (2002)『内部競争のマネジメント』白桃書房。
- 南知恵子 (2006)『顧客リレーションシップ戦略』有斐閣。
- Morgan, R. M. and S. Hunt (1994) “The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing, ” *Journal of Marketing*, 58 (3) , pp. 20-38.
(宋貞美訳「リレーションシップ・マーケティングのコミットメントトラスト理論」『マーケティング・ジャーナル』第 57 号, pp. 52-60.)
- Narver, J. C. and S. F. Slater (1990) “The Effect of a Market Orientation on Business Profitability, ” *Journal of Marketing*, 54, pp. 20-35.
- Odom, R. Y. , W. R. Boxx. and M. G. Dunn (1990) “Organizational Cultures, Commitment, Satisfaction, and Cohesion, ” *Public Productivity & Management Review*, 14 (2) , pp. 157-169.
- 小野譲司 (1996 年)「リレーションシップ・マーケティングと顧客維持戦略」『マーケティング・ジャーナル』第 62 号, pp. 36-47。
- O’ Reilly, C. A. , J. A. Chatman. and D. F. Caldwell (1991) “People and

- Organizational Culture : A Profile Comparison Approach to Person-Organization Fit, ” *Academy of Management Journal*, 34 (3) , pp. 487-516.
- 坂下昭宣 (1978) 「組織成果：統合とパターン維持」野中郁次郎・加護野忠男・小松陽一・奥村昭博・坂下昭宣編『組織現象の理論と測定』千倉書房。
- 坂下昭宣 (2002) 『組織シンボリズム論』白桃書房。
- Schein, E. H. (1985) *Organizational Culture and Leadership*, San Francisco : Jossey-Bass. (清水紀彦・浜田幸雄訳『組織文化とリーダーシップ』ダイヤモンド社, 1989年。)
- Schein, E. H. (1999) *The Corporate Culture Survival Guide*, San Francisco : Jossey-Bass. (金井壽宏監訳『企業文化—生き残りの指針』白桃書房, 2004年。)
- 嶋口充輝 (1994) 『顧客満足型マーケティングの構図』有斐閣。
- 高嶋克義 (1988) 「産業財マーケティング論の現状と課題」『経済論叢』第 142 巻第 1 号, pp. 133-154。
- 高嶋克義 (1998) 『生産財の取引戦略』千倉書房。
- 高橋弘司 (1999) 「態度の測定 (I) : 職務満足」渡辺直登・野口裕之編『組織心理測定論』白桃書房。
- 高橋伸夫 (1993) 『ぬるま湯的経営の研究』東洋経済新報社。
- Vroom, V. H. (1964) *Work and Motivation*, New York : John Wiley & Sons. (坂下昭宣・榊原清則・小松陽一・城戸康彰訳『仕事とモチベーション』千倉書房, 1982年。)
- Weiss, D. J. , R. V. Dawis. , G. W. England. and L. H. Lofquist (1967) *Manual for the Minnesota Satisfaction Questionnaire*, Minneapolis, MN : University of Minnesota, Work Adjustment Project, Industrial Relations Center.
- Workman, J. P. , Jr. , C. Homburg. and O. Jensen(2003) “Intraorganizational Determinants of Key Account Management Effectiveness,” *Journal of the Academy of Marketing Science*, 31 (1) , pp. 3-21.
- 余田拓郎 (2000) 『カスタマー・リレーションの戦略論理』白桃書房。

ワーキングペーパー出版目録

番号	著者	論文名	出版年
2005・1	赤阪 朋彦 大橋 忠司 北林 明憲 中島 良樹 古谷 賢一 山本 守道	官僚制組織における個人の自立性支援 ー大手企業 4 社のアンケート調査からー	4/2005
2005・2	手島 英行 柳父 孝則 山本 哲也 和多田 理恵	人材ポートフォリオにおける人材タイプ別人的資源管理施策の 考察ー職務満足要因の探求と職務満足次元との関係ー	4/2005
2005・3	芦谷 武彦 栗岡 住子 佐藤 和香 村上 秀樹	企業組織における正社員とパートタイマーの価値観、準拠集団、 成果に関する考察ー物品販売会社 A 社のアンケート調査からー	4/2005
2005・4	裊 薫	会社分割を利用した事業再生手続モデル	9/2005
2005・5	和多田 理恵	ベンチャー系プロフェッショナル組織におけるコア人材のコミ ットメントに関する研究ー伝統的日本企業との比較分析ー	10/2005
2005・6	本郷 晴	特殊鋼の製品開発マネジメント	11/2005
2005・7	高田 壮豊	Comparative Analysis of Organizational Commitment in Medical Professionals	11/2005
2005・8	松永 好弘	技術のモジュール化と転用の理論	11/2005
2005・9	加藤 正明	地域とモノの間におけるブランド拡張の研究～適合基盤として のライフスタイルについて～	11/2005
2005・10	桑本 誠	民生用 AV 機器におけるモジュラー型製品の製品開発マネジメ ント	11/2005
2005・11	五味 嗣夫	中国で生きる日本型経営システムー蘇州進出日本企業の事例か らー	11/2005
2005・12	栗岡 住子	職務満足を高めストレスをコーピングする働き方の分析	12/2005
2005・13	北林 明憲	企業における経営理念の浸透策と浸透度についての研究 ーエレクトロニクスメーカーのドメインカンパニーの比較調査よりー	3/2006
2005・14	古谷 賢一	事業創成期における組織マネジメントの研究	3/2006

番号	著者	論文名	出版年
2006・1	岡田 齋 檜山 洋子 藤近 雅彦 柳田 浩孝	中小企業によるCSR推進の現状と課題 ～さまざまな障害を超えて～	6/2006
2006・2	陰山 孔貴	創造的な新製品開発のための組織能力－シャープの事例研究－	9/2006
2006・3	土橋 慶章	大学におけるバランスト・スコアカードの活用に関する研究	9/2006
2006・4	岡田 齋	企業の倫理的不祥事と再生マネジメント -雪印乳業と日本ハムを事例として-	9/2006
2006・5	檜山 洋子	中小企業におけるコンプライアンス体制とその浸透策	9/2006
2006・6	山下 敦史	医療機関における IT 活用能力向上に関する研究	9/2006
2006・7	岡島 英樹	太陽電池事業におけるイノベーションの進展 －SA 社を事例として－	9/2006
2006・8	柳田 浩孝	中小企業取引における CSR を通じたメインバンク機能の再構築	9/2006
2006・9	湊 則男	環境投資におけるリアルオプションの適用	10/2006
2006・10	榎 浩之	製造業における技能伝承のマネジメントについての一研究 量産機械工場における熱処理技能を事例として	10/2006
2006・11	藤近 雅彦	中小企業における CSR の推進とトップマネジメントのあり方	11/2006
2006・12	杉田 拓臣	DPC 対象病院における管理会計の役割と進化	11/2006
2006・13	竹村 稔	ソフトウェア技術者のキャリア発達に関する研究	11/2006
2006・14	野口 豊嗣	企業のコミュニケーション能力と CSR 活動の相互関係の研究	11/2006
2006・15	大槻 博司	環境経営に向けた組織パラダイムの革新	11/2006
2006・16	堀口 悟史	産業財企業における顧客との関係性強化のメカニズム 組織文化のマネジメントによるアプローチ	12/2006