

タイトル	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
著者	伊藤，友章
引用	北海学園大学経営論集，7(2)：51-85
発行日	2009-09-25

# 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 —

伊 藤 友 章

## はじめに

組織あるいは事業単位の市場志向の度合いと業績との関係については、90年代以降、今日にいたるまで、実に数多くの研究がおこなわれてきた(Kohli=Jaworski, 1990; Jaworski=Kohli, 1993; Narver=Slater, 1990; Slater=Narver, 1994; Deshpande=Farhey=Webster, 1993; Rukert, 1992)。ここでは、市場志向の度合いが高い組織は業績が高いことを支持する実証結果が数多く提示されている一方で、両者の間には必ずしも有意な関係がみられないとする結果もいくつか報告されている(Greenley, 1995; Harris, 2001; Noble=Sinha=Kumar, 2002; Hult=Ketahen=Slater, 2005)。

このような結果が生じるのには、さまざまな理由が考えられる。市場志向の測定方法などの研究方法に問題があるのかもしれない(Harris, 2002)し、市場志向が業績に影響を与える程度は市場環境の状況や学習組織の特性を有する程度など、ある特定の条件によって左右されるのかもしれない(Greenley, 1995; Harris, 2001; Kumar=Subramanian=Yauger, 1998; Baker=Shinkula, 1999)。あるいは市場志向であることは、イノベーションの阻害などを通じて、業績にマイナスの影響を与える可能性もあるのかもしれない(Christensen=Bower, 1996)。なににせよ、実際にこれまでの市場志向研究

で採用されてきた研究方法で測定してみると市場志向の度合いは高いのだけれども業績が上がらない組織が少なからず存在していることが考えられる。

市場志向が高いことが高い業績に結びついていない理由の1つには、JaworskiたちやNarverたちに代表される90年代以降の市場志向研究では実際に顧客と接している従業員(customer contact employee, Hartline=Ferrell, 1996)個人レベルの行動や彼らの組織に対する市場志向の評価、あるいはその従業員と接している買い手側の顧客や取引業者の市場志向の評価(首藤, 2009)を取り込むことが不十分であることが考えられる。そのため、経営者層の視点とこうした顧客と接触する場(顧客接点)にいる人々の視点との間に市場あるいは自社(自社事業)の市場対応の戦略に対する認識にかい離があるような組織、たとえば、上級管理者層がわが社は顧客ニーズへの対応が迅速だと思っても現場レベルではわが社は顧客対応が遅すぎると感じているような組織、上級管理者層がわが社は市場の変化を迅速にフィードバックさせる生産・販売の仕組みを作っていると思っても、現場レベルでは在庫減らしのために商品を売りさばくことに必死な状況になっているような組織<sup>1)</sup>であっても、市場志向の度合いが高いと判断してしまうことになる。そのために、結果として市場志向度合いが高いのに、財務業績あるいは顧客満足度などの

顧客反応で測定した業績が必ずしも高い成果をあげていないようなことになってくることがあるのではないかと考えるのである。

このような問題意識のもとに、本稿では、これまでの市場志向研究において顧客と接している従業員、あるいは顧客、供給業者などの組織外部の視点を重視した研究を幅広くレビューする。さらに、レビューの成果を踏まえ、既存研究の成果と問題点を整理し、そのうえで、将来の市場志向の研究の方向性を考察することにする。

### 1. 問題の整理

一言で、Jaworski たちや Narver たちらの市場志向研究に、顧客接点レベルの視点が欠けているといっても、そこでは複数の問題を含んでいる。本稿では、これを市場志向の分析レベルの偏りの問題（組織あるいは事業単位レベルへの偏りと顧客と接している従業員個人レベルの分析の不足）と市場志向の評価者の偏りの問題（上級管理者への偏り）、さらに、後者については、組織内外の多様な視点からの評価の不足という問題と回答者の数（シングル・インフォマントに依存した場合のバイアス）の問題というふうに整理をしている。

このような問題意識を有した研究は市場志向の研究においてどれほど存在しているだろうか。既存の市場志向の研究の中でも複数の論者が部分的に本稿と共通した指摘をしている。しかし、その問題の意識は論者間で微妙な違いがあり、多くの論者が問題意識をほぼ共有して、多くの実証研究等が行われ、発表されていくようなまとまりを示しておらず、さまざまな研究の中に点在しているような状況である。たとえば、実証分析におけるモデルの中に含まれる数多くの仮説の中の1つとして、組織レベルの市場志向と個人レベルの顧客志向との関連を示した仮説がいくつか

まれているといった形で存在しているのである。上記の問題意識の下に文献レビューをしていくと、過去の研究の一部分を寄せ集めてくるような形になってしまう。

そのために既存の先行的な研究としてあてはまるものの範疇はあいまいであり、あまりに問題意識の共通の程度を限定してサーベイをすれば、既存の研究はほとんどないということになる。一方、幅広く捉えると、関連する文献を数多く拾い上げていくことができるが、ある程度の枠組みを規定しておかないと途方もない数になっていくことが考えられる。

こうしたばらつきのある諸研究をまとめあげていくには、レビューの仕方および文献整理の仕方が問題になってくると思われる。本稿では、小菅（2007）などを参考に下の図表のような2×3のマトリックスを想定した。

図表1の縦軸は市場志向研究の分析レベルに関する問題で、組織・事業単位あるいは特定部署の文化や行動の市場志向度合いを対象としているのか、組織を構成している個々人の行動や信念の市場志向度合いを対象としているのかということである。実証研究における調査表の質問項目における主語が our company（あるいは our business）なのか

評価者 分析レベル	組織内部		組織外部 (顧客, 流通業者, サプライヤー...)
	上級管理者層	顧客と接している従業員	
組織（事業単位）レベル	①上級管理者層が評価（知覚）する組織の市場志向	④従業員が評価（知覚）する組織の市場志向	⑤顧客等が評価（知覚）する組織の市場志向
個人レベル	②上級管理者が評価（知覚）する従業員個人の顧客志向	③従業員が自己評価した自身の顧客志向（市場志向）	⑥顧客等が評価（知覚）する営業（接客）担当者の顧客志向

図表1 市場志向研究の類型

I なのかの違いということである。横軸は市場志向研究における評価主体の問題、誰に組織の市場志向あるいは個人の顧客志向の度合いを評価させるのかという問題を含んでいる。市場志向の程度を組織内部の人に尋ねるのか、顧客や流通業者、サプライヤーなど組織外部の人に尋ねるのか、そして組織内部であるならば、上級管理者層に市場志向の度合いを聞くのか<sup>2)</sup>、従業員に聞くのかでわけることができる。

そして、本稿で述べるところの顧客接点での視点で市場志向を捉えたのが、図表1で網掛けがされた③から⑥に該当する象限である。

以下の章では、まず、関連する研究が、各象限ごとに、どのような概念規定や測定尺度の開発がなされ、それらと業績との関係はどのように捉えられてきたのかを整理する。さらに組織レベルの市場志向については実証研究における回答者の数と質の問題をどのように触れて生きたのかについてもとりあげていく。次に、Jaworski たちや Narver たちの研究に代表される上級管理者が評価する組織レベルの市場志向の度合い（図表1の①に該当）と③から⑥までの各象限との関係、あるいは各象限間の関係についてどのように捉えられてきたのかをまとめている。

### (1) 従業員が自己評価する個人レベルの市場（顧客）志向

組織のセールス・パーソンをはじめとする従業員個人を分析レベルとした市場志向研究（図表1の③に該当）については、図表1の中でもっとも先行研究の多い領域である。それは図表2のように、2つの軸から4つに分けることができる。ここではこの図表にそって検討していこう。

	従業員の態度（信念）	従業員の行動
顧客志向的なセールス活動（市場志向研究とは別個に進展）	セールス・パーソン の感情的顧客評価 Stock = Hoyer (2005)	SOCO Saxe = Weitz (1982) 他多数
個人レベルの市場志向（市場志向研究の代替・補完的なアプローチ）	Customer Mind-set (Kennedy, et al. 2002)	I-MARKOR (Schlosser, 2005; Schlosser = McNaughton, 2006)

図表2 個人レベルの市場（顧客）志向に関する研究

#### ① セールス・パーソンの顧客志向的な行動に注目した研究（SOCO スケールの開発）

図表2の中でも、もっともこれまでの研究が多いのが、80年代前半よりセールス・マネジメント研究の中ですでに展開されていた顧客志向的な販売活動に関する研究である。これらはセールス・パーソン個人に自らの日々の職務の仕方における顧客志向の程度を評価させ、それらと業績、顧客満足、サービス品質などとの関係を把握しようとするものである。この分野で先駆的かつ後の研究に大きな影響を与えているのが Saxe = Weitz (1982) の1982年の論文で、彼らはそこでセールス・パーソンの顧客志向的な販売行動を測定する尺度として SOCO (Sales Orientation Customer Orientation) という尺度を開発した。これは、市場志向研究において開発された MARKOR (Kohli = Jaworski = Kumar, 1993) や MKTOR (Narver, et al. 1990) に匹敵する有名な尺度といえよう。彼らの述べる顧客志向の販売とは、セールス・パーソンが、顧客が自身のニーズを充足させるような購買意思決定を行うことを支援しようところみることであり、セールス・パーソンがマーケティング・コンセプトを実践する程度に言及しているとされる。彼らは、

「非常に顧客志向の高いセールス・パーソンは長期的な顧客満足を増加を狙った行動に努めている。加えて、彼らは顧客不満足を導くような行動を回避する。そして顧客志向の高いセールス・パーソンは短期的な売上の確率を高めるために顧客に利益を犠牲にするような行動を回避しようとする (p.344)」としている。マーケティング・コンセプトの実践に加えて、彼らの述べるところの顧客志向的な販売とは、顧客の抱えている問題を解決しようとする問題解決型のセールスという側面も含まれている。問題解決型のセールス・スタイルは、すでにこの時点でセールス・マネジメント研究に組み込まれていた。

SOCO スケールは、文献レビューと25人のセールス・パーソンとセールス・マネジャーとのインタビューから引き出された24のアイテムからなり、セールス・パーソンが顧客に対する行動の仕方を記した項目からなっている。

Thomas=Souter=Ryan (2001) は、この尺度の特徴として、「1. 顧客が満足する購買意思決定をするように支援しようとすることを求めること、2. 顧客が自身のニーズを評価することを支援すること、3. 顧客ニーズを充足させる製品を提供すること、4. 製品あるいはサービスを適切に説明すること、5. 詐欺的でごまかしの戦術を避けること、6. 高圧的な販売を避けること」の6つをあげている。

Saxe=Weitz (1982) は、SOCO スケールについて、項目内容の適切さ、内容的妥当性、弁別妥当性、内的妥当性、収斂妥当性、法則的妥当性を有するものであることも検証している。その後、彼らの提示した測定尺度は、多くの研究者によって取り上げられ、組織レベルの市場志向研究と同様に、さまざまな修正がほどこされて今日に至っている (Michaels=Day, 1985; Tadepalli, 1995; Thomas, et al. 2001)。そこでは、質問内容

の表現を変えたり、項目数を集約したりといったさまざまな修正が加えられているが、基本概念そのものに対する論議はほとんどなされていない。また対象領域も当初は、産業財など法人向けの営業が主な対象になっていたが、小売業をはじめとするサービス業におけるセールス・パーソンの顧客志向の程度を測定することにも用いられている (Brown=Mowen=Donavan=Licata, 2002)。サービス業では、顧客との接触活動が顧客の反応を引き出すのに非常に大きな役割を果たすことになることは、サービス品質に関する研究 (Parashraman=Zeithaml=Berry, 1985) やサービス・エンカウンターに関する研究 (Bitner=Booms=Tetreault, 1990) から明らかである。

セールス・パーソンの顧客志向がもたらす成果は、セールスマン自身のパフォーマンスの向上としてあらわれる。セールスマン自身の成果は、販売量や売上高のような客観的な数字よりは、自己評価によって測定されることが多い (Bole=Babin=Brashear=Brooks, 2001)。たとえば、達成販売数量、顧客関係の点からみたパフォーマンスの質、時間、計画の管理、経費管理に関するパフォーマンスの質、製品知識、競合の製品知識、顧客ニーズの知識に関するパフォーマンスの質などを企業の中で良い-悪いの5点尺度で測定するといったものである (Cross=Brashear=Rigdon=Bellenger, 2007)。自己評価の信頼性は確かに問題になるが、過去の結果からはマネジャーの評価とかなり一貫していることが明らかになっている。また小売・サービス業を対象にした研究は、さまざまな製品がさまざまな価格で販売されているので、販売量や販売による収入から成果を測定するのは難しいし、店舗ごとの比較ができないのである。完全ではないけれども、自己申告型の測定尺度は小売企業間での比較が容易であるという点でメリットがある (Boles,

et al. 2001, p.6)。

このようなセールス・パーソン個人の業績にプラスの影響を与えることはすでに多くの論者によって明らかにされてきた。しかし、顧客志向的なセールスが組織全体にどのようなプラスの影響を与えているのかは不明である。これについては、顧客との関係性の強化についても個人レベルの顧客志向が貢献している(Dunrap=Duston=Chambers, 1994)ことを明らかにすることで、組織の業績にもポジティブな影響を与えているものと捉えていることが多い。前述したように、SOCOスケールで測定されるセールス・パーソンの顧客志向的な行動とは、顧客ニーズの充足を促進させる製品・サービスをつくりだせるようにあらゆる取引当事者間でのコンサルティング的で、双方向的で、協業的な対話を強調している。顧客志向行動をすることで顧客満足度を高める組織間活動が進み、関係性が進展し、管理することが出来るのである。

Williams=Attray (1996) は、組織レベルでの顧客志向の研究も、個人レベルの顧客志向の研究に並行しているとしている。それらの研究が示すことは、個々の販売担当者、顧客との関係性を確立し、維持する際に顧客志向のアプローチを用いることで組織の業績に高い成果をもたらすであろうということであるとしている。だが、実際に彼らが関係性の程度を測るのに顧客に対して質問している項目は、「セールスマンを尊敬している」「そのセールスマンと一緒に仕事をしていきたいと考えている」といったような、組織ではなくセールスマン個人を顧客が評価するような項目になっている。

## ② 個人の顧客志向的な態度に注目した研究

SOCOはセールス・パーソンの行動を対象にしているが、セールス・パーソンの顧客への態度で顧客志向の度合いを把握し、顧客志向的な態度が高い程、顧客の満足度が高く

なることを実証した研究も出てきている(Stock=Hoyer, 2005)。Stock=Hoyer (2005) は、行動だけでなく態度を重視する理由として、「態度は、行動に比べて安定的であり、環境によって影響を受ける程度も行動と比較すると低い。それゆえに、顧客志向的な態度を有しているセールス・パーソンは長期にわたって顧客志向的な行動を維持しつづけることが期待できる(p.537)」としている。一方、行動面のみで顧客志向の度合いを測定しても、それは長期にわたって安定的にそのセールス・パーソンにみられるとは限らないということになる。彼らは、実証分析のなかで顧客志向的な態度と顧客志向的な行動とは弁別妥当性が見られることを確認し、両者が別の概念であることを主張している。もちろん、顧客志向は行動を示さなければ顧客に影響を与えることはない。彼らのモデルでは、顧客志向的な行動は、顧客志向的な態度と顧客満足との関係を媒介する変数として位置づけられ、各概念間のポジティブな関係を実証している。

態度の概念は、認知的成分、感情的成分、行動的成分といったように、多次元的な概念として捉えられることもあるが、彼らは、シンプルな一次元的尺度として捉え、顧客志向的な態度を、セールス・パーソンの顧客への好感あるいは反感の程度に言及しているものとして捉えている。具体的には、「私は自身が顧客志向だと思う」、「顧客とのインタラクションはこの企業での私の個人的成長に貢献していると思う」、「私は顧客と接することを楽しんでいる」、「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にとめている」といった項目から構成される<sup>3)</sup>。ここでは、その根底に、顧客に対するセールス・パーソンの態度は顧客に対する説得にポジティブな影響を与えるという考え方が存在している。顧

客に対して好意的な感情を抱いているセールス・パーソンの方が、そうではないセールス・パーソンよりも、顧客の説得に成功する可能性が高いのである。

### ③ 個人の市場志向的な信念に注目した研究

前述したSOCOスケールの諸研究は、研究の系譜からしても、今日の市場志向の研究とは異なる流れを形成してきたものである（小菅，2007）。実際に、SOCOスケールをみると、同じマーケティング・コンセプトの実践を問題にしているにもかかわらず、市場志向の尺度とは相当に異なるものとなっている。

それに対して、図表2の下の象限に位置する諸研究は、90年代以降に展開された市場志向研究における市場志向の考え方にそった行動を組織の従業員がしているかどうかをしめすもので、いわば、MARKORやMKTORの個人版ともいえるものである。本稿の趣旨からすればこちらのタイプの研究の方が興味深いのであるけれども、前述したSOCOスケールに比較すると、既存の研究は非常に少ないのが実状である。

このタイプの研究に該当するものの1つがCMS（Customer Mind Set）という尺度を開発したKennedy=Lassk=Goolsby（2002）の研究である。彼らは「顧客志向がしみこんだ組織文化は今日の市場での成功にとって重要であるけれども、経営者も研究者も、そのような文化が組織の中に浸透している程度を、個人が抱いている顧客志向的な信念によって証明されるようなかたちで記述する能力に欠けている（p.159）」として、個人を分析単位とした顧客志向の測定を探索している。彼らの尺度は、セールス・パーソンだけでなく広く顧客と接触のない従業員をも対象にしている点、各人の仕事のアウトプットを受ける他の従業員をはじめとする内部顧客に対する接し方も問題にする点（External

Customer Mind-setとInternal Customer Mind-Setの2つの要素からなっている）、SOCOがセールス・パーソンの行動に注目しているのに対して、行動の根底にある信念を対象にしているという点に特徴がある。さらに重要なこととして、SOCOが、セールス・パーソンの顧客志向およびセールス・パーソン個人の成果を問題にしており、組織全体の市場志向の程度はそれほど問題にしていけないのに対して、CMSは、個々の従業員の市場志向の程度を測定することで、組織の市場志向の程度をより正確に測定できるものとして捉えている。

Kennedy, et al.（2002）は、CMSの意図について「CMSは顧客志向が組織の隅々にわたって採用されている度合いを業務レベルで分析することを可能にさせる（pp.162）」としており、むしろ図表1の①の組織レベルの市場志向の研究を代替・補完するものとして捉えている。さらに、彼らは、以下のように、個々の従業員レベルの集計から、その部門や組織の顧客志向の程度を明らかにしようという意図があることを記している。

「市場志向に関するこれまでの研究では、組織を適切な分析単位として捉えていた。それによって、シニア・エグゼクティブが組織の現状を評価し、研究者が組織レベルの構成概念間のダイナミクスを探索することを可能にしていたのである。CMSは集計モデルとしてみられる。個人のスコアが部門レベルあるいはユニットレベルのスコアをうみ、それが事業レベル（事業単位レベル）のスコアに束ねられ、さらにそのスコアは企業規模のスコアに束ねられる。実際にスコアをより高いレベルに集計をしていくことは社会心理学や組織心理学にそのしっかりした基礎がある。そのような測定方法は、顧客志向が組織に浸透している程度を表す可能性があるであろうし、それによってより経営上有益な観察を導き、現在の市場志向の研究ではみられない理

論的洞察を導くであろう (p.161)」。

その上で彼らは、①組織における従業員のCMSは外部の顧客満足や組織の財務業績に正の関連がある、②組織における個々のワークユニットのCMSはワークユニットのパフォーマンスと内部顧客の満足にポジティブな関連がある、③CMSは従業員の生産性や離職率にもプラスの影響を与えている、という3つの仮説をたてている。残念ながら、その後、これらの仮説の検証は、本稿での文献サーベイの限りでは、確認されていない。

また Hartline=Maxham III=McKee, (2000) では、従業員と企業との間で共有された顧客志向的な価値観という概念を提示し、それに影響を与えている要因をいくつか提示している。これもまた個人レベルでの顧客志向の認識に注目している点で、この象限の範疇に入るといえるものである。そこではホテル業で顧客と接している従業員、具体的にはフロントデスク、食事サービス、ハウスキーピング、ベルスタッフなどから5名が選ばれ、彼らが組織の顧客志向的な価値観を共有している程度を回答させ、データユニットを形成している。しかし、その従業員5名が回答し、集計した顧客志向的な価値観の共有程度が、その組織の業績にどのような影響を与えているのかは検討されていない。

#### ④ 個人の市場志向的な行動に注目した研究

Kennedy, et al. (2002) が従業員個人の市場志向的な信念に注目しているのに対して、個人の行動的な側面に注目しているのが、Schlosser (2005), Schlosser=McNaughton (2007) である。彼らはMARKORをベースに組織内の個々人が市場志向的な行動をしているのかどうかを測定する尺度を開発している。さらに、従業員個人と組織との心理的契約の履行の程度と心理的契約の質が、個々の従業員が市場志向的な行動を義務として考えるかどうかに影響を与えることを明らか

にしている。心理的契約とは、「当該個人と他者との間の互恵的な交換について合意された項目や状態に関する個人の信念」(Rousseau, 1989, p.123) とされる。心理的契約とは、たとえば雇用においても、すべき職務に関する記述を完全に文章化したうえで契約を成立させることは困難であることを前提にした概念で、文章化されていないが、当事者がなすべき事柄として知覚している部分に言及している。Schlosser (2005) によると、市場志向はある意味余分な役割行動ともいえるという。市場志向は、積極的に市場情報を収集し、それを組織内の関連部門に伝搬させ、その情報に対するリアクションを促進させることで組織の期待を越えようとする従業員の存在をしめしている。それゆえに市場志向的な行動をするということも、それが雇用の契約の中で文章化された上で上級管理者と従業員が互いに順守すべき事柄というよりは、心理的契約の範疇に入ることが多いことが考えられる。

彼女らの尺度では、市場志向は、市場志向的な行動をする義務感を測定する側面と実際の市場志向的な行動を測定する側面の2つからなる。そして、市場志向的な行動を義務と感じている従業員は市場志向的な行動することを義務と感じていない従業員よりも実際の市場志向的な行動を示すこと、従業員の心理的契約の履行と質が高ければ高いほど、従業員は市場志向的な行動を履行しようとするなど、金融業を対象とした実証研究で明らかにしている。そして、Schlosser, et al. (2007) では、行動の部分をI-MARKORという呼び方をし、20アイテム、3つの次元からなる尺度を用い、その信頼性、収斂妥当性を検証している。そして、従業員一雇用主間での心理的契約の高い質の一致が市場志向の行動を導くこと、そして、従業員と雇用主のどちらかで心理的契約の履行の知覚が低いと市場志向的な行動にもマイナスの影響が



およぶことを明らかにしている。心理的契約の知覚次第で、たとえば、トップ層が市場志向の重要性を主張しても、個々の従業員レベルではそれが浸透していないような状況が考えられるのである。

その他、個人レベルの市場志向研究には他に、Bigne=Kustar=Toran (2003) が、産業財に限定しているが、セールス・パーソンによるマーケティング・コンセプト実行を問題にしている。彼らは MARKOR や MKTOR といった前述した市場志向研究の尺度を用いて、産業財セールス・パーソンの市場志向を測定する尺度をつくっている。MKTOR と MARKOR をセールス・パーソン向けに表現をアレンジし、それに市場志向のビジネス哲学的な側面を含めた尺度を加えたうえで、最終的には18のアイテムからなる尺度が開発された。

このように同じ個人レベルの市場（顧客）志向の研究であっても複数の視角があるのであるが、現状は図表2の右上の象限であるSOCOをベースにしたセールス・パーソンの顧客志向的な行動の程度に注目した研究に偏っているのが現状であるといえよう。特に、個人レベルで測定された市場志向については、それらと業績との関係については、個人の業績にせよ、組織の業績にせよ、あるいは顧客の反応にせよ、ほとんど明らかにされていない。これらの点は、次章で検討する企業の市場志向とこうした個人レベルの顧客志向との関係を把握する上でも問題がある。この点は後半で再び述べることになるであろう。

## (2) 従業員が評価する組織の市場志向

次に、図表1④に該当する研究をみていく。

現在のところ、セールス・パーソン等の顧客と接している従業員をキー・インフォマントとして、上級管理者に代わって彼らに組織の市場志向度合いを測定させている論者としては Carr=Lopetze (2007) をあげること

ができる。ここで彼らは、MARKOR と MKTOR の結合を試みた Matsuno=Menzler=Rentz (2005) の EMO (Extended Market Orientation) モデルをベースにしつつ、それを若干修正し、MKTOR の3つの要因（顧客志向、競争志向、部門間調整）を市場志向の文化として、市場志向の行動を意味する MARKOR のうちの情報創出活動と情報伝搬活動の先行要因として捉え、さらにその情報創出活動と情報伝搬活動を情報への反応行動を導く先行要因として捉えた新しいモデルで市場志向を捉えている。これらモデルをセールス・パーソンに自社について回答させ、各要素の関連性に関わる仮説をほぼ支持する結果を出している。

従業員が評価する組織の市場志向を捉えた研究のもう一つのケースは、前述した個人レベル顧客志向の研究の中にみられる。そこでは、個人レベルの顧客志向に影響を与える要因として組織レベル市場志向が取り上げられているが、この市場志向を測定する際に、従業員に自社の市場志向の程度を訊ねているものがいくつかあるのである。

Singuaw=Brown=Widing (1994) は、Narver, et al. (1990) の MKTOR の尺度を全て用い、従業員の組織の市場志向に対する知覚を測定し、それらとセールス・パーソンの顧客志向の程度をはじめとして、さまざまな職務態度に関わる要因との関係を検討している。検証にあたって、市場志向の尺度の信頼性が確認されている。回答者が従業員に変わっても、MKTOR の尺度の信頼性は確保されていることが確認されている。

Bole, et al. (2001) の小売セールス・パーソンの顧客志向の研究では、セールス・パーソンの顧客志向にポジティブな影響を与える要因の1つとして企業レベルの顧客志向を取り上げているが、そこでは、MKTOR の内、顧客志向の尺度のみを用いて、小売セールス・パーソンに自身が所属する組織の顧客志

向の程度を訊ねている。Johnes=Busch=Dacin (2003) は、セールス・マネジャーとセールス・パーソン両方からデータをとってセールス・マネジャーが知覚する企業の市場志向とセールス・パーソンが知覚する企業の市場志向の2つの変数を組み込み、それらが売り手一貫し手間の関係性に与える影響を検討している。ここでセールス・パーソンに対しては Narver, et al. (1990) の15アイテムの尺度から上級管理者にしか答えられないアイテム<sup>4)</sup>を除いた10アイテムを用いている。

これらの研究では、あくまで先行要因として従業員の知覚する市場志向を捉えているので、必ずしも顧客と接している従業員を組織の市場志向の度合いを正確に測定できるキー・インフォマントとして捉えているわけではない。これらの研究におけるモデルの中心は個人レベルの顧客志向なのである。すなわち従業員個人が知覚している市場志向の度合いが高ければ、その組織が他の人々からみても市場志向的な組織であるとは想定していない点に注意が必要である。

従業員が評価する市場志向と業績との関係については、従業員の評価する市場志向それ自体を取り上げた研究が少ないために、必ずしも明確ではない。Carr, et al. (2007) も、組織の業績はモデルの中に組み込んでいない。後述するように、一部の研究者では、このレベルの市場志向は、個人の顧客志向を媒介して、間接的に業績に影響を及ぼすものであることが明らかにすると同時に、必ずしも業績に直接の影響は与えていないこともまた明らかにしている。あるいは、Langerak=Hultink=Robben (2004) の新製品開発チームの市場志向の研究では、新製品開発チームの知覚する市場志向<sup>5)</sup>を測定し、そのレベルでの市場志向の程度は、製品優位、市場テストにおける熟達、導入予算、導入戦略および戦術にはポジティブな関連があること、製品優位、市場テストにおける熟達は製品パ

フォーマンスおよび組織パフォーマンスにポジティブな関連性があること、そして組織パフォーマンスおよび製品パフォーマンスには直接的な関連性がないことを明らかにしている。

### (3) 顧客の評価する組織の市場志向

図表1⑤の顧客に企業の市場志向の程度を評価させた研究としては、Deshpande=Farley=Webster (1993) の顧客志向研究が知られている。彼らは、MKTOR や MAKOR とは異なる9項目での顧客志向の尺度を独自に開発している。この尺度自体はその後9カ国での市場志向の研究で活用されている(Deshpande=Farley, 1998)。彼らは、顧客志向という言葉を用いているが、実際には Jaworski たちや Narver たちの市場志向の定義を踏襲している。たとえば、競争相手のことを良く知っている程度が項目の中にあり、競争志向を排除しているわけではない<sup>6)</sup>。その上で、顧客志向を、「オーナー、経営者、従業員といった他のステークホルダーより常に顧客を上位におくという信念の体系 (Deshpande=Farley=Webster, 1993, pp.27)」として定義づけている。ただし、オーナーより顧客を優先するという項目は尺度の中でてくるけれども、従業員より顧客を優先するという項目は尺度の中にはでてこない。具体的な彼らの尺度は付録の通りである。

さらに、彼らは、1データ単位につき、企業側から2名、その顧客企業から2名の計4名を対象に調査を行っている。彼らの研究は、マルチパースペクティブであると同時に、シングル・インフォマントによる回答に伴うバイアスを回避するためにマルチ・インフォマントによるデータ収集をおこなっているといえる。

彼らは企業と顧客と両方で、この尺度を通じて調査を行ったが、顧客への調査は主語を書き換えただけで同じ項目で尋ねている。彼

らの成果は、その後の市場志向の程度を顧客に評価させる他の論者のモデルの中でも活用されている。また彼らの研究の中で、企業の自らの顧客志向評価とその企業の顧客の企業の顧客志向評価を比較し、それらが、関連性があるのか、どちらが事業パフォーマンスに強い影響があるのかを探索している。その結果については次節で再び述べることにしたい。

その後も、彼らの結果をフォローする研究がいくつか出ている。代表的なものは、Steinman=Deshpande=Farley (2000), Webb=Webster=Krepapa (2000), Krepapa=Berthon=Webb=Pitt, (2003), などである。

Krepapa, et al. (2003) は、多くの文献は市場志向をマネジメントの知覚する現象と定義し、考察し、測定しているけれども、強固な顧客視点を含むのであるから、企業はその顧客から市場志向だと知覚してもらえるときのみ、自らが市場志向であると言えるのだと主張する。また、顧客の視点を加え、自社の自己申告とのギャップを理解することのメリットを、人的資源管理における multi source feedback アプローチあるいは 360 度評価と呼ばれている概念から説明している。これらは、自己の目標や成果、スキルを、自己申告だけでなく上司や顧客など自らを取りまわっている多様な人々からの評価を受けることを意味しているが、彼らは、組織の市場志向の程度も同じように他者評価を組み込むことが重要であることを指摘する。その上で、彼らは多様な源泉からの評価を通じて顧客と組織との間の市場志向に対する認識の違いを理解し、それを、測定することには 3 つのメリットがあると指摘する。第 1 に、組織が顧客の知覚を学習する重要で有益な機会がもたらされる。第 2 に、適切なフィードバックによって、顧客のほうもサービス供給者の知覚を学習し、現実的な期待を抱くことができる。そして、3 番目に特定の現象や構

成概念に対して信頼のある評価ができる。

このような実証的、理論的な研究から、顧客に市場志向評価をさせることのメリットは少なくないことが指摘できるけれども、組織内部のマネジャーとは異なるバイアスがかかることが考えられることに注意が必要であろう。顧客が部門間調整のような組織内部の事情に精通しているとは多くの場合考えにくいし、また顧客は直接接触している担当セールス・パーソンの印象という少数事例から当該組織の評価をしてしまうかもしれない。

これに対して、Harris (2002) は、従来の市場志向研究が暗に仮定している、市場志向のどの次元についても上級管理者がもっとも正確に判断出来るということは誤りであり、市場志向の次元ごとに、その事情に精通し、信頼出来る地位にいるインフォーマントは異なるということ、43 人の管理者との探索的なインタビュー調査から引き出していた。その上で、Narver, et al. (1990) の市場志向の 3 つの行動要素について、顧客志向については顧客 (2 名)、競争相手志向については競争相手 (2 名)、そして部門間調整については、当該組織内部における複数の職能部門のマネジャーがふさわしいと考えた。すなわち、Deshpande, et al. (1993) と同様に、マルチ・パースペクティブかつマルチ・インフォーマントによるデータ収集をおこなっている。それぞれを回答者とした上で、(行動ではなく) 事業哲学としての生産志向・販売志向・市場志向との関係、および利益、成長、全体のパフォーマンスの業績尺度との関係を相関分析した結果、前者についてはいずれも事業哲学としての市場志向に相関が 0.001% で有意で、業績との間に 0.001% で有意な関係を見いだしている。無論、市場志向尺度の信頼性および妥当性の検証も行われている。

なお Webb, et al. (2000), Krepapa, et al. (2003) では、Narver, et al. (1990) の市場志向尺度を用いている。Webb らは、Nar-

ver, et al. (1990) の尺度を 15 から 11 に圧縮し、調査対象として選定した銀行の企業間取引に合うように表現をアレンジした上で使用している。そして、Narver, et al. (1990) の尺度が、顧客をサンプルとしてとった場合にも、市場志向という構成概念の尺度として妥当性、信頼性があることを確認している。Webb, et al. (2000) では、顧客志向と競争志向は情報獲得活動を代表する 1 次元尺度であること、部門間調整は価値創造における経営行動に相当する独立した尺度であることを検証した。そしてさらに、市場志向の 3 要素はそれぞれ独自の構成概念で、各尺度には、弁別妥当性と収斂妥当性の基準に適合していることを確認している。

Krepara, et al. (2003) では、探索的因子分析を通じて、尺度の構成概念妥当性を検証し、さらに、クロンバックのアルファを通じて尺度の信頼性も確認した。一方、Webb, et al. (2000) では、顧客が定義する市場志向が、顧客が知覚するサービス品質や顧客の満足との間に有意な関係があることを明らかにした。顧客の定義する市場志向は、顧客反应的な業績でも説明力がある。ただ彼らは、当該組織の成員が知覚している自社の市場志向との比較までは行っていない。

顧客評価の市場志向のもう一つの問題として、この場合の顧客の範囲が限定されることを指摘しておきたい。具体的には、当該組織と直接取引関係にある顧客である場合がほとんどであり、そのため、産業財や小売業を含むサービス財企業が調査対象になったり、消費財製造業の場合は、流通業者などのチャンネル・パートナーが回答していたりする (Jones = Busch = Dacin, 2003)。明らかに、消費財メーカーの最終消費者のように、直接的な接点の少ない顧客に、その組織の顧客志向の度合いについて判断をさせるのは無理であろう。

組織外部という場合、必ずしも顧客の視点

のみが重要であるとはいえず、川下の流通業者あるいは川上の仕入れ業者も含めたサプライヤーの視点を組み込んだ研究もある。

たとえば、Singuaw = Simpson = Baker (1998) は、2 者間市場志向として、チャンネル・パートナーの評価を組み込んでいる。彼らが 2 者間市場志向 (Dyadic Market Orientation) と呼ぶのは、流通業者のサプライヤーの市場志向に対する知覚と流通業者の市場志向に対するサプライヤーの知覚の両方を組み込んだものである。Singuaw = Simpson = Baker (1998) では、まず 2 者間市場志向が高くなると 2 者間関係における信頼のレベルを高めることになる。さらに信頼の高さは 2 者間関係における協調が促進され、さらに協調の促進は 2 者間関係におけるコミットメントが高くなる。さらにコミットメントの高さは業績の向上を引き出し、業績の向上が 2 者間市場志向をさらに高めていくという好循環を形成するという。2 者間市場志向はコミットメントや協調に直接影響を与えるのではなく、あくまで前述した信頼→協調が媒介してコミットメントの高さが実現されることになる。ただその一方で、彼らの研究では、2 者間市場志向は業績を直接高めるという仮説も支持している。

また、Baker = Simpson = Singuaw (1999) では、再販業者の市場志向に対するサプライヤーの知覚を取り上げている。彼らは、再販業者の市場志向の程度に対するサプライヤーの知覚は、サプライヤーと再販業者との長期的なチャンネル関係の構築を示す要因にポジティブな影響を与えることになることを明らかにした。より具体的には、サプライヤーの再販業者の市場志向に関する知覚の高さは再販業者への信頼、コミットメント、協調的な規範 (互いの目標と個々の目標を一緒に達成しようという信念)、満足度を高めることになる。さらに、再販業者が市場志向だと知覚しているサプライヤーは再販業者に対して

多くの専門性と慈愛を提供する。

#### (4) 顧客が評価するセールス・パーソン（接客担当者）の顧客志向

図表1の右下⑥は、顧客が評価する個人レベルの顧客志向で、前述したSOCOスケールによって、セールス・パーソンの顧客がセールス・パーソンの顧客志向の程度を評価させるものである。Michaels=Day (1985)は、1985年の時点ですでに、Saxe=Weitz (1982)と同様にセールス・パーソンに自身の行動の顧客志向の程度を測定させると同時に、SOCOスケールを言葉の表現の仕方を修正したのみでほぼオリジナルに忠実なものを顧客に回答させることを試みた。その結果、SOCOスケールは顧客をサンプルにした場合でも、セールス・パーソンをサンプルにした場合とほぼ同様に測定尺度として妥当性を有するものであることを明らかにした。Brown=Widing=Coulter (1991)は、小売販売員の顧客志向の程度をやはりその顧客に評価させることを試みており、Michaels=Day (1985)の研究と同様の結果を引き出している。このように既存の研究では、顧客評価はかなり浸透しており、それは顧客反応的な成果変数に対する有力な説明変数として捉えられている。

William=Attray (1996)は、組織文化が関係性の進展に与える影響を媒介する変数として、顧客が評価するセールスマンの顧客志向を取り上げている。そこでは組織文化は、関係性の発展に直接の影響を与えず、支援的な組織文化の結果、顧客志向的な行動をセールス・パーソンがおこない、それを顧客が評価することで、関係性の進化に繋がっているとしている。セールス・パーソン自身が評価する個人の顧客志向同様に、顧客が評価するセールス・パーソンの顧客志向は、関係性の強化にプラスの影響を与えることを示している。

Brady=Cronin (2001)は、顧客評価向けに表現を若干アレンジしたSOCOスケールを用いて、649人の消費者の回答から、顧客評価による従業員の顧客志向の度合いが、従業員のサービス・パフォーマンス、物財の品質、サービス品質の3つの要因に直接的に与える影響、さらにその3つの要因を媒介して組織の質、顧客満足、価値帰属、行動に間接的に与える影響を検討したが、その仮説はほぼ全て支持されている。

Goff=Boles=Bellinger=Stojack (1997)は、自動車営業のセールス・パーソンの顧客志向度合いに対する顧客の評価をSOCOスケールで測定した。そして、顧客自身の評価するセールス・パーソンの顧客志向度合いが、セールスマン、ディーラー、製品に対する満足度に与える影響を分析した。それによって、担当セールスマンが顧客志向の営業活動をしてくれたと知覚している顧客ほど、セールス・パーソンに対する満足度が高く、さらには製品に対する満足度が高いことを実証している。彼らの研究は、個人レベルの顧客志向が、そのセールス・パーソンの個人の成果だけではなく、製品や組織の成果にもプラスの影響を与えることを示しているという点でも注目すべきであろう。

しかし、Goff, et al. (1997)のモデルは、精緻化見込みモデル(Petty=Cassioppo, 1986)をベースにしている点に注目したい。すなわちセールス・パーソンの顧客志向度合いは、精緻化見込みモデルで述べるところの周辺的情報であり、顧客はセールス・パーソンの顧客志向的な接客を周辺的情報として処理した上で、製品にたいする態度(満足、不満足)を形成すると考えるのである。この精緻化見込みモデルでは中心的なルートでの情報処理と周辺的なルートでの情報処理を想定し、たとえば、関与が低く、また関与が高くても情報を精緻化できるだけの能力がない場合、周辺的な処理をされるとされる。したがっ

て、低関与の消費者であれば、顧客志向的接客によって、そのセールス・パーソンに高い評価を下すかもしれないけれども、高関与な消費者にとっては、顧客志向的な接客は必ずしも重要なことではないかもしれない。

顧客志向的な接客とは、顧客にとっては、その企業なり、その企業の製品あるいはブランドを評価する際の数あるさまざまな要因の中の1つにすぎないのかもしれない。あるいは接客態度がなっていないセールス・パーソンは論外、対応の遅い会社とは取引できないなどといったようにカットオフの基準になっていることも考えられる。

個人レベルの顧客志向だけでなく、組織レベルの市場志向の顧客評価の研究についても、顧客の企業に対する評価を問題にしている以上、消費者行動論の知見を組み込み、組織あるいは個人の市場志向度合いが高いということが消費者の中でどのように処理されているのか、といったことを検討してみることも有力なアプローチになるだろう。

なお最近の研究では、従業員からのデータと顧客からのデータの両方を収集したしたものも多い。Stock=Hoyer (2005) は、前述したように、セールス・パーソンの顧客志向を顧客志向的な態度と顧客志向的な行動の2つに分けているが、このうち、前者についてはセールス・パーソンの自己申告を、後者についてはセールス・パーソンの自己申告とそのセールス・パーソンの顧客からの評価の両方を収集している。

#### 4. 顧客接点の従業員および顧客の視点を取り入れた市場志向研究と従来の市場志向研究との関係

市場志向の業績への影響を考えた場合、ここで検討しようとしている顧客接点での視点を組み込んだ市場志向の研究である図表1の③から⑥の各象限における評価や行動と、従

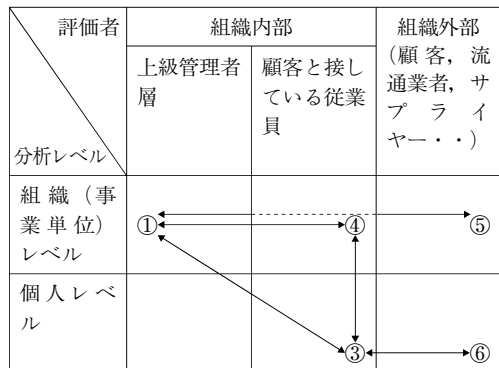
来の市場志向の研究である図表1の①である上級管理者が評価する組織の市場志向の度合いといった視角が何らかのかたちで関連しながら、最終的に業績に影響を与えていることが考えられる。市場志向と業績との関係に関するモデルを豊かにするには、この複数の視角を組み込んだモデルの構築が必要になってくるだろうが、図表1の各象限は、どのような関係にあり、それが、どのように業績に結びついていくと考えれば良いのだろうか。以下では、これらの関係性を捉えた既存研究を整理していきたい(図表3を参照)。

#### (1) 組織の市場志向と個人の顧客志向との関係

MARKORやMKTORで測定されるような組織の市場志向の程度と従業員個人の顧客志向との関係について取り上げる。

既存の研究では、組織の市場志向の程度と個人の顧客志向の程度との間については、組織の市場志向度合いが高いほど、個人の顧客志向の度合いも高いことを主張する研究が多い。その根拠としては、次のようなことが主張される。

顧客志向の企業では、全ての従業員が、自らの意思決定が顧客の利益に与える影響を考慮する。たとえば、もし中間管理者レベルのマネージャーが、トップ・マネジメントが顧客



図表3 各象限間関係

志向を採用していると確信していたら、彼は全ての従業員が顧客志向であることの重要性をより強調しようとするだろう。顧客にとって最も利益になることに対する関心を促し、維持することへの企業のコミットメントは、セールス・パーソンが顧客を扱う方法に反映される。高レベルの顧客志向によって顧客への関心が組織内に浸透すると、顧客に接している従業員は、顧客ベネフィットの点から彼らの行為の優先順位をつけようとする(Boles, et al. 2001, p.4)。

あるいは、SOCO スケールを開発した Saxe=Weitz (1982) 自身が主張するようにセールス・パーソンの顧客志向は環境要因によって影響を受ける学習行動という側面があるという点から考えることもできる。組織内外のさまざまな環境条件がセールスマンの顧客志向的な行動を促したり、あるいは妨げたりするのである。そこで組織全体の市場志向の実践としてセールス・パーソンは顧客志向を採用するようになるというふうに主張される。あるいは市場志向を組織文化として捉えるのであれば、その文化が個々の従業員の態度や行動に当然影響を与えることになる。このようなことから組織の市場志向の強さがセールス・パーソンの顧客志向を強めることになるのである。

しかし、この場合の市場志向とは、上級管理者が評価している企業の市場志向だけでなく、図表3④に該当する従業員自身が評価している組織の市場志向とその従業員個人の顧客志向(図表3③)との関係を述べている場合が多い。すなわち従業員が自らの組織を市場志向だと知覚しているほど、その従業員は顧客志向的な販売行動を行っているということを主張していることが多いのである。まずはこの後者に関わる研究をみていくことにしよう。

### ① 従業員の評価する組織の市場志向と従業員個人の顧客志向

Singaw=Brown=Widing (1994) では、産業財のセールス・パーソンを対象に、従業員の知覚する企業の市場志向が、セールス・パーソンの顧客志向の程度、役割曖昧性の解消、役割コンフリクトの解消、職務満足やコミットメントにプラスの影響を与えていることを明らかにすると同時に、企業の市場志向と個人の顧客志向との関係について、次のように述べている。

「企業はセールス・パーソンの志向に強い影響があるが、セールス・パーソンは企業の志向からかけはなれてしまうこともある。たとえば、セールス・パーソンの境界結合的な役割は、なぜ産業財セールスマンが、企業が市場志向的である以上に顧客志向的なのかを説明する。セールス・パーソンのロイヤリティは組織のポリシーやプログラムが彼/彼女の顧客のニーズや需要と不和であるときに分断される。さらに産業財セールス・パーソンは深い監視なく働いていることが多いし、物理的にも心理的にもオフィスから離れていることが多い。この本社からの隔離と顧客への親密な傾倒はセールス・パーソンを雇用主より顧客にロイヤルにせしめることになる。ゆえにセールス・パーソンは企業が望んでいる以上に高度に顧客志向になるのである。たとえば、顧客および長期的な顧客関係の維持に一番の関心を向け、短期的な販売を犠牲にすることがある…一方で、逆の場合もある。セールス・パーソンが企業の市場志向よりも低レベルの顧客志向しか持ちえていない場合もある。たとえば、監視からの隔離および監視の不足はセールス・パーソンが企業の希望や長期的な利害に反するにもかかわらず短期的なセールスを追求することで機会主義的な行動に従事することを促すことになる(pp. 108-109)」

その上で、彼らは企業の市場志向とセール

ス・パーソンの顧客志向とのギャップの大小を問題にした。このギャップが小さくなると、役割コンフリクト、役割曖昧性が低まり、職務満足、セールスマンの組織へのコミットメントが高まること、ギャップが大きくなると、役割コンフリクト、役割曖昧性が高まり、職務満足、セールス・パーソンの組織へのコミットメントが低まるといった仮説の検証を行った。

ところが、彼らの研究では、前述したセールス・パーソンの知覚する企業の市場志向と自身の顧客志向との関係があまりにも強かったために、そもそも企業の市場志向とセールスマンの顧客志向との間のギャップ自体が十分に確認できなかったことで、ギャップの大小とこれら要因との間の関係を十分に確認することができないという結果になった。企業の市場志向とのギャップが役割コンフリクトにはわずかに影響しているけれども、役割のあいまいさ、職務満足、組織コミットメントとは無関係で、仮説は支持されなかった。彼らは、ギャップと職務態度との間に関係が見られないという発見は企業の市場志向がセールス・パーソンの顧客志向に与える圧倒的な影響によるものであろうとしている (p. 112)。

Bole, et al. (2001) は、小売販売員の顧客志向に影響を与える要因として小売労働環境を取り上げ、その中で集権化の程度、組織の個人からの支援に対する従業員の知覚と同時に、前述したように MKTOR のうちの顧客志向のみを企業レベルの顧客志向として取り上げ、セールス・パーソンが知覚している企業レベルの顧客志向が彼ら自身の顧客志向的な販売行動とポジティブな関係があり、販売志向的な販売行動とネガティブな関係があることを、それぞれ 0.001% の有意水準で実証している。さらに、彼らは、Singuaw, et al. (1994) の研究では、外勤のセールス・パーソンを対象にしていたが、内勤のセールス・

パーソンはより親密な監督を受けやすいので、企業の顧客志向が、外勤のセールス・パーソンと比較して、個人に浸透しやすいと予測した。逆に顧客志向の程度が低いと、最前線で顧客と接している従業員の間で顧客志向的な行動は起こりにくいことになる。その予測通り、産業財のような組織間の取引の市場よりも、この関係が強く出ることになった。さらに、MKTOR の市場志向尺度を全て用いたときよりも、顧客志向のアイテムのみ用いた方がより強く出ることになったという結果もこの研究から引き出された。

Cross, et al. (2007) もまた、顧客志向と競争志向という Narver, et al. (1990) が主張する市場志向の 2 つの要素をセールス・パーソンに自社について評価させたうえで、それらとセールス・パーソンの顧客志向の程度がいずれも正の相関があることを実証的に明らかにしている。

また Celuch=Kasouf=Strieter (2000) の研究では、従業員が組織の市場志向を知覚していると、Jaworski, et al. (1990) らの市場志向定義である従業員が情報を獲得し、組織内で情報を共有し、その情報に反応することに対する自己効力感が高まること、さらには、自己効力感が高まると市場志向的な行動を行うことのベネフィットの知覚が高まることを明らかにしている。つまり、従業員の知覚する組織の市場志向は、従業員に対して、SOCO のような販売行動だけでなく、図表 2 の下部の象限である個人レベルの市場志向的な行動を促すことが示されている。

最後に、セールス・パーソン個人をキー・インフォマントとした市場志向のモデルを提示した Carr, et al. (2007) は、MKTOR の顧客志向に関する要因および MARKOR の情報反応に関する要因と個人レベルの顧客志向 (SOCO で測定) との関係を検討し、顧客志向も情報反応もいずれもそれらが高くなると、個人レベルの顧客志向も高まることを



実証している。

これらの研究のうちいくつかは、組織の市場志向と個人の顧客志向の関連性を明らかにしようというだけでなく、さらに業績との関係を示し、個人の顧客志向を組織の市場志向と業績とを媒介するものとして捉えている。前述したように従業員が知覚する組織の市場志向と業績との間をみていくとそこには必ずしも直接的な関係は確認できず、個人レベルの顧客志向をはじめとした媒介変数の存在がある。

Bole, et al. (2001) は、SOCO を企業レベルの顧客志向と小売セールス・パーソン の成果との繋がり の媒介要因として位置づけたその論拠として、セールス・パーソンは顧客にとっての差異をつくりだすように企業の政策を実行することに責任を有していることをあげている。たとえば、企業が消費者志向的な意思決定を実行したいと思ったら、それを遂行出来るかは、顧客と接している従業員にかかっている。企業レベルの政策はセールス活動と行動に影響を与え、それがパフォーマンスと直接繋がるのである。実際、彼らの実証分析では、小売環境でセールス・パーソン の成果に直接影響しているのは集権化の程度だけで、従業員の知覚する企業の市場志向は直接の繋がりはなく、あくまで市場志向は個人の行動に影響を与えることで間接的に業績に影響を与えることが明らかにされている。

Cross, et al. (2007) の研究においてもまた、従業員が知覚する組織の市場志向は、Narver, et al. (1990) の顧客志向、競争志向いずれも、直接的にはセールス・パーソン のパフォーマンスに影響をおよぼさないこと、そして組織の市場志向はセールス・パーソン の顧客志向に影響を与え、そのセールス・パーソン の顧客志向がセールス・パーソン のパフォーマンスに直接の影響を与えていることを明らかにしている。すなわち組織の市場志向は、セールス・パーソン の顧客志向

に影響を与えることで、セールス・パーソン の業績に影響するのである。彼らは「顧客志向を考察する理論的パースペクティブを組織レベルの測定と個人レベルの測定で束ねることで市場志向の効果が完全に描かれることになる。セールス・パーソン の影響を無視した市場志向の考察は主要な予測者を省略していることになる、組織は、価値創造に関して、顧客とコミュニケーションすること、コミットメントを構築すること、顧客のニーズを理解し、満足させることに相当な努力をはらっている、これら目的はカギとなる境界結合者であるセールス・パーソン を含めずには達成困難である (p.830)」と結論づけている。

多くの過去の研究では、従業員自身が評価した組織レベルの市場志向に関しては、個人レベルの顧客志向との間には強い繋がりがあり、さらに個人の顧客志向が個人レベルでの業績との関係を媒介する位置にあるといえそうであるが、もちろん、これらとは異なる結果をしめしている研究もないわけではない。後述する Jones=Busch=Dasin (2003) の研究では、セールス・パーソン の市場志向の知覚はセールス・パーソン 自身の顧客志向にポジティブな影響を与えるという仮説については棄却されている。

## ② 上級管理者が評価する組織の市場志向と従業員の個人の顧客志向

本稿の目的からより問題にしたいのは、上級管理者レベルが評価する組織の市場志向と従業員の個人の顧客志向との関係（図表3の①と③との関係）である。ここではまず、上級管理者レベルの評価する組織レベルの市場志向が高まった場合、従業員にどのような影響を与えているのかをみておこう。

Jaworski, et al. (1993) の研究では、市場志向の成果（業績）変数の1つとして、従業員の団結心と組織コミットメントを挙げ、市場志向が強くなると、従業員の団結心と組

織コミットメントが強くなるという仮説を立て、その仮説を支持する結果をだしている。そこで彼らは「市場志向は、市場のニーズと期待に熱心に応え、さらにそれを乗り越えようとする大きな組織集団に所属しているという感情を促進させると同時に、従業員と組織との結びつきを育てていると思われる (p. 64)」と結論づけている。また Rukert (1992) は、市場志向の高さが職務満足、組織に対するコミットメント、トップ・マネジメントのリーダーシップへの信頼を導いていることを実証している。

しかし、これには異論もある。Piercy = Harris = Lane (2001) は、Rukert や Jaworski らの先行研究を「この研究のサンプル単位は、組織階層の下位レベルの従業員ではなくて、マネジャーやエグゼクティブである。彼らの研究は厳密に言えば、マネジャーの職務態度や信念と市場志向とのリンケージを明らかにしているのである (p.263-264)」と批判している。すなわち、ここでも、市場志向研究ではその多くが事業レベルマネジャーなどの上級管理者から訊ねたものである点に注意が必要になる。Jaworski, et al. (1993) の研究でも、従業員の態度に関する質問は上級管理者に訊ねたものであり、直接、従業員に訊ねたものではない。すなわち上級管理者からみた従業員の満足等の程度を測定しているにすぎないのである。

これに対して、Piercy, et al. (2001) の英国の小売業を対象にしたケーススタディでは、Jaworski たちや Rukert が提起した市場志向と職務態度とのリンクは確認されなかった。販売フロアのモチベーション、チームスピリット、コミットメントは組織の市場志向とは関連性がない。この発見は、市場志向は必ずしも従業員の職務態度にポジティブな影響を与えるわけではないということを示した。さらに、彼らは同じく英国の小売業を対象に、市場志向に対するマネジャーの知覚と、販売

フロアの従業員が抱えている職務態度と信念というふうに別個にデータを収集した上で、定量的な実証研究もおこなっているが、ここでも、コミットメントに 0.5 パーセントでの有意がみられるが、それ以外のものについては関連性が発見されなかったという。

これに先立ち発表されていた Harris (1998), Harris (2000) は、2つの小売業のケーススタディをもとに、店頭レベルで起こりうる市場志向の障害要因として、以下の7つをあげている。

- ・市場志向的な戦略やプランに対する従業員の無関心。
- ・道具主義的な価値観。市場志向的な行動に対する見返りを求める結果として、見返りが少ないと市場志向的な行動へのモチベーションが生じない。
- ・パワーの限定。市場志向を高めるための改善点をみつけたとしても、それを実現できるパワーの知覚の欠如。たとえば、提案箱のような、アイデアを確実に伝えるフォーマルなあるいはインフォーマルな手段があっても、それを積極的に利用しない。
- ・雇用契約期間の短さ等による短期志向。その結果として、市場志向的な戦略への無関心と市場志向的な文化の育成が阻害される。
- ・分業主義。自らの職務を狭く定義し、自らの職務領域を、警戒心をもって守ろうとする傾向。その結果、部門間調整や市場情報の伝搬といった市場志向の要素が十分に機能しなくなり、また従業員の顧客ニーズを把握する能力を阻害する。
- ・従業員の市場志向に対する無知。マネジャーや経営者は通常市場志向の理論や実践に熟達していても、従業員は市場志向の性質とインプリケーションを理解していない。また顧客視点、顧客志向、市場志向といった異なる用語の使用が従業員を混乱させる。
- ・マネジメントサポートの弱さ。上記の6つ

の事柄を引き起こす要因として貧弱な店舗マネジメントやコミュニケーション不足

Jaworski たちは、コミットメントと団結心は、市場志向の成果であることを明らかにしているが、Harris の研究の発見は低レベルのモチベーション、満足、コミットメントが市場志向の開発を阻害していることを示している。

Piercy, et al. (2002) の研究に戻ると、その一方で、彼等は、市場志向の程度が高い（より正確には自社は市場志向であるとマネジャーが知覚している程度が強い）と従業員（販売フロアの従業員）のサービス品質および顧客視点を求めようとする信念が高いこと、そして市場志向の程度が高いほど、従業員の戦略的な計画および長期志向を求めようとする信念が高いことを実証している。彼らの研究では、市場志向であるとマネジャーが知覚している組織は、職務態度の面では必ずしも Jaworski らの通りとならないが、顧客志向的な行動はとっていることが実証されている。

しかし、この後者の結果は、個人の顧客志向的な行動がより重要視されるといえるサービス・マーケティングや従業員の顧客志向を重要視するインターナル・マーケティングで検討、主張されてきたことと矛盾する。これらの領域では、従業員満足が高くない状況では、顧客の知覚するサービス品質や顧客の満足度は高まらないことが言われてきたからである。すなわちマネジャーレベルでは市場志向であると考えていても、従業員の職務に対する不満やモチベーションの低さは、時間が経つにつれて、顧客志向的な行動を低下させ、顧客の満足、知覚品質、信頼などにネガティブな影響を与えることが考えられるのである。

Pettijohn=Pettijohn=Taylor (2002) は、セールス・パーソンのスキル、トレーニング、組織コミットメント、職務満足と、顧客志向との関係性の重要性に焦点をあてた。彼らは、職務満足と組織コミットメントのレ

ベルが高いと、セールス・パーソンは、顧客に高い満足を提供するのに必要な努力をますますするようになると考え、顧客志向的なセールス活動は、職務満足とコミットしているセールスマンの成長の所産であると捉えている。セールス・パーソンの職務満足は、顧客満足に必要な長期的なベネフィットのために短期的な売上成長を犠牲にしようという心理的傾向を一層導くことになるという。彼らの25の小売ビジネスの109のセールス・パーソンを対象にした調査では、前述した組織コミットメントと職務満足をはじめとする職務態度に関わる項目と顧客志向との間に相関があることを示している。

一方、Kilic=Dursan (2008) では、職務満足と顧客志向との間に有意な関係はみられなかった。彼らの研究では、組織コミットメントと顧客志向との有意な関係、役割曖昧性と顧客志向との関係、また顧客志向が関係性開発、業績に有意な関係があることは実証された。顧客志向は顧客関係性を促進し、業績を高めることになるが、職務満足、役割コンフリクトは顧客志向とは直接関係がみられなかった。

従業員の職務態度と従業員の顧客志向との関係についてその実証結果は組織コミットメントの高さとの関係が比較的強いようであるが、その他職務満足等の要因については、結果は一致していない<sup>7)</sup>。しかし、従業員の職務態度に関係なく顧客志向の傾向がみられることを示唆した Hoffman=Ingram (1991) の研究においても、次のような指摘をしている点は注目に値する。

彼らの研究では、従業員満足と顧客志向との関係については相関がみられたものの、その他の役割曖昧性や役割コンフリクトの顧客志向へのトータル効果はごくわずかだった。サービス供給者は役割曖昧性を経験していても、それによってサービス供給者がクライアントのニーズの満足に反する行動をとらせる

ことには直接的にはつながっていなかった。彼らは、これはヘルスケア産業をサンプルにしたことが大きいとしている。ここでは適切なケアを提供しない事はサービス供給者の倫理観と対立することになるからである。だから、役割曖昧性とか職務満足の高さといったネガティブな要因があったとしても、サービス供給者が適切なサービス・デリバリーが重要であると確信していれば、これら要因は顧客志向のレベルにそれほど大きな影響を与えないのである。これは役割コンフリクトについても同様である。

このような傾向は、程度の差があれど、多くの業種で存在するだろう。すなわち、従業員が顧客志向的行動をとっていても、彼らは職務に対して負担を感じているようなケースがみられるということである。このことは今日のように、雇用を取り巻く環境の厳しさとその一方で製品市場での激しい競争とに直面している我が国において、非常に重要な問題を投げかけるだろう。

少なくとも、従業員満足なき顧客志向と従業員満足を伴った顧客志向とは、顧客反応の点で差があることが考えられる。従業員満足の程度はある種のモデレータ変数として捉えるべきかもしれない。

もちろん、これらとは異なる研究もある。Castro=Armario=Sánchez (2005) は、企業のマネジメント、企業の従業員、そして顧客の3者からデータを取得した。組織の市場志向の程度については多くの研究同様に企業のマネジメント、組織へのコミットメント、組織市民行動については従業員、そして顧客満足について顧客からそれぞれデータをとり、市場志向と組織コミットメント、組織市民行動といった従業員の行動との関係、そして市場志向と顧客満足との関係を明らかにしている。この実証研究では、企業のマネジメントが知覚する市場志向が従業員の組織コミットメント、組織市民行動を高めることを示して

いる。

## (2) 上級管理者が評価する組織の市場志向と従業員が評価する組織の市場志向との関係

上級管理者レベルが評価する市場志向と従業員が評価する市場志向との関係あるいは両者の対比に関わる研究(図表3の①と④との関係)は現在のところほとんどなされていない。唯一確認できるのが Jones=Busch=Dacin (2003) の研究である。彼女らの実証研究では、セールス・マネジャーが知覚する企業の市場志向とセールス・パーソンが知覚する企業の市場志向という2つの変数を組み込み、セールス・マネジャーとセールス・パーソン両方からデータをとっている。彼女らのモデルの中では、さまざまな関係が仮説として提示されているが、その中の仮説のうち、セールス・マネジャーの企業の市場志向の知覚はセールス・パーソンの企業の市場志向の知覚にポジティブな影響を与えるという仮説は棄却されている。すなわち、セールス・マネジャーとセールス・パーソンの市場志向に対する評価は必ずしも一致しない可能性のあることを示したのである。

彼女らは、その結果に加えて、セールス・パーソンの組織コミットメントはセールス・パーソンの顧客志向にポジティブな影響を与えているという仮説は支持されているということを受け、「このことは、セールス・パーソンは企業の行動とセールス・マネジャーの行動を分けて知覚していることを示している。セールス・パーソンにとって、セールス・マネジャーは企業の一部とその戦略意図を代表しているけれども、企業と組織のマネジャーは独立しており、両者ともセールス・パーソンの知覚に影響を与えるけれども、それは異なる結果を生み出すのである(pp.334-335)」としている。そして、この成果を企業の市場志向がセールス・パーソンの知覚に与える影

響の限界を示したものと総括している。

ただし、彼女らの示したセールス・マネジャーとはむしろ営業・販売の立場に近い境界結合的な立場にいる人々ともいえる。それを従来の市場志向研究でキー・インフォマントとして選定された上級管理者と同一してよいのかどうかは疑問の残るところである。現在のところ、従来の市場志向研究でキー・インフォマントとして選定されたレベルの上級管理者が知覚する市場志向の程度とより顧客と接している従業員が知覚している市場志向の程度との関係を取り上げた研究は見当たらないのが現状である。

### (3) 上級管理者の評価する組織の市場志向と顧客（組織外部）が評価する組織の市場志向との関係

市場志向の研究における顧客の取り扱い、やはり業績の尺度としてロイヤルティの程度や顧客関係性を示す変数を組み込んだ研究が報告されている。それによって、組織が市場志向であることが顧客にとってもメリットがあることを示してきたのである。これら顧客反応的な変数は、市場成果、マーケティング・パフォーマンス（Homburg=Pflesser, 2000）といった呼ばれ方をされている。市場志向度合いの高い組織ほど、顧客の満足度が高かったり、顧客のロイヤルティの程度が高かったり、組織に対する顧客の信頼やコミットメントの程度が高かったりすることがこれまで示されてきた。しかし、ここでもまた顧客の傾向を評価するのは上級管理者の主観的判断であって、必ずしも顧客から直接聞いたわけではないことが多い。

上級管理者など組織内部の者が評価する市場志向と顧客が評価する市場志向との関係（図表3の①と⑤との関係）については、両者の間に相関関係や因果関係があることを検証するだけでなく、両者の間のギャップの大小に注目し、その業績への影響を検証してい

く研究がみられる。

Deshpande, et al. (1993) は、企業の自らの顧客志向評価とその企業の顧客の企業の顧客志向評価を比較し、それらが、関連性があるのか、どちらが事業成果に強い影響があるのかを探索している。そして、顧客志向に対するマーケターの知覚と顧客の知覚は必ずしも一致しないこと、そして、事業パフォーマンスの説明力としては、顧客による評価の方が企業自身による評価よりも重要であることを実証した。さらに彼らの研究では、企業の自己申告とのパフォーマンスとの間にも弱い相関しかなかったことを示し、市場志向と業績との関係は、市場志向を顧客に評価させた方が、説明力があることを示したのである。さらに Steinman, et al. (2000) の研究でも、顧客の知覚する市場志向とサプライヤーが知覚する自己の市場志向の間にはギャップがあることが確認された。彼らは市場志向を、規範的な市場志向と実際の市場志向の2つに分類しているが、t検定を行った結果、サンプル全体で実際の市場志向で0.1パーセントで、規範的な市場志向では0.01パーセントで有意な結果となっている。さらに彼らの研究では日本企業と米国企業の両方からデータをとっているが、日本企業のみサンプルではギャップは十分に確認出来ず、米国企業の方が、このギャップが大きいことが明らかになった。そして、サプライヤーは実際の市場志向、規範的な市場志向ともに、顧客よりも自分を高く評価しているということであった。

このギャップの大小に影響を与えている要因としては何があるだろう。Steinman, et al. (2000) では、社会アイデンティティ理論に依拠しながら、取引における関係性の長さや重要性を挙げている。関係性が深化し、その期間および重要性が増してくると、我々と彼ら（us and them）というふうに相手を別個の存在にカテゴライズする関係から、我々（we）というふうに一体化した関係に

なってくる。ここでWeは、サプライヤーの市場志向の程度について相対的に高度な一致の程度を意味している。サプライヤーが顧客の内集団になった時に、サプライヤーの市場志向の知覚は収斂する。us対themは、サプライヤーの市場志向の評価と顧客の市場志向の評価との間の相当な違いによって示される。

そして彼らは、関係性が長くなり、一体化した関係になってくると、あるいは関係性が重要であると実際の市場志向のギャップと規範的な市場志向のギャップ両方とも少なくなると考え、これを仮説検証し、仮説は支持された。

顧客に市場志向を評価させた研究では、このように企業の成員が自己申告で評価する市場志向との間にはギャップがあることを前提にして、このギャップに影響を与える要因やギャップによって引き起こされる要因を明らかにしている。Krepara, et al. (2003) は、Narver, et al. (1990) の尺度をベースにし、「市場志向の3領域(顧客志向, 競争志向, 部門間連携)についての、顧客と(製品・サービスの)提供者とのギャップが顧客の満足に重要な影響を与える」という仮説、さらに、「顧客と提供者の市場志向の知覚のギャップは、組織の市場志向についての顧客の知覚が満足に与える影響以上に、満足に対して固有の効果がある」という仮説を検証している。この後者の仮説は、顧客満足研究における知見がベースになっている。顧客満足は期待と成果の不一致の程度にかかっていることは期待不一致モデルを通じてよく指摘されているが、同じように顧客は関係性において市場志向的な相互行為の程度について期待を形成することが考えられる。そこでその期待と実際の行為との差がギャップとしてあらわれ、顧客満足に大きな影響を与えることが考えられるのである。

また、従業員の知覚する市場志向が、個人

レベルの顧客志向的な行動を媒介変数を經由したうえで、さまざまな成果につながっていくのに対して、顧客の知覚する市場志向は顧客満足や顧客が知覚するサービス品質に直接的な影響を与えていることが示されている。

#### (4) 顧客が評価する従業員個人の顧客志向と従業員自身の評価による顧客志向との関係

顧客の評価とセールス・パーソンの自己申告とのギャップの存在はいくつかの研究によって指摘されている。Michaels, et al. (1985) は、顧客評価の平均値はセールス・パーソン自身の平均値よりも低いことを明らかにした。すなわちセールス・パーソンの自己評価は、上方に偏り、顧客の評価は下方に偏りがちであることが示された。しかし、そうしたギャップそのもの、あるいは2つの評価の関連性を問題にした研究は現在のところほとんど見当たらない。

#### (5) 上級管理者が評価する組織の市場志向と顧客が評価する個人レベル顧客志向との関係

この関係を明らかにした研究としては、Langerak (2001) を挙げる事が出来る。

彼は、上級管理者層の自己申告による組織の市場志向が高ければ高いほど、顧客評価によるセールス・パーソンの個人の顧客志向が高くなることを実証している。さらに、この顧客評価のセールス・パーソンの顧客志向の高さが、顧客の信頼の高さを導き、組織のパフォーマンスの高さにも結びついているとしている。つまり、顧客評価のセールス・パーソンの顧客志向の高さを上級管理者評価の組織の市場志向と業績との間の媒介変数として位置づけているのである。なお彼の研究では、川上の関係にも注目しており、組織のサプライヤー志向(川上市場志向)→サプライヤー評価の個人の顧客志向→サプライヤーの信頼

→組織の業績といった関係を実証したという点でも注目に値する。

## 5. 文献レビューからの洞察と市場志向研究の方向性

以上のように、顧客および顧客と接している従業員の視点を組み込んだ市場志向の研究の現状をまとめてきた。まず、この文献レビューからわかったことを整理し、その上で今後の研究の課題、求められる研究の方向性を示しておきたい。

### (1) 各象限での測定尺度の開発およびそれらと業績との関係

顧客などの組織外部あるいは顧客と接している従業員の視点や行動に注目した市場志向の研究は、その範囲を広く考えれば、すでに多くの論者が検討している。図表1における③から⑥までの各象限ごとに市場志向および顧客志向の評価尺度は考察されており、それらは信頼性、妥当性といった基準についても複数の研究が検証し、クリアしている。すなわち各象限ごとにある程度信頼できる尺度がすでに開発されているといえる。実務家にとっては、これらの尺度をもとに、自社あるいは自社事業の市場志向の度合いについて、複数の視点から調査を行い、そのデータを得るだけでも、市場志向の形骸化を未然に防ぐための有益な情報を手に入れることができることになるであろう。

しかし、図表1の③から⑥の各象限に該当する先行研究の数には各象限ごとに著しく偏りがあることもまたわかった。さらに、③に該当する個人レベルの市場志向の研究については、同じ象限の中でもさらに細分化していくと、そこにも相当な偏りがあることがわかる。

また本稿の出発点は市場志向と業績との間の関係に対する疑念にあるが、図表1の③

～⑥に該当する市場志向の概念および測定尺度と業績との関係になると、現在のところ十分に研究は進んでいるとは言い難い。

先行研究の多い個人レベルでの顧客志向の程度は、③のセールス・パーソン個人の自己申告で測定されたものにせよ、⑥の顧客評価のものにせよ、個人の行動や信念を対象としたものであるため、業績としてもセールス・パーソン個人の業績が考えられていることが多い。そのため、個人レベルでの顧客志向の高さは、その個人の業績を高めていることは実証しているけれども、組織レベルでの業績、すなわち所属しているセールス・パーソンが顧客志向的な行動をしている度合いが高い組織がどれほどの成果をあげているのかは不明である。Kennedy, et al. (2002) の Customer Mind-set は個人レベルのデータを集計する形で組織の業績への影響を検討することを志向しているといえるが、未だその成果は十分に検討されていない。現在のところ、個人レベル顧客志向の組織や事業への業績への影響は顧客反応の変数をもって代替する、つまり、個人の顧客志向の高さは、顧客への信頼や満足度に影響をあたえるために組織全体の業績にもプラスに働いていると考えるのである。

従業員評価の組織の市場志向度合については、セールス・パーソンなどの個人レベルでの業績に間接的に影響を与えていることが明らかにされているのみで、彼らの評価に基づいた市場志向が組織の業績に直接与える影響については十分に検討されておらず、上級管理者が評価する市場志向度合と営業現場に近いところにいる従業員の評価する市場志向度合とでは、どちらが業績に対する説明力があるのかは不明である。従業員評価による組織の市場志向については、それ自体が組織の業績に大きな影響を与えるものとしてはほとんど認識されていないといえる。しかし、組織が本当に市場志向であるといえるのかどうか

については、やはり日々顧客と接している従業員の視点は重要である。こうした従業員レベルの評価を組織の業績につなげてみるのはやはり急務の課題であると考えられる。

⑤の顧客評価の組織の市場志向、⑥の顧客評価の個人レベル顧客志向については、財務成果と市場成果の両面で業績との関係も検討されてきた。しかし、⑤については、市場志向の要素のうち、部門間調整など顧客が評価するのは困難なものについての取扱いに注意が必要である。⑥については、Goff, et al. (1997)の研究からすれば、顧客志向的な接客態度は、周辺的な情報にすぎないことが考えられる。取引をしている組織あるいは接客担当者が市場志向あるいは顧客志向であることが顧客にとってどのような意味があるのかということを考えていくと、顧客評価の方が業績に対する説明力があると判断すべきなのか疑念が生じる。顧客の中で、取引相手の組織あるいは接客担当者が市場志向あるいは顧客志向であるということがどのように処理されているのかといったことも検討すべきであろう。

## (2) 組織レベルでの市場志向と顧客接点レベルでの市場（顧客）志向との関係について

顧客接点の視角を組み込むことで市場志向と業績との関係に関するモデルを精緻にしていくのであれば、図表3で示した各象限間の関係を組み込んだモデルの構築が求められることになるけれども、既存研究はここでも特定の領域への偏りがみられるようである。

従業員評価の市場志向とその従業員の顧客志向的な行動との関係、顧客評価の市場志向度合いと上級管理者評価の市場志向度合いとの関係については、ある程度の一一致した見解がだされているといえるが、上級管理者評価の市場志向と従業員評価の市場志向との関係はレビューした限りにおいては1件しか研究

がない状況である。

また、すでに先行研究は若干あるものの、疑念を生じさせるのが、上級管理者の評価する組織の市場志向と従業員の個人の顧客志向との関係である。組織の市場志向の度合は、従業員自身に評価させると、その従業員個人レベルでの顧客志向度合いにプラスの影響を与えていることは明確になってきているが、上級管理者が評価した場合については、従業員個人の顧客志向度合いとの関係をより慎重に考えるべきである。Piercy, et al. (2002)の研究や Hoffman=Ingram (1991)の研究からは、組織全体に市場志向的な活動がおこなわれ、みずからも顧客志向的な行動をしていても、職場自体には不満を有している、あるいは疲弊しているといった姿が見え隠れしているように見受けられる。この場合、そうした従業員の不満は時間が経過するにつれて彼らの顧客志向的な行動や結果として顧客に提供される満足、品質、信頼などにネガティブな影響をもたらす可能性がある。あるいは顧客と接する従業員満足／不満足の度合いは、市場志向と業績の繋がりや強弱に大きな影響を及ぼしていることが考えられる。

またここでやはり問題になるのが、各象限の測定尺度がある一面に偏っていることである。前述したように、個人レベル顧客志向で研究が集中しているのは顧客志向的な販売活動の度合いを行動レベルで捉えたものである。しかし、従業員自身が知覚する組織の市場志向と個人の顧客志向的な行動との強い関連を確認した Singuaw, et al. (1994)は、企業の市場志向と個人の顧客志向との違いが職務態度に与える影響を考察する場合、従業員が望んでいる行動を測定する方が、従業員が実際に行っている行動よりも適切ではないかという指摘もしている。

「SOCO スケールによって測定されるセールス・パーソンが実際に行っている行動は、セールス・パーソンが望んでいる行動を指し



示すものではないかもしれない。SOCOで高いスコアをだしているセールス・パーソンであっても、より高い、自身が求めているレベルの実現からは制約されている可能性がある。この場合、相対的に顧客志向が高いセールス・パーソンであっても、期待されるよりも職務態度は低いかもしれない。セールス・パーソンは、販売志向的な命命を無視したり、顧客志向的でない政策を回避するために顧客と秘かに協働したりすることで、企業の指図以上の顧客志向的なやり方で職務を遂行することができる。このケースでは、SOCOが高くても役割ストレスも高く、職務満足や組織コミットメントが低い値がでる可能性が考えられる（p.112）」

つまりSOCOと異なるアプローチで個人の市場志向度合いを検討していくと、異なる結果が出てくる可能性が考えられるのである。つまり、市場志向および顧客志向のデータ収集の仕方や測定尺度の修正などを通じて、市場志向は高いけれども顧客と接している従業員の顧客志向あるいは彼らの組織の市場志向

評価は必ずしも高くないといったギャップが引き出されてくる可能性がある。この場合、Singuaw, et al. (1994) の指摘からすれば、SOCOのような実際の行動ではなく、その背景にある態度（Stock=Hoyer, 2005）で顧客志向度合いを測定した方が、ギャップが出てくる可能性があるのかもしれない。しかし、すでに検討してきたように、この態度に注目した研究はまだ僅かである。

(3) 回答者のタイプと数に関する問題

前述したように、調査回答者の偏りに関しては、2つの問題に分けることができる。これまでの研究を整理すると、図表4のようになるだろう。いうまでもなく、従来の市場志向の研究は、左上の象限に集中している。一方従業員や顧客に対して評価させたもの、あるいは同じタイプで複数の回答者を用いている研究も、数は少ないが存在している。

Deshpande, et al. (1993), Steinman, et al. (2000) のように、マーケット評価の市場志向と顧客評価の市場志向とを比較し、業

市場志向の評価者のタイプ データ収集のアプローチ		組織内部		組織外部 (顧客, サプライヤー, 流通御者・・・)
		上級管理者	顧客と接している従業員	
キーイン フォマン ト・アプ ローチ	シン グ ル・イン フォマン ト	Narver=Slater (1990) 他多くの市場志向研究。業績 への影響強いが、それを否定 する研究も多い	Carr=Lopetze (2007) 個人レベルの顧客志向を促す ことで個人の成果に間接的に 影響	Webb=Webster=Kre- papa. (2000) Baker=Simpson= Siguaw. (1999) 他 業績への影響強い
	マルチ・ インフォ マント	Rukert (1992) Jaworski=Kohli (1993) 判断的尺度でとった事業成果 との関係は確認 Harris (2002) Deshpande=Farley=Web- ster (1993)	Hartline=Maxham= Mckee (2000) 事業成果との関係は不明	Deshpande=Farley= Webster (1993) 事業成果への影響は内 部の評価より強い Harris (2002)
母集団に対して代表 性のあるサンプルな どそのほかのアプ ローチ			Kennedy=Lassak=Gools- by (2002) のCMS 事業成果との関係は不明	

図表4 市場志向研究における調査回答者の質と数

績に対する説明力の違いを識別しているものもある。個人レベルでの顧客志向の測定においても顧客評価はかなり定着していることを考えると確かに業績の説明という点、特に顧客反動的な業績への説明という点で、多様な源泉から市場志向の度合いを評価することは、意味はありそうである。また彼らや Harris (2002) は、シングル・インフォマントではなく複数のインフォマントに評価させることも試みている。

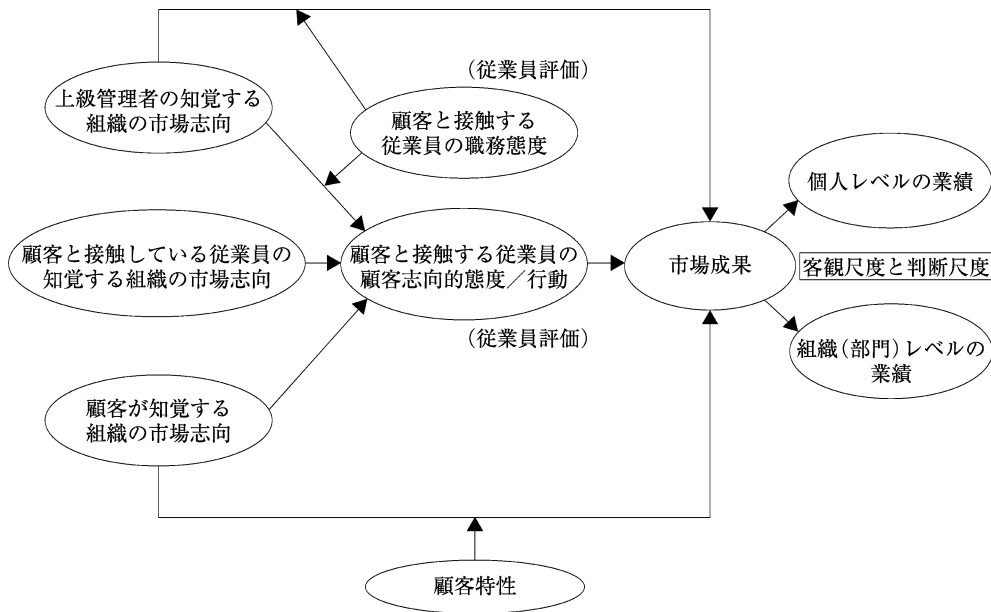
しかし、このような多様なパースペクティブと複数のインフォマントから市場志向を評価させていくことの必要性を指摘した研究は、2000年代前半に発表されたものが多い。今回の文献レビューの結果の範囲内においては、今日(2009年)の時点で類似の問題意識に基づいた研究が進展しているとは言い難く、やはり市場志向の研究は、シングル・インフォマントで単一のパースペクティブからの研究が大半である。さらなる研究蓄積が必要になるだろう。

#### (4) 今後の研究の方向性

以上のような未開拓な領域が検討されることで、より顧客接点レベルの市場志向の研究が促進されていくといえるだろう。その蓄積の上で、このような顧客接点レベルでの市場志向研究は、どのような方向が考えられるであろうか。

1つは、従来の市場志向研究の焦点であった組織の市場志向度合いと組織の業績とを媒介する変数、あるいはモデレータ変数として、個人レベルの顧客志向や個人レベルの職務態度を位置づけ、さらに組織レベルで複数の源泉からデータをとった包括的なモデルを構築し、それを検証することである<sup>8)</sup>。

この点を、これまでの文献レビューをベースにして考えていくと、図表5のような枠組みが示される。セールス・パーソンなど顧客と接している従業員からのデータ収集(従業員評価)を前提にしている構成概念は、従業員個人のもの、複数の従業員評価を集計して捉えたものとの2つのケースが含まれてい



図表5 顧客接点の視点を組み込んだ市場志向研究の概念枠組み

る。組織レベルでの業績に影響を与えるのは後者の方であり、前者は個人レベルの行動や個人レベルでの業績の説明変数として考えられる。しかし、すでに述べたように、前者については多くの研究がされているが、後者については発展途上であるといえる。

業績については、市場志向の概念 (Narver, et al. 1990) および先行実証研究 (Hombrug, et al. 2000) に倣い、財務成果と市場成果の2つのレベルで考えるべきだろう。ここで市場成果とは、顧客満足、信頼、コミットメントなどの顧客の良好な反応を意味している。市場志向は財務的な業績と直接関係しているというよりは、顧客のポジティブな反応を媒介して、業績に間接的な影響を与えていると考える方が当てはまりがよい (Kirca, et al. 2005)。

業績（市場成果）との直接の関係が考えられそうなのは、従来の市場志向研究の多くを占めている上級管理者レベルが知覚する市場志向と顧客が知覚する市場志向である。しかし、それらが業績に影響を与える場合にはいくつかの条件がある。前者についてその1つとして考えられるのが、従業員の職務態度の程度である。たとえば、顧客と接している従業員の職務満足が低下している状況下では、上級管理者がわが社は市場志向であると知覚していても、業績および従業員の顧客志向的な行動が低下し、業績が低下している可能性が考えられる。

一方、後者の顧客知覚の市場志向についても、先行研究では業績との間に強い関係が示唆されているけれども、その関係の強さはいくつかの条件によって左右されよう。たとえば、直接の取引関係にある顧客の方が、より正確な評価ができるために、より業績に対する説明力があるものと考えられる。また顧客の購買に対する関与の高低によっても左右されよう。取引相手である組織の市場志向の度合いは、ある種の周辺的な情報として考えら

れる (Goff, et al. 1997) ことから、顧客の関与が低い方が顧客が知覚する市場志向の度合いは顧客のポジティブな反応に強い影響を与えている可能性がある。図表では記載されていないけれども、顧客評価による従業員個人の顧客志向の程度が顧客反応に与える影響についても同じことが考えられる。

従業員が知覚する市場志向の高さは、従業員レベルの顧客志向を高めることを通じて、個人および組織の業績に影響を与えることになるだろう。従業員レベルの顧客志向に影響を与える要因として注目すべきものが上級管理者評価の市場志向であるけれども、従業員自身が知覚している組織の市場志向に比較すると、強い関係は想定しにくい。

そしてもう1つが、各評価の間にはギャップが存在するケースが少なからず存在するものとして考え、そのギャップを識別し、ギャップが与える影響を考慮することである。部分的 (図表1および3における①と⑤との関係、①と④との関係) にはすでに認識されているような、各評価間にギャップが生じている可能性、あるいは企業間でそのギャップの大小には差があることといった可能性が推測できるとするならば、この方向での研究は、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ことになる。

仮に図表1の各象限の評価間にギャップがあるとすれば、図表6および図表7のような類型を識別することができるであろう。図表6では、横軸は、従来の市場志向研究のアプローチである上級管理者層に対して MARKOR や MKTOR など測定していく組織の市場志向度合いの高低を、縦軸は、顧客と接している従業員に対して SOCO スケールや CMS など測定される当該組織の顧客と接している従業員の顧客志向的な行動や信念の度合いを示している。縦軸は顧客評価でも良いかもしれない。SOCO 研究では、顧客によるセールス・パーソン評価をさせた研究

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

図表6 組織レベル市場志向と個人レベル市場志向とのギャップの大小による類型

が今日非常に目立っている。一方、横軸については、従業員評価の市場志向と個人の顧客志向との間は先行研究からすればさほどギャップの存在は仮定できないことから、上級管理者評価の市場志向との対比で十分だろう。そして図表6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、組織全体とセールス・パーソン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のである。予測では、業績は①の企業が他の企業よりも優れていること、とりわけ業績の尺度が顧客自身に評価させる成果変数の場合であればその差が財務的な尺度よりも大きく出ることが考えられる。

さらに、ギャップの程度に影響を与える要因としては、本稿で検討した限りではHarris (1998) のケーススタディでの市場志向の阻害要因の類型が1つの参考になってくるだろう。あるいは個人レベルの顧客志向の先行要因と組織レベルの市場志向の先行要因との比較から考えることができる。両者の先行

外部の視点 内部の視点	顧客など組織外部からの評価 高い	顧客など組織外部からの評価 低い
上級管理者の評価 高い	顧客と接している従業員の評価 高い	①
上級管理者の評価 低い	顧客と接している従業員の評価 低い	②
上級管理者の評価 高い	顧客と接している従業員の評価 高い	③
上級管理者の評価 低い	顧客と接している従業員の評価 低い	④
上級管理者の評価 高い	顧客と接している従業員の評価 高い	⑤
上級管理者の評価 低い	顧客と接している従業員の評価 低い	⑥
上級管理者の評価 高い	顧客と接している従業員の評価 高い	⑦
上級管理者の評価 低い	顧客と接している従業員の評価 低い	⑧

図表7 組織内部評価の市場志向と外部評価の市場志向とのギャップの大小による類型

要因は共通点もあるが、互いに独自の要因も少なくない。たとえば、Hartline=Maxham III=Mckee (2000) では、顧客志向の戦略を高品質サービスにつなげるのは顧客と接触している従業員であるとして、顧客志向の戦略が顧客と接触している従業員にどのように浸透していくのかについての経路 (corridor) を提示しているが、経路における要因として、マネジャー主導のコントロールとして行動ベースの従業員評価、従業員主導のコントロールとして職務集団の社会化を提示している。たとえば、組織レベルでの市場志向の程度は高くても、従業員評価が行動ベースではなく、成果ベースであったりすると、従業員は営業数字の達成のプレッシャーからSOCOスケールなどが想定するような顧客志向的な販売の仕方をしなくなっていく可能性が考えられる。

従業員の個人特性 (Ohara=Boles=Johnson, 1991) も重要である。たとえば、顧客志向的な販売はSaxe, et al. (1982) も述べるように、相当なスキルを必要とする。松尾 (2006) は、人がプロフェッショナルとして熟達していくには最低でも10年程度を必要

とするという「10年ルール」の検証を、営業担当者を対象に検討している。経験年数が少ないセールス・パーソンから構成される組織は、トップ・マネジメントが市場志向の経営を掲げていても、実際に顧客志向的な販売の経験が少ないために、営業現場では顧客志向が実践されておらず、顧客からの顧客志向評価もまた必ずしも高くなっていないことが考えられる。組織の中で市場志向を浸透させていくには、教育プログラムの使用や卓越した顧客価値を継続的に創造するという望ましい規範を育成するための組織変革といったアプリオリなプログラムのアプローチと、事業が継続的により卓越した顧客価値を創造し、維持していくために日々の努力から学習をし、継続的に顧客価値のスキル、資源、手続きを開発していく経験的なマーケット・バックのアプローチの両面が必要になってくる(Narver=Slater=Tietje, 1998)。マーケット・バックのアプローチは明らかに時間のかかるアプローチである。

一方、図表7は、横軸は、顧客（あるいは流通業者、仕入業者）が評価する当該組織の市場志向度合いであり、縦軸は、左が図表6の横軸と同じ上級管理者の評価する組織の市場志向の度合い、右が顧客と接している従業員が評価する組織の市場志向の度合いである。先と同様に、②～⑦のタイプの企業の存在を明らかにし、①の企業との業績の差を明らかにしたり、さらに、各評価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のである。

以上のように示した研究の方向性を理論だけでなく実証的に進めていくには実に多くの課題が考えられる。

組織外部の人々による当該組織あるいは営業担当者に対する評価のデータを取得するのは容易なことではない。多くの研究では、まず営業担当者にコンタクトをしたうえで、その担当者に主要な取引先を提示してもらいこ

とで、顧客の当該組織に対する市場志向度合いを評価してもらっている。しかしこのように、複数の源泉からデータを収集し、それをマッチングさせ、1組のデータユニットをつくらうとすると、有効な回答数の確保が非常に難しくなってくる。

また上級管理者と従業員、上級管理者と顧客との間にギャップが生じている原因を見出すには、ケーススタディなどの質的な研究が必要になってくるかもしれない。Harris (1998) が従業員レベルでの市場志向達成の阻害要因を見つけ出したのは英国の小売業2社のケーススタディで、そこでは88時間にわたる長時間インタビューが当該企業の複数の店舗で行われた。そこでは個人のインタビューと小集団に対するインタビューと両方が行われた。従来のようなキー・インフォマント法とは異なり、店頭レベルあるいはスーパーバイザー・レベルの従業員を中心としつつもあらゆる階層の従業員を関わらせている。Gebhardt=Carpenter=Sherry, (2006) による市場志向的な組織への変革プロセスに注目した研究でも、組織の多数の人々にインタビューを試みるような研究方法が模索されている。

また個人レベルで測定された市場あるいは顧客志向を組織レベルの成果に対する説明変数として捉えたり、それを組織レベルの市場志向とを比較したりするには、複数のセールス・パーソンから得られた評価を集計化させる必要がある。この際、少数の職務に精通した従業員を対象にすることで、その組織の従業員の市場志向度合いを捉えるのか、それとも当該組織において代表性のある複数の従業員をサンプルとしていくのかといった問題がある。多くの研究ではマネジャーが推奨した複数のセールス・パーソンが選ばれることになる。Hartline, et al. (2000) の研究では、1つの企業につき5人の顧客と接している従業員がゼネラル・マネジャーによって選ばれ

た。これは精通しているインフォマントが選択されている。Piercy, et al. (2002) では5人の小売販売員が選ばれ、そして上級管理者の評価する市場志向度合いの強い組織において、セールス・パーソンの顧客志向的な行動の度合いがどれほど強いかを検討している。

## おわりに

本稿では、Narver, Slater や Jaworski, Kohli らによって展開された市場志向研究ならびにそれをフォローする研究では、営業や接客といった実際に顧客が接触する場の視点が不十分であることを基本的な問題認識とし、問題を3つにわけたうえで、それぞれの問題に対して既存の研究がどれほど対応しているのかを明らかにしようと試みてきた。その結果として、先行研究では、すでに本稿が示した問題に対して部分的には結果を出しているものの検討されている領域には偏りがあることなど不十分な点も数多いこと、先行研究の結果自体に疑問点が少なからず残されていることなどがわかってきた。そこで最後に、その結果を踏まえたより顧客接点での視点を重視した市場志向の研究を深化させていくための方向性を示した。

90年代以降の市場志向研究のきっかけを再度振り返れば、それはマーケティング・コンセプトの実行を推進させ、その実践的な価値を高めることに主な目的があったとされる。その先導役であったMSIのプロジェクト(Deshpande, 1999)は、今日の市場志向研究の数の多さ、そしてそれがこの支援から生じた2つの研究にはほぼ準拠したものであることを鑑みれば、その試みはある程度の成功をみたといえるのかもしれない。

しかし、実証研究の数の多さは、Jaworski たちや Narver たちの研究がデータの収集、構成概念の測定尺度などの面で、比較的追試することが容易であったことにもあるの

ではないか。Harris (2002) が指摘しているように、データの正確さをよりも入手しやすさ、容易さを追求した結果という側面も否めないのではないだろうか。本稿で主張する、複数の視点の組み合わせたモデルの構築は、実証分析上の困難さがつきまとい、その解決は非常に問題であるのであるが、市場志向研究本来の目的を見直すならば挑戦すべき課題といえるだろう。

## 付 記

本稿は、首藤禎史氏(大東文化大学)と庄司真人氏(高千穂大学)との共同研究の内容を一部含んでおり、問題意識も部分的に共有している。もちろん、本稿の内容の誤り等の責は筆者(伊藤)にあります。

## 注

- 1) コンビニエンスストアやアパレルメーカーにみられる様な実需の変化に応じた生産販売の仕組みを築いている組織はこうした状況に直面しやすい。このような仕組みでは実需にあわせるという点で市場情報の創出、伝搬、組織の反応といった市場志向研究で定義されてきた市場志向的な活動(Kohli=Jaworski, 1990)が行われていることが不可欠であると同時に、それによって在庫を出さずにすむことで利益率を向上させていることが多い。そうなると在庫減らしが大きな目的になり、販売の現場では日々在庫を恐れ発注に消極的になったり、在庫ができてしまうとそれを売りさばくために販売志向な高圧的販売活動(Saxe=Weitz, 1982)をしてしまったりすることが考えられる。そして、そうした従業員は、自社を市場志向度合いが高いとは決して評価をしないであろう。
- 2) 実際には、管理者といっても、上級管理者の場合もあれば、セールス・マネジャーのような中間管理者レベルでむしろ立場としては従業員に近いレベルの管理者を対象にしているケースもある。
- 3) 彼らが依拠しているのは、Peccei=Rohenthal (1999) によって開発された感情的顧客志向を測定するためのスケールである。

- 4) たとえば, “トップマネジャーは競争相手の戦略を議論している”, “機能的統合は戦略の一部である”といった項目である。
- 5) 本稿が目指す顧客接点レベルとは必ずしも同一ではないけれども, 職能部門の従業員による組織に対する市場志向の評価にほぼ該当するといつてよいだろう。
- 6) ただし, 競争相手よりは顧客に焦点をおく方に優先順位があることを示すアイテムは含まれている。
- 7) その他, Ohara=Bole=Johnson (1991), Kelly (1992)などを参照されたい。
- 8) これまでの研究において, このような多様な視点を含めているのが, すでに何度か言及している Jones, et al. (2003)の研究であろう。彼女らの研究では, 消費財製造業者のセールス・マネジャーとセールス・パーソン, その取引先小売業者(顧客)の3者からデータをとり, 以下の仮説の検証を行っている。
  - ・セールス・マネジャーの顧客志向はセールス・パーソンの顧客志向にポジティブな影響を与える(仮説棄却)
  - ・セールス・マネジャーの組織コミットメントはセールス・パーソンの顧客志向にポジティブな影響を与える(支持)
  - ・セールス・マネジャーの市場志向の知覚はセールス・パーソンの市場志向の知覚にポジティブな影響を与える(仮説棄却)
  - ・セールス・パーソンの市場志向の知覚が強いほど, セールス・パーソンの組織コミットメントが強くなる(支持)
  - ・セールス・パーソンの市場志向の知覚が強いほど, セールス・パーソンの顧客志向は強くなる(仮説棄却)
  - ・セールス・パーソンの市場志向の知覚が強いほど, 役割曖昧性は低下する(支持)
  - ・セールス・パーソンの市場志向の知覚が強いほど, 役割コンフリクトは低下する(支持)
  - ・セールス・パーソンの市場志向の知覚が強いほど, 職務満足は高くなる(支持)
  - ・セールス・パーソンの顧客志向が強いほど, 役割コンフリクトは低下する(支持)
  - ・セールス・パーソンの顧客志向が強いほど, 役割曖昧性は低下する(支持)
  - ・セールス・パーソンの顧客志向は顧客のサービス品質の知覚にポジティブな影響を与える(支持)

## 参考文献

- ・ Baker, T.L, P.M Simpson and J A Siguaw. (1999), “The Impact of Suppliers’ Perceptions of Reseller Market Orientation on Key Relationship Construct”, *Journal of Academy of Marketing Science*.; Vol.27 No.4, pp.50-57.
- ・ Baker, W.E. and J.M. Shinkura. (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.
- ・ Bigne, E, I. Kuster and F. Toran. (2003), “Market Orientation and Industrial Salesforce; Diverse Measure Instruments”, *The Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol.18, No.1 pp.59-81.
- ・ Bitner, M.J, B.H. Booms and M.S. Tetreault. (1990), “The Service Encounter; Diagnosing Favorable And Unfavorable Incident”, *Journal of Marketing* Vol.54, No.1, pp.71-84.
- ・ Boles, J.S, B.J. Babin, T.G. Brashear and C.M. Brooks. (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.
- ・ Brady, M.K and J.J. Cronin. (2001), “Customer Orientation Effect on Customer Service Perceptions and Outcome Behaviors”, *Journal of Service Research*, Vol.3, Issue.3, pp.241-251.
- ・ Brown, T.J, J.C. Mowen, D.T. Donavan and J. W. Licata. (2002). The Customer Orientation of Service Workers; Personality Trait Effects on Self-and Supervisor Performance Ratings. *Journal of Marketing Research*, 39, pp.110-119.
- ・ Brown, G, R.E. Widing II, and R.L. Coulter. (1991), “Customer Evaluation of Retail Salespeople Utilizing theSOCO Scale; A Replication, Extension, and Application,” *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol.19, No. 4, pp.347-51.
- ・ Carr, J.C and T.B.Lopez. (2007), “Examining Market Orientation as Both Culture and Conduct; Modeling the Relationships Between Market Orientation and Employee Responses”, *Journal of Marketing Theory and Practice*, Vol. 15, No.2, pp.113-125.

- Carmen, B.C.E.M. Armario M, E. Sánchez del Rfo. (2005), “Consequences of Market Orientation For Customers and Employees”. *European Journal of Marketing*; Vol.39, pp.646-675.
- Christensen, C. and Bower, J, (1996), “Customer Power, Strategic Investment, and Failure of Leading Firm,” *Strategic Management Journal*, Vol.17, pp.197-218.
- Celuch, K.G, C.J. Kasouf and J.C. Strieter. (2000), “The Influence of Organizational Market Orientation on Individual Level Market Oriented Cognition”, *Psychology & Marketing*, Vol.17, No.11, pp.935-954.
- Cross, M.E, T.G. Brashear, E.E. Rigdon and D. N. Bellenger. (2007), “Customer Orientation and Sales Person Performance”, *European Journal of Marketing*; Vol.41, No.7/8, pp.821-835.
- Deshpande, R. (Ed) (1999), *Developing a Market Orientation*, Sage Publications
- Deshpande, R. and J.U. Farley. (1998), “Measuring Market Orientation; Generalization and Synthesis”, *Journal of Market-Focused Management*, Vol.2 No.3, pp.213-32.
- Deshpande, R, J.U. Farley, and F.E. Webster. (1993), “Corporate Culture, Customer Orientation, and Innovativeness in Japanese Firms; a Quadrad Analysis”, *Journal of Marketing*, Vol. 57, No.1, pp.23-37.
- Dunrap, B.J, M.J. Dotson and T.M. Chamber. (1994), “Perception of Real-Estate Brokers and Buyers; A Sales Orientation and Customer Orientation Approach”, *Journal of Business Research*, 17, pp.175-187.
- Gebhardt, G.S, G.S. Carpenter, and J.F. Sherry. (2006), “Creating a Market Orientation; A Longitudinal, Multifirm, Grounded Analysis of Cultural Transformation”, *Journal of Marketing*, Vol.70, October, pp.37-55.
- Goff, B.G, J.S. Boles, D.N. Bellenger, and C. Stojack. (1997), “The Influence of Salesperson Selling Behaviors on Customer Satisfaction with Products”. *Journal of Retailing*, Vol.73, pp.171-183.
- Gresham, G.J. Hafer and E. Markowski. (2006), “Interfunctional Market Orientation Between Market Departments and Technical Departments in the Management of New Product Development”, *Journal of Behavioral and Applied Management*, Vol.8, pp.43-66.
- Greenley, G.E. (1995), “Market Orientation and Company Performance; Empirical Evidence from UK Companies”, *British Journal of Management*, Vol.6 No.1, pp.1-14.
- Harris, L.C. (1998), “Barriers to Market Orientation; the View from the Shop floor.”, *Marketing Intelligence & Planning*, Vol.16, No.3, pp. 221-228.
- Harris, L.C. (2000), “The Responses of Front-line Employees to Market-oriented Culture Change”, *European Journal of Marketing*, 34 (3-4), pp.318-340.
- Harris, L.C. (2001), “Market Orientation and Performance: Objective and Subjective Empirical Evidence from UK Company”, *Journal of Management Studies*, Vol.38, No.1, pp.17-43.
- Harris, L.C. (2002). “Measuring Market Orientation: Exploring a Market Orientation Approach”, *Journal of Market Focused Management*, Vol.5, No.3, pp.239-270.
- Hartline, M.D. and O.C. Ferrell. (1996), “The Management of Customer-Contact Service Employees; An Empirical Investigation”, *Journal of Marketing*, Vol.60, No.4, pp.52-70.
- Hartline, M.D, J.G. Maxham, and D.O. Mckee. (2000), “Corridors of Influence in the Dissemination of Customer-Oriented Strategy to Customer Contact Service Employee”, *Journal of Marketing*, Vol.64, No.2, pp.35-50.
- Hoffman, K.D and T.N. Ingram. (1991), “Creating Customer-Oriented Employees; The Case of Health Care Industry”, *Journal of Health Care Marketing*; Vol.11, No.2, pp.24-32.
- Homburg, C. and C. Pflesser. (2000), “A Multiple-Layer Model of Market-Oriented Organizational Culture; Measurement Issues and Performance Outcomes”. *Journal of Marketing Research*, 37, pp.449-462.
- Hult, G.M., D.A. Ketchen and S.F. Slater, (2005), “Market Orientation and Performance; An Integration of Disparate Approaches”, *Strategic Management Journal* 26, pp.1173-1181.
- Jaworski, B J. and A. K. Kohli. (1993), “Market Orientation; Antecedents and Consequences,” *Journal of Marketing*, Vol.57, No.3, pp.53-70.
- Jones, E. P, Busch, and P. Dacin. (2003), “Firm Market Orientation and Salesperson Customer Orientation; Interpersonal and Intrapersonal



- Influences on Customer Service and Retention in Business to Business Buyer-Seller Relationships”, *Journal of Business Research*, 56, pp. 323-340.
- Kennedy, K.N, F.G. Lassk, and J.R Goolsby. (2002), “Customer Mind-Set of Employees Throughout the Organization”, *Journal of the Academy of Marketing Science*. Vol.30, No.2, pp.159-171.
  - Kelly, S.W. (1992), “Developing Customer Orientation among Service Employee”, *Journal of Academy of Marketing Science*.; Vol.20 No.4, pp.27-36.
  - Kilic, C and T. Dursun. (2008), “Job-Related Antecedents and Performance Outcomes of Individual Level Customer Orientation”, *The Business Review*, Vol.10 No.1, pp.39-46.
  - Kirca, A.H, S. Jayachandran and W.O. Bearden. (2005). “Market Orientation; A Meta-Analytic Review and Assessment of Its Antecedent and Impact on Performance”, *Journal of Marketing*, Vol.69, No.2, pp.24-41.
  - Kohli, A.K. and B.J. Jaworski. (1990), “Market Orientation; the Construct, Research Propositions, and Managerial Implications”, *Journal of Marketing*, Vol.54, No.2, pp.1-18.
  - Kohli, A.K, B.J. Jaworski, and A. Kumar. (1993). MARKOR; A Measure of Market Orientation.” *Journal of Marketing Research*, 30, pp. 467-477.
  - 小菅竜介 (2007) 「顧客志向から市場志向へ——理論と測定——」東京大学ものづくり経営センター, ディスカッション・ペーパー, No.156.
  - Krepapa, A, P. Berthon, D, Webb and L, Pitt. (2003), “Mind the Gap; An alysis of Service Provider versus Customer Perceptions of Market Orientation and the Impact on Satisfaction”, *European Journal of Marketing*, No.37, Vol.1/2, pp.197-218.
  - Kumar, K. R, Subramania, and C, Yauger. (1998), “Examining the Market-Orientation-Performance Relationship; A Context-Specific Study”, *Journal of Management*, Vol.24, No.2, pp.201-233.
  - Langerak, F. (2001), “Effect of Market Orientation in the Behaviors of Salespersons and Purchasers Channel Relationships and Performance of Manufacturers”, *International Journal of Research in Marketing*, 18, pp.221-234.
  - Langerak, F, E.J. Hultink and H.S.J. Robbin. (2004), “The Impact of Market Orientation, Product Advantage, and Launch Proficiency on New Product Performance and Organizational Performance”, *Journal of Product Innovation Management*, Vol.21, pp.79-94.
  - Levitt, T. (1960), “Marketing Myopia”, *Harvard Business Review*, Vol.48, no.3, pp.45-56.
  - Matsuno, K and J.T. Mentzer, J.O. Rentz. (2005), “A Conceptual and Empirical Comparison of Three Market Orientation Scale”, *Journal of Business Research*, 58, pp.1-8.
  - 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』白桃書房.
  - Michaels, R.E., and R.L. Day. (1985). Measuring Customer Orientation of Salespeople; A replication with industrial buyers. *Journal of Marketing Research*, 22, pp.443-446.
  - Narver, J.C. and S.F. Slater. (1990), “The Effect of a Market Orientation on Business Profitability,” *Journal of Marketing*, Vol.54, Vol.4, No.4, pp.20-35.
  - Narver, J.C, S.F. Slater, and B. Tietje. (1998), “Creating a Market Orietation Organization”, *Journal of Market Focused Management*, No.2, pp.242-255.
  - Narver, J.C, S.F. Slater, and D.L. MacLachlan. (2004), “Product Development & Management Association Responsive and Proactive Market Orientation and New-Product Success”. *Journal of Product Innovation Management*, 22, pp. 334-347.
  - Noble, C.H, R.K. Sinha and A. Kumar. (2002), “Market Orientation and Alternative Strategic Orientation; A Longtudinal Assesment of Performance Implication”, *Journal of Marketing*, Vol.66, No.4, pp.25-39.
  - Ohara, B.S.J.S. Bole, and M.W. Johnson, (1991), “The Influence of Personal Variables on Sales Person Selling Orientation”, *Journal of Personal Selling & Sales Management*, Vol.11, Winter, pp.61-67.
  - Parasuraman, A, V. Zeithaml, and L. Berry. (1988), “SERVQUAL; a Multiple-item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality”, *Journal of Retailing*, Vol.64, pp.12-40.
  - Peccei, R and P. Rosenthal, (2000), “Front-Line Response to Customer Orientation Program”, *International Journal of Resource Management*,

- Vol.11, No.3, pp.562-590.
- Petty, R.E and J.T. Cacioppo. (1986), *Communication and Persuasion; Central and Peripheral Route to Attitude Change*, Springer Verlag.
  - Pettijohn, C.E, L.S. Pettijohn and A.J. Taylor. (2002), “The Influence of Salesperson Skill, Motivation, and Training on the Practice.”, *Psychology & Marketing*, Vol.19, No.9.
  - Piercy, N.F, L.C. Harris and N.Lane. (2002), “Market Orientation and Retail Operative Expectation”, *Journa of Business Resaerch*, 55, pp.261-273.
  - Rousseau, D. (1990), “New Hire Perceptions of Their Own and There Employers Obligation; A Study of Psychological Contract”, *Journal of Organizational Behavior*, 11, pp.389-400.
  - Rukert, R.W. (1992), “Developing a Market Orientation; An Organizational Strategy Perspective”, *International Journal of Research in Marketing* 9, pp.225-245.
  - Saxe, R and B A. Weitz. (1982), “The SOCO Scale; A Measure of the Customer Orientation of Salespeople.” *Journal of Marketing Research*, 19 pp.343-351.
  - Schlosser, F.K. (2005), “The Market Oriented Contribution of Individuals \* Translating Strategy into Action”, Doctoral Paper, Univesity of Warterloo.
  - Schlosser, F.K. and R.B. McNaughton. (2007), “Individual-LevelAntecedent to Market-Oriented Action”, *Journal of Business Research*, 60, pp.438-446.
  - 首藤禎史 (2009) 「マーケティング研究と事業活動における市場志向に関する若干の問題点の検討と示唆」『大東文化大学 経営論集』17巻, pp. 13-36.
  - Shapiro, B.P. (1988), “What the Hell Is ‘Market Oriented?’”, *Harvard Business Review*. Vol.66, Iss. 6; pp.119-125.
  - Siguaw, J A, P.M. Simpson and T.L.Baker (1998), “The Influence of the Market Orientation on Channel Relationship”, *Journal of Marketing*, Vol.62, No.3, pp.99-111.
  - Siguaw, J.A, G. Brown, and W. Robert E II. (1994), “The Influence of the Market Orientation of the Firm on Sales Force Behavior and Attitude”, *Journal of Marketing Research*, Vol. 31, No.1, pp.106-116.
  - Slater, S.F and J.C. Narver. (1994), “Does Competitive Environment Moderate the Market Orientation-Performance Relationship”, *Journal of Marketing*, Vol.58, No.1, pp.46-55.
  - Steinman, C, R. Deshpande and J.U. Farley. (2000), “Beyond Market Orientation; When Customers and Suppliers Disagree”, *Journal of Academy of Marketing Science*. Vol.28, No.1, pp.109-119.
  - Stock, R.M and W.D. Hoyer. (2005), “An Attiude-Behavior Model of Salers People’s Customer Orientation”, *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol.33, No.44, pp. 536-553.
  - Tadepalli, R. (1995), “Measuring Customer Orientation of a Salesperson; Modifications of the Soco Scale”, *Psychology & Marketing*, Vol. 12, No.3, pp.177-187.
  - Thomas, R.W, G.N. Soutar and M.M. Ryan. (2001). “The Selling Orientation-Customer Orientation (S.O.C.O.) Scale: A Proposed Short Form”. *Journal of Personal Selling and Sales Management*, Vol.21, No.1, pp.63-69.
  - Webb, D.C. Webster, and A. Krepapa. (2000). “An Exploration of the Meaning and Outcomes of a Customer-Defined Market Orientation”, *Journal of Business Research*, 48, pp.101-112.
  - Williams, M.R and J.S. Attaway, (1996), “Exploring Salespersons’ Customer Orientation as a Mediator of Organizational Culture Influence on Buyer and Seller Influence” *The Journal of Personal Selling & Sales Management*, Vol.16, No.4, pp.33-52.

## 付 録

### Deshpande=Farhey=Webster (1993) の顧客志向の尺度

(強く一致から強く不一致までの5点尺度)

- 我々は顧客サービスに関するルーティン化された業務あるいは測定尺度を有している。
- 我々の製品・サービス開発は優れた市場および顧客情報を基本にしている。
- 我々は自らの競争相手をよく知っている。
- 我々は顧客がわれわれの製品・サービスをどのように評価しているのかについて敏感である。
- 我々は競争相手よりも顧客に焦点をあてている。
- 我々は何よりもまず製品あるいはサービスの差別化をベースに競争している。
- 顧客の利害が、企業所有者よりも上位にあるべき

である。

- ・我々の製品・サービスは事業の中で最良のものである。
- ・我々はこのビジネスが何よりも顧客に役立つために存在すると考えている。

#### Saxe=Weitz (1982) の SOCO (Sales Orientation-Customer Orientation) スケール

- ・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。
- ・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。
- ・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。
- ・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。
- ・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。
- ・私は顧客の問題にもっとも適した製品を提供している。
- ・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。
- ・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。
- ・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。
- ・私は顧客により優れた意思決定をしてもらえれば、顧客とも積極的に対立する。
- ・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。
- ・私は顧客ニーズが何かを理解しようとしている。

以下は逆転項目（販売志向 (sales orientation) の項目）。

- ・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。
- ・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。
- ・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。
- ・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。
- ・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。
- ・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。

- ・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。
- ・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。
- ・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。
- ・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。
- ・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。
- ・私は顧客をライバルとして捉えている。

#### Kennedy, et al (2002) の Customer Mind Set

私は、以下の信条を有している

(内部顧客のマインドセット)

1. 私のワークグループは顧客満足のために他のワークグループと協調しなければならない。
  2. 従業員がもっとコミュニケーションを行えば、企業のパフォーマンスはもっと向上する。
  3. 従業員はみな自らの職務がどのように全体のオペレーションに結びついているのかを理解する必要がある。
  4. 私の職務の受け取り手となる従業員が私の顧客である。
  5. 私の職務の受け取り手になる従業員のニーズを理解する必要がある。
  6. もっとフィードバックが与えられていれば、もっとうまく仕事ができる。
  7. 私の仕事の受け手になる従業員のニーズにこたえることはよい仕事をする上で重要だ。
  8. 私の仕事の受け取り手になる従業員からのフィードバックを受け取ることが重要である。
  9. 私の仕事の受け取り手になる従業員が私に期待していることを理解することが重要である。
  10. 私の仕事のアウトプットに依存している従業員と確実にコミュニケーションをとっている。
  11. 私の仕事のアウトプットから期待されることは何かを理解するためのプロセスが存在している。
  12. 私の仕事の受け取り手になる従業員を満足させることが重要である。
  13. 私は、私の仕事のアウトプットを受け取る従業員からのフィードバックを重要視している。
  14. 他の従業員がもっと優れた仕事をしてもらうためには自分の職務内容を変える。
  15. 私は私の仕事の受け取り手になる人の要望を注視している。
- (外部顧客に対するマインドセット)
16. 私は自社の顧客のニーズを理解している。

顧客接点を重視した市場志向研究(伊藤)

17. 自社の顧客に価値を提供することが重要である。
18. 私は何よりも自社の顧客の満足を充足させることに関心がある。
19. 自社の競争相手を理解することは職務を遂行する上で重要である。
20. 私は自社の製品・サービスと競争相手の製品・サービスとの違いを知っている。
21. 私は自社の製品・サービスがどのように販売されているのかを知っている。
22. 私は自社の製品・サービスの顧客が誰であるのかを知っている。
23. われわれは顧客を幸せにするために迅速に行動を修正する。
24. この部署は顧客の仕様に適うように共同作業する。
25. もし自社の顧客のニーズを理解できるのであれば、もっと職務をうまく遂行できる。
26. 私の企業は顧客に貢献するために存在する。
27. 自社の顧客を理解することで、私はもっと優れた仕事を遂行できる。
28. 私が市場について理解すればするほど、企業内で何が起きているのかを理解できる。
29. 私の仕事は自社の顧客の満足以に影響を与えることである。
30. 自社の成功は顧客満足の能力によって決定される。