

## インターナルサービスと職務満足\*

岡山商科大学 松 尾 睦

Internal service and job satisfaction

Makoto MATSUO

(Okayama Shoka University)

This study examines the relationship between internal service behavior to subordinates and each of four components of job satisfaction based on the managers (n=267) derived from the two service organizations. Covariance Structure Analysis was used to evaluate causal models which involved relationships among internal service behavior, four components of job satisfaction, and intent to remain in the organization. Results suggest that satisfaction with work itself showed a strong impact on internal service behavior to subordinates. And no moderating effect of intent to remain with job satisfaction was observed. Practical implications and suggestions for future research are discussed.

### 研究の目的

本研究は、大規模サービス企業の管理者に対して行った質問紙調査をもとに、顧客志向文化を創造する上で不可欠な「インターナルサービス」と「職務満足」との関係を検証することを目的としている。まず、顧客志向文化の有効性について述べ、次に顧客志向文化とインターナルサービスの関係について考察した後、統計分析を通してインターナルサービスと職務満足の関係を明らかにしていきたい。

#### 1. 顧客志向の企業文化の必要性

市場で優位に立つためには顧客志向文化が必要であるが (Parasuraman, 1987)、企業文化は一朝一夕に変えられるものではない。「うちの会社は顧客第一主義に徹します」と口で言う企業は多いが、それを実践できるのは超優良企業だけなのである (Peters & Waterman, 1982)。顧客志向を企業文化にするためには、組織の一部、たとえばマーケティング部門や技術部門を優れたも

のにするだけでは不十分である。組織全体に顧客志向の考え方が浸透してはじめて顧客志向の企業文化といえるのである。Berry (1986) によれば、アメリカ小売業者のマーケティング部門が抱えている最大の問題は、いかにうまくマーケティングを行うかということよりも、いかに組織のメンバー全員にマーケティングマインドを浸透させ、マーケティング活動に参加してもらうかということであるという。

顧客志向文化の利点は、第1に短期的な指標を重視することから生じる弊害を抑制できることにある (Anderson & Oliver, 1987; Hoffman & Ingram, 1992)。つまり、短期的な利益増大のプレッシャーを取り除き、長期的な顧客増加の見通しに対して報酬を与えることで内的動機づけを高めることができる。第2の利点は、経営陣の顧客志向と従業員の顧客志向のギャップを小さくすることで、サービス行動に関する「役割あいまいさ・役割コンフリクト」を低下させ、その結果、良質な従業員を組織に留めることができるという点にある (Parkington & Schneider, 1979; Schneider, 1980; Schneider & Bowen, 1985)。このような有効性を持つ顧客志向文化は、厳しい経営環境を生き残るために必要不可欠な要素であると思われる。

\* 本論文を作成するにあたり、貴重なコメントをいただきました青山学院大学経営学部林伸二教授に、深く感謝いたします。

2. 顧客志向文化とインターナルサービス

顧客志向の企業文化とは具体的には何を意味するのだろうか。現在、産業界では「顧客満足 (Customer Satisfaction, 以下CSと略す)」が重視され、各社でCS運動が盛んに行われている。しかし「お客様を第一に考えましょう」と言われても、直接顧客と接する機会のない従業員にとってはピンとこないのが実情である。「CS運動は所詮、販売員や営業マンが行うことで自分達には関係がない」と思ってしまうのは当然かもしれない。しかし、業種を問わず、外部の顧客と接する第一線の従業員の活動は、サービスが生産されるプロセスのほんの一部分にすぎず、大半のサービスは組織内部における従業員相互の活動に支えられているのである。Gronroos (1990) は、この機能を「インターナルサービス」と呼んでいる。つまり、「ユーザーとサービス提供者の関係」は、組織の内部にも存在し、第一線の従業員は内部の従業員によるサポートがあって初めて質の高いサービスを外部に提供することができるのである。外部の顧客と接することがない場合には組織内の他のメンバーをサポートすべきであり、このとき、社内メンバーは「内部顧客 (internal customer)」と呼ばれる (Gumesson, 1987)。間接的に消費者の満足度を高めるという意味では、社内のメンバーも顧客なのである。例えば、スーパーマーケットの場合を考えて見よう (図1)。スーパーの婦人服売り場で顧客を満足させる一つの要因は、丈夫でデザインが良い服が揃っているかどうかであるが、そのためには本社の仕入担当者の能力が高くないとまではならない。仕入れ担当者の質を高めるためには、人事部が仕入れ担当者に対し十分な学習の機会を提供することが必要であろう。このように考えると、仕入れ担当者にとっての顧客は売り場の販売員であり、人事部にとっての顧客は仕入れ担当者である。このように、直接外部の顧客と接することがなくとも、お客さんは「内部顧客」という形で存在するのである。こうした部門間の関係だ

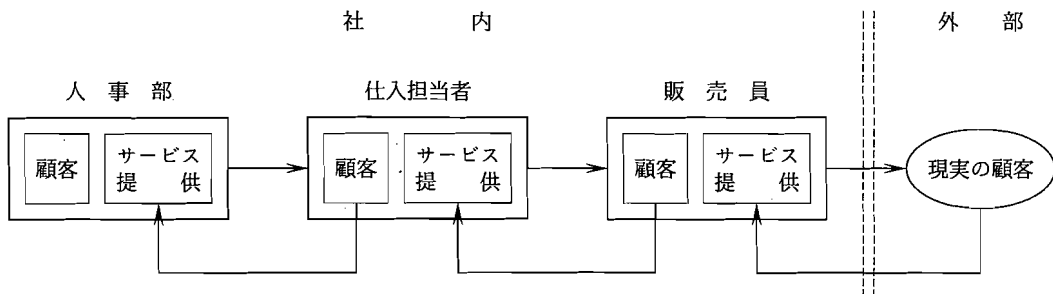
けでなく、上司と部下の間にも密接なインターナルサービスのやりとりがあるといえる。超優良企業と呼ばれる組織では、販売、製造、調査、経理といった業務のすみずみにまで顧客が深く関与しているのである (Peters & Waterman, 1982)。言い替えば、インターナルサービスが組織に浸透している企業こそが顧客志向文化を持っていると言えよう。顧客志向の文化とは、マーケティング部門が優れている、あるいは販売部、営業部が優れている、ということだけではなく、組織全体にインターナルサービスの考え方が当り前のこととして受け入れられていることを意味している。

また、顧客志向以外の側面でも、インターナルサービスは組織にとって重要な役割を果たしている。つまり、決められた役割以上のことを行う革新的行動が組織を発展させ (Katz, 1964)、組織内における重要な行動の多くは、協力・愛他心・自発的無報酬の行動によって支えられている、のである (Smith, Organ, & Near, 1983)。こうして考えると、組織が有効に機能するためにはインターナルサービスが不可欠であると言えよう。

3. インターナルサービスの規定要因

インターナルサービスの規定要因を直接調べた研究は見当たらないが、第一線の従業員の顧客志向を調べた研究はいくつか報告されている。また、インターナルサービスに類似する概念に「組織における市民的行動 (Citizenship Behaviors)」があるが、これらの研究をレビューすることでインターナルサービスを高める要因について検討したい。

1) 顧客志向行動と職務満足 Parkington & Schnieder (1979) は、銀行の従業員と利用客を調べ、従業員の平均的な職務満足が高いと、その支店を利用している顧客が知覚するサービスの質も高いことを明らかにしている。また、ホームヘルスケア会社のセールスマンを調べた Hoffman & Ingram (1992) の研究では、



出典：Gronroos (1990) を基に作成

図1 インターナルサービス関連図式

全体的職務・仕事自体・同僚・上司・昇進に対する満足が高まると、顧客志向行動が増大することが報告されている。このように、第一線の従業員の顧客志向行動には、職務満足が関係していることがわかっている。

2) 市民的行動と職務満足 上述したように、外部の顧客に対するサービス志向の規定因に関する研究は見られるが、直接お客と接することのない従業員のインターナルサービス傾向に関する研究は少ないのが現状である。しかし、インターナルサービスに類似した行動として「愛他的行動」「援助行動」「市民的行動」といった概念があり、これらの行動が職務満足によって高められることは知られている (Bateman & Organ, 1983; Smith, Organ, & Near, 1983; Motowidlo, 1984)。いずれの行動も、自分の業績に直接関係しないが、組織内の他のメンバーをサポートするという点で共通しており、これらの行動はインターナルサービスに通ずる側面を持っていると考えられる。

職務満足が高まると「直接自分の利益にはならないが、他者および組織に貢献する行動」が高まる、という関係の理論的根拠は何であろうか。Bateman & Organ (1983) および Hoffman & Ingram (1992) は次の2つの解釈を挙げている。第1は、交換理論による説明である。つまり、人々は自分に恩恵を与えてくれた人に対しお返しをする、という説明である。第2は、ムードと向社会的行動に関する社会心理学実験の結果にもとづく説明である。これまでの研究によって、肯定的感情が高まると、愛他的、配慮的、援助的行動が増大することがわかっている (Berkowitz & Connor, 1966; Anderman, 1972; Isen & Levin, 1972; Rosenhan, Underwood, & Moore, 1974; Isen, Clark, & Schwartz, 1976; Cunningham, Steinberg, & Grev, 1980; Rosenham, Salovey, & Hargis, 1981)。このようなムードと向社会的行動の関係に対しては、肯定的感情が自己と他者の心理的距離を縮め、肯定的な情緒が他の刺激に般化することによって援助行動を引き起こされるという説明がなされている (Rosenhan, Underwood, & Moore, 1974)。

3) 業績と職務満足 顧客志向行動や組織内での市民的行動は職務満足と関係しているが、業績と職務満足との関係については一貫した結果が得られていない (Shore & Martin, 1989)。一般的には、職務に満足することで業績が高まると考えがちであるが、むしろ、業績が高まることで職務満足が高まるという報告が優勢である (Bagozzi, 1980; Sheridan & Slocum, 1985; Wanous, 1974)。また、業績と職務満足の間には直接の因果関係はないという主張もある (Behrman &

Perreault, 1984; Dubinsky & Hartley, 1986; Brown & Peterson, 1993)。しかし、この結果は、これまでの研究における業績指標の多くが年間の売り上げといった短期的な指標であることに原因があると思われる。インターナルサービスを個人レベルで見た場合には、短期的業績とは直接結びつかないかもしれないが、長期的な視点で見た場合、あるいは組織レベルで見た場合には、インターナルサービスが組織の業績に強く関係していると考えられる。その意味で、インターナルサービスは従来の業績概念とは性格が異なるものである。したがって、短期的業績と職務満足の関係を調べたこれまでの研究結果から即、職務満足はインターナルサービスと関係していない、と予想することはできず、むしろ、インターナルサービスを新しい業績概念として捉えた場合には、職務満足が重要な規定因となる可能性も高いと思われる。ただし前述したように、インターナルサービスを行うことで内的報酬を受け、その結果、職務満足が高まるという逆の因果関係も理論的に有り得る (Motowidlo, 1984)。

4) 組織コミットメントと役割外行動 これまで愛他的・援助的行動の規定因として職務満足が取り上げられてきたのに対し、O'Reilly & Chatman (1986) は、組織コミットメント (組織への一体化と、組織の価値の内化) が増すと、自分の役割以外 (以上) の行動が高められることを報告している。これに加え、組織コミットメントと職務満足の相関関係は .40-.55 の範囲にあり (Hall & Schneider, 1972; Pater et al, 1974)、「職務満足→組織コミットメント」という因果関係が支持されている (Bluedorn, 1982; Brown & Peterson, 1993; Johnston et al, 1990) ことを考えると、「職務満足→インターナルサービス」という関係には、組織コミットメントが媒介変数として介在している可能性が考えられる。つまり、「職務満足→組織コミットメント→インターナルサービス」という因果関係が想定される。この関係は理論的には交換理論によって説明できる。すなわち、満足できる職務を与えてくれた組織に対して、インターナルサービスという形で組織に貢献するという考え方である。

以上見てきたように、インターナルサービスと職務満足に関しては、3つの因果関係が考えられる。第一は、職務に満足することで肯定的情緒が高まり、その結果インターナルサービス傾向が高まるという関係。第二は、インターナルサービスを行うことで内的報酬を受け、その結果職務満足が高まるという関係。第三は、職務満足が組織コミットメントを高め、その結果インターナルサービスが増大するという関係である。これらの3つの関係を検討し、インターナルサービスの規定因を明らかにす

ることが本研究の目的である。

#### 4. 研究仮説

前述したとおり、職務満足とインターナルサービスに関して3つの因果関係が考えられる。つまり1)「職務満足→インターナルサービス」、2)「インターナルサービス→職務満足」、3)「職務満足→組織コミットメント→インターナルサービス」の3つである。このとき、2)の「インターナルサービス→職務満足」の因果関係における職務満足は「仕事自体の満足」であると考えられる。なぜなら、インターナルサービスを行うことで給与・人事・上司に対する満足が高まるとは考えられないからである。

上記の3つの関係を吟味するにあたり、第一の焦点は「仕事自体に満足するからインターナルサービスが高まる」のか、あるいは「インターナルサービスを行った結果として仕事自体に満足するのか」という問題である。第二の焦点は、組織コミットメントが媒介変数として存在するかどうかという問題である。上記の2つの問題に関して、本研究では以下の2つの仮説を設定した。

仮説1：仕事自体の満足は、インターナルサービスの先行要因となる。すなわち、「仕事自体の満足→インターナルサービス」という関係の方が「インターナルサービス→仕事自体の満足」という関係より強いことが予想される。

仮説2：職務満足は組織コミットメントに媒介されずに、インターナルサービスに直接影響を及ぼしている。

上記の仮説の根拠としては以下のように考えられる。第一に、これまでの研究において、肯定的情緒が高まると援助行動や愛他的行動が高まるという関係が支持されており、インターナルサービスはある意味で援助行動や愛他的行動と共通の性質を持つと考えられるからである。第二に、肯定的情緒と援助行動の関係が、企業といった組織体に関係しない状況でも認められるからである。

これら2つの仮説を検証するために、本研究では図2のようなモデルを考えた。このモデルは、各職務満足局面からインターナルサービスへの直接の因果パスと、組織コミットメントを媒介した間接的な因果パスを含んでいる。ただし、上司に対する職務満足は仕事自体の満足と密接な関係にあると考えられることから、インターナルサービスへの直接的因果パスは設定せず、仕事自体を媒介した因果パスを設定した。また、仕事自体の満足と

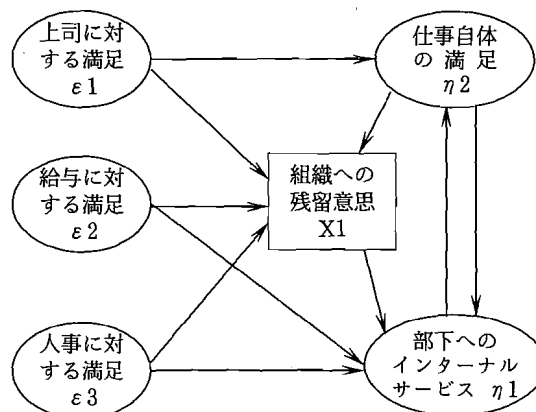


図2 職務満足、組織コミットメント（残留意思）及び部下へのインターナルサービス間の相互規定関係（モデル1）

インターナルサービスの間には双方向の因果パスを想定した。

#### 研究方法

##### 1. 概念規定と測定尺度

1) インターナルサービスの構成要素 これまで、インターナルサービスを「直接自分の業績にはならなくとも、組織内の他者をサポートする行動」と考えてきたが、ここで、インターナルサービスを構成する要素について検討したい。現在、インターナルサービスを測定する具体的な尺度がないため、「サービス志向の高い第一線の従業員に特有な行動」、「組織にとって重要な行動」という観点から、インターナルサービスの構成要素を考えることにする。

Schneider (1980) によると、官僚主義者が対人問題を回避し、規則を重視する傾向があるのに対し、サービス志向の従業員は職場の対人関係を重視し、顧客への関心が高く、規則に対して柔軟である。Bateman & Organ (1983) は、「短期の売り上げ」といった業績以外に、「役割以上の行動」(supra-role behavior; Katz & Kahn, 1966) が組織にとって重要である点を指摘している。また、Smith, Organ, & Near (1983) によると、組織内での重要な行動の多くは協力・愛他心・自発的無報酬行動に依存している。以上のことから考えて、インターナルサービスには以下の2つの下位要素が含まれると考えられる。

1. 規則に対する柔軟性（役割以上の行動に対する柔軟性）、及び
2. 部下への配慮（対人問題を重視する傾向）の2つである。

つまり、第1に部門間の協力が必要なときや緊急の場合には、規則に対して柔軟に対応しなければならず、第2に部下が有効に働き、結果的に顧客満足を高めるためには、できる範囲内で部下をサポートすることが重要になる。本研究のサンプルは課長以上の管理者であるため、対人的な配慮は主に部下に対して向けられると考えた。本研究においては、1) 規則に対する柔軟性について3項目、2) 部下への配慮について4項目、合計7項目の測定尺度を使用した。

2) 職務満足 職務満足尺度としてよく使われるものにJDI(職務記述指標; Smith, Kendall, & Hulin, 1969)がある。しかし、調査の目的がマネジメントに対する具体的な改善提案をすることであったため、形容詞項目によって測定するJDIは使わず、具体的な項目から成る本研究独自の職務満足測定尺度を使用した。

JDIによれば、職務満足は「仕事自体」・「給与」・「上司」・「同僚」・「昇進機会」といった5つの職務局面における満足から構成されると考えられているが(Churchill, Ford, & Walker, 1974; Smith, Kendall, & Hulin, 1969)、本研究のサンプルは、同僚との相互作用が比較的少ないと考えられる課長・部長クラスの管理職であるため、5つの職務満足から同僚に対する満足項目が除外された。また、昇進の機会をより具体的な項目にするために、「人事評価」に対する満足に置き換えた。すなわち、職務満足を「仕事自体」・「給与」・「上司」・「人事評価」の4つの職務局面に分けて測定した。

3) 組織コミットメント 本研究では、Porter et. al (1974)の用いた組織コミットメント尺度そのものを導入していないため、組織コミットメント定義の一部となっている「組織への残留意思」(Hunt, Chonko, & Wood, 1985)、を組織コミットメントの代替変数として採用した。

## 2. サンプル

本研究のサンプルは、サービス業に従事する大規模企業2社に勤務する管理者である(課長代理以上)。管理者名簿からランダムに500人の管理者を選び、職場に質問票を郵送した。回答は匿名で、記入された質問票は郵送で研究者に送り返す方式をとった。その結果、267名から回答があり、回収率は53.4%であった(A社142名、B社125名)。階層別には、課長・課長代理クラスが137名、部長・次長クラスが74名、その他が56名である。年齢については、41才~50才のカテゴリーに141名、51才~60才のカテゴリーに125名(不明1名)が属していた。

## 3. データ収集と尺度

質問票に含まれている項目は、職務満足の各側面を測定する項目(14項目)およびインターナルサービス傾向を測定する項目(7項目)である。これに加え、組織残留の意思(「今後ともこの会社で働きたい」と外部顧客志向(「自分としては顧客第一主義を徹底させている」)について各1項目を導入した。

## 結果

### 1. 因子分析の結果と尺度の構成

1) 職務満足の構造 職務満足に関する14項目に対して因子分析(主因子法・バリマックス回転)を行ったところ、予想通り、「仕事自体の満足」(5項目)・「上司に対する満足」(4項目)・「給与の満足」(3項目)・「人事評価の満足」(2項目)の4つの次元に分かれた(表1)。

2) インターナルサービスの構造 インターナルサービスを測定する7項目に対しても因子分析(主因子法・バリマックス回転)を行ったところ、当初考えていたとおり2つの次元が抽出された(表2)。すなわち、インターナルサービス項目は「部下に対する配慮」(4項目)と「規則に対する柔軟性」(3項目)の2つの次元に分類された。「部下に対する配慮」は、主に部下に対するインターナルサービスであり、部下のニーズを把握することや部下とのコミュニケーションなど、自分の権限の範囲内で部下が有効に働けるようにサポートする傾向であると考えられる。これに対し、「規則に対する柔軟性」は、部下や他の部署の人間が自己の権限を侵すことへの反応や、会社の規則に対する柔軟性を意味する次元となっている。しかし、インターナルサービスの下位次元のうち、「規則に対する柔軟性」は信頼性係数が.49と低く、かつもう一つの下位次元である「部下への配慮」との相関が極めて低いことがわかった( $r = .05, n. s.$ )。つまり、インターナルサービスという概念を構成するにあたり、2次元と考えるには各尺度の信頼性が低すぎ、1次元と考えるには全体としての内的整合性に問題があることが考えられる。また、「自分としては顧客第一主義を徹底している」という外部顧客志向を表わす項目を従属変数に、インターナルサービスの2つの下位次元を独立変数にして重回帰分析を行ったところ、「部下への配慮」のみが外部顧客志向と関係していた( $\beta = .46, p < .001$ )。このような結果から、インターナルサービスの下位次元として「規則に対する柔軟性」は除外することにした。したがって、本研究では、インターナルサービスとして「部下への配慮」のみを扱い、この次元を「部下へのインターナルサービス」と呼ぶことにする。この

表1 職務満足項目の因子分析(主因子法, バリマックス回転後: N = 267)

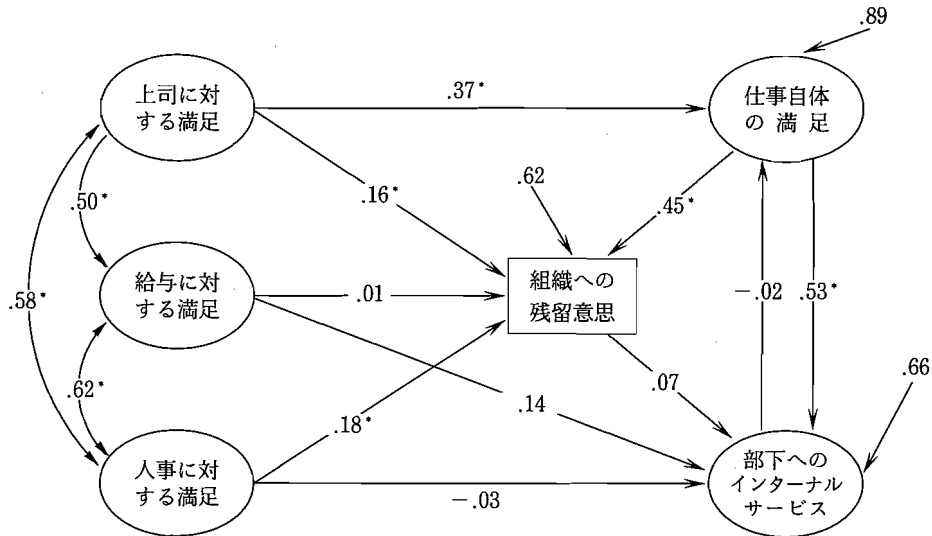
項 目	第1因子	第2因子	第3因子	第4因子
(仕事自体の満足: $\alpha = .85$ )*				
仕事にやりがい(張り合い)を感じている	.714	.189	.070	.089
現在の仕事は自分の性格・関心に合っている	.854	-.026	.034	-.137
現在の仕事は自分が望む未来の方向にそったものだ	.839	-.004	.071	.146
現在の仕事は自分の技術や能力を発揮できるものだ	.791	.258	-.028	.016
現在の仕事は, 技術や能力を向上させる上で有益である	.659	.166	.212	.001
(上司に対する満足: $\alpha = .83$ )				
上司は自分を育てようとしているのだなと感ずることがある	.117	.784	.225	.167
上司は仕事の上であなたをしばしばサポートしてくれる	.153	.887	.079	.085
上司の部下に対する態度は公平である	.064	.772	.109	.209
良い仕事をしたとき, 上司はキチンと認め評価してくれる	.253	.578	.169	.303
(給与に対する満足: $\alpha = .81$ )				
現在の給与レベルは適切である	.143	.095	.838	-.137
現在の給与の査定は公正である	.189	.124	.773	.412
賞与の査定は公正である	.189	.085	.780	.383
(人事に対する満足: $\alpha = .73$ )				
人事は公平に行われている	.248	.094	.170	.791
業務割当ては公平に行われている	.239	-.004	.101	.842
固 有 値	2.67	3.14	2.10	1.87
寄 与 率	19.09	22.47	15.01	13.38
累積寄与率	19.09	41.57	56.59	69.97

\* は Cronbach の Alpha 係数を意味する

表2 インターナルサービス項目の因子分析(主因子法, バリマックス回転後: N = 267)

	第1因子	第2因子
(部下に対する配慮: $\alpha = .67$ )*		
自分は部下や, 一般社員の考えや気持ちを十分理解している	.624	-.002
自分の部下には, できるかぎり自分の権限を委譲するようにしている	.671	-.071
自分の部下が有効に働けるためにはどのようなサポートができるかと, いつも考えている	.790	.044
自分が, 部下の適切なニーズに沿った行動をしているかどうかを確認するために, 部下とのコミュニケーションを欠かさない	.743	.100
(規則に対する柔軟性: $\alpha = .49$ )		
会社の規則は, どんな場合にも優先されるべきである	.086	.696
いくら組織の利益になろうとも, 他の部署の人間が自分の職務を行うことは許せない	-.047	.685
いくら組織の利益になると判断された場合でも, 部下が自分の許可なしに意思決定をしたときには, その部下を叱る	.024	.724
固 有 値	2.03	1.49
寄 与 率 (%)	29.04	21.38
累積寄与率 (%)	29.04	50.42

\* は前に同じ



注1) 丸で囲んだ変数は潜在変数を意味する  
 注2) 外生的観測変数の表示は省略した  
 注3) \*印は有意水準5%以下を意味する

図3 モデル1に基づく共分散構造分析の結果

概念はリーダーシップに類似しているが、部下を顧客として捉えているという点で一般的なリーダーシップ行動とは異なる。本研究における「部下へのインターナルサービス」はリーダーシップ行動の一部として考えることができるかもしれない。

表3 モデル適合度の指標の比較

	GFI	AGFI	AIC
モデル1	.902	.867	-0.966
モデル2	.943	.908	-3.045

## 2. 因果の方向性の検討

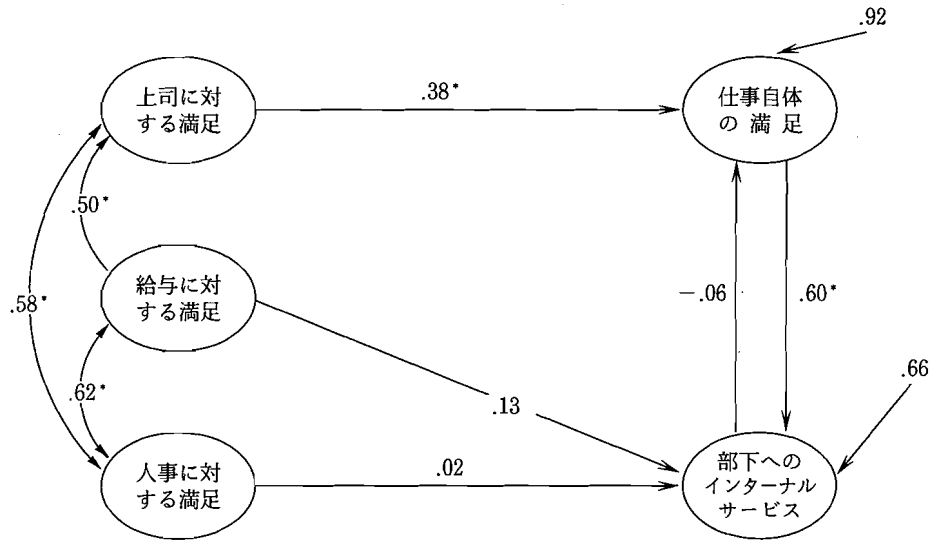
本研究の仮説を検証するため、図2のモデルに対して共分散構造分析（最尤推定法）を行った。分析においては、4つの職務満足尺度と部下へのインターナルサービスを潜在変数とみなした（その際、それぞれの尺度を構成する下位項目を外生的な観測変数とした）。なお、組織コミットメントは単一スケールであるため観測変数として扱った。

分析の結果は、図3に示すとおりである（外生的な観測変数の表示は省略した）。モデルの適合度の指標であるGFI (Goodness of Fit Index), AGFI (Adjusted GFI), AIC (Akaike's Information Criterion), は妥当な大きさであり、データへの当てはまり具合は良好であると判断される（表3参照のこと）。まず、第一の焦点である「仕事自体の満足」と「インターナルサービス」の因果の方向については、「仕事自体の満足」から「部下へのインターナルサービス」への因果係数は  $\beta = .53$  ( $t = 2.15, p < .05$ ) を示しているのに比べ、「インターナルサービス」から「仕事自体の満足」への因果係

数は  $\beta = -.02$  ( $t = -.07, n.s.$ ) とほとんど0に近い。したがって、本研究の仮説どおり、部下へのインターナルサービスを行うことで内的報酬を得て仕事に対する満足が高まると考えるよりも、仕事自体の満足が高まることで肯定的情緒が高まり、その結果として部下へのインターナルサービスが増大すると考えられる。

## 3. 媒介変数としての組織コミットメント

因果の方向としては、仕事自体→インターナルサービスが支持されたが、次に媒介変数としての組織コミットメントの影響を検討したい。本研究では、組織コミットメントを「組織への残留の意思」で代替した。図3のモデル1では、それぞれの満足から「部下へのインターナルサービス」に対する直接の因果パスと、組織残留意思を媒介した間接的なパスから構成されているが、組織残留意思を媒介した因果係数は、直接の因果係数に比べ低いことがわかる。つまり、各職務満足は組織残留意思とは関係あるものの、組織残留意思自体は、部下へのイン



注1) 丸で囲んだ変数は潜在変数を意味する  
 注2) 外生的観測変数の表示は省略した  
 注3) \*印は有意水準5%以下を意味する

図4 組織残留意思を取り除いたモデル2に関する共分散構造分析の結果

ターナルサービスに対しほとんど影響を及ぼしていなかった ( $\beta = .07, t = .87, n.s.$ )。次に、モデル1から組織残留意思を取り除いたときモデルの適合度がどのように変化するかを見るため、組織残留意思を取り除いたモデル2について共分散構造分析を行った。図4はその結果を示したものである。また表3は、モデルの適合度指標であるGFI, AGFI, AICに関して、モデル1と比較して示したものである。これらの結果から、組織残留意思を導入していないモデル2の方がモデル1より適合度が高いことがわかる。したがって、仮説2で考えたとおり、組織に愛着を感じる(残留意思が強い)ということで部下に対するインターナルサービスが増加するという関係は弱いと思われる。

#### 4. 変数間の関係

つぎに、変数間の因果係数の大きさを見ることで、各変数間の関係の強さを見てみたい。部下に対するインターナルサービスに強い影響を与えていたのは「仕事自体の満足」であり ( $\beta = .53, t = 2.15, p < .05$ )、給与・人事満足の影響は有意ではなかった ( $\gamma = .14, t = 1.39, n.s.$ ;  $\gamma = -.03, t = -.29, n.s.$ )。また、上司に対する満足は、仕事自体の満足を媒介して、部下へのインターナルサービスに影響していた。これらの結果は、人事や給与といった外的な報酬に対する満足よりも、上司や仕事自体のような内的な報酬に対する満足がイン

ターナルサービスに影響を与えていると解釈できる。これは、インターナルサービス自体が、直接自分の利益になることではなく、イントリンシックな性質を持つためからかもしれない。

### 考察

#### 1. 考察

分析の結果、「職務満足(仕事自体の満足)→部下へのインターナルサービス」というモデルが支持され、かつ媒介変数としての組織コミットメント(組織への残留意思)の影響は小さいことが明らかになった。つまり、仕事自体の満足が高まることで、部下へのインターナルサービス傾向が増大するのである。この関係は、これまでの社会心理学の実験によって明らかにされてきたように、職務満足が高まることで肯定的な情緒が高まり、その結果、愛他的、援助的な性質を持つインターナルサービス傾向が増大すると解釈できる。本研究の結果は、これまでの愛他的・援助行動と職務満足の関係を調べた先行研究と一致するものであり、組織内で部下へのインターナルサービスを高めるためには、管理者の職務満足を高めることが有効であることを示唆している。ここで注目すべきことは、「仕事自体の満足」というイントリンシックな満足が、インターナルサービスに対し強い影響を持っていたことである。つまり、仕事が自分の性格・関心に合っており、能力を発揮でき、やりがい



感じているミドルマネジャーほど部下に対してインターナルサービスを行う傾向にあった。ミドルマネジャーの場合、上司との関係、給与のレベルや人事関連の出来事よりも、むしろ仕事自体のやりがいや肯定的情緒を作り出しているのかもしれない。Hoffman & Ingram (1992) は、仕事自体・同僚・上司・昇進といった満足が顧客志向行動を高めていることを明らかにしているが、サンプルがミドルマネジャーであり、顧客を部下として捉えている本研究においては、この傾向がより極端な形で表われているといえる。したがって、ミドルマネジャーの部下へのインターナルサービス傾向を高めるためには、仕事自体の性質を彼らの関心・性格・能力とマッチさせることで内的な職務満足を高める必要があると考えられる。

次に、本研究ではインターナルサービス傾向は、規則や権限に対する柔軟な姿勢といった要因よりも、部下に対する配慮という形で現われていた。この結果は一部、ミドルマネジャーの仕事の性質から来るものと考えられる。つまり管理者という立場上、部下の指導・管理が職務の中心であるため、サービスを提供すべき内部顧客は部下であることが多いためであろう。組織の利益のために規則を曲げたり、他部署の人間が自分の職務を行うことを許すといった行為よりも、むしろ自分の権限の範囲内で部下に権限を委譲したり、部下のニーズを確認することの方が、管理者のインターナルサービスの中心となることが考えられる。また、外部顧客志向と関係しているインターナルサービス要因は「部下への配慮」のみであったことから、管理者にとって、最終的な外部顧客を満足させるための有効なインターナルサービスは、部下が有効に働けるようにサポートすることであることがわかる。ただし、本研究で扱った部下へのインターナルサービス尺度は限られたものであり、部下に対する配慮以外の行動については検討することができなかった。この点については今後の課題としたい。

本研究の結果をまとめると、「仕事自体に対する満足」を高めることが「部下へのインターナルサービス」を高めることにつながるということであるが、この因果関係は顧客志向の文化を作り出す上で非常に重要な役割を果たす。なぜなら、これまでの研究によって、上司によるサポートが部下の職務満足を高める効果を持つことがわかっており (Teas, 1981 ; Churchill, Ford, & Walker, 1976; Kohli, 1985), 上司の指導の下で働いている部下にとって、上司のインターナルサービスは仕事自体の満足を決する要因にもなりうるからである。本研究においては管理職レベルで「上司の満足→仕事自体の満足」という関係が示唆されたが、非管理者である

部下のレベルにおいては、この関係がより強いと思われる。このように考えると、部課長のインターナルサービスは、部下である係長・主任の満足高め、さらにその下の一般職従業員へのインターナルサービスへとつながり、結果的にインターナルサービスが組織に浸透する源泉になると考えられる。文化や風土が組織メンバーの相互作用によって作り上げられるとするシンボリック・インターラクショニズムの考え方に立てば (Schneider & Reichers, 1983), メンバーの相互作用の中心に位置するミドルマネジャーのインターナルサービス行動を高めることが、組織を顧客志向にするにあたって最も重要なポイントであるといえる。そのためにもミドルマネジャーの能力や適性と、職務をマッチさせることは重要な課題となる。

## 2. 本研究の問題点と今後の課題

1) 因果モデル 本研究では、「職務満足→インターナルサービス」モデルが支持されたが、因果関係を確かめるためには、さらに時系列データに基づいた cross-lagged correlation に基づく研究を行う必要がある。また、組織コミットメントを「組織への残留意思」で代替しているため、今後の研究においては、より信頼性の高い組織コミットメント尺度を使ってモデルを再評価する必要があろう。

2) 職階による違い 本研究によって得られた結果には、サンプルがミドルマネジャーであることがかなり色濃く現われているものと考えられる。つまり、「職務満足→インターナルサービス」関係は、部下を管理することが職務の中心であるミドルマネジャーと、上司の管理の下で同僚とともに働いている非マネジャーの場合とは当然異なったものとなるであろう。マネジャーの場合には仕事自体の満足が重要なファクターであったが、非マネジャーの場合には、上司に対する満足が重要な要因になることが予想される。したがって、今後の研究においては、職階別、職種別の分析を行い、職階・職種を通じて共通した要因あるいは職階・職種独自の要因を明らかにしていく必要がある。

3) 尺度の問題 本研究におけるインターナルサービス尺度は、先行研究を参考にしているものの、組織の現場において本当に重要なインターナルサービスに対応しているかどうかは疑問である。したがって、最終的な顧客を満足させるために必要な組織内のインターナルサービス行動を、個人インタビュー、グループインタビュー、フリーアナー調査等によって調べ、その上で信頼性・妥当性の高い多次元のインターナルサービス尺度を作り上げる必要があるだろう。本研究では、「部下へのイン

ターナルサービス」という限定された形でのインターナルサービスを取り扱ったが、部門間の関係、部門内での同僚との関係、あるいは役割関係などにも、インターナルサービスが存在すると思われる。したがって、組織におけるインターナルサービスを包括的に測定できる尺度を開発する必要がある。

### 3. 実践への提言

1) 能力評価と人事ローテーション 古くから言われている適材を適所に配置することの重要性が、本研究により再確認されたと言える。ここで重要なことは、適材適所の人員配置がインターナルサービスの活性化につながり、ひいては顧客志向文化と結びつくことである。人的資源マネジメントが、一見無関係に見える顧客志向文化を作り出す上で重要なファクターとなるのである。「顧客志向」、「従業員志向」、「財務志向」という3つの組織文化について検討した Beatty (1988) は、顧客志向と従業員志向がそれぞれ組織への愛着、業績知覚と強い関係があったことから、顧客志向と従業員志向は分離不可能の関係にあると述べている。また、Schneider & Bowen (1985) によると、組織における人的資源に関する慣習が「企業-顧客」関係に影響することがわかっている。本研究も、人的資源マネジメント→顧客志向→組織有効性という流れを支持するものであるが、特に、従業員の性格・能力を的確に把握し、その潜在能力を最大限に発揮できる環境を整えることの重要性を示唆している。ゆえに、適正な能力評価システムを開発し、その情報に基づいて、キャリアデベロップメント、人事ローテーションによる計画的な人事異動を行う必要がある。また、職務満足には職務特徴が関係していることを考えると (Herzberg, 1966 ; Hackman & Laufer, 1971 ; Becherer, Morgan, & Richard, 1982), 現行の職務を見直し、より個人の能力が発揮される形に職務を再設計することによって、従業員の仕事自体に対する満足度を高めることも考えられる。

2) リーダーシップ研修・OJTの見直し 本研究は、従来の上司・部下の関係に「顧客-サービス提供者」という新しい視座を提供したが、この点から現在行われているリーダーシップ研修あるいはOJTシステムを見直すこともできる。ともすると、小手先のスキルや部内での調整といった内容に陥りがちなリーダーシップ研修や、形骸化されたOJTを見直し、外部環境とインターナルサービスとの連動という大きな流れの中で、リーダーシップを考える必要がある。つまり、最終的な顧客を満足させるということを念頭に置き、そのために部下や他部門に対してどのようなサービスが提供できるか、とい

う考え方を浸透させることをリーダーシップ研修において問題にしていくべきであろう。このような研修を通じて顧客志向文化の構築が可能となるのである。

3) インターナルマーケティング Berry (1981) は、外部顧客に対して企業がマーケティングを行うのと同じように、内部顧客である従業員に対するマーケティングも必要であるとし、インターナルマーケティング (internal marketing) を推奨している。企業が、優れた商品やサービスを提供することで外部顧客を惹きつけるのと同じように、魅力のある「職務」を提供することで質の高い従業員を組織内部に確保することも企業にとって重要な課題である。Berryによれば経営陣はマーケティングであり、マーケットリサーチ、マーケットセグメンテーション、宣伝広告といった手法を使って従業員のニーズを把握する必要があるという。このような考え方は、流動的な労働市場が存在するアメリカの経営環境が前提となっているが、インターナルサービスを促進し、顧客志向の文化を創り出す上で重要な視点といえる。つまり、企業側としては、従業員の職務に対する知覚や態度をモラルサーベイやインタビュー、あるいは自己申告という形で定期的に把握し、経営陣と従業員の考えの間にギャップがあれば修正していく姿勢が求められる。このような情報をもとに、シンボリックマネジメントの手法等を用いて風土や文化の一部を意図的にマネジすることも可能である (Ashforth, 1985)。

### 4. おわりに

本研究によって、従業員の適性と職務をマッチさせることが、インターナルサービスを促進し、顧客志向文化を創り出すことにつながることを示唆された。しかし、人を大事にすれば組織は成長する、と漠然と理解するだけでは不十分である。人的資源のマネジメントが顧客志向の行動を生み出すプロセスを正しく理解し、常に組織の健康状態をチェックし修正を加えることによって初めて市場で生き残ることができるのである。そのためにも、今後の研究によって、顧客志向文化を創り出すプロセスをさらに明確にする必要があるといえよう。

### 引用文献

- Anderman, D. 1972 Elation, depression, and helping behavior. *Journal of Personality and Social Psychology*, 24, 91-101.
- Anderson, E. & Oliver, R. L. 1987 Perspectives on behavior-based versus outcome-based sales-

- force control systems. *Journal of Marketing*, 51, 76-88.
- Ashforth, B. E. 1985 Climate formation: Issues and extensions. *Academy of Management Review*, 10, 4, 837-847.
- Bagozzi, R. P. 1980 Performance and satisfaction in an industrial sales force: An examination of their antecedents and simultaneity. *Journal of Marketing*, 44, 65-77.
- Bateman, T. S. & Organ, D. W. 1983 Job satisfaction and the good soldier: The relationship between affect and employee "citizenship". *Academy of Management Journal*, 26, 4, 587-595.
- Becherer, R. C., Morgan, F. W., & Richard, L. M. 1982 The job characteristics of industrial sales persons: Relationships to motivation and satisfaction. *Journal of Marketing*, 46, 125-135.
- Beatty, S. E. 1988 An exploratory study of organizational values with a focus on people orientation. *Journal of Retailing*, 64, 4, 405-425.
- Behrman, D. N., & Perreault, W. D. 1984 A role stress model of the performance and satisfaction of industrial salespersons. *Journal of Marketing*, 48, 9-21.
- Berry, L. L. 1981 The employee as customer. *Journal of Retail Banking*, 3, 1, 33-40.
- Berry, L. L. 1986 Retail business are service businesses. *Journal of Retailing*, 62, 1, 3-6.
- Berkowitz, L. & Connor, W. H. 1966 Success, failure, and social responsibility. *Journal of Personality and Social Psychology*, 4, 6, 664-669.
- Bluedorn, A. C. 1982 A unified model of turnover from organizations. *Human Relations*, 35, 135-53.
- Brown, S. P. & Peterson, R. A. 1993 Antecedents and consequences of salesperson job satisfaction: Meta-analysis and assessment of causal effects. *Journal of Marketing Research*, 30, 63-77.
- Churchill, G. A., Ford, N. M., & Walker, O. C. 1974 Measuring the job satisfaction of industrial salesmen. *Journal of Marketing Research*, 11, 254-60.
- Cunningham, M. R., Steinberg, J., & Grev, R. 1976 Wanting to and having to help: Separate motivations for positive mood and guilt-induced helping. *Journal of Personality and Social Psychology*, 34, 385-393.
- Dubinsky, A. J. & Hartley, S. W. 1986 A path-analytic study of a model of salesperson performance. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 14, 36-46.
- Gronroos, C. 1990 Service management and marketing — managing the moments of truth in service competition. Lexington books.
- Gumesson 1987 E. Marketing—a long-term interactive relationship. Contribution to a new marketing theory. Stockholm, Sweden: Marketing technology center.
- Hackman, J. R. & Lawler, E. F. 1971 Employee reactions to job characteristics. *Journal of Applied Psychology*, 55, 2, 259-286.
- Hall, D. T. & Schneider, B. 1972 Correlates of organizational identification as a function of career pattern and organizational type. *Administrative Science Quarterly*, 17, 340-350.
- Herzberg, F. 1966 Work and the nature of man. New York: World Publishing.
- Hoffman, K. D. & Ingram, T. N. 1992 Service provider job satisfaction and customer-oriented performance. *Journal of Service Marketing*, 6, 2.
- Hunt, S. D., Chonko, L. B., & Wood, V. R. 1985 Organizational commitment and marketing. *Journal of Marketing*, 49, 112-126.
- Isen, A. M., Clark, M., & Schwartz, M. F. 1976 Duration of the effect of good mood on helping: "Footprints on the sands of time". *Journal of Personality and Social Psychology*, 34, 3, 385-393.
- Isen, A. & Levin, P. F. 1972 Effect of feeling good on helping: Cookies & kindness. *Journal of Personality and Social Psychology*, 21, 3, 384-388.
- Johnston, M. W., Parasuraman, A., Futrell, C. M., & Black, W. C. 1990 A longitudinal assessment of the impact of selected organizational influences on salespeople's organizational commitment during early employment. *Journal of Marketing Research*, 27, 333-44.

- Katz, D. & Kahn, R. L. 1966 The social psychology of organizations. New York: Wiley.
- Katz, D. 1964 The Motivational basis of organizational behavior. *Behavioral Science*, 9, 131-133.
- Kohli, A. K. 1985 Some unexpected supervisory behavior and their influence on sales people's role clarity, specific self-esteem, job satisfaction, and motivation. *Journal of Marketing Research*, 22, 424-33.
- Motowidlo, S. J. 1984 Does job satisfaction lead to consideration and personal sensitivity? *Academy of Management Journal*, 27, 4, 910-915.
- O'Reilly, C. III & Chatman, J. 1986 Organizational commitment and psychological attachment: The effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior. *Journal of Applied Psychology*, 71, 3, 492-499.
- Parasuraman, A. 1987 Customer-oriented corporate cultures are crucial to services marketing success. *Journal of Services Marketing*, 1, 39-46.
- Parkington, J. J. & Schneider, B. 1979 Some correlates of experienced job stress: A boundary role study. *Academy of Management Journal*, 22, 2, 270-281.
- Peters, T. J. & Waterman, R. H. 1982 In search of excellence. New York: Harper & Row.
- Poter, L., Steers, R., Mowday, R., & Boulian, P. 1974 Organizational commitment, Job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59, 603-609.
- Rosenhan, D. L., Underwood, B., & Moore, B. 1974 Affect moderates self-gratification and altruism. *Journal of Personality and Social Psychology*, 30, 546-552.
- Rosenhan, D. L., Salovey, P., & Hargis, K. 1981 The joys of helping: Focus of attention mediates the impact of positive affect on altruism. *Journal of Personality and Social Psychology*, 40, 899-905.
- Schneider, B. 1980 The Service organization: climate is crucial. *Organizational Dynamics*, Autumn.
- Schneider, B. & Bowen, D. E. 1985 Employee and customer perceptions of service in banks: Replication and extension. *Journal of Applied Psychology*, 70, 3, 423-433.
- Schneider, B. & Reichers, A. E. 1983 On the etiology of climates. *Personnel Psychology*, 36, 19-39.
- Sheridan, J. E. & Slocum, J. W. 1975 The Direction of the causal relationship between job satisfaction and work performance. *Organizational Behavior and Human Performance*, 14, 159-72.
- Shore, L. M. & Martn, H. J. 1989 Job satisfaction and organizational commitment in relation to work performance and turnover intentions. *Human Relations*, 42, 7, 625-638.
- Smith, F. J., Kendall, L. M., & Hulin, C. L. 1969 The measurement of satisfaction in work and retirement. Rand-McNally.
- Smith, C. A., Organ, D. W., & Near, J. P. 1983 Organizational citizenship behavior: Its nature and antecedents. *Journal of Applied Psychology*, 68, 653-663.
- Teas, R. K. 1981 A test of a model of department store salespeople's job satisfaction. *Journal of Retailing*, 57, 3-25.
- Wanous, J. P. 1974 A Causal-correlational analysis of the job satisfaction and performance relationship. *Journal of Applied Psychology*, 59, 139-44.

(平成6年2月5日受稿, 平成6年2月25日受理)