

営業組織の革新性

—— 内部競争と顧客志向の連動 ——

松尾 睦
(小樽商科大学)

要約 (アブストラクト)

本研究は、顧客志向と内部競争に焦点を当て、これまで曖昧にされてきた営業組織の革新性を解明することを目的としている。実証データを分析した結果、内部競争と顧客志向の連動が、営業部門の革新性を促進していることが明らかになった。すなわち、顧客が重視されている営業部門では、重視されていない部門に比べて、内部競争が協調志向や革新志向と強く関係していた。こうした結果は、顧客志向が内部競争と連動することで、非生産的な対人コンフリクトを抑制し、生産的なタスク・コンフリクトを促進しているためであると解釈された。

キーワード

顧客志向、内部競争、イノベーション、コンフリクト、協調

1. 問題意識

1-1 はじめに

本研究の目的は、革新的な営業組織の特徴を、内部競争と顧客志向の観点から検討することにある。内部競争と顧客志向は、組織のイノベーションを促進する可能性と同時に、イノベーションを阻害する危険性も併せ持つ「両刃の剣」としての性質を持っている。本研究は、これら2つの要因が連動し営業部門の革新性を高めているという仮説を、東証一部上場企業を対象に行った質問紙調査データを用いて検証する。具体的には、顧客重視の考え方が内部競争の質を転換し、営業部門の革新性を促進するというメカニズムを検討する。以下では、まず、営業部門におけるイノベーションの重要性について述べ、内部競争と顧

客志向の働きについて説明する。

1-2 営業イノベーションの重要性

営業部門は、他の部門に比べて、独自のタスク特性を持つと言われている。Dubinski, Howell, Ingram, and Bllenger (1986) によれば、営業担当者は、1) 非ルーチン的な営業タスクを遂行するために、柔軟かつ革新的であることが要求され、2) 企業と顧客を結びつける境界連結的な活動に従事しており、3) 各自の業績が明確であるために生じるコンフリクトに対処しなくてはならない。

こうした営業部門の役割は、環境の不確実性が高まっている現在、ますます重要性を増している。例えば、田村 (1999) は、顧客ニーズの多様化や製品ライフサイクルの短縮に対応するために、営業部門が、研究開発、製造、

物流等の諸部門を集約し、変化する顧客ニーズを的確に捉えなければならない点を指摘している。また、Weitz and Bradford (1999) は、自社と顧客企業が自由に情報を交換し革新的な問題解決を生み出す活動を「パートナリング (partnering)」と呼び、その主要な担い手として営業担当者を位置づけている。さらに、Anderson and Narus (1995) は、先進的な企業ほど、製品自体よりもサービスを重視する傾向にあり、顧客にサービスの価値を理解してもらう上で、営業担当者が重要な役割を果たすと主張している。このように、営業部門の重要性が増すにともない、営業研究の理論展開も変容しつつある。高嶋 (2000) によれば、従来の人的販売研究は、1) 消費者を対象とする小売店舗や訪問販売での販売活動、2) 顧客への商品販売活動、3) 販売部門で完結する販売活動、を対象としてきた。これに対して、近年の営業研究においては、1) 企業に対する販売活動、2) 顧客との継続的関係の管理、3) 製品開発や生産部門との連携、という点がクローズアップされ、プロセス・イノベーションとしての営業改革が強調されるようになったという。

営業部門の重要性が高まっている背景の一つとして、製品イノベーションの限界が挙げられるだろう。つまり、顧客ニーズが多様化した結果、製品レベルでの差別化が難しくなり、顧客の抱える問題に応じて製品をカスタマイズするソリューション・サービス能力が競争優位の源泉となっているのである (Anderson and Narus, 1995)。つまり、現在では、製品開発や生産段階におけるイノベーションだけでなく、営業段階におけるイノベーションが求められている。例えば、苦境にあるコンピューター業界において、IBMは主力事業をハードウェアの製造からソリューション・サービスにシフトさせることで競争

力を維持してきた (Slater, 1999)。IBMの競争優位は、革新的な製品を開発する製造段階のイノベーション能力よりも、むしろ、顧客の問題を解決する営業担当者やコンサルタントのイノベーション能力に基づいているのである。次項では、本研究におけるイノベーション、および革新性の概念について述べる。

1-3 営業部門の革新性の概念

組織イノベーションは一般的に「当該組織にとって新しいと認められるアイデアや行動を採用すること」と定義されている (Daft, 1978; Damanpour, 1996; Damanpour, Szabat, and Evan, 1989)。本研究では、革新性の概念を、組織イノベーションが奨励されている程度として捉える。これは、革新性の組織文化、組織風土と言い換えることができる。例えば、O'Reilly, Chatman, Caldwell (1991) および Chatman and Jehn (1994) による組織文化の定量研究では、因子分析の結果、革新 (innovation) の次元が第一因子として抽出されており、主要な次元として扱われている。また、Amabile, Conti, Coon, Lazenby, and Herron (1996) も、革新を奨励する仕事環境が、個人の創造性を強く促進することを報告している。本研究では、O'Reilly et al. (1991)、Chatman and Jehn (1994)、Koys and DeCotiis (1991) の研究を基に、営業部門の革新性を「新しいアイデアや仕事のやり方を出すように奨励されている程度」、「仕事の進め方を改善するように奨励されている程度」という2項目によって測定した。こうした項目で測定された革新性の概念は、特に、技術的イノベーション (technical innovation) に関係するものである。技術的イノベーションとは、ルール、テクニック、装置、システムといった技術的な変化を導入することによって組織に変化をもたらすことであり、管理プ

ロセスや組織構造を変革する管理的イノベーション (administrative innovation) と区分されている (Daft, 1978; Damanpour, 1987; Han, Kim, and Srivastava, 1998)。つまり、顧客の問題を解決するソリューション・サービスや提案型営業は、技術的イノベーションに含まれると考えられる。本研究では、「新しい販売方法、システム、仕事の進め方を採用すること」を営業のイノベーションと考え、そうしたイノベーションを奨励する組織文化を「営業部門の革新性」ととらえる。

1-4 両刃の剣としての内部競争と顧客志向

営業部門のイノベーションが企業の競争力の源泉になるとしても、どのようにすれば革新的な営業部門を構築できるかについては不明な点が多い。本研究は、これまで注目されることの少なかった営業部門の革新性を検討するにあたり、内部競争と顧客志向の役割に注目する。その理由は、前述したように、営業部門が、1) 部門内部で生じるコンフリクトをマネジメントしつつ、2) 革新的なサービスを通して、3) 顧客との良好な関係を構築する役割を担っているからである。つまり、内部競争、顧客志向、革新性の関係を分析することは、営業部門の本質的特性を検討することにつながると考える。

しかし、内部競争および顧客志向は、イノベーションを促進する場合もあれば、阻害することもある「両刃の剣」としての性質を持っている。例えば、情報を秘匿し互いの足の引っ張り合いを行う「ネガティブな競争」もあれば、個人の挑戦的な目標設定を促し、情報を交換しながら互いを高めあう「ポジティブな競争」も存在する。また、顧客志向の概念についても、顧客志向がイノベーションを促進するという考え方が一方で(e.g., Lukas and Ferrell, 2000)、メンバーを既存顧

客の顕在的なニーズのみに眼を向けさせ、ラディカルなイノベーションを阻害する危険性も指摘されている (e.g., Christensen and Bower, 1996; Hamel and Prahalad, 1994)。

このように、内部競争と顧客志向は、その役割に関して不明な点が多いだけでなく、必ずしもイノベーションを促進するとは限らない。本研究は、どのような条件下で、内部競争がポジティブな性質を持つようになるかを検討することを目的としているが、その際、内部競争と顧客志向の連動に注目する。すなわち、内部競争と顧客志向が連動することで、内部競争の質がポジティブなものに転換される、という仮説を検証する。次項では、内部競争の概念を明確化し、その働きについて概観する。

1-5 内部競争の働き

1) グループダイナミクス研究

競争状況は、「2人以上の人が、全員が同等に共有できないような有形的 (tangible) あるいは非有形的 (intangible) 報酬をめぐる競い合っている状況」として定義することができる (Brown Cron, and Slocum, 1998; Johnson, Maruyama, Johnson, Nelson, and Skon, 1981; Kohn, 1992)。

グループダイナミクス研究では、仕事集団の基本プロセスとみなされている「競争と協調」が業績に及ぼす影響が検討されてきた (Jewell and Reitz, 1981)。しかし、内部競争が集団の業績に与える影響については、一貫した結果が得られていない (Campbell and Furrer, 1995; Johnson et al., 1981)。すなわち、内部競争が集団業績を高めるとする報告もあれば (Jackson and Zedeck, 1982; Shalley, Oldham, and Porac, 1987; White, Mitchell, and Bell, 1977)、業績を阻害するとの報告もある (Campbell and Furrer, 1995; Deutsch, 1949;

Shaw, 1958)。これまでの研究によると、内部競争がポジティブに働くのは、競争がメンバーの目標を高める場合であり (Locke, 1968)、ネガティブに働くのは、競争がメンバーの危機感や不安を増大させ認知プロセスを阻害する場合であるといわれている (Campbell and Furrer, 1995; Deutsch, 1949)。つまり、グループダイナミクスにおける先行研究は、内部競争が機能的にも逆機能的にも作用する「両刃の剣」としての性質を持つことを示している。

しかし、グループダイナミクスにおける競争研究には、次の2つの問題が存在する。第1に、ほとんどの研究が実験室で行われており、経営のコンテキストで実施された体系的な研究が少ないことである。第2に、競争と協調がイノベーションに与える影響が検討されていない点である。

2) 経営分野における実証研究

経営の分野では、組織内部の競争がイノベーションや業績を促進することを示した研究が少ないながら存在する。例えば、竹内・榊原・加護野・奥村・野中 (1986) は、事例研究に基づいて、キヤノン、富士通、セイコー、京セラといった優れた日本企業が、内部競争によって革新的な製品を生み出している点を明らかにしている。そのメカニズムは、内部競争が、組織内部にマーケットの原理を持ち込み、淘汰圧力によってイノベーションを促進するというものである。ただし、社内競争を過度に促進すると、全社的な統合や調整が失われ、破滅に向かう可能性も指摘されている。

松尾は、東証一部上場企業の主力営業部門を対象とした2回にわたる質問紙調査を通して次の2点を明らかにしている。第1に、好業績の営業部門ほど競争と協調の組織文化を両立

しており、その傾向は不確実な環境に置かれている部門ほど顕著であった (松尾、1998)。第2に、営業部門内の競争と協調の組織文化が、技術的イノベーション (technical innovation) と管理的イノベーション (administrative innovation) を促進していた (Matsuo, 2000)。これらの定量分析は、内部競争、業績、イノベーションの関係について明らかにしているが、その間にどのようなメカニズムが存在するかについては検討されていない。

Brown et al. (1998) は、営業担当者が知覚する部門内の心理的競争風土と担当者の競争志向が、担当者の目標設定に与える影響を定量的な質問紙調査データをもとに検討している。分析の結果、営業担当者が部門内の競争を激しいと知覚し、かつ担当者の競争志向が高いときにのみ、担当者は高い目標を設定することが明らかになった。この分析結果は、組織の風土と担当者のパーソナリティが合致した場合にのみ、内部競争が機能することを示したという点で興味深い。ただし、この研究は、あくまでも内部競争と目標設定の関係について検討したものであり、イノベーションとの関係を扱ったものではない。

以上の分析は、内部競争がイノベーションを促進するポジティブな効果を持ちうることを示すとともに、内部競争が淘汰圧力を強め、高い目標設定を促すことによって、イノベーションを高めている可能性を示唆している。ただし、内部競争とイノベーションの間に存在するメカニズムについて定量的に分析した研究は現在のところ見当たらない。

3) 内部競争とコンフリクト

内部競争とイノベーションの間にどのような関係メカニズムが隠されているかを検討する上で、コンフリクト研究が参考になると思われる。なぜなら、コンフリクトは、「調和し

ない、対立する希望や要求をもつ他者を認識すること」と定義されているからである (Boulding, 1963; Jehn and Mannix, 2001)。前述したように、競争状況とは、「2人以上の人が、全員が同等に共有できないような有形的・非有形的報酬をめぐる競い合っている状況」を指す。つまり、競争状況は、自己の目標と対立する目標を持つ他メンバーが存在するという意味で、メンバー間にコンフリクトが起こりやすい状況であるといえる。Messman and Mikesell (2000) によれば、対人間コンフリクトの定義の多くが、競争に言及しているという。ただし、このことは、内部競争とコンフリクトが同じ概念であることを意味しているのではなく、内部競争が強まると集団・組織内にコンフリクトが発生しやすいことを示している。つまり、コンフリクトは認識の問題であるため、競争状況にあっても、他者が対立する要求をもっていると認識しないケースもありうるのである。

内部競争がポジティブにもネガティブにもなり得ると同じように、コンフリクトも、そのタイプ次第で、機能的にも非機能的にもなり得ると言われている (Amason, 1996)。例えば、Jehn and Mannix (2001) は、組織内で生じるコンフリクトを、対人間の不適合から生じる「対人コンフリクト (relationship conflict)」、仕事上の見方や考え方の違いから生じる「タスク・コンフリクト (task conflict)」、仕事を遂行する上での資源配分をめぐる「プロセス・コンフリクト (process conflict)」に分類している。これまでの研究では、組織内で生じたプレッシャーやコンフリクトが、メンバー間の人間関係や資源配分をめぐる対人コンフリクト、プロセス・コンフリクトに発展する場合には集団業績を低めるが、メンバーの異なる考え方を統合し集団の深い理解を促すタスク・コンフリクトにつな

がる場合には業績を高めることが明らかにされている (Amason, 1996; Jehn, 1995; Jehn and Mannix, 2001; Pelled, Eisenhardt, and Xin, 1999)。

これらの研究から、内部競争がどのようなタイプのコンフリクトを喚起するかによって、イノベーションを促進するポジティブな性質を持つか、イノベーションを阻害するネガティブな性質を持つかを左右するといえる。すなわち、内部競争がイノベーションを促進するのは、競争によってメンバーの目標設定が高まり、異なる意見やアイデアのぶつかり合いによって既存の方法・慣習が見直されるようなタスク・コンフリクトが生じているときである。これに対して、内部競争がイノベーションを阻害するのは、メンバー間の対人的なぶつかりあいや、感情的なしこりを生み出すような対人コンフリクト、予算や人員といった資源配分をめぐる争うプロセス・コンフリクトが生じているときであると考えられる。

4) 創造的コンフリクト

現在、経営組織論においても、イノベーションを促進する創造的なコンフリクトの役割が注目されている。例えば、Nonaka and Takeuchi (1995) は、革新的な組織の条件の一つとして「創造的なカオス (creative chaos)」が存在することを指摘している。好業績をあげている日本企業のリーダーは、挑戦的な目標を提示することでメンバーの危機感、組織内の緊張感を高め、問題の認識や危機的状況の解決に目を向けさせているという。また、Leonard-Barton (1995) は、メンバーの異なる考え方がぶつかり合う「創造的摩擦 (creative abrasion)」が、組織を支配しているパースペクティブを常に再吟味することを促し、結果として組織が硬直化することを防い

でいるとしている。さらに、Amabile et al. (1996) は、仕事環境におけるプレッシャーを、過度の仕事プレッシャー (workload pressure) と挑戦 (challenge) に区分している。そして、緊急かつ知的な問題を解決する「挑戦的な仕事 (challenging work)」から生じる適度なプレッシャーが、メンバーの創造性を高める効果を持つことを実証的に明らかにしている。

創造的なカオス、創造的摩擦、挑戦的な仕事といった概念は、どれも仕事上の問題を解決するプロセスで発生するタスク・コンフリクトと関わっているといえる。すなわち、挑戦的な課題を解決するために異なる意見がぶつかり合い、この結果発生するコンフリクトの中からイノベーションが生み出されるのである。

これまでの議論をまとめると、創造的な内部競争は、1) メンバーの目標設定を高め、2) 多様なアイデアの創出を奨励し、3) 異なるアイデアがぶつかり合うことで既存の枠組みを再吟味することを促すといえる。これに対し、破壊的な内部競争は、1) メンバーの不安を高めることで生産性を低下させ、2) メンバー間の情報共有を阻害し、3) 他メンバーへの妨害行動を喚起し、人間関係を悪化させるものである。

しかし、ここで考えなくてはならないことは、どのような条件下において内部競争が創造的コンフリクトを生み出し、どのような条件下において内部競争が破壊的コンフリクトを引き起こすかという点である。本研究は、内部競争が創造的でポジティブな性質に変換される条件として、顧客志向が果たす役割に注目する。

1-6 顧客志向の働き

1) 顧客志向の概念

顧客志向とイノベーションの関係を検討する前に、先行研究を概観し、顧客志向の概念について明確にしたい。組織の顧客志向は、これまで主に、マーケティング領域における市場志向 (market orientation) 研究の中で検討されてきた。Slater and Narver (1995; 1998) によれば、市場志向とは、顧客の顕在的・潜在的なニーズを理解し、それらに対して優れたソリューションを提供することを目指す考え方である。Day (1994) は、市場主導型組織の特徴として、市場で生じている事象やトレンドを素早く感じとる能力、および顧客との密接な関係を形成・維持する能力を指摘している。これまで、市場志向の概念に関しては、大きく2つの考え方が提示されている。まず第1に、市場志向を、1) 市場情報 (market intelligence) の創出 (generation)、2) 市場情報の普及 (dissemination)、3) 市場情報への対応 (responsiveness) の3要素から構成されるとする立場がある (Kohli and Jaworski, 1990; Kohli, Jaworski, and Humar, 1993)。この考え方は、市場に存在する顧客、競争相手、社会環境に関する情報を収集・解釈し、それらを組織内に普及・共有させた上で効果的に対応する傾向を市場志向とみなしている。第2の考え方は、市場志向を、1) 顧客志向 (customer orientation)、2) 競争志向 (competitor orientation)、3) 機能間調整 (interfunctional coordination) の3要素から構成されるとするものである (Narver and Slater, 1990)。つまり、顧客や競争相手が置かれている状況を理解し、ターゲット顧客に対して優れた価値を提供するために、各機能部門が調整された形で企業の資源を活用していくことを市場志向と捉える立場である。Narver and Slater (1990) は、これら3つの要素のうち顧客志向が最も重要であるとしている。上記の2つの定義において共通して重

視されていることは、顧客を中心とした市場情報の収集と対応、および組織内部における市場情報の共有である。

本研究では、上述した市場志向の概念のうち、顧客情報の収集と対応に焦点を当て、競争志向、市場情報の普及、機能間調整といった要素は、顧客志向の概念に含めないことにする。すなわち、Kohli and Jaworski (1990)、Narver and Slater (1990) に基づき、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」と定義する。具体的には、「顧客ニーズを把握することが重視されている」「顧客満足を高めることが重視されている」という2項目によって顧客志向を測定した。

2) 顧客志向とイノベーション

次に、顧客志向がイノベーションに与える影響について考えたい。組織論およびマーケティング研究では、顧客志向（あるいは市場志向）とイノベーションの関係は、論争的となっている (Atuahene-Gima, 1996; Lukas and Ferrell, 2000)。すなわち、顧客（市場）志向は、優れたイノベーションを生み新製品開発の成功に結びついていると考える立場もある一方で (Deshpande, Farley, and Webster, 1993; Kohli and Jaworski, 1990; Slater and Narver, 1994)、顧客志向は、新技術の採用を妨げ、模倣やインクリメンタルなイノベーションに固執させる危険性を持つことが指摘されている (Christensen and Bower, 1996; Hamel and Prahalad, 1994; Leonard-Barton and Doyle, 1996; Benett and Cooper, 1981)。しかし、こうした考え方は、顧客志向がイノベーションに与える直接的な効果のみに注目するものである。これに対し、本研究は、内部競争とイノベーションの関係に与える、顧客志向のモデレート効果に注目する。すなわ

ち、顧客志向は、次に挙げる2つの働きによって、対人コンフリクト、プロセス・コンフリクトを回避し、タスク・コンフリクトを喚起し、イノベーションを促進すると思われる。

第1に、顧客志向は、タスクの複雑性・依存性を高めることで、担当者間の情報交換を促進すると考えられる。営業部門の顧客志向が強まるほど、担当者は、顧客の抱えている問題を明らかにした上で、それらの問題を解決するソリューションを考え出さなくてはならない。問題解決型のタスクに従事している担当者は、単に製品・サービスを販売するタスクに比べて、多くの情報を必要とし、情報の不確実性が高い状態に置かれる。そうした状況では、他の担当者から情報を入手することで情報の不確実性を低減したいという誘因が生まれ、結果として担当者間の情報交換が活発化すると思われる。これに関連して、金井 (1991) は、管理者がタスクを遂行する上で必要な情報を十分もっていない場合に（タスク依存性が高い場合に）、それらのギャップを埋めるため、他の管理者からの情報収集活動を開始することを報告している。また、高嶋 (2000) は、製品技術が専門化・複雑化している環境において、顧客の抱える多様な問題を解決する営業体制に転換する場合には、営業担当者個人の限られた情報処理能力によって問題を解決することが難しくなり、他の営業担当者や他部門との協力が必要になることを指摘している。以上の点から、顧客志向が強い部門では、たとえ内部競争が強まったとしても、互いの情報を秘匿するという行動が抑制され、ギブ&テイクを重視する互恵的な関係が形成されると思われる。このような関係が存在する部門では、多様な情報が相互に連結することによって革新的なアイデアが生まれやすくなると予想される (Huber,

1991; March and Simon, 1958)。

第2に、顧客志向は、「共通の判断基準」として機能することによって、異なる意見やアイデアのぶつかり合いから生じるコンフリクトを発展的な形で統合すると考えられる。Dougherty (1992) は、組織内の各部門が異なる思考世界(thought world)を持っており、これらの考え方の違いがコンフリクトを起こし、イノベーションを阻害している点を指摘している。彼女によれば、こうしたコンフリクトは、組織が顧客志向を持つことで回避できるといふ。つまり、異なる考え方がぶつかり合いコンフリクトを起こしている時に、顧客を重視する共通の判断基準が与えられると、コンフリクトがポジティブな方向に導かれるのである。これに関連して、Nonaka and Takeuchi (1995) は、組織内の多様性がイノベーションに結びつくためには、組織内に明確な意図が存在し、部門間に最低限の冗長性(情報の重なり)が存在することが必要であると述べている。つまり、共通の判断基準があってはじめて組織内の多様な考え方が統合され、革新が生み出されるのである。さらに、Kotter and Heskett (1992) は実証データに基づいて、環境に適応している企業ほど「何のためにイノベーションを起こすのか」という目的を明確することを重視し、顧客を満足させることを目的としてイノベーションを起こす傾向にあるという。

顧客志向が果たすこれら2つの働きは、相互に補い合い、イノベーションを促進していると思われる。すなわち、顧客志向が強くなると、1) タスクの複雑性・依存性が高まることで、互恵的な関係が形成され、担当者同士の情報交換が活発化し、2) 顧客満足向上という共通の判断基準が提供されることで、異なる意見やアイデアに関するコンフリクトが発展的な形で統合・解消されると考えられ

る。このように、顧客志向は、内部競争の持つネガティブな特性を抑制し、ポジティブな特性をより高める働きをしていると予想される。

1-7 研究仮説

本研究の目的は、ポジティブな内部競争を可能にする条件として顧客志向が果たす役割を検討することにある。言い換えると、内部競争と顧客志向が連動することで、営業部門の革新性が高まるかどうかを検証する。

では、革新性が高い状態とはどのような状態を意味するのであろうか。本研究では、担当者が互いに協力しあうとともに、革新的試みが奨励されている状態、すなわち、「協調志向」と「革新性の奨励」を「革新性」の指標とする。先行研究においても、こうした「協調志向」と「革新の奨励」がイノベーションを規定する要因としてしばしば指摘されている。例えば、Amabile et al. (1996) は、革新を奨励する風土が強いほど個人の創造性が高まることを報告している。また、一般に、革新的なアイデアは、情報が相互に連結することによって生まれると言われている(Huber, 1991; March and Simon, 1958)。さらに、部門間の統合やオープンコミュニケーションは、部門間のコンフリクトや不信を抑制することでイノベーションの実施を促進するとされている(Han et al., 1998; Zaltman, Duncan, and Holbeck, 1973)。

本研究は、内部競争が顧客志向と連動することでポジティブな性質を持つようになるという点を検証するために、次のような仮説を提起した。

仮説1：顧客志向の強い営業部門では、顧客志向の弱い営業部門に比べて、内部競争が協調志向および革新志向と強く関係している。

このような仮説を立てた論拠は以下の通りである。すなわち、顧客志向は、1) タスクの複雑性・依存性を高めることで担当者間の情報共有を促進し、2) 担当者間に共有の判断基準を提供する、という機能を持つ。これらの機能が、情報の隠蔽や意見の感情的対立、といった内部競争のネガティブな側面を抑制し、部門内のタスク・コンフリクトを促進することで、革新性を高めると考えられる。

上記の論拠が正しいならば、顧客志向と内部競争が連動した結果として促進された協調志向や革新志向は、部門の業績を高めているはずである。したがって、本研究では、以下のような仮説を立てた。

仮説2：顧客志向が強い営業部門では、顧客志向が弱い営業部門に比べて、協調志向および革新志向が財務業績と強く関係している。

本研究では、以上の仮説を検証するために、図1に示すような研究モデルを設定した。このモデルは、内部競争が、協調志向および革新志向に影響を及ぼしていること、これら3つの特性が財務業績に影響を与えていること、以上の関係が顧客志向によってモデレートされていることを示している(注1)。

なお、本研究では、顧客志向、内部競争志向、協調志向、革新志向を、組織文化の次元として扱う。組織文化の定義は、組織内の「行動パターン、慣習、規範」といった観察可能で可視的な側面を強調する adaptationist school の立場と、組織内の「共有された価値や仮定」といった潜在的な側面を強調する ideational school の立場に大別さ

れる (Ashforth, 1985; Keesing, 1974; Sathe, 1983)。本研究は、前者の立場に基づき、組織文化を「組織内の行動パターン」として定義する。顧客志向、内部競争志向、協調志向、革新志向といった次元は、従来の組織文化研究でもしばしば取り上げられているが、どのような組織文化の組み合わせがイノベーションを促進するかという観点に基づく研究は見当たらない。この点について Slater and Narver (1995) は、組織学習を最大化する組織文化の組み合わせを作り上げることが重要であることを指摘している。このような視点から考えると、本研究は、顧客志向の強さが変化することにともない、他の組織文化次元の関係性がどのように変化するかを検討する試みであるといえる。なお、以上の考え方に基づいて、本研究では、内部競争を目標構造や報酬構造として捉えるのではなく、行動パターンとして測定する。具体的には、「営業部門間における競争の激しさ」「営業担当者間の競争の激しさ」という2項目によって内部競争の強さを測定した。

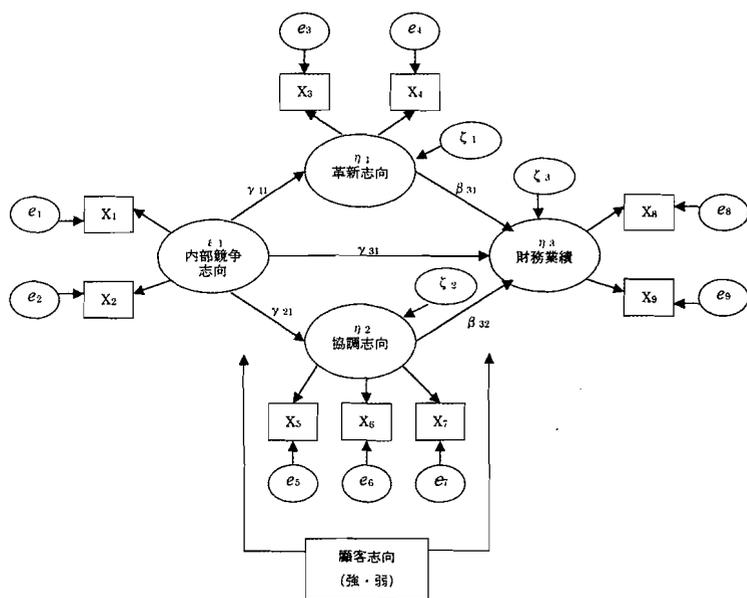


図1 研究モデル

2. 研究方法

2-1 調査方法^(注2)

平成8年12月に、郵送法による質問紙調査を実施した。東京・大阪に本社を置く東証一部上場企業882社の主力製品・サービスを扱う営業部門に質問票を送付したところ、250社から回答を得た（有効回答は238社、有効回収率27.0%）。なお、回答は、課長以上の管理職に依頼した（1社1票を送付）。回答企業の内訳は次の通りである：産業（製造業66.8%、非製造業30.7%）、企業規模（従業員数1000名未満24.4%、1000名以上5000名未満50.8%、5000名以上23.1%、不明1.7%）。

2-2 測定尺度

1) 組織文化次元 各組織文化次元の測定尺度を作成する際に参考にした研究は、Chatman and Jehn (1994)、Field and Abelson (1982)、Hofstede, Neuije, Ohayv, and Sanders (1990)、Koys and DeCottis (1991)、O'Reilly, Chatman, and Caldwell (1991)、Reynolds (1986)、Narver and Slater (1990)である。顧客志向の尺度項目の作成に際しては、Narver and Slater (1990)の「顧客志向(customer orientation)」を参考にした。内部競争志向の項目は、「攻撃性(aggresiveness)」(O'Reilly et al., 1991)、「安易さ(easygoingness)」(Chatman and Jehn, 1994)を参考にした。協調的文化的項目は、「チーム志向

(team orientation)」(Chatman and Jehn, 1994)、「サポート志向(supportiveness)」(O'Reilly et al., 1991)、「信頼・サポート(trust/support)」(Koys and DeCottis, 1991)に基づいている。革新志向の項目は、「イノベーション(innovation)」の次元(O'Reilly et al., 1991; Koys and DeCottis, 1991)を参考にした。組織文化の項目について、主成分分析(オブリミン回転、4因子指定)を実施したところ、単純構造が得られ、累積寄与率は83.3%であった^(注3、注4)。各次元の尺度の信頼性を検討するためにクロンバックの α 係数を求めたところ、いずれも0.82以上と高い値を示していた。各項目および各次元の平均値、標準偏差、 α 係数は表1に示すとおりである。

2) 財務業績 財務業績は、最近3年間における、「競合他社と比べた売上高の伸び率」と「競合他社と比べた利益の伸び率」により測定した(非常に高い5 \leftrightarrow 1非常に低い)。本研究は、主観的尺度によって業績を測定しているが、主観的尺度と客観的尺度によって測定された業績の間には高い相関が認められるとの報告がある。例えば、Jaworski and Kohli (1991)は、客観的な成果業績と行動的な業績

表1 観測変数

	観測変数の項目	平均値	標準偏差	α 係数
	内部競争志向	3.11	0.92	0.871
X ₁	営業部門間における競争は激しい	3.17	1.01	
X ₂	営業担当者間の競争は激しい	3.04	0.94	
	革新志向	3.90	0.64	0.850
X ₃	新しいアイデアや仕事のやり方を出すように奨励されている	3.95	0.78	
X ₄	仕事の進め方を改善するように奨励されている	4.13	0.71	
	協調志向	3.63	0.70	0.834
X ₅	営業の各部門間で協力し合っている	3.71	0.82	
X ₆	営業の各部門間で情報を共有し合っている	3.60	0.86	
X ₇	営業の部門間で生じた問題は有効に解決されている	3.58	0.74	
	財務業績			
X ₈	競合他社と比べた売上高の伸び率	3.23	0.85	0.790
X ₉	競合他社と比べた利益の伸び率	3.10	0.96	
	顧客志向	4.11	0.68	0.824
	顧客ニーズを把握することが重視されている	4.11	0.72	
	顧客満足を高めることが重視されている	4.11	0.74	

の間に高い相関が認められたことを報告している ($r=.57$)。このことから、主観的業績尺度を使用することによって大きなバイアスが生じることはないと考えられる。

2-3 分析方法

本研究では、まず、営業部門を、顧客志向の主成分得点の中央値を基準に強・弱の2群に分類した。その上で、次の2つの分析を実施した。第1に、顧客志向の強い部門と弱い部門では、内部競争志向、協調志向、革新志向、業績に関してどの程度の差が存在するかを検証するために、 t 検定を実施した。これは、顧客志向が他の変数に対してどの程度直接的な影響を及ぼしているかを検討するものである。第2に、本研究の仮説を検証するために、研究モデルについて共分散構造分析を実施した。図1のモデルは、内部競争志向、協調志向、革新志向、財務業績のそれぞれを潜在変数に、組織文化および財務業績の各項目を観測変数として扱っている(表1参照)。なお、顧客志向によるモデレート効果は、モデルの推定結果を、顧客志向の強さに関する2群間(強・弱)で比較することによって検討した。

3. 結果

3-1 顧客志向の直接的効果

まず、顧客志向の強さを、主成分得点の中央値に基づき、弱 ($n=82$)、強 ($n=84$) の2群に分類した。次に、これら2つの群を独立変数とし、業績、内部競争志向、協調志向、革新志向のそれぞれを従属変数とした上で、 t 検定を行った(表2)。その結果、顧客志向が強いほど、協調志向、革新志向の値が高くなる傾向にあった。これに対して、顧客志向の群間における内部競争志向の強さ、および財

務業績については、有意な差が認められなかった。つまり、顧客志向の強い営業部門ほど、部門内で情報を共有し、協力し合い、新しいアイデアや仕事のやり方を出すよう奨励される傾向にあるが、内部競争の強さ、および財務業績は、顧客志向の強さとは関係がないといえる。これらの結果は、顧客志向が、基本的特性として、情報共有を促進し革新性を高める機能を持つことを示している。

3-2 モデルの検証：顧客志向のモデレート効果

次に、顧客志向のモデレート効果について言及した本研究の仮説を検証する。仮説検証のために、顧客志向の強さに関する2つの群について、多母集団の共分散構造分析を実施した。表3は、2つの異なる群間で、モデルの推定値を比較したものである。分析の結果、顧客志向が強い営業部門では、弱い営業部門に比べて、内部競争が協調志向に対して強い影響を与えている傾向にあった ($\gamma_{21(s)}=0.46$, $p<.001$; $\gamma_{21(w)}=0.20$, n.s)。ただし、内部競争から革新志向への影響に関しては、推定値の大きさについては仮説を支持する傾向が見られたものの、顧客志向の強弱にかかわらず、内部競争が革新志向を高めていた ($\gamma_{11(s)}=0.40$, $p<.01$; $\gamma_{11(w)}=0.26$, $p<.01$)。これらの結果は、仮説1を部分的に支持するものである。

次に、革新志向および協調志向から財務業績へのパスを検討する。まず、顧客志向の弱い営業部門では、革新志向が財務業績に対して有意な影響を与えていなかったのに対し ($\beta_{31(w)}=-.01$, n.s)、顧客志向の強い営業部門では、革新志向が高まると財務業績も高まることが示された ($\beta_{31(s)}=0.27$, $p<.05$)。この結果は、内部競争によって部門内の革新性が高まったとしても、顧客志向が弱い場合には、

革新性が財務業績に寄与しないことを意味している。しかし、協調志向と財務業績の関係は、顧客志向の強さにかかわらず、有意であった ($\beta_{32(s)} = 0.34, p < .01$; $\beta_{32(w)} = 0.28, p < .05$)。これらの結果は、仮説2を部分的に支持するものである。

研究モデルの推定結果は、仮説を部分的に支持するものであったが、分析結果を全体的に見ると、本研究の予測が大筋で支持されていることがわかる。なぜなら、顧客志向が弱い営業部門では、内部競争が間接的にも直接的にも財務業績に影響を及ぼしていなかったのに対して、顧客志向が強い営業部門では、内部競争が革新志向、協調志向を通じて間接的に財務業績を高めていたからである。これは、顧客志向が重視されている営業部門では、重視されていない営業部門に比べて、内部競争が生産的な形で機能していることを示している。このとき、顧客志向が強い部門も弱い部門も、内部競争の強さについては差が見

られなかった点に注目すべきであろう。つまり、内部競争は顧客志向と連動することで、競争の強さではなく、その性質を変化させ、営業部門の革新性を高めていると解釈できる。

4. 考察

本研究は、革新的な営業部門の特性を明らかにするという研究課題を検討するに当たり、内部競争と顧客志向の連動に注目した。分析の結果、「両刃の剣」としての性質を持つ内部競争は、顧客志向と連動することによって、部門内の情報共有や革新的活動を奨励する雰囲気を促進し、業績を高めることが明らかになった。ここで注目すべきことは、顧客志向の強さが変わっても、内部競争の程度には変化が見られなかった点である。あくまでも解釈のレベルであるが、顧客志向は、内部競争の「強さ」を規定しているのではなく、内部競争の「質」を変化させ、より創造的でポジティブな競争を作り出している可能性がある。以下では、本研究の結果が持つ理論的および実践的なインプリケーションについて考える。

4-1 理論的インプリケーション

本研究の発見事実が持つ理論的貢献を、1) 内部競争研究、2) 顧客志向研究、3) 創造

表2 顧客志向の直接的影響 (t検定)

	顧客志向		t検定
	弱	強	
内部競争志向	3.07	3.14	-
革新志向	3.67	4.13	***
協調志向	3.50	3.77	**
財務業績	3.08	3.25	-

注: *p<.05; **p<.01; ***p<.001

表3 研究モデルの推定結果 (多母集団の共分散構造分析)

仮説	パス		顧客志向 (弱) (n ₁ =82)		顧客志向 (強) (n ₂ =84)	
			推定値	t値	推定値	t値
			H1	内部競争志向 → 革新志向	γ_{11}	0.26
H1	内部競争志向 → 協調志向	γ_{21}	0.20	1.57	0.46	3.61 ***
	内部競争志向 → 財務業績	γ_{31}	0.20	1.50	-0.04	-0.27
H2	革新志向 → 財務業績	β_{31}	-0.01	-0.08	0.27	2.10 *
H2	協調志向 → 財務業績	β_{32}	0.28	1.95 *	0.34	2.47 **
モデルの適合度			GFI=.92	$\chi^2(44 \text{ d. f.})=69.04$		
			AGFI=.84	p<.01		
			RMSEA=.06	n=166		

注1: 標準化後の推定値

注2: * p<.05; ** p<.01; *** p<.001

的コンフリクト研究の観点から述べたい。第1の貢献は、両刃の剣としての性質を持つ内部競争がポジティブな特性を持つための条件を、顧客志向の観点から明らかにしたという点である。実験心理学の先行研究では、集

団の内部競争と業績の関係について一貫した結果が得られておらず、そのメカニズムも曖昧であった (Campbell and Furrer, 1995; Johnson et al., 1981)。この点に関して、本研究は、顧客志向の強さという条件によって、内部競争がポジティブにもネガティブにもなりうることを示した。つまり、顧客志向が強い部門では、競争志向が協調志向、革新志向と結びつき、情報の隠蔽や意見の感情的対立をもたらす対人コンフリクトやプロセス・コンフリクトが回避され、革新を生み出しうるタスク・コンフリクトが生じていると解釈できる。このとき、顧客志向は、2つの働きをしていると思われる。第1に、タスクの不確実性・相互依存性を高め、他者との情報交換を促進する働きである。第2に、「顧客満足を重視する」という共通の判断基準をメンバーに提供することで、競争によって生じたコンフリクトを革新的な形で統合する働きである。Doughery (1992) が指摘しているように、顧客重視の考え方によって、メンバーの考え方の違いによって生じるコンフリクトが発展的な形で統合され革新につながると考えられる。

第2の貢献は、顧客志向とイノベーションの関係について、新たなメカニズムが存在する可能性を提示した点である。従来、顧客志向（あるいは市場志向）がイノベーションを促進するという立場もあれば、阻害すると主張する意見もあり (Atuahene-Gima, 1996; Lukas and Ferrell, 2000)、両者の関係メカニズムも不明確であった。この点に関し、本研究は、1) 顧客志向が直接的に、部門の革新志向、協調志向を高めていたことを発見し、2) 顧客志向が内部競争と相互作用することによって、部門間の協調関係、革新性を促進し、業績を高める可能性を示した。もちろん、こうしたメカニズムが、企業のラディカル・

イノベーションにつながるものであるかどうかは定かではない。Christensen and Bower (1996) や Hamel and Prahalad (1994) が指摘するように、内部競争と顧客志向の相互作用が、企業をインクリメンタルなイノベーションに縛り付ける危険性も存在するだろう。しかし、顧客志向がイノベーションに対して持つ直接的な効果だけでなく、間接的な効果を検討することによって、新たなメカニズムが発見される可能性が高まると思われる。その意味で、顧客志向が他の組織特性と連動してイノベーションを促進するプロセスに着目することは、一つの有望な視点であるといえる。

第3の貢献は、組織論において注目されつつある「創造的なコンフリクト」が、組織の顧客志向と密接に結びついている可能性を示した点である。本研究の結果は、「創造的摩擦」(Leonard-Barton, 1995)、「挑戦的なプレッシャー」(Amabile et al., 1996)、「創造的カオス」(Nonaka and Takeuchi, 1995)といった、ポジティブで創造的なコンフリクトが、顧客志向と内部競争の相互作用から生じ得ることを示している。上述した点とも関連するが、顧客志向は、売上や利益といったアウトプットをめぐる内部競争を、アイデアや知識の革新性をめぐる知識ベースの内部競争へ転換させる働きをしているのかもしれない。

本研究は、顧客志向と内部競争の連動が、営業組織におけるイノベーションを促進する上で鍵となることを示した。こうしたメカニズムが発見された背景として、営業部門の特性が関係していると思われる。既に述べたように、営業部門は、企業と顧客を結ぶ境界連結活動を担っており、個人やチームの業績が明確になるために内部競争やコンフリクトが起きやすいという特徴を持っている (Dubinsky et al., 1986)。本研究の発見事実は、

営業部門が持つこうした特徴に対応したものであるといえる。また、分析結果を解釈する上で、調査サンプルの特性も考慮する必要があるだろう。すなわち、本研究の調査対象の約8割が法人顧客を対象とした営業部門であり、一般消費者を対象とした営業部門に比べ、非ルーチン的なタスクに従事する傾向にあると思われる。Jehn (1995)、Jehn and Mannix (2001) は、集団のタスクが非ルーチンの場合に限ってタスク・コンフリクトが有効であると指摘していることから、本研究で明らかにされたメカニズムは、複雑なタスクに従事している法人営業部門の特徴といえるかもしれない。

4-2 実践的インプリケーション

次に、本研究の結果が持つ実践的なインプリケーションについて考えたい。第1に、営業マネジャーは、部門内の競争状況に注意し、「内部競争の質をマネジメントする」という意識を持つべきである。内部競争が対人コンフリクトを生じさせネガティブな影響を及ぼしているのか、それともタスク・コンフリクトを生み出すことでイノベーションを促進しているのかを診断する必要があるだろう。ネガティブなコンフリクトが生じている場合には、部門内の顧客志向を強めることが有効となる。つまり、営業マネジャーは、内部競争と顧客志向を連動させることで、内部競争の質をポジティブなものに変換することができると思われる。

第2に、顧客志向が弱い場合には、たとえ部門内の革新志向が強くとも業績に結びつかないという点を認識すべきである。つまり、新しいアイデアや仕事の進め方を奨励する革新的な組織文化が存在していたとしても、顧客が重視されていない職場では、高い業績をあげることはできないといえる。したがって、

営業マネジャーは、あくまでも顧客満足を重視としたイノベーションを奨励すべきである。

第3に、内部競争が直接的に業績を高めるわけではないという点に注意しなければならない。分析の結果、内部競争は、部門内の情報共有や革新の奨励を通して間接的に業績を高めていることが明らかになった。その意味で、内部競争の効果は見えにくく、マネジメントすることが難しいといえる。したがって、営業マネジャーは、内部競争をマネジメントする際に、競争が部門内における情報共有、革新の奨励に及ぼす影響に注意を払うべきである。

4-3 問題点と今後の課題

最後に、本研究の問題点と今後の課題について触れたい。第1に、本研究は顧客志向、内部競争志向、協調志向、革新志向の関係性を検討したに過ぎない。今後は、各組織文化次元間に存在するメカニズムを解明する必要があるだろう。例えば、本研究では、コンフリクトのタイプや顧客志向の機能を直接測定したわけではない。今後は、顧客志向が内部競争と連動した際に、部門内にどのような種類のコンフリクトが生じるのか、顧客志向はどのような機能を果たしているのかについて検証すべきである。第2に、各志向性を組織文化の次元としてではなく、プロセスあるいは構造として概念化を進めることで、より詳細なメカニズムを明らかにすることができると思われる。本研究で使用された組織文化次元および項目は、先行研究に基づくものであったが、今後は、測定尺度の信頼性や妥当性を高め、より洗練された尺度を開発すべきである。第3に、本研究は、モデルを検証するために共分散構造分析を用いたが、使用したデータがクロスセクショナル・データであるため、因果関係について言及することは難し

いと思われる。例えば、本研究の分析結果から、「顧客志向が競争の質を変換した」と断定することはできないだろう。今後は、時系列データを用いて分析を進めるべきである。最後に、他の機能部門を対象とした調査を実施し、部門別の比較をすることで、本研究の結果を一般化することが可能になるとと思われる。

謝辞： 本論文を作成するにあたり、関西大学の川上智子先生、および流通研究のレビューアの先生方から、有益かつ貴重なコメントをいただきました。記して感謝いたします。

注1： 本研究では、内部競争から財務業績への直接的なパスに関する仮説は立てていないが、このパスの影響力を検証するという意味で、研究モデルの中に組み込んだ。

注2： 本研究で分析されたデータは、松尾(1998)で使用したデータと同一のものである。

注3： 本研究において、オブリン回転を採用したのは、組織文化次元間に相関が存在することを前提としているためである。

注4： 主成分分析の結果、第4主成分の顧客志向の固有値は0.65と1を下回る数値であったが、寄与率が7.2%であり、5%を超えていたため、本研究では意味のある次元とみなした。

参考文献

- Amabile, T.M., R. Conti, R., Coon, R.H. Lazenby, J., and Herron, M. (1996), "Assessing the work environment for creativity", *Academy of Management Journal*, 39, 5, pp. 1154-1184.
- Amason, A.C. (1996), "Distinguishing the effects of functional and dysfunctional conflict on strategic decision making: Resolving a paradox for top management teams", *Academy of Management Journal*, 39, 1, pp. 123-148.
- Anderson, J.C. and Narus, J.A. (1995), "Capturing the value of supplementary services", *Harvard Business Review*, January-February, pp. 75-83.
- Ashforth, B.E. (1985), "Climate formation: Issues and extensions", *Academy of Management Review*, 10, 4, pp. 837-847.
- Benett, R.C. and Cooper, R.G. (1981), "Beyond the marketing concept", *Business Horizons*, 22 (June), pp. 76-83.
- Brown, S.P., Cron, W.L., and Slocum, J.W. (1998), "Effects of trait competitiveness and perceived intraorganizational competition on salesperson goal setting and performance", *Journal of Marketing*, 62 (October), pp. 88-98.
- Campbell, D.J. and Furrer, D.M. (1995), "Goal setting and competition as determinants of task performance", *Journal of Organizational Behavior*, 16, pp. 377-389.
- Chatman, J.A. and Jhen, K.A. (1994) "Assesing the relationship between industry characteristics and organizational culture: How different can you be?", *Academy of Management Journal*, 37, pp. 522-553.
- Christensen, C.M. and Bower, J.L. (1996), "Customer power, strategic investment, and the failure of leading firms", *Strategic Management Journal*, 17, pp. 197-218.
- Daft, R.L. (1978), "A dual-core model of organizational innovation", *Academy of Management Journal*, 21, 2, pp. 193-210.
- Damanpour, F. (1987), "The adoption of technological, administrative, and ancillary innovations: Impact of organizational factors", *Journal of Management*, 13, 4, pp. 675-688.

- Damanpour, F. (1996), "Organizational complexity and innovation: Developing and testing multiple contingency models", *Management Science*, 42, 5, pp. 693-716.
- Desphande, R., Farley, J.U., and Webster, F.E. (1993), "Corporate culture, customer orientation, and innovativeness in Japanese firms: A quadrad analysis", *Journal of Marketing*, 57 (January), pp. 23-37.
- Deutsch, M. (1949), "An experimental study of the effects of co-operation and competition upon group process", *Human Relations*, 2, pp. 199-232.
- Dougherty, D. (1992), "Interpretive barriers to successful product innovation in large firms", *Organization Science*, 3, 2, pp.179-202.
- Dubinsky, A.J., Howell, R.D., Ingram, T.N., and Bellenger, D.N. (1996), "Salesforce Socialization", *Journal of Marketing*, 50, pp. 192-207.
- Field, R.H.G. and Abelson, M.A. (1982), "Climate: A Reconceptualization and Proposed Model", *Human Relations*, 35, 3, pp. 181-201.
- Hamel, G. and Prahalad, C.K. (1994), *Competing for the future*. Boston: Harvard Business School Press.
- Han, J.K., Kim, N., and Srivastava, R.K. (1998), "Market orientation and organizational performance: Is innovation a missing link?", *Journal of Marketing*, 62 (October), pp. 30-45.
- Hofstede, G., Neuijen, B. Ohayv, D.D., and Sanders, G. (1990), "Measuring Organizational Cultures: A Qualitative and Quantitative Study across Twenty Cases", *Administrative Science Quarterly*, 35, pp. 286-316.
- Huber, G. (1991), "Organizational learning: The contributing processes and literatures", *Organization Science*, 2, 1, pp. 88-115.
- Jackson, S.E. and Zedeck, S. (1982), "Explaining performance variability: Contributions of goal setting, task characteristics, and evaluative contexts", *Journal of Applied Psychology*, 67, 6, pp. 759-768.
- Jaworski, B.J. and Kohli, A.K. (1991), "Supervisory feedback: Alternative types and their impact on salespeople's performance and satisfaction", *Journal of Marketing Research*, 28 (May), pp.190-201.
- Jehn, K.A. (1995), "A multimethod examination of the benefits and detriments of intragroup conflict", *Administrative Science Quarterly*, 40, pp. 256-282.
- Jehn, K.A. and Mannix, E.A. (2001), "The dynamic nature of conflict: A longitudinal study of intragroup conflict and group performance", *Academy of Management Journal*, 44, 2, pp. 238-251.
- Jewell, L.N. and Reitz, H.J. (1981), *Group effectiveness in organizations*, Scott, Foresman and Company.
- Johnson, D.W., Maruyama, G., Johnson, R., Nelson, D., and Skon, L. (1981), "Effects of cooperative, competitive, and individualistic goal structures on achievement: A meta-analysis", *Psychological Bulletin*, 89, 1, pp. 47-62.
- 金井壽宏(1991)『変革型ミドルの探求：戦略・革新指向の管理者行動』白桃書房。
- Keesing, R. M. (1974), "Theories of Culture", In B.J. Siegel, A.R. Beals, & S.A. Tylers (Eds.) , *Annual Review of Anthropology*, 3, pp. 73-97. Palo Alto, CA; Annual Reviews.
- Kohli, A.K. and Jaworski, B.J. (1990), "Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications", *Journal of Marketing*, 54, pp. 1-18.
- Kohli, A.K., Jaworski, B.J. and Kumar, A. (1993), 'MARKOR: A Measure of Market Orientation', *Journal of Marketing Research*, 30, pp. 467-477.

- Kotter, J.P. and Heskett, J.L. (1992), *Managing Corporate Culture*, Harper & Row Inc. (梅津裕良訳(1994)『企業文化が高業績を生む—競争を勝ち抜く「先見のリーダーシップ」』ダイヤモンド社)
- Kohn, A. (1992), *No contest: The case against competition*. Boston: Houghton Mifflin.
- Koys, D. J. and DeCotiis, T.A. (1991), "Inductive measures of psychological climate", *Human Relations*, 44 (3), pp. 265-285.
- Leonard-Barton, D. (1995), *Wellsprings of knowledge: Building and sustaining the sources of innovation*, Boston: Harvard Business School Press.
- Leonard-Barton, D. and Doyle, J.L. (1996), "Commercializing technology: Imaginative understanding of user needs", In R.S. Rosenbloom, & W.J. Spencer (Eds.), *Engines of Innovation*, Boston: Harvard Business School Press.
- Locke, E.A. (1968), "Toward a theory of task motivation and incentives", *Organizational Behavior and Human Performance*, 3, pp. 157-189.
- March, J.G. and Simon, H.A. (1958), *Organizations*, John Wiley & Sons, Inc.
- 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巻第1号 51-65.
- Matsuo, M. (2000), "A cooperative and competitive organizational culture, innovation, and performance: An empirical study of Japanese sales departments", Paper presented at 20th Annual International Conference of Strategic Management Society, Vancouver.
- Messman, S.J. and Mikesell, R.L. (2000), "Competition and interpersonal conflict in dating relationships", *Communication Reports*, 13, 1, pp. 21-34.
- Narver, J.C. and Slater, S.F. (1990), "The Effect of a Market Orientation on Business Profitability", *Journal of Marketing*, 54, pp. 20-35.
- Nonaka, I. and Takeuchi, H. (1995), *The knowledge creating company*, New York: Oxford University Press.
- O'Reilly, C., Chatman, J., and Caldwell, D.F. (1991), "People and organizational culture: A profile comparison approach to assessing person-organization fit", *Academy of Management Journal*, 34, pp. 487-516.
- Pelled, L.H., Eisenhardt, K.M., and Xin, K.R. (1999), "Exploring the black box: An analysis of work group diversity, conflict, and performance", *Administrative Science Quarterly*, 44, pp. 1-28.
- Reynolds, P.D. (1986), "Organizational Culture as Related to Industry, Position and Performance: A Preliminary Report", *Journal of Management Studies*, 23, 3, pp. 333-345.
- Sathe, V. (1983), "Some action implications of corporate culture: A manager's guide to Action", *Organizational Dynamics*, 12, 2, pp. 5-23.
- Shalley, C.E., Oldham, G.R., and Porac, J. (1987), "Effects of goal difficulty, goal-setting method, and expected external evaluation on intrinsic motivation", *Academy of Management Journal*, 30, 3, pp. 553-563.
- Shaw, M.E. (1958), "Some motivational factors in cooperation and competition", *Journal of Personality*, 26, pp. 155-169.
- Slater, R. (1999), *Saving big blue*, McGraw-Hill.
- Slater, S.F. and Narver, J.C. (1994), "Does Competitive Environment Moderate the Market Orientation-Performance Relationship?", *Journal of Marketing*, 58, pp. 46-55.
- Slater, S.F. and Narver, J.C. (1995), "Market orientation and learning organization", *Journal of Marketing*, 59, pp. 63-74.
- Slater, S.F. and Narver, J.C. (1998), "Customer-led

and market-oriented: Let's not confuse the two",
Strategic Management Journal, 19, pp. 1001-
1006.

竹内弘高・榊原清則・加護野忠男・奥村昭博・野中
郁次郎(1986)『企業の自己革新—カオスと創造
のマネジメント』中央公論社.

高嶋克義(2000)「営業管理様式の選択に関する新視
点」流通研究 第3巻第2号 1-16.

田村正紀(1999)『機動営業力：スピード時代の市場
戦略』日本経済新聞社.

Weitz, B.A. and Bradford, K.D. (1999), "Personal sell-
ing and sales management: A relationship mar-
keting perspective", *Journal of the Academy of
Marketing Sciences*, 27, 2, pp. 241-254.

White, S.E., Mitchell, T.R., and Bell, C.H. (1977),
"Goal setting, evaluation apprehension, and so-
cial cues as determinants of job performance
and job satisfaction in a simulated organization",
Journal of Applied Psychology, 62, 6, pp. 665-
673.

Zaltman, G., Duncan, R., and Holbek, J. (1973), *In-
novations and organizations*, Wiley.