

# 営業組織における文化的特性と業績

## —— 競争と協調のマネジメント (1, 2) ——

松尾 睦 (岡山商科大学 商学部)

### ■要約(アブストラクト)

営業組織は、市場と組織を結びつける境界連結活動の担い手として重要な役割を果たしているにもかかわらず分析されることが少なかった研究対象である。本研究は、この営業組織に分析の焦点を当て、組織文化と業績の関係をより具体的に検討することを目的としている。実証データに基づく分析の結果、内部競争と協調関係を同時極大化している営業組織ほど高い業績をあげており、そうした傾向は市場不確実性の大きい状況において顕著に見られることが明らかになった。この結果は、内部競争が営業活動に関するイノベーション創出を促進し、協調関係がイノベーションを普及させることによって、組織が不確実性に対処することを可能にしていると解釈できる。競争と協調の必要性は、研究開発・製品開発研究において指摘されているが、性質が異なると思われる営業部門においても同様のメカニズムが働いている可能性が示唆された。最後に、本研究の問題点と今後の課題について議論された。

### ■キーワード

営業組織、組織文化、業績、競争、協調

## I. 問題

経営戦略への関心が「立案」から「実施」の問題へ移るにしたがい、マーケティング・マネジメントの領域において組織文化の重要性が認識されつつある(Deshpande, Farley, & Webster, 1993; Deshpande & Webster, 1989)。その理由の一つは、マーケティング戦略の実行に携わるメンバーの態度や行動が、組織文化によって影響を受ける、と考えられている点にある(Badovick & Beatty, 1987; Bonoma, 1985; Sathe, 1983; Uttal, 1983)。例えば、企業のマーケット志向(market orientation)研究(e.g., Jaworski & Kohli, 1993; Narver & Slater, 1990; Shapiro, 1988; Slater

& Narver, 1994)や、サービス組織研究の一部(e.g., Beatty, 1988; Parasuraman, 1987; Parkington & Schneider, 1979; Schneider, 1980; Schneider & Bowen, 1985)では、組織文化が企業の競争優位の鍵を握る要因として重視されている。

しかし、組織文化論は概念的・理論的にいくつかの問題を抱えていることも事実である。例えば、組織文化が業績に与える影響については合意が得られておらず(Petty, Beadles, Lowery, Chapman, & Connell, 1995)、また、文化と業績の関係メカニズムも不明確である点が批判されている(Saffold, 1988)。

本研究は以上の点を踏まえ、分析対象を営業組織に限定した上で、組織文化と財務業績

の関係を検討する。分析対象を営業組織に絞った理由は、以下の3点である。第1に、営業組織は、市場と組織を結び付ける境界連結活動(boundary spanning activities)の担い手であることから、組織が環境適応する上で重要な役割を果たしていると考えられる。第2に、そうした重要性にもかかわらず、従来のマーケティング・マネジメント論・組織論においては、営業組織が研究対象として取上げられることが少なく、そのメカニズムは曖昧にされてきたといえる。第3に、営業組織は業績との関係が比較的推測しやすいため、組織文化と業績の関係メカニズムを検討する上で格好の研究対象になると考えられる。

次節以降では、組織文化と業績の関係、および組織文化の一形態であるマーケット志向に関する先行研究をレビューした後に、本研究の問題意識、目的について述べることにする。

## 1. 組織文化と業績

従来の組織文化研究は定性的手法を中心に行われてきたため、文化と業績に関する定量的かつシステムティックな研究が少なく(Denison, 1990; Gordon & DiTomaso, 1992; Kitai & Kagono, 1996)、組織文化がいかにして業績を高めるかという説明原理があいまいにされてきた(Saffold, 1988)。そこで本稿では、組織文化が業績を高める原理を体系的に整理したDenison(1990)のモデルを概観し

表1. Denison(1990)の文化一有効性モデル

	変化・柔軟性	安定・方向性
外的	適応性	ミッション
内的	関与	一貫性

出所：Denison(1990, p.15)を修正

た後に、Kotter & Heskett(1990)の枠組みに沿って先行研究を整理したい。

表1を見ればわかるように、Denison(1990)の文化一有効性モデルでは、外的一内的、変化・柔軟性一安定・方向性の2次元によって4つの仮説が分類されている。外的一内的の次元は、組織文化の働きとして内部統合あるいは外部適応のいずれを強調しているかに関係しており、変化・柔軟性一安定・方向性の次元は組織の方向性の変わりやすさを意味している。これら2つの次元によって分類される4つの仮説のうち、関与仮説は、人間関係論に基礎を置いており、組織文化がメンバーの関与・参加を高めることにより組織コミットメントを向上させることを仮定している。一貫性仮説は、組織文化がメンバー間の価値共有を促進することで行動を調整し意思決定を速めるとする考え方であり、いわゆる「強い文化(strong culture)仮説」と呼ばれる説明原理である。これら2つの仮説は、組織文化による組織内部の統合を強調する点に特徴がある。これに対して、適応性仮説は、外部環境の情報を適切な形で収集・解釈し内的行動に変換する組織文化の機能を重視しており、ミッション仮説は、組織文化がメンバーに目標や意味を付与することを通して業績を高めると仮定している。これら2つの仮説は、外部環境との関係に重きを置くものである。

このようなDenisonのモデルと関連する形で、Kotter & Heskett(1992)は、文化一業績の説明原理を1)強い文化仮説、2)戦略適合文化仮説、3)環境適応文化仮説の3つに分けている。以下では、Kotter & Heskett(1992)による説明・検討を中心に、先行研究の結果を整理する。

1)強い文化仮説 この仮説は、共有された価値観が従業員のモチベーションを高め組織目標に向かわせる働きを重視するもので、

Denisonモデルにおける一貫性仮説、ミッション仮説に関係すると思われる。しかし、Kotter & Heskett (1992)は、この仮説は共有の強さのみを強調する傾向にあり、文化の方向性を考慮していない点に問題があるとする。また、Saffold (1988)は、原因(文化)と結果(業績)の関係が曖昧であり、文化と業績の関係があまりにも単純化されている点を指摘している。なお、いくつかの実証研究によると、強い文化(価値の共有度が高い文化)は長期的な業績を説明する力が弱いという結果が報告されている(Denison, 1990; Kotter & Heskett, 1992; Gordon & DiTomaso, 1992)。

2) 戦略適合文化仮説 戦略に適合した文化が戦略の実行を促進し業績を高めるとするのが戦略適合文化仮説である。Davis(1984)は、戦略を導きかつ遂行する手段としての文化を強調し、組織文化を競争優位の必須条件としている。この他にも、組織文化がマーケティング戦略を促進する機能を有する点を強調する研究は多い(e.g., Beatty, 1988; Badovick & Beatty, 1987, Parasuraman, 1987; Webster, 1988)。しかし、Kotter & Heskett (1992)は、この理論は何が最適の適合を生み出すかを説明していないだけでなく、変化に対して硬直的であると、短期業績のみしか説明できない点を指摘している。つまり、ある特定時点において組織が戦略に適合する文化を有していても、環境の変化にともない適合が失われることも考えられるのである。

3) 環境適応文化仮説 この仮説は、環境変化を予測し適応していくことを支援する文化が業績を高めるとする考え方で、Denisonモデルにおける適応性仮説に相当すると思われる。具体的な特性としては、リスクテイキング、企業家精神、リーダーシップ、オーブ

ンコミュニケーション、イノベーションなどが環境適応を促進すると考えられている。いくつかの実証研究によれば、行動志向・リスク負担志向(Gordon & DiTomaso, 1992)、チームワーク・協力的行動(Petty et al., 1995)、イノベーション志向(Deshpande et al., 1993)が業績に寄与しているとの報告がある。しかし、Kotter & Heskett (1992)は、何のためのリスクテイキング、イノベーションなのかという点が不明確であり、適応の方向性に問題があると主張する。つまり、間違った方向に対して変革を起こしたり、リーダーシップを発揮することもありうるのである。この点を考慮した上で彼らは、長期的な業績を挙げている企業に特徴的な文化特性として、ステークホルダーである顧客、従業員、株主を重視する姿勢を挙げている。

Kotter & Heskett (1992)は、以上の3仮説のうち環境適応文化仮説が最も説明力のある考え方であるとした上で、特に顧客志向の文化特性が環境適応を促進し長期的な業績を高めると主張する。しかし、ここで重要なのは顧客志向の組織文化を成立させている構造を明らかにすることである。つまり、単に顧客を重視する規範を強調するのではなく、どのような組織メカニズム・構造が顧客志向の組織文化を規定しているのかを特定する必要がある。この点についてより深く検討を進めつつあるのが、マーケティング・マネジメントの領域におけるマーケット志向研究である。マーケット志向は、マーケティング・コンセプトが組織に浸透している程度を意味しており、組織文化の一形態であると考えられていることから(Deshpande & Webster, 1990; Kohli & Jarorski, 1990)、顧客志向の組織文化をより具体的に検討する際に有用な概念であると考えられる。また今後、マーケティング論と組織論を結び付ける境界領域として、

ますます重要性が増していくと予想される。以下では、組織文化と業績の関係をより明確な形で分析する手がかりを得るために、マーケット志向と業績に関する研究について概観する。

## 2. マーケット志向と業績

Kohli & Jaworski (1990)は、マーケット志向を以下のように定義している。すなわち、マーケット志向は、1) マーケット情報 (market intelligence) の創造 (generation)、2) マーケット情報の普及 (dissemination)、3) マーケット情報への対応 (responsiveness)、の3要素から構成されるという。言い換えると、顧客・競争相手等のマーケット情報を収集・分析・解釈し、組織内に流通・浸透させた上で、そうした情報に対応していく全社的な傾向を意味する。ここでいうマーケット情報とは、顧客のニーズや志向に影響を及ぼす競争や規制などの外部マーケット要因も含み、現在の顧客だけでなく潜在的な顧客ニーズも包含する広い概念である。

従来の組織論では組織文化が「メンバー間に共有された価値・仮定」として概念化されることが多かったのに対し、マーケット志向概念は、組織における一般的な活動・行動特性として定義されている点に特徴がある (Kohli & Jaworski, 1990)。また、マーケット志向研究において一貫して強調されているのは、部門間および職能間の調整・統合が果たす役割である。つまり、顧客・競合・社会環境等に関する情報が、組織のあらゆる部門に普及・浸透し、組織全体として適切な意思決定が行われるためには、部門間の調整・協力が鍵となるといわれている。

こうした概念上の整理に加え、マーケット志向の測定尺度の開発も始められており (Kohli, Jaworski, & Kumar, 1993)、企業の

マーケット志向が業績に及ぼす影響も徐々に明らかにされつつある。例えば、Narver & Slater (1990)、Slater & Narver (1994)は、マーケット志向がROA (return on assets)、売上成長、新製品の成功に対して好影響を与えていることを発見し<sup>(3)</sup>、Jaworski & Kohli (1993)も、マーケット志向が企業の全体的な業績を高めることを明らかにしている。また、企業の財務業績だけでなく、従業員の職務態度に対する肯定的な影響も認められている (e.g., Greenley, 1995; Jaworski & Kohli, 1993)。しかし、「マーケット志向はそれによってベネフィットが得られる状況でのみ有効である」とするコンティンジェンシー仮説、つまり、市場環境のモデレート効果については一貫した研究結果が得られていない (Greenley, 1995)。また、マーケット志向を規定する先行要因の実証分析は始められたばかりであり、現在のところ、Jaworski & Kohli (1993) による実証研究以外には目立った報告がないのが現状である。彼らによれば、トップ・マネジメントの顧客志向・危険負担傾向が高く、部門間コンフリクトが低く、部門間の結束が固く、組織構造の集中化の程度が低く、マーケットベースの報酬システムが採用されているほどマーケット志向が高くなるという。

これまで見てきたようにマーケット志向は、マーケット情報の収集、普及、対応を重視しているということから、組織の情報処理パラダイム (加護野, 1980) に依拠する概念であるといえる。つまり、組織は、環境の不確実性に対処するために、外部環境から情報をインプットし、それを組織内に伝達した上で意思決定を行う情報処理システムとして捉えることができるが、そうした組織の情報処理活動の成否が組織の有効性を決定するのである。したがって、マーケット志向研究は、Kotter & Heskett (1992)の枠組みにおける

環境適応仮説に基づくと考えられる。このように組織の環境適応を情報処理活動という観点から考えたときに重要性を増してくるのが、営業組織である。

### 3. 境界連結活動と営業組織

組織の環境適応において営業組織が重要となる理由は、境界連結者 (boundary spanner) としての役割による。境界連結活動 (boundary spanning activities) とは、組織と環境との間の双方向的な情報の流れに関する活動であり、1) 外部環境からの情報の獲得とコントロール、2) 組織が追求すべき顧客範囲の設定と接点の形成、3) 物理的なインプットのコントロール、という3つの活動から構成されるといわれている (林, 1987; Jemison, 1984)。営業部門は、顧客や競争相手などのマーケット情報を収集し解釈した上で組織内に伝達したり、顧客に情報を提供する役割を担っていることから、組織全体の境界連結活動を左右する重要な位置にあると考えられる。他部門と比較した際、この点に営業部門の固有性があるといえよう。上述したマーケット志向の概念において市場情報の処理活動が強調されていることを考慮すると、営業部門は組織全体におけるマーケティング活動の中心的な役割を担っているといえる。したがって、営業組織の文化的特性を検討することによって、顧客志向・マーケット志向の組織文化メカニズム解明の手がかりを得ることができると思われる。

### 4. 営業組織文化と対顧客活動

営業組織の文化的特性は、顧客に対する販売活動特性 (対顧客活動) と、営業部門内における成員の行動特性 (組織内活動) に分けることができよう。本研究では「組織内活動→対顧客活動→業績」で表わされるプロセ

ス、すなわち、営業組織内部の活動が顧客に対する販売活動に影響を与え販売業績を規定するという因果関係を想定している。しかし、従来の組織文化・風土論において中心的に検討されてきたのは組織内の行動・規範・価値観であり、対外的な活動については明示的に取り扱われてこなかったといえる。本研究ではこの点を考慮し、先行研究との連続性を維持するために、組織内活動のみを分析の対象とする。ただし、マーケット志向・顧客志向の営業組織文化を検討する際には、対顧客活動を主な研究対象としてきたマーケティング論において、本研究がどのように位置づけられるかを考える必要があるだろう。例えば、マーケティングの一領域である人的販売論では、販売員の顧客志向スケールが作成されており (e.g., Saxe & Weitz, 1982)、またスクリプトや手続型知識といった認知的側面から販売員の活動を解明しようとする試みもなされている (e.g., Leong et al., 1989; Macintosh et al., 1992; 松尾・吉野, 1996)。組織内部の活動は、こうした対顧客活動を有効に行うための基盤的活動として位置づけることができる。つまり、営業担当者が顧客志向販売活動を実践するためには、組織内部にそうした活動をサポートするような文化・風土が整っていなければならないのである。この点に関して、いくつかのサービス組織研究は、組織内部の風土がサービス従業員の対顧客活動に影響を及ぼすという研究結果を報告している (Parkinton & Schneider, 1979; Schneider, 1980; Schneider & Bowen, 1985)。本研究は組織論の枠組みに沿って分析を進めるが、分析結果の解釈に際しては、マーケティング論における位置づけについても考察したい。

### 5. 本研究の問題意識・目的

1) 先行研究の問題点 これまで概観して

きた先行研究を要約すると、環境適応文化仮説が支持されていることがわかる。つまり、リスクテイキング、企業家精神、オープンコミュニケーション、イノベーションなどに加えて、顧客重視の文化特性、および部門間協力・調整の重要性が環境適応を促進すると考えられていた。しかし、先行研究には、大きく3つの問題点が存在する。第1に、従来の研究は、組織文化を組織全体の特性として捉える傾向にあり、単一的な文化特性を仮定していることに問題があると思われる。下位文化の分布が業績に関係するという報告(Kitai & Kagono, 1996)や、下位文化の相互作用を分析することが有用であるという主張(Saffold, 1988)を考慮すると、分析単位を部門単位・事業部単位に限定した方がより生産的な結果が得られるとしたDeshpande & Webster (1989)、Wilkins & Ouchi (1983)の指摘が適切であると考えられる。つまり、組織全体の文化特性を仮定した場合、業績に影響を与える経路が複雑化し文化―業績の関係を特定することが困難であるのに対し、部門を分析単位とした場合には明確な因果関係を推測することが可能になるとと思われる。第2に、これまでの研究では、イノベーション志向や部門間協力といった個別の文化次元が業績に及ぼす影響が検討されてきたが、現実の文化は複数の特性が組み合わされた複合的なものである。したがって、複数の特性から成る形態として組織文化を捉える必要がある。第3に、Saffold(1988)も指摘するように、組織文化が業績に及ぼす影響は環境条件によって変わると考えられているものの、文化―業績に対する市場環境のモデレート効果については一貫した結果が得られていない。組織文化の環境適応機能を主張する限り、文化―業績に対する市場環境のモデレート効果を検討する必要があると思われる。

2) 本研究の特徴 以上挙げた先行研究の問題点を考慮して、本研究では次にあげる3点に留意し調査を実施した。

第1に、境界連結活動の中心的な担い手であり、かつ業績指標が得られやすい営業部門に分析対象を限定した。これによって、より具体的な形で文化―業績の関係メカニズムを検討することができると考えられる。第2に、組織文化を複数の次元が組み合わされた形態として検討する。複数の文化次元の組み合わせとして組織文化を検討することによって、文化特性同士の関係ダイナミクスが明らかになるとと思われる。第3に、文化と業績に対する市場環境特性(市場不確実性)のモデレート効果を検討する。これら3つの点を考慮することで、文化と業績の関係をより明確な形で分析することができると思われる。

さらに、本研究で検討する組織文化の定義に関し以下の2点を確認しておきたい。第1に、本研究では組織文化を、組織において見られる行動パターン・規範として定義した。組織文化の定義は大別すると、組織メンバーの行動パターンや規範といった顕在的側面を強調する立場(adaptationist school)と、メンバー間に共有された価値や仮定などの潜在的側面を強調する立場(ideational school)に分けられるが(Ashforth, 1985; Keesing, 1974; Sathe, 1983)、共有された価値として文化を定義する後者の立場は、測定の難しさや妥当性の面から批判を受けている(山田, 1996)。したがって、本研究は前者の立場に立ち、顕在的な行動様式や規範によって組織文化を定義する。なお、この立場は、Hofstede, Neuijen, Ohayv, & Sanders (1990)やDenison (1990)によっても支持されている。第2に、本研究では、先行研究との連続性を維持するために、営業組織文化のうち組織内行動を中心的な検討対象とし、対顧客活動については

考察を行うにとどめる（対顧客活動の分析については、松尾（印刷中）を参照されたい）。

3) 組織文化特性の選定 検討する組織文化特性を選定するにあたり、文化一業績の関係を検討した先行研究、およびイノベーション研究を参考にした。前述したように、文化一業績を検討した研究では、顧客志向、革新志向、行動志向、リスク負担志向、チームワーク・協力的行動などが環境適応を促進するとされている。また、マーケット志向研究においては、部門間の調整・協力が強調されており、イノベーション研究では自主性(自律性)と内部競争が創造的組織の条件として挙げられている（奥村, 1986）。本研究では、以上の特性を考慮し、部門間協力、自主性、顧客志向、イノベーション志向、部内競争志向に関する文化特性を検討する。

4) 研究仮説 本研究では、組織文化の類型を事後的に行うため、事前に詳細な仮説を設定することが難しい。したがって、以下に挙げる大まかな仮説を設定するにとどめる。

仮説1：営業組織文化は営業組織の業績に影響を与えている。

仮説2：市場環境は営業組織文化と業績の関係をモデレートしている。

## II. 研究方法

### 1. 調査方法

平成8年12月に、東京・大阪に本社を置く東証一部上場企業882社に対して郵送法による質問紙調査を行った(1社に1票を送付)。回答は、主力製品・サービスを担当する営業部門における課長以上の管理職に依頼し、250社から回答を得た(有効回答は238社、有効回収率27.0%)。回答企業の特徴は以下の通りである。

業種：製造業66.8%、非製造業30.7%、

不明2.5%。

従業員数：1,000人未満24.4%、1,000人以上、5,000人未満50.8%、5,000人以上23.1%、不明1.7%

顧客タイプ：法人のみ51.3%、一般消費者のみ13.0%、法人と一般消費者の混合34.0%、不明1.7%。

回答者特性：一般～係長22.7%、課長～次長49.6%、部長以上26.8%、不明0.8%

### 2. 測定尺度

1) 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」、「競合他社と比べた利益の伸び率」の2項目により測定した(非常に高い5←→1非常に低い)<sup>(4)</sup>。競合他社との比較を求めたのは、市場、業種の効果を統制するためである。

2) 組織文化に関する項目は、部門間協力、自主性、顧客志向、イノベーション志向、部内競争志向に関するものである。項目選定にあたっては、前述した研究に加え、Field & Abelson (1982)、Hofstede et al. (1990)、Koys & DeCotiis (1991)、Narver & Slater (1990)、O'Reilly, Chatman, & Caldwell (1991)、Reynolds (1986)を参考にし、14項目を5段階尺度で測定した(全くその通り5←→1全く違う)(表2参照)。

3) 市場不確実性に関する項目として、主力・製品サービスの市場環境は「多様である」「競争が激しい」「予測できない需要変動が発生する」「技術革新が急激に進んでいる」の4項目を設定し、5段階尺度で評定を求めた(全くその通り5←→1全く違う)。項目の選定に関しては、これまでのマーケット志向研究(Jaworski & Kohli, 1993; Kohli & Jaworski, 1990; Slater & Narver, 1994)を参考にした。

表2 組織文化の次元（主成分分析の結果：バリマックス回転後）

組織文化項目	P1	P2	P3
(協調志向 $\alpha=.851$ )			
営業の各部門間で協力し合っている	0.735	0.322	0.010
営業の各部門間で情報を共有し合っている	0.701	0.163	0.285
営業の各部門間で生じた問題は有効に解決されている	0.749	0.205	0.232
営業以外の部門との連携ができています	0.596	0.030	0.430
上司からの指示がなくとも主体的に行動できる	0.602	0.199	0.012
上司に対して自由に意見を出すことができる	0.620	0.416	0.076
上司は部下から提案されるアイデアを受け入れる	0.734	0.242	0.140
(顧客主導イノベーション志向 $\alpha=.856$ )			
顧客ニーズを把握することが重視されている	0.297	0.743	0.047
顧客満足を高めることが重視されている	0.329	0.746	0.035
新しいアイデアや仕事のやり方を出すよう奨励されている	0.171	0.842	0.213
仕事の進め方を改善するよう奨励されている	0.212	0.779	0.233
(部内競争志向 $\alpha=.797$ )			
営業の各部門間における競争は激しい	0.105	0.141	0.869
営業担当間の競争は激しい	0.054	0.027	0.895
新しい試みが実験的に実行される	0.253	0.377	0.608
固有値	5.86	1.80	1.32
寄与率	41.90	12.80	9.40
累積寄与率	41.90	54.70	64.20

注. 枠で囲った数字は、解釈に使用した因子負荷量

### III. 分析結果

#### 1. 測定尺度の検討

財務業績2項目について主成分分析を行ったところ1次元であることが明らかになったため( $\alpha$ 係数は.778)、分析においては項目の平均値を使用した。

市場不確実性に関しては、項目の $\alpha$ 係数が低く(.569)、尺度としての信頼性に問題があることから、クラスター分析によって市場環境を類型化することにした。4項目についてクラスター分析（最近重心ソート法：2クラスター）を行ったところ、4つの市場環境要因すべてについて高いスコアを示す群( $n=159$ )と、低いスコアを示す群( $n=65$ )に分かれた。以下では、この2カテゴリーからなる変数を市場不確実性の要因として分析を行った。

組織文化に関する項目について主成分分析（バリマックス回転）を行ったところ、部内

競争志向、顧客イノベーション志向、協調志向の3次元が抽出された(表2参照)。部内競争志向は、営業部門内において営業担当者・下位部門が相互に競争しあっている程度を、顧客イノベーション志向は、顧客ニーズを重視し業務の革新をしていく程度を、協調志向は、階層間の自主性および部門間で協力や情報交換が行われる程度、すなわちオープンコミュニケーションの程度を意味している。以下の分析では、各次元の主成分得点を使用した。

#### 2. 組織文化が財務業績に与える影響

まず営業組織文化の各次元が財務業績に与える影響を検討するために、3つの文化次元を独立変数に、財務業績を従属変数に重回帰分析を行った（製品・サービスの品質優位性、価格優位性をコントロールするために独立変数に組み入れた）。表3に示すように、財務業績に対しては協調志向の文化特性が強い影響を及ぼしていた。



**表 3 営業組織文化の類型 (重回帰分析)**

独立変数	標準回帰係数
部内競争志向	0.121-
顧客主導イノベーション志向	0.138-
協調志向	0.267**
品質優位性	0.239**
価格優位性	-

注：p<.10-, p<.05\*, p<.01\*\*, p<.001\*\*\*

**表 4 営業組織文化の類型 (クラスター分析)**

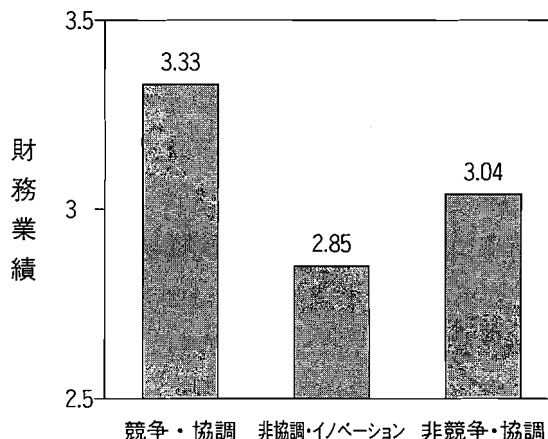
組織文化の類型	組織文化次元		
	部内競争志向	顧客主導イノベーション志向	協調志向
競争・協調型	0.485	-0.169	0.331
非協調・イノベーション型	0.003	0.567	-1.140
非競争・協調型	-1.214	-0.229	0.483

に変換した後(中央値にて区分)、財務業績を従属変数に、部内競争志向(高・低)×協調志向(高・低)×顧客主導イノベーション志向(高・低)の3元配置分散分析を行った。その結果、協調志向の主効果(F(1, 169) = 22.77, p<.001)、部内競争志向の主効果(F(1, 169) = 5.10, p<.05)、協調志向と部内競争志向の間に2次の交互作用が見られた(F(1, 169) = 8.87, p<.01)。顧客イノベーション志向に関しては、主効果も交互作用も見られなかった。上記の交互作用を図示したのが図2であるが、部

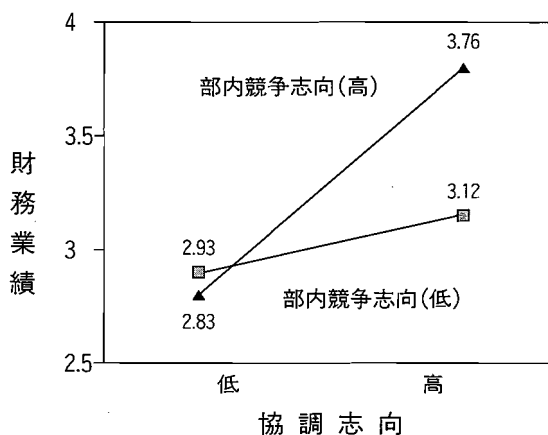
注：数字は主成分得点

次に、組織文化を複数の次元が組み合わされた形態に類型化した上で、財務業績に与える影響を検討した。まず、営業組織文化の3つの次元に対してクラスター分析(最近重心ソート法)を行い、対象企業を3タイプに分類した。表4に示すように、部内競争志向・協調志向ともに高い「競争・協調型」と、協調志向は弱い顧客イノベーション志向の強い「非協調・イノベーション型」、さらに部内競争志向は弱い協調志向は強い「非競争・協調型」に分かれた。この3タイプからなるカテゴリ変数を独立変数に、財務業績を従属変数に一元配置の分散分析を行った。図1を見ればわかるように、競争・協調型の組織文化タイプは他のタイプよりも財務業績が高い傾向にあった(F(2, 167) = 5.60, p<.01)。つまり、この結果は、部内競争志向と協調志向を同時に極大化することができた営業部門が高業績をあげていることを示している。しかし、この分析では、競争・非協調型、非競争・非協調型の効果が不明である。したがって、さらに詳しく検討するために、組織文化次元を高・低の2値からなるカテゴリ変数

**図 1 組織文化のタイプが財務業績に及ぼす影響**



**図 2 部内競争志向と協調志向の2次の交互作用**



内競争志向と協調志向のどちらかが欠けても高い業績にはつながらず、両者が揃ってはじめて業績が高まることを示しており、上述した一元配置の分散分析の結果と一致している。以上のことから、営業組織文化が業績に影響を与えているとした仮説1は支持され、また、高業績と関係している組織文化のタイプを特定することができた。

### 3. 市場不確実性のモデレート効果

部内競争志向と協調志向の両立が高業績を導くことが明らかになったが、こうした関係は市場環境の違いにかかわらず見られるものであろうか。この点を検討するために、市場不確実性を要因に導入し、モデレート効果が認められるかどうかを分析した。すなわち、財務業績を従属変数に、部内競争志向(高・低)×協調志向(高・低)×顧客主導イノベーション志向(高・低)×市場不確実性(大・小)の4元配置分散分析を行った。その結果、協調志向の主効果( $F(1, 150) = 22.12, p < .001$ )、部内競争志向の主効果( $F(1, 150) = 5.95, p < .05$ )、協調志向と部内競争志向に関する2次の交互作用( $F(1, 150) = 7.42,$

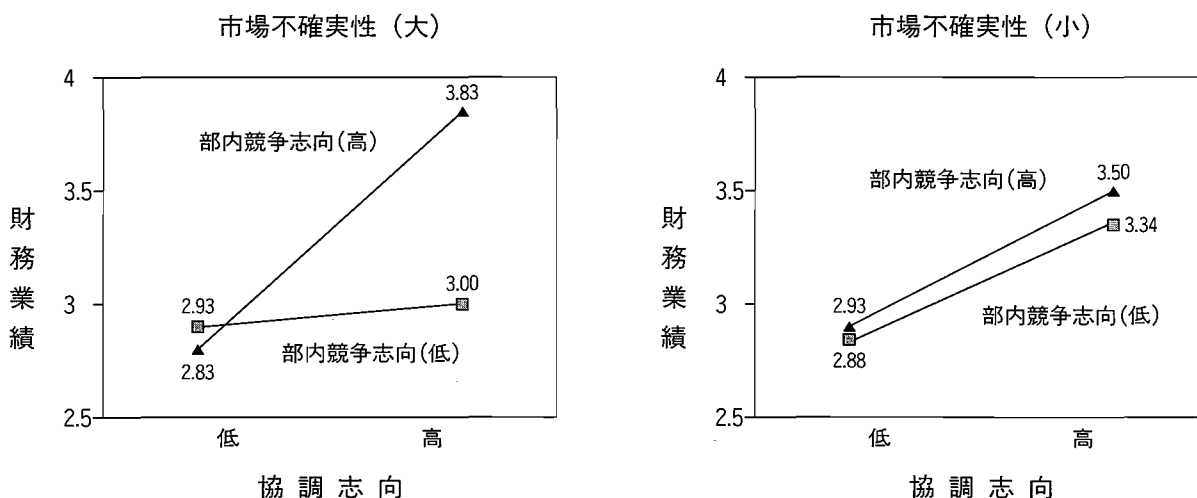
$p < .01$ )、および、傾向差ではあるが、協調志向・部内競争志向・市場不確実性に関する3次の交互作用( $F(1, 150) = 7.42, p < .10$ )が認められた<sup>(5)</sup>。この3次の交互作用を図示したのが図3である。この結果は、部内競争志向と協調志向の同時極大化が業績を高めるという関係が、市場不確実性が大きい環境においてのみ当てはまることを示している。市場不確実性が小さい安定した環境で活動している営業部門では、部内競争志向の水準に関係なく、協調志向の程度で業績が決まっていた。このことから、市場環境は組織文化と業績の関係をモデレートするとした仮説2は支持されたといえる。

## IV. 考察

### 1. 理論的インプリケーション

本研究によって、部内競争と協調を両立させることが営業部門の財務業績を高める上で鍵となること、さらに、市場環境が不確実な状況に置かれている営業部門においてそうした傾向が顕著に見られるという点が明らかにされた。既述したように、本研究の目的は、

図3 部内競争志向・協調志向・市場不確実性の3次の交互作用



組織文化と業績の関係メカニズムを解明する手がかりを得ることにあったが、この点に関して大きく以下の4点に注目したい。

まず第1に、本研究で明らかになった競争と協調の両立の重要性が、研究開発部門の研究においても指摘されているという点である。すなわち、研究開発では、組織間（企業間の共同研究開発の場合）、および部門間（単一企業の研究開発の場合）で競争が行われ、かつ必要に応じて協力がみられる場合にイノベーションが生じやすいとされている（大滝・佐々木・権，1997；奥村，1986；竹内他，1986）。ここで注目したいのは、研究開発部門と営業部門という一見全く異なる性質を持つと思われる部署において、類似した傾向が見られた点である。こうした一致は、営業部門においてもイノベーションが業績を高める上で重要な働きをしていることを示唆している。つまり、部内競争が各営業担当者あるいは営業部門における販売方法・販売システムに関するイノベーションを促進し、そうして生み出された革新が階層間・部門間の協調行動によって営業部内に普及・共有されていくと解釈できる。言い換えると、競争がイノベーションの創始を促進し、協調がイノベーションの普及に関係していると考えられる。このことから、協調と競争は、部門の違い、組織レベルの違いに関わらず、イノベーションを促進する働きをしているかもしれない。

第2に、競争と協調の文化が業績に及ぼす影響が市場不確実性の大きい組織にのみ見られたが、この結果は、組織文化と業績の関係が市場環境によって異なるとするコンティンジェンシー仮説を支持するものである。こうした関係は分化と統合の観点から説明することができる。Lawrence & Lorsch（1967）は、市場の不確実性が大きいほど分化の必要性が高まる、すなわち部門ごとに異なる志向

や構造が必要となる点を指摘しているが、同じ事が営業部門内部においても当てはまるのである。つまり、不確実な環境に置かれた営業部門においては、部内競争によって営業担当者あるいは営業チームにおけるさまざまな販売方法のバリエーションを作り出す必要があり、このとき、高度に分化された組織を適切に統合できる組織のみが高い業績をあげることができるといえる。言い換えると、営業組織において内部競争と協調を同時極大化することによって、環境の不確実性から生じる情報負荷に対処することが可能になると考えられる。

第3に、本研究で検討された顧客主導イノベーション志向、すなわち顧客ニーズに基づいて新しい仕事のアイデアを出したり業務を革新していくことを強調する規範が、財務業績に対して大きな影響を与えていなかった点に注目したい。これまで、顧客重視あるいはイノベーション重視の規範が業績に及ぼす働きが強調されてきたが、営業組織に関する限り、こうした規範よりも、メンバー間の協調関係や競争関係が業績を説明する上で重要になると思われる。

第4に、ここで明らかになった営業組織文化特性は、適応的な対顧客活動を実践する上での基盤になると考えられる。上述した販売方法・システム上のイノベーションは、具体的にいうと、問題解決型、企画・提案型、顧客志向型の営業あるいはチーム営業、組織営業などを実践することを指す。本研究の分析結果は、内部競争と協調の同時極大化が顧客志向販売の工夫を促進することで販売業績を高めているというメカニズムによっても解釈可能である。つまり、顧客志向の販売活動が競争と協調という文化的特性によって支えられているとも考えられる。これまでのマーケティング研究・人的販売論では、対顧客活動

を支える組織内要因が検討されることが少なかったが、今後、組織内部のダイナミクスと対顧客活動のつながりを解明することで、マーケティング論と組織論の接点をさぐるものが可能になると思われる。この意味で、営業組織は、組織論とマーケティング論を連結する格好の研究対象であるといえる。

## 2. 実践的インプリケーション

ここで、本研究の分析結果および考察が、実際の営業組織のマネジメントに対して持つインプリケーションについて考えたい。

まず第1に、不確実性の高い環境で営業活動を行っている場合、競争志向、協調志向のどちらか一方しか有していない組織は高い業績が望めないということである。つまり、ノルマを課して営業担当者や営業部門を互いに競わせる伝統的な管理方法や、情報の共有化やチーム営業・組織営業を強調する新しい管理方法のいずれか一方を採用するだけでは不十分であり、両者を兼ね備えてはじめて競争優位を確立することができるといえる。ただし、競争と協調は相矛盾する特性であるがゆえに、このパラドックスを解決するマネジメントが必要になるであろう。そのためには、業績評価システム、情報システム、教育システム等による組織的サポートが不可欠であると考えられる。こうしたシステムや制度を組み合わせ内部競争と協調関係をマネジメントすることができる組織こそ、市場において競争優位を確立することができるのである。

第2に、顧客ニーズの把握・充足やイノベーションを奨励するだけでは高い業績は期待できないといえる。営業組織をマネジメントする上では、こうしたスローガンを唱えるだけでなく、いかにしたら部門間の協調を実現できるか、競争が活発になるかを工夫することが重要になるのである。言い換えると、

企業の営業体制を企画・提案型営業や問題解決型営業へ転換しようとする場合には、それらの活動を奨励するだけでなく、顧客志向の販売活動を可能にする基盤としての営業部門文化を変革しなければならないのである。

## 3. 本研究の問題点と今後の課題

最後に、本研究の抱える問題点や限界とともに、今後の研究課題について述べたい。第1に、本研究の結果は、あくまでも営業組織についてのみ言えることであり、組織全体に一般化することは現段階では難しいといえる。今後は、競争と協調のメカニズム、および市場環境のモデレータ効果が、部門特性の違いを超えて見られるかどうかを検証する必要がある。第2に、本研究は、なぜ競争と協調が業績を高めるかという点について明らかにしていない。イノベーションの創始と普及の点からの説明は一つの解釈であり、他のメカニズムが働いている可能性がある。既述したように、顧客志向・問題解決志向の販売行動との関連を検討することも、文化・業績のメカニズムを解明する一つの方法である。今後の研究においては、様々な方向から競争と協調の説明原理を検討しなければならないだろう。第3に、競争と協調を両立させるにはどのようなマネジメントを行う必要があるのかを解明する必要がある。その際、実際に競争と協調が見られる高業績企業に対してフィールドワークを行うことが有効かもしれない。第4に、本研究における業績尺度は自己報告に基づき、かつ短期的な業績推移に関するものである。この点に関しては、実際の財務データや長期データ、および時系列分析を行う必要があると考えられる。最後に、営業組織の組織文化が組織全体に及ぼす影響、あるいは他部門との関連を研究対象にすることで、よりダイナミックな研究に発展すると

考えられる。

本研究の分析によって、組織文化と業績の関係メカニズムを解明する手がかりを得ることができたと同時に、これまで検討されることの少なかった営業組織の一部が明らかにされた。今後、市場と組織の境界を連結するという重要な役割を担っている営業組織を様々な観点から検討することは、組織論のみならずマーケティング・マネジメント研究の発展につながると思われる。

#### — 参考文献 —

- Ashforth, Blake E. (1985), "Climate Formation: Issues and Extensions," *Academy of Management Review*, 10, 4: 837-847.
- Badovick, Gordon J. and Sharon E. Beatty (1987), Shared Organizational Values: Measurement and Impact upon Strategic Marketing Implementation," *Journal of the Academy of Marketing Science*, 15, 1: 19-26.
- Beatty, Sharon E. (1988), "An Exploratory Study of Organizational Values with a Focus on People Orientation," *Journal of Retailing*, 64, 4: 405-425.
- Bonoma, Thomas V. (1985), "Making Your Marketing Strategy Work", *Harvard Business Review*, 62: 69-76.
- Davis, Stanley (1984), *Managing Corporate Culture*, Harper & Row, Inc. (河野豊弘訳 (1985)、『企業文化の変革—「社風」をどう管理するか』、ダイヤモンド社。)
- Denison, Daniel R. (1990), *Corporate Culture and Organizational Effectiveness*. New York: John Wiley & Sons.
- Deshpande, Rohit, John U. Farley, and Frederick E. Webster, Jr. (1993), "Corporate Culture, Customer Orientation, and Innovativeness in Japanese Firms: A Quadrant Analysis," *Journal of Marketing*, 57: 23-27.
- Deshpande, Rohit and Frederick E. Webster, Jr. (1989), "Organizational Culture and Marketing: Defining the Research Agenda," *Journal of Marketing*, 53: 3-15.
- Field, R. H. George and Michael A. Abelson (1982), "Climate: A Reconceptualization and Proposed Model," *Human Relations*, 35, 3: 181-201.
- Gordon, George G. and Nancy DiTomaso (1992), "Predicting Corporate Performance from Organizational Culture," *Journal of Management Studies*, 29, 6: 783-798.
- Greenley, Gordon E. (1995), "Forms of Market Orientation in UK Companies," *Journal of Management Studies*, 32: 47-66.
- 林伸二. 1987. 『管理者行動論—アメリカ企業の現実』白桃書房.
- Hofstede, Geert, Bram Neuijen, Denise Daval Ohayv, and Geert Sanders (1990), "Measuring Organizational Cultures: A Qualitative and Quantitative Study across Twenty Cases." *Administrative Science Quarterly*, 35: 286-316.
- Jaworski, Bernard J., and Ajay K. Kohli (1993), "Market Orientation: Antecedents and Consequences," *Journal of Marketing*, 57: 53-70.
- Jemison, D. B. (1984), "The Importance of Boundary Spanning Roles in Strategic Decision-making," *Journal of Management Studies*, 21, 2; 131-152.
- 加護野忠男 (1980) 『経営組織の環境適応』, 白桃書房.
- Keesing, Roger M. (1974), "Theories of Culture" in B.J. Siegel, A.R. Beals, & S.A. Tylers (Eds.) *Annual Review of Anthropology*, 3: 73-97. Palo Alto, CA; Annual Reviews.
- Kitai, Akira and Tadao Kagono (1996), Draft Paper at the Mitsubishi Bank Conference in Izu, August 25 to 27, 1996.
- Kohli, Ajay and Bernard J. Jaworski (1990), "Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications," *Journal of Marketing*, 54: 1-18.
- Kohli, Ajay K., Bernard J. Jaworski, and Ajith Kumar (1993), "MARKOR: A Measure of Market Orientation," *Journal of Marketing Research*, 30: 467-477.
- Kotter, John P. and James L. Heskett (1992),

- Managing Corporate Culture*, Harper & Row, Inc.(梅津裕良訳(1994)『企業文化が高業績を生むー競争を勝ち抜く「先見のリーダーシップ」』、ダイヤモンド社)
- Koys, Daniel J. & Thomas A. DeCotiis (1991), "Inductive Measures of Psychological Climate," *Human Relations*, 44, 3: 265-285.
- Lawrence, Paul and Jay W. Lorsch (1967), *Organization and Environment: Managing Differentiation and Integration*, Harvard University Press. (吉田博訳(1977)「組織の条件適応理論」産業能率大学出版部)
- Leong, S.M., Busch, P.S., & John, D.R. (1989), Knowledge Bases and Salesperson Effectiveness: A Script - Theoretic Analysis," *Journal of Marketing Research*, 26: 164-178.
- Macintosh, G., Anglin, K.A., Szymanski, D.M., & Gentry, J.W. (1992), "Relationship Development in Selling: A Cognitive Analysis," *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 12(4): 23-34.
- 松尾睦 (印刷中)「営業行動様式の有効性と市場環境」組織科学。
- 松尾睦・吉野有助(1996)「販売員の手続型知識と組織営業の可能性」マーケティング・ジャーナル Vol.16. No.1: 39-49.
- Narver, John C. and Stanley F. Slater (1990), "The Effect of a Market Orientation on Business Profitability," *Journal of Marketing*, 54: 20-35.
- 大滝精一・佐々木利廣・権奇哲(1997)「共同研究開発の組織論的分析」1997年度組織学会研究発表大会報告要旨 p98-108.
- 奥村昭博 (1986)『企業イノベーションへの挑戦』、日本経済新聞社。
- O'Reilly, Charles A., Jennifer Chatman, and David F. Caldwell (1991), "People and Organizational Culture: A Profile Comparison Approach to Assessing Person-Organization Fit," *Academy of Management Journal*, 34, 3: 487-516.
- Parasuraman, A. (1987), "Customer - Oriented Corporate Cultures are Crucial to Services Marketing Success," *Journal of Service Marketing*, 1: 39-46.
- Parkington, John J. and Benjamin Schnieder (1979), "Some Correlates of Experienced Job Stress: A Boundary Role Study," *Academy of Management Journal*, 22, 2: 270-281.
- Petty, M. M., N. A. Beadles, Christopher M. Lowery, Deborah F. Chapman, and David W. Connell (1995), "Relationships Between Organizational Culture and Organizational Performance," *Psychological Reports*, 76 : 483-492.
- Reynolds, Paul D. (1986), "Organizational Culture as Related to Industry, Position and Performance A Preliminary Report," *Journal of Management Studies*, 23, 3 :333-345.
- Saffold, Guy S, III. (1988), "Culture Traits, Strength, and Organizational Performance Moving Beyond 'Strong' Culture," *Academy of Management Review*, 13: 546-558.
- Sathe, Vijay (1983), "Implications of Corporate Culture: A Manager's Guide to Action," *Organizational Dynamics*, 12, 2: 5-23.
- Saxe, R. & Weitz, B.A. (1982), "The SOCO Scale: A Measure of the Customer Orientation of Salespeople," *Journal of Marketing Research*, 19: 343-351.
- Schneider, Benjamin (1980), "The Service Organization: Climate is Crucial," *Organizational Dynamics*, Autumn: 52-65.
- Schneieder, Benjamin and David E. Bowen (1985), "Employee and Customer Perceptions of Service in Banks : Replication and Extension," *Journal of Applied Psychology*, 70, 3: 423-433.
- Shapiro, Benson P. (1988), "What the Hell is 'Market Oriented?'," *Harvard Business Review*, 66: 119-125.
- Slater, Stanley F. and John C. Narver (1994), "Does Competitive Environment Moderate the Market-orientation-Performance Relationship?," *Journal of Marketing*, 58: 46-55.
- 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』、中央公論社。
- Uttal, Bro (1983), "The Corporate Culture Vultures," *Fortune*, October, 17: 66-72.

- Webster, Cynthia (1993), "Refinement of the Marketing Culture Scale and the Relationship Between Marketing Culture and Profitability of a Service Firm," *Journal of Business Research*, 26: 111-131.
- Webster, Frederick E. (1988), "The Rediscovery of the Marketing Concept," *Business Horizons*, 31:29-39.
- Wilkins, Alan L. and William G. Ouchi (1983), "Efficient Cultures: Exploring the Relationship Between Culture and Organizational Performance," *Administrative Science Quarterly*, 28: 468-481.
- 山田真茂留 (1996) 「価値統合モデルを超えて—組織統合の社会学的メカニズム」『組織科学』29, 4: 20-29.

〔謝辞〕

本論文を作成するにあたり、北海学園大学経済学部牛丸元助教授、小樽商科大学地域経済社会システム研究会、ITS研究会のメンバーの方々、1997年度組織学会研究発表大会におけるフロアーの先生方、および『流通研究』の匿名レフリーの先生方から貴重なアドバイスをいただきました。記して感謝いたします。

—— 注 ——

- (1) 本研究は、平成8年度文部省科学研究費（奨励研究A：課題番号08730080）の補助を受けて行われた。
- (2) 本研究の一部は、1997年度組織学会研究発表大会で発表された。
- (3) Narver & Slater (1990)、Slater & Narver (1994)は、マーケット志向を、顧客志向、競争志向、機能間調整という3つの行動要素から構成されるものとして概念化している。
- (4) 主観的業績指標と客観的業績指標の間に強い相関が見られるとの報告がある（Greenley, 1995）。
- (5) 市場不確実性の代わりに顧客タイプ（法人顧客のみ／それ以外）を変数に導入し同様の分析を行ったが、顧客タイプのモデレート効果は見られなかった。この結果は、部内競争志向と協調志向が業績に及ぼす効果が、法人営業・一般消費者営業の違いに関わらず認められることを示している。