

『慶應マーケティング論究』
第13巻 (Spring, 2017)

企業内市場志向浸透に関する概念モデルの構築* ——現場従業員の2つの同一視に着目して——

川村 澄明

近年、組織として市場志向を掲げる企業が増えている一方、その有効性に関して懐疑的な主張も登場している。本論は、このような現状に鑑み、個人の市場志向に着目する。その上で、本論は、末端の現場従業員の市場志向を高める要因を探究するべく、彼らにまで市場志向を浸透させるプロセスにおいて、組織および顧客の両方に対する彼らの「同一視」が果たす役割を描写した概念モデルを構築する。

第1章 はじめに

企業経営においてマーケティングは重要である、という主張は、多くの企業経営者からすると、今更指摘されるまでもない当然の主張のように聞こえるであろう。例えば、日本有数の家庭用品メーカーである花王は、市場情報を収集することの重要性にいち早く気づき、1974年には、市場調査を担当する調査部を設立した。グローバル化の影響を受けて、2006年より、調査部の名称はグローバルリサーチセンターへと変更されたものの、現在に至るまで花王は、顧客の声に根差した経営を行うことによって、数々のヒット商品を生み出してきた。他にも、マーケティングサポートセンターを設置し、得られた市場情報を組織内に普及させる仕組みを整えることによって、失敗さえも他部門へ普及させ、伊右衛門の成功を掴んだサントリー、あるスーパーの支店長から得た情報に素早く反応し、キットカットの全社的な「きつと勝つ」キャンペーンへと展開させたネスレコンフェクショナリーなど、企業経営におけるマーケティングの重要性を正しく認識することによって、成果を上げた事例は、日本企業だけを見ても、枚挙に暇がない(嶋口・石井・黒岩・水越, 2008)。このように、企業経営者にとっては、市場情報を収集し、それを組織内に普及させ、そしてそれに対して反応することは、当たり前のように重要であると言いうるかもしれない。

しかしながら、日々、多様なタスクを抱えながら顧客と接する現場従業員となると、話は変わる。多様なステークホルダーの内の1つでしかない顧客に割くことのできる時間は限定的であり、ましてや現場従業員個人の力で把握できる競合他社の動向の範囲にも限界があるであろう。そのような現場従業員が、独自に市場情報を収集したり、それに対して即座に反応したりすることは、容易いことではない。したがって、日々の労働の中心にマーケティングを据えることの重要性を認識できている現場従業員はそう多くはないであろう。そうはいえども、このような素朴な現場従業員ばかりでは、企業はたちまち立ち行かなくなってしまうであろう。企業経営者が、多大なる労力を費やして戦略を練ったとしても、その戦略を実行

* 拙稿は、飛び級で大学院に入学した著者が、修士論文の中間物を、同期生の卒業を祝って寄稿するものである。

する主体である現場従業員がその本質を理解できていなければ、成果を上げることは難しい (Guenzi, DeLuca, and Troilo, 2011)。実際、ますます多くの企業が、「お客様のために」ないしは「顧客第一」といった文言を掲げるようになってきているが、そのような企業の中のすべての企業が、上述したような成果を上げられているわけではないということも事実である (Kumar, Jones, Venkatesan, and Leone, 2011)。成果を上げられていない企業は、お題目のごとく、顧客を重んじることの重要性を訴えつつも、その本質を現場従業員にまで浸透させることに失敗しているのかもしれない。それでは、企業が成果を上げるために、現場従業員にまでマーケティングの重要性を浸透させるにはどうすればよいのであろうか。

企業経営におけるマーケティングの重要性がこれほどまでに広く認知されているのは、マーケティング・コンセプトという思想の存在が大きいためであろう。マーケティング・コンセプトとは、「企業は消費者の欲求を発見し、その欲求を満たす製品を生産するよう努めるべきだ」(Schnaars, 1991, 内田・山本訳, 2004, p. 10) と説く思想である。マーケティング・コンセプトの起源を求めることのできる人物の 1 人に、Peter F. Drucker がいる。彼は、マーケティングがまだ販売に関係する職能の遂行を意味するに過ぎなかった時代に、以下のように述べている。

「実のところ、販売とマーケティングは逆である。同じ意味ではないことはもちろん、補い合う部分さえない。もちろん、なんらかの販売は必要である。だがマーケティングの理想は、販売を不要にすることである。マーケティングが目指すものは、顧客を理解し、製品とサービスを顧客に合わせ、おのずから売れるようにすることである」(Drucker, 1973, 上田訳, 2001, p. 17)

この供述は、マーケティング・コンセプトの本質を簡潔に言い当てている。企業は、顧客のニーズやウォンツを理解するように努める必要があり、それによって自然と成果がもたらされるということ、この供述は暗に示している。Drucker の先験的な供述の他にも、ゼネラル・エレクトリック社が「GE 流マーケティング・コンセプト」を展開するなど、マーケティング・コンセプトは、1950 年代以降、多くの識者たちによって議論されることとなった。

現在、企業経営におけるマーケティングの重要性が当然のように認識されているのは、こうした議論の賜物であろう。しかし、このマーケティング・コンセプトの具体的な実行方法に関しては、1990 年までほとんど関心が持たれず、その有効性が定量的に測定されることもなかった。そのような状況を反省するようにして、1990 年に、2 つの論文が *Journal of Marketing* に投稿された。それが、Kohli and Jaworski (1990) および Narver and Slater (1990) である。Kohli and Jaworski (1990) は、マーケティング・コンセプトの実行に関する理解のためのフレームワークの構築に対して、明らかに取り組みが不足していると指摘した。その上で、彼らは、概念領域の明確化、調査命題の提唱、および市場志向の先行指標と結果指標を含む統合的なフレームワークの構築に取り組んだ。しかしながら、Narver and Slater (1990) は、マーケティングの研究者および実務家は、マーケティング・コンセプトが提唱されてから 30 年以上の間、企業成果が市場志向によって影響を受けているという状況を観察しているにもかかわらず、市場志向の妥当な尺度が存在せず、それゆえ、企業成果に与える有効性を体系的に分析できないと指摘した。その上で、彼らは、市場志向の尺度を独自に作成し、それが企業成果に有意な影響を与えるかどうかを経験的にテスト

した。

これら2つの論文を端緒にして、これまで数多くの市場志向に関する研究がなされた。2000年代までの主な研究潮流は、市場志向の先行指標と結果指標を探究することであった(e.g., Kirca, Jayachandran, and Bearden, 2005)。2005年に市場志向に関する研究のメタ分析を行った Kirca, *et al.* (2005) は、先行研究は、先行指標と結果指標の一部しか取り扱っておらず、しかも、市場志向と結果指標の関係に関する知見は、先行研究間で一致していない、と指摘した。その上で、彼らは、市場志向の先行指標と結果指標を含んだ統一モデルの構築と、先行研究の結果の一般化に取り組んだ。その結果、先行指標として、部門間の関連性、トップマネジメントの支配力、および市場志向に対する報酬制度が、市場志向に有意な影響を与え、結果指標として、顧客ロイヤリティ、品質、革新性が、市場志向から有意な影響を受けるとことが示唆された。

上述した研究潮流における調査設計の特徴として、1つの企業ないしは事業単位につき、1人または少数のマネジャーが、その組織の市場志向に関する調査票に回答しているという点が挙げられる。このような調査設計がなされた理由として、市場志向はその企業ないしは事業単位内で均質であるということを暗に仮定していたということが考えられる。しかし、実際の企業においては、市場志向の高いマネジャーの下で、すべての従業員の市場志向が高いとは限らず、その逆もまた然りである。市場志向の強さにも従業員の間で個人差があると考えるのが妥当であり、それに従って成果も異なるであろう。したがって、それらの先行研究は、多様な志向性を抱くであろう従業員の存在を看過しているという問題を抱えている、と指摘されうるであろう。この問題は、市場志向と結果指標の関係に関する知見が先行研究間で一致していないという、Kirca, *et al.* (2005) によって指摘された限界の原因かもしれない。

このような問題に関連して、2000年代より、新しい調査設計の下で調査を実施する市場志向研究が現れた。それは、組織の市場志向を測定するに際して、マネジャーに組織を代表して調査に回答してもらうのではなく、個人の市場志向を測定する尺度を開発した上で、それについてすべての従業員に回答してもらうという手法を採用した研究であった(e.g., Gebhardt, Carpenter, and Sherry, 2006; Schlosser and McNaughton, 2007; Lam, Kraus, and Ahearne, 2010)。とりわけ、Lam, *et al.* (2010) は、Bandura (1977) の社会的学習理論を援用することによって学術的背景を整序した上で、個人の市場志向の尺度を開発したという点で、多大なる貢献をもたらしている。彼らによると、個人の市場志向とは、「組織のメンバーが、顧客の選好、競合他社の情報、および製品知識を、優れた顧客価値を創造・提供するプロセスへと統合すること」(Lam *et al.*, p. 62, 邦訳は本論著者による)であり、それは、上層部から下層部へと伝播する形で組織内を普及する。この個人の市場志向に着目すると、現場従業員にまでマーケティングの重要性を浸透させるにはどうすればよいのであろうかという上述の問いは、現場従業員の市場志向を高めるにはどうすればよいのであろうかという問いに改められる。本論は、この問いに答えるような概念モデルを構築することを研究目的として、展開される。

そうした研究目的を達成するために、本論は、組織同一視に関する研究の知見を援用する。組織同一視とは、「知覚された組織との同一性、および自分のことのように感じる組織の失敗や成功の経験」(Mael and Ashforth, 1992, p. 103, 邦訳は本論著者による)である。組織同一視は、従業員満足や、組織コミットメントに正の影響を与えつつ、離職意図に負の影響を与えるなど、組織の成果の向上に貢献する一要因として、1970

年頃から、組織行動学者の間で注目を集めていた (Brown, 1969, Ashforth and Mael, 1989, Mael and Ashforth, 1992)。とりわけ、Ashforth and Mael (1989) が、社会的アイデンティティ理論を援用して以降、社会的アイデンティティ理論を用いたアプローチが積極的に採用されるようになった。それに加えて、近年、組織同一視に関する研究から派生する形で、顧客同一視という概念が提唱された (e.g., Anaza, 2015)。顧客同一視とは、「従業員が、顧客との相互依存的な役割関係に基づいて、顧客と自己を同一視する程度」(Anaza, 2015, p.925, 邦訳は本論著者による) である。顧客同一視もまた、顧客志向を媒介して職務成果に正の影響を与えるなど、組織の成果に貢献するということが示唆されている (Korschun, Bhattacharya, Swain, 2014)。以上のように、組織および顧客を強く同一視する従業員は、組織にとって好ましい成果をもたらす可能性が高いということが示唆されている。したがって、組織同一視および顧客同一視という 2 つの構成概念は、従業員の市場志向に関しても、重要な役割を果たすであろうことが期待されるであろう。

以上の議論を要約すると、本論は、組織として市場志向を掲げる企業が増えている一方、その有効性に関して知見が一致していない現状に鑑み、個人の市場志向に着目する。その上で、本論は、末端の現場従業員の市場志向を高める要因を探究するべく、彼らにまで市場志向を浸透させるプロセスにおいて、組織および顧客の両方に対する彼らの「同一視」が果たす役割を描写した概念モデルを構築する。

第 2 章 市場志向に関する先行研究

2-1 組織の市場志向に関する先行研究

先述したように、市場志向に関する実証研究は、1990 年に端を発し、2000 年代まで、主に、市場志向の先行指標と結果指標を探究することによって発展してきた。それらの研究の特徴として、1 つの企業ないしは事業単位につき、1 人または少数のマネジャーが、その組織の市場志向に関する調査票に回答しているという点が挙げられる。そのため、それらの研究は、「組織の市場志向に関する研究」と呼称しうるであろう。本節においては、組織の市場志向に関する研究に関して、とりわけ、端緒となった 2 つの論文、および近年の知見に着目しながら、先行研究を概観していきたい。

まず、嚆矢的研究の 1 つである Kohli and Jaworski (1990) は、マーケティング・コンセプトの実行に関する理解のためのフレームワークの構築に対する取り組みが不足していると指摘した。その上で、彼らは、市場志向を組織によるマーケティング・コンセプトの実行と位置付けた上で、過去 35 年間のマーケティング論とその関連分野の先行研究レビュー、および 62 人のマネジャーと 10 人の研究者へのインタビューを実施した。その結果として、市場志向を以下のように定義している。

「組織的に、現在および将来の顧客ニーズに関する市場情報を生成し、部門間でその情報が普及され、そしてそれに反応すること」(Kohli and Jaworski, 1990, p. 6, 邦訳は本論著者による)

後述する Narver and Slater (1990) の定義と比べて、彼らのこの定義は、組織が市場情報を正しく扱う

様を描写しており、市場志向を行動的視点から捉えていると評しうる。彼らはまた、定義の導出に加えて、市場志向の先行指標と結果指標にも言及している。彼らによって先行指標として挙げられたのは、シニアマネジメント要因、部門間ダイナミクス要因、および組織的システム要因であり、結果指標として挙げられたのは、ビジネス成果、顧客の反応、および従業員の反応であった。

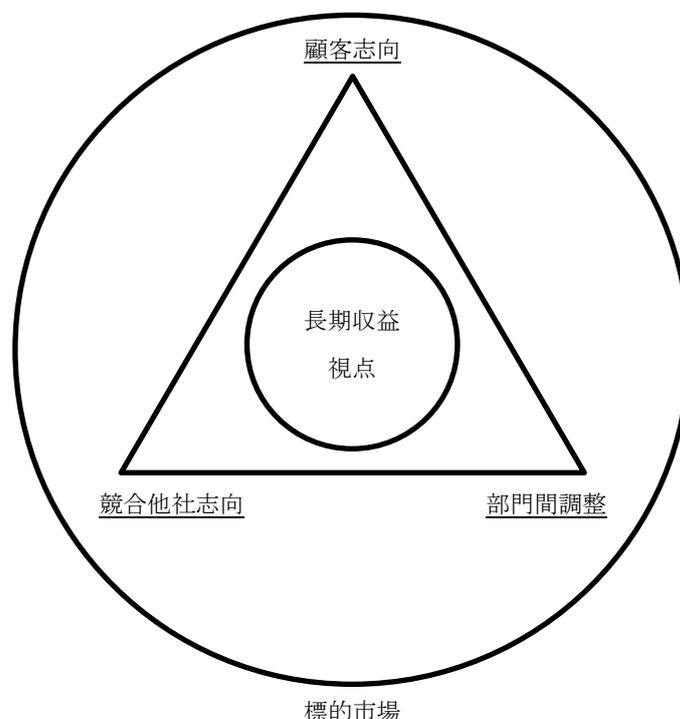
Kohli and Jaworski (1990) は、市場志向の基礎を提供することを目的としていたために、提唱された仮説に対して経験的テストを実施してはいなかった。この点に関して、彼らは後に、彼ら自身の定義に基づいて市場志向の3つの行動的側面に関する測定尺度を開発した上で、市場志向と企業成果の関係を経験的に探究した (Jaworski and Kohli, 1993)。

他方、Narver and Slater (1990) は、企業成果が市場志向によって影響を受けている状況を観察しているにもかかわらず、市場志向の妥当な尺度が存在せず、それゆえ、企業成果に与える有効性を体系的に分析できないと指摘した。その上で、彼らは、市場志向を以下のように定義している。

「優れた顧客価値を買い手に提供するために必要な行動を最も効果的かつ効率的に生み出し、それによって連続して優れた企業成果を上げる企業文化」(Narver and Slater, 1990, p. 21, 邦訳は本論著者による)

企業文化という言葉が用いられていることから判るように、彼らのこの定義は、市場志向を文化的視点から捉えていると評しうる。それに加えて、彼らは、市場志向の組織文化に規定される行動の要素とし

図表 1 市場志向を実現する3つの行動的要素



(出所) Narver and Slater (1990), p. 23. 邦訳は本論著者.

て、顧客志向、競合他社志向、および部門間調整という 3 つの要素を挙げている。彼らによると、顧客志向とは、「標的顧客にとっての優れた価値を連続的に創造できるようにするために、彼らのことを十分に理解すること」(p. 21) であり、競合他社志向とは、「重要な顧客と潜在的な競合他社の両方に関する、短期的な強みと弱み、および長期的なケイパビリティと戦略を理解すること」(pp. 21f.) であり、部門間調整とは、「標的顧客にとっての優れた価値を創造する際に、企業の資源を協調して有用化すること」(p. 22) である。図表 1 に示されるように、これらの行動的要素は、同次元上に存在しており、企業が標的市場において長期的に収益を上げるために、それぞれ等しく重要である。彼らは、市場志向に関する妥当な尺度の開発とその有効性の分析を目的としていたために、これらの 3 つの市場志向の行動的要素に対応した測定尺度を開発した上で、市場志向と収益性の関係に関する実証分析にも取り組んだ。コモディティ製品と非コモディティ製品を扱っている、ある大企業における 140 の事業単位をサンプルとして、因子分析や最小二乗法による回帰分析を行った結果、市場志向の測定尺度に関する信頼性と妥当性が見出されるとともに、非コモディティ事業においては、市場志向と収益性が正の関係にあるということが、また、コモディティ事業においては、市場志向と収益性が U 字型の関係にあるということが、それぞれ示唆された。

Slater and Narver (1995) は、市場志向は、重要な企業文化であるにもかかわらず、組織が市場について学習する能力を最大限に活用するためのきっかけに過ぎないという批判に晒されたままであると指摘した。その上で、彼らは、組織学習に着目し、学習する組織の風土や文化は何によって構成されるのかということに関する理解を拡充することを目指した。具体的には、以下の 3 つの研究課題に取り組んだ。すなわち、組織が新しい知識を発展させて行動を変えるプロセスを描写すること、知識に駆動された行動の変化によって、不確実性の高い状況の下で、どのように競争優位が構築・維持されるのかということの説明すること、および、学習する組織の文化や風土を構成する理論に根差した一連の組織の要素を提唱することである。彼らは、以上の研究課題に取り組むに当たって実証分析を行ってはおらず、測定尺度の開発や、社会学から人類学に至る関連分野における知見の統合は、今後の課題として位置づけている。

Kirca, *et al.* (2005) は、個々の先行研究は、先行指標と結果指標を一部しか取り扱っておらず、また、先行研究間で、市場志向と結果指標の間の知見が一致していないと指摘した。その上で、彼らは、市場志向の先行指標と結果指標を包括的に組み込んだ統一モデルの構築と、それに伴う先行研究の結果の一般化に取り組んだ。具体的には、組織を分析対象としている 114 の市場志向に関する研究を対象としてメタ分析を行った。その結果、部門間の関連性、トップマネジメントの支配力、および市場志向に対する報酬制度が、先行指標として、市場志向に対して有意な影響を与え、顧客ロイヤルティ、品質、革新性が、結果指標として、市場志向から有意な影響を受けるということが示唆された。

Kirca, *et al.* (2005) が指摘したように、これまでの多くの研究は、市場志向が成果に対して有意な正の影響を与えるということを示唆してきたが、それと同時に、その逆の影響を示唆する研究や、有意な影響は存在しないことを示唆する研究も存在している。このような研究を受けて、近年においては、市場志向の有効性に対して、懐疑的な主張も登場している (Kumar, *et al.*, 2011; Frösén, Luoma, Jakkola, Tikkanen, Aspara, 2016)。Kumar, *et al.* (2011) は、市場状況が急速に変化している現代において、企業が成果を持続できるような戦略的志向、すなわち市場志向を理解することの重要性がますます高まっているにもかかわらず、長期的なデータを用いて市場志向の長期的な利益を調査した研究は不足していると指摘した。その上

で、彼らは、市場志向は、持続的競争優位の源泉を創造し得るのか、それとも、企業が今日のビジネス環境で競争するときに直面する必要条件なのか、そして企業が市場志向であることから得られるアドバンテージは、どれほどの大きさで、どれくらい持続すると期待できるのかという 2 つの研究課題に取り組んだ。彼らによると、企業が市場志向であることは、これまでの議論と同様に、企業の持続的な競争優位の構築に貢献するということが期待される。しかしながら、市場志向の企業は、現在の顧客や、彼らの顕在的なニーズに応えることに関する努力にばかり集中してしまうかもしれないため、潜在的かつ非伝統的な源泉から生じる脅威を予測することが難しい。また、市場志向は、それが競合他社による模倣が不可能な場合にのみ、長期的な成果をもたらすため、市場志向は、必ずしも企業の持続的な競争優位の構築に貢献するわけではない。こうした議論を踏まえて、彼らは、市場志向を適用したタイミングと成果の関係、およびその関係を調整する環境的要因の影響を探究した。1997 年、2001 年、および 2005 年という 3 時点において企業調査を行って収集されたパネルデータを用いて、横断面的かつ時系列的に回帰分析を行った結果、市場志向は必要な「競争上のコスト」ではあるが、競争優位の源泉ではなく、市場志向であることから得られるアドバンテージは年々減少しているということが示唆された。

Frösén, *et al.* (2016) は、市場志向はもはや競争優位の源泉ではないという Kumar, *et al.* (2011) の指摘、さらには、マーケティング・リサーチに全く依存しなかった Apple や、マーケティング成果尺度への依存に対して批判的な姿勢を示す Google のような新興企業が高い成果を上げているという現状に鑑み、市場志向とマーケティング成果尺度指標が、異なるタイプの企業や文脈において、どのように成果に影響を与えるのかという問いに関する理解が不足していると指摘した。その上で、彼らは、市場志向とマーケティング成果尺度のどのような組み合わせが成果に影響を与えるのかという研究課題に取り組んだ。彼らは、革新的な分析手法であるファジィセット質的比較分析 (fsQCA) を行って、フィンランド企業 628 社を対象に行った調査によって収集されたデータを解析した。その結果、市場志向であるということ、および、組織規模に合わせたマーケティング成果尺度の適切な使用の組み合わせが成果をもたらすということが示唆された。より特定的には、大企業は、市場志向であり、かつ顧客態度指標、競合他社尺度、および金銭的指標といったマーケティング成果尺度を包括的に使用することによって高い成果を上げられるということが示唆された。他方、小規模なマーケットリーダーは、市場志向であるということだけによって、また、その他の小企業は、市場志向であるだけでなく、顧客態度指標、競合他社尺度、および金銭的指標といったマーケティング成果尺度を選択的に使用することによって、高い成果を上げられるということが示唆された。

2-2 個人の市場志向に関する研究

前節で概観した、組織の市場志向に関する研究の大半は、1 つの企業ないしは事業単位につき、1 人または少数のマネジャーに、組織を代表して市場志向に関する調査票に回答してもらうという手法を採用することによって、市場志向という概念を組織単位で扱ってきた。そのような研究は、市場志向的戦略を実行する主体であるはずの現場従業員の存在を看過しているため、現場従業員の市場志向を高めるにはどうすればよいのであろうかという問いに関して、十分な示唆を提供できていない。このような反省を踏まえ、近年においては、1 人または少数のマネジャーから、その企業に属する全従業員へと、調査対象を拡大した

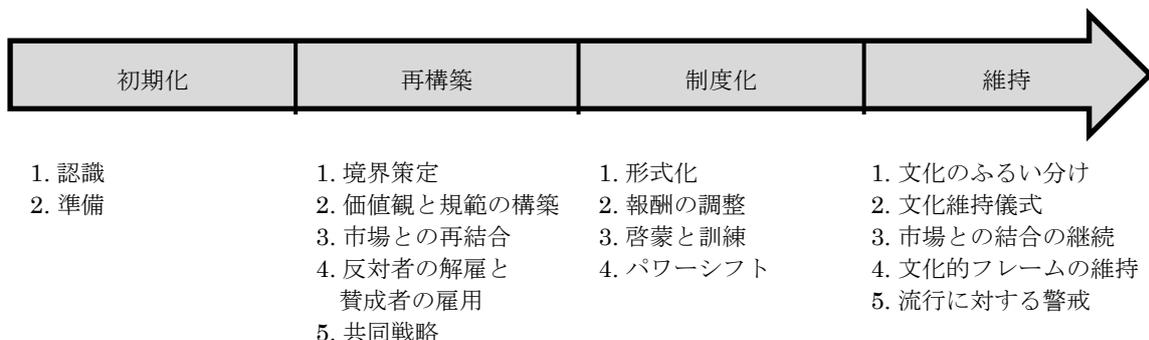
研究が行われるようになった。このように、調査対象を1人または少数のマネジャーのみに限定せず、その企業に属する全従業員を対象とすることによって、個人の市場志向に関心を向けた研究は、「個人の市場志向に関する研究」と呼称しうるであろう。本節においては、そのような個人の市場志向に関する先行研究を概観していきたい。

Gebhardt, *et al.* (2006) は、市場志向に関する先行研究の大半が、市場志向の尺度を開発した後、その先行指標や結果指標を探究することによって、実務的にも学術的にも大きな関心を集めてきたにもかかわらず、組織がどのようにして市場志向になるのかということを探究した研究は限られていると指摘した。その上で、彼らは、組織が市場志向になるプロセスの探究に取り組んだ。彼らは、企業を、その変化の過程に着目して、変化開始、変化中、および変化後という3つの段階に分類するとともに、学術的・実務的推奨、ビジネスプレスのレビュー、および企業文書に基づいて、各段階に該当する企業を選定した。その後、それらの企業に所属する従業員を対象に定性調査を実施した。この調査によって収集されたデータは、NVivo ソフトウェアを用いてコード化され、分析された。分析の結果、図表2に示されるように、組織は、初期化、再構築、制度化、および維持という4段階のプロセスを経て、市場志向になるということが示唆された。

Schlosser and McNaughton (2007) は、市場志向に関する先行研究が、企業レベルの構成概念に集中してしまったため、市場志向を進展させ、形成する個人によって実行されるルーティンが無視されてしまっていると指摘した。その上で、彼らは、個人の市場志向行動を測定するための独自の尺度、I-MARKORを開発し、その尺度を用いることによって、個人の市場志向行動に影響を与える個人レベルの先行指標の探究に取り組んだ。多様な産業における138人の従業員を対象に行った調査によって収集されたデータを用いて分析を行った結果、先行指標として、従業員と雇用主との間の役割義務に関する心理的契約が、対等かつ重要であるという従業員の知覚、従業員の学習俊敏性、および顧客との接触が市場志向行動に正の影響を与えるということが示唆された。

Lam, *et al.* (2010) は、どのようにしてトップマネジメントが各組織のメンバーに対して組織階層を通して市場志向を普及させるのかということを探究した研究がほとんど存在しないと指摘した。その上で、トップマネジメントが下層の組織メンバーにまで市場志向を普及させるために頼ることができる人物 (Lam, *et al.* は「使者」と呼称した) とは誰か、そしてどのような状況の下で、使者の役割がより重要になるのかと

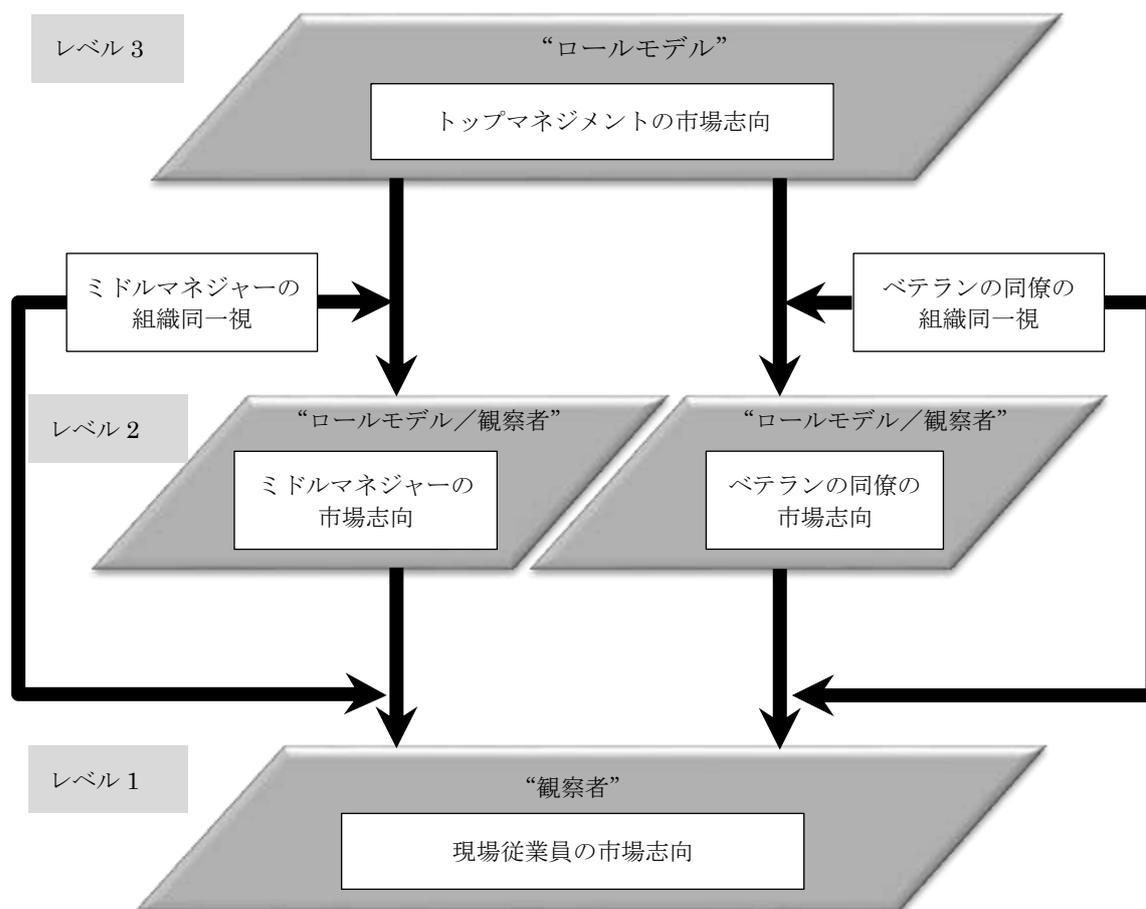
図表2 組織が市場志向になるプロセス



(出所) Gebhardt, *et al.* (2006), p.51. 邦訳は本論著者による。

いう研究課題に取り組んだ。彼らは、Bandura (1977) の社会的学習理論を援用することによって学術的背景を整序した上で、市場志向の普及を、これらの使用者がトップマネジメントから学習することによって自身の市場志向を発展させ、その後、現場従業員へ市場志向行動の形式的小および非形式的なロールモデルを提供する社会的学習のプロセスと見なした。Lam, *et al.* が提唱した市場志向の普及プロセスは、図表 3 に表されるとおりである。この普及プロセスの経験的妥当性を吟味するため、彼らはまず、Voss and Voss (2000) が開発した市場志向尺度に基づいて、独自に個人の市場志向 (IMO) 尺度を開発した。次に、アメリカのある大企業における、43 人のトップマネジメント、285 人のミドルマネジャー、および 1,528 人の現場従業員を対象に行った調査によって収集されたデータを用いて分析を行った結果、IMO 尺度の信頼性と妥当性が見出された。それに加えて、対象となった従業員が所属する販売地域間におけるデータの階層性を考慮して、階層的線形モデリングを行った結果、トップマネジメントを起点として、ミドルマネジャーとベテランの同僚という 2 種類の使用者を通して、市場志向が現場従業員へと普及するということが示唆された。特筆すべきことに、彼らはその市場志向の普及を促進する要因として使用者の組織同一視に着目した仮説を提唱しており、その仮説に関する分析の結果、使用者の組織同一視が、市場志向の普及に有意な正の影響を与えるということが示唆された。

図表 3 市場志向の普及プロセス



ただし、Lam, *et al.* (2010) を参考に本論著者作成。

2-3 まとめ

本章においては、第1章において提起した、現場従業員の市場志向を高めるにはどうすればよいのであろうかという問いに対する答えを見出すために本論が援用する、市場志向に関する研究の知見を概観した。まず第2-1節において、1人または少数のマネジャーに、組織を代表して市場志向に関する調査票に回答してもらうという手法を採用した「組織の市場志向に関する研究」をレビューした。その中で、組織の市場志向に関する研究は、1990年代から始まり、30年以上の間、組織の市場志向の先行指標や結果指標に関する知見を蓄積してきた一方、市場志向の有効性に対して懐疑的な主張も登場しているということを確認した。続く第2-2節において、すべての従業員に市場志向に関する調査票に回答してもらうという手法を採用した「個人の市場志向に関する研究」をレビューした。その中で、個人の市場志向に関する研究は、組織の市場志向に関する研究によっては描写することのできなかつた、市場志向に関するより詳細な知見を蓄積してきたということを確認した。

第3章 同一視に関する先行研究

3-1 組織同一視に関する研究

Ashforth and Mael (1989) は、組織同一視は、組織コミットメントや内部化といった組織同一視と関連する構成概念や、同一視の先行指標や結果指標であると考えられるような行動と混同されてきたと指摘した。その上で、彼らは、このような関連概念との混同を解消するため、Tajfel and Turner (1979) によって提唱された社会的アイデンティティ理論を援用することによって、組織同一視という概念の再検討に取り組んだ。社会的アイデンティティ理論によると、個人は、自身と他者を、組織メンバーシップ、信仰宗教、性別、および年齢群といった、様々な社会的カテゴリーに分類する。このような分類は、社会的分類と呼称され、それは、2つの機能を提供している。第1に、社会的分類は、個人に対して他者を定義する体系的な方法を提供しつつ、社会的環境を細分化し、そして順序づける。第2に、社会的分類は、個人を、その細分化された社会的環境の中に位置づける。Ashforth and Mael は、社会的アイデンティティ理論を組織同一視に適用するために、とりわけ社会的分類の第2の機能に着目した。このように、彼らは社会的アイデンティティ理論と部分的に焦点を合わせつつ、その枠組に照らして、組織同一視の先行指標と結果指標を検討した。その結果、組織の威信、組織の独自性、および外集団の顕著性が、先行指標として、組織同一視に影響を与え、組織へのコミットメント、集団形成に関する成果、自己典型化、および同一視の先行指標が、結果指標として、組織同一視から影響を受けるということが示唆された。最後に、彼らは、組織という文脈においても社会的アイデンティティ理論が有用であるということを示唆するため、社会的同一視を、組織行動の3つの領域、すなわち社会化、役割コンフリクト、および内集団関係に適用した。

Ricketta (2005) は、組織同一視に関する当時最も新しいメタ分析が、4つの相関にしか焦点を合わせておらず、その分析が行われた2000年以降にも多くの組織同一視に関する研究がなされているということ、

および、組織同一視と類似した概念である態度的組織コミットメントとの区別が曖昧なままであるということの2点を指摘した。その上で、彼らは、組織同一視の定義の提唱、組織同一視のメタ分析の実施、および、組織同一視と態度的組織コミットメントの区別の探究に取り組んだ。組織同一視は、「組織のメンバーが、認知的ないしは情緒的に、組織のメンバーシップと自己概念を結びつけること」(Riketta, 2005, p. 361, 邦訳は本論著者による)と定義される。メタ分析の結果、組織同一視が、労働に関連する態度、行動、および文脈変数と相関すること、態度的組織コミットメントと経験的に区別されること、および組織同一視の測定尺度の内、最も広く用いられている2つの尺度、すなわち Mael 尺度と組織同一視尺度が、異なる結果を生じさせるということが示唆された。とりわけ、労働行動を予測することを目的とする研究において、Mael and Tetrick (1992) が開発した Mael 尺度の使用が好ましいということが示唆された。

Besharov (2014) は、組織のメンバーが、重要であると考えている組織アイデンティティの属性の点で異なっているような状況の下で、同一視が生じるプロセスについては、ほとんど明らかにされていないと指摘した。その上で、彼は、そのプロセスを描写するため、ある社会的責任のある小売企業を対象にして、定性研究に取り組んだ。具体的には、92人の従業員とマネジャーの174時間に及ぶインタビューデータ、8つの店舗の観察データ、および記録文書のデータを収集・解析した。その結果、従業員の間には同一視が生じるのは、マネジャーが異なる価値観を統合した解決策を構築した上で、既存のイデオロギーを取り除きつつ、社会的ミッションが実行されるように具体的な方策を提示しながらイデオロギーを再構築することによって、従業員にとっての組織的価値観を解釈・実行した時であるということが示唆された。

Kraus, Haumann, Ahearne, and Wieseke (2015) は、先行研究がマネジャーの組織同一視または現場従業員の組織同一視のどちらかの便益について、別々に焦点を合わせた分析しか行われていないと指摘した。その上で、彼らは、マネジャーと現場従業員のダイアドにおける組織同一視の交互効果の探究に取り組んだ。そのような交互効果を経験的にテストするため、302人のマネジャーと、2,296人の現場従業員を対象に行った調査によって収集されたデータを用いて、多項マルチレベル回帰分析および線形マルチレベル回帰分析を行った。その結果、マネジャーと現場従業員の組織同一視の程度が同じであるということ、すなわち、組織同一視の一致は、顧客満足および販売成果に正の影響を与える一方、ダイアド間に組織同一視のギャップがあるということ、すなわち組織同一視の緊張は、それらの成果に負の影響を与えるということが示唆された。Kraus, *et al.* は追加的に、この負の成果をもたらす組織同一視の緊張はどのようにして回避されうるかという問いを設定した上で、この問いへの回答にも取り組んだ。彼らによると、マネジャーがカリスマ的なリーダーシップ行動をとる時、組織同一視の緊張が回避されうる。それに加えて、そのようなマネジャーは、成果ベースの統制アプローチを採用することが、最も適切であるということが示唆された。他方、カリスマでないリーダー、とりわけ取引的なリーダーシップ行動をとるマネジャーであっても、行動ベースの統制アプローチを採用している場合に、組織同一視の緊張が回避されうるということが示唆された。

3-2 顧客同一視に関する研究

Anaza and Rutherford (2012) は、同一視が職務エンゲージメントに与える潜在的な影響は、以前から指

摘されていたにもかかわらず (cf. Cartwright and Holmes, 2006)、同一視と職務エンゲージメントの関係を探究した研究がほとんど存在しないと指摘した。その上で、彼らは、組織同一視と顧客同一視が職務エンゲージメントに与える影響、および、同一視の結果指標かつ職務エンゲージメントの先行指標としての顧客志向の役割の探究に取り組んだ。298 人の従業員を対象に行った調査によって収集されたデータを用いて構造方程式モデリングを行った結果、組織同一視は、顧客志向と職務エンゲージメントに有意な影響を与え、顧客志向は、組織同一視と顧客同一視を職務エンゲージメントとつなげる媒介変数としての役割を果たすということが示唆された。

Korschun, *et al.* (2014) は、CSR に関する先行研究は主に、CSR は、人々に組織との心理的な強い結びつき、すなわち組織同一視をもたらす、組織の根本的な価値観を伝達すると主張してきたが、組織だけでなく、顧客とも対面している現場従業員にこの知見を適用することはできないと指摘した。その上で、彼らは、組織同一視だけでなく、顧客同一視を含めたモデルの開発に取り組んだ。375 人の現場従業員を対象に行った調査によって収集されたデータを用いて、構造方程式モデリングを行った結果、現場従業員は、企業経営者や顧客が、企業の CSR 活動を支援していると知覚している程度に比例して、組織および顧客と同一視するということが示唆された。その上で、それらの影響は、CSR がすでに彼らの自己の感覚と強く結びついている従業員の間でより強いということが示唆された。それに加えて、組織同一視および顧客同一視は両方とも、成果に有意な正の影響を与えるが、顧客同一視は、顧客志向を通して成果に影響を与えるということが示唆された。

Anaza (2015) は、従業員と顧客の間で良好な関係を築くことによって、企業は顧客とのリレーションシップをうまく管理することができるにもかかわらず、従業員の顧客同一視によって構築されるような関係について、先行研究はほとんど無視してきたと指摘した。その上で、彼は、顧客同一視に関する先行研究にさらに貢献するために、従業員の顧客同一視のモデルの探究に取り組んだ。298 人のサービス従業員と、157 人の看護師を対象に行った調査によって収集されたデータを用いて、構造方程式モデルを推定した結果、両者のサンプルにおいて、個人と組織の適合および個人と職務の適合は組織同一視に有意な正の影響を与え、組織同一視は顧客同一視に有意な正の影響を与えるということが示唆された。それに加えて、サービス従業員のサンプルにおいて、個人と職務の適合が、顧客同一視に直接的に有意な正の影響を与えるということが示唆された。

3-3 まとめ

本章においては、第 1 章において提起した、現場従業員の市場志向を高めるにはどうすればよいのであろうかという問いに対する答えを見出すために本論が援用する、同一視に関する研究の知見を概観した。まず第 3-1 節において、組織同一視に関する研究をレビューした。その中で、先行研究は、従業員が組織を同一視するプロセスや要因、および対人交流の文脈において組織同一視が果たす役割に関する知見を蓄積してきたということを確認した。続く第 3-2 節において、組織同一視に関する研究から派生する形で提唱された、顧客同一視に関する研究をレビューした。その中で、先行研究は、顧客同一視の先行指標と結果指標に関する知見を蓄積してきたということを確認した。

前章および本章において概観した市場志向と同一視に関する研究の知見を踏まえて、次章第4章においては、現場従業員の同一視と市場志向の関係に関する本論の概念モデルを構築する。すなわち、先行研究において示唆されたマネジャーの組織同一視が果たす役割に加えて、現場従業員の同一視が、現場従業員の市場志向を高める上で果たす役割を探究する。

第4章 概念モデルの構築

4-1 先行研究の課題

第2-1節において概観したとおり、組織の市場志向に関する先行研究は、これまで、市場志向の先行指標を探究しつつ、企業成果との有意な正の関係を示唆する経験的証拠を得ることによって発展してきた。しかしながら、組織の市場志向に関する研究が発展していく中で、そのような企業成果との有意な正の関係とは逆、または有意な関係を持たないとする経験的な証拠も現れた。そのような先行研究間の知見の不一致に着目し、組織の市場志向に関する研究は、さらに発展した(e.g., Kirca, *et al.*, 2005; Kumar, *et al.*, 2011)。しかしながら、組織の市場志向に関する研究は、依然として、現場従業員の市場志向を高めるにはどうすれば良いのであろうかという問いに関して、十分な示唆を提供できていないという限界を抱えたままであった。このような限界は、組織の市場志向に関する研究における調査設計上の問題に起因するのかもしれない。すなわち、市場志向を、1人または少数のマネジャーに組織を代表して市場志向に関する調査票に回答してもらうという手法を採用することは、同じ組織に所属する従業員の市場志向の程度は一定であると仮定してしまっているという問題を含んでいる。もし、同じ組織に所属する従業員が、その市場志向の程度において多様であるならば、組織の市場志向に関する研究間における知見の不一致は、市場志向的戦略を実行する主体である現場従業員の存在を看過していたということが原因であると考えられる。このような組織の市場志向に関する研究の限界に 대응するようにして近年発展してきた研究潮流が、第2-2節で概観した、個人の市場志向に関する研究である。

第1章において提起した、現場従業員の市場志向を高めるにはどうすれば良いのであろうかという問いに対して、個人の市場志向に関する研究は、一定の貢献をなしているように思われる。例えば、Lam, *et al.* (2010) は、社会的学習理論を援用することによって学術的背景を整序した上で、ミドルマネジャーおよびベテラン同僚という2種類の使者を通して、個人の市場志向がトップマネジメントから現場従業員にまで普及するという、および、その普及プロセスにおいて、使者の組織同一視が調整的な役割を果たすということを示唆した。組織同一視という概念に関して、第3章で概観した同一視に関する先行研究においては、マネジャーと現場従業員の組織同一視の交互効果や現場従業員の顧客同一視が、組織の成果において重要な役割を果たすということを示唆している。Lam, *et al.* がこのような従業員が抱くであろう2つの同一視を考慮できていないということは、現場従業員が戦略を実行する主体であるということに鑑みるならば、重要な課題であると考えられる。本論においては、概念モデルを構築するに際して、同一視に関する最新の研究の知見を統合することによって、このような課題の解消を試みる。

4-2 企業内市場志向浸透に関する概念モデル

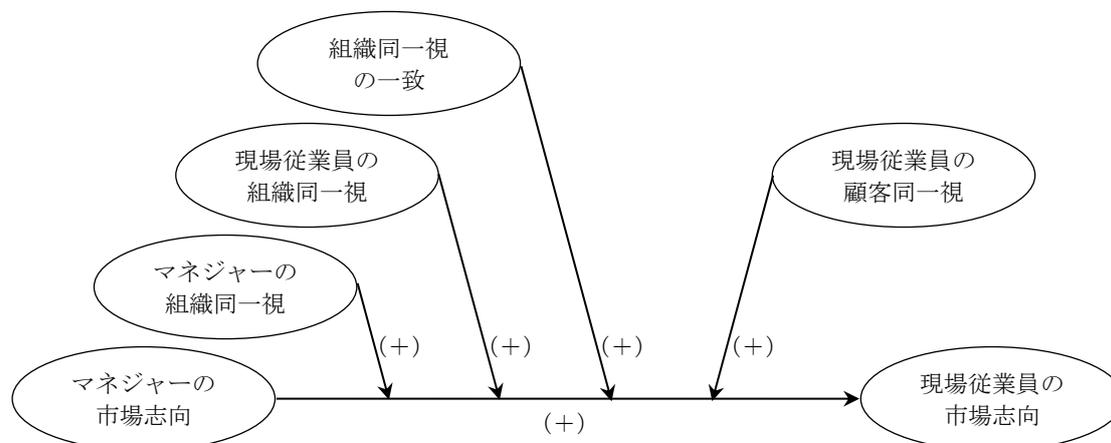
まず「現場従業員の市場志向」を高める要因として、「マネジャーの市場志向」に着目する。なぜならば、市場志向性の高いマネジャーは、自らが部下のロールモデルとして機能すると同時に、部下が市場志向的行動を取るよう権限を発揮しようとするかもしれないからである (Lam, *et al.*, 2010)。次に、このような市場志向の浸透を促進する要因として、「マネジャーの組織同一視」、「現場従業員の組織同一視」、「マネジャーと現場従業員の組織同一視の一致」、および「現場従業員の顧客同一視」に着目する。第 1 に、「マネジャーの組織同一視」は、組織を強く同一視しているマネジャーが、組織の模範として行動する可能性が高く、かつ、人々は、そのような模範的なメンバーから学習しやすいため (Van Knippenberg, Lössie, and Wilke, 1994)、市場志向の浸透を促進するであろう。第 2 に、「現場従業員の組織同一視」は、組織を強く同一視している現場従業員が、組織の成果を自分のものと認識し (e.g., Mael and Tetrick, 1992)、組織のために成果を上げていると思われるマネジャーから学習しようとする動機をより強く有するため、市場志向の浸透を促進するであろう。第 3 に、「マネジャーと現場従業員の組織同一視の一致」は、上司と部下の両者が同程度に組織を同一視していることが、内集団ひいきと対人的類似性に裏打ちされた良質な対人関係に貢献するため (Kraus, *et al.*, 2015)、市場志向の浸透を促進するであろう。第 4 に、「現場従業員の顧客同一視」は、顧客を強く同一視している現場従業員が、顧客志向的行動をとる可能性が高く (Anaza and Rutherford, 2012)、顧客志向的行動に従事するために、市場志向性の高いマネジャーから積極的に学習しようとする動機づけられるため、市場志向の浸透を促進するであろう。以上の主張は、図表 4 の概念モデルにまとめられるとおりである。

第 5 章 おわりに

5-1 学術的含意

近年、組織として市場志向を掲げる企業が増えている一方、その有効性に関して懐疑的な主張も登場している。このような現状に鑑みて、組織の市場志向に関する研究が抱えていた調査設計上の問題を解決することを 1 つの目標として登場したのが、個人の市場志向に関する研究であった。個人の市場志向に関する研究は、個人の市場志向を測定する尺度を開発した上で、それについてすべての従業員に回答してもらうという手法を採用することによって、市場志向のより詳細な描写を可能にした。それに加えて、これらの研究は、市場志向の先行指標と結果指標を探究することによって発展してきた組織の市場志向に関する研究とは異なり、組織が市場志向になるプロセスや、組織内で市場志向が普及するプロセスなどを探究することによって発展してきた。しかしながら、それらの研究の知見は、市場志向に関する研究に多大なる貢献をなしてきたものの、依然として、末端の現場従業員にまで焦点を合わせた研究は少ない。戦略を実行する主体である現場従業員がその本質を理解できていなければ、企業が成果を上げることは難しいということを考えて (Guenzi, *et al.*, 2011)、現場従業員に関する変数が考慮されてこなかったということは、

図表 4 企業内市場志向浸透に関する概念モデル



市場志向に関する研究における大きな反省であろう。かくして、本論は、先行研究が現場従業員の存在を十分に吟味できていなかったということを問題視して、現場従業員にまで市場志向を浸透させるプロセスにおいて、組織および顧客の両方に対する彼らの同一視が果たす役割を描写した概念モデルを提唱した。先行研究で考慮されていた、マネジャーの組織同一視に加えて、現場従業員の組織同一視を考慮しただけでなく、その両者の組織同一視が一致しているかどうかということも考慮した概念モデルを提唱した点、および、現場従業員が日々の業務で接する顧客に対する同一視の役割を考慮した概念モデルを提唱した点において、本論は、個人の市場志向に関する研究に対して、一定の貢献をなしたと云うるのである。

5-2 今後の課題

本論は、以下のような課題を残している。まず、本論が提唱した概念モデルは、市場志向の成果に関する変数を含んでいない。具体的には、現場従業員の市場志向は、個々の従業員の金銭的指標や、先述した組織同一視の結果指標に影響を与えるかもしれないが、本論においては、これらの結果指標を扱っていない。このような現場従業員の市場志向の結果指標に関しては、今後検討されるべきであろう。次に、本論が提唱した概念モデルに対して、精緻化が望まれるであろう。例えば、顧客同一視を扱った先行研究においては、組織同一視と顧客同一視が正の関係にあるということが示唆されている (Korschun, *et al.*, 2014; Anaza, 2015)。しかしながら、組織同一視の古典的な考えの下においては、同一視の対象として、両者が対立する存在になるかもしれない (Brown, 1969)。しかし、両者がそのような負の関係にあるならば、市場志向はうまく浸透しえないであろう。今後の研究においては、以上の議論を考慮して、より精緻なモデルを構築することが望まれるであろう。最後に、本論が提唱した概念モデルが、現実を正しく描写したモデルであるか否かということも吟味するために、従業員に調査を実施することによって収集されたデータを用いて実証分析を行うことが望まれるであろう。

このような課題を残しているものの、本論は、従業員の市場志向と同一視の関係を検討したという点において、一定の意義を持つ研究であったと云うるのである。

(記) 本論の執筆に際して、ご助力くださった方々に感謝の意を表したい。まず、慶應義塾大学商学部小野晃典先生には、お忙しい時間の合間を縫って、テーマ決めから本文の一言一句まで、幅広く入念なご指導をいただいた。小野先生の温情あるご指導がなければ、本論を同期とともに卒論集へ掲載することすらなかったかもしれない。また、同研究会の先輩方にも、多数のご助力をいただいた。特に、同研究会前期博士課程の石井隆太さんには、ご自身の修士論文の執筆のかたわら、仮説の方向性に関する議論などに頻繁にお付き合いいただいた。同様に、同研究会後期博士課程の中村世名さん、および竹内亮介さんにも、有益なご助言をいただいた。そして欠かせないのが、同期である同研究会第13期生の存在である。彼らは、ともに切磋琢磨できる大変貴重な存在であった。今後私は、修士論文の執筆に邁進していく所存である。修士論文の執筆に対しては、これまでのご助力を少しでも返すつもりで誠心誠意、取り組んでいきたい。後輩である同研究会第14期生や家族を含む、私の論文執筆活動に携わってくださったすべての方々に心より深く御礼申し上げ、結びとしたい。

参考文献

- Anaza, Nwamaka A. (2015), "Relations of Fit and Organizational Identification to Employee-customer Identification," *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 30, No. 8, pp. 925-939.
- and Brian Rutherford (2012), "How Organizational and Employee-customer Identification, and Customer Orientation Affect Job Engagement," *Journal of Service Management*, Vol. 23, No. 5, pp. 616-639.
- Ashforth, Blake E. and Fred Mael (1989), "Social Identity Theory and the Organization," *Academy of Management Review*, Vol. 14, No. 1, pp. 20-39.
- Bandura, Albert (1977), *Social Learning Theory*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Besharov, Marya L. (2014), "The Relational Ecology of Identification: How Organizational Identification Emerges When Individuals Hold Divergent Values," *Academy of Management Journal*, Vol. 57, No. 5, pp. 1485-1512.
- Brown, Michael E. (1969), "Identification and Some Conditions of Organizational Involvement," *Administrative Science Quarterly*, Vol. 14, No. 3, pp. 346-355.
- Cartwright, Susan and Nicola Holmes (2006), "The Meaning of Work: The Challenge of Regaining Employee Engagement and Reducing Cynicism," *Human Resource Management Review*, Vol. 16, No. 2, pp. 199-208.
- Drucker, Peter F. (1973), *Management: Tasks, Responsibilities, Practices*, New York, NY: Harper & Row,
- 上田惇生訳 (2001), 『マネジメント【エッセンシャル版】——基本と原則』, ダイヤモンド社.
- Frösén, Johanna, Jukka Luoma, Matti Jaakkola, Henriikki Tikkanen, and Jaakko Aspara (2016), "What

- Counts Versus What Can Be Counted: The Complex Interplay of Market Orientation and Marketing Performance Measurement,” *Journal of Marketing*, Vol. 80, No. 3, pp. 60–78.
- Gebhardt, Gary F., Gregory S. Carpenter, and John F. Sherry, Jr. (2006), “Creating a Market Orientation: A Longitudinal, Multifirm, Grounded Analysis of Cultural Transformation,” *Journal of Marketing*, Vol. 70, No. 4, pp. 37–55.
- Guenzi, Paolo, Luigi M. DeLuca, and Gabriele Troilo (2011), “Organizational Drivers of Salespeople’s Customer Orientation and Selling Orientation,” *Journal of Personal Selling & Sales Management*, Vol. 31, No. 3, pp. 269–285.
- Jaworski, Bernard J. and Ajay K. Kohli (1993), “Market Orientation: Antecedents and Consequences,” *Journal of Marketing*, Vol. 57, No. 3, pp. 53–70.
- Kirca, Ahmet H., Satish Jayachandran, and William O. Bearden (2005), “Market Orientation: A Meta-Analytic Review and Assessment of Its Antecedents and Impact on Performance,” *Journal of Marketing*, Vol. 69, No. 2, pp. 24–41.
- Kohli, Ajay K. and Bernard J. Jaworski (1990), “Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications,” *Journal of Marketing*, Vol. 54, No. 2, pp. 1–18.
- Korschun, Daniel, Chitra B. Bhattacharya, and Scott D. Swain (2014), “Corporate Social Responsibility, Customer Orientation, and the Job Performance of Frontline Employees,” *Journal of Marketing*, Vol. 78, No. 3, pp. 20–37.
- Kraus, Florian, Till Haumann, Michael Ahearne, and Jan Wieseke (2015), “When Sales Managers and Salespeople Disagree in the Appreciation for Their Firm: The Phenomenon of Organizational Identification Tension,” *Journal of Retailing*, Vol. 91, No. 3, pp. 486–515.
- Kumar, Vikas, Eli Jones, Rajkumar Venkatesan, and Robert P. Leone (2011), “Is Market Orientation a Source of Sustainable Competitive Advantage or Simply the Cost of Competing?” *Journal of Marketing*, Vol. 75, No. 1, pp. 16–30.
- Lam, Son K., Florian Kraus, and Michael Ahearne (2010), “The Diffusion of Market Orientation throughout the Organization: A Social Learning Theory Perspective,” *Journal of Marketing*, Vol. 74, No. 5, pp. 61–79.
- Mael, Fred and Blake E. Ashforth (1992), “Alumni and Their Alma Mater: A Partial Test of the Reformulated Model of Organizational Identification,” *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 13, No. 2, pp. 103–123.
- and Lois E. Tetrick (1992), “Identifying Organizational Identification,” *Educational and Psychological Measurement*, Vol. 52, No. 4, pp. 813–824.
- Narver, John C. and Stanley F. Slater (1990), “The Effect of a Market Orientation on Business Profitability,” *Journal of Marketing*, Vol. 54, No. 4, pp. 20–35.
- Riketta, Michael (2005), “Organizational Identification: A Meta-analysis,” *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 66, No. 2, pp. 358–384.

- Schlosser, Francine K. and Rod B. McNaughton (2007), "Individual-level Antecedents to Market-oriented Actions," *Journal of Business Research*, Vol. 60, No. 5, pp. 438-446.
- Schnaars, Steven P. (1991), *Marketing Strategy*, New York, NY: The Free Press, 内田 学・山本洋介訳 (2004), 『マーケティング戦略——「顧客」を知り、「競争」に勝つ——』, PHP 研究所.
- Slater, Stanley F. and John C. Narver (1995), "Market Orientation and the Learning Organization," *Journal of Marketing*, Vol. 59, No. 3, pp. 63-74.
- 嶋口充輝・石井淳蔵・黒岩健一郎・水越康介 (2008), 『マーケティング優良企業の条件——創造的適応への挑戦——』, 日本経済新聞社.
- Tajfel, Henri and John C. Turner (1979), "An Integrative Theory of Intergroup Conflict," in William G. Austin and Stephen Worchel, eds., *The Social Psychology of Intergroup Relations*, Monterey, CA: Brooks-Cole, Chapter 3 (pp. 33-47).
- Van Knippenberg, Daan, Nathalie Lossie, and Henk Wilke (1994), "In-group Prototypicality and Persuasion: Determinants of Heuristic and Systematic Message Processing," *British Journal of Social Psychology*, Vol. 33, No. 3, pp. 289-300.
- Voss, Glenn B. and Zannie G. Voss (2000), "Strategic Orientation and Firm Performance in an Artistic Environment," *Journal of Marketing*, Vol. 64, No. 1, pp. 67-83.