

学位論文及び審査結果の要旨

横浜国立大学

氏名	木田 世界
学位の種類	博士（経営学）
学位記番号	国府博甲第2114号
学位授与年月日	令和2年3月24日
学位授与の根拠	学位規則（昭和28年4月1日文部省令第9号）第4条第1項及び横浜国立大学学位規則第5条第1項
研究科(学府)・専攻名	国際社会科学府経営学専攻
学位論文題目	営業組織における従業員満足と顧客満足の不一致 A Gap Between Employee Satisfaction and Customer Satisfaction in Sales Organizations
論文審査委員	主査 横浜国立大学 ヘラー、ダニエル 教授 横浜国立大学 高井 文子 教授 横浜国立大学 横澤 公道 准教授 横浜国立大学 山岡 徹 教授 筑波大学 佐藤 秀典 准教授

主題と背景

従業員と顧客は、企業にとって基本的なステークホルダーだと考えられる。企業の目的は顧客の創造とされている (Drucker, 1954)。さらに、企業は人々を従業員として雇用することで地位と機能を与え社会に統合していかなければならない (Drucker, 1950)。

組織が財・サービスの提供を行うにあたり、従業員と顧客には好循環的な関係（例：顧客の感謝と従業員の動機づけ等）がもたらされることもあれば、相互の利害のトレードオフ（例：営業時間、低価格と賃金等）が生じ、組織の経営者・管理者が袋小路に立たされることもある (e, g, Brown and Lam, 2008)。そこで本研究では、従業員満足度と顧客満足度の間の相互作用のあり方について検討を行いたい。特に、従業員満足度と顧客満足度の不一致（両者の満足度の間に乖離が生じていること）がどのように生じ、解消され得るのかについて検討を行う。

本研究ではサービスという価値創造活動の中でも、営業活動に注目する。それは営業という活動が組織の対境連結者としての営業担当者が顧客の要望を把握しそれに対応していくプロセスであり、営業活動を行う従業員と顧客が相互作用の中でお互いの満足に影響を与えていることが予想されるためである。

博士論文（以下、本稿）の第1章では、サービス提供における従業員満足と顧客満足の関係についての研究を検討した。両者の満足の関係は、Heskett et al. (1994) のサービス・プロフィット・チェーン (Service Profit Chain) の提唱により注目を集めることになった。サービス・プロフィット・チェーンでは、企業が従業員に提供する内部サービスの結果として従業員満足が高まり、高い従業員満足が顧客サービスの質を向上させ、その結果として顧客満足やロイヤリティが向上し収益性が高まるとされている。そして、収益から内部サービス（職務遂行を支援するシステムや報酬）へ再投資することで、一連の指標が循環的に高まっていくと主張されている。後続の多くの実証研究は職務満足ないし従業員満足と顧客満足との間には有意な正の相関があることを示しているが、負の相関や相関がないと示した研究もある。そして、従業員満足と顧客満足の間の媒介変数としては、顧客サービスの質や組織市民行動などの効果が確認されている。従業員満足と顧客満足の関係を左右する状況変数（モデレーター）としては、主に業種や立地などの環境に関わるもの（顧客接触頻度、競争程度等）と調査方法に関わるものが複数挙げられている。

本稿では、これらの先行研究に関して、同様の又は類似した環境に面する組織の中でなぜある組織

では従業員と顧客の満足度が一致しており他の組織では不一致が生じるのかは明らかにされていないこと、満足度の不一致が発生するプロセスについても十分解明されているとは言えないことを指摘した。

第2章では、まず主に欧米でセールス・マネジメント (sales management) や人的販売 (personal selling) として研究されてきた営業・販売職者の成果 (財務成果、顧客成果、従業員成果) の規定要因、その中でも特に職場の組織や管理に関わる要因の研究を概観し、次に、顧客への価値創造活動における組織内外の諸調整を含むやや広範な概念として営業を捉えた日本の営業研究について言及した。

欧米を中心としたセールス研究では組織管理上の要因として、リーダーシップ、コントロール方法、人的資源管理方法、組織風土などの検討が行われていた。国内の営業研究では、ものづくりのマネジメントのサービス業への適用の研究の一貫で、標準化による営業活動のマネジメントについての研究があり、営業活動を標準化するプロセスや、標準化と営業職者の裁量・自律性の関係について検討がされている。また、知識創造等の観点から営業職者間や営業職者と他部門の間のコンフリクトの効果を検討した研究があり、コンフリクトのタイプや状況による効果の違いに関して議論がなされている。これらセールス研究や営業研究で指摘された要因の中には、顧客満足や従業員満足への影響について見解が分かれているものもあり、ポジティブな効果もネガティブな効果も持ち得るため、従業員満足と顧客満足の不一致の発生に何らかの関連性を持つ可能性があると考えた。また、営業活動の標準化に関する研究では、標準化による管理の主体を誰が担うのかという問題を検討すべきと指摘した。

第3章ではまず第1章と第2章の文献レビューを受けて以下の2つのリサーチ・クエスチョンを提示した。

1. 職場における従業員満足と顧客満足の不一致はどのようなプロセスで生じるのか？
そこにおいて、組織内の要因はどのように関わるのか？
2. 職場における従業員満足と顧客満足の不一致はどのようなプロセスで解消されるのか？
そこにおいて、組織内の要因はどのように関わるのか？

本研究では、「どのように」というリサーチ・クエスチョンを扱うため事例研究法 (Eisenhardt, 1989) を用いた。そして事例研究の場として、従業員と顧客の継続的なコミュニケーションによりサービスを提供していると考えられることから、自動車販売会社 X 社と SDS 社の店舗を対象とすることとした。対象の店舗は、従業員満足と顧客満足の組み合わせをもとに選定した。ここで、それぞれの会社平均値と比べ、E は従業員満足度 (ES: Employee Satisfaction) が高い、e は従業員満足度が低い状態を表し、C は顧客満足度 (CS: Customer Satisfaction) が高く、c は顧客満足度が低い状態を表すとする。X 社において 2016 年に EC 型、ec 型 1 店舗ずつ、eC 型、Ec 型 2 店舗ずつ、計 6 店舗について事例研究を行い、満足度の不一致が発生していた 4 店舗 (eC 型、Ec 型 2 店舗ずつ) にてその後の変化に関する追跡調査を 2019 年に行った。Ec、eC 型それぞれ 1 店舗では不一致が解消され EC 型になっていたが、それぞれ 1 店舗では同様の不一致が継続していた。また、SDS 社においては EC 型、ec 型、eC 型、Ec 型 1 店舗ずつ計 4 店舗について比較的短期間の事例研究を行った。2016 年と 2019 年の X 社店舗の事例を別に数え 2 社店舗事例を合わせると、Ec 型 (従業員満足型) 4 つ、eC 型 (顧客満足型) 4 つ、EC 型 (両立型) 4 つ、ec 型 (両者不満足型) 2 つ計 14 個の事例を扱った。

データ収集方法としては、従業員満足度と顧客満足度は会社が実施した調査のデータを用いていた。その他の変数は主に店舗でのヒアリングと店舗管理職 (店長・副店長) へのアンケートにより測定を行った。ヒアリングは、2016 年～2020 年にかけて X 社店舗・本部・労組と SDS 社店舗・本部にて、合計 36 人、約 41 時間、51 回実施した。

分析方法としては、大まかな流れとしてヒアリング内容のコーディングとアンケート結果の確認をして、X 社店舗では長期的な視点、SDS 社店舗では短期的な視点によって各個別店舗における状況の整理を行い、店舗間の比較によって分析を行った。

第4章では、X 社店舗での事例研究結果を記載した。第一に、組織営業の浸透と満足度が関連している可能性があること示された。個人主義的な営業が行われている時、顧客への対応の質は担当営業スタッフに左右されることになり、店舗全体で顧客対応の質を担保することは難しくなる。一方で、自分のペースや流儀で仕事を行うことは、個人の売り上げとしての成果の可視性もあり、仕事

のやりやすさややりがいという面で営業職者の満足度につながることもある。また、店舗全体で顧客対応や誘致の方法やタイミングを標準化していくことは、顧客対応の質を一定のものにしスタッフ間の協力をしやすくすることから、顧客満足に対し効果的と思われる。一方で、標準を作り改善するプロセスにスタッフ個々が十分に関わっていない場合、従業員満足度が低くなる恐れもある。そこで、スタッフ個々からの意見を店長が丁寧に拾い上げたり、スタッフ間でよりよい商談の方法を話し合うなどの形で組織営業が行われれば、従業員の満足度が向上する可能性がある。

第二に、満足度の不一致が解消した2店舗では、店内昇進の店長が、直接スタッフに対してコミュニケーションを取ることに加えて、店舗内で築き上げてきた関係を元に、店舗内でリーダーとして機能しているスタッフの協力を得つつ組織営業を推進していた。それによって、部門間の連携によりスタッフの負担を緩和したり、店長よりも身近な存在としてのベテラン・中堅スタッフが高圧的でない形でスタッフ間の感情的対立を仲裁することが従業員満足につながるとと思われる。一方で、店舗の状況や客層に合わせ部分的にローカライズされた形での対応や、部門間で連携した顧客対応を行ったことが顧客満足につながった可能性がある。

また、第5章ではSDS社におけるEC型、ec型、eC型、Ec型1店舗ずつ計4店舗についての事例研究結果を記載した。満足度の不一致が生じている店舗（eC型とEc型）には本質的な共通性が見られなかったため、従業員満足に影響する要因、顧客満足に影響する要因についてそれぞれ考察を行った。

従業員満足に影響した点としては、どの事例店舗でもかなり業務量の多い状態に直面していたこともあり、部門間の連携によって業務量の平準化・負担の分散を行うことが重要になっていた。すなわち、営業部門とサービス部門がコミュニケーションをとって適切な量のサービス業務を獲得したり、事務職者が営業職者の仕事の一部を必要に応じて行うことである。また、従業員満足が顧客満足に影響するという認識を示していた店長は、働きやすい環境の実現に向けた様々な配慮を行っている可能性も示された。顧客満足に影響した点としては、店舗において標準が遵守され、顧客対応の基本的な事項（入店客への挨拶や待ち客への声かけ）などがしっかりとされている店舗では顧客満足が高かった。逆に、顧客対応におけるミスやモレがあり粒のそろった対応ができていないと顧客満足にネガティブな影響がある。

第6章では、2019年のX社店舗とSDS社店舗の事例研究の際に行われたヒアリングのコーディング結果と訪問時アンケート結果を合わせて、各店舗群（高CS店舗群と低CS店舗群、高ES店舗群と低ES店舗群、一致店舗群と不一致店舗群）がどのような特徴を持っていたかについて記載した。その際には、従業員満足要因には高い従業員満足に関連する高ES要因、低い従業員満足に関連する低ES要因、及び高ES要因と低ES要因の両方の性質を持つ一元的ES要因があると仮定し、顧客満足についても同様の仮定を行った。

顧客満足に関する結果としては、一元的CS要因として「顧客対応における規律付け」があること、高CS要因として「部門連携による柔軟な顧客対応」があること、「部門連携による柔軟な顧客対応」は「多様な経路による部門間コミュニケーション」により促されることを示した。

また、一元的ES要因として「部門連携による負担緩和」を、それを促す要因として「本部支援に基づく組織営業の推進」を示した。そして、低ES要因として「表層的な店舗内協調」を示した。

また、従業員満足と顧客満足の循環を促す要因として、「顧客対応におけるスタッフへの裁量の付与」を示した。「顧客対応におけるスタッフへの裁量の付与」は、顧客に接する中でスタッフが自身の態度を表明する機会を増やし、結果的に顧客のフィードバック（感謝や苦情など）を得る機会も増加するという性質も持つと考えられた。

7章では満足度の不一致の発生に関して、本事例研究の結果とHeskett et al. (1994) のサービス・プロフィット・チェーンとの関係が検討された。サービス・プロフィット・チェーンでは、企業が従業員に与える内部サービスが従業員満足に影響し、従業員満足が顧客満足に影響すると述べられていた。しかし、本事例研究から高CS要因への影響要因として示された「多様な経路による部門間コミュニケーション」も、職場設計や職務設計とそれらの運用に関わるものとして内部サービスに含められると考えられる。本事例研究の結論としては、内部サービスには、従業員満足に影響を与えるものと、従業員満足へポジティブな効果とネガティブな効果が合わさり影響が相殺されつつも顧客満足に影響を与えるものがある可能性を指摘し、偏った内部サービスが満足度の不一致の発生の一因となることを示した。さらに、スタッフへの裁量の付与は、従業員満足と顧客満足の悪循環

環、好循環を加速させたり、満足度の不一致が生じている際に相反する影響関係を生み出すことで、満足度の変化に影響している可能性を指摘した。そして、今後の研究課題として、従業員満足に関わる内部サービス、顧客満足に関わる内部サービス、スタッフへの裁量の付与の組み合わせ（8通り）から、満足度の類型（eC型、Ec型、EC型、ec型）と、満足度の時間経過による変化・継続を予想する命題を示し、特に時間経過による満足度の類型の変化についてはさらなる研究が待たれると指摘した。

また、満足度の不一致の解消に関して、X社店舗における長期の事例研究から、本部が店舗への介入を行った後に、店内昇進の店長がスタッフとの関係を活かしスタッフヘリダーシップを共有しつつ組織営業を推進していた可能性があることを示した。満足度の不一致を報告した定量的な先行研究はいくつか見られるものの、不一致が生じる具体的なプロセスは不明確であり、不一致の解消過程については知りうる限り先行研究がない。事例店舗の多面的な分析により不一致の発生の要因やプロセスを示すとともに、不一致の解消の過程を明らかにしたことは本研究の独自の貢献と言えよう。

【注記】

本要旨で言及している論文の出典に関しては博士論文本文の参考文献リストにて記載している。

なお、博士論文の1章は木田世界（2018）「従業員と顧客間の態度の同質性と異質性に関する研究整理 ―組織論とサービス・マネジメント論の視点から―」『横浜国際社会科学研究』第22巻4号、43-52頁.を、2章3節1項は木田世界（2019）「顧客満足へ向けたサービス提供戦略と組織管理 ―コンティンジェンシー・モデルの拡張と研究課題の提示―」『経営学史学会年報』第26輯、125-136頁.を、2章3節2項と同3項は木田世界（2019）「アフターサービス重視の営業における店舗管理の研究に向けて」『組織学会大会論文集』第8巻1号、14-19頁.を大幅に加筆・修正・削除したものとなっている。博士論文第4章の2016年におけるX社6店舗の事例研究については、木田世界（2017）「サービス提供における従業員満足と顧客満足の両立に向けて ―営業スタッフの協働に関する課題―」『横浜国立大学大学院国際社会科学府 経営学専攻 2016年度修士論文』の概要を記載している。

審査結果の要旨

本研究の目的は、企業が消費者にサービスを提供する中で、従業員満足度と顧客満足度との相互作用のあり方について検討し、特に、従業員満足度と顧客満足度の不一致（両者の満足度間に乖離がある状態）がどのように生じ、解消され得るのか、解消の仕方について検討を行うことである。サービス提供という価値創造活動の中でも、営業活動に注目する。Normann（1984）などを源流に Heskett et al.（1994）が提唱したサービス・プロフィット・チェーンの理論的モデルの発展を描きながらその限界を示した。特に、従業員満足および顧客満足に関する一連の既存研究において、両者の間の不一致のメカニズムについては、これまで十分議論されてこなかったことを指摘した。メカニズムの解明を学術的な問いにし、不一致が生じるプロセスやその解消の仕方を観察する仮説構築型の調査設計を創造的に考えた。調査に深く協力してくれた2つの企業から機密性の高い内部データの提供をしてもらえた上で、多くの実務家へのインタビューの機会を得られた。探索型の事例研究に必要な不可欠なリッチなデータを収集したこと、また、分析や考察が高いレベルで行われたことが高く評価された。これらのことによって、新しい知見に繋がった研究ができたと言える。

本研究の事例調査によって発見された事実に基づき、サービス・プロフィット・チェーンの

理論において従業員満足の源泉とされている「内部サービス」を2つに分類した。従業員満足にのみ直接影響を与える要因（例、本部支援に基づく組織営業の推進）を内部サービス1にし、従業員満足に加えて顧客満足にも直接影響を与える要因（例、多様な経路による部門間コミュニケーション）を内部サービス2にした。さらに従業員と顧客のコミュニケーション・相互作用過程に関わるものとして、スタッフへの裁量の付与があり、これは従業員満足と顧客満足の循環的關係（好循環・悪循環含む）を強める要因となっていることを論じた。

従来理論では、内部サービス、従業員満足、顧客満足が直線的につながっていたため満足度の不一致の発生が説明できなかったが、本研究では内部サービスを従業員満足に関連するものと顧客満足に関連するものとに分け、満足度の不一致を説明する枠組みを提示した。なお、内部サービスから顧客満足への直接の影響については、Hogreve (2017) の定量的研究でも指摘されているが、内部サービスが顧客満足に影響する具体的なプロセスは示されておらず、従業員満足と顧客満足の循環という視点はない。サービス提供現場でのヒアリングから不一致が生じる要因やプロセスについて考察したことは本研究の理論的貢献と言える。また、満足度の不一致を報告した先行研究はいくつか見られるが、不一致の解消過程については先行研究がなく、事例研究のため一般性は限られるものの解消の過程を明らかにしたことは本研究の独自の貢献と言える。

本研究の一部は、『横浜国際社会科学研究所』『日本経営倫理学会誌』『経営学史学会年報』に査読付き研究論文として、それぞれ掲載されている。あわせて、組織学会等で複数の学会発表にて研究発表を行い、既に一定の外部評価を受けている。

以上のことから、本論文審査委員一同は、本学府の博士号審査基準①に照らして、木田世界氏の学位請求論文「営業組織における従業員満足と顧客満足の不一致」が博士（経営学）の学位を授与するに値するものとして、判断する。