

博士論文

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

横浜国立大学大学院

国際社会科学府

木田 世界

**KIDA SEKAI**

2020年3月

**March 2020**



## 序

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)。企業のステークホルダーとして株主や債権者、地域社会や取引先なども重要な存在ではあるが本研究では従業員と顧客に注目する。現代のような高度な社会的分業がなされ、財・サービスの提供を企業などの組織が担っている社会では、ほとんどの人が生活の中で従業員として、そして顧客として、何らかの形で組織と関わる局面を持っている。

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可能性もある (Brown & Lam, 2008)。ここにおいて、経営者・管理者は様々な経営資源を組み合わせ変換する際の効率を高めるとともにその配分にも考慮しなければならない。そこで本研究では、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生じていること) がどのように生じ、解消され得るのか、その際の両者の満足度の相互作用のあり方について検討を行いたい。

従業員満足と顧客満足の間相互作用があり従業員の満足に好影響・悪影響を与える諸要因と顧客満足に好影響・悪影響を与える諸要因の重なり合いが大きいこともあれば、重なり合いが小さく従業員の満足と顧客の満足それぞれを別々の問題として検討することが相応しい状況もあるかもしれない。しかし組織によるサービスの提供のような従業員と顧客の相互作用に基づいて行われる活動において、従業員の満足と顧客の満足が相互に完全に無関係であるとは考えにくく、両者の満足度を同時に検討する事には一定の意義があろう。

本稿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、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。また、田村 (1999) による代表的な日本企業の事業部の調査では、競争力の源泉として営業力は、製品・技術開発力やロジスティクス力よりも大きな影響を持つとしており、企業の成功を理解する上で営業は重要な活動の一つであると言えよう。

本稿の構成としては、1章ではまず、サービス・顧客満足・従業員満足という本研究のキーワードとなる概念を確認する。その後、従業員満足と顧客満足の相互の影響はどのようなプロセスで生じるのかについて代表的な理論を提示する。そして、従業員満足と顧客満足の関係性についての実証研究を検討した後、小括と先行研究への疑問を提示する。

2章では、まず主に欧米で personal selling（人的販売）として研究されてきたセールス成果（財務成果、顧客成果、従業員成果）の規定要因、その中でも特に組織上・管理上の要因の研究を概観し、次に営業活動を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捉え組織的な営業の在り方を探ってきた日本の営業研究について言及したい。

3章では、1章と2章の文献レビューを受けてリサーチ・クエスチョンを提示し、それに対して事例研究により答えを探る理由を説明し、その対象の選定方法を示した後、データ収集の方法を示し、それぞれのデータにどのような処理を施しどのような手順で分析を行うのかを説明する。

4章ではX社店舗での事例研究結果を記載する。まずX社についての概要や組織、制度について簡単に説明する。そして、各事例店舗の個々の研究結果を過去からの変化に注意を払いながら記述する。ここでは、満足度の不一致の発生と解消の両方を扱う。次に各事例店舗の研究結果を一覧しながら比較し、X社事例店舗での研究結果についての小結論を示す。

5章ではSDS社店舗での事例研究結果を記載する。前章と同様にまずSDS社についての概要や組織、制度について簡単に説明する。そして、各事例店舗の個々の研究結果を記述する。なお、SDS社店舗は短期的な分析になり、満足度の不一致の発生を扱う。次に各事例店舗の研究結果を一覧しながら比較し、SDS社事例店舗での研究結果についての小結論を示す。

6章では、まずX社とSDS社について会社単位で環境やパフォーマンス、組織について比較する。その後、各社の事例店舗での研究結果を比較・統合し、ヒアリングに基づくコードを集約して概念を構成し、概念間の関係について考察を行い、その結果を先行研究の流れに位置づける。ここでは、二社店舗の結果から満足度の不一致の発生について検討し、満足度の不一致の発生プロセスを図示した後に、4章における満足度の不一致の解消の考察について再検討を加える。

7章では本稿の流れを振り返り全体としての結論について簡潔に述べた後に、本研究の学術的および実務的インプリケーションについて説明し、問題点と今後の研究課題について示す。

# 目次

図表目次 .....	6
<b>1章 サービス提供における従業員満足と顧客満足の関連性.....</b>	<b>9</b>
<b>1.1. 基本概念の整理.....</b>	<b>9</b>
1.1.1. サービスの概念 .....	9
1.1.2. 職務満足と従業員満足の概念.....	10
1.1.3. 顧客満足の概念 .....	11
<b>1.2. 従業員満足と顧客満足の関連性についての理論 .....</b>	<b>12</b>
1.2.1. サービス・プロフィット・チェーン.....	12
1.2.2. サービス風土に関する研究 .....	15
1.2.3. リンケージ・リサーチ・モデル.....	16
<b>1.3. 従業員満足と顧客満足の関係についての実証研究.....</b>	<b>17</b>
1.3.1. 従業員満足と顧客満足の相関.....	18
1.3.2. 従業員満足と顧客満足の関係に影響を及ぼす状況要因（モデレーター） .....	20
1.3.3. 従業員満足と顧客満足の間の媒介変数（メディエーター） .....	23
1.3.4. 従業員満足と顧客満足の間の因果関係、及び財務成果との関連性 .....	24
<b>1.4. 小括と先行研究への疑問.....</b>	<b>27</b>
<b>2章 営業活動の組織論的研究の潮流 .....</b>	<b>28</b>
<b>2.1. はじめに .....</b>	<b>28</b>
<b>2.2. セールス研究の概観 .....</b>	<b>28</b>
2.2.1. リーダーシップ .....	29
2.2.2. コントロール方法.....	30
2.2.3. 人的資源管理施策.....	31
2.2.4. 組織風土・組織文化 .....	31
<b>2.3. 営業活動の標準化とエンパワーメント .....</b>	<b>32</b>
2.3.1. サービスにおける標準化とエンパワーメント .....	33
2.3.2. 営業活動における標準化による管理.....	35
2.3.3. 小売業における本部と店舗の関係 .....	39
<b>2.4. 営業組織におけるコンフリクト .....</b>	<b>41</b>
2.4.1. 営業部門内のコンフリクト .....	41
2.4.2. 営業部門と他部門のコンフリクト .....	43
<b>2.5. 小括 .....</b>	<b>44</b>
<b>3章 研究方法 .....</b>	<b>46</b>
<b>3.1. リサーチ・デザインと研究対象 .....</b>	<b>46</b>
3.1.1. リサーチ・クエスション .....	46

3.1.2. 事例研究法を用いる理由.....	48
3.1.3. 事例の選定と比較の枠組み.....	49
<b>3.2. データ収集方法.....</b>	<b>51</b>
3.2.1. 満足度の測定.....	52
3.2.2. その他の変数の測定.....	57
<b>3.3. 分析方法.....</b>	<b>64</b>
3.3.1. 分析の手順.....	64
3.3.2. 各データの分析方法.....	65
<b>3.4. 小括.....</b>	<b>68</b>
<b>4章 X社店舗における事例研究結果.....</b>	<b>70</b>
4.1. X社の概要と取り組み.....	70
4.2. X社の各事例店舗について.....	72
4.2.1. 各事例店舗の満足度推移.....	72
4.2.2. 各事例店舗の状況.....	74
4.3. X社事例店舗間の比較.....	105
4.3.1. 訪問時アンケート結果による店舗間比較.....	105
4.3.2. コーディング表による店舗間比較.....	110
4.4. 考察と小結論.....	118
4.4.1. 組織営業の推進と従業員・顧客の満足度.....	118
4.4.2. 不一致解消過程における店内昇進店長の役割と共有されたリーダーシップ...119	119
<b>5章 SDS社店舗における事例研究結果.....</b>	<b>123</b>
5.1. SDS社の概要と取り組み.....	123
5.2. SDS社各事例店舗について.....	124
5.2.1. 各事例店舗の従業員満足度・顧客満足度.....	124
5.2.2. 各事例店舗の状況.....	126
5.3. SDS社事例店舗間の比較.....	146
5.3.1. 訪問時アンケートによる店舗間比較.....	146
5.3.2. コーディング表による店舗間比較.....	149
5.4. 考察と小結論.....	160
<b>6章 考察.....</b>	<b>162</b>
6.1. X社とSDS社の比較.....	162
6.1.1. パフォーマンス.....	162
6.1.2. 環境・商品.....	164
6.1.3. 組織.....	164
6.2. 満足度の不一致の発生：二社店舗における事例研究結果の統合.....	165
6.2.1. 事例研究結果の統合における考察方法.....	165

6.2.2. CS の高低および ES の高低に基づく店舗間比較 .....	169
6.2.3. 満足度の一致不一致に基づく店舗間比較 .....	180
6.2.4. 不一致事例店の類型別の特徴に関する確認.....	185
6.2.5. 満足度要因に関するまとめと考察 .....	193
<b>6.3. 満足度の不一致の解消（X社店舗の2016年から19年の推移に注目して） .....</b>	<b>199</b>
<b>6.4. 事例研究結果と先行研究の関連性.....</b>	<b>202</b>
6.4.1. サービス業における従業員満足と顧客満足の関係の研究に関連して.....	202
6.4.2. 営業活動の組織論的研究に関連して.....	207
<b>7章 結論と残された課題 .....</b>	<b>210</b>
7.1. 結論：満足度の不一致の発生と解消について .....	210
7.2. インプリケーション .....	211
7.2.1. 学術的インプリケーション .....	211
7.2.2. 実務的インプリケーション .....	214
7.3. 問題点と今後の研究課題 .....	215
参考文献 .....	220
<b>【外国語文献】</b> .....	<b>220</b>
<b>【邦語文献】</b> .....	<b>225</b>
謝辞 .....	228
COI 開示.....	229
付1. 店舗訪問時アンケート .....	230
付2. ケース・スタディ・プロトコル .....	241

## 図表目次

図表 1：サービス・プロフィット・チェーンの流れ.....	14
図表 2：Wiley (1996) のリンケージ・リサーチ・モデル .....	17
図表 3：従業員満足と顧客満足の関係に影響する状況要因.....	22
図表 4：従業員満足と顧客満足の間の媒介要因.....	23
図表 5：ボーエンとローラーのコンティンジェンシー・モデル .....	35
図表 6：事例研究の対象店舗 .....	51
図表 7：事例研究におけるデータ収集の概要.....	52
図表 8：X社における職場アンケートの回収日 .....	54
図表 9：X社職場アンケートの項目（従業員満足に関連するもの） .....	54
図表 10：店舗訪問時アンケートの項目.....	62
図表 11：SDS社におけるeNPS調査の項目 .....	63
図表 12：ア・プリアリなコードの一覧.....	66
図表 13：事例研究結果・考察の枠組み.....	69
図表 14：X社 従業員満足者割合の推移（全店平均・事例店舗） .....	72
図表 15：X社事例店舗 従業員満足者割合の推移（X社全店平均との差異） .....	73
図表 16：X社事例店舗 顧客満足（大変満足者割合）の推移（X社全店平均との差異） .....	73
図表 17：16年前期を基準とした各事例店舗及びX社における顧客大変満足者割合の 推移.....	74
図表 18：A店における諸項目の関係（2016年） .....	75
図表 19：A店満足度推移（X社平均との差異） .....	76
図表 20：A店における諸項目の関係（2019年） .....	81
図表 21：B店における諸項目の関係（2016年） .....	82
図表 22：B店満足度推移（X社平均との差異） .....	83
図表 23：B店における諸項目の関係（2019年） .....	87
図表 24：C店における諸項目の関係（2016年） .....	88
図表 25：C店満足度推移（X社平均との差異） .....	89
図表 26：C店 k店長、u副店長による店舗訪問時アンケートの回答.....	91
図表 27：C店における諸項目の関係（2019年） .....	94
図表 28：D店における諸項目の関係（2016年） .....	95
図表 29：D店満足度推移（X社平均との差異） .....	96
図表 30：D店 n店長、o副店長によるアンケートの回答.....	97
図表 31：D店における諸項目の関係（2019年） .....	102
図表 32：E店における諸項目の関係.....	103

図表 33：F 店における諸項目の関係.....	104
図表 34：X 社各店舗情報提供者の基本情報（2019 年 8 月時点） .....	105
図表 35：2019 年訪問時アンケートの X 社（A～D 店）の結果.....	106
図表 36：訪問時アンケート 店長と副店長の回答に差異がある項目 .....	107
図表 37：訪問時アンケート 店長・副店長による営業職者コントロール方法 .....	109
図表 38：訪問時アンケート 店長がよく用いるコミュニケーション経路.....	110
図表 39：X 社各事例店舗におけるコード言及回数.....	115
図表 40：X 社各事例店舗におけるコード有無.....	116
図表 41：X 社各コードの店舗群カバー率 .....	117
図表 42：X 社 A 店・D 店における組織営業の実現過程 .....	122
図表 43：SDS 社 従業員満足度（eNPS）（事例店・全店平均） .....	124
図表 44：SDS 社 事例店従業員満足度（eNPS）の推移（全店平均との差異） .....	124
図表 45：SDS 社 従業員満足度推移（事例店・全店平均） .....	125
図表 46：SDS 社 顧客満足度（NPS）推移（事例店・全店平均） .....	125
図表 47：SDS 社 事例店顧客満足度（NPS）推移（全店平均との差異） .....	125
図表 48：SDS 社 顧客大変満足者割合推移（事例店・全店平均 ～17 年） .....	126
図表 49：G 店における諸項目の関係 .....	130
図表 50：H 店における諸項目の関係 .....	135
図表 51：I 店における諸項目の関係.....	140
図表 52：J 店における諸項目の関係.....	145
図表 53：SDS 社事例店舗 店長基本情報 .....	146
図表 54：2019 年店舗訪問時アンケートの SDS 社（G～J 店）の結果 .....	147
図表 55：訪問時アンケート 店長がよく用いるコミュニケーション経路.....	149
図表 56：SDS 社各事例店舗におけるコード言及回数.....	156
図表 57：SDS 社各事例店舗におけるコード有無 .....	157
図表 58：SDS 社各コードの店舗群カバー率（満足度の一致と不一致） .....	158
図表 59：SDS 社各コードの店舗群カバー率（従業員満足度と顧客満足度の高低） .....	159
図表 60：両社事例店舗で用いられたコードと一社事例店舗のみで用いられたコード .....	168
図表 61：二社の各店舗群における必要十分条件（顧客満足に関して） .....	170
図表 62：二社事例店舗における共通コードの有無 .....	171
図表 63：二社店舗統合データによる必要条件・十分条件（CS および ES の高低） .....	172
図表 64：「部門間の意見の違い」再コーディング .....	173
図表 65：顧客満足に影響する要因の関係性 .....	174
図表 66：二社の各店舗群における必要十分条件（従業員満足に関して） .....	175
図表 67：低 ES 店舗群についてのコーディング修正表 .....	178

図表 68：従業員満足に影響する要因の関係性.....	179
図表 69：二社の各店舗群における必要十分条件（満足度の一致・不一致に関して） .....	181
図表 70：一致店舗群に関連する可能性があるコードの店舗ごとのコーディング状況 .....	185
図表 71：顧客対応におけるスタッフへの裁量の付与に関連する項目 .....	185
図表 72：各コードの eC 型、Ec 型店舗群カバー率 .....	186
図表 73：訪問時アンケートの X 社(A～D 店)、SDS 社(G～J 店)の結果（平均との比較） .....	187
図表 74：2016 年調査時点の X 社事例店舗（A～F 店）の特徴.....	188
図表 75：顧客満足に関連するコードの各店舗コーディング状況 .....	194
図表 76：従業員満足に関連するコードの各店舗コーディング状況.....	195
図表 77：従業員満足と顧客満足の相互作用に関連するコードの各店舗コーディング状況 .....	195
図表 78：二社事例店舗（2019 年）における要因の充足状況 .....	196
図表 79：従業員満足度と顧客満足度による店舗類型を規定する構造 .....	196
図表 80：Loveman (1998) によるサービス・プロフィット・チェーンの実証研究モデル .....	203
図表 81：サービス・プロフィット・チェーンにおける内部サービス、従業員満足、顧客満足の関係 .....	205
図表 82：本事例研究における内部サービス、従業員満足、顧客満足の関係 .....	205
図表 83：本事例研究における内部サービス、従業員満足、顧客満足の関係（簡易版） .....	212
図表 84：内部サービス①・②と循環強化要因、満足度の予想される関係 .....	212

# 1 章 サービス提供における従業員満足と顧客満足の関連性

本章では、まず、サービス・顧客満足・従業員満足という本研究のキーワードの概念を確認する。その後に、従業員満足と顧客満足の相互の影響はどのようなプロセスで起こるのかについて代表的な理論を提示する。そして、従業員満足と顧客満足の関係性についての実証研究について検討した後、小括と先行研究への疑問を提示する。

## 1.1. 基本概念の整理

### 1.1.1. サービスの概念

近藤（2003）は、日本におけるサービス研究に関する遅れの原因がサービス概念の曖昧さにあるのではないかということや、欧米において70年代まで活発にサービスの定義が議論されていたのに80年代以降議論が減少したのはなぜかということの問題意識として、欧米や日本の研究におけるサービスの概念を検討している。そして、サービスは「サービス・エコノミーやサービス産業、サービス企業、商品としてのサービスおよび活動としてのサービスのように、『経済』、『企業』、『商品』、『活動』の4つの異なったレベルで使用されている」としている(近藤 2003, p.3)。

活動レベルではサービスは最大公約数的な定義として、「価値形成的な活動、またはそれを要素とするプロセス」(近藤 2003, p.12)と捉えることができ、ここからサービスの特徴が演繹的に示されている。

- ①顧客の消費システムとの関連する価値形成的な活動であるということは、サービスは顧客の課題に対するソリューションを提供することだと示している。
  - ②活動は働きかけの対象を必要とする。これは、サービス提供プロセスは、サービス資源（人、モノ、システム）と顧客との「相互作用」として進行することを示す。
- 以上のようなサービス概念の検討から近藤（2003）はサービスに関する研究課題として、
- ①サービス活動はその場その時に対象を必要とし、故にサービスは生産と同時に消費されるが、その場で顧客をいかに満足させるのかというサービス・エンカウンターの問題。
  - ②サービス提供プロセスにおける顧客とサービス資源（ヒト、モノ、システム）

との相互作用を円滑に行うために、顧客との関係性をどのように構築し、顧客の動機付けをどう高めるか、また、サービスを提供する従業員へのインターナル・マーケティングをどう行うかという問題があるとしている。

以上、近藤（2003）に基づきサービス概念やサービスに関する研究課題について確認した。経済レベルのサービスと企業レベルのサービスも、主に取り扱う事業や製品に注目した

産業レベルの概念として類似していると思われる。事業の多角化が進む現在ではこのような産業レベルでサービスを捉える見方は簡便ではあるが現実的な妥当性に欠けると言えよう。また、商品としてのサービスであるが活動としてのサービスではないようなサービスがあるとは考えにくく、活動としてのサービスではあるが商品としてのサービスではないサービスは、経営学の対象外となるであろう。この2つのサービス概念を厳密に区別することはあまり有意義でないと思われるため、本章では「サービス」を近藤（2003）のいう「商品としてのサービス」や「活動としてのサービス」と捉えることとする。

本章では、サービスにおける従業員満足と顧客満足の関係を扱う。これは成熟市場における戦略としての問題であるとともにサービス・エンカウンター、従業員のサービス提供を支援するインターナル・マーケティング等に関連する研究と位置づけられると言える。

### 1.1.2. 職務満足と従業員満足の概念

職務満足は、「個人の仕事の評価や仕事の経験からもたらされる喜ばしいもしくは肯定的な感情」（Locke,1976, p.1300）と定義されている。藤森（2010）によると職務満足の中には、上司・同僚・キャリア・仕事など多様な側面を含めた集団生活の環境に対する認識としての個別的職務満足と、仕事についての総合的な満足としての全体的職務満足がある。全体的職務満足度は、「総合的に見て仕事に満足していますか」など少数の質問により計測できるため、個別的職務満足と比べ測定が容易とされ、離職率などとの相関が高いことが示されている。一方で個別的職務満足は具体的な集団環境の改善などの局面で有用とされている。

Schneider, Parkington & Buxton（1980）は、Kunin（1955）に基づき、従業員の満足を、職務への満足と会社や組織への満足に分けている。会社や組織への満足は、「（あなたが今まで働いたり話を聞いた他の組織と比べて、）あなたは働く場所としてこの組織をどのように評価しますか」（Loveman 1998, p.22 を筆者が翻訳）といった尺度で計測される。

以降では、「個人の」「仕事の評価や仕事の経験からもたらされる喜ばしいもしくは肯定的な感情」を職務満足とし、組織や職場などの集団単位で、職務満足を平均値等により集約した指標を「集団単位の職務満足」と表記する。そして、組織や職場などの集団単位で、会社への満足を平均値等により集約した指標を「集団単位の会社満足」と表記する。なお、従業員満足（ES: Employee Satisfaction）は、「集団単位の職務満足」「集団単位の会社満足」の両者を含む、集団単位で見た時の満足を表すこととする。なお、集団単位の変数としての職務満足の定義について、Whitman, Van Rooy & Viswesvaran（2010, p.43）は、Brief（1998, p.86）の個人の職務満足の定義を参考にしながら、「好ましい-好ましくないという度合いによる、共有された仕事経験の情緒的・認知的な評価によって示される内面的な状態」と定義している。彼らは、職場のような集団では共通の経験（共通のルール、管理者、慣行…）が

存在することを、集団単位の変数として職務満足を捉える理由としている。

### 1.1.3. 顧客満足の概念

Oliver (1997, p.13) は既存の顧客満足 (CS: Customer Satisfaction) の定義を概観し、その共通性に着目しながら一般的な顧客満足を以下のように定義している。「満足とは消費者の充足反応 (fulfillment response) である。それは、製品やサービスの特徴、あるいは製品やサービス自体が喜ばしい水準の消費関連の充足をもたらした (もたらしつつある) という判断であり、その充足の水準が十分であるか不足しているかの判断を含む。」本研究においても、基本的にはこの定義を元に顧客満足を捉えたいと考える。何を「水準」として充足を判断するかについて、小野 (2000) は消費者の事前の期待やニーズとの比較、代替ブランド・理想ブランドとの比較が水準となると述べている。奥瀬 (2008) によれば、顧客満足という概念は期待不一致モデルに依拠している。期待不一致モデルとは、顧客が満足であるか不満であるかは顧客の事前の期待とその後の成果によって決定するというモデルである。奥瀬 (2008, p.56) は続けて、「事前の期待が成果よりも高い場合には負の不一致 (negative disconfirmation) が起こり、顧客はその財・サービスに対して失望したり、不満を持ったりする。逆に、顧客が財・サービスから得られる成果が事前の期待よりも高い場合には正の不一致 (positive disconfirmation) が起こり、顧客は財・サービスから満足を得る。期待と成果が同じ場合には、事前の期待と同程度の成果を確認 (confirmation) することになる。」と説明している。

奥瀬 (2008) によれば、多くの顧客満足研究においては、満足—不満足を両端とする一次元を仮定する一因子理論を採用している。その一方で、多次元を仮定する研究も若干ある。例えば、嶋口 (1984) では、「満足」と「不満」で異なる次元を仮定している。すなわち「満足していない」という状態は「不満である」という状態とは異なると考え、「満足」⇔「満足していない」によって規定される「アンサティスファクション」という次元と、「不満」⇔「不満でない」によって規定される「ディスサティスファクション」という次元を区別している。嶋口 (1984) はディスサティスファクションとアンサティスファクションという次元に関連して、満足概念の構造を示すものとして、「本質機能」と「表層機能」という概念を取り入れた「満足のピラミッド」を提示している。

奥瀬 (2008, p.57) は、「本質機能とは『顧客が支払う代価に対して当然受けうると期待している』機能である。表層機能とは『代価に対して当然と思わないが、あればあるにこしたことはない期待』に関わる機能である。例えば銀行の場合、預金の安全性、確実性は本質機能に当たり、店舗の雰囲気や行員の親切な対応は表層機能となる。本質機能の欠如は顧客が不満を感じる要因となるため、本質機能はディスサティスファクション次元と関わる。一方で、表層機能はなくても困らないが、表層機能が備わることにより顧客は『満足を感じない』状態から『満足を感じる』状態にシフトしうると考えられることから、アンサティスファク

ション次元と関わる。」「ある属性が本質機能なのか表層機能なのかは個人によってその受け取り方に差はあり、かつ経時的にも変化しうるものである。」と嶋口（1984）の見解を整理している。

狩野・瀬楽・高橋・辻（1984, p.149）は、同じように顧客満足を多角的に捉えており、「魅力的品質要素」を「それが充足されれば満足を与えるが、不充足であっても仕方ないと受け取られる品質要素」、「当たり前品質要素」を「それが充足されれば当たり前と受けとられるが、不充足であれば不満を引き起こす品質要素」と捉えており本質機能と表層機能という分類に近いが、「一元的品質要素」として「それが充足されれば満足、不充足であれば不満を引き起こす品質要素」も存在しうると述べている。

本研究における考察では、満足の多次元性が消費者の全体的な結果としての顧客満足と従業員の満足との関係の複雑性を生み出している可能性があると考え、嶋口（1984）や狩野ら（1984）といった満足を多角的に捉える見方も参考に検討を進めたいと考える。

## 1.2. 従業員満足と顧客満足の関連性についての理論

Brown & Lam（2008）によると、顧客満足と従業員の職務満足の関係を扱った理論として、サービス・プロフィット・チェーンと、サービス風土が挙げられる。また、その2つを参考に提起された理論として、Wiley（1996）リンケージ・リサーチ・モデルがある。ここでは、この3つの理論について紹介する。その後、実証研究において、顧客満足と職務満足の関係についてどこまでが明らかにされているのか検討したい。

### 1.2.1. サービス・プロフィット・チェーン

#### 【Normann（1984）の「3つの循環」】

リチャード・ノーマン（Richard Normann）は、1980年代にスカンジナビア航空の経営再建に関する研究から、サービス・マネジメントの礎を築いた。Normann（1984）が提唱した「3つの循環」という枠組みは、後述するサービス・プロフィット・チェーンの源流となる考え方の一つと思われるためここに紹介する。

Normann（1984）は、サービス業において企業が持続的に高いパフォーマンスを上げるためには、

①マクロの循環、②内部サービス循環、③ミクロの循環という3種類の循環的な関係を生み出すことが重要であると指摘している。以下に、Normann（1984）に基づき3種類の循環的關係について説明する。

①マクロの循環とは、「強力な市場での位置付け」（高い評判やリピート率）が経済的結果をもたらし、経済的結果から再投資することでさらに強力なサービス・マネジメント・システムを作り上げ、それが更に「強力な市場での位置づけ」を高めるという循環である。

②内部サービス循環とは、良いサービスについての規範が、従業員の相互作用により共有され強化されていくことを示す。特に、規範が上司と部下の間や、機能別部門間でも共有されていることが重要だとされている。このような規範の共有がなければ、従業員は内面に葛藤を抱えてしまう恐れがある。直接顧客に接しないスタッフも含めた全スタッフが互いに協力し仕事の質を高めていくプロセスを指すものと思われる。

③ミクロの循環とは、高揚した（自尊心を持ち動機づけられた）従業員による対応は、顧客の気分を高揚させ、気分の高揚した顧客と接することは従業員に更なる高揚感をもたらすという関係である。また、従業員及び顧客の高揚感は、スムーズなサービス提供を促し、これがさらに両者の高揚感を深めることとなる。

そして、Normann (1984) は、これらの循環的關係は、良循環にも成りうるが、悪循環にも成りうることを指摘している。悪循環となる場合の例として、たとえばコストカットのためのサービスの切り詰めが、顧客の期待と実際のサービスとのギャップから生じる不満を呼び、不満足な顧客と接する従業員も不満足となるとともに、評判が低下し顧客が減少することで更なる売上の低下をもたらすような状況がある。

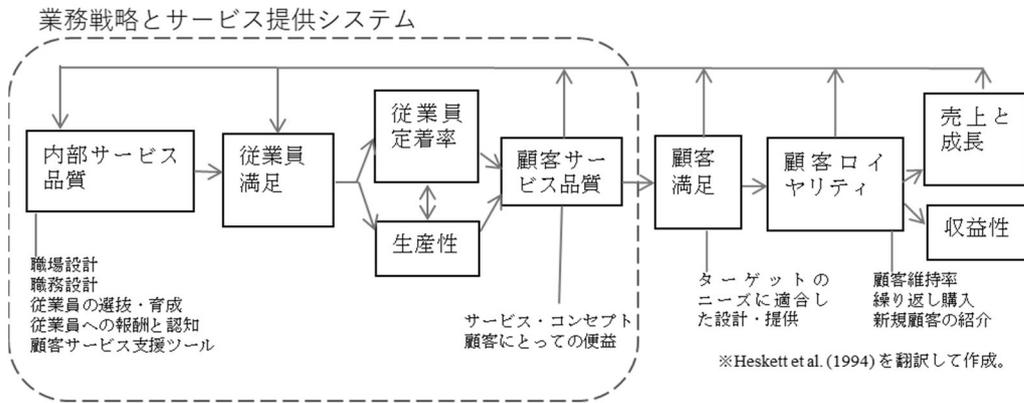
#### 【Heskett et al. (1994) によるサービス・プロフィット・チェーンの提唱】

従業員満足および顧客満足と企業の財務的業績の關係について、Heskett, Jones, Loveman, Sasser & Schlesinger (1994) は複数の企業の事例への洞察からサービス・プロフィット・チェーン (Service Profit Chain) という枠組みを提示している。

ここでは、従業員に向けた内部サービスの結果として従業員満足が高まり、高い従業員満足が生産性向上と離職率低下をもたらす結果サービスの質が高まり、その結果として顧客満足や顧客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している。

なお、ここでの「内部サービス」には職場設計、職務設計、従業員の選抜・育成、従業員への報酬と認知、顧客サービス支援ツールなど広範な要素が含まれ、また、内部サービスは組織文化や文化に影響するリーダーシップとも関連しているとされている。

図表 1：サービス・プロフィット・チェーンの流れ



【 Loveman (1998) によるサービス・プロフィット・チェーンの検討】

Loveman (1998) は、サービス・プロフィット・チェーンにおける諸関係について、アメリカの地方の銀行グループの 450 の支店から得られたデータを元に回帰分析を行った。結果として、サービス・プロフィット・チェーンにおける諸関係は部分的または完全に支持された（支店毎の集計と銀行全体での集計の場合等、データの処理方法により違いが見られた。）

従業員満足と顧客満足との直接の関係については、従業員の会社への満足と職務への満足が、顧客の会社への満足と支店への満足に与える影響が検証された。なお、この調査では、顧客満足度について 1~7 の 7 段階で支店及び会社への満足度の評価が行われ、分析においては高満足者割合（各支店において、満足度が高い（7 または 6）と回答した人の割合）を用いた分析と満足平均値（顧客の満足度の回答の各支店における平均値）を用いた分析とが行われた。高満足者割合を用いた分析では、従業員の会社への満足と職務への満足が顧客の会社への満足に与える影響は有意であったが、従業員の会社への満足と職務への満足が顧客の支店への満足に与える影響は有意ではなかった。満足平均値を用いた分析では、従業員満足から顧客満足への有意な影響は見られなかった。

従業員満足と顧客満足との間接的な関係については、部分的に支持された。つまり、従業員満足が従業員のロイヤリティとの間、及び従業員ロイヤリティと顧客満足との間には、有意な相関関係があることが示された。ただし、従業員ロイヤリティを従業員の勤続意図として計測したときには、従業員の満足とロイヤリティとの間に有意な相関が認められたが、従業員の実際の勤続年数で計測したときには、従業員の満足とロイヤリティとの間の相関は有意にならなかった。反対に、従業員のロイヤリティを勤続年数で計測した時には、従業員のロイヤリティと顧客満足の相関は有意となったが、従業員のロイヤリティを勤続年数で

計測した時には、従業員のロイヤリティと顧客満足との相関は有意とならなかった。

Heskett, Sasser & Wheeler (2008) はサービス・プロフィット・チェーンを発展させ、オーナーシップ指数という概念を提示した。オーナーシップ指数とは、「企業と一体感を感じている顧客や従業員がどれくらいの割合で存在するかを示す指標」(訳書, p.iii) である。オーナーシップを感じる顧客は口コミにより商品の評判の向上や顧客紹介に寄与し、オーナーシップを感じる従業員は活力ある柔軟な対応により顧客の喜びに貢献するとされている。

### 1.2.2. サービス風土に関する研究

#### 【Schneider et al. (1980) のサービス風土に関する研究】

従業員の認識及び態度と顧客の認識及び態度の関係を扱った最初期の研究の一つとして、Schneider, Parkington & Buxton (1980) が挙げられる。この研究では、アメリカにおける銀行の 23 の支店の従業員及び顧客に対する質問紙調査で、サービスに関する従業員の認識や態度と顧客の認識や態度との関係が検証された。具体的には、

- A-1: サービス風土：サービス提供を支援する支店や本部のプロセスや手続きについての従業員の認識 (例：支店の官僚主義的傾向、支店長の管理、設備・システムなど本部のサポート等) および
- A-2: 顧客による支店のサービスの総合品質評価についての従業員の認識と、
- B: 顧客による支店のサービスの品質評価  
(例：総合的な品質評価、窓口担当者・店舗スタッフ・店舗の仕事管理等の個別的評価)  
との相関関係が検証された。その結果、

①B における「顧客による支店のサービスの総合品質評価」と

- A-2 「顧客による支店のサービスの総合品質評価についての従業員の認識」  
との間に相関関係が確認された。

②B における「顧客による支店のサービスの総合品質評価」や「顧客による支店のサービスの個別的品質評価」と、A-1 「サービス提供を支援する支店や本部のプロセスや手続きについての従業員の認識」(サービス風土) に関する複数の項目の間にも有意な相関関係が見られた。

③B における「顧客による支店のサービスの総合品質評価」と「従業員の職務満足」の相関係数は 5%水準で有意とならなかったが、「従業員の組織に対する満足」との相関係数は 5%水準で有意となった。

Schneider et al. (1980) では、サービス提供における従業員と顧客との相互作用・顧客

による生産プロセスへの参加などサービス業の特徴、顧客の要望への応答に専念する分権的な現場部門などサービス組織の特徴、そしてサービス従業員はよいサービスを提供したいという願望を持つ社交型・エンターテイメント型の人間が多く顧客へ心理的に同一化していることなどを理由として、サービスを提供する従業員は顧客の視点に立って組織を見ていることが示されている。そして彼らは、従業員と顧客の認識の類似性は、消費者行動論と組織行動論の統合的研究の基盤となると述べている。

徐（2009）はサービス風土が顧客成果に与える影響の研究について、顧客の期待や組織のサービス提供能力といった点からの検討や、サービス風土の各次元が与える影響の強さを検討するべきと述べている。

#### 【サービス・リーダーシップと組織市民行動との関連付け】

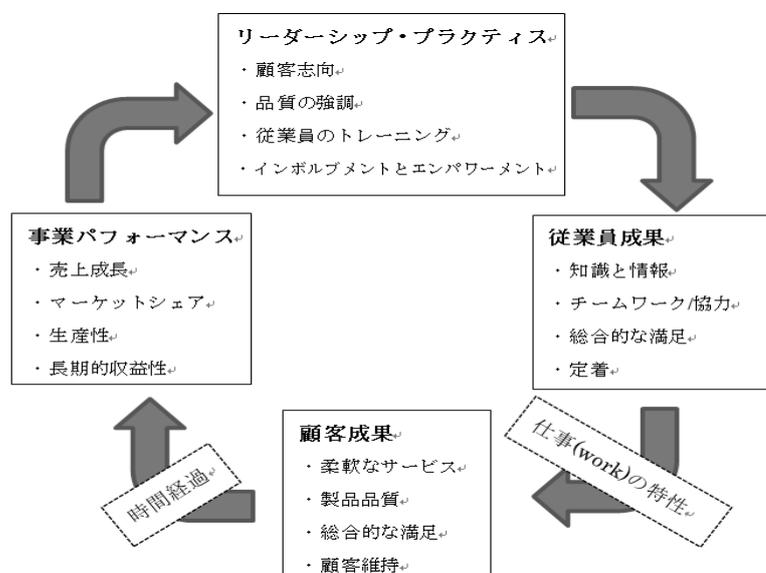
Schneider, Ehrhart, Mayer, Saltz & Niles-Jolly (2005) は、サービス・リーダーシップがサービス風土をもたらし、サービス風土が組織市民行動を、組織市民行動が顧客満足をもたらしという仮説について、スーパーマーケットの 53 部門を分析単位として検討を行った。その結果、これらの要素間で有意な相関関係があることが示された。Schneider et al. (2005) は従業員の職務満足は、組織市民行動の先行要因となると述べている。これらから、従業員の職務満足は組織市民行動を媒介として顧客満足に影響を与えていると考えられる。ただし、従業員満足が直接的に顧客満足に影響を与える可能性や、その他の媒介要因の存在の可能性を否定しているわけではない。

#### 1.2.3. リンケージ・リサーチ・モデル

Wiley (1996) は、従業員と顧客の両者に対して調査を行う方法をリンケージ・リサーチ (Linkage Research) と名付けている。そして、サービス・プロフィット・チェーンやサービス風土に関する研究等を参考にしリンケージ・リサーチ・モデル (Linkage Research Model) を提唱している。これは、下図のようにリーダーシップ・プラクティスが従業員成果を、従業員成果が顧客成果を、顧客成果が事業パフォーマンスを、事業パフォーマンスがリーダーシップ・プラクティスを向上させるという循環的モデルである。

なお、リンケージ・リサーチ・モデルにおける「リーダーシップ・プラクティス」は、顧客志向、品質の強調、従業員のトレーニング、インボルブメント・エンパワーメントという 4 要素で構成されている。Wiley (1996) は銀行支店を対象とした実証調査において、顧客数が多く競争も激しい都市部の支店では特に、リーダーシップ・プラクティスが充実している店舗では従業員満足も顧客満足も高くなるが、リーダーシップ・プラクティスが充実していない支店では従業員満足も顧客満足も低くなる傾向があることを見出し、リーダーシップ・プラクティスの重要性を強調した。

図表 2：Wiley (1996) のリンケージ・リサーチ・モデル



※Wiley (1996, p.377)の図表を訳して作成

以上、Schneider et al. (1980) のようなサービス風土に関する初期の研究は、顧客と従業員の相互作用、分権的で顧客の要望にフォーカスした組織、サービス業に引き寄せられる人材の特性、従業員による顧客への心理的同一化といったサービス業ないしサービスを提供する組織の特性を背景として、従業員の認識と顧客の認識に関係性があることを示した。一方で、Schneider et al. (2005) のような近年の研究では、従業員の組織市民行動を促すサービス・リーダーシップ のような経営管理上の要因に焦点が当てられている。まだ、Heskett et al. (1994) によるサービス・プロフィット・チェーンや Wiley (1996) のリンケージ・リサーチ・モデルにおいても、従業員満足と顧客満足の関係はある意味前提条件的に扱われ、高い従業員満足や顧客満足をもたらす経営管理上の要因（たとえば内部サービスやリーダーシップ・プラクティス）に焦点が当てられていると言えよう。また、これら Heskett et al. (1994)や Wiley (1996) の理論は、経営管理的要因、従業員満足、顧客満足、業績の間の循環的關係の存在も示している。

### 1.3. 従業員満足と顧客満足の関係についての実証研究

前節では、顧客満足と従業員の関係についての問題提起や基本的なモデルの提唱を行った研究を検討した。ここでは、顧客満足と従業員の関係について実証研究で得られている知見を確認し、どのようなことが明らかにされ、どのような見解の不一致や欠落があるのかを提示したい。

### 1.3.1. 従業員満足と顧客満足の間

Brown & Lam (2008) は、1980 年以降に行われたサービス業における職務満足と顧客満足の関係性に関する研究から、分析上必要なデータが得られた 21 本の統計的研究を抽出しメタ分析を行った。結果として、職務満足と顧客満足の間で重み付けられた修正済み相関係数は 0.25 と示され、その 95%信頼区間は  $0.22 < r < 0.27$  であったことから、有意に正であることが示された。(ただし、パス解析の結果では、職務満足が顧客満足に直接与える影響よりも、職務満足がサービスの質を介して与える影響の方が大きいことが示された。)

Whitman et al. (2010) は、アメリカ内外の集団単位の職務満足と組織成果に関する 60 の研究、計 5849 集団における調査を対象としたメタ・アナリシスで職務満足と顧客満足度や生産性などの様々な組織成果との真の相関係数を求めた。

その結果、集団単位の職務満足と顧客満足間の重み付けられた修正済み相関係数は 0.30 となり、80%確信区間の下限も 95%信頼区間の下限値も 0 を超え、正の相関があることが確かめられた。

また、Harter, Schmidt & Hayes (2002) もメタ・アナリシスにより集団レベル (Business Unit Level) の全体的職務満足感と顧客満足度の真の相関が 0.32、集団レベルのエンゲージメント (Employee Engagement) と顧客満足度の真の相関が 0.33 という結果を示している。

以上のように、従業員満足度と顧客満足度の間には、研究の全体的な傾向としては正の相関があるという傾向が示されている。一方で両者の満足が一致しないことを示した研究もあり、そのような結果が示された背景にも着目しつつ紹介する。

竹田 (2009) は、和歌山県のあるホテルの従業員に対して質問紙調査を行い、現場 (オペレーション部門・間接部門) の職務満足と彼らによる顧客関係の良好さの認識の間を調べた。オペレーション部門は、現場のサービスを実行する部門で、宿泊部門、調理部門、宴会部門などである。一方、総務、人事など従業員をサポートする部門は間接部門、もしくは管理部門と呼ばれる。間接部門は、主にオペレーション部門と呼ばれるウェイターやフロントクラークを補佐するのが業務であり、顧客と接する機会は現場部門ほど多くない。

竹田 (2009) の調査の結果、仮説に反して現場のオペレーション部門の従業員では、顧客との良好な関係の認識は職務満足に影響を与えず、報酬、他職種との行動一致(連携)、内発的満足(専門職としてのやりがい)が職務満足に影響していることが分かった。一方で、間接部門では、顧客との良好な関係の認識と内発的満足が職務満足に影響を与えていた。手続きの WEB 化・システム化等でスタッフが直接に顧客と接する機会が減ったこと、サービスがマニュアル化され対人サービスとしての意思決定の幅が狭まったことが、現場のオペレーション部門において顧客関係が職務満足に結びつかない背景とされている。一方で、スタッフの役割をマニュアル化しサービスをシステム化するにあたり、顧客情報の組織的な蓄積

が進み、間接部門に顧客情報が集約され顧客の反応を認識しやすくなったことが、間接部門で顧客関係と職務満足が関連していた背景とされている。

また、藤村（1997）は、病院における質問紙調査で、顧客満足と、医師及び看護師の職務満足との関係を調査した。顧客満足と医師の職務満足には正の相関が見られたが、顧客満足と看護師の職務満足には負の相関関係が見られた。その背景としては、看護師の仕事が労働時間や肉体的・精神的な面で負担の大きな仕事であり、看護師としての義務感から入院患者の要求に答えるほど、看護師側の負担が大きくなることが挙げられている。従って、顧客へのサービス提供において従業員の負担を減らす仕組みが無ければ、顧客を満足させる経験は職務満足には結びつかない可能性がある。

Silvestro & Cross (2000) がイギリスのスーパーマーケットチェーンの6店舗（一部のデータについては15店舗）で行った研究では、財務成果（売り場面積当たりの売上）と顧客シェア、顧客満足、サービスの質等の要素間で有意な正の相関関係が見られた。一方で、財務成果と、従業員満足との間には有意な負の相関が見られた。また、従業員満足と顧客満足の間では、有意ではないものの中程度の負の相関が見られた。ここでは、財務成果の低い店が従業員満足の高い店となった。

この背景としては、大規模店舗では、顧客の購買量や滞在時間がバラバラであり、対応が難しく、厳しく監視され、従業員が多いため一体感が醸成されにくいことが挙げられている。また、通勤時間が長く、近隣店舗との競争もあり、他の雇用の機会も大きく離職率が高い。一方で、スーパーの顧客にとっては、従業員の対応よりも、価格、利便性、品揃え、設備などの方が重要であり、様々な投資がなされている大規模店舗では顧客の満足度が高くなる傾向があると推測された。対照的に小規模店舗では、顧客が均質で対応しやすく、人数も少なく他の雇用の機会も少なく離職率も低いので一体感が醸成されやすい。また、顧客と相互作用する機会も多い。さらに、開店時間も限られている。

Silvestro & Cross (2000) は、従業員満足と顧客満足の間で正の相関が見られなかった原因について、スーパーマーケット業界における戦略の潮流との関係も指摘している。スーパーマーケットでは、従業員の業務は顧客対応よりも棚の補充等の対物業務が中心となっており、事例企業においても近年セルフスキンのレジが導入されており、従業員の顧客対応よりも技術的な面で差別化を図っていた。

一方で、Silvestro & Cross (2000) は、大規模店舗のうち最も顧客満足度が高かったのは、大規模店舗のうち従業員満足が最も高い店舗であったことを指摘し、同一規模の店舗を比較した場合にサービス・プロフィット・チェーンで提示されている関係性が見つけられる可能性は否定できず、さらなる研究が必要と述べている。

### 1.3.2. 従業員満足と顧客満足の関係に影響を及ぼす状況要因（モデレーター）

Brown & Lam (2008) は、どのような産業特性や調査方法が職務満足と顧客満足の関係性の強さを左右するモデレーターとなるのか検討した。その結果、従業員の職務満足と顧客満足の相関は、

- ①対人サービス(例：医療)の方が非対人サービス(例：物品修理)よりも高く、
- ②集団単位で職務満足を分析した方が個人単位の分析よりも高く  
(※個人単位の分析は、各従業員 X,Y…の職務満足と、彼らに対応した顧客 (【X1,X2..】、【Y1,Y2...】 …の CS を、組織単位の分析は各組織 X,Y…における従業員満足と、各組織の顧客 (【X1,X2..】、【Y1,Y2...】 …の CS の相関を調べている)
- ③全体的職務満足(仕事への総合的満足)の方が個別的職務満足(多様な職務環境要因含む)よりも高く
- ④公刊された研究の方が公刊されていない研究よりも高く、

なることが示された。また、BtoB のサービスでも BtoC のサービスでも職務満足と顧客満足の相関は同程度（有意に異ならない）と示された。

Brown & Lam (2008) は、組織単位の研究の方が両者の満足の関係性が強いことこの背景として、Glick & Roberts (1984) や Ostroff & Harrison (1992) を参照し、シナジー効果（満足した従業員同士が協働しあるいは刺激しあいながら顧客満足のための行動や努力を行うこと）があると述べている。

そして、Brown & Lam (2008) は、全体的職務満足の方が個別的職務満足よりも顧客満足への影響が強いことこの背景としては、全体的職務満足の方が情緒的であり、個別的職務満足は、給与や上司、管理方法等に関する理性的な判断であることが挙げられている。全体的職務満足つまり情緒的な面での仕事への満足感は、顧客と対面する際に顧客への感情の伝染を起こしやすい。また、Brown & Lam (2008) は情緒的な職務満足は顧客への親切・利他的な行動 (helping behavior) を誘発するとしている。

また、Whitman et al. (2010) は集団単位の職務満足と組織成果の関係に関するモデレーターの分析を行った。なお、ここでの組織成果としては、顧客満足度、生産性、離職率の低さの3点を統合した指標が計測されている。

ここでは、組織成果と集団単位の職務満足の相関は、組織成果と個人単位の職務満足の相関よりも強いこと、職務満足と組織成果との相関は集団内での職務満足の合意指標が高いほど強くなることが示された。

また、その他のモデレーターに関しては、

- ① 会社への満足の方が仕事への満足よりも、
- ② 給与への満足と同僚への満足の方が管理者への満足よりも、
- ③ 教育分野の方がビジネス分野よりも

従業員の満足と顧客満足を含む組織成果への関わりが強いことが示された。

なお、営利企業によるサービス事業でも非営利組織によるサービス事業でも、チーム (team) レベル、支店 (branch) レベル、組織 (organization) レベルでも集団単位の職務満足と顧客満足が相関しており、それらの間でほとんど差が見られなかったことが示された。

Whitman et al. (2010) は、合意指標が高い集団の職務満足と組織成果の関係が強くなることに関して、集団の職務満足は、集団内に組織の目的を共有し受け入れ協調する傾向を生み出し、集団構成員の行動を集団にとって望ましいものになるように誘導しその結果として組織レベルのパフォーマンスが高まるのではないかと主張している。反対に、低い職務満足は、集団内にコンフリクトをもたらす規範を作り上げ、人間関係を悪化させ、組織の目標を達成する動機づけを弱めるとしている。また、Fulmer, Gerhart & Scott (2003) は職務満足度が高い単位集団は、組織内外からの人材獲得において有利ではないかと述べている。また、Walter & Bruch (2008) は集団における肯定的な感情の度合い (Group's level of positive affect) が一致するほど、集団内の人間関係の質が高まり、連帯感が生まれ集団のパフォーマンスが高まり、集団内にお互いに対する好感が生まれ、構成員が抱く肯定的な感情の度合いがさらに一致すると主張している。そして、この自己強化的な因果関係ループの存在は、集団の職務満足に影響を与える些細な出来事がパフォーマンスの大幅な変化に結びつくことがあると示唆している。

上記の Brown & Lam (2008) や Whitman et al. (2010) で検討されなかったモデレーターとして、Banker & Mashruwala (2007) は従業員満足度から顧客満足度への影響、顧客満足度から財務業績への影響という一連の関係を検証した結果、競争の激しい立地にある店舗では統計的に有意な一連の関係が見られたが、競争の激しくない立地では見られなかった。また、Brown & Mitchell (1993) は顧客とのコンタクト頻度が高い方が従業員満足と顧客満足の相関が高い傾向にあることを示した。松葉 (2008) は、顧客志向の経営理念が浸透している従業員 (経営理念の言説を理解し、行動基準として内在化している従業員) は、顧客を満足させる経験から内発的な動機づけや満足を感じる人が多いことを示している。

図表 3：従業員満足と顧客満足の関係に影響する状況要因

分類	ES-CS の相関を高める状況	ES-CS の相関を低める状況	文献
環境	競争程度が高い	競争程度が低い	Banker & Mashruwala (2007)
業界・業種	対人サービス(例：医療)	非対人サービス (例:物品修理)	Brown & Lam (2008)
	顧客コンタクト頻度が高い	顧客コンタクト頻度が低い	Brown & Mitchell (1993) Homburg & Stock (2004)
	教育分野	ビジネス分野	Whitman et al. (2010)
製品・サービス特質	製品の革新性が高い (顧客の判断が従業員に依存)	製品の革新性が低い	Homburg & Stock (2004)
集団の態度	集団内での職務満足の合意指標が高い(集団内でのポジティブな相互作用)	集団内での職務満足の合意指標が低い	Whitman et al. (2010)
従業員特性	販売員の共感性、信頼性、専門性が高い(均衡理論:balance theoryによる顧客と従業員の会社への態度の一致を想定)	販売員の共感性、信頼性、専門性が低い(ただし、これらのモデレーターが低い状況でも有意に正の相関あり)	Homburg & Stock (2005)
顧客特性	・製品/サービスの顧客にとっての重要性が高い ・価格意識が低い	・製品/サービスの顧客にとっての重要性が低い ・価格意識が高い	Homburg & Stock (2005)
測定方法	集団単位の職務満足	個人単位の職務満足	Brown & Lam (2008)
	会社への満足感	職務への満足感	Whitman et al. (2010)
	全体的職務満足感 (内発的動機づけに近い)	個別的職務満足感	Brown & Lam (2008)

### 1.3.3. 従業員満足と顧客満足のための媒介変数（メディエーター）

職務満足と顧客満足のための媒介変数として、サービスの質と組織市民行動などの効果が示されている。

Brown & Lam (2008) におけるパス解析では、職務満足から顧客満足への影響は、0.1%水準で有意にならなかった。一方で、職務満足はサービスの質に対し 0.1%水準で有意な影響を与え、サービスの質は顧客満足に対して 0.1%水準で有意な影響を与えており職務満足はサービスの質を介して顧客満足に影響していることが示された。Brown & Lam (2008) はここから、表情の模倣や追体験による職務満足の顧客への直接的な情動伝染の効果も否定できないが、サービス・プロフィット・チェーンやサービス風土に基づく、職務満足がサービスの質を媒介として間接的に顧客満足を高めるという説明の方が現実への妥当性を持つと指摘されている。また、従業員満足はサービス意向を通じて顧客満足と関連していることも示されている (Schmit & Allscheid, 1995)。サービス意向は、サービス品質と類似しているように考えられるが、サービス意向は従業員による自身が顧客に良いサービス・製品を提供できているという認識を表す。

また、組織・集団・個人における職務満足が組織市民行動を媒介して組織の総合成果（生産性、顧客満足、低離職率）に影響を与えていることも示されているが、職務満足が総合成果に直接与える影響の方が大きいと示された。このことから、職務満足が総合成果に影響を与えるのは多様な経路があることが示唆された (Whitman et al., 2010)。さらに、様々な業種における販売員の職務満足が顧客志向を通じて顧客満足に関連していた (Homburg & Stock, 2005)。

図表 4：従業員満足と顧客満足のための媒介要因

媒介要因	文献	注記
サービス品質	Loveman (1998), Brown & Lam (2008) など	Brown & Lam (2008)では、従業員満足から顧客満足への直接の影響は有意とならずなかったため、完全な媒介(full mediation)となった。
組織市民行動	Whitman et al. (2010) など	従業員満足から顧客満足の直接の影響も有意であったため部分的な媒介(partial mediation)となった。
顧客志向	Homburg & Stock (2005)	様々な業種における販売員の職務満足が顧客志向を通じて顧客満足に関連していた。
サービス意向	Schmit & Allscheid (1995)	従業員による、自身が顧客に良いサービス・製品を提供できているという認識を表す。

#### 1.3.4. 従業員満足と顧客満足との因果関係、及び財務成果との関連性

Schneider & Bowen (1985) は、従業員及び顧客の離職意図の関係について分析を拡張している。ここでは、「顧客によるサービス評価」と、「彼らに対応した従業員の離職意図」との相関と、「ある顧客に対応した従業員によるサービス評価の認識」と「顧客の離職意図」との相関は、どちらも有意に負の相関関係があることが示されたが、前者の方が後者よりも大きいことを示した。

Schneider & Bowen (1985) は、サービス組織の従業員は、顧客に対し良いサービスを提供したいという心理的欲求を持つため、顧客によるサービス評価に対し敏感であり、顧客によいサービスを提供できていないという認識が離職率を高める可能性を指摘している。そして、顧客の心理的態度が従業員の離職意図に与える影響は、従業員の心理的態度が顧客の離職意図に与える影響よりも大きいことを示されている。Schneider & Bowen (1985) は、この理由について、顧客の心理的態度は従業員に対して明確に表現されるのに対して、従業員は監督や評価制度による制約を受けているのでその心理的態度を顧客に対して明確に表現しにくいのではないかとしている。このことは、顧客満足が従業員満足に与える影響の方が、従業員満足が顧客満足に与える影響よりも大きくなる可能性を示していると思われる。

共分散構造分析を行い因果関係を検証した論文として、Voss, Tsikriktsis, Funk, Yarrow & Owen (2005) がある。この研究では、人的資源管理方式が従業員満足に、従業員満足が顧客満足とサービスの質に、サービスの質が顧客満足に影響を与え、品質向上施策もサービスの質に影響を与えるというモデルであり、その全ての経路が1%水準で有意になることが確かめられた。なお、人的資源管理方式としては、サービス品質向上に対する報酬、インボルブメント、トレーニングが、品質向上施策として品質管理のためのフレームワークやデータ収集活動が計測された。この研究では、従業員満足、サービス品質、顧客満足間の一連の関係の構築の上での経営管理者の役割の重要性が強調されており、「リーダーシップ・プラクティス」の重要性を強調した Wiley (1996) のリンケージ・リサーチ・モデルに対して一つの実証的な根拠を与えていると思われる。

そして、長期的なデータを用いて行った研究として、鈴木・松岡 (2014) がある。彼らは、ホテル産業において6年間に渡り蓄積されたデータを用いて従業員満足度、サービス品質、顧客満足度、財務業績の関係を分析し、一連の指標に関連性があることを示した。従業員満足度に関するデータは一年ごとに、顧客満足度、サービス品質、財務業績のデータは月単位で集計されていた。そこで顧客満足度、サービス品質、財務業績のデータは、従業員調査が行われた月以降の12ヶ月分のデータを年次データとして集計した（つまり、従業員満足と顧客満足の間で最大12ヶ月のタイムラグがある調査となった。）。ここでは、パス解析から、

従業員満足度はサービス品質を介して顧客満足度に影響していることが示された。また、顧客満足度からホテルの回転率への影響は、当年度の顧客満足度と当年度の回転率で見た場合も、当年度の顧客満足度と翌年度の回転率とで見た場合のどちらでも有意であることを示した。

また、従業員満足の変化、顧客満足の変化、財務業績の変化の関係について Keiningham, Aksoy, Cooil, Peterson & Vavra (2006) はスーパーマーケットチェーンの店舗において2年間にわたり収集されたデータを用いて検証を行った。ここでは前提として従業員満足及び顧客満足に関して積極的な満足をもたらす要因と不満足解消をもたらす要因は別々のものになり得ると仮定されている。そのため、従業員と顧客に5件法で実施された質問紙調査を店舗ごとに集計する際には、店舗ごとの平均値に加えて、店舗における満足者の割合、最高満足者の割合、最低不満足者割合を集計している。結果として、従業員満足に関する諸項目と総合的な顧客満足度の向上の間、従業員満足に関する諸項目と売上の向上の間にはおおむね正の相関があった。

また、従業員満足に関する諸項目において、その最低不満足者割合が顧客満足・売上の向上に相関している項目と、その満足者割合が顧客満足・売上の向上に相関している項目には重なりも見られた。一方で、店舗従業員の満足に関する諸項目のうち、その最低不満足者割合のみが顧客満足・売上と相関し相関係数が負となる項目と、その満足者割合のみが顧客満足・売上と相関しその相関係数が正となる項目も見られたことから、従業員満足・不満足の二要因性の存在が示唆された。くわえて、従業員満足度に関する諸項目の向上は顧客満足の向上との間にはほとんど相関がなかったが、売上げの向上との間にはたびたび正の相関が見られた。

さらに、顧客満足と売上の向上の間にはほぼ相関が見られなかった。この点に関して Keiningham et al. (2006) は、このチェーンが比較的新しく、満足向上による顧客維持よりも新規顧客獲得が売りに上げに大きな影響を与えていた可能性を指摘している。

以上から Keiningham et al. (2006) は、従業員満足と、顧客満足や売上といった成果の関係は非線形である可能性があり、従業員満足の向上が十分な水準まで達しなければ成果の向上にはつながらない可能性を示している。

Zablah, Carlson, Donovan, Maxham & Brown (2016) は総合小売店において、従業員満足度と顧客満足度の影響の方向に関する検討として、クロスラグ分析を行っている。ここでは、現場従業員(FLE: Front line employee)の個人の職務満足(JS: Job satisfaction)と、彼らに対応した顧客の満足(CS)について、t1とその1年後のt2時点で集中的に調査を行っている。そして、t1FLE-JS, t1CS, t2FLE-JS, t2CSの間の全6経路での影響又は相互作用を仮定したクロスラグモデルは、同時期の要因間の影響・相互作用しか仮定していないモデルよりもフ

ットしていることを確認した。また、調査対象となった小売店舗においては顧客満足が従業員に経時的に与える影響（outside-in）の方が、従業員満足が顧客満足に与える経時的な影響の方が大きいことを示した。その背景としては社会的交換理論が挙げられている。顧客担当の従業員が継続的に応対を行う事例企業では、従業員はモチベーションに関わらず担当顧客への良い対応を行う義務が生まれやすい一方で、顧客は担当の従業員との将来の関係を円滑にするため従業員に有利な行動（ロイヤリティや紹介）を行うことが多いとされている。

また、Zablah (2016) は以上の結果から、企業との将来的に取引が続く見込みがあるが同じ従業員に接する見込みが少ない業界（ファストフード店、コールセンター）では、双方向の影響や従業員満足から顧客満足への影響（inside-out）が強くなると推論している。これらの業界では、企業への従業員や顧客の満足がそれぞれによる相手方への対応の質を左右するとしている。さらに、顧客が企業とも従業員とも将来的に取引をする見込みが少ない場合、従業員の顧客対応行動は満足により左右されやすく、顧客は従業員と良好な関係を築く動機づけが少ないため、従業員満足から顧客満足への影響が大きくなるだろうと推論している。

レストランにおける2年間の店舗レベルのデータを用いて分析した Koys (2001) の回帰分析では、1年目の従業員満足から2年目の顧客満足には有意に正の影響が認められたが、1年目の顧客満足から2年目の従業員満足への影響は認められなかった。また、1年目の従業員の離職率と2年目の顧客満足や利益率との間には負の相関が認められたが10%水準で有意にならなかった。レストランは、企業との将来的に取引が続く見込みがあるが同じ従業員に接する見込みが少ない業界に相当すると見られるため、inside-out の影響の方が大きくなるというのは Zablah (2016) の議論と合致していると言えよう。

一方で、Ryan, Schmit & Johnson (1996) は北米の金融サービス会社の拠点レベルで2年間に渡り集計されたデータから、従業員満足と顧客満足の間には正の相関があること、顧客満足は1年後の従業員のモラル（監督・会社/職務満足・チームワークで構成）に影響すること、従業員のモラルは、1年後の顧客満足に影響していなかったことを示している。モラルが顧客満足に影響しなかった背景として、2年目には景気の向上が生じその影響で様々なパフォーマンス指標が向上しその分散が減少したことが挙げられた。また、顧客満足が従業員のモラルに影響していた事に関して、経営管理者が顧客満足を指標として様々な経営管理施策を行ったこと、サービス従業員は上司や同僚よりも顧客との接触を頻繁に行うことがあるため組織外からの影響を受け易い可能性が指摘された。

Ryan et al. (1996) では顧客満足調査の段階で個人ではなく支店についての満足を聞いているため、この企業では必ずしも顧客への担当従業員が付く形を採用してないと思われる

ことから、Zablah (2016) の言う企業との将来的に取引が続く見込みがあるが同じ従業員に接する見込みが少ない業界に相当し、従業員満足から顧客満足への影響 (inseode-out) または双方向への影響が予想される。しかし Ryan et al. (1996) では outside-in の影響が確認されていたため、Zablah (2016) の命題が誤りであるか、景気変動といった他の要因の影響であったかはさらなる検討が必要であろう。

#### 1.4. 小括と先行研究への疑問

ここには、以上の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諸研究の概要を記したい。まず、多くの先行研究では職務満足ないし従業員満足（集団単位の職務満足と集団単位の会社への満足）と顧客満足との間には有意な正の相関が確認されているが、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、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と調査方法に関わるものが複数挙げられている。一方で、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と言える。さらに、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。

関連して、従業員満足と顧客満足の因果的な関連性を経時的データで分析した研究も幾つか見られるが、従業員満足から顧客満足への影響を示す研究、逆の因果関係を示す研究、双方向の影響を示す研究があり、コンセンサスが得られていない。因果関係を規定する状況についても明確な結論は示されていないと言える。

以上から、組織において従業員満足と顧客満足の不一致が生じるプロセスについては検討すべき課題と言え、その背景にある問題として従業員満足と顧客満足の因果関係がどのようなになっているのかという問題も挙げられよう。

## 2 章 営業活動の組織論的研究の潮流

### 2.1. はじめに

1 章ではサービス提供における、内部サービス、従業員満足、顧客満足、財務的成果の関連性を論じた。そこでは、顧客と従業員が頻繁に接するような業種では二者の満足度の関連性が強まることが示された。

そこで、この章ではサービスという活動の中でも、営業という従業員と顧客の間で頻繁なコミュニケーションがある局面に注目したい。営業活動に注目する理由としては、営業活動は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、従業員と顧客の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。また、田村（1999）による代表的な日本企業の事業部の調査では、競争力の源泉として営業力は、製品・技術開発力やロジスティクス力よりも大きな影響を持つとしており、企業の活動とその成功を理解する上で営業は重要な要素であると言えよう。

また、1 章では従業員満足と顧客満足の間に関連性は、それぞれが個人レベルで計測された場合よりも職場や会社といった組織単位で集計された場合の方が高くなることも示された。職場単位の変数としての職務満足の定義について、Whitman et al. (2010) は、Brief (1998) による個人の職務満足の定義を参考にしながら、「好ましい-好ましくないという度合いによる、共有された仕事経験の情緒的・認知的な評価によって示される内面的な状態」と定義している。彼らは、職場のような集団では共通の経験（共通のルール、管理者、慣行…）が存在することを、職場単位の変数として職務満足を捉える理由としている。

そこで、この章では、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、次に営業活動を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捉え組織的な営業の在り方を探ってきた日本の営業研究（と一部の海外の研究）について言及したい。

### 2.2. セールス研究の概観

前節「はじめに」で述べたように、本章では営業に関する研究について言及する。営業と類似している欧米の概念としてセールスが挙げられよう。本下・佐藤（2016）によれば、特に米国においてはマーケティングが全体計画を策定し、セールスがそれを実行するという

分業関係が成り立っている。一方で営業は、販売活動に限らずマーケティング活動、自企業内や顧客企業内の関連部署、顧客企業の顧客といった様々な主体との調整活動を通じた顧客価値の共創を含むという。以上からすると、営業はセールスに比べて広範な概念であると言えるが、営業とセールスのどちらも、販売促進（promotion）に関わるものという点で共通していると思われ、海外におけるセールス研究を概観することには日本における営業活動の研究にも一定の意味があると言えよう。そこで本節では海外において人的販売やセールス・マネジメントとして研究されてきたセールスの研究をレビューする。

稲水・佐藤（2018）は海外におけるセールスについての18のメタ分析論文をレビューし、セールスの成果（財務成果、顧客満足、従業員満足等）を規定する要因を以下の10個に分けている。すなわち、① デモグラフィック特性、② 適性、③ モチベーション、④ スキル、⑤ 志向性、⑥ 役割認知、⑦ リーダーシップ、⑧ コントロール方法、⑨ 人的資源管理施策、⑩ 組織風土である。

本稿では、営業拠点という職場において共有された仕事経験に関わるものとして、組織上・管理上の要因（たとえば共通のルール、管理者、慣行などに関わるもの）と顧客満足・従業員満足又は財務成果との関連に焦点を宛ててレビューを行う。稲水・佐藤（2018）における① デモグラフィック特性（年齢など）、② 適性（パーソナリティー、認知能力など）、③モチベーション、④ スキル（販売関連専門的知識、コミュニケーション／プレゼンテーション、適応型販売など）、⑤ 志向性（販売志向／顧客志向など）、⑥ 役割認知（役割曖昧性、役割葛藤など）の6点に関しては個人の特質、能力、認知についての要因となるので、本節においてはこれ以上言及しない。本節では、⑦ リーダーシップ、⑧コントロール方法、⑨ 人的資源管理施策、⑩ 組織風土について概観する。ここでは、稲水・佐藤（2018）に含まれるパーソナル・セリングやセールス・マネジメントに関する18のメタ・アナリシス論文とそのメタ・アナリシス論文の参考文献のうち本節の趣旨に関わるもの、及び Google Scholar のタイトルのキーワード検索により、セールスにおける⑦ リーダーシップ（変革型／交換型など）又は、⑧コントロール方法（成果管理／行動管理など）又は、⑨ 人的資源管理施策（選抜方法、トレーニングなど）又は、⑩組織風土（倫理的風土、学習促進文化など）と、従業員満足又は顧客満足の関係について論じた論文を入手してレビューした。

### 2.2.1. リーダーシップ

Mulki, Jaramillo & Locander（2005）は交換型リーダーシップと変革型リーダーシップが営業職者のパフォーマンスに与える影響について15の先行研究をもとに検討している。交換型リーダーシップとは、「目標設定、成果の明確化、フィードバック、および達成に対する報酬によって、フォロワーに対して影響を及ぼすリーダーシップである。これに対して変革型リーダーシップは、フォロワーの目標を高め、明示的もしくは暗黙的な交換関係に基

づいた期待を超えた業績を上げることができる、という自信を彼らに与えることにより、彼らに対して影響を及ぼすリーダーシップ」とされている (Dvir, Eden, Avolio & Shamir 2002, p. 735; 石川 2009, p.99)。

Mulki et al. (2005) によると、変革型リーダーシップは主観的なパフォーマンスや客観的な販売パフォーマンスに一貫して正の関連があった。一方で、交換型リーダーシップは、主観的業績には正の関連があるものの客観的な販売パフォーマンスとの関連は有意にならなかった。また、交換型リーダーシップのうちの業績主義の報酬は正の関連がある可能性が示されたが、例外による管理は負の関連がある可能性が示された。

リーダーシップが営業職者の職務満足へ齎す影響を検討した研究としては、変革型リーダーシップという語は使われていないが、変革型リーダーシップに類似したリーダーシップ行動(既存プロセスへの問題提起、ビジョンの共有、行動のイネーブリング、モデリング、心理的奨励)が営業職者の職務満足に関連することが示されている (Shoemaker, 1999)、一方で変革型リーダーシップと職務満足との関連は示されず交換型リーダーシップと職務満足との正の関連が示されたという研究もある (Dubinsky, Yammarino, Jolson & Spangler, 1995)。

くわえて、リーダーによるエンパワーメント行動が、営業職者の自己有能感や適応型販売を通じて顧客満足に影響すること、この関係は熟練した営業職者よりも経験の浅い営業職者で顕著なことも示されている (Ahearne, Mathieu & Rapp, 2005)。

### 2.2.2. コントロール方法

Anderson & Oliver (1987) は、営業管理の方法として、アウトプット管理 (output-based control) と行動管理 (behavior-based control) があると述べている。アウトプット管理 (成果管理) とは、営業担当者を管理者が細かく監督すること無く日々の行動よりもその成果に基づいて評価を行う管理方法である。それに対して、行動管理とは、管理者が営業担当者の活動を細かく管理して指示をしたり、活動に干渉する管理様式である。評価については成果だけではなく、成果を求めるために行った活動、製品に関する知識、顧客への訪問回数などの指標をもって複合的に行い、プロセス管理とも言われる。

Samaraweera & Gelb (2015) によるメタ・アナリシスではアウトプット管理と行動管理はどちらも営業職者の売上に正の関連が見られるが、行動管理と売上の関連性のほうが高いことが示されている。また、アウトプット管理と行動管理は対極をなすものでなく、それぞれ別の2軸で捉えられるとしている。

営業職者の職務満足との関連に関しては、行動管理のうち、行動に基づく報酬・能力に関する情報や指針の提示、能力に基づく報酬が職務満足と正の関連を持つことが明らかにされているが、アウトプット管理と職務満足の関連性は見られなかった (Challagalla &

Shervani, 1996)。また、営業活動における顧客満足との関連については、アウトプット管理が、特に拡大市場において顧客満足に正の影響を与えることが示されている (Banker, Lee, Potter & Srinivasan 1996) という結果や、アウトプット管理、活動管理 (Activity Control)、能力管理 (Capability Control) のいずれもが顧客満足と正の相関があることを示す研究もある (Spillecke & Brettel, 2013)。

### 2.2.3. 人的資源管理施策

Farrell & Hakstian (2001) によるメタ・アナリシスでは、営業職者への選抜とトレーニングと、パフォーマンスとの関係が分析されている。ここでは、複合的な指標に基づく選抜、単一の基準に基づく選抜、トレーニングのいずれもが客観的な財務パフォーマンスと正の関連を持つが、複合的な指標に基づく選抜と客観的な財務パフォーマンスとの関連が最も強いことが示されている。ここでは、単一の指標での選抜の場合、主観的なパフォーマンスとの関連に比べ客観的な財務パフォーマンスとの関わりが低くなりがちと指摘されている。その背景として、単一の指標 (たとえば認知能力テスト) に基づく選抜では、上司による営業職者への先入観から、上司によるその営業職者のパフォーマンスの評価 (主観的なパフォーマンス) にバイアスがかかる可能性がある。

顧客満足との関連については、銀行支店の職員を対象とした調査となるが、Schneider & Bowen (1985) は、組織の人的資源管理への従業員による評価と顧客のサービス評価や離転職意図との関係について分析を拡張している。ここでは、「サービス提供を支援する組織のプロセスや手続きについての従業員の認識」だけでなく、「組織の人的資源管理についての従業員の評価」(例：キャリア・ファシリテーションや教育・研修等)も、「顧客によるサービス品質評価」と相関していることが示されている。

### 2.2.4. 組織風土・組織文化

営業職者の成果に関連する組織風土や文化として、倫理的風土や学習促進文化、個人主義的文化－集団主義的文化が挙げられている。

倫理的風土とは、「倫理的な内容に関する組織の典型的な慣行や手続きについての一般的認識」である (Victor & Cullen 1988, p. 101)。倫理的風土が営業職者の職務満足と顧客の信頼や満足を通じて販売成果と正の関連を持つことが示されており (Evans, McFarland, Dietz & Jaramillo, 2012)、また、高い販売成果の営業職者は倫理的風土が感じられないと離職率が高くなることが示されている (Fournier, Tanner Jr, Chonko & Manoli, 2010)。

さらに、国内の研究では北居 (2012) が学習促進文化の効果を分析している。ここでは、学習促進文化は①リスクテイキング・実験、②助け合い・協調、③粘り強い実行、④規律か

ら構成されるものとされている。そして、自販店舗の営業スタッフへの調査から、店舗の学習促進文化が、組織コミットメントと職務満足で構成される因子を通じて、店舗のサービス目標達成を説明していた。

なお、国家レベルの文化の影響として、Jaramillo, Mulki & Marshall (2005) は営業職者の組織コミットメントとパフォーマンス(主に主観的パフォーマンス)の関係についてメタ・アナリシスを行った結果、両者の間には正の相関が認められたが、個人主義的な文化の国よりも集団主義的な文化の国で組織コミットメントとパフォーマンスの関係が強い傾向があることを示した。

以上、リーダーシップ、コントロール方法、人的資源管理施策、組織風土の4点が営業活動において様々な面での成果に与える影響を概観した。総じて言うと、これら4点が主観的な販売成果や客観的な販売成果へ与える影響については比較的多数の研究がなされており販売成果の面でどのような管理が望ましいかある程度の傾向が示されていると言えよう。

一方で、これらの4点が営業職者の職務満足へ与える影響や、顧客満足に与える影響に関しての研究は比較的少なく、異なる関係を示す研究もあると言える。たとえば、交換型リーダーシップと変革型リーダーシップのどちらが営業職者の職務満足を高めるのかは一致した見解が無かった。また、顧客満足に向けてアウトプット管理(成果管理)と行動管理のどちらがより望ましいのかについても見解の不一致があった。さらに営業活動における変革型・交換型リーダーシップ、コントロール方法、学習促進文化と顧客満足の関連について論じた研究は見られなかった。Felfe & Heinitz (2010) のように小売・健康・観光等のサービスにおける変革型リーダーシップによる顧客満足への影響を示す研究など、サービスという視点で広く見れば該当する研究はあるものの、人事考課に関わるコントロール方法や組織文化などは業界によって多様であると考えられ、必ずしも他のサービス業における研究が営業活動にそのまま当てはまるとは限らないであろう。

### 2.3. 営業活動の標準化とエンパワーメント

以上では、欧米のセールス研究で提起されてきた問題について海外の文献を中心にレビューを行った。本節では、国内の研究を中心に営業活動の組織論的研究についてのレビューを行う。まず、トヨタなどの日本の優れた製造業の企業の活動やその研究を、サービス業や販売に応用する形で始まった研究として、サービスにおける標準化による管理とその過程におけるエンパワーメントの研究について言及し、次に営業活動における標準化による管理とその過程の研究について考察する。そして、エンパワーメントを職場・店舗内の概念としてだけでなく店舗と本部の関係として捉え、小売業における店舗—本部関係の研究について考察する。ここでは、近年の日本企業の活動が問題提起に結びついた研究や、日本の営業活動の独自性に注目した研究を主に扱うが、それらの研究に関連する海外の研究につい

ても言及することとする。

### 2.3.1. サービスにおける標準化とエンパワーメント

ここではまず、製造業において行われてきた標準化による管理が、サービス業及び営業活動においてどのように活用されうるかを検討する。

サービス業は、無形性、不可分性、変動性、同時性、消滅性といった特質を持つ (Normann 1984; Kotler & Scheff 1997)。つまり、形を持たず、サービス提供プロセスには顧客も不可分なものとして含まれ、需要の時間的な偏りが大きく、生産と消費が同時に行われ在庫できない性質を持っている。こういった特性に関わるサービス・マネジメントにおける事前計画の困難性・複雑性・曖昧性への対処として、Bowen & Lawler (1992) によると、大量生産ラインのような標準化によって複雑性や曖昧性を減少させオペレーション効率を重視した方法 (生産ライン・アプローチ) とエンパワーメントを通じサービス提供の現場に判断を委ねることを重視した方法 (エンパワーメント・アプローチ) の2つが存在している。本項ではこれら2つのアプローチ、両者を統合したアプローチとしてのリーン・サービス、両者の使い分け (コンティンジェンシー) を主張する研究について言及した上で、それぞれの限界について考察を行う。

#### 【生産ライン・アプローチ】

Levitt (1972) は、いわゆる製造業・サービス業に関わらずあらゆる産業はサービスの要素を含んでおり、製造業・サービス業を完全に別のものと捉えるのは間違いと指摘し、製造業の組織管理のサービスへの適用について考察している。サービスという言葉からは個人的奉仕、慈愛、自己犠牲、服従といった言葉が連想され、その結果として、組織的なプロセスの改善やツールの利用によって根本的な問題を解決することが困難になる。そこで、マクドナルドなど生産ライン・アプローチをサービスに適用した事例から「もし機械を、予測可能性のもと顧客を満足させる標準化製品を生み出す能力を持った装置、扱う人間の自由裁量を最小に抑える装置と捉えるならば、マクドナルドの店舗はまさに機械そのものである。」(Levitt 1972, p.46 筆者訳) と指摘し、従業員の自由裁量は、秩序、標準化、品質に関する問題を生じさせてしまうと述べている。

#### 【エンパワーメント・アプローチ】

一方で、Normann (1984) はエンパワーメントを重視したアプローチを示しているノーマンはサービス業において企業が持続的に高いパフォーマンスを上げるためには、①マクロの循環 (評判や市場での地位向上とサービス・マネジメント・システムの間)、②内部サービス循環 (組織内部の従業員の間)、③ミクロの循環 (従業員と顧客の間) という3種類の好循環を起こす必要があると述べている。そして、好循環を生み出し成功している企業は、

人間の成長と生産に対する深く根付いた真の信頼をもとにした文化を持ち、監視・規則・マニュアルといった外的規制よりも、価値システムにより高い品質のサービスへ従業員を動機付けることを重視していると述べている。サービスにおける顧客との相互作用の過程を重視し、規則よりも従業員自身の判断に基づく行動を推奨しその動機づけや成長を重視していることからエンパワーメント重視のアプローチと言える。

### 【リーン・サービス】

生産ライン・アプローチとエンパワーメント・アプローチを統合したアプローチとして、リーン・サービス (Bowen & Youngdahl 1998 ; 小菅・モディグ・オールストレム 2009) がある。リーン・サービスは、トヨタ生産方式に基づくリーン生産方式をサービスに応用したものであり、以下に説明する。

トヨタなど日本の自動車メーカーは世界の自動車産業で長年に渡って競争力を保ってきた。この競争力の源泉を日本社会に特有な文化的要因というよりも、国際的・他産業に広く適用可能な生産方式によるものだと捉える考え方が、リーン生産方式 (Womack, Jones & Roos, 1990) である。

リーン生産方式をサービスに応用したものとして、Bowen & Youngdahl (1998) はリーン・サービスを提唱している。リーン生産方式では、従業員が標準を逸脱した方法で作業を行うことは制限されていても、従業員のグループが QC サークルなどの活動を通して標準を規定することができ、生産ラインで問題が生じた場合には組み立て作業を行う従業員自身がラインを止める権限・責任を持っており、効率の追求とエンパワーメントが両立されている。このような標準化による効率化とエンパワーメントによる柔軟性の両立を目指す方法がリーン・サービスとされている。

### 【コンティンジェンシー・モデル】

サービスにおけるエンパワーメント・アプローチと生産ライン・アプローチの活用に関しては、コンティンジェンシー・モデル (Bowen & Lawler 1992) も示されている。彼らによるとエンパワーメント・アプローチのメリットとして、従業員の満足と自己効力感の向上、顧客の要望やサービスの失敗時の素早い対応、従業員のアイデア活用が挙げられる。一方で、従業員の採用と研修に多大なコストがかかり、正社員化すれば固定費が増加し、サービスの質を保つことが難しく、顧客に不公平感を抱かれることがあり、従業員が誤った判断をする可能性もある。

ボーエンとローラーは、エンパワーメントが望ましいと思われる条件として下表のように、事業戦略、顧客との関係、技術、事業環境、人材という5つの条件があるとしている。生産ライン・アプローチの条件に近い場合、エンパワーメントを行うコストがエンパワーメントを行うメリットを上回ってしまうためエンパワーメントを行うのは不適切と指摘している。

図表 5：ボーエンとローラーのコンティンジェンシー・モデル

条件	生産ライン・アプローチ		エンパワーメント・アプローチ
基本的な事業戦略	低コスト、高生産量	1 2 3 4 5	差別化、カスタム化、個別化
顧客との関係	事務的、短期的	1 2 3 4 5	長期的な関係の構築
技術	単純で、型通り	1 2 3 4 5	複雑で、その都度変化
事業環境	予測可能・意外性が少ない	1 2 3 4 5	予測不可能・意外性が多い
人材	X 理論的管理者・従業員	1 2 3 4 5	Y 理論的管理者・従業員

※Bowen & Lawler (1992, p.37) から引用、筆者訳

### 2.3.2. 営業活動における標準化による管理

以上、製造業における標準化による管理のサービス業への応用についての研究を参照した。そこでは、リーン・サービスとして、標準化による管理の過程におけるエンパワーメントが行われ得るということが示されていた。以下では、前節より対象を限定して営業活動における標準化による管理について検討していきたい。先行研究で論じられてきた点を集約すると、営業活動における標準化とは何か、営業活動における標準化による管理はどのような過程でなされどのような効果があると考えられるのか、標準化による管理が用いられるのはどのような状況か、といった点がある。以下、それぞれの点について述べる。

#### 【営業活動の標準化の定義】

標準は「ある文脈において最適な程度の秩序を達成するために、共通で繰り返し使われる、ルール・ガイドライン・活動の特徴やそれらの結果で、団体によって合意され承認され明文文化されたものである」（Blind 2013, p.6）とされている。標準とは業界団体や国家で広く使われるものと、組織内で使われるものがあると考えられるが、本稿では組織内で用いられる非公式なものも含めた標準に焦点を当てる。

営業活動における標準化とはより具体的には、高嶋（2002）によると、営業担当者間で共通した方法で営業を行うとともに、各担当者が担当する複数の顧客間でも共通した方法で営業を行うこととしている。

#### 【標準化による管理の過程と効果】

標準化が行われる過程としては、高嶋（2002）の記述をまとめると、

1. 顧客ニーズ情報の収集
2. その共通性から共通した対応の方法の検討

### 3. 標準の実施の確認

#### 4. 標準が営業活動の成果につながっているかの確認

があるとされている。ここにおいて標準化による管理はプロセス管理の延長で捉えられ、プロセス管理において顧客ニーズの情報や営業職者の行動の情報を収集することに、共通した方法での対応について検討する段階を加えることにより行われるとしている。さらにここでは、顧客・市場の動向に合わせ常に標準を改善していく必要性が強調されている。標準化による管理の例としてソフトウェア会社におけるプロトタイプ営業の事例が挙げられ、設計の約8割を共通仕様とし、顧客要望に合わせた個別仕様は2割以下にするという取り組みが示されている。ここでは、共通仕様部分を「たたき台」として顧客に提示することで変更要望を聞き出す形で顧客とのコミュニケーションが促され、変更要望が集中した部分を共通仕様の改善に活かしていくという形で、標準化と改善が進められている。

標準化による効果としては、高嶋（2002）によると、営業スタッフ育成の早期化に加え、仕事の効率化と情報収集の促進がある。特に営業活動における事前・事後の事務作業では標準化による効率向上が期待され、顧客接触においては標準化による効率化は限られるものの、共通の枠組みで顧客接触を行い情報を集めることで、営業担当者が他部門にもたらず情報の視点が一定したものとなり、部門間の連携が促進される。日本では従来は営業担当者個人が顧客に対し小回りの利く対応を行うことが重視されていたが、組織的な対応により高次・複合的な商品・サービスを提供するため標準化を行うことが重要になっていると指摘している。

小菅・モディグ・オールストレム（2009）による自動車販売会社の車検作業の事例では、従来は車を引き取り個々のエンジニアが属人的な方法で車検を行っていたが、引取りを必要とせず素早く車検を終わらせて欲しいというニーズを捉え、顧客に来店してもらい3人のエンジニアのチームが標準化された方法で作業をすることで45分で車検を終わらせることとした。結果的に、顧客に対し納期を明示できるようになり、スケジュールの空きが明確化されたため突然の来店客への対応も行いやすくなった。また、具・小菅・佐藤・松尾（2008）では、自動車販売会社の営業スタッフによる車検点検の誘致において、誘致を行うタイミングのみを定期化し、誘致の際の顧客とのコミュニケーションは営業スタッフに委ねるという形で標準化がなされ、誘致のモレの減少という効果が上がったことが示された。

小菅・モディグ・オールストレム（2009）と具ほか（2008）の事例では、顧客に提供する価値を明確化し、それが生み出されるプロセスを分析した上で、標準化されたルーティーン・オペレーションと顧客接触オペレーションとを区別し、効率化されたルーティーン・オペレーションにより余剰な時間・労働力を生み、それを生かして顧客接触オペレーションで個々の顧客にあわせて対応していくという特徴があると言えよう。

### 【営業活動における組織ルーチンの形成】

営業活動の標準化に関連する研究として、営業拠点における組織ルーチンの形成がある。組織ルーチンとは「認識のレベルにおいて準拠点が形成され、その結果安定した活動のパターンが見られるようになることである。そのため組織ルーチンは、組織において多様な活動が生じる要因ともなる」(佐藤 2013, p.48)。定義上は、標準化は公式な規定により組織の活動を定型化していくことであり、組織ルーチンの形成とは定型化された活動やそのもととなる認識の準拠点の形成と考えられる。

佐藤 (2013) では、営業組織におけるルーチン形成における課題として、既存の組織ルーチンにおいて成功した管理者が新たな組織ルーチンを受け入れない可能性があること、新たな組織ルーチンの必要性を認識した管理者がパワーを持つとは限らないことが挙げられている。さらに、新たな組織ルーチンは営業担当者のアイデンティティを脅かす可能性も持ち心理的抵抗を受けることも指摘された。そして、自販店舗において本部が導入した営業ツールの利用について事例研究を行い、新たな組織ルーチンの形成には管理者が新たなルーチンの必要性を認識し、かつ適切にパワーを行使することが必要だと示した。

山城 (2018)、山城・稲水・生稲・佐藤 (2018) では、ゴールからの逆算という汎用的フレームワークに基づきある拠点で生み出された営業手順が成果を向上させたにも関わらず他拠点に移転されなかった理由が考察されている。移転されなかった背景として、事例会社におけるアウトプット志向の評価制度が、成果を高めるプレッシャーにより自拠点に最適なルーチン形成を促す要因となった一方で、すでに求められる成果基準を満たしている他拠点にとって新たな組織ルーチンを導入するメリットや動機が少ない可能性を挙げている。

以上の営業活動における組織ルーチンの研究では、組織ルーチンの形成がくある定式化された活動が拠点において継続的に行われること>として観察されている。このように、佐藤 (2013) や山城 (2018) など先行研究においてルーチン形成として観測されているものは認識というより定型化された活動であることから、組織内における標準化と組織ルーチンの形成は概念上区別することはできても操作的定義においてほとんど同様なものとして扱われていると言えよう。

これら組織ルーチンに関する研究がなされるようになった背景としては、高嶋 (2002) や具ほか (2008) に見られるように 2000 年代に日本の営業組織において、組織的な営業や営業活動の定式化が進められそのような営業改革が一定の成果を上げつつも、定式的な活動が定着した拠点と定着しない拠点というバラつきが生じている状況への問題意識があろう。つまり、標準化による営業管理の研究が、何をどの程度標準化していくのか、標準作業方法はどのようなものとするか、標準をどのように定着させるのか、標準をどのように改善するのかといった一連の全体的活動を扱うのに対し、組織ルーチン形成の研究は標準の定着、つまり定式化された活動が拠点全体で継続的に用いられるようになることに焦点を当てていると言えよう。

### 【標準化による管理に適合する条件】

高嶋（2002）によると、営業組織の基本的な方向性として、関係性志向と拡張性志向がある。関係性志向とは、顧客の要望に深く答えていき収益性を高めていくことであり、拡張性志向とは多数の同質的な顧客へアプローチをして売上の拡大していくことである。関係性志向の営業で生まれた商品・サービスを多数の顧客に展開することにより二つの志向性を両立するマルチプル・リレーションシップ戦略は不可能ではないものの、実際の企業では資源の制約からどちらか片方の志向性をとりがちとされている。拡張性志向の営業を行うに当たって、多数の営業職者を効率的に育成する必要があるため、営業の標準化が行われる。標準化により類似した仕事をこなすので育成が容易になるためとされる。また、標準化により営業活動の多様性を減少させることで、組織で収集されやりとりされる情報の複雑性・曖昧性を減少させ部門間調整を容易にするというメリットもあり、高嶋（2002）における日本の営業組織における調査では多数の顧客への営業活動を行いかつ部門間調整を重視する組織ほど標準化を行っていることが示されている。

また、営業担当者へのエンパワーメントに関連した研究として、佐々木・上原・福富・山下・福地（2013）による日本の営業組織の研究がある。ここでは営業スタッフによるマーケティング計画についての意思決定への関与は営業スタッフの自律性を高めることが示されている。また、営業スタッフの自律性は営業成果に対して直接の負の効果を持つ一方で、営業スタッフの自律性は営業活動の活発さ・多様性を媒介して営業成果への正の効果を持つことも示されている。なお、ここでの営業成果には事業部における収益性、売上向上率、顧客開拓・維持、新市場創造等が含まれている。この結果については、営業活動の自律性は、マーケティング計画の実行を妨げブランド構築の失敗や割引・価格低下による利益圧迫、長期的全体的市場適応の失敗をもたらす可能性があること、一方で多様な顧客ニーズの対応において顧客の情報を持つ営業スタッフに対応を委任することが合理的であり、自律性を高めることはモチベーションの向上にもつながると論じている。

佐々木ほか（2013）の結果から推論すれば、営業スタッフの自律性を高めることによるブランディング・利益率等・市場適応などのデメリットがメリット（士気向上・適応型販売）を上回るような状況では標準化による営業管理が行われ、デメリットを抑えながらメリットを享受する方法が存在する場合に自律性を高めることが行われると予想されよう。

### 【営業活動における標準化による管理の研究への問題提起】

以上、営業活動の標準化による管理について論じてきた。営業活動における標準化では、顧客ニーズの多様性・複雑性・曖昧性といった問題がありあらゆる活動を標準化していくことが難しいため、顧客接触オペレーションとルーティーン・オペレーションとを分けたり、基本的構成要素のみを標準化するという形で標準化がなされてきた。ここで、顧客接触オペレーションにおけるエンパワーメントと、トヨタ生産方式（リーン生産方式）などものづくりにおけるエンパワーメントにはやや異なる意味合いがあるように思われる。顧客接触オ

ペレーションでのエンパワーメントとは担当顧客への対応を一任するという権限委譲であるが、トヨタ生産方式におけるエンパワーメントは、異常対応におけるライン停止などに関わる権限移譲に加えて、QCサークルなどによる標準の設定・改善を通じた職場におけるルール・慣習についての意思決定への参加というより積極的な意味合いを持つと言える。

上述したエンパワーメントの意味合いの違いに関連して、営業における標準化による管理の過程についてはある程度先行研究で論じられてきたものの、標準化による管理の過程を担う主体は誰かということとはほとんど問われていないように思われる。たとえば、高嶋(2002)は、標準化による管理の過程を、顧客ニーズ情報の収集、共通対応方法の検討、実行の確認、標準と成果の関連性確認・改善と分けているものの、それぞれをだれが担うのかについて詳しく論じていない。また、組織ルーチンの形成に関する研究では管理者の役割が明確化されているものの、標準化による管理の過程における営業担当者自身の役割については焦点が当てられていない。ここにおいて、標準化による管理の各過程をだれが担うのか、標準の設定や改善における営業担当者へのエンパワーメントが標準の定着にどのように影響するのか、標準化における役割設定がどのように営業成果に関わるのか、といった点に関しては今後の研究が必要と言えよう。

### 2.3.3. 小売業における本部と店舗の関係

以上では営業活動における標準化による管理とその過程におけるエンパワーメントの関係について論じてきた。そこにおいてエンパワーメントは基本的には、工場や営業拠点といった職場内において管理者と作業員・営業担当者との関係性を表すものとして論じられてきた。しかし、サービス業や営業活動においては提供者と顧客は同じ空間において対面的なコミュニケーションをとることが大事になり、そのような対面的コミュニケーションを十分に取れる範囲の地域ごとに拠点を設けるため、比較的多数の拠点を設けることが必要になることも多い。特に、いわゆる BtoC つまり個人顧客向けの営業活動においては、消費者の導線に合わせて多数の店舗を設け来店してもらう形で営業・販売活動が行われることが多いと思われる。このように複数の拠点が設けられる中で会社組織全体として標準的な対応を行うためには、本部と店舗の関係を適切にマネジメントすることが求められよう。ここにおいてエンパワーメントは営業拠点や店舗内における管理者と営業担当者の関係の問題であるだけでなく、本部と拠点・店舗の関係における問題でもあると考えられる。

そこでここでは、スーパー、コンビニ、ホームセンターなどチェーンストアやフランチャイズ形式の経営を行う小売業界における多店舗展開を行う企業での意思決定における本部と店舗の関係についての研究を参照したい。日本の営業組織における研究では BtoB での訪問型営業活動が対象とされることも多く、BtoC で来店型の販売活動を行う小売業とは異なる面があるものの、顧客が何を必要としているかを知り、相応しい製品・サービスを紹介するという基本的機能はどちらにも共通すると言え、これらの業界間で相互から学習するこ

とは不可能ではないと考える。

小売業界における本部と店舗の関係は意思決定権限の配分の問題として論じられてきた。Jensen & Meckling (1995) は知識と意思決定権限のマッチング、つまり有用な知識を持つものが意思決定権限を持つべきこと、そのために権限保有者に知識を移転するか、知識の移転コストが高い場合は知識のある主体に権限を与えるべきことを主張している。

Windsperger (2004) は、豪州のフランチャイズ協会のデータに基づき、フランチャイザー（本部）が意思決定に必要な関係特種的資産（知識・ノウハウ）を多く持つほど、本部がより広範な意思決定権限を持つことを実証した。日本における実証研究でも、フランチャイズ経営を行う企業での調査（白石 2013）、チェーンストア方式のホームセンター（岡本 2006）、自動車販売業（小菅・許 2018）で Jensen & Meckling (1995) が示した知識（関係特種的資産・無形資産）と権限のマッチングという枠組みは概ね支持されている。ここでは、何を売するのか（商品ラインナップ、商品のチラシ掲載等）に関する権限は本部に、どう売するのか（店内レイアウトやポップ）に関する権限を店舗に持たせている企業が好業績であり、What は本部、How は店舗という分業が望ましい（岡本, 2006）が、不確実性が高い環境では、本部が集権的な意思決定を行いがち（白石, 2013）という傾向がある。

また、小菅・許（2018）は、自動車販売業界における事例研究から、言葉にしづらく移転できないノウハウとしての特定の知識と意思決定権限の関係を論じている。そして、非対人タッチポイント（HP・DM・チラシ等）と対人タッチポイント（電話、接客、商談）に関する知識と権限の配分について以下の仮説を構築している。

- ・非対人タッチポイント：本部が特定の知識と主要な決定権限を持つ
- ・対人タッチポイント：店舗が特定の知識と主要な決定権限を持つ

また、相互に相手の持つ特定の知識に関連する一般的な知識を持つことの重要性が示唆されている。

以上、小売業における本部と店舗の意思決定配分に関する議論を概観した。ここでは、What を本部が決め店舗が How を決めるという分業が望ましいとされ、その理由として戦略・マーケティングに関連する知識を本部が持ち、地域市場・個々の具体的な顧客のニーズについての知識を店舗が持つことが挙げられている。このような見方は、大枠としては妥当であるように思われる。一方で、高額な耐久消費財を扱う場合や、製造業のサービス化が進む中で製品販売とアフターサービスや関連サービスを複合的に行う場合は、店舗における販売職者にも高度な知識を持つようになることが予想される。そのような状況においては知識や権限を本部と店舗の二分法で分ける知識の分有・分業という見方が常に正しいとは限らないと言えるであろう。

## 2.4. 営業組織におけるコンフリクト

ここでは、近年では営業活動において顧客に高度かつ多様なサービスを提供していくために営業部門内の、そして営業部門と他部門の連携が重要となってきたことを鑑み、営業部門内における、そして他部門との間におけるコンフリクトの研究について概観する。標準化・エンパワーメントに加えて部門間関係について論じることで組織における垂直的・水平的関係に着目し営業活動を捉えていきたい。

### 2.4.1. 営業部門内のコンフリクト

一般に集団内のコンフリクトとは、「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 (Jehn & Mannix, 2001; 松尾, 2002, p.59)。コンフリクトの種類として松尾 (2002) はタスク・コンフリクト、プロセス・コンフリクト、対人コンフリクトの3つを挙げている。タスク・コンフリクトとは、タスクに関する見方・考え方・意見の不一致を指し、プロセス・コンフリクトとは仕事を遂行する方法や、役割、責任、資源配分をめぐる不一致を指し、対人コンフリクトとは、怒り・苛立ち・敵意等を伴うメンバー間の感情的な不一致を表す。

対人コンフリクトやプロセス・コンフリクトは業績に対してネガティブな影響を及ぼす (Jehn & Mannix, 2001) のに対してタスク・コンフリクトは業績にポジティブな影響を及ぼす (Schwenk, 1990)。こういった結果に関して松尾 (2002, p.62) は「対人コンフリクトから生じた敵意は、メンバーに不安を感じさせることで認知的機能を阻害し、プロセス・コンフリクトは、本質的に重要でない点にメンバーの視点を方向づけてしまう」一方で、「従事するタスクについて異なる考え方がぶつかるタスク・コンフリクトは、新しい情報を受け入れることを促し、考えうる選択肢の幅を広げ、議論の前提を考え直すことを動機づける」と述べている。

ただし、タスク・コンフリクトが常に業績にポジティブに作用するとは限らず、定型的タスクに従事する場合はタスク・コンフリクトが生産性にネガティブに作用し、非定型的タスクに従事する場合はポジティブに作用する (Jehn, 1995)。また、タスク・コンフリクトがチームの革新性にポジティブに作用するのは、リーダーがチームメンバーの意見の相違を適切にマネジメントし、メンバーがタスクへの疑問を自由に述べることができる場合に限定される (Lovelace, Shapiro & Weingart, 2001)。さらに、プロジェクト中期における中程度のタスク・コンフリクトが高いプロジェクト・チームの業績と関連していることも示されている (Jehn & Mannix, 2001)。

また、タスク・コンフリクトの機能について松尾 (2002, p.63) は知識創造やイノベーションの視点から以下のように述べている。すなわち、「タスク・コンフリクトは、組織学習論における2つの研究課題を解決する糸口を提供する。第1に、タスク・コンフリクトは従

来の成功体験に基づいた枠組みに固執しがちな組織メンバーの意識を、新たな枠組みに向けさせることで、探索活動 (exploration) を促進していると思われる。第2に、タスク・コンフリクトは議論を通して個人の優れたアイデアが組織に採用されることを促すという点から考えて、個人レベルの学習と組織レベルの学習をリンクする働きをしていると考えられる。」

営業部門内におけるコンフリクトについて、松尾 (2002) は日本の東証上業企業 206 社の営業部門から回収された質問紙調査と 2 社の事例研究から分析を行っている。ここでは、営業職者間で相対的な基準により広義の報酬が決められ限られた報酬の獲得に向けて競い合う内部競争がコンフリクトにどのように影響し、そしてコンフリクトが知識創出にどのように影響するのかが検討されている。そして、以下の条件がそろったときに内部競争が知識の獲得・創出を促すとしている(松尾, 2002, p.194)。

- ① 顧客志向が強い。
- ② 知識ベースの評価、行動ベースの評価を重視している。
- ③ 財務業績ベースの評価を強調しすぎない。
- ④ タスク多様性が高い場合には長期的報酬を強調し、低い場合には短期的報酬を強調している。
- ⑤ タスク多様性が低い場合には、集団単位の競争を強調しすぎない。

なお、この際の集団内コンフリクトは以下のような傾向を持つ(松尾, 2002, p.197)。

- ① タスク・コンフリクトが強い。
- ② 対人コンフリクトが弱い。
- ③ プロセス・コンフリクトが弱い。
- ④ 仕事の挑戦性が強い。
- ⑤ 仕事負担が弱い。

これらの要素は一対一で対応している訳ではなく組み合わせられて効果が表れる。特に重要な点としては、顧客志向は互恵的コミュニティの成長に寄与するとともに内部競争と組み合わせられてタスク・コンフリクトを活性化する。また、行動ベースの評価や知識ベースの評価は共通の判断基準をもたらしプロセス・コンフリクトや対人コンフリクトを抑制する。さらに、知識ベース・行動ベースの評価は仕事の質そのものに目を向けさせ内発的動機付けを高めることも指摘されている。

## 2.4.2. 営業部門と他部門のコンフリクト

部門間コンフリクトについて、Walton & Dutton (1969, p73) では、「水平的な二つの組織単位（部門、課、セクション等）が何らかのやりとり（共同意思決定、情報交換、助言や専門知識の提供、監査等）をする際に生じるコンフリクト」とされている。部門間コンフリクトに関しても、タスク・コンフリクト（認知的コンフリクト）が高く対人コンフリクト（感情的コンフリクト）が低い時に共同意思決定の質が高くなることが示されている (Amason, 1996)。

Kotler, Rackham & Krishnaswamy (2006) は営業部門とマーケティング部門の対立的関係について論じており、両部門の間には経済的対立と文化的対立があるとしている。経済的対立とは両部門間の予算の奪い合いであり、文化的対立とはマーケティング部門が長期的・全社的視点に立つのに対し営業部門は個々の顧客のニーズや売上への意識が高いことに由来する。両部門の対立関係がある時、それぞれの部門は互いに独立して仕事を行おうとする傾向があるとされている。こういった状況への対策として、役割と責任の明確化、コミュニケーションを促すデータベースの構築、コラボレーションの機会、人材交流、橋渡し役の設置、両部門の空間的接近、ルール・報酬制度の統一等が提案されている。

また、日本の営業組織における研究として、徐・高 (2018) は顧客志向が部門間タスク・コンフリクトを低下させ個人成果を低下させていたのに対し、コンサルティング志向は部門間タスク・コンフリクトを部分的に媒介して個人成果を高めていたことを示した。顧客志向は顧客の顕在的ニーズに対応しようとする志向性であり、顧客志向が高い時営業職者は他部門との感情的対立を避けようとする一方、コンサルティング志向は潜在的な顧客ニーズを捉えるより積極的な志向性であるとされている。

さらに、営業部門内のコンフリクトと部門間関係の関わり方のトライアド関係に注目した研究として、徐 (2012) がある。ここでは、資源依存理論などに依拠して営業職者間のプロセス・コンフリクトが高い時に、営業職者は対立する営業職者への情報資源の依存を避け、また優位に立つために技術者とのコミュニケーションを積極的に行うことが示されている。また、タスク・コンフリクトや対人コンフリクトと部門間コミュニケーションとの関係は見出されなかった。

以上、営業部門内のコンフリクトや営業部門と他部門とのコンフリクトでは、コンフリクトの種類によりその効果が異なることが示されている。対人コンフリクトがネガティブな効果を持つことにはコンセンサスが見られる。プロセス・コンフリクトの効果については意見が分かれており、タスク・コンフリクトについてはポジティブな効果を示す研究が多いが、様々なモデレーターがあることが示唆されている。

## 2.5. 小括

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（変革型・交換型など）、コントロール方法（成果管理、行動管理など）、人的資源管理方法（選抜・育成など）、組織風土（倫理的風土、学習風土など）の要因の検討が行われており、顧客成果や従業員成果との関連性についてはある程度検討されているもののコンセンサスの形成は比較的少ないと思われることを指摘した。

国内における営業活動の標準化の先行研究では、営業活動を標準化するプロセスが示されている。まずどのような価値を提供するかを明確化し、そのための諸活動を把握し、定型化しやすいものとそうでないものに分類する。そして、標準的な作業の方法やプロセスを作り決定・明確化し、それが実際に活用され続け定着していく。続けて、ある拠点で生まれた優れた標準が、場合によってはアレンジされながら他の拠点に広がる。ここでは、標準化による管理の主体を誰が担うのか、そこにおける営業職者へのエンパワーメントの可能性という問題が今後の研究のテーマの一候補と言えるであろう。

また、小売業における本部と店舗の関係の研究では、ある事項に関する意思決定権限は、その事項に関する知識がある者が持つべき（あるいは権限を持つ者に知識を移転すべき）とされている。日本の小売業研究では What は本部、How は店舗という分業が望ましいとされている。今後研究すべき課題の一つとして、製造業のサービス化や高額の商品を扱うなど店舗の知識水準への要求が高くなる場合の店舗の役割という点があろう。

営業部門内や営業部門と他部門とのコンフリクトでは、コンフリクトのタイプにより効果が異なることが示されている。また、営業職者の志向性などコンフリクトに影響する要因が示されている。一方で、営業組織におけるコンフリクトが営業組織の従業員満足に与える影響の研究は蓄積されていない。

これら全体について言えることとして、リーダーシップ・コントロール方法・人的資源管理・組織文化など経営管理要因と、営業活動の標準化、部門間関係の相互関連の可能性という点があろう。たとえば経営管理要因と標準化の関連として、リーダーシップや行動管理が標準化を推進し、標準化が人材育成を容易にするなどの可能性が挙げられよう。また、経営管理上の要因とコンフリクトの関わりとしては、コンフリクトを望ましい形式と程度のものに調整するためのリーダーシップや人事考課面でのコントロール方法が重要となろう。さらに、標準化とコンフリクトの関係として、標準化による営業活動やそこにおける情報の多様性・複雑性・曖昧性の低減は営業部門と他部門のコンフリクトを抑制することにつながるかもしれない。

さらに、営業活動の標準化と部門内・部門間コンフリクトは、どちらも組織学習に深く関わる要因であると言えよう。営業活動の標準化の中で定式的な活動が継続される中で組織ルーチンの形成が促され、それは組織が学習したことを保持する組織のメモリーとしての

役割を持つようになる。また、タスク・コンフリクトを通した多様な知見の統合やプロセス・コンフリクトによる異部門間コミュニケーションの促進は個人や部門の学習内容を組織全体に共有していくことにつながるであろう。

営業活動の標準化は、営業職者のアイデンティティへの脅威になることもあれば役割曖昧性を減少させる効果もあると思われ、営業活動の質を全体的に向上させる一方で顧客への小回りの利く対応を難しくする面もある。コンフリクトは創造性を高めたりコミュニケーションを促す一方で協働を困難とすることもある。組織に関わる他の多くのものにも通じる面もあるが、これら標準化とコンフリクトは薬にも毒にもなり得よう。組織学習との関わりという点も踏まえれば、これらは本研究の問題意識としての長期的に見た時の従業員満足と顧客満足の変化や満足度の不一致に何らかの関連性を持つ可能性が高いと言えよう。

## 3 章 研究方法

本章では、1 章と 2 章の文献レビューを受けてリサーチ・クエスチョンを提示し、それに対して事例研究により答えを探る理由を説明し、その対象の選定方法を示した後、データ収集の方法を示し、それぞれのデータにどのような処理を施しどのような手順で分析を行うのかを説明する。

### 3.1. リサーチ・デザインと研究対象

#### 3.1.1. リサーチ・クエスチョン

1 章での文献レビューでは、従業員満足と顧客満足の関係性について検討した。そこでは、多くの先行研究において従業員満足と顧客満足には正の相関があると示されているものの、両者の満足度の中に相関を見出すことができなかったという研究や、負の相関があることを示す研究も見られた。従業員満足度と顧客満足度の関連を左右するモデレーターとして、環境要因や研究方法に関わるものが示されているが、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と言える。

さらに、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。関連して、従業員満足と顧客満足の因果的な関連性を経時的データで分析した研究も幾つか見られるが、影響の方向性についてコンセンサスが得られていない。加えて、満足度の不一致の解消過程に関しては研究の蓄積がない。

以上から、従業員満足と顧客満足の不一致が生じるプロセス及びそれが解消されるプロセスが検討すべき課題の一つと言えるだろう。

2 章の文献レビューでは、日本の営業組織の研究において注目されてきた要因として、標準化やエンパワーメント、コンフリクトについて検討した。これらの要因は、その方法や内容、状況により諸成果（目標達成、顧客成果、従業員成果）にポジティブな影響を与える可能性も、ネガティブな影響を与える可能性もあると考えられる。これらの組織内のあるいは管理上の諸要因は、営業活動を行う中でなぜある特定の組織単位にて従業員満足と顧客満足の不一致が生じるのかを説明する要因の候補となると言えよう。

以上から、本研究のリサーチ・クエスチョンとして、以下の 2 つを提示したい。

#### 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様に関わるのか？

#### 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様に関わるのか？

ここで、組織内の要因には組織全体に関わるもの、組織の部分的単位としてのそれぞれの職場に関わるもの、各個人に関わるものがあると言えよう。本研究では個々の職場内に共通する経験に関わるもの、職場の慣習・規則や職場内の個人・集団間関係に特に焦点を当てるが、組織全体の文脈との関りにも関心を持つ。また、これらの二つのリサーチ・クエスチョンは、従業員満足と顧客満足の間因果的・時間的な関連性というより大きな問題に関わっていると言えよう。

これらのリサーチ・クエスチョンに対して、本研究では後述のように事例研究によりその答えを探っていくが、それに先だってリサーチ・クエスチョンと事例との関係について補足したい。まず、静態的に捉えた場合、従業員満足と顧客満足的一致を示す理論に対して適合する事例は、従業員満足と顧客満足が同定度の場合であり、逸脱事例は従業員満足が高く顧客満足が低いという不一致、または従業員満足が低く顧客満足が高いという不一致が生じている事例となる。

次に、動態的に捉えた場合、サービス・プロフィット・チェーンでは、内部サービス(IS: Internal Service)が従業員満足(ES: Employee Satisfaction)を通じて顧客満足(Customer Satisfaction)に影響するという因果関係(IS→ES→CS)を前提としている。ここで、ある組織単位において、従業員満足が高い場合をE、低い場合をeとして、顧客満足が高い場合をC、低い場合をcとして表記することとしよう。そして、これらの要因間の影響にはタイムラグがあるとし、一定時間後のESをISが、一定時間後のCSをESが規定すると仮定する。ここで、Yin(1994)のパターン適合の考え方をを用いる。パターン適合は、先験的命題に対してそれを支持するパターン、支持しないパターンを想定して実際の観測値を分析し命題の正否を問うものである。

内部サービスが一定の状態、もしES→CS(ESが一定時間後のCSのレベルを決める)が真なら、Ecの一定時間後にはECという状態になる。ここで、対偶命題(contrapositive)をとると、もしEcの一定時間後にECにならない(Ecが継続する)ならば、少なくともその職場においてはES→CSは真でないということになる。

また、もしES→CSが真なら、eCの一定時間後にはecという状態になる。ここで、対偶命題をとると、もしeCの一定時間後にecにならない(eCが継続する)ならば、その職場においてES→CSは真でないということになる。

つまり、タイムラグを考慮した場合、単に一時的に従業員満足と顧客満足的不一致が生じている職場を見つけるだけではその事例がサービス・プロフィット・チェーンのような既存理論を支持しているかどうかは判断できない。その職場における満足度の変化を確認してはじめて、既存理論との関連付けができるということである。よって、本研究では満足度不一致の発生プロセスとその解消(または継続)のプロセスを見ることで従業員満足と顧客満足相互の関連をより深く理解することを目指すことにしたい。

本稿では従業員満足度と顧客満足度不一致に着目しているが、実務的な視点からは必ずしも従業員満足度と顧客満足度不一致は問題視されるものではないかもしれない。常

識的に考えれば組織の管理者にとって、不一致が生じている場合よりも従業員と顧客の満足度が共に低い場合の方が望ましくないであろうし、満足度の不一致は過渡的な状況に過ぎないかもしれない。また、従業員ないし顧客のどちらかの満足度が低くても十分な財務的成果を挙げられる場合もあるかもしれない。しかしたとえば従業員満足や財務的成果は十分な水準で顧客満足が低い場合、新規参入や代替品が生じれば顧客が離れ財務的成果を得ることが難しくなる可能性があり、顧客満足や財務的成果が高くて従業員満足が低いような組織や業界では、労働人口の減少に伴い人材確保面での将来的なリスクがあろう。こういった点を考えると、満足度の不一致がある状態というのは少なくとも組織にとって理想的な状態だとは言い難いであろう。

本研究では仮説構築型の事例研究 (Eisenhardt, 1989) を行う。ここでは、サービス・プロフィット・チェーンに対する逸脱事例として、従業員満足と顧客満足の不一致の事例、あるいは従業員満足と顧客満足の不一致の継続・解消の事例を扱うが、これらの事例によってサービス・プロフィット・チェーンを反証し従業員満足と顧客満足には一般的に関係がない主張する訳ではなく、そういう意味での仮説検証型の研究を行う訳ではない。本研究は何らかの組織内外の諸状況により生じたと思われる従業員満足と顧客満足の不一致が、具体的にどのようなプロセスで生み出され解消されるのかについての仮説構築型研究である。

### 3.1.2. 事例研究法を用いる理由

本研究は、いかなる組織上・管理上の要因がどのようなプロセスで従業員満足と顧客満足の不一致をもたらすのかを検討することを目的とする。ここでは、その方法として、事例研究を用いる。

井上 (2014) によれば、研究しようとしている現象そのものが稀である場合、事例研究を用いることが適している。本研究では、従業員満足と顧客満足の不一致という現象を扱うが、既述のようにこのような状況は一般的とは言えずある程度の希少性があると考えられるため事例研究が適していると言える。また、Yin (1994) によれば、リサーチ・クエスチョンが、「なぜ」「どのように」という形を取る時 (かつ、研究者が現在の現実の事象に興味を持ち、現象を制御することができない場合) には事例研究が適していると言える。本研究では、従業員満足と顧客満足の不一致をもたらす要因だけではなくそれがどのようなプロセスで生じるのかも検討することを意図しており、そのような事象は現在の事象かつ研究者がただちに制御できるものではないので、事例研究を用いることが適当だと言える。

田村 (2006) によれば、逸脱事例の中に、将来一般化するかもしれない従来の基本パターンと異なる変化の兆しが含まれている可能性があるときには逸脱事例の研究は極めて重要になる。従業員満足と顧客満足の不一致という状態は、将来一般化が予想されるとまでは言えないであろう。しかし、Brown & Lam (2008) の今後の研究課題に関する言及の中の、

顧客満足を高めるための組織的取り組みにより従業員満足が低下するかもしれないという問題提起にも示されているように、特に組織が環境適応のため変化する局面において従業員と顧客の満足の不一致が生じる可能性があり、多様な組織において潜在的に問題となり得る事象だと思われる。

### 3.1.3. 事例の選定と比較の枠組み

本事例研究では、自動車販売関連事業を行う X 社と滋賀ダイハツ販売（株）の店舗を対象とする。X 社は首都圏で操業しており都市型ディーラーの一例とし、滋賀ダイハツ販売（株）は地方型ディーラーの一例とする。なお、X 社からは社名を伏せての調査結果公表許可を、滋賀ダイハツ販売（株）からは社名を出しての調査結果公表許可を得ているが、標記の簡便化のため滋賀ダイハツ販売（株）(Shiga Daihatsu Sales) を以下、SDS 社と表記する。

特に近年の自動車販売関連業界では、顧客との相談の中でニーズに応じた車や支払い方法を提示し、中古車下取り・保険の加入・整備点検といった業務まで扱うことが多く、本研究で事例とする X 社においても、営業スタッフはカーライフアドバイザーと捉えられており、顧客の望むクルマ生活の実現を行うことを経営理念としている。なお X 社は幅広い車種を揃える国内のある大手メーカーの自動車を販売している。軽自動車を主力とする SDS 社は女性スタッフによるサービスの改善活動や高い顧客満足の実現が評価され2013年度に日本経営品質賞を受賞している。以上から X 社と SDS 社は従業員と顧客の綿密な相互作用によりサービスを提供していると考えられる。また、この2社では従業員満足と顧客満足の長期的なデータが蓄積されている。以上が、本研究にて自動車販売関連業界、なかでも X 社と SDS 社を扱う理由である。

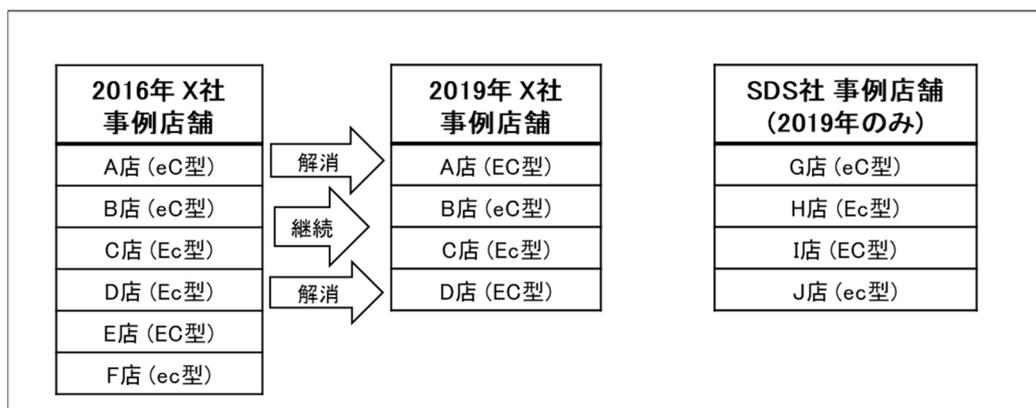
本研究の基本的な分析単位は、静態的に見た場合は店舗（職場）における従業員満足と顧客満足の一致・不一致という状態、動態的に見た場合は従業員満足と顧客満足の不一致の継続・解消である。基本的な分析単位としての事例店舗は、追試の論理（Yin, 1994）に従って選ぶが、本研究では静態的に見た場合を基準として追試の論理を考える。すなわち、静態的に見た場合は理論の追試として不一致が生じている店舗（Ec）を他の状態の店舗（EC, ec, eC）と比較する（または、不一致が生じている店舗（eC）を他の状態の店舗（EC, ec, Ec）と比較する）。なお、E は従業員満足が高い、e は従業員満足度が低い状態を表し、C は顧客満足度が高く、c は顧客満足度が低い状態を表す。そして、事実の追試として同じパターンの不一致が生じている店舗（eC と eC, Ec と Ec）を比較する。従って、少なくとも6店舗の事例（EC, ec, Ec, Ec, eC, eC）が必要となる。なお、一致事例についても事実の追試を行うと8店舗が必要となるが、本研究ではあくまで不一致という状態の分析に重きを置いているため一致店舗における事実の追試を重視しない形で店舗を選定しておりこの点に関しては今後の課題としたい。

仮に動的に見た場合の追試の論理は、理論の追試として、たとえば  $eC \rightarrow EC$  という変化と、 $eC \rightarrow ec$  または  $Ec$  または  $eC$  という変化（継続）とを比較するように異なるパターンの変化を比較し、事実の追試として  $eC \rightarrow EC$  という変化を  $eC \rightarrow EC$  という同じ変化が起こった事例と比較することとなる。ここで、理論の追試を厳密に行うならば  $4 \times 4 = 16$  通りの変化・継続の事例を扱い、それぞれで事実の追試をしたら 32 個の事例を扱う必要がある。さらに、回顧的ではなく同時代的な過程追跡研究を行うならば、変化のパターンを予想することは難しいため、観測する店舗数を増やすか観測の期間を長く取る必要が出てくるであろう。そこで本研究では実行可能性を考慮し、動的に見た場合の追試の論理による事例の選定は行わず、各店舗において過程追跡型的事例研究を行い、可能な範囲で他店舗における同様の又は異なるパターンの変化と比較することとした。なお、あくまで理論的な視点で考えれば、EC 型の店舗と  $ec$  型の店舗はどちらもサービス・プロフィット・チェーンに沿った従業員と顧客の満足度の一致例として同様のものと扱うことも可能ではあり事例のパターン数を減少させ得るが、実務家の認識としてこの二つのタイプの店舗が同じものとして扱われているとは思えないため区別して扱うこととした。

結果的には、本研究では 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、不一致が発生していた 4 店舗にてその後の変化に関する追跡調査を 2019 年に行った。なお、 $Ec$ 、 $eC$  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 2019 年に 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 つの事例を扱うことになる。ここで、静態的なケースとして見た場合にはケースの合計数は 2 社計で 14 店舗であるが、2016 年の調査は必ずしも 2019 年調査時と完全に同じ枠組で調査をした訳ではなく、2016 年調査の 6 店舗を除くとケースの合計数は 8 店舗（EC 型 3 店、 $eC$  型 2 店、 $Ec$  型 2 店、 $ec$  型 1 店）である。また、動的に見た場合は X 社店舗における不一致の解消が 2 件（ $eC \rightarrow EC$  と  $Ec \rightarrow EC$ ）、不一致の継続が 2 件（ $eC$  と  $Ec$ ）の計 4 件の事例を扱っている。Eisenhardt (1989) は比較ケース・スタディの際の事例数の目安として、4~10 個が適当と述べており、本事例研究は静態的にも動的に見ても Eisenhardt (1989) に適合した数の事例を扱っていると言えよう。

なお、店舗の分類・選定方法としては、X 社、SDS 社それぞれでの従業員満足度と顧客満足度の平均値以上であるか未満であるかにより 4 象限に分類し、比較可能な店舗のうち従業員満足度と顧客満足度のプロットにおいて最も 4 つの極に近い店舗をそれぞれの象限を代表する店舗として選定した。

図表 6：事例研究の対象店舗



また、本研究では X 社と SDS 社という 2 社の店舗の事例を扱うが、その理由は 2 点ある。第一は研究結果の一般化可能性を高めるため都市型ディーラーと地方型ディーラーの二つを扱い事例の社会的カテゴリーの多様性を少しでも高くするためである。

複数事例を扱う理由として第二に、それぞれの会社における店舗事例研究の不足点を相互に補うことがある。たとえば、2019 年の X 社では eC 型, Ec 型の店舗は一店舗のみの事例となっており事実の追試ができていないが、SDS 社における eC 型店舗の事例と Ec 型店舗の事例も確認することで一般性を多少は高めることができると思われる。また、X 社では全店舗の従業員満足度の長期的データは入手できたが、全店舗の顧客満足度のデータは一時点（2016 年）のものであり事例店舗のみ長期データを扱っている。一方で SDS 社では従業員満足・顧客満足ともに全店の長期データが利用可能であった。また、ヒアリングについて X 社の事例店舗は 3 年前の時点と直近の 2 回の訪問があり、その間にも本部で複数回のヒアリングを行っていたことから、ある程度同時代的な研究の性格を持つ。一方で SDS 社の事例研究は回顧的なものとなる。同時代的な事例研究と回顧的な事例研究を組み合わせることで、同時代的な研究の大量のデータを回顧的事例研究から得た視点で分析するなど、両方の方法の弱みを補うとともにシナジーが生じるとされており (Leonard-Barton, 1990)、その点で調査期間の異なる二つの事例を組み合わせることは合理的と言える。

### 3.2. データ収集方法

本研究で扱う被説明変数は従業員満足度と顧客満足度の組み合わせであり、その構成要素である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る。説明変数の候補は、前章までの文献レビューにおいて論じられてきた諸変数であり、サービス業の研究において従業員満足度と顧客満足度との媒介変数、営業研究において営業成果や従業員・顧客満足への影響要因として挙げられてきた諸変数である。これら説明変数候補は主に店舗でのヒアリングに基づき測定されたが、補助的資料として店長へのアンケート、事例

企業本部でのヒアリング、事例企業についての文献や企業 HP、事例企業が各店舗で行っているアンケートの結果の細目を利用している。

図表 7：事例研究におけるデータ収集の概要

店舗訪問時期	調査対象	参照した主なデータ
2016年	X社における eC, Ec, EC, ec 型店舗の発生 A店・B店 (eC型) C店・D店 (Ec型) E店 (EC型) F店 (ec型) の計6店	<ul style="list-style-type: none"> <li>・2016年度前期の各店舗の X社全店舗の顧客大変満足者割合とその社内順位、2014年～16年度間の事例店舗の顧客大変満足者割合</li> <li>・2014年～2016年の半期毎の X社労組の職場調査の全店舗の結果</li> <li>・2016年実施の各事例店舗店長へのヒアリング、本部でのヒアリング、労組でのヒアリング</li> </ul>
2019年	X社 2016年調査時不一致店舗(A,B,C,D店の計4店)のその後 ※B店、C店では同様の不一致が継続、A店、D店は EC型に変化した(2016年から19年の満足度推移に着目)。	<ul style="list-style-type: none"> <li>・2016年～19年3月間の事例店舗(4店)の顧客大変満足者割合とその社内順位</li> <li>・2017年～19年7月の半期毎の X社労組の職場調査の全店舗の結果</li> <li>・2019年8月実施の各事例店舗(4店)店長と副店長アンケート・ヒアリング(3店では店舗内昇進の新店長、B店では他店舗から来た新店長)</li> <li>・2017年～19年実施の本部ヒアリング、労組ヒアリング</li> </ul>
2019年	SDS社 G店: eC型, H店: Ec型, I店: EC型, J店: ec型 (2019年前期の NPS, eNPS に注目)	<ul style="list-style-type: none"> <li>・2013年10月～18年9月の年度毎の全店舗の顧客満足度調査結果、2018年6月～12月と19年1月～6月の全店の NPS 調査結果</li> <li>・2013年7月～17年7月の年度毎の全店舗の従業員満足度調査結果、18年8月及び19年2月の全店舗 eNPS 調査結果</li> <li>・19年2月: G店・H店の店長・分社長・営業職・事務職へのヒアリング</li> <li>19年8月: 4店舗の店長へのヒアリングとアンケート</li> <li>・18年～19年の後藤会長・本部へのヒアリング、後藤会長著書、経営品質賞レポート</li> </ul>

### 3.2.1. 満足度の測定

#### 【従業員満足度の測定】

X社の組合が実施する職場アンケート(組合調査)は、毎年春季(1～2月)と秋季(6～9月)の2回、副店長以下の店舗スタッフや本社の非管理職を対象として行われている。本研究では、2014年～2019年に行われた職場アンケート結果の提供を受けた。ただし、この期間中に質問項目が多少変更されているため、最も関連していると思われる項目に焦点を当てた。なお、X社の事例店舗の選定は2016年度前期の全店舗の従業員満足度と顧客満足度

のデータを用いている。2016年前期の職場アンケートは、2016年2月4日～2016年2月17日に行われた。アンケート配布数は549枚、回収数は468枚であり、全数近く（85.2%）から回答が得られた。事例店舗の現在までの状況に関して参考とするため、2013年～2015年の組合調査も参考にした。以降の調査も従業員全体を対象として行われている。

X社では2017年度以降、職場アンケートの質問項目や回答選択肢が変更になったため、Keiningham et al. (2006), Loveman (1998) を参考にして各店舗の回答者のうちの満足者割合と会社全体における満足者割合の差異を算出した。たとえば、2016年～2018年における「あなたは、自身が働いている会社が好きですか？」という質問では、「はい」「いいえ」のうち「はい」と回答した者の割合（店舗の満足者割合）を店舗の従業員満足度とした。2018年以降では「会社に対して、あなたはどのように感じていますか」という質問項目となり、選択肢は「①全く満足していない」「②あまり満足していない」「③やや満足していない」「④やや満足している」「⑤おおむね満足している」「⑥非常に満足している」の6件法となった。そこで、各店舗における④～⑥回答者の割合を各店舗における従業員満足度と考えた。経時的な満足度の推移を見る際は質問項目や選択肢変更に伴う変化の影響も考慮し、各事例店舗における満足者割合と、各事例店舗における満足者割合と全店舗での満足者割合の平均の差異の両方を参照した。なお、木田（2017）において2015年以前は参考として類似項目「ワークライフバランスを意識し、仕事も家庭も充実していますか」への回答を示している。

これらの調査項目の構成概念妥当性に関連して、一般的に用いられることが多い職務への満足ではなく会社への満足度を用いることに関して、Whitman et al. (2010)は、メタ・アナリシスにおいて顧客満足と集団単位の職務満足の相関（0.33）と、顧客満足と集団単位の会社への満足の相関（0.39）のどちらも有意であることを示しており、会社への満足度の方が僅かに相関が高いことが示されている<sup>1</sup>。より顧客満足度と関係の深い側面での従業員満足度に基づき従業員満足度と顧客満足度の不一致が生じている事例を選定した方が、逸脱事例としての性格が明確になると思われるため、本研究で会社への満足度を用いることはその観点からは望ましいと言える。

また、X社の組合調査における2018年度までの質問項目では、満足という言葉を用いず、会社が好きかどうかを尋ねる形式になっている。Brown & Lam (2008) は情緒的な性格が強い全体的職務満足の方が客観的な認識という性格が強い個別的職務満足よりも顧客満足との相関が高いとしている。会社が好きであるかを尋ねる質問形式は、情緒的な性格が強い全

---

<sup>1</sup> 濱口（2013）は欧米や日本以外のアジアの企業では仕事に人を貼り付ける「ジョブ型」、日本企業では、人に仕事を貼り付ける「メンバーシップ型」が一般的であるとしており、日本企業で働く従業員は、ある仕事の専門家として働いているというよりもその企業の一員として働いている意識の方が強い傾向があると思われ、職務への満足と会社への満足は必ずしも明確に区別できるものではないと考えられる。

体的職務満足と類似していると思われ、顧客満足との相関が強くなる傾向があると見込まれる。

図表 8：X社における職場アンケートの回収日

	春の調査	秋の調査
2014年	2月21日	10月4日
2015年	2月18日	9月25日
2016年	2月17日	9月2日
2017年	2月16日	9月6日
2018年	3月8日	8月22日
2019年	2月14日	7月7日

※締め切りの約 2 週間前に配布をして記入期間としている。春と秋は別々のテーマを扱うことが多く、毎年それぞれ前年春、前年秋の質問内容を踏襲しつつ一部の項目の追加・削除をしながら行われている。

図表 9：X社職場アンケートの項目（従業員満足に関連するもの）

項目	質問内容	選択肢	選択肢詳細	調査期間	集計方法
職場での働きがいの実感	あなたは、職場で働きがいを感じていますか。	6件法	①全く感じていない ②あまり感じていない ③やや感じていない ④やや感じている ⑤おおむね感じている ⑥非常に感じている	2018年6月～2019年7月	各店舗回答者における ④⑤⑥回答者の割合
会社への満足	会社に対して、あなたはどのように感じていますか。	6件法	①全く満足していない ②あまり満足していない ③やや満足していない ④やや満足している ⑤おおむね満足している ⑥非常に満足している	2019年2月～2019年7月	各店舗回答者における ④⑤⑥回答者の割合
会社への好感	あなたは、自身が働いている会社が好きですか。	2件法	はい、いいえ	2016年2月～2018年2月	各店舗回答者における 「はい」回答者の割合
仕事のやりがい	仕事に対してやりがいは感じていますか。	2件法	はい、いいえ	2016年2月～2018年2月	各店舗回答者における 「はい」回答者の割合

SDS 社においても、2012 年～2019 年に会社で実施されたアンケートの結果の提供を受けた。なお 2012 年～2017 年各年に計 6 回行われた調査と、2018 年～2019 年に実施された調査では項目が異なっている。

2017 年までの調査では、毎年 7 月、全従業員を対象として行われており、数パーセントにとどまる変化で高い回収率で推移している（2017 年では 339 名に用紙が配布され 336 枚が回収され有効回答者は 325 名であり、有効回答率は 95.8%となった）。質問内容は、会社の方針、対人関係、社風、労働条件、仕事のやりがい、監督・職場設計の 6 分野につき各 5 項目の合計 30 問で構成されている。各項目について「1. 非常に不満足」「2. やや不満足」「3. どちらでもない」「4. やや満足」「5. 非常に満足」の 5 個の選択肢が用意され、1 を 20 点、2 を 40 点…5 を 100 点に換算している。ここでは、総合的な従業員満足度は 30 項目の回答の平均値の平均値をもとに算出されており、個別的職務満足に類する形で集計さ

れている。

2018 年からは項目が一新されており、QR コードを用いて WEB フォームへ誘導する形式で実施され eNPS (Employee Net Promotor Score) とその影響要因が測定されている。パートを含む全従業員が対象であり、2018 年 8 月の調査では対象者数が 405 名、回収率は 99.2%、有効回答数は 402 となっている。eNPS の測定は単項目で行われ、その文言は「現在の職場で働くことを親しい友人や知人に、どの程度おすすめしたいと思いますか?」であり、回答は <非常に高い 10 - 0 非常に低い> の対極で構成される数直線において 10 ~ 0 の数値を選んで回答する形式になっている。

なお、eNPS のスコアは、顧客向けの NPS スコアと同様に、「10 または 9 を選択した回答者 (推奨者) の割合 (%)」から「0 から 6 を選択した回答者 (批判者) の割合 (%)」を差し引いて算出する。eNPS は職務満足 (全体的職務満足感) と 1%水準で有意な正の相関を持ち (Legerstee, 2013)、eNPS と顧客満足度及び顧客の NPS との間にも相関が見られる (Andersen, Svegaard & Ankerstjerne, 2015) ため、本研究において eNPS を従業員満足、NPS を顧客満足として扱うこととした。

なお、X 社、SDS 社の各事例店舗を eC 型、Ec 型といった満足度の類型により分類する際には、営業職者ごと、技術職者ごとの満足ではなく、基本的に店舗の従業員全体としての満足度に注目する。これは、本研究では主に個人に関する要因ではなく、部門間関係や店舗における改善活動など職場レベルの組織管理上の要因に注目しているためである。また、事例店舗によっては営業職者の人数が 4 名 (J 店) と少ないところもあり、職種ごとに従業員満足を集計すると、個人の生活におけるポジティブあるいはネガティブな出来事の影響を受けてしまい調査実施のタイミングによる変動が大きくなってしまうためである。もちろん店舗での集計においてもそのような変動が無いとは言い切れないが、より多くの人数での集計の方が個人の生活上の要因の影響が相殺される傾向にあると思われる。

### 【顧客満足度の測定】

顧客満足度に関しては、X 社で行われている顧客アンケートの 2015 年~2019 年の結果の一部を参照した。X 社で行われている顧客アンケートは、購入時と 3 年後の 2 回行われる。3 年後アンケートは、購入から 3 年経過した初回車検を迎えた後に、X 社で車検を行った顧客 (他社で購入した客も含め) に対して行われる。購入時アンケートは、新車を購入した個人客全員 (拒否意向のある客を除く) を対象に行われ、総合的な満足度、店舗スタッフや担当スタッフの印象、店舗設備、商談、納車、連絡、リピート・紹介意向に関する 34 項目の質問から構成される。これらのアンケートはメーカーの担当部門から送付され回答は郵送またはインターネットで回収される。本研究では 2016 年度前期における全店舗の購入時満足度と、2016 年後期以降の事例店舗の購入時満足度のデータを参照した。

X 社の事例対象店舗選定にあたり、2016 年 4 月~9 月に行われた調査から総合的な満足

度に関する質問「〇〇(購入店名)」を総合的に見て、どのようにお感じですか。」に対する回答 (1. とても良い(大変満足)、2. まあ良い(だいたい満足)、3. やや悪い(やや不満)、4. 非常に悪い(大変不満)、5. わからない) において「1.大変満足」と回答した人の割合(大変満足者割合)を基に店舗の顧客満足度を把握した<sup>2</sup>。

大変満足者割合を用いた理由としては、Loveman (1998)では、高い満足度の顧客の割合(7件法による顧客アンケートで7または6を選択した人の割合)の方が、満足度の平均値で見た場合よりも従業員満足との相関が強かったためである。

SDS社に関しても、SDS社で実施されている顧客アンケートについて、2013年から2018年の店舗ごとの結果の提供を受けた。SDS社で行われているアンケートは、ダイハツ工業関連会社の担当部門から顧客に送付されている。質問項目・選択肢はX社調査とほぼ同様である。(X社などの系列ディーラーでメーカーが行っている調査では、このメーカーのクレジットカードや安全機能の説明の項目が加わっている)。SDS社においても総合満足度の顧客大変満足者割合を店舗の顧客満足度とした<sup>3</sup>。

SDS社においては2018年6月から従来の顧客調査に加えNPS(Net Promotor Score)の調査が、X社においては2019年4月からは従来の顧客調査に代えてNPSを用いた調査が行われており、それらについても店舗ごとの結果の提供を受けた。NPSの質問項目は、「お客様は当社のお店やサービスを親しいご同僚やご友人にどの程度おすすめしたいと思われますか? <非常に高い 10~0 非常に低い> 10~0 の評価でお答え下さい」というものである。なおSDS社における事例店舗の選定には、直近の調査結果(19年1~6月のNPS、2019年1月のeNPS)を用いている。X社のNPSは直近1期(購入時・初回車検時)のものしか存在せず以前の顧客満足度との比較が難しいため本研究では参照しなかった。

なお、両社の事例店舗を顧客満足度・従業員満足度で分類し位置づける際、および各店舗における過去からの満足度の変化について確認する際には、当該店舗における満足度と、当該店舗を含む会社の全新車店舗(新車中古車併売店舗を含む)の満足度の平均値との間の差異に注目する。その理由としては、X社の顧客満足度データ提供の際の交渉上の理由に加え、当該店舗の管理を超えた要因の影響を緩和する意味がある。たとえば、自動車販売店舗における顧客満足度は販売している車のモデルチェンジやリコールなどにより影響され得る。こういった問題は、販売のし易さや業務量などにも影響し店舗の従業員満足度にも影響

---

<sup>2</sup> X社の総務部長(当時)によると、2016年前期の購入時アンケートでは各店舗でおおよそ100枚以上のアンケートが送付され、平均30%程度の回収率であった。

<sup>3</sup> SDS社で行われた顧客アンケートについて直近(2017年10月~18年9月)では、全店舗合わせ2547枚が配布され1167枚(45.8%)の有効回答を得た。店舗の平均有効回答数は117枚であった。なおNPS調査については2019年1~6月の調査では2983件の有効回答を得ている。

する可能性がある。会社における相対的な位置づけに注目することは、その会社の店舗全体に作用する外部要因の影響をある程度緩和することに役立つと思われる。

### 3.2.2. その他の変数の測定

本研究では仮設構築型事例研究 (Eisenhardt, 1989) を行う。ここでは、関連分野の先行研究を用いて関心を持つ現象に関連すると思われる説明変数のリストを作る必要がある。説明変数の候補は、前章までの文献レビューにおいて論じられてきた諸変数となる。ただし、変数の関係については先行研究や研究者の先入観に囚われずにデータ収集・分析を行うべきとされている。本事例研究においても説明変数候補間・説明変数候補と被説明変数との間の関係性は先験的に規定せず、新たな変数が存在する可能性を排さず、必要に応じて既存の変数をより細かい変数に分けることを試みるなど、帰納的な視点を持つようにしている。

説明変数候補のリストとしては、まず、海外のセールス研究において営業成果や従業員・顧客満足への影響要因として挙げられてきた諸変数として、① デモグラフィック特性、② 適性、③ モチベーション、④ スキル、⑤ 志向性、⑥ 役割認知、⑦ リーダーシップ、⑧ コントロール方法、⑨ 人的資源管理施策、⑩ 組織風土がある (稲水・佐藤, 2018)。また、近年の日本の営業研究において重要と思われるものとして、営業活動の標準化、その過程におけるエンパワーメント、営業担当者間及び営業部門と他部門間のコンフリクトがある。また、サービス業における従業員満足と顧客満足の関連における媒介変数として、サービス品質、組織市民行動、サービス風土等があり調整変数として顧客接触頻度や競争程度等がある。

このように多数の変数が関係し得るため、以下のような方法でデータ収集・分析を行うこととした。まず、分析の基本単位を会社内での店舗間の比較とすることで、完全にとは言えないまでも環境要因 (顧客接触頻度や競争程度等) の影響を排した。店舗組織内の諸変数に関しては、店舗内管理職へのヒアリング・アンケート、店舗スタッフへのヒアリングを中心にデータ収集を行い、会社全体の方針に関わるもの (人的資源管理施策等) については本部でのヒアリングや事例企業についての文献、企業 HP なども用いてデータ収集を行い、個人要因 (デモグラフィック特性) については各社での職場アンケートの結果を参照した。

#### 【事例店舗におけるアンケートとヒアリング】

本事例研究では、2016年～2019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39時間、49回のヒアリングを行った。

X社においては、2016年7月～12月において6つの事例店舗 (当時の状況としては、A店・B店：eC型、C店・D店：Ec型、E店：EC型、F店：ec型) の店長を対象として1回目のヒアリングを行い、16年時点で満足度の不一致が生じていた4店舗 (A～D店)

では 2019 年 8 月に再度店舗を訪問し店長・副店長にアンケートとヒアリングを行った<sup>4</sup>。2019 年では A 店、D 店では不一致が解消し EC 型となっていたが B 店、C 店では同様の不一致が続いていた。なお、店長と副店長のヒアリングの際はそれぞれ別々に 1 対 1 形式でアンケートとヒアリングを行った。X 社では、1 回目の店舗訪問時と 2 回目の店舗訪問時の間には A～D 店の 4 店舗全てにおいて店長交代があった。

SDS 社では、2019 年 2 月に G 店：eC、H 店：Ec 型の 2 店舗において、店長、営業マネージャー（＝営業分社長）、工場長（＝サービス分社長）、営業スタッフ（若手・ベテラン）、アテンダントへのヒアリングを行った（すべて 1 対 1 の形式であり、店長ヒアリングと分社長・スタッフのヒアリングの間には約 2 週間の期間が空いている）。そして、2019 年 8 月に同じ 2 店舗と I 店：EC 型、J 店：ec 型 1 店舗の計 4 店舗の店長にアンケートとヒアリングを行っている。eC 型、Ec 型の店舗における 2 月の訪問と 8 月の訪問時の間には店長交代は無かった。店舗におけるヒアリングとしては、X 社では 16 年から 19 年にかけて 6 店舗、15 人、約 12 時間、16 回のヒアリングを行っている。SDS 社店舗では、4 店舗、14 人、約 8 時間半、16 回のヒアリングを行っている。

なお、店舗訪問時に店舗内管理職に行ったアンケートは、統計的な分析を目的とするものではなく、各事例店舗の状態を多角的に把握するためのものである。手順としては、各社の店舗の二回目訪問時にヒアリング対象者へアンケート用紙を渡し、その場で記入をしてもらい、アンケートの回収後にヒアリングを行った。（SDS 社の EC 型・ec 型店舗には一度しか訪問していないため、初回の訪問時にアンケートの記入を依頼した）。

アンケート対象者は、X 社事例店舗の店長・副店長、SDS 社事例店舗の店長となり、X 社でのアンケートには前任店長との差異に関する項目を追加した。なお、この訪問時アンケートは 2019 年のみ実施しており、2016 年の X 社事例店舗訪問の際は実施していない。また、ヒアリングの際は質問の方法によるバイアスを避けるため、原則として回答者に各項目について関連する背景や具体例をオープン・クエスチョンで尋ねる形をとった。

X 社事例店舗における 2016 年のヒアリング、および 2019 年 2 月の SDS 社の G 店、（eC 型）、H 店（Ec 型）のヒアリングでは、店舗の基本情報（人数、立地、設備等）、従業員満足や顧客満足の状況やそれに関連した取り組み、スタッフの人事考課方針、部門間の関係、リーダーシップ、販売業績等に関してヒアリングを行った。

2019 年 8 月の X 社事例店舗ヒアリング、2019 年 8 月の SDS 社各事例店舗でのヒアリングでは主に、

---

<sup>4</sup> X 社店舗の二回目訪問時（2019 年）には、E 店・F 店を訪問していない。その理由としては、あくまで満足度の不一致が本研究の焦点であることと、店長が交代しておらず大きなマネジメント上の変化が起こっていないと予想されるためである。

- ①アンケートの回答についての背景・具体例、
- ②店長着任時から現在までの経緯（着任時の印象、立てた方針、結果等）
- ③その他従業員のやりがいや働きやすさ・顧客対応に関する要因、
- ④販売業績

について聞き取りを行った。なお、X社においては、4店舗中3店舗の現任店長が店舗内昇進をした店長であり、1店舗（B店）が他店から異動してきた店長であったこともあり、前任店長による店舗管理との差異・共通点についても聞き取りを行った。B店では店長に就任当時と現在の状況について尋ね、副店長2名に前任店長と現任店長の差異・共通性を尋ねた。なお、SDS社に関しては、4店舗中3店舗の現任店長は他店から異動してきた店長であり、1店舗（J店）のみが店舗内昇進であった。

アンケートについては、事例企業では中古車や法人向け販売部門を併設している店舗もあるが、基本的には個人向けの新車の販売・サービスを想定して回答を得ることとする。基本的には事例企業の店舗における相対的位置づけについて質問をしている。以下でアンケート（およびヒアリング）の内容を説明する。手順としては基本的にはアンケート記入とヒアリングを並行して行っている訳ではなく、アンケート記入後にヒアリングを行っており両者はそれぞれ別個のものと言えるが、相互に関連しているため合わせて説明している。アンケートの選択肢の件数としては、基本的に松尾・細井・吉野・楠見（1999）に倣って7件法のリッカート尺度を用いており、本論文の末尾に付している。

稲水・佐藤（2018）は人的販売やセールス・マネジメントに関する海外の研究のテーマを、営業成果の要因を① デモグラフィック特性（年齢など）、② 適性（パーソナリティ、認知能力など）、③モチベーション、④ スキル（販売関連専門的知識、コミュニケーション、プレゼンテーション、適応型販売など）、⑤ 志向性（販売志向、顧客志向など）、⑥ 役割認知（役割曖昧性、役割葛藤など）、⑦ リーダーシップ（変革型、交換型など）、⑧コントロール方法（行動管理・成果管理など）、⑨ 人的資源管理施策（選抜方法、トレーニングなど）、⑩組織風土（市場志向、倫理的風土など）の10個に分類している。

①デモグラフィック要因に関しては、X社労働組合が行っているアンケートから、店舗の管理職以外のスタッフについての性別・年齢層を把握する。上原・大湾・高橋・都留（2013）で店長とスタッフらとの間の年齢差が店舗の利益に影響している可能性が示されているため、店舗又は本部のヒアリングで店長の年齢層も確認する。

②適正（パーソナリティなど）については、Verbeke, Dietz & Verwaal（2011）は、パーソナリティは、販売関連知識や適応型販売などのスキル、役割認知（役割曖昧性）と比べて弱い影響しか示していないとしていること、調査の困難性から本事例研究においては取り上げないこととする。

③モチベーションに関しては、モチベーションそのものは本研究では扱わないが、関連す

るものとして、事例企業が実施するアンケートの結果における従業員満足等の結果を参照する。

④スキルには、販売関連専門的知識、適応型販売 (Weitz, Sujan & Sujan, 1986) などが挙げられる。この点に関しては、松尾ほか (1999) が自動車販売の営業職者の適応型販売やそれを行う上での手続的知識について検討している。適応型販売とは「販売状況に合わせて適切な販売方略を実施すること」 (松尾ほか, 1999: p.46) を意味している。本事例研究では、松尾ほか (1999) の営業職者の適応型販売に関する手続的知識<sup>5</sup> についての質問項目から 1 項目、小菅 (2011) の適応型販売に関する質問項目から 1 項目、特に販売成果との相関が強かった項目についてアンケートを行う。

⑤ 志向性 (販売志向、顧客志向など) については、Thomas, Soutar & Ryan (2001) のから以下の 4 項目を用いる。

- a. お客様が自分のニーズについて語ってくれるようにする。
- b. お客様がより良い決定をできるよう手助けするために、お客様の意見に異を唱えるのをいとわない。
- c. お客様を満足させるというよりむしろ、できるだけ多く販売しようとする。
- d. 自社の商品/サービスができるだけ良く思われるように、誇張した説明を行う。

a, b が顧客志向、c, d が販売志向の質問項目であり、c, d は顧客志向の逆転尺度でもある。a, b, c, d を合わせて総合的な顧客志向を表すと言える。

ただし、④・⑤に関しては営業スタッフ個人についての項目を店内の管理職に聞くこととなる。Michaels & Day (1985) による技術部門から見た営業部門のスタッフの顧客志向の質問紙調査の方法を参考として、「1. 全員に該当しない」から「7. 全員に該当する」の 7 段階のリッカートスケールを用いて回答を得た。

⑥ 役割認知 (役割曖昧性、役割葛藤など) に関しては、店舗スタッフの心理状態に関するものであり店舗内管理職を対象としたアンケートでの測定は難しいと考えたため、SDS 社における事例店舗の営業職や事務職へのヒアリングを元に判断する。

また、⑦ リーダーシップ (変革型、交換型など) についても多様なタイプがあり事前に想定してアンケートに盛り込むことは困難なためヒアリングにおける関連する言及を元に判断した。

⑧ コントロール方法 (行動管理、成果管理など) については、店長へのアンケートの中で、営業職へのコミュニケーションの種類 (成果、行動、能力についてのポジティブなもの、ネガティブなもの) ごとの頻度を質問した (Challagalla & Shervani, 2006)。また、コミュニケ

---

<sup>5</sup> 手続的知識は、学習のプロセスにおいて、無意識化・自動化されていない宣言的段階から、無意識化・自動化された手続的段階に至るにあたって獲得される知識である (Anderson, 1982)

ーションにおける経路についても尋ねた。つまり、店長が管理者補佐者（副店長・営業マネージャ・工場長）を介して営業職、技術職などのスタッフへと伝達するのか、スタッフに直接伝達するのか、管理補佐者・スタッフを集め同時に伝達するのもも尋ねた。

⑨人的資源管理施策（選抜方法、トレーニングなど）については、本部でのヒアリングや文献等から把握した。

⑩組織風土（市場志向）については、小菅（2011）から3つの項目を選んだ。営業スタッフの顧客志向とは異なり、サービス部門を含んだ店舗全体での顧客対応や競合店への対応を含んでいる。

以上は海外のセールス研究に関連する項目である。また、国内営業研究に関する項目として、標準化による営業の管理とその過程におけるエンパワーメント、コンフリクトがある。

標準化による営業の管理とその過程におけるエンパワーメントについては、アンケートにおいて小菅（2011）における改善風土の質問項目を参考にして、店舗全体としての目標の共有、規律の遵守、改訂への態度の3点と、営業スタッフ、接客事務スタッフ、サービススタッフごとに分けての問題提起の活発さを尋ねている。また、店長、下位管理職者、営業スタッフ、接客事務職者へのヒアリングにおいて、アフターサービスへの来店客対応に関する店舗独自の取り決めの策定、修正、チェックの過程や主体について尋ねている。

コンフリクトに関しては、Jenh & Manix (2001) における質問項目を用いて、営業スタッフ間及び営業部門とサービス部門間のタスク・コンフリクト、プロセス・コンフリクト、対人コンフリクトについて1問ずつ、計6問の質問項目を用いた。また、店長、下位管理職者、営業スタッフ、接客事務職者へのヒアリングにおいて、最近生じた3種類のコンフリクトの例などについて尋ねている。

アンケートでは、その他の項目として、事例企業内における相対的な条件に関する項目がある。これには、立地、設備、仕事量、主観的販売成果の4項目が含まれる。

図表 10：店舗訪問時アンケートの項目

大項目	中項目	小項目	質問内容
① 営業 個人 要因	適応型 販売	1. 苦手なし	苦手意識を持たず、どのようなお客様でも訪問・対応できる。
		2. 手法変更	ある営業のアプローチ(攻め方)がうまくいかない時に容易に別のアプローチに変えることができる。
	顧客志向	3. 顧客ニーズ傾聴	お客様が自分のニーズについて語ってくれるようにする。
		4. 踏み込んだ助言	お客様がより良い決定をできるよう手助けするためにお客様の意見に異を唱えるのをいとわない。
	販売志向	5. 満足より販売	お客様を満足させるというよりむしろ、できるだけ多く販売しようとする。
		6. 誇張説明	自社の商品/サービスができるだけ良く思われるように、誇張した説明を行うことがある。
② ト 営業 職 ル の 方 コ 法 ン	成果管理	1. 成果目標伝達	売り上げや台数の目標水準について話している。
		2. 成果叱責	売り上げや台数の達成が不十分の場合に叱責する。
	行動管理	3. 行動伝達	誘致や販売に関してどのような行動をすればよいかを伝える。
		4. 行動叱責	誘致や販売に向けて行動が不十分・不適切な時に叱責する。
	能力管理	5. 能力伝達	営業スタッフとしてどのような能力を伸ばすべきか明確なイメージを伝える。
		6. 能力底上げ	能力が不十分な場合、能力向上のための練習をさせたり個別の指導をする。
③ 市 店 志 場 志 向	店舗市場 志向	1. トップ競合対応	この店ではトップが競合店の強み・戦略について定期的に議論している。
		2. 変化把握遅延	この店では、商品に対するお客様の好みが変化したこと気がつくのに時間がかかる。
		3. 部門連携	この店では、お客様が商品/サービスを一部変更したいことがわかったら、関連する部門はその対応のために一丸となって取り組む。
④ 改 善 標 準 活 化 動 ・	規律づけ	1. 理想の共有	この店では、みんなの間で店のあるべき姿が共有されている。
		2. 方針忘却	この店では、仕事のやり方の標準(ルール・話し合いで決めた方針)がやがて守られなくなってしまうことがある。
	スタッフの イニシアチ ブ	3. 改訂意識	この店では、適宜、標準(ルール・方針)を改訂することが心がけられている。
		4. 営業問題提起	この店では、営業職者は店舗としての顧客対応に関する問題提起や改善提案をよく行う。
		5. 技術問題提起	この店では、技術職者は店舗としての顧客対応に関する問題提起や改善提案をよく行う。
		6. 事務問題提起	この店では、事務職者は店舗としての顧客対応に関する問題提起や改善提案をよく行う。
⑤ コ ン フ リ ク ト	営業職 者間	1. 営業間タスク	複数の営業スタッフが協力して仕事をする際に、営業スタッフ間で仕事について異なる意見を持つことがある。
		2. 営業間対人	営業スタッフ間に緊張や感情的対立がある。
		3. 営業間プロセス	営業スタッフ間で業務への負担・情報や時間・サポートの配分について意見が分かれる。
	部門間	4. 部門間タスク	営業部門—技術部門間で協力する際に、仕事について異なる意見を持つことがある。
		5. 部門間対人	営業部門—技術部門間で緊張や感情的対立がある。
		6. 部門間プロセス	営業部門—技術部門間で業務への負担・情報や時間・サポートの配分について意見が分かれる。
⑥ そ の 他	環境	1. 客層立地	このお店では、周辺地域の客層や交通アクセスの面で、業績を上げる上で有利である。
		2. 建物設備	このお店の建物・設備は、仕事を効率的に行う上で、また、お客様を満足させる上で有利である。
	仕事量	3. 仕事量	このお店では、スタッフの人数を踏まえて考えると、こなさなければならない仕事の量が多い。
	成果	4. 主観販売成果	このお店の最近3ヶ月の成果(新車営業スタッフ一人あたり販売台数・売上額)は高い水準にある。

### 【本部・労組でのヒアリング】

事例店舗におけるヒアリング・アンケート以外には、X社・SDS社の本部において事例店舗の状況や、従業員満足・顧客満足に関する取り組みを十分に把握していると思われる人物へヒアリングを行った。X社においては、管理本部長、顧客関連部部長、人事部長（元総務部長）、労働組合委員長・副委員長であり、SDS社においては社長、顧問（元取締役）である。ここでは、各社の人的資源管理についての制度や取り組み、各社店舗の状況などについてヒアリングを行い、調査のコンセプトや方法について打ち合わせ、中途成果のフィードバックを行っている。X社の本部・労組での聞き取り・打ち合わせ・フィードバックを合わせると2016年から19年にかけて5人、約14.5時間、14回のヒアリングを行っている。SDS社の本部では2018年から19年にかけて2人、約4時間、4回のヒアリングを行っている。

### 【SDS社 eNPS 調査における「eNPS への影響要因」】

ヒアリング内容等に基づき SDS 社の各事例店舗の状況を理解する際には、SDS 社で実施された eNPS 調査における項目別の評価（eNPS への影響要因）の回答も参考とした。その調査項目は下図表のとおりである。なお、X 社で行われている職場調査でも X 社における人事考課制度の運用等の項目が含まれていたが、X 社に特有なものであるため本稿における分析対象としていない。X 社の職場調査からは、既述のように従業員満足に関する項目（会社好感、会社満足、仕事のやりがい、職場での働きがい）のみを抽出している。

図表 11：SDS 社における eNPS 調査の項目

質問項目	eNPS	eNPSへの影響要因													
質問内容	現在の職場で働くことを親しい友人や知人に、どの程度おすすめしたいと思えますか？	eNPS要因 - 会社の理念やビジョン	eNPS要因 - 会社の風土	eNPS要因 - 会社の安定性・将来性	eNPS要因 - 社会に対する事業の貢献度	eNPS要因 - 仕事の量	eNPS要因 - 自身が受ける評価	eNPS要因 - 報酬（金額）	eNPS要因 - 成長の実感	eNPS要因 - 上司との関係	eNPS要因 - 同僚との関係	eNPS要因 - 他の部署との関係	eNPS要因 - 福利厚生	eNPS要因 - 有給休暇の取りやすさ	eNPS要因 - 育児・産休の取りやすさ
選択肢	<非常に高い10-0非常に低い>10~0の数直線における選択	「1.非常にマイナスに影響した」「2.マイナスに影響した」「3.ややマイナスに影響した」「4.影響しなかった」「5.ややプラスに影響した」「6.プラスに影響した」「7.非常にプラスに影響した」から選択													

### 【その他の情報源】

X 社に関しては、X 社のホームページから店舗数・従業員数など X 社の概要についての情報を得た。SDS 社に関しては、SDS 社のホームページに加え、日本経営品質賞委員会・滋賀ダイハツ販売株式会社発行『2013 年度 経営品質報告書』や、後藤社長の著書〔後藤敬一（2016）『三代目社長の挑戦 「してさしあげる幸せ」の実践』高木書房〕から、同社の概要や組織、経営理念、接客事務職（アテンダント）によるサービスの改善活動など顧客対応に関する取り組みなどについての情報を収集した。

## 3.3. 分析方法

### 3.3.1. 分析の手順

本研究では基本的な分析単位は、職場（店舗）、および職場（店舗）での従業員満足と顧客満足の不一致の発生と、その継続・解消という出来事であり、短期間の分析（SDS 社店舗）と長期間の分析（X 社店舗）を行う。本稿では、4 章において X 社店舗での事例研究結果、5 章で SDS 社店舗での事例研究結果を記載し、6 章では 2 社店舗の事例研究結果の統合・考察を行っている。

4 章では、

- (1) 導入として、X 社の概要と店舗組織を確認する。
- (2) 各事例店舗での過程追跡的な分析を行う。
- (3) 事例店舗の状況を一覧し比較する。

上記について (1) は事例店舗の状況を理解しやすくする導入の役割がある。(2) では、2016 年と 2019 年の訪問時の状況を中心に記載する。その際には、毎年または毎期の顧客満足と従業員満足のデータを用いて、X 社平均以上か未満かをもとにして満足度の 4 類型のいずれに該当するかを確認する。(3) では、高 CS 店舗群、低 CS 店舗群、満足度不一致店舗群など店舗群に分け、店舗群内や店舗群間の比較を行う。ここでは、従業員満足度と顧客満足度の高低、両者の満足度の一致/不一致の両方について検討する。

5 章でも、SDS 社の概要確認、各事例店舗の状況の記載、店舗間の比較の順に記載するが、SDS 社事例店舗には 2019 年にのみ訪問しているため短期間の分析となる。

6 章では最初に、X 社と SDS 社の二社の状況（環境や商品、パフォーマンス等）の比較を行う。本研究では店舗を基本的な単位として分析を行うが、会社レベルの要因を店舗をとりまく文脈として確認することで、二社の事例店舗での研究結果を統合する準備を行う。

次に、二社店舗での事例研究結果を合わせた結果について考察し、コードから生成された

概念間の関係性についての考察を行う。この際にはコードと概念、満足の関係を示す複数の図表を活用する。そのうえで、先行研究との関連性や貢献について論じる。

### 3.3.2. 各データの分析方法

#### 【ヒアリングの分析】

事例店舗や本部でのヒアリングについては、Miles, Huberman & Saldana (2019) に従いコーディングを行った。Miles, Huberman & Saldana (2019) には様々なコーディング方法が示されているが、Eisenhardt (1989) との整合性を考慮し以下の方法でコーディングを行った。

Eisenhardt (1989) はケース・スタディのデータ収集前に先行研究から関連する変数のリストを作ることを推奨している一方で、変数間の関係を事前に規定することは避けるべきとしている。また、ケース・スタディを通して先行研究の変数を細分化したり捉えなおすこと、新たな変数を加えることを推奨している。

そこで本研究では、まず先行研究で扱われている諸変数をア・プリオリなコードとして予備作業となるコーディングを行った。そして、店舗ごとのヒアリング結果を読み直したり、コーディングされたセグメント間の比較しながら、より具体的なコードとして一次コードを生成しながらオープン・コーディングを行った。一次コードは、ア・プリオリなコードの上に重ね掛けされたが、一次コーディングの際にはア・プリオリなコードによるセグメントの区分は無視した形で一次コードを付与していった。この狙いとしては、先行研究の枠組みに縛られない形で一次コーディングを行うとともに、コーディングされた文書を後で読み返しながら分析作業を進めるうえで、一次コードがどのような先行研究の概念と関わるかを事後的に確認しやすくすることがある。また、(基本的にア・プリオリなコードの枠組みに沿って設計された) 店舗訪問時アンケートの項目と、一次コードの内容の対応 (1対1で対応するようなものではないとしても) を意識しやすくするという狙いもある。なお、ア・プリオリなコードとして用意されたのは以下の 20 のコードとなっている。

なお、ヒアリング結果のコーディングの際は MAXQDA(ver.2018)を用いた。MAXQDAの使い方に関しては、佐藤 (2008) を参考とした。

図表 12：ア・プリアリなコードの一覧

営業職者適応型販売能力	役割認知(役割葛藤・曖昧性)
営業職者顧客志向	デモグラフィック特性・適性
営業職者販売志向	人的資源管理施策（選抜・教育）
店舗管理者の営業職者コントロール方法	店舗一本部関係
店舗市場志向	環境
標準化・改善活動における規律付け	販売・財務成果
標準化・改善活動におけるイニシアチブ	組織市民行動・協働
営業職者間コンフリクト	サービス品質（顧客知覚）
部門間コンフリクト	集団内差異
リーダーシップ	仕事負担

そして、一次コーディング後に店舗群の比較を行い、それぞれの店舗群に特有のコードを抽出し、それらのコードから関連するものを組み合わせて概念を構築した。コードと概念、満足度の関係を図示するにあたっては Gioia, Corley & Hamilton (2013)を参考にした。

具体的な方法としては、従業員満足の高低によって、顧客満足の高低によって、そして満足度の一致と不一致によって店舗群を分類し、各店舗群内で共通する一次コードを確認（店舗群内比較）し、ある店舗群と補集合となる店舗群では含まれる一次コードにどのような違いがあるかを確認（店舗群間比較）した。これによって各店舗群として含まれるための必要条件や十分条件、必要十分条件となる一次コードを抽出した。なお、情報提供者の話し方等の影響を避けるため、各店舗における各一次コードについての合計言及回数ではなく、その店舗について1人以上の情報提供者から各一次コードへの言及が1回以上あったか1回もなかったかに注目し比較した。なお、Eisenhardt (1989) は Yin (1984) に基づき事実の追試と理論の追試を行うことを推奨している。本研究では被説明変数となるであろう項目（満足度）に基づき事例店舗を選び、それぞれの事例店舗がどのような特質を持っているのかという形で調査を行っているため、店舗群内比較が事実の追試に相当し、店舗群間比較が理論の追試に相当する。

そして、ヒアリングの内容を踏まえ、それらのコードの中から満足度の高低や一致不一致に関わると考えられる一次コードを選別し、意味内容が類似した一次コードを集約して概念を生成した。それらの生成された概念間の関係、生成された概念と満足の影響関係は、ヒアリングで述べられた時系列的な関係や、情報提供者自身の説明、発言内容間の意味的な関連性の解釈を組み合わせて推測された。

なお、本研究では4章でX社店舗の事例を扱い、5章でSDS社店舗の事例を扱い、6章では両社店舗のデータを合わせた形での分析に基づく考察を提示する形になっている。本研究で結論として提示する概念は、基本的には二社店舗を合わせたデータの分析から生成されている。その理由としては、各社ごとの店舗では事例の数が相対的に少なく、多数のコードの中からどのようなコードが重要かを示すことが困難だと判断されたことがある。

### 【店舗訪問時アンケートの分析】

店舗訪問時アンケート結果の分析方法としては、まず、X社事例店舗、SDS社事例店舗、二社事例店舗の各項目の平均値を算出し、各事例店舗の値が平均値と比べ高い傾向にあるのか低い傾向にあるのかを判断した。各項目についてどの程度平均値と差異がある時に高いか低いかを判断する基準としては、各事例店舗の当該項目の値と平均値の差異の絶対値が1より大きい場合に、その項目は事例店舗において高いないし低い水準にあると考えた。なお、アンケートは基本的に7件法で「1. まったくあてはまらない」～「7. 極めて当てはまる」という選択肢を用意している。仮に選択肢間で完全な等間隔性が成り立っているとすると、ある項目を選んだ回答者はその項目について無段階的な尺度値で $\pm 0.5$ 程度の状態だと考えられる。たとえばある項目について、甲が3、乙が4と回答している場合、甲は2.5～3.5の範囲の状態にあり、乙は3.5～4.5の状態にあると思われ、ここで甲と乙の尺度値の違いは0～2程度だと考えられる。従って、ある店舗の該当項目の平均との差異が $\pm 1$ 以下である時、その店舗と平均的店舗には必ずしも差異がある状態とは言えない。そこで目安として、当該項目について各事例店舗とその事例店舗が属する会社の事例店舗の平均の差異が1より大きい時、その項目についてその店舗は高い/低い水準にあると考えた。

絶対的な大小ではなく事例店舗平均との差異という相対的な位置づけに注目する理由として、従業員満足度と顧客満足度についても、商品や年度の影響を避けるため各事例会社内における相対的な従業員満足度と顧客満足度の位置づけにより把握していることがある。

ただし、今回の研究では事例会社内すべての店舗でアンケートを実施することは叶わなかったため、たとえばX社においてアンケートを実施した4店舗で共通して他の店舗よりも高い又は低い項目がある場合、その項目は今回分析した事例店舗のいずれにおいても特に高い又は低い項目として抽出することはできない可能性がある。特に、ある項目についてX社又はSDS社の事例店舗の平均値が2以下または6以上である時、その要因については正しく抽出できない。以上のことを踏まえ、分析の際は各事例店舗において訪問時アンケートの社内比較で特に高い又は低い項目として示された項目以外についても、店舗でのヒアリングの定性的な分析により従業員満足や顧客満足との関わりを検討することとした。

なお店舗訪問時のアンケートについては便宜上、先行研究を参考に6の大項目、14の中項目、34の小項目に分けているが、各小項目は基本的には別個の要素を測定していると考え、複数の質問項目を合わせて構成概念の値を算出することは行わなかった。

店舗訪問時のアンケートについて、SDS社では店長にのみ行うこととなり、X社では店長と副店長に行うこととなった。X社のアンケートについて、コントロール方法と仕事量以外は店長と副店長の回答を平均して店舗の値を出している。コントロール方法については、店長へのアンケートでは「店長による営業職コントロール」「スタッフとのコミュニケーションを取る際の経路」「各職種スタッフの仕事量」を、副店長へのアンケートでは「副店長

による営業職コントロール」「店舗全体の仕事量」を質問している。

なお、訪問時アンケートとヒアリングの関係としては、基本的には訪問時アンケート結果が各店舗の情報提供者自身による店舗の状態の認識や解釈を表すものであり、ヒアリングのコーディング結果は、情報提供者の解釈と、それを他の事例店舗を参照しながら分析者が解釈した結果を表す側面を持つと言えよう。そこで、各店舗の状況を記載する際には、その店舗の訪問時アンケートの回答の傾向を参照しつつ、主にヒアリング内容に基づき各店舗における従業員と顧客の満足あるいは不満足の原因となるものを探ることとする。

### 3.4. 小括

従業員満足度と顧客満足度の関係性についての先行研究では、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と言える。また、不一致が生じ解消されるプロセスについても結論は出ていないと言えよう。そこで、リサーチ・クエスチョンとして、

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、組織内部の要因はどの様に関わるのか？

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、組織内部の要因はどの様に関わるのか？

の2点を提示した。

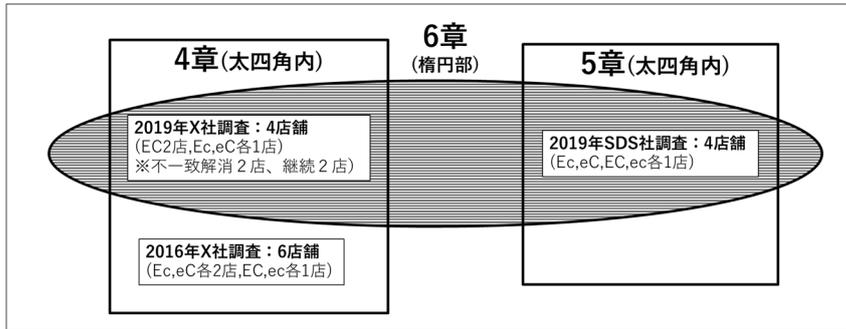
そして事例研究の対象として、自動車販売会社 X 社と SDS 社の店舗を合わせ、X 社の 2016 年の店舗訪問と 2019 年の店舗訪問を別に数えると、Ec 型 4 つ、eC 型 4 つ、EC 型 4 つ、ec 型 2 つの計 14 個の事例を扱うこととした。

被説明変数は従業員満足度と顧客満足度の組み合わせであり、その構成要素である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る。説明変数候補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う。

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う。

4 章では 2016 年に満足度の不一致が生じていた X 社事例店舗について、2019 年では 2 店舗で不一致が解消され、2 店舗では不一致が継続していた背景に関して事例研究の結果を記載する。5 章では 2019 年に初めて訪問した SDS 社の 4 店舗（各類型 1 店舗ずつ）を比較した事例研究の結果を記載する。6 章では二社の店舗での研究結果を統合し考察を行う。

図表 13：事例研究結果・考察の枠組み



※6章においては基本的に2019年のX社店舗とSDS社店舗を扱うが、6.2.4.、6.3.にて2016年のX社店舗についても言及している。

## 4 章 X 社店舗における事例研究結果

ここではまず、X 社の概要や組織、制度について簡単に説明する。X 社の制度に関する説明を先に行うことによって、本研究の核となる各店舗の事例研究結果の理解を助ける目的がある。次に、各事例店舗の個々の研究結果を過去からの変化に注意を払いながら記述する。そして、事例店舗の研究結果を一覧しながら比較する。

### 4.1. X 社の概要と取り組み

X 社は首都圏に数十店舗を展開し自動車販売関連事業を行っている。2019 年時点で設立から 50 年以上が経過している。従業員数は 600 名以上である。

#### 【受付スタッフと販売スタッフの統合】

ここでは、X 社の管理本部長 t 氏へのヒアリング、人事部長 t 氏と顧客関連部長 h 氏へのヒアリングをもとに X 社における近年の顧客対応・組織の変革について記述する。X 社では、約 20 年弱前に、受付スタッフと販売スタッフの統合が行われた。以前までは、X 社では修理点検を行う技術スタッフ、アフターサービスの来店客に対応する受付スタッフ、もっぱら車の販売業務を行う販売スタッフが存在した。受付スタッフと販売スタッフの統合により、元販売スタッフも元受付スタッフも営業スタッフとして新車販売もその後のアフターサービス受付も行うようになった。元々販売スタッフだった人の中には、自分の仕事は新車を売ることだという意識が強い人もおり、そういうスタッフはなかなかシフトしきれなかった。元々の職種の影響もあり最初は営業スタッフの中にもどちらかというところを売るのが得意な人、アフターサービスを得意とする人がいたが、だんだんと差はなくなっていった。

販売と受付の統合を行った理由としては、効率化や顧客からの信頼獲得がある。以前では、顧客の情報や要望に関する販売スタッフから受付スタッフへの伝達の中で稀に誤解や漏れが生じることがあった。また、顧客と販売スタッフとは相性が良くても、顧客と受付スタッフとは相性が悪いという例もあった。そこで、販売やアフターサービス受付、保険加入等までを営業スタッフが行い、販売後も顧客との関係を続けていくことで、顧客からの信頼獲得につながると考えられた。

#### 【個人の客から店舗の客へ】

X 社が近年直面している事業環境上の第一の課題は、他社との競争の激化と市場の縮小である。二点目は車の需要の飽和であり、買い替え需要が中心になってきている。そのため、顧客との継続的な関係構築が課題になっている。一方で、顧客の考え方にも変化があり、昔は訪問販売をすることが求められたが、今はむしろ敬遠される傾向にある。たとえば、昔は

夜 9 時過ぎに訪問販売員が来ると仕事熱心だと言われたが、今は非常識な人間と思われるようになった。

このような環境変化への対応の一つとして、X 社ではアフターサービスとリピートでの収益強化、訪問型から来店型の事業への転換を目指している。さらに、担当スタッフ個人の客という考え方から、店舗の顧客という考え方への転換を行っている。営業スタッフが販売からサービス受付まで行い店舗全体で顧客に対応する方式は、X 社において「総合営業」と呼ばれている。

そのための方策として、2015 年度の社長交代を期に経営理念を明文化した。この理念の中では「みんなで考え、知恵を絞り行動する」ことつまり、それぞれの地域やお客様の要望に合った形で対応するため、最前線で働くスタッフ自身が顧客に対してできること考えること、スタッフ各々が常に協力していく姿勢を強調している。そして「カーライフアドバイザー」であること、顧客に対しての提案と販売、販売後のアフターサービスを含めて継続的関係を築いていくことを強調している。

管理本部長 t 氏は、新しい販売スタイルである総合営業を実現させていく上で、営業スタッフの意識や店舗内の情報共有等の仕組みに関する課題があることを指摘していた。たとえば、「スタッフにはいろいろと説明をするけれども、全体のことを自分のこととして捉えてもらうのは難しい」や「情報共有がしっかりできているお店とそうでないお店がある。例えばお客様がいらっしゃったときに、『どのようなご用件でしょうか』と対応される場合と、『お待ちしております、〇〇様ですね。〇〇のご用意ができています。』と言われる場合では印象が全く違う」などの例を挙げていた。

また、顧客アンケートにおいて、「店舗全体での歓迎」や「担当スタッフ以外の対応」などの評価は X 社でもこのメーカーの販売会社全体でも他の項目と比べ評価が低いこと、それらの項目の評価が高い店舗では総合的な顧客満足度の大変満足者割合も高い傾向にあることがあると述べ、総合営業の重要性を指摘していた。また、X 社の属するグループ会社はメーカーと協力したサービス改革として、整備作業のチーム化・標準化による待ち車検の導入などをしており、X 社でも 45 分車検が行われている。

現在の X 社の店舗には、基本的には車の販売やアフターサービスの受付を行う営業職としての総合営業スタッフ、整備・修理作業を担当する技術職としてのテクノスタッフ（サービスと呼ばれることもある）、接客事務職としてのアシスタント（基本的に各店舗に 1 名）という職種のスタッフが務めており、管理職としては店長、副店長（通常 1 名だが事例店舗の中で B 店のみ 2 名）、工場長がおり、副店長は営業スタッフの管理を行うかサービススタッフの管理を行うかは店舗により異なる。店舗によっては営業スタッフの中に 1 名または複数のプレイングマネージャーがいる。

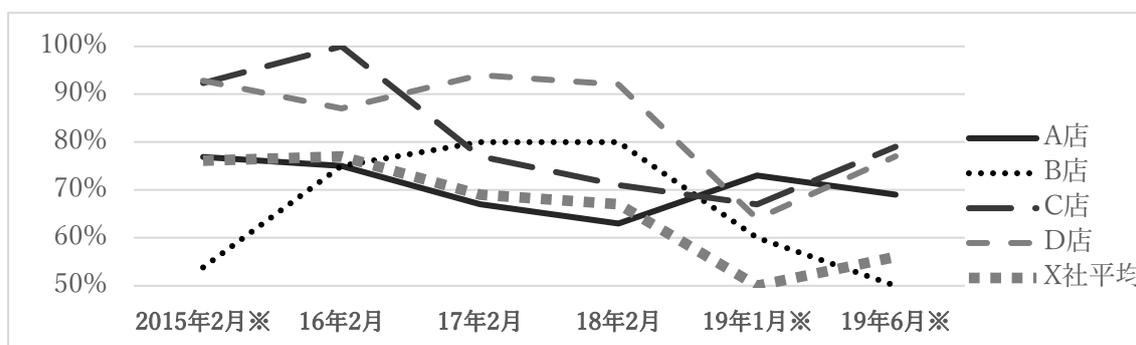
## 4.2. X社の各事例店舗について

以下では、X社の各事例店舗について、2019年に行った店舗訪問や満足度データに加えて、2016年にX社事例店舗で実施した店舗訪問や満足度データの概要を木田（2017）から抜粋し、各店舗での状況の継続や変化について記述する。2016年の調査時点での満足度の不一致・一致についてはA店とB店がeC型、C店とD店がEc型、E店がEC型、F店がec型であった。なお、E店・F店に関しては、本研究が満足度の不一致の分析に重点を置いていること、店長交代や満足度の大きな変化がなかったことから2019年の調査の対象としていない。19年ではA店、D店で不一致が解消されEC型になった一方、B店ではeC型、C店ではEc型の不一致が継続していた。

### 4.2.1. 各事例店舗の満足度推移

ここではまず、各事例店舗の従業員満足度・顧客満足度の推移を確認し、各事例店舗の位置づけを明らかにする。なお、各年度の事例店舗の満足度は、店舗外の様々な要因（例：商品のモデルチェンジ、リコール、会社制度変更等）に左右すると考えられるため、また、調査項目の変更がなされていることも踏まえ、<各事例店舗の値>と<当該事例店舗を含む会社（X社またはSDS社）の全店平均値>の差異の推移に注目することとする。

図表 14：X社 従業員満足者割合の推移（全店平均・事例店舗）



※3章で述べたようにアンケート項目変更に伴い15年は「家庭と仕事の充実」、16年から18年は「会社好感」、19年は「会社満足」の満足者割合を参照している。

図表 15：X社事例店舗 従業員満足者割合の推移（X社全店平均との差異）

	2015年2月	16年2月	17年2月	18年2月	19年1月	19年7月
	(仕事と生活の充実)	(会社好感)	(会社好感)	(会社好感)	(会社満足)	(会社満足)
A店(17.4店長交代)	0.8	-2	-2	-4	23	13
B店(18.10〃)	-22.3	-2	11	13	10	-6
C店(18.10〃)	16.2	23	8	5	16	22
D店(18.10〃)	16.7	10	25	26	13	20

※単位は満足者割合のパーセンテージ。たとえばX社全店の満足者割合平均値が50%であり、事例店舗の満足者割合が40%の時、平均値を差し引いた値(-10%)を差異の値とする。

※上と同様にアンケート項目変更に伴い15年は「家庭と仕事の充実」、16年から18年は「会社好感」、19年は「会社満足」の値を参照している。

2016年の事例研究の際には、A店とB店においては従業員満足者割合はX社全店平均以下であり、C店とD店においてはX社全店平均より高い水準であった。そして、19年7月ではA店、C店、D店において従業員満足者割合がX社全店平均より高い水準であった。19年1月から質問項目が変更されているため単純な比較はできないが、現店長就任前後の変化については、X社全店平均との差異を見ると、A店（17年2月と19年7月の比較）では向上しており、B店・C店・D店（18年2月と19年7月の比較）については、C店では向上し、B店・D店では低下していた。

図表 16：X社事例店舗 顧客満足（大変満足者割合）の推移（X社全店平均との差異）

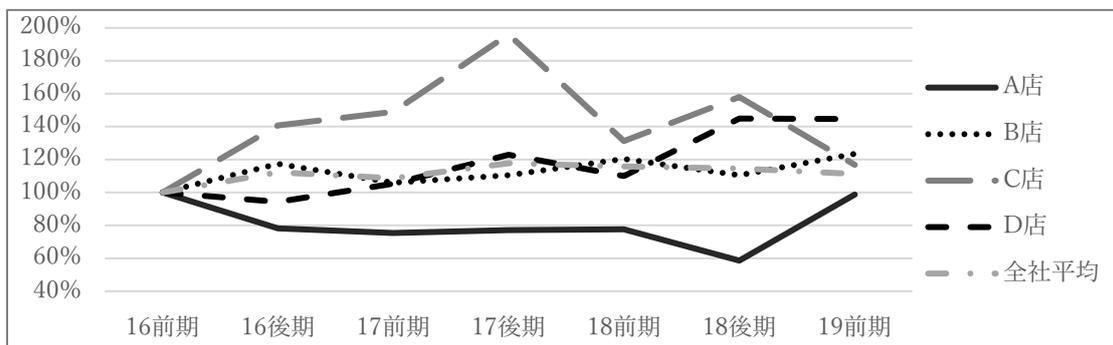
	2016前期	16後期	17前期	17後期	18前期	18後期	19前期
A店(17.4店長交代)	23.8	-0.4	-0.6	-4.3	-2.8	-17.2	16.5
B店(18.10〃)	8.1	12.4	7.1	4.9	12.3	6.7	16.8
C店(18.10〃)	-15.8	-6.3	-1	12.7	-12.1	-0.7	-15.4
D店(18.10〃)	2.3	-7.8	0.6	5.7	-0.7	20.3	21.9

※単位は大変満足者割合のパーセンテージ。たとえばX社全店の大変満足者割合平均値が50%であり、事例店舗の満足者割合が40%の時、平均値を差し引いた値(-10%)を差異の値とする。

※前期は1-6月、後期は7-12月。ただし最新の19年前期のみ1-3月。

※天井効果を避けるため満足者割合ではなく大変満足者割合を用いている。

図表 17：16 年前期を基準とした各事例店舗及び X 社における顧客大変満足者割合の推移



※X 社との交渉上の理由で、顧客大変満足者割合の実測値は掲載できないため、初回店舗訪問時に参照した 16 年前期の各店舗における顧客大変満足者割合を 100%とした際の顧客大変満足者割合の推移を掲載する。

2016 年前期の時点では A 店・B 店・D 店の顧客大変満足者割合は X 社全店平均より高い水準にあり、C 店は X 社全店平均以下の水準であった。(ただし、D 店については、2016 年の事例研究の際は、X 社内での従業員満足度順位一顧客満足度順位の値が X 社店舗の中で C 店に次いで大きかったため Ec 型事例として扱っていた)。そして、19 年では A 店・B 店・D 店において顧客大変満足者割合が X 社全店平均以上であり、C 店は X 社全店平均未満のままであった。現店長就任前後の変化については、X 社全店平均との差異を見ると、A 店（17 年前期と 19 年前期の比較）では向上しており、B 店・C 店・D 店（18 年後期と 19 年前期の比較）では B 店・D 店で向上し、C 店で低下している。

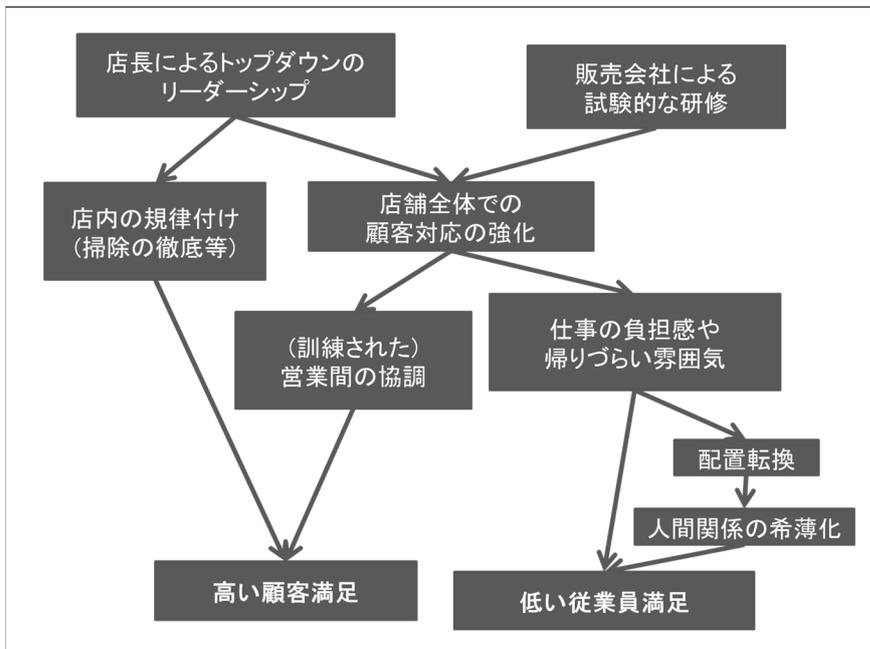
#### 4.2.2. 各事例店舗の状況

ここではまず、X 社の各店舗について、2016 年の店舗訪問時の状況の簡潔な概要を示す。16 年当時の状況の詳細に関しては木田（2017）を参照されたい。そして、2019 年の調査を踏まえた従業員及び顧客満足度の推移、販売業績について記した後、執筆者が店舗訪問時に実施した 19 年店舗訪問時アンケートの傾向とヒアリングの内容から店舗の取り組みや状況について記す。店舗訪問時アンケートについては、3 章「研究方法」に記したように店長と副店長の回答の平均値を各店舗の値として、各店舗の値と X 社事例店舗の平均値との比較について示す。ただし、営業職者とのコミュニケーションに関しては、店長には店長による営業職者のコントロール方法と営業職者、技術職者へのコミュニケーション経路を、副店長には副店長による営業職者のコントロール方法を質問している。なお、アンケート結果の X 社の 2019 年の全事例店舗の結果の一覧表、およびコーディング結果の一覧表については、次節における X 社事例店舗間の比較で示している。

【A店（2016年当時eC型）について】

A店では店舗全体での顧客対応の強化に伴い、新車の商談から整備や保険などでの来店客の対応など業務が多面化し、担当顧客以外の顧客への案内や対応などもあり、役割が多様化したことで、仕事の負担が増加したこと、個人の業務終了後にも帰りづらい雰囲気が生まれたことが従業員満足低下や離職の原因になり、また、人材の入れ替わりに伴う人間関係の希薄化や更なる業務負担の増加もあったことがさらに従業員満足を低下させたと思われる。一方でリニューアルに伴いX社本部がA店で実施した研修や店長のリーダーシップにより訓練されたスタッフの協調が高まり、公式な仕事上でのスタッフ間の連携が改善されたこともあり顧客満足が向上した。

図表 18：A店における諸項目の関係（2016年）



※木田（2017, p.79）を一部修正して引用

【A店の2019年までの推移：(eC→EC)】

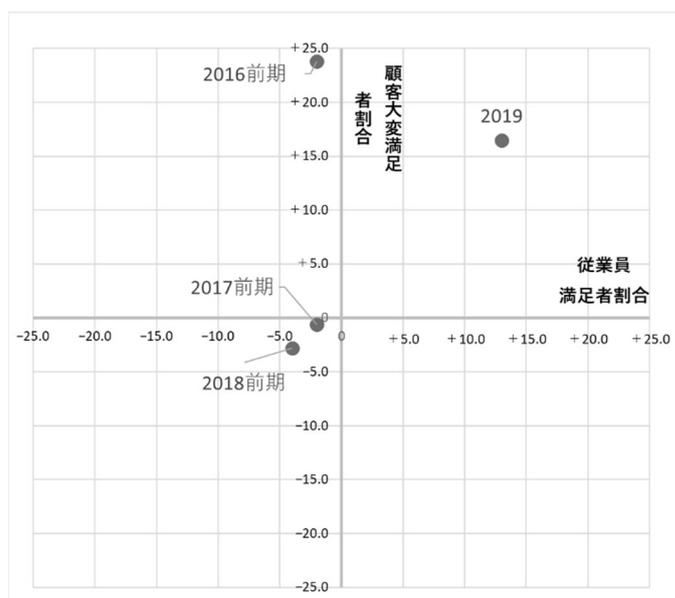
(1) 2016年～2019年の従業員満足度・顧客満足度の推移

2016年の調査の際には、A店においては従業員満足者割合はX社全店平均以下であった。そして、19年7月ではX社全店平均より高い水準であった。19年1月から質問項目が変更されているため単純な比較はできないが、現店長就任前後の変化（17年2月と19年7月の比較）については、X社全店平均との差異の面で向上している。

2016年前期の時点ではA店の顧客大変満足者割合はX社全店平均より高い水準にあり、19年でもX社全店平均より高い水準であった。現店長就任前後の変化（17年前期と19年前期の比較）については、X社全店平均との差異の面で向上している。以上から、X社平均値を基準にしてみると、16年から19年ではeC型からEC型への変化が生じている。

なお、従業員満足者割合について職種別では、16年2月ではA店営業部門では「会社への好感」「仕事へのモチベーション」ともにX社営業部門平均未満であった。調査項目の変更があるため類似項目での把握となるが19年7月では「会社への満足」は平均未満であったものの、「職場でのやりがい」は平均以上であった。また、A店技術部門平均は16年2月では「会社への好感」はX社技術部門平均以上であったものの「仕事へのやる気」では平均未満であった。19年7月では「会社への満足」「職場でのやりがい」ともに平均以上であった。

図表 19：A店満足度推移（X社平均との差異）



※2018年以前については従業員満足者割合は2月、顧客大変満足者割合は1-6月のデータであるが、19年については調査時期の変更に伴い従業員満足者割合は7月、顧客大変満足者割合は1-3月のデータとなっている（B,C,D店についても同様）。

※天井効果を避けるため顧客満足度に関しては5件法の最上位の選択肢を回答した顧客大変満足者割合を用い、床効果を避けるため及び設問・選択肢の変化に対応するため従業員満足度に関しては(最上位に限定しない)従業員満足者割合を用いている（B,C,D店についても同様）。

## （2）販売業績

直近半期(2018年10月～19年3月)の販売台数の目標達成率はX社の平均以上であり、前年同期比では低下していた。新車販売・サービス計の利益の目標達成率はX社の平均以

下であり、前年同期比では低下していた。

### (3) アンケート回答の傾向

<X 社内比で高い項目>

- ・標準化/改善における「営業職問題提起」,「技術職問題提起」
- ・コンフリクトにおける「営業間対人」,「営業間プロセス」,「部門間タスク」,「部門間対人」,「部門間プロセス」
- ・その他の「営業職者の仕事量」,「技術職者の仕事量」

<X 社内比で低い項目>

- ・店長の営業職者コントロール方法の「行動叱責」
- ※以上の項目のうち、店長・副店長に同じ質問をしている項目（「仕事量」以外）について、店長の回答と副店長の回答に大きな（1より大きい）差異のある項目はなかった。

<店長と副店長による営業職者のコントロール>

A店の19年現在の店長（h店長）は成果や行動について求められる点の伝達を中心に営業職者の管理を行っており、副店長はそれに加えてどのような能力が求められるのかの伝達を頻繁に行いながら営業職者の管理を行っていた。また、h店長が営業職者とコミュニケーションを取る際は営業職者に直接話すことが多く、次いで副店長 m 氏経由で話すことが多かった。なおA店には19年現在はプレイングマネージャー（ベテラン営業職者が任命されることが多い）はいない。また、店長のh氏が技術職者とコミュニケーションを取る際はテクノロジーリーダー経由で話すことが多く、次いで直接話すことが多い。

なお、h店長によると、基本的にはh店長が営業職者をマネジメントし m 副店長が技術職者をマネジメントするという役割分担をしつつ、h店長から m 副店長や技術職者にアフターサービスに関する指示や話をしたり、h店長・m副店長がお互いが気づいたことを話すなどをしているという。

### (4) 店舗における出来事と取り組み

A店には7名の営業職者、7名の技術職、2名の接客事務職者が勤めている。なお以降で営業職者という場合には、店舗の一般の営業スタッフやプレイングマネージャーを含み、副店長は含まない。現店長 h 氏は2017年4月にA店で副店長から店長へ昇格した。なお、本稿で現〇〇という際は最新の訪問時、2019年8月時点を目指すこととする。h氏は自身の営業スタッフ経験時に手助けをあまり受けられず一般的な店長像はスタッフを助けるよりも叱るような印象を持っていたため、スタッフが業績を上げるのを助ける形式の店長を目指そうと考えた。また、スタッフから店長へのコミュニケーションが増えるよう、怒らない姿勢を見せるようにした。結果として、h氏はスタッフの明るさやスタッフからのコミュニケ

ーション・意見・自発性などのポジティブな変化を感じていると述べていた。

【A店h店長ヒアリングから】

だからまあなんと言うのかな怒る人じゃなくて教える一緒にやってあげるといような指導の仕方をちょっと自分の中では心がけてやってるんですね。そうするとスタッフたちもやっぱり最初のうちはちょっとやっぱり違う変化に気づいてくれて自分たちから率先して何かやる方向を向いてくれたかなと言う事は自分の中ですごい感じているところですね。

さらに、h氏は店舗で問題が生じたときには、当事者らで納得するまで話し合わせることで、店舗のルールがよくなってきているという認識を示していた。意見の対立や違いを積極的に顕在化させている傾向があった。

【A店h店長ヒアリングから】

何か起こった時にやっぱりすぐ問題…見過ごすんじゃなくてみんな考えて話し合っていくのが必要かなと。自分の思いが考え方があるのでだから何かあった時は必ずお互いの話を聞いて中立な立場になってまあ指導じゃないですけども話をしていて納得いくまで話させるということはちょっとやっていますね。だからたぶんいろんな意見も出てくるだろうしやっぱり意見が強くなってきているというのも多分あると思う。それがじゃあ問題なのか、じゃなくて自分はお店を良くしていくため店のルールを良くしていくためにはそういう強い意見が必要なんだなということだと思っています。

人間関係や相性に由来する感情的なぶつかりあいが生じつつあるときには、他のスタッフが仲裁し、それでも収まらない場合に店長が仲裁するという形でコンフリクトの解決が図られていた。

【A店h店長ヒアリングから】

あのなんて言うのかな問題が起きて問題解決に至らなかった場合はそれをさらに問題解決ができる人間を中に入れて話をできて問題解決をしているという場面が多く見られているので、で最終的に自分がこれは入った方がいいかなという時は入ります、そういう状況はありますのでだからもう全体的にこうぶつかり合っているんだけれどもうまくまとまってきたかなというところもありますね。ただこれも人と人なのでどうしても合わないという人間関係がありますからそこはやっぱりこっちサイドでちょっとね仲裁してやるということも多々ありますね。

様々な意見の衝突の活性化は、営業職や技術職による顧客対応についての問題提起の活発化をもたらし、飛び込み顧客への対応など組織としての柔軟な顧客対応を行う能力の向

上をもたらした。

【A店 h 店長ヒアリングから】

日々忙しい中でちゃんと時間管理されていて 1 時間も空いてるところはないはずなんですよ、ストール、工場の管理として。その中で 1 割飛び込みが来る、オイル交換をやってくださいブレーキ音がするから見て下さいとか、そんなお客様を対応が全くできないかと言ったらそれはうちは飛び込みのお客様も断ることはほぼないです。それはやっぱり言い合ったりとかお互いがこうしようあしよう切磋しているから、これでお客様の対応ができるそんなところですかね。

さらに、以下のように営業職が顧客との関係を深めていく重要性を指摘していた。

【A店 h 店長ヒアリングから】

今現在も実行中なんですけれども車を売る以上は車だけ良い車だと言って買う人もいるんですけれども、人と人とのつながりで車が売れるんだなと思うんですよ。だからお客様がご来店した時に長い時間話をしてそのお客さんの情報をいろいろと収集してそのお客さんに合った楽しい話をしながら物を売っていくというようなスタイルをしようねということは心がけていますね

なお、2017 年から 2019 年頭にかけて 3 名の営業スタッフが入れ替わっており、教えがいを感ずるものの顧客のニーズ聞き出すようなコミュニケーションは難しく、また、前のスタッフとの引き継ぎは営業スタッフの仕事の中でも特に難しいと述べていた。引継ぎの影響に関しては m 副店長も同様の見解を示していた。加えて m 副店長は、営業職が、整備を行う店舗内工場の状況に合わせた店舗の方針（どのような整備業務をどの程度顧客から得るか）を守り平準化を行っていくことの重要性を強調していた。

【A店 m 副店長ヒアリングから】

お叱りというか、ちょっとたとえば担当が業務的だとか人間味がないとかで。比較のお客様って意外に年配の方が多いんですね地域性というか。やっぱそういうところにちょっと触れちゃうとそういう言葉を受ける、頂くと言うことが…

(5) A店事例の考察

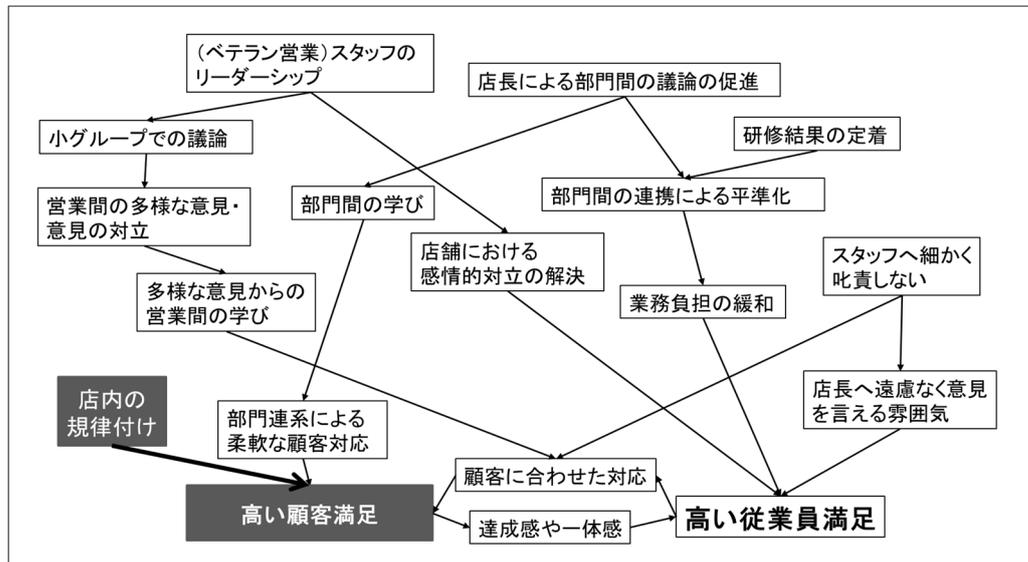
2016 年の A 店では、2014 年の A 店のリニューアルの前後に本社主導で A 店の全職種のスタッフに行われた研修や、w 前店長のリーダーシップにより営業担当者間や職種間で協働して行う顧客対応の質が高まり、顧客満足が向上し X 社内最上位の水準にあった。一方で、一連の変化は本社や w 全店長主導で行われ、旧来の営業スタイルからの変化に伴う抵抗感やスタッフの異動による人間関係の希薄化もあり、従業員満足が低下していた。

2019年の訪問時においては、h 店長による営業職者コントロールの特徴として、成果が不十分な場合の叱責が少ないことがあり、m 副店長も似たような営業職者コントロール方法を行っていたが能力伝達の頻度が高かった。また、厳密ではないが大まかに h 店長が営業職者に、m 副店長が技術職者に重点を置いて管理していた。顧客対応における標準化、改善はスタッフ間の対立や会話の中で行われていた。

現店長 h 氏は怒らない姿勢を示し店舗のスタッフから店長に話しかけやすいような雰囲気を作っていた。また、ベテラン営業職を中心にしつつ、営業職同士でどのように商談を行っていけばいいか意見を出し合ってもらっていた。その場に店長が加わることも加わらないで行うこともあった。営業職者とサービス職者の間でも直接話す場を作り対話を促すような行動を行っていた。意見の違いがある場合にそれを顕在化させ納得するまで話し合わせていた。これらは、営業職者間の意見の交換や営業部門と技術部門の間の意見の交換を活発化することにつながった。これらの意見交換は、営業職や技術職による顧客対応についての問題提起の活発化をもたらし、飛び込み顧客への対応など組織としての柔軟な顧客対応を行う能力の向上をもたらした。この点は顧客満足の上昇の理由、あるいは顧客満足が高い水準にある一因と考えられる。また、店舗の市場志向の高さも顧客満足に影響している可能性がある。

一方で感情的な対立が深刻化しそうな場合は h 店長自身や h 店長だけでなく他のスタッフも仲裁に入り収めることが慣習化されており、対人的な対立のネガティブな影響を抑制している様子が見られた。スタッフ同士で活発に意見をやりとりする中で、16年の店舗訪問時に見られたような人間関係の希薄さが解消されていくとともに仕事のやりがいが増したことで、感情的な対立への対応といった点が従業員満足の高さをもたらしている可能性がある。

図表 20：A 店における諸項目の関係（2019 年）



※2016 年の訪問時から確認されている項目は白抜き、2019 年訪問時に新たに把握された項目は通常の形式（白の背景に黒字）で示している。

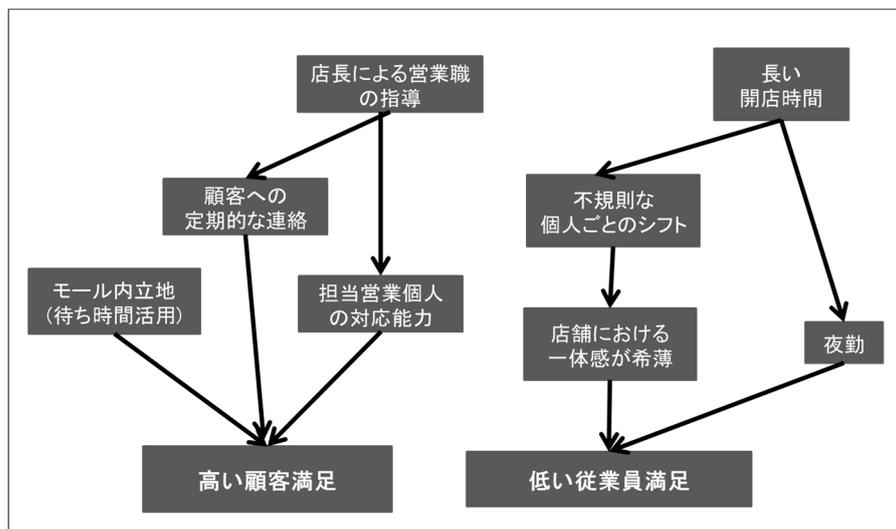
※項目間の関係については、時系列による正確な前後関係を表している訳ではなく、店舗におけるヒアリングの解釈から関連している可能性があると判断された項目間で矢印が描かれている。各項目は基本的にはヒアリングへの一次コードに関連しているが、前後関係の分かりやすさや各店舗における具体的な内容を考慮して表現を変更している項目や、その店舗のみで言及された項目など一次コードに含まれていない項目もある（B～D 店に同じ）。

【B 店（2016 年当時 eC 型）について】

B 店はモール内に立地していることもあり木田（2017）において補足的な事例としていた。B 店では、モールの営業時間に合わせて開店時間が長いこと、シフトの関係でスタッフ全員が顔を合わせる機会が少なく店舗全体での一体感が少ないことがスタッフ間の人間関係の希薄さにつながっていた。また、夜勤などが営業スタッフの負担になっている可能性も示された。

店長によると、この店はモールにあって待ち時間中に買い物できることもあり、特に車検や点検で人気を得ているということであった。また、顧客アンケートの結果では、担当スタッフ個人の対応の評価が高い傾向にあった。たとえば、「担当スタッフの接客マナー」「調子伺い・気遣い」は平均以上であり、「担当以外のスタッフの接客マナー」、「店舗全体の歓迎」では X 社平均未満の値を得ていた。B 店ではシフトの関係でもともと一体感が生まれにくく勤務時間も不規則な状況の中、担当外対応は一定の水準で行いつつ個別スタッフの顧客対応の強化や立地の利点を活かし CS を向上させてきたと思われる。

図表 21：B店における諸項目の関係（2016年）



※木田（2017）を元に作成

### 【B店の2019年までの推移：(eC→eC)】

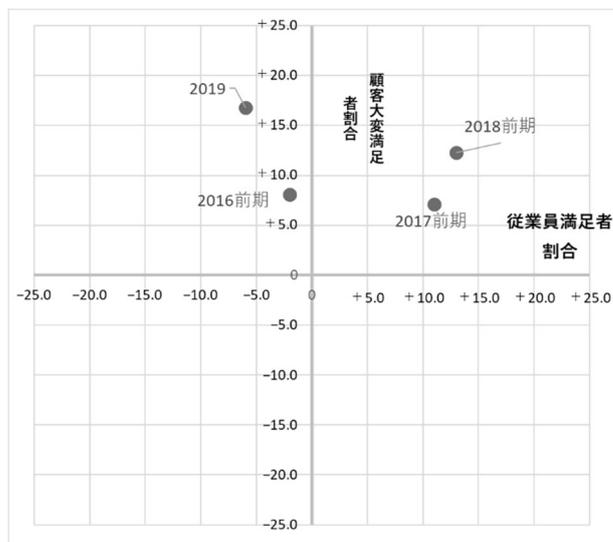
#### （1）2016年～2019年の従業員満足度・顧客満足度の推移

2016年の調査の際には、B店においては従業員満足者割合はX社全店平均以下であった。そして、19年7月でもX社全店平均より低い水準であった（ただし、19年1月では平均よりも高い）。19年1月から質問項目が変更されているため単純な比較はできないが、現店長s氏就任前後の変化（18年2月と19年7月の比較）については、X社全店平均との差異が悪化している。

2016年前期の時点では店の顧客大変満足者割合はX社全店平均より高い水準にあり、19年でもX社全店平均より高い水準であった。現店長就任前後の変化（18年2月と19年7月の比較）については、X社全店平均との差異の面で向上している。以上から、X社平均値を基準にしてみると、17年・18年に改善は見られるものの16年から19年ではeC型のままの状態だと考えられる。

なお、従業員満足者割合について職種別では、16年2月ではB店営業職部門では「会社への好感」ではX社営業部門平均以上、「仕事へのやる気」では平均未満であった。調査項目の変更があるため類似項目での把握となるが19年7月では「会社への満足」「職場でのやりがい」ともに平均未満であった。また、B店技術部門では16年2月では「会社への好感」「仕事へのやる気」ともにX社技術部門平均以上であり、19年7月でも「会社への満足」「職場でのやりがい」ともにX社技術職部門平均以上であった。

図表 22：B店満足度推移（X社平均との差異）



### （2）販売業績

直近半期(2018年10月～19年3月)の販売台数の目標達成率はX社の平均以上であり、前年同期比では向上していた。新車販売・サービス計の利益の目標達成率はX社の平均以上であり、前年同期比では向上していた。

### （3）アンケート回答の傾向

<X社内比較で高い項目>

- ・営業職者のコントロール方法の「能力伝達」
- ・店舗の市場志向の「トップ競合対応」
- ・その他の「事務職者の仕事量」

<X社内比較で低い項目>

- ・営業職者と技術職者の「仕事量」

※以上の項目のうち、店長・副店長に同じ質問をしている項目（「トップ競合対応」）については、店長の回答と副店長の回答に大きな（1より大きい）差異のある項目はなかった。

<店長と副店長による営業職者のコントロール>

s店長は成果や行動、能力について求められる点の伝達を中心に営業職者の管理を行っており、他店舗と比べ能力伝達、どのような能力が求められるのか、という点をよく営業職者に伝えていた。この点に関しs店長は、他店から異動して店長になった直後は現在よりもさらに多く自分の考え方を頻繁に口にしており、最近では浸透してきたので当初に比べれば少

なくなってきていると述べていた。

i 副店長,m 副店長の営業職者のコントロール方法は s 店長と大きく変わるわけではないが、i 副店長は「成果伝達」の頻度が低く、m 副店長は「能力底上げ」の頻度が高かった。

また、店長の s 氏が営業職者とコミュニケーションを取る際は副店長を経由して話すことが多く、次いで直接話すことが多かった。なお、B 店にはプレイングマネージャーはいない。また、店長の h 氏が技術職者とコミュニケーションを取る際はテクノリーダー経由で話すことが多く、次いで副店長経由で話すことが多い。

この点に関して s 店長は、B 店は営業時間が長いのでスタッフを 2 チームに分けてシフトを入れており、週末以外は全員揃わないことが多いので、副店長にしっかり落とし込んでそこから伝えてもらうことが大事と述べていた。

#### (4) 店舗における出来事と取り組み

B 店には 10 名の営業職者、7 名の技術職者、1 名の接客事務職者が勤めている。2007 年に設立され、2019 年時点で 12 年目という比較的新しい店舗である。現店長 s 氏は 2018 年 10 月に他店店長から B 店店長へ異動した。B 店はモール内に立地している。着任当初の店舗の印象としては、営業職者の販売志向が低く、ただ毎日店に来ているだけだったり、営業活動をしなくて洗車の手伝いをしているという状況だった。そこで、営業職者がしっかりと成果を出せるよう、必要な能力について話したり、商談の事前、途中、事後にアドバイスをするようにするとともに、販売成果を上げるよう働きかけた。また、営業スタッフが洗車等で持ち場を離れて営業活動に支障が出ないように注意した。s 店長によれば、結果的に販売成果を求めていく姿勢については大きな変化があり、顧客ニーズへの対応力については徐々に上がっている印象があると述べていた。

#### **【B 店 s 店長ヒアリングから】**

販売志向が全くなかった、恥ずかしながら俺が来る前までは要は 1 番になりたいとか人より売りたいとかそういう思考回路がほとんどなくて、まあ営業会社に働いてながら毎日会社来て帰れば終わりみたいな空気感だったお店だったんだけど、もうそこは販売志向は高めてまあ悪く言えば責任を放棄していたのをちゃんと責任を持って仕事をしなさいよということは持ってけてるんで大きく変わってますね。でそれだけ変わっても物って売れないから後付になってお客様の志向とかニーズ対応力っていうのはだんだんだんだん上がってきてますね。ニーズ対応力っていうのは最初からつけようと思ってもなかなかつかないから販売しようっていうことからつけていたらニーズ対応力が絶対につかないでしょ、そこから逃げていたのを逃さないようにしちゃってるからそこもだんだんだんだんついてきている感じですかね。

また、二階が商談スペース、一階が工場となっていることもあり、事務所が一階と二階で

分かれていてスタッフ間のコミュニケーションがとりづらい状況であり、営業部門と技術部門の仲が悪かった。

そこでs店長は、2つに分かれていた事務所を統合して1つにした。これは、スター（卓越した営業職個人）の力に頼らず組織全体で販売成果を高めていく、新車に加え様々な付帯商品・サービスの成果を積み重ねていくためのものであった。営業部門とサービス部門の関係については、当初よりはやや改善しており互いに話をする傾向が出てきたこと、仕事量を増やしていったため、数字を達成するために余計なことに目がいかないようになったことを指摘していた。

#### 【B店s店長ヒアリングから】

インタビュアー：部門間の関係についてはどのような変化がありましたか？

s店長：これは来た時にははっきりと仲が悪かった、仲が悪かった。でも今はだいぶ話をするようになって仲良くなってきたかな、うんやや当てはまるにしているのはそういう意味合いがあるんだけど。

加えて、着任時には仕事をしていくうえで必要な手順を省略している傾向もあった。ルールを守ること・一生懸命仕事をするを2つの原則としてスタッフに徹底していった。

一方で、顧客対応の改善に関するスタッフからの意見については、どちらかと言えば活発に出ている訳ではないと述べていた。s店長自身としては、顧客評価の問題点などを受け店長から声を上げて変えていくことが多くトップダウン的な部分はあるものの、仕事をやりやすいようルールを変えていかないとルールは守られないので改善すべきところはミーティングをして改善していると述べていた。

#### 【B店s店長ヒアリングから】

ルールとかやり方とかはどんどん変えちゃったんです実は。ようは効率を上げていくのに無駄な動きを排除して楽になること、それから物事をはしよる傾向があったからはしょっているとその先にあるのはミスが起きてとかトラブルが起きてとか言う事が起こるからその端折るということをなくしてとかかな。

トップダウン的にやっている感じはあるかもわかんないけどでもそれぞれ課題が投げて方向性もちょっと示しながらやりやすい方向でルールとかを変えていかないと、そのルールって守ってくれなくなるからそれぞれ起きた時になんかミーティングをしたりとかそんな感じかな。

また、i副店長・m副店長は営業時間が長く店休日が他の店と異なることから、この店舗ではもともとお互い様という考え方があり、担当営業職が休みの時の他の営業職者によるサポートは他店よりよくできている方だと述べていた（他店で起こるような、担当外対応を

誰もやりたからず押しつけあうようなことがないとも述べていた)。加えて、部門間の関係も改善していると述べていた。

なお、2016年の店舗訪問時の調査協力者の店長（前々店長）は、16年10月に交代しており18年9月までは前店長x氏が勤め、18年10月から現店長s氏が勤めている。x氏は2017年前後に1名だった副店長を2名として、シフトの管理を個人単位からチーム単位とした。s氏によるとチーム制にしたことにより自身や互いの出勤予定が早期に決まり分かりやすくなったり、チームの一体感が出てきた。i副店長・m副店長も近年、スタッフの帰社時間が早くなってきたと述べていた。

#### 【B店i副店長・m副店長ヒアリングから】

※なお、i副店長・m副店長には同席で（1対2形式で）ヒアリングをしている。

*i副店長*：店長が変わって結構関係が良くなってきていると。要はあのここ、前はテクノスタッフはテクノスタッフの言い分があり営業には営業の言い分があったんですが、今はここに向かってやるんだったらどうしなきゃいけないんだとかそれを考えさせるので、ただ前だと無理だよって言っていたテクノスタッフも今はなんとか時間もらえればやるからという感じにはなってきた。

*インタビュアー*：何かその関係が改善されたということの具体例はあるでしょうか？

*i副店長*：簡単に言うと全員にやるということの意識とそっぽを向かせないという。

*m副店長*：店長がやはり全員で話していないとお店が向かうところはここからメカニックの方からも協力してやらないと数字がいかないでしょうと。なのでメカニックの方もお客様の車実際に触るのはメカニックなのでこういったところが悪くなりそうだとか、今現状を変えた方がいいものがあるということはそういったものはどんどん言ってくるので。

#### （5）B店事例の考察

この店舗で顧客満足度が高い水準にある背景としては、i副店長・m副店長が述べていたように勤務時間が長いこの店舗で、担当スタッフ不在時の場合の対応を代わりにやるのはお互い様という考え方があり、担当外対応を適切に行えていることが関係している可能性がある。顧客満足度が向上している背景としては、営業部門とサービス部門の関係が向上しており店舗としての顧客対応の質が向上している点や、個々の営業職者が顧客に合わせて販売を行う適応型販売能力が向上している点が関係していると思われる。また、店舗の方針を店長から副店長を経由しそれぞれのチームに落とし込んでいくという経路が確立している点も関係している可能性がある。

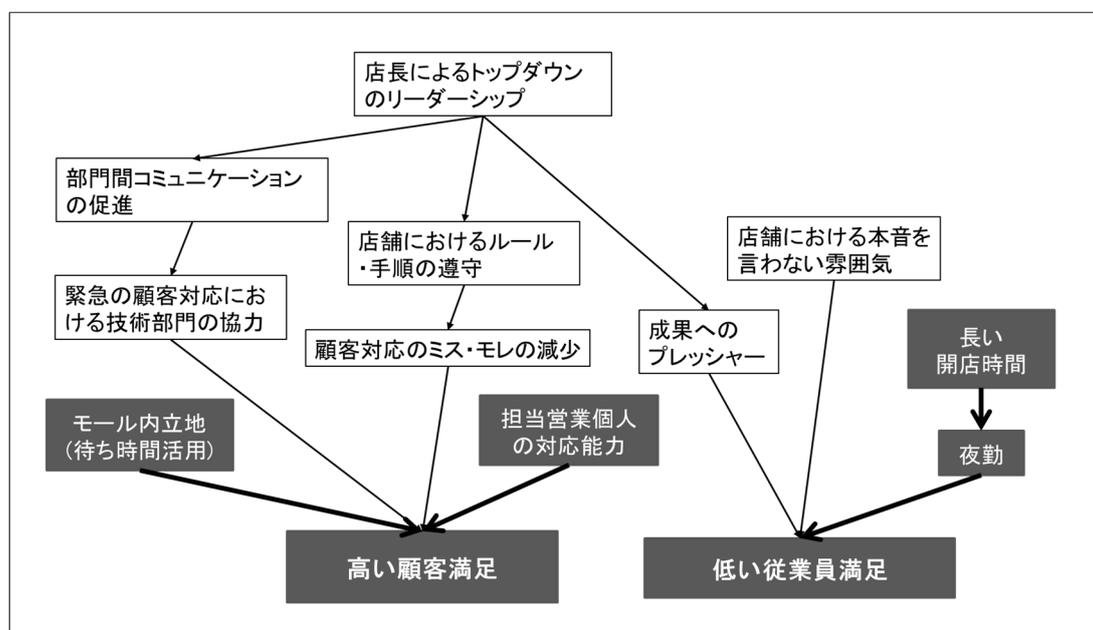
16年7月の訪問の際には、スタッフ個々のシフトが不規則で予定が立てにくく夜勤もあること、スタッフがそろそろ機会が少なく人間関係も深めにくいことが従業員満足度の低さの原因と思われた。この点に関しては16年10月から就任したx前店長が副店長2名による

チーム制を導入して以降ある程度改善しており、17年2月～19年1月の従業員満足度ではX社平均値よりも高い水準にある。そのため、19年7月の従業員満足者割合が会社平均よりも低い水準にあるのは、シフトや労働時間も関係している可能性はあるとしても、それらのみが原因とは考えにくい。

他の原因の候補としては、店長の営業職者コントロールの方法として、営業職者売り上げや台数の目標水準についてコミュニケーションをする成果目標伝達の頻度が高い点に関係している可能性がある（ただし、i副店長は「成果目標伝達」の頻度が低く、m副店長は「成果目標伝達」「能力底上げ」の頻度が高かった）。18年10月の店長就任以降、19年7月の時点で9か月が経過しており、成果に対する厳しい要求がある程度長期的に続くことがプレッシャーになっている可能性がある。

また、s店長自身がややトップダウン的なところがあると述べており店舗の顧客対応についてスタッフ、特に営業職者から必ずしも活発な意見が出ていないこと、営業職者同士でも本音で話し合うことが少ないことなどが、営業職者が職場の状況に影響を及ぼしているという感覚の低さをもたらし、積極的な意味での仕事のやりがいをやや感じにくい状況となっている可能性がある。くわえて、営業スタッフ同士の意見の違いは顕在化してはいるが、内面での考え方や意見がどれくらい違っているかはわからないような状態にあり、本音でのコミュニケーションが不十分という点も職場への満足感に関係しているかもしれない。

図表 23：B店における諸項目の関係（2019年）

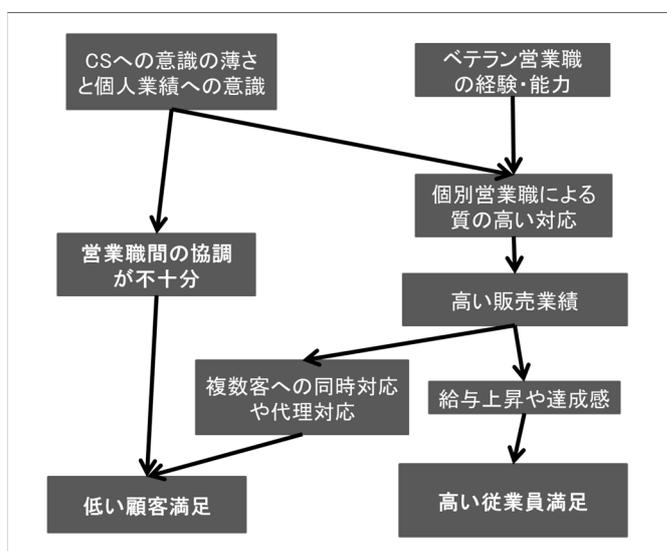


※2016年の訪問時から確認されている項目は白抜き、2019年訪問時に新たに把握された項目は通常の形式（白の背景に黒字）で示している。

### 【C店（2016年当時Ec型）について】

C店では販売業績の高さからもたらされる報酬や達成感や担当営業スタッフと顧客の関係の良好さなどが従業員満足が高い理由だと思われた。一方で、CSの評価ではX社内で低いながらも高い新車販売業績を挙げている現状を管理者が必ずしも問題視していないこと、C店では担当以外の営業スタッフの対応が事務的になりがちなどスタッフによる顧客志向の協働に課題があり、スタッフの協働に関する顧客評価が低いことが顧客満足度が低い状態が続いた理由だと示唆された。

図表 24：C店における諸項目の関係（2016年）



※木田（2017, p.82）を一部修正して作成

### 【C店の2019年までの推移：(Ec→Ec)】

#### （1）2016年～2019年の従業員満足度・顧客満足度の推移

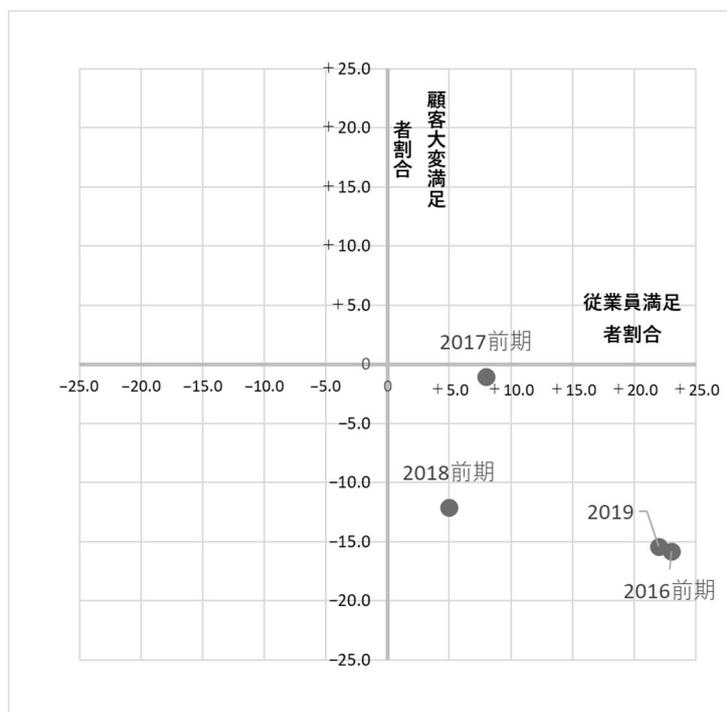
2016年の調査の際には、C店においては従業員満足者割合はX社全店平均以上であった。そして、2019年7月でもX社全店平均より高い水準であった。2019年1月から質問項目が変更されているため単純な比較はできないが、現店長就任前後の変化（18年2月と19年7月の比較）については、X社全店平均との差異が向上している。

2016年前期の時点では店舗の顧客大変満足者割合はX社全店平均より低い水準にあり、19年でもX社全店平均より低い水準であった。現店長k氏就任前後の変化（2018年前期と19年前期の比較）については、X社全店平均との差異が低下（悪化）している。以上のよう、X社平均値を基準にしてみると、2016年から19年ではEc型のまま継続している。

なお、従業員満足者割合について職種別では、2016年2月ではC店営業部門は「会社への好感」「仕事へのやる気」ともにX社営業部門平均以上であった。調査項目の変更があるため類似項目での把握となるが2019年7月でも「会社への満足」「職場でのやりがい」と

もに平均以上であった。また、C店技術部門は2016年2月では「会社への好感」はX社技術部門平均以上であったが「仕事へのやる気」は平均未満であり、19年7月では「会社への満足」「職場でのやりがい」ともに平均以上であった。

図表 25：C店満足度推移（X社平均との差異）



## （2）販売業績

直近半期(2018年10月～19年3月)の販売台数の目標達成率はX社の平均以上であり、前年同期比では低下していた。新車販売・サービス計の利益の目標達成率はX社の平均以下であり、前年同期比では向上していた。

## （3）アンケート回答の傾向

<X社内比で高い項目>

- ・店長の営業職者コントロールにおける「能力底上げ」
- ・コンフリクトにおける「営業間プロセス」、「部門間タスク」

※上記の項目のうち、店長・副店長に同じ質問をしている項目において、店長の回答と副店長の回答に大きな（1より大きい）差異のある項目として、コンフリクトの「営業間プロセス」があり、この項目について店長は副店長よりも低い値を回答していた。

<X 社内比で低い項目>

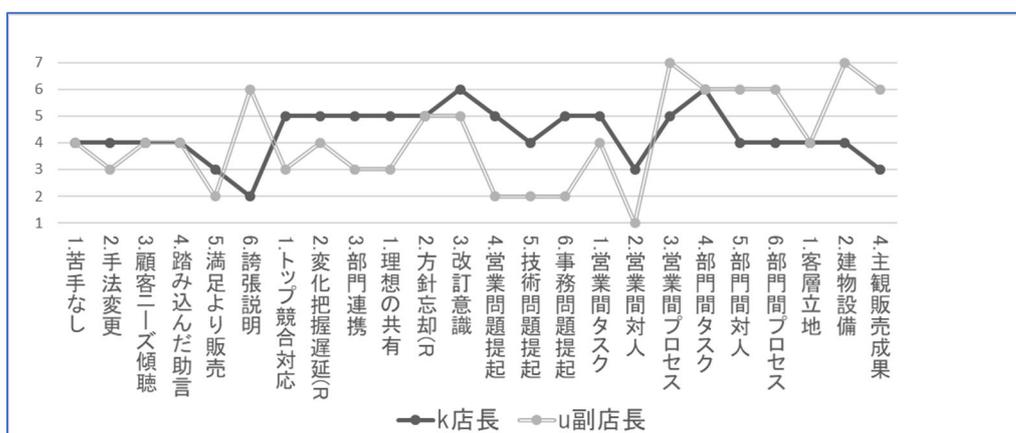
- ・店長の営業職者コントロールにおける「行動叱責」
- ・店舗の市場志向における「トップ競合対応」、「部門連携」
- ・標準化/改善における「理想の共有」、「技術職の問題提起」、「事務職の問題提起」
- ・コンフリクトにおける「営業間対人」
- ・その他における「客層・立地」、「技術職の仕事量」

※上記の項目のうち、店長・副店長に同じ質問をしている項目において、店長の回答と副店長の回答に大きな(1より大きい)差異のある項目として、「トップ競合対応」「部門連携」「理想の共有」「技術職の問題提起」、「事務職の問題提起」「営業間対人」があり、これらについて店長は副店長よりも高い値を選んで回答していた。

以上、この店舗に特徴的な項目についておおむね k 店長は楽観的な回答を、u 副店長は悲観的な回答をする傾向があったと思われる。X 社本部の t 氏によると、C 店前任店長の a 氏は X 社内でも飛びぬけて優秀という評価を受けており明るい性格の人物であり、C 店店長の交代後店舗の雰囲気が変わった面もあるという。k 現店長と u 現副店長の回答の差異は、店舗においてどの項目が問題かという判断に由来する可能性も否定できないが、むしろ u 副店長が a 前任店長を基準とした判断を行ったことで、どの程度問題かという水準が k 店長と異なるものとなった可能性もある。

参考までに、以下のアンケートの 24 項目のうち、「1.全く当てはまらない」「2.おおむね当てはまらない」「3.やや当てはまらない」を否定的見解、「5.やや当てはまる」「6.おおむね当てはまる」「7.極めて当てはまる」を肯定的見解として、k 店長・u 副店長がともに肯定的見解(あてはまる)を示した項目としては、「方針忘却」「改訂意識」「営業間プロセス」「部門間タスク」が挙げられる。また、ともに否定的見解を示した項目として「満足より販売」が挙げられる。

図表 26：C店 k店長、u 副店長による店舗訪問時アンケートの回答



<店長と副店長による営業職者のコントロール>

現店長 k 氏は成果や行動について求められる点の伝達、および能力が不十分な場合の指導を中心に営業職者の管理を行っており、副店長はそれに加えて成果や行動についての叱責を頻繁に行いながら営業職者の管理を行っていた。また、k 店長が営業職者とコミュニケーションを取る際は営業職者に直接話すことが多く、次いで副店長・営業スタッフを集めて話すことが多かった。なお当店にはプレイングマネージャーの肩書を持つ営業職者がいるが、k 店長によれば必ずば抜けて高い実績を上げた経験があるわけではなく、普通の営業職者と同じ立ち位置で仕事をさせているという。また、k 店長が技術職者とコミュニケーションを取る際は直接話すことが多く、次いで副店長・テクノリーダー・サービススタッフを集めて話すことが多い。

(4) 店舗における出来事と取り組み

現店長 k 氏は 2018 年 10 月に C 店で副店長から店長へ昇格した。C 店のスタッフの構成としては、営業職者 7 名、技術職者 7 名、接客事務者 1 名の 15 名である。このお店では、16 年 4 月、18 年 4 月、19 年 4 月に新人営業職者が入った。

k 店長は C 店で副店長を務めていた際にも、新人営業職者をそばに置き様々な指導をしていた。そのようなこともあり前任店長の h 氏は当時副店長の k 氏を通して営業職者を管理する事が多かった。k 氏は店長になった際にも、副店長の時にやっていたことをそのままに決定権が付いたような状態になったと述べていた。u 現副店長は前任店長の h 氏は自由にやらせてそれを見ているタイプだが、k 氏は予め指示を出してその結果を見るタイプと評していた。現店長の k 氏は、管理業務は主に自分が担っているが、u 副店長を顧客対応を減らしているところで u 副店長に移行しようとしている段階と述べていた。また、販売台数に関しては伸び悩んでいるものの、販売の際にクレジットや周辺商品を進めるなどの

努力により経常利益は向上していると述べていた。新人営業職者の能力も向上してきていることから、台数については今後向上していく見込みがあると話していた。また、顧客満足度に関しては完全な状態とは言えないものの、CS 調査を意識して調査項目に含まれる項目、たとえば納車後の連絡をマニュアル化してやることは業務のやらされ感を出してしまうとも述べていた。

#### 【C店k店長ヒアリングからの引用】

CS も調査して点数があるので点数になってくると結局マニュアルを作りますから今度こっちで今度マニュアルをするとそれに対して流れ作業になります。だからものづくりと同じですよ CS が。だからいまちそれがちょっとそこは参考値にしくちゃいけないんですけれどもあまりそれをやりすぎると全部感情がこもっていない仕事の流れになるかなというところは私が思うところかなと。

顧客対応に関する問題提起に関して、k店長はミーティングに先立って議題についてのスタッフの意見を書いてもらう用紙を渡しそれにあらかじめ意見を書いてもらうことで、どのスタッフからも意見が出るようにしていた。店舗の状況としては、様々な「グチ」が出るものの、実際にそれを誰がどうやって解決するのかという話までは持っていけない状況と述べていた。営業職者の姿勢としては日ごろの仕事が忙しく問題解決の話し合いに消極的な部分があるが、顧客対応の面でできてないことに関してしっかり時間をとって話し合っている最中と述べていた。加えて、u副店長も、問題が起こればそれを解決しようという動きがあるものの、それが必ずしも店舗全体で共有される訳ではないと述べていた。

#### 【C店副店長u氏へのヒアリングからの引用】

結局お店全部のことなんだけれども問題が出てきて改善の提案を話し合う機会というのはあんまりないです正直、でもちろんその時に何か問題があったとしたらその時に解決っていうのはする方向ではあるんですけども要はそれを全体共有しようという流れじゃないですね。

また、k店長は営業職者同士の関係では、どうしても営業職者の自分の手柄という意識が大きく、必ずしも互いに協力的でないと述べていた。例として、ある営業職者が自分の顧客をお店に誘致したが、一切その顧客に顔を見せず、結局その顧客の対応をすることになった他の営業職者も顧客とあまり会話をせず提案もしない、という点を挙げていた。u副店長も、営業職者には自分の顧客という感覚が店舗の顧客という感覚よりも強いという点を指摘し、営業職者間の処理能力の差異についても言及していた。

#### 【C店副店長u氏へのヒアリングからの引用】

やっぱり自分のお客様、一番いいのはお店のお客様というのがいいんだけど、やっぱり自分の個人のお客様という意識はやっぱり強いのでだから他のスタッフの顧客対応に

関してはちょっとこう手薄になるというかなって言うのはたまに見かけますね。

また、営業部門と技術部門の関係に関してk店長は、顧客の都合を通したい営業職者と作業のスケジュールを守りたい技術職者の間で板挟みになっており、片方の意見を通すと片方が反発するような状況に直面していると述べていた。

#### 【C店k店長ヒアリングからの引用】

例えばこう一個仕事が入ってきます、(営業スタッフが)お客様に対して何かお勧めます、今やってくれない？(技術職が)いやできない忙しいから、けど営業が仕事を作ってそれがお金になるって言うと、どうやってそれをそういう風に稼ぐという風になってくると、こっち側(技術職)としてもいや、なんでやんなきゃいけないの別に今できないよ後で時間取ればいいじゃんそんなに稼ぎたかったら、ていうなんか変なのにならないように、さらっと工場に行きながらちょっとこういう風にしないとあれだしお客様も今更ちょっとできないからやってよと(店長から技術職に)いうのは様子見ながらなんで、やっぱり顔色を見たり状況を見ながらということになると。ちょっと目を離すとやっぱりどっちつかずになる時はあります、あいつはみたいな感じで。この人はいいけどこの人はおこなってあげないとか。だからそういう風にならないように、例えば本当は今売り上げが欲しいけれども時と場合によっては日を改めてやろうよと営業スタッフに言ったりとか。そうすると今度(営業)スタッフはできないんだったらもう二度ととりませんからという感じにもなる。

加えて、k店長は顧客満足に関してC店は不完全であり、現在改善途中の段階であると述べていた。

#### 【C店k店長ヒアリングからの引用】

まあでも同じような方向性で話はしているのでだから急激に無理しては言わないような感じで、このお客様はこうだから駄目になったとかこうだからこういうのはまあ一緒になって考えたりしますから。だからもし悪かったら全員一緒なんですよ、対応の仕方とか気持ちとかだから一応それは自分の部分での気をつけながら一緒に見ながらはやっています。だから率先して出て行く時は出て行くとかだから全部接客しないということはないのでそれで接客をするかなそういうのがあったわけです、自分が率先して。だからCSのところは全然うちの店はまだ完全ではないのかな。

また、k店長は着任当初から現在までの店長としての経験の総括として、人に仕事をしてもらうことの難しさについて言及していた。

#### 【C店k店長ヒアリングからの引用】

まあ実際自分が店長になってから思ったのは目標台数って簡単に行くと思ってたんですけど、でも結局自分がやることではないので結局人におこなってもらって言うことはや

はり難しいなというのが実感しました。

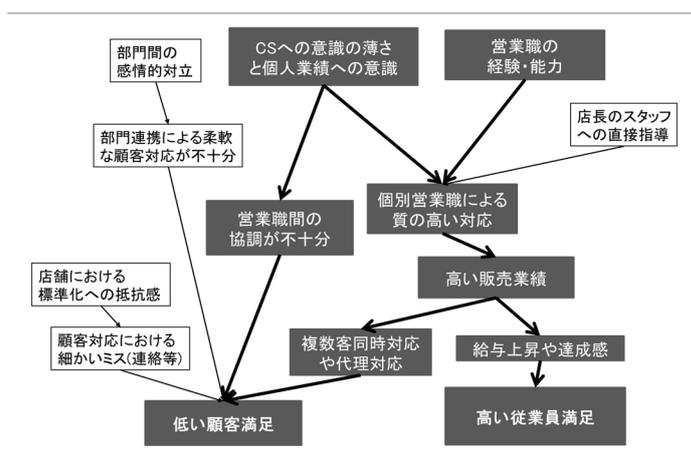
### (5) C店事例の考察

上記のようにC店では、(プレイングマネージャーよりも)k店長が店舗管理の中心的役割を担っておりu副店長には管理業務を移行させている最中ではあるが、u副店長は営業職者の指導や成果・行動が不十分な場合の叱責など営業職者の管理で多少の役割を担っている。また、部門間でのスケジュールを巡る対立で収拾がつかないことがあったり、営業職者間で商談以外の来店客対応に消極的である状況が見られた。また、標準化・改善活動については店長・当事者の対応はあっても全体で共有していく流れが薄い状況であった。

2016年の調査時のC店では販売業績の高さからもたらされる報酬や達成感や担当営業スタッフと顧客の関係の良好さ等が従業員満足が高い理由だと思われた。一方で、顧客満足の評価ではX社内で低いながらも高い販売業績を挙げている現状を管理者が必ずしも問題視していない点、C店では担当以外の営業スタッフの対応が事務的になりがち等スタッフによる顧客志向の協働に課題がある点が顧客満足度が低い状態が続いた理由だと示唆された。

2019年のC店においても、上記のような状況は大きくは変わっていないように思われる。2018年10月に副店長から店長に昇格したk氏は、2019年8月のヒアリング時点で昇格から10か月程度である。もともと副店長として営業職者を指導していた経験から、営業職者に対して個別に指導し営業職者の能力を高めていく指導力は有していると考えられるが、店長として店舗の組織的課題、たとえば営業スタッフ同士の関係や部門間関係を良好にするといったことに関しては、試行錯誤の段階であり現段階で大きな変化を起こせているわけではなく、また、店舗の現状を悪化させないような配慮をしている面もあると思われる。

図表 27：C店における諸項目の関係（2019年）



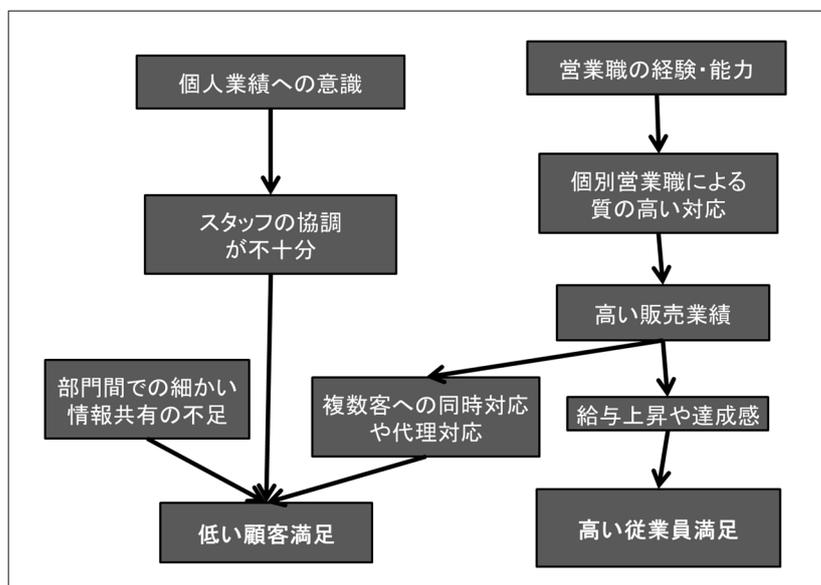
※2016年の訪問時から確認されている項目は白抜き、2019年訪問時に新たに把握された項目は通常の形式（白の背景に黒字）で示している。

### 【D店（2016年当時Ec型）について】

D店についてはX社内での<従業員満足度順位 — 顧客満足度順位>の値がX社店舗の中でC店に次いで大きかったためEc型事例としていたが顧客満足度がX社内平均値に近かったこともあり、木田（2017）において補足的な事例と扱っていた。D店の2016年当時の店長は、この店舗で営業スタッフから勤め昇進し、2013年4月から店長に就任した。D店に関しては、担当スタッフ個人への評価もスタッフの協働への評価も平均より高かった。ただしD店長は、担当スタッフ個人に関わる項目の方が、協働に関する項目よりも平均値との差異がやや大きい傾向にあり、個人としての対応の方が評価が高いと述べていた。

2016年前期の営業スタッフ一人あたりの新車販売台数についてD店は2位であった。D店店長は、D店は十数年以上前からX社において新車販売台数でトップ数店舗に入り続けてきており、アンケートの回収数も多いことから、大変満足者割合という数字には現れなくても、担当営業スタッフと顧客の関係づくりはしっかりできており、現状は必ずしも問題でないという見方を示していた。ただし、担当営業スタッフ以外の対応が事務的になりがちということも、部門間で細かい情報（部品の交換等）の伝達漏れが起こることもあと述べていた。一方でC店と同じように高い販売成績による達成感や報酬から従業員満足が高い水準にあった。

図表 28：D店における諸項目の関係（2016年）



※木田（2017）を元に作成

## 【D店の2019年までの推移：(Ec→EC)】

### (1) 2016年～2019年の従業員満足度・顧客満足度の推移

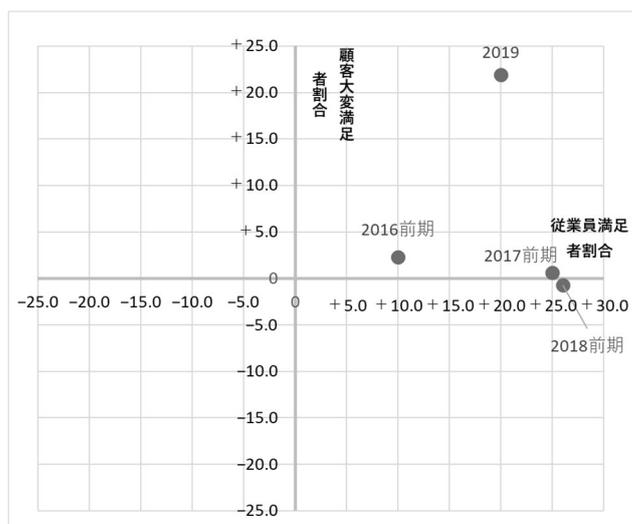
2016年の調査の際には、D店においては従業員満足者割合はX社全店平均以上であった。そして、19年7月でもX社全店平均より高い水準であった。19年1月から質問項目が変更されているため単純な比較はできないが、現店長就任前後の変化（18年2月と19年7月の比較）については、X社全店平均との差異が低下している。ただし、18年2月時点の従業員満足者割合が非常に高い値であったことには留意すべきであろう。

2016年前期の時点ではD店の顧客大変満足者割合はX社全店平均より若干高い水準にあり（ただし、D店については、2016年度の事例研究の際は、X社内での従業員満足度順位（1位）と顧客満足度順位（12位）の差異がX社店舗の中でC店に次いで大きかったためEc型事例として扱っていた）、19年でもX社全店平均より高い水準であった。現店長就任前後の変化（18年前期と19年前期の比較）については、X社全店平均との差異が向上している。以上から、16年から19年ではeC型からEC型への変化が生じている。

なお、最新の従業員満足・顧客満足の社内順位に関して見ると、2019年7月の従業員満足者割合の順位がX社内新車店舗28店舗中5位であり、顧客の大変満足者割合では3位であり、順位の観点から見ても満足度の不一致は解消されていると言えよう。

なお、従業員満足者割合について職種別では、16年2月ではD店営業部門では「会社への好感」「仕事へのやる気」ともにX社営業部門平均以上であった。調査項目の変更があるため類似項目での把握となるが19年7月でも「会社への満足」「職場でのやりがい」ともにX社営業部門平均以上であった。また、D店技術部門は16年2月では「会社への好感」「仕事へのやる気」ともにX社技術職部門平均以上であったが、19年7月では「会社への満足」は平均未満であり、「職場でのやりがい」は平均以上であった。

図表 29：D店満足度推移（X社平均との差異）



## (2) 販売業績

直近半期(2018年10月～19年3月)の販売台数の目標達成率はX社の平均以上であり、前年同期比では低下していた。新車販売・サービス計の利益の目標達成率はX社の平均以下であり、前年同期比では低下していた。

## (3) アンケート回答の傾向

<X社内比で高い項目>

- ・営業個人要因の「満足より販売」
- ・店長による営業職者コントロール方法の「行動叱責」
- ・その他の「営業職者の仕事量」

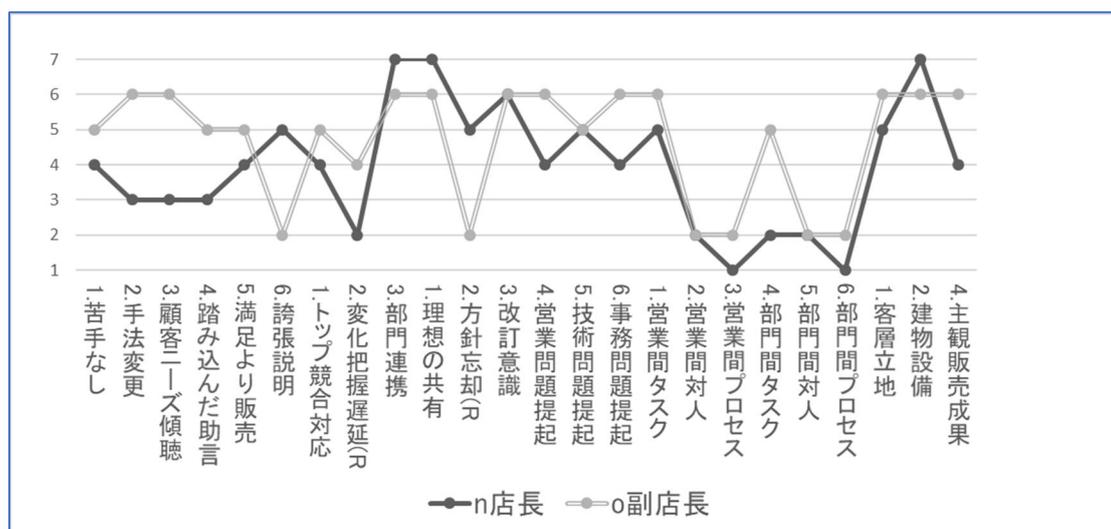
※上記の項目のうち、店長・副店長に同じ質問をしている項目において、店長の回答と副店長の回答に大きな(1より大きい)差異のある項目は無かった。

<X社内比で低い項目>

- ・店長による営業職者コントロール方法の「能力底上げ」
- ・標準化/改善の「方針忘却」
- ・コンフリクトの「営業間対人」、「営業間プロセス」、「部門間タスク」、「部門間対人」、「部門間プロセス」

※上記の項目のうち、店長・副店長に同じ質問をしている項目において、店長の回答と副店長の回答に大きな(1より大きい)差異のある項目として、標準化/改善の「方針忘却」コンフリクトの「部門間タスク」があり、「方針忘却」に関してはn店長はo副店長よりも高い値を回答し、「部門間タスク」に関して店長は副店長よりも低い値を回答していた。

図表 30 : D店 n店長、o副店長によるアンケートの回答



#### <店長と副店長による営業職者のコントロール>

店長は成果や行動について求められる点の伝達、行動が不十分な場合の叱責を中心に営業職者の管理を行っており、副店長はそれに加えて成果が不十分な場合の叱責とどのような能力が求められるのかの伝達を頻繁に行いながら営業職者の管理を行っていた。また、店長の n 氏が営業職者とコミュニケーションを取る際は集まって同時に行うことが多く、次いで直接それぞれの営業職者に話すことが多かった。なお、現店長の n 氏によると当店には3人のプレイングマネージャー（PM）がおり、営業職者を2チームに分け最もベテランのPMが1チームを、次いでベテランのPMともう一人のPMが合同で1チームを担当していた。また、n氏によるとこの店は営業職者の人数がやや多いため全員で話すとなかなか結論が出ないので、店での営業方針の話し合いは店長・副店長・PMが集まって行うことが多く、こういった経験を積んだスタッフと話して、そこから一般営業職者らに落とし込んでいくことが重要と述べていた。

また、店長の n 氏が技術職者とコミュニケーションを取る際は、直接話すことが多く、次いでテクノリーダー経由で話すことが多かった。n 店長へのヒアリングでは技術職者と話す際は個々の調子の確認を行い厳しい態度で接しないようにし、テクノリーダーには社内事故や熱中症に関する注意などについてきっちり話し、足りないものがないか定期的に確認し必要なものは整えるというコミュニケーションをしていること、技術職者に関しては副店長がコミュニケーションをとることが多いことを述べていた。

#### (4) 店舗における出来事と取り組み

現店長 n 氏は 2018 年 10 月に D 店で副店長から店長へ昇進した。D 店には 9 人の営業職者、8 人の技術職者、2 人の接客事務職者が居る。n 氏はもともと、他の店舗に技術職者として 1993 年に入社しその後テクノリーダーとなり、D 店に 10 数年以上前にテクノリーダーとして異動してきた。そこでテクノリーダーとして D 店に赴任した時には、営業部門と技術部門の仲が悪くはなかったが良くもなかったという印象を持っていた。そこで、部門間の関係を向上させテクノスタッフが仕事をやりやすいようにするのがテクノリーダーの役割と考え、関係性の向上に乗り出した。その後、当時の D 店の営業スタッフや店長に触発され、営業職に職種を変えることにした。そして、一営業職者として 10 年ほど勤め、副店長になり 18 年 10 月に店長へ昇進した。上記の経緯もあり、n 氏によると D 店では営業部門とサービス部門の関係は n 氏の店長就任以前から良好であった。n 氏は副店長から店長に昇進してからは、店舗のマネジメントについてそこまで大きな変化はなかったと述べていた。

#### **【D 店 n 店長ヒアリングからの引用】**

いきなり違う店からやってきてやってるっていう感じじゃないから基本的に同じルール

の中同じ雰囲気と同じコミュニケーションの取り方をしながらみんなでやってきているから大きなところはそんなには変わらないと。

また、n氏が店長になる1年半前、2017年4月にD店はかつて店舗の建物があった場所から近隣にある現在の場所に移転した。移転に伴い導線が変わることもあり、移転の数か月前から休日に全職種のスタッフが集まり外部講師も入れて複数回の研修を行った。n氏によると研修では、普段電話対応をしない技術職者も対応の練習をして営業職者がコメントするなど和やかな雰囲気が見られた。移転は2017年度末から2018年度初めにかけて数日以内に行われたため、A店の14年のリニューアル工事の際のような他店舗での間借り営業は行わなかった。移転直後にも一度確認の意味で全職種での研修を行った。n氏はこれらの研修を通してスタッフの連携はさらに高まったと述べていた。直近の店舗の状況として、お客様の都合を優先して作業をして欲しい営業職者と、法的・専門的な観点から作業を行っていく技術職者の立場の違いはあるものの、必要なことは営業職者に代わって技術職者が客の前にでて説明を行うなどの連携は取れていると述べていた。o副店長も顧客の都合を重視する営業職者とスケジュールやルールに従って作業をしたい技術職者の立場の違いは感じるが、お互いに事情を説明しており対立というものではないとの見解を示していた。

#### 【D店n店長ヒアリングからの引用】

当然とる側(営業職)は今すぐやってくれよーとかお客様からまあこれを変えたいからそのままやってくれよ、でもここはやらないと駄目ですよという部分もあるじゃないですかエンジニアの技術的専門的な視点から見たときに、その連携は本当にじゃあやらないよとそういうふうにならないで、じゃあどういう風に話をすればいいのかだったら説明がうまく営業がエンジニアのことを経験していなかったら車のことをちょっと説明ができないのでじゃあ代わりに説明してくれるとかその連携はうまく本当に取れている。

#### 【D店o副店長ヒアリングからの引用】

たとえばお客様から依頼の修理の仕方っていうものですかね、たとえばこういう風にテクノスタッフとしてはこういう風に修理をしたいとだから異なる意見と言うとちょっと表現が違うかなと思うんですけども、いやでも営業としてはこういう風に修理できないのかといやでもこれはこういう風なルールがあるからこういう風に修理を修理の仕方をやっていきたいなという意見そういうような感じですよそういうのはたまにはあるなあと感じた

2016年の調査の際は、担当以外の営業職者の対応が消極的という課題が示されていたが、n店長によれば新店舗に移転して以降は営業職者が普段仕事を行う事務所が受付カウンターに配置されたこともあり、営業職者は出迎えや声掛けなどで自分の担当客以外とも

顔見知りになる機会が増え、担当以外の客とも以前よりは話しやすくなっていると述べていた。また、席数も増えたため同時に来店する客数が増えても対応しやすくなった。加えて、営業職間での意見の多様性が相互学習に結びついていると述べていた。

#### 【D店 n 店長ヒアリングからの引用】

一人じゃ対応しきれないがあるのでそれを全員が助け合いながら商談をやったら予想外に時間をかかったみたいなのを助け合いしながらやっていくんだよという中で、やっぱり多少ようは営業個性があるのでそれは当たり前なんですけれども、逆に言うとその異なる意見と言うの要するに俺はだからこういう売り方の方がいいんじゃないかみたいな前向きな意見です、マイナス的なやるやらないとかじゃなくて前向きなこれはこういう形で売ってるよやってみたら、みたいなそういうふうに僕はこういう売り方ですよそれいいねみたいな、簡単に言うとそんな言い回しあるんだと。

また、2016年の調査の際はスタッフの販売志向が高い可能性が示されていた。2019年8月直近の状況として n 現店長は、販売志向が高い営業職者と中程度の営業職者が半々であり、プレイング・マネージャーの立場にある営業職者は自らの位置づけもあり高い水準の成果を目指しているが、キャパシティを超えて顧客・案件を抱えないよう堅実に仕事を行っている営業職者もあり、n 店長はそれは人間性によるものとして否定的に捉えていなかった。また、能力はできる・できないはあるが顧客志向の姿勢は全員持っているとして述べていた。

なお、店舗における顧客対応の標準化に対して、o 副店長は基本的には店舗で決めたルールが時間が経っても守り続けられているという見解を示していた。

#### 【D店 o 副店長ヒアリングからの引用】

インタビュアー：ルールがやがて守られなくなることがあるかということに関して伺いたいです。

o 副店長：ルールがだからだんだんなくなっちゃうっていうそんな感じですよ、それはないと思うんですよ。

インタビュアー：結構あの営業の方、テクノの方、アシスタントの方というのは決められたことはちゃんとやっていこうと？

o 副店長：そうですねそれでやっていこうとまあまあそれで少しなっちゃえばその分修正していくというようなところもありますからね。

インタビュアー：例えばミーティングで決められた事に関してそれが実際にされているかというチェックの仕組みはあるのでしょうか？

o 副店長：それはだいたいスタッフサイドでも気づいたことというのはやっぱりこれこう決めたけれどもやっぱりやってないですねというのがあれば皆でまたこれ決めてねというそ

ういふ感じのやつをミーティングの中で話したりという感じですね。

加えて n 店長は、店舗スタッフの感情的な満足が顧客の満足に結びついているという考え方を示していた。

#### 【D 店 n 店長ヒアリングからの引用】

一番思っているのはまずはそのスタッフ、スタッフ同士が集まってスタッフが笑顔になっていなかったら変な話お客様も笑顔にならないですよ、スタッフが笑顔で接さなかったらやはりお客さんも笑顔にならないのでまずはスタッフ・会社の雰囲気を良くしてでその後お客様に接すればそれは必然的に ES を上げれば CS も上がってくるのかなと思ってますけれども。

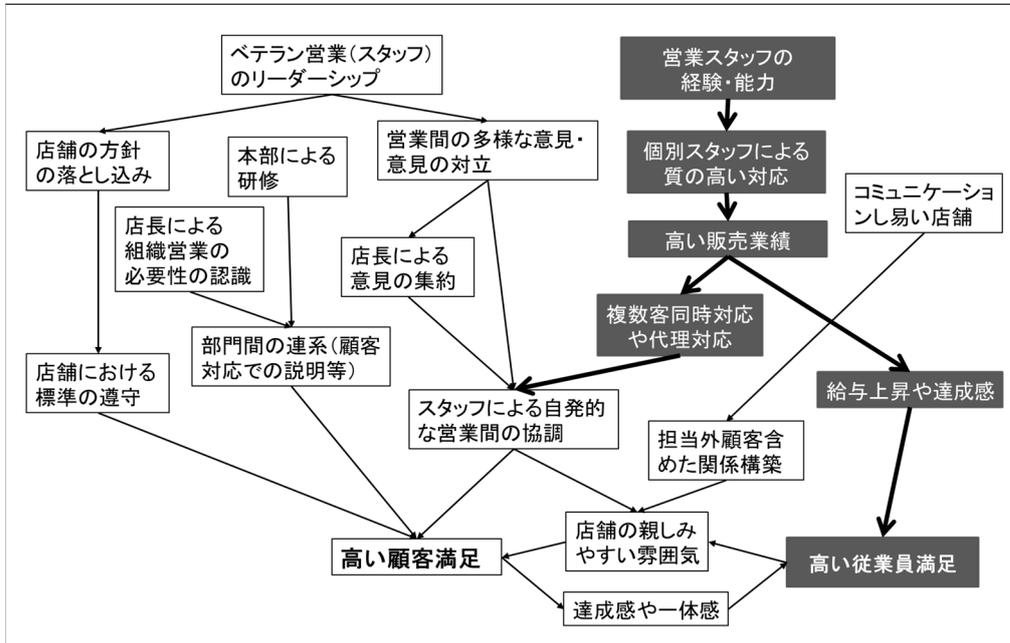
#### (5) D 店事例の考察

D 店の顧客満足度が高い背景としては、以前から部門間コンフリクト特に対人コンフリクトが少なく部門間関係が悪くないため営業職者が技術職部門の協力を得ながら柔軟な顧客対応を行ってきた点、店長・営業職者・プレイングマネージャーの話し合いで顧客対応の改善を行いプレイングマネージャーがチームの営業職者に落とし込んで実行していくという組織体制が既に確立されていることが関係していると思われる。また、現状において営業間対人コンフリクトやプロセス・コンフリクトが低いことも関係している可能性がある。

近年（特に 16 年後期から 18 年後期）にかけての顧客満足度の向上に関しては、17 年 4 月の店舗移転前数か月の全職種合同の研修により部門間の連携および営業職者間の協働による顧客対応が一層洗練されたこと、移転先の新店舗内部のレイアウトの関係により担当外顧客との接点が増えたことにより担当外対応を行いやすくなった点が関係していると思われる。

D 店において従業員満足が高い背景としては、衛生要因として人間観関係に関連する部門間対人コンフリクトや営業間対人コンフリクトが低い点、営業間プロセス・コンフリクトのような協働する際の仕事の進め方の問題で不満が少ないことも一つの背景と言えよう。また、営業職者それぞれが能力に合わせた目標、主観的に見たときに適度に困難であり困難過ぎないような目標を設定していることが仕事のやりがいをもたらしていると考えられる。

図表 31：D店における諸項目の関係（2019年）

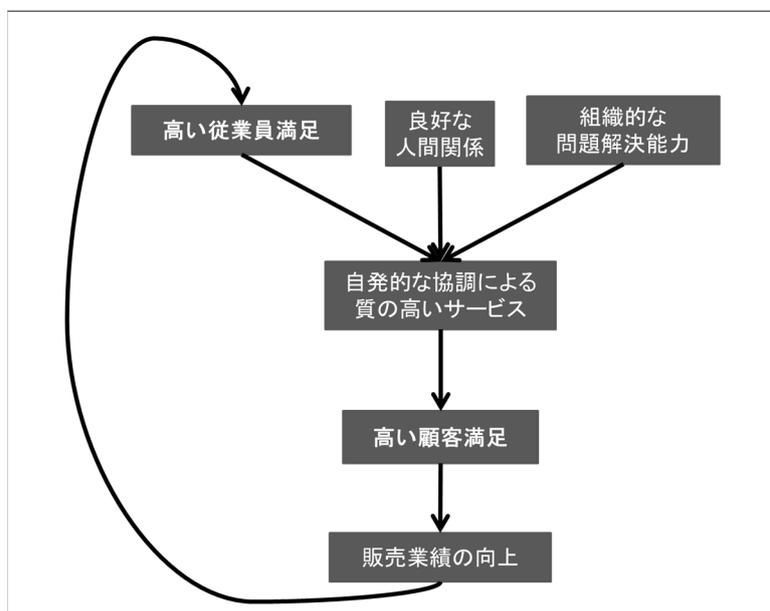


※2016年の訪問時から確認されている項目は白抜き、2019年訪問時に新たに把握された項目は通常の形式（白の背景に黒字）で示している。

【E店（2016年当時EC型）について】

E店が設立されたのは2005年前後であり、X社が販売と受付スタッフの統合を行い総合営業化（訪問型ではなく来店型、個人の客ではなく店の客と考えること）に向けた改革を進めたのは2000年以前からであり、E店のスタッフはその改革がある程度進んだ段階で入社しE店に配属されたと思われる。そのため、E店のスタッフは店舗全体での対応を重視したスタイルに抵抗が少なかったことが推測される。そして、E店では職場調査の結果から、職場の人間関係が良好であったことが示されている。E店店長は、担当以外のスタッフの対応についても、スタッフ個人間のコミュニケーションや朝礼等を通じて特に問題なく対応できていると述べていた。これらのことから、E店においては店長による強いリーダーシップが発揮されなくともスタッフの協働が自発的に行っていたのではないかとと思われる。

図表 32：E店における諸項目の関係



※木田（2017, p.87）を一部修正して引用

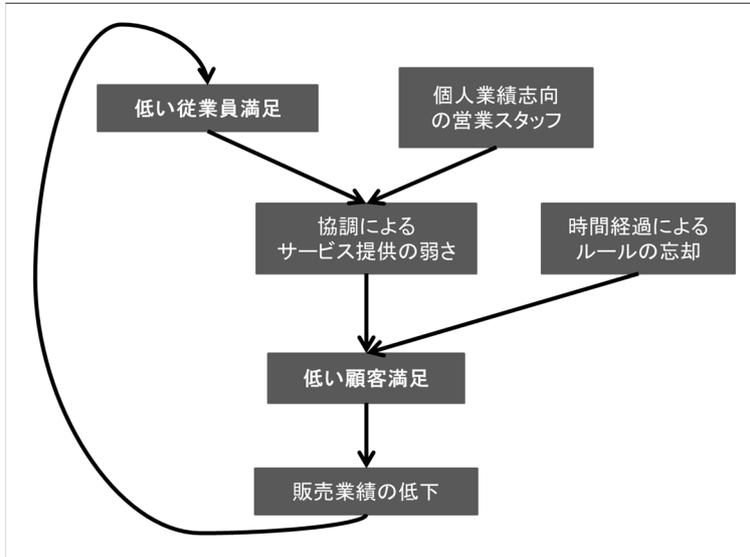
#### 【F店（2016年当時 ec 型）について】

当時の F 店店長は、終礼や営業スタッフ個々とのコミュニケーションを通して、週間ないし日単位で営業スタッフの仕事の進捗や進め方を確認し、営業スタッフに対して様々な指示を出していた。一方で、人事考課における目標設定では、ほぼ業績のみの設定が為されていた。つまり、F 店では日常的な監督ではプロセス管理的であるが人事考課の面ではアウトプット管理的であった。

また、F 店店長は、顧客対応等に関して、ミーティングで決められていたことが時間が経つ中に曖昧になり実行されなくなってしまうこともあると話しており、また、営業職者側がやったつもりのこと（例：入庫・納車後フォロー連絡）に対して顧客側はしてもらっていない認識を持つという、営業職者と顧客の認識が乖離があると述べていた。

F 店の事例からは、業績を中心とした人事考課は、個人の業績に反映されない仕事（担当以外の顧客への対応、来店客の誘導や声掛け等）への消極性を招き、スタッフの協働に関する顧客評価を下げる可能性や、業績の悪化、従業員満足の低下、サービス品質の低下、顧客満足の低下という悪循環を生む要因の一つになる可能性が示された。

図表 33 : F店における諸項目の関係



※木田 (2017, p.85)を一部修正して引用

### 4.3. X社事例店舗間の比較

ここでは、まず、2019年の店舗訪問時アンケートの結果を図表形式で一覧して各店舗間の共通性について探る。その後、ヒアリングの結果や木田（2017）も踏まえ、不一致継続店舗群内（B店:eC型とC店:Ec型）の比較、不一致解消店舗群内（A店:eC→EC型とD店:Ec→EC型）の比較を行った後に、不一致継続店舗群と不一致解消店舗群（両立型店舗群）の間（B店・C店とA店・D店）の比較を行う。また、高CS店舗群（A店、B店、D店）と低CS店舗（C店）、高ES店舗群（A店、C店、D店）と低ES店舗（B店）の比較も行う。つまりここでは、満足度の一致不一致と高低のそれぞれに注目した検討を行う。

#### 4.3.1. 訪問時アンケート結果による店舗間比較

ここではまず、X社各店店長の基本情報を示した後、店舗訪問時アンケートの回答の傾向を示す。ここでは基本的に店長、副店長の回答の平均値を各店舗の値としているため、店長・副店長の回答の共通性・差異についても後続の図表で示している。店長、副店長による営業職者のコントロール方法について、及び店長が営業職者・技術職者とのコミュニケーションを取る際の経路に関しては、回答の性質上、図表を分けている。

図表 34：X社各店舗情報提供者の基本情報（2019年8月時点）

	A店		B店			C店		D店	
	h店長	m副店長	s店長	i副店長	m副店長	k店長	u副店長	n店長	o副店長
技術職経験	有り	有り	無し	無し	無し	無し	有り	有り	有り
初(副)店長就任期年度	2017	2007	2012	2008	2012	2018	2018	2018	2000
(副)店長経験店数(現任店含)	1	2	3	3	2	1	1	1	4
当店(副)店長着任時期	2017年4月	2017年4月	2018年10月	2017年10月	2012年頃	2018年10月	2018年10月	2018年10月	2019年2月

A店、C店、D店の現店長は、それぞれの店で副店長から店長に昇進したため、店長として務めた店舗は1店舗（現任店）のみとなっている。B店のs店長は2つの他店舗での店長経験を経てB店に赴任した。また、A店h店長、D店n店長（ともにEC型）は技術職の経験を有するが、B店（eC型）s店長、C店（Ec型）k店長は技術職の経験を有さない。

図表 35：2019年訪問時アンケートのX社（A～D店）の結果

			X社								X社事例店平均
			A店 (EC型)		B店 (eC型)		C店 (Ec型)		D店 (EC型)		
			高	低	高	低	高	低	高	低	
① 営業個人要因	適応型販売	1.苦手なし									4.1
		2.手法変更									3.8
	顧客志向	3.顧客ニーズ傾聴									4.1
		4.踏み込んだ助言									4.2
	販売志向	5.満足より販売							+1.3		3.2
		6.誇張説明									3.4
② コントロール	成果管理	1.成果目標伝達									6.5
		2.成果叱責									3.0
	行動管理	3.行動伝達									6.5
		4.行動叱責		-1.3				-1.3	+2.8		4.3
	能力管理	5.能力伝達			+2.0						4.0
		6.能力底上げ					+1.5			-1.5	4.5
③ 市場店舗志向	店舗市場志向	1.トップ競合対応			+1.4			-1.2		5.2	
		2.変化把握遅延(R)								3.9	
		3.部門連携						-1.7		5.7	
④ 標準化活動	規律づけ	1.理想の共有						-1.8		5.8	
		2.方針忘却(R)							-1.1	4.6	
	スタッフのイニシアチブ	3.改訂意識									6.1
		4.営業問題提起	+1.6								4.4
		5.技術問題提起	+1.1					-1.9			4.9
		6.事務問題提起						-1.6			5.1
⑤ コンフリクト	営業職者間	1.営業間タスク								4.7	
		2.営業間対人	+2.4					-1.1	-1.1	3.1	
		3.営業間プロセス	+1.3				+1.8			-2.7	4.2
	部門間	4.部門間タスク	+1.1				+1.1			-1.4	4.9
		5.部門間対人	+1.1							-2.4	4.4
		6.部門間プロセス	+1.2							-2.8	4.3
⑥ その他	環境	1.客層立地						-1.7		5.7	
		2.建物設備									6.4
	仕事量	3.①仕事量(全体)									4.8
		3.②仕事量(営業)	+1.5			-2.5			+1.5		4.5
		3.③仕事量(技術)	+2.5			-1.5		-1.5			4.5
		3.④仕事量(事務)			+1.3						3.8
	成果	4.主観販売成果									5.0

※各店舗について「高」の列にはX社事例店平均値より高く、平均値と比べ1より大きな差異がある項目について平均値との差異を記載している。「低」の列にはX社事例店平均値より低く、平均値と比べ1より大きな差異がある項目について平均値との差異を記載している（本稿3.3.2参照）。平均値6以上の項目は斜体となっており、その項目については平均値と比べ高い水準の店舗を抽出できていない点に留意する必要がある。X社店舗は②コントロール方法と⑥の仕事量以外の項目は店長・副店長回答の平均値を用いている。小数点2位以下は四捨五入。

※「変化把握遅延」、「方針忘却」にはそれを包含する中項目（店舗の市場志向、規律づけ）の反対の内容という意味で「(R)」を付けているが、中項目での集計はしていないため数値の逆転はしていない。

図表 36：訪問時アンケート 店長と副店長の回答に差異がある項目

			A店	B店	C店	D店
①営業個人要因	適応型販売	1. 苦手なし				
		2. 手法変更				-3.0
	顧客志向	3. 顧客ニーズ傾聴				-3.0
		4. 踏み込んだ助言		+1.5		-2.0
	販売志向	5. 満足より販売	+2.0			
		6. 誇張説明	+3.0	-1.5	-4.0	+3.0
③店舗市場志向	店舗市場志向	1. トップ競合対応			+2.0	
		2. 変化把握遅延				-2.0
		3. 部門連携				+2.0
④標準化・改善活動	規律付け	1. 理想の共有			+2.0	
		2. 方針忘却		-2.5		+3.0
	スタッフの イニシアチブ	3. 改訂意識				
		4. 営業問題提起			+3.0	-2.0
		5. 技術問題提起			+2.0	
		6. 事務問題提起			+3.0	-2.0
⑤コンフリクト	営業間	1. 営業間タスク		-2.5		
		2. 営業間対人		-3.0	+2.0	
		3. 営業間プロセス		-3.0	-2.0	
	部門間	4. 部門間タスク		-2.0		-3.0
		5. 部門間対人			-2.0	
		6. 部門間プロセス			-2.0	
⑥その他	環境	1. 客層立地	+2.0			
		2. 建物設備			-3.0	
	成果	4. 主観販売成果	-3.0		-3.0	-2.0
回答差異の絶対値 平均(上記24項目)			0.8	1.0	1.5	1.5

※「店長による回答－副店長による回答」の値を示している。店長の回答の方が大きい値であれば、+、小さければ－を付けている。差異が1より大きい時にのみ差異の値を記載。B店のみ2名の副店長がいるため、店長スコア－副店長平均スコアの値を記載する。

ここで、様々なタイプの店舗間で共通する傾向について確認する。

**【A店（EC型）、D店（EC型）：両立型店舗群に共通する傾向】**

・営業職者の仕事量が高い（多い）。この傾向はいずれの不一致店舗でも見られなかった。

**【B店（eC型）、C店（Ec型）：不一致店舗群に共通する傾向】**

・技術職者の仕事量が低い（少ない）。この傾向はいずれの両立型店舗でも見られなかった。

**【A店（EC型）、C店（Ec型）：高ES店舗群ACに共通する傾向】**

・店長による営業職者のコントロール方法の「行動叱責」が低い。

この傾向は他の店舗では見られなかった。

**【C店（Ec型）、D店（EC型）：高ES店舗群CDに共通する傾向】**

・営業職者間の対人コンフリクトが低い（※ただしC店k店長は「3. やや当てはまらない」

C店u副店長は「1. 全く当てはまらない」と回答しており回答に多少のブレがある。）

この傾向は他の店舗では見られなかった。

**【B店（eC型）：低従業員満足店舗のみに見られる傾向】**

- ・ 店長による営業職者コントロール方法の「能力伝達」が高い。
- ・ 店舗の市場志向の「トップの競合対応」が高い。
- ・ その他の「事務職仕事量」が高く、「営業職仕事量」が低い。

**【A店（EC型）、B店（eC型）：高CS店舗群ABに共通する傾向】**

- ・ 該当なし

**【B店（eC型）、D店（EC型）：高CS店舗群BDに共通する傾向】**

- ・ 該当なし

**【C店（Ec型）：低顧客満足店舗のみに見られる傾向】**

- ・ 店長による営業職コントロールの「能力底上げ」が高い。
- ・ 店舗の市場志向の「トップ競合対応」、「部門関係」が低い。
- ・ 標準化/改善活動の「理想の共有」、「技術職問題提起」、「事務職問題提起」が低い。
- ・ その他の「客層/立地」（の面での有利さ）が低い。

以上から、一致店舗群では営業職者の仕事量が多く、不一致店舗群では比較的少ない傾向が示されたものの、そのほかの点に関しては店舗訪問時アンケート（34項目）の単純な比較からは満足度の一致、不一致に関しては明確な示唆を得られなかった。また、高CS店舗群の3店全体、高ES店舗群の3店全体で共通する項目はなかった。そのため、営業職者のコントロール方法等についての回答を確認した後に後続の項でヒアリング内容も踏まえた検討を行いたい。

図表 37：訪問時アンケート 店長・副店長による営業職者コントロール方法

	A店			B店				C店			D店			X社事例店 店長平均	X社事例店 副店長平均	
	h店長	m副店長	店長 副店長 間差異	s店長	i副店長	m副店長	店長 副店長 間差異	k店長	u副店長	店長 副店長 間差異	n店長	o副店長	店長 副店長 間差異			
成果管理	1.成果目標 伝達	6	7	-1	7	3	7	2	7	7	0	6	6	0	6.5	6
	2.成果叱責	2	2	0	4	2	3	1.5	3	5	-2	3	6	-3	3	3.6
行動管理	3.行動伝達	7	6	1	6	6	6	0	6	7	-1	7	6	1	6.5	6.2
	4.行動叱責	3	2	1	4	3	4	0.5	3	6	-3	7	6	1	4.25	4.2
能力管理	5.能力伝達	3	6	-3	6	4	6	1	4	5	-1	3	6	-3	4	5.4
	6.能力底上げ	5	4	1	4	4	6	-1	6	3	3	3	4	-1	4.5	4.2

※成果/行動/能力管理の回答選択肢は「1. 全く行わない」、「2. ほとんど行わない」、「3. 半年に数回」、「4. 月1, 2度」、「5. 毎週」、「6. 週に数回」、「7. 毎日のように」。店長には店長による営業職者の、副店長には副店長による営業職者のコントロール方法を聞いている。営業職者のコントロールにおいて店長が副店長へどの程度依存しているかを判断するために、「店長の回答-副店長の回答」を「店長副店長間差異」として記載している。「店長副店長間差異」については、B店は副店長が2名いるため店長スコア-副店長平均スコアの値を記載する。

店長の営業職者コントロール方法の傾向としては、既述のように「行動叱責」について平均と比べA店・C店では頻度が低く、D店では頻度が高い。

副店長の営業職者コントロール方法では、A店で「成果叱責」「行動叱責」が低く、B店i副店長で「成果目標伝達」「成果叱責」「行動叱責」「能力伝達」が低く、B店m副店長で「能力底上げ」が高く、C店で「成果叱責」「行動叱責」が高く「能力底上げ」が低く、D店で「成果叱責」「行動叱責」が高い。

副店長による営業職者コントロール方法について項目別に記載すると、

- ・「成果目標伝達」が低いのはB店（i副店長）
- ・「成果叱責」が低いのはA店・B店（i副店長）、高いのはC店・D店
- ・「行動叱責」が低いのはA店・B店（i副店長）であり、高いのはC店・D店
- ・「能力伝達」が低いのはB店（i副店長）
- ・「能力底上げ」が低いのはC店、高いのはB店（m副店長）

となっていた。

以上から、両立（EC）型店舗群（A店とD店）の中でも、不一致店舗群（B店:eC型、C店:Ec型）の中でも共通する傾向が無かった。4店のなかで唯一従業員満足度が低いB店では、副店長による「成果目標伝達」、「能力伝達」が低く、「能力底上げ」が高いという傾向が示され、この傾向は他の店舗には見られなかった。4店のなかで唯一顧客満足度が低いC店では、副店長による「能力底上げ」が低く、この傾向は他の店舗には見られなかった。

図表 38：訪問時アンケート 店長がよく用いるコミュニケーション経路

		A店h店長	B店s店長	C店k店長	D店n店長
営業職者とのコミュニケーション	直接伝達	I	II	I	II
	間接伝達 (副店長・PM経由)	II	I	III	III
	同時伝達	III	III	II	I
技術職者とのコミュニケーション	直接伝達	II	III	I	I
	間接伝達(副店長経由)	III	II	III	III
	間接伝達 (テクノリーダー経由)	I	I	IV	II
	同時伝達	IV	IV	II	IV

※Iが一番目によく用いるコミュニケーション経路、IIが二番目によく用いる経路、IIIが三番目によく用いる経路、IVが4番目によく用いる経路を表す。PMはプレイングマネージャーの略。直接伝達はスタッフへの直接の会話、間接伝達は下位管理者を介しての伝達、同時伝達はスタッフや下位管理者を集めての伝達を示す。

店長と営業職者のコミュニケーション経路の使用頻度順位に関しても、店長と技術職者のコミュニケーション経路の使用頻度順位に関しても、完全に同一の順位を選択した店舗が無かった。これはX社において副店長の役割が必ずしも明確化されておらず（たとえば、店舗全体の管理を補佐するのか、営業職者を指揮するのか、技術職者を指揮するのか）副店長の役割が各店舗の状況の中で決められている事に関係している可能性がある。

B店（eC型）では、営業職者にコミュニケーションを取る際には副店長を通すことが最も多いと回答していた。仮に副店長を営業職者の指揮をする役割を持つ者とする、副店長を通して営業職者へコミュニケーションを取ることは副店長の役割を重視した方法と言えよう。

技術職者へコミュニケーションを取る際に副店長を経由して行うことが一番多いと答えた店長はいなかった。A店・B店ではテクノリーダー（工場長）経由でのコミュニケーションが多く、組織図に沿った形のコミュニケーションが行われている一方で、C店では技術職者へコミュニケーションを直接取ることが最も多く工場長を経由した経路の使用頻度は最下位（4番目）であった。

どのような範囲までを含めてコミュニケーションと捉えるかにより回答が左右されている可能性も否定できないが、C店店長は営業職者、技術職者へのコミュニケーションの経路として直接伝達の使用頻度を1位にしており、下位管理者を経由したコミュニケーションを重視していない傾向があった。

以上では、一致店舗群内、不一致店舗群内では共通した傾向は見られなかった。

#### 4.3.2. コーディング表による店舗間比較

ここでは、満足度による分類における一類型に含まれる個々の店舗同士での比較を店舗

群内比較、ある類型に含まれる店舗群と他の類型に含まれる店舗群の比較を店舗群間比較と呼ぶこととし、両方のタイプを含めた総称として店舗間比較という言葉を用いるとする。本項では、不一致店舗群内比較、両立型店舗群内比較を行った後、不一致店舗群と両立型店舗群との比較を行う。動態的な視点に立てば、不一致継続店舗群と、不一致解消店舗群の比較と呼ぶこともできる。あわせて、従業員満足度と顧客満足度の影響要因には相互に独立したものもあると考え、高 ES 店舗群と低 ES 店舗群、高 CS 店舗群と低 CS 店舗群の間の群間比較も行う。つまりここでは、満足度の一致不一致という問題と、それぞれの絶対的な高低という面のそれぞれを扱う。また、その際には上述の各店舗のアンケート結果と、本節末の各店舗のコード表、各コードの店舗群カバー率を参照し、ある店舗群が共通して持ち、他の店舗群には該当しない要因を探る。なお、X社の4つの事例店舗における2019年のヒアリングからは、一次コードとして59個のコードが生成され134個の具体例（コーディングされた発言のセグメントののべ数）が示された。なお以降では単にコードと言う場合は、（ア・プリアリなコードではなく）一次コードを表すこととする。

#### 【不一致継続店舗群内の比較】

ここでは、B店（eC型）とC店（Ec型）の間の比較を行い不一致継続店舗に共通する傾向や、不一致のタイプによる差異を提示したい。まずB店とC店の共通点として、顧客対応に関する標準化・改善活動を店長がトップダウンで進めている点があると思われる。B店のs店長は、営業スタッフからの改善提案が少なく、店長から声を上げて改善を進めているということ、C店では店長と当事者のスタッフで話し合っ問題解決しているものの、店舗全体で問題意識を共有し解決していこうという流れが弱いと言及されていた。

また、不一致との関係性は定かではないが、店舗訪問時アンケートのB店とC店の共通点として、技術職者の仕事量が比較的少ないことも挙げられる。

一方で、B店とC店の差異としては様々な点が考えられる。まず基本的な事柄として、B店には18名の店舗スタッフ（技術職・営業職・接客事務職）が在籍し、C店には15名の店舗スタッフが在籍しており、B店の方が人数の面でやや大型の店舗であった。また、B店のs店長は他店店長からB店店長への異動であったが、C店のk店長はC店で営業スタッフ、副店長、店長と昇進してきた。また、B店では開店時間が長くシフトが不規則だったことから、お互いさまという意識のもと担当営業職者の不在時の対応に関して他の営業職者が協力的（押し付け合いにならない）であったが、C店では担当個人の客という意識が強く、商談以外の目的で来店した顧客への対応を押し付け合うなどの状態があった。

加えて、B店では手順を省略しない、ルールを守るということが強調されているのに対し、C店では納車後のフォロー（連絡）をマニュアル化して行うことへの抵抗感があると述べられていた。

### 【両立型店舗群内の比較】

ここでは、A店（16年:eC型→19年:EC型）、D店（16年:Ec型→19年:EC型）の共通点・差異について提示したい。A店はeC型からEC型への不一致解消事例であり、D店はEc型からEC型への不一致解消事例である。19年の時点でA店には16名のスタッフ、D店には19名のスタッフが勤めている。どちらも住宅地に立地し、数十年前から続いている店舗である。

A店とD店で類似している点として、近年店舗がリニューアル・移転されたことが挙げられよう。A店では半年ほどかけて店舗の改装工事が行われ2014年にリニューアルがなされた。D店では2017年3月から4月の年度変わりの際に、旧店舗の近隣に新設していた建物へ移転させた。結果としてどちらの店舗も新しい建物となり以前と異なる導線ができ、店舗内に展示車が置かれずゆったりと滞在できることをコンセプトとした内装が行われた。

それぞれの店舗での変化の過程を、本稿4.2.2における満足度によるプロットも参考に記述したい。A店は14年にリニューアルが行われた。14年の時点では、A店の従業員満足度、顧客満足度はともにX社平均未満であった。16年時点でA店は従業員満足度は平均未満で顧客満足度のみ高かった状態であった。17年4月に店長交代があり、17年・18年と従業員満足度・顧客満足度ともに平均的な状態を経由して、19年には従業員満足度・顧客満足度ともに高い状態へなった。D店は16年に従業員満足が高く顧客満足度が平均的な状態であった。17年度はじめに移転がなされた。17年では従業員満足度がさらに高い水準となり顧客満足度はほとんど平均と等しかった。18年前期では従業員満足度は依然高く、顧客満足度は平均をわずかに下回る状態であった。18年10月に店長が交代し、19年に従業員満足度・顧客満足度ともに高い水準となった。以上を振り返ると、リニューアル後には従業員満足度または顧客満足度のいずれかが向上し、もう一方の満足度には比較的小幅の減少が見られるが、時間の経過とともに両者の満足度が高くなる傾向があった。

また、A店とD店の共通点として、店舗運営においてベテランスタッフに積極的な役割を持たせていることが指摘できよう。A店では、金曜の夜などにベテラン営業職者と若手営業職者のグループに週末の提案の進め方などについて話し合いを行っており、そこでベテラン営業職者が出した意見を参考にして若手スタッフが提案の方法などを学んでいた。また、スタッフ間の言い合いが生じ感情的なぶつかり合いに発展しそうな場合には店長だけでなく他のスタッフ（ベテラン、中堅）も仲裁を行っていた。D店では、営業職者を2チームに分け、チーム①を一人のプレイングマネージャーに、チーム②を二人のプレイングマネージャーに指揮させていた。また、店舗の営業方針の話し合いの際には、店長・副店長だけでなくプレイングマネージャーもまじえ、意見を出してもらっていた。

A店とD店の違いとして、A店ではリニューアル前には個人主義的な営業スタイルが存在していた一方、D店では担当以外の営業職者の対応や店舗全体での歓迎での評価が以前から高く、ある程度店舗全体で協力して来店客対応を行う風土が存在していた。その背景として、D店の現n店長はかつてD店で技術職者を指揮するテクノリーダー（工場長）から

営業職と職種転換しその後副店長に昇進しており、D 店に長年勤める中で部門間の関係改善を進めてきていたことがある。また、店舗訪問時アンケートの結果に示されているように、A 店では X 社平均と比べ営業職者間の対人/プロセス・コンフリクトと、部門間のタスク/対人/プロセス・コンフリクトが高く、D 店では、営業職者間の対人/プロセス・コンフリクトと、部門間のタスク/対人/プロセス・コンフリクトが低い。この背景としては、A 店は店舗全体での顧客対応スタイルへの転換途上のための試行錯誤の最中である可能性があり、D 店では転換がある程度完了しており安定的な組織ルーチンが形成されている可能性がある。

#### 【不一致店舗群と両立型店舗群の比較】

不一致継続店舗群と不一致解消店舗群（両立型店舗群）の違いとして、両立型店舗群では店舗の顧客対応方法を作り上げていく上でベテランスタッフに積極的な役割を持たせていたのに対して、不一致継続店舗群では必ずしも積極的な役割が持たされていなかった。一致店舗群では、ベテラン営業職者がチームを管理したり、コンフリクトを仲裁したり、店舗運営に関する意見を提案していた。不一致継続店舗群のなかでも B 店においては、副店長がシフトチームの管理を任されていたが、副店長の役割としては、店長の方針を営業職者へ落とし込むという役割（下方コミュニケーション）が強調され、副店長自身から店長へ提案したり、副店長が営業職者の提案を拾い上げ店長に伝えたり店舗全体で共有する役割（上方コミュニケーション）は強調されず、スタッフからの提案も活発ではなかった。一方で両立型店舗群においては、上方コミュニケーションや、スタッフの多様な意見を拾い上げ全体で共有していくことが活発になされていた。

#### 【高 ES 店舗群と低 ES 店舗の比較】

高 ES 店舗群（A 店、D 店、C 店）における共通点として、営業職者間の能力の差異や店舗における地域市場・競合の分析という、従業員満足への影響プロセスが分かりづらい要因のみがあった。このことから、これら 3 店舗では従業員満足度をもたらす要因が別々である可能性がある。訪問時アンケートの結果では、C 店と D 店は相対的に対人コンフリクトが低い結果となっていた。ヒアリングのコーディングの結果では、C 店では営業間の感情的な対立には言及がなかったものの、D 店では感情的な対立はあるというコードとそれが少ないというコードが存在していた。その点に関連すると思われる D 店 n 店長の発言として、営業職同士は仲がいいが、営業職は技術職等と比べて個性や自己主張が強い傾向があり言い合いになることもあると述べていた。ここから、D 店では互いに遠慮なくやりとりできる雰囲気があると見ることもできる。

低 ES 店舗（B 店）では、営業職間の志向性の違い、管理者から営業職への求められる能力の提示、職場におけるスタッフの不満の把握、店長中心の意思決定、管理者によるルール遵守の強調、妥協・本音を言わない、新規顧客が多い、立地・環境がよい、仕事負担の減少といった特徴が抽出された。特に重要と思われる点として、営業職者間の違いに関して s 店

長は、売り場全体に意識を向けている者とそうではない者がいると述べていた。また、妥協・本音を言わない雰囲気に関しては、m 副店長は営業職間で本音でぶつかり合うということがない、事なかれ主義といった言及をしていた。これらの点は職場の一体感の欠如をもたらす可能性がある。また、店長中心の意思決定に関しては、s 店長は店舗のルール改訂や手順の変更などをトップダウン的に進めてきたと述べていた。加えて、新規顧客が多いことに関して、t 人事部長は B 店は比較的新しく（開店後 10 年ほど）モールにあり新規顧客が多いため、なじみ客からの高い評価を獲得する機会が少ないと述べていた。これらの点は、職場において自己効力感や達成感を感じにくい状況に影響している可能性がある。

#### 【高 CS 店舗群と低 CS 店舗の比較】

高 CS 店舗群内（A 店、D 店、B 店）における共通点として、一度決められたルールが守られなくなることが少ない、チェックを行う慣習があるなど標準の遵守が強調されていたことが挙げられる。一方で、低顧客満足店舗（C 店）では、マニュアルに従った方法での仕事ではやらされ感が生じしてしまうとして、店長自身やスタッフの標準への抵抗感があった。高 CS 店舗群でも、修理方法などを巡り顧客の視点に立つ営業職者と専門的視点に立つ技術職者との間で意見の対立が見られるが、感情的な対立を店長や他のスタッフが収めたり、多様な意見を店長が集約するなどの行動が見られた。一方で顧客満足度が低い店舗（C 店）では、顧客対応における細かなミス・モレ、標準化への抵抗感など、顧客対応における連絡モレ、マニュアル通りのタイミングで調子伺いの連絡をすることへの抵抗感など標準の遵守に関連する課題が見られた。また、担当以外の営業スタッフによる対応への協力やサービスのための来店客の対応が不十分であった。背景の一つとして、副店長へ管理業務を学ばせている段階でありまだ完全に移行できていない状況であった。そして、営業や商談の方法等について、店長から事前指示を出す管理方法がとられていた。

図表 39：X社各事例店舗におけるコード言及回数

<店舗名>	A店	B店	C店	D店	合計
営業職能力の向上	0	1	2	0	3
営業職能力の差異	1	0	1	1	3
営業職間の志向性の差異	0	1	0	0	1
管理者による顧客志向の強調・確認	1	1	0	0	2
営業職の顧客志向	0	0	0	1	1
営業職の販売志向	0	1	0	1	2
スタッフへ細かく叱責しない	1	0	0	0	1
営業職への事前指示・助言(行動)	0	2	1	0	3
営業職への求められる能力の提示	0	2	0	0	2
下位管理者間の直接コミュニケーション	1	0	0	0	1
管理者経由のコミュニケーション	0	1	1	1	3
スタッフによるリーダーシップ	1	0	0	1	2
未熟な下位管理者	0	0	1	0	1
店長からスタッフへの直接下方コミュニケーションの頻用	0	1	2	0	3
職場におけるスタッフの不満の把握	0	1	0	0	1
スタッフへ意見を出させる・傾聴	1	0	1	0	2
店長中心の意思決定	0	1	0	0	1
店舗における地域市場・競合の分析	1	0	1	1	3
顧客対応における細かなミス・モレ	0	0	1	0	1
店舗における標準化への抵抗感	0	0	1	0	1
改善のための店内コミュニケーション不足	1	0	2	0	3
スタッフからの改善提案が少ない	0	2	1	2	5
店舗における時間経過による標準忘却	0	1	1	0	2
店舗における標準の遵守	2	2	0	2	6
管理者によるルール遵守の強調	0	1	0	0	1
スタッフからの改善提案や意見	2	0	0	2	4
営業間の感情的対立はない	0	1	0	1	2
営業間の感情的対立	1	0	0	1	2
営業間の意見の対立	4	0	0	1	5
部門間コミュニケーションの促進	1	2	1	1	5
部門間の感情的な対立	0	2	1	0	3
部門間の意見の違い	1	1	0	2	4
部門間の成果を巡る対立はない	0	0	0	1	1
部門間のスケジュールを巡る対立	1	2	1	1	5
店舗における感情的対立の解決	1	1	0	0	2
管理者による意見対立の顕在化と集約	1	0	0	1	2
店舗における本音で話せる雰囲気	1	0	0	0	1
店舗における本音を言わない雰囲気・妥協	0	2	0	0	2
店舗業績の向上	0	1	1	0	2
建物・設備の問題点	0	0	1	0	1
新規顧客が多い	0	1	0	0	1
建物・設備がよい	1	0	0	0	1
立地・環境がよい	0	1	0	0	1
仕事負担の減少	0	2	0	0	2
本部からの支援の獲得(HRM研修含む)	2	0	0	1	3
部門間の連携	1	1	0	3	5
部門間連系が不十分	0	1	1	0	2
担当外営業スタッフのフォロー	1	2	0	2	5
担当外営業対応が不十分	0	0	2	0	2
管理者による平準化の強調	1	0	0	0	1
部門関係による負担の分散	0	0	0	1	1
管理者による組織営業の必要性の認識	0	0	0	1	1
緊急の対応での技術部門の協力	1	1	0	0	2
店舗におけるスタッフの動き方の見直し	1	0	0	1	2
多様な意見からの部門間の学び	1	0	0	0	1
多様な意見からの営業間の学び	2	0	0	1	3
ESのCSへの影響の管理者認識	0	0	0	1	1
CS調査への管理者の疑問	1	1	2	0	4
営業職者の異動	2	0	0	0	2
<b>合計</b>	<b>37</b>	<b>40</b>	<b>26</b>	<b>32</b>	<b>135</b>

図表 40：X社各事例店舗におけるコード有無

<店舗分類> <店舗名>	EC		eC	Ec	合計
	A店	D店	B店	C店	
営業職能力の向上	0	0	1	1	2
営業職能力の差異	1	1	0	1	3
営業職間の志向性の差異	0	0	1	0	1
管理者による顧客志向の強調・確認	1	0	1	0	2
営業職者の顧客志向	0	1	0	0	1
営業職者の販売志向	0	1	1	0	2
スタッフへ細かく叱責しない	1	0	0	0	1
営業職への事前指示・助言(行動)	0	0	1	1	2
営業職への求められる能力の提示	0	0	1	0	1
下位管理者間の直接コミュニケーション	1	0	0	0	1
下位管理者経由のコミュニケーション	0	1	1	1	3
スタッフによるリーダーシップ	1	1	0	0	2
未熟な下位管理者	0	0	0	1	1
店長からスタッフへの直接下方コミュニケーションの頻用	0	0	1	1	2
職場におけるスタッフの不満の把握	0	0	1	0	1
スタッフへ意見を出させる・傾聴	1	0	0	1	2
店長中心の意思決定	0	0	1	0	1
店舗における地域市場・競合の分析	1	1	0	1	3
顧客対応における細かなミス・モレ	0	0	0	1	1
店舗における標準化への抵抗感	0	0	0	1	1
改善のための店内コミュニケーション不足	1	0	0	1	2
スタッフからの改善提案が少ない	0	1	1	1	3
店舗における時間経過による標準忘却	0	0	1	1	2
店舗における標準の遵守	1	1	1	0	3
管理者によるルール遵守の強調	0	0	1	0	1
スタッフからの改善提案や意見	1	1	0	0	2
営業間の感情的対立はない	0	1	1	0	2
営業間の感情的対立	1	1	0	0	2
営業間の意見の対立	1	1	0	0	2
部門間コミュニケーションの促進	1	1	1	1	4
部門間の感情的な対立	0	0	1	1	2
部門間の意見の違い	1	1	1	0	3
部門間の成果を巡る対立はない	0	1	0	0	1
部門間のスケジュールを巡る対立	1	1	1	1	4
店舗における感情的対立の解決	1	0	1	0	2
管理者による意見対立の顕在化と集約	1	1	0	0	2
店舗における本音で話せる雰囲気	1	0	0	0	1
店舗における本音を言わない雰囲気・妥協	0	0	1	0	1
店舗業績の向上	0	0	1	1	2
建物・設備の問題点	0	0	0	1	1
新規顧客が多い	0	0	1	0	1
建物・設備がよい	1	0	0	0	1
立地・環境がよい	0	0	1	0	1
仕事負担の減少	0	0	1	0	1
本部からの支援の獲得(HRM研修含む)	1	1	0	0	2
部門間の連携	1	1	1	0	3
部門間連携が不十分	0	0	1	1	2
担当外営業スタッフのフォロー	1	1	1	0	3
担当外営業対応が不十分	0	0	0	1	1
管理者による平準化の強調	1	0	0	0	1
部門連係による負担の分散	0	1	0	0	1
管理者による組織営業の必要性の認識	0	1	0	0	1
緊急の対応での技術部門の協力	1	0	1	0	2
店舗におけるスタッフの動き方の見直し	1	1	0	0	2
多様な意見からの部門間の学び	1	0	0	0	1
多様な意見からの営業間の学び	1	1	0	0	2
ESのCSへの影響の管理者認識	0	1	0	0	1
CS調査への管理者の疑問	1	0	1	1	3
営業職者の異動	1	0	0	0	1
合計	29	25	30	21	105

※ 1はその店舗に関するヒアリングで情報提供者のいずれかから1回以上言及が有り、0は誰からも言及がないことを示す。

図表 41：X社各コードの店舗群カバー率

<店舗群名と含まれる店舗類型> <店舗群に含まれる店舗数>	両立:EC		NS	高ES:EC&Ec		NS	低ES:eC		NS	高CS:EC&eC		NS	低CS:Ec	
	2店中	2店中		3店中	1店中		3店中	1店中						
営業職能力の向上	0%	100%	*	33%	100%		33%	100%		33%	100%			
営業職能力の差異	100%	50%		100%	0%	*	67%	100%						
営業職間の志向性の差異	0%	50%		0%	100%	*	33%	0%						
管理者による顧客志向の強調・確認	50%	50%		33%	100%		67%	0%						
営業職者の顧客志向	50%	0%		33%	0%		33%	0%						
営業職者の販売志向	50%	50%		33%	100%		67%	0%						
スタッフへ細かく叱責しない	50%	0%		33%	0%		33%	0%						
営業職への事前指示・助言(行動)	0%	100%	*	33%	100%		33%	100%						
営業職への求められる能力の提示	0%	50%		0%	100%	*	33%	0%						
下位管理者間の直接コミュニケーション	50%	0%		33%	0%		33%	0%						
下位管理者経由のコミュニケーション	50%	100%		67%	100%		67%	100%						
スタッフによるリーダーシップ	100%	0%	*	67%	0%		67%	0%						
未熟な下位管理者	0%	50%		33%	0%		0%	100%	*					
店長からスタッフへの直接下方コミュニケーションの頻用	0%	100%	*	33%	100%		33%	100%						
職場におけるスタッフの不満の把握	0%	50%		0%	100%	*	33%	0%						
スタッフへ意見を出させる・傾聴	50%	50%		67%	0%		33%	100%						
店長中心の意思決定	0%	50%		0%	100%	*	33%	0%						
店舗における地域市場・競合の分析	100%	50%		100%	0%	*	67%	100%						
顧客対応における細かなミス・モレ	0%	50%		33%	0%		0%	100%	*					
店舗における標準化への抵抗感	0%	50%		33%	0%		0%	100%	*					
改善のための店内コミュニケーション不足	50%	50%		67%	0%		33%	100%						
スタッフからの改善提案が少ない	50%	100%		67%	100%		67%	100%						
店舗における時間経過による標準忘却	0%	100%	*	33%	100%		33%	100%						
店舗における標準の遵守	100%	50%		67%	100%		100%	0%	*					
管理者によるルール遵守の強調	0%	50%		0%	100%	*	33%	0%						
スタッフからの改善提案や意見	100%	0%	*	67%	0%		67%	0%						
営業間の感情的対立はない	50%	50%		33%	100%		67%	0%						
営業間の感情的対立	100%	0%	*	67%	0%		67%	0%						
営業間の意見の対立	100%	0%	*	67%	0%		67%	0%						
部門間コミュニケーションの促進	100%	100%		100%	100%		100%	100%						
部門間の感情的な対立	0%	100%	*	33%	100%		33%	100%						
部門間の意見の違い	100%	50%		67%	100%		100%	0%	*					
部門間の成果を巡る対立はない	50%	0%		33%	0%		33%	0%						
部門間のスケジュールを巡る対立	100%	100%		100%	100%		100%	100%						
店舗における感情的対立の解決	50%	50%		33%	100%		67%	0%						
管理者による意見対立の顕在化と集約	100%	0%	*	67%	0%		67%	0%						
店舗における本音で話せる雰囲気	50%	0%		33%	0%		33%	0%						
店舗における本音を言わない雰囲気・妥協	0%	50%		0%	100%	*	33%	0%						
店舗業績の向上	0%	100%	*	33%	100%		33%	100%						
建物・設備の問題点	0%	50%		33%	0%		0%	100%	*					
新規顧客が多い	0%	50%		0%	100%	*	33%	0%						
建物・設備がよい	50%	0%		33%	0%		33%	0%						
立地・環境がよい	0%	50%		0%	100%	*	33%	0%						
仕事負担の減少	0%	50%		0%	100%	*	33%	0%						
本部からの支援の獲得(HRM研修含む)	100%	0%	*	67%	0%		67%	0%						
部門間の連携	100%	50%		67%	100%		100%	0%	*					
部門間連携が不十分	0%	100%	*	33%	100%		33%	100%						
担当外営業スタッフのフォロー	100%	50%		67%	100%		100%	0%	*					
担当外営業対応が不十分	0%	50%		33%	0%		0%	100%	*					
管理者による標準化の強調	50%	0%		33%	0%		33%	0%						
部門関係による負担の分散	50%	0%		33%	0%		33%	0%						
管理者による組織営業の必要性の認識	50%	0%		33%	0%		33%	0%						
緊急の対応での技術部門の協力	50%	50%		33%	100%		67%	0%						
店舗におけるスタッフの動き方の見直し	100%	0%	*	67%	0%		67%	0%						
多様な意見からの部門間の学び	50%	0%		33%	0%		33%	0%						
多様な意見からの営業間の学び	100%	0%	*	67%	0%		67%	0%						
ESのCSへの影響の管理者認識	50%	0%		33%	0%		33%	0%						
CS調査への管理者の疑問	50%	100%		67%	100%		67%	100%						
営業職者の異動	50%	0%		33%	0%		33%	0%						

※各店舗群において各コードが存在する店舗の比率を表す。すなわち、100%である時はそのコードに関する言及がその店舗群のすべての店舗で見られ、0%である時はどの店舗でも言及が無いことを示す。

※NS欄の「\*」はある店舗群の全てに該当し、対となる店舗群のどの店舗にも該当しないコード

(必要十分条件:necessary and sufficient conditions を満たす要因)を示す。

#### 4.4. 考察と小結論

以上、X社店舗の事例では、2016年の訪問時に満足度の不一致が生じていた店舗群（A店とB店：当時eC型、C店とD店：当時Ec型）を2019年に再訪問した。2019年では、eC型（B店）、Ec型（C店）それぞれ1店舗で同様の不一致が継続し、それぞれ1店舗（A店、D店）で不一致が解消されEC型へ移行した。

##### 4.4.1. 組織営業の推進と従業員・顧客の満足度

4つの店舗の違いとして、X社が1990年代末から推進してきた組織営業の浸透の度合いがあろう。A店、C店、D店は数十年以上前からある古い店舗であり、B店は2007年に設立された。ただしA店では2014年に店舗改装が、D店では2017年に新築・移転があった。

C店（Ec型）では、営業スタッフの中では自分の手柄という意識が強く、担当外顧客への対応やアフターサービスでの来店客に対しての対応が不十分であった。また、問題が生じた際はスタッフ個々と店長の間で解決がなされ、それを全体で共有する流れは弱かった。そして、会社や店舗としての標準通りに仕事をする意識も低かった。C店ではX社で古くから存在してきた個人による営業スタイルが残っている面があると言えよう。

B店は、モールの営業開始に合わせてモール内に2007年に設立された。X社の組織営業への改革はまず訪問型から来店型への転換を目指す形で行われたが、B店はそのような来店型の営業に適した立地であると言えた。この店舗では開店時間が長く担当営業職不在時の来店も多い。そのため、お互い様という意識のもとその場にいる営業職間で担当外対応を押し付け合うようなことはせず対応する風土が存在してきた。また、しっかりとルールを守り手順を省略しないことが強調されていた。一方で、営業職間で本音を話しあって意見をぶつけることはあまりない、改善されつつあるが営業職者と技術職者の仲が悪いなどもあり、店舗全体として意見を出し顧客対応の改善を進める面では弱みがあった。

A店・D店では、店舗のリニューアル・移転のタイミングでX社本部により全職種合同の研修が複数回実施された。この際には、店舗の導線の変更に伴いそれぞれの店舗での部門間・スタッフ間の連携方法などの見直しが行われた。

A店では、リニューアル前には個人主義的な営業スタイルが存在していたこともあり、リニューアル研修とその後の営業スタイルへの抵抗感や異動から職務満足が低下したが、営業スタイルの定着、顧客の高評価やよりボトムアップな管理を行う店長への交代に伴い従業員満足も改善されていった。

D店では、店舗の移転以前から、テクノロジーリーダーを務めていたn氏の努力もあり、部門間の関係改善が図られていた。移転以前から従業員満足度は高かったものの、担当営業職以外の営業職による顧客対応がやや事務的な面もあり、顧客満足度は平均程度であっ

た。移転時の研修や、移転先の新築店舗のレイアウトにより普段から営業職者ら全体が来店客と顔を合わせる機会が増えたため、担当以外の顧客にも適切な対応ができるようになった。

以上、4店舗の事例から一般化を行うことはためられるが、組織営業の浸透と満足度が関連している可能性があると言える。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その担当営業スタッフのモチベーションと能力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いであろう。一方で、顧客の誘致、来店、アフターサービスに関する受付や商談、事後のフォローを自分自身で、自分の方法で行うことは、自分のペースや流儀で仕事を行え、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面もあろう。

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やすいことや、営業職の担当外対応、部門間での協力を行い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、そのような標準を作り改善するプロセスに営業職や技術職のスタッフ個々が十分に関わっていない場合、自身の仕事の方法をコントロールできていないという意識から従業員満足度が低くなる恐れもあろう。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。

#### 4.4.2. 不一致解消過程における店内昇進店長の役割と共有されたリーダーシップ

X社店舗における変化の文脈をより俯瞰的な視点で見ると、店長が店内の昇進（副店長からの昇進）か他店からの異動かという問題と、本部からの介入・支援の有無という点も関わっている可能性がある。

A店では、2013年以前は顧客満足度がX社内で最下位に近かった。2013年に半年ほど他店舗で間借り営業をして改修工事を行い、その期間中に本部の主導により外部のおもてなしの講師なども交えて研修を行い、2014年4月にリニューアル・オープンし、それと同時に他店から異動してきたw店長がA店店長へ就任した。2016年の時点でeC型の満足度の不一致が生じていた。そして2017年4月にh氏が副店長から店長へ昇進し、2019年に不一致が解消されEC型となった。

D店では、2013年に前店長a氏が副店長から店長に昇進し、2016年にEc型不一致が観察された。この不一致はD店で数年以上前から継続していた。2017年度末に本部主導の研修がD店で複数回行われ、2017年3月から4月の年度替わりの際に店舗が移転し、2018年10月にn氏が副店長から店長に昇進し、2019年に不一致が解消されEC型となった。つ

まり A 店と D 店では、EC 型店舗になる際には内部昇進の者が店長を務めており、その前の店長の在任中に研修が行われていた。A 店では前任店長は他店から異動してきた者であり、研修の実施から EC 型店舗への変化までは 5 年ほどの時間がかかり、D 店では前任店長も店内昇進をしており、研修の実施から EC 型店舗への変化までは 2 年という比較的短い時間であった。このことから、他店から異動してきた店長が研修結果の店舗への定着を推進するよりも、内部昇進の店長が研修結果の定着を推進する方が効果的な可能性が示唆される。

一方で B 店、C 店ではどちらも 2018 年 10 月に店長の交代があり、B 店では他店店長から異動してきた店長が、C 店では副店長から昇進した店長が就任した。B 店や C 店では A 店・D 店で行われた本部主導の店内全職種合同の研修は行われなかった。これらの店舗では 16 年から 19 年にかけて満足度の不一致は解消されず継続した。ここから、内部昇進による店長交代も他店からの異動による店長交代も満足度の不一致の解消には効果的ではなく、本部の介入が必要な可能性がある。

X 社の 4 店舗のみから一般化することは難しいが、満足度の不一致の解消には、店舗での職種合同の研修の実施などの形で本部が店舗に介入し、内部昇進の店長がその結果の定着を促すことが効果的だと思われる。

その背景として 4 つの店舗の現店長の発言を振り返りたい。C 店店長の k 氏は、k 氏が副店長の時にやっていたことをそのまま続けており、店長としての権限がそれにあわさったような形で現在も営業職を指導しており、自身の顧客対応を例として見せることもあると述べていた。ここから、内部昇進の店長はそれまで店舗で行われてきた営業活動の方法を受け継いでいく面が強く、店舗運営に関して大きな変化を起こすことは控える傾向があると思われる。

一方で、他店から B 店に異動してきた s 店長は、店内のレイアウト、スタッフの役割分担、接客のマナーなど「相当変えた」と述べていた。外部から異動してきた店長は、今までの店長としての経験から得た理想の店舗の姿に基づき、着任した店舗を抜本的に変える側面が強いと言えよう。A 店で 14 年から 17 年まで店長を務めた他店出身の w 店長も、スタッフからの発案により店舗の改善をするよりも店長中心の意思決定で変革をしていくややトップダウンな側面が見られた。このような場合は、店舗のスタッフは表面的には店長の指示に従っても、内面では納得せずに動いており、店長の目が届かないところも含めて店舗や会社の方針に従ったり、方針の深い理解に基づいて動くことができない可能性がある。

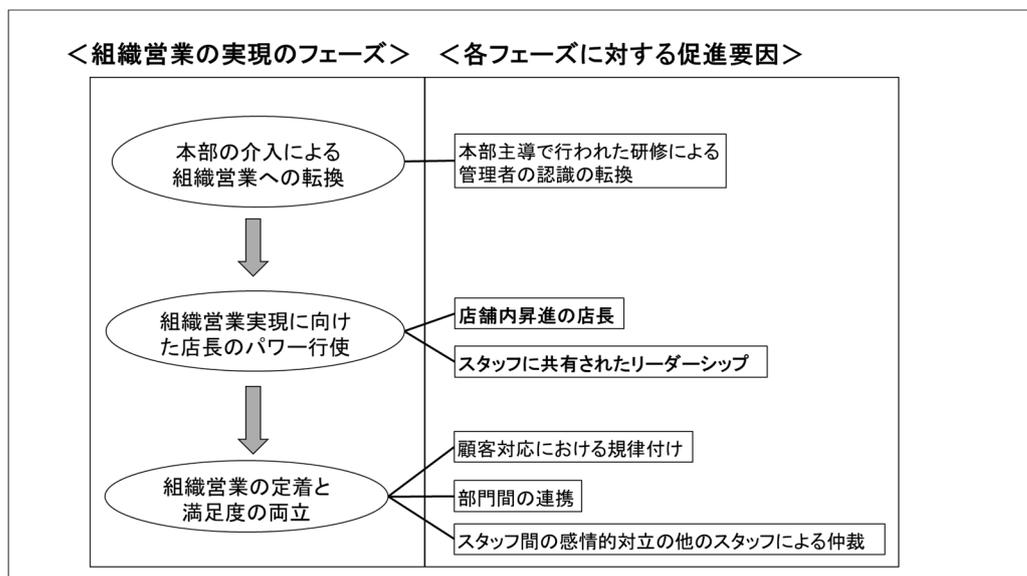
17 年に A 店で昇進した現店長 h 氏は、本部が実施した研修のコンセプトや路線は変えずに細かいやり方は状況に応じて変えていると述べていた。また、D 店 n 現店長は、営業職や技術職の両者と築き上げてきた関係を元に、研修のコンセプトとなった店舗一丸となっ

て顧客に対応する組織営業の重要性をスタッフに度々伝えていた。内部昇進の店長は、それまで店内で築いてきた関係をもとに、その店舗の慣習や客層、スタッフの特性をよく理解し、それに合わせた形で研修の結果の定着を押し進めることのできる立場にいると思われる。

より具体的に定着の過程を見ると、A 店ではベテラン営業職を中心に営業職同士で商談の進め方を考えさせたり、ベテランや中堅のスタッフが部門内や異なる部門のスタッフ間での感情的な対立を仲裁することが行われていた。また、部門内や部門間のスタッフ間で時に意見を対立させながら議論をしていくことで店舗全体としてよりよい対応が実現されていた。A 店 h 店長はスタッフからの意見を踏まえ店舗の状況に応じた形で営業間や部門間の連携による組織営業を実現した。また、D 店では、店長や副店長、ベテラン営業職で話しあった事柄を、ベテラン営業職がチームの他の営業職に落とし込んでいくことが行われていた。そして、営業職同士でそれぞれが得意なことを活かして協力したり、部門間で連携して顧客へ説明を行うなどがなされていた。また、スタッフ同士で店舗のルールが守られているかの確認を行っていた。

つまりこれらの店舗では、組織営業を推進するリーダーシップを店長のみが発揮するのではなく、ベテラン営業職などのスタッフがリーダーシップを発揮する局面が見られ、共有されたリーダーシップが存在することが示唆された。内部昇進の店長は、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、組織営業のコンセプトをスタッフに深く浸透させるとともに、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。従業員満足と顧客満足をもたらす要因やその要因への影響要因を各店舗で向上・改善していくプロセスにおいて、リーダーシップの共有が有効に機能していた可能性がある。佐藤（2013）は営業組織において組織ルーチンの形成が行われるためには管理者がまず新たな組織ルーチンの必要性を認識し、そして適切にパワーを行使することが必要としている。本研究は、少数の店舗の事例からの考察ではあるものの、より長期的に見て組織ルーチンが店舗において定着し、従業員や顧客の満足という面での店舗の成果に結びつく過程に関する示唆を与えるものと言えよう。

図表 42：X社A店・D店における組織営業の実現過程



以上、4章の小結論としては、2019年のX社店舗における店舗間の満足度の差異は組織営業の浸透の度合いによって生じたと思われること、満足度の不一致を解消する過程においては、店内昇進の店長が、スタッフとの関係を活かしスタッフへリー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。本章に続く5章でSDS社店舗での事例研究結果を示し、第6章で二社店舗での研究結果の統合を行い概念の生成と概念間の関連性の考察を行った後に先行研究と詳しく関連付けることとする。

## 5 章 SDS 社店舗における事例研究結果

ここではまず、滋賀ダイハツ販売（株）（以下、SDS 社）の概要や組織、制度について簡単に説明する。SDS 社の制度に関する説明を先に行うことによって、本研究の核となる各店舗の事例研究結果の理解を助ける目的がある。次に、各事例店舗の個々の研究結果を記述する。そして、事例店舗の研究結果を一覧しながら比較する。

### 5.1. SDS 社の概要と取り組み

まず、SDS 社について同社のホームページをもとに基本情報を整理する。SDS 社は、滋賀県特に琵琶湖周辺に 14 店舗（新車中古車併売 7 店、新車 3 店、中古車 4 店）を展開している。2019 年には、設立から 65 年を迎える。社員数は 2019 年 4 月時点で 362 名（平均年齢 36 歳、女性比率 22.6%）である。2018 年度の年商は 193 億円、販売台数は 11,742 台である。以下、後藤会長による書籍や後藤会長へのインタビューに基づき近年の取り組みを説明する。

SDS 社は、「社員の幸せ」、「お客様の幸せ」、「お取引店様の幸せ」、「ダイハツグループの幸せ」、「地域の人々の幸せ」の 5 幸の理念のもと、店舗における店舗の女性の接客事務職（アテンダント）を中心としたサービスの改善活動等から高い顧客満足度・従業員満足度を獲得し続け、2013 年度に日本経営品質賞を受賞している。滋賀ダイハツ社は近年、待ち車検として 30 分車検を導入しており、カフェのような店舗でくつろいで待っているうちに車検が終わるというコンセプトで、各店舗からのアテンダントと本部スタッフのプロジェクト・チームによるカフェ・プロジェクトという取り組みを行っている。

また、SDS 社では社内分社制を採用しており、各店舗の部門をあたかも分社のように考え経常利益責任と権限を与える制度となっている。ここでは、各店舗の直販部門（新車販売）、サービス部門（修理整備）、中古車部門、業販部門の各部門長が「分社長」として部門の経常利益をあげるため、規定の予算内で自由にマネジメントを行っている。2012 年までは店舗内のいずれかの部門の分社長が顧客対応上の身分として形式的に店長を務め、実質的に店舗全体のマネジメントを担当する店長が存在しない店長兼任制が採用されていたが、分社間のトラブル（例：車検を取りたいサービス部門と新車への代替えを勧めたい直販部門の対立）を解消し部門間連携による顧客満足向上を目指し、2012 年に店長専任制が導入された。これは、店舗内の各部門の責任者とは別に店舗全体の運営者としての店長というポストの導入を意味し、組織図上は通常の自動車ディーラーと同様と言えるが、実態としては各部門の責任者としての分社長の自立性の高さが特徴と言える。

店舗内の主な職種としては、営業職（直販分社または中古分社所属）、技術職（サービス分社所属）、ショールームアテンダント（直販分社所属の営業事務担当、直販分社所属の接

客担当、サービス分社所属のサービス事務担当)が存在する。管理職としては、店長と店舗内の各分社の分社長が存在し、副店長やプレイングマネージャーは存在しない。各店舗の直販分社長やサービス分社長は現在の組織図上は各店長の部下という位置づけになる。

## 5.2. SDS 社各事例店舗について

### 5.2.1. 各事例店舗の従業員満足度・顧客満足度

3章で述べたように、SDS社では現店長の就任はすべて2018年5月以前であり、2018年後半からeNPS・NPSを用いた調査方法に変更がなされたため、従業員満足及び顧客満足に相当する指標としてeNPS・NPSを用いる。

18年8月ではeNPSはG店、H店においてはSDS全店平均以下であり、I店、J店では全店平均より高い水準にあった。19年2月時点では、G店・J店はSDS全店平均以下であり、H店・I店は全店平均より高い水準であった。18年8月から19年2月の全店平均との差異の推移に注目すると、G店・H店・I店では向上(改善)し、J店では低下していた。

図表 43：SDS社 従業員満足度 (eNPS) (事例店・全店平均)

	2018年8月	19年2月
G店	-80	-57.1
H店	-69.6	-19.2
I店	-54.8	-32.1
J店	-57.1	-50
SDS全店平均	-65.45	-44.5

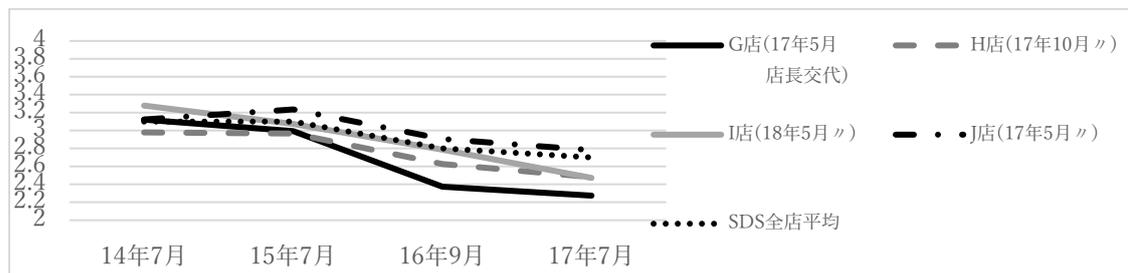
※単位はeNPSのスコア

図表 44：SDS社 事例店従業員満足度 (eNPS) の推移 (全店平均との差異)

	2018年8月	19年2月
G店	-14.55	-12.6
H店	-4.15	25.3
I店	10.65	12.4
J店	8.35	-5.5

※単位はeNPSのスコア

図表 45：SDS 社 従業員満足度推移（事例店・全店平均）



※単位は5段階リッカート尺度の得点

18年後期ではNPSはG店、H店、J店においてはSDS全店平均以下であり、I店では全店平均より高い水準にあった。19年前期では、G店・I店はSDS全店平均より高い水準であり、H店・J店は全店平均より低い水準であった。18年8月から19年2月の全店平均との差異の推移に注目すると、G店・I店では向上し、H店・J店では低下していた。

図表 46：SDS 社 顧客満足度 (NPS) 推移（事例店・全店平均）

	18年後期(6月～12月)	19年前期(1月～6月)
G店	32.4	47.5
H店	42.6	24.2
I店	45.1	44
J店	33.3	19
SDS全店平均	44.4	42.27

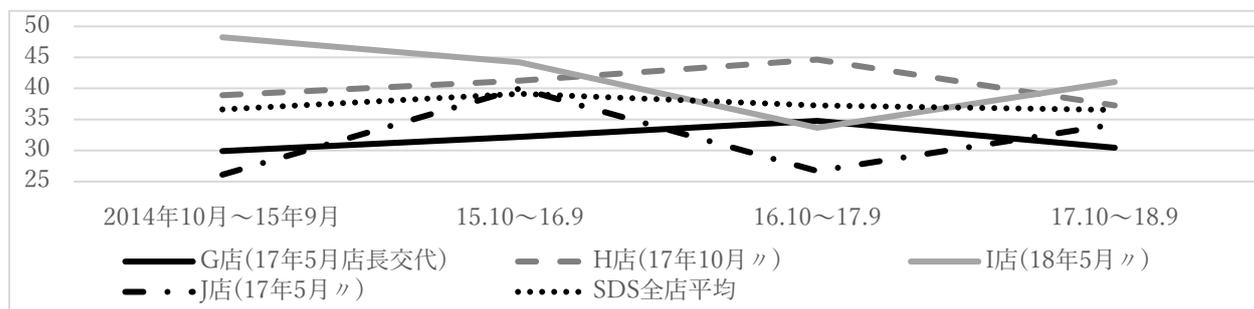
※単位はNPSのスコア

図表 47：SDS 社 事例店顧客満足度 (NPS) 推移（全店平均との差異）

	18年後期(6月～12月)	19年前期(1月～6月)
G店	-12	5.23
H店	-1.8	-18.07
I店	0.7	1.73
J店	-11.1	-23.27

※単位はNPSのスコア

図表 48：SDS 社 顧客大変満足者割合推移（事例店・全店平均 ～17 年）



※単位は%

## 5.2.2. 各事例店舗の状況

### 【G店（eC型）について】

#### （1）従業員満足度（eNPS）・顧客満足度(NPS)の水準

18年8月ではeNPSはG店においてはSDS社全店平均以下であり19年2月時点でもSDS社全店平均以下であった。18年後期ではNPSはSDS全店平均以下であり19年前期ではSDS社全店平均より高い水準であった。

なお、2019年2月について分社ごとの結果では、直販（営業）分社でSDS社の営業分社平均値よりもeNPSが低かった。サービス分社でもSDS社のサービス分社平均値よりもeNPSが低かった。

参考までに項目別の評価では、直販（営業）分社でSDS社平均と比べG店スタッフによる評価が高かった項目として、「有給休暇の取りやすさ」、「産休・育休の取りやすさ」、「会社の安定性」のみがあった。直販分社で特に平均値より評価が低かった項目としては「仕事の量」、「会社の風土」、「同僚との関係」、「福利厚生」、「成長の実感」などの点があった。

サービス分社では「上司との関係」、「成長の実感」、「福利厚生」、「他の部署との関係」、「同僚との関係」のみで平均値より評価が高く、平均値に比べ特に評価が低かった項目としては、「仕事の量」、「有給休暇の取りやすさ」、「報酬（金額）」、「自身が受ける評価」、「事業の社会に対する貢献」などがあった。

#### （2）販売業績

18年7月、19年1月、19年7月時点での直販（新車販売）分社のMQ（売上—原価）と顧客リピート率（販売・サービス含む防衛率）はどの時点でもSDS社事例店舗の平均未満であったが、サービス分社のMQはどの時点でも事例店舗の平均以上であった。

### (3) 店舗訪問時アンケート回答の傾向

#### <SDS 社内比で高い項目>

- ・ 店長による営業職者コントロール方法の「成果目標伝達」、「成果叱責」、「行動叱責」
- ・ コンフリクトの「部門間タスク」

#### <SDS 社内比で低い項目>

- ・ 営業個人要因の「苦手なし」、「手法変更」、「顧客ニーズ傾聴」、「踏み込んだ助言」
- ・ 店舗市場志向の「部門関係」
- ・ その他の「建物設備」、「営業職者の仕事量」、「事務職者の仕事量」

#### <店長による店舗スタッフのコントロール>

訪問時アンケートでは、G店のh店長は成果や行動について求められる点の伝達や叱責を中心に営業職者の管理を行っていた。また、店長のh氏が営業職者とコミュニケーションを取る際は営業職者と直販分社長を集めて同時に話すことが多く、次いで直接営業職者に話すことが多かった。なお、既述のようにSDS社では店舗内で個人向けに新車の販売を行う営業部門を直販分社と呼び、直販分社長は営業マネージャーとも呼ばれる。また、h店長は技術職者の経験はないが、h氏が技術職者とコミュニケーションを取る際は直接話すことが多く、次いでサービス分社長（工場長）・技術職者を集めて同時に話すことが多い。

### (4) 店舗における出来事と取り組み

#### <概要>

G店の直販分社の所属人数は8人、サービス分社の所属人数は10人である。現店長h氏は2017年5月に他店舗から店長としてG店に異動してきた。就任当初の店舗の印象としては、スタッフの元気がなく暗い店、顧客対応におけるルールはしっかり守れているが、ルールを守ることが目的化しており何のためにそれをやるのかという目的意識が欠如している状況と述べていた。

h店長はG店の営業職者については若手が多く、顧客タイプの見極めや対応、ニーズの聞き出しができるのはベテランに限られると述べていた。直販分社長n氏は、車検誘致はしても客への遠慮から代替えの提案はできない営業職者が多いと述べていた。h店長は基本的に車検を勧めるか代替えを勧めるかは営業職者の判断に任せているが、全く代替えを勧めない場合は事後的になぜ代替えを勧めないのか尋ねることはあると述べていた。

G店の直販分社長n氏は営業職者の管理にあたり、成果も重要であるがスタッフによって力を入れていることは違うのでスタッフが努力を行っている部分を見て評価するようにしており、たとえば客からそのスタッフへのお褒めの言葉をボイスメールで共有していると述べていた。G店のサービス分社長のw氏は技術職者の管理にあたり、単に仕事をこな

すだけでなく仕事を取ってくる（顧客との会話での提案など）ことができるかということや営業分社との協調性を見ていると述べていた。

店舗の市場志向に関連づけられる発言としては、サービス分社長の w 氏は、最近はガソリンスタンドなど様々な場所で車検を行うことができるようになってきたため、顧客を囲い込み当店で車検を受けてもらうことを重視していると述べていた。

店舗での標準化・改善活動について h 店長は、SDS 社での共通の大枠のルールはあるものの、それだけでは対応できないことも多いので、各スタッフが行った対応の中で良かったものを店舗の朝礼等で今後このように行いましょうという形で共有し、重要なことは本部にも報告していると述べていた。また、G 店の接客事務職者（アテンダント）の g 氏は、店舗・本部合同のプロジェクト会議で話してきた内容の実行にあたり、朝礼などの場で g 氏からスタッフに呼び掛けたり、言いづらいことは店長を経由して関連するスタッフに働きかけていた。また、改善についての提案はアテンダントから出ることあれば営業など他の職種から出ることもあると述べていた。

営業職者同士の関係について h 店長は、

*例えばあいつが売らしたお客様へという…お客様が買ってもらったけれども実は僕が前から商談していたお客様ですみたいなね、例えばねそういうことってね本当にね昔は非常に多く発生していた、日常茶飯時でした。それでも成果をあげた人が偉いといわれてた時代があったので、今そういうことってどうやってなくしていくのかってことになることや、やはり営業マン同士のコミュニケーションでしか解決できへんのですよね。*

と述べ、担当以外の顧客の対応をする場合に成果の奪い合いという形で対立が生じることがあると述べていた。また、n 直販分社長は担当の顧客への対応ができなかった際に後日フォローの連絡を入れる人、入れない人がいると述べていた。

部門間の関係、直販分社とサービス分社の間については、X 社の店舗と同じように、顧客の急な都合を優先させたい直販分社側と作業のスケジュールを守りたいサービス分社の間で対立が起こることはあり、その場合は h 店長から顧客に迷惑をかけないようにサービス分社に対応を求めつつ、直販の営業職者に作業スケジュールを考えて入庫をとるように指導することが多いと述べていた。また、上記のような対立が顕在化するのには日常の人間関係に由来する部分が大きいと述べていた。n 直販分社長は、部門間で生じるトラブルはそれぞれの分社での作業のルールに由来することもあり、その際は直接技術職者に言うのではなくサービス分社長に対応を求めることがあると述べていた。また、w サービス分社長は、営業職者の中にはサービス分社に協力的な人とあまり協力的ではない人との差異があると感じていると述べていた。ベテラン営業職者の s 氏は、クレームの責任の所在やスケジュールについて、サービス分社とどちらが悪いというよりもお互い助け合っていくという考え方を示し、「対立してる暇があったら、お客様の方を向いたらいいんじゃないの」という考え方を示していた。

最後にその他の要因に関して、h 店長は SDS 社全体で働き方改革として勤務時間を短くしようとしているが、時間を短くしようとすればするほど仕事の密度が上がりかえって現場が疲弊する面もあり矛盾を感じていると述べていた。本部に務めている顧問（元取締役）の k 氏は、このお店は担当エリアが広域で客数が多く多数の顧客を捌かなければならない点が大変と述べていた。

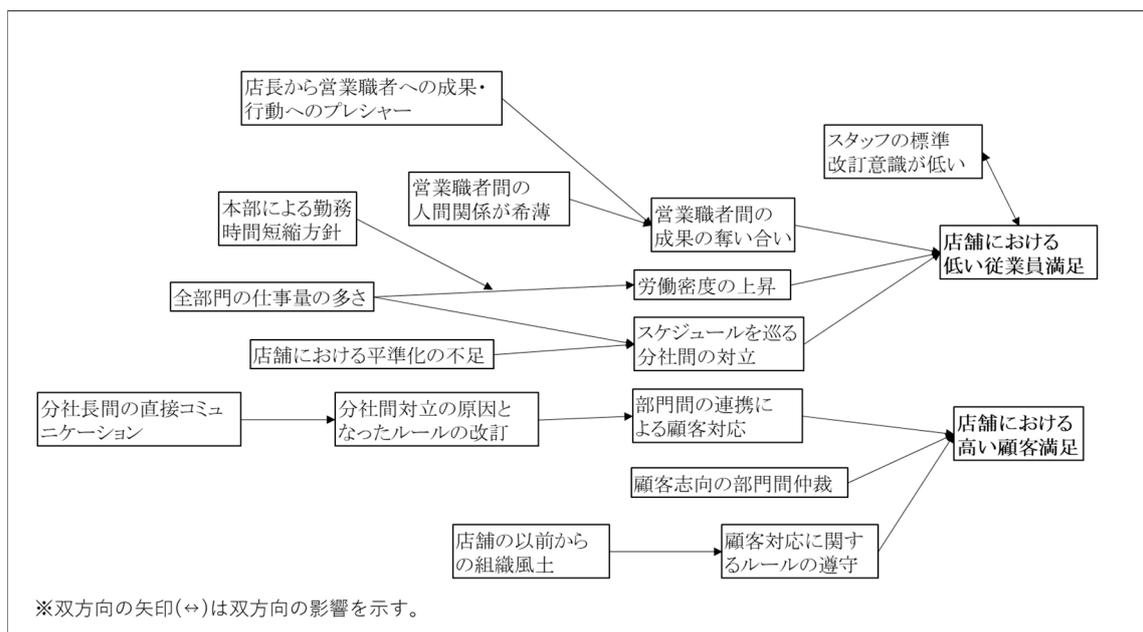
#### <解釈>

以上では G 店の現状について様々な点が挙げられた。従業員満足、顧客満足との関りという点により整理していきたい。h 店長や k 顧問の発言、eNPS 調査の結果からこのお店では客数が多く各部門のスタッフがこなさなければならない仕事の量が多いことが伺える。そのような状況で厳しいスケジュールで仕事をしている中、飛び込み客の対応などで直販（営業）分社とサービス分社の間で対応方法を巡る対立が生じることもある。ヒアリング結果を合わせると、そういった対立は局所的には、結局顧客に迷惑をかけないようにサービス分社側のスケジュール変更等により対応し、h 店長から営業職者に仕事の取り方について注意するという形で妥結することが多いが、サービス分社長と営業分社長が話し合っ分社における仕事のルールを適宜変更することがある。そして、多忙な中で担当外の営業職者が顧客を行うこともあるが、eNPS 調査の結果にあるように直販分社内の営業職者間の人間関係が必ずしも良くなく、h 店長が指摘したようにその中での販売成果の奪い合いが生じることもある。また、h 店長による営業職者の管理の特徴として、店舗訪問時のアンケートによると、求められる成果の水準について伝えたり達成が不十分な場合に叱責する成果管理の側面が他の事例店よりも強い。

また、h 店長によれば G 店ではスタッフが当初からルールをしっかり守った顧客対応ができていたものの、それを何のために行うのかという目的意識が薄いという意味で受動的であった。店舗訪問時の h 店長へのアンケートでも、顧客対応に関する標準を改定していく意識が事例店舗全体より低い傾向にあった。

以上の状況をより抽象的に捉えると、仕事量が多く忙しいこと自身やその状況に対する会社の対応への不満、仕事の負担配分等を巡る部門間の対立がたびたび生じていることなどが従業員満足度にネガティブな影響を与えている可能性がある。また、成果に着目したコントロールが行われる中で、組織的な営業活動における成果の奪い合いとしての営業職者間の対立が生じていることも従業員満足度にネガティブに影響しているかもしれない。一方で、営業職者・技術職者に全体的に顧客志向が浸透していること、および顧客対応に関する店舗のルールを遵守する規律付けが高いことにより部門間や営業間の対立が顧客対応に及ぼすネガティブな影響を抑制し、一定以上の対応を行えていることが顧客満足度にポジティブな影響を与えているのかもしれない。

図表 49：G 店における諸項目の関係



※項目間の関係については、時系列による正確な前後関係を表している訳ではなく、店舗におけるヒアリングの解釈から関連している可能性があるとして判断された項目間で矢印が描かれている。各項目は基本的にはヒアリングへの一次コードに関連しているが、前後関係の分かりやすさや各店舗における具体的な内容を考慮して表現を変更している項目や、その店舗のみで言及された項目など一次コードに含まれていない項目もある（H～J 店に同じ）。

【H 店（Ec 型）について】

（1）従業員満足度（eNPS）・顧客満足度（NPS）の水準

18 年 8 月では H 店において eNPS は SDS 全店平均以下であり 19 年 2 月時点では、G 店では全店平均より高い水準であった。18 年後期では NPS は SDS 全店平均未満であり、19 年前期でも全店平均未満であった。

なお、2019 年 2 月について分社ごとの結果では、直販（営業）分社で SDS 社の営業分社平均値よりも eNPS が高かった。サービス分社でも SDS 社のサービス分社平均値よりも eNPS が高かった。

参考までに項目別の評価では、直販分社で平均値より評価が高かった項目として、「産休・育休のとりやすさ」「会社の風土」、「会社の理念やビジョン」「仕事の量」「自身が受ける評価」などがあり、低かった項目としては、「上司との関係」、「有給の取りやすさ」、「会社の安定性」「同僚との関係」などがあつた。

サービス分社で評価が高かった項目としては、「育休・産休の取りやすさ」、「有給の取りやすさ」、「報酬（金額）」、「仕事量」などがあり、評価が低かった項目としては「上司との関係」、「福利厚生」のみであった。

## (2) 販売業績

18年7月、19年1月、19年7月時点での直販（新車販売）分社のMQおよびサービス分社のMQはどの時点でも事例店舗の平均未満であったが、顧客のリピート率はどの時点でも事例店舗の平均以上であった。

## (3) 店舗訪問時アンケート回答の傾向

<SDS 社内比で高い項目>

- ・営業個人要因の「顧客ニーズ傾聴」、「踏み込んだ助言」、「誇張説明」
- ・店長による営業職コントロールの「成果叱責」
- ・店舗の市場志向の「部門連係」
- ・標準化・改善活動の「方針忘却」、「営業問題提起」、「技術問題提起」、「事務問題提起」
- ・コンフリクトの「営業間プロセス」

<SDS 社内比で低い項目>

- ・営業個人要因の「満足より販売」
- ・店舗の市場志向の「トップ競合対応」、「変化把握遅延」
- ・コンフリクトの「部門間タスク」
- ・その他の「客層立地」

<店長による店舗スタッフのコントロール>

H店のt店長は成果が不十分な場合の叱責を多用しつつ行動や能力にも着目して営業職者の管理を行っていた。また、t店長が営業職者とコミュニケーションを取る際は営業職者に直接話すことが多く、次いで直販分社長・営業職者に同時に（集まって）話すことが多かった。

直販分社長k氏は営業職者のマネジメントの際に、若いスタッフは目先のことに視野が狭まりがちなため、年間を通した成果について話したり、具体的な事例を話して価値観や考え方を作るようにしていると述べていた。また、t店長は分社の方向性のマネジメントは分社長が行っているはずなので、それを遠目に見て整合性がとれているか確認しつつ、必要な場合は助言をするようにしていると述べていた。顧問のk氏によると、H店店長t氏は技術職者からサービス分社長を経験し店長になった経験を持つ。また、顧問のk氏によると直販分社長k氏は「癖のある」人物で直販分社が個人主義的になりがちなこと

り、技術職出身で営業経験のないt店長が直販分社の営業職者のマネジメントに関しても踏み込んで行わざるを得ないのではないかと述べていた。

また、店長のt氏が技術職者とコミュニケーションを取る際は直接話すことが多く、次いでサービス分社長経由で話すことが多い。

#### (4) 店舗における出来事と取り組み

H店においては、直販分社の所属人数は9人、サービス分社の所属人数は13人である。現店長のt氏は2017年10月に他店店長から異動してH店店長に就任した。着任時の店舗の様子としては、

1人1人が(中略)考えて行動ができない。お伺いをたてる。意見を持たない。どうしたらいいですかという質問しかこない。こうしたんですけど、こうした方が良いと思うんですけどとか、こう思っているんですけどっていう意見がないっていうね。

という印象を持った。

そして、その状況に対して、

やはり下からの意見も必要ですし、それを具現化するのも店長の仕事だと思っておりまして、やはりこう仕事やりやすい、意見が通る風通しの良い組織が必要だと感じたと考えた。

営業職者個人の能力についてt店長は、ベテラン(営業マネージャー)が1人、中堅クラスが2人、ほぼ新人なみが2人おり、新人においては顧客ニーズの読み取りや対応はまだ不十分な所があると述べていた。また、新人営業職者のw氏は、車検・点検などのアフターサービスの対応が不十分と怒られることもあるものの、アフターサービスよりも新車をとっていきたいという気持ちが強いと述べていた。

標準化・改善活動に関して、t店長は問題が生じた場合(例：車のカタログの残数不足)にその原因と対応策を営業職者と話し合うようにしていると述べていた。また、異動に伴うスタッフの減少による忙しさのため来店時の受付などで支障がでてしまうこともあり改善の途中と述べていた。

若手営業職者のw氏は、細かい仕事の進め方についてルールやマニュアルがあるわけではないが、仕事をしていく中で先輩営業職者から助言・注意を受けることはあると述べており、「電話を取るときに、最初にもしもしとってしまうことがあって、先輩から最初にくお電話ありがとうございます>と言うんやで」と注意された例を挙げていた。

また、接客事務職のk氏は、

100人に対して別々の対応は難しいです。クレームが発生したときに、よほどの場合その人の対応をこういう風にしようというふうにはなっています。

と述べていた。

続けて、各店舗の接客事務職代表と本部スタッフが参加するカフェ・プロジェクトで話し合っ  
て実施が決められたことに関する具体的なやり方は各店舗の中で話し合い決めていくと述べていた。店舗における実行のチェックは必ずしも厳密に行われているわけではなく、プラスアルファのサービスとして（例：誕生月のお客様への粗品贈呈）行っていると述べていた。H店においても、接客事務職から言いづらいことは店長経由で店舗のスタッフに働きかけて実行していくことがあった。

営業職者同士の関係についてベテラン営業職者k氏は、ITを利用した営業管理ツールで誰が最初に顧客と話したか記録されていることもあり、成果の奪い合いや対立は殆どないと述べていた。また、担当外のお客様に対応する場合は、お客様についての知識が限られ答えられず後で担当から回答してもらうことはあるが、それ以外は担当の客と同じように対応していると述べていた。

部門間関係については、t店長は営業職者が顧客への窓口になる一方で、技術職者が実際に作業を行いその責任を負うため、技術職者が最終的にスケジュールの決定を行っている  
と述べていた。また、

やはりこう電話も予約も問い合わせも、たくさんかかってくるので、こう一つの仕事を終わらせてから、次の仕事に移れることができないのが多々あります。こうやはり忘れることもありますので、そういうところが危険なのは危険ですね。

と述べていた。

直販分社長（営業マネージャー）のk氏は、

営業は乗り換え（代替え）をすすめるが、サービスは長く車に乗ってもらうことを提案する。お客様は違うことを言っていると感じてしまうため、事前にサービスさんに（このお客様には乗り換えを勧めていると）伝えておかないと、お客様が高額な部品や修理費を支払うことになる。お客様からの信用がなくなってしまう。

と述べ代替えによる新車販売を狙う直販分社と修理の売り上げ拡大を目指すサービス分社の対立が生じると述べていた。このような代替えと修理の判断に関してt店長は、基本的には担当営業スタッフの判断に任せているが、お客様にとってどちらが良いかという輪からはみ出ないように見ていると述べていた。

ベテラン営業職者のk氏も、直販分社とサービス分社の対立に関して、

お客様にご迷惑をおかけしないようにするためにはということが一番大きなポイントになります。毎日仕事をしていくうえで起こってしまったことは仕方がないと捉えるしかありません。

と述べており、G店のベテラン営業職者s氏と同様に顧客に迷惑をかけないように取  
組んでいくという認識を示していた。続けて、ベテラン営業職者のk氏は、

工場では1時間働けば1時間のお金が動きますが、僕らは販売が1台にならない限りは動きません。

といった立場の違いについても述べていた。一方でサービスマネージャーのI氏は分社間の対立や距離は感じないと述べていた。

新人営業職者のw氏は、分社間の意見の対立について、

心中で思っている事はあるかもしれないが口に出して言うと言うような事は無い。

(中略) 基本的にはサービスマネージャー、偉い人の言うことを聞くと感じる。その間違いを僕らが指摘すると言うそんなんはあまりない。

と述べていた。

t店長は最近SDS社の方針として各店舗の防衛率(顧客リピート率)を重視するようになったと述べていた。防衛率は、新車購入・サービスどちらも含めて複数回店舗を利用する客を親密客と捉え、顧客における親密客の割合を指す。そして、

代替え、車検どちらでもよい。それで防衛しております。で、もうちょっと広げると他店舗に入庫します。それも防衛なんですね。SDS社として入庫していただいでますんで。だからそういうふうになっていった時点でだいぶましになりましたね。

と防衛率で見ることが分社間のコンフリクトを抑制し始めていると述べていた。

仕事量に関してt店長は、お店に入庫してきたお客様を出迎えて受付を行う店番業務について、以前は営業職者がメインで接客事務職者(アテンダント)と行っていたが、2018年の秋ごろから販売活動に専念できるよう昼間は接客事務職がメインに店番業務を行うようにした。そこで生まれた時間に営業職者は電話や保険などの営業活動をするようにした。また、H店では2019年春ごろからナンバーキャッチを利用するようになった。これは、入庫してきた車のナンバーを自動的に読み込むことでその顧客の氏名等の情報や予約用件などが表示しスムーズに情報共有を行うシステムである。顧問のk氏によると、ナンバーキャッチ導入以前は車が敷地内に入った時点で店番のスタッフが受付用紙を持って走って出迎えに行っていたが、H店でのナンバーキャッチ導入後は受付用紙が要らなくなったがスタッフが出迎えに行くタイミングは少し遅くなった。また、k店長によると19年度からはスタッフ減少、客数の増加や電話受け業務により出迎えができなくなることもあったと述べていた。H店の直販分社長のk氏は、会社の方針として車検点検の短時間化を進めてサービス分社の時間当たりの効率を高めていこうとしているが、顧客の滞在時間が短くなり提案ができなくなったりサービス分社のスタッフが部品の提案をしているところと重なってしまうこともあるという。

店長のリーダーシップ・役割について、t店長は細かい所(例:ボールペンの書きやすさ)を含めてスタッフが働きやすい環境を整えること、そのために顧客の声への対応に必要な物事を整えたり、スタッフから言ってもらえるように必要であれば本部の上司にすぐ電話をかけて了承を取り要望を実現するなど、意見を聞いて叶える姿勢を見せるようにし

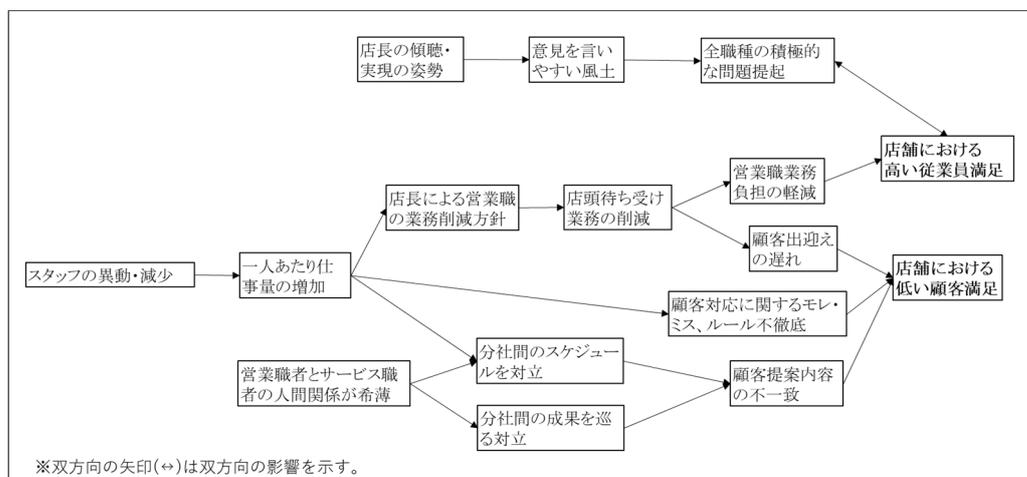
ていた。また、電話対応の見本を見せたり、部分的なアドバイスを行いスタッフに考えさせる等成長するよう配慮していると述べていた。

<解釈>

店長就任時に店舗スタッフは自主性が低く意見も出にくい状態で従業員満足、顧客満足ともに低かった。店長は、意見を言えば聞いて対応してくれるというスタッフから店長への期待や信頼を高め意見を言いやすい組織風土を作り、その点が従業員満足の向上の一因となった。19年に入り多忙で電話が受けきれないなどの事態が生じた中、営業スタッフの働きやすさを少しでも保つため、店舗待ち受け業務の一部を接客事務に移転し、またナンバーキャッチというシステムを利用し始めた。その結果、顧客対応に関して、営業スタッフの店頭出迎えが僅かに遅くなった。多忙な状況が続く中、顧客出迎えという付加的なサービスに関しては一部妥協を行いつつ働きやすい環境を守ってきたと理解することもできよう。

この店舗では、店舗訪問時の店長へのアンケートからはすべての職種のスタッフが顧客対応に関する問題提起・改善提案を行う頻度が高い一方で、店長へのヒアリングでは顧客対応に関するルールがやがて守られなくなってしまう傾向も示された。多忙で顧客対応に関する問題が頻発する中、意見を言いやすい組織風土となったこともあり問題提起がよく行われるようになったが、一つ解決すると新たな問題が生じたり以前と同じような問題を起こしてしまうなど、改善結果の定着についての課題があり顧客満足が低迷している状況の一因となっていると思われる。分社間の関係に関しては、スケジュールや代替え・修理を巡る部門間コンフリクトの発生に対し顧客に迷惑をかけないように解決していくという言動はG店と共通していた。しかしルールの徹底が不十分なことにより、部門間の対立を予防したりスムーズに解決し顧客への悪影響を抑えることができていない可能性がある。

図表 50：H店における諸項目の関係



## 【I店（EC型）について】

### （1）従業員満足度（eNPS）・顧客満足度（NPS）の水準

18年8月ではI店ではeNPSはSDS社全店平均より高い水準であり、19年2月時点でも全店平均より高い水準であった。18年後期ではNPSはI店では全店平均より高い水準にあり、19年前期でもSDS社全店平均より高い水準であった。

なお、2019年2月について分社ごとの結果では、直販（営業）分社でSDS社の営業分社平均値よりもeNPSが高かった。サービス分社でもSDS社のサービス分社平均値よりもeNPSが高かった。

参考までに項目別の結果では、直販分社で平均値より評価が高かった項目として「成長の実感」、「福利厚生」、「自身が受ける評価」、「有給休暇の取りやすさ」「仕事の量」などがあり、低かった項目として「産休・育休の取りやすさ」のみがあった。

サービス分社で評価が高かった項目として「上司との関係」、「同僚との関係」「報酬（金額）」、「会社の安定性・将来性」、「他の部署との関係」などがあり、低かった項目として「産休・育休の取りやすさ」のみがあった。

### （2）販売業績

直販（新車販売）分社のMQは18年7月ではSDS社事例店平均より高く、19年1月では平均以下、19年7月時点では平均より高かった。サービス分社のMQは18年7月、19年1月ではSDS社事例店平均未満、19年7月時点では平均より高かった。顧客リピート率は18年7月ではSDS社事例店平均以下、19年1月では平均以上、19年7月時点では平均以下であった。

### （3）店舗訪問時アンケート回答の傾向

<SDS社内比で高い項目>

- ・店舗の市場志向の「変化把握遅延」
- ・コンフリクトの「部門間タスク」
- ・その他の「建物設備」

<SDS社内比で低い項目>

- ・店長による営業職者コントロールの「成果叱責」
- ・標準化/改善活動の「営業職問題提起」、「技術職問題提起」、「事務職問題提起」
- ・その他の「事務職仕事量」

#### <店長による営業職者のコントロール>

I店訪問時のy店長へのアンケートによるとy店長は行動について求められる点の伝達を中心に営業職者の管理を行っていた。また、成果に関して他の店長ほど頻繁なコミュニケーションは行っていなかった。また、y店長が営業職者とコミュニケーションを取る際は営業職者に個々に直接話すことが多く、次いで分社長・営業職者へ同時に（集めて）行うことが多かった。これらの点に関してy店長へのヒアリングでは、通常の販売管理的な所は直販分社長（営業マネージャー）に任せており、営業スタッフへの声掛けは体調の気づかいなど仕事以外の話が多いと述べていた。また、月一回直販分社長が営業職者と面談を行っておりスタッフの悩み事などはそこで相談しているが、直販分社長からy店長へ話が来ることもある。そして、y店長と直販分社長は週に一度、販売目標や今月の重点事項等の進捗確認の話をしており、スタッフの行動面についての取り組みを成果への「種まき」として確認している。

また、y店長へのアンケートによるとy店長が技術職者とコミュニケーションを取る際は直接個々に話すことが多く、次いでサービス分社長・技術職者へ同時に（集めて）話すことが多い。y店長へのヒアリングによると、技術職者へ直接コミュニケーションをする際は、営業職者と話すときと同じようにちょっとした声掛けを行っている。売り上げや進捗の管理はサービス分社長に任せているが、活動が遅れているような時は店長から全体へ声掛けをすることもあるという。

y店長へのヒアリングでは、部下との面談をしっかりとできている分社長、できていない分社長がおり、分社長には数字だけでなく分社の人々のリーダーとしての役割、風土づくりの面を期待していると述べていた。参考までに、SDS社で実施されているeNPS調査では、直販分社においては「上司との関係」の評価は平均以下であったが、サービス分社においては、「上司との関係」の評価は平均より高い水準にあった。

y店長へのヒアリングによると、直販分社・営業職者とサービス分社・技術職者の部門間でのやりとりについては、店長を介さず直接話してもらうことが多い。店長からは朝礼や店舗ミーティングで全体に話すことが多いと述べていた。

#### (4) 店舗における出来事と取り組み

I店には、直販分社に7名、サービス分社に11名が所属している。y店長は技術職者の経験もあるが、I店で長年営業職者、直販分社長として勤めた後、他店舗で1年ほど店長を経験し、I店に店長として2018年5月に戻ってきた。y店長が着任時に感じたお店の印象としては、

お客様目線で言うところとちょっとやっぱすごく、どうでしょう最初に言ったように挨拶ができなくなってるなということ、はい。(中略) どのお店もたぶんまあやっぱ忙しさの追われるのと、余裕がないかなというところは…なのでそこももうちょっと余裕がある方が、まあもちろん生産性とかいろいろ問題は出てくるんですけど

といった点を挙げていた。

営業職者の能力・志向性についてy店長によると、営業職者5人のうち、4人はほぼ10年以上の営業職経験を持ち、もう一人は18年度に技術職から営業職に転向しており、全体的に営業職者の能力は十分な水準にある。また、誇張した説明をしたり他社と価格で勝負するよりも一生付き合ってもらえるような形を目指して営業活動を行っていると述べていた。

店舗の市場志向に関してy店長は、競合情報や顧客情報を月に1回本部に報告しており、価格の面や商品の面でできる対応は店舗で行うが、店舗の中で議論することはあまりないという。

顧客対応に関する標準化、改善活動に関してy店長は、たとえばお客様の声としてもう少し笑顔で対応してほしいという声があり、接客事務職に「元気に笑顔で挨拶をしよう」と言ったときに、なかなか上手にできないといった例を挙げ、問題提起以前になかなか前向き、積極的になれていないと述べていた。一方で、営業職者や技術職者は比較的積極的だと述べていた。

部門間での意見の違いに関してy店長は、

直販はお客様のことを担当についててわかるじゃないですか。この人こういう人で。でもサービスはそこが分からないので、まあいろんな今周辺商品だったりとか、まあようは名目はカーライフが良くなるように、豊かになるように勧めるんですけど、まあそんなもの毎回勧められてとかなるとちょっと(中略)、まあ個別に対応ができるといいんですけど、今のところはやっぱしそのなかなかサービススタッフからしたら(中略)何千人というお客様のなかの処理なので

と述べ、顧客情報の把握に由来するお客様への提案の問題について述べ、直販とサービスでバラバラになっている面もなくはないと述べていた。

仕事量に関して y 店長は、かつて店舗で行っていた業務の一部を本部で行うようにしてくれたこともあり本部の働き方改革への意識を評価していた一方で、実際に店舗スタッフ個々が受け持つ仕事量が多いこと、特に軽自動車を扱う SDS 社は一人の営業職者が 800、900 件持つこともあり一般乗用車ディーラーよりも多いと述べていた。また、忙しいことで顧客対応が悪化しスタッフのモチベーションが下がる悪循環が生じかねないという懸念を示していた。

その他、y 店長の発言として、

お客様のこういう、まあ単純にマニュアル通りいらっしやいませとか、飲み物どうでしょうとか、だけじゃなくて。単純にまあ夏でしたら、今やったらすごく暑いんで、まあ体調を気遣う一言いれたりとか、まあそういうことをあの営業・サービス・事務、みんなが一声かけられると、まあお客様ももっとお店についてくださるというか… (中略) …そうなるこれからたとえばお客様と営業マンの結びつきじゃなくて、お客様はどっちかという、お客様とお店。で、お客様がお店のリピーターになってくださるとか… (中略) …まあでもやっぱりまわりがちょっとカバーができるというか、そういう状況ではありたいなというのは思っています。

と述べ標準化した対応に工夫を加え店舗全体で顧客へ対応していく姿勢を強調していた。

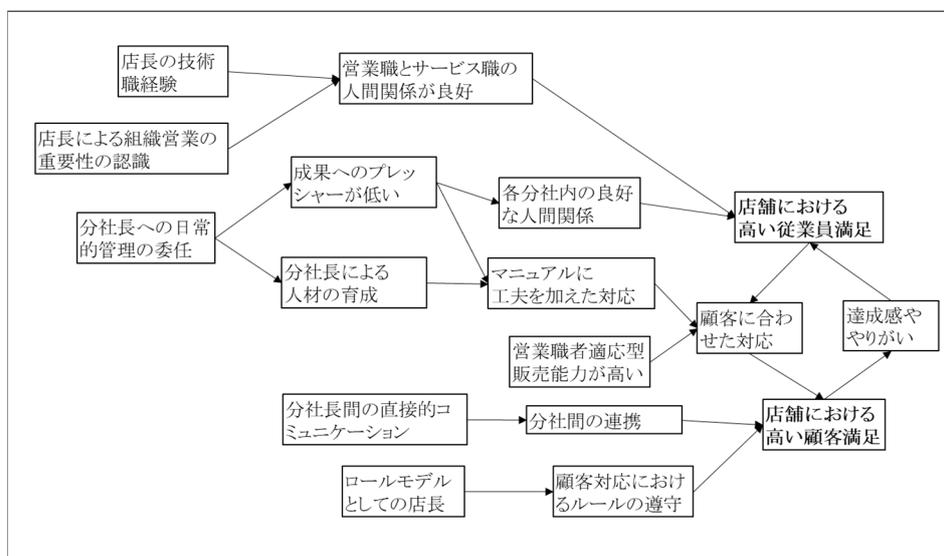
顧問の k 氏によると、I 店では以前から安定して顧客からの評価が高かったという。y 店長はまじめできっちりとものごとを行うタイプであり、長年 I 店に営業職者として勤めてきたこともあり I 店をさらに良くしたいという問題意識が強いことが、お店の現状に対してやや悲観的な発言が多い背景にあるのではないかと述べていた。

<解釈>

店舗訪問時アンケートの結果に示されているように、より顧客に相応しい商品・サービスを提供できるよう必要であれば顧客の意見に異を唱える「踏み込んだ助言」を行えることが顧客満足度を高めている可能性がある。加えて、顧問のk氏の発言に見られるように、長年I店に勤めており生真面目と評されるy店長の姿勢がI店の中でロールモデルとなり、顧客対応に関するルールをしっかりと守るという風土がI店に広まっていることは顧客満足にポジティブに影響している可能性がある。

訪問時アンケートで「成果叱責」「成果目標伝達」が低いことやy店長ヒアリングからは、営業職者の管理を直販分社長に任せることで、y店長からは営業職者に成果について事細かにプレッシャーをかけていないことが従業員満足にポジティブに影響した可能性もある。さらにy店長は従業員が満足していなければ顧客へ良い対応はできないと述べており、従業員満足の高さの認識が管理者としての行動や配慮に影響し従業員満足に影響した可能性もある。また、eNPS調査で示されているようにサービス分社内やサービス分社と直販分社のスタッフの間の人間関係の良さが技術職の従業員満足にポジティブに作用した可能性がある。

図表 51：I店における諸項目の関係



【J店（ec型）について】

（1）従業員満足度・顧客満足度の水準

2018年8月ではeNPSはJ店ではSDS社全店平均より高い水準にあったが、19年2月時点では全店平均未満であった。18年後期ではNPSはSDS社全店平均未満であり、19年前期でも全店平均未満であった。

なお、上記のように 2019 年 2 月について店舗全体では eNPS の値は SDS 社全店の平均値よりも低かったものの、分社ごとの結果では、直販（営業）分社で SDS 社の直販分社平均値よりも eNPS が高かった。一方でサービス分社では SDS 社のサービス分社平均値よりも eNPS が低かった。

参考までに項目別の結果として、直販分社で平均値と比べ評価が特に高かった項目としては、「報酬（金額）」、「仕事量」、「会社の風土」「有給休暇の取りやすさ」「福利厚生」などがあり、低かった項目としては、「産休・育休の取りやすさ」、「社会に対する事業の貢献度」、「他の部署との関係」があった。

サービス分社で項目別の評価で平均値と比べ評価が高かった項目としては、「仕事量」「有給休暇の取りやすさ」「会社の理念」の 3 点があり、低かった項目としては、「福利厚生」、「成長の実感」、「上司との関係」、「社会に対する事業の貢献」、「同僚との関係」などがあった。

## （2）販売業績

直販（新車販売）分社の MQ は 18 年 7 月、19 年 1 月では SDS 社事例店平均より高く、19 年 7 月時点では平均未満であった。サービス分社の MQ はどの時点でも事例店舗の平均未満であった。顧客リピート率は 18 年 7 月、19 年 1 月では SDS 社事例店平均以上であり、19 年 7 月時点では平均未満であった。

## （3）店舗訪問時アンケート回答の傾向

<SDS 社内比で高い項目>

- ・営業個人要因の「苦手なし」
- ・店舗の市場志向の「トップ競合対応」
- ・標準化/改善活動の「事務職問題提起」
- ・コンフリクトの「営業間対人」

<SDS 社内比で低い項目>

- ・店長による営業職者コントロールの「成果目標伝達」、「能力底上」
- ・店舗の市場志向の「変化把握遅延」
- ・標準化/改善活動の「方針忘却」
- ・その他の「技術職者の仕事量」

<店長による店舗スタッフのコントロール>

店舗訪問時のアンケートによると、J 店の k 店長は成果や行動、能力についての営業職者とのコミュニケーションの頻度は他の SDS 社事例店舗の店長と比べ全体的に低かった。求められる成果の水準について「成果目標伝達」や能力が不十分な場合の個別指導「能力底上げ」の頻度が特に低かった。

k店長が営業職者とコミュニケーションを取る際は営業職者に直接話すことが多く、次いで分社長・営業職者を集めて同時に行うことが多かった。この点に関してk店長へのヒアリングでは、

営業も中古車も、サービスの数字とかいろいろなことを管理するのが店長。あとは責任をとるのも店長の仕事です。で、それぞれマネージャー（分社長）はその部門の立てた目標であるとか、そういったところにこう近づけていくような、でゴールを見させてあげるようなことが仕事なので、そういう区分分けみたいな。で、そこに責任もかかってくるんでしょうし、だからあえて（店長から）その直接部下に言わないっていうのは数字的なことはね。マネジメントしているマネージャーがいるのに、上から「こうなの」っていうのはあんまり言わないようにしている。直前のマネージャー介しては言いますけど。

と述べていた [なお、()内はインタビュアーが補足]。

また、店舗訪問時のk店長へのアンケートでは、k店長が技術職者とコミュニケーションを取る際はサービス分社長経由で伝えることが多く、次いで直接話すことが多い。この点に関してk店長へのヒアリングでは、

どうしてもやったらあかんようなこととか、危険なこととかはもう直接言いますし。（中略）まあ僕はそのもともと整備の方してなかったんで、どうしても営業寄りっていうのはあったので、ある工場の方から、<店長って営業の方しか見てへん>って言われたのが何年前にあって。まあそれじゃあかん。っていうのがあって、そのなんか良いことをしたりとか、なんか褒めるようなことがあったらようがんばったねとか]

と述べていた。また、サービス分社長と店長が話す際は、数字的なことだけでなく、クレームやミスの発生原因などに関連して技術職者の能力や行動などについて話すという。

#### (4) 店舗における出来事と取り組み

J店では、直販分社に4人が、サービス分社に8人が所属している。現店長k氏は部品関連部門の分社長、福祉車両店勤務、J店直販分社長を経験した後にJ店店長に就任した。J店では直近3年の間で営業系だけでのべ5人のスタッフが交代しており、サービスでものべ6人ほど交代があった。

J店着任時の印象としてk店長は

えとね。えーとまずその、店長が変わるたびに仕事のやり方とかいろいろなことが変わったりするっていうのがあかんと思いつつ、前の店長は店長で良いと思ってやってこられたことがあったので、それとちょっとまた違う方向のことをやろうと思って。まあ基本的にんーさっき言うてたように、飛び越して言わないようにするであるとか。でチームワークが大切だとかそういうところに重きをおいて。だからあまりそのいろいろ言うとみんなが疲弊するので、やっぱり仕事は人生の中の大半の時間を費やすので、楽しくやらなければならないと思いますよ。でそういうことがないあの自分が楽しくないのに、お客様に良

いパフォーマンスなんかできるわけもなく、そういうところはしっかりやりきろうと思って。

と述べ、分社長を起点としたチームワークを重視する方針や、お店の雰囲気をよくしていこうという点を述べていた。

顧客対応における部門間の連携に関連してk店長はヒアリングでは、洗車に関連する付随サービスのルールについて、スタッフがその対応に時間がかかってしまうことがあった。そして、

まあ結果はそのサービスについては、すぐにやめるっていうこともできないという案件だったので、それはどちらの言い分もこちらは分かるから、それはもう店長が決めさせてもらうということで、段階を持ってやめるという風に。お客様視点にたつて。で、3月末までには終了しますという案内をもってやめようかというふうに決めて、合議のもとで決まりました。

と述べ、合議や顧客の視点での判断ということを述べていた。

顧客対応の標準化・改善活動に関連してk店長へのヒアリングでは、特に接客事務職は日々顧客と接触する職種であり、顧客へ送る粗品やドリンクなど細やかな提案をしてくれるので、個別に対応したり持ち帰って検討していると述べていた。

また、営業スタッフ間での仕事について異なる意見を持つことがあるという点に関して、k店長へのヒアリングでは、

さっきもいったように異動が多いので。たとえばそのうちの良いところでもあり、悪いところでもあるんですけど、各店舗のルールがまあ平準化されていない。それ言ってもいいのかな。されていないというのがあるので、…(中略)…今ここにいるベテランの意見からすると違うところから来るあの異動があったスタッフだと、<いやいやそれはちょっとやり方が違いますか>とかそういうのはやっぱりね。大いにありますね。

と、仕事の進め方の差異について述べていた。そして、

まあだからそれは仕事ってそういういろんな意見がないと良いものが作れないと思うので。簡単にそういう風に言ってもらえる方が、あの井の中の蛙じゃないですけどこれが良いと思っているのがそれがお客さんにとって良いのかどうかもね、自己満足で終わってしまっている部分があったりするかもしれないので、そういうのがどんどん出るのは良いことですし。異動があるからこそあるんでしょうね。

と肯定的な認識を示していた。一方で、

感情的なバトルになるようなことはない。まあみんな大人なので。それはない。感情的な対立は。いや、内面はわかりませんよ。まあまあもちろんね。そういう人間なんでね。自分の意見として言ったのが、ね、もんもんとして言っている部分はもちろんあると思いますけど。表面的にはない。ので、どちらともいえない。

と述べ、対人的な対立は顕在化してはいないという認識を示していた。

仕事の負担とその対応に関連してk店長は、接客事務職（アテンダント）は接客に加え事務も行うので、ミスがないように営業をフォローし、たとえば添付するようなものを忘れないよう気を付ける必要があると述べていた。そして、直販に関しては締め切りや毎日の仕事も多く、計画していても顧客が来たらそれが崩れてしまうのが営業なので、時間を自分で計画するのは難しいとして、計画や手順通り行うことの難しさを述べていた。

また、顧客満足に対する認識として、

店舗で建物の構造的なことは変えられないので、本当に5点もらうまでのそのこうねハードルのところが、みんなもうちょっとのところでもらえていないところがあるので、そこはみんなとしゃべるようにいつものところだね。…（中略）…お客様もだから人間ですんで、たとえばそのアンケートがね来た時に気分が悪かったら、良いと思ってても嫌なことを書かはんのかもしれないし。

と述べ、細部まで徹底してよいサービスを提供する難しさやアンケートへの疑問について言及していた。また、サービス分社の技術職は顧客と接する機会が限られ仕事のやりがいを感じにくい面があるため、顧客のお褒めの言葉を朝礼で読み上げるようにしていると述べていた。

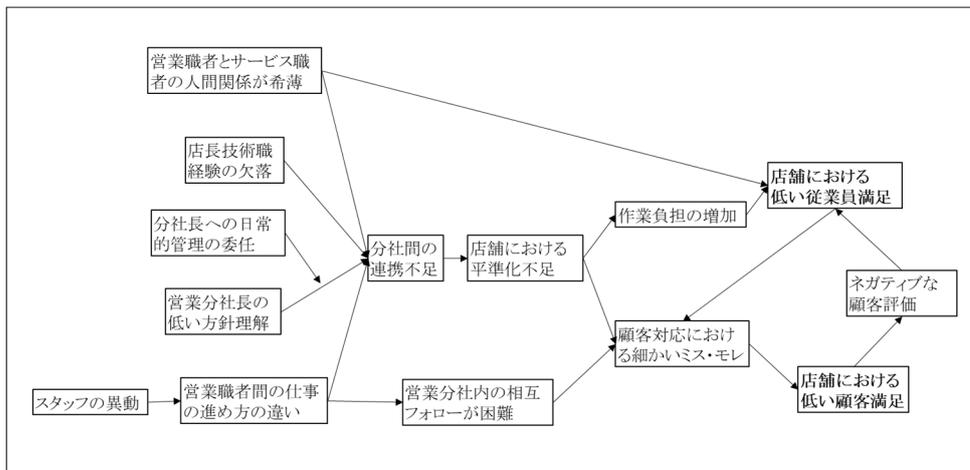
顧問のk氏によると、J店店長のk氏はきっちりやっていくことは苦手で、それよりも、スタッフの意見を聞いてまとめて集約していくタイプだという。顧客の声の面では、できるはずのところ、細かいところの見落としがあるという（例：コップに口紅の拭き残しがある）。また、分社間の連携にも問題があり、店の工場のピット（作業台）に車を移動させてありながら、何の作業をしているかわからない、あるいは作業待ちの状態の車があり、管理ボードの作業予定と実際の作業状態が一致していない。これは作業のやり方・段取りにも関わる問題という。作業待ちのまま放置されている車があるのは、結果的にCSに関わる可能性もあり、様々な管理がきちんできていないと技術職者が働きづらい可能性があるとして述べていた。これらの問題はk店長のみが関わっているのではなく、J店の直販分社とサービス分社の連携に関わるものであり、最近I店から比較的小規模のJ店に異動してきた直販分社長が、I店とJ店の物事の進め方の違いにまだ対応できていない面もあるという。

< 解釈 >

J店での従業員満足度の低さに影響している可能性がある項目として、k店長やk顧問へのヒアリングで述べられていたように直販分社とサービス分社の連携が不十分なことが挙げられよう。たとえば営業職者が工場の作業予定を十分に意識せず入庫を促していたら、作業で無理が生じてしまう。仮に仕事量が他店と同じだとしても平準化されていない場合は作業計画を立てたり計画通りに物事を進めていくことは難しいであろう。このような部門間の連携の不十分さの背景として、k顧問が指摘したように最近J店に異動してきた直販分社長の能力の未熟さも関係しているかもしれない。また、J店のk店長はI店（EC型）のy店長と同じように各分社長の自主性、立場を重視し、仕事に関するスタッフへの直接のコミュニケーションを控える傾向があった。このような分社長への管理の委任は、分社長の能力が不十分な場合や分社間の関係が悪い場合はネガティブな効果を持つものかもしれない。その他、k店長のヒアリングやeNPS調査の結果からは、技術職者が顧客との関わりや達成に伴う仕事のやりがいをあまり感じられていない可能性がある。

顧客満足度が低い背景としては、k顧問が指摘していたように、顧客対応に関するルールや細部への気遣いが不十分なことが挙げられよう。その背景として、それぞれの営業スタッフが我流の対応を行っていることも関係していよう。営業スタッフが我流でそれぞれ異なる手順で対応を行っている場合、他のスタッフやアテンダントがミスやモレに気づいてカバーすることが難しくなる。また、営業職者間のタスク・コンフリクトに関係づけられるような意見の違いは、k店長によれば顕在的な感情的対立にまで発展しておらず対人コンフリクトをもたらしているわけではない状況と思われるが、顧客対応にネガティブに影響している可能性がある。また、部門間の連携が不十分で、技術職者による作業が遅れたりミスが生じた場合は顧客の不満につながることもあろう。

図表 52：J店における諸項目の関係



### 5.3. SDS 社事例店舗間の比較

ここでは、SDS 社の各事例店舗間の比較を行う。第 4 章での X 社の事例研究では、2019 年時点で Ec 型 1 店、eC 型 1 店、EC 型 2 店という構成であったが、SDS 社の事例店舗は eC 型、Ec 型、EC 型、eC 型それぞれ 1 店舗という構成である。また、SDS 社店舗は一度のみの調査 (I 店・J 店)、比較的短期間 (約半年間) の 3 回調査 (G 店・H 店) ということもあり、静態的な分析となっている。X 社店舗の事例研究では、19 年には両者不満足型 (ec) 店舗訪問がないため、両立型 (EC) 店舗群と不一致店舗群、高 ES 店舗群と低 ES 店舗、高 CS 店舗群と低 CS 店舗という比較を行った。SDS 社店舗の事例研究では、上記の 3 パターンの比較に加え、一致型店舗群 (EC 型、ec 型) と不一致店舗群、両者不満足店舗 (ec 型) とその他 (不一致・両者満足) 店舗群の比較を行う。このような形で比較を行う理由として、EC 型店舗と ec 型店舗は、従業員満足と顧客満足の一致を示す理論への適合という点では共通している一方で、実践的な視点における望ましさという点では正反対だということがある。つまりここでは、一致型店舗群 (EC 型、ec 型) と不一致店舗群、両立型 (EC) 店舗とその他店舗群、両者不満足店舗 (ec 型) とその他店舗群、高 ES 店舗群と低 ES 店舗群、高 CS 店舗群と低 CS 店舗群の比較を行う。両立型店舗 (と両者不満足型) については 1 店舗のみになるが、X 社店舗での事例研究と比較の形式を合わせるため、両立型店舗とその他という比較も含めて比較を行っている。

#### 5.3.1. 訪問時アンケートによる店舗間比較

図表 53 : SDS 社事例店舗 店長基本情報

	G店 h店長	H店 t店長	I店 y店長	J店 k店長
技術職経験	無	有	有	有
店長経験店数(当店含)	2	2	2	1
当店店長着任時期	2017年5月	2017年10月	2018年5月	2017年5月

G 店、H 店、I 店店長は、他店舗にて店長を経験してから現任店の店長を務めている。一方で J 店 (ec 型) 店長は J 店にて店長へ昇進したため、店長は初経験であった。また、G 店 (eC 型) 店長は技術職者の経験を有していなかった。

図表 54：2019 年店舗訪問時アンケートの SDS 社（G～J 店）の結果

			SDS社								SDS社 事例店 平均
			G店 (eC型)		H店 (Ec型)		I店 (EC型)		J店 (ec型)		
			高	低	高	低	高	低	高	低	
① 営業 個人要 因	適応型 販売	1.苦手なし		-1.5					+1.5		4.5
		2.手法変更		-1.3							4.3
	顧客 志向	3.顧客ニーズ傾聴		-2.3	+1.8						5.3
		4.踏み込んだ助言		-1.8	+2.3						4.8
	販売 志向	5.満足より販売				-1.5					2.5
		6.誇張説明			+3.0						3.0
② 方法 コント ロール	成果 管理	1.成果目標伝達	+2.3							-1.8	4.8
		2.成果叱責	+1.3		+1.3			-1.8			4.8
	行動 管理	3.行動伝達									5.0
		4.行動叱責	+1.3								4.8
	能力 管理	5.能力伝達									4.0
		6.能力底上げ									-2.0
市場③ 店舗志 向	店舗 市場 志向	1.トップ競合対応				-1.8			+1.3		3.8
		2.変化把握遅延(R)				-1.5	+2.5			-1.5	3.5
		3.部門連携		-1.8	+1.3						5.8
④ 改善 標準 活動・ チブ	規律 づけ	1.理想の共有									6.3
		2.方針忘却(R)			+1.8					-1.3	5.3
	スタッ プのイ ニシア チブ	3.改訂意識									6.0
		4.営業問題提起			+1.5			-2.5			5.5
		5.技術問題提起			+1.8			-2.3			5.3
		6.事務問題提起			+1.5			-3.5	+1.5		5.5
⑤ コ ンブリ クト	営業 職者 間	1.営業間タスク									5.3
		2.営業間対人							+1.3		2.8
		3.営業間プロセス			+1.3						5.8
	部門 間	4.部門間タスク	+1.3			-2.8	+1.3				4.8
		5.部門間対人									3.0
		6.部門間プロセス									5.3
⑥ そ の他	環境	1.客層立地				-2.0					5.0
		2.建物設備		-2.0			+2.0				4.0
	仕事 量	3.①仕事量(全体)									6.0
		3.②仕事量(営業)		-1.3							6.3
		3.③仕事量(技術)								-1.3	6.3
		3.④仕事量(事務)		-1.3				-1.3			6.3
	成果	4.主観販売成果									5.0

※各店舗について「高」の列には SDS 社事例店平均値より高く、平均値と比べ 1 より大きな差異がある項目について平均値との差異を記載している。「低」の列には SDS 社事例店平均値より低く、平均値と比べ 1 より大きな差異がある項目について平均値との差異を記載している。平均値が 6 以上の場合は斜体にしておりその項目では平均値と比べ高い水準の店舗を抽出できていない点に留意する必要がある。

※「変化把握遅延」、「方針忘却」にはそれを包含する中項目（店舗の市場志向、規律づけ）の反対の内容という意味で「(R)」を付けているが、中項目での集計はしていないため数値の逆転はしていない。

上表の店舗訪問時アンケートの結果について、以下ではまずある店舗群内に共通する要因（必要条件）について述べ、それらの要因が対となるいずれの店舗群にも該当しないか（十分性）について記す。

#### 【一致型店舗群と不一致店舗群の比較】

- ・一致店舗群（I店:EC型、J店:ec型）では共通して高い/低い項目は存在しなかった。
- ・不一致店舗群（G店:eC型、H店:Ec型）に共通する項目として、店長による営業職者コントロール方法の「成果叱責」の頻度が共通して高かった。この傾向は一致店舗群のいずれの店舗にも見られなかった。

#### 【両立型店舗とその他店舗群の比較】

ここでは、両立（EC）型店舗には該当し、その他のいずれの店舗にも該当しない項目について記載する。

- ・店長による営業職者コントロール方法の「成果叱責」が低い。
- ・店舗の市場志向の「変化把握遅延」が高い。
- ・標準化/改善活動の「営業職問題提起」、「技術職問題提起」、「事務職問題提起」が低い。
- ・「建物/設備（の面での有利さ）」が高い。

#### 【両者不満足店舗とその他店舗群の比較】

ここでは、両者不満足（ec）型店舗には該当し、その他のいずれの店舗にも該当しない項目について記載する。

- ・営業個人要因の「苦手なし」が高い。
- ・店長による営業職者コントロールの「成果目標伝達」、「能力底上げ」が低い。
- ・店舗の市場志向の「トップ競合対応」が高い。
- ・標準化/改善活動の「方針忘却」が低い。

#### 【高ES店舗群と低ES店舗群の比較】

- ・高ES店舗群内（H店:Ec型とI店:EC型）には共通して高い・共通して低い項目は無かった。
- ・低ES店舗群内（G店:eC型とJ店:ec型）にも共通して高い・共通して低い項目は無かった。

#### 【高CS店舗群と低CS店舗群の比較】

・高CS店舗群内（G店:eC型とI店:EC型）では、「部門間タスク・コンフリクト」が高く、「事務職の仕事量」が低かった。これらの傾向は低CS店舗群のいずれの店舗にも見られなかった。

・低 CS 店舗群内（H 店：Ec 型と J 店：ec 型）では、店舗の市場志向の「変化把握遅延」が低く、標準化・改善活動の「事務職の問題提起」が高かった。これらの傾向は高 CS 店舗群のいずれの店舗にも見られなかった。

図表 55：訪問時アンケート 店長がよく用いるコミュニケーション経路

		G店h店長	H店t店長	I店y店長	J店k店長
営業職者とのコミュニケーション	直接指導	II	I	I	I
	間接指導 (営業分社長経由)	III	III	III	III
	同時指導	I	II	II	II
技術職者とのコミュニケーション	直接指導	I	I	I	II
	間接指導 (サービス分社長経由)	III	II	III	I
	同時指導	II	III	II	III

※I が一番目によく用いるコミュニケーション経路、II が二番目によく用いる経路、III が三番目によく用いる経路、直接伝達はスタッフへの直接の会話、間接伝達は下位管理者（分社長）を介しての伝達、同時伝達はスタッフや下位管理者を集めての伝達を示す。

店長と営業職のコミュニケーション経路について見ると、G 店（eC 型）では同時指導（店長、直販分社長、営業職らが集まって話す）が多かったのに対して、その他の店舗では直接指導（店長が営業職者個々に直接話す）が多かった。

店長と技術職のコミュニケーション経路について見ると、J 店（ec 型）では間接指導（サービス分社長経由での伝達・指示）が多かったのに対して、その他の店舗（G 店、H 店、I 店）では直接指導が多かった。また、H 店（Ec 型）では間接指導が二番目に多かったのに対し、G 店（eC 型）、I 店（EC 型）では同時指導が二番目に多かった。

ここでは、両者不満足型店舗のみが持つ条件として技術職者への間接指導の頻用が示された。

### 5.3.2. コーディング表による店舗間比較

ここでは、一致型店舗群（EC 型、ec 型）と不一致店舗群、両立型（EC）店舗とその他店舗群、両者不満足店舗（ec 型）とその他店舗群、高 ES 店舗群と低 ES 店舗群、高 CS 店舗群と低 CS 店舗群の比較を行う。その際には上述の各店舗のアンケート結果と、本節末の各店舗のコード表、各コードの店舗群カバー率を参照し、ある店舗群が共通して持ち、他の店舗群には該当しない要因（必要十分条件を満たす要因）を探る。

なお、既述のように G 店（eC 型）、H 店（Ec 型）では店長に加え直販とサービスの分社長、営業職、事務職にもヒアリングを行っているが、I 店（EC 型）、J 店（ec 型）では店長

にのみヒアリングを実施できた。G 店、H 店ではいずれかの情報提供者により該当コードに関する発言がある場合、G 店、H 店では該当コードに関する要因が存在すると判断している。そのため、G 店、H 店に関しては多くの要因が抽出される可能性がある。I 店、J 店に関しては、各店舗を毎月訪問している SDS 社顧問の k 氏へのヒアリングにより補足を試み、k 氏へのヒアリングもコーディングの対象となっているが、相対的に抽出される要因が少なくなっていることに注意を払う必要がある。なお、SDS 社の 4 つの事例店舗におけるヒアリングからは、一次コードとして 72 個のコードが生成され、147 個の具体例が示された。なお、72 個のコードのうち、X 社の事例店舗と共通するものは 43 個であり、SDS 社店舗のみで使われたものは 29 個であった。なお以降では単にコードと言う場合は、(ア・プリアリナコードではなく) 一次コードを表すこととする。

#### 【一致型店舗群と不一致店舗群の比較】

・一致店舗群 (I 店:EC 型、J 店:ec 型) 必要十分条件のコード：

「スタッフへ細かく叱責しない」、「下位管理者への日常的管理の委任」

※この店舗群については訪問時アンケートでは必要条件が示されなかった。

・不一致店舗群 (G 店:eC 型、H 店:Ec 型) 必要十分条件のコード：

「営業職のサービス顧客満足 - 新車成果関連の認識」、「スタッフへ意見を出させる・傾聴」、「店長による観察と方向性の事後修正」、「部門間の成果を巡る対立」

※この店舗群については訪問時アンケートでは、店長による営業職者コントロール方法の「成果叱責」の頻度が高い点が必要十分条件であった。

一致店舗群内の I 店 (EC 型) と J 店 (ec 型) について、訪問時アンケートでは共通した傾向が見られなかった。これは、どちらも従業員満足と顧客満足的一致という理論に適合する店舗であっても、その性質は実際には大きく異なる可能性があることを示している。この 2 店舗で共通して見られたコード「スタッフへ細かく叱責しない」、「下位管理者への日常的管理の委任」に関しては、下位管理者や営業職が問題なく仕事をしているから日常では任せられることができるという積極的な意味を持つ場合と、管理者が細部にこだわらず放任しているという消極的な意味を持つ場合があると考えられる。

満足度の不一致が生じている店舗では、「部門間の成果を巡る対立」というコードが必要十分条件に含まれていた。これは、顧客の買い換えにより新車販売成果を伸ばしたい直販分社と、車検や修理などの業績を伸ばしたいサービス分社の対立であり、店内部門である「分社」に経常利益責任を持たせる SDS 社の制度も関係している。営業職者は直販分社、技術職者はサービス分社に属しており、事務職者は直販分社に属する営業事務と接客事務、サービス分社に属するサービス事務がいる。

### 【両立型店舗とその他店舗群の比較】

両立型店舗（I店:EC型）必要十分条件のコード：「営業職能力が高い」、「店長による下位管理者間の直接コミュニケーションの奨励」、「店長による下位管理者からスタッフへのコミュニケーション奨励」、「管理者による組織営業の必要性の認識」、「ESCSの悪循環の管理者認識」

※この店舗については訪問時アンケートでは、以下の点が必要十分条件であった。

- ・店長による営業職者コントロール方法の「成果叱責」が低い。
- ・店舗の市場志向の「変化把握遅延」が高い。
- ・標準化/改善活動「営業職問題提起」、「技術職問題提起」、「事務職問題提起」が低い。
- ・「建物・設備（の面での有利さ）」が高い。

ここでは不一致店舗群の項と重複するため、その他店舗群については言及しない。

両立型店舗に関して互いに関連付けられる項目としてコードの「営業職能力が高い」、「店長による下位管理者間の直接コミュニケーションの奨励」、「店長による下位管理者からスタッフへのコミュニケーション奨励」と訪問時アンケートの「成果叱責」が低い点が挙げられよう。この店舗では営業職者や下位管理者（分社長）の能力が高く、何か問題が生じても直販分社長と営業職者間のコミュニケーションや、直販分社長とサービス分社長の間のコミュニケーションで問題を解決できることが多く、店長に頼らず自律的に素早い対応ができることがやりがいや顧客の評価につながっていると考えられよう。

店長の役割としては、y店長によれば直販分社長とのコミュニケーションの中で営業職者らが将来への「種まき」としての行動ができているかを確認するという点や、店舗が忙しい状況の中でスタッフの間に「ギスギスした空気」が生まれ顧客へ気持ち良い対応ができなくなるという悪循環に陥らないよう配慮するなど、良い環境を整えサポートする役割や下位管理者・営業職者に長期的視野を与える役割が強調されていた。

### 【両者不満足店舗とその他店舗群の比較】

両者不満足型店舗（J店:ec型）必要十分条件のコード：

「営業間の意見の対立」「管理者による意見対立の顕在化と集約」「店舗における本音で話せる雰囲気」「多様な意見からの営業間の学び」「CS調査への管理者の疑問」「営業職の異動」

※この店舗については訪問時アンケートでは、以下の点が必要十分条件であった。

- ・営業個人要因の「苦手なし」が高い。
- ・店長による営業職者コントロールの「成果目標伝達」、「能力底上げ」が低い。
- ・店舗の市場志向の「トップ競合対応」が高い。
- ・標準化/改善活動の「方針忘却」が低い。

両者不満足型店舗に関して抽出されたコードは全体として相互に関連しているように見受けられる。この店舗では営業職異動が多くあったこともあり、もともといた営業職と新たに来た営業職との間で仕事の進め方などに関して意見の対立が見られた。k店長は、自分のやり方のみで仕事をしていると「井の中の蛙」になってしまうと述べ意見の違いを好意的に見ていた。一方で、意見を言っているなかでも「もんもんとした部分」はあるかもしれないと述べていた。

訪問時アンケート結果からは、どのような顧客に対しても苦手意識を持たず対応できる営業職が多く、店長としても目指す成果について頻繁に伝えたり能力が不十分な営業職に能力を高めるための指導をすることはあまり行っていなかった。

ヒアリングのコードと訪問時アンケート結果からは、この店舗では店長が事細かに営業職を管理するよりも営業職自身の考えや営業職同士でやりとりしながら仕事を行っている様子を窺うことができる。

#### 【高 ES 店舗群と低 ES 店舗群の比較】

・高 ES 店舗群（H 店：Ec 型、I 店：EC 型）必要十分条件のコード：

「ES の CS への影響の管理者認識」

※この店舗群については訪問時アンケートでは必要条件が示されなかった。

・低 ES 店舗群（G 店：eC 型と J 店：ec 型）必要十分条件のコード：

「店舗における平準化の不足」

※この店舗群については訪問時アンケートでは必要条件が示されなかった。

高 ES 店舗群から抽出されたコードは、「ES の CS への影響の管理者認識」の一つのみで、アンケートからは必要条件（共通項目）に該当する項目が無かった。これは、Ec 型店舗と EC 型店舗で従業員満足の要因となっているものが異なる可能性を示している。

なお、「ES の CS への影響の管理者認識」としてコードされた発言の例としては I 店（EC 型）y 店長の「ES が上がらないと、お客様にそのね受けないというか、仕事ができないと思うので、はい。頑張っているのはただ、そうですね。」という発言がある。また H 店（Ec 型）t 店長は「CS の ES への影響の管理者認識」も示しており、従業員満足と顧客満足には相互作用があるという見方を示していた。

一つの解釈としては、従業員満足が顧客満足へ影響するという認識を明確に持つ管理者は、従業員満足を上げることが顧客満足の向上につながると考え、働きやすい環境の整備に注力しており、それが実際に従業員満足に好影響を与えたという見方もできる。たとえば H 店 t 店長は、

会社全体でいくと、社員満足という話になるんですが、店舗でもやはり働きやすい環境を店長が整えてあげないといけない。たとえばツール一つにしろ、それこそ本当に簡単でいくとボールペン一本にしろ。(中略)。そのように判断すればすぐにえーようは対策うったり改善したり。

と述べ、続けて従業員から気づいたことや不満をすぐに言って貰えるように働きかけていると述べていた。

低 ES 店舗群から抽出されたコードは、「店舗における平準化の不足」のみであった。この例として J 店 (ec 型) について k 顧問が述べていた問題がある。J 店では、車の整備に関する予定を記載している管理ボードと作業の実態が乖離していることがあり、車の整備を行うピット (作業場) に置いてあるが作業にかかっていない車・どんな作業をしているか分からない車があるという。そしてその背景として、直販分社とサービス分社の連携が不十分であることや、作業方法の問題などがあるという。すなわち、顧客とのやりとりをする上で、作業場の状況や能力に合わせて適切な種類・量の整備業務を獲得していく必要があり、そのためには二つの分社の間でのコミュニケーションが必要になる。

G 店でも同様に、営業職がキャパシティを超えた作業業務をとってきてしまうことがありサービス分社との間で問題になることがあると h 店長が指摘していた。

こういった部門間の連携による平準化や作業予定の管理は、技術職者と営業職者の双方の従業員満足に関わるであろう。技術職者にとっては、過大な作業業務を抱えれば残業や余裕のないスケジュールに直面することになってしまいうし、作業予定と実態が乖離していると飛込客を含め顧客から営業職へ依頼があった際にいつ受けられるのかを円滑に判断するのが難しくなってしまう、営業職にとってもストレスになる可能性がある。また、判断の遅さや作業の遅れが生じれば顧客満足に影響する可能性もあろう。

#### 【高 CS 店舗群と低 CS 店舗群の比較】

・高 CS 店舗群 (G 店 : eC 型と I 店 : EC 型) 必要十分条件のコード :

「下位管理者間の直接コミュニケーション」、「店舗における標準の遵守」、「接客における感情的な課題」

※この店舗群については訪問時アンケートでは、以下の点が必要十分条件であった。

- ・「部門間タスク・コンフリクト」が高い
- ・「事務職の仕事量」が低い

・低 CS 店舗群 (H 店 : Ec 型と J 店 : ec 型) 必要十分条件のコード :

「顧客対応における細かなミス・モレ」、「部門間の意見の違い」、「店舗における本音を言わない雰囲気・妥協」、「建物・設備の問題点」、「部門間でのミスのフォロー」、「CS の ES への影響の管理者認識」

※この店舗群については訪問時アンケートでは、以下の点が必要十分条件であった。

- ・店舗の市場志向の「変化把握遅延」が低い
- ・標準化/改善活動の「事務職の問題提起」が高い

高CS店舗群から抽出されたコードの一つに「店舗における標準の遵守」がある。この点に関してG店(eC型)h店長は、スタッフがしっかりとルールを守り、基本的なことでは来店時への声掛けなどもきっちりと実行していると述べていた。また、k顧問はI店y店長について、ものごとを着実に進めていくタイプであり、I店では顧客対応における取りこぼしが少なく顧客の評価も安定してよいと述べていた。こういった標準の遵守が顧客対応の最低限度以上の質になるように作用し顧客満足に影響している可能性がある。

また、「下位管理者間の直接コミュニケーション」というコードで示された直販分社長とサービス分社長との店長を経由しないコミュニケーションに関しては、顧客対応を素早く行う効果もあろう。そのようなやりとりの中では、訪問時アンケートで「部門間タスク・コンフリクト」として示された部門間の意見の違いが浮き彫りになることもあるが、そのような対立は顧客視点の営業職者と専門的視点に立つサービス職者の知見を統合し店舗としてよりよい顧客対応を行うことに貢献する面もあると思われる。

低CS店舗群から抽出されたコードの一つに、「顧客対応における細かなミス・モレ」がある。この点に関して、H店t店長は、店舗において常備しておくべきカタログが不足してしまい渡せなかった顧客へのフォローができなかった例などを挙げており、k顧問はJ店では顧客に出される飲み物のグラスに口紅の拭き残しがあった例を挙げていた。これら顧客対応に関する丁寧な配慮や規律が顧客満足に影響している可能性がある。「部門間でのミスのフォロー」という項目も抽出されているが、その背景として、ヒアリングにおいて情報提供者がネガティブな事柄(顧客対応におけるミス・モレ)について説明する際には、そのような問題点への対応(ミスをしないように部門間で互いに確認するようにしている)についても言及する傾向があったためと思われる。

また、抽出コードの一つに「部門間の意見の違い」があった。この点に関してH店のk直販分社長は、整備の短時間化が進む中で来店中の客に対し、提案を行おうとする営業職と技術職が重なってしまったり、相互に異なる提案をしてしまう例を挙げていた。また、「店舗における本音を言わない雰囲気・妥協」としてコーディングされたJ店k店長の発言として、営業職間や部門間で

*感情的なバトルになるようなことはない。まあみんな大人なので。それはない。感情的な対立は。いや、内面はわかりませんよ。まあまあもちろんね。そういう人間なんでね。自分の意見として言ったのが、ね、もんもんとして言っている部分はもちろんあると思いますけど。*

と述べていた。以上から、部門間で本音で議論し店舗としてよりよい顧客対応を行うという側面が弱く、顧客対応における部門間の一貫性が欠如していることは顧客評価に負の影響を与えてしまうことがあると考えられる。

図表 56：SDS 社各事例店舗におけるコード言及回数

<店舗名>	G店	H店	I店	J店	合計
営業職能力が高い	0	0	1	0	1
営業職能力の差異	0	1	0	0	1
営業職のサービス顧客満足・新車成果関連の認識	1	1	0	0	2
営業職間の志向性の差異	0	2	0	0	2
管理者による顧客志向の強調・確認	2	1	0	1	4
営業職の顧客志向	1	1	1	0	3
営業職の販売志向	0	2	0	0	2
営業職の販売志向の欠如	1	0	0	0	1
長期視点での営業職への評価	0	1	0	0	1
営業職の個性に合わせた評価	1	0	0	0	1
営業職への感情的な叱責	1	0	0	0	1
スタッフへ細かく叱責しない	0	0	1	1	2
下位管理者間の直接コミュニケーション	1	0	1	0	2
店長による下位管理者間の直接コミュニケーションの奨励	0	0	1	0	1
管理者経由のコミュニケーション	1	0	1	1	3
店長による下位管理者からスタッフへのコミュニケーション奨励	0	0	1	0	1
下位管理者への日常的販売管理の委任	0	0	1	3	4
未熟な下位管理者	0	1	1	1	3
店長からスタッフへの直接下方コミュニケーションの頻用	0	1	0	0	1
職場におけるスタッフの不満の把握	1	1	1	0	3
スタッフへ意見を出させる・傾聴	1	1	0	0	2
店長による観察と方向性の事後修正	1	3	0	0	4
顧客対応における細かなミス・モレ	0	2	0	2	4
営業職の標準欠如	0	1	0	0	1
店舗における標準の遵守	3	0	1	0	4
管理者によるルール遵守の強調	0	1	0	0	1
スタッフからの改善提案や意見	0	1	1	1	3
営業間の感情的対立はない	1	0	0	1	2
営業間の仕事の進め方に関する対立はない	1	0	0	0	1
営業間の成果を巡る対立はない	0	1	0	0	1
営業間の販売成果・顧客の奪い合い	1	0	0	0	1
営業間の意見の対立	0	0	0	1	1
部門間コミュニケーションの促進	1	0	1	2	4
部門間の心理的距離はない	0	1	1	1	3
部門間の感情的な対立	1	0	0	0	1
部門間の意見の違い	0	1	0	1	2
部門間のスケジュールを巡る対立はない	1	0	0	0	1
部門間の成果を巡る対立はない	0	1	0	0	1
部門間の成果を巡る対立	1	3	0	0	4
部門間のスケジュールを巡る対立	2	1	0	1	4
対立による顧客への迷惑の回避	1	3	1	1	6
対立の解決・予防のためのルール変更	1	0	0	0	1
店舗における感情的対立の解決	2	0	0	0	2
管理者による意見対立の顕在化と集約	0	0	0	1	1
店舗における本音で話せる雰囲気	0	0	0	1	1
店舗における本音を言わない雰囲気・妥協	0	1	0	1	2
設備・システムへの依存	0	1	0	0	1
建物・設備の問題点	0	1	0	1	2
建物・設備がよい	0	1	0	0	1
立地・環境がよい	1	0	0	0	1
忙しい	2	4	2	1	9
本部への抗議・防波堤	1	0	0	0	1
本部からの支援の獲得(HRM研修含む)	0	1	0	0	1
部門間の連携による顧客対応	2	2	1	0	5
部門間連携が不十分	3	1	1	0	5
担当外営業スタッフのフォロー	0	1	0	0	1
担当外営業対応が不十分	1	0	0	0	1
管理者による平準化の強調	1	0	0	0	1
部門連係による負担の分散	0	1	0	0	1
店舗における平準化の不足	1	0	0	1	2
管理者による組織営業の必要性の認識	0	0	1	0	1
部門間でのミスのフォロー	0	1	0	1	2
緊急の対応での技術部門の協力	1	0	0	0	1
技術職者による予約管理	0	1	0	0	1
多様な意見からの営業間の学び	0	0	0	1	1
ESCSの悪循環の管理者認識	0	0	1	0	1
CSのESへの影響の管理者認識	0	1	0	1	2
ESのCSへの影響の管理者認識	0	1	1	0	2
CS調査への管理者の疑問	0	0	0	1	1
接客に手が回らない	0	1	0	0	1
接客における感情的な課題	1	0	3	0	4
営業職の異動	0	0	0	1	1
<b>合計</b>	<b>42</b>	<b>51</b>	<b>25</b>	<b>29</b>	<b>147</b>

図表 57：SDS 社各事例店舗におけるコード有無

	<店舗類型>				合計
	eC G店	Ec H店	EC I店	ec J店	
<店舗名>					
営業職能力が高い	0	0	1	0	1
営業職能力の差異	0	1	0	0	1
営業職のサービス顧客満足-新車成果関連の認識	1	1	0	0	2
営業職間の志向性の差異	0	1	0	0	1
管理者による顧客志向の強調・確認	1	1	0	1	3
営業職の顧客志向	1	1	1	0	3
営業職の販売志向	0	1	0	0	1
営業職の販売志向の欠如	1	0	0	0	1
長期視点での営業職への評価	0	1	0	0	1
営業職の個性に合わせた評価	1	0	0	0	1
営業職への感情的な叱責	1	0	0	0	1
スタッフへ細かく叱責しない	0	0	1	1	2
下位管理者間の直接コミュニケーション	1	0	1	0	2
店長による下位管理者間の直接コミュニケーションの奨励	0	0	1	0	1
管理者経由のコミュニケーション	1	0	1	1	3
店長による下位管理者からスタッフへのコミュニケーション奨励	0	0	1	0	1
下位管理者への日常的販売管理の委任	0	0	1	1	2
未熟な下位管理者	0	1	1	1	3
店長からスタッフへの直接下方向コミュニケーションの頻用	0	1	0	0	1
職場におけるスタッフの不満の把握	1	1	1	0	3
スタッフへ意見を出させる・傾聴	1	1	0	0	2
店長による観察と方向性の事後修正	1	1	0	0	2
顧客対応における細かなミス・モレ	0	1	0	1	2
営業職の標準欠如	0	1	0	0	1
店舗における標準の遵守	1	0	1	0	2
管理者によるルール遵守の強調	0	1	0	0	1
スタッフからの改善提案や意見	0	1	1	1	3
営業間の感情的対立はない	1	0	0	1	2
営業間の仕事の進め方に関する対立はない	1	0	0	0	1
営業間の成果を巡る対立はない	0	1	0	0	1
営業間の販売成果・顧客の奪い合い	1	0	0	0	1
営業間の意見の対立	0	0	0	1	1
部門間コミュニケーションの促進	1	0	1	1	3
部門間の心理的距離はない	0	1	1	1	3
部門間の感情的な対立	1	0	0	0	1
部門間の意見の違い	0	1	0	1	2
部門間のスケジュールを巡る対立はない	1	0	0	0	1
部門間の成果を巡る対立はない	0	1	0	0	1
部門間の成果を巡る対立	1	1	0	0	2
部門間のスケジュールを巡る対立	1	1	0	1	3
対立による顧客への迷惑の回避	1	1	1	1	4
対立の解決・予防のためのルール変更	1	0	0	0	1
店舗における感情的対立の解決	1	0	0	0	1
管理者による意見対立の顕在化と集約	0	0	0	1	1
店舗における本音で話せる雰囲気	0	0	0	1	1
店舗における本音を言わない雰囲気・妥協	0	1	0	1	2
設備・システムへの依存	0	1	0	0	1
建物・設備の問題点	0	1	0	1	2
建物・設備がよい	0	1	0	0	1
立地・環境がよい	1	0	0	0	1
忙しい	1	1	1	1	4
本部への抗議・防波堤	1	0	0	0	1
本部からの支援の獲得(HRM研修含む)	0	1	0	0	1
部門間の連携による顧客対応	1	1	1	0	3
部門間連携が不十分	1	1	1	0	3
担当外営業スタッフのフォロー	0	1	0	0	1
担当外営業対応が不十分	1	0	0	0	1
管理者による平準化の強調	1	0	0	0	1
部門関係による負担の分散	0	1	0	0	1
店舗における平準化の不足	1	0	0	1	2
管理者による組織営業の必要性の認識	0	0	1	0	1
部門間でのミスのフォロー	0	1	0	1	2
緊急の対応での技術部門の協力	1	0	0	0	1
技術職者による予約管理	0	1	0	0	1
多様な意見からの営業間の学び	0	0	0	1	1
ESCSの悪循環の管理者認識	0	0	1	0	1
CSのESへの影響の管理者認識	0	1	0	1	2
ESのCSへの影響の管理者認識	0	1	1	0	2
CS調査への管理者の疑問	0	0	0	1	1
接客に手が回らない	0	1	0	0	1
接客における感情的な課題	1	0	1	0	2
営業職の異動	0	0	0	1	1
合計	33	38	22	25	118

※ 1はその店舗に関するヒアリングで情報提供者のいずれかから1回以上言及が有り、  
0は誰からも言及がないことを示す。

図表 58：SDS 社各コードの店舗群カバー率（満足度の一致と不一致）

<店舗群名> <含まれる店舗の類型> <含まれる店舗数>	一致店舗群		不一致店舗群	NS	両立型店舗		その他店舗群		NS	両者不満足店舗		その他店舗群		NS
	EC,ec	eC,Ec	2店中	2店中	EC	eC,Ec,ec	3店中	ec	1店中	3店中	ec	eC,Ec,EC	3店中	
営業職能力が高い	50%	0%			100%	0%	*	0%				33%		
営業職能力の差異	0%	50%			0%	33%		0%				33%		
営業職のサービス顧客満足-新車成果関連の認識	0%	100%	*		0%	67%		0%				67%		
営業職間の志向性の差異	0%	50%			0%	33%		0%				33%		
管理者による顧客志向の強調・確認	50%	100%			0%	100%	*	100%				67%		
営業職の顧客志向	50%	100%			100%	67%		0%				100%	*	
営業職の販売志向	0%	50%			0%	33%		0%				33%		
営業職の販売志向の欠如	0%	50%			0%	33%		0%				33%		
長期視点での営業職への評価	0%	50%			0%	33%		0%				33%		
営業職の個性に合わせた評価	0%	50%			0%	33%		0%				33%		
営業職への感情的な叱責	0%	50%			0%	33%		0%				33%		
スタッフへ細かく叱責しない	100%	0%	*		100%	33%		100%				33%		
下位管理者間の直接コミュニケーション	50%	50%			100%	33%		0%				67%		
店長による下位管理者間の直接コミュニケーションの奨励	50%	0%			100%	0%	*	0%				33%		
管理者経由のコミュニケーション	100%	50%			100%	67%		100%				67%		
店長による下位管理者からスタッフへのコミュニケーション奨励	50%	0%			100%	0%	*	0%				33%		
下位管理者への日常的販売管理の委任	100%	0%	*		100%	33%		0%				33%		
未熟な下位管理者	100%	50%			100%	67%		100%				67%		
店長からスタッフへの直接下方コミュニケーションの頻用	0%	50%			0%	33%		0%				33%		
職場におけるスタッフの不満の把握	50%	100%			100%	67%		0%				100%	*	
スタッフへ意見を出させる・傾聴	0%	100%	*		0%	67%		0%				67%		
店長による観察と方向性の事後修正	0%	100%	*		0%	67%		0%				67%		
顧客対応における細かなミス・モレ	50%	50%			0%	67%		100%				33%		
営業職の標準欠如	0%	50%			0%	33%		0%				33%		
店舗における標準の遵守	50%	50%			100%	33%		0%				67%		
管理者によるルール遵守の強調	0%	50%			0%	33%		0%				33%		
スタッフからの改善提案や意見	100%	50%			100%	67%		100%				67%		
営業間の感情的対立はない	50%	50%			0%	67%		100%				33%		
営業間の仕事の進め方に関する対立はない	0%	50%			0%	33%		0%				33%		
営業間の成果を巡る対立はない	0%	50%			0%	33%		0%				33%		
営業間の販売成果・顧客の奪い合い	0%	50%			0%	33%		0%				33%		
営業間の意見の対立	50%	0%			0%	33%		100%				0%	*	
部門間コミュニケーションの促進	100%	50%			100%	67%		100%				67%		
部門間の心理的距離はない	100%	50%			100%	67%		100%				67%		
部門間の感情的な対立	0%	50%			0%	33%		0%				33%		
部門間の意見の違い	50%	50%			0%	67%		100%				33%		
部門間のスケジュールを巡る対立はない	0%	50%			0%	33%		0%				33%		
部門間の成果を巡る対立はない	0%	50%			0%	33%		0%				33%		
部門間の成果を巡る対立	0%	100%	*		0%	67%		0%				67%		
部門間のスケジュールを巡る対立	50%	100%			0%	100%	*	100%				67%		
対立による顧客への迷惑の回避	100%	100%			100%	100%		100%				100%		
対立の解決・予防のためのルール変更	0%	50%			0%	33%		0%				33%		
店舗における感情的対立の解決	0%	50%			0%	33%		0%				33%		
管理者による意見対立の顕在化と集約	50%	0%			0%	33%		100%				0%	*	
店舗における本音で話せる雰囲気	50%	0%			0%	33%		100%				0%	*	
店舗における本音を言わない雰囲気・妥協	50%	50%			0%	67%		100%				33%		
設備・システムへの依存	0%	50%			0%	33%		0%				33%		
建物・設備の問題点	50%	50%			0%	67%		100%				33%		
建物・設備がよい	0%	50%			0%	33%		0%				33%		
立地・環境がよい	0%	50%			0%	33%		0%				33%		
忙しい	100%	100%			100%	100%		100%				100%		
本部への抗議・防波堤	0%	50%			0%	33%		0%				33%		
本部からの支援の獲得(HRM研修含む)	0%	50%			0%	33%		0%				33%		
部門間の連携による顧客対応	50%	100%			100%	67%		0%				100%	*	
部門間関係が不十分	50%	100%			100%	67%		100%				100%	*	
担当外営業スタッフのフォロー	0%	50%			0%	33%		0%				33%		
担当外営業対応が不十分	0%	50%			0%	33%		0%				33%		
管理者による平準化の強調	0%	50%			0%	33%		0%				33%		
部門関係による負担の分散	0%	50%			0%	33%		0%				33%		
店舗における平準化の不足	50%	50%			0%	67%		100%				33%		
管理者による組織営業の必要性の認識	50%	0%			100%	0%	*	0%				33%		
部門間でのミスのフォロー	50%	50%			0%	67%		100%				33%		
緊急の対応での技術部門の協力	0%	50%			0%	33%		0%				33%		
技術職者による予約管理	0%	50%			0%	33%		0%				33%		
多様な意見からの営業間の学び	50%	0%			0%	33%		100%				0%	*	
ESCSの悪循環の管理者認識	50%	0%			100%	0%	*	0%				33%		
CSのESへの影響の管理者認識	50%	50%			0%	67%		100%				33%		
ESのCSへの影響の管理者認識	50%	50%			100%	33%		0%				67%		
CS調査への管理者の疑問	50%	0%			0%	33%		100%				0%	*	
接客に手が回らない	0%	50%			0%	33%		0%				33%		
接客における感情的な課題	50%	50%			100%	33%		0%				67%		
営業職の異動	50%	0%			0%	33%		100%				0%	*	

※各店舗群において各コードが存在する店舗の比率を表す。すなわち、100%である時はそのコードに関する言及がその店舗群のすべての店舗で見られ、0%である時はどの店舗でも言及が無いことを示す。

※NS欄の「\*」はある店舗群の全てに該当し、対となる店舗群のどの店舗にも該当しないコード

（必要十分条件:necessary and sufficient conditions を満たす要因）を示す。次表も同様。

図表 59：SDS 社各コードの店舗群カバー率（従業員満足度と顧客満足度の高低）

<店舗群名> <含まれる店舗の種類> <含まれる店舗数>	高ES店舗群	低ES店舗群	NS	高CS店舗群	低CS店舗群	NS
	EC, Ec 2店中	eC, ec 2店中		EC, eC 2店中	Ec, ec 2店中	
営業職能力が高い	50%	0%		50%	0%	
営業職能力の差異	50%	0%		0%	50%	
営業職のサービス顧客満足-新車成果関連の認識	50%	50%		50%	50%	
営業職間の志向性の差異	50%	0%		0%	50%	
管理者による顧客志向の強調・確認	50%	100%		50%	100%	
営業職の顧客志向	100%	50%		100%	50%	
営業職の販売志向	50%	0%		0%	50%	
営業職の販売志向の欠如	0%	50%		50%	0%	
長期視点での営業職への評価	50%	0%		0%	50%	
営業職の個性に合わせた評価	0%	50%		50%	0%	
営業職への感情的な叱責	0%	50%		50%	0%	
スタッフへ細かく叱責しない	50%	50%		50%	50%	
下位管理者間の直接コミュニケーション	50%	50%		100%	0%	*
店長による下位管理者間の直接コミュニケーションの奨励	50%	0%		50%	0%	
管理者経由のコミュニケーション	50%	100%		100%	50%	
店長による下位管理者からスタッフへのコミュニケーション奨励	50%	0%		50%	0%	
下位管理者への日常的な管理の委任	50%	50%		50%	50%	
未熟な下位管理者	100%	50%		50%	100%	
店長からスタッフへの直接下方コミュニケーションの頻用	50%	0%		0%	50%	
職場におけるスタッフの不満の把握	100%	50%		100%	50%	
スタッフへ意見を出させる・傾聴	50%	50%		50%	50%	
店長による観察と方向性の事後修正	50%	50%		50%	50%	
顧客対応における細かなミス・モレ	50%	50%		0%	100%	*
営業職の標準欠如	50%	0%		0%	50%	
店舗における標準の遵守	50%	50%		100%	0%	*
管理者によるルール遵守の強調	50%	0%		0%	50%	
スタッフからの改善提案や意見	100%	50%		50%	100%	
営業間の感情的対立はない	0%	100%	*	50%	50%	
営業間の仕事の進め方に関する対立はない	0%	50%		50%	0%	
営業間の成果を巡る対立はない	50%	0%		0%	50%	
営業間の販売成果・顧客の奪い合い	0%	50%		50%	0%	
営業間の意見の対立	0%	50%		0%	50%	
部門間コミュニケーションの促進	50%	100%		100%	50%	
部門間の心理的距離はない	100%	50%		50%	100%	
部門間の感情的な対立	0%	50%		50%	0%	
部門間の意見の違い	50%	50%		0%	100%	*
部門間のスケジュールを巡る対立はない	0%	50%		50%	0%	
部門間の成果を巡る対立はない	50%	0%		0%	50%	
部門間の成果を巡る対立	50%	50%		50%	50%	
部門間のスケジュールを巡る対立	50%	100%		50%	100%	
対立による顧客への迷惑の回避	100%	100%		100%	100%	
対立の解決・予防のためのルール変更	0%	50%		50%	0%	
店舗における感情的対立の解決	0%	50%		50%	0%	
管理者による意見対立の顕在化と集約	0%	50%		0%	50%	
店舗における本音で話せる雰囲気	0%	50%		0%	50%	
店舗における本音を言わない雰囲気・妥協	50%	50%		0%	100%	*
設備・システムへの依存	50%	0%		0%	50%	
建物・設備の問題点	50%	50%		0%	100%	*
建物・設備がよい	50%	0%		0%	50%	
立地・環境がよい	0%	50%		50%	0%	
忙しい	100%	100%		100%	100%	
本部への抗議・防波堤	0%	50%		50%	0%	
本部からの支援の獲得(HRM研修含む)	50%	0%		0%	50%	
部門間の連携による顧客対応	100%	50%		100%	50%	
部門間関係が不十分	100%	50%		100%	50%	
担当外営業スタッフのフォロー	50%	0%		0%	50%	
担当外営業対応が不十分	0%	50%		50%	0%	
管理者による平準化の強調	0%	50%		50%	0%	
部門運係による負担の分散	50%	0%		0%	50%	
店舗における平準化の不足	0%	100%	*	50%	50%	
管理者による組織営業の必要性の認識	50%	0%		50%	0%	
部門間でのミスのフォロー	50%	50%		0%	100%	*
緊急の対応での技術部門の協力	0%	50%		50%	0%	
技術職者による予約管理	50%	0%		0%	50%	
多様な意見からの営業間の学び	0%	50%		0%	50%	
ESCSの悪循環の管理者認識	50%	0%		50%	0%	
CSのESへの影響の管理者認識	50%	50%		0%	100%	*
ESのCSへの影響の管理者認識	100%	0%	*	50%	50%	
CS調査への管理者の疑問	0%	50%		0%	50%	
接客に手が回らない	50%	0%		0%	50%	
接客における感情的な課題	50%	50%		100%	0%	*
営業職者の異動	0%	50%		0%	50%	

#### 5.4. 考察と小結論

本章では 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。

ここでは、満足度の不一致店舗（G 店・H 店）の共通の特徴として、部門間の成果を巡る対立が挙げられていたが、これは分社に利益責任を持たせる SDS 社の制度とも関連しており、必ずしも G 店・H 店に特有のものではなく、また、満足度の不一致との関係も明確ではなかった。そこで、SDS 社における満足度の不一致は、相互に独立した従業員満足に影響する要因と顧客満足に影響する要因によってもたらされた可能性がある。以下では SDS 社店舗全体を見た時の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考察する。

SDS 社事例店舗の訪問時アンケートでは、各項目の事例店舗平均値を見ると、「営業職者の仕事量」、「技術職者の仕事量」、「事務職者の仕事量」、「(標準化・改善活動における店舗の)理想の共有」の平均値が最も高く、1~7 のリッカートスケールにおいて 6.3 という値を示していた。また、ヒアリングにおいてもどの店舗でも店舗の忙しさとしてコーディングされた言及が見られた。SDS 社事例店舗については、どの店舗でもかなり業務量の多い状態に直面していると思われる。このことは、サービス業の特徴として指摘されている消滅性や変動性 (Kotler & Scheff, 1997) という在庫が不可能で需要の時間的偏りがあるという性質とも関連していよう。そのため、従業員満足度に影響した点としては、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、直販分社とサービス分社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。

顧客満足に関連する要因としては、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）などがしっかりとなされることは顧客満足にポジティブな影響を与えられると思われる。標準が遵守されている状況では、部門間の連携が行いやすくなる可能性もある。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。また、下位管理者間での直接コミュニケーションを行うことは、顧客への素早い対応を可能にし顧客満足につながると考えられる。そして、部門間で忌憚なく意見を交わしよりよい顧客対応方法を探ることは店舗としての顧客対応の質を高める可能性がある一方で、実際に顧客に接して提案などを行う中で部門間の一貫性が欠如していることは顧客満足にネガティブに影響する可能性がある。

従業員満足度と顧客満足度が一致している店舗、EC型店舗とec型店舗では、店長から営業職へ成果に関して頻繁に叱責しプレッシャーをかけたりせず、直販分社長に日常的販売管理について委任する傾向があった。このような管理スタイルは、営業職者や下位管理者（分社長）の能力が高く、店舗に問題がある風土（たとえば顧客対応における細かいミスが多いなど）がない場合は適合していると思われる一方で、店舗の風土に関する問題がある場合は顧客にとっても従業員にとっても望ましくない可能性がある。たとえば、問題ある顧客対応が放置され、顧客からの苦情などのネガティブなフィードバックにより店舗の雰囲気が悪化し、さらに従業員満足度が下がるなど、従業員満足と顧客満足の悪循環を生む可能性もあろう。

SDS社店舗においてもX社店舗と同様に組織的な営業の重要性が示されていると言えよう。ただし、X社店舗においては営業職間のフォローと部門間の連携に関わる要素や問題が言及されており、SDS社店舗でも同様に営業間と部門間の連携や対立についての言及がなされていたが、どちらかというとも部門間の連携や問題へ比重が置かれた言及がなされていた。この点は、SDS社店舗の各部門が分社として経常利益責任や権限を持たされ高い自律性を持っており分社間でより高度な調整が必要になっている点に関連し、X社においては営業職が総合営業スタッフとしてアフターサービス業務まで広く受け持っている点に関連しているかもしれない。次の6章においては、従業員満足と顧客満足を規定する要因とその関連性としてのプロセスについて、SDS社店舗とX社店舗においてどのような部分が共通しているのか検討したい。

## 6 章 考察

ここではまず、X社とSDS社が直面している状況や組織設計について比較を行う。その後、X社店舗における事例研究の結果とSDS社店舗における事例研究の結果を比較し、顧客満足の高低による店舗群間比較、従業員満足の高低による店舗群間比較、満足度の一致不一致による店舗群間比較の結果の統合を行い、その結果を受けてEC型店舗及びec型店舗が生じた背景を探る。その後、Ec型とeC型というそれぞれのタイプの不一致が生じた背景について考察する。以上の事例研究結果の考察の中で概念を構築しそれらの概念間の関係および満足度との関係について考察する。

### 6.1. X社とSDS社の比較

本節では、X社とSDS社の会社レベルの諸条件（パフォーマンス、環境・商品、組織）の簡潔な比較を行う。4章、5章でのX社およびSDS社店舗での事例研究結果の記載に先立ち各社の概要についてはすでに言及している。本節で二社の比較をする目的としては、参照できる資料が限られており厳密な比較を行うのは難しいが、両社の類似性と差異を確認することで事例研究結果の統合をしやすくするという狙いと、その結果がどのような範囲に適用できるのかの目安を提供するという狙いがある。

#### 6.1.1. パフォーマンス

まず、X社元総務部長（2019年現在人事部長）t氏へのヒアリングをもとに、同社のパフォーマンスについて言及する。X社の設立当初は、大衆車販売のノウハウ不足もあり地域の競合会社と比べて販売台数で差を付けられていたが、徐々に業績を伸ばしてきた。また、近年においてはアフターサービスからの収益が向上してきている。最近の業績としては、メカニック1人当たり月間サービス・部品売上高、サービス・部品の固定費カバー率、拠点当たり車検入庫台数などの面で、競合他社よりも抜きんでて高い数値はなく、ほぼ平均的な位置づけであると述べていた。また、購入三年後アンケートにおける点検・整備の再利用の意向や満足度においても、同じ車種を扱う販売会社の中で平均的な位置づけとしていた。以上から、販売成果や顧客評価という面でX社は地域の自販業界において平均的な存在と思われるが、激しい競争にさらされている首都圏の自販業の中で生き残ってきた企業だということもできよう。

職務満足に関しては、X社が扱うメーカーの販売会社の労働組合の全国組織が全国の会員企業の従業員へ5年に1度調査を行っている（なお、X社事例店舗の研究では、X社労組が独自に半年毎に行っている職場調査のデータを用いている）。この全国調査では、仕事への満足度が5件法にて調査され、「1.非常に満足」「2.まあ満足」と答えたものの割合が満足者割合（ポイント）として集計されている。全国平均では、2008年と2018年仕事満足についてほぼ同じ数値となっている。X社における結果としては、2008年では仕事における満

度が全国平均と比べほぼ同じ（1ポイントだけ高い）であったが、2018年では全国平均より8ポイント高くなっている。また、X社が属する南関東平均は全国平均とほぼ同じ（南関東平均の方が0.3ポイント低い）であった。以上から、X社は全国の同メーカーの自動車販売会社や周辺地域の自販会社と比べやや従業員満足度が高い水準にあると言えよう。

次に、SDS社のパフォーマンスについて確認したい。SDS社は2019年には、1954年の設立から65年を迎える。1994年から2019年3月まで社長を務めた後藤前社長は、後藤（2016）の中で次のように述べている。就任当時のSDS社では、販売台数の多さからメーカー表彰をたびたび受けるなど、台数を売っていくことは得意としていた。しかし、会社の中にはともかく販売台数を上げれば良いという考えから、顧客満足度のメーカー調査では全国のダイハツ正規ディーラー五十数社の中でワースト5に入るなど評価が低かった。ダイハツ系列では北海道などを除き原則として一都道府県に一つの正規の販売会社が存在する。後藤（2016）によると、全国では軽自動車保有台数におけるダイハツ軽自動車保有率は31.2%であるが、滋賀県では軽自動車保有台数におけるダイハツ軽自動車保有率のシェアは37.7%であり、全国平均より6.5%高い。正規ディーラー以外での新車販売、中古車販売もあるため一概には言えないが、SDS社の販売努力が滋賀県におけるダイハツ軽自動車保有率の高さに貢献していると言える。

顧客満足度に関しては、後藤前社長が就任した90年代後半以降向上しており、近年では高い水準となっている。メーカー調査では、2013年10月～14年9月の新車の販売時満足度では全国60社中2位、新車の初回車検時満足度でも60社中2位であった。2017年10月～18年9月では、新車の販売時満足度では59社中12位、新車の初回車検時満足度では59社中24位であった。SDS社における満足度の減少幅よりも全国平均値の向上幅の方が大きく、SDS社の順位変動はダイハツディーラーの全体の満足度向上の影響が大きいと言える。直近においてもSDS社は、他のダイハツディーラーよりやや高いまたは同程度の顧客満足を実現していると言えよう。

従業員満足度に関しては、同業他社と比較できる形式のデータが存在しない。日本経営品質賞のホームページでは2013年度大規模部門賞表彰理由として、「社員のやる気を引き出し、組織の魅力的価値を高める独自の革新活動を全社で展開」としてSDS社の女性スタッフによる店舗の改善活動などを評価し、「現場の主体性と自立性を高めるボトムアップ型マネジメントスタイルを確立」として、店舗の各部門の責任者を分社長として責任・権限を持たせるマネジメントを評価している。以上からは、数値的な裏付けはないが、SDS社は社員の自主性や創意工夫を活かすやりがいのある職場づくりを目指しているとは言えよう。

以上、パフォーマンスと言う面では、競合他社と比べX社は売上や顧客満足度は平均的で従業員満足度はやや高い水準にあると思われ、SDS社では売上や顧客満足度は高い水準にあり従業員満足度に関しては判断できるデータがないと言えよう。

### 6.1.2. 環境・商品

X社は首都圏の大都市を拠点に営業している。この都市の中心部はオフィス街があるが、他のエリアは住宅街や商業エリアが多く、ベッドタウンとしての側面を持っている。X社の店舗は中心部のオフィス街にも存在するが、それらの店舗は今回事例研究の対象としなかった。なお、X社の営業エリアは、SDS社の営業エリアの5倍以上の人口密度となっている。この都市の人口が多いことから、他のメーカーや同一メーカーの競合店舗が多数立地しており、複数の店舗が隣り合うように営業していることも珍しくはない。

SDS社は滋賀県内の琵琶湖周辺地域、特に湖南・湖東エリアを中心に営業を行っている。湖南地域は京都、大阪へのアクセスがよくベッドタウンとなっている。X社の営業エリアに比べて公共交通機関が発達しておらず、車が地域住民の足となっている。競争相手としては、販売においては、同メーカーや他社の軽自動車を扱う地域の店舗があり、整備事業においては町工場やガソリンスタンドなども加わる。後藤（2016）によると、軽自動車を扱う同社の顧客には女性客が多い。また、顧問のk氏によると商品・サービス（車点検など）一つ当たりの売上金額が普通乗用車と比べ低いため、営業職者一人の担当客数が多く、店舗での点検整備作業にも効率性が求められるという。総合すると、X社は都市型ディーラーとしての側面がやや強く、SDS社はどちらかと言えば地方型ディーラーの一例と言える。

### 6.1.3. 組織

ここでは、両社店舗の組織について確認する。現在のX社の店舗には、基本的には車の販売やアフターサービスの受付を行う営業職としての総合営業スタッフ、整備・修理作業を担当する技術職としてのテクノスタッフ（サービスと呼ばれることもある）、接客事務職としてのアシスタント（基本的に各店舗に1名～2名）という職種のスタッフが務めている。（かつてはサービスアドバイザーがいたが販売職と統合され総合営業職になった。）管理職としては店長、副店長（通常1名だがB店のみ2名）、工場長がおり、副店長が営業スタッフの管理に重点を置くかサービススタッフの管理に重点を置くかは店舗により異なる。店舗によっては営業スタッフの中に1名または複数のプレイングマネージャーがいる。

また、店舗内の主な職種としては、営業職（直販分社または中古分社所属）、技術職（サービス分社所属、サービス受付職を含む）、ショールームアテンダント（直販分社所属の営業事務担当、直販分社所属の接客担当、サービス分社所属のサービス事務担当）が存在する。管理職としては、店長と店舗内の各分社の分社長が存在し、副店長やプレイングマネージャーは存在しない。各店舗の直販分社長やサービス分社長は現在の組織図上は各店長の部下という位置づけになる。かつては店長が存在せず、いずれかの分社長が顧客対応のため形式

的に店長を名乗っていた。

SDS 社の店舗と X 社の店舗の基本的な体制として、店舗全体の管理者、店舗内部部門の管理者、被管理者という構造は共通している。ただし、X 社の副店長の位置づけはやや不明確であり、SDS 社ではサービス受付職が存在している。

以上を総括すると、SDS 社は経営品質賞やメーカー表彰の受賞にも表れているように一定の成功を実現している事例と言えよう。X 社は平均的な事例と位置づけられるが、首都圏の厳しい競争を生き抜いてきた事例と評価することもできよう。両者の現在の店舗組織に関しては、ある程度共通した構造を持つものだと言える。また、4 章および 5 章の各社の概要で説明したように、両社の戦略として、アフターサービスの収益拡大に向けた来店型営業を行っていることも共通点と言えよう。よって、次節では二社の店舗を含めたデータの分析により概念の構成と概念間の関係性の考察を行う。

## 6.2. 満足度の不一致の発生：二社店舗における事例研究結果の統合

ここでは、X 社店舗と SDS 社店舗の事例研究結果の比較を行ない、両社店舗の事例を合わせた結果から満足度に関わる要因の考察を行う。

### 6.2.1. 事例研究結果の統合における考察方法

ここでは、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から、各店舗群がどのような特徴を持っていたかについて記載する。そして、それらの項目のうち、ヒアリングでの発言内容などを吟味し満足度と関連していると思われる項目や互いに類似している項目に基づき概念を構成する。そして、各概念に含まれる項目やそれらの項目に関連付けられる発言に基づき概念間の関係を考察する。ここではまず、X 社の事例店舗（2019 年訪問時）と SDS 社の事例店舗（2019 年に訪問）のヒアリングのコーディングデータ及び訪問時アンケート結果を合わせて考察を行う。両社から合わせて、eC 型 2 店、Ec 型 2 店、EC 型 3 店、ec 型 1 店の合計 8 店の事例を扱うことになる。

これら店舗群での比較をする際の仮定は、従業員満足度と顧客満足度に関連する諸要因を大別すると、従業員満足度と顧客満足度のどちらかまたは両方に影響を与える外生的な要因と、従業員満足度と顧客満足度の間の相互作用のあり方に影響する要因があるということである。前者の外生的な要因とは、従業員満足・顧客満足への影響要因であり、従業員満足と顧客満足の片方に影響するもの、双方に正・負の影響を与えるの、片方に正の影響を与え片方に負の影響を与えるものも含む。後者の相互作用のあり方を規定する要因について、従業員満足と顧客満足の関連性には様々な形が考えられる。たとえば、従業員満足が顧客満足に正の（比例的な）影響を与える関係、顧客満足が従業員満足に正の影響を与えると

いう関係、従業員満足と顧客満足とが相互に正の(比例的な)影響を与える循環的(好循環・悪循環含む)、従業員満足と顧客満足のどちらかが高まればどちらが低くなるというような反比例の関係、非線形的な関係などがある。従業員満足と顧客満足の間に比例的な関係があるとき、従業員満足と顧客満足は一致する可能性が高まろう。一方で、従業員満足と顧客満足に反比例的な関係がある時は従業員満足度と顧客満足度の不一致が生じる可能性は高くなる。

ここで、各店舗群から抽出される要因の意味について言及したい。たとえば、Ec型店舗を発生させる要因には従業員満足に正の影響を与える外生的な要因、顧客満足に負の影響を与える外生的な要因、従業員満足と顧客満足の間に反比例的な関係を生じさせる要因があると予想される。そして、EC型店舗群から抽出される要因には、従業員満足に正の影響を与える外生的な要因、顧客満足に正の影響を与える外生的な要因、従業員満足と顧客満足の間に比例的な関係を生じさせる要因がある。結果として、Ec型店舗とEC型店舗を含む高ES店舗群から抽出されるのは、従業員満足と顧客満足の相互作用に関連する要因よりも、従業員満足に正の影響を与える外生的な要因である可能性が高いであろう。同様に考えていくと、高CS店舗群から抽出されるのは、顧客満足に正の影響を与える外生的な要因だと思われる。そして、一致店舗群からは従業員満足と顧客満足の間に比例的・循環的な関係が生じることを促す要因、不一致店舗群からは従業員満足と顧客満足の間に反比例的つまりトレードオフする関係が生じるのを促す要因が抽出されると思われる。なおここで外生的な要因とは、組織外という意味ではなく、従業員満足と顧客満足の相互作用過程を表す因果の体系の外部に位置づけられる要因という意味で用いている。

比較の方法として、両社店舗を合わせeC型店舗と他店舗、Ec型店舗と他店舗といった比較を行うことも考えられるが、そのような形で比較を行った場合、抽出された要因が従業員満足に関わるのか、顧客満足に関わるのか、従業員満足と顧客満足の相互作用に関わるのかといった点が判断しづらくなってしまうと考えられる。

なお、1章で既述のように狩野ら(1984, p.149)は、顧客満足を規定する品質要素に関して、「魅力的品質要素」と「当たり前品質要素」と、両者の性質を併せ持つ「一元的品質要素」があると述べている。ここで、高CS店舗群から抽出される要因と低CS店舗群から抽出される要因は「一元的品質要素」と同様の性質を持つ要因、つまりその充足が高い顧客満足をもたらしその不足が低い顧客満足をもたらす要因もあれば、「魅力的品質要素」のように高い顧客満足の要因にのみなるもの、「当たり前品質要素」のように低い顧客満足の要因にのみなるものがあると予想される。Herzberg(1968)の動機付け-衛生要因理論の根拠となった実験の結果からも、従業員満足に関しても同様に3つの要素があると考えられる。

以下の図表では、高CS店舗群と低CS店舗群の比較、高ES店舗群と低ES店舗群の比較、一致店舗群(両立型・両者不満足型)と不一致店舗群の比較を掲載する。ここでは、まず、ある店舗において満足度が一致するか不一致になるのか、一致する際に両立型になる

のか両者不満足型になるのかを考察し、その次に不一致が生じる際にそれが Ec 型になるのか eC 型になるのかを検討する。

ただし、両社で比較の枠組みをそろえるために、X 社店舗では低 ES 店舗、低 CS 店舗、SDS 社店舗では、両立型 (EC 型) 店舗、両者不満足型 (ec 型) 店舗は 1 店舗のみからの項目抽出 (1 店舗対 3 店舗の比較) になっている。これらの店舗で抽出された項目については各社内の複数の店舗で共通しているかの確認を通した必要条件の検討がされていない点に留意する必要がある。

ここでは、それぞれの店舗群の必要十分条件だけでなく、必要条件・十分条件についても確認する。田村 (2006) では、一致法・差異法による比較の前提として、あるカテゴリをもたらし要因の組み合わせ (解) は一つという前提がある指摘している。ここで、複数の解が存在する時には、必要条件ではないが十分条件ではある要因、つまりあるカテゴリの全事例が共通して持っているわけではないが、補集合となるカテゴリのどの事例にも該当していない要因も重要になろう。また、十分条件ではないが必要条件には含まれている要因の中にも、それ単独ではカテゴリを決定する影響力を持たないが、他の要因と組み合わせることで影響する要因があるかもしれない。そのため、必要十分条件だけでなく、十分条件や必要条件となっている項目についても注目することとする。

Gioia et al. (2013) は質的データを用いた研究において、データと結論の関係を明確化するべきとして、具体例、コード、概念、より抽象的なカテゴリの関係を図示することを勧めている。以下では Gioia et al. (2013) を参考に、6.2.2.と 6.2.3.においてコードと概念の関係を図示し、本文において必要に応じて具体例を引用または説明している。概念とより抽象的なカテゴリの関係は 6.2.5.および 6.4.で図示する。

なお、X 社の 4 つの事例店舗における 2019 年のヒアリングからは、一次コードとして 59 個のコードが生成され 134 個の具体例が示された。59 個のコードのうち SDS 社店舗でも用いられたコードが 43 個、X 社店舗のみで用いられたのは 16 個であった。SDS 社の 4 つの事例店舗におけるヒアリングからは、一次コードとして 72 個のコードが生成され、147 個の具体例が示された。なお、72 個のコードのうち、X 社の事例店舗と共通するものは 43 個であり、SDS 社店舗のみで使われたものは 29 個であった。

なお、6 章におけるコーディングの再検討の結果、X 社店舗のみで用いられたコードは 1 個増え 17 個に、SDS 社のみで用いられたコードは 2 個増え 31 個になった。

43 個の 2 社店舗共通コードについて見ると 2 社 8 店舗から 185 個の例が示された。X 社のみまたは SDS 社のみで用いられた 45 個 (再検討後: 48 個) のコードを含めると、総計で 88 個 (再検討後: 91 個) のコードについて、281 の具体例が挙げられた。

訪問時アンケートに関しては、4 章及び 5 章ではそれぞれの会社の事例店舗内での平均に対する各事例店舗の値の差異に着目した。ここでは、各事例店舗と社内平均との差異に加え、各事例店舗と 2 社事例店舗平均との差異にも着目して傾向を確認したい。つまり、X 社各事

例店舗に関しては X 社事例店舗平均及び 2 社事例店舗平均との差異を確認し、SDS 社事例店舗については SDS 社事例店舗平均及び 2 社事例店舗平均との差異を確認する。

図表 60：両社事例店舗で用いられたコードと一社事例店舗のみで用いられたコード

両社事例店舗で用いられたコード	X社事例店舗のみで用いられたコード
営業職能力の差異	営業職能力の向上
営業職間の志向性の差異	営業職への事前指示・助言(行動)
管理者による顧客志向の強調・確認 (6章で分割)	営業職への求められる能力の提示
店舗における感情的対立の解決	スタッフによるリーダーシップ
営業職の販売志向	店長中心の意思決定
スタッフへ細かく叱責しない	店舗における地域市場・競合の分析
下位管理者間の直接コミュニケーション	店舗における標準化への抵抗感
下位管理者経由のコミュニケーション	改善のための店内コミュニケーション不足
未熟な下位管理者	スタッフからの改善提案が少ない
店長からスタッフへの直接下方向コミュニケーションの頻用	店舗における時間経過による標準忘却
職場におけるスタッフの不満の把握	営業間の感情的対立
スタッフへ意見を出させる・傾聴	店舗業績の向上
顧客対応における細かなミス・モレ	新規顧客が多い
店舗における標準の遵守	仕事負担の減少
管理者によるルール遵守の強調	店舗におけるスタッフの動き方の見直し
スタッフからの改善提案や意見	多様な意見からの部門間の学び
営業間の感情的対立はない	管理者による顧客関係深化の強調 (6章で追加)
営業間の意見の対立	
部門間コミュニケーションの促進	<b>SDS社事例店舗のみで用いられたコード</b>
部門間の感情的な対立	営業職能力が高い
部門間の(仕事に関する)意見の違い (6章で分割)	営業職のサービス顧客満足-新車成果関連の認識
部門間の成果を巡る対立はない	営業職の販売志向の欠如
部門間のスケジュールを巡る対立	長期視点での営業職への評価
店舗における感情的対立の解決	営業職の個性に合わせた評価
管理者による意見対立の顕在化と集約	営業職への感情的な叱責
店舗における本音で話せる雰囲気	店長による下位管理者間の直接コミュニケーションの奨励
店舗における本音を言わない雰囲気・妥協	店長による下位管理者からスタッフへのコミュニケーション奨励
建物・設備の問題点	下位管理者への日常的管理の委任
建物・設備がよい	店長による観察と方向性の事後修正
立地・環境がよい	営業職の標準欠如
本部からの支援の獲得(HRM研修含む)	営業間の仕事の進め方に関する対立はない
部門間の連携による顧客対応	営業間の成果を巡る対立はない
部門間関係が不十分	営業間の販売成果・顧客の奪い合い
担当外営業スタッフのフォロー	部門間の心理的距離はない
担当外営業対応が不十分	接客における部門間の意見の違い (6章で追加)
管理者による平準化の強調	部門間のスケジュールを巡る対立はない
部門連係による負担の分散	部門間の成果を巡る対立
管理者による組織営業の必要性の認識	対立による顧客への迷惑の回避
緊急の対応での技術部門の協力	対立の解決・予防のためのルール変更
多様な意見からの営業間の学び	管理者による顧客志向に基づく部門間の仲裁 (6章で追加)
ESのCSへの影響の管理者認識	設備・システムへの依存
CS調査への管理者の疑問	忙しい
営業職の異動	本部への抗議・防波堤
	店舗における平準化の不足
	部門間でのミスのフォロー
	技術職者による予約管理
	ESCSの悪循環の管理者認識
	CSのESへの影響の管理者認識
	接客に手が回らない
	接客における感情的な課題

## 6.2.2. CS の高低および ES の高低に基づく店舗間比較

### 【顧客満足 (CS) に関して】

二社の高 CS 店舗群から必要十分条件として抽出された項目としては、「店舗における標準の遵守」というコードが共通していた。規定されたタイミングで連絡を行ったり、来店客への声掛けなどの対応方針をしっかりと実行することは顧客満足に対し効果的であると思われる。そして、「顧客対応における細かなミス/モレ」は X 社と SDS 社のどちらからも低 CS 店舗群から必要十分条件として抽出された。顧客への連絡モレ、グラスの拭き残し等の顧客対応における様々な不注意が顧客満足に与える影響は軽視すべきではないと思われる。関連する項目としては、X 社低 CS 店舗から必要十分条件として抽出された「店舗における標準化への抵抗感」という項目もある。

ここで、「店舗における標準の遵守」、「顧客対応における細かなミス/モレ」、「店舗における標準化への抵抗感」は、「顧客対応における規律づけ」と概念化し、その充足が顧客満足をもたらしその不足が顧客満足の低下をもたらすと考える。

「部門間の意見の違い」は X 社では高 CS 店舗群から抽出されたが SDS 社では低 CS 店舗群から抽出された。このコードが付けられた発言を参照すると、たとえば X 社の A 店 (EC 型) で h 店長は、

意見を結構言うようになってきてスタッフ同士でもこれはこうだよねそうだよねという話があって、営業スタッフとテクノの間でもインカムを通じて少しお互いがぶつかることがあるじゃないですか。そういう時は直接会って話ができているしその中で…あのなんて言うのかな、問題が起きて問題解決に至らなかった場合はそれをさらに問題解決ができる人間の中に入れて話をできて問題解決をしている

と述べていた。

それに対して H 店 k 直販分社長は、

最近では、短時間の作業(点検・車検)をすすめる、サービスは時間当たり効率をあげようとする。一方、営業としては店舗にいる時間が短くなってしまったため、営業としても効率のよい営業を求められる。話に行こうと思ったときに、サービスが商品の提案をしていると、バッティングしてしまい、営業がお客様に対応できないもしくは時間が短くなる。営業は乗り換えすすめるが、サービスは長く車に乗ってもらうことを提案する

と述べていた。

X 社で「部門間の意見の違い」としてコードされた発言は営業職と技術職が直接話す際に、顧客の視点に立つ営業職と専門的視点に立つ技術職との間の意見の相違であった。それに対して SDS 社で「部門間の意見の違い」としてコードされた発言はむしろ、営業職と技術職との間のコミュニケーション不足から生じる顧客への提案内容の差異であった。これは「接客における部門間の意見の違い」とコードできるようなものであった。

図表 61：二社の各店舗群における必要十分条件（顧客満足に関して）

	X 社店舗（EC 2 店, eC, Ec 各 1 店）	SDS 社店舗（eC, Ec, EC, ec 各 1 店）
高 CS 店舗群	<ul style="list-style-type: none"> <li>・<u>店舗における標準の遵守</u>:H</li> <li>・<u>部門間の意見の違い</u>:H</li> <li>・部門間の連携による顧客対応:H</li> <li>・担当外営業スタッフのフォロー:H</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・下位管理者間の直接コミュニケーション:H</li> <li>・「部門間タスク・コンフリクト」が高い:Q</li> <li>・<u>店舗における標準の遵守</u>:H</li> <li>・標準化/改善活動の「事務職の問題提起」が高い:Q</li> <li>・接客における感情的な課題:H</li> <li>・「事務職の仕事量」が低い:Q</li> </ul>
低 CS 店舗(群)	<ul style="list-style-type: none"> <li>・未熟な下位管理者:H</li> <li>・店長による営業職コントロールの「能力底上げ」が高い:Q</li> <li>・顧客対応における細かなミス/モレ:H</li> <li>・店舗における標準化への抵抗感:H</li> <li>・店長による営業職コントロールの「能力底上げ」が高い:Q</li> <li>・建物/設備の問題点:H</li> <li>・その他の「客層/立地」(の面での有利さ)が低い:Q</li> <li>・担当外営業対応が不十分:H</li> <li>・店舗の市場志向の「部門連係」が低い:Q</li> <li>・店舗の市場志向の「トップ競合対応」が低い:Q</li> <li>・副店長による「能力底上げ」が低い:Q</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・顧客対応における細かなミス・モレ:H</li> <li>・<u>部門間の意見の違い</u>:H</li> <li>・店舗における本音を言わない雰囲気・妥協:H</li> <li>・建物/設備の問題点:H</li> <li>・部門間でのミスのフォロー:H</li> <li>・CS の ES への影響の管理者認識:H</li> <li>・店舗の市場志向の「変化把握遅延」が低い:Q</li> </ul>

※下線が引いてある項目は、X 社と SDS 社の事例研究で同じ店舗群に含まれている項目であり、これらの項目はより高い一般性を持つことが推測される。

※波線が引いてある項目は、X 社と SDS 社の事例研究で補集合となる店舗群に含まれている項目であり、これらの項目はより細分化する必要があるか、状況によって効果が異なると推測される。

※H はヒアリングから、Q は店舗訪問時アンケートから示された項目を示す（以下同様）。

※X 社店舗は 2019 年の訪問調査に基づく。X 社店舗については低 ES 店舗、低 CS 店舗は 1 店舗のみからの項目抽出となっている。

図表 62：二社事例店舗における共通コードの有無

	<店舗名>	A店	B店	C店	D店	G店	H店	I店	J店	合計
	<店舗類型>	EC								
営業職能力の差異		1	0	1	1	0	1	0	0	4
営業職間の志向性の差異		0	1	0	0	0	1	0	0	2
管理者による顧客志向の強調・確認		1	1	0	0	1	1	0	1	5
営業職の顧客志向		0	0	0	1	1	1	1	0	4
営業職の販売志向		0	1	0	1	0	1	0	0	3
スタッフへ細かく叱責しない		1	0	0	0	0	0	1	1	3
下位管理者間の直接コミュニケーション		1	0	0	0	1	0	1	0	3
下位管理者経由のコミュニケーション		0	1	1	1	1	0	1	1	6
未熟な下位管理者		0	0	1	0	0	1	1	1	4
店長からスタッフへの直接下方コミュニケーションの頻用		0	1	1	0	0	1	0	0	3
職場におけるスタッフの不満の把握		0	1	0	0	1	1	1	0	4
スタッフへ意見を出させる・傾聴		1	0	1	0	1	1	0	0	4
顧客対応における細かなミス・モレ		0	0	1	0	0	1	0	1	3
店舗における標準の遵守		1	1	0	1	1	0	1	0	5
管理者によるルール遵守の強調		0	1	0	0	0	1	0	0	2
スタッフからの改善提案や意見		1	0	0	1	0	1	1	1	5
営業間の感情的対立はない		0	1	0	1	1	0	0	1	4
営業間の意見の対立		1	0	0	1	0	0	0	1	3
部門間コミュニケーションの促進		1	1	1	1	1	0	1	1	7
部門間の感情的な対立		0	1	1	0	1	0	0	0	3
部門間の意見の違い		1	1	0	1	0	1	0	1	5
部門間の成果を巡る対立はない		0	0	0	1	0	1	0	0	2
部門間のスケジュールを巡る対立		1	1	1	1	1	1	0	1	7
店舗における感情的対立の解決		1	1	0	0	1	0	0	0	3
管理者による意見対立の顕在化と集約		1	0	0	1	0	0	0	1	3
店舗における本音で話せる雰囲気		1	0	0	0	0	0	0	1	2
店舗における本音を言わない雰囲気・妥協		0	1	0	0	0	1	0	1	3
建物・設備の問題点		0	0	1	0	0	1	0	1	3
建物・設備がよい		1	0	0	0	0	1	0	0	2
立地・環境がよい		0	1	0	0	1	0	0	0	2
本部からの支援の獲得(HRM研修含む)		1	0	0	1	0	1	0	0	3
部門間の連携による顧客対応		1	1	0	1	1	1	1	0	6
部門関連系が不十分		0	1	1	0	1	1	1	0	5
担当外営業スタッフのフォロー		1	1	0	1	0	1	0	0	4
担当外営業対応が不十分		0	0	1	0	1	0	0	0	2
管理者による平準化の強調		1	0	0	0	1	0	0	0	2
部門連係による負担の分散		0	0	0	1	0	1	0	0	2
管理者による組織営業の必要性の認識		0	0	0	1	0	0	1	0	2
緊急の対応での技術部門の協力		1	1	0	0	1	0	0	0	3
多様な意見からの営業間の学び		1	0	0	1	0	0	0	1	3
ESのCSへの影響の管理者認識		0	0	0	1	0	1	1	0	3
CS調査への管理者の疑問		1	1	1	0	0	0	0	1	4
営業職の異動		1	0	0	0	0	0	0	1	2
合計		23	21	13	20	18	24	13	18	150

※ 1はその店舗に関するヒアリングで情報提供者のいずれかから1回以上言及が有り、  
0は誰からも言及がないことを示す。

※ SDS社店舗、X社店舗のそれぞれで1店舗以上において言及があったコード（共通コード）に限り掲載している。

図表 63：二社店舗統合データによる必要条件・十分条件（CS および ES の高低）

<店舗群名> <含まれる店舗数>	高CS店舗群		高CS条件			低CS条件			高ES店舗群		高ES条件			低ES条件		
	5店中	3店中	N	S	NS	N	S	NS	5店中	3店中	N	S	NS	N	S	NS
営業職能力の差異	40%	67%							80%	0%		*				
営業職間の志向性の差異	20%	33%							20%	33%						
管理者による顧客志向の強調・確認	60%	67%							40%	100%				*		
営業職の顧客志向	60%	33%							60%	33%						
営業職の販売志向	40%	33%							40%	33%						
スタッフへ細かく叱責しない	40%	33%							40%	33%						
下位管理者間の直接コミュニケーション	60%	0%		*					40%	33%						
下位管理者経由のコミュニケーション	80%	67%							60%	100%				*		
未熟な下位管理者	20%	100%				*			60%	33%						
店長からスタッフへの直接下ろしコミュニケーションの頻用	20%	67%							40%	33%						
職場におけるスタッフの不満の把握	60%	33%							40%	67%						
スタッフへ意見を出させる・傾聴	40%	67%							60%	33%						
顧客対応における細かなミス・モレ	0%	100%				*	*	*	40%	33%						
店舗における標準の遵守	100%	0%	*	*	*				60%	67%						
管理者によるルール遵守の強調	20%	33%							20%	33%						
スタッフからの改善提案や意見	60%	67%							80%	33%						
営業間の感情的対立はない	60%	33%							20%	100%				*		
営業間の意見の対立	40%	33%							40%	33%						
部門間コミュニケーションの促進	100%	67%	*						80%	100%				*		
部門間の感情的な対立	40%	33%							20%	67%						
部門間の意見の違い	60%	67%							60%	67%						
部門間の成果を巡る対立はない	20%	33%							40%	0%		*				
部門間のスケジュールを巡る対立	80%	100%				*			80%	100%				*		
店舗における感情的対立の解決	60%	0%		*					20%	67%						
管理者による意見対立の顕在化と集約	40%	33%							40%	33%						
店舗における本音で話せる雰囲気	20%	33%							20%	33%						
店舗における本音を言わない雰囲気・妥協	20%	67%							20%	67%						
建物・設備の問題点	0%	100%				*	*	*	40%	33%						
建物・設備がよい	20%	33%							40%	0%		*				
立地・環境がよい	40%	0%		*					0%	67%					*	
本部からの支援の獲得(HRM研修含む)	40%	33%							60%	0%		*				
部門間の連携による顧客対応	100%	33%	*						80%	67%						
部門間連携が不十分	60%	67%							60%	67%						
担当外営業スタッフのフォロー	60%	33%							60%	33%						
担当外営業対応が不十分	20%	33%							20%	33%						
管理者による標準化の強調	40%	0%		*					20%	33%						
部門関係による負担の分散	20%	33%							40%	0%		*				
管理者による組織営業の必要性の認識	40%	0%		*					40%	0%		*				
緊急の対応での技術部門の協力	60%	0%		*					20%	67%						
多様な意見からの営業間の学び	40%	33%							40%	33%						
ESのCSへの影響の管理者認識	40%	33%							60%	0%		*				
CS調査への管理者の疑問	40%	67%							40%	67%						
営業職の異動	20%	33%							20%	33%						

※各店舗群において各コードが存在する店舗の比率を表す。すなわち、100%である時はそのコードに関する言及がその店舗群のすべての店舗で見られ0%である時はどの店舗でも言及が無いことを示す。

※N欄の「\*」は対象の店舗群の全てに該当するコード（必要条件:necessary conditions を満たす要因）を示す。

※S欄の「\*」は対象の店舗群の一つ以上に該当し、補集合となる店舗群のどの店舗にも該当しないコード（十分条件:sufficient conditions を満たす要因）を示す。

※NS欄の「\*」はある店舗群の全てに該当し、対となる店舗群のどの店舗にも該当しないコード（必要十分条件:necessary and sufficient conditions を満たす要因）を示す。

※なお、ここにはX社とSDS社の二社の店舗に共通して使われたコードのみを掲載している

図表 64：「部門間の意見の違い」再コーディング

	A店: EC型	B店: eC型	C店: Ec型	D店: EC型	G店: eC型	H店: Ec型	I店: EC型	J店: ec型	合計
部門間の仕事に関する意見の違い	1	1	0	2	0	0	0	1	5
接客における部門間の意見の違い	0	0	0	0	0	1	0	0	1

なお、X社B店（eC型）、D店（EC型）、SDS社J店（ec型）で見られた「部門間の意見の違い」は、A店と同様に店内の営業職者と技術職者のコミュニケーションにおけるものであり、「部門間の仕事に関する意見の違い」を表すと言えよう。そこで、修正した場合のコーディングの状況は上表のようになる。

ここで、顧客満足度が高い5店舗（A店、B店、D店、G店、I店）のうち、I店を除く4店舗で（営業職者と技術職者の店内コミュニケーションにおける）「部門間の仕事に関する意見の違い」が存在した。この「部門間の仕事に関する意見の違い」はX社店舗においてのみ高い顧客満足の必要十分条件とみなせる結果になった。なお、関連する項目として、SDS社の高CS店舗群（G店・I店）の必要十分条件として、訪問時アンケートの「部門間タスク・コンフリクト」として名付けられた項目「直販分社—サービス分社間で協力する際に、仕事について異なる意見を持つことがある。」が高い結果が示されており、高CS店舗群の特徴の一つとして店内における部門間の仕事に関する意見の違いを含めることができよう。

関連するコードとして、X社の高CS店舗群から必要十分条件として抽出された「部門間の連携による顧客対応」があり、その例としては、技術職が営業職に代わって車の整備作業に関する説明を行ったり、劣化が見られる部品に関しては早めに交換するように提案するように営業職に言ったりという具体的な事柄や部門間でお互い助け合うといった抽象的な発言も見られた。

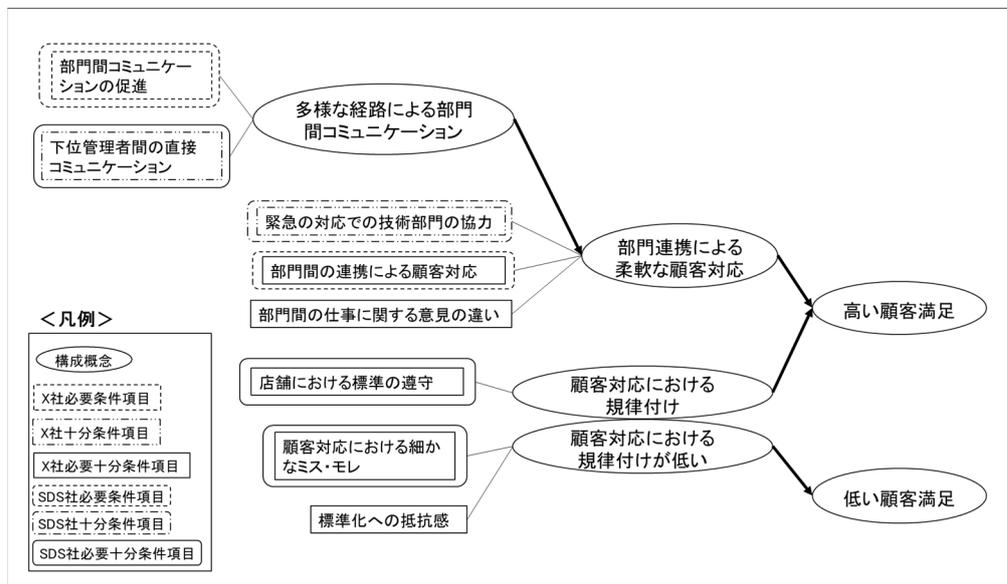
また、関連するコードとして、X社高CS店舗群の十分条件であり、SDS社高CS店舗群の十分条件でもある「緊急の対応での技術部門の協力」がある。これは、急ぎ整備をして欲しいという顧客からの要請を受けた営業職に対し技術職が積極的に協力することを表す。これら「部門間の連携による顧客対応」、「緊急の対応での技術部門の協力」、「部門間の仕事に関する意見の違い」は部門間で議論し協力しながら顧客のニーズに合ったサービスを素早く提供するという意味で、「部門連携による柔軟な顧客対応」という概念を構成するものと考えられよう。

そして、SDS 社の高 CS 店舗群から抽出されたコードの一つに、「下位管理者間の直接コミュニケーション」があり、これは直販分社長とサービス分社長の間の（店長を介さない）直接的なコミュニケーションを表す。この例として、問題が生じた時に分社長間で話し合っ解決策やルールの変更を考えることが挙げられていた。また、二社店舗を統合したコーディング表において、高 CS 店舗群で十分条件ではないが必要条件になっている項目として「部門間コミュニケーションの促進」があった。

これら「部門間コミュニケーションの促進」や「下位管理者間の直接コミュニケーション」は営業部門と技術部門が多様なレベルでコミュニケーションをとりながら協力して顧客に対応している状況と言えよう。このような部門間でコミュニケーションを取りながら相互依存的に働いている状況は、店内での議論における意見の対立や部門間の連携による顧客対応を促進することがあると考えられる。そこで、「部門間コミュニケーションの促進」や「下位管理者間の直接コミュニケーション」の2つを「多様な経路による部門間コミュニケーション」と呼ぶこととし、「部門連携による柔軟な顧客対応」を促すものと考ええる。

以上から、「多様な経路による部門間コミュニケーション」は、高い顧客満足の実現に関わる高 CS 要因としての「部門連携による柔軟な顧客対応」を促す。そして、その充足が顧客満足をもたらしその不足が顧客満足の低下をもたらす一元的 CS 要因として「顧客対応における規律づけ」があると考えられる。

図表 65：顧客満足に影響する要因の関係性



## 【従業員満足（ES）に関して】

下表「両社の各店舗群における必要十分条件」では、高 ES 店舗群から抽出された項目についても、低 ES 店舗(群)から抽出された項目についても、X 社と SDS 社で共通している項目は無かった。

図表 66：二社の各店舗群における必要十分条件（従業員満足に関して）

	X 社店舗（EC 2 店, eC, Ec 各 1 店）	SDS 社店舗（eC, Ec, EC, ec 各 1 店）
高 ES 店舗群	<ul style="list-style-type: none"> <li>・営業職能力の差異:H</li> <li>・店舗における地域市場・競合の分析:H</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ES の CS への影響の管理者認識:H</li> </ul>
低 ES 店舗(群)	<ul style="list-style-type: none"> <li>・営業職間の志向性の差異:H</li> <li>・営業職への求められる能力の提示:H</li> <li>・店長による営業職者コントロール方法の「能力伝達」が高い:Q</li> <li>・店長による営業職者への間接指導の頻用:Q</li> <li>・副店長の営業職者コントロールの「成果目標伝達」「能力伝達」が低い:Q</li> <li>・副店長の営業職者コントロールの「能力底上げ」が高い:Q</li> <li>・職場におけるスタッフの不満の把握:H</li> <li>・店長中心の意思決定:H</li> <li>・管理者によるルール遵守の強調:H</li> <li>・店舗における本音を言わない雰囲気/妥協:H</li> <li>・新規顧客が多い:H</li> <li>・立地/環境がよい:H</li> <li>・仕事負担の減少:H</li> <li>・店舗の市場志向の「トップの競合対応」が高い:Q</li> <li>・その他の「事務職仕事量」が高い:Q</li> <li>・その他の「営業職仕事量」が低い:Q</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・店舗における平準化の不足:H</li> <li>・営業間の感情的対立はない:H</li> </ul>

※X 社店舗は 2019 年の訪問調査に基づく。X 社店舗については低 ES 店舗、低 CS 店舗は 1 店舗のみからの項目抽出となっている。

※H はヒアリングから、Q は店舗訪問時アンケートから示された項目を示す。

X社の高ES店舗群から抽出された項目（営業職能力の差異、店舗における地域市場・競合の分析）とSDS社の高ES店舗群から抽出された項目（ESのCSへの影響の管理者認識）に関しては、類似性を見出すことが難しいものとなった。SDS社の低ES店舗群から抽出された項目である「店舗における平準化の不足」について、X社事例店舗では高ES店舗群でも低ES店舗群でも「店舗における平準化の不足」とコーディングされた発言は無かったが、A店（EC型）ではm副店長が「管理者による平準化の強調」とコーディングされた発言をしており、営業職が技術職の仕事量を見ながら「重整備」と負担の軽い整備作業を入れる量を調整する重要性を指摘していた。「店舗における平準化の不足」は、低ES店舗となる必要条件とは言えないが十分条件ではある。

ここで、二社店舗のコーディング表を統合したデータにより、高ES店舗と低ES店舗の必要条件、十分条件について確認する。統合データからは、高ES店舗群の十分条件として以下の項目が抽出された。なお、必要条件として抽出された項目は無かった。

- ・ 営業職能力の差異
- ・ 部門間の成果を巡る対立はない
- ・ 建物/設備がよい
- ・ 本部からの支援の獲得(HRM研修含む)
- ・ 部門連係による負担の分散
- ・ 管理者による組織営業の必要性の認識
- ・ ESのCSへの影響の管理者認識

ここで、「部門連係による負担の分散」は、X社D店（EC型）とSDS社H店（Ec型）のみに該当していた。H店では事務職者が一部の店頭待ち受け業務を営業職者に代わって行うことで営業職者の負担を減少させることが、D店ではn店長がテクノリーダーであった時期から営業職者に働きかけて技術職者の負担が増えないような配慮を求めている。これらは、業務の負担に関する対応という点で「店舗における平準化」と類似している。そこで、これらの「部門連携による負担の緩和」は高い従業員満足の実現に寄与し、その不足は低い従業員満足の原因となる一元的ES要因に相当すると考えられる。

「建物/設備がよい」「本部からの支援の獲得(HRM研修含む)」「管理者による組織営業の必要性の認識」は、A店のリニューアルおよびD店の移転に関わる。新店舗では、車の入れやすさやスタッフと顧客のコミュニケーションのし易さへ配慮された設計がなされていた。そして、本部が招聘した講師によりそれぞれの店舗で職種合同によりおもてなしに関する研修が実施され、組織営業のためシミュレーションが行われた。

なお、「本部からの支援の獲得(HRM研修含む)」は、H店でもコードされており、「管理者による組織営業の必要性の認識」はI店（EC型）でも見られた。「建物/設備がよい」「本部からの支援の獲得(HRM研修含む)」「管理者による組織営業の必要性の認識」「ESのCS

への影響の「管理者認識」は「本部の支援に基づく組織営業の推進」という概念を構成し、「部門連携による負担の緩和」を促進すると考える。

また、統合データからは、低 ES 店舗群の必要条件（共通項目）として以下の項目が抽出された。なお、高 ES 店舗群で半数未満にのみ該当する項目は（）にその旨を記載している。

- ・ 管理者による顧客志向の強調・確認(高 ES 店舗群では半数未満:5 店中 2 店のみに該当)
- ・ 下位管理者経由のコミュニケーション
- ・ 営業間の感情的対立はない（高 ES 店舗群では半数未満:5 店中 1 店のみに該当）
- ・ 部門間コミュニケーションの促進
- ・ 部門間のスケジュールを巡る対立

そして、低 ES 店舗群の十分条件としては、「立地・環境がよい」のみが抽出された。

低 ES 店舗群で 3 店に共通する必要条件として抽出された「下位管理者経由のコミュニケーション」「部門間コミュニケーションの促進」「部門間のスケジュールを巡る対立」は高 ES 店舗群でも半数以上に見られることから、店舗の属性に関わらず存在する一般的な要因の可能性はある。

低 ES 店舗群の必要条件のうち、高 ES 店舗群では半数未満にしか該当しない項目としては、「管理者による顧客志向の強調・確認」「営業間の感情的対立はない」がある。前者は店舗で問題が生じた際にどのような解決の仕方が顧客にとって最適であるかという視点に立つことであり、たとえば G 店（eC 型）では h 店長から、車の修理代金が高額になる場合にサービス部門から修理を提案するのか、直販部門から買い替えを提案するのかは顧客にとって何がベストかにより判断するように話していると述べていた。また、h 店長はサービス工場に空きがないタイミングで入れられた整備作業について、営業職を窘めつつも取ってしまったものは仕方がないとして技術職に作業するよう指示していた。SDS 社の他の店舗（H 店 Ec 型、J 店 ec 型）でも同様に部門間で生じた問題を顧客の視点から解決していくことが述べられていた。

一方で A 店（EC 型）の h 店長は、

今現在も実行中なんですけれども車を売る以上は車だけ良い車だと言って買う人もいるんですけども、人と人とのつながりで車が売れるんだなと思うんですよ。だからお客様がご来店した時に長い時間話をしてそのお客様の情報をいろいろと収集してそのお客様に合った楽しい話をしながら物を売っていくというようなスタイルをしようねということは心がけていますね

と述べ、営業職が顧客との関係を深めていく重要性を指摘していた。X 社の他の店舗（B 店）でも同様に、顧客との関係を深めていくことが強調されていた。

以上の例はどちらも広い意味で顧客志向と関連していると思われるが、SDS 社店舗で見られた前者を「管理者による顧客志向に基づく部門間の仲裁」、X 社で見られた後者を「管

理者による顧客関係深化の強調」と呼ぶこととする。

また、「営業間の感情的対立はない」という店舗においては、B店のi副店長・m副店長は以下のようなやりとりをしていた。

m副店長：営業スタッフ同士のコミュニケーションというのはどちらともいえないかなど。本音でぶつかり合うということはないんですよね、

i副店長：そうですね、

m副店長：本音でぶつからない事なかれ主義と言うんですかね、あとはめんどくさいからいいやと、

i副店長：そうそうそうそう、

m副店長：という所があるのではい、

i副店長：よく言うと大人しいんですけども、

m副店長：なのでその後の項目の緊張感や感情的対立というのも表向きは当てはまらないかなど、腹に何を持っているかはわからないですけどもというところですね。

このように表立った感情的対立はないものの、やりとりの後半の部分では本音でぶつからない事なかれ主義という言葉が用いられており、後半部分に関しては「店舗における本音を言わない雰囲気・妥協」というコードが重ねてかけられていた。J店k店長へのヒアリングでも同様に、「営業間の感情的対立はない」と「店舗における本音を言わない雰囲気・妥協」というコードが重複しつつ付けられている発言があった。以上のコーディング状況をまとめると下表のようになった。

図表 67：低ES店舗群についてのコーディング修正表

<店舗名>	A店	B店	C店	D店	G店	H店	I店	J店	合計
<店舗類型>	EC								
管理者による顧客志向に基づく部門間の仲裁	0	0	0	0	2	1	0	1	4
管理者による顧客関係深化の強調	1	1	0	0	0	0	0	0	2
営業間の感情的対立はない	0	1	0	1	1	0	0	1	4
店舗における本音を言わない雰囲気・妥協	0	2	0	0	0	1	0	1	4

ここから、「管理者による顧客志向に基づく部門間の仲裁」は、SDS社低ES店舗群必要条件、「営業間の感情的対立はない」は、X社店舗における低ES店舗群としての必要条件でありSDS社店舗の必要十分条件となった。「店舗における本音を言わない雰囲気・妥協」はX社低ES店舗必要十分条件となった。「管理者による顧客関係深化の強調」は、形式的にはX社低ES店舗必要条件と見ることできるが、A店(EC型)にも含まれているため、低ES店舗群に関連付けることは適当ではないと判断した。「営業間の感情的対立はない」に関しても、「店舗における本音を言わない雰囲気・妥協」について述べる際の予防線として語られる場合とそれ以外の文脈で語られる場合には、同じような言葉を用いていたとし



### 6.2.3. 満足度の一致不一致に基づく店舗間比較

X社で不一致店舗群から抽出された項目と SDS社で不一致店舗群から抽出された項目の間では、共通する項目は無かった。やや近い項目としては、X社不一致店舗群から抽出された部門間の感情的な対立と、SDS社で不一致店舗群から抽出された部門間の成果を巡る対立がある。部門間の感情的な対立は、修理整備業務に関して顧客の都合を優先する営業職者と作業の予定を守ろうとする技術職者の対立などに端を発し、営業職者と技術職者の間で言い合いになったり、技術職者が特定の営業職からは仕事を受け他の営業職からは受けないなど人間関係上の問題となっている状態である。部門間の成果を巡る対立は、新車販売業績で評価される直販分社と、アフターサービスの収益で評価されるサービス分社の技術職者との対立である。こういった部門間の対立は、店舗全体として顧客満足を高め、その中での従業員同士の相互作用や従業員と顧客の相互作用によって仕事のやりがいが高まるといった従業員満足と顧客満足の良い循環を妨げる可能性がある。

X社店舗では、2019年においてはEC型2店、eC型1店、Ec型1店という構成であったため、EC型店舗とec型店舗を合わせた一致店舗群の特徴を見ることができなかった。そこで、SDS社のEC型1店とec型1店を合わせた一致店舗群の特徴を確認すると、「スタッフへ細かく叱責しない」「下位管理者への日常的管理の委任」があった。「スタッフへ細かく叱責しない」は、X社A店（EC型）でも言及があったが、D店（EC型）や他の店舗では言及がなかった。よってこの二つのコードは二社店舗の一致店舗群の必要条件ではないが十分条件ではある。

なお、X社で両立型（EC型）店舗群から抽出された項目のうち「営業間の意見の対立」「管理者による意見対立の顕在化と集約」「多様な意見からの営業間の学び」はSDS社では両者不満足型（ec型）店舗から抽出された。つまり、これらの「営業間の意見の対立」「管理者による意見対立の顕在化と集約」「多様な意見からの営業間の学び」は両社店舗計でEC型2店（X社A店、D店）、ec型1店（SDS社J店）で見られ、EC型1店（SDS社I店）で見られず、満足度の不一致が生じている店舗でも見られなかった。よって、「営業間の意見の対立」「管理者による意見対立の顕在化と集約」「多様な意見からの営業間の学び」は2社店舗における一致店舗群の必要条件ではないが十分条件として一致店舗群の特徴に含められよう。

図表 69：二社の各店舗群における必要十分条件（満足度の一致・不一致に関して）

	X 社店舗（EC 2店,eC,Ec 各 1 店）	SDS 社店舗（eC,Ec,EC,ec 各 1 店）
一致 店舗群	N/A	<ul style="list-style-type: none"> <li>・スタッフへ細かく叱責しない:H</li> <li>・下位管理者への日常的管理の委任:H</li> </ul>
両立型 店舗(群)	<ul style="list-style-type: none"> <li>・スタッフによるリーダーシップ:H</li> <li>・スタッフからの改善提案や意見:H</li> <li>・営業間の感情的対立:H</li> <li>・<u>営業間の意見の対立:H</u></li> <li>・<u>管理者による意見対立の顕在化と集約:H</u></li> <li>・本部からの支援の獲得(HRM 研修含む):H</li> <li>・店舗におけるスタッフの動き方見直し:H</li> <li>・<u>多様な意見からの営業間の学び:H</u></li> <li>・営業職者の仕事量が高い:Q</li> <li>・店長の技術職経験あり:Q</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・営業職能力が高い:H</li> <li>・店長による営業職者コントロール方法の「成果叱責」が低い:Q</li> <li>・店長による下位管理者間の直接コミュニケーションの奨励:H</li> <li>・店長による下位管理者からスタッフへのコミュニケーション奨励:H</li> <li>・標準化/改善活動「営業職問題提起」、「技術職問題提起」、「事務職問題提起」が低い:Q</li> <li>・管理者による組織営業の必要性の認識:H</li> <li>・ESCS の悪循環の管理者認識:H</li> <li>・店舗の市場志向の「変化把握遅延」が高い:Q</li> <li>・「建物/設備（の面での有利さ）」が高い:Q</li> </ul>
両者不満 足型店舗	N/A	<ul style="list-style-type: none"> <li>・営業個人要因の「苦手なし」が高い:Q</li> <li>・店長による営業職者コントロールの「成果目標伝達」、「能力底上げ」が低い:Q</li> <li>・店長による技術職者への間接指導の頻用:Q</li> <li>・<u>営業間の意見の対立:H</u></li> <li>・<u>管理者による意見対立の顕在化と集約:H</u></li> <li>・店舗における本音で話せる雰囲気:H</li> <li>・<u>多様な意見からの営業間の学び:H</u></li> <li>・CS 調査への管理者の疑問:H</li> <li>・営業職の異動:H</li> <li>・店舗市場志向の「トップ競合対応」が高い:Q</li> <li>・標準化/改善活動の「方針忘却」が低い:Q</li> <li>・店長の他店舗経験なし:Q</li> </ul>
不一致 店舗群	<ul style="list-style-type: none"> <li>・営業職能力の向上:H</li> <li>・営業職への事前指示・助言（行動）:H</li> <li>・店長からスタッフへの直接下方コミュニケーションの頻用:H</li> <li>・店舗における時間経過による標準忘却:H</li> <li>・部門間の感情的な対立:H</li> <li>・店舗業績の向上:H</li> <li>・部門関連系が不十分:H</li> <li>・技術職者の仕事量が低い:Q</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・店長による営業職者コントロール方法の「成果叱責」が高い:Q</li> <li>・営業職のサービス顧客満足 - 新車成果関連の認識:H</li> <li>・スタッフへ意見を出させる/傾聴:H</li> <li>・店長による観察と方向性の事後修正:H</li> <li>・部門間の成果を巡る対立:H</li> </ul>

※SDS 社では、両立型店舗、両者不満足型店舗は 1 店舗のみからの項目抽出となっている。

※X 社と SDS 社の事例研究で異なる種類の店舗に含まれている項目には波線が引いてある。

「スタッフへ細かく叱責しない」「下位管理者への日常的管理の委任」というコードが付けられたJ店（ec型）k店長の発言としては、

数字的なこと、全体の数字的なことをみな店長さんやっているんで、三分社あるんでうちの営業も中古車も、サービスの数字とかいろんなことを管理するのが店長。あとは責任をとるのも店長の仕事です。で、それぞれマネージャーはその部門のたてた目標であるとか、そういったところにこう近づけていくような、でゴールを見させてあげるようなことが仕事なので、そういう区分分けみたいな。だからあえてその直接部下（スタッフ）に言わないっていうのは数字的なことはね。マネジメントしているマネージャーがいるのに、上から＜こうなの＞っていうのはあんまり言わないようにしている。〔（）内はインタビュアーが補足〕。

という発言がある。なお、この発言全体が「下位管理者への日常的管理の委任」とコーディングされ、後半部分が「スタッフへ細かく叱責しない」とコーディングされている。I店y店長も同様に各分社長（マネージャー）に各分社のスタッフの日常的なマネジメントを任せている旨の説明をしていた。

仕事のことをあんま話すことは、相談を受けたら話すんですけど、こっちからたとえば、はい。だから販売の管理というのも、基本的にはまあ店長いるんですけど、マネージャーにちょっと今は任せてるといっつか、進捗とかはあの一、してもらってるので、はい。僕は極力、はい。あの一は行かないといっつか、そんなことは、はい。

「営業間の意見の対立」「多様な意見からの営業間の学び」としてコードされた発言としてはX社D店（EC型）n店長の

助け合いしながらやっていくんだよという中で、やっぱり多少ようは営業個性があるのでそれは当たり前なんですけれども、逆に言うとその異なる意見というのは要するに俺はだからこういう売り方の方がいいんじゃないかみたいな前向きな意見です、マイナス的なやるやらないとかじゃなくて前向きなこれはこういう形で売ってるよやってみたら、みたいな

という発言があり、X社A店（EC型）h店長は同様に営業職者らの中で学び合うとともに、次のように営業部門とサービス部門の間で切磋琢磨しているということも述べていた。

お客様の来店来たのが遅いから整備ができなくなっちゃうという案件があるわけじゃないですか。（中略）それを何とかしようというメカニックが現れない限りはそのお客様に対してのCSは上がるとは思えないじゃないですか。（中略）日々忙しい中でちゃんと時間管理でできていて1時間も空いてるところはないはずなんですよ、ストール、工場の管理として。その中で1割飛び込みが来るオイル交換をやってくださいブレーキ音がするから見て下さいとか、そんなお客様を対応が全くできないかと言ったらそれはうちは飛び込みのお客様も断ることはほぼないです。それはやっぱり言い合ったりとかお互いがこうしようああしようと切磋しているから、これでお客様の対応ができる。

そして、SDS 社店舗の「営業間の意見の対立」「多様な意見からの営業間の学び」としては、J 店 (ec 型) k 店長の

異動が多いので、たとえばそのうちの良いところでもあり、悪いところでもあるんですけど、各店舗のルールがまあ平準化されていない。(中略) 今ここにいるベテランの意見からすると違うところから来るあの異動があったスタッフだと、*「くいいやそれはちょっとやり方が違いますか」とかそういうのはやっぱりね。大いにありますね。*

*(中略)。簡単にそういう風に言ってもらえる方が、あの井の中の蛙じゃないですけどこれが良いと思っているのがそれがお客さんにとって良いのかどうかもね、自己満足で終わってしまっている部分があったりするかもしれないので、そういうのがどんどん出るのは良いことですし。*

という発言がある。

「管理者による意見対立の顕在化と集約」としてコードされた発言としては、X 社 D 店 n 店長の

*営業職っていうのは多少なりとも個性があるから営業という仕事を選んでるんです。それはそうすると当然ここでもなんですけれども当然そういう人たちの中だけでやっていると言ひ合いとかあるのでそれをぐっとまとめてあげないと*

という発言や、SDS 社 k 顧問の

*J 店 k 店長は営業職に言ってきっちりやらせていくことは苦手。それよりも、意見を聞いてまとめて集約していくタイプ*

という発言がある。

ここで、A 店 (EC 型) では営業間の学びだけではなく部門間の学びについても言及され、部門間の学びも営業間の学びも個人の成功や失敗などの経験を集合的な知識に転換していく共通の作用があることから、「多様な意見からの営業間の学び」、「営業間の意見の対立」と「多様な意見からの部門間の学び」の 3 つから「スタッフ間の経験の共有による学習」という概念を構成することとする。そして、この「スタッフ間の経験の共有による学習」はよりよい顧客対応を可能にし、顧客満足へ好影響を与えられると思われる。ただし、この「スタッフ間の経験の共有による学習」は A 店 (EC 型)、D 店 (EC 型) だけでなく I 店 (ec 型) で見られた。I 店では顧客対応における細かなミス・モレが多いという問題があった。この「スタッフ間の経験の共有による学習」が効果をあげるのは、「顧客対応における規律付け」が高く、多くの顧客が望むような基本的対応がしっかり実行されているような場合に限る可能性がある。ただしこの点に関しては、I 店の 1 事例から断定することは避ける。

以上、「スタッフ間経験共有による学習」というのは、顧客への商談へ備えるにあたって、お互いに議論することで様々なアイデアを出したり客観的に顧客の視点を確認するような

ものであり、それに対して店長は「管理者による意見対立の顕在化と集約」として、そのような議論をまとめることを補佐する役割を果たしていた。こういった方法は、営業職ら自身に顧客へアプローチする方法を考えさせ互いの成功や失敗から学ばせていき、店長はその中で生じた問題に事後的に対応していくという点で、営業職らの自主性や裁量を重視した働き方と言え、「スタッフへ細かく叱責しない」、「下位管理者への日常的管理の委任」とコード付けされた、スタッフが問題に直面した際に必要に応じて助けるような事後的な管理方法に関連していると思われる。そこで、「スタッフへ細かく叱責しない」、「下位管理者への日常的管理の委任」、「管理者による意見対立の顕在化と集約」は「顧客対応におけるスタッフへの裁量の付与」という概念を構成しているものと考えられる。そして、「顧客対応におけるスタッフへの裁量の付与」は従業員と顧客の相互作用の際の態度の表明を促し、満足度の循環関係を加速させたり、「スタッフ間の経験の共有による学習」を促すと考える。「スタッフ間の経験の共有による学習」は「顧客対応における規律付け」に調整された影響を顧客満足にもたらす可能性がある。

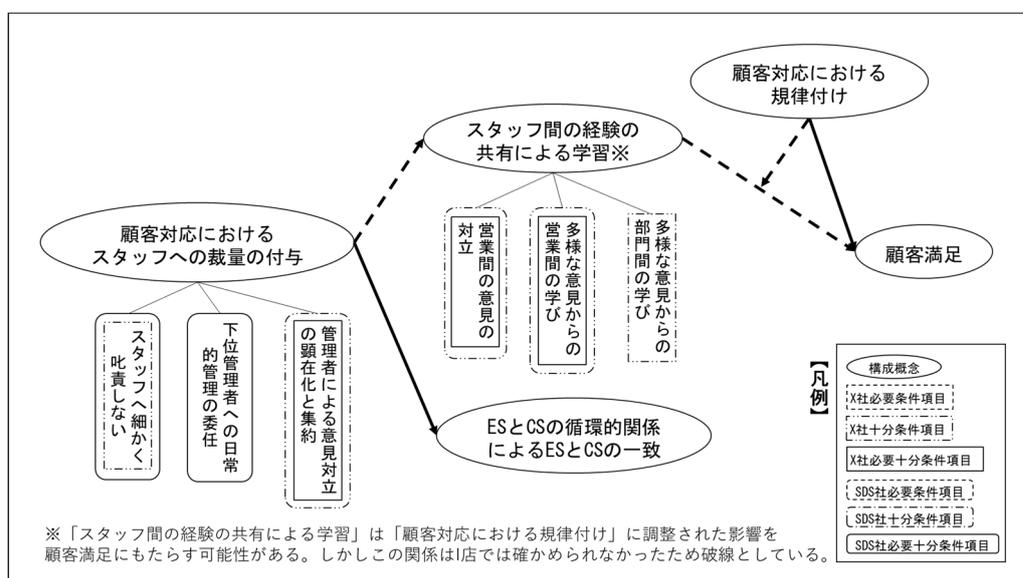
スタッフに裁量が与えられている場合、Normann (1984) がマイクロな循環として指摘したような、従業員満足の高いスタッフが独自の創意工夫により顧客を喜ばせ、満足した顧客の反応から仕事のやりがいが高まるという満足度の循環が生じやすいと思われる。一方で、問題がある対応が行われてしまい顧客からのネガティブなフィードバックを得て悪循環が生じる可能性もあるだろう。そこで、「顧客対応におけるスタッフへの裁量の付与」は従業員満足と顧客満足の循環（好循環・悪循環含む）を強化・加速するものとする。

不一致店舗群（eC型、Ec型）の規定要因に関しては、ESとCSの反比例的・トレードオフが生じるのを促進するような要因は発見されず、ESまたはCSに個別に影響を与える外生的要因が発見され、外生的要因の組合せにより生じているという結果になった。「顧客対応におけるスタッフへの裁量の付与」が限られている、たとえば店長が顧客との商談の進め方に関して事前指示を出すような場合、店長の経験に基づくその対応方法自体は顧客の期待から大きくそれるようなものではないであろう。一方で、そのような指示がある場合、営業職が独自の工夫を行い顧客の期待を超えるような対応を行ったり、対応における失敗と成功から得られる達成感を得ることが難しいであろう。そして、顧客の側にとっても期待を大きく超えるあるいは期待を大きく下回るような対応がなされることが少なくなり、積極的にフィードバック（感謝の言葉や苦情）を行うことは少ないであろう。よって、従業員満足から顧客満足への影響、顧客満足から従業員満足への影響が弱まり、満足度の循環が起こりにくくなる可能性はあろう。一方でそのような裁量の限定は従業員満足と顧客満足のトレードオフを積極的に生じさせるような効果はないものと思われる。

図表 70：一致店舗群に関連する可能性のあるコードの店舗ごとのコーディング状況

<店舗名>	A店	D店	I店	J店	B店	G店	C店	H店
<店舗類型>	EC	EC	EC	ec	eC	eC	Ec	Ec
<b>【顧客対応におけるスタッフへの裁量の付与】計</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
①スタッフへ細かく此責しない	1	0	1	1	0	0	0	0
②管理者による意見対立の顕在化と集約	1	1	0	1	0	0	0	0
③下位管理者への日常的管理の委任	0	0	1	1	0	0	0	0
<b>【スタッフ間の経験の共有による学習】計</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>0</b>	<b>2</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
①営業間の意見の対立	1	1	0	1	0	0	0	0
②多様な意見からの営業間の学び	1	1	0	1	0	0	0	0
③多様な意見からの部門間の学び	1	0	0	0	0	0	0	0
<b>【顧客対応における規律付け】計 ※①-(②+③)</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>-1</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>-2</b>	<b>-1</b>
①店舗における標準の遵守	1	1	1	0	1	1	0	0
②顧客対応における細かなミス・モレ(R)	0	0	0	1	0	0	1	1
③店舗における標準化への抵抗感(R)	0	0	0	0	0	0	1	0

図表 71：顧客対応におけるスタッフへの裁量の付与に関連する項目



## 6.2.4. 不一致事例店の類型別の特徴に関する確認

前節では、不一致店舗の間の共通性は確認されず、eC型店舗とEc型店舗は従業員満足または顧客満足に影響する個別の諸要因の組み合わせから生じることが示唆された。

X社店舗における事例研究では、2019年においてはEC型は2店舗だがEc型とeC型という類型に関してはそれぞれ1店舗のみの事例となり、SDS社店舗についてはeC型、Ec型、EC型、ec型それぞれ1店舗ずつであった。そのため、追試の論理(Yin, 1994)の視点に立つと、4章及び5章では理論の追試を行うことはできたが、複数のeC型店舗、あるいは複数のEc型店舗を観察しそれぞれのタイプの店舗が生まれる要因やプロセスについて事実の追試を行うことができなかつた。そこでここでは、両社の店舗を合わせたデータを用いてeC型、Ec型の店舗に関する分析を行いたい。

図表 72：各コードの eC 型、Ec 型店舗群カバー率

<店舗群名>	eC型店舗群			eC型条件			Ec型店舗群			Ec型条件		
	<含まれる店舗数>	2店中	6店中	N	S	NS	2店中	6店中	N	S	NS	
営業職能力の差異		0%	67%				100%	33%	*			
営業職間の志向性の差異		50%	17%				50%	17%				
管理者による顧客志向の強調・確認		100%	50%	*			50%	67%				
営業職の顧客志向		50%	50%				50%	50%				
営業職の販売志向		50%	33%				50%	33%				
スタッフへ細かく叱責しない		0%	50%				0%	50%				
下位管理者間の直接コミュニケーション		50%	33%				0%	50%				
下位管理者経由のコミュニケーション		100%	67%	*			50%	83%				
未熟な下位管理者		0%	67%				100%	33%	*			
店長からスタッフへの直接下方コミュニケーションの頻用		50%	33%				100%	17%	*			
職場におけるスタッフの不満の把握		100%	33%	*			50%	50%				
スタッフへ意見を出させる・傾聴		50%	50%				100%	33%	*			
顧客対応における細かなミス・モレ		0%	50%				100%	17%	*			
店舗における標準の遵守		100%	50%	*			0%	83%				
管理者によるルール遵守の強調		50%	17%				50%	17%				
スタッフからの改善提案や意見		0%	83%				50%	67%				
営業間の感情的対立はない		100%	33%	*			0%	67%				
営業間の意見の対立		0%	50%				0%	50%				
部門間コミュニケーションの促進		100%	83%	*			50%	100%				
部門間の感情的な対立		100%	17%	*			50%	33%				
部門間の意見の違い		50%	67%				50%	67%				
部門間の成果を巡る対立はない		0%	33%				50%	17%				
部門間のスケジュールを巡る対立		100%	83%	*			100%	83%	*			
店舗における感情的対立の解決		100%	17%	*			0%	50%				
管理者による意見対立の顕在化と集約		0%	50%				0%	50%				
店舗における本音で話せる雰囲気		0%	33%				0%	33%				
店舗における本音を言わない雰囲気・妥協		50%	33%				50%	33%				
建物・設備の問題点		0%	50%				100%	17%	*			
建物・設備がよい		0%	33%				50%	17%				
立地・環境がよい		100%	0%	*	*	*	0%	33%				
本部からの支援の獲得(HRM研修含む)		0%	50%				50%	33%				
部門間の連携による顧客対応		100%	67%	*			50%	83%				
部門間連系が不十分		100%	50%	*			100%	50%	*			
担当外営業スタッフのフォロー		50%	50%				50%	50%				
担当外営業対応が不十分		50%	17%				50%	17%				
管理者による平準化の強調		50%	17%				0%	33%				
部門連係による負担の分散		0%	33%				50%	17%				
管理者による組織営業の必要性の認識		0%	33%				0%	33%				
緊急の対応での技術部門の協力		100%	17%	*			0%	50%				
多様な意見からの営業間の学び		0%	50%				0%	50%				
ESのCSへの影響の管理者認識		0%	50%				50%	33%				
CS調査への管理者の疑問		50%	50%				50%	50%				
営業職の異動		0%	33%				0%	33%				

※各店舗群において各コードが存在する店舗の比率を表す。すなわち、100%である時はそのコードに

関する言及がその店舗群のすべての店舗で見られ0%である時はどの店舗でも言及が無いことを示す。

※N 欄の「\*」は対象の店舗群の全てに該当するコード（必要条件:necessary conditions を満たす項目）を示す。

※S 欄の「\*」は対象の店舗群の一つ以上に該当し、補集合となる店舗群のどの店舗にも該当しないコード（十分条件: sufficient conditions を満たす項目）を示す。

※NS 欄の「\*」はある店舗群の全てに該当し、補集合となる店舗群のどの店舗にも該当しないコード（必要十分条件:necessary and sufficient conditions を満たす項目）を示す。



図表 74：2016年調査時点のX社事例店舗（A～F店）の特徴

2019年訪問時アンケートの項目		関連する2016年調査の項目		A店		B店		C店		D店		E店 (2019訪問対象外)		F店 (2019訪問対象外)	
大分類	中分類	16年時点の満足度: BQ, CQ, I	eC (14年の改修直後CS向上)	eC (前年も同様の傾向)	Ec (前年比ES向上, CS変わらず)	Ec (前年比ES変わらず, CS微増)	EC (前年比ES向上, CS変わらず)	ec (前年からES低下, CS微増)							
①営業個人要因	適応型販売志向	販売志向・顧客志向: 1	顧客志向が高い (会議では販売台数だけでなくCSもよく話す)	販売志向が低い (販売成果が現実でないという不満がある)	顧客志向・販売志向のバランスがよい (CSは高めだが業績はそれほど伸びない)	販売志向が高い (CSは高い目標を設定したいという意識が強い)	N/A (該当データが少なく判断不能)	N/A (該当データが少なく判断不能)	販売志向が高い (CSは高数への意識が大きい) 顧客第一の営業観がある						
②イベント・ロール方法	成果・行動・能力管理	成果管理・プロセス(行動・能力)管理: 1	成果・プロセスどちらも重視	成果・プロセスどちらも重視	成果・プロセスどちらも重視	成果・プロセスどちらも重視	成果・プロセスどちらも重視	成果・プロセスどちらも重視	成果・プロセスどちらも重視	成果・プロセスどちらも重視	成果・プロセスどちらも重視	成果・プロセスどちらも重視	成果・プロセスどちらも重視	成果・プロセスどちらも重視	成果・プロセスどちらも重視
③店舗市場志向	対競合、嗜好把握	市場志向: 1	市場志向が高い (顧客セグメント分析の基礎店用)	N/A (該当データが少なく判断不能)	市場志向はどちらともいえない (技術職経験ある営業が多いがサービスマン意識が低い)	N/A (該当データが少なく判断不能)	N/A (該当データが少なく判断不能)	N/A (該当データが少なく判断不能)	N/A (該当データが少なく判断不能)	N/A (該当データが少なく判断不能)	N/A (該当データが少なく判断不能)	N/A (該当データが少なく判断不能)	N/A (該当データが少なく判断不能)	N/A (該当データが少なく判断不能)	N/A (該当データが少なく判断不能)
④店舗活性化・改善活動	規律づけ ・インシニア ・決定項目 実行: BQ	店舗内会議の進め方等: 1 決定項目実行: BQ	規律づけはどちらともいえない 店長がインシニアチームで店長が司会、細かくルール徹底、決定事項不実行	規律づけは低い 副店長がインシニアチーム (副店長が司会、合意形成難し V.V. 決定事項不実行)	規律づけは高い 店長がインシニアチーム (店長が司会、決定事項の実行)	規律づけはN/A 店長がインシニアチーム (店長が司会、EQ一部未回収)	規律づけは高い スタッフがインシニアチーム (スタッフが司会、解決まで継続、決定事項の実行)								
⑤コンプライアンス	営業間	担当外対応: CQ	平均以上の評価	平均未満の評価	平均未満の評価	平均以上の評価	平均以上の評価	平均以上の評価	平均以上の評価	平均以上の評価	平均以上の評価	平均以上の評価	平均以上の評価	平均以上の評価	平均以上の評価
⑥その他	部門間	全体の歓迎: CQ	平均以上の評価	平均未満の評価	平均未満の評価	平均以上の評価	平均以上の評価	平均以上の評価	平均以上の評価	平均以上の評価	平均以上の評価	平均以上の評価	平均以上の評価	平均以上の評価	平均以上の評価
	環境	立地・客層・設備 等: 1	有利 (建物新しい、入庫容易)	有利 (年々内立地が好転)	普通 (建物古いが顧客が多い)	普通または不利 (建物古いが顧客が多い、入庫難)	普通 (設立後11年、顧客獲得中)	普通 (所待が高いが入庫困難)							
業績	販売台数・営業 担当者数: 1	販売台数/営業 担当者数: 1	中位3分の1 先期から向上	中位3分の1 先期から低下	上位3分の1 先期から向上	上位3分の1 以前から継続傾向	中位3分の1 先期から向上								
上記以外の2016年時の調査結果 及び特記事項: 1			16年時店長は改修以前に他店から異動し、改修後業績のアップに伴って入庫関係が希薄な時期も	07年設立、16年10月に調査協力者(前々店長交代)、18年10月に調査協力者の現店長交代	16年1月に当店前店長から店長へ昇進、前店長が専ら専断	13年に当店の前店長から店長に昇進、販売業績は上位の常連店舗	顧客アンケート回収率は高	13年に当店の前店長から店長に昇格、顧客の認識と営業職の認識のズレの可能性							

※「関連する2016年調査の項目」の列で: I はインタビュー、: CQ はX社で行われている顧客アンケート、: EQ はX社労組の職場アンケートに基づくことを示す。結果の詳細は木田(2017)を参照のこと。

## 【eC型店舗（B店、G店）について】

<コーディング表に基づく二社店舗事例における eC 型店舗群の共通項目（必要条件）>

- ・ 下位管理者経由のコミュニケーション
- ・ 職場におけるスタッフの不満の把握（その他店舗群で半数未満:6店中2店にのみ該当）
- ・ 店舗における標準の遵守
- ・ 営業間の感情的対立はない
- ・ 部門間コミュニケーションの促進
- ・ 部門間の感情的な対立（その他店舗群では半数未満：6店中1店にのみ該当）
- ・ 部門間のスケジュールを巡る対立
- ・ 店舗における感情的対立の解決（その他店舗群では半数未満：6店中1店にのみ該当）
- ・ 立地/環境がよい（必要十分条件:その他店舗群では6店中0店に該当）
- ・ 部門間の連携による顧客対応
- ・ 部門関連系が不十分

※なお、十分条件を満たす項目（eC型店舗群1店舗以上に該当し、その他店舗群6店のいずれでも該当しない）は、「立地/環境がよい」以外には無かった。

<訪問時アンケートに基づく二社店舗事例における eC 型店舗群の必要条件>

- ・ 「成果目標伝達」が高い
- ・ 「営業職者の仕事量」が低い

ただし、B店の「成果目標伝達」は事例店舗全体比でのみ高く、G店の「営業職者の仕事量」はSDS社内比においてのみ低い。

なおSDS社店舗平均の「営業職者の仕事量」は6.3と高い水準にある。また、「成果目標伝達」はC店（Ec型）においてもX社内比で高い傾向にあり、「営業職者の仕事量」もC店においても全体比で低い傾向にあったため、eC型店舗のみが共有し他店は持たない特徴、つまり十分条件に該当する特徴はなかった。

<2016年X社事例店舗研究から>

2016年当時のEc型店舗事例、A店とB店では、コントロール方法については成果とプロセスどちらも重視となっており、必ずしも成果のみを重視したコントロールが行われていたわけではない。また、A店では店頭待ち受け業務の負担、B店では夜勤の負担などが挙げられており必ずしも仕事の負担が少ない状態であったとは言えない。2016年のA店・B店との比較では「成果目標伝達」「営業職者の仕事量」が満足度に及ぼす影響については明らかでない。また、16年時にeC型だったA店は19年時にはEC型となっているが、立地は変化していない。

### <考察>

コーディング表から抽出された立地/環境がよいという点に関して G 店では近隣にダイハツ工業の工場があり、SDS 社はダイハツ工業と資本関係があるわけではないが、工場に勤めている者が買いに来ることがあると述べていた。ただし、具体的な人数や割合は把握していないと述べており、従業員満足や顧客満足への影響は定かではない。

また、B 店では作業中の待ち時間中にモールで買い物ができ、モールへの買い物客にアプローチできるということもあり s 店長は販売業績を伸ばす上で有利だと述べていた。B 店がモール内に立地しているということは、利便性という面で顧客からの高い評価を得やすいと考えられる。一方で t 人事部長は B 店は比較的新しく（開店後 12 年）古くからのなじみ客が少ないためその面では顧客から高い評価を得るのは容易ではないと述べていた。また、16 年の訪問時にはモールの営業時間に合わせ開店時間が長いことに伴うシフトの不規則さや夜勤の存在が従業員満足にネガティブな影響を与えていると思われたが、19 年訪問時には個人シフトから（他店と類似した）チームシフト方式になったことに伴いシフトの不規則さが解消され、残業についても s 店長、i 副店長・m 副店長は残業時間が減少していることから、立地や環境のみにより満足度を説明することは難しいと思われる。

二社店舗を統合したコーディング表や訪問時アンケートの分析結果では、eC 型二店舗の必要条件として複数の項目が示されたが、そこにおいては高 CS 店舗群から抽出された「店舗における標準の遵守」、「部門間コミュニケーションの促進」、「部門間の連携による顧客対応」が含まれ、低 ES 店舗群から抽出された「営業間の感情的対立はない」が含まれていた。また、コーディング表や訪問時アンケートの結果からは eC 型店舗の必要条件だけではなく十分条件も満たす項目は「立地/環境がよい」以外は無かった。よって、eC 型店舗の発生は、個々の店舗の環境要因が関わっている可能性もあるものの、既出の CS 要因と ES 要因の組み合わせから発生しているという説明は誤りとは言えないであろう。

### 【Ec 型店舗（C 店、H 店）について】

<コーディング表に基づく二社店舗事例における Ec 型店舗群の共通項目（必要条件）>

- ・ 営業職能力の差異（その他店舗群では半数未満：6 店中 2 店のみ該当）
- ・ 未熟な下位管理者（その他店舗群では半数未満：6 店中 2 店のみ該当）
- ・ 店長からスタッフへの直接下方コミュニケーションの頻用（その他店舗群では半数未満：6 店中 1 店のみ該当）
- ・ スタッフへ意見を出させる/傾聴（その他店舗群では半数未満：6 店中 2 店のみ該当）
- ・ 顧客対応における細かなミス/モレ（その他店舗群では半数未満：6 店中 1 店のみ該当）
- ・ 部門間のスケジュールを巡る対立
- ・ 建物/設備の問題点（その他店舗群では半数未満：6 店中 1 店のみ該当）

・部門関連系が不十分

<店舗訪問時アンケートに基づく二社店舗事例 Ec 型店舗群の共通項目（必要条件）>

・店舗の市場志向に関する「トップ競合対応」が低い

・コンフリクトに関する「営業間プロセス・コンフリクト」が高い

ただし、「営業間プロセス・コンフリクト」については A 店（EC 型）の X 社内比においても高い傾向にあり、「トップ競合対応」の低さは Ec 型店舗に特有の項目であった。

<2016 年 X 社事例店舗研究から>

2016 年の Ec 型店舗事例、C 店と D 店を見ると、担当以外の営業職者が顧客対応を行う際に、対応が事務的になったり（C 店）、顧客への提案が消極的になる（D 店）などの課題が挙げられていた。これは、「アフターサービス来店客対応」「新車販売活動」といった仕事の負担の配分に関わるという意味で、営業間プロセス・コンフリクトに関わるものと考えることができよう。ただし 16 年の D 店では、担当以外のスタッフの対応は平均以上の顧客評価を受けていた。従って、積極的な提案を行うことは難しくても、担当外対応であっても基本的なやりとりに関しては問題なくできていた可能性がある。

また、H 店と 2016 年の C 店・D 店に共通する項目として、来店客数が多くスタッフの仕事量が多い点が挙げられ、多忙さが顧客対応の質の低下につながった可能性が考えられる。ただし、19 年の C 店では全職種の仕事量が事例店全体との比較で少なく、X 社内においても技術職者の仕事量が少ない回答となっていることから、この事例では顧客満足度の低さは多忙さと関係がない可能性もある。

<考察>

2019 年の Ec 型店舗（C 店、H 店）コーディング表では必要十分条件を満たす、つまりこの 2 店舗で共通し他店舗群ではどの店舗にも該当しない要因はなかった。この 2 店舗で共通し、その他店舗群では 6 店中 1 店のみ該当する項目として以下の 3 点があった。

- ・店長からスタッフへの直接下方コミュニケーションの頻用
- ・顧客対応における細かなミス/モレ
- ・建物/設備の問題点

「店長からスタッフへの直接下方コミュニケーションの頻用」がつけられた具体例としては、以下のやり取りがある。

C 店 k 店長：ようは僕が副店長やってたので、あの時の状態のまま僕がやってるのに決定権がついたという感じなんでね。だからもともと新人が入ってきたら自分のそばに置いてやっていたというのをそのまま今一緒には座ってないですけども直接声をかけたりというのは変わりませんから、それが前の時は結局任せたとそのまま持ってい

くような、なんかここに書いているような経由でという経由で行うということで行うってということも多かったって（前の店長が当時副店長 k 氏経由で営業スタッフに）いうのはありましたからややちょっと違いがあるかなというぐらい。

もともと僕が副店長やっていたので3年ぐらいそのスタイルをそのまま変えていないで店長になっていますからだから前店長がやっていたコミュニケーションがずれてそのまま自分で言ったりで副店長にも言ってねという感じになってもらっているんで。

インタビュアー：以前 k 様が副店長をされていた時代から直接スタッフに話していた？

k 店長：話していたのをやめずにそのまま前僕こういう感じでやっていたからやってねじゃなくて（副店長に任せるのではなく）、そのままどっちもやるみたい。そうするとふたりそれだとちょっと人数が多いのでという感じです。

※（）内はインタビュアーが文脈に基づき加筆

つまり、「店長からスタッフへの直接下方コミュニケーションの頻用」は店舗管理者（店長）が下位管理者を経ず直接、営業職または技術職に行うコミュニケーションであり、店長から営業職への方向性を持つものである。これは、スタッフの管理を下位管理者に任せず自ら行うとすることに関連していると思われる。この背景として C 店・H 店ともに「未熟な下位管理者」というコーディングがなされており、C 店ではまだ副店長が管理業務に慣れていないこと、H 店では k 顧問の言葉を借りると直販分社長が「やや個人主義的であり、t 店長が立ち入らないと回らない部分がある」ということであった。加えて、「営業職能力の差異」としてコーディングされたように両店舗とも若手スタッフが多く店長による指導の必要性が大きいこともある。これらの店舗では、下位管理者やスタッフ個々を指導・育成していく段階にあり、能力の未熟さや管理者の多忙さが顧客対応における細かなミス/モレにつながっている可能性がある。

また「建物・設備の問題」に関しては、t 人事部長は C 店では建物が古く入庫がしづらいことが顧客満足に負の影響を与えている可能性があるとして述べていた。また、H 店では、最近、ナンバーキャッチという、入庫してきた車のナンバーを読み取り顧客情報システムから該当車のユーザー情報を表示するシステムを導入した。これは顧客への的確な対応を助けられると思われるが、k 顧問によれば情報が表示されてから出迎えを行うようになったのでタイミングがわずかに遅れることも見られるという。H 店に関しては設備についてはポジティブな影響とネガティブな影響が併存し、顧客満足を設備面から説明することは難しいと思われる。

なお、「トップの市場志向」に関しては、C 店の k 店長は、

実際には前との比較になるのでなんですけれども実際には自分の中で勉強したりとかいろんなところをしていく時にいろんなところをして行く時にうちのお客さんの市場性とか年齢とかいろんなものをスタッフに言ったり実体験してもらったりするんですけ

れども

と述べ、その後続けて、定期的にルールとして行っているわけではないが、他店の調査や市場調査を行いスタッフと意見交換をしていると説明していた。他の類型に含まれる店舗でも、店舗内でルールを定め定期的に市場分析を行っているという言及はなされなかった。そのため、訪問時アンケートで扱ったトップの市場志向に関しては、ヒアリング内容からは実質的な差異は見いだせなかった。

以上、コーディング表や訪問時アンケートの結果からは Ec 型店舗の必要十分条件だけではなく十分条件も満たす項目は訪問時アンケートの「トップの市場志向が低い」のみであった。しかし、ヒアリングの内容からはトップの市場志向に関して店舗間の差異を見いだせなかった。2 店に共通して顧客対応における規律付けに関する問題があること、H 店において部門連係による負担の分散がされていることなどを踏まえると、Ec 型店舗も、既出の CS 要因と ES 要因の組合せから発生していると考えても差し支えないであろう。

#### 6.2.5. 満足度要因に関するまとめと考察

ここでは、二社の店舗間比較の結果から導き出された構成概念とその関係の全体像を確認したい。

本稿では、eC 型、Ec 型、EC 型、ec 型という満足度の類型が生じる要因として、従業員満足と顧客満足の相互作用のあり方そのものへ影響を与える要因と、従業員満足や顧客満足に影響する個別の要因（従業員満足と顧客満足の相互作用過程を表す因果の体系の外部に位置づけられる要因という意味で外生的要因と名付けた）があるという前提に立った。そして、従業員満足度の高低による店舗群の分類に基づく比較から、外生的要因としての ES 要因（高 ES 要因、低 ES 要因、及び両方の性質を持つ一元的 ES 要因）について考察し、CS 要因に関しても同様の考察を行った。そして、一致店舗群と不一致店舗群の比較により、従業員満足度と顧客満足度の相互作用のあり方に影響する要因、つまり従業員満足と顧客満足の間に比例的・循環的な関係が生じるのを促進したり、反比例的・トレードオフする関係が生じるのを促進する要因について検討を行った。また、ヒアリング内容の解釈に基づきそれらの要因を生じさせる影響要因についても検討した。以下に、満足度に関連する要因と考えられた概念について、概念を構成するコードについての各店舗の該当状況を示す。

図表 75：顧客満足に関連するコードの各店舗コーディング状況

	<店舗名>	A店	D店	I店	B店	G店	C店	H店	J店
	<店舗類型>	EC							
一元的CS要因	<b>【顧客対応における規律付け】計 ※①-(②+③)</b>	1	1	1	1	1	-2	-1	-1
	①店舗における標準の遵守	1	1	1	1	1	0	0	0
	②顧客対応における細かなミス・モレ(R)	0	0	0	0	0	1	1	1
	③店舗における標準化への抵抗感(R)	0	0	0	0	0	1	0	0
高CS要因	<b>【部門連携による柔軟な顧客対応】計</b>	3	2	1	3	2	0	1	1
	①緊急の対応での技術部門の協力	1	0	0	1	1	0	0	0
	②部門間の連携による顧客対応	1	1	1	1	1	0	1	0
	③部門間の仕事に関する意見の違い	1	1	0	1	0	0	0	1
高CS要因への影響要因	<b>【多様な経路による部門間コミュニケーション】計</b>	2	1	2	1	2	1	0	1
	①下位管理者間の直接コミュニケーション	1	0	1	0	1	0	0	0
	②部門間コミュニケーションの促進	1	1	1	1	1	1	0	1

上の顧客満足に関連するコードによる各店舗のコーディング状況をみると、概ね顧客満足を説明できていると思われる。各コードと概念の関係としては、それぞれのコードが類似・同等の機能をもっている場合などは、各店舗において概念に含まれるいずれか1つのコードがあればその概念があるものと判断できるであろうし、2つ以上のコードがそろってこそ概念が成立するという場合もあろう。本事例研究ではケース数の関係上、概念とそれぞれの概念に含まれるコードについて全ての関係を明確化することは難しいが、コーディング表から注意が必要と思われる概念とコードの関係、及び概念間について検討する。

H店、J店では「部門連携による柔軟な顧客対応」に該当するコードがあるが、顧客満足度が低い。これは、一つの解釈としては「部門連携による柔軟な顧客対応」は「顧客対応における規律付け」の低さを覆すほどの影響力の大きさはない可能性を示している。また、J店では「部門間の仕事に関する意見の違い」というコードしか存在しておらず、これが「部門間の連携による顧客対応」や「緊急の対応における技術部門の協力」と結びついていない時は効果がない可能性もある。

C店には高CS要因への影響要因とされている「多様な経路による部門間コミュニケーション」に該当するコード「部門間コミュニケーションの促進」があるが、「部門連携による柔軟な顧客対応」に該当するコードがない。「部門間コミュニケーションの促進」は公式・非公式を含めた異なる部門のスタッフの間でのコミュニケーションを促進するものであったが、下位管理者間での仕事上の問題に関する意思疎通としての「下位管理者間での直接コミュニケーション」の方が、「部門連携による柔軟な顧客対応」へ強く影響するのかもしれない。

図表 76：従業員満足に関連するコードの各店舗コーディング状況

	<店舗名>								
	A店	D店	I店	C店	H店	B店	G店	J店	
	<店舗類型>								
	EC	EC	EC	Ec	Ec	eC	eC	ec	
一元的ES要因	<b>【部門連携による負担緩和】計 ※①+②-③</b>								
	1	1	0	0	1	0	-1	-1	
	①部門連係による負担の分散	0	1	0	0	1	0	0	0
	②管理者による平準化の強調	1	0	0	0	0	0	0	0
③店舗における平準化の不足 (R)	0	0	0	0	0	0	1	1	
一元的ES要因への影響要因	<b>【本部支援に基づく組織営業の推進】計</b>								
	2	3	2	0	3	0	0	0	
	①本部からの支援の獲得(HRM研修含む)	1	1	0	0	1	0	0	0
	②建物・設備がよい	1	0	0	0	1	0	0	0
	③管理者による組織営業の必要性の認識	0	1	1	0	0	0	0	0
④ESのCSへの影響の管理者認識	0	1	1	0	1	0	0	0	
低ES要因	<b>【表層的な店舗内協調】計</b>								
	0	0	0	0	2	1	1	2	
	①店舗における本音を言わない雰囲気・妥協	0	0	0	0	1	1	0	1
②管理者による顧客志向の部門間の仲裁	0	0	0	0	1	0	1	1	

上の「従業員満足に関連するコードによる各店舗のコーディング状況」をみると、概ね従業員満足を説明できていると思われる。ただし、C店に関しては一元的 ES 要因も低 ES 要因も存在しない。C店の従業員満足の高さには、販売成果の高さや成長など他の要因が関わっている可能性がある。I店に関しては、一元的 ES 要因への影響要因としての「本部支援に基づく組織営業の推進」に該当コードがあるが、他には該当コードがない。「本部支援に基づく組織営業の推進」が、「部門連携による負担緩和」だけでなく店舗における一体感など他の要因を経由して従業員満足に結びついている可能性がある。

図表 77：従業員満足と顧客満足の相互作用に関連するコードの各店舗コーディング状況

	<店舗名>								
	A店	D店	I店	J店	B店	G店	C店	H店	
	<店舗類型>								
	EC	EC	EC	ec	eC	eC	Ec	Ec	
ESとCSの循環を強化する要因	<b>【顧客対応におけるスタッフへの裁量の付与】計</b>								
	2	1	2	3	0	0	0	0	
	①スタッフへ細かく叱責しない	1	0	1	1	0	0	0	0
	②管理者による意見対立の顕在化と集約	1	1	0	1	0	0	0	0
③下位管理者への日常的管理の委任	0	0	1	1	0	0	0	0	

上図のように、全ての一致店舗で顧客対応における裁量の付与に関連するコードが存在し、全ての不一致店舗で関連するコードが存在しなかった。なお、B店とC店では、店長が商談に関する事前の指示や助言を与えたり、店舗における意思決定が店長中心で行われているという発言があったが、G店とH店に関しては裁量の付与について肯定的な言及も否定的な言及も見られなかった。

下図は、各店舗における概念についての該当状態を示す。

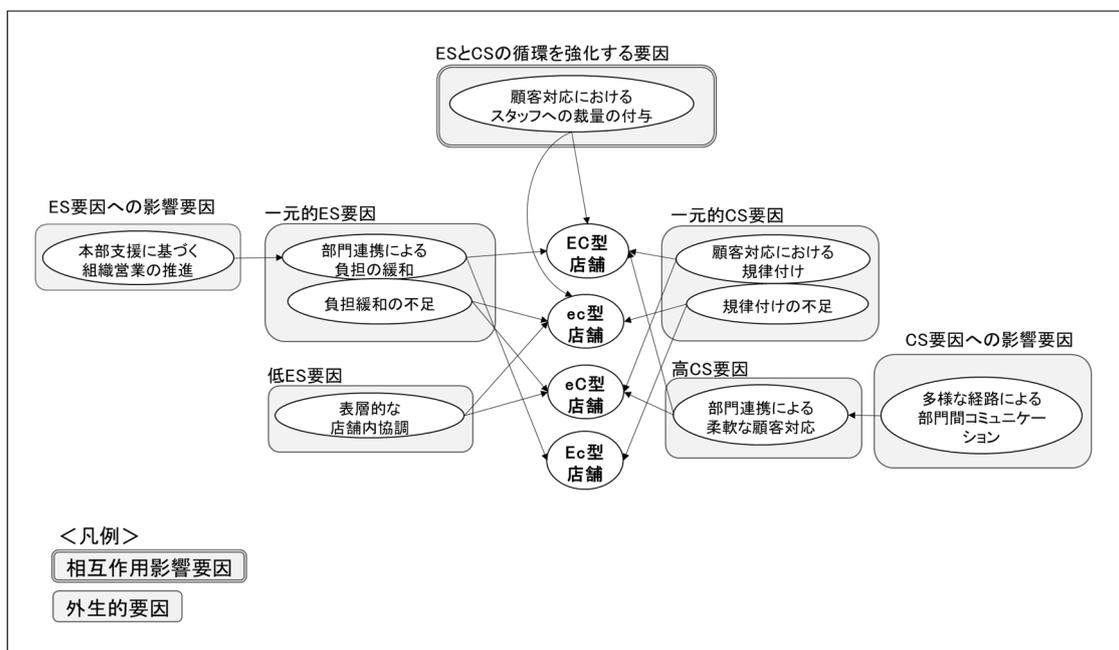
図表 78：二社事例店舗（2019年）における要因の充足状況

カテゴリー	＜店舗名＞	A店	B店	C店	D店	G店	H店	I店	J店
	＜店舗類型＞	EC							
一元的CS要因	顧客対応における規律付け	+	+	-	+	+	-	+	-
高CS要因	部門連携による柔軟な顧客対応	有り	有り	なし	有り	有り	有り	有り	なし (意見の違いのみ有り)
高CS要因への影響要因	多様な経路による部門間コミュニケーション	有り	有り	有り	有り	有り	なし	有り	有り
一元的ES要因	部門連携による負担の緩和	+	N	N	+	-	+	N	-
一元的ES要因への影響要因	本部支援に基づく組織営業の推進	有り	なし	なし	有り	なし	有り	有り	なし
低ES要因	表層的な店舗内協調	なし	有り	なし	なし	有り	なし	なし	有り
従業員満足と顧客満足 の循環を強化する要因	顧客対応におけるスタッフへの裁量の付与	有り	なし	なし	有り	なし	なし	有り	有り

※+：概念に相当するコードが一つ以上有り N：概念・対概念に相当するコードがなし  
 -：対概念（「～の不足」などネガティブなもの）に相当するコードが一つ以上有り  
 ※有り：概念に相当するコード一つ以上あり なし：概念に相当するコードがなし

そして下図は、従業員満足度と顧客満足度による店舗類型に影響する要因（概念）とその関係を表したものである。

図表 79：従業員満足度と顧客満足度による店舗類型を規定する構造



これらの図表においては基本的に、「高CS要因」となっているのは、高CS店舗群から抽出されたものであり、「低ES要因」となっているのは低ES店舗群から抽出されたもの

である。「一元的 CS 要因」や「一元的 ES 要因」となっているのは、その充足は高い顧客満足（あるいは従業員満足）を生じさせ、その不足は低い顧客満足（あるいは従業員満足）を生じさせる。「ES と CS の循環を促す要因」は従業員と顧客の相互作用の過程に影響し、従業員満足の向上が顧客満足を向上させ、さらに従業員満足が高まるといような好循環、あるいは一方の満足度の低下がもう一方の満足度の低下を起すような悪循環といった循環的な関係が生じるのを促進・助長する要因である。

上記図表「従業員満足度と顧客満足度による店舗類型を規定する構造」における各概念は、6.2.2.~6.2.3.において、各店舗群の必要十分条件、必要条件または十分条件となったコードについて意味的関連性を考慮し構成している。概念間の関係はコーディングされた各店舗でのヒアリング内容に基づき判断している。

上の図表においては、一見すると矛盾するような要因もある。たとえば、EC 型店舗の規定要因の一つとして、「顧客対応におけるスタッフへの裁量の付与」がある。「顧客対応における規律づけ」の構成要素には「店舗における標準の遵守」があり、「顧客対応におけるスタッフへの裁量の付与」と矛盾するようにも見える。顧客のニーズや志向性には、ほとんどの顧客に共通していることと、顧客によって異なるものがあると考えられる。たとえば、店舗や備品の清潔さは要求水準の差はあれ誰にとっても好ましいであろうし、約束したタイミングや的確なタイミングで連絡が来ることも多くの顧客にとって望ましいであろう。一方で、車の購入の際にどのように話を進めるのかは、顧客の知識、趣味、家族構成などに合わせて柔軟に変えていくことが必要であろう。ここで、「顧客対応における規律づけ」における「店舗における標準の遵守」は顧客ニーズの共通項に応えるために会社や店舗が決められているルールや方針を守ることであり、「顧客対応におけるスタッフへの裁量の付与」は営業職が個々の顧客とのコミュニケーションの中で独自の創意工夫をしながら最適な対応方法を学んでいくことである。

「顧客対応におけるスタッフへの裁量の付与」は従業員満足と顧客満足の循環的關係が生じるのを促進する作用を持つ。つまり「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。

eC 型、Ec 型という不一致店舗群の規定要因に関しては、ES と CS の反比例的・トレードオフが生じるのを促進するような要因は発見されず、ES または CS に個別に影響を与える外生的要因が発見され、それらの要因の組み合わせにより生じているという結果になった。「顧客対応におけるスタッフへの裁量の付与」が限られている、たとえば店長が顧客との商談の進め方に関して事前指示を出すような場合、店長の経験に基づくその対応方法自体は顧客の期待から大きくそれるようなものではないであろう。一方で、そのような指示がある場合、営業職が独自の工夫を行い顧客の期待を超えるような対応を行ったり、対応における失敗と成功から得られる達成感や顧客の反応を得る機会が少なく、満足度の循環が起

こりにくくなる可能性はあろう。

従業員満足に関連する要因に目を向けると、部門連携による負担緩和が一元的 ES 要素として挙げられ、表層的な店舗内協調が低 ES 要因として挙げられている。このことは、部門間で協力して業務量の時間的偏りを減らす平準化を行ったり、業務量が多い部門の負担を分散させることが従業員満足に対して有効だということを示している。サービス業の特質として、在庫をすることができないということがあり繁忙期と閑散期とが生じやすく、自動車販売整備業界も例外ではない。また、店舗全体として顧客対応を行う中で、スタッフ同士で本音が言えず内面に不満や妥協を抱えている状況は低い従業員満足度の原因となりうる。

顧客満足に関連する要因としては、一元的 CS 要因として「顧客対応における規律づけ」があり、顧客対応の質を担保し顧客満足への直接の影響も与えている。高 CS 要因として、緊急の顧客への対応などを含めた「部門連携による柔軟な顧客対応」があり、「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」により生じている。「多様な経路による部門間コミュニケーション」は、店舗内部部門間の調整のためのコミュニケーションが店長を介してのみ行われるのではなく、店舗内部部門長間の直接コミュニケーションや、各部門のスタッフ間の直接コミュニケーションで行われているような状態を示す。

なお、上記図表「従業員満足度と顧客満足度による店舗類型を規定する構造」においては EC 型店舗の発生に関する要因は 4 個（顧客対応におけるスタッフへの裁量の付与、顧客対応における規律付け、部門連携による柔軟な顧客対応、部門連携による負担緩和）あるのに対して、Ec 型店舗の発生に関する要因は 2 個（顧客対応における規律付けの不足、部門連携による負担緩和）しか描かれていない。その背景としては、高 ES 要因や低 CS 要因が見いだせなかったことがある。上図においては高 ES 要因は示されていないが、このことは個別の店舗において高 ES 要因が存在しなかったことを意味するのではなく、店舗全体の傾向から高 ES 要因として抽出されるものがなかったということであり、低 CS 要因に関しても同様である。また、上図において顧客満足に影響するとされる要因が従業員満足に影響したり、従業員満足に影響するとされる要因が顧客満足に影響する可能性も否定できないが、同様にそのような関係は店舗全体の傾向から見いだせたわけではないため図に記載していない。

加えて、顧客対応におけるスタッフへの裁量の付与はスタッフ間の経験の共有による学習とも関わっている可能性がある。「顧客対応における規律づけ」が高い場合、「顧客対応におけるスタッフへの裁量の付与」が行われることは、顧客の最低限の期待を超えた上でスタッフらが独自の創意工夫を行い付加的な対応がなされることを意味し、顧客満足へ好影響を与える可能性があるが、「顧客対応における規律づけ」が低い場合、「顧客対応におけるスタッフへの裁量の付与」は顧客満足に好影響をもたらさない可能性がある。ただし、上図に

おいては、この関係は描かれていない。その理由としては、スタッフへの裁量の付与があり規律付けが低いという場合の事例が1店舗（J店）しかないこと、スタッフ間の経験の共有による学習の媒介効果と規律付けによる調整効果を入れても説明できる店舗の数が増えるわけではなく、次節で示すように Ec 型不一致から EC 型への移行も部門連携による柔軟な顧客対応で説明できるからである。

以上を総括すると、従業員満足と顧客満足的不一致は、必ずしも従業員満足と顧客満足の間で直接的なトレードオフが生じた結果として生まれた訳ではなく、eC 型の不一致は一元的 ES 要因に関する問題があり低 ES 要因が存在していることと、一元的 CS 要因・高 CS 要因が充足されていることという組合せで生じ、Ec 型の不一致は一元的 ES 要因が充足されており、低 ES 要因が存在しておらず、一元的 CS 要因に関する問題があり高 CS 要因が充足されていないという組合せで生じていた。不一致店舗群として共通した項目が無かったことから、Ec 型店舗と eC 型は大きく異なる属性のものと考えられる。

両立型店舗（EC 型）に関しては、一元的 ES 要因、高 CS 要因、一元的 CS 要因の充足、低 ES 要因がないことの組合せで生じたと理解できるが、ES と CS の循環・比例的関係を促進する要因によって生じたという側面も持つ。両者不満足型店舗（ec 型）に関しては、1 店舗のみの事例しか扱えなかったが、同様に一元的 ES 要因の非充足、一元的 CS 要因の非充足、高 CS 要因が無いこと、ES と CS の循環・比例的関係を促進する要因によって生じたと思われる。

### 6.3. 満足度の不一致の解消（X 社店舗の 2016 年から 19 年の推移に注目して）

以上、6.2 では X 社店舗の 2019 年の訪問時の調査結果と SDS 社店舗（2019 年のみ訪問）の調査結果を合わせて不一致が生じるプロセスについて考察した。ここでは、データ収集の枠組みがやや異なることから 2016 年の X 社の店舗の訪問の結果を組み込んだ分析は行えなかった。それに関連し、6.2 では不一致の発生についてのみ分析を行い、解消過程に関しては分析を行えなかった。そこでここでは、X 社店舗の 2016 年から 19 年の推移を確認して不一致の解消に関する考察を行う。X 社の A 店、D 店でどのような不一致が発生していたのか、それが 6.2. で示された枠組みとどのように関わっているのかを説明する。そして、A 店、D 店においてどのようなプロセスで不一致が解消されたのかを B 店、C 店と対比しつつ確認する。

まず、X 社の店舗の中でも、2016 年から 2019 年に不一致が解消され EC 型となった A 店と D 店に注目する。

2016年のA店訪問時では、eC型の不一致が生じていた。高い顧客満足度の背景として、本部による研修およびw前店長のリーダーシップにより推進されたスタッフ間の協調（営業職の担当外対応）の質の高さや、掃除の徹底など店舗内の規律付けがあり、低い従業員満足度の背景としては、アフターサービス対応のための諸業務（店頭待受等）の負担や帰りづらい雰囲気、新しい営業スタイルへの抵抗感や営業職の異動に伴う人間関係希薄化などがあると示唆された。この際にA店で発生した満足度の不一致は、前節で高CS要因として指摘された「顧客対応における規律付け」や、低ES要因として指摘された「表層的な店舗内協調」の組み合わせとも理解できよう。

2017年4月に就任したh店長は、A店で長く勤め営業職、副店長を経験して店長へ昇進した。このh店長は、本部の研修での学びを「路線は変えずやり方は変える」ような形でA店に定着させていった。また、m副店長と協同し、技術職の作業状況を見ながら月間など中期的な視点で営業職が獲得する整備業務や質・量を調整することを目指した。これは、一元的ES要因としての「部門連携による負担緩和」を推進するような取り組みであったと言える。そして、営業職間や部門間で時に対立しながら意見を交換しサービスの向上に務めた。加えて、スタッフを細かく叱責することは控え、営業スタッフから店長へのコミュニケーションを促進し、必要に応じてサポートを提供した。このようなh店長の取り組みは、「表層的な店舗内協調」としてのスタッフの押し付けられ感を解消する試みとともに、ESとCSの循環を促す要因としての「顧客対応におけるスタッフへの裁量の付与」に関するものであったと言える。

D店では、2016年訪問時にはEc型の不一致が生じていた。高い従業員満足度の背景としては、高い新車販売成果に伴う達成感や報酬への満足感があると考えられた。低い顧客満足度の背景としては、スタッフの担当外対応の不十分さ、部門間の連携の不十分さ（情報共有不足等）があった。顧客対応における規律づけにポジティブあるいはネガティブに関連付けられるような発言はなかった。従業員満足に関しては、前節で指摘された要因との関わりは見いだせないものの、顧客満足が従業員満足に対し低い水準にあったのは高CS要因の「部門連携による柔軟な顧客対応」が不十分な面があったことに関連するものと言える。

2017年4月にD店はかつて店舗の建物があつた場所から近隣にある現在の場所に移転した。移転に伴い導線が変わつたこともあり、移転の数か月前から休日に全職種のスタッフが集まり外部講師も入れて複数回の研修を行った。現店長n氏は2018年10月にD店で副店長から店長へ昇進した。このn店長は前店長のマネジメント方法を踏襲しつつ、部門間のコミュニケーションを促し部門間で連携して顧客への説明を行うなどの取り組みを行っていた。これは一元的CS要因としての「部門連携による柔軟な顧客対応」を高めるような取り組みだと言える。また、2019年2月にD店に異動してきたo副店長は、D店の直近半年間を見た限りでは店舗内で定めた顧客対応のルールが守られないようなことはあまりないと述べており、顧客対応における規律付けも高い可能性がある。

一方でB店やC店では、ES要因やCS要因に関しては大きな変化が見られなかった。ま

た、B 店や C 店の現店長の傾向としては、商談への事前指示・助言、店長中心の意思決定などが示されており、これはスタッフへの裁量の付与が限られ従業員満足と顧客満足の相互作用が限定されていたことが不一致の継続の一因となったと見ることもできよう。

以上から、A 店と D 店で 2016 年に存在していた満足度の不一致は、店舗個別の要因も関係しているものの、前節で提示した CS 要因と ES 要因の組合せによって生じたものと考えられる。そして、eC 型不一致の解消は基本的には低 ES 要因の解消、一元的 ES 要因の向上、ES と CS の循環を促す要因の創出、Ec 型不一致の解消は一元的 CS 要因の向上、高 CS 要因の創出により行われていた。つまり今回扱った X 社店舗の事例では、当然のこととも言えるが満足度の不一致の解消はその原因となった個々の要因へと対応していくような形で行われていた。また、X 社店舗の 2019 年訪問時のデータと SDS 社店舗の分析から出された枠組みが、2016 年の X 社店舗の不一致の発生、2016 年から 2019 年にかけての不一致の解消も説明し得ることが示された。

## 6.4. 事例研究結果と先行研究の関連性

ここでは、本事例研究の結果を先行研究の流れにおいて位置づけたい。まず、1章の文献レビューで扱ったサービス業における従業員満足と顧客満足の関係の研究に関連した本研究の貢献を示し、次に、2章の文献レビューで扱った営業活動の組織論的研究と関連した本研究の貢献を示す。

### 6.4.1. サービス業における従業員満足と顧客満足の関係の研究に関連して

1章での文献レビューでは、従業員満足と顧客満足の関係性について検討した。そこでは、多くの先行研究において従業員満足と顧客満足には正の相関があると示されているものの、両者の満足度の中に相関を見出すことができなかつたという研究や、負の相関があることを示す研究も見られた。従業員満足度と顧客満足度の関連を左右するモデレーターとして、環境要因や研究方法に関わるものが示されている。これらは主に、サービス・マーケティングに関連する研究ということもあり、組織の外部の要因に注目していたものが多かった。そこで、本稿では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おらず、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組織内部に焦点を当てつつ満足度の不一致が生じる過程と要因について考察を行った。

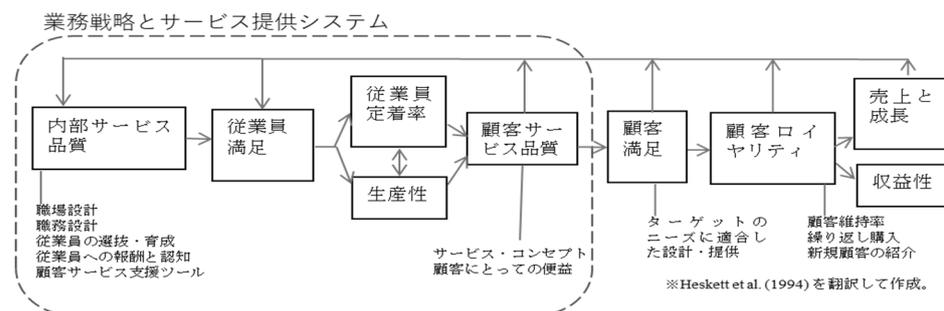
#### 【サービス・プロフィット・チェーンの循環論的・政策論的側面への注目】

従業員満足と顧客満足の関係という問題は Heskett et al. (1994) のサービス・プロフィット・チェーンにより広く打ち出された。ここでは、従業員満足が顧客サービス品質を経て顧客満足に影響を与えること、そして顧客満足、財務成果、企業による従業員への内部サービスの中に循環的な関係があること、従業員満足と顧客満足は鏡のように一致することを提唱した。ここで Heskett et al. (1994) は、業務戦略とサービス提供システムの重要性を指摘している。業務戦略は会社としての方針を明確化し従業員の行動を方向性づけ、サービス提供システムは従業員を支援する役割がある。逆に、業務戦略が不明確・不適切な場合は満足度が高い従業員が顧客に良いサービスを提供しようとしても見当違いの対応を行うこととなり、従業員満足と顧客満足の好循環が生じることは期待できない。加えて、Heskett et al. (2008) はこのような循環的關係を生じさせるには、ターゲット顧客を絞り込み適切なコンセプトのサービスにより顧客や従業員に企業への心理的なオーナーシップを持たせることが必要だと述べている。

ここで、Heskett et al. (1994) が示した従業員満足と顧客満足の好循環というのは、サービス提供において従業員と顧客がコミュニケーションを取る中で、経営者の意図とは無関係に生じる自然発生的な現象としての側面を持つとともに、経営者が戦略の策定や浸透などを通して意図的に促進する現象としての側面を持っているものだと解釈されよう。

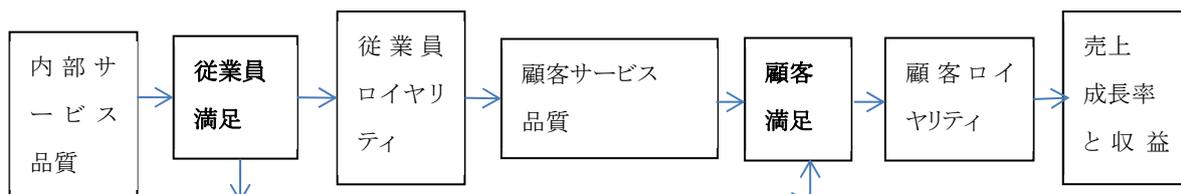
三戸（1971）は、経営学の研究を人、社会、企業はいかにあるべきかという規範論と、現代社会や企業はどのような法則により展開するのかを扱う理論、現代社会において規範となる人や社会、企業のあり方を実現していくためにはどうすればよいのかを扱う政策論の三つからなるものだと述べている。Heskett et al. (1994) におけるサービス・プロフィット・チェーンは、理論としての側面だけでなく、政策論としての側面も持っていたと言える。

図表 1：サービス・プロフィット・チェーンの流れ（再掲）



サービス・プロフィット・チェーンに関しては、その後様々な実証研究がなされた。サービス・プロフィット・チェーンにおける諸関係を広く扱った研究として、Loveman (1998)、鈴木・松岡 (2014)、Hogreve (2017) があるが、これらの研究においては、Heskett et al. (1994) が図示した項目のうち、業務戦略とサービス提供システムの要素を除き、また顧客満足や売上から従業員満足や内部サービスに向かう矢印は省略した形のモデルにより検証がなされていた。たとえば、Loveman (1998) から引用した下図では、Heskett et al. (1994) における業務戦略とサービス提供システムを表す破線の四角や左向きの矢印が省略されている。つまりこれらの研究ではサービス・プロフィット・チェーンという理論が持つ循環論的な要素や、その循環関係が経営者の意図する戦略によって促進されるという政策論的な要素が削ぎ落とされた形で理解されている。このような循環的關係や政策論的な要素は定量研究の土台に載せづらいという背景もあろう。

図表 80：Loveman (1998) によるサービス・プロフィット・チェーンの実証研究モデル



※Loveman (1998) を翻訳して作成,太字化は筆者による。

本事例研究は、Heskett et al. (1994) の後続の実証研究で無視されていた、サービス・プロフィット・チェーンの循環論的、政策論的な側面に焦点を当てた研究と言えよう。そして、Heskett et al. (1994) は、業務戦略とサービス提供システムが、Heskett et al. (2008) はターゲット顧客の絞り込みが従業員満足と顧客満足の循環を促進すると述べていた。これらはどちらかと言えば、個々のサービス提供拠点で行われていることよりも、全社的な戦略策定に関わるものであろう。本事例研究の結果は、これらの全社的な戦略要因が満足度の循環を促進させるということを否定しない。むしろ、サービス提供拠点としての店舗に焦点を充て、顧客対応におけるスタッフへの裁量の付与が満足度の循環を促進するというを示したことで、サービス・プロフィット・チェーンの循環論的、政策論的な側面をよりミクロな視点（あるいはメゾ・レベル）から補足することが本研究の視点と言えよう。本研究は、サービス・マーケティングおよび戦略論の分野で提起された問いに対して、サービス提供拠点としての職場という単位に注目し、マクロとミクロの中間に位置するメゾ・レベルの組織論の視点から答えようとする試みだと言うこともできよう。

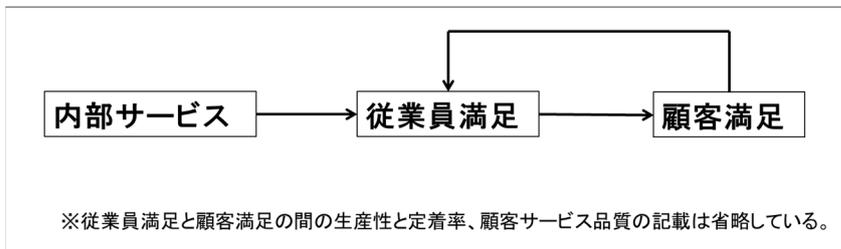
サービス・マネジメント研究においては、従業員に裁量を与えることやエンパワーメントの重要性が以前から指摘されていた。Normann (1984) は従業員と顧客の感情の好循環を生み出している企業は、人間の成長と生産に対する深く根付いた真の信頼をもとにした文化を持ち、監視・規則・マニュアルといった外的規制よりも、価値システムにより高い品質のサービスへ従業員を動機付けることを重視していると述べている。サービスにおける顧客との相互作用の過程を重視し、規則よりも従業員自身の判断に基づく行動を推奨しその動機づけや成長を重視していることから従業員の裁量を重視したアプローチと言える。これは、従業員に裁量を与えることが顧客と従業員の循環的関係を生じさせることを示唆していると言えなくもないであろう。ただし、Normann (1984) の議論は定量的なデータや学術的な事例研究に基づくものというより、実務的考察という側面が強い。また、Normann (1984) はコストカットのためにサービス内容を切り詰めていくことが従業員満足と顧客満足の悪循環を生じさせ得ると述べているが、スタッフへの裁量の付与と悪循環を結びつけて論じた訳ではない。本稿では、従業員満足と顧客満足の好循環と悪循環は相互の満足度に比例的な関係が生じる点では共通しているものと捉えた。複数のサービス提供拠点における店舗管理者やスタッフへのヒアリングに基づき、顧客対応におけるスタッフへの裁量の付与はお互いの態度を言動に反映させる機会を増すことから、従業員に裁量を与えることが従業員満足と顧客満足の好循環、悪循環を含めた循環的関係を強める可能性があることを示したのは本稿の貢献と言えよう。

**【サービス・プロフィット・チェーンと満足度の不一致の発生】**

本稿では、eC型、Ec型といった満足度の不一致の発生に関しては、従業員満足へネガティブな影響を与える要因と、顧客満足へポジティブな影響を与える要因の組合せ、あるいはその逆の組合せから生じること、また、満足度の不一致が生じている店舗ではトップダウンの店舗管理者が存在し、顧客対応におけるスタッフの裁量が限られ従業員満足と顧客満足との相互の影響としての循環関係が弱い可能性が示された。

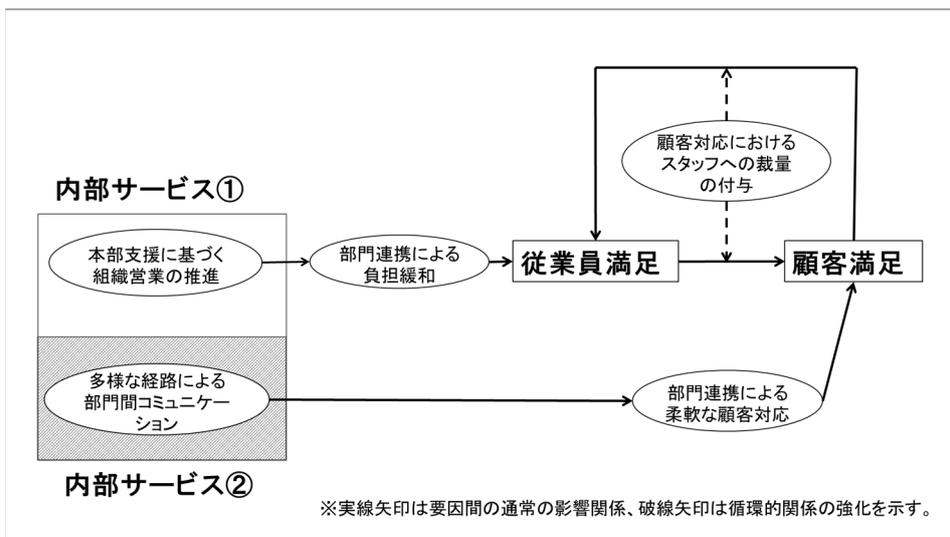
ここで、サービス・プロフィット・チェーンにおける内部サービス、従業員満足、顧客満足の関係は次図のように示せる。すなわち、内部サービスが従業員満足に対し影響し、従業員満足が顧客満足に影響するという関係である。

**図表 81：サービス・プロフィット・チェーンにおける内部サービス、従業員満足、顧客満足の関係**



一方で、本事例研究からは、内部サービスと従業員満足、顧客満足の関係は下図のようなものだと考えられる。

**図表 82：本事例研究における内部サービス、従業員満足、顧客満足の関係**



まず、本研究で示された要因のうち、内部サービスに該当するものを挙げる。なお、Heskett et al. (1994) は内部サービスを企業が従業員に与えるサービスとして定義しており、その例としては職場設計、職務設計、従業員の選抜・育成、従業員への報酬と認知、顧客サービス支援ツールが含まれ、組織文化とそれに影響するリーダーシップが関連しているとされている。本部支援に基づく組織営業の推進は、顧客サービス支援ツールや従業員育成に関わるものとして内部サービスに含められよう。また、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よう。

低 ES 要因として示された表層的な店舗内協調に関しては、内部サービスというよりはその文脈や、逆機能としての結果と言える。内部サービスが、企業が従業員に対して意図的に提供するものである以上、それは経営管理者が従業員や企業にとってポジティブな結果をもたらすと少なくとも予想するものであると考えられる。また、顧客対応におけるスタッフへの裁量の付与や顧客対応における規律付けは、顧客という外部の存在との相互作用におけるものであり、内部サービスとは区別されよう。なお、X 社店舗における満足度不一致の解消過程への考察から示された共有されたリーダーシップは、内部サービスへの影響要因と位置づけられよう。

ここで、内部サービスは2つに分類できると考えられる。まず、内部サービス①として、従業員満足に影響を与える要因（本部支援に基づく組織営業の推進）がある。次に、内部サービス②として、結果的に従業員満足を介さずに顧客満足に影響を与える要因（多様な経路による部門間コミュニケーション）がある。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。

本事例研究では、本部支援に基づく組織営業の推進は一元的 ES 要因への影響要因、多様な経路による部門間コミュニケーションは高 CS 要因への影響要因とされ、eC 型の店舗では本部支援に基づく組織営業の推進が存在せず、多様な経路による部門間コミュニケーションが存在していた。これは、内部サービス①が存在せず、内部サービス②が存在していたことが、eC 型の満足度の不一致を生じさせたと捉えることができる。Heskett (1994) のサービス・プロフィット・チェーンでは内部サービス、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、本稿では事例研究を通して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に分け、満足度の不一致を説明する枠組みを提示したことは貢献と言えよう。本稿では、一元的 CS 要因・高 CS 要因の充足、一元的 ES 要因に関する問題と低 ES 要因の存在から eC 型店舗の発生を説明した。一方で低 CS 要因となる要因や、一元的 CS 要因への影響要因は発見できなかったため、内部サービスと Ec 型不一致の発生の説明は今後の課題と言え

よう。また、内部サービス①、内部サービス②、従業員満足と顧客満足の循環的關係に影響する要因のいずれか2つ以上に当てはまるような性質を持つ要因が存在する可能性も否定はできない。

なお、内部サービスから顧客満足への直接の（従業員満足を介さない）影響については、Hogreve (2017) の定量的研究でも指摘されている。ただし、Hogreve (2017) では、内部サービスが顧客満足に影響するプロセスとして、質の高い内部サービスが顧客の企業に対するブランドイメージを高めると説明されている。本稿の結果は、Hogreve (2017) の説明を否定するものではない。ただし、本事例においては多様な経路による部門間コミュニケーションが従業員満足に与える正の影響（柔軟に仕事を進めることができる点）と負の影響（曖昧性の増加）が相殺されている一方、顧客志向が高い組織では、多様な経路によるコミュニケーションが顧客満足を高めている可能性がある。つまり多様な経路による部門間コミュニケーションは仕事の負担感を増しつつより良いサービス提供をもたらしている可能性があると考えられる。さらに、Hogreve (2017) では従業員満足と顧客満足の循環という視点は明示されていない。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貢献と言えよう。

加えて、X社の4店舗における不一致解消の過程の考察では、本部の介入による組織営業への転換、内部昇進の店長、リーダーシップの共有が、不一致の解消の過程で機能した可能性について言及した。また、A店における満足度の不一致の解消には、従業員への裁量の付与が高まったこと、B店・C店における不一致の継続にはトップダウンなリーダーとしての店長が存在し従業員への裁量の付与が限られていることが一因となつたと示した。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（e.g. Silvestro & Cross 2000；竹田 1997）、不一致の解消過程については先行研究がなく、限られた店舗の事例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よう。

#### 6.4.2. 営業活動の組織論的研究に関連して

##### 【スタッフへの裁量の付与と共有されたリーダーシップ】

X社店舗の満足度の不一致解消の過程の考察からは、スタッフへ共有されたリーダーシップが重要だと示唆された。店長だけでなくスタッフがリーダーシップを発揮し、他のスタッフ間の感情的対立を収めたり、店舗に合った形で部門間の連携を実現することが、従業員満足と顧客満足を両立させていくためのプロセスにおいて有効である可能性が示された。

営業研究においては、小菅・モディグ・オールストレム（2009）は効率性が高く質の高いサービスの提供を目指すリーン・サービスの視点から、顧客接触オペレーションにおける裁量の付与の重要性を指摘していた。本研究では、スタッフへの裁量の付与は従業員満足と顧客満足の良い循環を促す一方で、両者の不満の悪循環を助長してしまう可能性も指摘した。

顧客対応におけるスタッフへの裁量の付与は、管理者がスタッフに対して顧客対応に関する権限を与え細かく口出しせず任せるということを意味している。一方で共有されたリーダーシップ（Shared Leadership）は、「リーダーシップの影響主体が複数のチームメンバーに分散されているチームの状態」（Carson, Tesluk & Marrone 2007, p.1218）である。共有されたリーダーシップは、管理者の行動によって生じることはあるが、あくまでチームの状態・特質を表す。なお、Carson et al. (2007) は Yukl (1989, p.5) の次のようなリーダーシップの定義を引用している。「リーダーシップとは、影響プロセスである。それは、集団や組織の目標決定、目標決定に向けた動機づけを与える行動、集団の維持や文化に関わる影響を含む」。Carson et al. (2007) では、共有されたリーダーシップとはチームにおける影響関係を表すネットワークの複雑性で捉えられるとしている。リーダーシップの集中がある時には、チームにおいて単一・少数の主体が影響力を行使しているため単一または少数のハブしか存在しない単純なネットワークができる。それに対しリーダーシップの共有がなされている状態では、多数のハブが存在する複雑なネットワークとなる。営業活動の研究では注目されてこなかった共有されたリーダーシップの重要性を示したことは本研究の貢献となろう。

#### 【営業活動の革新に関連して】

セールス・マネジメントに関する海外の研究では、適応型販売能力や役割認知などの営業職個人、あるいはリーダーシップなど管理者個人に焦点を当てた研究が多く、倫理的風土の影響の研究などの蓄積はあるものの、営業活動の標準化や営業部門と他部門とのコンフリクトあるいは協働などの職場要因にはあまり焦点が当てられなかった。それに対し国内の営業研究では、営業活動の標準化やルーチン形成の過程に関する研究、コンフリクトが知識創造に与える影響などの研究はなされていたが、本研究では従業員および顧客の双方の満足と標準化やコンフリクトなどの職場要因の関連性を探った。

本研究では顧客対応における規律付けや部門連携による柔軟な顧客対応が顧客満足をもたらすことを示した。これらの要因自体は新規性が高いものではないが、標準化や部門間での協力による組織的な営業活動の有効性について補強するものであった。

より重要な発見としては、従業員満足度に関連する要因に目を向けると、部門連携による負担緩和が一元的 ES 要素として挙げられた。部門連携による負担緩和とは、部門間が

協力して業務量の時間的偏りを減らす平準化を行ったり、業務量が多い部門の負担を分散させることを示す。部門連携による負担の緩和を指摘したことは、国内の営業活動に関する組織論的研究において見られなかった視点と言えよう。これは、従来のような製品の販売自体を主体とする営業活動では販売会社自体にとって深刻な問題になりづらかったためと思われる。つまり、サービス研究の視点で捉えれば、サービス提供における無形性が低い場合、つまりモノを中心としたサービスの場合、在庫により需要変動への対応を行いやすいと言えよう。一方で、製品へのアフターサービスや関連サービスを重要な柱として営業活動を行っていく時は、より無形性が高くなり在庫による需要変動への対応が難しくなる。顧客とのやりとりや修理・整備作業は在庫できず、緊急性が求められる時も少なくないことから、営業担当者や技術担当者が過剰な負担をして対応することも生じよう。そこで、営業組織が高度なサービス化を進める際には、部門連携による負担の分散や平準化はより重要な課題となろう。これは、たとえば販売事業からサブスクリプション事業への転換を行おうとする営業組織にとっての実務的インプリケーションともなろう。また、サービス・マネジメントにおいてサービスの特質として議論されている無形性・変動性・消滅性といった性質（Kotler & Scheff, 1997）を営業組織の研究に関連付けていくべきだと示した点で理論的インプリケーションとも言えよう。

さらには、本研究で営業拠点の現場としての店舗での事例研究により低 ES 要因として、表層的な店舗内協調を示したことも貢献と言えよう。表層的な店舗内協調は、スタッフの間で本音で議論できないような雰囲気、あるいは部門間で生じた対立を顧客のためという形で暫定的に仲裁することを示していた。これは、スタッフが店舗の現状を批判することを含めた根本的な問題提起を行うことを難しくしている可能性があるという点で、心理的安全性が低い状態と見ることもできよう。心理的安全性とは「チームが対人的リスクテイキングにおいて安全であるという共有された信念」を示す（Edmondson, 1999, p.354 を松下ら, 2019, p. 189 が翻訳）。従来の営業研究では心理的安全性は必ずしも注目されてこなかったが、革新的な営業活動を行うにあたって重要な要因となる可能性はあろう。

## 7章 結論と残された課題

### 7.1. 結論：満足度の不一致の発生と解消について

本稿では、Heskett et al. (1994) のサービス・プロフィット・チェーンにより打ち出された、従業員満足と顧客満足的一致という問題に関して、それを支持する研究も多い一方で、従業員満足度と顧客満足度の間の負の相関又は無相関を示す研究もあり、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こなかったことを指摘した。そして、以下のリサーチ・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的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様に関わるのか？
2. 職場における従業員満足と顧客満足的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様に関わるのか？

研究方法としては、自動車販売関連事業を手掛ける X 社および SDS 社の店舗にて比較事例研究を行った。その際は、従業員満足度と顧客満足度の高低による店舗群の分類に基づく比較から、外生的要因としての ES 要因（高 ES 要因、低 ES 要因、及び両方の性質を持つ一元的 ES 要因）について考察し、CS 要因に関しても同様の考察を行った。そして、一致店舗群と不一致店舗群の比較により、従業員満足度と顧客満足度の相互作用のあり方に影響する要因、つまり従業員満足と顧客満足の間で比例的・循環的な関係が生じるのを促進したり、反比例的・トレードオフする関係が生じるのを促進する要因について検討を行った。

二社の店舗の事例研究結果を合わせた考察からは、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。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。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。

従業員満足と顧客満足的不一致の発生について、eC 型の不一致は一元的 ES 要因に関する問題があり低 ES 要因が存在していることと、一元的 CS 要因・高 CS 要因が充足されていることという組合せで生じ、Ec 型の不一致は一元的 ES 要因が充足されており、低 ES 要因が存在しておらず、一元的 CS 要因に関する問題があり高 CS 要因が充足されていないという組合せで生じていた。また、満足度の不一致が存在・継続していた店舗では顧客対応に

におけるスタッフの裁量が限られ、従業員満足と顧客満足の循環関係が弱いと考えられた。

ここから、企業が従業員に対して提供する内部サービスのうちには、従業員満足度を向上させるものと、従業員満足度に結果的に影響せずに顧客満足度を向上させるものの2種類があり、この2つの内部サービスの組み合わせにより従業員満足度と顧客満足度の不一致が生じている可能性があることが示された。

X社店舗における満足度の不一致の解消と継続に関する追跡調査では、店舗において部門間の連携及び営業職間の連携による組織営業が実現されることで不一致が解消される可能性が示された。さらに、組織営業の実現の過程としては、まず本部が研修などの形で店舗に介入し、店内昇進の店長が、店舗のスタッフに共有されたリーダーシップの発生を促すことが有効である可能性が示された。

## 7.2. インプリケーション

### 7.2.1. 学術的インプリケーション

#### 【サービス業における従業員満足と顧客満足の関係の研究に関連して】

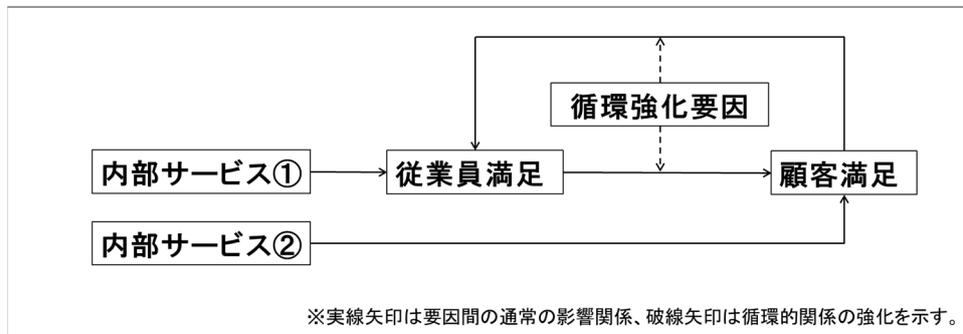
ここでは、6.4.の内容を概観しつつ本事例研究の結果を先行研究の流れにおいて位置づけたい。

もともと、サービス・プロフィット・チェーン (Heskett et al., 1994; Heskett et al. 2008) における従業員満足と顧客満足の循環的關係は、経営者が戦略の策定や浸透などを通して意図的に促進する現象としての側面を持っていた。しかし後続の実証研究では従業員満足から顧客満足への影響のみに焦点が充てられ、サービス・プロフィット・チェーンという理論が持つ循環論的な要素や、その循環關係が経営者の意図する戦略によって促進されるという政策論的な要素が削ぎ落とされた形で扱われていた。このような循環的關係や政策論的な要素は定量研究の土台に載せづらいという背景もあろう。本研究は、サービス提供拠点としての店舗に焦点を充て、顧客対応におけるスタッフへの裁量の付与が満足度の循環を促進するというを示したことで、サービス・プロフィット・チェーンの循環論的、政策論的な側面をよりミクロな視点から補足するものであると言えよう。

また、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 (Silvestro & Cross 2000; 竹田 1997)、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。

より具体的には、本研究は内部サービスと従業員満足、顧客満足に関して、サービス・プロフィット・チェーンで示された関係をより複雑なものとして理解し、満足の不一致の発生のプロセスを説明した。サービス・プロフィット・チェーンでは、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が、本事例研究からは、従業員満足に影響を与えるもの（内部サービス①）と、従業員満足を介さず顧客満足に影響を与えるもの（内部サービス②）があることを示した。そして満足度の不一致の発生を内部サービス①と②の組み合わせから説明した。加えて、従業員満足と顧客満足の循環的關係を強める要因としてスタッフへの裁量の付与があると指摘した。

図表 83：本事例研究における内部サービス、従業員満足、顧客満足の関係（簡易版）



本事例研究で示された結果そのものと先行研究との関連を論じた 6.4.では言及しなかったが、上図のような内部サービスと従業員満足、顧客満足の関係から演繹し、サービス提供拠点における満足度の不一致の発生と継続に関して、以下の表のような命題を示すことができます。

図表 84：内部サービス①・②と循環強化要因、満足度の予想される関係

命題番号	内部サービス① (IS①)	内部サービス② (IS②)	循環強化要因	予想される満足度の類型	時間経過による変化の見込み	変化の見込みの有無に関する理由
1	-	-	低い	ec	安定的	相反する作用や循環的作用がない。
2	+	-	低い	Ec	安定的	相反する作用や循環的作用がない。
3	-	+	低い	eC	安定的	相反する作用や循環的作用がない。
4	-	-	高い	ec	悪化	ESとCSの悪循環が生じ両者の満足度がさらに低下する。
5	+	+	低い	EC	安定的	相反する作用も自己強化的作用もない。
6	+	-	高い	Ec	非安定的	IS①からESへの正の影響と、IS②からCSを通じたESへの間接的な負の影響が相反して作用。 IS①からESを通じたCSへの間接的な正の影響と、IS②からCSへの負の影響が相反して作用。
7	-	+	高い	eC	非安定的	IS①からESへの負の影響と、IS②からCSを通じたESへの間接的な正の影響が相反して作用。 IS①からESを通じたCSへの間接的な負の影響と、IS②からCSへの正の影響が相反して作用。
8	+	+	高い	EC	向上	ESとCSの好循環が生じ両者の満足度がさらに向上する。

※上図において、+は満足度に対し好影響をもたらす状態（高満足要因や一元的満足要因の充足に影響）を示す。-は満足度に対し悪影響をもたらす状態（一元的満足要因に関する問題や低満足要因に影響）を示す。それに対し、顧客対応におけるスタッフへの裁量の付与を例とする循環強化要因は高い/低いという形で表記している。

本事例研究においては、2016年の調査ではデータ収集枠組みが2019年の調査と異なることや、2019年の調査において満足度の不一致が生じており従業員への裁量（循環強化要因）が高いという組合せの店舗が無かったこともあり、全てのパターンを観測できた訳ではない。特に時間経過による変化の見込みについてはさらなる検討が待たれるが、内部サービス①と内部サービス②、従業員への裁量の付与と満足度の関係は論理的には上表の8つの命題として表せよう。ここでは、戦略や環境といった要因、内部サービス①又は内部サービス②の中におけるポジティブな要因とネガティブな要因の混在といった状態は想定しておらず、それらを含めればより複雑な関係となることが予想される。

今後の研究課題について先んじて言及すれば、内部サービス①と内部サービス②、循環強化要因がある時点における満足度のパターン（EC型、eC型、Ec型、ec型）とどう関わり、それが安定的であるか変化するかを検証することがある。より多数の事例や長期の事例により研究を広げていく際には、上表のような関係が示されるのかという視点で事例を選びさらなる研究を続けることが推奨されよう。

#### 【営業活動の組織論的研究に関連して】

顧客対応においてスタッフへ裁量を付与することの重要性は国内の営業研究でも指摘されていた。しかし本研究からは、スタッフへの裁量の付与は満足度の好循環を促す可能性もあれば悪循環を促す可能性もあることが示された。そして、満足度の両立を達成するためには、組織営業の実現プロセスの中で店長がスタッフとリーダーシップを共有することが有効だと示唆した。スタッフへの裁量の付与は、管理者がスタッフに対して顧客対応に関する権限を与え細かく口出しせず任せるということを意味している。一方で共有されたリーダーシップ（Shared Leadership; Carson et al., 2007）は、リーダーシップの影響力を行使する主体が複数のチームメンバーに分散されているチームの状態を表す。

また、一元的ES要因として、部門連携による負担の緩和を指摘したことは、国内の営業活動に関する組織論的研究において見られなかった視点と言えよう。このことは、従来のような製品の販売自体を主体とする営業活動では需要変動による負担が深刻な問題になりづらかったためと思われる。つまり、サービス研究の視点で捉えれば、サービス提供における無形性が低い、モノを中心としたサービスの場合、在庫により需要変動への対応を行いやすいと言えよう。一方で、製品へのアフターサービスや関連サービスを主体に営業

活動を行っていく時は、より無形性が高くなり在庫による需要変動への対応が難しくなる。そこで、営業組織がサービス化を進める際には、平準化などを含めた部門連携による負担の緩和はより重要な課題となると思われ、営業活動の研究をサービス・マネジメント研究と結びつけて理解するべきと述べた。

## 7.2.2. 実務的インプリケーション

前項では、内部サービスには、従業員満足に関わる内部サービス①と、結果的に従業員満足に影響せずに顧客満足に影響する内部サービス②が含まれることを示した。そして内部サービス①の例として、本部支援による組織営業の推進があり、これは部門連携による負担の緩和を通して従業員満足に影響する。内部サービス②の例として、多様な経路による部門間のコミュニケーションがあり、これは部門連携による柔軟な顧客対応を通じて顧客満足に影響する。

従業員の企業に対する態度と顧客の企業に対する態度の類似性を最初期に指摘した Schneider et al. (1980) は、その理由としてサービス提供拠点の現場の従業員は顧客の視点から企業や企業が提供するサービスを見ていると述べていた。たしかにサービス提供現場の従業員が顧客の視点に立っているということはあるだろうが、常に従業員の視点と顧客の視点が重なるとは限らないであろう。企業が従業員に対して提供する内部サービスのうちでも、その種類によって従業員満足と顧客満足に異なる影響を持つ背景としては、従業員が企業に対して持つ期待と顧客が企業に対して持つ期待は関連しつつも、二者の間では重視する事柄に差異があるためだと思われる。たとえば、同じ部門間の連携という事柄にしても、従業員にとっては中長期的な視野で部門間の協力により仕事量を調整し負担を緩和していくことが重要であり、顧客にとってはその場その場で部門間で協力して柔軟な対応が行われることがより重要となるかもしれない。

また、内部サービスの中には従業員満足へポジティブな効果だけでなく結果的にネガティブな効果ももたらし効果が相殺されてしまうものもあろう。たとえば多様な経路による部門間のコミュニケーションを促すことは、素早い意思決定を可能にし、従業員にとっての仕事のしやすさにつながるかもしれないが、一方で誰に何を言えばいいのか、誰の指示に従うのかに関する曖昧性を高めたり、部門間でのトラブルが増えることで仕事におけるストレスを高めてしまうこともある。一方で顧客志向が高い組織においては従業員が部門間のコミュニケーションに関するストレスを感じていても顧客対応に悪影響が無いように振る舞い、結果として柔軟な顧客対応が行われることもあろう。つまり内部サービスの逆機能による効果が合わさった結果として、従業員満足への影響が結果的に相殺されながらも、顧客満足へのポジティブな影響だけは生じる場合も存在すると考えられる。

内部サービスは従業員の活動や従業員が働く場所としての職場の設計を左右していくものであるから、経営管理者としては従業員満足への影響を通して顧客満足に影響すると予

想するであろう。しかし、内部サービスの中には、従業員満足に影響しない（あるいは結果的に低下させる）ものも生じ得る。一方で、そのような内部サービスが、顧客へのより高度なサービスの提供を可能にした場合、顧客満足は向上することになる。そのような状態の時に、従業員満足よりも顧客満足に焦点を充てて組織を管理していた場合（たとえば、顧客に対しては継続的にアンケートを行いリアルタイムで満足度の把握をしているが、従業員へのアンケートや面接はまれにしか行わない場合）には、経営管理者が気づかない間に従業員満足度が大きく低下している可能性もある。逆に顧客満足度が低く従業員満足度が高い状況も生じ得るであろう。そのようなリスクを考えると、経営管理者が様々な内部サービスを行う中で、主に従業員満足に影響を与えるもの、主に顧客満足に影響を与えるものを峻別し、その両方を実施していくことが重要と思われる。その際には、従業員が企業やサービス提供過程に対して抱く期待と顧客が抱く期待のニュアンスを読み解いていくことが必要となるであろう。

また、従業員へ大きな裁量を与えることは、従業員満足度と顧客満足度の好循環を強化する可能性がある一方で、悪循環も強化させてしまうリスクが有る。悪循環が存在する場合、まずはそれぞれの満足度に関連する内部サービスに関わる問題へ対処していくことが必要となろう。特に、店舗における顧客満足度を改善・向上させるには、店舗の顧客対応における規律付けを高める必要がある。サービスの標準の遵守を含む顧客対応における規律付けと従業員への裁量を両立させる方法としては、顧客ニーズにおける共通部分と、個々の顧客ごとに異なるニーズがある部分を把握し、共通部分に対しては標準化により一定以上の水準で対応し、異なるニーズに対しては担当の従業員の裁量に委ねることが必要となろう。

### 7.3. 問題点と今後の研究課題

問題点と今後の課題については、従業員満足度と顧客満足度データの収集について、事例研究結果の一般化可能性、事例店舗における詳細な時系列の把握、財務的パフォーマンスへの影響、自販店舗における技術職者や接客事務者の位置づけなどの点がある。また、特に重要と思われる今後の課題として、本稿で示した内部サービス①と内部サービス②と従業員と顧客の満足の循環強化要因の3点が、満足度の不一致の発生と継続・解消にどう関わるのかという点が挙げられる。

#### (1) 従業員満足度と顧客満足度データの収集・分析について

本研究では、第3章でも記載しているように、X社・SDS社で実施されている調査項目のうち、先行研究における従業員満足度調査の概念や測定項目にできるだけ近いと思われるものを選んで従業員満足度のデータとしたが、それらの調査項目の構成概念妥当性（Yin, 1994）については必ずしも保障されているとは言えないであろう。

また、顧客満足度に関してもX社およびSDS社のデータ提供を受けており、同様の点が懸念される。従業員満足度の調査についてはほぼ全数の調査になっているが顧客満足度に関しては全数調査がなされているわけではない。X社の顧客満足度調査のサンプルがX社の顧客全体の代表として適切であるかは検討を行うことが望ましいであろう。たとえばX社の顧客全体のデモグラフィック構成と、X社の顧客満足度調査のサンプルのデモグラフィック構成の比較を行うべきであると考えられるが、X社（およびSDS社）との交渉上の理由や個人情報保護の観点からその検証を行うことはできなかった。また、先行研究においても共通する事が多い点ではあるが、会社や店舗に対しての好印象ないし悪印象をもつ顧客の回答率の差異がある可能性については検討できていない。リピート客が多い自動車販売店では区別が困難な面もあるが累積的満足と取引ごとの満足、購入時の満足とアフターサービスの満足が異なる可能性があり、これらの点についても検証できていない。

加えて、木田（2017）では満足度の不一致が生じている店舗を選定する際に従業員満足者割合の各店舗の社内順位と顧客大変満足者割合の各店舗の社内順位の差異の大きさを基準とした。これは、店舗毎の従業員満足者割合と店舗毎の顧客満足者割合では分散などが異なり単純に二つの値の差異を計算する事が難しいため、順位に変換して分析を行うという意味があった。一方で社内順位にしてしまうことで店舗間や年度間でどの程度の満足度の差があるのかは見過ごされてしまう面もあり、2019年における調査では各店舗の従業員満足者割合や顧客大変満足者割合が社内平均以上であるかどうかによってEC型、eC型…といった店舗の分類を行った。平均値に近いか大きな差異があるかといった点はこの分類では無視されてしまっている点は問題点と言える。この点は、高ES要因、低ES要因、一元的ES要因といった区分にも関わると考えられ、今後は、満足度を2分法で捉えるのではなく、連続的なものとして扱うか、複数の次元で捉える形で測定・分析すべきであろう。

さらには、従業員満足度または顧客満足度のどちらかが業界での一般的な水準に比べて低いという場合の満足度の不一致と、従業員満足度・顧客満足度どちらも一般的な水準と比べて高いが、それでもなお両者の満足度の中に差異がある場合の満足度の不一致は性質が異なる可能性もあろう。ここで、従業員満足度か顧客満足度のどちらかが低いという問題と、両者の満足度の水準に差異があることを分けて論じることも必要だと考えられる。

## （2）事例研究結果の一般化可能性

Yin（1994）はケース・スタディの質の基準の一つとして、一般化に関する外的妥当性を挙げている。本研究ではX社で6店舗（2016年のみ調査した店舗を含む）、SDS社で4店舗を対象とした研究を行った。その結果がどこまで一般的に適用できるかについては慎重な判断が必要と考える。2016年度のX社店舗の事例と2019年のX社の事例を別のものと考えたと、EC型4件、Ec型4件、eC型4件、ec型2件の事例を扱ったこととなりある程度事実の追試と理論の追試ができていていると考えられる。ただし、2019年の訪問時に限ると、EC型3件、Ec型2件、eC型2件、ec型1件の事例となりec型店舗が1店舗しかないというバランス

の悪い構成となってしまう。

また、従業員満足、顧客満足には多様な要因が関係しているため、各パターンの満足度の店舗が生まれる条件は複数の要因の組み合わせであり、かつ複数の解が存在する可能性が高い。そのため、QCAなどの手法を用いてより多数の店舗の分析を行う、異なる業界や企業で調査を行うなど更なる検討が必要であろう。

加えて、各店舗で複数の人物にヒアリングを行うことでできるだけ分厚い記述を行い読者による他の事例への適用可能性の判断を助けることを意図したが、X社店舗の副店長やSDS社店舗の分社長、スタッフなどは顧客対応を行うことも多く限られた時間（20分～30分程度）の中でヒアリングを行うこととなった。今後は、研究成果をフィードバックしつつ情報提供者の調査協力への動機づけを高めながら研究を継続していく必要がある。

### （3）事例店舗における時系列の把握と継続的なデータ収集

本研究ではEisenhardt (1989) の4～10個という事例数に従い、2019年のX社店舗とSDS社店舗を合わせた計8店舗、そしてX社店舗における2016年から2019年における満足度の不一致の継続・解消についての4件の事例を扱った。これら複数の事例を比較することで満足度に関連する多数の要因の中から重要と思われるものを絞り込みながら検討を行うことができた。

一方で、各事例店舗におけるヒアリングでは、店長交代やその前後の店の变化、本部の研修等、重要な出来事に関しては時期を具体的に特定できたが、一次コードにより把握された店舗組織の状態や管理上の出来事の全てについて正確にいつから始まりいつまで続いていたのかを把握できた訳ではない。それに伴い、要因間の影響関係は時系列だけではなく、論理的な包含関係や情報提供者の解釈と調査者による解釈を合わせて判断することとなった。そして、二社事例店舗の分析からの結論としてのプロセスの把握は基本的に集約された概念間の関係という形で示すに留まった。この点はケース・スタディにおける因果関係の考察に関わる内的妥当性 (Yin, 1994) における本研究の課題と言えよう。

また、ヒアリングは基本的に先行研究に基づく訪問時アンケートの中項目（14項目）に沿った形で行った。事例研究結果の考察の際は、質問に対する回答としてある店舗で挙げられている事柄（具体例や説明）と同じ意味付けを与えられるような事柄が他の種類の店舗では挙げられていないか、つまりより具体的な項目としての一次コードで見た時の充分性にも注目して分析を行った。その前提としては、共通した枠組みへの質問への回答としてある事柄がその店舗で言及されたというのは、そのような事柄がある程度頻繁にその店舗で生じていたり、その店舗の管理者や従業員が日頃から意識しているからではないかという仮定がある。しかし、ある事柄について言及がなかった店舗の情報提供者に対して、後日そのような事柄がその店舗で生じていないかという確認を網羅的に行えた訳ではない。この点は、データ収集と分析を繰り返していく継続的比較分析の観点から見た本研究の問題点とも言えよう。

今後の研究課題の一つとして、より客観的に細かい事項間の時間的関連性をもとにプロセスを考察していくために、単独または少数の事例において定点観測を長期に渡り行うことも考えられる。このような定点観測において継続的比較分析を重ねればより説得的な結論を示すことができると思われる。

#### (4) 従業員満足・顧客満足と販売成果の関連性

本研究においては、従業員満足度と顧客満足度に関しては店舗全体のデータを入手できたが、販売成果に関しては事例店舗のデータのみ収集することとなった。また、事例とした自動車販売業界では顧客の買い替えサイクルが比較的長いため、内部サービス、満足度、販売成果の影響の検討にはより長期の観測が必要となる可能性もある。これらの背景もあり本事例研究では、満足度と販売成果の関連性を明示することはできなかった。この点に関しては、特に実務的インプリケーションを導く上で重要となると思われる、全体的・長期的な販売成果のデータを用いた検証が課題と言えよう。

#### (5) 自販店舗における技術職者や接客事務者の位置づけについて

本研究の対象である自動車販売店舗には、営業職者だけでなく、整備や点検を行う技術職者、多様な業務を担う接客事務職者が勤めている。サービス業やセールス・マネジメント、営業組織に関する研究の枠組みにおいてこれらのスタッフも含めて捉えることが適切であるかは議論の余地があろう。もっとも、接客事務職者についてはあくまで来店客への初期対応や補助的な事務作業を主に行い商談や整備等の受付を主にしている訳ではないが、営業職者と接客事務職者の仕事の線引きは曖昧なこともある。本稿の2.3「営業活動の標準化とエンパワーメント」において、製造業における標準化についての研究の視点からサービス業、営業活動における標準化を捉えており、この視点は技術職者の分析にも有用と思われる。

また、本研究では、各店舗での部門ごとのスタッフの人数が限られることもあり、考察の段階において各店舗の部門ごとの従業員満足を活用することができなかった。今後、多数の会社や店舗を含むサンプルを用いて定量的な分析により本事例研究に関連する仮説を検証するには、従業員全体を対象とした分析と、職種ごとに分けた分析を行うことが望まれよう。

#### (6) 満足度の種類の時間経過による変化

一方で、より積極的な意味での今後の研究が求められる課題として、内部サービス、循環強化要因と満足度の一致、不一致の長期的な関係のさらなる検討がある。本研究では、内部サービスを内部サービス①（従業員満足に影響）と内部サービス②（結果的に従業員満足を経ずに顧客満足へ影響）に分けて捉えた。そして、従業員満足と顧客満足の循環的関係を強化・加速させる循環強化要因の存在も指摘した。前節で8つの命題として述べた

ように、今後の研究課題としては、内部サービス①・内部サービス②・循環強化要因の3つが、時間経過の中での満足度のパターン（EC型、eC型、Ec型、ec型）の安定性や変化とどう関わるのかを検証することがあろう。これによって、満足度の不一致の発生・継続・解消の全体的なプロセスを把握することが求められよう。今回はSDS社店舗については短期間の調査になり、店舗で生じていた満足度の不一致がいつ頃発生しどの程度続いていたのかは検討できていなかったため、SDS社店舗についても長期的な調査を行いX社店舗の長期調査の結果と比較することが必要と考えられる。

## 参考文献

### 【外国語文献】

- Ahearne, M., Mathieu, J. & Rapp, A. (2005). To empower or not to empower your sales force? An empirical examination of the influence of leadership empowerment behavior on customer satisfaction and performance. *Journal of Applied Psychology*, 90(5), 945-955.
- Aldrich, H. & Herker, D. (1977). Boundary spanning roles and organization structure. *Academy of Management Review*, 2(2), 217-230.
- 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), 123-148.
- Andersen, M. K., Svegaard, S. & Ankerstjerne, P. (2015). *Linking customer experience with service employee engagement*. Copenhagen, DK: ISS World Services.
- Anderson, E. & Oliver, R. L. (1987). Perspectives on behavior-based versus outcome-based salesforce control systems. *Journal of Marketing*, 51(4), 76-88.
- Anderson, J. R. (1982). Acquisition of cognitive skill. *Psychological Review*, 89(4), 369-406.
- Banker, R. D., Lee, S. Y., Potter, G. & Srinivasan, D. (1996). Contextual analysis of performance impacts of outcome-based incentive compensation. *Academy of Management Journal*, 39(4), 920-948.
- Banker, R. D. & Mashruwala, R. (2007). The moderating role of competition in the relationship between nonfinancial measures and future financial performance. *Contemporary Accounting Research*, 24(3), 763-793.
- Blind, K. (2013). The impact of standardization and standards on innovation, *Manchester Institute of Innovation Research Nesta Working Paper*. 14,1-33..
- Bowen, D. E., & Lawler, E. E. (1992). The empowerment of service workers: What, why, how and when. *Sloan Management Review*, 33(3), 31-39.
- Bowen, D. E., & Youngdahl, W. E. (1998). "Lean" service: in defense of a production-line approach. *International Journal of Service Industry Management*, 9(3), 207-225.
- Brief, A. (1998). *Attitudes in and around organizations*. Los Angeles, USA: Sage Publications.
- Brown, K. A. & Mitchell, T. R. (1993). Organizational obstacles: Links with financial performance, customer satisfaction, and job satisfaction in a service environment. *Human Relations*, 46(6), 725-757.
- Brown, S. P. & Lam, S. K. (2008). A meta-analysis of relationships linking employee satisfaction to customer responses. *Journal of Retailing*, 84(3), 243-255.

- Carson, J. B., Tesluk, P. E. & Marrone, J. A. (2007). Shared leadership in teams: An investigation of antecedent conditions and performance. *Academy of Management Journal*, 50(5), 1217-1234.
- Challagalla, G. N. & Shervani, T. A. (1996). Dimensions and types of supervisory control: Effects on salesperson performance and satisfaction. *Journal of Marketing*, 60(1), 89-105.
- Churchill Jr, G. A., Ford, N. M. & Walker Jr, O. C. (1974). Measuring the job satisfaction of industrial salesmen. *Journal of Marketing Research*, 11(3), 254-260.
- Drucker, P. F. (1950). *The new Society: The anatomy of industrial order*, New York, USA: Harper & Brothers. (現代経営研究会訳『新しい社会と新しい経営』ダイヤモンド社, 1957年) .
- Drucker, P. F. (1954). *The practice of management*, New York, USA: Harper & Brothers. (野田一夫監訳『現代の経営 (新装版)』上・下, ダイヤモンド社, 1987年) .
- Dubinsky, A. J., Yammarino, F. J., Jolson, M. A. & Spangler, W. D. (1995). Transformational leadership: An initial investigation in sales management. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 15(2), 17-31.
- Dvir, T., Eden, D., Avolio, B. J. & Shamir, B. (2002). Impact of transformational leadership on follower development and performance: A field experiment. *Academy of Management Journal*, 45(4), 735-744.
- Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. *Administrative Science Quarterly*, 44(2), 350-383.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, 14(4), 532-550.
- Evans, K. R., McFarland, R. G., Dietz, B. & Jaramillo, F. (2012). Advancing sales performance research: A focus on five underresearched topic areas. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 32(1), 89-105.
- Farrell, S. & Hakstian, A. R. (2001). Improving salesforce performance: A meta-analytic investigation of the effectiveness and utility of personnel selection procedures and training interventions. *Psychology & Marketing*, 18(3), 281-316.
- Felfe, J. & Heinitz, K. (2010). The impact of consensus and agreement of leadership perceptions on commitment, organizational citizenship behaviour, and customer satisfaction. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 19(3), 279-303.
- Fournier, C., Tanner Jr, J. F., Chonko, L. B. & Manolis, C. (2010). The moderating role of ethical climate on salesperson propensity to leave. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 30(1), 7-22.
- Fulmer B, Gerhart B & Scott K. (2003). Are the 100 best better? An empirical investigation of the relationship between being a “great place to work” and firm performance. *Personnel Psychology*, 56(4), 965-993.

- Gioia, D. A., Corley, K. G. & Hamilton, A. L. (2013). Seeking qualitative rigor in inductive research: Notes on the Gioia methodology. *Organizational Research Methods*, 16(1), 15-31.
- Glick, W. H. & Roberts, K. H. (1984). Hypothesized interdependence, assumed independence. *Academy of Management Review*, 9(4), 722-735.
- Harter, J. K. Schmidt, F. L. & Hayes, T. L. (2002). Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87(2), 268-279.
- Herzberg, F. I. (1968). One more time: How do you motivate employees? *Harvard Business Review*, 46(1), 53-62.
- Heskett, J. L., Jones, O., Loveman, G., W., Sasser, W. E. & Schlesinger, L. A. (1994). Putting the service-profit chain to work, *Harvard Business Review*, 72(2), 105-111.
- Heskett, J. L., Sasser, W. E. & Wheeler, J. (2008). *The ownership quotient: Putting the service profit chain to work for unbeatable competitive advantage*. Boston, USA: Harvard Business Press.  
(川又啓子・諏澤吉彦・福富言・黒岩健一郎訳『OQ（オーナーシップ指数）～サービスプロフィットチェーンによる競争優位の構築～』同友館, 2010年）.
- Hogreve, J., Iseke, A., Derfuss, K. & Eller, T. (2017). The service-profit chain: A meta-analytic test of a comprehensive theoretical framework. *Journal of Marketing*, 81(3), 41-61.
- Holland, J. L. (1976). Vocational preferences. In Marvin, D. D. (Ed.). *Handbook of industrial and organizational psychology* (pp. 521-570). Chicago, USA: Rand Mc-Nally.
- Homburg, C. & Stock, R. M. (2004). The link between salespeople's job satisfaction and customer satisfaction in a business-to-business context: A dyadic analysis. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 32(2), 144-158.
- Homburg, C. & Stock, R. M. (2005). Exploring the conditions under which salesperson work satisfaction can lead to customer satisfaction. *Psychology & Marketing*, 22(5), 393-420.
- Jaramillo, F., Mulki, J. P. & Marshall, G. W. (2005). A meta-analysis of the relationship between organizational commitment and salesperson job performance: 25 years of research. *Journal of Business Research*, 58(6), 705-714.
- Jehn, K. A. (1995). A multimethod examination of the benefits and detriments of intragroup conflict. *Administrative Science Quarterly*, 40(2) 256-282.
- Jehn, K. A. & Mannix, E. A. (2001). The dynamic nature of conflict: A longitudinal study of intragroup conflict and group performance. *Academy of Management Journal*, 44(2), 238-251.
- Jensen, M. C. & Meckling, W. H. (1995). Specific and general knowledge, and organizational structure. *Journal of Applied Corporate Finance*, 8(2), 4-18.
- Keiningham, T. L., Aksoy, L., Cooil, B., Peterson, K. & Vavra, T. G. (2006). A longitudinal examination of the asymmetric impact of employee and customer satisfaction on retail sales. *Managing Service Quality: An International Journal*, 16(5), 442-459.

- Kotler, P., Rackham, N. & Krishnaswamy, S. (2006). Ending the war between sales and marketing. *Harvard Business Review*, 84(7), 68-82.
- Kotler, P. & Scheff, J. (1997). *Standing room only: Strategies for marketing the performing arts*. Boston, USA: Harvard Business Press.
- Koys, D. J. (2001). The effects of employee satisfaction, organizational citizenship behavior, and turnover on organizational effectiveness: A unit-level, longitudinal study. *Personnel Psychology*, 54(1), 101-114.
- Kunin, T. (1955). The construction of a new type of attitude measure. *Personnel Psychology*, 8(1), 65-78.
- Legerstee, T. (2013). Asking employees 'the ultimate question': Developing the employee promotor score. Rotterdam, NLD: Erasmus University Master Thesis.
- Leonard-Barton, D. (1990). A dual methodology for case studies: Synergistic use of a longitudinal single site with replicated multiple sites. *Organization Science*, 1(3), 248-266.
- Levitt, T. (1972). Production-line approach to service. *Harvard Business Review*, 50(5), 41-52.
- Locke, E. A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, 1, 1297-1343.
- Lovelace, K., Shapiro, D. L. & Weingart, L. R. (2001). Maximizing cross-functional new product teams' innovativeness and constraint adherence: A conflict communications perspective. *Academy of Management Journal*, 44(4), 779-793.
- Loveman, G. W. (1998). Employee satisfaction, customer loyalty, and financial performance: An empirical examination of the service profit chain in retail banking. *Journal of Service Research*, 1(1), 18-31.
- Michaels, R. E. & Day, R. L. (1985). Measuring customer orientation of salespeople: A replication with industrial buyers. *Journal of Marketing Research*, 22(4), 443-446.
- Miles, M. B., Huberman, A. M. & Saldaña, J. (2019). *Qualitative data analysis: A methods sourcebook*. (4<sup>th</sup> ed.). Thousand Oaks, USA: Sage Publications.
- Mulki, J., Jaramillo, F. & Locander, W. (2005). Transform or transact? Which leader gets better results? A meta-analysis. *Journal of Business & Leadership: Research, Practice, and Teaching*, 1(1), 85-94.
- Normann, R. (1984). *Service management: Strategy and leadership in service businesses*. Hoboken, USA: Wiley. (近藤隆雄訳『サービス・マネジメント』NTT出版, 1993年) .
- Oliver, R. L. (1997). *Satisfaction: A behavioral perspective on the consumer*. New York, USA: Irwin-McGraw-Hill.
- Ostroff, C. & Harrison, D. A. (1992). The relationship between satisfaction, attitudes, and performance: An organizational level analysis, *Journal of Applied Psychology*, 77(6), 963-974.

- Ryan, A. M., Schmit, M. J. & Johnson, R. (1996). Attitudes and effectiveness: Examining relations at an organizational level. *Personnel Psychology*, 49(4), 853-882.
- Samaraweera, M. & Gelb, B. D. (2015). Formal salesforce controls and revenue production: A meta-analysis. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 35(1), 23-32.
- Schmit, M. J. & Allscheid, S. P. (1995). Employee attitudes and customer satisfaction: Making theoretical and empirical connections. *Personnel Psychology*, 48(3), 521-536.
- Schneider, B. & Bowen, D. E. (1985). Employee and customer perceptions of service in banks: Replication and extension. *Journal of Applied Psychology*, 70(3), 423-433.
- Schneider, B., Ehrhart, M. G., Mayer, D. M., Saltz, J. L. & Niles-Jolly, K. (2005). Understanding organization-customer links in service settings. *Academy of Management Journal*, 48(6), 1017-1032.
- Schneider, B., Parkington, J. J. & Buxton, V. M. (1980). Employee and customer perceptions of service in banks. *Administrative Science Quarterly*, 25(2), 252-267.
- Schwenk, C. R. (1990). Conflict in organizational decision making: An exploratory study of its effects in for-profit and not-for-profit organizations. *Management Science*, 36(4), 436-448.
- Shoemaker, M. E. (1999). Leadership practices in sales managers associated with the self-efficacy, role clarity, and job satisfaction of individual industrial salespeople. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 19(4), 1-19.
- Silvestro, R. & Cross, S. (2000). Applying the service profit chain in a retail environment: Challenging the 'satisfaction mirror'. *International Journal of Service Industries Management*, 11(3), 244-268.
- Spillecke, S. B. & Brettel, M. (2013). The impact of sales management controls on the entrepreneurial orientation of the sales department. *European Management Journal*, 31(4), 410-422.
- Victor, B. & Cullen, J. B. (1988). The organizational bases of ethical work climates. *Administrative Science Quarterly*, 33(1), 101-125.
- Verbeke, W., Dietz, B. & Verwaal, E. (2011). Drivers of sales performance: A contemporary meta-analysis. Have salespeople become knowledge brokers?. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 39(3), 407-428.
- Voss, C., Tsikriktsis, N., Funk, B., Yarrow, D. & Owen, J. (2005). Managerial choice and performance in service management—A comparison of private sector organizations with further education colleges. *Journal of Operations Management*, 23(2), 179-195.
- Walter, F. & Bruch, H. (2008). The positive group affect spiral: A dynamic model of the emergence of positive affective similarity in work groups. *Journal of Organizational Behavior*, 29(2), 239-261.
- Walton, R. E. & Dutton, J. M. (1969). The management of interdepartmental conflict: A model and

- review. *Administrative Science Quarterly*, 14(1), 73-84.
- Weitz, B. A., Sujan, H. & Sujan, M. (1986). Knowledge, motivation, and adaptive behavior: A framework for improving selling effectiveness. *Journal of Marketing*, 50(4), 174-191.
- Whitman, D. S., Van Rooy, D. L., & Viswesvaran, C. (2010). Satisfaction, citizenship behaviors, and performance in work units: A meta-analysis of collective construct relations. *Personnel Psychology*, 63(1), 41-81.
- Wiley, J. W. (1996). Linking survey results to customer satisfaction and business performance. In A. I. Kraut (Ed.), *Organizational surveys: Tools for assessment and change* (pp.330-359). San Francisco, USA: Jossey-Bass.
- Windsperger, J. (2004). Centralization of franchising networks: Evidence from the Austrian franchise sector. *Journal of Business Research*, 57(12), 1361-1369.
- Womack, J. P., Jones, D. T. & Roos, D. (2007). *The machine that changed the world: The story of lean production--Toyota's secret weapon in the global car wars that is now revolutionizing world industry*. New York, USA: Simon and Schuster.
- Yin, R. K. (1984). *Case study research: Design and methods*. Thousand Oaks, USA: Sage Publications.
- Yin, R. K. (1994). *Case study research: Design and methods (2nd ed)*, Thousand Oaks, USA: Sage Publications. (近藤公彦訳『新装版 ケース・スタディの方法』千倉書房, 2011年) .
- Yukl, G. (1989). Managerial leadership: A review of theory and research. *Journal of Management*, 15(2), 251-289.
- Zablah, A. R., Carlson, B. D., Donovan, D. T., Maxham III, J. G. & Brown, T. J. (2016). A cross-lagged test of the association between customer satisfaction and employee job satisfaction in a relational context. *Journal of Applied Psychology*, 101(5), 743-755.

## 【邦語文献】

- 石川淳 (2009). 「変革型リーダーシップが研究開発チームの業績に及ぼす影響: 変革型リーダーシップの正の側面と負の側面」『組織科学』43(2), 97-112.
- 稲水伸行・佐藤秀典 (2018). 「セールス研究の現状と営業研究の課題: 18 のメタ分析論文のレビュー」『一橋ビジネスレビュー』66(3), 20-34.
- 井上達彦 (2014). 『ブラックスワンの経営学: 通説をくつがえした世界最優秀ケーススタディ』東京: 日経 BP 社.
- 上原克仁・大湾秀雄・高橋新吾・都留康 (2013). 「店長は重要か?: 大手自動車販売会社の人事・製品取引データによる計量的事例研究」『一橋大学経済研究』64(3), 204-217.
- 岡本大輔 (2006). 「ホームセンター企業におけるチェーンストア経営」『三田商学研究』49(4), 101-114.

- 奥瀬喜之 (2008). 「顧客満足概念とその測定に関わる研究の系譜」『専修商学論集』(88), 55-59.
- 小野晃典 (2000). 「顧客満足—ブランド選択モデルによる概念整序—」『三田商学研究』42(6), 1-30.
- 狩野紀昭・瀬楽信彦・高橋文夫・辻新一 (1984). 「魅力的品質と当たり前品質」『品質』14(2), 147-156.
- 北居明 (2012). 『学習を促す組織文化—マルチレベル・アプローチによる実証分析—』東京: 有斐閣.
- 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 2016 年度修士論文』.
- 具承桓・小菅竜介・佐藤秀典・松尾隆 (2008). 「ものづくり概念のサービス業への適用」『一橋ビジネスレビュー』56(2), 24-41.
- 小菅竜介 (2011). 「市場志向構築のジレンマ」『東京大学 2010年度博士論文』.
- 小菅竜介・許経明 (2018). 「組織内分業を通じたタッチポイントのデザイン」『Japan Marketing Academy Conference Proceedings』7, 277-284.
- 小菅竜介・モディグ, ニクラス・オールストレム, パール (2009). 「リーン・サービスのロジック」『組織科学』42 (4), 50-61.
- 近藤隆雄 (2003). 「サービス概念の再検討」『経営・情報研究 多摩大学研究紀要』7, 1-15.
- 後藤敬一 (2016). 『三代目社長の挑戦 「してさしあげる幸せ」の実践』東京: 高木書房.
- 佐々木将人・上原渉・福富言・山下裕子・福地宏之 (2013). 「営業組織の活性化要因: 日本企業のマーケティング力調査から」『組織科学』47(2), 37-46.
- 佐藤郁哉 (2008). 『実践 質的データ分析入門』東京: 新曜社.
- 佐藤秀典 (2013). 「ルーチン形成における管理者の認識とパワー」『組織科学』47(2), 47-58.
- 滋賀ダイハツ販売 (株) 企業ホームページ (<https://www.shiga-daihatsu.co.jp/>, 2019 年 11 月 30 日最終アクセス).
- 嶋口充輝 (1984). 『戦略的マーケティングの論理』東京: 誠文堂新光社.
- 白石秀壽 (2013). 「フランチャイズ・システムにおける意思決定権の集権化と分権化」『市場創造研究 研究論文集』2, 13-21.
- 徐恩之 (2012). 「職能横断的なコミュニケーションにおけるコンフリクトのトランスファーの影響」『組織科学』45(3), 22-34.
- 徐恩之・高永才 (2018). 「営業担当者の志向と個人成果: 部門間タスク・コンフリクトの媒介効果」『組織科学』51(3), 87-97.
- 徐彬如 (2009). 「顧客成果の影響要因としての「従業員満足」と「サービス風土」: 先行研究の整理と今後の研究課題」『経済論叢 (京都大学)』183(4), 105-121.

- 鈴木研一・松岡孝介 (2014). 「従業員満足度, 顧客満足度, 財務業績の関係: ホスピタリティ産業における検証」『管理会計学: 日本管理会計学会誌: 経営管理のための総合雑誌』22(1), 3-25.
- 高嶋克義 (2002). 『営業プロセス・イノベーション: 市場志向のコミュニケーション改革』東京: 有斐閣.
- 竹田明弘 (2009). 「ホテルマンにおける職務満足の関連要因」『和歌山大学経済理論』(351), 135-155.
- 田村正紀 (1999). 『機動営業力: スピード時代の市場戦略』東京: 日本経済新聞社.
- 田村正紀 (2006). 『リサーチ・デザイン-経営知識創造の基本技術』東京: 白桃書房.
- 日本経営品質賞委員会・滋賀ダイハツ販売株式会社 (2014) 『2013 年度 経営品質報告書』東京: 日本経営品質賞委員会事務局.
- 筈井俊輔 (2018). 「組織ルーチンと組織学習の関係の変遷」『組織学会大会論文集』7(2), 319-325.
- 濱口桂一郎 (2013). 『若者と労働 「入社」の仕組みから解きほぐす』東京: 中央公論新社.
- 藤森立男 (2010). 『産業・組織心理学-変革のパースペクティブ』東京: 福村出版.
- 藤村和宏 (1997). 「サービス提供組織における顧客満足・職務満足・生産性に関する理論的・実証的考察-分析枠組みとしての「場面」概念の導入とそれによる医療サービスの分析-」『香川大学経済論集』69(4), 51-126.
- 松尾睦 (2002). 『内部競争のマネジメント-営業組織のイノベーション』東京: 白桃書房.
- 松尾睦・細井謙一・吉野有助・楠見孝 (1999). 「営業の手続的知識と業績」『流通研究』2(1), 43-57.
- 松下将章・藤井暢人・土屋佑介・王勝男 (2019). 「心理的安全と創造性のメカニズムに関する研究」『組織学会大会論文集』8(1), 189-195.
- 松葉博雄 (2008). 「経営理念の浸透が顧客と従業員の満足へ及ぼす効果-事例企業調査研究から-」『経営行動科学』21(2), 89-103.
- 三戸公 (1971). 『ドラッカー -自由・社会・管理』東京: 未来社.
- 本下真次・佐藤善信 (2016). 「日本における「営業」と Marketing & Sales との関係」『ビジネス & アカウンティングレビュー= Business & Accounting Review (関西学院大学)』(17), 33-50.
- 山城慶晃 (2018). 「営業における組織能力向上: 組織ルーチンの形成とその移転」『一橋ビジネスレビュー』66(3), 50-61.
- 山城慶晃・稲水伸行・生稲史彦・佐藤秀典 (2018). 「組織ルーチンの横展開」『2018年度組織学会研究発表大会予稿』セクション2302.

## 謝辞

本稿の執筆にあたり、修士課程在籍時からご指導を頂いた横浜国立大学大学院国際社会科学研究院のダニエル・ヘラー先生に心から御礼を申し上げます。ヘラー先生は、度々執筆の相談に丁寧に応じて頂いただけではなく工場などの様々な現場に同行させて頂いたり、国内外の実務家とのコミュニケーションをする場など幅広い学びの機会をご用意下さいました。また、審査員をお務め頂きました高井文子先生、横澤公道先生、山岡徹先生、佐藤秀典先生にも、執筆が遅々として進まず迷走していた中でも辛抱強く前向きなご助言を下さり幾度も助けられました。

学部生の際の指導教員の三戸浩先生には、経営学のみならず幅広く社会や歴史に関心を持つこと、物事を意味付ける視点の重要性を繰り返しお教え頂き、研究を進めていく上での問題意識の醸成は三戸先生の影響によるところが大きいと感じます。加えて、横浜国立大学の学兄・学姉、組織学会・日本経営倫理学会・経営学史学会・サービス学会の先生方からは研究生活において様々な助言・励ましを頂き感謝しています。

多くの実務家の方々のご協力なしには、この研究を進めることは不可能でした。変革が迫られ非常に多忙な自動車販売業界において、快く調査にご協力頂きました滋賀ダイハツ販売株式会社の店舗・本部の皆様、X社の店舗・本部・労働組合の皆様には深く心よりのお礼を申し上げます。この調査結果が顧客や従業員にとってより良い組織づくりを行うにあたって実務家の皆様に多少なりとも役立てば幸いと考えています。

なお、筆者は日本学術振興会特別研究員 DC2 に採用されており、この研究は JSPS 科研費（特別研究員奨励費）18J15342 の助成を受けたものです。援助に対しこの場を借りてお礼申し上げます。

## COI 開示

本稿の内容に関連し、2020年3月現在に筆者が開示すべき COI 関係にある企業などとして、

- ①顧問：なし
- ②株保有・利益：なし
- ③特許使用料：なし
- ④講演料：なし
- ⑤原稿料：なし
- ⑥受託研究・共同研究費：なし
- ⑦奨学寄付金：なし
- ⑧寄付講座所属：なし
- ⑨贈答品などの報酬：なし

## 付 1. 店舗訪問時アンケート

※ここには、X 社店長用のものを添付する。SDS 社店舗版では、店舗における過去からの変化についての項目は省略している。

I. (1)~(3)については該当する番号に○をお付けください。(4)(5)については該当値のご記入をお願いします。

(1)貴社での職務経歴 (※右から選択し○して下さい)	①. 入社時から営業 ②. エンジニア/アドバイザー 経験あり	(2)はじめて店長になった時期	西暦・平成 _____年頃
(3)この店舗も含め、これまでに店長を経験した店舗の数	①. 1 店舗 ②. 2 店舗 ③. 3 店舗 ④. 4 店舗以上	(4)この店舗で店長として着任された時期	西暦・平成 _____年 月頃
(5)このお店の職種ごとの常勤スタッフの人数	営業スタッフ _____名 テクノスタッフ _____名 アシスタント _____名		

II. 貴店の状況に関して以下の点にお答え下さい。問いを読んで当てはまる選択肢に○をお付けください。

1. 貴店の新車営業スタッフの能力や志向性（何を指して仕事をするか）についてお伺い致します。

(1) 苦手意識を持たず、どのようなお客様でも訪問・対応できる。

1. 全員に 該当しない	2. ほぼ誰に も該当せず	3. 半数未満 に該当	4. 約半数 に該当	5. 半数より 多く該当	6. ほぼ全員 に該当	7. 全員に 該当
-----------------	------------------	----------------	---------------	-----------------	----------------	--------------

(2) ある営業のアプローチ（攻め方）がうまくいかない時に容易に別のアプローチに変えることができる。

1. 全員に 該当しない	2. ほぼ誰に も該当せず	3. 半数未満 に該当	4. 約半数 に該当	5. 半数より 多くに該当	6. ほぼ全員 に該当	7. 全員に 該当
-----------------	------------------	----------------	---------------	------------------	----------------	--------------

(3) お客様が自分のニーズについて語ってくれるようにする。

1. 全員に 該当しない	2. ほぼ誰に も該当せず	3. 半数未満 に該当	4. 約半数 に該当	5. 半数より 多くに該当	6. ほぼ全員 に該当	7. 全員に 該当
-----------------	------------------	----------------	---------------	------------------	----------------	--------------

(4) お客様がより良い決定をできるように手助けするためにお客様の意見に異を唱えるのをいとわない。

1.全員に 該当しない	2.ほぼ誰に も該当せず	3.半数未満 に該当	4.約半数 に該当	5.半数より 多くに該当	6.ほぼ全員 に該当	7.全員に 該当
----------------	-----------------	---------------	--------------	-----------------	---------------	-------------

(5) お客様を満足させるというよりむしろ、できるだけ多く販売しようとする。

1.全員に 該当しない	2.ほぼ誰に も該当せず	3.半数未満 に該当	4.約半数 に該当	5.半数より 多くに該当	6.ほぼ全員 に該当	7.全員に 該当
----------------	-----------------	---------------	--------------	-----------------	---------------	-------------

(6) 自社の商品/サービスができるだけ良く思われるように、誇張した説明を行うことがある。

1.全員に 該当しない	2.ほぼ誰に も該当せず	3.半数未満 に該当	4.約半数 に該当	5.半数より 多くに該当	6.ほぼ全員 に該当	7.全員に 該当
----------------	-----------------	---------------	--------------	-----------------	---------------	-------------

(7) このお店のスタッフについて上記項目(1)～(6) (顧客ニーズ対応力・顧客志向・販売志向)のいずれかについて、現店長就任以前(前店長在籍時)と現在との間に顕著な違いがある。※6つの中で一番変化した項目に基づき回答をお選び下さい。特に明確な変化がないと感じる場合1をお選び下さい。

1.全く当て はまらない	2.おおむね当 てはまらない	3.やや当て はまらない	4.どちらと も言えない	5.やや当て はまる	6.おおむね 当てはまる	7.極めて 当てはまる
-----------------	-------------------	-----------------	-----------------	---------------	-----------------	----------------

**2. 店長から新車営業スタッフへのコミュニケーション・指導について伺います。**

(1) 売り上げや台数の目標水準について話している。

┌──────────┴──────────┬──────────┴──────────┬──────────┴──────────┬──────────┴──────────┬──────────┴──────────┬──────────┴──────────┬──────────┴──────────┐  
1.全く行わ 2.ほとんど 3.半年に数 4. 月 1,2 度 5.毎週の 6.週に数回 7.毎日の  
ない 行わない 回は行う 行う ように行う 行う ように行う

(2) 売り上げや台数の達成が不十分の場合に叱責する。

┌──────────┴──────────┬──────────┴──────────┬──────────┴──────────┬──────────┴──────────┬──────────┴──────────┬──────────┴──────────┬──────────┴──────────┐  
1.全く行わ 2.ほとんど 3.半年に 4. 月 1,2 度 5.毎週の 6.週に数回 7.毎日の  
ない 行わない 数回は行う 行う ように行う 行う ように行う

(3) 誘致や販売に関してどのような行動をすればよいかを伝える。

┌──────────┴──────────┬──────────┴──────────┬──────────┴──────────┬──────────┴──────────┬──────────┴──────────┬──────────┴──────────┬──────────┴──────────┐  
1.全く行わ 2.ほとんど 3.半年に数 4. 月 1,2 度 5.毎週の 6.週に数回 7.毎日の  
ない 行わない 回は行う 行う ように行う 行う ように行う

(4) 誘致や販売に向けて行動が不十分・不適切な時に叱責する。

┌──────────┴──────────┬──────────┴──────────┬──────────┴──────────┬──────────┴──────────┬──────────┴──────────┬──────────┴──────────┬──────────┴──────────┐  
1.全く行わ 2.ほとんど 3.半年に数 4. 月 1,2 度 5.毎週の 6.週に数回 7.毎日の  
ない 行わない 回は行う 行う ように行う 行う ように行う

(5) 営業スタッフとしてどのような能力を伸ばすべきか明確なイメージを伝える。

┌──────────┴──────────┬──────────┴──────────┬──────────┴──────────┬──────────┴──────────┬──────────┴──────────┬──────────┴──────────┬──────────┴──────────┐  
1.全く行わ 2.ほとんど 3.半年に数 4. 月 1,2 度 5.毎週の 6.週に数回 7.毎日の  
ない 行わない 回は行う 行う ように行う 行う ように行う

(6) 能力が不十分な場合、能力向上のための練習をさせたり個別の指導をする。

┌──────────┴──────────┬──────────┴──────────┬──────────┴──────────┬──────────┴──────────┬──────────┴──────────┬──────────┴──────────┬──────────┴──────────┐  
1.全く行わ 2.ほとんど 3.半年に数 4. 月 1,2 度 5.毎週の 6.週に数回 7.毎日の  
ない 行わない 回は行う 行う ように行う 行う ように行う

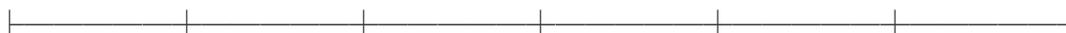
(7)店長が営業スタッフとコミュニケーション(公式・非公式ともに含め)を取る際の経路について、以下のどの方法をとることが多いでしょうか。よく使うものから順にお答え下さい。

- A. 営業スタッフとのコミュニケーションは、副店長や他の管理補佐者(プレイングマネージャー等)を経由して行う。
  - B. 営業スタッフとのコミュニケーションは、(副店長や他の管理補佐者を經由せず)営業スタッフに直接話す。
  - C. 営業スタッフとのコミュニケーションは、副店長らと営業スタッフへ同時に(集まって)行う。
- 一番目に多い方法： \_\_\_\_\_ 二番目に多い方法： \_\_\_\_\_

(8)店長がテクノスタッフ、工場長とのコミュニケーション(公式・非公式ともに含め)を取る際の経路について、以下のどの方法を取ることが多いでしょうか。よく使うものから順にお答え下さい。

- A. テクノスタッフとのコミュニケーションは、工場長経由で行う。
  - B. テクノスタッフとのコミュニケーションは、副店長経由で行う。
  - C. テクノスタッフとのコミュニケーションは、(工場長・副店長を經由せず)テクノスタッフに直接話す。
  - D. テクノスタッフとのコミュニケーションは工場長・副店長とテクノスタッフへ同時に(集まって)行う。
- 一番目に多い方法： \_\_\_\_\_ 二番目に多い方法： \_\_\_\_\_ 三番目に多い方法： \_\_\_\_\_

(9) 上記(1)~(8)のこのお店での店長とスタッフのコミュニケーション内容・経路のいずれかについて、前店長と現店長のスタイルの間には顕著な違いがある。



- |             |               |             |             |           |             |            |
|-------------|---------------|-------------|-------------|-----------|-------------|------------|
| 1.全く当てはまらない | 2.おおむね当てはまらない | 3.やや当てはまらない | 4.どちらとも言えない | 5.やや当てはまる | 6.おおむね当てはまる | 7.極めて当てはまる |
|-------------|---------------|-------------|-------------|-----------|-------------|------------|

**3. 地域市場の状況の変化に関する店舗レベルの取り組みに関して伺います。**

(1) この店ではトップ（店長・副店長・工場長・プレマネ等）が競合店の強み・戦略について定期的に議論している。

\_\_\_\_\_

1.全く当てはまらない    2.おおむね当てはまらない    3.やや当てはまらない    4.どちらとも言えない    5.やや当てはまる    6.おおむね当てはまる    7.極めて当てはまる

(2) この店では、商品に対するお客様の好みの変化したことに気がつくのに時間がかかる。

\_\_\_\_\_

1.全く当てはまらない    2.概ね当てはまらない    3.やや当てはまらない    4.どちらとも言えない    5.やや当てはまる    6.概ね当てはまる    7.極めて当てはまる

(3) この店では、お客様が商品/サービスを一部変更したいことがわかったら、関連する部門（営業とテクノ）はその対応のために一丸となって取り組む。

\_\_\_\_\_

1.全く当てはまらない    2.概ね当てはまらない    3.やや当てはまらない    4.どちらとも言えない    5.やや当てはまる    6.概ね当てはまる    7.極めて当てはまる

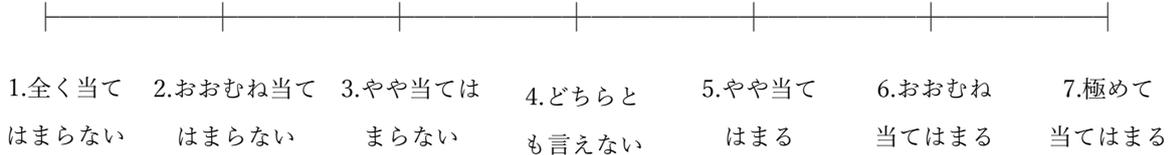
(4) 上記(1)～(3)のお店全体としての市場志向（競合・地域市場の把握、組織的対応）  
いずれかについて、現店長就任以前(前店長在籍時)と現在との間に顕著な違いがある。  
※6つの中で一番変化した項目に基づき回答をお選び下さい。特に明確な変化がないと感じる場合1をお選び下さい（以下同）。

\_\_\_\_\_

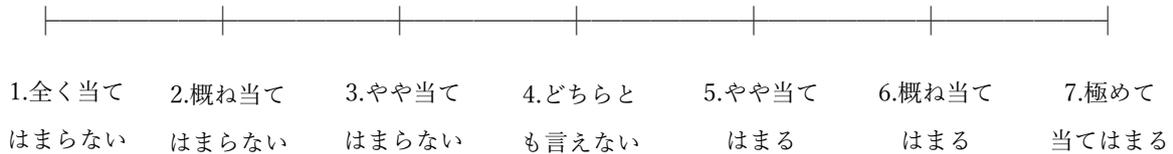
1.全く当てはまらない    2.概ね当てはまらない    3.やや当てはまらない    4.どちらとも言えない    5.やや当てはまる    6.概ね当てはまる    7.極めて当てはまる

4. 貴店における顧客対応方法に関する改善・標準化活動についてお伺い致します。

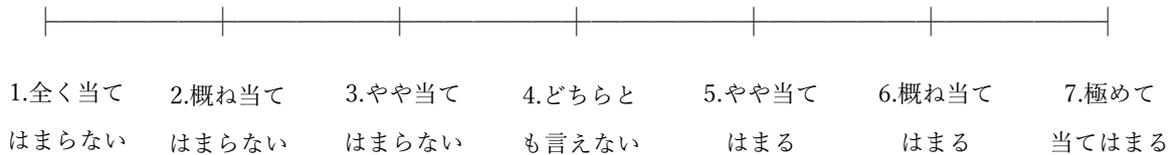
(1) この店では、みんなの間に店のあるべき姿が共有されている。



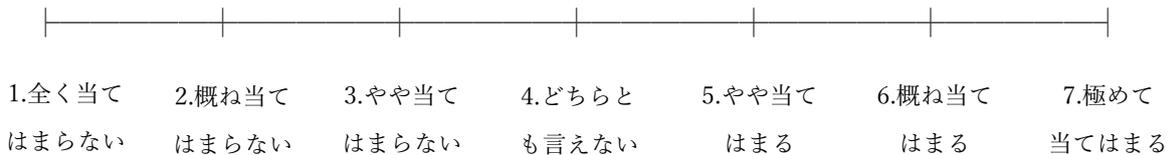
(2) この店では、仕事のやり方の標準（ルール・話し合いで決めた方針）がやがて守られなくなってしまうことがある。



(3) この店では、適宜、標準（ルール・方針）を改訂することが心がけられている。



(4) この店では、営業スタッフは店舗としての顧客対応に関する問題提起や改善提案をよく行う。



(5) この店では、テクノスタッフは店舗としての顧客対応に関する問題提起や改善提案をよく行う。

\_\_\_\_\_

1.全く当てはまらない	2.概ね当てはまらない	3.やや当てはまらない	4.どちらとも言えない	5.やや当てはまる	6.概ね当てはまる	7.極めて当てはまる
-------------	-------------	-------------	-------------	-----------	-----------	------------

(6) この店では、アシスタントは店舗としての顧客対応に関する問題提起や改善提案をよく行う。

\_\_\_\_\_

1.全く当てはまらない	2.概ね当てはまらない	3.やや当てはまらない	4.どちらとも言えない	5.やや当てはまる	6.概ね当てはまる	7.極めて当てはまる
-------------	-------------	-------------	-------------	-----------	-----------	------------

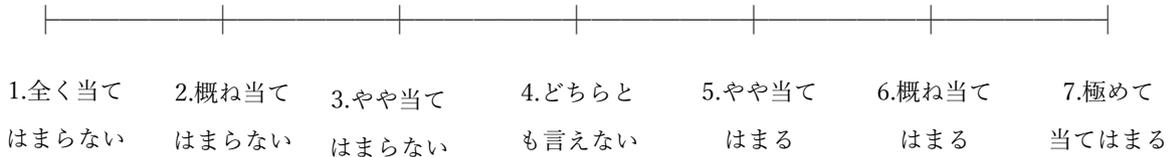
(7) 上記(1)~(6)このお店での顧客対応の標準化・改善活動の程度に関するいずれかの項目について、現店長就任以前(前店長在籍時)と現在との間に顕著な違いがある。

\_\_\_\_\_

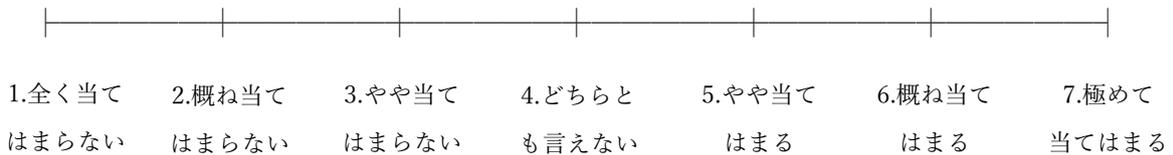
1.全く当てはまらない	2.概ね当てはまらない	3.やや当てはまらない	4.どちらとも言えない	5.やや当てはまる	6.概ね当てはまる	7.極めて当てはまる
-------------	-------------	-------------	-------------	-----------	-----------	------------

5. 新車営業スタッフ間の関係、営業部門とテクノ部門の関係について伺います。

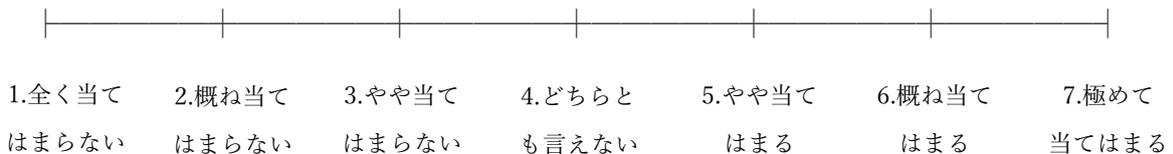
(1) 複数の営業スタッフが協力して仕事をする際に、営業スタッフ間で仕事について異なる意見を持つことがある。



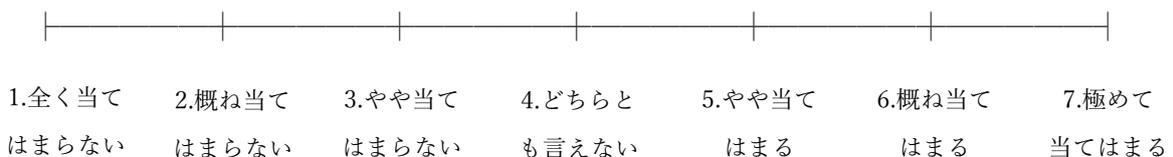
(2) 営業スタッフ間に緊張や感情的対立がある。



(3) 営業スタッフ間で、業務への負担・情報や時間・サポートの配分について意見が分かれる。



(4) 営業部門—テクノ部門間で協力する際に、仕事について異なる意見を持つことがある。



(5) 営業部門ーテクノ部門間で緊張や感情的対立がある。

1.全く当てはまらない	2.概ね当てはまらない	3.やや当てはまらない	4.どちらとも言えない	5.やや当てはまる	6.概ね当てはまる	7.極めて当てはまる
-------------	-------------	-------------	-------------	-----------	-----------	------------

(6) 営業-テクノ部門間で業務への負担・情報や時間・サポートの配分について意見が分かれる。

1.全く当てはまらない	2.概ね当てはまらない	3.やや当てはまらない	4.どちらとも言えない	5.やや当てはまる	6.概ね当てはまる	7.極めて当てはまる
-------------	-------------	-------------	-------------	-----------	-----------	------------

(7) 上記 (1) ~ (6)のこのお店での営業スタッフ間の関係や営業部門とテクノ部門の関係のいずれかについて現店長就任以前(前店長在籍時)と現在との間に顕著な違いがある。

1.全く当てはまらない	2.概ね当てはまらない	3.やや当てはまらない	4.どちらとも言えない	5.やや当てはまる	6.概ね当てはまる	7.極めて当てはまる
-------------	-------------	-------------	-------------	-----------	-----------	------------

6. お店の状況、環境についてお伺い致します。貴社の店舗の一般的な状況（今まで訪れた店舗や話を聞いた店舗）と比べて貴店の状況についてお答え下さい。

(1) このお店では、周辺地域の客層や交通アクセスの面で、業績を上げる上で有利である。

┌──────────┴──────────┬──────────┴──────────┬──────────┴──────────┬──────────┴──────────┬──────────┴──────────┬──────────┴──────────┬──────────┴──────────┐

1.全く当て 2.概ね当て 3.やや当て 4.どちらと 5.やや当て 6.概ね当て 7.極めて  
はまらない はまらない はまらない も言えない はまる はまる 当てはまる

(2) このお店の建物・設備は、仕事を効率的に行う上で、また、お客様を満足させる上で有利である。

┌──────────┴──────────┬──────────┴──────────┬──────────┴──────────┬──────────┴──────────┬──────────┴──────────┬──────────┴──────────┬──────────┴──────────┐

1.全く当て 2.概ね当て 3.やや当て 4.どちらと 5.やや当て 6.概ね当て 7.極めて  
はまらない はまらない はまらない も言えない はまる はまる 当てはまる

(3) このお店の最近3ヶ月の成果（新車営業スタッフ一人あたり販売台数・売上額）は高い水準にある。

┌──────────┴──────────┬──────────┴──────────┬──────────┴──────────┬──────────┴──────────┬──────────┴──────────┬──────────┴──────────┬──────────┴──────────┐

1.全く当て 2.概ね当て 3.やや当て 4.どちらと 5.やや当て 6.概ね当て 7.極めて  
はまらない はまらない はまらない も言えない はまる はまる 当てはまる

(4) このお店では、スタッフの人数を踏まえて考えると、こなさなければならない仕事の量が多い。

※職種ごとに分けてお答えください。

①営業スタッフについて

┌──────────┴──────────┬──────────┴──────────┬──────────┴──────────┬──────────┴──────────┬──────────┴──────────┬──────────┴──────────┬──────────┴──────────┐

1.全く当て はまらない	2.概ね当て はまらない	3.やや当て はまらない	4.どちらと も言えない	5.やや当て はまる	6.概ね当て はまる	7.極めて 当てはまる
-----------------	-----------------	-----------------	-----------------	---------------	---------------	----------------

②テクノスタッフについて

┌──────────┴──────────┬──────────┴──────────┬──────────┴──────────┬──────────┴──────────┬──────────┴──────────┬──────────┴──────────┬──────────┴──────────┐

1.全く当て はまらない	2.概ね当て はまらない	3.やや当て はまらない	4.どちらと も言えない	5.やや当て はまる	6.概ね当て はまる	7.極めて 当てはまる
-----------------	-----------------	-----------------	-----------------	---------------	---------------	----------------

③アシスタントスタッフについて

┌──────────┴──────────┬──────────┴──────────┬──────────┴──────────┬──────────┴──────────┬──────────┴──────────┬──────────┴──────────┬──────────┴──────────┐

1.全く当て はまらない	2.概ね当て はまらない	3.やや当て はまらない	4.どちらと も言えない	5.やや当て はまる	6.概ね当て はまる	7.極めて 当てはまる
-----------------	-----------------	-----------------	-----------------	---------------	---------------	----------------

## 付 2. ケース・スタディ・プロトコル

### 【構成】

- ・ I. 調査の目的
- ・ II. データ収集の手順
- ・ III. 分析方法

### 【I. 調査の目的】

サービス業においては、Heskett et al. (1994) のサービス・プロフィット・チェーンとして、従業員満足と顧客満足の一一致を前提として、内部サービスが従業員満足を高め、従業員満足が顧客満足を高めるとされている。一方で、従業員満足と顧客満足の間にはトレードオフが生じ得ることも指摘されている (Brown & Lam, 2008)。ここでは、サービス業の一例としての営業組織において、なぜ従業員満足度と顧客満足度の不一致が生じるのかについて注目し、以下の2点について検討を行う。

1. 職場における従業員満足と顧客満足の一一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様に関わるのか？
2. 職場における従業員満足と顧客満足の一一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様に関わるのか？

### 【II. データ収集の手順】

#### <1. 事例の選定>

Eisenhardt (1989) は比較ケース・スタディの際の事例数の目安として、4~10個が適当と述べている。基本的な分析単位としての事例店舗は、追試の論理 (Yin, 1994) に従って選ぶが、本研究では静態的に見た場合を基準として追試の論理を考える。すなわち、静態的に見た場合は理論の追試として不一致が生じている店舗 (Ec) を他の状態の店舗 (EC, ec, eC) と比較する (または、不一致が生じている店舗 (eC) を他の状態の店舗 (EC, ec, Ec) と比較する)。なお、事例対象の会社の店舗平均と比べ、Eは従業員満足が高い、eは従業員満足度が低い状態を表し、Cは顧客満足度が高く、cは顧客満足度が低い状態を表す。そして、事実の追試として同じパターンの一一致が生じている店舗 (eC と eC, Ec と Ec) を比較する。従って、少なくとも6店舗の事例 (EC, ec, Ec, Ec, eC, eC) が必要となる。なお、一致事例についても事実の追試を行うと8店舗が必要となる。

仮に動的に見た場合の追試の論理は、理論の追試として、たとえば  $eC \rightarrow EC$  という変化と、 $eC \rightarrow ec$  または  $Ec$  または  $eC$  という変化 (継続) とを比較するように異なるパターンの変化を比較し、事実の追試として  $eC \rightarrow EC$  という変化を  $eC \rightarrow EC$  という同じ変化が起こった事例と比較することとなる。ここで、理論の追試を厳密に行うならば  $4 \times 4 = 16$  通りの

変化・継続の事例を扱い、それぞれで事実の追試をするとしたら 32 個の事例を扱う必要がある。さらに、回顧的ではなく同時代的な過程追跡研究を行うならば、変化のパターンを予想することは難しいため、観測する店舗数を増やすか観測の期間を長く取る必要が出てくるであろう。そこで本研究では実行可能性を考慮し、動的に見た場合の追試の論理による事例の選定は行わず、各店舗において過程追跡型の事例研究を行い、可能な範囲で他店舗における同様の又は異なるパターンの変化と比較する。

## <2.ヒアリング質問事項>

各事例店舗の管理職（店長・副店長・店舗内部門長）に対し以下の項目についてヒアリングを行う。

### (1) 店舗訪問時アンケート回答結果についての補足質問

各設問についての背景や具体例

### (2) 店長就任時からの取り組みと変化

① 店長就任時の、当時の店舗の状況の印象

② 上記の点に関して立てた方針と行動

③ ②の結果（成功した事、失敗した事、予想外の事…）

（もしあれば、④ このお店をマネジメントする中で転機となった出来事・時期）

### (3) 最近の取り組みや変化

直近半年の取り組みや変化

### (4). アンケート項目以外の重要事項：もしもあれば)

店舗における営業・技術・事務の働きがい、働きやすさに関する事柄・取り組み

お客様の満足に特に関連する事柄・取り組み

<アンケート項目>

・ 営業スタッフの能力や志向性

・ 営業スタッフへのコミュニケーションと実際のマネージャーとの関係

・ 地域市場動向への店舗全体としての把握・対応

・ 店舗での改善・標準化活動

・ 直販営業スタッフ同士の関係、直販分社とサービス分社の関係

・ 地域の客層や立地、設備

### (5)その他

直近半年の販売計画目標達成率

・ (店舗での社会貢献活動)

- ・(各部門のスタッフの労働環境(仕事の負担、有給育休等)について)

### 【Ⅲ.分析手順】

全体的手順は Eisenhardt (1989)、コーディング方法は Miles, Huberman & Saldana (2019)、佐藤 (2008) を参照し、以下のように行う。

#### <1.個別店舗分析>

各店舗における満足度の不一致ないし一致が生じたプロセスを考察する。X社の事例店舗においては主に店長交代に関わる変化に着目する。SDS社の店舗については短期間の分析となる。

#### <2.店舗間比較>

従業員や顧客の満足の高低や一致不一致により店舗群を分類し、店舗群内に共通するコード(必要条件)と、ある店舗群で見られ補集合の店舗群では見られないコード(十分条件)を抽出する。

#### <3.理論的考察>

以上を踏まえて、各店舗群から抽出されたコードを統合して概念を生成し、解釈や包含関係に基づき概念間の関係性について考察する。