

【論文】

市場志向が小売店頭従業員の行動に与える影響

－知識創造モデルに基づく実証分析－

The Impact of Market Orientation (MO) on In-store Employees' Behavior

横 山 斉 理

Yokoyama Narimasa

<目次>

1. 問題意識
2. 先行研究のレビュー
 - 2-1. 小売業の市場志向に関する研究
 - 2-2. 先行研究の評価と本研究の課題
3. 理論枠組みと仮説
 - 3-1. 野中・竹内のSECIモデル
 - 3-2. 小売業における知識創造モデル（r-SECIモデル）
 - 3-3. 仮説構築
4. 方法と分析
 - 4-1. 調査概要
 - 4-2. 測定尺度
 - 4-3. 構成概念の信頼性および妥当性の確認
 - 4-4. 統制変数
 - 4-5. 分析モデル
 - 4-6. 仮説検証
5. 考察
 - 5-1. 結果の解釈①（直接効果と間接効果）
 - 5-2. 結果の解釈②（支持されなかった仮説）
 - 5-3. インプリケーション
 - 5-4. 今後の課題

参考文献

（要旨）

本研究の目的は、小売業の市場志向と店頭従業員の態度・行動の関係を経験的に検討することである。この目的のために、本研究では小売業における知識創造モデル（r-SECIモデル）を検討し、市場志向と店頭従業員の態度・行動に関する仮説を構築し検証を行った。分析の結果、小売業の市場志向は、主として間接的に店頭従業員の行動に影響を与えていることが明らかになり、そのインプリケーションを考察した。

1. 問題意識

小売業を取り巻く2つの環境変化、すなわち、低成長経済や市場飽和化による小売競争の激化と製造業から小売業へのパワーシフトにより（高嶋, 2015）、小売業への関心は高まっており、それに伴って研究もさまざまな角度から進められている。

小売業のビジネスモデル、戦略的志向、顧客関係管理といったマクロ的な視点に基づく研究がある一方、仕入れ（バイヤー）とマーチャンダイジング、プライベートブランドの構築、従業員管理といったオペレーションに着目するミクロ的な研究もある。

小売業は再販売事業者であることから製品による差別化が難しく、競争優位の実現するためには、価格競争において優位な立場を実現するか、高品質なサービス・品揃えといった非価格競争を行うしかない。このような状況下では、大規模小売商業者の優位性が際立つ。というのは、価格競争を行うためには規模の経済を享受できるほどに大量の仕入れを行う必要があるし、仕入れ数量が大きくなるほど価格交渉力が高まるからである。非価格競争を行う際にも、規模が大きいほどプライベートブランド（PB）の企画において有利であるし、相対的に大きな投資ができる分、顧客関係管理や配送を含めたサービスの向上も実現しやすい。

だが一方で、日本の小売業における市場集中度をみると、欧米諸国と比べてそれほど高い水準にあるわけではない（Yokoyama, 2012）。たとえば、グループを含めたイオンの売上の構成比は高いが、オペレーションまで標準化しているわけではなく、グループ各社はそれぞれのやりかたで売り上げを確保している。トップクラスの小売企業の傘下にないない企業も売り上げを確保することができている。

このことは、小売業が競争優位を実現するには、規模以外にも多様な競争軸が存在しているということを示唆している。たとえば、小規模零細商店は、限定された商圈において大規模小売商が実現不可能なレベルで顧客と緊密な関係を構築することによって顧客の支持を得ているし（石井, 1989）、中堅スーパーは、トップクラスの大規模小売商業者では実現が難しいレベルの品揃えやサービス、価格を実現することによって、顧客満足を高めている（横山, 2015）。

つまり、製品差別化が難しいと言うものの、小売業においても戦略的志向により資本規模に頼ることのない差別化は可能である。似たような商材を似たようなビジネスモデルで提供する食品スーパーにおいてすら、営業費用を下げつつサービス品質を高めるタイプ（アソートメント型）、サービス品質を下げてでも営業費用を押さえて低価格を実現するタイプ（ローコスト型）、営業コストが高くなってもサービス品質を追求するタイプ（アップスケール型）といった戦略グループを見出すことができる（岸本, 2015）。

このように、さまざまな競争軸に基づく戦略的志向が想定できる中で、本研究は小売店頭の従業員の働きに注目する。小売業を単なる再販売業者だと捉えれば、規模以外の競争優位の源泉は存在し得ないように思われるが、小売店頭を売り手と買い手が会えるサービス・エンカウンターの場合、あるいは相互作用による創発の場合であると捉えれば、規模以外にも重要な要因が見えてくる。たとえば、どのような雰囲気の中で購買の意思決定をするか、あるいは店内での買い物行動が快適かどうかによって、同じ商品を店内に並べていても顧客の満足度は異なるだろう。このように考えると、小売店頭での従業員の働きは重要な競争優位の源泉となり得る。

以上の問題意識から、本研究では、小売業の戦略的志向、その中でも市場志向に着目し、

それと店頭従業員の行動の関係について検討を行う。構成は以下の通りである。第2節では、小売業の市場志向についての先行研究のレビューから本研究の課題を明らかにする。その課題を受けて、第3節で本研究の理論枠組みを検討し仮説を導出する。第4節では、仮説検証のための手続きを提示し、実証分析を行う。最後に第5節で、分析結果の解釈とその貢献と課題についてまとめる。

2. 先行研究のレビュー

2-1. 小売業の市場志向に関する研究

市場志向に関する研究はきわめて多い。初期の研究により、市場志向のフレームワークが示され(Day,1990; Deshpande, Farley, and Webster, 1993; Kohli and Jaworski, 1990; Narver and Slater, 1990), その後、市場志向の先行要因や市場志向と成果の関係、あるいはそれらの全体的な関係を実証的に検討する研究が盛んに行われた¹⁾。さらに、蓄積された研究の知見を統一的に理解するためのメタ研究も行われている(Kirca, Jayachandran, and Bearden, 2005)。

より近年では、実証研究により明らかにされた変数間関係がどのようなプロセス・メカニズムで作用するか、市場情報(market intelligence)がどのように生成するのか、そして、市場志向のタイプ別に適したマネジメントを探求することに研究関心が移りつつあることが指摘されている(猪口, 2011)。

こうした動向の中、市場志向を小売業に適応しようとした研究は2000年代以降に蓄積が進んでいる。初期には定性的なアプローチにより尺度の妥当性を検討するものもあるが(Elg, 2003), 定性アプローチにより構築した市場志向と成果に関する仮説を検証する研究が多い。このような研究は、小売業における市場志向がどのような要因から影響を受けているのか(要因X→市場志向)を探るもの(Harris and Piercy, 1999; Harris, 2000; Piercy, Harris and Lane, 2002)と、市場志向が成果に対してどのような影響を与えているのか(市場志向→成果)に着目するもの(Panigyrakis and Theodoridis, 2007)がある。

それと同時に、市場志向は中小小売商業にも適応できるかについての検討も行われている(Kara, Spillan and DeShields, 2005; Megicks and Warnaby, 2008)。Kara et al. (2005)は、市場志向が成果(profit goal achievement, sales goal achievement, ROI achievement)に対してポジティブな影響を与えるかというシンプルな関係を検討し、市場志向が中小小売商業にも適応可能かを確認した。それに対して、Megicks and Warnaby (2008)は、市場志向が成果に与える影響を検討するにあたって、3つの成果指標(change in return of investment, change in customer retention, composite index)を用意し、外部環境(market turbulenceとcompetitive intensity)やサンプルの属性(営業年数、従業員数、店舗数、経営者の年齢)を考慮しながら詳細に検討している。

いずれの研究も小売業の市場志向研究に重要な示唆を与えてくれるが、小売業の競争優位あるいは顧客満足を考える上では、店頭従業員の働きに関する検討にやや物足りなさを感じざるを得ない。というのは、小売業において店頭従業員は、ビジネスモデルのフロントで顧客に価値を伝える役割や、消費者インサイトを探るリサーチャーとしての役割も果たしているからである。

この傾向は、日本において特に顕著であると思われる。というのは、日本の小売業は、従業員をロボットに見立ててマニュアルを守らせることを第一目的とするようなマネジメ

ント・スタイルではなく、従業員は価値の創造・提供者であり、顧客接点（サービスエンカウンター）における重要なプレイヤーだと捉える傾向があるからである。つまり、小売業の市場志向について検討するためには、従業員に対する視線が不可欠である。この観点から本研究の関心に最も近いのはPiercy et al. (2002) である。

Piercy et al. (2002) は、組織の市場志向が高いほど店長 (store manager) の信念（サービス品質、戦略的計画 (planning strategically)、顧客中心 (customer focus)、長期志向）は高くなる一方、組織の市場志向の程度は職務態度（モチベーション、コミットメント、団結力 (team spirit)、自主性 (autonomy)）には影響を与えない、という命題を検証している²⁾。分析の結果、信念に関する4変数はいずれも市場志向と正の相関が認められ、態度については、コミットメントのみ正の相関があるものの、他の3変数については相関がないことが確認されている。

小売業の市場志向と職務態度の関係についてのこの研究の発見は、顧客接点での従業員の対応が重要な小売業において、きわめて重要な示唆がある。というのは、小売業においては、組織の市場志向の高低とは別に、店頭従業員の職務態度をうまくコントロールしなければ顧客の支持を得られない（あるいは失ってしまう）場合があるからである。この傾向は、付加価値を提供することを戦略上重視している小売業者にとっては顕著であろう。

2.2. 先行研究の評価と本研究の課題

以上の研究は、小売業の市場志向についてすぐれた知見を提供してくれるが、本研究の関心（＝市場志向と店舗レベルでの店頭従業員の成果の関係）に照らした場合、以下の2点、すなわち、①成果の内容と、②店頭従業員の内的要因への踏み込みの深さが問題となる。

まず成果の内容についてだが、小売業の市場志向研究ではROIの変化 (change in return of investment)、顧客維持の変化 (change in customer retention)、あるいはビジネス目的や成功の達成についての総合指数 (composite index) といった指標が用いられる (Megicks and Warnaby, 2008)。多くの研究がこのような指標を用いており、それは妥当であるが、これらの指標は全社レベルのものであることが多く、単純に店舗レベルでは活用しにくい面がある。

ROIの変化は企業全体の成果を反映したものであるし、顧客維持は店舗の市場・競争環境に依存する可能性が高い（たとえば近くに競合店ができた場合とそうでない場合の顧客維持は意味が異なるだろう）。ビジネス目的や成功の達成という指標にしても、それらの設定する人に依存する（低めの目標を設定する人もいれば逆の人もいるだろう）。そのため、店舗レベルでの成果を考える際には既存研究の知見を用いるのが難しく、独自の工夫が必要となる。

もうひとつは、店舗レベルの店頭従業員に着目した場合には、その内的要因により深く踏み込まざるを得なくなるという問題である。現実問題として、店頭従業員が想定通りの働きをしなければ、妥当な成果指標を設定したとしても、あるいは市場志向と成果の関係について外部要因をうまくコントロールしたモデルを作ったとしても³⁾、市場志向と成果の関係を明らかにすることはできない。外部要因をコントロールすること自体は重要であるが、店舗レベルでの成果を想定した場合は、マクロレベルでの外部環境よりも、むしろ、メゾレベルでの職場の環境やミクロレベルでの従業員の働きぶりが問題となる可能性がある⁴⁾。

店頭従業員が組織の命令（職務規定書）通りに働くという前提は、従業員をロボットのよう扱うマネジメント・スタイルならともかく、日本のスーパーのように、職務規定が厳密に運用されず（そもそも職務規定そのものが厳密でない場合もあるだろう）臨機応変

で柔軟な対応が求められる職場環境においては、素朴すぎる可能性が高い。とくに、競争がきわめてシビアな日本の小売市場においては、店舗レベルでの臨機応変かつ柔軟な対応は、長期的な顧客満足に重要な影響を及ぼす可能性がある。

つまり、小売業の市場志向に関する研究を店舗レベルで行おうとすると、Piercy et al. (2002) よりもさらに深く店頭従業員の内的要因に踏み込んでいかざるを得ない。具体的には、どのような指標を成果として捉えればいいのか、店頭従業員の態度や行動はどのような変数間関係になっているのか、それらに対して市場志向はどのように影響を与えているのか、を検討する必要がある。

3. 理論枠組みと仮説

3-1. 野中・竹内の SECI モデル

小売業の店頭従業員の内的要因が成果に至るメカニズムを検討するために、本研究では野中・竹内(1996)の知識創造モデル(SECIモデル)を援用する。ただし、この知識創造モデルは、製造業を想定して作られたものである。したがって、本研究のこのモデルを援用するためには小売業の文脈に置き換えてアレンジする必要がある。

野中・竹内(1996)の知識創造モデルは、製品開発部門の暗黙知が組織に活かされるフローを描くことを可能にした。本研究においても参考になるモデルであるが、小売業に特有の問題を考慮しなければならない。それは、チェーンオペレーションを採用していたとしても、店舗ごとの状況がきわめて多様であり、マニュアルによる一様な管理では不十分であることが多い、という問題である。では、どのようにアレンジすればよいだろうか。

野中・竹内の知識創造モデルでは、以下の4つのフローが回り続けることで組織に知識が創造される。最初が「共同化」(Socialization)である。このプロセスで、人は観察や体験から暗黙知を獲得する。こうして得られた暗黙知を言語化(形式知化)するプロセスが次の「表出化」(explanation)である。形式知化された知識は、組み合わせられることによって新たな知識が創造される。このプロセスが「連結化」(Combination)で、新たに創造された知識を実践することによってさらに新たな暗黙知を獲得するプロセス「内面化」(Internalization)へと至る。この一連の流れが回り続けることで組織的な知識創造が可能になる。

3-2. 小売業における知識創造モデル(r-SECIモデル)

このモデルを小売業の店頭に適応するとどうなるか。小売業の店頭従業員は基本的にはマニュアルにより管理されるが、チェーン店であっても店頭の状況は1店1店異なる。忙しい店もあれば、立地により客層もさまざまである。こうした小売店の現状を鑑みた場合、組織的な知識創造には問題がある。というのは、現場(数ある店舗の中のひとつ)で創造された知識が他の現場(他の店舗)でも適用できるかが不明確だからである。

店頭の状況が多様であるほど、生み出される知識は多様であるはずで、他に適用しにくい可能性が高い。仮に、ある知識が店頭従業員から店長経由で本部に上がっていくとしても、組織の上層部に上がっていく「伝言ゲーム」の過程で、その知見が有効な局面(コンテキスト)に関する情報が失われてしまう可能性があるし、そもそもその知見は発見された店舗でしか通用しないかもしれない。

つまり、現場で生まれた知識を組織レベルで活用するのは難しい、というのが小売業の

ナレッジ・マネジメントの特徴であると言える。組織レベルで活用するのは難しくても、それをもって現場の知識（＝従業員のインサイトやノウハウ）が不要である、ということにはならない。むしろ、現場の知はきわめて重要である。

その傍証となるのは、流通企業のトップが店頭を観察するケースが多いという事実である。トップマネジメント層が店頭を視察する理由のひとつは、本部に上がってくるのではない情報が店頭にあるからである。セブン&アイホールディングスの鈴木敏文会長は店頭での「仮説-検証」を重視するし、オーケースーパーの飯田勸会長もカートを押しながら店内を歩く。そのほかにも店頭に現れるエグゼクティブは多い。有益な情報（インサイト）が得られるからであろう（もちろん、現場に発破をかけるという目的もある）。

この観点から、店頭の知識においてもっとも優位な立場にあるのは、顧客との接点で日々の業務を行っている店頭従業員である。特定のコンテキストに埋め込まれた多くの情報を集約する店長はもちろん、レジ係も多くの知見を持っている。たとえばスペインのZARAでは、店頭従業員の中でレジ係だけがローテーションしない（Burt, Dawson, and Larke, 2006）。これは、レジ係に知見が蓄積されるからである。

だが、SPAのような統合されたビジネスではない一般的な小売業において、現場の知識が組織的に大々的に活用されているかという点、そうでない場合が多い。現場の知の活用、と簡単に言っても、先述した通り、それを組織レベルで活かすのは難しいからである。

では、店頭で生まれた知識のほとんどは埋もれてなくなっていくのかという点、そうではないと思われる。現場で生まれた知識は現場で活用されている可能性が高い。特に、日本のように小売競争がきわめて高レベルかつ激しい場合は、そうした対応の違いが店舗の差別化に大きな影響を与える可能性がある。

この流れを知識創造モデルで表現すると、共同化から表出化が行われ、連結化を省略して内面化へ至る短縮ルートをとることになる。店頭従業員は、日々の業務の中での観察や体験から暗黙知を獲得する。それを仕事仲間と話したり上司に報告したりする言語化を通じて形式知化される。その形式知は、あらためて組み合わせられることなく、現場レベルつまりきわめて狭い範囲で共有化されることにより、他の従業員も現場で実践可能になる。そうして、ある従業員が観察や経験から獲得した暗黙知が現場レベルで形式知化され店舗内で広がっていく。野中・竹内の組織レベルでの知識創造は(1)→(2)→(3)→(4)→(1)・・・となるのに対して、小売業の店頭における知識創造は、(1)→(2)'→(4)→(1)・・・となる（図1）。

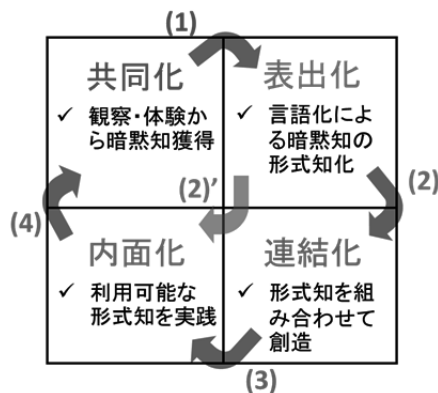


図1 小売店頭の知識創造モデル (r-SECI モデル)

以上の知識創造プロセスを踏まえると、小売業の知識創造過程において最も重要なのは店頭従業員の実践ということになる。というのは、観察・体験からの暗黙知獲得は、実践に対する積極性の程度に依存すると考えられるからである。自ら積極的に業務に取り組む人のほうが、新たな暗黙知をより多く獲得することができるはずである。

このような、自分の役割や仕事を自ら進んで拡張する行動や、仕事上でさまざまな工夫をする行動は、進取的行動（proactive behavior）と呼ばれ、研究が進んでいる（Grant and Ashford, 2008; Crant, 2000, 鈴木, 2011）。したがって、本研究においては、店頭従業員の進取的行動を成果と位置づけ、それがどのような要因から影響を受けるのかを明らかにする。

3-3. 仮説構築

以上の検討を踏まえて本研究の仮説を構築していく。まずは共同化プロセス（実践→暗黙知獲得）を手がかりに考えよう。r-SECIモデルにおける共同化プロセスは、店頭従業員の進取的行動の帰結として観察や経験が蓄積されることにより、新たな暗黙知を獲得していくプロセスである。店頭従業員の実践（進取的行動）を考える場合に参考になるのは、小売業の販売員のモチベーションの高さが顧客志向の販売活動（customer-oriented selling）に影響を与えるという指摘である（Pettijohn et al., 2002）。この知見を踏まえると、店頭従業員のモチベーションは店頭における従業員の進取的行動に影響を与えようである。

仮説1 意欲が高いほど、店頭従業員はより進取的行動をとる

次に表出化プロセス（暗黙知→形式知）である。進取的行動に基づく実践により獲得された暗黙知が形式知化されるためには言語化が必要であるが、これには職場の雰囲気に関係するだろう。この点については、職場の集団凝集性（チームワーク）が高い、すなわち関わり合いが強い職場ほど社会関係資本の蓄積が促されるため協調的な行動をとりやすく、その結果として組織や仕事のための創意工夫が起きやすいという指摘（鈴木, 2011）が参考になる。

小売業の店頭従業員にも同様のロジックを適用できるだろう。職場の人間関係が良好であるほど、店頭での観察や業務経験から得た暗黙知を同僚や上司に話しやすく、それにより暗黙知の形式知化が進み利用可能な形式知のレパートリーは増える。獲得した形式知が多いほど、仕事上の役割を拡張しやすくなるし、さまざまな工夫も実行しやすくなる。

小売店内の販売員を調査対象としたBoles et al. (2001)では、協力的な職場環境は顧客志向の販売活動に対して正の影響があることが明らかにされている。調査対象は異なるが、鈴木（2011）においても、職場内での人間的なかわりの強さを示す指標である集団凝集性が従業員の進取的行動に正の影響を及ぼしていることが明らかにされている。加えて、職場の団結力という集団要因が従業員のモチベーションという個人要因に作用し、進取的行動に影響を与える、という関係も想定し得る。

仮説2 所属集団の団結力が高いほど、店頭従業員はより進取的行動をとる

仮説3 所属集団の団結力が高いほど、従業員の意欲は高くなる

これらの変数間関係に対して、職場の市場志向の程度が直接的・間接的に影響を与えている可能性がある。まずは直接的な影響関係を考えてみよう。

初期の市場志向研究では、市場志向と何らかの成果の直接的関係を検証していることが多く、小売業の市場志向研究においても、市場志向と成果の直接的な関係が明らかにされている（Kara et al., 2005; Panigyrakis and Theodoridis, 2007）。その後、市場志向と成果の関係を媒介する要因に関する研究も進んでいるが、小売店頭のような小さなユニットにおいては、そうした媒介要因をそもそも考慮する必要がない可能性がある。

仮説4 職場の市場志向が高いほど、店頭従業員はより進取的行動をとる

以上に加え、職場の市場志向が所属集団や個人意識を経由して進取的行動に影響を与えている可能性も考えられる。このような、市場志向と成果の関係が間接的であるという研究としては、外部環境（市場、競争、技術変化）の状況がモデレーターとして重要であるという指摘や（Grewal and Tansuhaj, 2001; Slater and Navar, 1994; Harris, 2001）、組織能力（組織の革新性やマーケティングの能力）の間接効果を検討する研究が進んでいる（Hult, Ketchen, and Slater, 2005; Menguc and Auh, 2006; Murray, Gao, and Kotabe, 2011; Krasnikov and Jayachandran, 2008）。

大手小売業の店長を調査対象としたPiercy et al.（2002）では、組織の市場志向と店長の信念や職務態度の一部（＝モチベーションとコミットメント）との間には相関関係があることが示されている。小売業を調査対象とした研究ではないが、Jaworski and Kohli（1993）でも、市場志向が高まるほど組織コミットメントや団結心が高まることが指摘されている。そのため、小売業の店舗レベルにおいてもこのような関係を想定できるだろう。

仮説5 職場の市場志向が高いほど、店頭従業員の意欲は高くなる

仮説6 職場の市場志向が高いほど、所属集団の団結力は高くなる

4. 方法と分析

4.1. 調査概要

以上の仮説を検証するために、好業績を維持する中堅スーパーの店頭従業員を対象とした質問票調査を行った。中堅スーパーを対象とした理由は、資本規模が大きい企業のほうがバイイングパワーに基づく価格競争力を実現しにくいという点で、店頭での知識創造や創意工夫がより重視されると考えたからである。

調査はスーパーAの店内の主要部門で働く従業者を対象に、2013年6月に行われた。具体的には、調査者がスーパーの本部に依頼し、本部が各店舗の従業員に対して質問票調査への協力を要請した。その結果、調査対象となった21の店舗から289票の回答が得られた。

回答者の属性だが、職位の内訳は、チーフが114名（39.4%）、サブチーフが22名（7.6%）、正社員（役職なし）が92名（31.8%）、パート・アルバイトが61名（21.1%）であった。主たる担当部門は、青果が45名（15.6%）、魚が43名（14.9%）、肉が44名（15.2%）、ドライ食品が31名（10.7%）、日配が30名（10.4%）、惣菜が38名（13.1%）、掃除が58名（20.1%）だった。現在の部門での職務経験は平均71.61か月（標準偏差=41.76）、性別は男性が184名（63.7%）、女性が105名（36.3%）であった。

4.2. 測定尺度

尺度は、先行研究で信頼性および妥当性が確認されているものを用いることにした。目的変数は鈴木（2011）と同様の進取的行動（PB: Proactive behavior）という構成概念（3項目）を用いることにした。説明変数として、モチベーションについては、横山・尾形（投稿中）から学習意欲（LM: Learning Motivation）という構成概念（3項目）を、職場の団結力としては堀・山本・松井（1994）からチームワーク（Tw: Teamwork）という構成概念（4項目）を用いることにした。

市場志向については、Kohli, Jaworski and Kumar（1993）の市場志向尺度（MARKOR）に基づく水越（2006）の尺度を参考に、小売業の店頭従業員向けにワーディングを調整し、インテリジェンス生成（intelligence generation）、インテリジェンス普及（intelligence dissemination）、反応（responsiveness）という3つの構成概念について12項目で質問した。

上記の構成概念のうち市場志向に関しては、小売業の店頭従業員にも適応可能かを検証しなければならない。この尺度については、Kara et al.（2005）がアメリカの中小規模のservice retailersを対象にその妥当性を確認しているが、ここでの調査対象は小売業に限らないため⁵⁾、日本のスーパーの店頭従業員にも妥当かを検討しておくほうがよいだろう。

そこで、市場志向を構成する12項目について、固有値1以上を抽出条件とする探索的因子分析を行った（最尤法、プロマックス回転）。共通性が.250以下、因子負荷量が.400以下の項目を削除し、複数の因子に対して高い因子負荷量をもつ項目を削除した結果、析出された因子は想定した3つではなく2つであった。固有値は、第1因子が3.18、第2因子が1.06で、累積寄与率は47.32%であった。第1因子は、インテリジェンス生成を構成するはずだった項目と、インテリジェンス普及を構成すると想定した項目が混じっていた。第2因子は、反応に関する2項目から成り立っている。

因子が3つに分かれなかった理由としては、やはり小売業の店頭従業員を調査対象としているからであろう。Kara et al.（2005）のように、中小のservice retailersのオーナーか経営者に質問票調査を実施していれば、インテリジェンスの生成と普及が別々に行われることもあるだろうが、店頭従業者の場合は、店頭業務で得た知見をすぐに現場で活用することが多いため、インテリジェンスの生成と普及が一体化していると考えてもおかしくはない。むしろ、上で検討した小売業の知識創造モデル（r-SECIモデル）の想定と整合的である（「表出化」が「連結化」を経ずに「内面化」に至る）。そのため、市場志向という尺度については、析出された2つの因子を「インテリジェンス生成・普及」（MO1: Market Orientation1）と「反応」（MO2: Market Orientation 2）と名付け、分析に用いることにした。

なお、今回のデータは同一の回答者から得られたものであるため、コモンメソッド問題（変数間関係が過度に強調されてしまうバイアス）を考慮し、ハーマンの単一因子テストを実施した（Podsakoff and Organ, 1986）。すべての観測変数を対象として、固有値1以上を抽出条件とした探索的因子分析（主因子法、回転なし）を行った結果、固有値1以上の因子は4つ抽出された。第1因子の寄与率は33.0%であったため、大多数（majority）ではない。そのため、今回のサンプルにおいてはコモンメソッドによるバイアスは深刻ではないと判断した。

4.3. 構成概念の信頼性および妥当性の確認

続いて分析に用いるすべての構成概念を投入して確証的因子分析を行った（最尤法、プロマックス回転）。モデルの適合度は、相対 χ^2 値が2.12（ χ^2 値=231.5, df=109）と許容範

囲に収まっている (Carmines and McIver, 1981)。他の指標についても、データのサンプル数が289 (250以上)、観測変数の数が17 (12以上30以下)であることを考慮しても、CFI=.944(>.920)、SRMR=.048(<.080)、RMSEA=.062(<.070)、と良好である (Hair et al, 2014)。

信頼性は、クロンバックの α 係数とCR (composite reliability) を用いて確認した (表1)。 α 係数はすべての構成概念において.70以上 (.76~.87) であることが確認され、CRもすべて.60以上 (.76~.87) であった (Bagozzi and Yi, 1988)。

表 1 測定尺度と信頼性

構成概念	質問項目	平均	SD	α	CR
進取的行動 (PB)	仕事をよりよくするための新しい方法を自分自身で取り入れている	4.94	1.225	0.82	0.81
	仕事の中に新しい取り組みや試みを積極的に取り入れるようにしている	4.67	1.187		
	これまで用いていなかった方法ややり方を自分自身で新しく取り入れている	4.37	1.126		
学習意欲 (LM)	過去の失敗や間違いの経験を次につなげるように常に心がけている	5.72	1.027	0.85	0.86
	自分の行動が間違っていたり、失敗したときには、なぜそうなったのかを常に考える	5.62	1.103		
	直面している問題や課題を上手く解決できなかった場合は、やり方を変えてみる	5.11	1.065		
チームワーク (Tw)	仕事仲間の一員でいたい	5.39	1.339	0.87	0.87
	仕事仲間はベストを尽くすよう励まし合う	4.94	1.368		
	仕事仲間はチームワークがとれている	5.08	1.283		
	仕事仲間とうまくやっていける	5.36	1.200		
インテリジェンス 生成・普及 (MO1)	競合の価格変更にどう対応するのかすぐに決まる	3.99	1.283	0.76	0.77
	他の部門の担当者とお客さんの将来のニーズについて議論することが多い	3.06	1.335		
	競合について何か大事なことが分かったとき、他の部門にその情報を流すのが早い	3.98	1.478		
	店頭の観察や販売データから定期的に業務を改善するための検討を行っている	4.45	1.338		
	市場や顧客についてのリサーチを数多く実施している	3.86	1.285		
反応 (MO2)	お客さんの不満にはすぐに部門で対応できる	4.18	1.368	0.77	0.78
	お役さんのニーズの変化にすぐ対応できる	4.03	1.224		

妥当性については、潜在変数から観測変数へのパスの標準化係数はすべて1%水準で有意かつ.50を超え、各構成概念のAVE (average variance extracted) は1つの構成概念を除いて.50以上 (.40~.68) であった (Bagozzi and Yi, 1988; Fornell and Larker, 1981)。市場志向の変数であるインテリジェンス生成・普及のAVEのスコアは.50を下回ってしまったが、各項目の因子負荷量は.57~.71という値をとっているため、構成概念の収束については妥当であると考えてよいだろう。弁別妥当性についても、以下の表2の通り、各構成概念のAVEは構成概念間の相関係数の平方を上回っていることが確認できた (Fornell and Larker, 1981)。

表 2 構成概念の AVE と概念間の相関係数

構成概念	AVE	1	2	3	4
1 進取的行動(PB)	0.68				
2 学習意欲(LM)	0.63	0.66			
3 チームワーク(Tw)	0.64	0.37	0.55		
4 情報生成・普及(MO1)	0.59	0.41	0.35	0.48	
5 情報への反応(MO2)	0.40	0.41	0.28	0.44	0.59

4.4. 統制変数

今回の分析モデルの目的変数である進取的行動に対して、従業員の職位、担当部署、職場経験の長さそして性別といった属性が影響を与える可能性がある。職位については、高いほど責任感が生まれる可能性がある。担当部署についても、臨機応変な対応や自主的な業務範囲の拡張を行いやすい部署とそうでない部署がある。職場経験は、長いほどスキルが高いことが想定される。性別についても、性別により消費者としてのスーパーの利用経験の程度が異なる可能性があり、そうであれば性別が進取的行動に影響を与えている可能性がある。

4.5. 分析モデル

統制変数を投入した最終的なモデルは以下の通りとなった（図2）。

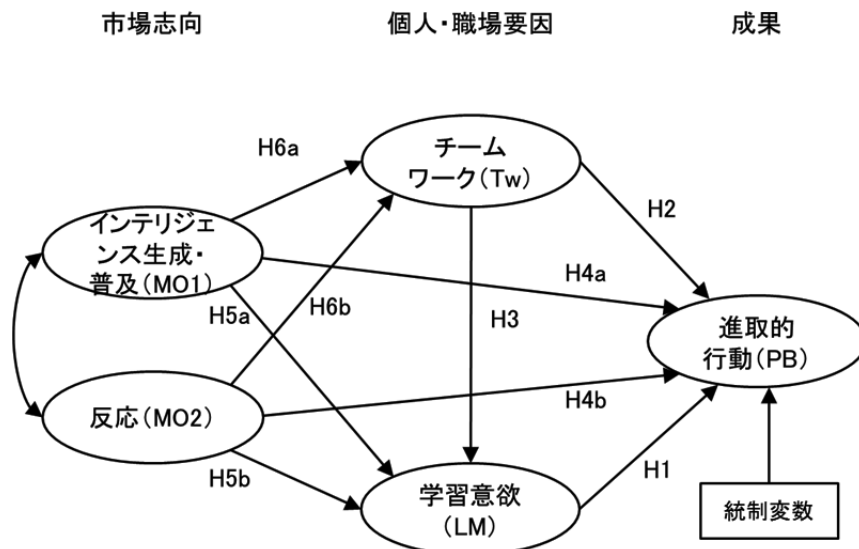


図 2 分析モデル（観測変数と誤差は省略）

4.6. 仮説検証

上記のモデルに基づき、構造方程式モデリングを用いて変数間関係の推定を行った。統制変数については、影響のなかった担当部署と職場経験の長さを取り除き、さらに、影響がみられなかったパスを削除していった結果、最終的なモデルの適合度は $\chi^2/df=2.04$, CFI=.933, SRMR=.065, RMSEA=.060となった。各指標のスコアはモデルの当てはまりが良好であることを示しているため (Hair et al., 2014), このモデルに従って仮説の検証を行う。

統計的に有意だったパスは、仮説1の学習意欲 (LM) と進取的行動 (PB) の関係 (パス係数の標準化推定値=.55), 仮説3のチームワーク (Tw) と学習意欲 (LM) の関係 (同=.55), 仮説4の反応 (MO2) と進取的行動 (PB) の関係 (同.30), 仮説6のインテリジェンス生成・普及 (MO1) および反応 (MO2) とチームワーク (Tw) の関係 (同=.35および.23) であった。

したがって、仮説1, 3, 6は支持された。仮説4については、反応 (MO2) からの影響関係しか確認できなかったため、部分的に支持されたことになる。仮説2と5については支持されなかった (表3)。なお、決定係数 (R^2) は、進取的行動 (PB) が.52, 学習意欲 (LM) が.32, チームワーク (Tw) が.28であった (図3)。

表3 分析結果と仮説検証

	非標準化 推定値	標準誤差	検定 統計量	有意確率	仮説検証
PB ← LM	0.60	0.07	8.72	0.00	H1=支持
LM ← Tw	0.54	0.07	8.00	0.00	H3=支持
PB ← MO2	0.30	0.06	4.80	0.00	H4=支持(部分的)
Tw ← MO1	0.42	0.11	3.76	0.00	H6=支持
Tw ← MO2	0.21	0.08	2.54	0.05	H6=支持

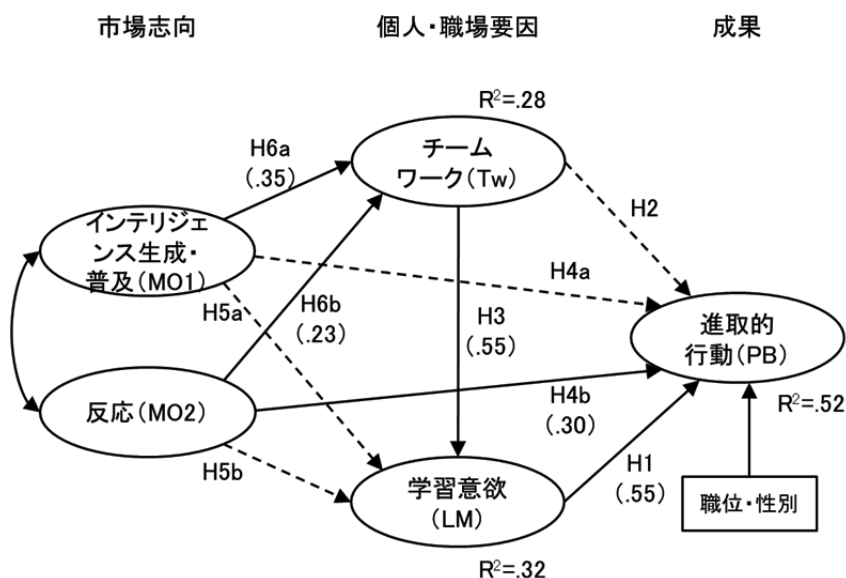


図3 分析結果と仮説検証 (観測変数と誤差は省略, 破線は非有意, 括弧内は標準化係数)

5. 考察

5-1. 結果の解釈①（直接効果と間接効果）

まず、店頭従業員の進取的行動（PB）に影響を与える要因についてだが、反応（MO2）と学習意欲（LM）は直接的な影響関係（直接効果：direct effect）がある。それに対して、インテリジェンス生成・普及（MO1）とチームワーク（Tw）は間接的な影響（間接効果：indirect effect）がある。

具体的には、インテリジェンス生成・普及（MO1）はチームワーク（Tw）と学習意欲（LM）を通して進取的行動（PB）に影響を与えている。つまり、インテリジェンス生成・普及という点で職場の市場志向が高くても、チームワークが低ければ、あるいは学習意欲が低ければ、進取的行動に影響を与えることはない。チームワークについても、たとえそれが高くても、学習意欲が低ければ、進取的行動には影響を与えない。つまり、学習意欲（LM）は、それ自体が進取的行動（PB）を規定する要因であると同時に、他の要因、すなわち、インテリジェンス生成・普及（MO1）とチームワーク（Tw）が作用するための条件となっている。

進取的行動に影響を与える職場と個人の要因を検討した鈴木（2011）では、個人レベルのコミットメントや職場レベルの集団凝集性が進取的行動に直接影響を与えることが明らかにされている。個人レベルのコミットメントは、本研究における学習意欲（LM）と近い概念であるため⁶⁾、本研究の結果は、コミットメント（≒学習意欲）が進取的行動に影響を与える、という点で鈴木（2011）と整合的である。

続いて、進取的行動の先行要因である個人・職場要因と市場志向の関係を検討しておこう。Piercy et al.（2002）では、団結心（team spirit）と市場志向の間には相関関係は確認されなかったが、本研究のモデルでは、市場志向を示す構成概念であるインテリジェンス生成・普及（MO1）および反応（MO2）ともに、チームワークに対して有意な影響がみられた⁷⁾。本研究は、大規模小売商業者の店長ではなく中小小売業者の店頭従業員を対象としているためかもしれないが、職場（組織）の課題とチームワークは、日本のほうがより密接に関わっている可能性が示唆される。

5-2. 結果の解釈②（支持されなかった仮説）

次に、支持されなかった仮説について検討しておこう。店頭従業員の進取的行動（PB）に対して、チームワーク（PB）は直接影響を与えていなかった（仮説2が不支持）。鈴木（2011）では、集団凝集性（≒チームワーク）は進取的行動に直接影響を与えていたが、本研究では直接的な影響関係はなく、学習意欲（LM）を経由する間接的な影響関係が確認されたただけであった。つまり、小売店頭においては、チームワークは、店頭での臨機応変な対応や自主的な業務範囲の拡張に対して直接的には影響しない職場要因であることが示唆される。

鈴木（2011）の調査対象は大手製薬会社の研究開発部門の従業員であるため、相互のかかわり合いは個々の仕事ぶりにも密接にかかわることが想定される。一方、小売業の店頭での業務は基本的に部門別に管理されており、さらに、個々人の業務を遂行するために同部門の他の従業員とのかかわり合いが不可欠である局面はそれほど多くない。そのために、チームワークがよいことが個々人の自発的な業務実践に直接つながらないのかもしれない。

職場の市場志向（MO1とMO2）と学習意欲（LM）の関係についても、仮説とは異なり、

有意な関係は確認できなかった（仮説5が不支持）。Piercy et al. (2002) では、店長のモチベーションは、Kohli and Jaworski (1993) の市場志向尺度 (MARKOR) と相関関係があることが確認され⁸⁾、コミットメントはいずれの市場志向尺度 (インテリジェンス生成、インテリジェンス普及、反応) との間にも相関関係が確認されたが、その一方で、団結心 (team spirit) および自律性 (autonomy) と市場志向の間には相関関係が認められなかった。

本研究では、Piercy et al. (2002) とは逆に、市場志向の尺度 (MO1とMO2) とチームワークの間には有意な影響が確認できた一方、モチベーション (学習意欲) に対しては、直接的関係は確認できなかった。この結果は、Piercy et al. (2002) がイギリスの大規模小売商業者に対して実施したケーススタディから導き出した仮説と整合的である。

ただし、本研究のモデルによると、市場志向はモチベーションに対して間接的に、すなわち、市場志向はチームワークを経由して学習意欲に影響を与えている。したがって、小売業の市場志向研究においては、店頭従業員のチームワークは成果を生じさせる条件として重要な要因であることが示唆される。

5.3. インプリケーション

本研究は、店頭従業員の現場での実践が小売業の競争優位構築の上で重要であるという想定のもとで、中堅スーパーの店頭従業員を対象に、市場志向と職場・個人要因・行動の関係を経験的に検討した。学術的には、2つの面で貢献があると思われる。

ひとつは、小売業における市場志向と現場のモチベーションの関係、あるいは市場志向と団結力 (チームワーク、team spirit, esprit du corps) の関係を示した点である。これらについて、先行研究においては統一した見解があるわけではない (Jaworski and Kohli, 1993; Piercy et al., 2002)。このような状況の中、本研究では、小売業の店頭従業員を対象に、市場志向、チームワーク、モチベーションの構造を示すことができた。市場志向は、チームワークを介してモチベーションに影響を与えている可能性がある。この点を実証的に示したことは、研究の貢献と言えるだろう。

もうひとつは、小売業の市場志向の成果を捉える指標として、店頭従業員の自発的かつ創造的な業務への取り組み (= 進取的行動) を用いた点である。産業を限定しない市場志向一般の研究では、市場志向が従業員にもたらす結果として、組織コミットメント、団結心、顧客志向、役割コンフリクト、そして職務満足が指標として用いられ (Kirca et al., 2005)、小売業を対象とした市場志向研究の既存研究では、市場志向の成果として、売上の変化、ROIの変化、顧客維持の変化、総合指標などが用いられてきた (Megicks and Warnaby, 2008)。

しかしながら、小売業の店舗を分析単位として考えた場合、上記の指標のいずれにも一長一短がある。こうした中で、よりミクロな、組織行動レベルの成果を想定し、それと市場志向や個人・職場要因の関係を明らかにしたことは意義があるだろう。いわば、マーケティング研究と組織行動研究の接合である。

5.4. 今後の課題

今後の課題としては、尺度の妥当性を高めること、モデルの内的・外的妥当性を高めることが挙げられる。尺度については、今回はKohli and Jaworski (1993) の市場志向尺度 (MARKOR) に基づく水越 (2006) を小売業向けにアレンジして用いたが、既存研究が指摘するインテリジェンス生成、インテリジェンス普及、反応という3変数ではなく、インテリジェンス生成・

普及 (MO1) および反応 (MO2), という2つの変数しか析出されなかった。

インテリジェンスの生成と普及が同じ因子として析出されたことについては, そもそも小売店頭ではこの2つが一体化されているという理論面からの説明が可能な一方で, 測定がうまくいかなかった可能性も捨てきれない。前者の場合は, 新たな尺度を検討する基盤を提示したという点で貢献になるが, インテリジェンス生成・普及 (MO1) の収束妥当性は構成概念として十分に満足できる水準ではなかった (因子負荷量はすべての項目で.5を超えていたがAVEは.50以下であった)。したがって, 日本で小売業の市場志向研究を進めるためには, この点を改善することが今後の課題となる。

モデルの妥当性については, 内生性の問題など, さらに詳細な検討が必要である。ひとつだけ指摘しておく, 統制変数として投入した従業員の属性の中で, 職位と性別が進取的行動に対してともに有意な影響を与えていた。職位は進取的行動に対して負の影響があった ($\beta = -.213, p < .00$)。質問票では, スコアが上がるほど責任が小さくなる設計となっている (1=チーフ, 2=サブチーフ, 3=正社員 (役職なし), 4=パート・アルバイト)。したがって, 責任が増すほど, より進取的行動をとるようになるということである。同時に投入した職場経験の長さは影響を与えていなかったため, 職位が上がるほど, スキルとはおそらく関係なく, 通常業務に縛られない行動をとることができるようになるのかもしれない。

性別は正の影響があった ($\beta = .154, p < .01$)。女性が1, 男性が2と操作化しているの, こちらについては男性のほうが進取的行動を多くとるということである。統制変数を投入する際の想定は, 消費者としてのスーパーの利用経験に性別差があり, 利用経験が豊富な方が職場での観察・経験からの気づきを助け, 行動を促す, ということであった。消費者としてのスーパーの利用経験は女性のほうが多いと想定したが, 結果は逆であったため, このような想定は妥当ではない。

そこで, 職位と性別の関係を確認したところ, 推定モデルにおける職位と性別の共分散は.356で有意となり ($p < .00$), 相関係数は.322であった。職位と性別のクロス集計を行ったところ, 男性は職位が高い傾向が, 逆に女性は職位が低い傾向があった (χ^2 値=112.23, $p < .00$)。そのため, やはり職位が影響を与えている可能性が高そうである。この点については, 本研究のデータでは検証は難しいものの, 今後, 多母集団同時分析を行うなど, さらに詳細に検討して行く必要があるだろう。

謝辞

本研究は, 平成26年度日本大学商学部研究費 (共同研究) および科学研究費補助金 (課題番号26245051, 15k03738) から支援を受けて行われた研究の一部である。論文内のすべての誤謬は筆者の責に帰すものである。

〔注〕

- 1) European Journal of Marketing 誌や季刊マーケティング・ジャーナル誌において市場志向が特集されている。
- 2) Piercy et al. (2002) の分析では 3 つの市場志向変数を用いている。ひとつは Kohli, Jaworski and Kumer (2013) の尺度を、もうひとつは Narver and Slater (1990) の尺度を、三つ目は上記の 2 変数を組み合わせた尺度である。
- 3) 小売業の外部環境の問題を考慮して、Megicks and Warnaby (2008) は市場の混乱 (market turbulence) と競争の激しさ (competitive intensity) という、Jaworski and Kohli (1993) の変数をモデルに導入している。
- 4) 小売業を調査対象としているわけではないが、個人レベルの従業員と市場志向の関係を論じた研究としては、イギリスの食品生産者を対象に従業者の市場志向に影響を与える要因を定性的に検討した Tregear (2003) や、アメリカの物流会社 (サード・パーティ・ロジスティクス) の最前線サービス従事者を対象に市場志向が組織・従業員成果に影響を与える際の組織的条件を実証的に検討した Ellinger, Ketchen, Hult, Elmadag, and Richey (2008) などがある。
- 5) Kara et al. (2005) の調査対象はアメリカの主要な州 (メリーランド, ニューヨーク, ペンシルバニア) に位置する 153 の小売・サービス企業のオーナーまたは経営者で、調査協力企業をランダムに勧誘し、対面ヒアリングによりデータを収集している。業種の内訳は、貿易が 35.3%, 金融サービスが 19.6%, 工芸品が 10.5%, 修理・メンテナンスが 1.3%, 出版が 20.3%, 小型部品 (small parts) が 2.6%, 原材料が 5.2%, 申告なしが 5.2% であった。
- 6) 実証分析には用いられなかったが、本研究が実施した質問票調査においてもコミットメントに該当する尺度を測定している。この尺度は学習意欲 (LM) と高い相関関係があることが確認されている ($r=.595$)。そのため、本研究においては、コミットメントと学習意欲 (LM) は近い概念と捉えて差し支えないだろう。
- 7) この結果は、調査対象が小売業に限定されてはいないものの、Jaworski and Kohli (1993) の結果、すなわち市場志向は組織コミットメントおよび団結心 (Esprit de Corps) に正の影響を及ぼしているという分析結果と整合的である。
- 8) Piercy et al. (2002) では、市場志向の尺度として脚注 2 で指摘した 3 つの変数を用いているが、モチベーションとの相関が確認されたのは Kohli and Jaworski (1993) の MARKOR だけであった。なお、先述の通り、本研究の市場志向尺度も MARKOR を下敷きにしている。

〔参考文献〕

- [1] Bagozzi, R. P., and Y. Yi (1988), "On the Evaluation of Structural Equation Models," *Journal of the Academy of Marketing Science*, 16(1), 74-94.
- [2] Boles, J. S., B. J. Babin, T. G. Brashear, and C. Brooks (2001), "An Examination of the Relationships between Retail Work Environments, Salesperson Selling Orientation-Customer Orientation and Job Performance," *Journal of Marketing Theory and Practice*, 9(3), 1-13.

- [3] Burt, S., J. Dawson, and R. Larke (2006), “Inditex-Zara: Re-writing the rules in apparel retailing”, in J. Dawson, R. Larke, and M. Mukoyama (eds), *Strategic issues in international retailing*, Routledge, 71-90.
- [4] Carmines, E. G., and J. P. McIver (1981), “Analyzing Models with Unobserved Variables: Analysis of Covariance Structure,” in G. W. Bohrnstedt and E. F. Borgatta (eds.), *Social Measurement: Current Issues*, Sage Publications, 65-115.
- [5] Crant, J. M. (2000), “Proactive Behavior in Organizations,” *Journal of Management*, 26(3), 435-462.
- [6] Day, G.S. (1990). *Market driven strategy: processes for creating value*, The Free Press, New York.
- [7] Deshpande, R., J.U. Farley, and F. Webster Jr. (1993), “Corporate culture, customer orientation and innovativeness in Japanese firms: a quadrad analysis,” *Journal of Marketing*, 57, January, 23-37.
- [8] Elg, U. (2003), “Retail market orientation: a preliminary framework,” *International Journal of Retail & Distribution Management*, 31(2), 107-117.
- [9] Ellinger, A. E., D. J. Ketchen Jr., G. T. M. Hult, A. B. Elimadag, and R. G. Richey Jr. (2008), “Market orientation, employee development practice, and performance in logistics service provider firm,” *Industrial Marketing Management*, 37, 353-366.
- [10] Fornell, C., and D. Larcker (1981), “Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error,” *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50.
- [11] Grant, A. M., and S. J. Ashford (2008), “The dynamics of proactivity at work,” *Research in Organizational Behavior*, 28, 3-34.
- [12] Grewal, R., and P. Tansuhaj (2001), “Building Organizational Capabilities for Managing Economic Crisis: The Role of Market Orientation and Strategic Flexibility,” *Journal of Marketing*, 65, April, 67-80.
- [13] Hair, J., R. W. Black, R. B. Babin, and R. Anderson (2014), *Multivariate Data Analysis*, 7th ed., Pearson Education Limited, Edinburgh Gate Harlow.
- [14] Harris L. C. (2000), “The organizational barriers to developing market orientation”, *European Journal of Marketing*, 34(5/6), 598-624
- [15] Harris, L. C. (2001), “Market orientation and performance: objective and subjective empirical evidence from UK companies,” *Journal of Management Studies*, 38, 17-43.
- [16] Harris, L. C., and N. F. Piercy (1999), “Management behavior and barriers to market orientation in retailing companies,” *Journal of Services Marketing*, 13(2), 113-131.
- [17] 堀洋道・山本真理子・松井豊編(1994)『心理尺度ファイルー人間と社会を測る』, 垣内出版.
- [18] Hult, T. G., D. J. Ketchen Jr., and S. F. Slater (2005), “Market Orientation and Performance: An Integration of Disparate Approaches,” *Strategic Management Journal*, 26(12), 1173-1181.
- [19] 猪口純路(2012)「市場志向研究の現状と課題」,『季刊マーケティング・ジャーナル』,

31(3), 119-131.

- [20] 石井淳蔵 (1989)「小売商業における企業家行動の条件」,『組織科学』, 22(4), 26-34.
- [21] Jaworski, B., and A. K. Kohli (1993), “Market Orientation: Antecedents and Consequences,” *Journal of Marketing*, 57, July, 53-70.
- [22] Kara A., J. E. Spillan, and O. W. DeShields, Jr. (2005), “The Effect of a Market Orientation on Business Performance: A Study of Small-Sized Service Retailers Using MARKOR Scale,” *Journal of Small Business Management*, 43(2), 105-118.
- [23] Kirca, A., S. Jayachandran, and W. Bearden (2005), “Market orientation: a meta-analytic review and assessment of its antecedents and impact on performance,” *Journal of Marketing*, 69, April, 24-41.
- [24] 岸本徹也 (2015)「食品スーパーにおける小売フォーマットの系統進化に関する理論的分析枠組—小売イノベーションのライフサイクルと個体群の進化—」,『流通研究』, 17(4), 37-60.
- [25] Kohli, A.K., and B.J. Jaworski (1990), “Market orientation: the construct, research propositions, and managerial implications,” *Journal of Marketing*, 54, April, 1-18.
- [26] Kohli A. K., B. J. Jaworski, and A. Kumar (1993), “MARKOR: a measure of market orientation,” *Journal of Marketing Research*, 30, 467-477.
- [27] Krasnikov A., and S. Jayachandran (2008), “The Relative Impact of Marketing, Research-and-Development, and Operations Capabilities on Firm Performance,” *Journal of Marketing*, 72, July, 1-11.
- [28] Megicks, P., and G. Warnaby (2008), “Market orientation and performance in small independent retailers in the UK,” *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 18(1), 105-119.
- [29] Menguc, B., and S. Auh (2006), “Creating a Firm-Level Dynamic Capability through Capitalizing on Market Orientation and Innovativeness,” *Journal of the Academy of Marketing Science*, 34(1), 63-73.
- [30] 水越康介 (2006)「市場志向に関する諸研究と日本における市場志向と企業成果の関係」,『季刊マーケティング・ジャーナル』, 26(1), 40-55.
- [31] Murray, J. Y., and G. Y. Gao, and M. Kotabe (2011), “Market orientation and performance of export ventures: the process through marketing capabilities and competitive advantages,” *Journal of the Academy of Marketing Science*, 39(2), 252-269.
- [32] Narver, J., and S. Slater (1990), “The effect of market orientation on business profitability,” *Journal of Marketing*, 54, October, 20-35.
- [33] 野中郁次郎・竹内弘高 (1996)『知識創造企業』, 東洋経済新報社 (梅本勝博訳, 1996年) .
- [34] Panigyrakis G. G., and P. K. Theodoridis (2007), “Market orientation and performance: An empirical investigation in the retail industry in Greece,” *Journal of Retailing and Consumer Services*, 14, 137-149.
- [35] Pettijohn C. E., L. S. Pettijohn, and A.J. Taylor (2002), “The influence of salesperson skill, motivation, and training on the practice of customer-oriented selling,” *Psychology &*

Marketing, 19 (9), 743-757.

- [36] Piercy, N. F., L. C. Harris, and N. Lane (2002), “Market orientation and retail operatives’ expectations,” *Journal of Business Research*, 55, 261-273.
- [37] Podsakoff, P. M., and D. W. Organ (1986), “Self-reports in Organizational Research: Problems and prospects,” *Journal of Management*, 12 (4), 531-544.
- [38] Slater, S. F., and J. C. Narver (1994), “Does competitive environment moderate the market orientation-performance relationship?,” *Journal of Marketing*, 58, January, 46-55.
- [39] 鈴木竜太 (2011) 「職場における創意工夫のマネジメント：関わり合う集団の研究開発者の進取的行動への影響に関するクロスレベル分析」, 『組織科学』, 44 (4), 26-38.
- [40] 高嶋克義 (2015) 『小売企業の基盤強化—流通パワーシフトにおける関係と組織の再編』, 有斐閣.
- [41] Tregear, A. (2003), “Market orientation and the craftsperson,” *European Journal of Marketing*, 37, 1621-1635.
- [42] Yokoyama, N. (2012) “The competitive advantage of regional grocery chain stores in Japan”, *Proceedings of The Asian Retailing and Distribution Workshop* (University of Marketing and Distribution sciences, Japan), 1-18.
- [43] 横山斉理 (2015) 「食品スーパーの顧客満足を規定する要因に関する経験的研究」, 『流通研究』, 17 (4), 21-36.
- [44] 横山斉理・尾形真実哉 「マルチレベル分析を用いた店頭従業員の能力獲得に関する実証研究」, 『組織科学』, 投稿中.

Abstract

The purpose of this study is to examine the relationship between market orientation of work site and in-store employees’ behavior. For this aim, hypotheses were developed by using Nonaka and Takeuchi’s knowledge creation model (SECI model). Empirical investigation and analyses were conducted to test these hypotheses. The results indicated the significant indirect effect between market orientation and in-store employees’ behavior. Then, theoretical implications were discussed.