慶應義塾大学学術情報リポジトリ
Keio Associated Repository of Academic resouces

Title	組織活性化に影響を及ぼすインターナルマーケティングの研究
Sub Title	
Author	松本, 喜信(Matsumoto, Yoshinobu) 林, 洋一郎(Hayashi, Yoichiro)
Publisher	慶應義塾大学大学院経営管理研究科
Publication year	2016
Jtitle	
JaLC DOI	
Abstract	
Notes	修士学位論文. 2016年度経営学 第3205号
Genre	Thesis or Dissertation
URL	https://koara.lib.keio.ac.jp/xoonips/modules/xoonips/detail.php?koara_id=KO40003001-00002016-3205

慶應義塾大学学術情報リポジトリ(KOARA)に掲載されているコンテンツの著作権は、それぞれの著作者、学会または出版社/発行者に帰属し、その権利は著作権法によって保護されています。引用にあたっては、著作権法を遵守してご利用ください。

The copyrights of content available on the KeiO Associated Repository of Academic resources (KOARA) belong to the respective authors, academic societies, or publishers/issuers, and these rights are protected by the Japanese Copyright Act. When quoting the content, please follow the Japanese copyright act.

慶應義塾大学大学院経営管理研究科修士課程

学位論文（　　2016　年度）

論文題名

組織活性化に影響を及ぼす
インターナルマーケティングの研究

主　査	林洋一郎
副　査	清水勝彦
副　査	坂下玄哲
副　査	

氏　名	松本 喜信

論 文 要 旨

所属ゼミ	林洋一郎研究会	氏名	松本喜信

（論文題名）組織活性化に影響を及ぼすインターナルマーケティングの研究

（内容の要旨）

今後、国内の労働人口と一人当たり労働時間が減る見込みの中、企業の労働力確保は重要な課題となる。そのような中、従業員を惹きつけて離さず、高い生産性を実現するために、会社のビジョンに共感し、従業員と組織が一体となって働くことの重要性が増すと考える。

従業員が組織に対して、自己利益を超えた形で献身的な行動を発揮しようとする要因の一つに、「組織同一性」という心理学的要素がある。組織同一性は、「会社への愛着」や「帰属意識」のような感情だ。どのように従業員の組織同一性が生まれ、献身的な行動(プロアクティブ行動)、そして、変革を起こそうとする行動(創造的行動)が生まれるかを、「インターナルマーケティング」という手法を通じて、研究を行った。

本論文に於けるインターナルマーケティングの定義は、「組織がビジョンを達成することを目的として実施する、内部組織の協働のための一連のプロセス、あるいはコミュニケーションの活動」だ。具体的には、

①従業員に対する会社や組織のビジョン提示・共有

②従業員が成果を発揮できる支援体制・研修

③従業員のビジョン達成に向けた努力や成果への評価・報酬等だ。

本研究にあたり、筆者が勤務する森永乳業株式会社の従業員２００人以上に対してアンケートを２度実施し、複数の心理的尺度を測定した。調査方法について、特筆すべきは、インターナルマーケティングのビジョンを共有する研修を挟み、２度同じアンケートを行うことで信頼性を保ち、同時に研修効果も測定した。

仮説としては、以下３つである。

①インターナルマーケティングは、組織同一性にポジティブな影響をもたらす。

また、その影響は、社会的名誉知覚、CSR 知覚によって媒介される。

②組織同一性は、創造的行動にポジティブな影響をもたらす。

また、その影響は、プロアクティブ行動によって媒介される。

③インターナルマーケティングのビジョン共有研修によって、

組織同一性、プロアクティブ行動、創造的行動に正の影響がもたらされる。

以上の３つを計量分析した結果、①②は支持され、③は組織同一性、プロアクティブ行動の２つの研修効果に有意もしくは有意傾向が見られた（正の影響がもたらされた）。

組織同一性を生み出す重要な「インターナルマーケティング」の因子分析を行なったところ、１.ビジョン２.育成支援の二次元に要素分解された。

「ビジョン」は、会社の未来のビジョン、製品やサービスの指針を示すこと。

「育成支援」は、ビジョンを軸として個人が成長し、成果を出せるように、育成、評価、支援すること。

本論文の結論として示唆されることは、

組織同一性を生み出すためには、会社の未来に向けたビジョンを示すだけでなく、従業員個人個人に対しても、ビジョンを軸として、未来に向けた育成と支援をすることが重要である。

その上で、「会社が社会の役に立っていること（CSR）」、「自分が誇らしく思える、誇らしい企業で働いていること（社会的名誉）」を実感させることによって、更に組織同一性が高まり、積極的な行動や創造的行動に良い影響を及ぼすことが示唆された。

目次

第１章　　問題意識と研究の意義

第２章　　先行研究
　　第１節　インターナルマーケティングについて
　　第２節　組織同一性について
　　第３節　社会的名誉・CSR 知覚について
　　第４節　プロアクティブ・創造的行動について

第３章　　仮説の導入
　　研究モデルの提示

第４章　　調査方法
　　第１節　調査の方向性と調査のサンプル
　　第２節　使用変数について

第５章　　結果
　　第１節　インターナルマーケティングの項目分析
　　第２節　信頼性分析
　　第３節　仮説１の検証
　　第４節　仮説２の検証
　　第５節　仮説３の検証

第６章　　考察
　　第１節　論文のまとめと考察
　　第２節　今後の課題と本論文の限界

謝辞
　引用文献・参考文献
　付属資料１：実践的考察
　　第１節　社会的名誉知覚・CSR 知覚に関する考察
　　第２節　プロアクティブに影響を及ぼす調整変数
　　第３節　創造的行動に影響を及ぼす調整変数
　　第４節　検証結果のまとめ

第１章
問題意識と研究の意義

問題意識

総務省[1]によると、少子高齢化の進行により、生産年齢人口は2015年の7,592万人から、2030年に6,773万人、2060年には4,418万人にまで減少し、雇用者一人当たりの労働時間数も減少傾向が見込まれている。中長期的な国内労働市場の変化を考慮した際に、労働力の確保が、企業活動の大きな課題となることが想定される。
企業は、技術革新やシステムの効率化等の省力化はもとより、有能な人材の採用と育成、離職率低下により、質量ともに労働力を確保していかないと、労働力不足が、企業活動のボトルネックになりかねない。
そのような中、少ない人数で高い生産性を実現する上で、企業のビジョンに共感し、積極的に行動を起こす社員を、いかに惹きつけるかということが、今後の企業活動の重要な課題の一つなのではと考えた。
先行研究（Mael and Ashforth,1992）によると、自分自身と組織とのイメージが重なり合うことにより、組織に対する一体感や帰属意識が芽生え、組織全体の利益に貢献したいと思える感覚を示す「組織同一性」という概念がある。
自分自身、組織同一性に近い「会社への愛着が芽生え、会社の利益に貢献したいと思う気持ち」は、企業派遣としてビジネススクールに在籍してから強く芽生えた。自分自身を成長させ、支援してくれるという感謝の気持ちが何より強いが、他社のことを研究、分析し、自社のことを説明する機会を多く得て、外と内を感じることによって、更に強く意識されたと思う。
どのようなきっかけや要因によって、組織同一性が高まるのか、その過程に必要な要素が具体化すれば、社員の組織同一性を高め、組織に対して献身的な行動を発揮する社員を増やせるのではと感じた。
本研究では、従業員を内部顧客として考えるマーケティング手法「インターナルマーケティング」に着目し、どのような要素が、従業員の組織同一性を高め、企業のビジョンを実現する従業員の積極的な行動に影響を与えるかについて研究する。
優れた戦略・マーケティングも、従業員の実行無しには実現されない。「インターナルマーケティング」という手法を通じて、組織の「ミッション、ビジョン浸透」を含む個人の心理的な要素を探索したいと考える。

研究の意義

（木村,2007）によると、マーケティングや戦略は総合力であり、優れた会社・ブランドの構築と維持も、ユーザーの興味をかき立てる新製品の開発、市場に話題を振りま

[1] 総務省 平成２８年版 情報通信白書 人口減少社会の到来 第１節より

くプロモーションも、すべては組織内のあらゆる部門が顧客への価値提供の視点から有機的に結びつくところから生まれる。そして、その統合のために求められる内部組織に向けたマーケティングを、インターナルマーケティングと呼ぶ。
インターナルマーケティングは、サービス業を中心に研究が発展した分野であり、マーケティング、組織心理学の学者が、異なる分野で研究を行ってきたものの、他業界への展開と実証研究例は数少ない。そのため、本研究で取り扱う食品メーカー所属の社員での実証研究により、既存の論文での研究領域を発展させることには、意義がある。また、本研究を通じ、インターナルマーケティングが、組織同一性や、その先にある積極的な役割外行動に与える影響や、そのために必要な要素を明らかにすることにより、企業活動の発展に貢献ができるのではと考える。

第２章
先行研究
第一節：インターナルマーケティングについて

(Berry and Parasuraman, 1991)によると、インターナルマーケティングは、「従業員を組織内部の顧客として捉え、仕事を組織内部の生産活動として捉えることにより、企業の目的を達成すること」と定義している。企業は、従業員を顧客のように扱うことによって、従業員がお客様の要望を満たすことができるのだというのが、基本的な考え方だ。
インターナルマーケティングは、サービスの品質を高める概念として、1970 年代中旬に提唱され、多くのマーケティングや組織行動学の学者(Foreman and Money, 1995; Jou *et al.*, 2008; Panigyrakis and Theodoridis, 2009)は、異なる分野で、信頼性妥当性のある測定尺度を発展させた。
Foreman and Money (1995) はサービス会社における３つの次元での
インターナルマーケティングの尺度(15 項目)
ビジョン(vision) 2 項目、育成 (development) 8 項目、評価 (rewards) 5 項目
を発展させた。
Bansal *et al.* (2001) もまた、サービスマーケティングやＨＲの分野で６つの概念において、インターナルマーケティングの概念を捉えた。

(1) 雇用の安定性・安心感 (employment security)
(2) 広義の研修 (extensive training)
(3) 適切な報酬 (generous rewards)
(4) 情報共有 (sharing information)
(5) 従業員への動機づけ (employee empowerment)

(6) 階層の垣根を減らす（reduced status distinctions）

Jou *et al.* (2008)は、インターナルマーケティングを６つの概念で捉えた。
(1) 共感と配慮（empathy and consideration）
(2) ベンチマーク（benchmarking）
(3) 仕事の質（job quality）
(4) 良い方向へ導くコミュニケーション（upward communication）
(5) 情報共有（information sharing）
(6) 行動を促すための活動（promotional activities）

同様に、Panigyrakis and Theodoridis (2009) は、小売業界において、 インターナルマーケティングに、内部市場志向と内部顧客志向（internal market orientation (IMO) and internal customer orientation (ICO) ）の２つの考え方を取り入れて、５つの概念で捉えた。

(1) 公式な面談（formal interaction）
(2) 評価制度（reward systems,）
(3) フィードバック（feedback）
(4) 内部手続きとポリシー（internal procedure and policies）
(5) 従業員（内部顧客）志向（ICO）

上述した先行研究による概念は異なる分野で確立されてきたが、Foreman and Money (1995) のインターナルマーケティングの３つの次元要素を活用し、信頼性妥当性のある尺度として実証した(Hyun-Woo-Joung et al.,2015) の近年代表的な３次元の測定尺度を本論文では採用する。ビジョンは３項目，育成は６項目、 評価は４項目の計１３項目を使用した。 各々の概念は下記の通りとなる。

表２－１：インターナルマーケティングの３次元（ビジョン、育成、評価）

インターナルマーケティングの３次元	内容
ビジョン（Vision）	・従業員への 会社や組織のビジョン提示 ・顧客へ提供する製品 サービスに対する指針提示
育成（Development）	・従業員が成果を発揮できる体制・支援・研修の提供 ・従業員間のコミュニケーション支援
評価（Reward）	・成果や努力が報われる評価・報酬体制 ・従業員が協力する評価制度 ・会社のビジョンへの貢献が評価となる体制 ・従業員からの声を改善し、戦略に活用する体制

また（Hyun woo Joung et al,2015）の研究では、インターナルマーケティングは、職務満足度や組織コミットメントに良い影響を与え、離職意向を低減させる効果が期待できることを定量的に示した。

本論文に於けるインターナルマーケティングの概念的定義は、（木村,2007）のインターナルマーケティングの定義を活用し、上述した３次元を表現した
「組織がビジョンを達成することを目的として実施する、内部組織の協働のための一連のプロセス、あるいはコミュニケーションの活動」とする。

第２節：組織同一性について

会社のビジョンが組織へどの程度浸透しているか、インターナルマーケティングの影響を図るうえで、重要な結果要素として、組織同一性（Mael and Ashforth,1992）に着目した。これは、所属企業に対する忠誠心や組織としての求心力と深く関連する。本概念に着目する理由は、「所属企業との一体感」もしくは「企業への帰属意識」があれば、従業員が組織に対して自己利益の追求を超えた形で献身的に役割外行動を発揮しようとすることが明らかになっているからだ（Riketta,2005）。
また、企業の人材マネジメントが従業員の組織同一性に与える影響を検討する研究もなされつつあり、効果的なマネジメントを理解する上で注目されるべき概念でもある（Edwards,2009）

第３節：社会的名誉知覚・CSR 知覚について

ＣＳＲ知覚

次に、どのような心理的要素が組織同一性を高めるかを考えてみた。
筆者が、従業員満足度が高いと代表とされている企業（サービス業）においてインタビューを行った際に、「月に１度、事業を軸に、お客様に対してイベントを通じて、地域社会貢献活動をしている。その際に、自分が地域社会に貢献している実感が湧き、特に強く会社への愛着を感じる」という回答を得た。そこで、組織同一性をあらわす所属企業への「愛着」や「帰属意識」が芽生える心理的要素には、「その企業の CSR や社会的貢献を従業員が実感している」ことが必要だと考えた。その際に、企業が社会に貢献していることを社員が知覚していることを捉えた「ＣＳＲ知覚」という概念に着目してみた。Valentine, S., & Fleischman, G. (2008)の研究においては、ＣＳＲ知覚は、従業員の職務満足度と正の相関があると実証研究をしている。

社会的名誉知覚

筆者の経験で、「所属する企業が話題として取り上げられること」「知人友人から、所属企業の感想をもらえたこと」により、会社への愛着が湧く経験があった。そこで、「周囲からの会社の評価に対する従業員の実感」や「社会、家族や知人、友人から評価されているという従業員の実感」を表す「社会的名誉知覚」が組織同一性を高めるのではと考えてみた。Ale Smidts (2001) によると、組織内のコミュニケーションよりも、社会的名誉知覚が組織同一性に与える影響が大きいことを実証している。
Jerry Bryan Fuller et al(2006)によると、組織内での自身の尊厳が保たれることと、組織自体の名誉が相まって、組織同一性を高め、役割外行動を促すことを実証している。

第４節：プロアクティブ・創造的行動について

プロアクティブ行動

インターナルマーケティングの組織活性化への影響を図る結果要素として着目した概念として、自分自身に期待される役割範囲を超えた形で積極的に所属組織に貢献していこうとする役割外行動（Van Dyne et al., 1995）に着目する。主体的に業務の改善を行い、追加の責務を引き受けることを意味するプロアクティブ行動である。

創造的行動

次に創造的行動に着目した。
急速なビジネス環境の変化の中では、継続的に改善し続けることやイノベーションを生み出し続けることができる組織が生き残り、効果的な競争優位を作り上げることができる（e.g.,Amabile,1988）と言われている。組織変革を実行し、競争優位を築くことには様々な要因が必要であるが、イノベーションは、個人の従業員の創造的な考えから生まれることが多い。実際、「組織変革は、創造的な考えをうまく実行できること」と（Amabile,1988）は定義している。そのような中、従業員の新しく有益な考えを作り出す「創造的行動」にますます注目が集まるようになってきた。(e.g., Amabile, 1988; Oldham & Cummings, 1996; Scott & Bruce, 1994).
このような先行研究を学ぶにつれ、「プロアクティブ行動」だけでなく組織を変革に導く「創造的行動」に関しても結果要素として着目し、同時に研究を行っていく。
さらに、(Jennifer M. George and Jing Zhou,2001)の先行研究によると、経験へのひたむきさが高い程、創造的行動が芽生える（特に、人間が行うような複雑な仕事を目の前にしていて、前向きなフィードバックが受けられるようなときに発現する）という。

第３章
仮説の導出

以上の先行研究を踏まえ、仮説の導入を議論していく。

研究モデルの提示

先行研究により、インターナルマーケティングは、「組織がビジョンを達成することを目的として実施する、内部組織の協働のための一連のプロセス、あるいはコミュニケーションの活動」と定義した。また(Hyun-Woo-Joung et al.,2015)によると、従業員の職務満足度や組織コミットメントに良い影響を与えることを示している。そのため、インターナルマーケティングが、組織同一性に良い影響を与えることは類推できる。ただ、インターナルマーケティングと組織同一性の関係や、その関係をより詳しく分析することに意味があると考え、第２章で述べた「媒介する要素」を取り入れて仮説を構築した。先行研究の中で提示した、社会的名誉知覚は、組織同一性に対して影響力を持つことが先行研究でも明らかにされており、同様にＣＳＲ知覚も、会社の社会的責任や貢献意識を知覚することは社会的名誉知覚と近い要素ではないかと考えた。そこで、図３－１のような媒介モデルを考えた。

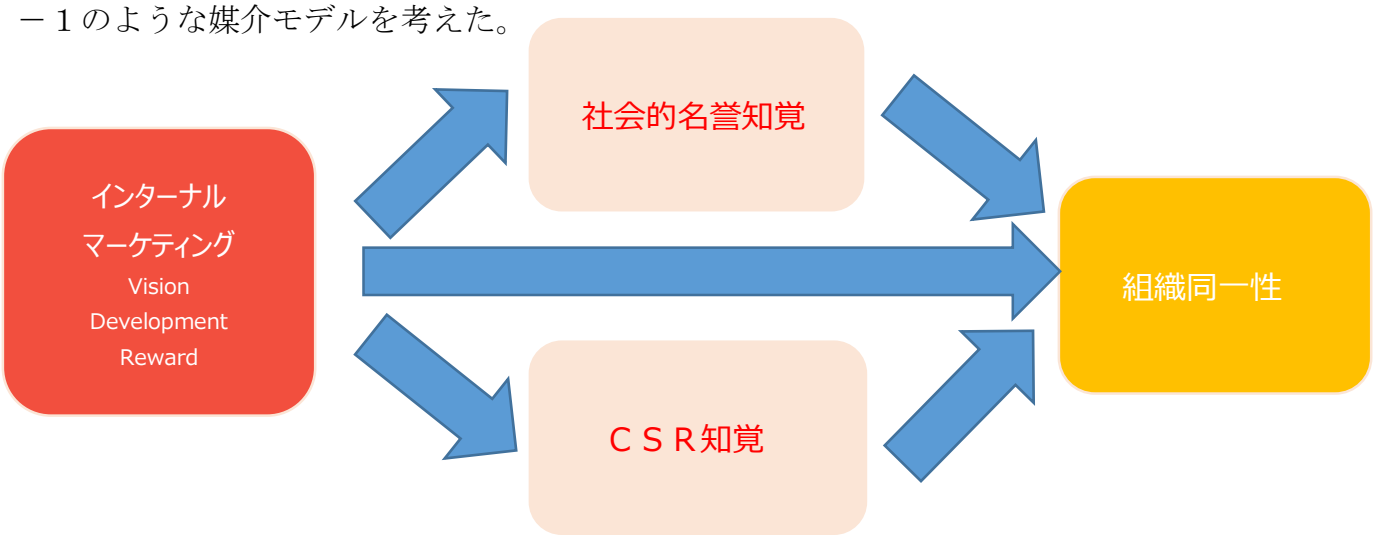


図３－１：
インターナルマーケティングと組織同一性の関係は社会的名誉・CSR 知覚を媒介する

仮説１）インターナルマーケティングは、組織同一性にポジティブな影響をもたらす。また、その影響は、社会的名誉知覚・CSR 知覚を媒介する。

仮説２では、仮説１で従属変数として扱った「組織同一性」からのプロアクティブ行動、創造的行動に関する影響を考えてみた。
会社への愛着や帰属意識を表す「組織同一性」が、必ずしも創造的行動に好影響を及ぼさないことは考えられうる。愛着があるがゆえに、変革を生み出す創造的行動をする者もいれば、保守的な行動をとる者もいるということも考えられるからだ。
創造的行動に関しては、先行研究でも言及されていた「経験へのひたむきさ」が、創造的行動に良い影響を及ぼすのであれば、プロアクティブ行動を媒介して、創造的行動を引き起こすことが考えられるとして、下記の仮説を構築した。

仮説２）組織同一性は、創造的行動にポジティブな影響をもたらす。
また、その影響は、プロアクティブ行動を媒介する。

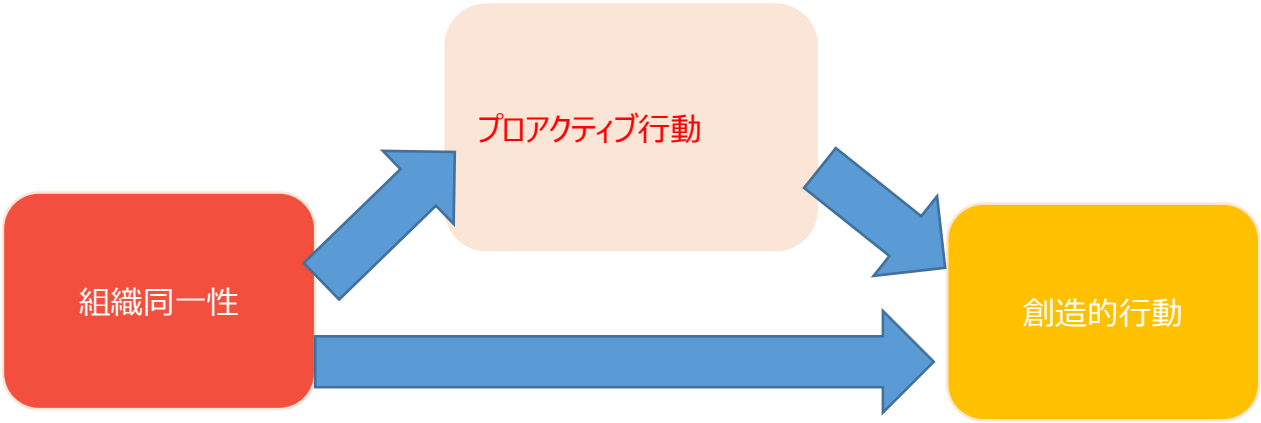


図３－２：組織同一性と創造的行動の関係は、プロアクティブ行動を媒介する

また、今回仮説３においては、インターナルマーケティングの実際の研修の効果を測定したい。
後述する調査において、インターナルマーケティングの具体的な施策である研修「ビジョンを共有する２日間の研修」の効果測定を行う。
具体的には、研修前後のアンケート評価において、測定した各指標がどう変化するかを図る。

仮説３）インターナルマーケティング施策研修は、組織同一性、プロアクティブ行動、創造的行動を高める。

第４章
調査方法

第１節：調査の方向性と調査サンプル

研究・調査の方向性

先に述べてきた「測定尺度」を明確化し、「信頼性・妥当性のある測定尺度」をトップジャーナル論文より抽出した。そこで集めた測定尺度の項目に沿い、アンケートを作成した。その後、森永乳業(株)の２０～５０代の各年代、複数事業所・部門・役職におけるアンケート（５件法）をＷＥＢにて実施し、その結果をもとに、解釈を行った。

調査サンプル

森永乳業株式会社単体の従業員 3,031 人のなかから、所属事業所毎、20 代から 50 代の従業員３３１人を無作為に抽出した。これらの対象者に第１回調査の案内をインターネットメールにて案内し、2016 年 9 月 26 日～10 月 10 日の期間に調査に回答するよう依頼した。その結果、258 人の従業員からの回答を得た（回答率 77.6%）。約１か月後にこれらの回答者に対して第 2 回調査の案内をインターネットメールにて案内し、2016 年 11 月 10 日～11 月 26 日の期間に調査に回答するよう依頼した。その結果、205 人の従業員から回答を得た（回答率 79.7%）。調査回答者は下記の通り。

表４－１：調査対象者の属性別人数

第１回目：9月26日～10月10日
計２５８名

性別		所属別		役職別	
男性	190	研究所	53	センター長・所長・部長	6
女性	68	工場	35	マネージャー	52
年代別		センター	40	AM	36
２０代	60	支社支店	41	リーダー	40
３０代	104	本社機能部	42	AL	36
４０代	58	本社事業部	43	社員	88
５０代	36	その他	44		

第２回目：11月10日～11月26日
計２０５名

性別		所属別		役職別	
男性	156	研究所	40	センター長・所長・部長	4
女性	49	工場	25	マネージャー	42
年代別		センター	35	AM	30
２０代	45	支社支店	33	リーダー	34
３０代	81	本社機能部	37	AL	26
４０代	52	本社事業部	34	社員	71
５０代	27	その他	1		

*AM:アシスタントマネージャー、AL:アシスタントリーダーを示す

第１回目と第２回目の間、11 月 5 日、6 日の 2 日間にわたり、インターナルマーケティングが意図されるビジョンを共有する研修を実施した。研修の参加者は、第１回目、２回目両方のアンケートに回答した中から 24 名が参加した。

第２節：使用変数について

従属変数、媒介変数および調整変数の測定には、既存の英文尺度を和訳したものを用いた。先行研究、仮説の中で述べた変数以外では、社内外インタビューの中で気づきを得た「組織同一性やプロアクティブ行動、創造的行動に影響を与えうる要素」を抽出した。測定尺度の項目詳細は５章で述べるが、既存研究における信頼性妥当性のある測定尺度の概要を下記述べていく。

・ＣＳＲ知覚
Valentine, S., & Fleischman, G. (2008) によって用いられた尺度を用いた。「私が働いている会社は、社会的責任を果たし、社会に貢献できるサービスを提供している」など４項目の測定尺度を用いた。

・社会的名誉知覚
Ale Smidts (2001) によって用いられた尺度を用いた。「当社で働いていることは、自分の社会的地位を高める」など６項目の測定尺度を用いた。
組織同一性は、Mael and ashforth(1992) によって用いられた「他の人が、当社のことを批判したとき、自分が侮辱されたように感じる」など５項目からなる測定尺度を用いた。

・プロアクティブ行動
Morrison and Phelps(1999)によって用いられた Taking charge の尺度を加工し、「私は、仕事をよりよくするための行動を自発的に行っている」など８項目からなる測定尺度を用いた。

・創造的行動
Jennifer M and Jing Zhou (2001) によって用いられた「問題に対する創造的な解決方法を思いつく」など３項目からなる測定尺度を用いた。

また、社内外インタビューで得た気づきを元に、インターナルマーケティングの具体的な手段として、ビジョン・育成・評価の中で特に重要な要素を使用変数として取り込んだ。
単に組織同一性を図るだけでなく、とのような要素が、プロアクティブ行動や創造的行動に影響を及ぼすかを具体的な要素レベルで理解するためである。
具体的には、リーダーとメンバーの関係を表すＬＭＸ（Leader member exchange）、同じチームメンバーとの関係を表すＴＭＸ(Team member exchange)、メンタリングの要素であるキャリアサポート・心理的サポート・ロールモデル、職務自律性、公正、不公正である。

・ＬＭＸ
Scandura and Graen(1984)によって用いられた「自分の仕事以外のことでも、直属の上司のためなら働く」など５項目からなる測定尺度を用いた。

・ＴＭＸ
ANSON SEERS(1989)によって用いられた「チームとして組織的に問題解決をするプロセスがある」など５項目からなる測定尺度を用いた。

・キャリアサポート、心理的サポート、ロールモデルの３つ mentoring
Scandura and Ragins’(1993)によって用いられた尺度を使用した。
キャリアサポートは「社内に、私のキャリアに個人的に関心を示してくれている相談相手がいる」など３項目。
心理的サポートは、「社内に、個人的な問題・悩みを共有している相談相手がいる」など３項目。
ロールモデルは、「私は、お手本としたい先輩がいる」など３項目の測定尺度を用いた。

・職務自律性
Frederick P.（2005）によって用いられた「どのように仕事をするかについて、かなり自律的に決めることができる」など３項目からなる測定尺度を用いた。

・公正
林（2005）によって用いられた「査定や報酬は、あなたの努力にふさわしい水準である」など、手続き的公正、分配的公正、情報的公正、対人的公正を含む６項目からなる測定尺度を用いた。

・製品購入普及行動
プロアクティブ行動の中から「自分の会社の商品・サービスを、家族・友人・知人に薦めることがある」「当社の新製品が発売すると、まず購入してみる」の２つを抽出し、「製品購入普及行動」という測定尺度を作成した。

第５章
結果

第１節：インターナルマーケティングの項目分析

先行研究(Hyun-Woo-Joung et al.,2015)で得た３次元の項目ビジョン、育成、評価を因子分析した結果、アンケート第１回目、２回目ともに、表５−１で示される二次元の項目「育成支援」「ビジョン」で表現されることが分かった。
（表５−１は第二回目アンケートの数値を使用）

表：５－１　本研究で用いられたインターナルマーケティングの因子分析の結果

インターナルマーケティング　①育成支援②ビジョン	因子寄与 Factor1	因子寄与 Factor2	共通性
①育成支援（第一因子）	**5.101**	**4.755**	
育成（第一因子）			
当社は、従業員が、十分な成果を発揮できるような体制をとっている	**.786**	-.030	.584
当社は、良い仕事のパフォーマンスを発揮できるように、適切な研修をしていると思う	**.734**	-.155	.397
当社は、従業員の様々なニーズに応えられるような柔軟な体制がある	**.696**	.063	.552
当社は、従業員の知識やスキルを発達させる取り組みを常に行っている。	**.610**	.189	.577
評価（第一因子）			
当社の業績評価や報酬システムは、 従業員が力を合わせて働くことを支援している	**.574**	.104	.429
会社のビジョンに最も貢献するような、 従業員のパフォーマンスに着目し、評価している	**.546**	.074	.363
従業員から集めた声を活用し、職場改善や組織の戦略を打ち立てている	**.505**	.204	.448
優れた成果を発揮している従業員は、その努力が評価され、報われている	**.390**	.203	.310
②ビジョン（第二因子）			
ビジョン（第二因子）			
当社は、従業員に信じるべきビジョンを示している	-.124	**.874**	.621
組織のビジョンは、当社の従業員によく伝わっている	.047	**.755**	.623
質の高いサービス・商品を顧客に提供することがいかに重要であるか明確なビジョンとして、従業員に示されている	-.007	**.716**	.506
育成（第二因子）			
当社は、従業員に対して、仕事のやり方だけでなく、仕事の意義も伝えている	.241	**.465**	.438
当社は、従業員間で、コミュニケーションすることを、かなり大事にしている	.208	**.442**	.374

従業員個人が、将来に向けてビジョンを達成ができるように「育成支援」する要素と、従業員に対して、会社のビジョン、商品・サービスの指針を共有し伝えていく「ビジョン」の２要素でインターナルマーケティングを表現できることとなる。
以下、インターナルマーケティングを「育成支援」「ビジョン」の２要素で表現していく。

第２節―信頼性分析

以下、各測定尺度項目の信頼性分析を行った結果を示していく。

表：５－２　本研究で用いた尺度の信頼性分析結果

インターナルマーケティング　①ビジョン　②育成支援
ビジョン　α＝０．８３５　（５項目）　平均点：３．４１８
当社は、従業員に信じるべきビジョンを示している
組織のビジョンは、当社の従業員によく伝わっている
質の高いサービス・商品を顧客に提供することがいかに重要であるかが、明確なビジョンとして、従業員に示されている
当社は、従業員に対して、仕事のやり方だけでなく、仕事の意義も伝えている
当社は、従業員間で、コミュニケーションすることを、かなり大事にしている
育成支援　α＝０．８６５　（８項目）　平均点：３．１００
当社は、従業員が、十分な成果を発揮できるような体制をとっている
当社は、良い仕事のパフォーマンスを発揮できるように、 適切な研修をしていると思う
当社は、従業員の様々なニーズに応えられるような柔軟な体制がある
当社は、従業員の知識やスキルを発達させる取り組みを常に行っている。
当社の業績評価や報酬システムは、従業員が力を合わせて働くことを支援している
会社のビジョンに最も貢献するような、従業員のパフォーマンスに着目し、評価している
従業員から集めた声を活用し、職場改善や組織の戦略を打ち立てている
優れた成果を発揮している従業員は、その努力が評価され、報われている

組織同一性　α＝０．８１８　（５項目）　平均点：３．５３８
他の人が、当社のことを批判したとき、自分が侮辱されたように感じる
他の人が、当社のことをどのように考えているかについて興味がある
当社のことについて語るとき「会社は」というより「我々は」という風に語る
当社の成功は、自身の成功だ
他の人が、当社について褒めると、自分が褒められているように感じる

CSR知覚　α＝　０．７００　（４項目）　平均点：３．８４１
私が働いている会社は、社会的責任を果たし、社会に貢献できるサービスを提供している
当社の企業活動そのものが、CSRだと思う
当社が行っているＣＳＲ活動について、具体的に認識している
社会的責任を果たすために、時間、お金、その他のリソースを十分に投入している
社会的名誉知覚　α＝０．８１８　（６項目）　平均点：３．９９３
当社は、良い評判を得ている
当社で働いていることは、自分の社会的地位を高める
当社は、信頼ある企業として見なされている
当社は、知人・友人から高く評価されている
自分の家族は、当社のことを良く思っている
当社の商品・サービスの評判を、家族・友人から聞くことがよくある
プロアクティブ行動　α＝０．７８８　（８項目）　平均点：３．７３４
私は、仕事をよりよくするための行動を自発的に行っている
私は、職場でパフォーマンスを高めるための手法を改善・開発している
私は、組織全体の成果をよりよくするために提案を行っている
組織効率改善のための変革に自ら取り組んでいる
自分の会社の商品・サービスを、家族・友人・知人に薦めることがある
当社の新製品が発売すると、まず購入してみる
当社のＣＳＲ活動報告書は、目を通すようにしている
会社のCSR活動に携わったことがある

創造的行動　α＝　０．５９４　（３項目）平均点：３．５４６
機会を与えられた時、創造力を発揮する。
新たな企画の実行のために、ゆとりのある計画と期間を用意する。
問題に対する創造的な解決方法を思いつく。
LMX　α＝０．８７６
直属の上司と一緒に仕事ができることが本当に楽しい
直属の上司は、私の仕事の内容を細かく把握していなくても、 私の仕事をカバーしてくれる
直属の上司は、正直に私が非を認めれば、組織の他の誰かから、私を守ってくれる
自分の仕事以外のことでも、直属の上司のためなら働く
上司の仕事に対する知識・知恵に、私は感心・感化されている
TMX　　α＝　０．７３２
チームとして組織的に問題解決をするプロセスがある
同じチームのメンバーは、お互いのことを信頼している
同じチームのメンバーは、より良い仕事ができるように、私を助けてくれる
同じチームのメンバーは、私の能力の可能性を認めていると思う
同じチームのメンバーは、私の抱えている問題を把握していると思う
職務自律性　　α＝　０．８４４　　Frederick P.（2005）を元に作成
どのように仕事をするかについて、かなり自律的に決めることができる
自分の仕事の進め方に関して、自分自身で決めることができる
仕事をどのように進めるかについての独立性と自由が大幅に与えられている
公正　α＝ ０．７９０　　林（2005）を元に作成
仕事の決定のプロセスに関して自分の考えを述べることができる
物事の決定のプロセスや方法は、一貫しているか。
査定や報酬は、あなたの努力にふさわしい水準である。
査定や報酬は、あなたの貢献にふさわしい水準だ
直属の上司は、あなたの立場を尊重して扱ってくれる
直属の上司は、 仕事の決定のプロセスや方法について分かりやすく説明してくれましたか。

キャリアサポート　α＝　０．８４０
社内に、私のキャリアに個人的に関心を示してくれている相談相手がいる
社内に、目指すべき道にいけるようサポートしてくれている相談相手がいる
社内に、私のキャリアに関して、特別な時間を割いて、 考えてくれている相談相手がいる
心理的サポート　　α＝　０．７０５
社内に、個人的な問題・悩みを共有している相談相手がいる
社内に、個人的な約束を交わしている相談相手がいる
社内に、友達のような関係でいられる相談相手がいる
ロールモデル　　α＝　０．７９０
私は、お手本としたい先輩がいる
社内の先輩で、他者のモチベーションをあげる能力に長けている先輩がいる
他者を指導することに関して、尊敬する先輩がいる
不公正 α＝０．８１４　　林（2005）を元に作成
査定や報酬は、あなたの努力にそぐわない水準である
仕事の決定のプロセスに関して、自分の考えは聞き入れられない
査定や報酬は、あなたの貢献にそぐわない水準だ
物事の決定のプロセスや方法は、偏っているか。
直属の上司は、あなたを軽視して扱っている
直属の上司が行う仕事の決定のプロセスや方法に関する説明に、 あまり納得できない。
製品購入普及行動　α＝０．５９９
自分の会社の商品・サービスを、家族・友人・知人に薦めることがある
当社の新製品が発売すると、まず購入してみる

各尺度の信頼性係数は、創造的行動がα＝0.594、製品購入普及行動がα＝0.599 と若干低いものの、その他の測定尺度は、信頼性に十分値する係数だと判断し、項目の平均値を用いて尺度化する。表で記載する信頼性係数は、第２回目アンケート結果を使用しているが、第１回目アンケート結果も同様に近い結果を得て、信頼性が高かった。
また、上述した使用変数の相関係数を算出した。

表５－３　使用変数の相関行列

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15
1 ビジョン	1.000														
2 発達支援	.694 **	1.000													
3 CSR知覚	.602 **	.510 **	1.000												
4 社会的名誉知覚	.527 **	.511 **	.543 **	1.000											
5 組織同一性	.424 **	.461 **	.465 **	.590 **	1.000										
6 プロアクティブ行動	.339 **	.307 **	.536 **	.432 **	.518 **	1.000									
7 創造的行動	.164 *	.138 *	.214 **	.068	.123 +	.458 **	1.000								
8 心理的サポート	-.047	-.103	.017	.126 +	.152 *	.168 *	.084	1.000							
9 ロールモデル	.206 **	.271 **	.253 **	.285 **	.352 **	.198 **	.069	.288 **	1.000						
10 キャリアサポート	.247 **	.244 **	.218 **	.325 **	.354 **	.331 **	.136 +	.695 **	.452 **	1.000					
11 職務自律性	.275 **	.338 **	.296 **	.322 **	.331 **	.424 **	.260 **	.216 **	.344 **	.436 **	1.000				
12 LMX	.399 **	.325 **	.402 **	.395 **	.410 **	.343 **	.120 +	.224 **	.438 **	.406 **	.491 **	1.000			
13 TMX	.432 **	.363 **	.431 **	.405 **	.426 **	.507 **	.274 **	.236 **	.424 **	.443 **	.535 **	.601 **	1.000		
14 公正	.454 **	.453 **	.408 **	.491 **	.404 **	.381 **	.125 +	.179 *	.511 **	.401 **	.572 **	.705 **	.672 **	1.000	
15 製品普及行動	.269 **	.271 **	.426 **	.477 **	.507 **	.711 **	.182 **	.121 +	.251 **	.292 **	.380 **	.349 **	.377 **	.369 **	1.000

** $p < .01$, * $p < .05$, + $p < .10$

第３節―仮説１の検証

表５−１で示したように、インターナルマーケティングの３次元の要素を因子分析した結果、インターナルマーケティングは２次元で表現された。
具体的には「ビジョン」５要素、「育成支援」８要素である。仮説１を再度構築し直すと下記のモデルとなる。

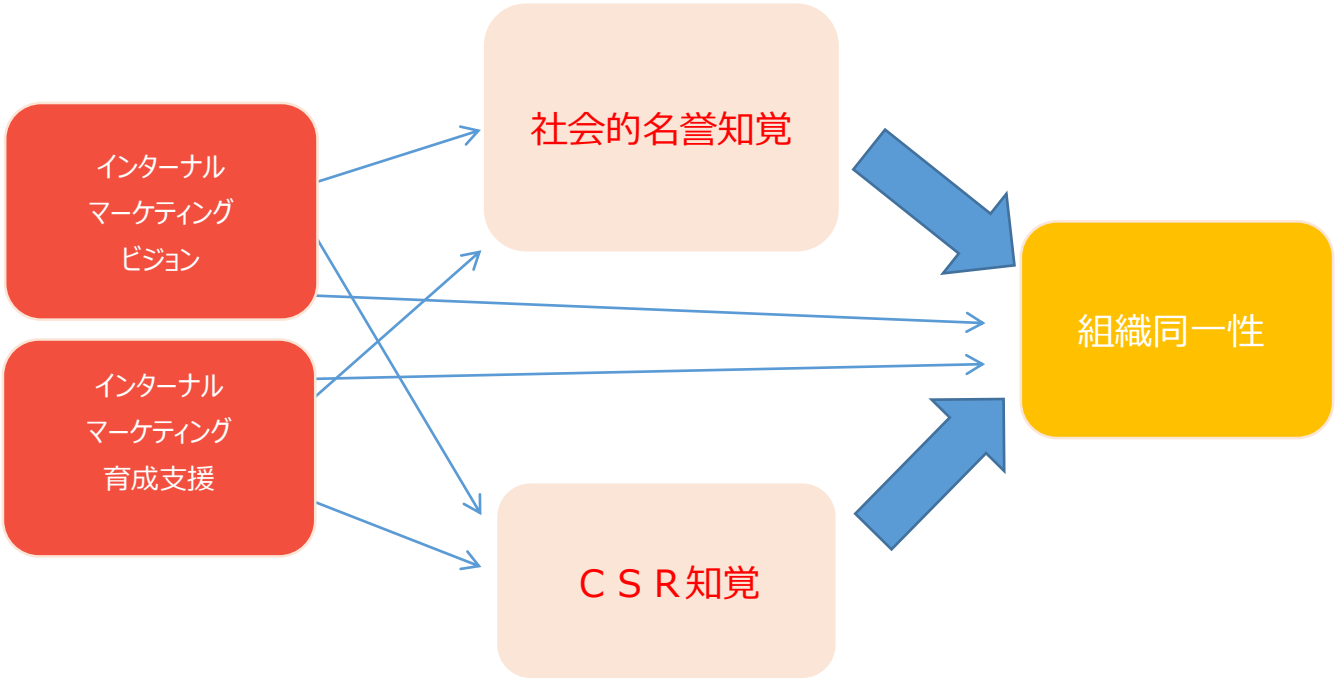


図５－１：
インターナルマーケティングと組織同一性の関係は社会的名誉・CSR 知覚を媒介する

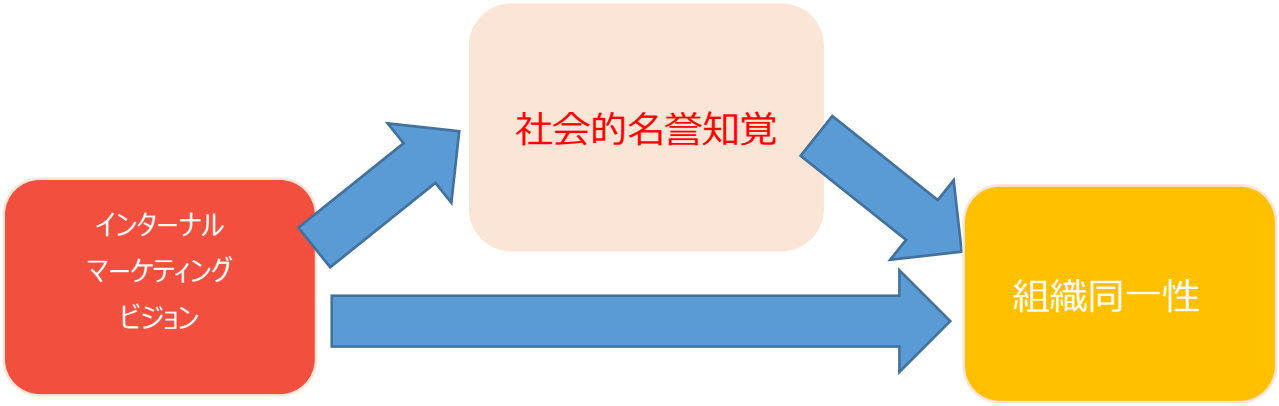


図５－２：インターナルマーケティングのビジョンと組織同一性の関係は社会的名誉知覚を媒介する

図５－１には、４つの仮説が含まれており、図５－２がその一要素となり、「インターナルマーケティングのビジョンは、組織同一性にポジティブな影響をもたらす。また、その影響は、社会的名誉知覚を媒介する」を表している。同様に３つの仮説を導出し、計４つの仮説を検証することで、仮説１を検証する。

仮説１－a)
インターナルマーケティングのビジョンは、組織同一性にポジティブな影響をもたらす。また、その影響は、社会的名誉知覚を媒介する
仮説１－b)
インターナルマーケティングのビジョンは、組織同一性にポジティブな影響をもたらす。また、その影響は、CSR 知覚を媒介する
仮説１－c)
インターナルマーケティングの育成支援は、組織同一性にポジティブな影響をもたらす。また、その影響は、社会的名誉知覚を媒介する
仮説１－d)
インターナルマーケティングの育成支援は、組織同一性にポジティブな影響をもたらす。また、その影響は、CSR 知覚を媒介する

まず、仮説１-a）インターナルマーケティングのビジョンは、組織同一性にポジティブな影響をもたらす。また、その影響は、社会的名誉知覚を媒介する。
この仮説を検証するために、従属変数を組織同一性とする媒介分析を行った。また、結果検証に関しては、Baron and Kenny（1986）が示唆した方法（また，後の研究で数多く用いられている方法）を使用する。
説明変数に関しては、Time1(２０１６年９月２６日～１０月１０日の期間の調査)のデータを、媒介変数、従属変数に関しては、Time2(２０１６年１１月１０日～１１月２６日の期間に調査)のデータを使用する。分析した結果、社会的名誉知覚を媒介させることによって、ビジョンから組織同一性への影響は、.40(P<.001)から.21(P<.001)へと変化した。社会的名誉知覚の間接効果は.19 であった。この値が０よりも有意に大きいかを検討するために、ブートストラップ法（サンプリング数 2,000 回）によって、95%信頼区間を算出した。その結果、信頼区間に０が含まれておらず、（[.109,.327]）,間接効果が有意であることが示された。Sobel 検定により、Z ＝3.543, P ＜ .001

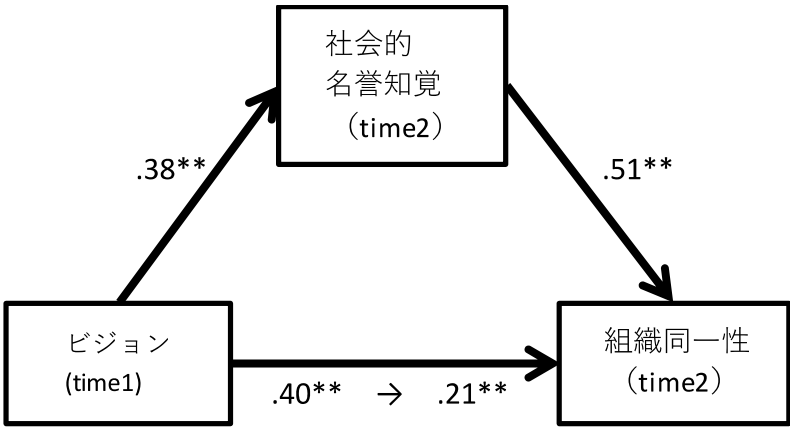


図５－３：インターナルマーケティングと組織同一性の媒介モデル（仮説１－a）

仮説１－b)インターナルマーケティングのビジョンは、組織同一性にポジティブな影響をもたらす。また、その影響は、CSR 知覚を媒介する

CSR 知覚を媒介させることによって、ビジョンから組織同一性への影響は、.40(P<.001)から.23(P<.001)へと変化した。CSR 知覚の間接効果は.17 であった。ブートストラップ法（サンプリング数 2,000 回）によって、95%信頼区間を算出した。その結果、信頼区間に０が含まれておらず、（[.089,.303]）,間接効果が有意であることが示された。Sobel 検定により、Z =3.469, P < .001

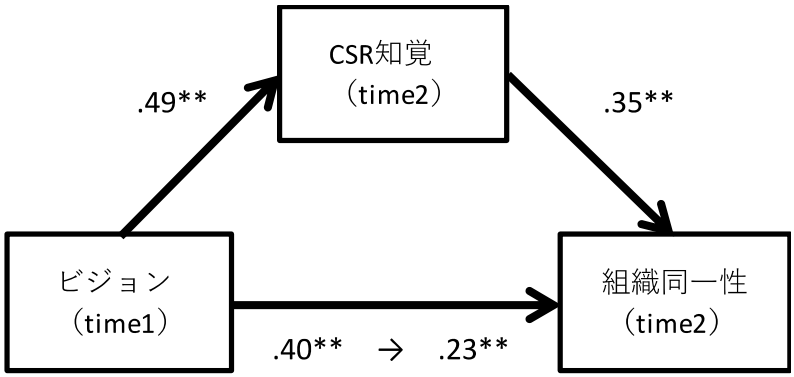


図５－４：インターナルマーケティングと組織同一性の媒介モデル（仮説１－b）

仮説１－c)インターナルマーケティングの育成支援は、組織同一性にポジティブな影響をもたらす。また、その影響は、社会的名誉知覚を媒介する。
社会的名誉知覚を媒介させることによって、育成支援から組織同一性への影響は.36(P<.001)から.15(P<.001)へと変化した。社会的名誉知覚の間接効果は.21.であった。ブートストラップ法（サンプリング数 2,000 回）によって、95%信頼区間を算出した。その結果、信頼区間に０が含まれておらず、（[.138,.397]）,間接効果が有意であ

ることが示された。Sobel 検定により、Z =3.837, P < .001 。

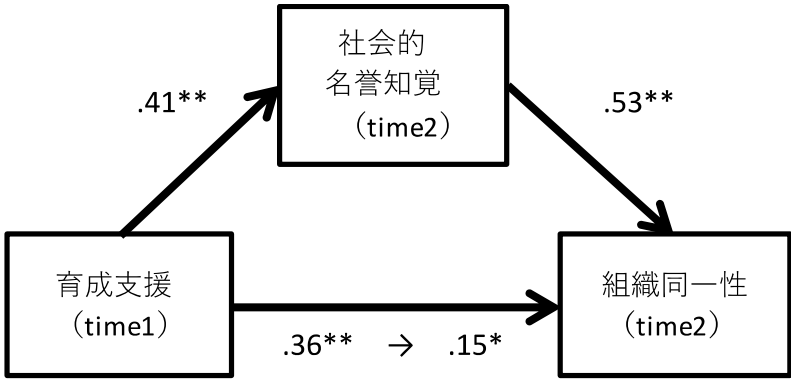


図５－５：インターナルマーケティングと組織同一性の媒介モデル（仮説１－c）

仮説１－d)インターナルマーケティングの育成支援は、組織同一性にポジティブな影響をもたらす。また、その影響は、CSR 知覚を媒介する。

CSR 知覚を媒介させることによって、育成支援から組織同一性への影響は、.36(P<.001)から.21(P<.001)へと変化した。CSR 知覚の間接効果は.15.であった。ブートストラップ法（サンプリング数 2,000 回）によって、95%信頼区間を算出した。その結果、信頼区間に０が含まれておらず、（[.090,.294]）,間接効果が有意であることが示された。Sobel 検定により、Z =3.355, P < .05

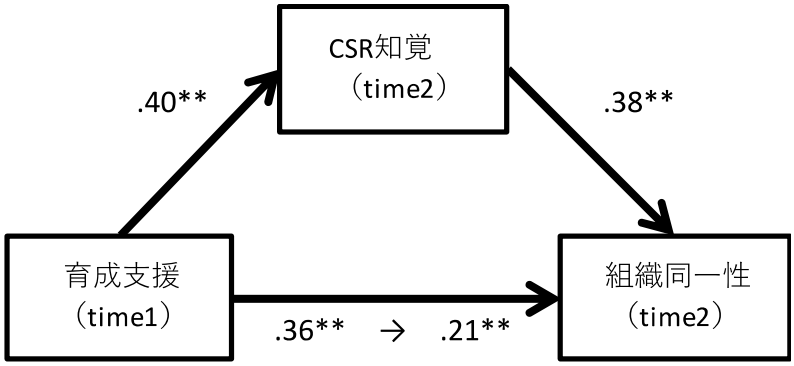


図５－６：インターナルマーケティングと組織同一性の媒介モデル（仮説１－ｄ）

以上４つの仮説１-a/b/c/d が有意な結果を得て、仮説１が支持された。

第４節―仮説２の検証

仮説　２）組織同一性は、創造的行動にポジティブな影響をもたらす。
また、その影響は、プロアクティブ行動を媒介する。

プロアクティブ行動を媒介させることによって、組織同一性から創造的行動への影響は、.12(P<.10)から-.11(P<.10)へと変化した。プロアクティブ行動の間接効果は.15.であった。ブートストラップ法（サンプリング数2,000回）によって、95%信頼区間を算出した。その結果、信頼区間に０が含まれておらず、（[.111,.266]）,間接効果が有意であることが示された。Sobel検定により、Z =4.575, P < .001
よって、仮説２が支持された。

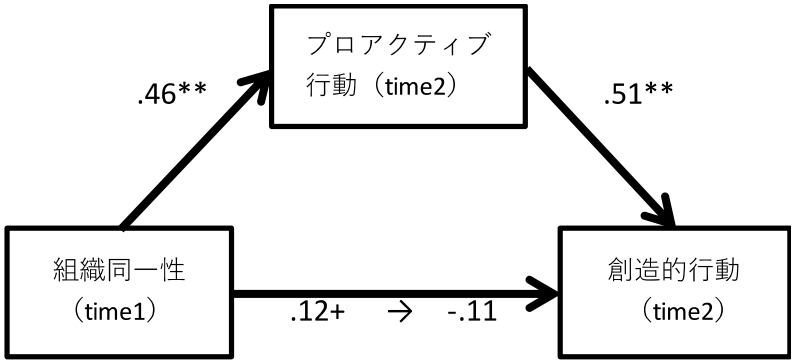


図５－７：組織同一性と創造的行動の媒介モデル（仮説 2）

第５節―仮説３の検証

仮説３）インターナルマーケティング施策研修は、組織同一性、プロアクティブ行動、創造的行動を高める。

２０１６年９月２６日～１０月１０日のアンケート結果をtime1とし、約１か月後に回答者に対して行ったアンケートの結果（２０１６年１１月１０日～１１月２６日の期間）をtime2のデータとする。Time1,Time2両方アンケートに回答した人数は、205名。うち、インターナルマーケティングの施策研修に参加した人数は24名。つまり、研修に参加した24名の期間比較を被験者内要因。参加した24名と参加していない181名の比較を被験者間要因として、混合計画にて分散分析を行った。組織同一性、プロアクティブ行動、創造的行動と順に考察していく。

組織同一性の研修効果

研修の主効果（$F(1, 203) = 3.763$, $P<.1$）と有意傾向。
時間の主効果（$F(1, 203) = 9.455$, $P<.001$）には有意差が見られた。
研修と時間の交互作用（$F(1, 203) = .067$, $n.s$）において有意差は見られず。

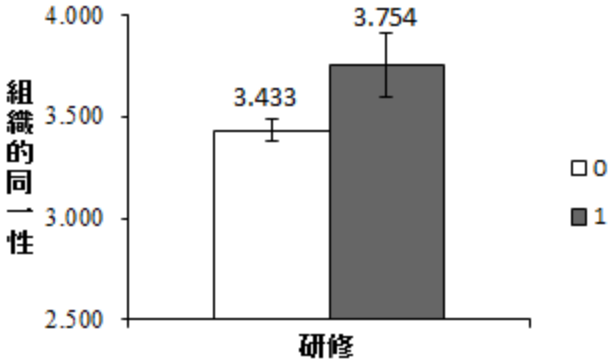


図５－８：組織同一性に及ぼす研修効果

プロアクティブ行動の研修効果

研修の主効果（$F(1, 203) = 15.613$, $P<.001$）は有意。
時間の主効果（$F(1, 203) = .163$, n.s）は有意差見られず。
研修と時間の交互作用（$F(1, 203) = .163$, $n.s$）において有意差は見られず。

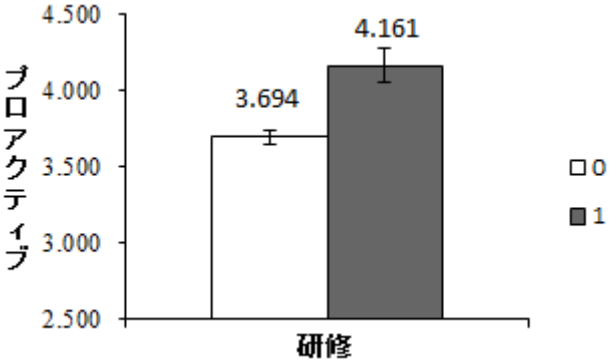


図５－９：プロアクティブ行動に及ぼす研修効果

創造的行動の研修効果

研修の主効果（$F(1, 203) = 2.028$, $n.s$）有意差見られず。
時間の主効果（$F(1, 203) = 2.1$, n.s）有意差見られず。
研修と時間の交互作用（$F(1, 203) = .02$, $n.s$）有意差は見られず。

性別による研修効果

研修の主効果（$F(1, 201) = 3.058$, $P<.1$）には有意傾向。
時間の主効果（$F(1, 201) = 2.082$, n.s）は有意差見られず。
研修と時間の交互作用（$F(1, 201) = .010$, *n.s*）は有意差見られず。

世代による研修効果

世代（20 代～30 代と 40 代～50 代の 2 階層に分け）分析を行った。
研修の主効果（$F(1, 201) =1.214$, *n.s*）は有意差見られず。
時間の主効果（$F(1, 201) = .003$, n.s）は有意差見られず。
研修と時間の交互作用（$F(1, 201) = .254$, *n.s*）は有意差見られず。

所属別による研修効果

研修の主効果（$F(1, 193) = 5.879$, $P<.05$）有意傾向。
時間の主効果（$F(1, 193) = 0.908$, n.s）
研修と時間の交互作用（$F(1, 193) =1.445$, *n.s*）有意差見られず。

以上より、
インターナルマーケティング施策研修「ビジョン共有研修」は、組織同一性、プロアクティブ行動を高めることが支持された。但し、創造的行動に関しては、有意な結果が得られなかった。同様に、性別・世代・所属による研修効果に有意差は見られなかった。

第６章
考察

第１節：論文のまとめと考察

　これまで述べてきたとおり、本研究ではインターナルマーケティングを行うことによって、組織同一性を高め、プロアクティブ行動、創造的行動を生み出す過程を実証的に検証した。
検証の結果、
組織同一性を高める重要な要素「インターナルマーケティング」は２次元に因子として分解された。「ビジョン」と「育成支援」である。
「ビジョン」は会社の未来に対するビジョンや、製品・サービスの指針を示すこと。
「育成支援」は、従業員個々人に対して、ビジョンを達成できるように、育成し、評価し、報酬を与え、支援することだ。
その２次元のインターナルマーケティングを行うことによって、組織同一性にポジティブな影響をもたらす。また、その影響は、社会的名誉知覚やCSR知覚を媒介する。
組織同一性が創造的行動にポジティブな影響を及ぼす。また、その影響は、プロアクティブ行動を媒介する。
さらに、インターナルマーケティングを意図する研修（ビジョン共有）により、組織同一性やプロアクティブ行動が高まるという示唆を得ることができた。

つまり、組織同一性を実現するためには、会社のビジョンや未来を提示するだけでは十分でなく、従業員に対しても、その本人の未来への成長を示し、支援することが、まずもって重要だということだ。
更に、その上で、どういうビジョン・未来を示し、どのように伝えるかに関しては、
「社会的な貢献意義」が感じられる。
「本人が誇りに思える、誇らしい会社で働いている」と実感できる。
ように演出することが重要である。
それによって、組織同一性が高まり、プロアクティブ行動、創造的行動へとつながっていく。

モチベーションを専門とする社会心理学者のRon Friedman(2015)によると、誇りを育てる４つの基本要素は、「大きな物語」「際立った特徴」「社会貢献」「すべてのメンバーが大切だという信念」だという。

１つ目の「大きな物語」は、組織の未来や過去について、魅力的な物語があることだという。まず、未来について。魅力的な未来像を見せて、メンバーを一つにまとめ、同じ成功像を共有し、高い目標を掲げ、メンバーが協力して働けるようにすることで、その

メンバーの一員であることに誇りを覚えるようになる。
次に過去について。会社の歴史を誇らしく感じることができるようにして、社員に伝えることが重要だ。「社史」を読む機会を作ることでも良いし、広告や広報を通じて、対外的に「創業の精神や過去の誇り」を発信することで、社員に間接的に伝えることも効果的だ。Ron Friedman(2015)は、企業への誇りを育てるには、「歴史」が重要だという。過去の偉業について知るほど、所属している組織に誇りを持てる、組織の歴史を呼び起こすことで、より大きなものの一部であるという感覚を抱かせ、その一員であることをより意義深く思わせることができる。組織の過去と未来の物語に心を動かされた従業員は、みずからの役割に誇りを持つようになるという。
２つ目の「際立った特徴」は、組織が他と異なる点である。競合他社と似ている現状では、従業員が誇りを抱くものを見つけるのが難しい。成功の実績を知るだけでは不十分であり、職場に誇りを感じるためには、特徴となるものをきちんと理解する必要がある。独自のミッション、独特な文化、卓越した職場環境、他と一線を画すものがある企業は、誇りを育むという点において有利だ。
３つ目の「社会貢献」は、他者の人生をより良いものにするために役立っているかどうかである。これは、本論文に於いて実証したＣＳＲ知覚が重要であろう。
CSR は、投資家や対外的に、地域や社会的責任を果たし、PR する効果だけでなく、
従業員に対するモチベーションにも影響することが言えるのかもしれない。
４つ目の「すべてのメンバーが大切だという信念」は、自分の貢献は価値があると感じさせることだという。
一つの方法は、当事者意識を引き出すことだ。グループ内で当事者意識を持つと、その一員であることに誇りを感じやすくなる。
分かりやすい例として、高級レストランの献立表のシェフの名前もその一つだ。お客様向けのマーケティングとしても効果があるが、シェフに対しては、いっそうの努力を傾ける効果も期待できる。

まさに、この４つの基本要素は、本論文で実証した、会社の未来に対する「ビジョン」従業員の未来に対する「育成支援」、従業員に誇らしい気持ちを醸成させる「社会的名誉知覚」、社会貢献を実感させる「CSR 知覚」を表現しているように思える。

この重要な要素を意識して、組織内部とコミュニケーションするプロセスは、強い組織同一性を生むのだと考えられる。

インターナルマーケティングの分野は、ビジョン型経営や理念経営ということで、経営分野で注目されつつあるものの、実証研究論文に関しては、サービス業中心の論文が多く、その他の業種に対する研究は数少ない。そのため、食品メーカーにおける実証研究を行ったことと、インターナルマーケティングの組織同一性に与える影響、その媒介要素の一つを明らかにしたという点において、本論文は意義があると言える。

第２節：今後の課題と本論文の限界

今回実施の実証研究は、森永乳業株式会社の従業員に実施したため、
この結果が、分析した会社特有の可能性も高く、他企業や他業種、異なる規模の会社での適応に関しては、更なる考察が必要と考える。
さらに、アンケートは全社員に行ったものではなく、ランダムに所属部署、年代、性別、役職を分散し実施した。有志によるアンケートだったため、アンケートを答えなかった層の意見を反映できていない点（サンプリングバイアス）もある。
また、今回示した結果は、因果関係を完全に証明しうるものではない。そのため、実際の研修における効果を測定したが、厳密には３時点での分析や、環境に変化があった場合に、個人の知覚がどう変化していくかを捉えるなど、分析をより精緻化する必要がある。同様に、研修効果や１回目、２回目の変化の要因においても、研修以外の要因を完全に排除できていないということも言える。
会社がどう社会に対して良い製品・サービスを提供し、社会的に意義のあることを行い、社会的責任を果たしていくのか、それによって、個人の感じる「名誉、誇り」や「愛着」にどのような影響があるのか、そしてそれがどう「プロアクティブ行動」や「創造的行動」に繋がるかは非常に興味深い。組織を動かすのは個人であり、会社は個人のサポートを積極的に行うことでモチベーションを高め、より良い個々人の成果を生み出し、結果としてチーム、組織の成果も生み出せるのではと考える。

謝辞

　本研究にあたり、本当に多くの方にお力添えを賜りました。
まずもって、主査として献身的にご指導くださった慶應義塾大学大学院経営管理研究科（以下、KBS）の林洋一郎准教授に感謝致します。
また、副査の清水勝彦教授、坂下玄哲准教授には有益なアドバイスを多数いただきました。
林ゼミの同期メンバー浦龍之介さん、そして KBS38 期生からは建設的な議論を通して様々な示唆を得ることができました。
そして、KBS 非常勤講師であり、株式会社バリュークリエイト代表取締役三冨正博様には、人的資産の観点から「企業価値創造」に関する考えを、講義「集中企業研究」、「毎月の自主勉強会」にて、熱心に指導していただきました。

私を KBS に派遣下さった森永乳業株式会社には多大なる感謝を申し上げます。
本派遣に当たり、温かく送り出していただいた元所属先、中部支社、及び市乳販売部の皆様、現所属の人財部の皆様、特に相川雅浩人財開発室長には、入学前よりご指導いただき、厚く御礼申し上げます。
また、お忙しい中、各部門のインタビュー、アンケート調査にご協力いただきました皆様、インタビューを引き受けていただきました企業の皆様にも心から感謝申し上げます。
KBS の先輩であります上地直人さんには、学業生活に関わる全般に関して、非常に有益なアドバイスをいただきました。
同じく、HMBA へ留学し多くの情報交換をさせてもらった福井陽一さんに感謝申し上げます。
最後に、学業に集中するために二年間の生活を支援してくれた妻と息子に感謝したいと思います。
　様々な方々の支援を受け、論文を完成させることができました。この論文や二年間の学業生活で得た示唆を、職場に還元し、より良い企業づくりに貢献していくことがお世話になった方々への恩返しだと思っております。

２０１６年２月　松本　喜信

参考文献

ANSON SEERS(1989) Team-Member Exchange Quality: A New Construct for Role-Making Research, ORGANIZATIONAL BEHAVIOR AND HUMAN DECISION PROCESSES 43, 118-135

Bell, S. J., & Menguc, B. (2002). The employee-organization relationship, organizational citizenship behaviors, and superior service quality. *Journal of retailing*, *78*(2), 131-146.

Edwards, M. R., & Peccei, R. (2010). Perceived organizational support, organizational identification, and employee outcomes. *Journal of Personnel Psychology*.

Foreman, S. K., & Money, A. H. (1995). Internal marketing: concepts, measurement and application. *Journal of marketing management*, *11*(8), 755-768.

Fuller, J. B., Hester, K., Barnett, T., Frey, L., Relyea, C., & Beu, D. (2006). Perceived external prestige and internal respect: New insights into the organizational identification process. *Human relations*, *59*(6), 815-846.

George, J. M., & Zhou, J. (2001). When openness to experience and conscientiousness are related to creative behavior: an interactional approach. *Journal of applied psychology*, *86*(3), 513.

Joung, H. W., Goh, B. K., Huffman, L., Yuan, J. J., & Surles, J. (2015). Investigating relationships between internal marketing practices and employee organizational commitment in the foodservice industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, *27*(7), 1618-1640.

Lings, I. N., & Greenley, G. E. (2009). The impact of internal and external market orientations on firm performance. *Journal of Strategic Marketing*, *17*(1), 41-53

Liao, C., Wayne, S. J., Liden, R. C., & Meuser, J. D. (2016). Idiosyncratic deals and individual effectiveness: The moderating role of leader-member exchange differentiation. *The Leadership Quarterly*.

Mael, F., & Ashforth, B. E. (1992). Alumni and their alma mater: A partial test of the reformulated model of organizational identification. *Journal of organizational Behavior*, *13*(2), 103-123.

Morrison, E. W., & Phelps, C. C. (1999). Taking charge at work: Extrarole efforts to initiate workplace change. *Academy of management Journal*, *42*(4), 403-419.

Panigyrakis, G. G., & Theodoridis, P. K. (2009). Internal marketing impact on business performance in a retail context. *International Journal of Retail & Distribution Management*, *37*(7), 600-628.

Rafiq, M., & Ahmed, P. K. (2000). Advances in the internal marketing concept: definition, synthesis and extension. *Journal of services marketing*, *14*(6), 449-462

Riketta, M. (2005). Organizational identification: A meta-analysis. *Journal of vocational behavior*, *66*(2), 358-384.

Ron Friedman,PhD (2015) .The Best place to Work-The art and Science of Creating an Extraordinary Workplace,301-318

Scandura and Ragins' (1993)
Multidimensional Mentoring Measure: An Evaluation and Refinement *mangaement faculty articles and papers*

Smidts, A., Pruyn, A. T. H., & Van Riel, C. B. (2001). The impact of employee communication and perceived external prestige on organizational identification. *Academy of Management journal*, *44*(5), 1051-1062.

Valentine, S., & Fleischman, G. (2008). Ethics programs, perceived corporate social responsibility and job satisfaction. *Journal of business ethics*, *77*(2), 159-172.

Vandewalle, D., Van Dyne, L., & Kostova, T. (1995). Psychological ownership: An empirical examination of its consequences. *Group & Organization Management*, *20*(2), 210-226.

木村達也 (2007) インターナルマーケティング 内部組織へのマーケティング・アプローチ,1-15

付属資料

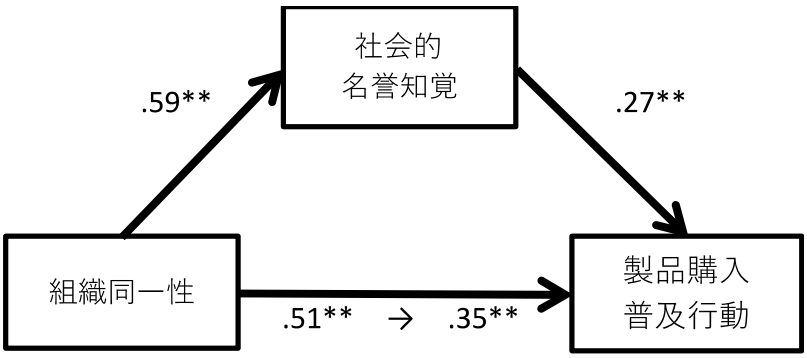
付属資料１

付属資料１は、本研究の内容、要素を具体化したより、実践に近い内容である。
以下、付属の第１節～第３節で、社会的名誉知覚、CSR 知覚に関する考察、
組織同一性からプロアクティブ行動をどう高めるか、プロアクティブ行動から創造的行動をどう高めるかを考察し、第４節で検証結果のまとめを述べる。

第１節：社会的名誉、CSR 知覚に関する考察

社会的名誉知覚と製品普及行動の影響

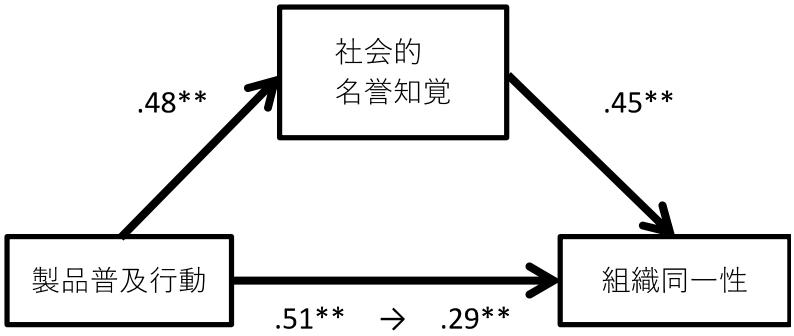
製品購入普及行動という「自分の会社の商品・サービスを、家族・友人・知人に薦めることがある」「当社の新製品が発売すると、まず購入してみる」の二つからなる尺度を測った（α＝０．５９９）
会社への愛着が湧き、社会的名誉知覚を感じることにより、上述した行動が強化されるのではという仮説を立ててみた。
そこで、「組織同一性は、製品購入普及行動にポジティブな影響を及ぼす。また、その影響は、社会的名誉知覚を媒介する」という仮説を立て、検証してみた。社会的名誉知覚を媒介することによって、組織同一性から製品購入普及行動への影響は、.51(P<.001)から.35(P<.001)へと変化した。社会的名誉知覚の間接効果は.16 であった。ブートストラップ法（サンプリング数 2,000 回）によって、95%信頼区間を算出した。その結果、信頼区間に０が含まれておらず、（[.057,.323]）,間接効果が有意であることが示された。Sobel 検定により、Z =2.531, P < .001



図：６－１　媒介分析（製品普及行動）

つまり、社会的名誉知覚を高めることによって、製品普及行動が強化されることにな

る。会社への愛着が高まり、会社のことが誇らしいと思えるようになれば、自社製品を積極的に購入し、知人・友人・家族に普及しようとすることが、言えるということだ。この結果は、当然だと感じる人もいるだろう。
逆の私自身の体験として、友人・知人に自社商品を薦めた後に、感想やフィードバックが貰えることによって、会社のことを誇らしく感じる経験をしたことがある。
自分に最も影響力のある身の回りの方の評価や自社製品を肯定する声により、自尊心が高まるとともに、会社への誇りを知覚する実感があるのではないかと感じる。
つまり、製品普及行動をした結果、社会的名誉知覚が高まり、組織同一性が高まることも言えるのではと考える。因果関係を明確には示せないが、下記の分析も実施し、有意な結果を得た。社会的名誉知覚の重要性が理解できる。



図：６－２　媒介分析（製品普及行動）

CSR 報告書の CSR 知覚への影響

CSR 推進活動の一環として、CSR 報告書がある。対象企業の森永乳業 2016CSR 報告書では、社長と社員の CSR に関する対話や、優れた企業の CSR 活動の事例共有、自社の CSR 活動を様々な角度から理解できるカラーの冊子である。第１回目、第２回目のアンケートの間（2016 年 9 月）に CSR 報告書が全社員に配布された。その間の回答者の CSR 知覚の数値を比較してみた。
CSR 知覚に関して、第１回目、２回目の間の時間効果において有意差が見られた。
時間の主効果（$F(1, 203) = 4.280$, $P < .05$）
全員が CSR 報告書を実際に読んだかどうかの判別は行わず、報告書面の内容による結果の変化は分からないが、全体平均値として、CSR 報告書を通じて、従業員の会社が行なっている CSR 活動に関する知覚が高まったことを示した。

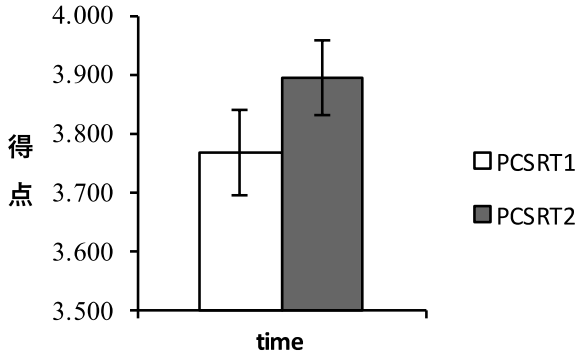


図６－３:CSR 知覚に及ぼす時間効果

製品普及行動、CSR 推進活動を通じて、社会的名誉知覚・CSR 知覚に好影響を与えることが分かった。よって、これらの活動は、組織同一性を高める可能性を示唆した。

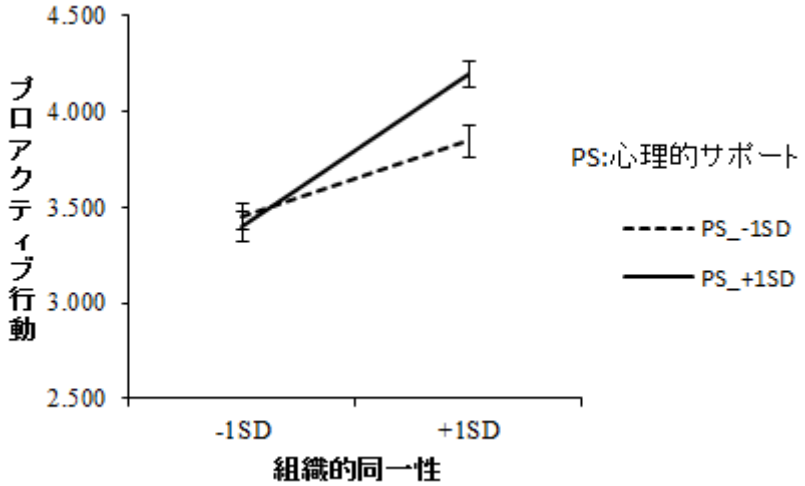
第２節：プロアクティブ行動に影響を与える調整変数

第 2 節では、組織同一性とプロアクティブ行動の関係は、どの要素によって調整されるかに関して言及していきたい。組織同一性は高いが、プロアクティブ行動を起こしにくい人を想定したときに、一歩踏み出すための「心の支えとなる人」「お手本となる人」が必要だろうと考えた。
そこで、「心理的サポート」「ロールモデル」の 2 要素を調整変数として検討し、検証してみた。
「心理的サポート」「ロールモデル」はインターナルマーケティングにおける「育成支援」の一つであると考える。まず、「組織同一性とプロアクティブ行動の関係は、心理的サポートが高いとき、より顕著に見出される」を検証するため、それぞれプロアクティブ行動を従属変数とする階層的重回帰分析を行った（表 6-1）。すべてのモデルには統制変数として、性別、年齢が投入されている。
STEP1 では統制変数のみを重回帰式に投入し、STEP2 で組織同一性、STEP3 で心理的サポート、STEP4 で組織同一性と心理的サポートの交互作用をそれぞれ投入した。分析結果は以下の通りである。
まず、心理的サポートの調整効果において、組織同一性と心理的サポートの交互作用項は、表６－１の通り有意となった（$p<.001$）。また交互作用項を投入したことによりモデルの予測力も有意に上昇した（$\Delta R^2=.026, P<.001$）（STEP4）。よって、組織同一性とプロアクティブ行動の関係は、心理的サポートにより調整されることが確認された。
さらに、Aiken and West(1991)による方法で交互作用を図示したグラフが図６－１である。実践は心理的サポートが高い場合（平均+１SD）、点線が心理的サポートが低い場合（平均-1SD）を表す。心理的サポートが高ければ、高い程、組織同一性とプロアク

ティブ行動の正の関係が強いことが分かる。すなわち、心理的サポートが高い場合、組織同一性がプロアクティブ行動を促進すると言える。心理的サポートが高い場合（*P<.001*）、低い場合（*P<.001*）,それぞれ回帰係数が有意であった。したがって、組織同一性とプロアクティブ行動の関係は、心理的サポートによって調整することが支持される。

表６－１　階層的重回帰分析の結果（従属変数：プロアクティブ行動）

変数名	Step1	Step2	Step3	Step4
切片	3.735 **	3.735 **	3.735 **	3.720 **
性別	-0.057	0.060	0.042	0.070
年齢	0.041	0.033	0.052	0.062
組織的同一性		0.397 **	0.382 **	0.372 **
心理的サポート			0.069 +	0.075 +
組織的同一性×心理的サポート				0.126 **
R^2	.006	.272 **	.283 **	.309 **
ΔR^2	.006	.266 **	.011 **	.026 **



図：６－４　単純傾斜分析（スライス：心理的サポート）

次に、「組織同一性とプロアクティブ行動の関係は、ロールモデル値が高いとき、より顕著に見出される」を検証するため、それぞれプロアクティブ行動を従属変数とする階層的重回帰分析を行った（表 6-1）。すべてのモデルには統制変数として、性別、年齢が投入されている。

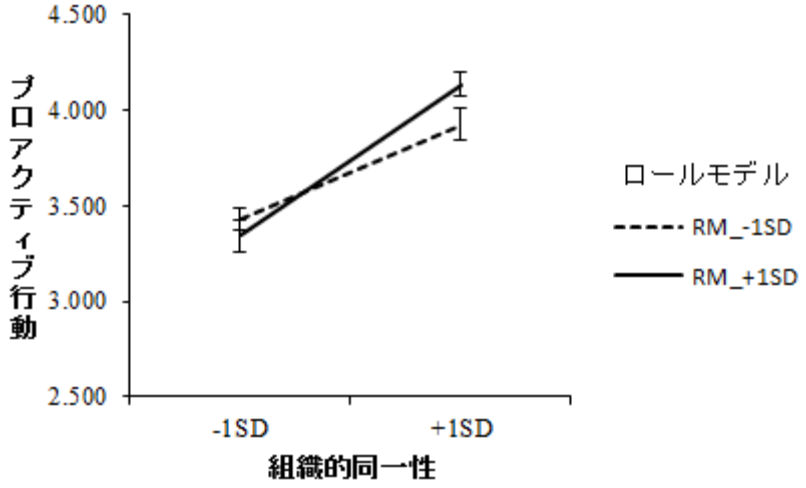
STEP1 では統制変数のみを重回帰式に投入し、STEP2 で組織同一性、STEP3 でロールモデル、STEP4 で組織同一性とロールモデルの交互作用をそれぞれ投入した。分析結果は以下の通りである。

まず、ロールモデルの調整効果において、組織同一性とロールモデルの交互作用項は、表６－2 の通り有意となった（*p<.001*）。また交互作用項を投入したことによりモデルの予測力も有意に上昇した（$\Delta R^2=.021, P<.001$）（STEP4）。よって、組織同一性とプロアクティブ行動の関係は、ロールモデルにより調整されることが確認された。

さらに、Aiken and West(1991)による方法で交互作用を図示したグラフが図６－２である。実践はロールモデルが高い場合（平均+１SD）、点線がロールモデルが低い場合（平均-1SD）を表す。ロールモデルが高ければ、高い程、組織同一性とプロアクティブ行動の正の関係が強いことが分かる。すなわち、ロールモデルの存在が身近にいる場合、組織同一性がプロアクティブ行動を促進すると言える。ロールモデルが高い場合（*P<.001*）、低い場合（*P<.001*）,それぞれ回帰係数が有意であった。したがって、組織同一性とプロアクティブ行動の関係は、ロールモデルによって調整することが支持される。

表６－２　階層的重回帰分析の結果（従属変数：プロアクティブ行動）

変数名	Step1	Step2	Step3	Step4
切片	3.735 **	3.735 **	3.735 **	3.709 **
性別	-0.057	0.060	0.063	0.051
年齢	0.041	0.033	0.036	0.037
組織的同一性		0.397 **	0.389 **	0.400 **
ロールモデル			0.019	0.034
組織的同一性×ロールモデル				0.097 *
R^2	.006	.272 **	.273 **	.294 **
ΔR^2	.006	.266 **	.001 **	.021 **



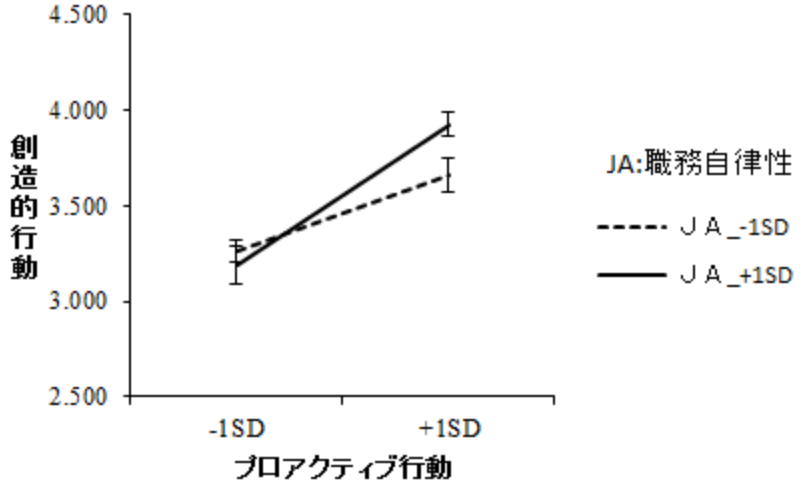
図：６－５　単純傾斜分析（スライス：ロールモデル）

第３節：創造的行動に影響を与える調整変数

第３節では、プロアクティブ行動と創造的行動の関係は、どの変数によって調整されるかに関して言及していきたい。創造的行動は、「機会を与えられた時、創造力を発揮する。」「新たな企画の実行のために、ゆとりのある計画と期間を用意する。」「問題的に対する創造的な解決方法を思いつく。」など単にプロアクティブに行動するだけでなく、考えや準備が必要であり、より高次なレベルの行動だと考えられる。そこで、行動を更に促進させるためには、様々な支援が必要だろうと考えた。具体的には、「職務自律性」「キャリアサポート」「TMX」「LMX」「公平性」の５変数だ。プロアクティブな行動をとれる個人には、優遇することと、自律性を持たせることが重要だと考え、調整変数として検討してみた。さらに、上司やチームメンバーとの関係、公平性も同様に重要な指標として取り入れてみた。
この５変数はインターナルマーケティングにおける「ビジョン」「育成支援」の手段の一つであると思う。
まず、「プロアクティブ行動と創造的行動の関係は、職務自律性が高いとき、より顕著に見出される」を検証するため、それぞれ創造的行動を従属変数とする階層的重回帰分析を行った（表 6-3）。すべてのモデルには統制変数として、性別、年齢が投入されている。
STEP1 では統制変数のみを重回帰式に投入し、STEP2 でプロアクティブ行動、STEP3 で職務自律性、STEP4 でプロアクティブ行動と職務自律性の交互作用をそれぞれ投入した。分析結果は以下の通りである。
まず、職務自律性の調整効果において、プロアクティブ行動と職務自律性の交互作用項は、表６－２の通り有意となった（$p<.001$）。また交互作用項を投入したことによりモデルの予測力も有意に上昇した（$\Delta R^2=.028, P<.001$）（STEP4）。よって、プロアクティブ行動と創造的行動の関係は、職務自律性により調整されることが確認された。
さらに、Aiken and West(1991)による方法で交互作用を図示したグラフが図６－３である。実践は職務自律性が高い場合（平均+１SD）、点線が職務自律性が低い場合（平均-1SD）を表す。職務自律性が高ければ、高い程、プロアクティブ行動と創造的行動の正の関係が強いことが分かる。すなわち、職務自律性が高い場合、プロアクティブ行動が想像的行動を促進すると言える。職務自律性が高い場合（$P<.001$）、低い場合（$P<.001$）,それぞれ回帰係数が有意であった。したがって、プロアクティブ行動と創造的行動の関係は、職務自律性によって調整することが支持される。

表６－３　階層的重回帰分析の結果（従属変数：創造的行動）

変数名	Step1	Step2	Step3	Step4
切片	3.546 **	3.546 **	3.546 **	3.510 **
性別	-0.156	-0.130	-0.112	-0.127
年齢	0.077 +	0.059	0.062	0.054
プロアクティブ行動		0.450 **	0.420 **	0.463 **
職務自律性			0.053	0.057
プロアクティブ行動×職務自律性				0.170 **
R^2	.030 *	.228 **	.232 **	.260 **
ΔR^2	.030 *	.198 **	.004 **	.028 **



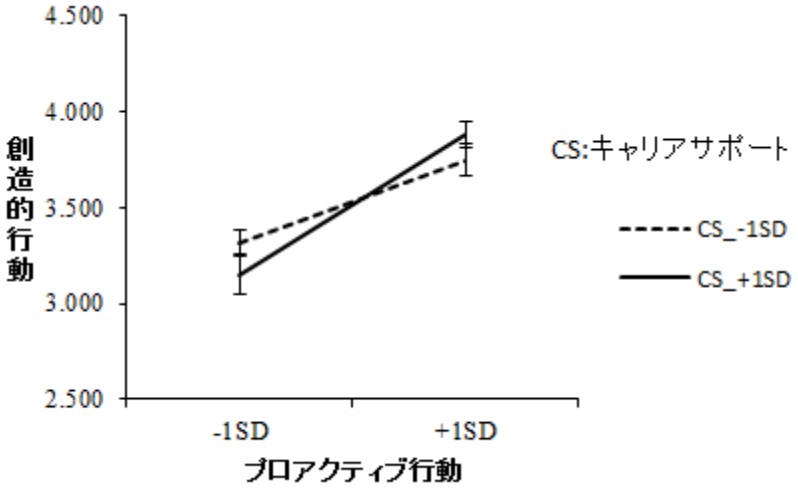
図：６－６　単純傾斜分析（スライス：職務自律性）

次に、キャリアサポートの調整効果において、プロアクティブ行動とキャリアサポートの交互作用項は、表６－４の通り有意となった（$p<.001$）。また交互作用項を投入したことによりモデルの予測力も有意に上昇した（$\Delta R^2=.017, P<.001$）（STEP4）。よって、プロアクティブ行動と創造的行動の関係は、キャリアサポートにより調整されることが確認された。

さらに、Aiken and West(1991)による方法で交互作用を図示したグラフが図６－４である。実践はキャリアサポートが高い場合（平均+１SD）、点線がキャリアサポートが低い場合（平均-1SD）を表す。キャリアサポートが高ければ、高い程、プロアクティブ行動と創造的行動の正の関係が強いことが分かる。すなわち、キャリアサポートが高い場合、プロアクティブ行動が想像的行動を促進すると言える。キャリアサポートが高い場合（$P<.001$）、低い場合（$P<.001$）,それぞれ回帰係数が有意であった。したがって、プロアクティブ行動と創造的行動の関係は、キャリアサポートによって調整することが支持される。

表６－４　階層的重回帰分析の結果（従属変数：創造的行動）

変数名	Step1	Step2	Step3	Step4
切片	3.546 **	3.546 **	3.546 **	3.522 **
性別	-0.156	-0.130	-0.130	-0.125
年齢	0.077 +	0.059	0.059	0.049
プロアクティブ行動		0.450 **	0.450 **	0.475 **
キャリアサポート			0.000	-0.009
プロアクティブ行動×キャリアサポート				0.115 *
R^2	.030 *	.228 **	.228 **	.245 **
ΔR^2	.030 *	.198 **	.000 **	.017 **



図：６－７　単純傾斜分析（スライス：キャリアサポート）

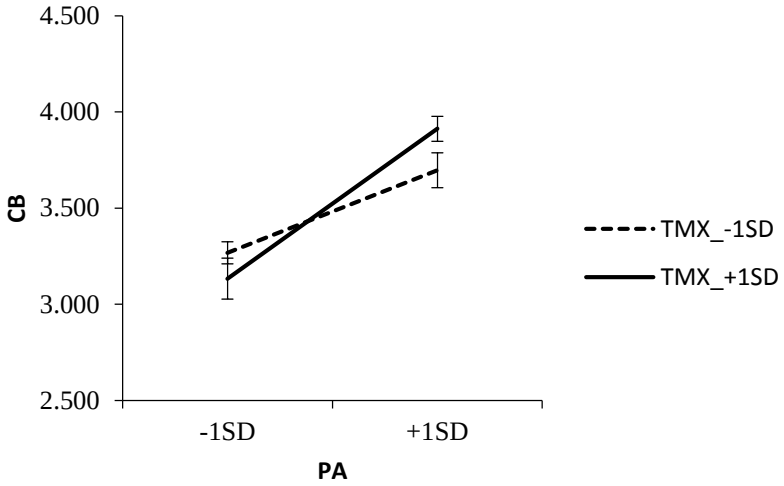
同様に、「TMX」「LMX」「公平性」の調整効果において、プロアクティブ行動との交互作用項は、表６－５～７の通り有意となった（*p<.001*）。また交互作用項を投入したことによりモデルの予測力も有意に上昇した（TMX:ΔR^2=*.027,P<.001*）（LMX:ΔR^2=*.031,P<.001*）（JUSTICE:ΔR^2=*.PPP,P<.001*）(STEP4)。よって、プロアクティブ行動と創造的行動の関係は、「TMX」「LMX」「公平性」により調整されることが確認された。

さらに、Aiken and West(1991)による方法で交互作用を図示したグラフが図６－５～７である。実線はキャリアサポートが高い場合（平均+１SD）、点線がキャリアサポートが低い場合（平均-1SD）を表す。TMX,LMX,公正性が高ければ、高い程、プロアクティブ行動と創造的行動の正の関係が強いことが分かる。すなわち、TMX,LMX,公正が高い場合、プロアクティブ行動が想像的行動を促進すると言える。TMX,LMX,公正が高い場合（*P<.001*）、低い場合（*P<.001*）,それぞれ回帰係数が有意であった。したがって、プロアクティブ行動と創造的行動の関係は、TMX,LMX,公正性によって調整することが支持される。

表６－５　階層的重回帰分析の結果（従属変数：創造的行動）

変数名	Step1	Step2	Step3	Step4
切片	3.546 **	3.546 **	3.546 **	3.502 **
性別	-0.156	-0.130	-0.124	-0.120
年齢	0.077 +	0.059	0.058	0.047
プロアクティブ行動		0.450 **	0.431 **	0.495 **
TMX			0.039	0.034
プロアクティブ行動×TMX				0.236 **
R^2	.030 *	.228 **	.229 **	.256 **
ΔR^2	.030 *	.198 **	.001 **	.027 **

$^{**}p < .01, ^{*}p < .05, ^{+}p < .10$

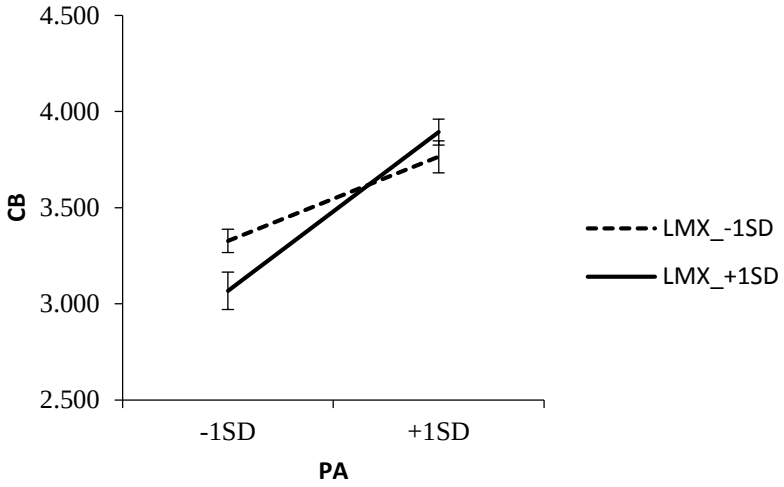


図：６－８　単純傾斜分析（スライス：TMX）

表６－６　階層的重回帰分析の結果（従属変数：創造的行動）

変数名	Step1	Step2	Step3	Step4
切片	3.546 **	3.546 **	3.546 **	3.513 **
性別	-0.156	-0.130	-0.139	-0.136
年齢	0.077 +	0.059	0.054	0.048
プロアクティブ行動		0.450 **	0.464 **	0.517 **
LMX			-0.029	-0.039
プロアクティブ行動×LMX				0.189 **
R^2	.030 *	.228 **	.230 **	.261 **
ΔR^2	.030 *	.198 **	.001 **	.031 **

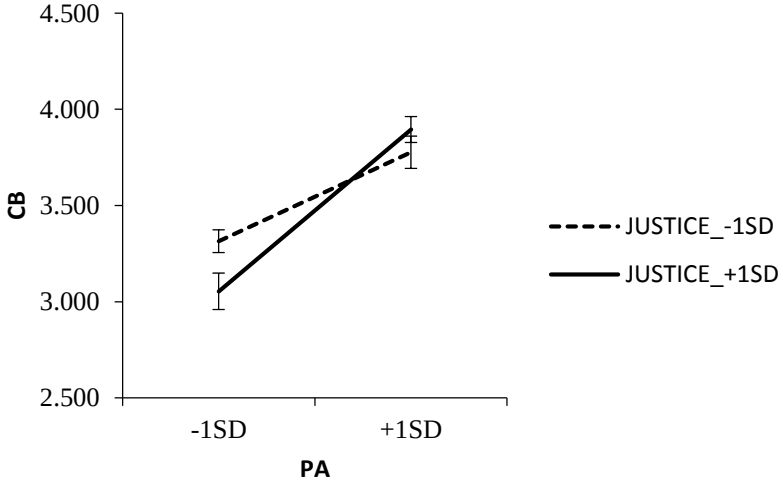
$^{**}p < .01, ^{*}p < .05, ^{+}p < .10$



図：６－９　単純傾斜分析（スライス：LMX）

表６－７　階層的重回帰分析の結果（従属変数：創造的行動）

変数名	Step1	Step2	Step3	Step4
切片	3.546 **	3.546 **	3.546 **	3.510 **
性別	-0.156	-0.130	-0.141	-0.142
年齢	0.077 +	0.059	0.054	0.047
プロアクティブ行動		0.450 **	0.473 **	0.534 **
公正			-0.058	-0.056
プロアクティブ行動×公正				0.242 **
R^2	.030 *	.228 **	.231 **	.265 **
ΔR^2	.030 *	.198 **	.003 **	.034 **



図：６－１０　単純傾斜分析（スライス：公正性）

第４節：検証結果のまとめ

論文においても、社会的名誉知覚の重要性を述べた。
第１節の検証では、製品普及行動を通じて、組織同一性にポジティブな影響を与える。その影響が、社会的名誉知覚を媒介することを示した。
社会的名誉知覚は、本人の自尊心が、自分にとって影響力のある存在（家族や知人・友人）の声によって、高まり、結果として、自分と会社を誇りに思うようになる感覚である。製品普及行動を、家族や知人・友人に対して行うことによって、社会的名誉知覚が強化され、組織同一性が高まることは十分考えられる。
第２節の検証では、CSR 知覚の影響について述べた。CSR 知覚が、CSR 報告書の配布を通じて高まったことを検証した。つまり、会社の CSR を見える化・実感させる機会を作ることによって、CSR 知覚が高まる可能性がある。そのような CSR 推進活動は、インターナルマーケティングそのものであるし、組織同一性にポジティブな影響を与える可能性がある。
第３節の検証では、
・組織同一性から、プロアクティブ行動を強化するために、心理的サポートやロールモデルとなる存在が社内にいることが重要だということを示した。
第４節の検証では、
・プロアクティブ行動から創造的行動を強化するためには、キャリアサポートや職務自律性を高めることが重要である。
同様に、LMX＝上司との良好な関係、TMX＝チームメンバーとの良好な関係、公正性（手続き的、情報的、対人的、分配的）を高めることも重要である。ことを示した。
本論文で測定した項目は、全て重要な要素となる。
重要なことは、この要素を意識して、厳しい環境の中でも、従業員個人が、このような心理的な気持ちを実感できるように、会社としてメッセージを発信し、現場で、育成支援していくことだと考える。

以上