

# コーリングによる職務行動志向への影響の両義性

——自動車販売職における定量的分析をもとに

上野山達哉

(大阪府立大学大学院准教授)

本研究は、使命的職業観を示すコーリングが、職務行動志向としての顧客志向および販売志向にどのような影響を与えるのか、またその影響が上司行動によってどのように調整されるかを、自動車販売職を対象として実証的に検討した。本研究は、近年のキャリア論においてコーリングの影響の両義性が検討されていること、またその両義性にたいする人間関係の影響が指摘されていること、さらに道徳性を有する職務行動に自己調整のメカニズムが機能する可能性が示唆されていることをもとに、分析枠組みを構築した。経験的に示された点は以下のとおりである。第1に、コーリングが顧客志向に正の影響を与えていた。第2に、コーリングは、先験的には顧客志向とは対照的な行動として位置づけられる販売志向にも正の影響を与えていた。第3に、上司の最終損益主義的な行動が、コーリングによる販売志向への影響にたいして正の調整効果を有していた。販売職におけるコーリングの高い人材に、最終損益的な数値のみを重視する働きかけや規範づくりをおこなうと、その種の人材の職務行動が販売志向にエスカレートする可能性があることが示唆されており、このタイプの人材に数字を過度に強調するマネジメント的な関与をおこなうことが、組織内倫理にたいしても悪影響をもたらす可能性に留意する必要があると考えられる。

【キーワード】 職業心理、労働者意識

## 目次

- I はじめに
- II 先行研究の検討
- III 仮説の提示
- IV 経験的分析
- V 議論
- VI 本研究の限界と今後の課題

## I はじめに

本研究は、使命的職業観としてのコーリング（calling）が、職務行動志向にどのような影響を与えるのか、またそれが、上司の行動によってどのように調整されるのかを、販売職を対象として実

証的に明らかにすることを目的としている。コーリングについては、近年キャリア研究の領域での概念化と実証が精力的に展開されている。ここでは、西洋の宗教的背景や職業道徳を出発点とした概念の一般化がなされると同時に、定性的・定量的両面のアプローチから、仕事やキャリア、生活面での諸成果との関連が明らかにされつつある。

コーリングについては、道徳的<sup>1)</sup>な行動を促進し、非道徳的な行動を抑制するという先行実証研究が存在する。他方で心理学領域において、いちど道徳的な行動をとることが、逆説的にその後の非道徳的な行動を誘発するメカニズムが明らかにされている。本研究ではこのような議論を基礎とし、販売職における顧客志向および販売志

向をその道徳的・非道徳的側面にむすびつけて、「コーリングは顧客志向を高めるが、他方で販売志向も高める」という両義的な命題を探求することにした。さらに、マネジメント的な含意の導出のため、コーリングと職務行動志向との関係を調整する変数として、上司による行動を導入し、その影響を経験的に探索することにした。経験的分析として自動車ディーラーの販売職を対象とした質問票調査データをもとに結果を提示する。考察では仮説の吟味と発展的な議論をおこなう。むすびにかえて本研究の限界と今後の展望を示す。

## II 先行研究の検討

### 1 コーリングとは

本研究ではコーリングを「自分の仕事を、自分を越えた力や、自分自身の人生の目的、あるいは社会への貢献とむすびつけて意味づけられる感覚」と定義する。コーリング概念は、中世末期の欧州における宗教改革の活動家たちが提示した、世俗内禁欲活動としての職業観をあらわしたものであり、近現代における労働観のひとつの柱となると同時に、初期資本主義の発展の原動力と位置づけられるようになった(Weber 1920=1989)。20世紀以降は、コーリング概念と宗教的な精神性との間に徐々に距離が生まれる(Furnham 1984)いっぽうで、主として専門職(プロフェッショナル)の職業道徳の一構成要素とみなされる傾向が強くなった(Hall 1968)。米国の社会分析の著作(Bellah et al. 1985)が3つの仕事観のひとつとしてコーリングを提示したことに刺激をうけ、今世紀キャリア研究においてコーリングを心理的な構成概念として定義づける動きが顕著となった(上野山 2016)。なおコーリング概念の基礎として、社会全般における評価とは独立に、社会に奉仕する職業であるならば、それがどのようなものであってもコーリングとなりうるという考え方が一貫して存在している(Weber 1920=1989; Wrezneski et al. 1997; Krumboltz 1992)。

近年のキャリア研究におけるコーリングの定義はおおむね2種類に大別できる(Bunderson and

Thompson 2009; 柏木 2015)。そのひとつは新古典的定義とよばれ、宗教改革時代のコーリング観を一部残したものである。そこでは、宗教的な神である必要はないにしても、運命づけや社会への貢献など、自分自身を超えた存在やそれらとの出会いと仕事を結びつけるという側面をもっている。もうひとつは現代的定義と呼ばれ、超越的な存在や力を一切排した個人的なものとして、自己の目的、意義、情熱、自己実現などを重視する傾向がある。なおいずれの定義においても、個人が仕事について意味づけ、意義づけをおこなうことを重視している点は共通している。

本研究はコーリング概念の歴史的経緯と、類似する概念と異なる独自の側面(超越や召命)を重視する立場(Dik and Duffy 2009)から、先行研究における新古典的定義をベースとし、超越的召喚(transcendent summons)、目的のある仕事(purposeful work)、および向社会志向(prosocial orientation)という3つの構成要素を含んだ定義を採用することにした。超越的召喚とは、自分と仕事とのむすびつきについて、自分を越えた力を感じる程度である。目的のある仕事とは、自分の仕事が生来の目的の達成につながると感じる程度である。向社会志向とは、自分の仕事は他者や社会全体に便益をもたらすと感じる程度である。コーリング概念は、これら3つの側面をつうじて、個人の職業やキャリアがいかに使命を実感できるものであるかという、使命的職業観を示すものであるといえる。

諸研究間に理論的・操作的定義の多様性は依然存在するにせよ、コーリングの存在はキャリア上、仕事上、および全般的な健康状態にも影響することが、実証的にも徐々に明らかになっている。進路・職業指導の場では、コーリングの高い学生が高いキャリア成熟度(career maturity)を有することが示されている(Duffy and Sedlacek 2007; Hirschi and Hermann 2013)。また、コーリングはさまざまな仕事上の成果(組織コミットメント、職務満足、離職意志など)におおむね好影響を与えることが検証されている(Cardador, Dane and Pratt 2011; Duffy, Dik and Steger 2011)。さらに、コーリングは生活全般における身体的・心理

的・社会的な健康状態 (well-being) につながる  
ことが明らかにされている (Davidson and Caddell  
1994; Wrenziesniewski et al. 1997; Duffy, Allan and  
Bott 2012)。

日本においては、コーリングが職務満足や組織  
コミットメントなど組織行動上の態度変数に直接  
の大きな好影響を与えていることを明らかにした  
研究がある (新井ほか 2015)。また、岡本ほか  
(2006) は、コーリング<sup>2)</sup>と組織内倫理との関係  
について検証をおこなっている。これについては  
Ⅲ 1 で検討する。

## 2 コーリングの影響の両義性

全般的にはさまざまな好影響が検証されている  
コーリングであるが、同時にいくつかの好まし  
くない影響が「暗黒面」として指摘されている  
(Duffy and Dik 2013)。個人内過程におけるコー  
リングによる影響の両義性を検討したものには、以  
下のような研究がある。Lysova et al. (2018) は、  
大学生および同窓生への調査データ分析をもと  
に、コーリングが一方で先取り志向の専門職とし  
ての自己成長 (proactive professional development)  
をうながし、エンプロイアビリティを高めるとい  
うプロセスと、他方でコーリングがキャリアの柔  
軟性を失わせ、エンプロイアビリティを低くする  
というプロセスとが二重に機能していることを明  
らかにした。Clinton, Conway and Struges (2017)  
は、牧師より得られたデータをもとに、コーリ  
ングへの集中 (calling intensity) が朝の活力に直  
接正の影響を与えるいっぽうで、それが夕刻の  
仕事からの心理的距離をとること (psychological  
detachment) を阻み、夜の睡眠の質を下げ、朝  
の活力に負の影響をも与えることを検証した。

コーリングを抱くことのできるような職業があ  
りながらそれに就くことが実現できていない状  
態の問題を示した研究もある。Gaza and Spector  
(2015) は大学教育研究職よりのデータをもとに、  
片想いのコーリング (unanswered calling) のひとは、  
コーリングを抱けるような職業に就けている  
(両想い) ひととはもちろん、コーリングのない  
ひとと比較しても、身体的・心理的に有意に不健  
康な傾向があることを見出した。コーリングはそ

れを抱けるような職業に就いていることが実感で  
きないと、かえって害となってしまふのである。

組織要因との関連でコーリングの両義的な問題  
を示したのは Bunderson and Thompson (2009)  
である。その暗黒面は、コーリングが高く、超越  
的存在の影響や社会への奉仕を意識するあまり、  
職務に没入しすぎて、心身の健康を損なうとい  
う側面である。Bunderson and Thompson (2009)  
は動物園飼育員への定性的・定量的調査をつうじ  
て、新古典的なコーリングがもつ「諸刃の剣」の  
問題を見出した。このようなコーリングの高いひ  
とは、職業的同一性が高く、それが仕事の有意味  
性や職業の重要性の知覚につながっているとい  
う側面が明らかになった。他方で、コーリングが義  
務感を高め、それがすすんできびしい労働条件を  
受けいれるような自己犠牲を払おうとしたり、組  
織におけるさまざまな義務を過剰に負ったりする  
傾向を強めていることが明らかになった。この研  
究では諸刃の剣メカニズムにマネジメント要因が  
かかわっていることが示唆されている。

また、Dobrow and Tosti-Kharas (2012) は「視  
野狭窄 (tunnel vision)」と呼ぶ問題を指摘してい  
る。これは、コーリングが高いあまり、現在の仕  
事が自分に向いているはずだと盲目的に信じ込  
み、他の仕事の可能性について極度に考えなかつ  
たり、まわりの指導や助言に耳を傾けなかつた  
りする状態をさす<sup>3)</sup>。この研究では、音楽家志願の  
アマチュアにたいする時系列的調査から、被験者  
のうちコーリングの高いひとが一貫して、その職  
業適性などを否定するようなフィードバックを、た  
とえ信頼するメンターからのものであっても、受  
けいれない傾向が強かったことを明らかにしてい  
る。

Cardador and Caza (2012) は、上述の義務感  
や視野狭窄をもたらすようなコーリングの展開を  
「不健全なコーリングの追求」と位置づけ、関連  
概念についての研究レビューもあわせつつ、健全  
なコーリングの追求との対比をおこなっている。  
Cardador and Caza (2012) によれば、これら  
を分ける要因は積極的で豊かな人間関係である。  
積極的な人間関係とは、互惠性があり、個人の発  
達や成長をうながすような関係である。コーリ  
ングの高いひとが職場内や組織内でこのような人間関

係に恵まれていれば、好ましい成果につながる。他方で、消極的な人間関係とは、そこにいるひとに報いがなく、発達や成長が妨げられるような場を意味する。コーリングの高いひとがこのような人間関係におかれると、関係に軋みが生じ、そのひとは他者から孤立し、好ましくない成果を導いてしまう。以上のような議論は、コーリングの帰結を個人内過程においてのみではなく、関わりあいにもとづく視点 (relational perspective) から論じる<sup>4)</sup> という特徴があるといえる。

### 3 顧客志向と販売志向

本研究では自動車販売職を経験的分析の対象とするが、従属変数として顧客志向および販売志向をとりあげる。この変数は、顧客志向の組織論のミクロ的展開として、販売員の顧客志向型販売に焦点を当てるものである (小菅 2007; 新井 2011)。顧客志向および販売志向は、Saxe and Weitz (1982) により Selling Orientation-Customer Orientation (SOCO) 尺度として開発され、その後 Thomas, Soutar and Ryan (2001) によって改良や短縮版の開発がなされてきた。SOCO は先験的および経験的に、顧客志向型の販売行動と、販売志向型の販売行動という対照的な 2 因子で構成されてきた。

新井 (2011) のまとめによれば、顧客志向に影響を与える先行要因として、組織文化、学習志向、組織コミットメント、従業員への評価やエンパワーメントなどについての研究がある。また、顧客志向の結果要因としては、職務満足、顧客との強い関係、長期的な顧客との関係、コミットメントなどについての研究がある。

販売職のモラル・マネジメントの文脈で顧客志向をとりあげた実証研究としては Howe, Hoffman and Hardigree (1994) や Schwepker and Good (2011) などがある。Howe, Hoffman and Hardigree (1994) は保険販売職を対象に、その非倫理的な職務行動の 9 類型を特定し、回答者が個人としてそのような行動に従事しているか (個人的関与) と顧客志向との関係をみたところ、強い負の相関が示された。他方で、成功する販売員はこの種の行動に従事すると思うか (成功) と個人的関与には強い相

関があり、調査対象職において、トップ販売員になるためには非倫理的な行動をとる必要があると考えられていることが示唆されている。これらの発見事実と考察をもとに、Howe, Hoffman and Hardigree (1994) は顧客志向の販売員はより倫理的行動に従事し、販売志向の販売員はより非倫理的行動に従事する傾向があると結論づけている。

Schwepker and Good (2011) は B to B の販売職を対象に、顧客志向が道徳的判断の影響を受けており、またこれらの要因が販売上の成果業績や有効な行動 (行動業績) にむすびつくという仮説を立て検証をおこなった。Schwepker and Good (2011) は、他者の福利に資することは道徳上の主要な判断のひとつであり、その結果顧客志向の行動が促進され、販売志向の結果が抑制されると考えた。検証の結果、道徳的判断による顧客志向への強い影響が示された。

道徳的・非道徳的職務行動と、顧客志向および販売志向とは異なる概念であるが、本研究では、これらの結果をもとに、顧客志向については販売業務において道徳性をもつ行動志向、販売志向については業務において非道徳性をもつ行動志向であると位置づける。

## III 仮説の提示

### 1 職業威信概念と道徳自己調整理論にもとづく両義的仮説

本研究が検証しようとする両義的仮説の基礎論理は、一面では岡本ほか (2006) が展開したような、仕事にまつわる自尊心が「ノブレス・オブリジエ」(高邁な使命感) を醸成し、それが組織内の個人的な違反行動および組織的な違反行動を抑制することによって、組織内倫理の維持に資するという考え方にある。岡本ほかは、社会学概念である職業威信をミクロ的に展開し、主観的な職業威信としての職業的自尊心がもつ、仕事のやりがいや社会の便益に資する程度、他者に認められるなどの側面を示す職務的自尊心と、仕事でどのような学びや訓練が必要で、どのようなリスクがあるかという側面を示す職能的自尊心という 2 因子

構造を見出した。使命感や人生をささげる価値などを示すコーリングは、職務の自尊心と同等以上に、個人的な違反経験と組織的な違反経験双方と負の相関を示した。

岡本ほかの研究では、コーリングと他の心理特性との関係をさぐるための調査対象として、消防官が選択された。その要件として、(1) 公益性が強く、地味な職業、(2) 職業に対してアンビバレンスが低いと予想される職業、(3) 職務内容に多様性のある職業、(4) 怪我などの個人リスクのある職業があげられた。本研究が経験的分析の対象とする自動車販売職は、上記要件とは異なる点が多くある。しかしながら欧米のコーリングについての実証研究は、教育職やその他のプロフェッショナルから出発しつつも、多様な職種における諸要因との関連が期待され (Dik and Duffy 2009)、また検証がなされつつある。本研究もこのような展開の一端として、自動車販売職を対象とした結果と含意の導出を試みることにしたい。使命的職業観を示すコーリングの高さは、一面で顧客志向を高めるであろう。それと同時にコーリングの高いひとにおいては、販売志向が抑制されるであろう。

仮説 1a：コーリングは、顧客志向に正の影響を与える。

仮説 1b：コーリングは、販売志向に負の影響を与える。

他面で本研究の仮説は、心理学領域で注目されている道徳自己調整理論 (moral self-regulation theory) にも依拠する。自己概念としての「道徳的自己 (moral self)」は、個人の目標として動機づけると同時に、理想の自己と現実の自己との一致または不一致を評価するための参照点としても機能する。Zhong, Liljenquist and Cain (2009) によれば、理想と現実の道徳的自己のずれはゴムバンドをひっぱった状態が元に戻ろうと強く働くのと同じように、それを解消する方向へ個人を動機づける。このような調整機能は、大きく2つに分類される。そのひとつは、道徳補償 (moral compensation) といわれるものである。非道徳的な行動によって、現実の道徳的自己が理想の道徳

的自己と比較してきわめて低く評価されざるをえなくなったばあい、その後すすんで道徳的な行動をとることによって、現実の道徳的自己を高めようとするプロセスがこれにあてはまる。もうひとつは、道徳免許 (moral licensing) といわれるものである。道徳的な行動によって現実の道徳的自己が理想の自己と比較して高く評価されるようになったばあい、そのひとはその後非道徳的な行動をしても許容されると考えるようになって、その種の行動が誘発されるプロセスがこれにあてはまる。

Lin, Ma and Johnson (2016) は、リーダーの倫理的行動がこのような自己調整機構によって、その後非道徳的な (abusive) 行動を引き起こすことを、リーダー自身にたいする調査と、部下評定にもとづく調査の両面から検証している。ここでは道徳的自己の充分な高さが道徳の貯金 (moral credits) として定義・操作化された。行動の連鎖を適切に把握するため、被調査者にたいして数日間で複数回の質問票データを収集し、分析するという手法が採られた。リーダー自身、部下双方への調査で共通して、道徳的なリーダー行動が、道徳の貯金を高め、その後道徳の貯金の高さが、非道徳的なリーダー行動に正の影響を与えることが明らかにされた。

キャリア変数としてのコーリングを先行要因とする本研究は、行動連鎖そのものを解明しようとするものではない。しかしこれまでの議論をもとに、以下のような傾向の存在の可能性を指摘したい。すなわち、コーリングの高い人は、それまでの顧客志向の積み重ねをもとに、道徳免許や道徳の貯金の知覚を高く有しているため、それが非道徳的な側面を有する販売志向行動に対する許容度を高め、実際にその行動が導かれているのではないか、ということである。上記をもとに、仮説 1a および 1b とは対照的な仮説が提示される。仮説 1a と 2a、および仮説 1b と 2b がそれぞれ対抗仮説となっている。仮説 1a および 1b については、コーリングと職務行動志向との現時点での直接的な関係、仮説 2a および 2b についてはこれまでの職務行動の蓄積にもとづく知覚を基礎とした関係という相違点がある。本研究では、相関分析や回帰分析によってどちらの仮説がより優位である

かを検討することにしたい。

仮説 2a：コーリングは、顧客志向に負の影響を与える。

仮説 2b：コーリングは、販売志向に正の影響を与える。

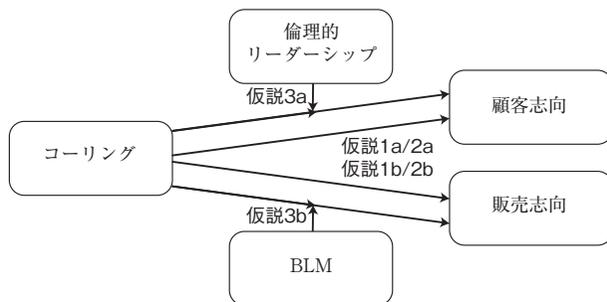
## 2 上司行動による調整

本研究では、コーリングによる職務行動志向への両義的な主効果に関係する要因として、Cardador and Caza (2012) の示唆するかかわりあいにもとづく視点から、上司による行動に注目することにしたい。その第1は、倫理的リーダーシップにもとづく行動である。Brown, Treviño and Harrison (2005) の定義によれば、倫理的リーダーシップとは第1にリーダー個人としての行為や対人関係をつうじて規範的に適切な振る舞いを示すことであり、第2に部下にたいして規範的に適切な振る舞いをうながすことである。後者の定義には、部下へ働きかける3つの行動群が含まれている。その第1は双方向のコミュニケーションである。ここには、リーダーが部下の関心を倫理に向けさせる、倫理についてははっきりと語ることによってその存在を明確にする、手続き面や対人関係面で正当なプロセスを声に出して示す、といった行動が含まれる。第2は、強化である。ここには、リーダーが倫理的な基準を示し、倫理的な振る舞いには報酬を与え、基準にしたがわないものを罰することによって、部下の代理学習をうながす行動が含まれる。第3は、意思決定である。リーダーが意思決定による倫理上の帰結を考慮す

ることや、信念があり公正な選択をおこなうことで他者がみてならうことができるようにする行動がここに含まれる。道徳の自己調整は個人内過程ではあるが、上司によるこの種の行動が顕著であれば、コーリングの高い部下の顧客志向がより強くなるであろうというのが、かかわりあいにもとづく視点からの本研究の第1の仮説である。仮説 3a は仮説 1a の関係にたいする倫理的リーダーシップの調整効果についての仮説である。

第2に、倫理的リーダーシップとは対照的な上司による行動として、ボトムライン・メンタリティ（最終損益主義的心性：以下 BLM）に注目する。BLM は、最終損益的な成果の確保のみを気かけ、それに相反する優先事項を無視する一元的な考え方と定義される（Wolfe 1988；Greenbaum, Mawritz and Eissa 2012）。Greenbaum, Mawritz and Eissa (2012) による BLM 尺度作成過程では、最終損益的な成果というとき、回答者によってそれがなんであるかの解釈は、財務的な帰結であったり、利益であったり、その他ビジネス上のさまざまな成果でもありうるが、いずれにしてもそこに過度に焦点をあて、他の要因に目を向けないという一元性が BLM の本質であることが論じられている。上司による BLM にもとづく行動が顕著であれば、それは販売員への圧力となり、コーリングが強く道徳免許や道徳貯金の知覚の高い人ほどそれをいわば原資として、目下の数字を挙げるなどのために、販売志向への許容度を高めるため、その行動志向がより強まるであろうというのが、本研究のもうひとつの仮説である。仮説 3b は仮説 2b の関係にたいする BLM の調整効果に

図1 分析枠組みと仮説



ついでに仮説である。

仮説 3a: コーリングは、上司の倫理的リーダーシップ行動が顕著なとき、顧客志向により強い正の影響を与える

仮説 3b: コーリングは、上司のBLMにもとづく行動が顕著なとき、販売志向により強い正の影響を与える

これまで述べてきたような分析枠組みと仮説との対応関係は図1のように要約される。

## IV 経験的分析

### 1 データと調査項目

2016年1月に、わが国の自動車販売業A社従業員を対象として配布された質問票をもとに分析する。A社は全国に拠点を展開しているが、そのうち関東地方の複数都県での勤務者より協力が得られた。調査（質問票データの配布と回答データの回収）は社内LAN経由でおこなわれ、99拠点、1352名から回答を得た。本研究における以下の分析はそのうちの販売職416名よりの回答をもとに実施する。

回答者の内訳は、男性89.9%、女性10.0%（小数点第2位を四捨五入、本項内以下同様）である。また、平均年齢は34.1歳であり、標準偏差は8.9であった。勤続年数の平均は11.9年で、標準偏差は8.6であった。過去の転職回数は、平均0.4回、標準偏差は0.9であった。

本研究における調査項目は以下のとおりである。第1に、コーリングについては、Dik et al. (2012)におけるCalling and Vocation Questionnaire (CVQ)を邦訳のうえ文言修正をおこない、表1に示されるとおり、下位次元である超越的召喚3項目、目的のある仕事4項目、向社会志向4項目、合計11項目を使用し、CVQオリジナルにならない、リッカート4点尺度で測定した。

上司の行動のうち倫理的リーダーシップについては、Brown, Treviño and Harrison (2005)におけるEthical Leadership Scale (ELS)を翻訳し、

「私の上司は、部下にとって何が最善かを、まず考えている」「私の上司は、仕事外においても倫理的に行動している」「上司は、部下と仕事上の倫理や価値について議論している」「私の上司は、自分に報告することがないか、部下に積極的に聞いている」「私の上司は、部下が意思決定をするとき、何が正しいかということを考えさせている」「上司は、仕事上倫理的に問題のある行動を取った部下を厳しく戒めている」「私の上司は、公平さを大事にし、偏りなく判断をしている」「私の上司は、信頼に足る人だ」「上司は、倫理の観点から正しい行い方の例を示している」の9項目を使用した。測定は5点尺度で実施した。

もうひとつの上司の行動類型として、Greenbaum, Mawritz and Eissa (2012)をもとにBLMにもとづく行動を測定した。「私の上司は、もっぱら最終的な数字や結果しか関心を持っていない」「私の上司は、仕事の心配しからない」「私の上司は、最終的な数字や結果をほかの何よりも重要なものとして考えている」「私の上司は、従業員の幸福よりも会社や職場の収益のことを心配している」の4項目を使用した。測定は5点尺度で実施した。

顧客志向と販売志向の測定にあたっては、Selling Orientation-Customer Orientation (SOCO)の短縮版(Thomas, Soutar and Ryan 2001)を使用した。顧客志向については、「私は、顧客のニーズが何かを探し出そうとしている」「よい販売員は、顧客の最大の利益を考えなければいけない」「私は顧客の課題とその課題を解決できる製品を一緒にして、顧客に提示しようとしている」「私は、顧客の課題解決にもっとも適した製品を提供している」「私は、どの製品が最も顧客に役に立つかを見つけようとしている」の5項目を使用した。販売志向については、「私は、顧客を満足させるよりもできるだけ販売することを優先している」「私は、顧客に製品を説明する上で真実を曲げる必要もあると思う」「私は、賢い顧客であれば買わないと思われる製品でも説得することができれば何でも販売しようとする」「私は、製品ができるだけ良く見えるように誇張した説明をしている」「私は顧客に長期間にわたって満足してもらえるものではなく、自分が顧客に買わせ

表1 コーリング項目の因子分析 (1 因子) 結果

項目	負荷量
私は仕事を通じて、私の人生の目的をやり遂げようとしてきている (目的)	.811
私のキャリアは、私の人生の意味の重要な一部分である (目的)	.783
私にとって仕事は、私の人生の目的をやり遂げる助けになる (目的)	.783
私は現在の仕事を追求しているのは、私がそうするよう何かに導かれてきたと信じているからである (超越)	.764
私の仕事は社会全体の利益に貢献している (社会)	.729
私は現在の仕事を追求するよう、自分を越えた何かに引き寄せられた (超越)	.689
私は、自分のキャリアが人生の目的への道筋になると考えている (目的)	.649
私は常に、自分の仕事は他者にいかに便益をもたらすかを考えるようにしている (社会)	.643
私のキャリアの最も重要な役割は、他の人がやりたいことをできるようにすることにある (社会)	.640
他の人々にとって重要な存在であることが、私のキャリアにおける第一のモチベーションである (社会)	.616
私は現在の仕事に、何かに導かれてきたと信じている (超越)	.460
寄与率	.527

注：(超越)は超越的召喚の項目、(目的)は目的のある仕事の項目、(社会)は向社会志向の項目であることを示す。

ることができる」と確信したものを基本に製品を提供している」の5項目を使用した。測定はいずれも5点尺度でおこなった。

## 2 予備的分析

本研究の分析に使用される独立変数は、予備的分析の結果、すべて1因子に収束した。まず、コーリングについては、11項目の因子分析を実施(主因子法、プロマックス回転、以下同様)した結果、表1のように、固有値1以上を示す1因子が抽出された。項目別の因子負荷量をみると、0.7以上の負荷量を示す項目に超越的召喚、目的のある仕事、向社会志向に属するものが1つ以上含まれている。しかし負荷量の高いものから3項目が目的のある仕事の項目であった。11項目による尺度の信頼性を示すクロンバックの $\alpha$ 係数は0.908(小数点第4位を四捨五入、以下本係数について同様)であった。11項目の平均点をコーリングの得点として定義した。

倫理的リーダーシップについては、1因子の寄

与率は57.7%であった。9項目による尺度の $\alpha$ 係数は0.916を示した。9項目の平均点を倫理的リーダーシップの得点として定義した。BLMについては、1因子の寄与率は49.4%であった。4項目による尺度の $\alpha$ 係数は0.658という、やや低い値を示したが、4項目の平均点をBLM得点として定義した。

従属変数のうち、顧客志向については、5項目による尺度の $\alpha$ 係数は0.780を示した。5項目の平均点を顧客志向得点として定義した。販売志向については、5項目による尺度の $\alpha$ 係数は0.717を示した。5項目の平均点を販売志向得点として定義した。

勤続年数に加えて、以上定義した諸変数の平均、標準偏差、および変数間の相関を表2に示す。倫理的リーダーシップはBLMと負の相関を示した。コーリングは勤続年数と負の相関を示した一方で、倫理的リーダーシップ、顧客志向および販売志向とは正の相関を示した。顧客志向は販売志向とは有意な相関を示さなかった。販売志向は勤続年数と負の相関を示し、BLMと正の相関を示した。

表2 平均・標準偏差(SD)・相関

	平均	SD	1	2	3	4	5
1. 勤続年数	11.947	8.591					
2. 倫理的リーダーシップ	3.693	0.796	-.030				
3. BLM	2.931	0.755	-.009	-.305 **			
4. コーリング※	2.248	0.617	-.123 *	.279 **	-.083 +		
5. 顧客志向	3.977	0.659	-.030	.089 +	-.038	.363 **	
6. 販売志向	2.119	0.804	-.157 **	.028	.157 **	.211 **	-.093 +

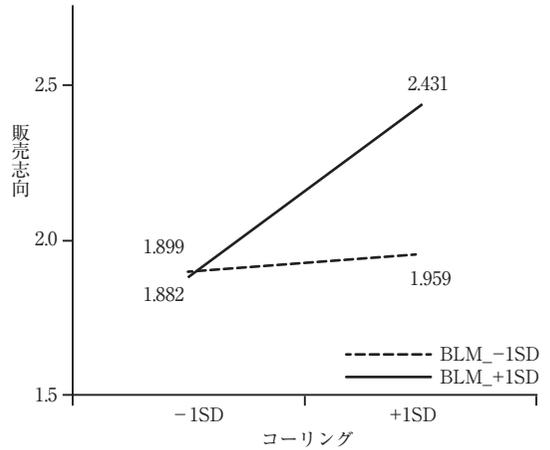
注：\*\*  $p < .01$ , \*  $p < .05$ , +  $p < .10$  ※4点尺度で測定

### 3 重回帰分析

顧客志向および販売志向にたいする、コーリングの主効果と上司による行動との交互作用効果を明らかにするために、階層的重回帰分析を実施した。階層的重回帰分析の手順として、第1ステップに性別（男性=0、女性=1とするダミー変数）、勤続年数、倫理的リーダーシップおよびBLMを投入した。第2ステップとして、コーリングを独立変数として投入した。第3ステップとして、コーリングと倫理的リーダーシップ、コーリングとBLMについて、主効果の変数と交互作用効果の変数との相関を低く抑えるため、それぞれ中心化のうえ交互作用項の独立変数として投入した。欠損値処理後の標本数は400となった。結果は表3のように示される。

モデル1を除く5モデルについて、統計的に有意な調整済み決定係数 ( $adjR^2$ ) となり、一定のあたりはまりのよいことが示された。また、すべての回帰式について独立変数ごとの変動インフレーション因子の値を確認したところ、1.082~1.210の範囲内にあり、多重共線性の問題は回避されたとみなすことができる。顧客志向については、コーリングのみが有意な主効果を示した。コーリングと倫理的リーダーシップとの交互作用項が有意傾向を示したが、第2ステップから第3ステップへの  $R^2$  の増分の有意性は確認されなかった。

図2 コーリングとBLMによる販売志向への交互作用効果の  
下位検定結果



販売志向については、勤続年数、BLMのほか、コーリングに有意な主効果があることが示された。また、コーリングとBLMとの交互作用項が有意な効果を示すとともに、第2ステップから第3ステップへの  $R^2$  の増分の有意性が確認された。Aiken and West (1991) の示す方法にもとづく下位検定の結果を図2に示す。BLM低群 (-1SD) においてはコーリングによる販売行動志向への効果が非有意であったが、BLM高群 (+1SD) においては高度 ( $p < .01$ ) に有意であった。

以上の結果より仮説を吟味すると以下のとおりとなる。対抗仮説の1aと2aについては、仮説

表3 階層的重回帰分析の結果 (係数:  $\beta$ )

	Y= 顧客志向 N=400			Y= 販売志向 N=400		
	モデル1	モデル2	モデル3	モデル4	モデル5	モデル6
性別	-.027	-.003	-.006	-.081	-.068	-.056
勤続年数	-.037	.014	.018	-.173 **	-.145 **	-.133 **
倫理的リーダーシップ	.088 *	-.014	-.021	.072	.017	-.007
BLM	-.007	-.006	-.020	.161 **	.162 **	.141 **
$R^2_1$	.010			.056 **		
コーリング		.371 **	.347 **		.200 **	.191 **
$R^2_2$		.134 **			.092 **	
$\Delta R^2_{(2-1)}$		.124 **			.036 **	
コーリング×倫理的リーダーシップ			.087 *			.052
コーリング×BLM			.020			.165 **
$R^2_3$			.141 **			.116 **
$\Delta R^2_{(3-2)}$			.006			.024 **
$adjR^2$	.000	.123 **	.125 **	.046 **	.080 **	.116 **

注: \*\*  $p < .01$ , \*  $p < .05$ , +  $p < .10$

1a が支持されたと考えられる。同じく対抗仮説の 1b と 2b については、仮説 2b が支持されたと考えられる。仮説 3a は不支持であった。仮説 3b は支持された。

## V 議 論

本研究では自動車販売職を対象に、コーリングが持つ顧客志向および販売志向の職務行動への両義的な影響を仮説として提示し、それらが部分的に支持された。コーリングが道徳的側面をもつ顧客志向を促進するだけでなく、それとは対照的な販売志向も促進していることが明らかになった。これについては第 1 に、販売職という仕事の特性によるところが大きいと考えられる。一定期間ごとに販売成果を継続的に達成することが求められる自動車販売職では、ある場面では真剣に顧客のことを考えた行動をとることもあれば、また別の場面ではそれとは対照的な行動をとることもあるということが、容易に推察される。

さらに本研究は、上司行動の調整効果に着目したことで、コーリングの高い人材にたいして組織的な職務行動のマネジメントのためにどのような働きかけをおこなっていくべきかについての実践的含意を導いている。それは、自分はこの仕事に使命感を強く持っている、という人材に、最終損益的な数値のみを重視する働きかけや規範づくりをおこなうと、その種の人材の職務行動が販売志向にエスカレートする可能性があるということである。本研究における経験的分析では、コーリングが勤続年数と負の相関を持つ一方で、勤続年数が販売志向にたいして負の効果を持つことが示された。自動車販売職においては、職歴をつめば長い付き合いの顧客ができてきて、買い替えサイクルに応じて成果が積みあがっていくので、そのような経験をふまえて、数字をあげるために無理な仕事をすることが減っていくということがあるのかもしれない。その点を考慮すると、このエスカレーションのリスクを持つのは経験の浅い販売職であり、このタイプの人材に数字を過度に強調するマネジメント的な関与をおこなうことが、組織内倫理にたいしても悪影響をもたらす可能性に留

意する必要があるだろう。

他方で、顧客志向にたいしては、コーリングが強い影響をもつものの、上司のうながす倫理的行動によるエスカレーション的な調整効果の存在は認められなかった。さらに、倫理的リーダーシップによる顧客志向への主効果も認められなかった。すなわち倫理的リーダーシップが、販売職における顧客行動に直接あるいは間接に関係する余地が見出せなかったことになる。これはたとえば、Schwepker and Ingram (2016) が前者による後者への強い影響を見出したのとは異なる結果である。この点については以下のような説明ができるかもしれない。Schwepker and Ingram (2016) は米国全土に E メールサーベイを実施し、かつ対象者を B to B の販売職としている。これにたいして本研究は B to C の販売職を対象としており、かつ自動車という、相対的に高価で、購買後の使用が長期間にわたり、さらにはそのなかで定期的なメンテナンスなど顧客との接点が存在する商品を取り扱うセールスパーソンにたいする調査である。多くの自動車ディーラーは、地域に根ざした息の長い販売活動をこれまで継続しており、A 社もその例に漏れない。この仕事につくひとにとって、それが顧客のことを考えた職務活動によって成り立つということは、上司の倫理的な働きかけを待つまでもなく自明なのであって、そのような志向性もつばら本人の使命的職業観の程度によって左右されるという結果が示されたと考えられる。

## VI 本研究の限界と今後の課題

本研究は、克服すべき多くの課題を抱えている。まず、仮説の背後にある論理を構成する道徳免許や道徳の貯金といった重要な変数を測定しておらず、道徳の自己調整過程の枠組みからすればその傍証を示しているにすぎない点が大きな問題である。また、単発式のサーベイに依拠した経験的分析によって、行動連鎖という過程の論理を命題の基礎に据えながら、その動態がとらえ切れていない問題もある。道徳的自己調整の心理学的研究では、実験室実験を積み重ねたり、フィールド

調査においても同一の被調査者群にたいして複数ウェブの質問票データを収集したりすることで、この問題に対処している。また定性的な調査をつうじて、このメカニズムの解明の余地があると考えられる。本研究の今後の展開において、調査方法上の工夫をおこない、道徳と非道徳とのあいだの行動の振れをリアルにとらえる試みが求められているといえるだろう。

第2に、諸尺度の測定精度の改善の問題である。本研究で採用した諸尺度は、欧米において実証研究における一定の実績があるものばかりであるが、アприオリには3因子構造であるコーリングが1因子に収束したり、理論的には対極として定義される販売志向と顧客志向との相関が低かったりという結果となった。これが、少なくとも本研究の調査対象における状況をとらえたものであるのか、あるいは操作化に問題があり、対象をきちんと測定できていないのかは、今後実証研究を積み重ねて検討する必要がある。

第3に、研究対象の問題である。すでに議論したように、本研究が調査対象とした自動車販売職は、基本的には顧客志向という道徳性の高い職務行動が求められる一方で、定期的に成果を維持するために、道徳の問題を二の次にした職務上の要請もしばしば生じうるといって、両義的な命題を検証しやすい特徴を有していたと考えられる。今後は、他のさまざまな職種についての検証が必要があるだろう。

第4に、上述の過程で、関連する潜在変数の探索もなされていく必要がある。たとえば、職務上遭遇するいわゆるモラル・ジレンマの頻度や重大性などが、職務行動へのインパクトを与えるなどということが考えられる。さらには、本研究では上司行動のもつ調整効果に着目したが、職業観と職務行動との関係を調整したり媒介したりする、職場集団や組織関連のさまざまな要因の探索も求められているといえよう。

※適切なコメントをいただいた2名のレフェリーの方々に深く感謝申し上げます。また本研究におけるデータ収集にあたっては、甲南大学経営学部・北居明教授のお力添えをいただきました。記して感謝申し上げます。本研究の草稿にコメントをくださった先生方にも感謝申し上げます。

- 1) 本研究では、たとえば Hannah et al. (2011) と同様に、道徳(的) (moral) と倫理(的) (ethic, ethical) を同義として使用する。
- 2) 岡本ほかにおいては、天職観と定義されている。
- 3) Dobrow and Tosti-Kharas によるコーリングの定義は現代的なもので、超越的な存在の余地を認めていない。
- 4) 日本において、成員間の支援、勤勉、創意工夫行動にたいする職場の関わりあいの機能を多面的に考察・実証した研究として、鈴木 (2013) がある。

#### 参考文献

- 新井教平・金田直人・齋藤龍・鈴木歩・鈴木麻里子・鈴木優作・千徳春菜・上野山達哉 (2015) 「天職にかんする一考察」『商学論集 (福島大学)』 Vol. 83, No. 4, pp. 19-33.
- 新井将能 (2011) 「顧客志向の測定尺度に関するマーケティング研究の系譜と展望——個人レベルの顧客志向を測定する尺度 (SOCO 尺度) を中心に」『商学研究科紀要 (早稲田大学大学院商学研究科)』 Vol. 73, pp. 135-144.
- 上野山達哉 (2016) 「プロテスタントの仕事倫理と天職概念の展開——マネジメントおよびプロフェッショナルリズムとの関連を中心として」『商学論集 (福島大学)』 Vol. 84, No. 3, pp. 189-204.
- 岡本浩一・堀洋元・鎌田晶子・下村英雄 (2006) 『職業的使命感のマネジメント——ノブレス・オブリエの社会技術』新曜社。
- 柏木仁 (2014) 「キャリア研究におけるコーリングの概念的特徴の明確化に向けて——コーリングとキャリア関連変数との関係性およびタイプ分け」『経営行動科学』 Vol. 27, No. 3, pp. 209-224.
- 小菅竜介 (2007) 「顧客志向型組織の諸様相——レビューと展望」『MMRC Discussion Paper』 110.
- 鈴木竜太 (2013) 『関わりあう職場のマネジメント』有斐閣。
- Aiken, L. S. and West, S. G. (1991) *Multiple Regression: Testing and Interpreting Interactions*, Newbury Park, London, UK: Sage.
- Bellah, R. N., Madsen, R. W., Sullivan, M., Swidler, A. and Tipton, S. (Eds.) (1985) *Habits of the Heart: Individualism and Commitment in American Life*, New York: Harper and Row. (島蘭進・中村志志訳 (1991) 『心の習慣——アメリカ個人主義のゆくえ』みすず書房)。
- Brown, M. E., Treviño, L. K. and Harrison, D. (2005) "Ethical Leadership: A Social Learning Perspective for Construct Development and Testing," *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 97, 117-134.
- Bunderson, J. S. and Thompson, J. A. (2009) "The Call of the Wild: Callings, and the Double-edged Sword of Deeply Meaningful Work," *Administrative Science Quarterly*, 54 (1), 32-57.
- Cardador, M. T., Dane, E. I. and Pratt, M. G. (2011) "Linking Calling Orientations to Organizational Attachment via Organizational Instrumentality," *Journal of Vocational Behavior*, 79, 367-378.
- Cardador, M. T. and Caza, B. B. (2012) "Relational and Identity Perspectives on Healthy versus Unhealthy Pursuit of Callings," *Journal of Career Assessment*, 20, 338-353.
- Clinton, M. E., Conway, N. and Sturges, M. (2017) "It's Tough Hanging-up A Call: The Relationships between Calling and Work Hours, Psychological Detachment, Sleep Quality, and Morning Vigor," *Journal of Occupational Health Psychology*, 22 (1), 28-39.

- Davidson, J. C. and Caddell, D. P. (1994) "Religion and the Meaning of Work," *Journal for the Scientific Study of Religion*, 33, 135-147.
- Dik, B. J. and Duffy, R. D. (2009) "Calling and Vocation at Work: Definitions and Prospects for Research and Practice," *The Counseling Psychologist*, 37 (3), 424-450.
- Dik, B. J., Eldridge, B. M., Steger, M. F. and Duffy, R. D. (2012) "Development and Validation of the Calling and Vocation Questionnaire (CVQ) and Brief Calling Scale (BCS)," *Journal of Career Assessment*, 20, 242-263.
- Dobrow, S. R. and Tosti-Kharas, J. (2012) "Listen to Your Heart? Calling and Receptivity to Career Advice," *Journal of Career Assessment*, 20, 264-280.
- Duffy, R. D., Allan, B. A. and Bott, E. M. (2012) "Calling and Life Satisfaction among Undergraduate Students: Investigating Mediators and Moderators," *Journal of Happiness Studies*, 13, 469-479.
- Duffy, R. D. and Dik, B. J. (2013) "Research on Calling: What Have We Learned and Where Are We Going?" *Journal of Vocational Behavior*, 83, 428-436.
- Duffy, R. D., Dik, B. J. and Steger, M. S. (2011) "Calling and Work Related Outcomes: Career Commitment as a Mediator," *Journal of Vocational Behavior*, 78, 210-218.
- Duffy, R. D. and Sedlacek, W. E. (2007) "The Presence of and Search for a Calling: Connections to Career Development," *Journal of Vocational Behavior*, 70, 590-601.
- Furnham, A. (1984) "The Protestant Work Ethic: A Review of the Psychological Literature," *European Journal of Social Psychology*, 14, 87-104.
- Gaza, M. W. and Spector, P. E. (2015) "A Comparison of Individuals with Unanswered Callings to Those with No Calling at All," *Journal of Vocational Behavior*, 91, 1-10.
- Greenbaum R.L., Mawritz, M. B. and Eissa, G. (2012) "Bottom-line Mentality as an Antecedent of Moral Undermining and the Moderating Roles of Core Self-evaluations and Conscientiousness," *Journal of Applied Psychology*, 97 (2), 343-359.
- Hall, R. H. (1968) "Professionalization and Bureaucratization," *American Sociological Review*, 33 (1), 92-104.
- Hannah, S. T., Avolio, B. J. and May, D. R. (2011) "Moral Maturation and Moral Conation: A Capacity Approach to Explaining Moral Thought and Action," *Academy of Management Review*, 36 (4), 663-685.
- Hirschi, A., and Hermann, A. (2013) "Calling and Career Preparation: Investigating Developmental Patterns and Temporal Precedence," *Journal of Vocational Behavior*, 83, 51-60.
- Howe, V., Hoffman, K. D. and Hardigree, D. W. (1994) "The Relationship between Ethical and Customer-oriented Service Provider Behaviors," *Journal of Business Ethics*, 13, 497-506.
- Krumboltz, J. D. (1992) "The Dangers of Occupationism," *Counseling Psychologist*, 20 (3), 511-518." *Counseling Psychologist*, 20 (3), 511-518.
- Lin, S. J., Ma, J. and Johnson, R. E. (2016) "When Ethical Leader Behavior Breaks Bad: How Ethical Leader Behavior Can Turn Abusive via Ego Depletion and Moral Licensing," *Journal of Applied Psychology*, 101 (6), 815-830.
- Lysova, E. I., Jansen, P. G. W., Khapova, S. N., Plomp, J. and Tims, M. (2018) "Examining Calling as A Double-edged sword for Employability," *Journal of Vocational Behavior*, 104, 261-272.
- Saxe, R. and Weitz, B. A. (1982) "The SOCO Scale: A Measure of the Customer Orientation of Salespeople," *Journal of Marketing Research*, 19 (3), 343-351.
- Schwepkwer, C. H. Jr. and Good, D. J. (2011) "Moral Judgment and its Impact on Business-to-business Sales Performance and Customer Relationships," *Journal of Business Ethics*, 98, 609-625.
- Schwepkwer, C. H. Jr. and Ingram, T. N. (2016) "Ethical Leadership in the Salesforce: Effects on Salesperson Customer Orientation, Commitment to Customer Value and Job Stress," *Journal of Business and Industrial Marketing*, 31, 914-927.
- Thomas, R. W., Soutar, G. N. and Ryan, M. M. (2001) "The Selling Orientation-Customer Orientation (S.O.C.O.) Scale: A Proposed Short Form," *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 12 (1), 63-69.
- Weber, M. (1920=1989) "Die Protestantische Ethik und der "Geist" des Kapitalismus," In Weber, M. (Ed.) *Gesammelte Aufsätze zur Religionssoziologie*, Vol. 1, 17-206, Tübingen: Mohr. (M. ウェーバー (1989) 『プロテスタンティズムの倫理と資本主義の精神』大塚久雄訳, 岩波文庫).
- Wolfe, D. M. (1988) "Is there Integrity in the Bottom Line: Managing Obstacles to Executive Integrity," In Srivastva, S. (Ed.) *Executive Integrity: The Search for High Human Values in Organizational Life*, 140-171, San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Wrzesniewski, A., McCauley, C., Rozin, P. and Schwartz, B. (1997) "Jobs, Careers, and Callings: People's Relations to Their Work," *Journal of Research in Personality*, 31, 21-33.
- Zhong, C. B., Liljenquist, K. A. and Cain, D. M. (2009) "Moral Self-regulation: Licensing and Compensation," In De Cremer, D. (Ed.) *Psychological Perspectives on Ethical Behavior and Decision Making*, 75-89, Charlotte, NC: Information Age Publishing.

(投稿受付 2019 年 3 月 7 日, 採択決定 2019 年 8 月 30 日)

うえのやま・たつや 大阪府立大学大学院経済学研究科  
准教授。最近の主な論文に「『組織のため』の罫——非倫理的向組織行動研究の展開と課題」(共著)『組織科学』52  
巻 2 号, 18-32。組織行動論, キャリア発達論専攻。