

〔論文〕

ネットワーク・マーケティング組織における 会員の活動促進メカニズム

田路 則子 (法政大学 経営学部 助教授)

藤井 博 (明星大学 経済学部 助教授)

要旨

ネットワーク・マーケティング組織は、消費者自らが商品を知人に紹介しながら、勧誘しつつ拡大してゆくものである。社会的コミュニティと、拡張するネットワーク構造の性格を持つ。本研究は、最下層に焦点をあてて、消費者意識が高い会員の行動プロセスを明らかにした。金銭的インセンティブへの期待という経済的要因と上位の会員によるメンタリングや本部の経営という社会的要因が交錯する「埋め込まれた市場」が確認できた。

I 研究の目的

1. ネットワーク・マーケティング組織を研究する意義

ネットワーク・マーケティングは、マルチレベル・マーケティング(連鎖販売取引業)という呼称でも知られている。米国で設立され、日本にも進出して成功した組織は、アムウェイ、ニュースキン、モリンダ等が挙げられる。特徴は、無店舗でプロモーションも行わず、会員となった消費者が別の消費者に商品を紹介して販売する方式を取ることである。そして、本部は、通常の流通形態で流通業者に支払う営業費用や流通業者の利益となる中間マージンをインセンティブとして会員に還元する。会員は、入会料を払って、独立した個人事業主となることが基本である。

一般的なネットワーク・マーケティング組織を説明しよう。ネットワーク・マーケティングの販売主体は消費者である会員になる。本部は商品の企画開発と会員組織の運営と支援に徹し、自らが独自に販売を行うことはない。会員は通常、先行会員からの勧誘によってその会員の下層に属するメンバーとなり、ビジネスをスタートさせる。自

身が属する階層を基準として、親以上のネットワークのグループはアップライン、自分から育ったネットワークのグループはダウンラインと呼ばれている。基本的に会員があるグループの一員になったときは、他のグループに重複して所属することはできない。この仕組みによってグループ相互の秩序が守られている。新たに会員となったものは、扱う商品の販売と同時に、新規会員の勧誘活動(これはリクルート活動と呼ばれる)を通じて自らのダウンラインを拡充してゆくことになる。最初の頃は、アップラインからのサポートを得ながら、このビジネスのコツを習得し、順調にリクルート活動に成功すれば、自身がダウンラインを育てる立場となる。難しいのは、直属のラインのさらに下層ネットワークを育ててゆくことであり、いわゆる孫、ひ孫のラインを育ててゆかなければビジネスの成長は止まってしまう。そのために、アップラインにいる会員は、ダウンラインのメンバーの活動を直接にサポートしたり、ビジネスの方法を教えるミーティングを開催したりして、ダウンラインの活動を支援している。これを、メンテナンス活動とよぶ。このメンテナンスを受けることによって、ダウンラインの会員は、属するグループの仲間意識が育まれると同時に、他の会員を勧誘する活動へと誘引されてゆく。このようにネットワーク・マーケティングの会員組織は、内的には求心力をもったコミュニティの性格を有すると同時に、常に外へと開かれたネットワーク構造をもつという特性を有している。

WFDSA (World Federation of Direct Selling Associations) が発表した統計(ネットワーク・マーケティングを含む訪問販売全体の数値)によれば、日本の市場規模は、米国の304億ドルに迫る230億ドルである。¹⁾ しかも、会員数は200万人

で、米国の6分の1以下なので、1人当たりの生産性が高い。特殊な取引形態でありながらこれだけの市場の大きさで生産性の高さを維持しているにもかかわらず、この流通形態のアカデミック・リサーチは、日本ではほとんどなされていない。²⁾消費者主体または参加型とも表現できるネットワーク・マーケティングが成功するメカニズムを解明することは、他のマーケティング組織にも何らかの示唆を提示できると考える。よって、本稿の目的は、消費者である会員が動機づけられて行動するプロセスを明らかにすることである。

ネットワーク・マーケティングを行う会員が動機づけられる要因としては、大きくは経済的要因と非経済的要因に分けて考えることができる。経済的要因は主に金銭的インセンティブへの期待である。経済的要因となるインセンティブは、非会員に販売した場合に受けとる売価と仕入値の差と、ダウンラインが購入した実績に応じて支払われる還元益に分けられる (Coughlan and Grayson, 1998)。非経済的要因で代表的なものは、会員間の社会的関係の形成を望む社会的要因である。社会的要因については次のように先行研究で指摘されている。

世界最大のネットワーク・マーケティング組織であるアムウェイの会員に対して、参与観察を行った Pratt (2000b) は、自分がいくら稼いでいるのかをはっきり把握していない会員が非常に多く存在すること、そしてそのような会員は経済的な成功を前提とせず、その組織の中に自らの肯定的なアイデンティティを確立できていることを明らかにしている。これは会員が必ずしも経済的な成功に至らない場合でも、このビジネスから離脱せずに会員組織に留まろうとすることに、社会的要因が大きく影響していることを示唆している。

また、Grayson (1996) は、社会的要因と経済的要因が並存することを、ネットワーク・マーケティングの市場が社会的交換と経済的交換が交錯する市場であるからと主張している。ふたつの交換が交錯する市場の概念は、Granovetter (1985) が構築したもので、「埋めこまれた市場 (Embedded market)」と表現される。ネットワーク・マーケティングは販売代理人の社会的ネット

ワークを通じて販売と流通を行うので、そのネットワークに市場が埋め込まれていることになる。これを埋蔵性という。さらに、通常は、仕事である商業活動と個人的活動は場を分けて行われるはずであるが、ネットワーク・マーケティングは家庭のような個人的活動の領域に商業活動を持ち込むことになる (Frezen & Davis, 1990)。Biggart (1989) は、このような社会的関係を「非常に個人的な付き合いであり、会員同士が互いの私生活に深く入り込み、自分たちの関係を家族という言葉で表現することさえある」という。

日本におけるニュースキンの会員を対象にした野中 (1999) の研究でも、社会的要因の重要性が指摘されている。彼らは、成功した会員、つまり上位の階層にいる者ほど社会的要因が強いとする結果を発表している。上位層の会員は、ダウンラインを含む自らのライン・コミュニティを活性化することによってネットワーク・マーケティングの利益を多く享受できるので、そこに社会的要因が絡んでくる根拠を見出すことも可能である。では、下位層に留まっている会員の場合はどうか。下位層の会員には、まったくの新参者と、長い間ネットワーク・マーケティングを経験しながら、下位層にとどまっている会員も存在する。このような会員は、経済的要因と社会的要因によって、どのように動機づけられ、活動を続けようとしているのだろうか。本稿では、社会的要因と経済的要因に十分動機づけられたであろう、成功者の多い上位層に焦点を当てるのではなく、成功にいたる前の下位層に焦点を当てたい。また、下位層になるほど会員総数に占める割合が高くなるピラミッド構造であるため、下位層に焦点をあてた調査はネットワーク組織の最大層の特性を反映できると考える。本稿は、社会的要因に注目しながら、野中 (1999) では明らかにされなかったような、会員がこのビジネスにどのように動機づけられ、活動しているのか、そのプロセスを分析する。

2. 研究課題

本稿の研究課題は、次のようになる。

ネットワーク・マーケティング組織の規模が拡大していくメカニズムを、下位層の会員が社会的

要因と経済的要因に動機づけられて活動していくプロセスを明らかにすることにより考察したい。Grayson (1996) が見出したようなふたつの要因が交錯する「埋め込まれた市場」では、会員はどのように動機づけられ、活動しているのだろうか。

また、ネットワークを拡げるために、会員は新しい会員を獲得しなければならない。言い換えれば、会員が会員を獲得するリクルート活動が活発化して連鎖を生むことがネットワーク・マーケティング組織の拡大の原動力となる。会員のリクルート活動には、親しい知己を中心にアプローチする場合と、縁故が弱い他人を中心にアプローチする場合があります。下位層の会員たちが新しい会員を獲得するために、どのような知己を頼りにリクルート活動するのかについても、あわせて考察したい。

研究の目的は次のとおりである。

目的1：ネットワーク・マーケティング組織の最下層に位置する会員の活動モデルを明らかにする。特に、本部の経営とアップラインのメンターという社会的要因の影響を確認したい。

目的2：リクルート活動する対象を、親しい知己とするか、縁故が弱い他人とするかによって、活動モデルを分類したい。

目的1に関して、会員の活動の特徴を説明しておこう。まず、会員に対して、本部または上位からの強制は無い。一般的な企業に属する社員とは異なり、会員は仕事をすることを強要されることはない。リクルート活動する、または、商品を取引することをわざわざ嬉しいと感じれば、消費するだけでもかまわないし、もちろん脱退することも容易である。もうひとつの特徴は、アップラインとダウンラインの関係はまったく自由に任されている。アップラインが丁寧なメンタリングを行うこともあれば、放任することもある。それに対して、ダウンラインは、受容することも、拒否することも可能である。このように自由な立場でビジネスに関わるネットワーク・マーケティング組織の会員の活動は、一般企業に勤める従業員の動機づけや活動とは異なる態様を示すかもしれない。

したがって、社会的要因としての本部の経営とアップラインのメンターがどのように会員の活動に影響しているかに注目したい。

目的2であげているように、どのような知己を頼りに活動するかについては、会員間でよく議論される点である。顔なじみの知人にリクルート活動することに気はずかしさを感じることもあれば、拒絶を恐れて敬遠しようとする場合もある。ネットワーク・マーケティングは埋蔵性が強くなることを述べたが、商業活動と個人的活動のバランスをとることは必ずしも容易なことではない。プライベートな場に商売の話を持ち込むことが敬遠される場面に出くわすからだ。外部からの拒絶の問題 (Eisenhardt, 1989; Greil and Rudy, 1984; Pettigrew, 1990; Pratt, 2000a;) である。そこで、知人や親族に自分の活動や組織を拒絶される可能性を恐れて、あまり親しくないまたは縁故の弱い他人を頼って活動するという選択肢が生まれる。

しかも、親しい知己の範囲は限界があるので、あつという間に飽和しやすい。したがって、長く活発に活動を拡大しようと思えば、縁故が弱い他人を対象を拡大したほうが有効になることが予想される。

それでは、頼りとする知己の相違によって、活動モデルにどのような差異があるのだろうか。目的1で挙げる活動モデルのプロセスが、このリクルート活動の2つのアプローチによって異なっているのかどうかを確認することとする。

3. 活動プロセスモデルの構造

本稿では、ネットワーク・マーケティング組織の会員の動機づけと活動の因果性を仮定する。会員は、社会的要因と経済的要因のどちらかあるいは双方によって、心的に活性化され、ビジネス活動が促進され、成果が達成されるというものである。

目的1に対する作業仮説は「会員の活動モデルは、動機づけ、心的活性化、活動、パフォーマンスの4段階からなる」とし、このモデルの有効性を検証することとした (図1)。



図1 会員の活動プログラム

先ず、会員は経済的もしくは社会的に動機づけられる。経済的要因は、このビジネスの特徴である「自ら活動し、ダウンラインを育てれば報酬が増えて行く仕組み」としての報奨制度への魅力である。社会的要因は、アップラインのメンターおよび本部の経営に関するものが想定される。

これら動機づけ要因によって前向きに取り組もうと意欲的になる状態を心的活性化状態と呼ぼう。人は、単に動機づけされれば行動を起こす存在ではない。動機づけの効果が得られて活動に移すかどうかは、心的活性化状態がどのようになっているのかによる。動機づけと活動を媒介する心的活性化状態の重要性については、田路、河野、大江、唐澤（2002）によって既に指摘されている。このように会員は心的活性化が起こることによって、活動は促進される。

活動は、非会員への商品の販売を行う小売活動、新規会員の勧誘を行うリクルート活動、自分のダウンラインであるネットワーク・グループを維持する活動であるメンテナンス活動に分けられる。活動がうまくゆけば、リクルート人数が増加し、収入が上がるといった成果に結びついてゆく。

II 調査概要

1. 調査枠組みの設計

上述の活動モデルを構成するそれぞれの要因(factors)を測定するための尺度を検討し、質問項目を作成した。

動機づけ要因のうち、社会的要因に関する項目は、アップラインのメンター、本部の経営に関するものを想定した。前者の質問項目には、「活動をサポートしてくれる」や「グループで役割を与えてくれる」といった例があり、後者の質問項目には「教育システムにより信頼性が確立できた」や「経営方針に共感している」といった例がある。経済的要因に相当する項目として、報酬制度は、「他のネットワーク・マーケティング組織よりも報酬制度がよいと思う」程度を問うている。今回は、社会的要因の調査がメインであるので、経済的要因については複数の変数を想定せず、あくまでも、社会的要因の対極にあるものとして、動機づけ要因の変数に加えた。

心的活性化要因としては、田路他（2002）において示された「社会的関係形成に基づく達成感」「商品情報蓄積による自負」「他人への影響力誇示」³⁾の3つを想定する。対応する質問項目としては、それぞれ「仲間を増やしていきたい」「商品についてよく理解している」「相手が気に入ると、説得力や影響力を評価されたようで嬉しい」等々がある。

活動は、「小売活動」「リクルート活動」「メンテナンス活動」⁴⁾という変数からなる。

パフォーマンスは、「平均収入」と「リクルート人数」によって測定される。その具体的尺度として、1ヶ月間のインセンティブ収入と過去6ヶ月間のリクルート人数を用いた。⁵⁾

以上、これらの変数を、図2に、活動プロセスモデルに沿って示す。先行する調査において、動機づけ要因、心的活性化要因、活動、パフォーマンスという順番で、変数間の関係があることが実証されている（田路他，2002）。したがって、今回も、4段階の活動プロセスの枠組みを検証することを目的としているので、各変数は想定した段階に属するものとして位置づけている。したがって、共分散構造分析によって各変数の因果関係を探ることは行わない。

尚、パフォーマンス以外のひとつひとつの質問項目では、その程度を「そう思う＝5」から「そう思わない＝1」という5段階のリッカート尺度を用いてたずねた。

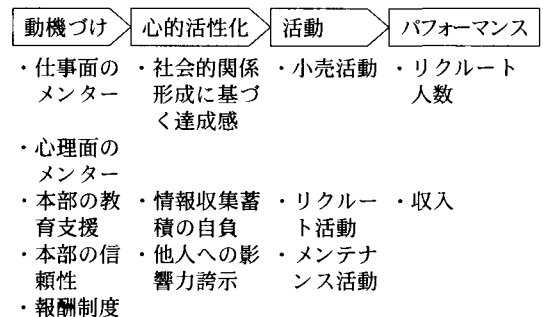


図2 会員の活動プロセスモデルの構造

2. 調査対象と調査方法

本稿の調査対象は、ある業界大手のネットワーク・マーケティング組織に属する会員で、最下層に位置するサンプル⁶⁾である。対象層から無作為

にサンプルを抽出し電話による調査協力依頼を行ってから質問票を送付した。700の送付に対して、425サンプル（回収率60.7%）、うち有効回答361サンプル（84.9%）であった。

3. サンプルの平均像

サンプルの平均的属性は表1のようになった。女性が9割以上を占めており、その6割強がアル

バイトを含む仕事を持っている。興味深いのは、入会から9年を経過しており、その他のネットワーク・マーケティングに参加した経験はない。下位層に留まりながら、長くほそぼそと活動を続けていることがうかがえる。夫婦共に活動している者が4分の1強であった。兄弟・親子での活動はほとんどないので、残り4分の3は単独で活動している。

表1. サンプルの平均像 (N=361)

女性の割合	無職の割合	専業主婦	入会経過年数	他のネットワーク 経験無し	夫婦活動
91.9%	39.9%	35.3%	9年	91.4%	23.2%

III 分析結果

1. 動機づけ因子と心的活性化因子の抽出

社会的要因として動機づけ因子は4つ、心的活性化因子は3つ抽出された。抽出された動機づけ因子と心的活性化因子について、それらを構成する質問項目を並べる。

まず、動機づけ因子の中でもアップラインのメンター機能に関する因子をみていこう。

ネットワーク・マーケティングにおけるアップラインのメンター機能に関する先行研究としては、DeVos (1993) が肯定的なアイデンティティをダウンラインに形成させることを、Pratt (2000b) が教育と情報の普及を果すことを確認している。そこで、本稿では、アップラインのメンター機能が、ダウンラインを動機づける要因になると想定して、その抽出と測定を行った。メンター機能は、Kram (1985) 以来、いろいろな組織を対象に研究されてきた一般的概念である。上司が部下に仕事に関して助言する、引き立てるというキャリア支援機能と、励ますまたは役割モデルを示すという心理・社会的支援機能に分かれることが指摘されている。本稿では、藤井、金井、開本 (1997) で用意された質問項目をネットワーク・マーケティング組織の会員に理解しやすい表現に変更した。結果は表2をみてほしい。数字は因子負荷量を示す。本稿においても、アップラインのメンター機能として、仕事面のメンター機能を表す因子と、心理面のメンター機能を表す因子が抽

出された⁷⁾。

次に、本部の経営に関する要因は表3をみてほしい。経営理念や商品の品質等に関する因子「本部の信頼性」と、会員の活動を支援・教育する因子「本部の教育支援システム」が抽出された⁸⁾。

尚、各因子は互いに影響しあう関係にあることが、表4に示すような中程度の相関があることから確認できる。「仕事面のメンター」と「本部の教育支援」(0.41)、「心理面のメンター」と「本部の信頼性」(0.40)、「本部の教育支援」と「報酬制度」(0.53)「本部の信頼性」と「報酬制度」(0.50)である。しかし、これらの要因は、片方が高く評価されると、積極的に参加しようとする意欲が高まり、もう一方の要因に関する情報を熱心に収集する、敏感に反応する可能性が高まるため、中程度の相関は許容の範囲にあると判断する。

表2. アップラインのメンター機能に関する動機づけ因子

	項 目	因子1	因子2
仕事面の メンター機能	お手本になる先輩を紹介してくれる	0.76	0.38
	がんばる会員の活動を教えてくれる	0.81	0.39
	自分の活動をサポートしてくれる	0.79	0.45
	毎月の目標を提示し、指導してくれる	0.76	0.41
	ボーナス・プランの説明をしてくれる	0.77	0.42
	自分の才能をひきだしてくれる	0.71	0.53
	役に立つ知識やスキルを教えてくれる	0.65	0.53
	グループや活動の場で役割を与えてくれる	0.69	0.51
	よい人間関係のつくりかたを教えてくれる	0.65	0.61
	取引のシステムや組織の情報を教えてくれる	0.67	0.54
心理面の メンター機能	よき理解者として相談にのってくれる	0.41	0.81
	親身になって接してくれる	0.37	0.80
	落ち込んだとき、励ましてくれる	0.42	0.79
	自分のお手本になる存在である	0.44	0.74
	社会的に信頼され、自分の保証人のような存在である	0.44	0.70
	情報収集能力はすばらしい	0.49	0.60
	公平に商品进行评估する冷静さ	0.35	0.53
	商品のメリット・デメリットを説明できる	0.35	0.51
	寄与率	37%	34%
	クロンバック α	0.97	0.94

表3. 本部の経営に関する動機づけ因子

	項 目	因子1	因子2
本部の教育 支援システム	教育システムにより信頼性と自尊心を確立できた	0.82	0.30
	教育システムによりプレゼンテーション力が養成出来た	0.79	0.30
	教育システムにより独立志向が強くなった	0.79	0.27
	会社主催のセミナーや会合に参加したい	0.70	0.37
	国際会議に参加したい	0.69	0.36
	具体的な運営に対して責任ある姿勢を示している	0.63	0.35
本部の信頼性	商品ラインがよい	0.32	0.75
	環境や人体への配慮がかなり行き届いている	0.19	0.75
	創立者の考えや経営方針に共感している	0.40	0.69
	気に入った商品がたくさんある	0.33	0.68
	他の組織とくらべて信頼できる	0.42	0.63
	広報活動に好感がもてる	0.41	0.63
	パッケージやデザインに満足している	0.23	0.58
	寄与率	31%	29%
	クロンバック α	0.91	0.90

第4. 動機づけ因子間の相関

	標準偏差	仕事面の メンター	心理面の メンター	本部の 教育支援	本部の 信頼性	報酬制度
仕事面のメンター機能	0.93	1.00	0.12	0.41	0.30	0.38
心理面のメンター機能	0.94	0.12	1.00	0.27	0.40	0.36
本部の教育支援	0.93	0.41	0.27	1.00	0.14	0.53
本部の信頼性	0.91	0.30	0.40	0.14	1.00	0.50
報酬制度	1.28	0.38	0.36	0.53	0.50	1.00

次に、心的活性化の因子として3つが抽出できた。表5の「社会的関係形成に基づく達成感」とは、ネットワークを拡大することそのものにやりがいを見出しており、「商品情報蓄積による自負」は、知識習得のために自ら積極的に努力する姿勢がうかがえる。「他人への影響力誇示」とは、自己顕示欲を満たそうとする姿勢がうかがえる。質問項目には、ボーナスや表彰に対する喜び、昇格への意志、収入の安定という経済的性格の強いものが混じっている。これら経済的性格の強い質問項目が混じることは次のように説明できる。報酬が得られるということは、リクルート活動に成功して仲間を増やした、または自分の説明に相手が納得してくれたという社会的性格が強いものと一体である。したがって、経済的性格の強い質問項目「もっとグループを大きくして収入を安定させたい」、「報酬のシステムを完全に理解している」、

「ボーナスや表彰で、活動が還元されると嬉しい」と、社会的性格が強い質問項目が混在するのだろう。このように経済的性格が強い項目と社会的性格が強い項目が混在した因子が抽出されたことは、経済的交換と社会的交換が交錯する埋蔵市場で活動しているというGrayson (1996) の指摘を支持する結果ではある。しかし、今回の分析では、2つの関係性を論じることはできない。たとえば、2つの関係が相互補完なのか、どちらかがもう片方の必要条件になっているのか等を調べるには、そのような関係性を明らかにするための調査設計をしなければならない。それは機会をあらためて試みることにしたい。

ところで、それぞれの因子間の相関係数は、10%水準でも有意になっていない。このことから、それぞれの変数は独立したものとみなされ、尺度としての信頼性を確認できる(表6)。

表5. 心的活性化因子

	項 目	因子1	因子2	因子3
社会的関係形成 に基づく達成感	グループを大きくして上に昇って行きたい	0.82	0.30	0.31
	もっとグループを大きくして収入を安定させたい	0.78	0.29	0.35
	活動やビジネスの内容を熱心に紹介している	0.76	0.38	0.18
	仕事やパートを探す知人がいたら、なるべく紹介する	0.70	0.33	0.21
	仲間をふやしていきたい	0.66	0.29	0.50
	家族の関係や絆が深まった	0.63	0.36	0.17
	自分と同じポジションの仲間はよい意味でのライバル	0.60	0.31	0.42
	配偶者や家族が、活動を理解し応援してくれる	0.55	0.34	0.23
商品情報蓄積に よる自負	商品についてよく理解しているという自負がある	0.31	0.80	0.29
	いろいろな事例を知っているのでの確に答えられる	0.34	0.79	0.22
	クレームや疑問には、自分から責任をもって答えられる	0.27	0.72	0.27
	他社製品との相違を説明できる自信がある	0.34	0.71	0.30
	健康や美容に関する一般の知識を勉強した自負がある	0.29	0.70	0.24
	報酬のシステムを完全に理解している	0.38	0.67	0.28
	高額な生活用品を購入して試し、勧めている	0.44	0.52	0.24
	自分でいろいろ使ってよさを確信した	0.28	0.50	0.38
他人への 影響力誇示	知人が購入したり、会員になると達成感を感じる	0.48	0.21	0.70
	相手が気に入ると、説得力や影響力を評価されたようで嬉しい	0.17	0.28	0.69
	相手が気に入ると、自分の主張の正当性が確認できて嬉しい	0.16	0.40	0.64
	ボーナスや表彰で、活動が還元されると嬉しい	0.48	0.28	0.55
	知人や話す相手との絆を深めたい	0.47	0.31	0.73
寄与率		26%	24%	17%
クロンバックα		0.94	0.93	0.90

表6. 心的活性化因子間の相関

	標準偏差	達成感	自 負	影響力誇示
社会的関係形成に基づく達成感	0.94	1.00	0.05	0.09
商品情報蓄積による自負	0.94	0.05	1.00	0.06
他人への影響力誇示	0.90	0.09	0.06	1.00

2. モデルの妥当性

ところで、活動プロセスモデルの構造そのものは妥当なのだろうか。図2の動機づけ、心的活性化、活動、パフォーマンスの4段階のモデルのうち、動機づけから活動へ直接にいたる可能性はないのだろうか。そこで、心的活性化要因と活動、動機づけ要因と活動の重回帰分析を比較した。結果は、心的活性化段階を経たほうが重相関係数(R)が高かった。したがって、心的活性化段階を経る4段階のモデルの適合性が確認できた。

小売活動×心的活性化要因 (R=0.27) に対し、小売活動×動機づけ要因 (R=0.17)。

リクルート活動×心的活性化要因 (R=0.51) に対し、リクルート活動×動機づけ要因 (R=0.35)。

メンテナンス活動×心的活性化要因 (R=0.66) に対しメンテナンス活動×動機づけ要因 (R=0.52)。

IV 結論

1. 目的1「最下層に位置する会員の活動モデルの検証」と発見事実

表2と表3で確認できる動機づけの要因を抽出できた。それらは、表5の心的活性化段階の3つの因子のいずれかとの相関が確認できている。これら2つの要因間、動機づけ段階の要因と心的活性化段階の要因の相関係数は、サンプル数が増えるほど高まるので、全サンプル数における相関図をここでは提示しない。ところで、前節のモデルの妥当性で述べたように、動機づけ、心的活性化、活動というプロセスのモデルの有効性は検証されており、目的1にあげた「ネットワーク・マーケティング組織の最下層に位置する会員の活動モデル」を明らかにできた。そして、本部の経営とアップラインのメンターに関する社会的要因が動機づけ要因になっていたことも検証できた。

さらに、発見事実として、心的活性化段階のそれぞれの因子には、経済的性格の強い質問項目と社会的性格の強い質問項目が混在しており、経済的交換と社会的交換が交錯する埋蔵市場で商業活動が行われている状況を反映していることが確認できた。

2. 目的2「リクルート活動する対象の相違による活動モデルの分類」と発見事実

まず、リクルート活動する対象を、親しい知己とするか、縁故が弱い他人とするかについて、サンプルの分類の方法を示しておく。

サンプルがどちらを重視しているかという区別は、リクルート活動する対象を、どちらに重きをおくかで判断した。具体的には、次のような2つの設問を用意した。

- 親しい知己を対象とする。「血縁や直接の知人に対して積極的である」
- 縁故が弱い他人を対象とする。「血縁や知人の紹介がなくても、きっかけさえあれば積極的にアプローチする。」

2つの設問は5点尺度で答えるので、その差をとり、後者-前者が正の値であれば、縁故が弱い他人を重視、逆に後者-前者が負の値であれば、親しい知己を重視とした。後者-前者が0になるサンプルは、比較対象からはずしている。

2つの活動プロセスモデルは、図3と図4のようになった。

それでは、動機づけの段階と心的活性化の段階に注目しよう。

親しい知己を対象とする層は、メンターから影響を受けているが、縁故が弱い他人を対象とする層は受けていない。あまり親しくない、または深い付き合いのない他人を対象とする層は、アップラインのメンターによって動機づけられて心的活性化に達することは少なく、むしろアップラインから独立した姿勢で行動する。本部の経営理念や商品価値を信頼することや、本部の教育支援システムが整っていることが原動力となっていることがわかる。このような会員は、アップラインとの濃密な関係が築けなかった可能性もあるが、今回の調査では定かではない。

報酬制度が関係する心的活性化状態に相違があることも興味深い。縁故が弱い他人を対象とする層は報酬制度の魅力を強調して、相手の態度が変容することに満足する。一方、親しい知己を対象とする層は、報酬制度の魅力を強調することで、相手との社会的関係を深めることができる。経済的利益を分かち合いながら、よりよい社会的関係を構築しようという姿勢がうかがえる。ここ

にも、経済的交換と社会的交換が交錯する状況が確認できる。

次に、活動とパフォーマンスの関係に注目したい。パフォーマンスには、リクルート人数と、収入のふたつの尺度がある。リクルート人数は、過去6ヶ月間に獲得した新規会員数であり、自分のグループを拡大しようとする意欲とそれに対する成果を反映している。つまり、現在進行中の積極性を示す尺度である。一方、収入は、1ヶ月あたりの平均月収であり、新規会員への販売促進だけでなく、既会員へのメンテナンス活動や非会員への小売活動の成果も含めた総合的な成果である。すなわち、過去からの努力の蓄積を反映した尺度である。

まず、収入をパフォーマンスとしてみたい。興味深いのは、親しい知己を頼りとする場合も縁故が弱い他人を対象にする場合も、小売活動を熱心におこなうと収入が減ることである。これは、小売活動が失敗に終わりやすいことを意味し

ているか、または、小売活動を熱心に行うとリクルート活動やメンテナンス活動の機会を失って総合的なパフォーマンスが落ちることを意味することになる。親しい知己を頼りとする場合は、小売活動を熱心に行うとリクルート人数も減ってしまう。これは、限られた人数の知己に対して小売活動をしてしまうと、新規会員を獲得できるチャンスが減ることを意味するのだろう。

では、次にリクルート人数をパフォーマンスとしてみよう。興味深いのは、親しい知己を対象とする会員のメンテナンス活動である。既に自分の傘下にある会員に対してメンテナンス活動を行うことがリクルート人数の獲得につながっている。これは、孫会員が増えているということであり、親しい知己が生む間接効果と捉えることができる。縁故が弱い他人を対象にする場合は、メンテナンス活動がリクルート人数と相関しておらず、孫会員が増えることはないようだ。間接効果が期待できないといえよう。

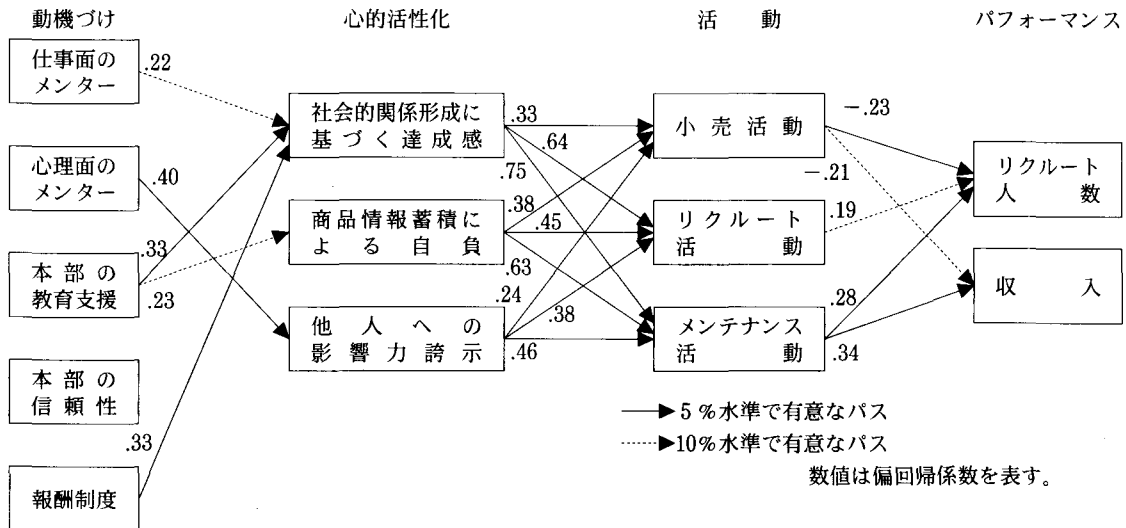


図3. 親しい知己を対象とするリクルート活動

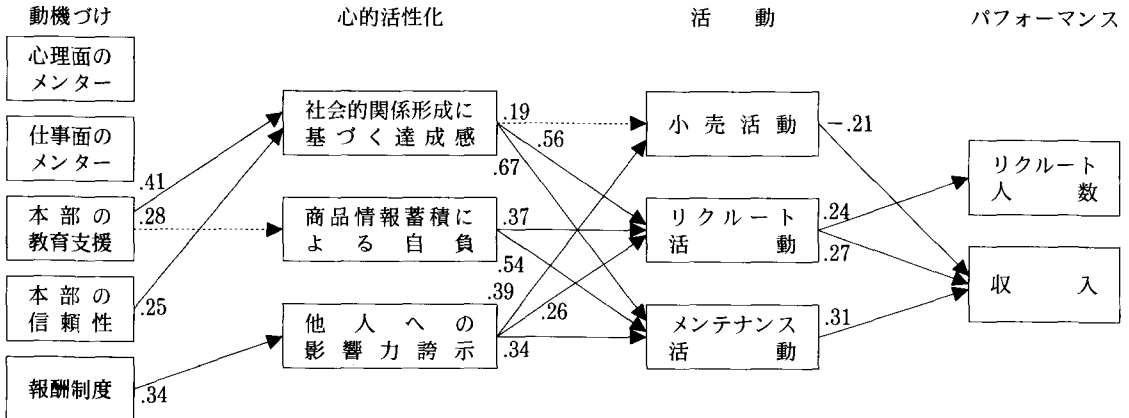


図4. 縁故が弱い他人を対象とするリクルート活動

では、この親しい知己を対象にした場合に孫会員が増えるという間接効果は、縁故が弱い他人に対してリクルート活動を行って子会員が増える

という直接効果に比べると、どの程度大きいのだろうか。また、収入額ではどのような差異があるのか。次の表7を参照されたい。

表7 リクルート人数と収入の比較

リクルート人数の比較

	N	平均値	分散	自由度	t
親しい知己にリクルート活動	82	1.28	4.48	122	-1.60
縁故が弱い他人にリクルート活動	95	2.29	33.03		

(t 値1.65で10%水準の有意)

収入の比較

	N	平均値	分散	自由度	t
親しい知己にリクルート活動	82	1.61	1.13	171	0.41
縁故が弱い他人にリクルート活動	91	1.68	1.46		

リクルート人数の平均値の差は10%の有意水準ぎりぎりであり棄却された。統計的に有意ではないが、「縁故が弱い他人」で広く活動した方が高くなる傾向は確認できる。逆にいえば、「縁故が弱い他人」で広くリクルート活動する直接効果が、必ずしも「親しい知己」を対象とする間接効果に勝るとはいえないと実証された。「親しい知己」を対象とする間接効果が相当高いことになる。

次に、収入について比べてみると、平均値に差はない。リクルート人数が、自分のグループを拡大させたいとする現在進行中の積極性を表すのに対し、収入は過去からの努力の蓄積も反映している。永続的な活動を評価するという観点で考えると、収入を尺度としてパフォーマンスを評価するのが妥当だろう。となると、「縁故が弱い他人」

または「親しい知己」のいずれを重視してリクルート活動をしても、パフォーマンスに差はないことになる。

V まとめと議論

本研究の意義をまとめる。ひとつは、先行研究が対象としてこなかったネットワーク・マーケティング組織の最下層を分析対象とした点である。会員が動機づけられて、心的活性化の状態になり活動することをあらわす、活動プロセスモデルの有効性を検証してきた。その活動プロセスモデルにおいて、社会的要因と経済的要因のふたつの存在を確認しており、会員の社会的ネットワークに販売市場が埋め込まれている可能性を示している。

さらに、行動パターンとして、2つのタイプの相違が比較できた。親しい知己をリクルート活動の対象とするタイプの会員は、アップラインのメンターによって動機づけられやすく、縁故が弱い他人にリクルート活動するタイプの会員は、本部の経営によって動機づけられやすい傾向がみられた。

そして、「親しい知己」または「縁故が弱い他人」のいずれを重視してリクルート活動をしても、パフォーマンスに差はなかった。強いていえば、「縁故が弱い他人」を頼りにリクルート活動した方が、リクルート人数の獲得には直接的につながりやすい傾向があったものの、ひるがえって見ると、「親しい知己」を頼りにした場合の間接効果が相当大きいことがわかった。これは、「親しい知己」を新規会員に獲得してダウンラインとし、活動をサポートしてやるのが、将来の孫会員の獲得につながることを示す。親しい知己による強い連結の連鎖が、一般的な営利企業とは異なった、ネットワーク・マーケティング組織の最大の特徴であり、組織が拡大していくメカニズムであろう。このように親しい身近な知己に働きかけていく最下層の会員の活動の繰り返し、裾野の広いネットワーク・マーケティング組織を形成する。

ここで、今回の分析対象の特性にもう一度、注目してみよう。サンプルの平均加入年数は9年で、女性が9割を占めた。これが分析結果に大きく影響したと思われる。他のネットワーク・マーケティングへ加入をすることなく、9年間地道に細長く活動してきた背景には、仕事を意識するよりは商品への愛顧や社会的関係を重視する姿勢があるのだろう。それゆえに、強い連結を頼りにした活動による間接効果が、弱い連結を頼って積極的にアプローチする直接効果に劣らない成果をだしていると理解できる。

このように、無作為に抽出したサンプルの平均加入年数は9年だったので、意図的に最近加入したばかりのサンプルを集めたら異なった結果になると読者は想像するかもしれない。たとえば、1年未満に限定した場合はどうなただろうか。仕事として達成目標を明確に意識する営業マンタイプが存在するとしたら、このようなタイプは、縁故が弱い他人に積極的に働きかけることが想像で

きる。そうなると、弱い連結を頼りにした活動による直接効果による成果が期待できるだろう。ただし、時間がたつとそれらの会員は、上位層に移行していく可能性が高いので、最下層にとどまることは少ないと推測できる。筆者のヒアリングによると、エントリーの最下層から一階層上がるために要する時間は、半年前後が多いという。そうでなければ、上位層に上がれないことに失望して退会していく可能性もありうる。となると営業マンタイプで最下層に位置するサンプルを定量調査で集めるのはむずかしい。実際、今回の調査では、有効サンプル数361のうち加入期間が一年未満の数は14 (3.9%) であり、統計処理を行うには少数すぎる。

すなわち、最下層に位置する会員は、そのほとんどが限りなく一般消費者に近い層であり、明確に仕事として活動する企業人とは異なることがわかる。彼らが経済的要因よりも社会的要因に強く影響を受けやすいことは容易に想像できる。

今回の調査では、経済的要因と社会的要因がどのように関連しているのかという交錯の状況に踏み込むことはできていない。今後の調査として、長期に最下層にとどまるタイプと短期に上位層に移行していった営業マンタイプを比較することが有益であろう。たとえば、長期に最下層にとどまるタイプは、短期移行のタイプよりも、社会的要因が経済的要因の必要条件になるような因果関係が強く確認できるかもしれない。そのためには、今回のような質問票調査による分析だけでは不十分である。インタビューによる定性的調査をおこなう必要がある。また、時間の経過による意識や行動の変化を丹念に追うために、サンプルを定点観測するような地道な調査がさらに有効だろう。そのような調査をもってして、Grayson (1996) が示唆した経済的要因と社会的要因の交錯市場の全貌が明らかにされると筆者は考える。

もうひとつ、今後の研究の課題をあげる。

今回の調査は、ダウンラインの立場から分析したモデルであるため、アップラインがどのような行動をしたのか、アップラインとどのような相互作用があったのかという視点が欠けている。たとえば、縁故が弱い他人を頼りにリクルート活動す

る場合に、アップラインのメンターが動機づけ要因として心的活性化段階に影響を与えていないのはなぜなのだろうか。アップラインがメンターとして機能しようと努力したが、ダウンラインが学習することができなかったのか、それともダウンラインが意に介さず、独自の方法で自立的活動をしているのか、不明である。アップラインのメンターについては、アップラインとダウンライン双方の立場から調査する必要があるだろう。

注

- 1) 日本のデータは2004年調査、米国のデータは2005年調査である。ネットワーク・マーケティングのみの統計は存在しない。日本の社団法人「訪問販売協会」も訪問販売全体市場の統計しか把握していない。
- 2) 唯一のリサーチが、ニュースキンの事例研究を行った「ネットワーク・ビジネスの研究」(野中郁次郎編, 1999)であった。
- 3) 他人への影響力の誇示は、ネットワーク・マーケティングに特有のものではなく、商品全般におけるクチコミの動機のひとつであることが、Dichter (1966) によって実証されている。
- 4) 3つの活動への熱心さと貢献度の自負を問う質問項目に、5段階のリッカート尺度を用いた。
- 5) 収入は、小売活動した際に生じるマージンと、ダウンラインが購入した実績によって支払われる還元益の合計の月平均である。リクルート人数は、過去6ヶ月間に新規に獲得した会員数である。
- 6) 最下層に位置する会員は、全体の約85%を占める。
- 7) 因子の抽出方法は、アップラインのメンターに関する質問項目に対して主因子法による因子分析を行って、因子の抽出を行った。回転方法にバリマックス回転を利用したところ、2つの因子が抽出された。
- 8) 因子の抽出方法は、本部の経営に関する質問項目に対して因子分析を行って、因子の抽出を行った。回転方法にバリマックス回転を利用したところ、2つの因子が抽出された。

参考文献

- Biggart, N. W. (1989), *Charismatic Capitalism*. Chicago: University of Chicago Press.
- Coughlan, Anne T., & Grayson, Kent (1998) "Network marketing organizations: compensation plans, retail network growth, and profitability," *Inter. J. Research in Marketing*, Vol.15, pp.401-426
- DeVos, R. (1993), *Compassionate Capitalism*. New York: Dutton.
- Dichter, E. (1966), "How word of mouth advertising works," *Harvard Business Review*, Vol.411, pp.147-166.
- Eisenhardt, K. M. (1989), "Building theory from case study research," *Academy of Management Review*, Vol.14, pp.532-550.
- Frenzen, J. K. and H. L. Davis (1990), "Purchasing behavior in embedded markets," *Journal of Consumer Research*, Vol.17, June, pp. 1-12.
- Granovetter, M. (1985), "Economic action and social structure: the problem of embeddedness," *American Journal of Sociology*, Vol.91, No. 3, pp.481-510.
- Grayson, K. (1996), "Examining the embedded market of network marketing organization," *Networks in Marketing* (Dawn Iacobucci,ed.), Thousand Oaks, CA: Sage, pp325-341.
- Greil, A. L., and D. R. Rudy (1984), "Social cocoons: Encapsulation and identity transforming Organizations," *Sociological Inquiry*, Vol.54, pp.260-278.
- Kram, K. E. (1985), *Mentoring at work : Developmental relationships in organizational life*. Glenview, IL: Scott, Foresman.
- Pettigrew, A. (1990), "Longitudinal field research on change: theory and practice," *Organization Science*, Vol. 1, pp.267-292.
- Pratt, M. G. (2000a), "Building an ideological fortress: The role of spirituality, encapsulation, and sense-making," *Studies in Cultures, Organizations and societies*, Vol. 6, pp.35-69.
- Pratt, M. G. (2000b), "The good, the bad, and the

ambivalent: managing identification among Amway distributors," *Administrative Science Quarterly*, Vol.45, pp.456-483.

- 田路則子, 河野光雄, 大江建, 唐澤理恵 (2002), 「ネットワーク・ビジネスにおける動機づけと行動プロセス」, 『商品研究』, 52巻1, 2号 pp.1-14.
- 藤井博, 金井壽宏, 開本浩 (1998) 「ミドル・マネジャーにとってのメンタリング～メンタリングが心的活力とリーダーシップ行動に及ぼす効果～」 『ビジネスレビュー』, Vol.44, No. 2, pp.50-78.
- 野中郁次郎編 (1999), 『ネットワークビジネスの研究』, 日経 BP 企画