顧客志向の組織運営におけるサービス連鎖について

中京大学大学院経営学研究科博士後期課程 藤田 晶 久

The Study about the Service Chain in Management of Customer-Oriented Organizations

Akihisa FUJITA

(Graduate School of Business Administration, Chukyo University)

Management of customer-oriented organizations tries to institute and continue activities which produce output useful to customers. Customer-orientation exists not only at the boundary of the organizations that link to external customers, but also inside the organization. The climate or atmosphere internal to organizations permeates to external customers. This article refers to management of organizations from the viewpoint of "The Service Chain". The Service Chain describes a cause-effect chain of individual activities, which results in organizational final outputs. I apply this idea in a vertical and horizontal axis. When we take "Customer-Orientation" in Management of Organization, what is it like? This research note aims to study this question.

Keywords: customer-orientation, management of organizations, service chain, micro circulation, internal customer, human resource management.

1 章 はじめに

本研究ノートは、「顧客志向の企業」を経営組織論の研究対象にする上での視座を与えるための試論である。それは、「顧客志向の組織運営」を「サービス連鎖」として捉える視座である。本稿では、企業の組織を扱い、「顧客志向の組織運営」を「顧客の役に立つアウトプットを作り出すために、複数人による諸活動を継続的に回していくこと」として捉える。

企業において、市場の顧客と直接の接点のある人であれば、「顧客サービス」の実践は眼前の現実であるが、市場における顧客との直接の接点がない人にとって、顧客サービスとはどのようなことを意味するか。これに対する一つの考え方は、従業員一人一人が顧客のことを思い活動していくという、従業員と顧客との心的なつながりを重視する考えである。しかし、外部の顧客のことを心に思っただけの活動をするだけでは、顧客の方を向いて個々人が一生懸命仕事をしているということであって、自組織を運営することと必ずしも同義ではない。「組織運営」には、①複数人の活動の間に指示・協力関係があること②それらによって継続的な活動を可能ならしめること、が必要である。「サービス連鎖」とは、垂直軸・水平軸双方において諸個人のサービス行動が因となり果となり、組織体としての成果物に結実して、顧客志向が組織内部から外部へと染み渡っていく様を描くものである。

以下、2章ではサービス連鎖に関する本試論の枠組みを論じ、3章ではその枠組みを組織運営に適用する。4章では事例を通じてサービス連鎖の考えについて検討する。

2 章 「サービス連鎖」の枠組みにおける諸要素

組織運営におけるサービス連鎖について論ずる上で、その枠組みにおける諸要素について、本稿の考えを論ずることから始めていくこととしたい。

2-1. 顧客志向と顧客サービス—顧客にとって役に立つ何かを与えること

サービス連鎖の枠組みに関しての一つ目の要素は、組織運営における諸個人による「他の誰かの役に立つ行動」である。自利主義ではなく利他主義ということである。顧客志向とは、顧客を大事に思い、顧客の役に立とうとする志向性である。顧客志向という志向性が顧客に対する活動になる時、それは顧客サービスと呼ばれる。顧客サービスとは、「顧客満足を最大限に拡大するために企業や組織が全部門の総力を結集して顧客のニーズを満たし、その期待に応えるために行う全ての活動」(佐藤, 2000, P.42)と定義される。一般に、企業側が顧客に与えるサービスは、有形の製品ではなくて無形の効用のことをいう。この意味でのサービスとは、「人間や組織体に、なんらかの効用をもたらす活動で、そのものが市場

で取引となる活動」(近藤, 2003, P.26)という意味である。これは、サービスの概念を市場取引という面から捉えたものであり、市場および顧客との接点がない人や組織に適用することは難しい。本稿は、市場における顧客との接点のない人・組織における顧客志向・顧客サービスの実践を説明する概念として「サービス連鎖」の考えを使用する。サービス連鎖を、「顧客のことを思って仕事をする」というような心理的なことに還元するのではなく、立場に応じたその位置からの実践、および関連する位置にいる人に顧客志向の実践を促進することとして捉えてみたい。

「サービス」とは、辞書的には「人をもてなすこと」「奉仕する」「仕える」「案内する」などの意味があり、サービスする相手が必ず存在することを前提にした語彙である。そして、それによって自らが相手の役に立つという含意がある。「顧客サービス」を「顧客志向」の文脈で捉えれば、「サービス」には“ギブ”に主意がある点に注視することは重要であると考ええる。相互行為論でいうところの自我(ego)－他我(alter)から成るダイアド(dyad)で捉えれば自我から他我への働きかけに主眼があるということである。無論、慈善事業ではない営利を追求する企業であれば打算的な“テイク”の期待は背後に必ずあり、その作用は相互に働くのであるが、顧客志向の文脈における顧客サービスの主意は“ギブ”にある点が重要であると本稿は考える。

2-2. サービス・マネジメントの考え

二つ目は、垂直軸・水平軸における無形の作用に対するマネジメントである。「サービス・マネジメント」とは、サービス業を対象としたマネジメントのことをいう。サービス業とは、飲食店・販売店・小売店・金融業など、第三次産業として分類される業態を指す。「サービス・マネジメント」という総称は、近年では、Albrecht & Zemke(2002)や、Lovelock & Wright(1999)の著作が邦訳されて知られるようになってきた分野である。そこではサービスにまつわる事業や仕事をいかにやっていくかということが論じられる。

顧客相手にどのようなサービスを開発するか、顧客接点における従業員の対人スキルをいかにあげていくか、という点が「顧客サービス」に力を入れていこうとする企業が真っ先に取組む事項であると判断されるが、このことと「組織運営」とは必ずしも同義ではない。板谷・城戸(2005)も同様のことを指摘している。板谷・城戸は、「サービス」というテーマが論じられるのは①実務家が自社の独自の優れたサービスについて論じる場合②マーケティング論にて顧客満足や顧客ロイヤリティが論じら

れる場合、が大半であり、そこで論じられることは、航空産業・レストラン産業・百貨店など業界特殊性が非常に強く、一般的な組織的条件についてはあまり論じられてこなかったと論じている。

サービス業を組織の理論の文脈で説かれているテキスト、例えば、Daft(2001)の組織理論テキストには「製造業とサービス業の組織」という章があり、製造業とサービス業の性質として以下のことが説かれている。製造業に見られるのは「有形製品、製品を在庫できる、資本資産の集約、顧客との直接の相互作用が少ない、人的要素の重要性が相対的に低い、品質を直接に測定できる、即応性は求められない」といった性質であり、サービス業に見られるのは「無形性、生産と消費は同時、労働と知識の集約、顧客との相互作用が多い、人的要素が重要、品質の測定は困難、迅速な対応が必要」といった性質である(P.135-138))。ここで重要なことは、経営組織論、および組織理論が扱う「組織」とは、設備や作り出されるモノを対象にしているのではなく、人・人の活動、およびそれらの体系を対象にしているという点である。組織活動そのものは有形ではなく無形の性質をもつ⁽¹⁾。即ち、人による組織の運営は、「製造の体系」ではなく「サービスの体系」であるという着眼が「サービス・マネジメント」を顧客志向の文脈で捉える上で重要なことである。

サービスの体系は、組織活動における水平軸にも垂直軸にも適用できる。水平軸の観点で見れば、「後工程はお客様」的な考え、つまり、自らの活動のアウトプットを利用する他の人のために、少しでもよいサービスを行おうとする面の存在が認められる。垂直軸の観点で見れば、組織階層上の上位者が現場の従業員の活動を継続的に生み出すための手筈を整えることといった上位者による下位者に対するサービスが認められる。下位者を支援するような上位者の働きは「サーバント・リーダーシップ」とも呼ばれている。「サーバント」には「召使い」の意味があるが、他者の行動のための「手筈を整える」ためには、諸活動を鳥瞰できる立場にいて、及び諸活動に必要なリソースを投入できる権限を保有している

-
- (1) 顧客へのサービスが無形であることは、非常に重要な特質である。無形であるため、顧客がサービスを知覚するのは実際の経験を通じてでしかないといえる(Bowen & Schneider, 1988, P.50-52)。そのために、顧客の感受性に訴えねばならず、無機質に標準化してしまつては対応が困難な特性である(Bowen, Siehl & Schneider, 1989, P.80)。組織論でテクニカル・コアと呼ばれるものは、クローズドな製造業をモデルにしているため、変換プロセスである顧客と従業員の相互作用によって顧客の経験は社会的に構築されていくという過程を説明することは困難であるとの指摘もある(Mills & Moberg, 1982, P.469-472)。

ことが必要であり、それらは上位者に与えられるべきことである。

「サービス」は、畢竟、人に対する人の活動を指しており、第三次産業を意味しているわけではないということ、そして、組織におけるあらゆる位置からの顧客志向・顧客サービスの実践の連鎖が連なった最終成果物が顧客の手元に届く、という点が本稿における着眼点である。

2-3. ミクロの循環をさせるように組織を運営すること

三つ目は、他者に対する行動、及び組織としての活動の継続性、並びに循環性である。継続的・循環的な行動を生み出すことができていなければ「組織運営がなされている」とはいえないと本稿では判断する。Aという人がBという人に対してサービスを提供し、そのBがAあるいは別のCという人にサービスを提供し、そのCがAあるいはBあるいは別のDという人にサービスを提供し・・・最終的なアウトプットが顧客の手元に届く、というこの連鎖が本稿で捉える「サービス連鎖」の意味である。この問題認識は、組織内における活動と顧客の反応・満足とをいかにマッピングさせるか(Allen & Grisaffe,2001)、組織における活動および企業における組織間の活動においてサービス志向をいかに実践していくか(Lewis & Gabrielsen,1998)という問題認識へと発展させるものである。ここでのサービスとは、アドバイスであったり、他者の活動の手筈を整えることや報酬・評価である。

外部市場の顧客に対する顧客志向を組織内部にて醸成していくにはどうすればよいか、この問いに介する回答として考えられているのが内部組織におけるサービス志向の実践とサービス文化の醸成である。組織内の活動が外部市場の顧客の反応・満足とリンクさせていくことを、Norman(1991)は、組織内における「良いミクロの循環」として捉えている(P.269-285)。これは、従業員間における「良いサービス」規範の内面化と、それらの規範に従った上司・部下および機能別部門間の相互作用によるミクロの循環が、組織体としてのサービス文化、およびサービス連鎖の行動を生み出すというシステム論の視座に立った着想である。

3 章 サービスを生み出す組織運営

本章では、前章で取り上げた「顧客志向と顧客サービス」「サービス・マネジメント」「ミクロの循環」のサービス連鎖の枠組みを、「組織運営」に組み込んだ検討を行う。以下、顧客志向を組織の内部から生み出し、顧客に役立つアウトプットを作り出すためのサービス行為を継続的に回していく組織運営について検討していき

い。

3-1. 顧客－組織の境界－内部運営

企業外部の顧客との接点を管理することは、組織の理論ではバウンダリー・スパンニングと呼ばれている(Thompson,1967)。組織の境界層においては、「仕事の現場に顧客がいる」という特徴がある。サービス・マネジメント論では、顧客接点部、即ち組織の境界部により多くの権限を与え、現場に近いところで顧客に関する問題を解決していこうとする「集権型から分権型へ」という考えを一步進めて、顧客に一番近い現場を組織階層の頂点に立て、管理者層は現場を下から／後方から支えるという「逆さまのピラミッド」(Albrecht,1988)という考えも提出されている。下から／後方から支えるというのは、現場に「丸投げ」するというのではなく、現場で自律性をもって働けるように、学習の機会を与えたり、必要なリソースを投入したり、ビジネスとしての業務フローが円滑に回るように、自部門内や他部門との協力関係を取り計らう等の種々の手筈を整えることが管理者層の職務であるとする考えである。

組織の「内部」とは、顧客とは関係のない王国ではなく、内部の組織風土や行動の習慣は、組織の境界を染み透って外部の顧客へあふれ出ると考えるべきものである(Schneider & Bowen,1993)。組織のバウンダリー・スパンニング論が組織の境界に視点を置き、組織体内部との連携に注視するのに対して、サービス連鎖では顧客－組織の境界層－内部運営がひとつながりとなって内部が境界層を支援し、外部の顧客に対するサービスを、内部から外部へと染み渡らせるように連鎖させる様相を捉える。Schneider & Bowen(1995)の三層モデルはこのことよく表している。彼からは組織を、①顧客層(Customer Tier)：顧客の期待を満たし顧客のニーズを尊重し顧客の能力を活用する層②境界層(Boundary Tier)：顧客接点における従業員の教育・訓練や動機付けに関わる層③内部調整層(Coordination Tier)：顧客にとって価値あるものを届けるために顧客志向文化の醸成および管理方法を執行する層、の三層にわけ、各々が統合的に作用しなければならないことを説いた(P.2-8)。

また、Schneider & Bowen(1988)は、内部調整層が主体となって行っていく施策には、①サービス文化の醸成とカルチュラル・コントロール②現場へのエンパワーメントと自己マネジメント③関係スキルの育成とサービス提供者としての役割形成、が重要であると論じている。サービス文化とは、サービス行為を後押しする雰囲気や規範のことである。それらを内面化して自律的なサービス行為を行えるようにすることがカルチュラル・コント

ロールである。そして、サービス行為を実践できるようにエンパワーメントや自己マネジメントが行われる。関係スキルとは、まさに人を対象としているが故に必要なスキルとなる。従業員がサービスを提供する者としての役割を取得・形成していけるような組織的な支援体制があってこそ、「継続的な活動を回していくこと＝組織運営」がなされているといえるであろう。

3-2. 「内部顧客」の考え

顧客志向が組織の内部から外部の顧客へとあふれ出ることは、内部の従業員ひとりひとりが顧客に喜んで貰えるような成果物を自主的に作っていくことの結果である。顧客が満足する成果物を作っていくためには、従業員がそのようなものを作っていく過程において満足感を得ている必要がある、という考えから生まれてきたのが「顧客満足と従業員」というテーマである。このことが学問的なテーマになる初期のものとして、Schneider, Parkington & Buxton(1980)、およびSchneider(1980)による銀行の従業員およびその顧客を対象にした研究がある。この研究では、従業員に満足を与える要因として、従業員に対するマネージャー層によるサポートが得られていると感ずる程度・顧客に提供するクオリティが組織として定義されていると感じられる程度・他の部署や他の人との調整が進んでなされていると感じられる程度、等が抽出され、これらと、顧客が感ずる満足の程度とはは相関があることが示されている。

「従業員と顧客満足」というテーマは、「インターナル・マーケティング」という考えによって広められてきた。マーケティングが対象とするのは外部世界である市場であるが、内部にも目を向け、マーケティングを内部に適用するものである。インターナル・マーケティングでは以下のようなことが行われるといわれている(George, 1990)。

- ①組織のあらゆるレベルにおいて事業を理解し、顧客を意識して種々の活動すること。
- ②全ての従業員にサービス志向を動機づけること。
- ③マネジメントとは、内部顧客への奉仕(Serve)に寄与すること。
- ④内部顧客に対するサービスのクオリティをあげること。

インターナル・マーケティングでは、連続した業務プロセスにおける「自分の成果物をインプットとして利用する人」が、その人にとっての「顧客」とみなす。これが「内部顧客」の考えである。「内部顧客」という言葉は、Albrecht(1988)の著作がわが国ではよく知られているが、Gronroos(1983, 1990)に代表される北欧諸国のノルディッ

ク学派が1970年代の後半より唱えはじめ、やがて米国にも知られるようになっていった考えでもある。

顧客＝購買者とみなせば、「内部顧客」は(通常の意味でいう)「顧客」のアナロジーである。アナロジーの考えであることは、Gremler & Bitner(1993)の研究によく表れている。この研究では、「満足・不満足に影響を与えるイベントは外部顧客と内部顧客とは同じか?」という問いを立て、米国に所在するある銀行の4000支店・500人の従業員を対象に調査を行った。ここでいう「イベント」とは、顧客がサービスを受け取る時に起こる作用のことを指している。イベントを調査する方法として、満足・不満足を与えた印象的な出来事を従業員に尋ねるという方法がとられた。この調査から183のイベントが分類され、それらから、①リカバリー：失敗に対する従業員の反応②適応性：顧客の要求に応じる程度③自発性：顧客が予期していない従業員の行動、という三つの因子を抽出し、外部の顧客に対する場合と内部の従業員に対する場合とでは、与える満足・不満足要因には共通性があることが示されている。

インターナル・マーケティングにおいて従業員に目を向けるのは、外部の顧客に対して購買意欲を高めたり、自企業に対するロイヤルティを向上させる事と同じように、従業員に対しても仕事に対する動機づけを高めたり、自組織に対するロイヤルティを強化するためである。また、インターナル・マーケティングの観点からみれば、ある従業員から見てその従業員の仕事は組織内(または他組織)の誰かの役に立っており、その誰かがその従業員にとっての顧客であるという見方がなされている。一人一人の従業員が顧客である他の従業員に役に立つ働きをすることで、その連鎖の結果が外部の顧客のためになるという考えである。

3-3. サービス連鎖における人的資源管理について—サービス行為を生み出す組織運営

顧客サービス、および顧客志向の担い手は、畢竟、人である。顧客志向、およびサービス志向を組織の内部から発意させるためには、組織の境界部に「任せる」のではなく、組織の施策として、従業員を高揚し育てていく仕組みが望まれる。従業員は企業内において個人商店を営んでいるのではなく、あくまでも企業としてのアウトプット創出の担い手なのであるから、従業員という資源をいかにして組織的に活用していくかという点が組織運営の面から見れば重要である。

事業遂行上の重要資源として人材をいかに活用していくか、これは人的資源管理に関わる領域である。顧客へのサービス提供に人的資源管理が大きく関わるの

は、採用・訓練・報酬であるといわれている(Schneider & Bowen,1992)。採用とは、当組織の戦略・文化に合った人材を採用するということであり、訓練とは文字通り、組織として責任をもって人を育てるということである。報酬とは、サービス提供への動機付けを与えるためのものである。そこでは、優れた人的資源管理が優れた顧客サービスを生み出し、その顧客サービスが顧客にとってのよい経験となるという図式が描かれる。企業が掲げる理念や使命を最上位として従業員の選抜・評価・報酬・キャリア発達を推進していく人的資源管理はとくに「戦略的人的資源管理」と呼ばれている(Tichy,Fombrun & Devanna,1982)。「戦略」と形容される所以は、「企業が掲げる理念や使命」を実現させるために、最上位層である戦略レベルから中間層である管理レベル、そして日常業務を遂行するオペレーションレベルにまで下方展開していく点にある。戦略的人的資源管理は、何かを作り出す人を作り出すための企業としての施策である⁽²⁾。

人的資源管理は、人事部など専門の部門が担当することもあれば、各部門が仕事の中に組み込んでマネージャーの職務として日常的に行われることもある。松尾・吉野(1996)は、顧客情報収集システム・教育システム・評価システムの三つのサブシステムで顧客志向組織をモデル化した。各サブシステムの目的は、他のサブシステムが必要としているものをアウトプットすることにある。「各サブシステム」とは具体的には、人事部、経営統括部、情報システム部などである。あるいはそのような専任の部署ではなく、各部署にてマネージャーや、ベテラン社員が担当することもあるであろう。松尾・吉野は、顧客志向の組織に必要な機能として、(1)顧客満足的重要性、および顧客満足向上のために各メンバーが何をすべきかという役割を認識させ、(2)顧客満足を高める際に必要とされる能力を高め、(3)顧客満足を重視して職務を遂行することに対して動機づけを行うこと、をあげている。

サービスの連鎖、内部顧客、戦略的人的資源管理の考えが集大成されたのがハーバード・ビジネス・スクール

のHeskettらが中心となって提唱されているバリュー・プロフィット・チェーン・モデルである。このモデルでは、企業における個々の活動は顧客に対する価値を生み出すものでなければならず、利益を生み出すその価値付加活動は連鎖していることが論じられている。このモデルでは、組織内の活動はチェーン状につながる因果関係のサイクルをなすものであるという考え方をする。また、Heskett et al(1994)は、内部サービス品質→従業員満足→従業員定着率・従業員生産性の向上→顧客サービス品質の向上→顧客満足の向上→顧客ロイヤルティ(顧客維持率、反復購買、新規顧客の紹介)の強化→売上・収益の増大、というサイクルを描いている。内部サービス品質とは、社員は、誰が自分たちの顧客であるかがわかってるか・社員は職務上の技術的サポートや人的サポートに満足しているか、といったことを意味している。内部サービス品質を高めるために、いかにして従業員を満足させるか、いかにして顧客を満足させることができる従業員を育てるか、いかにして顧客を満足させることができるよう従業員をバックアップするか、という点が重要視される⁽³⁾。

4 章 サービス連鎖の組織運営

本章では、前章までにみてきたサービス連鎖の考えを、実例を交えて検討していきたい。本章であげる例は、文献から取得した情報であるが、「顧客志向の組織運営におけるサービス連鎖」の考えに具象性を持たせるための役割は果たせるのではないかと考える。

4-1. コミットメント効果とリンク効果を引き出す組織運営—ネットヨタ⁽⁴⁾

一つ目の事例として、2002年に日本経営品質賞を受賞したネットヨタ南国(株)を例にあげてみよう。ネットヨタは1980年に設立され、トヨタ系列の自動車販売店

(3) Heskettらのハーバード・ビジネス・グループによる研究成果の新しいさは、従業員満足を顧客満足および顧客ロイヤルティと結び付け、結果として顧客満足と自企業の高収益を導く相互依存的・因果連鎖的なシステムの研究に取組んだ点にある。バリュー・プロフィット・チェーン・モデルでは、良循環がめざされるが、失敗すれば悪循環になる。Schlesinger & Heskett(1991)は悪循環に陥る源として、一人が担当する職務の範囲が非常に狭いこと・第一線へのエンパワーメントが行われていないこと・賃金が少ないこと・教育や訓練がなされていないこと、をあげてこれらのことが原因となってロー・クオリティな顧客サービスへとつながり、顧客の離反率が高まる、という図式をも描いている(P.18)。

(4) ネットヨタ南国(株)に関しては、本稿の独自調査によるものではなく、『日経ベンチャー』(2004/11)、加護野・関西生産性本部編(2005)、及びネットヨタ南国社のHPに拠っている。

(2) 山口(1992)は、人事／人間資源管理の類型の一つとして「戦略的人間資源管理」を論じている。その類型とは、①選考や技能訓練が重点施策となる人事管理②報酬(社会的欲求の満足)や感受性訓練が重点施策となる人間関係論的人事管理③報酬(自己実現欲求の満足)が重点施策となる人間資源管理④人間資源の開発が重点施策となる戦略的人間資源管理、である。山口は、組織理論の系譜に照らして、①の人事管理には科学的管理法を、②の人間関係論的人事管理には人間関係論を、③の人間資源管理には、行動科学・リーダーシップ論・職務充実論、を対応づけている。④の戦略的人間資源開発論は、人材そのものを開発していくこうとする新しい管理の方式を指している(P.39-40)。

の中でも顧客満足度調査でトップの座を守り続けている。設立当時、自動車販売業は、学生就職希望ランキングでは最低レベルの不人気職種であり、従業員の採用も困難で「顧客第一」を掲げるには程遠い現状であった。横田英毅社長は、「どんな会社になりたいのか、どんな時に嬉しいと感ずるか」と社員に質問をぶつけていき、たどりついたのは「社員自身が仕事や会社の満足していなければ心からお客様の喜ばれたい、満足していただきたいとは思わない」「人間性を重視し、自己実現を目指す集団にならなければならない」というものであった(加護野・完成生産性本部編, 2005, 166-167)。同社のHPには、「人間性尊重の理念に基づき、第一に従業員満足を追求する会社である。そして、その従業員の総意としての私達のあるべき姿として、お客様満足を追求し続けます」という企業理念が掲げられている。

そこでネットヨタでは、社員一人一人が「考える」「発言する」「行動する」「反省する」という四つの要素を繰り返すことができる仕組みを作り上げてきた。ネットヨタには、10の業務部門（新車販売・中古車販売・テクニカルサービス・ショールームアシスタント・営業アシスタント・車両業務・保険業務・総務経理・情報開発・人材開発）があるが、本業たるこれらの業務において一人一人が考え、発言、行動し反省することができるようになることを目指して、8つのプロジェクトチーム（経営会議・顧客情報の収集と研究・展示会・CS調査・コミュニケーション促進のためのイベント企画、情報開発、マナーアップ・営業支援）が編成されている。ほとんどの社員は二つのチームを兼任し、メンバーは20人前後で、日常業務に関わるテーマが話し合いによって決められ、決定事項に経営幹部が口をはさむことはないといわれている。プロジェクトチームは、社員が属する正規の組織ではなく、組織横断的に編成される問題解決チームである。これらプロジェクトチームは、業務上発生する問題を解決するためにあり、ネットヨタでは、コミットメント効果とリンク効果という大きな効果が目論まれている。

社内での意思決定に参画すること、自分の持ち場は自分の参画によって良くもなり悪くもなるという当事者意識をもたせることがコミットメント効果である。リンク効果とは、自分の仕事は他の仕事とどう関連するのかを意識するようになることをいう。組織運営とは、指示関係・分業関係を通じて複数人による目的達成に向けた活動を継続的に回していくことである。それ故、個々人の仕事に対するコミットメントだけで「組織運営」ということにつながるとは限らない。そのためには個々の活動をリンクさせることが必要である。

ネットヨタにおけるサービス連鎖とは、「コミットメント効果」「リンク効果」ということに集約される。サービス行為を引き出すのがコミットメント効果であり、どのように連鎖しているかを知るのがリンク効果である。ネットヨタでは、皆に学習の場・実践の場が与えられている。社員がやる気を出すためには、自分が組織活動に役立っていると感じられることが欠かせないことはいままでもない。

4-2. 会社の存在意義を「自分達で実現していくための仕組み」をもつ—星野リゾート⁽⁵⁾

二つ目の事例として取り上げる星野リゾート社は、1914年に長野県軽井沢にて星野温泉旅館として創業し、現在は3代目の星野佳路がその代表を務めるホテル・リゾート地を運営する企業である。同社は「リゾート運営の達人になる」という企業ビジョンが話題となり、種々のビジネス誌に紹介されている。事業を運営していく上で、「顧客満足」が最上位に置かれ、星野氏は「組織」と「人材」を重視した。星野氏が社長に就任した当時は、同族色が強く、一般従業員には自律性という色合いはほとんどなかったようである。また、星野氏は「社員は少しでも注意するとすぐ辞めるし、休みも少なれば給与も安かったため、人を募集しても応募すらなかった」（日経ビジネス, 2004/8/23, P.96）と述べている。自分たちの力では何も変えることはできないといった考え方や、上司の顔色ばかりを覗いているといった働きぶりを抜本的に変えていくために、星野氏は「リゾート運営の達人になる」という企業ビジョンを掲げ、「自律性ある組織づくり」を手掛けた。

組織を自律的なものにするために、星野リゾートでは、「ユニット制」というフラットな組織形態がとられている。「ユニット」とは、形態としては通常の「部署」のことをいい、顧客満足度を中心に、自分たちのリゾートは自分たちがつくるという意識を醸成するためのまとまりでもある。ユニットには「財務経理ユニット」「フロントユニット」などリゾートホテル運営に必要な20~30の部署が生まれ、ユニットディレクターと呼ばれる責任者がチームを統率している。特徴的なのは、ユニットディレクターは立候補制がとられていることである。ユニットディレクターに立候補するスタッフは、自分が目指すユニット像とその戦略を全社の前でプレゼンテーション

(5) (株)星野リゾートに関しては、本稿の独自調査によるものではなく、『月刊リゾート産業』(2004/01~2004/12)、『日経ビジネス』(2004/08/23号)、『プレジデント』(2004/07/19)、及び星野リゾート社のHPに拠っている。

ンし、現在のユニットディレクターより優れていると判断された場合は、翌年度のユニットディレクターに就任される⁽⁶⁾。

星野リゾート社における顧客志向の組織運営とは、「リゾート地を運営する」という会社としての存在意義を、従業員ひとりひとりが実現していくための仕組みをもっている点にある。リゾート運営という事業の運営をしていくその主体となるのがユニットという自律性ある組織である。組織を運営していくにはディレクターの手腕に拠るところが大きいといえるが、組織としての成果をあげていくためには一人一人の力を必要とする。星野リゾートでは、顧客のニーズに自発的な判断と行動で積極的に対応することは、顧客の声に反応していくことを通じて実践されている。①会社の存在意義を理解している②会社のビジョンと目標を自らのものとして理解している③会社の価値観を行動基準として共有している④必要な能力や技能を身につけることができる環境がある⑤経営判断に必要な情報は全て手に入る⑥チームスキルとスピリットがある、というステップが実践されている。

4-3. サービス連鎖の担い手について

本稿のサービス連鎖の枠組み、即ち、①他の誰かの役に立つこと②垂直軸・水平軸における無形の作用があること③行動の継続性・循環性を生み出すこと、はネットヨタと星野リゾートの両社においては、組織の施策としてその存在が認められる。

ネットヨタにおける従業員のコミットメント効果、およびリンク効果の創出は組織としての施策である。ネットヨタでは横田社長が顧客志向組織の先導を行った。プロジェクトを通じて、横断的なコミュニケーションが、諸個人に問題解決・意思決定・学習の機会が与えられている。横田社長は、顧客満足が従業員満足を超えることはない⁽⁷⁾と述べている(瀬戸川,2005,P.59)。ここにおいては、組織としての施策が従業員満足を導き顧客満足を導き、コミットメント効果を通じて行動の継続性を生み出している。

星野リゾートでは星野社長が先導を取り、従業員の力を引き出すための自律的組織が機能するように力が入

られた。ここでいう自律的組織とは、顧客の声に対して自律的に行動できる組織のことである。そこで目指されるのは顧客満足である。顧客の役に立つためにユニットは運営される。その「ユニット」は自分「達」のユニットであり、ユニットは「チーム」である。ユニットにおいてはキャプテンたるディレクターとともに皆が最前線で戦っている。そこでは「チーム」が機能するよう垂直軸・水平軸における指示・協力関係が生ずる下地が十分に出来上がっている。チームとしての成果とは顧客に喜んでもらえることであり、そのことが従業員の満足を引き出し更なる顧客志向行為を生み出している。

経営者、及び組織の上位者が、従業員に対して顧客志向という志向性、およびサービスという行為を生み出し引き出していくこと、即ち、従業員の士気を引き出し、行動を支援し、ミクロの循環をさせることで顧客に役立つアウトプットを作り出すための継続的な活動を回していくことが顧客志向の組織運営といえるものであろうと本稿では考える。

「日本の経営者のほとんどがサービスは下々のやることだと考えているのではないでしょうか」と警告を鳴らすのは、顧客志向の経営に関する数多くの著書を記している元白鷗大学教授の佐藤知恭氏である(佐藤,1992,P.119)。「下々」というのは、組織階層における下位者のことをいうが、果たして下位者のみかその実践主体であるのかどうかということは非常に重要な問題である。組織が階層化していれば、多かれ少なかれ決定と実行は分離し、決定こそが上位者の行うことであり、実行は下位者の行うことである、という面があることは認めなければならない⁽⁷⁾。しかし、組織の下層部および境

(7) ここで、顧客志向の担い手を考察する上での一考の価値がある一文を引用してみよう。この引用文では、「顧客サービス」＝顧客に対して何かをしてあげること、といった意味で使われている。

「(サービスに注目されなかった理由としてあげられるのは)長い間サービスは「フロントラインの従業員が行うもの」と考えられてきた、というものである。サービスが経営陣の重要な責任事項だとは考えられていなかったのである。顧客の満足という問題は、アイビーリーグのMBAたちが関心を示すテーマではなかったし、そうする誘因もなかった。サービスの問題に注意を払う必要が生じた時、サービスが自分の責任だとは思っていない経営者たちは顧客サービスや消費者広報部門を設けてこの問題を担当させ、エリートたちが「本当の」ビジネスに専念できるようにした。」(Zemke & Schaaf,1989,訳P.32-33)

MBA出身者が「本当のビジネス」活動を行うという様相は、日本と米国とは異なるであろうが、本編で論じたように、上位者と下位者に求められる役割は異なる。「組織運営における顧客志向」は組織としての志向性である。組織としての志向性を吹聴するのは上位者の任務である。

(6) ユニットディレクターについて、星野リゾートのWEBページには、以下のような表明がなされている。「色々な方によく質問を受けますが、ユニットディレクターは私たちの上司ではありません。私たちの上司はお客さまであると考えています。」

「ディレクターとは、チームのキャプテンであり、お客様の満足と事業の収益性を高めるために変革の戦略を打ち出し、実現に向かってスタッフとともに最前線で戦う、というポジションなのです。」

界部からのアウトプットだけに着目すれば、顧客相手のサービス行動ができていても、顧客満足ということに対して上位者が無関心であったり責任を感じていないという現実があるのであれば、それを「顧客志向の組織」とみなすことには疑問がある。

組織の内部において顧客志向を実践していくために、組織および組織活動をどのように捉えればよいか、という点に着眼したのが本稿であった。何に着眼したかといえば、「顧客志向の組織運営」である。本稿でいう「顧客志向の組織運営」とは、顧客に役立つ何かを作り出していくために必要な活動を継続的に回していくことである、という捉え方をした。それらの活動の担い手は従業員ひとりひとりであり、継続性をもたせそれらを回していくことに責任を負うのは上位者である。従業員同士において、および下位者と上位者との間においてサービスの連鎖をうまく循環させていくには、それぞれの立場からの貢献があることを十分に認識しなければならない。

5章 むすび

本研究ノートでは、企業の組織が顧客志向を実践していく様相を捉えるための試論として「顧客志向の組織運営」に着目し、「サービス連鎖」という考えをその中心概念とした考察を行った。「顧客志向の経営」をテーマとした諸論は数多くあっても、「顧客志向の組織運営」にスポットライトが当たることはあまりなかったのではなかろうか。

今後の展望として、顧客志向の組織運営モデルに関してのより一層の精緻化が必要と考えられる。垂直軸、水平軸に関してのサービス連鎖を本稿では提示したが、垂直的な上司・部下関係は、ビジネス・プロセスに沿った部門間の統合・調整様式とは本来、性質が異なるものである。また、公式権限に基づくサービス行為と公式権限に拠らない職務規定外の役割(extra-role)の実践との違いについてもより精緻化する必要がある。

本稿の各章・各項で論じたことの個々を拾い上げれば、それらは新規な考えではないが、「顧客志向」という今日の企業にとって必要不可欠な志向性を「組織運営」の観点から捉えたこと、そして顧客志向の組織運営を「サービス連鎖」という統一的な視点で以って企業の組織を捉えたことに本稿の独自性と貢献があるのではないかと本稿は考える。

参考文献

- Albrecht, K. 1988 *At america's service*. Homewood : Dow Jones-Irwin. (鳥居直隆・西田英一・和田正春訳逆さまのピラミッド 日本能率協会 1990)
- Albrecht, K., & Zemke, R. 2002 *Service america in the new economy*. New York : McGraw-Hill. (和田正春訳 サービスマネジメント ダイアモンド社 2003)
- Allen, N. J., & Grisaffe, D. B. 2001 Employee commitment to the organization and customer reactions mapping the linkages. *Human Resource Management Review*, 11, 209-236.
- Bowen, D. E., & Schneider, B. 1988 Services marketing and management: implications for organizational behavior. *Research in Organizational Behavior*, 10, 43-80.
- Bowen, D. E., Siehl, C., & Schneider, B. 1989 A framework for analyzing customer service orientations in manufacturing. *Academy of Management Review*, 14, 75-95.
- Daft, R. L. 2001(2nd ed) *Essentials of organization theory & design*. Cincinnati, Ohio : South-Western College. (高木晴夫訳 組織の経営学 ダイアモンド社 2002)
- George, W. R. 1990 Internal marketing and organizational behavior: a partnership in developing customer-conscious employees at every Level. *Journal of Business Research*, 20(1), 63-70.
- Gremler, D. D., & Bitner, M. J. 1993 The internal service encounter. *International Journal of Service Industry Management*, 5(2), 34-56.
- Gronroos, C. 1983 *Strategic management and marketing in the service sector*. Lund : Studentlitteratur.
- 1990 Relationship approach to marketing in service contexts: the marketing and organizational behavior interface. *Journal of Business Research*, 20(1), 3-11.
- Heskett, J. L., Jones, T. O., Loveman, G. W. et al. 1994 Putting the service-profit chain to work. *Harvard Business Review*, March-April, 164-174. (小野謙司訳 サービス・プロフィット・チェーンの実践法 ハーバードビジネスレビュー, 1994, 7, 4-15.)
- 板谷和代・城戸康 2005 サービス・フロント組織の条件と変革. *経営行動科学*, 18(1), 53-63.
- 加護野忠男・関西生産性本部 2005 最強のスマールビジネス経営 ダイアモンド社.
- 近藤隆雄 2003 サービス・マネジメント入門 生産出版.
- Lewis, B. R., & Gabrielsen, G. O. S. 1998 Intra-organizational aspects of service quality management: the employees' perspective. *The Service Industries*

- Journal*, 18(2), 64-89.
- Lovelock, C. & Wright, L. 1999 *Principles of service marketing and management*. Upper Saddle River, N.J.: Prentice-Hall. (小宮路雅博・高畑泰・藤井大拙訳 サービス・マーケティング原理 白桃書房2002)
- 松尾睦・吉野有助 1996 顧客志向の組織と人的資源管理. 岡山商大経営研究所報, 17, 65-80.
- Mills, P. K., & Moberg, D. J. 1982 Perspectives on the technology of service operations. *Academy of Management Review*, 7(3), 467-478.
- Normann, R. 1991(2nd ed) *Service management*. New York: Wiley. (近藤隆雄訳 サービス・マネジメント NTT出版 1993.)
- 佐藤知恭 1992 顧客満足ってなあに? 日本経済新聞社.
- 2000 顧客ロイヤルティの経営 日本経済新聞社.
- Schlesinger, L. A., & Heskett, J. L. 1991 Breaking the cycle of failure in services. *Sloan Management Review*, 32(3), 17-28.
- Schneider, B., Parkington, J. J., & Buxton, V. M. 1980 Employee and customer perceptions of service in banks. *Administrative Science Quarterly*, 25(2), 252-267.
- Schneider, B. 1980 The service organization: climate is crucial. *Organizational Dynamics*, 9, 52-65.
- Schneider, B., & Bowen, D. E. 1988 Services marketing and management: implications for organizational behavior. *Research in Organizational Behavior*, 10, 43-80.
- 1992 Personnel/human resources management in the service sector. *Research in Personnel and Human Resource Management*, 10, 1-30.
- 1993 The service organization: human resources management is crucial. *Organizational Dynamics*, Spring, 39-52.
- 1995 *Winning the service game*. Boston, Mass.: Harvard Business School Press.
- 瀬戸川礼子 2005 この18社に見つけた! 顧客満足を生み出す仕組み 同友館.
- Tichy, N. M., Fombrun, C. J., & Devanna, M. A. 1982 Strategic human resource management. *Sloan Management Review*, 23(2), 47-61.
- Thompson, J. D. 1967 *Organizations in action*. New York: McGraw-Hill. (高宮晋監訳 オーガニゼーション・イン・アクション 同文館出版 1987)
- 山口博幸 1992 戦略的人間資源管理の組織論的研究 信山社出版.
- Zemke, R., & Schaaf, D. 1989 *The service edge*. New York: New American Library. (廣地一弘訳 エクセレント・カンパニーのサービス戦略 HBJ出版局 1991)
- 月刊レジャー産業 2004/01号~2004/12号連載. リゾート運営の達人【星野リゾート】の叡智.
- 日経ビジネス 2004/08/23号. おもてなしで外資に勝つ, 94-96頁.
- 日経ベンチャー 2004/11号. ネットヨタ南国 ダメ社員ゼロ! 社員満足優先で20年 人の成長が車売る, 44-47頁.
- プレジデント 2004/07/19号. 破綻リゾートも蘇る「物差し経営」とは何か, 158-163頁.
- <http://www.hoshinoresort.com/> (2005/08/15 現在)
- <http://www.vistanetz.com/> (2005/09/06 現在)
- (平成18年1月13日受稿, 平成18年8月14日受理)