

企業における顧客志向の組織運営に関する研究

—— 組織理論の視角からの問題認識と課題設定 ——

藤田 晶久

キーワード：顧客志向、組織運営、組織理論、事業、外部志向、内部運営、
三項関係、自己実現

1節 はじめに

「企業における顧客志向の組織運営に関する研究」（以下、「本研究」と略す）は、組織・個人（従業員）・顧客の三項関係を中心にした「顧客志向」を実践する企業の組織運営について分析し、企業組織における顧客志向の実践上の問題点とその克服への道筋を示すことで、「企業の組織が顧客志向になる」構図を組織理論の観点から提言することを目的とするものである。

本稿（当論文のこと、以下「本稿」と表現する）は、本研究の「序章」である。本稿で論ずるのは、私の問題認識と、私が取り組もうとする研究の課題設定を行うところまでである。その意味での「序章」なのであるが、「問題認識と課題設定」という形でひとまず上梓することとしたい。

顧客志向とは、顧客を大事にし、顧客の役に立とうとする志向性である。本研究は、この顧客志向を組織理論の文脈にのせることを目的としている。顧客の役に立とうとする志向性は個人が抱く志向性である。しかし、純粋に個人の志向性であれば組織理論の対象にはなりにくい。組織理論が顧客志向ということ扱うためには顧客志向を組織の文脈で扱わねばならない。企業が顧客志向を標榜する時、その顧客志向は組織体としてのそれであることは、通念上、問題はないであろうと思われる。企業が各種メディアを使って自社の顧客志向度をアピールするのは、それは組織体としてそうであることをアピールしているのであって、組織にはそういう人もいますよということアピールしているわけではないであろう。

今日の企業は、反社会性を帯びていたり、明らかに顧客に対して不利益を与えていることが発覚すれば、イメージダウン・信頼の失墜へとつながり、収益の低下はおろか存続するのも危うくなるという現実にある。企業が全うに存在するには顧客が絶対的に必要である。現実の企業経営において顧客の存在が必須であれば、経営学においても顧客を必須の主体として扱わねばならない。そし

て、実際の企業経営では顧客が重要であることは常識視されているといってもよい。

企業経営を対象とした場合、顧客志向を唱えるのは、ほとんどが経営コンサルタントであって、一部の領域を除けば実はあまり学問的な研究対象にはされていないことを指摘するのは佐藤（佐藤、1995）である。佐藤は、「顧客」に関する学問的な研究は、「サービス・マネジメント」と呼ばれる分野と、マーケティング論が主な舞台であると指摘する。

では、組織理論という経営学における一専門分野では顧客をどのように扱っているであろうか。「企業の組織」とは「企業を動かしていくための企業内部の仕組み」である。企業にとって顧客が重要であることが常識であれば、論理的には企業の組織にとっても顧客が重要な主体であることは常識であることになる。もしも、企業の組織において顧客は重視されていないというのであれば、組織は顧客を重視していないが企業は顧客を重視しているという矛盾した状態になる。そこで、組織理論の分野で先達の研究業績を紐解いていくと、顧客に関する言及が以外と少ないことに気づく。無論、後述するドラッカーの考えを理解すれば、「マネジメント」が唱えられるようになったその当初から、そこには「顧客」という要素が既に組み込まれていたと考えることもできる¹⁾。しかし、それは、巨匠・ドラッカーの卓見とみなすべきものであって、「顧客志向は簡単なことである」ということを意味するものでもなければ、「組織に顧客は必須である」ということを意味するものでもないと思う。これら私の問題認識、および本研究における課題設定を行うことが本稿の目的である。2節にて、「なぜ顧客を扱うのか」について、および「組織運営と顧客」ということについての私の問題認識を述べる。この問題認識を受けて、3節では本研究における課題設定を行う。

顧客志向の組織運営に関する研究の焦点は、内部組織の運営に顧客という外部の主体をいかにして関わらせるかという点にある（藤田、2003；藤田、2004）。企業の組織に、組織運営という観点から顧客という要素を取り組もうとする私の試みは、「企業が顧客志向になる」ということに対する組織理論からの貢献を図るものであると同時に、組織理論で顧客を扱うという問題提起を投げかける試みでもある。このテーマについて論ずることで、企業経営に対する組織理論の分析能力を高めることに微力ながらも貢献できれば幸いである。

2 節 問題認識

本研究は、「組織運営」と「顧客」に焦点を当てるものである。なぜ、「顧客」を扱うのか、まずはこの点についての私の認識を述べるところから始めていこう。その次に、「組織運営」「組織運営と顧客」ということについて概念的に捉えていきたいと思う。

2-1. なぜ「顧客」を扱うのか

(1) 豊かな社会になったこと

経営学にて顧客を扱う必然性が生じてきた大きな要因は、企業を取り巻く社会全体がより豊かになってきたことがあげられる。社会が豊かになり、「生産者中心の社会から消費者中心の生活大国へ」という認識が一般になるにつれて、消費者（顧客）としての立場がより強くなる傾向にあるといえる。社会がより豊かになり顧客中心の社会になれば、生産者主導の作れば売れる時代は終わり、顧客に密着し、顧客に望まれる商品やサービスを提供していく姿勢が求められることになる。さらに、社会がより豊かになるということは、顧客に提供すべきものは有形の製品にとどまらず、無形のサービスへと対象が広がっていくことをも意味する。顧客に提供されるものが無形のサービスへと広がるということは、顧客の側からすれば、有形のモノに限らないより多くのモノを受け取る機会が増えることにもなる。企業経営を取り巻く環境がこのような変化をしてくれば、企業経営を主な研究対象とする経営学においてもそれに見合った視点が必要になる。

(2) 「事業目的は何か」という原点回帰を要請するものであること

企業からは商品であれサービスであれ例外なくアウトプットが産出され、それと引換えに収益を得る。企業は、何よりも経済的成果を遂げることを使命とする。「その企業のアウトプットは何か」を問うことは、当該企業の本業を問うことでもある。そして、企業の本業の結果たるアウトプットを享受するのは顧客である。企業には必ず顧客が存在し、現時点においてはまだ顧客はいなくても、将来、顧客に受け入れられるであろう商品やサービスの開発にも力を入れる。顧客を生み出そうとしない企業や、顧客に受け入れられる商品やサービスを産み出そうとしない企業は経済的成果を遂げることができず存続できない。マネジメントの巨匠・ドラッカーによる「事業の目的として有効な定義はただ一つである。それは顧客を創造することである」（Druker, 1954、訳 P. 48）の言明はまさにこのことを言ったものである。ドラッカーによる「事業目的は顧客の創造である」という言明は「我々の事業は何であるか」という問いを立てることから導かれた。「顧客を創造する」という時の「顧客」とは、企業外部の市場におけるエンドユーザーのことであるが、マネジメントの対象は、エンドユーザーではなく、自企業内の人・活動・組織である。顧客を創造するには市場の分析は欠かせないが、市場を分析することが自企業内の人・活動・組織をマネジメントすることとイコールかといえばそうではないであろう。

誰が顧客なのか、その顧客に何を提供できるのか、それを提供するためにどのような方法や技術を用いるのか、これらの三つを定義することは事業を定義することそのものであるとも言われている（Abell, 1980）。誰が顧客なのかが不明であれば何を作って提供すればよいか不明であり、何を作ればよいのかが不明であればどんな技術を使えばよいのかも明らかにはならない。これらとは逆に、「技術」が先に生まれる場合もあるであろう。技術を作り出すにせよ、その技術で何かを作

り出すにせよ、顧客がいなければ事業は成立しない。企業経営においても、経営学においても、「顧客」を取り上げるのは、何のために事業を行っているのかという事業の目的を再認識させて事業の原点回帰を促す重要な要素であるからである。

(3) 組織に新しい、挑戦的な課題を与えるものであること

「顧客第一主義」という考えは、江戸時代に三井高利が開店した越後屋呉服店の時代から既に存在していたといわれており、今に始まった考えではない（茂木、1992；佐藤、2000）。このような、いわば「商人道」的な考えでもって、「顧客志向など昔からあった当たり前のことである」といった考えも出てくると思われる。しかし、それはあくまでも顧客相手の商法としてのそれである。今日の企業経営に昔ながらの商家の魂が当たり前の如く生き残っているとは私には思えない。

「顧客志向の組織になる」ことは、「組織運営」ということに対して、チャレンジングな課題を与えるものであると私は考えている。経営論において顧客が登場するのは、「企業中心」の考えの対立軸として捉えるという面があると思われる。ピーターズとウォーターマン（Peters & Waterman, 1982）によるエクセレント・カンパニー論においては、戦いに凌ぎを削る姿よりも「顧客に密着する」姿が描かれた。私にとって、『エクセレント・カンパニー』が印象的なのは、現代の組織はオープン・システムであるという考えが潮流であるにも関わらず「環境」を扱う組織理論の文献はどれを見ても「顧客という言葉はひとつも見当たらない」と喝破している点である（同、訳P. 206）。

1988年に米国商務省が定めた国家品質賞であるマルコム・ボルドリッジ賞では、顧客から見たクオリティを重視する経営がいかにして行われているかが評価されている。我が国においても、1990年代に入ると「顧客満足（Customer Satisfaction=CS）経営」ということが盛んに唱えられるようになり、社会経済生産性本部の音頭の元、1996年に日本経営品質賞が制定され（社会経済生産性本部編、1996）、顧客を企業経営の中心に据えようとする向きが高まってきた。

顧客に密着するという考えは、「販路拡大」とは様相を異にする。ライクヘルド（Reichheld, 2001）は「顧客ロイヤルティ」という考えを用いて一つのシンプルなテーゼを提唱した。それは「顧客維持率が5%あがれば、利益は25~95%上昇する」というものである。ライクヘルドは、今日の企業にとって重要なのは顧客の「維持」であると言っている。今までに「顧客維持」というテーマが問題になったことはないことを指摘する論者もいる⁽²⁾。「維持」とはいわば「防衛」のことであるが、ここにおいては負の意味合いはない。マイルズとスノー（Miles & Snow, 1978）による環境適応の組織タイプとして分類されている「防衛型」は、ターゲットとする市場の範囲は狭いが、「現在の市場により深く浸透すること」（同、訳P. 51）が特徴であるとされている。販路拡大とは文字通り企業側の論理で売りさばくことだが、「顧客維持」においては、顧客とのより深い関係性が重視される。顧客ロイヤルティ論では「利益」を見ているようで、実は「顧客にとってよいこと」が重視されており、「顧客」のみを見ているようで、実は顧客相手の仕事を行う従業員の働かせ方

や士気が重視されている。顧客は企業外部の主体であるが故、顧客志向とは外部志向である。その外部志向を内部の配置連関としていかに実装するか、ということに着眼するのは、デイ（Day, 1999）である。配置連関とは、組織構造・人員の統制・人的資源政策、等のこと意味している。先述したマルコム・ボルドリッチ賞にせよ、日本経営品質賞にせよ、評価しているのは企業の内部運営の仕方である。

本研究では、企業を取り巻く社会、市場に目を向けることから始め、顧客志向を組織として実装し、組織としての活動を行っていく側面に注視する。本研究では、「サービス・マーケティング」（Bateson & Hoffman, 1999, Berry, 1999 ; Gronroos, 1983 ; Lovelock & Wright, 1999）と呼ばれるマーケティング論の一派の研究を数多く取り入れている。サービス・マーケティング論は、比較的新しい領域であり、残念ながら邦訳はあまりない。サービス・マーケティング論では、サービスを行う人、およびサービスを行うための組織的な仕組みについて論じられる。そこで論じられることを吟味していくとその内容は、実は組織の理論の考えを幅広く吸収したものであることがわかる。それは、マーケティング論の立場から組織の理論を援用しながら、サービスを行う人・組織を対象にする。本研究でも同様に、人・組織を対象とする。しかし、対象は同じでも方法が異なる。私は、組織の理論に軸足を置き、マーケティング論を援用して、人によるサービス活動を継続的に回していくための組織運営に重きを置く⁽³⁾。

2-2. 「組織運営」のイメージ

次に、「組織運営」ということの意味することを捉えていこう。まず「運営」という語彙のイメージを捉えてみたい。「運営」という語彙には日本語独特の語感があると思われる。「運営」とは「運び」であり「営み」を意味する。その語感には何らかの「動き」があることが認められと思う。そして、「運営」には動かす対象がある。本研究は、「企業」を扱うので、運営対象となるのは「企業という社会における経済的機関」が一方にあり、他方には、「企業で働く人の集まり」がある。

「組織」を、ひとまず、簡略に、「複数人による活動を行っていくための分業関係と指示関係を通じた人的な仕組み」と定義しておこう。「企業」「組織」「運営」をつなげれば、「“組織という人的な仕組み”でもって“企業という社会における経済的機関”を動かしていくこと」という言い方ができ、又、「“組織という人的な仕組み”でもって、“企業という社会における経済的機関”における“人の集まり”を動かしていくこと」という言い方もできる。簡単にいえば、前者は「企業を組織で運営する」ということであり、後者は「企業の組織を運営する」ということである。

細かな分類のように映るかもしれないが、組織理論で「顧客」を扱うためにはこのようなイメージで「組織運営」を捉える必要があるのではないかと私は感じている。前者は、企業からは顧客に役立つものがアウトプットされなければならない、という考えに基づいており、企業としての成果に注視する。後者は、企業内部における活動を綿綿脈脈と継続させていく側面に注視する。

2-3. 「組織運営」と「顧客」

(1) 「事業を行うこと」と「組織を運営すること」

次に、上で述べたような「組織運営」は「顧客」とどのように関連するのを見ていきたい。「組織理論 *Organization Theory* の視角から」とはいえ、「企業の組織」を論ずる限り、「組織と顧客」を直接結びつけるのではなく、「事業」を介して両者を関連付けたいと思う。先述したアベルを援用すれば、どの顧客をターゲットとするかということは事業を定義する上で欠かせないことである。ドラッカー流に言えば「われわれの企業はどのような顧客を相手にして何をして何になるかとしているのか」ということである。他方、組織とは、先述したように、事業を行うため、及び企業という社会の経済的機関を動かしていくための複数人による指示と分業の人的体制を指す。然るに、事業を行うこと＝組織を運営する、という等式が無条件で成立するわけではなく、前者は後者を必要とし、かつ後者は前者の存在を前提にする、という関係にある。

「等式が無条件で成立するわけではない」とは次のようなことである。ここに、企業を興して事業を営んでいる人がいるとしよう。だからといってその人が組織運営をしているかどうかまではわからないであろう。「前者は後者を必要とする」という立論には大きな問題はないと思われる。単独個人で事業の営みができる場合を除けば、事業を円滑に行うためには組織が必要である。「後者は前者の存在を前提にする」とは、「企業」を対象にする限り、組織が事業から独立して単独で存在することはない、ということである。極端な例だが、仮に、権力闘争に明け暮れ、権力闘争に勝つことが当組織にとっての至上命題とみなされている部署があるとしよう。もしもそのような部署があるのであれば、当組織は、当事業から独立して存在していることになる。権力闘争と当企業の事業との間に関係はない。何の関係もないのであるが、それでも「組織運営」ということは成立する。これは、前項で「企業内部における活動を綿綿脈脈と行う」として述べた組織運営のイメージである。顧客がいなければ事業は成立しないが、顧客がいなくても組織運営は成立する。

「顧客志向の組織運営を行う」ことは、このような組織運営と顧客とを密接に関係させようとするものである。顧客がその場にいるのであれば勿論のこと、いない場合でも顧客に役立つ何かを作り出すための活動を継続的に回していくことが「顧客志向の組織運営」というものであると私は捉えたいと考えている。顧客に役立つための組織活動は、結果として企業としてのアウトプットという形になって顧客の手に渡る。事業を行うこと＝組織を運営する、ではないが、顧客志向の組織運営には「事業」の文脈が必要であると私は考える。

(2) 「どのような仕事をするか」と「どのような組織運営をするか」

組織の階層レベルに関係なく、企業にはなされるべき仕事が存在する。組織階層上のどの位置にしようとも、位置に応じた顧客志向の実践があり、「この位置にいる」というその現実と臨場感が顧客志向を実践する必要性を生み出し感じさせ、仕事へと駆り立てるものであると私は思う。しか

し、「仕事をする」と「組織運営をする」は完全には重ならない。わかりやすい例として、販売員が顧客の接客をすることが、はたして自組織を運営していることになるのか、ということを考えてみるのがよいだろう。顧客相手に仕事をしていさえすれば自組織を運営していることになるかといえば、そうではないであろう。仕事は複数人に分担されて初めて組織の問題になる。ナドラーとタッシュマンは、組織の構成要素として「業務」をあげ、業務遂行上の公的な取り決め、および自然に出現するプロセスや他の人との関係を含めたものが組織というものであるという見方をしている（Nadler & Tushman, 1997）。企業の組織に仕事は必要であるが、仕事をする＝組織を運営すること、という等式が無条件に成立するわけではない。

（3）「内部志向の組織運営」と「外部志向の組織運営」

企業の組織が顧客志向を標榜する時、その志向性は外部志向であるといえる。又、顧客の役に立つとする志向性は利他主義に通ずる志向性ともいえる。自利主義や内部論理優先の組織運営にとって、利他主義などは晴天の霹靂であろうと思われる。いわゆる「顧客不在の組織」は、内部論理優先の組織である。「内部」とは、外部にさらされていないがゆえの「内部」であり、顧客志向の浸透しにくい領域である。対外的には顧客第一を唱える一方で社内的にはセクショナリズムが横行しているケース、顧客重視を掲げながら営業任せのケース、顧客に知られては困る不手際は隠匿しようとする社風が蔓延しているケースなど、それらの主な舞台は「内部」においてである。本質的に外部志向である顧客志向は内部論理を根底から揺るがす志向性となる。組織の内部論理とは、組織の維持と個人・部門の利欲を動かす論理である。デュピーは、顧客志向とは対極的な志向を持つ組織として官僚制をあげ、内部論理に目を向け外部の声を聞かない点にその特徴を見ている（Dupuy, 1999, P. 40）。ここで喚起を促したいのは、最終的な目の向け先がどこであろうと、「組織運営」とは内部の運営である点である。デイが論じたように、外部志向を企業の内部に組織としていかに実装するかということが顧客志向の組織運営にとっての重要なテーマである。

3 節 課題設定 —— 企業における顧客志向の組織運営

前節では、「顧客」、および「組織運営と顧客」に関しての私の問題認識を論じた。これらを踏まえて、本節では、本研究における課題設定を行うこととする。

3-1. 内部運営たる組織運営に「顧客」という要素を取り入れた分析視角を示すこと

学問的な組織理論と実務的な企業経営論とは様相を異にする面もあるであろう。しかし、「そもそも組織とは何であろうか」という視点でもって、「企業の顧客志向」ということを見ると、組織理論ならでの立論は可能ではなかろうか、というのが私の考えである。「組織理論ならでは」

とは、顧客志向礼賛論ではなく、顧客志向になることの難しさを言及することであり、組織・個人（従業員）・顧客の三項関係において企業の組織が顧客志向を実践するその道筋について言及することである。その道筋を言及するとは、次に述べるような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仕組みを示すことであり、組織目的・従業員の自己実現・顧客満足を満たす活動を回していく仕組みを示すことである。

3-2. 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仕組みを示すこと

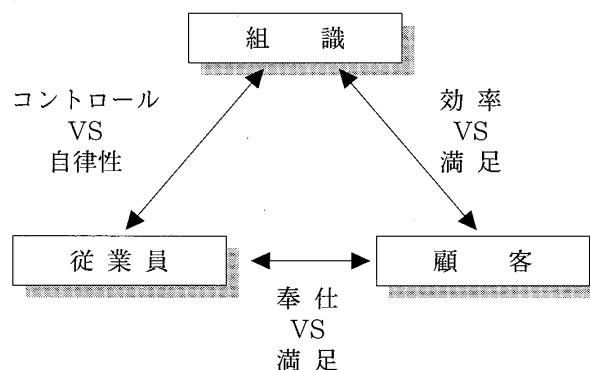
組織理論の立場から「企業が顧客志向になる」道筋を示すためには、「顧客に役立つアウトプットを作り出すための継続的な活動を回していく仕組み」を示す必要があるというのが私の考えである。企業を防御・維持することが顧客志向の組織運営が目指すことではなく、アウトプットを作り出す活動を継続的に回していくことが目指すべきことである。そのアウトプットは自己満足のためではなく顧客に役立つものであることが期待される。そのアウトプットは、インプットしたものが内部にて変換された結果のものである。この変換過程は組織のコアというべきものであり、コアが機能してこそ、継続的な活動を生み出すことができる。

「継続的な活動を生み出す」とは、語弊を恐れず言えば、「従業員に継続的な活動をさせる」ということである。「させる」というと、強制さを連想するが、「させる仕組み」がなければそこに組織はないと私は考えたい。勿論、従業員に苦痛を強いる強制は望ましくはないであろう。顧客志向の組織運営には次に述べるような組織・個人（従業員）・顧客の三項関係に目を向けなければならない。

3-3. 組織目的・自己実現・顧客満足を満たす組織運営を示すこと

(1) 組織目的と顧客満足を満たすことができる組織運営

企業における組織は、ある目的を遂げるための活動を行うために、複数人の力が必要な時に編成される。一度編成された組織は必ず運営される。組織を運営するとは、簡略に、「二人以上の活動



Bateson & Hoffman (1999) P. 38 より一部修正して作成

に対して統制をとり、その活動を継続的に回していくこと」と定義しておこう⁽⁴⁾。組織を運営するとは、企業内部の活動を継続的に切り盛りしていくことである。運営するべき「組織」は企業の内部にあるということは、本論文の論理上、重視するべき点であることをここで再度述べておきたい。

「組織」は企業内部の事象であるという理解は、一般的な組織イメージに合致するものと思われる。一般的に「組織」とは外部では通用しない、ある種閉鎖的な論理をもつイメージとして捉えられることが多い。統制をとる対象は組織内の人員に対してであり、動機づけをする対象となるのも組織内の人員に対してである。組織自体には顧客という要素を含んでいない。どこの企業にも存在する（一人しか社員がいない企業は除く）「組織図」の中に顧客は含まれていない。運営対象となる組織に顧客はいないという点は重要な点である。昨今の企業では、「顧客管理システム」（CRM=Customer Relation Management）と呼ばれる情報システムが導入され、顧客の来訪履歴や、顧客とのあらゆる取引履歴を蓄積し分析されるようになってきている。しかし、CRMは顧客を管理するシステムであって、内部組織をマネジメントするシステムではない⁽⁵⁾。

では、「顧客志向の組織運営」は形容矛盾なのかといえば、そうではないと私は考える。顧客志向型組織は、組織の一形態なので、組織としての目的が存在する。また、組織は、企業が顧客に対して「何か」を作ることを目的として編成・運営される人的な体系である。その「何か」によって顧客が満足することが目指されているので、組織目的と顧客満足とは論理的につながる。組織目的は内部における目的である。対する顧客満足とは、当該組織の外部にいる主体である。「顧客満足」を「組織目的」と対比して考えてみると、顧客満足とは関係のないような組織目的が優位になってしまうこともあるかもしれない。このような側面に組織の理論は目を向けないといけないと私は思う。マーケティング論でも戦略論でもない組織理論が活躍できる場はここにあると私は考える。

(2) 従業員の自己実現と顧客満足を満たす組織運営

「組織運営」は、個人（従業員）の自己実現ということには一義的な重きは置いていない。これは、いわゆる組織 VS 個人という近代組織論が教えてきたことである。組織にとってよいことが個人にとってよいこととは限らず、むしろ組織の存在は個人を圧殺してしまうというのが組織の理論が教える組織 VS 個人の構図である。企業の顧客志向を組織理論として考察する場合、この構図の中に顧客という要素が登場し、組織・従業員・顧客という三項関係になる。通常、個人（従業員）は組織に従う形をとる。顧客志向においては、組織における個人は顧客にも従う形になる。

従業員に対して動機づけを行い、活動を行っていく誘因を与えることが組織運営における重要な施策となることは今日の組織理論においては知られていることである。個人は組織に完全に包含される主体ではなく、個人には個人の意思があり、自らが望む働き方や能力の発揮の仕方があるはずである。顧客志向型組織の施策として望まれることは、こうした個人の意思や力を顧客の役に立てるような形で最大限に引き出し活かすことであろう。

企業の組織で働く人が最初から顧客志向であることはあまりないのではなかろうか。新規学卒で「お客さまの役に立ちたい」という考えを抱いている人はむしろ、“高尚な”人と言ってもよいのではないかと思う。多くは、働いていく中で徐々に顧客志向になっていくのが通常であろう。このプロセスは社会学では「社会化」のプロセスとして知られている。社会化とは、個人に外在するより広い世界に触れることで、その習慣・価値観を身につけていくことをいう。「自己実現」と「顧客志向」は、一見したところ、何の関係があるのだろうかと思われるかもしれない。自己実現とは、わかりやすく言えば「私らしさを発揮する」「自分の能力を発揮する」ということである。「自己」に焦点を当てるのはミクロな見方だが、企業で働く個人が「自己とは何か」を知る契機となるのは、社会において・会社において自分はどのような存在であるか、自分・自分の能力は人のため・社会のためにどのように役立つことができるか、など、自己を取り巻く外部の世界との関係が視野に入ってきた時や、それまでに知らなかった世界に触れることが自己を知る契機になるのではないかと考えられる。ここには、ある種の「我々は社会によって、お客さまによって生かされている」といった考えが必要になってくるのではないかと思う。誰もが自然とこのような境地に至ることはないであろう。このような考えは、企業のトップや組織を統率する立場の人が熱心に説いてこそ、組織に広まるものではないかと思われる。

この考えは、商人道ともいべき昔から我が国にあった考えである。わが国の老舗研究の著書を記している足立（足立、1993）によれば、商人道の大本は、石田梅岩の「自他を安楽にするのは天下太平を祈るといふもの」という思想であると述べている（同、P. 388）。その思想は、最もよく人を幸福にする人が最も幸福となるとする思想であり、自分だけの利益を得ようとするのではなく、常に相手の利益を考えての商人であり、商いでなければならないとする思想である。

顧客志向の観点からすれば、企業活動にとって、商人流の“商い”には見習うべき点は多い。しかし、昔ながらの商人道は、商いが企業化し、大規模化した組織が担い手となるにつれて姿を消しつつある。活動が組織化されるということは、活動が分業化され細分化されることを意味する。細分化されれば、各自が担当する活動は限られたものとなり、まさしく「細分化された労働」となる。組織がこのようなことになることによって企業は発展してきたとも言える。しかし、どんなに細分化されているとはいっても、その活動は誰かの役に立っているはずである。

この「誰かの役に立っている」という考えが「広く、社会の役に立っている」という発想をする上での第一歩ではないかと思う。現実問題、一人の力で社会のためになることができる人など、ほとんどいないであろう。もしも、組織における矮小な歯車感にさいなまれる人がいるのであれば、決してそんなことはないのだということを説くことができる人の登場が望まれる。それは、経営者であるかもしれないし、組織のマネージャーであるかもしれないし、先輩であるかもしれないし、同輩であるかもしれない。こうしたことが説ける人がどれほどいるかは、やはり組織として顧客志向ということに対してどのような考えを抱いているか、そのような取り組みを日常的に行っている

かどうかにかかってくるのではないかと思う。

組織における従業員が顧客志向になるように組織が仕向けることは非常に難しいことではなからうか。先ほど述べた「より広い世界」とは、「我々の行っていることは顧客のために、社会のために役立っている」と思うことのできる境地のことであると捉えるのがよいのではないかと思われる。自らの行動が巡り巡って顧客のためになる／自らの能力を発揮することが巡り巡って顧客のためになる／そして、それらが従業員自らの自己実現の契機となる、こうしたサイクルを回していくことが顧客志向の組織運営といえるのではないか、ということをごここでは主張しておきたい。

4 節 むすび

本稿では、本研究で何を問題とし、何を対象として、どういう課題を設定するかについて論じた。顧客志向とは本質的に外部志向であること、そして組織とは内部を運営する仕組みであるという点は、基本にして重要な事項であると私は考える。そして、顧客は、組織における個人とは異なり、組織の拘束を受けるいわれのない自由な主体である。組織という内部運営の仕組み・拘束体系が自由な外部の顧客を志向するという、いわば逆向きの志向性を含むところに、「企業の顧客志向」を組織理論として研究することの面白味があると思えるのであるが、いかがであろうか。

冒頭で述べたように、本稿は、課題を設定するところまでである。その課題にどのように取り組んでいくのか、その具体的展開は、別の機会で論じていきたい。

注

- (1) これは、組織 VS 従業員 VS 顧客、という三項関係が企業の組織には存在するという私の考えに対する、中京大学経営学部・中條秀治教授から頂いたコメントである。
- (2) 我が国にて、「顧客満足=CS (Customer Satisfaction)」という言葉が盛んに使われるようになったのは1990年前後の頃からであったと指摘する論者は多い（茂木、1992；佐藤、2000；横澤ほか、1998）。佐藤らを中心とする白鳳大学経営学部消費者対応論ゼミナールが1999年に行った、各業界のトップ企業百社を対象にしたアンケート調査によれば、「なぜCSに取組んだか」という質問に対して「顧客を維持し利益を確保するためである」という回答をしたのは全体の割にも満たなかったことが報告されている（佐藤、2000、P. 13）。
- (3) 2005年11月30日に中京大学で行われた経営学研究科の大学院生による研究発表会の席上にて、私がこの考えを述べた際、中京大学経営学部・中垣昇教授より、「企業外部の市場を論じていたのが突然、対象が企業内部になる感があり、論理的な飛躍がある」という旨のコメントを、又、猿田正機教授より「マーケティング論との差別化はどこにあるのか」という旨のコメントを頂いた。これらのご指摘を踏まえ、本稿

では、私の視点は市場分析ではなく、顧客を見据えた企業内部の組織運営にある点を繰り返し強調した次第である。

- (4) この考えは、一つには、バーナードの「二人以上の人々の意識的に調整された活動や諸力の体系」(Barnard, 1938、訳 P. 76) という組織の定義に基づいており、他の一つには、中條(中條、1998)による「組織の概念」に基づいている。まず、バーナードの定義であるが、私の理解では、バーナードの組織論からは「アウトプットを作り出す」という視点は読み取れない。バーナードは「従業員から貢献意欲を引き出すことが経営者の重要な職能である」ことを論じており、貢献意欲を引き出すのは成果(=アウトプット)を出すためにほかならない、という当然視された暗黙の合意があるという理解も可能ではある。本研究においては、暗黙事項ではなく前面に打ち出すことにしたい。本編で論じた「企業の組織には作り出すべき何かがある」とは、組織活動以前に企業活動(=事業、経営活動)があるということの意味する。私のこの着想は、バーナードと同時代人であるブラウン(Brown, 1947)による組織の定義を吸収したものである。ブラウンは、経営活動を行うために組織が必要とされる、という理解をしている。経営活動とは、事業のことである。その経営活動は何のためにあるかといえば「究極の目標」を達成するためであると論じている。即ち、目的が経営活動の性質を決め、それが組織を必要とする、という理解の仕方である。ここにおいては、事業があるところに企業組織が発生するという理解がされている(同、P. 29-41)。

他の一つである、中條の見解に目を向けてみよう。中條は以下のように論じている。

「行為を引き出す可能性の中にしか関係性というものの実質はない。関係は実態概念ではない。組織というものも、社会的関係であるがゆえに実態概念として考えるはならないのである。組織を関係概念で捉えると何が見えてくるのか。必要な行為を確実に引き出すという拘束的な関係を継続的に維持して行く中にしか組織はないということである。つまり、行為を引き出す持続的な努力を怠るや組織という社会的関係は実質を失うということである。」(同、P. 219)

- (5) この点について、外部志向である「顧客志向」と、「顧客満足」という語彙の意味についての検討を行うことは興味深いことと思われる。「顧客満足」という語彙が誤った意味で使われることが多いことを佐藤(佐藤、2000)は指摘している。佐藤は、「顧客満足」とは、顧客「が」満足することであって、企業側の活動を指したものではないと強調する。佐藤によれば、企業側の活動は「顧客サービス」であり、「顧客サービス」を「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」と定義している(同、P. 42)。本研究が扱う「顧客志向」とは、佐藤のいう「顧客サービス」の概念を含む。即ち、顧客の分析が主ではなく、顧客のために(有形・無形を問わない)「何か」を作り出せるような活動を継続的に回していける人的な仕組みを論ずることが、「顧客志向の組織運営について」という本研究が扱うテーマである。

文献

- Abell, D. F., 1980, *Defining the Business: The Starting Point of Strategic Planning*, Prentice-Hall. (石井淳蔵訳『事業の定義』千倉書房、1984。)
- 足立政男、1993、『シニセの経営』広池出版。
- Barnard, C. I., 1938, *The Functions of The Executive*, Harvard University Press. (山本安次郎・田杉競・飯野春樹訳『経営者の役割』ダイヤモンド社、1968。)
- Bateson, J, E, G., Hoffman, K, D., 1999 (4 th ed), *Managing Services Marketing*, The Dryden Press.
- Berry, L, L., 1995, *On Great Service: A Framework for Action*, The Free Press.
- Brown, A., 1947, *Organization of Industry*, Prentice-Hall. (安部隆一訳『経営組織』日本生産性本部、1963。)
- 中條秀治、1998、『組織の概念』、文眞堂。
- Day, G. S., 1999, *Market Driven Organization*, The Free Press.
- Drucker, P. F., 1954, *The Practice of Management*, Harper & Row. (上田惇生訳『現代の経営（上）（下）』ダイヤモンド社、1996。)
- Dupuy, F., 1999, *The Customer's Victory*, Indiana University Press.
- Gronroos, C., 1983, *Strategic Management and Marketing in the Service Sector*, Studentlitteratur.
- 藤田晶久、2003、「企業間における営業と顧客に関する組織論的考察」『関西大学大学院 人間科学』第 59 号。
———、2004、「企業における顧客志向と合理性に関する組織論的考察」『関西大学大学院 人間科学』第 61 号。
- Lovelock, C., Wright, L., 1999, *Principles of Service Marketing and Management*, 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。)
- Miles, R, E., Snow, C, C., 1978, *Organizational Strategy, Structure, and Process*, McGraw-Hill. (土屋守章・内野崇・中野工訳『戦略型経営』ダイヤモンド社、1983。)
- 茂木正雄、1992、『顧客満足経営』日刊工業新聞社。
- Nadler, D, A., Tushman, M, L., 1997, *Competing by Design*, Oxford University Press. (斎藤彰悟・平野和子訳『競争優位の組織設計』春秋社、1999。)
- Peters, R. J., Waterman, R. H., 1982, *In Search of Excellence*, Harper & Raw. (大前研一訳『エクセレント・カンパニー』講談社、1983。)
- Reichheld, F. F., 2001, *Loyalty Rules*, Harvard Business School. (伊藤良二監訳『ロイヤルティ戦略論』ダイヤモンド社、2002。)
- 佐藤知恭、1995、『顧客満足を超えるマーケティング』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。
- 社会経済生産性本部編、1996、『日本経営品質賞』生産性出版。
- 横澤利昌・荒田弘司・後藤俊夫・廣井孝、1998、『顧客価値経営』生産性出版。