

協働におけるクオリティ・ギャップについて —— ソフトウェア開発における顧客志向の組織運営 ——

藤田 晶久

キーワード：顧客志向の下での協働体系、クオリティ・ギャップ、プロセスの次元、
人的作用の連続性

1 節 はじめに

本稿の目的は、企業や自治体を顧客とするソフトウェア開発組織を対象とした顧客志向のもとでの協働についての再解釈を行い、協働プロセスにおいて顧客志向が途切れてしまう事象に注視するとともに、その途切れを取り除いていくための人的作用様式について論考することである。本稿では、企業組織における顧客志向を、顧客の視点から物事を考え行動することとして捉える。顧客の視点から見えるものは当該企業が発する有形・無形のアウトプットである。「アウトプット」には有形の製品もあれば顧客に対する真摯な行為などの無形のサービスもある。本稿では、顧客に向けたアウトプットを作り出していくための組織活動を継続的に回していく人的協働・作用体系に注視し、これらについて、「クオリティ」の観点から考察する。

江川（1995）は、顧客志向を具体的な管理可能項目にしたものが「クオリティ」であると捉えている。それには技術的・社会的・心理的な次元がある。米国のマルコム・ボルドリッジ賞や我が国における経営品質賞においてリーダーシップやコミュニケーションといった人的・組織的な要因が「クオリティ」として扱われているのは、それが顧客満足を導くための管理項目だからである。「クオリティ・ギャップ」とは、当該企業からのアウトプットに対する顧客の評価と企業内部の人たちが評価するクオリティとの間に存在する乖離のことをいう⁽¹⁾。

図1は、①顧客とのクオリティ・ギャップは、顧客志向の下での協働関係に諸問題がある場合に生ずること、②そのギャップを解消していくための連続的な人的作用を施すことで顧客志向の組織を運営していくこと、という本稿を要約した図である。本稿では、組織・成員関係における人的作用について、ギャップ・モデルを援用して組織における期待の齟齬や不一致、ならびに他メンバーへの作用の不連続を概念化し、顧客志向と協働関係との間に乖離が生ずる様相を論考する。そして、クオリティを生み出す人的作用の次元として、サービス風土、リーダー・メンバー関係、メンバー

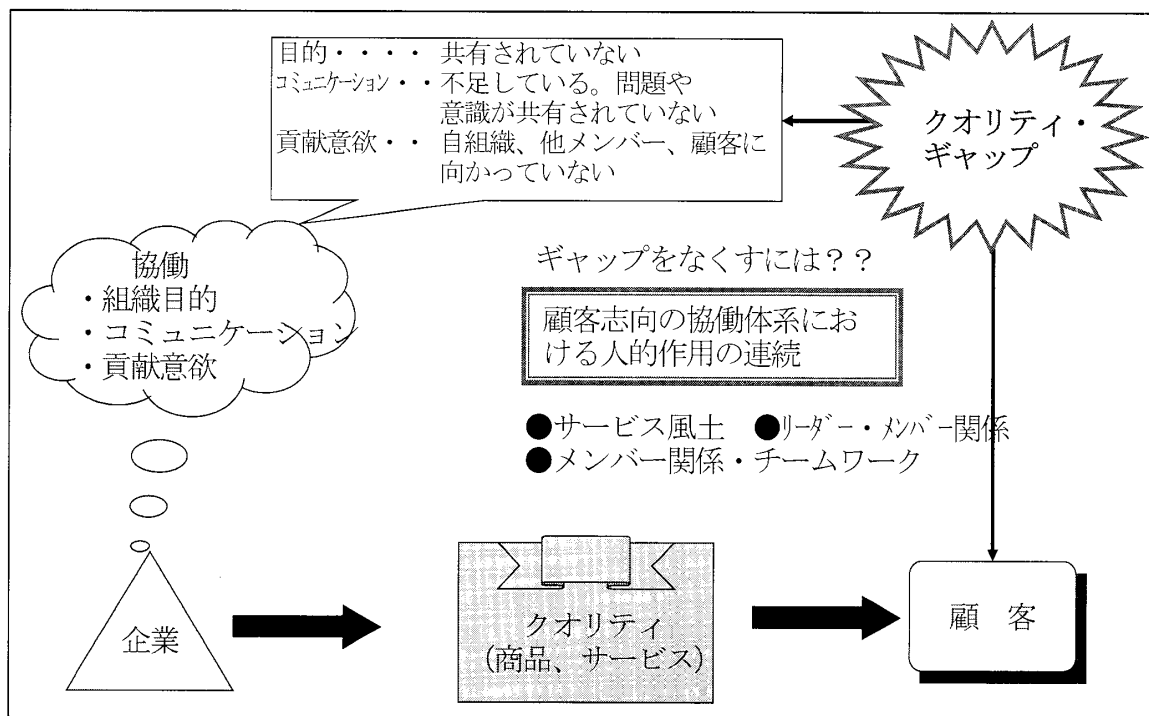


図1 協働とクオリティ・ギャップ

関係・チームワークを設定し、ここにおける人的作用を連続させることで顧客志向の組織運営を行っていく様相について論考する。

経営におけるクオリティといえば、TQM が知られているが⁽²⁾、組織運営とクオリティとの関係についての議論がなされることはあまりない。「クオリティ・ギャップ」は、企業組織を顧客志向の組織運営という観点から捉え直すことによって提出される概念である。

2 節 企業組織におけるクオリティ概念について

本稿では、組織運営の文脈におけるクオリティ概念についての考察を行う。「クオリティ」に関して、一般的用法として馴染みがあるのは、企業活動のアウトプット（製品、サービス）についてのそれである。企業や自治体を顧客とするソフトウェア開発組織からのアウトプットは有形製品としての性質と無形のサービスとしての性質を合わせもつ。有形製品としてアウトプットとは、製造される「ソフトウェア」のことである。有形製品としての性質を有していることは、設計・製造・テスト・納品、という一般的な製造業と同様の工程管理が行われていることからわかる。一般的にソフトウェア開発企業は第三次産業に分類されるが、純粋なサービスであれば生産と消費は同時に発生するためこのような工程はない。又、無形のサービスとしての性質には二つの側面がある。一つ目は、ソフトウェアは手にとっての触知ができない点である。二つ目は、顧客と開発会社との共同プロジェクトを成功へと導いていくこと自体が開発会社によって提供される無形のサービスで

ある点である。顧客にとって、業務ソフトウェアを構築することはそれほど頻繁にあるわけではなく、それが会社の基幹システムであれば、それは10年、20年に一度しかない。しかし、開発会社はそれが専門であるがゆえ、経験も豊富であり、プロジェクト運営の舵取り役も期待される。さらに、有形製品としてみた場合、ソフトウェア製造と対象的な橋梁やビルの建築との違いをみてみると、設計・製造・設計変更・再製造の繰り返し起きるのがソフトウェアであり、そこには顧客と開発会社、ならびに開発側の設計者・製造者とのコミュニケーションが頻繁に生じる。完成品としてのソフトウェアだけではなく、プロジェクト遂行というプロセスも顧客に提供されるものであると捉える必要がある点は重要である。別の例として、自動車の設計・開発と比べてみると、開発プロジェクトの遂行過程において設計者と開発者、あるいはモニタリング調査の結果をうけての柔軟な再設計・再製造は行われても、開発プロジェクトの運営自体が顧客に提供されるわけではない。然るに、ソフトウェア開発組織におけるアウトプットのクオリティを捉える際には、有形のみならず無形のサービス、ならびにアウトプットへと至る人的作用プロセスにも目を向ける必要がある。

アウトプットのクオリティを念頭に置く場合、「組織運営」はアウトプットを作り出すためのプロセスであるため、「この組織運営にはクオリティがある」という言明がなされてもその内実はわかりにくい。そこで本稿では、「組織運営」を「クオリティ」の観点から捉えるためのクオリティ概念について考察する。以下、企業組織に適用されるクオリティ概念について検討し、「クオリティ」の性質、対象、評価者について明らかにしていきたい。

2-1. クオリティの性質、対象、評価者

まず最初に、企業経営の文脈で扱われる「クオリティ」の定義についてみてみよう。Reeves and Bednar (1994) は「クオリティ」を、①計測できないエクセレンスを意味するもの：何か「素晴らしいもの」、とらえようのない素晴らしさを意味するもの、②価値：この意味での「価値」は、主に価格となって表れる。高価格のものには質的な素晴らしさを感じさせるものがある、③定められた仕様に合っている：工業的な「規格」に合致していること、④顧客の期待を満たすか超えていること、の四つに整理している。又、Schneider and White (2004) は、「クオリティ」に対するアプローチとして①哲学的アプローチ、②技術的アプローチ、③ユーザーベース・アプローチ、の三つのアプローチ方法があると論じている。Reeves and Bednar による定義と Schneider and White によるアプローチ方法は、前者の①③④が後者の①②③に各々対応した意味合いをもっている。

「クオリティ」概念を捉えるには、その性質・対象・評価者を明らかにする必要がある。上記の定義およびアプローチ方法は、「クオリティ」なるものの性質を踏まえた分類である。「計測できないエクセレンス・哲学的」と「工業的な規格に合致していること・技術的」とは好対照をなす。前者は感覚的・感性的なものであり、後者は数値で表される。

二つ目の「対象」とは、何のクオリティかということである。有形のモノを対象にするのであれ

ば、それは製品であり、QC (=Quality Control) による統計的な手法により製品品質の偏差をなくことが目指される。有形のモノから無形のモノへと対象が広がっていくと、その対象は「サービス」へと広がっていく。サービスにも、一定の許容範囲内にあるか・期待値に近いかどうか、という尺度は存在する。サービス・クオリティとして SERVQUAL (Service+Quality) という概念を提唱している Zeithaml, Parasuraman and Berry (1990) は、①具象性、②信頼性、③即応性、④確実性、⑤共感性、という尺度を提示している。ソフトウェア開発組織にこれを適用すれば、SERVQUAL は、アウトプットであるソフトウェアの評価尺度でもあるし、ソフトウェアを作り出す上での人的作用プロセスの評価尺度でもある。

三つ目の「評価者」とは、クオリティの高・低を決めるのは誰かということである。企業は、例外なく顧客へ向けたアウトプットを作り出している。アウトプットの評価者は顧客であり、顧客がそのアウトプットのクオリティを評価する。企業経営における「クオリティ」というテーマ自体に、顧客という要素が前提とされている点が重要である⁽³⁾。

2-2. モノのクオリティ・サービスのクオリティを生み出す組織体質

経営品質に関するテキストブックである岡本 (2005) では、「クオリティ」は経営の全てに関わることであるので、「品質」と訳してしまってはモノのニュアンスが抜け切れず適切ではないと論じている (P. 28)。商品・サービスのクオリティに注視することは、企業から顧客へ向けたアウトプットに注視することである。本稿では、クオリティあるアウトプットを生み出すプロセス (組織活動を継続的に回していく過程) に注視する⁽⁴⁾。

三好 (2005) は、組織におけるクオリティを、体質および風土と解釈し、その要素として、①組織目的・ビジョン (変革の方向性が提示されているか)、②個と個の関係性 (メンバー間の協力体制、コミュニケーション、部門間の関係、トップ層の連携、人的ネットワークは存在しているか)、③マネジメントスタイル (仕事のやり方、責任と権限の規定、諸規定、ルール、評価制度・基準、組織体制は機能しているか)、④個 (自律性、個人ビジョン、価値観、仕事観、能力、資質、モチベーションを重視しそれらの顕在化が図られているか) をあげている⁽⁵⁾。組織の協働体系の観点から顧客志向の組織運営を捉えることが本稿の視点である。それは、顧客に対しての理念・企業の目的を浸透させること、コミュニケーションを通じて意識を共通化・共有化すること、チームワークを通じて組織に対して・顧客に対しての貢献意欲を高めていくこと、等である。

クオリティと組織運営について、ここでは米国ゼロックス社を例としてあげてみよう。1977年に同社の社長に就任し、1982年に社長を退いて1990年まで会長職に就いていた Kearns によれば、1960年代までのゼロックス社は、コピー機の世界では有力な競争相手がおらず、顧客を失うことがない環境にあったことから、顧客を管理する体制や顧客志向に則った管理体制や組織体制はほとんど機能していなかったと述べている (Kearns and Nadler, 1992)。

マーケティング部と財務部は、価格や製品についてたえず戦争状態にあった。この戦いに勝つために、いくつかの事業部はマーケティングに都合のよい予測の立て方のできる財務の専門家を自前で雇ったほどだ。いわば敵方の下士官を自分の陣営に引き込んだようなものだ。しかし、不幸なことに、顧客についてはほとんど何も知らないマーケティングの素人が、マーケティングの仕事を行う結果となってしまった（同、訳 P. 75）。

フォード出身者の登用は、かつてのゼロックスのヒーローたちの時代が終わったことを意味した。時代は変わったのだ。会議の場は、単純に市場をどのようにとらえるかではなく、複雑に財務的に見るものに変質した。分析的手法がすべてなのだ。もし分析できないとすれば、それは事実ではないという論法だ。それが新しいモットーなのだ（同、訳 P. 77）。

又、同社でコンサルタントをしていた Nadler は、ゼロックス社は、製品開発部門・製造部門・サービス部門などの伝統的な職能制組織がとられており、成果責任は曖昧で、技術力は進歩していたが厳格な中央集権体制であり、官僚主義組織の複雑さが蔓延し、社員の自主性・判断力・創造性・エネルギーを発揮できないでいたと論じている（Nadler and Tushman, 1997, P. 24）。

顧客が評価するクオリティを生み出せない組織要因には、内部のセクショナリズム、階層間のコミュニケーション・ギャップ、組織統制重視の指示命令型マネジメント、マニュアル一辺倒や従業員の創造性発揮の欠落、といったことがあげられる。たとえアウトプットが有形のモノ（商品）であっても、顧客に対する経営理念が明確でない、明確であっても組織目的や諸成員の働きにまで浸透していない・掲げられている理念と各人の心や行動と乖離している、顧客満足へ向けた部署内・部署間・階層間の協力関係が途切れている、等、投入されるもの（インプット）のクオリティがアウトプットのクオリティに影響する。

Kearns が社長就任後を取組んだことは顧客が評価するクオリティを高めることであった。同社では、クオリティとは何かについて、経営者から従業員、掃除夫に至るまでありとあらゆる人を対象にしたトレーニングに力が入れられ、以下のようなプロセスが踏まれた（Kearns and Nadler、訳 P. 250）。

- ①アウトプットを特定する、②その仕事の顧客を特定する、③顧客の要求を特定する、④顧客の要求を満たすための目標ないし仕様に置き換える、⑤顧客の要求を満たすためにどう作業プロセスの手順をとればよいか特定する、⑥作業プロセスのカギとなる部分の管理特性を選定する、⑦作業プロセスが期待する効果を出すことができる可能性を明らかにする、⑧結果を評価し作業プロセスを改善する方法を見つけ出す、⑨絶えざる向上を繰り返しはかる。

70年代にキヤノン社を始めとする日本勢に押されていたゼロックスが83~85年までに息を吹き返したのは“1045”、“1075”という技術的に優れた最新型コピー機の飛躍的なシェアの獲得であったといわれている (Jacobson and Hillkirk, 1986)。これは「モノのクオリティ」の結果であるが、それを生み出したのは上述したようなクオリティに対する組織としての取り組みの所産である。Kearns は、たとえ技術的に画期的な新商品であってもクオリティに少しでも問題があればその新商品の導入を遅らせることで営業側と対立することも辞さなかった (Garvin, 1994)。70年代に存亡の危機にあったゼロックス社は、91年に米国の国家品質賞であるマルコム・ボルドリッジ賞を受賞したに至るが、その大きな要因は、クオリティに重きを置く象徴的なリーダーシップにあったとの評価がある (Garvin, 1994)。クオリティ意識の根付いていない組織にそれを醸成するための舵取りの先陣に立ち、活動を回していけるようになるまで指揮していったのは Kearns であった。ゼロックス社の事例は、顧客に目を向いていない組織が顧客に目を向けるようになるには、卓越した技術・モノを作り出す組織づくりがその基盤になること示すよい例である。

3節 クオリティ・ギャップ

米国において、「クオリティ」が喧伝されるようになったのは、1980年に Deming が出演した NBC テレビのドキュメンタリー番組「日本にできてなぜわれわれにできないのか」が放映されたことが一つのきっかけになったと言われている (Gabor, 1990、訳 P. 170)。Deming (2000) は、クオリティ概念に基づいた活動が回らず、個々の組織内を見れば、断絶・対立があり、全社を通じて活動を回していくことができていない、そういう米国の企業体質に対して警鐘を鳴らしたのであった。この警鐘は、労使間・階級間・部門間、という閉じた拮抗関係が、顧客志向の組織運営へと変っていくのは容易ではないことを物語っている。

「クオリティ・ギャップ」という用語を早期に使用した論文として Ross (1984) がある。その原因として、①顧客との「知覚」の違い、②トップの関心欠如、③生産への過剰な関心、④欠陥に対する受容度の違い、⑤「検査」が最終工程のみで行われる、⑥不十分な欠陥防止策、⑦不十分な標準化と測定、⑧クオリティを高めることはコストのかかることだと考えている、⑨クオリティを保証する組織だった取り組みがない、⑩人々の関与に乏しい、の10点をあげている。Ross が「クオリティ・ギャップ」という概念で論じたのはクオリティを築き上げられない組織としての体制である。

「組織運営」を、複数人の諸活動を指示・協力の関係でもって継続的な活動を回していくことであるとみなせば、その継続性、及び回していくことを断絶する要因がクオリティ・ギャップの要因である。クオリティ・ギャップに関して、その代表モデルである Zeithaml, Parasuraman and Berry (1990) によるモデルでは、クオリティ・ギャップの要因として以下の事項があげられてい

る。

① 顧客の期待と管理者が知覚する顧客の期待との不一致

原因として、(a)サマリーされた顧客情報が主な情報源であるため、顧客の期待がつかめない (b)現場とのコミュニケーションが少ない (c)組織の階層レベルが多くレベル間に断絶がある、等がある。

② 管理者が知覚する顧客の期待とサービス・クオリティ規定との不一致

原因として、(a)管理者による顧客サービス改善へのコミットメントに欠けている (b)顧客理解の実現性・可能性をあまり評価しておらず能力を高めることに心血を注いでいない (c)顧客サービスの標準化を行おうとしない (d)顧客の期待に沿わず自企業の標準に照らして目的設定している、等がある。

③ サービス・クオリティの規定と実際のデリバリープロセスとの不一致

原因として、(a)デリバリーの役割が曖昧である (b)デリバリーの役割にコンフリクトがある (c)デリバリーに必要な能力が従業員にない (d)デリバリーに必要な設備・物的資源がない (e)デリバリーを担う従業員の動機付けや報酬などの従業員に対するコントロール・システムが不適切である (f)従業員の知覚するコントロール可能な領域が狭すぎる (g)チームワークが欠如している、等がある。

④ デリバリーにおける不適切な（宣伝などの）社外コミュニケーション

原因として、(a)他部門との連携がなく訴求内容が乏しい (b)宣伝すべき重要なクオリティを理解していない、等がある。

これらの不一致の結果としてクオリティ・ギャップが生ずるとというのが当モデルの概要である。当モデルが提唱されたのは、マーケティング論からであるが、その内実は経営者→管理者→現場従業員が果たすべき役割やレベル間・ポイント間のコミュニケーションおよびそのコミットメントが中心であり、組織の理論こそが取り組まねばならない領域である。

クオリティ・ギャップは、①組織・成員関係が閉鎖的で顧客との断絶がある場合、②顧客とフロント・エンドとの間は開放的であっても組織の内奥が閉鎖的である場合、あるいは③フロント・バック、あるいは組織階層の別を問わず各人は開放的であってもメンバー間に期待や理解に齟齬・不一致がある場合、いずれの場合にも生ずる。レベル間・ポイント間においてクオリティの対象やその性質に関する理解に齟齬がある場合、顧客接点から遠い位置になればなるほどその齟齬は大きくなる。クオリティ・ギャップを協働の観点から捉えようとする試みは、レベル間やポイント間におけるクオリティ・ギャップは、組織目的についての共通理解・コミュニケーション・貢献意欲という協働の観点から見たときの組織要素にその起因を見出そうとする試みである。

他方、顧客志向とは個性ある行為を伴うが故に生ずるクオリティ・ギャップもある。それは、組織体系における各人の位置からの、組織体としてのアウトプット産出に対しての貢献内容が異なる

ことから生ずる認識の違いである。各人の職務内容は異なって当然であり、見渡せる領域も異なる。一方が他方の職務を知らないこと自体は問題ではない。見渡せる領域の違いは、視界の広さ・狭さ、他の職務との関連性についての認識の違いを生む。

藤村（1998）は、総合病院とビジネスホテルを対象として、クオリティに関する認識ギャップの調査を行った。サービス・クオリティに関する因子として、総合病院からは①医療重視・知識重視型、②患者の気持ち重視型、③治療重視型、④患者参加重視型、が抽出された。ビジネスホテルからは①サービスの中級シティ・ホテル化、②低価格化、③従業員の協働ルール、④フロントの機械化、⑤宿泊客の協働ルール、という因子が抽出された。本稿の立場に立てば、これらの違いは、各人がどの立場から貢献しているかという違いから生ずる違いであって、それぞれの立場から貢献するために勤しんでいるのであり、いずれが正しくていずれが間違っていると一概にいえるものではない。藤村は、重要なことは、クオリティ概念には協働へ参加する人の立場によって認識ギャップが存在するため、他の参加者との間でクオリティ観を共有化することがクオリティのあり方や協働の改善を促すこと、そして認識ギャップの有効活用の重要性を指摘している（P. 197）。

4 節 人的作用の連続による行為創出

本節では、組織目的、コミュニケーション、貢献意欲、の各側面から顧客志向の下での協働関係について考察し、そこに諸問題がある場合にクオリティ・ギャップが生まれることを考察する（図1参照）。そして、それらのギャップを解消していくための人的作用について論考する。以下では、コンピュータ・ソフトウェア開発組織を事例として取り上げる。

4-1. 顧客志向と協働（組織目的・コミュニケーション・貢献意欲）とのギャップ

コンピュータ・ソフトウェアには、市販されているパッケージソフトと、特定の企業・自治体向けのアプリケーションソフトがある。後者を前者から分かつのはカスタマイズの度合いである。ここでは、後者に限定した考察を行う。後者の開発過程およびアウトプットには多様な技術的・社会的・心理的クオリティを伴う。企業や自治体を顧客とするソフトウェア開発においては、ヒューマンな要素が重要な成功要因になることが知られている。表1は、日経BP社発行のシステム開発者向けの有力業界紙にて、ヒューマンな要素が取り上げられた最近の特集と、それが取り上げられた背景についてまとめたものである。

誰の目線から組織運営を捉えるかによって組織運営の捉え方は異なる（例えば、マネージャー、一般社員など）。ここでは例として、「上級SE（システム・エンジニア）」の立場から見た「クオリティを作り上げていくこと」について検討してみたい。SEは、PM（プロジェクト・マネージャー）やPL（プロジェクト・リーダー）に比べて、システム開発そのものに携わることを主とする分、

表1 ソフトウェア開発に関する業界誌の特集記事

雑誌名・特集タイトル	特集の背景
日経システム構築 2004/04号 「ユーザーとベンダーの壁を崩せ」	①ユーザーが「ユーザー優位」の姿勢をあらわにし、ベンダーのやる気をそぐ②ユーザーの要求が過度でありベンダー間との役割分担が明確ではない③ベンダーがユーザーの要求を頭ごなしに否定する
日経SYSTEMS 2006/05号 「現場主導の品質向上大作戦」	①ユーザーが悪いという考えが存在する：利用者の声を吸い上げるPDCAが求められる②組織的なレビュー（要求仕様、プログラム構造レビュー、テスト仕様レビュー）が行われていない
日経SYSTEMS 2006/06号 「プロジェクトの火消し役」	①プロジェクトの目標が共有されておらず「木を見て森を見ない」状況が発生し要件が膨らむ②役割分担の境界が明確で誰も手をつけない領域が発生する③担当者任せで管理者による進捗管理ができていない④要件定義を「自ら聞きに行く」という姿勢がなく納期が遅れる
日経IT Professional 2005/07号 「仕様変更を乗り越える」	①コミュニケーションの問題：ベンダーが自社の都合を優先し、なぜその要求が必要かについて本質を理解しようとしめない②マネジメントの問題：実施判断や対応策を組織的に決定する体制がない③開発プロセスの問題：仕様変更を早期に発見する組織的な開発プロセスがない
日経IT Professional 2006/02号 「最強チームの作り方」	①マネージャー・部下間のコミュニケーション不足により「険悪な仲」になる②タスクの詳細化ができず作業指示が曖昧になる③諸個人間にチェーンのようなつながりがない
日経コンピュータ 2006/08/07号 「もっと対話を！ 顧客の期待とベンダー方針のズレ」	①顧客要求を理解できない技術のprogが多い②特定のエンジニアが慢性的に多忙である③検証済みのシステム成果物が組織的に共有されていない

PGM（プログラマー）との日常的な接触が多い。又、「上級」を取り上げるのは、中級・下級SEよりも、開発過程および組織運営を経験的・技能的により鳥瞰できる立場にあることによる。

SEとPGMには、SEがより上流工程を担当するという一般的な違いがみられる。上流工程においては、情報システムについてあまり知らない、あるいは詳しくはない顧客との仕様決めや種々の調整が行われる。顧客の要求事項は必ずしも明確であるとは限らない。顧客は、打ち合わせの機会ごと・提起される問題ごと・その打ち合わせに同席する参加者ごとに、毎回違うことを言ったり、異なる解を求めたりもする。それは、機会・問題・参加者ごとに解が生まれては捨てられるというまさに意思決定のゴミ箱モデル（March and Olsen, 1976）が形容としてふさわしい場合もありさえする。それに対して、プログラムは100%、コード化された通りに動く。即ち、上流工程は曖昧さの中で活動することが前提とされ、下流工程は曖昧さを排した中で活動が行われる。そして、十把一絡げに「ソフトウェア技術者」といっても上流工程を担当する職種か下流工程を担当する職種か、あるいは、マネージャー職かそうでないかによって、その志向性がローカル志向（自組織への貢献、他メンバーの知識・能力の活用、プロジェクト管理への参画、ビジネスでの成功、等への志向性）であるか、コスモポリタン志向（技術的専門知識の追求、独自のアイデアの活用、専門分野でのキャリア継続、外部専門家社会への準拠、等への志向性）であるかの違いがみられる。キャリアが進むにつれ下流工程から上流工程へと担当する工程が変わっていく過程でローカルな志向性を帯

びてくるようになるといわれている（三輪、2001）。「よりローカルな志向性を帯びるようになる」とは、閉鎖性の意味ではなく、顧客とのハイ・コンテクストな状況下において、自分ひとりだけではなく、自組織における他メンバーの知識や技能をうまく活用して自組織としての成果物を作りあげていこうとする志向性が高まっていくことを指している。

即ち、上級 SE は、一方には PGM、他方には PL や PM がいる中でのプロジェクト運営の担い手であるという立場になる。上述したギャップ・モデルを援用すれば、PM・PL と上級 SE、あるいは上級 SE と中下級 SE・PGM との間にある志向性や状況認識の違いは、クオリティ・ギャップを生むギャップ・ポイントになる。以下、組織目的、コミュニケーション、貢献意欲、の各側面から顧客志向の下での協働関係について論考し、そこにおける諸問題がクオリティ・ギャップを生み出すことを考察する。

まず一つ目の組織目的についてであるが、上級 SE が「上級」たるゆえんは、自社・顧客双方にとってのプロジェクト目的に対する理解が求められる点にある。顧客にとってのプロジェクト目的とは、顧客企業の事業に役立つシステムを低コストで構築することである。自社にとっての目的は、納期厳守・利益確保・高品質なシステムの提供である。これら組織目的を知らしめ意識の共有化を図るためには二つ目のコミュニケーションが必要とされる。本稿が対象とする特定の企業・自治体向けのアプリケーション・ソフトウェアの開発においては、SE は顧客との仕様決めの場に参加する。予算と納期が決まっている開発プロジェクトである以上、開発スコープが広がりすぎないように、あるいはコスト超過にならないよう、マネージャーや営業担当との密なコミュニケーションが必要とされる。表 1 に記述されている事項の中で、この点は非常に重要な背景として存在することは認められるであろう。コミュニケーション不足は目的意識のズレや期待の不一致を引き起こす。ソフトウェア開発プロジェクトは、顧客と開発会社とがともに協力しながら遂行される点に、通常の売り・買いの関係とは異なる関係性がある。組織目的の側面からみた顧客志向と協働関係との乖離とは、「顧客志向の組織目的」と「成員の理解」との乖離である。顧客と開発会社側との間に目的意識や期待の不一致があれば両者間にクオリティ・ギャップを生み出し、両者にとっての目的達成に悪影響を及ぼす。顧客志向の下での協働関係は、開発会社側内部の組織・成員関係の安定的関係や、開発会社と顧客会社との拮抗ではなく、開発会社は顧客の期待に応える、あるいは期待を超える働きをし、その下で組織が成員に貢献への誘因を与え成員がそれに応えるという関係である。

システム開発においては、PGM は上級 SE の後輩が担当することが多くなる。下級 SE や PGM へ目配りするということは、後輩の助言・指導につながることである。又、プログラミングは、開発資源が集中的に投入される工程であり、PGM へ目配りすることは開発の生産性向上に不可欠である。結果としての進捗は予定通りであっても、その内実は超過残業や休日出勤によって賄われていることも多く、開発の生産性が問題なる場合が多い。又、プログラミングが難航する原因には、a) 仕様の説明不足 b) テストデータ作成が困難 c) スキルの困難、等がある。生産性が悪くな

これらの諸要因は、PGM のみに帰するものではなく、多くはプログラミング以前の工程やデータの不整備に原因が見られる。コミュニケーションを通して、これら PGM へのしわ寄せの諸症状を摘み取ることが要望される。又、スキルのな要因であれば上級者の務めである助言・指導を行っていくことが期待される。コミュニケーション不足は、顧客と開発会社間だけではなく自組織内部においても目的意識のズレや期待の齟齬・不一致を生み出す。コミュニケーションの側面からみた顧客志向と協働関係との乖離として、コミュニケーション不足によって組織目的を共有できていないこと、およびメンバー間で意識の共有がされていないこと・発生している問題を情報として共有できていないこと、等があげられる。

これらは、3 節であげたクオリティ・ギャップの中の、「現場とのコミュニケーションが少ない」、「組織の階層レベルが多くレベル間に断絶がある」、「管理者による顧客サービス改善へのコミットメントに欠けている」、「顧客理解の実現性・可能性をあまり評価しておらず能力を高めることに心血を注いでいない」、「顧客の期待に沿わず自企業の標準に照らして目的設定している」、といったことに対して効果が見込める行動である。上級 SE には会社としてのプロジェクト目的に対する理解が求められ、それを下級 SE あるいは PGM に下方展開していく役割を負うのは上級 SE の重要な任務である。又、顧客要求を満たすように下級者への指導および目配りを行うことは、役割の曖昧性・コンフリクトの解消と、顧客志向のシステム開発への動機づけという効果も見込まれるであろう。

「クオリティを上げていくこと」に関していえば、アウトプットの技術的クオリティの面では、バグのないシステムあるいはソフトウェアを作るということが相当する。社会的クオリティの面では、顧客要望を速やかに吸い上げるコミュニケーション体制がとれていること、あるいは顧客要望をシステムへ取り込むことはプロジェクト目的・納期・コストの面から問題があるとの説明責任が果たせることが相当する。心理的クオリティの側面では、この人あるいはこの会社にシステム構築のパートナーとして組むことに対しての信頼感が相当する。クオリティとは顧客が評価するものをいうが、顧客の目には直接的には映らなくても、それが結果として顧客の目に映るものに寄与するのであれば、「そのリーダーシップ、コミュニケーションにはクオリティがある」という表現をしてもよいと本稿では考える。冒頭で述べたように、米国マルコム・ボルドリッジ賞や日本経営品質賞でリーダーシップやコミュニケーションが評価項目として重視されてきたのは、それらがクオリティあるアウトプットを作り出すと考えられているからである。

三つ目の貢献意欲に関しては、①何に貢献するのか、②誰の貢献意欲なのか、③何に価値を見出すのか、という点に分解できる。「顧客志向の組織」という観点から捉えれば、自組織、あるいは自組織メンバーが顧客に貢献している面を捉える必要がある。「顧客に貢献させる」のでは方向が逆である。組織・顧客間、あるいは成員・顧客間において、貢献するのは組織と成員の側である。次の「誰の貢献意欲なのか」に関しては、上級 SE 自身と、周囲の中下級 SE・PGM の貢献意欲

があげられる。即ち、自分ひとりだけではなく、周囲のメンバーの貢献意欲を引き出すことも期待されるということである。これも上級SEが「上級」であるゆえんである。上級SE自身にとっては、それは顧客組織と自組織とのブリッジ役である重要性に価値を見出すことであったり、顧客にとっての“基幹”システムの開発に携わっていることに誇りを持つことであったり、あるいは顧客との直接接点があることによる顧客からの称賛や叱咤に鼓舞すること等があげられる。PGMに目を移せば、整然とした「美しいプログラム」は、保守しやすいというメリットがある。保守しやすいとは、後日になってからの顧客からのシステム仕様変更要望に対応しやすいことを意味し、それは顧客志向ということに対してのPGMからの貢献である。又、開発システムの機能面、あるいは使いやすさについての評価を顧客から受けることができたのであれば、上級SEはPGMにフィードバックすることで、PGMに対しての評価や承認を与えることが望まれる。貢献意欲の側面からみた顧客志向と協働関係との乖離として、当人の貢献意欲が他メンバー、自組織、顧客へと向かっていない点があげられる。貢献意欲の観点からみれば、PGMから他のPGMの貢献や、PGMからSEへの貢献、SEから他のSEへの貢献、あるいはPGMやSEからマネージャーへの貢献、そして顧客への貢献という、貢献意欲を連続・循環させていくことが、顧客志向と協働関係とを統合させると考えられる。

自組織内におけるクオリティがアウトプットを生み出すという考えにはいくつかの先行研究がある。本稿の最後として、次にこれらの様相について検討することにしよう。

4-2. 人的作用プロセスにおける次元の設定

他メンバーに対する人的作用の断絶する箇所を壁、あるいは境界と捉えれば、それには垂直軸の壁、水平軸の壁、外部との壁、があげられる (Ashkenas, Ulrich, Jick and Kerr, 2002)。垂直軸の壁によって生じるギャップは組織階層間に生じるギャップのことであり、情報ギャップ (情報が共有されていない)、能力ギャップ (必要な箇所に必要な能力がない)、権力ギャップ (決定する必要がある人によって決定されてない)、報酬ギャップ (報われるべき人が報われていない) がある。水平軸の壁によって生じるギャップは部門間に生じるギャップのことであり、我々意識が生み出す対立や部門最適、あるいは自部門だけは環境の荒波から防御しようとする姿勢から生じる。顧客志向と協働関係との統合とは壁を挟んだ時のそれである。

協働を組織目的・コミュニケーション・貢献意欲に分解していくと、そこから組織プロセスを経てクオリティ・ギャップが生ずることを上述した。次に論考すべきことは、このギャップを埋めていくためにどのようなことが行い得るかということである。既に論考したように、組織目的・コミュニケーション・貢献意欲の各側面に諸問題がある場合に、顧客とのクオリティ・ギャップが生ずることを確認した。この点から提言しうることは、協働プロセスの次元を設定し、そこにおける人的作用の連続を図る方策を探ることである。

表2 クオリティ（独立変数）がアウトプット（従属変数）に影響を及ぼす次元

<p>①リーダー・メンバー関係 (Liden & Graen, 1980; Graen & Novak, 1982)</p>	<p>独立変数： ①垂直的交換：1) 柔軟な職務割り当てを考慮する程度 2) パーソナルに支援を行う程度 3) 緊急時に速やかな対応がどの程度とれるか 4) 仕事についての提案を行う程度 ②仕事そのものに対するニーズ：1) 注視：決定への関与、信頼感 2) 情報：成果に関するフィードバック 3) 仕事を完遂する上での支援をリーダーから得ていると感ずる程度 ③個人的な感受性：1) 個人的なニーズ：上司は自分の仕事上の問題を理解している 2) 仕事の状況：上司の助け、何が期待されているかを知る 3) 自己決定：自分で決定できる程度、をリーダーから得ていると感ずる程度</p> <p>従属変数 ①パフォーマンス 1) リーダーへの従属度 2) 注意深さ 3) 計画力 4) 判断力 ②問題解決力 ③職務に対する反応 1) 内在的満足感 2) 役割への志向 3) 職務への動機付け</p>
<p>②メンバー関係 (Seers, 1989)</p>	<p>独立変数： ①交換：以下の項目についての程度。「他のメンバーは私の可能性を認めている」「他のメンバーは私が抱えている問題を理解している」「私は他のメンバーのために柔軟に仕事をしている」「他のメンバーは私のために柔軟に仕事をしている」「私は他の人にボランティアでヘルプをする」 ②ミーティング：以下の項目についての程度。「自分の考えを述べることができる」「緊張やコンフリクトを首尾よく処理できる」「実践的な情報を得ることができる」 ③凝集性：以下の項目についての程度。「チームスピリットがある」「仲間意識 (sense of togetherness) がある」「コミュニケーションが密にとれる」「信頼しあっている」</p> <p>従属変数： ①満足 ②生産性</p>
<p>③チームワークの有効性 (Hoegl & Gemuenden, 2001)</p>	<p>独立変数： ①コミュニケーションの頻度 ②調整コスト ③メンバーによる特定の貢献が評価されているか ④相互援助による問題解決がなされているか ⑤個人の努力が引き出されるプロジェクト運営がなされているか ⑥凝集性（プロジェクトへの愛着・一員であることの誇り）</p> <p>従属変数： ①顧客要求の充足度 ②費やされたコスト</p>
<p>④サービス風土 (Schneider, White & Paul, 1998)</p>	<p>サービス風土とは、「実践や手続きに関する知覚や、報酬や支援を得る行為、及び顧客へのサービスやその品質に関する期待」(P. 151) と定義される。①仕事の促進 ②機能連携、がサービス風土に大きな影響を与える。仕事の促進には、リーダーシップ（ヘルプ、アシストも含む）、コンピュータシステム、仕事をする上で必要な生産物や政策に関する情報にアクセスできること、適切に業務遂行できるように訓練が受けられることがあげられている。機能連携とは、一定の機能を果たす組織間の協力をいう。</p>

顧客志向の組織運営においてプロセスにおけるクオリティの次元と、それがあがる結果を導いていく様相を「人的作用の連続性」という観点から整理したものが表2である。「人的作用の連続性」とは、組織における各人の働きは必ず誰かに作用し、誰かの役に立っているという give の作用を基本に置く考えである（藤田、2007a）⁽⁶⁾。役に立つ相手は、眼前の顧客である場合もあれば、近くと同僚や・上司である場合、あるいは自企業内の他部署である場合もある。それは、組織内部においてサービス志向ならびにサービス行為のクオリティを醸成していくことである（Lewis and Gabrielsen, 1998）。

これらプロセスにおける次元とアウトプットであるソフトウェアのクオリティとの関係を示したのが図2である。2節にてクオリティの性質について述べたが、ソフトウェアという対象に特化したクオリティとして、ソフトウェア工学の分野では、機能性・信頼性・使用性・効率性・保守性・移植性、の次元に整理されている（布川・榊原・大島・大久保、1997、P. 304-305）。図2は、協

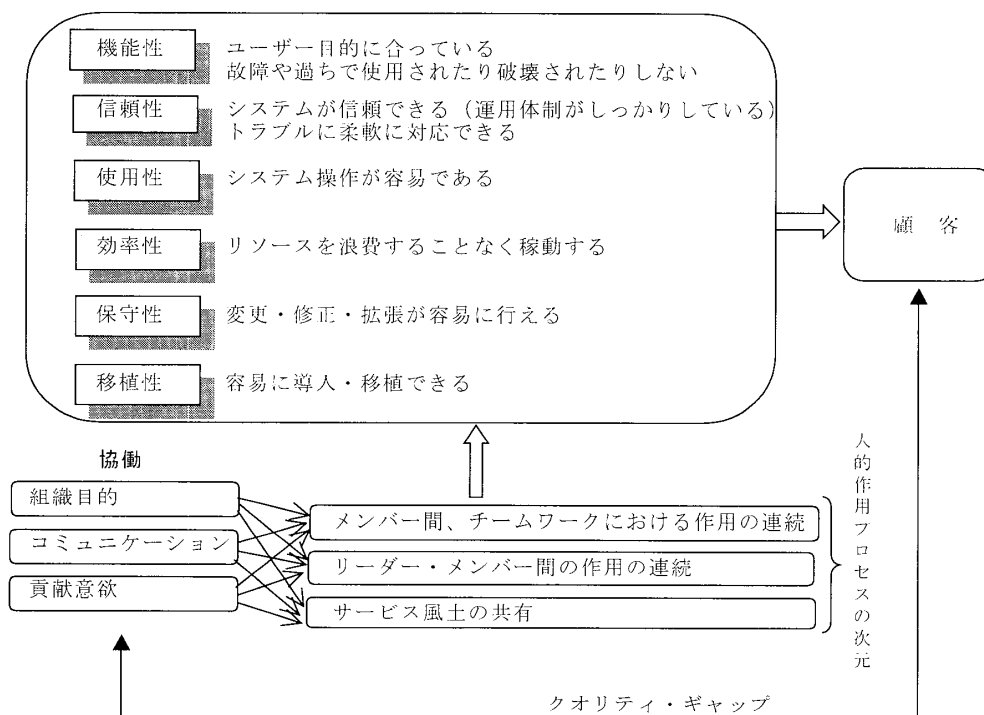


図2 ソフトウェア開発のクオリティと協働

働の中から生じてくるクオリティ・ギャップを取り除いていくために、リーダー・メンバー間、メンバー間・チームワーク、サービス風土の次元によってプロセスのクオリティを高めていき、顧客と自組織とのクオリティ・ギャップをなくしていくという観点からまとめた図である。

機能性とは、ソフトウェアがユーザー目的に合っている程度のことをいう。組織活動において、ユーザー目的についての理解がない、あるいは理解が誤っているポイントがあればそこがギャップ・ポイントである。信頼性とは、アウトプットであるソフトウェアだけではなく、開発体制・運用体制という人的体制を含めた体制がとれておりトラブルに柔軟に対応できる程度のことをいう。これも機能性と同様に、協働体制によっては信頼性が高くもなれば低くもなる。ギャップ・ポイントが多い、あるいはその溝が大きければクオリティ・ギャップも大きくなる。使用性も同様に、顧客にとっての使用性の理解がなければ顧客の評価は低くなる。保守性・移植性も同様に、顧客が抱える問題の理解があるかどうか、自組織側に柔軟な協力体制ができていくかどうかの影響する。

4-3. 人的作用の連続

次に、表2におけるプロセスの次元についてみていくこととしよう。一つ目のリーダー・メンバー間におけるクオリティとは、LMX (Leader-Member Exchange) と呼ばれるリーダーシップ論にて展開されている。LMX は、リーダー・メンバー関係は一様ではなく、交換度合によって活動の生産性、及び満足度が異なることに着目したリーダーシップ論として知られている。人的作用の連続の観点から見た時の LMX の重要性は、リーダーによるメンバーの仕事の状況や抱えている問題

表3 プロジェクトにおける実際のコミュニケーション

部下の反応（アクション）	上司の反応（リアクション）	真の意味
<ul style="list-style-type: none"> ・人が不足しています ・要員の追加をしてください 	<ul style="list-style-type: none"> ・なんとかしろ （がんばってくれ） ・何人ほしいのか ・なぜ必要なのか ・なぜ不足しているのか ・本当に必要なのか ・ ・ ・ 	<ul style="list-style-type: none"> ・聞いてほしい（愚痴） ・認めて欲しい ・不満を言いたい ・言い訳がある （責めないで） （ごめんなさい） ・対処を要求 （動いて欲しい）

出所：田村ほか（2004）P. 35 表1より

の理解および個人的な親近さによりメンバーの行動を自主的に引き出す点にある。ソフトウェア開発プロジェクトにおけるリーダー・メンバー間における期待とその応対との齟齬の一例を表3にあげた。上級SEの例でいえば、下級SE・PGMへ目配りし、しわ寄せを摘み取ってあげる姿勢を表すことにより次なる行為を引き出すことがLMXにおける人的作用の連続性に相当する。これらが充分になされていなければ、期待との不一致や貢献の不連続性が生ずる。

二つ目のメンバー間におけるクオリティは、水平方向における同僚との関係から生み出される満足感あるいは相互援助による問題解決が対象とされる。又、同僚間における作用の頻度はリーダーとの作用よりも頻度が高く、日常的に起こる事象であることに着目する。

水平的な関係が、成員間・組織間における作用に注視するのに対して、複数人を社会的・心理的なまとまりとして捉えるのがチームワークの観点である。「チームワーク」は、自律性に基づいたメンバーどうしの相互責任を基調とした関係である。顧客要求を満たすプログラム作成には、集中した作業環境が必要とされ、その職場には雑多な人間関係や顧客対応は極力排すべきとの指摘（Demarco and Lister, 1999）や、人間関係には関わらない「とにかくプログラミングは楽しい」、「問題を解く快感」、「プログラミングの魔力」、といったPGM特有のモチベーションの存在（西ほか、2001、P. 35）もある。そこに楽しさがあれば誰に言われなくも喜んでするものである。専門情報の収集や技術力の研鑽はシャドワークの一つである。それは組織的なものなのか個人的なものなのか「つかず離れず」（一條・徳岡、2007）の行動である。

優れたプログラミング力に限らず、ネットワークやデータベース、あるいはインターネット技術に精通した人であれば、開発会社の中にはそれを必要とする人が必ずいる。必要とされればそれがモチベーションへとつながる。組織には拠らない個人としての楽しさはgiveという行為によって組織的のものへと統合される手立てが開かれる。giveが可能なのがその当人しかいないのであればなおさらである。giveという行為の中に個性の発揮があるからである。個人に閉じたものであれば発揮する場がない。個性の発揮に楽しさがあるのであれば、理想としてはその楽しさを保持してほしいものであろうし、その楽しさが動機付けとなっているのであれば、成果に対しては評価・承

認を与えることによって更に次なる行動を引き出すことが望ましい。即ち、内発的な動機づけを他メンバーへの貢献・顧客への貢献という形に転化させることができる人的関係があることが、顧客志向と協働関係とを統合させるための手立てとなる。チームワークは、組織が抱えている問題に関しての意識を共有化し相互に援助しあう中で解決していこうとする、あるいは学んでいこうとする、士気としての・相互学習としての・シナジーとしての効果を見込むものである。これらが不足している場合、期待の不一致や作用の不連続が生ずる。チームワークを開発現場に持ち込んだからといってプログラミングの楽しさ自体を奪ってしまうとは考えにくい。

三つ目のサービス文化とは、他メンバーに対してクオリティあるサービスを提供する文化のことである。「他者」には、組織内における人である場合もあれば外部の顧客である場合もある。組織内の人であれば内部顧客と呼ばれる。人的作用の連続とは内部顧客に対する継続的なサービス行為のことである。継続的なサービス行為を創出するには、「価値の一貫性」を必要とする。よく知られているように、Shein (1985) は組織文化をその深層度によって仮定—価値—人工物、にレベル化した。人工物とは目に見える設備や行動、ルールを指す。ルールは組織の価値を反映する。組織における価値とは、「のぞましき」の表象であり、「あたりまえの認識」を土台としていると論じている。この「当たり前の認識」をSheinは「仮定」と呼んでいる (Shein, 1985、訳 P. 107-140)。顧客志向が急場にしつらえた人工物であれば内向きの内部論理との齟齬をきたすと認識することは重要なことである。人的作用の連続の観点から、クオリティ・ギャップを「作用する相手の期待との齟齬」と捉えれば、その齟齬をなくすためにも、のぞましいことは何かに関する価値観の一致があることが必要である。表1の背景としてあげられている「ベンダーが顧客の要求を頭ごなしに否定する」という事態は「のぞましき」についての価値観が錯綜している事態であると捉えられる。過度な要求を取り入れればそのコスト増分を負担する顧客のためにはならない、あるいは納期遅れは顧客にとっての損害である、といった考えがベンダー側にはある。と同時に、ベンダー側は非常にディフェンシブな態度になっているともいえる⁽⁷⁾。ディフェンシブな態度は、自分たちの損害を最小に抑えようとするために生じる、壁の内側での局所的な均衡である。

またこれは、顧客接点のあるエンジニアに限らず、顧客接点のない設計者やPGMにも生ずる。過度な仕様変更は開発者のモチベーションを下げる。このことは、苦勞して作ったプログラムが次から次へと廃棄されていく事態を想定すれば理解できるであろう。そのような事態が起きることが想定されればそこから逃れようとする心理が働くのは当然であろう。要求を呑むことができなければ、代案を示す責任が上級SEにはある。また、顧客からはそれを期待されているはずである。顧客は倒す相手ではない。「顧客を倒す」とは、大袈裟な表現ではなく、表1がいわんとしていることはこのような態度は珍しいどころか、むしろ、これが問題視されているほどの現実である。もしも顧客が倒す相手として認識されていけば、それは顧客志向と協働関係とに乖離があることを意味している。組織としてシステム開発を行っているのであれば、メンバーをモチベートし諸活動を継

続的に回していく責任がシステム開発を鳥瞰する立場の者にはある。メンバーをモチベートできない、顧客要求が理解させることができないポイントがあれば、そこからクオリティ・ギャップが生まれることになる。クオリティ・ギャップのポイントは、PGMにも、設計者にも、上級SEにも、リーダーにも、マネージャーにも存在する。

相手に仕え、欲せられるものを与え、よい作用を与えるという本稿における人的作用の観点に立てば、クオリティ・ギャップが作用の元・先とが噛み合わない様であるのに対し、人的作用の連続の観点は、ある人の行動は別のある人に役立つことを目的としている様相を捉える。それは、組織上のある位置から垂直軸・水平軸においてクオリティあるアウトプットを作り出すことに貢献しているとみなすものである。又、組織階層における下位者への支援やチームワークは、垂直方向におけるサービスの連鎖として捉えることができる様態である。下位者への支援とは、顧客に対してクオリティあるアウトプットを作り出す実戦部隊である下位者に必要な手筈を整えることをいう（藤田、2007b）。サービス行為の担い手は各人であるが、それらを継続的に連鎖させるためには、連鎖の諸相を鳥瞰できる立場にいる人が必要である。通常、この任に当たるのは管理者であり、これが人的作用の連続において管理者に求められる重要な任務である。相手に必要なことを行うという点においては水平関係におけるチームワークも同様である。それは、ビジネス・フローとして自分の成果物を利用する人のために製品や書類を作ることや、助言や手助け、あるいは専門性を生かした協働への参加そのものである場合もある。重要なことは、顧客が受け取る有形・無形のものを作り出すプロセスに自らがどのように関与しているかを認識し、自らの立場から貢献することである。

5 節 むすび

組織運営のプロセスにおけるクオリティとは、商品・サービスというアウトプットを作り出すためのトリガーとなるものである。最終アウトプットを顧客に提供する商品・サービスと捉えれば、そこへと至る自組織内の活動はプロセスである。顧客が評価する技術的・社会的・心理的なハイ・クオリティが、ロー・クオリティなインプットやプロセスから生まれてくるとは考えにくい。

本稿では、顧客志向と協働関係とに乖離がある時に顧客とのクオリティ・ギャップが生ずることを見出し、そのギャップを解消していくための連続的な人的作用を施すことで顧客志向の組織を運営していくことについて論考した。

組織活動のプロセスにおける各ポイント間においてギャップ・ポイントが存在していないかどうか、アウトプットを作り出すために協働相手たる組織メンバーとの間に人的作用の断絶が生じていないかどうかという着眼は、顧客志向を標榜する組織に適用できる着眼であろうと本稿では考える。どこでギャップが生じているかを知ることは顧客志向の組織を運営して行く上でのきっかけ要因となる。協働から生じてくるクオリティ・ギャップの認識をきっかけとして、先行研究を援用してプ

ロセスとなるクオリティの次元として、リーダー・メンバー間、メンバー間・チームワーク、サービス風土を設定するとともに、自組織内における他メンバーに対する人的作用の連続、ならびにクオリティを高めていくことで顧客に評価されるアウトプットを作り出していく様相を考察した。

本稿では、アウトプットを作り出すことに直接的に携わる SE、およびソフトウェア開発組織を事例として取り上げたが、クオリティ・ギャップの概念を精緻化していくためには、より多くの事例研究が必要である。これについては今後の課題としていきたい。

注

(1) Brown and Swartz (1989) は、「クオリティ・ギャップ」とは以下の二者間の乖離であると論じている。

①顧客の期待と顧客の経験 ②顧客はこのように期待しているであろうという提供者の知覚と顧客の実際の経験 ③顧客はこのように経験しているであろうという提供者の知覚と顧客の実際の経験

(2) Goetsch and Davis (1997) による TQM のテキストブックでは、「クオリティとは、期待に応える、あるいは期待を超える製品・サービス・人々・プロセス・環境に関連する動的な状態」(P. 3) という定義づけをして、①戦略性に基ついた持続的競争力、②顧客に焦点を当てる、③全レベルにおける関与、④科学的アプローチの採択 (ベンチマーク、問題解決法、パフォーマンスのモニタリングなど)、⑤長期間のコミットメント、⑥チームワーク、⑦体系的な継続的な改善、⑧教育と訓練の体系化、⑨エンパワーメント、⑩目的の統一性、が TQM に必要な組織プロセスであると論じている。

(3) アウトプットに対する顧客の評価を下位概念に含めたより幅広い「顧客価値」という概念がある。Woodall (2003) は、顧客価値を、便益から費用を差し引いた経済的な意味での正味価値、商品やサービスの特性を評価するマーケティング価値、商品の使用あるいはサービスを経験する中で生じてくる派生 (derived) 価値、価格に価値を認めるセールス価値、価格に見合った使用価値があるかどうかを判断する合理的 (rational) 価値、に分類している。これらの顧客価値を生み出すための協働体系・人的作用の体系を構築し運営していくことが顧客志向の組織運営において図られることである。

(4) 組織運営におけるクオリティは、アウトプットそのもののみではなく「結果を出すためのプロセス」としても見る必要がある。原田 (2003) は、「経営品質」を、「パフォーマンス・エクセレンスの実現を可能にするある種のトリガーになる」ものという解釈をし、「すぐれたビジネスモデルの策定とその完全な執行によって、全社的な、かつ構造的な企業改革が追及され、結果としてパフォーマンス・エクセレンスが実現する、というように考えるべきなのである。」(P. 101) と論じている。

(5) ここで組織体質を取り上げるのは、組織を協働システムとして捉え、組織体質がモノ・サービスのクオリティを生み出すという考えが基になっている。顧客に高い評価を受けるクオリティを実現するためにどのような組織を設計し運営していくかということが経営組織に課せられた課題である (Evans and Dean, 2000)。Hackman and Wageman (1994) は、組織の理論は TQM の考えを取り込むことで、顧客にとってのハイ・クオリティを納めるための集合的努力を差し向けさせ、知識とスキルの獲得のための行動をお

こさせ、何をすればよいか、即ち、誰を満足させればよいのかが明らかになると論じている。

- (6) give による作用とは、メンバー間の相互依存は、他メンバーに対して役に立つ何かを与えることを連続させることによってとり行われ、それは主体 A ではなく客体 B（作用する相手）を重視する作用である（藤田、2007a）。
- (7) 「ディフェンシブ」の考えは、Argyris (1962)、Argyris and Schon (1978) に拠っている。Argyris (1962) がコンサルタントとして直面した組織は非常に硬直した組織であった。経営幹部と一般ワーカーの間には相互理解が全くなく断絶していた。一般ワーカーは経営幹部を受け入れてはおらず、不信と脅威を抱いていた。他方の経営幹部は、主要な関心時はテクニカルな領域であり一般ワーカーの意見や価値観には無関心であった（Argyris, 1962）。感情・意見・価値観の相互理解や信頼の欠如が組織の非効率を引き起こしているというのが Argyris の下した診断であった。Argyris は、組織の硬直化を引き起こすのは対人的な無能力であると見ている。対人的な無能力とは、観念・価値観が斉一的になり、他人に対しては敵愾心をもち信頼しなくなることであり、その結果として活動が防御的になって組織運営が非効率になることをいう。

又、Argyris and Schon (1978) では以下のような因果関係が述べられてもいる（P. 60-64）。

「利得を最大化し損失を最小化しようとする→課業を自らのものとして所有しコントロールしようとする→対人関係や集団において助け合うことがなくなり防御的になる→シングル・ループ学習（支配的な価値・規範は既存のままに行動様式のみ変えること）が起きる」

「ネガティブな感情の表現を抑える→一方的に他者の感情を抑え込もうとする→防御的な規範・不信頼・リスク回避・斉一性・競争志向・敵愾心を増す→信念を公にしなくなる」

参考文献

- Argyris, Chris. (1962) *Interpersonal Competence and Organizational Effectiveness*, Homewood, Ill.: Irwin. (高橋達男訳 (1977) 『対人能力と組織の効率』産業能率短期大学出版部。)
- and Schon, Donald A. (1978) *Organizational Learning*, Reading, Mass.: Addison-Wesley.
- Ashkenas, Ron., Ulrich, Dave., Jick, Todd. and Kerr, Steve. (2002) *The Boundaryless Organization: Breaking the Chains of Organizational Structure*, San Francisco: Jossey-Bass.
- Brown, Stephen W. and Swartz, Teresa A. (1989) "A Gap Analysis of Professional Service Quality," *Journal of Marketing*, Vol. 53, P. 92-98.
- DeMarco, Tom. and Lister, Timothy. (1999) *Peopleware*, New York: Dorset House Pub. (松原友夫・山浦恒央訳 (2001) 『ピープルウェア』日経 BP 社。)
- Deming W, Edwards. (2000) *Out of The Crisis*, Cambridge, Mass: MIT Press. (Originally published in 1982.)
- 江川朗 (1995) 『「顧客品質」のマーケティング』ダイヤモンド社。

- Evans, James R. and Dean, Jr. James W. (2000) *Total Quality: Management, Organization, and Strategy*, Cincinnati, OH: South-Western College.
- 藤村和宏 (1998) 「サービス・デリバリーにおける協働の阻害要因としての認識ギャップ」『香川大学経済論叢』第71巻第2号、P. 173-210.
- 藤田晶久 (2007a) 「顧客志向の組織運営におけるサービス連鎖について」『経営行動科学』第20巻1号、P. 55-63.
- (2007b) 「顧客志向の組織運営におけるサーバント・リーダーシップについて」『中京経営紀要』第7号、P. 47-62.
- Gabor, Andrea. (1990) *The Man Who Discovered Quality*, New York: Random House. (鈴木主税訳 (1994) 『デミングで甦ったアメリカ企業』草思社.)
- Garvin, David A. (1991) "How the Baldrige Award Really Works," *Harvard Business Review*, November-December, P. 80-93. (佐藤修訳 「ボルドリッジ賞が推進するアメリカ産業の再生」『ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス』1994、7月号、P. 16-31.)
- Goetsch, David L. and Davis, Stanley B. (1997) 2nd ed, *Introduction to Total Quality: Quality Management for Production, Processing, and Services*, Upper Saddle River, N. J.: Prentice-Hall.
- Graen, George. and Novak, Michael A. (1982) "The Effects of Leader-Member Exchange and Job Design on Productivity and Satisfaction: Testing a Dual Attachment Model", *Organizational Behavior and Human Performance*, Vol. 30 (1), P. 109-131.
- Hackman, J. Richard. and Wageman, Ruth. (1995) "Total Quality Management: Empirical, Conceptual, and Practical Issues," *Administrative Science Quarterly*, Vol. 40 (2), P. 309-342.
- 原田保 (2003) 「ビジネスモデルの変化」(寺本義也・岡本正耿・原田保・水尾順一 (2003) 『経営品質の理論』生産性出版.)
- Hoegl, Martin. and Gemuenden, Hans Georg. (2001) "Teamwork Quality and the Success of Innovative Projects: A Theoretical Concept and Empirical Evidence," *Organization Science*, Vol. 12 (4), P. 435-499.
- 一條和生・徳岡晃一郎 (2007) 『シャドーワーク』東洋経済新報社.
- Jacobson, Gary. and Hillkirk, John. (1986) *Xerox: American Samurai*, New York: Macmillan. (信太英男訳 (1987) 『ゼロックス —— ナンバーワンを守り抜く戦略 ——』ダイヤモンド社.)
- Kearns, David T. and Nadler, David A. (1992) *Prophets in the Dark*, New York: Harper Business. (小林陽太郎・杉山成司訳 (1993) 『ゼロックスの反逆』ダイヤモンド社.)
- Lawler III, Edward E. (1994) "Total Quality Management and Employee Involvement: Are They Compatible?," *Academy of Management Executive*, Vol. 8 (1), P. 68-76.
- Lewis, Barbara R. and Gabrielsen, Gard O. S. (1998) "Intra-Organizational Aspects of Service Quality Management: The Employees' Perspective", *Service Industries Journal*, Vol. 18 (2), P. 64-89.

- Liden, Robert C. and Graen, George B. (1980) "Generalizability of the Vertical Dyad Linkage Model of Leadership", *Academy of Management Journal*, Vol. 23 (3), P. 451-465.
- March, James. G. and Olsen, Johan P. (1976) *Ambiguity and Choice in Organizations*, Bergen, Norway: Universitetsforlaget. (遠田雄志・アリソン・ユング訳 (1986) 『組織におけるあいまいさと決定』有斐閣.)
- 三輪卓己 (2001) 『ソフトウェア技術者のキャリア・ディベロップメント』中央経済社.
- 三好博幸 (2005) 「組織のクオリティを高める組織風土・体質変革」『クオリティ・マネジメント』Vol. 56 (9)、P. 18-23.
- Nadler, David A. and Tushman, Michel L. (1997) *Competing by Design*, New York: Oxford University Press. (斎藤彰悟・平野和子訳 (1999) 『競争優位の組織設計』春秋社.)
- 『日経コンピュータ』(2006/08/07) 特集「第11回顧客満足度調査 もっと対話を！顧客の期待とベンダー方針のズレ」日経BP社、P. 38-63.
- 『日経IT Professional』(2005/07) 特集「仕様変更を乗り越える」日経BP社、P. 30-53.
- (2006/02) 特集「最強チームの作り方」日経BP社、P. 36-59.
- 『日経システム構築』(2004/04) 特集「ユーザーとベンダーの壁を崩せ」日経BP社、P. 118-129.
- 『日経SYSTEMS』(2006/05) 特集「現場主導の品質向上大作戦」日経BP社、P. 19-39.
- (2006/06) 特集「プロジェクトの火消し役」日経BP社、P. 19-37.
- 西康晴ほか (2001) 「ソフトウェアプロジェクト管理における技術者のモチベーションに関する研究」『プロジェクトマネジメント学会誌』Vol. 3、No. 3、P. 33-39.
- 布川薫・榊原彰・大島正善・大久保隆 (1997) 『アプリケーション開発技術』リックテレコム.
- 岡本正耿 (2003) 『経営品質入門』生産性出版.
- Reeves, Carol A. and Bednar, David A. (1994) "Defining Quality: Alternatives and Implications," *Academy of Management Review*, Vol. 19 (3), P. 419-445.
- Ross, Joel. (1984) "The Quality Gap: Causes and Cures," *Industrial Management*, Vol. 26 (5), P. 19-24.
- 佐藤知恭 (2000) 『顧客ロイヤルティの経営』日本経済新聞社.
- Schein, Edgar H. (1985) *Organizational Culture and Leadership*, San Francisco: Jossey-Bass. (清水紀彦・浜田幸雄訳 (1989) 『組織文化とリーダーシップ』ダイヤモンド社.)
- Schneider, Benjamin, White, Susan S. and Paul, Michelle C. (1998), "Linking Service Climate and Customer Perceptions of Service Quality: Test of a Causal Model", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 83 (2), P. 150-163.
- Seers, Anson. (1989) "Team-Member Exchange Quality: A New Construct for Role-Making Research", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, Vol. 43 (1), P. 118-135.
- Schneider, Benjamin. and White, Susan S. (2004) *Service Quality*, Thousand Oaks: Sage.
- 田村智幸ほか (2004) 「ソフトウェア開発プロジェクトにおけるモチベーションを維持するためのコミュニケー

ションの考察」『プロジェクトマネジメント学会誌』Vol. 6、No. 2、P. 35-39.

Zeithaml, Valarie A., Parasuraman A. and Berry, Leonard L. (1990) *Delivering Quality Service*, New York: The Free Press.

Woodall, Tony. (2003) "Conceptualising 'Value for the Customer': An Attributional, Structural and Dispositional Analysis", *Academy of Marketing Science Review*, No. 12.

(<http://www.amsreview.org/articles/woodall12-2003.pdf>)