

j  
A  
A  
S

経営行動科学学会

*The Japanese Association of  
Administrative Science*

*Discussion Paper Series*

<論文のご投稿および問い合わせ先>

〒101-8301 東京都千代田区神田駿河台1-1

明治大学経営学部『経営行動科学学会ディスカッション  
ペーパー』担当委員

牛丸 元宛

TEL 03-3296-2634

e-mail: [ushimaru@kisc.meiji.ac.jp](mailto:ushimaru@kisc.meiji.ac.jp)

(郵送ではなく、添付ファイルにてお送りください。)

<論文の執筆規定>

学会のホームページよりダウンロードしてください。

<http://wwwsoc.nii.ac.jp/jaas2/>

組織・個人・顧客関係における社会的アイデンティティ  
—顧客志向におけるサービス連鎖に関する所論—

藤田 晶久

中京大学大学院経営学研究科博士後期課程

Mail: [fujita\\_akihiisa\\_jip@yahoo.co.jp](mailto:fujita_akihiisa_jip@yahoo.co.jp)

## 要旨

本稿の目的は、「組織・個人・顧客関係」という関係性を社会的アイデンティティの観点から捉えることで、当学会機関誌に収録された藤田(2007a)にて提唱された「顧客志向の組織運営におけるサービス連鎖」の概念枠組みをより明確化することにある。

本稿では社会的アイデンティティを、ある状況の中で自らを定義することとして捉える。「ある状況」とは、自らが属する企業体が顧客志向の事業を行う中で組織運営がなされているという状況である。本稿では、「顧客志向において自らは斯く斯くたる存在である」という社会的アイデンティティを明確化し実現していく様相を捉えることは、「顧客志向の組織運営」に関する研究課題への主要な回答の一つといえるのではないかと考えるものである。

### 【キーワード】

社会的アイデンティティ、準拠集団、自己効力感、利他的行動、サービス連鎖

# 組織・個人・顧客関係における社会的アイデンティティ —顧客志向におけるサービス連鎖に関する所論—

## 1章 はじめに

本稿の目的は、「組織・個人・顧客関係」という関係性を捉えることで、当学会機関誌に収録された藤田(2007a)による「顧客志向の組織運営におけるサービス連鎖」の概念枠組みをより明確化することにある。もとより、前掲論文では「組織・個人・顧客関係」という視点を有していたのではあるが、「サービス連鎖」に主眼を置いていたため、「組織・個人・顧客関係」に力点を置いた言及はなされていなかった。本稿は、前掲論文の背景となる所論である。

前掲論文、及び本稿は、「顧客志向」を、「顧客の立場に立って物事を考え行動すること」、「顧客は何を求めているかを知る努力をすること」、「求められていることが明確であれば確実にそれを行い、明確でなければそれを知る努力をすること」という行動ベースで捉え、「組織運営」を、事業を継続的に遂行していくための人的体制による活動のサイクルとして捉えるものである。それを深展させる試みとして本稿では、「社会的アイデンティティ」、およびこれに関連した「自己効力感」の概念を導入する。社会的アイデンティティは、組織・個人・顧客関係という状況における他者との関わりの中で自己を定義することに関係する(Turner, 1982 ; Hogg & Abrams, 1988 ; Ashforth & Mael, 1989)。この概念を用いるのは、顧客という要素を組織に取り込んだ時の、組織における各位置からの顧客志向の実践主体が顧客に役立つための継続的な活動を回していく上での状況を捉える上で重要な概念であると考えことに拠る。他方の、自己効力感(Bandura, 1982 ; Gist, 1987)とは、ある物事に対して自らが持ち合わせる資質・能力・技量に関しての優越感をいい、この概念を用いるのは「顧客の要求や期待を知りそれを超えようと努力しようとする」個人を捉える上で重要な概念であると考えことに拠る。

社会的アイデンティティという概念を使ったアプローチは、組織・個人・顧客関係を捉えるための方法・視点である。2章では社会的アイデンティティに事寄せて組織・個人・顧客関係を検討する。3章では、自己効力感との関連で組織・個人・顧客関係を検討する。

## 2章 社会的アイデンティティと組織・個人・顧客関係

組織の文脈において個人のアイデンティティが論じられる時、それは集団、組織との同一性<sup>(1)</sup>を意味する。アイデンティティは個人のそれであるが、他者との関係性や集団、組織の文脈で捉え直されたものが社会的アイデンティティである。本章では、顧客、および自組織との関係における個人の存在や働きを社会的アイデンティティの観点から考察する。

### 2-1. 社会的アイデンティティを形成して顧客志向を実践する

社会的アイデンティティは、「私とは誰であるか」に対する解を与える概念であり、組織、集団、他者との関連における自己をいかに定義付けるかに関わる問題である(Turner, 1982 ; Hogg & Abrams, 1988 ; Ashforth & Mael, 1989)。本稿に照らし合わせれば、組織において、顧客関係において、個人(従業員)は自らをどのように定義づけし、どのような働きをする存在であると捉えるかということである。Turner(1982)は、この定義づけには準拠情報から大きな影響を受けると論じている。「準拠情報の影響を受ける」ことの分析では、誰からどのような条件のもとでどのような方法で何に対して影響を受けてどのように順応していくのか、ということが行われる(Turner, 1982, 31-32)。準拠情報の考えを用いれば、顧客志向とは準拠情報を顧客に置くということである。このことは、何が正しいか、望ましいかについての判断は顧客がそれと判断するものに従うことを意味する。「準拠集団」は「顧客志向」を捉える上で重要な概念であると本稿では捉える。顧客志向を「顧客の立場に立つ」という基本的な捉え方をすれば、一方には自組織という準拠集団があり、他方には顧客という準拠集団がある。

自組織と顧客という、準拠する先が二つある中で、個人のアイデンティティに大きな影響を与えるのは、事業推進上の理念である。Freiberg and Freiberg(2004)では、「利他の精神で事業を営む」という章の中で、世界最大の生体医療機器メーカーと言われるメドトロニック社が紹介されている<sup>(2)</sup>。同社は神経刺激器(中枢または抹消神経系の電気刺激装置)や心臓代用弁、ペースメーカー、除細動器(電気ショックを与えて心室・心房細動を除去する器械)などが製造されている企業である。同社では、「苦痛を取り除き、健康を取り戻し、寿命を延ばす」という企業理念が定められ、2万8千人の従業員は、12秒ごとに1人の患者の症状が自社の製品あるいは治療法によって改善されていることを知っていることが、

従業員の検診と能力、仕事への意欲を引き出しているといわれている。また同書では、病院にて「あなたのおかげで、この病院は病原菌が広がって感染症にさらされる危険から守られているのですよ」と年配の清掃員に声をかける医師の例や、「私の仕事は人間が月に行くのを手助けしているんだ」と答える NASA の局員の例をあげている。これらは、「理念」ということに注目するからといって触知できないものではなく、それは日常的な仕事の中で生かされることを示している。

藤田(2007a)にて事例で取り上げた星野リゾート社では、星野佳路氏の社長就任早々、「リゾート運営の達人になる」という企業ビジョンが発表された<sup>(3)</sup>。そのビジョンとは、「リゾート運営の達人になる」というものであった。同社の HP には「リゾート運営のノウハウを蓄積し、秀逸なオペレータとして顧客満足と環境に配慮した形で確実な収益をあげていく。これが私たちの目指す“リゾート運営の達人”です」という企業ビジョンが表明されている。

ビジョンとは、自分たちがどこに向かっていこうとしているかを表す青写真を示すとともに、社会において・業界において自分たちがどういう位置を占め、どのような役割を果たそうとしているかという意味を表すものである。業界における自らの役割を知ることは、社会における自らの存在意義を知ることでもある。事業活動に携わるのは責任ある立場にある人だけではなく、サービス提供者である一人一人である。そのためには、実践できるに足るスキルを学ぶ場が必要であり、物事を十分に判断できる情報が入手できる必要がある。顧客志向の組織を運営していくとは、顧客に役立つための諸活動を継続的に回していくことであると言い換えることができる。一人一人に顧客志向の活動を継続的に行わせるためには、顧客志向という志向性が自分たちにとって正しいのだという理解・認識を共有し、モチベーションを高めていくことが求められる。「人材」にはディレクターもいれば、組織階層上の末端部の人もいる。全ての位置において、各位置からの貢献がある。星野リゾートの HP には「採用担当者からのメッセージ」として以下のことが掲載されている。

企業にとって最も大きな原動力は、お金でも商品でもなく、そこで働く「人」・・・そう、スタッフです。業界・職種にかかわらず、あなたは仕事を  
する時に、自ら現状を分析し、変革し、より良いものやサービスをつくりあげた経験はありますか？

星野リゾートは、そのような経験ができる職場であることをピーアールしている。事業を運営していく上で、「顧客満足」を最上位に置き、事業を営んでいくために、星野氏は「組織」と「人材」を重視した。星野リゾートでは、「顧客志向の組織運営」を行うために、①サービスレベルを数値化し目標を設定する、②顧客満足度を提起測定し全社員にフィードバックする、③顧客満足度をユニット評価に反映する、という方策がとられている。

顧客満足度調査をはじめて間もない1994年には、全体の平均は+1.49であったのが、現在(2004年2月現在)では、+2に達しつつあるという。星野リゾートでは、「顧客満足度で2.5ポイント以上を目標とする」ことが掲げられている。2.5ポイントというのは、顧客満足度調査を顧客へのアンケート送付によって行い、予約、フロントのサービスなど数十項目にわたって、-3(非常に不満)、-2(不満)、-1(不満)、0(普通)、+1(まあ満足)、+2(満足)、+3(非常に満足)の7段階で調査した平均点のことである。顧客満足度調査は年4回行われ、結果は全社員にフィードバックされる。評価の低い点があれば、何が問題だったのかが討議される。これは、顧客に評価されてはじめて自分たちのサービスは正しい方向に進んでいるという社風を育くもうとするものである。

星野リゾートにおける従来の組織構造では、顧客満足度調査の活用は難しかったという。それは、顧客の方に顔を向けるのではなく常に上の方を向いていたからである。「ユニット」とは、常に顧客に接している各ユニットが自律的に活動できるようにするためのフラット組織である。一般にフラットな組織とは、権限階層を減らして下位へと権限委譲し、市場変化に迅速に対応することが目的とされるが、「下位による意思決定」に至る過程には各人による発言の機会が設けられていることが顧客満足度調査を活用する上で重要である。星野リゾートでは、顧客満足度調査のデータの読み取り方については本社機構のスタッフによってリードされたが、調査結果は全て公開され社員全員に共有されるよう社員食堂に張り出され、さらにメールなどで自由に意見が出せる体制が整えられた。洋食調理ユニットのディレクターは「発言の機会を与えられるようになり、自由に意見を出せるようになったことで、スタッフ皆が考えるようになった」と言っている(月刊レジャー産業, 2004/03, P. 161)。検討や議論の過程において「自分たちのリゾートは自分たちで作る」という意識が芽生え、自律心が生まれてきたという。

## 2-2. 社会的アイデンティティを形成し組織と個人の間接的統合を図る

星野リゾートにおける発言の活発な交流は、顧客とのコミュニケーションと社内におけるコミュニケーションや協力関係とが密接に関係していることを物語るものである。また、先述した「採用担当者からのメッセージ」は、各人の取り巻く状況において各人が自らの働きを考えそれを実現できる会社であることを発したものである。「自分たちのリゾートは自分たちで作る」という時、それは利己的に考え行動することではなく、業界における自社の役割を認識し、自分たちのユニットの働き、ひいては自分は何をすべきプレイヤーであるかについて自覚して行動するということである。

社会的アイデンティティの考えは、組織・個人・顧客関係という状況において、自らの位置からの顧客志向の実践のために導入するものである。これらについての考察を深めるために、太田(1996, 2005)による「組織と個人の間接的統合」の考えを援用してみよう。太田(1996)では、組織と個人の間接的統合を捉える上で、「直接的統合」と「間接的統合」について論じている。直接的統合のもとでは、組織目的と個人目的とを同時達成するために、組織内部における全体と部分の相互作用、豊富なコミュニケーション、職務内容の充実と範囲の拡大、権限の委譲、参加の促進などを重視した有機的組織でもって、組織は個人から最大限の貢献を得ようとするとしている。直接的統合のもとでは、諸個人の準拠集団は組織の内部にあるのに対し、間接的統合のもとでは、諸個人の準拠集団は組織の外部にあり、個人が専門とする仕事をするうえで能力を発揮して主要な欲求を充足し、その成果によって組織を利益を得る、といった違いがあるとしている(P.112-123)。準拠集団を組織の外部に置くという点においては、本研究における組織・個人・顧客関係は、間接的統合の方式を志すものである。社会的アイデンティティについて論じている本章での関心事に照らし合わせた時、太田(2005)が論ずる「承認欲求」は重要な要素であると本章では捉えたい。

日常の中で自分の仕事ぶりや個性を認められることによって満たされる承認欲求を「第一レベルの承認欲求」と呼ぶことにしましょう。承認欲求にもさまざまなタイプがありますが、誰もが職場でそれらをすべて充足できるわけではありません。パートタイマーやアルバイト、それに平社員といった組織の中での地位が低い人は、名誉欲や権力欲などの欲求を満たす貴会は乏しいのが普通です。そのため、日々の仕事における比較的些細な承認であっても、それが



働きがいにつながることがあります。

町工場で働いている人を見ていると、手際のよい働きぶりで仲間に信頼され、工業団地の中でも人気のある人がいます。電器店の売り場には、説明を聞きにきた客が列をつくるほど頼りにされている店員がいます。また、観察目的で生協の商品配達員に対し、家族の健康や家庭の問題まで相談する組合員がいて、その絆の強さに感動したことがあります。

このように、多くの仕事仲間や客の承認を受けながら働いている人は、見るからに生き生きとしていて、充実感にあふれています。・・・(中略)・・・お客さんや一般の人、あるいは社内でも他部署の人の目に触れ、働きぶりを認めてもらえるような職場で働いている人は、あまり不満を口にしません。不満を言っても比較的あっさりしています。それに対して、監督者や一緒に働いている少数の人以外には目の届かないような「密室」で働いている人の不満には根深いものを感じます。

・・・(中略)・・・こうしたエピソードは、周囲の人に仕事ぶりを見てもらったり意見を聞いてもらったりすることが、「無形の報酬」として想像以上に重要な意味をもっていることをうかがわせます。たとえ自分自身が意識していなくても、言動に関心をもってもらえるだけで継続的に承認欲求が満たされているのです。(太田, 2005, P. 66-69 より。尚、一部抜粋・中略したことにより表現を一部変更した箇所がある。)

直接的に顧客に奉仕する者であれ、それらの人のバック・エンドで働く人であれ、後述する利他的行動の観点からみれば、いずれの立場にあっても誰か、あるいは何かの役に立つことによる自己効力感、ひいては自らの行動が他者から評価されることがその動機づけとなることが考えられる。直接的統合のもとにおいては、組織における個人は、組織から承認されることによって動機付けられ、間接的統合のもとにおいては、組織における個人は、組織外部の準拠集団から承認されることによって動機付けられるとされる。本研究でこの考えを取り入れる時、「外部者」には「顧客」が該当する。ここにおいては、顧客は、商品・サービスを販売する、あるいは提供する相手である以上に、自らの働きに対する評価者となる。かくあらば、顧客からのフィードバックは非常に重要なものとなる。顧客との接点がない人には、顧客からのフィードバックを届けてあげる人がいることが望まれる。後述するように、組織メンバーからのフィードバックは、組織と個人という閉じた関係性に広がりを生じさせるという点が社会的アイデンティティの観点からみて重要である。

### 3章 自己効力感と組織・個人・顧客関係

前節では、利他的行動の動機づけとなる他者からの評価・承認を取り上げた。それらは自己効力感による動機付けを導く契機となる。本研究では、「顧客志向」を顧客が求めていることを知ろうと努力すること・顧客の期待に応えそれを越えようと努力することとして捉えている。本章ではこの「努力」に、自己効力感は大きく影響を与える要因であると捉え、それを組織・個人・顧客関係の文脈にて捉えてみたい。

#### 3-1. 自己効力感を高める―「はざま」という位置に関連して

自己効力感とは、「ある特定のタスクを遂行する上での能力に関する信念」(Gist, 1987, P. 472)であるとされる。本研究が捉えようとしている顧客志向は、その活動は組織における個人(従業員)が自らすすんで行動するという側面である。また、自己効力感は、「顧客は何を求めているのかを知ろうと努力すること」、とくに、「努力」という投入に関係する。

「はざまという位置」とは、前方には外部の顧客が、後方には自組織があるその間の位置に立つという意味である(藤田, 2007b)。ここでは、自企業・自組織を代表して顧客に接しているという強い意志・必ずできるのだという強い意志と同時に、顧客に対する思いやりが重要である<sup>(4)</sup>。

自己効力感が人間行動に及ぼす影響について論じているBandura(1982)は、自己効力感は、①成功へと導く、②自己制御(self-regulation): 気楽な方向へと流れてしまうことを防ぐ、③恐れ、心配に立ち向かう、④努力が成果に至る見込みがなくなってもあきらめない、という効果があることを述べている。顧客と自組織との「はざま」の位置における役割コンフリクトや役割曖昧性の対処においても自己効力感は重要な要素である。役割コンフリクトや役割曖昧性は、自己効力感が高ければそれを乗り越えようとする意思がはたらき、首尾よく達成できれば、そのことが自己効力感を高めることにつながるということが指摘されている(Hartline and Ferrell, 1996)。

翻って、「自己効力感」が生ずるところには、活動の困難性が存在している。誰でもできる活動であれば、そればできたからといって特別の自己効力感は生じないであろう。はざまの位置にて、役割コンフリクトや役割曖昧性が生ずるのは、自組織内におけるのとは異なる価値・規範・

ルールのもとで活動することに起因する。はざまの位置にて顧客が関係する状況には、事前に顧客要求を先読みした行動もあれば事後的に現状回復を行うものもある。前者は、「顧客のニーズを満たす、ニーズを発見する」ことであり、後者は顧客に対して犯したミス of 修復である。いずれもあらかじめ規定しておくものではない。活動の困難性はここから生ずる。Bitner, Booms and Mohr(1994)は、顧客にとってよいことは、自分の功績とし顧客にとって都合の悪いことは従業員の責としようとする帰属性があることを論じている<sup>(5)</sup>。

組織・個人・顧客関係は、組織における個人にとって、組織・個人関係よりも活動の困難性に直面する機会が多いと考えられる。Bandura のような自己効力感を味わうことからくる達成感とそこから生ずる次なる行動への動機づけは、より困難な状況を乗り越えた時に生ずるものであることは誰しも経験的にわかるであろう。殊、後述する利他的行動による報酬は他者からの評価・承認であることが多いものと思われる。Deci(1975)は、自己効力感から生ずる動機づけのことを「内発的動機づけ」と言っている。内発的動機づけを、「人がそれに従事することにより、自己を有能で自己決定的であると感知することのできるような行動である」(訳 P.68)と定義し、それが誘発されるのは、①自らの望む状態と現状との間に不協和・不適合、あるいは不確かさがあり、それを低減しようとする動機づけられた時、②外部からの刺激作用がない場合、自らの独創性や機略の縦横さを働かさせるような機会を追求しようとする時、と論じている(訳 P.64-69)。そうであれば、自己効力感を増すことができるような組織的な方策が望まれるところである。

顧客、および組織との関係において自己効力感を増していくことのできる組織の方策を施していくことが、顧客志向を社会的アイデンティティの観点から捉えた時の帰結の一つである。間接的統合を論じている前述の太田(2005)では、日常的な少しの是認・評価でも動機づけを高める効果があることを論じている。そのためには、評価・是認・フィードバックを量的・質的に高めていく人的結合を形成するチーム・デザインが一つの方策としてあげられる(藤田,2007b)。チームとは、個々の作業を結合させ人的に結合された体制で自律的に取組んでいく作業方式である。チームワークは相互責任や心的交流や啓発を与え合い、仕事の特性に意味づけを与える。個人がある仕事に対しての意欲がない時でも、リーダーや同僚からの鼓舞・激励によってその仕事の遂行に意義を認め意欲をもつようになる場合もある。チームという結束したまとまりがあれば、

たとえ直接的には自分の担当ではなくても協力しあうことで関わる機会は多くなり、又、たとえ顧客に向かっては一人で対面することになったとしても自分たちの力で課業を終結できることから生ずる自己効力感に寄与するものと考えられる。メンバーからのフィードバックは、ある個人の行動に関しての評価や、働きかけた相手からの戻り情報である。チームワークによる目標達成に向けての個人のコミットメント、協力関係、相互責任(Katzenbach and Smith, 1993)があれば、顧客からのフィードバックを直接的に受けなくても、チーム内にてそれを共有していく素地があることが期待される。

### 3-2. 利他的行動によって自己効力感を高める

利他的行動とは、他者の利益を自己の利益に優先させる、あるいは他者の利益を十分に考慮した上で行動することである(Krebs, 1970 ; Smith, Organ and Near, 1983 ; Kanungo and Conger, 1993)。利他的行動の観点からみるとは、諸個人が組織・個人・顧客関係という状況において他者のために行動する側面をみるということである。それは、顧客との関係において、および自組織の中において自らの存在と働きを考える個人を捉えることである。「利他的行動」を捉えるに際して、企業組織における利他的行動について説かれた以下の一説をとりあげてみよう。

共存共栄ということは、相手の立場、相手の利益を充分考えて経営をしていくということである。まず相手の利益を考える、というといささか難しいかもしれないが、少なくとも、こちらの利益とともに相手の利益をも同じように考えることである。それが相手のためであると同時に、大きくは自分のためにもなって、結局双方の利益になるわけである(松下, 1978, P. 45)。

相手の利益を考えるからといって自らの利益を犠牲にすることを奨励することが企業経営における利他的行動というわけではない。ここでいう「利益」とは経済的なものに限らない。殊、顧客と(組織における)個人にはこのことが当てはまる。「顧客志向」には、①売るという成果につなげる、②顧客満足を導くという役割を果たす、③顧客に喜んでもらい顧客の役に立つことがモチベーションの源泉となる、という三つの捉え方があると考えられる。これらは、①→②→③の順に、顧客に対する共感や感情移入の程度が強くなる傾向がある。また、この傾向が強ければ行動ベースの程度も強くなると考えられる。利他的行動における自己効

力感とは上述の③の場合をいうものである。

相手への共感や感情移入は、ある状況における他者に対する何らかの経験を基にして生まれる。Aronfreed(1970)は、利他主義(altruism)になる過程は、共感、感情移入、代理経験を通じた利他主義を内面化する社会化の過程であり、他者の緊張緩和や喜びに役立つことから得られる内在的な満足感や、他者から称賛や承認を得ることによる満足感を得ることであると論じている。また、利他主義における共感とは他者の経験や表出的(expressive)行動に対する感情的な反応といわれ、代理経験とは他者が経験したことが情報、あるいは社会的な何らかの手がかり(cue)によって自己に引き出される感情、表出のことであるとされている(P.107)。この点についてヤマト運輸の小倉元社長の言葉をあげてみよう。

大事なことは、思いやりの心をもつことである。この世のことは、人と人との関係によって成り立っている。特に会社は、お客さまとの関係、社員同士との関係など、対人関係が非常に重要である。それがうまくいくためには、相手の立場に立って考えることが、何よりのポイントである。この人はどうしてほしいんだろう。どうしてあげたら喜ぶのだろう、と考えて行動すること、それが思いやりの心である(小倉, 2003, P. 144-145)。

あからさまな利己的行動は非難の対象となりうるが、利他的な行動は、誰が行うべきかが明らかではないことが多い。諸個人の働きは誰かの役に立っており、どうすれば役に立つのかはあらかじめ決められているのではなく、必要に応じて各人が発見し行動することである。これは「役割外行動(extra-role behavior)」として捉えることができるものである<sup>(6)</sup>。Van Dyne, Cummings and Parks(1995)は、役割外行動を、「組織にベネフィットを与える行為、あるいはそれを意図する行為であり、自由裁量に基づき役割期待を超えたもの」と定義している(P. 218)<sup>(7)</sup>。

組織における個人の社会的アイデンティティ、および利他的行動における自己効力感の観点から組織・個人・顧客モデルを概念的に図示したのが図1である。外側の三角が企業そのものを指し、内側の三角が企業を運営していくための組織体を表している。組織と重なる丸の部分組織における個人(従業員)を表している。(組織における)個人は、自組織内に取り込まれる部分と取り込まれない部分がある。この考えは、組織VS個人モデルでいえば、個人は完全には組織の配下にはないという考えに基づいている。そして、外部の顧客から伸びる矢印は、組織内部に直

届くものもあれば、従業員に対して向かうものもある。逆に、顧客へと向かう矢印には、組織の内部から発するものもあれば、組織外部・かつ従業員から発する矢印もある。この「組織外部・かつ従業員から発すること」は誰が行うべき職務であるかをフォーマルに決めることは難しい。しかし、これが顧客満足につながり自企業にとって有効なものになるとするのが役割外行動の考えである。自企業・自組織を代表して顧客に接しているのだという強い意志・必ずできるのだという強い意志と同時に、顧客に対する思いやりが重要であると先述したが、図1を用いていえば、顧客へと向かう矢印は、組織内部から出る(組織を代表している)場合と、組織外部・かつ従業員から出る(思いやり)場合があるということである。

——— 図1 挿入 ———

### 3-3. 行為者間の作用様式への手掛りとして

社会的アイデンティティは、個人の頭の中で生ずるのではなく、他者から与えられる社会的な手掛り(cue)に影響を受ける。社会的な手掛りとは、職場集団の価値・規範や、周囲からの評価、その場における活動のふさわしさ等である(Salancik & Pfeffer, 1978)。それら手掛りによって自らの存在を定義づけ行動する。組織活動は、諸個人に対して社会的な手掛りが絶えず発せられており、諸個人はそれを受け取り解釈し順応していくことになる。逆にいえば、諸個人がうまく順応していけるような社会的な手掛りを組織側は発していくことが求められる<sup>(8)</sup>。ある状況、あるいは他者との関わりの中で、個人のニーズ・満足・態度・内在的な動機付けは、社会的な価値・規範、ならびに周囲の人からの評価・承認によって社会的に構築されもする。仕事の何に有意を認めるかは同僚との価値観の共有やリーダーによる方向付けに影響を受ける。理念浸透やリーダー・メンバー関係、あるいは同僚とのチームワークによって個人の動機付けが起こるという捉え方である。社会的な手掛りによってニーズが変わることや、ある個人がある仕事に対しての意欲がない場合でも、リーダーや同僚からの鼓舞・激励によってその仕事の遂行に意義を認め意欲をもつようになることがあげられるであろう。藤田(2007a)で述べられている「内部顧客」の考えは、単に「外部顧客」のアナロジーではなく、他者のために行う行動を通じて自らのアイデンティティ形成・発展に寄与するとともに、働きかける他者のそれにも影響を及ぼすことを射

程に入れた考えである。

組織・個人の統合モデルが論じられている Argyris(1969)では、自己・他者・組織の関係が有効性という結果を導くためには、自己意識・有能感・他者の受容、が重要な要素になることが論じられた。その立論は、自己を意識するためには、他者が自己をどのように見ているか、また自分は他者に対してどのような影響を与えているかということについて、他者からのフィードバックが必要とされ、他者からの情報を受け取ることができるためには自らの防御を少なくして受容度を大きくしなければならない、逆に、相手の防御も小さくできなければならない(訳 P.27-42)、というものである。

顧客志向の実践は、業務プロセスの各箇所・組織階層の各位置から行われる。星野リゾートで行われている顧客満足度調査をもとにした現場の従業員どうしによる議論やユニット運営におけるディレクターとメンバーとの協働作業では、それらを通じて会社における自らの果たすべき役割に関する認識が生まれてくるようになった。藤田(2007a)で取り上げたネットヨタにおいては異部門所属のプロジェクトメンバーとの協働を通じて自らの仕事と会社全体の仕事とのつながりや自らの貢献を知ることによって諸個人のコミットメントを高めていることが見られた。

ある状況での他者との関係における志向性は、他者との協力や相互作用に影響する。Flynn(2005)は、アイデンティティの志向性についてその準拠枠、および他者との交換形態を以下の表のように論じている。その志向性の連続はサイクルをなすという着想に及ぶ時、それは他者に対する作用様式への考察へと深展していく。これがサービス連鎖と命名した人的作用様式である。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。直接的な作用の相手が同僚であっても、作用の行く先が顧客である点が、内的なチームワークから分かつポイントである。

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らうと本稿では考えるのである。

——表 1 挿入——

## 4 章 むすび

社会的アイデンティティは、ある状況の中で自らを定義することとして捉えられた。「ある状況」とは、自らが属する企業体が顧客志向の事業を行う中で組織運営がなされているという状況である。「自らは斯く斯くたる存在である」というその存在を実現できることは、自らの自己効力感の全てとはいわないまでも、重要な一角を占めるものと考えられる。顧客志向の組織運営について、社会的アイデンティティを明確化し実現していく様相を捉えることは、「顧客志向の組織運営」に関する研究課題への回答の全てではないが、主要な回答の一つといえるのではないか、ということである。

自己効力感は、本研究における顧客志向の捉え方、すなわち、顧客が求めていること、あるいは求めているであらうことを知る努力をすること、期待に応え期待以上の働きをしようと努力しようとする上で重要な要素である。本章では、自己効力感は、他者からの評価の果たす役割が大きいことが示唆された。

「顧客志向の組織運営」を「顧客に役立つためのアウトプットを作り出すために組織活動を継続的に回していくこと」と捉えた時、顧客志向を一人の個人で完結させることはできない。組織とは複数人による分業と指示・支持の関係により諸活動を継続的に行う人的体制である。一人の個人に完結するものではない。一人の活動は組織内の誰かに対して何らかの作用を及ぼすのが組織活動である。この作用様式をサービス連鎖という概念で捉えようとしたのが藤田(2007a)、および本稿である。

## 注

(1)March and Simon(1958)は、組織における個人が同一視する対象として、①組



織外の集団、②自組織、③組織の下位集団、④下位集団、をあげ、これらへの同一視に作用する基礎的要因として、目的が共有されていると知覚される程度、集団の中で充足される個人の欲求の数、相互作用の頻度、知覚された集団の威信、競争の量、をあげている。ここでは、「個人の同一視」の対象として「顧客」はあげられていない。本稿は、①の具体例として「顧客」をあげるものである。又、Brown(1969)は、組織との同一視が生ずる要因として、組織への魅力、組織目的と個人目的の一致、組織への忠誠、組織メンバーへの準拠をあげ、これらの要因は、達成への機会があること、組織において十分なパワーをもち得ること、同一視を妨げる役割コンフリクトがないこと、という条件の有無に影響を受けると論じている。本稿では、「組織への魅力」として、利他的な企業理念を、「組織目的と個人目的の一致」として、顧客が求めていること、あるいは求めているであろうことに応え、期待以上の働きをしようとする個人を後方から支援する組織を、「組織への忠誠」として、顧客に直接接する特定個人だけではなく組織として責任をもって顧客に対することに携わることを、「組織メンバーへの準拠」としてメンバーとのチームワーク・協働というトピックを扱うことで、組織・個人・顧客関係における同一視というテーマを論考している。

(2)メドトロニック社に関しては、Freiberg and Freiberg(2004)に拠っている。同書では、「ビジネスを利他的な言葉で定義すれば、従業員に目標と夢、動機を与えることができる。そうすれば従業員は惰性に陥りがちな日常業務に、崇高な大きな目標をもって取り組むようになる」と述べられている(訳 P. 278)。

(3)星野リゾート社に関しては、月刊レジャー産業(2004/01号～2004/12号)、日経ビジネス(2004/08/23号)、プレジデント(2004/07/19号)、および星野リゾート社のHPに拠っている。

(4)クレーム対応に関しての実録が収められている川田(2003)では、次のように述べられている。

「よしわかった。あんたに任せよう」と相手に言わせるには、それなりの時間も必要ですし、クレーム処理担当者には、それ相応の資質がなければなりません。相手が認めてくれるだけの発言、仕事ぶりがなければなかなか理解はもらえないのです。

相手に自分を認めさせるためには「なんとしてでもこの問題を自分で解決するんだ」という強い意志を示すことが必要です。技術的な話では決して負けるようなことがないように、またどんな話題になってもお客様と十分にお話ができるように、技術だけにとどまらず、芸術でも哲学でも宗教でも、自分が培ってきた素養と人間性を総動員して交渉にあたらなければなりません。

ここには単なる「顧客対応マニュアル」や「対応テクニック」だけでは解決できない、より人間的な部分が要求されます。「社長に成り代わってお客様の意向をうかがい、その声を会社に反映していくのだ」、ときには「会社に対して反旗を翻してでもお客様の意向を代弁していくのだ」という強い意志が必要であり、相手から信頼される人間になることが何よりも大切なのです。(川田, 2003, P. 117-118)

(5) 同様のことを、Barlow & Moller(1996)は以下のように述べている。

何かよいことが起きたときには、人は自分がそれをやったとか、自分の功績にするという傾向がある。問題が起きたときは何かが違う。私たちは、物事がうまくいかなかったとき、他人や仕組みが悪いと決めつける。顧客にとって、社員、とくにすぐに連絡を取ることができる社員は製品・サービスが悪かったときに責められる対象となる。社員も同じことをする。社員が苦痛を受けたとき、それは顧客の責任だとしてしまう傾向にある。・・(中略)・・社員は自分の感情を覆って、その苦情に対して、顧客がより受容できそうな論理を思いつこうとする。社員が行き着く共通の言い訳は、会社や方針が悪いんだということになる。・・(中略)・・不幸なことに、会社の方針に責任を転嫁させてしまうようなやり方は、顧客にとって何も意味がない。なぜなら顧客の問題を何も解決しないからだ。また、これも顧客が第一線社員のことを責めることを阻止できるものでもない。・・(中略)・・たとえばサービス提供者は、「ばかげてはいますが、必要なのです」というと、顧客は「ばかげているというのに、何でそのことをやっているのか」と考えてしまう。原因や状況がどうであろうと、事がうまくいっていないときに、顧客は目の前のサービス提供者を責めてしまう傾向にある(Barlow and Moller, 1996, 訳 P. 7-8)

(6) これに対して、in-role behavior とは「割り当てられた役割に対する義務や責任を遂行するために要求された、あるいは期待された行為」と定義されている(Van Dyne, Cummings and Parks, 1995, P. 222)。

(7) 役割外行動の考えは、「顧客志向の組織」を捉える上で有用であると本稿では考える。その理由として第一に、本研究が捉える顧客志向とは顧客を大切にしてお客の役に立とうとする志向性であるがゆえ、それは利己的行動ではなく利他的行動、ならびに顧客という他者を助けようとする志向性を備えているという点あげられる。第二に、従業員が顧客を含めたより広い社会へ参加するという含意がある。第三に、役割外行動は組織にとって重要ではあるが、誰がどのように行うべきなのか必ずしも明確に規定された役割ではなく、現実の組織行動はこのような役割によって支えられているという点あげられる。

(8)この捉え方は、Salancik and Pfeffer(1978)によって唱えられた社会情報アプローチと呼ばれる捉え方である。

## 参考文献

- Argyris, Chris. (1964) *Integrating the Individual and the Organization*, New York : Wiley. (三隅二不二, 黒川正流訳(1969)『新しい管理社会の探求』産業能率短期大学出版部.)
- Aronfreed, Justin. (1970) “The Socialization of Altruistic and Sympathetic Behavior: Some Theoretical and Experimental Analyses” ( Macaulay, Jacqueline R. and L. Berkowitz, Leonard. (1970) *Altruism and Helping Behavior*, New York : Academic Press, P.103-126.)
- Ashforth, Blake E. and Mael, Fred. (1989) “Social Identity Theory and The Organization” , *Academy of Management Review*, Vol.14, No.1, P.20-39.
- Bandura, Albert. (1982) “Self-Efficacy Mechanism in Human Agency” , *American Psychologist*, Vol.37, No.2, P.122-147.
- Barlow, Janelle. and Moller, Claus. (1996) *A complaint is a Gift*, San Francisco : Berrett-Koehler Pub. (井口不二男訳 (1999)『苦情という名の贈り物』生産性出版.)
- Bitner, Mary Jo., Booms, Barnard H. and Mohr, Lois A. (1994) “Critical Service Encounters: The Employee’s Viewpoint” , *Journal of Marketing*, Vol.58, No.4, P.95-106.
- Brown, Michael E. (1969) “Identification and Some Conditions of Organizational Involvement” , *Administrative Science Quarterly*, Vol.14, No.3, P.346-355.
- Deci, Edward L. (1975) *Intrinsic Motivation*, New York : Plenum Press. (安藤延男・石田梅男訳 (1980)『内発的動機づけ』誠信書房.)
- Freiberg, Kevin and Freiberg, Jakie. (2004) *Guts! : Companies that Blow the Doors off Business-as-usual*, New York : Doubleday. (小幡照雄訳 (2004)『仕事はカネじゃない!』日経BP社.)
- Flynn, Francis L. (2005) “Identity Orientation and Forms of Social Exchange in Organizations” , *Academy of Management Review*, Vol.30, No.4, P.737-750.
- 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.
- 藤田晶久 (2007b)「フロント・エンドにおける顧客志向の組織運営—組織・個人・

顧客関係におけるチーム・デザインの観点から—」『2007年度組織学会研究発表大会報告要旨集』

Gist, Marilyn E. (1987) "Self-Efficacy: Implications for Organizational Behavior and Human Resource Management", *Academy of Management Review*, Vol.12, No.3, P.472-485.

Hartline, Michael D. and Ferrell, O, C. (1996) "The Management of Customer-Contact Service Employees: An Empirical Investigation", *Journal of Marketing*, Vol.60, No.4, P.52-70.

Hogg, Michael A. and Abrams, Dominic. (1988) *Social Identifications*, London: Routledge. (吉森護・野村泰代訳 (1995)『社会的アイデンティティ理論』北大路書房.)

Kanungo, Rabindura N. and Conger, Jay A. (1993) "Promoting Altruism as a Corporate Goal", *Academy of Management Executive*, Vol.7, No.3, P.37-48.

Katzenbach, Jon R. and Smith, Douglas K. (1993) *The Wisdom of Teams*, Boston: Harvard Business School Press. (横山禎徳・吉原直人訳 (1994)『「好業績チーム」の知恵』ダイヤモンド社.)

川田茂男 (2003)『社長を出せ！実録 クレームとの死闘』宝島社.

Krebs, Dennis L. (1970) "Altruism—An Examination of The Concept and A Review of The Literature", *Psychological Bulletin*, Vol.73, No.4, P.258-302.

March, James G. and Simon, Herbert A. (1958) *Organizations*, New York: Wiley. (土屋守章訳 (1977)『オーガニゼーションズ』ダイヤモンド社.)

松下幸之助 (1978)『実践経営哲学』PHP研究所.

小倉昌男 (2003)『やればわかる やればできる』講談社.

太田肇 (1996)『個人尊重の組織論』中央公論社.

太田肇 (2005)『認められたい！』日本経済新聞社.

Salancik, Gerald R. and Pfeffer, Jeffrey (1978) "A Social Information Processing Approach to Job Attitudes and Task Design", *Administrative Science Quarterly*, Vol.23, No.2, P.224-253.

Smith, C. Ann., Organ, Dennis W. and Near, Janet P. (1983) "Organizational Citizenship Behavior: Its Nature and Antecedents" *Journal of Applied Psychology*, Vol.68, No.4, P.653-663.

Turner, John C. (1982) "Toward Cognitive Redefinition of the Social Group" (Tajfel, Henri (ed.) (1982) *Social Identity and Intergroup relations*, New York: Cambridge University Press, P.15-40.)

Van Dyne, Linn., Cummings, L.L. and Parks, Judi McLean. (1995) “Extra-Role Behaviors: In Pursuit of Constrict and Definitional Clarity (A Bridge Over Muddied Waters)”, *Research in Organizational Behavior*, Vol.17, P. 215-285.

『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」.

『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」.

<http://www.hoshinoresort.com/> （2005/08/15現在）

図1 組織・個人・顧客関係

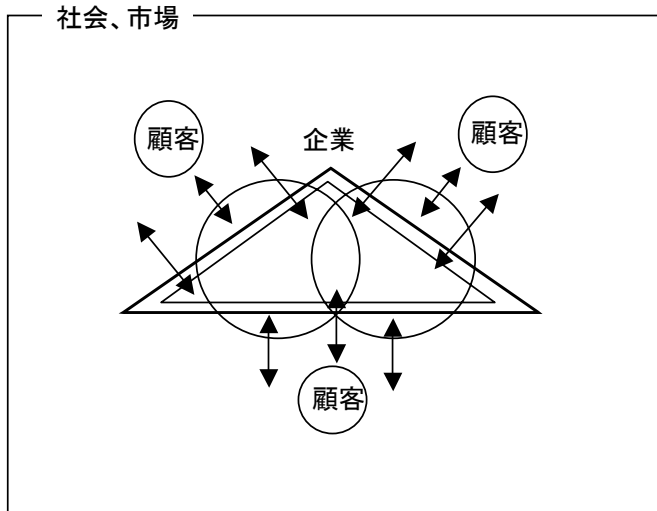


表1 アイデンティティにおける志向性、準拠枠、交換の形態

志向性	準拠枠	交換の形態
個人的(ユニークな存在としての自己)	自己—他者の比較	交渉(経済的、明示的)
关系的(人的関係における一員としての自己)	役割行為のふさわしさの実現	互酬的(社会的、暗黙的)
集合的(集団における一員としての自己)	集団—他集団の比較	全般的な交換(AがBからtakeしたらAはCにgiveする、など)

出所：Flynn(2005) P.738より