

【個人研究】

## ITサービス企業にみる顧客志向の組織文化と組織成果

益田 勉\*

### Customer-oriented corporate culture and organizational results in IT service firms

Tsutomu MASUDA

The purpose of this study was to clarify the relation between customer-oriented corporate culture and organizational results. This was achieved by surveying employee attitudes and using objectively measured management performance indices, such as customer satisfaction rating and management indices, for four IT service firms. By analyzing the relation between the results and objectively measured performance indices, we analyzed the relation between customer-oriented corporate culture, and organization results. As a result, it was confirmed that the characteristic of a customer-oriented corporate culture is linked with management performance, such as employee satisfaction, customer satisfaction, and various financial indicators. A theoretical model showing those causal relationships is presented.

**Key Words:** customer oriented , customer satisfaction, corporate culture, employee-satisfaction, balanced scorecard

顧客志向 顧客満足 組織文化 従業員満足 バランスト・スコアカード

### 問 題

産業のサービス化が進展する中で、顧客志向の企業経営あるいは顧客満足重視の企業経営の重要性が指摘されて久しい。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」（藤田，2007）であり、顧客志向という志向性が顧客に対する活動となると、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）と定義される。一般に企業が顧客に提供するサービ

スとは、有形の製品ではなく無形の効用のことであり、「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）である。ここで、顧客サービスを企業や組織が全部門の総力を結集して行う活動としてみると、顧客志向を組織文化や組織風土といった組織全体の特性と関連づけて捉える視点が生じる。また、顧客サービスを市場で取引となる活動とみると、顧客志向の組織が生み出す組織成果が問われることとなる。こうした観点から顧客志向の組織文化が組織としての様々な成果指標にどのように結びついていくのかをあとづけることが本研究のテーマである。先行研究のレビューとして、①企業組織の競争力を規定する一要因としての組織文化と組織風土に関する研究、②顧客志向の組織文化に関する研究、③組織成果を多面

\* ますだ つとむ 文教大学人間科学部心理学科

的な視点からとらえる「バランスト・スコアカード (BSC)」に関する研究をみていく。

### 組織文化と組織風土

組織や個人の行動の背景にあってそれを規定する潜在的な要因を仮定し、それを組織文化あるいは組織風土と呼んでその特徴や組織業績との関係が探究されてきた。組織文化の定義について、外島・田中(2007)は、「ある組織の中で成員相互に合意され、共有された価値や信念」としている。また、組織文化と組織風土の違いについて、松尾(1996)は、組織文化が顕在化したものを組織風土と位置づけ、組織風土を「組織内において共有された行動パターン」と定義しているが、外島・田中(2007)は、組織文化と組織風土の違いについて決定的な差異は見当たらないとしている。

組織風土について最初の実証的研究を行ったのは、LitwinとStringer(1968)である。彼らはGE(ゼネラルエレクトリック)社の部門管理者および軍隊、研究所などの成員に対する自由記述式の質問票から、構造(structure)、責任感(responsibility)、危険負担(risk)、報償(reward)、温かさや支持(warmth and support)、葛藤(conflict)の6次元で組織風土が説明できるとした(大沢・芝・二村, 2000)。1980年代に入り、こうした組織風土(文化)が会社や組織の競争力を大きく左右する要因としてクローズアップされることになった。

Deal & Kennedy(1982)は、『強い文化』が組織の高い競争力に結びつくとして主張した。彼らのいう強い文化とは、組織構成員に日常行動の指針を示す非公式なきまりのセットであり、それが暗黙の基準として従業員に共有されている組織が強い文化の組織である。自分たちに期待されていることがわかっていれば従業員は各状況でいかに行動すべきかを即座に判断できるため、強い文化をもつ組織は環境に対応できるばかりでなく、さまざまな状況の変化に適応することができる。また、強い文化の企業では中間的管理者が率先して文化を維持形成するとして、中間管理者の役割を強調した。

Schein(1992)は、組織文化を観察可能性によって①観察可能な人間の創造物、②学習の結果信奉

された価値・規範・規則、③共有された無意識の基本前提、の3つのレベルに分けて説明し、文化の本質は一般に言われているような「共有された価値」ではなく、「その奥にある基本前提」であることを明らかにした。重要なのは、第2のレベルは意識的であるのに対して第3のレベルは無意識的で自覚されることがないために一層強く機能するであろうという点である。組織文化が無意識的な特性をもつために、それを質問紙法でアセスメントすることはできず、アセスメントするには個人またはグループ(そのほうが効果的でもあり効率的でもある)を対象とするインタビュー調査が必要であるというのがScheinの見解である。

Kotter & Heskett(1992)は、Deal & Kennedy(1982)の知見を踏まえ①強い文化モデル(理論Ⅰ)、②戦略適合文化モデル(理論Ⅱ)、③適応モデル(理論Ⅲ)の3つの文化モデルで企業組織を分類した上で、組織業績との関連を見ると、①強い文化モデル(理論Ⅰ)は必ずしも高業績につながらないが、③適応モデル(理論Ⅲ)は高業績につながりやすいことを実証的に明らかにした。しかし、最終的には3つの理論の間には根本的な対立は存在せず、3つのモデルを統合したモデルのほうが個別のものよりより強力であろうとの総括がされている。彼らの研究には207社の企業に対する訪問調査、アナリストからの意見聴取、財務データ分析調査を含み、組織風土や組織文化のありかたが、単に組織の「らしさ」を特徴づけるだけでなく、組織のパフォーマンスに密接な影響を持つという検証例となった。

しかし、このような組織文化と組織業績の関係性についての伝統的理論に対しては、いくつかの批判が寄せられてきた。出口(2004)は、組織文化研究の系譜を丹念にレビューしたうえで、伝統的な組織文化理論に対する新しい組織文化理論の流れを紹介している。伝統的な組織文化理論とは、「組織文化とは組織のメンバーに共有された信念、価値、規範であり、組織のメンバーはそれによって影響される」という考え方である。しかし、伝統的な組織文化理論は、①組織の中に内在する下位文化の存在を十分に説明できない、②組織文化の潜在的、漸進的な変化を説明できない、

③組織メンバーが主体的に行動するという側面を軽視するといった問題をもつ(出口(2004)). それに対して新しい組織文化理論として紹介されているものの1つにSwidler(1986)の「ツール・キット」として文化をとらえようとする議論がある. Swidlerは, 価値による行為の方向づけという人間の行為についての伝統的な文化的説明を退け, 価値としてではなく, 『行為の戦略』を形成するための『ツール・キット』として文化をとらえるべきであると主張している. また, 加護野(1997)は, 「観念としての組織文化は, さまざまな状況で使われる行動のレパートリーと, その使用法を制御する原理から成り立っていると考えることができる」と主張している. 伝統的な組織文化論が「組織文化→組織業績」という直接的な関係性に注目するのに対して, Swidler(1986)らの「ツール・キット」としての文化論は, 「組織文化(ツールキット)→組織行動(特定のツールの選択と使用)→組織成果」というかたちで組織文化と組織業績を媒介する行為の戦略としての組織行動に注目するものと考えられる.

### 顧客志向の組織文化

以上, 組織文化論全般にわたるレビューを行った. 次に本研究の直接のテーマである「顧客志向の組織文化」に焦点を当てた先行研究を見ていきたい. 板谷と城戸(2005)は, ホテル業(ザ・リッツ・カールトン大阪), 飲食サービス業(スターバックス・コーヒー・ジャパン), 病院(医療法人清風会)を対象とする事例研究を通じて, 顧客満足度の高い優れたサービス提供組織の特質と, それに向けての変革のプロセスを明らかにしようとした. それによれば, 外資系2社の特質として, ①顧客志向の組織文化が組織の行動原理として機能しており, 理念やビジョンが掲げられているだけでなく, そうした文化に沿った行動を日常化・徹底化することに注力化されていること, ②組織文化を軸として他の組織の諸要素が整合的に組み立てられており, それは「エンパワーメント(権限委譲)」「人材マネジメント」「リーダーシップ」などに及ぶことの2点が挙げられるという. また, 日本の医療法人を対象とした優れたサービス提供

組織に向けての変革の取り組みの事例からも, ①理想像を示す理念の提示と, ②組織構造, メンバーの意識・行動, 人材マネジメントのプロセスなどを含む多面的・総合的な実行戦略とがともに必要であることが明らかとなった. こうした結果には, 上述の伝統的な組織文化論で示された「価値による行為の方向づけ」という側面と, 新しい「ツール・キット」としての文化論で強調された「行為の戦略」という側面の双方が含まれていると考えられる.

藤田(2007)は, 『「顧客志向の経営」をテーマとする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いか』という問題意識に基づき, 顧客志向の組織文化を実現するプロセスを探った. 「顧客志向の組織運営」を「サービス連鎖」として捉える視座に藤田(2007)の特徴があり, 「サービス連鎖」の枠組みは, 次の3つの要素を含むという. ①組織運営における諸個人による「誰かの役に立つ行動」からスタートするものであり, ②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の最終成果物が顧客の手に届くという視点をもっていて, ③組織内の活動が外部顧客の反応・満足とリンクして継続的・循環的に維持されるものである. つまり, 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組織内の上司・部下間(タテ)と機能部門間(ヨコ)の相互作用が, 組織体全体としてのサービス文化およびサービス連鎖の継続的行動を生み出すというシステム論の視座に立つもの(藤田, 2007)である.

こうしたサービス連鎖の枠組みに基づいて顧客満足度の高い優れたサービス提供組織2社の事例研究が行われた. 自動車販売業(ネットヨタ南国(株))とホテル・リゾート業((株)星野リゾート)である. その結果, 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の連鎖があること, ③行動の継続性・循環性を生み出すことというサービス連鎖の3つの要素が両社において組織の施策としてその存在が認められた. 顧客志向の組織文化を実現するための「行為の戦略」としてサービス連鎖の枠組みは有用なものと考え

られる。

これらの先行研究は、事例研究を通じて「顧客志向の組織文化→顧客満足実現の組織行動→顧客満足度の実現」というプロセスを跡づけようとしたものであり、それぞれ有用な知見を生んでいるものと考えられる。しかし、全体組織（企業）のレベルでの定性的な分析にとどまっているという限界をもつことも確かである。また扱われた事例研究が航空・ホテル・レストランといった顧客満足経営を論ずる際に伝統的に対象となる業界特殊性をもったものに偏っていることも指摘できるだろう。より一般的な組織的条件の中で、組織全体（企業レベル）だけではなく下位組織レベルでの定量的な分析を行うことによって、後述の組織成果との関連も含めた顧客志向の組織文化の機能が明らかになるものと考えられる。

#### 組織行動と組織成果

組織成果を評価する視点はさまざまである。組織成果を測定評価するために、従来のような財務諸表に表記される会計データのみでなく顧客満足など多面的な評価軸の設定を提案したのがKaplan & Norton（1992）のバランスト・スコアカード（BSC）であった。それは以下の4つの視点を含み、組織の長期的な成長力と収益力をよりよく予測できるとする。

- ①財務の視点：株主や従業員などの利害関係者の期待にこたえるため、企業業績として財務的に成功するためにどのように行動すべきかの指標を設定する。
- ②顧客の視点：企業のビジョンを達成するために、顧客に対してどのように行動すべきかの指標を設定する。
- ③業務プロセスの視点：財務的目標の達成や顧客満足度を向上させるために、優れた業務プロセスを構築するための指標を設定する。
- ④学習と成長の視点：企業のビジョンを達成するために組織や個人として、どのように変化（改善）し能力向上を図るかの指標を設定する。

当初、組織の新しい業績評価指標として提案されたBSCは、その後マネジメント・ツールとして組織目標と実績とのギャップを把握し改善・統制

するための複数の管理ポイントを提示するフレームとして活用されるようになり、さらには最近では普遍的な組織変革のフレームに進化している。組織変革のフレームの中には、「組織文化・風土の変革」が必然的に組み込まれることになる。

## 目 的

本研究は、ITサービス企業4社を対象に、従業員に対する意識調査と客観的に測定された成果指標によって顧客志向の組織文化と組織成果の関係を分析しようとするものである。顧客志向の組織文化が組織成果に及ぼす影響を、企業における職場単位（第1調査）、および企業単位（第2調査）で検討する。組織成果としては、従業員満足度（ES）、顧客満足度（CS）、財務指標（売上・利益等）といった多面的な指標を用い、組織行動と層の異なるいくつかの組織成果の相互影響プロセスを明らかにすることを目的とする。

## 仮 説

本研究で検討する独立変数は「顧客志向の組織文化」の特性であり、従属変数は組織成果に関する複数の指標である。組織文化には観察可能性によっていくつかのレイヤがある（Schein, 1992）が、本研究では組織構成員にとって内観報告が可能な「学習の結果信奉された価値・規範・規則」として捉える。組織成果としては、Kaplan & Norton（1992）のバランスト・スコアカードの視点を参照しながら従業員満足度（ES）、顧客満足度（CS）、財務指標（売上・利益等）といった指標を用い、組織行動と層の異なるいくつかの組織成果の相互影響プロセスを明らかにするために次のような仮説を設定する。ただし、企業単位の第2調査においては、顧客満足度（CS）指標を欠くためそれに関連する仮説は第1調査のみのものである。

### <仮説1>

顧客志向の組織文化は、その理念のレベルにおいては全体組織（企業）で同一のものと考えられるが、理念実現に向けての行為の戦略においては

単位組織のメンバーの理念の内面化の程度や単位組織のマネジメントの取り組みに差が生じ、単位組織によって異なる実現度を示す。

#### <仮説2>

顧客志向の組織文化を実現するためには理念の提示と共有だけでは不十分であり、顧客志向を実現するためのマネジメント・プロセスやコミュニケーションといった組織行動が伴うことによって組織成果をもたらす。

#### <仮説3>

顧客志向の組織文化は、従業員満足度を高め、それによって顧客満足度を高め、それによって財務指標などの成果変数を高める方向に機能する。

## 第1調査

#### <方法>

顧客満足度経営の実現を目指して様々な取り組みを行っているITサービス企業A社が調査対象である。同社の113か所の営業所に所属する顧客

サービス担当部門の社員1150名に対して、組織文化および従業員満足に関する無記名調査票を配布し1080名(回収率93.9%)から回答を得たものを営業所ごと(回収結果の営業所ごとの人員数:最少4人,最大21人,平均9.6人,標準偏差3.5人)に平均値をとって統合し、組織文化および満足度に関するデータとした。調査は2004年の4月から5月にかけて行われた。営業所ごとに平均値を算出して分析する必要から当該組織の全員を調査対象とし、回収チェックにより回収率を高める努力をした。

組織文化に関する項目は、表1のような計25項目を用意した。この中には「顧客志向の組織文化」に関する項目として8項目が含まれる。これらの項目は、「顧客からの学習」「顧客本位の姿勢」「顧客とのコミュニケーション」など、顧客満足に関連する先行研究で規範的要素として取り上げられているものを参照しながら独自に作成した。また、先行研究から顧客志向の組織文化を実現させるためのマネジメント・プロセスやコミュニケーション

表1 組織文化を測定するための項目一覧

		N=113	
項目		平均	標準偏差
顧客志向の組織文化	顧客からの要望について日常的に話し合っている	3.36	0.46
	顧客からのクレームをヒントに改善している	3.67	0.34
	顧客のニーズの変化をつかもうとしている	3.55	0.40
	顧客への真剣な対応が仕事のレベルを上げると考えられている	3.82	0.37
	職場には、職場が今後進むべき方向についての共通理解がある	3.61	0.49
	会社の理念や目標について十分に理解されている	3.56	0.42
	客先からのクレームや問題はすぐ上司に報告されている	4.39	0.33
	大きな失敗は、大きな成功につながると考えられている	3.19	0.39
実践 マネジメントサイクルの	同僚の仕事の内容を知る機会が多い	4.15	0.38
	問合せがあった場合、担当者がいないと分からないことが多い	3.48	0.40
	進捗の遅れが明らかになったら、すぐに対策をとっている	3.56	0.52
	資料や情報を必要に応じて簡単に取り出すことができる	3.53	0.51
	他のメンバーや上司の仕事上の成功や失敗を活かしている	3.84	0.39
	試行錯誤を通じてよりよい問題解決をしている	3.52	0.43
	常に整理整頓を心がけている	3.47	0.50
	職場には、仕事の進捗状況を定期的に確認する機会がある	3.66	0.49
コミュニケーション	職場には、進捗の異常を確認する基準が明確にある	3.20	0.35
	直接仕事に関係ないことがらでもオープンに何でも言い合える	3.82	0.46
	打ち合わせや会議で多くの人から活発な意見が出る	2.92	0.48
	これからどのようにありたいかについての話し合いの機会がある	3.14	0.54
	納得のいかないことはとことん話し合うことが多い	2.98	0.45
	反対意見を堂々と述べることができる	3.33	0.44
	お互いの経験を謙虚に聞き、そこから学び合おうとしている	3.85	0.39
	とっぴな提案をしても笑われない安心感がある	3.32	0.47
会社に対する批判や指摘が気がねなくできる	3.32	0.43	

表2 従業員満足度を測定するための項目一覧

		N=113	
項目		平均	標準偏差
仕事満足感	現在の仕事は自分に合っている	3.42	0.49
	日頃、自分の仕事に「やりがい」を感じている	3.41	0.49
	自分の職場は、働きやすい労働環境にある	3.14	0.61
	社内での人間関係はうまくいっているほうだ	3.84	0.47
	時間外労働が多く、もっと「ゆとり」がほしい（逆転項目）	4.27	0.48
会社満足感	私は、この会社が好きだ	3.31	0.54
	会社（上司）は、私を正當に評価してくれている	3.78	0.45
	当社の将来に不安を感じている（逆転項目）	3.38	0.50
	会社は、顧客や取引先から高く評価されている	3.48	0.37
	会社は社員を大切にしている	2.70	0.58

ンといった組織行動が必要とされているということから「整理整頓」「マネジメントサイクルの実践」「開放的なコミュニケーション」「相互信頼」などをキーワードとする17項目を作成した。各質問に対して「当てはまる～当てはまらない」のリッカート・スケール5肢選択式とした。

従業員満足度に関する項目は、表2のような「仕事への満足感」「会社への満足感」など10項目であり、各質問に対して「当てはまる～当てはまらない」のリッカート・スケール5肢選択式とした。

顧客満足度（CS）に関しては、サービス（情報機器の保守サービス）が終了した時点でサービスの前・中・後のサービス行動に関する顧客満足度調査を顧客に依頼し、営業所名、サービス担当者名を特定して顧客から郵送で返送されたものを営業所ごとに集計し、顧客満足度に関するデータとした。

財務指標については、2004年度のA社の営業所ごとの管理会計データから、売上高、営業利益額、経常利益額、一般管理費額、人件費額などの財務データを用いた。ただし、営業所の規模による影響を除去するために、各指標について「従業員1人当たり額」を算出し、それを以下の分析に用いた。

#### <結果>

本研究は、ITサービス企業の従業員から得られた意識調査データを営業所ごとに平均し、それを営業所単位の組織文化データとして扱おうとしている。こうした統計操作が意味あるためには、少なくとも営業所ごとの項目平均値に有意な差があることが必要である。そのために組織文化に関す

る項目について営業所コードを因子とする一元配置の分散分析を行った。その結果、対象となる組織文化に関連する質問項目の全てについて有意なF値が得られ、これらの項目についての営業所ごとの平均値に有意な差があることが確認された。

つぎに、因子分析によって組織文化に関する尺度構成を行った。前述のように、組織文化に関する質問項目は、「顧客からの学習」「顧客本位の姿勢」「顧客とのコミュニケーション」などの顧客志向の組織文化に関連する項目と、「整理整頓」「マネジメントサイクルの実践」「開放的なコミュニケーション」「相互信頼」などをキーワードとする、顧客志向の組織文化とは異なるが、顧客志向の組織文化を実現するための組織行動に関する項目から構成されている。これらの項目について因子抽出（主因子法）を行い、共通性の低い項目を除外して16項目としたのち、初期固有値の減衰と因子の解釈可能性から因子数を3としてプロマックス回転を行った。その結果が表3である。第1因子は「顧客からのクレームをヒントに改善している」「顧客への真剣な対応が仕事のレベルを上げると考えられている」「顧客のニーズの変化をつかもうとしている」などの項目の因子負荷が高く、「顧客志向」因子と命名した。信頼性係数（クロンバックの $\alpha$ 係数）は、 $\alpha = 0.869$ であり、尺度の内的一貫性が確認された。「顧客志向」因子は、顧客志向の組織文化の浸透度ないし実現度を表すものと考えられる。

第2因子は、「資料や情報が必要に応じて簡単に取り出すことができる」「常に整理整頓を心がけている」「進捗の遅れが明らかになったら、す

表3 組織行動に関する項目の因子分析結果（主因子法・プロマックス回転）

	第1因子	第2因子	第3因子
顧客からのクレームをヒントに改善している	0.932	-0.080	-0.092
顧客への真摯な対応が仕事のレベルを上げると考えられている	0.881	0.003	-0.112
顧客のニーズの変化をつかもうとしている	0.868	-0.052	-0.038
顧客からの要望について日常的に話し合っている	0.492	0.066	0.363
大きな失敗は、大きな成功につながると考えられている	0.461	-0.047	0.162
資料や情報を必要に応じて簡単に取り出すことができる	-0.109	0.890	-0.099
常に整理整頓を心がけている	-0.150	0.867	-0.186
進捗の遅れが明らかになったら、すぐに対策をとっている	0.128	0.725	0.069
職場には、仕事の進捗状況を定期的に確認する機会がある	0.239	0.583	0.014
職場には、進捗の異常を確認する基準が明確にある	0.412	0.443	-0.010
客先からのクレームや問題はすぐ上司に報告されている	0.089	0.430	0.251
反対意見を堂々と述べるができる	-0.154	0.052	0.935
会社に対する批判や指摘が気がねなくできる	-0.120	-0.281	0.803
とっぴな提案をしても笑われない安心感がある	0.087	-0.070	0.703
直接仕事に関係ないことがらでもオープンに何でも言い合える	0.209	0.019	0.604
納得のいかないことはとことん話し合うことが多い	0.094	0.284	0.498

因子相関行列

	因子1	因子2	因子3
因子1	1.000	0.725	0.626
因子2	0.725	1.000	0.412
因子3	0.626	0.412	1.000

ぐに対策をとっている」などの項目の因子負荷が高く、「プロセス管理」因子と命名した。信頼性係数は、 $\alpha = 0.841$ であり、尺度の内的一貫性が確認された。「プロセス管理」因子は、PDCAのマネジメントサイクルが適切に運用され、業務の客観性や標準性が担保されている程度を表示するものと考えられる。

第3因子は「反対意見を堂々と述べるができる」「会社に対する批判や指摘が気がねなくできる」「とっぴな提案をしても笑われない安心感がある」などの項目の因子負荷が高く、「開放性」因子と命名した。信頼性係数は、 $\alpha = 0.817$ であり、尺度の内的一貫性が確認された。「開放性」因子は、日常の職場でのコミュニケーションのし易さをあらわすものと考えられる。

斜交回転であるプロマックス回転を用いているため、因子間の相関は.412~.725と比較的高い値を示している。これらの各因子得点を以下の分析に用いることとした。

従業員満足度(ES) 10項目については主因子法・プロマックス回転の因子分析を行った。その結果、「仕事に対する満足度」（具体的な項目は「現在の仕事は自分に合っている」「自分の仕事に「やりがい」を感じている」「職場は働きやすい労働環境にある」など、信頼性係数は $\alpha = 0.823$ ）と、「会社に対する満足度」（具体的な項目は「会社は社

員を大切にしている」「当社の将来に不安を感じている（逆転項目）」「私はこの会社が好きだ」など、信頼性係数は $\alpha = 0.811$ ）の2因子を抽出し、各因子得点を以下の分析に用いることとした。

以上をもとに組織文化に関する3つの因子と従業員満足度、顧客満足度、財務指標（1人当たりの売上額、経常利益額、人件費額）の相関係数を算出したものが表4である。

組織文化に関する3つの因子と、従業員満足度の2指標および顧客満足度は、すべて正の有意な相関を示した。財務指標に関しては、「プロセス管理」と1人当たり売上高および1人当たり経常利益額が有意な正の相関を示し、また、「プロセス管理」と1人当たり人件費額が有意な負の相関を示した。3つの組織文化因子は、従業員満足度(ES)と顧客満足度(CS)の双方を高めるのに寄与するだけでなく、利益を高め、人件費を低める（人件費効率を上げる）ことが示唆された。

組織文化因子と従業員満足度との間には比較的高い相関関係が認められたので、組織文化因子のうちどの因子の寄与が大きいかをみるために組織文化因子の3変数を独立変数、従業員満足度の

表4 組織文化と組織成果各指標の相関係数

		組織文化因子			従業員満足		顧客満足度	財務指標		
		顧客志向	プロセス管理	開放性	仕事満足感	会社満足感		売上高(1人当り)	経常利益額(1人当り)	人件費(1人当り)
組織文化因子	顧客志向	1.00								
	プロセス管理	0.79	1.00							
	開放性	0.68	0.46	1.00						
従業員満足	仕事満足感	0.81	0.71	0.60	1.00					
	会社満足感	0.78	0.68	0.46	0.82	1.00				
顧客満足度		0.21	0.17	0.27	0.25	0.18	1.00			
財務指標	売上高(1人当り)	0.05	0.18	0.01	0.04	-0.04	0.07	1.00		
	経常利益額(1人当り)	0.18	0.31	0.00	0.19	0.18	0.00	0.52	1.00	
	人件費(1人当り)	-0.20	-0.30	-0.06	-0.13	-0.23	0.04	0.13	-0.18	1.00

5%水準で有意

表5 従業員満足度、顧客満足度を従属変数とする重回帰分析

モデル		1			2			3			4		
従属変数 方法		仕事満足感 強制投入法			会社満足感 強制投入法			顧客満足度 強制投入法			顧客満足度 ステップワイズ法		
		$\beta$	t	p	$\beta$	t	p	$\beta$	t	p	$\beta$	t	p
独立変数	顧客志向因子	0.547	5.021	0.000	0.722	6.140	0.000	-0.078	-0.346	0.730			
	プロセス管理因子	0.218	2.416	0.017	0.159	1.635	0.105	0.006	0.037	0.971			
	開放性因子	0.132	1.753	0.082	-0.103	-1.270	0.207	0.206	1.469	0.145	0.252	2.656	0.009
	仕事満足感 会社満足感							0.210	1.069	0.288			
モデル有意確率			$p < 001$			$p < 001$		n. s.				$p < 01$	
R			0.822			0.789		0.294				0.252	
R2乗			0.676			0.622		0.087				0.064	
調整済みR2乗			0.667			0.612		0.041				0.055	

2変数を従属変数とする重回帰分析を行った(表5モデル1・2)。標準回帰係数の値から、従属変数が「仕事満足感」の場合も「会社満足感」の場合も組織文化3因子のうちで顧客志向因子の寄与が最も大きいことが確認された。次に大きいのはプロセス管理因子であり、最も寄与が小さかったのが開放性因子であった。さらに3つの組織文化因子と2つの従業員満足度が顧客満足度にどのように寄与するかをみるために3つの組織文化因子と2つの従業員満足度(計5変数)を独立変数、顧客満足度を従属変数として重回帰分析を行った(表5モデル3・4)。ステップワイズ法による変数

選択を行ったところ、有意な標準回帰係数を示したのは「仕事満足感」のみだった。これは、顧客志向などの組織文化因子は、直接顧客満足度に寄与するわけではなく、従業員満足度を介して寄与していることを示すものと考えられる。

各変数の影響関係を総合的にみるために共分散構造分析(使用ソフトはAmos16.0)を用いて因果関係モデルを試行的に作成し、実データとの適合性の評価を行った。その結果得られたモデルが図1である。このモデルは、組織文化変数である顧客志向とプロセス管理、組織成果変数である従業員満足、顧客満足、財務指標の計5つの潜在変

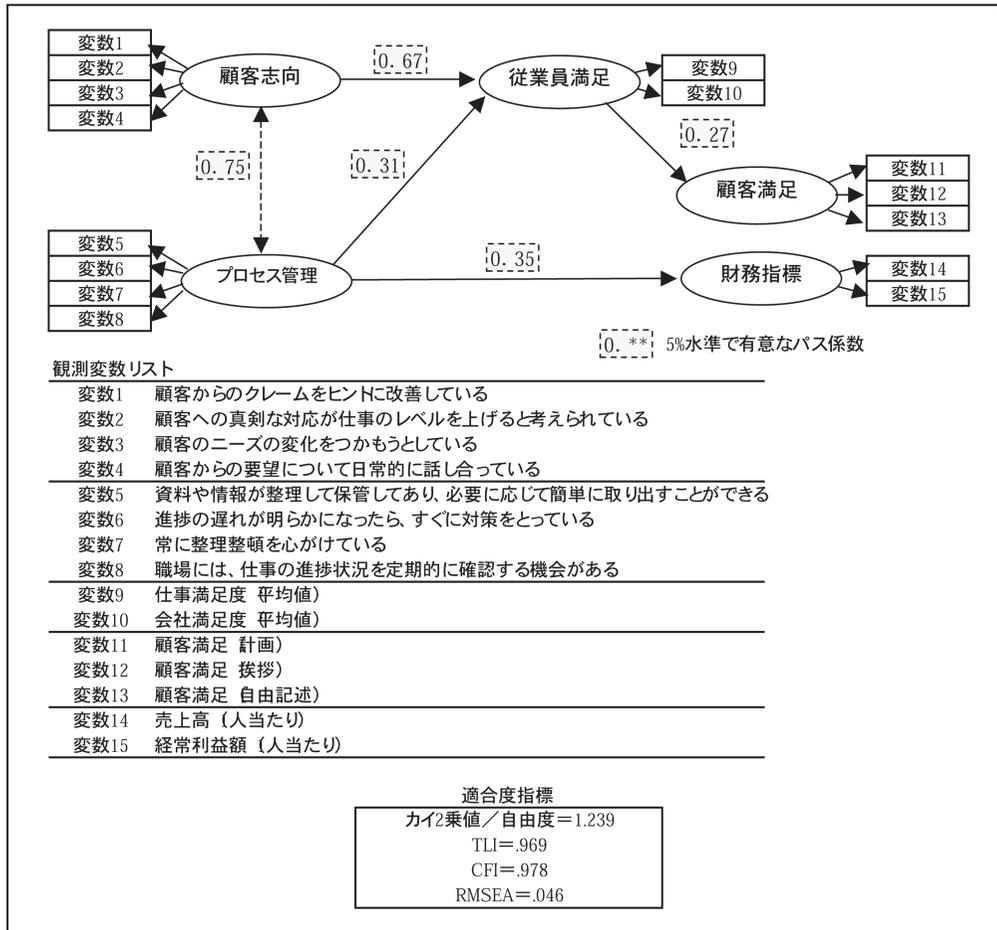


図1 顧客志向の組織文化と組織成果の因果関係モデル

数の因果的関係性をそれぞれ5%水準で有意なパス係数をもつ矢線で示している。このモデルのデータとの適合度に関する指標は、カイ2乗値/自由度 = 1.239 (p 値 = .067), TLI = .969, CFI = .978, RMSEA = .046であり、十分な適合度を示すものと考えられる。顧客志向とプロセス管理はともに従業員満足に寄与するが、パス係数は顧客志向のほうが大きい。従業員満足は顧客満足に対して正の寄与を示す。顧客志向の組織文化は、顧客満足に直接寄与していない。プロセス管理は財務指標に有意に寄与するが、顧客志向は財務指標に直接寄与することはない。また、顧客満足も財務指標に直接寄与することはない。このモデルにより顧客志向の文化はプロセス管理とともに従業員満足に影響を与え、従業員満足は顧客満足に

影響を与えるという「連鎖モデル」が確認されたといえる。しかし、顧客満足度が最終的な組織成果といえる財務指標に寄与するプロセスは、このモデルでは明らかになっていない。一方、顧客志向ではなくプロセス管理の組織文化が財務指標に影響する有意なパスが示されたことは注目される。

## 第2調査

### <方法>

第2調査はITサービス企業3社の延べ6期にわたる公開された財務指標と当該年度の組織行動調査結果から、組織文化と組織成果の関係を（職場レベルではなく）企業レベルで検討しようとするものである。いずれも株式公開企業であるITサー

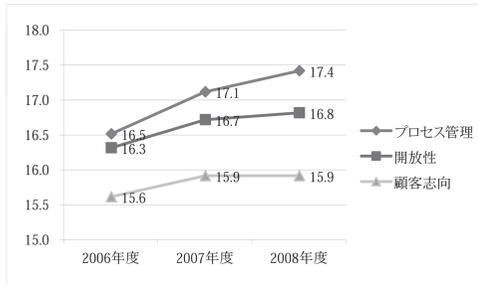


図2 B社の組織文化指標の3カ年推移

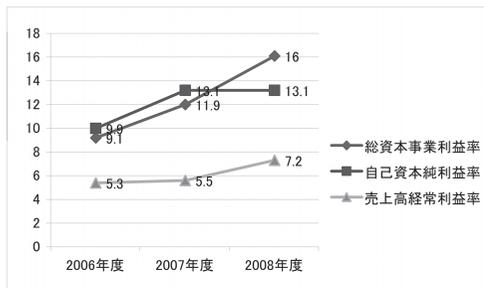


図3 B社の財務指標の3カ年推移

ビス企業B社（従業員約1100名）、同C社（従業員約350名）、同D社（従業員約3000名）の延べ6回（2005年～2008年間の6カ年度）にわたる組織行動調査結果データと当該年度（調査後直近決算期）の公開された財務データの関係性を分析した。組織文化に関する質問項目は、第1調査と同様であり、職場ごとに集計されたデータをさらに全社で集計する方法により統合し、年度・会社ごとのデータを得た。財務データとしては収益性指標として総資本事業利益率、自己資本純利益率、売上高経常利益率、健全性指標として自己資本比率、流動比率、効率性指標として総資本回転率の6指標を用いた。なお、財務データについては当初実数を用いて分析を進めたが、外れ値によって過大な相関係数が算出されるケースがあったことから、実数を順位尺度化して相関係数等を算出することとした。

#### <結果>

組織文化因子（3指標）と、従業員満足度（2尺度）および財務指標（4尺度）の相関係数を表6に示す。サンプル数が6件と少なく、うち3件は同一企業のデータであるため、相関係数の有意性の評価はできないが、数値から読みとれる傾向として組織

文化因子の中で顧客志向因子と開放性因子は従業員満足度と正の相関を示すが財務指標とは相関を示さないこと、またプロセス管理因子は従業員満足度とは相関を示さないがいくつかの財務指標とは正の相関を示すことがわかる。

第2調査の6件のデータのうち3件は、B社の2005年度から2007年度にわたる3期分の結果である。その推移を図2および図3に示す。この間、プロセス管理因子、利益指標が上昇していること、顧客志向因子、開放性因子が横ばいであることがわかる。C社は初年度の調査終了後職場ごとに集計されたデータを現場管理者にフィードバックし、外部のコンサルタントを導入して調査に見られる現状の職場ごとの問題点を洗い出した上で月1～2回の改善ミーティングを1年間継続した。2年度目以降は、その改善ミーティングを継続することに加えて管理者に対する集合研修を実施し、それまで属人性が強かったマネジメントのありかたを客観性・透明性の強いものにするような意識変革を図った。こうした活動と、データに見られる組織文化の変化、従業員満足度の変化、組織業績の変化は一定の整合性をもっていることができる。ただし、B社の業績向上の中にはこの間に2社をM&Aによって合併し、企業規模を拡大した効果も含まれている。M&A以外にも財務指標に影響する組織文化以外の変数が想定されるのであり、その意味で組織文化と業績との関係は直接的で単純なものとは見なしがたい。

B社、C社の取り組みは、ここまで本研究で検討してきた顧客志向の組織文化の開発・定着とは異なるテーマで進められたものである。むしろ、内部管理的なマネジメントサイクルの実践にかかわる取り組みとして行われたものであるが、顧客志向の組織文化と併存するプロセス管理の組織文化が、財務指標で表されるような組織成果指標に対して正の寄与をするという第1調査で示唆されたことと同様の結果を示していることは興味深い。

## 考 察

事前の仮説は次のように検証（あるいは棄却）された。

### <仮説1>

顧客志向の組織文化は、単位組織によって異なる実現度を示す。について、

組織文化に関する項目について営業所コードを因子とする一元配置の分散分析を行った結果、対象となる組織文化に関連する質問項目の全てについて有意なF値が得られ、これらの項目についての営業所ごとの平均値に有意な差があることが確認された。

### <仮説2>

顧客志向の組織文化を実現するためには理念の提示と共有だけでは不十分であり、顧客志向を実現するためのマネジメント・プロセスやコミュニケーションといった組織行動が伴うことによって組織成果をもたらす。について、

組織文化要因に関する相関分析から顧客志向の組織文化とプロセス管理因子、開放性因子などとの間に高い相関が認められ、これらが異なるパターンで組織成果変数に影響を及ぼしていることが確認された。

### <仮説3>

顧客志向の組織文化は、従業員満足度を高め、それによって顧客満足度を高め、それによって財務指標などの成果変数を高める方向に機能する。について、

組織文化と組織成果の各変数相互間の相関分析、あるいは組織文化を独立変数、組織成果変数を従属変数とする重回帰分析における回帰係数の大きさ、共分散構造分析におけるパス係数の大きさなどから、顧客志向の組織文化が組織成果変数に影響を及ぼすことが確認された。顧客志向の組織文化は、従業員満足度には直接的に寄与しているが、顧客満足度に関しては従業員満足度を媒介とする間接的な寄与をしていた。また、財務指標に関してはプロセス管理因子を媒介とする間接的な寄与が認められた。

以上の結果から、顧客志向の組織文化の特性が、従業員満足、顧客満足、様々な財務指標などの経営成果に連動することが確認された。組織文化と従業員満足の影響関係は直接的で強いが、組織文化が顧客満足に及ぼす影響は、直接的ではなく仕

事満足度などを媒介とするものであった。また、顧客志向の組織文化と並行してプロセス管理因子が従業員満足や財務指標に影響を及ぼすというパスは、顧客志向を実現するためのマネジメント・プロセスの重要性を指摘した板谷と城戸（2005）や藤田（2007）の知見と同様の結果を示すものである。さらに、職場（単位組織）レベルと企業レベルの双方で組織文化といくつかの財務指標との関係性が確認されたことについて、企業レベルでの組織文化と財務指標との関係性は、売上や利益などの損益計算書指標については見出されたが、自己資本比率や流動比率などの貸借対照表指標については見出されなかった。これは、組織文化特性が短期的なフローの側面には影響を及ぼしても、より長期的な経営成果としての財政状況には必ずしも連動しないことを示唆する結果と考えることができる。

一方で、第1調査において顧客満足度が経常利益などの財務指標にポジティブな影響関係をもたなかったことは、「組織行動→（従業員満足）→顧客満足→財務指標」という図式による影響関係の仮説の一部を支持しない結果となった。これについては、事例企業A社の業態が、IT設備機器の保守サービスであり、消費財メーカー等と違って顧客満足度の高低が商品・サービスの選択に直接影響しないことが理由の1つと考えられる。今回の顧客満足度の測定は保守サービスの出勤が前提となっているが、顧客にとって保守サービスの出勤が多いことは損失を意味するものであり、契約関係の継続にとって阻害要因となることが予測される。

本研究の問題点として、研究対象がITサービス企業4社であり、業界特殊的な要因の影響は避けられない。また、単位組織についての定量研究は1社のみを対象としており、きわめて限られたサンプルの実証研究にとどまるものである。従来の顧客満足経営に関する実証研究がホテル、航空、レストランなどの業界を中心に行われてきたことに対して異なる業界の知見を提供するという点においては一定の貢献をなしていると考えられるが、対象が限られていることは確かであり、さらに範囲を広げた研究が望まれる。

また、本研究を組織行動調査の妥当性研究とし

てみた場合、研究スキームは予測的妥当性の検討ではなく、併存的妥当性の検討にとどまっている。「組織文化→(従業員満足)→顧客満足→財務指標」という図式による影響関係の仮説には、通常影響が浸透するためのタイムラグが想定されるが、本研究では組織文化のデータを組織成果のデータをほぼ同時点でとっているのである。さらにこのことから、組織文化の結果としての組織成果という視点ではなく、組織成果を反映した従業員の意識が、組織文化の認知に影響を及ぼすという、因果関係を逆転した解釈も成り立つことになろう。しかし、第1調査における因果関係に関する構造方程式モデルがデータとの一定の適合度を示していたこと、第2調査に含まれるB社の3年にわたる組織文化と組織成果の追跡データからは、組織文化の変化が従業員満足や業績向上をもたらした影響を読みとることが可能であることなどから、本研究は「組織文化→従業員満足→(顧客満足)→財務指標」という影響関係を検証する結果になっていると考えられる。

#### 引用文献

Deal, T., Kennedy, A., 1982 *Corporate Cultures*. Perseus Books (城山三郎訳 シンボリック・マネジャー 新潮社 1987)  
出口将人 2004 組織文化のマネジメント 白桃書房。  
藤田晶久 2007 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, 20巻1号, 55-63。  
坂谷和代・城戸康彰 2005 サービス・フロント組織の条件と変革 経営行動科学, 18巻1号, 53-63。  
加護野忠男 1997 日本企業における組織文化と価値の共有について 組織科学, 31巻2号。  
Kaplan, R. S. and Norton, D. P. 1992

The balanced scorecard: measures that drive performance, *Harvard Business Review* Jan-Feb pp71-80.

近藤隆雄 2003 サービス・マネジメント入門 生産性出版。

Kotter, J. P., Heskett, J., 1992 *Corporate Culture and Performance*. Free P (梅津祐良訳 企業文化が高業績を生む ダイヤモンド社 1994)

Litwin, G. H. & Stringer, R. A. Jr. 1968 *Motivation and organizational climate*.

Cambridge, MA : Harvard University Press. (占部都美・井尻昭夫訳 経営風土 白桃書房1974)

松尾睦 1996 組織風土の規定要因に関する研究 産業・組織心理学研究, 10, 75-87.

大沢武志・芝祐順・二村英幸(編) 2000 人事アセスメントハンドブック 金子書房。

佐藤知恭 1992 顧客満足ってなあに? 日本経済新聞社。

佐藤知恭 2000 顧客ロイヤルティの経営 日本経済新聞社。

Schein, E. H. 1999 *The Corporate Culture Survival Guide*. Jossey-Bass Inc Pub(金井壽宏 企業文化 白桃書房 2004)

Swidler, A., 1986 Culture in Action : Symbols and Strategies. *American Sociological Review*, 51 : 101-115.

竹内規彦・竹内倫和・外島裕 2007 人的資源管理研究へのマルチレベル分析の適用可能性: HRM施策と組織風土が職務態度・行動に与える影響の検討事例 経営行動科学, 20(2), 127-141.

外島裕・松田浩平 1995 「組織風土の理論と分析技法の開発」羽石寛寿・地代憲弘編著『経営組織診断の理論と技法』同友館: 11-29.

外島裕・田中堅一郎(編) 2007 臨床組織心理学入門 ナカニシヤ出版

#### [要旨]

本研究は、ITサービス企業4社を対象に、従業員に対する意識調査と客観的に測定された成果指標によって顧客志向の組織文化と組織成果の関係を分析した。顧客志向の組織文化が組織成果に及ぼす影響を、企業における職場単位、および企業単位で検討した結果、顧客志向の組織文化の特性が、従業員満足、顧客満足、様々な財務指標などの経営成果に連動することが確認された。