

インターナル・マーケティングの機能不全に関する研究

平岩 英治

I はじめに

1 概要

本稿では、ある専門的サービスを提供している組織を対象に研究を行う。当該組織は、表向きは平静を装っているが、内部の様々なところで綻びが生じており、組織内部が混乱し機能不全に陥っている。その機能不全のうち、本研究では、エクスターナル・マーケティングに悪影響を及ぼすインターナル・マーケティングの機能不全について、エスノグラフィーをベースに観察調査、デプス・インタビュー調査に加え、アクセス可能な内部の資料などの文献の調査を行い、その機能不全の内容を明らかにする。

本稿のⅡでは、調査対象であるサービス提供組織の概要を述べる。Ⅲでは、既存理論を用いて当該組織を分析し、既存理論で明確にできたことと、逆にできなかったことについて説明する。Ⅳでは、既存理論では明らかにできなかった内容について、新たな視点から発見した点を紹介しながら、今後の研究課題についても言及する。

2 インターナル・マーケティングの概要

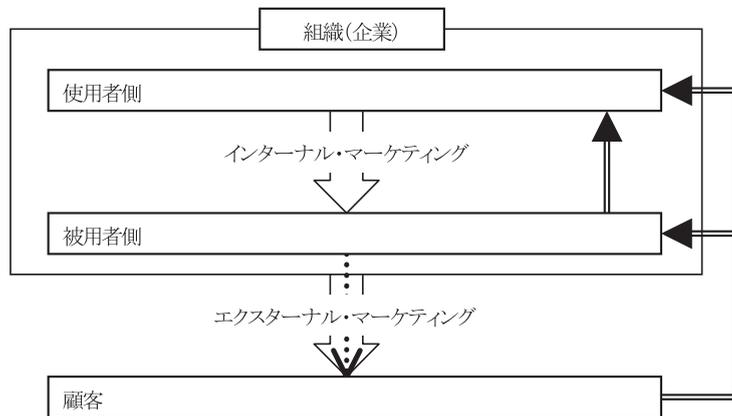
インターナル・マーケティングとは、主にサービス業において、従業員が提供するサービスの品質を向上させたり、管理したりするために、組織が従業員に対して行う活動である。インターナル・マーケティングが重要な点は、エクスターナル・マーケティングの質は、その前段階であるインターナル・マーケティングの質に左右される可能性が非常に高いということである。

また、インターナル・マーケティングは組織内部で行われるマーケティング活動であり、使用者側から被用者側に影響を与えるものである。このため、組織にとっては顧客ではない被用者を顧客と看做すことが重要な点である。

さらに、筆者の考えるインターナル・マーケティングの位置づけは、図1のとおりである。使用者側から被用者側へのアプローチをインターナル・マーケティング、組織（企

業) から顧客へのアプローチをエクスターナル・マーケティングとしている。また、被用者側から顧客への点線の矢印は、エクスターナル・マーケティングが、サービス提供のように、被用者から顧客へコンタクトするケースもあることを表している。さらに、二重線の矢印はフィードバックを表している。その1つは、被用者側から使用者側へのフィードバックである。もう1つは、顧客から被用者側と使用者側へのフィードバックである。

図1 業務の流れから見たインターナル・マーケティングとエクスターナル・マーケティング



出所：平岩，2012，p. 103 を筆者が加筆修正して記載。

II ケースの概要

本稿の研究対象となる組織は、中小組織支援相談所¹である。当該組織は、中小組織の事業経営や運営管理などに対するアドバイスや提案などの支援サービスを提供している。その他情報提供や調査などの業務も行っている。また、従業員は中小組織の支援²を行う専門職である。

当該組織は、会員制度を採用することによって中小組織の顧客化を図り、会員組織からの会費を主な収入としている。過去には官公庁からの人件費や事業費などの金銭的補助があったが、現在ではこれらの補助はなく、一般の企業と同様、サービス提供により収入を確保していく必要がある。しかし、組織のライフサイクルから見ると、当該組織は衰退期に入っており、会費の収入だけでは組織を維持することが難しく、組織存続のためには、他の収入も確保しなければならない。このため、官公庁などの入札参加や委託業務の受託なども積極的に行っている。

1 筆者は対象組織を、2011年4月から2013年3月までの2年間で調査した。また本稿では、組織名を伏せておく必要から、同登場人物の氏名や役職などを全て変更している。

2 過去には「指導」という表現を用いていたが、現在では「支援」に改められている。

当該組織の形態は、顧客である会員組織で構成された総会を最高意思決定機関とするライン組織である。役員は、当該組織の代表者も含めそのほとんどが会員組織の代表者を中心とした外部役員で構成されている。しかしながら、役員の中には役所を退職した者が1人おり、その者がマネジング・ディレクター（以下「MD」という）として当該組織の業務運営における担当役員となっている。このMDの1人以外は全員外部役員であり、プレジデントはあくまでも当該組織の形式上のトップである。このため、事実上の組織のトップはMDとなっている。また、これまで役所からの影響を強く受けてきた組織であり、さらに役所を退職した者が事実上のトップであるため、当該組織は基本的に役所と同様の運営がなされている。

当該組織の業務は、業務内容を象徴する名称が付されたタイトル業務と、名称が付されていない無タイトル業務の2つに分けることができる。タイトル業務は通常、事業と呼ばれている。事業は、補助事業と一般事業に分けられる。補助事業とは、官公庁などで費用が予算化されているものであり、以前は事業費として人件費とともに当該組織に割り当てられていたが、既述のとおり、現在では官公庁からの補助はなく、入札などによって獲得した業務である。一般事業とは、当該組織の会費収入を源泉に予算化されている業務である。事業の大部分を占めているのは補助事業であり、一般事業は非常に少ない。この事業のようなタイトル業務では、実施前に担当者を決め、基本的にはその業務の担当者が実施する。顧客の人気³が最も高い大泉氏⁴によれば、「このようなタイトル業務が、上位の職にある者、特にMDが認知している業務であり、タイトル業務の実施前には、事前にMDの決裁が必要である。」

決裁のプロセスの最初は稟議書類の作成であり、その書類はその事業における全体の計画、総予算額などに関するものであり、原議と呼ばれている。この原議が決裁されなければ、実施することができない。原議の決裁の後に、その個々の内容に応じた決裁がされていくなど、決裁にも順序が存在している。例えば、講習会の開催などの場合、開催案内を送るための郵送料の決裁が必要であるが、原議の決裁がなされていなければ、この郵送料の決裁に関する書類をあげていくことはできない。

顧客の視点から見ると、開催の案内はできるだけ早く送付する方が望ましい。この場合、原議と郵送料の決裁書類を同時にあげていけば早く決裁され、早く顧客に開催案内を送付することが可能となる。しかしながら、順序があるため、それは認められていない。顧客

3 人気は、ここでは2つに分けることができる。1つは客に媚を売るから人気がある。もう1つは丁寧でわかりやすい、適切なアドバイスをするから人気がある。前者が茶坊主で、後者が大泉氏などの対応の良い人物である。茶坊主については後述する。

4 大泉氏は、当該組織で顧客などからの評判や信頼が最も高く、後述する当該組織の中核となる相談業務では、主要な3つの相談事項の件数において、近年、トップの実績を持つ勤続年数約11年の人物である。さらに、組織内部の者も、わからないことは大泉氏に聞いており、中にはその相談そのものを大泉氏にやらせてもらおうとする者もいる。

よりも文書による決裁の手順や上位の職にある者の承認が重要なのである。開催案内の送付日と開催日の間が短い場合も決裁の手順や上位の職にある者の承認が重要であり、早く開催案内を送付することによって顧客の日程調整の利便性を図るなど、顧客が優先されることはない。文書重視と形式重視の典型であると考えられる。

ところが、起案者（稟議書類作成者）によって、形式重視の業務の流れが崩れる場合がある。MD に気に入られている者が起案者の場合は、MD はその意向を汲み取るため、態度を変え、形式を重視することなく、いきなり承認を与えてしまう。このように、MD の一貫性の欠如も当該組織の現象として現れている。

一方、業務にタイトルが付されていない無タイトル業務については、高瀬氏⁵によれば、「MD はほとんど認知していないし、上位の職にある者でも認知していない場合が多い。」さらに、決裁が不要な業務もある。代表的なものは、顧客からの相談に対応する相談業務である。この相談業務のように、認知されていなくても重要なものが存在している。この相談業務は管理職などの上位の職にある者も相談があれば受けなければならないものとされており、通常、当該組織としては行われるのが当然の業務である。

しかしながら、相談業務を行うためには専門的知識や対応力などが必要になるが、タイトルが付されていないため、MD を始めとした上位の職にある者に認知されることが無く、評価にも結びついてこない。このため、この相談業務を回避しようとする者が現れており、大泉氏によれば、「特に管理職などの上位の職にある者や『茶坊主』と呼ばれている者に多く見られる。」

「茶坊主」とは、MD に媚びへつらい取り入ろうとするなどの自己呈示⁶を行う者である。それに対し、茶坊主ではない者を、ここでは「非茶坊主」とする。そして、現在のMD も、その前の、さらにその前のMD も、茶坊主の言うことに耳を傾け、さらには茶坊主を管理職などの上位の職に登用してきた。それは、大泉氏によれば、「茶坊主がMD に対し媚びへつらい、MD の言うことをよく聞き、顧客ではなく、組織でもなく、MD 個人に貢献しようと努力するからである。」

さらに、茶坊主の中には、当該組織の他の役員（外部役員）やその役員が代表者を務める会員組織の関係者にも気を配る者が存在している。会員組織の代表者や関係者に気を配

5 高瀬氏は、相談業務、特に中小組織の立上業務に精通している勤続年数約 17 年の人物である。立上業務所管部門所属時の立上件数は常にトップであった。さらに、近年の年間最多立上件数の記録も持っている。また、経営学の知識も豊富である。

6 自己呈示 (self-presentation) とは、池上・遠藤 (2008) によれば、相手に与える印象をコントロールしようとする試みであり、それによって望ましい結果を得ることが目標とされているが、相手に対し、良い印象だけでなく、恐ろしい人などの否定的印象を抱かせるようにふるまうこともある。また、安藤 (1994) では、自己呈示の機能として、報酬の獲得と損失の回避、自尊心の高揚・維持、アイデンティティの確立の 3 つが挙げられている。ここでは、茶坊主が優遇され、上位の職にも登用されていることから、報酬の獲得と損失の回避の機能が働いていると考えられる。

ることそのものは良いことである。しかし、茶坊主には顧客意識は無い。顧客意識の無い茶坊主が、なぜ外部役員に関係する顧客に気を配るのか。大泉氏によれば、「MD が、外部役員、特に有力な外部役員に気を配っているからである。」茶坊主は MD に意識を集中させ、MD の行動や様子を非常によく観察しているため、MD が外部役員、特に有力な外部役員に気を配っていることを把握している。このため、顧客意識の無い茶坊主であっても、外部役員に関係する顧客には気を配る。また茶坊主は、外部役員に関係する顧客でなくとも、MD が気を配る相手には、同様に気を配る。そうすることで MD を喜ばせるのである。

さらに、茶坊主の中でも悪質な者は、MD に対し、非茶坊主の事実ではない内容を告げ口する。告げ口をする理由としては、2 つが考えられる。1 つは、事実上トップの MD が人事権を掌握しており、MD の印象が重要であるため、非茶坊主の相対的なイメージを悪化させることによって自分の相対的なイメージやポジションなどを向上させる自己呈示である。もう 1 つは、自分に逆らえないようにするための攻撃⁷または威嚇⁸である。茶坊主が直接に攻撃または威嚇をすることもあるが、相手によっては反発される場合もあるため、自分に逆らえないようにするには、告げ口によって人事権を掌握しているトップの MD が相手を攻撃または威嚇するように仕向ける方が効果的であり、相手のダメージも大きいと思っているからである。

ところが、茶坊主の中には、顧客からの難しい相談などの対応に必要な専門的知識のある者やその知識を学習しようとする者はほとんどいない。それどころか、相談等を回避するために意図的に外出してしまう者や、顧客の要望が実現できない多くの理由を列挙して暗に拒否する者、上位の職にある者では自分が受けた相談等を下位の職にある者に押し付ける者などが存在している。この点について、大泉氏は「茶坊主には顧客の相談に対応できる実務能力がない」からであると述べている。結局、相談等でも難しいものや手間のかかるものなどは、非茶坊主が行うようになっていく。大泉氏は、「この組織では、能力の低い者が優遇されている」とも述べている。

さらに茶坊主は、MD の一貫性のなさにつけこんで、自己の保身やアピールのための自己呈示を繰り返す。この茶坊主の行為に MD は振り回され、MD の場当り的な意思決定によって業務の優先度や重要度が変化する。そして、重要と看做される業務が変化し、管理職を通じてその変化が現場に影響を及ぼし、現場は混乱に陥ってしまう。さらに、管理職のほとんどが茶坊主であるが、茶坊主でない管理職でもこの一貫性のない MD の間違いを指摘したり、意見したりする者は存在しない。下手なことを言えば、自分が睨まれるからである。このため、陰で悪口を言っている管理職もいる。

7 攻撃とは、危害を加えようとする意図的行動である（末永・安藤，1998；池上・遠藤，2008）。

8 威嚇とは、相手に恐ろしいとの印象を与えるための行動である（Jones and Pittman，1982）。

このようなことが続いていくと、非茶坊主から見た、組織内の他の従業員、特に茶坊主や上位の職にある者の信頼性が喪失していく。大泉氏は「普段は我慢しているが、MDの言うことは一貫性がない上に意味不明で腹が立つことがよくある」、「管理職もほとんどが茶坊主なのでどうしようもない」と述べている。高瀬氏は「MDはレベルが低すぎてリーダーに相応しくない」と述べている。大泉氏も「MDに言われた場合はできればやりたくないという気持ちになる」と述べている。このような混乱がさらに進むと、非茶坊主まで、自分を律するための規律の精神が崩壊していくようになる。

一般の従業員の住長氏⁹は、「ばからしくて、まともにやられてられない」と言っている。そして、組織としての価値観もなくなり、責任感の喪失が組織の風土や文化として浸透していってしまう。責任感の喪失した風土などが非茶坊主のやる気をさらに低下させ、顧客からの相談の電話を受けるのを回避するために他の電話に対応しているふりをする者や、忙しい時期や時間帯に計画的に外出する者、席をはずす者など、相談業務を回避する者が現れるようになる。大泉氏は、このような電話をしているふりをするを「カラ電話」と呼んでいる。また、一般の従業員の川本氏¹⁰は、計画的に外出する者や席をはずす者のことを「逃亡者」と呼んでいた。

このような状況は顧客に対する責任感の喪失であり、組織全体の顧客対応力は確実に低下していく。また、当該組織に理不尽さを感じている非茶坊主も少なからず存在するが、景気が悪いことや、業務内容にも特殊な部分が多く、今の業務経験を他の組織では活かすことが難しいため、転職したくともそれが困難な状況にある。この理由で、非茶坊主の勤労意欲も低下する恐れが高い。

また、「相談業務」とは、顧客からの様々な相談に対する回答や助言、アドバイスなどを行う業務のことである。そして、この相談業務こそが当該組織のコアとなる業務である。当該組織が設立された当初は、この相談業務を主軸に業務を展開していた。それは、設立当初は事業も充実しておらず、顧客の問題や課題などを解決していくためには、顧客に接してサービスを提供する従業員のスキルによるところが大きかったと考えられるためである。このため、当該組織の従業員の専門的知識や顧客対応力などのスキルは比較的高かったと考えられる。その後、当該組織では、徐々に事業が充実していった。

事業が充実していくに従い、事業の推進が当該組織の業務の中心的なポジションを占めるようになった。顧客の問題や課題を解決するためには高度な専門的スキルを持った外部の人のアドバイスが必要なこともあり、そのアドバイスに多額の費用が必要な場合に事業

9 住長氏は、勤続年数は約11年で、主に組織内部の管理業務を行っているが、顧客の支援も行う人物である。茶坊主に嫌悪感を持つ非茶坊主であり、茶坊主の行動によって、近年、モチベーションが低下している。

10 川本氏は、大泉氏（「脚注4」を参照）に共感しその影響を強く受け、近年、顧客対応力が向上してきた勤続年数約3年の人物である。また、ある顧客支援プログラム（業務）をまかされ、1人で行っており、経営学に関する知識もある。

を適用し、事業の予算から費用を支出する。しかし、本来は事業においても、問題や課題を解決するためのスキルが中心であるべきであり、予算などは単にそれらのスキルに付随しているものにすぎない。

この事業の中でも、役所からの補助金がついている事業が補助事業である。補助事業は実施する分野や内容が決まっているため、他の分野や内容を行うことができない。例えば、人材確保という内容の事業で、新製品開発を行うことはできない。つまり、補助事業では、決まった内容を決まったとおりに実施することが重要なのである。この補助事業を継続していくと、決められた手順や実施計画のとおり正確に事業を実施していくことに集中するようになり、問題や課題の解決など、成果を出していくことに目がいなくなる。つまり、「正しいことを行う」のではなく、「ものごとを正しく行う」ことに実施の重点がシフトする。

従業員が「ものごとを正しく行う」ことに集中するようになると、中核となるスキルの部分は、予算を使って外部から調達しようとするようになる。そして、外部の専門家（専門的知識や対応力を持つ人）に中核となるスキルの部分を補ってもらい、予算からお金を支払うのである。このようにすると、本来サービスを提供するはずの従業員に中核となるスキルがなくても、事業を実施することが可能となる。

そして、この外部の専門家によってスキルを補い続けていくと、自ら中核となるスキルによってサービスを提供しなくても、専門家にやってもらえばよいと考える者も現れる。さらに、このような者は成果に対する責任を負いたくないので、責任を回避するために外部の専門家まかせにして、責任を転嫁するようになり、外部の専門家を活用したサービス提供が常態化する。その上、中核となるスキルは外部の専門家によって補うようになるため、本来自らがサービスを提供するはずの従業員の中から、中核となるスキルに必要な専門的知識や対応力などの向上を図らない者も現れる。長尾氏¹¹は、「顧客の問題や課題の解決は、本来は従業員が行うべきだが、現実にはできない者も多いので、外部の専門家に依頼している」と述べている。

さらに、中核となるスキルを習得しなくても何とか業務をこなせるようになると、コア業務（中核業務）を回避したり、他の従業員に押し付けたりする者も現れるようになる。中には、顧客に接する態度が良くない者も現れるなど、コア業務遂行スキルの希釈化や従業員の態度の悪化などが起こっている。

大泉氏は「自分が他の組織にいたら、こんな組織があるとは信じないだろう」と述べている。

11 長尾氏は、内心ではMDや茶坊主のことを良く思っていないが、特にMDや嫌がらせをする茶坊主には逆らわないようにしている人物である。モチベーションは低い、非茶坊主では希少な管理職である。

Ⅲ インターナル・マーケティングの機能不全の分析

1 先行研究レビュー

当該組織の現象を見ると、特徴的なものとして、基本的に役所と同様の運営がなされていること、組織の収益も良くない状態であり、その存立基盤が揺らいでいること、組織の価値観となるものがなく、リーダーシップとそれを発揮するリーダーにも問題があること、コア業務（中核業務）の外部化を図っていることなどが挙げられる。このため、官僚制、組織文化、リーダーとリーダーシップ、アウトソーシングに関連した主な先行研究について、レビューを行う。

また、分析において、ここでレビューした理論では説明できない現象については他の既存理論を用いる。さらに、それでも説明できない現象については、筆者が別途分析を行い後述する。

官僚制では、代表的な研究者に Max Weber がいる。Weber (1922) は官僚制を合理的なものとして捉えており、その主な特徴を、規則による支配、効率性、正確性、信頼性、専門性、即物性（非人格性）などとしている。Merton (1940, 1952, 1957) では、Weber の官僚制の合理性については述べているが、手段的価値が究極的価値¹²となる目標の転移¹³や、規則などによる形式主義、儀礼主義、文書主義など、融通のきかない杓子定規になることや迅速な対応能力が欠けるなど、官僚制の負の側面である逆機能 (dysfunction)¹⁴ について述べている。Blau (1956, 邦訳, p. 2) は「数おおくのひとびとの仕事を秩序よく協業させて、大規模な管理業務が達成できるようにしくんだ組織の型を官僚制とよぶのである。」と述べているが、Merton と同様、本来は手段として考えられた規則の遵守が目的自身にかえられ、手段的価値が究極的価値になるという目標の転移の過程が発生する、官僚制の逆機能があるとも述べている。

Mintzberg (1980, 1983) は、官僚制組織にはマシン・ビューロクラシーとプロフェッショナル・ビューロクラシーの2つの形態があると述べ、次のように説明している。マシン・ビューロクラシーは大規模ユニットの運営に向いており、非常に形式化された運営手順、ルーチン運営、高い専門性、規則の増加、形式化されたコミュニケーション、機能別業務配置、意思決定の中央集権化、ラインとスタッフを明確に分けた精巧な管理構造などの特徴を持っている。一方、プロフェッショナル・ビューロクラシーはスペシャリスト

12 「究極的価値」については、Merton (1957, 邦訳) では「終極的価値」、Blau (1956, 邦訳) では「窮極的価値」と記載されているが、同じ意味を示しており、本稿では「究極的価値」に統一している。

13 「目標の転移」については、Merton (1957, 邦訳) では「目標の移転」、Blau (1956, 邦訳) では「目標転位」と記載されているが、同じ意味を示しており、本稿では「目標の転移」に統一している。

14 逆機能 (dysfunction) という言葉については、Merton (1940) では使用していないが、後にこの論文が論文集として編集された Merton (1952) において加えている。

に着目した組織形態であり、スキルの標準化、よく訓練されたスペシャリストの雇用、スペシャリストに対する職務上の大きな自治権の付与、スペシャリストの標準化されたスキルや知識に基づく調整などの特徴を持っている。また、Collins (2009, 邦訳, p. 112) は、組織の衰退に関する研究の中で「官僚的な規則の制度によって、規律の文化の特徴である自由と責任の精神が破壊される。自分の仕事を責任によってではなく、肩書きで考える見方が強まる。」と言及している。

国内の官僚制研究では、Weberの官僚制と大規模企業の経営組織について論じているもの(高橋, 2004)やBlauに関するもの(榊原, 1975)も多い。その他では、官僚制組織におけるリーダーシップの必要性を述べているもの(伊藤, 1975)や、公式組織・官僚制における意図せざる結果の数理・計量的研究を行うもの(木村, 1989)、官僚制とネットワークの関係について考察しているもの(村上, 2002)、官僚制の変遷と組織論でのネットワーク組織について論じているもの(朴, 2003)、官僚制組織の経営戦略論的可能性について考察しているもの(鈴木, 2008)などがある。

そのような国内官僚制研究の状況にあって、岸田(1997, 2009)の研究は異彩を放っている。岸田は次のように説明する。官僚組織は仲間うちの面子と利益を守るための自閉的共同体であり、共同体(仲間)の利益等を優先する。共同体の利益等を優先しないと、除け者にされるからである。しかも、共同体以外に対しては無関心または冷酷無情である。さらに、自浄作用が無く、外部からしか浄化できないのである。

リーダーやリーダーシップ、組織文化では、優れたリーダー像について述べているもの(Collins, 2001, 2009)、官僚制組織におけるリーダーシップの必要性を述べているもの(伊藤, 1975)、リーダーシップによる組織変革について述べているもの(Kotter, 1996, 1999)、リーダーの信頼性について述べているもの(Kouzes and Posner, 1993)、リーダーのタイプとレベルを体系化しているもの(佐藤, 2009)、組織文化とその組織文化に関するリーダーの役割について述べているもの(Schein, 1999, 2010)、組織を成長させるカギとして、組織のあらゆる階層に存在し、次々にリーダーを生み出していく仕組み(Tichy and Cohen, 1997)とリーダー育成のための良循環な教育(Tichy and Cardwell, 2002)などの研究がある。

アウトソーシングの研究では、製造業を主体とした研究であるが、アウトソーシングによる独自能力の低下について述べているもの(Kotabe, 1998)、アウトソーシングと自社の競争基盤との関連について述べているもの(諸上・Kotabe(小田部)・大石・小林, 2007)、独自の特長とその特長の内部化について述べているもの(Kotabe and Helsen, 2007)などがある。

2 既存理論を用いた分析

ここでは、既述の調査対象組織に対し既存理論を用いることによって、インターナル・

マーケティングの機能不全現象を分析する。但し、機能不全となっている現象のうち既存理論では説明することができない部分については、新たな視点から分析を行い、後述する。

まず、機能不全現象で最も重大と考えるのは、コア業務（中核業務）遂行スキルの希釈化である。このスキルの希釈化は、当該組織の存在基盤自体にかかわる問題である。その次に重大と考えるのは、基本的価値観とリーダーシップの欠如である。基本的価値観は組織での行動や思考の基準となるので、これが欠如していると行動や思考の基準がないため、一貫性も欠如し、事実上、組織内部は崩壊し、顧客に価値を提供できない形だけの組織となり、収益が低下してしまう。さらに、その価値観の形成や修正のためのリーダーシップがなければ組織内部を修復することもできない。このため、基本的価値観とリーダーシップの欠如を2番目に重大な現象と判断した。第3に重要な機能不全は、顧客のフィードバックが働かないことである。顧客のフィードバックが働かなくなると、組織は硬直化し、内部の改善機能が停止することにより収益低下をもたらす。以下では、この順に分析していく。

(1) コア業務（中核業務）遂行スキルの希釈化

コア業務遂行スキルの希釈化現象については既に説明したとおりであるが、この現象は既存理論では説明できない。これについては新たに分析を行い、後述する。

また、コア業務を回避する者の中には、顧客に接する態度が良くない者や顧客の要望ができない理由を列挙して暗に拒否する者も現れるようになり、顧客を嫌な気持ちにさせたり、困らせたりするなどのケースも発生している。それでも顧客が当該組織に相談に来るのは、顧客組織に関する法律や会計などの内容を知っている専門家が少なく、当該組織に相談せざるを得ない状況だからである¹⁵。

さらに、業務の外部化に関しては、主に製造業におけるアウトソーシングの視点であるが、Kotabe (1998) においてアウトソーシングが長期的には独自能力の低下を招くことが指摘されており、諸上・Kotabe (小田部)・大石・小林 (2007) では自社の競争基盤の空洞化が懸念されている。また、Kotabe and Helsen (2007) では、独自の特性は内部化するべきであると述べられている。これを当該組織で考えてみると、当該組織では主に相談に対する助言やアドバイスなどのサービスを提供している。このため、コア業務を外部化するのではなく、組織としての学習の実施により知識やノウハウなどを蓄積しコアの拡大化を図っていくことが重要であると考えられる。しかしながら、組織全体としてのコア業務遂行スキルが希釈化してきているため、当該組織が行っているような相談に対応できる競合が現れた場合は、組織として学習を行わなければ、今後はコア業務でも当該組織が窮地に追い込まれる可能性が高いと考えられる。

15 このような状況は、まさに「偽りのロイヤルティ」(Jones and Sasser, 1995) である。

(2) 基本的価値観とリーダーシップの欠如

当該組織は官僚制的の体質であり形式や文書を重視しているが、決裁プロセスを見るとこれが徹底できていない。さらに、MD の場当り的な意思決定によって、業務の優先度や重要度が変化する。このように、当該組織は一貫性のない体質となっている。原因は、MD の一貫性の欠如である。

当該組織のリーダーに一貫性が欠如している理由は、リーダーが役所からの天下りだからである。Drucker (1974) や Maciariello (2009) では、組織のミッションやビジョンの重要性について述べられている。しかしながら、役所は規則や規定などのルール化されたものを基準として動く組織である。しかも規則や規定は自分で考えたものではなく既にあるもの、つまり、「与えられたもの」である。与えられたものに従って動く組織で育った者のほとんどは、自分で良し悪しを考えて行動した経験がないと考えられる。それが、いきなり自分がリーダーとなり、与えられるのではなく、自分でミッションやビジョンを考えるのであるから、これができる者はほとんどいないと考えられる。このため、当該組織のリーダーは一貫性がなく、場当り的な意思決定をしてしまう。Schein (2010) では、リーダーによる組織文化の形成や定着、変革の重要性について述べられている。それは、文化の深いところにある価値観が組織での行動や思考の基準となるからである。このSchein の考え方をを用いると、組織文化の形成や変革などの役割を担うべきリーダーそのものに一貫性がないのであるから、適切なリーダーシップは行使されておらず、適正な基本的価値観が欠如した状態となっている。適正な基本的価値観が欠如しているから、行動や思考の適正な基準がなく、当該組織は一貫性のない体質となっている。

このように、当該組織のリーダーはミッションやビジョンもなく、一貫性もない状態であり、当該組織では適正な基本的価値観がなく、適切なリーダーシップも行使されていないため、組織自体の一貫性がない。このため、従業員は適正な思考や行動を行うための基準とするものがないだけでなく、リーダーの一貫性のない意思決定や指示、命令などに振り回される。さらに、このリーダーの一貫性の欠如につけこんで、茶坊主は自己の保身やアピールのための自己呈示を繰り返す。この茶坊主の自己呈示にリーダーは振り回されているが、そのことには全く気づくこともなく、積極的に茶坊主の言うことに耳を傾けている。その茶坊主の自己呈示がさらにリーダーの意思決定や指示、命令の一貫性のなさに拍車をかけ、それが管理職などの上位の職にある者を通して現場に影響を及ぼす。

Drucker (1974) では、経営管理者に求められる根本的な資質としてインテグリティ (integrity)¹⁶ の重要性が述べられている。また、藤井・西部 (2013) では、インテグリティにはものごとを総合する (総合的に見る) こと、一貫性、誠実性の 3 つの意味が

16 「インテグリティ (integrity)」については、Drucker (1974, 邦訳) では「誠実さ」と記載されているが、本稿では「インテグリティ」に統一している。

あると述べられている。大泉氏は「普段は我慢しているが、MDの言うことは一貫性がない上に意味不明で腹が立つことがよくある」、「管理職もほとんどが茶坊主なのでどうしようもない」と述べており、リーダーを始めとした上位の職のほとんどに、ものごとを総合的に見る力、一貫性、誠実性のどれも備わっていないことがわかる。そのインテグリティのなさが信頼性の喪失に結びついている。さらに、Kouzes and Posner (1993, 邦訳, p. 28) は、「信頼感はリーダーシップの基礎なのである。」と述べており、リーダーに対する信頼感を特に重要視している。しかしながら、当該組織ではリーダーを始めとした上位の職にある者のほとんどがインテグリティのない状態であるので、下位の者からの信頼感は存在していない。

また、当該組織は今まであった人件費や事業費などの補助がなくなるなど、環境が激変しており、収入の確保に躍起になっている。Kotter (1996, 1999) では、環境の変化に応じた、リーダーによる組織変革の重要性について述べられているが、基本的価値観やミッション、ビジョンすら欠如しているので、環境の変化に応じた組織変革を行うことができない。その上、一貫性の欠如や信頼性の喪失という状態にあるため、真面目にやることがバカらしいと思わせるような悪影響が組織全体に及んでいく。このような状況では、非茶坊主まで自分を律するためのモラル (moral) が崩壊し、モラール (morale) も低下していく¹⁷。そして、業務に対する責任感の喪失、さらには顧客に対する責任感の喪失へと進んでしまう。

(3) 顧客のフィードバックが働かないこと

顧客のフィードバックの不具合に影響を及ぼしている要因の1つは、形式重視・文書重視への固執といった官僚制の逆機能である。当該組織では、多くの業務にMDの決裁が必要であり、その決裁が必要な業務が、MDを始めとした上位の職にある者に認知されている業務である。そして、業務が決裁されるためには、稟議書類を使用して行わなければならない。さらに、稟議にも順序がある。稟議書類の使用や順序が、顧客のために変更されることはない。このように形式や文書を重視するのは、官僚制の主な特徴である。

さらに、顧客のフィードバックが働かないことが、組織の人事にも悪影響を及ぼしている。それは、不適切な人材の優遇や上位の職への登用である。当該組織では、茶坊主が優遇され、上位の職に登用されている。ところが、本当に顧客対応に努力しているのは、非茶坊主である。それによって、非茶坊主のモチベーションも低下してきている。これにつ

17 モラルとモラールの関連について、伊那食品工業の塚越氏は「私は社員のモラール (やる気) とモラール (道徳意識) は連動すると思う。会社が社員のことを第1に考える経営をすれば社員のモラールが高まりモラルの高い行動をする。それが会社の地域貢献につながるのです。」と述べている内容が佐藤 (2012) に記載されている。これに対し、当該組織では、すべての従業員がその事実を知っているにもかかわらず不倫が放置されており、モラルの低さを表している。

いては、岸田（1997, 2009）の考え方が手掛かりになると考える。岸田は、官僚組織は仲間うちの面子と利益を守るための自閉的共同体であり、共同体（仲間）の利益等を優先すると述べている。しかしながら、当該組織では少し仲間の範囲が違っているようである。当該組織における仲間とは、当該組織のメンバー全員ではなく、MD とその取り巻きである茶坊主であり、非茶坊主は仲間とは看做されてはいないと考えられる。このため、非茶坊主は優遇されることはなく、モチベーションが低下していく。

さらに、組織正義の視点では、Colquitt and Shaw（2005）が正義の構成要素としてよく言及されるルールを、分配的正義、手続的正義、相互行為的正義の3つにまとめている。この点から見ても、茶坊主を優遇するなど、分配的正義や手続的正義が満たされていない。また、管理職のほとんどが茶坊主であるため、MD や自分より上の者には媚びへつらうが、下の者への礼儀や敬意などはなく、さらにMD の非茶坊主に対する態度にも礼儀や敬意などはなく、相互行為も適切なものとは言えない。即ち、3つの組織正義のどれもできていない。このため、上位の職にある者への信頼性の喪失ややる気の低下などが起こっている。しかしながら、顧客からの様々な相談に対する回答や助言、アドバイスなどを行うことが当該組織の業務内容である。さらに、Sheth and Sobel（2002）では、信頼されるアドバイザーの特質として、無私と自立、共感力、ディープ・ジェネラリスト、統合力、判断力、信念、誠実さの7つが述べられており、このような特質を備えた信頼されるアドバイザーの職場であるべきなのであるが、上位の職にある者への信頼性の喪失ややる気の低下などのため、プロフェッショナルとしての意識が生まれにくい環境である。このような職場の環境では、信頼されるアドバイザーは育ちにくく、顧客へのサービス品質の向上を図ることは難しいと考えられる。

IV 新たな視点の発見

既存理論で明らかにすることができなかった現象は、コア業務（中核業務）遂行スキルの希釈化である。なぜコア業務遂行スキルの希釈化が重大な機能不全の現象なのであろうか。それは、コア業務で提供されるサービスが最も顧客のニーズが高く、そのサービスの提供能力が低下することは、組織の提供するサービスのコアが減少することであり、組織の存在価値が減少することになるからである。

それでは、なぜこのような現象が起きてしまうのであろうか。当該組織では、事業と呼ばれる業務が多く、事業では、従業員が自らコア業務を行わなくても、外部の専門家のスキルで補うことが可能だからである。さらに、外部の専門家によるスキル補充を何度か経験すると、その経験から自らコア業務を実施しなくても業務が遂行できることを学習し、自らコア業務を実施せず回避する者も現れてくる。コア業務の回避を経験から学習するのである。さらに、提供したサービスの内容が良くなかった場合、成果も良くないが、その

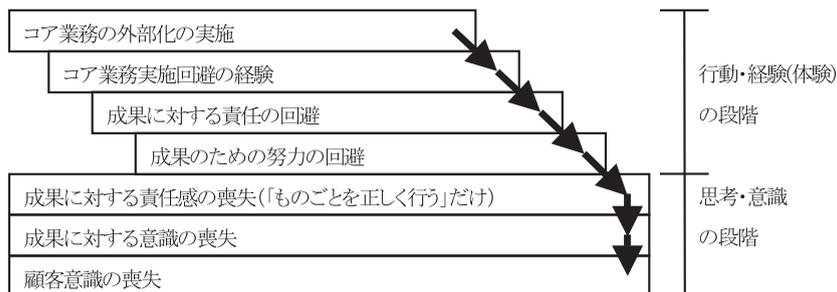
成果に対する責任を回避したいので、コア業務は外部の専門家まかせとなっていき、コア業務の回避が常態化するようになる。

このように、コア業務を行わず、成果に対する責任の回避を繰り返していくと、成果のための努力、即ちコア業務に必要なスキル習得の努力をしなくなる。学習する労力を惜しむようになるのである。この仕事について間もない者なら専門家への依存度が高くてもしかたがないと考えられるが、組織全体から考えると、いずれはコア業務が可能なスキルを習得すべきところである。

しかしながら、上位の職にある者でも内容まで踏み込んだり、専門家と一緒に考えてたりしようとする者は少ない。それは、スキルを習得しコア業務を行ってもそれを評価する仕組みがなく、業務もそれなりにこなせるからである。このため、難しい内容であれば外部の専門家まかせという組織体質となり、専門職としての意識が高い者や向上心がある者でない限り、それ以上のスキル習得の努力をしなくなる。このため、スキルは低下していき、外部の専門家が提供するサービスの良し悪しさえわからなくなる。「正しいことを行う」のではなく、「ものごとを正しく行う」だけの状態となる。この段階で既に成果に対する責任感喪失しているが、それが進んでいくと、成果に対する意識すらなくなる。さらに進んでいくと、最後には成果の対象である顧客への意識までなくなってしまう。

これまでの内容をまとめると、図2のコア業務の外部化による顧客意識喪失までの段階のようになる。

図2 コア業務の外部化による顧客意識喪失までの段階



出所：筆者作成

この図2は、上に位置する4つの段階と下に位置する3つの段階の2つに分けることができる。上に位置する4つ（コア業務の外部化の実施、コア業務実施回避の経験、成果に対する責任の回避、成果のための努力の回避）は、作為的なものだけでなく不作為的なものも含め、行動・経験（体験）の段階となっている。何らかの行動を行ったり、行わなかったりし、それを経験（体験）する段階である。一方、下に位置する3つ（成果に対する責任感の喪失、成果に対する意識の喪失、顧客意識の喪失）は、思考・意識の段階である。ここでは行動や経験（体験）をするのではなく、頭の中で考えたり、意識したり

する段階である。

それでは、なぜ図 2 の矢印が示すように顧客意識の喪失へと落ち込んでいくのであろうか。それは、顧客意識を喪失する者は、内発的動機づけが働いていないからであると考えられる。問題や課題の解決で顧客が喜んだ場合、自分のアドバイスによるサービス提供では、自分が直接解決したため、大きな達成感を感じることができ、それがさらなる内発的動機づけを働かせると考えられる。これに対し、外部の専門家のアドバイスによるサービス提供では、解決したのはあくまでも外部の専門家であり、自分が直接解決したわけではないので、あまり達成感を感じられず、内発的動機づけが働かないと考えられる。金銭や茶坊主による地位の向上などの外発的動機づけだけでは達成感を感じられず、内発的動機づけが働かないと、歯止めがかからず、顧客意識の喪失へと落ち込んでいくのである。

ところで、このようにコア業務を行わず顧客意識の喪失へと落ち込んでいく者がいる一方、コア業務を行い、顧客意識を喪失しない者も少ないが存在している。なぜコア業務を行うのであろうか。なぜ顧客意識を喪失しないのであろうか。それには、2つの理由があった。1つ目は、顧客からの良いフィードバックである。例えば、顧客からのお礼や感謝の言葉などである。このような顧客からの良いフィードバックを知覚した者は、意識が組織内部から顧客へ移行している。この点について、大泉氏は「組織内部を見ているから、組織内部を見ず、顧客だけを見るようにしている」と述べており、顧客からの良いフィードバックがサービス提供者の意識を組織内部から顧客へ移行させている。また、顧客からの良いフィードバックによって既述の内発的動機づけが働き、それが顧客対応力を向上させようとする意欲を高め、さらに自らのスキルを向上させようとする意欲を高めていると考えられる。2つ目は、少数の顧客意識を喪失していない者同士の組織市民行動(OCB: Organizational Citizenship Behavior)¹⁸である。同じような意識を持つ者同士が一種のインフォーマルな集団を形成し、義務がないにもかかわらず、自発的に互いに教えあったり情報交換したりして知識向上を図っていた。このような組織市民行動も、機能不全によって引き起こされる悪影響を防ぐ効果がある重要なポイントである。

V 結論

本稿では、エスノグラフィー的調査をベースにして、エクスターナル・マーケティングに悪影響を及ぼすインターナル・マーケティングの機能不全について分析した。ここで分析した機能不全の多くは官僚制を始めとする既存理論で明らかにすることができた。しかし、その中から、コア業務(中核業務)の外部化が顧客意識の喪失を招き、茶坊主的な自己呈示を誘引する可能性が高いということも発見できた。また、インターナル・マーケティ

18 組織市民行動とは、通常、義務がないのに他の人の仕事を助けるなど、職務の範囲外の行動であり、実施義務のない自発的な行動であると言われている。

ングにおいては、リーダーやリーダーシップが非常に重要な役割を果たしていることも確認することができた。

今後は、他の組織のケース・スタディ・リサーチなどにより、インターナル・マーケティングの視点によるリーダーのあり方やリーダーシップについても、さらに深く考察していきたいと考える。

参考文献

- Blau, Peter M. (1956), *Bureaucracy in Modern Society*, Random House, Inc. 阿利莫二訳 (1958) 『現代社会の官僚制』岩波現代叢書, 岩波書店.
- Collins, James C. (2001), *Good to Great*, HarperCollins Publishers Inc. 山岡洋一訳 (2001) 『ビジョナリーカンパニー 2—飛躍の法則』日経 BP 社.
- Collins, Jim (2009), *How the Mighty Fall: And Why Some Companies Never Give in*, HarperCollins Publishers Inc. 山岡洋一訳 (2010) 『ビジョナリー・カンパニー 3—衰退の五段階』日経 BP 社.
- Colquitt, Jason A. and Shaw, John C. (2005), “How Should Organizational Justice be Measured?” in Greenberg, Jerald and Colquitt, Jason A. (Eds.), *Handbook of Organizational Justice*, Lawrence Erlbaum Associates, Inc., pp. 113–152.
- Deci, Edward L. and Flaste, Richard (1995), *Why We Do What We Do: The dynamics of personal autonomy*, G. P. Putnam’s Sons. 桜井茂男監訳 (1999) 『人を伸ばす力—内発と自律のすすめ』新曜社.
- Drucker, Peter F. (1974), *Management: Tasks, Responsibilities, Practices*, Harper & Row, Publishers, Inc. 野田一夫・村上恒夫監訳、風間禎三郎・久野桂・佐々木実智男・上田惇生訳 (1974) 『マネジメント [上] [下] —課題・責任・実践』ダイヤモンド社.
- Jones, Edward E. and Pittman, Thane S. (1982), “Toward a General Theory of Strategic Self-Presentation” in Suls, Jerry (Ed.), *Psychological Perspectives on the Self, Volume 1*, Lawrence Erlbaum Associates, Inc., pp. 231–262.
- Jones, Thomas O. and Sasser, W. Earl (1995) “Why Satisfied Customer Defect?,” *Harvard Business Review*, November-December, pp. 88–99.
- Kotabe, Masaaki (1998), “Efficiency vs. Effectiveness Orientation of Global Sourcing Strategy: A Comparison of U.S. and Japanese Multinational companies,” *Academy of Management Executive*, Vol. 12, No. 4, pp. 107–119.
- Kotabe, Masaaki and Helsen, Kristiaan (2007), *Global Marketing Management, Fourth Edition*, John Wiley & Sons, Inc. 栗木契監訳、平田真理・西崎和子・渡辺紗理菜訳 (2010) 『国際マーケティング』碩学舎.
- Kotter, John P. (1996), *Leading Change*, Harvard Business School Press. 梅津祐良訳 (2002) 『企業変革力』日経 BP 社.
- (1999), *On What Leaders Really Do*, Harvard Business School Press. 黒田由貴子監訳、有賀裕子・佐藤智子・シュタール麻千子・鈴木章子訳 (1999) 『リーダーシップ論—いま何をす

- べきか』ダイヤモンド社.
- Kouzes, James M. and Posner, Barry Z. (1993), *Credibility: How Leaders Gain and Lose It, Why People Demand It*, Jossey-Bass Inc. 岩下貢訳 (1995) 『信頼のリーダーシップ—こうすれば人が動く「6つの規範」』生産性出版.
- Lester, Donald L. and Parnell, John A. (2008), “Firm Size and Environmental Scanning Pursuits across Organizational Life Cycle Stages,” *Journal of Small Business and Enterprise Development*, Vol. 15, No. 3, pp. 540–554.
- Maciariello, Joseph (2009), “Marketing and innovation in the Drucker Management System,” *Journal of the Academy of Marketing Science*, Volume 37, Issue 1, pp. 35–43.
- Merton, Robert K. (1940), “Bureaucratic Structure and Personality,” *Social Forces*, Vol. 18, No. 4 (May), pp. 560–568.
- (1952), “Bureaucratic Structure and Personality” in Merton, Robert K., Gray, Ailsa P., Hockey, Barbara, and Selvin, Hanan C. (Eds.), *Reader in Bureaucracy*, The Free Press, pp. 361–371.
- (1957), *Social Theory and Social Structure: Toward the Codification of Theory and Research*, The Free Press. 森東吾・森好夫・金沢実・中島竜太郎訳 (1961) 『社会理論と社会構造』みすず書房.
- Mintzberg, Henry (1980), “Structure in 5’s: A Synthesis of the Research on Organization Design,” *Management Science*, Vol. 26, No. 3 (Mar), pp. 322–341.
- (1983), *Structure in Fives: Designing Effective Organizations*, Prentice-Hall, Inc.
- Organ, Dennis W., Podsakoff, Philip M., and MacKenzie, Scott B. (2006), *Organizational Citizenship Behavior*, Sage Publications, Inc. 上田泰訳 (2007) 『組織市民行動』白桃書房.
- Podsakoff, Philip M., MacKenzie, Scott B., Paine, Julie Beth, and Bachrach, Daniel G. (2000), “Organizational Citizenship Behaviors: A Critical Review of the Theoretical and Empirical Literature and Suggestions for Future Research,” *Journal of Management*, Vol. 26, No. 3, pp. 513–563.
- Schein, Edgar H. (1999), *The Corporate Culture Survival Guide*, Jossey-Bass. 金井壽宏監訳、尾川丈一・片山佳代子訳 (2004) 『企業文化—生き残りの指針』白桃書房.
- (2010), *Organizational Culture and Leadership, Fourth Edition*, Jossey-Bass. 梅津祐良・横山哲夫訳 (2012) 『組織文化とリーダーシップ』白桃書房.
- Sheth, Jagdish and Sobel, Andrew (2002), *Clients for Life: Evolving from an Expert-for-Hire to an Extraordinary Adviser*, Simon & Schuster. 羽物俊樹訳 (2009) 『選ばれるプロフェッショナル—クライアントが本当に求めていること』英治出版.
- Tichy, Noel M. and Cohen, Eli (1997), *The Leadership Engine: How Winning Companies Build Leaders at Every Level*, HarperCollins Publishers, Inc. 一条和生訳 (1999) 『リーダーシップ—エンジン—持続する企業成長の秘密』東洋経済新報社.
- and Cardwell, Nancy (2002), *The Cycle of Leadership: How Great Leaders Teach Their Companies to Win*, HarperCollins Publishers, Inc. 一条和生訳 (2004) 『リーダーシップ—サイクル—教育する組織をつくるリーダー』東洋経済新報社.

- Weber, Max (1922), *Burokratie (Grundriß der Sozialökonomik, III. Abteilung, Wirtschaft und Gesellschaft*, Verlag von J. C. B. Mohr [Paul Siebeck], Tübingen, 1921-1922, Dritter Teil, Kap. VI, S. 650-678). 阿閉吉男・脇圭平訳 (1987) 『官僚制』 恒星社厚生閣.
- 安藤清志 (1994) 『見せる自分/見せない自分—自己呈示の社会心理学』 サイエンス社.
- 池上知子・遠藤由美 (2008) 『グラフィック社会心理学 [第2版]』 サイエンス社.
- 伊藤森右衛門 (1975) 「官僚制組織とリーダーシップ」 『商学討究 (小樽商科大学)』 第26巻, 2号, pp. 1-16.
- 今口忠政 (2007) 「組織の衰退とイノベーション—ライフサイクルの視点から」 『三田商学研究 (慶應義塾大学)』 第50巻, 第3号, pp. 45-55.
- 岸田秀 (1997) 『官僚病の起源』 新書館.
- 岸田秀 (2009) 『官僚病から日本を救うために—岸田秀談話集』 新書館.
- 木村邦博 (1989) 「公式組織・官僚制における『意図せざる結果』の問題—数理・計量的研究の展望」 『理論と方法』 数理社会学会, Vol. 4, No. 1, pp. 53-72.
- 榊原清則 (1975) 「官僚制組織の動態—ブラウの所論に関する一考察」 『一橋研究』 第30号, pp. 50-64.
- 佐藤善信 (2009) 「リーダーシップのタイプとレベルの体系化—革新企業の急成長における起業家のリーダーシップにかかわって」 『ビジネス&アカウンティングレビュー (関西学院大学)』 第4号, pp. 1-18.
- 佐藤善信 (2012) 「いい会社とは何か」 小倉行雄・佐藤善信 『ケースで学ぶ現代経営学』 放送大学教育振興会, pp. 193-212.
- 末永俊郎・安藤清志 (1998) 『現代社会心理学』 東京大学出版会.
- 鈴木修一 (2008) 「官僚制とイノベーション—ルーティンの束としての組織」 『立教ビジネスレビュー』 創刊号, pp. 62-81.
- 高橋俊夫 (2004) 「M. ウェーバーの官僚制と経営経済学」 『経営論集 (明治大学)』 52巻, 第1・2号, pp. 1-34.
- 田中堅一郎 (2004) 『従業員が自発的に働く職場をめざすために—組織市民行動と文脈的業績に関する心理学的研究』 ナカニシヤ出版.
- 朴容寛 (2003) 「官僚制論の変遷とネットワーク組織」 『北東アジア研究 (島根県立大学)』 第5号, 3月, pp. 155-170.
- 平岩英治 (2012) 「インターナル・マーケティング研究の現状と課題」 『経営戦略研究 (関西学院大学)』 第6号, pp. 91-113.
- 藤井聡・西部邁 (2013) 「【日本復活への道】(下) 20年後を考える (2-2)」 『産経新聞 東京朝刊』 1月21日.
- 村上綱実 (2002) 「ネットワーク組織と官僚制理論」 『応用社会学研究 (立教大学)』 No. 44, pp. 47-57.
- 諸上茂登・Kotabe, Masaaki (小田部正明)・大石芳裕・小林一 (2007) 『戦略的SCM ケイパビリティ』 同文館出版.
- 山田啓一 (2003) 「組織の成長と発展」 『流通科学研究 (中村学園大学)』 3(1), pp. 23-42.
- 山田啓一 (2006) 「組織の成長と発展—ソフトバンク・モデルの残された課題の検討」 『流通科学研究 (中村学園大学)』 6(1), pp. 75-94.