

Customer Oriented Organizational  
Learning:Theoretical and Practical  
Contribution of Customer-Oriented Management  
Approaches to Orgaizational Learning(顧客中心  
、組織学習:組織学習への顧客中心経営アプローチ  
による理論的及び実践的な貢献)

著者	ERHAN CANDAS
号	62
発行年	2000
URL	<a href="http://hdl.handle.net/10097/14804">http://hdl.handle.net/10097/14804</a>

学位の種類	博士（経済学）
学位記番号	経博第62号
学位授与年月日	平成13年3月26日
学位授与の要件	学位規則第4条第1項該当
研究科・専攻	東北大学大学院経済学研究科（博士課程後期3年の課程） 経営学専攻
学位論文題目	Customer Oriented Organizational Learning : Theoretical and Practical Contribution of Customer-Oriented Management Approaches to Organizational Learning （顧客中心、組織学習：組織学習への顧客中心経営アプローチによる理論的及び実践的な貢献）
論文審査委員	（主査） 教授 大滝 精一      教授 安田 一彦

## 論 文 内 容 要 旨

本研究は二つの主な目的を果たすために構成されている。第一の目的は組織学習（OL）のあらゆるプロセス及び要因を明確にすることである。第二の目的はOLにたいし顧客中心的経営（顧客志向マネージメント：COM）アプローチがいかに貢献するかを理解することである。言い換えれば、実践的なCOMアプローチを使ってOLを評価することが第二の目的である。これらの2つの目的を有する本研究において我々は新しい概念、すなわち「顧客中心的組織学習」というコンセプトを提案する。「顧客中心的組織学習」は2つの主なアプローチとして「顧客ケア」と「顧客インテリジェンス学習」から成り立つことを提言する。そのために本研究では、OAシステムの産業と住宅産業における企業6社のケーススタディを行い、更に、住宅企業のみを対象に調査研究を行った。これらの研究結果と文献レビューを統合的に取り扱い、顧客ケア及び顧客インテリジェンス学習の枠組及びガイドラインを提案し、COMアプローチがいかに組織学習を促進するかということに焦点をあてる。

第一の目的を達成するために、第2章で組織学習分野をあらゆる方面から分析し、新たに独自の

定義を得ることができた。

### 組織学習の定義：

組織学習はビジネスシステムやプロセスの改善的及び改革的な変化・結果・競争優位をもたらすために、知識獲得や知識共有による組織のヒューマン・ウェアの行動や認識を見直し、改良することを意味する。

この定義は三つの重要な要素を包含する。

- －知識マネジメント
- －人材（学習者）マネジメント
- －変化・結果（チェンジ）マネジメント

要するに、第二章では組織学習分野における多数の問題を克服するために組織学習を定義するとともに、OL分野の主要なアプローチや概念を取り入れた新しいOLモデルを提案する。この新しいモデルの3つの局面を図解で示す。知識マネジメント（KM）と学習者マネジメント（LM）はOLモデルの基本的なプロセスを形成し、チェンジマネジメント（CM）は結果がそれらのプロセスとどのように関係をもつかということを示す。

KMは知識獲得・共有及び転換に関連している。本論文ではデータ・情報（インフォメーション）や知識の相互過程を“知識”として総称し（詳細については第5章参照）、「知識マネジメント」プロセスにおいて、知識が学習のユニットであることを提言する。

LMプロセスは、組織のヒューマンリソースが獲得・共有・変換された知識に対してどのような認識や行動変化を引き起こすかという点に焦点をあてる。また、本論文では、個々人と集団が各々組織学習の手段であることを提言する。これら2つのプロセスが目指す結果としてOLモデルの3番目の局面が包含される。能力の変化、ビジネスプロセスの改善・改革、競争優位の取得を指す。そしてこの最後の局面を「チェンジマネジメント」と称する。

新しいモデルは知識（ユニット）、学習者（手段）、そして変更－結果（出来事）が互いをどのように関連づけているかを指摘することにより、組織学習を実行する上で学習欠点を見出すことを可能にする枠組を提言する。図1では上述した組織学習モデルの例について説明している。（図1：「組織学習モデルと組織の階層」参照）

図1では学習する「場」を「外部学習の場」及び「内部学習の場」の2つに分類する。「外部学習の場」であるマーケット、顧客、競争相手、業界団体、協力会社及び他の外部ネットワークは外部的なOL機会として挙げられる。内部のOLは、社内における個人、部門内、部門間、役職等と様々なセクション間の相互作用を通して実行されるOLを提示する。また図1では外部の組織活動（販売マーケティングに重点をおく活動）を内部の組織活動（エンジニアリングに重点をおく活動）と区別し、組織学習がそれぞれに異なるプロセスを経て行われることを提示する。

このモデルは、二つの役割を持つ。第一に、組織学習の意味、内容及びコアプロセスについて明らかにする。第二に、組織学習を管理するための枠組を提示する。本モデルは、組織学習分野の複

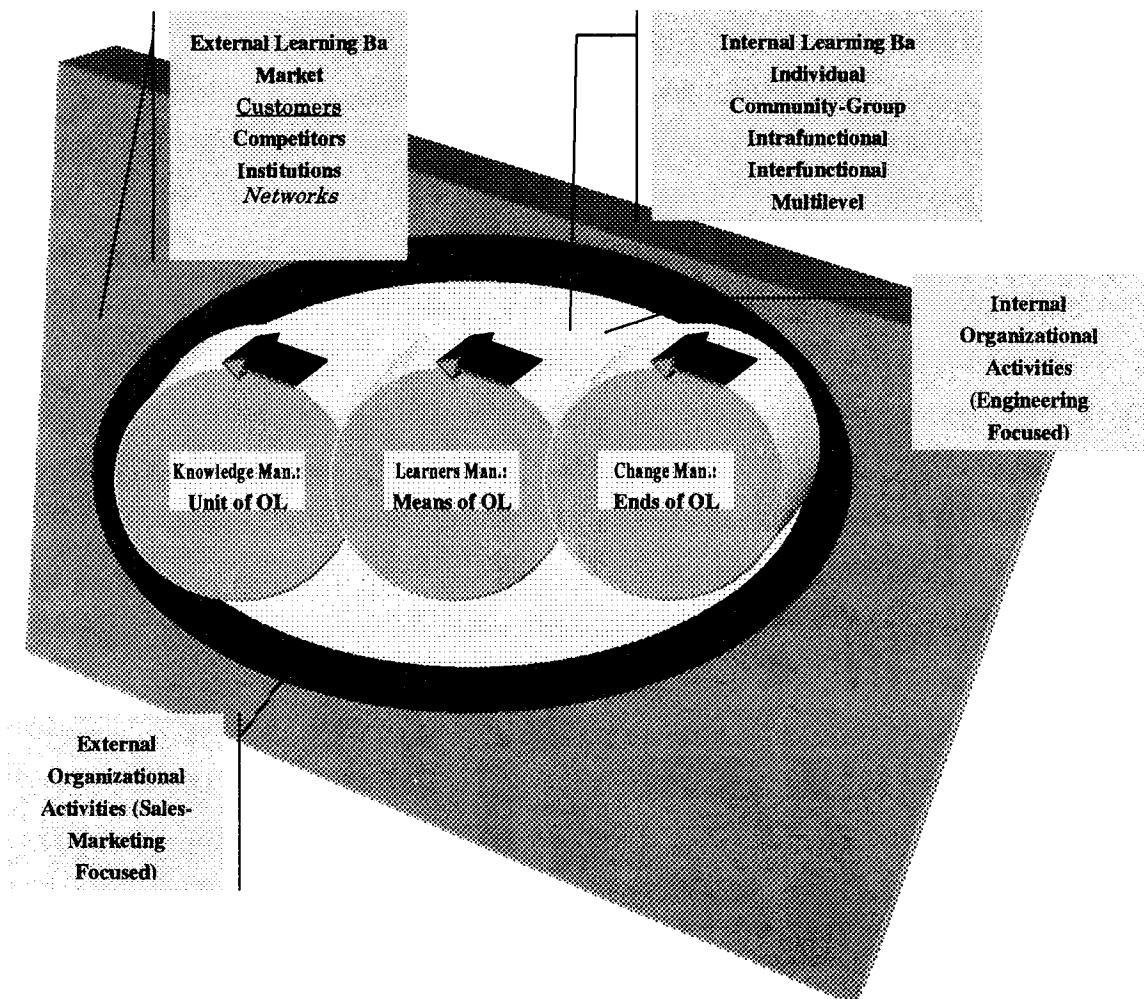
雑さや多様性の克服に貢献する。しかし、本モデルの弱点として、組織学習の評価、測定のための実用的なアプローチ、ツールを必要とすることが挙げられる。

その解決策として、本研究の第二の目的である「OL への顧客中心的経営 (COM) アプローチの貢献を理解する」、言い換えれば、「実践的な COM アプローチを使った OL の実在を評価する」という目的のために、COM の実用的な管理アプローチ、すなわち Total Quality Management (TQM) ・ Customer Relationship Management (CRM) と OL との相互関係を研究する。

第 3 章では文献レビューやケーススタディ (ゼロックスと富士ゼロックスの TQM 実践) による TQM と OL の相互関係を解析する。第 4 章では顧客関係管理 (CRM) について文献レビューし、その結果について更に第 6 章と第 7 章で行った記述的な研究、及び第 7 章における実証研究 (サーベイ研究) の成果と合わせて統合的に考察し、「顧客中心型組織学習」を明確にする二つのアプローチを提案する。

二つのアプローチは互いに緊密に連携し、COM がいかに組織学習に貢献するかを明確にし、また、組織が顧客からいかに学習すべきかを明確に評価するために不可欠なツールである。第一のア

図 1 組織学習モデルと組織学習の階層



アプローチは「顧客インテリジェンス学習」(CIL)、2つめは「顧客ケア」(CC)である。第5章と第8章ではさらにこれらのアプローチの実践的なフレームワークやガイドラインを明らかにする。

CCは顧客と長期間にわたる関係性やパートナーシップを組むことによる顧客のビジネスにたいする要望やその解決策を明確にすることにより、顧客との相互ベネフィットを創造するプロセスを指す。顧客ケア(CC)は顧客知識を得る方法である。CCは主に次の要素を包含する。

1. 顧客全体を、企業自身における価値により区別し、区分した顧客を各々個人として更に区分することにより、顧客毎に営業・戦略(ケア戦略)を発展させること
2. 顧客の問題について、価値供給元(企業自体)と顧客自身の双方の認識を高めるために顧客との信頼関係を保持すること
3. 問題を解決する方向を見出し、顧客の学習能力とコンピタンスを発展させること

CILは顧客を中心とするOLモデルであり、特に顧客のデータインフォメーション知識がいかにインテリジェンスに進行するかということを示唆する。つまり、インテリジェンスは顧客知識を獲得し、利用することにより企業自己改革あるいは発展をはかることにより顧客によりよいサービスや商品をフィードバックしていくことを意味する。言い換えれば、顧客知識を重要視し習得する価値創造の許容・能力を表す。

CILは顧客との接触から得る知識を重視する。顧客は企業価値を定義し、ビジネスの成功・失敗を決める立場を有する。したがって顧客知識は従来のビジネス要素とともに戦略的な競争優位要素の一つになる。

本論文の第5章ではCILとCCについて詳しく述べ、それぞれのデータ・情報・知識・インテリジェンス・ノウハウ(Know-why)・ノウハウ・学習・顧客価値及び補足的なプロセスを明確にし、また、それらの相互関係について論述し、顧客インテリジェンス学習モデルを提案する。第5章では営業部門が顧客インテリジェンスを生成するために特別な役割を果たすと仮定する。

CILは次のプロセスを明確にする(表1参照)：

- ・顧客知識をどのように獲得し、そして共有するか
- ・顧客から習得し共有化された知識がその知識を取り扱う人材、例えばフロント・ライン・トゥループス(Front-Line-Troops：顧客と直接接触のある従業員、例えば営業担当者)の認識(ノウハウ)や行動(ノウハウ)にいかに関与し促進するか
- ・顧客知識が組織の人材を通じてどのように付加価値や結果に反映されるか。

第6章と第7章ではCILとCCの実行に焦点を当てる。第6章ではオフィスオートメーション(OA)システムの産業(富士ゼロックス、ゼロックス、IBM、キャノン)のケーススタディをとりあげる。第7章では住宅産業に焦点をあて、「東日本ハウス」と「スモリの家」のケーススタディをとりあげる。さらに第7章では住宅産業企業を対象に行った調査研究の結果を提出する。これらの2つの産業を選択した理由として、両方の産業が顧客関係性マネジメントの先駆者であることが挙げられる。顧客ケアにおいては2つのケア形式に分類されるが、生産者を対象にした顧客ケアや顧客関係性マネジメント(ビジネス対ビジネス)においては「OAシステム産業」が、また消

費者を対象にした顧客ケアや顧客関係性マネジメント（顧客対ビジネス）では「住宅産業」が代表となる。本論文ではケーススタディを通して顧客ケアの各々について明かにした。

第8章・結論ではCILやCCの実践的なガイドラインを示し、本研究全体が次の研究課題に対応できることを強調する：

- ・組織学習の定義によって統合的かつ包括的な組織学習モデルを提唱し、そのモデルを競争優位にいかにかけるかを提示した。
- ・顧客中心的経営（COM）アプローチとOLとの相互関係に注目し、それらがOL評価の対象となるということを見出した。COMアプローチが組織の学習能力にどのような影響を与えるかを指定するために「顧客中心型組織学習」を二つのアプローチ「CIL」と「CC」に分解し、それぞれがOLをいかに促進するかを明確にした。
- ・顧客から得た知識をいかにインテリジェンス・価値にかけるかを明らかにする新しいアプローチを提言した。

## 論文審査結果の要旨

本論文は、独自の組織学習モデルを構築するとともに、顧客志向経営アプローチが、どのように組織学習に貢献するのかを、オフィス・オートメーションと住宅の2つの産業における事例研究を中心に、明らかにしようとしたものである。

まず、第2章においては、近年注目されている組織学習の概念についてレビューし、それに基づいて独自の組織学習モデルを提起する。組織学習を促進する方法には多様なものがあるが、第3章では特に総合的品質管理（TQM）と組織学習との関連が考察される。

組織学習を促進するもうひとつの経営手法として、近年特に注目されているのが顧客関係管理（CRM）の概念であり、第4章ではこの概念について包括的なレビューが行われる。このレビューを通して、第5章では「顧客インテリジェンス学習」と「顧客ケア」という2つのキー概念が提示される。前者は、顧客を中心とした組織学習モデルであり、後者は、顧客知識を獲得する方法に関わっている。

第6章と第7章では、この2つのキー概念に焦点を当てた事例研究とサーベイ調査が、それぞれオフィス・オートメーションと注文住宅の2つの産業について行われている。2つの産業の詳細な比較事例研究を通して、顧客関係管理による組織学習メカニズムの異同が明らかにされている。

最後に、第8章と結論では前記の2つのキー概念の実践的なガイドラインを示すとともに、顧客関係管理の手法が、いかに顧客を中心とした組織学習に貢献することができるのかについての結論をまとめている。

本論文は、顧客関係を通じた企業の組織学習ないし知識創造という、最近の経営戦略論の重要な

テーマに真正面から取り組んだ労作であり、包括的な文献レビューの中から著者独自の組織学習モデルを構築している。また、モデルを検証するための実証研究も、特に事例研究については詳細な内容であり、企業の実態に迫るものとなっている。もっとも、研究のしかたが記述的であるために、具体的に情報技術などを利用して、いかに顧客関係管理を実施していくべきかの方法論については、なお課題が残されているといえる。しかし、これは今後の課題であって、本論文の価値を損うものではけっしてない。

よって、本論文は博士論文として合格と判定する。