

# 従業員と顧客間の態度の同質性と異質性に関する研究整理

——組織論とサービス・マネジメント論の視点から——

木 田 世 界

## はじめに

企業にとって、従業員と顧客は基本的なステークホルダーだと言える。Drucker (1950)によれば、産業企業体は経済的制度であるとともに、統制的・社会的制度であり、企業は従業員に社会的な地位・機能を与える必要がある<sup>1)</sup>。このような制度体としての企業は、人々にとって欠かすことはできない存在であり、ゴーイングコンサーンとして存続することが求められる。そして、企業が存続するためには、マーケティングやイノベーションを通して顧客の創造を行う必要がある。顧客こそが企業に永続のために必要な原資を提供するために、企業の目的は顧客に価値を提供することだと述べている。このように Drucker (1950) は、企業経営における従業員と顧客というステークホルダーの重要性を示している。

日本においても水尾 (2001) は、企業が持続的に発展していくためには、従業員、顧客、株主といったステークホルダーを満足させ、相互協力をしていくことが重要だと述べている。また、水尾 (2016) は ES (Employee Satisfaction, 従業員満足) と CS (Customer Satisfaction, 顧

客満足)、CSR の 3 つの概念を複合させ「ECSR」という概念を提起している。この概念は、企業活動を担う従業員が満足していなければ、顧客を満足させたり、社会への貢献を行うことが難しいことを示しており、従業員を満足させていくことで顧客や他のステークホルダーを満足させ企業業績を向上させるという好循環が起こり得ることを含意している。以上のように水尾 (2001, 2016) は、従業員と顧客の両者を満足させることの重要性和、両者の満足の間の関連性を示している。

そこで、本稿では従業員満足と顧客満足の関係性を扱った研究の整理を行い、両者の満足の関係について何が既に明らかにされておりそれはどのような意味を持つのか、何がまだ明らかにされていないのか、そして現代の日本のサービス業の現実・実態を捉え従業員の満足と顧客の満足の両立を目指すにあたり何が研究課題となるのかを探りたい。

## I. 従業員満足と顧客満足の定義

まず、従業員満足と顧客満足の定義を確認する。従業員満足は職務満足と同じような意味で使われることも多い。ただし、職務満足の代表的な定義としては Locke (1976) の「個人の仕事の評価や仕事の経験からもたらされる喜ばしいもしくは肯定的な感情」(p. 1300) という定義があり、職務満足は個人を主体とした概念と言える。それに対し、従業員満足は集団を主体とした概念と言える。ここでは、従業員満足とは会社や職場の成員の職務満足を平均値等の手

---

1) ドラッカーはナチスから逃れるためにドイツから亡命した経験を持ち、ドラッカーに通底する問題意識として全体主義への批判がある。人々に企業を通して生産活動に従事し地位や機能を得る機会が与えられなければならないという指摘の背景には、当時のドイツにおける経済停滞や失業がナチス台頭の背景となったことがある。

法で集約したものとする<sup>2)</sup>。顧客満足について、Oliver (1997) は期待不一致理論を示し、顧客満足とは製品・サービスが顧客の期待以上の効用をもたらすことだとしている。

## Ⅱ. 従業員満足度と顧客満足度の関係

従業員満足度と顧客満足度の関係性については、Schneider など組織論者によるサービス風土研究の中で1980年に問題提起がなされ、1990年代にHeskett などサービス・マネジメントの研究者によりサービス・プロフィット・チェーンが提唱されて以降では多数の研究がなされ、従業員満足度と顧客満足度の間の相関関係が検討された。2008年にはメタ・アナリシスが行われ両者の満足度の間に正の相関があることが確認されている。近年では、従業員満足度と顧客満足度のモデレーターを想定した研究がなされるようになり、また、幾つかの研究では従業員満足度と顧客満足度の間に負の相関が生じることも報告され、満足度の不一致がどのような環境で起こるかに関して示唆を与えているが、不一致が生起するプロセスについてはいまだに解明されていないと言える。

### 1. 従業員態度と顧客態度の関連性についての問題提起

Schneider, Parkington & Buxton (1980) は組織行動論や消費者行動論の研究等から「サービスの提供プロセスや品質についての従業員の

認識」と「サービスの提供プロセスや品質についての顧客の認識」が類似することを予想し、銀行支店での調査からその類似性を実証した。また、支店ごとの従業員満足と支店ごとの顧客満足との間に正の相関があること示している。彼らは、類似性が生まれる理由として、顧客の要望に専念する自律的な現場部門を持ち逆さまのピラミッドと呼ばれる組織構造があること、組織の境界があいまいで従業員と顧客が近いことなどサービス組織の特徴や、顧客の反応に敏感なエンターテイメント型の性格特性の人間がサービス業に集まることがあると指摘している。そして、このような組織構造や性格特性を背景として、境界連結者としての現場の従業員が（時には組織よりも）顧客に対し自己同一視することが多く、顧客の立場から組織を見ていると述べている。特に、サービスに従事する労働者は、Holland (1976) の社交的でエンタープライジングな人格を持つタイプに含まれるため、良いサービスを提供したいという願望を持つだろうと指摘している。そして、その良いサービスを提供したいという願望こそが、従業員に対し、顧客がどのような視点でサービスを評価しているのか、良いサービスを提供するために支店がどのようなプロセスを持っているのかに対し敏感になるようにしていると述べている。このような従業員と顧客の認識の類似性は、消費者行動論と組織行動論の統合的研究の基盤となると述べている。

Schneider & Bowen (1985) は、Schneider et al. (1980) の追試を行いつつ、組織の人的資源管理への従業員による評価や、従業員及び顧客の離転職意図との関係について分析を拡張している。ここでは、①「サービス提供を支援する組織のプロセスや手続きについての従業員の認識」だけでなく、「組織の人的資源管理についての従業員の評価」（例：キャリア・ファシリテーションや教育・研修等）も、「顧客によるサービス品質評価」と相関していること、②「顧客によるサービス評価」と、「彼らに対

2) 集団単位の変数としての職務満足の定義について、Whitman et al. (2010) は、Brief (1998) を参考にしながら、「好ましい-好ましくないという度合いによる、共有された仕事経験の情緒的・認知的な評価によって示される内面的な状態」と定義している。しかし、ほとんどの実証研究では、集団レベルの分析であっても、Locke (1976) のような個人の職務満足の定義が用いられているため、本研究ではWhitman et al. (2010) の定義を用いなかった。個人の職務満足の概念を従業員満足として用いることの問題点については今後の研究課題とした。

応した従業員の離職意図」との相関と、「ある顧客に対応した従業員によるサービス評価の認識」と「顧客の離職意図」との相関は、どちらも有意に負の相関関係があることが示されたが、前者の方が後者よりも大きいことを示した。

②に関して、Schneider & Bowen (1985) は、サービス組織の従業員は、顧客に対し良いサービスを提供したいという心理的欲求を持つため、顧客によるサービス評価に対し敏感であり、顧客によいサービスを提供できていないという認識が離職率を高める可能性を指摘している。②では、顧客の心理的態度が従業員の離職意図に与える影響は、従業員の心理的態度が顧客の離職意図に与える影響よりも大きいことが示されている。Schneider & Bowen (1985) は、この理由について、顧客の心理的態度は従業員に対して明確に表現されるのに対して、従業員は監督や評価制度による制約を受けているのでその心理的態度を顧客に対して明確に表現しにくいのではないかとしている。このことは、顧客満足が従業員満足に与える影響の方が、従業員満足が顧客満足に与える影響よりも大きくなる可能性を示していると思われる。

以上のように、Schneider らは従業員と顧客の態度や認識の関係性について、心理学的・組織的な視点から両者の態度の関連における複雑さを描いているものだと言えよう。しかし、80年代には従業員満足と顧客満足の関係を論じた研究はこの他にはほとんど見られない。そして、以下に見るように90年代に入りHeskett et al. (1994) によりサービス・プロフィット・チェーンが提唱されて以降、実証研究は大幅に増加するものの、両者の態度の関係性は単純化されて理解されている面があると言える。

## 2. 支配的な枠組みの提唱と実証研究の増加

90年代に入ると、Heskett et al. (1994) がサービス・プロフィット・チェーンという枠組みを提起し、優れた企業では、従業員に向けた内部サービス、従業員満足、サービスの質、顧

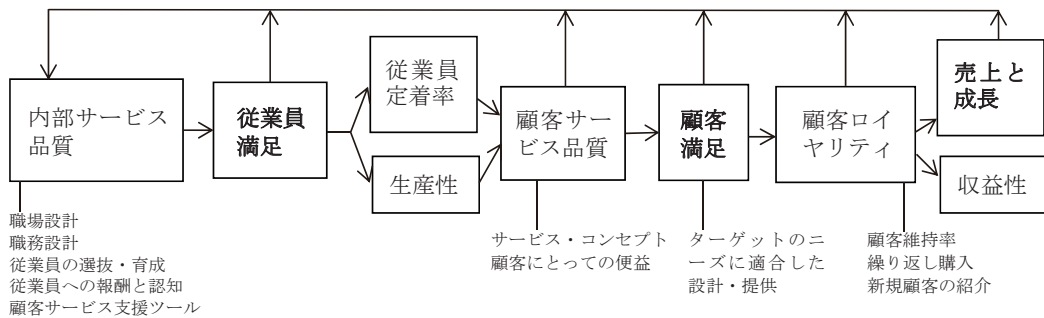
客満足、収益性という一連の指標が循環的に高まると主張している。また、Heskett, Sasser & Schlesinger (1997) は「サティスファクション・ミラー」という概念を提起し、従業員満足度と顧客満足度は一致する傾向にあり、どちらかの満足度を知れば他方のおよその満足度を知ることができるという満足度の対称性を指摘している。

また、Wiley (1996) は、「リーダーシップ・プラクティス」によって、従業員満足・顧客満足・財務成果の循環的な向上を引き起こすことができると述べている。

### (1) サービス・プロフィット・チェーン

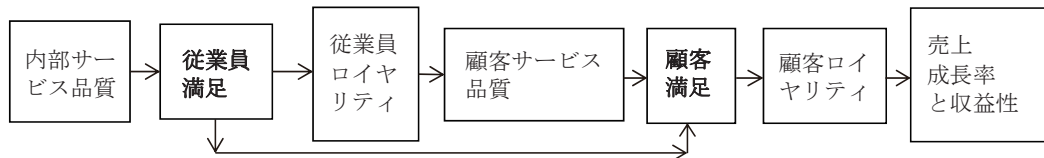
Heskett et al. (1994) によるサービス・プロフィット・チェーンという枠組みでは、優れた企業では、従業員に向けた内部サービス、従業員満足、生産性と勤続率、顧客へのサービスの質、顧客満足、リピート率、収益性という一連の指標が循環的に高まるという関係性が主張されている(図1)。Heskett et al. (1994) の著者の一人であるLovemanは、Loveman (1998) において、サービス・プロフィット・チェーンにおける諸関係を図2の様に整理し、アメリカの地方の銀行グループの450の支店から得られたデータを元に回帰分析を行った。結果として、図2の矢印で示されている7つの仮説は部分的または完全に支持された(支店毎の集計と銀行全体での集計の場合等、データの処理方法により違いが見られた)。

従業員満足と顧客満足との直接の関係については、従業員の会社への満足と職務への満足が、顧客の会社への満足と支店への満足に与える影響が検証された。なお、この調査では、顧客満足度について1~7の7段階で支店及び会社への満足度の評価が行われ、分析においては満足構成比(各支店において、満足度が高い(7または6)と回答した人の割合)を用いた分析と満足平均値(顧客の満足度の回答の各支店における平均値)を用いた分析とが行われた。満足構成比を用いた分析では、従業員の会社への



※Heskett et al. (1994, p.166) を翻訳して作成、フォントの太字化は本稿の筆者による。

図1 サービス・プロフィット・チェーン



※Loveman (1998, p.22) を翻訳して作成、太字化は筆者による。

図2 Loveman (1998) によるサービス・プロフィット・チェーンの実証研究モデル

満足と職務への満足が顧客の会社への満足に与える影響は有意であったが、従業員の会社への満足と職務への満足が顧客の支店への満足に与える影響は有意ではなかった。満足平均値を用いた分析では、従業員満足から顧客満足への有意な影響は見られなかった。

## (2) リンケージ・リサーチ・モデル

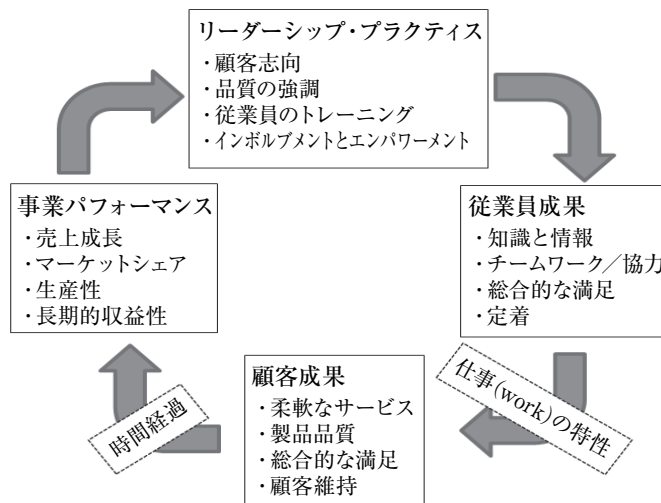
Wiley (1996) は、従業員と顧客の両者に対して調査を行う方法をリンケージ・リサーチ (Linkage Research) と名付けている。そして、サービス・プロフィット・チェーンやサービス風土に関する研究等を参考にしてリンケージ・リサーチ・モデル (Linkage Research Model) を提唱している。これは、図3のようにリーダーシップ・プラクティスが従業員成果を、従業員成果が顧客成果を、顧客成果が事業パフォーマンスを、事業パフォーマンスがリーダーシッ

プ・プラクティスを向上させるという循環的モデルである。

なお、リンケージ・リサーチ・モデルにおける「リーダーシップ・プラクティス」は、顧客志向、品質の強調、従業員のトレーニング、インボルブメント・エンパワメントという4要素で構成されている。Wiley (1996) は銀行支店を対象とした実証調査において、顧客数が多く競争も激しい都市部の支店では特に、リーダーシップ・プラクティスが充実している店舗では従業員満足も顧客満足も高くなるが、リーダーシップ・プラクティスが充実していない支店では従業員満足も顧客満足も低くなる傾向があることを見出し、リーダーシップ・プラクティスの重要性を強調した。

## (3) 従業員満足度と顧客満足度の相関のメタ・アナリシス





※ Wiley (1996, p.377) の図表を訳して作成

図3 リンケージ・リサーチ・モデル

Brown & Lam (2008) は、サービス・プロフィット・チェーンにおける諸概念のうち、職務満足度（個人および集団の満足度）、サービス品質、顧客満足度の関係性に着目し分析を行っている。彼らは、1980年から2008年までに行われたサービス業における従業員満足度と顧客満足度の関係性の研究から、分析上必要なデータが得られた21本の統計的研究を抽出しメタ分析を行い、従業員満足度と顧客満足度の間の真の相関係数は0.25であり有意に正であることを示した。ただし、個々の調査結果間で異質性があることが認められた。また、パス解析によって、従業員満足度が顧客満足度に直接与える影響と、従業員満足度がサービス品質を介して顧客満足度に与える間接的影響の比較が行われ、間接的影響の方が大きいことが示された。ここから、表情の模倣や追体験による従業員満足度の顧客満足度への直接的な情動伝染の効果も否定できないが、サービス・プロフィット・チェーンに基づく、職務満足がサービスの質を媒介として間接的に顧客満足度を高めると

いう説明に一定の支持を与える結果となっている。

また、Whitman et al. (2010) では職場単位の実証研究のメタ・アナリシスから、従業員満足度が組織市民行動を媒介して顧客満足度を含む総合成果に影響を与えていることを示したが、従業員満足度が顧客満足度に直接与える影響の方が大きいと、組織市民行動の媒介効果は従業員満足度と総合成果の関係性のあくまで一部を説明するものだと示された。このことから、従業員満足度が総合成果に影響を与えるのは多様な経路があることが示唆された。

### 3. 理論と現実のギャップ

サービス・プロフィット・チェーンの特徴としては、従業員満足と財務成果の関連性を、比較的測定し数値化しやすい指標（離職率・生産性・顧客満足度等）に注目して影響の経路を描いていることである。そのため、実務的な組織診断の枠組みとしては応用しやすい一方で、従業員満足度と顧客満足度の関係がいわば

ブラックボックス化してしまっている面がある<sup>3)</sup>。このような両者の満足度の関係の単純化は、Heskett et al. (1997) が「サティスファクション・ミラー」として述べたような両者の満足度の一致に関して疑問を投じる機会を狭めてしまったと思われる。ここで、現代の日本企業の実情を見れば、従業員と顧客の満足度の好循環を起し両者を満足させることができているとは必ずしも思えない。たとえば、従業員と顧客のどちらか片方を満足させるための取り組みが、もう片方の満足度を低下させてしまう可能性もあるだろう。最近の日本社会では、宅配業界や外食業界の大手企業で深夜労働やサービス残業などの労働問題が取り上げられているが、こうした企業の柔軟な宅配サービスや昼夜を問わず低価格で提供される食事が一部の顧客の支持を得ているのも事実であろう。これらの企業の顧客満足度は、従業員満足度の犠牲のもとに向上しているとも見られる。このように、どちらかの満足度の向上がもう他方の満足度の低下を要するトレードオフの関係となることもあるだろう。以上のように、従業員満足度と顧客満足度の関係性は多様であり、顧客又は従業員どちらかの満足度は高くても他方の満足度は低いような状況、つまり両者の間の満足度の不一致が生じることも考えられる。

以下では、従業員満足度と顧客満足度の関係を、様々なコンテキストにおいて実態をより詳しく捉えた研究として、従業員満足度と顧客満足度の間のモデレーターの研究や、従業員満足度と顧客満足度の間に負の相関が生じたことを

報告する研究を検討したい。

#### 4. 従業員満足度と顧客満足度の関係のバリエーションについての研究

##### (1) 従業員満足度と顧客満足度の間のモデレーターに関する研究

Brown & Lam (2008) によるメタ・アナリシスでは、分析対象となった調査結果間に無視できない程度の異質性が存在することが示された。そこで彼らは、どのような産業特性や調査方法が従業員の職務満足度と顧客満足度の関係性の強さを左右するモデレーターとなるのか検討した。その結果、職務満足度と顧客満足度の相関係数は、

- ①対人サービス(例：医療)の方が非対人サービス(例：物品修理)よりも高く、
- ②集団単位で職務満足(従業員満足)を分析した方が個人単位の分析よりも高く  
(※個人単位の分析は、各従業員 X,Y…の職務満足(ES)と彼らが対応した顧客(【X1, X2…】, 【Y1, Y2…】…の顧客満足(CS)を、組織単位の分析は各組織 X,Y…におけるESと各組織の顧客(【X1, X2…】, 【Y1, Y2…】…のCSの相関を調べている)
- ③全体的職務満足(仕事への総合的満足)の方が個別的職務満足(多様な職務環境要因含む)よりも高く
- ④公刊された研究の方が公刊されていない研究よりも高く

なることが示された。また、BtoBのサービスでもBtoCのサービスでも職務満足と顧客満足の相関は同程度(有意に異ならない)と示された。

Brown & Lam (2008) は、組織単位の研究の方が両者の満足の関係性が強いことの背景として、シナジー効果(満足した従業員同士が共同しあるいは刺激しあいながら顧客満足のための行動や努力を行うこと)があると述べている。

また、Whitman et al. (2010) は職場単位の従業員満足度と顧客満足度の関係に関するモデレーターの分析を行った。ここでは、顧客満足

3) Heskett et al. (1994) によるサービス・プロフィット・チェーンの図では、内部サービスから従業員満足、そして顧客満足、売上へと向かう矢印の他に、顧客サービス品質や顧客満足から内部サービス品質に向かう逆向きの矢印も描かれておりやや複雑なモデルとなっているが、Heskett et al. (1994) がこれらの矢印が持つ意味についてほとんど説明をしていないこともあり、Loveman (1998) など後続の研究ではこれら逆向きの矢印がない形のモデルとなっている。

表 1 従業員満足と顧客満足の関係に影響する状況要因

分 類	ES-CS の相関を高める状況	ES-CS の相関を低める状況	文 献
業界・業種	対人サービス（例：医療）	非対人サービス（例：物品修理）	Brown & Lam (2008)
	顧客コンタクト頻度が多い	顧客コンタクト頻度が少ない	Brown & Mitchell (1993)
	教育分野	ビジネス分野	Whitman et al. (2010)
研究方法	集団単位の職務満足	個人単位の職務満足	Brown & Lam (2008)
	集団内での職務満足の合意指標が高い	集団内での職務満足の合意指標が低い	Whitman et al. (2010)
	会社への満足感	職務への満足感	Whitman et al. (2010)
	全体的職務満足感	個別的職務満足感	Brown & Lam (2008)
立地環境	競争程度が高い	競争程度が低い	Banker & Mashruwala (2007)

度等の組織成果と集団単位の職務満足度の相関は、組織成果と個人単位の職務満足度の相関よりも強いこと、職務満足度と組織成果との相関は集団内での職務満足度の合意指標が高いほど強くなることが示された。

また、その他のモデレーターに関しては、①会社への満足の方が仕事への満足よりも、②給与への満足と同僚への満足の方が管理者への満足よりも、③教育分野の方がビジネス分野よりも従業員の満足と顧客満足などの組織成果への関わりが強いことが示された。

なお、営利企業によるサービス事業でも非営利組織によるサービス事業でも、それらの間でほとんど差が見られなかったことが示された。

Whitman et al. (2010) は、合意指標が高い集団の職務満足と組織成果の関係が強くなることに関して、集団の職務満足は、集団内に、組織の目的を共有し受け入れ協調する傾向を生み出し、集団構成員の行動を集団にとって望ましいものになるように誘導し、その結果として組織レベルのパフォーマンスが高まるのではないかと主張している。反対に、低い職務満足は、集団内にコンフリクトをもたらす規範を作り上げ、人間関係を悪化させ、組織の目標を達成する動機づけを弱めるとしている。

上記の Brown & Lam (2008) や Whitman et al. (2010) で検討されなかったモデレーターとして、Banker & Mashruwala (2007) は従業員満足度から顧客満足度への影響、顧客満足度から財務業績への影響という一連の関係を検証した結果、競争の激しい立地にある店舗では統計的に有意な一連の関係が見られたが、競争の激しくない立地では見られなかった。また、Brown & Mitchell (1993) は顧客コンタクト頻度が高い方が従業員満足度と顧客満足度の相関が高い傾向にあることを示した。以上、表 1 のようなモデレーターの存在が指摘されている。

従業員満足度と顧客満足度のモデレーターに関する研究では競争程度などの立地環境や業界など組織の外的条件に関して、どのような状況で満足度の不一致が生じやすいか示唆を与えていると言える。一方で、同じような状況に直面している組織の間でも、なぜある組織では満足度が一致し、他の組織では不一致が生じるのかは明らかにされていないと言える。従業員満足度と顧客満足度の相関やそのモデレーターはサービス・マーケティング論などの領域で数多く研究がなされてきたが、組織マネジメントの観点からの更なる研究が求められると言えよう。

## (2) 従業員満足度と顧客満足度の不一致に関する研究

従業員満足度と顧客満足度の関係のメタ・アナリシスからは一般的には従業員満足度と顧客満足度は一致する傾向にあると思われるが、両者の満足度を調査した研究のなかでは両者の満足度が一致しないことを示した研究もある。

たとえば、藤原(1997)は、病院における調査では、看護師が患者の要求に応えるほど仕事の負担が大きくなることから患者の顧客満足と看護師の従業員満足との間には負の相関関係があることを示した。Silvestro & Cross (2000)がイギリスのスーパーで行った研究では、情報技術を活用する戦略の一環でセルフスキンのレジが導入され対物業務が中心となっていたことなどもあり店舗スタッフの従業員満足度と顧客満足度の間で負の相関が見られた。

竹田(2009)は、和歌山県のあるホテルの従業員に対して質問紙調査を行い、現場(オペレーション部門)と管理部門(間接部門)における職務満足の要因を調査した。オペレーション部門は、現場のサービスを実行する部門で、宿泊部門、調理部門、宴会部門などである。一方、総務、人事など従業員をサポートする部門は間接部門、もしくは管理部門と呼ばれる。間接部門は、主にオペレーション部門と呼ばれるウェイターやフロントクラークを補佐するのが業務であり、顧客と接する機会は現場部門ほど多くない。

竹田(2009)の調査の結果、仮説に反して現場のオペレーション部門の従業員では、顧客との良好な関係は職務満足に影響を与えず、報酬、他職種との行動一致(連携)、内発的満足(専門職としてのやりがい)が職務満足に影響していることが分かった。一方で、間接部門では、顧客との良好な関係と内発的満足が職務満足に影響を与えていた。手続きのWEB化・システム等でスタッフが直接に顧客と接する機会が減ったこと、サービスがマニュアル化され対人

サービスとしての意思決定の幅が狭まったことが、現場のオペレーション部門において良好な顧客関係が職務満足に結びつかない背景とされている。対照的に、スタッフの役割をマニュアル化しサービスをシステム化するにあたり、顧客情報の組織的な蓄積が進み、間接部門に顧客情報が集約され顧客の反応を認識しやすくなったことが、間接部門で顧客との良好な関係と職務満足に関連していた背景とされている。

これらの研究は、従業員満足度と顧客満足度との関係を考察する上で立地などの条件の影響を考慮すべきことや、仕事の負担、顧客との接触頻度の低下が不一致が生じる要因となる可能性を示している。一方で、従業員や顧客の満足度に影響する要因は多様であり業界や職種ごとに異なる面もあると思われるため、異なる文脈での調査の蓄積が必要と考えられる。また、不一致が生じたプロセスについても十分な説明がなされていない。

## Ⅲ. まとめと今後の研究課題

以上では、従業員満足度と顧客満足度の関係について、Schneider et al. (1980)による従業員と顧客の態度や認識の類似性という問題提起に始まり、Heskett et al. (1994)におけるサービス・プロフィット・チェーンやWiley (1996)によるリンケージ・リサーチ・モデルという代表的な理論の提起をきっかけに多くの実証研究がなされるようになったことを指摘した。一方で、このような代表的理論の中で従業員満足度と顧客満足度の関係がやや単純化されて示されており、その結果としてHeskett et al. (1997)で「サティスファクション・ミラー」として指摘された従業員満足度と顧客満足度の一致という図式が無批判に受け入れられてしまった面がある。その影響もあり、現代の日本の一部のサービス業に存在すると思われる従業員と顧客の満足度の不一致のような現象については十分に研究がなされていないと言える。また、従業員満足度と顧客満足度の影響を規定す



るモデレーターの研究では、環境上の要因については検討されているものの、同一環境における組織間差異については検討がなされていないと言えよう。従業員満足度と顧客満足度の間に負の相関があることを報告した研究でも、そのような満足度の不一致が生じたプロセスについては十分に吟味がなされていないと言えよう。

従業員満足度を無視して顧客満足度のみに焦点を当てることは持続性を欠くであろう。逆に、従業員満足度が高くて顧客満足度が低い状態では、新規参入や競争激化が起これば顧客が離れてしまう危険性がある。ここで、なぜある組織の中において従業員満足度と顧客満足度の不一致が生じてくるのか、それはどのようなプロセスを経て生じるのか、今後の研究が必要だと言えるであろう。

また、顧客満足度の向上が従業員満足度の向上をもたらし、それがさらに顧客満足度の向上をもたらすという自己強化的な好循環、逆に双方の満足度が低下していく悪循環、そして顧客満足度向上が従業員満足度の低下をもたらす、あるいは従業員満足度向上が顧客満足度低下をもたらすというトレードオフなど、因果関係のあり方には様々なパターンが想定される。放置すれば満足度が際限なく低下してしまうであろう悪循環や、満足度のトレードオフといった問題は、サービス・マネジメントを行う際の袋小路となりかねない。これら因果関係の方向性や相互作用の問題については、定性的かつ長期的な視点からの研究も必要となると思われる。

さらに検討を要する点として、職場や組織単位での満足を調査した先行研究でも、Locke (1976) のような個人を前提とした職務満足の定義が用いられている。個人の職務満足の概念を集団単位の満足として用いることの問題点については今後の研究課題としたい。また、満足と言う概念は曖昧性が高いため、顧客、従業員の満足ではなくリピートや離職などの行動面での二者の関係に注目した研究、コミットメントやエンゲージメントなどより洗練された概念を

用いた研究を行うことも有効と思われる。

## 参考文献

### 【外国語文献】

- Banker, R. D. & Mashruwala, R. (2007). The moderating role of competition in the relationship between nonfinancial measures and future financial performance. *Contemporary Accounting Research*, 24(3), 763-793.
- Brown, K. A., & Mitchell, T. R. (1993). Organizational obstacles: Links with financial performance, customer satisfaction, and job satisfaction in a service environment. *Human Relations*, 46(6), 725-757.
- Brown, S. P. & Lam, S. K. (2008). A meta-analysis of relationships linking employee satisfaction to customer responses. *Journal of Retailing*, 84(3), 243-255.
- Drucker, P. F. (1950). *The New Society: The Anatomy of Industrial Order*. New York: Harper & Brothers. (現代経営研究会訳. 1957年.『新しい社会と新しい経営』ダイヤモンド社.)
- Heskett, J. L., Jones, T. O., Loveman, G. W., Sasser, W. E. & Schlesinger, L. A. (1994). Putting the service profit chain to work. *Harvard Business Review*, 72(March-April), 164-74.
- Heskett, J. L., Sasser, W. E. & Schlesinger, L. A., (1997). *Service Profit Chain*. New York: Simon and Schuster.
- Holland, John. L. (1976). Vocational preferences. In M. D. Dunnette, (Ed.). *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, 1, 521-570. Chicago: Rand McNally.
- Locke, E. A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, 1, 1297-1343.
- Loveman, G. W. (1998). Employee satisfaction, customer loyalty, and financial performance: An empirical examination of the service profit chain in retail banking. *Journal of Service Research*, 1(1), 18-31.
- Oliver, R. L. (1997). *Satisfaction: A behavioral perspective on the consumer*. New York: Irwin-McGraw-Hill.
- Silvestro, R. & Cross, S. (2000). Applying the service profit chain in a retail environment: Challenging the 'satisfaction mirror'. *International Journal of Service Industries Management*, 11(3), 244-268.

- Schneider, B., Parkington, J. J. & Buxton, V. M. (1980). Employee and customer perceptions of service in banks. *Administrative Science Quarterly*, 25, 252-267.
- Schneider, B. & Bowen, D. E. (1985). Employee and customer perceptions of service in banks: Replication and extension. *Journal of Applied Psychology*, 70(3), 423.
- Whitman, D. S., Van Rooy, D. L., & Viswesvaran, C. (2010). Satisfaction, citizenship behaviors, and performance in work units: A meta-analysis of collective construct relations. *Personnel Psychology*, 63(1), 41-81.
- Wiley, J. W. (1996). Linking survey results to customer satisfaction and business performance. In A. I. Kraut (Eds.), *Organizational Surveys: Tools for Assessment and Change*, 330-359. San Francisco: Jossey-Bass.

# 【日本語文献】

- 竹田明弘 (2009) 「ホテルマンにおける職務満足  
の関連要因」『和歌山大学経済理論』, 351,  
135-155.
- 藤原和宏 (1997) 「サービス提供組織における顧  
客満足・職務満足・生産性の関係についての  
理論的・実証的考察—分析枠組みとしての「場  
面」概念の導入とそれによる医療サービスの  
分析—」『香川大学経済論集』, 69(4), 51-  
126.
- 水尾順一 (2001) 「企業社会責任とステークホル  
ダーマネジメントシステム」. 『日本経営診断  
学会論集』, 1(0), 62-76.
- 水尾順一 (2016) 「CSV時代の戦略的CSR〈三  
方よし〉で好循環を生み出す」. 日経ビジネ  
ス ONLINE. ([http://special.nikkeibp.co.jp/  
atcl/NBO/16/kr2\\_2016/](http://special.nikkeibp.co.jp/atcl/NBO/16/kr2_2016/) 2017年8月12日  
最終アクセス).

[きだ せかい 横浜国立大学大学院国際社会科学  
府博士課程後期]