

[論 説]

## サービス・エンカウンターにおける従業員満足と 顧客満足との関係性研究の展望

徐 彬 如 侯 利 娟

### [要 旨]

本稿はサービス・エンカウンターにおける従業員満足と顧客満足との関係性に注目した研究の整理を行った。まず、先行研究が依拠する理論背景を見た上、分析対象、サンプル内容、データ類型、分析レベル、統計手法を軸に、近年の実証研究を体系的にレビューした。その結果、先行研究における従業員満足の捉え方や、媒介要因およびモデレータを考慮した研究の不十分さや、そして分析対象および分析手法などの点における問題が示唆された。

### 1. はじめに

1990年代に入り、とりわけ、サービス・プロフィット・チェーン (SPC) が提唱された以降、従業員満足と顧客満足との関係性研究に多くの研究者の注目を集めるようになった (Harter et al. 2002 ; Brown and Lam 2008 ; 徐 2009 ; Whitman et al. 2010 ; 徐・若林 2011 ; 徐 2012)。従業員満足に関する研究の歴史が古く、産業・組織心理研究における職務満足 (job satisfaction) の研究に遡ることができ、一般的に、「個人の仕事の評価や仕事における経験からもたらされる喜ばしい感情、もしくは肯定的な感情である」と定義される (Locke, 1976, p.1300)。一方では、顧客満足はマーケティング分野における中心的なテーマとして、「特別な購買選択に関する選択後の評価判断である」と定義できる (Day, 1984)。近年、サービス・マーケティング分野に限らず、産業・組織心理研究や社会心理研究などの関連分野においても、従業員満足と顧客満足との関係性に関する多くの実証研究が発表されている。本稿は、先行研究の整理を通じて、このテーマに関わる研究動向を探ることとする。以下では、理論背景、実証研究のレビューに次いで、今後の研究課題の順に議論を展開していく。

## 2. 理論背景

サービス・エンカウンターにおける従業員満足と顧客満足との関係性に着目した研究は、基本的に、サービスの提供者である従業員が顧客体験に重要な影響を与えるとの立場に立っている。こうした研究が主に依拠する理論としては、サービス・プロフィット・チェーン (service profit chain) のほかに、社会心理学分野の情緒伝染理論 (emotional contagion theory) および社会的交換理論 (social exchange theory) が上げられる (Zablah et al. 2016; Hur et al. 2015; Gounaris and Boukis 2013; Evanschitzky et al. 2012a, 2012b; Chuang et al. 2012など参照)。

サービス組織における従業員満足と顧客満足との関係性を論じる際に、最もよく利用されるのはSPCであろう (Heskett et al. 1994, 1997)。SPCにおいては、組織の内部サービス品質が従業員満足に影響を与える。こうして動機付けられた従業員は組織に対して高いロイヤルティを持つようになり、生産性と品質の目標達成に努めるようになる。このことは外部サービス品質を向上させ、顧客の満足度を高め、組織に対するロイヤルティを持つようになる。それが結果的に収益性に寄与することとなる。とりわけ、従業員満足と顧客満足における相互作用関係がSPCの中枢を担い、満足ミラー (satisfaction mirror) と表現されている (Heskett et al. 1997, p.99)。現に、近年、多くのサービス業界と組織では、「従業員の満足度が高ければ、顧客の満足度も高い」ということが一種の常識であるとさえ言われている。

また、社会心理学分野では、従業員態度と顧客反応における関係性を解釈する理論として、情動伝染理論が用いられる。この理論においては、他者の特定の感情表出を知覚することによって、自分自身も同じ感情を経験する現象を情動伝染という。このような情動伝染という現象を通じて、他者と感情を共有することがしばしばあるという (木村等2007, p31)。一方では、利益の交換という互酬性を中心的な概念に据えた社会的交換理論では、個人が組織から利益や報酬を得る見返りに、組織に貢献するとの仮定が置かれている。つまり組織から動機付けられた従業員は見返りとして、組織の顧客に対して積極的に働くようになるのである。(Gounaris and Boukis 2013; Zablah et al. 2016)。このほかにも、産業・組織心理研究領域のASAモデル (Attraction-Selection-Attrition model) やバランス理論 (balance theory) をベースに分析を展開する研究もしばしば見かける (Koys, 2001; Homburg and Stock 2005; Wangenheim et al. 2007など)。

### 3. 実証研究レビュー

表1が示すように、これまで、サービス・マーケティングの領域に限らず、組織行動研究や社会心理学研究や産業・組織心理研究などの関連分野においても、従業員満足と顧客満足との関係性に着目し、多くの実証研究が行われてきた。研究対象としても、銀行や小売業や介護施設など多様なサービス業界および組織にわたっている。以下、実証研究の分析レベルによって、先行研究を分類し整理する。

#### 3-1. 集団レベル分析

Ryan et al.(1996) は北米に拠点を置く金融サービス企業の131支店を対象に、2年間にわたり、従業員態度と顧客満足の関係を検証した。重回帰分析の結果として、従業員態度が顧客満足にポジティブな影響を与えることが明らかにされた。また、共分散構造分析の結果として、顧客満足が従業員態度にポジティブな影響を与えることも確認された。Loveman (1998) はアメリカの中西部にある大手銀行の450の支店を研究対象に、それぞれ、従業員100,000名と顧客45,000名を標本にして、SPCの妥当性を検証した。重回帰分析の結果、従業員満足が顧客満足に及ぼすポジティブな影響力が極めて限定的であると結論付けられた。また、スーパーマーケット・チェーンの15店舗を研究対象にした Silvestro and Cross (2000) では、従業員満足と顧客満足における有意な関係が見られなかった。

Bernhardt et al.(2000) は382のファストフード店舗を対象に、従業員3,009名と顧客342,308名を標本に取り上げ、相関分析の結果、従業員満足と顧客満足におけるポジティブな相関関係が明らかにされた。Koys (2001) はレストラン・チェーンの24店舗を研究対象に、それぞれ、従業員1,744名と顧客5,565名(1年目)、従業員2,693名と顧客4,338名(2年目)を標本にした。回帰分析の結果、従業員満足(1年目)は顧客満足(2年目)にポジティブな影響を与えるが、顧客満足(1年目)は従業員満足(2年目)に有意な影響を与えないことが確認された。

Pritchard and Silvestro (2005) はイギリスにある大手チェーンストア(ホームセンター)の75店舗を研究対象に、それぞれ、約3,600名の従業員と約24,000名の顧客を標本にして、SPCの妥当性を検証した。相関分析の結果、従業員満足と顧客満足における有意な関係が確認されなかった。Voss et al.(2005) は229の営利組織(金融、小売、ホテルなど)と62の公的教育機関を研究対象とした比較分析を行った。共分散構造分析の結果として、差異が見られたものの、営利組織と教育機関の両方において、従業員満足は顧客満足にポジティブな影響を与えることが確認された。Keiningham et al.(2006) はアメリカにある大手専門店の125店舗を対象に、そ

表 1 先行研究一覧

先行研究	理論背景	サンプル内容	データ類型	分析レベル	媒介要因	モデレーター	統計手法	検証結果
Zablah, Carlson, Donovan and Maxham III (2016)	SPC 社会的交換理論	209の小売店舗 従業員1,470名 顧客49,242名	クロス・セクション (cross-sectional)	従業員 N = 1,470	—	顧客エンゲージメント	パス分析	ES→CS CS→ES
Hur, Moon and Jung (2015)	情緒伝染理論 SPC	介護施設 従業員と顧客282組	クロス・セクション	一対一 N = 282	—	—	共分散構造分析	ES→CS
Gounaris and Boukis (2013)	情緒伝染理論 SPC 社会的交換理論	15の銀行支店 従業員183名 顧客604名	クロス・セクション	従業員 N = 183	—	—	階層線形モデル (HLM)	ES→CS
Jeon and Choi (2012)	情緒伝染理論	教育機関 教師と学生227組	クロス・セクション	一対一 N = 227	—	—	共分散構造分析	ES→CS
Evanschitzky, Wangenheim and Wunderlich (2012a)	SPC	119の小売店舗 従業員6,040名 顧客100,351名	クロス・セクション	集団 N = 119	—	—	重回帰分析	ES→CS
Evanschitzky, Sharma and Prytkop (2012b)	SPC	B2B研究 従業員18名 顧客188	クロス・セクション	従業員 N = 18	—	—	HLM	ES→CS
Chuang, Judge and Liaw (2012)	SPC	金融、保険、不動産、サービス、メーカー、小売業など合計52店舗 204組の従業員と顧客	クロス・セクション	一対一 N = 204	従業員のサービス・パフォーマンス	—	HLM	ES→CS
Grandey, Golberg and Pugh (2011)	情緒伝染理論 SPC	328の倉庫型小売店舗 従業員と顧客	タイムラググッド (time-lagged)	店舗 N = 328	従業員のサービス反応性	店舗の忙しさ	重回帰分析	ES→CS
Evanschitzky, Groening, Mittal and Wunderlich (2011)	社会的交換理論	50の小売加盟店 従業員933名 顧客20,742名	クロス・セクション	従業員 N = 933	—	—	共分散構造分析 HLM	ES→CS
Netemeyer, Maxham III and Lichtenstein (2010)	情緒伝染理論 SPC	小売チェーンの306店舗 従業員1,615名 顧客57,656名	クロス・セクション	店舗 N = 306	—	—	共分散構造分析	ES→CS
Homburg, Wieseke and Hoyer (2009)	SPC	109の旅行代理店 従業員258名 顧客597名	クロス・セクション	従業員 N = 258	—	—	HLM	—
Chi and Gursoy (2009)	SPC	250のホテル 従業員2,023名 顧客3,346名	クロス・セクション	集団 N = 250	—	—	共分散構造分析	ES→CS
Subramony, Krause, Norton and Burns (2008)	情緒伝染理論	企業126社 従業員1,530名とその顧客	タイムラググッド	集団 N = 126	—	—	共分散構造分析	ES→CS
Yee, Yeung, and Cheng (2008)	SPC	旅行代理店、美容室、小売など206店舗 従業員412名 顧客618名	クロス・セクション	集団 N = 206	サービス品質	—	共分散構造分析	ES→CS

サービス・エンカウンターにおける従業員満足と顧客満足との関係性研究の展望

Wangenheim, Eanschitzky, and Wunderlich (2007)	ASA モデル バランス理論 伝染理論	ホームセンター99店舗 顧客53,645名 従業員1,659名	クロス・セクション	従業員 N = 1659	—	従業員と顧客との接 度合い	共分散構造分析	ES→CS
Keiningham, Aksoy, Cooil, Peterson and Vavra (2006)	SPC	125の専門店 顧客34,000名 従業員3,900名	クロス・セクション	集団 N = 125	—	—	相関分析	ES→CS
Payne and Webber (2006)	社会的交換理論	美容室 従業員249名 顧客490名	クロス・セクション	従業員 N = 249	—	—	相関分析	ES→CS
Voss, Tsirikitis, Funk, Yarrow and Owen (2005)	SPC	金融, 小売業, ホテルなど 営利組織29社 公的機関62校	クロス・セクション	集団 N = 291	—	—	共分散構造分析	ES→CS
Pritchard and Silvestro (2005)	SPC	ホームセンター75店舗 従業員約3,600名 顧客約24,000名	クロス・セクション	集団 N = 75	—	—	相関分析	—
Homburg and Stock (2005)	バランス理論	機械, 電子, 自動車, 銀行, 保険のセールス・フォース 164名 顧客328名	クロス・セクション	従業員 N = 164	セー ルスの フォース の顧 客志 各志 向	セー ルスの フォ ース の 特 性 (共 感 性, 専 門 性, 信 頼 性); 顧 客 特 性 (信 用, 価 格 志 向, 製 品 ・ サ ー ビ ス の 重 要 性)	共分散構造分析	ES→CS
Homburg and Stock (2004)	情緒伝染理論	機械, 電子, 自動車, 銀行, 保険のセールス・フォース 164名 顧客328名	クロス・セクション	従業員 N = 164	顧 客 相 互 作 用 の 品 質	顧 客 相 互 作 用 の 頻 度 ; 価 値 創 造 へ の 顧 客 関 与 度 合 ; 製 品 ・ サ ー ビ ス の 革 新 性	共分散構造分析	ES→CS
Koys (2001)	SPC ASA モデル	24のレストラン 1年目 (従業員1,744名, 顧客5,565名) 2年目 (従業員2,693名, 顧客4,338名)	重複 クロス・セクション	集団 N = 24	—	—	重回帰分析	ES→CS
Silvestro and Cross (2000)	SPC	15の小売店舗 従業員と顧客	クロス・セクション	集団 N = 15	—	—	相関分析	—
Bernhardt, Donthu, and Kennett (2000)	サービス品質	ファストフード382店舗 従業員3,009名 顧客342,308名	重複 クロス・セクション	集団 N = 382	—	—	相関分析	ES→CS
Loveiman (1998)	SPC	450の銀行支店 従業員100,000名 顧客45,000名	クロス・セクション	集団 N = 450	—	—	重回帰分析	—
Ryan, Schmit, and Johnson (1996)	ASA モデル	金融サービスの131支店 従業員と顧客	重複 クロス・セクション	集団 N = 131	—	—	重回帰分析 共分散構造分析	ES→CS

注：ES=employee satisfaction; CS=customer satisfaction

それぞれ、従業員3,900名と顧客34,000名を標本に取り上げた。相関分析の結果、従業員満足は「顧客満足の変化」と非対称的な関係にあり、顧客満足にポジティブな影響を及ぼすには、従業員満足は一定のレベル（閾値）に達する必要性が明らかにされた。

Yee et al.(2008) は香港にある12の主要なショッピング・エリアから、ハイ・コンタクト・サービス業（旅行代理店や美容室やレストランやファッション小売店など）の206店舗を対象に、それぞれ、従業員412名と顧客618名を標本に取り上げた。共分散構造分析の結果、従業員満足は顧客満足にポジティブな影響を与えるが明らかにされたほか、従業員満足はサービス品質を通じて、顧客満足にポジティブな影響を与えることも確認された。Subramony et al.(2008) はB2B研究として、企業126社から従業員1,530名とその顧客を標本に取り上げ、共分散構造分析の結果、従業員満足が顧客満足にポジティブな影響を与えることが確認された。Chi and Gursoy (2009) は250のホテルを対象に、それぞれ、従業員2,023名および顧客3,346名を標本にして、共分散構造分析の結果、従業員満足が顧客満足にポジティブな影響を与えることが明らかにされた。

Netemeyer et al.(2010) は小売チェーンの306店舗を対象に、従業員1,615名と顧客57,656名を標本に取り上げ、共分散構造分析の結果、従業員満足が顧客満足にポジティブな影響を与えることが明らかにされた。Grandey et al.(2011) は328の小売店の従業員と顧客を標本にして、重回帰分析の結果、従業員満足が直接的だけではなく、従業員のサービス反応性（service responsiveness）を通じて、間接的にも顧客満足にポジティブな影響を与えることを明らかにした。また、この研究では、店舗の忙しさ（store busyness）が従業員満足と顧客満足との関係に有意なモデレータ効果を及ぼすことも確認された。Evanschitzky et al.(2012a) は119の小売店舗を対象に、従業員6,040名と顧客100,351名を標本に取り上げた。重回帰分析の結果、従業員満足が顧客満足にポジティブな影響を与えることが明らかにされた。

### 3-2. 従業員レベル分析

Homburg and Stock (2004) はB2B研究として、164名の従業員とその顧客328名を標本に取り上げた。共分散構造分析の結果、職務満足は直接的に顧客満足にポジティブな影響を与えるほか、顧客との相互作用の品質（quality of customer interaction）を通じて、間接的にも顧客満足にポジティブな影響を与えることが示された。また、この研究では、①顧客相互作用の頻度（frequency of customer interaction）、②価値創造への顧客関与度合（intensity of customer integration into the value creating process）、③製品・サービスの革新性（product/service innovativeness）が、それぞれ、職務満足と顧客満足の関係に有意なモデレータ効果を与える

ことも確認された。同じくB2B研究として、Homburg and Stock (2005)における共分散構造分析の結果、職務満足がセールス・フォースの顧客志向 (sales person's customer orientation) を通じて、顧客満足にポジティブな影響を与えることが明らかにされた。また、この研究では、従業員特性となる①共感性 (empathy)、②専門性 (expertise)、③信頼性 (reliability) のほかに、顧客特性となる①信頼 (trust)、②価格志向 (price consciousness)、③製品・サービスの重要性 (product/service importance to the customer) が、それぞれ、職務満足と顧客満足の関係に有意なモデレータ効果を与えることも明らかにされた。

Payne and Webber (2006) は従業員 (美容師) とその顧客 (大学生) 249組を標本に取り上げ、相関分析の結果、従業員満足が顧客満足と正の相関関係にあることが確認された。Wangenheim et al.(2007) はドイツにあるチェーンストア (ホームセンター) の99店舗を対象に、従業員1,659名と顧客53,645名を標本にした。共分散構造分析の結果、従業員と顧客の接触度合い (ハイ・コンタクト, ロー・コンタクト, コンタクトしない) に関わらず、職務満足が顧客満足にポジティブな影響を与えることが確認された。とりわけ、ハイ・コンタクトの場合において、両者におけるポジティブな関係が最も強い傾向が示された。

Homburg et al.(2009) は109の旅行代理店を対象に、従業員258名と顧客597名を標本にして、階層線形モデル (HLM) 分析の結果、従業員満足と顧客満足におけるポジティブな関係が確認されなかった。Evanschitzky et al.(2011) は50の小売加盟店から、従業員933名と顧客20,742名を標本に取り上げ、共分散構造分析およびHLM分析の結果、従業員満足が顧客満足にポジティブな影響を与えることが確認された。Jeon and Choi (2012) は教育機関から選出した227組の教師と学生を標本にして、共分散構造分析の結果、従業員 (教師) 満足が顧客 (学生) 満足にポジティブな影響を与えるが、しかし、逆の効果が確認できなかった。Chuang et al.(2012) は様々なサービス業 (金融, 保険, 不動産, サービス, メーカー, 小売業) を対象に、合計52店舗から、204組の従業員と顧客を選出し、HLMに基づいた分析の結果、従業員満足が従業員のサービス・パフォーマンスを通じて、顧客満足に影響を与えることが明らかにされた。Evanschitzky et al.(2012b) はB2B研究として、従業員18名とその顧客188を標本に、HLM分析の結果、従業員満足が顧客満足に有意な影響を与えることを明らかにした。

Gounaris and Boukis (2013) は15の銀行支店から、従業員183名と顧客604名を標本にして、HLMに基づいた分析結果、従業員満足が顧客満足にポジティブな影響を与えることが確認された。Hur et al.(2015) は介護施設から選んだ282組の従業員と顧客を標本に取り上げ、共分散構造分析の結果、従業員満足が顧客満足にポジティブな効果を与えることが確認された。Zablah et al.(2016) は209の小売店舗を研究対象に、それぞれ1,470名の従業員と約49,242名の

顧客を標本に取り上げた。パス分析の結果、次のようなことが確認された。①顧客満足と従業員満足は相互作用関係にある；②従業員満足が顧客満足に与える影響力よりも顧客満足が従業員満足に与える影響力のほうが大きい；③顧客エンゲージメント（customer engagement）は顧客満足と従業員満足との関係に有意なモデレータ効果を与える。

#### 4. 先行研究の問題点及び今後の研究課題

上記のように、多くの先行研究は様々なサービス業界および組織を対象に取り上げて、従業員満足と顧客満足との関係性を検証してきた。一部の異なる実証分析結果が存在するものの、基本的に、従業員満足と顧客満足におけるポジティブな関係性が支持されたと言えよう。このことは、これまでに発表された3つのメタ分析においても確認できる(Harter et al. 2002; Brown and Lam 2008; Whitman et al. 2010)。このような一連の研究結果を受け、サービス組織における顧客満足を向上させるために、従業員満足を重視されるべきであろう。しかし一方で、先行研究のレビューを通じて、多くの課題を抱えていることも明らかとなった。本稿は、とりわけ、今後、求められる研究方向として、①従業員満足概念の捉え方に関する問題、②媒介要因およびモデレータを考慮した研究、③分析手法および分析対象における問題の3点を指摘しておきたい。

##### 4-1. 従業員満足概念の捉え方に関する問題

顧客満足は単一因子概念として見るのが一般的であるが、これに対して、従業員満足は、通常、多次元概念として捉えられている。既存研究の整理を通じて判明されたように、個別の例外を除けば(Snipes et al. 2005)、基本的に、先行研究は従業員満足を単一次元の概念として捉え、分析を行った。Brown and Lam (2008)では、多次元的に従業員満足を捉えるに比べて、単一尺度で従業員満足を捉えた場合において、従業員満足が顧客成果に与える影響が強いと指摘した。しかし、このような単一次元としての従業員満足では、「なぜ今の仕事に不満なのか」という問に関しては何の手がかりも提供しない。産業・組織心理学や組織行動研究の分野では、従業員満足を捉えるために、MSQ (Minnesota Satisfaction Questionnaire) や JDI (Job Descriptive Index) や JSS (Job Satisfaction Survey) のほか、INDSALES (Job Satisfaction of Industrial Salesmen) などいくつかの代表的な多次元モデルが開発されてきた(西川1984; 小野1993; Churchill et al. 1974; Spector1985参照)。今後、従業員満足と顧客満足との関係に対するより緻密な検証を行うために、これらの多次元モデルを活用した実証研究の展開が求め

られよう。

#### 4-2. 媒介要因およびモデレータを考慮した研究

先行研究では、従業員満足と顧客満足における関係性に関する議論が深化させた一方、両者における有意なポジティブな関係が必ずしも単純に普遍化できるものではない。現に、Brown and Lam (2008) でも指摘したように、従業員満足と顧客満足における有意な相関関係は極めて緩やかである ( $0.21 < r < 0.27$ )。また、従業員満足は顧客満足の分散の4~6%を説明しているにすぎない。さらに、一部の先行研究の分析結果における不一致も見られたことから、従業員満足と顧客満足との関係性に対する一貫性のある結論に至っていない (Loveman 1998; Pritchard and Silvestro 2005など)。このことは、今後、両者の関係を考察する際に、媒介要因およびモデレータを考慮した研究が重要になることを示唆した。現に、一部の先行研究では、すでにこのことに対する試みが見られている (Homburg and Stock 2004, 2005; Wangenheim et al. 2007など)。例えば、従業員と顧客との接触度合や、両者における相互作用の頻度などは、従業員満足と顧客満足との関係に有意なモデレータ効果を与えることが立証されている。また、Brown and Lam (2008) によるメタ分析では、非人的サービス提供と比べて、人的サービス提供の場合において、従業員満足と顧客満足がより強い関係性を持つ。したがって、今後、先行研究において、すでに検証された媒介要因およびモデレータに対する再確認とともに、コミットメントや職務関与や組織市民行動などの媒介要因とともに、従業員の年齢、学歴、勤続年数などの人口統計的な要因のほか、国の社会・文化背景といったマクロ環境要因を配慮した研究も期待されよう。これに加えて、研究対象におけるサービス・オペレーションの特徴に留意する必要性もあろう。

#### 4-3. 分析手法および分析対象における問題点

先行研究における実証分析は集団レベルもしくは従業員レベルに集中しており、従業員と顧客の一对一の分析が極めて少ない。これは、特定の従業員データと顧客データをうまくマッチングさせることの困難さからもたらされた結果であろう。Brown and Lam (2008) では、個人レベル分析と比べて、集団レベル分析においては、従業員満足が顧客満足に与える影響が強いと指摘した。先行研究では、顧客データが集団数もしくは従業員数に集計されてしまい、大規模な顧客調査を実施したにも関わらず、データの大幅な損失が避けられない。今後、従業員と顧客の一对一のデータを採取し、従業員満足と顧客満足との関係性に対する更なる分析が求められている。

また、先行研究の多くは、同一組織（銀行や小売業など）の多集団（支店や各店舗など）の顧客からデータを収集している。従来から指摘されてきたように、同一集団のメンバー（顧客）は所属集団から影響を受けるため、その知覚や態度が似通っている可能性が極めて高い。つまり、このように収集された顧客データは観測値の相互独立性が満たされない蓋然性が高く、階層的データである可能性が高い。しかし、先行研究で採用されている分析手法では、このようなデータの持つ階層的な性質が十分に考慮されていない。近年、一部の先行研究で取り入れられたものの、今後、マルチレベル分析を採用した研究が求められよう。

そして、長期かつ継続的な研究が求められている中で、先行研究の多くはいわゆるクロス・セクショナルな研究に留まっている。このような分析においては、従業員満足と顧客満足との関係性が必ずしも明確にされるわけではない。とりわけ、従業員満足の変化がどのように顧客満足に影響を及ぼすかは明らかにされていない。一部の先行研究を除けば、このような関係解明が求められよう。最後に、先行研究の実証結果の前提として、その多くが欧米のサービス組織を対象に導き出されたものである。今後、とりわけ高く評価されている日本のサービス業を研究対象に取り上げて、欧米とは異なる社会・文化的背景を持つ日本において、どのような実証結果が得られるかは興味深い研究課題となろう。

## 謝 辞

本研究は中国国家自然科学基金青年基金項目（71402071）の助成を受けている。また、本研究にあたり、京都大学マーケティング研究会の諸先生から示唆に富むアドバイスを頂いた。ここに記して心から感謝の意を申し上げる。

## 参 考 文 献

- Bernhardt, K. L., Donthu, N., and Kennett, P. A. (2000), "A Longitudinal Analysis of Satisfaction and Profitability," *Journal of Business Research*, 47(2), pp.161-67.
- Brown, S. P., and Lam, S. K. (2008), "A Meta-Analysis of Relationships Linking Employee Satisfaction to Customer Responses," *Journal of Retailing*, 84(3), pp.243-55.
- Chi, C. G., and Gursoy, D. (2009), "Employee satisfaction, customer satisfaction, and financial performance: An empirical examination," *International Journal of Hospitality Management*, 28(2), pp.245-53.
- Chuang, A., Judge, T. A., and Liaw, Y. J. (2012), "Transformational leadership and customer service: A moderated mediation model of negative affectivity and emotion regulation," *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 21, pp.28-56.
- Churchill, G. A. Jr., Ford, N. M., and Walker, O. C. Jr.(1974), "Measuring the Job Satisfaction of the Industrial Salesman," *Journal of Marketing Research*, 11(3), pp.254-60.
- Day, R.L.(1984), "Modeling Choices among Alternative Responses to Dissatisfaction", *Advances in Consumer*

- Research*, 1(11), pp.496-499.
- Evanschitzky, H., Groening, C., Mittal, V., and Wunderlich, M. (2011), "How employer and employee satisfaction affect customer satisfaction: An application to franchise services," *Journal of Service Research*, 14, 136-148.
- Evanschitzky, H., Wangenheim, F., and Wunderlich, N. V. (2012a), "Perils of Managing the service profit chain: The role of time lags and feedback loops," *Journal of Retailing*, 88, 356-366.
- Evanschitzky, H., Sharma, A., and Prykop, C. (2012b), "The role of the sales employee in securing customer satisfaction," *European Journal of Marketing*, 46, 489-508.
- Gounaris Spiros and Boukis Achilleas, (2013), "The role of employee job satisfaction in strengthening customer repurchase intentions," *Journal of Services Marketing*, 27(4), pp.322-333.
- Grandey, A. A., Goldberg, L. S., and Pugh, S. D. (2011), "Why and when do stores with satisfied employees have satisfied customers?: The roles of responsiveness and store busyness," *Journal of Service Research*, 14, 397-409.
- Harter, J. K., Schmidt, F. L., and Hayes, T. L. (2002), "Business-unit-level relationships between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: A meta-analysis," *Journal of Applied Psychology*, 87(2), pp.268-79.
- Heskett, J. L., Jones, T. O., Loveman, G. W., Sasser, Jr. W. E., Schlesinger, L. A. (1994), "Putting the Service-Profit Chain to Work," *Harvard Business Review*, 72(2), pp.164-70. (小野譲司訳「サービス・プロフィット・チェーンの実践法」『ハーバードビジネスレビュー』第7巻, 4-15ページ)
- Heskett, J. L., Sasser, Jr. W. E., and Schlesinger, L. A. (1997), *The Service Profit Chain*, New York, NY: The Free Press.
- Homburg, C., and Stock, R. M. (2004), "The Link between Salespeople's Job Satisfaction and Customer Satisfaction in a Business-to-Business Context: A Dyadic Analysis," *Journal of the Academy of Marketing Science*, 32(2), pp.144-58.
- Homburg, C., and Stock, R. M. (2005), "Exploring the Conditions Under Which Salesperson Work Satisfaction Can lead to Customer Satisfaction," *Psychology & Marketing*, 22(5), pp.393-420.
- Homburg, C., Wieseke, J., and Hoyer, W. D. (2009), "Social identity and the service-profit chain," *Journal of Marketing*, 73, 38-54.
- Hur Won-Moo, Moon Tae-Won, Jung Yeon Sung, (2015), "Customer response to employee emotional labor: the structural relationship between emotional labor, job satisfaction, and customer satisfaction," *Journal of Services Marketing*, 29(1), pp.71-80.
- Jeon Hoseong, Choi Beomjoon, (2012), "The relationship between employee satisfaction and customer satisfaction," *Journal of Services Marketing*, 26(5), pp.332-341.
- 徐彬如 (2009), 「顧客成果の影響要因としての従業員満足とサービス風土—先行研究の整理と今後の研究課題」, 『経済論叢』, 第183巻第4号, 105-121ページ
- 徐彬如・若林靖永 (2011), 「小売業における従業員満足が顧客満足に及ぼす影響—食品スーパーマーケット・チェーンを対象にした実証分析—」『流通』第28号, 1-15ページ。
- 徐彬如 (2012), 「サービス組織における従業員満足が顧客の知覚品質に及ぼす影響: 階層線形モデル (HLM) を用いた実証分析」, 『商品開発・管理研究』, 第8巻第2号, 2-23ページ
- 木村昌紀, 余語真夫, 大坊郁夫 (2007), 「日本語版情動伝染尺度 (the Emotional Contagion Scale) の作成」, 『対人社会心理学研究』, 第7号, 31-39ページ
- Keiningham, T. L., Aksoy, L., Cooil, B., Peterson, K., and Vavra, T. G. (2006), "A longitudinal examination of the asymmetric impact of employee and customer satisfaction on retail sales," *Managing Service Quality*, 16 (5), pp.442-59.
- Koys, D. J.(2001), "The Effects of Employee Satisfaction, Organizational Citizenship Behavior, and Turnover on

- Organizational Effectiveness: A Unit-Level, Longitudinal Study," *Personnel Psychology*, 54(1), pp.101-14.
- Locke, E. A.(1976). "The nature and causes of job satisfaction," in *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, ed. by M. Dunnette, Chicago: Rand McNally, pp.1297-350.
- 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*, 9(1), pp.18-31.
- Netemeyer Richard G,James G. Maxham III and Donald R. Lichtenstein(2010) , "Store Manager Performance and Satisfaction: Effects on Store Employee Performance and Satisfaction, Store Customer Satisfaction,and Store Customer Spending Growth," *Journal of Applied Psychology*, 95(3), pp.530-545.
- 西川一廉 (1984) 『職務満足の心理学的研究』 勁草書房。
- 小野公一 (1993) 『職務満足感と生活満足感』 白桃書房。
- Payne, S. C., and Webber, S. S. (2006), "Effects of Service Provider Attitudes and Employment Status on Citizenship Behaviors and Customers' Attitudes and Loyalty Behavior," *Journal of Applied Psychology*, 91(2), pp.365-78.
- Pritchard, M., and Silvestro, R. (2005), "Applying the Service Profit Chain to Analyze Retail Performance: The Case of the Managerial Strait-Jacket?," *International Journal of Service Industry Management*, 17(3-4), pp.337-57.
- Ryan, A. M., Schmit, M. J., and Johnson, R. (1996), "Attitudes and effectiveness: examining relationship at an organizational level," *Personnel Psychology*, 49(4), pp.853-82.
- Silvestro, R., and Cross, S.(2000), "Applying the service profit chain in a retail environment: challenging the 'satisfaction mirror'," *International Journal of Service Industries Management*, 11(3), pp.244-68.
- Spector, P. E.(1985) . "Measurement of Human Service Staff Satisfaction: Development of the Job Satisfaction Survey," *American Journal of Community Psychology*, 13(6), pp.693-713.
- Subramony, M., Krause, N., Norton, J., and Burns, G. N. (2008) , "The relationship between human resource investments and organizational performance: A firm-level examination of equilibrium theory," *Journal of Applied Psychology*, 93, 778-788.
- Voss, C., Tsikriktsis, N., Funk, B., Yarrow, D., and Owen, J. (2005), "Managerial choice and performance in service management: a comparison of private sector organizations with further education colleges," *Journal of Operations Management*, 23(2), pp.179-95.
- Wangenheim, F. V., Eanschitzky, H., and Wunderlich, M. (2007), "Does the Employee-Customer Satisfaction Link Hold for All Employee Groups?," *Journal of Business Research*, 60(7), pp.690-97.
- 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, 41-81.
- Yee, R. W. Y., Yeung, A. C. L., and Cheng, T. C. E. (2008), "The impact of employee satisfaction on quality and profitability in high-contact service industries," *Journal of Operations Management*, 26(5), pp.651-68.
- Zablah, A. R., Carlson, B. D., Donavan, D. T., Maxham, J. G., III, & Brown, T. J. (2016), "A Cross-Lagged Test of the Association Between Customer Satisfaction and Employee Job Satisfaction in a Relational Context," *Journal of Applied Psychology*, Advance online publication.<http://dx.doi.org/10.1037/apl0000079>.