

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——

徐 彬 如

I はじめに

今日、多くの国と地域では、サービスが支配的な経済活動となっている。このようなサービス経済化の流れの中で、いかに優れた顧客サービスを提供して顧客満足を実現するかが、重要な経営課題となっている。サービスの生産・消費のプロセスにおいては、従業員と顧客が物理的・心理的に接近しているため、従業員の知覚や態度や行動などが、サービス品質や顧客満足といった顧客成果（customer outcome）に大きな影響を与えることになる。このような従業員と顧客の関係は、企業・従業員・顧客からなるサービス・マーケティングのトライアングルにも反映されている。

サービスのマーケティングまたはマネジメントの研究分野では、従業員と顧客の関係に関する議論は、サービス・プロフィット・チェーン（SPC）を理論的なベースに、主に従業員満足（employee satisfaction）のアプローチを中心に研究が進められてきた。これに対して、組織行動研究の領域では、組織風土や組織市民行動や組織コミットメントなど、より多様な研究アプローチが取られており、近年、とりわけ顧客サービス志向の風土、すなわちサービス風土（service climate）の研究が盛んに行われ、注目を集めている。

したがって、本稿はサービス組織における顧客成果への影響要因として、このような従業員満足とサービス風土に焦点を当てる。これまで、従業員満足と顧客成果の関係、並びにサービス風土と顧客成果の関係について、数多くの

実証研究が蓄積されてきた。しかし、こうした先行研究に対する体系的な整理が行われておらず、この研究分野の現状と課題が明らかにされていないままである。本稿はこのような問題意識に基づき、従業員満足とサービス風土のそれぞれの概念と理論展開の背景を考察した上で、両者が顧客成果との関係を検証した先行研究のレビューを行う。それを踏まえた上で、先行研究における問題点を明らかにし、今後の研究方向と課題を提示する。

II 従業員満足と顧客成果の関係

1. サービス組織における従業員の職務満足研究の展開

職務満足（job satisfaction）についての研究の歴史は古く、研究者並びに実務家から多大な関心を寄せられており、産業・組織心理研究における中心的な課題の1つとして位置付けられてきた。Locke [1976] は職務満足を「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」と定義している。

1990年代の初期から、サービス・マーケティングの研究分野を中心に、従業員満足と顧客成果の関係についての研究が展開されるようになった。その主な論点は、従業員満足が顧客満足に大きな影響を及ぼすというものである。例えば、Schlesinger and Heskett [1991] で提唱されている「成功のサイクル（cycle of success）」には、従業員の満足度が高まれば、顧客にも優れたサービスを提供するようになり、顧

客満足度も高まることが主張されている。このような従業員満足的重要性を一層定着させたのは、サービス・プロフィット・チェーン (SPC) の提唱であった (Heskett et al. 1994, 1997)。

SPC においては、組織の内部サービス品質 (職場の整備, 職務設計, 選抜と育成, 報酬と認知, 顧客サービス用のツール) が従業員の満足度, ロイヤルティ, そして生産性を向上させ, このようにして動機づけられた従業員の行動が外部サービス品質の向上をもたらし, ひいては顧客の満足度およびロイヤルティを向上させ, 最終的に収益につながることが主張されている。SPC では, 従業員と顧客における相互満足関係が「満足ミラー (satisfaction mirror)」と表現されている (Heskett et al. 1997, p. 99)。SPC の提唱をきっかけに, 従業員満足がポジティブな顧客成果をもたらすという認識が多くのサービス業界と組織で広がり, 近年, 「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。

2. 実証研究レビュー

これまで, サービス組織を対象にした従業員満足と顧客成果の関係についての実証研究が数多く蓄積されている。これには, 両者における相関関係, 因果関係, また両者の関係に影響を及ぼす媒介要因およびモデレータを考慮した研究も含まれている (表1を参照)。

2-1. 相関関係を検証した研究

初期の実証研究は従業員満足と顧客満足の関係に焦点が当てられていた。IT サービス組織から 30 のチームを取り上げた Tornow and Wiley [1991] では, 従業員態度 (総合満足, 職務満足, 個人責任など) は, 顧客満足 (研修, 品質, 顧客サービスなど) と正の相関関係にあることが確認された。Bernhardt et al. [2000] は 382 のファストフード店を対象にして, 従業員満足が顧客満足と正の相関関係にあることを

明らかにした。また, 近年の研究として, 美容室のヘアスタイリストとその顧客を対象にした Payne and Sheila [2006] において, 従業員満足と顧客満足および顧客ロイヤルティにおける正の相関関係が確認された。

一方で, 従業員満足と顧客成果におけるこのような正の相関関係は必ずしも一概に言えない。医療施設, 運送業を対象にした小野 [1995] においては, 医師の満足度と患者の満足度, ドライバーの職務満足度と荷主の満足度がそれぞれ正の相関関係にあることが確認されたが, 看護師と患者の満足度における相関関係が認められなかった。医療施設の患者と従業員 (医師, 看護師など) を研究対象に取り上げた藤村 [1997] においては, 次のような実証結果が確認されている。すなわち, ①患者の総合満足度は医師および看護師の総合満足度と正の相関関係にある。②外来患者の満足度は医師の満足度と正の相関関係にあるが, 看護師の満足度との相関関係が確認されていない。③入院患者の満足度は看護師の満足度と負の相関関係にあり, 医師の満足度との相関関係は確認されていない。また, Pritchard and Silvestro [2005] は 75 店舗のホームセンターを対象に取り上げて, SPC の妥当性を検証したが, 従業員満足と顧客満足および顧客ロイヤルティとの相関関係が認められなかった。このほかにも, Keiningham et al. [2006] は 125 の専門店を研究対象にして, 従業員満足と顧客満足の関係を検証した。長期研究の結果として, 従業員満足が顧客満足にポジティブな影響を与えるために, 従業員の満足度が一定のレベルに達する必要があること, また, 従業員満足と「顧客満足度の変化」が非対称かつ正の相関関係にあることが確認されている。

2-2. 因果関係を検証した研究

従業員満足と顧客成果における因果関係を検証した先行研究の多くは共分散構造分析を利用

表1 従業員満足と顧客成果の関係についての実証研究

先行研究	サンプル内容	主な分析手法と検証結果
Gazzoli et al. (2010)	14のレストラン 従業員474名 顧客1,289名	共分散構造分析 職務満足は顧客の知覚品質にポジティブな影響を与える。
Chi and Gursoy (2009)	250のホテル 従業員2,023名 管理者250名 顧客3,346名	共分散構造分析 従業員満足は顧客満足にポジティブな影響を与える。
Yee et al. (2008)	旅行代理店, 美容室, 小売など206店舗 従業員412名 参加者618名	共分散構造分析 従業員満足はサービス品質と顧客満足にそれぞれポジティブな影響を与える。 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。
Wangenheim et al. (2007)	ホームセンター99店舗 顧客53,645名 従業員1,659名	共分散構造分析 従業員と顧客の接触レベル（ハイ・コンタクト, ロー・コンタクト, 直接的に接触しない）に関わらず、職務満足は顧客満足にポジティブな影響を与える。なお、ハイ・コンタクトの場合において、両者の関係はもっとも強い。
Keiningham et. al (2006)	125の専門店 顧客34,000名 従業員3,900名	従業員満足は、「顧客満足度の変化」と非対称かつ正の相関関係にある。
Payne and Sheila (2006)	美容室 理髪師249名 顧客490名	従業員満足は、顧客の満足度とロイヤルティと正の相関関係にある。
Snipes et al. (2005)	6つの教育機関 教員351名 学生8,667名	共分散構造分析 職務満足要因として、仕事への満足度、顧客への満足度、福利厚生への満足度が、サービス品質にポジティブな影響を与える。
Voss et al (2005)	金融, 小売業, ホテル などの営利組織229社 公的教育機関62校	共分散構造分析 営利組織と公的教育機関の両方において、従業員満足は顧客満足及びサービス品質にポジティブな影響を与える。
Homburg and Stock (2005)	化学, 自動車, 銀行, 保険など 販売員221名 顧客488名	B2B研究, 共分散構造分析, 重回帰分析 職務満足は顧客満足にポジティブな影響を与える。 職務満足は「販売員の顧客志向」を通じて、顧客満足にポジティブな影響を与える。 販売員特性（共感性, 専門性, 信頼性）と顧客特性（信用, 価格意識, 製品・サービスの重要性）は、職務満足と顧客満足とのポジティブな関係に有意なモデレータ効果を与える。
Pritchard and Silvestro (2005)	ホームセンター75店舗 従業員約3,600名 顧客約24,000名	従業員満足と顧客満足及び顧客ロイヤルティにおける相関関係は確認されなかった。
Homburg and Stock (2004)	機械, 電子, 自動車, 銀行, 保険 販売員164名 顧客328名	B2B研究, 共分散構造分析, 重回帰分析 職務満足は顧客満足にポジティブな影響を与える。 職務満足は「顧客相互作用の品質」を通じて、顧客満足にポジティブな影響を与える。 「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」は、職務満足と顧客満足におけるポジティブな関係に有意なモデレータ効果を与える。

先行研究	サンプル内容	主な分析手法と検証結果
Brown and Chin (2004)	メーカーの販売代理店 従業員248名 顧客3,926名	共分散構造分析 職務満足は直接的に顧客の知覚品質に影響しないが、「従業員のサービス・パフォーマンス」を通じて、顧客の知覚品質にポジティブな影響を与える。
Yoon and Suh (2003)	旅行代理店 従業員201名 顧客567名	共分散構造分析 職務満足は「組織市民行動」を通じて、顧客の知覚品質にポジティブな影響を与える。
Jones et al. (2003)	メーカー販売員284名 管理者34名 取引先51名	B2B研究、共分散構造分析 販売員の職務満足は、取引先の知覚品質に影響しない。
Yoon et al. (2001)	80の銀行支店 従業員277名 顧客1,120名	共分散構造分析 職務満足は顧客の知覚品質にポジティブな影響を与える。
Koys (2001)	24のレストラン 1年目:パートタイマー 1,744名, 顧客5,565名 2年目:パートタイマー 2,693名, 顧客4,338名	重回帰分析 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。 顧客満足(1年目)は、従業員満足(2年目)にポジティブな影響を与えない。
Bernhardt et al. (2000)	ファストフード382店 従業員3,009名 顧客342,308名	従業員満足は顧客満足と正の相関関係にある。
Loveman (1998)	450の銀行支店 顧客約45,000名 従業員約100,000名	回帰分析 銀行全体のレベルにおいては、従業員満足は顧客満足にポジティブな影響を及ぼすが、支店レベルにおいては、及ぼさない。
藤村 (1997)	医療施設 患者866名 医師、看護師など 302名	患者の総合満足度は、それぞれ医師と看護師の総合満足度と正の相関関係にある。 外来患者の満足度は、医師の満足度と正の相関関係にあるが、看護師の満足度との相関関係は確認されなかった。 入院患者の満足度は、看護師の満足度と負の相関関係にあり、医師の満足度との相関関係が確認されなかった。
Ryan et al. (1996)	131の金融サービス支店 従業員と顧客 2年間	重回帰分析、共分散構造分析 従業員態度は顧客満足にポジティブな影響を与える。 顧客満足(1年目)は従業員のモラル(2年目)にポジティブな影響を与える。
Hartline and Ferrell (1996)	97のホテル 従業員561名 顧客1,238名	共分散構造分析 職務満足は顧客の知覚品質にポジティブな影響を与える。
Schmit and Allscheid (1995)	警備会社 160のオフィス 従業員5,085名 顧客31,362名	共分散構造分析 従業員態度は「サービス意向」を通じて、顧客満足にポジティブな影響を与える。
小野 (1995)	医療施設、小売業、運送業の従業員と顧客	回帰分析 医師と患者の満足度における正の相関関係は確認されたが、看護師と患者の満足度における正の相関関係は確認されなかった。 ドライバーの職務満足は荷主の満足と正の相関関係にある。 レジ係の職務満足は顧客満足に影響しない。
Tornow and Wiley (1991)	ITサービス 30のチーム 従業員667名 顧客633名	従業員態度(総合満足、職務満足など)は、顧客満足(研修、品質、顧客サービスなど)と正の相関関係にある。

している。Hartline and Ferrell [1996] は 97 のホテルを研究対象に、職務満足が顧客の知覚品質にポジティブな影響を与えることを明らかにした。80 の銀行支店を対象にした Yoon et al. [2001] は職務満足が顧客の知覚品質にポジティブな影響を及ぼすことを確認した。SPC を軸にした Voss et al. [2005] では、229 の営利組織（金融、小売業、ホテルなど）と 62 の公的教育機関が研究対象として取り上げられている。分析結果として、営利組織と公的教育機関の両方において、従業員満足が顧客満足とサービス品質それぞれにポジティブな影響を与えることが確認されている。また、近年の研究として、250 のホテルを対象にした Chi and Gursory [2009] では、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ている。14 のレストランを対象に取り上げた Gazzoli et al. [2010] も、職務満足が顧客の知覚品質にポジティブな影響を与えることを確認している。このほかに、6つの教育機関から教員と学生を対象に取り上げた Snipes et al. [2005] は、職務満足の具体的な要因として、仕事への満足度、顧客への満足度、福利厚生への満足度が、それぞれサービス品質にポジティブな影響を与えることを明らかにしている。

このように、従業員満足と顧客成果におけるポジティブな関係を実証した研究が多く存在している。しかし一方で、これらとは異なる実証結果を示す先行研究の存在も無視できない。小売業を対象にした小野 [1995] における回帰分析の結果として、レジ係の職務満足は顧客満足に影響しないことが確認された。Loveman [1998] は 450 の銀行支店を研究対象に、SPC の妥当性を検証した。回帰分析を採用したこの研究は、銀行全体のレベルにおいては、従業員満足は顧客満足にポジティブな影響を及ぼすが、支店レベルにおいては及ぼさないと結論付けている。また、Jones et al. [2003] ではメーカーの販売員と管理者、並びに取引先を研究対

象に取り上げられ、共分散構造分析の結果として、販売員の職務満足は取引先の知覚品質に影響しないことが示されている。

このほかに、従業員満足と顧客成果における相互関係に対する検証は、次のような先行研究が挙げられる。131 の金融サービス業の支店を対象に取り上げ、長期研究を行った Ryan et al. [1996] において、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、顧客満足も従業員態度（モラル）にポジティブな影響を与えることが発見された。一方で、同じく長期研究を行った Koys [2001] は 24 のレストランを対象に重回帰分析を行った。結果的に、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明らかにされた。しかし、顧客満足は従業員満足にポジティブな影響を与えないと結論付けられている。

2-3. 媒介要因を考慮した研究

従業員満足と顧客成果の関係における媒介要因についての研究は、共通して共分散構造分析を採用している。セキュリティ・サービス組織の 160 の事務所を研究対象にした Schmit and Allscheid [1995] は、従業員態度が「サービス意向」を通じて、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。旅行代理店を対象にした Yoon and Suh [2003] では、職務満足が「組織市民行動」を通じて、顧客の知覚品質にポジティブな影響を与えることが明らかにされている。

また、B2B 研究として、Homburg and Stock [2004] においては、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と同時に、「顧客相互作用の品質」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明らかにされた。同様に、Homburg and Stock [2005] は職務満足が直接的に顧客満足にポジティブな

影響を与えると同時に、「販売員の顧客志向」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。近年の研究として、Yee et al. [2008] は旅行代理店や美容室などのハイ・コンタクト・サービス組織から206店舗を選び、従業員満足が直接的に顧客満足とサービス品質それぞれにポジティブな影響を与えると同時に、「サービス品質」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ている。

このほかに、メーカーの販売代理店を研究対象にした Brown and Chin [2004] は、職務満足が顧客の知覚品質に直接的に影響しないが、「従業員のサービス・パフォーマンス」を通じて、間接的には顧客の知覚品質にポジティブな影響を及ぼすことを確認している。

2-4. モデレータを考慮した研究

近年、従業員満足と顧客成果の関係に影響を及ぼすモデレータについての研究も進められている。B2B 研究としての Homburg and Stock [2004] は重回帰分析を行い、「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」が、それぞれ職務満足と顧客満足におけるポジティブな関係に有意なモデレータ効果を与えることを確認している。同じく Homburg and Stock [2005] における重回帰分析の結果として、「販売員特性（共感性、専門性、信頼性）」と「顧客特性（信頼、価格意識、製品・サービスの重要性）」が、それぞれ職務満足と顧客満足におけるポジティブな関係に有意なモデレータ効果を与えることが明らかにされている。また、Wangenheim et al. [2007] は99店舗のホームセンターを対象に、共分散構造分析を行った。結果的に、「顧客との接触程度（ハイ・コンタクト、ロー・コンタクト、直接的に接触しない）」に関わらず、職務満足と顧客満足におけるポジティブな関係が確認されている。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。

Ⅲ サービス風土と顧客成果の関係

1. サービス風土研究の展開

サービス風土は組織風土の研究から生まれた概念であり、もっぱら顧客サービスを重視する風土を指している。組織風土は組織メンバーを取り巻く職務環境に対する彼ら自身の知覚であり、組織メンバーの態度と行動に影響を及ぼす要因とされ、他の組織と区別される独自の組織特性を示す重要な概念とされている。実際、組織行動研究の分野では、職務環境に関する従業員知覚についての研究のほとんどは、何らかの形でこのような風土概念に言及している。

Rousseau [1988] で指摘されているように、これまでの組織風土研究は大きく「全般的風土（global climate）」と「特定の風土（facet-specific climate）」という2つのアプローチで展開されてきた。前者は従業員を取り巻く職場全体が対象となり、職場の物理的環境やリーダーシップなど組織のすべての側面を網羅している。このような全般的な風土概念に対して、Schneider [1975] は、本来、組織が様々な目標を持っていることから、それぞれ特定の組織目標または成果をもたらす特定の風土が多数に存在しうると主張し、すなわち、後者の特定のな風土を提唱した。例えば、公平の風土、安全の風土、顧客サービスの風土といった具合である。

Schneider はサービスの生産・消費においては、従業員と顧客が心理的・物理的に接近しており、両者の間に頻繁な相互作用が存在していることに着目し、顧客サービス志向の風土、すなわち、サービス風土の概念を提唱した。Schneider et al. [1998] では、サービス風土が「優れた顧客サービスとサービス品質に報酬を与えたり、支援したり、期待したりするような組織の業務慣行（practices）、手順（proce-

dures), または行動 (behaviors) に対する従業員知覚である」と定義されている。つまり、サービス風土は組織に存在する多様な風土の1つとして、もっぱら顧客サービスの向上に貢献できる概念として考案されたのである。言い換えれば、強いサービス風土を醸成している組織は優れた顧客サービスを提供し、高い顧客満足度を実現できると考えられている。また、サービス・マーケティングの研究分野では、組織レベルのサービス風土の類似概念として、組織のサービス志向 (organizational service orientation) も存在している (Lytle et al. 1998)。近年、両者は代替できる概念として位置づけられている (Schneider and White 2004, p. 103)。

2. 実証研究レビュー

Schneider がサービス風土の概念を提唱して以来、サービス風土がサービス品質や顧客満足といった顧客成果との関係が繰り返し検証されてきた。このような傾向は組織行動研究の領域にとどまらず、サービス・マーケティングの分野にも広がっている。近年、この類の研究は「リンケージ・リサーチ」¹⁾ として類型化されている (表2を参照)。

2-1. 相関関係を検証した研究

初期のサービス風土研究は、Schneider らを中心とする研究グループによって行われた。Schneider et al. [1980] は23の銀行支店を研究対象に、顧客サービスに関わる支店の業務慣行や方針や手順などに対する従業員知覚、すなわち、サービス風土 (管理機能、顧客維持、人事

サポート、設備サポートなど) は、顧客の知覚品質 (窓口係の親切さと能力、適正の人員、支店管理、総合サービス品質など) と正の相関関係にあることを実証した。同じく28の銀行支店を対象にした Schneider and Bowen [1985] においても、サービス風土 (支店管理、システム支援、顧客開拓と維持など) は、顧客の知覚品質 (従業員モラル、支店管理、総合サービス品質など) と正の相関関係にあることが確認された。また、この研究では、人的資源管理に対する従業員知覚 (上司、ステータス、キャリア促進、従業員の社会化、仕事の促進) も、顧客の知覚品質 (従業員モラル、支店管理、総合サービス品質) と正の相関関係にあることが示された。

また、サービス風土と顧客満足における正の相関関係を実証した初期の研究として、小売業を対象とした Wiley [1991]、銀行支店を対象とした Wiley [1996]、Johnson [1996] を挙げることができる。Wiley [1991] は200の小売店を研究対象にして、職場環境に対する従業員の知覚 (職務条件、職務障害の最小化、上司と同僚の顧客サービスへの重視など) が、顧客満足と正の相関関係にあることを実証した。Wiley [1996] は133の銀行支店を対象に取り上げ、従業員知覚 (顧客志向、従業員研修、コミュニケーション、信頼など) が、顧客知覚 (支店方針、問題解決、ATM、窓口係など) と正の相関関係にあることを明らかにした。同じく57の銀行支店を対象にした Johnson [1996] は、すべてのサービス風土の次元が少なくとも1つ以上の顧客満足の次元と正の相関関係にあることを確認した。また、この研究は情報の探索と共有、サービス研修、報酬と承認といったサービス風土の次元が、総合的な顧客満足度と最も高い正の相関関係にあることも明らかにしている。保険会社を対象にした Schneider et al. [1996] は長期研究を行い、従業員知覚 (顧客志向指数) が顧客満足 (総合満足度と契約更新

1) リンケージ・リサーチ (linkage research) において、従業員から収集したデータが他の重要な組織データとの統合もしくは関連付けが行われる。その目的は顧客満足やビジネス・パフォーマンスなどの重要な組織成果をもたらす従業員の知覚する職務環境要因を明らかにすることである (Wiley 1996, p. 330)。

表2 サービス風土と顧客成果の関係についての実証研究

先行研究	サンプル内容	主な分析手法と検証結果
Kralj and Solnet (2010)	カジノ・ホテル 従業員303名	重回帰分析 サービス風土は顧客満足にポジティブな影響を与える。 カジノ従業員の場合、顧客満足に最も影響を及ぼすサービス風土の次元は、サービス失敗の修復、顧客対応、従業員エンパワーメント、サービス技術である。 非カジノ従業員の場合、顧客満足に最も影響を及ぼす次元は、サービス・ビジョン、サービス・リーダーシップ、顧客対応、サービス失敗の防止である。
Schneider et al. (2009)	航空会社、金融、ホテルなど44社 従業員 平均30名/社 顧客約 平均250名/社	「企業レベルのサービス風土」は、顧客満足と正の相関関係にある。
Mayer et al. (2009)	スーパーマーケット 129の商品部門 従業員804名 顧客14,835名	階層的重回帰分析 「顧客との接触頻度」、「サービスの無形性」、「従業員間の相互依存度」が高ければ高いほど、サービス風土は顧客満足に与えるポジティブな影響が強くなる。
Sowinski et al. (2008)	自動車サービス 129の営業所 従業員756名 顧客約25,800名	階層的重回帰分析 「風土の強さ」は、サービス風土（手段への重視、組織のサービス志向）と顧客満足におけるポジティブな関係に有意なモデレータ効果を与えない。
Gupta and Gannon (2007)	ハローワーク 52の事務所 従業員275名 利用者1,755名	共分散構造分析 サービス風土は「従業員のサービス行動」を通じて、従業員の知覚品質と顧客の知覚品質にポジティブな影響を与える。 サービス風土は「従業員のサービス能力」を通じて、従業員の知覚品質にポジティブな影響を与える。
Solnet (2006)	4つのホテル 従業員314名	階層的重回帰分析 組織のサービス志向の次元として、「顧客重視」は顧客満足に最も強いポジティブな影響を与える。
de Jong et al. (2005)	メーカーのアフター・サービス部門 26の自己管理チーム 従業員157名 顧客672名	「自己管理チームのサービス風土」は、顧客の知覚品質と正の相関関係にある。
Solnet and Paulsen (2005)	3つのホテル 従業員228名	階層的重回帰分析 組織のサービス志向の次元として、顧客重視（顧客対応、従業員エンパワーメント、サービス・ビジョン、サービス失敗の防止）が顧客満足に最も強いポジティブな影響を与える。
Salanova et al. (2005)	58のホテル 56のレストラン 114のチーム 従業員342名 顧客1,140名	共分散構造分析 サービス風土は「従業員のパフォーマンス」に部分的に媒介され、顧客ロイヤルティにポジティブな影響を与える。 サービス風土と顧客ロイヤルティにおける潜在的な相互作用が確認された。
Schneider et al. (2005)	スーパーマーケット 56の商品部門 従業員、管理者、顧客	共分散構造分析 サービス風土は「顧客重視の組織市民行動」を通じて、顧客満足にポジティブな影響を与える。
Dietz et al. (2004)	160の銀行支店 従業員2,616名 顧客17,480名	階層的重回帰分析 「銀行全体のサービス風土」よりも、「支店のサービス風土」が顧客満足に与える影響が強い。 「顧客との接触頻度」が高ければ高いほど、「支店のサービス風土」が顧客満足に与えるポジティブな影響が強くなる。

先行研究	サンプル内容	主な分析手法と検証結果
de Jong et al. (2004)	銀行 61の自己管理チーム 従業員 939名 (T1), 730名 (T2) 顧客1,884名 (T2)	マルチレベル分析 「自己管理チームのサービス風土 (T1)」は、顧客の知覚品質 (T2) にポジティブな影響を与える。 「非ルーチン・サービス」の場合、「自己管理チームのサービス風土 (T1)」が顧客の知覚品質 (T2) に与えるポジティブな影響が強くなる。
Schneider et al. (2002)	134の銀行支店 従業員2,134名 (1990) 顧客3,100名 (1990) 1,900名 (1993)	階層的重回帰分析 「風土の強さ」は、サービス風土 (管理慣行) (T1) と顧客の知覚品質 (T2) におけるポジティブな関係に有意なモデレータ効果を与える。
Yagil and Gal (2002)	銀行、行政機関、医療施設 113組の従業員と顧客	共分散構造分析 「従業員の裁量度合」を媒介要因として、サービス風土と顧客満足におけるポジティブな相互作用が確認された。
Yoon et al. (2001)	80の銀行支店 従業員277名 顧客1,120名	共分散構造分析 サービス風土は「職務努力と職務満足」を通じて、顧客の知覚品質にポジティブな影響を与える。
Schneider et al. (1998)	134の銀行支店 従業員2,134名 (1990) 2,505名 (1992) 顧客3,100名 (1990) 2,266名 (1992) 1,900名 (1993)	共分散構造分析 サービス風土 (1990年) と顧客の知覚品質 (1992年) はポジティブな相関関係にある。 サービス風土 (1990年) と顧客の知覚品質 (1993年) におけるポジティブな相互作用が確認された。
Schneider et al. (1996)	保険会社 従業員約7,000名 顧客約50,000名	従業員知覚 (顧客志向指数) は、顧客満足 (総合満足度、契約更新意向) と正の相関関係にある。
Wiley (1996)	133の銀行支店 従業員2,422名 顧客15,455名	従業員知覚 (顧客志向、従業員研修、コミュニケーション、信頼など) は、顧客知覚 (支店方針、問題解決、ATM、窓口係など) と正の相関関係にある。
Johnson (1996)	57の銀行支店 従業員538名 顧客7,944名	サービス風土の次元 (サービス戦略、サービス・サポートなど) は、顧客満足の次元 (出納係サービス、係員サービスなど) と正の相関関係にある。 総合顧客満足度と最も高い正の相関関係にあるサービス風土の次元は、情報の探索と共有、サービス研修、報酬と承認である。
Wiley (1991)	200の小売店 従業員4,854名 顧客158,878名	職場環境に対する従業員の知覚 (職務条件、職務障害の最小化、上司と同僚の顧客サービスへの重視など) は、顧客満足と正の相関関係にある。
Schneider and Bowen (1985)	28の銀行支店 従業員142名 顧客968名	サービス風土 (支店管理、システム支援、顧客開拓と維持など) は、顧客の知覚品質 (従業員モラル、支店管理、総合サービス品質など) と正の相関関係にある。 人的資源管理に対する従業員知覚 (上司、ステータス、キャリア促進、従業員の社会化、仕事の促進) は、顧客の知覚品質 (従業員モラル、支店管理、総合サービス品質) と正の相関関係にある。
Schneider et al. (1980)	23の銀行支店 従業員263名 顧客1,657名	サービス風土 (管理機能、顧客維持、人事サポート、設備サポートなど) は、顧客の知覚品質 (窓口係の親切さと能力、適正の人員、支店管理、総合サービス品質など) と正の相関関係にある。

意向)と正の相関関係にあることを実証した。このほかに、近年の研究として、de Jong et al. [2005]はメーカーのアフター・サービス部門を対象に、「自己管理チームのサービス風土」が顧客の知覚品質と正の相関関係にあることを明らかにした。Schneider et al. [2009]は航空会社、金融、ホテル、レストランなど44社のサービス企業を対象に、「企業レベルのサービス風土」と顧客満足における正の相関関係を明らかにしている。

2-2. 因果関係を検証した研究

Schneider et al. [1998]は134の銀行支店を対象にして、共分散構造分析を利用して長期研究を行い、サービス風土と顧客の知覚品質におけるポジティブな相互関係を確認した。同じく長期研究を行ったde Jong et al. [2004]は、銀行支店を対象にマルチレベル分析を行い、「自己管理チームのサービス風土」が顧客の知覚品質にポジティブな影響を与えることを明らかにしている。このほかに、58のホテルと56のレストランを対象にしたSalanova et al. [2005]においては、共分散構造分析の結果として、サービス風土と顧客ロイヤルティにおける潜在的な相互関係が確認されている。

また、ホテルの従業員を対象にしたSolnet and Paulsen [2005]とSolnet [2006]は、組織のサービス志向の次元と顧客満足の関係を分析した。階層的重回帰分析の結果として、顧客満足に最も強いポジティブな影響をもたらす次元は「顧客重視」であると結論付けられている。カジノ・ホテルの従業員を対象にしたKralj and Solnet [2010]は重回帰分析を行い、サービス風土が顧客満足にポジティブな影響を与えることを確認している。ただし、カジノ従業員の場合は、顧客満足に最も影響を及ぼすサービス風土の次元が、サービス失敗の修復、顧客対応、従業員エンパワーメント、サービス技術である。これに対して、非カジノ従業員の場合は、サー

ビス・ビジョン、サービス・リーダーシップ、顧客対応、サービス失敗の防止である。

2-3. 媒介要因を考慮した研究

近年の研究を中心に、サービス風土と顧客成果の関係における媒介要因についての研究も進められている。これらの先行研究は、共通して共分散構造分析を採用している。80の銀行支店を対象にしたYoon et al. [2001]はサービス風土が「職務努力と職務満足」を通じて、顧客の知覚品質にポジティブな影響を及ぼすことを明らかにした。銀行、行政機関、医療施設を研究対象に取り上げたYagil and Gal [2002]においては、サービス風土が「従業員の裁量度合(control)」を通じて、顧客満足とポジティブな相互関係にあることが確認された。スーパーマーケットの56の商品部門を対象にしたSchneider et al. [2005]においては、「顧客重視の組織市民行動」²⁾がサービス風土と顧客満足の関係を完全に媒介していることが確認された。Gupta and Gannon [2007]は52のハローワークの事務所を対象にして、サービス風土が「従業員のサービス行動」を通じて、従業員の知覚品質と顧客の知覚品質の両方にポジティブな影響を与える一方、「従業員のサービス能力」を媒介要因にした場合、従業員の知覚品質のみポジティブな影響を与えることを実証している。このほかに、ホテルとレストランを対象にしたSalanova et al. [2005]は、「従業員のパフォーマンス」がサービス風土と顧客ロイヤルティの関係を部分的に媒介することを明らかにした。

2) 組織市民行動(organizational citizenship behavior)とは、自由裁量的で、公式的な報酬体系では直接的ないし明示的には認識されないものであるが、それが集積することで組織の効率的および有効的機能を促進する個人的行動である。

2-4. モデレータを考慮した研究

サービス風土と顧客成果の関係に影響を及ぼすモデレータについての先行研究では、階層的重回帰分析が広く採用されている。Schneider et al. [2002] は 134 の銀行支店を対象とした長期研究を行い、「風土の強さ」³⁾ がサービス風土（管理慣行）と顧客の知覚品質におけるポジティブな関係に有意なモデレータ効果を与えることを明らかにした。つまり、風土が強ければ強いほど、サービス風土がサービス品質に与えるポジティブな影響が強くなる。一方、129 の自動車サービスの営業所を対象にした Sowinski et al. [2008] では、「風土の強さ」がサービス風土（組織のサービス志向、手段への重視）と顧客満足の関係に有意なモデレータ効果を与えないと結論付けている。また、160 の銀行支店を研究対象にした Dietz et al. [2004] は「風土の分析レベル」に着目し、「銀行全体のサービス風土」よりも「支店のサービス風土」のほうが顧客満足に強いポジティブな影響を与えることを明らかにした。なお、この研究では、「顧客との接触頻度」が高ければ高いほど、「支店のサービス風土」が顧客満足に与える影響が強くなることも明らかにされている。129 のスーパーマーケットの商品部門を対象にした Mayer et al. [2009] は、それぞれ「顧客との接触頻度」、「サービスの無形性」、「従業員間の相互依存度」が高ければ高いほど、サービス風土が顧客満足に与えるポジティブな影響が強くなることを明らかにしている。このほかに、銀行支店を対象にした de Jong et al. [2004] では、「ルーチン・サービス」よりも「非ルーチン・サービス」の場合において、「自己管理チームのサービス風土」が顧客の知覚品質に与える影響が強くなることが確認された。

3) 風土の強さ (climate strength) とは、グループ内の風土の変動性を指しており、変動性が小さければ小さいほど、風土が強くなる。

IV 先行研究の問題点と今後の研究課題

1. 先行研究の問題点

1-1. 概念の次元と測定尺度における問題

最初に取り上げる問題として、概念の次元と測定尺度が統一されていないことがある。このことは、とりわけ、従業員満足と顧客成果の関係に関わる研究において、顕著に示されている。先行研究によって、従業員満足を捉える次元および測定尺度がばらばらである。例えば、一部の先行研究は単次元となる「全般的満足度」を採用しているが、他の先行研究は独自の次元と測定尺度で従業員満足を捉えようとしている。今後、より洗練された従業員満足の次元モデルと測定尺度の開発が求められる。

また、同じことがサービス風土の次元および測定尺度についても言える。先行研究の多くは、Schneider et al. [1998] が提唱した次元モデルを採用している。しかし、サービス組織の特性や顧客の期待やサービスの提供能力の相違などにより、特定の組織に対応したサービス風土の定式化が望ましい。これに加えて、多くの先行研究でも示されたように、特定のサービス風土の次元が顧客成果に及ぼす影響力が異なっている。このようなことを考慮すると、サービス風土に関しても、今後、より洗練された次元モデルと測定尺度の開発が期待されていると言える。

1-2. 研究方法における問題点

先行研究で採用される分析手法やデータ収集といった点においても、指摘しておかなければならない問題点が残る。表3が示すように、近年の研究を中心に、重回帰分析や共分散構造分析などの統計分析手法が採用されるようになったが、依然として2変数間の相関分析に大きく依存していることは否定できない。このような傾向は、特にサービス風土と顧客成果の関係分析に顕著に示されている。今後、共分散構造分

表3 統計手法別の論文数

統計手法	ESとCOの関係	SCとCOの関係
相関分析	6	8
回帰分析	1	—
重回帰分析	2	8
共分散構造分析	15	6

ES=従業員満足, SC=サービス風土, CO=顧客成果

析を含めたより高度な統計手法を利用した研究が期待されている。

また、先行研究におけるデータ収集の面でも問題が見られている。サービス組織における従業員と顧客の関係を検証する際に、従業員と顧客の両方のデータを収集することが望ましいとされている。それにもかかわらず、一部の先行研究では、従業員データのみで分析が行われている。このような実証結果の信憑性には疑問の余地が残されている。これに加えて、これらの研究は、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・セクショナル的な研究にとどまっている。このような一時的なデータに基づいた分析では、従業員と顧客における関係が必ずしも明確にされるわけではない。とりわけ、従業員の知覚もしくは態度の変化は、どのように顧客成果に影響を及ぼすかは明らかにされないことが容易に想定できる。

1-3. 研究対象における問題

先行研究で取り上げられている研究対象にも偏りが見られる。表4が示すように、先行研究の分析対象としては、銀行が圧倒的に多いことに留意されたい。このことは、特にサービス風土と顧客成果の関係についての先行研究に当てはまる。それに次いで多いのは、小売業とホテルである。このような既存研究における分析対象の偏りは、分析結果の偏りをもたらすことはいうまでもないであろう。今後、ホスピタリティやレストランや医療施設など多様なサービ

ス業界および組織を対象にした研究が求められている。これに加えて、先行研究の実証結果の前提として、その多くが欧米のサンプルデータから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。

2. 今後の研究課題

2-1. 従業員満足と顧客成果の関係

先行研究のレビューを通じて明らかにされたように、従業員満足と顧客成果における関係は極めて多岐にわたっている。相関分析を実施した先行研究を見ると、従業員満足と顧客成果における正の相関関係を実証している研究もあれば、両者は無関係であることを確認した研究も存在している (Tornow and Wiley 1991; Bernhardt et al. 2000; 小野 1995; Pritchard and Silvestro 2005 など)。さらに、両者は負の相関関係にあることを実証した先行研究さえ出されている (藤村 1997)。つまり、従業員満足と顧客満足における関係は、直感的に考えられているほど支持されていないのである。また、メタ分析を行った Brown and Lam [2008] では、「両者における相関係数の平均値は 0.2 から 0.3 に過ぎず、正の相関関係が認められるものの、決して強いものではない」と指摘されている。同様に、両者における因果関係を検証した先行研究でも、相互に矛盾する実証結果が見られている。例えば、従業員満足がポジティブな

表4 研究対象別の論文数

研究対象	ESとCOの関係	SCとCOの関係
ホテル	2	3
小売業	3	3
自動車サービス	—	1
公的機関	—	1
メーカーのサービス部門	1	1
メーカーの販売代理店	1	—
銀行	2	9
保険会社	—	1
レストラン	2	—
美容室	1	—
教育機関	1	—
旅行代理店	1	—
ファストフード	1	—
医療施設	1	—
金融サービス	1	—
警備会社	1	—
ITサービス	1	—
多業界対象	5	3

ES＝従業員満足, SC＝サービス風土, CO＝顧客成果

顧客成果をもたらすことを実証した研究として、Hartline and Ferrell [1996] や Voss et al. [2005] や Chi and Gursoy [2009] などが挙げられる。これに対して、両者におけるポジティブな関係が確認できない研究もある（小野 1995；Jones et al. 2003）。このほかに、従業員満足と顧客成果における相互関係も必ずしも明確にされたわけではない（Ryan et al. 1996；Koys 2001）。このような実証結果は、従業員満足と顧客成果の関係がSPCで主張されているような単純な線形関係ではなく、より複雑な関係にあることを意味している。このような研究の流れの中で、近年、SPCを疑問視する声も上がっている（小野 1995；藤村 1997；Love-man 1998；Jones et al. 2003；Pritchard and Silvestro 2005 など）。例えば、Pritchard and Silvestro [2005] は、いわゆる「満足ミラー」現象は、従業員と顧客の接触頻度の場合にはよく見られるが、必要とされる人員が不足している場合には、むしろ顧客の不満足をもたらすと分

析している。また Jones et al. [2003] は、実証研究の分析対象や分析レベルも両者の関係に変化をもたらすことを指摘している。このように、従業員満足と顧客成果における直接的な関係は、それほど明快ではない。このことは、両者の関係に影響を及ぼす媒介要因やモデレータについての研究がより重要になることを意味する。すなわち、どのような媒介要因を通じて、またはどのような条件において、従業員満足がポジティブな顧客成果をもたらすのかというような研究が求められているのである。表5では、先行研究で検証されている媒介要因とモデレータがまとめられている。今後、これらの媒介要因に対する再検証とともに、新たな媒介要因の導入が期待されている。例えば、近年、組織行動研究の分野では、コミットメントや関与などの組織要因に関する研究が著しい展開を見せている。今後、これらの組織要因を媒介要因として取り入れた研究の登場も期待されよう。モデレータを考慮した研究に関して、Brown

表5 先行研究で検証された媒介要因及びモデレータ

	媒介要因	モデレータ
ESとCOの関係	サービス意向	顧客相互作用の頻度
	組織市民行動	価値創造への顧客関与度合
	従業員のサービス・パフォーマンス	製品・サービスの革新性
	顧客相互作用の品質	販売員特性
	販売員の顧客志向	顧客特性
		顧客との接触程度
SCとCOの関係	職務努力と職務満足	風土の強さ
	従業員の裁量度合	風土の分析レベル
	組織市民行動	顧客との接触頻度
	従業員のサービス行動	サービスの特徴
	従業員のサービス能力	従業員間の相互依存度
	従業員のパフォーマンス	サービスのタイプ

ES = 従業員満足, SC = サービス風土, CO = 顧客成果

and Lam [2008] によるメタ分析では、特に、①対人サービスの場合、②組織レベル分析の場合、③全般的満足度を採用した場合は、従業員満足と顧客成果におけるポジティブな関係がより顕著に示されることが確認されている。今後、既存のモデレータに対する更なる検証が求められると同時に、従業員の年齢構成や勤続年数や学歴などの人口統計的な要因のほか、社会経済情勢や国の文化背景といったマクロ環境要因を考慮した研究も求められている。

2-2. サービス風土と顧客成果の関係

サービス風土と顧客成果における正の相関関係については、初期の研究から一貫して実証されている。しかも、両者における相関係数の平均値は0.3以上であり、比較的高いことが示されている。このような傾向が特定のサービス風土の次元と顧客成果の次元の間にも示されている。また、チームや部門や組織全体などのいずれの分析レベルにおいても、サービス風土と顧客成果における正の相関関係が実証されている。

しかし、一方で、両者における因果関係と相互作用を検証した先行研究では必ずしも明確な結論に達していない。例えば、サービス風土が

顧客成果にポジティブな影響を与えることを実証した研究が存在する一方、Ryan et al. [1996] は、逆に顧客満足が従業員知覚にポジティブな影響を与えることを確認した。また、Schneider et al. [1998] と Salanova et al. [2005] では、サービス風土と顧客成果における相互作用が実証されている。したがって、今後、サービス風土と顧客成果の関係に対して、更なる実証研究が求められていると言える。これは具体的に、①サービス風土が顧客成果に与える影響、②顧客成果がサービス風土に与える影響、そして③サービス風土と顧客成果における相互作用、という3つの関係に対する検証が含まれている。これらに加えて、サービス風土と顧客成果との関係をより明確にするために、「全般的サービス風土」とともに、「特定のサービス風土の次元」と「顧客成果の次元」における関係に対する更なる検証も求められている。

そして、サービス風土と顧客成果の関係における媒介要因およびモデレータを考慮した研究も求められている。表5でまとめられている媒介要因とモデレータの中では、とりわけ、「風土の強さ」を検証した先行研究の実証結果が矛盾しており、今後、更なる検証が求められている (Schneider et al. 2002; Sowinski et al. 2008)。

このほかにも、コミットメントや関与といった新しい媒介要因とともに、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考慮した研究も期待されよう。

参考文献

- Bernhardt, K. L., Donthu Naveen & Kennett, P. A. [2000]. A Longitudinal Analysis of Satisfaction and Profitability. *Journal of Business Research*, 47 : 161-167.
- Brown, S. P. & Chin, W. W. [2004]. Satisfying and Retaining Customers through Independent Service Representatives. *Decision Sciences*, 35 : 527-550.
- Brown, S. P. & Lam, S. K. [2008]. A Meta-Analysis of Relationships Linking Employee Satisfaction to Customer Responses. *Journal of Retailing*, 84 : 243-255.
- Chi, Christina G. & Guroy, Dogan. [2009]. Employee satisfaction, customer satisfaction, and financial performance : An empirical examination. *International Journal of Hospitality Management*, 28 : 245-253.
- de Jong, A., de Rugter, J. C., & Lemmink, J. G. [2004]. Antecedents and consequences of service climate in boundary spanning self-managing service teams. *Journal of Marketing*, 68 : 18-35.
- de Jong, A., de Rugter, J. C., & Lemmink, J. G. [2005]. Service Climate in Self-Managing Teams : Mapping the Linkage of Team Member Perceptions and Service Performance Outcomes in a Business-to-Business Setting. *Journal of Management Studies*, 42 : 1953-1620.
- Dietz, J., Pugh, S. D., & Wiley, J. W. [2004]. Service climate effects on customer attitudes : An examination of boundary conditions. *Academy of Management Journal*, 47 : 81-92.
- 藤村和宏「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」『香川大学経済論叢』1997年 第69巻、第4号、51-126ページ。
- Gazzoli, Gabriel., Murat Hancer, & Yumi Park. [2010]. The Role and Effect of Job Satisfaction and Empowerment On Customers' Perception of Service Quality a Study in the Restaurant. *Industry Journal of Hospitality & Tourism Research*, 34 : 56-77.
- Gupta, Amit & Gannon, Martin J. [2007]. Effect of service climate on service quality : an integrative model. *International Journal of Services Technology and Management*, 8 : 174-187.
- Hartline, M. D. & Ferrell, O. C. [1996]. The Management of Customer-Contact Service Employees : An Empirical Investigation. *Journal of Marketing*, 60 : 52-70.
- 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 : 164-174. (小野謙司訳「サービス・プロフィット・チェーンの実践法」『ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス』1994年7月号)
- Heskett, J. L., Sasser, W. E., & Schlesinger, L. A. [1997]. *The service profit chain*. New York : Free Press.
- Homburg, C. & 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 : 144-158.
- Homburg, C. & Stock, R. M. [2005]. Exploring the Conditions Under Which Salesperson Work Satisfaction Can lead to Customer Satisfaction. *Psychology & Marketing*, 22 : 393-420.
- Johnson, J. [1996]. Linking employee perceptions of service climate to customer satisfaction. *Personnel Psychology*, 49 : 831-851.
- Jones, Eli., Busch Paul., & Peter Dacin. [2003]. Firm Market Orientation and Salesperson Customer Orientation : Interpersonal and Intrapersonal Influences on Customer Service and Retention in Business-to-Business Buyer-Seller Relationships. *Journal of Business Research*, 56 : 323-340.
- Keiningham, T. L., Aksoy, L., Cool, B., Peterson, K., & Vavra, T. G. [2006]. A longitudinal examination of the asymmetric impact of employee and customer satisfaction on retail sales. *Managing Service Quality*, 16 : 442-459.

- 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: 101-114.
- Kralj, A. & Solnet, D. [2010]. Service climate and customer satisfaction in a casino hotel: An exploratory case study. *International Journal of Hospitality Management*, (online).
- Locke, E. A. [1976] "The nature and causes of job satisfaction," In M. D. Dunnette (Ed.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Chicago: Rand McNally.
- 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: 18-31.
- Lytle, R. S., Hom, P. W., & Mokwa, M. P. [1998]. SERV*OR: a managerial measure of organizational service orientation. *Journal of Retailing*, 74: 447-454.
- Mayer, D. M., Ehrhart, M. G., & Schneider, B. [2009]. Service Attribute Boundary Conditions of the Service Climate-Customer Satisfaction Link. *Academy of Management Journal*, 52: 1034-1050.
- 小野譲司「サービス・エンカウンターにおける顧客満足と従業員満足の関係」『消費者行動研究』1995年 第3巻, 第1号, 11-22ページ。
- Payne, S. C. & Sheila S. W. [2006]. Effects of Service-Provider Attitudes and Employment Status on Citizenship Behaviors and Customers' Attitudes and Loyalty Behavior. *Journal of Applied Psychology*, 91: 365-378.
- Pritchard, Michael and Silvestro, Rhian [2005]. Applying the Service Profit Chain to Analyze Retail Performance: The Case of the Managerial Strait-Jacket? *International Journal of Service Industry Management*, 16: 337-356.
- Rousseau, D. M. [1988]. The construction of climate in organizational research. In C. L. Cooper & I. T. Robertson (Eds.), *International Review of Industrial and Organizational Psychology 1988*: 139-158. New York: Wiley.
- Ryan, A. M., Schmit, M. J., & Johnson, R. [1996]. Attitudes and effectiveness: examining relationship at an organizational level. *Personnel Psychology*, 49: 853-882.
- Salanova, M., Agut, S., & Peiro, J. M. [2005]. Linking organizational resources and work engagement to employee performance and customer loyalty: The mediation of service climate. *Journal of Applied Psychology*, 90: 1217-1227.
- Schlesinger, L. A. & Heskett, J. L. [1991]. Breaking the cycle of failure in services. *Sloan Management Review*, 32: 17-28.
- Schmit, M. J. & Allscheid, S. P. [1995]. Employee attitudes and customer satisfaction: Making theoretical and empirical connections. *Personnel Psychology*, 48: 521-536.
- Schneider, B. [1975]. Organizational climates: An essay. *Personnel Psychology*, 28: 447-479.
- Schneider, B., Macey, W. H., Lee, W. C., & Young, S. A. [2009]. Organizational Service Climate Drivers of the American Customer Satisfaction Index (ACSI) and Financial and Market Performance. *Journal of Service Research*, 12: 3-14.
- Schneider, B., Ehrhart, M. G., Mayer, D. M., Saltz, J. L., & Niles-Jolly, K. [2005]. Understanding organizationcustomer links in service settings. *Academy of Management Journal*, 48: 1017-1032.
- 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: 423-433.
- Schneider, B., White, S. S., & Paul, M. C. [1998]. Linking service climate and customer perceptions of service quality: Test of a causal model. *Journal of Applied Psychology*, 83: 150-163.
- Schneider, B., Ashworth, S., Higgs, A., & Carr, L. [1996]. Design, validity, and use of strategically focused employee attitude surveys. *Personnel Psychology*, 49: 695-705.
- Schneider, B. & White, S. S. [2004]. *Service quality: Research perspectives*. Thousand Oaks, CA: Sage.

- Schneider, B., Salvaggio, A. N., & Subirats, M. [2002]. Climate strength: A new direction for climate research. *Journal of Applied Psychology*, 87: 220-229.
- Snipes, R. L., Oswald, S. L., LaTour, M., & Armenakis, A. A. [2005]. The effects of specific job satisfaction facets on customers perceptions of service quality: An employee-level analysis. *Journal of Business Research*, 58: 1330-1339.
- Solnet, D. & Paulsen, N. [2005]. Service climate, employee identification and customer outcomes in hotel property rebrandings. *Journal of Hospitality and Leisure Marketing*, 13: 3-27.
- Solnet, D. [2006]. Introducing employee social identification to customer satisfaction research A hotel industry study. *Managing Service Quality*, 16: 575-594.
- Sowinski, D. R., Fortmann, K. A., & Lezotte, D. V. [2008]. Climate for service and the moderating effects of climate strength on customer satisfaction, voluntary turnover, and profitability. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 17: 73-88.
- Tornow, W. W. & Wiley, J. W. [1991]. Service quality and management practices: a look at employee attitudes, customer satisfaction and bottom-line consequences. *Human Resource Planning*, 14: 141-149.
- Voss, C., Tsikriktsis, N., Funk, B., Yarrow, D., & 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: 179-195.
- Wangenheim, Florian V., Heiner, Eanschitzky., & Maren, Wunderlich [2007]. Does the Employee-Customer Satisfaction Link Hold for All Employee Groups ? *Journal of Business Research*, 60: 690-697.
- Wiley, J. W. [1991]. Customer satisfaction: a supportive work environment and its financial cost. *Human Resource Planning*, 14: 117-127.
- Wiley, J. W. [1996]. Linking survey results to customer satisfaction and business performance. In A. I. Kraut (Ed.), *Organizational surveys: Tools for assessment and change*, 330-359. San Francisco: Jossey-Bass.
- Yagil, D. & Gal, I. [2002]. The role of organizational service climate in generating control and empowerment among workers and customers. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 9: 215-226.
- Yee, Rachel W. Y., Yeung, Andy C. L., & Cheng, T. C. Edwin [2008]. The impact of employee satisfaction on quality and profitability in high-contact service industries. *Journal of Operations Management*, 26: 651-668.
- Yoon, M. H., Beatty, S. E., & Suh, J. [2001]. The effect of work climate on critical employee and customer outcomes: An employee-level analysis. *International Journal of Service Industry Management*, 12: 500-521.
- Yoon, Mahn H. & Jacob, Suh [2003]. Organizational Citizenship Behaviors and Service Quality as External Effectiveness of Contact Employees. *Journal of Business Research*, 56: 597-611.
- (2010年7月23日受付, 2011年1月14日受理, シニアエディタ: 江上雅彦)