

2023年1月10日提出

国学院大学経済学部「演習IV」ゼミ卒業論文(担当教員 小木曾 道夫)

サービス・プロフィット・チェーンの信憑性

勝田翔也

目次

論文要旨	1
第1章 研究の背景	2
第2章 概念定義.....	3
第2章第1節 従業員満足度の定義.....	3
第2章第2節 顧客満足度の定義.....	3
第2章第3節 業績の定義.....	4
第3章 先行研究の結果.....	4
第3章第1節 厚生労働省(2016)	4
第3章第2節 喜村・小暮(2020)	5
第3章第3節 山地(2019)	5
第3章第4節 王(2021)	6
第3章第5節 尹(2011)	6
第3章第6節 鈴木・松岡(2014)	6
第3章第7節 櫻井(2019)	7
第3章第8節 Rhian and Cross(2000).....	8
第3章第9節 Bernhardt et.al.(1999).....	8
第3章第10節 Anderson and Mittal(2000).....	8
第4章 先行研究のまとめ	8
第5章 考察.....	11
参考文献	12

論文要旨

近年、従業員満足度と顧客満足度と業績の関連性を示すサービス・プロフィット・チェーン(SPC:service-profit chain, Heskett et al., 1994)が注目されている。上記の関連性を

扱った研究は多くはなく、本稿では先行研究や学術記事を参照することで、サービス・プロフィット・チェーンの信憑性を確認することを目的とした。例えばホスピタリティ業界で最も重要性が高いホテル業に焦点を当てた研究や多数の企業のアンケート調査の結果は、従業員満足度、顧客満足度、財務業績の関係における正の相関に対して学術的な裏付けをある程度まではできたと思われる。これ以外の業態に関してもいくつかの研究内容から上記の3点の因果関係が成立する結果を確認することが出来た。しかし、それは現時点で限られた業態での話であり、その他の業態はこの限りではない。また因果の方向性までは確認することはできなかった。そして、サービス・プロフィット・チェーンのモデルを否定する研究結果もいくつか見られ、今回の研究では信憑性の確立をすることはできなかった。このモデルは長期での運用をしなければ結果は出ないため、長期での調査を行った研究結果を業態を問わず複合的に観察することが信憑性の確立をするための課題として残った。

第1章 研究の背景

Heskett, et al.(1994)は収益性、顧客ロイヤルティ、従業員満足度、従業員ロイヤルティ、そして生産性のそれぞれを関係づけるものとして、サービス・プロフィット・チェーンという概念を提唱した。その概念の中では、「企業の利益と成長は、主として顧客ロイヤルティが原動力となり、顧客ロイヤルティは、顧客満足によってもたらされる直接的な結果である。さらに、顧客満足は顧客に提供されたサービスの価値に強く影響され、サービスの価値は、有能な従業員によって創造されるが、彼ら彼女らは充実感を持ち、その従業員ロイヤルティは高い。そして、従業員満足は、主として社内向け顧客向け双方に対するクオリティの高いサービスの提供を実現するための方策に影響されている」とされている。つまり、従業員満足の向上→従業員ロイヤルティの向上→顧客満足の向上→顧客ロイヤルティの向上→業績の向上→従業員満足の向上というように一連の好循環の流れがサービス・プロフィット・チェーンである。この循環の一部を取り上げてみる。例えばゼロックスは年間48万人の顧客を対象にして、最高5ポイントから最低1ポイントまでの5段階評価で製品とサービスに関する顧客満足度を測定している。1991年にゼロックスに対する顧客満足度を4ポイント(非常に満足)と5ポイント(満足)とした顧客を分析したところ、「非常に満足」か「満足」かによって評点と実際の顧客ロイヤルティとの関連性がかなり違うことが判明した。5ポイントを付けた顧客グループと4ポイントを付けた顧客グループで比較して、「ゼロックス製の機器を再度購入したい」と考えている割合は、前者は後者の6倍も存在していることが分かった。この結果から、顧客満足度は顧客ロイヤルティ、すなわち業績に影響することが分かる(Heskett, et al,1994)。上記の例がなくとも、顧客満足度が向上すれば、再びその商品

やサービスを買いたいと思う意思や行動であるロイヤリティを高め、結果的に業績にも影響を与えるようになるという理屈は素人にも何となく分かる。その一方で従業員満足度と顧客満足度・業績の間には相関関係は成立するのだろうかという疑問も残る。またそれぞれの因果の方向性についても確認していきたい。そこで、本稿ではサービス・プロフィット・チェーンの概念を学術的研究成果に基づいて、信憑性の有無を確認することを目標にする。

第2章 概念定義

第2章第1節 従業員満足度の定義

従業員満足度は、松葉(2008)は労働条件や昇進の機会、人間関係のような外発的な動機付けによる満足や仕事そのものから得られる内発的な動機付けによる満足であると定義している。木戸(2013)はF・ハーズバーグ(1968)が記述した従業員満足度の定義について「動機付け衛生理論(二要因理論)によれば、従業員満足は大きく分けて、動機付け要因(Motivators)と衛生要因(Hygiene Factors)で構成されている」、また「動機付け要因は、達成、承認、仕事そのもの、責任、および昇進といった職務内容に関する因子であり、職務満足の強力な決定要素となっている。また職務満足を測定する尺度であるSmith,et.al.(1969)のJDI(Job Descriptive Index)では「仕事自体への満足」、「監督への満足」、「昇進への満足」、「同僚への満足」、「金銭報酬への満足」という5つの要素で職務満足は構成されるとしている(野中・加護野・小松・奥村・坂下,1978)。一方で、衛生要因には、会社の政策と経営、監督、給与、対人関係、および作業条件といった職務環境に関する因子であり、これらの項目に不満がある場合には一貫して職務態度の悪化を生み出している。」と紹介した。動機付け要因理論のほかにも、様々な定義付けがされているが、多くの学術記事でこの理論が採用されているため、本稿でも上記の内容を従業員満足度の定義とする。

第2章第2節 顧客満足度の定義

顧客満足度とは、人が物品を購入するとき、その物品に感じる何らかの満足感のことである(wikipedia,2021)。Oliver(1980)は顧客満足を消費者の従属反応であり、製品やサービスへの事前期待の消費後の充足や未充足の程度であると定義付けし、また木戸(公開年不明)は企業から提供された商品に対し、顧客が感じる価値に対する満足度だとしている。本稿での顧客満足度の定義は松葉(2008)の定義づけに習い、Oliverが述べた、消費者の購買前の期待と実際の評価とを比べた結果によって満足を形成されるとする期待不一致モデルに依拠する。

第2章第3節 業績の定義

業績は、言うまでもないがその会社の売上や利益の額などを表すものである。大和証券(更新年不明)は業績を会計年度における売上高、利益などを指すと定義している。

第3章 先行研究の結果

第3章第1節 厚生労働省(2016)

最初に紹介する学術研究は、厚生労働省が三菱UFJリサーチ&コンサルティングに委託した雇用政策に実施に向けた現状分析に関する調査研究である。これは、企業の雇用管理改善の取組とそれが経営に与える影響を把握することによって、従業員が働きやすく、生産性の向上に資する雇用管理とはどのようなものであるかを明らかにし、今後の雇用政策を検討するための基礎資料とすることを目的としたものである(厚生労働省、2016)。調査対象は従業員規模20人~999人で創業10年以上の企業9,666社(雇用管理に関する表彰企業のうち668社、民間のデータベースからの抽出8,998社)となっている。以下の図は、従業員・顧客満足度を重視した企業のうち、業績が向上したと答えた割合を示したものである。厚生労働省(2016)は従業員・顧客満足度の両方を重視した企業では、売上高が10年前に比べて増加傾向にあり、業績が良い傾向が見られるとしている。

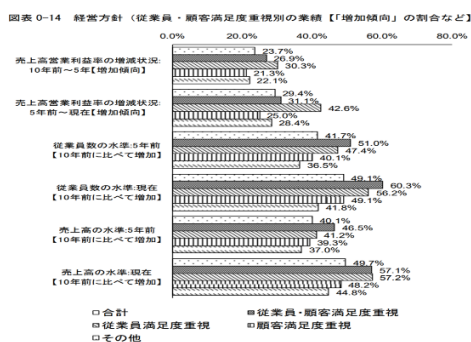


図 1 経営方針(従業員・顧客満足度重視別の業績【増加傾向】の割合など)

出典: 厚生労働省(2016), P.31, 表0-14

この調査結果を見ると、従業員満足度と顧客満足度、業績の間には何かしらの相関関係があるように思える。しかし、この調査ではあくまでアンケート調査で「業績が向上した」という結果だけを抽出したものであり、数値データを観測したわけではない。数値によるデータで証明できなければ、真に相関関係が成立するとは言えない。

第3章2節 喜村・小暮(2020)

喜村・小暮(2020)は顧客満足研究の視点に基づき、大学生の時代学に関する肯定的な口コミ情報の発信ルートモデルを示していく中で、顧客ロイヤルティは顧客満足の影響を受けると結論付けた。喜村・小暮は事後評価が事前期待を上回った時に顧客満足は向上し、肯定的な口コミや顧客ロイヤルティも向上すると指摘した。一方、事前期待が事後評価を上回った場合、顧客満足は低下し、肯定的な口コミや顧客ロイヤルティは低下するとした。

第3章第3節 山地(2019)

山地(2019)は、病院や介護施設の経営支援策を行っている株式会社ヘルスケアシステムズのアンケート調査と財務データを用いて、サービス・プロフィット・チェーンが医療現場で成り立つかを検証した。グレンジャーの因果性検定を行った結果、顧客満足度から従業員満足度への因果性と、財政的パフォーマンスから職員満足度への因果性は有意であると示した。一方で顧客満足度と財政パフォーマンスの間には因果性が認められなかったという。これに山地はこう答えた。

当初サービス・プロフィット・チェーンの概念の中で考えられていた職員の満足度が上昇することで、ロイヤリティが上がり、質の高いサービスを提供することで患者の満足度があがるという方向性のストーリーとは異なった結果であった。今回の分析では、ラグをとった分析を行った結果、先に患者満足度の変動があり、それに半年遅れて職員満足度の動きが起こっている。このことから、患者の満足する姿を見て、職員の満足度(勤続意思)が高まったという可能性の方が高いと考えられる。このことから、病院における患者満足度を高めるための取り組みは、患者満足度を高めるだけでなく、職員満足度を高め、離職の防止策になる可能性もあると考えられる

この検証は、Heskett, et al(1994)が述べた従業員満足度と顧客満足度と業績に関してはそれぞれに正の相関関係が成立することを証明できたが、従業員満足度→顧客満足度→業績という因果の方向性に関しては証明することが出来なかった。また、半期ごと、病院ごとに総計されたデータを用いたということもあり、サンプル数が小さくなってしまった。さらに、病院という従業員と顧客(患者)が直接接触する機会が多い環境下での検証であるため、他の業態・企業でも通用するかが疑問である。

第3章第4節 王 (2021)

王 (2021) はサービス業界の中でも市場規模がますます拡大している教育業界をターゲットにして従業員満足度と従業員の企業に対する帰属意識の2つの関係性を究明した。この研究では日本にある留学生大学院進学塾の1つを選んで調査企業としてインタビューを行っている。分析結果によると、従業員満足度と企業に対する帰属意識の間に直接的な関係性を確認した。しかし王は今回研究対象とした留学生進学塾以外にも、学校などの教育機関や学習塾や資格取得向け講座のような学習サービスを提供する民間企業及び教育サービスを提供する非営利団体など様々な種類の組織に対して上記の研究結果が同様に適用されるかを確かめる必要があると説いている。

第3章第5節 尹 (2011)

尹 (2011) はサービス業界の中でも美容サービスに注目し、企業が顧客との関係をいかに構築し、収益を拡大していくのかをサービス・プロフィット・チェーンを用いて研究した。尹は、美容サービス業界は従業員と顧客の相互作用によって生産され、従業員の定着率が低いとサービスの品質は安定せず、顧客満足の上昇に繋げるサービスの提供が困難になり、また低品質のサービスは顧客の不満足と顧客ロイヤルティの低下を引き起こし、企業の収益を低下させてしまうという問題点を抱えていることを指摘した。Heskett, et al.(2003)はこれを従業員-顧客関係のバミュダトライアングルと呼称し、従業員の定着率の悪化による顧客の損失を防ぐことを重要視すべきとし、また一度従業員と顧客の関係性が失われると、それによって損なわれた事業基盤の回復には時間とコストがかかると述べている。そのうえで尹は美容サービス業界の中でも最も産業形態が長く、取り扱う美容技術の範囲も最も多い美容室に焦点を当て、サービス・プロフィット・チェーンを利用した企業利益の向上を目指した。結果として、従業員の実力が発揮できる組織文化を作るとは従業員のモチベーションを高め、従業員満足につながり、それによって向上する従業員ロイヤルティから従業員の定着率と生産性が向上するとした。また、それ以降の従業員のロイヤルティがどのように顧客満足とつなげるかは課題として残る形となった。しかし、この学術記事からは上記の結果を裏付ける数的実証はなされていなかった。

第3章第6節 鈴木・松岡 (2014)

鈴木・松岡 (2014) は「従業員満足度が高ければ、サービスの質も高い」、「サービスの質が高ければ、顧客満足度も高い」、「顧客満足度が高ければ、財務業績も高い」という3つの仮説を立てた上で、ホスピタリティ産業の1つであるホテル業をターゲットにして、6年間の調査を行った。前提条件として、期間中の営業ホテル数は、新規ホテルの開業や既存ホテルのリノベーションおよび閉鎖があるため毎年 25'-30 軒の間

で変動する。また、ホテル業ではチェックイン・アウトを自動化する、レストランはバイキング形式のみとする、あるいはレストランを設置しないなど極力対人サービスを省くことで宿泊料金を抑えるという方針を採用していることもあるが、A社傘下のホテルではそのような形式は採用していない。従業員満足度に関わるデータは従業員アンケート調査を通じて収集された。この研究では、その中からさらに宿泊客と直接に接触する従業員である接客担当者（ベルマン、ドアマン、フロント、ウェイター・ウェイトレスなど）の回答のみ抽出された。次に、サービスの質および顧客満足度はいずれも顧客アンケート調査を通じて収集された。最後に、稼働可能客室当たり粗利益は、ホテル別に作成している月次損益計算書から収集された。検証過程は変数や相関係数が用いられており複雑であるため過程は割愛するが、結果として従業員満足度→サービスの質→顧客満足度→稼働可能客室あたり粗利益の一連の流れには正の相関関係が見られ、いずれの過程も全て支持された形となった。この研究は学術研究2と同じように限定された環境下であるため、ホテル業以外にも適用できるか分からない。しかし、鈴木・松岡（2014）は実務においては製造業では、「従業員と顧客が直接に接触しないため両者の関係を明らかにすることは容易ではないと思われるが、満足した従業員が優れた製品を開発・製造・販売することができるとすれば、それは顧客満足に結び付き、ひいては財務業績へ影響するという関係は想定しうる」と記述しており、他の業界でもサービス・プロフィット・チェーンの一連の関係性は存在しうることを強調した。

第3章第7節 櫻井（2019）

これまで、サービス・プロフィット・チェーンに基づく従業員満足度と顧客満足度の相関関係は数多く研究されてきたが、二つの因果の方向性を研究したものは例が少ない。そのような中で、櫻井（2019）は、Koys(2001)や Jeon and Choi(2012)らが従業員満足から顧客満足への因果方向のみ有意であると研究結果を出していること紹介したうえで、日本のプロフェッショナルサービスの一例として、薬局薬剤師による外来患者への医療用医薬品の給付と服薬指導などの医療サービスを対象とした実証研究を行い、従業員満足と顧客満足の因果の方向性を検証した。結果は、先述の従業員満足から顧客満足への影響ではなく、顧客満足が従業員満足、特に職務満足に影響するという結果であった。櫻井（2019）はこの結果に対して、以下のように解説した。

Frey et al. (2013) が示唆するように、専門職にとっては顧客の満足や成果が自身の仕事のモチベーションや満足となることを反映したものと考えられる。特に医療職の場合、川上・木村（2013）の指摘のように、顧客志向と同義と捉えられる患者中心の医療など、資格取得以前からの教育の影響などが強く表れたものと考えら

れる。Dagger et al. (2007) や Gallan et al. (2013) は顧客満足が高まることで、その後の患者の通院や治療の継続意識が高まるとしている。このような患者の行動変容等が専門職の職務満足に影響すると解釈できる。

第3章第8節 Rhian and Cross(2000)

Rhian and Cross(2000)はイギリスの主要な食品雑貨小売チェーン1社に対して従業員満足と企業の収益との関係性を研究した。結果としてサービス・プロフィット・チェーンの理論を完全に支持する結果は得られなかった。この研究では利益、顧客ロイヤルティ、顧客満足、サービス価値、対内サービス品質、成果品質、生産性の中に相関関係が見受けられたが、特に従業員満足と店舗収益性との間に高い相関関係が確認されたとしている。

第3章第9節 Bernhardt et.al.(1999)

Bernhardt et.al.(1999)はファストフードレストランの全国チェーンを対象に顧客満足と収益性の関係性を研究した。1年間に得られた消費者からの回答数は342,308件、従業員からは3,009件であった。この研究では、顧客満足の向上は利益に対して長期的に正の影響を与えることが明らかにされた。また従業員満足と顧客満足との間に正の相関関係も確認している。

第3章第10節 Anderson and Mittal(2000)

Anderson and Mittal(2000)はミシガン大学のSCSB(Swedish Customer Satisfaction Barometer)を用いた125社のデータを対象に顧客満足と収益性の関係性を研究した。Andersonらは「平均的にみて、顧客満足が1%上昇すると、投資利益率であるROIは2.37%増加し、顧客満足が1%低下すると、ROIは5.08%下落する」と結論付けた。つまり、顧客満足が上昇するよりも、同じ数値で低下するほうが利益率に大きく作用するということである。

第4章 先行研究のまとめ

本研究では、Heskett et al.(1994)が提唱したサービス・プロフィット・チェーンの信憑性を、様々な学術検証を参考に確かめることを目的に行った。前項で取り上げた学術研究の結果を見ると、従業員満足度と顧客満足度、業績の間には正の相関関係が確認されていることが分かった。しかし、サービス・プロフィット・チェーンが示すような従業員満足度→顧客満足度→業績→従業員満足度…というような因果の方向性は一部しか確認されなかった。しかも櫻井(2019)が研究の対象としたのは専門性の高い

サービスであり、一般的なサービスに対しても有意とはならない。結果として現時点での研究では、サービス・プロフィット・チェーンの信憑性はあるとは言い切れない。取り上げた研究では因果の方向性を十分に確認できなかったことも理由として挙げられるが、何より信憑性を証明できるだけのサンプルが不足していることが原因だ。徐(2020)によると、サービス・プロフィット・チェーンの信憑性を検証すべく、多くの研究者が取り組んだが、未だこのモデルを支持する結論には至っていないという。代表的な研究として、銀行を対象にした Loveman(1998)と Kamakura et al.(2002)や小売業を対象にした Rucchi et al.(1998)や Prit-chard and Silvestro(2005)などが挙げられるが、いずれもサービス・プロフィット・チェーンを部分的にしか検証しておらず、全体を通しての研究は少ないという(徐,2020)。Love-man は研究の中で従業員満足が顧客満足に与える影響は極めて弱いとし、スーパーマーケット・チェーンを対象にした Silvestro and Cross は従業員満足と店舗の生産性や効率性の間に負の相関関係を検出するなど、サービス・プロフィット・チェーンに否定的な研究結果まで確認されている。また近年の研究では、サービス・プロフィット・チェーンの各変量の間には必ずしも単純な線形関係ではなく、従業員満足と顧客満足とのポジティブな関係が安易に認められないと結論付けられている(Dean,2004)。これまで紹介してきた研究結果を考えると、サービス・プロフィット・チェーンの効果を得た業界とそうではない業界が存在することから、全ての業界・組織がこのモデルを用いてポジティブな影響を得ることはできないと推測できる。

サービス・プロフィット・チェーンについて研究した日本の学術記事は多くはなく、木戸(2012)はアメリカと比べて日本の従業員満足度と顧客満足度の関係についての研究が少ないのは、多くの経営者が顧客第一主義を掲げているからだと指摘した。顧客第一主義という企業のスタンスが決して間違っているわけではない。だが、日本企業が一昔前から大事にしてきた「お客様は神様である」という考え方は顧客満足の向上にリソースのほとんどを割き、サービス・プロフィット・チェーンの基点ともなりうる従業員満足度の向上をないがしろにしてきたのかもしれない。

サービス・プロフィット・チェーンの信憑性が皆無であると断言できる訳ではない。現にこの原理を経営に取り込んだ企業は数多くあり、その成果をあげている。その例として、世界的ホテルチェーンのザ・リッツ・カールトンを紹介する。ここで働く従業員は、経営方針や行動方針が書かれたクレドというカードを常に持ち歩いている。このクレドには「紳士淑女をおもてなしする私たちもまた紳士淑女です」と記載されており、従業員全員に紳士淑女としての誇りを持った行動を求める代わりに、紳士淑女としての行動が出来るように会社が様々な制度や研修をサポートするという約束を表すという(谷本,2013)。また、ザ・リッツ・カールトン大阪の副総支配人である四方啓暉は、一緒に働く仲間に感謝の意を伝えるカードを送り合うというシステムも導入していると話

しており(151画,2019)、従業員満足度の向上に注力していることが分かる。谷本は同ホテルについて以下のように紹介した。

同ホテルはビジネスパーソン 6,500 人への満足度調査をもとにした『日経ビジネス』(2012年7月23日)掲載のシティーホテルランキングで東京ではザ・リッツ・カールトン東京が第4位に、大阪ではザ・リッツ・カールトン大阪が第1位に選出されている。同じく『週刊ダイヤモンド』(2012年8月25日)掲載の12,000人を対象とした満足度調査の総合ホテルランキングで第4位、役職別アンケートでは、経営層で第3位、管理職層では第1位にランキングされている。さらにJ.D. パワーアジア・パシフィックによる2012年日本ホテル宿泊客満足度調査によると、1泊35,000円以上の部門において、ザ・リッツ・カールトンが7年連続第1位である。

また、次のようにも紹介している。

ホテル・レストラン業界の専門誌である『週刊ホテルレストラン』(2012年11月2日)は独自調査として総売上高から日本のベストホテル300を選出している。そのうち、総売上高ランキングでザ・リッツ・カールトン大阪が第15位に、延べ床面積1m²当たりの総売上高ランキングで第7位にランキングされている。特に総売上高上位30ホテルの対前年数値の比較によると、上位30社のうち対前年比で売上げを伸ばしたのは6社しかなく、そのうちザ・リッツ・カールトン大阪より上位で売上げを伸ばしたのは1社(第6位の東京ディズニーシー・ホテルミラコスタ)のみであった。

これらを整理すると、従業員満足度→顧客満足度→業績というサービス・プロフィット・チェーンの因果関係が成り立っているように思える。無論これについて学術的な研究がされているわけではないので、あくまで推論になってしまうが、業界によっては信憑性は多少あるということが分かるだろう。

このモデル実行して成功させるためには長期の持続的な努力をしなければならない。例えば従業員満足度を向上させるためには従業員のトレーニング法や評価方法、給与等の報酬などの様々な要素を満足度アンケートなどの統計を取りながら継続して考案し続ける必要がある。そして従業員満足度を従業員ロイヤルティ、顧客満足度の向上と繋げていくためには人事部だけでなく営業や財務、マーケティングなど多くの部門を巻き込みながら会社全体として取り組むことが求められる。それこそ取締役や役員レベルの間人も積極的に動かなくてはならないだろう。もちろんサービス・プロフィット・チェーンを取り入れようと従業員満足度の向上に取り組もうとすれば莫大な資金を擁することに

なるので、なかなか踏み込むことが出来ない企業は多いかもしれない。それが未だ実用的な学術記事が少ない理由の一つであると考えられる。

第5章 考察

これまでは海外の学術記事をいくつか取り入れたが、基本的には日本の学術記事を参考に推論を重ねてきた。しかしそれだけでは到底信憑性の証明はできないことが分かったため、今後は海外の学術研究も積極的に取り入れていきたいと思う。もちろん海外の企業と日本の企業では性質の差があるため、そのままデータを運用できるか分からないが、信憑性の確認には多くのサンプルが必要である。またサービス・プロフィット・チェーンの因果の方向性についてはいまだに学術記事にて確認が取れておらず、これについても模索していきたい。さらに前項でも記したように、今回参考にした学術研究の多くが、一部の業態をターゲットにしたものであり、今後は幅広い業種をターゲットにした研究を模索するとともに、それらの結果を踏まえて答えのすり合わせをし、サービス・プロフィット・チェーンの信憑性の有無について考察していきたいと思う。最後にこれは信憑性の有無とは無関係ではあるのだが、従業員満足度→顧客満足度→業績→従業員満足度…というようなサイクルの中では、一体どこから手を付ければ一番効果的であるのかについても考察できればと考えている。

参考文献

【日本語文献 (著者姓五十音順)】

伊五仙 (2011年9月公開)「美容サービス業におけるサービス品質向上の課題 — サービス・プロフィット・チェーンの視点から —」
<https://www.ritsumeai.ac.jp/acd/re/ssrc/result/memoirs/kiyou23/23-05.pdf>(2023年1月6日閲覧)

Wikipedia (2021年11月24日更新)
<https://ja.wikipedia.org/wiki/%E9%A1%A7%E5%AE%A2%E6%BA%80%E8%B6%B3>(2023年1月6日閲覧)

F・ハーズバーグ、北野利信訳 (1968)『仕事と人間性』東洋経済新報社

オータパブリケーションズ (2012年11月2日)「特集 総売上高から見た日本のベスト 300 ホテル」『週刊ホテルレストラン』21-23 ページ, 36-37 ページ(2023年1月6日閲覧)

川上智子・木村憲洋 (2013年公開)「医療のマーケティング序論—7P と患者志向の再考」『季刊マーケティングジャーナル』第32巻 第3号 pp. 4-15. (2023年1月6日閲覧)

木戸貴也 (2012年3月公開)「従業員満足と企業業績の関係に関する一考察」『商大ビジネスレビュー』p31~39 <https://www.u-hyogo.ac.jp/mba/pdf/SBR/1-2/031.pdf>(2023年1月6日閲覧)

喜村仁詞・小暮克哉 (2020年公開)「顧客満足理論に基づく在学生のクチコミ向上への取り組み — 学生募集広報ワークショップと自校教育 —」
https://www.jsccs.jp/publishing/files/24th_r02_202006.pdf(2023年1月6日閲覧)

厚生労働省 (2016年6月20年報告)「今後の雇用政策の実施に向けた現状分析に関する調査研究事業 (平成27年度) の報告~企業の雇用管理改善が生産性向上・業績向上に効果的であることを実証~」<https://www.mhlw.go.jp/stf/houdou/0000127983.html>(2023年1月6日閲覧)

櫻井秀彦 (2019年公開)「サービス・マネジメントにおける従業員満足と顧客満足の因果検証: プロフェッショナルサービスを対象とした実証研究」
https://www.jstage.jst.go.jp/article/joms/9/1/9_48/_pdf/-char/ja(2023年1月6日閲覧)

J.D. パワー アジア・パシフィック プレリリース <http://japan.jdpower.com/news/201221781/>(2023年1月6日閲覧)

鈴木研一・松岡孝介 (2014年公開)「従業員満足度, 顧客満足度, 財務業績の関係 —ホスピタリティ産業における検証—」『日本管理会計学会誌管理会計学』2014年第22巻第

- 1号 https://www.jstage.jst.go.jp/article/jma/22/1/22_3/_pdf/-char/ja(2023年1月6日閲覧)
- ダイヤモンド社(2012年8月25日)「特集 日本のベストホテル」『週刊ダイヤモンド』(2012年8月25日), 32-45 ページ。(2023年1月6日閲覧)
- 谷本啓(2013年3月15日公開)「ザ・リッツ・カールトン・ホテルにおける人材活用の構造」『同志社大学学術リポジトリ』
<file:///C:/Users/kshoy/AppData/Local/Temp/MicrosoftEdgeDownloads/2354b488-cdde-42bb-a7aa-87075aa7fa39/17064050022.pdf>(2023年1月6日閲覧)
- 経BP(2012年7月23日)「特集 選ばれるホテル」『日経ビジネス』(2012年7月23日), 47-49 ページ(2023年1月6日閲覧)
- 野中郁次郎・加護野忠男・小松陽一・奥村昭博・坂下昭宣(1978年出版)『組織現象の理論と測定』千倉書房(2023年1月6日閲覧)
- 151画(2019年6月26日更新)「ザ・リッツ・カールトン：四方啓暉様から学ぶ従業員満足度」<https://151-e.com/blog/employee-satisfaction-theritzcarlton/>(2023年1月6日閲覧)
- ヘスケット, ジェームス・L., サッサー, W, アール, シュレシンジャー, レオナード・A. 著、山本昭二、小野譲司訳(2004年12月20日)『バリュー・プロフィット・チェーン～顧客・従業員満足を「利益」と連鎖させる』日本経済新聞出版
- 松葉博雄(2008年公開)「経営理念の浸透が顧客と従業員の満足へ及ぼす効果－事例企業調査研究から－」『経営行動科学』第21巻第2号
https://www.jstage.jst.go.jp/article/jaas1986/21/2/21_2_89/_pdf/-char/ja(2023年1月6日閲覧)
- 三菱UFJリサーチ&コンサルティング(2016年3月)『今後の雇用政策の実施に向けた現状分析に関する調査研究事業報告書～企業の雇用管理の経営への効果～』
<https://www.mhlw.go.jp/file/04-Houdouhappyou-11602000-Shokugyouanteikyoku-Koyouseisakuka/0000128000.pdf>(2023年1月6日閲覧)
- 山地雄太(2019年12月発表)「コンサルティング・プロジェクト 最終報告書～医療現場におけるサービス・プロフィット・チェーンの検証～」<https://www.ipp.hit-u.ac.jp/consultingproject/2019/CP19Yamaji.pdf>(2023年1月6日閲覧)
- 王曉芸(2021年9月発表)「教育業界における顧客志向に関する研究－サービス・プロフィット・チェーンの視点から－」https://m-repo.lib.meiji.ac.jp/dspace/bitstream/10291/22006/1/shougakuronshu_55_131.pdf(2023年1月6日閲覧)

【外国語文献(著者姓アルファベット順)】

- Anderson, E.W. and Mittal, V. (2000) “Strengthening the satisfaction-profit chain”, *Journal of Service Research*.(2023年1月6日閲覧)
- Bernhardt, K.N., Donthu, N. and Kennett,P. (1999) “A longitudinal analysis of satisfaction and profitability”, working paper, Georgia State University. (2023年1月6日閲覧)
- Dagger, T.S., Sweeney, J.C. and Johnson, L.W. (2007) “A hierarchical model of health service quality: Scale development and investigation of an integrated model”, *Journal of service research*, Vol. 10, No. 2, pp. 123-142. https://www.researchgate.net/publication/43476277_A_Hierarchical_Model_of_Health_Service_Quality_Scale_Development_and_Investigation_of_an_Integrated_Model, (2023年1月6日閲覧)
- Dean, A.M. (2004) “Links between organisational and customer variables in service delivery: Evidence, contradictions and challenges,” *International Journal of Service Industry Management*, 15, pp.332-50.(2023年1月6日閲覧)
- Frey, R.V., Bayo'n,T. and Totzek, D. (2013)”How customer satisfaction affects employee satisfaction and retention in a professional services context”, *Journal of Service Research*, Vol. 16, No. 4, pp. 503-517. (2023年1月6日閲覧)
- Gallan,A.S., Jarvis,C.B., Brown,S.W. and Bitner,M.J. (2013)”Customer positivity and participation in services: An empirical test in a health care context”, *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 41, No. 3, pp. 338-356(2023年1月6日閲覧)
- Heskett, J.L. and Schlesinger, L. (1994年公開)”Putting the service-profit chain to work”, *Harvard business review*, 164-74. <https://hbr.org/2008/07/putting-the-service-profit-chain-to-work>(2023年1月6日閲覧)
- Koys, D.J. (2001) “The effects of employee satisfaction, organizational citizenship behavior, and turnover on organizational effectiveness: A unit-level, longitudinal study”, *Personnel psychology*, Vol. 54, No. 1, pp. 101-114. (2023年1月6日閲覧)
- Jeon, H. and Choi, B. (2012), ”The relationship between employee satisfaction and customer satisfaction”, *Journal of Services Marketing*, Vol. 26, No. 5, pp. 332-341. (2023年1月6日閲覧)
- Kamakura, W.A., Mittal, V., Rosa, F.de and Mazzon, J.A. (2002) , “Assessing the service profit chain,”*Marketing Science*, 21 (3) , pp. 294-317(2023年1月6日閲覧)
- 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) , pp.18-31. (2023年1月6日閲覧)
- Oliver, R.L. (1981) “Measurement and evaluation of satisfaction processes in retail settings.” , *Journal of Retailing*, 57 (3), 25-48. (2023年1月6日閲覧)

- 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, pp.337-56. (2023年1月6日閲覧)
- Rucci, A.J., Kirn, S.P. and Quinn, R.T. (1998), “The employee-customer-profit chain at Sears”, *Harvard Business Review*, January-February, pp. 83-97. (2023年1月6日閲覧)
- Silvestro, Rhian and Cross, Stuart (2000) “Applying the service profit chain in a retail environment”, *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 11,3(2023年1月6日閲覧)
- Smith, P.C., Kendall, L.M. and Hilin, C.L. (1969) *The Measurement of Satisfaction in Work and Retirement: A Strategy for Study of Attitudes*, Chicago: Rand McNally