

[論 説]

## サービス風土研究の概要と今後の展望

徐 彬 如 侯 利 娟

### [要 旨]

本稿はサービス風土概念の把握をはじめ、従属変数としてのサービス風土研究、独立変数としてのサービス風土研究の順に、近年の実証研究を体系的に整理した上、既存研究に存在する問題点および今後の研究課題の提示を試みた。その結果、サービス風土そのものに関する研究については、特定の組織に対応したサービス風土の定式化や、多次元的にサービス風土を捉えて実証研究を行う必要性が示唆された。また、従属変数もしくは独立変数としてのサービス風土研究においては、実証研究の分析レベル、分析対象、そして分析手法などの問題点が明らかにされ、今後の研究課題が提示された。

### 1. はじめに

近年、組織行動研究やサービス・マーケティング研究などの関連分野では、サービス品質や顧客満足や顧客ロイヤルティなどの顧客成果をもたらす要因として、顧客サービス志向の組織風土、すなわち、サービス風土 (service climate) に関わる研究が注目されている。サービス風土は組織風土研究の領域から派生した概念であり、もっぱら顧客サービスを志向するもしくは重視する組織特性を指す。一般的に、サービス風土は「優れた顧客サービスや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的な慣行、手続き、または行動に関する従業員の知覚である」と定義されている (Schneider et al. 1998, p 151)。つまり、サービス風土は顧客サービスを志向または重視する組織特性を表しており、強いサービス風土を持つ組織は優れた顧客サービスを提供し、高い顧客満足度が実現できると考えられている。

これまで、サービス研究の領域を中心に、サービス風土の重要性に着目し、多くの実証研究が行われてきた。これらの研究においては、サービス風土が従属変数または独立変数としての役割を検証されてきた (Schneider et al. 2000; 徐2009; Bowen and Schneider 2014参照)。さらに、他の関連分野では、サービス風土が媒介要因もしくはモデレーターとしての役割も注目されている (Walumbwa et al. 2010 a, 2010 b; Lam et al. 2010; McKay et al. 2011)。なお、本稿はサービス風土を中心的な変数に据え置き、従属変数または独立変数としてのサービス風土に関

する実証研究を取りまとめ、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していく。図1は本稿における基本的な分析フレームワークを示している。以下、本稿はサービス風土の概念と次元を明示した上、主に2000年以降に主要な研究雑誌で公表された論文を中心に、この分野の研究動向を探ることとする。

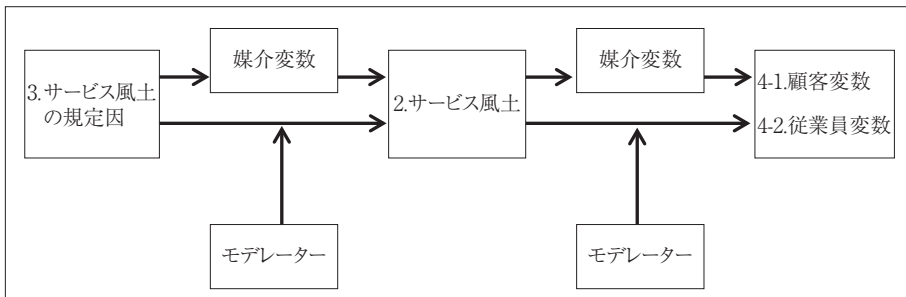


図1 サービス風土研究のフレームワーク

## 2. サービス風土の概念と次元

### 2-1. 全般的風土から対象特定の風土へ

サービス風土は組織風土研究の一環として、主に組織行動研究の分野を中心に検討されてきた。いうまでもなく、風土研究そのものは長い歴史を持ち、常に組織行動研究分野の中心的なテーマの1つに位置づけられてきた。伝統的に、この分野の研究においては、全般的風土(global climate)に研究の焦点が置かれていたが、近年、いわゆる対象特定の風土(facet-specific climate)も盛んに研究されるようになった(Kuenzi and Schminke 2009参照)。全般的風土は従業員を取り巻く職場全体が対象とされ、組織全体の方針や慣行や行動などすべての側面に関する従業員の知覚であると理解されている。このような研究アプローチに対して、Schneider(1975)は、本来の組織は様々な目標を持ち、それぞれ特定の組織目標あるいは成果をもたらす特定の風土が多数に存在しうると考え、組織風土を構成するいくつかの下位概念を想定する研究アプローチを提唱した。そこでは、公平風土や(climate for justice)、安全風土や(climate for safety)、サービス風土(climate for service)などが取り上げられた(Schneider et al. 2000, 2011)。このような細分化アプローチの提唱は、その後の風土研究を大きく方向づけることとなった。現に、組織風土研究のパラダイムは、すでに従来の全般的風土から対象特定の風土へと大きく方向転換している。

## 2-2. サービス風土の次元

サービス風土は組織に存在する多様な特定の風土の1つとして、もっぱら顧客サービスを向上させる組織特性を反映している。その定義からも推察されるように、この分野の研究は、サービス・マーケティング研究から大きな影響を受けている。通常、サービス風土は多次元的な概念として捉えられる。表1が示しているのは、Schneider et al. (1998) で提唱された4次元モデルであり、多くの実証研究で援用されている。

表1 サービス風土の次元

| 次元名称                                  | 定義および測定項目の例  |
|---------------------------------------|--|
| 全般的サービス風土<br>(global service climate) | サービス風土に対する全般的な測定尺度として用いられる。<br>*会社では、顧客サービスに関する明確な基準が設けられている。<br>*会社では、顧客サービスに関する評価がきちんと行われている。<br>*全般的に見て、顧客に良いサービスを提供している。 |
| 顧客志向<br>(customer orientation)        | 組織が顧客のニーズと期待に応えることを重視している程度を表す。<br>*従業員は顧客の声に耳を傾けている。<br>*競合他社よりも私たちは顧客に友好的かつ丁寧な対応をしている。                                     |
| 管理慣行<br>(managerial practices)        | 優れたサービス提供を支援し、報酬を与えるような直属上司の行動を表す。<br>*私の直属上司は顧客サービスを非常に重視している。<br>*私の直属上司は優れたサービスを提供した部下を高く評価する。                            |
| 顧客フィードバック<br>(customer feedback)      | サービス品質に関する顧客からのフィードバックを採用している程度を表す。<br>*会社は顧客に提供されたサービスを評価してもらっている。<br>*顧客による店舗サービス評価の結果を従業員に知らせている。                         |

出所：Schneider et al. 1998, p.154, 一部修正

## 3. 従属変数としてのサービス風土研究

従属変数としてのサービス風土、すなわちサービス風土の規定因に関わる研究においては、主に様々なサービス組織の中で、リーダーシップや人的資源管理（HRM）施策や心理的要因などが検証されてきた。実証研究の分析レベルによって、既存研究は集団レベル分析とマルチレベル分析の2つに分けられる。また、注目すべきことに、近年の研究を中心に、媒介要因およびモデレーターを考慮した研究も増えている。

マルチレベル分析を行った de Jong et al. (2004) は銀行の自己管理チームを対象に、サービス風土の規定因を検証した。その結果、個人レベルでは、自己管理の許容度、チームメンバーの柔軟性、チーム間サポート、チーム内サポートがそれぞれサービス風土にポジティブな影響を与えるが、チームレベルではチーム内サポートのみがサービス風土にポジティブな影響を与えることが明らかにされた。同じく自己管理チームを対象にした de Jong et al. (2005) においては、チームレベルにおいて、自己管理の許容度、チーム間コミュニケーション、チーム規範

はそれぞれサービス風土にポジティブな影響を与えることが確認された。ホテルを調査対象にした Gracia et al. (2010) では、店舗レベルで組織援助（研修、自律性、技術的支援）とサービス風土におけるポジティブな関係が認められた。徐・若林（2015）はスーパーマーケット・チェーンを対象に、多次的にサービス風土（全般的サービス風土、顧客志向、管理慣行、顧客フィードバック）を捉えた実証分析を行った。マルチレベル分析の結果、各規定因（管理者サポート、内部サービス、意思決定関与、職務研修）がそれぞれサービス風土の各次元に与える影響が明らかにされた。

媒介要因を考慮した研究として、Salanova et al. (2005) はホテルおよびレストランを対象に、店舗レベルでは組織資源（職務研修、自律性、技術的支援）がワーク・エンゲージメント<sup>1)</sup>を媒介要因にサービス風土にポジティブな影響を与えることを明らかにした。Salvaggio et al. (2007) はスーパーマーケットの部門管理者を対象に、管理者のパーソナリティ、管理者のサービス品質志向、サービス風土における関係性を検証した。部門レベルの分析結果、管理者のサービス品質志向はサービス風土にポジティブな影響を与えることと、管理者のパーソナリティ（ポジティブな自己評価）はサービス品質志向を通じて、サービス風土にポジティブな影響を与えることが認められた。Carolyn et al. (2014) では、収益向上重視と組織エンゲージメントはそれぞれサービス風土にポジティブな影響を与えること、また、収益向上重視は組織エンゲージメントを通じて、間接的にもサービス風土にポジティブな影響を与えることが確認された。

モデレーターを考慮した研究として、Auh et al. (2011) は大手アパレル・チェーンを対象に、マルチレベル分析を行った。その結果、個人レベルでは、従業員のパーソナリティー（勤勉性、開放性、協調性）がサービス風土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、店舗レベルでは、従業員関与風土の強さはパーソナリティー（情緒安定性、勤勉性、協調性）とサービス風土におけるネガティブな関係に有意なモデレーター効果を与えることも確認された。Anat (2013) は病院の看護師を対象に、目標相互依存（goal interdependence）がサービス風土に対する主効果を確認したほか、タスク相互依存（task interdependence）がこのような関係に有意なモデレーター効果を与えることを明らかにした。Tyler et al. (2014) は市場志向が従業員の柔軟性とサービス風土との関係に有意なモデレーター効果を与えるほか、第一線従業員のコントロール（boundary spanner control）が強ければ強いほど、このようなモデレーター効果も強くなると結論付けた。

## 4. 独立変数としてのサービス風土研究

これまで、多くの先行研究は銀行や小売店やホテルなど様々なサービス業界および組織を対象に、サービス風土がサービス品質や顧客満足といった顧客変数に与える影響を検証してきた (Schneider et al. 2000; 徐2009参照)。また、最近の研究においては、サービス風土と従業員変数との関係性も検証されるようになった。

### 4-1. サービス風土が顧客変数に与える影響

サービス風土と顧客変数との関係性を検証する研究は、しばしばリンケージ・リサーチ<sup>2)</sup>と呼ばれている (Pugh et al. 2002)。この類の研究においては、サービス風土とサービス品質や顧客満足や顧客ロイヤルティなどの顧客変数における関係性が繰り返し検討されてきた。また、両者における直接的な関係のほか、媒介要因およびモデレーターを考慮した研究も増えている。

de Jong et al. (2005) はアフター・サービス部門の自己管理チームを対象に、サービス風土が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た。Schneider et al. (2009) では、企業レベルにおけるサービス風土と顧客満足とのポジティブな関係が認められた。大手アパレル・チェーンを対象にした Auh et al. (2011) は、店舗レベルにおけるサービス風土と顧客満足とのポジティブな関係を確認した。徐・若林 (2013) は階層線形モデル (HLM)<sup>3)</sup>を採用し多次元的にサービス風土を捉えて、顧客レベルからサービス風土と顧客の知覚品質におけるポジティブな関係性を明らかにした。Annette et al. (2014) におけるマルチレベル分析の結果、第一線従業員の柔軟性 (boundary-spanner flexibility) はサービス風土にポジティブな影響を与えることが明らかにされた。

媒介要因を考慮した研究として、Schneider et al. (2005) はスーパーマーケット・チェーンの商品部門を対象に、サービス風土が顧客重視の組織市民行動<sup>4)</sup>に部分的に媒介され、顧客満足にポジティブな影響を与えることを確認した。Salanova et al. (2005) はホテルとレストランを対象に、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関係を確認したほか、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との関係を部分的に媒介していることも認めた。Towler et al. (2011) は自動車ディーラーを対象に、顧客配慮がサービス風土 (従業員配慮) と顧客満足との関係を媒介していることを明らかにした。

モデレーターを考慮した研究では、主に顧客との距離、顧客との接触頻度、サービスの特性、従業員間の相互依存度、内部サービス品質といった要因が検証された。Dietz et al. (2004) は

銀行を対象に、顧客との距離が近ければ近いほど、また顧客との接触頻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影響が強くなると結論付けた。銀行の自己管理チームを対象にした de Jong et al. (2004) では、サービス風土がサービス品質にポジティブな影響を与えることが明らかにされたほか、ルーチン・サービスと比べて、非ルーチン・サービスの場合において、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より強いと確認された。Mayer et al. (2009) はスーパーマーケット・チェーンの商品部門を対象に、顧客との接触頻度、サービスの無形性、そして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確認した。また、Ehrhart et al. (2011) では銀行を対象に、内部サービスがサービス風土とサービス品質との関係性に有意なモデレーター効果を与えることが認められた。

#### 4-2. サービス風土が従業員変数に与える影響

サービス風土は顧客変数に与える影響力は、しばしば従業員のサービス行動や態度といった従業員変数を通じて起きると判明されるにつれ、近年、サービス風土と従業員変数との関係研究にも多くの関心を引き寄せている。

Marie and Dean (2006) はコールセンターを対象に、サービス風土 (HRM 施策) が従業員のサービス能力やコミットメントにそれぞれポジティブな影響を与えることを明らかにした。Zoe (2007) は第一線従業員を対象に、サービス風土が従業員の職務関与および顧客志向の組織市民行動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、サービス風土は職務関与を通じて、間接的にも顧客志向の組織市民行動にポジティブな影響を与えることが明らかにされたほか、職務関与はサービス風土と顧客志向の組織市民行動における関係に有意なモデレーター効果を与えることも確認された。Lam et al. (2010) はファッション小売店を対象に、サービス風土が従業員のポジティブな感情表現をもたらすことを明らかにした。病院の看護師を対象にした Anat (2013) においては、サービス風土が従業員の優れたサービス行動に対する有意な主効果が確認でき、サービス風土が強ければ強いほどこのような主効果も一層顕著になると結論付けられた。

### 5. 先行研究における問題点および今後の研究課題

上述のように、先行研究では、サービス風土そのもの、従属変数としてのサービス風土、そして独立変数としてのサービス風土の役割が検証されてきた。研究対象も銀行や小売業やホテ

ルなど多岐にわたり、多くの有益な知見を見出してきた。これらの先行研究は、優れたサービス提供に求められる組織内部機能の解明や、サービス従業員が果たす役割に対する再考、または組織行動研究とマーケティング研究を統合させる必要性を示唆したという意味において、多くの有益な知見を示唆しているといえよう。しかし、先行研究におけるサービス風土概念の捉え方や分析レベルや分析対象および分析手法などの点で、多くの問題点を抱えていることも看過できない。

### 5-1. サービス風土の次元と測定について

先行研究の多くは、Schneider et al. (1998) が提唱したサービス風土の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。また、特定のサービス風土の次元が顧客変数に及ぼす影響力が異なっていることも十分に想定される。今後、より洗練された次元モデルの開発が期待されていると言える。これに加えて、サービス風土の捉え方にも問題が残されている。本来、サービス風土は多次元概念として捉えるべきにもかかわらず、ほとんどの先行研究は全般的サービス風土という単一次元に基づいた検証に留まっている。そのため、サービス風土の多次元的な性質が度外視されている。今後、多次元的にサービス風土を捉え、特定のサービス組織に対応した次元モデルおよび測定尺度の開発が期待されよう。

### 5-2. 従属変数としてのサービス風土研究について

サービス風土を従属変数として捉えた研究においては、リーダーシップやHRM施策や心理的要因などが検証されていたが、今後、Bowen and Schneider (2014) においても指摘されているように、オペレーションやIT支援やサービス・スケープといった要因に焦点を当てた研究が求められている。

また、実証研究の分析レベルについては、個人レベルのみならず、集団レベルを含めたマルチレベル分析が求められるほか、個人レベルと集団レベルにおける交互作用に対する確認も重要となろう。ごく限られた研究を除けば (de Jong et al. 2004; 徐・若林2015)、先行研究の分析レベルを個人または集団の片方に当てているため、各レベル間のダイナミクスに着目したものが極めて限定的であった。例えば、リーダーシップの効果を検証する際には、あらゆるレベルのリーダーシップ効果に対する検証が必要のほか、各レベル間の交互作用に対する研究も必要となろう。この点に関しては、今後、マルチレベル分析を利用した研究が大きく貢献すると予想され、階層線形モデル (HLM) のほかに、マルチレベルの多変量モデルを採用した研究

も望まれよう。

### 5-3. 独立変数としてのサービス風土研究について

これまで、多くの先行研究において、サービス風土と顧客変数におけるポジティブな関係が示されている。しかし、そのほとんどは集団レベルの分析であり、一部の例外を除けば、個人レベルの分析は極めて限定的であった。今後、顧客または従業員の個人レベルにおいても、サービス風土と顧客変数との関係性に対する検証が求められよう。その際、難点となるのは、従業員と顧客の一对一のデータ収集であろう。これに加えて、多次元的にサービス風土を捉えた実証研究が極めて少ないため、今後、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性に対する検証が必要となろう。

また、今後の研究課題として、とりわけ Bowen and Schneider (2014) における指摘を次の3点を付け加えよう。①同一文脈の中で多様な風土を同時に研究する必要がある。なぜならば、これらの風土が同じ規定因（リーダーシップ、HRM 施策など）を持ち、風土間は互いに競争しあうからである。②研究対象という点では、既存研究の大半はB2C研究である。サービス風土の普遍性と適用性を確認するため、今後、B2B研究も必要となろう。③サービス風土が従業員変数に与える影響を含め、媒介要因もしくはモデレーターを考慮した研究が一層重要となり、さらに一部の研究で見られるように、今後、サービス風土を含めた統合モデルの開発が求められている (Schneider et al. 2005 ; Hong et al. 2013)。

そして、既存研究において、すでに検証された媒介要因およびモデレーターに対する再確認とともに、今後、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考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。

### 5-4. 分析手法および研究対象について

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。例えば、サービス風土と顧客変数との関係検証においては、先行研究の多くは同一組織（銀行や小売業など）の多集団（支店や小売店など）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（支店や小売店など）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を否定できない。しかし、先行研究で多用される回帰分析や分散分析や共分散構造分析などの分析手法では、このようなデータの持つ階層性が十分に考慮されていない。今後、階層線形モデル（HLM）やマルチレベルの共分散構造分析などのマルチレベル分析手法を採用した研究が求められよう。

また、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留まっている。このような一時的なデータに基づいた分析では、サービス風土と顧客変数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、サービス風土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。そして、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、銀行、小売業、ホテルを対象にした研究は圧倒的に多い。既存研究における分析対象のこのような偏りは、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。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。

## 謝 辞

本研究は南京工程学院校級科研基金項目（YKJ201221）の助成を受けている。また、本研究に当たり、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

- Anat Drach-Zahavy Anit Somech, (2013), "Linking task and goal interdependence to quality service", *Journal of Service Management*, 24(2), pp.151-169
- Annette Towler, Daniel V. Lezotte, and Michael J. Burke (2011), "The Service Climate-Firm Performance Chain: the role of customer retention," *Human Resource Management*, 50(5), pp.391-406
- Auh, Seigyoung, Bulent Menguc, Michelle Fisher, and Abeer Haddad (2011), "The Contingency Effect of Service Employee Personalities on Service Climate: Getting Employee Perceptions Aligned Can Reduce Personality Effects," *Journal of Service Research*, 14(4), 426-442.
- Bowen, D. E., and Schneider, B. (2014). A service climate synthesis and future research agenda. *Journal of Service Research*, 17(1), 5-22.
- Carolyn ("Casey") Findley Musgrove Alexander E. Ellinger Andrea D. Ellinger, (2014), "Examining the influence of strategic profit emphases on employee engagement and service climate", *Journal of Workplace Learning*, 26 (3/4), pp.152-171

- de Jong, A., de Rugter, J.C. and Lemmink, J.G. (2004), "Antecedents and consequences of service climate in boundary spanning self-managing service teams," *Journal of Marketing*, 68(2), 18-35.
- de Jong, A., de Rugter, J.C. and 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(8), 1593-1620.
- Dietz, J., Pugh, S. D. and Wiley, J. W. (2004), "Service climate effects on customer attitudes: An examination of boundary conditions," *Academy of Management Journal*, 47(1), 81-92.
- Ehrhart, K. H., Witt, L. A., Schneider, B., and Perry, S. J. (2011), "Service Employees Give as They Get: Internal Service as a Moderator of the Service Climate-Service Outcomes Link," *Journal of Applied Psychology*, 96(2), 423-431.
- Gracia, E., Cifre, E., and Grau, R., (2010), "Service quality: The key role of service climate and service behavior of boundary employee units," *Group & Organization Management*, 35(3), pp.276-98.
- Hong, Ying, Hui Liao, Hu Jia, and Jiang Kaifeng (2013), "Missing Link in the Service Profit Chain: A Meta-Analytic Review of the Antecedents, Consequences, and Moderators of Service Climate," *Journal of Applied Psychology*, 98(2), 237-267.
- 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 (2013), 「チェーンストアにおけるサービス風土が顧客の知覚品質に及ぼす影響—階層線形モデル(HLM)を用いた顧客レベル分析」, 『消費者行動研究』, 第20巻第1号, 13-34ページ
- 徐彬如, 若林靖永 (2015), 「チェーンストアにおけるサービス風土の規定因に関するマルチレベル分析」, 『商品開発・管理研究』, 第11巻第2号, 2-24ページ
- Kuenzi and Schminke (2009), "Assembling Fragments Into a Lens: A Review, Critique, and Proposed Research Agenda for the Organizational Work Climate Literature," *Journal of Management*, 35(3), 634-717.
- Lam, Catherine K., Xu Huang, and Onne Janssen (2010), "Contextualizing Emotional Exhaustion and Positive Emotional Display: The Signaling Effects of Supervisors' Emotional Exhaustion and Service Climate," *Journal of Applied Psychology*, 95(2), 368-376.
- Marie Mikic Little and Alison M. Dean, (2006), "Links between service climate, employee commitment and employees' service quality capability", *Managing Service Quality*, 16(5), pp.460-476
- Mayer, D. M., Ehrhart, M. G., and Schneider, B. (2009), "Service Attribute Boundary Conditions of the Service Climate-Customer Satisfaction Link," *Academy of Management Journal*, 52(5), 1034-1050.
- McKay, Peter, Derek R. Avery, Hui Liao, and Mark A. Morris (2011), Does Diversity Climate Lead to Customer Satisfaction? It Depends on the Service Climate and Business Unit Demography," *Organization Science*, 22(3), 788-803.
- Pugh, S. Douglas, Joerg Dietz Jack W. Wiley, and Brooks Scott M. (2002), "Driving Service Effectiveness Through Employee-Customer Linkages," *Academy of Management Executive*, 16(4), 73-84.
- Salanova, M., Agut, S., and 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(6), 1217-1227.
- Salvaggio, A. N., Schneider, B., Nishii, L. H., Mayer, D. M., Ramesh, A., and Lyon, J. S., (2007), "Manager personality, manager service quality orientation, and service climate: test of a model," *Journal of Applied Psychology*, 92(6), pp.1741-50.
- Schneider, B. (1975), "Organizational climates: An essay," *Personnel Psychology*, 28(3), 447-479.
- Schneider, B., White, S. S., and Paul, M. C. (1998), "Linking service climate and customer perceptions of service

- quality: Test of a causal model," *Journal of Applied Psychology*, 83(2), 150-163.
- Schneider, B., Bowen, D., Ehrhart, M. E., and Holcombe, K. M. (2000), "The climate for service: Evolution of a construct," In N. M. Ashkanasy, C. Wilderom, and M. F. Peterson eds., *Handbook of organizational culture and climate*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Schneider, B., Ehrhart, M. G., and Macey, W. H. (2011) "Perspectives on organizational climate and culture," in APA handbook of industrial and organizational psychology, Vol 1: *Building and developing the organization*, ed. by H. Zedeck, Sheldon, Washington, DC, US: American Psychological Association.
- Schneider, B., Ehrhart, M. G., Mayer, D. M., Saltz, J. L., and Niles-Jolly, K. (2005), "Understanding organizationcustomer links in service settings," *Academy of Management Journal*, 48(6), 1017-1032.
- Schneider, B., Macey, W. H., Lee, W. C., and 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(1), 3-14.
- Tyler R. Morgan Adam Rapp R. Glenn Richey, Jr. Alexander E. Ellinger, (2014), "Marketing culture to service climate: the influence of employee control and flexibility" *Journal of Services Marketing*, 28(6), pp.498-508
- Walumbwa, Fred O., Chad A. Hartnell, and Adegoke Oke (2010 a), "Servant Leadership, Procedural Justice Climate, Service Climate, Employee Attitudes, and Organizational Citizenship Behavior: A Cross-Level Investigation," *Journal of Applied Psychology*, 95(3), 517-529.
- Walumbwa, Fred O., Suzanne J. Peterson, Bruce Avolio, and Chad A.Hartnell (2010 b), "Relationships of Leader and Follower Psychological Capital, Service Climate, and Job Performance," *Personnel Psychology*, 63(4), 937-964
- Zoe S. Dimitriades, (2007), "The influence of service climate and job involvement on customer-oriented organizational citizenship behavior in Greek service organizations: a survey", *Employee Relations*, 29(5), pp.469-491

## 注 釈

- 1) ワーク・エンゲージメント (work engagement) とは、近年のポジティブ心理学運動の流れの中提案された構成概念であり、仕事に対する一貫して安定した情緒的・意欲的な満足の状態と定義される。つまり、自分の仕事に対して活力に満ち、完全に打ち込んでいる状態である。また、一般的に、その下位尺度として、活力、熱中、没頭が上げられる (Salanova et al. 2005)。
- 2) リンケージ・リサーチ (linkage research) においては、従業員から収集したデータと、他の重要な組織データとの統合や関連付けが行われ、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場環境を明らかにすることである (Pugh et al. 2002)。
- 3) 階層線形モデル (Hierarchical Linear Model: HLM) は一般線形モデルの応用として、分散分析の文脈で発展した混合モデル (mixed model) と数学的に同様の構造を持ち、最もよく用いられるマルチレベル分析の1つである。伝統的な重回帰分析と同様に、HLMは1つの従属変数を複数の独立変数で説明する統計モデルである。ただし、HLMでは、集団ごとに切片と傾きが異なることを想定している。例えば、100集団あるなら、100個の切片と傾きが算出される。つまり、集団数の増加に伴い、切片と傾きの数も増加するため、十分な集団数があれば、パラメータ (切片と傾き) 自体が確率変量として扱える。そこで、パラメータを連続的な分布を持った変数として捉え、各集団の母数が正規分布に従うと考え、母数の平均と分散が推定できるようにする。理論的に、HLMのレベル数が無限に拡大することは可能である。ここでは、第1水準を個人、第2水準を集団に設定したもっとも単純な2段階のHLMを例に、その仕組みを説明する。

第1水準の式：

$$Y_{ij} = \beta_0 j + \beta_1 j^* X_{ij} + r_{ij} \quad (1)$$

式(1)において、添え字の  $i$  は個人を、 $j$  は集団を意味する。 $Y_{ij}$  は個人レベルの従属変数を表しており、 $\beta_0$  と  $\beta_1$  は個人レベルの切片と傾き、 $r$  は残差である。集団数が十分に多い場合、切片と傾きをそれぞれ平均、分散の正規分布する母数として捉えることができる。切片と傾きを確率変数として考えると、次のような式(2)と式(3)が得られる。

式(2)が示すように、切片  $\beta_0 j$  は平均  $\gamma_{00}$ 、分散  $u_0$  を正規分布する母数として捉えることができる。同様に、式(3)が示すように、傾き  $\beta_1 j$  も平均  $\gamma_{10}$ 、分散  $u_1$  を正規分布する母数として捉えられる。

第2水準の式：

$$\cdot \beta_0 j = \gamma_{00} + u_{0j} \quad (2)$$

$$\cdot \beta_1 j = \gamma_{10} + u_{1j} \quad (3)$$

また、式(4)と式(5)のように、式(2)と式(3)に集団レベルの独立変数を投入することもできる。ここでは、 $W_j$  は集団レベルの独立変数であり、 $\gamma_{01}$  と  $\gamma_{11}$  は回帰係数である。つまり、集団ごとの切片や傾きを  $W_j$  で説明することになる。

$$\cdot \beta_0 j = \gamma_{00} + \gamma_{01} * W_j + u_{0j} \quad (4)$$

$$\cdot \beta_1 j = \gamma_{10} + \gamma_{11} * W_j + u_{1j} \quad (5)$$

式(1)に式(4)と式(5)を代入してみると、次の式(6)が得られる。

$$Y_{ij} = \gamma_{00} + \gamma_{10} * X_{ij} + \gamma_{01} * W_j + \gamma_{11} * W_j * X_{ij} + u_{0j} + u_{1j} * X_{ij} + r_{ij} \quad (6)$$

式(6)において、 $\beta$  が消えて、 $\gamma$  と  $r$  だけの式となった。 $W_j * X_{ij}$  は個人レベル変数と集レベル変数の交互作用を意味する。各母数に対する解釈は次の通りである。まず、 $\gamma_{00}$ 、 $\gamma_{10}$ 、 $\gamma_{01}$ 、 $\gamma_{11}$  は固定効果 (fixed effect) であり、それぞれ切片、個人レベルの係数、切片に対する集団レベルの係数、傾きに対する集団レベルの係数である。これに対して、残りは変量効果 (random effect) であり、 $u_0$  と  $u_1 j^* X_{ij}$  の平均は0なので、その分散と共分散を推定する。 $R_{ij}$  はモデル全体の残差を意味し、その分散を推定する。

<sup>4)</sup> 組織市民行動 (organizational citizenship behavior) とは、従業員が行う任意の行動のうち、彼らにとって正式な職務の必要条件ではない行動で、それによって組織の効果的機能を促進する行動、しかも、その行動は強制的に任されたものではなく、正式な給与体系によって保障されるものでもない。