

サービス・プロフィット・チェーン ：文献レビューと今後の展望

徐 彬 如
侯 利 娟

〔要 旨〕

本稿は近年のサービス・マーケティング研究に甚大な影響を与えたサービス・プロフィット・チェーン（SPC）に焦点を当てた。具体的には、まず、このモデルの提唱に至った研究背景を明らかにした上で、それに含まれる7つの仮説と3つの暗黙前提を明確にした。その後、初期の文献に遡り、SPCに関する実証研究を時系列に整理した。本稿の最後には、SPCの意義と限界を確認し、既存研究の問題点と今後の研究方向を示唆した。

1. はじめに

約30年前に、サービス・プロフィット・チェーン（SPC）はハーバード大学のサービス・マネジメント・ユニット（SMU）に所属する研究者たちによって提唱された（Loveman & Heskett, 1999）。近年、サービス・マーケティングの研究分野では、従業員と顧客との関係を論じる際に、最も頻繁に提起されるのはこのモデルであろう。SPCは優れた組織の内部サービス品質が従業員満足にポジティブな影響を与え、こうして動機付けられた従業員が組織に対して高いロイヤルティを持ち、自らの生産性と品質の目標達成に努めるようになり、ひいては、このことが外部サービス品質と顧客の満足度とロイヤルティを向上させ、結果的に、組織の収益性の向上に寄与できることを主張している。また、SPCにおいては、とりわけ、「満足ミラー」と名付けられる従業員満足と顧客満足における相互作用関係が最も重視されている。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れている（Heskett et al. 1994, 1997）。

以下では、本稿は、まず、SPCの提唱背景を明らかにした上、このモデルに含まれる7つの仮説と3つの暗黙前提を確認していく。その後、初期の文献に遡り、SPCに関する実証研究を網羅的に整理し、研究レビューを行う。最後には、SPCの貢献と限界を明

らかにすると同時に、今後の研究方向と課題を示唆する。

2. サービス・プロフィット・チェーンの提唱背景

SPCの提唱に至っては、多くの研究分野から、理論と実証の両面において、有力な根拠が提示された。この中でも、とりわけ、SMUに所属する関連分野の研究者たちによる貢献が際だって大きい。現に、多変量から構成されるこのモデルにおける基本的な考え方は、オペレーション、産業組織心理、人的資源管理、そしてマーケティングといった研究分野の成果に基づいている。例えば、1970年代の人的資源管理の領域においては、様々な組織の内部要因が生産性、従業員満足に及ぼす影響が検討されたほか、優れたサービス提供に当たり、従業員満足が重要であることや、組織が優秀な第一線従業員を引き付けることの重要性が示唆された。また、1980年代の初期から、組織心理研究分野では、従業員満足が顧客の知覚品質や顧客満足に与える影響といった研究もSPCの基盤となった。このように、様々な関連領域における研究成果は組織、従業員、顧客、収益に関わる一連の変量をより統合的なモデルに組み込む可能性を示唆し、SPCの提唱を導いたのである。具体的に、とりわけ、次の3つの研究分野からの貢献が大きいとされている(Loveman & Heskett, 1999)。

第一に、マーケティングの研究領域から、Sasserらによる顧客の満足度とロイヤルティに関する研究がSPCに結果変数を提供したのである。特に、顧客変数が組織の収益性に与える効果に関する一連の研究においては、当時に、もてはやされていたマーケットシェア拡大論が大きく覆され、顧客の満足度とロイヤルティこそが組織の収益性と成長につながるものが強く主張された。

第二に、オペレーションの研究分野から、Heskettを中心とした研究グループによる価値の方程式に関する研究においては、顧客が求めているのは製品でもサービスでもなく、自らの期待を超える結果であることが明らかにされた。また、Heskettらはオペレーション戦略の主な目的として、顧客が投入したコストと比べ、得られた結果を向上させることにありと強く主張した。要するに、彼らの研究は組織構造、コントロール、職務設計、インセンティブ、意思決定などをツールとして利用され、コストを超える結果が導かれ、オペレーションと人的資源管理における連携の重要性を示唆したのである。

第三に、人的資源管理の研究分野から、Schlesingerたちの研究焦点は従業員の満足度や生産性やロイヤルティといった従業員変数に置かれていた。その中でも、とりわけ、

Schlesinger らによる失敗のサイクルと成功のサイクルに関わる研究は SPC の原型を提供したのである。

3. サービス・プロフィット・チェーンとは

3.1 SPC に含まれる 7 つの仮説

図 1 が示すように、SPC をうまく稼働させるためには、組織戦略を遂行する上で必要となる人的資源管理部門、オペレーション部門、そしてマーケティング部門の役割を認識し、これらの組織機能をうまく連携させ、サービス価値の創造につなげなければならない。具体的には、このモデルにおいては、7 つの仮説が含まれている。

- ①顧客ロイヤルティは収益性と成長性の原動力である。
- ②顧客満足は顧客ロイヤルティの原動力である。
- ③外部サービスの価値は顧客満足の原動力である。
- ④従業員の生産性を高めることで外部サービス価値が創造される。
- ⑤従業員ロイヤルティは従業員の生産性の原動力である。
- ⑥従業員満足は従業員ロイヤルティの原動力である。
- ⑦内部サービス品質は従業員満足の原動力である。

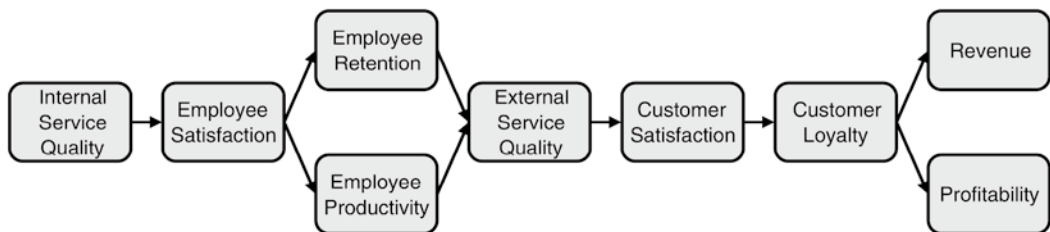


図 1 The Service Profit Chain (Heskett et al. 1994)

SPC は組織の持続的な競争力を達成するため、内部サービス品質と外部サービス品質の両方を強調している。内部サービス品質は従業員の満足度を向上させ、従業員が自らの仕事にポジティブな態度を持ち、積極的に組織と顧客に奉仕するようになる。したがって、従業員満足は高い従業員維持と生産性をもたらす、ひいては高い外部サービス品質に転化していくのである。また、優れた外部サービス品質が高い顧客満足度につながり、結果的に顧客ロイヤルティの向上をもたらす。高い顧客ロイヤルティはサービス提供者への信頼、強い再購買意向、ポジティブな口コミを意味し、最終的には組織パフォーマンスの向上に

反映される。これと同時に、ロイヤルティの高い顧客はサービス・プロセスに馴染み、容易にブランド・スイッチせず、その結果、サービス・コストとマーケティング費用の低下に繋がっていくのである。

また、従業員満足と顧客満足との相互作用関係はSPCの中枢を担い、「満足ミラー」と表現されている (Heskett et al. 1997, p. 99)。このモデルにおいては、高品質なサービスを提供し顧客満足を実現している組織は、当然ながら、従業員満足も重視すべきことが強調されている。言い換えれば、競争相手を凌ぐ顧客価値を生み出すのは、自らの職務に満足し、使命感と忠誠心を持って、効率的にサービス提供できる従業員なのである。

3.2 SPCに含まれる3つの暗黙前提

上述のように、SPCにおいて、サービス組織の収益性は卓越な組織の内部サービス品質、高い従業員の満足度とロイヤルティと生産性、優れた外部サービス品質、高い顧客の満足度とロイヤルティに依存していることのほか、従業員満足と顧客満足における相互作用関係も重視されている。ただし、このような一連の主張の背景には、3つの暗黙的な前提が潜んでいることがしばしば指摘されている (Hogreve et al. 2017)。

一つ目は、内部サービス品質は直接的に従業員満足を決めるが、従業員の維持と生産性には間接的な効果しか与えておらず、収益パフォーマンスの決定要因は従業員満足である。

二つ目は、顧客の満足度とロイヤルティは外部サービス品質に大きく依存している。

三つ目は、収益パフォーマンスを向上させるために、外部サービス品質と顧客満足度が最大化させることが必要となる。

総じて、SPCは従業員に提供される内部サービス品質から始まり、顧客に提供される外部サービス品質に続き、収益パフォーマンスまでの要因を総括的に捉え、実務の現場に極めて重要な示唆を提供した。現に、多くのサービス組織の管理者は持続的な競争優位を構築する上で、高い従業員と顧客の満足度とロイヤルティを同時に達成しなければならぬと認識している。

4. 実証研究レビュー

SPCは極めて論理的かつ簡潔であることから、研究者と実務者の間では幅広く受け入れられている一方、それに対する批判と疑問も絶え間なかった。現に、このモデルが発表された直後から、SMUの研究者をはじめ、様々な関連分野の研究者が実証研究に取り組

むようになった。このような動きは従来のオペレーションの研究分野をはじめとして、サービス・マーケティングや組織行動研究や産業組織心理といった関連領域にも拡大した。本日に至り、すでにいくつかの参考価値の高いレビュー研究も発表されている (Dean 2004, Yee et al. 2009; Hogreve et al. 2017; Adeinat & Kassim, 2019)。

SPCに関する実証研究は欧米を中心に展開されているため、本稿は“service profit chain”と“SPC”をキーワードに、主要なデータベースを網羅的に検索した。その際、できる限り、従業員変量と顧客変量の両方が含まれる文献の収集に努め、その結果、合計22本の文献が検出された (表1参照)。また、Hogreve et al. (2017) におけるメタ分析はいくつかの重要な視点を提供しているため、合わせて紹介しておこう。以下では、本稿は上記に述べた7つの仮説と3つの暗黙前提を念頭に置きながら、初期の文献に遡り、実証研究のレビューを行う。

最初にSPCに対する完全検証を試みたのは Loveman (1998) であった。銀行を対象にしたこの研究では、このモデルに含まれる全てのリンク関係が確認できたが、ただし、従業員満足は顧客満足に与える影響が極めて弱いと結論付けられた。

Silvestro & Cross (2000) はグローサリー・ストアの従業員と顧客を対象に、SPCに含まれる全てのリンクを検証した。その結果、サービス価値が従業員満足、従業員ロイヤルティ、内部能力との有意な関係が確認されなかったほか、従業員ロイヤルティ、品質パフォーマンス、内部能力が財務パフォーマンスとの有意な関係も認められなかった。また、内部サービス品質とサービス価値とのネガティブな関係にあることのほか、従業員満足、内部サービス品質が財務パフォーマンスとのネガティブな関係も確認された。

Silvestro (2002) は4社のスーパーマーケット・チェーンから15店舗を選定し、従業員満足と生産性、効率性、収益性におけるネガティブな相関関係を確認したほか、従業員ロイヤルティと生産性、収益性におけるネガティブな相関関係を明らかにした。

Kamakura et al. (2002) は商業銀行の顧客を対象に、オペレーション・インプット (従業員、設備) →顧客知覚 (従業員、設備) →顧客の行動意向→顧客行動 (財布シェア、毎月の取引回数、顧客の保有年数) →収益性における一連のポジティブな関係を明らかにした。一方では、オペレーション・インプット (従業員、設備) と収益性におけるネガティブな関係も確認された。

Pritchard & Silvestro (2005) はホームセンターの従業員と顧客を対象に、SPCに含まれる全ての変量間関係を検証した。その結果、従業員満足と生産性、従業員ロイヤルティと生産性、生産性とサービス価値、生産性と顧客満足におけるネガティブな相関関係が確認

表 1 サービス・プロフィット・チェーンに関する実証研究の一覧

No.	先行研究	サンプル内容	分析方法とツール	検証された変量及び結果
1	Scaringella et al. (2022)	アメリカの大学 3 校 MBA コース 教員93名、学生366名	SEM	教員の満足度→MBA プログラムの期待→プログラムの品質→プログラムの価値→ クラスの満足度→プログラムのロイヤルティ→プログラムの口コミ(+) 教育方法 (対面 VS. オンライン) のモデラータ効果 (+)
2	Chen & Chi (2022)	各種サービス業 従業員と顧客220組	マルチレベル分析 (Mplus)	サービス志向の HR 施策 (厳格な採用、十分な訓練、報酬) →職務満足 (内的、外的) →行動 (深層、表面) →顧客満足 (顧客ロイヤルティ、推薦の意向) (+)
3	Son et al. (2021)	韓国コーヒーションショップ 5 軒 従業員263名 顧客973名	SEM (SPSS, AMOS)	サービス風土 (組織アイデンティフィケーション →職務満足) →顧客の知覚価値 →顧客満足 (+)
4	Kazemi & Corlin (2021)	スウェーデン 12の自治体、福祉センター 従業員1342名	SEM (SPSS, AMOS)	支援型リーダーシップ→看護満足度(+); 支援型リーダーシップ→(組織風土→看護満足) →看護満足度(+); 職務満足→看護満足度(+); 職務満足→サービス品質→看護満足度(+)
5	Strydom et al. (2020)	自動車ディーラー 180社 アフター・サービス 顧客3,512,163名 4年間の売上	SEM (AMOS)	オペレーション・インプット (技術的かつ非技術的)、従業員の生産性、顧客のパフォー マンス知覚 (サービス品質、サービス体験)、顧客の全体的評価と行動意向、顧客維 持、組織の収益 (T1、T2) における非線形かつ非対称の関係
6	Cavazotte et al. (2020)	ブラジル コール・センター 224チーム、従業員3938名	SEM (STATA)	変革型リーダーシップ→サービス・チームの満足度→(サービス・チームのパフォー マンス) →顧客満足 (+)
7	Adeinat & Kassim (2019)	サウジアラビア ショッピングモール 186店舗/管理者186名 従業員372名	SEM (AMOS)	内部サービス→従業員満足→従業員ロイヤルティ→従業員の生産性→外部サービス 品質→顧客満足→顧客ロイヤルティ→推薦と再購買の意向→収益性 (+) 従業員満足→従業員の生産性→従業員ロイヤルティ (+)
8	Solnet et al. (2018)	オーストラリア レストラン 5 軒 従業員466名 顧客175名	SEM (STATA)	職場環境 (上司、内部サービス品質、HR 施策、全体) →従業員の態度的成果 (職務満足、 組織コミットメント、職務エンゲージメント、組織エンゲージメント) →顧客満足 →売上 (+)
9	Chicu et al. (2016)	二次データ コール・センター 14国の従業員937名	SEM (EQS)	内部サービス品質 (職務内容の自由裁量、職務速度の自由裁量、自己管理チームの 従業員割合) →従業員満足 (好ましい労働関係、従業員の欠勤率(-)、従業員の離 職率(-)) →従業員の生産性 (応答した電話の割合、放置した電話の割合) →企業 パフォーマンス(+); 顧客満足→企業パフォーマンス(-)
10	Myrden & Kelloway (2015)	ファミリー・レストラン 2 軒 従業員29名 顧客592名	マルチレベル分析	変革型リーダーシップ→職務満足→従業員エンゲージメント→サービス品質→顧客 満足→顧客ロイヤルティ (+)
11	Bressolles et al. (2015)	7ヶ国 28のワイン小売りのウェブサイトを 顧客2,813名	SEM (EQS)	E サービス品質 (インフォメーション、美的要素、使いやすさ、セキュリティとプ ライバシー、信頼性) →オンライン顧客価値 (社会的価値、機能的価値、経済的価値) →E 満足度→E ロイヤルティ (+)

12	Kim (2014)	韓国 レストラン100軒 従業員741名 顧客970名	SEM (SPSS, AMOS)	内部サービス品質(職務環境、チームワーク/コミュニケーション)→(サービス能力、従業員満足)→組織コミットメント→知覚価値→(顧客満足、顧客信頼)→顧客ロイヤルティ(+); サービス能力→従業員満足(+); 顧客満足→顧客信頼(+)
13	Evanschitzky et al. (2012)	小売チェーン119店舗 従業員7,668名(2001年)、 6,040名(2002年)、2,775名(2003年) 顧客144,965名(2001年)、 100,351名(2002年)、161,922名(2003年)	重回帰分析	オペレーション投資(2001年)→従業員満足(2002年)(+); 顧客満足(2002年)→収益性(2003年)(+)
14	Yee et al. (2011)	香港 各種サービス業 計210店舗 従業員630名	SEM (AMOS)	従業員満足→従業員ロイヤルティ→サービス品質→顧客満足→顧客ロイヤルティ→ 再購買と口コミ→企業収益(+); 従業員満足→顧客満足(+); 従業員満足→企業収益(+); 顧客ロイヤルティ→企業収益(+)
15	Homburg et al. (2009)	ドイツ 109の旅行代理店 従業員258名 顧客597名	マルチレベル分析 (HLM, Mplus)	従業員の企業アイデンティフィケーション→(顧客志向→顧客の企業アイデンティフィケーション)→(顧客ロイヤルティ、顧客の支払い意向)→企業の財務パフォーマンス(+)
16	Theoharakis et al. (2009)	アメリカ B2B 企業253社	SEM (EQS)	マネジメント・サポート能力(財務、オペレーション、HRM)→従業員の満足度とロイヤルティ→(顧客連結能力、戦略的パートナーの構築)→サービスの反応性、組織の革新性)→顧客パフォーマンス→収益パフォーマンス(+)
17	Gelade & Young (2005)	イギリス 銀行4行、1,407の支店 従業員26,109名 顧客100名/支店	SEM	組織風土(チーム風土、職務円滑化、サポート風土)→コミットメント→顧客満足→売上(+); コミットメント→売上(+)
18	Pritchard & Silvestro (2005)	イギリス ホームセンター75店舗 従業員約3,600名 顧客約24,000名	相関分析	従業員満足→生産性(-) 従業員ロイヤルティ→生産性(-) 生産性→サービス価値(-) 生産性→顧客満足(-)
19	Kamakura et al. (2002)	フランス 銀行の500店舗 顧客3,489名	SEM (AMOS)	オペレーション・インプット(従業員、設備)→顧客知覚(従業員、設備)→顧客の行動意向→顧客行動(財布シェア、毎月の取引回数、顧客の保有年数)→収益性(+); オペレーション・インプット(従業員、設備)→収益性(-)
20	Silvestro (2002)	イギリス スーパーマーケット・チェーン4社 15店舗	相関分析	従業員満足→(生産性、効率性、収益性)(-) 従業員ロイヤルティ→(生産性、収益性)(-)
21	Silvestro & Cross (2000)	イギリス グローサリーストア6店舗 従業員20-32名/店 顧客30名/店	相関分析	サービス価値→(従業員満足、従業員ロイヤルティ、内部能力)(ns.); (従業員ロイヤルティ、品質パフォーマンス、内部能力)→財務パフォーマンス(ns.); 内部サービス品質→サービス価値(-); (従業員満足、内部サービス品質)→財務パフォーマンス(-)
22	Loveman (1998)	アメリカ 450の銀行支店	重回帰分析	SPCにおけるすべての仮説がほぼ支持された; 従業員満足は顧客満足に与える影響が極めて弱い

された。

Gelade & Young (2005) は銀行の従業員と顧客を対象に、組織風土（チーム風土、職務円滑化、サポート風土）→コミットメント→顧客満足→売上における一連のポジティブな関係を明らかにした。このほかに、コミットメントが直接的に売上にポジティブな効果を与えることも確認された。

Theoharakis et al. (2009) はB2B サービス組織253社を対象に、マネジメント・サポート能力（財務、オペレーション、HRM）→従業員の満足度とロイヤルティ→（顧客連結能力、戦略的パートナーの構築→サービスの反応性、組織の革新性）→顧客パフォーマンス→収益パフォーマンスにおける一連のポジティブな関係を確認した。

Homburg et al. (2009) は旅行代理店の従業員と顧客を対象に、従業員の企業アイデンティフィケーション→（顧客志向→顧客の企業アイデンティフィケーション）→（顧客ロイヤルティ、顧客の支払い意向）→企業の財務パフォーマンスにおける一連のポジティブな関係を確認した。

Yee et al. (2011) は各種サービス業の従業員を対象に、従業員満足→従業員ロイヤルティ→サービス品質→顧客満足→顧客ロイヤルティ→再購買と口コミ→企業収益における一連のポジティブ関係を明らかにした。また、従業員満足と顧客満足、従業員満足と企業収益、そして顧客ロイヤルティと企業収益におけるポジティブな関係も確認された。

Evanschitzky et al. (2012) は小売チェーンの従業員とその利用客を対象に、オペレーション投資と従業員満足とのポジティブな関係、顧客満足と収益性とのポジティブな関係を明らかにした。

Kim (2014) はレストランの従業員と顧客を対象に、内部サービス品質（職務環境、チームワーク / コミュニケーション）→（サービス能力、従業員満足）→組織コミットメント→知覚価値→（顧客満足、顧客信頼）→顧客ロイヤルティにおける一連のポジティブな関係を明らかにした。また、サービス能力は従業員満足にポジティブな効果を与え、顧客満足は顧客信頼にポジティブな効果を与えることも確認された。

Bressolles et al. (2015) はワインのネットショップを研究対象に取り上げ、E サービス品質（インフォメーション、美的要素、使いやすさ、セキュリティとプライバシー、信頼性）→オンライン顧客価値（社会的価値、機能的価値、経済的価値）→E 満足度→E ロイヤルティにおける一連のポジティブな関係を明らかにした。

Myrden & Kelloway (2015) はファミリー・レストランの従業員と顧客を対象に、変革型リーダーシップ→職務満足→従業員エンゲージメント→サービス品質→顧客満足→顧

客ロイヤルティにおける一連のポジティブな関係を確認した。

Chicu et al. (2016) はコール・センターの管理者と従業員を対象に取り上げ、二次データを利用し、内部サービス品質（職務内容の自由裁量、職務進捗の自由裁量、自己管理チームの従業員割合）→従業員満足（好ましい労使関係）→従業員の生産性（応答した電話の割合、放置した電話の割合）→企業パフォーマンスにおける一連のポジティブな関係を確認した。また、コール・センターの顧客満足度が企業パフォーマンスとネガティブな関係にあることも判明された。

Solnet et al. (2018) はレストランの従業員と顧客を対象に、職場環境（上司、内部サービス品質、HR 施策、全体）→従業員の態度的成果（職務満足、組織コミットメント、職務エンゲージメント、組織エンゲージメント）→顧客満足→売上における一連のポジティブな関係を確認した。

Adeinat & Kassim (2019) はショッピング・モールの186店舗を対象に、内部サービス→従業員満足→従業員ロイヤルティ→従業員の生産性→外部サービス品質→顧客満足→顧客ロイヤルティ→推薦と再購買の意向→収益性における一連のポジティブな関係を明らかにした。これと同時に、従業員の生産性が部分的に従業員満足と従業員ロイヤルティとの関係を媒介していることも確認された。

Cavazotte et al. (2020) はコール・センターのサービス・チームを対象に、変革型リーダーシップ→サービス・チームの満足度→サービス・チームのパフォーマンス→顧客満足における一連のポジティブな関係を明らかにした。

Strydom et al. (2020) は自動車ディーラー180社を対象に、オペレーション・インプット（技術的と非技術的）→従業員の生産性→顧客のパフォーマンス知覚（サービス品質、サービス体験）→顧客の全体的評価と行動意向→顧客維持→組織の収益性という一連の変量間には、非線形かつ非対称的な関係にあることを明らかにした。

Kazemi & Corlin (2021) は福祉センターを対象に、それぞれ、支援型リーダーシップと看護満足度、支援型リーダーシップ→（組織風土→職務満足）→看護満足度、職務満足と看護満足度、職務満足→サービス品質→看護満足度におけるポジティブな関係を明らかにした。

Son et al. (2021) はコーヒー・ショップの従業員と顧客を対象に、サービス風土→（組織アイデンティフィケーション→職務満足）→顧客の知覚価値→顧客満足におけるポジティブな関係を確認した。

Chen & Chi (2022) は多様なサービス業から220組の従業員と顧客からデータを収集し、

サービス志向のHR施策（厳格な採用、十分な訓練、報酬）→職務満足（内的、外的）→行動（深層、表面）→顧客満足→（顧客ロイヤルティ、推薦の意向）における一連のポジティブな関係を明らかにした。

Scaringella et al. (2022) は大学のMBAコースの教員と受講生を対象に、（教員の満足度、プログラムの期待）→プログラムの品質→プログラムの価値→クラスの満足度→プログラムのロイヤルティ→プログラムの口コミにおける一連のポジティブな関係を確認した。また、オンライン講義と比べて、対面講義の場合、各変量間におけるポジティブな関係がより強い傾向にあることが示された。

また、メタ分析である Hogreve et al. (2017) においては、いくつかの興味深い分析結果が提供された。具体的に、①全般的に、SPCにおける各変量間関係が確認されたものの、サービスのタイプが各変量間関係には大きな相違をもたらしている。②内部サービス品質がサービス・パフォーマンスに転化する過程において、様々なメカニズムが示されている。③サービス・エンカウンターと顧客リレーションシップの特徴に研究の焦点を置く必要性が示された。総じて、この研究では、SPCにはいくつかの経路を補足する必要性があることを指摘したほか、収益の最大化が従業員満足と外部サービス品質の最大化のみに依存するとの暗黙的な前提も反論した。

5. サービス・プロフィット・チェーンの意義と今後の研究方向

5.1 SPCの意義

SPCはサービス・パフォーマンスを向上させるための一連のプロセスを示したモデルとして、サービス組織に限らず、広範囲にわたる組織に適用でき、組織の収益と成長をもたらすとされるいくつかの重要な変量間における極めてシンプルな関係を提示した。これらの変量には顧客の満足度とロイヤルティから、顧客に提供する価値、従業員の生産性と効率、従業員の満足度とロイヤルティ、サービス提供できるケイパビリティまでが含まれている (Loveman & Heskett, 1999)。このように、SPCは優れたサービス提供の仕組みを提示したのみならず、単純かつ明快なモデルとしても、サービス・マーケティングの研究領域に革新的で有益な視点を提供したといえる。

一方で、SPCはサービスの提供と消費というプロセスを捉えるモデルとしては、あまりにもシンプルすぎると言わざるを得なかった。現に、多くの実証研究が行われてきた現状を鑑みても、依然として多く疑問点が浮き彫りにされ、更なる研究余地が残されている

ことが明白であろう。すでに多くの先行研究が示したように、このモデルで想定される変量間における連続的な線形関係ではなく、非対称・非線形的な関係や相互作用関係や、または単一の変量間関係ではなく、多変量間関係も確認されている。これに加えて、先行研究の大半はSPCに対する完全検証ではなく、ほとんど限定的なものであった。このような実証研究の結果を踏まえ、近年、このモデルに対する見直しの声が上がっていることも容易に理解されよう。

5.2 今後の研究方向

SPCに対する批判としては、主にその理論的な根拠の所在に加え、従業員満足を用いてサービス・パフォーマンスを解釈しようとする点に集中している。しかし、そもそも従業員満足に関する研究は顧客のサービス体験に焦点が置かれていないこともしばしば指摘される (Bowen & Schneider 2014)。現に、このモデルの提唱者たちも認めるように、SPCはあくまでも概念モデルとして提唱され、そこに含まれる各変量間には必ずしも線形関係にあるわけではない (Heskett et al. 1997)。それゆえに、上記の理論及び実証研究の結果を踏まえた上、本稿は先行研究に存在する問題点として、とりわけ、次の5点を取り上げ、今後の研究方向を示唆したい。

第一に、ほんの一部を除けば、先行研究のほとんどはSPCを部分的にしか検証しておらず、しかも大半の実証研究は修正モデルを検証していることにも留意すべきである。実際、このモデルにはあまりにも多くの変量が含まれており、完全検証を行った研究は極めて限られていた。また、大半の実証研究はSPCを理論的な根拠としながらも、実際のところ、修正後のモデルを検証している。こうした研究においては、もともとSPCに含まれる変量が除外されたり、他の変量に変更されたり、あるいは変量の統合がなされている。このような傾向は近年のメタ分析においても見られ、古典的なSPCに対する完全検証が極めて乏しい状況にあると言わざるを得ない。いずれにして、今後、様々なサービス業界及び組織を対象に取り上げ、このモデルに含まれるすべてのリンクに対する完全検証が求められている。

第二に、各変量間には単純な線形関係ではなく、より複雑な関係が示されたことに注目すべきである。伝統的に、SPCにおいては、従業員と顧客の満足度は内外サービス品質と収益パフォーマンスを連結する媒介であると想定されている。Hogreve et al (2017)におけるメタ分析の結果も従業員満足と顧客満足の重要性が確認されたが、これと同時に、いくつかの代替的なメカニズムも明らかにされた。とりわけ、内部サービス品質（技術の

向上、オペレーションの改善、顧客による品質評価の促進)が直接的に従業員の生産性と組織の収益性に影響を及ぼすことも確認された。したがって、顧客満足に媒介されることなく、顧客ロイヤルティに影響する補完的なリンクとして、サービス・リレーションシップのメカニズムを再考することが求められ、今後、引き続き各変量間における追加的な関係検証も必要となろう。

第三に、収益パフォーマンスの最大化を図るために、従業員満足と外部サービス品質の最大化が必要であるという暗黙の前提を見直すべきである。現に、先行研究の整理を通じて、従業員満足と外部サービス品質は収益パフォーマンスにポジティブまたはネガティブな効果が示され、いわゆる“過剰効果”が確認された。特に、ポジティブな効果以外にも、従業員満足は顧客ロイヤルティにネガティブな効果を与えたりするのである (Hogreve et al. 2017)。それゆえに、SPCにおける従業員満足と外部サービス品質の位置づけが再考されるべきであろう。

第四に、サービス・エンカウンターにおける従業員と顧客との相互作用関係に対する更なる検証が求められる。SPCはサービス・エンカウンターに焦点を当てずに、あくまでも外部サービス品質を顧客の意向及び行動の決定要因として位置付けている。しかし、サービス・エンカウンターにおいて、顧客と従業員における情緒伝染や互惠主義を考慮すると、外部サービス品質が顧客の満足度とロイヤルティに対する唯一の決定要因であるという暗黙前提に疑問が残される。現に、ポジティブな従業員気分は直接的に顧客満足を向上させることができるし、一方の顧客情緒も従業員の情緒にも影響を及ぼす。つまり、従業員満足は部分的に従業員の維持、生産性、外部サービス品質を媒介に顧客満足に影響を与えると同時に、直接的にも顧客満占到影響を及ぼすのである。

第五に、近年、実証研究の増加につれ、SPCに含まれる全てのリンク関係における統計上の有意性が認められている。しかし、一方で、従業員と顧客による共同生産や、無形性といったサービスの特徴のほか、サービスのタイプ (B2B vs. B2C) を取り入れた実証研究の結果、各変量間関係には大きな相違が見られた (Hogreve et al. 2017)。したがって、今後の実証研究においては、各変量間におけるモデレータにも留意すべきであろう。

参考文献

Adeinat Iman and Kassim Norizan (2019), "Extending the service profit chain: the mediating effect of employee productivity," *International Journal of Quality & Reliability Management*, 36(5), pp. 797-814.

- Bressolles, G., Durrieu, F. and Deans, K.R. (2015), "An examination of the online service-profit chain", *International Journal of Retail & Distribution Management*, Vol. 43 No. 8, pp. 727-751.
- Cavazotte F., Moreno V., and Lasmar L C C. (2020), "Enabling customer satisfaction in call center teams: the role of transformational leadership in the service-profit chain," *The Service Industries Journal*, 40(5), pp. 380-393.
- Chen Pei-Chi and Chi Nai-Wen (2022), "Service-oriented human resource practices and customer outcomes: the service-profit chain perspective," *Personnel Review*, 51(4), pp. 1427-1448.
- 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.
- Chicu Dorina, Mireia Valverde, Gerard Ryan and Rosemary Batt (2016) "The service-profit chain in call centre services", *Journal of Service Theory and Practice*, Vol. 26 No. 5, pp. 616-641.
- Evanschitzky, H., Wangenheim, F., and Wunderlich, N. V. (2012), "Perils of Managing the service profit chain: The role of time lags and feedback loops," *Journal of Retailing*, 88, pp. 356-366.
- Gelade, G. and Young, S. (2005), "Test of a service profit chain model in the retail banking sector", *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Vol. 78 No. 1, pp. 1-22.
- Heskett, J. L., Jones, T. O., Loveman, G. W., Sasser, W. E. J., and Schlesinger, L. A. (1994), "Putting the service profit chain to work," *Harvard Business Review*, 72, pp. 164-170. (小野謙司訳「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: How leading companies link profit and growth to loyalty satisfaction and value.*" New York, NY: The Free Press.
- Hogreve, J., Iseke, A., Derfuss, K., and Eller, T. (2017), "The service-profit chain: A meta-analytic test of a comprehensive theoretical framework," *Journal of Marketing*, 81(3), pp. 41-61.
- Homburg, C., Wieseke, J. and Hoyer, W.D. (2009), "Social identity and the service-profit chain", *Journal of Marketing*, Vol. 73 No. 2, pp. 38-54.
- Kamakura, W.A., Mittal, V., de Rosa, F., and Mazzon, J.A.(2002) "Assessing the service-profit chain," *Marketing Science*, 21(3), pp. 294-317.
- Kazemi Ali and Tinna Elfstrand Corlin (2021), "Linking supportive leadership to satisfaction with care: proposing and testing a service-profit chain inspired model in the context of elderly care", *Journal of Health Organization and Management*, Vol. 35 No. 4, pp. 492-510
- Kim Gi-Jin (2014), "Applying Service Profit Chain model to the Korean restaurant industry," *International Journal of Hospitality Management*, 36, pp. 1-13.
- Myrden S E. and Kelloway E K. (2015), "Leading to customer loyalty: a daily test of the service-profit chain," *Journal of Services Marketing*, 29/6/7, pp. 585-598.
- Loveman, G. W. and Heskett, J. L. (1999), "Service Profit Chain Research," in *The intellectual venture capitalist : John H. McArthur and the work of the Harvard Business School, 1980-1995* ed. by Thomas K. McCraw and Jeffrey L. Cruikshank, Harvard Business School Press, c1999.
- 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.
- 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.
- Scaringella, L., Górska, A., Calderon, D. and Benitez, J. (2022), "Should we teach in hybrid mode or fully online? A theory and empirical investigation on the service-profit chain in MBAs," *Information & Management*, 59, pp. 1-16.

- Silvestro, R. (2002) "Dispelling the modern myth: employee satisfaction and loyalty drive service profitability," *International Journal of Operations & Production Management*, 22(1), pp. 30-49.
- 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.
- Solnet David, Robert Ford and Char-Lee McLennan (2018), "What matters most in the service-profit chain? An empirical test in a restaurant company", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 30 No. 1, pp. 260-285.
- Son J H., Kim J H., and Kim G J. (2021), "Does employee satisfaction influence customer satisfaction? Assessing coffee shops through the service profit chain model," *International Journal of Hospitality Management*, 94, 102866.
- Strydom Gregory, Michael T. Ewing and Campbell Heggen (2020), "Time lags, non-linearity and asymmetric effects in an extended service-profit chain", *European Journal of Marketing*, Vol. 54 No. 10, pp. 2343-2363.
- Theoharakis, V., Sajtos, L. and Hooley, G. (2009), "The strategic role of relational capabilities in the business-to-business service profit chain", *Industrial Marketing Management*, Vol. 38 No. 8, pp. 914-924.
- Yee, Rachel W.Y., Yeung, Andy C.L. and Cheng, T.C.E. (2011), "The service-profit chain: An empirical analysis in high-contact service industries," *International Journal of Production Economics*, 130(2), pp. 236-245.
- Yee Rachel W.Y., Andy C.L. Yeung, T.C. Edwin Cheng and Kee-Hung Lai (2009) , "The service-profit chain: A review and extension," *Total Quality Management*, 20(6), pp. 617-632.