

## 論文

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—鈴木研一<sup>\*</sup>、松岡孝介<sup>†</sup>

## 〈論文要旨〉

本研究は、従業員満足度、顧客満足度、および財務業績の関係に関わる検証を、ホスピタリティ産業の一つであるホテル業を営む日本企業A社の、6年間に及ぶデータを用いて検証した。このような一連の関係を扱った研究は会計学の分野では非常に少ないために、マーケティング論および組織論まで含めて幅広く先行研究をレビューした。学際的な視点から見た本研究のオリジナリティは、(1)従業員と顧客が直接に相互作用する代表的な業種であるホスピタリティ産業において、(2)6年間もの長期間にわたって収集したデータを用いて、(3)従業員満足度→サービスの質→顧客満足度→稼働可能客室当り粗利益という一連の関係を同時に分析し示したことである。このことは、一連の関係を同時に明らかにした研究が限られている中で、実務がそのような関係を重視することの裏付けを与えたということだけでなく、サービス・プロフィット・チェーンやバランス・スコアカードといった多様な業績指標を含むフレームワークの妥当性を示す一つの実証的証拠を提示したという点で、一定の意義があると思われる。

## 〈キーワード〉

従業員満足度、サービスの質、顧客満足度、財務業績、サービス・プロフィット・チェーン (SPC: service-profit chain), バランス・スコアカード (BSC: balanced scorecard)

The Relationship between Employee Satisfaction, Customer Satisfaction, and Financial Performance:  
An Examination in the Hospitality IndustryKenichi Suzuki<sup>\*</sup>, Kohsuke Matsuoka<sup>†</sup>

## Abstract

We examine the relationship between employee satisfaction, customer satisfaction, and financial performance based on data taken from a Japanese hotel company over a six year period, along with literature reviews from the fields of accounting, marketing and organization theory. The originality of this study is based on the longitudinal data collected from a hotel company that is representative of the characteristics of the hospitality sector in regards to the direct interaction that takes place between employees and the customers, as well as the demonstration of the simultaneous relationships between the gross margin per available room, customer satisfaction, service quality, and employee satisfaction. The results provide a valuable basis not only for Japanese hospitality companies using employee satisfaction measures, but also for studies on nonfinancial performance measures such as the balanced scorecard and the service-profit chain.

## Key Words

Employee Satisfaction, Service Quality, Customer Satisfaction, Financial Performance, Balanced Scorecard (BSC), Service-Profit Chain (SPC)

2013年2月21日 受付  
2013年6月27日 受理

<sup>\*</sup> 明治大学経営学部  
<sup>†</sup> 東北学院大学経営学部

Submitted 21 February 2013  
Accepted 27 June 2013

<sup>\*</sup> Faculty of Business Administration, Meiji University  
<sup>†</sup> Faculty of Business Administration, Tohoku Gakuin University

## 1. はじめに

企業は、財務業績を高めることだけでなく、従業員や顧客を満足させることをも重視しているように思われる。日米上場企業の経営理念に記載されている利害関係者を調査した研究(広田・山野井, 2008)では、日本企業が言及している利害関係者の第1位は顧客(日本企業の85.6%), 第2位は従業員(41.3%), 第3位は株主(23.1%)であることが示されている。また、米国企業でも第1位は顧客(米国企業の84.5%), 第2位は株主(56.6%), 第3位は従業員(47.2%)と順位の違いはあるものの、日本と同等の比率の企業が顧客と従業員に言及していることが明らかにされている。

日本国内における同様の傾向は、国民生活白書によっても示されている。そこでは、独立行政法人 労働政策研究・研修機構(2007)が行った国内の上場企業450社を対象とした調査で、これまで重視してきた利害関係者、そしてこれから重視する利害関係者を尋ねる質問のどちらにおいても第1位が顧客、第2位が従業員であるという結果が見られたことが紹介され、その背景には、顧客満足度そしてその前提となる従業員満足度への注目度が企業の間で高まっていることがあるという指摘がなされている(内閣府, 2007, pp.193-194)。

このような従業員満足度、顧客満足度、財務業績の関係を説明するフレームワークとして、サービス・プロフィット・チェーン(SPC: service-profit chain, Heskett et al., 1994)がある。SPCで想定される関係は次の通りである。「利益と成長は主として顧客ロイヤルティによって刺激される。ロイヤルティは顧客満足度の直接の結果である。満足度は主に顧客に提供されたサービスの価値に影響される。価値は、満足し、ロイヤルティを持ち、生産的な従業員によって創られる。従業員満足度はまた、主として従業員が顧客に結果を届けられるようにする質の高い支援サービスや方針の結果である」(Heskett et al., 1994, pp.164-165)。しかしながら、このような関係が実際に成立するかどうかは、これまでの学術研究では十分に明らかにされているとは言えないように思われる。SPCに関わる検証は、過去15年間にわたり、主にマーケティング論の研究者たちによって行われてきたが、先行研究の結果を見る限り、このような一連の関係が成立することを明らかにした研究は必ずしも多いとは言えないように思われる。

従業員、顧客、財務業績という異なる種類の要因を関連付けようとするフレームワークは、会計学分野にもある。たとえば、財務指標を偏重することの反省から生まれたバランス・スコアカード(BSC: balanced scorecard, Kaplan and Norton, 1996)では、学習と成長、社内ビジネス・プロセス、顧客、財務という4つの視点から業績指標を設定するが、これらの業績指標の間には因果関係があることが想定されている。BSCの提唱以後、因果関係を検討することの重要性はますます強調されるようになり、戦略マップ(Kaplan and Norton, 2000)という因果関係を図式化する技法が提案されるまでに至っている。これらの技法の提唱を受けて、会計学分野では、財務指標に影響を及ぼす非財務指標を明らかにするという目的を持った研究が行われるようになってきた。たとえば、定時配送やサービスの質などの品質関連の非財務指標(e.g. Nagar and Rajan, 2001; Sedatole, 2003)、顧客満足度や顧客ロイヤルティといった顧客関連の非財務指標(e.g. Banker et al., 2000; Behn and Riley, 1999; Dikolli and Sedatole, 2007; Ittner and Larcker, 1998; Smith and Wright, 2004)、あるいは従業員満足度のような従業員関連の非財務指標(e.g. Ballou et al., 2003; 澤邊・飛田 2009)に関わる研究がある。しかし、これらの研究はある特定の非財務指

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 -

標と財務指標との関係を扱う部分的なものであり、従業員満足度が顧客満足度に、それはまた財務業績に影響を及ぼすという一連の関係を検証した研究は、一部の例外(Banker and Mashruwala, 2007)を除いてほとんどないようである。

このような状況を踏まえれば、従業員満足度、顧客満足度、財務業績との間にある一連の関係を検証することは、従業員や顧客をも重視している企業の実務、そして SPC や BSC あるいは戦略マップといったフレームワークに関わる学術研究のいずれに対しても一定の貢献をなすものと思われる。そこで本研究では、これらの関係をホスピタリティ産業の1つであるホテル業を営む A 社のデータを用いて検証する。同社を研究対象として選択した理由は、ホスピタリティ産業では、製造業と異なり従業員が顧客と直接に接触してサービスを提供する機会が多いので、従業員が顧客に与える影響が大きいからである (Kotler et al., 2010, pp.268-269)。したがって、本研究から得られる示唆は、基本的にはホスピタリティ産業におけるものである。

本稿の構成は以下の通りである。第2節では従業員満足度、顧客満足度、財務業績の関係を扱った先行研究をレビューし、残された課題を明らかにする。これら3つの関係を扱った研究は会計学ではほとんど行われていないため、マーケティング論および組織論の研究まで幅広く取り上げる。第3節では明らかにされた課題に基づいて仮説を設定し、第4節で仮説を検証するためのデータを述べる。第5節で検証結果とその考察を記述し、第6節で要約と限界を述べ本稿を閉じる。

## 2. 先行研究

従業員満足度、顧客満足度、財務業績に関わる一連の関係を示した最初の研究の一つは、Rucci *et al.* (1998)であると思われる。彼らは、米国小売チェーンのシアーズで、従業員満足度が5ポイント改善すると顧客満足度は1.3ポイント改善し、それはまた売上高を0.5%増大させるという関係が見られたという報告をしている。しかし、この事例研究には、統計的詳細が記述されていないという限界がある。

一連の関わりに関する統計学的実証を試みた最初の包括的研究は、Loveman (1998)によって行われた。彼は、商業銀行のデータを用いて、顧客満足度は顧客維持率、購買商品数、運用可能資産 (investable assets) と正の関係があり、それらはまた収益との間に正の関係があることを明らかにした。しかし、従業員満足度と顧客満足度との間に明確な正の関係を見出すことはできなかった。

Homburg *et al.* (2009)も、旅行代理業のデータを用いて、従業員満足度と顧客満足度の間には有意な相関が見られないという結果を示した。その上で、彼らは満足度を補う代替の変数として企業同一視 (company identity) という概念を用いた分析を行った。企業同一視とは、自己定義欲求 (self-definitional needs) を満たすために従業員および顧客が自分を企業と同一視する程度、およびその同一視の結果生じる情動反応 (emotional reactions) である。この概念を導入した分析の結果、従業員の企業同一視は顧客の企業同一視に影響し、それはまた顧客の支払意欲額 (willingness to pay) <sup>1</sup>に反映され、最終的には従業員当り売上高に結実するという関係が示された <sup>2</sup>。

従業員満足度、顧客満足度、財務業績のそれぞれの間で正の関係を示した研究もある。まず、Gelade and Young (2005)は、商業銀行のデータを用いて、従業員コミットメントと顧客満足度、

顧客満足度と売上目標達成率との間の関係を分析した。Gelade and Young の従業員コミットメントは3つの質問項目から作成されており、そのうちの1つには従業員満足度を尋ねるものが含まれている<sup>3</sup>。そのため、Gelade and Young の用いた従業員コミットメントは従業員満足度に類する変数と見なすことができる。彼らは、分析の結果、従業員コミットメントは顧客満足度に、それはまた売上目標達成率に影響することを明らかにした。しかし、彼らの分析の限界は、売上目標達成率という財務指標にある。売上目標達成率は目標売上高と実際売上高の比較によって算出されるが、目標売上高は主観的に設定される指標であるため、顧客満足度が客観的な財務業績に結びつくかどうかは明らかにされていない。したがって、この研究から従業員満足度→顧客満足度→財務業績という一連の関係が同時に明らかにされたとは単純に結論づけることには限界がある。

次に、Banker and Mashruwala (2007)は、非財務指標と財務指標との間の関係に関わる状況要因 (moderator) の分析を行った。具体的には、小売チェーンでは店舗の立地によって競争の激しさが異なり、それによって従業員満足度および顧客満足度が財務業績に与える影響が変わると考えた。彼らは、まず、従業員満足度と財務業績の関係と、顧客満足度と財務業績の関係のそれぞれを分析し、どちらの関係も競争の激しい立地にある店舗においては強くなることを示した。次に、従業員満足度は財務業績に対する直接的な効果だけでなく、顧客満足度への影響を通じた間接的な効果も持ちうることを述べ(pp.785-786)、従業員満足度、顧客満足度、財務業績の一連の関係を検証するための分析をも行った。その結果、競争の激しい立地にある店舗では統計的に有意な一連の関係が見られたが、競争の激しくない立地では見られなかったという結果を示した。しかし、彼らの研究の本来の目的は、従業員満足度と財務業績の関係および顧客満足度と財務業績の関係のそれぞれを左右する状況要因を明らかにすることにあるためか、なぜ競争の激しい環境下においてのみ従業員満足度が顧客満足度を通じた財務業績への間接的効果を持つのかについての十分な理由付けは行われていないように思われる。

さらに、Bernhardt *et al.* (2000)は、ファーストフード・レストラン・チェーンの時系列データを用いて、従業員満足度、顧客満足度、そしてレストランの売上高および純利益の関係を検証した。その結果、 $t$  期の従業員満足度と顧客満足度の間には正の相関があることを示した。また、 $t$  期の顧客満足度と売上高および純利益の間には有意な相関がないが、 $t+1$  期から  $t$  期を差し引いた差分顧客満足度は、 $t+2$  期から  $t+1$  期を差し引いた差分売上高および差分純利益との間に正の相関があることを明らかにした。このことから、従業員満足度と顧客満足度の間にはタイムラグがないが、顧客満足度と財務業績の間にはタイムラグがありうることを示した。しかし、Bernhardt *et al.* の顧客満足度と財務業績に関わる時系列分析の結果は慎重に受け止めるべきと考えられる。なぜなら、彼らの分析は Pearson の相関係数を算出するのみで適切なコントロールを行っていないこと、またラグを想定しない分析には顧客満足度と財務業績の水準値の単相関を算出しているにもかかわらず、ラグを想定した分析には顧客満足度と財務業績の差分の単相関を算出するというように、ラグを想定した場合とそうでない場合とで異なる分析方法を用いているからである<sup>4</sup>。

最後に、Evanschitzky *et al.* (2012)の研究結果を見ていく。この研究は、従業員満足度、顧客満足度、財務業績の間の関係を適切な方法により明らかにしたものである。Evanschitzky *et al.* は、上述の Bernhardt *et al.* と同様に、タイムラグは従業員満足度と顧客満足度の間にはないが、顧客満足度と財務業績の間にはあると想定した。そして、彼らは、DIY (do it yourself) ストア・チェーンの時系列データを用いて、同じ年 (2002 年) に測定された従業員満足度と顧客満足度

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 -

の間と、ある年（2002年）の顧客満足度と翌年（2003年）の営業利益との間の関係を検証し、それらの間には正の関係があることを明らかにした。

以上より、従業員満足度、顧客満足度、財務業績の一連の関係を扱った研究には次のような課題があると思われる。まず、多くの先行研究が行われてきたにもかかわらず、従業員満足度から財務業績までの一連の関係を同時に示すことができた学術研究はわずかしか存在せず、一連の関係を示した研究も明確な仮説を示さずに調整要因を導入したり、適切な分析方法を用いていなかったり、モデルの一部で明確な理論を示さずに一定期間のタイムラグを想定したりするなど、複雑な分析を行っている<sup>5</sup>。次に、先行研究は短期間のデータ収集しか行っておらず、長期間のデータを用いて従業員満足度、顧客満足度、財務業績の間の関係を明らかにしようとしたものはなかった。最後に、従業員満足度と顧客満足度の関係は、従業員と顧客が直接に接触する機会の多いホスピタリティ業界において重要性が高いと考えられるにも関わらず、そのような業界の代表であるホテル業を扱った先行研究はなかった。そこで本研究では、上述の一連の関係を、長期データを用いて、ホテル業を対象に検証することとする。

### 3. 仮説

#### 3.1. 従業員満足度が顧客満足度に及ぼす影響

第2節では、会計学に限定せず、マーケティング論や組織論などの領域まで含めて先行研究をレビューした。ここでは、従業員満足度、顧客満足度、財務業績の一連の関係を扱ったものだけを取り上げ、従業員と顧客の満足度の間に正の相関を見出したものと、そうでないものの両方があると述べた。これらの他に、従業員と顧客の満足度の関係に焦点を絞った先行研究もある。これらの先行研究においては、従業員と顧客の満足度の間に有意な正の関係が見られるという結果が多くあるが(e.g. Homburg and Stock, 2004; 2005; Ostroff, 1992; Payne and Webber, 2006; Wangenheim *et al.*, 2007), 中には両者の間にそのような関係は見られないという結果もある(e.g. Brown and Chin, 2004)。

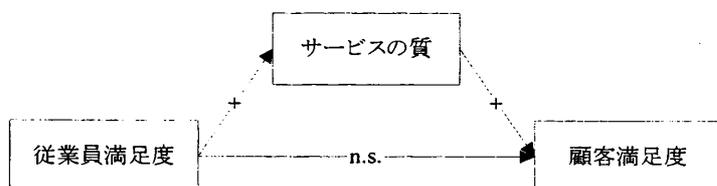
こうした先行研究の結果をまとめる目的で、いくつかのメタ・アナリシスが行われている。メタ・アナリシスとは、「一言で言えば、過去に行われた複数の独立した研究結果を統合するための（統合できるか否かの見当も含めた）統計解析である」（丹後, 2002, p.1）。この方法が利用される主要な動機は、一つひとつの研究で利用されているサンプルが小さくて、それぞれの結果からでは明確なエビデンスが得られないことにある（p.3）。従業員と顧客の満足度の関係に焦点を合わせたメタ・アナリシスでは、両者の間に正の関係があるという結果が示されている（Brown and Lam, 2008; Harter *et al.*, 2002; Whitman, Van Rooy, and Viswesvaran, 2010）。

このように、実証研究からは従業員と顧客の満足度が正の相関を持つことが明らかにされている。このような関係の理論的根拠はSPCと情動伝染理論（emotional contagion theory）の2つがある<sup>6</sup>。SPCによれば、満足した従業員は質の高いサービスを提供できるので、顧客を満足させることができるとされる（Heskett *et al.*, 1994, pp.164-165）。情動伝染とは「他者の表情、発声、姿勢、体の動きを無意識に模倣し、同調し、結果として情動的に一致する傾向」（Hatfield *et al.*, 1994, p.5）である。たとえば、日常生活において、楽しそうに笑っている人を見て自分も明

るい気持ちになったり、悲しい目にあった友人の話聞いて自分も暗い気持ちになったりする  
ように、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とい  
った現象である(木村・余語・大坊, 2007, p.31). 本研究の文脈にこの理論をあてはめると、顧客  
は従業員と接触している間に、その従業員と同じような感情に至るという現象が生じるという  
ことである。先行研究では、従業員と顧客との間で実際にそのような現象が見られたという報  
告がなされている(e.g. Pugh, 2001; Tsai and Huang, 2002).

Brown and Lam (2008)は、SPC と情動伝染理論のどちらが従業員満足度と顧客満足度を関連付  
ける説明として適当かを明らかにするためのメタ・アナリシスを行った。彼らによれば、SPC  
では満足した従業員は生産性が高いために質の高いサービスを提供できるので顧客満足度を高  
められる(従業員満足度→サービスの質→顧客満足度)と仮定するが、情動伝染理論では満足  
した従業員の情動が顧客に伝染する(従業員満足度→顧客満足度)と仮定する(p.245)。そこで、  
これら 2 つの理論を区別するために、従業員満足度と顧客満足度との間を媒介する要因  
(mediator)として顧客が知覚したサービスの質(customer-perceived service quality: 以下、単に  
「サービスの質」と示す)を導入したモデル(図 1)を用いた分析を行った。その結果、従業  
員満足度とサービスの質、またサービスの質と顧客満足度の間に正の関係が見られるが、従業  
員満足度および顧客満足度の間には統計的に有意な関係が見られなくなることが明らかとなっ  
た(p.250)。彼らはこの結果を受けて、従業員と顧客の満足度の関係を説明する理論として、情  
動伝染理論は否定されるものではないものの、SPCの方がより適当であると論じている(p.252)。

図 1 SPC と情動伝染理論を比較するモデル



出典：Brown and Lam (2008, p.250)に基づき作成。

そこで本研究では、従業員満足度と顧客満足度の中にサービスの質という媒介変数を導入す  
ることとし、以下の 2 つの仮説を設定する。

仮説 1 従業員満足度が高ければ、サービスの質も高い。

仮説 2 サービスの質が高ければ、顧客満足度も高い。

### 3.2. 顧客満足度が財務業績に及ぼす影響

先行研究では、顧客満足度、顧客ロイヤルティ、財務業績との関係が盛んに検証されてきた。  
これらの中には、満足した顧客はロイヤルティが高まるので、繰り返し購買し、複数の商品を  
購買し、より高い価格でも納得して支払い、また第三者への紹介を行うために、より多くの収  
益をもたらすという想定がある(e.g. Heskett *et al.*, 1997; Reichheld and Sasser, 1990)。

これらの想定は、顧客個人レベル、事業単位レベル、企業レベルという 3 つの分析レベルで  
検証されてきた。まず、顧客個人レベルでは、顧客満足度や顧客ロイヤルティが継続購買に結

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 -

び付くという関係は、Jamieson and Bass (1989), Bolton (1998), Ittner and Larcker (1998), Mittal and Kamakura (2001)などが示している<sup>7</sup>。また、顧客満足度が第三者への紹介に結び付くという関係は、松岡 (2006)が明らかにしている。しかし、満足した顧客が複数の商品を購入するという関係は Verhoef *et al.* (2001; 2002)によって検証されたが、統計的に有意な関係は明らかにされなかった<sup>8</sup>。以上の研究結果から、顧客の満足度あるいはロイヤルティは、継続購買および第三者への紹介に結び付くことを通して財務業績を高めるものと考えられる。

このような個人レベルの結果から、満足したまたはロイヤルティの高い顧客が多い事業単位および企業は、そうでない場合よりも財務業績が高いと見込まれる。事業単位レベルの分析は、Hallowell (1996), Ittner and Larcker (1998), Banker *et al.* (2000)が行い、いずれも正の関係があることを明らかにした<sup>9</sup>。企業レベルの分析はスウェーデンおよびアメリカにおいて行われ、スウェーデンでは SCSB (Swedish customer satisfaction barometer) が ROI と正の関係を持つことが (Anderson, Fornell, and Lehmann, 1994; Anderson, Fornell, and Rust, 1997), アメリカでは ACSI (American customer satisfaction index) が ROI, Tobin's Q, 営業キャッシュフロー, および株価関連の指標と正の関係があることが示された (Anderson *et al.*, 2004; Gruca and Rego, 2005; Ittner and Larcker, 1998; Mittal *et al.*, 2005; Morgan and Rego, 2006)。

顧客満足度と顧客ロイヤルティは概念的には異なるものである。しかし、実証研究からは、顧客ロイヤルティよりも顧客満足度の方がより多くの種類の財務指標との統計的に有意な正の相関があることが明らかにされている (Morgan and Rego, 2006)。また、同様の傾向は、松岡 (2006) の分析結果でも示されている。そのため本稿では、顧客満足度のみを扱うこととする。

以上より、顧客満足度と財務業績との間に以下の仮説を設定する。

仮説3 顧客満足度が高ければ、財務業績も高い。

## 4. データ

### 4.1. 対象企業

本研究では研究対象企業としてホテル業 A 社を選択している。ホテル業はホスピタリティ産業の一つであり、従業員が顧客と直接に接触してサービスを提供するので、従業員が顧客に与える影響を明らかにしやすいと考えられるからである。また、ホテル業では、満足した顧客は本人が再宿泊するあるいは第三者への推奨による紹介宿泊をもたらすことを通してホテルの稼働率を高め、ひいては財務業績を向上させることが期待される。

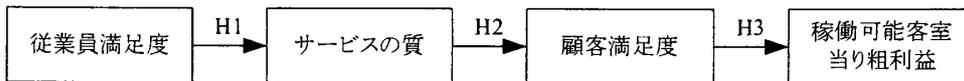
A 社は5種類のホテルブランドを展開している。データ収集期間は2005年度～2010年度の6年間であるが、その期間の営業ホテル数は、新規ホテルの開業や既存ホテルのリノベーションおよび閉鎖があるため毎年25～30軒の間で変動する。また、ホテル業ではチェックイン・アウトを自動化する、レストランはバイキング形式のみとする、あるいはレストランを設置しないなど極力対人サービスを省くことで宿泊料金を抑えるという方針を採用していることもあるが、A社傘下のホテルではそのような形式は採用していない。主な接客担当者にはベルマン、ドアマン、フロント、ウェイター・ウェイトレスなどがおり、これらの従業員が主としてチェック

イン・アウト時やレストラン利用時に宿泊客と接触することとなる。

## 4.2. 変数

分析モデルは図 2 の通りである。SPC に基づいて、従業員満足度、サービスの質、顧客満足度、稼働可能客室当り粗利益という仮説検証のための変数を組み込んでいる。また、図 2 では省略しているが、ホテル種類と調査年度に関わるダミー変数をコントロール変数として含めている。

図 2 分析モデル



※ ホテル種類(Bタイプ～Eタイプ)および調査年度(2006年度～2010年度)を表すダミー変数は省略している。また、外生変数同士の相関を表す双方向の矢印および内生変数に関わる誤差項も省略している。

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した。アンケートは、全従業員を対象に郵送調査されたが、本研究では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)の回答のみを抽出した。A社ではこれらの他に予約、厨房、およびバックヤード業務などがあるが、これらは宿泊客と直接に接する機会はほとんどないので、本研究の対象外とした。この調査は毎年行われており、2005～2010年度の6年間の接客担当者の回収枚数は8,839枚である。

従業員満足度の一般的な定義は、「自己の職務評価あるいは自己の職務経験から生じる、喜ばしいあるいは積極的な感情的状態」(Locke, 1976, p.1300)である<sup>10</sup>。しかし本研究では、A社の従業員アンケート調査担当者との議論の上、従業員満足度の意味をより絞り込み、次の4つの質問項目をA社における従業員満足度と定義することとした。

- ・今の仕事に、時間がたつのも忘れるほど熱中することがありますか。
- ・今の仕事にやりがい、充実感を感じていますか。
- ・目標の達成に向け努力していますか。
- ・常に、自分の仕事の質を向上させていますか。

これらの質問項目は、動機づけ・衛生要因理論(Herzberg et al., 1959)における動機づけ要因が満たされた状態を想定している。この理論は、従業員満足度と動機づけを表裏一体のものとして論じたものである。満足要因(動機づけ要因)が充足されれば従業員満足度は高まり、それはまた仕事への動機づけにつながる。一方で、不満足要因(衛生要因)は、それがなければ不満ではあるが、それが満たされても、動機づけにはつながらない(小野, 2011, p.557)。A社では、動機づけ要因が満たされている従業員、言い換えれば仕事へ動機づけられた従業員こそ質の高いサービスを提供できるはずであると考えられているため、上述のような質問項目を設定した。

従業員満足度に関わるこれらの質問項目は、いずれも5段階(5=そう思う～1=そう思わない)で尋ねている。これらの質問項目に対して探索的因子分析を行ったところ、第1因子の固有値は2.736(分散説明率は68.4%)であり、これらの質問項目には一次元性があることが確認

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 -

された。また、Cronbach's  $\alpha$ は.834であり、内的一貫性があることも確認された。そこで、これらの質問項目を単純平均した尺度得点を分析に用いることとした<sup>11</sup>。

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した。このアンケートは各ホテルにアンケート票を設置されており、顧客がフロントに提出することで収集され、集計結果は毎月報告されている。6年間の回収枚数は285,316枚である。

サービスの質を測定する方法は、マーケティング研究者によって研究が進められてきた。サービスは無形性、異質性、そして提供と消費の不可分性という特徴を持つ。そのために、サービスの質は、客観的に測定可能な製品の品質とは異なり抽象的でとらえどころがない。このことから、サービスの質は消費者の知覚によって主観的に測定される(Parasuraman *et al.*, 1988, p.13)。

サービスの質は、「ある企業から提供されたサービスに関わる消費者の認知と、同様のサービスを提供する企業についての消費者の期待との間の不一致」(Parasuraman *et al.*, p.14)と定義される。この定義によれば、サービスの質は消費者の認知と期待の差得点によって測定される。しかし、差得点を利用することは、結果の解釈を曖昧にしまうことがあるとの指摘がある(Peter *et al.*, 1993; Van Dyke *et al.*, 1999)。そこで本研究では、A社で実施されている顧客アンケート調査に含まれる質問項目のうち、接客担当者によるサービスの質を問うものとして最も適切と思われる次の項目を利用することとした(5=満足~1=不満足)。

- ・お客様のご期待に沿えた接客でしたか？

顧客満足度は一般的には「消費者の達成感反応 (consumer's fulfillment response)」(Oliver, 2009, p.8)と定義される。それは、製品・サービスの特性またはそれ自体によって喜ばしい水準の消費関連の達成感が提供されたか(提供されているか)に関わる判断のことである(p.8)。ここで、達成感という用語には、自身の過去の満足度あるいは他人の満足度などに基づいて形成される標準 (standard) があり、それと実際の成果 (outcome) を比較してどの程度の満足度が得られたのかが判断できるという意味合いが込められている(p.8)。したがって、定義上は、サービスの質と同様に顧客満足度も標準と成果との差得点を用いて測定されるべきと思われる。しかし、先述の通り、本研究では結果の解釈を容易にするために、差得点ではなく単純な得点を用いることとする。本稿で利用する顧客満足度としては、宿泊に関わる総合的な満足度を尋ねている次の質問項目を採用することとした(5=満足~1=不満足)。

- ・今回のご滞在は満足のいくものでしたか？

稼働可能客室当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した。収集枚数(6年分)は1,944枚である。営業利益ではなく粗利益を用いた理由は、販売費および一般管理費には固定費が多く含まれるために、営業利益は経営レバレッジ効果が働いて分散が大きくなると予想されるためである。また、粗利益の分散はホテル規模の影響も受けると見込まれるため、稼働可能部屋数(部屋数×稼働日数)で除した。このようにして算出される稼働可能客室当り粗利益は、

$$\frac{\text{粗利益}}{\text{稼働可能客室数}} = \frac{\text{粗利益}}{\text{稼働客室数}} \times \frac{\text{稼働客室数}}{\text{稼働可能客室数}}$$

と展開できる。右辺第1項は稼働客室当り粗利益、第2項は稼働率である。このように、稼働可能客室当り粗利益は稼働率を加味した指標であるため、満足した顧客による再宿泊や紹介宿

泊の効果を反映させることができる。

コントロール変数はホテル種類と調査の実施年度である。ホテル種類はA社が運営している5種類のホテル(Aタイプ～Eタイプ)のうちどのホテルタイプに該当するかによって1あるいは0の値を割り振ったダミー変数を作成し、Aタイプを除く4種類を分析に投入する。また、調査年度は2005～2010年度の6年間のうちどの年度に該当するかによって1あるいは0のダミー変数を作成し、2005年度を除く5年度分を分析に含める<sup>12</sup>。これらのコントロール変数を含める理由は次のとおりである。A社では、ホテル種類ごとに、設備のグレード、立地(都市型か、郊外型か)、提供するサービス内容、価格帯、広告などの方針を変えている。したがって、ホテル種類を投入することによってそれらの要因はコントロールされる。また、調査年度を投入することによって、その年度における外部要因(経済環境など)の影響がコントロールされる。

### 4.3. 分析単位と分析期間

従業員アンケート調査、顧客アンケート調査、損益計算書という異なるデータから作成された変数の対応は次のように行った。まず、分析単位については、損益計算書から作成される稼働可能客室当り粗利益がホテル単位で測定されているため、従業員満足度、サービスの質、および顧客満足度もホテル単位に集約した。

次に、分析期間は従業員アンケート調査が年次で行われていることに合わせて、月次で集約されていた顧客アンケート調査も年次レベルに集約した。本研究の仮説では、従業員アンケート調査の点数が顧客アンケート調査の点数に影響すると見なしているため、従業員アンケート調査の実施月から数えて12カ月分の顧客アンケート調査を1年分のデータとして対応させた。たとえば、従業員アンケート調査が1月に実施された場合、それに対応させる顧客アンケート調査の期間は1～12月である。このような対応方法は、従業員アンケート調査の点数が顧客アンケート調査の点数に及ぼす影響にはある程度の持続性があるという仮定を置いていることとなる。もし仮説検証の結果、従業員満足度とサービスの質との間に統計的に有意な正の関係が見いだされないならば、このような仮定を置くことが妥当ではないか、あるいは仮説が誤っているかのどちらかとなる。しかし、もし仮説が支持されるならば、このような仮定を置くことにはある程度の妥当性があるものと見なすことができる。

また、損益計算書も月次で作成されていたが、12ヶ月間の年次データに加工した<sup>13</sup>。このようなデータ加工の結果、分析対象となるホテルは、従業員アンケート調査の実施月から数えて12ヶ月間連続稼働したホテルのみとなった。そして、顧客アンケート調査と損益計算書は、タイムラグを考慮せずに、同時期の12ヶ月間のデータを対応させた。この方法は次の2つの条件のうちいずれか一方あるいは両方が成立する限り、適切に分析を行うことができる。条件の1つ目は、タイムラグが小さいということである。2つ目は、毎年の顧客満足度が稼働可能客室当り粗利益に及ぼす影響に大きな変動がないということである。これらの条件に関わる数学的検討は、巻末の付録を参照されたい。

以上のデータ間の対応を行った結果の、分析に利用されるサンプル数は162ホテル年である。1年度当りの平均ホテル数は27ホテル(162ホテル年÷6年)である<sup>14</sup>。このようにして作成された変数の間の相関係数は、表1のとおりである。

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 -

表 1 相関係数 (n = 162)

	稼働可能 客室当り 粗利益	顧客 満足度	サービ スの質	従業員 満足度	Bタイプ	Cタイプ	Dタイプ	Eタイプ	2006	2007	2008	2009
顧客満足度	.582 **											
サービスの質	.436 **	.652 **										
従業員満足度	-.159 *	-.050	.154 +									
Bタイプ	.475 **	.287 **	.200 *	.005								
Cタイプ	.593 **	.371 **	.267 **	-.241 **	-.188 *							
Dタイプ	-.260 **	.056	.193 *	.051	-.191 *	-.271 **						
Eタイプ	-.558 **	-.416 **	-.466 **	.213 **	-.244 **	-.344 **	-.351 **					
2006	.009	-.010	.076	.210 **	-.049	.032	.025	-.026				
2007	.024	-.011	.077	.041	-.003	-.019	.016	-.001	-.187 *			
2008	-.005	.073	.077	.037	-.009	.014	-.034	.024	-.191 *	-.196 *		
2009	.011	.073	-.105	-.130 +	.030	-.003	-.010	.002	-.199 *	-.204 **	-.209 **	
2010	-.042	-.057	-.203 **	-.143 +	.080	-.043	-.010	.002	-.199 *	-.204 **	-.209 **	-.218 **

\*\* p<.01, \* p<.05, + p<.10, 数値はpearsonの相関係数.

## 5. 結果

## 5.1. 仮説の検証

表 2はパス解析結果である. 適合度指標を見ていくと,  $\chi^2 = 1.259$  (df = 3, p = .739), GFI = .999, AGFI = .964, RMSEA = .000であったため, 適合度は高い水準を示したといえる.

表 2 分析結果

	サービスの質		顧客満足度		一室当り粗利益	
	$\beta$	t	$\beta$	t	$\beta$	t
従業員満足度	.242	(3.623) **				
サービスの質			.547	(8.355) **		
顧客満足度					.191	(4.140) **
Bタイプ	.264	(3.409) **	.259	(3.751) **	.410	(8.136) **
Cタイプ	.341	(4.016) **	.327	(4.313) **	.454	(8.115) **
Dタイプ	.231	(2.711) **	.113	(1.497)	-.171	(-3.242) **
Eタイプ	-.256	(-2.825) **	.052	(.661)	-.281	(-5.201) **
2006	-.066	(-.823)	.052	(.767)	-.016	(-.346)
2007	-.020	(-.249)	.055	(.810)	.004	(.082)
2008	-.014	(-.175)	.123	(1.790) +	-.046	(-.949)
2009	-.147	(-1.808) +	.203	(2.869) **	-.042	(-.846)
2010	-.223	(-2.746) **	.139	(1.942) +	-.067	(-1.374)
決定係数	.398		.551		.780	

n=162,  $\chi^2=1.259$ (df=3, p=.739), GFI=.999, AGFI=.964, RMSEA=.000

\*\* p<.01, \* p<.05, + p<.10

仮説を検証するパスの標準化係数を見ていく。従業員満足度のサービスの質への効果が.242 ( $p < .01$ )であったため、仮説1は支持された<sup>15</sup>。サービスの質は顧客満足度に対して.547 ( $p < .01$ )の効果を持っており、仮説2も支持された。最後に、顧客満足度が持つ稼働可能客室当り粗利益への効果は.191 ( $p < .01$ )であり、仮説3も支持された<sup>16</sup>。これらの結果から、A社においては、従業員満足度→サービスの質→顧客満足度→財務業績というSPCの想定する一連の関係が成立することが示唆された。

また、情動伝染理論の想定する関係が当てはまるかどうかを検証するために、サービスの質を削除したモデルの分析も行った(表3)。適合度指標は、 $\chi^2 = .246$  ( $df = 1, p = .620$ ),  $GFI = 1.000$ ,  $AGFI = .980$ ,  $RMSEA = .000$ と、依然として高い水準を示した。しかし、従業員満足度と顧客満足度の間のパス係数は.079 ( $p > .10$ )と、統計的に有意な関係は見られなかった<sup>17</sup>。したがって、少なくとも本研究の対象企業では、顧客は満足した従業員との接触を通して同様の感情に至るという情動伝染理論よりは、満足した従業員によって提供された質の高いサービスを受け取ることによって満足するというSPCの方が適切である可能性が示唆された。

表3 サービスの質を削除したモデルの分析結果

	顧客満足度		一室当り粗利益	
	$\beta$	t	$\beta$	t
従業員満足度	.079	(1.144)		
顧客満足度			.191	(4.140) **
Bタイプ	.408	(5.121) **	.410	(8.136) **
Cタイプ	.506	(5.786) **	.454	(8.115) **
Dタイプ	.244	(2.787) **	-.171	(-3.242) **
Eタイプ	-.076	(-.815)	-.281	(-5.201) **
2006	.026	(.318)	-.016	(-.346)
2007	.046	(.564)	.004	(.082)
2008	.117	(1.425)	-.046	(-.949)
2009	.116	(1.394)	-.042	(-.846)
2010	.010	(.122)	-.067	(-1.374)
決定係数	.362		.780	

$n=162, \chi^2=.246(df=1, p=.620), GFI=1.000, AGFI=.980, RMSEA=.000$

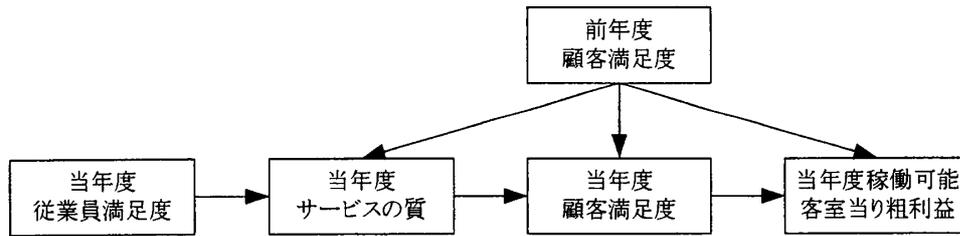
\*\*  $p < .01$ , \*  $p < .05$ , +  $p < .10$

## 5.2. タイムラグの検証

表2では、顧客満足度と稼働可能客室当り粗利益の間にタイムラグを想定せずに分析を行った。そこでは、タイムラグが小さいか、毎年の顧客満足度が稼働可能客室当り粗利益に及ぼす影響に大きな変動がないという条件のいずれか一方あるいは両方が成立するという仮定を置いていた。ここでは、本研究で利用しているデータの範囲では2つの条件のうち少なくとも「タイムラグが小さい」は成り立っている可能性があることを確かめるために、稼働可能客室当り粗利益を説明する変数として前年度の顧客満足度を加えたモデルを検証する。付録に示したように、もしそのようなモデルにおいても同期間の顧客満足度と稼働可能客室当り粗利益との間の標準化パス係数が統計的に有意であるならば、タイムラグは同期間における両変数の関係を消失させるほどには大きくないと見込まれる。分析モデルは図3のとおりである。

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 -

図 3 前年度顧客満足度を追加した分析モデル



※ ホテル種類(Bタイプ～Eタイプ)および調査年度(2007年度～2010年度)を表すダミー変数は省略している。また、外生変数同士の相関を表す双方向の矢印および内生変数に関する誤差項も省略している。

図 3 では、前年度顧客満足度から当年度稼働可能客室当り粗利益へのパスだけでなく、当年度顧客満足度および当年度サービスの質へのパスも伸びている。これは、第 4 節第 2 項で述べたように、顧客満足度やサービスの質はこれまでの体験から生じる期待を反映しているために、前年度の顧客満足度から影響を受けると思われるからである<sup>18</sup>。

表 4 は分析結果である。適合度指標を見ていくと、 $\chi^2 = .103$  ( $df = 3, p = .991$ ),  $GFI = 1.000$ ,  $AGFI = .996$ ,  $RMSEA = .000$  であり、適合度は高い水準を示した。仮説を検証するパスの標準化係数を見ていく。前年度顧客満足度の影響を除いた後の標準化パス係数の値は、当年度従業員満足度の当年度サービスの質への効果が.271 ( $p < .01$ )、当年度サービスの質の当年度顧客満足度への効果が.328 ( $p < .01$ )であったため、ここでも仮説 1 および 2 は支持された。また、稼働可能客室当り粗利益への標準化パス係数の値は、当年度顧客満足度が.118 ( $p < .10$ )と統計的に有意であり、前年度顧客満足度は.093 ( $p > .10$ )と有意ではなかった。したがって、タイムラグの長さは同じ期間の顧客満足度と稼働可能客室当り粗利益の関係を消失させるほどの長さではないことが示唆され、改めて仮説 3 は支持された<sup>19</sup>。

表 4 タイムラグを考慮した分析結果

	当年度サービスの質		当年度顧客満足度		当年度稼働可能客室当り粗利益	
	$\beta$	t	$\beta$	t	$\beta$	t
当年度従業員満足度	.271	(3.948) **				
当年度サービスの質			.328	(5.211) **		
当年度顧客満足度					.118	(1.729) +
前年度顧客満足度	.450	(5.793) **	.562	(8.563) **	.093	(1.325)
Bタイプ	.107	(1.143)	.107	(1.499)	.457	(7.368) **
Cタイプ	.069	(.838)	.063	(.985)	.384	(7.003) **
Dタイプ	.044	(.506)	-.011	(-.166)	-.177	(-3.072) **
Eタイプ	-.237	(-2.637) **	.033	(.482)	-.285	(-4.867) **
2007	.033	(.423)	-.046	(-.780)	-.001	(-.025)
2008	.026	(.320)	.036	(.593)	-.032	(-.622)
2009	-.126	(-1.493)	.046	(.734)	-.056	(-1.056)
2010	-.219	(-2.605) **	-.038	(-.589)	-.069	(-1.279)
決定係数	.507		.711		.786	

$n=133, \chi^2=.103(df=3, p=.991), GFI=1.000, AGFI=.996, RMSEA=.000$

\*\*  $p < .01$ , \*  $p < .05$ , +  $p < .10$

なお、ここで求めた毎年の偏相関の値 (.211) は、表 2 に示したタイムラグを想定しない場

合の標準化パス係数の値 (.191) に近い水準である。この結果は、タイムラグを想定しない分析でもおおむね適切な結果が得られたことを示唆しているように思われる。

## 6. むすび

本研究は、企業が従業員満足度、顧客満足度、財務業績の関係を重視しているように思われるという調査結果があることを踏まえ、それらの間の関係を検証するための取り組みを行った。このような一連の関係を扱った研究は会計学の分野では非常に少ないために、マーケティング論および組織論まで含めて幅広く先行研究をレビューした。学際的な視点から見た本研究のオリジナリティは、従業員と顧客が直接に相互作用する代表的な業種であるホテル業において、6年間もの長期間にわたって収集したデータを用いて、従業員満足度→サービスの質→顧客満足度→稼働可能客室当り粗利益という一連の関係を、明白に示したことである。このことは、企業がこれらの関係を重視していることに対する学術的な裏付けを与えたという点で、一定の意義があるものと思われる。

また、本研究はSPCやBSCのような財務・非財務の多様な業績指標を含むフレームワークの有用性を示したという点で、管理会計研究に対しても一定の貢献をなし得たものと思われる。様々な非財務指標および財務指標の間の一連の関係を明らかにすることの困難性は、小林(2000)やNørreklit(2000)がBSCに関して指摘していた通りである。実際、SPCやBSCが提唱されてから20年近くの歳月が過ぎているにも関わらず、そこで想定される一連の関係を同時に分析し明らかにした研究は多くはなかった。そのような中で一つの実証的証拠を提示した本研究の意義は、小さなものではないと考える。

しかしながら、本研究にはいくつかの限界がある。まず、本研究は従業員と顧客との接触の機会が多いホスピタリティ産業の企業を対象に行ったものであるため、過度に一般化することは差し控えなければならない。ただ、本研究で見られた関係は、実務においては製造業でも成立すると考えられている可能性がある。製造業においても、利害関係者として従業員や顧客が重要視されているという調査結果があるためである(広田・山野井, 2008; 松村他, 2011)。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。

また、本研究は一企業における検証結果とはいえ、6年間という長期にわたるデータを利用している。そのため、本研究で明らかにした一連の関係は一時的なものではなく、ある程度以上長い期間にわたって見られたものであることは強調してよいであろう。しかし、このことは2つ目の限界にも結び付いている。本研究では、6年間にわたるデータ収集を行い、顧客満足度と財務業績の間のタイムラグを具体的に示したにも関わらず、実際にタイムラグを設定した分析までは行ってはいない。その理由は、どの程度のタイムラグがあるのかを明らかにすること自体が魅力的な研究テーマであり、そのためにはより詳細な分析を行う必要があると思われるためである。本研究の目的は、従業員満足度、顧客満足度、財務業績の一連の関係を明らかにすることであったために、タイムラグに関わるさらなる分析は別稿に譲ることとしたい。

最後に、従業員満足度が顧客満足度ひいては財務業績に影響するメカニズムを明らかにするための学際的な努力は、今後も続けていくべきであろう。たとえば、本研究で扱わなかった概

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 -

念で顧客満足度との関係が検討されてきたものに、組織論の分野から提唱されたサービス風土 (Johnson, 1996; Persson and Ryals, 2010; Reynierse and Harker, 1992; Schmit and Allscheid, 1995; Schneider and Bowen, 1985; Schneider *et al.*, 1980; Yoon *et al.*, 2001) や組織市民行動 (Bettencourt and Brown, 1997; Bettencourt *et al.*, 2001) がある<sup>20</sup>。これらの概念は、近年では、顧客満足度への影響を通して財務業績にまで結び付くという結果も示されるようになってきている (Schneider *et al.*, 2005; 2009; Maxham *et al.*, 2008)。これらが従業員満足度とどのように関わり、顧客満足度および財務業績に影響するのかは、興味深い課題の一つであろう。

これらの課題があるとはいえ、従業員満足度から財務業績までの一連の関係を同時に扱った研究が限られている中で、一つの事実を提示した本稿の意義が薄れるわけではない。上述の課題への取り組みが、今後行われることが望まれる。

## 謝辞

本稿の作成にあたっては膨大なデータを使用した。長年に渡るデータ整備を辛抱強く手伝ってくれた細田雅洋氏 (明治大学大学院 経営学研究科 博士後期課程)、富田大資氏 (HOYA 株式会社)、山脇香織氏 (戸田中央医科グループ)、楠美菜氏 (明治大学大学院 経営学研究科 博士前期課程) には、記して感謝申し上げたい。

<sup>1</sup> 支払意志額を問う質問項目は、調査対象の旅行代理店が提供している4つの商品それぞれに対して、支払ってもよいと思える金額を選択させる形式である。

<sup>2</sup> Homburg *et al.* (2009) は、顧客満足度は支払意志額と有意な関係がなく、したがって従業員当り売上高とも関係がないという結果も示している。

<sup>3</sup> Gelade and Young (2005) が作成した従業員コミットメントに含まれる質問項目は、次の通りである。「私はこの会社と関わりを持っていることに誇りを感じる」、「私はこの会社を働くために良い組織として紹介するであろう」、「あらゆることを考慮した時、あはたは〈会社の名前〉に働く組織としてどの程度満足していますか?」(p.7)。

<sup>4</sup> 売上高や純利益には席数などそのレストランに固有の要因が影響すると考えられる。水準を用いた単相関ではこのような要因はコントロールされないが、差分を用いた単相関ではコントロールされる。

<sup>5</sup> 本稿で論じた先行研究の他にも、SPC の想定する一連の関係を扱ったとされる研究に Kamakura *et al.* (2002) がある。彼らは、商業銀行のデータを用いて、サービスの質を向上させるための人的および物的資源の投入量を多くすると顧客の再購買意向が高まり、それはまた取引回数、預金額、取引年数を増加させるので、最終的には営業利益が高まるという関係を明らかにした。しかし、Kamakura *et al.* は、人的資源の投入量は測定したものの、従業員満足度を測定しなかった。そのため、この研究では満足した従業員が顧客にどのように影響するかは明らかにされていない。

<sup>6</sup> Brown and Lam (2008) は、従業員と顧客の満足度が正の相関を持つことの3つ目の理論的根拠として、サービス風土 (service climate あるいは climate for service) を挙げている。この概念は、従業員が、組織がサービスの質を重視することに関して持つ感覚と定義される (Schneider *et al.*, 2000, p.21)。最近の研究によれば、従業員の知覚するサービス風土は従業員満足度とは異なる概念であり、それらが持つ顧客満足度との関係は異なることが明らかにされている (Wiley, Brooks, and Lundby, 2011)。そこで本研究では、サービス風土を従業員と顧客の満足度を関連付ける理論としては取り上げないこととした。

<sup>7</sup> Rust and Zahorik (1993) は顧客満足度を扱っていないが、スタッフの暖かさ (Warmth) に関わる顧

客態度が維持率を高めるという関係を示した。

<sup>8</sup> Verhoef *et al.* (2002)は、顧客満足度ではなく顧客の情緒的コミットメント (affective commitment) が購買製品種類数に結び付くという関係を示した。

<sup>9</sup> Nelson *et al.* (1992)はサービスの質と、EBDITPD (earnings before depreciation, interest, and taxes per bed), 純収益 (net revenue), ROA といった財務指標との関係を検証し、正の相関を示した。

<sup>10</sup> Locke (1976)は、従業員満足度ではなく職務満足度という用語を用いている。しかし、Brown and Lam (2008, p.244)は、従業員の職務満足度 (employee job satisfaction) の定義を示すものとして Locke を引用しているが、本文の中では ES と略記している。また、高橋(1997, p.67)は、顧客満足度に関わる研究においては、職務満足度は従業員満足度と呼ばれていると指摘している。このように、職務満足度と従業員満足度は、同じ概念を示すものとして理解されている。本稿では、顧客満足度と対比しやすいように、従業員満足度という表現を採用する。

<sup>11</sup> 本研究では潜在変数ではなく尺度得点を分析に利用している。この理由は、サービスの質および顧客満足度に関わる質問項目が一つしかないために、それらの潜在変数を推定できないからである。もし、従業員満足度に関わる4つの質問項目にサービスの質(あるいは顧客満足度)を加えて潜在変数を推定した場合、その潜在変数は従業員満足度を表すものではなく、従業員満足度とサービスの質(あるいは顧客満足度)に関わるものとなる。このような観測変数を潜在変数へ回帰しようとする場合に因子の意味が変わってしまうという問題は、星野(2003)によって指摘されている。このような問題を回避するための一つの方法に、尺度得点の利用がある。ただし、尺度得点を用いる場合には、それを構成する各質問項目の間に次元性があることを、因子分析などによってテストする必要があるとされる(星野・岡田・前田, 2005, p.230)。

<sup>12</sup> コントロールの方法としては、本研究で採用したダミー変数を利用して偏相関係数を求める方法のほかに、ホテル種類や調査年度によってサンプルを層分けし、層別相関を求める方法もある(繁樹・柳井・森編, 2008, p.88-89)。しかし、この方法ではサンプル数を30分割(5タイプ×6年度分)しなければならないため、サンプル数に限りがある本研究では採用しなかった。

<sup>13</sup> この処理により、稼働可能客室当り粗利益を構成する稼働率や稼働客室当り粗利益に対する繁閑格差の影響は取り除かれる。

<sup>14</sup> アンケートの1ホテル年当りの平均回収枚数は、従業員アンケート(接客担当者のみ)が55枚(8,839÷162)、顧客アンケートが1,761枚(285,316÷162)である。

<sup>15</sup> 本稿では、ある1時点で測定された従業員満足度と、従業員満足度の実施月から1年間にわたり集計されたサービスの質とを同じ期の数値と見なして分析を行っている。これらの変数を期間的に対応させるもう一つの方法として、従業員満足度については当年度と翌年度の平均点をとることが考えられる。これは、いわばROAを算出する際にフロー数値である分子の事業利益(サービスの質)に、ストック数値である分母の総資産(従業員満足度)を対応させることと同じ考え方である。本稿でこのような方法を採用しなかった理由は、従業員アンケート調査は毎年おおむね同じ月に行われているが、その実施月は前後1ヶ月程度ずれることがあり、平均点は厳密に1年間の数値とはならないからである。前後1ヶ月程度のズレがあることを踏まえたうえで、当年度と翌年度の従業員満足度の平均をとり同様の分析を行ったところ、サービスの質への標準化パス係数は.250 ( $p < .01$ ) となり、表2に示した数値とほとんど同じ分析結果が得られた。

<sup>16</sup> 顧客満足度の効果が再宿泊および紹介宿泊によるものかどうかを確認するために、稼働可能客室当り粗利益を稼働客室当り粗利益あるいは稼働率に置き換えた分析も行った。その結果、標準化パス係数の値は稼働客室当り粗利益に対して.073 ( $p < .05$ )、稼働率に対して.244 ( $p < .01$ )であった。この結果より、顧客満足度は稼働客室当り粗利益にも正の影響を与えているが、稼働率に対してより強い効果を持っていることが示唆された。

<sup>17</sup> 当年度と翌年度の従業員満足度の平均と、当年度の顧客満足度の間の標準化パス係数は.056 ( $p > .10$ ) となり、表2に示した結果と同様に統計的に有意な関係は見られなかった。

<sup>18</sup> 従業員は、高い顧客満足度を達成することにより自身の満足をも得るという関係が想定でき

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 -

るかもしれない。そこで、前年度の顧客満足度から当年度の従業員満足度へのパスを加えたモデルの分析も行った。その結果、両者の間の標準化パス係数の値は  $-0.026$  ( $p = .793$ ) となり、統計的に有意な関係は見られなかった。

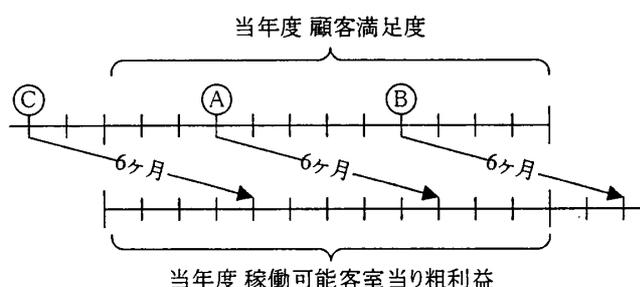
<sup>19</sup> ここで、「当期と前期の顧客満足度が当期の稼働可能客室当り粗利益に与える影響が一定である」という仮定を置いた上でのタイムラグの長さを推定しておく。付録で示した議論に基づけば、この仮定の下では毎年の偏相関の値は  $.118 + .093 = .211$  となるので、タイムラグは  $(.093 \div .211) \times 12 = 5.3$  ヶ月と推定される。ただし、この数字はあくまでも仮定を置いた上での参考情報であることに留意されたい。

<sup>20</sup> Tornow and Wiley (1991) および Wiley (1991) は、従業員と顧客のサービス風土に関わる知覚が正の相関を持つことを明らかにしたが、顧客の知覚と財務業績の間に正の関係を見出すことができなかった。

## 付録：タイムラグについての数学的検討

タイムラグの影響は図 4 のように表現できる。図 4 は、A、B、C の 3 人の顧客がアンケート提出時点から 6 ヶ月のタイムラグをもって再宿泊あるいは紹介宿泊の効果をもたらすと想定し、顧客満足度と稼働可能客室当り粗利益との関係を示したものである。顧客 A のように前半 6 ヶ月以内に宿泊した場合、その満足度の効果は同じ年度の稼働可能客室当り粗利益に反映される。この効果を以下では「残存効果」と呼ぶ。もちろん、当年度の顧客満足度が翌年度の稼働可能客室当り粗利益に影響したり（顧客 B）、前年度の顧客満足度が当年度の稼働可能客室当り粗利益に影響したり（顧客 C）する部分もある。それぞれの効果を「流出効果」および「流入効果」と呼ぶこととする。

図 4 顧客満足度と稼働可能客室当り粗利益のタイムラグ



ここで、残存効果、流出効果、および流入効果を定式化してみよう。当年度 ( $t$  期) の顧客満足度が稼働可能客室当り粗利益に及ぼす効果を  $\beta_t CS_t = CSEFFECT_t$ 、当年度の稼働可能客室当り粗利益 (profit per available rooms) を  $PROPAR_t$ 、平均的なタイムラグの月数を  $LAG$  とする。なお、 $1 \leq LAG \leq 12$  とする。なぜなら、A 社の顧客の多くは傘下ホテルに年に複数回に宿泊する傾向があることが A 社の内部資料より確認されているため、平均的なタイムラグが 1 ヶ月はあるとしても、12 ヶ月を超えるとは考えにくいからである。また、先行研究においても、ホテル業においては顧客満足度が財務業績に対して影響を及ぼすまでのタイムラグは 6 ヶ月と見ることが適当であったという報告がある (Banker et al., 2000)。以上より、残存効果、流入効果、流出効果を定式化すると、次のようになる。

$$PROPAR_t = CSEFFECT_t + \frac{LAG}{12} CSEFFECT_{t-1} - \frac{LAG}{12} CSEFFECT_t$$

LAGの分母である12は、顧客満足度が12カ月間の期間情報であることをうけている。この式を整理すると、

$$PROPAR_t = CSEFFECT_t - \frac{LAG}{12} \Delta CSEFFECT_t$$

となる。なお、 $\Delta CSEFFECT_t = CSEFFECT_t - CSEFFECT_{t-1}$ である。この式からは、LAGと $\Delta CSEFFECT_t$ の両方あるいはいずれか一方が小さくなるほど右辺第二項は小さくなり、結果として $CSEFFECT_t$ だけが残ることがわかる。したがって、たとえ平均的なタイムラグが大きいとしても、顧客満足が稼働可能客室当り粗利益におよぼす毎年の効果が同じ程度であるとすれば、タイムラグの影響は無視できることになる。第5節第1項の分析は、この前提のもとに行っている。

ただ、LAGがどの程度の大きさは興味深いところである。そこで、同じ式を次のように変形してみよう。

$$\begin{aligned} PROPAR_t &= \left(1 - \frac{LAG}{12}\right) CSEFFECT_t + \frac{LAG}{12} CSEFFECT_{t-1} \\ &= \left(1 - \frac{LAG}{12}\right) \beta_t CS_t + \frac{LAG}{12} \beta_{t-1} CS_{t-1} \end{aligned}$$

この式からは、予測変数に当年度と前年度の両方の顧客満足度を加えることによって、平均的なタイムラグを調整した後の偏相関を求められることが分かる。当期の顧客満足度に係る $(1 - LAG/12)\beta_t$ が大きな値を示すためには、偏相関が大きいだけでなく平均的なタイムラグも小さくしなければならない。したがって、もし $(1 - LAG/12)\beta_t$ の推定値が統計的に有意であれば、平均的なタイムラグは当期への影響がなくなるほどには大きな値ではない可能性が示唆される。前年度の顧客満足度をモデルに加えた場合の分析結果は、第5節第2項を参照されたい。

さらに、当期と前期の顧客満足度に係る偏相関が一定であると仮定し、それを $\beta$ と表すとすれば、上式は

$$= \left(1 - \frac{LAG}{12}\right) \beta \cdot CS_t + \frac{LAG}{12} \beta \cdot CS_{t-1}$$

と表される。ここで、 $(1 - LAG/12) + (LAG/12) = 1$ であるので、下記の式が成立する。

$$\beta = \left(1 - \frac{LAG}{12}\right) \beta + \frac{LAG}{12} \beta$$

したがって、あくまでも上述の仮定の下ではあるが、当年度と前年度の顧客満足度のそれぞれに係る加重偏相関 $(1 - LAG/12)\beta$ および $(LAG/12)\beta$ さえ求めれば $\beta$ の値が求まり、LAGを逆算できることが分かる。

## 引用文献

Anderson, E. W., C. Fornell, and D. R. Lehmann. 1994. Customer Satisfaction, Market Share, and Profitability: Findings from Sweden. *Journal of Marketing* 58 (3): 53-66.

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 -

- Anderson, E. W., C. Fornell, and S. K. Mazvancheryl. 2004. Customer Satisfaction and Shareholder Value. *Journal of Marketing* 68 (4): 172–185.
- Anderson, E. W., C. Fornell, and R. T. Rust. 1997. Customer Satisfaction, Productivity, and Profitability: Differences between Goods and Services. *Marketing Science* 16 (2): 129–145.
- Ballou, B., N. H. Godwin, and R. T. Shortridge. 2003. Firm Value and Employee Attitudes on Workplace Quality. *Accounting Horizons* 17 (4): 329–341.
- Banker, R. D., P. Gordon, and D. Srinivasan. 2000. An Empirical Investigation of an Incentive Plan that Includes Nonfinancial Performance Measures. *Accounting Review* 75 (1): 65–92.
- Banker, R. D., and R. Mashruwala. 2007. The Moderating Role of Competition in the Relationship between Nonfinancial Measures and Future Financial Performance. *Contemporary Accounting Research* 24 (3): 763–793.
- Behn, B. K., and R. A. Riley Jr. 1999. Using Nonfinancial Information to Predict Financial Performance: The Case of the U.S. Airline Industry. *Journal of Accounting, Auditing & Finance* 14 (1): 29–56.
- Bernhardt, K. L., N. Donthu, and P. A. Kennett. 2000. A Longitudinal Analysis of Satisfaction and Profitability. *Journal of Business Research* 47(2): 161–171.
- Bettencourt, L. A., and S. W. Brown. 1997. Contact Employees: Relationships among Workplace Fairness, Job Satisfaction and Prosocial Service Behaviors. *Journal of Retailing* 73 (1): 39–61.
- Bettencourt, L. A., K. P. Gwinner, and M. L. Mueter. 2001. A Comparison of Attitude, Personality, and Knowledge Predictors of Service-Oriented Organizational Citizenship Behaviors. *Journal of Applied Psychology* 86 (1): 29–41.
- Bolton, R. N. 1998. A Dynamic Model of the Duration of the Customer's Relationship with a Continuous Service Provider: The Role of Satisfaction. *Marketing Science* 17 (1): 45–65.
- Brown, S. P., and W. W. Chin. 2004. Satisfying and Retaining Customers through Independent Service Representatives. *Decision Sciences* 35 (3): 527–550.
- Brown, S. P., and S. K. Lam. 2008. A Meta-Analysis of Relationships Linking Employee Satisfaction to Customer Responses. *Journal of Retailing* 84 (3): 243–255.
- Dikolli, S. S., and K. L. Sedatole. 2007. Performance Measures: A Taxonomy and Empirical Application. *Journal of Management Accounting Research* (19): 71–104.
- 独立行政法人 労働政策研究・研修機構. 2007. 『労働政策研究報告書 No.74 企業のコーポレート・ガバナンス・CSR と人事戦略に関する調査研究報告書』独立行政法人 労働政策研究・研修機構.
- Evanschitzky, H., F. V. Wangenheim, and N. V. Wunderlich. 2012. Perils of Managing the Service Profit Chain: The Role of Time Lags and Feedback Loops. *Journal of Retailing* 88 (3): 356–366.
- Gelade, G.A. and S. Young. 2005. Test of a service profit chain model in the retail banking sector. *Journal of Occupational & Organizational Psychology* 78 (1): 1–22.
- Gruca, T. S., and L. L. Rego, 2005. Customer Satisfaction, Cash Flow, and Shareholder Value. *Journal of Marketing* 69 (3): 115–130.
- Hallowell, R. 1996. The Relationships of Customer Satisfaction, Customer Loyalty, and Profitability: An Empirical Study. *International Journal of Service Industry Management* 7 (4): 27–42.

- Harter, J. K., F. L. Schmidt, and T. L. Hayes. 2002. Business-Unit-Level Relationship between Employee Satisfaction, Employee Engagement, and Business Outcomes: A Meta-Analysis. *Journal of Applied Psychology* 87 (2): 268–279.
- Hatfield, E., J. T. Cacioppo, and R. L. Rapson. 1994. *Emotional Contagion*. Cambridge, UK: Cambridge University Press.
- Herzberg, F., B. Musner, and B. Snyderman. 1959. *The Motivation to Work*. New York: Wiley.
- Heskett, J. L., T. O. Jones, G. W. Loveman, W. E. Sasser Jr., and L. A. Schlesinger. 1994. Putting the Service-Profit Chain to Work. *Harvard Business Review* 72 (2): 164–170. 小野譲司訳 1994.「サービス・プロフィット・チェーンの実践法」DIAMONDハーバード・ビジネス 19-4: 4–15.
- Heskett, J. L., W. E. Sasser Jr, L. A. Schlesinger. 1997. *The Service Profit Chain: How Leading Companies Link Profit and Growth to Loyalty, Satisfaction, and Value*. New York: Free Press. 島田陽介訳 1998. 『カスタマー・ロイヤルティの経営—企業利益を高めるCS戦略』日本経済新聞社.
- 広田真一, 山野井順一: 2008. 「株式会社は誰のために?—日米上場企業の経営理念から」宮島英昭編. 『企業統治分析のフロンティア』日本評論社: 61-83.
- Homburg, C., and R. M. Stock. 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): 144–158.
- Homburg, C., and R. M. Stock. 2005. Exploring the Conditions under which Salesperson Work Satisfaction can Lead to Customer Satisfaction. *Psychology & Marketing* 22 (5): 393–420.
- Homburg, C., J. Wieseke, and W. D. Hoyer. 2009. Social Identity and the Service-Profit Chain. *Journal of Marketing* 73 (2): 38–54.
- 星野崇宏. 2003. 「潜在変数への観測変数の回帰に関する問題と段階推定による解決」心理学研究 74 (3): 218–226.
- 星野崇宏, 岡田謙介, 前田忠彦. 2005. 「構造方程式モデリングにおける適合度指標とモデル改善について: 展望とシミュレーション研究による新たな知見」行動計量学 32 (2): 209–235.
- Ittner, C. D., and D. F. Larcker. 1998. Are Nonfinancial Measures Leading Indicators of Financial Performance? An Analysis of Customer Satisfaction. *Journal of Accounting Research* 36 (3): 1–35.
- Jamieson, U. F., and F. M. Bass. 1989. Adjusting Stated Intention Measures to Predict Trial Purchase of New Products: A Comparison of Models and Methods. *Journal of Marketing Research* 26 (3): 336–345.
- Johnson, J. W. 1996. Linking Employee Perceptions to Customer Satisfaction. *Personnel Psychology* 49 (4): 831–851.
- Kamakura, W. A., V. Mittal, F. De Rosa, and J. A. Mazzon. 2002. Assessing the Service-Profit Chain. *Marketing Science* 21 (3): 294–317.
- Kaplan, R. S., and D. P. Norton. 1996. *Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Boston, MA: Harvard Business School Press. 吉川武男訳 1997. 『バランス・スコアカード: 新しい経営指標による企業改革』生産性出版.
- Kaplan, R. S., and D. P. Norton. 2000. *The Strategy Focused Organization — How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment*. Boston, MA: Harvard Business School Press.

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 -

- (櫻井通晴監訳. 2001. 『キャプランとノートンの戦略バランスト・スコアカード』 東洋経済新報社.)
- 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 7: 31-39.
- 小林哲夫. 2000. 「BSCと戦略的マネジメント」 会計 158-5: 1-13.
- Kotler, P., J. T. Bowen, and J. C. Makens. 2010. *Marketing for Hospitality and Tourism. Fifth edition.* Upper Saddle River, NJ: Peason Prentice Hall.
- Locke, E. A. 1976. The Nature and Causes of Job Satisfaction. In M. D. Dunnette (Ed.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (pp. 1279-1349). Chicago, IL: 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(1): 18-31.
- 松岡孝介. 2006. 「顧客満足および顧客ロイヤルティと財務業績の関係に関する実証研究」 大阪大学経済学 55-4: 106-126.
- 松村勝弘, 飛田努, 篠田朝也, 田中伸. 2011. 「日本の経営の現状に関する実態調査: 上場企業を対象としたアンケート調査を中心に」 熊本学園会計専門職紀要 2: 65-81.
- Maxham III, James G., R. G. Netemeyer, and D. R. Lichtenstein. 2008. The Retail Value Chain: Linking Employee Perceptions to Employee Performance, Customer Evaluations, and Store Performance. *Marketing Science* 27 (2): 147-167.
- Mittal, V., E. W. Anderson, A. Sayrak, and P. Tadikamalla. 2005. Dual Emphasis and the Long-Term Financial Impact of Customer Satisfaction. *Marketing Science* 24 (4): 544-555.
- Mittal, V., and W. A. Kamakura. 2001. Satisfaction, Repurchase Intent, and Repurchase Behavior: Investigating the Moderating Effect of Customer Characteristics. *Journal of Marketing Research* 38 (1): 131-142.
- Morgan, N. A., and L. L. Rego. 2006. The Value of Different Customer Satisfaction and Loyalty Metrics in Predicting Business Performance. *Marketing Science* 25 (5): 426-439.
- Nagar, V., and M. V. Rajan. 2001. The Revenue Implications of Financial and Operational Measures of Product Quality. *Accounting Review* 76 (4): 495-513.
- 内閣府. 2007. 『国民生活白書 2007年版』 時事画報社.
- Nelson, E. C., R. T. Rust, A. Zahorik, R. L. Rose, P. Batalden, and B. A. Siemanski. 1992. Do Patient Perceptions of Quality Relate to Hospital Financial Performance? *Journal of Health Care Marketing* 12 (4): 6-13.
- Nørreklit, H. 2000. The balance on the balanced scorecard: a critical analysis of some of its assumptions. *Management Accounting Research* 11 (1): 65-88.
- Oliver, R. L. 2009. *Satisfaction: A Behavioral Perspective on the Consumer, Second Edition.* Armonk, NY: M.E. Sharpe, Inc..
- 小野公一. 2011. 「職務満足感」 経営行動科学学会編『経営行動科学ハンドブック』 中央経済社: 555-560.
- Ostroff, C. 1992. The relationship between satisfaction, attitudes, and performance: An organizational level analysis. *Journal of Applied Psychology* 77 (6): 963-974.

- Parasuraman, A., V. A. Zeithaml, and L. L. Berry. 1988. SERVQUAL: A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality. *Journal of Retailing* 64 (1): 12–40.
- Payne, S. C., and S. S. Webber. 2006. Effects of Service Provider Attitudes and Employment Status on Citizenship Behaviors and Customers' Attitudes and Loyalty Behavior. *Journal of Applied Psychology* 91 (2): 365–378.
- Persson, A., and L. Ryals. 2010. Customer Assets and Customer Equity: Management and Measurement Issues. *Marketing Theory* 10 (4): p417–436.
- Peter, J. P., G. A. Churchill Jr, and T. J. Brown. 1993. Caution in the Use of Difference Scores in Consumer Research. *Journal of Consumer Research* 30 (3): 655–662.
- Pugh, S. D. 2001. Service with a Smile: Emotional Contagion in the Service Encounter. *Academy of Management Journal* 44 (5): 1018–1027.
- Reichheld, F. F., and W. E. Sasser Jr, 1990. Zero Defections: Quality Comes to Services. *Harvard Business Review* 68 (5): 105–111. 熊谷鉦司訳. 1991. 「サービス産業のZD運動」 DIAMOND ハーバード・ビジネス 16–1: 83–90.
- Reynierse, J. H., and J. B. Harker. 1992. Employee and Customer Perceptions of Service in Banks: Teller and Customer Service Representative Ratings. *Human Resource Planning* 15 (4): 31–46.
- Rucci, A.J., S. P. Kim, and R. T. Quinn, 1998. The Employee-Customer-Profit Chain at Sears. *Harvard Business Review* 76 (1): 82–97. 森尚子訳. 1998. 「シアーズ復活のシナリオ：顧客価値を生み続けるシステムの構築」 DIAMONDハーバード・ビジネス 23–5: 34–49.
- Rust, R. T., and A. J. Zahorik. 1993. Customer Satisfaction, Customer Retention, and Market Share. *Journal of Retailing* 69 (2): 193–215.
- 澤邊紀生, 飛田努. 2009. 「組織文化に応じたマネジメントコントロールシステムの役割—管理会計と企業業績に関する実証分析—」メルコ管理会計研究 2: 53–67.
- Schmit, M. J., and S. P. Allscheid. 1995. Employee Attitudes and Customer Satisfaction: Making Theoretical and Empirical Connections. *Personnel Psychology* 48 (3): 521–536.
- Schneider, B., J. J. Parkington, and V. M. Buxton. 1980. Employee and Customer Perceptions of Service in Banks. *Administrative Science Quarterly* 25 (2): 252–267.
- Schneider, B., and D. E. Bowen. 1985. Employee and Customer Perceptions of Service in Banks: Replication and Extension. *Journal of Applied Psychology* 70 (3): 423–433.
- Schneider, B., D. E. Bowen, M. G. Ehrhart, and K. M. Holcombe. 2000. The Climate for Service: Evolution of a Construct. In N. M. Ashkanasy, C. P. M. . Wilderom, and M. F. Peterson (Eds.), *Handbook of Organizational Culture and Climate* (pp. 21–36). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Schneider, B., M. G. Ehrhart, D. M. Mayer, J. L. Saltz, and K. Niles-Jolly. 2005. Understanding Organization-Customer Links in Service Settings. *Academy of Management Journal* 48 (6): 1017–1032.
- Schneider, B., W. H. Macey, W. C. Lee, and S. A. Young. 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.
- Sedatole, K. L. 2003. The Effect of Measurement Alternatives on a Nonfinancial Quality Measure's

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 -

- Forward-Looking Properties, *Accounting Review* 78 (2): 555–580.
- 繁榊算男, 柳井晴夫, 森敏昭. 2008. 『Q&Aで知る統計データ解析 [第2版]』サイエンス社.
- Smith, R. E., and W. F. Wright. 2004. Determinants of Customer Loyalty and Financial Performance, *Journal of Management Accounting Research* (16): 183–205.
- 高橋伸夫. 1997. 『日本企業の意思決定原理』東京大学出版会.
- 丹後俊郎. 2002. 『メタ・アナリシス入門—エビデンスの統合をめざす統計手法』朝倉書店.
- Tornow, W.W., and J. W. Wiley. 1991. Service Quality and Management Practices: A Look at Employee Attitudes, Customer Satisfaction, and Bottom-Line Consequences. *Human Resource Planning* 14 (2): 105–115.
- Tsai, W.-C., and Y.-M. Huang. 2002. Mechanisms Linking Employee Affective Delivery and Customer Behavioral Intentions. *Journal of Applied Psychology* 87 (5): 1001–1008.
- Van Dyke, T. P., V. R. Prybutok, and L. A. Kappelman. 1999. Cautions on the Use of the SERQUAL Measure to Assess the Quality of Information Systems Services. *Decision Sciences* 30 (3): 877–891.
- Verhoef, P. C., P. H. Franses, and J. C. Hoekstra. 2001. The Impact of Satisfaction and Payment Equity on Cross-Buying: A Dynamic Model for a Multi-Service Provider. *Journal of Retailing* 77 (3): 359–378.
- Verhoef, Peter C., P. H. Franses, and J. C. Hoekstra. 2002. The Effect of Relational Constructs on Customer Referrals and Number of Services Purchased from a Multiservice Provider: Does Age of Relationship Matter? *Journal of the Academy of Marketing Science* 30 (3): 202–216.
- Wangenheim, F. V, H. Evanschitzky, and M. Wunderlich. 2007. Does the Employee–Customer Satisfaction Link Hold for All Employee Groups? *Journal of Business Research* 60 (7): 690–697.
- Whitman, D. S., D. L. Van Rooy, and C. Viswesvaran, 2010. Satisfaction, Citizenship Behaviors, and Performance in Work Units: A Meta-Analysis of Collective Construct Relations. *Personnel Psychology* 63 (1): 41–81.
- Wiley, J.W. 1991. Customer Satisfaction: A Supportive Work Environment and its Financial Cost. *Human Resource Planning* 14 (2): 117–127.
- Wiley, J. W., S. Brooks, and K. Lundby. 2011. Employee Satisfaction or Service Climate: Which Best Predicts Customer Satisfaction? *Kenexa High Performance Institute*. Retrieved October 14, 2012, from <http://www.kenexa.com/getattachment/6af97e2d-bced-4c60-a613-79cb5f17ab9f/Employee-Satisfaction-or-Service-Climate--Which-Be.aspx>
- Yoon, M. H., S. E. Beatty, and J. Suh. 2001. The Effect of Work Climate on Critical Employee and Customer Outcomes: An Employee-Level Analysis. *International Journal of Service Industry Management* 12 (5): 500–521.