

令和 5 年 5 月 8 日現在

機関番号：13901

研究種目：基盤研究(B)（一般）

研究期間：2018～2022

課題番号：18H00884

研究課題名（和文）サービスの生産性向上に関する基礎原理の探求

研究課題名（英文）Exploration of basic principles on improving service productivity

研究代表者

犬塚 篤（Inuzuka, Atsushi）

名古屋大学・経済学研究科・教授

研究者番号：30377436

交付決定額（研究期間全体）：（直接経費） 12,100,000円

研究成果の概要（和文）：本研究課題では、サービスの生産性向上に関する基礎原理の探求を行った。一連の研究を通じて、効率性の追求だけでなく、顧客志向など価値を高めることによる生産性向上も視野に入れる必要性があることが確認された。特に、生み出されるものが同質にはならないサービス業では、製造業のように提供者側の視点のみから生産性向上を考えることは不可能であり、プロバイダと顧客の双方の視点を含む必要があることが明らかになった。その上で、サービスの生産性向上の鍵となるのは、顧客によるサービスプロセスへの参画を作り込むことであり、その課題が大きく、入力の高精度性、サービスコスト、サービス実現力の3つであると結論付けた。

研究成果の学術的意義や社会的意義

我が国では、超高齢化社会の到来によりサービスの受け手が増大すると同時に、少子化によってサービスの与え手が減少し、サービスの需給の一致が果たせなくなることが確認されている。一方で、経営学においては、製造業を念頭においた生産性向上の原理が書き換えられておらず、今やGDP比で7割を占めるまで成長したサービス業に対する生産性向上の方法論が未だ提案できていない。サービスを中核とする産業経済への転換し、発展を遂げるためには、サービス社会に向けた新たな生産性向上の原理の発見が不可欠である。

研究成果の概要（英文）：In this research project, we explored the basic principles of service productivity improvement. Through a series of studies, it was confirmed that it is necessary to consider not only the pursuit of efficiency, but also the improvement of productivity through the enhancement of value, such as customer orientation. In particular, in the service industry where products are not homogeneous, it is impossible to consider productivity improvement only from the perspective of the provider as is the case in the manufacturing industry, and it is necessary to include the perspectives of both providers and customers. It was then concluded that the key to improving service productivity is to create customer participation in the service process, and that there are three major issues: input accuracy, service cost, and service feasibility.

研究分野：経営学

キーワード：サービス生産性 顧客参加 customer leadership 品質管理 顧客志向

1. 研究開始当初の背景

我が国では、超高齢化社会の到来によりサービスの受け手が増大すると同時に、少子化によってサービスの与え手が減少し、サービスの需給の一致が果たせなくなることが確実視されている。研究開発当初の2018年では、宅配業者の人材不足により荷物が運べなくなる“宅配クライシス”や、ワンオペと呼ばれる勤務形態が問題視され、牛丼チェーン店が閉店を余儀なくされるなどの社会問題が発生していた。

一方で、経営学においては、製造業を念頭においた生産性向上の原理が書き換えられておらず、今やGDP比で7割を占めるまで成長したサービス業に対する生産性向上の方法論が未だ提案できていない。政府の経済成長戦略を踏まえ、サービス・イノベーション人材育成推進プログラムやサービス産業生産性協議会なども発足していたが、顧客満足度やベストプラクティスを調べている程度に留まり、体系化が進んでいる段階とはいえなのが現状であった。我が国が、サービスを中核とする産業経済への転換し、発展を遂げていくためには、サービス社会に向けた新たな生産性向上の原理の発見が不可欠であった。

2. 研究の目的

本研究課題では、サービスを中核とする産業経済への転換に向けた、サービスの生産性向上のための基礎原理の発見を目的とした。

3. 研究の方法

かかる目的に向けて、大きく6つのアプローチにより研究を遂行した。

(1) 製造業とサービス業の生産性原理の違いに関する実証的考察

まず、製造業の生産性向上原理である「専門化とコーディネーションの原則」が、サービスの提供場面ではなぜ適用できないのか、という視点に基づく実証的考察を行った。具体的には、従業員がもつ特性をもとに「専門化とコーディネーション」を適用した場合、その組み合わせの効果がどう変化するのかを探究した。

(2) 期待値の測定・制御による生産性向上の探究

サービスの知覚品質は、顧客が経験した品質から期待値を減じたものだと考えられている。サービスの提供側(以下、プロバイダ)からみれば、顧客に必要な以上の期待値を持たせないことが効率的だといえるが、それは購買機会ロスを招くことにもつながる。そこで、プロバイダはどのように期待値を把握すべきなのか、その制御をどうしたらよいのか、という観点からの分析を行った。

(3) 顧客によるサービス生産プロセスへの参画に関する研究

サービス業は製造業と異なり、個々の顧客によって求める品質が異なる異質性(heterogeneity)という特徴がある。この異質性を担保し、効率的を高める(ムダを省く)ためには、顧客ニーズの把握が鍵になる。究極的な姿は、顧客自身がサービス生産プロセスへ参画することであるため、その実現形としての顧客参加に関する研究を行った。また、観察研究を通じ、顧客参加では表現できない参画行動が抽出されたため、新たな概念化も行った。

(4) サービスの品質管理に関する研究

サービス提供における異質性という特徴をふまえるとき、プロバイダが標準化・マニュアル化を目指すことは、必ずしも“効率的”なサービス提供の形とはいえそうにない。そこで、サービスの品質管理はどうあるべきなのか、またどのように管理可能なのか、という観点からの分析を行った。併せて、現場の従業員はそうした異質性に対しどう対処しているのか(適応的販売)に関する調査を実施した。

(5) リピート顧客・問題顧客の管理方法に関する研究

プロバイダの立場からみれば、すべての顧客の満足の追求を目指すことは効率的とはいえにくい。最も注視すべき顧客層は、何度もサービスを利用してもらえるリピート顧客や、サービスに不満を覚え破滅的な事態を引き起こしかねない問題顧客であろう。しかし、その管理手法についてはほとんど何も検討されていないのが現状であった。そこで、問題顧客やリピート顧客が生じる原因や対処方法に関する実証的考察を行った。

(6) 高い顧客志向経営の成果に関する研究

これまでの研究では、1990年代に確立された顧客志向概念による成果研究はあるものの、デジタル時代に合致した高い顧客志向がもたらす成果に関する考察は乏しかった。そこで、究極的に顧客志向経営を企業が行った場合、どのようなプロセスによって、どのような成果を得ることができるかを実証的に考察した。

4. 研究成果

各テーマの研究成果は下記の通りである。

(1) 製造業とサービス業の生産性原理の違いに関する実証的考察

アパレル販売の従業員の顧客志向や販売志向をもとに専門組織化した上で、どのようなコーディネーションをすれば業績を上げられるのかが探究された。その結果、ごく限られた状況下を除き、「専門化とコーディネーションの原則」では生産性は向上しないことが判明した[1]。一方で、顧客志向は個人レベルでの管理が、販売志向は組織レベルでの管理が効果的であることが示された[2]。

(2) 期待値の測定・制御による生産性向上の探究

サービスプロバイダが、アンケート調査を行わずに期待値を測定する方法を提案した[3]。そのなかで、効率的な運営のためには、期待値を適度に下げることが有効である可能性が示唆された。さらに、顧客が期待値をもつ際に抱く比較水準を推定し、その制御方法に関する考察を行った[4]。

(3) 顧客によるサービス生産プロセスへの参画に関する研究

5つのサービス形態をもとに、顧客参加が顧客満足をもたらしているかが探究された。その結果、両者の間には、逆U字関係があることが判明し、顧客による“適度な参加”が効果的であることが示された[5]。また、ヘアサロン店舗での観察を通じて、顧客から従業員に対する積極的な働きかけが確認されたため、これを customer leadership と名付け、その概念化と効果に関する検証を行った[6]。

(4) サービスの品質管理に関する研究

宿泊予約サイトのデータを入手し、各施設の品質の不安定性(標準偏差)を測定した。併せて、それらの宿泊施設の支配人に対する質問票調査を実施し、データの接合を行った。その結果、宿泊施設における TQM (統合的品質管理) が、サービス品質の不安定性を抑えている事実が確認された[7]。その他、従業員の適応的販売の実態[8]や、サービス提供者の従業員満足が顧客満足に結びつくという SPC (サービス・プロフィット・チェーン) の効果を検証し、顧客満足をもたらしているのは従業員満足ではなく、従業員の行動面にあることを明らかにした[9]。

(5) リピーター顧客・問題顧客の管理方法に関する研究

プロバイダが、簡易に問題顧客や優良顧客を発見する技法を提案し、その妥当性を検証した[10]。さらに、そうした顧客を制御するための方法論を探索的に調査した。その結果、過剰な広告宣伝が問題顧客を生み出す背景になっていること、ならびにそうした問題顧客に対して、金銭的報酬などの表面的な問題解決を図ることは、将来的な問題行動を引き起こすきっかけになり得る可能性が示された。対照的に、リピーター顧客に対しては非金銭的報酬が効果的であるなど、リピーター顧客と問題顧客が生み出される背景やその制御方法が、量的にはなく質的に異なることが確認された[11]。

(6) 高い顧客志向経営の成果に関する研究

デジタル時代に合致した高い顧客志向として「カスタマー・アドボカシー志向」が挙げられる。カスタマー・アドボカシー志向に関して、多様な企業のケーススタディ、周辺理論の整理、モデル構築を行った[12][13]。定性分析から要素抽出を行い、定量分析を行って、頑健性のあるカスタマー・アドボカシー志向の成果モデルを構築した。そこで、カスタマー・アドボカシー志向と、サービス・マーケティング研究において重要な概念として扱われてきた「従業員満足」「顧客満足」「信頼」「感情的コミットメント」「行動的ロイヤルティ」「アドボケイト」との関係性を明らかにし、企業業績へのプロセスを考察した[14]。

一連の研究を通じて、効率性の追求だけでなく、顧客志向など価値を高めることによる生産性向上も視野に入れる必要性があることが確認された。特に、生み出されるものが同質にはならないサービス業では、製造業のように提供者側の視点のみから生産性向上を考えることは不可能

であり、プロバイダと顧客の双方の視点を含む必要があることが明らかになった。その上で、サービスの生産性向上の鍵となるのは、顧客によるサービスプロセスへの参画を作り込むことであり、その課題が大きく、入力の高確性、サービスコスト、サービス実現力の3つであると結論付けた [15]。

参考文献

- [1] Atsushi INUZUKA, “Distributed management in service setting: An exploration of the feasibility of coordinating three different orientations in a store,” *Journal of Economics, Business and Management*, Vol.7, No.3, pp.102-107, 2019.
- [2] 犬塚篤「顧客志向と販売志向が販売員の客観的業績に与える効果：アパレル企業における実証調査」『マーケティングレビュー』Vol.1, No.1, pp.23-30, 2020.
- [3] 犬塚篤「口コミ情報を用いたサービスの期待値推定法の提案：東横 INN とアパホテルの比較分析」『JSMD レビュー』Vol.5, No.1, pp.17-23, 2021.
- [4] 犬塚篤「サービスの期待値の比較基準に関する実証的考察：ビジネスホテルチェーンを事例にして」(論文準備中)。
- [5] Atsushi INUZUKA, and Lijing CHANG, “Is participation in services a burden on customers? Optimizing the customer’s role of participation,” *Review of Integrative Business and Economics Research*, Vol.12, No.1, pp.111-123, 2023.
- [6] Lijing Chang and Asushi Inuzuka, “The construct development of customer leadership: In the context of hair salon service” (論文審査中)
- [7] 犬塚篤「サービス組織における品質管理活動の実践可能性：宿泊サービスを対象に」(論文審査中)
- [8] Atsushi INUZUKA, “Adaptive selling behavior: A new way of approaching adaptive selling and its effects,” *Review of Integrative Business and Economics Research*, Vol.10, No.1, pp.105-114, 2021.
- [9] 犬塚篤「満足ミラー効果の再検証：鏡に映し出されたものは、従業員の満足かそれとも行動か」(論文審査中)
- [10] 犬塚篤「顧客の寛容度分析の提案：ホテルサービスを対象にした妥当性検証」『経済科学』(名古屋大学大学院経済学研究科紀要) Vol.70, No.1/2, pp.1-9, 2022
- [11] 犬塚篤「問題顧客とリピート顧客の管理手法に関する実証的考察」(論文準備中)
- [12] 山岡隆志「カスタマー・アドボカシー尺度の開発」『流通研究』Vol.23, No.1, pp.1-20, 2020.
- [13] 山岡隆志『カスタマー・アドボカシー志向 デジタル時代の顧客志向戦略』有斐閣, 2023.
- [14] 山岡隆志「カスタマー・アドボカシー志向の成果モデル」『流通研究』Vol.23, No.1, pp.35-51, 2020.
- [15] 犬塚篤「プロバイダと顧客の双方の視点から考えるサービス生産性：統一サービス理論を援用して」(論文準備中)

5. 主な発表論文等

〔雑誌論文〕 計12件（うち査読付論文 9件 / うち国際共著 0件 / うちオープンアクセス 11件）

1. 著者名 犬塚篤	4. 巻 5
2. 論文標題 口コミ情報を用いたサービスの期待値推定法の提案：東横INNとアバホテルの比較分析	5. 発行年 2021年
3. 雑誌名 JSMDレビュー	6. 最初と最後の頁 17-23
掲載論文のDOI（デジタルオブジェクト識別子） 10.32299/jsmdreview.5.1_17	査読の有無 有
オープンアクセス オープンアクセスとしている（また、その予定である）	国際共著 -
1. 著者名 犬塚篤	4. 巻 53(3)
2. 論文標題 店舗内における非公式リーダーの発生要因：店員の能力限界に着目して	5. 発行年 2020年
3. 雑誌名 組織科学	6. 最初と最後の頁 75-85
掲載論文のDOI（デジタルオブジェクト識別子） なし	査読の有無 有
オープンアクセス オープンアクセスとしている（また、その予定である）	国際共著 -
1. 著者名 犬塚篤	4. 巻 1(1)
2. 論文標題 顧客志向と販売志向が販売員の客観的業績に与える効果：アパレル企業における実証調査	5. 発行年 2020年
3. 雑誌名 マーケティングレビュー	6. 最初と最後の頁 23-30
掲載論文のDOI（デジタルオブジェクト識別子） なし	査読の有無 有
オープンアクセス オープンアクセスとしている（また、その予定である）	国際共著 -
1. 著者名 Atsushi Inuzuka	4. 巻 7(3)
2. 論文標題 Distributed management in service setting: An exploration of the feasibility of coordinating three different orientations in a store	5. 発行年 2019年
3. 雑誌名 Journal of Economics, Business and Management	6. 最初と最後の頁 102-107
掲載論文のDOI（デジタルオブジェクト識別子） なし	査読の有無 有
オープンアクセス オープンアクセスとしている（また、その予定である）	国際共著 -

1. 著者名 山岡隆志	4. 巻 23(1)
2. 論文標題 カスタマー・アドボカシー志向尺度の開発	5. 発行年 2020年
3. 雑誌名 流通研究	6. 最初と最後の頁 1-20
掲載論文のDOI (デジタルオブジェクト識別子) なし	査読の有無 有
オープンアクセス オープンアクセスとしている (また、その予定である)	国際共著 -

1. 著者名 Atsushi INUZUKA, and Lijing CHANG	4. 巻 12(1)
2. 論文標題 Is participation in services a burden on customers? Optimizing the customer's role of participation	5. 発行年 2023年
3. 雑誌名 Review of Integrative Business and Economics Research	6. 最初と最後の頁 111-123
掲載論文のDOI (デジタルオブジェクト識別子) なし	査読の有無 有
オープンアクセス オープンアクセスとしている (また、その予定である)	国際共著 -

1. 著者名 Atsushi INUZUKA	4. 巻 10(1)
2. 論文標題 Adaptive selling behavior: A new way of approaching adaptive selling and its effects	5. 発行年 2021年
3. 雑誌名 Review of Integrative Business and Economics Research	6. 最初と最後の頁 105-114
掲載論文のDOI (デジタルオブジェクト識別子) なし	査読の有無 有
オープンアクセス オープンアクセスとしている (また、その予定である)	国際共著 -

1. 著者名 犬塚篤	4. 巻 70(1/2)
2. 論文標題 顧客の寛容度分析の提案：ホテルサービスを対象にした妥当性検証	5. 発行年 2022年
3. 雑誌名 経済科学	6. 最初と最後の頁 1-9
掲載論文のDOI (デジタルオブジェクト識別子) なし	査読の有無 無
オープンアクセス オープンアクセスとしている (また、その予定である)	国際共著 -

〔学会発表〕 計20件（うち招待講演 0件 / うち国際学会 5件）

1. 発表者名 犬塚篤
2. 発表標題 重要度-パフォーマンス分析を応用した顧客の寛容度分析
3. 学会等名 日本マーケティング学会カンファレンス2021
4. 発表年 2021年

1. 発表者名 Lijing CHANG, and Atsushi INUZUKA
2. 発表標題 The development of the construct of customer leadership: In the context of beauty salon
3. 学会等名 経営行動科学学会 第24回年次大会
4. 発表年 2021年

1. 発表者名 山岡隆志
2. 発表標題 Consumers' technology-facilitated brand engagement and wellbeing
3. 学会等名 日本マーケティング学会 リサーチプロジェクト合同研究会 サービス・マーケティング研究会
4. 発表年 2022年

1. 発表者名 Keiko Yamaguchi, Hiroshi Yamada, Tetsufumi Fujita, Shintaro Hanatani
2. 発表標題 Does self-declaration of goals change customers' shopping behaviors? Effects of new campaign formats on customers in field experiments
3. 学会等名 The 43rd Annual ISMS Marketing Science Conference (国際学会)
4. 発表年 2021年

1. 発表者名 山口 景子, 山田 洋, 藤田 哲文, 花谷 慎太郎
2. 発表標題 宣言型キャンペーンは買い物行動を変化させうるか? フィールド実験によるキャンペーン効果の検証
3. 学会等名 日本マーケティング・サイエンス学会第110回研究大会
4. 発表年 2021年

1. 発表者名 犬塚篤
2. 発表標題 口コミ情報を用いたサービスの期待値測定方法の提案: 東横INNとアパホテルの比較分析
3. 学会等名 日本マーケティング学会 カンファレンス
4. 発表年 2020年

1. 発表者名 Atsushi Inuzuka
2. 発表標題 Adaptive selling behavior: A new way of approaching adaptive selling and its effects
3. 学会等名 SIBR 2020 (Sydney) Conference on Interdisciplinary Business & Economics Research (国際学会)
4. 発表年 2020年

1. 発表者名 犬塚篤
2. 発表標題 顧客志向と販売志向が販売員の客観的業績に与える効果: アパレル企業における実証調査
3. 学会等名 日本マーケティング学会カンファレンス
4. 発表年 2019年

1. 発表者名 犬塚篤
2. 発表標題 販売員のもつ2つの志向が業績に及ぼす効果：個人と集団のマルチレベル分析
3. 学会等名 日本商業学会中部部会
4. 発表年 2019年

1. 発表者名 山口景子・高橋聡・渡辺明日香
2. 発表標題 AIはファッションリバイバルを検出できるか？ファッションの定性的要素抽出の試み
3. 学会等名 日本マーケティング・サイエンス学会第106回研究大会
4. 発表年 2019年

1. 発表者名 Atsushi Inuzuka
2. 発表標題 How to coordinate salespersons' three orientations in a store?
3. 学会等名 International Conference on Business and Information 2018 (BAI2018) (国際学会)
4. 発表年 2018年

1. 発表者名 Atsushi Inuzuka
2. 発表標題 Distributed management in service setting: An exploration of the feasibility of coordinating three different orientations in a store
3. 学会等名 2019 4th International Conference on Marketing, Business and Trade (ICMBT 2019) (国際学会)
4. 発表年 2019年

1. 発表者名 犬塚篤
2. 発表標題 リピート顧客の獲得・維持方法の開発に向けた実証的考察：宿泊施設の利用客を対象に
3. 学会等名 日本マーケティング学会カンファレンス2022
4. 発表年 2022年

1. 発表者名 Atsushi INUZUKA, and Lijing CHANG
2. 発表標題 Is participation in services a burden on customers? Optimizing the customer's role of participation
3. 学会等名 SIBR 2022 (Osaka) Conference on Interdisciplinary Business & Economics Research (国際学会)
4. 発表年 2022年

1. 発表者名 Lijing CHANG, and Atsushi INUZUKA
2. 発表標題 Customers as the leader in service encounters: Analysis of customer leadership effectiveness using Structural Equation Modeling
3. 学会等名 経営行動科学学会第25回年次大会
4. 発表年 2022年

1. 発表者名 犬塚篤, 高橋潔, 山岡隆志, 山口景子
2. 発表標題 顧客との心理的契約：経営行動科学概念の応用展開に向けて
3. 学会等名 経営行動科学学会第25回年次大会
4. 発表年 2022年

1. 発表者名 犬塚篤
2. 発表標題 サービス品質の不安定性が顧客評価に及ぼす効果およびそのマネジメントに関する実証的考察
3. 学会等名 第72回日本商業学会全国研究大会
4. 発表年 2022年

〔図書〕 計1件

1. 著者名 山岡隆志	4. 発行年 2023年
2. 出版社 有斐閣	5. 総ページ数 232
3. 書名 カスタマー・アドボカシー志向：デジタル時代の顧客志向戦略	

〔産業財産権〕

〔その他〕

-

6. 研究組織

	氏名 (ローマ字氏名) (研究者番号)	所属研究機関・部局・職 (機関番号)	備考
研究分担者	山岡 隆志 (Yamaoka Takashi) (70739408)	名城大学・経営学部・教授 (33919)	
研究分担者	山口 景子 (Yamaguchi Keiko) (40801410)	名古屋大学・経済学研究科・准教授 (13901)	2019年度～
研究分担者	樋野 励 (Hino Rei) (80273762)	名古屋大学・経済学研究科・教授 (13901)	～2018年度

7. 科研費を使用して開催した国際研究集会

〔国際研究集会〕 計0件

8 . 本研究に関連して実施した国際共同研究の実施状況

共同研究相手国	相手方研究機関
---------	---------