

サービス組織の現場従業員のクリエイティビティと顧客満足の関係 に関する文献レビュー

藤 井 誠

1. はじめに

サービス組織の現場従業員（以下、FLEs）は、サービス提供の責任者として、顧客満足（以下、CS）を実現する上で重要な役割を担ってきた（Coelho, Augusto, & Lages, 2011; Larivière et al., 2017）。ところが近年、人工知能（AI）やサービス・ロボットといった技術の発展により、FLEsの代替性が危惧される中で、新たな役割を担うことが期待されるようになってきている（Larivière et al., 2017; Marinova, de Ruyter, Huang, Meuter, & Challagalla, 2017; Ostrom et al., 2021）¹。現代のサービス環境においてFLEsが新たな役割を遂行するには、特に3つの能力（クリエイティビティ、共感（empathy）、デジタル流暢性（digital fluency））を獲得することが重要とされる（Larivière et al., 2017）。中でも、クリエイティビティと共感は技術よりも人間が優れた領域であると指摘されていることから（Frey & Osborne, 2017; Larivière et al., 2017）、注目されつつある²。本研究では、FLEsのクリエイティビティを、「FLEsによる新しく、有用なアイデアの生成」（Dong, Liao, Chuang, Zhou, & Campbell, 2015 p. 1364）と定義する。

FLEsは、サービス・エンカウンターにおいて、顧客の多様なニーズに応えるために革新的なアイデアや解決策を生成することでCSを高めると指摘されてきた（Coelho et al., 2011; Stock, de Jong, & Zacharias, 2017）³。実務においては、ヘアサロン業界を対象とした調査によると、特に

-
- 1 FLEsが担うべき新たな役割として、①イネーブラー（enabler）、②革新者（innovator）、③調整者（coordinator）、④差別化要因（differentiator）、の4つが挙げられている（Bowen, 2016; Larivière et al., 2017）。
 - 2 共感に関する研究として、「FLEsの共感はCSと正の関係がある」という仮説が設定され、ドイツの旅行会社のFLEsと顧客を対象に、仮説の検証が行われている（Wieseke, Geigenmüller, & Klaus, 2012）。また、顧客からの役割期待としての共感とFLEsの役割内行動（in-role behavior）、役割外行動（extra-role behavior）、役割成果（role performance）の関係についてメタ分析が行われている（Schepers & van der Borgh, 2020）。
 - 3 組織における個人のクリエイティビティはイノベーションや競争優位の源泉と捉えられる（Anderson, Potočnik, & Zhou, 2014; Shalley, Zhou, & Oldham, 2004）。それゆえ、クリエイティビティの先行要因を説明しようとする研究が、交互作用を含め、組織行動論を中心に数多く行われてきた（Anderson et al., 2014; Shalley et al., 2004）。また、CSの結果については、Luo and Homburg（2007）において体系的に整理されているので、参照されたい。

若年層においてスタイリストからのヘアスタイルの変更提案が望まれており、ヘアスタイルの提案を受容することでCSが高まることが示されている（全国理美容製造者協会, 2021）。このように、FLEsのクリエイティビティが理論や実務において重要視されている。にもかかわらず、クリエイティビティとCSの関係についての経験的な検証は、一部の先駆的な研究を除くとほとんど行われておらず、萌芽的な段階に留まっている。

一方、クリエイティビティには、顧客からの拒絶や批判のリスクを伴い、顧客を失う可能性や、不確実性を高め、正確性を減少させることで、サービス品質を低下させる可能性がある指摘されている（Madjar & Ortiz-Walters, 2008; Sok, Sok, Danaher, Danaher, 2018）。このことから、FLEsのクリエイティビティには諸刃の剣としての側面があると考えられる。しかしながら、実証研究が不足しているために、FLEsのクリエイティビティはCSにどのような影響を与えるのかは必ずしも明確になっていない。FLEsのクリエイティビティがCSにどのような影響を与えるのかについての現状を整理せずに、闇雲に実証研究を積み重ねたととしても、実務に対して有益な示唆を提示することは困難であろう。

そこで本研究では、サービス組織のFLEsのクリエイティビティとCSの関係について実証研究を行った先駆的な研究に焦点を当て、詳細に検討を行うことで、現状を整理するとともに、今後の研究の発展可能性について議論を行う。

2. FLEsのクリエイティビティと顧客満足に関するレビュー

2.1 文献の収集・選定手続き

本研究では、以下の手続きに従い、レビューする文献を収集・選択した。まず、文献を収集するためのデータベースとして、Web of Science（検索期間：1993-2021年）を用いた。文献を検索するためのキーワードには、「Creativity Customer Satisfaction」、「Creative Performance Customer Satisfaction」を用いた。論文のタイトルおよび要旨にこれらのキーワードが含まれる論文を重点的に検討した上で、論文内でクリエイティビティとCSについての仮説が設定・検証されているかどうかを確認した。その結果、5本の実証研究論文が抽出された。また、上述の検索プロセスによる漏れがないことを確認すべく、5本の論文について、それぞれ被引用数から遡って確認するとともに、それらの論文内で引用されている論文を確認した。以上の文献収集・選定の結果、本研究では上述の5本をレビューの対象とすることとした⁴。以上の結果から、FLEs

4 後述するが、Wang et al. (2021) はクリエイティビティとCSについての仮説を明示的に設定していないことから、上述の条件に照らし合わせると、レビューの対象に含まれないことになる。しかし、クリエイティビティの媒介効果を検証するという文脈でCSへの影響も検証されていることから、本研究ではレビューの対象に含めることとした。

なお、海外博士論文を検索するためのデータベースとしてProQuest Dissertations & Theses Globalがあるが、神奈川大学では契約されていないために利用することができなかった。そのため、本研究でのレビュー対象となる文献は、公刊済みの海外査読論文に限られる。

のクリエイティビティとCSの関係についての実証研究は萌芽的な段階にあると判断できる。

そこで以下では、選定された5本の論文について、FLEsのクリエイティビティとCSの関係がどのように議論・検証されてきたのか、詳細な検討を行う⁵。

2.2 FLEsのクリエイティビティと顧客満足に関する実証研究

(1) Gilson et al. (2005) の研究

競争が激しく不確実な市場環境下において、多くの企業はチーム制を採用し、従来とは異なることや新しい仕事のプロセスを探索するよう奨励している。チーム・レベルでのクリエイティブな仕事のプロセス (creative work process) は、組織の有効性を高めると指摘されている。クリエイティブな仕事のプロセスとは、「様々なタスクに対応できるような新しい解決策を開発するための活動や行動に従事すること」である。

Gilson et al. (2005) では、クリエイティブな仕事のプロセスの利用を促進する条件に焦点が当てられている。クリエイティビティは、問題の特定、推測の使用、仮説の構築、アイデアの他者への伝達、通常期待されることに対する否定、などの手段と捉えられる。それゆえ、従業員のクリエイティビティを促進する職場環境を構築することが重要となる。クリエイティブなチーム環境 (creative team environment) とは、「メンバーがお互いにクリエイティブな活動に従事することやクリエイティブな仕事のプロセスを採用することが奨励されている環境」のことである。クリエイティブなチーム環境により、メンバーは、ラディカルなブレイクスルーを生み出すだけでなく、仕事の進め方を漸進的に改良・適応することができるクリエイティブなプロセスに参加するよう促される。メンバーは新しいことに挑戦するよう促されることで、チームはクリエイティブなプロセスに従事するようになる。仕事を遂行するための代替的な方法を探索するチームは、顧客のニーズをより良く満たすことができるようになる。以上の議論に基づき、「クリエイティブなチーム環境は、顧客満足と正の関係がある」という仮説が提示されている。

Gilson et al. (2005) の参加者は、大規模なオフィス機器の販売・サービス・保守を行う多国籍企業1社のカナダ支社の顧客サービス技術者である。顧客サービス技術者の主な仕事は、顧客の現場でのオフィス機器のサービスと修理である。この部門では、すべての技術者が権限を与えられたチームに属し、指定された地域で機器のメンテナンスや顧客のニーズを満たすために働く。チームサイズは、機器の普及率、年齢、特定の地域でのサービス履歴などを考慮した計算式に基づき、平均は6名である (範囲=3-8名)⁶。質問紙は156チームの492名から収集され、合計回

5 ただし、以下の各研究では、クリエイティビティとCSの関係だけでなく、その他の仮説も併せて検証されていることに注意が必要である。詳細については、各論文を参照のこと。また、予め断っておくと、3章の議論以降では、2章の各論文にて引用されていない論文についても適宜引用を行っている。

6 秘匿性を維持するためにデモグラフィック情報は収集されなかったが、企業の記録によると、サービス技術者の約9割が男性であり、勤続年数の範囲は4年から28年であった (平均=14.3, 標準偏差=6.67)。

答率は55%であった。しかし、チームレベルで分析を行うことから、3名以上の回答があったチームのみを分析の対象とした(チーム数=90, サービス技術者=379名)。

チームメンバーは、一般的な組織評価を目的とした項目を含む質問紙に勤務時間中に回答した。全ての質問項目は、チーム・レベルの活動に焦点を当てたものであり、5ポイントのリッカート尺度(1:全く違う~7:全くその通り)で測定された。さらに、集団合意指標(r_{wg})と級内相関係数(ICC)を検証することで、集団レベルとして分析することが適切かどうかを検討した。クリエイティブなチーム環境は、クリエイティビティ概念について確立された尺度が存在せず、一般に合意された操作化が見当たらなかった。そこで、先行研究や参加者の組織コンテクストを踏まえ、本研究のために開発された以下の3つの質問項目を用いて評価された(チームメンバーは全体として、①変化を歓迎しているか。②うまくいかなかったとしても、新しいことに挑戦しようとお互いに奨励しているか。③困難な問題を解決するために創造的な解決策を試すことを望んでいるか)。チームメンバーの各質問項目への反応には高い合意が見られた($r_{wg}=0.92$)。また、全体の分散に対する集団間の分散の比率を表すICC(1)は0.31, 集団の平均的な知覚の信頼性を表すICC(2)は0.66であった。以上の結果から、チームメンバーの反応を平均値化した。合成されたクリエイティビティのクロンバックの α は、0.79であった。CSは、調査対象企業では、毎月、その月にサービス技術者が訪れた顧客の中から、無作為に抽出されたサンプルに対し、直接質問紙が送られていた。質問紙は直接本社に返送され、マッチングのために利用されるZIPコードを除き、匿名が担保された。調査を実施した3ヶ月間で、1チームあたり平均76件(範囲=6-170)が返送された。CSはサービス・エンカウンター全体を評価する組織で規定された尺度が利用された。具体的には、技術者の親切さや訪問時の満足度、サービスチームに対する総合的な満足度が評価された。企業は、それらの回答結果を20-100%の指標に変換した。チームごと、月ごとのCSの合成指標が本研究に利用可能なデータとして提供された(平均=60.43, SD=10.76)。これらの合成指標の3ヶ月間の安定係数を計算したところ、0.87であった。

仮説を検証するために重回帰分析を行った結果、クリエイティビティはCSに正の影響を与えるという仮説は支持されなかった($\beta=0.07$, n.s.)⁷。また、クリエイティビティの2乗項はCSの分散の説明力を高めるかどうか検討したところ、決定係数の変化は統計的に有意とならなかった($\Delta R^2=0.04$, n.s.)⁸。したがって、本研究では、クリエイティビティとCSの間に非線形関係は見られなかったと結論づけている。

上述の仮説が支持されなかった解釈として、顧客はサービス提供プロセスに伴う曖昧さがなくなるため、標準化を好むのではないかと述べられている。標準化された仕事のプロセスと比べ、

7 上述した仮説の表記と異なるものの、後述する理由から、ここでは原文を優先して記述することとした。

8 解釈を容易にするため、独立変数を平均値により中心化した上で分析が行われた。

クリエイティブなプロセスには多くの時間や認知的な労力が必要となる。それゆえ、チームメンバーがクリエイティビティを発揮しようとする、顧客への配慮が行き届かなくなってしまう、CSが低下する可能性がある。また、チームのクリエイティブなプロセスについての研究は始まったばかりで、既存の尺度が利用できなかったとして、今後の研究ではクリエイティブなプロセスの直接的な尺度の利用を推奨している。

(2) Dong et al. (2015) の研究

Gilson et al. (2005) は、クリエイティブなチーム環境は、従業員のクリエイティブなプロセスへのエンゲージメントを促進し、その結果、チームワークとCSが向上することを発見した。Gilson et al. (2005) では、集団レベルを対象としているが、個人レベルでのクリエイティビティがCSに与える影響を検証した研究は限られる。顧客とFLEsの相互作用はそれぞれ異なる可能性があるため、クリエイティビティとCSの関係を顧客によって異なるエンカウンター・レベルの現象として捉えることは意味があると論じている。

FLEsのサービス・クリエイティビティがCSを高めるパスは、①顧客の特別な要求や期待を満たす、②顧客が予期していなかった解決策を通じて顧客を喜ばせる、の2つがあると想定される。第1に、サービス・エンカウンターにおいてFLEsがクリエイティビティを示す時、サービスの課題を解決するための新しい解決策を生成する。これらの新しい解決策には、顧客のニーズに応えるための新しいプロセスの考案や、既存の手順の適応・改良が含まれる。以上の2つのタイプのクリエイティビティにより、FLEsは顧客の期待やニーズをより良く満たすことができるようになり、顧客に固有のベネフィットをもたらし、CSを高める。第2に、サービス・クリエイティビティは既存のアプローチや過去の経験から脱却し、それらを改善することであるため、顧客に驚くほど喜んでもらえる機会を提供する。予期していなかった感動的な経験をすることで、顧客はサービスに対してより高い満足を知覚する。以上の議論に基づき、「従業員のクリエイティビティは、サービス・エンカウンターにおける顧客満足と正の関係がある」という仮説が提示されている。

台湾の大規模ヘアサロンチェーン1社の各ヘアサロンを対象にデータを収集した。ヘアサロンを対象とした理由は、以下の2点である。第1に、様々な顧客のニーズを満たすために新しく、適切なヘアスタイルを生成することは、スタイリストにとって最も基本的で重要な要件の1つである。ただし、クリエイティブなヘアスタイルとは必ずしも独創的であることを意味せず、顧客に新しい印象を与え、顧客のニーズに適切に応えることが重要となる。第2に、サービス提供時間が十分に長いことから(30分以上)、スタイリストは顧客の行動を知覚でき、顧客はスタイリストのクリエイティブ・パフォーマンスを観察できるからである。

訓練を受けた数名のリサーチ・アシスタントが各ヘアサロンを数回訪れ、質問紙を配布した。具体的には、サービス終了時にリサーチ・アシスタントがスタイリストと顧客に接触し、質問紙

への記入をそれぞれ個別に依頼した。スタイリストと顧客との間の十分なやりとりを確保するため、通常一定程度の時間を要するサービス（パーマ、染色、カット、スタイリングなど）のみを対象とした。顧客の質問紙には、FLEsのクリエイティビティとCS、初回利用／再利用の状況、デモグラフィック情報が含まれていた。回答はヘアサロン内で行われ、全ての参加者にギフト・トークンが配られるとともに、回答の機密性が担保された。120店舗、スタイリスト414名、顧客4,200にそれぞれアプローチし、120店舗（100%）、スタイリスト410名（99.0%）、顧客3,713名（88.4%）がそれぞれ回答した。評価が完了していない回答、顧客とスタイリストの回答をマッチングできなかった回答はそれぞれ分析から除外した。最終的なサンプルはそれぞれ、118店舗、スタイリスト380名、顧客3,550名となった。サービス提供時間は平均すると97分であった。顧客の83%は女性で、平均年齢は34歳であった。回答者の大多数が女性であったことから、男女の回答傾向に違いがあるかどうかを確認するため、一元配置分散分析を行った。分析の結果、クリエイティビティ、CSそれぞれの評価は男女間で統計的な有意差が見られなかった。

英語で開発された全ての尺度は、正確性を担保するため、バックトランスレーションの手順に従い、中国語に翻訳した。全ての質問項目は5ポイントのリッカート尺度（1：全く違う～7：全くその通り）で測定された。クリエイティビティは、顧客の認知的負荷を軽減するために、Zhou and George (2001) で用いられてきた13の質問項目の中から、サービスのコンテキストに合致し、回答しやすい8つの質問項目で測定した（クロンバックの $\alpha=0.94$ ）。CSはGotlieb et al. (1994) で用いられた3つの質問項目で測定した（クロンバックの $\alpha=0.93$ ）。

それぞれの分析レベルでサービスの結果に影響を与えることが予想される変数を統制した。個人レベルでは、関係性の期間が顧客の期待や知覚、相互作用の評価や結果に影響すると考えられることから、顧客の状態（customer status）をダミー変数として統制した（0＝初回利用の顧客、1＝継続利用の顧客）。店舗レベルでは、小規模のヘアサロンは顧客と従業員がより親密な関係を築くことができ、それが顧客のサービス経験に影響を与えると予想されることから、店舗の規模（スタイリストの数）を統制した。また、顧客志向の風土（customer orientation climate）は従業員の職務態度や顧客志向の行動、さらには顧客満足度に影響を与えることが示されていることから、顧客志向の風土を統制した。

Mplus7を用いて階層線形モデリング（hierarchical linear modeling）を適用し分析を行った結果、上述の仮説は支持された（ $\gamma=0.50$, $p < 0.05$ ）⁹。

(3) Martinaityte et al. (2019) の研究

先行研究では、クリエイティブ・パフォーマンスはCS、ひいては組織成果に影響を与えると指摘されてきたものの、ユニット・レベルでのクリエイティブ・パフォーマンスが顧客成果に与える影響を検証した研究は不足していると論じている。そこでMartinaityte et al. (2019) は、個

9 ただし、クリエイティビティとCSの関係については、個人レベルで分析が行われた。

人レベルでのクリエイティブ・パフォーマンスがCSに与える影響を検証している Dong et al. (2015) と異なり, Gilson et al. (2005) と同様, ユニット (支店) レベルに焦点を当てている。その際, サーベイを実施する時期の6ヶ月前と6ヶ月後のCSのデータを統制することで, 先行研究 (Dong et al., 2015; Gilson et al., 2005) よりも厳密な検証を行っていると主張している。

顧客が同一のFLEsと接することはほとんどないので, ユニット (支店) レベルのCSを高めるには, クリエイティブ・パフォーマンスがユニット (支店) レベルの属性, すなわち顧客の期待を超えるために活用できる組織能力となる必要がある。FLEsが顧客とのやりとりにおいて問題解決型のアプローチを採用することは, サービス提供物をカスタマイズするために, 新しいプロセスや手順を考案したり, 既存のプロセスや手順を適応させたりすることである。しかし, 顧客は最低限の満足を期待しているため, FLEsの新しく適応的なサービス提供は, 顧客の視点に立つと, 期待を上回る嬉しい驚き (surprise) をもたらし, サービス提供の経験に満足することにつながる。先行研究では, 顧客に関する行動 (customer-related behaviors) やサービス志向の組織市民行動 (service-oriented organizational citizenship behaviors) はCSと関連することが示されてきた。以上の議論に基づき, 「支店の平均的なクリエイティブ・パフォーマンスは, 支店の顧客満足と正の関係がある」という仮説が提示されている。

以上の仮説を検証するため, リトアニアにある銀行 (31支店) と化粧品 (22支店) の国際的企業2社の53支店 (ユニット) で働くFLEsと支店マネジャーを対象に, サーベイ・データが収集された。第一著者が各支店を訪れ, 支店マネジャーに適切な回答者として特定された358名のFLEsに個別に質問紙を配布した。サンプルの特性は, FLEsは女性が96%で, 平均年齢は35.05歳 ($SD=8.97$), 平均勤続年数は5.82年 ($SD=6.07$) であった。支店マネジャーの91%は女性で, 平均年齢は34.40歳 ($SD=5.93$), 平均勤続年数は5.80年 ($SD=3.45$) であった。

FLEsのクリエイティブ・パフォーマンスは支店マネジャーによって評価された。各支店マネジャーは, 平均すると8名のFLEsのクリエイティブ・パフォーマンスを評価した (範囲: 3-16名)。支店の規模が小さいことから, 各支店マネジャーは全てのFLEsと頻繁にやりとりすることができているため, FLEsの仕事を十分に把握している。また, 支店マネジャーはFLEsのパフォーマンス評価を行う責任を有している。CSのデータは, サーベイを実施する時期の6ヶ月前と6ヶ月後のデータを企業から入手した。358件の質問紙が配布され, FLEsと支店マネジャーの有効回答はそれぞれ, 329件, 51件であった。バックトランスレーションを実施した後, 地方の銀行のFLEs20名を対象にパイロット調査を実施した。得られたフィードバックを踏まえ, 明瞭性を確保するために, いくつかの質問項目のワーディングを修正した。

クリエイティブ・パフォーマンスは, Wang and Netemeyer (2004) によって開発された7つの質問項目 (7ポイントのリッカート尺度 (1: 全く違う~7: 全くその通り)) で測定された。各FLEsレベルのクロンバックの α は0.93, 各支店レベルのクロンバックの α は0.83であった。次に, 先行研究に従い, 支店内の各FLEsの反応を集団レベルの概念としてクリエイティビティ

を検証することが適切かどうかを検証するため、 $r_{wg(j)}$ 、ICC(1)、ICC(2)をそれぞれ計算した。計算したところ、平均 $r_{wg(j)}=0.91$ 、 $ICC(1)=0.36$ 、 $ICC(2)=0.78$ 、 $F(50, 278)=4.588$ 、 $p=0.000$ となったことから、集団レベルの概念として検証することの統計的な支持が得られた。

CSのデータは化粧品と銀行それぞれの企業から提供を受けた。両企業からは各支店の顧客満足指標を提供された。化粧品企業では、ミステリー・ショッパーが四半期ごとに各支店を訪れ、事前に組織と合意した顧客満足度基準に基づいて各体験を評価することで行われた。各支店の満足度指数が算出され、従属変数として考慮した期間において、CSは75%から97%の間で変動した。質問項目の1つに、「あなたはこの店を友人に勧めますか?」というものがあつた。銀行では、四半期ごとに無作為に抽出された顧客に接触し、質問紙を用いてCSを評価していた。各支店にはCSの目標値が設定されており、データはこの目標値が達成された割合に応じて算出された。今回のケースでは、CSは96%から106%の間で推移していた。質問項目の1つに、「あなたの経験に基づいて、今後この支店を友人や親戚に勧めますか?」というものがあつた。

代替的な説明を斥けると同時に、コントロール変数の数を限定して統計的な説明力を高めるために、どのような潜在的なコントロール変数がクリエイティブ・パフォーマンスや顧客満足度と有意に相関するかを検討した。個人レベルの分析では、勤続年数がクリエイティブ・パフォーマンスに関連する唯一のデモグラフィック変数であったことから、勤続年数を統制した。集団レベルの分析では、CSに関連することから、支店ごとの従業員の平均年齢とリーダーの勤続年数を統制した。また、小さな組織であるほど顧客と緊密にやりとりする機会が増え、結果としてCSが高まると予想されることから、組織あるいは支店の規模(企業の記録からの提供)を統制した。さらに、過去の成果は、焦点となる変数や将来の成果の関係に影響を与える可能性があることから、サーベイを実施する期間の6ヶ月前の時点での各支店におけるCSの水準を統制した。

Mplus7.4を用いてマルチレベル構造方程式モデリング(ロバスト最尤法)を行った結果、上述の仮説は支持された(パス係数=0.85, SE=0.29, $p < 0.01$, 95% CI [0.28, 1.42])。

(4) Tseng (2019) の研究

CSはサービス企業の成功にとって重要な要素であり、どのような要因がCSを高めるのかを理解することは、多くのマーケティング研究の目標とするところである。クリエイティビティに関する先行研究では、市場志向(market orientation)がFLEsのクリエイティビティに正の影響を与えるといった議論や、クリエイティビティがFLEsの成果に重要な影響を与えることが指摘されてきたものの、顧客志向(customer orientation)とクリエイティビティの関係についてはあまり明らかにされていないと指摘している。加えて、FLEsのクリエイティビティがCSにどのような影響を与えるのかは未だ明らかになっていないと指摘している。以上の問題意識を踏まえ、顧客志向と金融サービス職員のクリエイティビティ、CSの関係について深く検討することを研究目的として設定している。

オープンで競争の激しい市場環境において顧客の注目を集めるには、革新的でクリエイティブなサービスを提供することが重要となる。ありふれた、単調で退屈な製品やサービスでは顧客は満足しないと指摘されている。顧客は、ユニークでクリエイティブな、あるいは興味深いサービスを提供してくれるサービス提供者に対し、より良い経験をする傾向がある。それゆえ、金融サービス職員のクリエイティビティはCSを高めると予想される。以上の議論に基づき、「金融サービス職員のクリエイティビティに対する顧客の知覚は、顧客満足と正の関係にある」という仮説が提示されている。

仮説を検証するための方法として、サーベイが採用された。対象は、台湾の生命保険会社の顧客である。生命保険会社のセールスパークソンは顧客と頻繁に接触することから、台湾の生命保険会社4社のセールスパークソンの協力を得て質問紙を収集した。4社は台湾において知名度が高く、市場シェアについてもかなりの割合を占めていた。2名の経験豊富な保険のセールスパークソンと1名の保険マーケティングの研究者にワーディングの確認を依頼し、フィードバックを踏まえ、ワーディングはシンプルで妥当なものとなった。

セールスパークソンの協力を得るべく、電話や電子メールを用いてセールスパークソンに接触した。セールスパークソンからの同意を得た後、返信用封筒とカバーレターを含んだ質問紙をセールスパークソンに送付した。コモン・メソッド・バイアス（以下、CMB）を緩和すべく、カバーレターには、研究目的および匿名性、機密性の保証、調査への参加の自由が示された。550件の質問紙が配布され、そのうち336件を有効回答（有効回答率：61.09%）として以降の定量分析に用いることとした。サンプルの特性は、女性が67.2%、年代では20-30代が42.8%と、若年層の顧客からの回答が高かった。回答者には、「次の質問は、あなたが加入している保険代理店に関するものです。保険代理店とは、最近あなたに保険を売ってくれた人のことだと思ってください」と伝えた。全ての質問項目は7ポイントのリッカート尺度（1：全く違う～7：全くその通り）で測定された。サービス職員のクリエイティビティは、先行研究（Wang & Netemeyer, 2004; Zhou & George, 2001）で用いられた8つの質問項目で測定された（クロンバックの $\alpha=0.95$, Composite Reliability (CR)=0.96, Average Variance Extracted (AVE)=0.74)。CSは、先行研究（Yi & La, 2004; Zhang et al., 2011）で用いられた4つの質問項目で測定された（クロンバックの $\alpha=0.95$, CR=0.96, AVE=0.86）。

CMBの影響を確認するため、ハーマンの単一因子検定が用いられた。探索的因子分析を行ったところ、4因子が抽出され、1つの因子の最大分散は36.04%であった。1つの因子が分散の大部分を説明しなかったことから、CMBは分析結果に深刻な影響を及ぼしていないと結論づけている。PLS構造方程式モデリングを実施した結果、上述の仮説は支持された（パス係数=0.246, $t=2.201$, $p < 0.05$ ）。

(5) Wang et al. (2021) の研究

ホスピタリティ組織のFLEsのクリエイティビティは、FLEsの仕事を一連の標準化されたルーティン・タスクとして狭く捉えがちな研究者や実務家によって見過ごされてきた。しかし、競争が激化する中で、顧客の期待を満たし、あるいは超えるサービスを提供することでCSを高め競争優位を獲得するべく、ホスピタリティ組織のFLEsのクリエイティビティが重要となってきたと論じている。

FLEsのクリエイティビティは、①正の不一致 (positive disconfirmation) を生み出し、②ポジティブな感情を引き起こすことで、CSを高めると論じられている。①について、顧客の期待はサービスを利用する前に形成され、CSを予測する比較基準となる。これらの比較基準に基づき、正(負)の不一致が生じ、正の不一致はCSをもたらず。FLEsは、顧客の固有の期待に基づき、新規なオペレーションまたは標準的な作業手順のパーソナライズを伴うサービスを顧客に提供することで、正の不一致を引き起こし、CSを高める。②について、クリエイティブなサービスの提供には、嬉しい驚きを感じたときに、ポジティブな感情を引き起こすような感情的な出来事が含まれる傾向がある。したがって、FLEsのクリエイティビティは、顧客にポジティブな感情経験を生み出すことで、CSを高めることに寄与する。

新技術の導入が進み、顧客の期待が高まる中、ホスピタリティ組織は、CSを高めるために人間重視の性質を維持するという課題に直面しており、それがFLEsにとって顕著なストレス要因となっている。CSの達成という普遍的な仕事上のストレス要因に直面した場合、FLEsはストレス要因に対処するために感情焦点型アプローチと問題解決型アプローチの両方を採用することができると考える。マインドフルネスは感情に焦点を当てたコーピングのツールである一方、クリエイティビティは問題解決に焦点を当てたコーピング・アプローチである。FLEsは、マインドフルネスとクリエイティビティの両方のコーピング戦略を用いることで、CSという最終目標を達成しようとする。以上の議論に基づき、「ホスピタリティ FLEsのクリエイティビティは、マインドフルネスと顧客満足の関係を媒介する」という仮説が提示されている。

仮説を検証するため、トルコのイスタンブールにある42のレストランで働く304名のFLEsとゼネラル・マネジャー(直属の上司)を対象に、サーベイ・データが同一時点で収集された。FLEsのクリエイティビティと知覚されたCSはゼネラル・マネジャーによって評価された。直属の上司が従業員を評価するメリットとして、以下の3点を挙げている。①従業員のパフォーマンスを評価する際、その背後にある重要な意味を理解しているため、情報処理に力を入れる傾向がある。②直属の上司による評価は、1回限りのサービス提供と異なり、一定期間における従業員の総合的なパフォーマンスに基づく。③直属の上司は評価バイアスを低減させるための特別な研修を受けることができる。

直属の上司の参加に先立ち、潜在的な評価バイアスを低減させる目的から、共著者の1人が直属の上司にCSの評価に関する以下のガイダンスを実施した。第1に、データを収集するにあた

り、匿名性が担保されるとともに、研究チームのみが回答にアクセスできることが保証された。第2に、サーベイの質問を正式な業績評価とみなして重要視すべきであると伝え、結果的に昇給や昇進といった従業員の職務上の成果に影響を与える可能性があることと伝えられた。第3に、従業員のクリエイティビティや顧客を満足させる能力に対する評価は、調査が行われた日のパフォーマンスではなく、従業員の総合的なパフォーマンスに基づいて行われるべきであると強調された。全ての質問項目は7ポイントのリッカート尺度（1：全く違う～7：全くその通り）で測定された。クリエイティビティは、Coelho and Augusto (2010) で用いられた5つの質問項目で測定された（クロンバックの $\alpha=0.95$, $CR=0.95$, $AVE=0.78$ ）¹⁰。CSはHe et al. (2011) で用いられた3つの質問項目で測定された（クロンバックの $\alpha=0.92$, $CR=0.92$, $AVE=0.80$ ）。クリエイティビティとCSそれぞれについて、勤続年数がコントロール変数として用いられた。

記入された303件のデータを対象にMplusを用いてパス解析（ロバスト最尤法）を行った結果、FLEsのクリエイティビティはCSに正の影響を与えることが確認された（ $\gamma=0.36$, $SE=0.06$, $p < 0.001$ ）¹¹。

3. 議論

前章では、FLEsのクリエイティビティとCSの関係に関する実証研究を概観した。以上の各研究を整理したものが、表1である。

議論を行うに先立ち、Gilson et al. (2005) の位置づけについて若干の検討を行う。先行研究では（Dong et al., 2015; Martinaityte et al., 2019）, Gilson et al. (2005) は集団レベルでのクリエイティビティとCSの関係について実証研究を行った研究と位置づけられていた。しかしながら、前章でのGilson et al. (2005) の記述を改めて確認すると、クリエイティブな仕事のプロセスの利用を促進する条件、具体的には従業員のクリエイティビティを促進する先行要因としてのクリエイティブなチーム環境に焦点が当てられていた。したがって、以上の記述から、先行研究とは異なり（Dong et al., 2015; Martinaityte et al., 2019）, Gilson et al. (2005) は、クリエイティビティを促進するチーム環境とCSの関係について議論した研究と再定位されるべきであろう¹²。

10 Coelho and Augusto (2010) を確認したところ、Scott and Bruce (1994) の尺度を適用した Ganesan and Weitz (1996) の尺度が用いられていた。

11 「FLEsのクリエイティビティは、マインドフルネスとCSの関係を媒介する」という仮説の検証には、モンテカルロ・シミュレーションが用いられた。

12 先行研究において誤解が生じたのは、Gilson et al. (2005) の記載に一貫性が欠けているためであると考えられる。具体的には、論文のタイトルや要旨、理論と仮説の見出し、分析結果などではクリエイティビティと表記しておきながら、クリエイティブな仕事のプロセスの利用を促進する条件に焦点を当てるとし、「クリエイティブなチーム環境はCSと正の関係がある」という仮説が設定されていた（Gilson et al., 2015, p. 522）。また、クリエイティブなチーム環境を測定しているにもかかわらず、表1の記述統計と相関では、変数名がクリエイティブ・プロセスと表記されていた（Gilson et al., 2015, p. 524）。このように、重要な概念であるにもかかわらず、論文全体を通じて表記が統一されていないために、誤解が生じたものと考えられる。

表 1 FLEs のクリエイティブティと CS の関係に関する実証研究

著者	仮説の種類	研究方法	研究対象	コンテキスト	分析レベル	回答者(データ源)	測定尺度	コントロール変数	独立変数と従属変数の測定時期	CMBを統計するための方法	分析結果
Gilson et al. (2016)	線形 (2乗項は分岐の 説明力向上に寄 与しなかった)	サーベイ	大規模なオアシス機種の販売・サービ ス・保守を行う多国籍企業社のカナ ダ支社の顧客サービス技術者(90チー ム, 379名)	B2B	集団	クリエイティブなチーム環 境; 顧客サービス技術者 (CS: 企業からの提供)	クリエイティブティ (Zhou & George, 2001); 複数年目 CS: 複数年目	クリエイティブなチーム環 境; 顧客サービス技術者 (CS: 企業からの提供)	手続上の対策: タイム・データの 収集, 独立変数と従属変数を異なる 手段的にマッチング データ源から収集, 匿名性の担保 統計的対策: -	支持されなかった	
Dong et al. (2015)	線形	サーベイ	台湾の大規模ヘアサロンチェーン社 のスタイリストと顧客 (118店, スタ イリスト380名, 顧客3,550名)	B2C	個人	クリエイティブティ: 顧客 CS: 顧客	クリエイティブティ (Zhou & George, 2001); 複数年目 CS (Gudde et al., 1994): 複年 項目	個人レベル: 顧客の地位 店舗レベル: 店舗の規模 (スタイリストの数), 顧客志向の風土	手続上の対策: 機密性の担保, パッ クトラッキングによるワーディ ングの正確性の担保, 質問項目の短縮 化 統計的対策: -	支持された	
Martinaivre et al. (2019)	線形	サーベイ	リトニアの銀行 (81支店) と化粧品 (22支店) を展開する国際企業社の 計53支店 (ユニット) に勤務する FLEs 229名と支店長51名	B2C	集団	クリエイティブティ: 支店長 CS: 各企業からの提供	クリエイティブティ (Wang & Netemeyer, 2004); 複数年目 CS: 複数年目	集団レベル: 支店ごとの 従業員の評判評価, リー ダーの勤務年数, 支店の 規模, サーベを実施す る期間の6ヶ月前の時点 での各支店におけるCS の水準	手続上の対策: 独立変数と従属変数 を異なるデータ源から収集, パイロッ ト調査を済ませたワーディングの修正 統計的対策: -	支持された	
Tseng (2019)	線形	サーベイ	台湾の保険会社の顧客336名	B2C	個人	クリエイティブティ: 顧客 CS: 顧客	クリエイティブティ (Wang & Netemeyer, 2004; Zhou & George, 2001); 複数年目 CS (Yi & Lu, 2004; Zhang et al., 2011): 複数年目	手続上の対策: 匿名性, 機密性の担 保, ワーディングの修正 統計的対策: ハーマンの単一因子検定	支持された		
Wang et al. (2021)	線形	サーベイ	トルコの42のレストランで働く FLEs 508名とゼネラル・マネジャー	B2C	個人	クリエイティブティ: ゼネラ ル・マネジャー CS: ゼネラル・マネジャー	クリエイティブティ (Cuelho & Augusto, 2010); 複数年目 CS (He et al., 2011): 複数年目	手続上の対策: 匿名性の担保 統計的対策: -	支持された		

注: 研究対象におけるサンプルサイズは, それぞれ有効回答数を表記している。

出所: 筆者作成

そこで以下では、Gilson et al. (2005) を除く4つの研究を対象に、共通点と相違点について議論を進める。

まず、表1に基づき、4つの研究に共通する点を確認する。仮説の関数型は、Wang et al. (2021) ではクリエイティビティはマインドフルネスとCSの関係の媒介要因として検証されていたとはいえ、いずれの研究においても、「クリエイティビティはCSと正の関係がある」という線形関係が想定されていた。研究方法は、いずれの研究においてもサーベイが用いられていた。コンテキストは、国や研究対象とする業界にばらつきは見られるものの、いずれの研究においてもB2Cを対象としているという点で一致していた。測定尺度は、いずれの研究においても先行研究で利用された複数項目からなる尺度が採用されていた (Hulland Baumgartner, & Smith, 2018)。具体的には、クリエイティビティの尺度は、先行研究で確立された尺度として広く利用されている Zhou and George (2001) と Wang and Netemeyer (2004) の尺度が概ね採用されていた (Anderson et al., 2014)。CSの尺度は、Martinaityte et al. (2019) では調査対象企業から提供されたデータが利用されており、その他の研究ではそれぞれ異なる研究が引用されていた。とはいえ、前章で記述した通り、各研究の構成概念の信頼性や収束妥当性はそれぞれ推奨される値を超えていたことから (Hulland et al., 2018)、測定尺度については概ね適切に利用されていたと判断できる。

次に、表1に基づき、4つの研究の相違点に着目しながら、各研究に問題がなかったかどうか検討を行う。

各研究のサンプルサイズについて、一般に、サンプルサイズが大きいほど、統計的な有意差が得られやすいことが知られている。また、分析単位あたりのサンプルサイズが大きいほど、サンプリングエラーが少なくなり、より信頼性の高い測定が可能となるため、より強い相関関係が得られると指摘されている (Brown & Lam, 2008)。実際、Dong et al. (2015) における顧客の有効回答数は3,550名であり、他の研究と比べるとサンプルサイズが大きいことがわかる。もちろん、Dong et al. (2015) は、複数のデータ源からデータを収集した上で、クリエイティビティとCSの関係だけでなく、その他の要因を含めたマルチレベル分析を行っている点は考慮しなければならない。とはいえ、本稿の関心であるクリエイティビティとCSの関係に限定するならば、仮説が支持されたのは、サンプルサイズの大きさに起因する可能性があると考えられる。それゆえ、Dong et al. (2015) では仮説が支持されているからといって、ただちに鵜呑みにするべきではない。

分析レベルについて、Martinaityte et al. (2019) では集団レベルで研究が行われていた一方、その他の研究では個人レベルで研究が行われていた。一般に、変数間の関係は個人レベルと集団レベルでは異なり、集団レベルの関係は個人レベルの関係よりも強くなると指摘されている (Hannan, 1971; Ostroff, 1993)。分析レベルの議論を踏まえると、個人レベルの研究では仮説が有意となりにくい一方、集団レベルの研究では仮説が有意となりやすいと考えられる。しかし、

表1を見ると、分析レベルにかかわらず、集団レベルの研究 (Martinaityte et al., 2019)、個人レベルの研究 (Dong et al., 2015; Tseng, 2019; Wang et al., 2021)、いずれにおいても仮説は支持されていた。したがって、分析レベルが各研究の分析結果に大きな影響を与えていたとは考えにくい¹³。

回答者（データ源）について、Martinaityte et al. (2019) ではクリエイティビティとCSが異なるデータ源から収集されていた。それに対し、その他の研究では同一の回答者によってクリエイティビティとCSの評価が行われていた。具体的には、Dong et al. (2015) と Tseng (2019) では顧客による評価が行われていたのに対し、Wang et al. (2021) では直属の上司による評価が行われていた点で違いが見られた。

先行研究では、特許といった客観的な指標が利用できない場合、直属の上司によって従業員のクリエイティビティが評価されてきた (Madjar & Ortiz-Walters, 2008; Shalley et al., 2004)。これに対し、サービス組織では、顧客と接している間はFLEsの行動や成果がマネジメントによって必ずしも観察できない。それゆえ、サービス・エンカウンターにおいてFLEsと密接に関わる顧客がFLEsのクリエイティビティを評価することができると議論されてきた (Madjar & Ortiz-Walters, 2008; Stock et al., 2017)。にもかかわらず、Dong et al. (2015) と Tseng (2019) では、評価主体の是非についての議論をすることなく、顧客による評価が採用されていた。Dong et al. (2015) では、上述したように、他の仮説の検証においては異なるデータ源から収集されているとはいえ、顧客による知覚されたクリエイティビティを採用した理由については記されていない。それゆえ、Dong et al. (2015) と Tseng (2019) において、先行研究と異なり、なぜ顧客による評価が採用されたのかは疑問が残る。また、Wang et al. (2021) では、上述したように、直属の上司による評価のメリットが記載されていた。クリエイティビティについては、先行研究を踏襲し測定されていることから、大きな問題はないと判断できる。しかし、CSについては、直属の上司による評価は顧客の評価と一致するとは限らない。また、後述するように、CMBの観点からも問題があると言わざるをえない。それゆえ、Wang et al. (2021) では研究の限界としてCSを顧客から収集すべきであったと述べられているものの、ゼネラル・マネジャーによるCSの評価は必ずしも適切であったとは言えない。

コントロール変数について、Dong et al. (2015) では、顧客の状態や店舗の規模、顧客志向の風土がCSに影響を与えるとして、コントロール変数として用いられていた。Martinaityte et al. (2019) では、支店ごとの従業員の平均年齢、リーダーの勤続年数、支店の規模、サーベイを実施する期間の6ヶ月前の時点での各支店におけるCSの水準がコントロール変数として用いられていた。これらのことから、Dong et al. (2015) や Martinaityte et al. (2019) の研究は、CSに影

13 参考までに、Gilson et al. (2005) は集団レベルで検証が行われているにもかかわらず、仮説は支持されていなかった。このことから、分析レベルの影響はそれほど大きくないと考えられる。

響を与える潜在的な要因を適切に統制できていると判断してよいだろう。Wang et al. (2021) では、FLEsの勤続年数がコントロール変数として用いられていた。上述したように、CSをゼネラル・マネジャーが評価している点で限界を抱えているものの、CSに影響を与える潜在的な要因を統制しようという意図は少なからず確認できる。しかしながら、Tseng (2019) では、コントロール変数についての記述は見受けられなかった。Dong et al. (2015) や Martinaityte et al. (2019) を踏まえるならば、顧客の状態や過去のCSの水準はCSに影響を与えることが予想される¹⁴。したがって、Tseng (2019) では仮説が支持されていたとはいえ、CSに影響を与えると予想される潜在的な要因の統制が適切に行われていない可能性がある。それゆえ、クリエイティビティがCSに与える影響にバイアスが生じたために、仮説が支持された可能性を排除することができない。

独立変数と従属変数の測定時期について、Martinaityte et al. (2019) では、クリエイティビティとは別に、CSは各企業から提供された調査期間内における各支店の顧客満足指標が利用されていた。それに対し、その他の研究では、クリエイティビティとCSが同一時点で測定されていた。また、上述したように、Martinaityte et al. (2019) を除く、その他の研究では、クリエイティビティとCSの尺度への回答は同一の回答者によって行われていた。そのため、以下で述べるように、CMBが分析結果に影響を与えていた可能性が示唆される。

CMBの影響は研究分野によって異なるものの、分析結果に重大な影響を与えると指摘されている (Hulland et al., 2018; Podsakoff, MacKenzie, Lee, & Podsakoff, 2003)¹⁵。とりわけ、CMBは全ての構成概念について単一回答者が回答する場合に生じやすいとされる (Hulland et al., 2018)。表1に示す通り、Martinaityte et al. (2019) を除き、その他の研究ではクリエイティビティとCSを単一回答者が回答していた。そのため、これらの研究についてはCMBが生じていることが懸念される。CMBを統制するための方法は、①手続き上の対策、②統計的対策、の2つに分けられる (Hulland et al., 2018; Podsakoff et al., 2003)。①の手続き上の対策については、各研究において一定の工夫が見受けられた。しかし、②の統計的対策については、Tseng (2019) においてハーマンの単一因子検定が行われているのみであり、その他の研究では統計的対策についての記述は見受けられなかった。ただし、Tseng (2019) では統計的対策についての記載が少なからず見受けられるとはいえ、ハーマンの単一因子検定は広く使用されているものの、CMBを対処するための統計的対策としては不十分であると指摘されている (Hulland et al., 2018; Podsakoff et al., 2003)。したがって、以上のことから、Martinaityte et al. (2019) を除く、その他の研究については、CMBが分析結果に影響を与えていた可能性を必ずしも排除しきれていな

14 実際、Dong et al. (2015) では、顧客の状態はCSに正の影響を与えていた ($\gamma=0.20$, $p < 0.05$)。

15 CMBの主な源泉は、①回答者あるいはデータ源から生じるものと、②測定項目自体から生じるもの、③質問紙内に置かれた測定項目のコンテキストから生じるもの、④測定のコンテキストから生じるもの、の4つに整理されている (Podsakoff et al., 2003)。詳細については、Podsakoff et al. (2003) を参照のこと。

いと結論づけられる。

4. おわりに

本研究では、サービス組織のFLEsのクリエイティビティとCSの関係について実証研究を行った先駆的な研究に焦点を当て、詳細な検討を行うことで現状の整理を試みた。

表1に示した通り、分析結果のみを見るならば、基本的にはFLEsのクリエイティビティはCSと正の関係があるという仮説が想定され、概ね支持されてきたように見える。しかしながら、本稿での文献レビューを通じて、いくつかの先行研究の分析結果は必ずしも頑健ではない可能性が示唆された。したがって、現時点での研究蓄積を考慮するならば、サービス組織のFLEsのクリエイティビティはCSに正の影響を与えると判断するのはやや早計であると言えるだろう。今後は、以上で検討してきた点を踏まえ、より精緻な研究を積み重ねていく必要がある。

最後に、今後の研究の発展可能性について若干の議論を行うことで、本稿を閉じることにする。

(1) 仮説の関数型の再検討

上述したように、全ての研究において、FLEsのクリエイティビティはCSと正の関係があるという線形関係が想定され、検証が行われていた。しかしながら、線形関係のみを想定することが妥当かどうかは疑問の余地がある。というのも、クリエイティビティには、顧客からの拒絶や批判のリスクを伴い、顧客を失う可能性があることが指摘されている (Madjar & Ortiz-Walters, 2008)。また、一般に、顧客はリスクを回避する傾向があるとされる (Miao & Wang, 2016)。にもかかわらず、顧客を喜ばせようとするあまり、FLEsがクリエイティビティを発揮しすぎると、かえって顧客のニーズを満たせなくなる可能性が指摘されている (Sok et al., 2018)。とりわけ、FLEsが斬新なアイデアを実現しようとする、不確実性が高まり、正確性が低下することで、従業員のサービス成果 (employee service performance) に負の影響を与える (Sok et al., 2018)。実際、ヘアサロン業界を対象とした調査において、クリエイティブなヘアスタイルとは必ずしも独創的であることを意味せず、顧客に新しい印象を与え、顧客のニーズに適切に応えることが重要と言及されている (Dong et al., 2015)。したがって、以上のことから、クリエイティビティとCSの間に逆U字関係を想定することが可能と考えられる。線形関係を想定するのと逆U字関係を想定するのでは、異なる実践的な示唆が見いだせる可能性がある。それゆえ、今後の研究では、クリエイティビティとCSの逆U字関係を想定し、実証研究を行うことで、FLEsのクリエイティビティは常にCSに正の影響を与えるのかどうか、検証を行う必要がある¹⁶。

16 以上に関連して、本稿では、Gilson et al. (2005) は、クリエイティビティを促進するチーム環境とCSの関係について議論した研究と再定位した。とはいえ、クリエイティビティの2乗項の影響について検討している点で示唆に富む。

(2) クリエイティビティとCSの関係を説明するメカニズムの検討

先行研究では期待不一致モデルに基づき (Oliver, 1980), FLEsのクリエイティビティは正の不一致をもたらし、嬉しい驚きといったポジティブな感情を引き起こし、その結果としてCSが高まると想定されてきた (Dong et al., 2015; Martinaityte et al., 2019; Wang et al., 2021)¹⁷。このように、先行研究では驚きという感情が媒介することが示唆されているものの、驚きは本当にクリエイティビティとCSの関係を媒介するのかどうか。また、驚きはCSに対して常に正の影響を与えるのかどうかについて、経験的に明らかにする必要がある。

というのも、先行研究では、驚きという感情は正負両方の価を取りうると指摘されてきた (Oliver, 2010; Westbrook & Oliver, 1991)。また、上述したように、クリエイティビティは既存のアプローチや過去の経験からの脱却を意味することから、クリエイティビティには不確実性が伴う (Dong et al., 2015; Madjar & Ortiz-Walters, 2008; Sok et al., 2018)。加えて、顧客はリスク回避的であると指摘されてきた (Miao & Wang, 2016)。以上を考慮すると、FLEsのクリエイティビティには一定の不確実性が伴うにもかかわらず、なぜ正の驚きが生じるのかということが疑問として浮かび上がる。先行研究では、FLEsは既存のアプローチや過去の経験にとらわれることなく新しい解決策を生成することで、顧客の期待を上回る嬉しい驚きをもたらし、CSを高めると指摘されてきた (Dong et al., 2015; Martinaityte et al., 2019; Wang et al., 2021)。他方で、FLEsがラディカルなアイデアに従事しようとすることで、不確実性が高まるとともに、正確性が低下してしまい、その結果サービス品質が低下する可能性が指摘されている (Miao & Wang, 2016; Sok et al., 2018)。以上のことから、先行研究と異なり (Dong et al., 2015; Martinaityte et al., 2019; Wang et al., 2021), クリエイティビティは負の驚きを引き起こし、CSを低下させる可能性を想定することもできるだろう。それゆえ、今後の研究では、驚きといった媒介要因を考慮し、FLEsのクリエイティビティはどのように正 (または負) の驚きを引き起こし、CSに影響を与えるのか。すなわち、FLEsのクリエイティビティがCSに影響を与えるメカニズムの解明が望まれる。

謝辞

本研究は、JSPS 科研費 (基盤研究 (C), 課題番号: JP19K01949) の助成を受けて行われた。

参考文献

- Anderson, N., Potočník, K., & Zhou, J. (2014). Innovation and creativity in organizations: A state-of-the-science review, prospective commentary, and guiding framework. *Journal of Management*, 40(5), 1297-1333.
- Bowen, D. E. (2016). The changing role of employees in service theory and practice: An interdisciplinary view. *Human Resource Management Review*, 26(1), 4-13.
- Brown, S. P., & Lam, S. K. (2008). A meta-analysis of relationships linking employee satisfaction to customer responses. *Journal of Retailing*, 84(3), 243-255.

17 不一致と驚きは関連するが異なる概念であるとされる (Oliver, 2010)。

- Coelho, F., & Augusto, M. (2010). Job characteristics and the creativity of frontline service employees. *Journal of Service Research*, 13(4), 1-13.
- Coelho, F., Augusto, M., & Lages, L. F. (2011). Contextual factors and the creativity of frontline employees: The mediating effects of role stress and intrinsic motivation. *Journal of Retailing*, 87(1), 31-45.
- Dong, Y., Liao, H., Chuang, A., Zhou, J., & Campbell, E. M. (2015). Fostering employee service creativity: Joint effects of customer empowering behaviors and supervisory empowering leadership. *Journal of Applied Psychology*, 100(5), 1364-1380.
- Frey, C. B., & Osborne, M. A. (2017). The future of employment: How susceptible are jobs to computerisation. *Technological Forecasting and Social Change*, 114, 254-280.
- Ganesan, S., & Weitz, B. (1996). The impact of staffing policies on retail buyer job attitudes and Behaviors. *Journal of Retailing*, 72(1), 31-56.
- Gilson, L. L., Mathieu, J. E., Shalley, C. E., & Ruddy, T. M. (2005). Creativity and standardization: Complementary or conflicting drivers of team effectiveness? *Academy of Management Journal*, 48(3), 521-531.
- Gotlieb, J. B., Grewal, D., & Brown, S. W. (1994). Consumer satisfaction and perceived quality: Complementary or divergent constructs? *Journal of Applied Psychology*, 79(6), 875-885.
- Hannan, M. T. (1971). *Aggregation and disaggregation in sociology*. Lexington, MA: Lexington Books.
- He, Y., Li, W., & Lai, K. K. (2011). Service climate, employee commitment, and customer satisfaction: Evidence from the hospitality industry in china. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 23(5), 592-607.
- Hulland, J., Baumgartner, H., & Smith, K. M. (2018). Marketing survey research best practices: Evidence and recommendations from a review of JAMS articles. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 46(6), 92-108.
- Larivière, B., Bowen, D., Andreassen, T. W., Kuntz, W., Sirianni, N. J., Voss, C., Wunderlich, N. V., & Keyser, A. D. (2017). "Service encounter 2.0": An investigation into the roles of technology, employees and customers. *Journal of Business Research*, 79, 238-246.
- Luo, X., & Homburg, C. (2007). Neglected outcomes of customer satisfaction. *Journal of Marketing*, 71(2), 133-149.
- Madjar, N., & Ortiz-Walters, R. (2008). Customers as contributors and reliable evaluators of creativity in the service industry. *Journal of Organizational Behavior*, 29(7), 949-966.
- Marinova, D., de Ruyter, K., Huang, M-H., Meuter, M. L., & Challagalla, G. (2017). Getting smart: Learning from technology-empowered frontline interactions. *Journal of Service Research*, 20(1), 29-42.
- Martinaityte, I., Sacramento, C., & Aryee, S. (2019). Delighting the customer: Creativity-oriented high-performance work systems, frontline employee creative performance, and customer satisfaction. *Journal of Management*, 45(2), 728-751.
- Miao, C. F., & Wang, G. (2016). The differential effects of functional vis-à-vis relational customer orientation on salesperson creativity. *Journal of Business Research*, 69(12), 6021-6030.
- National Beauty & Barber Manufacturer's Association Japan. (2020). *Salon user research* (全国理美容製造者協会 (2020). 「サロンユーザー調査」 [全国理美容製造者協会]).
- Oliver, R. L. (1980). A cognitive model of the antecedents and consequences of satisfaction decisions. *Journal of Marketing Research*, 17(4), 460-469.
- Oliver, R. L. (2010). *Satisfaction: A behavioral perspective on the consumer*. Armonk, NY: M. E. Sharpe.
- Ostroff, C. (1993). Comparing correlations based on individual-level and aggregated data. *Journal of Applied Psychology*, 78(4), 569-582.
- Ostrom, A. L., Field, J. M., Fotheringham, D., Subramony, M., Gustafsson, A., Lemon, K. N., Huang, M-H., &

- McColl-Kennedy, J. R. (2021). Service research priorities: Managing and delivering service in turbulent times. *Journal of Service Research*, 24(3), 329-353.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J. Y., & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 879-903.
- Schepers, J. J. L., & van der Borgh, M. (2020). A meta-analysis of frontline employees' role behavior and the moderating effects of national culture. *Journal of Service Research*, 23(3), 255-280.
- Scott, S. G., & Bruce, R. A. (1994). Determinants of innovative behavior: A path model of individual innovation in the workplace. *Academy of Management Journal*, 37(3), 580-607.
- Shalley, C. E., Zhou, J., & Oldham, G. R. (2004). The effects of personal and contextual characteristics on creativity: Where should we go from here? *Journal of Management*, 30(6), 933-958.
- Sok, P., Sok, K. M., Danaher, T. S., & Danaher, P. J. (2018). The complementarity of frontline service employee creativity and attention to detail in service delivery. *Journal of Service Research*, 21(3), 365-378.
- Stock, R. M., de Jong, A., & Zacharias, N. A. (2017). Frontline employees' innovative service behavior as key to consumer loyalty: Insights into FLEs' resource gain spiral. *Journal of Product and Innovation Management*, 34(2), 223-245.
- Tseng, L.-M. (2019). How customer orientation leads to customer satisfaction: Mediating mechanisms of service worker's etiquette and Creativity. *International Journal of Bank Marketing*, 37(1), 210-225.
- Wang, G., & Netemeyer, R. G. (2004). Salesperson creative performance: Conceptualization, measurement, and nomological validity. *Journal of Business Research*, 57(8), 805-812.
- Wang, X., Wen, X., Pasamehmetoğlu, A., & Guchait, P. (2021). Hospitality employee's mindfulness and its impact on creativity and customer satisfaction: The moderating role of organizational error tolerance. *International Journal of Hospitality Management*, 94, 1-11.
- Westbrook, R. A., & Oliver, R. L. (1991). The dimensionality of consumption emotion patterns and consumer satisfaction. *Journal of Consumer Research*, 18(1), 84-91.
- Wieseke, J., Geigenmüller, A., & Klaus, F. (2012). On the role of empathy in customer-employee interactions. *Journal of Service Research*, 15(3), 316-331.
- Yi, Y., & La, S. (2004). What influences the relationship between consumer satisfaction? and repurchase intention?: Investigating the effects of adjusted expectations and customer loyalty. *Psychology & Marketing*, 21(5), 351-373.
- Zhang, Y., Fang, Y., Wei, K. K., Ramsey, E., McCole, P., & Chen, H. (2011). Repurchase intention in B2C e-commerce: A relationship quality perspective. *Information & Management*, 48(6), 192-200.
- Zhou, J., & George, J. M. (2001). When job dissatisfaction leads to creativity: Encouraging the expression of voice. *Academy of Management Journal*, 44(4), 682-696.