

サービス従事者に関わる要素の再検討： 新たなサービス・マーケティング研究に向けて

大 崎 孝 徳

アブストラクト：

サービス経済が拡大するなか、とりわけ日本のサービス産業においては低価格競争や賃金の低い分野が目立つなど、解決すべき多くの課題が存在している。こうした課題の解決においては、有形財マーケティングを修正したモデルではなく、無形財に特化した新たなサービス・マーケティングが必要となる。本論文では、とりわけサービス従事者を中心とする従業員に注目し、検討を行った。結果、従来のサービス・マーケティング研究において、サービス従事者の重要性は指摘されているものの、サービス品質向上に向けたサービス従事者への施策に関する研究が十分に行われていないことを明らかにし、今後の課題として、人的資源管理領域との有用な学際的研究の必要性などを指摘した。

キーワード：サービス、マーケティング、サービス・トライアングル、サービス・プロフィット・チェーン、SERVQUAL

はじめに

シェアリング・エコノミーやサブスクリプションなどの台頭に代表される“所有しない消費”の高まりなど、今後、サービス経済化はますます進展すると予想される。しかしながら、無形財であるサービスを対象とするマーケティングにおいては、有形財であるモノに対するマーケティングを基礎とし、それをいかに無形財に適応させるかといった研究が支配的である。確かに、近年、サービス・ドミナント・ロジック (Vargo and Lusch 2004) など、新たなパラダイムも確認できるが、7Pといったマーケティング・ミックスをはじめ、有形財であるモノに対するマーケティングを修正したモデルが目立っている。

本論文では、商品そのものにもなり得る

サービス従事者を中心とする従業員に注目する。具体的には、サービス・トライアングルにおけるインターナル・マーケティング、サービス・ブループリント、サーバクション・フレームワーク、サービスの劇場アプローチ、サービス・プロフィット・チェーン、サービス・クオリティ・モデル、SERVQUALといった代表的なサービス・マーケティングの先行研究に対して、サービス従事者を中心とする従業員の視点より、調査を実施し、問題点を明確化させ、新たなサービス・マーケティング研究に向けた提言を行う。

1. 3つのマーケティング：サービス・トライアングル

無形財であるサービスに関わるマーケティングの特徴を理解するうえで、サービス・ト

ライアングル(図1)という枠組みは有効である(Bitner 1995; Grönroos 2000, p.55; Kotler and Keller 2006, p.412)。まず、プレイヤーに注目すると、企業・顧客に加え、従業員が登場しており、この点がサービスのユニークなポイントである。小川(2009, p.709)は、質の高いサービスを提供するには3者間(企業、顧客、従業員)の良い関係構築が重要であると指摘している。それぞれのプレイヤー間において、エクスターナル・マーケティング

(企業・顧客間)、インターナル・マーケティング(企業・従業員間)、インタラクティブ・マーケティング(従業員・顧客間)という3つのマーケティングが存在する。Lovelock and Wright(1999, p.27)は、サービス・マネジメントにおける3つの重要なポイントとして、マーケティング・マネジメント、人的資源管理、オペレーション・マネジメントを指摘しているが、概念的には同義であると考えられる。

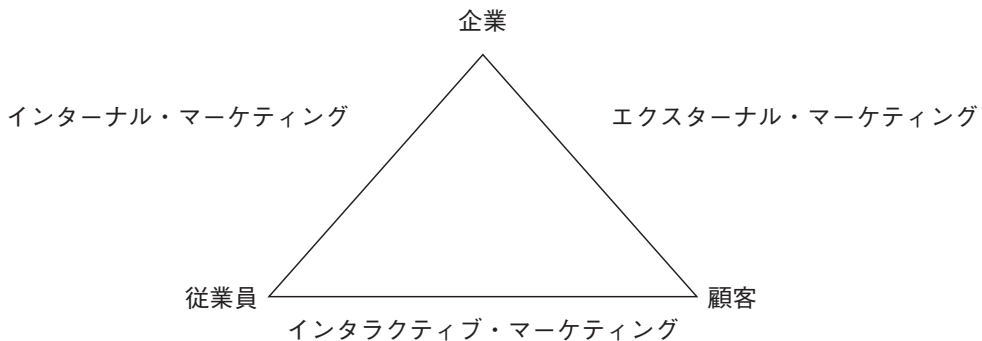


図1 サービス・トライアングル

出所 Bitner (1995) ; Grönroos (2000, p.55) ; Kotler and Keller (2006, p.412)

・エクスターナル・マーケティング

エクスターナル・マーケティングは企業が顧客(外部顧客)に向けて実施する取り組みであり、有形財の商品を含め、一般に広く行われているマーケティングである。通常、マーケティングと言えば、こうした外部向けマーケティングを意味する場合が多い。

・インターナル・マーケティング

インターナル・マーケティングは、企業が従業員に対して実施する内部マーケティングであり、とりわけサービスにおいて、重要となる。なぜなら、無形財であるサービスの場合、サービス従事者のアウトプットが商品の品質に直結することになるからである。和田・恩蔵・三浦(2016, pp.311-315)は、従業員の訓練や動機付けにより、個々の従業員に

サービスを提供するチームの一員であるという自覚を強くもたせることが重要であると指摘している。また、実践事例として、スカンジナビア航空における「真実の瞬間」に代表される、サービス業における最前線の従業員の重要性に注目した数多くの取り組みやディズニーランドにおける取り組みを紹介している。ディズニーランドにおいて、従業員はキャストと呼ばれ、清掃スタッフを含め全員がショーを演じるメンバー、「知らない」、「私の仕事ではない」とは言わないといったルールが徹底されている。よって、優れたサービス提供のためにCS(顧客満足)に加えて、ES(従業員満足)が極めて重要になり、実際に強い相関が確認されていると指摘している。

また、小川(2009, pp.711-713)は、サービス品質向上に向け、従業員の権限移譲の重要

性を指摘するとともに問題点も指摘している。まず、メリットとして、顧客ニーズによりよく対応、不満足な顧客に素早く対応、仕事への誇り、ESやモチベーション向上などを取り上げ、結果として、多くのアイデアが生まれ、温かい顧客対応が可能となり、口コミなど評判が向上し、高いロイヤリティの獲得に通じると述べている。一方、考えられるリスクとして、人件費向上、一貫性のないサービス、不公平な顧客への接遇などを取り上げている。こうした権限委譲と関連し、Lovelock and Wright(1999, p.373)は、従業員参加の3段階レベルを指摘しており、①提案による参加、②職務設計への参加、③マネジメントへの参加となっている。

・インタラクティブ・マーケティング

インタラクティブ・マーケティングとは、顧客と従業員との相互作用マーケティングを意味する。サービスの特徴として、生産のプロセスに顧客の参加が要求される場合も少なくはない。例えば、散髪において、顧客は自らのイメージを分かりやすく、従業員に対して伝える必要があり、またプロセスにおいて首を傾げるなど、協力が求められる。和田・恩蔵・三浦(2016, pp.312-315)は、サービスの知覚品質は売り手と買い手との相互作用に大きく依存すると指摘している。

2. サービスの構成要素

サービス提供に関わる要素に関して、嶋口・和田・池尾・余田(2004, pp.177-179)は、「接客を担当する従業員」、「建物や設備などのハードウェア」、「他の顧客」の3つを取り上げている。また、小川(2009, pp.696-698)は、顧客サービスの構成要素として、「サービス従事者」、「サービスの環境設備」、「サービスを受ける顧客」、「サービス提供プロセス」という4点を指摘している。

「サービス従事者」には、顧客と直接的に接

する接客従業員はもちろんのこと、例えばレストランのキッチンスタッフなど、後方支援従業員も含まれる。

「サービスの環境設備」に関して、接客従業員が顧客と接触を持つ場、つまり顧客が目にする「可視的環境」に加え、キッチンなどのバックヤードといった「不可視的環境」がある。もっとも、アメリカ発のドーナツショップ：クリスピー・クリーム・ドーナツのように製造工程をあえて顧客に見せて、エンターテインメント性を創出するなど、「不可視的環境」をあえて可視化させるという戦略もある。また、マクドナルドは開業当初、本来、「不可視的環境」と捉えられるキッチンを清潔感や安全性を顧客にアピールするという目的のもと、可視化されたオープンキッチンにしていた。

「サービスを受ける顧客」においては、直接的に便益を享受する顧客はもちろんのこと、周囲の他の顧客も重要なポイントとなる。例えば、静かな雰囲気のアピールするレストランにおいて、騒がしい客の存在はレストラン全体のサービス品質を大きく低下させてしまう。

「サービス提供プロセス」に関して、サービスにおけるプロセスは重要なポイントとなる。例えば、同じメニューのレストランであっても、提供方法が配膳人により給仕されるか？バイキング方式により顧客自らが取りに行くのか？では大きく異なる。また、サービスを受ける顧客とサービス従事者はしばしば協業しなければならず、こうした点はプロセスにおいても重要となる。このように顧客とサービス従事者が協力する時間の流れをチャート化したものがサービス・ブループリントであり(表1)、また顧客の視点から時間軸に沿ってサービス行為を表現したものがサービス・スクリプトである(小川2009, pp.697-698)。サービス・ブループリントとは、組織のサービス・プロセスは顧客経験のプロセスであるという考えのもと、Shostack(1984)により、提示されたモデルである。

表1 サービス・ブループリントのイメージ

		⇒時間の流れ				
フロントステージ	カスタマーアクション					
	フロントステージアクション					
バックステージ	バックステージアクション					
	サポートプロセス					

出所 Nielsen Norman Group (2017) を修正

3. サービス提供におけるポイント

小川(2009, p.705)は、良いサービスを提供するための3つのポイントとして、「サービス・エンカウンター」(顧客接点)、「設備環境の設計」、「提供プロセスの分析と管理」をあげている。また、関連して、山本(2007, pp.135-154)は、サービス marketer が管理すべきポイントとして、「顧客の行動」(時間、関与度、学習)、「サービス環境」(安心・安全、快適さ)、「サービスの提供時間」という3つの要素に注目している。

・サービス・エンカウンター

サービス・エンカウンターとは、企業の管理のもと、フロントステージの接客従業員が顧客にサービスを提供する際に生じる相互作用を意味する。もちろん、フロントステージの接客従業員がサービスを提供するためにはバックステージのスタッフの支援が必要となる。さらに、こうしたポイントに顧客間の相互作用、つまり周囲の顧客の影響を含め、サービス品質は決定される。サービス・エンカウンターに関しては多くの研究者が注目している。例えば、嶋口・和田・池尾・余田(2004, pp.177-179)は、接客員や顧客と直接接するハードウェアはフロントステージを構成し、顧客との間にサービス・エンカウンターと呼ばれる相互作用を通じてサービスの提供を直接的に担い、こうした顧客とのエンカウンターを支援するのがバックステージであり、この両者がサービスの水準に大きく影響す

ると指摘している。また、Rust and Oliver (1994)は、サービス・エンカウンターにおける物的環境を明確に認識する必要性、つまりサービス品質を認識する「場所(WHERE)」に「ものごと(WHAT)」と「方法(HOW)」を付与する重要性に注目している。

・サーバクション・フレームワーク

サービス環境と関連し、Langeard, Bateson, Lovelock, and Eiglier(1981, p.15)は、サービス提供システムをまず顧客が目にすることができる可視の環境と不可視の環境に分類した。可視環境における「物的環境」と「顧客接点のサービス提供」が直接的に顧客に影響を与えるが、こうした可視的環境は目に見えない組織とシステムである不可視的環境により支えられていることに注目している。また、直接的にサービスを受益している顧客に対して他の顧客も影響を与え、これらすべてが顧客が受け取るサービス便益の束になると指摘している。こうしたモデルはサーバクション・フレームワークと呼ばれている(図2)。サーバクションとは、サービスとプロダクションの造語である。

従業員の視点より、サーバクション・フレームワークを捉えると、可視の環境においては直接的なサービス従事者、不可視の環境においてはフロント・スタッフを支援する間接的なサービス従事者の役割が重要になるということである。

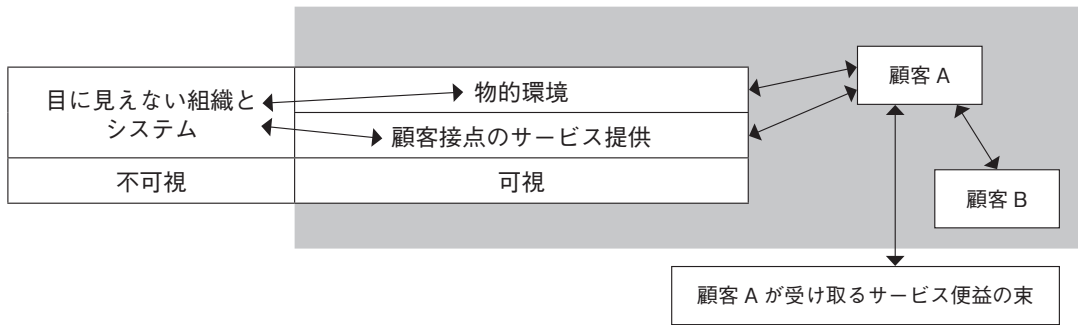


図2 サービス・フレームワーク

出所 Langeard, Bateson, Lovelock, and Eiglier (1981, p.15)

・サービスの劇場アプローチ

サービスの演劇アプローチとは、サービスの主たる構成要素である顧客、従業員、設備環境を演劇における観客、役者、舞台装置、表舞台、裏舞台などに喩えて説明するアプローチである(Grove and Fisk 1983)。従業員に注目すると、役者は顧客と直接接するサービス従事者であり、舞台裏では他のスタッフが支援しているということになる。

さらに、サービスを顧客サイズ(大・小)と接触度(高・低)を軸に4象限に分割し、顧客サイズが小さく、接触度の低い、自動車や時計の修理における演劇性の重要性は低く、逆に、顧客サイズが大きく、接触度の高い、航空サービスやレストランにおける演劇性の重要性は高いと指摘している(図3)。

		接触度	
		低	高
顧客サイズ	小	自動車の修理 時計の修理 靴の修理	医者 理容師 弁護士
	大	公共事業 保険 ディスカウント・ストア	航空サービス スポーツ観戦 レストラン

図3 演劇性の重要性に関する4象限

出所 Grove and Fisk (1983)

4. 従業員・顧客・収益

サービス・マーケティングに関連し、従業員→顧客→収益という連鎖に注目した研究も1990年代半ば以降、行われるようになってきている。

・サービス・プロフィット・チェーン

1970年代および1980年代、多くの企業は利益目標の設定や市場シェアに注目していた。しかし、優れたサービス企業はフロントラインのサービス従事者や顧客をマネジメントの中心に置くようになってきている(Heskett, Jones, Loveman, Sasser, and Schlesinger 1994)。つまり、新たなサービス・パラダイムにおいては、すべての階層の従業員に対する実績に応じた報酬、刷新された教育・訓練、フロントラインのサービス従事者支援など、人と技術への投資が重要になっている。従業員の満足度、ロイヤリティ、生産性が商品とサービスに影響を与え、顧客の満足度とロイヤリティを高め、結果、企業の利益と成長に通じる。

Heskett, Jones, Loveman, Sasser, and Schlesinger(1994)が指摘した、サービス・プロフィット・チェーンとは、利益、顧客の満足・ロイヤリティ、従業員の満足・ロイヤリティ、生産性を関係づけるものである(図

4)。連鎖のつながりは以下の通りである。企業の利益と成長は主として顧客ロイヤリティによって刺激される。顧客ロイヤリティは顧客満足の結果である。顧客満足は顧客に提供されるサービスの価値に大きく影響を受ける。価値は満足感が高く、忠誠心があり、生産的な従業員によってつくられる。従業員満足は高度な支援サービスと顧客にそうした成果を届ける方策の結果による。

・エンプロイヤー・カスタマー・プロフィット・チェーン(従業員 - 顧客・利益の好循環モデル)

アメリカの大手流通企業であるシアーズは企業再建にあたり、顧客を中心に据えた。具体的には、経営陣の行動から従業員の態度、顧客満足度や財務パフォーマンスに至るまで、さまざまな要素における達成度を把握できる「従業員 - 顧客・利益の好循環モデル」を開発した(Rucci, Kim, and Quinn 1998) (図

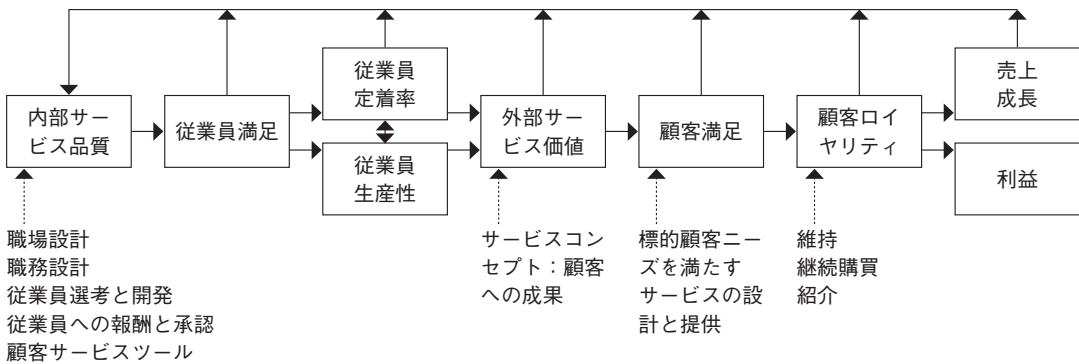


図4 サービス・プロフィット・チェーン

出所 Heskett, Jones, Loveman, Sasser, and Schlesinger (1994)

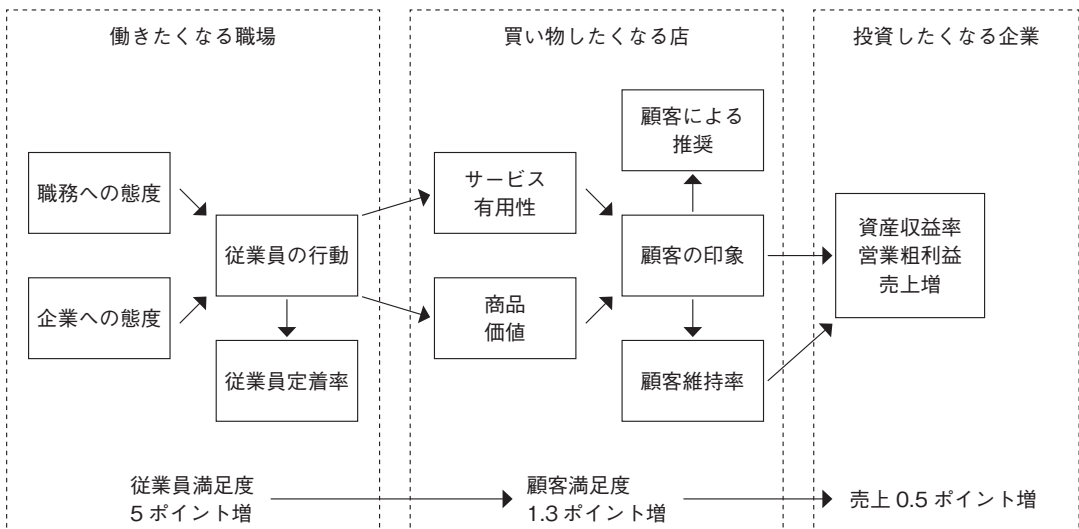


図5 エンプロイヤー・カスタマー・プロフィット・チェーン

出所 Rucci, Kim, and Quinn (1998)

5)。まず、このシステムの重要なポイントは2点ある。1つ目は、このモデルと測定基準を中心としたマネジメント体制を構築すること。2つ目は、販売員やスタッフがオーナーシップ感覚、つまり従業員が自らも企業の所有者であるという感覚を持てるような仕組みが必要である。

また、このシステムの中核的な概念は、3C(Compelling)：「シアーズ、それは働きたくない職場、買い物をしたくなる店、投資をしたくなる企業」と、3P：「顧客への情熱(Passion)、価値を付加する従業員(People)、パフォーマンス(Performance)・リーダーシップ」という社内共通の価値観が組み合わされたものである。3Cと3Pは単純に見えるが、従業員のやる気が顧客満足へ、さらに投資家の満足へと連鎖するエンプロイヤー・カスタマー・プロフィット・チェーンそのものを明確に表現している(Rucci, Kim, and Quinn 1998)。

5. サービス品質

より良いサービスを実践するためには、当然のことながら、現時点におけるサービスの品質を正しく理解する必要がある。また、他社サービスとの比較も重要なポイントになる。こうしたサービス品質の測定に関して、これまでに多くの研究が蓄積されてきている。

・サービス・クオリティ・モデルにおける5つのギャップ

Parasuraman, Zeithaml, and Berry(1985)は、サービス品質の評価の困難さという問題に対して、顧客の事前の期待と実際に提供されたサービスのギャップに注目した。企業の経営層に対するインタビューを踏まえ、サービス・クオリティ・モデルを構築している(図6)。このモデルでは、5つのギャップが指摘されている。GAP1は顧客の期待と企業に

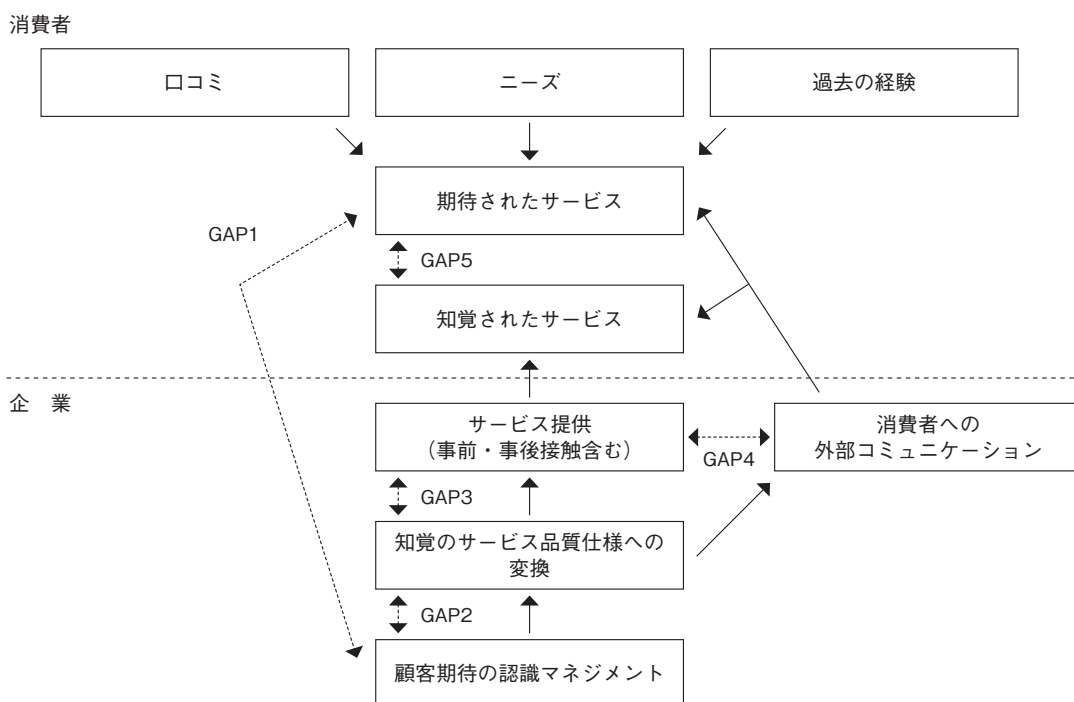


図6 サービス・クオリティ・モデル

出所 Parasuraman, Zeithaml, and Berry (1985)

におけるマネジメント層の認識とのギャップである。確かに、マネジメント層が正しく理解できている部分もあるが、それでもなお深刻な不一致が存在している。GAP2はマネジメント層の認識と実際のサービス品質仕様とのギャップである。GAP3はサービス品質仕様と実際に提供されるサービスとのギャップである。GAP4は提供されるサービスと広告などにより顧客をはじめとする外部に向けて発信される情報とのギャップである。GAP5は顧客が期待するサービスと実際に提供されるサービスとのギャップである。こうした5つのギャップがサービス品質に大きな影響を与えている。

5つのギャップと従業員との関係に注目すると、ギャップの対象は消費者と企業間のものとなっており、フロントステージに立つサービス従事者は直接的には関与していない。よって、サービス従事者と消費者との関係により注目した枠組みが必要であると考えられる。

・SERVQUAL

サービス・クオリティ・モデルの研究を踏まえ、Parasuraman, Zeithaml, and Berry (1986, 1988, 1991)は、現在においてもなおサービス品質の測定に関する代表的な存在であるSERVQUALを開発した。SERVQUALはサービス品質に対する顧客の認知を査定するために22項目から構成されたモデルである。1985年にSERVQUALの基礎となる構成概念が発表され、以後、修正が重ねられた。SERVQUALにおける22項目は、「有形性」、「信頼性」、「対応性」、「確実性」、「共感性」という、5つの次元から導出されている。22項目に関して、消費者の認知測定は表2の質問により実践されている。

SERVQUALによるサービス品質を数値化しようとする試みに多くの研究者が興味を示し、実証研究が行われた。こうしたなか、強い支持を得ながらも、多くの批判があがっ

た。例えば、SERVPERFの研究において、Cronin and Taylor(1992)は、銀行、害虫駆除、ドライクリーニング、ファーストフードを対象とした調査結果を踏まえ、満足度パラダイムに基づくSERVQUALよりも実現値のみでサービス品質を計測する方が適合度をはじめ、良い結果を得ることができると指摘している。また、5次元ではなく、1次元に集約されるとも述べている。Brown, Churchill, and Peter(1993)も実証研究を通じて、実現値のみで測定すべきであるというCronin and Taylor(1992)を支持する結果を得ている。

日本における議論でも、例えば山本(1995)はSERVQUALの問題点として、「次元数の不安定さ」、「期待値の意味の多様性」、「他の構成概念、特に顧客満足度との関係」、「理想点を考慮していない」という4点を挙げている。また、SERVQUALの構成概念に関して、因子分析により導き出されており、サービス品質を決定する重要な要因であるオペレーションのサイドから全く検討されていない点も問題視している。

長島(2014)はSERVQUALで採用されている期待不一致モデルに対して、Cronin and Taylor(1992)の研究における認知心理学の理論的背景から、評価概念は期待との差を計測指標として用いるべきでないとし、さらに結果の安定性の見地からも期待を含まないモデルが優れているという主張に注目している。

また、村上(1995)もSERVQUAL尺度によるサービス品質の測定では測定される対象は期待と知覚の差異＝満足度概念であるが、測定結果はサービス品質とされていると批判している。さらにアメリカとは異なり、日欧での品質概念は対象物の評価そのものであり、高品質を追求した場合には際限なく高度なものが要求され、決して一定水準への合致として捉えられているわけではないと指摘している。

このようにSERVQUALに対しては、期待

不一致モデルの有効性、適切な次元数など、多くの問題が指摘されているものの、サービス品質の測定という分野を切り拓いたパイオニア的存在の研究であることに間違いはなく、現在も多くの研究者によって、その有効性の検証や修正が活発に行われている状況である。

また、SERVQUALをサービス従事者との関係で捉えると、「有形性」に関しては直接的な関りは薄く、逆に「共感性」に対しては強い影響を与えている。「信頼性」、「対応性」、「確実性」に関しては、サービス従事者に加え、サービスの仕様を設計するスタッフやマネジメントが影響を与えていると考えられる。

表2 SERVQUAL

Perception Section
Tangibles:
P1. XYZ has modern-looking equipment.
P2. XYZ's physical facilities are visually appealing.
P3. XYZ's employees are neat-appearing.
P4. Materials associated with the service are visually appealing at XYZ.
Reliability:
P5. When XYZ promises to do something by a certain time, it does so.
P6. When you have a problem, XYZ shows a sincere interest in solving it.
P7. XYZ performs the service right the first time.
P8. XYZ provides its services at the time it promises to do so.
P9. XYZ insists on error-free records.
Responsiveness:
P10. Employees of XYZ tell you exactly when services will be performed.
P11. Employees of XYZ give you prompt service.
P12. Employees of XYZ are always willing to help you.
P13. Employees of XYZ are never too busy to respond to your requests.
Assurance:
P14. The behavior of employees of XYZ instills confidence in customers.
P15. You feel safe in your transactions with XYZ.
P16. Employees at XYZ are consistently courteous with you.
P17. Employees of XYZ have the knowledge to answer your questions.
Empathy:
P18. XYZ gives you individual attention.
P19. XYZ has operating hours convenient to all its customers.
P20. XYZ has employees who give you personal attention.
P21. XYZ has your best interests at heart.
P22. Employees of XYZ understand your specific needs.

出所：Parasuraman, Zeithaml, and Berry (1991)

おわりに

本論文においては、新たなサービス・マーケティング研究の構築を目標として、とりわけサービス従事者を代表とする従業員に注目し、代表的なサービス・マーケティング研究に対する再検討を実施した。

結果、多くのサービス・マーケティング研究において、サービス従事者が取り上げられ、サービス品質や顧客満足に影響を与えることは示唆されていた。しかしながら、サービス品質の向上に向けた従業員満足やロイヤリティの向上に関する議論はあまり行われていない。一般的なマーケティング研究と同様にやはり顧客を中心に議論が展開されている。

しかしながら、無形財であるサービスに関してはサービス従事者そのものが商品となる場合も多く、従業員により焦点を絞った研究が求められる。従業員満足やロイヤリティは人的管理の問題であるとの指摘も予想されるが、サービスを楽しむ消費者の影響など、人的管理では扱うことができない固有の難しさが存在するはずである。

よって、サービス・マーケティングという文脈から、サービス従事者を中心とする従業員の満足やロイヤリティを高めるための施策などを検討する必要性は極めて高いと考えられる。そのために、給与をはじめとする一般的な労働条件に加え、サービス仕様や顧客などがサービス従事者に与える影響を測定する研究は重要なテーマになり得ると考えられ、マーケティングと人的資源管理の有用な学際的研究になると期待している。

参考文献

Bitner, M.J. (1995), "Building Service Relationships: It's All About Promises," *Journal of the Academy of Marketing Science*, 23(4), 246-251.

Brown, T.J., Churchill, G.A., and Peter, J.P.

(1993), "Research Note: Improving the Measurement of Service Quality," *Journal of Retailing*, 69(1), 126-139.

Cronin, J. J. and Taylor, S. A. (1992), "Measuring Service Quality: A Reexamination and Extension," *Journal of Marketing*, 56(3), 55-68.

Grönroos, C. (2000), *Service Management and Marketing: A Customer Relationship Management Approach*, 2nd ed., Chichester, UK: John Wiley & Sons.

Grove, S. J. and Fisk, R. P. (1983), "The Dramaturgy of Service Exchange: An Analytical Framework for Services Marketing," in *Emerging Perspectives on Services Marketing*, Berry, L. L., Shostack, L. G., and Upah, G. D. eds., Chicago, IL: American Marketing Association, 45-49.

Heskett, J.L., Jones, T.O., Loveman, G.W., Sasser, W.E. Jr., and Schlesinger, L.A. (1994), "Putting the Service-Profit Chain to Work," *Harvard Business Review*, 72(2), 164-174.

Kotler, P. and Keller, K.L. (2006), *Marketing Management*, 12th ed., Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice-Hall.

Langeard, E., Bateson, J. E. G., Lovelock, C. H., and Eiglier, P. (1981), "Service Marketing: New Insights from Consumers and Managers," *Marketing Science Institute's Report*, No. 81-104.

Lovelock, C. H. and Wright, L. (1999), *Principles of Service Marketing and Management*, 2nd ed., Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall. (小宮路雅博監訳・高畑泰・藤井大拙訳(2002)『サービス・マーケティング原理』白桃書房)

Nielsen Norman Group(2017), Service Blueprints Definition (<https://www.nngroup.com/articles/service->

- blueprints-definition/)(アクセス日: 2022. 11. 14)
- Parasuraman, A., Zeithaml, V., and Berry, L.L. (1985), "A Conceptual Model of Service Quality and its Implications for Future Research," *Journal of Marketing*, 49(4), 41-50.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V., and Berry, L.L. (1986), "SERVQUAL: A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality," *Marketing Science Institute's Report*, No. 86-108.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V., and Berry, L.L. (1988), "SERVQUAL: A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality," *Journal of Retailing*, 64(1), 12-40.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V., and Berry, L.L. (1991), "Refinement and Reassessment of the SERVQUAL Scale," *Journal of Retailing*, 67(4), 420-450.
- Rucci, A. J., Kim, S. P., and Quinn, R. T. (1998), "The Employee-Customer Profit Chain at Sears," *Harvard Business Review*, 76(1), 82-97.
- Rust, R.T. and Oliver, R.L. (1994), "Service Quality: Insights and Managerial Implications from the Frontier," in *Service Quality: New Directions in Theory and Practice*, Rust, R.T. and Oliver, R.L. eds., Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 1-19.
- Shostack, G.L. (1984), "Designing Services That Deliver," *Harvard Business Review*, 62(1), 133-139.
- Vargo, S. L. and Lusch, R. F. (2004), "Evolving to a New Dominant Logic for Marketing," *Journal of Marketing*, 68(1), 1-17.
- 小川孔輔(2009)『マネジメント・テキスト マーケティング入門』日本経済新聞出版。
- 嶋口充輝・和田充夫・池尾恭一・余田拓郎 (2004)『マーケティング戦略』有斐閣。
- 長島直樹(2014)「サービス評価モデルの発展と今後の展望」『経営論集』(84), 65-79.
- 村上恭一(1995)「サービス・マーケティングの現状と課題」『消費者行動研究』3(1), 59-78.
- 山本昭二(1995)「サービス品質概念と品質評価尺度の開発 - SERVQUALの開発とその後 -」『消費者行動研究』3(1), 41-58.
- 山本昭二(2007)『サービス・マーケティング入門』日本経済新聞出版。
- 和田充夫・恩蔵直人・三浦俊彦(2016)『マーケティング戦略 第5版』有斐閣。