

# サービスの失敗と顧客行動との関係性の再検討

## サービス・リカバリー研究の批判的考察

### A Reconsideration of Relationship between Service Failure and Negative Customer Behavior – A Critical Review of Service Recovery Studies

上 元 亘                      瀬 良 兼 司

Wataru Uémoto

Kenji Sera

**Abstract** *Different from the production of goods, the production of services pertains high degree of human labors and interactions. Since this characteristic sometimes can cause the service failure, which leads to customer dissatisfaction or customer defection, prior researches have insisted that companies and employees should deal with this as the service recovery. On the other hand, research topics about the relationship between the service failure and customer behavior has not yet been investigated enough, because prior researches focused mostly on the service recovery studies. This study submitted the theoretical issues about the relationship between the service failure and customer behavior by reviewing prior researches on service failure.*

**キーワード**：サービス・リカバリー、サービスの失敗、顧客行動  
**学際領域**：マーケティング、サービス・マーケティング

#### 1. はじめに

近年、AI（人工知能）の活用に代表される IT 技術の更なる進化や、労働人口の減少による人手不足を理由として、いくつかのサービス業におけるオペレーションの省人化が注目を集めている。例えば、コンビニエンスストア大手の株式会社ローソンは、総合電機メーカーであるパナソニック株式会社と提携し、2016年12月に大阪府守口市の「ローソンパナソニック前店」において、業界初の完全自動セルフレジ機「レジロボ®」の実証実験を開始した。店員がレジで商品のスキャン登録や袋詰めをする必要がないため、この取り組みを通じてローソンは、店舗オペレーションの省人化につながると主張している。また、旅行代理店大手の株式会社エイチ・アイ・エス傘下である H. I. S. ホテルホールディングス株式会社が経営・運営し国内で3店舗を展開している「変なホテル」は接客の多くをロボットに任せることにより、世界一（サービスの）生産性が高いホテルを目指している。同社社長の澤田秀雄氏は、現状でもホテル業務の70%は人間を使わずにできると主張するなど、産業界におけるサービス・オペレーションの省人化に関するニーズは高いと考えら

れる。

その反面、企業のサービス提供において人間の労働はまだ不可欠である。そうした人によるサービスの生産や提供には、モノの生産と違った不確実性が存在する。そもそも、人が何かしらの目的を遂行する際の行動には、失敗が伴うことも多い。IT 企業である IBM (インターナショナル・ビジネス・マシーズ) を世界的な大企業へと成長させた、トーマス・J・ワトソンが遺した名言の1つに、“もしあなたが成功したければ、そのために2倍の失敗をなさい”というものがある (Danner and Coopersmith 2015)。モノの生産と比べサービスの生産においては、財やその交換が持つ特性のために失敗が起こりやすく、失敗が企業経営に与える影響は大きいと考えられている。サービスの持つ固有特性である、IHIP 特性<sup>1)</sup>のうちの1つに同時性 (simultaneity) があるが、これは、多くのサービス提供は生産と消費が同時にしかも同じ場所で行われるため、返品や修理といった手法が使えず取り返しが効かない性質を持つことを意味している (Parasuraman, Zeithaml, and Berry 1985)。そのため、サービスの失敗が生じた後に、「サービスの失敗を見出し、効果的に顧客の問題を解決し、失敗や問題の根源的な原因を分類し、サービス・システムを評価・改善するために他のパフォーマンスの基準と統合可能なデータを生み出すプロセス」であるサービス・リカバリーを実施することの重要性が主張されており (e.g., Tax and Brown 2000)、サービス・リカバリーの効果や手法つまりサービス・リカバリーを顧客が経験することによってどういった心理状態になるかといったことがサービスの失敗と合わせて盛んに議論されている。

しかし、サービス・リカバリーは常に効果的であり、企業は本当にサービスの失敗に対応してサービス・リカバリーを常に行わなければならないのだろうか。先行研究においては、サービス・リカバリーをサービスの失敗に対する有効な対処策であると捉えるものから、サービスの失敗が生じれば必ずリカバリーを行わなければならないとするものまで、その有効性に関する主張は様々である。本研究では、サービスの失敗に関する研究において所与とされている、サービス・リカバリーの有効性を批判的に捉えることで、サービスの失敗と顧客行動との関係性に関する理論的課題を提示する。

## 2. サービス・リカバリーに関する先行研究

### 2-1. サービスの失敗とその後の顧客行動

我々は企業からサービスの提供を受ける時に、サービスが期待外れに終わってしまったり、企業や従業員の態度に対し不快な感情を抱くことは決して稀なことではない。サービス・デリバリーのプロセスは何らかのミスが生じるを見越し、失

1) 同時性に加え、サービスは無形の財であり、手に取って確かめたり、実物を目にする事ができない無形性 (intangibility)、サービスの生産は提供者や顧客によって、また状況によって変化する異質性 (heterogeneity)、サービスは在庫として貯蔵することができず、利用することによって無くなってしまいう消費性 (perishability) と合わせて4つの特性を持つ (Parasuraman, Zeithaml, and Berry 1985)。

敗への対処も含めてデザインされているものの (Berry and Parasuraman 1991; Chase and Stewart 1994)、多くのサービス提供が人の手によって行われている以上、サービスの失敗をゼロにすることは出来ないし、機械によって行われるサービス提供も、そのデザインやプログラムを人間が間違ってしまうことによってサービス提供が失敗に終わってしまうこともある (Bitner, Booms, and Tetreault 1990)。例えば、東京都千代田区にある帝国ホテル東京は、株式会社 J. D. パワー アジア・パシフィックが実施した2016年日本ホテル宿泊客満足度調査において1泊35,000円以上の部門で第1位になるなど、国内外の顧客から高い評価を受けているが、世界最大の閲覧数を誇る旅行クチコミサイトのトリップアドバイザーのクチコミを見ると、帝国ホテル東京のクチコミ件数の1.2%を「悪い」「とても悪い」と評価した旅行者のクチコミが占めており<sup>2)</sup>、どれだけ優れたサービスを提供している企業でも、全ての顧客を満足させることは非常に困難だと考えられる。さらに、意図的であるかどうかを問わず、顧客がサービス生産へ関与することも失敗を完全に防ぐことを難しくしている (Zeithaml, Parasuraman, and Berry 1985; DeWitt and Brady 2003)。

サービスの失敗は、前節において議論したように、プロダクトベースのマーケティングと異なりサービス・マーケティングにおいてより重要な課題と言えるが、サービスの失敗とは、一般的に提供されたサービスの成果が顧客の期待を下回ってしまうことと定義されている (Hoffman and Bateson 1997)。ただし、先述のように、人が生産プロセスに関わる以上、モノの生産に比べサービスの失敗は起こりがちと言えるし、一般的に我々は搭乗した飛行機が100パーセント遅延せずに目的地に到着することも、スーパーマーケットのレジに必ず待たずに会計を済ませられるとは思わないように、顧客はある程度サービスを利用する時にサービスが失敗することも予期しているとされている (Murray and Schlacter 1990)。そのため、サービスの失敗は顧客の許容範囲を超えた時のみを指す概念であるとの主張も存在している (Zeithaml, Berry, and Parasuraman 1993)。

我々のサービス経験は、サービスが生産され消費される場であるサービス・エンカウンターにおける、多様な主体間の相互作用によってもたらされる (Langeard, Bateson, and Eiglier 1981)。例えば、高級レストランで食事を愉しんだ時に得られる便益は、例えば見栄えが良く味が秀でた料理だけでは無いだろう。ソムリエ (ソムリエール) による料理とワインのマッチングの的確さであったり、店内の装飾や入口に飾られた花であったり、礼儀正しく適切に振舞い場の良い雰囲気作りに貢献している他の顧客であったり、または適切な従業員教育のシステムやプログラムであったりする。そのため、サービスの失敗は失敗と原因となる主体や顧客とその主体との相互作用も様々と考えられる。また、企業と顧客との相互作用のみでサービスの失敗を捉えても、その失敗の内容は様々である。Bitner, Booms, and Tetreault (1990) によると、サービスの失敗は①サービス・デリバリー・システムの失敗、

---

2) 2017年11月18日現在。

②ニーズと要求のギャップ、③自発的な従業員の行動、④組織の行動や怠慢の4つに大別できるといふ。

サービスの失敗がサービス・マーケティングにおいて問題視されている理由は、サービスの失敗を受けた顧客行動が、企業にとって好ましからざる帰結に繋がる可能性が高いからである。サービスの失敗によって引き起こされる多様な顧客行動の全容を明らかにした理論フレームワークとして、Zeithaml, Bitner, and Greiner (2009) によるサービス失敗後の顧客行動の全容を示唆したものがある (図1)。

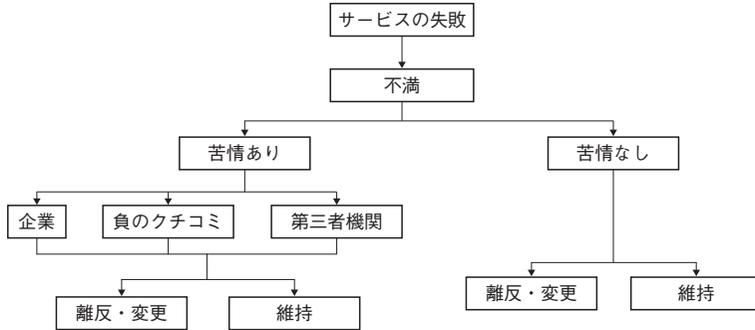


図1 サービスの失敗後の顧客行動と研究潮流 (Zeithaml, Bitner, and Greiner 2009)

以上の理論フレームワークからは、サービスの失敗によって様々な顧客の企業や従業員に対する負の行動が起こり得ることが分かる。これまでにサービスの失敗は、顧客の不満足 (Churchill and Suprenant 1982; Kelly, Hoffman, and Davis 1993)、顧客離脱 (Keaveney 1995)、サービス提供コストの上昇 (Armistead, Clarke, and Stanley 1995)、従業員のパフォーマンスや士気の低下 (Bitner, Booms, and Mohr 1994)、負のクチコミ (Mattila 2001)、または優れたサービス提供に対する疑義の発生 (Cranage 2004) の原因となることが明らかとなっている。

サービスの失敗に関連したこれまでの研究では、サービスの失敗によって起こる顧客の多様な行動及びそれに対する企業や従業員の対応 (対応の有無も含む) が主に議論されているが、その中でも最も盛んに研究が行われているのが、サービスの失敗を経験した顧客への企業や従業員の適切な対応策や、そういった対応と顧客満足や顧客ロイヤリティといった因果関係を明らかにすることを試みるサービス・リカバリー研究である。確かに、電車が運行システム上のトラブルにより運休になった場合鉄道各社は謝罪によって乗客の怒りや不快感を和らげようと試みているし、小売店が破損した商品を販売した場合、商品の取り替えという一種の補償を行っているなど、サービスの失敗への企業・従業員対応は日常的に行われている。また、マーケティングおよび消費者行動の研究では顧客満足が重大な関心事になっていることから (e.g., Oliver 1997; Parasuraman, Zeithaml and Berry 1985)、サービスの失敗を経て顧客を不満足から満足の状態に変容させるサービス・リカバリーに理論上の関心が集まることは合理的であると考えられる。

サービス・リカバリーの理論的定義は、サービスの失敗によって引き起こされた顧客の不平不満への対応として企業が実施する活動のことである (Grönroos 1988)。サービスの失敗を論ずる上で、サービス・リカバリー研究を抜きにして議論することは不適切と考えられる。というのも、サービスの失敗という概念が一番多く取り扱われている研究潮流であり、サービスの失敗を経験した顧客に対して、問題を解決し好ましくない行動を改めさせ顧客維持を実現させるための活動だからである。そうしたサービス・リカバリー研究は、大きく分けて①サービス・リカバリー前後の顧客心理に着目した研究、②サービスの失敗類型に着目した研究という2つの研究に大別出来ると考えられ、以下にそれぞれの研究における知見や論点を整理する。

## 2-2. サービス・リカバリー前後の顧客心理に着目した研究

この研究潮流では、企業によるサービス・リカバリーを顧客が経験する前に抱く期待や、サービス・リカバリーを経験した後に知覚する公正感が顧客満足や行動意図に与える影響が検証されている。

先述のようにサービスの失敗とは、提供されたサービスの成果が顧客の期待を下回ってしまうことと定義されているが (Hoffman and Bateson 1997)、これは顧客の製品やサービスに対する満足が形成される心理的プロセスを説明する有力な理論フレームワークである、期待不一致モデルに基づく考え方である (Oliver 1980)。というのも、期待不一致モデルによると顧客はサービスを利用する前に一定の期待値を設定し、サービスの成果と期待値との比較により満足や不満足を形成するからである。そのため、サービス・リカバリーに関する多くの研究が、この期待不一致モデルに基づいて進められてきた。つまり、サービスの失敗が生じた後に顧客が期待したリカバリー水準よりも企業によるサービス・リカバリーの成果が上回った場合には顧客満足に繋がるためサービス・リカバリーが成功したことが検証出来る。期待不一致モデルに基づいたサービス・リカバリーの有効性に関する研究では、いくつかの研究においてリカバリーとして提供されたサービスの成果が期待を上回ると、顧客満足に繋がるということが検証されている (Oliver and Swan 1989; Smith, Bolton, and Wagner 1999; Andreassen 2000)。

この、サービスの失敗からサービス・リカバリーを経て形成される顧客満足は、サービス提供が失敗されなかった場合に形成される顧客満足に比べ高くなったり、その後の購買意図や正のクチコミ意図、そして好ましい企業イメージの形成にも繋がる可能性がサービス・リカバリー・パラドクスとして概念化されている (McCullough and Bharadwaj 1992)。このサービス・リカバリー・パラドクスの具体例としては、ホテルの宿泊客がオーバーブッキング等の理由で予約していた客室が確保されず、グレードの高い客室を同じ金額で提供されるといったものが想定されている (Zeithaml, Bitner, and Gremler 2009)。ただし、このサービス・リカバリー・パラドクスは研究によって支持されたものもあれば (e.g., McCullough 2000; Maxham and Netemeyer 2002)、棄却されたものもある (e.g., Maxham III 2001; Andreassen 2001)。de Matos, Augusto, Henrique, and Rossi (2007) は既存研究の

メタ分析を行った結果、サービス・リカバリー・パラドクスは顧客満足に対してのみ生じるいっぽうで、購買意図や正のクチコミには生じないことを明らかにしている。ただし、本節でこれまでに議論した期待不一致モデルによるサービス・リカバリーの検証は、当初に企業が失敗した規模を考慮出来ていないという批判も存在する（千葉 2016）。

サービス・リカバリーが行われる「前」に形成される期待という感情に着目している、期待不一致モデルに基づくサービス・リカバリー研究と異なり、衡平理論<sup>3)</sup> (equity theory) に基づくサービス・リカバリー研究は、サービス・リカバリーが行われた「後」に形成される衡平感という感情に着目している。衡平理論とは社会心理学者である Adams (1965) が提唱したもので、人は他者との社会的交換に際し自身による労働量や投入と同等の報酬や結果を得たいと願うだけでなく、この投入と産出の比を他者とも比較して衡平かどうかで感情が変化する。つまり、この時に衡平に近づけば近づくほど好ましい感情を形成することになる。ただし、現実的にサービスの失敗への企業や従業員の対応は多様であるように、企業から顧客に提供される報酬としてのサービス・リカバリーによって得られる衡平もいくつかの種類に分けることが出来る。それらは、分配的公正 (distributive justice)、手続的公正 (procedural justice)、そして相互作用的公正 (interactive justice) に関する知覚であり、サービス・リカバリーを経て顧客が得るそれらの公正感の知覚が、顧客満足や行動意図に与える影響が明らかにされてきた。分配的公正とは、サービス・リカバリーによって顧客が受け取った補償やクーポンといった金銭的報酬の公正性に対する顧客の知覚を意味する。手続的公正とは、顧客の苦情に対する従業員の迅速な対応、対応手順の適切性、そして対応の迅速性であり、相互作用的公正とは、顧客の問題に従業員が向き合う真摯さや努力、そして従業員と顧客との適切なコミュニケーションに対する顧客の知覚を意味している。研究によってそれぞれの公正概念は公正概念と顧客満足との媒介要因になるなど議論の余地は残されているものの、それぞれの公正感が顧客満足に正の影響を与えることが検証されている (Hocutt, Chakraborty, and Mowen 1997; Smith, Bolton, and Wagner 1999; Davidow 2003)。

### 2-3. 失敗類型に着目したサービス・リカバリー研究

サービスの失敗は必ずしも企業や従業員だけの責任とは言えない場合も多いし、そういった場合には、企業や従業員に対する不満足が形成されたり、負の行動に繋がったりしないこともある。例えば、悪天候により飛行機が欠航となったり、レストランにおいて隣のテーブルに座っている来店客が大声を出していたような場合、サービスの失敗に対する企業や従業員の不手際は考えず仕方ないことと考えたり、時には企業や従業員に同情したりすることもある。さらに、先述のように顧客はあ

3) 公平理論または公正理論という概念名称で論じられることもあるが、大辞林第三版によると、「公平」は全てを同じに扱うこと、「衡平」とは比較対象と結果が均衡していることを意味するため、ここでは「衡平」の表現を用いる。

る程度サービスの失敗を事前に予期し、ある程度の失敗を顧客は許容することも示唆されていることから (Zeithaml, Berry, and Parasuraman 1993)、サービスの失敗の内容や文脈によって顧客満足や行動意図に与える影響は異なることも考えられる。こういった点から、サービスの失敗の性質や程度に着目した上でサービス・リカバリーが顧客満足や行動意図に与える影響を検証した研究が行われている。

サービスの失敗の性質に着目した研究としては、原因帰属理論 (attribution theory) を援用してサービスの失敗の性質を細分化し、顧客満足や行動意図に与える影響を明らかにしようと試みたものがある。原因帰属理論とは、人は事物や他者の特性であったり、因果関係を認知する際に原因の帰属を試みる特性があり (Heider 1958)、そうした帰属プロセスがいかに行われるのかを理論化したものであり、サービス・リカバリー研究では、Weiner (1972) による原因中心性 (locus of causality) ・安定性 (stability) ・制御可能性 (controllability) という3つの性質に着目されている。原因中心性とは、サービスの責任の所在がどこにあるのかを意味し、サービスの失敗が企業によるものなのかそれとも顧客の責任なのかといった違いを表す。次に安定性とは、再びサービスの失敗が起こるかどうかという再現性を表す。最後に、制御可能性とは、サービスの失敗が事前に企業によって防ぐことが出来たのかあるいは企業によるコントロールが及ばない領域であったのかを表す。そうした原因帰属理論に基づいたサービス・リカバリー研究では、概ね失敗の原因が企業に無い場合 (Grewal, Roggeveen, and Tsiros 2008)、そしてサービスの失敗が再発する可能性が高い場合や (Folkes 1984; Smith and Bolton 1998; de Matos, Rossi, Veiga, and Vieira 2009)、失敗が企業によって阻止できる可能性が高いと考えられる場合には (Hess, Ganesan, and Klein 2003; Choi and Mattila 2008)、顧客はサービス・リカバリーに求める水準であったり、サービス・リカバリーによる顧客満足に与える影響が異なることが明らかとなっている。

また、サービス研究がサービスの失敗における様々な状況、特に生じたサービスの失敗の程度を考慮していないという批判から、サービスの失敗の程度とサービス・リカバリーとの関係を明らかにする研究も行われている。サービスの失敗の重大さは、顧客満足や行動意図に与える影響を変化させる効果があることも明らかとなっている。具体的には、サービスの失敗の重大さはサービス・リカバリーの効果を弱めたり (Maxham III and Netemeyer 2002; Roggeveen, Tsiros, and Grewal 2012)、従業員の釈明による満足度を減少させたり (Conlon and Murray 1996)、サービス・リカバリーによって満足したにもかかわらず顧客のコミットメントを低下させてしまうことが明らかとなっている (Weun, Beatty, and Jones 2004)。

### 3. サービスの失敗とその後の顧客行動との関係性に関する理論的課題

#### 3-1. 顧客のサービス・リカバリー経験機会に関する課題

本章では、これまでに議論した先行研究における論点や同研究から得られた知見、そしてサービスの失敗に関連する研究をもとに、結論としてサービス・リカバリー

研究の限界が提示する理論的課題について議論する。

前章において、サービスの失敗を顧客が経験することにより生じる負の行動を抑制するサービス・リカバリーの効果や研究潮流について議論した。適切なサービス・リカバリーを実施することによる便益は、顧客満足や行動意図、企業に関する好ましいクチコミや、企業利益増に貢献する可能性が示唆されていることから (Mack, Mueller, Crofts, and Broderick 2000; Michel 2001)、多くの研究でサービスの失敗への適切な対応として企業によるサービス・リカバリーの実施が重要であるという主張がなされている。研究によっては、サービスの失敗が起こった後のサービス・リカバリーであったり、サービスの失敗に備えたサービス・リカバリー・マネジメントは不可欠であるという主張も為されており、近年の研究にそれは多く見られる傾向にある (Holloway and Beatty 2003; Matos, Rossi, Veiga, and Vieira 2009; 武谷 2016)。サービスの失敗はサービス・リカバリーとして必ず企業は対処しなければならないことが所与の要件にまでなってしまった結果、サービスの失敗により生じる顧客の負の行動を抑制する他の要因の検討がほとんど為されてこなかったのではないかと考えられる。

そもそも、企業はサービスの失敗に必ず気づき、常に効果的なサービス・リカバリーを行えるわけではない。サービスの失敗を経験した顧客に対して企業や従業員は必ず適切な対応を取るわけではないし、企業による対応が適切ではなく、不満足の解消に繋がらない場合もある。例えば、シンガポールにおける携帯電話サービスの失敗を経た顧客のその後の帰結を検証した Kau and Loh (2006) によると、サービスの失敗を経験した利用者のうち企業によるサービス・リカバリーを経験した顧客は33.2%に過ぎず、サービス・リカバリーに満足した顧客となると、僅か18.7%であることが明らかとなっている。また、サービス・リカバリーに関するメタ分析からは、サービス・リカバリーによる改善効果は顧客の負の行動の一側面だけであることも検証されている (de Matos, Augusto, Henrique, and Rossi 2007)。

今後の研究では、サービス・エンカウンターにおいて企業や従業員はいつ・誰が・どのように・どの程度サービス・リカバリーを行うのか、またそうしたサービス・リカバリーの機会を高めるためにはいかなる要因が作用しているのかを検討する必要があると考えられる。

### 3-2. サービスの失敗からのリカバリーに貢献する主体の課題

前章で検討したように、サービス消費に関する顧客行動は、従業員や企業による働きかけだけではなく、サービスの場に存在する他の様々な主体から影響を受ける。サービス・マーケティングや小売研究における知見では、小売店舗空間における什器の密集度は顧客満足に負の影響を与え (Rompay, Galetzka, Pruyne, and Garcia 2008)、サービスの場における音楽や香りによって顧客の感情は変化することや (Michon, Chebat, and Turley 2005)、同じサービスの場に共存する他の来店客や共に買物を楽しむ友人の行動を模倣したり、アドバイスを参考にすることが明らかとなっている。 (McGrath and Otnes 1995; Chebat, Haj-Salem, and Oliveira 2014)。

サービスの成功と失敗を決定付ける大きな要因の1つであるサービス品質を測定する尺度において、従業員や企業だけではなく、設備や施設といった有形性も品質評価の重要な1次元として議論されている<sup>4)</sup> (Parasuraman, Zeithaml, and Berry 1988; Cronin and Taylor 1992)。すると、サービスの失敗により生じる顧客の負の行動を抑制するのは企業や従業員だけとは限らず、サービスの消費に影響を受ける他の主体の可能性を検討することが必要と考えられる。

そうした、サービスの失敗により生じる顧客の負の行動を抑制する可能性を検討すべきだと考えられる主体としては、顧客自身及び同伴者が挙げられる。近年、サービス・リカバリーへの対応として企業や従業員のリカバリー行動だけではなく、顧客自身の対処方略 (coping strategy) に関する研究が行われはじめています。サービスの失敗により生じる感情は、動揺や不快感、怒りといったような、心の平静が乱される出来事である (Smith and Bolton 2002)。人はそうした環境下において、感情を調整したり関係性を改めることで対処しようとするのが対処方略として環境心理学において概念化されている (Lazarus and Folkman 1987)。この知見をもとに Sengupta, Balaji, and Krishnan (2015) は航空サービスにおいてサービスの失敗を経験した顧客の対処方略について研究を行い、サービスの失敗を経験した顧客が理性思考 (冷静に感情をコントロールしようとする試み)、積極思考 (問題の良い面を捉えようとする試み)、感情支援 (他者に助けを求め落ち着かせようとする試み)、回避 (負の感情を忘れて無くそうとする試み) といった対処方略を取ることを明らかにした。また、Tsarenko and Tojib (2011) は先行研究レビューを通じて、サービスの失敗に対する顧客の寛容性が行動意図に好ましい影響を与えることを示唆した。

また、サービス・エンカウンターにおける同伴者の存在は、顧客の感情や行動に好ましい影響を与えることが検証されている。Mangleburg, Doney, and Bristol (2004) は、小売店舗における同伴者からの規範的影響は行動意図に、情動的影響は買物における快感情に正の影響を与えることが検証されている。今後の研究では、そうした顧客の対処方略であったり、同伴者の行動がサービスの失敗によって生じる負の行動にどういった影響を与えるのかについて検証すべきであると考えられる。それに加えて、そうしたサービスの失敗を回復させる効果に関する主体の重要度を比較したり、主体間の因果関係の検証も今後行われるべきである。

### 3-3. サービス・リカバリーの要求水準に関する課題

前章において、サービスの失敗の重大さはサービス・リカバリーによってもたらされる顧客満足やコミットメントを弱めてしまうことを議論したが (Conlon and Murray 1996; Weun, Beatty, and Jones 2004)、これはサービスの失敗の程度が軽微

4) サービスに対する顧客の事前期待と事後経験の知覚を比較することによってサービス品質を比較しようと試みる SERVQUAL (Parasuraman, Zeithaml, and Berry 1988) 及び SERVQUAL の持つ事前期待と事後経験の比較による測定を批判し開発された SEVPERF (Cronin and Taylor 1992) が代表的である。更に、松尾・奥瀬・プラート (2001) は SERVQUAL におけるサービス品質評価の有形性が1次元に過ぎないことを課題として取り上げ、有形性が2次元となるサービス品質評価尺度を開発した。

なものであれば、企業は手厚いサービス・リカバリーを顧客に行うことで高いリカバリー効果を得ることが出来るし、反対にリカバリーに大きな労力を割かなくとも一定のリカバリー効果を得られることを意味する。この知見は、サービス・リカバリー効果の状況依存性を明らかにするだけではなく、企業のサービス資源の有効活用に貢献することが可能になると考えられる。

そうした、サービス・リカバリーの要求水準を明らかにする手がかりの1つとして、サービスの失敗とその後の負の行動を調整すると考えられる、企業と顧客との関係性の強さがある。これまでにリレーションシップ・マーケティング<sup>5)</sup>研究においては、企業と顧客との関係性を強化することにより顧客満足や顧客ロイヤルティにつながるなど、企業に対して好ましい効果を生むことが主張されてきた (Berry 1995)。ただし、サービスの失敗に関する先行研究では、企業と顧客との関係性は、サービスの失敗が顧客の負の感情や行動に与える影響を抑制する効果及び促進する効果の双方が明らかとなっている。例えば、Yang and Mattila (2012) は、企業と顧客の絆の強さは、サービス失敗後の負のクチコミ意図に与える影響を抑制することが検証されていたり、Priluck (2003) においては企業と顧客との関係性の強さはサービスの失敗と顧客不満足及び退出行動を抑制することが検証されている反面、Grégoire and Fisher (2008) はサービスの失敗による公正感の低さが企業に対する復讐行動に与える影響が、企業と顧客との関係性品質 (relationship quality) の高さによって強まることが検証されている。今後の研究では、関係性概念の再検討や、負の行動の諸側面、さらに業種やサービスの失敗における状況要因に着目しつつこれら相反する帰結の解明を行うことが求められる。

#### 4. おわりに

本稿で検討した理論的課題を今後明らかにすることは、サービス・リカバリー研究がこれまでに見落としてきたサービスの失敗と顧客行動の関係性に関する新たな知見のみならず、企業や従業員による適度で適切なサービス・リカバリーを提供するための有益な知見が提供されることにも繋がるという点で実務的貢献にもなると考えられる。

財務省の「法人企業統計年報」をもとに中小企業庁が算出した、産業別の労働集約度を見ると、我が国の企業の9割以上を占める中小企業における労働集約度<sup>6)</sup>について、製造業に比べ宿泊業は約2.1倍、飲食店は約3.7倍といったように、価値創出に貢献する従業員の労働力は重要であると考えられるし、機械化・省力化をせずにあえて従業員による接客を重視している企業例も存在する。例えば、外食大手のロイヤルホールディングス株式会社は、2013年に同社が経営するファミリーレストランチェーンであるロイヤルホストにおいて、呼び鈴やドリンクバー (ソフトドリンクのセルフサービス) を廃止し、店員が来店客の動向を注視し手厚いサービスを

5) 関係性マーケティングと称される場合もある。

6) 年間売上高あたりの従業員数

行う試みを導入している<sup>7)</sup>。

このような試みにおいても、サービスの失敗を考慮した、サービス・デリバリーのデザインが求められる。企業にとってサービス・リカバリーの実施機会を高めるための手段が明らかになれば、サービス・リカバリーの効率性や効果を高めることが可能になると考えられる。また、顧客が自身の対処方略や同伴者からの働きかけを通じてサービスの失敗により生じる負の行動を抑制することや企業と顧客との関係性に関する要因を知ることによって、必要となる顧客に必要な水準だけサービス・リカバリーを提供することが可能になると考えられる。それは、余剰となるサービス資源をサービス品質の向上に配分することが出来るという点で間接的に顧客満足や顧客ロイヤルティの向上にも貢献することを可能にすると考えられる。

#### 参考文献

- Adams, John S. (1965). Inequity in social exchange. In *Advances in experimental social psychology*, Leonard Berkowitz (Eds.), New York: Academic Press, Vol. 2, pp. 267-299.
- Andreassen, Tor Wallin (2000), "Antecedents to Satisfaction with Service Recovery," *European Journal of Marketing*, Vol. 34 (1/2), pp. 156-175.
- Andreassen, Tor Wallin (2001), "From Disgust to Delight: Do Customers Hold a Grudge?," *Journal of service Research*, Vol. 4 (1), pp. 39-49.
- Armistead, Colin. G., Graham Clark, G. and Paula Stanley (1995), *Managing Service Recovery*. Cranfield, England: Cranfield School of Management.
- Berry Leonard L. and Parasuraman A (1991), *Marketing Services: Competing through Quality*. New York: Free Press.
- Bitner, Mary. J., Bernard H. Booms and Lois A. Mohr (1994), "Critical Service Encounters: The Employee's Viewpoint," *Journal of Marketing*, Vol. 58 (3), pp. 95-105.
- Bitner, Mary J., Bernard H. Booms, and Mary S. Tetreault (1990), "The Service Encounter: Diagnosing Favorable and Unfavorable Incidents," *Journal of Marketing*, Vol. 54 (1), pp. 71-84.
- Chase, Richard B. and Douglas M. Stewart (1994), "Make Your Service Fall-safe," *Sloan Management Review*, Vol. 35 (3), pp. 35-44.
- Chebat, Jean-Charles, Narjes Haj-Salem, and Sandra Oliveira (2014), "Why Shopping Pals Make Malls Different?," *Journal of Retailing and Consumer Services*, Vol. 21 (2), pp. 77-85.
- Churchill Jr, Gilbert A. and Carol Surprenant (1982), "An Investigation into the Determinants of Customer Satisfaction," *Journal of Marketing Research*, Vol. 19, pp. 491-504.
- Choi, Sunmee and Anna S. Mattila, "Perceived Controllability and Service Expectations: Influences on Customer Reactions following Service Failure," *Journal of Business Research*, Vol. 61 (1), pp. 24-30.
- Conlon, Donald E. and Noel M. Murray (1996), "Customer Perceptions of Corporate Responses to Product Complaints: The Role of Explanations," *Academy of Management Journal*, Vol. 39 (4), pp. 1040-1056.
- Cranage, David A. (2004), "Plan to do it right: And plan for recovery," *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 16 (4), pp. 210-219.
- Cronin, J. Joseph Jr. and Steven R. Taylor (1992), "Measuring Service Quality: A Reexamination and Extension," *Journal of Marketing*, Vol. 56 (3), pp. 55-68.
- Danner, John and Mark Coopersmith (2015), *The Other "F" Word: How Smart Leaders, Teams, and Entrepreneurs Put Failure to Work*, John Wiley & Sons.
- Davidow, Moshe (2003), "Organizational Responses to Customer Complaints: What Works and What Doesn't," *Journal of service research*, Vol. 5 (3), pp. 225-250.
- de Matos, Celso Augusto, Jorge Luiz Henrique, and Carlos Alberto Vargas Rossi (2007), "Service Recovery Paradox: A Meta-analysis," *Journal of Service Research*, Vol. 10 (1), pp. 60-77.

---

7) <http://news.mynavi.jp/news/2013/04/01/175/>

- de Matos, Celso Augusto, Carlos Alberto Vargas Rossi, Ricardo Teixeira Veiga, and Valter Afonso Vieira (2009), "Consumer Reaction to Service Failure and Recovery: The Moderating Role of Attitude toward Complaining," *Journal of Services Marketing*, Vol. 23 (7), pp. 462-475.
- De Witt, Tomand Michael K. Brady (2003), "Rethinking Service Recovery Strategies: The Effect of Rapport on Consumer Responses to Service Failure," *Journal of Service Research*, Vol. 6 (2), pp. 193-207.
- Folkes, Valerie S. (1984), "Consumer Reactions to Product Failure: An Attributional Approach," *Journal of Consumer Research*, Vol. 10 (4), pp. 398-409.
- Grégoire, Yany and Robert J. Fisher (2008), "Customer Betrayal and Retaliation: When Your Best Customers Become Your Worst Enemies," *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 36 (2), pp. 247-261.
- Grewal, Dhruv, Anne L. Roggeveen, and Michael Tsiros (2008), "The Effect of Compensation on Repurchase Intentions in Service Recovery," *Journal of Retailing*, Vol. 84 (4), pp. 424-434.
- Grönroos, Christian (1988), "The Service Quality: The Six Criteria of Good Perceived Service," *Review of Business*, Vol. 9 (3), pp. 10-13.
- Heider, Fritz (1958), *The Psychology of Interpersonal Relations*. New York: Wiley.
- Hess Jr, Ronald L., Shankar Ganesan, and Noreen M. Klein (2003), "Service Failure and Recovery: The Impact of Relationship Factors on Customer Satisfaction," *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 31 (2), pp. 127-145.
- Hocutt, Mary Ann, Goutam Chakraborty, and John C. Mowen (1997), "The Impact of Perceived Justice on Customer Satisfaction and Intention to Complain in a Service Recovery," in *NA-Advances in Consumer Research*, Vol. 24, Merrie Brucks and Deborah J. MacInnis, Provo (eds.), UT : Association for Consumer Research, pp. 457-463.
- Hoffman, K. Douglas and John E. G. Bateson (1997), *Essentials of Services Marketing*, The Dryden Press, New York, NY.
- Holloway, Betsy B. and Sharon E. Beatty (2003), "Service Failure in Online Retailing: A Recovery Opportunity," *Journal of service research*, Vol. 6 (1), pp. 92-105.
- Kau, Ah-Keng and Elizabeth Wan-Yiun Loh (2006), "The Effects of Service Recovery on Consumer Satisfaction: A Comparison between Complainants and Non-complainants," *Journal of Services Marketing*, Vol. 20 (2), pp. 101-111.
- Keaveney, Susan M. (1995), "Customer Switching Behavior in Service Industries: An Exploratory Study," *Journal of Marketing*, Vol. 59 (2), pp. 71-82.
- Kelly, Scott W., K. Douglas Hoffman, and Mark A. Davis (1993), "A Typology of Retail Failures and Recoveries," *Journal of Retailing*, Vol. 69 (4), pp. 429-452.
- Langeard, Eric, John E. G. Bateson, Christopher H. Lovelock and Pierre Eiglier (1981), *Services Marketing: New Insights from Consumers and Managers*, Marketing Science Institute.
- Lazarus, Richard S. and Susan Folkman (1987), "Transactional Theory and Research on Emotions and Coping," *European Journal of personality*, Vol. 1 (3), pp. 141-169.
- Mack, Rhonda, Rene Mueller, John Crotts and Amanda Broderick (2000), "Perceptions, Corrections and Defections: Implications for Service Recovery in the Restaurant Industry," *Managing Service Quality: An International Journal*, Vol. 10 (6), pp. 339-346.
- Mangleburg, Tamara F., Patricia M. Doney, and Terry Bristol (2004), "Shopping with Friends and Teens' Susceptibility to Peer Influence," *Journal of retailing*, Vol. 80 (2), pp. 101-116.
- Mattila, Anna S. (2001), "The Effectiveness of Service Recovery in a Multi-industry Setting," *Journal of Services Marketing*, Vol. 15 (7), pp. 583-596.
- Maxham III, James G. (2001), "Service Recovery's Influence on Consumer Satisfaction, Positive Word-of-mouth, and Purchase Intentions," *Journal of Business Research*, Vol. 54 (1), pp. 11-24.
- Maxham III, James G. and Richard G. Netemeyer (2002), "A Longitudinal Study of Complaining Customers' Evaluations of Multiple Service Failures and Recovery Efforts," *Journal of Marketing*, Vol. 66 (4), pp. 57-71.
- McCollough, Michael A. (2000), "The Effect of Perceived Justice and Attributions Regarding Service Failure and Recovery on Post-recovery Customer Satisfaction and Service Quality Attitudes," *Journal of Hospitality & Tourism Research*, Vol. 24 (4), pp. 423-447.
- McCollough, Michael A. and Sundar G. Bharadwaj (1992), "The Recovery Paradox: An Examination of Consumer Satisfaction in Relation to Disconfirmation, Service Quality, and Attribution based

- Theories," in *Marketing Theory and Applications*, Chris T. Allen, Thomas J. Madden, Terence A. Shimp, Roy D. Howell, George M. Zinkhan, Deborah D. Heisley, Richard J. Semenik, Peter Dickson, Valarie Zeithaml, and Roger L. Jenkins (eds.), Chicago: American Marketing Association, p. 119.
- McGrath, Mary A. and Cele Otnes (1995), "Unacquainted Influencers: When Strangers Interact in the Retail Setting," *Journal of Business Research*, Vol. 32 (3), pp. 261-272.
- Michel, Stefan (2001), "Analyzing Service Failures and Recoveries: A Process Approach," *International journal of service industry management*, Vol. 12 (1), pp. 20-33.
- Michon, Richard, Jean-Charles Chebat, and L. W. Turley (2005), "Mall Atmospherics: the Interaction Effects of the Mall Environment on Shopping Behavior," *Journal of Business Research*, Vol. 58, pp. 576-583.
- Murray, Keith B., and John L. Schlacter (1990), "The Impact of Services versus Goods on Consumers' Assessment of Perceived Risk and Variability," *Journal of the Academy of Marketing science*, Vol. 18 (1), pp. 51-65.
- Oliver, Richard L. (1980), "A Cognitive Model of the Antecedents and Consequences of Satisfaction Decisions," *Journal of Marketing Research*, Vol. 17 (4), pp. 460-469.
- Oliver, Richard L. (1997), *Satisfaction: A Behavioral Perspective on the Consumer*. NY: The McGraw-Hill.
- Oliver, Richard L. and John E. Swan (1989), "Consumer Perceptions of Interpersonal Equity and Satisfaction in Transactions: A Field Survey Approach," *Journal of Marketing*, Vol. 53 (2), pp. 21-35.
- Parasuraman, A., Valarie A. Zeithaml, and Leonard L. Berry (1985), "A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research," *Journal of Marketing*, Vol. 49 (4), pp. 41-50.
- Parasuraman, A., Valarie A. Zeithaml and Leonard L. Berry (1988), "SERVQUAL: A Multiple-Item Scale for Measuring Customer Perceptions of Service Quality," *Journal of Retailing*, Vol. 64 (1), pp. 12-40.
- Priluck, Randi (2003), "Relationship Marketing can Mitigate Product and Service Failures," *Journal of Services Marketing*, Vol. 17 (1), pp. 37-52.
- Roggeveen, Anne L., Michael Tsiros and Dhruv Grewal (2012), "Understanding the Co-creation Effect: When does Collaborating with Customers Provide a Lift to Service Recovery?," *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 40 (6), pp. 771-790.
- Rompay, Thomas J. L. van, Mirjam Galetzka, Ad T. H. Pruyn, and Jaime Moreno Garcia (2008), "Human and Spatial Dimensions of Retail Density: Revisiting the Role of Perceived Control," *Psychology & Marketing*, Vol. 25 (4), pp. 319-335.
- Sengupta, Aditi Sarkar, M. S. Balaji and Balaji C. Krishnan (2015), "How Customers Cope with Service Failure? A Study of Brand Reputation and Customer Satisfaction," *Journal of Business Research*, Vol. 68 (3), Vol. 665-674.
- Smith, Amy K. and Ruth N. Bolton (1998), "An Experimental Investigation of Customer Reactions to Service Failure and Recovery Encounters: Paradox or Peril?," *Journal of Service Research* Vol. 1 (1), pp. 65-81.
- Smith, Amy K., Ruth N. Bolton and Janet Wagner (1999), "A Model of Customer Satisfaction with Service Encounters involving Failure and Recovery," *Journal of Marketing Research*, Vol. 36 (3), 356-372.
- Smith, Amy K. and Ruth N. Bolton (2002), "The Effect of Customers' Emotional Responses to Service Failures on Their Recovery Effort Evaluations and Satisfaction Judgments," *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 30 (1), pp. 5-23.
- Tax, Stephen S. and Stephen W. Brown (2000), "Service Recovery: Research Insight and Practice," in *Handbook of Services and Management*, Swartz, Teresa A. and Dawn Iacobucci (eds.), Thousand Oaks: Sage Publications, pp. 271-285.
- Tsarenko, Yelena and Dewi Rooslani Tojib (2011), "A Transactional Model of Forgiveness in the Service Failure Context: A Customer-driven Approach," *Journal of Services Marketing*, Vol. 25 (5), pp. 381-392.
- Weiner, Bernard (1972), "Attribution Theory, Achievement Motivation, and the Educational Process," *Review of Educational Research*, Vol. 42 (2), pp. 203-215.

- Weun, Seungoog, Sharon E. Beatty and Michael A. Jones (2004), "The Impact of Service Failure Severity on Service Recovery Evaluations and Post-recovery Relationships." *Journal of Services Marketing*, Vol. 18 (2), pp. 133-146.
- Yang, Wan, and Anna S. Mattila (2014), "Do Affluent Customers Care when Luxury Brands Go Mass? The Role of Product Type and Status Seeking on Luxury Brand Attitude," *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 26 (4), pp. 526-543.
- Zeithaml, Valarie A., A. Parasuraman and Leonard L. Berry (1985), "Problems and Strategies in Services Marketing," *Journal of Marketing*, Vol. 49 (2), pp. 33-46.
- Zeithaml, Valarie A., Leonard L. Berry, and A. Parasuraman (1993), "The Nature and Determinants of Customer Expectations of Service," *Journal of the academy of Marketing Science*, Vol. 21 (1), pp. 1-12.
- Zeithaml, Valarie. A., Mary J. Bitner, and Dwayne D. Gremler (2009), *Services Marketing: Integrating Customer Focus across the Firm (5th ed.)*, McGraw-Hill.
- 武谷慧悟 (2015), 「サービス・リカバリーにおける補償と顧客満足—補償実施条件、補償手段・水準の選択基準に関する既存研究の整理と課題—」『商学研究科紀要』第81号, pp. 23-50.
- 千葉貴宏 (2006), 「従業員行動への複雑な情報処理を考慮したサービスの失敗に対する顧客反応モデル」『関西大学商学論集』第61巻第3号, pp. 13-24.

#### 執筆者紹介

上元 亘 (うえもと わたる) 麗澤大学経済学部経営学科助教。専攻はサービス・マーケティング、リレーションシップ・マーケティング、消費文化論。平成27年神戸大学大学院経営学研究科博士課程後期課程修了、博士(商学)。

瀬良 兼司 (せら けんじ) 神戸大学大学院経営学研究科博士課程後期課程在学。専攻はマーケティング、サービス・マネジメント。修士(商学)。