

# サービスと経営成果

林 徹

## Abstract

Does the logic of “ Monozukuri/Monotsukuri ” encompass that of “ Omotenashi ” ? The answer from our study is No. This paper tries to reveal the structure of that question theoretically according to Lovelock and Wirtz (2007) . After reviewing Suzuki and Matsuoka (2014) , which verifies the relationship among Employee Satisfaction, Customer Satisfaction, and Financial Performance in a hotel business case using a numerical method, we rethink the notion of the “ service recovery paradox ” in terms of our first question. One of the four service categories (Lovelock and Wirtz , 2007) , which refers to both the intangible nature and the people’s mind directly oriented, therefore that is closely relevant to “ Omotenashi, ” seems to preclude “ Monozukuri. ” While taking the nature of that cell in the four service categories into consideration, we compare Human Resource Management with Internal Marketing in order to extract differences of the two as well as similarities.

Keywords: Monozukuri/Monotsukuri, Omotenashi, service recovery paradox, HRM, Internal Marketing

## 目次

- 1 問題の所在
- 2 先行研究レビュー
- 3 リカバリー・パラドクス
- 4 HRM とインターナル・マーケティング
- 5 結語

## 1 問題の所在

さて、「おもてなし」と同様にわが国のお家芸の1つとして「ものづくり」が人口に膾炙されて久しい。しかし、理論的に、あたかも後者が前者をも包含するという議論（e.g. , 藤本, 2007; 具ほか, 2008; 藤川, 2010）にはどこか違和感を覚える。その違和感の原因を探求して、これを理論的に明らかにすること。これが本稿の目的である。

結論を先に述べると、それは、サービスの特徴の1つである（生産と消費の）「同時性」に引きずられて、ものづくりという有形財の製造ないし研究開発のプロセスに関する論理がすべてのサービス（の提供）にも貫徹する（はずである）という「誤解」にある。

その誤解には2つの要因が絡んでいる。第1は、モノ（づくり）の論理を援用することが困難なサービス（医療・福祉・教育など）までもが含まれていることである。それらは、

モノ（づくり）の論理に直接還元することが不可能なのである。

第2は、あるサービスに対する評価が、消費者側からも生産者側からも、後刻において再評価されたり、追加的なサービスの提供によって当初の評価内容が更新されたりすることが、実際にはすくなくないことである。これに伴い、当初のサービスの質も更新される。したがって、当初と再評価の時期が離れれば離れるほど、また、更新の前後でその内容が異なれば異なるほど、経営成果に対するその影響を測定することも容易ではなくなる。

こうした要因は、しかしながら、誤解のたんなる原因ではない。そのような誤解を招くメカニズムは、経営学における古典的なテーマと深く関係しており、また実践的にもきわめて重要な内容を含んでいる<sup>1</sup>。

そのような誤解のメカニズムの解明は、一方で、経済の発展に応じてますますサービス（業）が中心となる現代社会において、否応なしに何らかのサービスに従事する職場の人々にとって、決定的な意味を持っている。

他方で、そのメカニズムの解明は、先行する諸理論にまたがる後続研究と位置づけられるとともに、それらを相互に関連づける導きの糸となりうるとされるからである<sup>2</sup>。

こういった問題意識の下、以下の順で議論

する。第1に、サービスの評価、質、および経営成果に関する先行研究として鈴木・松岡（2014）を批判的にレビューする。第2に、リカバリー・パラドクスを取り上げて、それが持つ理論的な意味を検討する。第3に、HRM（人的資源管理）とインターナル・マーケティングを比較し、従業員教育とキャリア開発の見地から、それらの共通点と相違点を浮き彫りにする。第4に、「ものづくり」経営学の限界を明確にしたうえで、「おもてなし」経営における扇の要を示す。

## 2 先行研究レビュー

本研究の問題意識に近いと思われる、鈴木・松岡（2014）による労作「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」に注目する。それによれば、論文タイトルにある3要素相互の関係を、体系的に、かつ一定期間のデータを用いて実証を試みた先行研究はほとんど存在しない<sup>3</sup>。その意味では、参照する価値のある文献である。その問題意識は本研究のそれと共通しているものの、疑問点もいくつかある。それらを指摘しておきたい。

鈴木・松岡（2014）では、その仮説のなかに、従業員満足度、サービスの質、顧客満足度、財務業績、これらの変数が含まれ、かつ、財務データについては一定のタイムラグ（遅効性）にも配慮がなされている。また、分析モデルはシンプルであり、従業員満足度を出発点として、順次、その影響がリニアに及んでいくとみるものである（鈴木・松岡，2014，p.10）。よって問題は、それらの「変数の定義」、ならびにリニアとされている

1 ただし、ものづくりの論理の拡大解釈に対する批判には、本稿とは異なる歴史・社会的な見地からのアプローチもある（e.g.，十名，2012）。

2 たとえば、バーナード（Barnard，1968）およびマーチ＝サイモン（March and Simon，1993）による組織均衡論、ハーツバーグ（Hertzberg，1966）による動機づけ＝衛生（二要因）理論、シュンペーター（Shumpeter，1912）による経済発展の理論（新結合）、ペンローズ（Penrose，2009）による企業成長の理論（経営者チームによるサービス）、ワイク（Weick，1979）による組織化の理論、その他である。

3 たとえば、若林（2014）がサービス研究の新展開について紹介している。

「変数間の関係」にある。以下では前者を取り上げることにする。

#### (1) 従業員満足度

仕事に熱中することがあるかどうか、やりがいや充実感を覚えるかどうか、目標達成に向けた努力をしているかどうか、自らの仕事の質を向上させているかどうか、これらに基づいて従業員満足度が判定されている（鈴木・松岡，2014，p.10）。したがって、二要因理論については明記され、未来傾斜原理（高橋，1996）や時間的展望（都筑・白井，2007）の意義についても暗黙的に意識されている。

しかし、職場外における生活面からの影響（Hoppock，1935），あるいはワーク・ライフ・バランスからの影響（e.g.，Greenhaus and Powell，2006）については、軽視または捨象されている<sup>4</sup>。職務満足度と従業員満足度の関係については、インターナル・マーケティングとHRM（人的資源管理）の共通点と相違点の面から、第4節で詳しく議論することにする。

#### (2) サービスの質と顧客満足度

サービスの質は、接客が顧客の期待に沿っていたかどうかの1点で測られている。また、顧客満足度は、その滞在に満足したかどうかの1点で測られている（鈴木・松岡，2014，

p.11）。

あるサービスの質とそれに対する評価（顧客満足度を含む）はきわめて微妙な関係にある。というのは、これらのテーマについては先行研究が多い。しかし、第3節でみるサービス・リカバリー・パラドクスを考慮すると、その操作化は容易ではないように思われるからである。以下、整理しながら紹介する。

まず、顧客満足とサービスの質の関係、その通説はこうである。すなわち、

$$(\text{顧客満足}) = (\text{実現された品質}) - (\text{期待された品質}) \dots \dots (\text{山本，2007，p.87})$$

ただし、南・西岡（2014）は、サービスを「最終的な完成形がない生産途中の製品」（pp.67-68）として、サービスを提供する側と提供される顧客側の両方からのアプローチが必要であるという（p.70）。そのうえで、顧客満足に対しては「顧客側の知覚品質」が問題となる（p.84）、としている。

ここで、「顧客側の知覚品質」とはどういうことか。「猫に小判」または「豚に真珠」という意味であるとするれば、たとえば、先進医療の前提として血液検査の必要性を医師が患者に説明しても、その意味するところを患者は理解できないまま検査を拒否し続け、その結果、死を迎えてしまう、ということになる。このような場合、「サービスの質」をわれわれはどう理解すればよいのか。

こうした事例は、医療・福祉・教育などの政府規制が強い公共サービスの世界では少なくないように思われる。そういうわけで、それらを分析対象から捨象すれば、分析の操作性をうまく確保できるのかもしれない（e.g.，内藤，2009，p. iv；森川，2014，p.277）。したがって、ものづくりの論理と親和的となる。

よく知られているように、経済学ではこう

4 たとえば、田中（2009）は「生活の満足感」と職務満足の関係を調査している。生活の満足感を、賃金、福利厚生、休日・休暇、仕事と生活のバランス、これらの変数から捉えている。ホポック（Hoppock，1935）が家庭の満足やコミュニティの満足にまで職務満足の射程を拡げているのに対して、田中のそれは狭く定義されている。その結果、生活の満足感が職務満足に与える影響は正、との分析結果が導かれている。ただし、生活の満足感を捉える変数の整理・検討は今後の課題である、としている。

した市場における欠陥商品の問題を「情報の非対称性」からアプローチしようとする。しかし、かりに情報が対称に修正され知覚問題が解消されたとしても、こんどはどのようにその情報を解釈・価値判断するかが問題となる。むしろ、皮肉ではあるが、以下のいくつかの例のように、情報が非対称のままのほうが経済的には非効率かもしれないが、全体として効果的であることもありうる。

たとえば、基礎知識が不十分な学生に向けて、専門的に高度な内容の講義が提供されるでしょう。これに南・西岡（2014）をあてはめると、「顧客側の知覚品質」すなわち「学生側の学習効率」はほぼゼロとなる。よって、質や評価を云々する以前に、サービスという商品の市場取引がそもそも成立していない。

ところが、こういう場合はどう考えればよいか。その学生が内容を理解できないまま、ノートを丁寧にとっていたとする。卒業後、たまたまその内容に関連する業務に携わることになり、その講義ノートを参照する機会が訪れた。学生当時は理解できていなかった断片的な内容が、具体的な経験をふまえたことにより、相互に結び付き合って体系化され、そこではじめて全体的な内容を吸収するに至った。その結果、うまく商談をまとめることができた。あるいは、業務を遂行できた。

このような場合、業務経験それ自体は追加的なサービスではない。にもかかわらず、教育の質は、事前と事後では異なっている。「顧客側の知覚品質」が同じではないからである。よって、サービス提供と同時に実施されるサービスの質に関する調査は意味をなさない。顧客満足度の観点からは、むしろ負の効果を招くことになる。

吉本（2007）によれば、「大学教育というものに応用可能性、拡張可能性をもつものであり、特に日本の教育と社会との結びつきの

中で、大学教育の成果は企業内でのOJTとジョブ・ローテーションを経て、一定の初期キャリア形成段階を踏まえて、『教育効果の遅効性』をもって発現するものであるということである。」（p.104）

「顧客側の知覚品質」の加齢による向上または変化を考慮に入れば、通説における「事前の期待と直後の認知の差」に対して、サービスの質に関して「直後の無理解と事後における充実の差」という考え方が求められるように思われる。

医療なるサービスもこれと同様の面がある。島津（2005）は次のように述べている。

「プロフェッショナル・ヒューマンサービスは利用者の状態が継続的に変容するため、一般的なサービスが顧客満足向上のために用いる、期待とパフォーマンス、原因帰属などの概念を用いた方法をとることは困難になる。そもそも利用者自身が期待を明確に把握することができず、したがって提供者も提供すべきもの、あるいはその方針などを明確にすることができない。患者も医療者も医療提供の過程において、相互にかかわるなかでそれが次第に明らかになってくるような性質を持つからである。」（pp.101-102）

これに加えて、患者の死や不治等に対する不安によって、自らの人生における時間に対する認識が変化する（島津，2005，p.103）という特殊な側面が、医療には伴う。

喫茶店（梁，2010）やレストランでの飲食ではさらに厄介な側面がある。

たとえば、そもそも、日本フードシステム学会の木島（2004）によれば、「何を食べるか」から「誰と食べるか」が重視され始めている。低次欲求から高次欲求への注目である。科学的な実験・観察研究に基づく知見には、たとえば以下がある。ベルトプライナー（Bell and Pliner，2003）によれば、独りで

食べるのと大人数で食べるのとでは食事に費やす時間が異なる。ヘサリントンら (Hetherington, et al., 2006) によれば、独りよりも他人 (TV, 見知らぬ人, 友人など) が一緒にいる方が食事の摂取量・頻度ともに上昇する。ヤングら (Young, et al., 2009) によれば、女性は女性同士と比べると男性と一緒にの方が食事・カロリーの摂取が少ない。

もっとも、これらの知見は限られた実験・観察によるものであり、サービスを受ける側、すなわち被験者の年齢、健康状態、仕事や家族の状況などによって、大きく影響を受けるものと考えられる。

これらに対して、具ほか (2008) による「ものづくり概念のサービス業への適用」では、医療は次のように単純化されている。す

なわち、「健康でない人、健康に不安がある人をインプットとして、受け入れ、診察し、医療行為という設計情報を描き、その情報を患者らに直接転写して、健康な人、健康に不安のない人をアウトプットとして送り出すことを目的として成立するサービス機関である。」(pp.28-29), と。

こうした即物的な単純化が情報の非対称性の問題をどうみているかは、定かでない。そればかりではない。そのような単純化は、たとえば上記の島津 (2005) の医療に対する本質を踏み外している。市場原理に基づく即物的な考え方は、医療に不可欠な道徳的価値を損ねてしまうリスクを伴うのである (Sandel, 2012)。ものづくり概念はせいぜいのところ、サービス業の業務「改善」に資するに過ぎな

		サービスの直接の受け手	
		物	人
サービスの性質	有形	対物 (有形物を対象とする): 貨物輸送 修理・メンテナンス 倉庫・保管 清掃 小売 クリーニング 給油 園芸 廃棄物処理・リサイクル	対人 (人々の身体・肉体を対象とする): 旅客輸送 医療 宿泊 美容 理学療法 フィットネス レストラン・バー 理髪 葬儀
	無形	対情報 (無形物を対象とする): 会計 銀行 データ処理・伝送 保険 法務 プログラミング 証券取引 ソフトウェア	対心 (人々の精神・心理を対象とする): 広告・広報 芸術・芸能 公共放送 経営コンサルティング 教育 各種情報 音楽コンサート 心理療法 宗教 人の声・自然音・音声

図1 サービスの4つのカテゴリー

出典: Lovelock and Wirts, 2007, p.34, figure 2.1, 邦訳, p.42.  
 ただし, 原典を参照のうえ引用者が一部に加筆修正を施している。

い。したがって、それがサービスの本質を変化させるわけではない。

以上を要するに、ラブロックとウィルツ (Lovelock and Wirts, 2007) によるサービスの分類に従えば、図1のようになる。即物的な考え方、ものづくりの論理をそのまま適用できないと考えられるのは、図1の右下のセル(人の心に作用するサービス)である。なるほど他の3つのセルであれば、ものづくりの論理を援用して、サービスの効率性(質ではない)を改善することが可能であるように思われる。

こうして、サービスに関する顧客満足の伝統的な定義は、再考ないし修正の必要がある。すなわち、伝統的な定義とは、実現された品質と期待された品質の差、これである(山本, 2007, p.87)。なぜなら、教育や医療に関するサービスの質それ自体が、学ぶ側や患者側の知覚品質に依存しているからに他ならない<sup>5</sup>。

以上みたように、教育や医療の場面においては、知覚品質は時間とともに変化する。実際、そのような変化を前提に、教育や医療は実践されている。即物的な考え方をそのままあてはめることの限界をここに見出すことができる。これが誤解の1つ目の要因である。

### (3) 財務業績の評価

鈴木・松岡(2014)では、その研究対象がホテル業であるため、教育や医療に顕著にみられる「顧客側の知覚品質」あるいは「遅効性」は大きな問題とはならない。せいぜいの

ところ、リピーターや口コミ効果におけるタイム・ラグを考慮すればそれで足りる。事実、鈴木・松岡(2014)では、会計公準のワン・イヤー・ルールにしたがって財務データを修正・加工したうえで、従業員満足度と顧客満足度の変数と対応させている。そのうえで、タイム・ラグを想定したモデルと想定しないモデルの双方で分析を試みている。

これに対して、政府規制が強い公共サービスの領域では、その性質上、市場の失敗を避けられない。それゆえに公的資金の投入が正当化されている。たとえば、教育、社会保障(医療・福祉・介護・保育など)、安全保障(防衛・消防・警察・外交を含む)、公共事業(電力・水道・ガス・道路・交通機関など)に関する公的サービスがそれである。

そのような公共サービスは、費用と収益を対応させることの妥当性が問題となる。まず、これらのうち、電気・水道・ガスなどの公共事業は、ものづくりの論理と市場競争の両方による効率追求が可能である。なぜなら、それらは技術的な原理に左右されるかわりに、対人関係・人間関係といった接客の論理に支配されることがないからである<sup>6</sup>。

次に、教育、社会保障、安全保障の領域では、費用と便益を対応させることが難しい。なぜなら、たとえば、飢えや渴きを癒すといった生理的な充足によって、生き甲斐や達成感などの主観的な満足を得ることはできないからである(近藤, 2010, p.281)。

6 近藤(2010)によれば、「サービス活動の過程における担当者の役割は、大きく2つに区分できる。

1つは接客態度といわれる側面であり、もう1つはサービスの内容にかかわる部分である。(中略)接客態度をサービス活動の内容とは別の独立した変数としてとらえる理由は、態度変数はサービス活動の技術的な原理とは別個の、もっと一般的な人間関係における論理に支配されているからだ。」(p.88)。

5 山内(2015)によれば、サービスの根本的な特徴は「価値共創」である。その根拠は当事者間の間主観性に求められる。したがって、サービスの理論においては、価値を最初から間主観的な概念として捉えられるか、または、間主観性として定立される過程を明らかにすることが求められる(p.81)。

いま，都市部に住む十代の若者 A が，保護者の潤沢な教育資金により，学習塾または国立や私立の進学校の教育費を支援してもらい，難関大学を突破し，著名な大企業に首尾よく就職したとする。これに対して，地方に住む貧しい若者 B は，進学せず，独学により，ある芸術分野で頭角を現し，ひとかどの財を成したとしよう。A が享受した教育の効果とみられる経済的成果 A'（生涯所得）と，B がそれを受けずに成し遂げた経済的成果 B'（生涯所得）を比べることに，いったいどんな意味があるのか。

教育には，そもそも経済的価値に置き換えることができる面とそうでない面（たとえば道徳的な公共意識や人生観の獲得）があるために，財務的な評価を与えることがそもそも妥当ではない。上の例の続きで，A は終生子宝に恵まれず，B は結婚と離婚を繰り返して異母兄弟姉妹を持ったとする。このような対照的な側面を，A が受けて B が受けなかった教育から財務的效果として抽出・分析する試みはなほだ不毛であろう。

### 3 リカバリー・パラドクス

以下では，冒頭で紹介した「誤解」に関する 2 つ目の要因を取り上げる。それは，理論

的にも経験的にも，サービスの本質にかかわる重要な問題である。そればかりではない。この要因は，次節でみる従業員満足度ともかかわっており，組織生活やビジネス社会の隔々にまで関係する重大な問題である。リカバリー・パラドクスがそれである。ラブロックとワーツによれば，

『サービス・リカバリー・パラドクス』とは，サービスのミスに遭遇し，その対応に満足した顧客は，ミスを経験していない顧客に比べてその後サービスを利用することが多いという現象である。（Lovelock and Wirtz, 2007, pp.395-396, 邦訳, p.394）

この定義によれば，リカバリー・パラドクスには，次のような特徴がある。

第 1 に，「当初のサービス」とその後の「追加的なサービス」（さらに上乘せられるその後の追加的なサービスを含む）の異時性または継続性が存在すること。

第 2 に，顧客満足度が遡及的に更新されること。

第 3 に，当初のサービスが十分な顧客満足度を提供できていないこと。

第 4 に，追加的なサービスを享受した顧客はそうでない顧客よりもリピーターになる可能性が高いこと。

表 1 製造業とサービス業の相違点と共通点

	製 造 業	サ ー ビ ス 業
相違点	財の有形性 財の同質性 生産と消費の非同時性	財の無形性 財の異質性 生産と消費の同時性 リカバリー・パラドクス (cf. アフター・サービス) の可能性
共通点	プロセス：設計情報の流れ 目的：顧客を満足させること	

出典：王（2015）を一部修正。

以下、これらを順に吟味する。

第1の「異時性」は、サービスの特徴の1つと言われてきた生産と消費の「同時性」をその根底から覆すものである。にもかかわらず、それは相変わらずサービスであり、決して有形財などのモノではない。この定義によれば、追加的サービスが前提となっているが、「当初のサービス」から数年後にふりかえって、都合よくその再評価をすることもありうる。

たとえば、わが国における総排気量が400ccを超える自動二輪車の運転免許（限定なし）は、1975年から1996年まで原則として運転免許試験場における技能試験（または限定解除審査）で合格しない限り、交付されることはなかった（e.g., 吹越, 1997）。きわめて高いハードルを設定された当時のライダーは、めいめいが創意工夫をして試験対策に腐心したものであった（以下、試験場ブランド）。

したがって1996年の規制緩和によって、それ以前に歴大な時間と努力を注ぐことで試験場ブランドを手にしたライダーたちはいわば無駄骨を折らされた。そういう構図となったわけである。ところが、規制緩和後の教習所ブランド（指定教習所を卒業することで試験場での技能試験が免除される）の免許人口増加とともに死亡事故も目立つようになった（日本経済新聞, 2014）。

悲しいデータを持ち出す必要はないであろう。なぜなら、そもそも当局による1975年の規制の大義名分は、それまでのライダーたちによる死亡事故増加の実態が前提となっており、その抑制にあったのであるから（吹越, 1997, pp.17-18）。こうして、一部のライダーたちはかつての高嶺の花を、いまや教習所ブランドによっていとも簡単に手にできるようになった。しかし、試験のハードルを下げれば

それだけ質も低下する。自明の論理である。

規制強化とその後の規制緩和を全体としてみれば、ハードルの低い教習所ブランドの普及による犠牲者たちが、ハードルの高い希少な試験場ブランドの真価を、自らの死をもって証明している。そのように評価できる。ただし、こうした当時の政府主導による規制緩和の影響を不断に検証する必要があることを警察庁当局は承知している（吉田, 1998）。

以上が追加的なサービスを伴わない「異時性」の一例である。リカバリー・パラドクスの観点からみると、円滑な交通と安全のバランスをはかる本来の運転免許行政（公共サービス）と、市場開放を求める外国資本からの圧力とのせめぎ合いのなかで、当局によるその舵取りに伴う社会的なパラドクスが浮き彫りになる（cf. Selznick, 1949）。

第2の顧客満足度の「更新」とはどういうことか。古典的な定義では、顧客満足度とは「実現された品質」と「期待された品質」の「差」として特定される「値」である。

は事後、は事前、にそれぞれ評価された値である。リカバリーによって、もも変化することはない。他方で、だけが遡及的に修正されて「修正値」となる。このこそが「更新」の意味である。その後、は、さらなる追加的サービスの積み重ねにより、再び修正される（…… …… ……）こともありうる。ただし、それらは、常に、< < という関係にあるとは限らない。たとえば、第4節で取り上げる「労働」という特殊な商品がそれである。したがって、モノづくりの論理をそのまま援用できないサービス（医療、教育など）もそれに通じる。

リカバリー・パラドクスに関する先行研究のうち、以降にまで踏み込んでいるものは見当たらない。からへの修正過程とその効果（リピーターや口コミによる購買行動の



変化など)を分析しているものが多い(e.g., Goodwin and Ross, 1992; Tax, Brown, and Chandrashekar, 1998; Smith, Bolton, and Wanger, 1999; Patterson, Cowley, and Prasongsukarn, 2006)。

第3は所謂「サービスの失敗」である。そもそも、あるサービスが十分な顧客満足度に届いているかどうかを、いつ、どのようにして判定すればよいか。失敗の識別が問題となる。たとえば、目安箱や苦情窓口へのフィードバックがあれば明瞭であるが、現実には、静かに客足が遠のいていくだけである(Tax and Brown, 1998)。しかも、たいていの顧客は懲りているため、追加的なサービスが提供される機会も限られる。リカバリーの機会を得ること自体がそもそも難しいのである。

この点、大学において学期末に実施される「授業評価」は皮肉である。なぜなら、担当教員に対して失敗を突きつけたとしても、その科目を無事通過し(てしまっ)た学生は二度とその科目を履修登録することはないからである。本来の意味でリカバリーすることは永遠にできない。後輩のための授業改善と言えば聞こえはいいが、かりに改善の努力が払われたとしても、改善前の受講者がその改善後の姿を見届けることはないのである。

これに対して、たとえば、民間の英会話学校(e.g., 名古屋YWCA)では開講後3-4回の後に「授業評価」が実施される。その結果に基づいて、未消化である「大半の」レッスンの軌道修正を早期に担当講師に促すのである。もっとも、競争の効果により、もともと軌道修正の必要のない講師が大多数ではあるけれども。このようにリカバリーの効果を、顧客たる学生の目の前で、かつリアル・タイムで生かすことが、本来あるべき授業評価であろう。

ただし、商品としての専門的な内容面に関

する評価を非専門家である学生が下すことは期待できない。せいぜいのところ、進め方や話し方など、コミュニケーションや形式の面に限られる。また、第2節でみたように、教育や医療などのサービスは、その提供時とその効果が認識される時期が異なることがある。この点も無視することはできない。

第4はこういうことである。すなわち、当初サービスで が基準値を満たした顧客Cと、当初サービスで の基準値を満たさず、かつ による更新を経た顧客Fを比べると、Fのリピート率が高い傾向がある。これを前提とすると、 が絶対的に小さくなるように当初サービスで「手を抜く」ことが勧められることになる。これがリカバリー・パラドクスのパラドクスたる所以である。

なるほど、経営戦略論の世界では「天の邪鬼」の存在意義が認められている(e.g., Schwenk, 1988)。ただし、策士策に溺れるという面もある。すなわち、天の邪鬼を意図的・計画的に組み込むと、かえってその意義を消失させてしまう危険を招く。なぜなら、意図せざる結果を事前に取り込むことには認知上の限界による本質的な限界があるからである(Simon, 1997; 林, 2000)。

大学における講義のように、一定期間継続するサービスであれば、天の邪鬼の組み込みを活かすことは十分に可能である。けれども、もともとリピートが見込まれにくい一過性のサービスにおいては危険である。そうするのではなくて、うっかり失敗したことに気づいた後に、真摯にかつ即座にリカバリーを実施する。これが本来の追加的なサービスのありかたである。

#### 4 HRMとインターナル・マーケティング

第2節でかんたんにみたように、鈴木・松岡(2014)では、従業員満足度を測定する際、職場外における生活面やワーク・ライフ・バランスからの影響が軽視または無視されている。これは、組織論の先行研究レビューにおいて職務満足と従業員満足を同一視するものが多かったことに基づいている。たしかに鈴木・松岡(2014)は、管理会計プロパーである。定量化のためとはいえ、その測定と意味が日常感覚とずれていると感じられるなら、その変数の定義は問い直されるべきである。

たとえば、どんなに職場で仕事がよくできても、家庭生活がいちじるしい不和に陥っていれば、たとえ「職務満足度が高い」と言っても「従業員満足度が高い」とは言いにくいはずである。逆に、職場での仕事で成果がしばらく振るわないとしても、家庭生活がすこぶる円満であれば、たしかに「職務満足度が高い」とは言えないにせよ「従業員満足度が低い」とも言いにくい。

このように職場と家庭で心理的に微妙なアンバランスがあるときに、仕事への熱中、やりがいや充実感、目標達成への努力、仕事の質の向上、といったことを尋ねられても、回答に躊躇するのが現実である。たとえ時間の面でワーク・ライフ・バランスが確保されたとしても、そういった心理的な問題も解消されとは限らない。物理的なバランスと心理的なバランスの間にはいわば附従性があるわけではないのである。加齢とともに、人生の四季のなかで、人は生活のどこかで多かれ少なかれトラブルを抱えるものである(e.g., Levinson, 1978)。

実際、こうした職場と家庭の相互における心理的な影響を実証している文献はある。古

典では、テイラーもファヨールも、上司が部下を管理・指導する際に、部下ひとりひとりの健康面や家庭環境面に配慮するように、厳しく注意を促している(Taylor, 1911; Fayol, 1916)。そのような気遣いをしないまま、一元的で杓子定規に管理の原則を適用すれば、どのようなことになるか。常識的な日常感覚さえあれば誰にでも予想がつくことである。

労働力という特殊な商品に関して、HRM(人的資源管理)とインターナル・マーケティング、2つのアプローチがある。これらは何が同じで何が異なるのか。前者は後者を概ねカバーしていると評価している論攷(e.g., Rafiq and Ahmed, 1993)もある。しかし、木村(2007)、野村(2013)、高橋(2014)によれば、以下のようにまとめられる。

すなわち、いずれも従業員と企業とのインターフェイスを扱っている点では共通している。けれども、HRMが企業の経済的成果(財務業績)すなわち収益に対応する人件費(コスト)の側面を強調しているのに対して、インターナル・マーケティングは従業員の満足感(ES)を強調しているように思われる。言い換えると、HRMは従業員の低次欲求を重視、インターナル・マーケティングは従業員の高次欲求への配慮を重視、となる。

山本(2007)は次のように述べている。

「従業員満足は、顧客満足と同様、サービス企業の経営にとって重要な指標です。従業員満足は、給与や昇進、待遇、他の従業員との関係、顧客との関係、職務への満足、達成感などのさまざまな要因によって左右されますが、とりわけサービス提供者の場合は、顧客との関係や達成感など、給与以外の要因の影響が大きいことがわかっています。単純に、給与が上がれば満足が高まる、というわけではないのです。」(山本, 2007, p.170, 傍点)

は引用者)。

引用における傍点部分はこれを、低次欲求(充足感)が高次欲求(満足感)を担保するわけではない(Johnston, 1995), と言い換えることができる。こうした両者の関係について近藤(2010)が次のように説明している。「満足感とは主観的な評価の結果であり、その意味で、飢えや渇きをいやすといった生理的充足感とは区別される。充足感が満足感の原因となることも多いが、それは充足過程へ意識的または無意識的に主観的な評価が加わったときである(今日の夕食は美味しかった)。(近藤, 2010, p.281)。

要するに、テイラーやファヨールといった古典的な実務家は、共通してインターナル・マーケティングの立場に立っていると言うことができる。これに対してHRMの考え方は、現場を知らない、知らなくてもよい、または意図的に無視しているような、エコノミスト、金融論者、財務担当者、アナリスト、無機能資本家らに固有の発想であると言える。

当然のことながら、両者に学術上の優劣があるわけではない。社会科学に固有な、視点と哲学・思想において違いがあるにすぎない。しかし、実務ではそうはいかない。それぞれの立場によって、いずれかを重視しなければならない。白黒をつけなければならないのである。

管理者の仕事の本質とは、そのような、垂直的または水平的に互いに対立する価値を統合または止揚することにほかならない(Barnard, 1968)。その際の1つの導きの糸となるのが、未来傾斜原理(高橋, 1996)や時間的展望(都筑・白井, 2007)であろう。

たとえば、人件費を削減しなければならない事態に直面したとき、トップによるその理由の説明如何によって従業員の態度は大きく

左右される。その人件費カットが、一時的なのか恒常的なのか。組織化の理論(Weick, 1987)は「戦略の代替物(substitute for corporate strategy)」という形でこれに具体的な答えを与えている。未来傾斜原理も時間的展望も本質的にはそれと同じである。実際、机上で理屈がわかっている、それを現場で実践できなければ知らないのと同じである。そういうわけで、管理能力の育成には現場での訓練を要する(宮下, 2013)のである。

「戦略の代替物」の論理は、第4節でみたリカバリー・パラドクスの論理と共通している。それはこういうことである。実際の起業家や経営者は、全体像(経営環境・外界)がよく見えないまま、わからないまま、何かを信じて突き進む。その結果、小さな失敗に傷つくことはあっても不思議と致命傷には至ることはない。なぜか幸運が支えてくれるかのごとくである。そのような魅力的な協働に対して従業員は積極的に関与し、それを通じてプライスレスな満足を得る。

しかし、理詰め意思決定を前提とすれば、リスクが壁となって手が打てず先に進めなくなる。経験から学ぶ機会を失う。成長も発展も生まれない。そんな夢も未来もない職場からは従業員が去っていく。そのような職場があるとすれば、そこにあるのは、仕事の出来不出来とは関係なく一定の報酬を約束された、きわめて薄情な関係だけである。

顧客は期待通りのサービスが受けられなかったとき、当初は失望する。しかし、その後の提供側の真摯な対応次第で、その失望の絶対値を凌ぐ満足度(X)を得ることがある。

これに対して、当初、期待通りあるいはそれ以上のサービスを受ければ、十分に充足されかつ満足する(Y)。リカバリー・パラドクスの定義によれば、YはXを超えることはない。一見、欲求には際限がないことが

ら、Yは次の $Y' (= Y + dY)$ に転化しそれを繰り返すため、Xを追い越すかのように思われる。しかし、そうはならない。それがパラドクスのパラドクスたる所以である。このような経験則を理論的に説明することは、管理幅がそうであるように、容易ではない。

その理由について、1つの回答を試みておこう。Yは低次欲求と高次欲求の合成物である。これに対してXは明らかに高次欲求に基づいている。「満足から生じる病理」(gratification-produced pathology: Maslow, 1970, pp.71-72, 邦訳, pp.109-111)によれば、Yの値が上昇するとき、低次欲求の「充足」が優先し、高次欲求の「満足」は劣後する。そればかりではない。前者が十分に満たされることにより、後者はそれが忘れ去られるほど浸食されていく。いわば、物質的な豊かさが精神的な墮落を招く、という現象である。

これに対して、Xは高次欲求を出発点としているため、低次欲求がたとえ一時的に充足されないとしても、Xの値が大きくなることはない。むしろ、それをバネとして奮起する場合がそうであるように、Xの値は上がることもさもある。たとえ充足の見込みがなくなったとしても、崇高なる人間関係は浸食されることなく維持され続ける。たとえば、あの「半兵衛鉄」の事例(渡辺, 2013)はその典型である。

低次欲求が充たされず欠乏状態に陥ったとき、それでもなおXの値が維持・上昇したと評価できる例を4つ紹介しておこう。武(2001, pp.56-63)によれば、

52歳のA氏は、勤務先の倒産によって家計が逼迫した結果、家族会議を開く機会をもたざるをえなくなった。そこで夫婦や父娘の間で、互いが本音で語り合う「家族の時間」ができた。

47歳のC氏は、勤務先の業績が芳しくないときに、内緒で消費者金融から借金1,000万円を抱えていた妻と離婚した。にもかかわらず、腐らずに物欲を経ち、前向きに働き続けていたところ、やがて再婚相手となるべき幼馴染みと偶然に出会うことができた。

48歳のD氏は、働き蜂のように勤勉であったところ、蜘蛛膜下出血に見舞われ、リハビリの日々将来を展望できなくなっていた。険悪な家族の空気を切り裂くように、長男が怒りの言葉を吐いたことで、父子の信頼関係が再構築された。

44歳のE氏は、勤務先の倒産で落ち込んでいたところ、趣味を仕事している社長と出会い、家族からの思いがけない賛同を得てその人と同じ生き方をすることを決断した。年収や福利厚生面は大幅に落ちたが、休みなしで働いて生きることに充実感を覚えている。

いずれの事例も、リカバリー・パラドクスをあてはめると、整合的に説明できる。HRMは人件費を構成する要素たる「労働」として従業員を見る。これに対して、インターナル・マーケティングではそれを人生の一部分として捉える<sup>7</sup>。

## 5 結 語

本稿では、第1に、サービスの評価、質、および経営成果に関する先行研究として鈴

7 理論的には、この差はマクレガー(McGregor, 1960)によるX理論とY理論の差と同じではない。なぜなら、インターナル・マーケティングの視点には、労働を資本が囲い込んで搾取するという思想を認めることができず、したがって、労資対立もそこにはない。それに対して、Y理論は結局のところ、人間操縦的な面を払拭することができないからである。

木・松岡(2014)を批判的にレビューした。第2に、リカバリー・パラドクスを取り上げて、それが持つ理論的な意味を検討した。第3に、HRM(人的資源管理)とインターナル・マーケティングを比較し、従業員教育とキャリア開発の見地から、それらの共通点と相違点を明らかにした。

最後に、「ものづくり」経営学の限界を明確にしたうえで、「おもてなし」経営における扇の要、すなわち戦略的要因を示す。

ものづくりの論理をサービス全般に例外なく適用しようとするいきかたは、いわば暴論である。そのように断じる理由は、端的に言えばこうである。すなわち、ラブロックとウィルツが整理した図1「サービスの4つのカテゴリー」のなかで、右下のセルに分類されるサービス群には、知覚品質、事後における当初サービスに対する再評価(異時性)、リカバリー・パラドクス、といった特性があること、ここにある。これに対して、他の3つのセルに分類されるサービス群なら、効率性の改善に関して、ものづくりの論理を適用することは可能である。

したがって、「おもてなし」経営の要は、図1の右下のセルに分類されるサービス群における、知覚品質、事後における当初サービスに対する再評価(異時性)、リカバリー・パラドクス、これらのメカニズム(以下、これらをまとめて「おもてなし」経営の論理)を十分に汲んで配慮すること、これである。

われわれは、広義の組織均衡論を二要因理論の面から脱構築する可能性についてすでに議論した(林, 2015)。ただし、「おもてなし」経営の論理との接合は未着手である。

新結合のための政策についても「おもてなし」経営の論理が通じるように思われる。なぜなら、「愚かさ」(March, 1976)と「意図せざる結果」(黒石, 1991)の両方ともその

特質にパラドクスがあるからに他ならない。したがって、定常状態を担うにせよ新結合による経営革新を推進するにせよ、経営者チームは、安定性・柔軟性の同時表出とパラドクスの受容、それらの両方が求められる。それゆえに、実際、「おもてなし」経営の実践は、理論的には組織化(organizing)と統制(organized)の同時履行、すなわち具体的には、即興(improvisation)の不断の繰り返しとして展開される。これらの理論的・体系的な整理・統合は今後の課題である。

#### 参考文献

- Barnard, Chester I. (1968) *The Functions of the Executive*, 30th anniversary edition with an Introduction by Kenneth R. Andrews, Cambridge, MA: Harvard University Press (Originally in 1938). (山本安次郎・田杉競・飯野春樹訳『新訳・経営者の役割』ダイヤモンド社, 1968)
- Bell, Rock and Patricia L. Pliner (2003) "Time to eat: The relationship between the number of people eating and meal duration in three lunch settings," *Appetite*, Vol. 41, Issue 2, pp. 215-218.
- Fayol, Henri (1916) *Administration Industrielle et Générale: Prévoyance, Organisation, Commandement, Coordination, Contrôle*, Paris: Dunod. (Translated by Constance Storrs with a foreword by Lyndall Urwick, *General and Industrial Management*, London: Sir Isaac Pitman and Sons, 1949. 都築栄訳『産業並に一般の管理』風間書房, 1958. 佐々木恒夫訳『産業ならびに一般の管理』未来社, 1972. 山本安次郎訳『産業ならびに一般の管理』ダイヤモンド社, 1985)
- 吹越一人(1997)「自動二輪免許制度の歴史」『月刊交通』第28巻9月号, pp. 10-18.
- 藤川佳則(2010)「研究進む『サービスの科学』」『日本経済新聞』経済教室, 11月18日, 朝刊25面.
- 藤本隆宏・東京大学21世紀COEものづくり経営研究センター(2007)『ものづくり経営学: 製造業を超える生産思想』光文社.
- Goodwin, Cathy and Ivan Ross (1992) "Consumer responses to service failures: Influence of

- procedural and interactional fairness perceptions, " *Journal of Business Research*, Vol.25, Issue 2, pp. 149-163.
- Greenhaus, Jeffrey H. and Gary N. Powell (2006) "When work and family are allies: A theory of work-family enrichment," *Academy of Management Review*, Vol.31, No.1, pp.72-92.
- 林徹 (2000) 『革新と組織の経営学』中央経済社.
- 林徹 (2015) 『協働の経営学』中央経済社.
- Herzberg, Frederick (1966) *Work and the Nature of Man*, Cleveland, OH: World Publishing. (北野利信訳 『仕事と人間性: 動機づけ - 衛生理論の新展開』東洋経済新報社, 1968)
- Hetherington, Marison M., Annie S. Anderson, Geraldine N. M. Norton, and Lisa Newson (2006) "Situational effects on meal intake: A comparison of eating alone and eating with others," *Physiology and Behavior*, Vol.88, Issues 4-5, pp.498-505.
- Hoppock, Robert (1935) *Job Satisfaction*, New York: Harper & Brothers.
- Johnston, Robert (1995) "The determinants of service quality: Satisfiers and dissatisfiers," *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 6, No.5, pp.53-71.
- 木島実 (2004) 「何を "食べるか", から "誰と" 食べるか」日本フードシステム学会 『FS ニュース・レター』, 第23号.  
[https://www.fsra-j.org/?action=common\\_download\\_main&upload\\_id=181](https://www.fsra-j.org/?action=common_download_main&upload_id=181) (2015年9月19日アクセス)
- 木村達也 (2007) 『インターナル・マーケティング: 内部組織へのマーケティング・アプローチ』中央経済社.
- 近藤隆雄 (2010) 『サービス・マーケティング (第2版): サービス商品の開発と顧客価値の創造』生産性出版.
- 具承桓 (Ku, Seunghwan)・小菅竜介・佐藤秀典・松尾隆 (2008) 「ものづくり概念のサービス業への適用」『一橋ビジネスレビュー』第56巻第2号, pp. 24-41.
- Levinson, Daniel J. (1978) *The Seasons of a Man's Life*, New York: Knopf. (南博訳 『ライフサイクルの心理学 (上) (下)』講談社, 1992)
- 梁瑜 (Liang, Yu) (2010) 「喫茶店・カフェに関する機能的価値と経験価値」長崎大学大学院経済学研究科修士論文.
- Lovelock, Christopher and Jochen Wirtz (2007) *Services Marketing: People, Technology, Strategy* 6th ed., Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall. (武田玲子訳 『ラブロック&ウィルツのサービス・マーケティング』ピアソン・エデュケーション, 2008)
- March, James G. (1976) "The technology of foolishness," in James G. March and Johan P. Olsen (eds.), *Ambiguity and Choice in Organizations*, Bergen: Universitetsforlaget, pp.69-81. (遠田雄志・ユング, アリソン訳 『組織におけるあいまいさと決定』有斐閣, 1986, pp.109-133, 第5章)
- March, James and Herbert A. Simon (1993) *Organizations*, 2nd ed., Cambridge, MA: Blackwell (Originally in 1958). (初版の邦訳: 土屋守章訳 『オーガニゼーションズ』ダイヤモンド社, 1977. 第2版の邦訳: 高橋伸夫訳 『オーガニゼーションズ 第2版 現代組織論の原典』ダイヤモンド社, 2014)
- Maslow, Abraham H. (1970) *Motivation and Personality*, 2nd ed. (Originally in 1954), New York: Harper and Row. (小口忠彦訳 『改訂新版・人間性の心理学』産業能率大学出版部, 1987)
- McGregor, Douglas M. (1960) *The Human Side of Enterprise*, New York: McGraw-Hill. (高橋達男訳 『新版・企業の人間の側面: 統合と自己統制による経営』産業能率短期大学出版部, 1970)
- 森川正之 (2014) 『サービス産業の生産性分析: ミクロデータによる実証』日本評論社.
- 南智恵子・西岡健一 (2014) 『サービス・イノベーション: 価値共創と新技術導入』有斐閣.
- 宮下清 (2013) 「ホワイトカラーの職務能力育成のあり方」日本経営学会 『経営学論集』自由論題 (25). (2015年9月20日アクセス)  
<http://www.jaba.jp/category/select/cid/770/pid/10469>
- 公益財団法人名古屋YWCA 語学教育部 (2015年9月19日アクセス)  
<http://www.nagoyaywca.org/index.html>
- 内藤耕編著 (2009) 『サービス工学入門』東京大学出版会.
- 日本経済新聞 (2014) 「趣味で再開 反射神経衰え,

- 中高年ライダー，事故死が増加，警視庁，40歳以上に教室。」『日本経済新聞』12月20日，夕刊8面。
- 野村比加留（2013）「インターナル・マーケティング定義に関する一考察」『オホーツク産業経営論集』第21巻第1・2合併号，pp.111-114.
- Patterson, Paul G. , Elizabeth Cowley, Kriengsin Prasongsukarn (2006) " Service failure recovery: The moderating impact of individual-level cultural value orientation on perceptions of justice, " *International Journal of Research in Marketing*, Vol.23 , Issue 3 , pp.263-277 .
- Penrose, Edith T. (2009) *The Theory of the Growth of the Firm* , 4th ed. , Oxford, NY: Oxford University Press (Originally in 1959) . ( 原書3rd ed. , 1995 の邦訳: 日高千景訳 『企業成長の理論 ( 第三版) 』ダイヤモンド社, 2010 )
- Rafiq, Mohammed and Pervaiz K. Ahmed (1993) " The scope of internal marketing: Defining the boundary between marketing and human resource management, " *Journal of Marketing Management*, Vol.9 , Issue 3 , pp.219-232 .
- Sandel, Michael J . (2012) *What Money Can't Buy: The Moral Limits of Markets*, NY: Farrar, Straus and Giroux. ( 鬼澤忍訳 『それをお金で買いますか : 市場主義の限界』早川書房, 2012 )
- Schumpeter, Joseph A . (1912) *Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung: eine Untersuchung über Unternehmergewinn, Kapital, Kredit, Zins und den Konjunkturzyklus*, Munchen, Leipzig: Duncker and Humblot. ( 原書 2 . Aufl. , 1926の邦訳: 塩野谷祐一・中山伊知郎・東畑精一訳 『経済発展の理論 : 企業者利潤・資本・信用・利子および景気の回転に関する一研究 ( 上)・( 下) 』岩波書店, 1977 )
- Schwenk, Charles R. (1988) *The Essence of Strategic Decision Making*, Lexington, MA: Lexington Books. ( 山倉健嗣訳 『戦略決定の本質』文眞堂, 1998 )
- Selznick, Philip (1949) *TVA and the Grass Roots: A Study in the Sociology of Formal Organization*, Berkeley, CA: University of California Press .
- 島津望(2005)『医療の質と患者満足 : サービス・マーケティング・アプローチ』千倉書房 .
- Simon, Herbert A . (1997) *Administrative Behavior: A Study of Decision-making Processes in Administrative Organization* , 4th ed. , New York: Free Press (Originally in 1945) . ( 二村敏子・桑田耕太郎・高尾義明・西脇暢子・高柳美香訳 『新版・経営行動 : 経営組織における意思決定過程の研究』ダイヤモンド社, 2009 )
- 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 , No.3 , pp. 356-372 .
- 鈴木研一・松岡孝介(2014)「従業員満足，顧客満足，財務業績の関係 : ホスピタリティ産業における検証」『日本管理会計学会誌』第22巻第1号，pp.3-25.
- 高橋昭夫(2014)『インターナル・マーケティングの理論と展開 : 人的資源管理との接点を求めて』同友館.
- 高橋伸夫編著(1996)『未来傾斜原理 : 協調的な経営行動の進化』白桃書房 .
- 武香織(2001)「倒産，離婚，病気，リストラ……家族の危機を転機にする 我ら『崖っぷち』から生還せり」(特集 挫折，失敗もまたよし「敗者復活」の経済学)『プレジデント』第39巻第20号，pp.56-63.
- 田中規子(2009)「職務満足の規定要因 : フレデリック・ハーズバーグの「動機づけ衛生理論」を手がかりとして」お茶の水女子大学『人間文化創生科学論叢』第12巻，pp.257-266.
- Tax, Stephen S. and Stephen W. Brown (1998) " Recovering and learning from service failure, " *Sloan Management Review*, Vol.40 , Issue 1 , pp.75-88 .
- Tax, Stephen S. , Stephen W. Brown, and Murali Chandrashekar (1998) " Customer evaluations of service complaint experiences: Implications for relationship marketing, " *Journal of Marketing*, Vol.62 , Issue 2 , pp.60-76 .
- Taylor, Frederick W. (1911) *Scientific Management*, New York: Harper and Brothers. ( 上野陽一訳 『新版・科学的管理法』産能大学出版部, 1969 . 有賀裕子訳 『新訳科学的管理法 : マネジメントの原点』ダイヤモンド社, 2011 )
- 十名直喜(2012)『ひと・まち・ものづくりの経済学 :

- 現代産業論の新天地』法律文化社。
- 都筑学・白井利明編（2007）『時間的展望研究ガイドブック』ナカニシヤ出版。
- 若林直樹（2014）「エコノミクストレンド，サービスの本質，研究進む，顧客と共同で創造」『日本経済新聞』経済教室，12月16日，朝刊29面。
- 王晶（Wang, Jing）（2015）「日本の『ものづくり』思想とサービス業：大学教育を中心として」長崎大学大学院経済学研究科修士論文。
- 渡辺亨（2013）「現代企業における石門心学：株式会社半兵衛鉄の事例」日本経営学会九州部会例会報告（熊本学園大学）2月23日。
- Weick, Karl E. (1979) *The Social Psychology of Organizing*, 2nd ed., Reading, MA: Wesley. (遠田雄志訳『原書第2版・組織化の社会心理学』文真堂, 1997)
- Weick, Karl E. (1987) "Substitutes for Corporate Strategy," David J. Teece (ed.), *The Competitive Challenge: Strategies for Industrial Innovation and Renewal*, Cambridge, MA: Ballinger, pp.221-233,
- chapter 10. (「戦略の代替物」石井淳蔵・奥村昭博・金井壽宏・角田隆太郎・野中郁次郎訳『競争への挑戦：革新と再生の戦略』白桃書房, 1988, pp.269-288, 第10章)
- 山本昭二（2007）『サービス・マーケティング入門』日本経済新聞出版社。
- 山内裕（2015）書評「南智恵子・西岡健一（2014）『サービス・イノベーション：価値共創と新技術導入』有斐閣」『組織科学』第49巻第1号，pp.81-82。
- 吉田英法（1998）「規制緩和と運転免許行政」『警察時報』第53巻5月号，pp.16-22。
- 吉本圭一（2007）「卒業生を通じた『教育の成果』の点検・評価方法の研究」『大学評価・学位研究』第5号，pp.77-106。
- Young, Meredith E., Madison Mizzau, Nga T. Mai, Abby Sirisegaram, and Margo Wilson (2009) "Food for thought. What you eat depends on your sex and eating companions," *Appetite*, Vol. 53, Issue 2, pp.268-271。