

サービス・リカバリーにおける説明と顧客満足

— メッセージ要因と送り手要因に関する理論的検討 —

武谷 慧悟

要 旨

不満足顧客に対するサービス・リカバリーのひとつに、「説明」という方法がある。「説明」は、少ない費用で効果的に顧客満足を回復させることのできる方法として、近年注目を集めている。しかし、「説明」が顧客満足の回復にとって重要であるという指摘はされつつも、具体的にどのような点に留意して「説明」を行えばよいのかという、オペレーショナルなレベルの議論はほとんど展開されてこなかった。例えば、どのようなメッセージを、どのタイミングで、誰が伝えるのか。これらの違いによって、顧客満足への影響度は大きく異なることが予想される。そこで本研究では、文献のレビューを通じて、先行研究の知見を整理し、サービス・リカバリーの実務に資するインプリケーションを抽出する。加えて、今後研究を進めるべき重要な課題を導出し、理論的検討を加える。

1 はじめに

注意深くサービスの提供を行っていても、顧客に不満足を抱かせてしまう事象をゼロにすることはできない。例えば、飲食店であれば、従業員の機械操作ミスなどによってオーダーミスを起こしてしまうこともある。また、公共交通機関であれば、悪天候といった企業がコントロールできない事情によって、遅延や欠航にせざるを得ない場合もあるだろう。このように、サービス提供者が顧客に不満足を感じさせてしまう事象を「サービスの失敗」⁽¹⁾ (service failure) という。

サービスの失敗を経験し、不満足を感じた顧客は、ネガティブなクチコミを流したり、当該サービスの利用を中止したりといった、企業にとって好ましくない行動を起こす可能性が高い (Singh 1988)。そのため、サービスの失敗が起きた場合、企業は適切な対応をとり、「顧客満足」 (customer satisfaction) を回復させる必要がある。そうした不満足顧客への対応は、

(1) 「サービス」の失敗という言葉が用いられているものの、既存研究においては製品に関する失敗も分析対象に含められてきた。そのため本稿でも、製品に関する失敗とサービスに関する失敗の両方を想定して議論を進める。

サービス・マーケティングの分野において「サービス・リカバリー」(service recovery) と呼ばれている。

これまでのサービス・リカバリー研究の主眼は、サービス・リカバリーの効果(=顧客満足への影響)を明らかにすることと、サービス・リカバリーが顧客満足を回復させる心理的メカニズムを解明することの2つに置かれていた。これらの研究の成果は、研究者・実務家の双方にサービス・リカバリーの重要性を認識させるという点で、大きな貢献を果たしてきた。

しかし、サービス・リカバリーの効果とメカニズムが詳らかにされる一方で、リカバリーの具体的な方法に関する議論は相対的に置き去りにされてきた。例えば、顧客満足を回復させるためには「補償」(compensation)が効果的だ、という主張が繰り返されてきたものの、具体的に「いつ」「どのような手段で」「どの程度の額を」補償すればよいのかは曖昧なままであった。つまり、サービス・リカバリーを行うことの重要性を指摘しつつも、その方法に関してはオペレーショナルなレベルにまで議論を展開できていなかったのである。武谷(2015)はこうした状況に問題意識を抱き、補償に関する既存研究のレビューによって、補償実施条件と補償手段・水準の選択基準の3点を整理し、実務的インプリケーションを抽出している。

本研究も、武谷(2015)と同様の問題意識に基づき、先行研究のレビューを行うものである。本研究が対象とするのは、補償と並び重要なサービス・リカバリーのひとつと言われる「説明」(explanationまたはaccount)⁽²⁾である。詳しくは次節に譲るが、サービス・リカバリーにおける「説明」は、「自身の行為が批判的に評価された場合に、個人が用いる言語的手段」(Scott and Lyman 1968, p.46; Copes and Cardwell 2014, p.1)と定義される専門用語である。われわれが日常生活で用いている、一般名詞としての「説明」とは意味が異なるので注意が必要である。

サービス・リカバリーにおいて「説明」が重視される理由は、補償と比較した場合の費用対効果の高さにある。サービス・リカバリー研究では、顧客満足の向上という「効果」の側面ばかりに目が向けられてきたが、近年では「費用」の側面にも注意を払うべきだという主張がなされている(Parasuraman 2006; Knox and Oest 2014)。補償は、顧客満足を高めるために最も効果的な方法とされるが、あらゆるサービスの失敗に対して補償を行ったり、1回の補償額を過剰にしたりすると、企業にとっては極めて大きな費用負担になってしまう。そこで、補償と比較して少ない費用で実施可能であり、かつ顧客満足の回復にも有効だとさ

⁽²⁾ 「説明」研究の源流は、*American Sociological Review*に掲載されたScott and Lyman(1968)に遡る。Scott and Lyman(1968)においては、「account」(釈明)と「explanation」(説明)の意味が使い分けられていたが、その後の研究の進展とともに両者の区別は消滅した(Sitkin and Bies 1993, p.350; Bobocel and Zdaniuk 2005, p.473)。そのため、本稿でもaccountとexplanationを区別せず、どちらの場合も「説明」と翻訳している。

れる「説明」に注目が集まっているのである (Wang, Mattila, and Bartlett 2009)。

これまで数多くのサービス・リカバリー研究が、「説明」を行うことの重要性を説いてきた (e.g. Liao 2007; Mattila and Cranage 2005; Tax, Brown, and Chandrashekar 1998)。しかし、どのようなメッセージを、どのタイミングで、誰が伝えるべきか、といった具体的な点は曖昧にされたままであり、オペレーショナルなレベルでの議論はほとんど展開されてこなかった。そこで、本研究では、サービス・リカバリーにおける「説明」研究をレビューし、関連する知見を整理することで、実務に資するインプリケーションを抽出したい。あわせて、今後重要と思われる研究課題を導出し、理論的検討を加える。

本稿の構成は以下のとおりである。第2節では、社会学や社会心理学、組織行動論の代表的な研究を参照し、「説明」という概念を明確化するとともに、「説明」に関する研究を整理するための枠組みを探索する。第3節と第4節では、前節で提示した枠組みに沿って、サービス・リカバリーにおける「説明」研究のレビューを行う。それぞれの節末では、レビューの成果を要約するとともに、実務的インプリケーションについても議論する。最後に第5節では、本稿全体の議論を要約するとともに、今後研究を進めるべき重要な課題を3点取り上げ、理論的検討を加える。

2 理論的背景

2-1 説明研究の理論的背景

既述のように、サービス・リカバリーにおける「説明」は、われわれが日常生活で用いる一般名詞としての「説明」とは異なる意味を持つ、専門用語である。本項ではまず、サービス・リカバリー研究でも引用されている、社会学や社会心理学、組織行動論の代表的研究を参照し、「説明」という概念について理解を深めていきたい。加えて、第3節以降のレビューで必要となる、「説明」研究を体系的に整理するための枠組みも探索する。

「説明」研究の源流は、*American Sociological Review* に掲載された Scott and Lyman (1968) に遡ることができる。そこでの「説明」の定義は、「自身の行為が批判的に評価された場合に、個人が用いる言語的手段」(Scott and Lyman 1968, p.46; Copes and Cardwell 2014, p.1) というものである。

説明⁽³⁾と類似した概念に「説得的コミュニケーション」(persuasive communication)があるが、説明は説得的コミュニケーションの一形態と見なすことができる (Frey and Cobb 2010)。すなわち、説得的コミュニケーションが、「特に言語によって他者の態度を特定の方向に変容させようとする試み」(大坊・安藤・池田 1989, p.235) 全般を指すのに対して、

⁽³⁾ 以降では、専門用語としての説明を指す場合にもカギ括弧をつけない。

説明は、他者に害を与えた人間が、自身の置かれた困難な状況を切り抜けるために用いるという点で意味が限定されている (Bies 1987)。

説明を行うことで、「(a) 出来事や行為に対する責任、(b) 行為の動機、(c) 出来事あるいは行為の好ましくなさに関する人々の知覚に影響を与える」(Sitkin and Bies 1993, p.353) ことができる。それゆえ説明は、サービスの失敗を含む様々なコンフリクト (conflict) を解消するための有効な手段として機能し得る。

説明研究においてはまず、メッセージ内容に基づく説明の分類に関心が持たれた。メッセージ内容によって、説明の効果は大きく異なると考えられたためである。説明に関する先駆的研究とされる Scott and Lyman (1968) は、説明が「弁解」(excuse) と「正当化」(justification) の2種類に大別できると主張した。

弁解は、「行為が不適切であったことは認めるものの、その行為に対して十分な責任を負っていたことは否定する」(Scott and Lyman 1968, p.47) という説明である。例えば、戦場における殺人という行為について、「悪いことだとはわかっていたが、上官の命令には逆らえなかった。」などと言えば弁解になる。原因帰属理論 (attribution theory) によれば、問題の責任を負うべき主体に対しては批判が強まる (Folkes 1988)。そのため、弁解によって、部分的にでも責任を否定することで、説明を行う人は自身に対する批判や不満足を緩和することが期待できる。

一方の正当化は、「行為の責任は認めるものの、その行為が悪い結果をもたらしたことは否定する」(Scott and Lyman 1968, p.47) という説明である。先の例に即すと、「確かに私は人を殺したが、それは戦場においては当然の行為である。」といった説明が正当化に該当する。正当化は、フレーミング効果 (framing effect) を利用した説明である。すなわち、行為の結果そのものに対する認識を改善することで、説明を行う人に対する不満足を緩和することをねらいとしている。

Scott and Lyman (1968) 以降も、説明の分類研究は盛んに続けられた。そのうち代表的な研究である Bies (1987) は、Scott and Lyman (1968) による分類を継承しつつ、新たに2つの種類を加えている。Bies (1987) が新たに提示した2つの説明の種類とは、「参照的説明」(referential account) と「謝罪」(apology) である。

下方比較 (downward comparison) の原理によれば、「あなたよりももっと不幸な人がいる」などと述べ、説明を受けた人が相対的には良い状況にいることを示唆することで、その人の幸福感が高まるという (Wills 1981)。参照的説明はこの原理を応用し、他者との比較を通じて、説明を受けた人の不満足を緩和しようとする説明である⁽⁴⁾。

(4) 参照的説明には他者との比較の他に、「きつと来年はもっと多くの予算をもらえるよ」のように将来時点と現在を比較する場合や、「思っていたよりもずっと売上が良かったよ」などのように、説明を受けた人が元々持っていた期待が高すぎたことを示唆し、期待値と実際値を比較する場合がある (cf. Bies 1987)。

謝罪は、行為の責任と不適切性の両方を認め、自責の念 (remorse) を表明する説明である。行為の責任と不適切性の両方を認めることは、原因帰属理論やフレーミング効果の観点からは、かえって顧客満足を低下させてしまうように思われる。しかし、謝罪にはこれらの理論とは異なる観点から、顧客満足を高める効果が期待される。大淵 (2010) によれば、謝罪には、謝罪を受けた人の感情を宥和する効果と、謝罪を行う人に対する印象を改善する効果の2つがあるという。謝罪は、これら2つの効果を媒介して、謝罪を受けた人の不満足を緩和することができる。以上に述べてきた4種類の説明の特徴をまとめたものが、図表1である。

図表1 4種類の説明の特徴

説明の種類	主な理論的背景	メッセージ内容	例 (フライトが5時間遅延した場合)
弁解	原因帰属理論	行為が不適切であったことは認めるが、行為に対する自身の責任は小さいことを主張する	到着地の空港混雑のために遅延しました。
正当化	フレーミング効果	責任は認めるが、行為自体は適切だったと主張する	乗客の皆様の安全を考慮し、出発を遅らせました。
参照的説明	下方比較理論	より困っている人を指して、あなたはまだマシなほうと主張する	他のフライトはキャンセルですが、あなたのフライトは何とか遅延で済んでいます。
謝罪	感情宥和・印象改善	行為の責任と不適切性をともに認め、自責の念を表明する	遅延してしまい、本当に申し訳ございません。

出所：Bies (1987), p.304 と Wang, Mattila, and Bartlett (2009), p.797、大淵 (2010) を基に筆者作成

また、説明の種類を分類する研究と並行して、説明の効果に影響を及ぼす他の要因についても研究が進められてきた。説明に関する研究を包括的にレビューした Bobocel and Zdaniuk (2005) は、説明の効果に影響を及ぼすそれらの要因を「メッセージ要因」「送り手要因」⁽⁵⁾「受け手要因」「状況的要因」の4つに分類している。

メッセージ要因には、ここまでに見てきた「説明の種類」のほか、「説明の詳しさ」「説明のタイミング」「説明が行われるメディア」が含まれる。送り手要因は、説明を行う人の「誠実さ」(sincerity) や「魅力」(attractiveness)、「信憑性」(credibility) といった特徴を意味している。メッセージ要因と送り手要因については、これまで特に精力的に研究が進められてきた。一方、比較的新しい研究潮流ながら、受け手要因と状況的要因に関する研究も行われている。受け手要因は、受け手の情報処理方略などを、状況的要因は、説明が行われた際の受け手の周囲の反応などを指している。

Bobocel and Zdaniuk (2005) の整理枠組みは、説得的コミュニケーション研究における代

⁽⁵⁾ 原文では「actor」(行為者)と表記されているが、ここでは「送り手」と訳している。

表的な整理枠組み（e.g. 深田 2002; Hovland, Janis, and Kelley 1953; McGuire 1969; Zimbardo and Ebbesen 1969）との一貫性という観点から、サービス・リカバリーにおける説明研究を整理する上でも有用だと考えられる。図表 2 に示すように、Bobocel and Zdaniuk (2005) の整理枠組みは、要因の分類や名称に若干の相違はあるものの⁽⁶⁾、説得的コミュニケーション研究におけるいくつかの代表的な整理枠組みと一貫性を有している。こうした一貫性を確保することで、説得的コミュニケーション研究の豊富な研究成果を参照することが容易になる。そのため、サービス・リカバリーにおける説明研究で、今後検証すべき要因や要因間の交互作用を探索するのに役立つことが期待されるのである。

当然ながら、説得的コミュニケーションと説明は同一概念ではないため、前者の知見をそのまま後者の領域に適用することには慎重になるべきである。しかし、前述の通り、説得的コミュニケーションは説明の上位概念であるため、共有可能な知見も少なくないと推測される。以上より、Bobocel and Zdaniuk (2005) の提示した整理枠組みは、サービス・リカバリーにおける説明研究をレビューする上で有用だと考えられる。

図表 2 説得的コミュニケーション研究における整理枠組みとの対応関係

研究	レビューにおける要因の分類				
	伝え手	刺激	きき手	媒体	事態
Hovland et al. (1953)					
McGuire (1969)	源泉	メッセージ	受け手	チャンネル (媒体)	DESTINATION (効果)
Zimbardo & Ebbesen (1969)	源泉	メッセージ	受け手	媒体	状況
深田 (2002)	源泉	メッセージ	受け手	文脈	—
Bobocel & Zdaniuk (2005)	送り手	メッセージ	受け手	状況	—

* 網掛けは、レビューはされていないが、説得の効果に影響を及ぼすと指摘されている要因である。

出所：筆者作成

2-2 レビューの対象

前項では、社会学や社会心理学、組織行動論における説明研究を参照し、説明の定義と説明研究を体系的に整理するための枠組みを探索してきた。その結果、説明は、「自身の行為が批判的に評価された場合に、個人が用いる言語的手段」(Scott and Lyman 1968, p.46; Copes and Cardwell 2014, p.1) と定義され、具体的には「弁解」「正当化」「参照的説明」「謝罪」という4つの種類に分類できることが明らかにされた (Bies 1987)。また、説明研究を整理するにあたっては、Bobocel and Zdaniuk (2005) による①メッセージ要因、②送り手

⁽⁶⁾ Bobocel and Zdaniuk (2005) では「チャンネル要因 (媒体要因)」が「メッセージ要因」に包含されているが、近年の研究でも「説得の規定因は、送り手 (source)、説得的メッセージ、受け手 (target)、説得の文脈 (context) という四つに分類されることが多い」(相川・高井 2010, p.143)。

要因、③受け手要因、④状況的要因、という枠組みが有用であることを、説得的コミュニケーション研究における代表的な整理枠組みとの一貫性という観点から確認した。

ここまでの議論を踏まえ、サービス・リカバリーにおける、「メッセージ要因」「送り手要因」「受け手要因」「状況的要因」の4つに相当する研究を分類したものが図表3である⁽⁷⁾。なお、サービス・リカバリーの文脈における「送り手」とは「サービス提供者」を、「受け手」とは「顧客」を指す。図表3からは、社会心理学などと同様、サービス・リカバリー分野においても、メッセージ要因と送り手要因(=サービス提供者の要因)に関する研究が精力的に行われていること、とりわけ「弁解」や「正当化」といった「説明の種類」に関連する研究が数多く行われていることがわかる。

次節以降では、4つの要因のうち、特にメッセージ要因と送り手要因の2つに着目し(図表3の太枠内)、顧客満足への影響を検証した研究のレビューを行う。無論、将来的には、受け手要因と状況的要因に関する知見を整理することも必要であろう。しかし、図表3に示

図表3 サービス・リカバリーにおける説明研究の分類

メッセージ要因	送り手要因	受け手要因	状況的要因
説明の種類 (Hill and Baer 1994; Bolkan and Daly 2009; Bonifield and Cole 2008; Bradley and Sparks 2009, 2012; Chang and Chen 2013; Conlon and Murray 1996; Gelbrich 2010; Hill et al. 2000; Sparks and Fredline 2007) 説明が行われるメディア (Boshoff and Leong 1998; Mattila et al. 2013; Shapiro and Nieman-Gonder 2006; Strauss and Hill 2001) 説明のタイミング (Dunning et al. 2004; Mattila 2006; Pizzi and Scarpi 2013; Van Vaerenbergh et al. 2012)	職位 (Baker and Meyer 2014; Boshoff 1997; Hill and Boyd 2015; Resnik and Harmon 1983) 接遇態度 (Sparks et al. 1997; Roschk and Kaiser 2013) デモグラフィック属性 (Boshoff 2012; McColl-Kennedy et al. 2003)	文化 (Mattila and Patterson 2004; Patterson et al. 2006; Wang and Mattila 2011) デモグラフィック属性 (Boo et al. 2013; Roschk et al. 2013)	他者の存在 (Baker et al. 2008; Zhou et al. 2014)

*太枠内が本研究のレビュー対象

出所：筆者作成

(7) 例えば、説明の種類と文化の影響を検証している研究(Wang and Mattila 2011)のように、複数の要因を同時に扱った研究もあるため、分類はあくまで便宜的なものになっている。

す通り、現時点ではそれら2つの要因に関する研究知見は限定的であるため、ここから安易に実務的インプリケーションを導くことは控えるべきだと判断した。また、サービス提供者による統制が難しい受け手要因や状況的要因と比較して、メッセージ要因と送り手要因には、サービス提供者によってコントロールしやすいという特徴がある。そのため、レビュー対象をメッセージ要因と送り手要因の2つに限っても、サービス・リカバリー実務に対する十分な示唆を抽出できると考えた。以上の理由より、本稿では、メッセージ要因と送り手要因の2つに焦点を絞る。

なお、顧客満足に着目するのは、それが再購買意図やクチコミ意図といった顧客の行動意図を規定する重要な先行要因と位置付けられているためである。ただし、近年は、行動意図の先行要因として、顧客満足のかわりに「感情」(emotion)を用いる研究も登場しつつある⁽⁸⁾ (e.g. Gelbrich 2010)。そのため、次節以降では、顧客満足の代理変数として感情を扱っている研究成果もレビューの対象に加えている。第3節ではメッセージ要因に関する研究を、第4節では送り手要因に関する研究を、それぞれレビューする。

3 メッセージ要因に関する研究

3-1 説明の種類

3-1-1 4種類の説明の効果の比較

組織心理学においては、責任を認めるかわりに行為の不適切性を否定する「正当化」よりも、行為を不適切なものだと認めた上で責任を否定する「弁解」のほうが効果的であることが、メタ・アナリシスによって明らかにされている (Shaw, Wild, and Colquitt 2003)。ただし、人事選考や解雇通知といった場面を想定した組織心理学の知見が、サービス・リカバリーの場面にもそのまま当てはまるかは定かではない (Bradley and Sparks 2009)。そこで、サービス・リカバリーの文脈において、4種類の説明のうち、どれが最も効果的に顧客満足を高めるのかを特定しようとする研究が行われてきた。

Conlon and Murray (1996) は、過去に購入した製品に不満を抱いている学生141名に、企業に対する苦情の手紙を書くよう要請した。その後、企業から返信を受け取った学生に手紙を見せてもらい、内容分析を行った。その結果、返信内容は、「謝罪」「正当化」「弁解」「謝罪と正当化の組み合わせ」「問題回避」「詳細な情報の請求」の6種類に分類された。返信内

⁽⁸⁾ サービスの失敗に遭遇した顧客は、企業に対する苦情行動やネガティブなクチコミ行動、サービス利用の中止といった様々な行動を取りうるが、不満足という概念だけでは、これらのうち顧客がどの行動をとるのかを正確に予測できない。そのため、「不満足」という概念を、「怒り」や「無力感」といったより細かな感情に分けて、顧客行動との対応関係を明確にすることで、顧客行動に関する予測可能性を高めていくことが必要だという指摘が消費者行動の研究者から提出されている (Soscia 2013)。

容などを説明変数、学生に対して尋ねた説明に対する顧客満足と再購買意図を目的変数として多変量分散分析を行ったところ、弁解よりも正当化や謝罪のほうが、顧客満足と再購買意図を有意に高めていることが明らかになった。また、6種類の説明の中で、最も顧客満足を高めていたのは「謝罪と正当化の組み合わせ」であることも確認された。Conlon and Murray (1996) は、企業に苦情を申し立てた時点で、顧客は企業に責任があることを確信しているため、責任を認めない弁解よりも、責任を認める正当化や謝罪のほうが高く評価されたと推測している。

Wang et al. (2009) は、飛行機の遅延というサービスの失敗において、4種類の説明（弁解、正当化、参照的説明、謝罪）が、被験者の情動的公正（informational justice）や顧客満足にどのような影響を及ぼすかをシナリオ実験によって検証している。参照的説明とは、下方比較の原理を応用した説明である。同じ状況下で、より困っている人がいることを伝え、説明を受けた人が相対的には良い状況にいることを示唆することで、不満足を緩和させることをねらいとしている。分析の結果、被験者の情動的公正は、謝罪<弁解<参照的説明<正当化の順に高くなっており、謝罪と正当化の間には有意差も確認された。情動的公正が顧客満足に正の影響を及ぼすこともあわせて確認されたことから、顧客満足の回復にとっては、謝罪よりも正当化のほうが効果的であることが示された。

ここまでの研究結果は、顧客満足を高める上で、正当化が最も優れた説明であることを示している。しかし、他の研究においては、正当化が常に最も高い評価を得ている訳ではない。Sparks and Fredline (2007) は、ホテルでオーバーブッキングが起こったという設定のシナ

図表4 4種類の説明の効果を比較した研究のまとめ

研究	方法論	サンプル	実施国	説明の種類				顧客満足への正の影響 (有意差のみ記載)
				弁解	正当	参照	謝罪	
Conlon and Murray (1996)	サーベイ	141名 (学生)	アメリカ	✓	✓		✓	弁解<正当化、謝罪
Spark and Fredline (2007)	実験	2,523名 (一般)	オーストラリア		✓	✓		正当化<参照的説明
Bolkan and Daly (2009)	サーベイ	134名 (学生)	アメリカ	✓	✓		✓	弁解、正当化<謝罪
Bradley and Sparks (2009)	実験	430名 (学生)	オーストラリア	✓	✓	✓	✓	参照的説明<謝罪
Wang et al. (2009)	実験	194名 (学生)	アメリカ	✓	✓	✓	✓	謝罪<正当化
Wang and Mattila (2011)	実験	286名 (学生)	台湾/ アメリカ	✓	✓	✓	✓	参照的説明：東洋人<西洋人 謝罪：西洋人<東洋人
Bradley and Sparks (2012)	実験	461名 (一般)	オーストラリア	✓	✓	✓	✓	正当化、参照的説明<謝罪 正当化<弁解

出所：筆者作成

リオを用いて、正当化と参照的説明の効果を比較している。シナリオでは、代わりの部屋が用意できるまでの時間の長さで、サービスの失敗の程度を2段階に分けている。顧客満足とロイヤルティを成果変数とする多変量分散分析を行ったところ、サービスの失敗の程度が軽い場合は4つの説明間に有意差はなかったものの、失敗の程度が重篤だった場合は、正当化よりも参照的説明のほうが顧客満足・ロイヤルティを高めることが明らかにされた。

また、Conlon and Murray (1996)と同様の手順で、企業からの手紙の内容分析を行ったBolkan and Daly (2009)では、弁解や正当化よりも謝罪のほうが効果的であることが確認されている。その他、本稿のレビュー範囲を超えるため詳細は省略するものの、文化によって効果的な説明の種類が異なることを報告した研究も存在する(Wang and Mattila 2011)。4種類の説明の効果を比較した研究成果をまとめたものが図表4である。

ここまでに見てきた4種類の説明は、いずれも既に起きてしまったサービスの失敗についての説明であった。一方で実務においては、サービス・リカバリーを含む今後の見通しについて説明する場合も少なくない。次項では、そうした説明の効果に関する研究を取り上げる。

3-1-2 サービス・リカバリー等に関する説明

実務においては、既に起きてしまったサービスの失敗について、その原因を説明する場合と、サービスの失敗に関する今後の見通しについて説明する場合の両方がある。Gelbrich (2010)は、前者を回顧的説明 (retrospective explanation)、後者を展望的説明 (prospective explanation) と呼び、それぞれの効果を実験によって検証している。分析を行った結果、回顧的説明には、ネガティブなクチコミ意図の直接的な原因となる「怒り」(anger)の感情を低減させる効果があることが明らかとなった。一方、展望的説明には、怒りの感情ではなく、「無力感」(helplessness)を軽減させる効果があることがわかった。この無力感という感情は、怒りとネガティブなクチコミ意図の関係性において、モデレーター要因として作用する。したがって、回顧的説明と展望的説明をあわせて行うことで、顧客のネガティブなクチコミ意図を一層効果的に低下させられることが明らかになった。

Chang and Chen (2013)は、サービス・リカバリーに関する説明について詳細な分析を行った。解釈レベル理論 (construal level theory)^⑨を援用し、サービスの失敗が解決するまでの時間と説明の種類に交互作用があることを、シナリオ実験によって明らかにしている。シナリオでは、説明の種類(サービス・リカバリーの成果に関する説明、サービス・リカバリーのプロセスに関する説明)とリカバリーにかかる時間(長、短)の2要因が操作されて

^⑨ 解釈レベル理論は、対象との時間的距離が遠い場合には、高次の解釈(抽象的、単純、構造的、脱文脈的、本質的、上位的、目標関連的)が行われ、対象との時間的距離が近い場合には、低次の解釈(具体的、複雑、非構造的、文脈的、副次的、下位的、目標無関連的)が行われることを説明する理論である(阿部 2009; Trope and Liberman 2003)。

いる。コンピューターの修理が必要になったという状況において、「修理業者が機器の故障を直します。」(成果に関する説明)という説明と、「修理には他店舗から部品の取り寄せが必要のため、ある程度時間がかかります。」(プロセスに関する説明)という説明がそれぞれ提示される。分析の結果、サービスの失敗が解決するまでの時間が長いと見込まれるときにはプロセスに関する説明のほうが、失敗が解決するまでの時間が短いと見込まれる場合には成果に関する説明のほうが、それぞれ顧客満足を高めていた。

3-2 説明が行われるメディア

Boshoff and Leong (1998) は、航空会社と銀行におけるサービスの失敗を描いたシナリオを用い、謝罪が行われるメディア(対面、電話、手紙)の違いによって、顧客満足にどのような影響があるのかを検証した。シナリオでは謝罪が行われるメディアのほか、失敗の責任所在、サービス提供者への権限委譲の程度も操作されている。コンジョイント分析の結果、顧客満足度の最も高いシナリオにおける謝罪メディアが対面であった一方、顧客満足度の最も低いシナリオにおけるメディアは手紙であった。研究成果を総合すると、対面または電話による謝罪のほうが好ましいことがわかった。

Shapiro and Nieman-Gonder (2006) は、情報通信技術の発達という背景を踏まえ、シナリオ実験によって対面・電話・Eメールで説明が行われた場合の顧客満足を比較検証している。シナリオでは、携帯電話の故障というサービスの失敗が描写された後、顧客が苦情を訴え、それに対する説明をサービス提供者から受ける場面が提示される。サービス提供者から説明を受ける場面はシナリオごとに異なり、①店舗、②電話、③Eメールの3パターンが用意されている。なお、顧客がサービス提供者から受ける謝罪と故障の原因に関する説明は、3パターンで共通している。分析の結果、Eメールで説明を受けた場合のコミュニケーションに対する顧客の満足度は、他の2つと比較して有意に低いことがわかった。Shapiro and Nieman-Gonder (2006) は、Eメールでの返信には人的交流(human interaction)が欠けており、そのことが誠意のなさや事務的な印象を顧客に与えるため、満足度を回復させることが難しいと考察している。

しかしながら、Shapiro and Nieman-Gonder (2006) の研究でも示されているように、企業が説明を行うメディアは、顧客が苦情を訴えるルートに依存する。すなわち、店舗に直接苦情を訴えた場合には、対面による説明を行うことになるし、Eメールで苦情を訴えてきた顧客に対する最初のレスポンスは、Eメールにならざるを得ない場合がほとんどである。こうした事情を踏まえるとき、Eメールで苦情を申し立ててきた顧客の満足度を少しでも落とさないための工夫が必要ということになる。Strauss and Hill (2001) はこの点に関して、①Eメールに従業員の署名(signature)をつける、②顧客の訴えてきた問題に関する具体的な記述を含める、という2つの工夫が有効であることを実証分析によって明らかにしており、

Eメールでの説明を行わざるを得ない企業にとって有益な示唆を抽出している。

3-3 説明のタイミング

説明のタイミングに関して、最も重要なのは、サービスの失敗の発生時点から間を置かずに説明を行うことである。Roschk and Kaiser (2013) は、レストランにおけるサービスの失敗を想定したシナリオにおいて、謝罪のタイミングをサービスの失敗直後とサービス・エンカウンター最後の最後（＝会計時）の2パターンに操作し、両者の顧客満足を比較している。実験の結果、失敗直後に謝罪を行った場合の顧客満足は、しばらく経ってから謝罪を行った場合よりも有意に高いことが確認された。

ただし、サービスの失敗から一定期間が経過していても、伝達するメッセージ内容によっては、顧客満足を高められる可能性が明らかにされている。Van Vaerenbergh, Larivière, and Vermeir (2012) による実験は、サービスの失敗後の説明に加えて、顧客から寄せられた苦情情報に基づいてサービス提供プロセスを改善した旨を一定期間後に伝えることで、顧客満足をさらに高められることを示している。

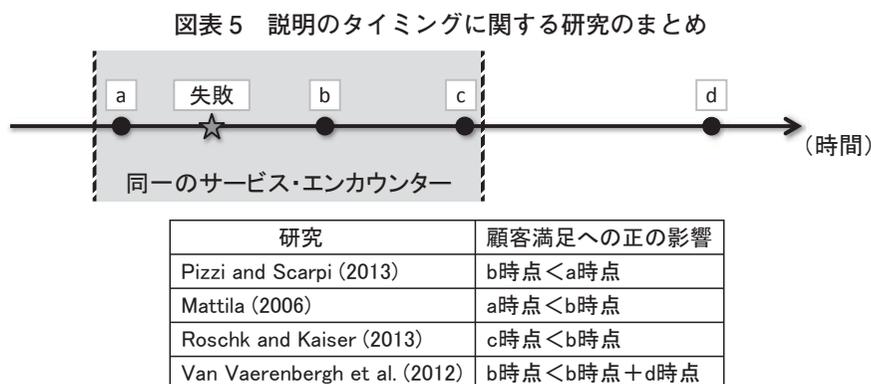
一般的には、サービスの失敗は意図せずして起こってしまうものであるため、事前にその発生を予測することは難しい。しかし、何らかの事情によって、サービスの失敗が起こる（あるいは起こる見込みが高い）ことが予測できる場合もある。そうした場合、サービス提供者は、サービス提供の前にその旨を顧客に伝えるべきであろうか。

Pizzi and Scarpi (2013) は、架空のEコマースサイトを制作し、被験者にそこで購入する商品を選択してもらうという実験を行った。事前の説明条件の場合、被験者が商品を選択する前に、どの商品が在庫切れであるかが表示される。一方、事後の説明条件の場合、被験者が購入する商品を選んでクリックした後に、在庫切れという表示が出る。説明の提示タイミングのほか、説明の内容（在庫切れに関して企業の責任を認める、在庫切れを他の顧客からの大量注文のせいにする）も操作された。分析の結果、企業が責任を認め、なおかつ事前に説明を行っている場合、他の3条件と比較して、顧客満足と再購買意図が有意に高いことがわかった。

Pizzi and Scarpi (2013) とは反対に、Mattila (2006) は、サービス提供前よりもサービスの失敗後に説明を行うほうが、リーセンシー効果 (recency effect) が働き、説明の効果が高くなるという仮説を立てた。そこで、レストランにおいて、ウェイティングとオーダーミスが発生するシナリオを用いて、仮説を検証している。事前の説明条件では、注文前にサービス提供者からスタッフが不足しているという弁解が与えられる。事後の説明条件では、食事が終わった後に同じ弁解が与えられる。分析を行ったところ、仮説は支持され、事前の説明よりもサービスの失敗後の説明のほうが、情動的公正を媒介して顧客満足を高めていることが明らかになった。ただし、説明の効果に差が出たのは、説明とあわせて補償が行われた

場合のみであり、補償が行われなかった場合、事前の説明と事後の説明間で有意差は確認されなかった。

以上、説明のタイミングに関する4つの研究の成果を見てきた。これらの研究の成果を見やすい形で整理したものが、図表5である。



出所：筆者作成

3-4 小括

本節では、メッセージ要因が顧客満足に及ぼす影響について、「説明の種類」「説明が行われるメディア」「説明のタイミング」という3つの視点から先行研究をレビューしてきた。ここでは、それぞれのレビューの結果を簡潔に振り返るとともに、実務的インプリケーションについても議論する。

まず、説明の種類が顧客満足に及ぼす影響について確認する。サービスの失敗に関する4種類の説明の効果を比較した研究の結果を見る限り、謝罪が効果的であることを報告したものが多くに思われる（図表4中の「顧客満足への正の影響」の列を参照）。したがって、これまでに得られている知見から最も推奨できる説明のあり方は、サービスの失敗について謝罪することである。ただし、その他の種類の説明も、顧客満足の回復には一定の効果があることが示されているため、「弁解」や「正当化」、「参照的説明」を行ってはいけないというわけではない。4種類の説明のうち、いずれを用いればよいかという点については、第5節「今後の研究課題に関する理論的検討」の項でさらに詳しく論じたい。

また、サービスの失敗の原因に関する説明に加えて、サービス・リカバリーを含む今後の見通しについても説明を行うことで、顧客満足をより効果的に回復させることができる（Gelbrich 2010; Chang and Chen 2013）。なお、サービス・リカバリーに関する説明を行う場合には、サービスの失敗が解決するまでに見込まれる時間に応じてメッセージ内容を変えると、一層効果的であることも確認した（Chang and Chen 2013）。サービス・リカバリーを行う上では、迅速な問題解決の重要性が強調される（Karatepe 2006; Liao 2007）。しかし、サー

ビスの失敗の中には、短時間のうちに容易に解決できない類の問題もあり、リカバリーまでに時間がかかることも少なくない⁽¹⁰⁾。Chang and Chen (2013) の研究成果は、企業にとって避けがたいそうした状況において、顧客満足を低下させないための具体的な説明の方針を示している点で示唆に富むものとなっている。

次に、説明が行われるメディアが顧客満足に及ぼす影響について確認する。レビューの結果、手紙やEメールといったメディアは、対面や電話に比べて顧客満足が有意に低いことが確認された (Boshoff and Leong 1998; Shapiro and Nieman-Gonder 2006)。そのため、サービス提供者は、対面または電話を通じて説明を行うほうが望ましい。また、これらの研究成果からは、音声と映像の両方を伝えることのできる Skype 等のビデオ通話サービスも、顧客満足の回復にとって有用であると推測できる。実際に、大手Eコマースの Amazon ジャパンでは、ビデオ通話によるカスタマー・サポートを取り入れている⁽¹¹⁾。対面チャネルを持たないサービス提供者などは、そうしたビデオ通話サービスの活用も視野に入れるべきである。

最後に、説明のタイミングが顧客満足に及ぼす影響について確認する。まず重要なのは、サービスの失敗が発生した場合、できるだけ早く失敗に関する説明を行うことである (Roschk and Kaiser 2013)。加えて、顧客の苦情に基づいて、サービス提供プロセスそのものを改善した場合は、一定期間後であってもその旨を顧客に伝えることで、一層満足度を高めることができる (Van Vaerenbergh et al. 2012)。また、予めサービスの失敗が発生する見込みがある場合、その事情を事前に伝えるべきか否かという問題について、2つの先行研究を参照した。しかし、レビューの結果、事前のほうが効果的とする研究 (Pizzi and Scarpi 2013) と事後のほうが効果的とする研究 (Mattila 2006) の両方が確認された。この点については、現時点で提出されている2つの研究結果だけからは実務への方針が示しづらいため、今後さらなる研究が必要だと思われる。

以上に見てきたとおり、「説明の種類」「説明が行われるメディア」「説明のタイミング」は、それぞれ顧客満足に対して有意な影響を及ぼすことが確認された。しかし、顧客満度に影響を及ぼすのは、メッセージ要因だけではない。メッセージの送り手であるサービス提供者に関する要因によっても、顧客満足は影響を受けるとされる。次節では、「職位」「接遇態度」

(10) 調査会社 CCMC とアリゾナ州立大学の共同調査では、苦情を申し立てた顧客のうち、企業と1回だけのコンタクトで問題解決に至った顧客の割合が21%しかおらず、過半数の顧客(60%)は3回以上のコンタクトを必要としたと回答している (CCMC and Arizona State University W. P. Carey School of Business 2013)。無論、企業側の苦情対応プロセスにも改良の余地はあるのだろうが、この調査結果は全てのサービスの失敗が迅速に解決できない種類のものであることも物語っている。

(11) Mayday と呼ばれるサービスでは、自社製のタブレットに関するカスタマー・サポートをビデオ通話で、24時間365日、無料で受け付けている (<http://www.amazon.co.jp/gp/help/customer/display.html?nodeId=201540070>, 2015年10月21日閲覧)。

「デモグラフィック属性」という3つの視点から、送り手要因に関する研究をレビューする。

4 メッセージの送り手要因に関する研究

4-1 職位

Resnik and Harmon (1983) は、「誰がサービス・リカバリーを行うべきか」という問題に着目した研究の嚆矢である。実験用に作成した苦情申し立ての手紙を顧客122名とマネジャー40名に見せ、双方の回答を比較した。その結果、顧客の約半数は、どの職位のサービス提供者が苦情対応すべきかについて、明確な希望を持っていないことが明らかになった。その一方で、マネジャーの半数以上は、営業担当者か支店マネジャークラスの間がリカバリーを行うべきだと回答した。つまり、対応するサービス提供者の職位は高いほうがよいと考える企業に対して、顧客側はそうした期待をあまり抱いていないことが明らかにされた。

Boshoff (1997) はシナリオ実験において、サービス提供者の職位、対応に要した時間、補償額の3要因を、それぞれ3水準で操作し、顧客満足を目的変数として分散分析を行った。その結果、職位の主効果は認められなかったものの、対応に要した時間との交互作用は有意であった。すなわち、職位の高いサービス提供者から直ちに謝罪を受けた顧客は、満足度を高く評価していることが示された。

Baker and Mayer (2014) は、レストランにおけるウェイティングという失敗に対して、サービス提供者が謝罪と弁解を行う場面を描いたシナリオを用意し、実験を行った。シナリオでは、サービス提供者の職位（マネジャー、フロントライン従業員）と弁解の詳細さ（高、低）が操作され、顧客満足、再購買意図、サービスの失敗に対するネガティブな印象の3つを目的変数として、それぞれ分散分析が行われた。分析の結果、マネジャーが説明に当たるときには簡潔な弁解よりも詳細な弁解を行ったほうが、フロントライン従業員が説明に当たるときには簡潔な弁解を行ったほうが、3つの目的変数が有意に向上することが明らかとなった。

Hill and Boyd (2015) も、シナリオによってサービス提供者の職位（CEO、従業員）などの要因を操作し、謝罪が顧客満足等⁽¹²⁾に及ぼす影響を実験によって検証している。分析の結果、ここでも職位の主効果は有意でなかったものの、謝罪の属性との間に興味深い交互作用が観察された。すなわち、「深い自責の念を表明する謝罪」(remorseful apology)を行った場合、CEOではなく従業員のほうが、顧客満足等を高められることを明らかにしていた

(12) 正確には、「許し」(forgiveness)という成果変数である。「許し」は、①企業を許す、②企業を信頼する、③企業についてのポジティブなクチコミをする、④企業に満足している、の4項目で測定されている。

のである。この理由について Hill and Boyd (2015) は、「内集団」(ingroup) バイアスの可能性を指摘している。つまり、被験者にとっては、CEO よりも従業員という立場の人間のほうが自身と類似した存在 (=内集団) だと感じ、より強い共感を示した。そのため、同じ謝罪のメッセージを提示した場合でも、CEO より従業員に対して、より高い評価を下したと考えられるのだと言う。

4-2 接遇態度

Roschk and Kaiser (2013) は、謝罪を特徴付ける要素として、「共感」「強度 (=申し訳ないという言葉を述べる回数)」「タイミング」の3つをシナリオにおいて操作した。レストランの注文シーンにおいて、3つの要因の高低を操作した映像⁽¹³⁾を被験者に見せ、回答結果から満足度への影響度を探った。効果量 (Cohen's d) を比較したところ、「共感」の影響力が最も大きく ($d=0.72$)、「強度」($d=0.39$) と「タイミング」($d=0.30$) の影響力は比較的小さいことが明らかになった。

Sparks, Bradley, and Callan (1997) は、架空のサービスの失敗とリカバリーの様子を描いた映像を被験者に提示し、顧客満足とサービス品質を尋ねた。映像では、サービス提供者の権限委譲の程度 (=自身で補償内容を判断してもよい程度が3段階) とコミュニケーション・スタイル (適応的/形式的) の2要因が操作されている。適応的なコミュニケーション・スタイルとは、相手の名前を呼んだり、共感を示したりといった接遇態度である。一方、形式的なコミュニケーション・スタイルとは、丁寧ではあるが、顧客に対してジャーゴン (職業的な専門用語) を使ったり、共感を示さなかったりといった接遇態度である。分散分析の結果、権限委譲の程度が中程度以上の場合、適応的なコミュニケーション・スタイルをとったサービス提供者は、形式的なコミュニケーション・スタイルをとったサービス提供者よりも顧客満足・サービス品質が高く評価されていた。この研究からは、サービス提供者が顧客に対して共感を示す重要性のみならず、顧客に対してわかりやすい言葉で説明する重要性も示唆された。

共感を示す、わかりやすい言葉で説明するという以外にも、「顧客の話に耳を傾ける」という接遇態度が、顧客満足と再購買意図を高める上で重要である。とりわけ、女性顧客の場合は、この点を重視していることが、先行研究から明らかにされている (McCull-Kennedy, Daus, and Sparks 2003)。

(13) 共感の高低は、言語的コミュニケーション (セリフ) と非言語的コミュニケーション (深層演技/表層演技) の両方によって操作している。

4-3 デモグラフィック属性

McColl-Kennedy et al. (2003) は、「性別」(gender) に付与された社会的なステレオタイプに着目している。女性は男性と比較して、他者に対する気配りができることが期待されているため、女性のサービス提供者による対応のほうが、顧客満足の回復にとって効果があると考えた。しかし、シナリオを用いた実験の結果は、想定とは反対であった。特に、被験者が女性だった場合、女性のサービス提供者による対応は、男性のサービス提供者による対応よりも有意に再購買意図が低下した。こうした結果について McColl-Kennedy et al. (2003) は、期待不一致理論を援用し、解釈を行っている。つまり、男性は女性と比較して元々の期待水準が低いため、サービス・リカバリーにおいて女性と同じ程度の気配りを見せると、女性以上に好意的に評価される傾向があると考えた。

Boshoff (2012) は、社会的アイデンティティ理論 (social identity theory) と類似性魅力理論 (similarity-attraction theory) に基づき、サービス提供者と顧客の性別・人種が一致した場合に、サービス・リカバリーに対する顧客反応がよりポジティブになるという仮説を立てた。被験者として、「白人男性」「白人女性」「黒人男性」「黒人女性」がそれぞれ 16 名ずつ集められ、サービスの失敗に対して謝罪を行っている様子を描いた映像を視聴した。映像は、実験用に作成されたものであり、謝罪を行う人も「白人男性」「白人女性」「黒人男性」「黒人女性」の 4 パターン作成されている。被験者は映像を視聴している最中、脳波 (EEG: electroencephalography)、皮膚電気反射 (GSR: galvanic skin response)、筋電図 (EMG: electromyography) を測定されており、これらに基づいてサービス・リカバリーに対する感情的反応が検証された。

分析を行ったところ、ここでも理論的想定とは反対の結果が観察された。すなわち、サービス提供者と顧客の性別が同じ場合、あるいは人種が同じ場合、顧客はサービス提供者の謝罪に対してネガティブな感情を抱くというものであった。この結果について Boshoff (2012) も、期待不一致理論を援用した解釈を行っていた。すなわち、人種や性別が同じだと、サービスの失敗前の期待値が高いために、謝罪に対してはかえって余計にネガティブな反応を示した可能性があると考えられている。

4-4 小括

本節では、メッセージの送り手、すなわちサービス提供者に関する要因が、顧客満足にどのような影響を及ぼすのかを、「職位」「接遇態度」「デモグラフィック属性」の 3 つに分けて整理してきた。ここでは、第 4 節のレビューの結果を要約するとともに、実務的インプリケーションについて議論する。

はじめに、サービス提供者の職位が顧客満足に及ぼす影響について確認する。Resnik and Harmon (1983) による調査では、サービス・リカバリーを行うサービス提供者の職位につい

て、顧客の多くが明確な期待を抱いていないことが明らかになった。そして、この調査結果を裏付けるかのように、シナリオ実験を行った3つの研究 (Baker and Mayer 2014; Boshoff 1997; Hill and Boyd 2015) では、いずれも職位から顧客満足への主効果は有意でなかった。しかし、「対応に要した時間」 (Boshoff 1997)、「弁解の詳細さ」 (Baker and Mayer 2014)、「謝罪の属性」 (Hill and Boyd 2015)、それぞれの要因と職位の間には、有意な交互作用があることが明らかとなった。

中でも特に、「職位が高い (低い) 場合は、詳細な (簡潔な) 説明を行ったほうが良い」 (Baker and Mayer 2014) という分析結果は、実務にとって新しく、かつ意義深い示唆と言える。なぜなら、先行研究においては、マネジャーが従業員に対して意思決定の権限を委譲し、柔軟な顧客対応をとらせることが重要だとされてきたからである (Babakus, Yavas, Karatepe, and Avci 2003)。しかし、Baker and Mayer (2014) の知見に基づく、説明に限って言えば権限委譲をしないほうがよいということになる。つまり、顧客からサービスの失敗に関して説明を求められても、詳細な説明をしないよう従業員を制止したほうが、顧客満足を高めることができると考えられる。

次に、接遇態度が顧客満足に及ぼす影響について確認する。3つの研究から明らかにされたのは、「共感を示す」「わかりやすい言葉で説明する」「顧客の話に耳を傾ける」という3つの接遇態度の重要性である。とりわけ、苦情を訴えてきた顧客に対する共感を示すことは、顧客満足の回復にとって大きな効果がある (Roschk and Kaiser 2013)。

最後に、デモグラフィック属性が顧客満足に及ぼす影響について確認する。人種や性別といったサービス提供者のデモグラフィック属性は、社会的なステレオタイプ (McCull-Kennedy et al. 2003) や社会的アイデンティティ (Boshoff 2012) といったメカニズムを通じて、顧客満足に影響を及ぼすことが明らかにされた。ただし、実務的インプリケーションという観点から見ると、現在の研究成果だけではやや不十分だと思われる。なぜなら、どちらの研究も当初の理論的想定とは反対の結果が出ており、予測可能性という点で難があるためである。また、検証対象となっている属性も少なく、他の属性が顧客満足に与える影響を把握できていないという課題もある。有益な実務的インプリケーションを導く上で、どのような研究が求められるかについては、第5節「今後の研究課題に関する理論的検討」の項で検討する。

5 おわりに

5-1 本研究の要約

本研究では、サービス・リカバリーにおける説明研究のレビューを行った。はじめに、社会学・社会心理学・組織行動論における代表的な説明研究を参照し、説明の定義と説明研究

を整理するための枠組みの2点を探索した。その結果、説明は、「自身の行為が批判的に評価された場合に、個人が用いる言語的手段」(Scott and Lyman 1968, p.46; Copes and Cardwell 2014, p.1)と定義され、具体的には①弁解、②正当化、③参照的説明、④謝罪、という4つの種類に分類できることが明らかにされた。また、説明研究を整理するにあたっては、Bobocel and Zdaniuk (2005)による①メッセージ要因、②送り手要因、③受け手要因、④状況的要因、という枠組みが有用であることを、説得的コミュニケーション研究における代表的な整理枠組みとの一貫性という観点から確認した。

第3節と4節では、上記4要因のうち、①メッセージ要因と②送り手要因に焦点を絞り、顧客満足への影響について検証した研究をレビューした。レビューの要諦および実務的インプリケーションは、各節末の小括に示している。ここでは、小括の議論の中から特に重要な発見事実に絞って、ごく簡単に整理して示したい。なお、第3節と4節で取り上げた研究の概要を一覧にしたものは、図表6に示している。

第3節における主要な発見事実

- ・4種類の説明を比較した研究では、サービスの失敗について「謝罪」を行った場合に、顧客満足が最も高くなるケースが多い。ただし、「弁解」「正当化」「参照的説明」にも、一定の効果が認められる。
- ・サービスの失敗に関する説明に加えて、サービス・リカバリーについても説明を行うことで、顧客満足を一層高められる。サービス・リカバリーに関する説明は、サービスの失敗が解決するまでに見込まれる時間に応じてメッセージ内容を変えると、一層効果的である。
- ・対面や電話を通じた説明は、手紙やEメールといったメディアを通じた説明よりも顧客満足が高い。
- ・サービスの失敗が発生したら、できるだけ早く失敗に関する説明を行ったほうが顧客満足は高くなる。

第4節における主要な発見事実

- ・職位が高い場合には詳細な説明を、職位が低い場合には簡潔な説明を行ったほうが顧客満足は高くなる。
- ・共感を示す、わかりやすい言葉で説明する、顧客の話に耳を傾ける、という3つの接遇態度が顧客満足を高める。
- ・デモグラフィック属性に関する研究には、今後さらなる発展の余地がある。

図表6 第3節・4節でレビューした研究の概要

研究	方法論	サンプル	実施国	検証された要因		主要な発見事項
				メッセージ	送り手	
Resnik & Harmon (1983)	サーベイ	122名 (一般) 40名 (マネジャー)	アメリカ		✓	リカバリーを行うサービス提供者の職位に関して、顧客は明確な期待を抱いていない。
Conlon & Murray (1996)	サーベイ	141名 (学生)	アメリカ	✓		正当化や謝罪は、弁解よりも顧客満足と再購買意図を高めていた。
Boshoff (1997)	実験	540名 (一般)	—	✓	✓	職位の高いサービス提供者から迅速に謝罪された場合、顧客満足が向上した。
Sparks et al. (1997)	実験	133名 (学生)	オーストラリア		✓	サービス提供者が顧客に対して共感を示したり、わかりやすい言葉で説明をすることで、顧客満足が向上する。
Boshoff & Leong (1998)	実験	239名 (学生)	ニュージーランド	✓		手紙による謝罪よりも、対面または電話による謝罪のほうが好まれる。
Strauss & Hill (2001)	サーベイ	64名 (学生)	アメリカ	✓		Eメールで返信する場合、①従業員の署名をつける、②顧客の訴えてきた問題に関する具体的な記述を含める、という2つの工夫が顧客満足を高める。
McColl-Kennedy et al. (2003)	実験	712名 (一般)	オーストラリア		✓	被験者が女性だった場合、女性のサービス提供者による対応は、男性のサービス提供者による対応よりも有意に再購買意図が低下した。
Mattila (2006)	実験	188名 (学生)	アメリカ	✓		予めサービスの失敗が見込まれる場合でも、事前に説明を行うよりは、サービスの失敗後に原因を説明したほうが顧客満足が高められる。
Shapiro & Nieman-Gonder (2006)	実験	407名 (学生)	アメリカ	✓		Eメールでの説明は、対面や電話での説明と比較して、コミュニケーションに対する満足度が低い。
Sparks & Fredline (2007)	実験	2,523名 (一般)	オーストラリア	✓		サービスの失敗が重篤である場合、正当化よりも参照的説明のほうが顧客満足・ロイヤルティを高める。
Bolkan & Daly (2009)	サーベイ	134名 (学生)	アメリカ	✓		弁解や正当化よりも謝罪のほうが顧客満足を高める。
Bradley & Sparks (2009)	実験	430名 (学生)	オーストラリア	✓		参照的説明よりも謝罪のほうが顧客満足を高める。
Wang et al. (2009)	実験	194名 (学生)	アメリカ	✓		謝罪よりも正当化のほうが顧客満足を高める。
Gelbrich (2010) 実験1	実験	311名 (学生)	ドイツ	✓		サービスの失敗に関する説明とサービスの失敗に関する今後の見通しについての説明をあわせて行うことで、顧客のネガティブなクチコミ意図を一層効果的に低下させられる。

Wang & Mattila (2011)	実験	286名 (学生)	台湾/ アメリカ	✓		文化によって、好まれる説明の種類は異なる。
Boshoff (2012)	実験	64名 (一般)	—		✓	リカバリーを行うサービス提供者と顧客の性別が同じ場合、あるいは人種が同じ場合に、顧客はかえってネガティブな感情を抱く。
Bradley & Sparks (2012)	実験	461名 (一般)	オーストラリア	✓		説明の質が高い場合に限って、謝罪と弁解は、正当化よりも顧客満足を高める。
Van Vaerenbergh et al. (2012) 実験1	実験	297名 (学生) 180名 (一般)	ベルギー	✓		サービスの失敗後の説明に加えて、顧客から寄せられた苦情情報に基づいてサービス提供プロセスを改善した旨を一定期間後に伝えることで、顧客満足をさらに高められる。
Chang & Chen (2013) 実験1	実験	240名 (学生)	台湾	✓		サービスの失敗が解決するまでの時間が長いと見込まれるときにはプロセスに関する説明のほうが、短いと見込まれる場合には成果に関する説明のほうが、顧客満足を高めていた。
Pizzi & Scarpi (2013)	実験	750名 (一般)	イタリア	✓	✓	顧客が商品を選択した後よりも、選択する前に在庫切れであることを伝えたほうが、顧客満足は高い。
Roschk & Kaiser (2013)	実験	225名 (一般)	ドイツ	✓	✓	共感の度合いが高い謝罪は、顧客満足を高める。
Baker & Mayer (2014) 実験1	実験	149名 (一般、学生)	アメリカ	✓	✓	マネジャーの場合は簡潔な弁解よりも詳細な弁解を行ったほうが、フロントライン従業員の場合は詳細な弁解よりも簡潔な弁解を行ったほうが、顧客満足を高められる。
Hill & Boyd (2015)	実験	106名 (一般)	アメリカ	✓	✓	深い自責の念を表明する謝罪を行った場合、CEOではなく従業員のほうが、顧客満足等を高められる。

出所：筆者作成

5-2 今後の研究課題に関する理論的検討

最後に、今後研究を進めるべき課題を3点挙げ、理論的検討を加える。

第1に、説明を複数種類組み合わせ提示した場合の効果を検証すべきである。第3節第1項では、4種類の説明の効果を比較した研究をレビューした。それらの研究の大部分は、説明を1種類ずつ被験者に提示し、顧客満足を比較していた。もちろん、4種類の説明のうち、どれが最も顧客満足を高めるのかを明らかにすることは重要である。しかし、実務においては、「謝罪と弁解」「謝罪と弁解と正当化」などのように、複数種類の説明を組み合わせる場面も多いと思われる。したがって、より現実妥当性の高い実務的インプリケーションを導くためには、複数種類の説明を組み合わせたとき、顧客満足にどのような影響が現れるの

かを検証することも重要と言えるであろう。

理論的には、複数種類の説明が効果的であるとも、逆効果であるとも、どちらの場合も想定できる。Conlon and Murray (1996) は、複数種類の説明を提示した場合、顧客は自分の納得のいく説明だけを選択的に知覚すると考え、前者の立場を支持している。他方、複数種類の説明を組み合わせることで、説明の内容同士が互いに矛盾する場合も出てくるため (e.g. 弁解と正当化では責任の認否が異なる)、かえって説明の効果が低下する可能性も十分に考えられる。複数種類の説明を組み合わせた場合の効果については、これまでの研究でも検証の必要性が指摘されてきた (Bies 1987; Conlon and Murray 1996; Bobocel and Zdaniuk 2005; Bradley and Sparks 2009)。しかし、未だに実証研究は着手されておらず、見過ごされてきた重要な研究課題のひとつと言える。今後は、1種類の説明を行った場合と複数種類の説明を組み合わせた場合とを比較し、どちらが顧客満足を高める上でより効果的なのかを明らかにする必要があるだろう。

第2に、サービス提供者のデモグラフィック属性に関する研究を一層進めるべきである。デモグラフィック属性は数多くあるものの、説明研究の文脈において特に注目したいのが「言語」(language) である。訪日外国人の増加などを背景として、日本国内においても、外国人の顧客に対してサービス提供を行う場面が増えている。また、顧客とサービス提供者が日本人同士の場合であっても、観光の場面では「方言」(dialect) によって接客を行う場面も多い。このように、顧客とサービス提供者の使用する言語(方言も含む)に違いがある場合、顧客の知覚するサービス品質や満足度にも影響があると考えられる。実際に、過去の実証研究では、サービス提供者と顧客の使用する方言が一致している場合に、顧客満足や購買意図が高まることが明らかにされている (Mai and Hoffman 2011)。

Holmqvist and Grönroos (2012) は理論的研究に基づき、言語の違いが、サービス提供場面の中でも特にサービス・リカバリーの場面において重要な役割を果たすと主張する。具体的に Holmqvist and Grönroos (2012) は、「顧客の使用する言語を、サービス提供者が使用する意思を示すことで、サービス・リカバリーを円滑に行うことができる。」(p.436) という研究命題を提示している。説明が「言語」によって行われるものである以上、言語そのものの違いが顧客満足に与える影響を解明することは、極めて本質的かつ重要な課題と言える。今後は、さらなる理論的研究を通じて Holmqvist and Grönroos (2012) の研究命題を精緻化するとともに、実証研究によって仮説検証を進める必要があるだろう。

第3に、要因間の交互作用についても検証を進める必要があるだろう。図表6の「検証された要因」の列に着目すると、2010年代以降、2つの要因を同時に検証対象とする研究が増加している傾向が読み取れる。この傾向からは、1990年代から2000年代にかけて、一つひとつの要因の効果が明らかにされるにつれ、次第に分析の関心が要因間の交互作用の検討に移ってきていることがうかがえる。要因間の交互作用について検証した研究の中から

は、サービス提供者の職位と説明の詳しさの交互作用 (Baker and Mayer 2014) などのように、実務において役立つ知見も提出されている。今後は、本研究でレビュー対象に加えていない「受け手要因」と「状況的要因」も含めて、要因間の交互作用を明らかにすることで、実務にとってより有益な知見を提供できると考えられる。

謝辞

本稿の作成にあたって、匿名のレビュワーの先生からは、詳細かつ有益なご意見をいただきました。また、指導教授である武井寿先生からも、きめ細やかなご指導をいただきました。深く感謝申し上げます。当然ながら、本稿にありうべき誤りは、すべて筆者の責任です。

【参考文献】

- 阿部周造 (2009) 「解釈レベル理論と消費者行動研究」『流通情報』第 41 巻第 4 号、pp.6-11。
- 相川充・高井次郎編著 (2010) 『展望 現代の社会心理学 2 コミュニケーションと対人関係』誠信書房。
- Babakus, E., U. Yavas, O. M. Karatepe, and T. Avci (2003), “The Effect of Management Commitment to Service Quality on Employees’ Affective and Performance Outcomes,” *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol.31 (3), pp.272-286.
- Baker, T. and T. Mayer (2014), “Explanation Information and Source in Service Recovery Initiatives,” *Journal of Services Marketing*, Vol.28 (4), pp.311-318.
- Baker, T. and T. Mayer, and J. D. Johnson (2008), “Individual Differences in Perceptions of Service Failure and Recovery: The Role of Race and Discriminatory Bias,” *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol.36 (4), pp.552-564.
- Bies, J. R. (1987), “The Predicament of Injustice: The Management of Moral Outrage,” *Research in Organizational Behavior*, Vol.9, pp.289-319.
- Bobocel, D. R. and A. Zdaniuk (2005), “How Can Explanations be Used to Foster Organizational Justice,” in *Handbook of Organizational Justice*, Greenberg, J. and J. Colquitt (ed.), New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates, pp.469-498.
- Bolkan, S. and J. A. Daly (2009), “Organizational Responses to Consumer Complaints; An Examination of Effective Remediation Tactics,” *Journal of Applied Communication Research*, Vol.37 (1), pp.21-39.
- Bonifield, C. and C. A. Cole (2008), “Better him than Me: Social Comparison Theory and Service Recovery,” *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol.36 (4), pp.565-577.
- Boo, H. C., A. S. Mattila, and C. Y. Tan (2013), “Effectiveness of Recovery Actions on Deviant Customer Behavior: The Moderating Role of Gender,” *International Journal of Hospitality Management*, Vol.35, pp.180-192.
- Boshoff, C. (1997), “An Experimental Study of Service Recovery Options,” *International Journal of Service Industry Management*, Vol.8 (2), pp.110-130.
- Boshoff, C. (2012), “A Neurophysiological Assessment of Consumers’ Emotional Responses to Service Recovery Behaviors: The Impact of Ethnic Group and Gender Similarity,” *Journal of Service Research*, Vol.15 (4), pp.401-413.
- Boshoff, C. and J. Leong (1998), “Empowerment, Attribution and Apologising as Dimensions of Service

- Recovery,” *International Journal of Service Industry Management*, Vol.9 (1), pp.24-47.
- Bradley, G. L. and B. A. Sparks (2009), “Dealing with Service Failures: The Use of Explanations,” *Journal of Travel & Tourism Marketing*, Vol.26 (2), pp.129-143.
- Bradley, G. and B. Sparks (2012), “Explanations: If, When, and How The Aid Service Recovery,” *Journal of Services Marketing*, Vol.26 (1), pp.41-51.
- CCMC and Arizona State University W. P. Carey School of Business (2013), “*Highlights from the 2013 Customer Rage Study*,” <http://www.customeraremc.com/wp/wp-content/uploads/2014/01/KeyFindingsFrom2013NationalCustomerRageSurvey.pdf> (2015年4月17日閲覧)
- Chang, C-C. and C-Y. Chen (2013), “Alleviating the Negative Impact of Delayed Recovery: Process- versus Outcome-Focused Explanation,” *Journal of Services Marketing*, Vol.27 (7), pp.564-571.
- Conlon, D. E. and N. 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.
- Copes, H. and S. M. Cardwell (2014), “Accounts Theory,” in *The Encyclopedia of Theoretical Criminology*, Miller, J. M. (ed.), Wiley-Blackwell, pp.1-4.
- 大坊郁夫・安藤清志・池田謙一編 (1989) 『社会心理学パースペクティブ1—個人から他者へ』誠心書房。
- Dunning, J., A. , A. Pecotich, and O’Cass (2004), “What Happens When Things Go Wrong? Retail Sales Explanations and Their Effects,” *Psychology & Marketing*, Vol.553-572.
- Folkes, V. S. (1988), “Recent Attribution Research in Consumer Behavior: A Review and New Directions,” *Journal of Consumer Research*, Vol.14 (4), pp.548-565.
- Frey, F. M. and A. T. Cobb (2010), “What Matters in Social Accounts? The Role of Account Specificity, Source Expertise, and Outcome Loss on Acceptance,” *Journal of Applied Social Psychology*, Vol.40 (5), pp.1203-1234.
- 深田博己編著 (2002) 『説得心理学ハンドブック—説得コミュニケーション研究の最前線—』北大路書房。
- Gelbrich, K. (2010), “Anger, Frustration, and Helplessness after Service Failure: Coping Strategies and Effective Informational Support,” *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol.38 (5), pp.567-585.
- Hill, D. J. and R. Baer (1994), “Customer Complain-Businesses Make Excuses: The Effects of Linkage and Valence,” *Advances in Consumer Research*, Vol.21, pp.399-405.
- Hill, D. J., R. B. Baer, and A. J. Morgan (2000), “Excuses: Use ‘M If You Got’ Em,” *Advances in Consumer Research*, Vol.27, pp.87-91.
- Hill, K. M. and D. P. Boyd (2015), “Who Should Apologize When an Employee Transgresses? Source Effects on Apology Effectiveness,” *Journal of Business Ethics*, Vol.130 (1), pp.163-170.
- Holmqvist, J. and C. Grönroos (2012), “How Does Language Matter for Services? Challenges and Propositions for Service Research,” *Journal of Service Research*, Vol.15 (4), pp.430-442.
- Hovland, C. I., I. L. Janis, and H. H. Kelley (1953), *Communication and Persuasion: Psychological Studies of Opinion Change*, Yale University Press. (辻正三・今井省吾訳『コミュニケーションと説得』、1960年、誠信書房。)
- Karatepe, O. M. (2006), “Customer Complaints and Organizational Responses: The Effects of Complainants’ Perceptions of Justice on Satisfaction and Loyalty,” *Hospitality Management*, Vol.25 (1), pp.69-90.
- Knox, G. and R. van Oest (2014), “Customer Complaints and Recovery Effectiveness: A Customer Base Approach,” *Journal of Marketing*, Vol.78 (5), pp.42-57.
- Liao, H. (2007), “Do It Right This Time: The Role of Employee Service Recovery Performance in Customer-Perceived Justice and Customer Loyalty after Service Failures,” *Journal of Applied Psychology*, Vol.92 (2),

- pp.475-489.
- Mai, R. and S. Hoffman (2011), "Four Positive Effects of a Salesperson's Regional Dialect in Services Selling," *Journal of Service Research*, Vol.14 (4), pp.460-474.
- Mattila, A. S. (2006), "The Power of Explanation in Mitigating the Ill-Effects of Service Failures," *Journal of Services Marketing*, Vol.20 (7), pp.422-428.
- Mattila, A. S., L. Andreau, L. Hanks, and E. E. Kim (2013), "The Impact of Cyberostracism on Online Complaint Handling," *International Journal of Retail & Distribution Management*, Vol.41 (1), pp.45-60.
- Mattila, A. S. and D. Cranage (2005), "The Impact of Choice on Fairness in the Context of Service Recovery," *Journal of Services Marketing*, Vol.19 (5), pp.271-279.
- Mattila, A. S. and P. G. Patterson (2004), "The Impact of Culture on Consumers' Perceptions of Service Recovery Efforts," *Journal of Retailing*, Vol.80 (3), pp. 196-206.
- McCull-Kennedy, J. R., C. S. Daus, and B. A. Sparks (2003), "The Role of Gender in Reactions to Service Failure and Recovery," *Journal of Service Research*, Vol.6 (1), pp.66-82.
- McGuire, W. J. (1969), "The Nature of Attitudes and Attitude Change," in *The Handbook of Social Psychology*, 2nd. Vol.3, G. Lindzey and E. Aronson (ed.), Addison-Wesley Publishing Company, pp.136-314.
- 大淵憲一 (2010) 『謝罪の研究—説明の心理とはたらき』人文社会科学ライブラリー第1巻、東北大学出版会。
- Parasuraman, A. (2006), "Modeling Opportunities in Service Recovery and Customer-Managed Interactions," *Marketing Science*, Vol.25 (6), pp.590-593.
- Patterson, P. G., E. Cowley, and K. 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 (3), pp.263-277.
- Pizzi, G. and D. Scarpi (2013), "When Out-of-Stock Products DO Backfire: Managing Disclosure Time and Justification Wording," *Journal of Retailing*, Vol.89 (3), pp.352-359.
- Resnik, A. J. and R. R. Harmon (1983), "Consumer Complaints and Managerial Response: A Holistic Approach," *Journal of Marketing*, Vol.47 (1), pp.86-97.
- Roschk, H. and S. Kaiser (2013), "The Nature of an Apology: An Experimental Study on How to Apologize after a Service Failure," *Marketing Letters*, Vol.24 (3), pp.293-309.
- Roschk, H., J. Müller, and K. Gelbrich (2013), "Age Matters: How Developmental Stages of Adulthood Affect Customer Reaction to Complaint Handling Efforts," *Journal of Retailing and Consumer Services*, Vol.20 (2), pp.154-164.
- Scott, M. B. and S. M. Lyman (1968), "Accounts," *American Sociological Review*, Vol.33 (1), pp.46-62.
- Shapiro, T. and J. Nieman-Gonder (2006), "Effect of Communication Mode in Justice-Based Service Recovery," *Managing Service Quality: An International Journal*, Vol.16 (2), pp.124-144.
- Shaw, J. C., E. Wild, and J. A. Colquitt (2003), "To Justify or Excuse?: A Meta-Analytic Review of the Effects of Explanation," *Journal of Applied Psychology*, Vol.88 (3), pp.444-458.
- Singh, J. (1988), "Consumer Complaint Intentions and Behavior: Definitional and Taxonomical Issues," *Journal of Marketing*, Vol.52 (1), pp.93-107.
- Sitkin, S. B. and R. J. Bies (1993), "Social Accounts in Conflict Situations: Using Explanations to Manage Conflict," *Human Relations*, Vol.46 (3), pp.349-370.
- Soscia, I. (2013), *Emotions and Consumption Behaviour*, Cheltenham: Edward Elgar.
- Sparks, B. A., G. L. Bradley, and V. J. Callan (1997), "The Impact of Staff Empowerment and Communication Style on customer Evaluation: The Special Case of Service Failure," *Psychology & Marketing*, Vol.14

- (5), pp.475-493.
- Sparks, B. and L. Fredline (2007), "Providing an Explanation for Service Failure: Context, Content, and Customer Responses," *Journal of Hospitality & Tourism Research*, Vol.31 (2), pp.241-260.
- Strauss, J. and D. J. Hill (2001), "Consumer Complaints by E-Mail: An Explanatory Investigation of Corporate Responses and Customer Reactions," *Journal of Interactive Marketing*, Vol.15 (1), pp.63-73.
- 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』(早稲田大学)、第 81 号、pp.23-50.
- Tax, S. S., S. W. Brown, and M. Chandrashekar (1998), "Customer Evaluations of Service Complaint Experiences: Implications for Relationship Marketing," *Journal of Marketing*, Vol.62 (2), pp.60-76.
- Trope, Y. and N. Liberman (2003), "Temporal Construal," *Psychological Review*, Vol.110 (3), pp.403-421.
- Van Vaerenbergh, Y., B. Larivière, I. Vermeir (2012), "The Impact of Process Recovery Communication on Customer Satisfaction, Repurchase Intentions, and Word-of-Mouth Intentions," *Journal of Service Research*, Vol.15 (3), pp.262-279.
- Wang, C-Y. and A. S. Mattila (2011), "A Cross-Cultural Comparison of Perceived Informational Fairness with Service Failure Explanation," *Journal of Services Marketing*, Vol.25 (6), pp.429-439.
- Wang, C-Y., A. S. Mattila, and A. Bartlett (2009), "An Examination of Explanation Typology on Perceived Informational Fairness in the Context of Air Travel," *Journal of Travel & Tourism Marketing*, Vol.26 (8), pp.795-805.
- Wills, T. A. (1981), "Downward Comparison Principles in Social Psychology," *Psychological Bulletin*, Vol.90 (2), pp.245-271.
- Zhou, Y., A. S. L. Tsang, M. Huang, and N. Zhou (2014), "Group Service Recovery Strategies Effectiveness: The Moderating Effects of Group Size and Relational Distance," *Journal of Business Research*, Vol.67 (11), pp.2480-2485.
- Zimbardo, P. and E. B. Ebbesen (1969), *Influencing Attitudes and Changing Behavior*, Addison-Wesley Publishing Co., Inc. (高木修訳『態度変容と行動の心理学』、1979年、誠信書房。)