HOKKAIDO UNIVERSITY

Title	管理栄養士の顧客志向に関する質的研究
Author(s)	松尾, 睦
Citation	經濟學研究, 72(2), 1-17
Issue Date	2022-12-06
Doc URL	http://hdl.handle.net/2115/87508
Type	bulletin (article)
File Information	10_ES_72(2)_001.pdf

Instructions for use

Hokkaido University Collection of Scholarly and Academic Papers : HUSCAP

経 済 学 研 究　72－2
北 海 道 大 学　2022.12

管理栄養士の顧客志向に関する質的研究

松　尾　　睦

1. はじめに

「職務状況において顧客のニーズを満たそうとする従業員の傾向性」である顧客志向（customer orientation）（Brown, Mowen, Donavan, & Licata, 2002）は，個人レベルにおけるマーケティング・コンセプトの実践と深く関わると言われている（Hoffman & Ingram, 1992; Homburg, Wieseke, & Bornemann, 2009; Saxe & Weitz, 1982）。従来の研究によれば，従業員の顧客志向は，顧客の価値・満足・ロイヤルティを高めることで，顧客との長期的な関係構築を促すだけでなく，従業員自身の職務に対する満足やコミットメントを高める効果を持つ（Dimitriades, 2007; Ferdous, Polonsky, & Bednall, 2021; Menguc & Boichuk, 2012; Singh & Koshy, 2011; Tseng, 2019）。

顧客志向に関する研究は，営業担当者の販売アプローチを検討した Saxe and Weitz（1982）にさかのぼり，約 40 年間，実証的分析が蓄積されてきた。しかし，先行研究においては，次の 3 つの課題が存在する。第 1 に，従来の顧客志向研究では，顧客の長期的なニーズを満たすことが強調されているにもかかわらず（Cross, Brashear, Rigdon, & Bellenger, 2007; Hughes, Richards, Calantone, Baldus, & Spreng, 2019; Saxe and Weitz, 1982），短期的なニーズと長期的ニーズを区別する形で顧客志向が検討されてこなかったことが挙げられる。第 2 に，顧客志向を構成する下位次元が提唱されているものの（Brown et al., 2002; Donavan, Brown & Mowen, 2004），それらの次元間の関係が十分に分析されていないという課題がある。第 3 に，従来の研究対象の多くは，ホテルやレストラン等のサービス企業におけるフロントライン従業員や販売担当者であるのに対し（e.g., Kim & Qu, 2020; Menguc et al., 2016; Moon, Hur, & Hyun, 2019），専門な知識やスキルを用いて業務を遂行する専門職の顧客志向が十分に検討されていない。

こうした課題を踏まえて，本研究は，栄養管理・栄養指導に関する専門職である管理栄養士に焦点を当て，彼らの顧客志向行動およびその促進要因を質的・探索的に検討する。管理栄養士を分析対象とした主な理由は，食事の満足という短期的ニーズと，健康・栄養状態の改善という長期的ニーズの両方に対応することが求められる専門職だからである（井塚・藤井, 2013）。また，複雑なタスクを遂行する専門職を対象に，顧客志向行動とそれ以外の個人的・状況的な促進要因を区別して分析することで，顧客志向を構成する次元間の関係を明らかにすることが期待できる。

以下では，顧客志向の概念と測定，顧客志向の結果要因，促進要因に関する実証研究をレビューした後，専門職の特性，および管理栄養士の特徴を説明し，リサーチ・クエスチョンを提示する。その上で，自由記述調査データを質的に分析した結果を示し，考察を加える。

2. 先行研究のレビュー

2.1　顧客志向の概念と測定

顧客志向の研究は，営業担当者のアプローチを「販売志向（sales orientation）」と「顧客志

向（customer orientation）」に区分したSaxe and Weitz（1982）の研究にさかのぼることができる。販売志向が，顧客を説得し売り込むことに焦点を当てるのに対し，顧客志向は顧客が抱える問題やニーズを明らかにし，解決することを重視するアプローチである（Bagozzi et al., 2012）。Saxe and Weitz（1982）が，これら2つの対照的な次元を測定するために開発したSOCO（sales orientation/customer orientation）尺度は，これまでに多くの研究で使用されてきた。この尺度で測定される顧客志向は，顧客が自身のニーズを満足させるような購買意思決定を支援する行動を意味し，「顧客のニーズを明らかにしようと試みている」「顧客の問題解決に役立つような製品を勧めている」といった項目から構成されている。

Saxe and Weitz（1982）をベースに，ニーズ次元とエンジョイメント次元から成る顧客志向次元の尺度を開発したのがBrown et al.（2002）である。ニーズ次元とは，顧客ニーズを満足させる能力に関する従業員の信念であり，「私は顧客に対して問題解決型のアプローチをとっている」といった項目で測定されている。一方，エンジョイメント次元とは，従業員が顧客にサービスを提供することを楽しんでいる程度であり，「私は顧客からの要求に素早く対応することを楽しんでいる」といった項目から成る。ただし，Brown et al.（2002）は，行動レベルで顧客志向を定義しているSaxe and Weitz（1982）とは異なり，「ある特定の状況において特定の行動パターンをとる傾向性」である表層的なパーソナリティ特性の観点から顧客志向を定義している。このように，顧客志向の概念化については，比較的安定している「パーソナリティの一部」として捉える立場と，「行動」として捉える立場が存在する（Bruno, Dell'Aversana, & Zunino, 2017）。

Donavan et al.（2004）は，Brown et al.（2002）の定義に基づいて，①顧客の重視，②顧客ニーズの理解，③サービス提供，④関係構築という4次元から構成される顧客志向尺度を開発している。具体的な測定項目としては，「全ての顧客の問題は私にとって重要である（顧客の重視）」，「顧客のニーズを先読みすることを楽しんでいる（顧客ニーズの理解）」，「顧客のためにきちんと業務を行うことに満足を感じる（サービスの提供）」，「顧客と個人的に知り合いになることを楽しんでいる（関係構築）」などを含む。

以上をまとめると，顧客志向をパーソナリティ特性として捉えるか，また行動特性として捉えるかという違いはあるものの，その内容については，顧客ニーズの充足や顧客の問題解決に焦点を当てながら（Saxe & Weitz, 1982），顧客サービスを楽しむ傾向性（Brown et al., 2002）や，顧客との関係構築（Donovan et al., 2004）といった次元が含まれている点に特徴がある。

しかし，顧客志向の概念やメカニズムについては，2つの理論的な課題が存在する。第1に，顧客志向の特徴として，顧客の長期的なニーズを充足させることが強調されているにもかかわらず（Cross et al., 2007; Hughes et al., 2019; Saxe & Weitz, 1982），顧客志向の次元の中に明確な形で反映されていないという点である。つまり，顧客ニーズの中には，財の購買や消費の時点で顧客が求める短期的便益と，財の購買や消費を通じて得られる長期的な便益が含まれるが，従来の顧客志向研究では，そうした区別がなされていない。例えば，医療機関においてある治療方法を受ける場合には，なるべく苦痛を感じたくないという短期的ニーズと，治療によって健康になりたいという長期的ニーズが存在し，多くの顧客は両者のバランスをとろうとするだろう。しかし，現状の顧客志向研究において，短期・長期の観点からニーズを捉えるという試みはなされていない。

第2の課題として，顧客志向の次元についてコンセンサスが得られておらず，次元間の関係が検討されていないことが挙げられる。先行研

究の多くは，Brown et al.（2002）や Donovan et al.（2004）による測定尺度を用いて顧客志向を測定しているが，その下位次元間の関係は十分に分析されていない。特に，比較的安定した「パーソナリティ・信念・価値観」としての顧客志向と，変化しやすい「行動」としての顧客志向を区別した上で，両者の関係を検討する必要があると思われる。

2.2　顧客志向の結果要因

次に，顧客志向がどのような効果をもたらすのかについて先行研究をレビューする。サービス従業員の顧客志向は，顧客の満足やロイヤルティを高める効果を持つことが明らかにされてきたが（e.g., Homburg, Müller, & Klarmann, 2011a, 2011b; Ndubisi, 2012），それらの関係を媒介する要因が存在することに注意する必要がある。例えば，Homburg et al.（2009）は，従業員の顧客志向が高いほど，顧客ニーズに関する知識を得やすくなり，その結果，顧客満足が高まることを示し，Tseng（2019）は，顧客志向が，サービス・エチケットと創造性を媒介して間接的に顧客満足を高めることを報告している。さらに，Kim and Qu（2020）は，顧客志向が高いほど，役割内サービスだけでなく，役割外サービスが促されることを明らかにしている。つまり，顧客志向と顧客満足・顧客ロイヤルティの間には，さまざまなサービス行動が媒介しているのである。

顧客志向は，サービスを提供する従業員の心理・態度・行動要因に対してもポジティブな影響を及ぼすことがわかっている。例えば，サービス従業員の顧客志向は，彼らの職務満足，コミットメント，組織的市民行動，ワークエンゲージメント，顧客から学ぶ意欲を高めると同時に，役割の曖昧さやバーンアウトを抑制することで，職務業績を促進していることが報告されている（Anaza, Nowlin, & Wu, 2016; Babakus, Yavas, & Ashill, 2009; Bagozzi et al., 2012; Donavan et al., 2004; Zablah, Franke, Brown, & Bartholomew, 2012）。

ここで注目したいのは，「顧客ニーズを満たそうとする意欲・信念・パーソナリティ」と「顧客ニーズを満たそうとする行動」を区別し，両者の関係を分析した研究が存在することである。例えば，上記の Kim and Qu（2020）の研究では，表層的パーソナリティとしての顧客志向が，役割内および役割外サービス行動を促すことを示しており，Peccei and Rosenthal（1997）も，顧客のために活動しようとする意欲（willingness）が，顧客志向行動を促進することを明らかにしている。

なお，Saxe and Weitz（1982）が開発した SOCO 尺度は，広く使用されているものの，販売業績との関係は必ずしも強くはないことが報告されており（Franke & Park, 2006; 犬塚, 2020; Jaramillo, Ladik, Marshall, & Mulki, 2007; Plouffe, Hulland, & Wachner, 2009），Wachner, Plouffe and Grégoire（2009）も，顧客志向が販売業績に結び付くためには，販売スキルが必要になると指摘している。こうした研究が示唆するのは，信念や行動を含む広い概念として「顧客志向」を拡張的にとらえ，他のサービス行動も取り込みながら分析する必要があるという点である。

2.3　顧客志向の促進要因

顧客志向を促進する要因は，主に個人的要因と状況的要因の観点から検討されてきた。個人的要因としては，パーソナリティにおける情緒安定性，調和性，活動性（Brown et al., 2002），組織に対する情緒的なコミットメント（Lombardi, Sassetti, & Cavaliere, 2019），創造性（Moon et al., 2019）が高いほど，顧客志向が高くなることが明らかになっている。

状況的な促進要因としては，感情を表出できる他者との関係性（Anaza et al., 2016），上司のコーチング（Pousa, Hardie, & Zhang, 2018），上司や同僚からのサポート（Susskind, Kacmar, & Borchgrevink, 2003）など，職場における対

人関係が顧客志向を促進する上で重要な働きをすることが指摘されている。また，組織レベルの状況要因として，報酬分配の公平性（Kim, Moon, Han, & Tikoo, 2004），成功している組織への帰属意識（Kraemer, Weiger, Gouthier, & Hammerschmidt, 2020），経営陣からの情報提供（Ferdous et al., 2021），組織内の知識共有（Lombardi et al., 2019），組織レベルの顧客志向（Cross et al., 2007; Herhausen, De Luca, & Weibel, 2018）によって，従業員の顧客志向が促進されることが報告されている。

上述した発見事実は，主にサービス企業のフロントラインで働く従業員や販売担当者を対象とした研究によって得られたものである。したがって，これらの要因が，専門的な知識・スキルを用いて業務を遂行する専門職に対しても当てはまるかどうかを検討する必要がある。

2.4　専門職の特性

ここで，専門職の特性について概観しておきたい。Wilensky（1964）は，専門職（profession）の条件として，訓練学校における教育，専門職団体の形成，倫理規定の存在を挙げている。同様に，Kerr, Von Glinow and Schriesheim（1977）も，専門的知識，自律的活動，職務へのコミットメント，倫理規定の順守を専門職の特徴としている。

Kerr et al.（1977）と Wilensky（1964）の基準に照らすと，本研究の対象である管理栄養士は，専門職とみなすことが可能である。なぜなら，管理栄養士の資格は，栄養士養成施設を修了し栄養士として認められた後，一定の実務経験を積むか，国家試験に合格することで取得できるからである。これに加え，多くの栄養士および管理栄養士が加盟している公益社団法人・日本栄養士会において，倫理規定が定められ，継続的学習の機会が提供されていることからも，管理栄養士は専門職の条件を満たしていると考えられる。

なお，伝統的には，「聖職者，医師，弁護士」が三大専門職と言われてきたが（石村，1969），これらの職業は，ピラミッドの頂点にある専門職である（田尾，1995）。Shapero（1985）は，三大専門職以外にも，建築家，会計士，科学者，エンジニア，看護師，薬剤師，教師，図書館司書，ジャーナリスト等を専門職とみなしており，このリストの中には栄養士も含まれている。

既に述べたように，これまでの顧客志向研究は，ホテルやレストランなどで顧客と接する従業員，および販売担当者を主な分析対象としており，専門職の顧客志向を検討した研究は少ない。ただし，限定的ではあるが，看護師を対象とした研究が存在する。例えば，役割曖昧さや組織コミットメントが顧客志向を促進することや（Darby & Daniel, 1999），自己効力感や職務満足が顧客志向を促進することが明らかにされている（Gountas, Gountas, Soutar, & Mavondo, 2014）。しかし，これらの研究で使用されているのは従来の顧客志向尺度であることを考えると，専門職に特徴的な顧客志向のあり方を検討することは重要な研究テーマであるといえる。

2.5　管理栄養士の特徴

本研究は，定期的にフロントオフィスをラウンド（巡回）しながら顧客に栄養指導をするとともに，バックオフィスにて，顧客に提供する献立やメニューを考案する専門職である管理栄養士に焦点を当てる。なお，フロントオフィスとは，顧客と接するエンカウンターの部分であり，顧客と直接的に接することはないが，サービス提供を支える部分をバックオフィスと呼ぶ（Broekhuis, De Blok, & Meijboom, 2009; 粘・南，2016）。

国家資格としての管理栄養士は，「人間の健康の維持・増進および生活の質の向上を目指して，望ましい栄養状態・食生活の実現に向けての支援と活動を，栄養学および関連する諸科学をふまえて実践できる専門職」である（中村，2010）。具体的に，管理栄養士は，医療施設，

老人福祉施設，介護保険施設，児童福祉施設，小・中学校，行政機関，企業等において，専門的な知識と技術に基づき，「栄養指導」「給食管理」「栄養管理」に携わっている（日本栄養士会，2022）。

特に，高齢化が進み生活習慣病が増加している現在，管理栄養士は，人々の健康を保持・増進し，傷病者へ適切な栄養指導や栄養補給を行う専門職として重要な役割を担っている（川田・久保・丸山・神田・石田 , 2012; 寺本，2008）。最近では，栄養管理，栄養サポート・マネジメントに対して診療報酬・介護報酬が加算され，管理栄養士の役割が高度化・複雑化したことで，より高い専門性が要求されるようになったという（朝見・奥村・木村・長幡・永井，2019）。例えば，個人の栄養アセスメントのために利用者や他職種との対話の機会が増えたことから，管理栄養士には，高い観察力やコミュニケーション能力が求められている（川上他，2008）。

病院における管理栄養士における役割について，宮澤（2015）は，医師と看護師中心の古い医療モデルの時代には，厨房と自身の机の上で仕事を完結できていたのに対し，医療が高度化し，多職種の協働が必要となった現在，ベッドサイドで患者情報を収集する必要が高まったとしている。杉山・松本・高田・深柄（2021）も，患者や要介護高齢者の栄養マネジメントにおいて，食事をする場を観察し，対話することで栄養状態を評価するミール・ラウンド（meal rounds）が重要になることを指摘している。

こうした特徴からもわかるように，管理栄養士には，食事のおいしさという短期的な顧客ニーズと，健康の維持・増進という長期的な顧客ニーズの両方を満たすことが求められている（中西，2020）。医師，看護師，薬剤師といった医療専門職も，短期的ニーズと長期的ニーズの両方に対応しなければならないが，管理栄養士と比べると，健康の回復という長期的ニーズへの対応のウエイトが大きいと思われる。この点からも，短期・長期ニーズのバランスを保つ顧客志向のあり方を検討する上で，管理栄養士は適切な対象であるといえる。

2.6　リサーチ・クエスチョン

既に述べたように，先行研究には 3 つの課題が存在する。すなわち，①短期的なニーズと長期的ニーズを区別する形で顧客志向が検討されておらず，②顧客志向の次元間の関係も曖昧であり，③サービス企業のフロントライン従業員や販売担当者に比べて，専門職の顧客志向を分析した研究が少ないという課題である。そこで，本研究は，食事のおいしさという短期的ニーズと，健康の維持・増進という長期的ニーズの両方を充足させることを業務とする専門職である管理栄養士を対象に自由記述式の調査を行い，次にあげるリサーチ・クエスチョン（RQ）を検討する。

RQ1：専門職である管理栄養士は，どのような顧客志向行動を取っているのか
RQ2：専門職である管理栄養士の顧客志向行動は，どのような個人的・状況的な要因によって促進されているのか

なお，顧客志向行動に焦点を当て，その促進要因を検討しようとした理由は，比較的安定した「パーソナリティ・信念・価値観」としての顧客志向と，変化しやすい「行動」としての顧客志向を区別して扱うためである。つまり，パーソナリティ・信念・価値観としての顧客志向は，個人的な促進要因として記述されるべきであると考えた。なお，顧客志向行動の促進要因に関しては，先行研究に基づき，組織，上司，同僚からの支援の観点に加え，顧客である利用者，患者，家族からの影響についても回答を求めた。研究において，既存の測定尺度による量的分析方法ではなく，自由記述調査による質的分析方法を用いた理由は，顧客志向に関する概念レベルに関して合意が得られていない研

究状況を考慮し，管理栄養士自身の判断や知覚に基づく回答を基に，帰納的・探索的に顧客志向行動およびその促進要因を抽出するためである。

3. 方法

3.1　調査手続および回答者属性

インターネット調査会社に登録している管理栄養士に対し自由記述式の質問紙調査を実施し，162 名から有効回答を得ることができた。この方法を選択した理由は，これまで十分に検討されてこなかった専門職の顧客志向について，多様かつ多数のデータを収集することが可能な調査方法であると考えられるためである。

回答者の 91.4% が女性であり，平均年齢は 37.6 歳（標準偏差 9.5 歳），管理栄養士の資格を取った後の平均経験年数は 13.1 年（標準偏差 8.7 年）であった。回答者の職位は，スタッフ 76.5%，主任・係長 18.5%，課長以上 5.0%，回答者の所属組織は，慢性期病院 15.4%，急性期病院 16.7%，クリニック 1.2%，特別養護老人ホーム 13.6%，介護老人保健施設 7.4%，その他介護施設 6.8%，保健所・保健センター 4.3%，幼稚園・保育園 10.5%，小学校・中学校・高校 3.7%，専門学校・短期大学・大学 1.2%，食品関連会社 4.9%，薬局・ドラッグストア 3.7%，その他 10.6% であった。

調査では，次に挙げる 2 つの質問について自由に回答するよう求めた。すなわち，「利用者や患者の健康状態を改善し，満足度を高めるために，仕事においてどのような工夫や改善活動をしていますか」「利用者や患者の健康状態を改善し，満足度を高めるような工夫や改善活動を促進しているのは，どのような要因でしょうか。組織・上司・同僚からの支援，および利用者・患者・家族の点から具体的にお聞かせください」という質問である。これら 2 つの質問は，上述したリサーチ・クエスチョンに対応するものである。

3.2　分析方法

自由記述式調査で得られたデータは，佐藤（2008a）による「継続的比較法」によって帰納的にコーディングを行い，概念的カテゴリー間の関係を分析した。この手法は，特定テーマに関する複数のデータを相互に比較しながら，カテゴリーのラベル（コード）を抽出し，複数のカテゴリー同士を比較しながら，カテゴリー間の関係性を検討する方法である。分析にあたっては，佐藤（2008a, 2008b）が推奨する質的分析ソフトウェアである MAXQDA2022 を用いた。継続的比較法を採用した理由は，MAXQDA2022 を併用することでカテゴリー間の関係を分析することが可能であり，「自分の主張にとって都合のよい証言の断片を恣意的に引用した記述」，および「複数要因間の関係を示すモデルの根拠が示されない記述」という質的研究に多く見られる問題を回避できるからである（佐藤，2008a）。なお，継続的比較法は，Glaser and Strauss（1967）によるグラウンデッド・セオリー・アプローチ（GTA）と共通点が多い分析手法であるが，自由記述式調査データを分析することが理論的サンプリングや理論的飽和の考え方と一致しないため，GTA は用いなかった。

データをコーディングする際には，佐藤（2008a）が提唱するオープン・コーディングと焦点的コーディングを用いた。オープン・コーディングとは，文書データが含む内容を示すコード（小見出し）を自由につけていくことであり，焦点的コーディングとは，オープン・コーディングに基づき，より抽象度の高い少数の概念的カテゴリーに対応するコードを抽出し，それらの関係を明らかにする作業である。本研究では，まずサブ・カテゴリーを抽出し，それに基づいて，抽象度の高いメイン・カテゴリーを抽出し，その上で，メイン・カテゴリー間の関係を分析することでモデルを構築した。データを分析する際には，質的分析ソフトウェアである MAXQDA2022 を用いてコーディン

グ作業を行い，同ソフトの「コード間関係ブラウザ」によって，メイン・カテゴリー間の関係を分析した。この機能によって，2つのカテゴリー（コード）が含まれる文書セグメントの数を算出することが可能となる。なお，2つの質問の回答は，別々の文書セグメントとして扱った。回答がなかったデータを除いた文書セグメントの総数は296であった。

分析結果の妥当性を確保するため，国立病院の管理職として働く管理栄養士1名，および医療分野において豊富な質的研究の経験を持つ研究者1名にコーディング結果のチェックを依頼し，フィードバックに基づき分析結果を修正した。

4. 結果

4.1　コーディング結果

表1は，継続的比較法によって自由記述データをコーディングした結果である。管理栄養士の顧客志向行動について，「顧客とのコミュニケーション」「顧客状況の把握」「サービスの改善」という3つのメイン・カテゴリーが抽出された。このうち，顧客とのコミュニケーションのサブ・カテゴリーは，「利用者の観察」「利用者との対話」であり，顧客状況の把握は，「感謝」「嗜好・要望」「栄養状態」，サービス改善は，「栄養面の改善」「嗜好面の改善」「個別対応」というサブ・カテゴリーから構成されている。

こうした顧客志向行動を促進している要因として，「顧客志向の信念」と「職場内支援」というメイン・カテゴリーが抽出された。顧客志向の信念は「おいしさの提供」と「健康の増進」のサブ・カテゴリーから構成され，職場内支援は「上司からの支援」「上司・同僚からの評価・承認」「職場メンバーの意欲」「職場メンバーとの連携」というサブ・カテゴリーから構成されている。顧客志向の信念の中には，比較的安定した傾向性である表層的パーソナリティに該当する内容も含まれていたが，こうしたパーソナリティは，同じく比較的安定した要因である信念に基づいていると判断し，信念に含める形でコーディングを行った。

表1　カテゴリー表

メイン・カテゴリー	サブ・カテゴリー	コメント例
サービスの改善（15.9%）	栄養面の改善（17）	栄養改善プログラムを作成し，低栄養を予防している
	嗜好面の改善（16）	おいしく喫食していただくようにお客様の嗜好をみながら，献立をたてるようにしている
	個別対応（14）	患者に話を聞いてそれに合った食事の提案をしている
顧客状況の把握（18.2%）	感謝（9）	利用者からの感謝の声が後押しをする
	嗜好・要望（21）	たわいもない会話の中に，その人らしさを見つけることができ，嗜好にあったものを提供させていただく
	栄養状態（24）	入院患者の栄養状態のスクリーニングをこまめに行うこと，喫食具合をこまめにみにいくことで，患者の状態を把握するようにしている
顧客とのコミュニケーション（25.7%）	利用者の観察（11）	利用者の様子は事細かく観察するようにしている
	利用者との対話（65）	一方的に知識を話すのではなく，患者様の話を傾聴し患者様の生活背景を考慮して関わるようにしている
顧客志向の信念（24.3%）	おいしさの提供（47）	栄養ばかりにとらわれていては喫食率が上がらず，元気にはならないので，好きなものも食べて頂くことが大事だと感じて日々仕事をしている
	健康の増進（25）	利用者にバランスの良い食事と状況に応じた適切な提供方法でお届けする
職場内支援（20.6%）	上司からの支援（8）	上司が話を聞いてくれ，一緒に取り組んでくれる
	上司・同僚からの評価・承認（7）	自分の努力を認めてくれる人がいる
	職場メンバーの意欲（9）	総力を挙げてできるだけいろんな人に関わりまたそれぞれの知恵を出し合って守っていく，その形が取れたときに一番結果が出る
	職場メンバーとの連携（37）	提案においても医師や看護師等，他職種と改善点を考え，即日実行するようにしている

注：カッコ内の数字は各カテゴリーと関係する文書セグメント（回答）数を意味している。メインカテゴリーの割合（%）は，サブカテゴリーの総数を全セグメント数（n＝296）で割った数字である。

なお，カテゴリーの名称に関し，メイン・カテゴリーには，顧客志向に関する先行研究との整合性を考え「顧客」という用語を使用し，サブ・カテゴリーには，管理栄養士の活動実態を考慮して「利用者」という用語を使用した。また，コメント文章は「だ・である調」で統一し，各コメントには回答者の所属組織を記した。

4.2　カテゴリー関係の概略

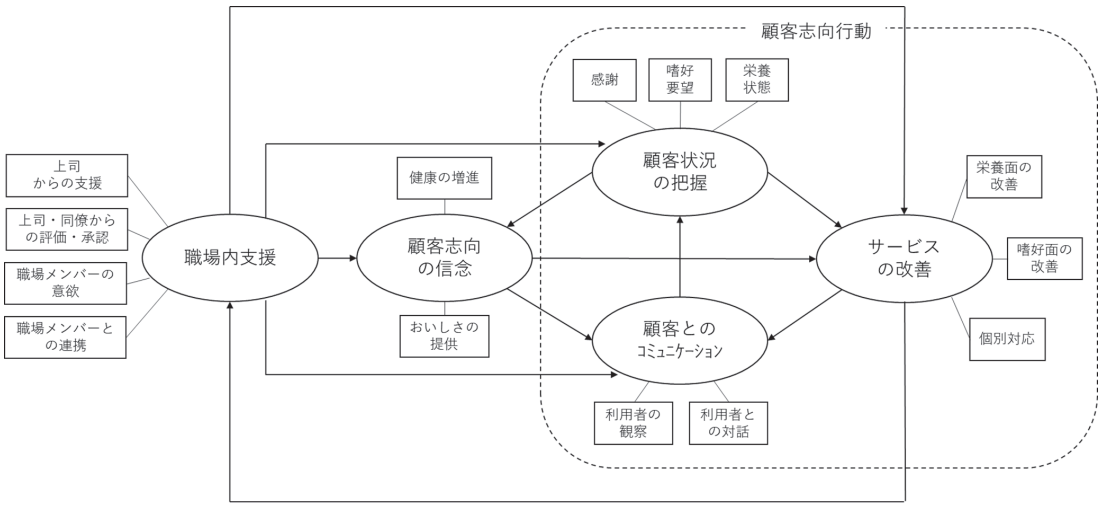
表 2 は，質的データ分析ソフト MAXQDA2022 の「コード間関係ブラウザ」を用いて，カテゴリー間の関係を分析した結果である。表の数字は，2 つのカテゴリーの両方を含む文書セグメント（回答）の数を示している。この数字が大きいほど，カテゴリー間の関係が強いと考えられる。表 2 および文書セグメントにおける因果関係の記述に基づき，カテゴリー間の関係を図示したものが**図 1** である。まずはメイン・カテゴリー関係の概略について説明した後，個別のカテゴリーについて記述したい。

図 1 では，メイン・カテゴリーは楕円によって，サブ・カテゴリーは四角で示した。メイン・カテゴリー間の全体的な関係としては，顧客志向の信念が強い管理栄養士ほど，顧客と積極的にコミュニケーションし，その結果として顧客状況を把握するとともに，サービスを改善する傾向が見られた。一方で，顧客とのコミュニケーションによってサービスが改善されたことを把握すると，顧客志向の信念が強まるというフィードバック効果も見られた。さらに，職

表 2　カテゴリー間の関係

カテゴリー	職場内支援	顧客志向の信念	顧客とのコミュニケーション	顧客状況の把握
顧客志向の信念	18	−		
顧客とのコミュニケーション	16	16	−	
顧客状況の把握	27	26	27	−
サービスの改善	11	26	22	19

注：数字は 2 つのカテゴリーの両方を含む文書セグメントの数を示している。セグメントの総数は 296 である。



注：楕円はメイン・カテゴリー，四角はサブ・カテゴリーを，矢印は因果関係を意味している。点線で囲った部分は，顧客志向行動に関係するカテゴリーである。

図 1　管理栄養士の顧客志向行動と規定要因

場における支援は，顧客志向の信念，顧客とのコミュニケーション，顧客情報の把握，サービスの改善を促していた。なお，本稿における「顧客志向行動の促進要因」という表現は，主に顧客志向行動を強化し，活性化させる要因という意味で使用している。以下では，各メイン・カテゴリー，およびメイン・カテゴリー間の関係をコメントとともに説明する。

4.3　サービスの改善

サービスの改善は，主にメニュー開発や献立作りに関する活動に関するものであるが，利用者に「好きなもの，おいしいもの」を食べてもらいたいという「嗜好面の改善」と，健康を促進する「栄養面の改善」が含まれていた。さらに，そうした改善を進める上で，利用者一人ひとりにあった食事を提案する「個別対応」がとられていた。

以下のコメントにあるように，顧客情報の収集および顧客状況の把握に基づいて，サービスが改善されていることがわかる。

患者に話を聞いてそれに合った食事の提案をする。（クリニック）

嗜好調査や食の傾向を把握し，問題を解決出来る食事の提供をする。（小学校・中学校・高校）

この年齢やこの症状だからこのメニューというよりは，ヒアリングしながらコンディションを見極めたり，会話を大切にしている。（急性期病院）

献立の作成に加えて，他職種からの情報に基づき，栄養指導も行われるケースも見られた。

利用者の食事についての意見や残食量を確認して，献立作りに反映する。医師からの指導を基に，療養食の提供や必要時には間食を調整し，必要なら家族にもお願いするという形で，簡単な栄養指導などを行い食への意識を高めてもらう。（特別養護老人ホーム）

さらに，食事の喜びを提供しつつ，健康・栄養状態を向上させたいという信念に基づいて，メニュー開発や献立作成が行われていた。

普段の食事が楽しみになるように，新しいメニューの開発や個人個人に合う食事の提供を心掛けている。（特別養護老人ホーム）

幼児から高校生までいる児童福祉で，健康的には問題ないが，少ない予算で育ち盛りの子供のお腹を満たしつつバランスも取れるように，施設側にも何度も献立を立て直して提出している。（その他）

4.4　顧客とのコミュニケーションと顧客状況の把握

サービスを改善する上で欠かせないのが，顧客とのコミュニケーションに基づく顧客状況の把握である。管理栄養士は，フロントオフィスである現場を定期的にラウンド（巡回）することで，利用者を観察するとともに，利用者と対話していた。

毎日ラウンドを行い，できるだけ状態を把握し，いつでも笑って過ごしてもらえるようコミュニケーションをとる。（その他介護施設）

利用者の様子は事細かく観察するようにしている。（特別養護老人ホーム）

必ず患者の状況を自分の目で見て確かめるようにしている。また，声かけは忘れないようにし，密にコミュニケーションを図っている。（慢性期病院）

利用者と対話する際には，次のコメントにあ

るように，利用者の話を傾聴することが重視されていた。

一方的に知識を話すのではなく，患者様の話を傾聴し，患者様の生活背景を考慮して関わるようにしている。（急性期病院）

話をよく聞き，科学的根拠にもとづく内容を個人に合わせて噛み砕いて説明するよう工夫している。（急性期病院）

こうしたコミュニケーションを通して，管理栄養士は，利用者の嗜好や要望を把握する努力をしていた。

たわいもない会話の中に，その人らしさを見つけることができ，嗜好にあったものを提供させていただく。（急性期病院）

日頃のミールラウンドだけではなく，食事介助に入ったり，レクリエーションに参加したり，入浴介助の手伝いをしたりと，とにかく入所者様によく接して，些細な情報も引き出すように努めている。介護にも携わることで，入所者様や家族様との信頼関係を築き，なかなか表に出にくいニーズを引き出すように努めている。（特別養護老人ホーム）

なお，以下のコメントにあるように，利用者の嗜好面のニーズだけでなく，利用者の栄養状態を把握することも重視されていた。

入院患者の栄養状態のスクリーニングをこまめに行うこと，喫食具合をこまめにみにいくことで，患者の状態を把握するようにしている。（急性期病院）

喫食状況，嗜好調査，残食調査などを通して実態を把握している。（小学校・中学校・高校）

さらに，利用者からの意見や感謝が，仕事の意欲につながるというコメントも見られた。

保護者にも食べてもらって意見を聞いている。それが次への励みになる。（幼稚園・保育園）

利用者からの感謝の声が，仕事を後押しする。（その他）

お客様とのコミュニケーションを通して，お客様が満足してくださる表情やお言葉が私達にとってやりがいと達成感につながる。（薬局・ドラッグストア）

これらのコメントからも，「顧客志向の信念」が「顧客とのコミュニケーション」「顧客状況の把握」を促進するという因果関係だけでなく，「顧客とのコミュニケーション」による「顧客状況の把握」によって，「顧客志向の信念」が強められるという関係も存在することがわかる。

4.5　顧客志向の信念

上述した 3 種類の顧客志向行動を基本的に方向づけている個人的要因が「顧客志向の信念」であり，「健康の増進」および「おいしさの提供」というサブ・カテゴリーから構成されていた。健康の増進に関しては以下のようなコメントが見られた。

利用者にバランスの良い食事と状況に応じた適切な提供方法でお届けする。（特別養護老人ホーム）

栄養は治療の基礎となると考えているので，まずは食事をしっかり食べてもらうために，満足度の高い食事を出すところから始まると思っている。病棟からの意見が自分のもとにしっかり届くのでそれをきっかけに改善した

りすることが多い。（慢性期病院）

コロナ禍で肥満や生活リズムが崩れている児童がたくさんいる。そのため，少しでも食に興味をもたせ，自分の体に目を向けさせたいと思っている。（小学校・中学校・高校）

一方，管理栄養士は，健康や栄養状態だけでなく，嗜好にあった食事によって「おいしさ」を提供することも重視していた。

栄養ばかりにとらわれていては喫食率が上がらず，元気にはならないので，好きなものも食べて頂くことが大事だと感じて日々仕事をしている。（食品関連会社）

私の勤めている病院は精神科であるため，生活能力の低い患者が多い。そのような患者が少しでも食事を楽しんだり，健康に気遣ってくれるようになって欲しいと思う。（急性期病院）

栄養バランスも大切だが，子供たちが美味しく楽しく食べてくれるように行事では栄養士だけでなく調理員もどうやったら喜んでもらえるかを考えて，お子さまランチに旗をさしたり，卒園式前には，子供一人ひとりの名前を書いたオムライスを作ったりしている。調理作業は大変だが，それを実践できる現場が大切だと思う。（幼稚園・保育園）

こうしたコメントから，顧客志向の考え方の中に，「健康・栄養」という長期的なニーズの充足と，「食の喜びやおいしさ」という短期的なニーズの充足があり，管理栄養士は両者のバランスをとることを重視していることがわかる。

4.6　職場内支援

3種類の顧客志向行動を促進していた状況要因が「職場内支援」であり，「上司からの支援」，「上司・同僚からの評価・承認」，「職場メンバーの意欲」，「職場メンバーとの連携」というサブ・カテゴリーから構成されていた。上司からの支援および上司・同僚からの評価・承認に関しては，以下のようなコメントがみられた。

上司が話を聞いてくれ，一緒に取り組んでくれる。（その他）

組織，上司，同僚からの支援がある。（幼稚園・保育園）

上司や仲間，利用者様やご家族からの言葉により達成感を感じる。（介護保険老人施設）

他職種から，管理栄養士としての知識や技術の提供を期待されることが多いと，信頼に応えるためにも工夫や改善活動を促進する要因になる。（特別養護老人ホーム）

職場メンバーの意欲も，顧客志向行動を促進していた。

総力を挙げてできるだけいろんな人に関わりまたそれぞれの知恵を出し合って守っていく，その形が取れたときに一番結果が出る。（グループホーム）

同僚に熱意ある人がいるので，その人と話しているともっと頑張らなくてはと思う。（特別養護老人ホーム）

職場メンバーとの連携に関しては，以下に挙げるように，同職種だけでなく，他職種との連携についてのコメントが多く見られた。

提案においても医師や看護師等，他職種と改善点を考え，即日実行するようにしている。（慢性期病院）

先輩と相談したり，保育士さんと情報共有してより良い食育ができるよう意識している。（幼稚園・保育園）

直営厨房で現場の仕事もあるが，時間を捻出して患者や患者を側で見ている看護師に話を聞いたり，先輩の管理栄養士にどのようなアプローチをしたら良いか助言をもらう。（急性期病院）

こうした傾向は，顧客の状況を把握する上で，管理栄養士によるミールラウンドだけでは限界があり，利用者と直接接するフロントオフィスで働く専門職との情報共有や協働が欠かせないことを示している。

5. 考察

5.1　主な発見事実

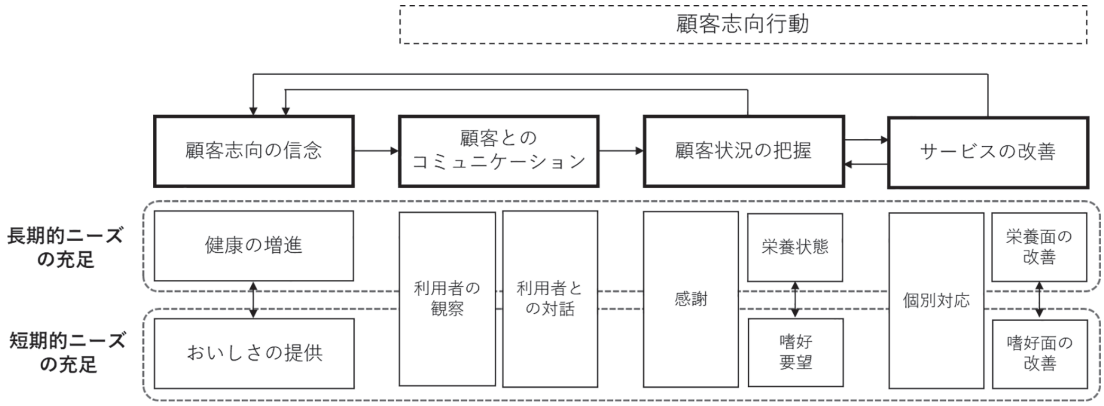
従業員の顧客志向は，個人レベルにおけるマーケティング・コンセプトの実施に関係する重要な概念である（Hoffman & Ingram, 1992; Homburg et al., 2009; Saxe & Weitz, 1982）。しかし，先行研究においては，短期的ニーズと長期的ニーズが区別されておらず，顧客志向の次元間の関係も十分に検討されていない。また，フロントラインのサービス従業員に比べて，専門職を対象とした研究が十分に行われていないという現状がある。こうした課題を踏まえ，本研究は，専門職としての管理栄養士を対象にして自由記述調査を行い，顧客志向行動およびその促進要因を質的に分析した。

分析の結果，次のような点が明らかになった。第 1 に，管理栄養士は，顧客志向の信念および行動において，「健康の増進」という長期的ニーズと，「おいしさの提供」という短期的ニーズの両方を充足させようとしていた。第 2 に，顧客志向の信念が 3 種類の顧客志向行動（顧客とのコミュニケーション，顧客状況の把握，サービスの改善）を促進すると同時に，こうした行動によって顧客志向の信念が強化されるという双方向的な関係が見られた。第 3 に，「職場内支援」が 3 種類の顧客志向行動および顧客志向の信念を促進していた。

5.2　理論的インプリケーション

上述した発見事実が持つ理論的インプリケーションについて述べたい。第 1 に，管理栄養士が持つ顧客志向の信念および行動のサブ・カテゴリーを見ると，**図 2** に示すように，健康の増進という長期的ニーズに対応する要素と，おいしさや食の喜びを提供するという短期的ニーズに対応する要素が含まれていた。「栄養の確保」と「おいしさ・好み」を一致させることが難しい中で，管理栄養士は，対話や観察を通して利用者の嗜好を把握し，必要な栄養を好みに合った食事を通して摂取できる工夫をこらしていた。こうした顧客志向特性は，管理栄養士が「人間の健康の維持・増進および生活の質の向上」を目指す専門職（中村，2010）であることと関係していると思われる。先行研究では，長期的な顧客ニーズに対応することが顧客志向の特徴であると指摘されているにもかかわらず（Cross et al., 2007; Hughes et al., 2019; Saxe & Weitz, 1982），その点が明示的に検討されることは少なかった。これに対し本研究は，「顧客志向の信念」，および 3 種類の顧客志向行動である「顧客とのコミュニケーション」「顧客状況の把握」「サービス改善」において，短期的ニーズと長期的ニーズの双方を充足しようとする専門職の顧客志向特性を明らかにすることができた。

第 2 に，顧客志向の信念が，3 種類の顧客志向行動である「顧客とのコミュニケーション」「顧客状況の把握」「サービスの改善」を促進している一方で，顧客とのコミュニケーションを通してサービスの改善を把握すると，顧客志向の信念が強化されるという逆方向の関係も見いだされた。この結果は，信念が行動を方向づけると同時に，信念がもたらす価値や機能性を感



注：太い枠で囲った部分はメイン・カテゴリーを，細い枠はサブ・カテゴリーを，矢印は因果関係を意味している。両矢印は，長期的ニーズと短期的ニーズのバランスをとる点が意識されていることを意味している。

図 2　管理栄養士の顧客志向信念と顧客志向行動の関係

じるほど，人はその信念を保持するようになるという研究結果（Abelson, 1986; Eichenbaum & Bodkin, 2000）と一致しており，専門職の顧客志向が「信念」と「行動」の相互作用によって形成されていくことを示唆している。なお，本研究で見いだされた「顧客志向の信念」「顧客とのコミュニケーション」「顧客状況の把握」「サービスの改善」という顧客志向行動は，先行研究における「ニーズ次元」（Brown et al., 2002），「顧客ニーズの理解」「サービス提供」（Donavan et al., 2004）という次元に対応する概念である。しかし，従来の研究は，これらの次元を顧客志向の構成要素としてのみ扱い，次元間の関係は十分に検討されてこなかった。本研究の貢献は，顧客志向の信念が 3 種類の顧客志向行動を規定すると同時に，顧客志向行動が顧客志向の信念を強化している点を発見したことにある。

第 3 に，顧客志向の信念および行動を促進していたのが，上司からの支援，職場メンバーからの評価・承認，職場メンバーの意欲，職場メンバーとの連携から成る「職場内支援」であった。ここで注目したいのは，職場内支援のコメントの 6 割を占めていた「職場メンバーとの連携」である。病院組織であれば看護師や医師，介護施設であれば介護士，学校や幼稚園であれば教師や保育士といった，フロントオフィスで働く他職種からの情報提供や議論が，顧客状況の把握やサービスの改善にとって欠かせないといえる。先行研究では，顧客志向の促進要因として上司や同僚からのサポート（Pousa et al., 2018; Susskind et al., 2003），および組織内の知識共有（Lombardi et al., 2019）の重要性が指摘されているが，医療が高度化した現在，専門職である管理栄養士も，他の専門職との情報・知識面での連携が重要になると考えられる（宮澤，2015）。Engeström（2001, 2004）は，複雑な問題に対処する上で，専門分野を超えた越境（boundary crossing）や水平的学習（horizonal learning）が必要になることを提唱しているが，顧客志向を実践する上でも，専門職同士の協働が重要になるといえる。

5.3　実践的インプリケーション

以上の発見事実および理論的インプリケーションに基づき，実践的なインプリケーションを述べたい。第 1 に，管理栄養士が，「顧客志向の信念，利用者とのコミュニケーションのあり方，利用者の状況把握，サービスの改善」の観点から業務活動を見直すことができるように，ガイドライン，マニュアル，チェックリストを作成することが有効である。このとき留意

しなければならないのは，「利用者の健康・栄養状態」という長期的視点と「利用者の嗜好や要望」という短期的視点を両立する形で，利用者を観察し，対話し，状況を把握し，改善することの重要性である。こうした短期的・長期的ニーズの充足を動機づけるためには，「栄養状態の評価」と「食事に対する満足」を定期的に測定し，フィードバックする仕組みを整備することに加え，教育プログラムを開発したり，人事評価に組み込むことが考えられる。

第 2 に，顧客志向の信念が行動を促進すると同時に，顧客志向の行動によって信念が強化されるという関係が見られたことから，組織側は，こうした好循環が生まれるような工夫をすべきである。例えば，サービスを改善することにより利用者から高評価を得た場合に，そうした改善が生まれた背景を「顧客志向の信念→顧客とのコミュニケーション→顧客状況の把握→サービスの改善」の観点から発表させ，スタッフ間で議論するような勉強会やワークショップを定期的に開催することが考えられる。一人もしくは少数の管理栄養士が勤務している組織においては，関連する組織同士が協力しながら，実践を共有する場を設ける必要があるだろう。

第 3 に，利用者の栄養・健康・満足度を向上させる上で，管理栄養士同士だけでなく，フロントオフィスで働く他職種と情報・知識を共有し，対話・議論する機会を設けることを奨励すべきである。例えば，多職種が参加するミーティングを定期的に開くことで，利用者の状況を共有し，その結果を管理栄養士が献立やメニューに反映させることが有効になるだろう。さらに，フロントオフィスおよびバックオフィスで働く専門職同士が相互にポジティブなフィードバックを交換し合う仕組みも効果的であると考えられる。

5.4　本研究の限界と今後の課題

最後に，本研究の限界と今後の課題について述べたい。第 1 に，自由記述調査は，多様な質的データを収集・分析することができるというメリットがある一方で，回答者一人あたりの記述量は多いとはいえない。本研究で明らかになったモデルの妥当性を確認し，その内容をより深めるためにも，インタビュー調査を実施して，詳細なデータを収集・分析する必要があるだろう。特に，顧客志向の信念および職場内支援が顧客志向行動を促進するメカニズムのさらなる解明は重要な研究課題である。

第 2 に，本研究で抽出された顧客志向に関する 4 つの変数である「顧客志向の信念」「顧客とのコミュニケーション」「顧客状況の把握」「サービスの改善」について測定尺度を作成し，統計分析によって信頼性と妥当性を検証すべきであろう。時系列調査を実施すれば，図 1 における変数間の因果関係の一部を量的に検証することができると思われる。

第 3 に，調査データの記述内容を見る限り，管理栄養士の勤務先による大きな違いは見られなかったものの，分析によって得られた要因間の関係は，組織特性や業務内容によって影響を受ける可能性がある。例えば，病院，介護施設，学校等では，利用者の置かれた状態も異なることから，それぞれ独自に求められる活動が存在すると予想される。上述したような測定尺度を使用して量的調査を実施することで，業種によるモデレート効果を分析することができるだろう。

最後に，本研究は，管理栄養士に焦点を当てたが，薬剤師やソーシャルワーカー等，フロントオフィスとバックオフィスの両方で活動する専門職は他にも存在する。そうした専門職を対象に同様の調査・分析をすることで，本研究の発見を一般化し，拡張することができると思われる。

参考文献

Abelson, R. P.（1986）. Beliefs are like possessions. *Journal for the Theory of Social Behavior*, 16（3）, 223-250.

Anaza, N. A., Nowlin, E. L., & Wu, G. J.（2016）. Staying engaged on the job: The role of emotional labor, job resources, and customer orientation. *European Journal of Marketing*, 50（7/8）, 1470-1492.

朝見祐也・奥村仙示・木村典代・長幡友実・永井成美（2019）. 管理栄養士・栄養士養成施設における導入教育，専門性を高める教育内容および進路との関連『栄養学雑誌』，77，Supplement, S15-S25.

Babakus, E., Yavas, U., & Ashill, N. J.（2009）. The role of customer orientation as a moderator of the job demand–burnout–performance relationship: A surface-level trait perspective. *Journal of Retailing*, 85（4）, 480-492.

Bagozzi, R. P., Verbeke, W. J., Van Den Berg, W. E., Rietdijk, W. J., Dietvorst, R. C., & Worm, L.（2012）. Genetic and neurological foundations of customer orientation: Field and experimental evidence. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 40（5）, 639-658.

Broekhuis, M., De Blok, C., & Meijboom, B.（2009）. Improving client-centered care and services: The role of front/back-office configurations. *Journal of Advanced Nursing*, 65（5）, 971-980.

Brown, T. J., Mowen, J. C., Donavan, D. T., & Licata, J. W.（2002）. The customer orientation of service workers: Personality trait effects on self-and supervisor performance ratings. *Journal of Marketing Research*, 39（1）, 110-119.

Bruno, A., Dell'Aversana, G., & Zunino, A.（2017）. Customer orientation and leadership in the health service sector: The role of workplace social support. *Frontiers in Psychology*, 8, 1920.

Cross, M.E., Brashear, T.G., Rigdon, E.E., & Bellenger, D.N.（2007）. Customer orientation and salesperson performance. *European Journal of Marketing*, 41（7/8）, 821-835

Darby, D. N., & Daniel, K.（1999）. Factors that influence nurses' customer orientation. *Journal of Nursing Management*, 7（5）, 271-280.

Dimitriades, Z. S.（2007）. The influence of service climate and job involvement on customer-oriented organizational citizenship behavior in Greek service organizations: A survey. *Employee Relations*, 29（5）, 469-491.

Donavan, D. T., Brown, T. J., & Mowen, J. C.（2004）. Internal benefits of service-worker customer orientation: Job satisfaction, commitment, and organizational citizenship behaviors. *Journal of Marketing*, 68（1）, 128-146.

Eichenbaum, H., & Bodkin, J. A.（2000）. Belief and knowledge as distinct forms of memory. In D. L. Schacter and E. Scarry（Eds.）, *Memory, Brain, and Belief*. Harvard University Press.

Engeström, Y.（2001）. Expansive Learning at Work: Toward an activity theoretical reconceptualization. *Journal of Education and Work*, 14（1）, 133-156.

Engeström, Y.（2004）. New forms of learning in co-configuration work. *Journal of Workplace Learning*, 16（1/2）, 11-21.

Ferdous, A. S., Polonsky, M., & Bednall, D. H. B.（2021）. Internal communication and the development of customer-oriented behavior among frontline employees. *European Marketing Journal*, 55（8）, 2344-2366.

Franke, G. R., & Park, J. E.（2006）. Salesperson adaptive selling behavior and customer orientation: A meta-analysis. *Journal of Marketing Research*, 43（4）, 693-702.

Gountas, S., Gountas, J., Soutar, G., & Mavondo, F.（2014）. Delivering good service: Personal resources, job satisfaction and nurses' 'customer'（patient）orientation. *Journal of Advanced Nursing*, 70（7）, 1553-1563.

Glaser, B. G., & Strauss, A. L.（1967）. *The discovery of grounded theory: Strategies for qualitative research*. Chicago: Aldine Publishing Company（後藤隆・大出春江・水野節夫訳『データ対話型理論の発見：調査からいかに理論をうみだすか』. 新曜社. ）.

Herhausen, D., De Luca, L. M., & Weibel, M.（2018）. The interplay between employee and firm customer orientation: Substitution effect and the contingency role of performance-related rewards. *British Journal of Management*, 29（3）, 534-553.

Hoffman, K. D., & Ingram, T. N.（1992）. Service provider job satisfaction and customer. *Journal of Services Marketing*, 6（2）, 68-78.

Homburg, C., Müller, M., & Klarmann, M.（2011a）. When does salespeople's customer orientation lead to

customer loyalty? The differential effects of relational and functional customer orientation. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 39（6）, 795-812.

Homburg, C., Müller, M., & Klarmann, M.（2011b）. When should the customer really be king? On the optimum level of salesperson customer orientation in sales encounters. *Journal of Marketing*, 75（2）, 55-74.

Homburg, C., Wieseke, J., & Bornemann, T.（2009）. Implementing the marketing concept at the employee-customer interface: The role of customer need knowledge. *Journal of Marketing*, 73（4）, 64-81.

Hughes, D. E., Richards, K. A., Calantone, R., Baldus, B., & Spreng, R. A.（2019）. Driving in-role and extra-role brand performance among retail frontline salespeople: Antecedents and the moderating role of customer orientation. *Journal of Retailing*, 95（2）, 130-143.

犬塚篤.（2020）. 顧客志向と販売志向が販売員の客観的業績に与える効果：アパレル企業における実証調査『マーケティングレビュー』, 1（1）, 23-30.

石村善助（1969）『現代のプロフェッション』至誠堂.

井塚ふみ子・藤井義博.（2013）. 管理栄養士のための NBM 実践プロセスの構築『藤女子大学 QOL 研究所紀要』8（1）, 11-17.

Jaramillo, F., Ladik, D. M., Marshall, G. W., & Mulki, J. P.（2007）. A meta-analysis of the relationship between sales orientation-customer orientation（SOCO）and salesperson job performance. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 22（5）, 302-310.

川田由香・久保泉・丸山智美・神田知子・石田裕美（2012）. 管理栄養士の専門性に必要な調理理論と技術に関する検討：病院に勤務する管理栄養士を対象として『栄養学雑誌』, 70（1）, 71-81.

川上貴代・久保田恵・川上祐子・小藪智子・冨岡加代子・村上泰子・沖田美佐子（2008）. 管理栄養士教育における客観的臨床能力試験（OSCE）評価の試み『栄養学雑誌』, 66（3）, 133-140.

Kerr, S., Von Glinow, M. A., & Schriesheim, J.（1977）. Issues in the study of "professionals" in organizations: The case of scientists and engineers. *Organizational Behavior and Human Performance*, 18（2）, 329-345.

Kim, J. Y., Moon, J., Han, D., & Tikoo, S.（2004）. Perceptions of justice and employee willingness to engage in customer-oriented behavior. *Journal of Services Marketing*, 18（4）, 267-275.

Kim, H., & Qu, H.（2020）. Effects of employees' social exchange and the mediating role of customer orientation in the restaurant industry. *International Journal of Hospitality Management*, 89, 102577.

Kraemer, T., Weiger, W. H., Gouthier, M. H., & Hammerschmidt, M.（2020）. Toward a theory of spirals: The dynamic relationship between organizational pride and customer-oriented behavior. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 48（6）, 1095-1115.

Lombardi, S., Sassetti, S., & Cavaliere, V.（2019）. Linking employees' affective commitment and knowledge sharing for an increased customer orientation. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 31（11）, 4293-4312.

Menguc, B., Auh, S., Katsikeas, C. S., & Jung, Y. S.（2016）. When does（mis）fit in customer orientation matter for frontline employees' job satisfaction and performance? *Journal of Marketing*, 80（1）, 65-83.

Menguc, B., & Boichuk, J. P.（2012）. Customer orientation dissimilarity, sales unit identification, and customer-directed extra-role behaviors: Understanding the contingency role of coworker support. *Journal of Business Research*, 65（9）, 1357-1363.

宮澤靖（2015）. 病棟栄養管理の中心を担う管理栄養士の役割『日本静脈経腸栄養学会雑誌』30（6）, 1263-1266.

Moon, T. W., Hur, W. M., & Hyun, S. S.（2019）. How service employees' work motivations lead to job performance: The role of service employees' job creativity and customer orientation. *Current Psychology*, 38（2）, 517-532.

中村丁次（2010）. 管理栄養士・栄養士としての倫理と評価『日本栄養士会雑誌』, 53, 525-528.

中西由季子（2020）.「美味しさ」と「こころ」『心身健康科学』, 16（1）, 29-31.

Ndubisi, N. O.（2012）. Mindfulness, reliability, pre-emptive conflict handling, customer orientation and outcomes in Malaysia's healthcare sector. *Journal of Business Research*, 65（4）, 537-546.

粘逸彦・南知惠子（2016）. サービス・プロセス・マネジメントの概念研究『国民経済雑誌』, 213（3）, 61-77.

日本栄養士会（2022）. 日本栄養士会ホームページ.

https://www.dietitian.or.jp/students/dietitian/（2022.1.6 ダウンロード）

Peccei, R. & Rosenthal, P.（1997）. The antecedents of employee commitment to customer service: Evidence from a UK. *International Journal of Human Resource Management*, 8（1）, 66-86

Plouffe, C. R., Hulland, J., & Wachner, T.（2009）. Customer-directed selling behaviors and performance: a comparison of existing perspectives. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 37（4）, 422.

Pousa, C., Hardie, T., & Zhang, X.（2018）. Promoting frontline employee customer orientation in China: A replication and a comparison. *International Journal of Bank Marketing*, 35（5）, 849-867.

佐藤郁哉（2008a）.『質的データ分析法』. 新曜社.

佐藤郁哉（2008b）.『QDA ソフトを活用する実践質的データ分析入門』. 新曜社.

Saxe, R., & Weitz, B. A.（1982）. The SOCO scale: A measure of the customer orientation of salespeople. *Journal of Marketing Research*, 19（3）, 343-351.

Shapero, A.（1985）. Managing Professional People: Understanding Creative Performance. NY: Free Press.

Singh, R., & Koshy, A.（2011）. Does salesperson's customer orientation create value in B2B relationships? Empirical evidence from India. *Industrial Marketing Management*, 40（1）, 78-85.

杉山みち子・松本奈々・高田健人・深柄和彦（2021）. 外科治療におけるミールラウンドの意義『外科と代謝・栄養』, 55（2）, 74-77.

Susskind, A. M., Kacmar, K. M., & Borchgrevink, C. P.（2003）. Customer service providers' attitudes relating to customer service and customer satisfaction in the customer-server exchange. *Journal of Applied Psychology*, 88（1）, 179.

寺本房子（2008）. 管理栄養士教育のあり方『静脈経腸栄養』, 23（1）, 31-36.

田尾雅夫（1995）.『ヒューマン・サービスの組織：医療・保健・福祉における経営管理』法律文化社.

Tseng, L. M.（2019）. How customer orientation leads to customer satisfaction: Mediating mechanisms of service workers' etiquette and creativity. *International Journal of Bank Marketing*, 37（1）, 210-225.

Wachner, T., Plouffe, C. R., & Grégoire, Y.（2009）. SOCO's impact on individual sales performance: The integration of selling skills as a missing link. *Industrial Marketing Management*, 38（1）, 32-44.

Wilensky, H. L.（1964）. The professionalization of everyone? *American Journal of Sociology*, 70（2）, 137-158.

Zablah, A. R., Franke, G. R., Brown, T. J., & Bartholomew, D. E.（2012）. How and when does customer orientation influence frontline employee job outcomes? A meta-analytic evaluation. *Journal of Marketing*, 76（3）, 21-40.