

## ⇒ 論 説 ⇐

コールサービスセンターのオフショアリングと  
プロトタイプ理論

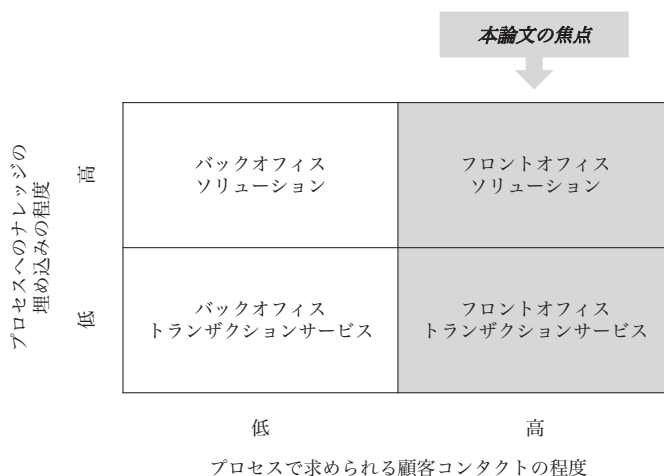
伊 藤 龍 史

## 1. はじめに

Lewin and Peeters (2006) の研究を皮切りとして、オフショアリング研究は戦略研究、国際ビジネス研究、およびオペレーションズマネジメント研究における 1 つの重要な流れとなってきた (Doh, 2005; Kenny, Massini, and Murtha, 2009; Schmeisser, 2013; Youngdahl and Ramaswamy, and Verma, 2008)。オフショアリングとは、もともとは本国内（主に先進諸国）にコロケートしていたアクティビティ、プロセス、あるいはファンクション全体を、国外（主に新興国）へリロケートすることである (Jensen, Larsen, and Pedersen, 2013; Lampel and Bhalla, 2011; Roza, Van den Bosch, and Volberda, 2012)。オフショアリングの動機は、コストドライバー（労働コストやインフラコストをはじめとしたコストの節約）、資源ドライバー（質の高い人材やケイパビリティへのアクセス）、および企業家的ドライバー（成長の実現）の 3 つに大別される (Mihalache, Mihalache, and Jansen, 2011; Roza, Van den Bosch, and Volberda, 2012)。そのため、オフショアリングによってリロケートされるプロセスは幅広く、当初の製造プロセスだけでなく、近年ではビジネスプロセスもオフショアリングの対象となっており、さらに最近ではナレッジプロセスまでもがリロケートされるようになってきている (Butler and Soontiens, 2015; Jensen and Pedersen, 2012; Lewin and Peeters, 2006; Manning, Massini, and Lewin, 2008; Metters and Verma, 2008; Mihalache, Mihalache and Jansen, 2011; Musteen and Ahsan, 2011)。

Youngdahl and Ramaswamy (2008) によると、オフショアアウトソーシングの対象となるサービスは、2 つの次元から分類される。すなわち、ナレッジの埋め込みの程度（ソリューションコントランザクションか）、および顧客コンタクトの程度（バックオフィスかフロントオフィスか）である (図 1 を参照)。ナレッジの埋め込みとは、あるプロセスがルーティン化されないナレッジ要素をどの程度有するかということである。一方、顧客コンタクトとは、サービスデリバリーシステムにおける顧客の存在のことである。これは、サービスデリバリーシステム内部における顧客の物理的な存在のことではなく、ICT (information communication technology) を介した顧客の関与のことを指す。

〔図1〕 オフショアリングの対象となるプロセスの分類



出典： Youngdahl and Ramaswamy (2008) p.2 を筆者が一部修正・翻訳。

先行研究によると、バックオフィスサービス (back office service: BOS) のオフショアリングの成否を決定づける要因の1つは、オンショアとオフショアの人材の間で「コモンナレッジ」「コモングラウンド」「トランザクティブメモリー」などを構築しているかどうかということである (Ansari, Sidhu, Volberda, and Oshri, 2011; Ceci and Prencipe, 2013; MacDuffie, 2007; Srikanth and Puranam, 2011)。一方、本論文では、フロントオフィスサービス (front office service: FOS)、とりわけコールサービスセンター (call service center: CSC) から提供されるサービスに焦点を絞る。そのようなサービスでは、顧客が直接的にオフショアエージェントと相互作用 (interaction) をする (Whitaker, Krishnan, and Fornell, 2006)。コールサービスセンターのオフショアリング (call service center offshoring: CSCO) に関する研究は、数こそ少ないものの、主にサービスマーケティング、国際マーケティング、サプライチェーンマネジメント、オペレーションズマネジメントの枠組みを用いて展開されてきた (e.g., Sharma, Mathur, and Dhawan, 2009; Metters, 2008; Tate and Ellram, 2008, 2012)。しかし、BOS のオフショアリング研究における「コモンナレッジ」などのように、研究を展開していく上での思考の拠り所となる (思考の焦点が置かれる) 鍵概念はいまだ提示されていない。

BOS のオフショアリングにおける鍵概念を、FOS のオフショアリング研究にそのまま用いることは困難である。というのは、BOS と FOS のオフショアリングは、顧客に対する影響力がそれ

ぞれ異なるからである (Thelen, Yoo, and Magnini, 2011; Whitaker, Krishnan, and Fornell, 2006)。FOS の場合、製品の販売やアフターサービスの提供を行うために、顧客との直接的なインタラクションを必要とする。一方、BOS の場合には、FOS のためのサポートやインフラを提供するが、顧客との直接的なインタラクションは含まれない、あるいは低い程度しか必要とされない。そのため、BOS では生産ラインアプローチがとられる。すなわち、製造にみられるマス生産の原則に着目して、これと類似した効率性を BOS のオペレーションへ適用するのである (Youngdahl and Ramaswamy, 2008)。FOS の場合には、BOS とは違って、顧客が積極的にサービスデリバリーに参加する。具体的には、顧客はサービスプロバイダーに情報を提供し、サービスに対する期待やサービスデリバリーの基礎を形成するようなインプットを与える。Whitaker, Krishnan, and Fornell (2008) が見出したには、フロントオフィスのオフショアリングは顧客満足を低下させるが、バックオフィスのオフショアリングを行うことと顧客満足の変化には関係がない。したがって、FOS と BOS は区別して考える必要がある。しかし上述のように、FOS のオフショアリング研究においては、BOS における「コモンナレッジ」のような鍵概念が不在のまま研究が進んでいる。本論文では、こうしたギャップを埋めることを目的とする。

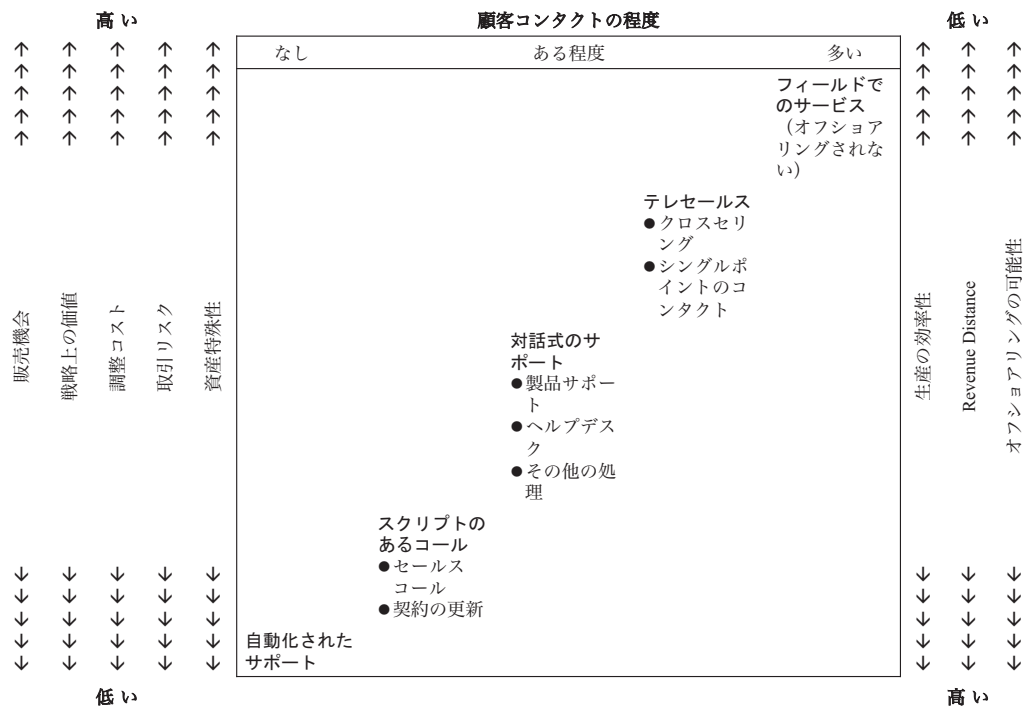
以下、本論文ではまず CSCO の概要を説明し、次に CSC に関するオフショアリング研究をレビューする。その後、先行研究をプロトタイプ理論によって整理しながら、CSCO における鍵概念を提案する。最後に、本論文の結論と今後の研究の方向性を示す。

## 2. CSCO とは

CSC では、顧客からの電話やインターネットによるコンタクトを幅広く扱う (Stratman, 2008)。CSC のオフショアリングは、コストの節約とサービス水準の向上を主な目的として行われる。CSC では、顧客からの電話や eメールを個々の従業員が扱わなければならない、そのため CSC にかかるコストの多くを労働コストが占める (Stratman, 2008)。オフショアリングによって国外の安価な人件費を活用することで、CSC にかかる労働コストを削減することができる (e.g., Roza, Van den Bosch, and Volberda, 2012)。また、オフショアリングでは CSC をタイムゾーンの異なる場所に設置することで、時差を活用したサービス提供体制の構築が期待される (e.g., Stringfellow, Teagarden, and Nie, 2008)。さらには、オフショアロケーションでは、サービス品質を向上させ得るような、十分な教育を受けた人材を確保しやすいという利点もある (e.g., Le Bon and Hughes, 2008)。

CSC で提供し得るサービスのうち、完全に自動化されたサポートシステム以外はすべて、顧客との接点を必要とする。CSC 関連のサービスがオフショアリングされる一般的な流れとしては、

〔図2〕 CSCのプロセスとオフショアリングの可能性



注： Revenue Distance とは、あるプロセスと収益の創出の間の距離のことであり、企業にとっての当該ビジネスプロセスの重要性を表す（距離が小さい（上の図の表現では「低い」）ほど、企業にとっての重要性は大きい）。収益の創出において重要性が高いプロセスは自社内に留め、そうでないプロセスについてはアウトソーシングの候補となる。

出典： Stratman (2008) p.6 を筆者が一部修正・翻訳。

まず単純で十分に定義された活動がオフショアリングされ、次第にクリティカルで戦略的な活動のオフショアリングに移行するというものである (Stratman, 2008) (図2を参照)。前者の例としては、台本のあるアウトバウンドのセールスコールなどが含まれ、後者の例としては、シングルポイントでの顧客コンタクトやクロスセリングなどが挙げられる (Robinson and Kalakota, 2004; Stratman, 2008)。クリティカルで戦略的な活動のオフショアリングは、オフショアのサービスプロバイダーが、CSC の実務に関する経験やナレッジを蓄積するにつれて可能になる (Stratman, 2008)。

オフショアリングされるプロセスの中でも、CSC は巻き込む利害関係者の数が多いものの1つ

である。CSCO では、互いに関連し合う 4 種類の利害関係者が存在する (図 3 を参照)。すなわち、オフショアリング企業、CSC サービスプロバイダー、オフショア CSC エージェント、および顧客である (e.g., Jeong, Bekmamedova, and Kurnia, 2012)。オフショアリング企業とは、製品またはサービスを顧客へ提供している組織のことである。オフショアリング企業は、オフショアロケーションにおいて、自身の代わりに CSC のサービスを顧客へ提供することができる CSC サービスプロバイダーを探す。CSC サービスプロバイダーとは、オフショアロケーションにおいて、オフショアリング企業の代わりに CSC のサービスを提供する組織である。CSC サービスプロバイダーは、CSC エージェントを内部の従業員として抱えている。エージェントは CSC サービスの直接的な提供者であり、オフショアリング企業の顧客と直接的に関わり合う。エージェントは、オフショアリング企業が求める内容に基づいて、CSC サービスプロバイダーによって新規採用され、マネジされ、訓練される。最後に顧客とは、あるオフショアリング企業にとっての顧客のことであり、多くの場合、CSC を通してエージェントへ問い合わせを行う。顧客とエージェントは通常、電話を通してやりとりする。エージェントは、顧客の抱える問題の解決に取り組んだり、顧客からの問い合わせに回答したり、あるいは製品やサービスの購入を促したりする。

エージェントに問い合わせを行う顧客は、これから自分が関わることになるエージェントや、今自分がやりとりしているエージェントが、国外にいるということを事前に分かっているわけではない (Roggeveen, Bharadwaj, and Hoyer, 2007)。つまり、CSC へ問い合わせを行う顧客は、思いがけずオフショアリングに巻き込まれる場合がある。その場合、顧客は、いやが応でも国外のエージェントとサービスインタラクションを行うこととなる (Hopkins, Hopkins, and Hoffman, 2005)。顧客は、何らかの手掛かりを得た場合にはじめて、自分がオフショアリングに参加させられているということに気づく。その一方で、オフショアリング企業には、CSC をオフショアリングしていることについて顧客に隠そう (気づかれないようにしよう) とする傾向もみられる (Government Accounting Office, 2005; Honeycutt, Magnini, and Thelen, 2012; Thelen and Shapiro, 2012; Thelen, Yoo, and Magnini, 2011)。こうした緊張関係が、顧客と CSC エージェントの間には横たわっている。CSCO では 4 種類の利害関係者の行動が相互に関わり合っているため、特定の関係のみならず包括的な理解を図る必要があろう。しかし本論文では、先行研究と同様に、CSC エージェントと顧客の関係こそが CSCO に関わるパフォーマンスの決定において根幹をなすものであると考え、この関係に焦点を当てる (e.g., Bharadwaj and Roggeveen, 2008; Honeycutt, Magnini, and Thelen, 2012; Roggeveen, Bharadwaj, and Hoyer, 2007; Sharma, 2012; Sharma, Mathur, and Dhawan, 2009; Thelen and Shapiro, 2012)。

マーケティング研究によると、オフショアの CSC エージェントと顧客の間のインターフェイスにおいて、致命的なミスアラインメント (misalignment) が発生する可能性がある (Honeycutt,

Magnini, and Thelen, 2012)。具体的には、顧客とオフショア CSC エージェントの間にコミュニケーション上の非効率性が生じるという問題である。例えば、オフショア CSC エージェントが素早く電話に出ない、電話を保留にし続ける、問い合わせ内容を理解できない、問い合わせに要する時間 (call time) が長くなりがちである、エージェントのアクセントが強く会話に非効率性がもたらされる、エージェントが台本を読み上げているような受け答え (script answer) をする、複雑な問い合わせを解決するための専門知識が欠如している、といった課題が含まれる。本論文で提示するのは、こうした CSC エージェントと顧客のインターフェイスにおけるパフォーマンスを決定づける鍵概念である。

### 3. CSCO に関する先行研究

オフショアリングに関する初期の文献では、その便益としてコストの削減を挙げていた (Ceci and Prencipe, 2013; Roza, Van den Bosch, and Volberda, 2012)。しかし、CSCO を行った経験のある企業は次第に CSCO に慎重になってきている (Sharma, Mathur, and Dhawan, 2009)。その理由は、労働コスト、従業員の離職率、インフラにかかるコストといった、短期的な可視的コスト (visible cost) (それが予期可能なコストであるかどうかは別として) がかかるだけでなく、オフショアリングには不可視的コスト (invisible cost) もかかるということが判明したからである (e.g., Stringfellow, Teagarden, and Nie, 2008)。不可視的コストとしては、企業イメージの希薄化、顧客満足度の低下、顧客の不満の増加、ブランドロイヤルティの低下、サービススタンダードの低下といったものが含まれ、トップラインの収益に悪影響を及ぼす。つまり、オフショアリングは企業の立場からすれば実行可能な戦略の 1 つとして捉えられるものの、顧客の立場からするとビジネスを行う方法としては受け入れられない可能性があるということである。したがって企業は、短期的な可視的コストの節約が、トップラインにおける収益性の低下をもたらす不可視的コストによってどの程度相殺されるかを評価する必要がある (Bharadwaj, 2010; Zaithaml, Berry, and Parasuraman, 1996)。多くの場合、不可視的コストを発生させるのは、CSCO の良し悪しを最終的かつ直接的に判断する顧客である。

CSCO におけるサービスエンカウンターでは、キュー (cue) が著しく限定されている。一般に、対面型 (face-to-face) のサービスインタラクションでは、顧客は自分が受けたサービスに対する評価を、顕著で幅広いキュー (例えば、物理的環境、従業員の属性やふるまい) に基づいて行うことができる (Walsh, Gouthier, Gremler, and Brach, 2012; Whitaker, Krishnan, and Fornell, 2008)。サービスマーケティング研究によると、サービス品質を構成する要素として挙げられるものは、有

形性 (tangibles) (物的な施設や設備、顧客へサービスを提供する際に用いるコミュニケーション資料の見た目など)、信頼性 (reliability) (約束されたサービスを正確かつ頼れる形で遂行する能力)、反応性 (responsiveness) (顧客を助けようとする意思と迅速なサービスの提供)、保証性 (assurance) (従業員のナレッジと礼儀正しさ、および信頼と信用 (confidence) を届ける能力)、および共感性 (empathy) (顧客への個別化された配慮) である (Parasuraman, Zeithaml, and Berry, 1988; Whitaker, Krishnan, and Fornell, 2008)。

しかし CSCO では、異なる文化的、社会的、経済的背景をもつ顧客とオフショアの CSC サービスエージェントの間で、音声型 (voice-to-voice) のサービスインタラクションが行われる。音声型のサービスインタラクションにおいては、対面型のサービスインタラクションのサービス品質を構成する要素のうち、保証性、反応性、および共感性の重要性が高まる (Burgers, de Ruyter, Keen, and Streukens, 2000; de Ruyter and Wetzels, 2000; Whitaker, Krishnan, and Fornell, 2008)。音声型のサービスエンカウンターでは、対面型とは違って、顧客は顕著で幅広いキューに基づきながらサービス进行评估することができない。CSCO では、音声のみによってサービスインタラクションを行うという事実に加え、サービスエージェントと顧客の間に文化的、言語的、地理的といった各種の距離 (distance) も横たわっている (Ceci and Prencipe, 2013; Hopkins, Hopkins, and Hoffman, 2005; Stringfellow, Teagarden, and Nie, 2008)。結局のところ、CSCO における音声型のサービスエンカウンターでは、サービスエージェントの声 (例えば、顧客は音声によってサービスエージェントの性別を判断する)、アクセント、および顧客志向 (顧客が抱くサービスに対する期待がどの程度満たされるか) といったものが、顧客が有する唯一の顕著なキューなのである (Walsh, Gouthier, Gremler, and Brach, 2012)。

サービスマーケティング研究の知見によると、顧客はサービスエージェントとのインタラクションに基づきながら、サービス品質を判断する (e.g., Lovelock and Wirtz, 2006)。CSCO に関する先行調査や先行研究が示唆するには、消費者は「一般的な」オンショア CSC エージェントと照らして、今直面しているサービスエージェントの良し悪しを判断している傾向にある。例えば、CSCO に関する有名な事例として、Dell computer は 2006 年から 2007 年にかけて、ヘルプデスクをインドから北米へ引き戻した。北米の CSC エージェントと比較して、インドのエージェントがスクリプトアンサーへ過度に依存していて、さらにはコンピュータに関する複雑な問い合わせに回答するために必要な専門知識をもっていなかったことが主な理由である (Robinson and Kalakota, 2004; Robinson, Kalakota, and Sharma, 2005; Sharma, Mathur, and Dhawan, 2009)。Dell computer のオフショア CSC エージェントに対して、顧客がこのように知覚して不満を示したことにより、Dell computer はインドのヘルプデスクを北米へ引き戻したのである。さらには同社は、英国において、インドの CSC は英国と比較して独特の低いサービススタンダードをもっているようだとの懸念

があったため、消費者のアカウントに関する単純な問い合わせというジョブについてはインドから、そしてより複雑な問い合わせに関しては英国からサービスを提供するようになった (Robinson and Kalakota, 2004; Robinson, Kalakota, and Sharma, 2005; Sharma, Mathur, and Dhawan, 2009)。

Dell computer の事例からうかがえる顧客の態度は、米国や英国で行われた他のサーベイにおいても見てとることができる。それらに共通してみられる内容は、次の通りである。たとえば、Compass Management Consulting によって行われた研究によると、英国の金融サービス組織は、CSC をインドのような国々へオフショアリングすることから便益を享受していない (Compass, 2007; Sharma, Mathur, and Dhawan, 2009)。これは、英国の消費者とオフショア CSC エージェントの間で英語の話し方が異なっていたことが原因であった。その結果、多くの金融サービス組織は、CSC の全部または一部をオフショアロケーションから引き揚げ、英国本土に戻した。

米国と英国のマーケティング調査会社が行った調査によると、相当な割合の顧客が、アカウントの取り扱いにおける誤りやデータセキュリティに関する不安をもっており (オフショア CSC において、セキュリティ上の問題が英国の CSC よりもはびこっているという証拠はないにもかかわらず)、国外の CSC とやりとりすることを好まない (American Banker and Gallup, 2004; Mintel, 2007)。同調査はまた、オフショア CSC エージェントは電話をすぐに取り、保留や無反応の時間が長く、問い合わせの内容を理解せず、オンショア CSC エージェント (顧客と同じ国にいる CSC エージェント) と比べて問題を解決するのに長い時間がかかる、という傾向も発見した。同調査はさらに、顧客が、オフショア CSC エージェントのアクセントが顧客自身のものとは大きく異なっていて、そのことが適切な会話をを行うことを難しくし、オフショア CSC エージェントが何と言っているのか理解することも難しいと感じている、ということも見出した。

こうした先行調査から推察されることは、顧客は CSC の良し悪しを、自国内の CSC エージェントからサービスを受けた場合を想定し、それと比較ながら判断している、ということである。オフショアリングそのものが、従来は自国内で行っていたプロセスを部分的に国外へリロケートするという実務であることから、やはりそうした国内の CSC エージェント像と照らし合わせながら、顧客がオフショア CSC エージェントと接していると考えerことは妥当であろう。

先行研究においても、国内の CSC エージェントからサービスが提供されているのか、それとも国外からかという分類によって、顧客が各種のパフォーマンスを異ならせているということが示されている。たとえば、Thelen, Magnini, and Thelen (2009) は、距離という概念を通して、次のように指摘している。すなわち、顧客がホーム国あるいは親密な文化 (つまり、顧客との距離が小さい環境) の中で直面する異文化間 (または国家間) のサービスエンカウンターは、顧客が国外あるいは馴染みのない文化 (つまり、顧客との距離が大きい環境) の中で直面するサービスエンカウンターよりも、より消極的なものであると知覚される傾向にある。



また、Bharadwaj and Roggeveen (2008) がホモフィリー理論 (homophily theory) (Ibarra, 1992; Rogers and Bhowmik, 1970) に基づいて主張するには、顧客と CSC エージェントが同一の国にいる場合 (つまり、顧客がオフショア CSC エージェントではなくオンショア CSC エージェントとインタラクトする場合) には、ダイアド内での均質性の程度が増すため、顧客は CSC エージェントのコミュニケーションスキルや問題解決能力により大きな満足を感じる。国内にある CSC と国外にある CSC を比較すると、顧客は後者のエージェントと相互作用する場合に、アクセントをより強く知覚する傾向にある。一般的に、アクセントはコミュニケーションスキルの低さと同時に生じる傾向にあるため、CSC における対顧客のパフォーマンスに負の影響が及ぶ可能性がある (Munro and Derwing, 1995)。

さらに Jeong, Bekmamedova, and Kurnia (2012) によると、顧客がサービス水準に対してどう知覚するかは、問い合わせを取り扱う CSC エージェントがどのロケーションに位置しているかによって大きく変化する可能性がある。Jeong, Bekmamedova, and Kurnia (2012) は原産国効果 (country of origin) の概念に基づいて、顧客が CSCO に対してサービス水準を全体的に低下させる実務だとみなす傾向にある、と論じている。顧客は、国外に位置していると思われる CSC エージェントとインタラクトする場合に、コミュニケーションやセキュリティなどに関してより高いリスクを経験する (Jeong, Bekmamedova, and Kurnia, 2012)。また、顧客が過去において、CSC エージェントが問い合わせを処理できなかったとか、応答時間が遅かったとか、説明に誤りがあったといった経験をしている場合には、コミュニケーションに対して知覚するリスクがさらに高くなるであろう。

他にも Walsh, Gouthier, Gremler, and Brach (2012) は、帰属理論 (attribution theory) (Weiner, 2004) に依拠しながら、音声型のサービスエンカウンターに対して顧客がどう知覚するかを説明しようとした。帰属理論の下では、人々は、あらゆる事象や経験のことを何らかの原因からもたらされた影響 (効果) であるとみなす。人々はその原因にしたがって行動を解釈し、その解釈にしたがって人々は反応 (態度) を形成する (Kelly and Michela, 1980)。例えばある顧客があるオフショア CSC エージェントとインタラクトした時に何らかの不満足を感じたとしよう。帰属理論にしたがうと、その顧客は不満足を感じた原因として、例えば、エージェントが外国人である (からだろう)、経験が欠如している (からだろう)、動機が欠如している (からだろう) などと考える。Walshらの研究からもやはり、国内の CSC エージェントからサービスが提供されているのかそれとも国外からかという分類によって、顧客の各種パフォーマンスの散らばりを説明できよう。

先行研究では、このような「オンショアロケーションかオフショアロケーションか」という二分法をより曖昧な (fuzzy) ものとする、エスノセントリズムの影響についても指摘している。Sharma (2012) によると、顧客が CSC エージェントの国籍をどう知覚するかによって、CSC エ

ージェントから提供されるサービス品質に対する評価が変わってくる。具体的には、エスノセントリズム、愛国主義、保守主義、および外国文化への親密さ (closeness) の傾向を強くもっている顧客は、オフショアから提供されるサービスに対してより強い負の知覚をもつ傾向にある (Ali-Sulaiti and Baker, 1998; Sharma, Shimp, and Shin, 1995)。

また Sharma, Mathur, and Dhawan (2009) が見出したには、エスノセントリズムの傾向がより高く、オフショアリングに対する非好意的な態度がより強い傾向にある顧客は、そうではない顧客と比較すると、オフショア CSC エージェントから提供されるサービス品質をより低いと知覚する傾向にある。したがって、そうした顧客の場合、顧客満足の程度はより低くなる。

#### 4. CSC のオフショアリングに対するプロトタイプ理論の適用可能性

上記の議論から、顧客は CSCO に関して一般的なオンショア CSC エージェントと照らし合わせながら、今直面している CSC エージェントの良し悪しを判断している傾向にあると考えられる。すでに説明したように、CSCO については、ある顧客はある問い合わせにおいて、本人の意思とは無関係に、思いがけずオフショア CSC エージェントに直面させられることになる。さらには、CSC をオフショアリングしているという事実を、オフショアリング企業は隠そう (気づかれぬようにしよう) と努力する。そのため顧客は、自身が CSC オフショアリングに参加していることに気づく場合もあれば、気づかない場合もある。本節では、顧客がこの気づきをいかにして形成していくかを考察することによって、CSCO のパフォーマンスを決定づけるキーファクターを提示する。

West (2012) によると CSC は、複数人のエージェントが同じマネジャーに報告を入れながら並行して各自で仕事を進める性格の、いわばバーチャルグループワーク (virtual group work) の一種である。したがって、ある企業の CSC エージェントに対して、顧客一般がどのような理解をしているかについて、その企業が個々の CSC エージェントを精査することによって知ろうとするのは難しい。なぜなら、異なる顧客、異なるエージェント、異なるコミュニケーションの内容が独自に組み合わせられることによって、顧客とエージェントによる個々のインタラクションが特徴付けられるからである。そうした理由から、一般的な目線からの CSC エージェント像 (それがオンショアエージェントのみ、オフショアエージェントのみ、オンショアとオフショアエージェントの混在のいずれによるものであろうと) を捉えるためには、顧客が参照基準とする CSC エージェント像を、プロトタイプ理論 (prototype theory) にしたがって把握しようとするのが適切であろう<sup>1)</sup>。プロトタイプ理論が示すには、個人は経験を通して、プロトタイプ、すなわち特定のカテ

ゴリーの最も共通した（典型的な）メンバーを代表する認知的枠組みを構築する（Rosch, 1978; Whittlesea, 1997）。この枠組みは、新しく入手した情報をグループ分けしたり（classify）、分類したり（categorize）するのに用いられる。プロトタイプは、あるカテゴリーにおける（最も）重要な意味や性格を捉える代表例のことであり、いくつかの属性からなる（Baron and Ensley, 2006）。例えば、オンショア CSC エージェントに対するプロトタイプについて考えてみよう。このプロトタイプに含まれる属性として、例えば「アクセントのない英語を話す」「迅速な顧客対応を行う」「顧客からの問い合わせ内容を理解する」「専門的知識をもっている」「（スク립トアンサーに頼らず）柔軟な顧客対応を行う」といったものが挙げられる。プロトタイプ理論が想定するには、個人は新しい事柄を、既存のプロトタイプと比較する（Baron and Ensley, 2006）。もし合致の程度が大きければ、その事柄は、プロトタイプの中に位置付けられるものとして知覚される。反対に、もし合致の程度が小さければ、その事柄は、プロトタイプの中に位置付けられるものとして知覚されない。プロトタイプ理論に基づくと、顧客は、CSC をオフショアリングしている企業と相互作用するとき、オンショア CSC エージェントらしさをつくる属性それぞれについて、直面している CSC エージェントがどの程度備えているかを判断しながら、オンショア CSC エージェントである（ない）かを区別する。

Lakoff(1987)をはじめとした認知科学分野におけるプロトタイプの分類(prototype categorization)に関する研究では、人々は中心的メンバー（すなわち目標物: object）によって特徴付けられるカテゴリー概念（category concept）を有している、と考える。中心的なプロトタイプからより離れたメンバーはより末梢的なものであり、それゆえカテゴリーは、中心的なメンバーシップと周辺的なメンバーシップを伴う放射線の形で描かれる（Kogut, MacDuffie, and Ragin, 2004）。そこでは、あるメンバーは他のメンバーよりもメンバーシップ度（degrees of membership）が高い。プロトタイプに関する先行研究では、この様子をファジイ集合によって表現している（e.g., Kamp and Partee, 1995; Kogut, MacDuffie, and Ragin, 2004）。ファジイ集合とは、多元分類的なカテゴリーのことであり、連鎖律（chaining rule）の種類ごとに、ある事柄があるプロトタイプにどの程度属しているか（すなわちメンバーシップ度）をグループ分けする（classify）ものである（Kogut, MacDuffie, and Ragin, 2004）。

まず、クリスプ集合を用いてある事柄をみる場合、それが特定の集合に属する場合には 1、属さない場合には 0 の値が与えられる。0 が意味するのは、特定の集合に対する非メンバーシップであり、1 は特定の集合に対する完全なメンバーシップを意味する。ファジイ集合を用いると、その事柄は 0 から 1 までの様々な値をとることが可能となる。つまり、特定の集合に属するか否かということに加え、特定の集合にどの程度属するのかという点まで考慮に入れることができる<sup>2)</sup>。メンバーシップ度はファジイ集合の各構成要素が当該集合に帰属する度合いのことであり、

それを評価するためには、完全帰属（メンバーシップ度が1）、完全非帰属（メンバーシップ度が0）、および分岐点（メンバーシップ度が0.5）、という3つの質的な区切り点が必要となる（Ragin, 2009）。ファジイ集合は質的な状態を突き止めようとするものであると同時に、完全帰属と完全非帰属の間の様々なメンバーシップ度を評価するものでもある（Smithson and Verkuilen, 2006）。ある事柄が特定の集合に属するとも属さないとも判断される「最大両義性（maximum ambiguity）」を表すものが、分岐点である（Ragin, 2009）。

心理学におけるプロトタイプの研究によると、プロトタイプは安定的なものではなく、経験が増すにつれていくつかの点で変化をみせる（Knowlton, 1997）。特に顕著な変化をみせるものは、明確さにおけるシフト（shifts in clarity）、内容の豊富さ（richness of content）、および内容領域の主要属性への注目の程度（degree of focus on key attributes of the content domain）の3つである（Baron and Ensley, 2006）。明確さにおけるシフトに関して、先行研究が示すには、プロトタイプは経験が増すにつれてより明確に定義されるようになる（Baron and Ensley, 2006; Matlin, 2012）。具体的には、個々人の有するプロトタイプを構成する基礎的属性の集まりが、次第に一致するようになる。例えば、CSCが新しい実務であった頃、顧客はそれぞれCSCエージェントのプロトタイプに別々の属性を含めていたであろう。しかしCSCエージェントに関する経験が増すにつれて、個々の顧客が有するプロトタイプは次第に、基本属性に関して一致をみせるようになる（例えば、すべてのCSCエージェントは日本語を流暢に話して、迅速で柔軟な対応を行い、顧客の問い合わせを取りこぼさなく理解し、専門知識をもっている、など）。次に、内容の豊富さについては、経験が増すにつれて、プロトタイプに含まれる属性の数が増加する（Baron and Ensley, 2006; Matlin, 2012）。例えば、CSCエージェントのプロトタイプに含まれる属性の数は、CSCが新しい実務であった初期においては比較的少ないと考えられる。しかし、顧客がCSCエージェントに関する経験を積むにつれ、属性の数は多くなっていく。例えば、初期においてはCSCエージェントのプロトタイプに含まれる属性は「日本語を流暢に話す」というものだけであったが、顧客が経験を積むにつれて「対応が迅速である」という属性が追加され、さらには「顧客からの問い合わせを十分に理解する」等といった属性が追加されていく、といった具合である。最後に、経験を積むにつれて、顧客が有するプロトタイプはその領域（domain）の鍵となる属性に焦点が絞られていくようになる（Baron and Ensley, 2006; Matlin, 2012）。顧客のCSCエージェントに関する経験が進むにつれて、顧客が有するCSCエージェントに関するプロトタイプは、特定の明確なパフォーマンス（例えば、顧客が抱える問題の解決、CSCエージェントによる顧客サービスに対する満足感など）に関連するCSCエージェントの属性に焦点を当てるようになり、そうしたパフォーマンスの追求において中心的ではないような瑣末な他の属性については、焦点から外すようになる。ここまでの議論をまとめると、次の通りである。すなわち、CSCOにおいては、顧客は多くの

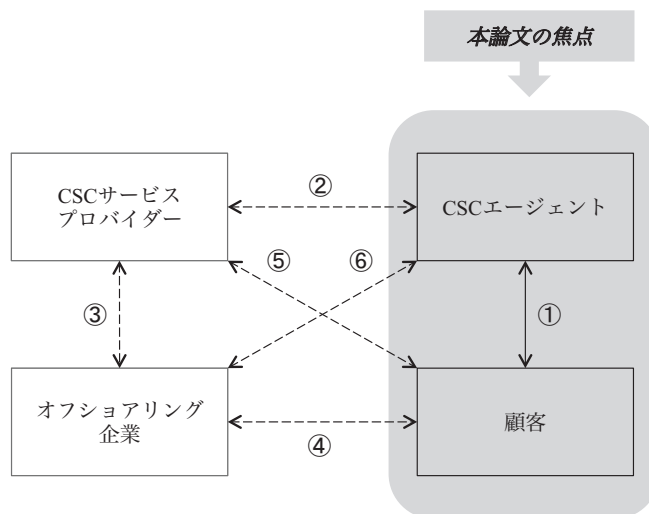
場合、CSC エージェントのプロトタイプをオンショア CSC エージェントに基づいて形成している。CSCO という実務が新しいものではないということを踏まえると、そのプロトタイプは、明確さにおけるシフト、内容の豊富さ、および内容領域の主要属性への注目の程度のいずれにおいても、ある程度の変化が進んでいるであろう。そのような、いわば洗練されたプロトタイプに基づいて、顧客は新しく直面した CSC エージェントを評価し、それをもって自身が CSCO に参加させられているかどうかを判断する。

## 5. 結論と今後の研究方向

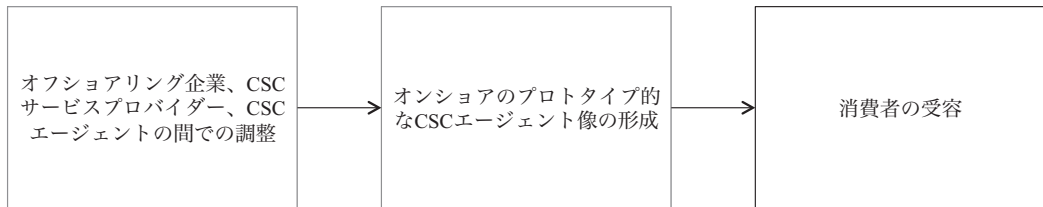
本論文の主張を要約すると次の通りである。すなわち、CSC と相互作用をしている顧客は、電話等の向こうにいる CSC エージェントから受けるサービスに関して、自国のプロトタイプのな (prototypical) な CSC エージェントから受けるサービスとどの程度類似しているかという点を考慮しつつ、極めて限定的なキューのみに頼りながら知覚 (評価) している。

本論文は CSC エージェントと顧客の関係 (図3の①) に焦点を当てるものであったが、本論文の知見は、より広く図3の②、③、⑥にも活用することができる。すなわち、オフショアリング

〔図3〕 CSCO の利害関係者



〔図4〕 オフショアリング企業と CSC プロバイダーによる調整



出典：筆者作成

企業と CSC サービスプロバイダーの立場からすると、オフショアリングが目指すのは、個々の顧客が直面するオフショア CSC エージェントを、オンショア CSC エージェントのプロトタイプに近づける（すなわち、オンショア CSC エージェントのプロトタイプにおける最大両義性の値(0.5)を超えるように、個々のオフショア CSC エージェントを育成する）ことであると考えられる。つまり CSCO では、オフショアリング企業と CSC サービスプロバイダーは、オフショア CSC エージェントの実態が、顧客の有するプロトタイプに合致する（最大両義性を示す値である 0.5 のメンバーシップ度を超える）ように調整を行う。具体的には、オフショアリング企業と CSC サービスプロバイダーの間でナレッジをやりとりすることを通して<sup>3)</sup>、オフショア CSC エージェントとオンショア CSC エージェントから形成される CSC エージェントのプロトタイプが、オフショアリングをしていない状況における CSC エージェントのプロトタイプ（すなわちオンショア CSC エージェントのプロトタイプ）と合致する場合に、消費者による受容（consumers' acceptance）が得られる、という構図が想定される（図4）<sup>4)</sup>。

その一方で、本論文には限界もある。概念的な考察に終始したため今後の実証的研究が求められるという限界はもちろんであるが、特に今後まず取り組むべき限界としては、図3の④および⑤に関して本論文が直接的に考察していないという点である。というのも、先行研究の中で、図3の④と⑤にまつわる興味深い研究結果が示されているからである。顧客が抱くサービス期待に対して CSCO が及ぼす影響を直接的に調べた数少ない研究のひとつとして、Roggeveen, Bharadwaj, and Hoyer (2007) が挙げられる。Roggeveen らは、原産国効果の研究とシナリオ実験 (scenario-based experiment) に基づき、CSC のロケーションとオフショアリング企業の名声、これから始まる音声型のサービスエンカウンターに対する顧客の期待に及ぼす影響を調べた。この研究によると、CSC のロケーションは、オフショアリング企業に名声がある（よく知られている）場合には、これから始まる音声型のサービスエンカウンターに対する顧客の期待に影響を与えない。しかし、

オフショアリング企業に名声がない（あまり知られていない）場合、顧客は、CSC が本国（Roggeveen らの研究の場合は米国）やそれと類似した国ではなく、類似していないような国（例えば、インドやフィリピン）にあると考えるときには、CSC から提供されるサービスに満足しない傾向がある。つまり、Roggeveen, Bharadwaj, and Hoyer（2007）による実験が示すには、顧客は一般に、「名声のある企業は、CSC エージェントに対して十分な訓練を行っているだろう」と知覚する傾向にある。少し違う言い方をすると、顧客は、「名声のある企業には、顧客からの問い合わせをどのように扱うかについてしっかり理解しているようなオフショア CSC エージェントがいるだろう」と考える傾向がある。Roggeveen, Bharadwaj, and Hoyer（2007）の研究結果が示すのは、CSCO におけるブランドの役割（影響）に関する研究の可能性である。本研究の見解に照らし合わせると、CSCO においてブランドは、今まさに相互作用している CSC エージェントに対する顧客の知覚（評価）を、オンショア CSC エージェントのプロトタイプに近づけたり、そこから遠ざけたりするものである。このことを概念的および実証的に検討することが、今後の研究方向のひとつとして考えられる。

#### 注

- 1) 人が概念を通してカテゴリー化を行うことに関し、プロトタイプモデルとエグゼンプラーモデルの2つが提案されている（e.g., Kamp and Partee, 1995）。エグゼンプラーモデルでは、新規の刺激に関するカテゴリー化は、それまでに蓄積してきた個々の類似事例と比較しながら行われる。しかし CSCO では、本文中に述べているように、異なる顧客、異なるエージェント、異なるコミュニケーションの内容が独自に組み合わせられることによって、顧客とエージェントによる個々のインタラクションが特徴付けられる。したがって、CSC に問い合わせを行う（特定の顧客ではなく）代表的な顧客がとる行動を説明づけようとする、エグゼンプラーモデルは馴染みにくいであろう。ただし、どちらのモデルが CSCO に適合するかについては、実証研究等によって今後さらに追究すべき課題でもある。
- 2) 0 から 1 までのいずれかの値で示されるメンバーシップ度という概念は、各事柄を単に相対的に順位付けしようとするものではないため、順序尺度とは異なる。順序尺度は、カテゴリーに順位（rank）をつけるものであって、集合へのメンバーシップという基準を参照することはない（Ragin, 2009）。
- 3) 距離をまたいだ活動の調整を行うための方法には、オンゴーイングコミュニケーション（ongoing communication）、モジュール化（modularization）、暗黙的コーディネーションメカニズム（tacit coordination mechanism）などがある（e.g., Cramton, 2001; Srikanth and Puranam, 2011）。
- 4) したがって、CSCO をサービスドミナントロジック（Lusch and Vargo, 2006; Vargo and Lusch, 2004, 2008）の立場から捉えることもできよう（e.g., Tate and Ellram, 2012）。

## 参考文献

- Ali-Sulaiti, K.I., and Baker, M.J. (1998). Country of origin effects: a literature review. *Marketing Intelligence & Planning*, 16(3): 150-99.
- American Banker and Gallup (2004). *What Americans think about overseas outsourcing*. American Banker/Gallup, Washington, DC.
- Ansari, S.M., Sidhu, J.S., Volberda, H.W., and Oshri, I. (2011). Managing globally disaggregated teams. In Farok J. Contractor, Vikas Kumar, Sumit K. Kundu, and Torben Pedersen (Eds.), *Global outsourcing and offshoring: An integrated approach to theory and corporate strategy*. (pp.297-323). Cambridge University Press, Cambridge.
- Baron, R.A., and Ensley, M.D. (2006). Opportunity recognition as the detection of meaningful patterns: Evidence from comparisons of novice and experienced entrepreneurs. *Management Science*, 52(9): 1331-1344.
- Bharadwaj, N. (2010). Offshoring and Marketing. In J. Sheth, and N. Malhotra (Eds.), *Wiley International Encyclopedia of Marketing (Part 6)*. (pp.173-174). Wiley-Blackwell.
- Bharadwaj, N., and Roggeveen, A. (2008). The impact of offshored and outsourced call service centers on customer appraisals. *Marketing Letters*, 19(1): 13-23.
- Burgers, A., de Ruyter, K., Keen, C., and Streukens, S. (2000). Customer expectation dimensions of voice-to-voice service encounters: A scale-development study. *International Journal of Service Industry Management*, 11(2): 142-161.
- Butler, B., and Soontiens, W. (2015). Offshoring of higher education services in strategic nets: A dynamic capabilities perspective. *Journal of World Business*, 50: 477-490.
- Ceci F., and Prencipe A. (2013). Does distance hinder coordination? Identifying and bridging boundaries of offshored work. *Journal of International Management*, 19(4): 324-332.
- Compass (2007). *Offshoring call center operations losing charm*. GlobalSourcingNOW, London.
- Cramton C. (2001). The mutual knowledge problem and its consequences for dispersed collaboration. *Organization Science*, 12(3): 346-371.
- de Ruyter, K. and Wetzels, M.G.M. (2000). The impact of perceived listening behavior in voice-to-voice service encounters. *Journal of Service Research*, 2(3): 276-284.
- Doh, J.P. (2005). Offshore outsourcing: Implication for international business and strategic management theory and practice. *Journal of Management Studies*, 42(3): 695-704.
- Government Accounting Office. (2005). *Offshoring of services: An overview of issues*. Retrieved 25 January, 2016 from <http://www.gao.gov/new.items/d065.pdf>.
- Honeycutt, E.D., Magnini, V.P., and Thelen, S.T. (2012). Solutions for customer complaints about offshoring and outsourcing services. *Business Horizons*, 55: 33-42.



- Hopkins, S.A., Hopkins, W.E., and Hoffman, K.D. (2005). Domestic inter-cultural service encounters: An integrated model. *Managing Service Quality*, 15: 329-43.
- Ibarra, H. (1992). Homophily and differential returns: Sex differences in network structure and access in an advertising firm. *Administrative Science Quarterly*, 37: 422-447.
- Jensen, P., and Pedersen, T. (2012). Offshoring and international competitiveness: Antecedents of offshoring advanced tasks. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 40(2): 313-328.
- Jensen, P.D.Ø., Larsen, M.M., and Pedersen, T. (2013). The organizational design of offshoring: Taking stock and moving forward. *Journal of International Management*, 19: 315-323.
- Jeong, J., Bekmamedova, N., and Kurnia, S. (2012). Exploring the current status of call centre offshoring research: A research agenda and future directions. *23rd Australasian Conference on Information Systems*. Retrieved 25 January, 2016, from <https://dro.deakin.edu.au/eserv/DU:30049083/jeong-exploringthecurrent-2012.pdf>.
- Kamp, H., and Partee, B. (1995). Prototype theory and compositionality. *Cognition*, 57: 129-191.
- Kelley, H.H., and Michela, J.L. (1980). Attribution theory and research. *Annual Review of Psychology*, 31(1): 457-501.
- Kenney, M., Massini, S., and Murtha, T. (2009). Offshoring administrative and technical work: New fields for understanding the global enterprise. *Journal of International Business Studies*, 40: 887-900.
- Knowlton, B. (1997). Declarative and nondeclarative knowledge: Insights from cognitive neuroscience. In K. Lamberts, D. Shanks (eds.), *Knowledge, concepts, and categories* (pp.215-246). MIT Press, Cambridge, MA.
- Kogut, B., MacDuffie, J.P., and Ragin, C. (2004). Prototypes and strategy: assigning causal credit using fuzzy sets. *European Management Review*, 1: 114-131.
- Lakoff, G. (1987). *Women, fire, and dangerous things: What categories reveal about the mind*. Chicago: University of Chicago Press.
- Lampel, J., and Bhalla, A. (2011). Living with offshoring: The impact of offshoring on the evolution of organizational configurations. *Journal of World Business*, 46: 346-358.
- Le Bon, J., and Hughes, D. E. (2009). The dilemma of outsourced customer service and care: Research propositions from a transaction cost perspective. *Industrial Marketing Management*, 38: 404-410.
- Lewin, A., and Peeters, C. (2006). Offshoring work: Business hype or the onset of fundamental transformation? *Long Range Planning*, 39: 221-239.
- Lovelock, C., and Wirtz, J. (2007). *Services Marketing (6th edition)*. Prentice-Hall. (白井義男監訳 (2008) 『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.)
- Lusch, R.F. and Vargo, S.L. (Eds.). (2006). *The Service-dominant logic of marketing: Dialog, debate, and directions*. M.E. Sharpe: New York.
- MacDuffie, J.P. (2007). HRM and distributed work (Chapter 12). *The Academy of Management Annals*, 1(1): 549-615.

- Manning, S., Massini, S., and Lewin, A.Y. (2008). A dynamic perspective on next-generation offshoring: The global sourcing of science and engineering talent. *Academy of Management Perspectives*, 22(3): 35-54.
- Matlin, M.W. (2005). *Cognition (8th edition)*. Wiley: New York.
- Metters, R. (2008). A case study of national culture and offshoring services. *International Journal of Operations & Production Management*, 28(8): 727-747.
- Metters, R., and Verma, R. (2008). History of offshoring knowledge services. *Journal of Operations Management*, 26(2): 141-147.
- Mihalache, R.O., Mihalache, M., and Jansen, J.J.P. (2011). Offshoring knowledge vs. labor-intensive services and entrepreneurial activity: A contingency perspective. In A. Verbeke, R. van Tulder, and A.T. Tavares (Eds.), *Entrepreneurship in the Global Firm (Progress in International Business Research, Volume 6)*. (pp.225-249). Emerald Group Publishing.
- Mintel (2007). *Call centres: Offshoring vs onshoring in the United Kingdom*. Mintel, London.
- Munro, M.J., and Derwing, T.M. (1995). Foreign accent comprehensibility, and intelligibility in the speech of second language learners. *Language Learning*, 45: 73-97.
- Musteen, M., and Ahsan, M. (2013). Beyond cost: The role of intellectual capital in offshoring and innovation in young firms. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 37(2): 421-434.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V.A., and Berry, L.L. (1988). SERVQUAL: A multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. *Journal of Retailing*, 64(1): 12-40.
- Ragin, C. (2009), Qualitative comparative analysis using fuzzy sets (fsQCA). In B. Rihoux, and C. Ragin (Eds.), *Configurational comparative methods: Qualitative comparative analysis (QCA) and related techniques*. (pp.87-121). Sage Publications.
- Robinson, M., Kalakota, R., and Sharma, S. (2005). *Global outsourcing: Executing an onshore, nearshore or offshore strategy*. Mivar Press.
- Robinson, M., and Kalakota, R. (2004). *Offshore outsourcing: Business models, ROI and best practices (Second edition)*. Mivar Press.
- Rogers, E.M., and Bhowmik, D.K. (1970). Homophily-heterophily: Relational concepts for communication research. *Public Opinion Quarterly*, 34(4): 523-538.
- Roggeveen, A.L., Bharadwaj, N., and Hoyer, W.D. (2007). How call center location impacts expectations of service from reputable versus lesser known firms. *Journal of Retailing*, 83(4): 403-410.
- Rosch, E. (1978). Principles of categorization In E. Rosch and B.B. Lloyd (eds.), *Cognition and categorization* (pp.27-48). Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.

- Roza, M., Van den Bosch, F.A., and Volberda, H. (2011). Offshoring strategy: Motives, functions, locations, and governance modes of small, medium-sized and large firms. *International Business Review*, 20: 314-323.
- Schmeisser, B. (2013). A systematic review of literature on offshoring of value chain activities. *Journal of International Management*, 19(4): 390-406
- Sharma, P. (2012). Offshore outsourcing of customer services: Boon or bane? *Journal of Services Marketing*, 26(5): 352-364.
- Sharma, P., Mathur, R., and Dhawan, A. (2009). Exploring customer reactions to offshore call centers: Toward a comprehensive conceptual framework. *Journal of Services Marketing*, 23: 289-300.
- Sharma, S., Shimp, T.A., and Shin, J. (1995). Consumer ethnocentrism: A test of antecedents and moderators. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 23(1): 26-37.
- Smithson, M., and Verkuilen, J. (2006). *Fuzzy set theory: Application in the social sciences*. Sage Publications.
- Srikanth, K., and Puranam, P. (2011). Integrating distributed work: Comparing task design, communication, and tacit coordination mechanisms. *Strategic Management Journal*, 32(8): 849-875.
- Stratman, J.K. (2008). Facilitating offshoring with enterprise technologies: Reducing operational friction in the governance and production of services. *Journal of Operations Management*, 26(2): 275-287.
- Stringfellow, A., Teagarden, M.B., and Nie, W. (2008). Invisible costs in offshoring services work. *Journal of Operations Management*, 26(2): 164-179.
- Tate, W.L., and Ellram, L.M. (2009). Offshore outsourcing: A managerial framework. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 24(3/4): 256-268.
- Tate, W.L., and Ellram, L.M. (2012). Service supply management structure in offshore outsourcing. *Journal of Supply Chain Management*, 48(4): 8-29.
- Thelen, S., Maginin, V., and Thelen, T. (2009). Identifying elements of offshore service ethnocentrism. Retrieved 25 January, 2016, from [http://www.hofstra.edu/pdf/BIZ\\_mlc\\_workingpaper6.pdf](http://www.hofstra.edu/pdf/BIZ_mlc_workingpaper6.pdf).
- Thelen, S., and Shapiro, T. (2012). Predicting Negative Consumer reactions to Services Offshoring. *Journal of Services Marketing*, 26(3): 181-193.
- Thelen, S.T., Yoo, B., and Magnini, V.P. (2011). An examination of consumer sentiment toward offshored services. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 39: 270-289.
- Vargo, S.L. and Lusch, R.F. (2004). Evolving to a new dominant logic for marketing. *Journal of Marketing*, 68(January): 1-17.
- Vargo, S.L. and Lusch, R.F. (2008). Service-dominant logic: Continuing the evolution. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36(1): 1-10.

- Walsh, G., Gouthier, M., Gremler, D.D., and Brach, S. (2012). What the eye does not see, the mind cannot reject: Can call center location explain differences in customer evaluations? *International Business Review*, 21(5): 957-967.
- Weiner, B. (2004). Attribution theory revisited: Transforming cultural plurality into theoretical unity. In D.M. McInerney, and S. Van Etten (Eds.), *Big theories revisited* (pp. 13-29). Greenwich, CT: Information Age Publishing.
- West, A.M. (2012). *Effective teamwork: Practical lessons from organizational research (3rd edition)*. Wiley-Blackwell. (下山晴彦監修、高橋美保訳 (2014) 『チームワークの心理学：エビデンスに基づいた実践へのヒント』東京大学出版会.)
- Whitaker, J., Krishnan, M.S., and Fornell, C. (2006). Does offshoring impact customer satisfaction? *AMCIS 2006 Proceedings*, Paper 394.
- Whittlesea, B.W.A. (1997). The representation of general and particular knowledge. In K. Lamberts, D. Shanks (eds.), *Knowledge, concepts, and categories* (pp.335-370). MIT Press, Cambridge, MA.
- Youngdahl, W., Ramaswamy, K., and Verma, R. (2008). Exploring new research frontiers in offshoring knowledge and service processes. *Journal of Operations Management*, 26(2): 135-140.
- Youngdahl, W., and Ramaswamy, K. (2008). Offshoring knowledge and service work: A conceptual model and research agenda. *Journal of Operations Management*, 26(2): 212-221.
- Zeithaml, V.A., Berry, L.L., and Parasuraman, A. (1996). The behavioral consequences of service quality. *Journal of Marketing*, 60(2): 31-46.