

商学研究論集

第50号 2019. 2

ブランド企業における従業員エンゲージメント： 主体資源に基づくエンゲージメント概念へのアプローチ

Employee Engagement in Brand Firms: Actor Resource-based Approach to Engagement Concept

博士後期課程 商学専攻 2017年度入学

神 田 正 樹

KANDA Masaki

【論文要旨】

現代の組織およびブランドにおいて、エンゲージメント概念は、従業員および顧客に対して、ロイヤルティを維持し、企業のパフォーマンス向上に寄与するものとして注目されている。本稿の目的は、ブランド企業の主体である従業員がもつ個人的特性や仕事に関わる資源が、当該ブランドにおけるエンゲージメントの成果にどのように影響するのかを分析・検証することである。本稿では、顧客との相互作用の直接的な接点である実店舗を展開するブランド企業の2社、和菓子ブランドと外食ブランドの従業員にエンゲージメント調査を実施し、実証的分析を行った。それらの調査結果からは、従業員資源を構成する「個人資源」と「仕事の資源」がエンゲージメントを高めることが有意に確認できた。そして、それら従業員資源に影響を与える駆動要因が「心理的オーナーシップ」であることが示唆された。結論では、2つの調査の分析結果からの発見事項に基づき、インターナル（従業員）およびエクスターナル（顧客）の主体資源に基づくブランド企業におけるエンゲージメント概念に対する示唆を提示し、今後のさらなる研究課題を明示する。

【キーワード】 従業員エンゲージメント、仕事の資源、個人資源、ジョブクラフティング、心理的オーナーシップ

1. はじめに

現代において、強いブランドを確立することは、市場に一定の認知、評判、存在感を生み出し、ビジネスや社会において有利となる（Keller 2013）。従来、マーケティングの実務および研究分野

において、顧客満足度、顧客ロイヤルティなどの改善策を目的としたさまざまな顧客主導の戦略に細心の注意が払われてきた。しかしながら、近年、消費者行動研究の焦点が購買行動までから購買後の使用場面までへと変化してきたことに伴い、消費者の捉え方が大きく変化してきている（井上2018）。その契機は、インターネットの普及であり、消費者がブランドに対する情報を即座に入手できるようになったことで、複数のブランドから自由に自分の好みのブランドを選択することが自由となり、オンライン上で強いブランドが市場においても有利に働くようになっている（田中2018）。このような環境変化において、ブランド企業では、他より優れた製品やサービスを提供するとともに、それらを提供する主体（従業員）の能力、およびそれらに享受し使用する主体（顧客）の能力の両方の向上が成功の鍵となると考えられる。したがって、不確実性の高い現代社会における長期的な企業のパフォーマンスの維持・向上には、内部資源である従業員に対する従業員エンゲージメント、および外部資源といえる顧客に対する顧客エンゲージメントに取り組むことの2つの重要性が高まっている。

2000年代以降、実務および学術領域において、従業員の職務および組織に対するエンゲージメントに大きな関心が寄せられている。社会心理学、または組織心理学分野において、従業員エンゲージメントは、従業員の業績、組織の成功、財務実績（e.g. 株主総利益）に影響すると主張されている（Saks et al. 2006 ; Bakker and Leiter 2010）。仕事にエンゲージした従業員は、自らすすんで行動し、活力に満ち、献身的に仕事に打ち込み、質の高いパフォーマンスに向けて全力を傾けることが報告されている（Bakker and Leiter 2010）。しかしながら、近年、日本の企業において、不満を漏らし無気力な社員、および労働力不足や生産性の問題などで疲弊した社員が増えて、従業員のモチベーションの低下や離職を招いていることが報告されている¹。

本稿の目的は、ブランド企業の主体である従業員がもつ個人的特性、および仕事に関わる資源が、当該ブランドにおけるエンゲージメントの成果にどのように影響するのかを分析・検証することである。研究課題は、従業員エンゲージメントを高める要因を特定し、それがどのようにエンゲージメントに影響し、関連しているかを人的資源の観点から探究することである。それらの解明にむけて、顧客との相互作用の直接的接点である実店舗を展開するブランド企業の2社、和菓子ブランドと外食ブランドの従業員に対してエンゲージメント調査を実施し、それらのデータを定量的に分析している。本研究は、ブランドの主体資源に基づく視点（リソース・ベースト・ビュー）からエンゲージメント概念の解明に取り組むものである。

また、本稿では、組織行動研究として発展してきた従業員エンゲージメントにインターナル・マーケティングの視点を取り入れている。本稿は、従業員エンゲージメントを中心に論じていくが、従業員と顧客の相互作用を通じたインタラクティブな場におけるエンゲージメント概念の適用

¹ 米国ギャラップ社が、世界各国の企業を対象に実施した従業員のエンゲージメント調査によると、日本は「熱意あふれる社員」の割合が6%しかないと報告されている。米国の32%と比べて大幅に低く、調査した139カ国中132位と最下位クラスであった（日本経済新聞、2017/5/26）。

を想定している。すなわち、ブランドを焦点とした主要アクター（従業員、顧客、その他利害関係者）間のエンゲージメントに関する将来的な探究を視野に入れている。

本稿の構成は、次のとおりである。第2節では、理論的背景として、従業員エンゲージメントとその関係概念である「従業員資源」、「ジョブクラフティング」、および「心理的オーナーシップ」概念について説明する。続く第3節では、本稿で検証する従業員エンゲージメントの検証モデルを提示し、研究仮説を設定する。次の第4節では、今回実施した調査方法について説明する。第5節では、調査の分析結果を示し、仮説を検証する。最後に、第6節の結論では、まとめの議論と本研究の限界、および今後のさらなる研究課題を提示する。

2. 理論的背景

2.1. 従業員エンゲージメント

「従業員エンゲージメント (employee engagement)」という用語は、1990年代に米国ギャラップ社によって使用されたのが初めてであるとされる (Schaufeli and Bakker 2010)。「従業員エンゲージメント」と「ワーク・エンゲージメント」は、同じような意味で使われているが、ワーク・エンゲージメントが従業員と仕事の関係を指すのに対して、従業員エンゲージメントには、従業員と仕事、および組織との関係が含まれている (Schaufeli and Bakker 2010)。学術研究においては、この30年間、ワーク・エンゲージメントは、仕事に関連するウェルビーイング (well-being)²の状態を指す用語として、社会心理学および組織心理学分野で研究がすすめられてきた (Khan 1992 ; Schaufeli et al. 2002 ; Bakker and Leiter 2010)。Schaufeli et al. (2002, p.74)は、ワーク・エンゲージメントを「活力 (vigor), 熱意 (dedication), および没頭 (absorption) によって特徴づけられるポジティブで達成感に満ちた、仕事に関連のある心理状態である」と一般的に定義している。その後、ポジティブ心理学研究が注目され、多くのワーク・エンゲージメント定義が蔓延したが、Marcey and Schneider (2008) は、「その多くはボトルだけを新しくした古いワインにすぎない」と批判し、異なるタイプのエンゲージメントである「状態エンゲージメント」、「行動エンゲージメント」をすべて含む総称として、「従業員エンゲージメント」を提案した。対照的に、Bakker and Leiter (2010) は、状態エンゲージメントは「ジョブ・インボルブメント」として、行動エンゲージメントは、「組織市民行動」として扱われてきた概念であると指摘している。Bakker and Leiter (2010, p.3) は、ワーク・エンゲージメントを「動機づけの概念として、ポジティブで仕事に関連するウェルビーイング、または達成の状態を指す用語であり、エネルギーで自分の仕事に熱心に関わっているという特徴をもつもの」と定義している。表1は、既存研究における従業員およ

² 個人の権利や自己実現が保障され、身体的、精神的、社会的に良好な状態にあることを意味する概念。1946年の世界保健機関 (WHO) 憲章の草案の中で、「健康とは、病気でないとか、弱っていないということではなく、肉体的にも、精神的にも、そして社会的にも、すべてが満たされた状態 (well-being) にあること」(日本 WHO 協会) とされた。

表 1. 従業員およびワーク・エンゲージメントの既存研究における定義

著者(年)	主要な貢献	エンゲージメントの定義(タイプ: 次元)
Bakker and Leiter (2010)	ワーク・エンゲージメントを動機づけの概念として定義し、操作的に定義された心理状態としてエンゲージメントを使用すべきであることを提唱した	ワークエンゲージメントとは、ポジティブで仕事に関連するウェルビーイングまたは達成の状態を指す用語であり、エネルギーッシュで自分の仕事に熱心に関わっているという特徴をもつ (ワークエンゲージメント: 活力/熱意/没頭)
Bakker et al. (2007)	仕事の資源は、仕事の要求度が高い状況で特にワークエンゲージメントを高める	—
Avery, McKay, and Wilson (2007)	同僚に対する満足度と知覚される年齢の類似性は、従業員エンゲージメントに関連する	仕事の役割における有意義な従業員の表現(従業員エンゲージメント: 認知的/行動的)
Higgins (2006)	価値に対するエンゲージメントの強さの貢献の含意を提案した	—
Hallberg and Schaufeli (2006)	ワークエンゲージメント、ジョブインボルブメント、組織コミットメントは、実証的に異なる構成概念であり、仕事の愛着のさまざまな側面を反映していることを示した	—
Saks (2006)	従業員エンゲージメントをジョブインボルブメント、組織的市民行動、および組織コミットメントと区別	個々の役割のパフォーマンスに関連する認知的、感情的、行動的要素で構成される(従業員エンゲージメント)
May, Gilson, and Harter (2004)	有意義性は、従業員エンゲージメントと強く関連している	ジョブエンリッチメントと仕事の役割は、有意義性: 安全への実り多い関係; 利用可能な資源の可用性の関係と適合する (従業員エンゲージメント: 感情的/認知的)
Schaufeli et al. (2002)	エンゲージメントの次元: 活力(エネルギーと精神的回復力の高いレベル)、熱意(意義、熱心さ、インスピレーション、プライド、チャレンジの感覚)、没頭(完全に集中し、幸せであり、深く夢中になっている)	エンゲージメントは、活力、熱意、および没頭によって特徴づけられる。ポジティブで、満たされた仕事に関連する心理状態である (ワークエンゲージメント: 活力/熱意/没頭)
Maslach, Schaufeli, and Leiter (2001)	エンゲージメントは、バーンアウトを軽減するための介入について新たな視点をもたらすことを約束する	ワークエンゲージメントは、遂行の永続的かつ積極的で感情的動機づけの状態である (ワークエンゲージメント: 認知的/感情的)
Rothbard (2001)	ロールエンゲージメントの構成要素 - 注意と没頭を特定	(ロールエンゲージメント: 認知的)
Watkins et al. (1991)	関連性とエンゲージメントは、構造上の類似点を有する	ロールエンゲージメントとは、さまざまな役割の行動が実際に実行されたり、エンゲージされたりする程度である (ロールエンゲージメント: 行動的)
Kahn (1990)	パーソナルエンゲージメントの心理条件: (1) どれだけ私がこのパフォーマンスに自分自身を持ち込むことは、意義があるか? (2) どれくらいそれは安全なのか? (3) どのように、私はそうすることができるのか?	組織成員の自己を仕事上の役割に結びつけその力を利用することであり、エンゲージしている人は、身体的、認知的、感情的、精神的に自分の役割に関わっている (パーソナルエンゲージメント)

(出所: 筆者作成)

びワーク・エンゲージメントの定義の概要である。

これまで、ワーク・エンゲージメントは、Schaufeli and Bakker (2003) によってユトレヒト・ワーク・エンゲージメント尺度として操作化されている。当尺度は、従業員エンゲージメントの構成要素である、「活力」、「熱意」、および「没頭」の3つの二次構成要素、17項目から構成される。Schaufeli et al. (2006, p.3) は、それらエンゲージメントの構成要素について次のように説明している: 「活力」は、目の前の仕事に高いレベルのエネルギーを投げようとする高い意欲と困難な状況でもやり続ける精神的弾力性 (mental resilience) を意味する。「熱意」は、自分の仕事に強く関与し、意義、意欲、創造性、誇り、挑戦の感覚によって特徴づけられる状態である。そして、「没頭」は、完全に集中し、自分の仕事に喜んで夢中になることによって特徴づけられ、時間がすばやく進み、仕事から自分を切り離すことが困難である心理状態を意味する。この「没頭」は、最適な経験の状態である「フロー」(Csikszentmihalyi 1990) に近いが、「没頭」が一般的で持続的な心理状態であるのに比べて、「フロー」はより複雑な概念であり、短期間な経験を意味する。

一方、組織心理学分野において、Saks (2006, p.602) は、従業員エンゲージメントを「個々の

役割のパフォーマンスに関連する認知的、感情的、行動的要素で構成される独特かつユニークな構成概念」と定義している。そして、「エンゲージメントは態度ではなく、個人が自分の役割を果たすことに注意深く没頭する度合いである」(p.602)と説明している。従業員エンゲージメントには、組織とのつながりと関係が含まれているが、組織コミットメントやジョブ・インボルブメントの概念との区別（弁別妥当性）が明らかにされている（May et al. 2002）。

2.2. 従業員資源（仕事の資源・個人資源）

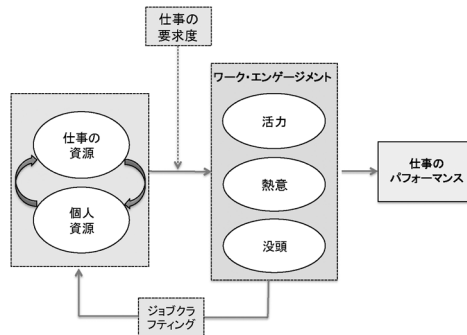
Barney（2003, p.243）は、「経営資源とは、すべての資産、ケイパビリティ、コンピタンス、組織内プロセス、企業の特長、情報、ナレッジなど、企業のコントロール下において、企業の効率と効果を改善するような戦略を構想したり実行したりすることを可能にするものである」と述べている。それら経営資源は、4つのカテゴリー（財務資本、物的資本、人的資本、および組織資本）に分類されている。このうち、人的資本には、「人材育成訓練、個々のマネジャーや従業員が保有する経験、判断、知性、人間関係、洞察力が含まれる」（p.244）。この経営資源にもとづく企業観（リソース・ベースド・ビュー）では、企業毎に異質で、価値があり、希少で、模倣困難な資源に着目する。それぞれが独特の資源を保有しうる「資源の異質性」と短期間では他者に獲得できない「資源の固着性」を前提に置くことで、より強固に企業の持続的競争優位を得ることができるとした。

他方、心理学分野におけるHobfoll（1989）による資源保存理論（Conservation of Resources Theory: COR理論）では、人は自分が価値を置いているものを獲得し、保持し、育み、守るように動機づけられていると論じられている。COR理論では、人が価値を置いているものを「資源」と呼び、資源は「自分自身で中心的に価値を置いているものや、価値を置いているものを獲得するための手段を獲得するためのもの」（p.307）と定義されている。また、COR理論では、人が獲得し、維持しなければならない資源を4つに分類している：(1) 物体（e.g. 家、食物、道具）；(2) 条件（e.g. 職があること、社会的支援、仕事のコントロール）；(3) 個人的特徴（e.g. 専門的技能、効力感）；(4) エネルギー（e.g. 時間、金銭、知識）。これらを「従業員資源」として捉えると、知識とスキルを含む従業員自身の「個人的特徴」、そして従業員をとりまく仕事の「条件」がその主要な資源となり得る。さらに、COR理論には、次の2つの前提条件があるとされる。第一に、人は、自分自身をネガティブな結果から守る為に、自分の資源を投資しなければならないことである。例えば、社会的支援（e.g. 同僚や上司の支援）という資源が多い人たちは、ストレスを受けにくく、その資源の少ない人たちは、ストレスを受けやすい。第二に、人は、将来、資源を失わないようにするために、あるいは、元の資源を回復するために、または、新しい資源を獲得するために資源を投資する必要があるということである（Hobfoll 1989）。したがって、それは、人は現在の資源を守るためだけでなく、資源を蓄積するためにも努力することが必要であることを意味する。すなわち、人は新しい技能や知識を獲得して能力を高めることにより、多くの資源をもつことによ

って、より多くの資源を獲得する機会を増やすことにもなる。また、それらの知識および技能を共有することで、個人だけでなく、周辺や所属グループの資源を高めることにつながる。したがって、従業員が自らの能力を高めるために資源を獲得・維持・育成することは、個人および所属グループの良い仕事やパフォーマンスにつながり、従業員エンゲージメントを向上させることが示唆される。

本稿では、社会心理学のワーク・エンゲージメント研究で最も多く用いられている仕事の要求度-資源モデル (job demands-resources model: 以下, JD-R モデル) の理論的枠組み (図1) を採用する。当枠組みにおける「仕事の資源」は、COR 理論の「条件」に相当し、自律性、自己開発の可能性、および社会的支援を含む。また、「個人資源」は、COR 理論の「個人的特徴」に相当し、自己効力感、組織内自尊心、および楽観主義が含まれる。JD-R モデルの既存研究では、「仕事の資源」と「個人資源」は、エンゲージメントを予測し、エンゲージメントは個人の自発性と前向きな行動のアウトカム (i.e. 組織コミットメント、離転職意思の低下、職務パフォーマンス) を生むとの動機づけプロセスが実証されている (Bakker and Leiter 2010; Saks 2006)。本稿では、ワーク・エンゲージメントで用いられてきた JD-R モデルをブランドとのつながりを含む従業員エンゲージメントを焦点としたモデルに適用する。

図1. 仕事の要求度-資源モデル



(出所: Bakker et al. 2014, p.10, 図3.1) を基に筆者作成)

2.3. ジョブクラフティング

ジョブクラフティングは、Wrzesniewski and Dutton (2001, p.179) によって提唱され、「個人が自らのタスクの境界もしくは関係的境界において為す物理的・認知的変化」と定義されている。物理的变化とは、形態、範囲、または職務の数の変化を指し、認知的変化とは、仕事の見方の変化を指す。換言すると、ジョブクラフティングは、「自分の持つ知識を活用して仕事のタスクを自ら変更する行動や仕事そのものを見直し、仕事の意味を捉え直して自らの仕事を形づくり、再定義すること」と見なされる。すなわち、自発的に自らのスキルと知識を活用して仕事をデザインす

ることで、仕事そのものの意味を捉え直すことである。Tims and Bakker (2010) は、JD-R モデルを適用することで、ジョブクラフティングを3つに分類している。それらは、第一に「資源探索」、すなわち職務資源の水準の増大であり、同僚やマネジャーからのフィードバックやアドバイスを求め、職務の自律性を増すことである。第二に「チャレンジ探索」、すなわち仕事の要求度の水準の増大であり、よりチャレンジを要求する仕事や自分のもつスキルをより使える仕事を求めることを意味する。第三に「要求低減」、すなわち仕事の要求度の水準の低減であり、仕事の要求度が過大であるときに仕事の量を減らすことや調整することである。このうち、ジョブクラフティングの「資源探索」と「チャレンジ探索」の行動が、ワーク・エンゲージメントに関連することが確認されている(e.g. Bakker et al. 2012 ; Petrou et al. 2012)。また、ジョブクラフティングを、チームレベルで捉えた「協同ジョブクラフティング (collaborative job crafting) も提唱され、チームレベルでのジョブクラフティングが個人レベルのジョブクラフティングを喚起し、個人のエンゲージメントに影響し、個人および組織のパフォーマンスに影響することも確認されている (Tims et al. 2013)。

2.4. 心理的オーナーシップ

心理的オーナーシップとは、対象を自分のものとして、それらと精神的なつながりを持つ経験を指している。そして、それは、物質的または非物質的な対象に対して、個人がもつ所有の感覚を示している (Pierce et al. 2001)。Pierce et al. (2001, p.299) は、心理的オーナーシップを「個人がオーナーシップの対象、またはその一部が自分のものである (つまり「それは私のもの!」) ように、拡張された自己同一化の一部として経験されるような個人的感情でおこる認知的-感情的状態」として定義している。従業員の多くは、オーナーシップによって、人間の基本的な心理的要求 (e.g. アイデンティティの保持、所属意識) が満たされるため、オーナーシップをより強く持ちたいと望んでおり、それによって仕事への満足感と幸福感が高まることが報告されている。それは、オーナーシップ感覚により、従業員が職務や組織に対して所属意識を感じると、それらに価値を持ち、投資し、そして責任を負うからである。したがって、従業員がその職務や組織に対する心理的オーナーシップを持っている場合、従業員自身のニーズが満たされる一方、組織にも利益がもたらされる (Pierce et al. 2001)。

Bullock (2015) は、仕事の自律性と従業員の特性が心理的オーナーシップに与えるインタラクティブな影響を検討している。そして、心理的オーナーシップが、同一化、従業員エンゲージメント、組織コミットメント、および従業員満足など他の心理状態とは異なり、いくつかの独特な特徴が含まれていることを指摘している。

本稿では、心理的オーナーシップを従業員エンゲージメントに影響する従業員資源の先行要因として検討をすすめる。

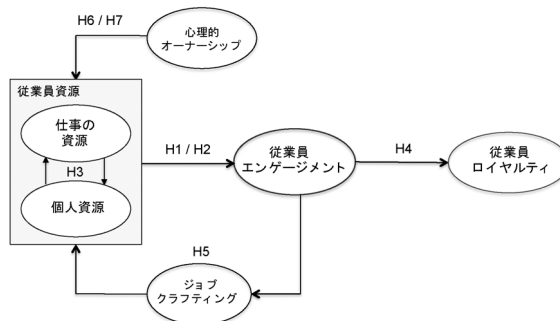
3. 仮説設定

3.1. 従業員エンゲージメント・仮説モデル

本稿では、JD-R モデルに基づいて、「従業員資源」に焦点をあて、「仕事の資源」と「個人資源」が従業員エンゲージメントの重要な予測因子であると仮定し、検証を試みる。さらに、それらの従業員資源に影響を与えるものとして、従業員の「心理的オーナーシップ」を仮定する。

概念操作化にあたって、従業員エンゲージメントの構成要素は、ユトレヒト・ワーク・エンゲージメント尺度 (Schaufeli and Bakker 2004) の3つの次元 (活力, 熱意, および没頭) に加えて、ブランドおよび組織とのつながりを意味する構成概念である「同一化 (identification)」を含む4つの下位次元を含む多次元構造を仮定した。「同一化」は、個人が組織やブランドに対する一体感や帰属意識をもっていることを意味する。本研究の仮説モデルは、エンゲージメントに関連する先行要因として「従業員オーナーシップ (Employee Ownership)」, 媒介要因として「ジョブクラフティング (Job Crafting)」, 結果要因として、「従業員ロイヤルティ (employee loyalty)」で構成される (図2)。次項では、研究仮説を提示する。

図2. 従業員エンゲージメント・仮説モデル



(出所：筆者作成)

3.2. 研究仮説

ブランドに従事する従業員は、そのブランドのもつアイデンティティやメッセージを十分理解して、それを顧客や社会に向けて発信し、自ら体現する必要がある。そのためには、ブランドに関する知識とスキルを持つことが必要である。それに加えて、個人の自己効力感や自尊心といった資質を含めた個人資源を高めること、および自律性、自己開発および社会的支援といった仕事の資源が必要となる。それらの従業員資源が高まれば、「自らすすんで行動し、活力に満ち、献身的に仕事に打ち込み、質の高いパフォーマンスに向けて全力を傾ける」ことで、従業員エンゲージメントを高まる可能性がある。したがって以下の3つの仮説が導かれる。

H1：仕事の資源は、従業員エンゲージメントに正の影響がある

H2：個人資源は、従業員エンゲージメントに正の影響がある

H3：仕事の資源と個人資源は、相互に関連し、従業員エンゲージメントに影響する

Tims, Bakker, and Derks (2013) は、JD-R 理論とジョブクラフティングの統合を試みて、仕事の資源の増加は、ワーク・エンゲージメントと仕事の満足度の向上に関連していることを発見している。従業員が自らの仕事のやり方を改善するために自己開発や社会的サポートのより多くの仕事の資源を求めるほど、従業員資源を向上させて、従業員のエンゲージメントを高める可能性がある。したがって、次の仮説が導かれる。

H4：ジョブクラフティングの「資源探索」は、従業員エンゲージメントと従業員資源の関係を媒介する

職務に対するオーナーシップの感覚は、焦点のブランドおよび組織への関与を促し、仕事と自らの資源を高めることが予想される。そして、従業員個人の「ブランドは自分そのもの」との心理的オーナーシップの感覚が高ければ高いほど、その個人の自己効力感 (self-efficacy) と動機づけは高まり、ブランドに関わる自主的な学習および知識共有の行動といった資源獲得の機会が増えて、結果的にブランドに対するより多くの絆 (エンゲージメントの状態) が経験されることが期待される。したがって、次の3つの仮説が導かれる。

H5：従業員オーナーシップは、仕事の資源に正の影響がある

H6：従業員オーナーシップは、個人資源に正の影響がある

H7：従業員オーナーシップは、従業員エンゲージメントに正の影響がある

最後に、従業員エンゲージメントの成果は、従業員のロイヤルティを示す職務継続意向を高めて、離転職意思の低下、および職務パフォーマンスの向上につながると示唆される (Bakker et al 2004, 2014)。その結果、自ら目標にむかって動機づけられて、職務と生活の満足度にも望ましい成果をもたらし、最終的には従業員の幸福感をもたらすことが期待される。したがって、次の仮説が導かれる。

H8：従業員エンゲージメントは、従業員ロイヤルティ (職務満足度、職務継続意図、および推奨意図) に正の影響がある

4. 方法

本節では、前節で提示した研究仮説を2つのブランド企業で行った従業員エンゲージメント調査データをもとに検証する。本節では、最初に、調査の測定項目とデータ収集について説明し、次に、顧客エンゲージメントの構成概念妥当性と探索的因子分析（EFA）による検証を行う。その後、エンゲージメントの関連概念である「従業員ロイヤルティ」、「仕事の資源」、「個人資源」、「心理的オーナーシップ」、および「ジョブクラフティング」の概念間の因果関係を検証する。

4.1. 測定項目

調査に使用した測定項目は、既存研究の測定項目を参考とした。従業員エンゲージメントの構成要素は、日本版ユトレヒト・ワーク・エンゲージメント尺度（Shimazu et al. 2008）から「活力」、「熱意」、および「没頭」の各5項目の15項目を適用し、「同一化」概念には、3項目を適用した。従業員資源は、Bakker et al. (2004)を適用し、「仕事の資源」の6項目、および「個人資源」の4項目を設定した。「ジョブクラフティング」の測定項目は、Petrou et al. (2012)の「資源探索」の4項目を適用した。そして、従業員オーナーシップの測定項目には、Avey et al. (2009)に基づき、心理的オーナーシップ概念³の5項目を適用した。職務満足度には、「あなたは今の仕事に満足していますか?」を設定した。最後に、結果要因として、従業員ロイヤルティには、勤務継続意図（「他の仕事があったとしても、今後も今の職場で働き続けたいと思いますか?」）、および推奨意図（「あなたは今の仕事を友人に紹介したいと思いますか?」）を含む3項目を適用した。

4.2. データ収集

データの収集は、和菓子ブランド企業Kと外食ブランド企業Sの協力を得て、2つのブランド企業の従業員を対象に、オンラインおよび書面による質問票で行った。オンラインによるデータ収集には、マクロミル社が提供するWEBアンケートシステム Questant（クエスタント）を利用した。和菓子ブランドの従業員の回答データについては、正規従業員には、オンライン調査票へのリンクを含んだ調査依頼シートを各従業員に提示し、非正規社員（パートタイマー、アルバイト）には、書面の調査票を用いて、2018年5月24日から6月16日の間に収集した。回答数は129、そのうち不備があった回答を除き、有効回答数は120であった。回答者の内訳は、10代から60代の男女（男31、女89；正規72、非正規48）であった。一方、外食ブランドの従業員の回答データは、オンライン調査票へのリンクを含んだ調査依頼シートを各従業員に提示し、すべて収集された。回答数および有効回答数は82、内訳は、10代から50代の男女（男53、女29；正規28、非正規54）であ

³ Avey et al. (2009) は、心理的オーナーシップを「領域性 (Territoriality)」、「自己効力性 (Self-Efficacy)」、「アカウントビリティ (Accountability)」、「自己同一性 (Self-Identity)」の5つの下位構成概念で概念化している。

た。調査票では、「従業員ロイヤルティ」については、7段階のSD尺度法で測定し、従業員エンゲージメントの構成要素の項目、「従業員資源」、「心理的オーナーシップ」、および「ジョブクラフティング」の項目は、7段階のリッカート尺度法で測定した。7件法の選択肢については、「非常に当てはまる」から「全く当てはまらない」で回答を求めた。

4.3. 構成概念の妥当性

測定項目、合計40項目の平均値および標準偏差の結果は、表2の通りである。統計ソフトは、IBM社のSPSS ver. 25を使用した。平均値に標準偏差を加えた値が7を超えないか（天井効果）、平均値から標準偏差を引いた値が1を下回らないか（フロア効果）を確認したが、すべての項目が基準を満たしていた。そして、構成概念の妥当性の検証には、内部一貫性として、信頼性にはクロンバックの α 係数を使用した。各概念を構成する項目ごとに α 係数を求めて、その値が.70以上であることを基準（Hair et al. 2010）に検討したが、すべての項目について基準をみたしていることが確認できた（表2）。

表2. 記述統計量と信頼性係数 (n=202)

	項目	最小値	最大値	平均値	標準偏差	信頼性(α)
従業員エンゲージメント: 活力	VIG1	1	7	4.42	1.665	.901
	VIG2	1	7	4.42	1.726	
	VIG3	1	7	3.65	1.745	
	VIG4	1	7	4.30	1.588	
	VIG5	1	7	4.65	1.605	
従業員エンゲージメント: 熱意	DED1	1	7	4.87	1.544	.910
	DED2	1	7	5.26	1.298	
	DED3	1	7	4.50	1.565	
	DED4	1	7	4.84	1.540	
	DED5	1	7	4.52	1.487	
従業員エンゲージメント: 没頭	ABS1	1	7	5.05	1.519	.832
	ABS2	1	7	3.66	1.724	
	ABS3	1	7	3.88	1.780	
	ABS4	1	7	4.65	1.479	
	ABS5	1	7	3.90	1.953	
従業員エンゲージメント: 同一化	IDF1	1	7	4.85	1.548	.869
	IDF2	1	7	4.23	1.692	
	IDF3	1	7	4.34	1.727	
ロイヤルティ	SAT1	1	7	4.02	1.630	.846
	RET1	1	7	3.63	1.735	
	REF1	1	7	3.34	1.870	
従業員資源: 仕事の資源	JRA1	1	7	4.92	1.472	.844
	JRA2	1	7	4.80	1.539	
	JRD1	1	7	5.05	1.647	
	JRD2	1	7	5.16	1.498	
	JRS1	1	7	5.31	1.540	
	JRS2	1	7	5.25	1.581	
従業員資源: 個人資源	PRE1	1	7	3.98	1.514	.791
	PRO1	1	7	4.21	1.392	
	PRS1	1	7	4.97	1.304	
	PBE1	1	7	4.49	1.734	
	PBE2	1	7	4.19	1.694	
心理的オーナーシップ	POT1	1	7	4.20	1.748	.737
	POS1	1	7	4.47	1.357	
	POS2	1	7	4.67	1.443	
	POA1	1	7	4.31	1.847	
ジョブクラフティング: 資源探索	CRF1	1	7	5.19	1.229	.890
	CRF2	1	7	5.00	1.370	
	CRF3	1	7	5.25	1.261	
	CRF4	1	7	5.23	1.217	

(出所: 筆者作成)

4.4. 従業員エンゲージメントの構成要素の検証

本節では、焦点の構成概念である従業員エンゲージメントの構成要素を検証する。最初に、今回設定した従業員エンゲージメントの18項目のEFAを実施した。因子の抽出法については最尤法を採用し、回転は、プロマックス回転を適用した⁴。サンプリング適切性、およびEFAの妥当性として、KMO測度とBartlett球面性検定を行った。KMO値は0.90を上回り、Bartlett球面性検定の有意確率は0.001以下でありどちらも適正であることを示した。最初のEFAの結果は、固有値1以上の基準において2因子に分かれて、相関が0.70を超えて高く、適合度がよくない結果であったため、当初の項目設計にしたがって4因子構造として因子分析を行った。当因子分析の結果において、共通性が低く、因子付加量も.50を下回った合計5項目を除外し、再度、因子分析を繰り返した。しかしながら、4因子構造での因子分析の結果も、項目間相関が.70を超えてしまう結果であった。そのため、改めて3因子構造と仮定して、最尤法による因子分析を試みた。その結果、「同一化」3項目の第1因子、「熱意」2項目と「活力」1項目で構成される第2因子、そして「熱意」2項目の第3因子に分かれる結果となった。最終的に、「没頭」の各項目は、本調査では、因子負荷が基準を下回ったため、全てなくなり、「熱意」は、2つの因子に分割される結果を示した。今回の分析では、「没頭」因子は、すべて排除されたが、「没頭」が認知的な構成要素であるため、新たに追加した「同一化」と密接に関連していたためであると解釈できる。既存研究において、エンゲージメントの3次元は密接に関連しており、3因子間の相関は、通常0.65を超えていることが指摘されている（Bakker and Leiter 2010）。

今回の分析において、合計8項目からなる従業員エンゲージメントを構成する3因子の抽出後の負荷量平方和の累積は、72.924%であり、 χ^2 の適合度検定の有意確率は、0.363を示しており、よりよい適合度を示したため、3因子構造として検討をすすめることとした。それら分割された各因子を構成する項目群を適切に表現する名前として、第1因子は、当初のまま「同一化」、第2因子を「熱中（enthusiasm）」とし、第3因子を「自分の仕事に誇りを感じる」の項目（DED4）に高い正の負荷量を示していたため、「誇り（pride）」とした。当3因子構造の信頼性をCR（Composite Reliability）が.70以上であること、収束妥当性をAVE（Average Variance Extracted）が.50以上であることを基準（Hair et al. 2010）に検討したが、すべての構成要素が基準を満たしており、信頼性と収束妥当性が確認された（表3）。

次に、構成概念間の弁別妥当性については、因子間の相関係数とAVEの平方根を比較してAVEの方が大きいことを条件とした（Hair et al. 2010）。結果は、すべての項目のAVEの平方根が各因子間相関係数を上回り弁別妥当性が保たれていることが確認できた（表4）。したがって、以上の構成概念妥当性の検証から、従業員エンゲージメントの構成要素は、3因子構造（同一化、熱中、および誇り）が妥当であることが確認された。

⁴ 従業員エンゲージメントの構成要素として設定した「活力」、「熱意」、「没頭」の項目は、先行研究において、構成要素間に相関があることが確認されているため、斜交回転（プロマックス）を選択した。

表 3. 測定項目の信頼性と収束妥当性の検証結果

	項目	因子付加量	α	CR	AVE
同一化 (identification)	IDF1	.889	.869	.797	.577
	IDF3	.806			
	IDF2	.540			
熱中 (enthusiasm)	DED3	.884	.876	.817	.603
	VIG3	.812			
	DED5	.608			
誇り (Pride)	DED4	.973	.832	.842	.731
	DED1	.590			

因子抽出法: 最尤法

回転法: Kaiser の正規化を伴うプロマックス法

※CR : Composite Reliability, AVE : Average Variance Extracted

(出所: 筆者作成)

表 4. 弁別妥当性の検証結果

	同一化	熱中	誇り	ロイヤル ティ	仕事の 資源	個人資源	オーナー シップ	ジョブクラフ ティン
同一化	.760							
熱中	.658	.777						
誇り	.587	.630	.855					
ロイヤルティ	.612	.631	.619	.780				
仕事の資源	.466	.476	.629	.492	.807			
個人資源	.627	.656	.663	.645	.685	.708		
オーナーシップ	.405	.473	.474	.369	.649	.679	.736	
ジョブクラフティン	.410	.482	.542	.375	.610	.616	.548	.795

相関係数は 1% 水準で有意 (両側)

太字の数字は AVE の平方根・その他数字は因子間の相関係数

(出所: 筆者作成)

5. 分析結果

本節では、研究仮説の検証のために、最初に、SPSS ver. 25を使用し、従業員エンゲージメントとその関連概念に対する影響に関してステップワイズ法⁵で推定した。従業員エンゲージメントおよび各構成概念が関連概念から受ける直接効果に関する重回帰分析の結果を提示する (表 5)。

5.1. 従業員エンゲージメントに対する直接効果

従業員エンゲージメント (EE) を従属変数とした重回帰分析では、「個人資源→EE」の影響が、 $\beta = .503$ ($p < .001$, $R^2 = .682$), 「授業員ロイヤルティ→EE」の影響が、 $\beta = .406$ ($p < .001$, R^2

⁵ 回帰分析で、独立変数 (説明変数) を段階的に取捨選択する方法。F 値の有意確率が十分に小さい独立変数のうち、その確率が最小の変数を投入し、回帰式に既に含まれている変数の F 値の確率が著しく高くなった場合は、その変数を除去する。今回の分析では、独立変数を特定するために採用した。

表 5. 重回帰分析の結果

従属変数	独立変数	標準化係数			共線性の統計量	
		ベータ	t 値	有意確率	許容度	VIF
EE	PRE	0.503	9.617	0.000	0.584	1.713
	LOY	0.406	7.757	0.000	0.584	1.713
PRE	EE	0.563	12.083	0.000	0.718	1.392
	OWS	0.380	8.158	0.000	0.718	1.392
JRE	PRE	0.343	4.932	0.000	0.454	2.205
	OWS	0.282	4.308	0.000	0.511	1.956
	CRF	0.244	4.001	0.000	0.589	1.698
OWS	PRE	0.443	6.608	0.000	0.531	1.882
	JRE	0.345	5.152	0.000	0.531	1.882
CRF	PRE	0.374	5.166	0.000	0.531	1.882
	JRE	0.354	4.888	0.000	0.531	1.882
LOY	EE	0.572	7.757	0.000	0.414	2.413
	PRE	0.208	2.815	0.005	0.414	2.413

EE: 従業員エンゲージメント; PRE: 個人資源; JRE: 仕事の資源; OWS: 心理的オーナーシップ
CRF: ジョブクラフティング; LOY: 従業員ロイヤルティ

(出所: 筆者作成)

=.682) であり、有意な正の影響が確認された (表 5)。したがって、H2:「個人資源は、従業員エンゲージメントに正の影響がある」は支持された。一方、H1:「仕事の資源は、従業員エンゲージメントに正の影響がある」は、有意ではなく支持されなかった。また、従業員ロイヤルティから従業員エンゲージメントへの直接効果が確認された。したがって、ロイヤルティとエンゲージメントの間の交互効果を検討する必要がある。

5.2. 従業員資源 (仕事の資源・個人資源) に対する直接効果

続いて、仕事の資源を従属変数とした重回帰分析の結果は、「個人資源→仕事の資源」の影響が、 $\beta = .343$ ($p < .001$, $R^2 = .566$) であり、有意な正の影響が示唆された。また、「心理的オーナーシップ→仕事の資源」の影響が、 $\beta = .282$ ($p < .001$, $R^2 = .566$)、「ジョブクラフティング→仕事の資源」の影響が、 $\beta = .244$ ($p < .001$, $R^2 = .566$) とそれぞれ有意な正の影響の傾向がみられた (表 5)。一方、個人資源を従属変数とした重回帰分析では、「EE→個人資源」の影響が、 $\beta = .563$ ($p < .001$, $R^2 = .689$)、「オーナーシップ→個人資源」の影響が、 $\beta = .380$ ($p < .001$, $R^2 = .689$) であり、それぞれ有意な正の影響が確認された (表 5)。したがって、H4:「従業員オーナーシップは、仕事の資源に正の影響がある」、およびH5:「従業員オーナーシップは、個人資源に正の影響がある」のどちらも支持された。

5.3. ジョブクラフティング (資源探索) に対する直接効果

次に、ジョブクラフティングを従属変数とした重回帰分析では、「個人資源→ジョブクラフティング」の影響が、 $\beta = .374$ ($p < .001$, $R^2 = .446$)、「仕事の資源→ジョブクラフティング」の影響が、

$\beta = .354$ ($p < .001$, $R^2 = .446$) であり、それぞれ有意な正の影響が示唆された (表 5)。しかしながら、ジョブクラフティングに対する従業員エンゲージメントからの直接的な影響は見られない結果となった。したがって、H4:「ジョブクラフティングの(資源探索)は、従業員エンゲージメントと従業員資源の関係を媒介する」は、個人資源からジョブクラフティングの直接効果は確認されたものの、エンゲージメントとの直接効果は支持されず、再度、構造方程式モデリングでの間接効果に関する検証が必要となった。

5.4. 従業員オーナーシップに対する直接効果

従業員オーナーシップを従属変数とした重回帰分析では、「個人資源→従業員オーナーシップ」の影響が、 $\beta = .443$ ($p < .001$, $R^2 = .525$)、「仕事の資源→従業員オーナーシップ」の影響が、 $\beta = .345$ ($p < .001$, $R^2 = .525$) であり、どちらも有意な正の影響が確認された (表 5)。

従業員オーナーシップは、従業員資源に対して、すでに直接効果が確認されていたため、仕事の資源と個人資源との間に交互効果があることが示唆された。再度、構造方程式モデリングの推定で確認することが必要である。

5.5. 従業員ロイヤルティに対する直接効果

最後に、従属変数を「従業員ロイヤルティ」とした重回帰分析では、「EE→従業員ロイヤルティ」の影響が、 $\beta = .572$ ($p < .01$, $R^2 = .496$) であり、「個人資源→従業員ロイヤルティ」の影響が、 $\beta = .208$ ($p < .01$, $R^2 = .496$) との有意な正の影響が示唆された。したがって、H3:「従業員エンゲージメントは、従業員ロイヤルティ(職務継続意図、推奨意図)に正の影響がある」は、支持された。加えて、個人資源についてもロイヤルティへの弱い関連があることが確認された (表 5)。

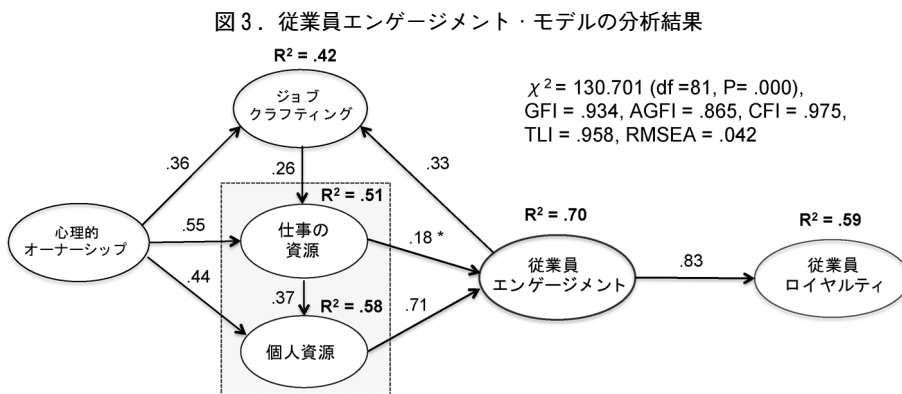
以上の分析結果から、従業員オーナーシップが高まれば、従業員資源(仕事の資源・個人資源)を高めて、従業員エンゲージメントが正の影響がある傾向が明らかとなった。すなわち、H6:「従業員オーナーシップは、従業員エンゲージメントに正の影響がある」は支持されなかったが、従業員オーナーシップは、従業員エンゲージメントに間接的な効果があることが示唆される。

次項では、間接的効果、および関係概念間の関係を再検証することを目的に、共分散構造分析(構造方程式モデリング)を実行し、それらの分析結果を示す。

5.6. 従業員エンゲージメント・モデルの共分散構造分析

構成概念間の因果関係をさらに確認するため、IBM社のSPSS AMOS ver. 25を使用して、第3節の図2を修正した資源ベースの従業員エンゲージメント・モデル(図3)のパス解析(共分散構造分析)を行った。分析の結果、「個人資源→EE」のパスの係数は、 $\beta = .71$ ($p < .001$, $R^2 = .70$)、「仕事の資源→EE」のパスの係数は、 $\beta = .18$ ($p < .05$, $R^2 = .70$) であり、有意な正の影響が確認された。また、「心理的オーナーシップ」は、駆動要因として、「従業員資源」を構成する「仕事の資

源」と「個人資源」，およびジョブクラフティングに直接的に影響をあたえていることが示唆された。「心理的オーナーシップ」は，それぞれ「仕事の資源」と「個人資源」に，直接的な影響を与える駆動要因であることが示唆された。また，「ジョブクラフティング」は，重回帰分析においては，従業員エンゲージメントからの直接的な影響が見られない結果であったが，パス解析では，EEと「顧客知識」との間を媒介していることが有意に確認された。そして「EE→従業員ロイヤルティ」のパスの係数は， $\beta = .83$ ($P < .001$, $R^2 = .59$)であり，有意な比較的強い正の影響を与えていることが確認できた（図3）。当モデルの適合度指標は，ほぼ適正な結果を示した（適合度指標： $\chi^2 = 130.701$ ($df = 81$, $P = .000$), $GFI = .934$, $AGFI$ (Adjusted Goodness of Fit Index) = .865, CFI (Comparative Fit Index) = .975, $RMSEA$ (Root Mean Square Error of Approximation) = .042)。



※矢印上の数字：標準化係数；無印： $P < .001$ ，*： $P < .01$
 (出所：筆者作成)

6. 結論

6.1. まとめと議論

本稿では，ブランド企業の対する調査データをもとに，従業員エンゲージメントの構成要素および関係概念との因果関係について資源ベースの従業員エンゲージメント・モデルで検証を行った。仮説の検証結果は，表6の通りである。結果として，「仕事の資源」および「個人資源」で構成される「従業員資源」が従業員エンゲージメントに直接的に正の影響を与えていることが有意に確認できた。また，「ジョブクラフティング」は，エンゲージメントと「顧客知識」との間を媒介して，間接的にエンゲージメントに有意な正の影響を与えていることが確認された。一方，「心理的オーナーシップ」は，エンゲージメントに対する直接的な有意な影響はみられなかったが，「仕事の資源」と「個人資源」に直接的な影響を与えて，間接的にエンゲージメントに影響する駆動要因であることが示唆された。

表6. 仮説の検証結果

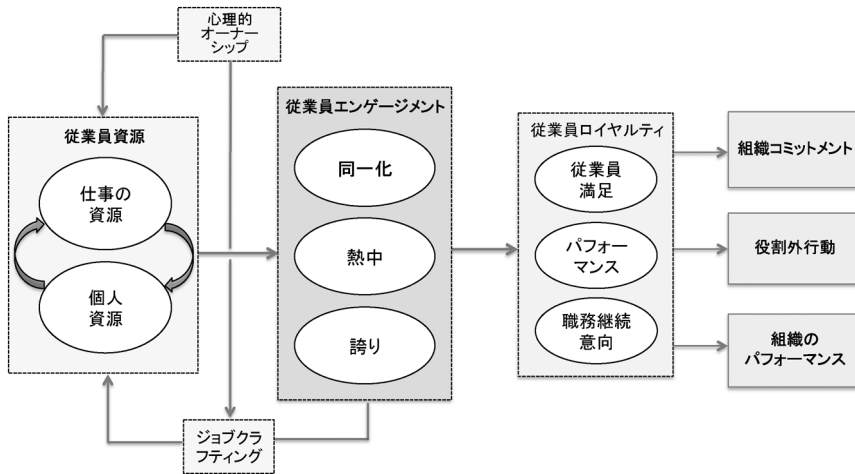
仮説	結果
H1: 仕事の資源は、従業員エンゲージメントに正の影響がある	支持
H2: 個人資源は、従業員エンゲージメントに正の影響がある	支持
H3: 仕事の資源と個人資源は、相互に関連し、従業員エンゲージメントに影響する	支持
H4: ジョブクラフティングの「資源探索」は、従業員エンゲージメントと従業員資源の関係を媒介する	支持
H5: 従業員オーナーシップは、仕事の資源に正の影響がある	支持
H6: 従業員オーナーシップは、個人資源に正の影響がある	支持
H7: 従業員オーナーシップは、従業員エンゲージメントに正の影響がある	不支持
H8: 従業員エンゲージメントは、従業員ロイヤルティ(職務満足度, 職務継続意図, 推奨意図)に正の影響がある	支持

(出所：筆者作成)

これらの検証結果から、自発的な従業員の（心理的）オーナーシップ、および積極的に自らの仕事に関与することは、仕事のデザインやその捉え方を変えること、すなわちジョブクラフティング行動につながり、従業員の個人の資源および仕事の資源を高めて、結果的に従業員エンゲージメントを高めることが示唆された。加えて、従業員のオーナーシップは、従業員のもつ資源に影響を与えて、エンゲージメントを間接的に駆動する要因であることが示唆された。したがって、本研究では、「従業員資源」が顧客エンゲージメントの先行要因であることが有意に確認され、主体の「心理的オーナーシップ」が資源の獲得、学習、共有することを動機づける駆動要因であり、従業員エンゲージメントを促進すると結論づけられる。

図4は、当調査結果をもとに構築した資源ベース従業員エンゲージメントの概念的フレームワークである。ブランド企業における従業員エンゲージメントは、内部資源である従業員が、ブランドでの仕事に「誇り」をもち、自ら楽しみ、自らすすんで行動することで、「熱中」し「同一化」して仕事に打ち込む結果、質の高いパフォーマンスを達成することにつながるものである。それは、企業業績への貢献、従業員のウェルビーイング、ブランドミッションの達成、さらにはブランドに対する顧客エンゲージメントにも影響するものと示唆される。ブランド企業においては、自発的な従業員のオーナーシップを喚起し、従業員の個人の特性である「個人資源」と「仕事の資源」に基づいた取り組みを行うことが、エンゲージメントを高めるものと期待される。自発的に、従業員がオーナーシップを発揮することで新しい技能や知識を獲得して能力を高めて、より多くの資源をもつことによって、現代のネット社会では、さらにより多くの資源を獲得する機会を増やすことにもなる。そして、それらの知識および技能を共有することで、個々の従業員だけでなく、ブランドをとりまく顧客の資源を高めることにもつながる。したがって、インターナルな資源である従業員が自らの能力を高めるために資源を獲得・維持・育成すること、そしてそれを支援することは、ブランドをとりまく他のエクスターナルな主体（顧客、その他利害関係者）のエンゲージメントを向上させる。その結果、ポジティブなエンゲージメントは、ブランドに参加する主体のロイヤルティを高めて、役割外行動を促し、組織へのコミットメントとパフォーマンスにつながるであろう。

図4. 資源ベース従業員エンゲージメントの概念的フレームワーク



(出所：筆者作成)

6.2. 限界とさらなる研究

本稿は、特定の中小規模の企業（和菓子ブランド・外食ブランド）の従業員から集められた限られたデータを分析したものであり、その一般化には限界がある。さらなる研究では、他の業種のブランド企業における調査とともに、同一ブランドにおける経時的な反復調査を行うことも重要である。さらにエンゲージメント概念の探究には、ブランド特有の文脈に依存する要因を解明することが必要であり、ブランドに関わる主体（従業員、顧客を中心とした利害関係者）の定性的な情報を収集・分析する必要もある。したがって、さらなる研究では、定性的および定量的データを用いた混合研究法を採用して経験に基づいた分析を行う計画である。

また、従業員および顧客エンゲージメントに対する企業業績への影響の研究（e.g. Kumar and Pansari 2016）は存在するが、従業員のエンゲージメントと顧客やその他の利害関係者のエンゲージメントに対するポジティブおよびネガティブな影響と関係を分析し、主体（アクター）のブランド・エンゲージメントとして統合的な視野でそのリレーションシップやメカニズムを探究することも必要と思われる。今後、本研究で得た発見事項を反映し、ブランド企業における主体のエンゲージメントについて、さらなる研究をすすめる計画である。

参考文献

- Avey, J. B., Avolio, B. Crossley, C., and Luthans, F. (2009), Psychological Ownership: Theoretical Extensions, Measurement, and Relation to Work Outcomes, *Journal of Organizational Behavior*, 30 (2009), 173-191.
- Bakker, A. B., and Demerouti, E. (2014). *Job Demands-Resources theory*. In C. Cooper & P. Chen (Eds.), *Wellbeing: A complete reference guide*. Chichester, UK: Wiley-Blackwell.
- Bakker, A. B., Demerouti, E., and Verbeke, W. (2004). Using the Job Demands-Resources model to predict burnout and performance. *Human Resource Management*, 43, 83-104.

- Bakker, A. B., and Leiter, M. P. (2010), *Work engagement: A Handbook of Essential Theory and Research*, Psychology Press, a member of the Taylor & Francis Group.
- Bakker, A. B., Tims, M., and Derks, D. (2012), Proactive personality and job performance: The role of job crafting and work engagement, *Human Relations*, 65, 1359–1378.
- Barney, J. B. (1991), Firm resources and sustained competitive advantage, *Journal of Management*, 17, 99–120.
- Barney, J. B. (2001), *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*, 2nd Edition, Pearson Education. (邦訳, 岡田正大 (2003) 『企業戦略論 [上] [中] [下]』, ダイアモンド社).
- Brown, G., Crossley, C. D., and Robinson, S. L. (2013), Psychological Ownership, Territorial Behavior and Being Perceived as a Team Contributor: The Critical Role of Trust in the Work Environment, *Personnel Psychology*, 67(2), 463–485.
- Bullock, R. B. (2015), The Development of Job-Based Psychological Ownership, *Industrial-Organizational Psychology Dissertations*, Paper 5.
- Csikszentmihalyi, M. (1990), *FLOW: The Psychology of Optimal Experience*, Flow and the Foundations of Positive Psychology, Springer, Dordrecht.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., and Tatham, R. L. (2010). *Multivariate data analysis (7th ed.)*, Upper Saddle River, NJ: Pearson/Prentice Hall.
- Hobfoll, S. E. (1989), Conservation of resources. A new attempt at conceptualizing stress, *The American Psychologist*, 44(3), 513–524.
- Keller, K. L. (2013), *Strategic brand management: Building, measuring, and managing brand equity*, (4th ed.), Pearson.
- Kumar, V., and Pansari A. (2014), The Construct, Measurement, and Impact of Employee Engagement: A Marketing Perspective, *Customer Needs and Solutions*, 1 (1): 1–16.
- Kumar V. and Pansari A. (2016), Competitive Advantage Through Engagement, *Journal of Marketing Research*, August 2016, 53 (4): 497–514.
- Macey, W. H., and Schneider, B. (2008), The meaning of employee engagement, *Industrial and Organizational Psychology*, 1, 3–30.
- Maslach, C., Schaufeli, W. B., and Leiter, M. P. (2001), Job Burnout, *Annual Review of Psychology*, 52, 397–422.
- Petrou, P., Demerouti, E., Peeters, M. C. W., Schaufeli, W., and Hetland, J. (2012), Crafting a job on a daily basis: Contextual correlates and the link to work engagement, *Journal of Organizational Behavior*, 33, 1120–1141.
- Pierce, J. L., Kostova, T., and Dirks, K. T. (2001), Toward a theory of psychological ownership in organizations, *Academy of Management Review*, 26, 298–310.
- Saks, A. M. (2010), Antecedents and consequences of employee engagement, *Journal of Managerial Psychology*, 21(7), 600–619.
- Schaufeli, W. B., and Bakker, A. B. (2003), UWES -Utrecht Work Engagement Scale: Test Manual, Unpublished Manuscript: Department of Psychology, Utrecht University.
- Schaufeli, W. B., and Bakker, A. B. (2004), Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study, *Journal of Organizational Behavior*, 25, 293–315.
- Schaufeli, W. B., and Bakker, A. B. (2010), *Defining and measuring work engagement: Bringing clarity to the concept*, In A. B. Bakker and M. P. Leiter (Eds.), *Work engagement: A handbook of essential theory and research*. New York, NY: Psychology Press.
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., Gonzalez-Roma, V., and Bakker, A. B. (2002), “The Measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach,” *Journal of Happiness Studies*, 3, 71–92.
- Shimazu, A., Schaufeli, W. B., Kosugi, Suzuki, Nashiwa, Kato, Sakamoto, Irimajiri, Amano, Hirohata, Goto,

- and Kitaoka - Higashiguchi, K. (2002), Work Engagement in Japan: Validation of Japanese version of Utrecht Work Engagement Scale, *Applied Psychology: An International Review*, 57, 510–523.
- Tims, M., and Bakker, A. B. (2010), Job crafting: Towards a new model of individual job redesign, *South African Journal of Industrial Psychology*, 36, 1–9.
- Tims M., Bakker A. B., and Derks, D. (2013), The Impact of Job Crafting on Job Demands, Job Resources, and Well-Being, *Journal of Occupational Health Psychology*, 18(2), 230–240.
- Wrzesniewski, A., and Dutton, J. (2001). Crafting a job: Revisioning employees as active crafters of Management Review, 26, 179–201.
- 井上崇通 (2018), 『消費者行動論』同文館出版.
- 神田正樹 (2018), 「顧客エンゲージメント概念の検証—構成要素, 先行要因, および結果要因の探求—」, 商学研究論集, 49(2), 125–144, 明治大学大学院商学研究科.
- 高橋昭夫 (2014), 『インターナル・マーケティングの理論と展開—人的資源管理との接点を求めて』同友館.
- 田中洋 (2018), 『ブランド戦略論』有斐閣.