



Title	高業績HRMが管理栄養士の顧客志向行動に与える影響：学習志向とプロアクティブ行動の媒介効果
Author(s)	松尾, 睦
Citation	経済學研究, 72(1), 1-9
Issue Date	2022-06-09
Doc URL	http://hdl.handle.net/2115/85948
Type	bulletin (article)
File Information	10_ES_72(1)_001.pdf



[Instructions for use](#)

高業績 HRM が管理栄養士の顧客志向行動に与える影響 ——学習志向とプロアクティブ行動の媒介効果——

松 尾 睦

1. 理論的背景

「顧客ニーズの評価や意思決定を支援するサービス」である顧客志向行動 (customer-oriented behavior) は、マーケティング・コンセプトを個人レベルで実践する行為である (Hoffman & Ingram, 1992)。従来の研究によると、顧客志向行動は、顧客満足を高めることで、組織と顧客の長期的な関係構築を促すと言われている (Dimitriadis, 2007)。また、顧客志向行動は、従業員自身の職務態度を通して、組織全体の業績を向上させる効果がある (Ferdous, Polonsky, & Bednall, 2021)。これまで、顧客志向行動の規定要因は、組織的公正 (Kim, Moon, Han, & Tikoo, 2004)、組織的なプライド (Kraemer, Weiger, Gouthier, & Hammerschmidt, 2020)、リーダーシップ (Wu, Tse, Fu, Kwan, & Liu, 2013) 等の観点から検討されてきた。しかし、従業員の行動に強い影響を与える人的資源管理制度の効果は分析されてこなかった。

そこで本研究は、高業績人的資源管理システム (high performance human resource management system: 以下、高業績 HRM システム) が顧客志向行動に与える影響を検討する。高業績 HRM システムとは、従業員のスキル、コミットメント、生産性を高めるために設計された、人的資源管理に関する施策の総体を指し、採用、教育訓練、業績評価、報酬等を含む (Becker & Huselid, 1998; Datta, Guthrie, & Wright, 2005; Huselid, 1995; 竹内・竹内,

2010)。この概念は、従業員を「コストではなく競争優位の源泉」とみなすという思想・前提に基づいている (Becker & Huselid, 1998)。先行研究においても、高業績 HRM システムは、従業員の職務満足、職務関与、組織市民的行動、レジリエンス、知識共有、イノベーション、業績を高め、離職意向を抑制することが報告されている (Alfes, Shantz, & Truss, 2012; Bhatti, Zakariya, Vrontis, Santoro, & Christofi, 2021; Cooke, Cooper, Bartram, Wang, & Mei, 2019; 竹内・竹内, 2010)。これに対し、優れたサービスを提供するためには、人的資源管理等の組織的な支援システムが欠かせない点が指摘されているにもかかわらず (Heskett, Jones, Loveman, Sasser, & Schlesinger, 1994)、高業績 HRM システムが従業員の顧客志向行動に与える影響については十分に検討されていないのが現状である (Hogreve, Iseke, & Derfuss, 2021)。

ここで考慮すべきことは、高業績 HRM システムが顧客志向行動を促進する際に、何らかの媒介変数が存在する可能性である。例えば Becker and Huselid (1998) は、人的資源管理システムのデザインは、従業員のスキルやモチベーションを媒介して、生産性・創造性・業績を向上させると主張している。本研究は、高業績 HRM システムと顧客志向行動を結びつける要因として、学習志向 (learning goal orientation) とプロアクティブ行動 (proactive behavior) に着目した。なぜなら、自身の能力を向上することを重視する目標志向性である学習志向は、個人の行動を学習関連の活動に方向

づけ、内発的動機づけを高め、自己調整・自己改善活動を促すからである(Bouffard, Boisvert, Vezeau, & Larouche, 1995; Dweck, 1986; Grant & Dweck, 2003; Janssen & Prins, 2007)。一方、率先して自分自身や状況を変えるための行為であるプロアクティブ行動は(Crant, 2000)、予測・計画・行為から構成され(Grant & Ashford, 2008)、従業員の満足、組織コミットメント、社会的ネットワーク、業績を高めることが報告されている(Fuller, Marler, Hester, & Otondo, 2015; Grant, Parker, & Collins, 2009; Thomas, Whitman, & Viswesvaran, 2010)。本研究は、高業績HRMシステムによって、個人の行動を学習や改善に方向づける目標志向性である学習志向や、主体的な業務改善活動であるプロアクティブ行動が喚起されることで、顧客志向行動が促進されると考えた。これまで個別に分析されることが多かった組織的および個人的な規定要因(e.g., Kim et al., 2004; Kraemer et al., 2020; Wu et al., 2013)を組み合わせることで、顧客志向行動を説明しようとする点に本研究の特徴および学術的な意義があると思われる。

このモデルを検討する上で、本研究は、分析対象として管理栄養士に焦点を当てた。その理由は、高齢化が進み生活習慣病が増加している

我が国において、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管理栄養士の役割がますます高度化・複雑化しているからである(川田・久保・丸山・神田・石田, 2012; 寺本, 2008)。具体的には、栄養管理や栄養サポート・マネジメントに診療報酬・介護報酬が加算されたことに伴い、管理栄養士は、利用者の栄養をアセスメントするために、高度な観察力・対話力が求められている(朝見・奥村・木村・長幡・永井, 2019; 川上他, 2008)。こうした状況で働く管理栄養士には、レベルの高い顧客志向行動の実施が期待されるとともに、人的資源管理面での支援が必要であると考えられる。

2. 研究モデルと仮説

上記の議論に基づき、本研究は、図1に示すような研究モデルを提示する。このモデルは高業績HRMシステムが直接的に、また、学習志向およびプロアクティブ行動を通して間接的に顧客志向行動を促すことを想定している。高業績HRMシステムは、従業員の能力やモチベーションを向上させるためにデザインされた報酬・評価・教育制度等を通して(Alfes et al., 2012; Cooke et al., 2019)、職務改善に必要な

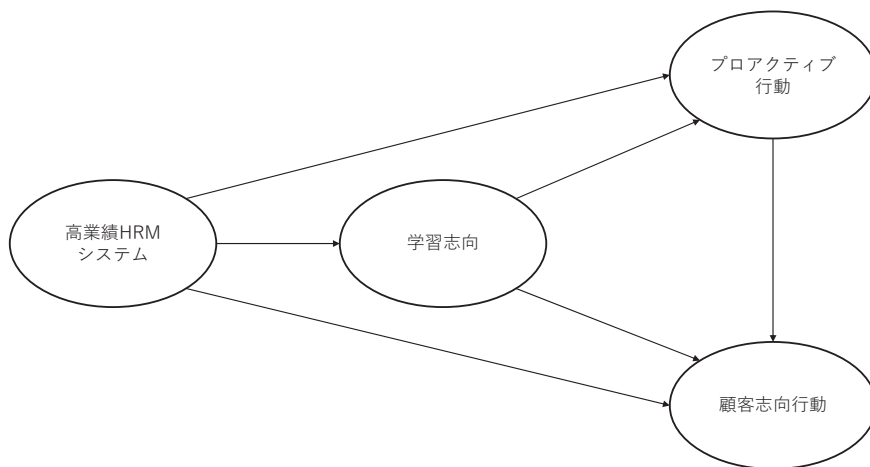


図1 研究モデル

職務資源 (job resources: Bakker & Demerouti, 2017) を提供していることから、以下のような仮説を立てた。

仮説 1: 高業績 HRM システムは顧客志向行動にポジティブな影響を与えている。

仮説 2: 高業績 HRM システムはプロアクティブ行動にポジティブな影響を与えている。

仮説 3: 高業績 HRM システムは学習志向にポジティブな影響を与えている。

さらに、高業績 HRM システムは、競争優位の源泉として、従業員のスキル、コミットメント、生産性を高めるために設計されたものであるため (Becker & Huselid, 1998; Datta et al., 2005; Huselid, 1995), 自身の能力向上を重視し、学習関連の行動へと方向づける学習志向 (Dweck, 1986; Grant & Dweck, 2003) を媒介して、顧客を支援する行動や、職務改善行動が促されると予想できる。そこで、以下のような仮説を立てた。

仮説 4: 高業績 HRM システムは学習志向を媒介して、顧客志向行動にポジティブな影響を与えている。

仮説 5: 高業績 HRM システムは学習志向を媒介して、プロアクティブ行動にポジティブな影響を与えている。

上述したように、高業績 HRM システムは、従業員の仕事へのコミットメントや生産性を向上させることを重視しているため (Becker & Huselid, 1998; Datta et al., 2005; Huselid, 1995), 職務を改善するためのプロアクティブ行動 (Grant & Ashford, 2008) が促され、その結果として、顧客満足を高める行動につながると考えられる。そこで、以下のような仮説を立てた。

仮説 6: 高業績 HRM システムはプロアクティブ行動を媒介して、顧客志向行動にポジティブな影響を与えている。

仮説 5 と仮説 6 を合わせて考えると、高業績 HRM システムによって、従業員の学習志向が高まり、その影響でプロアクティブ行動が喚起され、結果的に顧客志向行動が促進されるという関係が想定できる。そこで、以下のような仮説を立てた。

仮説 7: 高業績 HRM システムは学習志向およびプロアクティブ行動を媒介して、顧客志向行動にポジティブな影響を与えている。

3. 方法

3.1 調査手続きとデータ特性

データを収集するために、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て質問紙調査を実施し、200名から回答を得た。そのうち、職位が不明である回答者、および休職中の回答者を除いた 188名の回答を分析対象とした。回答者の所属先は、医療・介護施設 (慢性期病院、急性期病院、特別養護老人ホーム、介護老人保健施設、その他介護施設等) が全体の 66.0% を占めており、その他の組織 (幼稚園・保育園、小学校・中学校・高校、専門学校・短期大学・大学、薬局・ドラッグストア、その他) が 34.0% であった。管理栄養士の資格取得後の経験年数は平均 12.8 年 (標準偏差 8.66 年)、平均年齢は 37.6 歳 (標準偏差 9.67 歳) であり、91.0% が女性であった。回答者の職位は、スタッフレベル 77.7%、主任・係長 18.1%、課長 2.1%、副部長 0.5%、部長 1.6% であった。

3.2 測定尺度

全ての項目は、5ポイントのリッカート尺度によって測定された（「とてもそう思う⑤⇔①全くそう思わない」）。高業績 HRM システムは、Alfes et al. (2012) によって開発された9項目から成る尺度によって測定した。サンプル項目は「能力開発について十分な機会が与えられている」「人材を採用するために、しっかりとした選抜方法がとられている」「受けている報酬は、自分の業績に見合ったものである」「人事評価では、自分の強みと弱みを適切に評価してくれる」などである。

学習志向は、Button, Mathieu and Zajac(1996)によって開発された5項目から成る尺度によって測定した。サンプル項目は、「新しく学ぶことを要求される仕事をするのが好きである」「私の能力の幅を広げる機会を大切にしている」などである。

プロアクティブ行動は、Griffin, Neal and Parker (2007) によって開発された6項目から成る尺度によって測定した。サンプル項目は「重要な業務の進め方について改善案を出している」「チームのパフォーマンスを高めるための新しい方法を開発している」などである。

顧客志向行動は、Peccei and Rosenthal (1997) によって開発された6項目から成る尺度によって測定した。サンプル項目は「私は、顧客を満足させるために一生懸命努力している」「どんなときも、私は一人ひとりの顧客のために尽くしている」「少し無理をしてでも、私は顧客に尽くすことがよくある」といった項目から構成

されている。

統制変数は、性別（1=男性、2=女性）、経験年数（管理栄養士の資格取得後の経験年数）、職位（1=スタッフ、2=主任・係長、3=課長、4=副部長、5=部長）、所属組織（1=医療福祉分野、2=その他）を、学習志向、プロアクティブ行動、顧客志向行動に対する独立変数として、モデルに組み込んだ。

4. 分析結果

記述統計と相関表、および各変数についてのCronbachの α 係数、CR、AVEは表1に示した通りである。 α 係数およびCRは基準となる0.7 (Nunnally, 1978) を超えているため、測定の信頼性は高いと考えられる。また、AVEも基準の0.5 (Bagozzi & Yi, 1988) を上回っていることから、収束妥当性を確認することができた。さらに、確証的因子分析を実施したところ ($\chi^2=400.078, df=293, p<.001$)、モデルの適合度は、CFI=0.92, RMSEA=0.04, SRMR=0.06であり、従来の基準 (Hu & Bentler, 1999; Lane, Butts, & Michels, 2006) から考えて、弁別妥当性に関する問題はないといえる。

共分散構造分析の結果は、表2および図2に示した通りである。これらの結果を見ると、高業績 HRM システムはプロアクティブ行動 (.33, $p<.001$) と学習志向 (.51, $p<.001$) にポジティブな影響を与えていたが、顧客志向行動に対しては有意な影響を与えていなかった (.07, ns)。したがって、仮説2と仮説3は支持され

表1 記述統計および相関表

変数	Mean	SD	α	CR	AVE	1	2	3	4	5	6	7
1. 性別	1.91	.29	-	-	-							
2. 経験年数	12.73	8.63	-	-	-	-.01						
3. 職位	1.36	.69	-	-	-	-.24 **	.27 ***					
4. 所属組織	1.34	.48	-	-	-	.15 *	.03	-.09				
5. 高業績 HRM システム	3.03	.81	.91	.92	.55	-.03	.09	.12	-.06			
6. 学習志向	3.67	.78	.88	.88	.60	-.12	.07	.17 *	-.06	.48 ***		
7. プロアクティブ行動	3.42	.75	.92	.92	.66	-.09	.11	.17 *	-.08	.57 ***	.59 ***	
8. 顧客志向行動	3.56	.72	.89	.89	.56	-.09	.15 *	.18 *	-.53	.55 ***	.70 ***	.79 ***

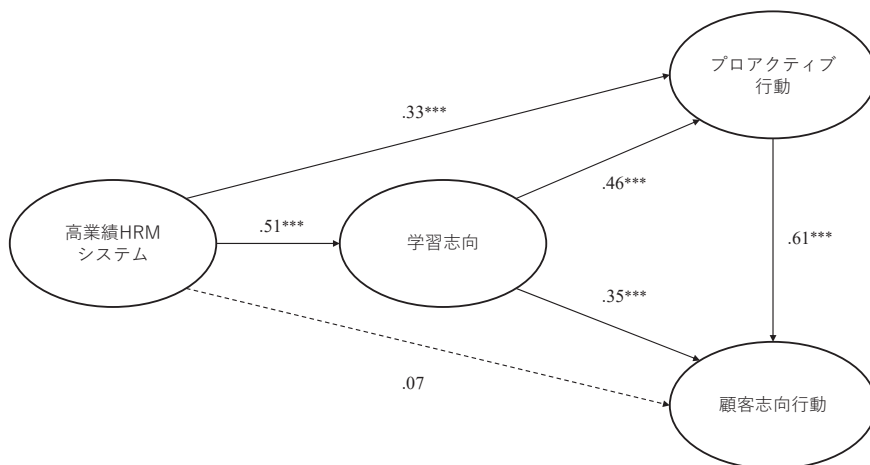
注：* $p<.05$; ** $p<.01$; *** $p<.001$. α = Cronbach's alpha. CR = Composite reliability. AVE = Average variance extracted.

性別（1=男性、2=女性）。職位（1=スタッフ、2=主任・係長、3=課長、4=副部長、5=部長）。所属組織（1=医療福祉、2=その他）。

表 2 共分散構造分析の結果

因果パス		標準化推定値	t 値	
高業績 HRM システム	→ 学習志向	.51	7.10	***
高業績 HRM システム	→ プロアクティブ行動	.33	3.97	***
学習志向	→ プロアクティブ行動	.46	4.92	***
高業績 HRM システム	→ 顧客志向行動	.07	1.07	
学習志向	→ 顧客志向行動	.35	3.70	***
プロアクティブ行動	→ 顧客志向行動	.61	7.35	***
統制変数の影響				
性別	→ 学習志向	-.08	-1.72	
経験年数	→ 学習志向	.01	.02	
職位	→ 学習志向	.13	2.08	*
所属組織	→ 学習志向	.18	2.89	**
性別	→ プロアクティブ行動	.01	.03	
経験年数	→ プロアクティブ行動	.04	.73	
職位	→ プロアクティブ行動	.06	.80	
所属組織	→ プロアクティブ行動	.01	.13	
性別	→ 顧客志向行動	.01	.26	
経験年数	→ 顧客志向行動	.07	1.64	
職位	→ 顧客志向行動	.01	.08	
所属組織	→ 顧客志向行動	.08	1.68	

注： $\chi^2 = 692.10$ ($df = 385, p < .001$), CFI = .91, SRMR = .06, RMSEA = .07.
 * $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$



注：実線の矢印は統計的な有意な関係を、点線の矢印は有意ではない関係を意味している。*** $p < .001$.
 性別、経験年数、職位、所属組織は統制済。

図 2 研究モデルと共分散構造分析の結果

表 3 ブートストラップ分析による間接効果の分析結果

間接効果	標準化推定値	標準誤差	p	95%信頼区間		仮説
				下限	上限	
HRM → LO → COB	.18	.04	***	.09	.28	仮説 4
HRM → LO → PB	.23	.05	***	.14	.34	仮説 5
HRM → PB → COB	.20	.05	***	.11	.32	仮説 6
HRM → LO → PB → COB	.14	.03	***	.09	.21	仮説 7

注：HRM = 高業績 HRM システム, LO = 学習志向, PB = プロアクティブ行動, COB = 顧客志向行動。ブートストラップサンプル数 = 2000。*** $p < .001$.

たが、仮説1は支持されなかった。

仮説で設定した4つの間接効果を、ブートストラップ分析(サンプル数2000)によって検証したところ(表3)、全ての間接効果が有意であったことから、仮説4から仮説7は支持された。すなわち、高業績HRMシステムは、①学習志向を媒介して、顧客志向行動にポジティブな影響を(.18, $p < .001$, 95% CI [.09, .28])、②学習志向を媒介して、プロアクティブ行動にポジティブな影響を(.23, $p < .001$, 95% CI [.14, .34])、③プロアクティブ行動を媒介して、顧客志向行動にポジティブな影響を(.20, $p < .001$, 95% CI [.11, .32])、④学習志向およびプロアクティブ行動を媒介して、顧客志向行動にポジティブな影響を与えていた(.14, $p < .001$, 95% CI [.09, .21])。

以上の分析結果が示唆しているのは、高業績HRMシステムは、顧客志向行動を直接的に高めるのではなく、学習志向やプロアクティブ行動を活性化することで、間接的に顧客志向行動を高めているということである。

5. 考察

本研究は、従来十分に検討されてこなかった、高業績HRMシステムが顧客志向行動に与える効果を、高度な能力が要求される専門職である管理栄養士を対象に検討した。以下では、主な発見事実、理論的なインプリケーション、実践的インプリケーション、研究の限界と今後の課題について議論する。

5.1 理論的インプリケーション

第1に、高業績HRMシステムは、直接的ではなく、学習志向やプロアクティブ行動を通して間接的に顧客志向行動を促していることが明らかになった。これは、高業績HRMシステムが、従業員のスキルやモチベーションを通して生産性・創造性・業績を高めることを意図してデザインされているためであると考えられ

る(Becker & Huselid, 1998)。従来の顧客志向行動研究では、組織的・個人的な規定要因が個別に検討されてきたのに対し(e.g., Kim et al., 2004; Kraemer et al., 2020; Wu et al., 2013)、本研究は、これまで検討されてこなかった高業績HRMシステムに加えて、学習志向やプロアクティブ行動という個人要因を組み合わせる形で顧客志向行動を説明した点に学術的な意義があるといえる。

第2に、高業績HRMシステムは、学習志向を媒介して顧客志向行動を促していたが、これは「従業員をコストではなく競争優位の源泉とみなす」という高業績HRMシステムの思想(Becker & Huselid, 1998)が機能していることを示している。先行研究においても、高業績HRMシステムは、従業員の職務満足、組織市民的行動、知識共有、イノベーション、業績を高めることが報告されているが(Alfes et al., 2012; Bhatti et al., 2021; Cooke et al., 2019; 竹内・竹内, 2010)、学習志向がこうした関係の背後に働いている可能性がある。なお、学習志向の組織的な規定因研究が十分に解明されていない点を考慮すると(Vandewalle, Nerstad, & Dysvik, 2019)、高業績HRMシステムが学習志向を促していたことは、理論的に重要な発見であると考えられる。

第3に、高業績HRMシステムが、プロアクティブ行動を媒介して顧客志向行動を促していたという結果は、状況を変えるための予測・計画・行為が(Grant & Ashford, 2008)、顧客を満足させ、サービスを改善するために有効であることを示している。これまで、プロアクティブ行動は、従業員満足、組織コミットメント、社会的ネットワーク等を促すことが確かめられているが(Fuller et al., 2015; Grant et al., 2009; Thomas et al., 2010)、顧客志向行動との関係を確認したのは本研究が初めてであると思われる。

5.2 実践的インプリケーション

上記の発見事実に基づき、実践的なインプリケーションについて述べたい。第1に、人事マネージャーは、高業績 HRM システムを整備したからといって、自動的に顧客志向行動が高まるわけではないことを認識する必要がある。そうしたシステムが、従業員の学びの意欲や自主的な改善活動と結びついて、はじめて顧客を満足させようとする行動が喚起されるのである。

第2に、高業績 HRM システムによって、能力向上を目的とする学習志向を高めるためには、システムに含まれる採用、教育訓練、業績評価、報酬 (Becker & Huselid, 1998; Datta et al. 2005; Huselid, 1995; 竹内・竹内, 2010) を学習の観点からデザインする必要があるだろう。具体的には、学習志向の高い人材を採用し、学習意欲を高めるような教育訓練を提供し、能力向上に対して評価・処遇するような人事・給与システムを導入することで、従業員の学習志向を促すことができると考えられる。

第3に、顧客志向行動に含まれている「サービス改善行動」(Peccei & Rosenthal, 1997) をより強化するために、主体的・自主的な改善活動であるプロアクティブ行動を奨励することが重要となる。例えば、教育訓練によって改善の方法論を教えたり、主体的・自主的な改善活動を評価基準に組み込んだ上で、処遇に反映させることが有効であろう。

5.3 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。まず、本研究は、高度な能力を要求される専門職として管理栄養士に焦点を当てたが、同様な専門職として、医師、看護師、薬剤師等の医療専門職が存在する。発見事実を一般化するためにも、国内外の様々な専門家を対象に調査を実施し、本研究のモデルを検証する必要があるだろう。また、本研究は、高業績 HRM システムを1次元尺度で測定したが、HRM を多次元としてとらえることにより、ど

のような人的資源サポートをすべきかに関する具体的な知見が得られると考えられる。

参考文献

- Alfes, K., Shantz, A., & Truss, C. (2012). The link between perceived HRM practices, performance and well-being: The moderating effect of trust in the employer. *Human Resource Management Journal*, 22(4), 409-427.
- 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.
- Bagozzi, R.P., & Yi, Y. (1988). On the evaluation of structural equation models. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 16(1), 74-94.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2017). Job demands-resources theory: Taking stock and looking forward. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22(3), 273-285.
- Becker, B. E., & Huselid, M.A. (1998). High performance work systems and firm performance: A synthesis of research and managerial implications. In G. R. Ferris (Ed.) *Research in personnel and human resources management*, 16, 53-101. Greenwich, CT: JAI Press.
- Bhatti, S. H., Zakariya, R., Vrontis, D., Santoro, G., & Christofi, M. (2021). High-performance work systems, innovation and knowledge sharing: An empirical analysis in the context of project-based organizations. *Employee Relations*, 43(2), 438-458.
- Bouffard, T., Boisvert, J., Vezeau, C., & Larouche, C. (1995). The impact of goal orientation on self-regulation and performance among college students. *British Journal of Educational Psychology*, 65(3), 317-329.
- Button, S.B., Mathieu, J.E., & Zajac, D.M. (1996). Goal orientation in organizational research: A conceptual and empirical foundation. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 67(1), 26-48.
- Cooke, F.L., Cooper, B., Bartram, T., Wang, J., & Mei, H. (2019). Mapping the relationships between high-

- performance work systems, employee resilience and engagement: A study of the banking industry in China. *International Journal of Human Resource Management*, 30(8), 1239-1260.
- Crant, J. M. (2000). Proactive behavior in organizations. *Journal of Management*, 26(3), 435-462.
- Datta, D. K., Guthrie, J. P., & Wright, P. M. (2005). Human resource management and labor productivity: Does industry matter? *Academy of Management Journal*, 48(1), 135-145.
- 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.
- Dweck, C. (1986). Motivational process affecting learning. *American Psychologist*, 41(10), 1040-1048.
- 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.
- Fuller, B., Marler, L.E., Hester, K., & Otondo, R.F. (2015). Leader reactions to follower proactive behavior: Giving credit when credit is due. *Human Relations*, 68(6), 879-898.
- Grant, A. M., & Ashford, S. J. (2008). The dynamics of proactivity at work. *Research in Organizational Behavior*, 28, 3-34.
- Grant, A. M., Parker, S., & Collins, C. (2009). Getting credit for proactive behavior: Supervisor reactions depend on what you value and how you feel. *Personnel Psychology*, 62, 31-55.
- Grant, H., & Dweck, C.S. (2003). Clarifying achievement goals and their impact. *Journal of Personality and Social Psychology*, 85(3), 541-553.
- Griffin, M.A., Neal, A., & Parker, S.K. (2007). A new model of work role performance: Positive behavior in uncertain and interdependent context. *Academy of Management Journal*, 50(2), 327-347.
- Heskett, J. L., Jones, T. O., Loveman, G. W., Sasser, W. E., & Schlesinger, L. A. (1994). Putting the service-profit chain to work. *Harvard Business Review*, 72(2), 164-174.
- Hoffman, K. D., & Ingram, T. N. (1992). Service provider job satisfaction and customer. *Journal of Services Marketing*, 6(2), 68-78.
- Hogreve, J., Iseke, A., & Derfuss, K. (2021). The service-profit chain: Reflections, revisions, and reimaginings. *Journal of Service Research*, DOI: 10.1177/10946705211052410
- Hu, L., & Bentler, P. M. (1999). Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives. *Structural Equation Modeling*, 6(1), 1-55.
- Huselid, M. A. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of Management Journal*, 38(3), 635-672.
- Janssen, O., & Prins, J. (2007). Goal orientations and the seeking of different types of feedback information. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 80(2), 235-249.
- 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・富岡加代子・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.
- 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.
- 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.
- Lane, C. E., Butts, M. M., & Michels, L. M. (2006). The sources of four commonly reported cutoff criteria: What did they really say? *Organizational Research Methods*, 9(2), 202-220.
- Nunnally, J.C. (1978). *Psychometric theory*, 2nd ed., McGraw-Hill, New York, NY.
- Peccei, R. & Rosenthal, P. (1997). The antecedents of employee commitment to customer service: evidence

- from a UK, *The International Journal of Human Resource Management*, 8(1), 66-86.
- 竹内規彦・竹内倫和 (2010). 「人的資源管理システム, 組織風土, 及び上司 - 部下間交換関係: 従業員の職務態度及び職務成果へのマルチレベル効果の検討」『日本経営学会誌』, 26, 77-91.
- 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.
- Thomas, J. P., Whitman, D. S., & Viswesvaran, C. (2010). Employee proactivity in organizations: A comparative meta-analysis of emergent proactive constructs. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83, 275-300.
- Vandewalle, D., Nerstad, C. G., & Dysvik, A. (2019). Goal orientation: A review of the miles traveled and the miles to go. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 6, 115-144.
- Wu, L. Z., Tse, E. C. Y., Fu, P., Kwan, H. K., & Liu, J. (2013). The impact of servant leadership on hotel employees' "servant behavior." *Cornell Hospitality Quarterly*, 54(4), 383-395.