



HOKKAIDO UNIVERSITY

Title	心理的エンパワーメントに関する実証研究
Author(s)	吉野, 有助
Degree Grantor	北海道大学
Degree Name	博士(経営学)
Dissertation Number	甲第14478号
Issue Date	2021-03-25
DOI	https://doi.org/10.14943/doctoral.k14478
Doc URL	https://hdl.handle.net/2115/96775
Type	doctoral thesis
File Information	Yusuke_Yoshino.pdf



令和 2 年度
北海道大学大学院経済学院
博士論文

心理的エンパワメントに関する実証研究



現代経済経営専攻

18185005

吉野 有助

目次

第1章 研究の背景	1
1.1 はじめに	1
1.2 研究課題と研究目的	2
1.3 本研究の構成	3
第2章 先行研究のレビュー	4
2.1 心理的エンパワーメントの概念	4
2.2 心理的エンパワーメントの測定	5
2.3 心理的エンパワーメントの決定要因	7
2.3.1 人的資源管理と職務特性	7
2.3.2 上司のリーダーシップ	8
2.3.3 組織風土・職場環境	9
2.3.4 個人的要因	9
2.3.5 学習志向	10
2.4 心理的エンパワーメントの結果要因	11
2.4.1 心理・態度要因	11
2.4.2 行動・業績要因	12
2.5 モデレータとしての心理的エンパワーメント	13
2.6 先行研究のレビューの整理	14
2.7 先行研究における課題	15
2.8 リサーチ・クエスチョン	16
第3章 研究の方法	18
3.1 定量的分析の方法	18
3.1.1 データ収集	18
3.1.2 測定尺度	18
3.1.3 分析方法	19
3.2 定性的分析の方法	20
3.2.1 分析手続きと対象	20
3.2.2 分析方法	21

第4章 定量的分析	23
4.1 仮説.....	23
4.2 類似した先行研究	25
4.3 測定信頼性と妥当性.....	26
4.4 分析結果	27
4.5 小括.....	31
第5章 定性的分析	33
5.1 分析結果	33
5.2 カテゴリー間の関係性.....	35
5.3 小括.....	47
第6章 考察	49
6.1 発見事実と理論的インプリケーション	50
6.1.1 RQ1に関する発見事実と理論的インプリケーション	50
6.1.2 RQ2・RQ3に関する発見事実と理論的インプリケーション	51
6.1.3 心理的エンパワーメントの形成プロセス	52
6.2 実践的インプリケーション	53
6.3 本研究の限界と今後の課題	55
6.4 結論.....	57
参考文献.....	59
資料	67
資料1 質問項目.....	67
資料2 各項目の平均値と標準偏差.....	69
資料3 インタビューデータ	71

第 1 章 研究の背景

1.1 はじめに

経済のグローバル化や競争環境の大きな変化を背景に、企業は伝統的な動機づけパラダイムを超える新しいパラダイムへと移行しなければならない。そのパラダイムとは、最前線の従業員から経営幹部まで、全従業員の知識、思考力、行動力、創造力のすべてを活用・連動させることであり(Thomas and Velthouse, 1990)、その鍵を握るのが心理的エンパワーメント(psychological empowerment)である(Spreitzer, 1995, 2008)。なぜなら、従業員が心理的にエンパワーされることで、潜在的な能力を最大限に発揮することができ、結果的に組織業績を高めることが可能になるからである(Conger and Kanungo, 1988; Maynard, Luciano, D'Innocenzo et al., 2014; Singh and Sarkar, 2012)。

心理的エンパワーメントは、「個人が自身の仕事をコントロールしていると感じるのに必要な一連の心理的状态」と定義されており(p. 56)、意味、能力、自己決定、影響という4つの次元から成る概念である(Spreitzer, 2008)。すなわち、心理的エンパワーメントは、自身の理想や基準に基づく仕事の価値である「意味」、業務遂行能力を持っているという信念である「能力」、仕事上の行為を開始・コントロールできるという感覚としての「自己決定」、仕事上の成果に影響を及ぼすことができるという認識である「影響」の次元から構成されている(Spreitzer, 1995)。

なお、心理的エンパワーメントは、仕事の知覚、あるいは仕事上の主観的な経験であるため(Spreitzer, 2008; Thomas and Velhouse, 1990)、仕事環境から直接的な影響を受けない「個人の傾向性」とは概念的に区別されている(Seibert, Silver, and Randolph, 2004; Spreitzer, 1995)。さらに、Conger and Kanungo(1988)によれば、心理的エンパワーメントは自己効力感と関係していることから、「仕事のコントロール感」としてとらえることができる。

先行研究において、心理的エンパワーメントは、職務満足(job satisfaction)(Herzberg, Mousner, and Snyderman, 1959)、組織コミットメント(organizational commitment)(Castro, Perinán, and Casillas, 2008)、内発的動機づけ(intrinsic motivation)(Zhang and Bartol, 2010)、ワーク・エンゲージメント(work engagement)(Schaufeli, Bakker, and Salanova, 2006)、顧客志向の行動(Bartram, Karimi, Leggat, and Stanton,

2014)、革新的行動(Singh and Sarkar, 2012)、業績(Li, Wei, Ren, and Di, 2015; Maynard et al., 2014; Zhang, Song, Tsui, and Fu, 2014)を高めることが報告されている。こうした研究結果からわかるように、心理的エンパワメントは、組織メンバーのウェルビーイングや業績を促す重要な要因であると考えられる。

1.2 研究課題と研究目的

これまで、様々な観点から心理的エンパワメントの研究が行われてきたが、先行研究には次の3つの問題が存在する。第1に、既存の心理的エンパワメントの決定要因として分析されているのが状況的要因であるのに対し、個人的要因が十分に検討されていない点である。先行研究では、心理的エンパワメントの規定因に関しては、高業績ワークシステム(Bartram et al., 2014)、参加的目標設定(Lee and Wei, 2011)、タスク特性 (Arciniega and Menon, 2013; Liden et al., 2000)、上司のリーダーシップ(Fong and Snape, 2015; Joo and Lim, 2013; Zhang et al., 2014)、組織風土(Carless, 2004)が心理的エンパワメントを促進することが明らかにされている。しかし、個人的な決定要因については、学習志向、社会的アイデンティティ、自尊心が検討されているのみであり、研究は限られている(e.g., Baek-Kyoo et al., 2019; Bartram et al., 2014; Spreitzer, 1995)。

第2に、心理的エンパワメントは「意味(meaning)」「能力(competence)」「自己決定(self-determination)」「影響(impact)」という4次元から構成されているが(Spreitzer, 1995, 2008)、先行研究のほとんどは次元を統合した形で心理的エンパワメントを測定し、分析に用いている。しかし、心理的エンパワメントの機能を明らかにするためには、4つの次元のうち、どの次元が結果要因に影響を与えているかを特定する必要があると思われる。

第3に、心理的エンパワメントの4次元間の関係が検討されていないことが挙げられる。上述したように、先行研究では、これら4次元を統合した総合指標が分析に用いられ、また、次元ごとに検討される場合であっても並列的な分析にとどまっており(e.g., Baek-Kyoo, Bozer, and Ready, 2019; Liden, Wayne, and Sparrowe, 2000)、次元間の関係は明らかにされてこなかった。

上述した状況は、従業員が心理的エンパワメントを高めていくプロセスが十分に検討されていないことを示している。そこで本研究は、①心理的エンパワメ

ントの決定要因として「学習志向(learning goal orientation)」、結果要因として「ワーク・エンゲージメント(work engagement)」を取り上げ、心理的エンパワメントとを構成する 4 次元の媒介効果を定量的に明らかにし、②ホテル従業員に対する定性的研究を通して、状況的・個人的な決定要因が心理的エンパワメントの各次元に与える影響を検討するとともに、各次元間の関係を探索的に明らかにすることを目的とする。

1.3 本研究の構成

本研究は、以下の 6 章によって構成されている。

第 1 章では、本研究を進める前提となる背景や問題意識、心理的エンパワメント研究の現状や課題について述べたのち、本研究の全体的方向性を提示した。

第 2 章では、心理的エンパワメントに関する先行研究のレビューを行い、心理的エンパワメントの決定要因および結果要因に関する定量的な実証研究を整理し、研究課題を明らかにした。

第 3 章では、本研究において採用した急性期病院の看護師を対象とした質問紙調査の実施方法や分析方法、およびホテル従業員を対象としたインタビュー調査の定性的分析方法であるグラウンデッド・セオリー・アプローチについての説明を行い、本研究の方法的枠組みを提示した。

第 4 章では、急性期病院の看護師を対象とした質問紙調査データを用いて、学習志向、心理的エンパワメントの 4 次元、ワーク・エンゲージメントを潜在変数とした共分散構造分析を行い、学習志向が、心理的エンパワメントの 4 次元を媒介して、ワーク・エンゲージメントに与える影響を検討した。

第 5 章では、ホテル従業員に対して実施したインタビュー調査を基に、個人的要因と状況的要因が関係し合いながら、どのように心理的エンパワメントに影響を与えているのかを定性的に検討した。

第 6 章では、定量的分析および定性的分析によって明らかになった発見事実を提示した上で、理論的および実践的インプリケーションを議論し、研究上の問題と今後の課題について述べた。

第2章 先行研究のレビュー

近年、心理的エンパワメントはさまざまな観点から研究されているが、この概念がいかなる要因によって規定され、どのような要因に影響を与えるかについての全体像は必ずしも明確にされているわけではない。本章の目的は、心理的エンパワメントの概念や測定尺度を確認した上で、心理的エンパワメントの決定要因および結果要因に関する定量的な実証研究を整理し、今後の研究課題を明らかにすることにある。

2.1 心理的エンパワメントの概念

Spreitzer (1995)によれば、エンパワメントの概念は多面的であり、その本質は単一の概念によってとらえることはできない。上述したように、心理的エンパワメントは、意味、能力、自己決定、影響という4つの認知的要素から構成されている。すなわち、「意味」は、自分の理想や基準という観点から感じる仕事の目標・目的の価値であり、「能力」は、業務遂行能力を有するという信念を指す。また、「自己決定」は、仕事において自分の行為を創始・制御できるという感覚であり、「影響」は自分が仕事上の成果に影響を及ぼすことができるという認識である。

Spreitzer (1995)によれば、これら4つの認知的次元のうち、1次元でも欠けると全体的なエンパワメントの感覚がすべて損なわれてしまうというわけではないが、その感覚は後退してしまうという。つまり、4つの次元のうち、多くの次元に関する感覚を持てば持つほど、仕事を自分自身でコントロールしている感覚を持つといえる。したがって、この4つの次元は心理的エンパワメントを理解するための「十分な認知的セット」であるという。

ここで留意すべきことは、心理的エンパワメントは、仕事の知覚に関する概念であるという点にある(Spreitzer, 2008; Thomas and Velhouse, 1990)。つまり、心理的エンパワメントは、仕事に関する主観的な経験として概念化されているため、例えば、仕事環境から直接的な影響を受けないパーソナリティのような「個人の傾向性」とは区別されている(Seibert, Silver, and Randolph, 2004; Spreitzer, 1995)。

また、Spreitzer (1995)が心理的エンパワメントを概念化する際に依拠しているConger and Kanungo (1988)によれば、エンパワメントは、動機づけ概念

(motivational construct)であり、組織メンバーの自己効力感(self-efficacy)と深く結びついている。この点から考えると、仕事におけるコントロール感としての心理的エンパワメントは、自己調整的なプロセスを重視する自己決定理論(self-determination theory psychology) (Deci, Olafsen, and Ryan, 2017; Deci and Ryan, 2008; Ryan and Deci, 2000)と密接に関わる概念である。自己決定理論によれば、自律的な動機づけ志向(autonomous motivational orientation)が従業員の心理的健康、学習能力、業績を高めるが(Deci et al., 2017)、仕事においてエンパワーされている感覚は、自律的な動機づけ志向が高い状態であるといえる。したがって、動機づけ概念や自己効力感と深く関係している自己決定理論は、心理的エンパワメントのフレームワークとなるモデルであると考えられる。

2.2 心理的エンパワメントの測定

心理的エンパワメントの測定に関しては、Spreitzer (1995)が開発した尺度が使用されることが多い(e.g., Dust et al., 2018)。この測定尺度は、上述した4次元（意味、能力、自己決定、影響）から構成されており、それぞれの次元を3項目の質問によって測定する尺度である。



図 2-1 心理的エンパワメントの測定尺度 (Spreitzer, 1995)

心理的エンパワーメント尺度の日本語訳は図 2-1 に示す通りである*。これを見ると、意味の次元は、「仕事が自分にとって重要であり有意義であるか」を、能力の次元は、「仕事を実行する能力やスキルに自信があるかどうか」を、自己決定の次元は、「仕事を進める上での裁量権や自由さがあるかどうか」を、影響の次元は、「職場で生じることに對する自分自身の影響力の大きさ」を測定していることがわかる。

本研究においてレビューの対象とした実証研究の多くは、この尺度を用いて心理的エンパワーメントを測定している。なお、Spreitzer (1995)は7件法のリッカート尺度を用いているが、5件法のリッカート尺度を採用しているケースも見られる(全くその通り⑤⇔①全く違う)(e.g., Zhang and Bartol, 2010)。

表 2-1 心理的エンパワーメントの決定要因

心理的エンパワーメントの決定要因			文献
状況的要因	人的資源管理 職務特性	高パフォーマンス・ワークシステム	Bartram et al. (2014)
		参加的目標設定	Lee and Wei (2011)
		挑戦的な仕事環境	Asag-Gau and van Dieredock (2011)
		職務特性	Arciniega and Menon (2013), Liden et al. (2000)
		組織情報へのアクセス、報酬制度	Spreitzer (1995)
	上司のリーダーシップ	エンパワリング・リーダーシップ	Arnold, Arad, Rhoades, and Drasgow (2000)
		変革型リーダーシップ	Bass, Avolio, Jung, and Berson (2003)
		リーダー・メンバー交換関係	Wang, Gan, and Wu (2016), Schermuly and Meyer (2016)
		リーダーの謙虚さ	Jeung and Yoon (2016)
		上司のフィードバック	Gabriel, Frantz, Levy, and Hilliard (2014)
	組織風土・職場環境	職場におけるエンパワーメント風土	Seibert et al. (2004)
		ボイス風土	Fraizer and Fainshmidt (2012)
		心理的風土	Carless (2004)
		手続的公正	Li et al. (2012)
		個人と組織の適合(P-O fit)	Gregory et al. (2010)
個人的要因	社会的アイデンティティ		Bartram et al. (2014)
	自尊心		Spreitzer (1995)
	学習志向		Baek-Kyoo et al. (2019)

* この日本語訳に関する back translation (Cascio, 2012)は実施済みである。Back translation の手続きは以下の通りである。すなわち、①著者の一人が英語版の尺度を日本語に翻訳し、②バイリンガルの言語スペシャリストがこの翻訳を英語に訳し、③この英語訳がオリジナルの文章と同一ではない場合、日本語訳を修正した。

2.3 心理的エンパワメントの決定要因

次に、心理的エンパワメントがどのような要因によって影響を受けるかについて、これまでに行われた実証研究を整理する。表 2-1 に示すように、心理的エンパワメントの決定要因としては、人的資源管理・職務特性、上司のリーダーシップ、組織風土・職場環境、個人的要因（社会的アイデンティティ、自尊心、学習志向）が検討されてきた。

2.3.1 人的資源管理と職務特性

人的資源管理に関係しては、高パフォーマンス・ワークシステム (Bartram, Karimi, Leggat, and Stanton, 2014)、参加的目標設定 (Lee and Wei, 2011)、挑戦的な仕事環境 (Asag-Gau and van Dieredock, 2011)、職務特性 (Arciniega and Menon, 2013; Liden et al., 2000)、組織情報へのアクセス、報酬制度 (Spreitzer, 1995) が、心理的エンパワメントを高めると報告されている。

ここでいう高パフォーマンス・ワークシステムとは、個人やチームの業績を高めるためにデザインされた戦略的人的資源管理 (Strategic Human Resource Management: SHRM) に関係する実践の集合体であり、雇用保障、選抜採用、集中的訓練、自己管理チーム、権限委譲された意思決定、情報共有などを含む (Bartram et al., 2014)。参加的目標設定は、メンバー同士が議論しながらチームの業績目標を設定する程度を意味しており (Lee and Wei, 2011)、挑戦的な仕事環境は、知的刺激に富み、自律性・独立性が高く、創造性、学習、責任が求められる職場環境を指す (Asag-Gau and van Dieredock, 2011)。また、職務特性には、タスク・アイデンティティ (task identity)、タスク重要性 (task significance)、スキル多様性 (skill variety)、仕事そのものからのフィードバックが含まれる (Arciniega and Menon, 2013; Liden et al., 2000)。さらに、組織情報へのアクセスは、従業員が組織のミッションや業績に関する情報を得やすいかどうかを意味し、報酬制度とは、個人業績に基づく報酬制度を指す (Spreitzer, 1995)。

以上をまとめると、従業員の自主性、学習、挑戦を促すような採用、チーム管理、権限の付与、目標設定、ジョブアサインメント、情報システム、報酬制度が心理的エンパワメントを促進するといえる。

2.3.2 上司のリーダーシップ

これまでの研究によれば、エンパワリング・リーダーシップ(empowering leadership)や変革型リーダーシップ(transformational leadership)が、部下の心理的エンパワーメントに影響を及ぼすことが明らかになっている(Avolio, Zhu, Koh, and Bhatia, 2004; Castro et al., 2008; Fong and Snape, 2015; Joo and Lim, 2013; Raub and Robert, 2010; Zhang, Song, Tsui, and Fu, 2014)。

エンパワリング・リーダーシップとは、「コーチング」「情報提供」「率先垂範」「配慮・チームとの相互作用」「参加的意思決定」といった次元から構成され、部下の学習や自律を促すリーダー行動である(Arnold, Arad, Rhoades, and Drasgow, 2000)。一方、変革型リーダーシップは、リーダーと同一の行動を促進する「理想化された影響」、ビジョンを通してメンバーの努力を促す「モチベーションの鼓舞」、メンバーに対し新しい視点から問題を捉えさせる「知的刺激」、メンバーをサポートしコーチングを行う「個別的配慮」から構成される(Bass, Avolio, Jung, and Berson, 2003)。変革型リーダーシップの次元をエンパワリング・リーダーシップの内容と比較すると、「知的刺激」や「個別的配慮」という点において共通している。つまり、メンバーの主体的行動や能力向上を支援するリーダーシップが、心理的エンパワーメントを高めると考えられる。

また、リーダー・メンバーの交換関係(Leader-Member Exchange: LMX)も、心理的エンパワーメントに好影響を与えることも報告されている(Wang, Gan, and Wu, 2016; Schermuly and Meyer, 2016)。リーダー・メンバー交換理論によれば、LMXが高いリーダーは、各メンバーに対して異なるアプローチを取ることで、リーダーとメンバーとの間の質の高い互恵的な関係を築き、その結果、両者の間に信頼、支援、忠誠心、情緒的なコミットメントが生まれるという(Dulebohn, Bommer, Liden, Brouer, and Ferris, 2012)。こうした上司-部下の関係は、メンバーの自律や学習を促すエンパワリング・リーダーシップや、変革型リーダーシップにおける知的刺激や個別的配慮の次元とも共通する特性である。

この他、「リーダーの謙虚さ」(leader humility) (Jeung and Yoon, 2016)や「上司のフィードバック」(Gabriel, Frantz, Levy, and Hilliard, 2014)も心理的エンパワーメントにポジティブな影響を及ぼすことがわかっている。

2.3.3 組織風土・職場環境

従業員の心理的エンパワーメントは、組織・職場の風土や環境からも影響を受ける。例えば、職場におけるエンパワーメント風土(empowerment climate) (Seibert et al., 2004)、ボイス風土(voice climate) (Fraizer and Fainshmidt, 2012)、心理的風土(psychological climate) (Carless, 2004)、手続的公正(procedural justice)、相互作用公正(interactional justice) (Li, Wu, Johnson, and Wu, 2012)、個人と組織の適合(P-O fit) (Gregory, Albritton, and Osmonbekov, 2010)が、従業員の心理的エンパワーメントを高めることが報告されている。

ここでいうエンパワーメント風土とは、メンバーのエンパワーメントを促すような管理的構造、方針、実践についての共通認識であり (Seibert et al., 2004)、ボイス風土は、従業員の提案や自由な発言を奨励する規範を指す(voice climate) (Fraizer and Fainshmidt, 2012)。心理的風土は、役割の明確さ、支援的リーダーシップ、参加的意思決定などに関する従業員の認知である (Carless, 2004)。また、手続的公正は、成果を配分する際に公正な意思決定手続きが行われているかどうかを意味し、相互作用公正は、公式手続きにおいてリーダーがメンバーを公正に扱っているかについての認知である (Li et al., 2012)。さらに、個人と組織の適合(P-O fit)とは、従業員個人と組織の価値観が一致している程度を示す (Gregory et al., 2010)。以上をまとめると、メンバーの自主性、自律性、意思決定参加、価値共有、手続的公正さを重視する組織風土や職場環境が、従業員の心理的エンパワーメントを高めるといえる。

なお、組織風土・職場環境は、上述した人的資源管理、職務特性、上司のリーダーシップと密接に関係している。つまり、組織や職場における人的資源管理、職務特性、上司のリーダーシップをメンバーが認識し、それが職場内で共有されたときに組織風土や職場環境となる。したがって、フォーマル・インフォーマルの違いはあるものの、状況的要因の内容や特性は、メンバーの自主性、自律性、参加、学習を促すものであり、相互に影響し合っているといえる。

2.3.4 個人的要因

自己決定理論によれば、状況的要因だけでなく個人的要因が、自律的な心理状態に影響している (Deci et al., 2017; Ryan and Deci, 2000)。したがって、心理的エンパ

ワーメンツの規定因を検討する際にも、状況的要因だけでなく個人的要因を検討する必要があるが、その数は極めて少ない。

これまでの研究では、社会的アイデンティティ (Bartram et al., 2014)、自尊心 (Spreitzer, 1995)、学習志向 (Baek-Kyoo et al., 2019) が、心理的エンパワメントを促進することが報告されているのみである。すなわち、従業員が、所属している集団に愛着を感じ、その一員であると感じるほど、また、自分に価値を認める感情を持っている人ほど、学習し、成長することを目標にする傾向があるほど、心理的エンパワメントが高くなる傾向にある。

こうした状況からわかるように、心理的エンパワメントの決定要因に関する研究の大半は組織的、状況的要因を扱っており、個人的要因を検討した研究は限られている。個人の心理状態は、状況によって自動的に決定されるわけではなく、個人レベルの要因によっても影響を受けるはずである。したがって、今後は、個人的要因が心理的エンパワメントに与える影響を、より幅広い形で進めていく必要があると考えられる。

2.3.5 学習志向

本研究は、心理的エンパワメントの規定因として「学習志向 (learning goal orientation)」に焦点を当てる。学習志向とは、学習に取り組む際、個人がその学習に取り組むことによって新たな知識やスキルを獲得できる可能性に向けられる関心のことである (Vandewalle, 1997)。学習志向は、業績志向とともに目標志向性 (goal orientation) を構成するが (Dweck, 1986)、これまでの研究において、さまざまな人間の意思決定において重要な役割を果たすことが指摘されている (Payne, Youngcourt, and Beaubien, 2007)。例えば、学習志向は従業員の創造性 (Gong, Huang, and Farh, 2009)、学習モチベーション (Klein, Noe, and Wang, 2006)、スキルを向上させるための内発的動機付け (Hirst, Van Knippenberg, and Zhou, 2009)、自己改善情報の探求 (Janssen and Prins, 2007)、自己調整 (Bouffard et al., 1995)、メタ認知活動 (Ford, Smith, Weissbein et al., 1998) などを促進することがわかっている。これらの結果は、学習動機に加えて、行動や仮定の反省などのメタ認知または高次の認知活動も学習目標によって活性化されることを意味している。さらに、目標設定理論 (Locke and

Latham, 2002)によれば、目標は個人の注意と努力を目標に関係する形で方向づけ、自己管理能力を高めることが明らかにされている。

以上の点を踏まえると、学習志向が高い人ほど、自分の仕事の意味を探究し、有能感を持ち、自律的に決定し、自身の活動の影響力を高く評価すると考えられる。すなわち、学習志向は、心理的エンパワメントの4次元である「意味」「能力」「自己決定」「影響」を高める働きをするという仮説を立てることが可能である。

2.4 心理的エンパワメントの結果要因

次に、心理的エンパワメントがどのような結果につながるかを検討した研究をレビューする。表2-2に示すように、心理的エンパワメントの結果要因は、主に心理・態度要因と行動・業績要因に分けることができる。

表 2-2 心理的エンパワメントの結果要因

心理的エンパワメントの結果要因		文献
心理態度要因	組織コミットメント、情緒的コミットメント	Castro et al. (2008), Liden et al. (2000)
	仕事満足、職務満足、キャリア満足	Castro et al. (2008), Carless (2004), Gregory et al. (2010), Joo and Lim (2013), Liden et al. (2000)
	内発的動機づけ	Zhang and Bartol, (2010)
	ワーク・エンゲージメント	Schaufeli, Bakker, and Salanova, (2006)
	情緒的消耗感	Schermuly and Meyer, (2016)
	うつ状態	Schermuly and Meyer, (2016)
行動業績要因	役割外サービス行動	Raub and Robert, (2010)
	サービス改善	Raub and Robert, (2010)
	高品質の患者ケア	Bartram et al. (2014)
	従業員の発言行動	Wang et al. (2016)
	上方影響力	Spreitzer et al. (1999)
	創造的プロセスへの関与	Zhang and Bartol, (2010), To et al. (2015)
	革新的行動	Singh and Sarkar (2012)
	革新性	Spreitzer et al. (1999)
	職務業績	Maynard et al. (2014), Zhang et al. (2014)
	顧客サービス業績	Frazier and Fainshmidt, (2012)
	役割内業績	Li, Wei, Ren, and Di, (2015)
	革新的業績	Li, Wei, Ren, and Di, (2015)

2.4.1 心理・態度要因

心理的エンパワメントによって促進される心理・態度要因としては、職務満足、組織コミットメント、内発的動機づけ、ワーク・エンゲージメントなどを挙げることができる。例えば、Liden et al. (2000)は、心理的エンパワメントの4次元

のうち「意味」の次元が、組織コミットメントと仕事満足(work satisfaction)を高めることを、Castro et al. (2008)は、心理的エンパワーメントが職務満足と組織への情緒的コミットメント(affective commitment)を促進することを報告している。また、心理的エンパワーメントは、職務やキャリアへの満足度を高める効果を持つことや (Carless, 2004; Gregory et al., 2010; Joo and Lim, 2013)、情緒的消耗感(emotional exhaustion)やうつ状態(depression)を低下させる働きがあることが明らかにされている(Schermuly and Meyer, 2016)。

ここで注目したいことは、活力、情熱、没頭といったポジティブな心理状態から成るワーク・エンゲージメント (Schaufeli et al., 2002)や、内発的動機づけ(Zhang and Bartol, 2010)も、心理的エンパワーメントによって高められるという点である(Ugwu et al., 2014)。こうした発見は、心理的エンパワーメントが、内発的動機付けやワーク・エンゲージメントと概念的に区別されていること、また、これらの心理状態に先行する要因であることを示唆している。

以上をまとめると、職務におけるコントロール感である心理的エンパワーメントが高い従業員ほど、ネガティブな感情が抑えられ、職務に満足し、組織に対して愛着を持つようになるだけでなく、内発的なモチベーションも高くなり、仕事に関与・没頭する傾向にあるといえる。

2.4.2 行動・業績要因

心理的エンパワーメントによって高められる行動・業績要因としては、対顧客サービス行動、対上司行動、革新的・創造的行動、業績を上げることができる。ここでいう対顧客サービス行動は、役割外サービス行動(extra-role service behavior)、サービス改善(service improvement) (Raub and Robert, 2010)、高品質の患者ケア(quality patient care) (Bartram et al., 2014)であり、対上司活動としては、従業員の発言行動(employee voice) (Wang et al., 2016)や上方影響力(upward influence) (Spreitzer et al., 1999)が含まれる。また、革新的・創造的行動に関しては、創造的プロセスへの関与(creative process engagement) (Zhang and Bartol, 2010; To, Fisher, and Ashkanasy, 2015)、革新的行動(innovative behavior) (Singh and Sarkar, 2012)、革新性(innovativeness) (Spreitzer et al., 1999)が挙げられる。さらに、業績要因としては、職務業績(job performance) (Maynard et al., 2014; Zhang et al., 2014)、顧客サービス業

績(Frazier and Fainshmidt, 2012)、役割内業績(in-role-performance)、革新的業績(Li, Wei, Ren, and Di, 2015)が検討されている。

つまり、従業員は、心理的エンパワメントが高まると、顧客に対して質の高いサービスを提供し、主体的に上司に働きかけ、革新的かつ創造的に行動するようになり、その結果、高いパフォーマンスを達成できるといえる。以上のように、心理的エンパワメントは、メンバーの心理や態度だけでなく、さまざまな行動・業績要因に直接影響を与えている。

2.5 モデレータとしての心理的エンパワメント

これまで、心理的エンパワメントの決定要因および結果要因に関する文献をレビューしてきた。多くの研究では、状況的要因と結果要因を媒介する変数として心理的エンパワメントが位置づけられていた。しかし、心理的エンパワメントは、要因間の関係をモデレート（調整）する場合もある。

例えば、Pieterse, Van Knippenberg, Schippers, and Stam (2010)は、メンバーの心理的エンパワメントが高いときに、変革型リーダーシップによるメンバーへの革新行動へのポジティブな影響が強まることを発見している。また、Farzaneh, Farashah, and Kazemi (2014)は、心理的エンパワメントが高い場合に、組織コミットメントと組織市民的行動の関係が強くなることを報告している。これらの結果は、心理的エンパワメントが他の変数と組み合わせることで、より望ましい行動を引き出すことを示唆している。

一方、Ugwu et al. (2014)は、組織信頼(organizational trust)とワーク・エンゲージメントの関係に対し、心理的エンパワメントが負のモデレート効果を与えていることが明らかにしている。具体的には、心理的エンパワメントが高い場合よりも低い場合に、組織信頼がワーク・エンゲージメントを高める効果が強くなるのである。言い換えると、心理的エンパワメントが高ければ、組織信頼が低くても、一定のワーク・エンゲージメントが保たれるといえる。

以上のように、心理的エンパワメントは、ポジティブな結果が生まれる条件として機能したり、ポジティブな環境要因の代替機能を果たすこともある。

2.6 先行研究のレビューの整理

仕事におけるコントロール感である心理的エンパワメントは、「意味」「能力」「自己決定」「影響」の4次元から構成される概念であり (Spreitzer, 1995)、自律的で自己調整的なプロセスを重視する自己決定理論 (Deci et al., 2017; Ryan and Deci, 2000) と密接に関連している。

これまでの文献レビューを整理すると、心理的エンパワメントと決定要因・結果要因の関係は、図 2-1 のようにまとめることができる。まず、心理的エンパワメントの決定要因は、状況的要因と個人的要因に分けることができる。状況的要因には、メンバーの自主性、自律性、参加、挑戦を促進するような人的資源管理・職務特性、リーダーシップ、職場の風土・環境が含まれる。個人的要因としては、自尊心や社会的アイデンティティが検討されてきた。なお、先行研究において十分に検討されてきたわけではないが、状況的要因は個人的要因に影響を与えると想定できる (e.g., Bartram et al., 2014)。

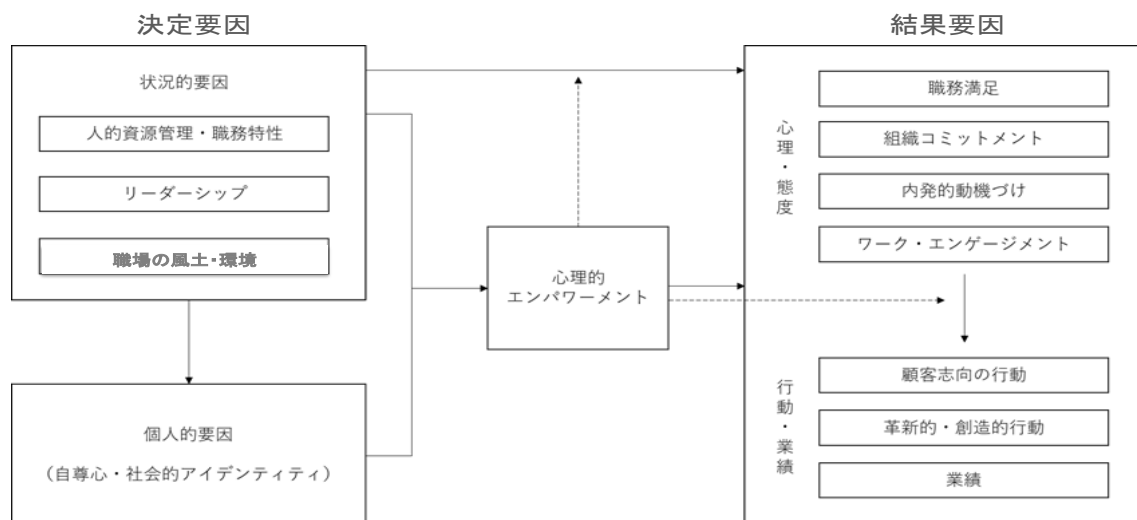


図 2-2 心理的エンパワメントの決定要因と結果要因

一方、結果要因は、心理・態度要因と行動・業績要因に分けることができる。すなわち、心理的エンパワメントは、職務満足、組織コミットメント、内発的動機付け、ワーク・エンゲージメントといった「心理・態度要因」、および顧客志向の行動、革新的行動、創造的行動、業績といった「行動・業績要因」を高める働きを

する。このとき、決定要因と同様に、心理・態度要因は行動・業績要因に影響を与えていると考えられる(e.g., Singh and Sarkar, 2012)。

なお、心理的エンパワメントは、状況的要因と結果要因の関係を媒介するだけでなく、図 2-1 の点線で示したように、状況的要因が結果要因に及ぼす影響、および心理・態度要因が行動・業績要因に及ぼす影響をモデレート（調整）することもある。

2.7 先行研究における課題

これまでの文献レビューを踏まえて、心理的エンパワメントに関する研究課題を 5 点指摘しておきたい。

第 1 に、心理的エンパワメントは「意味」「能力」「自己決定」「影響」という 4 次元から構成されているが(Spreitzer, 1995, 2008)、既存研究のほとんどは次元を統合した形で心理的エンパワメントを測定し、分析に用いている。しかし、心理的エンパワメントの機能を明らかにするためには、4 つの次元のうち、どの次元が結果要因に影響を与えているかを特定する必要があると思われる。

第 2 に、決定要因として検討されている変数のほとんどが状況的要因であるのに対し、個人的要因を検討した研究は限られている。現状としては、自尊心や社会的アイデンティティによる影響が分析されているが(Bartram et al., 2014; Spreitzer, 1995)、個人の行動を方向づける、パーソナリティ、目標志向性、自己効力感(self-efficacy)といった個人要因を決定要因として検討する必要があるだろう。特に、いくつかある目標志向性のタイプの中でも、学習志向は、個人の自律的学習を促進する機能を持つことが報告されていることから(e.g., Bouffard, Boisvert, Vezeau, and Larouche, 1995; Janssen and Prins, 2007)、心理的エンパワメントに対してもポジティブな影響を与えることが想定される。

第 3 に、状況的な決定要因として、人的資源管理、職務特性、リーダーシップ、職場の風土・特徴が検討されてきたが、これらの要因は密接に関係しあっていると考えられる。例えば、組織レベルの人的資源管理制度は、職務特性、リーダーシップ、職場風土に影響を与え、また、リーダーシップは職場風土に影響を与えると考えられる(e.g., Li et al., 2012)。決定要因間の関係を分析しつつ、心理的エンパワメントが形成されるプロセスを検討することが求められるだろう。

第 4 に、顧客と接する従業員を分析対象とした研究が存在するが(e.g., Frazier and Fainshmidt, 2012; Raub and Robert, 2010)、顧客満足を最大化するために、応用的・即興的な対応が求められる顧客接点人材には、独自の心理的エンパワーメントが求められる可能性がある。サービス・マーケティングの分野では、第一線の従業員と顧客との相互作用は「真実の瞬間(the moment of truth)」として知られ(Berry and Parasuraman, 1991; Carlzon, 1987; de Chernatony and Segal-Horn, 2003; Normann, 1984)、顧客が持つ企業イメージに大きな影響を及ぼすと言われている。したがって、顧客接点人材を対象とした調査を実施し、独自の心理的エンパワーメント・プロセスを解明する必要があるだろう。

最後に、心理的エンパワーメントは定量的手法によって研究されることが多いのに対し、定性的研究は少ない。動的なプロセスを検討する上で、定量的手法には限界がある。例えば、図 2-1 に示したモデルは、心理的エンパワーメントの静的モデルであるため、従業員の心理的エンパワーメントがどのように形成されるかについての動的プロセスが捉えきれていない。この点については、インタビュー調査によって、従業員の心理的エンパワーメントがどのように形成されるかを検討する必要がある。定量的解析で得られてきた知見を定性的分析の結果と統合することによって、従業員の心理的エンパワーメントがどのように形成されるかについての動的プロセスをより包括的に捉えることが可能になると思われる。

2.8 リサーチ・クエスチョン

先行研究のレビューによって、①心理的エンパワーメントの個人的な決定要因の検討が少ないこと、②心理的エンパワーメントの 4 次元が個別に分析されていないこと、③個人的要因と状況的要因が相互に関係しつつ心理的エンパワーメントの影響を与えているのかについての検討が不十分であること、④顧客接点人材に特徴的な心理的エンパワーメント・プロセスが分析されていないこと、⑤定性的研究が少ないため、心理的エンパワーメントの 4 次元がどのように関係しているかが不明確であるというリサーチ・プロブレムが存在することが明らかになった。こうした問題に対応するために、本研究では以下のような 3 つのリサーチ・クエスチョン(RQ)を提示する。

このうち、第 1 と第 2 の課題を踏まえて、本研究では、次に挙げるリサーチ・ク

エスチョン(RQ)を提示した。

RQ1: 学習志向は、心理的エンパワーメントの 4 次元を媒介して、どのような形でワーク・エンゲージメントを高めるのか。ここで、学習志向に焦点を当てたのは、先行研究のレビューで示したように、自己調整(Bouffard et al., 1995)やメタ認知活動(Ford, Smith, Weissbein et al., 1998)を促進することで、学習を方向づけると考えられるからである。

さらに、第 3 から第 5 の課題を踏まえて、次の 2 つのリサーチ・クエスチョンを提示した。

RQ2: 個人的要因と状況的要因は、どのように関係しあいながら心理的エンパワーメントに影響を与えているのか。

RQ3: 心理的エンパワーメントの 4 次元は、相互にどのように関係しているのか。

なお、RQ1 は、質問紙調査を用いた定量的分析によって、RQ2 と RQ3 は、インタビュー調査を用いた定性的分析によって検討する。

第 3 章 研究の方法

前章で述べたように、本研究は、「学習志向は、心理的エンパワーメントの 4 次元を媒介して、どのような形でワーク・エンゲージメントを高めるのか」という問いを定量的分析によって、「個人的要因と状況的要因はどのように関係し合いながら心理的エンパワーメントに影響を与えているのか」と「心理的エンパワーメントの 4 次元は、どのように関係しているのか」という問いを定性的分析によって検討する。以下では、定量的分析および定性的分析の方法について説明する。

3.1 定量的分析の方法

3.1.1 データ収集

本研究の調査対象は、急性期病院の看護部に所属する看護師である。その理由として、急性期病院の看護師は、24 時間シフト勤務というストレスのかかる状況の中で、複雑な意思決定をすることが求められており (Hayes et al., 2010)、心理的エンパワーメントが必要となる、という点を挙げることができる。質問票は、看護管理部を通して配布・回収された。調査は、2018 年 7 月から 9 月にかけて、2 回に分けて実施され、第 1 回目の調査において学習志向を測定し、2 か月後に実施した第 2 回目の調査で心理的エンパワーメントとワーク・エンゲージメントを測定した。1 回目の調査では、547 通の質問票を配布したところ、1 回目および 2 回目の調査の両方に欠損値なしで回答した看護師は 427 名であった (最終回収率 78.1%)。回答者の内訳は、女性が 90.2%、平均経験年数 7.51 年 (標準偏差 5.69 年) であり、管理職は 14.5%、年齢は 20 代以下 47.5%、30 代 22.7%、40 代 20.4%、50 代以上 9.3%であった。

3.1.2 測定尺度

心理的エンパワーメントは、Spreitzer (1995)によって開発された 12 項目の尺度を用いて測定した。サンプル項目は、「私の仕事は自分にとって重要である (意味)」 「私は、仕事を実行する能力について自信がある (能力)」 「私は、仕事の進め方に

ついて裁量権を持っている（自己決定）」「職場で生じることに對し、私の影響力は大きい（影響）」である。

学習志向は、Vandewalle (1997)によって開発された 6 項目の尺度を用いて測定した。サンプル項目は「多くを学ぶことができる挑戦的な仕事に取り組みたい」「私はよく新しいスキルや知識を獲得する機会を求めている」「高いレベルの能力や才能が要求される状況で働くことが好きである」である。

ワーク・エンゲージメントは、Schaufeli et al. (2006)によって開発された 9 項目の尺度を用いて測定した。サンプル項目は、「仕事をしているとき、エネルギーが満ちている感じがする（活力）」、「仕事をしているとき、自分の中に力強さや活力を感じる（活力）」、「私は自分の仕事に熱中している（熱意）」、「私は仕事に没頭している（没頭）」である。Baek-Kyoo et al. (2019)が用いている職務エンゲージメント尺度(Rich et al., 2010)を使用しなかった理由は、Baek-Kyoo et al. (2019)が発表される前に、本調査を実施したためである。なお、Schaufeli et al. (2006)による尺度は、ユトレヒト・ワーク・エンゲージメント尺度(Utrecht work engagement scale)の短縮版であり、ワーク・エンゲージメント研究において広く使われている尺度である(島津, 2010)。

なお、学習志向と心理的エンパワメントは 5 段階のリッカート尺度(全くその通り 5⇔全く違う 1)によって、ワーク・エンゲージメントは 5 段階のリッカート尺度(常に 5⇔全くない 1)によって測定した。

統制変数として、性別(1=女性、2=男性)、年齢(1=20 代、2=30 代、3=40 代、4=50 代以上)、役職(1=スタッフレベル、2=管理職)を検討した。

3.1.3 分析方法

測定の信頼性はクロンバックの α 係数によって、測定の妥当性は確証的因子分析によって検討した。また、研究モデルは共分散構造分析およびブートストラップ分析を用いて検証した。

なお、記述統計量、相関および α 係数は SPSS バージョン 24 を用いて分析し、確証的因子分析、共分散構造分析、ブートストラップ分析については Mplus version 8 (Muthén and Muthén, 1998-2017)を使用した。

3.2 定性的分析の方法

3.2.1 分析手続きと対象

本研究は、日本の大手シティホテルチェーン傘下の1エリア7ホテルに勤務する従業員をインタビュー調査の分析対象としている。その理由としては、看護師と同様、ヒューマンサービス業であること、緊密なシフト勤務や顧客対応から発生するストレスのかかる職場であること、状況に応じた迅速で柔軟なサービスが求められることなどが共通特性となっているからである。加えて、シティホテル業界における東京中心部エリアでは、国内ホテル間の競争、および外資系ホテルとの熾烈な競争が顕在化しており、その競争優位確立のための有力な手段の1つが、従業員のエンパワーメントを通じたサービス品質や顧客満足の上昇とされており、ホテルのスタンダードやマニュアル、Forbs などホテルの格付け機関が提供する審査基準にも従業員のエンパワーメントに関連する内容が多いことがあげられる。

分析対象者は、上記7ホテルのスタッフ11名、およびスーパーバイザー3名、合計14名の接客従業員である。性別は男性5名、女性9名、年齢は20代5名、30代8名、40代1名である。対象者の選定に当たっては、特にワーク・エンゲージメントが高く、仕事に前向きで、自発的・主体的に業務に取り組んでいると評価された従業員を本社人事部および当該エリアの横断的組織のマネジャーから推薦してもらった。なお、14名という人数は、サンプル数を増やしても新たな重要な概念が生成されなくなる「理論的飽和」(Strauss and Corbin, 1998)に到達したと判断したことで決定したサンプル数である。

インタビュー調査は、各ホテルの会議室を使用し、1対1の半構造化インタビューを実施した。インタビュー時間は平均1時間である。心理的エンパワーメントの概要、および4つの次元(意味、能力、自己決定、影響)の内容を説明した後に、各次元に関する心理状態に影響を与える要因について質問した。例えば、意味次元の場合には、その内容を説明した上で「仕事の目標・目的の価値を感じるのはどのようなときですか。これまでのご経験、個人的状況、職場状況の観点からお答えください」という質問をした。

表 3-1 対象者一覧

ホテル	対象者
Aホテル	A1
	A2
	A3
Bホテル	B1
Cホテル	C1
	C2
	C3
Dホテル	D1
	D2
Eホテル	E1
	E2
Fホテル	F1
	F2
Gホテル	G1

3.2.2 分析方法

調査データは、グラウンデッド・セオリー・アプローチ(Grounded Theory Approach、以下 GTA)に基づいて分析した。GTA とは、Glaser and Strauss(1967)によって提唱された定性的研究の一手法であり、ある現象に関して、データに根差した理論を構築するための方法論である(Strauss and Corbin, 1990)。

本研究で GTA を採用した理由は、この手法がインタビュー結果などの質的データに基づいて、帰納的に理論的帰結を導くのに適しており、心理的エンパワーメントの次元ごとに発生する人間行動、対人関係、職場状況の記述や全体のダイナミックな構造を説明するにあたって有効であると判断したからである。

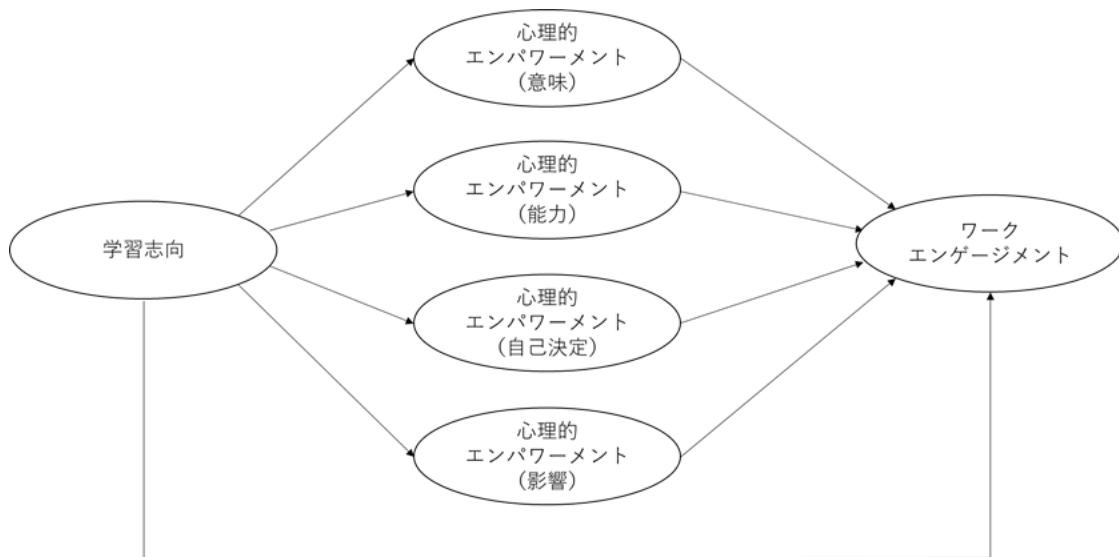
分析は、Strauss and Corbin (1990)の手続きに基づいて、オープンコード化（切片化）、軸足コード化（切片からのカテゴリー抽出と関係性の分析）、選択コード化（関係性の分析と中核カテゴリーの特定）の3ステップでコーディングを実施した。具体的には、①インタビュー対象者がどのようなときに心理的エンパワーメントを感じているかという点に留意して、データを切片化する作業を出発点とし、②複数の切片を基にカテゴリーを抽出した上で、カテゴリー同士を相互に関連づけ、

③中核となるカテゴリーを特定しつつ、カテゴリー間の関連性を分析することでモデルの構造化を行った。

第4章 定量的分析

先行研究のレビューにおいて確認されたように、心理的エンパワメントの個人的な決定要因は十分に検討されておらず、また、心理的エンパワメントの4次元が持つ効果については分析されることは少なかった。そこで、本章では、急性期病院の看護師427名に対する質問紙調査データを用いて、学習志向が、心理的エンパワメントの4次元を媒介して、どのような形でワーク・エンゲージメントを高めるかについて検討する。学習志向に焦点を当てた理由は、前述したように、自己調整やメタ認知活動を促進することで、学習を方向づけると考えられるからである。

図4-1は、本章で分析するモデルである。このモデルは、学習志向が心理的エンパワメントの4つの次元を媒介して間接的に、また直接的にもワーク・エンゲージメントを促進することを示している。以下では、このモデルに沿って仮説を設定する。



注：心理的エンパワメントの4次元は相互に関係していることを想定しているが、図には示していない。なお、本研究における「次元」は、互いに独立した概念ではなく、相互に関係する「下位要素」という意味で用いている。

図4-1 研究モデル

4.1 仮説

ワーク・エンゲージメント(work engagement)は、仕事に関連するポジティブで充実した心理状態のことを指し、活力(vigor)、熱意(dedication)、没頭(absorption)の3次元によって構成される概念である。ワーク・エンゲージメントは、特定の対象、出来事、個人、行動などに向けられた一時的な状態ではなく、仕事に向けられた持続的かつ全般的な感情と認知である(Schaufeli et al., 2006)。

先行研究において、ワーク・エンゲージメントは、ポジティブな職務関連の心理状態であり、職務満足、組織コミットメント、組織市民的行動、革新的職務行動、職務パフォーマンスを高めることがわかっている(Agarwal, 2014; Bakker and Albrecht, 2018; Garrick et al., 2014; Lu et al., 2014; Reis et al., 2016; Schaufeli et al., 2006; Shantz et al., 2016)。また、自分の責任で、自分の好み、動機、情熱に合わせて自律的に業務を改善する行動であるジョブクラフティングがワーク・エンゲージメントを高めることが報告されている(Bakker, Tims, and Derks, 2012; Tims, Bakker, and Derks, 2012)。なお、Ugwu, Onyishi, and Rodriguez-Sanchez (2014)は、心理的エンパワメントがワーク・エンゲージメントを高めることを明らかにしているが、Baek-Kyoo et al. (2019)以外の研究において、心理的エンパワメントの各次元がワーク・エンゲージメントに与える影響は検討されていない。

心理的エンパワメントは、自律的に仕事をコントロールしている感覚であり、その感覚を構成する「意味、能力、自己決定、影響」の各次元が高いほど、ワーク・エンゲージメントが高まると考えられる。すなわち、自身の仕事に意味を感じ、自身の能力やスキルに自信があり、仕事において裁量権や自由さがあり、自分自身の影響力が大きいと感じるほど、仕事に関連するポジティブで充実した心理状態であるワーク・エンゲージメントが高まると思われる。

学習志向が心理的エンパワメントの4次元に対し正の影響を与えること、及び心理的エンパワメントがワーク・エンゲージメントに対して正の影響を与えるという想定に基づき、本研究では、以下のような4つの媒介仮説を提示する。

仮説1：心理的エンパワメントの意味次元は、学習志向とワーク・エンゲージメントの関係をポジティブな形で部分的に媒介する。

仮説 2：心理的エンパワーメントの能力次元は、学習志向とワーク・エンゲージメントの関係をポジティブな形で部分的に媒介する。

仮説 3：心理的エンパワーメントの自己決定次元は、学習志向とワーク・エンゲージメントの関係をポジティブな形で部分的に媒介する。

仮説 4：心理的エンパワーメントの影響次元は、学習志向とワーク・エンゲージメントの関係をポジティブな形で部分的に媒介する。

ここでいう部分的な媒介(partial mediation)とは、以下で説明するように、学習志向とワーク・エンゲージメントの直接的な関係を想定しているため(仮説 5)、4つの心理的エンパワーメント次元が、学習志向とワーク・エンゲージメントを完全に媒介しないことを意味している。

なお、学習志向は、自己調整(Bouffard et al., 1995)やメタ認知活動(Ford et al., 1998)を活性化することを通して、個人を学習活動へと方向づけることがわかっているため、仕事におけるコントロール感である心理的エンパワーメントの程度にかかわらず、自己調整によって仕事に対するポジティブな状態を保つことができると考えられる。したがって、つぎのような仮説を設定した。

仮説 5：学習志向は、ワーク・エンゲージメントに正の影響を与える。

4.2 類似した先行研究

なお前述したように、Baek-Kyoo et al. (2019)は、韓国の民間企業 9 社の従業員 327 名(男性 71%、30 代 61%、管理職 67%)を対象にクロスセクショナルの質問紙調査を実施し、学習志向(および学習組織文化)が、心理的エンパワーメントを媒介して、職務エンゲージメントに及ぼす影響を検討している。彼らが用いた心理的エンパワーメント尺度は Spreitzer (1995)が開発したものだが、エンゲージメントは、Schaufeli et al.(2006)によって開発された尺度ではなく、Rich, Lepine and Crawford (2010)による職務エンゲージメント(job engagement)尺度の一部である。また、学習志向は Button, Mathieu and Zajac (1996)による尺度で測定されている。しかしながら、「両尺度とも」類似の概念を測定していると思われる。

Baek-Kyoo et al. (2019)による分析の結果、明確な形で媒介効果が見られたのは「学習志向→心理的エンパワーメント（意味）→職務エンゲージメント」と「学習志向→心理的エンパワーメント（能力）→職務エンゲージメント」であった。これに対し、「学習志向→心理的エンパワーメント（影響）」および「心理的エンパワーメント（自己決定）→職務エンゲージメント」の間には有意な関係が見いだされていない。

本研究は、以上の結果と比較することで、顧客接点人材(患者・家族と直接コンタクトする人材)であり、かつ医療の専門家である看護師における「学習志向→心理的エンパワーメント→ワーク・エンゲージメント」という関係性を検討する。

4.3 測定の信頼性と妥当性

測定の信頼性を検討するために、クロンバックの α 係数を算出したところ、学習志向($\alpha = 0.869$)、心理的エンパワーメントの意味次元($\alpha = 0.874$)、能力次元($\alpha = 0.867$)、自己決定次元($\alpha = 0.782$)、影響次元($\alpha = 0.899$)、ワーク・エンゲージメント($\alpha = 0.908$)となり、全ての値が基準値である 0.7 を上回っていた(Nunnally, 1978)。したがって、本研究における測定の信頼性は高いと考えられる。

測定における構成概念妥当性を検証するために確証的因子分析を行った。具体的には、8つのモデルを想定し、研究モデルで想定した6因子モデルと、他のモデルの適合度を比較することによって妥当性を検証した。8モデルの適合比較の結果は表4-1に示す通りである。6因子モデルは研究モデルで想定した6つの要因から構成される。5因子モデルは心理的エンパワーメントの4次元のうち、意味と能力を統合したモデル、意味と自己決定を統合したモデル、意味と影響を統合したモデル、能力と自己決定を統合したモデル、能力と影響を統合したモデル、自己決定と影響を統合したモデルであり、1因子モデルはすべての因子を統合したモデルである。一連の確証的因子分析を実施した結果、いずれの調査結果も6因子モデルの適合度が最も高かった(表4-1)。また、6因子モデルの適合度の値は、SRMR(standard root mean square residual)は0.04、RMSEA(root mean square error of approximation)は0.06、CFI(comparative fit index)は0.94とそれぞれ許容範囲であった。以上の結果から、仮説モデルの構成概念妥当性は高く、コモンメソッドバイアスの影響も深刻

ではないと判断される。表 4-2 は変数の平均値と標準偏差および変数間の相関を示したものである。

表 4-1 確証的因子分析の結果

モデル	χ^2	df	χ^2/df	AIC	CFI	SRMR	RMSEA
6因子モデル	476.34	174	2.74	14570.40	0.94	0.04	0.06
5因子モデル(意味+能力)	1185.47	179	6.62	15269.52	0.81	0.11	0.12
5因子モデル(意味+自己決定)	1003.84	179	5.61	15087.89	0.85	0.12	0.10
5因子モデル(意味+影響)	1441.22	179	8.05	15525.27	0.76	0.13	0.13
5因子モデル(能力+自己決定)	699.79	179	3.91	14783.84	0.90	0.06	0.08
5因子モデル(能力+影響)	1070.96	179	5.98	15155.01	0.83	0.09	0.11
5因子モデル(自己決定+影響)	671.73	179	3.75	14755.78	0.91	0.06	0.08
1因子モデル	3276.36	189	17.34	17340.41	0.42	0.15	0.20

注: N = 427. 意味 = 心理的エンパワメント意味; 能力 = 心理的エンパワメント能力; 自己決定 = 心理的エンパワメント自己決定; 影響 = 心理的エンパワメント影響。

表 4-2 記述統計および相関表

変数	平均値	標準偏差	1	2	3	4	5	6	7	8
1 性別	1.10	0.30	-							
2 年齢	1.92	1.03	-0.03	-						
3 役職	1.15	0.38	-0.05	0.52 ***						
4 学習志向	2.98	0.58	0.06	0.02	0.01	-				
5 心理的エンパワメント(意味)	3.57	0.59	0.07	0.00	-0.02	0.29 ***	-			
6 心理的エンパワメント(能力)	2.95	0.58	0.02	0.14 **	-0.06	0.34 ***	0.32 ***	-		
7 心理的エンパワメント(自己決定)	2.96	0.60	-0.06	0.05	0.02	0.22 ***	0.25 ***	0.55 ***	-	
8 心理的エンパワメント(影響)	2.44	0.71	0.00	0.11 *	0.08	0.19 ***	0.14 **	0.43 ***	0.58 ***	-
9 ワークエンゲージメント	2.39	0.65	0.02	-0.07	-0.10 *	0.37 ***	0.54 ***	0.35 ***	0.30 ***	0.30 ***

注: * $p < .05$; ** $p < .01$; *** $p < .001$.

性別 (1 = 女性; 2 = 男性). 年齢 (1=20代; 2=30代; 3=40代; 4=50代以上) 役職 (1=スタッフ; 2=管理職)

4.4 分析結果

研究モデルの因果関係を検証するために、学習志向、心理的エンパワメントの 4 次元、ワーク・エンゲージメントを潜在変数とした共分散構造分析を行った。その結果を示したのが表 4-3 および図 4-2 である。なお統制変数として、性別、年齢、役職をモデルに加えている。また、心理的エンパワメントの 4 次元は互いに関係し合っていることから、次元間に誤差共分散を設定したが(狩野, 2002)、これらの関係は仮説に直接関係しているわけではなく、また、図や表が煩雑になるために、表 4-3 および図 4-2 には表記していない。次元間の誤差共分散については表 4-3 の注を参照のこと。

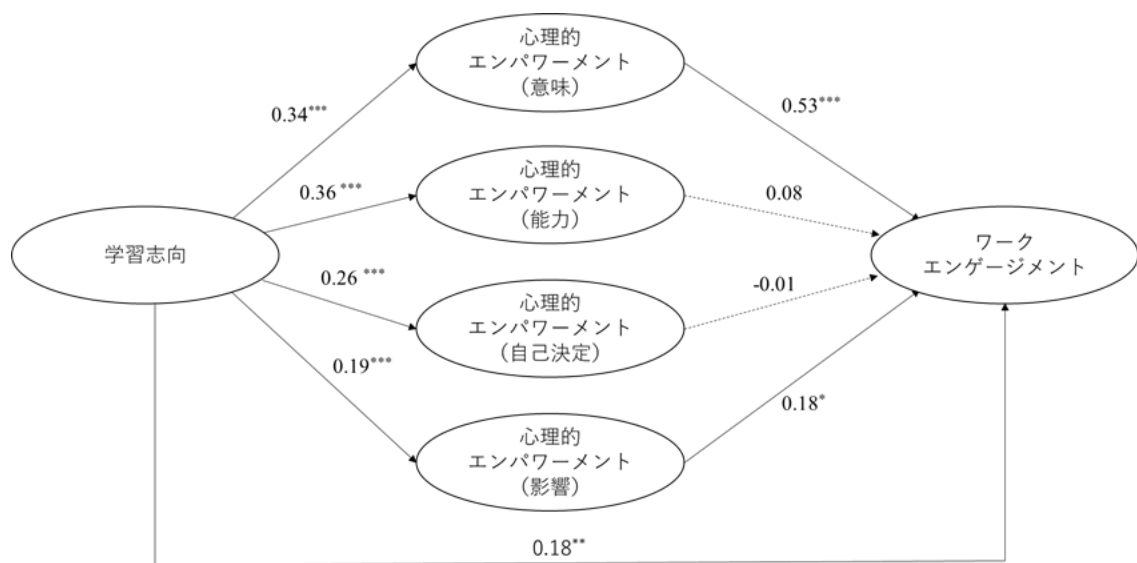
分析の結果、学習志向は心理的エンパワメントの 4 次元(意味、能力、自己決定、影響)のすべてに有意な影響をおよぼしていた(0.34, $p < 0.001$; 0.36, $p < 0.001$; 0.26, $p < 0.001$; 0.19, $p < 0.001$)。

これに対し、心理的エンパワーメントの意味次元と影響次元がワーク・エンゲージメントに対して正の影響をおよぼしていたが(0.53, $p < 0.001$; 0.18, $p < 0.05$)、能力次元と自己決定次元はワーク・エンゲージメントに対して統計的に有意な影響をおよぼしていなかった(0.08, ns; -0.01, ns)。

表 4-3 共分散構造分析の結果

	パス	標準化推定値	t 値
学習志向	=> 心理的E影響	0.19	3.63 ***
学習志向	=> 心理的E自己決定	0.26	4.37 ***
学習志向	=> 心理的E能力	0.36	6.48 ***
学習志向	=> 心理的E意味	0.34	6.03 ***
心理的E意味	=> ワークエンゲージメント	0.53	9.97 ***
心理的E能力	=> ワークエンゲージメント	0.08	1.05
心理的E自己決定	=> ワークエンゲージメント	-0.01	-0.01
心理的E影響	=> ワークエンゲージメント	0.18	2.23 *
学習志向	=> ワークエンゲージメント	0.18	3.09 **
統制変数			
年齢	=> 心理的E意味	0.01	0.11
年齢	=> 心理的E能力	0.24	4.60 ***
年齢	=> 心理的E自己決定	0.07	1.05
年齢	=> 心理的E影響	0.09	1.57
年齢	=> ワークエンゲージメント	-0.08	-1.46
性別	=> 心理的E意味	0.05	0.78
性別	=> 心理的E能力	-0.01	-0.06
性別	=> 心理的E自己決定	-0.09	-1.49
性別	=> 心理的E影響	-0.01	-0.10
性別	=> ワークエンゲージメント	-0.03	-0.84
役職	=> 心理的E意味	-0.01	-0.23
役職	=> 心理的E能力	-0.18	-3.22 **
役職	=> 心理的E自己決定	-0.01	-0.06
役職	=> 心理的E影響	0.04	0.63
役職	=> ワークエンゲージメント	-0.08	-1.52

注: * $p < .05$; ** $p < .01$; *** $p < .001$. 心理的E = 心理的エンパワーマント. AIC = 14556.537; CFI = 0.942; SRMR = 0.042; RMSEA = 0.057. 心理的エンパワーマントの4次元間には誤差共分散を設定しているが表には示していない(0.27***, 意味-能力; 0.24***, 意味-自己決定; 0.10, 意味-影響; 0.64***, 能力-自己決定; 0.45***, 能力-影響; 0.69***, 自己決定-影響) .



注：* $p < .05$; ** $p < .01$; *** $p < .001$. 性別、年齢、役職は統制済み。注：* $p < .05$; ** $p < .01$; *** $p < .001$. 性別、年齢、役職は統制済み。心理的エンパワメントの4次元間には誤差共分散を設定しているが図には示していない（表4-3の注を参照）。

図4-2 共分散構造分析の結果(要約)

学習志向とワーク・エンゲージメントの関係に関する心理的エンパワメントの各次元による媒介効果を検討するために、ブートストラップ分析(2000サンプル)を用いて間接効果を検討した。この分析では、95%の信頼区間の値に0が含まれなければ間接効果が有意であるとみなされる。表4-4に示すように、「学習志向→心理的エンパワメント（意味）→ワーク・エンゲージメント」(0.24: 95% CI [0.18, 0.31])および「学習志向→心理的エンパワメント（影響）→ワーク・エンゲージメント」(0.04: 95% CI [0.01, 0.08])は、それぞれ有意であった。これに対し、「学習志向→心理的エンパワメント（能力）→ワーク・エンゲージメント」(0.03: 95% CI [-0.02, 0.07])および「学習志向→心理的エンパワメント（自己決定）→ワーク・エンゲージメント」(0.00: 95% CI [-0.05, 0.05])は有意ではなかった。以上の結果から、仮説1と仮説4は支持されたが、仮説2と仮説3は支持されなかった。

表 4-4 ブートストラップ法による間接効果の検証

間接効果のパス	標準化 間接効果	95%信頼区間	
		下限	上限
学習志向 ⇒ 心理的E意味 ⇒ ワークエンゲージメント	0.24	0.18	0.31
学習志向 ⇒ 心理的E能力 ⇒ ワークエンゲージメント	0.03	-0.02	0.07
学習志向 ⇒ 心理的E自己決定 ⇒ ワークエンゲージメント	0.00	-0.05	0.05
学習志向 ⇒ 心理的E影響 ⇒ ワークエンゲージメント	0.04	0.01	0.08

注: N = 427. 推定値は標準化推定値. ブートストラップ・サンプルサイズ = 2000. 心理的E=心理的エンパワメント.

なお、共分散構造分析の結果(表 4-3、図 4-2)、学習志向はワーク・エンゲージメントに正の影響を与えていたことから(0.18, $p < 0.001$)、仮説 5 は支持された。

また、研究モデルから「学習志向→ワーク・エンゲージメント」のパスを削除した代替モデルについて共分散構造分析を行ったところ、適合度は $\chi^2 = 545.927$ ($df = 223$), AIC = 14567.913, CFI = 0.940, SRMR = 0.046, RMSEA = 0.058 となった。これらの値を仮説モデルの適合度 ($\chi^2 = 532.551$ ($df = 222$), AIC = 14556.537, CFI = 0.942, SRMR = 0.042, RMSEA = 0.057) と比べると、適合度がほぼ同じように見えるが、 χ^2 差検定を行った結果、学習志向からワーク・エンゲージメントへの直接効果パスを含むモデルの方が有意に優れていた ($\Delta\chi^2(df=1) = 13.376, p < 0.001$)。このことから、「学習志向→ワーク・エンゲージメント」のパスを含む仮説モデルの方が、代替モデルよりも妥当性が高いといえる。

4.5 小括

分析の結果、学習志向は心理的エンパワメントの 4 次元（意味、能力、自己決定、影響）のすべてに有意な影響をおよぼしていた。これに対し、心理的エンパワメントの意味次元と影響次元は、ワーク・エンゲージメントに対して正の影響を及ぼしていたが、能力次元と自己決定次元はワーク・エンゲージメントに対して統計的に有意な影響を及ぼしていなかった。

学習志向とワーク・エンゲージメントの関係に関する心理的エンパワメントの各次元による媒介効果を検討するために、ブートストラップ分析を用いて間接効果を検討した結果、心理的エンパワメントの 4 次元のうち、学習志向とワーク・エンゲージメントを媒介していたのは「意味」と「影響」の次元であること、

学習志向はワーク・エンゲージメントを直接的に促進していることの 2 点が明らかになった。

なお、類似モデルを検討した Baek-Kyoo et al. (2019)と比較すると、心理的エンパワーメントにおける意味次元の媒介効果については共通していたが、能力次元や影響次元の媒介効果については異なる結果が得られた。

第 5 章 定性的分析

前章における定量的分析では、心理的エンパワーメントの意味次元がワーク・エンゲージメントを高める上で重要な働きをしていることが明らかになった。しかし、前章の分析を含め、これまでの研究では、心理的エンパワーメントが次元ごとに検討される場合であっても分析は並列的に行われており (e.g., Baek-Kyoo, Bozer, and Ready, 2019; Liden, Wayne, and Sparrowe, 2000)、次元相互の関係は明らかにされてこなかった。さらに、心理的エンパワーメントの決定要因間の関係が分析されることはなかった。そこで本章では、ホテル従業員 14 名に対する質的調査を通して、状況的・個人的な決定要因が心理的エンパワーメントの各次元に与える影響を検討するとともに、各次元間の関係を探索的に明らかにする。すなわち、本章では「個人的要因と状況的要因はどのように心理的エンパワーメントに影響を与えているのか」(RQ2)、「心理的エンパワーメントの 4 次元は、相互にどのように関係しているのか」(RQ3)の 2 つのリサーチ・クエスチョンを検討する。

5.1 分析結果

GTA によるコーディングの結果、心理的エンパワーメントに影響を与える要因は、11 のカテゴリーに分類された(表 5-1)。次に、抽出されたカテゴリー間の関連性を明確にし、中核カテゴリーを特定し、心理的エンパワーメントの構造モデルを明らかにした。その際、これまでの実証研究を踏まえて、各カテゴリーを「個人的要因」「状況的要因」「行動」「活動の結果」という 4 つのフレームに沿って整理し、カテゴリー間の関連性を分析した(図 5-1)。

表 5-1 心理的エンパワメントの規定要因に関するカテゴリー表

形成プロセス	カテゴリー	コメント（切片）例	関連次元
個人的要因	あこがれ・夢	(意味) 高校生からホテルマンになりたいと思っていた(D1) (意味) 小さい頃からホテルで過ごす経験があり、かっこ良いと思っていた(D2) (意味) もともとバーテンダーの仕事がしなかった(E1) (意味) ホテルマンは自分の夢だった(F2) (意味) 生まれが旅館なので、将来はホテルで働きたいと思った(G1)	意味
	接客志向性	(意味) お客さまと話をするのが好き(C2) (意味) お客さまと接するのは本当に楽しい(F2) (意味) 人と絡むのが好き、接客は天職(D1) (意味) ロビーにいただけで嬉しい(D2) (意味) お客さまのことを考えることが苦にならない(E2)	意味
	資質・スキル	(能力) 状況に応じて演じることができる(A2) (能力) 茶道、着付け、利き酒などオールマイティのスキルがある(B1) (能力) フランス語を使える (D2) (能力) 経験を積んでこのへんは勝手にやってもいいと判断できる (C2) (能力) バーテンダーとしての資質に恵まれている (E1)	能力
	学習志向	(能力) 提案を求められ充実感を感じる (C3) (能力) 新しいことをやる、仕事の幅が広がると楽しい(E2) (能力) 2年目で仕事を任せられ自分で仕事を作れて面白い(F2) (自己決定) 自分で商品・プランを決定できる(E1) (自己決定) 自分のアイデアでお客さまから評価される(B1)	能力・自己決定
状況的要因	同僚との人間関係	(影響) チームの中で認められると前向きになる(A2) (影響) 自分の言うことが聞きやすいと言われた(C1) (影響) 職場で一目置かれている(G1) (意味) 仕事を楽しめるのは周りの人間関係が第一(F2) (意味) 今の職場は雰囲気楽しい (A3)	影響・意味
	任された経験	(自己決定) ロビー周りの仕事でデスクを任せられたりする(E2) (自己決定) 後輩の指導を任せられる(F1) (自己決定) まかされているという感覚が気持ちいい(D1) (能力) 店長として振舞われた時やりがいを感じた(A1) (能力) 新人教育では任されている部分が大きい(D1) (意味) VIP対応を任された時仕事の重要性を感じた(F2)	自己決定・能力・意味
	上司からの支援・承認	(影響) 上司が失敗してもいいからやってみようと言ってくれた(C1) (影響) 上司に認められてステップアップした(C3) (影響) 会社や上司が聞いてくれるんだと思った(D1) (影響) 上司に顧客対応に関して評価される(F1) (影響) 上司から改善の依頼を受けることが多い(G1)	影響
行動	サービスの工夫	(意味) お客さまからのメッセージを聞き取る(A3) (意味) 正解がない場合のマッチングが面白い(B1) (意味) 与えるだけのサービスは品がない(C2) (意味) お客さまのところに自ら積極的に行く(D1) (意味) 思いついたことをやってしまうのが楽しい(F2)	意味
活L1:O12 動の 成果	顧客との関係	(意味) お客さまが覚えていてくれる(E2) (意味) 病気のお客さまへの対応で感謝され、仕事の意味を感じた(D2) (意味) 自分の名前を憶えていてくれるのが嬉しい(F2) (意味) また、あなたに会いに来た、養子になって欲しいと言われた(B1) (意味) お客さまの声に自分の名前があがった時、この仕事に向いていると感じる(G1)	意味
	顧客からの感謝	(能力) お客さまから褒められる(A2) (能力) 初対面でも自分を見て笑顔になってくれる(F2) (能力) お客さまがリピートしてくれる(C2) (意味) お客さまが本当に喜んでくれると嬉しい(C3) (意味) ゲストが喜んでくれたことで、自分が満足することが分かった(D2) (意味) ささやかなことでもお客さまが喜んでくれる(C2)	能力・意味
	成果の実感	(能力) 目に見える結果が出るとやって良かったと思える(E2) (能力) 困難と思われる事業所の業績をキープしている(E1) (能力) バッジ（名指しのお褒めに対する）をもらえた(F1) (自己決定) 特別なお客さまに対する指示がうまくできた(A2) (自己決定) 難しいお客さまや癖のあるお客さまに対応できる(F2)	能力・自己決定

注：()内のアルファベットと数字は、対象者を示している。

しく、思わずニコニコしてしまいます。上司や同僚にも「その笑顔いいね」とよく言われます(D1)。

生まれが旅館なので、自然とホテルで働きたいという希望を持つようになり、第一志望のホテルに就職することができました。最初のキャリアはベルからスタートしましたが、育った環境からか初めて会う人と話す時でも物怖じせず、お客さまともフランクに会話できます。お客さまとの会話が弾んで仲良くなれると、その日一日がとても充実した感じで、もっと頑張ろうという気になります(G1)。

これらのコメントから、ホテルに対し「あこがれ・夢」を持ち、「接客を好む」個人的資質が、仕事を意味づける出発点になっていることがわかる。つまり、自身の仕事を、「あこがれ、夢、接客への関心」を基に意味づけていると考えられる。ここでは、ホテルという職業への感情や思いが、仕事を意味づける基盤になっている。

②「あこがれ・夢（→意味）」→「同僚との人間関係（→影響・意味）」

ホテルに対し「あこがれ・夢」を抱いて入社したホテルマンは、同様な考え方・感じ方を持つ同僚との親和性が高く、結果的に「同僚との良好な人間関係」を築いているケースが多く見られた。次のコメントにもそれが表れている。

ホテルスタッフのきびきびした動作が格好良くて、職業としてホテルを選びました。今の職場は、雰囲気がとても楽しく、お客さまと接するのと同じくらい気の合った仲間と働けることが嬉しいです。ホテルの仕事は見た目以上に重労働で、稼働が立て込んでくると殺気立ってきたりしますが、職場全体が一丸となってそれを乗り越えられた時は、大きな達成感と同時に仲間同士の強い連帯感を感じます(D1)。

私、職場の仲間と会うのがとっても好きなんです。だから、仕事場に行くことが全然苦になりません。仕事が終わってからよく一緒に遊びに行ったりし

ます。仕事を楽しんでいるのは周りの人間関係が第一だと思いますが、ホテルに入っ
たのは、インターンの時の経験で、そういうチームワークの良さを味わえるこ
との大切さを知ったのが大きかったです(A3)。

同僚との人間関係は影響次元と意味次元に関係していることからわかるよう
に、相互に好影響を及ぼすという側面と、良好な人間関係そのものが働く意味を強
化する、という側面があるといえる。

③「接客志向性（→意味）」→「サービスの工夫（→意味）」

「接客志向性」が高いと「サービスの工夫」に力を入れる傾向が見られた。これ
ら 2 つのカテゴリーは両方とも意味次元と関係していることから、仕事の意味を
認識する上で重要な関係だといえる。コメントを見てみよう。

お客さまに喜んでいただくことが大好きなので、どうしたら喜んでくれるか
をいつも考えています。私はレストランサービスなので、お酒の好きなお客さ
まにはワインをたっぷり目に注いだりもしますが、そうした与えるだけのサ
ービスでは品がない感じがするので、お客さまがどんな感じのワインがお好
きで、どんなお料理に合わせればピッタリなのかなどを、くだけた会話の中か
ら聞き出そうとしています(C2)。

お客さまの個性や嗜好は様々なので、サービスにワンパターンの答えはない
と思いますが、自分なりにこのお客さまはこうしたら喜ぶのではないかと工
夫してサービスをしています。それがジャストフィットした時はとても嬉し
いです。最近は、はずした時でも「次は必ず喜んでもらおう」と、そうした工夫
を楽しんでいます(F2)。

これらのコメントに示されているサービスの工夫には、人工的な作為がほとん
ど感じられない。接客志向性に基づく自然な形でのサービスの工夫であるといえ
る。すなわち、義務感からでなく、自発的に行うサービスの工夫が「仕事の意味」
につながると考えられる。

④「学習志向（→能力・自己決定）」→「サービスの工夫（→意味）」

「学習志向」が高い従業員は、「サービスの工夫」に自覚的に取り組む傾向があった。ここでいう学習志向とは、新しい知識やスキルを身につけることに対する関心の高さを意味している。次のコメントに見られるように、能力・自己決定次元を高める学習志向は、サービスの工夫を動機づけているといえる。

今の職場にずっといたいという人も多いようですが、仕事の幅が広がると楽しいので、私は異動が嫌いではありません。ドアからベルに移動したときは、自分が今できることとして、積極的な部屋案内や会話を心がけるようにしましたが、その結果、自分の顔を覚えていてくれるお客さまや指名してくれるお客さまが増えました(E2)。

従来とは違う新しいことを考えることが好きなので、店長としてレストランに配属された時は、まず朝食メニューの改善に取り組もうと思いました。無駄の多い従来のビュッフェ方式から素材の質を重視したアメリカンブレックファーストに変えた時は、正直大丈夫かと悩みましたが、朝食満足度のポイントが大きく上がってほっとしました(E1)。

このように、学習志向は、ホテルの現場でさまざまな工夫を生み出していた。「接客志向性」が意味次元に関係していたのに対し、「学習志向」は能力・自己決定次元に関係しており、従業員の個人的能力や自律性が引き出される要因となっていると思われる。

⑤「資質・スキル（→能力）」→「上司からの支援・承認（→影響）」

個人的要因の中でも「資質・スキル」は、「上司からの支援・承認」と結びつく傾向が見られた。「資質・スキル」は能力次元に、「上司からの支援・承認」は影響次元に影響を与える要因である。以下のコメントにあるように、資質・スキルを持つことで、自身の能力を自覚することができ、それが上司から支援や承認を引き出し、結果的に自身の影響力を認識するようになると考えられる。

自分は旅館で育ち、茶道、着付け、利き酒など和風のおもてなしに関しては幅広いスキルを持ち、英語もそこそこできます。それもあってか、年の割には、ホテル内高級旅館の業態の当旅館で、外国人 VIP を担当させられることが多いのですが、きっかけになったのは、以前の上司が反対を押し切って異例の抜擢をしてくれたことです(B1)。

大学の時仏文科だったので片言のフランス語が話せたことから、入社・配属早々、上司からスイス人の VIP で長期滞在のお客さま対応をまかされました。一人のお客さまに付きっきりになることは非効率なので、むしろ禁止されているのですが、上司は思い切ってやってみろと言ってくれました。自信はなかったのですが、お帰りになる時涙を流しながらハグしてくださり、帰国された後、プレゼントまで送っていただいた時は嬉しかったです(D2)。

能力・スキルがあっても、周囲から認められないと埋もれてしまうこともあるが、上司から支援・承認を受けることで、自身の影響力を感じるようになるといえる。特に、B1 氏は、その後、同施設におけるサービス提供の要といわれるまでの成長を遂げている。

⑥「上司からの支援・承認（→影響）」→「任された経験（→自己決定・能力・意味）」

「上司からの支援・承認」は、「任された経験」と結びつく傾向が見られた。「任された経験」は自己決定・能力・意味の三次元に関係しているという点において、多面的に心理的エンパワーメントを高めると考えられる。

新米の自分をいつもカバーしてくれる上司から、「失敗してもいいからやってみろ」と言われ、値段はちょっと高いんですけど、飲み頃で、当日のスペシャル料理にも合うと思ったので、常連のお客さまに思い切ってあるワインをお勧めしたところ、最初は半信半疑という感じでしたがご注文いただくことができました。徐々にワインが開いてくると上機嫌になられ、とても褒められま

した。それ以来職場では、そのお客さまが来たら私という暗黙の了解ができました(C1)。

普段はコミュニケーションが多いとはいえない上司から、皆の前で給仕面でのサービスの工夫を褒められ、新メニューの開発を任されました。その上司にはほとんど無視されていると思っていたので、ある意味、勝手に仕事をしていたのですが、見てないようで見ていてくれていた、ということがたいへん有難く思え、次に任された仕事の励みにもなっています(A1)。

これらのコメントからわかるように、任せる仕事の内容やタイミングを見極めたり、任されたことで不安を感じさせず、部下が安心して自発的・自律的に働けるための見守りや下支えが、心理的エンパワーメントを高める上で欠かせないといえる。

⑦「上司からの支援・承認（→影響）」→「サービスの工夫（→意味）」

次の二つのコメントにあるように、「上司からの支援・承認」は「サービスの工夫」を促進する効果も見られた。すでに述べたように、上司からの支援・承認は影響次元と、サービスの工夫は意味次元と関係している。

朝食のメニュー改善にチームを作って取り組みましたが、なかなか良いアイデアが出てきませんでした。通りかかった上司が、「何も特別なものじゃなくても発想をちょっと変えるだけでもいいんだ。例えば、朝食の目玉は卵料理だからその出し方を工夫するとか考えられないか」と言ってくれたので、新メニュー案の出汁巻き卵を、焼きたての熱々、大根おろしをたっぷりつけて出すようにしたところ、大好評であつという間に売り切れてしまい、調理人も嬉しい悲鳴をあげていました(G1)。

ベッドの脚などにこびりついた頑固な汚れは落としにくく、清掃会社に注意してもなかなか改善できませんでした。何か身の周りにある汚れ落としツールを活用できるんじゃないか、持ち寄って試してみようと、イベント好きの上

司が「汚れ落とし五輪」を開催し、みんなでいろいろと試してみたところ、「落書きおとしペン」というのが効果抜群で驚くほどきれいに落ちることがわかりました。そのペンは、今では同系列の他のホテルでも使われるようになり、発見者は会社から表彰されました(D1)。

上司からのヒントの提供、自ら率先してのきっかけ作りによって、社員は前向きかつ仕事を楽しみながら、サービスの工夫に取り組むようになったことがわかる。上記のように、上司の何気ない一言が、新しいサービスにつながり、それが仕事の意味を感じさせる効果を持つと考えられる。

⑧「同僚との人間関係（→影響・意味）」→「サービスの工夫（→意味）」

サービスの工夫は、上司だけではなく同僚からも影響を受けていた。以下のコメントにあるように、影響・意味次元に影響を与える「同僚との人間関係」が、意味次元と関係する「サービスの工夫」を促進していた。

ホテルの仕事は、人間関係第一だと思います。周りや上司とうまくいなくて辞めてしまう子は結構います。人間関係が良いとお客さまともうまくいくことが多いと思います。たいそうなことではありませんが、笑顔が自然に出たり、お客さまに気軽に話しかけができたり、お客さまのことに集中できるんです。そういう時は、ごく普通のささやかなことでもお客さまが喜んでくれるような気がします。いろいろ特別なことを考えるよりも、私はまず周りとうまくやって、自分の気持ちを良い状態に保つことが第一だと思っています(F2)。

お客さまから名指しで褒められると、上司にも褒められますし、同僚からも一目おかれます。チームの中で認められると、さらに前向きになってもっともつと良くしてやろうと思います。今はただお客さまに褒められるだけでなく、次のご利用につながるためのアクションやお声がけを考えていますが、気の合った仲間と良い意味での競争があると、自分で考えて絶対やってみようという気になりますね(A2)。

同僚との人間関係は、ホテルの従業員にとってあらゆる業務活動のベースともいえる重要な要素である。親近感や連帯感がそのベースになっているが、前者はより自然体で、人間関係の良さがそのまま態度変容や行動変容につながっていた例である。また、後者のコメントから、「良い意味での競争」心があると、サービス改善へのモチベーションが促進されることがわかる。これも単純な功名心というよりは、家族や仲間内で認められたい、褒められたいという共同体的な感情に根ざすものであると考えられる。

⑨「任された経験（→自己決定・能力・意味）」→「サービスの工夫（→意味）」

上司や同僚からの直接的な影響ではないが、「任された経験」によって「サービスの工夫」が促されるケースも見られた。つまり、仕事を任されることで、自分でサービスを工夫するようになるといえる。コメントを見てみよう。

私はレストランの給仕をしています。ホテルの中ではどちらかといえば任される部分が多い仕事だと思います。上司からも「思い切ってやっていいよ」と言われているので、「そうかー、自分の好きにやっていいんだ」と思うと、気持ちが昂り、声のトーンも高くなるような気がします。私のスタイルとしては、丁重で下にも置かないサービスというよりは、友達のような気楽さのあるサービスです。私に向いているということもありますが、仕事を任されて、どうしたら一番喜んでもらえるのかを考え、いろいろ試した結果です(C2)。

(ホテル内の)ボウリング場の店長として抜擢された時は、何とか結果を出したいと思い、日々お客さまの声をさりげなく聞くように努力しましたが、ある時「この場所は結構穴場だ」というお客さまの声を聞いた時ピンときて、常連客に同伴者の数が増えると大きな優待メリットのある販促キャンペーンを打ったところ、短期間で大幅な売上増に結び付けました。現在はレストランの店長を任されているので、二匹目のどじょうを狙って朝食満足度アップのためのCS調査を実施しています(A1)。

前者のケースでは、「任されている」ことでモチベーションが上がり、顧客との対話から自分のサービススタイルを論理的に導き出していることがわかる。つまり、任されることで、主体的な自己決定の姿勢や、仕事の意味を吟味するプロセスが活性化されたといえる。後者のケースでは、任されることによって自ら考え、行動するという自律性が高まり、サービス改善行動が促進されていた。

⑩「サービスの工夫（→意味）」→「顧客からの感謝（→能力・意味）」

⑩～⑭は、これまで述べてきた諸活動の成果につながる部分である。個人要因と職場要因がサービスの工夫を促進し、顧客からの感謝や顧客との関係を強化し、最終的に成果の実感へとつながっていた。

まず、意味次元に影響を与える「サービスの工夫」が、能力と意味次元と関係する「顧客からの感謝」を促進している2つのコメントを紹介する。

私は多少くだけたサービスが好きで、常連のお客さまとはつい調子に乗って話し込んだりすることがあります。お客さまによって違いはありますが、常連さんにはできるだけお友達感覚で接するようにしています。その方がうやうやしくへりくだったサービスより親密さが深まり、お客さまにもその方が良いと喜んでもらえます(C2)。

サービスの提供に関しては、取りあえず思いついたことは、やってしまうことにしています。もちろん、失敗もありますし、お客さまによって調整はしますが、やらないとお客さまの反応ありませんし、それが上手くいってお客さまに喜んでいただいたり感謝されることが、この仕事をしていて良かったと思える瞬間です(F2)。

自分で考案した独自のサービススタイルが、顧客に受け入れられて、顧客満足や顧客感動(customer delight)につながることは、ホテル業の従事者にとっても大きな喜びであると思われる。両事例とも、試行錯誤の中で自分の能力を高め、顧客の喜びや感謝が自らの職務満足やモチベーションを高め、仕事の意味や自己効力感につながっていることがわかる。

⑪「サービスの工夫（→意味）」→「顧客との関係（→意味）」

以下のコメントにあるように、さまざまな「サービスの工夫」をすることによって、「顧客との(良好な)関係」を築くことにつながっていた。なお、これら二つのカテゴリーは、共に意味次元に関係している。

常連のお客さまは本当に有難いのですが、どのお客さまでも最初から常連だったわけではありません。2 回目に来ていただいた時、特別なお声がけやサービスをするよう心掛けています。3 回リピートしてくれると、ほぼ常連さん感覚で接することができるようになりますが、そこまで来ると良い意味で固さが取れて、お客さまも従業員も一緒に楽しめるような関係になります(C2)。

ドアのサービスを担当するようになって、必死に努力したのはお客さまの顔とお名前を覚えることでした。先輩のドアマンからは「最低 500 人は覚えろ」といわれて頭が真っ白になりました。色々なことをやりましたが、こちらから話しかけたり、ご案内するなどの積極的な働きかけをすると、結果的に覚えやすいということに気が付きました。今では、逆にお客さまから覚えられるという、嬉しい驚きも起こるようになりました(E2)。

顧客の再利用は、成熟市場において収益性を追求するホテル経営にとって、きわめて重要である。前者では、再利用してくれるポイントを見極め、そこにサービスの工夫を集中し、顧客と従業員が一緒に楽しめる関係性が実現されていた。後者のケースでは、問題意識を抱きながらの試行錯誤でサービスを工夫することで、顧客との関係性を築いていた。両者に共通しているのは、サービスの工夫による顧客からの感謝を通じての仕事の意味を実感している点である。

⑫「顧客との関係（→意味）」→「顧客からの感謝（→能力・意味）」

「顧客との関係」が良くなると、「顧客からの感謝」を受けやすくなる傾向が見られた。顧客との関係は意味次元と、顧客からの感謝は能力・意味次元と関係している。コメントを二つ紹介したい。

ドアマンとしてお客さまに顔を覚えていただけると、親しみを込めたお迎えの挨拶ができるだけでなく、こちらもお客さまの顔と名前がわかっているで、滞在中そのお客様だけに対するパーソナルなサービスが提供できます。例えば、ベルに引き継ぐ時にお客さまの名前を無線で伝えるのですが、初対面のベルがいきなり「〇〇様、ご案内いたします」というように対応できます。お客さまは多少驚かれるようですが「家だと全然無視されてるんですよ」と喜んでくださったようです(E2)。

よくお泊りいただく年配の常連のお客さまから、「今日もあなたに会いに来ました。実は養子になってもらいたいのです」と言われたことがあります。さすがにその時は婉曲にお断りし、お客さまも冗談だよと言ってくださいましたが、「いつも良くしてくれるよね」、としみじみと言われた時は嬉しさを抑えることができませんでした(B1)。

顧客と良好な関係を構築することで顧客から感謝される機会が増えるのは、サービス現場において自然な流れであるといえる。前者は、他スタッフを巻き込んでのサービスであり、後者のコメントは、顧客との究極的な関係性のあり方を示しているかもしれない。

⑬「顧客からの感謝（→能力・意味）」→「成果の実感（→能力・自己決定）」

以下のコメントにあるように、「顧客からの感謝」は「成果の実感」を促進する傾向が見られた。顧客からの感謝は能力・意味次元と、成果の実感は能力・自己決定次元と関係している。

初対面でも自分を見て笑顔になってくださるお客さまが多いので、この仕事をしていて良かったと思うと同時に、それはフロックなので、自分が本当にお客さまの喜ぶサービスを提供できた時の正当な対価として、お客さまから感謝されたいと思っています。そういう時、自分は本当のプロだと実感できます(F2)。

そう度々あることではありませんが、アンケートやコメントカードにお客さまが私のことを名指しで褒めてくださることがあります。もちろん、上司にも褒められますが、お客さまからのお褒めや感謝が一番です。私のした形のないサービスが形になって返ってくると、自分も結構やれるんだと実感できます(G1)。

両コメントから、顧客からの感謝が非金銭的な報酬となり、仕事の意味とともに、自身の能力や自己決定力を自覚する効果をもたらしていることがわかる。前者は、自分の提供するプロフェッショナル・サービスの成果として感謝の実現を追及し、後者は、顧客の感謝がアンケート等において表現されることで、仕事の成果を実感している。

⑭「顧客との関係（→意味）」→「成果の実感（→能力・自己決定）」

顧客からの感謝だけでなく、「顧客との関係」が良くなると「成果の実感」を感じやすくなる傾向があった。顧客との関係は、意味次元と関係しており、成果の実感、能力・自己決定次元と関係するカテゴリーである。以下では、2つのコメントを紹介したい。

このバッジはお客さまから 5 回名指しで褒められると会社からもらえるものです。これを付けているとお客さまとのやりとりがありありと甦ってきます。単発の場合も長期的な場合もありますが、いずれもお客さまと良い関係が築けた時にいただいたものです。ただのバッジといえばバッジですが、15 回の金バッジを目指して頑張ります(F1)。

残念ながら、ホテルにはたいへん手のかかるお客さまがいらっしゃいます。いろいろタイプはありますが、私が担当したのはとても細かいことまで気にされるお客さまでした。フロントから要注意という連絡が入っていましたが、たまたまクラブフロアに宿泊されたのでチェックイン時にお話をするのができ、お客さまのニーズに合った部屋をご提供することができました。その後も、機会がある度に様子をお尋ねし、無事チェックアウトを済まされた時、

「なかなか良く気が付くね」と言われた時は、「ヤッター」と飛び上がりそうになりました(F2)。

前者は、顧客との関係構築の努力を継続したことで、優秀な社員の証であるバッジを獲得しており、後者は、ホテルにとっては厄介な顧客との関係構築に成功することで成果を実感している。ホテル業従事者は、顧客からの感謝を得たときに、さまざまな非金銭的報酬や成果の実感を得て、心理的エンパワーメントを高めているといえる。

5.3 小括

本章は、「個人的要因と状況的要因はどのように心理的エンパワーメントに影響を与えているのか」(RQ2)、「心理的エンパワーメントの4次元は、相互にどのように関係しているのか」(RQ3)という問いを検討した。

分析の結果、次の点が明らかになった。第1に、「あこがれ・夢」「接客志向性」という個人的要因が状況的要因である「同僚との人間関係」を媒介にして「サービスの工夫」という行動を促進し、最終的に活動の成果としての「顧客との関係性」につながっていくことがわかった。さらに、「あこがれ・夢」→「接客志向性」→「サービスの工夫」→「顧客との関係性」というパスは、仕事の意味を形成する主要なパスと考えられる。主要なパスと判断した理由は、個人的要因や状況的要因の多くがサービスの工夫として結実し、それが最終的に活動の成果をもたらす大きな流れになっているためである。また、いずれの要因についても、インタビュー対象者が心理的エンパワーメントの意味次元と関係すると言及していたことから、仕事の意味が形成される主要なプロセスであると考えた。

その中で、さまざまな要因の結節ポイントになっている中核カテゴリーが「サービスの工夫（プロアクティブ行動）」であった。これまでの研究においても、4つの次元のうち、意味次元の重要性が指摘されているが、本研究の分析結果も心理的エンパワーメントにおいて意味次元が中心的な働きをすることを示している。

第2に、中核カテゴリーである「サービスの工夫」を支えているのが、個人的要因の「学習志向」「資質・スキル」と状況的要因の「上司からの支援・承認」といった能力、影響、自己決定に関する要因であった。これは、能力・影響・自己決定

の次元が意味次元に影響を与えていることを示している。また、「サービスの工夫」や「顧客との関係性」という意味的な要因が、さらに「顧客からの感謝」「成果の実感」という能力的・自己決定的要因に影響を与えており、能力・影響・自己決定→意味→能力・自己決定という連鎖が存在し、心理的エンパワーメントの 4 次元が影響し合いながら、ダイナミックなエンパワーメント・プロセスが形成されていると思われる。

第 3 に、個人要因である「あこがれ・夢」「接客志向性」「学習志向性」「資質・スキル」といった個人的要因と、「同僚との人間関係」「任された経験」「上司からの支援・承認」といった状況要因が組み合わさりながら、意味次元と密接に関係する中核カテゴリーである「サービスの工夫」を可能にしていることが明らかになった。

第 6 章 考察

経済のグローバル化や競争環境の大きな変化に対応するためには、全従業員の知識、思考力、行動力、創造力のすべてを活用・連動させなければならないが(Thomas and Velthouse, 1990)、その鍵を握るのが、従業員の潜在的な能力の発揮を可能にする心理的エンパワーメントである(Conger and Kanungo, 1988; Maynard, Luciano, D'Innocenzo et al., 2014; Singh and Sarkar, 2012; Spreitzer, 1995, 2008)。

心理的エンパワーメントに関する先行研究には、以下の 3 つの課題があった。第 1 に、既存の心理的エンパワーメントの決定要因として分析されているのが状況的要因であるのに対し、個人的要因が十分に検討されていないことである。第 2 に、心理的エンパワーメントは「意味」「能力」「自己決定」「影響」という 4 次元から構成されているが、先行研究のほとんどは次元を統合した形で心理的エンパワーメントを測定し、分析に用いている。しかし、心理的エンパワーメントの機能を明らかにするためには、4 つの次元のうち、どの次元が結果要因に影響を与えているかを特定する必要があると思われる。第 3 に、心理的エンパワーメントの 4 次元間の関係が検討されていないことが挙げられる。

こうした研究課題を踏まえ、本研究の目的は、①看護師を対象とする質問紙調査に基づき、心理的エンパワーメントとを構成する 4 次元の媒介効果を定量的に明らかにし、②ホテル従業員に対する質的研究を通して、状況的・個人的な決定要因が心理的エンパワーメントの各次元に与える影響を検討することによって、心理的エンパワーメントを高めていく形成プロセス明らかにすることにあった。

リサーチ・クエスチョンとして、「学習志向は、心理的エンパワーメントの 4 次元を媒介して、どのような形でワーク・エンゲージメントを高めるのか(RQ1)」「個人的要因と状況的要因は、どのように心理的エンパワーメントに影響を与えているのか(RQ2)」「心理的エンパワーメントの 4 次元は、相互にどのように関係しているのか(RQ3)」の 3 つをあげたが、RQ1 は定量的分析によって、RQ2 と RQ3 は定性的分析によって検討した。以下では、2 つの分析を通して明らかになった発見事実、理論的インプリケーション、実践的インプリケーション、および本研究の問題点と今後の課題について述べる。

6.1 発見事実と理論的インプリケーション

6.1.1 RQ1 に関する発見事実と理論的インプリケーション

「学習志向は、心理的エンパワメントの 4 次元を媒介して、どのような形でワーク・エンゲージメントを高めるか」というリサーチ・クエスチョンに関して、以下のような発見事実および理論的インプリケーションが得られた。

第 1 に、学習志向が心理的エンパワメントの 4 次元すべてを促進していることが明らかになった。これは、学習志向が持つ自己調整(Bouffard et al., 1995; Janssen and Prins, 2007)やメタ認知(Ford et al., 1998)機能によって、学習が促進される形で個人の態度や行動を方向づけているためであると考えられる。

これまで、心理的エンパワメントの個人的な決定要因が限られていたが(e.g., Bartram et al., 2014; Spreitzer, 1995)、本研究の結果は、心理的エンパワメントに対する学習志向の効果を明らかにした数少ない研究の一つである。なお、Baek-Kyoo et al. (2019)においても、心理的エンパワメントのうち、影響次元を除く 3 次元が学習志向によって促進されていたことから、学習志向と心理的エンパワメントの関係は職種の違いを超えて存在する可能性がある。

第 2 に、学習志向とワーク・エンゲージメントの関係における心理的エンパワメントの媒介効果に関して、本研究では「意味」と「影響」の次元において有意であったのに対し、民間企業の従業員を分析した Baek-Kyoo et al. (2019)では「意味」と「能力」の次元において有意であった。この結果は、心理的エンパワメントの意味次元は、職種に関係なく学習志向とワーク・エンゲージメントを結び付けるが、その他の次元については職種によって異なる可能性を示唆するものである。例えば、医療現場では医師が治療方針を決定するため、看護師の場合には、自身の「影響」を感じる事が鍵となるのに対し、民間企業では、医療専門家ほど職種間の影響力に差がないために、「能力」次元が重要な役割を果たすのかもしれない。また、看護師では、「自己決定」するための権限が小さく、メンバー間に「能力」の差あったとしても、お互いに助け合う風土が形成されていることから、能力の開きはワーク・エンゲージメントに影響をおよぼさないことが考えられる。

先行研究において、心理的エンパワメントとワーク・エンゲージメントの関係はすでに検討されているが(Bakker et al., 2012; Tims et al., 2012)、心理的エンパワ

メントの下位次元とワーク・エンゲージメントの関係は Baek-Kyoo et al. (2019)を除いて検討されていないことから、本研究の発見は仕事におけるコントロール感とウェルビーイングの関係を解明した数少ない研究の一つであるといえる。

第3に、学習志向はワーク・エンゲージメントに直接影響を与えていた。この効果は、本研究だけでなく、Baek-Kyoo et al. (2019)においても確認されている。このことから、学習志向とワーク・エンゲージメントの関係は、業種・職種の違いを超えて認められる可能性が高いと思われる。上述したように、学習志向は、自己調整 (Bouffard et al., 1995; Janssen and Prins, 2007)やメタ認知(Ford et al., 1998)機能を持つことから、仕事に対する意味や自己の影響力とは別の形で自身の活動を調整し、仕事に対する熱意を高めることができると考えられる。例えば、学習志向が高い看護師は、業務を遂行する中で新しい知識やスキルを習得する行為自体に喜びを見出すように自己調整することで、ワーク・エンゲージメントが促進されているのかもしれない。

6.1.2 RQ2・RQ3に関する発見事実と理論的インプリケーション

定量分析では、4つの次元を並列に分析したところ、意味次元が重要であることが明らかになったが、定性的分析では、これら4つの次元間の関係、および意味次元がどのように形成されるかを検討した。その結果、「個人的要因と状況的要因は、どのように心理的エンパワーメントに影響を与えているのか」および「心理的エンパワーメントの4次元は、どのように関係しているのか」というリサーチ・クエスチョンに関して、以下のような発見事実および理論的インプリケーションが得られた。

第1に、個人的要因（あこがれ・夢、接客志向性、学習志向、資質・スキル）や職場要因（同僚との人間関係、上司からの支援・承認、任された経験）がサービスの工夫として結実し、それが最終的に諸活動の成果をもたらしていた。このうち「サービスの工夫」が中核カテゴリーであった。主要なパスと判断したのは、個人的要因（あこがれ・夢、接客志向性、学習志向、資質・スキル）や状況的要因（同僚との人間関係、上司からの支援・承認、任された経験）がサービスの工夫として結実し、それが最終的に諸活動の成果をもたらす大きな流れになっているためである。いずれの要因についても、インタビュー対象者が心理的エンパワーメントの

意味次元と関係すると言及していたことから、仕事の意味が形成されるプロセスであると考えた。つまり、「あこがれ・夢」や「接客志向性」という個人的要因が、サービスの工夫というプロアクティブ行動(Grant and Ashford, 2008)を促進し、顧客との密接な関係性の構築につながる過程において、従業員は仕事を意味づけしていると考えられる。先行研究も、意味次元の重要性を指摘しているが(e.g., Asag-Gau and van Dierendonck, 2011; Baek-Kyoo et al., 2019; Liden et al., 2000)、本研究の結果も、意味次元が心理的エンパワーメントの中心的な次元であることを示している。

第2に、中核カテゴリーであり意味次元と関係する「サービスの工夫」は、「接客志向性」以外にも、「学習志向、資質・スキル、上司からの支援・承認」といった能力・影響・自己決定次元に関する要因によって促されていた。この結果は、「能力・影響力・自己決定力」次元が、「意味」次元を促進することを示唆している。一方、「顧客との関係性」および「顧客からの感謝」という意味次元と関係する要因が「成果の実感」という能力・自己決定を促す要因に影響を与えていた点にも注目したい。つまり、「能力・影響・自己決定→意味→能力・自己決定」という連鎖が存在すると思われる。先行研究の多くは、4次元の総合指標によって心理的エンパワーメントを検討してきたが(e.g., Carless, 2004; Fong and Snape, 2015; Lee and Wei, 2011; Zhang and Bartol, 2010)、各次元は相互に関係し合いながら心理的エンパワーメントを高めていると考えられる。

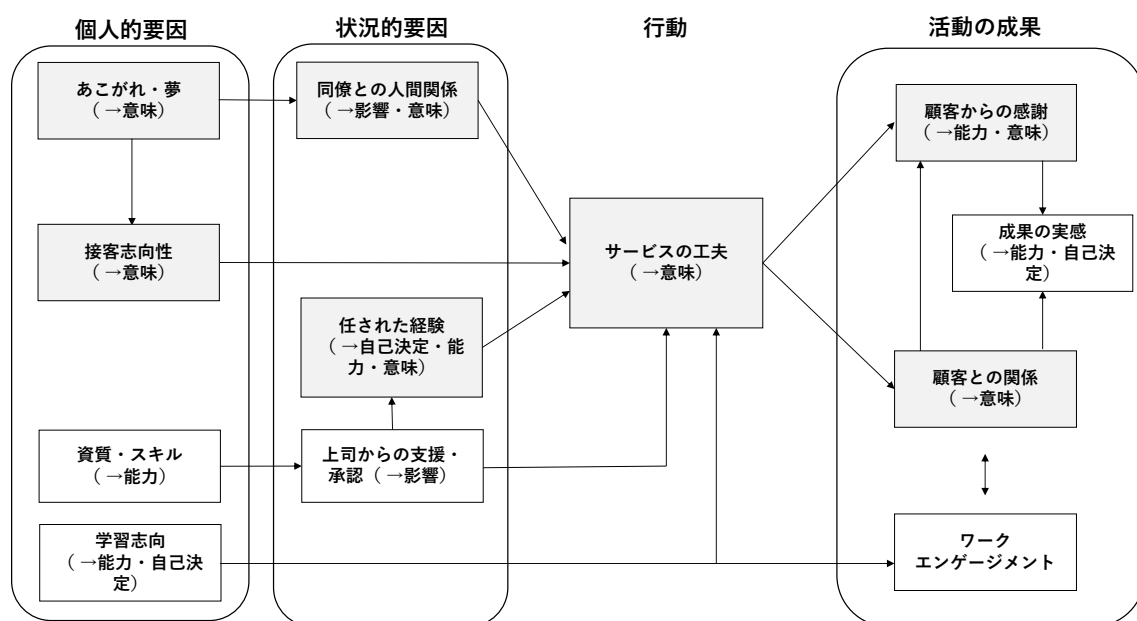
第3に、「あこがれ・夢、接客志向性、学習志向性、資質・スキル」という個人要因と、「同僚との人間関係、上司からの支援・承認任された経験」といった状況要因が組み合わさって、意味次元と密接に関係する「サービスの工夫」を規定していることを明らかにした。従来の研究は、主に状況的要因に焦点を当ててきたのに対し(e.g., Baek-Kyoo et al., 2019; Bartram et al., 2014; Spreitzer, 1995)、本研究は個人的要因と状況的要因の双方を取り入れて規定因をモデル化した点に理論的な貢献があるといえる。

6.1.3 心理的エンパワーメントの形成プロセス

上述した定量分析および定性分析の発見事実を整理し、心理的エンパワーメントの形成プロセスを示したものが図 6-1 である。このモデルは「あこがれ・夢→接客志向性→サービスの工夫→顧客からの感謝・顧客との関係性」という「仕事の

意味」を形成する主要なパスに対し、それと「能力」「自己決定」「影響」という他の3つの次元に関わるカテゴリーが相互的に影響し合いながら、心理的エンパワーメントを形成し、最終的にワーク・エンゲージメントを促進することを示している。なお、学習志向は、ワーク・エンゲージメントを直接的に、また「サービスの工夫」を通して間接的に高めていると考えられる。

このモデルは、学習志向を含む個人的要因と状況的要因が相互に関連しながら、サービスの工夫へと収斂し、最終的な活動の成果に至るプロセス、すなわち、心理的エンパワーメントの4次元がお互いに影響をおよぼし合いながら、心理的エンパワーメントが形成・促進されるメカニズムを明らかにしていると考えられる。



注1：上記の図においては、各要因が（ ）内の心理的エンパワーメントの次元にポジティブな影響を与えることを意味している。

注2：網掛けは、心理的エンパワーメントの意味的次元が関係していることを示している。

図 6-1 心理的エンパワーメントの形成プロセス

6.2 実践的インプリケーション

以上の発見事実と理論的インプリケーションを踏まえ、以下の実践的インプリケーションを提示する。

第 1 に、従業員の学習志向を高めることが、心理的エンパワーメントおよびワーク・エンゲージメントを促進することが明らかになったことを踏まえると、学習志向の高い従業員を選別・採用したり、定期的に学習志向の測定を行い、学習志向を高めるプログラムを実施することが有効であると考えられる。学習志向トレーニングも開発されていることから(e.g., Noordzij, van Hooft, van Mierl et al., 2013)、そうしたプログラムを参考にすることで、従業員の学習志向を高める制度を整備することがエンパワーメントやウェルビーイングを改善する上で有効になると思われる。

第 2 に、心理的エンパワーメントの意味次元が特にワーク・エンゲージメントに強い影響力を持っていたことから、自分の理想や基準という観点から感じる「仕事の意味」を実感させるための方策が必要になるだろう。例えば、職場における内省を通して自分の仕事の意味を確認するプログラムの実施、仕事の意味を強調した理念の策定や仕事の意味を解説したスタンダードの作成、そうした理念やスタンダードをベースにしたトレーニングの実施などが考えられる。昨今増加している外国人労働者に対しても、サービス品質向上やモチベーション・ロイヤルティの維持・向上のためにも、仕事の意味や意義を理解させることの重要性が高まっているといえる。

第 3 に、現場のマネジャーやスーパーバイザーのリーダーシップ研修や OJT ガイドラインを通して、「学習志向→仕事の意味→ワーク・エンゲージメント」の関係を理解させることが、組織的・体系的・効率的に従業員のワーク・エンゲージメントを高める上で有効だと考えられる。管理職の中には、エンパワーメントを単純に「権限委譲」という意味でしかとらえていない者が多い可能性があり、そうした現状を変えるためには、心理的エンパワーメントの各次元、特に意味次元の重要性を理解させるための教育が必要になるだろう。

第 4 に、「あこがれ・夢」→「接客志向性」→「サービスの工夫」→「顧客との関係性」が中核的な要因の連鎖であったことから、サービス業にあこがれを持ち、接客志向性の高い人材を採用することが、心理的エンパワーメントの中心次元である「仕事の意味」を促す上で重要であると思われる。具体的には、採用プロセスにおいて、サービス業を目指すきっかけとなる出来事を中心に面接を実施すると

ともに、各種診断テストやグループワーク等を通して接客志向を測定する必要があるだろう。

第5に、「学習志向」「資質・スキル」が「サービスの工夫」を促進していたことから、接客だけでなく、学習意欲を持つ人材を採用し、教育訓練によってスキルを向上させることが、従業員の心理的エンパワーメントを高める上で有効になると考えられる。具体的には、採用時に既存の学習志向尺度(e.g., Vandewalle, 1997)を用いて、候補者の学習志向を測定したり、学習志向の教育プログラム(e.g., Noordzij et al., 2013)を実施することも可能である。

最後に、「同僚との人間関係」「任された経験」「上司からの支援・承認」といった人間関係に関わる状況要因が心理的エンパワーメントにポジティブな影響を与えていたことから、職場環境や職場風土の組織的な改善、上司によるジョブアサインメントの精緻化、上司の支援型リーダーシップの強化などを定期的なサーベイによって客観的に把握する必要があるだろう。特に「任された経験」から「サービスの工夫」に至るプロセスを最適する能力やスキルを向上させる OJT・OffJT 両面での教育プログラムを開発・実施すべきである。

6.3 本研究の限界と今後の課題

本研究の限界と今後の課題は以下の通りである。第1に、本研究における分析対象が病院看護師、ホテルの現場従業員という限定された職種であることが挙げられる。民間企業の従業員を分析対象とした Baek-Kyoo et al. (2019)のように、さまざまな日本企業の従業員を対象とした調査によって本研究のモデルを検討することが求められる。心理的エンパワーメントの各次元がワーク・エンゲージメントに与える影響は、職種によって異なる可能性があるので、他の職種を対象としたデータを用いて、職種によるモデレート効果を検証すべきであろう。また、質的研究における「あこがれ・夢」や「接客志向性」などのカテゴリーは、ホテル業界特有の要因である可能性があり、今後は、他の業界を対象に同様の研究を行い、分析結果を比較することによって共通点や相違点を明確化することが求められるだろう。特に、非ヒューマンサービス職を対象に研究を実施し、本研究の分析結果との違いを検討することが重要になると思われる。例えば、非ヒューマンサービス業ではない製造業のエンジニアやコンサルタントのような個人業であれば能力や自己決

定がワーク・エンゲージメントに影響するかもしれない。また、常に意思決定が求められる管理職であれば、ヒューマンサービス業であっても自己決定の影響が大きいかもしれない。

第 2 に、本研究の定性的分析結果を定量的調査によって検証する必要があるが、その際、図 5-1 および図 6-1 で示したモデルを統計的に分析できる形に修正する必要がある。すなわち、本研究で明らかになった個人的要因と状況的要因を独立変数に、心理的エンパワーメントの各次元を従属変数に設定したモデルを開発し、それを検証すべしであると考えられる。特に、定量的分析において有意であった「学習志向→心理的エンパワーメントの影響次元」の関係が、定性的分析では認められなかった。今後の研究においては、この点についても再検討する必要がある。

第 3 に、本研究では、従業員の視点から定性的にデータを分析したが、顧客の側から見た、顧客満足や再利用意向、推奨意向への影響が十分明らかにされているとはいえない。今後は、顧客に対するインタビューや質問紙調査を実施し、従業員との信頼関係ができている顧客に対してインタビュー調査を実施し、心理的エンパワーメントに基づくサービスの工夫が、顧客満足や再利用意向、推奨意向にどのような影響を与えているかを検討することが可能であろう。従業員と顧客の両面から心理的エンパワーメント・プロセスを分析することで、ホテル現場に対してより有効性の高い示唆を提供できるものとする。

第 4 に、本研究は、ホスピタリティを重視する日本のサービス企業を対象としている。異なる文化におけるサービス企業の従業員を対象に研究を実施することで、国ごとの文化的影響による心理的エンパワーメントの構造の違いを明らかにすることができるかもしれない。特に、外資系サービス企業との競合が顕在化しているわが国の大都市圏や日本企業の海外進出先における現地企業との比較などができれば、そこから得られる理論的・実践的示唆は大きいと思われる。

第 5 に、「顧客からの感謝」「顧客との関係」「成果の実感」からなる活動の成果から、「サービスの工夫」に対するフィードバックループが存在している可能性がある。サービスの工夫をした結果、実際に活動の成果につながり、さらにサービスの工夫が強化されるという循環構造が存在していると思われる。この好循環は、顧客の喜びや感謝を目の当たりにするという内的報酬による直接的効果、評価システム、報奨システム、上司や同僚の賞賛などの外的報酬を通じた間接的効果によ

って、一層強化されるものと思われるが、そのようなメカニズムを定量的・定性的に明確に根拠づけることができれば、サービス企業に対する大きな実践的示唆につながるとと思われる。

6.4 結論

本研究は、定量的・定性的分析を通して、状況的・個人的な決定要因が心理的エンパワメントの各次元に与える影響、および、各次元間の関係を探索的に検討した結果、以下の点を明らかにすることができた。

第1に、定量的分析では、「学習志向→心理的エンパワメントの4次元→ワーク・エンゲージメント」という流れが検証され、特に「意味次元」の媒介効果の大きさが確認された。さらに定性的分析においても、意味次元に関係する複数要因が心理的エンパワメントを促進していることが示された。こうした結果は、心理的エンパワメントの4次元における、意味次元の重要性を示唆するものである。これまで検討されることが少なかった個人的な決定要因を明らかにすると同時に、心理的エンパワメントの意味次元の重要性を示したことが本研究の理論的貢献であると考えられる。

第2に、定性的分析では、この意味次元がどのように生じるかを、ホテル従業員を対象として分析したところ「「あこがれ・夢」→「接客志向性」→「サービスの工夫」→「顧客との関係性・顧客からの感謝」という要因の連鎖が、「仕事の意味」を形成する核心的パスとなっていたことがわかった。定量的分析で示された「学習志向」以外にも、意味次元を規定する様々な要因が浮かび上がったことで、中核カテゴリーである「サービスの工夫」を媒介とする心理的エンパワメントの形成プロセスを明らかにすることができた。

第3に、定性的分析におけるもう一つの重要な発見は「能力・影響・自己決定次元」→「意味次元」→「能力・自己決定次元」という連鎖が存在していた点、および「意味次元」が独立しているのではなく、他の次元との影響関係の中で心理的エンパワメントが形成されていたことである。つまり、心理的エンパワメントの4次元は、それぞれが独立的に働くのではなく、連動し合って最終的な活動の成果に至ると考えられる。こうした発見は、従来の研究において検討されてこなかった次元間の関係を解明することで、心理的エンパワメント研究を発展させること

につながっていくと考えられる。

第4に、定性的分析では、心理的エンパワーメントの中核カテゴリーである「サービスの工夫」が意味次元を決定すると同時に、他の次元を結ぶ中継的な役割を果たしていることが明らかになった。この中核カテゴリーを強化することによって心理的エンパワーメント全体を促進することが、サービス業に携わる従業員のパフォーマンス強化する有効な手段になるだろう。

最後に、「意味」へと至る認知的契機がいくつか存在することが示された。まず、「あこがれ・夢」の実現が自分にとって大切であると思えること、「あこがれ・夢」が自然に「接客志向性」に結びつき「サービスの工夫」を実行しようとする決意に至る流れが存在していた。そして、「顧客からの感謝」や「顧客との関係」を自分の中で反芻することによって「成果の実感」が成就し、心理的にエンパワーされていた。心理的エンパワーメントの4次元の中で「意味」の重要性が突出していたことは、「あこがれ・夢」の大切さ、「接客志向性」への気づき、「サービスの工夫」への決意など、「意味」次元そのものの重要性を示すとともに、「能力」「自己決定」「影響」次元を、「サービスの工夫」として結実させ、自分の中に「位置づけ、意味化する」ことによってエンパワーされるという、サービス要員の本質的営みが介在していると思われる。

参考文献

- Agarwal, U. A. (2014). Linking justice, trust and innovative work behaviour to work engagement. *Personnel Review*, 4(1): 41-73.
- Arciniega, L. M. and Menon, T. (2013). The power of goal internalization: Studying psychological empowerment in a Venezuelan plant. *International Journal of Human Resource Management*, 24(15): 2948-2967.
- Arnold, J.A., Arad, S., Rhoades, J.A., and Drasgow, F. (2000). The empowering leadership questionnaire: The construction and validation of a new scale for measuring leader behaviors. *Journal of Organizational Behavior*, 21: 249-269.
- Asag-Gau, L. and van Dierendonck, D. (2011). The impact of servant leadership on organisational commitment among the highly talented: The role of challenging work conditions and psychological empowerment. *European Journal of International Management*, 5(5): 463-483.
- Avolio, B. J., Zhu, W., Koh, W., and Bhatia, P. (2004). Transformational leadership and organizational commitment: mediating role of psychological empowerment and moderating role of structural distance. *Journal of Organizational Behavior*, 25: 951-968.
- Baek-Kyoo, J., Bozer, G., and Ready, K. J. (2019). A dimensional analysis of psychological empowerment on engagement. *Journal of Organizational Effectiveness*, 6(3): 186-203.
- Bakker, A. B. and Albrecht, S. (2018) Work engagement: Current trends. *Career Development International*, 23(1): 4-11.
- 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(10): 1359-1378.
- Bartram, T., Karimi, L., Leggat, S.G., and Stanton, P. (2014). Social identification: linking high performance work systems, psychological empowerment and patient care. *The International Journal of Human Resource Management*, 25(17): 2401-2419.
- Bass, B.M., Avolio, B.J., Jung, D.I., and Berson, Y. (2003). Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership. *Journal of Applied Psychology*, 88(2): 207-218.

- Berry, L. L. and Parasuraman, A. (1991). *Marketing Services*: Free Press.
- Bouffard, T., Boisvert, J., Vezeau, C., and Larouche, C. (1995). The impact of goal orientation on self-regulation and performance among college students. *British Journal of Educational Psychology*, 65: 317-329.
- Button, S.B., Mathieu, J.E., and Zajac, D.M. (1996). Goal orientation in organizational research: A conceptual and empirical foundation. *Organizational Behavior & Human Decision Processes*, 67(1): 26-48.
- Carless, S. A. (2004). Does psychological empowerment mediate the relationship between psychological climate and job satisfaction. *Journal of Business and Psychology*, 18(4): 405-425.
- Carlzon, Y. (1987). *Moment of Truth*, Cambridge, MA: Ballinger Publishing (堤猶二訳 (1990) 『真実の瞬間』 ダイヤモンド社)
- Cascio, W. F. (2012). Methodological issues in international HR management research. *The International Journal of Human Resource Management*, 23(12): 2532-2545.
- Castro, C. B., Perinán, M. M. V., and Casillas, J. C. (2008). Transformational leadership and followers' attitudes: the mediating role of psychological empowerment. *International Journal of Human Resource Management*, 19(10): 1842-1863.
- Conger, J. A. and Kanungo, R. N. (1988). The empowerment process: Integrating theory and practice. *Academy of Management Review*, 13(3): 471-482.
- de Chernatony, L. and Segal-Horn, S. (2003). The criteria for successful services brands. *European Journal of Marketing*, 37(7/8): 1095-1118.
- Deci, E. L., Olafsen, A. H., and Ryan, R. M. (2017). Self-determination theory in work organizations: The state of a science. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 4: 19-43.
- Deci, E. L., and Ryan, R. M. (2008). Self-determination theory: A macrotheory of human motivation, development, and health. *Canadian Psychology*, 49(3): 182-185.
- Dulebohn, J.H., Bommer, W.H., Liden, R.C., Brouer, R.L., and Ferris, G.R. (2012). A meta-analysis of antecedents and consequences of leader-member exchange: Integrating the past with an eye toward the future. *Journal of Management*, 38(6): 1715-1759.
- Dust, S. B., Resick, C. J., Margolis, J. A., Mawritz, M. B., and Greenbaum, R. L. (2018).

- Ethical leadership and employee success: Examining the roles of psychological empowerment and emotional exhaustion. *The Leadership Quarterly*, 29(5): 570-583.
- Dweck, C. S. (1986). Motivational process affecting learning. *American Psychologist*, 41(10): 1040-1048.
- Farzaneh, J., Farashah, A.D., and Kaemi, M. (2014). The impact of person-job fit and person-organization fit on OCB: The mediating and moderating effects of organizational commitment and psychological empowerment. *Personnel Review*, 43(5): 672-691.
- Fong, K. H. and Snape, E. (2015). Empowering leadership, psychological empowerment and employee outcomes: Testing a multi-level mediating model. *British Journal of Management*, 26: 126-138.
- Ford, J. K., Smith, E. M., Weissbein, D. A., Gully, S. M., and Salas, E. (1998). Relationship of goal orientation, metacognitive activity, and practice strategies with learning outcomes and transfer. *Journal of Applied Psychology*, 83(2): 218-233.
- Frazier, M. L. and Fainshmidt, S. (2012). Voice climate, work outcomes, and the mediating role of psychological empowerment: A multilevel examination. *Group & Organization Management*, 37(6): 691-715.
- Gabriel, A., Frantz, N.B., Levy, P.E., and Hilliard, A.W. (2014). The supervisor feedback environment is empowering, but not all the time: Feedback orientation as a critical moderator. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 87: 487-506.
- Garrick, A., Mak, A., Cathcart, S., Winwood, P.C., Bakker, A.B., and Lushington, K (2014). Psychosocial safety climate moderating the effects of daily job demands and recovery on fatigue and work engagement. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 87(4): 694-714.
- Glaser, B.G. and Strauss, A.L. (1967). *The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research*. Chicago: Aldine.
- Gong, Y., Huang, J., and Farh, J. (2009). Employee learning orientation, transformational leadership, and employee creativity: The mediating role of employee creative self-efficacy. *Academy of Management Journal*, 52(4): 765-778.

- Grant, A. M., and Ashford, S. J. (2008). The dynamics of proactivity at work. *Research in Organizational Behavior*, 28: 3-34.
- Gregory, B. T., Albritton, M. D., and Osmonbekov, T. (2010). The mediating role of psychological empowerment on the relationships between P-O fit, job satisfaction, and in-role performance. *Journal of Business and Psychology*, 25: 639-647.
- Hayes, B., Bonner, A., and Pryor, J. (2010). Factors contributing to nurse job satisfaction in the acute hospital setting: A review of recent literature. *Journal of Nursing Management*, 18: 804-814.
- Herzberg, F. Mousner, B. and Snyderman, B.B. (1959). *The Motivation to Work*: John Wiley & Sons, Inc.
- Hirst, G., Van Knippenberg, D., and Zhou, J. (2009). A cross-level perspective on employee creativity: Goal orientation, team learning behavior, and individual creativity. *Academy of Management Journal*, 52(2): 280-293.
- Janssen, O. and Prins, J. (2007). Goal orientations and the seeking of different types of feedback information. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 80: 235-249.
- Jeung, C. and Yoon, H.J. (2016). Leader humility and psychological empowerment: Investigating contingencies. *Journal of Managerial Psychology*, 31(7): 1122-1136.
- Joo, B., and Lim, T. (2013). Transformational leadership and career satisfaction: The mediating role of psychological empowerment. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 20(3): 316-326.
- 狩野裕 (2002). 「再討論：誤差共分散の利用と特殊因子の役割」『行動計量学』 29(2): 182-197.
- Klein, H. J., Noe, R. A., and Wang, C. 2006 Motivation to learn and course outcomes: The impact of delivery mode, learning goal orientation, and perceived barriers and enablers. *Personnel Psychology*, 59: 665-702.
- Lee, J. and Wei, F. (2011). The mediating effect of psychological empowerment on the relationship between participative goal setting and team outcomes: A study in China. *International Journal of Human Resource Management*, 22(2): 279-295.
- Li, Y., Wei, F., Ren, S., and Di, Y. (2015). Locus of control, psychological empowerment

- and intrinsic motivation relation to performance. *Journal of Managerial Psychology*, 30(4): 422-438.
- Li, C., Wu, K., Johnson, D.E., and Wu, M. (2012). Moral leadership and psychological empowerment in China. *Journal of Managerial Psychology*, 27(1): 90-108.
- Liden, R. C., Wayne, S.J., and Sparrowe, R. T. (2000). An examination of the mediating role of psychological empowerment on the relations between the job, interpersonal relationships, and work outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 85(3): 407-416.
- Lin, H. and Rababah, N. (2014). CEO-TMT exchange, TMT personality composition, and decision quality: The mediating role of TMT psychological empowerment. *Leadership Quarterly*, 25: 943-957.
- Locke, E. A. and Latham, G. P. (2002). Building a practically useful theory of goal setting and task motivation: A 35-year odyssey. *American Psychologist*, 57(9): 705-717.
- Lu, C., Wang, H., Lu, J., Du, D., and Bakker, A.B. (2014). Does work engagement increase person-job fit? The role of job crafting and job insecurity. *Journal of Vocational Behavior*, 84(2): 142-152.
- Maynard, M. T., Luciano, M. M., D'Innocenzo, I., Mathieu, J. E., and Dean, D. D. (2014). Modeling time-lagged reciprocal psychological empowerment-performance relationship. *Journal of Applied Psychology*, 99(6): 1244-1253.
- Muthén, L.K., and Muthén, B.O. (1998-2017). *Mplus user's guide. Eighth edition.*, Los Angeles, CA: Muthén and Muthén.
- Normann, R. (1984). *Service Management*. Chichester: Wiley.
- Noordzij, G., van Hooft, E.J., van Mierlo, H., van Dam, A., and Born, M.P. (2013). The effects of a learning-goal orientation training on self-regulation: A field experiment among unemployed job seekers. *Personnel Psychology*, 66: 723-755.
- Nunnally, J. C. (1978). *Psychometric theory (2nd ed.)*. New York: McGraw-Hill.
- Payne, S. C., Youngcourt, S. S., and Beaubien, J. M. (2007). A meta-analytic examination of the goal orientation nomological net. *Journal of Applied Psychology*, 92(1): 128-150.
- Peccei, P. and Rosenthal, P. (2001). Delivering customer-oriented behavior through empowerment: An empirical test of HRM Assumptions. *Journal of Management*

- Studies*, 38(6): 831-857.
- Pieterse, A.N., Van Knippenberg, D., Schippers, M., and Stam, D. (2010). Transformational and transactional leadership and innovative behavior: The moderating role of psychological empowerment. *Journal of Organizational Behavior*, 31: 609-623.
- Raub, S. and Robert, C. (2010). Differential effects of empowering leadership on in-role and extra-role employee behaviors: Exploring the role of psychological empowerment and power values. *Human Relations*, 63(11): 1743-1770.
- Reis, D., Arndt, C., Lischetzke, T., and Hoppe, A. (2016). State work engagement and state affect: Similar yet distinct concepts. *Journal of Vocational Behavior*, 93: 1-10.
- Rich, B.L., Lepine, J.A., and Crawford, E.R. (2010). Job engagement: antecedents and effects on job performance. *Academy of Management Journal*, 53(3): 617-635.
- Ryan, R. M. and Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 55(1): 68-78.
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., and Salanova, M. (2006). The measurement of work engagement with a short questionnaire. *Educational and Psychological Measurement*, 66(4): 701-716.
- Schermuly, C. C. and Meyer, B. (2016). Good relationships at work: The effects of leader-member exchange and team-member exchange on psychological empowerment, emotional exhaustion, and depression. *Journal of Organizational Behavior*, 37: 673-691.
- Seibert, S. E., Silver S.R., and Randolph, W. A. (2004). Taking empowerment to the next level: A multiple-level model of empowerment, performance, and satisfaction. *Academy of Management Journal*, 47: 332-349.
- Shantz, A., Alfes, K., and Latham, G.P. (2016). The buffering effect of perceived organizational support on the relationship between work engagement and behavioral outcomes. *Human Resource Management*, 55(1): 25-38.
- Singh, M. and Sarkar, A. (2012). The relationship between psychological empowerment and innovative behavior. *Journal of Personnel Psychology*, 11(3): 127-137.

- Schermuly, C. C., and Meyer, B. (2016). Good relationships at work: The effects of leader–member exchange and team–member exchange on psychological empowerment, emotional exhaustion, and depression. *Journal of Organizational Behavior*, 37: 673-691.
- Seibert, S.E., Silver, S.R., and Randolph, W.A. (2004). Taking empowerment to the next Level: A multiple-level model of empowerment, performance, and satisfaction. *Academy of Management Journal*, 47(3): 332-349.
- 島津明人(2010). 「職業性とワーク・エンゲイジメント」『ストレス科学研究』 25: 1-6.
- Singh, M., and Sarkar, A. (2012). The relationship between psychological empowerment and innovative behavior. *Journal of Personnel Psychology*, 11(3): 127-137.
- Spreitzer, G. M. (1995). Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, and validation. *Academy of Management Journal*, 38: 1442-1465.
- Spreitzer, G. M. (2008). Taking Stock: A review of more than twenty years of research on empowerment at work. In C. Cooper and J. Barling (Eds.), *Handbook of Organizational Behavior* (pp. 57-72). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Strauss, A. and Corbin, J. (1990). *Basics of Qualitative Research: Grounded Theory Procedures and Techniques*. Sage Publications. (南裕子・操華子・森岡崇・志自岐康子・竹崎久美子訳『質的研究の基礎：グラウンデッド・セオリーの技法と手順』医学書院.)
- 高野登 (2005). 『サービスを超える瞬間』(かんき出版)
- Thomas, K. W. and Velhouse, B. A. (1990). Cognitive elements of empowerment: An "interpretive" model of intrinsic task motivation. *Academy of Management Review*, 15(4): 666-681.
- Tims, M., Bakker, A. B., and Derks, D. (2012). Development and validation of the job crafting scale. *Journal of Vocational Behavior*, 80(1): 173-186.
- To, M. L., Fisher, C.D., and Ashkanasy, N.M. (2015). Unleashing angst: Negative mood, learning goal orientation, psychological empowerment and creative behaviour. *Human Relations*, 68(10): 1601-1622.
- Ugwu, F. O., Onyishi, I. E., and Rodriguez-Sanchez, A. M. (2014). Linking organizational

- trust with employee engagement: the role of psychological empowerment. *Personnel Review*, 43(3): 377-400.
- Vandewalle, D. (1997). Development and Validation of a Work Domain Goal Orientation Instrument. *Educational and Psychological Measurement*, 57(6): 995-1015.
- Vandewalle, D., Brown, S.P., Cron, W.L., and Slocum, J.W. (1999). The influence of goal orientation and self-regulation tactics on sales performance: A longitudinal field test. *Journal of Applied Psychology*, 84(2): 249-259.
- Wang, D., Gan, C., and Wu, C. (2016). LMX and employee voice A moderated mediation model of psychological empowerment and role clarity. *Personnel Review*, 45(3): 605-615.
- Xie, Z., Wang, A., and Chen, B. (2011). Nurse burnout and its association with occupational stress in a cross-sectional study in Shanghai. *Journal of Advanced Nursing*, 67(7): 1537-1546.
- Zhang, A. Y., Song, L.J., Tsui, A. S., and Fu, P. P. (2014). Employee responses to employment-relationship practices: The role of psychological empowerment and traditionality. *Journal of Organizational Behavior*, 35: 809-830.
- Zhang, X. and Bartol, M. (2010). Linking empowering leadership and employee creativity: The influence of psychological empowerment, intrinsic motivation, and creative process engagement. *Academy of Management Journal*, 53(1): 107-128.

資料

資料 1 質問項目

以下は、定量調査で使用した、学習志向、心理的エンパワーメント、ワーク・エンゲージメントに関する質問項目である。

学習志向

仕事を進める上での、あなたの姿勢や信念についてお伺いします。以下の項目について、当てはまる番号に○をおつけください。	全くその通り	その通り	どちらともいえない	違う	全く違う
私は自分の能力を高めるために、仕事に關係する資料をよく読む	⑤	④	③	②	①
多くを学ぶことができる挑戦的な仕事に取り組みたい	⑤	④	③	②	①
私はよく新しいスキルや知識を獲得する機会を求めている	⑤	④	③	②	①
新しいスキルを身につけることができる挑戦的で難しい仕事が好きである	⑤	④	③	②	①
たとえリスクをおかしても、自分の仕事上の能力を高めることは大切である	⑤	④	③	②	①
高いレベルの能力や才能が要求される状況で働くことが好きである	⑤	④	③	②	①

心理的エンパワーメント

今の仕事をどのように捉えているかについてお伺いします。以下の項目について、当てはまる番号をご記入ください。	全くその通り	その通り	どちらともいえない	違う	全く違う
私の仕事は自分にとって重要である	⑤	④	③	②	①
仕事内容は個人的に有意義である	⑤	④	③	②	①
私が行っている仕事は自分にとって意味がある	⑤	④	③	②	①
私は、仕事を実行する能力について自信がある	⑤	④	③	②	①
私は、仕事上の活動を行う能力を持っていると確信している	⑤	④	③	②	①
私は、仕事に必要なスキルを習得している	⑤	④	③	②	①
私は、仕事の進め方について裁量権を持っている	⑤	④	③	②	①
私は、仕事をどのように進めるかを決めることができる	⑤	④	③	②	①
仕事の方法を自由に決める機会が多い	⑤	④	③	②	①
職場で生じることに對し、私の影響力は大きい	⑤	④	③	②	①
私は、職場で生じたいいのことを統制できる	⑤	④	③	②	①
私は、職場で生じることに對して大きな影響力を持っている	⑤	④	③	②	①

ワーク・エンゲージメント

仕事をしているときの、あなたの状態についてお伺いします。以下の項目について、当てはまる番号に○をおつけください。	常に	頻繁に	時々	まれに	全くない
仕事をしているとき、エネルギーが満ちている感じがする	⑤	④	③	②	①
仕事をしているとき、自分の中に力強さや活力を感じる	⑤	④	③	②	①
私は、自分の仕事に熟中している	⑤	④	③	②	①
仕事は、私に意欲を与えてくれる	⑤	④	③	②	①
朝目覚めたとき、仕事がしたくなる	⑤	④	③	②	①
集中して仕事をしているとき、幸せを感じる	⑤	④	③	②	①
私は、自分の仕事に誇りを感じる	⑤	④	③	②	①
私は、仕事に没頭している	⑤	④	③	②	①
私は、仕事をしているとき我を忘れている	⑤	④	③	②	①

資料 2 各項目の平均値と標準偏差

以下は、定量調査で使用した、学習志向、心理的エンパワメント、ワーク・エンゲージメントの各質問項目の平均値と標準偏差である。

学習志向	平均値	標準偏差
私は自分の能力を高めるために、仕事に関係する資料をよく読む	3.20	0.71
多くを学ぶことができる挑戦的な仕事に取り組みたい	3.09	0.76
私はよく新しいスキルや知識を獲得する機会を求めている	3.20	0.74
新しいスキルを身につけることができる挑戦的で難しい仕事が好きである	2.87	0.73
たとえリスクをおかしても、自分の仕事上の能力を高めることは大切である	2.68	0.80
高いレベルの能力や才能が要求される状況で働くことが好きである	2.82	0.75

心理的エンパワメント	平均値	標準偏差
私の仕事は自分にとって重要である	3.66	0.66
仕事内容は個人的に有意義である	3.46	0.67
私が行っている仕事は自分にとって意味がある	3.57	0.64
私は、仕事を実行する能力について自信がある	2.89	0.66
私は、仕事上の活動を行う能力を持っていると確信している	2.89	0.66
私は、仕事に必要なスキルを習得している	3.07	0.64
私は、仕事の進め方について裁量権を持っている	2.85	0.70
私は、仕事をどのように進めるかを決めることができる	3.17	0.71
仕事の方法を自由に決める機会が多い	2.84	0.76
職場で生じることに對し、私の影響力は大きい	2.57	0.76
私は、職場で生じたいのこを統制できる	2.35	0.78
私は、職場で生じることに對して大きな影響力を持っている	2.38	0.80

ワークエンゲージメント	平均値	標準偏差
仕事をしているとき、エネルギーが満ちている感じがする	2.51	0.85
仕事をしているとき、自分の中に力強さや活力を感じる	2.44	0.84
私は、自分の仕事に熱中している	2.74	0.83
仕事は、私に意欲を与えてくれる	2.58	0.87
朝目覚めたとき、仕事がしたくなる	1.73	0.80
集中して仕事をしているとき、幸せを感じる	2.19	0.87
私は、自分の仕事に誇りを感じる	2.89	0.85
私は、仕事に没頭している	2.44	0.86
私は、仕事をしているとき我を忘れている	1.96	0.91

資料3 インタビューデータ

以下では、表 5-1 のうち、本文中で紹介できなかったインタビュー内容を示す。

①「あこがれ・夢（→意味）」→「接客志向性（→意味）」

<小さい頃からの夢がかなう>

小さい頃から、家族でホテルで過ごす経験があり、ホテルマン達の立ち居振る舞いが格好いいと思っていました。ホテルの仕事に対し、何となく漠然とした憧れの気持ちを持っていました。就職先もホテルを希望し、採用された時は本当に嬉しかったことを覚えています。自分もホテルの一員だと思うと、気が引き締まると同時に、お客さまにどのように対応したら喜んでいただけるかを常に考えています(E2)。

<志望の部署への配属>

ホテルに入社して 3 年ほどたちますが、当初希望していた部署であるカウンターに配属されて、天にも昇る気持ちでした。上司から、カウンターの仕事は、正確さや迅速さと共に、最初にお客さまに接する重要な仕事だと教えられ、できるだけ事務的な対応にならないよう、可能であればお部屋のグレードアップなど、出来る範囲で満足していただけるよう心がけています(F2)。

<夢だったホテルへの就職>

ホテルマンは自分の夢で、学校もホテル関係の教育機関を選びました。学校も楽しかったのですが、夢であるホテルへの就職がかない、ベルとして実際にお客さまに接するようになると、毎日が発見や驚きの連続で、とても充実した日々だったことを覚えています。今は、受け身ではなく、私の方から何らかの働きかけをすることで、お客さまに喜んでいただく顔を見ることが、仕事の喜びにつながっています(G2)。

<お客さまとの会話>

私はあまり人見知りすることなく、初対面の人とでも気軽に話ができることが特

技ですが、レストランに配属されるようになると、それを活かしてできるだけお客さまと友達感覚でフランクに話をするように心がけています。その方が良いといってくださいからです。もちろん、馴れ馴れしいのがあまり好きでないお客さまもいらっしゃいますが、最近はお客さまのタイプがある程度分かってきたので、お客さまによる対応の違いをむしろ楽しめるようになりました(D1)。

＜ロビーにいてだけで楽しい＞

最初、私が配属されたのはベルですが、初仕事で初めてロビーに出ただけで嬉しくなっていました。カウンターにいる同僚のきびきびした接客、ドアマンからベルへの引継ぎ、最初のご挨拶、お客さまの喜ぶ顔、そうした活き活きとした雰囲気の中で働けることの素晴らしさを実感できたのです。仕事に慣れた今でも、その感覚は色あせることはありません。そういう時、私はこの仕事を選んでよかったなと感じます(E2)。

＜偶然に入ったホテルですが＞

私の場合、ホテルにはたまたま偶然で入っただけですが、次第に接客の仕事は自分に向いていると思えるようになっていきました。お客さまに好意を持ってもらうことが大好きで、それが実際に結果に現れる（アンケートや指名）ととても嬉しくなります。今の自分の職場は、自分が判断して決められる余地が多く、そのような意味で比較的自由度が高いといえますが、お客さまに自分の判断で行ったサービスが高く評価されると、それがストレートに仕事の喜びややりがいや面白さにつながってきます。そういう時、ここにいるのは偶然じゃないんだと思えます(C2)。

②「あこがれ・夢（→意味）」→「同僚との人間関係（→影響・意味）」

＜チームの中で認められると前向きに＞

ホテルは何と言ってもチームワークが第一です。私も、映画やドラマの中で演じられるホテルスタッフのチームワークや躍動的な人間関係が好きで、ホテルに入っただけですが、特に尊敬していた上司が、お客さまからのお褒めのコメントに関し

て、他のスタッフの前で私を褒めてくれた時、仲間が一斉に拍手をして称えてくれた時は、嬉しくて泣きそうになりました(A2)。

<人間関係の大切さ>

ホテルで働く上で、職場の人間関係は決定的に重要な気がします。ホテルは、同士の愛とか連帯感というのがとても大切なんです。人間関係がうまくいかないような一匹狼は、ホテルではやっていけません。人間関係が上手くいけばそれだけで仕事が楽しくなりますし、お客さまにも良い面が出るんですね。逆に人間関係で問題がある人は、お客さまとのトラブルも多い気がします。もちろん、良い人間関係というのは、うまく立ち回るといった意味ではなく、夢や目的、価値観を共有するという意味ですが(G2)。

<あこがれ・夢の共有>

普通の会社だと、いろいろな意味で同僚との競争が顕在化しているところが多いのではないのでしょうか。もちろん、ホテルでも競争心がないわけではありませんがホテルに入って真っ先に感じたことは、ほとんどの人がホテルに対するあこがれや夢をもってこの仕事を選んでいるので、目的や価値観に対する対立がほとんどないことが特徴じゃないのでしょうか。つまり、体育会的な同士の愛や連帯感が人間関係のベースになっているので、そういうのが好きな人にとっては本当に居心地の良い職場といえます(G2)。

<職場で一目置かれている>

自分で言うのもなんですが、私は事務処理が正確で速い方です。フロントスタッフは、この能力が不可欠だと思いますが、次第に上司にも職場でも、一目置かれるようになってきたと思います。新入りの子から、尊敬のまなざしで見られることもままあります。もちろん、一目置かれることは仕事のやりがいにもつながって嬉しいのですが、できるだけチームワークを壊さないように、新人の教育や部門全体のパフォーマンス向上につながるよう心がけてはいます(H1)。

③「接客志向性（→意味）」→「サービスの工夫（→意味）」

<正解がない場合のマッチング>

自分は、ホテル内高級旅館という位置づけの職場で働いているので、お客さまはグレードの高い方が多く、要求されることも高いレベルであることが多いです。例えば、特に外国人のお客さまは、夕食でワインを注文される方が多いのですが、調理部門とあらかじめ相談した上のことですが、あえて特定銘柄の日本酒をお勧めする場合があります。グルメのお客さまは、そうした提案に応じてくださることが多いのですが、それがぴったりの中して、とても喜んでいただけた時は、踊りだしたくなるくらい嬉しくなります。もちろん、失敗する時もありますが(B1)。

<お客さまからのメッセージ>

食品の品質・衛生管理を専門にしていますが、お客さまの反応を何よりも気にしています。私たちのホテルの売り物の一つは、ディナーbuffetを提供するレストランなのですが、最近どうもお客さまの評判がかんばしくなく、頭を抱えていましたが、お客さまに混じってさりげなく様子をうかがったところ、メインの牛肉料理に問題があることがわかり、コストアップになるのは明らかですが、仕入れをランクアップしたところ、評価が改善されました。お客さまの喜ぶ顔が見られてほっとしたところです(A3)。

<積極的な案内>

ベルの仕事を始めた時、最初、自分が今できることは何か悩みました。考えたあげく、やはり接客が好きなことが自分の原点なので、とにかく自分から進んでお客さまのところに行く、ということを心がけるようにしました。また、たんなる説明だけに終わらず、世間話などを交えて接するようにしました。そうすると、お客さまアンケートで名前が出るなどの結果が出るようになり、前向きにやって良かったと思えます(E2)。

<常連のお客さまとのやり取り>

仕事をしていて、特にやりがいを感じるのは、常連のお客さまとやり取りをしている時です。気心のしれたお客さまの接客は、それ自体楽しいのが一番ですが、また次も来てもらえることにつながると思うので、スーパーバイザーとして利益責任

が発生している自分の立場からも、とても重視しています。また、できるだけお名前をお呼びするなどの点を心がけることで、初回のお客さまでもリピートしてもらえるよう、常連になってもらえるよう常に気を配っています(A2)。

④学習志向（→能力・自己決定）」→「サービスの工夫（→意味）」

＜提案を求められると充実感＞

接客には現場スタッフの判断力が必要です。特に、苦情が発生した場合、自発的かつスピーディに動かなければなりません。スーパーバイザーとして責任が求められる立場なので、苦情が発生すると緊張感は走りますが、問題解決のための提案が求められると充実感を感じます。いつもうまくいくとは限りませんが、苦情が解決して、お客さまが納得してくださる提案ができたときは最高です(C3)。

＜自分で仕事を作れる楽しさ＞

ホテル勤務も 2 年目を迎え、私も少しは仕事を任されるようになりました。例えば、黒服が気が付かないところを直すのが楽しかったり、後輩に仕事を教えることで業務を減らすことができたりと、自分で仕事を作れる楽しさを味わえるようになりました。工夫次第でいろいろなことができると思うと、自分で一個一個クリアしていくことが楽しくなりました(F2)。

＜自分のアイディアがお客さまに評価＞

私は、よく VIP 対応を任されます。VIP には癖のある方もいらっしゃって、気苦労も多いのですが、自分で考えたアイディアが認められて、お客さまから評価されると、とても嬉しいと同時に、やれば成果が出るということが目に見えて分かるようになりました。そうすると、自分なら何とかできるという自信がつくようになり、自信がつくと、次もさらにチャレンジしようという好循環が生まれたように思います(B1)。

⑤「資質・スキル（→能力）」→「上司からの支援・承認（→影響）」

<状況に応じて対応できる能力>

自分が働いているホテルは、3,000室を有する世界でも有数の巨大ホテルです。このくらい大きなホテルになると、それを回すだけでも大仕事で、今、この巨大ホテルをコントロールしているのだと思うとぞくぞくしてきます。私は、どんな状況でも笑顔でいられる、状況に応じて演じることができるという自信があります。それもあってか、チームの中で認められ、上司にも一目置かれるようになり、今は部下を指導する立場になりました(A2)。

<英語を使えること>

私は、比較的仕事に前向きで、仕事が面白いと思っています。そう思える一因として、英語が使えるということがあります。今、私が働いているホテルは一応最高グレードのホテルなので、海外のお客さまと接する機会も多く、私の能力を発揮できる環境があります。上司もそんな自分を頼りにしてくれて、順調にステップアップすることができました(C3)。

<直属の上司に恵まれる>

元気に仕事ができ、仕事が面白いのは、直属の上司に恵まれたということが大きいのではないのでしょうか。もともと自分はバーテンダーになりたくて入ったわけですし、バーテンダーとしての資質に恵まれていると思っていますし、お客さまの反応がストレートにすぐ出るという仕事の特性に、仕事の面白さを感じていますが、上司が商品やプランをある程度任せてくれていることが、そのベースになっています。任せられると、自分の創意工夫が活きるんですね(E1)。

<バイトから正社員へ>

レストランは、いちいち現場に上司が出てきて指図することはできないので、比較的自由裁量の余地が大きい職場と言えます。私は自分の裁量や工夫でサービスを提供できることに大きな喜びを感じています。上司にはよく怒られますが、難しいお客さまが満足してくださることも多く、そうした自分の長所を認めてくれたことで、バイトから正社員になれたんだと思います(C2)。

⑥「上司からの支援・承認（→影響）」→「任された経験（→自己決定・能力・意味）」

<上司からの評価>

名指しのお褒めを重ねると会社からもらえるバッジを獲得したことなどから、上司に顧客対応に関して評価され、後輩の指導を任されるようになりました。初めて任された仕事ということで一段と熱が入りましたが、面倒を見た後輩が顧客対応で褒められた時は、私が褒められたのと同じような気がして、とても嬉しくなりました(F1)。

<上司からの改善依頼>

生まれが旅館なので自然にホテルで働くようになりましたが、上司や周りのスタッフとの関係が良いと仕事も充実するし、お客さまともうまくいくような気がします。キャッシャー業務のトラブルの解決に関して周囲に頼られることが多く、そのせいで上司からの信頼も厚く、いろいろな改善を任されると、この仕事結構楽しいなと思えます(G1)。

⑦「上司からの支援・承認（→影響）」→「サービスの工夫（→意味）」

<店長としての抜擢>

上司にレストランの店長として抜擢されたときは、たいへんやりがいを感じました。絶対、何か新しいことをやってやろうと思い、いろいろと考えましたが、朝食メニューをアメリカンブレイクファーストに一本化し、その内容を充実させることにしました。当初はメニューを絞り込むことに不安があったのですが、お客さまの評判も良く、コスト削減にもつながりました(A2)。

<思いもよらぬ上司の一言>

自分は職場で完全にワン・オブ・ゼンであり、全体の中の一部にしか過ぎないし、それが当然だと思って働いていました。上司も、自分のことなど眼中になく、職場全体をうまく回すことしか考えていないように思っていました。しかし、ある

日突然、上司が思いもよらぬアドバイスをしてくれたことで、この人は別にお願いしているわけでもないのに、自分のことを見ていてくれているのだと感じ、嬉しくなるとともに、自分は一人ではないのだと思え、なんとなく目の前が開けたような感じがしました。自分はドラマなどで見るホテル業にあこがれてホテルに入って働いてきましたが、この仕事に強くコミットできるようになったのはこの出来事がきっかけです。それ以来、自分も周囲やお客さまにどのように働きかけたらよいのかを意識して考え、実行しています(A1)。

⑧「同僚との人間関係（→影響・意味）」→「サービスの工夫（→意味）」

<後輩からの感謝>

今の職場の雰囲気はとても楽しく、仕事も充実しています。自分は食品衛生が専門で、その点では上司も信頼してくれていますが、後輩にどう伝えるかが課題でした。その際、マニュアル的で画一的な押し付けではなく、食品衛生上のマイナスをどのようにリカバリーするかという視点で説明したことで、わかりやすくすぐ使えるという評価を受け、たいへん感謝されました(A3)。

<仲間の大切さ>

職場の仲間や職場の雰囲気が好きなので、職場に行くと自然に活力（元気）や熱意（やりがい）を感じることができます。比較的休みを取りやすい職場でもあるので、自分の好きな旅行などをしてリフレッシュできるのも良い点ですが、毎日、違うお客さまが入れ替わりたて替わりいらっしゃり、仕事に変化があり、毎日が同じでないことも、この仕事が好きな理由です。毎日が違うということは、当然それに伴う大変さもあるし、マンネリを打破するための創意工夫が求められたりしますが、自分にとって気の合った仲間と一緒にそれを乗り越え、新しい刺激を感じることができ喜びが大きいのです(A3)。

⑨「任された経験（→自己決定・能力・意味）」→「サービスの工夫（→意味）」

<任された時の原則>

自分しか出来る人がいないと言われ、入社 2 年目で仕事を任され、自分で仕事を作れるようになってから、仕事が俄然面白くなりました。とにかく、思いついたことは何でも実行しようと思っています。最高級グレードのホテルなので、お客さまの要求レベルはとても高いのですが、サービスには正解はないと思って、ニーズを先取りし、言われる前にやる、言われた以上のことをやる、とにかくやることを原則にしています(F2)。

<メンターになって>

一番年下でメンターに選ばれました。以前から、重要なことだと思っていたので、任されているという感覚がとても気持ちよく思えます。また、新人教育でも任される部分が多く、ミーティングでも、積極的な提案をするように心がけています。同じことの繰り返しはできるだけ避けて、常に新しい視点を盛り込むことで、新人のコミットを促進する工夫をしています(D1)。

⑩「サービスの工夫 (→意味)」→「顧客からの感謝 (→能力・意味)」

<ささやかな気配りや対応>

ほんのささやかな気配りやちょっとした対応でも、お客さまが喜んでくださることはよくあります。現在、このホテルは格付け機関の 4 つ星を維持するために、お客さまに対する積極的な働きかけに取り組んでいますが、私は大袈裟なことをしなくともお客さまは喜んでくださると思います。ただそのためには、いつでもどうしたら喜んでいただけるか考えられることと、お客さまによって喜んでいただけるポイントが微妙に異なることがあるので、そういう経験を重ねていく必要があります(C2)。

<お客さまから褒められる>

ホテルで働いて良かったと心から思えるのは、やっぱりお客さまから褒められた時、ありがとうと言われた時です。自分が褒められれば当然嬉しいですし、部下に対するお褒めでも嬉しくなります。褒められると部下もぐんと成長するんですね。それなら、褒められるためにはどうしたらいいか、それをできるだけチーム全体で

考え、共有できるようにしています。個人個人の努力も必要ですが、私の理想はチームワークで褒めていただけることでしょうか(A2)。

<ゲストの喜びが自分の喜び>

接客が好きなのでこの仕事が好きですし、私に向いていると思っています。見習い
の時、お子様が病気になったお客さまへの対応をした時は、どうしたらよいか分からず、とにかく無我夢中で、できることは何でもするという感じでした。お母様は
ご心配のせいか終始無口で表情が硬く、自分のやっていることが気に入らないの
ではないかと不安になりましたが、お子様が回復され、お帰りになる時、「あなたは本当によくやってくれました」とお礼の言葉をいただき、ギュッと手を握ってくだ
さった時、ゲストが喜んでくれることが自分の喜びだということを実感しまし
た(D2)。

⑪「サービスの工夫（→意味）」→「顧客との関係（→意味）」

<お得意様化の方法>

私の経験では、2度来ていただいたお客さまが、あまり時間をおかないで、もう1
回来ていただけると、ほぼお得意様になっていただけるような気がしています。も
ちろん、満足していただけないと次のご利用はないわけですから、できるだけ以前
ご利用いただいたお客さまの顔を憶えておき、特に2回目のお客さまには、でき
るだけテーブルを盛り上げるなどの特別なサービスを心がけ、次も来たいと思っ
てもらうための工夫をしています。3回目のご利用があった時は、大きな達成感
があります(C2)。

<自分の名前を憶えていてくれる嬉しさ>

職業柄、出来る限りお客さまの名前を憶える努力をしています。ただ、お客さまの
中には、逆に私の名前を憶えてくださり、「〇〇さん、またお世話になりますね」
などと、お声がけしてくださる方がいらっしゃいます。お客さまの名前を憶えるに
は、ちょっとしたこつや努力が必要ですが、いつもやっているわけではありません。
お客さまに名前と呼んでいただけるためにも、もっともっと頑張ろうと思いま

す(F2)。

＜お客さまが覚えていてくれる＞

別に意識しているわけではありませんが、お客さまが自分のことを憶えてくれて、「この前は楽しかった」「薦めてくれたワインがばっちりだった」などと言ってくださると、本当に嬉しくなります。そういうお客さまは、何度もリピートしてくださることが多いのですが、次はどうしたら喜んでくれるかな、といつもワクワクしながら考えています(C2)。

⑫「顧客との関係（→意味）」→「顧客からの感謝（→能力・意味）」

＜お得意様へのサービス＞

何度も利用していただくと、お客さまの好みやニーズが分かってきて、一步踏み込んだお勧めや提案ができるようになります。もちろん、はずれる時もありますが、そういう対応を喜んでくれることが多いです。親密さが増すと、サービス面でのヒットや、その結果として、お客さまから「ありがとう」「また来るよ」などの言葉を多くいただける気がします。そうすると、そのお言葉に応えたいと思ってまた頑張るという良いサイクルが生まれます(C2)。

＜お客さまの声に自分の名前が＞

私が働いているホテルでは、お客さまに名指しで褒められたり、アンケートで名前があがったりが何回か続いた時、表彰される制度があります。お客さまから名指しで褒められるということは、その前提として、お客さまと良い関係が築けた、すでに築けているということがあるわけです。お客さまと新たに良い関係を作ること重要ですが、私としては、すでに築かれた良い関係をさらに大切にするように心がけています(G1)。

＜お客さまからのプレゼント＞

長くレストランの仕事をしていると、常連さんから時々思いもよらぬプレゼントをいただくことがあります。お菓子やちょっとした装飾品など、その内容は様々で

すが、一番嬉しかったのは、その日の仕事が終わった後、ホテルのバーで私のお誕生会を開いてもらったことです。正直仕事がきついと思うこともあるのですが、こういうことがあると頑張れます(F2)。

⑬「顧客からの感謝 (→能力・意味)」→「成果の実感 (→能力・自己決定)」

<目に見える成果>

お客さまに感謝されて嬉しいと思わないホテルスタッフはいないでしょう。ただ私の場合は、名指しでお客さまアンケートの結果が出るなど、目に見える成果があると、やって良かったと思えます。お客さまのことを考えることは苦にならないし、できるだけことはしようと思いますが、その結果がはっきりと形になって、みんなが認めてくれると、さらに頑張れます(E2)。

<特別なお客さまへの対応>

お客さまの中には、とても細かいことまで気にされる方がいらっしゃいます。そういう方を新人が担当するとクレームにつながることもままあります。もちろん、できるだけ難しいお客さまには新人をつけないよう気は付けているのですが、巨大なホテルなので、クレーム対策が万全かと言われると、そうとはいえない側面も出てきます。ただし、そんな時が私の出番で、上手く問題解決ができ、お客さまに感謝されたり、逆に当ホテルのファンになっていただけたりとすると、やりがいを感じます(A2)。

⑭「顧客との関係 (→意味)」→「成果の実感 (→能力・自己決定)」

<久しぶりのお客さま>

バーテンダーの仕事をしていると、毎週、あるいは数日おきに通ってくれるお客さまがいらっしゃいますが、たまに何らかの事情で、ふっつりとお見えにならなくなる時があります。数か月あるいは数年の時もありますが、そのお客さまが見えて、「あなたが作ってくれるカクテルが飲みたかった」「いつものやつお願いします」などといってくださった時には、バーテンダーらしくできるだけクールに振舞お

うとはしますが、思わずぐっと来てしまいます(E1)。

＜業績のキープに成功＞

まったく場違いの部署（ラウンジ）の部門長に就任した時は、正直に申し上げて、途方にくれました。しかもその部署は、業績のキープが極めて難しいと思われていたところですからなおさらです。当初はもう辞めようかと思ったくらいですが、たまたま以前の部署のお得意様がお見えになった時、愚痴をこぼしたところ、「応援するよ」といってくださり、その後商談などで、しばしば利用していただけるようになりました。逆に、そういうお客さまに甘えるのは恥ずかしいという気持ちから、思い切って斬新なアフタヌーンティーのメニューを考案したところ、キープどころか大幅な売り上げアップにつながりました(E1)。