

高付加価値サービスとワーク・エンゲイジメント

大崎 孝徳

1. はじめに

人間には他人に奉仕したがる性質がある。有史以来、人は互いに世話をし合う仕組みを次々とつくり出し、他人の力になろうとする行動を称えてきた (Frei and Morriss, 2012, pp.7-8)。このように多くの人が他人に奉仕したいという欲求を持っているにも関わらず、世の中には質の悪いサービスが横行していることも事実である。一方、日本のGDPおよび雇用者数において7割を占めるサービス業（広義のサービス業：非製造業）は日本経済において重要な産業であるにもかかわらず、先進国の中で極めて低い生産性になっており、過度な低価格競争や賃金の低い分野が目立つなど、解決すべき多くの課題が存在している。これらの課題への解決策として、近年、“おもてなし” がしばしば話題となるが、その実践においては、上昇する価格に対して、形式のみを重んじ、顧客の便益に寄与しないケースが目立っており、顧客満足度の低下はもちろんのこと、増加する負荷に対して顧客から好意的な反応を得ることができないことはサービス従事者の満足度すら大きく低下させている (大崎 2020ほか)。従業員満足度の低下はサービスの質の低下となり、さらに顧客満足度を低下させるという負の循環に陥ってしまっているわけである。

これらの状況を踏まえ、本論文においては、まず人的資源管理の分野で盛んに議論されている「働きがい」、ワーク・エンゲイジメントの概念について整理し、日本の就業者のワーク・エンゲイジメントを分析する。次

に、サービス・マーケティングに関連する研究において、ワーク・エンゲイジメントがどのように議論されているかについて調査する。こうした先行研究調査を踏まえ、通常、負荷の増加につながる高付加価値サービスの提供がワーク・エンゲイジメントに与える影響を測定するモデルの構築を目指す。

人的資源管理の分野で盛んに議論されている「働きがい」においては、サービス・マーケティングで注目度が高い「顧客とスタッフとのインタラクション」があまり重要視されていない。一方、サービス・マーケティングではサービス・トライアングルの1つであるインターナル・マーケティングにおいて、サービス従事者のマネジメントの重要性は指摘されているものの、具体性のある研究はいまだ多くはない。よって、本論文はサービス・マーケティングおよび人的資源管理の両分野に貢献可能な学際的な示唆を含むと考えている。

2. ワーク・エンゲイジメントとは

ワーク・エンゲイジメントに関しては、さまざまな定義が存在するが、以下のSchaufeli, Salanova, González-Romá, and Bakker (2002) によるものが支配的である。エンゲイジメント（ワーク・エンゲイジメント）とは、活力（Vigor）、熱意（Dedication）、没頭（Absorption）を特徴とする、前向きで充実した仕事に関連した精神状態として定義されている。エンゲイジメントは、瞬間的、特定の状態ではなく、よって特定の対象、出来事、個人、行動に焦点を当てるのではなく、より永続的な感情の認知状態として捉えられる。活力（Vigor）は、工作中的の高レベルのエネルギーと精神的回復力、仕事に努力を費やす意欲、困難に対する粘り強さを意味する。熱意（Dedication）は、意義、情熱、インスピレーション、プライド、挑戦の感覚によって特徴付けられる。没頭（Absorption）は、仕事に完全に集中し、深く夢中になっていることを特徴とする。

つまり、ワーク・エンゲイジメントの高い人は、誇りややりがいとともに熱心に仕事に取り組み、それにより更なる活力を得るという好循環の中

にあり (塚田 2017)、ワーク・エンゲイジメントの向上により心身の健康や生産性が向上すると多くの研究により指摘されている (向江 2018)。無形材であるサービスは顧客に対するサービス従事者の態度が品質に大きな影響を与えるため、こうしたワーク・エンゲイジメントはとりわけ重要となる。さらに、高付加価値サービスの場合、こうした重要性はより高いものとなる。

しかしながら、日本におけるワーク・エンゲイジメントの状況は芳しくない。Shimazu, Schaufeli, Miyanaka, and Iwata (2010) はユトレヒト・ワーク・エンゲイジメント尺度 (Utrecht Work Engagement Scale : UWES) を活用し (表1)、16ヶ国のワーク・エンゲイジメントを比較しているが、日本は他国と比較し、極めて低い水準であり、最下位となっている (図1)。しかしながら、こうした結果の解釈に当たっては、慎重な考察が必要であ

表1 ユトレヒト・ワーク・エンゲイジメント尺度

<p>質問項目</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 仕事をしていると、活力がみなぎるように感じる (活力 1) 2. 職場では、元気が出て精力的になるように感じる (活力 2) 3. 仕事に熱心である (熱意 1) 4. 仕事は、私に活力を与えてくれる (熱意 2) 5. 朝に目がさめると、さあ仕事へ行こう、という気持ちになる (活力 3) 6. 仕事に没頭しているとき、幸せだと感じる (没頭 1) 7. 自分の仕事に誇りを感じる (熱意 3) 8. 私は仕事にのめり込んでいる (没頭 2) 9. 仕事をしていると、つい夢中になってしまう (没頭 3)
<p>回 答</p> <p>0点：全くない</p> <p>1点：ほとんど感じない (1年に数回以下)</p> <p>2点：めったに感じない (1ヶ月に1回以下)</p> <p>3点：時々感じる (1ヶ月に数回)</p> <p>4点：よく感じる (1週間に1回)</p> <p>5点：とてもよく感じる (1週間に数回)</p> <p>6点：いつも感じる (毎日)</p>

出所 島津 (2014, p.28) より筆者作成

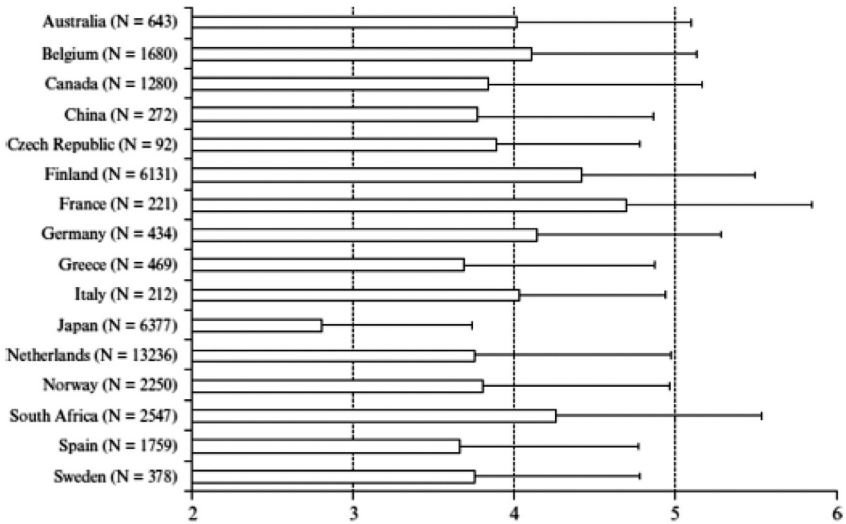


図1 UWES-9により測定したワーク・エンゲイジメントの国際比較
出所 Shimazu, Schaufeli, Miyanaka, and Iwata (2010)

ることが指摘されている。例えば、調和を重んじる日本文化の影響により、欧米人と比較し、日本人はポジティブな感情を表出しないことを良しとする傾向が強いため、仮に高いワーク・エンゲイジメントを抱いていても、国際的に標準化された指標ではうまく測定できなかった可能性は否定できない。

3. ワーク・エンゲイジメントに影響を与える要素

日本の労働者のワーク・エンゲイジメントの現状およびワーク・エンゲイジメントに影響を与える要素に関して、『令和元年版 労働経済の分析』にて公表された詳細な調査結果に基づき、考察していく。『令和元年版 労働経済の分析』の第Ⅱ部では「人手不足の下での「働き方」をめぐる課題について」と題して、人手不足下における「働き方」の在り方について、

「働きやすさ」と「働きがい」の観点から検討を行っている（厚生労働省 2019, p.1）。

3.1. 「働きやすさ」に影響を与える要素

まず、「働きやすさ」に注目する。『令和元年版 労働経済の分析』においては、「働きやすさ」は働く人が安心して快適に働ける職場環境を示す概念として位置づけられている（厚生労働省 2019, p.125）。労働政策研究・研修機構が実施した「人手不足等をめぐる現状と働き方等に関する調査」（2019）における、働きやすさの向上のために労働者が重要と考える企業による雇用管理（男女別・年齢階級別）をみると、男女ともにいずれの年齢階級においても「職場の人間関係やコミュニケーションの円滑化」への意向が最も高く、次いで「有給休暇の取得促進」、「労働時間の短縮や働き方の柔軟化」、「仕事と育児との両立支援」、「本人の希望を踏まえた配属、配置転換」が上位に位置している（厚生労働省 2019, pp.126-127）。

こうした意向のうち、「職場の人間関係やコミュニケーションの円滑化」、「有給休暇の取得促進」、「仕事と育児との両立支援」に対しては企業も積極的に取り組んでいるものの、「労働時間の短縮や働き方の柔軟化」、「本人の希望を踏まえた配属、配置転換」に対してはそうした動きがみられない（表2）。確かに、実際のマネジメントにおいて、こうした労働者のニーズを踏まえた円滑な取り組みは容易ではないだろう。また、企業が最も重要と捉えて実施している「能力・成果等に見合った昇進や賃金アップ」に対して、労働者からのニーズがあまり高くないことは興味深いポイントである。報酬は何よりも重要とのニーズが多くてもよさそうだが、実際には、ある程度の水準が確保されると、その優先順位は低下するということかもしれない。

3.2. ワーク・エンゲイジメント（働きがい）に影響を与える要素

『令和元年版 労働経済の分析』においては、「働きがい」という抽象的な概念をワーク・エンゲイジメントという概念を活用し、様々なデータや調査を踏まえ、客観的に捉えようと試みている。

表2 働きやすさに対する正社員の意識と企業の取り組み

<p>正社員が働きやすさの向上のために重要と考える雇用管理（上位5項目）</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 職場の人間関係やコミュニケーションの円滑化 2. 有給休暇の取得促進 3. 労働時間の短縮や働き方の柔軟化 4. 仕事と育児との両立支援 5. 本人の希望を踏まえた配属、配置転換
<p>企業が正社員に対して実施している雇用管理（上位5項目）</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. 能力・成果等に見合った昇進や賃金アップ 2. 有給休暇の取得促進 3. 人事評価に関する公正性・納得性の向上 4. 職場の人間関係やコミュニケーションの円滑化 5. 仕事と育児との両立支援

出所 厚生労働省（2019, p.144）より筆者作成

3.2.1. ワーク・エンゲイジメント・スコア（活力・熱意・没頭）の概況

先に述べたUWESを用いて、労働政策研究・研修機構が実施した調査（2019）の結果は以下の通りである（厚生労働省 2019, pp.176-178）。まず、日本の正社員全体のワーク・エンゲイジメント・スコアは3.42であり、「熱意」が3.92と最も高く、「没頭」が3.55、「活力」が2.78となっている。性別に注目すると、男性と比較し、女性のワーク・エンゲイジメント・スコアがやや高く、「活力」は男性より低い、「熱意」と「没頭」は男性より高い。年齢や役職別にみると、加齢や職位・職責の高まりにともない、ワーク・エンゲイジメント・スコアは高くなっている。一方、居住地や勤め先企業の規模による特定の傾向は確認できない。しかし、職種別にみると、「輸送・機械運転職」、「事務職（一般事務等）」、「建設・採掘職」、「製造・生産工程職」などの定型的業務の比重が高い職種と比較し、「教育関連専門職」、「管理職（リーダー職を含む）」、「接客・サービス職」といった非定型的業務の比重が高い職種では、ワーク・エンゲイジメント・スコアが高い傾向にある。つまり、定型・非定型といった仕事の作業内容は、ワーク・エンゲイジメントに影響を与える可能性があることが指摘されている。

3.2.2. ワーク・エンゲイジメントに影響を与える要素

まず、ワーク・エンゲイジメントと報酬の関係について、39歳以下の正社員では、年取の増加に伴い、ワーク・エンゲイジメント・スコアが上昇する傾向がみられるものの、40歳台や50歳以上の正社員ではこうした傾向がみられない結果となっている（厚生労働省 2019, pp.183-184）。ワーク・エンゲイジメントと報酬との関係について、多くの研究が行われている。例えば、Putra, Cho, and Liu (2017) の研究では、143人のレストランにおけるサービス従事者を対象にした調査に基づき、仕事への誇りなどの内発的動機付けとワーク・エンゲイジメント・スコアは正の相関にあるものの、金銭などの外発的動機付けとは有意な結果を得られていない。一方、6つの病院の167人の看護師を対象に調査を実施したSimpson (2009) の研究においては報酬との正の相関が確認されている。もちろん、こうした相関を検討する場合、報酬の水準や定型もしくは非定型といった業務の特性を加味した検討が重要なポイントとなる。

次に、ワーク・エンゲイジメントに影響を与える要素について、報酬以外の要素に注目する。労働政策研究・研修機構は、勤め先企業で実施されている雇用管理について、ワーク・エンゲイジメントが高い者と低い者との比較調査を実施しており、結果、高い者と低い者のギャップが最も大きい要素は、「職場の人間関係やコミュニケーションの円滑化」であり、以下、「労働時間の短縮や働き方の柔軟化」、「業務遂行に伴う裁量権の拡大」、「いわゆる正社員と限定正社員との間での相互転換の柔軟化」、「仕事と病気治療との両立支援」、「育児・介護・病気治療等により離職された方への復職支援」となっている（厚生労働省 2019, pp.212-213）。よって、これらの要素がワーク・エンゲイジメントに影響を与えている可能性を指摘できる。また、人材育成の実施率に関する同様の調査においては、「指導役や教育係の配置（メンター制度等）」のギャップが最も大きく、以下「キャリアコンサルティング等による将来展望の明確化」、「企業としての人材育成方針・計画の策定」となっており（厚生労働省 2019, pp.213-214）、こうした要素もワーク・エンゲイジメントに影響を与えている可能性がある。さらに、ワーク・エンゲイジメントと成果に関しては、個人の労働生産性

および顧客満足度ともに、逆方向の因果関係がある可能性にも留意が必要であるとしながらも、正の相関が確認されている（厚生労働省 2019, pp.196-202）。

4. ワーク・エンゲイジメントとサービス・マーケティング

4.1. サービス・マーケティング研究におけるサービス従事者

有形財の商品を対象とするマーケティングと無形財を対象とするサービスのマーケティングにおける大きな相違点として、“人（ピープル）”の要素が大きく取り上げられてきた。有形財である商品を対象とするマーケティング・ミックスにおいては4P（Product 商品・Price 価格・Place 流通・Promotion 販売促進）の重要性が指摘される一方、サービスを対象とするマーケティングにおいては4Pにさらに3つのP（People 人・Process プロセス・Physical Evidence 物的証拠）を加えた7Pに注目が集まっている（Booms and Bitner 1981）。この“人”には、サービス従事者を中心とする従業員、直接的にサービスを楽しむ顧客、周囲の顧客などが含まれる。これらのなかで、とりわけ従業員の重要性はしばしば指摘される。

例えば、サービス・トライアングル（Grönroos 1996ほか）という枠組みにおいては、企業・顧客に加え、従業員という3者が取り上げられ、企業と顧客（エクスターナル・マーケティング：企業が顧客に対して行うマーケティング）・従業員と顧客（インタラクティブ・マーケティング：従業員が顧客に対して行うマーケティング）・企業と従業員（インターナル・マーケティング：企業が従業員に対して行うマーケティング）の重要性が指摘されている。また、Heskett, Jones, Loveman, Sasser, and Schlesinger (1994) のサービス・プロフィット・チェーンにおいても、従業員の満足度や生産性の重要性はしばしば指摘されてきた。しかし、マーケティング領域においては消費者のニーズや行動に注目が集まる一方、サービス従事者を中心とする従業員に関する精緻な調査が行われている研究は多くはない。

4.2. 海外におけるサービス従事者とワーク・エンゲイジメントに関する研究

サービス従事者を中心とする従業員とワーク・エンゲイジメントに注目した海外の先行研究について整理する。

4.2.1. ワーク・エンゲイジメントに影響を与える要素

Al-Weshah (2019) は、インターナル・マーケティングのエンゲイジメントへの貢献を確認するために、インターナル・マーケティングの4つの側面：「従業員のエンパワーメント」、「従業員のモチベーション」、「情報共有」、「作業環境」に関する調査を実施し、とりわけ「従業員のモチベーション」がエンゲイジメントに与える影響の大きさを明らかにしている。

Tiwari and Lenka (2020) は、従業員のエンゲイジメントに対する、「共感するリーダーシップ」、「社内コミュニケーション」、「知識共有」、「継続的な学習」、「社内ベンチャー」、「知覚されたコミュニケーションの満足度」が与える影響について明確化させている。

Yan, Ni, Chien, and Lo (2021) は、ワーク・エンゲイジメントと「職場の友情」および「役割の曖昧さ」の関係について考察し、「職場の友情」はワーク・エンゲイジメントに正の影響を与え、「役割の曖昧さ」がそのような関係を部分的に媒介していることを明らかにしている。従来の仕事のリソースと比較して、従業員間の「職場の友情」の醸成はワーク・エンゲイジメントを高めるための代替可能な仕事のリソースに成り得ると指摘している。

Harris and Fleming (2017) は、「誠実性」が従業員の生産性に影響を与え、さらに生産性が「役割の曖昧さ」、「仕事の満足度」、「サービス・パフォーマンスの自己評価」に影響を及ぼすことを明らかにしている。

Jung and Yoon (2018) は、ホテルのスタッフを対象に、職場における「衝突」を解決し、高いレベルのエンゲイジメントを表明している従業員は、「革新的な行動」に従事する可能性が高いことを明らかにしている。また、従業員のエンゲイジメントは「衝突」を管理する環境と「革新的な行動」との媒介となっていることも明確化させている。

Suhartanto, Dean, Nansuri, and Triyuni (2018) は、観光業界において、

「旅行への関与」は「サービス・パフォーマンス」に正の影響を与え、さらに「旅行への関与」と「サービス・パフォーマンス」との関連はワーク・エンゲイジメントと「仕事の満足度」によって部分的に媒介されていることも明らかにしている。

4.2.2. ワーク・エンゲイジメントと顧客志向・満足

Anaza, Nowlin, and Wu (2016) は、「メンター」と「表現力豊かな感情的なネットワークリソース」を持つことで、「顧客志向」が高まり、ワーク・エンゲイジメントにおける「活力」、「熱意」、「没頭」のすべてを高めることを示している。ただし、表面的な取り組みでは「顧客志向」に悪影響を及ぼし、間接的に仕事への関与を減退させることを明らかにしている。

Myrden and Kelloway (2015) は、「変革的リーダーシップ行動」が「仕事の満足度」と「従業員の関与」に正の影響を及ぼし、さらに「有益な顧客の成果」（品質、満足度、忠誠心の認識）に影響を与えることを明確化させている。

Barnes, Collier, and Robinson (2014) は、「従業員が感じる顧客の喜び」が従業員のワーク・エンゲイジメントに影響を与えること、一方、フィードバックのプロセスを通じて、「顧客サービスに基づく役割の対立」が「顧客の感情」と「従業員の感情」の関係に影響を与えることを明らかにしている。

4.2.3. ワーク・エンゲイジメントとテクノロジー

ICTとワーク・エンゲイジメントの関係について、Orhan, Castellano, Khelladi, Marinelli, and Monge (2021) は、日常の業務を行う際に受け取る仕事関連もしくはプライベートなメール、テキストメッセージ、アプリ通知が「職務業績」には正の影響を与える一方、「自己調整」には負の影響を与えることを明らかにしている。

さらに、近年、話題を集めるAIがワーク・エンゲイジメントに与える影響に関する研究も始まっている。Braganza, Chen, Canhoto, and Sap (2021)

は、「AIの採用」が労働者の「心理的契約」、「関与」、「信頼」に与える影響の解明を目指した調査を実施し、「心理的契約」は仕事への「関与」と「信頼」に有意なプラスの効果をもたらすものの、「AIの採用」が「心理的契約」を大幅に低下させることを明らかにしている。

4.3. 国内におけるサービス従事者とワーク・エンゲイジメントに関する研究

国内におけるサービス従事者とワーク・エンゲイジメントに関する先行研究を取り上げる。まず、松木・中村（2018）は、飲食業における従業員の接客行動を促進させる要因を明らかにするために日本の大手飲食チェーン3社の店舗に勤務する従業員の調査を行っている。このモデルにおいては、「仕事の手ごたえ」（仕事のやりがい・成長実感・創意工夫の余地）、「マネジメントのかかわり」（上司のリーダーシップ・権限の付与・評価）、「労働条件」（労働負荷・給与処遇・設備環境）という3つの因子が従業員のモチベーションに与える影響を考察している。結果、とりわけ「マネジメントのかかわり」は大きな影響を与え（.70）、「仕事の手ごたえ」（.45）の影響も確認されたが、「労働条件」（.15）の影響は限定的であることを明確化させている。また、「仕事の手ごたえ」において、顧客満足と人間関係、「マネジメントのかかわり」において、理念への共感とマニュアル整備が優位になっていない点は興味深い。なお、接客行動は「笑顔」、「対応スピード」、「工夫行動」から構成されている。

さらに、松木・中村（2020）は、「人間関係」と「給与処遇」という2つの要因が「働くモチベーション」に与える影響、およびそれが「サービス行動」や「業績」に与える影響について考察している。この研究におけるモデルは、外的要因である「人間関係」（上司のリーダーシップ・同僚との関係性）および「労働条件」（労働負荷・給与処遇）→「働くモチベーション」（従業員満足度・従業員継続度）→「サービス行動」（顧客への声掛け・挨拶・笑顔・声の大きさ・対応スピード）→「業績実感」（現在業績・将来業績）という構成になっている。このモデルに対して、飲食チェーン3社の非正規従業員へのアンケート調査を実施し、「働くモチベーション」が「サービス行動」や「業績」に影響を与えること、「働くモチベシ

ン」には「労働条件」よりも「人間関係」の影響が大きいこと、「労働条件」と「人間関係」は相互に影響することを明らかにしている。

別府（2009）は、サービス業におけるサービス従業員の働き甲斐ややり甲斐を高め、モチベーション（やる気）を向上させる方策について、体系的にまとめている。モチベーションに正の影響を与える要因として、「誘意性」（成果に対する魅力）と「期待」（達成可能性）から構成される「動機づけ要因」と「ホスピタリティ意識」、負の影響を与える要因として、「コンタクト・ストレス」と「衛星要因」を指摘している。「誘意性」において、仕事の意義づけ（納得感）・権限委譲（自己決定感）・成果の評価とねぎらい（効力感）、「期待」では、マニュアルづくり・学習の機会・組織カレッジの共有、「ホスピタリティ意識」では、モデリング・顧客の信頼と満足といった取り組みにより、モチベーションを高めることができると指摘している。一方、「コンタクト・ストレス」においては、心理的距離の調整・ユーモア、「衛星要因」では、賃金・労働時間の改善により、モチベーションの低下を緩和できると指摘している。

櫻井（2019）は、大手薬局チェーンを対象に、顧客満足と従業員満足の関係について実証研究を行っている。この研究においては、従業員満足に関連し、「組織ロイヤルティ」、「職場満足」、「職務満足」、「顧客志向」といった項目が設定され、「顧客志向」→「職務満足」→「職場満足」と影響を与え、さらに「職場満足」と「職務満足」が「組織ロイヤルティ」に影響を与えていることを明らかにしている。

また、通常の就業とは異なるが、齊藤（2019）は、生活支援サービスの担い手のモチベーションを維持・向上させる要因を明確化させている。高齢者向け生活支援サービスを有償ボランティアとして提供する2つの団体のスタッフを対象に以下の5つの要因に関する質問票調査を実施している。

・利他的動機

- 承認 ①「ありがとう」と感謝され、やる気が湧いた。
達成（自己効用感）②今日の支援は利用者の役に立ったと思う。

・利他的／利己的

- 活動内容 ③必要とされる、意義ある活動ができた。

- 活動状況 ④組織のサポートもあり、適度な活動量だった。
対人関係（仲間） ⑤今日の支援で、仲間たちと良い関係が築けた。
対人関係（受益者本人／家族） ⑥利用者やご家族からの信頼を感じる。

・利己的動機

- 成長 ⑦今日の支援で、能力・技術が少し向上した気がする。

- 選択と自己決定 ⑧今日の支援で、自分なりに工夫ができた。

・実績蓄積 ⑨今日の支援実績が蓄積されることはうれしい。

・経済的報酬 ⑩いただく収入は、今日の私の活動価値より高い。

上記5つの要因に関して、調査の結果、「利他的／利己的」の対人関係（仲間）、「利己的動機」の成長、「経済的報酬」を除き、モチベーションに強い影響を与えていることが確認されている。

4.4. 高付加価値サービス従事者におけるワーク・エンゲイジメントに関するモデル

こうした先行研究を踏まえ、高付加価値サービスが従事者のワーク・エンゲイジメントに与える影響に関するモデルを構築する（図2）。まず、ワーク・エンゲイジメントに影響を与える要因として一般に取り上げられる人的資源管理的要素がある。詳細な項目としては、「職場の人間関係」、「コミュニケーション」、「リーダーシップ」、「報酬」、「労働時間」、「職務」、「働き方」、「裁量権」、「権限移譲」などが挙げられる。さらに、海外の先行研究を踏まえると、「情報共有」、「知識共有」、「物的作業環境」、「継続的な学習」、「社内ベンチャー」、「職場の友情」、「役割の曖昧さ」、「誠実性」、「メンター」といった項目も考えられる。また、国内の先行研究から、「マニュアル」、「労働負荷」、「選択と自己決定」、「承認」、「仕事のやりがい」、「仕事の意義づけ（納得感）」、「自己効用感（達成感）」、「成果の評価とねぎらい」、「誇り」、「成長実感」、「創意工夫の余地」などの採用も検討される。

次に、高付加価値サービスの提供に関しては、もちろん高度化するサー

ビスの提供に伴う「様々な負荷の増加」、「求められるスキル」など、ワーク・エンゲイジメントに対する負の影響の増加が考えられるものの、「より困難な業務に挑む」、「誰もが簡単には提供できないスキルの取得」、「上質なサービスを提供する特別感」、「自己肯定感」、「優越感」などにより、正の影響が増加する可能性も否定できない。よって、具体的には、「心理的負荷」、「肉体的負荷」、「作業時間」、「作業スキル」、「研修に関わるコスト」、「高度化する業務への挑戦」、「より高い達成感」、「自己肯定感」、「特別感」、「優越感」などの要素を検証する必要がある。

また、高付加価値サービスの提供に関わる要素が直接的にワーク・エンゲイジメントに影響を与えることに加え、こうしたサービスを受けた顧客の反応もワーク・エンゲイジメントに影響を与えると考えられる。顧客の反応に関しては、上質で便益の高いサービスを受けた「満足度」、「信頼性」、「特別感」、「優越感」などが考えられ、逆に、「高価格」、長い作業時間に関わる「時間的ロス」や「もどかしさ」などに対する不満といった負の影響を考慮する必要もある。

ワーク・エンゲイジメントに関わる要素については、一般的な「活力」、「熱意」、「没頭」を参考とし、ワーク・エンゲイジメントの変化に伴うサービス・パフォーマンスは「顧客への声掛け」、「挨拶」、「笑顔」、「声の大きさ」、「対応スピード」、「工夫行動」などによって計測が可能となる。

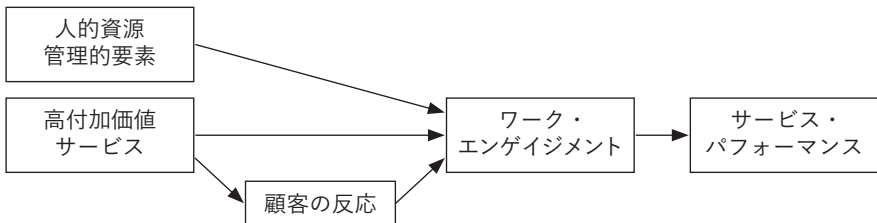


図2 高付加価値サービスがワーク・エンゲイジメントに与える影響

5. おわりに

日本のGDPおよび雇用者数において7割を占めるサービス業の重要性は、今後、シェアリング・エコノミーやサブスクリプションなどの台頭に代表される“所有しない消費”の高まりなどにより、ますます高まると予想される。一方、サービス業においては低所得・長時間といった労働条件のもと、就業を強いられている人も多く見られ、生産性の向上は重要なテーマとなる。よって本論文で取り上げたサービスの高付加価値化およびワーク・エンゲイジメントに関する研究は今後の日本社会において、ますます重要なものとなるだろう。

本論文で構築した、高付加価値サービス従事者におけるワーク・エンゲイジメントに関するモデルは先行研究を踏まえた理論モデルであり、今後、実証していかなければならない。そのために、まず様々なサービス従事者へのグループ・インタビューと質問票調査を実施し、サービス従事者の高付加価値サービスおよびワーク・エンゲイジメントに対する意識を明確にする必要がある。さらに、高付加価値サービスに対する消費者のニーズの明確化も重要なポイントとなる。今後、こうした調査を踏まえ、モデルを精緻化し、高付加価値サービスがワーク・エンゲイジメントに与える影響について実証的研究を行っていく。

参考文献

- Al-Weshah, G.A. (2019), "Towards Internal Marketing Practices in Enhancing Job Engagement: Practical Evidence from Jordanian Hospitals," *International Journal of Pharmaceutical and Healthcare Marketing*, 13(1), 40-56.
- Anaza, N.A., Nowlin, E.L., and Wu, G.J. (2016), "Staying Engaged on the Job: The Role of Emotional Labor, Job Resources, and Customer Orientation," *European Journal of Marketing*, 50 (7/8), 1470-1492.
- Barnes, D. C., Collier, J., and Robinson, S. (2014), "Customer Delight and Work Engagement," *Journal of Services Marketing*, 28, 380-390.
- Booms, B.H. and Bitner M.J. (1981), "Marketing Strategies and Organization Structures

- for Service Firms” . In Donnelly, J. H. and George, W. R. (Eds), *Marketing of Services*, Conference Proceedings: American Marketing Association, 47-52.
- Braganza, A., Chen, W., Canhoto, A., and Sap, S. (2021), “Productive Employment and Decent Work: The Impact of AI Adoption on Psychological Contracts, Job Engagement and Employee Trust,” *Journal of Business Research*, 131, 485-494.
- Frei, F., and Morriss, A. (2012), *Uncommon Service: How to Win by Putting Customers at the Core of Your Business*, Boston, MA: Harvard Business Press. (池村千秋 訳 (2013) 『ハーバードビジネススクールが教える顧客サービス戦略』日経BP社.)
- Grönroos, C. (1996), “Relationship Marketing Logic,” *Asia-Australia Marketing Journal*, 4 (1), 7-18.
- Harris, E. G. and Fleming, D. E. (2017), “The Productive Service Employee: Personality, Stress, Satisfaction and Performance,” *Journal of Services Marketing*, 31 (6), 499-511.
- Heskett, J. L., Jones, T. O., Loveman, G. W., Sasser, J., and Schlesinger, L. A. (1994), “Putting the Service-Profit Chain to Work,” *Harvard Business Review*, 72 (2), 164-170.
- Jung, H. S. and Yoon, H. H. (2018), “Improving Frontline Service Employees’ Innovative Behavior Using Conflict Management in the Hospitality Industry: The Mediating Role of Engagement,” *Tourism Management*, 69, 498-507.
- Myrden, S.E. and Kelloway, K. (2015), “Leading to Customer Loyalty: A Daily Test of the Service-Profit Chain,” *Journal of Services Marketing*, 29 (6/7), 585-598.
- Orhan, M.A., Castellano, S., Khelladi, I., Marinelli, L., and Monge, F. (2021), “Technology Distraction at Work: Impacts on Self-regulation and Work Engagement,” *Journal of Business Research*, 126, 341-349.
- Putra, E. D., Cho, S., and Liu, J. (2017), “Extrinsic and Intrinsic Motivation on Work Engagement in the Hospitality Industry: Test of Motivation Crowding Theory,” *Tourism and Hospitality Research*, 17 (2), 228-241.
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., González-romá, V., and Bakker, A. B. (2002), “The Measurement of Engagement and Burnout: A Two Sample Confirmatory Factor Analytic Approach,” *Journal of Happiness Studies*, 3, 71-92.
- Shimazu, A., Schaufeli, W., Miyanaka, D. and Iwata, N. (2010), “Why Japanese Workers Show Low Work Engagement: An Item Response Theory Analysis of the Utrecht Work Engagement Scale,” *BioPsychoSocial Medicine*, 4, 17.
- Simpson, M. R. (2009), “Predictors of Work Engagement Among Medical-surgical Registered nurses,” *Western Journal of Nursing Research*, 31 (1), 44-65.
- Suhartanto, D., Dean, D., Nansuri, R., and Triyuni, N.N. (2018), “The Link between Tourism Involvement and Service Performance: Evidence from Frontline Retail Employees,” *Journal of Business Research*, 83, 130-137.

- Tiwari, B. and Lenka, U. (2020), "Employee Engagement: A Study of Survivors in Indian IT/ITES Sector," *IIMB Management Review*, 32 (3), 249-266.
- Yan, C-H., Ni, J-J., Chien, Y-Y., and Lo, C-F. (2021), "Does Workplace Friendship Promote or Hinder Hotel Employees' Work Engagement? The Role of Role Ambiguity," *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 46(3), 205-214.
- 大崎孝徳 (2020) 「サービスの高付加価値化に関する一考察」『国際経営フォーラム』31号, pp.153-172.
- 厚生労働省 (2019) 『令和元年版 労働経済の分析—人手不足の下での「働き方」をめぐる課題について—』.
- 齊藤紀子 (2019) 「在宅高齢者を対象とした生活支援サービスの担い手のキャリアブック構築—担い手のモチベーションとサービス品質への影響の検討—」『千葉商大論叢』56巻3号, pp.185-200.
- 櫻井秀彦 (2019) 「サービス・マネジメントにおける従業員満足と顧客満足の因果検証：プロフェッショナルサービスを対象とした実証研究」『オペレーションズ・マネジメント&ストラテジー学会論文誌』9巻1号, pp.48-63.
- 島津明人 (2014) 『ワーク・エンゲイジメント：ポジティブ・メンタルヘルスで活力ある毎日を』 労働調査会.
- 塚田知香 (2017) 「ワーク・エンゲイジメントの国内での研究動向および浸透について：国内文献レビューとネット検索結果から」『経営論集』6号, pp.43-53.
- 別府俊行 (2009) 「サービス業のモチベーション・マネジメントに関する一考察」『商経論集』44巻1-4合併号, pp.43-54.
- 松木知徳・中村潤 (2018) 「従業員の接客行動に影響を与える店舗マネジメントのモデル化および大手飲食チェーンにおける分析」『経営情報学会全国研究発表大会要旨集』 pp.67-70.
- 松木知徳, 中村潤 (2020) 「サービスチェーンにおける非正規従業員の働くモチベーションが業績に繋がるメカニズム—飲食チェーン3社での実証研究—」『マーケティングレビュー』1巻1号, pp.76-84.
- 向江亮 (2018) 「ワーク・エンゲイジメント向上の実践的取組に向けた知見の整理と今後の展望」『産業・組織心理学研究』32巻1号, pp.55-78.