

マーケティングにおけるエンゲージメントの理論と実証

メタデータ	言語: jpn 出版者: 公開日: 2020-05-27 キーワード (Ja): キーワード (En): 作成者: 神田, 正樹 メールアドレス: 所属:
URL	http://hdl.handle.net/10291/20852

明治大学大学院商学研究科
2019 年度
博士学位請求論文

マーケティングにおけるエンゲージメントの理論と実証

Theoretical and Empirical Research on Engagement in Marketing

学位請求者 商学専攻
神田 正樹

目次

序章 研究の背景	1
1. 問題の所在	1
2. マーケティングの本質と課題	3
3. 本研究の目的	6
4. 本研究の構成	7
第1部 研究課題と理論的背景	
第1章 研究課題・対象と範囲・方法論	10
1. 研究課題	11
2. 研究対象と範囲	11
3. 研究方法論	13
3.1. 混合研究法	13
3.2. リサーチ・デザイン	14
第2章 理論的背景	16
1. エンゲージメント	16
2. エンゲージメントの概念的基礎	18
2.1. リレーションシップ・マーケティング	18
2.2. 価値共創	19
2.3. 中範囲理論としての顧客エンゲージメント	21
2.4. エンゲージメントと資源	24
3. 本研究の鍵概念	26
3.1. 資源統合プラクティス	26
3.2. 心理的オーナーシップ	28
3.2. ジョブ・クラフティング	30

第2部 エンゲージメントの定義と概念化

第3章 エンゲージメントの定義	32
1. 従業員エンゲージメント	33
2. 顧客エンゲージメント	38
第4章 エンゲージメントの概念化	45
1. 従業員エンゲージメントの概念化	45
2. 顧客エンゲージメントの概念化	47
3. エンゲージメントの関連概念	56
3.1. エンゲージメントの先行要因	56
3.2. エンゲージメントの結果要因	58
3.3. エンゲージメントの先行実証研究	63
3.4. 本研究におけるエンゲージメントの概念化	69

第3部 エンゲージメントの実証分析

第5章 顧客エンゲージメント概念の検証	72
1. はじめに	72
2. 顧客エンゲージメントの仮説モデル	74
3. 方法	75
3.1. 調査1	75
3.2. 調査2	79
4. 分析結果	82
5. 結論	84
5.1. 顧客エンゲージメントの構成要素	84
5.2. 顧客エンゲージメントの関連概念	85
5.3. 限界と今後の課題	87

第6章 主体資源に基づく従業員エンゲージメントへのアプローチ

.....88

1. はじめに 88
2. 仮説設定 90
 - 2.1. 従業員エンゲージメントの仮説モデル 90
 - 2.2. 研究仮説 91
3. 方法 93
 - 3.1. 測定項目 93
 - 3.2. データ収集 93
 - 3.3. 構成概念妥当性の検証 94
4. 分析結果 96
 - 4.1. 従業員エンゲージメントの構成要素 96
 - 4.2. 従業員エンゲージメント・モデルの検証 98
5. 結論 99
 - 5.1. まとめと議論 99
 - 5.2. 限界とさらなる研究 101

第7章 カスタマー・エンゲージメントの本質：サービス・エン カウンターの相互作用性がエンゲージメントに与える影響

.....102

1. はじめに 102
2. 理論的背景 104
 - 2.1. カスタマー・エンゲージメント 104
 - 2.2. 相互作用性「ラポール」 105
3. 検証モデルと仮説設定 106
4. 調査方法 109
 - 4.1 調査項目 109
 - 4.2 データ収集 109

5.	分析結果	114
5.1	構成概念信頼性の確認	111
5.2	構成概念妥当性の確認	112
5.3	仮説モデルの検証	113
6.	議論と結論	114
6.1	カスタマー・エンゲージメントの本質	114
6.2	実務的含意	116
6.3	結論	119
第8章 資源統合を通じたブランド・エンゲージメント		121
1.	はじめに	121
2.	理論的背景	122
2.1	エンゲージメント研究の潮流	122
2.2	心理傾向とつながり	123
2.3	エンゲージメントと資源統合	125
3.	方法	127
3.1	調査方法	127
3.2	資源統合プロセスの分析	129
4.	分析結果	131
4.1	エンゲージメントの定量分析	131
4.2	エンゲージメントの定性分析	132
5.	議論	139

終章143

- 1. エンゲージメント志向 143
 - 1.1 エンゲージメント志向の実践プロセス 143
 - 1.2 ブランド・エンゲージメントのための指針 145
- 2. 本研究の貢献と今後の課題 150
 - 2.1. 理論的貢献 150
 - 2.2. 実務的貢献 151
 - 2.3. 限界と課題 152

付録 153

- 付録 A 153
- 付録 B 155

参考文献 165

序章 研究の背景

現代のマーケティングの究極の目標の一つは、複数行為者（顧客、従業員、焦点企業）の問題を解決し、人や社会の幸せに貢献することである。エンゲージメント（engagement）概念は、その目標実現のための一つの鍵概念である。現在、エンゲージメント概念は、行為対象の自発的な貢献、または資源の投資を促し、推奨行動、役割外行動を促す結果、個人や組織のパフォーマンスの向上とエンゲージした行為者に幸福（well-being）をもたらすものとして、さまざまな研究分野において注目されている。

本研究では、さまざまな定義や概念化が存在し、共通理解がみられないマーケティング分野における学術的なエンゲージメントの定義を再整理し、エンゲージメントの理論的および実証的検討を行う。その目的は、企業またはブランドにおける外部資源としての顧客、および内部資源としての従業員に対するマーケティングにおいて、エンゲージメントを構築・維持・強化するための指針（ガイドライン）を提示することである。

1. 問題の所在

近年、情報化およびグローバル化の飛躍的な進展に伴い、消費者心理および行動は大きく変化してきている。テクノロジーの発展とインターネットおよびソーシャル・メディアの普及を背景に、現代の消費者は、自らの消費経験をソーシャル・ネットワーク・サービス（Social Network Service：以下、SNS）で発信したり、他の消費者のクチコミを参照するなど、消費者同士の情報共有が瞬時に可能となっている。それに伴い、モノやサービスの購買意思決定、使用、および使用後の消費者行動が横断的かつ多様に変化してきている。

例えば、2011年に、電通コミュニケーション・デザイン・センターが提唱した、SIPSモデルは、ソーシャル・メディアに対応した消費行動モデルを提示しており、消費行動の変化を物語っている。当モデルは、「共感する（sympathize）」「確認する（identify）」、「参加する（participate）」、「共有&拡散する（share & spread）」の4つの段階を示しており、その頭文字から名付けられている。ここでは、消費者行動は、情報に「共感」することから始まり、次に、共感を得た製

品やサービスが本当に自分の価値観にあっていて有益かどうかを「確認」し、主観的、感情的な確認ができてはじめて「参加」へとすすむ。最後に、参加した活動や経験が、友人や知人とといったソーシャル・メディアの「つながり」のなかで共有され、拡散される。ソーシャル・メディアにおいては、対象に対して認知から行動までの消費プロセスは、横断的かつ短期化・多様化し、購買するかどうかではなく、信頼できる確かな情報かどうかを「確認」した上で、「参加」し、「共有・拡散」されることに焦点が当てられる。したがって、従来のプロモーションのように、認知を獲得するために、広告を打つだけでは、「共感」は生まれず、購買には結びつかないのである。消費者の関心は、モノの所有による豊かさからコトの体験（経験）による心の豊かさにシフトし、現代のマーケティングは、購買後の使用や経験を重視した消費プロセスまで踏み込んだ消費者理解（consumer insight）が必要となっている。

市場のダイナミックな変化に伴い、現代のビジネス環境は、「VUCA の時代」、すなわち変動性（Volatility）、不確実性（Uncertainty）、複雑性（Complexity）、曖昧性（Ambiguity）に象徴される通り、さまざまな要因が複雑に絡みあい、先行きの予測が不可能で、ますます不確実性と不透明性が増した状況である（島田 2018）。米国や日本のような成熟市場では、多くの業界において、製品やサービスのコモディティ化が進行し、収益確保が困難な問題にも直面している。従来の有形財を対象とするマーケティング・ミックス（4P's）を中心したマーケティング計画と実践だけでは、現代の市場環境の変動に適合することが困難となってきている（Kotler 2017）。

一方、企業の内部資源である従業員に目を向けると、社員が仕事に強い関わり（エンゲージメント）を持つことの重要性が認識されている。ギャラップ社の 2017 年の調査によれば¹、米国では、積極的に仕事にエンゲージしている（熱意あふれる）社員は 32% である。これらの従業員は、情熱を持って働き、会社との深いつながりを感じ、積極的に仕事に参加している人たちで、組織を前進させることに貢献している。一方、社員の 52% がエンゲージしておらず、これらの従業員は、本質的に「コト切れて」いて、熱意がなく、就業中に夢遊病のごとく仕事の時間をやり過ごしている。残りの 17% が積極的にディスエンゲージ（離脱）している社員であり、これらの従業員は、自らの不幸を嘆いて、エンゲージして

¹ ギャラップ社は、全世界 1300 万人のビジネスパーソンを調査し導き出したエンゲージメントを測定する 12 の質問「Q12（キュー・トゥエルブ）」による調査を行なっている。Q12 は、従業員が仕事にどれほどエンゲージしているのかのレベルを評価するのではなく、従業員が仕事の資源をどれほど知覚しているかのレベルを評価している。詳しくは、Bakker and Leiter（2010=2014 訳書, 30-32 頁）を参照のこと。

いる熱意あふれる同僚のパフォーマンスに悪影響を与えている。日本国内の企業においても、不満を漏らし無気力な社員、および労働力不足や生産性の問題などで疲弊した社員が増えて、従業員のモチベーションの低下や離職を招いているケースが多く見受けられる²。

このように、現代のグローバル化とデジタルメディアの普及がもたらした価値観の変化、ビジネス環境の不確実性と不透明性、および市場における行為者の多様性に対応して、事業存続には、自社もしくは、自社ブランドを取り巻く複数行為主体である、顧客、従業員、その他のステークホルダー、および社会に対して効果的に実践される包括的なマーケティングを計画・実行することが要請される。本研究では、その一つの鍵概念として、エンゲージメント概念に焦点をあてる。

2. マーケティングの本質と課題

マーケティングは、人間および社会のニーズに合わせて常に進化させなければならない。現代のマーケティングは、今まさにパラダイム転換期といえよう。すなわち、「関係性 (relationship)」を焦点とする顧客志向、社会志向に基づく現在の関係性パラダイムから、顧客が価値創造に寄与する「価値共創 (value co-creation)」への移行過渡期と捉えることができる (Becker et al. 2014; 図 序-1)。

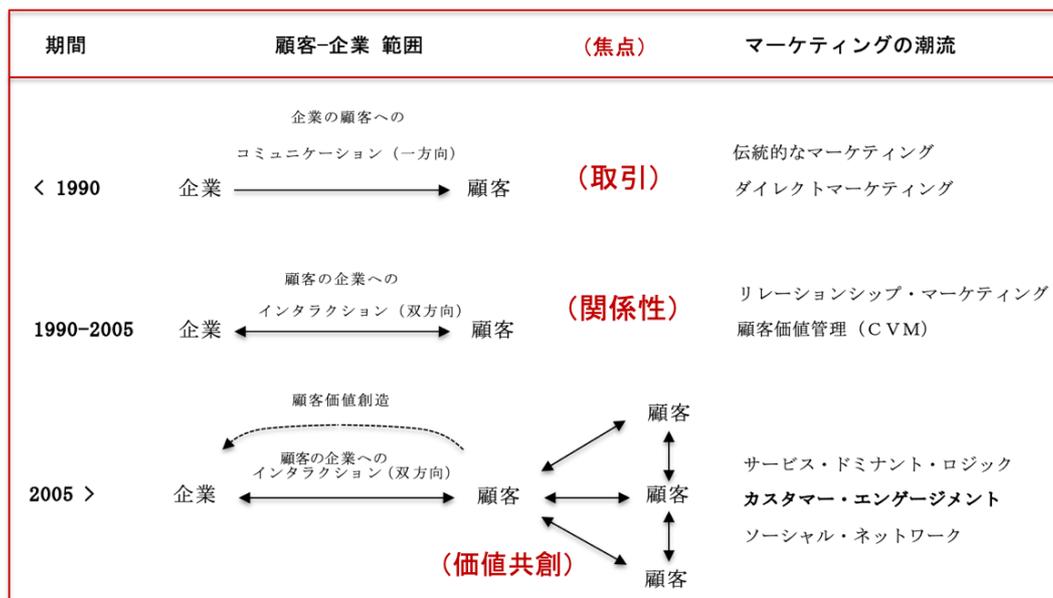
現代社会では、企業と消費者の関係において、情報の非対称性³が解消されつつある。消費者は、スマートフォンや PC の利用によって目的のサービスやプロダクトの情報へのアクセスが容易となり、いつでもどこでも情報探索ができるようになった。また、評判や経験といった「クチコミ」を参照するとともに、自らの経験をソーシャル・メディアや SNS で発信するなど、消費者の主体的行動が増加している。それによって、消費者同士の相互作用が著しく増加し、ソーシャル・メディアは、消費後のプロセスが他の消費者の購買行動や体験に影響を与えるプラットフォームとして存在している。企業は、実店舗の他に、ネット店舗や SNS などの複数のプラットフォームを利用し、消費者と直接的または間接的な相互作用

² 2017年のギャラップ社の調査によると、日本はエンゲージメントの高い「熱意あふれる社員」の割合が6%で、米国の32%と比べて大幅に低く、調査した139カ国中132位と最下位クラスであった。「やる気のない社員」は70%、企業内に諸問題を生む「周囲に不満をまき散らしている無気力な社員」の割合は24%に達した。日本経済新聞「米ギャラップ調査」(2017年5月26日) [https://www.nikkei.com/article/DGXLZO16873820W7A520C1TJ1000/] (最終検索日: 2019年7月11日)

³ 情報の非対称性とは、企業と顧客間の情報のギャップがあること。上原 (1999 pp.43-47)は、「マーケティングの展開できる基盤は情報格差にある」と論じている。現代の情報格差について、村松 (2016, pp12-13)は、「企業と顧客の関係において、情報の非対称性は、情報化が進展するなかで解消され、価値共創マーケティングのもとでは、情報の逆非対称性が存在する」と指摘している。

用を深めることが可能となっている。そこで重要となるのは、企業から消費者への一方向のコミュニケーションではなく、あらゆる接点での双方向のつながりによって価値を共に創造することである。

図 序-1. マーケティングの潮流



出所：Beckers et al. (2014) をもとに筆者作成

現代に適合したマーケティングを再考するにあたり、マーケティングの本質を貫く古典は、多くの示唆を与えてくれる。マーケティング現象を社会学、経済学、心理学などの学際的な見地での検討が試みられた Alderson (1957) 『マーケティング行動と経営者行為』では、マーケティング問題は、行為の問題であるとされ、その問題解決のプロセスには、直観（洞察）、論理（計算）および実験（探求）の3つの要因が不可欠であると論じられる。ここでは、「マーケティングは、マスとしての人間行動を予測し統制するものであり、人間を組織型の集団あるいは消費単位のメンバーとして認識することが有益である」（p.212）ことが強調されている。そして、その最も有用な出発点は、最終消費者に提供されるべきものについて分析することであり、製品特性と付属サービスから構成される一束の効用の重要性が言及される。このことは、Levitt (1960) の製品の中核としてのベネフィット（便益）の強調や近年の Kotler (2017) の人間志向のマーケティングに通じるものである。さらに、Alderson (1957) は、消費者は、意思決定の根底に本質的な合理性というものが存在しながらも、消費者というものは、習慣と衝動に

従って行動する一方、問題解決者でもあることを指摘している。さらに、「全体としての経済体系（システム）において、変更は、その体系に統制力をもつ経営者の慎重な選択によって発生するのではなく、体系の構成員や潜在的構成員である個々の要素の相互作用を通して発生する」（p.129）ことが主張される。すなわち、経済システム内の複数行為者間の相互作用を包含することがマーケティングにおいて重要であることが洞察される。

マーケティングの本質が示すのは、企業を取り巻く行為者（顧客、従業員、焦点企業）を深く理解し、需要を創造することの重要性である。その真のニーズを理解するには、それぞれの行為者に接近し、創造的に適応することが必要である。Sheth and Uslay（2007）は、価値創造パラダイムにおいて、マーケティング・アクター（生産者、エージェント、消費者）間の社会的連携とエンゲージメントを改善する課題を示し、価値共創は、交換の場合のように2つ（またはそれ以上）の局所最適価値の合計よりも大きい集合最適価値をもたらす可能性があることを指摘している。

したがって、現代に求められるマーケティングは、二者間（企業と顧客、または企業と利害関係者間）の関係性からネットワーク型（顧客、潜在顧客、従業員、その他利害関係者、および関係企業との間のあらゆる組み合わせ）によるコラボレーションに基づいた「共創パラダイム」への転換である。そして、行為主体の潜在的なニーズ（needs）と顕在化した欲求（wants）をダイレクトかつリアルタイムに掴み、理解し、共有し、洞察することが必要である。加えて、いかに焦点のアクターを動機づけて最適な解決策（solution）を共に創造する仕組みを構築できるかが問われる。変わりゆく市場環境に対して焦点のアクター（顧客・消費者、従業員、生産者）をエンゲージさせることで、その集合最適価値を高めて創造的に適応していくことが求められる。

Grönroos and Gummerus（2014, p.210）は、「マーケティングとは、自社を顧客やその他の利害関係者たちと関連づけることである。マーケティングの目標は、互恵的にベネフィットが得られるように顧客のプロセス内での価値創造をサポートするという目的によって、顧客（および、その他の利害関係者）のプロセスに自社をエンゲージさせることである」と主張している。長期的かつ健全な事業存続には、企業は自社（または、ブランド）を取り巻く複数行為主体のエンゲージメントを構築し、維持し、強化することが不可欠である。エンゲージメントを醸成することは、相互作用する行為者の主体性と資源統合を促進し、「価値共創」

につながり、企業業績および社会の幸福（well-being）という成果をもたらす効果があり、当該企業独自のコア・コンピタンスとなりうるものである。

3. 本研究の目的

本研究の目的は、エンゲージメント概念の理論的検討と経験的検証を通じて、マーケティングにおけるエンゲージメントに関する理論的理解と実務的示唆を提示することである。本研究では、「マーケティングを行使するもの（marketing to）」から「マーケティングを共に実践するもの（marketing with）」へと視点転換し、行為者との認知的・感情的な繋がり、すなわちエンゲージメントを築き、行為者相互の価値を創発することで、変動する市場環境に創造的に適応するための指針と今後の課題について検討していく。

Howard（1957）は、変わりゆく環境に対して創造的に適応することがマーケティングのエッセンスであること示し、マーケティングにおいて、「創造的適応（creative adaptation）」は、基本原理であることを示している。それは、現代においては、企業視点から顧客視点、そして共創視点への転回である。対象のニーズや要望にただ合わせるのではなく、積極的に働きかけて相互作用することで、絆を築いて参加を促し、新たな価値を共に創る必要があることを意味している。

本研究では、今後のマーケティング・コミュニケーションの中核となるであろう「エンゲージメント」概念に焦点を当て、顧客、従業員、生産者を含む複数行為者を考慮したマーケティング戦略について議論していく。

研究の焦点は、2つある。第一に、顧客（カスタマー）エンゲージメント、および従業員エンゲージメントの先行研究を整理し、焦点の企業またはブランドに対する各エンゲージメントの概念化と各構成概念の経験的検証を行うことである。第二に、2つの企業の顧客調査、および従業員調査に基づいて、エンゲージメントによるマーケティングの効果的な実践プロセスについて検討することである。具体的には、ブランドを対象とした顧客と従業員のエンゲージメントの「心理傾向（dispositions）」と「つながり（connections）」に焦点をおき、心理、行動、およびプラクティス（practices）の3側面からエンゲージメント概念を検討する。

研究目的に対応するための概念的基礎として、リレーションシップ・マーケティング、サービス・マーケティング、社会心理学のワーク・エンゲージメント研究、および社会学の構造化理論（Giddens 1984）に依拠したプラクティス概念を適用する。

4. 本研究の構成

本研究は、3部構成、全8章で構成される（図序-2）。

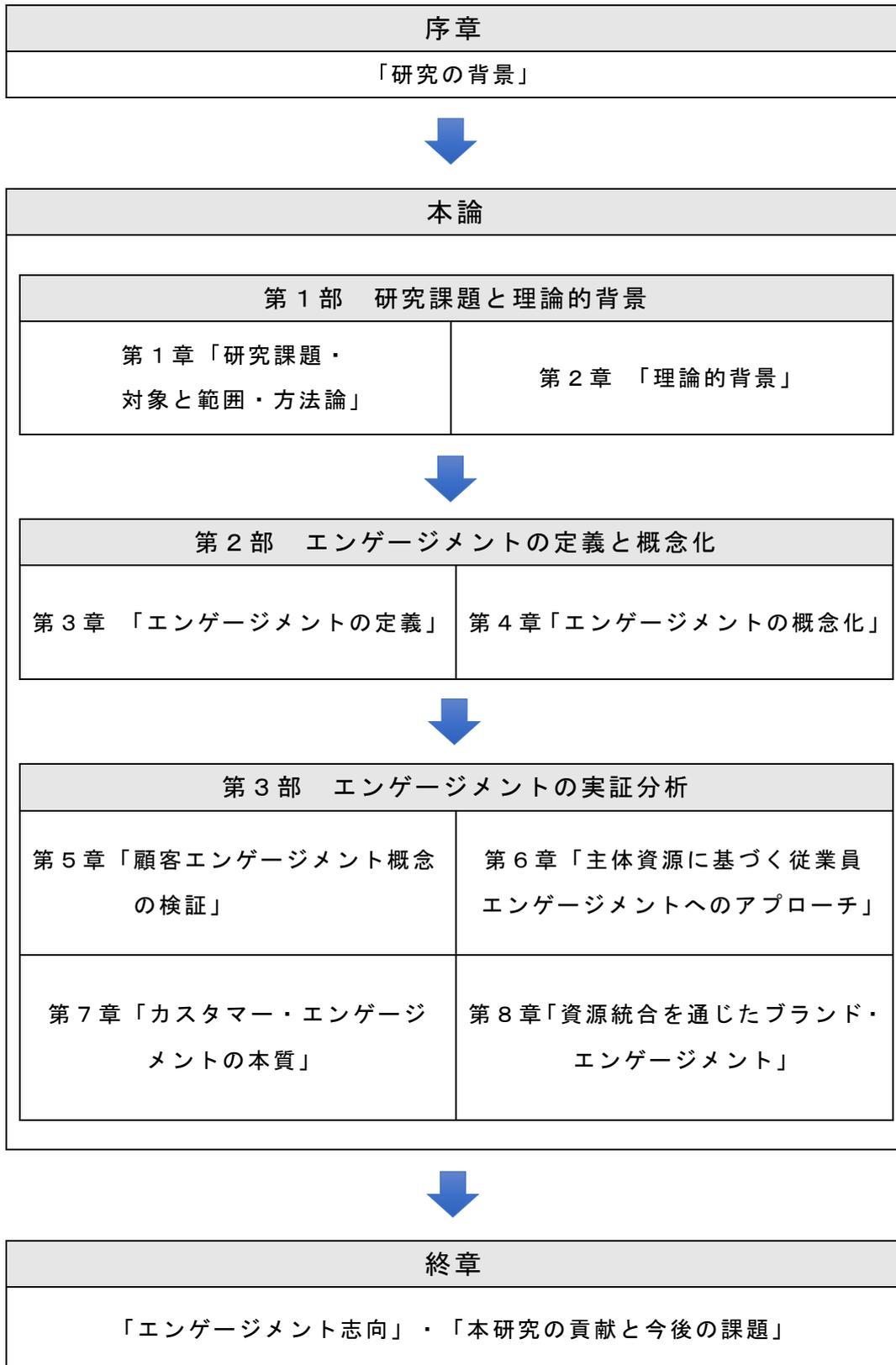
本論第1部「研究課題と理論的背景」は、第1章「研究課題・対象と範囲・方法論」と第2章「理論的背景」で構成される。第1章では、研究課題、研究対象と範囲、および方法論を示して、本研究の特徴と位置づけを明確にする。次の第2章では、エンゲージメントの概念的基礎と理論的背景について整理する。

本論第2部「エンゲージメントの定義と概念化」は、第3章「エンゲージメントの定義」と第4章「エンゲージメントの概念化」で構成される。第2部では、従業員エンゲージメントと顧客エンゲージメントの先行研究における定義と概念化をレビューし、それぞれの既存研究の潮流と課題を整理する。第3章では、マーケティング分野において収束がみられず、さまざまな定義が存在するエンゲージメントの定義の精緻化を試みている。続く第4章では、既存研究の課題を反映して顧客エンゲージメントと従業員エンゲージメントの概念化について議論している。

本論第3部「エンゲージメントの実証分析」では、本研究の主題である焦点ブランドにおける顧客エンゲージメント、および従業員エンゲージメントの実証分析が展開される。第5章「顧客エンゲージメント概念の検証」では、心理状態としての顧客エンゲージメント概念の経験的検証を行う。続いて第6章「主体資源に基づく従業員エンゲージメントへのアプローチ」では、ブランドを展開する企業の従業員から収集されたデータを用いて、従業員エンゲージメント概念の経験的検証を行う。次の第7章「カスタマー・エンゲージメントの本質」では、外食サービス企業の店舗を利用している顧客から収集されたデータに基づいて、顧客と従業員との相互作用性に焦点を当てたエンゲージメントの実証分析を行う。最後に、第8章「資源統合を通じたブランド・エンゲージメント」では、ブランドを展開する企業の従業員、および顧客から収集されたデータを分析し、ブランドを取り巻く複数行為主体のエンゲージメントと資源統合を通じた価値共創を実証的に探求している。第7章と第8章では、エンゲージメント概念のより良い理解のために、定量データと定性データを組み合わせた混合研究法が実践される。

終章では、複数の実証分析の発見事項を反映させて、ブランドにおけるエンゲージメントについての議論を展開し、「エンゲージメント志向」の実践プロセスとその指針（ガイドライン）を提示している。そして、最後に、「本研究の貢献、および今後の課題」についてまとめている。

図 序-2. 本研究の構成



第 1 部

研究課題と理論的背景

第 1 章 研究課題・対象と範囲・方法論

1. 研究課題

本研究では、研究目的を反映して、次の3つの研究課題（リサーチ・クエスチョン）を設定し、理論的・実証的にエンゲージメント概念を検討していく。

研究課題1「エンゲージメントの概念化と定量分析」:「マーケティング対象である顧客、および従業員のエンゲージメントには、どのような枠組みが必要なのか？」

先行研究では、さまざまなエンゲージメントの定義と概念化が存在する。本研究では、エンゲージメントの規定要因として、資源が統合されるプロセスが関連していることに着目する。主体資源、関与度、自発性を規定要因として、焦点企業と顧客（エクスターナル）、焦点企業と従業員（インターナル）の定量調査を実施し、行為者の「心理傾向」を経験的に検証する（第2部：第4章、第3部：第5章・第6章）。

研究課題2「相互作用性と資源統合がエンゲージメントに与える影響」:「どのような相互作用および資源統合のプロセスが、行為主体と焦点企業（ブランド）との関係性を強化し、エンゲージメントを高めるのか？」

行為主体の資源（スキルと資源）が相互作用により、どのように統合され、行為主体の価値を創造するのかをエンゲージメント概念をもとに探求する。先行研究では、エンゲージメントと資源統合の関係については、理論的検討が中心である。本研究では、定量調査と定性調査を組み合わせた混合研究法を適用するとともに、焦点ブランドにおける顧客とその従業員（インタラクティブ）の調査を組み合わせることによって、主体資源の構成要素である行為主体の「心理傾向」と「つながり」を実証分析する（第2部：第7章、第8章）。

研究課題3「ブランド・エンゲージメントのための指針」:「ブランドに関わる複数行為者（顧客、従業員、焦点企業）のエンゲージメントを構築・維持・強化するには、どのような取り組みが実践されるべきか？」

実証分析から得られた発見事項をもとに、ブランドを焦点とした複数行為者の心理傾向、つながり、および文脈を考慮した、エンゲージメント志向のマーケティング実践について議論する（終章）。

本研究では、これらの3つの研究課題に対処するために、複数企業の従業員、および店舗を利用している顧客を対象に定量的および定性的な調査を実施している。本研究で実施した調査内容と対象、期間、および章との関係は、表1-1の通りである。

表 1-1. エンゲージメント調査の内容と期間

調査 No.	調査内容 (対象)	期間	章
1	CE 事前テスト (学生, 社会人)	2018年1月	4
2	CE 調査 (外食サービス企業)	2018年2月	4
3	CE 調査 (菓子製造小売業)	2018年3月 - 2018年5月	7
4	EE 調査 (菓子製造小売業)	2018年5月 - 2018年6月	5
5	EE 調査 (外食サービス企業)	2018年8月	5
6	CE 調査 (外食サービス企業)	2018年7月 - 2018年8月	6
7	ブランド調査 (菓子製造小売業)	2018年11月 - 2019年6月	7

注： CE=顧客エンゲージメント, EE=従業員エンゲージメント

出所：筆者作成

2. 研究対象と範囲

本研究の対象と範囲は、図1-1の通りである。焦点ブランドには、外食サービス企業のストアブランド、および菓子製造小売業のコーポレート・ブランドの2つを取り上げる。これら2つのブランドは、エンゲージメントに関連した顕著な成果を上げている代表として選択された。外食サービス企業は、「日本一アルバイトが成長し輝く会社」であることを理念に掲げて従業員とのエンゲージメントに注力している。他方、菓子製造小売業は、25年を超えて、サプライヤーである生産業者とのエンゲージメントを築き、原料である栗の地域ブランドを創造・維持しており、卓越した製品を提供し続けている。

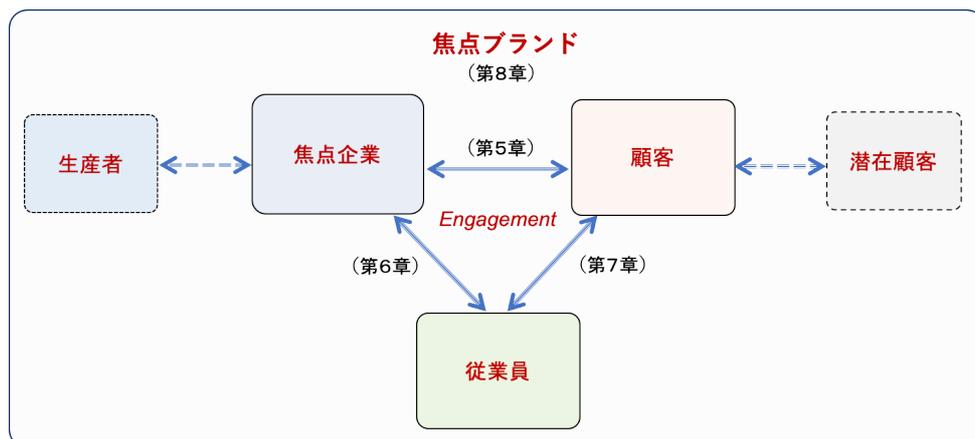
2つの事例を取り上げることで、ブランドにおけるエンゲージメントは、どのような規定要因に関連しているのかを探求するとともに、ブランドに関わる行為

者の心理，行動，つながりが，どのようにエンゲージメントに影響しているのかを検討することが可能である。

本研究では，第5章で，焦点企業と顧客（エクスターナル）のエンゲージメント，次の第6章で，焦点企業と従業員（インターナル）のエンゲージメントについて個別に検討する。続く，第7章で，顧客と従業員（インタラクティブ）の文脈のエンゲージメントを検討する⁴。そして，第8章で，ブランドを焦点とした複数行為者のエンゲージメントの検討を行う。結論では，生産者から潜在顧客までを考慮したブランドにおけるエンゲージメントについて議論を展開する（終章）。

本研究では，現代社会の複雑性と行為者の多様性に対応し，マーケティング戦略に有用である，エンゲージメント概念について探求し，分析し，議論をすすめていく。

図. 1-1. 本研究の対象と範囲



出所：筆者作成

⁴ サービス・マーケティング分野では，サービス・トライアングルを用いて，企業と顧客，企業と従業員，従業員と顧客の3者のバランスを図ることの重要性が指摘されている（近藤 2012）。加えて，従業員満足度を向上させることで，顧客サービス品質が向上し，顧客満足と顧客ロイヤルティにつながり，業績向上に結実する，「サービス・プロフィット・チェーン（service profit chain）」が提案されている（Heskett et al. 1997）。本研究では，エンゲージメントを個人的特性と社会的特定を持つ独特の概念として，「満足度」や「ロイヤルティ」とは明確に区別して議論をすすめる。

3. 研究方法論

3.1. 混合研究法

本研究では、動的で複雑なエンゲージメント概念を多面的かつ詳細に理解するために、7章と8章において、定量調査と定性調査を組み合わせた混合研究法（Mixed Methods Research）を採用する。混合研究法は、その構造やメカニズムの深い探求が試みられたケーススタディや消費者研究など多くの研究で採用されている（e.g., 川上 2005; 岸本 2013; 大平 2019）。

上田（1999, p.191-192）は、定量調査が、量的に分析して、特定の調査結果が全体の中で、「どのような」大きさや位置にあるのかを明らかにするのに対して、定性調査は、質的に分析して、その大きさや位置が「なぜ」生じているのか、そして、その「なぜ」をどのような概念の構造化で説明できるのかに重点を置くと説明している。そして、個人の中身を詳しく知ろうとする定性調査と全体を数量的に知ろうとする定量調査は、互いに補完関係にあるため、課題探求には両者を併用することの必要性を述べている。

Creswell and Plano Clark（2007=2010）は、「混合研究法とは、哲学的仮定と探求の研究手法をもった調査デザインである。研究方法論としてデータの収集と分析の方向性、調査研究プロセスにおける多くのフェーズの質的・量的アプローチの混合を導く哲学的仮定を前提とする」（訳書、5頁）と定義している。そして、「混合研究法の中心的前提は、量的・質的アプローチをともに用いる方がどちらか一方だけ用いるよりも、さらなる研究課題の理解を生むことである」（訳書、5-6頁）と説明している。すなわち、混合研究法は、量的・質的研究の両方の弱点5を相殺するという強みをもつ。

多くの分野の研究において、量的研究と定性的研究は、2極化される傾向があることを述べた上で、田村（2006）は、「問題の重要性に対応して研究課題を選ぶとすれば、定量研究と定性研究の両方のデザインを使いこなせることが望ましい」（p.37）と指摘している。また、古川（2019）は、マーケティング・リサーチについて、「コンピュータの発展で分析手法自体がいくら洗練されたとしても、データが貧弱であれば分析結果も貧弱になるのは当たり前である。むしろ、データ量が少なくても、現場における定性的な知見と組み合わせることで問題を回避する可能性は高い」（p.26）と指摘している。

⁵ Creswell and Plano Clark（2007）は、量的研究の弱点として、人々が話す内容のコンテキストや設定を理解するのが弱いこと、参加者の声を直接きくことはないことを指摘している。一方、質的研究の弱点として、研究者の個人的解釈のため引き起こされる偏見が生じること、および調査対象が限定的であるにもかかわらず大きな集団へ一般化されてしまうことを挙げている。

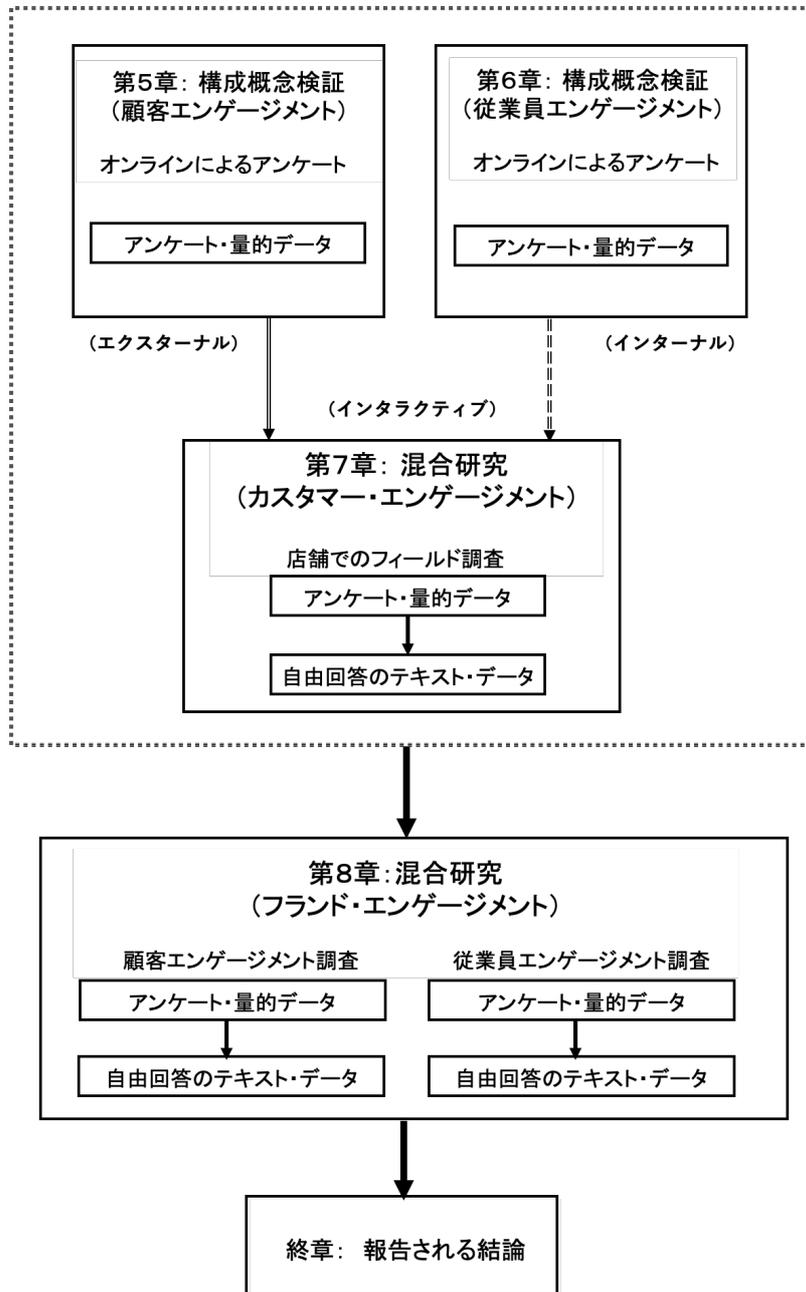
本研究の研究課題について検討する際、定量研究、もしくは定性研究1つのアプローチだけでは不適切である。どちらか1つのエビデンスでは、複雑な現象であるエンゲージメント概念を十分に捉えることが難しいからである。したがって、本研究では、質問紙票（アンケート）による定量調査で、行為主体の「心理傾向」を量的に捉える。そして、アンケートの自由回答データのテキスト分析を実施することによって、行為主体の「つながり」を質的に探求していく。

3.2. リサーチ・デザイン

Creswell and Plano Clark (2007=2010 訳書, 8頁) は、量的および質的データを混合する3つの方法を提示している；(a)「統合型」：2つのデータセットの全てを統合・収斂して結果を得る；(b)「結合型」：1つのデータセットの上にもう1つのデータセットを積み上げて結果を導く；(c)「埋め込み型」：1つのデータセットの中にもう1つのデータセットを支援的役割として埋め込む。

本研究の実証研究のリサーチ・デザインは、埋め込み型と結合型の混合研究法の複合デザインである（図 1-2）。量的デザインが質的デザインによって強化される。第7章では、フィールド調査から得られた量的データが分析された後、自由回答で得られた、定性データが支援的に使用される。第8章では、顧客エンゲージメント調査、および従業員エンゲージメント調査から得られた量的データがそれぞれ分析された後、自由回答で得られた定性データが質的に分析される。すなわち、定量データの分析結果で得られた発見事項の説明において、自由回答データの定性分析は、研究全体の結果を裏付けて強化する。

図. 1-2. 本研究のリサーチ・デザイン



出所：筆者作成

第2章 理論的背景

本章では、エンゲージメントを議論するための理論的背景について述べる。

最初に、「エンゲージメント」についての研究動向を概観した後、エンゲージメントの概念的基礎として、「リレーションシップ・マーケティング」、「価値共創」、および「エンゲージメントと資源」について説明する。続いて、本研究の鍵概念である「資源統合プラクティス」、「心理的オーナーシップ」および「ジョブ・クラフティング」について理論的説明を行う。

1. エンゲージメント

最近30年の間、「エンゲージメント (engagement)」という用語は、心理学、社会学、社会心理学、および組織行動などを含む多くの研究分野において、さまざまな側面から多様に探求されてきた。「市民エンゲージメント (civic engagement)」や「社会エンゲージメント (social engagement)」は心理学分野で、「学生エンゲージメント (student engagement)」は教育心理学で、「ステークホルダー・エンゲージメント (stakeholder engagement)」は経営学で研究されてきた。なかでも、社会心理学の「ワーク・エンゲージメント (work engagement)」、および組織行動/経営学分野の「従業員エンゲージメント (employee engagement)」は、長年の研究蓄積がある。

社会心理学者、Schaufeli et al. (2002) は、エンゲージメントを「活力 (vigor)、熱意 (dedication)、および没頭 (absorption) によって特徴づけられるポジティブで達成感に満ちた、仕事に関連のある心理状態である」(p.74) と定義している。彼らは、エンゲージメントは瞬間的で特定のな状態ではなく、より持続的かつ広く一般的な感情的-認知的状態であると説明している。一方、Hallberg and Schaufeli (2006) は、ワーク・エンゲージメントを自分の仕事に対して活力に満ち完全に打ち込んでいる状態であると説明している。概念としては、「フロー (flow)⁶」と重なる面もあるが、フローとは異なり、エンゲージメントは安定的・長期的な

⁶ フローとは、一つの活動に深く没入しているため、他の何ものも問題とならなくなる状態。その経験それ自体が非常に楽しいので、純粋にそれをするということのために多くの時間や労力を費やすような状態のこと (Csikszentmihalyi 1991)。

状態であり、「バーンアウト (burnout)⁷」とは対極で活力と満足にあふれた「状態」であるとされる。フローは、「ある個人が適切な反応を必要とする明確に定まった目標に直面する時や扱いやすい課題を克服する際にある個人のスキルが十分に開発される時」(Csikszentmihalyi 1997, p.29)に生じる傾向にある。エンゲージメントとフローを比較すると、エンゲージメントは長期的な心理状態として説明され、フローは短期的な「ピーク時の」心理経験として説明される(Chandler and Lusch 2015)。したがって、行動としてのエンゲージメントは、ある特定の精神状態の表れとみなされている。

マーケティングにおいては、「顧客(カスタマー)エンゲージメント(customer engagement)」、「消費者エンゲージメント(consumer engagement)」、「メディア・エンゲージメント(media engagement)⁸」という用語が使われ、研究がすすめられている。エンゲージメントの概念は、ここ10数年、企業やブランドが顧客との相互作用による感情的な絆を形成し、長期的な関係性を確立・維持・強化する新たな方法として、マーケティングにおいて注目されている(Brodie et al. 2013; Vivek et al. 2012)。しかしながら、顧客エンゲージメントは、多くの既存研究が存在する一方で、未だに確立された定義、および、その構成概念と関連構成概念間の精緻化がなされていない。

本研究では、「顧客エンゲージメント」および「従業員エンゲージメント」を主要研究対象として、さまざまな定義や構成要素が存在する既存研究における当概念の性質と多面的な側面について整理し、精緻化を試みる。そして、エンゲージメントの定義と構成要素を特定し、その構成概念と関連概念との関係性を明らかにしていく。

次節では、エンゲージメントの概念的基礎とされるリレーションシップ・マーケティングと価値共創概念について概観する。

⁷ 今まで普通に仕事をしていた人が、急にあたかも「燃え尽きたように」意欲を失い、休職、ついには離職してしまう現象。Maslach et al (2001)では、バーンアウトの症状として、情緒的消耗感(emotional exhaustion)、脱人格化(depersionalization)、個人的達成感の低下(lack of personal accomplishment)の3つを定義している。

⁸ メディア・エンゲージメントは、広告の世界で使用され、「ブランドを取り巻く周辺のコテキストによって強化されたブランドアイデアに顧客や見込み客を引きつけること」(ARF: 米国広告調査財団)であり、短期間の引きつけ効果として捉えられている。従来の広告メディアのリーチやフリクエーション、GRPなどの量的な評価に対して、エンゲージメントは質的な評価とされている(石崎 2016)。

2. エンゲージメントの概念的基礎

2.1. リレーションシップ・マーケティング

Levitt (1983) は、「売り手と買い手の関係は、販売が行われるだけでは終らず、それは、求愛を達成しただけでの状態だ。その後に、結婚がはじまるのだ」(p.111) という言葉を残している。顧客エンゲージメントは、リレーションシップ・マーケティングにそのルーツがある。リレーションシップ・マーケティングは、伝統的なマーケティングが、モノの取引を重視するのに対して、当事者間の関係性による「相互作用 (interaction)」を重視している。

リレーションシップ・マーケティングの代表的な定義は次の通りである：

「リレーションシップ・マーケティングは、顧客関係を惹きつけ、維持し、強化する戦略である」(Berry 1983, p.25)

「リレーションシップ・マーケティングは、成功した関係的交換の確立、開発、定着を目指すあらゆる活動を指す」(Morgan and Hunt 1994, p.22)

「リレーションシップ・マーケティングは、関係性、ネットワーク、および相互作用としてみなされるマーケティングである」(Gummesson 1994, p.32)

「リレーションシップ・マーケティングは、利益の観点からすべての当該関係者全員の目的を一致させるために顧客や他の利害関係者との関係性を明らかにし、構築・維持・発展させ、必要な場合は終了させるプロセスであり、相互の約束の供与・実行によっておこなわれる」(Grönroos 1997, p.407)

「リレーションシップ・マーケティングは、パフォーマンスを強化する目的で関係的交換を識別、開発、維持、終了するプロセスである」(Palmatier 2008, p.5)

以上の定義にみられるように、リレーションシップ・マーケティングは、より積極的かつ、戦略的、そして規範的な概念として認識されていることが明らかである。実際に、リレーションシップ・マーケティングが発展するにつれて、取引

の交換を基本とするマーケティング・コンセプトに影響を与えて、従来のマーケティングにおいても、反復的な取引をもたらす長期的な関係性を促進することによりますます重点が置かれるようになってきた (Vargo 2009)。それは、アメリカ・マーケティング協会 (American Marketing Association: AMA) の定義⁹ から明らかであり、リレーションシップ・マーケティングの概念は、伝統的なマーケティングを補完するマーケティング体系の一部に移行してきたといえる。

さらに、欧米ではリレーションシップ・マーケティングに続く「顧客価値管理 (Customer Value Management; 以下, CVM)」が登場し、顧客と企業が積極的に相互作用する中で企業との間の双方向的な関係に焦点が当てられてきた (Beckers et al 2014)。CVMの相互作用では、社会的価値と経済的価値 (すなわち取引) の両方が交換されたが、顧客は、積極的に企業に関与することはなかった (Verhoef et al. 2010)。顧客の視点からすれば、顧客は、製品やサービスを購入するのではなく、製品やサービスが提供するベネフィット (便益) を買うのであり (Levitt 1960)、顧客にとっての製品やサービスの価値は、消費や利用のプロセスのなかで生成されるため、顧客にとっての価値ある提案とそのプラットフォームを提供するための相互作用が決め手となる (Grönroos and Voima 2013)。

CVMの次の潮流として、顧客エンゲージメントに関して、Vivek et al. (2012) は、リレーションシップ・マーケティングの拡大領域であり、購入を超えたブランドや製品に対する消費者の経験に焦点を当て、潜在顧客、および既存顧客との関係を惹きつけ、構築し、維持し、強化することを目的とした、攻撃的および守備的マーケティング戦略の両方に適用可能であると主張している。

2.2. 価値共創

Vargo and Lusch (2004)によるサービス・ドミナント・ロジック (以降, S-Dロジック) を契機にマーケティングにおいて、顧客を単なる受け手・使用者ではなく、共創者として捉える視点転換の大きな潮流があり、その考え方が浸透してきている。「価値共創 (value co-creation)」は、2004年以降、マーケティングにおいて、サービスを基盤とした視点の確立に重要な役割を果たしている (Prahalad and Ramaswamy 2004; Vargo and Lush 2004)。Prahalad and Ramaswamy (2004) は、「価値共創」の基盤である相互作用における「使用」が、最も重要

⁹ 1985年定義では、「交換」を焦点としていた：「マーケティングは、個人と組織の目標を達成する交換を創造するため、アイデア、財、サービスの概念形成、価格、プロモーション、流通 (4P) を計画・実行する過程である」2007年に改定された現在の定義は「関係性」に焦点が当てられている：「マーケティングとは、顧客、取引先、パートナー、社会全体にとって価値のある提供物を創造・伝達・配達・交換するための活動、一連の制度、および過程である」

な要素であり、オペラント資源であるナレッジやスキルを駆動することによって、「価値共創」は機能すると主張している。

ノルディック学派の Grönroos (2011) の S ロジックにおける「使用価値 (value-in-use)」の概念では、企業と顧客の共同の領域において、顧客は「価値共創」にかかわるが、企業は、直接的な相互作用の対話プロセスを通じて、顧客の価値創造プロセスに影響を与え、価値促進者として貢献するとみなされる。Grönroos (2011) は、共創は、直接的な相互作用を通じてしか起こりえず、直接の相互作用なくして「価値共創」は起こり得ないと主張している。

一方、Vargo and Lusch (2008) の S-D ロジックでは、企業は、目に見える商品価値 (交換価値) を高めるという努力だけでなく、顧客とともに、経験を通じた価値や使用段階における価値まで踏み込んだ「文脈価値 (value-in-context)」を創出することが重要であると主張している。すなわち、積極的に企業との共創に参加し、自ら価値を創造する主体として、顧客を捉える見方といえる。S-D ロジックにおける「価値共創」は、「共同生産 (co-production)」と「価値の共創 (co-creation of value)」に分けて捉えられている¹⁰。

「価値の共創」は、企業と顧客 (および他のアクター) による行動を含むプロセスを強調しており、企業と顧客は、常に「価値の共創者」と考えられている。サービス (service) は、最終的に顧客の体験により判断されるべきであるという点に焦点があてられ、顧客を積極的に企業との共創に参加し、自ら価値を創造する主体として捉えられている。

これまで、S-D ロジックは、2004 年に、8 つの基本的前提 (Foundational Premises : FP) が提唱されて以来、過去 15 年以上にわたってその内容の修正と新たな基本的前提が追加されてきた。それは、5 つの公理の集合に変換され統合されている (表 2-1)。また、S-D ロジックでは、「使用価値」は、「文脈価値」という用語に修正されている (Chandler and Vargo 2011)。「価値の共創」の概念においては、企業が「モノ」を提供する時点ではなく、顧客が消費する段階での「文脈 (経験)」によって価値の最大化が実現することとなる。すなわち、共創では、販売するという交換価値ではなく、製品やサービスを顧客が使用する段階における「文脈価値」に注目する必要がある。顧客エンゲージメントは、顧客との共創を包含していると主張されている (Van Doorn et al. 2010; Brodie et al. 2011)。

¹⁰「共同生産」は、サービス受益者 (顧客) が価値提案の開発に積極的に参加することである。「価値の共創」は、受益者がサービスオフリングを他の市場資源、公的な資源、私的な資源と統合し、価値を決定するプロセスの中で統合することである。価値の共創は、最も包括的な概念であり、その中に「共同生産」を含んでいる (Lusch and Vargo 2014=2016)。

本研究では、資源統合を通じたエンゲージメントについて議論を展開するが、複数行為者間において、相互作用により互いの便益のために資源統合し、「文脈価値」を共に創造することを「価値の共創」と捉える。

表 2-1. S-D ロジック基本的前提

FP	2004年	2008年	2016年
FP1 (公理1)	専門化されたスキルとナレッジの適用が交換の基本的単位である。	サービスが交換の基本的基盤である。	変更なし
FP2	間接的交換は交換の基本的単位を見えなくする。	間接的交換は交換の基本的基盤を見えなくする。	変更なし
FP3	グッズはサービス提供のための伝達手段である。	変更なし	変更なし
FP4	ナレッジは競争優位の基本的源泉である。	オペラント資源は競争優位の基本的源泉である。	オペラント資源は戦略的ベネフィットの基本的源泉である。
FP5	すべての経済はサービス経済である。	すべての経済はサービス経済である。	変更なし
FP6 (公理2)	顧客は常に共同生産者である。	顧客は常に価値の共創者である。	価値は受益者を含む複数のアクターたちによって常に共創される。
FP7	企業は、価値提案しかできない。	企業は価値を提供することはできず、価値提案しかできない。	アクターは価値を提供することはできず、価値提案の創造と提案に参加することしかできない。
FP8	サービス中心の考え方は、顧客志向的であり関係的である。	サービス中心の考え方は、元来、顧客志向的であり関係的である。	サービス中心の考え方は、元来、受益者志向的にかつ関係的である。
FP9 (公理3)		すべての社会的および経済的アクターが資源統合者である。	変更なし
FP10 (公理4)		価値は常に受益者によって独自にかつ現象学的に判断される。	変更なし
FP11 (公理5)			価値共創はアクターが創造した制度と制度配列を通じて調整される。

出所：Vargo and Lusch (2016) 表1を邦訳

2.3. 中範囲理論としての顧客エンゲージメント

Brodie et al. (2011) は、Vargo and Lush (2008) の S-D ロジックの基本的前提のうちの4つ (FP6, FP8, FP9, FP10) が、顧客エンゲージメントの構成概念の基礎を決定するために重要であると主張している (表 2-1)。この中で、FP9 (「すべての社会的経済的アクターは、資源統合者である」)、および FP4 (「オペラント資源は、戦略的ベネフィットの基本的源泉である」) は、エンゲージメントの相互作用的、共創的、およびコア・コンピタンス (中核能力) としての性質を描写している。

S-D ロジックによれば、価値は、既存知識の統合、または新たな知識の開発（その他の資源）によって共創され、他者の資源のみならず文脈や環境に影響される。そして、価値は、企業と顧客間のみならず、さまざまな社会組織の間でも共創される。価値共創は、オペラント資源（e.g., 知識, スキル, 社会的規範, 意味）とオペランド資源（e.g., 有形商品, お金）の統合によって駆動される反復的なプロセスとなる（Vargo and Akaka 2012）。行為主体（アクター）にとっての価値が、資源統合を通してどのように創発されるのか、あるいはどのように創造されるのかを理解することは、現代のマーケティングの本質を理解する上での重要課題となる。

Vivek et al (2012) は、Morgan and Hunt (1994) , Vargo and Lusch (2004, 2008) , および Prahalad and Ramaswamy (2004) の研究に基づいて、顧客エンゲージメントを「リレーションシップ・マーケティングの拡大領域」と位置づけた。

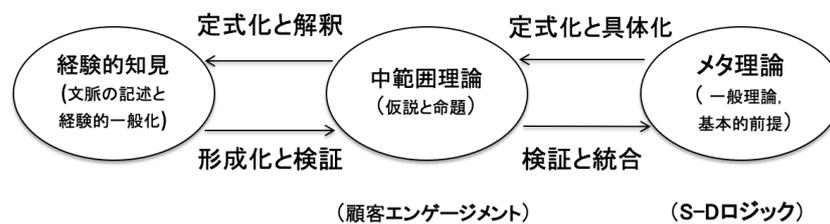
この拡大領域内では、企業の焦点は、既存および将来の顧客、ならびに消費者コミュニティ、および組織的価値の共創ネットワーク（例えば、ブランド・コミュニティ）に当てられる。すなわち、顧客エンゲージメント概念は、特定のインタラクティブな顧客体験を中心とすることになる。Vivek et al (2012) は、その拡大領域は、購買を超えた焦点を含むべきであり、顧客エンゲージメントの認知および感情的な要素は、交換に関係なく個人の経験と感情に反映されると主張している。また、行動および社会的要素は交換の前と後の両方におけるブランド、または製品に向けた「個人の参加」を獲得すると示唆している。

同様な見解として、Vargo (2009) は、S-D ロジックにおける共創ネットワークの概念を「リレーションシップの超越的な見方」と呼んでいる。モノを中心としたマーケティングのより伝統的な見方とは対照的に、この見方では、アクターの行動が、ネットワークにつながれたサービス・リレーションシップの中で、複数のアクター（顧客および他の利害関係者）のインタラクティブな経験を通して、複雑で共創的な環境で起こることが特徴的である。そして、他のアクターと共創することが、「エンゲージする」行為として解釈される（Brodie et al. 2013）。

Brodie et al. (2011) は、S-D ロジックを顧客エンゲージメント概念の開発のための理論的基礎として位置づけており、顧客エンゲージメントは、上述した S-D ロジックの4つの基本的前提（FP6, FP8, FP9, FP10）と親和性があるとみなされている。さらに、Brodie, Hollebeck and Smith (2011) は、中範囲理論を適用し、顧客エンゲージメントをブリッジとして、S-D ロジックを理論化する方法を検討している（図 2-1）。S-D ロジックの基本的前提にリンクするブリッジとして、顧

客エンゲージメントを採用することにより，実証調査の採択のための命題と仮説を立てることができる。実証調査により得られた知見は，顧客エンゲージメントの枠組みの中で開発された命題と仮説を修正し，検証することができ，それは，S-D ロジックの基本的前提を統合するために使用され，S-D ロジックのさらなる進歩に寄与すると主張している（Brodie and Löbler 2018）。

図 2-1. 中範囲理論としての顧客エンゲージメント



出所：Brodie, Hollebeek and Smith (2011) をもとに筆者作成

現代のインターネット，およびそのプラットフォームが普及した環境では，価値共創の視点は，ネットワークにおけるサービスのインタラクティブな関係性を表す概念的基礎を提供するとみなされる（Brodie et al. 2011; Hollebeek et al. 2019）。すなわち，価値共創を概念的基礎と置くことで，顧客エンゲージメントは，「ネットワークを通じて個人の経験を共有し，他者に影響を与え，焦点のブランドを擁護し，焦点のブランドのサービスや製品を使用する技術と能力を鍛える方法」を提案する（Brodie et al. 2013, p.112）。このことは，「資源統合」および「価値の共創」には，行為者のエンゲージメントが含意される。

したがって，顧客エンゲージメント概念と価値共創概念の「資源統合」および「価値の共創者」の視点には親和性があると示唆される。顧客エンゲージメントにおいて，顧客は，オペラント資源であり，従業員を含む複数のアクターや他の消費者との共創を通じて文脈価値に影響を及ぼし，価値を共創する可能性がある主体であると見なすことができる。

Vargo and Lusch (2017) では，S-D ロジックは，顧客，サプライヤー，そして，すべての従業員をオペラント資源として視覚化することに焦点を当てており，より効果的な戦略のインプリケーションを理論化する役割を果たすことができると指摘している。

本研究では、価値共創概念の中で、特にエンゲージメントに関連が強い「資源」および「資源統合」に着目する。

2.4. エンゲージメントと資源

「資源は、それ自体では存在しない、資源は作り上げるものである」（Zimmermann 1951, p.15）と言明される。資源は、使用（利用）された時だけ意図した活動を可能する能力（他の資源）を媒介して効力を発揮する（Lusch and Nambisan 2015）。

S-D ロジックにおいて、「資源（resources）」は、「オペラント資源（operand resources）」と「オペラント資源（operant resources）」とに分類される（Lusch and Vargo 2014=2016）。「オペラント資源」とは、主として有形（e.g., 天然資源）で静的なものであり、多くの場合、生産者が創造し、消費者に伝達される効用（価値）を埋め込まれるものとして見なされる。一方、「オペラント資源」とは、効果を生み出すために他の資源に作用を施す資源であり、他のものに作用や操作を施すものである。より重要な資源は、オペラント資源であり、それはしばしば動的でかつ移転するのが困難なものなので持続的競争優位の源泉となる。そして、最も基本的なオペラント資源は、「知識（knowledge）」と「技能（skills）」である（Lusch and Vargo 2014=2016）。

消費者文化論の視点から顧客資源に着目した Arnould et al. (2006) は、消費者のオペラント資源として、身体的オペラント資源（身体能力）、社会的オペラント資源（家族、ブランド・コミュニティ、友人などのネットワーク）、文化的オペラント資源（専門化された知識やスキル）に類型化している（田口 2017）。

経営学では、Barney (2001=2003) は、「経営資源とは、すべての資産、ケイバビビリティ、コンピタンス、組織内プロセス、企業の特長、情報、ナレッジなど、企業のコントロール下にあつて、企業の効率と効果を改善するような戦略を構想したり実行したりすることを可能にするものである」（訳書「上」巻、243 頁）と述べている。そして、経営資源は、財務資本、物的資本、人的資本、および組織資本の4つのカテゴリーに分類されている。このうち、人的資本には、「人材育成訓練、個々のマネジャーや従業員が保有する経験、判断、知性、人間関係、洞察力が含まれる」（訳書「上」巻、244 頁）。

この経営資源にもとづく企業観、「リソース・ベースト・ビュー（the resource-based view）」では、企業毎に異質で、価値があり、希少で、模倣困難な資源に着目する。それぞれが独特の資源を保有しうる「資源の異質性」と短期間では他

者に獲得できない「資源の固着性」を前提に置くことで、より強固に企業の持続的競争優位を得ることができる。したがって、企業が内部資源である従業員だけでなく、マーケティング活動において、外部資源である顧客の資源に作用して、顧客の所有する資源を活用することは、企業の持続的競争優位の源泉となると示唆される。

心理学では、Hobfoll (1989) の資源保存理論 (Conservation of Resources Theory: COR 理論) において、人は自分が価値を置いているものを獲得し、保持し、育み、守るように動機づけられていると論じられている。COR 理論では、人が価値を置いているものを「資源」と呼び、資源は「自分自身で中心的に価値を置いているものや、価値を置いているものを獲得するための手段を獲得するためのもの」(p.307) と定義されている。

また、COR 理論では、人が獲得し、維持しなければならない資源を4つに分類している：(1) 物体 (e.g., 家, 食物, 道具)；(2) 条件 (e.g., 職があること, 社会的支援, 仕事のコントロール)；(3) 個人的特徴 (e.g., 専門的スキル, 効力感)；(4) エネルギー (e.g., 時間, 金銭, 知識)。これらを行為主体の「資源」として捉えると、知識とスキルを含む行為主体の「個人的特徴」、行為主体をとりまく制度の「条件」がその主要な資源となり得る。

さらに、COR 理論には、次の2つの前提条件があるとされる。第一に、人は、自分自身をネガティブな結果から守る為に、自らの資源を投資しなければならないことである。例えば、社会的支援 (e.g., 親や友人, または同僚や上司の支援) という資源が多い人たちは、ストレスを受けにくく、その資源の少ない人たちは、ストレスを受けやすい。第二に、人は、将来、資源を失わないようにするために、あるいは、元の資源を回復するために、または、新しい資源を獲得するために資源を投資する必要があるということである (Hobfoll 1989)。したがって、それは、人は現在の資源を守るためだけでなく、資源を蓄積するためにも努力することが必要であることを意味する。

以上の議論をまとめると、人は新しい技能や知識を獲得して能力を高めることにより、多くの資源をもつことによって、より多くの資源を獲得する機会を増やすことにもなる。また、それらの知識および技能を共有することで、個人だけでなく、周辺や所属グループの資源を高めることにつながる。したがって、行為主体が自らの能力を高めるために資源を獲得・維持・育成することは、個人および所属グループの良い仕事やパフォーマンスにつながり、行為主体のエンゲージメントを向上させることが示唆される。

3. 本研究の鍵概念

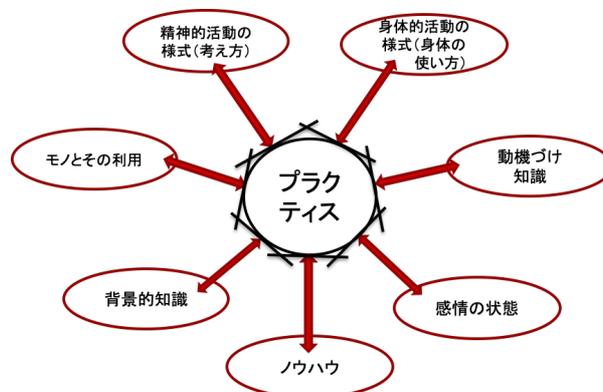
3.1. 資源統合プラクティス

「プラクティス（practices）」とは、特定の社会空間において共有されている物事のやり方であり、持続的で日常的な一連の要素を制定する方法を指している（Shove, Pantzar and Watson 2012）。構造化理論（Giddens 1984）は、社会システムは、ルーティンや「言動」のようなプラクティスの制定を通じて構成されたり、再構成されたりするという考えに基づいている（Schatzki 1996）。Giddens（1984）は、プラクティスの制定は、特定の社会システムに関連する社会的な規範や基準に影響を与えたり、影響を受けたりすると主張している。

また、社会学者、Reckwitz（2002, p.249）は、「practice」と「practices」を区別する必要がある（ドイツ語「praxis」と「praktiken」の間には有用な違いがある）と説明している。単数形の「practice（praxis）」は、（「理論」や単なる思考とは対照的に）人間の行動全体を説明するための強調的な用語にすぎない。一方、社会的実践の理論という意味での「プラクティス（practices）」は別のものであると明言している。

そして、Reckwitz（2002）は、「プラクティスとは、いくつかの要素からなる日常的な行動タイプであり、相互に関連し合っている：身体活動の形態、精神活動の形態、「物事」とその用途、理解という形の背景知識ノウハウ、感情の状態、動機的知識である」（p.249）と定義している。また、福田（2014）は、「プラクティスとは、身体の使い方や考え方、利用する道具や知識、動機といったいくつかの次元を持っている、特定の社会空間において共有されている物事のやり方である」（p.23）と説明している（図 2-2 参照）

図 2-2. プラクティス概念



出所：福田（2014， p. 23）図3 をもとに作成。

経営学分野では、「実践としての戦略 (Strategy as Practice)」 (Whittington, 1996) と呼ばれる研究展開がなされ、経営戦略を社会的なプラクティスとして位置づける考え方が示されている。経営戦略が形成されていくまでに、マネジャーたちが実際にどのような活動や交互交流をしているかに注目する必要性が提起されている (大森 2015)。経営戦略は、企業が保有するものではなく、「戦略していくもの」と捉えられ、組織全体を分析対象とするだけでなく、個人レベルの活動や相互作用にまで焦点が当てられている。

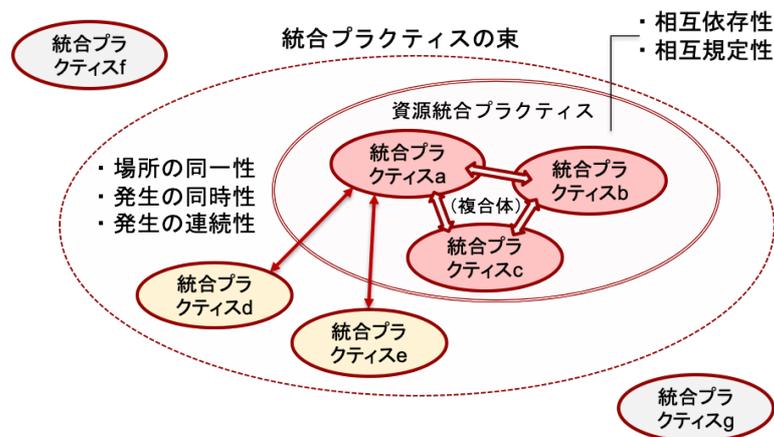
マーケティング分野では、Kjellberg and Helgesson (2007) は、市場プラクティスを3つのカテゴリーに分類している：(1)「交換プラクティス (exchange practices)」(2)「標準化プラクティス (normalizing practices)」そして(3)「表象プラクティス (representational practices)」である。交換プラクティスは、売買、広告、流通、価格交渉など経済交換に関わるものである。標準化プラクティスは、慣習、社会規範および法律のような制度に基づく基準、および仕事を遂行する標準的方法などが含まれ、ルールや社会的規範の確立に貢献する。そして、表象プラクティスは、言語、記号による言明やメッセージなどが含まれ、市場の在り方とその機能を描写するものである。これらのプラクティスは、相互に排他的ではなく、重なり合っていると説明される。そして、市場は、多様なプラクティスの制定を通じて絶えず「実行」されている。

Lusch and Vargo (2014=2016) は、Kjellberg and Helgesson (2007) を進展させて、「統合的プラクティス (integrative practices)」の重要性を主張している。統合的プラクティスの大部分は、個々の経済的交換を達成するための具体的諸活動である、「交換プラクティス (exchange practice)」であるが、そこには、オペラント資源とサービス交換を通じて他のアクターとコラボレーションする「価値共創プラクティス (value co-creation practices)」が含まれる。

Vargo and Akaka (2012) は、プラクティスが制定されて、アクター (行為主体) によって資源が統合されるため、資源統合への焦点は、プラクティス理論と価値共創を明確に結びつけることに有効であると主張している。そして「交換プラクティス」から他の形態と資源を統合する「資源統合プラクティス (resource integration practices)」に視点を拡大することによって、資源統合は、価値共創の中心的なプラクティスとして概念化可能であることを示唆している。この資源統合プラクティスには「共有 (sharing)」, 「贈り物 (gift)」, 「クチコミ (word-of-mouth)」などが含まれる。Shove et al. (2012) は、場所の同一性や発生の同時性、発生の連続性といった括りの中に含まれるものの、相互に影響を及ぼすほ

どの関係がないような緩やかな関係によって結合されたプラクティス群を「プラクティスの束」と呼んでいる。一方、プラクティスの中には、相互依存、あるいは相互規定の関係にあるタイトに結びつけられた組み合わせが存在する¹¹。こうしたタイトな関係をもったプラクティス群を「プラクティスの複合体」と呼んでいる。

図 2-3. プラクティスの束と資源統合プラクティスの概念モデル



出所：福田（2014， p. 25）図 4 をもとに一部を筆者加筆作成

本研究では、資源統合プラクティスを、「複数の行為主体の資源が相互依存性、相互規定性を伴い、統合されたプラクティスの複合体」（図2-3）と捉えて検討していく。第8章では「（知識）共有」，「贈り物（ギフト）」，「クチコミ」の3つに着目し、エンゲージメントと関連する資源統合プラクティスを特定する。

3.2. 心理的オーナーシップ

「心理的オーナーシップ (psychological ownership)」とは、対象を自分のものとして、それらと精神的なつながりを持つ経験を指している。それは、物質的または非物質的な対象に対して、個人がもつ所有の感覚を示している (Pierce et al. 2001)。

Pierce et al. (2001) は、心理的オーナーシップを「個人がオーナーシップの対象、またはその一部が自分のものである（つまり「それは私のもの！」）よう

¹¹ たとえば、「書類を書くこと」と「印刷をすること」や「インターネットに接続すること」とは、相互依存的な関係を形成している (福田 2014)。

に、拡張された自己同一化の一部として経験されるような個人的感情でおこる認知的-感情的状態」(p.299)と定義している。従業員の多くは、オーナーシップによって人間の基本的な心理的要求(e.g., アイデンティティの保持, 所属意識)が満たされるため、オーナーシップをより強く持ちたいと望んでおり、仕事への満足感と幸福感が高まることが報告されている(Pierce et al.2001)。それは、オーナーシップ感覚によって従業員が職務や組織に対して所属意識を感じると、それらに価値を持ち、投資し、そして責任を負うからである。そのため、従業員がその職務や組織に対する心理的オーナーシップを持っている場合、従業員自身のニーズが満たされる一方、組織にも利益がもたらされる(Pierce et al. 2001)。

また、心理的オーナーシップは、対象のタイプに依存するのではなく、対象との経験に依存すると主張されている。すなわち、個人の対象に対する知識の深さと幅、および時間やエネルギーを費やして対象に自己投資することで、その対象が拡張された自己の一部になると、心理的オーナーシップの感覚が増すことを意味している。

Brown et al. (2013) は、もし、従業員がその職務や組織に対する心理的オーナーシップを持っている場合、従業員のニーズが満たされ、組織にも利益がもたらされることを示唆している。そして、焦点の対象とのリレーションシップを構築するにつれて、心理的オーナーシップの感覚は、時間の経過と共に現れ、そのリレーションシップは、対象に属する他の人を深く理解すればするほど、オーナーシップの感覚が大きくなることを示している。

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

マーケティング・経営戦略分野では、Heskett et al (2010) や黒岩 (2012) は、顧客のオーナーシップと従業員のオーナーシップを育む企業こそ持続的な競争優位を構築すると主張している。また、Harmeling et al. (2017) は、顧客エンゲージメントの取り組みにおいて、「心理的オーナーシップ」が媒介要因として、顧客エンゲージメントを高めることを示唆している。個人のオーナーシップの感情は、焦点のブランドや企業に体する取り組みに自発的に参加したり、貢献したりすることを意味する。

本研究では、以降の実証分析において、「心理的オーナーシップ」をエンゲージメントの媒介要因として検証する。

3.3. ジョブ・クラフティング

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

Tims and Bakker (2010) は、ジョブ・クラフティングを3つに分類している。それらは、第一に「資源探索」、すなわち職務資源の水準の増大であり、同僚やマネジャーからのフィードバックやアドバイスを求め、職務の自律性を増すことである。第二に「チャレンジ探索」、すなわち仕事の要求度の水準の増大であり、よりチャレンジを要求する仕事や自分のもつスキルをより使える仕事を求めることを意味する。第三に「要求低減」、すなわち仕事の要求度の水準の低減であり、仕事の要求度が過大であるときに仕事の量を減らすことや調整することである。このうち、ジョブ・クラフティングの「資源探索」と「チャレンジ探索」の行動が、ワーク・エンゲージメントに関連することが確認されている (Petrou et al. 2012)。

また、ジョブ・クラフティングを、チームレベルで捉えた「協同ジョブ・クラフティング (collaborative job crafting)」も提唱され、チームレベルでのジョブクラフティングが個人レベルのジョブ・クラフティングを喚起し、個人のエンゲージメントに影響し、個人および組織のパフォーマンスに影響することも確認されている (Tims et al. 2013)。

本研究では、第6章と第8章の実証分析において、「ジョブ・クラフティング」をエンゲージメントの媒介要因として検証する。

第2部

エンゲージメントの定義と概念化

第3章 エンゲージメントの定義

エンゲージメントの概念は、ここ10数年、企業やブランドが顧客との絆、つまり感情的なつながりをつくり、維持する新しい方法（Vivek et al. 2012； Brodie et al. 2013）として、マーケティングにおいて注目されている。エンゲージメントは、現在および将来のすべての顧客の価値が最大化されるように、企業が顧客との相互作用により、顧客の自発的な行動を促し、長期的な絆の獲得と維持を目指すものである。

インターネットやSNS（ソーシャル・ネットワーク・サービス）の普及を背景に、消費者が市場に対して大きな影響力をもつようになっている。この転換期といえる現代のデジタル社会では、企業のマーケティングにおける顧客の捉え方を視点転換する必要性が求められる。Pralhad and Ramaswamy (2004) は、マーケティングの主な役割は、顧客あるいはサービス受益者が経験を共創するために利用することのできる企業と顧客とステークホルダー間のリレーションシップを開発すること、あるいは形成することであると示唆している。そのようなつながりを形成するための鍵概念がエンゲージメントである。

エンゲージメントは、リレーションシップ・マーケティングとサービス・マーケティングにそのルーツがある（Brodie et al. 2011, 2013； Beckers et al. 2014）。2000年以降、企業が顧客との関係の最大化を目指し、見込み顧客に関する個別のデータを分析する顧客関係管理（CRM）が普及している。また、多くの企業が、顧客の企業評価指標としてNPS（Net Promoter Score）¹²の導入や顧客に対してエンゲージメントを刺激する取り組みを開始している（Beckers et al. 2017）。しかしながら、そのような取り組みの一部は、企業から顧客へのメールや書面など、画一的で一方向的なコミュニケーションが中心で成果がみられないとの批判もみられる¹³。

¹² Reichheld (2003) によって、提唱された正味推奨者比率のこと。ブランドと顧客とのエンゲージメントの強度を測定する一指標とされ、回答者には、「ご家族、友人に私たちのブランドをすすめる可能性はどれくらいですか？」との質問を0～10の11段階の尺度で選択してもらい、回答者を推奨者（9～10）、中立者（7～8）、批判者（0～6）に分類して評価する。

¹³ 堀越(2014, p. 184)では、「CRMは自社利益への貢献という基準から顧客を細分化し貢献度の高いセグメントへのアプローチであるので、その本質はSTPマーケティングであり、リレーションシップマーケティングとは異なるものである」と指摘している。

本章では、マーケティングにおけるインターナルとしての「従業員エンゲージメント」の定義、およびマーケティングにおけるエクスターナルとしての「顧客エンゲージメント」の先行研究の定義について整理する。

1. 従業員エンゲージメント

「従業員エンゲージメント (employee engagement)」という用語は、1990年代に米国ギャラップ社によって使用されたのが初めであるとされる (Schaufeli and Bakker 2010)。「従業員エンゲージメント」と「ワーク・エンゲージメント」は、同じような意味で使われているが、ワーク・エンゲージメントが従業員と仕事の関係を指すのに対して、従業員エンゲージメントには、従業員と仕事、および組織との関係が含まれている (Bakker and Leiter 2010=2014)。

学術研究においては、この30年間、ワーク・エンゲージメントは、仕事に関連するウェルビーイング (well-being)¹⁴の状態を指す用語として、社会心理学および組織心理学分野で研究がすすめられてきた (Schaufeli et al. 2002; Bakker and Leiter 2010=2014)。

従業員の組織や仕事に対するエンゲージメントは、伝統的な関連概念と違う二つの特性がある。第一に、従業員エンゲージメントは、従業員と組織の長期的な関係性において、個人の目標 (e.g., やりがい, キャリア形成, 信頼とコミットメント) と組織の目標 (e.g., 業績, 理念浸透, 長期的成長) が同方向のベクトルを示し、相互作用を伴うことである。第二に、従業員エンゲージメントは、従業員ひとりひとりにとって、組織に対しての献身や貢献を意味する受動的な側面だけでなく、従業員自らのキャリアにおいて、成果を示しパフォーマンスを維持する能動的側面においても効果的なことである (Bakker and Leiter 2010=2014)。

2000年代、ポジティブ心理学研究に注目が集まり、多くのワーク・エンゲージメントの定義が蔓延した。Macey and Schneider (2008)は、「その多くは、ボトルだけを新しくした古いワインにすぎない」と批判し、異なるタイプのエンゲージメントである「状態エンゲージメント」、「行動エンゲージメント」をすべて含む総称として、「従業員エンゲージメント」を提案した。それとは対照的に、Bakker and Leiter (2010=2014)は、状態エンゲージメントは「ジョブ・インボル

¹⁴ 個人の権利や自己実現が保障され、身体的、精神的、社会的に良好な状態にあることを意味する概念。1946年の世界保健機関 (WHO) 憲章の草案の中で、「健康とは、病気でないとか、弱っていないということではなく、肉体的にも、精神的にも、そして社会的にも、すべてが満たされた状態 (well-being) にあること」とされた。公益社団法人 日本 WHO 協会「世界保健機関 (WHO) 憲章」[\[https://www.japan-who.or.jp/commodity/kensyo.html\]](https://www.japan-who.or.jp/commodity/kensyo.html) (最終検索日: 2019年7月11日)

ブメント (job involvement) 」として、行動エンゲージメントは、「組織市民行動 (Organizational Citizenship Behavior) 」として扱われてきた概念であると指摘している。

ここでは、従業員エンゲージメントの代表的な研究者を取り上げて、社会心理学、および組織心理学におけるエンゲージメントの定義を確認する。

(1) Maslach, Schaufeli, and Leiter (2001) : ジョブ・エンゲージメント

「活力 (vigor) , 献身(dedication), および, 没頭 (absorption) によって特徴づけられる, 従業員の遂行の永続的かつ積極的な感情的-動機の状態」 (p. 417)

社会心理学者 Maslach et al. (2001) によれば、「活力」とは、高いレベルのエネルギーと弾力性、自分の仕事に労力を費やす意欲、疲労しにくい能力、困難に直面しての持続性を指す。「献身」とは、「熱意」と「意義」の感情と、「誇り」と「インスピレーション」の感覚を伴う強い「関与」を意味する。「没頭」とは、時間がすばやく経過し、自分自身を職場から切り離すことができない特徴がある自らの仕事に浸っている心地よい状態を指す。

さらに、Maslach et al. (2001) は、「組織コミットメント (organizational commitment) 」, 「職務満足 (job satisfaction) 」, 「ジョブ・インボルブメント (job involvement) 」組織心理学における確立された構成概念とは異なり、エンゲージメントは作業自体に焦点を当てていると指摘する。そして、エンゲージメントは、活力 (energy) , 関与 (involvement) , 効力感 (efficacy) によって特徴づけられ、消耗感 (exhaustion) , 冷笑 (cynicism) , 無力感 (inefficacy) の3つのバーンアウト次元の対極のものとして定義されている。

(2) Schaufeli et al. (2002) : ワーク・エンゲージメント

「活力 (vigor) , 熱意 (dedication) , および没頭 (absorption) によって特徴づけられるポジティブで達成感に満ちた, 仕事に関連のある心理状態である」 (p.74)

これまで、ワーク・エンゲージメントは、Schaufeli and Bakker (2003) によって、「ユトレヒト・ワーク・エンゲージメント尺度」として操作化されている。当尺度は、ワーク・エンゲージメントの構成要素である、「活力」、「熱意」、「没頭」の3つの二次構成要素の17項目から構成される。「活力」は、目の前の仕事に高いレベルのエネルギーを投じようとする高い意欲と困難な状況でもやり続ける精神的弾力性 (mental resilience) を意味する。「熱意」は自分の仕事に強く関与し、意義、意欲、創造性、誇り、挑戦の感覚によって特徴づけられる状態である。そして、「没頭」は完全に集中し、自分の仕事に喜んで夢中になることによって特徴づけられ、時間がすばやく進み、仕事から自分を切り離すことが困難である心理状態を意味する。「没頭」は、最適な経験の状態である「フロー」(Csikszentmihalyi 1991) に近い概念であるが、「フロー」は、より複雑な概念である。Csikszentmihalyi は、人が「フロー」に入る時の条件として7つの条件を挙げている：(1) 時間の経過とともに常に自分が何をしたいのか分かっていて、(2) 直ちにフィードバックが得られ、(3) 何をする必要があるかが分かっていること、(4) それは難しくても可能なことであり、(5) 時間の感覚が消失すること、自分自身のことを忘れてしまうこと、(6) 自分はまだもっと大きな何かの一部であると感じること。「フロー」が、一時的な状態であるのに対して、「没頭」は、より一般的で持続的な心理状態である。

(3) Sacks (2006) : 従業員エンゲージメント

「個々の役割のパフォーマンスに関連する認知的、感情的、行動的要素で構成される独特かつユニークな構成概念」 (p.602)

組織心理学者、Sacks (2006) は、さらに、「エンゲージメントは態度ではなく、個人が自分の役割を果たすことに注意深く没頭する度合いである」 (p.602) と説明している。そして、従業員エンゲージメントには、組織とのつながりと関係が含まれていることを言及し、「組織コミットメント」や「ジョブ・インボルブメント」の構成概念との違いを検証している。

また、May, Gibson and Harter (2004, p.12) は、「従業員エンゲージメントは、職務に深いエンゲージメントを経験した個人が自分の仕事を同一化するようになるという点で、ジョブ・インボルブメントの先行要因と考えることができる」と示唆している。

(4) Bakker and Leiter (2010=2014) : ワーク・エンゲージメント

「心理状態としての動機づけの概念であり、ポジティブで仕事に関連するウェルビーイング、または達成の状態を指す用語であり、エネルギーで自分の仕事に熱心に関わっているという特徴をもつもの」(訳書, 3頁)

Bakker and Leiter (2010=2014) は、ワーク・エンゲージメントを特定の先行要因およびアウトカムと関連した特定の心理状態と捉えている。彼らによれば、ワーク・エンゲージメントの中心にあるエネルギー、熱意、没頭、効力感が行動となって現れるには、相互作用が欠かせない。

さらに、ワーク・エンゲージメントは、「個々の従業員の個人的な経験ではあるが、他の人とは無関係に発生するのではなく、従業員相互の社会的力動と組織の文化を反映する、より大きな組織の力動の両方が必要である」(訳書, 10頁)と主張している。すなわち、個人的特性と社会的特性の二つの視点で、エンゲージメントの性質が捉えられている。

エンゲージメントの個人的特性とは、焦点の対象に持続的に 熱意、没頭、効力感を示す状態ということである。エンゲージメントは、高いエネルギー(活力)と 一体感(同一化) によって特徴づけられる心理状態を示し、焦点の対象と相互作用する全ての主体(アクター)の経験に基づいている。加えて、エンゲージした個人は、役割を超えて、立場という形式的な構造を超えて焦点の対象に対して、イニシアチブを発揮するという(Bakker and Leiter 2010=2014)。したがって、エンゲージメントは、従業員個人のパフォーマンスの向上とウェルビーイング¹⁵(幸福)につながるものである。

一方、エンゲージメントの社会的特性は、ある人のエンゲージメントが他者のエンゲージメントにも影響を与える、すなわちエンゲージメントはクロスオーバー(伝染)するものとされる(Bakker and Leiter 2010=2014)。それは、知識、技能、情緒的支援、および物質的支援などの経験につながる資源が相互作用されることによって生じる。また、主体間の社会的関係性(ミクロ)だけでなく、組織文化を反映するより大きな組織的力動(マクロ)を含むものである(Bakker and Leiter 2010=2014)。したがって、エンゲージメントは、個人の幸福と組織・

¹⁵ ウェルビーイング(well-being)とは、身体的、精神的、社会的に良好な状態にあることを意味する概念である。肉体的にも、精神的にも、そして社会的にも、すべてが満たされた状態を指す(世界保健機関(WHO)憲章, 1946)

社会の価値共創・長期的なパフォーマンスの向上の両方につながるものであると示唆される。したがって、従業員一人一人が自らの活力、熱意、仕事への自信を示すことにより、個人のやりがいのあるキャリア構築に加えて、相互作用により組織にとっても、より多くのより良い可能性の扉が開かれる。結果として、活気ある、一体感のあるエンゲージメントが整った環境を展開していくには、経営者の力量だけでなく、一人一人の従業員の役割が大きいのである。

表 3-1 は、社会心理学におけるエンゲージメントの既存研究の主要な定義である。本研究では、上述の研究者らが指摘している通り、従業員エンゲージメントを認知的、感情的、行動的要素で構成される独特かつユニークな多次元構造の構成概念として捉えることとする。そして、Schaufeli and Bakker (2003) による「ユトレヒト・ワーク・エンゲージメント尺度」を援用し、第 4 章において、従業員エンゲージメントの概念化を検討する。

表 3-1. 社会心理学におけるエンゲージメントの主要な定義

著者(年)	対象(次元)	定義
Kahn (1990)	パーソナル・エンゲージメント	組織成員の自己を仕事上の役割に結びつけその力を利用することであり、エンゲージしている人は、身体的、認知的、感情的、精神的に自分の役割に関わっている
Maslach, Schaufeli, and Leiter (2001)	ワーク・エンゲージメント (認知的/感情的)	活力、献身、および没頭によって特徴づけられる、従業員の遂行の永続的かつ積極的な感情的-動機状態
Schaufeli et al. (2002)	ワーク・エンゲージメント (活力/熱意/没頭)	エンゲージメントは、活力、熱意、および没頭によって特徴づけられる、ポジティブで満ちた仕事に関連のある心理状態である
May, Gilson, and Harter (2004)	従業員エンゲージメント (感情的/認知的)	ジョブ・エンリッチメントと仕事の役割は有意味性；安全への実り多い関係；利用可能な資源の可用性の関係と適合する
Saks (2006)	従業員エンゲージメント (認知的/感情的/行動的)	個々の役割のパフォーマンスに関連する、認知的、感情的、行動的要素で構成される独特かつユニークな構成概念
Bakker and Leiter (2010)	ワーク・エンゲージメント (認知的/感情的)	心理状態としての動機づけの概念であり、ポジティブで仕事に関連するウェルビーイング、または達成の状態を指す用語でありエネルギーで自分の仕事に熱心に関わっているという特徴をもつもの

出所：筆者作成

2. 顧客エンゲージメント

マーケティング分野における顧客エンゲージメントには、さまざまな定義が存在する。本節では、顧客エンゲージメントの代表的な既存研究をレビューし、概念化と操作化にむけて、顧客エンゲージメントの学術的な定義について整理する。

サービス・マーケティング研究者、Patterson et al. (2006) は、組織行動研究の知見を応用し、顧客エンゲージメントをサービス組織とのリレーションシップにおける顧客の身体的、認知的および感情的な存在のレベルと捉えた。一方、Bowden (2009) は、顧客エンゲージメントを認知的側面および感情的側面を含む心理的プロセスとみなし、「サービス・ブランドの新規顧客に対する顧客ロイヤルティの形成メカニズムとサービス・ブランドの再購入顧客に対するロイヤルティの維持メカニズムをモデル化する心理的プロセス」(p.72)と説明した。

しかしながら、これらのエンゲージメントを心理的存在や心理的プロセスとみなす説明は、瞬間的、または一面的であり、必ずしも顧客エンゲージメントの本質を十分に捉えているとは言えない(Brodie et al. 2011)。現代の顧客は、ネットワーク化された情報豊富な環境では、実体験についてツイートしたり、企業のFacebookページに「いいね」やコメントしたり、YouTubeにビデオを投稿したりする。

顧客エンゲージメントは、顧客が企業との取引(ロイヤルティなど)を通じて企業に価値を提供するだけでなく、レファラル(紹介・推奨)、クチコミといった非取引行動を通じて価値を提供するということも含意しなければならない。現代の顧客・消費者に適合したエンゲージメントの定義が必要である(Beckers et al. 2014; 庄司 2018; 神田 2018a)。

本章では、これまでの代表的なエンゲージメント研究者と彼らの顧客エンゲージメントの定義を整理していく。

(1) Van Doorn et al. (2010)

「顧客エンゲージメント行動とは、取引を超えたもので、動機的な駆動要因に起因し、購買を超えたブランド、または企業に焦点をおいた顧客の行動上の表出である」(p.253)

Van Doorn et al. (2010) は「エンゲージメント」という用語の行動の焦点を強調し、顧客エンゲージメントとは行動上の構成概念であり、それは単なる購買

行動を超えるものであることを示し、顧客エンゲージメント行動（Customer Engagement behaviors）に注目して定義をしている。

顧客エンゲージメント行動には、口コミ活動、推奨、他の顧客への援助、ブログへの投稿、レビュー執筆、さらには法的行動への従事までも含めた広範囲に及ぶ様々な行動が含まれると説明している。これは、学術的な観点から、顧客エンゲージメントの特性を定義した最初のものであり、米国マーケティング科学研究所（MSI: Marketing Science Institute, 2010）の定義と一致するものである。

また、Van Doorn et al. は、顧客エンゲージメントは、顧客との共創も包含していると主張している。顧客との共創には、自発的かつ任意の行動によって顧客とブランドの経験を独自にカスタマイズすることに顧客が参加する時に共創が行われることを示唆している。

（2）Brodie et al. (2011, 2013)

「焦点のサービス・リレーションシップにおいて、焦点のエージェント/対象（例えば、ブランド）とのインタラクティブで、共創的な顧客経験によって生じる心理的状態である・・・」（p.260）

Brodie et al. (2011) は、Van Doorn et al. (2010) とは対照的に、顧客エンゲージメントには、行動次元以外にも感情的および認知的次元が含まれていると主張した。Brodie et al. は、顧客エンゲージメントは、インタラクティブ（相互作用的）なプロセスであり、時間の経過とともに、異なるエンゲージメント状態を反映して、異なる強度レベルで出現する可能性があることを示唆している。そして、包括的な定義として、顧客エンゲージメント概念のより幅広い理論的解析のための5つの基本命題を提示している（表 3-2）。

Brodie et al. は、顧客エンゲージメントが特定の「顧客エンゲージメント行動」に注目している、Van Doorn et al. (2010) の概念の範囲を超えて広がっていると指摘している。そして、エンゲージメントに関係のある結果要因には、「コミットメント（commitment）」、「信頼（trust）」、「自己とブランドの結びつき（self-brand connection）」、「感情的ブランド愛着（emotional brand attachment）」、および「ロイヤルティ（loyalty）」が含まれることを示唆している。そして、それらが「経時的なフィードバック・ループ」を含んでいると仮定している。

Brodie et al. (2013) は、エンゲージされた消費者は、顧客の「ロイヤルティ (loyalty)」, 「満足度 (satisfaction)」, 「エンパワーメント (empowerment)」, 「結びつき (connection)」, および「コミットメントと信頼 (commitment and trust)」を高めることを示唆している。加えて、Brodie et al. (2013) は、定性調査の知見から、エンゲージメントは、ダイナミックで反復的なエンゲージメント・プロセスにおいて、一時的なエンゲージメント状態が発生することを指摘している。

表3-2. 顧客エンゲージメント (CE) の基本命題

	基本命題 (Brodie et al. 2011)
FP1	CE は、焦点のサービス・リレーションシップにおいて、焦点のエージェント/対象 (例えば、ブランド) とのインタラクティブで、共創的な顧客経験によって生じる心理的状态である
FP2	CE は、異なる CE レベルを生成する文脈依存条件の特定の集合の下で発生する
FP3	CE は、価値を共創するサービス・リレーションシップ内の動的で反復的なプロセスとして存在する
FP4	CE は、反復的 CE プロセスにおいて、他の関係概念 (例えば、関与、ロイヤルティ) が先行要因および/または結果要因であるサービス・リレーションシップを管理するノモロジカル (法則定立的) ネットワーク内で中心的な役割を果たす
FP5	CE は、関連のある認知的、感情的および/または行動的次元の文脈および/またはステークホルダー固有の表現に従う多次元的概念である

出所 : Brodie et al. (2011, p.260) の基本命題部分を筆者邦訳

(3) Vivek, Beatty, and Morgan (2012)

「顧客または組織のいずれかが主導する、組織のオフアリング、または組織的活動への個人の参加の強さとつながりの強さ」 (p.127)

Vivek et al. (2012) は、顧客エンゲージメントを顧客主導と企業主導の顧客エンゲージメントに区別している。

顧客主導のエンゲージメントは、明示的に意図された会社の行動にかかわらず、主に顧客の内部の動機づけの状態が発生する。一方、企業主導の顧客エンゲージメントは、エンゲージメントを刺激するための明確な戦略を採用する際に発生し、顧客にクチコミ・キャンペーンのシェアの依頼、ブランドの Facebook への「いいね」、または企業がスポンサーとなるオンラインコミュニティにエンゲージすることなどの例が挙げられる。

伝統的マーケティングとは異なり、企業主導エンゲージメントはセールスの誘因ではなく、主に顧客との長期的かつ強固な関係を構築しようとするものである。企業から顧客への従来の一方向コミュニケーションとは異なり、企業主導のエンゲージメントの取り組みは対話型であり、参加型の経験を引き出す傾向がある。

また、Vivek et al. は、エンゲージメントの焦点に対して、顧客は必ずしも高関与だけではなく、低関与の場合でさえ高くエンゲージする可能性があることを示唆している。そして、組織が顧客主導のエンゲージメントをサポートすることによって、既存顧客または潜在顧客をエンゲージさせる絶好の機会があると主張している。それは、顧客が購入しているかどうか、または、購入を検討しているかどうかにかかわらず、焦点のブランドや企業との相互作用や感情的なつながりの強さを理解することが、エンゲージメントの研究にとって重要であることを示唆している。

(4) Hollebeek et al. (2014)

「特定の消費者/ブランドの相互作用の間の、もしくはそれに関連したポジティブに誘発されたブランド関連の認知的、感情的、行動的な活動」 (p.149)

Hollebeek (2014) は、Brodie et al. (2011) の定義に沿って、ブランド関連の認知的、感情的、行動的な多次元の性質をもつ活動として消費者ブランド・エンゲージメントを定義し、エンゲージメントの概念化開発に取り組んでいる。消費者ブランド・エンゲージメント概念は、「関与」などの従来概念と比較して、消費者の特定のインタラクティブなブランド関連の性質をより包括的に反映すると仮定している。

また、先行研究、Hollebeek (2011) では、ブランドを焦点とした顧客ブランド・エンゲージメントについて「特定の認知的、感情的、行動的な活動のレベルによ

って特徴づけられる、動機的なブランドに関連した、文脈依存的な心理状態」(p.6) と Brodie et al. (2011) の基本命題と共通の定義をしている。

(5) Kumar and Pansari (2016)

「顧客と顧客の間，顧客と従業員の間，および企業内の顧客と従業員における態度，行動，つながりのレベル」(p.476)

Kumar and Pansari (2016) は，顧客エンゲージメントと従業員エンゲージメント，および企業業績についてのエンゲージメント・フレームワークを提示し，エンゲージメントが，企業業績に正の効果があることを実証している。彼らの調査は，組織の内部（従業員）および外部（顧客）ステークホルダーのエンゲージメントの理解に焦点を当てており，顧客エンゲージメントの測定には，顧客と従業員，顧客と会社の間，つながりのレベルを測定し，従業員エンゲージメントの測定には，顧客との従業員間，従業員との企業とのつながりのレベルを測定している。

当調査では，エンゲージメント戦略の有効性を理解するため，米国の大企業120社のエンゲージメントを2年間にわたって測定している。分析には，顧客エンゲージメントおよび従業員エンゲージメントのいずれも二次構造の構成概念として，顧客エンゲージメントは，4つの構成要素（顧客購買，推奨，影響力，知識），従業員エンゲージメントは，5つの構成要素（満足，同一化，コミットメント，ロイヤルティ，パフォーマンス）をそれぞれの指標によって測定される一次因子として，階層モデルの確認的因子分析（CFA）を行っている。

分析結果では，従業員エンゲージメントが顧客エンゲージメントに及ぼす影響は，従業員のエンパワーメント，企業のタイプ（B2BかB2Cか），産業の性質（製造業かサービス業か）によって調整されることを発見している。そして，従業員エンゲージメントの顧客エンゲージメントへの効果は，B2B企業の方がサービス企業より強くなるとの知見を得ている。そして，企業業績（収益と純利益）に対する顧客エンゲージメントの影響は，従業員エンゲージメントによる効果よりも強いとの結果を得ている。

結果として，Kumar and Pansari (2016) は，取引行動では，「顧客購買」が，非取引行動では「顧客推奨」が，企業の収益と純利益に貢献する主要因であることが示唆されると結論づけている。当研究は，顧客エンゲージメントと従業員エンゲージメントの関係，そして，企業業績との関係を実証した最初のものである。

しかしながら、顧客エンゲージメントに関して、非取引行動ではない「顧客購買」という取引行動の指標を含み、調査結果がエンゲージメントではなく、ロイヤルティ要因などの購買行動の影響による可能性があることが指摘されている（Beckers et al. 2017）。

（6）Harmeling et al. (2017)

「財務的な愛顧を超えて、企業のマーケティング機能に対する顧客の自発的な資源の貢献」（p.316）

Harmeling et al.は、顧客エンゲージメントについて、いくつかの根底にある類似点にもかかわらず、しばしば企業戦略、および顧客の反応の両方を指しているため、多様な視点が存在すると指摘し、それを調和させなければならないと主張している。

彼女らは、顧客エンゲージメントを心理的概念ではなく、行動的概念に定義する方がより望ましいかもしれないと示唆している。その理由として、「心理的構成概念（関与、満足、ブランド愛、認知的および感情的コミットメント）の関連性を排除するものではなく、これらの構成概念が独立して変動することを可能にし、顧客エンゲージメントを重要な先行要因または結果要因として関連づける」（p.314）ことであると説明している。

また、取引以外の行動、すなわち購買を超えたあらゆる活動として、顧客エンゲージメントを定義することは、マーケティングで頻繁に研究される行動的ロイヤルティ（再購買）や他の取引中心の行動とはっきりと区別できるという利点がある一方、潜在的には、多種多様な顧客行動（製品リターン、製品使用、製品処分、ブランド学習など）が包含されることになると指摘している。結果として、顧客エンゲージメントの行動としての概念化が、暗黙的かつ明示的な意味をよりよく把握でき、そして、定義を狭くし、明確にすることがより効果的な強い理論のための構成概念の確立に役立つと主張している。

表 3-3 は、主要な先行研究文献における顧客エンゲージメントの定義である。主要研究者の定義が示すとおり、顧客エンゲージメントの定義は、研究タイプと区分に応じてさまざまである。研究タイプは、態度（心理）と行動を含めたもの、行動に焦点をおいたものに分類でき、研究範囲では、非取引行動のみを対象にしているものと取引行動も含めたものが存在し、未だ収束がみられない。

本研究では、エンゲージメントを心理状態として、Brodie et al. (2011) の包括的な基本命題、および社会心理学の「ワーク・エンゲージメント」研究の知見に基づいて、次の第4章でエンゲージメントの概念化について議論する。そして、続く第5章と第7章の実証研究を通して、顧客エンゲージメントの本質を洞察し、その定義を明らかにする。

表 3-3. 顧客エンゲージメント (CE) の定義

著者 (年)	研究タイプ	範囲	定義
Van Doorn et al. (2010)	概念的 行動	非取引	取引を超えたもので、動機的な駆動要因に起因し、購買を超えたブランド、または企業に焦点をおいた顧客の行動上の表出
Brodie et al. (2011)	概念的 態度	非取引/取引	焦点のサービスリレーションシップにおける、焦点のエージェントや対象 (ブランド) とのインタラクティブで共創的な顧客経験によって生じる心理的状态 …
Vivek et al. (2012)	実証(質)的 態度/行動	非取引/取引	顧客または組織のいずれかが主導する、組織のオファリング、または組織的活動への個人の参加の強さ、およびつながりの強さ
Hollebeck et al. (2014)	実証的 態度/行動	非取引	特定の消費者/ブランドの相互作用の間、もしくはそれに関連した、ポジティブに誘発されたブランド関連の認知的、感情的、行動的な活動
Kumar and Pansari (2016)	実証(量)的 行動	非取引/取引	顧客と顧客の間、顧客と従業員の間、および企業内の顧客と従業員における態度、行動、つながりのレベル
Harmeling et al. (2017)	概念的 行動	非取引	財務財務的な愛顧を超えて、企業のマーケティング機能に対する顧客の自発的な資源の貢献

出所：著者作成

*本章は、神田 (2018a) , 神田 (2018b) , および神田 (2019a) の内容を整理し、加筆・修正したものである。

第4章 エンゲージメントの概念化

マーケティング研究におけるエンゲージメントの概念化は、その対象や文脈によってさまざまなものが存在する。本章では、先行研究をレビューし、現代のマーケティング研究および実務に適合するエンゲージメントの概念化について検討する。

1. 従業員エンゲージメントの概念化

社会心理学分野において、ワーク・エンゲージメントは、Schaufeli and Bakker (2003) によって、「ユトレヒト・ワーク・エンゲージメント尺度 (Utrecht Work Engagement Scale)」として操作化されている (表 4-1)。当尺度は、従業員エンゲージメントの構成要素である、「活力」、「熱意」、および「没頭」の3つの二次構成要素、17項目から構成される。また、9項目からなる簡易版も存在し、21カ国で使用可能であり、国や職業や時間を越えた因子構造の不変性が確認されている (Bakker and Leiter 2010=2014)。

表 4-1. ユトレヒト・ワーク・エンゲージメント尺度

ユトレヒト・ワーク・エンゲージメント尺度 (簡易版)
活力 (Vigor) <ul style="list-style-type: none">・自分の仕事をしていると活力がみなぎるように感じる・職場では、元気がでて精力的になるように感じる・朝に目が覚めると、さあ仕事に行こうという気持ちになる
熱意 (Dedication) <ul style="list-style-type: none">・仕事に熱心である・仕事は、私に活力を与えてくれる・自分の仕事に誇りを感じる
没頭 (Absorption) <ul style="list-style-type: none">・仕事に没頭している時、幸せだと感じる・私は、仕事にのめり込んでいる・仕事をしていると、つい夢中になってしまう

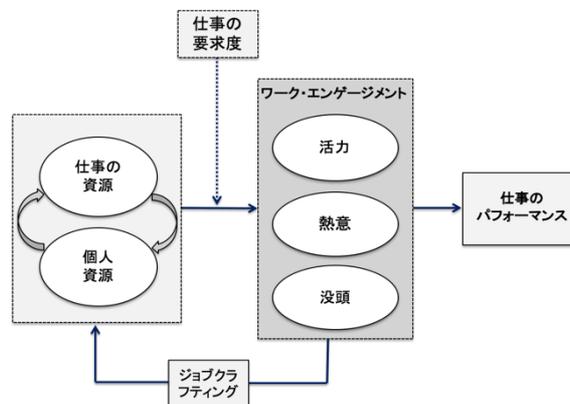
出所：Schaufeli and Bakker (2003) ; Shimazu et al. (2008) .

Schaufeli et al. (2002, p.74-75) は、3次元のエンゲージメントの構成要素について次のように説明している：

「活力」は、目の前の仕事に高いレベルのエネルギーを投じようとする高い意欲と困難な状況でもやり続ける精神的弾力性（mental resilience）を意味する。「熱意」は、自分の仕事に強く関与し、意義、意欲、創造性、誇り、挑戦の感覚によって特徴づけられる状態である。そして、「没頭」は、完全に集中し、自分の仕事に喜んで夢中になることによって特徴づけられ、時間がすばやく進み、仕事から自分を切り離すことが困難である心理状態を意味する。

また、本研究では、社会心理学のワーク・エンゲージメント研究で最も多く用いられている「仕事の要求度-資源モデル（Job Demands-Resources Model：以下、JD-R モデル）」の理論的枠組み（図 4-1）を援用する。

図 4-1. 仕事の要求度-資源 (JD-R) モデル



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

当枠組みにおける「仕事の資源」は、自律性、自己開発の可能性、および社会的支援を含む。また、「個人資源」は、自己効力感、組織内自尊心、および楽観主義が含まれる。JD-R モデルを使用した既存研究では、「仕事の資源」と「個人資源」は、エンゲージメントを予測し、エンゲージメントは個人の自発性と前向きな行動のアウトカム (i.e., 組織コミットメント, 離転職意思の低下, 職務パフォーマンス) を生むとの動機づけプロセスが実証されている (e.g., Bakker and

Leiter 2010; Saks 2006)。本研究では、ワーク・エンゲージメントで用いられてきた JD-R モデルの枠組みを従業員エンゲージメントのモデル、および顧客エンゲージメントの操作化にあたって参考にし、援用する。

2. 顧客エンゲージメントの概念化

初期の顧客エンゲージメント研究者らは、社会心理学や組織行動のエンゲージメント概念に基づいて、さまざまな方法でエンゲージメントを概念化してきた。Patterson et al. (2006) は、組織行動研究を基に、顧客エンゲージメントを、認知的「没頭 (absorption)」, 感情的「熱意 (dedication)」, 行動的「活力 (vigor)」および「インタラクション (interaction)」の 4 つの構成要素を含む多次元構造として概念化した。

一方、Bowden (2009, p.65) は、リレーションシップ・マーケティング、組織行動、および認知心理学の文献からの推察によって、「顧客満足 (customer satisfaction)」から始まり、「顧客ロイヤルティ (customer loyalty)」を頂点とする反復プロセスとして、顧客エンゲージメントを捉えた。Bowden は、「顧客満足は、ロイヤルティ形成の上で不可欠なステップであるが、その他のメカニズムを通じてロイヤルティが形成され始めるにつれて顧客満足はそれほど重要ではなくなってくる」(Oliver 1999, p.33)と主張している。そして、顧客ロイヤルティへの移行の道筋に「コミットメント (commitment)」, 「信頼 (trust)」, 「関与 (involvement)」, 「顧客歓喜 (customer delight)」を包括した枠組みを提案した。ここでは、エンゲージメントは、あるサービス・ブランドの新規購買客が顧客ロイヤルティを形成する際のメカニズム、または、反復購買客がロイヤルティを維持するメカニズムを示した心理プロセスとして、概念化されている。しかしながら、本研究では、エンゲージメント概念そのものの明確な定義がなされず、エンゲージメントの構成要素や性質については、検討の余地が残されている。

以降では、代表的な顧客エンゲージメントの先行研究の概念化を概観し、エンゲージメントの性質を同定することによって、エンゲージメントの構成概念の精緻化を試みる。

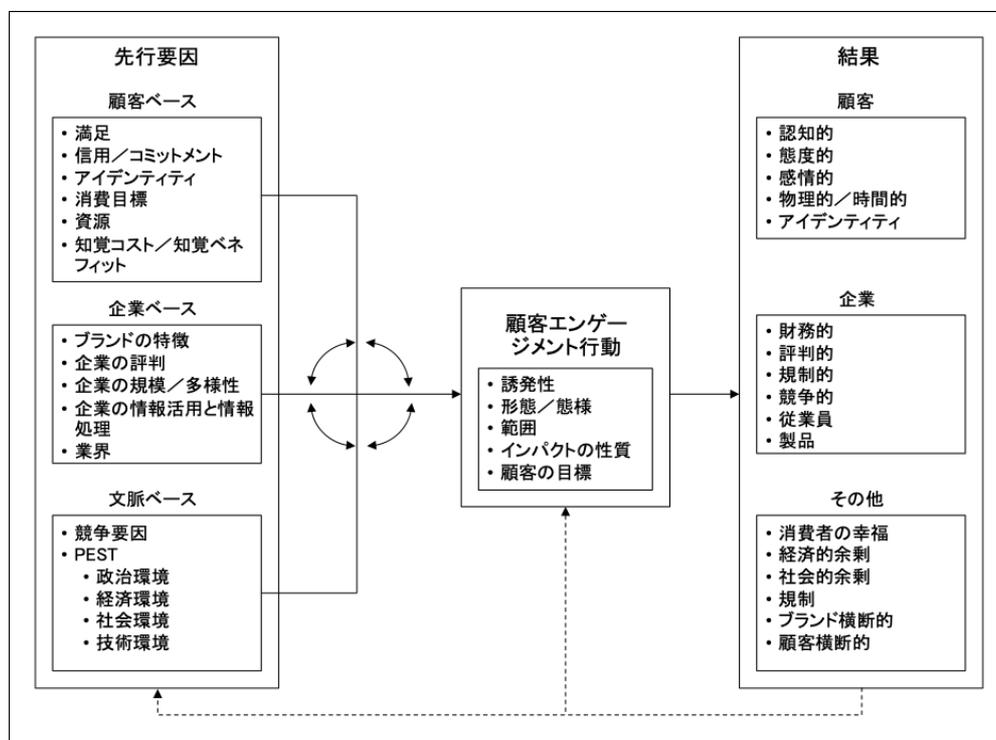
(1) Van Doorn et al. (2010)

Van Doorn et al. (2010) は、エンゲージメントの構成要素として、「誘発性 (valence)」, 「形態と態様 (form and modality)」, 「範囲 (scope)」, 「インパクトの性質 (nature of impact)」, 「顧客の目標 (customers' purpose)」

se) 」の5次元を提案し、顧客エンゲージメント行動を理解するための概念モデルを提示している（図4-2）。先行要因には、エンゲージメントに影響を及ぼす3つのタイプの要因（顧客ベース、企業ベース、文脈ベース）が検討されている。これらの要因は、互いに間接的に影響を及ぼし合い、エンゲージメント行動に対する特定の焦点要因の影響を高めたり弱めたりすること（曲線の矢印で表示）を示唆している。Van Doorn et al.は、これらさまざまな要因が、(a)先行要因としてのみ、(b)先行要因と調整要因、(c)調整要因のみといった連続体として相互に関連し合うかたちで存在することを仮定して概念化している。

一方、顧客エンゲージメント行動の結果については、焦点顧客、焦点ブランド／企業だけでなく、例えば他の製品やブランドの顧客たちといった他の関係者も含めた、さまざまな多くの利害関係者に対する結果を有していることを示している。そして、さらなる研究課題として、どのようにすれば、焦点企業とその顧客だけでなく、競争業者、従業員、企業の供給業者、さらには規制当局といった関係者たちにとってベネフィットとなるように、顧客エンゲージメント行動を管理することができるかとの課題を提示している。

図 4-2. 顧客エンゲージメント行動の概念モデル



出所：Van Doorn et al. (2010, p.256) 図 1 を邦訳

(2) Brodie et al. (2013)

Brodie et al. (2013) は、Brodie et al. (2011) の顧客エンゲージメントの定義に基づいて、次のような作業定義を行い、オンライン・コミュニティの文脈での消費者エンゲージメントの実証分析を行っている：

「(a) バーチャル・ブランド・コミュニティにおける消費者エンゲージメントには、消費者とブランド、および/またはコミュニティの他のメンバーとの特定のインタラクティブな体験が含まれる。(b)消費者エンゲージメントは、ダイナミックでインタラクティブなエンゲージメント・プロセス内で起こる変動する強度レベルによって特徴づけられる、文脈に依存した心理状態である。(c)消費者エンゲージメントは、認知的、感情的、および/または行動的な次元を含む多次元的な概念であり、他の関連概念が、ブランド・コミュニティ内のインタラクティブなエンゲージメント・プロセスにおけるエンゲージメントの先行要因および/または結果要因であり、関係的交換のプロセスにおいて中心的な役割を果たす。」 (p.107)

当研究は、混合研究法を適用して、オンライン・コミュニティの消費者エンゲージメントについて、心理状態の視点から分析している。第一段階は、ネットノグラフィー¹⁶ (Kozinets 2002) によるコミュニティ内のコミュニケーションの観察であり、第二段階は、コミュニティ・メンバーとのデプス・インタビューを実施している。それらの発見事項から、顧客エンゲージメントの構成概念は、多次元構造であることを特定している。その感情的次元は、「感謝」、「共感」、「信頼」、および「安全」の感情から生じ、認知的次元は、「情報と経験の共有」によって価値観の構築された関係から生じると示唆している。そして、行動的次元は、コミュニティへの参加からはじまり、コミュニティで報告されたオンライン活動とオフライン行動から生まれる「相互作用 (interaction)」が重要であると説明している。

また、発見事項から導出された動的な概念モデル (図 4-3) において、情報検索コストおよび知覚リスクを低減する必要性のような特定のトリガーが、個人にオンライン・コミュニティに参加することを促す可能性があることを示している。このモデルでは、「学習 (learning)」, 「共有 (sharing)」, 「擁護 (advocat-

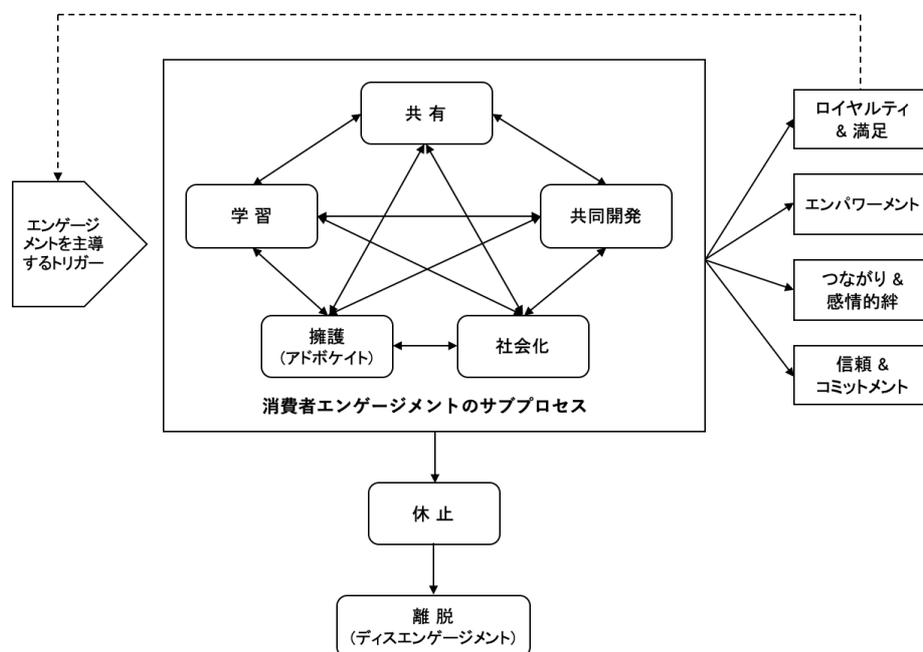
¹⁶ ネットノグラフィーとは、質的研究の方法論のひとつであり、エスノグラフィー研究手法をオンライン・コミュニティの研究に適応させたものである。

ing)」、「社会化 (socializing)」、「共同開発 (co-developing)」を含む5つの特定の消費者エンゲージメント・サブプロセスが描かれている。このサブプロセスは、反復的であり、消費者エンゲージメント概念のサブプロセスは、双方向の相互作用を含んでいる。

また、結果として、消費者エンゲージメント・プロセスが消費者の「ロイヤルティ (loyalty)」と「満足 (satisfaction)」、「エンパワーメント (empowerment)」、「つながりと感情的絆 (connection and emotional bonds)」、および「コミットメントと信頼 (commitment and trust)」を生み出すことが示唆されている。

さらに、消費者エンゲージメント・プロセスは、休止状態の一時的な状態、または特定の時点における離脱を含む可能性が示されている。「休止 (dormancy)」とは、これまでオンライン・コミュニティと積極的に関わってきた個々の消費者による非アクティブで受動的なエンゲージメントの一時的な休止状態である。「離脱 (disengagement)」とは、より永続的な離脱の状態を表し、それは特定のブランド・コミュニティとの消費者のエンゲージメントの最後を意味すると説明している。

図 4-3. オンライン・コミュニティの消費者エンゲージメント・プロセス



出所：Brodie et al. (2013, p.110) 図 2 を邦訳

(3) Vivek, dalela, and Mogan (2014)

Vivek, dalela, and Mogan (2014) は、顧客エンゲージメントの項目の生成、編集、および浄化のために、確立された尺度開発手順 (Anderson and Gerbing 1988; Churchill 1979,1995) にしたがって、顧客エンゲージメントの概念化を行っている。最終的に、複数の実証研究により信頼性を担保した有効な「CUE (Customer Engagement) スケール」と呼ばれる 10 点尺度を開発している (表 4-2)。

表 4-2. 顧客エンゲージメント (CUE) スケール

顧客エンゲージメント (CUE) 尺度 (Vivek et al. 2014)
意識的注意 (conscious attention) 1. _____ に関連するものは全て、私の注意を引く 2. 私は、_____ について、もっと学びたい。 3. 私は、_____ のあらゆるものについて、多くの注意を払う
熱狂的参加 (Enthused Participation) 4. 私は、自分の時間を _____ に多く費やしている 5. 私は、_____ に深くのめり込んでいる 6. 私は、_____ について情熱的だ 7. 私の日に _____ がなければ、同じ日ではない
社会的つながり (Social Connection) 8. 私は、友人とともに _____ を愛している 9. 私は、他の人と一緒にいるとき、_____ をより楽しんでいる 10. _____ は、周りの他の人たちがそれをするときもより楽しい

出所 : Vivek et al. (2014, p.414) 表 8 の測定項目部分を邦訳

Vivek et al. (2014) の特徴は、リレーションシップ・マーケティングの視点に、顧客エンゲージメントと S-D ロジックを組み込んでいることである。既存顧客、または潜在顧客が、焦点のブランド、その従業員、利害関係者、または一般社会との日常生活の制度において相互作用し、熱中し、共創することを議論している。

彼らは、グラウンデッド・セオリー・アプローチ (GTA) に基づいた定性調査を行い、エンゲージメントの本質を捉えることを試みており、顧客エンゲージメントを、「意識的注意 (conscious attention)」「熱狂的参加 (enthused participation)」「社会的つながり (social connection)」の 3 つの次元に概念化している :

(a) 「意識的注目」：人がエンゲージメントの焦点と相互作用していることに関心を持っているか、または、関心をもつことを望む程度；(b) 「熱狂的参加」：エンゲージメントの焦点を使用したりインタラクションしたりすることに関連する、人の熱烈な反応や感情；(c) 「社会的つながり」：他者の存在の下で相互作用または相反的行動を示す、エンゲージメントの焦点で、他者を包含することに基づく相互作用の強化。

また、Vivek et al. (2014) は、顧客エンゲージメントは、エンゲージメントの焦点の顧客とのリレーションシップの段階に応じて、他の関係する構成概念に影響を与えたり影響を受けたりする経験的プロセスであると示唆している。そして、既存の概念化と本研究における定性的なインタビューに基づいて、次の4つの関係する結果要因を特定している：(a) 価値知覚 (value perceptions)，(b) 慈善知覚 (benevolence perception)，(c) 将来愛顧意図 (future patronage intent)，(d) 感情的コミットメント (affective commitment)。

(4) Hollebeek, Glynn and Brodie (2014)

Hollebeek, Glynn and Brodie (2014) は、特定のソーシャル・メディア環境で消費者ブランド・エンゲージメント (CBE) スケールを開発し、検証することに取り組んでいる。

彼女らは、CBEを「焦点の消費者/ブランドの相互作用している間の、またはそれに関連した、消費者のポジティブに誘発された、ブランドに関連した、認知的、感情的および行動的な活動」(p. 149)として概念化している。

結果として、Hollebeek et al. は、「認知処理 (cognitive processing)」，「愛情 (affection)」，および「活性化 (activation)」を含む3つの次元からなる10項目のCBEスケールを開発している(表4-3)。

Hollebeek et al. (2014) は、発見事項として、消費者ブランド「関与」がCBEの先行要因として機能する一方で、消費者の「自己とブランドとの結びつき」および「ブランド利用意図」がCBEの主要な結果要因を表していることを示唆している。

表 4-3. 消費者ブランド・エンゲージメント (CBE) スケール

消費者ブランド・エンゲージメント (CBE) 尺度 (Hollebeek et al. 2014)
<p>認知処理 (cognitive processing)</p> <p>CP1 : _____ の利用により, 私は_____ について考えるようになる</p> <p>CP2 : それを利用しているとき, 私は_____ についてたくさん考える</p> <p>CP3 : _____ の利用は, _____についてもっと知りたい興味を刺激する</p>
<p>愛情 (affection)</p> <p>AF1 : _____ を利用するとき, 私は, 非常にポジティブに感じる</p> <p>AF2 : _____ を利用すると, 私は嬉しくなる</p> <p>AF3 : _____ を利用すると, 気分が良くなる</p> <p>AF4 : _____ を利用できることを誇りに思う</p>
<p>活性化 (activation)</p> <p>AC1 : 他の専門のソーシャル・ネットワーキング・サイトと比較して, _____ を使用するのに多くの時間を費やしている</p> <p>AC2 : 専門のソーシャル・ネットワーキング・サイトを使用するときは, いつも _____ を利用する</p> <p>AC3 : _____は, 私が専門のソーシャル・ネットワーキング・サイトを使用するときに, 通常利用するブランドの1つだ</p>

出所 : Hollebeek et al. (2014, p.157) 図1 の測定項目部分を邦訳

(5) So et al. (2014, 2016a, 2016b)

So et al. (2014) は, 従業員エンゲージメントに関する文献に基づいて, 顧客エンゲージメントを「同一化 (identification)」、「熱中 (enthusiasm)」、「注意 (attention)」、「没頭 (absorption)」、および「インタラクション (interaction)」の5つの一次因子を含む高次の構築概念として操作化し, これら5次元の構成要素からなる25項目のCEスケールを開発し検証している (表 4-4)。「同一化」は, 個人がブランドに対する一体感や帰属意識をもっていることを意味する。「熱

中」は、ブランドのようなエンゲージメントの焦点に関する情熱と関心の強いレベルを表し、「注意」は、消費者のブランドへの注意力とフォーカスを表す。「没頭」は、完全に集中し、その役割から切り離すのが困難で夢中になっている没頭した状態を示している。そして、「インタラクション」は、購入を超えたブランド、または他の顧客へのオンラインおよびオフラインの参加を表す。彼らは、これら5つの次元は、顧客エンゲージメントの認知的、感情的および行動的側面を反映していると説明している。また、So et al. (2016a, 2016b) では、これら5つの構成要素からなる25項目のCEスケールを使用して、ホテルと航空会社、および小売店舗ブランドの顧客の定量調査を行い、顧客エンゲージメントは、それら全ての顧客に対するロイヤルティの行動意図にプラスの有意な影響を及ぼすことを示している。

So et al. (2014, 2016a, 2016b) における25項目CEスケールは、表4-4の通りである。当スケールは、Harrigan et al. (2017) によっても検証されている。

本研究の顧客エンゲージメントの構成要素は、当スケールを参考とする。

表 4-4. 顧客エンゲージメント (CE) スケール

顧客エンゲージメント・スケール (So et al. 2014, 2016a, 2016b)
<p>[ブランド]について考えるとき、次の各文について、どの程度同意しますか、または同意しませんか。</p> <p>同一化 (identification)</p> <p>ID1: 誰かがこのブランドについて批判するとき、個人的な侮辱のように感じる</p> <p>ID2: 私は、このブランドについて話題にするとき、あそこではなく、私たちのと言う</p> <p>ID3: このブランドの成功は、自分の成功のように感じる</p> <p>ID4: 誰かがこのブランドを褒めたら、自分への褒め言葉のように感じる</p>
<p>熱中 (enthusiasm)</p> <p>EN1: 私は、このブランドに深くのめり込んでいる</p> <p>EN2: 私は、このブランドに情熱を傾けている</p> <p>EN3: 私は、このブランドに熱心である</p> <p>EN4: 私は、このブランドにワクワクしている</p> <p>EN5: 私は、このブランドを愛している</p>

注意 (attention)

- AT1: 私は、このブランドについてもっと知りたい
- AT2: 私は、このブランドについて何かに多くの注意を払っている
- AT3: このブランドに関連するものは、何でも私の注意を引く
- AT4: 私は、このブランドに集中している
- AT5: 私は、このブランドについて、より多く学ぶのが好きだ

[ブランド] と相互作用するとき、次の文に同意、または同意しない程度を示してください。

没頭 (absorption)

- AB1: ブランドと相互作用するとき、私は周りのすべてのことを忘れる
- AB2: ブランドと相互作用しているとき、時があっという間に過ぎる
- AB3: ブランドと相互作用するとき、夢中になる
- AB4: ブランドと相互作用するとき、自分自身を切り離すのが困難だ
- AB5: ブランドとのやりとりに、私は没頭している
- AB6. ブランドと強く相互作用するとき、私は幸せを感じる

[ブランド] とあなたとの相互作用やつながりについて考える時、次の各文にどの程度、同意しますか、または同意しませんか。

インタラクション (interaction)

- IT1: 私は、ブランド・コミュニティのディスカッションに参加するのが好きだ
- IT2: 私は、ブランド・コミュニティで、志を同じくする他の人との交流を楽しんでいる
- IT3: 私は、ブランド・コミュニティのディスカッションに積極的に参加するのが好きだ
- IT4: 私は、ブランド・コミュニティの他の人々とアイデアを交換するのを楽しんでいる
- IT5: 私は、ブランド・コミュニティの活動に頻繁に参加している

出所：So et al. (2016, p.71-72) 表1の測定項目部分を邦訳

3. エンゲージメントの関連概念

顧客エンゲージメントの関連概念（先行要因・結果要因）については、多くの研究者が議論してきた。最近の研究では、顧客エンゲージメントの関連概念の概念化において、純粋な行動の焦点よりも心理と行動の両方の次元を考慮する必要があることが示唆されている（e.g., Hollebeek 2011; Brodie et al. 2011; So et al. 2016a, 2016b）。本節では、エンゲージメントと関連する概念を取り上げて、各概念間の違いについて説明する。

3.1. エンゲージメントの先行要因

先行研究に基づくと、顧客エンゲージメントの先行要因には、「関与（involvement）」（Vivek et al. 2012; Brodie et al. 2013; So et al. 2016a, 2016b）、「参加（participation）」（Van Doorn et al. 2010）、「エンパワーメント（empowerment）」（Kumar and Pansari 2016）、「満足（satisfaction）」（Van Doorn et al. 2010; Pansari and Kumar 2017）などが検討されている（表 4-5）。しかしながら、本研究では、「参加」と「エンパワーメント」は、それ自体では十分ではなく、「満足」は、エンゲージメントに直接影響しないと示唆している¹⁷。

（1）関与

「関与（involvement）」は、顧客エンゲージメントに最も関連する概念の一つとされている（Vivek 2009）。マーケティングにおいて、「関与」は、「ある対象（製品やブランド）・事象・活動について、消費者が知覚した重要性や個人的な関連性」（Peter and Olson 2010, p.84）と定義されている。また、関与は、顧客の自己概念、自我、価値体系、あるいは顧客が購買プロセスの中で抱く一般的な関心を説明したり、あるいはその製品クラスに対して知覚した重要性に基づいて、製品カテゴリーに対して顧客が保持する継続的な関心を説明したりするために用いられてきた（Beatty, Kahle, and Homer 1988）。それ故、ある特定の意思決定状況によって顧客の価値観と自己イメージが重要となる時に顧客は関与すると主張されている（Crosby and Taylor 1983）。そのため、関与は、ある特定の選択代替案に関する意思決定を手助けするために、意思決定プロセスに固有の何らかの潜在的风险を管理したり緩和したりするために用いられる情報を探索することに顧客を動機づけるものと捉えられている（Delgado-Ballester et. al 2003）。

¹⁷ 第6章において、「満足」のエンゲージメントへの直接的な影響について反証する。

顧客エンゲージメント研究においては、「関与」は、先行要因（e.g., Hollebeek 2011; Vivek et al. 2012; So et al. 2016a, 2016b）として、または、エンゲージメントの調整要因（e.g., Kumar and Pansari 2016; Pansari and Kumar 2017）として検討されている。本研究では、エンゲージメントの対象に対する関与に焦点をおき、第4章では、関与を先行要因として、第6章では、関与を調整要因として検証を行う。

（2）心理的オーナーシップ

本研究では、第1章で説明した「心理的オーナーシップ（Psychological Ownership）」が、エンゲージメントの焦点の対象への「参加」を促し、「インタラクション」に影響する規定要因であると仮定している。焦点の対象との関係を構築するにつれて、オーナーシップの感覚は時間の経過と共に現れ、リレーションシップが深まれば深まるほど大きくなる（Brown et al. 2013）。社会心理学の研究において、「心理的オーナーシップ」は、いくつかの研究において、従業員エンゲージメントに関連することが確認されている。

一方、「参加」、および「エンパワーメント」は、エンゲージメントの先行要因、結果要因として、適切ではないと示唆している。So et al. (2016b) は、顧客エンゲージメント活動への「参加」などの行動的側面だけでは、必ずしもブランドとの真のエンゲージメントを意味するわけではないと主張している。例えば、顧客は、本来は、エンゲージしていないが、製品情報または知覚リスクの低減の必要性などのさまざまな理由により、ブランド・コミュニティに参加するかもしれない。すなわち、真のエンゲージメントには、「行動的」次元に加えて、ブランドへの永続的な「認知的」・「感情的」次元のつながりが必要であることが示唆される。したがって、「参加」という行動的要素だけでは、必ずしも真のエンゲージメントに直接影響しないと考えられる。

また、「エンパワーメント」は、調整要因に含む文献（Kumar and Pansari 2016）と結果要因に含む文献（Brodie et al. 2013; Harmling et al. 2017）とが存在する。前者は、企業主導の見方であり、後者は、顧客主導の見方と捉えることができる。「エンパワーメント」は、単に権限委譲するのではなく、強い個人的効力の感覚を発達させることにより、タスク達成のモチベーションを高めるための条件を作り出すための動機づけの構成概念として、組織メンバーの自己効力感を高めるプロセス（Conger and Kanungo 1988）として定義される。したがって、本研究では、「エンパワーメント」は、主体を動機づける間接的なプロセスであるとみなし、

主体の心理状態および行動に直接的に作用する別の概念が必要であると示唆している。

本研究では、「心理的オーナーシップ」が、エンゲージメントの焦点の対象への「参加」を促し、「インタラクション」に影響すると仮定し、「参加」、および「エンパワーメント」を代替するエンゲージメントの規定要因として検討する。

第4章では、「心理的オーナーシップ」概念をエンゲージメントの先行要因として仮定して検証する。

3.2. エンゲージメントの結果要因

一方、先行研究の多くに共通する顧客エンゲージメントの結果要因には、「ロイヤルティ」、「コミットメント」、「信頼」、「自己とブランドの結びつき」などの概念が検討されている（表 4-5）。これらの中で、「ロイヤルティ」と「コミットメント」の概念は、オンライン・ブランド・コミュニティの文献において顕著である（e.g., Brodie et al. 2013; Hollebeek et al. 2014; So et al. 2016a）。

（1）ロイヤルティ

「ロイヤルティ（loyalty）」は、将来的に焦点の企業、またはブランドを一貫して再購買または再取引するという顧客の深い関心を表す概念である（Oliver 1999）。

ロイヤルティは、当初、顧客と企業、またはブランドの関係が強化されたことによる購買行動に関連した、特定ブランドの「再購買意図」、または「取引継続意向」を意味する「行動的ロイヤルティ」として捉えられてきた。その一方で、消費者が特に好きでもないが、単なる習慣や惰性でブランドを購入することがあり、それは「真のロイヤルティ」ではなく、「見せかけのロイヤルティ」が含まれることが指摘されてきた（Dick and Basu 1994）。

新倉（2019）は、ロイヤルティの構成要素をブランド認知・連想からなる「認知的ロイヤルティ」、感情と愛着からなる「感情的ロイヤルティ」、購買意図を意味する「意図的ロイヤルティ」、および購買行為と購買関連活動からなる「行動的ロイヤルティ」の6つの機能に識別している。新倉（2019）では、心理的な構成概念としてのロイヤルティは、ブランド認知が土台となり、さまざまなブランド連想につながり、感情や愛着を芽生えさせ、購買意図を引き起こし、購買行動や購買関連行動に結びつく働きとなることが示される。そして、ブランド・ロ

ロイヤルティの位置づけは、「満足」と次回購買となる「再購買」を接続するものであると説明している。

エンゲージメント研究において、Vivek et al. (2012) は、顧客エンゲージメントは、交換関係だけではなく、ブランドとの顧客の購買を超えたつながりを意図しており、永続的な心理的つながりと購買を超えたインタラクティブなブランド体験を組み合わる効果によって、「ロイヤルティ」と購買の決定を強化する可能性があるとし唆している。

新倉 (2019) と Vivek et al. (2012) が示す通り、ロイヤルティは、認知から始まり購買意図を引き起こし、購買行動または購買関連行動に結びつく概念であると捉えることができる。それに対して、エンゲージメントは、比較的永続的な心理的状态であり、相互作用と経験を伴う対象に向けた購買を超えた非取引、または非経済活動に基づくより上位の心理的概念として区別できる。すなわち、本研究では、ロイヤルティを「顧客とブランドの関係が強化されたことによる購買関連の結果」と作業定義し、「取引継続意向」と「推奨意向」を下位概念に含める。対照的に、エンゲージメントは、交換関係ではなくブランドとの顧客の購買を超えたつながりとして捉える (Vivek et al. 2012; So et al. 2014)。

後述の第4章の顧客エンゲージメント概念の検証では、エンゲージメントの結果要因として「ロイヤルティ」を仮定し検証を行う。

(2) コミットメント

「コミットメント (commitment)」は、リレーションシップ・マーケティングにおいては、「交換パートナーとの関係継続に関する暗黙的あるいは明示的な誓約」(Dwyer, Schurr, and Oh 1987, p.19)とされ、「ある交換当事者が、相手との継続中の関係について、それを維持するための最大限の努力が正当化されるほど重要であると信じていること」(Morgan and Hunt 1994, p.23)を意味する。また、情動的あるいは心理的愛着を得た上で形成される態度のことであり、コミットメントは、ある論点(対象もしくは状況)に対する特定の態度上の立場と関連があり、単なる関与とは異なるものであるとされている。

特に、「コミットメント」は、リレーションシップ・マーケティングの中心的概念とされ、優れたマーケティング成果に結びつく顧客行動をもたらすとされている。リレーションシップ・マーケティングの文脈では、「行動的コミットメント」ではなく、「態度的コミットメント」に議論の焦点が合わされる傾向が強い。また、態度的コミットメントには、「計算的コミットメント」と「感情的コミッ

トメント」の二次元があると考えられている（久保田 2012）。その違いは、動機づけからみた基本特性において、「計算的コミットメント」は、組織との関係が続けることの損得勘定に基づき、「感情的コミットメント」は、組織に愛着や親近感があることに基づく点にある。

また、コミットメントとロイヤルティは、密接に関連のある構成概念であると考えられているが、両概念は、異なるものとも考えられている（Beatty, Homer and Kahle, 1988）。コミットメントは、態度的な要素を持つが、ロイヤルティは、主に行動上の観点（再購買意図）の中で評価されている（Bowden 2009）。例えば、コミットメントは、ロイヤルティを暗示するが、ロイヤルティは、コミットメントを暗示しないとされてきた。すなわち、ブランドに対するロイヤルティの高い顧客（行動ベースで測定された場合）は、ブランドを変更してしまう可能性がある。しかしながら、ブランドに対するコミットメントの高い顧客は、強い態度上の信念によってブランドを変更することはほとんどないと考えられている（Bowden 2009）。

一方、心理学においては、ひとたび決定を下したり、ある立場をとる（コミットメントする）と、自分の内からも外からもそのコミットメントと一貫した行動をとるように圧力がかかるとされている（Cialdini 2009）。人は、そのような圧力によって自分の決断を正当化しながら行動し、自分が正しい決断をしたと言い聞かせることで自分の決定に対する満足度を維持する傾向がある。また、人の本当の感情や信念は、言葉よりも行動に表れ、自分の信念や価値や態度についての主な情報源は自分の行動であるとされる（Cialdini 2009）。したがって、人は、自分が外部からの圧力なしに、ある行動の選択を行なったと考える時、その行為の責任が自分にあると認めて行動するようになる。

コミットメントは、強く安定的な意思や信念を伴う心理状態である。それに対して、エンゲージメントは、比較的安定的ではあるが誘発性を含む心理状態であり、変動をともなう点で違いが存在する。

(3) ブランド・リレーションシップ

「ブランド・リレーションシップ（Brand Relationship）」とは、消費者が生活のなかで、ブランドに何らかの意味を付与することによって生まれるものであり、顧客の信頼と親近感を獲得するためのブランドとの絆に焦点が当てられる（Fournier 1998）。近年のブランド研究では、「意味の共有や共創をベースとして、自己とブランドの結びつきや愛着が形成され、それがブランド・リレーションシッ

プを維持するための意志（コミットメント）を経由して、反復購買などの行動（ロイヤルティ）に反映される」（青木 2011, p.100）と理解されている。

ブランド・リレーションシップの根底には、「自己とブランドの結びつき（self-brand connection）」が存在することが考えられている。久保田（2017）では、ブランド・リレーションシップを「自己とブランドの肯定的で持続的な心理的結びつき」と定義している。

顧客エンゲージメント概念は、既存研究において、ブランド・リレーションシップの構成要素である「自己とブランドの結びつき」（Escals and Bettman 2009）および「ブランド愛着」（Brand attachment）」に関連することが示唆されている（Brodie et al.2011）。エンゲージメント研究者、Hollebeek et al. (2014) は、「自己とブランドの結びつき」をエンゲージメントの結果要因として検証し、有意な正の影響があることを実証している。

本研究では、エンゲージメントの構成要素の「同一化」によってブランド・リレーションシップが形成されるものと仮定して検討をすすめる。

表 4-5. 顧客エンゲージメントの先行要因と結果要因

概念	定義	先行要因/結果要因 (文献)
関与 (Involvement)	個々人の基本的な価値や目標、自己概念に関して、焦点となる対象や意思決定に関連した個人の関心レベルと個人的関連性 (Mittal 1995; Zaichkowsky 1994)	<ul style="list-style-type: none"> ●先行要因 : (Bowden 2009 ; Brodie et al. 2013 ; Hollebeek et al. 2014; So et al. 2016a, 2016b) ●調整要因 : (Kumar and Pansari 2016; Pansari and Kumar 2017)
参加 (Participation)	顧客がサービスを生みだし、提供する程度 (Bolton and Saxena-Iyer 2009)	●先行要因 : (Van Doorn et al. 2010; Vivek et al. 2012)
満足 (Satisfaction)	製品またはサービスの特徴、あるいは製品またはサービス自体が喜ばしい水準の消費関連の充足をもたらしたという判断 (Oliver 1997)	<ul style="list-style-type: none"> ●先行要因 : (既存顧客 : Van Doorn et al. 2010; Pansari and Kumar 2017) ●結果要因 : (新規顧客 : Van Doorn et al. 2010)
ラポール (Raport)	何らかの方法で自己と一致していると見なされる、他との調和的、共感的、または同情的なつながりの知覚レベル (Brooks 1989)	●先行要因 : (Brodie et al. 2011; Brodie et al. 2013)
エンパワーメント (Empowerment)	単に権限委譲するのではなく、強い個人的効力の感覚を発達させることにより、タスク達成のモチベーションを高めるための条件を作り出すための動機づけの構成概念。組織メンバーの自己効力感を高めるプロセス (Cogner and Kanungo 1988)	<ul style="list-style-type: none"> ●結果要因 : (Van Doorn et al. 2010; Brodie et al. 2013; Harmling et al. 2017) ●調整要因 : (Kumar and Pansari 2016)
コミットメント (Commitment)	情動的あるいは、心理的な愛着を経た上で形成される態度であり、ある対象に向けられる関与のこと (Keller 1998)	●結果要因 : (Bowden 2009 ; Van Doorn et al. 2010 ; Brodie et al. 2013)
信頼 (Trust)	ブランドの相互作用における消費者の認識した安全性/信頼性と、ブランドが消費者の最善の利益のために行動するという信念 (Delgado-Ballester et al. 2003)	●結果要因 : (Bowden 2009 ; Van Doorn et al. 2010; Hollebeek 2011, So et al. 2016a)
自己とブランドの結びつき (self-brand connection)	個人がブランドを自己概念に組み込んだ程度 (Escalas and Bettman 2005)	●結果要因 : (Hollebeek et al. 2014)
ロイヤルティ (Loyalty)	将来的に一貫して優先される製品/サービスを再購買または再愛顧するための深く保持されたコミットメント (Oliver 1999)	●結果要因 : (Brodie et al. 2011, 2013; Vivek et al. 2012; Hollebeek et al. 2014; So et al. 2016a, 2016b)

出所 : Brodie et al. (2011) 表 2 を参考に著者加筆作成

3.3. エンゲージメントの先行実証研究

エンゲージメント研究は、これまで詳述したように、さまざまな定義と概念化が存在し、未だ他の関連概念との関係が明確化されていない。また、企業業績との関係を実証しているものも少ない。本節では、企業業績や価値共創との関係を実証したエンゲージメントの先行研究を3つとりあげ、浮上したエンゲージメント概念の性質と実務的示唆に注目して実証研究に向けた研究上の課題を特定する。

(1) Jaakkola and Alexander (2014) : 「価値共創における顧客エンゲージメント行動の役割」

Jaakkola and Alexander (2014) は、「顧客エンゲージメント行動とは、取引に基本的なもの(すなわち、サービス・デリバリーに必要なお金と参加)を超えて、焦点企業や他の利害関係者たちに向けられた顧客の資源貢献」(p.250)と複数の利害関係者からなるサービス・システム内での価値共創における顧客エンゲージメント行動の役割を概念化している。彼女らは、顧客、コミュニティ、企業、政府組織を含めた公共輸送サービス・システムに関するケーススタディの分析を通して、顧客エンゲージメントの理論的なパースペクティブと価値共創研究を組み合わせている。

当研究では、イギリスのスコットランドの鉄道輸送サービス会社であった、First ScotRail社によって運用されていた「Adopt a Station」という、同社と鉄道駅と市民グループ間の共創事例が検討されている。当研究は、鉄道駅に「採用する(adopt)」ために招かれた市民グループとの間のパートナーシップに対して、埋め込み型のケーススタディ・アプローチ(Eisenhardt 1989; Yin 2003)が適用されている。当研究は、エンゲージメント行動に関する現象に見られた類似点と相違点を分析することによって、顧客エンゲージメント行動の理論的な概念に関する一般化を行っている。

そして、定性分析結果では、「権限の委譲」、「焦点顧客のオーナーシップ」、「他の利害関係者たちのサポート」などの顧客エンゲージメント行動のための駆動要因を特定することで、4つのタイプの顧客エンゲージメント行動を識別している：(1) 増強行動：「取引に基本的なものを超えて、焦点企業のオファリングを直接的に増強したり、オファリングを付加したりするために、顧客が、知識、スキル、労働、時間といった資源を貢献すること」；(2) 共同開発行動：「焦点企業によるオファリングの開発を手助けするために、顧客が、知識、スキル、時間といった資源を貢献すること」；(3) 影響行動：「焦点企業に関する他のアク

ターの認知，選好，知識に影響を及ぼすために，顧客が，知識，経験，時間といった資源を貢献すること」；（4）動員行動：「焦点企業に対する他の利害関係者の活動を動員するために，顧客がリレーションシップや時間といった資源を貢献すること」である。最終的に，Jaakkola and Alexander (2014) は，「増強行動」，「共同開発行動」，「影響行動」，「動員行動」の4つの顧客エンゲージメント行動によって，焦点顧客，焦点企業，他の利害関係者たちによる価値共創との間に存在するつながりを説明する9つの命題を提案している（表4-6）。

当論文では，顧客エンゲージメント行動は，焦点顧客と企業間の価値プロセスに影響を及ぼし，さらには企業と他の利害関係者たちとの価値共創にも間接的に影響を及ぼしていることを示唆している。それは広範囲に及ぶ資源統合を誘発することを通じて，顧客エンゲージメント行動が，価値共創をシステム・レベル（高い集合レベル）のプロセスにすることを含意している。

表4-6. 顧客エンゲージメント行動（CEB）のタイプと定義

CEBのタイプ	定義	命題
増強行動	取引に基本的なものを超えて，焦点企業のオファリングを直接的に増強したり，オファリングを付加したりするために，顧客が，知識，スキル，労働，時間といった資源を貢献すること	<p>命題 1: 企業のオファリングに増強を施した顧客は，その焦点顧客や潜在的には他の利害関係者たちにとっての価値の潜在性に影響を及ぼす。</p> <p>命題 2: 企業のオファリングに増強を施した顧客は，その焦点企業のために資源を貢献することへの他の利害関係者の傾向に影響を及ぼす。</p>
共同開発行動	焦点企業によるオファリングの開発を手助けするために，顧客が，知識，スキル，時間といった資源を貢献すること	<p>命題 3: オファリング開発への顧客による資源の統合は，焦点顧客の価値プロセスに対するそのオファリングの適合性を向上させる。</p> <p>命題 4: オファリング開発への顧客による資源の統合は，焦点企業に資源を貢献することへの他の利害関係者の傾向に影響を及ぼす。</p> <p>命題 5: オファリング開発に顧客の資源を統合することへの企業の意欲は，その企業と顧客との間での共同価値プロセスに影響を及ぼす。</p>
影響行動	焦点企業に関する他のアクターの認知，選好，知識に影響を及ぼすために，顧客が，知識，経験，時間といった資源を貢献すること	<p>命題 6: 影響行動は，焦点企業に資源を貢献することへの他の利害関係者の傾向に影響を及ぼす。</p> <p>命題 7: 影響行動は，企業／オファリングに対する他の利害関係者の期待を調節し，それにより利害関係者の価値解釈に影響を及ぼす。</p>
動員行動	焦点企業に対する他の利害関係者の活動を動員するために，顧客がリレーションシップや時間といった資源を貢献すること	<p>命題 8: 動員行動は，企業への他の利害関係者による資源貢献に影響を及ぼす。</p> <p>命題 9: 動員行動は，企業と他の利害関係者との間での新たな価値共創プロセスを主導するだろう。</p>

出所： Jaakkola and Alexander (2014, p.255) 表3 を邦訳

(2) Kumar and Pansari (2016) : 「エンゲージメントによる競争優位」

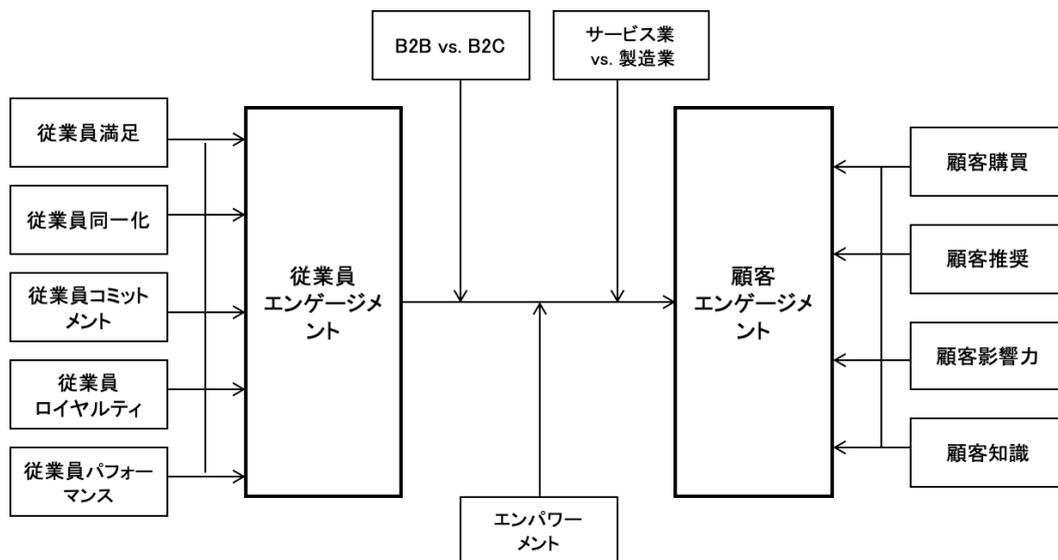
Kumar and Pansari は、エンゲージメントの概念的フレームワーク (図 4-4) を提示し、エンゲージメントが、企業業績に正の効果があることを定量的に実証している。当調査では、顧客エンゲージメントの測定には、顧客と従業員、顧客と会社のつながりのレベルを測定し、従業員エンゲージメントの測定には、顧客との従業員間、従業員との企業とのつながりのレベルを測定している。そして、エンゲージメント戦略の有効性を理解するため、米国の大企業 120 社のエンゲージメントを 2 年間にわたって測定している。

Kumar and Pansari (2016) は、エンゲージメントの概念化に当たって、先行研究である Kumar et al. (2010) の顧客エンゲージメント価値の 4 つの価値を適用し、「顧客購買 (customer purchases)」、「顧客推奨 (customer referrals)」、「顧客影響力 (customer influence)」、「顧客知識 (customer knowledge)」の 4 つの次元を採用している (図 4-4)。「顧客購買」には、顧客の現在および将来のブランド購入に対する顧客の態度および行動を反映させている。「顧客推奨」には、顧客がブランドを友人に紹介する理由を反映し、「顧客影響力」には、顧客がさまざまなプラットフォームでこのブランドについて話題にするかどうかを反映している。そして、「顧客知識」は、企業が製品やサービスに関するフィードバックを企業や顧客と共有し、製品やサービスの設計に積極的に参加することを企業が容易にする程度を反映している。この概念化には、前述の Van Doorn et al. (2010) とは異なり「顧客購買」という顧客取引の測定指標が含まれているのが特徴的である。

一方、従業員エンゲージメントについて、先行研究である Kumar and Pansari (2014, p.55) に基づいて、組織に対する従業員の態度や行動のさまざまな側面を包含する多次元構成概念とし、「従業員満足 (employee satisfaction)」、「従業員アイデンティフィケーション (employee identification)」、「従業員コミットメント (employee commitment)」、「従業員ロイヤルティ (employee loyalty)」、「従業員パフォーマンス (employee performance)」の 5 つの次元で概念化している (図 4-4)。

さらに、Kumar and Pansari (2016) は、「従業員のエンパワーメント」、「企業のタイプ (B2B 対 B2C)」、「および「産業の性質 (製造対サービス)」を調整要因と仮定し、階層モデルの確認的因子分析 (CFA) を行っている。

図 4-4. エンゲージメントの概念的フレームワーク



出所：Kumar and Pansari (2016) を基に筆者作成

分析結果では、従業員エンゲージメントが顧客エンゲージメントに及ぼす影響は、企業のタイプ（B2B か B2C か）、産業の性質（製造業かサービス業か）によって異なり、その効果は、B2B 企業、およびサービス企業の方がより強くなるとの知見を得ている。さらに、企業業績（収益と純利益）に対する顧客エンゲージメントの効果は、従業員エンゲージメントの効果よりも強いとの結果を得ている。そして、取引行動では、「顧客購買」が、非取引行動では「顧客推奨」が、企業の収益と純利益に貢献する主要要因であることを示唆すると結論づけている。

また、Kumar and Pansari (2016) は、顧客と従業員の両方を惹きつける持続可能な戦略として、エンゲージメントが組織に対する顧客と従業員のつながりのレベルを反映するという点を強調し、さらなる研究のための新たな方向性として「エンゲージメント志向」を提案している。彼らは、「エンゲージメント志向」を「組織へのエンゲージメントを政策決定として組み込み、すべての利害関係者の価値最大化とともに、組織のすべての戦略が顧客と従業員のエンゲージメントに重点を置くようにするプロセス」(p.511)として定義し、顧客と従業員のエンゲージメント・レベルに対応した、セグメント別の戦略を提案している。そして、「エンゲージメント志向」の戦略は、卓越した顧客体験の提供を保証し、それによって追加のマーケティング投資なしで、顧客の購買、影響力、推奨を増やすことができると主張している。

当研究は、顧客エンゲージメントと従業員エンゲージメントの関係、そして、企業業績との関係を実証した最初のものである。

しかしながら、顧客エンゲージメントに関して、非取引行動ではない「顧客購買」という取引行動の指標を含んでおり、調査結果がエンゲージメントに起因するものではなく、ロイヤルティに起因している可能性が指摘されている (Beckers et al. 2017)。また、顧客エンゲージメントが行動に関する構成要素が中心であるのに対して、従業員エンゲージメントが心理に関する構成要素を中心としており、その概念化の一貫性の欠如には課題がみられる。

(3) Beckers et al. (2017) 「企業主導の顧客エンゲージメント行動の企業価値への影響」

Beckers et al. (2017) は、企業主導の顧客エンゲージメント行動と市場価値の影響を調査した最初のものである。当研究は、どのような要因が企業主導の非取引的な顧客エンゲージメント行動に影響するかを調査している。Beckers et al. (2017) では、顧客エンゲージメントを、クチコミ行動のような「顧客の取引を超えた行動」として定義している。

顧客エンゲージメント行動に関するほとんどの研究がその便益を調査しているのに対して、カスタマー・エンゲージメント行動の負の側面とその効果についても検討している点が、他の研究との相違点である。特に、デジタル環境では、顧客のエンゲージメントのマイナスの結果が増幅されるリスクが増大し、顧客エンゲージメント行動を刺激することが、企業リスクを増大させ、財務対策に負の影響を与える可能性があることを指摘している。

また、Beckers et al. (2017) は、前述のKumar and Pansari (2016) は、顧客エンゲージメントが企業の業績を向上させることを示しているが、「顧客ロイヤルティ」は、顧客の生涯価値 (customer lifetime value: CLTV) に影響を及ぼすための戦略が業績を上げるという十分な証拠があるため (Kumar and Reinartz 2016)、その業績に対する正の効果は、非取引を含意する顧客エンゲージメント行動ではなく、行動的ロイヤルティに起因する購買行動によるものである可能性が非常に高いと指摘している。

Beckers et al. (2017) の調査は、イベントスタディの手法を採用している。顧客エンゲージメントのイニシアチブ (取り組み) の発表により、顧客と企業との相互作用が変化し、企業が顧客エンゲージメント行動を主導し、管理するための積極的な取り組みを開始するように促した。本調査は、レクシスネクシス (Lex-

isNexis) のデータベースから、非取引の顧客行動を刺激するイニシアチブを発表した318件のジャーナルや新聞記事より特定した企業に対して実行され、2つの時点(2010年9月~12月, 2015年12月~2016年4月)で調査が行われた。調査対象は、さまざまな業種の67社(サービス企業だけでなく、B2B企業やB2C企業)15カ国(1999~2014年)にわたる国の88社からの顧客エンゲージメント行動イニシアチブの88件のアナウンスから構成されている。122件のアナウンスのうち、61件がクチコミ・イニシアチブ、27件はボイス・イニシアチブ、残りの34件は、共創イニシアチブに分類されている。当調査では、企業が開始した顧客エンゲージメントの財務的影響、すなわち顧客エンゲージメント行動を刺激する明示的な企業戦略を調査し、この影響を引き起こす仕組みを明らかにしている。

調査結果から得られた発見事項は、次の通りである：

- (a) 企業主導の顧客エンゲージメントの取り組みでは、クチコミのイニシアチブは、ボイス・イニシアチブよりも効果的である。
- (b) 競争の激しい市場では、より顧客中心の活動とより強力な差別化が求められるため、顧客エンゲージメントの取り組みは、より効果的である。
- (c) 広告に多額の投資をする企業にとって、顧客エンゲージメントを主導することは、顧客リレーションシップをさらに強化することに、あまり寄与しない可能性がある。
- (d) クチコミ・キャンペーンなどに積極的に反応する可能性の高い満足している顧客の間で、顧客エンゲージメントの取り組みは、より効果的である反面、満足している顧客が、顧客リレーションシップをさらに強化するとは言いえない。
- (e) 企業主導の顧客エンゲージメントの取り組みが、高い評価を得ている企業では、潜在的なネガティブな顧客エンゲージメントの発現(すなわち、バッシング、ネガティブなクチコミ)による大きなリスクに直面する可能性がある。
- (f) B2B企業に対する顧客エンゲージメント行動の取り組みは、B2C企業の取り組みよりもポジティブに評価されている。

Beckers et al. (2017) において、特に注目すべきは、顧客エンゲージメントのポジティブな影響だけではなく、企業主導のエンゲージメントのネガティブな影響がある可能性を明らかにしている点である。顧客エンゲージメントを刺激する

取り組みを開始する際には、顧客エンゲージメントの潜在的な負の側面を認識し、エンゲージメントキャンペーンの逆効果に備えて、ネガティブなエンゲージメントを管理するための一連の措置を取る必要があることを示唆している。

調査結果からは、企業の顧客エンゲージメントの取り組みは、株主がイニシアチブの失敗リスクに敏感であるため、調査サンプルの中規模企業の平均市場価値を6631万米ドル減少させるという結果を示している。

3.4. 本研究におけるエンゲージメントの概念化

本研究の第1部（第3章，第4章）では、既存のエンゲージメント研究をレビューし、代表的な定義と概念化における課題を確認してきた。これまでの理論的および実証的研究の議論を小括すると、エンゲージメントの構成要素および関連概念に関して2つの方向性が確認できる：(a) エンゲージメントは、認知的、感情的、行動的次元からなる多次元構造であるとの共通理解が認められる一方、行動、または心理的状态の2つの定義、および概念化が存在すること。(b) エンゲージメントをリレーションシップに基づく顧客管理として捉える研究（e.g., Kumar and Pansari 2016; So et al. 2014, 2016a, 2016b; Pansari and Kumar 2017）と S-D ロジックを概念的基礎とする価値共創をもたらすものとして捉える研究（e.g., Jaakkola and Alexander 2014; Hollebeek et al 2019）が共存していること。

これらの潮流に対応して、本研究は、社会心理学のワーク・エンゲージメント研究、および Brodie et al. (2011) の基本的前提に依拠して検討をすすめる。したがって、本研究のエンゲージメントを概念化には、次の3つの特徴がある：

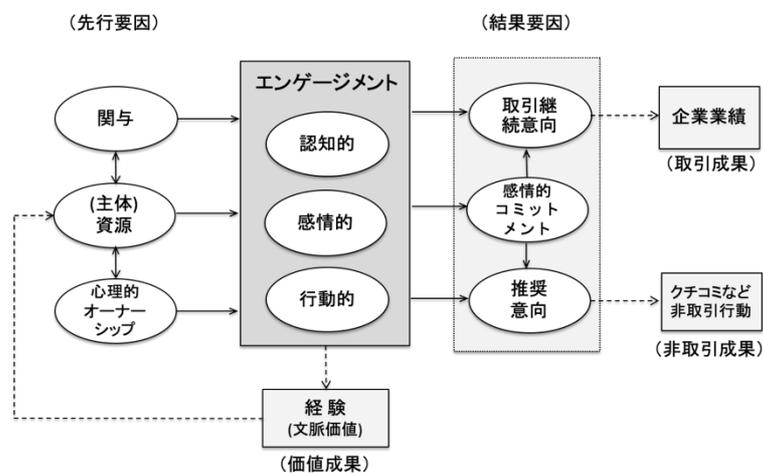
(a) エンゲージメントの構成概念は、エンゲージメント行動につながる心理的状态として検討されること；(b) エンゲージメントの構成要素は、認知的、感情的、行動的の3次元の多次元構造を仮定し、その枠組みには、ワーク・エンゲージメント研究の JD-R モデルを参考とし、その構成要素には、ユトレヒト・ワーク・エンゲージメント尺度 17 項目が採用されること；(c) エンゲージメントの成果（アウトカム）には、リレーションシップ・マーケティングに基づく顧客管理、およびサービス・マーケティングに基づく価値共創の両方について議論されること。

したがって、「エンゲージメントは、認知的、感情的、行動（または動機）的な3つの構成要素を下位概念とする多次元的構成概念であり、先行要因として「資源」から正の影響を受け、結果要因の「取引継続意向」、「推奨意向」、「感情的コミットメント」に正の影響を与える」と作業定義する。また、本章では、「関

与」と「心理的オーナーシップ」は、「資源」と「エンゲージメント」の間の関係を媒介すると仮定する。

図 4-5 は、これらの概念関係をまとめたエンゲージメントの概念関係モデルである。エンゲージメントの先行要因には、「(主体)資源」、媒介要因に「関与」、および「心理的オーナーシップ」が設定される。結果要因には、「取引継続意向(行動的ロイヤルティ)」、「推奨意向(態度的ロイヤルティ)」「感情的コミットメント」¹⁸、および価値の成果である共創につながる「経験(文脈価値)」が仮定される。

図 4-5. エンゲージメントの概念関係モデル



出所：筆者作成

次の第5章では、当「エンゲージメントの概念関係モデル」を顧客の文脈に適用して、顧客エンゲージメントの構成要素と構成概念間の関係を検証する。顧客の「資源」のうち最も基本的なオペラント資源である「顧客知識」が顧客エンゲージメントの重要な先行要因であると仮定して検証を試みる。続く第6章では、当概念関係モデルを従業員の文脈に適用して、ブランド企業の従業員を対象とした実証分析を行う。これらの章では、当概念モデルを検証することで、エンゲージメントの構成要素と関連概念を特定し、エンゲージメントの理解を深める。

*本章は、神田 (2018a) , 神田 (2019a) の内容を整理し、加筆・修正したものである。

¹⁸ 「感情的コミットメント」は、今回の複数の定量調査において「ロイヤルティ」と相関が強いことを示したため ($r > .70$)、本研究では、結果として定量分析の検証モデルには含めていない。

第 3 部

エンゲージメントの実証分析

第5章 顧客エンゲージメント概念の検証

1. はじめに

消費者から消費者（C to C）の広範囲で、迅速かつ、詳細なコミュニケーションがスマートフォン1つで可能となった現在、消費者は、購買活動だけではなく、ブランドへのツイート、企業の Facebook ページへの「いいね」などソーシャル・メディア上でコメントや感情を拡散し、ブランドや企業の評判や信頼、企業が行うマーケティング活動にまで影響を及ぼすようになっている。そのような消費者の影響力が増大した現在、多くの企業がリアルとネットのあらゆる顧客接点において、消費者と相互にコミュニケーションをとる仕組みの構築に力を入れている。

しかしながら、顧客の継続的な関与を促し、長期的な関係性を継続しているといえる企業は、限られているのが現状である。Kotler et al. (2017) は、現代のマーケティングでは、企業やブランドは、あらゆる顧客接点に渡って、自らの創造性を強化し、顧客とのインタラクションを向上させる必要があると主張している。そして、「喜び」、「経験」、「エンゲージメント」の3つのレベルがあると主張している。そして、顧客との間にパーソナルなエンゲージメントを築く企業やブランドは、顧客に自己実現の手段を提供する存在になるかもしれないことを示唆している。マーケティング研究における顧客エンゲージメント、または、消費者エンゲージメントは、伝統的なマーケティングでは説明できない取引を超えた、新たな消費者行動に対応した現代のマーケティングにおける鍵概念の一つとなっている。

「顧客エンゲージメント（CE）」は、顧客が企業との取引（購買）行動を通じて企業に価値を提供するだけでなく、クチコミや推奨といった非取引行動を通じても価値を提供するものである（Beckers et al. 2014）。そして、エンゲージされた顧客は、通常企業が行うマーケティング機能（e.g., ブランドのプロモーション、製品のアイデア提案、顧客の獲得・維持）にさえも関与するようになる（Beckers et al. 2014）。

ここ10年の間、CEは、学術的研究の増加により、さまざまな定義、構成概念の次元性と構成要素、および関係概念が存在する。本章の目的は、CEの構成要素の特定と関係概念との関係性に焦点をあてて、CEの性質と仕組みを探求することである。

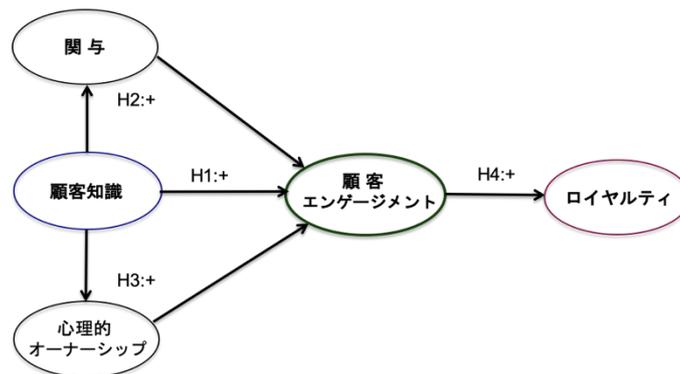
本章の研究課題は、CE の概念的モデルの検証を次の二つのステップで行うことである。第一に、CE の構成概念妥当性を検証し、その構成要素を特定することである。第二に、CE 概念とその関係概念について調査データをもとに検証し、その関係性を明らかにすることである。本章では、2つの定量調査を実施し、その調査データをもとに構成概念妥当性の経験的検証を行った。

本章の構成は、次のとおりである。第2節では、本章で検証するCEの仮説モデルを提示する。続く第3節では、検証のために実施した調査について説明する。そして、第4節では、当調査の分析結果について詳述する。最後に、第5節の結論では、得られた発見事項から議論を展開し、今後のさらなる研究とマーケティング実践にむけた「顧客エンゲージメントの概念的フレームワーク」を提示する。

2. 顧客エンゲージメントの仮説モデル

本章では、CEの構成概念妥当性の検証にあたり、前章で構築した「顧客エンゲージメント概念関係モデル」を利用する。本章では、顧客の「資源」に焦点をあて、その資源の一つである「顧客知識 (customer knowledge)」を先行要因と仮定する。図 5-1 は、本章で検証する仮説モデルである。

図5-1. 顧客エンゲージメントの仮説モデル



出所：筆者作成

当モデルは、前章までに取り上げた既存のエンゲージメントの理論的研究、および代表的な実証研究を整理し、エンゲージメントに関わる概念関係を精緻化したものである。CEの構成要素には、認知的「没頭 (absorption)」, 感情的「熱中 (enthusiasm)」および動機 (行動) 的「同一化 (identification)」の3次元で検証を行う。仮説モデルの規定要因 (先行要因, 媒介要因) には、「顧客知識」, 「関与」, および「心理的オーナーシップ」が仮定される。今回は、規定要因の特定を優先するため、結果要因には、「ロイヤルティ」のみが設定される (図 5-1)。

したがって、次の4つの仮説が設定される。

H1: 顧客知識は、CEに正の影響がある

H2: 関与は、顧客知識がCEに与える影響を媒介する

H3: 心理的オーナーシップは、顧客知識がCEに与える影響を媒介する

H4: CEは、ロイヤルティ (取引継続意向・推奨意向) に正の影響がある

次節では、CEの構成要素とこれらの仮説を2段階（調査1・調査2）に分けて検証を行う。

3. 方法

本節では、CEの構成概念と前節で提示したCEを中心とした仮説モデルについて、2つの調査で検証する。エンゲージメントの構成要素には、小売ブランドを対象としたVivek et al (2014)、およびエアラインとホテルを対象とした観光業の文脈における実証分析を行った、So et al. (2014, 2016)の概念化を参考としている。調査1では、CEの下位概念となる認知的、感情的、行動的次元の3つの構成要素の構成概念妥当性と探索的因子分析(EFA)による検証を行う。調査2では、仮説モデルを使用して、顧客エンゲージメントを中心とする法則定立的妥当性を検証する。先行要因として「顧客知識」、「関与」、「心理的オーナーシップ」、および結果要因「ロイヤルティ」によって構成される仮説モデルのそれぞれのパスの統計的有意性が検証される。

3.1. 調査1

調査1の目的は、ブランド企業での本調査にむけた事前テストである。

具体的には、エンゲージメント概念の構成要素の特定と関連概念の構成概念妥当性の検証を目的とした。

(1) 測定項目（調査1）

調査1の測定項目は、既存研究の測定項目を参考に適用および生成した。CEの構成要素の測定項目は、So et al. (2014, 2016a, 2016b)を参考とし、各構成要素に対して3~4項目、合計15項目を適用した¹⁹(表4-4参照)。日本語化にあたっては、日本版ユトレヒト・ワーク・エンゲージメント尺度(Shimazu et al. 2008)を参考とした。

「心理的オーナーシップ」概念に関しては、マーケティング研究において概念化が未確立のため、社会心理学の研究(Avey et al. 2009)を参考とし、今回、新たに4項目を生成した。Avey et al. (2009)では、心理的オーナーシップを「領域性(territoriality)」、「自己効力性(self-efficacy)」、「アカウントビリティ(accountability)」、「自己同一性(self-identity)」を含む概念としている。

¹⁹ 相互作用は、マーケティングにおいて、文脈に依存するとともに関係性の前提であるため、「インタラクション」の5項目を含めていない。また、日本語にした場合に表現が適切でない5項目(ID2, EN3, AT4, AB4, AB5)については測定項目から除いた。

これらは、仕事における従業員の文脈であるため、「当該ブランドのために何か貢献できる自信はありますか?」, 「当該ブランドについて提案する機会があれば参加しますか?」のように顧客の文脈に変換し、合計4項目を適用した。

「関与」については、Vivek (2009) の調査項目を参考に、Mittal (1995) の M PII (Personal Involvement Inventory) のうち3項目を設定した。結果要因「ロイヤルティ」には、取引継続意向項目として「そのブランドの利用を続けたいと思いますか?」 (Chaudhuri and Holbrook 2001) を、推奨意向項目として、「ご家族・ご友人にそのブランドを紹介する可能性はどのくらいですか?」 (Reichheld 2003) を含めて3項目を適用した。

(2) データ収集 (調査1)

調査1は、事前テストとして、2018年1月16日から23日に、大学生、大学院生、およびビジネススクールOB/OGを対象に、オンライン質問票でデータを収集した。調査1の実施にあたっては、文部科学省所轄の独立法人メディア教育開発センター (NIME) が開発したリアルタイム評価支援システム (REAS) を利用した。回答は、学内の学生に対しては、質問表へのリンクを含んだ調査依頼シートを配布し、学外のOB/OGには、電子メールで調査の依頼を送信することで、便宜的サンプリングで集められた。調査依頼数は320、回答数は122 (回答率38.1%)、そのうち有効回答数は121であった。回答者は、会社員・大学生・大学院生を中心とした20代から70代の男女であった。

エンゲージメントの対象は、消費者が「エンゲージ」しているブランドの製品・サービスを対象とした。本調査では、「今もっとも深いつながりを感じる企業やブランドの製品・サービスを思い浮かべてください」との前提条件を最初に回答者に提示し、消費者が「エンゲージ」している企業・ブランド名と製品・サービスについてアンケート調査を行った。日本においては、「エンゲージ」、および「エンゲージする」という用語は、企業-顧客リレーションシップにおける心理的な絆を表す言葉として一般的ではないため、本調査では、「今もっとも深いつながりを感じる」という言葉で、それを置き換えた。先行研究に倣い、「ロイヤルティ」および「関与」については、7段階のSD尺度法、CEの構成要素、および心理的オーナーシップについては、5段階のリッカート尺度法で測定した。5件法の選択肢については、「非常に当てはまる」から「全く当てはまらない」で回答を求めた。

(3) 顧客エンゲージメントの構成要素の検証（調査1）

統計ソフトは、IBM社のSPSS ver. 25を使用した。最初に、各項目の平均値および標準偏差平均値を確認し、標準偏差を加えた値が7を超えないか(天井効果)、平均値から標準偏差を引いた値が1を下回らないか(フロア効果)を検討した。ロイヤルティの1項目(RET1: 取引継続意向)について、7.44と天井効果が確認された²⁰。それ以外の項目については、すべての項目が基準を満たしていることが確認できた。

次に、構成概念の妥当性のうち、内部一貫性に関して、信頼性として、クロンバックの α 係数を使用した。各概念を構成する項目ごとに α 係数を求めて、その値が.70以上であることを基準(Hair et al. 2010)に検討した結果、「関与」は.696であり、わずかに基準を下回ったが。それ以外すべての項目について基準をみたしていることが確認できた。

次に、CEの構成要素の次元性を確認するために、今回設定した15項目の探索的因子分析(EFA)を実施した。因子の抽出法については最尤法を採用し、回転は、先行研究において当構成要素間に相関があることが確認されているため、プロマックス回転を適用した。

サンプリング適切性、およびEFAの妥当性の確認のためKaiser-Meyer-Olkin(KMO)測度とBartlett球面性検定を行った。KMO値は0.80を上回り、Bartlett球面性検定の有意確率は0.001以下でありどちらも適正であった。EFAの結果は、固有値1以上の基準において、項目設計どおりに、「没頭」、「同一化」、「熱中」、「注意」の各項目を中心に4因子に分かれた。例外として「熱中」の1項目(ENS4)が、「同一化」の因子群に組み込まれた。そして、「熱中」の2項目の因子付加量が.50を下回ったため、これら2項目を除外し、再度、最尤法による因子分析を行った。分析結果では、4因子の抽出後の負荷量平方和の累積は63.828%を示したが、 χ^2 の適合度検定の有意確率は、0.07を示し適合がよくないことを示した。そこで、先行研究(Harrigan et al. 2017)に倣い、項目間相関の強い「注意」項目のいくつかを削除して因子分析を再度実行した。その結果、「没頭」、「熱中」、「同一化」の3因子構造が、適合度検定の有意確率が0.122で、抽出後の負荷量平方和の累積が65.929%であり、より適合し説明力が高く、因子数として適切であることを示した。次に、各構成要素について、信頼性をCR(Com-

²⁰ ロイヤルティの取引継続意向(RET1)項目の天井効果は、エンゲージしている対象についての回答が前提であるため、設計段階で想定され、取引継続意向を単極で測定したが、最小値が3となり、「非常に当てはまる」と「当てはまる」への回答に偏った結果となった。

posite Reliability) が.70 以上であること、収束妥当性を AVE (Average Variance Extracted) が .50 以上であることを基準 (Hair et al. 2010) に検討したが、すべての構成要素が基準を満たしており、信頼性と収束妥当性が確認された(表 5-1)。

表5-1. 測定項目の信頼性と収束妥当性の検証結果 (調査 1)

	項目	因子負荷量	信頼性(α)	CR	AVE
没頭	ABS2	.859	.857	.869	.625
	ABS3	.812			
	ABS1	.779			
	ABS4	.706			
同一化	IDF1	.991	.857	.844	.651
	IDF3	.733			
	IDF2	.659			
熱中	ENS3	.808	.725	.737	.611
	ENS2	.630			
	ENS1	.547			

注：CR=Composite Reliability, AVE=Average Variance Extracted)

出所：筆者作成

最後に、弁別妥当性については、因子間の相関係数と AVE の平方根を比較して AVE の方が大きいことを条件とした (Hair et al. 2010)。結果は、すべての項目の AVE の平方根が各因子間相関係数を上回り弁別妥当性が保たれていることが確認できた (表 5-2)。したがって、以上の結果と構成概念妥当性の検証から CE の構成要素が 3 因子であることが最も妥当であることが確認された。

表 5-2. 弁別妥当性の検証結果 (調査 1)

	CE:没頭	CE:同一化	CE:熱中	心理的 オーナー シップ	関与	ロイヤル ティ
CE:没頭	.773					
CE:同一化	.603	.812				
CE:熱中	.517	.493	.719			
心理的オーナーシップ	.339	.283	.279	.781		
関与	.423	.351	.410	.427	.721	
ロイヤルティ	.318	.279	.335	.373	.378	.799

注：太字の数字は AVE の平方根・その他数字は因子間の相関係数

出所：筆者作成

3.2. 調査 2

事前テスト（調査 1）の結果を受けて、サービス企業において調査を行った。

(1) 調査項目（調査 2）

調査 2 の調査項目は、調査 1 で検証したものを使用した²¹。顧客エンゲージメントの構成要素は、事前テストで検証した項目を選び、合計 10 項目を設定した。また、「心理的オーナーシップ」についても、調査 1 で検証した 4 項目を使用した。「関与」については、Mittal (1995) の MPII (Personal Involvement Inventory) の 4 項目を設定し、「ロイヤルティ」については、調査 1 と同様の 3 項目を設定した。また、新たに追加する「顧客資源」については、オペラント資源の一つである「知識」に焦点をあてた。前述した Kumar and Pansari (2016) の研究において、「顧客知識」は、顧客エンゲージメントの行動的構成要素のひとつに含まれているが、本研究ではそれを先行要因として検証する。「顧客知識」には、当該ブランドの商品について詳しく知っているかを問う 2 項目とブランドのことを詳しく調べる傾向があるかを問う 2 項目の合計 4 項目を設定した。

(2) データ収集（調査 2）

調査 2 は、調査 1 で検証した調査項目を使用して、CE の構成要素の再検証と関係概念を特定することを目的に実施した。データの収集は、2018 年 2 月 16 日から 3 月 18 日に、外食ブランド企業 S の協力を得て、東京都内の店舗を利用した顧客を対象に、オンライン質問票により行った。調査実施にあたっては、マクロミル社が提供する WEB アンケートシステム Questant (クエスタント) を利用した。回答は、顧客が店舗に滞在し、サービスを利用した後に、質問表へのリンクを含んだ調査依頼シートを店舗従業員が個別に提示し集められた。回答数は 168、そのうち適切でない回答を除き、有効回答数は 123 であった。回答者は、東京・神奈川在住を中心とした 20 代から 60 代の男女（男性 33、女性 90）であった。

先行研究 (So et al. 2014, 2016a) に倣い、調査票では、「ロイヤルティ」および「関与」は、7 段階の SD 尺度法で測定し、CE の構成要素、「心理的オーナーシップ」、および「顧客知識」は、7 段階のリッカート尺度法で測定した。7 件法の選択肢については、「非常に当てはまる」から「全く当てはまらない」で回答を求めた。

²¹ 測定項目については、巻末の付録 A を参照。

(3) 構成概念妥当性の確認（調査 2）

構成概念の妥当性については、先行研究（So et al 2014, 2016a ; 久保田 2012）の手順を参考として確認を行った。統計ソフトは、IBM 社の SPSS ver. 25 を使用した。最初に、記述統計量を出力し、各項目の平均値に標準偏差を加えた値が 7 を超えないか（天井効果）、平均値から標準偏差を引いた値が 1 を下回らないか（フロア効果）を検討したが、ロイヤルティの 3 項目について天井効果が確認された。それ以外の項目については、すべての項目が基準を満たしていることが確認できた（表 5-3）。

表 5-3. 記述統計量と信頼性係数（調査 2）

概念	項目	最小値	最大値	平均値	標準偏差	信頼性(α)
CE: 没頭	ABS1	1	7	4.54	1.67	.799
	ABS2	1	7	5.58	1.40	
	ABS3	1	7	4.57	1.80	
CE: 同一化	IDF1	1	7	4.14	1.98	.863
	IDF2	1	7	4.17	1.92	
	IDF3	1	7	4.98	1.71	
CE: 熱中	ENS1	1	7	5.51	1.36	.933
	ENS2	1	7	5.40	1.34	
	ENS3	1	7	5.36	1.42	
顧客知識	RES1	1	7	3.75	1.91	.826
	RES2	1	7	3.98	1.86	
	SHR1	1	7	4.14	1.89	
	SHR2	1	7	4.12	1.93	
心理的オーナーシップ	OWS1	1	7	4.96	1.53	.917
	OWS2	1	7	4.69	1.73	
	OWS3	1	7	4.41	1.83	
	OWS4	1	7	4.65	1.74	
関与	INV1	1	7	5.52	1.29	.930
	INV2	1	7	5.60	1.18	
	INV3	1	7	5.58	1.27	
	INV4	1	7	5.53	1.21	
ロイヤルティ	RET1	2	7	6.35	0.95	.841
	REF1	2	7	6.14	1.01	
	REF2	3	7	6.25	0.96	

出所：筆者作成

内部一貫性の確認には、信頼性としてクロンバックの α 係数を使用した。各概念を構成する項目ごとに α 係数を求めて、その値が .70 以上であることを基準（Hair et al. 2010）に検討したが、すべての項目が基準を満たしていることが確認できた（表 5-3）。弁別妥当性については、項目間相関係数と AVE の平方根を比較して AVE の方が大きいことを条件とした（Hair et al. 2010）。結果は、すべての項目の AVE の平方根が各項目間相関係数を上回り弁別妥当性が保たれていることが確認できた（表 5-4）。

表 5-4. 弁別妥当性の検証結果（調査 2）

	CE:没頭	CE:同一化	CE:熱中	顧客知識	心理的オーナーシップ	関与	ロイヤルティ
CE:没頭	.726						
CE:同一化	.621	.902					
CE:熱中	.709	.601	.873				
顧客知識	.667	.783	.600	.898			
心理的オーナーシップ	.719	.654	.570	.703	.794		
関与	.586	.512	.618	.574	.560	.923	
ロイヤルティ	.467	.387	.472	.386	.380	.567	.797

注：太字の数字は AVE の平方根・その他数字は因子間の相関係数

出所：筆者作成

（4）顧客エンゲージメントの構成要素の検証（調査 2）

CE の構成要素の次元性を再確認するために、調査 1 で検証済みの 10 項目を最尤法およびプロマックス回転を適用し探索的因子分析（EFA）を実施した。Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) 測度値は 0.80 を上回り、Bartlett 球面性検定の有意確率は 0.001 以下であり、どちらも適正であった。

最初の EFA の結果は、固有値 1 以上の基準では、2 因子に分かれて有意ではない結果であったため、3 因子として再び因子分析を行った。.50 をカットオフ値として因子付加量の低い項目 2 項目を除いた結果、「熱中」3 項目の第 1 因子、「同一化」2 項目の第 2 因子「没頭」3 項目で構成させる第 3 因子で構成される 3 因子構造が有意に適合した。当 3 因子の抽出後の負荷量平方和の累積は、79.64% であった。したがって、3 因子構造がより高い説明力と適合度を示した。当 3 因子の CE の各構成要素について、信頼性を CR (Composite Reliability) が .70 以上であること、収束妥当性を AVE (Average Variance Extracted) が .50 以上であることを基準 (Hair et al. 2010) に検討したが、すべての構成要素が基準を満たしており、信頼性と収束妥当性が確認された (表 5-5)。

表 5-5. 測定項目の信頼性と収束妥当性の検証結果（調査 2）

	項目	因子負荷量	CR	AVE
熱中	ENS2	.983	.905	.762
	ENS1	.857		
	ENS3	.764		
同一化	IDF2	.924	.897	.813
	IDF1	.878		
没頭	ABS3	.809	.767	.526
	ABS2	.744		
	ABS1	.609		

注：CR=Composite Reliability, AVE=Average Variance Extracted)

出所：筆者作成

4. 分析結果

CE の仮説モデルの検証のために、IBM 社の SPSS AMOS ver. 25 を使用して共分散構造分析を行った。最初に、因子分析の結果に従い、顧客エンゲージメントを 3 因子構造とし、提案した顧客エンゲージメントの仮説モデル（図 5-1）を推定したが、適合度指標が推奨値を充たさない結果を示した（適合度指標： $\chi^2 = 277.170$ (df =45, P= .000), GFI (Goodness of Fit Index) = .881, AGFI (Adjusted Goodness of Fit Index) = .630, CFI (Comparative Fit Index) =.887, RMSEA (Root Mean Square Error of Approximation) =.101)。そこで、新たに設定した「心理的オーナーシップ」の構成概念間の関係性について、修正を試みた。修正された仮説は、次のとおりである。

H3^(M): 心理的オーナーシップは、CE から正の影響を受け「顧客知識」に正の影響を与える

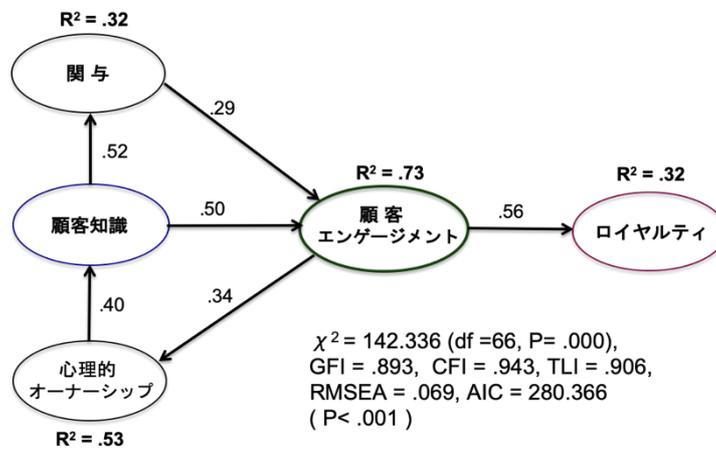
「心理的オーナーシップ」を「エンゲージメント」から影響を受け「顧客知識」に影響を与える修正モデル 1 を推定した結果、妥当な適合度を示した（適合度指標： $\chi^2 = 142.366$ (df =66, P=.000), GFI = .893, AGFI = .781, CFI = .906, RMSEA = .069, AIC = 280.366)。

さらに、関与を媒介要因ではなく、調整要因として捉えて、そのパスを除いた修正モデル 2 がより良い適合度を示した（適合度指標： $\chi^2 = 73.136$ (df =48, P=.011), GFI = .933 , AGFI = .850, CFI = .978, RMSEA = .047, AIC = 193.136)。

「顧客知識→CE」のパスの係数は、 $\beta=.68$ ($p<.001$, $R^2=.62$)であり有意であることが確認された。したがって、分析の結果、「顧客知識」は有意にCEに正の影響があることが示された。そして、「心理的オーナーシップ」は、「顧客知識」とCEとの間で、間接的にCEに有意な正の影響を与えていることが確認された。また、「CE→ロイヤルティ」のパスの係数は、 $\beta=.58$ ($P<.001$, $R^2=.27$)であり、有意な正の影響を与えていることが確認できた(図5-2)。

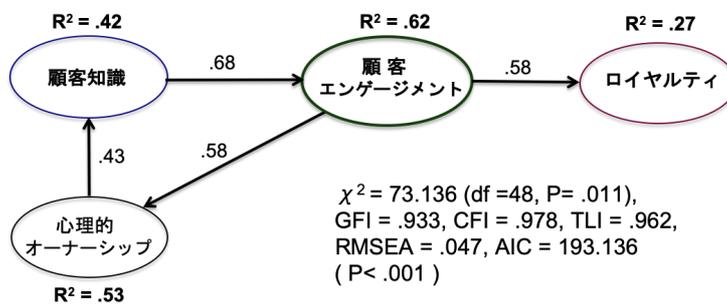
図5-2. 顧客エンゲージメントの仮説モデルの分析結果

(a) 仮説・修正モデル1



出所：筆者作成

(b) 仮説・修正モデル2



出所：筆者作成

5. 結論

本章では、サービス企業の顧客に対する調査データをもとに、CEの構成要素および関係概念の関係についてCEの仮説モデルで検証を行った。

仮説の検証結果は、表5-6の通りである。

表5-6. 仮説の検証結果

仮説	結果
H1: 顧客知識は、CEに正の影響がある	支持
H2: 関与は、顧客知識がCEに与える影響を媒介する	支持
H3: 心理的オーナーシップは、顧客知識がCEに与える影響を媒介する	不支持
H3 ^(M) : 心理的オーナーシップは、CEから正の影響を受け「顧客知識」に正の影響を与える	支持
H4: CEは、ロイヤルティ（取引継続意向・推奨意向）に正の影響がある	支持

注：CE=顧客エンゲージメント

出所：筆者作成

5.1. 顧客エンゲージメントの構成要素

最初に、CEの構成要素に関しては、「没頭」、「熱中」、「同一化」の3つの構成要素を下位概念とする多次元構成概念であることが確認された。調査1と調査2の両方の分析結果が3因子構造を支持するものであった。ただし、因子分析の結果、調査1と調査2では、各因子を構成する項目の因子負荷量に差異が確認された。具体的には、抽出された第1因子が調査1では「没頭」であり、調査2では「熱中」であった。また、「没頭」因子については、調査1が4項目、調査2が3項目であり、「同一化」因子については、調査1が3項目、調査2が2項目との差異があった。既存研究の定義（e.g., Brodie et al. 2011, 2013; Hollebeek 2011）に従うと、エンゲージメントは、その主体の体験に基づきブランドの文脈に依存することが共通理解となっている。今回の調査結果からは、その構成要素の因子構造についても安定的ではなく、違いが生じることが示唆される。例えば、ブランドおよび企業の特徴によって、顧客心理の熱狂度が強い場合、もしくは没頭の程度が強い場合といったエンゲージメントの特性の違いが生じることが示唆される。すなわち、調査結果からは、CEの構成要素は、3因子構造であることが確認されたが、その構成要素の構造は、当該ブランド、もしくは企業の文脈や特

性に大きく依存することが示された。したがって、今後の調査における CE の構成要素の測定項目については、複数のブランドに関するデータを含む調査 1 で浄化した 10 項目を基本として使用することが適切であると考えられる。

5.2. 顧客エンゲージメントの関連概念

顧客エンゲージメントの仮説モデルの検証により、「顧客知識」が CE に直接的に正の影響を与えていることが有意に確認できた（表 5-7, H1）。新たに「顧客知識」が CE の先行要因である傾向が確認され、「顧客資源」は、直接的かつ（「関与」を媒介して）間接的にも影響するエンゲージメントの重要な予測因子であることが示唆された。

さらに、「心理的オーナーシップ」は、CE から影響を受けて、「顧客知識」に影響する媒介要因であることが有意に確認された（表 5-7, H3^(M)）。Brodie et al. (2011) の定義において、CE は、関係概念との間で、CE を中心とした法則定立的ネットワークを構成することが示唆されているが、本研究では、その妥当性が支持された。本研究での発見事項からは、「心理的オーナーシップ」が「顧客知識」と CE の関係に間接的に影響する要因として機能し、CE と「顧客知識」の間で生じる反復プロセスを形成していることが示唆された。

一方、「関与」については、既存研究で先行要因として位置づけられてきたが、媒介要因として機能することが示唆された（表 5-7, H2）。しかしながら、関与概念の性質を考えると、修正モデル 2 の分析結果が暗示するとおり、調整要因として位置づけることが妥当かもしれない。この課題については、第 7 章において検証したい。

最後に、既存研究が示すとおり、CE は、「ロイヤルティ」に有意な正の影響を与えることが確認できた（表 5-7, H4）。したがって、CE は、当該ブランドを継続して利用する意向を高め、取引成果につながるとともに、推奨意向を高めることで、クチコミやリファラル（推奨）といった非取引成果につながる傾向が示された。したがって、次のように CE 概念は整理することができる：

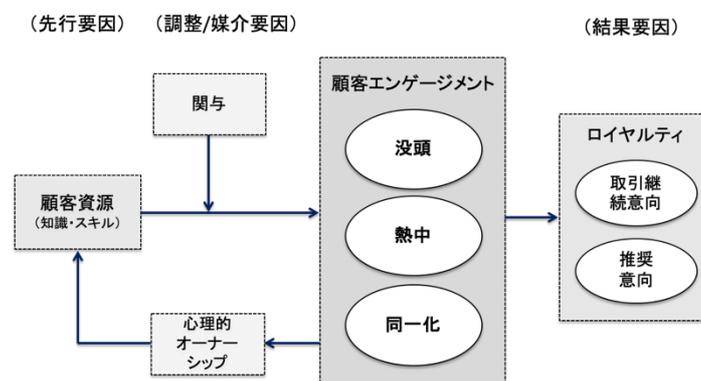
CE は、「没頭」、「熱中」、「同一化」の 3 つの構成要素を下位概念とする多次元構成概念であり、先行要因として「顧客知識」から正の影響を受け、結果要因として「ロイヤルティ」に正の影響を与える。それは、「心理的オーナーシップ」によって媒介される。

本研究では、「関与」は、CEと「顧客資源」の間を媒介する要因であることが有意に確認されたが、「関与」は、エンゲージメントを調整する要因として解釈して位置づけた方が良くかもしれないため、第6章でさらなる検証を行う。

要約すると、本研究からは、相互作用によって当該ブランドに対する顧客の資源にアプローチし、顧客の「関与」を高めること、「心理的オーナーシップ」を促すことは、自発的な知識の獲得を促進し、エンゲージメントにつながり、取引継続意向と推奨意向に正の影響を与えることが示された。

結論として、本研究の発見事項を含意してCEの概念的フレームワークを提示する(図5-3)。

図5-3. 顧客エンゲージメント(CE)の概念的フレームワーク



出所：筆者作成

さらなる研究では、「顧客資源」をCEの予測因子として探求し、顧客のもつ「知識」と「スキル」がエンゲージメントに与える影響を探求することは有益である。本研究では、当該ブランドの商品情報を常にチェックしていたり、当該ブランドの知識が豊富であることはエンゲージメントを高める傾向が示された。したがって、相互作用によって当該ブランドに関して知識共有や学習することは、ブランドに関する知識向上と経験に基づいて顧客の関与を促し、自主性(オーナーシップ)を促進することで、エンゲージメントを高める可能性がある。このことは、企業のマーケティング活動において、顧客に対するエンゲージメントの取り組みを行う上で示唆を与えるものである。

5.3. 限界と今後の課題

日本における学術的なCEの実証的研究は、まだ数少なく、本研究は、当分野に今後の研究上の示唆を与えるものである。しかしながら、本研究は、便宜的サンプリングにより、特定の消費者（調査1）および一企業の限定的な地域の利用顧客（調査2）から集められたデータを基に分析したものであり、その一般化には限界がある。さらなる研究では、複数のブランドおよび企業における横断的かつ経時的に反復調査を行うことが必要とされ、研究方法として、定量調査に定性調査を組み合わせた混合研究法の採用が望まれる。企業やブランドを対象とした調査を複数の業種にわたって行うことで、特定の文脈に依存する独自のエンゲージメントの性質と一般化可能な共通のエンゲージメントの性質とを特定することができる。そして、定量調査と定性調査を組み合わせることで、関係概念がどのように影響しあいエンゲージメントに効果があるのかを解きほぐし、最終的なエンゲージメントの成果の解明に近づくことができるであろう。

第7章では、本研究結果から導出された概念的フレームワーク（図5-3）を使用し、本研究の修正点を反映し、エンゲージメント概念の共創的とされる顧客経験に基づいた先行要因の解明を試みる。

*本章は、神田（2018b）を大幅に修正・加筆したものである。

第6章 主体資源に基づく従業員エンゲージメントへのアプローチ

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

1. はじめに

現代において、強いブランドを確立することは、市場に一定の認知、評判、存在感を生み出し、ビジネスや社会において有利となる(Keller 2013)。そして、ブランドは、組織のために継続的な価値を生み出す、戦略的資産である(Aaker 2014)。

従来、マーケティングの実務および研究分野において、顧客満足度、顧客ロイヤルティなどの改善策を目的としたさまざまな顧客主導の戦略に細心の注意が払われてきた。しかしながら、近年、消費者行動研究の焦点が購買行動までから購買後の使用場面までへと変化してきたことに伴い、消費者の捉え方が大きく変化してきている(井上 2018)。その契機は、インターネットの普及であり、消費者がブランドに対する情報を即座に入手できるようになったことで、複数のブラン

ドから自由に自分の好みのブランドを選択する自由が実現し、オンライン上で強いブランドが市場においても有利に働くようになっていく（田中 2018）。

ブランド企業では、他より優れた製品やサービスを提供するとともに、急速に変化する環境に対処するために、それらを提供する主体（従業員）の能力、およびそれらを楽しむ主体（顧客）の能力の両方を統合、構築、および再構成することが強力な差別化となると考えられる（Teece, Pisano, and Shuen 1997）。したがって、不確実性の高い現代社会において、長期的な企業のパフォーマンスの維持・向上には、内部資源である従業員のエンゲージメント、および外部資源といえる顧客のエンゲージメントに取り組むことの2つの重要性が高まっている。

2000年代以降、実務および学術領域の両方において、従業員の職務および組織に対するエンゲージメントに大きな関心が寄せられてきた。社会心理学、または組織心理学分野において、従業員エンゲージメントは、従業員の業績、組織の成功、財務実績（e.g.,株主総利益）に影響すると主張されている（Saks et al. 2006; Bakker and Leiter 2010=2014）。仕事にエンゲージした従業員は、自らすすんで行動し、活力に満ち、献身的に仕事に打ち込み、質の高いパフォーマンスに向けて全力を傾けることが報告されている（Bakker and Leiter 2010=2014）。しかしながら、近年、日本の企業において、労働力不足や生産性の問題などで疲弊した社員が増えて、従業員のモチベーションの低下や離職を招いていることも報告されている。

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

また、本章は、インターナル・マーケティングの視点（e.g., 高橋 2014）を取り入れている。本章では、従業員エンゲージメントを中心に論じていくが、従業員と顧客の相互作用を通じたインタラクティブな場におけるエンゲージメント概念の適用を想定している。すなわち、ブランドを焦点とした複数行為主体（従業

員、顧客、その他利害関係者)間のエンゲージメントに関する将来的な探究を視野に入れている。

本章の構成は、次のとおりである。第2節では、本章で検証する従業員エンゲージメントの検証モデルを提示し、研究仮説を設定する。次の第3節では、今回の調査方法について説明する。続く第4節では、調査の分析結果を示し、仮説を検証する。最後に、第5節の結論では、まとめの議論と本研究の限界、および今後のさらなる研究課題を提示する。

2. 仮説設定

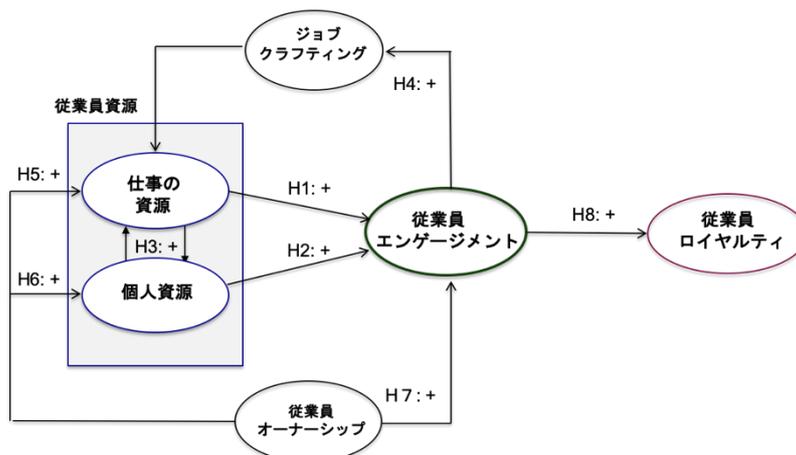
2.1. 従業員エンゲージメントの仮説モデル

本節では、第3章で提示した「仕事の要求度資源 (JD-R) モデル」に基づいて、「従業員資源」の構成要素である「仕事の資源」と「個人資源」が従業員エンゲージメントの予測因子であると仮定し検証を試みる。そして、「従業員資源」に影響を与える要因として、従業員の「心理的オーナーシップ」を仮定する。

概念操作化にあたって、従業員エンゲージメントの構成要素は、ユトレヒト・ワーク・エンゲージメント尺度 (Schaufeli and Bakker 2004) の3つの次元 (活力, 熱意, および没頭) に加えて、ブランドおよび組織とのつながりを意味する構成概念である「同一化 (identification)」を含む4つの下位次元を含む多次元構造を仮定した。「同一化」は、個人が組織やブランドに対する一体感や帰属意識をもっていることを意味する。

本研究の仮説モデルは、エンゲージメントに関連する先行要因として「仕事の資源 (job resources)」、「個人資源 (personal resources)」、「従業員オーナーシップ (employee ownership)」、媒介変数として「ジョブ・クラフティング (Job Crafting)」、結果要因として、「従業員ロイヤルティ (employee loyalty)」で構成される (図 6-1)。

図 6-1. 従業員エンゲージメントの仮説モデル



出所：筆者作成

2.2. 研究仮説

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

- H1: 仕事の資源は、従業員エンゲージメントに正の影響がある
- H2: 個人資源は、従業員エンゲージメントに正の影響がある
- H3: 仕事の資源と個人資源は相互に関連し、従業員エンゲージメントに影響する

Tims, Bakker, and Derks (2013) は、JD-R 理論とジョブ・クラフティングの統合を試みて、仕事の資源の増加は、ワーク・エンゲージメントと仕事の満足度の向上に関連していることを発見している。従業員が自らの仕事のやり方を改善するために自己開発や社会的サポートのより多くの仕事の資源を求めるほど、従業

員資源を向上させて、従業員のエンゲージメントを高める可能性がある。したがって、次の仮説が導かれる。

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

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

H5: 従業員オーナーシップは、仕事の資源に正の影響がある

H6: 従業員オーナーシップは、個人資源に正の影響がある

H7: 従業員オーナーシップは、従業員エンゲージメントに正の影響がある

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

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

3. 方法

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

3.1. 測定項目

調査に使用した測定項目は、既存研究の測定項目を参考とした。従業員エンゲージメントの構成要素は、日本版ユトレヒト・ワーク・エンゲージメント尺度（Shimazu et al. 2008）から「活力」、「熱意」、および「没頭」の各5項目の15項目を適用し、「同一化」概念には、3項目を適用した。従業員資源は、Bakker et al. (2004)を適用し、「仕事の資源」の6項目、および「個人資源」の4項目を設定した。「ジョブ・クラフティング」の測定項目は、Petrou et al. (2012)の「資源探索」の4項目を適用した。そして、従業員オーナーシップの測定項目には、Avey et al. (2009)に基づき、心理的オーナーシップ概念²²の5項目を適用した。職務満足度には、「あなたは今の仕事に満足していますか?」を設定した。最後に、結果要因として、従業員ロイヤルティには、勤務継続意図（「今後も今の職場で働き続けたいと思いますか?」）、および推奨意図（「あなたは今の仕事を友人に紹介したいと思いますか?」）を含む3項目を適用した。

3.2. データ収集

データの収集は、和洋菓子ブランド企業Kと外食ブランド企業Sの協力を得て、2つのブランド企業の従業員を対象に、オンラインおよび書面による質問票²³で行った。オンラインによるデータ収集には、マクロミル社が提供するWEBアンケートシステム Questant（クエスタント）を利用した。和洋菓子ブランドの従業員の回答データについては、正規従業員には、オンライン調査票へのリンクを含んだ調査依頼シートを各従業員に提示し、非正規社員（パートタイマー、アルバイト）には、書面の調査票を用いて、2018年5月24日から6月16日の間に収集

²² Avey et al. (2009) は、心理的オーナーシップを「領域性 (territoriality)」、「自己効力性 (self-efficacy)」、「アカウントビリティ (accountability)」、「自己同一性 (self-identity)」の5つの下位構成概念で概念化している。

²³ 書面の質問票の内容は、巻末の付録Bを参照。

した。回答数は 129, そのうち不備があった回答を除き, 有効回答数は 120 であった。回答者の内訳は, 10 代から 60 代の男女 (男性 31, 女性 89; 正規 72, 非正規 48) であった。一方, 外食ブランドの従業員の回答データは, オンライン調査票へのリンクを含んだ調査依頼シートを各従業員に提示し, すべて収集された。回答数および有効回答数は 82, 内訳は, 10 代から 50 代の男女 (男 53, 女 29; 正規 28, 非正規 54) であった。調査票では, 「従業員ロイヤルティ」については, 7 段階の SD 尺度法で測定し, 従業員エンゲージメントの構成要素の項目, 「従業員資源」, 「心理的オーナーシップ」, および「ジョブ・クラフティング」の項目は, 7 段階のリッカート尺度法で測定した。7 件法の選択肢については, 「非常に当てはまる」から「全く当てはまらない」で回答を求めた。

3.3. 構成概念妥当性の検証

測定項目, 合計 40 項目の平均値および標準偏差の結果は, 表 6-1 の通りである。統計ソフトは, IBM 社の SPSS ver. 25 を使用した。平均値に標準偏差を加えた値が 7 を超えないか (天井効果), 平均値から標準偏差を引いた値が 1 を下回らないか (フロア効果) を確認したが, すべての項目が基準を満たしていた。そして, 構成概念の妥当性の検証には, 内部一貫性として, 信頼性にはクロンバックの α 係数を使用した。各概念を構成する項目ごとに α 係数を求めて, その値が .70 以上であることを基準 (Hair et al. 2010) に検討したが, すべての項目について基準をみたしていることが確認できた (表 6-1)。

表 6-1. 記述統計量と信頼性係数 (n=202)

	項目	最小値	最大値	平均値	標準偏差	信頼性(α)
従業員エンゲージメント: 活力	VIG1	1	7	4.42	1.665	.901
	VIG2	1	7	4.42	1.726	
	VIG3	1	7	3.65	1.745	
	VIG4	1	7	4.30	1.588	
	VIG5	1	7	4.65	1.605	
従業員エンゲージメント: 熱意	DED1	1	7	4.87	1.544	.910
	DED2	1	7	5.26	1.298	
	DED3	1	7	4.50	1.565	
	DED4	1	7	4.84	1.540	
	DED5	1	7	4.52	1.487	
従業員エンゲージメント: 没頭	ABS1	1	7	5.05	1.519	.747
	ABS2	1	7	3.66	1.724	
	ABS3	1	7	3.88	1.780	
	ABS4	1	7	4.65	1.479	
	ABS5	1	7	3.90	1.953	
従業員エンゲージメント: 同一化	IDF1	1	7	4.85	1.548	.869
	IDF2	1	7	4.23	1.692	
	IDF3	1	7	4.34	1.727	
従業員ロイヤルティ	SAT1	1	7	4.02	1.630	.846
	RET1	1	7	3.63	1.735	
	REF1	1	7	3.34	1.870	
従業員資源: 仕事の資源	JRA1	1	7	4.92	1.472	.844
	JRA2	1	7	4.80	1.539	
	JRD1	1	7	5.05	1.647	
	JRD2	1	7	5.16	1.498	
	JRS1	1	7	5.31	1.540	
	JRS2	1	7	5.25	1.581	
従業員資源: 個人資源	PRE1	1	7	3.98	1.514	.791
	PRO1	1	7	4.21	1.392	
	PRS1	1	7	4.97	1.304	
	PBE1	1	7	4.49	1.734	
	PBE2	1	7	4.19	1.694	
心理的オーナーシップ	POT1	1	7	4.20	1.748	.737
	POS1	1	7	4.47	1.357	
	POS2	1	7	4.67	1.443	
	POA1	1	7	4.31	1.847	
ジョブクラフティング: 資源探索	CRF1	1	7	5.19	1.229	.890
	CRF2	1	7	5.00	1.370	
	CRF3	1	7	5.25	1.261	
	CRF4	1	7	5.23	1.217	

出所：筆者作成

4. 分析結果

4.1. 従業員エンゲージメントの構成要素

本節では、焦点の構成概念である従業員エンゲージメントの構成要素を検証する。最初に、今回設定した従業員エンゲージメントの18項目のEFAを実施した。因子の抽出法については最尤法を採用し、回転は、プロマックス回転を適用した²⁴。サンプリング適切性、およびEFAの妥当性として、KMO測度とBartlett球面性検定を行った。KMO値は0.90を上回り、Bartlett球面性検定の有意確率は0.001以下でありどちらも適正であることを示した。最初のEFAの結果は、固有値1以上の基準において2因子に分かれて、相関が0.70を超えて高く、適合度がよくない結果であったため、当初の項目設計にしたがって4因子構造として因子分析を行った。当因子分析の結果において、共通性が低く、因子付加量も.50を下回った合計5項目を除外し、再度、因子分析を繰り返した。しかしながら、4因子構造での因子分析の結果も、項目間相関が.70を超えてしまう結果であった。そのため、改めて3因子構造と仮定して、最尤法による因子分析を試みた。その結果、「同一化」3項目の第1因子、「熱意」2項目と「活力」1項目で構成される第2因子、そして「熱意」2項目の第3因子に分かれる結果となった。最終的に、「没頭」の各項目は、因子負荷が基準を全て下回り、「熱意」は、2つの因子に分割される結果を示した。今回の分析では、「没頭」因子が新たに追加した「同一化」と関連していたためであると解釈できる。既存研究において、エンゲージメントの3次元は密接に関連しており、3因子間の相関は、通常0.65を超えていることが指摘されている（Bakker and Leiter 2010=2014）。

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

²⁴ 従業員エンゲージメントの構成要素として設定した「活力」、「熱意」、「没頭」の項目は、先行研究にて、構成要素間に相関があることが確認されているため、斜交回転（プロマックス）を選択した。

に検討したが、すべての構成要素が基準を満たしており、信頼性と収束妥当性が確認された（表 6-2）。

表6-2. 測定項目の信頼性と収束妥当性の検証結果

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

因子抽出法: 最尤法

回転法: Kaiser の正規化を伴うプロマックス法

CR=Composite Reliability, AVE=Average Variance Extracted

出所: 筆者作成

次に、構成概念間の弁別妥当性については、因子間の相関係数と AVE の平方根を比較して AVE の方が大きいことを条件とした (Hair et al. 2010)。結果は、すべての項目の AVE の平方根が各因子間相関係数を上回り弁別妥当性が保たれていることが確認できた（表 6-3）。したがって、以上の構成概念妥当性の検証から、従業員エンゲージメントの構成要素は、3 因子構造（同一化、熱中、および誇り）が妥当であることが確認された。

表6-3. 弁別妥当性の検証結果

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

相関係数は 1% 水準で有意 (両側)

太字の数字は AVE の平方根・その他数字は因子間の相関係数

出所: 筆者作成

5. 結論

5.1. まとめと議論

本章では、ブランド企業に対する調査データをもとに、従業員エンゲージメントの構成要素および関係概念との因果関係について資源ベースの従業員エンゲージメント・モデルで検証を行った。

仮説の検証結果は、表 6-5 の通りである。結果として、「仕事の資源」および「個人資源」で構成される「従業員資源」が従業員エンゲージメントに直接的に正の影響を与えていることが有意に確認できた。また、「ジョブ・クラフティング」は、エンゲージメントと「顧客知識」との間を媒介することが確認された。一方、「心理的オーナーシップ」は、エンゲージメントに対する直接的な有意な影響はみられず、「仕事の資源」と「個人資源」に影響を与えて、間接的にエンゲージメントに影響する駆動要因であることが示唆された。

表6-5. 仮説の検証結果

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

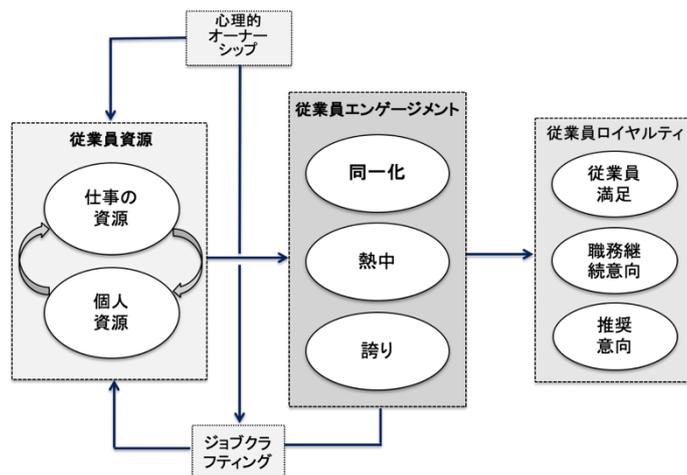
注：EE=従業員エンゲージメント

出所：筆者作成

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

図6-3 は、当調査結果をもとに構築した資源ベースの従業員エンゲージメントの概念的フレームワークである。

図6-3. 従業員エンゲージメントの概念的フレームワーク



出所：筆者作成

ブランド企業における従業員エンゲージメントは、内部資源である従業員が、ブランドでの仕事に「誇り」をもち、自ら楽しみ、自らすすんで行動することで、「熱中」し「同一化」して仕事に打ち込む結果、質の高いパフォーマンスを達成することにつながるものである。それは、企業業績への貢献、従業員のウェルビーイング、ブランド・ミッションの達成、さらにはブランドに対する顧客エンゲージメントにも影響するものと示唆される。

ブランド企業では、自発的な従業員のオーナーシップを喚起し、従業員の個人の特徴である「個人資源」と「仕事の資源」に基づいた取り組みを行うことが、

エンゲージメントを高めるものと期待される。さらに、現代のネット社会では、従業員自らが仕事を再定義し、自発的にオーナーシップを発揮することで、新しい技能や知識を獲得して能力を高め、より多くの資源をもつことにつながり、さらにより多くの資源を獲得する機会を増やすことになる。加えて、それらの知識および技能を共有することで、個々の従業員だけでなく、ブランドをとりまく顧客の資源を高めることにもつながる可能性がある。

したがって、インターナルな資源である従業員が自らの能力を高めるために資源を獲得・維持・育成すること、そしてそれを支援することは、ブランドをとりまく他のエクスターナルな主体（顧客、その他利害関係者）のエンゲージメントを向上させる（波及）効果が見込まれる。結果として、ポジティブなエンゲージメントは、ブランドに参加する主体に伝染し、推奨行動を高めて、役割外行動を促し、共創にもつながるであろう。

5.2. 限界とさらなる研究

本研究は、特定の中規模の企業（和洋菓子ブランド・外食ブランド）の従業員から集められた限られたデータを分析したものであり、その一般化には限界がある。さらなる研究では、他の業種のブランド企業における調査とともに、同一ブランドにおける経時的な反復調査を行うことも重要である。さらにエンゲージメント概念の探究には、ブランド特有の文脈に依存する要因を解明することが必要であり、ブランドに関わる主体（従業員、顧客を中心とした利害関係者）の定性的な情報を収集・分析する必要もある。

したがって、第7章では、相互作用性に焦点をあてて、定量データと定性データを組み合わせた混合研究法を採用して経験に基づいた分析を行う。また、これまでの研究では、従業員エンゲージメントと顧客エンゲージメントの企業業績への影響についての定量研究（e.g., Kumar and Pansari 2016）は存在するが、ブランドに関わる複数行為者（顧客、従業員、焦点企業）のエンゲージメントについての実証研究は少ない。第8章では、特定のブランドを焦点とした、複数行為者のエンゲージメントについて混合研究法を採用して探求する。

*本章は、神田（2019a）を基に加筆、修正したものである。

第7章 カスタマー・エンゲージメントの本質：サービス・エンカウンターにおける作用性がエンゲージメントに与える影響

1. はじめに

カスタマー・エンゲージメント (CE)²⁵ は、取引を超えた顧客の自発的な態度および行動を促し、長期的な関係性を構築、維持、そして強化する概念として、過去 10 年間、学術および実務分野の両方で注目を集めている。本章の目的は、顧客経験に焦点をあてて、サービス・エンカウンターにおける相互作用性がどのように、CE に影響するのかを検討し、CE の本質を明らかにすることである。CE の成果は、特定の顧客との長期的なリレーションシップを構築するとともに、取引行動を超えて、顧客間の関係性からも顧客および潜在顧客を惹き付け、自発的な顧客の参加を促すことである (Van Doorn et al. 2010; Brodie et al. 2011; Beckers et al. 2014)。また、CE は、サービス・マーケティングとリレーションシップ・マーケティングの両方から概念的な影響を受け、価値の共創を伴う概念とされる (Van Doorn et al. 2010; Brodie et al. 2011; Vargo and Lusch 2017)。したがって、CE は、焦点の企業やブランドに対する顧客の資源の投資を獲得し、収益向上だけでなく、顧客のクチコミや推奨行動を促し、焦点の企業、またはブランドの価値の向上の成果をもたらす可能性をもつ (Hollebeek et al. 2014; Harmeling et al. 2017)。

これまで、サービス研究において、顧客は、サービス生産プロセスにおける共同生産者として参加する「資源」になることが明らかにされ、相互作用のプロセスにおいて、価値は顧客によって知覚され、創造または共創されることが示されてきた (Grönroos 2006; Vargo and Lusch 2014)。そのプロセスのいくつかは、サービス・エンカウンターと消費プロセスの間に行われ、顧客価値は、1つの要素だけではなく、すべての要素の総計の経験によって創造される。これまで、相互作用プロセスは、「行為 (act)」、「エピソード (episode)」、「関係性 (relationship)」に焦点をあてて研究がなされてきた²⁶ (Grönroos 2004)。しかしながら、既存研究において、サービス・エンカウンターにおける相互作用とエンゲージメントの関係性についての理解は限られている。

²⁵ 本章では、発表済み論文のタイトルに沿って「カスタマー・エンゲージメント」で統一表記する。本章は、顧客と従業員間のインタラクティブな文脈に焦点を当てている。

²⁶ 「行為」は、相互作用プロセスの最小分析単位であり、製品、サービス、情報、社会的接触のようなあらゆる相互作用の要素に関連し、しばしば「真実の瞬間」と呼ばれてきた。「エピソード」は、相互に関連する一連の行為から構成される。

本章では、その研究上のギャップに対応して、顧客経験に焦点をあてて、次の研究課題を設定する：

サービス・エンカウンターにおいて、相互作用性の質がどのようにエンゲージメントに影響し関連しているのか

本章では、相互作用性を扱う「ラポール」の概念を含めたモデルでカスタマー・エンゲージメントを検証する。また、顧客経験に深く関連する「学習」²⁷ とエンゲージメントとの関係を確認する。顧客の資源を高めるために、ブランドとインタラクションしている顧客に、ブランドに関しての積極的な「学習」を促進することは、消費を超えて「知識」を拡大することを意味する。たとえば、他の顧客へのサポートの提供やレビューの作成など、顧客主導で行う取り組みの多くは、学ぶことよりも教えることに似ている (Harmeling et al. 2017)。したがって、自らの知識を他者に提供することや、ある課題について教える経験は、関与した顧客同士よりも深くより親密な「知識」と「スキル」の資源獲得を促進して、資源統合を促し、CE をさらに高めることが示唆される。この研究課題に対応するため、外食ブランド企業の実店舗を利用する顧客を対象に調査を実施した。

本章の構成は、次のとおりである。第2節では、理論的背景として、カスタマー・エンゲージメント概念、「ラポール」概念を説明する。次に、第3節では、検証モデルと研究仮説を設定する。第4節では、仮説検証のための調査方法について説明し、続く第5節で、調査の分析結果とその議論を展開する。最後に、第6節の結論では、カスタマー・エンゲージメントの本質の特定とマーケティングの実践について提案した後、今後のさらなる研究課題を明示する。

²⁷ 「学習」の概念は、エンゲージメントのサブプロセスとして (Brodie et al. 2013) , または先行要因として (Hollebeek et al. 2019) , 理論的研究において検討されている。

2. 理論的背景

2.1. カスタマー・エンゲージメント

カスタマー・エンゲージメント (CE) は、これまで様々な視点から議論されてきた：(1) リレーションシップ・マーケティングの超越・拡大された概念として (Vivek et al. 2012, 2014; Beckers et al. 2014) , (2) サービス・ドミナント (S-D) ロジック (Vargo and Lusch 2014) を概念的基礎とする概念として (Brodie et al. 2011; Hollbeck et al. 2016) , (3) ブランドに対する顧客の購買行動を超えた態度として (So et al. 2016b; Harrigan 2017) , そして、(4) 焦点の企業やブランドに対する顧客の自発的貢献として (Kumar and Pansari 2016; Harmeling et al. 2017) が含まれる。これらさまざまな視点による概念化によって、CE は、異なる定義が存在している。しかし、これまで、購買を超えた非取引行動 (e.g., クチコミ行動, 推奨・紹介行動, 役割外行動) につながることで、そして、動機的な行動的要素と認知的、感情的な態度的要素を包含した多次元的概念であることの2つの共通理解が得られている。

近年の研究では、CE は、企業業績に影響を及ぼすことが示されており (Kumar and Pansari 2016) , 顧客に価値を与えるとともに、企業の価値にも寄与する CE の重要性が認識されている。したがって、企業が顧客に対するエンゲージメントの意義を理解し、実践しない場合、マーケティング上の競争優位性に対して機会を損失する可能性が指摘されている (Kumar et al. 2010 ; Verhoef et al. 2010 ; Harmeling et al. 2017)。実際に、多くの企業において、エンゲージメントに基づく測定規準 (e.g., NPS (Net Promoter Score)²⁸, エンゲージメント率²⁹) が導入されている。しかしながら、それらの指標は、必ずしもエンゲージメント概念が本来もつインタラクティブな性質、すなわち相互作用性を十分に反映しているとはいえない。

本章では、特に、CE が「焦点の対象に対して、動機づけられて、相互作用を伴う顧客経験によって生じる心理状態である」 (Brodie et al. 2011) ことを前提に議論する。そして、エンゲージメントによるマーケティング実践のために、サー

²⁸ Reichheld (2003) によって提唱された、ブランドと顧客とのロイヤルティの強度を測定する指標。回答者には、「ご家族、友人に私たちのブランドをすすめる可能性はどれくらいですか?」との質問を0~10の11段階の尺度で選択してもらい、回答者を推奨者(9~10)、中立者(7~8)、批判者(0~6)に分類して評価する。

²⁹ ソーシャル・メディア・サービスにおいて、一つの投稿にどれだけユーザーが反応(エンゲージメント)したかを示す割合。各SNSで算出方法は異なる。Facebookの場合、「(投稿に「いいね!」・コメント・シェアまたはクリックをした人数)÷投稿リーチ数」で表す。

ビスの現場における顧客経験に焦点をあて、CEの本質の解明にむけて検討をすすめていく。

2.2. 相互作用性「ラポール」

「ラポール (Rapport)」とは、フランス語で、主に2者間の「相互信頼の関係」を意味する。ラポールは、教育、臨床心理、ビジネスなど人間の相互作用を扱う多くの研究分野で議論され、マーケティング領域においては、人的販売研究やサービス研究において検討されてきた (安藤 2017)。代表的な研究として、Gremmler and Gwinner (2000, p.92) は、ラポールを「2つの相互作用者間における個人的つながりによって特徴づけられる、サービスプロバイダーの従業員との楽しい相互作用を持つという顧客の認識」と定義している。そして、Gremmler and Gwinner (2000) は、2つの異なるサービスの文脈 (銀行: n=1328, 歯科医院: n=883) を調査し、ラポールと顧客満足、ロイヤルティ、およびクチコミによるコミュニケーションの間に正の相関関係があることを発見している。さらに、ラポールは、顧客と企業の関係性が長期的に成功する主要因であることを示唆し、従業員が顧客との信頼関係を築くために使用する方法として、「笑顔」、「楽しい会話の開始」、「気配りのある顧客サービス」、「知識共有」などの行動があることを特定している (Gremmler and Gwinner 2000, 2008)。また、Brodie et al. (2011) は、ラポールを特定の文脈におけるCEの先行要因の一つとして言及し、「顧客がよりエンゲージするとき、より参加の程度が向上し、その行動の結果、ラポールという心理的結果が高まる」 (p.8) ことを示唆している。一方、日本における消費者行動研究では、安藤 (2017) は、ラポールの先行要因として、顧客がサービス・エンカウンターにおいて知覚する「従業員の感情知能」を設定し、従業員と顧客とのラポールと「感情的コミットメント」、および「クチコミ発信」との関係について定量分析 (n=310) を行っている。そして、ラポールの向上は、顧客の感情的コミットメントを高め、ポジティブなクチコミにつながることを実証している。

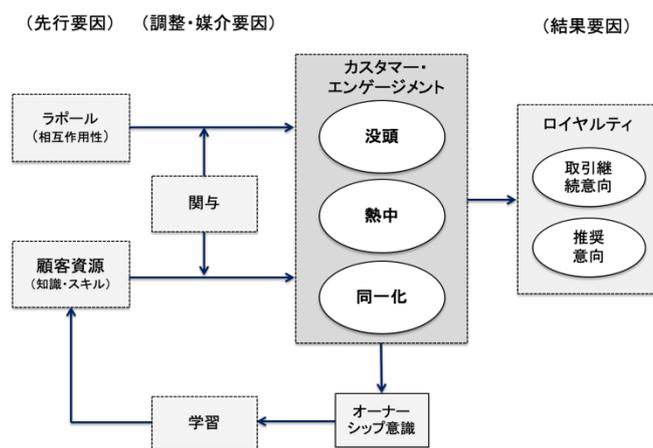
本章では、先行研究に基づいて、サービスの現場の文脈において、エンゲージメントが発生する駆動要因のひとつに相互作用があると仮定し、相互作用性の測定尺度として「ラポール」の概念を適用する。そして、焦点であるカスタマー・エンゲージメント概念との関係、およびその関連概念との関係について検証を試みる。

3. 検証モデルと仮説設定

本研究では、第4章の結果から導出したCEの概念フレームワーク(図5-3)を適用する。第4章では、サービス企業の顧客に対する調査(n=123)の定量的分析から「顧客資源」が、CEの先行要因であり、「心理的オーナーシップ」がCEと「顧客資源」の間の媒介要因であることを実証した。また、CEは、顧客ロイヤルティを高め、取引継続による企業業績の向上と推奨意図によるクチコミなどの非取引成果につながることを示した。本研究では、「ラポール」概念を相互作用による関係性の質を測る指標として、モデルに組み入れて検証を行う。また、顧客経験のひとつである「学習」とエンゲージメントとの関係を確認する(図7-1)。

ただし、第4章において検証済みである「顧客知識」、「オーナーシップ」、および「ロイヤルティ」とCEの関係については仮説に含めず、分析結果には反映させるものとする。

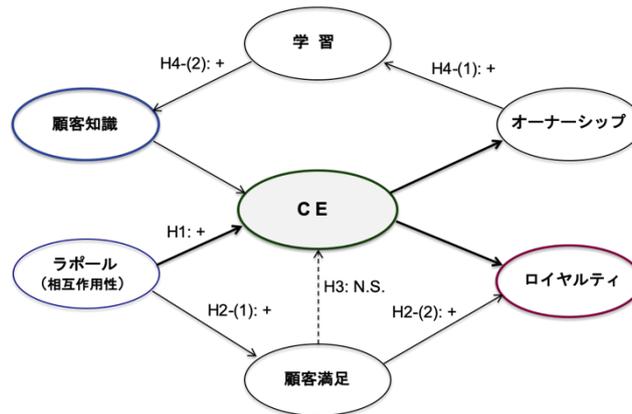
図7-1. カスタマー・エンゲージメント(CE)の概念的フレームワーク



出所：第4章 図5-3 を一部修正・追加

図7-2は、本研究で使用するカスタマー・エンゲージメント(CE)検証モデルと仮説を示したものである。本研究では、4つの仮説を設定する。

図 7-2. 検証モデルと研究仮説



注：CE=カスタマー・エンゲージメント

出所：筆者作成

サービス・エンカウンターにおいて、顧客が従業員と親密に相互作用を行い、「ラポール」を構築することは、焦点のブランドとのエンゲージメントを醸成することが示唆される。またラポールは、顧客のブランドとの接点である従業員との相互の信頼感を高め、結果的に顧客満足につながり、ロイヤルティに影響すると想定される。したがって、次の2つの仮説が導かれる。

H1：ラポールは、カスタマー・エンゲージメント（CE）に正の影響がある

H2：（1）ラポールは、顧客満足に正の影響があり、（2）顧客満足は、ロイヤルティに正の影響がある

一方で、顧客満足は、製品またはサービスの購買後および使用後の経験に密接に依存する。満足は、「製品またはサービスの特徴、あるいは製品またはサービス自体が喜ばしい水準の消費関連の充足をもたらしたという判断」（oliver 1997, p.13）と定義されている。すなわち、感情的に満足している顧客が、期待していた水準に達していないと判断した場合、満足度は決して高いものではない（阿部・新倉 2004）。つまり、満足は、期待に対する結果の水準であり安定的なものではない。一方、エンゲージメントは、本質的に動的かつ反復的であり、それが一時的な場合や継続的な場合のような時間的特性があるものの比較的安定した状態である（Bakker and Leiter 2010=2014；Storbacka et al. 2016）。この違いから、顧客は、必ずしも満足度が高いからといって、対象のブランドや企業に、没頭した

り、熱中したり、同一化したりせず、エンゲージしないことが考えられる。したがって、次の仮説が導かれる。

H3: 顧客満足は、CE に直接的に影響しない

次に、エンゲージメントは、ブランドへの参加と自発的な行動を生む「オーナーシップ」につながることは、幾つかの先行研究で明らかにされている（e.g., Jaakkola and Alexander 2014；神田 2018b）。心理的オーナーシップによるブランドに対する参加意向と自己効力感が高まると、さらにそのブランドのことを知りたい、学びたいという意欲が高まることが想定される。そして、焦点のブランドでの経験として、消費を超えてブランド関連の「学習」を促進することは、顧客の資源の一つである「顧客知識」を高めて、結果的にエンゲージメントを高めることが想定される（神田 2018b）。したがって、次の仮説が導かれる。

H4: (1) 顧客の「オーナーシップ」意識は、顧客「学習」に正の影響があり、
(2) 「学習」は「顧客知識」に正の影響がある

4. 調査方法

4.1. 調査項目

測定項目は、先行研究を参考に設定した。CEの構成要素である「没頭(absorption)」、 「同一化(identification)」および「熱中(enthusiasm)」の3つの下位概念の測定項目は、第4章で検証した10項目を適用した。「ラポール」は、安藤(2017)を参考に Gremler and Gwinner (2000)を適用し、「私は(そのブランド)のスタッフとのやりとりを楽しいと感じた」など5項目を使用した。その他の関連概念である「関与」、「オーナーシップ」、および「ロイヤルティ」の各概念に関しては、先行研究、第4章で使用した項目を適用している³⁰。

4.2. データ収集

データの収集は、2018年7月1日から7月31日に、外食ブランド企業Sの協力を得て、東京都内と大阪市内の店舗を利用した顧客を対象に、オンライン質問票により行った。対象企業は、直接的な顧客接点である直営店舗をもつ企業を選定した。

当該ブランドでは、顧客に対するブランド内のサービス指針が定められており、一定のサービス基準が存在する。しかしながら、それぞれの顧客へのサービスの提供は、現場の各従業員が顧客のことを思い、自らの言葉で考え行動することが奨励されている。当該ブランドにおいて、顧客は、従業員と積極的に関わりを持つため、相互作用の程度、すなわちサービス・エンカウンターのコタクトのレベル(Lovelock and Wright 1999)は、ハイコタクトに位置づけられる。

調査実施にあたっては、マクロミル社が提供する、WEBアンケートシステム Questant(クエスタント)を利用した。回答は、顧客が店舗に滞在し、サービスを利用した後に、質問表へのリンクを含んだ調査依頼シートを提示し集められた。回答数は398、そのうち適切でない回答を除き、有効回答数は335であった。回答者は、10代から60代の男女(男:103, 女:232; 東京:125, 大阪:210)であった。先行研究に倣い、調査票では、「ロイヤルティ」および「関与」は、7段階のSD尺度法で測定し、顧客エンゲージメントの構成要素、およびその他の関連概念は、7段階のリッカート尺度法で測定した。7件法の選択肢については、「非常に当てはまる」から「全く当てはまらない」で回答を求めた。また、定性情報の取得を目的に、「体験談やエピソードをお聞かせください」との自由回答項目を設定し、当該ブランドでの顧客経験についての回答を求めた。

³⁰ 測定項目については、巻末の付録Aを参照。

5. 分析結果

統計ソフトは、IBM 社の SPSS ver. 25 を使用した。基本記述統計において、各項目の平均値に標準偏差を加えた値が 7 を超えないか（天井効果）、平均値から標準偏差を引いた値が 1 を下回らないか（フロア効果）を検討した。ラポールとロイヤルティの各 2 項目で、天井効果が確認されたが³¹、その他すべての項目は基準を満たしていることが確認できた（表 7-1）。

表 7-1. 記述統計量と信頼性係数 (n=335)

構成概念	項目	最小値	最大値	平均値	標準偏差	信頼性(α)
CE: 没頭	ABS1	1	7	5.67	1.270	0.881
	ABS2	1	7	5.44	1.338	
	ABS3	1	7	5.14	1.450	
CE: 熱中	ENS1	1	7	5.47	1.334	0.923
	ENS2	1	7	5.27	1.396	
	ENS3	1	7	5.20	1.430	
CE: 同一化	IDF1	1	7	4.61	1.663	0.875
	IDF2	1	7	4.48	1.725	
	IDF3	1	7	4.84	1.622	
関与	INV1	1	7	5.54	1.230	0.912
	INV2	1	7	5.56	1.171	
	INV3	1	7	5.57	1.178	
	INV4	1	7	5.50	1.205	
顧客資源	RES1	1	7	3.73	1.803	0.906
	RES2	1	7	3.75	1.794	
	SHR1	1	7	4.03	1.816	
	SHR2	1	7	4.07	1.837	
オーナーシップ	OWS1	1	7	4.99	1.417	0.915
	OWS2	1	7	4.76	1.594	
	OWS3	1	7	4.37	1.678	
	OWS4	1	7	4.62	1.615	
ラポール	RAP1	1	7	5.97	1.195	0.913
	RAP2	1	7	6.06	1.154	
	RAP3	1	7	5.45	1.329	
	RAP4	1	7	5.43	1.367	
	RAP5	1	7	5.59	1.298	
ロイヤルティ	RET1	1	7	6.16	1.190	0.843
	RET2	1	7	5.78	1.186	
	REF1	1	7	5.90	1.046	
	REF2	1	7	6.02	1.267	

注：CE=カスタマー・エンゲージメント

出所：筆者作成

³¹ ロイヤルティとラポールの構成概念は、構成要素の信頼性（クロンバックの α 係数）について、ロイヤルティが .843 で、ラポールが .913 であり、収束妥当性の基準を満たしているため、許容範囲としてそのまま検証することとした。

5.1. 構成概念信頼性の確認

最初に、CEの構成要素の次元性を確認するために、最尤法およびプロマックス回転を適用した因子分析を実施した。Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) 測度値は 0.80 を上回り、Bartlett 球面性検定の有意確率は 0.001 以下であり、どちらも適正であった。 .50 をカットオフ値として因子付加量の低い項目 (ABS4) を除いた結果、「同一化」3項目の第1因子、「熱中」3項目の第2因子、「没頭」2項目の第3因子で構成される3因子9項目が抽出された。当3因子の抽出後の負荷量平方和の累積は、79.69%であった。また、当3因子の各構成要素について、信頼性をCR (Composite Reliability) が.70以上であること、収束妥当性をAVE (Average Variance Extracted) が .50以上であることを基準 (Hair et al. 2010) に検討したが、すべての構成要素が基準を満たしており、信頼性と収束妥当性が確認された (表 7-2)。したがって、CEの構成要素の次元構造は、先行研究4章で検証したものと同一の結果を示し、多次元3因子構造が信頼性と説明力で最も適合した。

表 7-2. CE 構成要素の信頼性と収束妥当性の検証結果

構成要素	項目	因子負荷量	CR	AVE
同一化	IDF2	.949	.851	.664
	IDF1	.863		
	IDF3	.588		
熱中	ENS1	.937	.849	.660
	ENS2	.878		
	ENS3	.576		
没頭	ABS2	.922	.845	.651
	ABS1	.851		
	ABS3	.615		

因子抽出法: 最尤法

回転法: Kaiser の正規化を伴うプロマックス法

出所: 筆者作成

5.2. 構成概念妥当性の確認

内部一貫性，収束妥当性，弁別妥当性の構成概念の妥当性については，Hair et al. (2010) の基準に従った。内部一貫性の確認には，信頼性としてクロンバックの α 係数を使用した。各概念を構成する項目ごとに α 係数を求めて，その値が .70 以上であることを基準 (Hair et al. 2010) に検討したが，すべての項目が基準をみたしていることが確認された (表 7-1)。弁別妥当性については，AVE (平均分散抽出) と項目間相関係数の平方を比較して AVE の方が大きいことを条件とした (Hair et al. 2010)。結果は，すべての項目の AVE が各項目間相関係数の平方を上回り弁別妥当性が保たれていることが確認された (表 7-3)。

表 7-3. 信頼性と弁別妥当性の検証結果

	信頼性 (α)	CE: 没頭	CE: 熱中	CE: 同一化	顧客知識	オーナーシップ	関与	ラポール	顧客満足	ロイヤルティ
CE: 没頭	.881	.651								
CE: 熱中	.923	.545	.660							
CE: 同一化	.875	.342	.417	.664						
顧客知識	.906	.141	.198	.328	.707					
オーナーシップ	.915	.370	.352	.490	.238	.736				
関与	.912	.276	.356	.264	.150	.216	.726			
ラポール	.913	.379	.315	.248	.082	.287	.288	.803		
顧客満足	.889	.137	.154	.045	.011	.054	.166	.194	.803	
ロイヤルティ	.843	.310	.375	.188	.102	.181	.491	.282	.359	.653

注：イタリック数字：クロンバック α 係数；太字数字：平均分散抽出；その他：因子間相関係数の平方
出所：筆者作成

5.3. 仮説モデルの検証

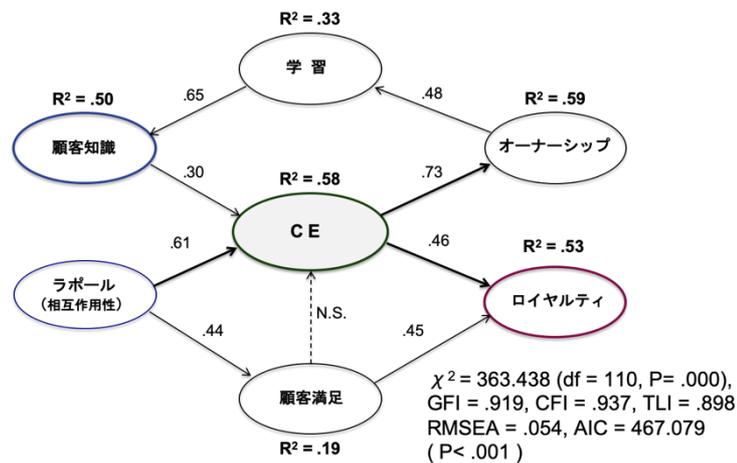
本項では、仮説モデルの定量分析を行い、続く次節の結論では、その定量分析結果を支持する定性情報を明示することで、分析結果を説明し補強することとする。

仮説モデルは、IBM社のSPSS AMOS ver. 25を使用して共分散構造分析により推定した。その結果、仮説モデルは、妥当な適合度を示した（適合度指標： $\chi^2 = 363.438$ (df =110, P=.000), GFI = .919, CFI = .937, TLI = .898, RMSEA = .054)。最初に、「ラポール→CE」のパスの係数は、 $\beta=.61$ ($p < .001$, $R^2 = .58$)であり、有意な正の影響が確認された。また「ラポール→顧客満足」のパスの係数は、 $\beta = .44$ ($p < .001$, $R^2 = .19$)、「顧客満足→ロイヤルティ」のパスの係数は、 $\beta = .45$ ($p < .001$, $R^2 = .53$)であり、それぞれ有意な正の影響が確認された。

一方、「顧客満足」とCEの間は有意ではなく、「顧客満足」は、直接的にCEに影響がみられないことが示された。最後に、「オーナーシップ→学習」のパスの係数は、 $\beta=.48$ ($P < .001$, $R^2 = .33$)、「学習→顧客知識」のパスの係数は、 $\beta = .65$ ($P < .001$, $R^2 = .50$)であり、それぞれ有意な正の影響が確認できた。

したがって、4つの仮説は、全て支持される結果となった（図7-3参照）。

図7-3. 検証モデルの分析結果



注：CE=カスタマー・エンゲージメント

出所：筆者作成

6. 議論と結論

6.1. カスタマー・エンゲージメントの本質

前節では、外食ブランド企業の顧客に対する調査データをもとに、カスタマー・エンゲージメントとサービス・エンカウンターにおける顧客と従業員間の関係性の質である「ラポール」および「学習」との関係性について定量分析を行った。本節では、それらの定量分析の結果と当該ブランドでの顧客経験に関する言説の定性情報を組み合わせて、CEの本質について議論を展開する。

最初に、仮説モデルの検証から相互作用性の「ラポール」について、CEに正の影響があることが確認できた。また、既存研究が示す通り、ラポールは、顧客満足にも影響することも確認された。したがって、サービス・エンカウンターにおける相互作用性の高さは、エンゲージメントに影響するとともに、顧客満足につながることも確認された。自由回答から得られた次の顧客のコメントは、相互作用の質がエンゲージメントに影響することを裏づけている。

スタッフさんとの楽しいやり取りがとても社交性が高く感じて、とても楽しい場になりました。（大阪、男性、30-34歳、2-3ヶ月に1回利用、RS³² = 27.0, ES³³ = 58.0）

店員のコミュニケーションが、お客さんが感じていることを察知して、お客さん目線に立っていると感じた。（大阪、男性、25-29歳、半年1回利用、RS = 29.4, ES = 63.0）

顧客がサービス・エンカウンターで従業員との関係性、すなわち直接的、および間接的な相互作用の質が高いとの判断があるほど、顧客は、焦点のブランドにエンゲージすることが定量的にも定性的にも確認することができた。したがって、エンゲージメントの高さは、サービス・リレーションシップにおいて、顧客経験の相互作用の質に影響を受ける傾向が明らかとなった。

続いて、仮説モデルの検証では、CEと「顧客満足」の関係については、直接的な影響がないことが確認された。すなわち、顧客は、その場のブランド関連の経験に満足しているからといって、それがエンゲージメントに直接的につながるわけではない。したがって、顧客満足は、CEの直接的な関係概念ではないことが示

³² 相互作用の質であるラポールの合計スコアを示し、「5.0～35.0」の範囲をとる。

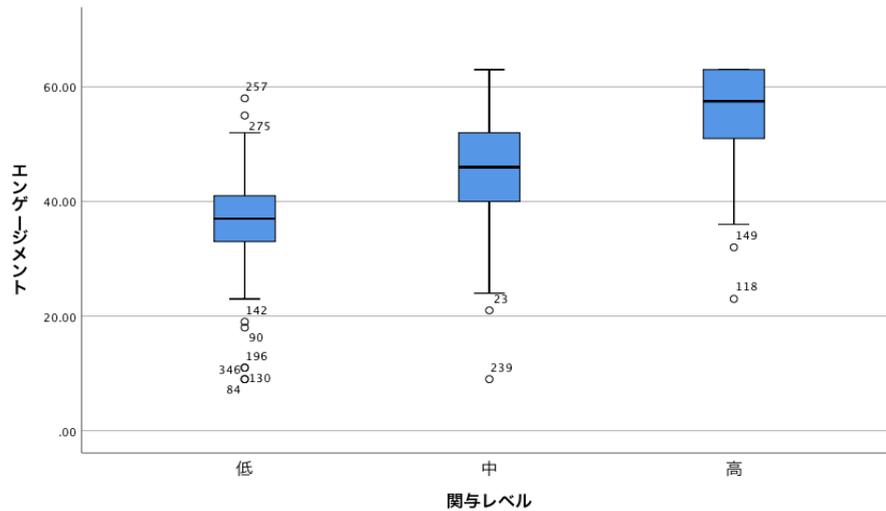
³³ カスタマー・エンゲージメントの合計スコアを示し、「9.0～63.0」の範囲をとる。

唆される。このことは、エンゲージメントの概念化において注意を促す。たとえば、Pansari and Kumar (2017) では「関係性が満足いくもので、かつ感情的な繋がりを有する時に、顧客はエンゲージするようになる」(p.294)と主張している。そして、CE を行動次元として顧客管理の視点から概念化し、その構成要素に「顧客購買」を含めた概念的フレームワークを提案している。彼らのフレームワークでは、「満足」はCEの構成要素「顧客購買」に影響することが示されているが、これは、ロイヤルティに起因する可能性があり、CEと「ロイヤルティ」の区別を曖昧にする(Beckers et al. 2017; 神田 2018a)。したがって、本研究では、「顧客購買」という取引行動をCEの構成要素に含めるべきではなく、定義が示す通りCEを取引を超えた行動および態度とみなし、取引行動に起因する関係概念とは区別すべきであると主張する。

次に、仮説モデルの検証において、オーナーシップ意識が高いほど、「学習」の意向は高く、「顧客知識」に影響することが明らかとなった。したがって、当該ブランドを注目し、自主的に学んだり、知りたいと考える意向は、顧客資源を高めてエンゲージメントを高める可能性がある。これは、「学習→顧客知識→エンゲージメント→オーナーシップ→学習→・・・」の循環サイクルが存在することを示唆している。このことは、CEを中心とした法則定立的ネットワーク内で経時的な循環ループが形成され(Brodie et al. 2011)、焦点のブランドの「学習」により「顧客知識」が獲得され、焦点のブランドへの「エンゲージメント」を醸成し、「オーナーシップ」の意識を高めるという経験と価値が創出されるプロセスがあることを示している。

最後に、図7-4は、関与レベルごとのエンゲージメントのスコアを示したものである。この箱髭図は、関与度が高い上位20%を高関与、関与度が低い下位20%を低関与、そしてその中間を中関与として、エンゲージメント・スコアの違いを示している。エンゲージメント・スコアは、今回測定した3因子の総合点(9.0~63.0の範囲)であり、関与度が高いグループほどエンゲージメント・スコアは高い。関与レベル毎の平均値の差は、すべて有意であることが確認できた($F(2, 333) = 92.81, p < .001$)。したがって、ブランドに対して、「重要だ」、「関心がある」、「他とは違う」といった動機づけを意味する関与の程度はエンゲージメントの効果を調整する。

図 7-4. 関与レベルとエンゲージメント・スコア



出所：筆者作成

以上の分析結果をまとめると、カスタマー・エンゲージメントは、相互作用性の質に影響を受け、エンゲージされた顧客は、「オーナーシップ」の意識から「学習」の意向を高め、焦点ブランドの知識を高めることが示された。それは、関与レベルによって調整される。したがって、カスタマー・エンゲージメントの本質は、「相互作用」の質、「動機づけ」の程度、最終的に「顧客資源」の投資のレベルに依存する。換言すると、エンゲージメントを高めるには、相互作用によって、継続的に、如何に顧客を動機づけて関与を促し、当該ブランド/企業に参加したり、または選択されることによって、どれだけ多くの顧客の資源の投資を獲得できるかが鍵である。

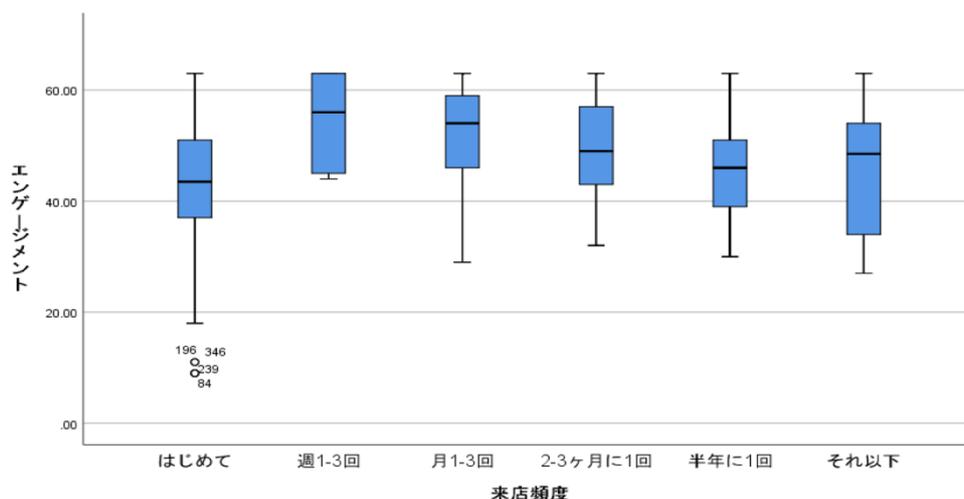
6.2. 実務的含意

これまでの分析結果の議論をもとに、マーケティング実践にむけたカスタマー・エンゲージメントの取り組みを二つ提案する。

第一に、当該ブランドに対する顧客の「関与」を高めるため、相互作用をともなう「学習」や「体験」の機会を提供し、ブランドへの参加 (i.e., 実店舗・ネット店舗への来店) を促すことである。今回の調査では、来店頻度とエンゲージメ

ントとの関係において、来店頻度が高いほどエンゲージメントが高いことが確認できた³⁴（図7-5）。

図 7-5. 来店頻度とエンゲージメント・スコア



出所：筆者作成

したがって、このことは、エンゲージメントのプロセスが短期的なものから長期的なもの、あるいは相対的に安定的なものから、かなり変動的なものにまで及ぶことを意味し、経時的に顧客エンゲージメントの強さのレベルにも変動が生じることを暗示している。当該ブランドにおいて、月1-3回以上来店する顧客は、エンゲージメント・スコアも高く、高くエンゲージしている顧客であり、再来店や推奨行動をとるロイヤルティが高い顧客であった。したがって、高くエンゲージしている顧客を維持・拡大するためには、3ヶ月以内の来店を促し、増やす必要がある。そのためには、今回の調査結果が示す通り、顧客資源を高めることが重要である。例えば、顧客に、ブランドに関しての積極的な相互作用を伴う「学習」の機会を促進し、消費を超えて「知識」という顧客資源を拡大することにより、エンゲージメントを高めて、当該顧客の購買だけでなく、クチコミ行動やブランド推奨によって潜在顧客の獲得につなげることが可能である。

第二に、自社ブランドについて、ある一定の制度（e.g., プラットフォーム, コミュニティ）の下、顧客主導で行う取り組みを推進することである。本研究では、「学習→顧客知識→エンゲージメント→オーナーシップ→学習→・・・」の

³⁴ 来店頻度が高いほど、エンゲージメント・スコアは高い数値を示し、来店頻度が低くなるほど、エンゲージメント・スコアも低い傾向がみられた。ただし、半年に1回下の来店グループの比較では、それ以下のグループが半年に1回より中央値は高いことが示された。

循環サイクルについて議論した。それは、顧客が他の顧客への知識サポートの提供、または潜在顧客に対して、クチコミのレビューを作成する役割外行動を促進することを暗示している。来店頻度が高いエンゲージした顧客が自主的に自らの知識を他の顧客に提供することや、ある課題について、教えたり、学んだり、解決することは、関与した顧客同士のより深く、より親密な「知識」と「スキル」の資源獲得を促進することを意味する。このような学習と知識共有を伴う相互作用は、顧客同士の資源統合を促し、エンゲージメントをさらに高め、価値の共創につながることを示唆される。

以下の顧客のコメントは、顧客経験において、相互作用性が、当該顧客のエンゲージメント、とロイヤルティに影響することに加えて、他の顧客への知識共有と価値の向上にも影響することを支持している。

初めて行った時からスタッフが適度にフレンドリーかつ親切に接してくれた、ありがたくて常連になった。（東京、男性、20-24歳、月1～3回利用、RS = 29.4, ES = 50.0）

友達と来店し今日で4回目でした。お勧めしたくて後輩を連れてきて誕生日のサプライズをしていただきました！（大阪、女性、25-29歳、月1～3回利用、RS = 29.4, ES = 63.0）

要約すると、今回の調査結果から質の高い相互作用を伴う顧客経験によって、エンゲージメントが高まり、その結果、ロイヤルティの態度と行動、および顧客価値を高めることが示された。すなわちエンゲージメントの成果として、取引継続による企業業績の向上、推奨やクチコミなどによる非取引行動、および価値の共創につながることを示唆される。したがって、企業が顧客とのリレーションシップを構築し、長期的にそれを維持するためには、総体的な経験の中で、エンゲージメントの本質である「相互作用」をともなう「学習」などの共創的な経験を提供し、「動機づけ」を促し、自発的な「顧客資源」の投資を獲得することが非常に重要となる。

6.3. 結論

本研究では、特定ブランド企業のサービス・エンカウンターでの顧客経験に着目し、相互作用性および学習とエンゲージメントの関係を経験的に検証した。

結論として、カスタマー・エンゲージメントを次のように定義する。

「焦点の対象の企業またはブランドに向けた、相互作用を伴う顧客経験と自発的な資源の投資によって生じる、没頭し、熱中し、同一化する状態である」

それは、「没頭 (absorption)」、「熱中 (enthusiasm)」、「同一化 (identification)」の下位概念から構成される多次元の構成概念であり、業績だけでなく社会的な成果をもたらすものである。すなわち、相互作用を伴った共創的な経験による動機づけと自発的な顧客資源 (i.e., 顧客知識・知識共有) の投資を導くことが、当該顧客のエンゲージメントに影響し、ロイヤルティ行動、他の顧客への推奨、および役割を超えた価値の共創に影響を及ぼすことになるであろう。

最後に、今後のさらなる研究のための三つの課題を提示する。第一に、比較分析の必要性である。エンゲージメントは、ブランド特有のコンテキストに依存するため (Hollebeek et al. 2014; Jaakkola, Conduit, and Fehrer 2018)、その概念のもつ共通性と独自性を識別するには、異なる業界、または異なるブランドとの比較分析が必要である。また、サービス・エンカウンターのコントラクト・レベルの異なるブランド、または企業間の比較も望まれる。

第二に、分析の視点の拡大である。顧客経験にもとづくエンゲージメントの実践には、継続的に、如何に顧客が動機づけられて関与を促し、当該ブランド/企業が選択され、どれだけ多く自発的な顧客資源の投資が得られるのかということの重要性が確認された。さらなる研究では、顧客経験に基づく行動および心理面の検討に加えて、当該ブランドの理念、価値、コア・コンピタンスがエンゲージメントにどのように関連しているのかといったブランド戦略的視野にまで踏み込んだ分析も必要である。一方では、実務において予期されるネガティブなエンゲージメントとそれに対するリカバリーについての検討も課題となる。

最後に、リサーチ・デザインに関する課題がある。エンゲージメントは、多次元の構成要素をもち、関連概念との関係は反復的で時間的特性を有する複雑な概念である。本研究では、定量データの検証結果を定性情報で補強説明したが、アンケートの自由回答の一項目の情報であったため、その定性分析は限定的である。エンゲージメント概念のさらなる理解には、理論に基づく詳細な定性分析と定量

分析を組み合わせた混合研究法（Creswell and Plano Clark 2011），あるいは，事例研究の質的比較分析（田村 2006, 2015, 2016）などの採用が適切であると考えられる。また，カスタマー・エンゲージメントを一般理論と経験的研究を橋渡しする中範囲理論として位置づけることによって（Merton 1967），エンゲージメント概念を介して，相互作用によって生じる価値の共創，および，顧客，従業員をはじめとする複数行為者間における資源統合のプロセスについて，解釈し，理解し，説明することにつながる可能性がある（Brodie and Löbler 2018; Jaakkola et al. 2018）。

第 8 章では，混合研究法を採用して，ブランドを焦点とした行為者間のつながりの定性分析と行為主体の心理傾向の定量分析を組み合わせることで，これらの課題のいくつかに取り組み，エンゲージメントのさらなる解明を試みる。

*本章は，神田（2019b）を基に加筆，修正したものである。

第8章 資源統合を通じたブランド・エンゲージメント

1. はじめに

カスタマー・エンゲージメント概念は、2000年代の前半に経営管理の実務から注目されて以降、マーケティング領域における重要な研究課題として認識されてきた (MSI 2014, 2016; Van Doorn et al. 2010; Brodie et al. 2011a; Kumar and Pansari 2016)。ここ数年の研究では、エンゲージメントの現象のより深い理解と洞察を得るために、顧客が価値共創を創発する際に、エンゲージメントがどのように貢献するのかに関心が向けられている (e.g., Jaakkola and Alexander 2014; Storbacka et al. 2016; Hollebeek et al. 2019)。

本章の目的は、ブランド企業の主要主体である従業員および顧客のエンゲージメントとブランドとの「つながり」と「心理傾向」を分析することによって、ブランドを取り巻く複数行為主体のエンゲージメントと資源統合を通じた価値の共創を探求することである。研究課題は、次の2つである。

- (1) どのような行為主体の心理傾向がエンゲージメントを促進するのか？
- (2) どのような行為主体間のつながりがエンゲージメントに関連し、価値の共創を創発するのか？

第1の課題に対しては、従業員および顧客のエンゲージメントにつながる「心理傾向」を多角的に分析する必要がある。第2の課題に対しては、当該ブランドを焦点とした従業員および顧客のブランドとの「つながり」を可視化して、エンゲージメントにつながる要因を特定する必要がある。これらの研究課題に対処するために、混合研究法を採用し、ブランド企業の従業員と顧客に対する調査を実施した。

本章の構成は、次のとおりである。次の第2節では、エンゲージメント研究の潮流を含めた理論的背景を説明する。続いて第3節の調査方法では、焦点ブランドの従業員、および店舗を利用した顧客に実施した2つの調査について説明し、第4節では、各調査の定性分析結果と定性分析結果を提示する。第5節では、本研究の発見事項から議論を展開する。

2. 理論的背景

2.1. エンゲージメント研究の潮流

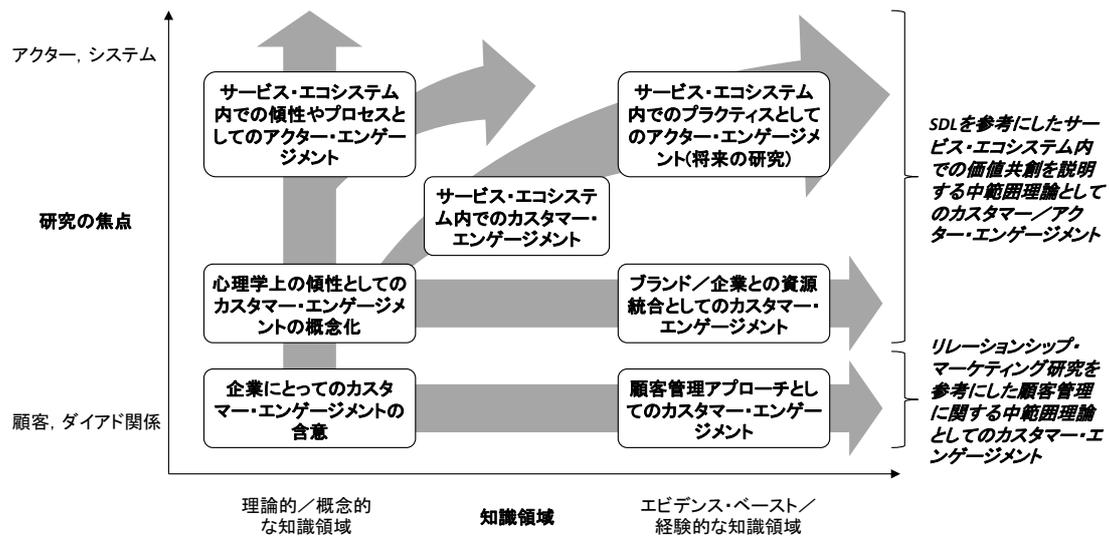
Jaakkola, Conduit, and Fehrer (2018) は、S-D ロジックの基本的前提と公理を反映し、エンゲージメント研究の研究潮流が、これまでどのように発展したのかに光を当てている。Jaakkola et al. (2018) は、エンゲージメント研究の発展フェーズを次のように整理している：(a) フェーズ 1 (2009 年～2011 年): 主に概念的な研究をベースとして、カスタマー・エンゲージメントの識別と概念化に焦点をあてた時期；(b) フェーズ 2 (2012 年以降): 経験的研究の増大によって特徴づけられ、カスタマー・エンゲージメントが経験的に調査され修正されて、その概念化と操作化が発展した時期；(c) フェーズ 3 (2014 年以降): エンゲージメントの適用範囲が拡大し、2つの潮流に明確に分岐している現行時期（その一方は、顧客管理の研究潮流であり、他方は、S-D ロジックから知識付与されたサービス・エコシステムの研究潮流である）。

彼女らのエンゲージメント研究の発展フェーズは、S-D ロジックから知識が付与されたエンゲージメント研究は、エコシステム内での複数のアクターについて考察するために、顧客と企業との間のダイアド関係を超越して進化してきたことを示している。フェーズ 1 とフェーズ 2 では、カスタマー・エンゲージメントの関係性的性質に焦点があてられて、リレーションシップ・マーケティングとサービス・マネジメント分野に概念的基礎がおかれた。特に、フェーズ 2 では、経験的調査と測定尺度の開発のフェーズへと進んだ。研究者たちは、エンゲージメント概念の性質と範囲を探究し、カスタマー・エンゲージメントを測定可能な概念として操作化し、その構成概念の検証を試みたり、カスタマー・エンゲージメントの適切な先行要因と成果を立証したりしてきた。現行フェーズ 3 では、カスタマー・エンゲージメント概念の固有な特性である顧客間の社会的関係的な相互作用に焦点があてられている。このフェーズでは、社会的現象を説明するのに有益な社会的プラクティス理論を適用する研究が増えている。プラクティス理論は、オペラント資源という考え方だけでなく、S-D ロジックのナラティブ (narrative)³⁵ の中で検討されている制度やサービス・エコシステムといった考え方 (Vargo and Lusch 2017) とも整合性があるとみなされている (Jaakkola et al. 2018)。

³⁵ 「ナラティブ」とは、「物語」、「語り」という意味であるが、物語や語りという言葉の意味にはとどまらない大きな広がりをもつ。語られた言葉、内容、語り口などを指し、音声や文字で表されるものだけでなく、語られる時の身振りや表情など非言語的なものも含む。

図 8-1 の「エンゲージメント研究の発展」が示すように、現在のマーケティングにおけるエンゲージメント研究の焦点は、ダイアド関係の現象だけではなく、ネットワーク・レベルの現象を探求するものへと、そして、その知識領域は、理論的概念的なものから実証ベースの経験的なものへと分岐・拡張してきている。

図 8-1. エンゲージメント研究の発展



出所：Jaakkola, Conduit, and Fehrer (2018, p.53) 図33.2を邦訳

図 8-1 に照らし合わせると、本研究は、第 4 章から第 6 章において、心理傾向としてエンゲージメントを概念化し、ブランドと顧客、および従業員のエンゲージメントを経験的に探求してきた。

本章では、図 8-1 の研究の焦点の中で、価値共創を説明する中範囲理論として示される「ブランド/企業との資源統合としてのエンゲージメント」について探求していく。

2.2. 心理傾向とつながり

Chandler and Lusch (2015) は、さまざまな時点、およびあらゆる場所の制約を超えてアクターたちが、多数対多数 (many to many) のサービス経験にどのようにエンゲージするのか、また、アクターたちは、個人レベル、グループ・レベル、組織レベル、社会レベル含めた様々なレベルでのサービス経験にどのようにエンゲージするのかについて検討している。また、顧客・エンゲージメン

トとしてだけでなく、供給業者、製造業者、小売業者、および提供業者のエンゲージメント、さらにはより包括的なアクター・エンゲージメントとしてもエンゲージメントを探求する意義を示している。そして、エンゲージメントは、多くのさまざまなアクターを同時に巻き込むことができることが示唆されている。

さらに、Chandler and Lusch (2015) では、エンゲージメントの5つの特性が提案されている。最初の2つの特性は、アクターの「外的なつながり (external connections)」である。それらには、時間の経過と共に生じる「時間的なつながり (temporal connections)」と、社会的な役割を含みリレーショナルな空間の中で生じる「関係的なつながり (relational connections)」がある。外的なつながりとしてのエンゲージメントは、過去のサービス経験から生じたアクターの現在のつながりを基礎として、将来のサービス経験へと向けられる。加えて、それは、他のアクターと彼らとを結び付ける社会的な役割から構成されるアクターの現在のつながりに基づいている (Chandler and Lusch 2015)。

残りの3つの特性は、アクターの「心理傾向 (dispositions)」である。当研究では、「将来・過去・現在の心理傾向」というエンゲージメントの内的な3つの特性が提案されている。エンゲージメントは、アクターが特定の将来に向けて移行するための資源としての繋がりを充当したり、刷新したり、あるいは革新する方法となる。「将来の心理傾向」とは、特定の将来に向けて繋がりを統合するためのアクターの能力を表している。「過去の心理傾向」とは、アクターが特定の過去と経験に基づいて繋がりを統合することを表している。そして、「現在の心理傾向」は、その時の時間とリレーショナルな空間に基づいて繋がりを統合することにアクターを駆り立てるエージェンシー (行為者性) を表している (Chandler and Lusch 2015)。

Chandler and Lusch (2015) は、焦点のアクターにとってのポジティブな行動の結果は、それらのアクターの内的な「心理傾向」と他のアクターと彼らの「外的なつながり」を強化することを発見している。結果として、彼女らは、サービス・エコシステムの視点からは、「(企業も含めた) アクターは、自分自身でサービス経験を持続させることはできず、他者をエンゲージさせる必要があり、その点において、アクターはサービス・システムにエンゲージすることへの招待状としての価値提案を提示することしかできない」 (p.17) と主張している。

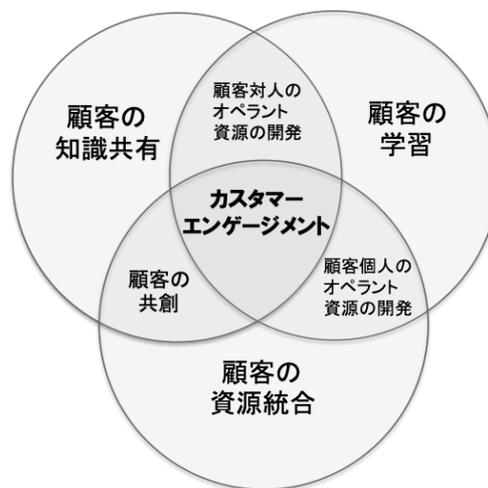
本章では、混合研究法を採用して、エンゲージメントの効果を促進する心理傾向を定量的に分析し、行為主体 (顧客、従業員、焦点企業) のブランドとのつながりを定性的に分析する。

2.3. エンゲージメントと資源統合

Hollebeek, Srivastava, and Chen (2019) は, CE と S-D ロジックのインターフェースに関する理論的洞察を提供している。彼女らは, CE の先行要因 (顧客の知識共有, 学習) に貢献する 3 つの CE の基礎的プロセスからなる CE の統合的な S-D ロジックに基づくフレームワークを開発している (図 8-2)。

Hollebeek et al. (2019) は, 顧客の資源統合は, 幾つかの形態において CE と同時に起こり, 顧客の知識共有, および学習も同時に起こり得ると示唆している。さらに, CE と同時に起こる可能性のある CE の結果要因として, 3 つの CE のベネフィット (顧客個人のオペラント資源の開発, 顧客対人のオペラント資源の開発, 顧客の共創) を特定している。

図 8-2. 統合的 S-D ロジックに基づく CE フレームワーク



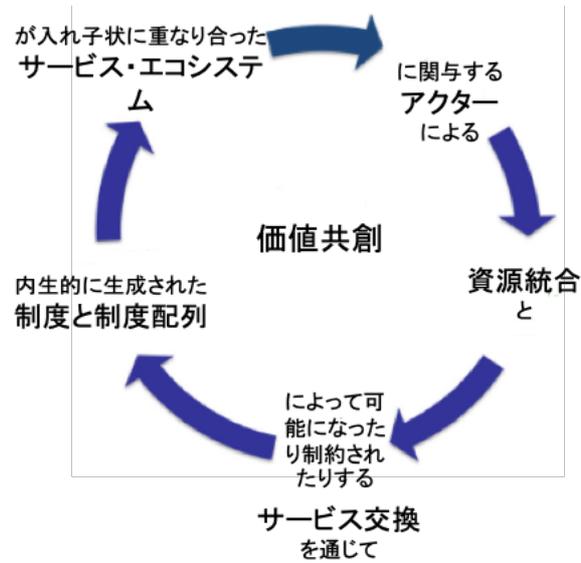
出所: Hollebeek, Srivastava, and Chen (2019,) 図1を邦訳

また, Vargo and Lusch (2017)では, SD-ロジックのナラティブが価値共創のプロセスとして明確に示されている (図 8-3)。その価値共創のプロセスには, 包括的なアクターたちが「制度 (institution)」を創り出し, それらのアクターたちが自ら生成した「制度」や「制度配列 (institutional arrangement)³⁶」が入れ子状で重なり合った「サービス・エコシステム」内でサービスを交換することを通じ

³⁶ 「制度」とは, 人間によって考案されたルール, 規範, 信念であり, 「制度配列」とは, 相互に関係のある制度の集まりのことである。詳細は, Vargo and Lusch (2016) を参照のこと。

て調整される（Vargo and Lusch 2017; Brodie and Löbler 2018）。それは、アクターが資源を統合することによって、価値共創が創発されることを描写している。

図 8-3. S-D ロジックのナラティブ・プロセス



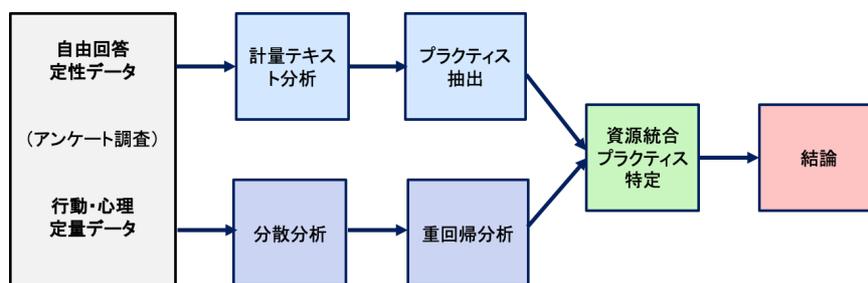
出所：Vargo and Lusch（2017， p. 49）図 1 を邦訳

本研究では、ブランド企業の主要行為主体である顧客および従業員のブランドとの「つながり」と「心理傾向」を分析することによって、「エンゲージする行為主体（アクター）による資源統合によって、価値共創が創発する」との前提をおいて分析を行う。また、ブランド内の制度やプラクティスがエンゲージメントに影響することを考慮して、ブランドを取り巻く複数主体の資源統合を通じたエンゲージメントを探求していく。

3. 方法

本研究の分析には、定量分析と定性分析を組み合わせた混合研究法を採用する（図 8-4）。定性データの分析には、社会学の「構造化理論」に基づくプラクティス概念³⁷を適用する。プラクティスとは、身体の使い方や考え方、利用する道具や知識、動機など社会空間において共有されている物事のやり方（福田 2014）である。本研究では、複数行為主体（顧客および従業員）の「つながり」を可視化するため、資源（知識および技能）に関連するプラクティスを計量テキスト分析で抽出することで、資源統合プラクティスを特定する。また、定量分析では、エンゲージメントを中心とした先行要因と結果要因を仮定した構造方程式モデリングを実行することで、主体の「心理傾向」としてエンゲージメントに影響する規定要因を特定する。そして、より良い理解と洞察と解釈を得るために、定性的結果と定量的結果の2つを組み合わせることで、価値の共創につながる資源統合プラクティスを特定し、結論に導く。

図 8-4. 混合研究法によるリサーチ・デザイン



出所：筆者作成

3.1. 調査方法

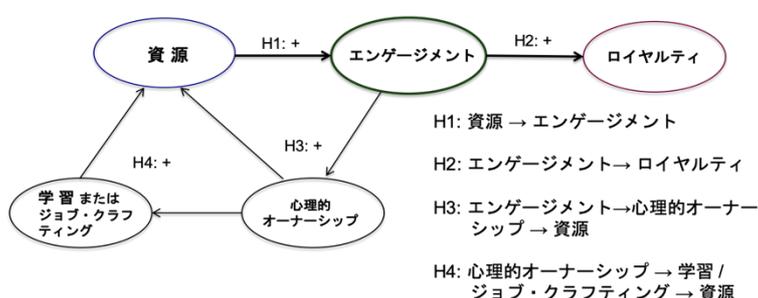
本研究は、ブランドを展開する和洋菓子の製造小売業の協力を得て、その従業員と東京都内および岐阜県の店舗を利用した顧客を対象にそれぞれの調査を実施した。データ収集には、マクロミル社が提供する WEB アンケートシステム Questant（クエスタント）を利用した。その分析には、定量的および定性的分析を組み合わせた混合研究法を採用した。

定量分析の検証モデルには、第 4 章において検証済みである顧客エンゲージメント・モデル、および第 5 章において検証済みである従業員エンゲージメント・

³⁷ 第 2 章 第 1 節 (3) 参照。

モデルから導出した「エンゲージメント・検証モデル」を適用する（図 8-5）。当モデルの構成要素は，認知的・感情的・動機的次元の多次元構造である。そして，「資源」を先行要因とし，「オーナーシップ」を媒介要因とし，「ロイヤルティ」を結果要因とする。顧客の「学習」と従業員の「ジョブ・クラフティング（資源探索）」は，文脈に合わせてオーナーシップが資源に与える影響を媒介すると仮定される。

図 8-5. エンゲージメント・検証モデル



出所：筆者作成

(1) 従業員調査

従業員調査は，和洋菓子のコーポレート・ブランドの従業員 158 人を対象に行われた。回答は，2018 年 5 月 24 日から 6 月 16 日の間，正規従業員には，アンケートへのリンクを含んだ調査依頼内容がメール配信され，パートタイムおよびアルバイトの従業員には，印刷された同一内容の調査票を利用して収集された。回答者の内訳は，20 代から 70 代の男女 129（男性：33，女性:96）であり，そのうち適切でない回答を除き，有効回答数は 120（男性:31，女性:89）であった。

(2) 顧客調査

顧客調査は，同コーポレート・ブランドの店舗を利用した顧客を対象に行われた。データの収集は，2018 年 2 月 16 日から 5 月 8 日に，東京都と岐阜県の各 1 店舗で実施された。回答は，調査票へのリンクを含んだ調査依頼シート，および POP が店舗内に設置され，顧客が店舗に滞在中に回答が促された。回答数は 168（東京：73，岐阜:95），そのうち適切でない回答を除き，有効回答数は 164（東京:70，岐阜:94）であった。回答者の内訳は，20 代から 70 代の男女（男性:32，女性:132）であった。

測定項目については、外食ブランドにおけるエンゲージメント調査を行なった第6章、および第7章と全て同一のものを適用した。本調査では、先行要因とする「資源」、媒介要因とする「心理的オーナーシップ」、「学習」、および結果要因とする「ロイヤルティ」のそれぞれの因果関係について検証する。

3.2. 資源統合プロセスの分析

本研究では、従業員および顧客のそれぞれの主体資源が統合されることによって、各エンゲージメントへのシナジー効果があると仮定し、そのプロセスを解明するために、プラクティス概念を適用した定性分析を行う。Lusch and Vargo (2014=2016) のサービス・ドミナント (S-D) ・ロジックでは、アクターは、価値の共創者であり資源統合者であるとみなされ、顧客にモノを販売すること (to marketing) から他のアクターと一緒にマーケティングすること (with marketing) へと焦点がシフトされている。S-D ロジックでは、アクター間のサービスとサービスの交換は、資源統合を通じた価値の共創であることが示されている。

現在の価値共創研究では、そのような価値共創行為を説明するために、社会学の構造化理論 (Giddens 1984) に依拠した、プラクティス概念が適用されている (Lusch and Vargo 2014=2016, Vargo and Lusch 2017)。ここでのプラクティスとは、「理論」に対する「実践 (practices)」という意味ではない。プラクティスとは、いくつかの要素からなる日常的な行動タイプであり、相互に関連し合っている：身体活動の形態、精神活動の形態、「物事」とその用途、理解という形の背景知識、ノウハウ、感情の状態、動機的知識であると定義されている³⁸。

また、福田 (2014) は、プラクティス概念のマーケティングへの適用によって、「社会的文化的な視点から顧客の価値共創行為の選択や変化を考察、説明することが可能となる」 (p.24) と示唆している。

顧客と従業員の資源統合プロセスでは、そのようなさまざまプラクティスが連結され、プラクティスの束や複合体 (Shove et al. 2012; 福田 2014) になると考えられる。今回の定量調査結果に適用すると、資源統合プロセスでは、「心理的オーナーシップ」、「学習」、および「ジョブ・クラフティング」概念によって発生する行為が資源統合を導くプラクティスの束となり、顧客と従業員の「資源」が複合体として「資源統合」プラクティスを構成し、「エンゲージメント」および「価値の共創」を生成するとみなされる。

³⁸ 第2章 1. 理論的背景 (3) 参照。

本節では、これらの従業員と顧客によって制定されたプラクティスによって構成される資源統合プロセスを定性情報から抽出し、定量調査結果と関連させることによって、資源統合とエンゲージメントの関係性について探求する。具体的には、従業員エンゲージメント調査の自由回答項目のコメントからプラクティスを抽出することで、前項の定量的結果を補足し、強化し、説明する。

今回、顧客と従業員それぞれの調査では、定性データ収集のため、「『ブランド』での体験談やエピソードがありましたら、お聞かせください」、「(ブランド・企業)での仕事において、どのような時にやりがいを感じますか?」との質問を設定し、当該ブランドに関するエピソード、および日々の仕事に関するエピソードについて自由回答を求めた。

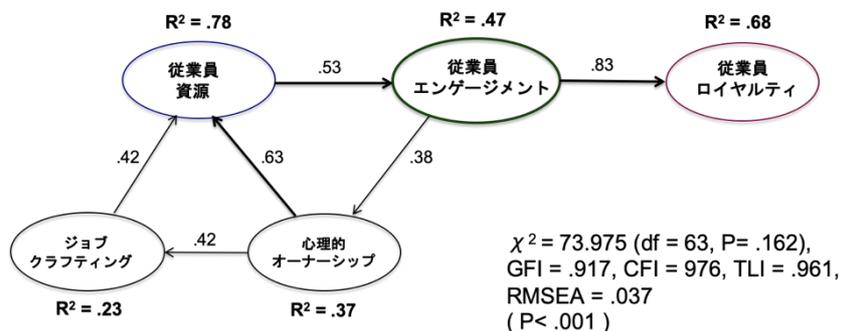
4. 分析結果

本研究の分析には、混合研究法デザインを適用する。最初に、構造方程式モデリングによる定量分析結果について示した後、従業員と顧客をつなぐ資源統合プロセスを説明するために、プラクティス概念を適用した定性分析を行う。定量的結果と定性的結果の両視角から観察されたエンゲージメントの現象について議論を展開する。

4.1. エンゲージメントの定量分析

従業員調査の分析結果では、従業員資源は、従業員エンゲージメント（EE）の重要な予測因子であることが有意に確認された。さらに、「心理的オーナーシップ」は、EE から影響を受けるとともに、「従業員資源」、および「ジョブ・クラフティング」にそれぞれに影響を与えて、エンゲージメントに間接的に影響（媒介）する重要因子であることが確認された（図 8-6）。

図 8-6. エンゲージメント・モデルの検証結果（従業員）



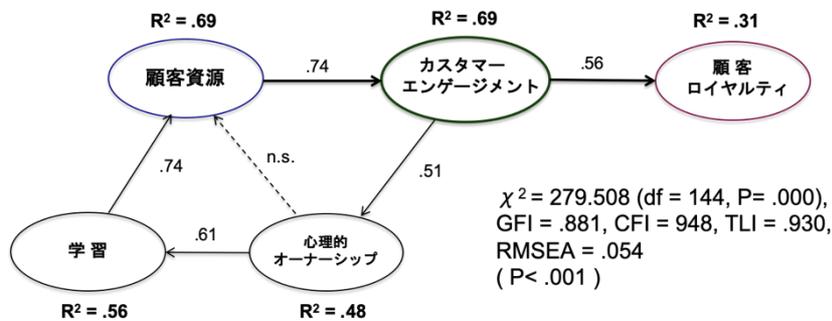
出所：筆者作成

他方、顧客調査の分析結果では、第 5 章と第 7 章の検証結果と同様、「顧客資源」が、カスタマー・エンゲージメント（CE）の重要な予測因子であることが確認された。「顧客資源」は、CE にやや強い影響を与えて、CE は、「ロイヤルティ」に中程度の影響を与えていることが有意に確認された。また、「心理的オーナーシップ」は、CE から影響を受けるとともに、「学習」を介して顧客資源との間を媒介し、CE に間接的に影響する傾向が示された（図 8-7）。

したがって、顧客の「学習」を促し「顧客資源」を高めることは、CE につながり、当該ブランドを継続して利用する意向を高めて、取引成果につながることを示唆される。そして、CE は、「顧客ロイヤルティ」に影響し、取引継続意向に加

えて、推奨意向を高めて、クチコミやリファラルといった非取引成果につながる傾向がある（図 8-7）。

図 8-7. エンゲージメント・モデルの検証結果（顧客）



出所：筆者作成

4.2. エンゲージメントの定性分析

定性データの分析では、計量テキスト分析ソフト、KH Coder ver.3. (Higuchi 2016) を用いて、テキストマイニングによる言葉の出現頻度とその関係について分析した。テキストマイニングの強みとして、質的データを数値にコーディングすることで計量的な分析を行うことができるようになるため、客観性が高いことがある（樋口 2014）。

従業員および顧客調査の自由回答項目のコメントから、「共有 (sharing)」, 「贈り物 (gift)」, 「クチコミ (word-of-mouth)」に関する言説に着目し、エンゲージメントに関連し、価値の創造につながる資源統合プラクティスの特定を試みた。

表 8-1 は、従業員 120 名と顧客 200 名の当該ブランドについての体験談・エピソードに関して発言されたコメントにおける頻出語について、顧客と従業員別に上位 40 語を示したものである。使用した品詞には、名詞とサ変名詞、固有名詞、組織名、人名、地名、形容詞、動詞、副詞、タグ³⁹を設定した。

³⁹ たとえば、製品名「栗きんとん」は、「栗」と「きんとん」に分かれてしまうために、前処理の複合語でタグを設定している。

表 8-1. 頻出語（上位 20 語）

顧客				従業員			
No.	抽出語	品詞	出現回数	No.	抽出語	品詞	出現回数
1	美味しい	形容詞	18	1	お客様	名詞	64
2	栗きんとん	タグ	11	2	ありがとう	感動詞	26
3	好き	形容動詞	10	3	言う	動詞	26
4	買う	動詞	10	4	仕事	サ変名詞	20
5	お菓子	名詞	9	5	感じる	動詞	19
6	栗	名詞C	9	6	商品	名詞	19
7	とても	副詞B	7	7	喜ぶ	動詞	17
8	食べる	動詞	7	8	自分	名詞	16
9	大好き	形容動詞	7	9	やりがい	名詞B	13
10	母	名詞C	7	10	できる	動詞B	11
11	喜ぶ	動詞	6	11	笑顔	名詞	10
12	嬉しい	形容詞	6	12	接客	サ変名詞	9
13	いつも	副詞B	5	13	いただける	動詞B	8
14	お店	タグ	5	14	嬉しい	形容詞	8
15	言う	動詞	5	15	言葉	名詞	8
16	初めて	副詞	5	16	来店	サ変名詞	8
17	知る	動詞	5	17	感謝	サ変名詞	7
18	名古屋	地名	5	18	詰め合わせ	名詞	7
19	モンブラン	地名	4	19	見る	動詞	7
20	家族	名詞	4	20	頂ける	動詞	7

注：ハイライトは、エンゲージメントの構成概念に関連の強い頻出語

出所：筆者作成

さらに研究課題の探求のため、KH Coder ver.3. を用いて、共起ネットワーク分析を実施した。共起ネットワークは、出現パターンの似通った語（共起）の程度が強い語を線で結んだネットワークであり、各行為主体（顧客，従業員）のエンゲージメントと資源の関係とそのつながりを解釈するために適用した。共起ネットワーク分析では、ノード（node），共起関係（edge），密度（density）⁴⁰，Jaccard 係数⁴¹ の情報が示される（樋口 2014）。

最初に、顧客と従業員の「ブランド」に関する体験談・エピソードについての言説に対して、サブグラフ検出を実行した（図 8-1）。サブグラフ検出とは、比較的強く結びついている部分「コミュニティ」を自動的に検出して「グループわけ」を行うものであり、同じサブグラフは実線で、異なるサブグラフは破線で示される。

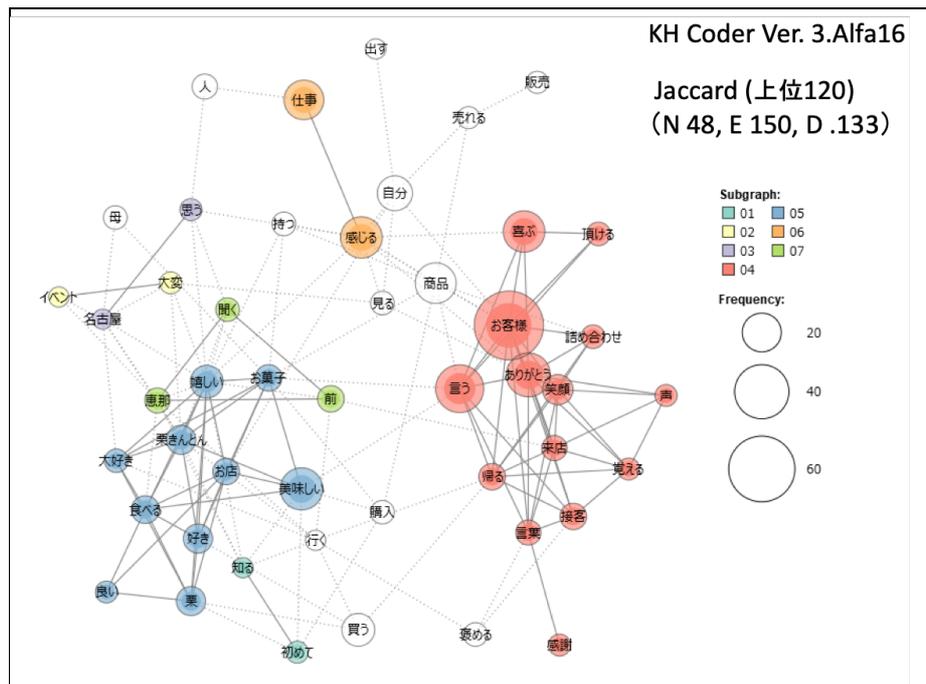
今回の分析では、顧客と従業員の 2 分類と 7 つのグループが識別され、2 つの大きなグループが特定された：（1）顧客の言説：左下部のまとめ（サブグラフ

⁴⁰ 「密度」とは、実際に描かれている共起関係の数を存在しうる共起関係の数で除したものである。

⁴¹ 「Jaccard 係数」とは、集合 X と Y の共通要素数を一方にある要素の総数で割ったものである。Jaccard 係数は 2 つの単語の類似度を測るものであり、値が 1 に近いほど各々の単語の類似度が高い。

05：青)は、「栗きんとん」「美味しい」「大好き」「食べる」ことが言及されているので、「製品価値(認知的・感情的評価)」の категорияであると理解できる。(2) 従業員の言説：右側中央部の大きなまとまり(サブグラフ 04：赤)は、「お客様」「ありがとう」「喜ぶ」が頻出度の高い語としてつながりがみられ、「店舗サービス(相互作用)」の categoriaと解釈できる。

図 8-1. 共起ネットワーク分析 (サブグラフ検出)



注：バブルプロット：円の大きさは度数を表す；N：ノード；E：共起関係；D：密度
 出所：筆者作成

次の3つの言説は、ギフト（贈り物）という慣習において、顧客の要望と従業員の知識が共有され、資源が統合されるプラクティスを示している。それは、従業員の創意工夫と資源探索（ジョブ・クラフティング）によって顧客への価値提案がなされる結果、従業員と顧客それぞれのエンゲージメントに関連していることを暗示している：

「商品を迷われているお客様が多く、・どんな用途で使われるのか・いつ頃持っていかれるのか・どこの県に持っていかれるのか お話の中から色々お聞きし、お客様と一緒に商品を決めていきます。次回ご来店時にこの前は「**ありがとう**」と言って頂けた時に、やりがいと仕事の喜びを感じます。」（岐阜・店舗販売スタッフ，60代女性，パートタイム12年目）

「お客様がお望みのオリジナルな**詰め合わせ**をお見せして、とても喜んで下さる笑顔を見たとき。来店されたお客様が真っ先に「先日は**ありがとう**。先様が大変気に入って喜んでくれたよ。」とお言葉をいただいた。そのお客様がわざわざ私を指名されて**詰め合わせ**の相談を受けた。」（岐阜・店舗販売スタッフ，40代女性，パートタイム18年目）

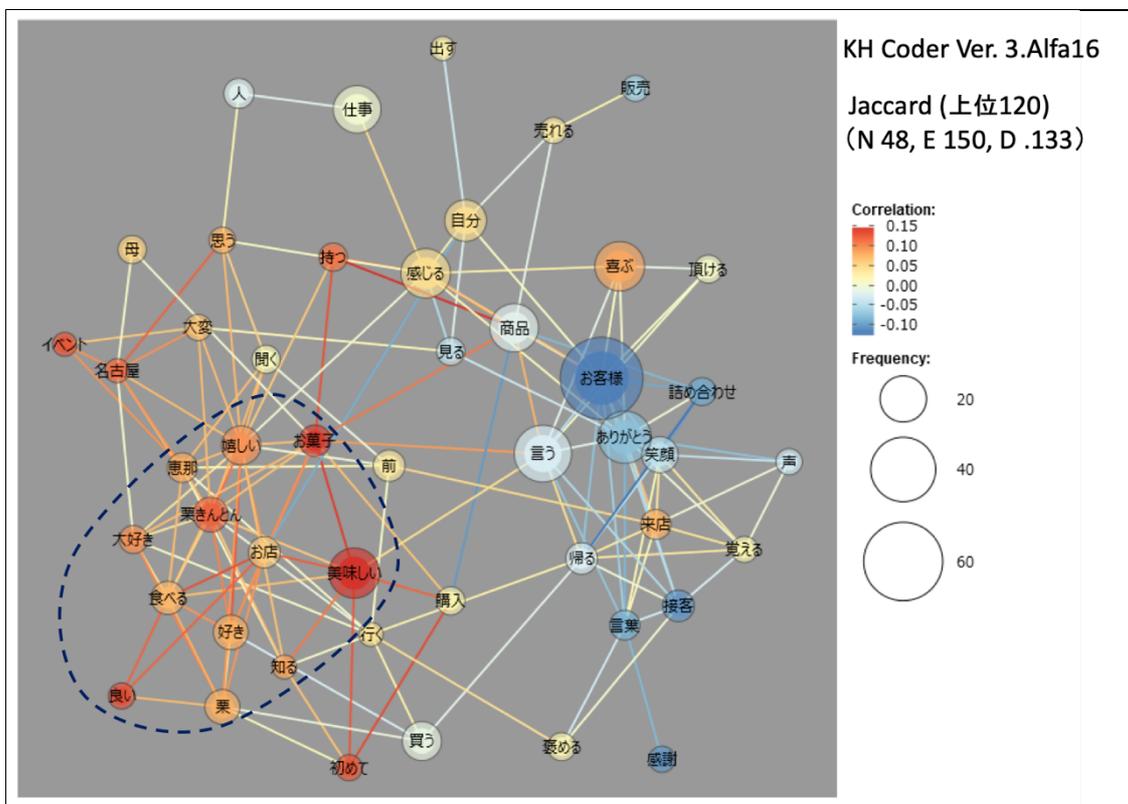
「ギフト**詰め合わせ**でお客様の期待以上のものを提供でき、心から「すごい、相談して良かった。**ありがとう**。」と言ってもらった。自分のアイデアでたくさん売れた時、注文が入った時にやりがいを感じます。」（東京・製造スタッフ，20代女性，正社員1年目）

表 8-2 は、ギフトの資源統合プラクティスに関する言説とそのエンゲージメント・スコアをまとめたものである。全てのエンゲージメント・スコアは、高い数値を示し、当プラクティスは、従業員のエンゲージメント・レベルを高めている傾向を示した。また、感情的エンゲージメント・スコアと認知的エンゲージメントのスコアを比較した結果、認知的エンゲージメントがより強く影響している傾向が示された。

(2) 顧客と潜在顧客間の「クチコミ」の資源統合プラクティス

図 8-2 は、感情的エンゲージメントとの相関を示した共起ネットワーク分析結果である。サブグラフで識別された「製品価値（認知的・感情的評価）」に関するカテゴリ内の「美味しい」、「お菓子」、「栗きんとん」の頻出語の間のつながり（共起関係）に正の相関関係が確認された（図 8-3 点線囲み部分を参照：暖色ほど相関が高い）。この共起関係から識別された言説において、顧客から潜在顧客への「クチコミ」の資源統合プラクティスが特定された。

図 8-2. 共起ネットワーク分析（感情的エンゲージメントとの相関）



注：バブルプロット：円の大きさは度数を表す；N：ノード；E：共起関係；D：密度

出所：筆者作成

次の3つの言説は、顧客が当該ブランドの製品を家族や知り合いや友人に推奨されており、クチコミによってその価値が伝播していることを示している。当ブランドでは、生産者との強い関係性を築き、原料である高品質な栗の生産を継続する仕組みを構築し、それを自社で加工し、卓越した製品を販売している（鎌田 2010）。「美味しさが人から人に伝わっていくお菓子」のことばが示す通り、心

が動かされるような感動をとまなう製品は、既存顧客から潜在顧客へと美味しさがクチコミされるため、エンゲージメントに関連することを暗示している：

「どのお菓子も美味しく自宅用も贈答用にも使わせていただいています。自分が食べて美味しいと思ったので人にも薦めてます。今回も退職される女性数人に栗のプリンとサブレを渡したら大変喜ばれました。」（東京・女性、50代後半，来店月 1-3 回）

「母に美味しいと言われ購入しましたが，その通りでした。美味しさが人から人に伝わっていくお菓子だと思います」（東京・女性，30代後半，来店 2-3 ヶ月に 1 回）

「美味しいものが好きなママ友が，お互いに話題には一度もしたことがないのに，お土産にここの栗きんとんを持ってきて「ここのお菓子なんでも美味しいのよ」と言って，「あー知ってる！」と私。嬉しい共鳴でした！」（東京・女性，60代前半，来店月 1-3 回）

表 8-3 は，クチコミの資源統合プラクティスに関する言説とそのエンゲージメント・スコアをまとめたものである。特定されたクチコミの資源統合プラクティスでは，感情的エンゲージメント・スコアと認知的エンゲージメントのスコアを比較した結果，感情的エンゲージメントがより強く影響している傾向が示された。

5. 議論

定量分析では、従業員および顧客の持つ資源がそれぞれのエンゲージメントに影響があり、オーナーシップ意識は、資源とエンゲージメントとの間の媒介要因として、エンゲージメントの効果を促進する傾向が示された。定性分析では、社会学で用いられるプラクティス概念を適用し、従業員と顧客の間で創発された資源統合プラクティスを特定した。

本節では、定量分析結果と定性分析結果を組み合わせ、2つの研究課題に関する議論を展開する。

(1) どのような行為主体の心理傾向がエンゲージメントを促進するのか？

定量分析結果では、エンゲージメントを促進する媒介要因として、「心理的オーナーシップ」が有意に確認された。心理的オーナーシップは、エンゲージメントを媒介し促進するため、自発的な貢献、すなわちオーナーシップ意識が資源統合を駆動すると仮定される。また、顧客が、当該ブランドのことを注目し、知りたい、学びたいという「学習」は、知識という「資源」を獲得することにつながり、ブランドに対するエンゲージメントにポジティブな好循環効果を生むことが示された。エンゲージメントの成果としては、ロイヤルティを高める結果、取引関係継続と推奨意向の向上で企業業績に正の影響があるとともに、行為主体のウェルビーイングにもつながることが示唆された。したがって、結論として次の2つの命題が導かれる。

P1: ブランドに関する学習、および資源探索（ジョブ・クラフティング）は、資源を獲得し、蓄積することにつながるため、エンゲージメントに正の影響がある

P2: ブランド内の従業員と顧客間の相互作用性の高さは、資源統合を促進し、顧客と従業員の相互のエンゲージメントを高める。それは、心理的オーナーシップによって駆動される。

(2) どのような行為主体間のつながりがエンゲージメントに関連し、価値の共創を創発するのか？

定性分析結果からは、エンゲージメントに関連する行為者間のつながりとして、店舗における従業員と顧客間の「ギフト」の資源統合プラクティス、および顧客と

潜在顧客間の「クチコミ」資源統合プラクティスが確認された。「ギフト」の資源統合プラクティスは、顧客の要望に合わせた高い相互作用性を伴う価値提案がなされ、顧客に感謝され喜ばれることが従業員のエンゲージメントにつながっていることが確認された。加えて、従業員の言説に顧客の取引継続行動が示されており（表8-2）、当プラクティスは、顧客のエンゲージメントにも影響していると示唆される。一方、「クチコミ」の資源統合プラクティスは、感情的エンゲージメントと関連し、推奨行動につながっていることが確認された（表8-3）。それは、顧客ネットワーク内の潜在顧客のブランドへの参加を促し、新たな関わり（エンゲージメント）を生んでいることが示された。したがって、結論として次の2つの命題が導かれる。

P3：従業員から顧客への価値提案（e.g., ギフト提案、個別サービス）のような相互作用を通じた資源統合は、エンゲージメントに影響する。それは、従業員エンゲージメントと顧客エンゲージメントの両方に影響を与える。

P4：感情的エンゲージメント（熱中）は、製品やサービスに関するクチコミに影響する。それは、顧客ネットワーク内の潜在顧客のエンゲージメントにも影響を与える。

これらの導出された命題は、さらなる研究において、異なる文脈において仮説として検証される必要がある。当該ブランドのエンゲージメントを高めるには、いかにオーナーシップ意識を喚起し、複数主体間（従業員、顧客、潜在顧客）の自発的な相互作用を促進し、各主体（アクター）の資源の投資を促すかが鍵となる。「ギフト」や「クチコミ」のようなプラクティスを伴う資源統合を通じたエンゲージメントは、価値の共創を創発することを示唆している。それは、顧客と従業員の言説とエンゲージメント・スコアの高さが証明している（表8-2、表8-3）。

継続的で強いエンゲージメントは、ロイヤルティのより高いレベルである「アドボカシー」につながる可能性があり、クチコミやリファラルの他、ブランド擁護、自発的な役割外行動を促進し、企業業績に正の影響を与えるであろう。

*本章の一部は、神田（2019c）に基づいている。

表8-2. ギフトの資源統合プラクティス

ギフト（従業員から顧客への価値提案）の言説	性別・年齢 ポジション 勤務年数	AS IS ES
<p>商品を迷われているお客様が多く、・どんな用途で使われるのか・いつ頃持っていかれるのか・どこの県に持っていかれるのか お話の中から色々お聞きし、お客様と一緒に商品を決めていきます。次回ご来店時にこの前は「ありがとう」と言っていた時に、やりがいと仕事の喜びを感じます。</p>	<p>岐阜・60代女性、 店舗販売スタッフ、 パートタイム17年目</p>	<p>15.3 16.3 46.0</p>
<p>お客様がお望みのオリジナルな詰め合わせをお見せして、とても喜んで下さる笑顔を見たとき。来店されたお客様が真先に「先日はありがとう。先様が大変気に入って喜んでくれたよ。」とお言葉をいただいた。そのお客様がわざわざ私を指名されて詰め合わせの相談を受けた。</p>	<p>岐阜・40代女性、 店舗販売スタッフ、 パートタイム18年目</p>	<p>12.3 14.3 37.0</p>
<p>ギフト詰め合わせでお客様の期待以上のものを提供でき、心から「すごい、相談して良かった。ありがとう。」と言ってもらった。</p>	<p>東京・20代女性、 店舗製造スタッフ、 正社員1年目</p>	<p>11.7 12.7 37.0</p>
<p>お客様に「ありがとう。来てよかった」と言われた時やお客様のご要望以上の詰め合わせを提供できた時、また、「あなたが教えてくれた商品おいしかったよ」など、喜んで頂くことにやりがいを感じます。</p>	<p>岐阜・50代女性、 店舗販売スタッフ、 パートタイム5年目</p>	<p>12.3 10.3 34.0</p>

注 :AS (Affection Score) : 感情的エンゲージメント・スコアで 3.0~16.3 の範囲をとる

IS (Identification Score) : 認知的エンゲージメント・スコアで 3.0~16.3 の範囲をとる

ES (Engagement Score) : エンゲージメントの合計スコアで 7.0~46.7 の範囲をとる

表8-3. クチコミの資源統合プラクティス

クチコミ（顧客と潜在顧客間）の言説	来店先 性別・年齢 来店頻度	AS IS ES
<p>どのお菓子も美味しく自宅用も贈答用にも使わせていただいています。自分が食べて美味しいと思ったので人にも薦めてます。今回も退職される女性数人に栗のプリンとサブレを渡したら大変喜ばれました。</p>	<p>東京 50代後半女性 月1～3回来店</p>	<p>13.3 10.3 34.0</p>
<p>母に美味しいと言われ購入しましたが、その通りでした。美味しさが人から人へ伝わっていくお菓子だと思います。</p>	<p>東京 20代後半女性 2～3ヶ月に1回来店</p>	<p>11.3 5.5 25.3</p>
<p>初めてのモンブランシフォンの味や食感、コスパの良さにびっくり。早速実家に届けたところ大好評で、母がお友達の集いのおやつに希望したので予約して届けました。絶賛で、ある方は大和から何度か買いに来たそうです。</p>	<p>東京 50代後半女性 月1～3回来店</p>	<p>12.7 8.4 26.0</p>
<p>美味しいものが好きなママ友が、お互いに話題には一度もしたことがなかったのに、お土産にここの栗きんとんを持ってきて「ここのお菓子なんでも美味しいのよ」と言って、「あー知ってる！」と私。嬉しい共鳴でした！</p>	<p>東京 60代前半女性 月1～3回来店</p>	<p>16.0 10.0 39.7</p>

注 :AS (Affection Score) : 感情的エンゲージメント・スコアで 3.0～16.3 の範囲をとる

IS (Identification Score) : 認知的エンゲージメント・スコアで 3.0～16.3 の範囲をとる

ES (Engagement Score) : エンゲージメントの合計スコアで 7.0～46.7 の範囲をとる

終章

本研究では、第2章で理論的背景を確認した後、第3章から第6章でさまざまな定義や概念化が存在し、共通理解がみられないマーケティング分野における「エンゲージメント」を概念化し、検証し、精緻化した。その上で、第3部（第7章・第8章）で、定量的調査と定性的調査を組み合わせた混合研究法を採用し、複数行為者（顧客、従業員、焦点企業）にわたるエンゲージメントの理論的および実証的検討を行ってきた。第8章では、計量テキスト分析を用いて、共起ネットワーク分析により、プラクティスを可視化し、行為主体間を接続する資源統合プラクティスを特定した。行為主体の「ことば（言説）」は、その心理傾向と行動、およびつながりを表出し（松井 2013）、共有された資源統合プラクティスの特定に有用であることが示された。

終章では、本研究の目的と研究課題に対する結論として、企業、またはブランドにおける複数行為者（既存顧客、潜在顧客、従業員、焦点企業）を考慮した、エンゲージメント志向のマーケティングについて述べる。そして最後に、本研究の貢献と今後の課題についてまとめる。

1. エンゲージメント志向

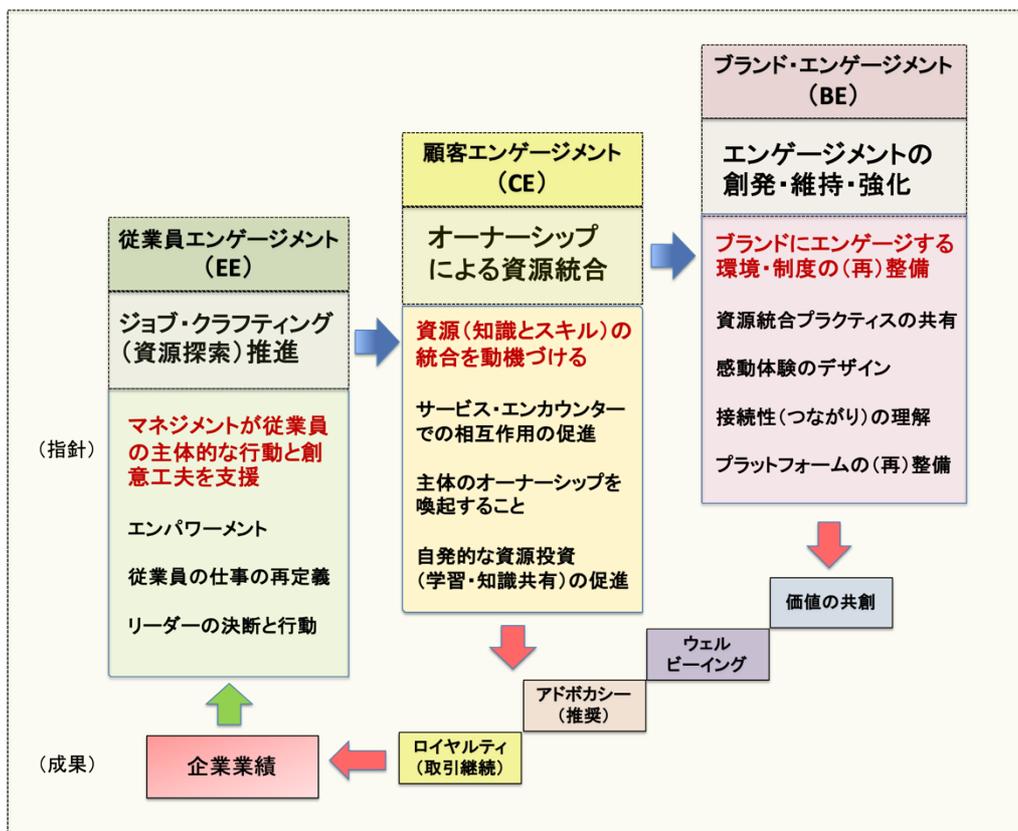
1.1. エンゲージメント志向の実践プロセス

本研究の理論的検討と実証分析の結果の議論に基づいて、Kumar and Pansari (2016) で提案されている「エンゲージメント志向」⁴²をより発展させたマーケティング実践のための取り組みを提案する。本研究での「エンゲージメント志向」とは、行為主体のオーナーシップ意識を喚起し、自発的な相互作用を促進し、主体の資源の投資を促すことでエンゲージメントを創発し、資源統合を促進して、価値の共創を創出することである。すなわち、本研究の「エンゲージメント志向」では、主体の内発的動機に働きかけて「ジョブ・クラフティング」、および「オーナーシップ」を喚起することが駆動要因となる。そして、行為者どうしの相互作用を促して「資源統合」を通じたエンゲージメントに導くことが鍵となる。

⁴² 第3章 第3節 3.3 (2) 参照。

その第一段階は、経営者（マネジメント）が従業員の主体的な行動を支援（エンパワメント）し、従業員の創意工夫と自らの仕事の再デザイン（ジョブ・クラフティング）を推奨することである。それは、EE（従業員エンゲージメント）に直結する。第二段階は、ブランドの顔である従業員と顧客との自発的な相互作用を促進することで、顧客のブランドへの参加とオーナーシップの意識を喚起させることである。それは、EEを強化しCE（顧客エンゲージメント）に正の影響がある。次の第三段階は、当該ブランドに容易に参加でき、資源統合に効果的な環境と制度を整備することである。その結果として、さまざまな資源統合プラクティスが創発されて、エンゲージメントの相乗効果をもたらし、従業員から顧客、顧客同士、そして潜在顧客へとブランド・エンゲージメントが実現される。それは、行為主体間の価値の共創を導く源泉となる。

図 10-1. エンゲージメント志向の実践プロセス



出所：筆者作成

図 10-1 は、本研究の結果を整理し、ブランドを焦点とした、資源統合によるエンゲージメント志向の実践プロセスを示したものである。

本研究の発見事項からは、三段階でのエンゲージメント志向の実践が有効である。第一段階は、従業員の創意工夫と自らの仕事の再デザイン、すなわちジョブ・クラフティングを推進することである。それは、従業員の自発的な行動を喚起し EE に直結する。続く第二段階は、各従業員と顧客がオペラント資源（知識とスキル）を主体間で統合するために、オーナーシップ意識を喚起し、相互作用の場での自発的な行動を奨励し、資源統合を動機づけることである。それは、従業員と顧客の資源が統合され、EE を強化し CE を促進する好循環を生み出すことを意味する。次の第三段階では、継続的にブランドに参加できる環境および制度を再整備することで、各行為主体（アクター）間の相互作用を促進することである。そのような相互作用の場（e.g. プラットフォーム、店舗）では、様々な資源統合プラクティスを特定し、各アクターの経験をフィードバックし、認知し、次のアクションにつなげるしくみが鍵となる。これら相互作用の促進とその結果の資源統合によって創発されたエンゲージメントは、従業員間、従業員と顧客間、顧客から潜在顧客へ、すなわち複数行為者間に波及する力を秘めており、より広範なブランド・エンゲージメント（BE）に拡大が可能である。

したがって、エンゲージメント志向を実践することは、エンゲージメントを創発・維持・強化し、ロイヤルティ、パフォーマンスの向上といった企業業績への効果、さらには、アドボカシー、ウェルビーイング、および行為主体間の価値の共創の成果に結実すると結論づけられる。それらは、循環・反復プロセスによってスパイラル(螺旋)状に上位レベルや水平のグループに波及する可能性をもつ。

1.2. ブランド・エンゲージメントのための指針

エンゲージメント概念を効果的にマーケティングに適用するには、ミクロとマクロの接合を考慮して検討することが求められるであろう。このことは、「創造的適応」という概念で説明できる。石井（2008）は、「創造的適応」は、創造しつつ適応するというマーケティングの二面的性格、および創造と適応の循環する関係とし、「市場に創造的に適応することがマーケティングにおける成功の決め手である」（p.246）と述べている。そして、創造的に適応するは、諸要因が複雑に絡み合うため、当初の意図を超えて展開する柔軟な姿勢が必要であり、共創と対話が重視されると主張している。ブランドに関わる複数行為主体（アクター）のエンゲージメントでは、創造的に適応するためお互いに持っている資源を統合すること、およびそれによって生まれる価値を創出することが志向される。た

だし、ブランド・ミッションや理念、制度や組織のプラクティスを考慮して、創造的に適応することが必要となる。

Drucker (1954=1982)は、組織内のマネジメントは、一人一人の経営管理者の仕事が最大の成果をあげるよう、チームとして組織されなければならない、組織としての文化を持つことの重要性を示している。そして、人には他の資源にはない資質として、調整し、統合し、判断し、創造する能力であると主張している。また、経営学の文献において、O'Reilly and Tushman (2008, 2016) は、組織能力とは別に、イノベーションには顧客基盤のインサイト（すなわち、マーケティング）が必要とされることを指摘している。そして、知の探索（exploration）と知の深化（exploitation）の両利きの経営がイノベーションを生み、パフォーマンスにつながることを示している。

ブランドを焦点とするアクター（顧客、従業員）がいかに関与するかは、ブランドの制度内で行動するアクターの動機づけとプラクティスの制定を通して、いかにアクターの資源の貢献を促し、相互に統合し、エンゲージメントに結びつけるかが鍵である。それは、変化する環境に創造的に適応して、個人またはグループのエンゲージメント行動を促し、強いブランドを構築・維持・強化することにつながると示唆される。

総括すると、複数行為者にむけたブランド・エンゲージメントのための指針（ガイドライン）は、次の4つに整理できる（図 10-1）：

（1）資源統合プラクティスの共有

エンゲージメントは、ある個人から他の個人にクロスオーバー（ポジティブまたはネガティブな経験が移行）するため、集団内で重要な波及効果がある（Bakker and Leiter 2010=2014）。「（知識）共有」，「贈り物（ギフト）」，「クチコミ」のような資源統合プラクティスは、複数行為主体のエンゲージメントを駆動し、価値の共創につながることを示された（第8章）。従業員から顧客への価値提案，顧客または消費者間のクチコミの波及効果は、エンゲージメントのクロスオーバー効果を支持している。すなわち，行為主体間で共有された資源統合プラクティスは，行為者間の相互作用を促進し，エンゲージメントのクロスオーバー効果を生み，複数行為者の集合全体の価値を高めることを示唆している。

ネットワークにおけるアクター・エンゲージメントを議論している，Brodie et al. (2019) は，「共有されたエンゲージメント・プラクティスは，効率の強化，ネットワーク効果の向上，そしてサービス・エコシステムの成長につながる」

(p.183)と主張している。各行為主体が主体的に資源を統合する資源統合プラクティスがブランド内で特定されて共有されることは、エンゲージメントの波及・浸透を促すことを意味し、複数行為主体のブランド・エンゲージメントを強化することにつながるであろう。

(2) 感動体験のデザイン

定性分析結果を反映して、唯一無二の価値を提供する製品、および顧客の文脈に合わせて、個別に提供されるサービスによって感動を与えることは、顧客の感情的エンゲージメントに影響し、既存顧客および潜在顧客個人または、グループの行動的エンゲージメントを生むであろう。

第8章の定性分析では、卓越した製品の価値は、クチコミで第三者に推奨され、認知され、新たな感動体験を生み、波及することが示された。それは、感情的エンゲージメントに関連していることが示された。ブランド独自の製品・サービスの便益に加えて、その行為主体の経験のプロセスにおいて感動をデザインすることは、唯一無二のコア・コンピタンスとなると示唆される。

そして、他では得られない感動体験をデザインすることは、ブランドを取り巻く複数行為者のエンゲージメントを高め、それが互いの資源が統合されるようにデザインされた場合、新たな価値の共創を創発することにつながるであろう。

(3) エンゲージメントの接続性（つながり）の理解

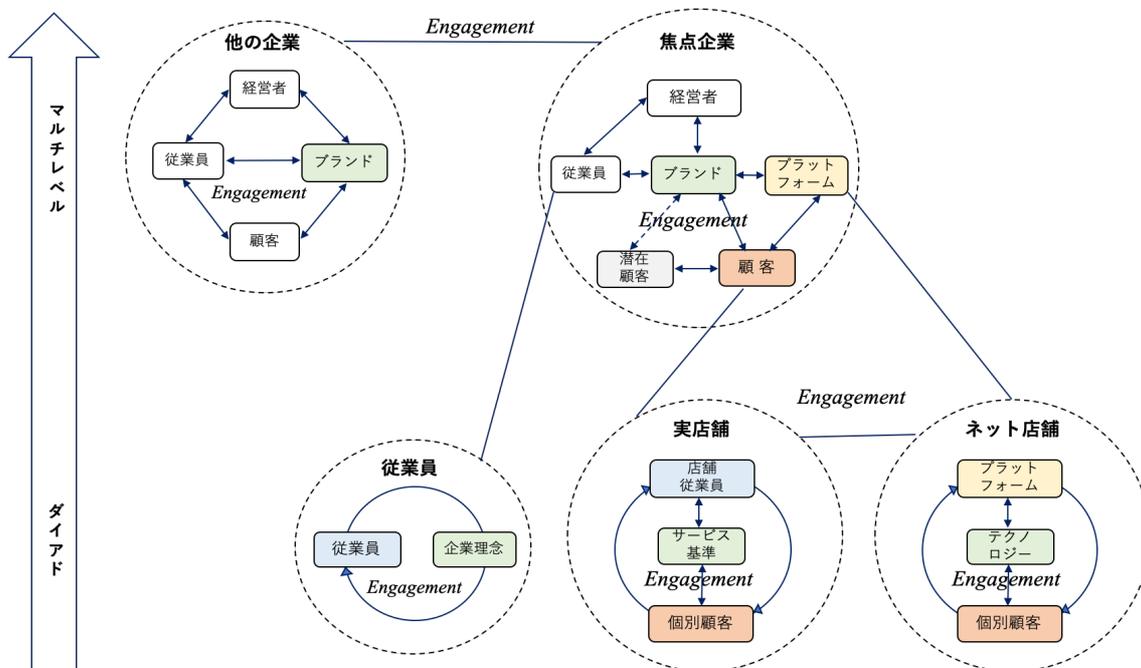
ブランド・エンゲージメントにおいて、ネットワークの接続性をどのように可視化して分析するのかが重要である。すなわち、マルチレベル（ブランド、集団、プラットフォーム）とダイアド（焦点ブランドと顧客間、焦点企業と従業員間）の関係を特定することで、制度やプラットフォームを介して個々のエンゲージメント行動が、どのように社会集団のエンゲージメントと結びついているのかを検討しなければならない（Brodie et al. 2019）。

ミクロ・レベルのエンゲージメントとマクロ・レベルのエンゲージメント間の関係を紐つけることで、ネットワークのリレーションシップの分析が可能となる。図10-2は、本研究の文脈に合わせてブランドを焦点としたエンゲージメントの接続性を示した概念図である。接続性の概念図を描写することで、ネットワーク内のそれぞれのダイアドのエンゲージメントの制度、サービス、およびテクノロジーは、他のアクターのエンゲージメントに影響していることが確認できる。加えて、マルチレベルにおけるエンゲージメントの分析において、アクターの資源統

合プラクティスの制定や再構成によって、ダイアドの関係を超えてエンゲージメントが入れ子状にダイナミックに変化することを洞察することが可能である。

たとえば、焦点企業において、顧客は整備されたオムニチャネル環境では、実店舗とネット店舗を行き来してシームレスに行動することが容易である。そのような文脈では、焦点顧客のエンゲージメントは、サービスとテクノロジーの両方から影響を受けるため、顧客が横断的にどのような制度を通じて、どのように資源が投資され、その資源がどのように統合されるのかをダイアドの関係を超えて分析する必要がある。さらに、それぞれの文脈でアクターが制定する資源統合プラクティスを特定し、資源統合のパターンを見極めることが必要である。

図 10-2. エンゲージメントの接続性



出所： Brodie et al. (2019, p.178) 図 1 を参考に、ブランド/企業の文脈として筆者作成

(3) エンゲージメント・プラットフォームの(再)整備

複数行為が資源（知識・スキル）の統合を促進する場である、エンゲージメント・プラットフォームを整備または再整備することは、複数行為主体（アクター）のエンゲージメントには欠かせない (Breidbach and Brodie 2017)。すなわち、エンゲージメントを促進するプラットフォームは、ブランドまたは企業にアクターがエンゲージする動機づけを与えて、全てのアクターにとって便益や成果を得られるものである必要がある。

Frow et al. (2015) は、仮想および物的エンゲージメント・プラットフォームの5つのタイプを特定している：(a) デジタル・アプリケーション、(b) ツールまたは製品 (c) 物的資源、(d) 共同プロセス、(e) 専任の人事グループである。

S-D ロジックのナラティブが示す通り、アクター間の自発的でダイレクトな相互作用は、資源統合に効果的である。そして、本研究の発見事項から顧客および従業員の資源（知識獲得、知識共有）を高めることは、エンゲージメント正の影響があることが示された。したがって、行為主体の資源獲得と投資のための学習や資源探索を促進し、習慣的にアクターを関与させる自発的で有益なプラットフォームを構築することが不可欠である。価値ある経験は、焦点ブランド/企業の継続的な利用につながり、相互作用を通じて生まれたエンゲージメントは、他のアクターに伝染する可能性を秘めている (Kanda and Hollebeek 2019)。

したがって、現代のネットワーク環境では、あらゆるアクターは、複数のプラットフォームを横断して他のアクターに影響を与えるため、適切なプラットフォームと効果的にデザインされた制度（ルール）が不可欠となる。それに加えて、エンゲージメント・プラットフォームは、アクターが失望したり、不正な対応やブランドに対する信頼を損なった場合、ネガティブなエンゲージメント（バッシングやネガティブなレビューなど）が発現するリスクに対処できるものでなければならない。

これら4つのブランド・エンゲージメントのための指針は、ブランドや企業に関わる複数行為者のエンゲージメントの創発・維持・強化に資するものである。「エンゲージメントの接続性」（図 10-2）を描写し、複数行為者のエンゲージメントのつながりを可視化することで、マーケティング活動において、焦点のアクターとよりインタラクティブな関係性を構築・維持・強化し、創造的に適応していくことが可能となる。

本研究では、結論として、より複雑で多様性が増した現在のマーケティング環境に対応して、混合研究法により得られた発見事項を整理し、エンゲージメント志向の実践プロセス、およびブランド・エンゲージメントのための指針を提示した。

現代の不確実性が高いビジネス環境において、変化する顧客、従業員、焦点企業の状況に対して、エンゲージメントは、企業独自の中核能力（コア・コンピタンス）として継続的な差別化につながり、創造的に適応するマーケティングの実践を可能とするであろう。

心理学者、Maslow（1954）によって提唱された欲求5段階説では、人間は自己実現のために絶えず成長することが前提となっている。第7章と第8章の実証分析とその議論で明らかにした通り、エンゲージメントは、自己だけでなく、他者にも影響を与える社会的性質を持つため、焦点の行為者を超えて組織の自己実現をもたらす可能性を秘めている。エンゲージメントを醸成することは、相互作用する行為者の主体性と資源統合を促進し、「価値の共創」につながり、当該企業の業績に良い影響を及ぼす、企業またはブランド独自のコア・コンピタンスとなりうるものである。

マーケティングにおいて、エンゲージメントは、焦点企業の長期的かつ健全な「持続的成長」をもたらすとともに、エンゲージした行為主体の「幸福（well-being）」という相乗効果をもたらす枢要となるであろう。

2. 本研究の貢献と今後の課題

2.1. 理論的貢献

本研究には、次の三つの理論的貢献がある。第一に、エンゲージメントを心理状態として定義して、その概念化と検証を行ったことである。本研究の特徴は、社会心理学のワーク・エンゲージメント研究に依拠し、認知的・感情的・動機的な多次元構造の心理状態としてエンゲージメントを定義し、その先行要因に資源（知識・スキル）、媒介要因に心理的オーナーシップを特定していることにある。

多くの顧客エンゲージメント研究は、米国マーケティング科学研究所（MSI 2010, 2012, 2016）の定義に基づいて、主に行動次元で検討されて実証されることが多かった。本研究の独自性は、社会心理学とサービス・マーケティングの既存研究に基づいて、心理状態としてエンゲージメントを概念化・操作化し、エンゲージメントの定量分析を展開したことである。それによって、他の関連概念との区別や違い（弁別妥当性）を提供している。第4章では、顧客エンゲージメント概念の、第5章では、従業員エンゲージメント概念の経験的検証を行った。

第二に、複雑なエンゲージメントの現象を捉えるために、行為の体系的な理解を提供する「プラクティス概念」適用していることである。第8章の菓子製造小売業の調査において、従業員、顧客から収集された、経験に基づく定性データから計量テキスト分析を行い、エンゲージメントと価値の共創の源泉となる行為主体で共有された資源統合プラクティスを特定している。

第三に、エンゲージメント概念を探求するために混合研究法を採用し、ダイアド関係だけではなく、顧客と従業員のサービス・エンカウンターにおけるインタラクティブな関係（第7章）とブランドを焦点としたトライアドの関係（第8章）についても探求したことである。本研究では、ブランドを取り巻く企業の従業員と顧客の経験に基づくデータを収集し、行為主体の心理傾向（定量データ）とつながり（定性データ）について実証的に分析を行った。混合研究法を採用したことによって、ダイアド関係を越えた、クチコミや知識共有のようなネットワークのつながりのエンゲージメントへの影響を確認することができた。

2.2. 実務的貢献

次に、本研究の発見事項に基づく二つの実務的貢献を示す。

第一に、「エンゲージメント志向の実践プロセス」（終章）を提案していることである。提案したプロセス（図10-1）に従って「エンゲージメント志向」を実践することは、エンゲージメントの創発・維持・強化につながり、アドボカシー（推奨）、ロイヤルティ（取引継続）といった企業業績への直接的効果が見込まれる。そして、ブランド・エンゲージメントの段階では、行為主体間の価値の共創の成果に結びつき、当該ブランドの維持・強化につながるであろう。

第二に、「ブランド・エンゲージメントのための指針」（終章）を提示していることである。示された4つの指針（ガイドライン）は、「資源統合プラクティスの共有」、「感動体験のデザイン」、「エンゲージメントの接続性の理解」、および「エンゲージメント・プラットフォームの（再）整備」であった。これらの指針は、ブランド・エンゲージメントの創発・維持・強化をサポートする。そして、現代の不確実性が高いビジネス環境において、当該ブランド、または企業のコア・コンピタンスを明確にし、複数行為者に向けた独自のマーケティング戦略に貢献するであろう。

2.3. 限界と課題

本研究では、定量分析と定性分析を組み合わせた混合研究方法を採用することで、複雑な現象である複数行為主体のエンゲージメントについて検討してきた。最終的に、2つ異なるブランドの文脈におけるエンゲージメントの分析結果には整合性がみられ、エンゲージメントを促進する規定要因と資源統合プラクティスを特定することができた。しかしながら、本研究には、いくつかの限界と制限がある。

第一に、今回の調査対象は2つの企業/ブランドに関する調査であり限定的である。さらなる研究では、さまざまな企業やブランドを対象とするとともに、非営利組織や地域社会などのより広範な対象を含めて比較分析を行う必要がある。焦点の対象に関わる複数行為主体、すなわち、顧客、従業員に加えて、潜在的な利害関係者を含めた波及効果の探求、そして複数期間をまたいだ縦断的な検討も望まれる。それによって、エンゲージメントと同時に起こりうる価値の共創の源泉である資源統合プラクティスのパターンをより多く特定できる可能性がある。

第二に、本研究の主な調査対象は、ブランドの実店舗を中心とした顧客と従業員であった。現代のマーケティング・アクターは、オンライン（ネット）とオフライン（リアル）のマルチプラットフォームの中を行き来して生活を送っている。したがって、オフラインとオンラインの両方のコンテクストを同時に比較検討するエンゲージメント研究は、そのダイナミクスを理解と相互の関係性を発見することに役立つであろう。

第三に、本研究は、人的アクターを対象としたものであった。さらなる研究では、現代社会の多様性に対応して、アクター・ネットワーク理論（Latour 2005）に基づいて、非人間（特に、人工知能）アクターを含めたエンゲージメントを探求することには価値がある。

今後のさらなる研究では、現代の相互作用性と複雑性が拡大したネットワーク環境に対応して、地域社会やコミュニティなどのより広範囲なサービス・エコシステム内において、エンゲージメント概念の可能性を探求することが望まれる。そして、人と社会の幸福（well-being）を高めるエンゲージメントの研究がより一層期待される。

付 録

付録 A :

顧客エンゲージメントの測定項目
<p>以下の内容は、どのくらい当てはまるでしょうか？（リッカート法） 「非常によく当てはまる」から「全く当てはまらない」の7段階からお選びください。</p> <p>同一化（identification）</p> <p>IDF1: 誰かが[ブランド]をほめたら、なんとなく自分がほめられたような気持ちになる IDF2: [ブランド]に対して、なんとなく「自分の店」のような感覚がある IDF3: もし誰かが[ブランド]の悪口を言ったとしたら、とても嫌な気持ちになる</p>
<p>熱中（enthusiasm）</p> <p>ENS1: 私は、[ブランド]に熱心である ENS2: 私は、[ブランド]を愛している ENS3: 私にとって[ブランド]は意欲をかきたてるものである</p>
<p>没頭（absorption）</p> <p>AB1: [ブランド]を利用していると、つい夢中になってしまう AB2: 私は、[ブランド]にのめり込んでいる AB3: [ブランド]を利用していると、時間がたつのがはやい AB4: 私は、[ブランド]とのやりとりに没頭している</p>
<p>心理的オーナーシップ（psychological ownership）</p> <p>OWS1: 私は、[ブランド]を良くするために意見を提供したい OWS2: もし[ブランド]のことについて提案する機会があれば参加する OWS3: [ブランド]のためなら、いろいろ協力するつもりだ OWS4: 私は、[ブランド]のために何か貢献できる自信がある</p>

知識 (knowledge)

KNW1: 私には, [ブランド]に関する知識を学ぶのが好きだ

KNW2: [ブランド]の情報を常にチェックしている

KNW3: [ブランド]に関連することを定期的に調べている

KNW4: [ブランド]の製品・サービスについて詳しく知っている

ロイヤルティ (loyalty)

RET1: [ブランド]の利用を続けたいと思いますか?

REF1: ご家族・ご友人に[ブランド]を紹介する可能性はどのくらいですか?

REF2: 機会があれば, 多くの人に[ブランド]のことを教えたいと思いますか?

[ブランド]は, あなたにとってどのような存在ですか。(SD法)

関与 (involvement)

INV1: [全く重要でない: 非常に重要である]

INV2: [他と全く同じだ: 他と全く違う]

INV3: [少しの意味しかない: 多くの意味がある]

INV4: [関心がないことだ: 大きな関心ごとだ]

従業員意識調査

従業員みなさまへ

このたび「従業員意識調査」を実施させていただきます。
アンケート回答のご協力をお願いします。

当調査は、従業員みなさまの意識を客観的に把握するために使用します。個人を特定する目的はありませんので、正直にお答えください。
なお、調査データの集計は、調査者が行い、企業内では一切の集計業務は行いません。

※ アンケートの所要時間は、およそ 15 分程度です。
最初と最後の自由回答の質問以外は、選択肢の質問です。

※ データは安全に保護し、評価などには決して使用されませんので、率直に回答してください。

アンケートに関する問い合わせ先：

明治大学大学院 商学研究科 博士後期課程

明治大学 商学部 専任助手

神田 正樹

E-mail: xxxxxx@meiji.ac.jp

Q1. 「(ブランド・企業)」での仕事において, どのような時にやりがいを感じますか？

Q11. 会社（「ブランド」）に期待することは何でしょうか？

ご意見・ご要望などがありましたらお聞かせください

Q12. 勤務年数をお答えください

- 1年目
- 2年目
- 3～5年目
- 6～10年目
- 11～20年目
- 21～30年目
- 31～40年目
- 41年以上

Q13. 勤務先をお答えください

Q14. 社員区分をお答えください

- パートタイム
- アルバイト
- 契約社員
- 正社員

Q14. 勤務ポジションをお答えください

Q14. 性別をお答えください

- 男
- 女

Q14. 年齢をお答えください

- ~19 歳
- 20~24 歳
- 25~29 歳
- 30~34 歳
- 35~39 歳
- 40~44 歳
- 45~49 歳
- 50~54 歳
- 55~59 歳
- 60~64 歳
- 65~69 歳
- 70 歳以上

回答のご協力ありがとうございました。

参考文献

外国語文献

- Aaker, D. A. (2014). *Aaker on Branding: 20 Principles that Drive Success*, New York: Morgan James Publishing. (阿久津聡 (翻訳)『ブランド論 無形の差別化をつくる 20 の法則』ダイヤモンド社, 2014 年)
- Alderson, W. (1957). *Marketing Behaviour and Executive Action: A Functional Approach to Marketing Theory*, Homewood, IL: Richard D. Irwin. (石原武政・風呂勉・光澤滋朗・田村正紀 (翻訳)『マーケティング行動と経営者行動』千倉書房, 1984 年)
- Anderson, J. C. and Gerbing, D. W. (1988). “Structural Equation Modeling in Practice: A Review and Recommended Two-Step Approach,” *Psychological Bulletin*, 103 (3), 411–423.
- Arnould, E. J. (2006). “Service-Dominant Logic and Consumer Culture Theory: Natural Allies in Emerging Paradigm,” *Marketing Theory*, 6 (3), 293–298.
- Avey, J. B., Avolio, B. Crossley, C., and Luthans, F. (2009). “Psychological Ownership: Theoretical Extensions, Measurement, and Relation to Work Outcomes,” *Journal of Organizational Behavior*, 30 (2009), 173–191.
- Bakker, A. B., and Demerouti, E. (2008). “Towards a model of work engagement,” *Career Development International*, 13, 209–223.
- Bakker, A. B., and Demerouti, E. (2014). *Job Demands–Resources theory*, In C. Cooper & P. Chen (Eds.), *Wellbeing: A complete reference guide*. Chichester, UK: Wiley-Blackwell.
- Bakker, A. B., Demerouti, E., and Sanz-Vergel, A. I., (2014). “Burnout and Work Engagement: The JD-R Approach,” *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 1, 389–411.
- Bakker, A. B., Demerouti, E., and Verbeke, W. (2004). Using the Job Demands–Resources model to predict burnout and performance. *Human Resource Management*, 43, 83–104.
- Bakker, A. B., and Leiter, M. P. (2010). *Work engagement: A Handbook of Essential Theory and Research*, Psychology Press, a member of the Taylor & Francis Group. (島津明人 (総監訳) 井上彰臣・大塚泰正・島津明人・種市康

太郎 (監訳) 『ワーク・エンゲイジメント — 基本理論と研究のためのハンドブック』, 星和書店, 2014年)

- Bakker, A. B., Hakanen, J. J., Demerouti, E., and Xanthopoulou, D. (2007). “Job resources boost work engagement particularly when job demands are high,” *Journal of Educational Psychology*, 99, 274–284.
- Bakker, A. B., Schaufeli, W. B., Leiter, M. P., & Taris, T. W. (2008). “Work engagement: An emerging concept in occupational health psychology,” *Work & Stress*, 22, 187–200.
- Barney, J. B. (2001), *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*, 2nd Edition, Pearson Education. (岡田正大(翻訳)『企業戦略論 [上] [中] [下]』, ダイヤモンド社, 2003年)
- Beckers, S. F. M., Risselada, H., & Verhoef, P. C. (2014). *Customer engagement: A new frontier in customer value-management*, In Rust, R. T., & Huang, M. I (Eds.), *Handbook of service marketing research*, 97-120, Northampton: Edward Elgar Publishing.
- Beckers, S. F. M., van Doorn, J., and Verhoef, P. C. (2017). “Good, better, engaged? The effect of company-initiated customer engagement behavior on shareholder value,” *Journal of the Academy of Marketing Science*, 1–18. doi.org/10.1007/s11747-017-0539-4.
- Beckers, S. F. M., Risselada, H., and Verhoef, P. C. (2014). “Customer engagement: A new frontier in customer value Management,” In Rust, R. T., & Huang, M. I (Eds.), *Handbook of service marketing research*, pp.97-120. Northampton: Edward Elgar Publishing.
- Beatty, S. E., Homer, P., and Kahle, L. R. (1988). “The involvement—commitment model: Theory and implications,” *Journal of Business Research*, 16 (2), 149-167.
- Berry, L.L. (1983), “Relationship marketing”, in Berry, L.L., Shostack, G.L. and Upah, G. (Eds), *Emerging Perspectives on Services Marketing*, American Marketing Association, Chicago, IL, 25-36.
- Bitner. M. J., Booms, B. H., and Tetreault M. S. (1990). “The Service Encounter: Diagnosing Favorable and Unfavorable Incidents,” *Journal of Marketing*, 64(1), pp.71–84.

- Bolton, R. N. and Saxena-Iyer, S. (2009). "Interactive Services: A Framework, Synthesis and Research Directions," *Journal of Interactive Marketing*, 23 (1), 91-104.
- Bowden, J. L. (2009), "The Process of Customer Engagement: A Conceptual Framework," *Journal of Marketing Theory and Practice*, 17, 1, 63–74.
- Breidbach, C. F., and Brodie, R. J. (2017). Engagement platforms in the sharing economy: Conceptual foundations and research directions, *Journal of Service Theory and Practice*, 27 (4), 761-777.
- Brodie, R. J., Fehrer, E. Jaakkola, E. and Conduit, J. (2019). Actor Engagement in Networks: Defining the Conceptual Domain, *Journal of Service Research* (in print, <https://doi.org/10.1177/1094670519827385>).
- Brodie, R. J., Hollebeek, L. D., and Smith, D. (2011), "Engagement: An important bridging concept for the emerging S-D logic lexicon", *Naples Forum on Service 2011*, 1-18.
- Brodie, R. J., Hollebeek, L. D., Juric, B., and Ilic, A. (2011). "Customer engagement: Conceptual domain, fundamental propositions, and implications for research," *Journal of Service Research*, 14(3), 252–271.
- Brodie, R. J., Ilic, A., Juric, B., and Hollebeek, L. D. (2013). "Consumer engagement in a virtual brand community: An exploratory analysis," *Journal of Business Research*, 66 (1), 105–114.
- Brodie, R. J., and Löbner, H. (2018). "Advancing Knowledge about Service-Dominant Logic: The Role of Midrange Theory," in Vargo, Stephen L. and Robert F. Lusch (eds.), *The SAGE Handbook of Service-Dominant Logic*, SAGE Publications, 564-579.
- Brooks, M. (1989), *Instant Rapport*, New York: Warner Books.
- Brown, G., Crossley, C. D., Robinson, S. L. (2013). "Psychological Ownership, Territorial Behavior and Being Perceived as a Team Contributor: The Critical Role of Trust in the Work Environment", *Personnel psychology*, 67 (2), 463–485.
- Bullock, R. B., (2015). "The Development of Job-Based Psychological Ownership," *Industrial- Organizational Psychology Dissertations*. Paper 5.

- Chandler, J. D., and Lusch, R. F. (2015). Service systems: a broadened framework and research agenda on value propositions, engagement, and service experience. *Journal of Service Research* 18(1), 6–22.
- Chandler, J. D. and S. L. Vargo (2011). “Contextualization and Value-in-Context: How Context Frames Exchange,” *Marketing Theory*, 11(1), 35-49.
- Chaudhuri, A. and Holbrook, M. B. (2001). “The Chain of Effects from Brand Trust and Brand Affect to Brand Performance: The Role of Brand Loyalty,” *Journal of Marketing*, 65(2), 81-93.
- Churchill, G. A., Jr. (1979), “A Paradigm for Developing Better Measures of Marketing Constructs,” *Journal of Marketing Research*, 16 (February), 64–73.
- Churchill, G. A., Jr. (1995), *Marketing Research: Methodological Foundations*, 6th ed., Chicago: Dryden Press.
- Conger, J. A., and Kanungo R. N. (1988). “The Empowerment Process: Integrating Theory and Practice,” *Academy of Management Review*, Vol.13, No.3, 471-482.
- Creswell, J. W., and Plano Clark, V. L. (2007). *Designing and Conducting Mixed Methods Research*, Thousand Oaks, CA: Sage. (大谷順子 (翻訳) 『人間科学のための混合研究法 —質的・量的アプローチをつなぐ研究デザイン』, 北大路書房, 2010年)
- Creswell, J. W., & Plano Clark, V. L. (2011). *Designing and Conducting Mixed Methods Research*, Thousand Oaks, CA: Sage.
- Csikszentmihalyi, M. (1990). *FLOW: The Psychology of Optimal Experience, Flow and the Foundations of Positive Psychology*, Springer, Dordrecht. (今村浩明 (翻訳), 『フロー体験 喜びの現象学』, 世界思想社, 1996年)
- Delgado-Ballester, E., Munuera-Aleman J.S., and Yague-Guillen, M.J. (2003). “Development and Validation of a Trust Scale,” *International Journal of Market Research*, 45(1), 35-58.
- Dick A. S. and Basu, K. (1994). “Customer Loyalty: Toward an Integrated Conceptual Framework,” *Journal of the Academy of Marketing Science*, 22(2), 99–113.
- Drucker, P.F. (1954). *The Practice of Management*, New York: Harper Collins. (上田惇生(翻訳) 『現代の経営 [上] [下]』, ダイヤモンド社, 2006年)

- Dwyer, F.R., Schurr, P. H., and Oh, S. (1987). “Developing Buyer-Seller Relationships,” *Journal of Marketing*, 51(2), 11-27.
- Eisenhardt, K. M. (1989). “Building theories from case study research,” *Academy of Management Review*, 14(4), 532–550.
- Escalas, J. E., and Bettman, J. R. (2009). “Self-brand connections: The role of reference groups and celebrity endorsers in the creation of brand meaning”. In D. J. MacInnis, C. W. Park, & J. W. Priester (Eds.), *Handbook of brand relationships*, New York, NY: M. E. Sharpe, 107–123.
- Fill, C. and Turnbull, S. (2016). *Marketing Communications: discovery, creation and conversations*, Pearson; 7th edition. (森一彦, 五十嵐正毅 (翻訳), 『マーケティング・コミュニケーション — プリンシプル・ベースの考え方 —』, 白桃書房, 2018 年)
- Fournier, S. (1998), “Consumers and Their Brands: Developing Relationship Theory in Consumer Research,” *Journal of Consumer Research*, 24 (4), 343–373.
- Fournier, S., Breazeale, M., and Fetscherin, M. (2012). *Consumer- brand relationships: Theory and practice*, Oxon, UK: Routledge.
- Frow, P., Nenonen, S., Payne, A., and Storbacka, K. (2015). “Managing co-creation design: a strategic approach to innovation,” *British Journal of Management*, 26 (3), 463–483.
- Giddens, A. (1984). *The Constitution of Society: Outline of the Theory of Structuration*. Berkeley: University of California Press. (門田健一 (翻訳), 『社会の構成』, 勁草書房, 2005 年)
- Gremler, D. D., and Gwinner, K. P. (2000). “Customer-Employee Rapport in Service Relationships,” *Journal of Service Research*, 3 (8), 82–104.
- Gremler, D. D., and Gwinner, K. P. (2008). “Rapport-Building Behaviors Used by Retail Employees,” *Journal of Retailing*, 84 (3) 308–324.
- Grönroos, C. (2004). “The relationship marketing process: communication, interaction, dialogue, value”, *The Journal of Business & Industrial Marketing*, 19(2), 99-113.
- Grönroos, C. (2006). “What Can a Service Logic Offer Marketing Theory?” in Lusch, R. F. and Vargo, S. L. (eds.), *The Service Dominant Logic of Mar*

- keting: *Dialog, Debate, and Directions*, 354–364. Armonk, NY: M.E. Sharpe.
- Grönroos, C. (2007), *Service Management and Marketing, Customer Management in Service Competition*, 3rd, John Wiley & Sons Limited. (近藤宏一 (監訳) 蒲生智哉 (翻訳), 『北歐型サービス志向のマネジメント —競争を生き抜くマーケティングの新潮流—』, ミネルヴァ書房, 2013年)
- Grönroos, C. (2011). “Value co-creation in service logic: a critical analysis”, *Marketing Theory*, 11(3), 279–301.
- Grönroos, C., and Voima, P. (2013). “Critical service logic: making sense of value creation and co-creation,” *Journal of the Academy of Marketing Science*, 41(2), 133–150.
- Gummesson, E. (2004), “Return on relationships (ROR): the value of relationship marketing and CRM in business- to-business contexts”, *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 19 No. 2, 136.
- Hallberg, U.E. and Schaufeli, W.B. (2006). “”Same Same” But Different?: Can Work Engagement Be Discriminated from Job, Involvement and Organizational Commitment?,” *European Psychologist* 11(2), 119–127.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., and Tatham, R. L. (2010). *Multivariate data analysis* (7th ed.), Upper Saddle River, NJ: Pearson/Prentice Hall.
- Harrigan, P., Evers, U., Miles, M. P., and Daly, T. (2017). “Customer engagement with socialmedia based tourism brands,” *Tourism Management*, 59, 597–609.
- Harmeling C. M., Moffett J. W., Arnold M. J., and Carlson B. D. (2017). “Toward a theory of customer engagement marketing,” *Journal of the Academy of Marketing Science*, 45, 312–335.
- Haward, J. A. (1957), *Marketing Management: Analysis and Decision*, Irwin.
- Higuchi, K. (2016). “A Two-Step Approach to Quantitative Content Analysis: KH Coder Tutorial Using Anne of Green Gables (Part I),” *Ritsumeikan Social Science Review*, 52(3), 77-91.
- Heskett, J. L., Sasser, W.E., and Joe Wheeler, E. Jr. (2010). *The Ownership Quotient: Putting the Service Profit Chain to Work for Unbeatable Competitive Advantage*, Harvard Business School Publishing Corporation. (川又

- 啓子・諏澤吉彦・福富言・黒岩健一郎 (翻訳) 『OQ (オーナーシップ指数) — サービスプロフィットチェーンによる競争優位の構築』 同友館, 2010年)
- Heskett, J. L., Sasser, W.E., and Schlessinger, L. A. (1997). *The Service Profit Chain: How Leading Companies Link Profit and Growth to Loyalty, Satisfaction, and Value*, New York: Free Press.
- Hobfoll, S. E. (1989). "Conservation of resources. A new attempt at conceptualizing stress," *The American Psychologist*, 44(3), 513–524.
- Hollebeek, L. D. (2011). "Exploring customer brand engagement: definitions and themes," *Journal of Strategic Marketing*, 19 (7), 555–573.
- Hollebeek, L., Glynn, M. and Brodie, R. (2014). "Consumer Brand engagement in social media: Conceptualization, scale development and validation," *Journal of Interactive Marketing*, 28(2), 149–165.
- Hollebeek, L., Srivastava, R. and Chen, T. (2019). "S-D logic-informed customer engagement: integrative framework, revised fundamental propositions, and application to CRM", *Journal of the Academy of Marketing Science*, 47(1), 161-185. doi:10.1007/s11747-016-0494-5.
- Jaakkola, E. and Alexander, M. (2014). "The role of customer engagement behavior in value co-creation: a service system perspective," *Journal of Service Research*, 17(3), 247-261.
- Jaakkola, E., Conduit, J., and Fehrer, J. A. (2018). "Tracking the Evolution of Engagement Research: Illustration of Midrange Theory in the Service-Dominant Paradigm," in Vargo, S. L., and Lusch R. F. (eds.), *The SAGE Handbook of Service-Dominant Logic*, SAGE Publications, 580-598.
- Kanda, M., and Hollebeek L. (2019). "Engagement through Resource Integration: A Conceptual Framework to Facilitate Customer and Employee Engagement in Service," *Serviceology for Services*, 6th International Conference ICServ 2018, Proceedings, 1-9.
- Kahn, William A. (1990), "Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work," *Academy of Management Journal*, 33 (December), 692–724.
- Keller, K.L. (1998). *Strategic Brand Management: Building, Measuring, and Managing Brand Equity*, Prentice Hall. (恩蔵直人・亀井昭宏(翻訳) 『戦略的ブランド・マネジメント』, 東急エージェンシー, 2000年)

- Keller, K. L. (2013). *Strategic Brand Management: Building, Measuring, and Managing Brand Equity*, (4th ed.), Pearson.
- Kotler, P., Kartajaya, H., and Setiawan I., (2017). *Marketing 4.0*, John Wiley & Sons, Inc.
- Kumar V., Aksoy, L., Donkers, B., Venkatesan, R., Wiesel, T. and Tillmanns, S. (2010). “Undervalued or Overvalued Customers: Capturing Total Customer Engagement Value,” *Journal of Service Research*, 13 (3), 297–310.
- Kumar, V., and Pansari A. (2014). “The Construct, Measurement, and Impact of Employee Engagement: A Marketing Perspective,” *Customer Needs and Solutions*, 1 (1), 1–16.
- Kumar, V. and Pansari, A. (2016). “Competitive Advantage Through Engagement,” *Journal of Marketing Research*, August 2016, 53(4),497-514.
- Kumar, V. and Reinartz, W. (2016). “Creating Enduring Customer Value,” *Journal of Marketing*, November 2016, Vol.80, No.6, 36-68.
- Kjellberg, H. and Helgesson, C.F. (2007). “On the nature of markets and practices”, *Marketing Theory*, 7 (2), 137-162.
- Kozinets RV. (2002). “The field behind the screen: using netnography for marketing research in online communities,” *Journal of Marketing Research*, 39 (February), 61–72.
- Latour, B. (2005). *Reassembling the Social: An Introduction to Actor-network-theory*, Oxford, UK: Oxford University Press. (伊藤嘉高 (翻訳), 『社会的なものを組み直す』法政大学出版局, 2019年)
- Levitt, T.H. (1960). “The Marketing Myopia,” *Harvard Business Review*, 38 (4), 45–56.
- Levitt, T.H. (1983). *The Marketing Imagination*, Free Press, New York.
- Lovelock, C. H., and Wright, L. (1999). *Principles of Service Marketing and Management*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall. (小宮地雅博 (監訳) 高畑泰・藤井大拙 (翻訳), 『サービス・マーケティング原理』, 白桃書房, 2002年)
- Lusch, R. F., and Nambisan, S. (2015). “Service-innovation: A service-dominant logic perspective,” *MIS Quarterly*, 39(1), 155–176.
- Lusch, R. F., and Vargo, S. L. (2014). *Service-Dominant Logic: Premises, Perspectives, Possibilities*, Cambridge, UK: Cambridge University Press. (井

- 上崇通 (監訳) 庄司真人・田口尚史 (翻訳) 『サービス・ドミナント・ロジックの発想と応用』, 同文館出版, 2016年)
- Macey, W.H., and Schneider, B. (2008). “The meaning of employee engagement,” *Industrial and Organizational Psychology*, 1, 3–30.
- Marketing Science Institute (2010). 2010-2012 Research Priorities, Cambridge, MA.
- Marketing Science Institute (2014). 2014-2016 Research Priorities, Cambridge, MA.
- Marketing Science Institute (2016). 2016-2018 Research Priorities, Cambridge, MA.
- Maslach, C., Schaufeli, W. B., and Leiter, M. P. (2001). “Job Burnout,” *Annual Review of Psychology*, 52, 397–422.
- Maslow, A.H. (1954). *Motivation and Personality*, New York: Harper & Row Publishers, Inc. (小口忠彦 (翻訳) 『人間性の心理学』, 産能大出版部, 改訂新版 1987年)
- May, D.R., Gilson, R.L. and Harter, L.M. (2004). “The psychological conditions of meaningfulness, safety and availability and the engagement of the human spirit at work”, *Journal of Occupational & Organizational Psychology*, 77, 11-37.
- Merton, R., K., (1967). *On Theoretical Sociology: Five Essays*, Old and New, NY: Free Press.
- Mittal, B. (1995). “A Comparative Analysis of Four Scales of Involvement,” *Psychology and Marketing*, 12, 663–682.
- Morgan, R. M. and Hunt S. D. (1994), “The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing,” *Journal of Marketing*, 58 (7), pp.20-38.
- Palmatier, R.W. (2008), *Relationship Marketing*, Marketing Science Institute, Cambridge, MA.
- Oliver, R. L. (1997). *Satisfaction: A Behavioral Perspective on the Consumer*, New York: McGraw-Hill.
- O’Reilly, Charles A. and Tushman, Michael L. (2008). “Ambidexterity as a dynamic capability: Resolving the innovator’s dilemma,” *Research in Organizational Behavior*, 28: 185-206.

- O'Reilly, C. A. III and Tushman, M. L. (2016). *Lead and Disrupt : How to Solve the Innovator's Dilemma*, Stanford University Press. (入山章栄 (監訳・解説) 富山和彦(解説)・徳部典子 (翻訳)『両利きの経営：「二兎追う」戦略が未来を切り拓く』, 東洋経済新報社, 2019年)
- Pansari, A., and Kumar, V. (2017). "Customer engagement: the construct, antecedents, and consequences," *Journal of the Academy of Marketing Science*, 45(3), 294-311.
- Patterson, P., Yu, T., and Ruyter, K. D. (2006). "Understanding Customer Engagement in Services," Advancing Theory, Maintaining Relevance, Proceedings of ANZMAC 2006 Conference, Brisbane, 4-6 December.
- Peter, J. P. and Olson, J. C. (2010). *Consumer Behavior and marketing strategy* (9th. ed.) New York: McGraw-Hill/Irwin.
- Petrou, P., Demerouti, E., Peeters, M. C. W., Schaufeli, W., and Hetland, J. (2012). "Crafting a job on a daily basis: Contextual correlates and the link to work engagement," *Journal of Organizational Behavior*, 33, 1120–1141.
- Pierce, J. L., Kostova, T., and Dirks, K. T. (2001). "Toward a theory of psychological ownership in organizations," *Academy of Management Review*, 26, 298–310.
- Prahalad, C.K. and Ramaswamy, V. (2004). *The Future of Competition*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Reckwitz, A. (2002). "Toward a Theory of Social Practices: A Development in Culturalist Theorizing," *European Journal of Social Theory*, 5(2), 243–263.
- Reichheld F. F. (2003). "The one number you need to grow," *Harvard Business Review*, 81 (12), 46-55.
- Rust, R.T. and Oliver, R.L. (1994). "Service Quality: Insights and Managerial Implications from the Frontier," in R. T. Rust and R. L. Oliver (eds) *Service Quality: New Directions for Theory and Practice*, 1–20.
- Saks, A. M. (2010). "Antecedents and consequences of employee engagement," *Journal of Managerial Psychology*, 21(7), 600-619.
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., Gonzalez-Roma, V., and Bakker, A. B. (2002). "The Measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach," *Journal of Happiness Studies*, 3, 71–92.

- Schaufeli, W. B., and Bakker, A. B. (2003). *UWES –Utrecht Work Engagement Scale: Test Manual, Unpublished Manuscript*: Department of Psychology, Utrecht University.
- Schaufeli, W. B., and Bakker, A. B. (2004). “Job demands, job resources and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study,” *Journal of Organizational Behavior*, 25, 293-315.
- Schaufeli, W. B., and Bakker, A. B. (2010). *Defining and measuring work engagement: Bringing clarity to the concept*, In A. B. Bakker & M. P. Leiter (Eds.), *Work engagement: A handbook of essential theory and research*. New York, NY: Psychology Press.
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., Gonzalez-Roma, V., and Bakker, A. B. (2002). “The Measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach,” *Journal of Happiness Studies*, 3, 71–92.
- Schatzki, T. R. (1996). *Social Practices: A Wittgensteinian Approach to Human Activity and the Social*, Cambridge University Press.
- Sheth, J. N., and Usley, C. (2007). “Implications of the revised definition of marketing: from exchange to value creation,” *Journal of Public Policy & Marketing*, 26(2), pp.302–307.
- Shimazu, A., Schaufeli, W. B., Kosugi, S., Suzuki, A., Nashiwa, H., Kato, A., et al. (2002). “Work Engagement in Japan: Validation of Japanese version of Utrecht Work Engagement Scale,” *Applied Psychology: An International Review*, 57, 510-523.
- Shove, E., Pantzar M., and Watson M. (2012). *The Dynamics of Social Practice: Everyday Life and How It Changes*, SAGE Publications Ltd., London.
- So, K. K. F., King, C., Sparks, B. A. (2014), “Customer Engagement with Tourism Brands: Scale Development and Validation,” *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 38 (3), 304–329.
- So, K. K. F., King, C., Sparks, B. A., & Wang, Y. (2016a). “The role of customer engagement in building consumer loyalty to tourism brands,” *Journal of Travel Research*, 55(1), 64-78.
- So, K. K. F., King, C., Sparks, B. A., and Wang, Y. (2016b). “Enhancing customer relationships with retail service brands: The role of customer engagement,” *Journal of Service Management*, 27(2), 170–193.

- Solomon, M. R. (2013). *Consumer Behavior: Buying, Having, and Being*, 10th Edition, Pearson Education. (松井 剛 (監訳) 大竹光寿, 北村真琴, 鈴木智子, 西川 英彦, 朴 宰佑, 水越 康介 (翻訳) 『ソロモン 消費者行動論』丸善出版, 2015年)
- Storbacka, K., Brodie, R. J., Böhmman, T., Maglio, P. P., and Nenonen, S. (2016). “Actor engagement as a microfoundation for value cocreation: Conceptual directions for further research on SDL,” *Journal of Business Research*, 69 (8), 3008–3017.
- Teddlie, C. and Tashakkori, A. (2009) *Foundations of Mixed Methods Research: Integrating Quantitative and Qualitative Approaches in the Social and Behavioral Sciences*. Sage, London.
- Teece, D. J., Pisano, G., and Shuen, A. (1997). “Dynamic capabilities and strategic management,” *Strategic Management Journal*, 18, 509-533.
- Tims, M., and Bakker, A. B. (2010). “Job crafting: Towards a new model of individual job redesign,” *South African Journal of Industrial Psychology*, 36,1–9.
- Tims M., Bakker A. B., and Derks, D. (2013). “The Impact of Job Crafting on Job Demands, Job Resources, and Well-Being,” *Journal of Occupational Health Psychology*, 18 (2), 230–240.
- Van Doorn, J., Lemon, K. E., Mittal, V., Nab S., Pick D., Pirner, P., and Verhoef, P. C. (2010). “Customer Engagement Behavior: Theoretical Foundations and Research Directions,” *Journal of Service Research*,13(3), 253–266.
- Vargo, S. L. (2009). “Toward a transcending conceptualization of relationship: a service-dominant logic perspective,” *Journal of Business & Industrial Marketing*, 24/5/6, 373–379.
- Vargo, S. L., and Akaka, M. A. (2012), “Value Cocreation and Service Systems (Re)Formation: A Service Ecosystems View,” *Service Science*, 4 (3), 207–217.
- Vargo, S. L., and Lusch, R. F. (2004). “Evolving to a new dominant logic for marketing,” *Journal of Marketing*, 68 (1), 1–17.
- Vargo, S. L., and Lusch, R. F. (2008). “Service-dominant logic: Continuing the evolution,” *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36 (1), 1–10.

- Vargo, S. L., and Lusch, R. F. (2016). "Institutions and axioms: an extension and update of service-dominant logic," *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 44 (1), 5-23.
- Vargo, S. L., and Lusch, R. F. (2017). "Service-Dominant Logic 2025," *International Journal of Research in Marketing*, 34 (1), 46–67.
- Vargo, S. L., Maglio, P. P., and Akaka, M. A. (2008). "On value and value co-creation: a service systems and service logic perspective," *European Management Journal*, 26(3), 145–152.
- Verhoef, P. C., Reinartz, W. J., and Krafft, M. (2010). "Customer engagement as a new perspective in customer management," *Journal of Service Research*, 13(3), pp.247–252.
- Vivek, S. D. (2009), "A scale of consumer engagement (Unpublished doctoral dissertation)," University of Alabama, Tuscaloosa.
- Vivek, S. D., Beatty S. E., and Morgan R. M. (2012). "Customer Engagement: Exploring Customer Relationships Beyond Purchase," *Journal of Marketing Theory and Practice*, 20 (2), 127–145.
- Vivek, S. D., Beatty S. E., Dalela, V., and Morgan, R. M. (2014). "A Generalized Multidimensional Scale for Measuring Customer Engagement," *Journal of Marketing Theory and Practice*, 22, (4), 401–420.
- Whittington, R. (1996). "Strategy as Practice," *Long Range Planning*, 29(5), 731–735.
- Wrzesniewski, A., and Dutton, J. (2001). "Crafting a job: Revisioning employees as active crafters of their work," *Academy of Management Review*, 26, 179–201.
- Yin, R. K. (2003). *Case study research: Design and methods*, Thousand Oaks, CA: Sage.
- Zaichkowsky, J. L. (1994). "The Personal Involvement Inventory: Reduction, Revision, and Application to Advertising," *Journal of Advertising*, 23 (4), 59-70.
- Zeithaml, V., Berry, L. and Parasuraman, A. (1996). "The behavioral consequences of service quality," *Journal of Marketing*, 60 (2), 31–46.
- Zimmermann, E., (1951). *World resources and industries*, New York: Harper & Brothers.

邦語文献

- 阿部周造・新倉貴士編著（2004）『消費者行動研究の新展開』千倉書房。
- 青木幸弘（2014）「消費者行動研究における最近の展開 —新たな研究の方向性と可能性を考える—」『流通研究』第16巻第2号, 3-17頁。
- 青木幸弘 編著（2015）『価値共創時代のブランド戦略 —脱コモディティ化への挑戦—』ミネルヴァ書房。
- 安藤和代（2017）『消費者購買意思決定とクチコミ行動：説得メカニズムからの解明』千倉書房。
- 石井淳蔵（2008）「終章 市場への創造的適応：マーケティング・リテラシーの実践」嶋口充輝・石井淳蔵・黒岩健一郎・水越康介『マーケティング優良企業の条件・創造的適応への挑戦』日本経済新聞社, 245-276頁。
- 井上崇通（2018）『消費者行動論』同文館出版。
- 井上崇通・村松潤一 編著（2010）『サービス・ドミナント・ロジック —マーケティング研究への新たな視座—』同文館出版。
- 上田拓治（2010）『マーケティングリサーチの論理と技法 第4版』日本評論社。
- 上原征彦（1999）『マーケティング戦略論』有斐閣。
- 上原征彦・大友純（2014）『価値づくりマーケティング —需要創造のための実践知』丸善出版。
- 大平修司（2019）『消費者と社会的課題 —ソーシャル・コンシューマーとしての社会的責任』千倉書房。
- 大森信（2015）「企業の戦略，組織，実践の関係性」『組織科学』第48巻第3号, 29-40頁。
- 鎌田慎吾（2010）『日本一の栗を育てた男の 奇跡のビジネス戦略』綜合法令出版。
- 川上智子（2005）『顧客志向の新製品開発：マーケティングと技術のインターフェイス』有斐閣。
- 神田正樹（2018a）「顧客エンゲージメントの範囲・次元・構成概念の解明 —取引を超えたエンゲージメントの精緻化—」『商学研究論集』第48号, 127-146頁。
- 神田正樹（2018b）「顧客エンゲージメント概念の検証 —構成要素，先行要因，および結果要因の探求—」『商学研究論集』第49号, 125-144頁。
- 神田正樹（2019a）「ブランド企業における従業員エンゲージメント：主体資源に基づくエンゲージメント概念へのアプローチ」『商学研究論集』第50号, 49-68頁。

- 神田正樹 (2019b) 「カスタマー・エンゲージメントの本質：サービス・エンカウンターとの相互作用性がエンゲージメントに与える影響」『明大商学論叢』, 第 101 卷 第 4 号, 51-67 頁。
- 神田正樹 (2019c) 「エンゲージメント・マーケティングにむけて —エンゲージメント・イニシアチブのための示唆—」『日本経営診断学会 第 51 回全国大会 —報告論旨集—』, 日本経営診断学会, 163-166 頁。
- 岸本徹也 (2013) 『食品スーパーの店舗オペレーションシステム：競争力構築のメカニズム』白桃書房。
- 久保田進彦 (2010) 「同一化アプローチによるブランド・リレーションシップの測定」『消費者行動研究』, 第 16 卷 第 2 号, 1-26 頁。
- 久保田進彦 (2012) 『リレーションシップ・マーケティング：コミットメント・アプローチによる把握』有斐閣。
- 久保田進彦 (2017) 「ブランド・リレーションシップのプロパティ・パートナー・モデル」『流通研究』第 20 卷 第 2 号, 17-35 頁。
- 黒岩健一郎 編著 (2012) 『なぜ、あの会社は顧客満足が高いのか —オーナーシップによる顧客価値の創造』 同文館出版。
- 近藤隆雄 (2012) 『サービス・イノベーションの理論と方法』生産性出版。
- 島田直樹 (2018) 『経営戦略:理論と実践』丸善プラネット。
- 庄司真人 (2018) 「顧客エンゲージメントの理論的貢献に関する考察 —価値共創の視点から—」『経営経理研究』第 112 号, 91-104 頁。
- 高橋昭夫 (2014) 『インターナル・マーケティングの理論と展開 —人的資源管理との接点を求めて』同友館。
- 田口尚志 (2017) 『サービス・ドミナント・ロジックの進展 —価値共創プロセスと市場形成』同友館。
- 田村正紀 (2006) 『リサーチ・デザイン—経営知識創造の基本技術』白桃書房。
- 田村正紀 (2015) 『経営事例の質的比較研究』白桃書房。
- 田村正紀 (2016) 『経営事例の物語分析—企業盛衰のダイナミクスをつかむ』白桃書房。
- 田中洋 (2008) 『消費者行動論体系』中央経済社。
- 田中洋 (2017) 『ブランド戦略論』有斐閣。
- 新倉貴士 (2005) 『消費者の認知世界』千倉書房。
- 新倉貴士 (2019) 「ブランドロイヤルティの構図と機能」『商学論究』 第 66 卷 第 3 号, 95-108 頁。

- 古川一郎（2019）『マーケティング・リサーチのわな ―嫌いだけど買う人たちの研究』有斐閣。
- 樋口耕一（2014）『社会調査のための計量テキスト分析』ナカニシヤ出版。
- 福田康典（2014）「価値共創のモデル化におけるプラクティス概念の適用」,日本経営診断学会論集 第14巻, 21-26頁。
- 堀越比呂志 編著（2014）『戦略的マーケティングの構図』同文館出版。
- 堀越比呂志 編著（2017）『マーケティング理論の焦点』中央経済社。
- 松井剛（2013）『ことばとマーケティング ―「癒し」ブームの消費社会史』碩学舎。
- 南千恵子（2005）『リレーションシップ・マーケティング：企業間における関係管理と資源移転』千倉書房。
- 村松潤一 編著（2015）『価値共創とマーケティング論』同文館出版。
- 村松潤一 編著（2016）『ケースブック 価値共創とマーケティング論』同文館出版。