

# 組織変革時の変革型リーダーシップが従業員の ワークエンゲージメントに与える影響

林 祥 平

## 要旨

Although the impact of transformational leadership on employees' work engagement during organizational change has been examined, little is known about the mechanism underlying this relationship. Thus, this study aims to explain the mediating effect of job stress and affective commitment in the relationship between transformational leadership and work engagement based on the job demands-resources model and the conservation of resources theory. A multilevel path analysis was conducted using a cross-sectional survey of 126 employees comprising 20 teams at a Japanese marketing company undergoing organizational change. The results show that affective commitment partially mediates between transformational leadership and work engagement and a full mediator between job stress and work engagement. In considering employees' emotional aspects, transformational leaders are essential in advancing change.

## 1. 問題

### 1-1. はじめに

不確実性が高い環境下で組織が生き残るためには変革が必要である。変革型リーダーは、組織変革の必要性を認識し、従業員とビジョンを共有し、適応を促し、目標達成のための動機づけを行うため (Bayraktar & Jiménez, 2020)、組織変革の成功に不可欠な役割を担っている (Eisenbach et al., 1999; Peng et al., 2021)。変革を成功に導く上で、リーダーは従業員のワークエンゲージメントを高める必要がある。なぜなら、エンゲージメントの高

い従業員は、逆境に強く、忍耐強いいため、変革に対応するためにより大きな努力をする可能性があるからである (Petrou et al., 2018; Van den Heuvel et al., 2020)。従業員が変革型リーダーから信頼され (Islam et al., 2020, 2021)、前向きな仕事ぶりを学び (Hawkes et al., 2017)、自分の仕事が有意義であると確信したとき (Arnold et al., 2007; Ghadi et al., 2013)、ワークエンゲージメントは向上する。したがって、ワークエンゲージメントを高めるには変革型リーダーシップが重要だと考えられる (Faupel & Süß, 2019)。

組織変革は仕事量やプレッシャーの増加、周囲からの不十分なサポートなどを理由に従業員にストレスを与えることが知られる (e.g., Chauvin et al.,

2014; Hansson et al., 2008)。仕事ストレスはネガティブな感情を引き起こし、ワークエンゲージメントを害し (Bakker & Demerouti, 2017; de Sousa & van Dierendonck, 2014)、変革に対する抵抗を生む可能性がある (Liu & Perrew, 2005)。他方で、仕事におけるポジティブな感情体験はワークエンゲージメントを高めるため (Ouweneel et al., 2012)、組織は変革時の従業員の仕事感情をポジティブなものにするよう努め、彼らの仕事ストレスに対しても策を講じる必要がある (de Sousa & van Dierendonck, 2014; Faupel & Helpap, 2021; Ouedraogo & Ouakouak, 2020)。しかし、これまで組織の変革時にリーダーがどのように従業員のストレスと感情に対処しつつ、彼らのエンゲージメントを高めるかについてはほとんど注目されてこなかった。

このリサーチギャップを解決するために、本研究では、上司の変革型リーダーシップが部下の職務ストレス (job stress) と情緒的組織コミットメントを媒介してワークエンゲージメントに与える影響を検討した。従来の変革研究は、組織そのものではなく組織変革に対するコミットメントに焦点を当ててきた (Olafsen et al., 2021)。変革コミットメントは、変革の成功に必要とされる行動指針に人を縛りつける力 (Herscovitch & Meyer, 2002) であり、変革が実施されてから従業員が形成する態度である。変革が実施されてからでは従業員はストレスを感じ、変革成功に対するリスクを高めかねない。そのため、本研究は変革実施前から形成が可能な組織に対する愛着を表す情緒的コミットメントを取り上げることにした。組織変革時の情緒的コミットメントの機能を明らかにすることによって、変革研究に対する一定の貢献が見込めるだろう。

先行研究では、変革型リーダーシップが情緒的コミットメントに正の影響を与え (Kim & Kim,

2015)、職務ストレスがワークエンゲージメントに負の影響を与えることが示されている (Bakker & Demerouti, 2007)。しかし、組織変革時の変革型リーダーシップとワークエンゲージメントの媒介メカニズムとして情緒的コミットメントと職務ストレスがどのように働くかについて、これまで著者の知る限り明らかにされていない。そこで、本研究は、変革型リーダーシップとワークエンゲージメントの関係を、感情とストレスの両側面から解明することで、既存の変革研究に貢献することを目指す。

## 1-2. 職務要求-資源モデルと資源保存理論

変革型リーダーシップとワークエンゲージメントの関係を検討するために、本研究は職務要求-資源 (Job demands-resources; 以下 JD-R) モデルを用いる。このフレームワークは、職務要求、職務資源、個人資源がストレスとモチベーションに与える影響について説明する (Bakker & Demerouti, 2017)。職務要求は、肉体的、認知的、感情的な努力を必要とする職務の物理的、社会的、組織的側面を指す。職務資源は、仕事の目標を達成し、個人の成長、学習、発達を促すのに役立つ、仕事の物理的、心理的、社会的、組織的側面を指す。さらに、個人資源は自分を取り巻く環境をどれだけコントロールできているかに関する信念である。JD-R モデルでは、職務資源と個人資源が相互に高め合う関係にあり、モチベーションに正の影響を与えるが、職務要求はストレスを高めると考える。

JD-R モデルと同様に、資源保存 (Conservation of resources; 以下 COR) 理論は、モチベーションとストレスに対する資源の影響を説明する (Hobfoll, 1989)。COR 理論では、JD-R モデルよりも資源をより広く捉えている (Halbesleben et

al., 2014)。具体的には、資源は目的資源（例：ペン、本）、条件資源（例：在職期間、雇用）、個人資源（例：自己効力感、レジリエンス）、エネルギー資源（例：信用、知識）に分けられ（Hu et al., 2017）、COR理論はこれら資源を獲得・保持・保存することで人はストレスを管理すると考える（Haar, 2022; Hobfoll et al., 2018）。さらに、Hobfoll (2002 p. 137) は、ストレスフルな状況において、人は現存する資源を利用するだけでなく、積極的に資源を獲得して「将来の資源喪失に対して脆弱でないように自分を配置する」と述べている。したがって、資源を多く持つ人はストレスフルな環境に積極的に対処することができ（Mukerjee et al., 2021）、資源が少ない人は資源喪失を容易に経験することになる（Whitman et al., 2014）。

本研究では、COR理論とJD-Rモデルを用い、組織変革の中で変革型リーダーシップとワークエンゲージメントの関係を詳細に検討する。

### 1-3. ワークエンゲージメントと変革型リーダーシップ

ワークエンゲージメントは、「活力、献身、吸収を特徴とする、前向きで充実した仕事に関する状態」と定義される（Schaufeli & Bakker, 2010）。エンゲージメントの高い従業員は、組織の目標を実現するためにさらなる責任を負おうとし（Christian et al., 2011）、組織変革の要件に自分の行動を合わせ、変革に積極的に適応しようとする（Vakola et al., 2021）。このように、ワークエンゲージメントは、従業員が変革に適応するための不可欠な動機づけ資源である（Petrou et al., 2018）。

従来、JD-Rモデルにおける職務資源には、ワークエンゲージメントを高めるリーダーシップスタイルが含まれていた（Amor et al., 2020; Breevaart & Bakker, 2018）。しかし、Decuyper & Schaufeli

(2020) は、リーダーは職務要求と職務資源を変えることができるため、リーダーシップは職務資源とは独立した要素として扱うべきだと主張している（c.f., Hawkes et al., 2017）。変革型リーダーシップとは、組織の成功にもっと関心を持つように従業員を動機づけることで、従業員の自己利益を自己実現に変えることを目指すリーダーシップスタイルである（Peng et al., 2021）。変革型リーダーは、理想的な影響力、インスピレーション、知的刺激、個別の配慮を通じて従業員を動機づける（Bass, 1985）。あるいは、彼らは、ビジョンを共有し、意思決定権限を与え、新しいアイデアを奨励することで従業員を動機づける（Macey & Schneider, 2008）。したがって、変革型リーダーシップは、自律性、仕事のやりがい、自己成長といった職務資源と関連しており（Radic et al., 2020）、それによって、従業員のワークエンゲージメントを高めることができる（Breevaart & Bakker, 2018; Schaufeli, 2015）。

自律性や意思決定権限など、より大きな資源を持つ従業員は、自分自身をよりポジティブに評価する可能性がある（すなわち、個人資源を得る）（Salanova et al., 2010）。個人資源を多く持つ人は、同僚や上司と積極的に関わる傾向があり、より多くの社会的支援を獲得しうる（Hu et al., 2017）。COR理論では、ある時点の資源獲得が将来の資源獲得を生む、このようなポジティブな現象を「ゲインスパイラル」と呼んでいる（Hobfoll et al., 2018; Salanova et al., 2010）。変革型リーダーが従業員に職務資源を与え（Bayraktar & Jiménez, 2020）、それがワークエンゲージメントを育む形で従業員の個人資源を増加させる場合に、ワークエンゲージメントのゲインスパイラルは起こり得る（Hu et al., 2017; Salanova et al., 2010）。以上から以下の仮説が導かれる。

仮説1：変革型リーダーシップは、組織変革中

の従業員のワークエンゲージメントを高める。

#### 1-4. 情緒的コミットメントの媒介効果

これまで組織変革に関する既存研究は、組織コミットメントではなく、主に変革へのコミットメントに焦点を当ててきた (e.g., Abrell-Vogel & Rowold, 2014; Faupel & Helpap, 2021)。組織変革にコミットするためには従業員が組織にコミットする必要がある (Herold et al., 2007; Jaros, 2010)。なぜなら、従業員が変革にコミットするためには、組織変革を既存の組織の価値観と一致するものとして認識する必要があり、本来的に組織コミットメントとは所属組織の価値観との一致や愛着を概念化したものだからである (Herold et al., 2007)。組織変革という特殊な状況下では変革コミットメントが役立つが、組織コミットメントは変革期だけでなく、平時の組織にとっても価値のある態度である (e.g., Aktar & Pangil, 2018)。したがって、変革型リーダーシップが強化する組織コミットメントは、変革後も組織に貢献し続けることが期待される。

情緒的コミットメントとは「個人が特定の組織と同一化し、関与する強さ」(Mowday et al., 1979) であり、組織コミットメントを構成する情緒的コミットメント、継続的コミットメント、規範的コミットメントのうちの1つである。この情緒的な側面は、価値観の共有と組織への貢献意欲を特徴としている (Allen & Meyer, 1990)。

組織変革は従業員にとってストレスを与えたと考えられているが (Faupel & Helpap, 2021)、情緒的コミットメントの高い従業員は、組織の変革が自分の価値観に劇的な変化をもたらすと認識しないため、変革にポジティブに反応できる (McKay et al., 2013)。このように、情緒的コミットメントは従業員にとってストレス軽減策となり得

る。さらに、情緒的コミットメントの高い人は、積極的に職務資源を求めることができ、それ故にワークエンゲージメントが高くなる傾向にある (Aktar & Pangil, 2018; Liu & Huang, 2019)。

変革型リーダーシップはリーダーの行動・考えに共感を促し、信頼を集めやすい (Braun et al., 2013)。結果として、変革型リーダーの働きかけは、従業員に組織が自分を支持し、評価し、気にかけてくれていると思わせることができ、組織に対する情緒的コミットメントを引き出すことができる (Ribeiro et al., 2018)。

変革型リーダーは、従業員が職務資源を活用するよう促し、2つの観点からワークエンゲージメントに正の影響を与える。第1に、リーダーがビジョンを達成するために従業員を鼓舞した場合、従業員はリーダーや同僚に支援を求めて職務資源を活用する可能性が高くなる (Bass, 1985; Hetland et al., 2018)。第2に、リーダーが知的刺激を通じて従業員の革新的で創造的な努力を刺激する場合、従業員は自身の学習や成長を促すために職務資源を活用する (Hetland et al., 2018)。結果として、職務資源を活用する従業員は、仕事に対するモチベーションや組織コミットメントが高くなると考えられる (Bakker et al., 2003)。さらに、特に組織変革の際には、COR理論が示唆するように、変革型リーダーシップがストレスフルな状況に直面した従業員にとって不可欠な資源であるため、従業員はリーダーを頼る可能性が高い (Mukerjee et al., 2021)。したがって、以下の仮説が提案される。

仮説2：情緒的コミットメントは、変革型リーダーシップとワークエンゲージメントの関係を媒介する。

### 1-5. 職務ストレスの媒介効果

組織変革は、従業員にとって不確実性や資源喪失の認識などの職務要求と結びつき (Hobfoll & Shirom, 2000)、日常業務を妨げる曖昧な状況として捉えられ (Seppälä et al., 2018)、ストレス反応につながる可能性がある (Faupel & Helpap, 2021; Ouedraogo & Ouakouak, 2020)。JD-R モデルでは、職務要求が従業員のストレスを引き起こす可能性を説明するが (Bakker & Demerouti, 2017)、チャレンジストレスラー・ヒンドランスストレスラーの枠組み (Challenge stressor-hindrance stressor framework; Cavanaugh et al., 2000) によると、職務要求は挑戦と妨害の2種類に分類することができる。妨害となる要求は個人の成長や目標達成を妨げるが、挑戦となる要求はそれらを促進する。したがって、JD-R モデルで想定される職務要求は、妨害要求と解釈することができる。

仕事の過負荷や感情的な要求などの妨害要求は、従業員の職務資源を枯渇させ、職務ストレスをもたらし (Bakker & Demerouti, 2007)、それによってワークエンゲージメントを低下させる (Breevaart & Bakker, 2018; Tadić et al., 2013)。COR 理論によると、従業員はストレスフルな状況に対処するために資源を投入しなければならない (Salanova et al., 2010)。したがって、資源が少ない従業員はストレスに対してより脆弱であり、その結果、ストレスに対処するための資源の枯渇が進む (Hobfoll et al., 2018)。この現象は「ロススパイラル」(Hobfoll et al., 2018) と呼ばれる。ロススパイラルが生じると、資源枯渇が進みワークエンゲージメントが低下する可能性がある (cf. Salanova et al., 2010)。これらの議論を検証するために行われたメタ分析では、妨害要求がワークエンゲージメントに負の影響 ( $\rho = -.19$ ,

$p < .05$ ) を与えることが示されている (Crawford et al., 2010)。

変革型リーダーシップは職務要求と職務資源に関与することが知られる。第1に、変革型リーダーは従業員のことを気にかけており、従業員が仕事で期待に十分に答えることができない場合、職務要求 (e.g., 仕事のペース, 感情的な仕事量; Seljemo et al., 2020) を含む従業員のバーンアウトに関連する要因を減らす介入を行う (Hentrich et al., 2017; Lavoie-Tremblay et al., 2016)。第2に、変革型リーダーは従業員の仕事モチベーションや職務満足度を高め、パフォーマンス維持を促し (Agle et al., 2006)、自分の仕事が有意義であることを納得させることによって、妨害要求によるストレスを克服するよう従業員を支援する (Arnold et al., 2007; Ghadi et al., 2013)。その結果、従業員の仕事に希望と自信を与えることができる (Shamir & Howell, 1999)。また、変革型リーダーシップにおける個別の拝領は、従業員の不安・恐怖・ストレスを軽減し、変革時の職務資源を増加させる (Abrell-Vogel & Rowold, 2014; Decuyper & Schaufeli, 2020)。以上から、変革型リーダーシップは従業員の職務要求を減らし、職務資源や心理的資源を増やす働きをすると考えられる。したがって、変革型リーダーは従業員の職務要求を減らし職務資源を増やすことを通じて、彼らの成長を促す。その結果、従業員の職務遂行能力や問題解決スキルは開発され、職務ストレスが軽減すると考えられる (Franke & Felfe, 2011; Nielsen et al., 2008)。このことから、以下の仮説を導出する。

仮説3：職務ストレスは、変革型リーダーシップとワークエンゲージメントの関係を媒介する。

## 1-6. 情緒的コミットメントと職務ストレス

情緒的コミットメントは、組織と従業員の心理的な結びつきを表す概念であり、この結びつきが従業員に安心感や帰属意識を与え、職務ストレスに対する抵抗力を生み出すと考えられている (Herscovitch & Meyer, 2002)。Schmidt (2007) は職務ストレスが情緒的消耗感 (emotional exhaustion) と脱人格化 (depersonalization) といったバーンアウトの下位概念に対する影響を情緒的コミットメントが緩衝することで、上記の考えを支持している。同様に、Piccoli et al. (2021) は、情緒的コミットメントや職務満足といった職務態度が妨害ストレスと仕事業績の関係を完全媒介することを示した。以上の議論は、組織変革時にも成立しうると考えられることから、以下の仮説を導出する。

仮説 4：情緒的コミットメントは、職務ストレスとワークエンゲージメントの関係を媒介する。

## 2. 方法

### 2-1. サンプルと手続き

本研究は、デジタルマーケティング業界でビジネスを行う日本企業 X 社に勤める従業員を対象に質問票調査を実施した。この調査は、同社が組織再編を行い、新しい最高経営責任者（以下 CEO）を採用したばかりの時期に行われた。旧体制では 4 つの事業部に 9 つの部署があったが、新体制では 2 つの事業部に 8 つの部署があり、さらに CEO 直属の 2 つの部署が新設され、株式取得により新しい子会社が設立された。この組織再編により、社内の風通しが良くなり、新規事業の立ち上げにつながると CEO は考えている。この組織再編に伴い、同社はこれまで形式化・標準化

されていなかった人事評価制度を刷新した。

調査を実施する前に従業員には、同社人事部を通じて本調査の目的および本調査が秘密保持と匿名性を保証することが伝えられた。また、質問票は Web アンケートの形式で作成され、URL が各従業員に電子メールで送信された。そのメールの中に同意手続きに関する情報が含まれ、参加者には調査参加・不参加の自由が与えられ、参加の意思は調査画面にある「送信」ボタンを押すことで示される旨が記載された。

質問票は 176 名の従業員に送付され、そのうち 20 の異なる部門（平均グループサイズ = 6.3 人）から 126 名が集まった（回答率 77.27%）。さらに、参加者の 55.56% が女性で、年齢層は 29 歳以下（56.35%）、30～39 歳（30.16%）、40～49 歳（11.11%）、50 歳以上（2.38%）となっていた。回答者の 81.75% が正社員で占められていた。

### 2-2. 測定尺度

参加者はすべての項目を 6 段階のリッカート尺度（1 = 全くそう思わない、6 = とてもそう思う）で評価した。以下に示す変数はそれぞれ平均値を計算し、分析に用いた。ワークエンゲージメント：Schaufeli et al. (2019) が開発した 3 項目の Utrecht Work Engagement Scale（例：「仕事に没頭している」）を用いて測定した。この尺度は高い信頼性を示した（クロンバック  $\alpha = 0.86$ 、合成信頼性 (composite reliability; 以下 CR) = 0.86)。変革型リーダーシップ：Bass & Avolio (2000) による 16 項目の Transformational Leadership Scale を用いて測定した。この尺度は高い信頼性を示した（クロンバック  $\alpha = 0.94$ 、CR = 0.95）。情緒的コミットメント：Allen & Myer (1990) の 8 項目尺度（例：「残りのキャリアをこの組織で過ごすことができれば、とても幸せだ」）を用いて測定した。

この尺度は高い信頼性を示した（クロンバック  $\alpha = 0.89$ , CR = 0.90）。職務ストレス：Cavanaugh et al. (2000) による5項目のHindrane Stressor Scale（例：「仕事で何を期待されているか明確に理解できない」）を用いて測定した。信頼性係数は、クロンバック  $\alpha = 0.72$ , CR = 0.72 だった。コントロール変数に性別（0 = 男性, 1 = 女性）、年齢、勤続年数, 上司と一緒に仕事をした期間を採用した。

### 2-3. 尺度の妥当性

すべての尺度が良好な内部一貫性を示し、クロンバック  $\alpha$  係数は 0.72 以上, CR は 0.72 以上で、それぞれ 0.70 (Nunnally, 1994) と 0.60 (Bagozzi & Yi, 1988) という基準を満たした。

モデル構成要素の収束妥当性は、4つの潜在変数（ワークエンゲージメント, 変革型リーダーシップ, 情緒的コミットメント, 職務ストレス）とその質問項目を用いた確証的因子分析で検討した。モデルの適合性は、 $\chi^2/df$ , comparative fit index (CFI), root mean square error of approximation (RMSEA), standardized root mean square residual (SRMR) という適合性指標で判定した。

その結果、 $\chi^2 = 639.45$  (df = 399,  $p < 0.001$ ),  $\chi^2/df = 1.602$ , CFI = 0.90, RMSEA = 0.069, SRMR = 0.069 となった。したがって、カットオフ値の基準 ( $\chi^2/df < 2.0$ , CFI  $> 0.90$ , RMSEA  $< 0.06$ , SRMR  $< 0.08$ ; Hu & Bentler, 1999, Lance et al., 2006) を考慮すると、モデルはデータに適合していると言える。さらに、すべての構成要素の averaged variance extracted (AVE) は 0.50 以上であった（表1）。

本調査では、同一回答者から自己申告による回答を収集したため、共通メソッドバイアスが結果に影響することが予想された。そのため、このバイアスを確認するために、以下の手続きを実施した。まず、ハーマンの1因子法が実施された（Podsakoff et al., 2003）。すべての変数の項目を使い主成分因子分析が行われた。4つの因子が抽出され、第1因子が分散の11.57%を占めた。第2に、適合指標は、4因子モデルが1因子, 2因子, 3因子モデルよりもデータに適合していることが示された（表2）。第3に、理論的に無関係な「マーカ変数」（Lindell & Whitney, 2001）として、幸福度尺度（Abdel-Khalek, 2006）の項目を用い

表 1. 記述統計量と相関関係

変数	Mean	SD	CR	AVE	1	2	3	4	5	6	7
個人レベル (n = 126)											
1 性別	0.56	0.50									
2 年齢	29.65	6.89			0.05						
3 勤続年数	3.28	3.30			0.06	0.68**					
4 上司と働く期間	1.30	1.61			0.12	0.27**	0.46**				
5 ワークエンゲージメント	3.74	1.15	0.86	0.68	-0.18*	-0.03	-0.10	-0.04			
6 情緒的コミットメント	3.62	0.78	0.90	0.59	-0.12	-0.02	-0.07	-0.04	0.70***		
7 職務ストレス	3.64	0.98	0.72	0.50	-0.02	0.20*	0.30**	0.05	-0.43***	-0.43***	
8 変革型リーダーシップ _個人レベル	4.18	0.87	0.95	0.53	-0.15 <sup>†</sup>	-0.14	-0.17 <sup>†</sup>	0.01	0.35***	0.49***	-0.32***
グループレベル (n = 20)											
変革型リーダーシップ _グループレベル	4.18	0.45			-0.13	0.05	0.07	0.18*	0.19*	0.27**	-0.21*

注：性別：男性=0, 女性=1。SD = Standard deviation; CR = Composite reliability; AVE = Average variance extracted.

<sup>†</sup> p < .10, \*p < .05, \*\*p < .01, \*\*\*p < .001。

て偏相関分析を実施した。その結果、変数間の単相関行列は偏相関行列と類似していることがわかった。さらに、変革型リーダーシップは、グループレベルの変数であり、個人レベルの変数(ワークエンゲージメントや職務ストレス)とは質的に異なる(Wang & Hsieh, 2012)。異なるレベルの変数は、コモンメソッドバイアスを引き起こしにくいため(Wang & Hsieh, 2012)、総合的に考えて本調査結果にコモンメソッドバイアスは懸念されなかった。

加えて、サンプルサイズの妥当性を評価した。サンプルサイズ 126 人を用いての予測変数 6 つの重回帰分析(固定モデル)に対して G\*Power (version 3.1.9.4; Faul et al., 2009) を用いてポストホック検出力分析が行われた。Faul et al. (2009) の勧告に沿って、中程度の効果量(0.15)および  $\alpha$  レベル(0.05)のデフォルト・パラメータが採用された。その結果、0.91 の検出力を生み出し、カットオフ基準の 0.80 (Cohen, 1992) よりも高いものであった。そのため、サンプルサイズは妥当なものと考え分析を行っていく。

## 2-4. 分析方法

仮説検証のためにマルチレベルパス分析を実施した。サンプルは、20 ユニット(グループレベル)内の 126 人(個人レベル)で構成されている。グループレベルのサンプルサイズが各ユニット内の個人レベルのサンプルサイズよりも大きい場合、達成される検出力のレベルは高くなる(Scherbaum & Ferreter, 2009)。ユニット内の平均サンプルサイズ(個人レベル)は 6.3 人であったため、このガイドラインに基づけば、グループレベルのサンプル(n=20)は十分であったと考える。

仮説を検証する前に、分散分析と級内相関係数(以下 ICC)によって、グループレベルの構成要

素の妥当性をチェックした。分散分析では、グループ間でリーダーシップに有意な差があることが明らかになった( $F=1.93$ ,  $p<0.05$ )。さらに、ICC1 は 0.133, ICC2 は 0.51 であり、それぞれカットオフ値の基準である 0.12, 0.50 を満たしていた。したがって、これらの結果は、グループレベルの変数に対して集計が正当化されることを示している。つまり、グループメンバーは上司の変革型リーダーシップを同じように認識していることが示唆された。

本研究では、変革型リーダーシップの効果を推定するために、個人レベルおよびグループレベルの変革型リーダーシップを対象とした。Zhang et al. (2009) は、クロスレベル分析において、グループ間効果よりもグループ内効果を考慮すると、これらの効果が混同される可能性があるため、異なるレベルでグループ間効果とグループ内効果を別々に分析することを推奨した。したがって、本研究では、グループ間効果に基づいて結果を解釈した。また、この構成要素の集団内効果をコントロールするために、個人レベルの変革型リーダーシップを分析に投入した。さらに、Hofmann & Gavin (1998) のガイドラインに従い、コントロール変数を除いて、すべての個人レベルの変数は、グループ平均で中心化した。グループレベルの変数(変革型リーダーシップ)は、総平均(grand mean)で中心化した。マルチレベルパス分析は Mplus (version 8.7; Muthén & Muthén, 2021) を使用して実施した。

## 3. 分析結果

表 1 は、変数間の記述統計と相関係数を示している。表 3 と図 1 は、マルチレベル分析による仮説検証の結果である。モデル 3 では、変革型リー



表 2. 確認的因子分析 (Confirmatory factor analysis; CFA) の結果

	$X^2$	df	$X^2/df$	CFI	TLI	SRMS	RMSEA
4 因子モデル	639.45	399	1.60	0.90	0.89	0.069	0.069
3 因子モデル	704.21	402	1.75	0.87	0.86	0.073	0.077
2 因子モデル	740.67	404	1.83	0.86	0.85	0.075	0.081
1 因子モデル	2775.51	405	6.85	0.64	0.61	0.134	0.129

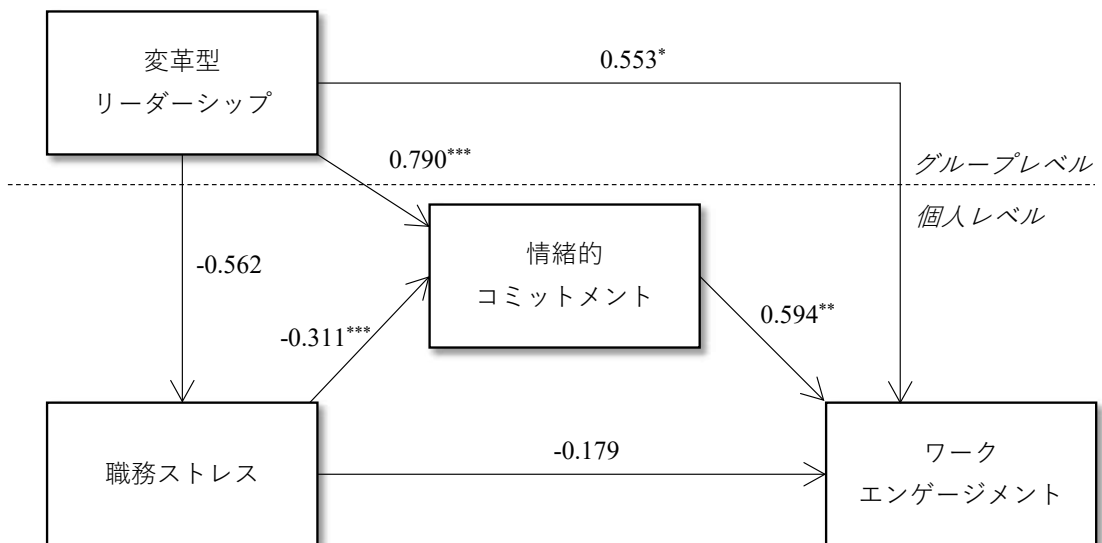
注：4 因子モデル＝各変数を因子として抽出；3 因子モデル＝情緒的コミットメントと職務ストレスを 1 因子として抽出；2 因子モデル＝ワークエンゲージメント，情緒的コミットメント，職務ストレスを 1 因子として抽出；1 因子モデル＝すべての変数で 1 因子を抽出。

表 3. マルチレベルパス分析の結果

変数	モデル 1		モデル 2		モデル 3	
	職務ストレス	情緒的コミットメント	ワークエンゲージメント	職務ストレス	情緒的コミットメント	ワークエンゲージメント
	Estimate ( $\gamma$ )	s.e.	Estimate ( $\gamma$ )	s.e.	Estimate ( $\gamma$ )	s.e.
個人レベル						
性別	0.003	0.074	-0.062	0.082	-0.092	0.073
年齢	-0.057	0.105	0.138	0.111	0.074	0.103
勤続年数	0.213 <sup>†</sup>	0.116	0.082	0.101	-0.037	0.098
上司と働く期間	0.075	0.099	-0.038	0.074	0.026	0.089
変革型リーダーシップ_個人レベル	-0.250*	0.118	0.389***	0.051	-0.019	0.071
職務ストレス			-0.311***	0.057	-0.179	0.128
情緒的コミットメント					0.594***	0.087
グループレベル						
変革型リーダーシップ_グループレベル	-0.562	0.391	0.790***	0.204	0.55*	0.250

注：すべてのモデルはグループ間でランダム切片を持つ。\*p<0.05; \*\*p<0.01; \*\*\*p<0.001

図 1. 本研究のモデル図



\* p < 0.05; \*\* p < 0.01; \*\*\* p < 0.001

ダーシップ ( $\gamma = 0.553, p < 0.05$ ) と情緒的コミットメント ( $\gamma = 0.594, p < 0.01$ ) は、ワークエンゲージメントと正の相関があり、仮説 1 を支持していた。しかし、モデル 3 では、職務ストレスはワークエンゲージメントに直接影響しなかった ( $\gamma = -0.179, n.s.$ )。したがって、職務ストレスが媒介効果を持つと仮定した仮説 3 は棄却された。

仮説 2 と仮説 4 の間接効果は、リサンプリング数を 5,000 回に設定したバイアス修正ブートストラップ法を用いて、95%ブートストラップ信頼区間 (以下 CI) の推定を行った。デルタ法による推定では、仮説 2 (変革型リーダーシップ→情緒的コミットメント→ワークエンゲージメント) および仮説 4 (職務ストレス→情緒的コミットメント→ワークエンゲージメント) の間接効果は有意であった (間接効果 = 0.338,  $p < 0.001$ , 95% CI [0.240, 0.437];  $-0.270, p < 0.001$ , 95% CI [ $-0.369, -0.165$ ])。このことから仮説 2 と仮説 4 は支持された。

## 4. 考察

組織変革時の変革型リーダーシップの重要性にも関わらず (e.g., Bass, 1985), 先行研究では変革型リーダーシップとワークエンゲージメントを媒介する感情とストレスの問題についてほとんど関心が寄せられてこなかった (e.g., Faupel & Süß, 2019)。本研究は、変革型リーダーシップが情緒的コミットメントを介してワークエンゲージメントに間接効果を持つことを明らかにした。

### 4-1. 理論的貢献

本研究は 3 つの理論的貢献を持つ。第 1 に、これまでの変革研究では主に変革コミットメントに注目してきたが (Abrell-Vogel & Rowold, 2014;

Faupel & Helpap, 2021), 本研究は組織に対する情緒的コミットメントを取り上げた。分析の結果、情緒的コミットメントは、変革型リーダーシップとワークエンゲージメントの関係と職務ストレスとワークエンゲージメントの関係を媒介することが示された。このことは、情緒的コミットメントがストレス軽減策となる可能性 (Herscovitch & Meyer, 2002) を支持するとともに、職務資源を求め活用するようになるとする先行研究の主張 (Aktar & Pangil, 2018) を支持する。したがって、組織変革期の情緒的コミットメントに着目することで、組織変革が持つストレスに抗う従業員を想定することができ (McKay et al., 2013), かつ変革コミットメントを高めることも期待できる (Herold et al., 2007)。

第 2 に、分析結果から職務ストレスはワークエンゲージメントに対し直接的な影響を及ぼさないことが示された。これは、職務ストレスがワークエンゲージメントへの間接効果を支持する先行研究 (Piccoli et al., 2021) と一致する結果であるが、直接効果を支持する JD-R モデル (Bakker & Demerouti, 2017) とは一致しなかった。JD-R モデルの主張が結果に反映されなかった理由は COR 理論 (Hobfoll et al., 2018) から解釈することができる。つまり、従業員は職務ストレスを抱えると、ストレス軽減のために新たな資源を投入する (Salanova et al., 2010)。そのため情緒的ストレスが職務ストレスによって負の影響を受けていたと考えられる。したがって、JD-R モデルのように職務要求・資源とモチベーションの関係を直線的に捉えるのではなく、資源獲得・枯渇のプロセスを含めて考えていく必要があるだろう。

第 3 に、分析結果は変革型リーダーシップが職務ストレスに対して影響を与えないことが示された。先行研究では、変革型リーダーが従業員の職

務要求を減らすことで職務ストレス軽減に寄与することが述べられていたが (Hentrich et al., 2017; Lavoie-Tremblay et al., 2016), これらは組織変革を想定していない状況での議論だった。変革時に、従業員は不確実性や資源喪失の認識を持ちやすく職務要求を高めやすい (Hobfoll & Shirom, 2000)。そのため、組織変革は従業員にストレスを与えやすいと考えられてきた (Faupel & Helpap, 2021; Ouedraogo & Ouakouak, 2020)。つまり、変革時のストレスは状況が大きく関与するものであり、リーダーシップが改善できる余地は小さいと考えられる。そのため、組織変革時には従業員がストレスを抱えている状況を所与として、その対策やマネジメントについて講じる必要がある。

#### 4-2. 実践的含意

本研究は組織変革の際に従業員のワークエンゲージメントを高めるための実践的な示唆も得ることができる。まず、組織は、変革を成功に導く上で、従業員の感情に配慮する変革型リーダーの重要性を認識すべきである。変革型リーダーシップの開発を促す組織介入は、従業員の情緒的コミットメントとワークエンゲージメントを高める上で価値があると考えられる (Amor et al., 2020)。したがって、組織は変革型リーダーシップに適性のある管理職を選び、研修プログラムを通じて従業員の感情的側面に配慮できるリーダーの育成に投資する必要がある。

第2に、管理職は組織変革時にどのような側面のマネジメント行動が期待されるかを理解すべきである。主に、組織変革は従業員にとってストレスを与えるため (Faupel & Helpap, 2021), 管理職は理想的な影響力, インスピレーション, 知的刺激, 個別の配慮に注意を払うべきである (Bass,

1985)。さらに、従業員の職務ストレスを和らげるために、管理職は部下の情緒的コミットメントに注目することが必要だろう。従業員の情緒的コミットメントは、組織が自分たちを支援し、評価し、気にかけてくれているという認識によって高められるため (Ribeiro et al., 2018), 組織は直属の上司が部下を支援することを推奨するべきである。こうした情緒的コミットメントを高める取り組みは、組織変革を実施する以前から始めることが可能であり、平時から従業員のコミットメントレベルを高めておくことが望ましい。

#### 4-3. 研究の限界

本研究にはいくつかの限界がある。第1に、本研究では構造改革中の企業を対象に調査を実施した。言い換えれば、特定の企業における組織変革の「スナップショット」を調査したことになる。本研究の結果が、組織変革時特有のものか、あるいはそうでないかは本分析で明らかにできなかった。組織変革の始まりと終わりを明確に定義することは難しいが、何らかの手段で組織変革時と平時を分け、比較することができれば、本研究の議論が組織変革時特有のものという主張に繋がるだろう。しかし、組織変革を想定していない研究での議論 (Hentrich et al., 2017; Lavoie-Tremblay et al., 2016) と分析結果が食い違う点が見られたため、ある程度本研究の主張は組織変革という特殊な状況下で見られるものと言えるだろう。第2に、本研究では、単一の情報源からの横断的なデータを用いて、マルチレベルデザインを採用した。コモンメソッドバイアスがデータに与える影響を考えると、そして因果関係を分析で強く主張しようとする、今後の研究では時系列データの取得が望まれる。しかし、組織変革中に複数時点で調査を実施する場合、組織の状況が大きく変わらう

るため、環境変化がデータに影響を及ぼす可能性が十分にある。したがって、組織変革という状況に限ると、横断的データで分析することは環境変化を考慮せずに済むため、分析結果に一定の価値を主張することはできるだろう。

## 謝辞

本研究の調査にご協力いただいた X 社の皆様に深謝いたします。

## 参考文献

- Abdel-Khalek, A.M. (2006). Measuring happiness with a single-item scale. *Social Behavior and Personality: an international journal*, 34(2), 139-150.
- Abrell-Vogel, C., & Rowold, J. (2014). Leaders' commitment to change and their effectiveness in change-A multilevel investigation. *Journal of Organizational Change Management*, 27(6), 900-921.
- Agle, B.R., Nagarajan, N.J., Sonnenfeld, J.A., & Srinivasan, D. (2006). Does CEO charisma matter? An empirical analysis of the relationships among organizational performance, environmental uncertainty, and top management team perceptions of CEO charisma. *Academy of Management Journal*, 49(1), 161-174.
- Aktar, A., & Pangil, F. (2018). Mediating role of organizational commitment in the relationship between human resource management practices and employee engagement: Does black box stage exist?. *International Journal of Sociology and Social Policy*, 38(7-8), 606-636.
- Allen, N.J., & Meyer, J.P. (1990). Organizational socialization tactics: A longitudinal analysis of links to newcomers' commitment and role orientation. *Academy of Management Journal*, 33(4), 847-858.
- Amor, A.M., Vázquez, J.P.A., & Faiña, J.A. (2020). Transformational leadership and work engagement: Exploring the mediating role of structural empowerment. *European Management Journal*, 38(1), 169-178.
- Arnold, K.A., Turner, N., Barling, J., Kelloway, E.K., & McKee, M.C. (2007). Transformational leadership and psychological well-being: The mediating role of meaningful work. *Journal of Occupational Health Psychology*, 12(3), 193-203.
- Bagozzi, R.P. & Yi, Y. (1988). On the evaluation of structural equation models. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 16(1), 74-94.
- Bakker, A.B. & Demerouti, E. (2007). The job demands-resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309-328.
- Bakker, A.B., & Demerouti, E. (2017). Job demands-resources theory: Taking stock and looking forward. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22(3), 273-285.
- Bakker, A.B., Demerouti, E., De Boer, E., & Schaufeli, W.B. (2003). Job demands and job resources as predictors of absence duration and frequency. *Journal of Vocational Behavior*, 62(2), 341-356.
- Bass, B.M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. Free Press.
- Bass, B.M., & Avolio, B.J. (2000). *MLQ Multifactor leadership questionnaire*, 2nd ed. Mind Garden.
- Bayraktar, S., & Jiménez, A. (2020). Self-efficacy as a resource: A moderated mediation model of transformational leadership, extent of change and reactions to change. *Journal of Organizational Change Management*, 33(2), 301-317.
- Braun, S., Peus, C., Weisweiler, S., & Frey, D. (2013). Transformational leadership, job satisfaction, and team performance: A multilevel mediation model of trust. *Leadership Quarterly*, 24(1), 270-283.
- Breevaart, K., & Bakker, A.B. (2018). Daily job demands and employee work engagement: The role of daily transformational leadership behaviour. *Journal of Occupational Health Psychology*, 23(3), 338-349.
- Cavanaugh, M.A., Boswell, W.R., Roehling, M.V., & Boudreau, J.W. (2000). An empirical examination of self-reported work stress among US managers. *Journal of Applied Psychology*, 85(1), 65-74.
- Chauvin, B., Rohmer, O., Spitzenstetter, F., Raffin, D., Schimchowitsch, S., & Louvet, E. (2014). Assessment of job stress factors in a context of organizational change. *European Review of Applied Psychology*, 64(6), 299-306.
- Christian, M.S., Garza, A.S., & Slaughter, J.E. (2011). Work engagement: A quantitative review and test of its relations with task and contextual

- performance. *Personnel Psychology*, 64(1), 89-136.
- Cohen, J. (1992). A power primer. *Psychological Bulletin*, 112(1), 155-159.
- Crawford, E.R., LePine, J.A., & Rich, B.L. (2010). Linking job demands and resources to employee engagement and burnout: A theoretical extension and meta-analytic test. *Journal of Applied Psychology*, 95(5), 834-848.
- de Sousa, M.J.C., & van Dierendonck, D. (2014). Servant leadership and engagement in a merge process under high uncertainty. *Journal of Organizational Change Management*, 27(6), 877-899.
- Decuyper, A., & Schaufeli, W. (2020). Leadership and work engagement: Exploring explanatory mechanisms. *German Journal of Human Resource Management*, 34(1), 69-95.
- Eisenbach, R., Watson, K., & Pillai, R. (1999). Transformational leadership in the context of organizational change. *Journal of Organizational Change Management*, 12(2), 80-89.
- Faul, F., Erdfelder, E., Buchner, A., & Lang, A.G. (2009). Statistical power analyses using G\* Power 3.1: Tests for correlation and regression analyses. *Behavior Research Methods*, 41(4), 1149-1160.
- Faupel, S., & Helpap, S. (2021). Top management's communication and employees' commitment to change: The role of perceived procedural fairness and past change experience. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 57(2), 204-232.
- Faupel, S., & Süß, S. (2019). The effect of transformational leadership on employees during organizational change—an empirical analysis. *Journal of Change Management*, 19(3), 145-166.
- Franke, F., & Felfe, J. (2011). How does transformational leadership impact employees' psychological strain? Examining differentiated effects and the moderating role of affective organizational commitment. *Leadership*, 7(3), 295-316.
- Ghadi, M.Y., Fernando, M., & Caputi, P. (2013). Transformational leadership and work engagement: The mediating effect of meaning in work. *Leadership and Organization Development Journal*, 34(6), 532-550.
- Haar, J. (2022). Burnt to a crisp? Understanding drivers of burnout amongst New Zealand workers. *Evidence-based HRM*, 10(2), 174-188.
- Halbesleben, J.R.B., Neveu, J.P., Paustian-Underdahl, S.C., & Westman, M. (2014). Getting to the "COR": Understanding the role of resources in conservation of resources theory. *Journal of Management*, 40(5), 1334-1364.
- Hansson, A.S., Vingård, E., Arnetz, B.B., & Anderzén, I. (2008). Organizational change, health, and sick leave among health care employees: A longitudinal study measuring stress markers, individual, and work site factors. *Work & Stress*, 22(1), 69-80.
- Hawkes, A.J., Biggs, A., & Hegerty, E. (2017). Work engagement: Investigating the role of transformational leadership, job resources, and recovery. *The Journal of Psychology*, 151(6), 509-531.
- Hentrich, S., Zimmer, A., Garbade, S.F., Gregersen, S., Nienhaus, A., & Petermann, F. (2017). Relationships between transformational leadership and health: The mediating role of perceived job demands and occupational self-efficacy. *International Journal of Stress Management*, 24(1), 34-61.
- Herold, D.M., Fedor, D.B., & Caldwell, S.D. (2007). Beyond change management: a multilevel investigation of contextual and personal influences on employees' commitment to change. *Journal of Applied Psychology*, 92(4), 942-951.
- Herscovitch, L., & Meyer, J.P. (2002). Commitment to organizational change: extension of a three-component model. *Journal of Applied Psychology*, 87(3), 474-487.
- Hetland, J., Hetland, H., Bakker, A.B., & Demerouti, E. (2018). Daily transformational leadership and employee job crafting: The role of promotion focus. *European Management Journal*, 36(6), 746-756.
- Hobfoll, S.E. (1989). Conservation of resources: A new attempt at conceptualizing stress. *American Psychologist*, 44(3), 513-524.
- Hobfoll, S.E. (2002). Social and psychological resources and adaptation. *Review of General Psychology*, 6(4), 307-324.
- Hobfoll, S.E., Halbesleben, J., Neveu, J.P., & Westman, M. (2018). Conservation of resources in the organizational context: The reality of resources and their consequences. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behaviour*, 5, 103-128.
- Hobfoll, S.E., & Shirom, A. (2000). Conservation of resources theory: Applications to stress and management in the workplace. In Golembiewski, R.T. (Ed.), *Handbook of organizational behavior*;

- 2nd ed. (pp. 57-81). Dekker.
- Hofmann, D.A., & Gavin, M.B. (1998). Centering decisions in hierarchical linear models: Implications for research in organizations. *Journal of Management*, 24(5), 623-641.
- Hu, L.T., & Bentler, P.M. (1999). Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives. *Structural Equation Modelling: A Multidisciplinary Journal*, 6(1), 1-55.
- Hu, Q., Schaufeli, W.B., & Taris, T.W. (2017). How are changes in exposure to job demands and job resources related to burnout and engagement? A longitudinal study among Chinese nurses and police officers. *Stress and Health*, 33(5), 631-644.
- Islam, M.N., Furuoka, F., & Idris, A. (2020). The impact of trust in leadership on organizational transformation. *Global Business and Organizational Excellence*, 39(4), 25-34.
- Islam, M.N., Furuoka, F., & Idris, A. (2021). Employee engagement and organizational change initiatives: Does transformational leadership, valence, and trust make a difference?. *Global Business and Organizational Excellence*, 40(3), 50-62.
- Jaros, S. (2010). Commitment to organizational change: A critical review. *Journal of Change Management*, 10(1), 79-108.
- Kim, H., & Kim, J. (2015). A cross-level study of transformational leadership and organizational affective commitment in the Korean Local Governments: Mediating role of procedural justice and moderating role of culture types based on competing values framework. *Leadership*, 11(2), 158-185.
- Lance, C.E., Butts, M.M., & Michels, L.C. (2006). The sources of four commonly reported cutoff criteria: What did they really say?. *Organizational Research Methods*, 9(2), 202-220.
- Lavoie - Tremblay, M., Fernet, C., Lavigne, G.L., & Austin, S. (2016). Transformational and abusive leadership practices: impacts on novice nurses, quality of care and intention to leave. *Journal of Advanced Nursing*, 72(3), 582-592.
- Lindell, M.K., & Whitney, D.J. (2001). Accounting for common method variance in cross-sectional research designs. *Journal of Applied Psychology*, 86(1), 114-121.
- Liu, E., & Huang, J. (2019). Occupational self-efficacy, organizational commitment, and work engagement. *Social Behavior and Personality: an international journal*, 47(8), 1-7.
- Liu, Y., & Perrewé, P.L. (2005). Another look at the role of emotion in the organizational change: A process model. *Human Resource Management Review*, 15(4), 263-280.
- Macey, W.H., & Schneider, B. (2008). The meaning of employee engagement. *Industrial and Organizational Psychology*, 1(1), 3-30.
- McKay, K., Kuntz, J.R., & Näswall, K. (2013). The effect of affective commitment, communication and participation on resistance to change: The role of change readiness. *New Zealand Journal of Psychology*, 42(2), 29-66.
- Mowday, R.T., Steers, R.M., & Porter, L.W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14(2), 224-247.
- Mukerjee, J., Montani, F. & Vandenberghe, C. (2021). A dual model of coping with and commitment to organizational change: the role of appraisals and resources. *Journal of Organizational Change Management*, 34(5), 1144-1161.
- Muthén, L.K., & Muthén, B.O. (2021). *Mplus*, 8.6 version [computer software]. Muthén & Muthén.
- Nielsen, K., Randall, R., Yarker, J., & Brenner, S.O. (2008). The effects of transformational leadership on followers' perceived work characteristics and psychological well-being: A longitudinal study. *Work & Stress*, 22(1), 16-32.
- Nunnally, J.C. (1994). *Psychometric theory*, 3rd ed., McGraw-Hill, New York, NY.
- Olafsen, A.H., Nilsen, E.R., Smedsrud, S., & Kamaric, D. (2021). Sustainable development through commitment to organizational change: The implications of organizational culture and individual readiness for change. *Journal of Workplace Learning*, 33(3), 180-196.
- Ouedraogo, N., & Ouakouak, M.L. (2020). Antecedents and outcome of employee change fatigue and change cynicism. *Journal of Organizational Change Management*, 34(1), 158-179.
- Ouweneel, E., Le Blanc, P.M., Schaufeli, W.B., & van Wijn, C.I. (2012). Good morning, good day: A diary study on positive emotions, hope, and work engagement. *Human Relations*, 65(9), 1129-1154.

- Peng, J., Li, M., Wang, Z., & Lin, Y. (2021). Transformational leadership and employees' reactions to organizational change: Evidence from a meta-analysis. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 57(3), 369-397.
- Petrou, P., Demerouti, E., & Schaufeli, W.B. (2018). Crafting the change: The role of employee job crafting behaviors for successful organizational change. *Journal of Management*, 44(5), 1766-1792.
- Piccoli, B., Reisel, W.D., & De Witte, H. (2021). Understanding the relationship between job insecurity and performance: Hindrance or challenge effect?. *Journal of Career Development*, 48(2), 150-165.
- Podsakoff, P.M., MacKenzie, S.B., Lee, J.Y., & Podsakoff, N.P. (2003). Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 879-903.
- Radic, A., Arjona-Fuentes, J.M., Ariza-Montes, A., Han, H., & Law, R. (2020). Job demands-job resources (JD-R) model, work engagement, and well-being of cruise ship employees. *International Journal of Hospitality Management*, 88. Advance online publication. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102518>
- Ribeiro, N., Yücel, I. & Gomes, D. (2018). How transformational leadership predicts employees' affective commitment and performance. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 67(9), 1901-1917.
- Salanova, M., Schaufeli, W. B., Xanthopoulou, D., & Bakker, A.B. (2010). The gain spiral of resources and work engagement: Sustaining a positive worklife. In Bakker, A.B. & Leiter, M.P. (Eds.), *Work engagement: A handbook of essential theory and research* (pp. 118-131). Psychology Press.
- Schaufeli, W.B. (2015). Engaging leadership in the job demands-resources model. *Career Development International*, 20(5), 446-463.
- Schaufeli, W.B., & Bakker, A.B. (2010). Defining and measuring work engagement: Bringing clarity to the concept. In Bakker, A.B. & Leiter, M.P. (Eds.), *Work engagement: A handbook of essential theory and research* (pp. 10-24). Psychology Press.
- Schaufeli, W.B., Shimazu, A., Hakanen, J., Salanova, M., & De Witte, H. (2019). An ultra-short measure for work engagement. *European Journal of Psychological Assessment*, 35(4), 577-591.
- Scherbaum, C.A., & Ferreter, J.M. (2009). Estimating Statistical Power and Required Sample Sizes for Organizational Research Using Multilevel Modeling. *Organizational Research Methods*, 12(2), 347-367.
- Schmidt, K.H. (2007). Organizational commitment: A further moderator in the relationship between work stress and strain?. *International Journal of Stress Management*, 14(1), 26-40.
- Seljemo, C., Viksveen, P., & Ree, E. (2020). The role of transformational leadership, job demands and job resources for patient safety culture in Norwegian nursing homes: a cross-sectional study. *BMC Health Services Research*, 20(1), 1-8.
- Seppälä, P., Hakanen, J.J., Tolvanen, A., & Demerouti, E. (2018). A job resources-based intervention to boost work engagement and team innovativeness during organizational restructuring: For whom does it work?. *Journal of Organizational Change Management*, 31(7), 1419-1437.
- Shamir, B., & Howell, J.M. (1999). Organizational and contextual influences on the emergence and effectiveness of charismatic leadership. *Leadership Quarterly*, 10(2), 257-283.
- Tadić, M., Bakker, A.B., & Oerlemans, W.G. (2013). Work happiness among teachers: A day reconstruction study on the role of self-concordance. *Journal of School Psychology*, 51(6), 735-750.
- Vakola, M., Petrou, P., & Katsaros, K. (2021). Work engagement and job crafting as conditions of ambivalent employees' adaptation to organizational change. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 57(1), 57-79.
- Van den Heuvel, M., Demerouti, E., Bakker, A.B., Hetland, J., & Schaufeli, W.B. (2020). How do employees adapt to organizational change? The role of meaning-making and work engagement. *The Spanish Journal of Psychology*, 23. Advance online publication. <https://doi.org/10.1017/SJP.2020.55>
- Wang, Y.D., & Hsieh, H.H. (2012). Toward a better understanding of the link between ethical climate and job satisfaction: A multilevel analysis. *Journal of Business Ethics*, 105(4), 535-545.
- Whitman, M.V., Halbesleben, J.R.B., & Holmes, O. (2014). Abusive supervision and feedback avoidance: The mediating role of emotional exhaustion. *Journal of Organizational Behavior*, 35(1),

38-53.

Zhang, Z., Zyphur, M.J., & Preacher, K.J. (2009).  
Testing multilevel mediation using hierarchical

linear models: Problems and solutions. *Organizational Research Methods*, 12(4), 695-719.