

## 〈論 説〉

# フランチャイズ経営における 心理的オーナーシップの影響

小 本 恵 照

### 1. はじめに

オーナーシップ (Ownership) という言葉は、一般的には、何かを所有している状態や事実あるいは所有権を意味している。これまで経営学では主として株式所有の意味でオーナーシップが用いられてきた。たとえば、大株主の主体の違いや株式所有割合に注目し、コーポレートガバナンス、イノベーション、企業の成長、業績などに与える影響が分析されてきた (Boyd & Solarino, 2016; Shleifer & Vishny, 1997)。

ところが、近年はオーナーシップが株式所有以外の意味で用いられることが増えている。まず、従業員の意識や行動に関する使用がある (黒岩・牧口, 2012; リクルートワークス研究所, 2020)。従業員に対して「オーナーシップ意識を持ってほしい」といった経営者や人事担当者からのメッセージが典型的な例である。なお、「オーナーシップ意識」は主として当事者として責任感を持って仕事に取り組むという意味で使用されている。

次に、消費者行動の文脈でオーナーシップという使用も増えている。消費者行動では、所有によって対象を自己 (self) の一部と認識することをなくして消費者行動を理解することができないという見解が以前から示されてきた (Belk, 1988)。対象に対して自己を認識することが心理的所有感 (心理的オー

ナーシップ)を生じさせるとされ(西本, 2020), 現在では消費者行動研究の中で大きな研究の潮流になっている(Morewedge et al. 2021; Peck & Shu, 2018)。また, 心理的オーナーシップに関係する消費者行動で有名な例としては保有効果(Endowment effect)がある(Kahneman et al., 1990)。保有効果は, 対象物を所有していると, 所有していない場合に比べてより高い価値をその対象に対してつけるという現象である<sup>1</sup>。保有効果が生じる理由は損失の回避(Loss aversion)によって説明されることが多いが, 損失の回避では説明できない現象も確認されている。そのような現象については心理的オーナーシップ概念を用いることによって説明が可能となることが明らかになっている(Dickert et al., 2018; Morewedge, & Giblin, 2015)。

さらに, 最近では音楽配信サービスなどのサブスクリプションを用いたビジネス展開が進む中で, 所有の内容が曖昧となりオーナーシップの概念が改めて意識されることも多くなっている(Perzanowski & Schultz, 2016)。これに関連し法律の分野でもオーナーシップに関する議論が増えている。オーナーシップは所有等を意味するものとして扱ってきたが, 法律的には ownership と possession には明確な違いがある。このため, その違いを踏まえる中で, 法律上のオーナーシップと心理的なオーナーシップを取り上げ法解釈の検討を行うことなどが研究テーマとなっている(Stern & Lewinsohn-Zamir, 2020)。

このように, 心理的オーナーシップが企業経営の様々な場面で取り上げられ影響を与えていることを踏まえると, 多店舗展開の代表的な形態であるフランチャイズ・ビジネスの場面(川端, 2021)でもオーナーシップが何らかの影響を与えていることが予想される。フランチャイズでは, 店舗開設に当たり加盟者に商標・商号等の使用許諾や営業権の付与などを行うこととなるため(神田, 2018), 本部企業家の視点から見るとビジネスの権利を一部譲渡したと解釈することが可能である。つまり法的なオーナーシップを本部企業家は一部失ったと見ることができる。法的なオーナーシップと心理的オーナーシップは必ず一

---

<sup>1</sup> 必ずしも所有することに限定されず, 所有の期待などかなり広い範囲で生じることが明らかとなっている(Gal, 2021)。

致するものではないが、両者が関係していることは多い (Dickert et al., 2018)。したがって、フランチャイズ展開によって、本部企業家は法的なオーナーシップの譲渡に伴い、何らかの心理的オーナーシップを喪失したと感ずる可能性がある。

一方、加盟者からみると、フランチャイズへの加盟によって商標使用権やビジネス・フォーマットを展開する権利を新たに取得した、つまりビジネス展開などに関するオーナーシップを得たということになる。また、チェーンによっては加盟者に一定エリアでの出店の専有権 (テリトリー権) を与えることもある (神田, 2018)。この場合には、本部企業家は一定エリアへの出店の権利を失う。これらは法的なオーナーシップの変動に関する議論だが、先の議論と同様に心理的オーナーシップも同時に変動している可能性がある。このように、フランチャイズ・ビジネスにおいては、そのビジネスモデル自体に法的なオーナーシップの移転が含まれており、それに伴い心理的オーナーシップの変動も伴っていることが考えられる。

実際、フランチャイズ研究では、権利や義務を定めるフランチャイズ契約の設計問題は以前から重要なテーマとして研究が行われてきた (Lafontaine & Shaw, 1999; Mathewson & Winter, 1994)。しかし、その内容を見ると、経済学をベースとする経済的利益の変化をもとに最適な契約設計を導き出すことに主眼を置いたものとなっている。先述のとおり、法的な面での権利 (オーナーシップ) の変更が心理的オーナーシップも同時に変化させるのであれば、フランチャイズ・ビジネスを解明するためには経済学的な視点に心理学的視点を加味した検討を行う必要がある。また、法的な権利の変動がなくとも心理的オーナーシップが生じることは組織内の状況では既に明らかとなっていることを踏まえると (Zhang et al., 2021)、フランチャイズという組織間関係も含む場面で心理的オーナーシップが同様の影響を与えるかどうかを検討することは心理的オーナーシップ概念の拡張や精緻化に寄与すると考える。心理的オーナーシップの影響が確認されたならば、その影響を考慮することでより効果的なフランチャイズ経営が実現できることになる。

このような現状認識を踏まえ、本稿では心理的オーナーシップに焦点を当ててフランチャイズ・ビジネスを分析する。第2節では、フランチャイズ経営に与える心理的オーナーシップの影響を念頭に置きつつ、心理的オーナーシップ概念の定義、先行要因、結果について経営学の分野を中心に先行研究を整理する。第3節では、フランチャイズ本部の企業家に関する心理的オーナーシップを検討する。第4節ではフランチャイズ加盟者に関する心理的オーナーシップを検討する。第5節では今回の分析結果を整理するとともに今後の課題について触れる。

## 2. 心理的オーナーシップ

### 2.1. 心理的オーナーシップの定義

#### (1) オーナーシップという用語

何かを所有している状態や事実あるいは所有権を意味する「オーナーシップ (Ownership)」は、企業経営では株式所有を意味するものとして使用されてきた。株式の所有割合によって子会社かどうか決定され(会社法2条3号)、株式所有割合の違いがコーポレートガバナンスに影響を与えるからである (Shleifer & Vishny, 1997)。株式以外では、知的財産権の所有なども経営での関心事であり、最近では知財戦略も注目されている (渋谷他, 2019)。これらは企業を分析単位とする研究であるが、従業員が勤務先の企業の株式を所有する点を捉え、個人を分析単位として研究を行う場合もある。そこでは、ESOP など(従業員向け株式交付信託など)によって従業員などに交付される株式の効果などが研究の関心となる (Klein, 1987)。このように株式に関する所有権を研究対象とすることはこれまでも多く見られ、現在でも引き続き研究は行われている。

しかし、近年は所有の概念への研究が深まり、対象物に対して法的な所有権を有していないものの「所有している」と認識するケースへの関心が高まっている。たとえば、従業員が職場で机を使用する場合、机の所有者は会社で従業員個人の所有物ではないが、従業員は「自分の机」という意識で仕事をしてい

ることが多い。また、勤務している会社を「私の会社」と表現し会社に対して所有（オーナーシップ）を意識するケースも多いと考えられる。これらは法的な所有権とは別に心理的な所有の意識が生じることを示している。このような会社や仕事に対するオーナーシップ意識が生まれると、従業員の仕事ぶりに好ましい影響を与えることが認識され（Pierce et al., 2001）、「オーナーシップ意識」を従業員に持ってほしいというメッセージを送る経営者や人事担当者が増えている<sup>2</sup>。

## (2) 心理的オーナーシップに関する定義

日常の経験と社会心理学を中心とする知見を踏まえ、「対象物に関する所有権を持っていないものの、その対象物を所有していると感じる状態のこと」を心理的オーナーシップと定義し使用することが多い（Pierce et al., 2001, 2003）。まず、心理的オーナーシップという概念が生まれる背景を見ると、「所有」が2つの側面から創り出されるという点が注目されてきた。一つの側面は「態度（attitude）」でもう一方は「対象（object）」、あるいは一つの側面は「心の中」でもう一方は「実在」するものとして、所有（property）という概念が創り出されると考えられる点である（Etzioni, 1991）。たとえば、ある「土地」を考えてみると、その土地はある地理上に実在しているが、一方でその土地はXさんの所有地だといった象徴的な意味も同時に持っているということである。こうしたことから、先の机の例では、職場で長年使用している机は会社所有の実在する机として存在するが、一方でその机に対して従業員は自己との特別な結びつき

<sup>2</sup> たとえば、アマゾンジャパンの人事部のシニアマネージャーは、採用基準で重視している点として「社員は会社や自身の仕事のオーナーであるというアマゾンの『オーナーシップ』といったアマゾンの考え方で、学生が合うかどうかを見ている」という点を挙げている（2021年7月7日、日経産業新聞、1ページ）。

また、ユニ・チャームの社長も、中期経営計画のスタートに当たっての指針の一つに「オーナーシップ」を掲げている。そこでは、「何事も自分事として捉え、（夢や志を掲げ、その実現にこだわっていくという意味での）パラノイアのように自ら率先して動くことで困難を突破していく」ことを「オーナーシップ」だとしている（2021年2月19日、日経産業新聞、2ページ）。

を感じ、自分が所有しているという意識になるということが生じる。

心理的オーナーシップが生じるための重要ルートとして、オーナーシップの対象が自己と結びついている点が挙げられる (Pierce et al., 2001, 2003)<sup>3</sup>。この点は、「拡張された自己 (extended self)」(Belk, 1988) という概念と関連する。具体例を示すと、職場の机は会社の所有物であり、しかも自分という肉体の外部に存在するものであるが、自己 (self) が拡張していくことでその机が自己の一部になる、つまり拡張された自己が机ということになる。拡張された自己に机が包含されるとすると、机は自己の一部となり、机が自己の所有物になっているという心理状態が生じるのは自然なこととなる。拡張された自己を他者に明示することが必要と感じるならば、自己アイデンティティを表現するためにオーナーシップを利用すると考えられている。ここから、自分のテリトリー内のものであることを他者が認知するように対象に印をつけ、境界を明示するといった行動が生まれる (Brown et al., 2005)。

ここまで Pierce et al. (2001, 2003) の概念を説明してきたが、心理的オーナーシップの定義は Pierce et al. (2001, 2003) 以外のものもある。担当する職務といった対象に対する責任感を意味するものとして心理的オーナーシップを使用している例があり (Parker et al., 1997)、これは実務で使用されている当事者意識に近い内容となる。Parker et al. (1997) では、顧客ニーズの変化に機敏に反応することが競争力につながるという戦略的な志向が製造業で重要となる中で、従業員に新しい役割志向 (role orientation) が必要だという議論の中で心理的オーナーシップを取り上げている。役割志向は、日々の活動において戦略の効果を従業員が明示的に受け入れ、戦略的志向を従業員レベルに浸透させることを意味している。この役割志向には2つの面があるとされ、その1つが「生産オーナーシップ (production ownership)」だとしている。これは、仕事上の課題や目標について責任を感じることでであるとされている。また、O'Reilly (2002) も同様の

---

<sup>3</sup> 自己アイデンティティ以外の社会的アイデンティティも概念に取り込むことができるので理論を発展させることができるのではないかという指摘もある (Dawkins et al., 2017)。

内容で心理的オーナーシップという用語を使用している。人的資源管理における実務ではこの定義で使用されていることが多い。

Pierce et al. (2001) が提示する心理的オーナーシップ概念に修正を加えた研究として Avey et al. (2009, 2012) を挙げることができる。Pierce et al. (2001) とは概念の枠組みが違っているため、少し長くなるがこの内容を具体的に見ていく。Avey et al. (2009, 2012) は、人のモチベーションは快・不快という快樂原則のみならず、人の目標設定における焦点の内容によっても影響を受けるといふ、Higgins (1997, 1998) の制御焦点理論をもとにして概念の修正を行っている。制御焦点理論では、促進焦点 (promotion focus) と予防焦点 (prevention focus) の2つの焦点があり、いずれに焦点を当てるかでモチベーションの内容が異なってくる。促進焦点では希望や願望を反映した目標が追求されるのに対し、予防焦点では、ルールや義務を守ることで罰を回避するといった目標が追求される。なお、いずれの焦点を当てるかについては個人固有の要因が影響を与えるが、個人が置かれている状況の違いも焦点の選択に影響を与える。

Avey et al. (2009, 2012) の提示する心理的オーナーシップは、それぞれの焦点に応じた2つの種類があると考えられる。促進的な心理的オーナーシップは、自己効力感 (self-efficacy)、所属 (belongingness)、自己アイデンティティ (self-identity)、説明力 (accountability) という4つの下位の次元から構成されるとされる。一方、予防的な心理的オーナーシップは縄張り意識 (territoriality; Brown et al., 2005) で構成される。置かれている状況などによって、促進的あるいは予防的な心理的オーナーシップの一方が優勢となり行動なども異なってくる。

Avey et al. (2009) では、成功裡に終了したプロジェクトに関する情報が、会社の中で情報共有されると会社全体の改革や改善に寄与するという状況を取り上げている。プロジェクトを担当したマネジャーが促進的な心理的オーナーシップを持っている場合には、プロジェクトに関連する情報の共有によって会社が成長することは、マネジャー自身の目標が成就されることだと捉える。このため、社内の異なる部門への情報共有をマネジャーは積極的に進めることになる。これに対し、予防的な心理的オーナーシップを持っているマネジャー

は、自己が所属する部門を優先し変化の回避や現状維持のため情報提供を差し控えようとする。この行動は会社全体にとっては望ましいものではない。この例は、マネジャーの目標設定が促進的か予防的かのいずれになるかで、心理的オーナーシップの中身が異なり、行動に与える影響は全く異なったものとなることを示している。

### (3) 集合的心理的オーナーシップ

心理的オーナーシップの対象が机や自動車といった有形物であればイメージしやすいが、対象は有形物に限定されるものではない。自分が考案した仕事のアイデアが他人に無断で利用されると不快になるように、担当しているアイデアや企画など無形のものに対しても従業員が心理的オーナーシップを感じる事がわかっている。さらに、ビジネスの場面では、従業員が勤務している会社あるいは所属する部門やチームに対して心理的オーナーシップを意識することもある。

会社などに対して従業員が心理的オーナーシップを感じるのであれば、心理的オーナーシップ概念も次のような順で拡張されると考えられている (Pierce & Jussila, 2010)。まず、これまで記述してきたように、会社に勤務する中で、従業員は会社や所属するチームに対して心理的オーナーシップを感じる。この段階では参照する地点が自己であり、「私の会社」や「私のチーム」という心理的オーナーシップが生じるが、個人レベルの心理的オーナーシップにとどまる点では「私の机」や「私の仕事」などと同じである。ただし、机や担当する仕事に対するオーナーシップは自分自身しか関係しないが、会社やチームの場合は複数の従業員が関係している点が異なっている。

次の段階は、自分のみならず他の従業員も同様の心理的オーナーシップを感じていることを理解した段階である。この段階になると、対象は「自分」ではなく「我々」という意識が各従業員の中に生まれる。ただし、この時点では依然として個々の従業員レベルでの心理的オーナーシップにとどまる。第3段階は、仕事を進める中で個人間の相互交流が深まっていった段階である。この段



階になると、会社あるいはチームのメンバー間に意識の合意が形成される。この状態になると、個人レベルではなくグループレベルでの心理的オーナーシップが生じていると考えられている。グループレベルの心理的オーナーシップは、各個人の心理的オーナーシップの単純な合計ではなく、より大きな影響を与えると考えられており、集合的な心理的オーナーシップと呼ばれている (Collective psychological ownership)<sup>4</sup>。

#### (4) 心理的オーナーシップに関する留意点

心理的オーナーシップに関する留意点としては、オーナーシップが「ある」か「ない」かという二分法ではなく連続的な値をとるという点がある (Morewedge, 2021)。つまり、心理的オーナーシップを意識したとしても、それが強いオーナーシップのこともあれば、弱いオーナーシップのこともある。強弱によって与える影響も違ってくる。たとえば芸術家のケースで考えてみると、制作に思い入れのある作品には強い心理的オーナーシップを持つが、収入を得るために止むを得ず引き受けて制作した作品に対する心理的オーナーシップは弱い可能性がある。強い心理的オーナーシップを抱いている場合、その対象物を失うことは大きな喪失感につながる。このため、心理的オーナーシップが大きな芸術作品を売却することには抵抗があるが、心理的オーナーシップの小さな作品の売却には特段の抵抗感はないということも起こりうる。

## 2.2. 心理的オーナーシップの先行要因

### (1) 心理的オーナーシップに直接的に影響を与える要因

心理的オーナーシップにつながる要因としては、Pierce et al. (2001) が、(1) 対象に対するコントロール、(2) 対象に関する知識や親密さ、(3) 対象を創造す

---

<sup>4</sup> 集合的心理的オーナーシップの形成プロセスに関する研究ではベンチャー企業のチームを対象としたものがあるが、特定の要因に関する研究や特定の状況での研究にとどまっており未だに解明できていない点が多く残されている (Gray et al., 2020; Yttermyr & Wennberg, in press)。

るための投資，という3つの要因を提示している。まず，対象に対するコントロールであるが，これは対象をコントロールし影響を与えることができるということである。すなわち，対象がプラスの結果を生み出す上で必要となる知識，スキル，能力を自分が持っていると認識した場合などとされている (Liu et al., 2012)。会社の机や道具であれば，机や道具を自分が適切に使用することで担当職務を効率的に遂行することができるという意識である。たとえば，道具を有効に活用できる従業員が自分だけだとすると，より強い心理的オーナーシップを持つに至ると考えられる。

2点目の対象に関する知識や親密さについては，対象のことをよく知り親密さを感じるほど対象とのつながりを感じ，心理的オーナーシップが醸成されるというルートを示している。会社の机や道具を長年にわたって使うほど親密さが湧くと考えられ，より強く自分のものという意識が高まると考えられる。また，道具の使用法や特性を知れば知るほど，使用している道具に対する心理的オーナーシップの意識が高まるということになる。3点目の対象への投資では，時間や労力などを投入するほど心理的オーナーシップが強くなると考えられている。他者の助力を得て容易に手に入れたアイデアよりも，長期間にわたって考え続けて生み出したアイデアのほうに心理的オーナーシップを強く感じる。また，自分の労働によって制作したものは自己の所有物と感ずるようになることとされている (Locke, 1690)。

職場という場面に限定すると，これまで取り上げた3要因に加え，Zhang et al. (2021) は心理的安全性 (psychological safety) を直接的な影響を与える要因に追加している。心理的安全性は「自己イメージ，地位，キャリアにマイナスの影響を与えることなく，自己を提示し活動することができるという感情」(Kahn, 1990) とされる。従業員の心理的安全性が組織によって充足されるならば，従業員は自己を組織の一部と認識するようになり心理的オーナーシップにつながると述べている。なお，心理的安全性の形態として，組織的公正，信頼，組織からのサポートを受けているという認識，相互的な親密性の4つを挙げている。

## (2) 直接的な影響を与える要因が生じる背景

Pierce et al. (2001) は、なぜ心理的オーナーシップが生じるのかといったという問いに対し、その根源は3点あるとする。第1は、効力感 (Efficacy and effectance) である。これはコントロールと関係している。結果に影響を与える要因を自分がコントロールできると考えることは、効力感が高まるという意味だからである。対象を所有することはコントロールを高める有力な手段となるため、効力感を求める人は心理的オーナーシップを希求することになる。

第2は自己アイデンティティである。所有することは自己アイデンティティと結びついている。所有を明示的に示すことによって、自己のアイデンティティを象徴的に表現することが可能となる。自己アイデンティティを確認するためにも心理的オーナーシップが必要になる。かりに他者が対象を自分(私)の所有だと認定するならば、自己のアイデンティティが明確に確認できることになる。第3は、場所の確保である (Having a place)。人には一定の領域 (home) を保有したいという欲求がある。心理的オーナーシップがあることは対象に対して自分自身の一定の領域を確保することになる。これら3つの根源が存在することから心理的オーナーシップが生じてくると考えられている。なお、心理的安全性については、先に見たように安全充足というニーズが関係する。心理的オーナーシップによって安全が充足されるため、心理的オーナーシップを求める動機になる。

## (3) 職務特性の影響

職場というシチュエーションにおいては、職務内容が重要な要素となる。このため、先に見た心理的オーナーシップに直接的な影響を与える要因との関連から職務内容が検討されている (Pierce et al., 2009; Pierce & Jussila, 2011)。これは、職務内容が直接的要因に影響を与えることで、心理的オーナーシップに間接的に影響を与えていると見ることもできる。

職務内容の中の重要な特性については、Hackman, & Oldham (1975, 1976) の職務特性モデルで取り上げられている、望ましい態度や行動につながる特性

をベースに考えることができる。具体的には、「スキル多様性」「タスク完結性」「タスク重要性」「自律性」「フィードバック」という5つの仕事の特性である。Hackman, & Oldham (1975) の職務特性モデルには改良や精緻化が行われているが (Parker, 2014), 5つの特性の効果については現在でも有用性があると判断されている (Parker, 2014; Parker et al., 2017)<sup>5</sup>。

以下では、5つの特性が、直接的先行要因である (1) 対象に対する「コントロール」、(2) 対象に対する「知識や親密さ」、(3) 対象を創造するための「投資」に、どのように関係しているかを見ていく。まず、スキル多様性だが、スキルの多様性が高いことは担当する仕事を完了するためにはより多くのスキルや能力などが求められることを意味している。より多くのスキルや能力を身に付けるためには、仕事に対してより多くの投資が必要になると考えられる。次に、タスク完結性は仕事のすべてあるいは識別しうる仕事の一部を担当することを意味する。換言すると目に見える結果が得られる仕事を最初から最後まで担当するということである。最終的な成果につながる仕事を最初から担当することは、仕事に関する「知識や親密さ」が増すと考えられるとともに、担当した仕事に自分の労力が多く「投資」されていることにもなる。

「タスク重要性」は、担当する仕事が他の人々の幸福 (well-being) や仕事に多大な影響を与えるということである。他者への影響が大きな仕事を遂行するには、細心の注意や能力を限界まで発揮する必要があることも多い。したがって、仕事に対する労力をより多く投資することとなる。「自律性」は、仕事を進めるスケジュールや方法などについて、十分な自由、独立性、裁量権などを持っていることである。自律性が高いと、仕事を進める内容を自分で決めることができる部分が多くなる。したがって、仕事に対するコントロールは大きくなる。また、仕事の進め方や内容を自ら決めることは、仕事をよく知ること (知識や

<sup>5</sup> ただし、従業員の認知に与える影響を分析している Parker et al. (2021) は、職務欲求・制御モデル (Karasek, 1979)、職務欲求・資源モデル (Demerouti et al., 2001) に基づく研究の進展を踏まえ、5つの特性に修正を加えた分析を行っている。具体的には、「自律性」と「フィードバック」は職務特性モデルと同じだが、残りの3つは「職務の複雑性」「仕事の相互的な諸側面」「心理的欲求」という特性を用いている。

親密さ)につながる。さらに、仕事の進め方や内容を自ら決めることは、自分が関与する部分が大きくなることであり仕事に関する投資も増えることになる。最後にフィードバックは、担当した仕事の成果の有効性について、直接的で明確な情報が入手できる程度を意味している。担当した仕事の成果に関する情報が得られることは、仕事に対する知識や親密さが増す。

#### (4) 心理的オーナーシップに直接的な影響を与える要因の具体的内容

心理的オーナーシップに直接的な影響を与える要因として、Zhang et al. (2021) が取り上げている (1) コントロール、(2) 知識と親密さ、(3) 投資、(4) 安全性という4つの要因をここでは取り上げる<sup>6</sup>。以下では、その要因の具体例を見ていく。

まず、コントロールについては、「変革的リーダーシップ」「自律性」「パワーの認知」が挙げられている。変革的リーダーシップについては、部下の能力を特定しより大きな裁量を与える点で、コントロールを認識することにつながるとしている。また、リーダーが知的刺激を与えサポートを行う点は、自己効力感とコントロール意識を向上させる。自律性は、職務特性モデルで見たとおりである。パワーの認知とは、他者に影響を与えることができることを認識することである。大きなパワーを持っていることを認識していることは、職務遂行に自信を持つこととなりコントロール感を高める。

2点目の知識と親密さは、「勤続年数」と「情報へのアクセス」が挙げられている。勤続年数が長くなるほど親密さが増すとされる。情報へのアクセスについては、重要な情報が届きまた入手できる状況にあるかどうかを意味する。重要な情報が共有されているほど、知識は増え親密さが増す。

3点目の投資については、内容は先に見たとおりである。ただし、中身については、「従業員主導の投資」と「組織主導の投資」に研究は分かれる。後者は企業年金や従業員持株制度などが該当する。

---

<sup>6</sup> Pierce et al. (2001) に安全性が加わることでより包括的となっている。

最後の安全性については、先に記述したとおり、「組織的公正」、「信頼」、「組織からのサポートを受けているという認識」、「相互的な親密性」の4つである。組織的公正が保たれていると、組織内の意思決定や資源配分の手続きはフェアであると認識され、従業員の労務等への投入は公平な成果を得ることができるという予測可能性を高める。また従業員をフェアに扱うことは、従業員を尊重し配慮していることを示すことになる。こうしたことから、組織的公正が心理的安全性につながる。信頼は個人間関係の重要な基礎であり協力の重要な要素となる。組織からのサポートを受けているという認識は、会社が従業員の貢献を評価し、その幸福に関心を持っていることを感じる程度を意味する。これは従業員の受け身の心理的反応を低減させ、心理的な資源を守ることで安心感につながる。相互的な親密性は、メンバーがお互いを良く知っており親近性を感じることである。高いクオリティの相互関係は心理的安全性を高めると考えられる。

### 2.3. 心理的オーナーシップの効果

心理的オーナーシップの効果については、プラス面とマイナス面の両面があることが指摘されている<sup>7</sup>。順次見ていくこととしたい。

#### (1) プラス効果

心理的オーナーシップを感じると、権利を意識すると同時に責任感(当事者意識)を感じるようになる(Pierce et al., 2001)。この点は、Parker et al. (1997)で指摘されている点でもある。責任感を持つほど熱心に仕事に取り組む成果が高まるのが期待されるため、従業員の心理的オーナーシップの醸成に努めている会社経営者も多い。

心理的オーナーシップによる責任感以外のプラス効果については、態度と行動に分けた整理がある(Zhang et al., 2021)。態度については、多くの望ましい

---

<sup>7</sup> Avey et al. (2009) の2つの心理的オーナーシップ概念に対応する。

態度が醸成されることが指摘されている (Dawkins et al., 2017)。態度には、職務満足、コミットメント、自己肯定感、ワーク・エンゲージメント、職務の継続などがある。職務満足については、心理的オーナーシップが生じた場合には、自分の仕事に効力感やアイデンティティを有していることから満足度が向上する。コミットメントについては、心理的オーナーシップがあるならば仕事や会社に対して愛着や好感を持つと予想され、愛着的コミットメントが強くなる。また、心理的オーナーシップを感じることは、仕事がコントロールできることを認識するため自己肯定感を高める。さらに、仕事に関連するポジティブで充実した心理状態であり、活力、熱意、没頭によって特徴づけられるワーク・エンゲージメント (Schaufeli & Bakker, 2010) に対してもプラス効果が予想される。心理的オーナーシップを持っていることは、自分の仕事として当事者意識を持ちコントロールができることを認識しているからである。なお、ワーク・エンゲージメントには、「行動的—エネルギー的構成要素 (活力)」「情動的構成要素 (熱意)」「認知的構成要素 (没頭)」という共通要素が含まれるとされている (向江, 2018)。態度に関する最後の点として、心理的オーナーシップが生じている場合には、所属する組織が拡張された自己の一部となっていることから、組織を離れることは自己喪失につながるということが指摘できる。このため、自己喪失を回避するために、現在の組織で仕事を継続するという意識が強まる。

行動などの成果に与える影響としては、心理的オーナーシップが強いほど、組織の発展に影響を与えることができる権利を感じ、組織のために同僚を呼び込んで貢献しようとする。また、責任感が強まることによって、従業員は組織のための防御を行い、注意を払い、自己犠牲も厭わなくなる。こうしたことが組織成果の向上に寄与する。さらに、組織内の発言や創造性の向上にもつながる。組織や仕事を拡張された自己と捉えるならば、心理的オーナーシップが強まるほど、組織内の情報共有も促進されるからである。

## (2) マイナス効果

心理的オーナーシップは、対象に対するテリトリーの意識 (縄張り意識) を

醸成する。縄張り意識には、自分のテリトリーのために貢献するというコミットメントの向上や、テリトリーが明確化されることに伴うコンフリクトの軽減といったプラス効果がある。しかし、縄張り意識には、自己のテリトリーのみに関心を持ち、組織全体の目標を軽視するといったマイナス効果もある (Brown et al., 2005, 2014)。たとえば、自分の所属する組織の情報を秘匿し、他部門との情報共有を拒むといった行動である。また、このような非協力的な行動は、他者の非協力的な行動を誘発するというマイナス面もあると考えられている。

なお、職務に対するエンゲージメントが心理的オーナーシップを経由して、組織の成果に対してマイナス効果を与えるという指摘もある。職務に対してエンゲージメントすることは、肉体的、認知的、感情的な自己を職務に投入することであり、心理的オーナーシップを生じさせる面がある (Wang et al., 2019)。職務にエンゲージメントすることで心理的オーナーシップ意識が高まることは、組織市民行動など望ましい行動につながる一方で、マイナス効果も併せ持つ。具体的には、先述のように、テリトリーを防衛する行動、知識の秘匿、自主的な非倫理的行動などが指摘されている (Wang et al., 2019)。

### (3) 保有効果

心理的オーナーシップの効果については保有効果に関する研究もある。保有効果は、マグカップなどを何らかの事情で受け取り自分の所有物とした場合には、マグカップなどの価値をより高く評価するようになるという効果である。具体的には、自分のものではないマグカップに対する評価 (支払っても良い最高価格: WTP, Willingness to pay) が、自分のものとなったマグカップの価値 (売却して受け取っても良い最低価格: WTA, Willingness to accept) を下回るという現象を説明する効果である。この現象が生じるのは、自分のものではないマグカップを入手する場合は「利得」を評価するのに対し、自分のものとなったマグカップを売却する場合はマグカップを失うという「損失」を評価するため価値評価が大きくなるという、「損失回避 (Loss aversion)」が主たる要因とされている。



しかし、保有効果に関する研究は現在も続いているが、その中で取り上げられる要因の一つとして心理的オーナーシップが指摘されている。マグカップの例ではマグカップに対して心理的オーナーシップが生じた場合には、マグカップを拡張された自己と認識するためその喪失には大きな痛みが伴うと考えられ売却価格を高いものにする。このため、心理的オーナーシップの程度によってマグカップの評価に差が出る。Bagga et al. (2019) は、所有している状況のみならず、レンタル (renting) や借用 (borrowing) の状況についても保有効果を計測し、所有>レンタル>借用に順に保有効果が大きくなることを確認している。ここでの借用とは対象物を一時的に無料で借りることであり、レンタルとは代金を支払って借りることである<sup>8</sup>。心理的オーナーシップの強さについては、所有が最も強くなり、レンタル、借用の順で小さくなる。これは保有効果の大きさの順と一致している。

また、保有効果については、実際に所有した場合に効果が生じるだけでなく、対象物への接触や対象物を所有することについての想像でも生じる。たとえば、マグカップや玩具に触っただけで保有効果が生じ (Brasel & Gips, 2014)、接触がなくともマグカップなどを家に持ち帰ったことを想像するだけで保有効果が生じることが確認されている (Carmon et al., 2003; Peck & Shu, 2009)。ただし、長期間所有したほうが効果は大きくなる (Reb & Connolly, 2007)。

一方で、実際に対象物を所有していても、転売の経験を積むと心理的オーナーシップは生じなくなる。たとえば、スポーツカードの取引で、取引経験が少ないと WTA が WTP より高くなり所有しているスポーツカードの交換があまり成立しないが、経験を積むと交換が成立しやすくなる (List, 2003)。このため、一定の条件が整えばかなり広範囲に心理的オーナーシップが生じるが、将来の転売が予想され対象物と自己の結びつきが弱くなると、現実の所有と心理的オーナーシップの連動性は消滅すると考えられている。このように保有効果に関連する心理的オーナーシップは思った以上に複雑で微妙な面が多いことが

<sup>8</sup> Bagga et al. (2019) の実験では、スケート用の靴、マグカップ (お茶およびビール用)、ペンをレンタルや借りるという状況が設定されている。

判明してきている。

#### 2.4. まとめ

心理的オーナーシップの意識は所有権を持つ対象に生じることが多いが、所有権がない対象に対しても生じる。また、有形物のみならず無形のものでも、(1) コントロールできる、(2) よく知っている(知識がある、親密である)、(3) 労力などを投資している、といった条件を満たすと心理的オーナーシップは生じる。また、所有権があるとしてもこれら条件を満たしていないと心理的オーナーシップは生じない。

心理的オーナーシップが生じると基本的にはプラス効果が大きい。会社内の従業員であれば、担当する仕事に対して心理的オーナーシップを感じるならば、職務満足度の向上や組織市民行動などが期待できる。ただし、縄張り意識を強めることもあり、組織全体としてのプラスにつながらないこともある。心理的オーナーシップはプラスとマイナスの影響を併せ持っている。また、心理的オーナーシップは保有効果を生じさせる要因でもあるが、心理的オーナーシップから保有効果が生じる条件は複雑で微妙な要素が関係しており単純ではない。

### 3. 本部企業家と心理的オーナーシップ

心理的オーナーシップの定義、先行要因、効果などの検討を踏まえ、フランチャイズ・ビジネスを心理的オーナーシップの視点から検討する。フランチャイズ・ビジネスの利害関係者は多いが、ここではシステムで中心的な役割を果たす本部企業家と加盟者に限定し、本節と次節でそれぞれを検討する。

本部企業家と加盟者に検討を加えていくが、本部企業家と加盟者には様々なタイプがあるため、本部企業家や加盟者の平均な姿をベースとする議論はあまり生産的でない面がある。本部企業についてみると、創業したばかりスタートアップ企業もあれば、既に十分な経営実績のある会社が多角化を進めるためにフランチャイズ・ビジネスを始めることがある<sup>9</sup>。また、コンビニやファストフー

ド業界の主要会社のようにフランチャイズの業歴が長い会社も多い。加盟者についても、夫婦二人で一つの店を運営している場合もあれば、複数のチェーンに加盟して多数の店舗を運営する地方の有力企業の場合もある。

このような点を踏まえ、本部企業家と加盟者をそれぞれ複数の典型的なタイプに分けて検討を加える。また、本部企業家と加盟者が関係する対象は幅広いため、心理的オーナーシップの対象にも様々なものがあり、対象によって心理的オーナーシップの大きさが異なる可能性がある。そこで、主要な対象を取り上げそれぞれについて検討を加える必要がある。このような認識を踏まえ、(1) 本部企業および加盟者のタイプ、(2) 心理的オーナーシップの対象、(3) 心理的オーナーシップの影響に分けて検討を加える。

### 3.1. 本部企業家のタイプ

本部企業家のフランチャイズ戦略は、(1) 直営店を出店しその後フランチャイズ店も同時に展開する、(2) 加盟者によるフランチャイズ店のみを店舗とし、本部はフランチャイズ店のルーティンの開発に徹する、という2つのタイプに分かれる (Gillis & Combs, 2009)<sup>10</sup>。前者では、直営店でビジネスモデルを検証した後にフランチャイズ展開を始めるために、フランチャイズ開始までに比較的長い時間を要することがある。例えば「大阪王将」は1969年に1号店が開店したが、本格的に加盟店募集を始めたのは1977年である<sup>11</sup>。一方、後者では創業時点では直営展開するが、ビジネスの開始から早い段階でフランチャイズ展開を本格化させることが多い。たとえば、中古車ビジネス「ハッピーカーズ」では、ビジネススキームが完成した時点でフランチャイズを開始している (新佛, 2020)。

後者のようなタイプが存在するため、フランチャイズ・ビジネスは創業者が

<sup>9</sup> たとえば、スシローグローバルホールディングスが新規事業として展開している居酒屋の杉玉でのフランチャイズ展開がある。

<sup>10</sup> Gillis & Combs (2009) は、前者の戦略を Chain builder strategy、後者を Turnkey strategy と呼んでいる。

<sup>11</sup> 大阪王将の HP 情報による (<https://www.osaka-ohsho.com/history/>: 2021年10月2日)

表1 本部企業家のタイプ

		経営		
		創業者	家族	経営者
所有	創業者	創業者	-	-
	家族	-	家族経営者	経営者 A
	一般大衆	-	-	経営者 B

経営する零細なスタートしたばかりの企業から、セブン-イレブンのように長い歴史を持つ大企業まで非常にバラエティに富んだ企業から構成される。会社には一定のライフサイクルがあることを踏まえると (Greiner, 1972), ライフステージに応じた分類が効果的と考える。そこでは創業者やその家族の所有などへの関与および主要な株主構成が重要な考慮すべき項目となる (Lungeanu & Ward, 2012)。このような認識から分類を行うと, (1) 創業者が所有と経営を行う<sup>12</sup>, (2) 創業家の家族が所有と経営を行う, (3) 創業家が所有するものの創業家以外の経営者が経営を行う, (4) 創業家の支配的な所有はなく創業家以外の経営者が経営を行う, という4つのタイプが考えられる。

この類型を「所有」と「経営」を軸に表で示すと表1のようにになる。全体で9つのタイプが考えられるわけだが, 本稿では上記4つが代表的と判断して, 以下では各タイプを順次見ていく。

第1は, 創業者が所有と経営を行うタイプ (創業者タイプ) である。このタイプは, 展開するビジネスのアイデアを創出した創業者が経営者も兼務するケースで主にスタートアップが該当する。ただし, 創業者の在職期間が長い場合には大会社に成長している可能性もある。第2に, 創業者の家族が所有と経営を行うタイプ (家族経営者タイプ) がある。創業者が引退し創業者の子供などの一族の者が経営を承継するケースである。経営者が, 創業者の子か孫か曾孫かで違いが生じるが, 会社を一族が所有しているとすると, 創業者の代から

<sup>12</sup> ここでの「所有」は支配的な株主として会社に大きな影響を与えることができることを意味し, 「経営」とは経営陣として経営に参画し大きな影響を与えることができることを意味している。

あまり時間が経過していないケースが多いと考えられる。第3は、創業家は株式所有を続けるものの経営は一族以外の者に委ねるケースである（経営者Aタイプ）。最後に、株式所有と経営の両面において創業家との関係がない経営者が経営を行うケースである（経営者Bタイプ）。株式所有と経営の中身をより詳細に見ると、これ以外のバリエーションも考えられるが、ここでは、この4つのケースに限定して検討することとしたい。

### 3.2. 心理的オーナーシップの対象

心理的オーナーシップは様々な対象に対して生じる。たとえば、組織内の研究では組織を対象とした心理的オーナーシップ (Organization-based PO) と職務を対象とした心理的オーナーシップ (Job-based PO) に分けて検討を加えることがある (Dawkins et al., 2017)。本部企業家に関連する主な心理的オーナーシップには以下のようなものがある<sup>13</sup>。なお、先述のとおり、本部企業家を(1) 創業者、(2) 家族経営者、(3) 経営者A、(4) 経営者Bとタイプ分けして議論を進める。また、以下では、本部企業家が直営店とフランチャイズ店の両形態を同時に展開している状況を分析対象とする<sup>14</sup>。

第1の心理的オーナーシップの対象としては、展開しているビジネスに関する「アイデア」がある。企業家が創業者でもある場合には、展開しているビジネスに関連する知識、技術、ビジネスモデルは企業家が創り出したものである。

創業者が創り出したアイデアによって現在のビジネスが展開されているのであれば、創業者である本部企業家はアイデアに対して強い心理的オーナーシップを持つ。また、事業を遂行する中で創業者ではない者がアイデアに修正を加えた場合であっても、創業者のアイデアが依然としてビジネスで中心的な役割

<sup>13</sup> 以下の議論では、創業者などに関する平均的な姿を記述する。つまり、創業者などでは個人間でバラツキが生じ、個々の創業者や経営者に以下に記述する内容がすべて当てはまるものではない。

<sup>14</sup> 実際には、直営店のみを運営しているが、フランチャイズ店を新たに展開するという状況も考えられる。この状況についてはチェーンの成長に関する分析で取り上げる。

を果たしているのであれば創業者はアイデアに心理的オーナーシップを感じると思われる。また、創業者の家族も家族従業員などとして様々な形でビジネスに携わっていることが多く、創業者と同様に心理的なオーナーシップを有する可能性が大きい<sup>15</sup>。非創業家の経営者は、創業者が開発したアイデアを独自のアイデアで修正することがある。関連多角化や新製品開発などが例として挙げられる。このようにアイデアの修正・革新に関与することによって、非創業家の経営者が追加・修正されたアイデアに心理的オーナーシップを持つことは考えられる。ただし、心理的オーナーシップの強さについては、創業時にアイデアを創出した創業者が最も大きく、家族経営者と非創業家の経営者ではやや弱くなる。

2つ目の対象としてブランドがある。ブランドは、ある販売者の財やサービスを他の販売者のものとは異なるものとして特定する名称、用語、デザイン、シンボルやその他の特徴だとされる (American Marketing Association)。ただ、販売者の側から見るのか、顧客の視点から見るかなどによって様々な定義がある (Wood, 2000)。ここでは、チェーンとして展開しているビジネスについてのブランドを考える<sup>16</sup>。ブランドを使用できることがフランチャイズ加盟の大きな魅力とされている<sup>17</sup>。ブランドの効果によって加盟当初から大きな集客などが期待できるからである。

ブランドは、創業者のアイデアを象徴的に示していると考えることができる。創業者は他にはない新しいアイデアを生み出し、他と識別するためにブランドを誕生させているからである。このため、創業者は強い心理的オーナーシップをブランドに対して持つ。一方、アイデアとブランドを比較すると、ブランドは時代が変化したとしても緩やかな変化にとどまることが多い。新たなアイデ

---

<sup>15</sup> 創業者の日々の活動を身近で観察することでビジネスについて詳しい知識を得ることがある。あるいは、家族従業員としてビジネスに関係していることも多い。

<sup>16</sup> 大きな会社は複数のブランドを同時に展開していることが多い。したがって、企業ブランドとビジネスでのブランドが一致しないことがある。

<sup>17</sup> Palmatier et al. (2020) は、加盟者が本部企業家を頼る最も重要な要素をブランド・エクイティを借りることだとしている。

アをもとに新製品や新サービスを開発した場合、劇的な変化でない限り既存ブランドの店舗で販売することは日常的に行われている。ブランドは永続的だが、アイデアは絶え間なく変化していると言える。このため、家族経営者はブランドを一族の象徴と認識するが、アイデアは創業者個人に属し一族の象徴と認識しないことも多いと考える。この検討から、家族経営者はブランドに対して創業者と同レベルの心理的オーナーシップを持つ。同様の推論から、経営者Aと経営者Bについても、アイデアよりもブランドに対して強い心理的オーナーシップを持つ。

3つ目の点としては、本部企業家が経営している会社がある。会社はフランチャイズを展開している法人であり、グループ経営を行っている場合はグループの会社群となる。会社に対する心理的オーナーシップでは株式所有構造が大きな影響を与える。

4つ目の点としては、日常のビジネス活動がある。アイデアを具体化した店舗などでの日々の活動である。様々なケースが想定されるため、ここでは先の想定のように、直営店とフランチャイズ店という形態で複数の店舗をチェーン展開しているという最もポピュラーな状況を想定し<sup>18</sup>、店舗での販売活動に限定して検討を加える<sup>19</sup>。店舗での販売活動は、本部企業家の関与やコントロールの違いから分類することができる。関与やコントロールが強いタイプが直営店であり、弱いタイプがフランチャイズ店となる。

上記の状況を前提とすると、最も広く対象をカバーする心理的オーナーシップとしては、直営店とフランチャイズ店の両者が対象となる全店舗（チェーン）に対するものが考えられる。店舗がブランドを掲げて展開している点を踏まえると、チェーンに対する心理的オーナーシップはブランドとの共通点を一部持っている。次に、運営形態の違いを意識した心理的オーナーシップがある。

---

<sup>18</sup> 一般に、フランチャイズ・ビジネスでは、程度の違いはあるものの直営店とフランチャイズ店を同時に運営していることが多い（ビジネスチャンス、2021）。

<sup>19</sup> チェーン展開している場合でも販売する製品を生産する工場や本部機能といった活動があるが、ここでは考慮の対象外とする。

自社の従業員が管理している直営店と加盟者が運営しているフランチャイズ店を区別した心理的オーナーシップである。この場合にはそれぞれの店舗形態に関して2種類の心理的オーナーシップが生じる。この2種類については、(1)それぞれが異なる対象の心理的オーナーシップとなる、(2)対象は同じだが心理的オーナーシップの強さが異なる、という2つの見方がある。前者の見方では、直営店とフランチャイズ店とを質的に異なるカテゴリーのビジネス活動と捉え、それぞれについて異なる心理的オーナーシップが生じると捉える。これは、本部従業員と加盟者という社会的なカテゴリーの違いを重視する見方と言える。一方、後者ではビジネス活動としては同じカテゴリーと捉えるが各々で強度が異なると考える。管理の主体には大きな注意を払わないが、経営の実態の相違を重視する見方である。つまり、同じ販売活動に従事しているが、フランチャイズ店と直営店では経営の実態に違いが残ると考える。

後者の見方について少し補足説明すると次のようになる。まず、フランチャイズ店では加盟者が本部から権利を取得し店舗を運営している点で、加盟者が独自の権利を獲得し独自の経営をできる余地がある。また、加盟者はブランドやビジネス・フォーマットを使用する権利のみならず、従業員を雇用して店舗を運営し店舗への設備投資を独自に行っている点で異なっている。さらに、直営店では本部が店舗をコントロールし本部の自由裁量の幅は広いが、フランチャイズ店では本部の権利が制約されている<sup>20</sup>。こうした本部にとっての経営管理の違いを踏まえると、ほぼ類似の活動をしているが、直営店に比べフランチャイズ店に対しては、本部企業家の心理的オーナーシップは弱くなることが予想される。ただし、経営実態の違いを重視すると、フランチャイズ店は直営店とは質的に異なるカテゴリーと認識する前者の見方となる。

個々の店舗に関する点で付言すると、経営者の特定の店舗への特別な関与から心理的オーナーシップの違いが生じる可能性もある。たとえば、経営者が過去に店舗開発者として特定の店舗を苦勞して開店させたという経験を持ってい

<sup>20</sup> 直営店では命令によって業務を遂行することができるが、フランチャイズ店では加盟者に対する要請や依頼となる。



ることがある。このように、特定の店舗に対する個人的な特別な関与があるならば、当該店舗に対して強い心理的オーナーシップが生じたとしても不思議ではない。また、創業者から家族に経営が移行した場合に、家族経営者は、自分が開店に関与した店舗と創業者が過去に開店に関与した店舗とは異なる心理的オーナーシップを持つ可能性がある。

経営者の関与が心理的オーナーシップに与える影響は、従業員や加盟者と本部企業家の特別な個人的関係にも見ることができる。たとえば、過去に同僚であった部下が店長として管理している店舗に対して心理的オーナーシップが生じる可能性がある。また、フランチャイズ店についても、加盟者と面識があり加盟者に経営者側からチェーンへの加盟を懇願したケースでは強い心理的オーナーシップが生じる可能性がある。

こうした経営者と個別店舗などとの特別な関係から心理的オーナーシップが生じるルートは、当該店舗のことをよく知っており愛着があること（知識と親密さ）や店舗に対するコントロールの面から説明ができる。

### 3.3. 対象別にみた心理的オーナーシップの強さ

フランチャイズ・ビジネスでは、本部企業家に様々なタイプがあり、心理的オーナーシップの対象も多彩だということが分かった。この実態を踏まえると、フランチャイズ・ビジネスにおける心理的オーナーシップの強さは、企業家のタイプと対象の組み合わせによって変化する。これまでの議論を踏まえ、本部企業家のタイプと心理的オーナーシップの対象の代表的な組み合わせごとに心理的オーナーシップの強さを整理する。なお、先と同様に、すべてのタイプの経営者は、直営店とフランチャイズ店の両方を展開している状況にあると想定する。成長に関する検討でこの想定から外れるときはその旨を記述して説明を行う。

心理的オーナーシップとなる対象については、(1) アイデア、(2) ブランド、(3) チェーン（全店舗）、(4) 会社、(5) 直営店、(6) フランチャイズ店を考慮の対象とする。以下では、本部企業家のタイプごとに、それぞれの対象について心理

表2 企業家のタイプ別にみた心理的オーナーシップ

対象	創業者	家族経営者	経営者 A	経営者 B
アイデア	◎	○	△	△
ブランド	◎	◎	○	○
チェーン	◎	○	○	○
会社	◎	◎	△	○
直営店	◎	◎	○	○
フランチャイズ店	◎	○	○	○

(注) ◎>○>△の順で心理的オーナーシップは強い。

的オーナーシップの強さを検討して行く(表2)。

### (1) 創業者タイプ

創業者は、ビジネスのアイデア創出、ブランドの考案、店舗開発を行った人物であり、いずれの対象についても強いオーナーシップを持っていると考えられる。フランチャイズ店に対しては、店舗運営の権利の一部を加盟者に譲っているため、この点から判断すると心理的オーナーシップは直営店に比べるとやや弱くなる面がある。しかし、創業者については、直営店とは異なる知識・ノウハウや能力が必要となるフランチャイズ組織を創り上げた人物である点を考慮する必要がある。つまり、フランチャイズの立ち上げに関しては少なからぬ財務的および労務的な投資が必要であり、この点から心理的オーナーシップが強化されていると考えられる。したがって、フランチャイズ店についても、他の対象と同レベルの心理的オーナーシップになると判断する。

### (2) 家族経営者タイプ

先に見たとおり、創業家の家族が会社を支配すると同時に経営者でもあるケースとなる。株式所有による支配権によって会社に大きな影響力を行使できることと、日々の経営者としての活動から会社に対する心理的オーナーシップは強くなる。また、(1) 直営店は経営者として活動のコントロールが可能で会社の所有する資産でもある、(2) ブランドは会社の無形資産であり一族の象徴

と言える、ことから直営店とブランドに対しては会社と同等の強い心理的オーナーシップにつながる。一方、フランチャイズ店については、直営店ほどのコントロールが行使できないためやや弱い心理的オーナーシップになると考えられる。直営店とフランチャイズ店の両方を包含するチェーンについても同様となる。アイデアについては家族経営者が直接創り出したものではないため、家族経営者が大幅に追加・修正したケースでない限り心理的オーナーシップはやや弱くなる。ただし、アイデアは展開するビジネスの根幹を成すものであり、一族として創業者のアイデアを継承していくという意識から心理的オーナーシップは高い水準が維持される。

### (3) 経営者 A タイプおよび経営者 B タイプ

家族経営者ではないケースは、創業家が大株主として会社の支配権を握っているケース（経営者 A）と創業家の支配がないケース（経営者 B）に分かれる。まず、会社に対する心理的オーナーシップから見ていく。経営者 A の場合は、創業家が会社の支配権を握っていることから、会社は創業家のオーナーシップの下にあると認識されることが多い。このため、経営者 A の心理的オーナーシップ意識は弱くなると考えられる。これに対し経営者 B の場合には、創業家による会社の支配が失われているため、会社の経営者として会社の経営方針決定に関する権限が増す。このため、経営者 B には会社に対する強い心理的オーナーシップが生じる。ただし、経営者 B は株式による会社支配を行っているわけではないため、心理的オーナーシップの強度は創業者や家族経営者より弱くなる。

次に直営店についてみると、心理的オーナーシップの強さは会社の場合とほぼレベルである。会社が直営店を所有し運営しているため、直営店に対するオーナーシップ意識は創業者と家族経営者で強く、経営者 A と経営者 B ではやや弱くなる。ただし、会社の場合とは異なり、直営店に対しては経営者 A と経営者 B の違いはほとんどないと判断される。直営店については、経営者として直営店の活動を日々コントロールするという業務活動レベルでの関与が大きくなるからである。

ブランドについては、チェーンを象徴するもので比較的強い心理的オーナーシップが生じることが予想されるが、ブランドを生み出した創業者や家族経営者ほど強いものとはならない。チェーンやフランチャイズ店については、加盟者に店舗のコントロールの一部が移ることの影響は家族経営者と変わらないことを踏まえると、心理的オーナーシップの強さは家族経営者と同一水準になると考えられる。ビジネスのアイデアについては、家族経営者は創業者から受け継ぎ一族として維持していくものという意識が生じやすいが、経営者Aと経営者Bについてはそのような意識は湧きにくい。このため、家族経営者よりも心理的オーナーシップは弱くなる。

### 3.4. 心理的オーナーシップの効果

#### (1) チェーン運営上の効果

本部企業家のタイプ別の心理的オーナーシップの強度を総合的にみると、創業者>家族経営者>経営者B>経営者Aという順になる。心理的オーナーシップは、その対象に対して望ましい態度を形成し望ましい行動を促す。たとえば、ブランドに心理的オーナーシップを持っているならばブランドの価値の向上や維持につながる行動が期待できる。また、直営店に心理的オーナーシップを持つならば、個々の店舗の経営状況を注視し経営の改善に努力する。したがって、強い心理的オーナーシップを持つ創業者や家族経営者による経営が望ましいことになる。これはファミリー・ビジネス研究における社会情緒的資産(Socioemotional Wealth; Berrone et al., 2012)の効果と同様の結果といえる。しかし、心理的オーナーシップは個人の心理に着目した概念であるのに対し、社会情緒的資産は企業レベルの概念である点で異なっている。また、心理的オーナーシップは様々な対象に対して生じる点も違っている。

一方で、心理的オーナーシップにはマイナス効果もある。縄張り意識の強まりである。あるいは、制御焦点理論での予防焦点となった場合、現状の維持を図っていくという姿勢が強まることである。創業者や家族経営者がブランドやアイデアの維持に固執し、社会の変化に対応できないことなどが起こりうる。

したがって、心理的オーナーシップの強度が様々な影響を与えることを自覚し、心理的オーナーシップのプラス効果を引き出すと同時にマイナス効果を抑制するという、経営上の工夫を考案することが本部企業家には求められている。また、ここまでは心理的オーナーシップを所与のものとして議論してきたが、本部企業家自身がビジネスモデルの変革によって心理的オーナーシップ自体を変化させることは不可能ではないため、企業家にはこの点も含めた経営行動が期待されていると考えることもできる。換言すれば、様々な対象に対する最適な心理的オーナーシップが生じるようなビジネスモデルを考案することを企業家は期待されていると言える。

## (2) チェーンの成長に関する効果

一般に企業は成長を目指すため、チェーン展開をしている場合は新規出店を行う。新規出店に際しては、直営店かフランチャイズ店かという選択がある。本部企業家が利用可能な資金の状況や店舗管理の効率性の観点から、店舗形態の選択はなされると考えられている (Combs et al., 2011)。ただし、実際の判断の場面では将来に関する不確実性が存在するため、いずれの形態が望ましいかは意思決定時点では確実には分からない。したがって、判断に迷うような状況では、新店に対する心理的オーナーシップが店舗選択の決定に影響を与える可能性がある。

先の分析から、経営者は展開しているブランドや店舗に心理的オーナーシップを持っていると考えられる。かりに現在展開している店舗と同じカテゴリーに属する新店の開設を計画している場合、計画を検討している時点で新店に対する心理的オーナーシップが生じてくると考えられる。なぜなら、実際に存在するものだけでなく、将来保有することとなる対象に対しても心理的オーナーシップが形成されることが分かっているからである (Carmon et al., 2003; Peck & Shu, 2009)。

上記のような理解を踏まえ、これからの検討は従前までの想定を拡張し、(a) 本部企業家が直営店のみを運営している時に新店を追加するという状況、(b)

直営店とフランチャイズ店の両方を運営している時に新店を追加する状況、という2つの状況を想定し検討を行う。

(a) 直営店のみを運営している時に新店を追加するケース

本部企業家が直営店のみを運営しており新店を追加するという状況では、(1) 店舗の形態に対する一般的な心理的オーナーシップと(2) 直営店のみを運営していることが生じさせる心理的オーナーシップを考えなくてはならない点が重要である。前者の新店に対する一般的な心理的オーナーシップとは、直営店のみを運営しているという条件がない状態での心理的オーナーシップと言い換えることができる。

まず、一般的な心理的オーナーシップについて見ると、店舗経営に対する本部企業家の自由裁量の余地が大きく、強いコントロールが可能な直営店のほうが、フランチャイズ店よりも心理的オーナーシップは大きくなる。一方、直営店のみを運営していることが生じさせる心理的オーナーシップについては、既存店のカテゴリーに関する判断に影響を与えられ<sup>21</sup>。直営店のみを展開している状況で新店を検討するため、直営店のみで構成される店舗カテゴリーをベースに新店の検討が行われると考えられる<sup>22</sup>。開設する新店が直営店の場合は参照対象となる店舗カテゴリーと同一の店舗形態となるため、心理的オーナーシップには変化は生じない。

これに対し、フランチャイズ店を新規出店する場合は、既存の店舗カテゴリーに異なるカテゴリーの店舗が追加されることとなるため、既存店である直営店より心理的オーナーシップは小さくなる。したがって、新店から生じる心理的

<sup>21</sup> 以下では、店舗のカテゴリーの認識は、状況に応じて、判断のプロセスの中で変化するというスタンスを採用する。たとえば、判断の初期時点では全店舗というカテゴリーに属するが、プロセスの中で直営店とフランチャイズ店という異なる店舗カテゴリーとして認識されたと考える。また、状況によっては、直営店またはフランチャイズ店という店舗カテゴリー内での検討が先行し、全店舗の検討が後に行われることもある。

<sup>22</sup> しかし、何らかの事情でフランチャイズ店しか選択肢がない状況では、フランチャイズ店のカテゴリーに分類されたと考えられる。

オーナーシップは、既存の直営店に対する心理的オーナーシップと比較すると不十分という感覚となる。つまり、フランチャイズ店を新店としてイメージした場合には、心理的オーナーシップの喪失を感じ、できれば回避したいという意識が生まれる。先に見たように直営店をイメージした場合にはこの回避感覚は生じない。この推論から、直営展開のみをしている状況ではフランチャイズ店を回避し直営店を志向するという傾向が生じることが予想される。これは現状維持バイアス (Samuelson & Zeckhauser, 1988) と見ることもできる。

経営者のタイプ別の違いについては、今回検討している状況が直営店しか展開していない状況のため、創業者にもフランチャイズ店に対する強い心理的オーナーシップが生じにくい。したがって、創業者と家族経営者で同等の直営店志向が生じ、経営者 A と経営者 B では直営店を志向するバイアスはやや弱くなると考えられる。

(b) 直営店とフランチャイズ店の両方を運営している時に新店を追加するケース

この状況は、3.3. で心理的オーナーシップの強さを検討した状況と同じである。ただし、3.3. では現在展開している店舗に対する心理的オーナーシップについての議論であったが、ここでは新たに開店を計画している新店に対する心理的オーナーシップを検討しているので、検討対象に違いがある点に留意する必要がある。

このケースでは、直営店とフランチャイズ店を同時に展開しているため、検討の方法は2つある。一つは、直営店とフランチャイズ店の両方を含めた全店舗をベースに新店の検討が行われると考える立場である。もう一つは、直営店とフランチャイズ店という異なる店舗カテゴリーをベースとする検討が行われ、その結果を踏まえて全店舗ベースの検討が行われると考える立場である。

前者の立場で見ると、3.3. での検討結果と同じ強さの心理的オーナーシップが形成される。直営店およびフランチャイズの新店のいずれもが、直営店とフランチャイズ店が混在する全店舗との比較の中で検討される。先に見たように、家族経営者では直営店のほうが心理的オーナーシップは大きくなり、創業者、

経営者Aと経営者Bでは直営店とフランチャイズ店で心理的オーナーシップに違いは見られない。したがって、この見解に立つならば、家族経営者のみに直営店志向が生じる。

一方、後者の立場に立つならば、新店が直営店であれば直営店のカテゴリの中で検討され、フランチャイズの新店の場合はフランチャイズ店という直営店とは別のカテゴリとして認識され検討が加えられる。このように、直営店とフランチャイズ店がそれぞれ異なるカテゴリとして認識されるならば、心理的オーナーシップの比較からフランチャイズ店を回避するという意識は生じない。同一カテゴリ内での心理的オーナーシップの比較となるため、いずれの本部企業家のタイプでも心理的オーナーシップの喪失などは生じないからである。したがって、この場合には、それぞれのカテゴリ内での比較では、いずれのタイプの経営者でもバイアスは生じない。したがって、結果として、直営店とフランチャイズ店を合わせた全店舗というカテゴリ内での検討に移ることとなり、先に検討した「直営店とフランチャイズ店の両方を含めた全店舗をベースに新店の検討が行われると考える」という立場と同じ結論となる。

## 4. フランチャイズ加盟者と心理的オーナーシップ

### 4.1. フランチャイズ加盟者のタイプ

フランチャイズ加盟者にも様々なタイプがある。分類の次元としては、(1) 加盟募集のタイプ(公募・私募)、(2) 所有する店舗数、(3) 専業・兼業、(4) サブフランチャイズの有無、(5) テリトリー権の有無、(6) 店舗投資の有無という次元を考えることができる<sup>23</sup>。このうち、サブフランチャイズについては、加盟者が一定のエリアで本部機能を有して新たな加盟者を募集することである。

---

<sup>23</sup> 加盟者のタイプについては法人か個人かによる区分もあり、法人の加盟者についてはさらにタイプ分けすることが可能である(川端, 2021)。ただ、法人と個人の区分では、経営実態は個人企業に近い「法人成りフランチャイジー」が法人に含まれるため、ここでは単独店と複数店という区分を使用した。



エリア・フランチャイズを展開している企業は現在でも見られるが、時代の経過の中でこの方式を採用する企業が減少していることを踏まえ(川端, 2021), ここでは検討から外すこととする。したがって, (1) 加盟募集のタイプ(公募・私募), (2) 所有する店舗数, (3) 専業・兼業, (4) テリトリー権の有無, (5) 店舗投資の有無という5項目を検討する。

まず, 加盟募集のタイプとしては, ①加盟者を広く募ったものか(公募), ②本部企業家との個別交渉によって加盟したものか(私募), という点で区別できる。前者は広告や募集仲介会社などによって, 大衆に対して加盟の募集を広く勧誘するケースである。このケースは, 応募後の短期間の研修を経ると直ちに加盟できる場合と, 従業員として一定期間勤務し所定の技能基準を満たすことによって加盟できる場合に分けることができる<sup>24</sup>。後者の個別の交渉によって加盟するという私募のケースは, 本部企業家の知人・友人や取引先など以前から面識のある人物や会社が加盟するケースなどが多いとみられる。公募ではなく私募を採用することで加盟者を限定する場合, 加盟者の数があまり増えないため, チェーンの成長のためにはそれぞれの加盟者に多数の店舗を展開してもらう必要がある。したがって, 私募のケースでは厳選された少数の加盟者による多店舗展開となり, 加盟者は地方の有力法人によるメガフランチャイジーとなるケースが多くなる。

所有する店舗数については, 単独店を経営するケースと複数店を経営する場合がある。複数店のケースは, (1) 同一のチェーンで複数店を展開する場合, (2) 複数のチェーンに加盟しそれぞれ単独店を運営するケース, (3) 複数のチェーンに加盟し一部またはすべてのチェーンについて複数店を運営するケースに分けることができる。

専業・兼業は, 加盟しているチェーンを専業として経営しているかどうかの

---

<sup>24</sup> 一定期間従業員として働いた後に加盟者となる制度は大手コンビニチェーンや飲食業などで広く見られる。従業員が加盟者に転じるケースは海外でも広く見られるが(Balsarini et al., 2020), 将来の加盟を前提に従業員として雇用するという制度が存在するかどうかは不明である。

違いである。兼業には3つの形態がある。第1は、加盟しているチェーンに関するビジネス（飲食業など）しか行っていないが、複数のチェーンに加盟しているケースがある。第2は、独自のビジネスを展開しつつ、1つのチェーンに加盟しフランチャイズ事業を行っているケースがある。第3は、第1と第2のいずれにも該当するケースで、独自のビジネスを展開しつつ、2つ以上のチェーンに加盟しフランチャイズ事業を行っているケースとなる。

テリトリー権は、フランチャイザーから加盟者に与えられる特定のエリアでの出店に関する専有権である。テリトリー権が認められた場合、他の加盟者が当該エリア内に出店することができなくなる。また、本部による直営店の出店も認められない。なお、テリトリー権は認めないものの、加盟者に対して近隣での出店に関する優先権を認めるなど、何らかの配慮をすることも多く見られる。

店舗投資への違いは、ビジネス展開する上で実店舗などの設備が必要な場合に、加盟者がどの程度店舗向けの投資を行うかの違いである。コンビニでは、本部が店舗・設備を用意するケースと加盟者が投資をするケースで契約のタイプを分けているチェーンが多い。また、労働の提供の違いもある。コインランドリー・ビジネスでは、本部が運営の大半を行い、加盟者が担当する業務は少ない。一方、小売や外食では従業員を加盟者が雇用し、多額の人件費を必要とする。

#### 4.2. 心理的オーナーシップの対象

心理的オーナーシップの対象には、フランチャイズ・ビジネスを展開している加盟者が対象とするものを取り上げる。本部企業家の心理的オーナーシップで検討した項目のうち、本部運営の会社と直営店は加盟者の心理的オーナーシップの対象外とする。したがって、(1) アイデア、(2) ブランド、(3) チェーン、(4) 加盟者の店舗（フランチャイズ店）が対象となる。

ビジネスのアイデアは基本的には創業者の手によるものだが、時間の経過の中で加盟者のアイデアがビジネスに活かされ商品化などにつながることもある。したがって、加盟者に心理的オーナーシップが生じる余地がないわけではない。

ブランドについて見ると、加盟者はチェーンに加盟することで日々ブランド

を用いたビジネスを展開している。また、知名度のあるブランドを使用するという目的でフランチャイズに加盟することも多い。ブランドを用いたビジネス展開を加盟者が続けることは、ブランド価値の維持・向上につながる活動を行っていることであり、活動を行う中で心理的オーナーシップが生じる。チェーンはブランドを掲げている直営店を含む店舗全体のことであるが、同じブランドで活動を行っていることを踏まえるとブランドと同様にチェーンも心理的オーナーシップの対象になる。ただし、チェーンはブランドと異なり、個々の加盟店や直営店から構成されているため、心理的オーナーシップの強さはブランドに対するものよりは弱くなる。

加盟者の店舗は、加盟者自身が運営している店舗であり、建物・設備等への投資や従業員の雇用など多額の投資を行っており、強い心理的オーナーシップが生じると考えられる。また、加盟者が運営しているフランチャイズ店全体についても、同じ加盟者という立場(社会的アイデンティティ)から、心理的オーナーシップが生じる。

上記のように少なくとも加盟者の心理的オーナーシップの対象となる主要なものは4つ存在するが、紙幅の制約から以下ではブランドと加盟者の店舗に限定して検討を加えることとしたい。なお、前者は本部企業家と加盟者のいずれにも強く関係する対象であり、後者は本部にとっても無関係ではないが加盟者に対してより重要となる対象である。

#### 4.3. 加盟者のタイプ別にみた心理的オーナーシップの強さ

フランチャイズ加盟者を特徴づける項目は5つあるため、項目の組み合わせから生じるタイプは多数に上る。しかし、項目の組み合わせから生じるタイプはそれぞれ独立ではなく、連動している部分もある。たとえば、単独店を営む個人は、公募で応募し、専業で活動していることが圧倒的に多いと考えられる。そこで、以下では8つの典型的なタイプについて見ていくこととしたい(表3)。

表3 加盟者のタイプ

タイプ	募集	活動	店舗数	テリトリー権	投資
A	公募	専業	単独	なし	なし
B	公募	専業	単独	なし	あり
C	公募	専業	複数	なし	あり
D	公募	専業	複数	あり	あり
E	公募	兼業	複数	なし	あり
F	公募	兼業	複数	あり	あり
G	私募	兼業	複数	あり	あり
H	私募	兼業	複数	あり	あり

## (1) ブランドに対する心理的オーナーシップ

5つの項目ごとにブランドに対する心理的オーナーシップを見ていきたい。まず、公募と私募の別では、私募のケースでは加盟者は本部の幹部と信頼関係を形成する中で加盟の判断をしたと推測されるため、本部企業家やブランドにより多くの知識や親近感を持っていると考えられる。一方、公募の場合は、他の業種やチェーンと比較する中でチェーンを選択する。したがって、私募のほうが心理的オーナーシップは強くなる。ただし、この違いは加盟から時間が経過する中で解消されると考えられる。

次に、専業と兼業の比較では、兼業では他のビジネスにも時間や労力を割くことになるが、専業ではフランチャイズ事業に専念する。これはフランチャイズ・ビジネスへの依存度を高め、心理的オーナーシップを強める。単独店と複数店の比較では、複数店のほうが加盟者の雇用する従業員が増え投資額も多額となり、ビジネスへの依存度も増す。したがって、複数店経営のほうがブランドに対する心理的オーナーシップは強くなる。

テリトリー権については、個々の加盟店の営業エリアの問題のため、ブランドに関する心理的オーナーシップには影響を与えないと判断する。投資については、ブランドへの投資という側面を踏まえると、投資が多額となるほど心理的オーナーシップは強まると考えられる。

ブランドに対する心理的オーナーシップに影響を与える上記の5つの項目の内容を踏まえ、それぞれの加盟者について心理的オーナーシップの強さを比較

表4 ブランドに対する心理的オーナーシップの得点

タイプ	均等評価	專業重視	複數重視	專業&複數重視
A	1	2	1	2
B	2	3	2	3
C	3	4	4	5
D	3	4	4	5
E	2	2	3	3
F	2	2	3	3
G	3	3	4	4
H	3	3	4	4

する。ここではそれぞれの項目が独立的に心理的オーナーシップに影響を与えると仮定し、それぞれの項目の評価の効果を合計することによって総合的な評価を計測する<sup>25</sup>。具体的には、それぞれの項目は2つの形態(状態)からなるが、心理的オーナーシップが大きい状態に該当すると「1」、該当しない場合は「0」という値をつける。その上で、それぞれの項目に付した値を合計して総合点を求める。いわば、それぞれの項目の影響を均等に評価するという方法である。

しかし、それぞれの項目を均等に評価せず、項目によって評価ウェイトを変え強弱をつけることもできる。そこで、一部の項目を重視しウェイトを高めて評価するパターンを複數作成した検討も行う。具体的には、ブランドには影響を与えないと考えられるテリトリー権を評価対象外として除いた4項目について、(1)均等なウェイトで評価するケース(均等評価)、(2)專業のみを2倍のウェイトで重視するケース(專業重視)、(3)複數店のみを2倍のウェイトで重視するケース(複數重視)、(4)專業と複數店を2倍のウェイトで重視するケース(專業&複數重視)という4つのパターンで評価し合計点を計算する。

その結果は表4のとおりである。タイプCとタイプDの得点が高く、タイプGとタイプHがそれに続くケースが多い。心理的オーナーシップを高めることでブランド価値を維持あるいは向上させるには、公募であれば、專業で複數店を自らの投資で経営してもらう(タイプCとタイプD)ことが効果的である

<sup>25</sup> 単純な合計ではないケースとしては、特定の項目の評価が決定的に重要で、その評価が一定以上でない他の項目の影響は考慮されないケースなどが考えられる。

と言える。また、私募で加盟者を限定することも効果的と言える(タイプGとタイプH)。

## (2) 加盟者の店舗に対する心理的オーナーシップ

ブランドの場合と同様に加盟者の店舗について5つの項目を見ていく。まず、公募と私募については、本部企業家と加盟者の関係には影響を与えるが、加盟者が運営する店舗への影響はないと考えられる。専業と兼業については、ブランドでの議論の結論が適用され、専業の場合に心理的オーナーシップは大きくなる。

また、単独店と複数店では、単独店のほうが店舗業務への関与が強まることから濃密な知識を得ると考えられる。したがって、心理的オーナーシップも単独店のほうが大きくなる。テリトリー権については、テリトリー権を有するならば明示されたエリアを自己が専有できる。これは、心理的オーナーシップを高めることになる。投資については、ブランドと同様に心理的オーナーシップを高めることにつながる。

具体的な得点については、(1)均等なウェイトで評価するケース(均等評価)、(2)専業のみを2倍のウェイトで重視するケース(専業重視)、(3)単独店のみを2倍のウェイトで重視するケース(単独重視)、(4)専業と単独店を2倍のウェイトで重視するケース(専業&単独重視)、(5)テリトリー権のみを2倍のウェイトで重視するケース(テリトリー重視)という5つのパターンで評価し、合計点を計算する。

ブランドの評価で使用した4つのケースに加え、テリトリー権を重視するケースを追加した。なお、先に記したとおり、募集の形態の違いは影響を与えないとして評価対象に加えていない。総合得点を見ると、タイプDがいずれの場合でも高い得点となっている。単独店を専業で経営することの効果が大いなる場合には、タイプAとタイプBの得点も高くなる。テリトリー権が大きな効果を発揮する場合には、タイプEを除くと各タイプ間の差はあまり見られなくなる。なお、テリトリー権がなく兼業で複数店を経営するタイプEはいずれの場合でも値は小さい。

表5 店舗に対する心理的オーナーシップの得点

タイプ	均等評価	専業重視	単独重視	専業&単独重視	テリトリー重視
A	2	3	3	4	2
B	3	4	4	5	3
C	2	3	2	3	2
D	3	4	3	4	4
E	1	1	1	1	1
F	2	2	2	2	3
G	2	2	2	2	3
H	2	2	2	2	3

#### 4.4. 心理的オーナーシップを踏まえた加盟者募集と加盟者との関係

加盟者の心理的オーナーシップが強まることは、一般的には本部経営者にとって望ましい。加盟者のワーク・エンゲージメントの向上や業務の改善などが期待できるからである (Zhang et al., 2021)。また、チェーンのブランドを向上させる展開するブランドを維持・発展させようという向社会的活動 (prosocial behavior) も促進される。

このような効果を念頭に、まず、ブランドに関する心理的オーナーシップを見ると、公募で加盟し専業として投資を行いながら複数店を経営するタイプCとタイプDで心理的オーナーシップが大きくなるという結果だった<sup>26</sup>。また、私募で一定エリアを経営するタイプGとタイプHでも心理的オーナーシップは高水準となった。ブランドという全チェーンを対象にして心理的オーナーシップを高めるには、複数店をベースに公募であれば専業を求め、私募であれば兼業を認めるという方向が確認された。いずれのケースも複数店を展開する点では同じであり、タイプ間でのチェーンの成長戦略としての違いは比較的小さいと考えられる。

フランチャイズの利用で懸念される最大の点は、ブランド価値に対する加盟者のフリーライダー行為である (Palmatier et al., 2020)。その防止のための手段には、フランチャイズ契約の工夫や本部によるモニタリング強化があるが、

<sup>26</sup> タイプCとタイプDの違いは、テリトリー権の有無である。タイプDにはテリトリー権が付与されている。

信頼の醸成といった心理的あるいは社会的な手段も従来から指摘されている(Davies et al., 2011)。心理的オーナーシップによって加盟者のブランドに対する責任感を高めることは、これらの手段を補完することにつながる。

次に、加盟者の店舗に対する心理的オーナーシップであるが、ブランドに関する強い心理的オーナーシップにつながったタイプDがここでも高得点となった。テリトリー権を付与した複数店に対して加盟者が投資を行い専業で運営すると、店舗への心理的オーナーシップが高まる。ただし、単独店に専念してもらうことが心理的オーナーシップを高める上で効果が大きい場合は、単独店を経営するタイプAおよびタイプBとの違いはなくなる。単独店重視か複数店重視かは大きな戦略の違いであり、ビジネスモデルや経営環境を踏まえた判断となる。上記の試算によると、加盟者の心理的オーナーシップについては単独店と複数店のいずれであっても一定のレベルには到達可能であり、心理的オーナーシップを考慮したとしても経営の自由度は大きい。

一方、心理的オーナーシップにはマイナス効果もある。先に見たように、縄張り意識によるオーナーシップの範囲外のメンバーに対する非協力的な行動や態度である。加盟者の心理的オーナーシップでマイナス効果が問題となるのは、加盟者の店舗に対する心理的オーナーシップであると考えられる。それにはテリトリー権が強く関係する。契約という法的な内容も伴っているからである。先にみたようにテリトリー権を付与することは心理的オーナーシップを高め、フランチャイズ経営にとってのプラス効果がある。

しかし、加盟者は、会社の従業員と異なり経営者として経営を行っている点で、テリトリー権がなくとも従事するビジネスに対して既に大きな心理的オーナーシップを持っている可能性がある。かりに、心理的オーナーシップの追加的な増加が経営に与えるプラス効果が限定的ならば、テリトリー権付与に伴うプラス効果は僅かなものにとどまるのに対し、縄張り意識によるマイナス効果は相対的に大きいという状況が生じる。この点は、組織内の従業員とは異なる加盟者固有の課題である。こうした可能性を考慮しより精緻な分析を加えた上でテリトリー権の効果を判断する必要がある。



また、心理的オーナーシップには自律性を伴うことが多いことから、加盟店の経営規模が大きくなると創意工夫を盛り込みたいという意識が強まる可能性がある(川端, 2021)。イノベーション志向自体は望ましいものだが、チェーン全体との調和がとれることが前提である。チェーンとしてのイメージの毀損につながる行為を防止する必要がある。テリトリー権を付与した複数店経営の推進によって成長を目指す場合には、高水準の心理的オーナーシップに伴うマイナス面を考慮し、加盟者に一定の自由裁量を認めオリジナルな事業展開を許容できるビジネスモデルを契約時点から用意しておくことが重要となる。

## 5. おわりに

本稿では、オーナーシップ(所有権)が経営やマーケティングで注目を集めていることに着目し、心理的オーナーシップ概念の検討を行うとともに、フランチャイズ・ビジネスでの心理的オーナーシップの内容と影響について分析した。それによると、心理的オーナーシップ概念は精緻化が進み、心理的オーナーシップの先行要因や結果に関する研究は、数多く蓄積されていることがわかった。しかし、(1) 集合的な心理的オーナーシップの形成プロセスには不明な点が残ることや、(2) 制御焦点理論をベースに多様な心理的オーナーシップの概念が提示されていること、などから引き続き概念の精緻化を進めていく余地があることも判明した。

一方、フランチャイズへの適用については、本部企業家と加盟者をそれぞれ代表的なタイプに分け検討を加えた。本部企業家では、様々な対象に対する心理的オーナーシップの強さが企業家のタイプによって異なることが明らかとなった。心理的オーナーシップは対象に対する態度や行動に影響を与えることから、本部企業家は心理的オーナーシップの影響を踏まえた上でチェーンの運営に当たる必要がある。また、ケースによっては、望ましい心理的オーナーシップが形成されるようなビジネスモデルを本部企業家は設計しなくてはならない。

加盟者の心理的オーナーシップについては、応募形態やテリトリー権などの違いからタイプに分けて検討した。心理的オーナーシップの対象については、ブランドと加盟者の店舗を取り上げ検討した。それによるとブランドについては、公募によって専業で複数店を経営するタイプや私募によって兼業で複数店を経営するタイプで高い心理的オーナーシップが得られることが分かった。また、加盟者の店舗については、専業での複数店に加え、専業での単独店でも心理的オーナーシップが高まることが確認された。加盟者の心理的オーナーシップが強まることは本部経営者にとっては望ましいことが多いが、チェーンの統一イメージの毀損につながる行動を誘発するというマイナス面がないわけではない。それを踏まえると、ビジネスモデル設計時点で、加盟者に醸成される心理的オーナーシップを考慮しておく必要があることが明らかとなった。

今回の検討で、フランチャイズ・ビジネスにおける心理的オーナーシップの存在や効果に関して一定の知見を得た。しかし、本稿での検討は概念的な内容にとどまっており、一定の仮定のもとで導かれた結論も多い。想定した前提の妥当性を吟味し、経験的な検討を加えることによって今回の結果の妥当性を検証する作業が残っている。この点については残された課題として今後取り組んでいくこととしたい。

謝辞

本研究はJSPS 科研費 19K01809の助成を受けています。

### 【参考文献】

- Avey, J. B., Wernsing, T. S., & Palanski, M. E. (2012) Exploring the Process of Ethical Leadership: The Mediating Role of Employee Voice and Psychological Ownership. *Journal of Business Ethics*, 107, 21–34.
- Avey, J. B., Avolio, B. J., Crossley, C. D., & Luthans, F. (2009). Psychological ownership: Theoretical extensions, measurement and relation to work outcomes. *Journal of Organizational Behavior*, 30 (2), 173-191.

- Bagga, C. K., Bendle, N., & Cotte, J. (2019). Object valuation and non-ownership possession: how renting and borrowing impact willingness-to-pay. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 47(1), 97-117.
- Balsarini P., Lambert C., & Ryan M. (2020). Why franchisors recruit franchisees from the ranks of their employees, *Journal of Strategic Marketing*, DOI:10.1080/0965254X.2020.1733053.
- Belk, R. W. (1988). Possessions and the extended self. *Journal of Consumer Research*, 15(2), 139-168.
- Berrone, P., Cruz, C., & Gomez-Mejia, L. R. (2012). Socioemotional wealth in family firms: Theoretical dimensions, assessment approaches, and agenda for future research. *Family Business Review*, 25(3), 258-279.
- Boyd, B. K., & Solarino, A. M. (2016). Ownership of corporations: A review, synthesis, and research agenda. *Journal of Management*, 42(5), 1282-1314.
- Brasel, S. A., & Gips, J. (2014). Tablets, touchscreens, and touchpads: How varying touch interfaces trigger psychological ownership and endowment. *Journal of Consumer Psychology*, 24(2), 226-233.
- Brown, G., Lawrence, T. B., & Robinson, S. L. (2005). Territoriality in organizations. *Academy of Management Review*, 30(3), 577-594.
- Brown, G., Pierce, J. L., & Crossley, C. (2014). Toward an understanding of the development of ownership feelings. *Journal of Organizational Behavior*, 35(3), 318-338.
- Carmon, Z., Wertenbroch, K., & Zeelenberg, M. (2003). Option attachment: When deliberating makes choosing feel like losing. *Journal of Consumer Research*, 30(1), 15-29.
- Combs, J. G., Ketchen Jr, D. J., Shook, C. L., & Short, J. C. (2011). Antecedents and consequences of franchising: Past accomplishments and future challenges. *Journal of Management*, 37(1), 99-126.
- Davies, M. A., Lassar, W., Manolis, C., Prince, M., & Winsor, R. D. (2011). A model of

- trust and compliance in franchise relationships. *Journal of Business Venturing*, 26(3), 321-340.
- Dawkins, S., Tian, A. W., Newman, A., & Martin, A. (2017). Psychological ownership: A review and research agenda. *Journal of Organizational Behavior*, 38(2), 163-183.
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 499-512.
- Dickert, S., Ashby, N. J., & Dickert, A. (2018). Trading under the influence: The effects of psychological ownership on economic decision-making. In Peck J., & Shu S. B. (Eds.) *Psychological ownership and consumer behavior* (pp. 145-163). Springer.
- Etzioni, A. (1991). The socio-economics of property. *Journal of Social Behavior and Personality*, 6(6), 465-468.
- Gal, D. (2021). Why the sun will not set on the endowment effect: the endowment effect after loss aversion. *Current Opinion in Psychology*, 39, 12-15.
- Gillis, W. E., & Combs, J. G. (2009). Franchisor strategy and firm performance: Making the most of strategic resource investments. *Business Horizons*, 52(6), 553-561.
- Gray, S. M., Knight, A. P., & Baer, M. (2020). On the emergence of collective psychological ownership in new creative teams. *Organization Science*, 31(1), 141-164.
- Greiner, L. (1972). Evolution and revolution as organizations grow. *Harvard Business Review*, 50(4), 37-46.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1975). Development of the job diagnostic survey. *Journal of Applied Psychology*, 60(2), 159.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16(2), 250-279.
- Higgins, E. T. (1997). Beyond pleasure and pain. *American Psychologist*, 52(12), 1280-

1300.

- Higgins, E. T. (1998). Promotion and prevention: Regulatory focus as a motivational principle. In M. P. Zanna (Ed.), *Advances in experimental social psychology*, 30, 1-46. New York, Academic Press.
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692-724.
- Kahneman, D., Knetsch, J. L., & Thaler, R. H. (1990). Experimental tests of the endowment effect and the Coase theorem. *Journal of Political Economy*, 98(6), 1325-1348.
- Karasek Jr, R. A. (1979). Job demands, job decision latitude, and mental strain: Implications for job redesign. *Administrative Science Quarterly*, 24(2), 285-308.
- Klein, K. J. (1987). Employee stock ownership and employee attitudes: A test of three models. *Journal of Applied Psychology*, 72(2), 319-332.
- Lafontaine, F., & Shaw, K. L. (1999). The dynamics of franchise contracting: Evidence from panel data. *Journal of Political Economy*, 107(5), 1041-1080.
- List, J. A. (2003). Does market experience eliminate market anomalies? *The Quarterly Journal of Economics*, 118(1), 41-71.
- Liu, J., Wang, H., Hui, C., & Lee, C. (2012). Psychological ownership: How having control matters. *Journal of Management Studies*, 49(5), 869-895.
- Locke, J. (1690). *Two treatises of government*. London: Awsham Churchill. (加藤節訳『完訳 統治二論』, 2010年, 岩波書店).
- Lungeanu, R., & Ward, J. L. (2012). A governance-based typology of family foundations: The effect of generation stage and governance structure on family philanthropic activities. *Family Business Review*, 25(4), 409-424.
- Mathewson, F., & Winter, R. (1994). Territorial restrictions in franchise contracts. *Economic Inquiry*, 32(2), 181-192.
- Morewedge, C. K. (2021). Psychological ownership: Implicit and explicit. *Current Opinion in Psychology*, 39, 125-132.

- Morewedge, C. K., & Giblin, C. E. (2015). Explanations of the endowment effect: an integrative review. *Trends in Cognitive Sciences*, 19(6), 339-348.
- Morewedge, C. K., Monga, A., Palmatier, R. W., Shu, S. B., & Small, D. A. (2021). Evolution of consumption: A psychological ownership framework. *Journal of Marketing*, 85(1), 196-218.
- O'Reilly, C. E. (2002). The wrong kind of ownership. *Across the Board*, 39(5), 19-20.
- Palmatier, R. W., Sivadas, E., Stern L. W., & A. I. El-Ansary (2020) *Marketing channel strategy: An omni-channel approach* (9th eds.). Routledge.
- Parker, S. K. (2014). Beyond motivation: Job and work design for development, health, ambidexterity, and more. *Annual Review of Psychology*, 65, 661-691.
- Parker, S. K., Morgeson, F. P., & Johns, G. (2017). One hundred years of work design research: Looking back and looking forward. *Journal of Applied Psychology*, 102(3), 403-420.
- Parker, S. K., Wall, T. D., & Jackson, P. R. (1997). "That's not my job": Developing flexible employee work orientations. *Academy of Management Journal*, 40(4), 899-929.
- Parker, S. K., Ward, M. K., & Fisher, G. (2021). Can High-Quality Jobs Help Adults Learn New Tricks? A Multi-Disciplinary Review of Work Design for Cognition. *Academy of Management Annals*, 15(2), 406-454.
- Peck, J., & Shu, S. B. (2009). The effect of mere touch on perceived ownership. *Journal of Consumer Research*, 36(3), 434-447.
- Peck, J., & Shu, S. B. (2018). *Psychological ownership and consumer behavior*. Springer.
- Perzanowski, A., & Schultz, J. (2016). *The end of ownership: Personal property in the digital economy*. MIT Press.
- Pierce, J. L., & Jussila, I. (2010). Collective psychological ownership within the work and organizational context: Construct introduction and elaboration. *Journal of Organizational Behavior*, 31(6), 810-834.

- Pierce, J. L., & Jussila, I. (2011). *Psychological ownership and the organizational context: Theory, research evidence, and application*. Edward Elgar Publishing.
- Pierce, J. L., Kostova, T., & Dirks, K. T. (2001). Toward a theory of psychological ownership in organizations. *Academy of Management Review*, 26(2), 298-310.
- Pierce, J. L., Kostova, T., & Dirks, K. T. (2003). The state of psychological ownership: Integrating and extending a century of research. *Review of General Psychology*, 7(1), 84-107.
- Pierce, J. L., Jussila, I., & Cummings, A. (2009). Psychological ownership within the job design context: Revision of the job characteristics model. *Journal of Organizational Behavior*, 30(4), 477-496.
- Reb, J., & Connolly, T. (2007). Possession, feelings of ownership, and the endowment effect. *Judgment and Decision Making*, 2(2), 107-114.
- Samuelson, W., & Zeckhauser, R. (1988). Status quo bias in decision making. *Journal of Risk and Uncertainty*, 1(1), 7-59.
- 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.
- Shleifer, A., & Vishny, R. W. (1997). A survey of corporate governance. *The Journal of Finance*, 52(2), 737-783.
- Stern, S. M., & Lewinsohn-Zamir, D. (2020). *The psychology of property law*. New York University Press.
- Wang, L., Law, K.S., Zhang, M.J., Li, Y.N., & Liang, Y. (2019). It's mine! Psychological ownership of one's job explains positive and negative workplace outcomes of job engagement. *Journal of Applied Psychology*, 104, 229-246.
- Wood, L. (2000). Brands and brand equity: definition and management. *Management Decision*. 38(9), 662-669.
- Yttermyr, O., & Wennberg, K. (in press). Psychological ownership development in new

- venture teams. *International Small Business Journal*, 1-29.
- Zhang, Y., Liu, G., Zhang, L., Xu, S., & Cheung, M. W. L. (2021). Psychological ownership: A meta-analysis and comparison of multiple forms of attachment in the workplace. *Journal of Management*, 47(3), 745-770.
- 川端基夫 (2021). 『日本の法人フランチャイジー：消費経済の知られざる担い手』, 新評論.
- 神田孝 (2018). 『フランチャイズ契約の実務と書式 (改訂版)』, 三協法規出版.
- 黒岩健一郎・牧口松二編, 福富言・川又啓子・西村啓太著 (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』, 同友館.
- 渋谷高弘・IPL 経営戦略研究会編著 (2019). 『IP ランドスケープ経営戦略』, 日本経済新聞社.
- 新佛千治 (2020). 『クルマ買取り ハッピーカーズ® 物語』, ゴマブックス.
- 西本章宏 (2020). 「デジタルインターフェイスの触覚経験における心理的所有感」『商学論究』, 68 (2) , 43-59.
- ビジネスチャンス (2021). 2021年10月号, ビジネスチャンス.
- 向江亮 (2018). 「ワーク・エンゲイジメント向上の実践的取組に向けた知見の整理と今後の展望」『産業・組織心理学研究』, 32 (1) , 55-78.
- リクルートワークス研究所 (2020). 「3つのオーナーシップ」『Works』, 158, 4-35.