



エンゲージメントを越えて

社員調査と組織のパフォーマンスに関する 決定版ガイド

目次:

- 1 社員エンゲージメント
 - 2 社員エンゲージメントの国別比較
 - 3 社員エンゲージメントを向上させる要因
 - 3 社員エンゲージメントを向上させる国別要因
 - 4 公表されている先行研究結果との一致
 - 4 社員エンゲージメントと企業パフォーマンス
 - 6 パフォーマンス卓越性
 - 7 パフォーマンス卓越性の業種別比較
 - 8 パフォーマンス卓越性と企業パフォーマンス
 - 9 ハイ・パフォーマンス・エンゲージメント・モデル
 - 10 ハイ・パフォーマンス・エンゲージメント・モデルは組織の効果を示す有効なモデルか
 - 11 お客様事例
 - 12 要約
 - 12 WorkTrends について
 - 13 ハイ・パフォーマンス・エンゲージメント・モデルの簡略版
 - 13 参考文献
-

社員エンゲージメント調査はこの10年間に幅広く採用されるようになりましたが、それは組織が社員定着率、顧客満足度、財務業績を向上させる上で社員エンゲージメントが有用であることを確信するようになったためです (Harter, Schmidt, & Hayes, 2002)。推定によると、米国では大企業の4社に3社が自社社員に対する調査を実施しています (Kraut, 2006)。IBMが行った世界規模の調査では、10,000人以上の社員を擁する組織の72%が調査を定期的に行っているのに対し、小規模の組織（付録に記載するとおり、社員数100～249人の組織）はその割合が50%にとどまっております。社員調査は大企業により幅広く普及していることが明らかになりました。さらに同調査から、米国では社員数100人以上の組織のうち、社員調査を実施している組織の割合がこの15年間に50%から60%に上昇していることもわかっています (Wiley, 2010)。

社員エンゲージメント

社員エンゲージメントの定義は様々ですが、最近行った文献レビューの結果、大半の定義は基本的な要素が類似していることがわかりました。その共通の要素とは、仕事への熱意、コミットメント、組織への誇り、社員と組織の目標との整合、自発的に努力する意欲などです (Robinson, 2007; Schneider, Macey, Barbera, & Martin, 2009; Vance, 2006)。この文脈においてIBMの社員エンゲージメントの定義は主流です。IBMは社員エンゲージメントを、「組織の成功に貢献することに対する社員のモチベーションの高さ、および組織の目標を達成する上で重要な任務を遂行するために自発的に努力しようとする意欲の強さ」と定義しています。

IBMは社員エンゲージメントの測定手法では、誇り、満足度、支持、コミットメントの4つの個別の要素を均等の重み付けで組み合わせ測定したものをエンゲージメントを望ましい状態 (Macey & Schneider, 2008) としてとらえます。その根拠は明快です。エンゲージ (関与・貢献) している人財は、組織に誇りを持ち、職場としての組織に満足し、組織を支持し、定着する意思を持つ社員だからです。したがって、この概念における社員エンゲージメントとは、社員エンゲージメントの状態に先行する組織のポリシーと慣行、およびリーダーシップと管理者の行動がもたらす結果であるといえ



ます。社員エンゲージメントがあって初めて自発的な努力が生まれ、ひいてはそれが個人、チーム、そして組織のパフォーマンス向上を促進します（図1を参照）。

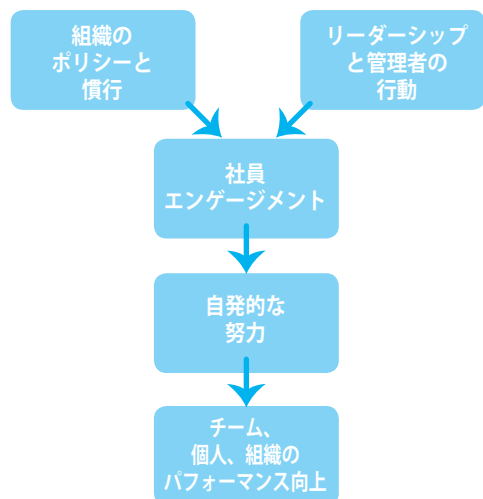


図1: 社員エンゲージメントの流れ

社員エンゲージメントの測定に用いる質問は均等な5段階評定で回答するリッカート尺度を使用し、以下の点を取り上げます。

- ・ 私はこの組織に勤務していることを誇りに思っている
- ・ 全体的に私は職場としてこの組織に非常に満足している
- ・ 私はこの組織を望ましい職場として他の人に推奨したいと思う
- ・ 私は他の組織への転職を考えることはほとんどない

IBM は上記の4項目を基に IBM Employee Engagement Index (EEI: 社員エンゲージメント指数) を作成しました。これは好意的反応の割合、すなわち4項目すべてに対する平均的な合意水準を端的に表します。EEI は信頼性の指標である内的整合性を表すアルファ係数が極めて高く、0.91です (Wiley, 2010年)。

社員エンゲージメントの国別比較

図2は、21カ国の社員エンゲージメントを上述の方法で測定し、EEIのスコアの国別に比較した表です (これらのスコアは付録に説明する2010年 WorkTrends 調査の結果を使用しています)。EEIスコアの平均は58%で、各国のスコアは最も高いインドの71%から最も低い日本の36%まで、35ポイントの開きがあります。このように社員エンゲージメントは国ごとに差異のある構成概念です。この比較から、急速な成長を遂げている国はEEIスコアが比較的高く、成長ペースが緩慢な国はEEIスコアが比較的低いという一般的な傾向 (ただし、絶対的ではない) が見られます。

| | |
|---|---|
| スコアが高い インド 中国 オランダ メキシコ デンマーク | 世界平均スコア以上 米国 スイス カナダ ブラジル ロシア スペイン |
| 世界平均スコア以下 オーストラリア アラブ首長国連邦 スウェーデン フィンランド | スコアが低い サウジアラビア王国 ドイツ 英国 フランス イタリア 日本 |

図2: 社員エンゲージメント指数の国別スコア

社員エンゲージメントを向上させる要因

EEIは信頼性の高い指標であり、各国の社員によって異なることがわかりましたが、ここで「社員エンゲージメント指数のスコアを向上または悪化させる要因は何か」という疑問が生じます。社員エンゲージメントは組織のパフォーマンスに関係するため、その答えも関連しています（Wiley, 2010年）。社員エンゲージメントを向上させる主な要因を特定するために相対的重要性の分析（RWA）（Johnson, 2000）を行った結果、以下の19カ国における促進要因上位10項目が明らかになりました。

1. 組織の将来に対する自信
2. 自分自身の前途有望な将来
3. 組織がワークライフ・バランスをサポートしている
4. 貢献が高く評価されている
5. 自分の仕事に熱中している
6. 成長と能力開発の機会
7. 安全性が優先されている
8. リーダーがモチベーションを喚起するビジョンを伝えている
9. 組織の企業責任への取り組みが全体的な満足度を高めている
10. 品質と改善を最重要課題としている

上記の10項目の社員エンゲージメント促進要因は4項目の「マクロ」要因、すなわち4本の柱にまとめることができます。大まかに言うと以下の要因が社員のエンゲージメントを促すと見られます。

- 将来に対する自信を喚起するリーダー（促進要因1、2および8）
- 社員を高く評価し、品質と改善を最優先課題として重視する管理者（促進要因4と10）
- 熱中できる仕事と成長や能力開発の機会（促進要因5と6）
- 社員と事業を展開する地域社会に対して真の責任を果たす組織（促進要因3、7と9）

社員エンゲージメントを向上させる国別要因

上述の分析を通じて社員エンゲージメントを向上させるグローバルな要因を全般的に理解しましたが、世界全体の調査結果が各調査サンプル国に当てはまるのでしょうか。その答えを得るために、国別のデータについてRWA分析を行い、図3に示す結果が得られました。

| | 組織の将来に対する自信 | モチベーションを喚起する将来のビジョン | 前途有望な未来 | 組織が貢献を高く評価する | 品質と改善を優先課題とする | 仕事に熱中している | 成長の機会 | 安全性を優先する | ワークライフ・バランス | CSRの取り組みによって満足度が高まる |
|---------|-------------|---------------------|---------|--------------|---------------|-----------|--------|----------|-------------|---------------------|
| オーストラリア | 直接一致 | 概念的に一致 | 概念的に一致 | 概念的に一致 | 概念的に一致 | 概念的に一致 | 概念的に一致 | 概念的に一致 | 概念的に一致 | 概念的に一致 |
| ブラジル | 概念的に一致 | 概念的に一致 | 概念的に一致 | 概念的に一致 | 概念的に一致 | 概念的に一致 | 概念的に一致 | 概念的に一致 | 概念的に一致 | 概念的に一致 |
| カナダ | 概念的に一致 | 概念的に一致 | 概念的に一致 | 概念的に一致 | 概念的に一致 | 概念的に一致 | 概念的に一致 | 概念的に一致 | 概念的に一致 | 概念的に一致 |
| 中国 | 概念的に一致 | 概念的に一致 | 概念的に一致 | 概念的に一致 | 概念的に一致 | 概念的に一致 | 概念的に一致 | 概念的に一致 | 概念的に一致 | 概念的に一致 |
| デンマーク | 概念的に一致 | 概念的に一致 | 概念的に一致 | 概念的に一致 | 概念的に一致 | 概念的に一致 | 概念的に一致 | 概念的に一致 | 概念的に一致 | 概念的に一致 |
| フィンランド | 概念的に一致 | 概念的に一致 | 概念的に一致 | 概念的に一致 | 概念的に一致 | 概念的に一致 | 概念的に一致 | 概念的に一致 | 概念的に一致 | 概念的に一致 |
| フランス | 概念的に一致 | 概念的に一致 | 概念的に一致 | 概念的に一致 | 概念的に一致 | 概念的に一致 | 概念的に一致 | 概念的に一致 | 概念的に一致 | 概念的に一致 |
| ドイツ | 概念的に一致 | 概念的に一致 | 概念的に一致 | 概念的に一致 | 概念的に一致 | 概念的に一致 | 概念的に一致 | 概念的に一致 | 概念的に一致 | 概念的に一致 |
| インド | 概念的に一致 | 概念的に一致 | 概念的に一致 | 概念的に一致 | 概念的に一致 | 概念的に一致 | 概念的に一致 | 概念的に一致 | 概念的に一致 | 概念的に一致 |
| イタリア | 概念的に一致 | 概念的に一致 | 概念的に一致 | 概念的に一致 | 概念的に一致 | 概念的に一致 | 概念的に一致 | 概念的に一致 | 概念的に一致 | 概念的に一致 |
| 日本 | 概念的に一致 | 概念的に一致 | 概念的に一致 | 概念的に一致 | 概念的に一致 | 概念的に一致 | 概念的に一致 | 概念的に一致 | 概念的に一致 | 概念的に一致 |
| メキシコ | 概念的に一致 | 概念的に一致 | 概念的に一致 | 概念的に一致 | 概念的に一致 | 概念的に一致 | 概念的に一致 | 概念的に一致 | 概念的に一致 | 概念的に一致 |
| オランダ | 概念的に一致 | 概念的に一致 | 概念的に一致 | 概念的に一致 | 概念的に一致 | 概念的に一致 | 概念的に一致 | 概念的に一致 | 概念的に一致 | 概念的に一致 |
| ロシア | 概念的に一致 | 概念的に一致 | 概念的に一致 | 概念的に一致 | 概念的に一致 | 概念的に一致 | 概念的に一致 | 概念的に一致 | 概念的に一致 | 概念的に一致 |
| スペイン | 概念的に一致 | 概念的に一致 | 概念的に一致 | 概念的に一致 | 概念的に一致 | 概念的に一致 | 概念的に一致 | 概念的に一致 | 概念的に一致 | 概念的に一致 |
| スウェーデン | 概念的に一致 | 概念的に一致 | 概念的に一致 | 概念的に一致 | 概念的に一致 | 概念的に一致 | 概念的に一致 | 概念的に一致 | 概念的に一致 | 概念的に一致 |
| スイス | 概念的に一致 | 概念的に一致 | 概念的に一致 | 概念的に一致 | 概念的に一致 | 概念的に一致 | 概念的に一致 | 概念的に一致 | 概念的に一致 | 概念的に一致 |
| 英国 | 概念的に一致 | 概念的に一致 | 概念的に一致 | 概念的に一致 | 概念的に一致 | 概念的に一致 | 概念的に一致 | 概念的に一致 | 概念的に一致 | 概念的に一致 |
| 米国 | 概念的に一致 | 概念的に一致 | 概念的に一致 | 概念的に一致 | 概念的に一致 | 概念的に一致 | 概念的に一致 | 概念的に一致 | 概念的に一致 | 概念的に一致 |

直接一致

概念的に一致

一致しない

図3: 社員エンゲージメントを向上させる国別要因

この分析結果は、社員エンゲージメントを向上させる世界的な要因から特定の国の社員エンゲージメントを向上させる要因を正確に推測できることを示しています。実際に今回の分析対象とした19カ国のうち12カ国では国別要因の9ないし10項目がグローバルな要因と一致しています。

注：「概念的に」一致とは、国別要因の概念が、グローバルな要因の構成概念と一致することを意味します。例えば、「仕事に熱中している」というグローバルな促進要因は「自分が取り組んでいる仕事が好きである」と概念的に一致しています。

別の6カ国については、グローバルな促進要因と国別要因の一致率が80%でした。唯一ドイツは一致率が他の国より低く70%です。国別促進要因とグローバルな要因との平均的な一致率は87.9%です。エンゲージメントの4つのマクロ要因、すなわち4本の柱は実質的に世界共通です。

公表されている先行研究結果との一致

今回の調査結果は学術文献で報告されている情報と一致しています。図4は、他の文献において特定された社員エンゲージメントの先行条件、すなわち促進要因を要約したものです。この要約から、社員エンゲージメントの基盤は信頼と自信を醸成するシニア・リーダー、部下を評価し、尊重する直属の上司、社員が認める成長と能力開発の機会、そして最後に仕事自体に対して抱く熱意であると結論づけることが妥当と思われる。組織がこの条件を満たすとき、社員エンゲージメントは最高レベルに達します。

| 概念の要約 | 参考文献 |
|-----------------|---|
| 信頼を築くリーダー | Tims, Bakker, & Xanthopoulou, 2011; Xu & Thomas, 2011 |
| 部下を高く評価し、尊重する上司 | Bakker & Bal, 2010; Bakker, Hakanen, Demerouti, & Xanthopoulou, 2007; Mauno & Kinnunen, 2007; Schaufeli, Bakker, & Rhenen, 2009; Schneider et al., 2009; Xanthopoulou, Bakker, Demerouti, & Schaufeli, 2009a |
| 成長と能力開発の機会 | Bakker & Bal, 2010; Coetzer & Rothmann, 2007; Schaufeli et al., 2009 |
| 仕事自体 | Bakker & Bal, 2010; Crawford, LePine, & Rich, 2010; Kühnel, J., Sonnentag, & Westman, 2009; Mauno & Kinnunen, 2007; May, Gilson, & Harter, 2004; Parker, Jimmieson, & Amiot, 2010; Richardsen & Burke 2006; Schaufeli & Bakker, 2004; Schaufeli et al., 2009; Xanthopoulou, Bakker, Demerouti, & Schaufeli, 2009b |

図4: 社員エンゲージメントの先行条件の要約

IBMは独自の調査に基づき、ワークライフ・バランスの構成概念をこのリストに追加しました。ワークライフ・バランスは、私たちがこの5年間(2007~2011年)に行った世界規模の調査すべてで社員エンゲージメントを向上させる要因の上位10項目に挙げられています。IBMが実施した調査結果から判断して、社員エンゲージメントの先行条件に関する文献作成のために実施する今後の調査ではこの構成概念を測定の対象とすべきだと考えています(詳細については付録を参照)。

社員エンゲージメントと企業パフォーマンス

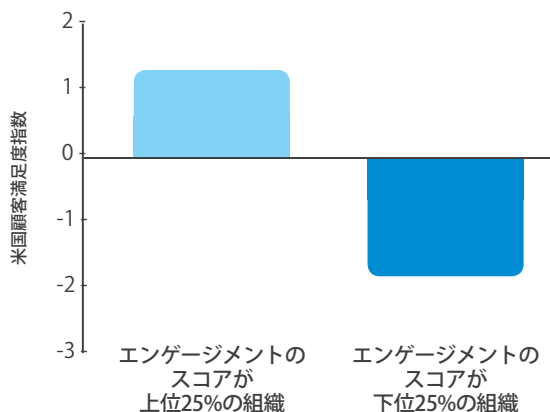
社員エンゲージメントの構成概念とビジネスの成功の評価指標との間に有意な関連性があることを検証するため、EEIのスコアと以下の指標との相関性を調べました。

- 63社の米国顧客満足度指数(ACSI)のスコア
- 168社の希薄化後1株当たり利益(DEPS)
- 203社の総資産利益率(ROA)
- 187社の3年間の株主総利回り(TSR)

定義によると、米国顧客満足度指数(ACSI)は米国内で商品を販売する米国および外国資本の事業者に対する顧客の評価を示す経済指標です。企業はACSIの評価を顧客関係の改善や最適化に役立て、それが結果的に顧客ロイヤルティと収益性の向上につながります。希薄化後1株当たり利益は標準的な1株当たり利益(利益を発行済み株式数で除して求める)を基準にしますが、発行済ストック・オプションと新株予約権がすべて行使された場合の利益も考慮します。

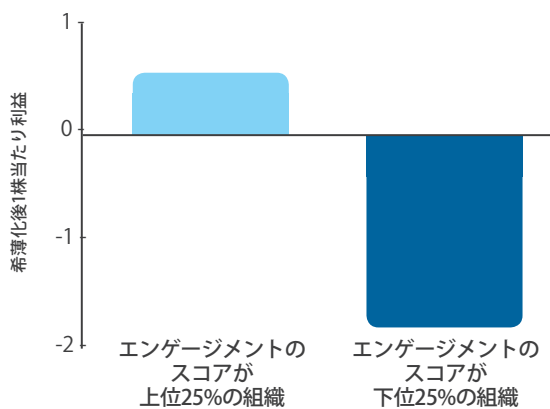
アナリストはこれを組織の健全性と収益性を正確に評価する指標とみなしています。株主総利回りは企業の株価の変動と支払われた配当金に関する評価指標です。総資産利益率は純利益を総資産で除して求め、経営者が利益を創出するために組織の資産をどの程度効率的に利用しているかを示す指標です。

これらのパフォーマンス・データは、2010年初めに報告された2009年度報告期間のデータに基づいています。この調査の対象とする組織を選定するため、WorkTrendsレポート（付録の参考文献）に示す各組織（5人以上の社員が参加）の回答者について合意指標統計（Rwg）を計算しました。Rwgにより合意度が低いことが示された場合（James, Demaree, & Wolf, 1984）はその組織を除外しました。結果的に選定されたサンプル企業は小売業、銀行および金融サービス、製造業、ホスピタリティー、ヘルスケア、ビジネス・サービスなどを含む主要な業種をすべて網羅しています。期間を一致させるため、EEIのスコアはすべて同じ2009年度のデータを使用しています。結果は図5～8に示すとおりです。



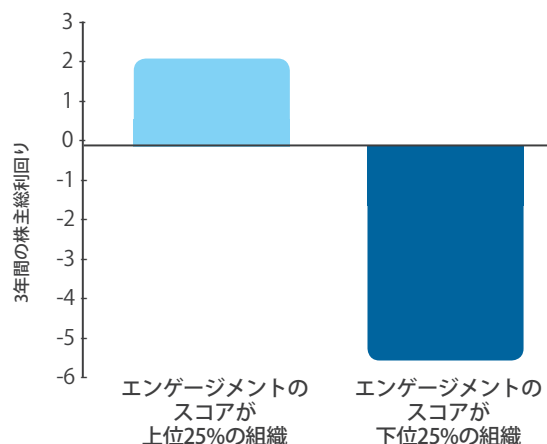
注: 片側検定のピアソン相関係数、 $r=.21$, $p<.10$, $n=63$, 値はすべて平均中心化されている。

図5: 社員エンゲージメントと顧客満足度



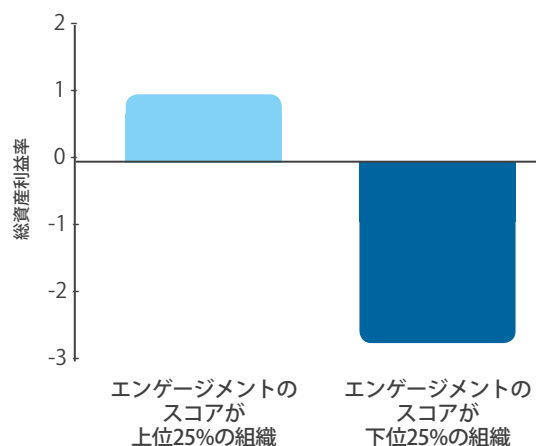
注: 片側検定のピアソン相関係数、 $r=.18$, $p<.02$, $n=168$, 値はすべて平均中心化されている。

図6: 社員エンゲージメントと希薄化後1株当たり利益



注: 片側検定のピアソン相関係数、 $r=.19$, $p<.01$, $n=187$, 値はすべて平均中心化されている。

図7: 社員エンゲージメントと株主総利回り



注: 片側検定のピアソン相関係数、 $r=.20$, $p<.00$, $n=203$, 値はすべて平均中心化されている。

図8: 社員エンゲージメントと総資産利益率

上記の図は EEI と企業パフォーマンスの様々な評価指標との関係をグラフで示しています。すべてに統計的に正の関係があり、4つのケースのうち3つに統計的有意性が認められます。唯一 EEI と ACSI の相関性は統計的に有意とする閾値に達していません。これらのグラフから容易に結論が導き出されます。EEI のスコアが上位 25% に入る組織のパフォーマンスは明らかに下位 25% の組織を大幅に上回っています。これらの結果には相関性があり、その因果関係について結論を断定することはできませんが、高水準の社員エンゲージメントを生み出す、リーダーシップおよび経営の慣行に投資する組織は、顧客満足度、株主にもたらす利益（短期および中期的に）、および総資産利益率を基準

に評価した成功度が他の組織を大きく上回ることが証明されています。社員エンゲージメントの関連性についてこれほどのサンプル・サイズで実施した調査はこれまで発表されたことがありません。

パフォーマンス卓越性

社員エンゲージメントはこの10年間、人事担当者が社員意識調査の実施を検討する際に「真っ先に思い浮かべる項目」となっています。IBM 社内の調査担当者の推定によると、社員調査を実施しているお客様企業の90%がその調査を社員エンゲージメント調査と呼んでいます（付録の参考文献を参照）。しかし、現在のように社員エンゲージメント調査が幅広く注目を集めるようになる前にも、1980年代に職場についての社員の意見と生産性、顧客満足度、財務業績指標との関連性に照準を合わせた調査活動が盛んに行われるようになりました。この調査は、研究者がより深く理解したいと考えた特定のパフォーマンスの成果（顧客満足度など）から始まり、それをさらに進展させて、そのパフォーマンスの成果の向上と最も一貫した関連性を持つ職場環境の要素（社員調査により測定）を明らかにしました。この調査については様々な要約が作成されています（Wiley, 1996; Wiley & Brooks, 2000; Wiley & Campbell, 2006）。

この調査の基本的な考え方は次のように特徴付けることができます。社員はほとんどの場合、極めて豊富な情報を持ち、組織の運営上の効率に関するトピックについて尋ねられると、もしそれを実行すれば組織の改善につながるであろう道筋を示す意見を提供します。こうした観点に立って実施した調査から、パフォーマンス卓越性の構成概念が導き出されました。各組織が事業を行う市場セグメントに応じて、この構成概念は「サービスの卓越性」、「顧客中心」、「サービス提供の風土」と呼ばれることもあれば、「パフォーマンス・イネーブルメント」と呼ばれることすらあります。

IBMはこの構成概念について「パフォーマンス卓越性とは、高水準の顧客サービスと製品品質に断固として取り組み、組織の卓越した成果達成のために継続的な改善活動を信頼して取り組む姿勢の強さ」と定義しています。この定義は、パフォーマンス卓越性とは継続的改善を重視する職場環境における製品の品質と顧客サービスに関わるという事実を明確に表しています。

図9にまとめた結果は、この定義と考え方が発表されている先行研究結果と一致することを示しています。この表は、パフォーマンス卓越性の個々の構成概念と組織の様々なパフォーマンス評価指標との関連性について調べた最近の研究をまとめたものです。これらすべての研究結果から、顧客志向、品質重視、トレーニングおよび関与をパフォーマンス卓越性の指数の構成要素として容易に特定することができます。

| 主要な要素 | 参考文献 |
|--------|---|
| 顧客志向 | Borucki & Burke, 1999; Chuang & Liao, 2010; Dietz, Pugh, & Wiley, 2004; Grizzle, Zablah, Brown, Mowen, & Lee, 2009; Hartnell, Ou, & Kinicki, 2011; Johnson, 1996; Liao & Chuang, 2004; Pugh et al., 2002; Schneider, Ehrhart, Mayer, Saltz, & Niles-Jolly, 2005; Schneider, Macey, Lee, & Young, 2009; Susskind, Kacmar, & Borchgrevink, 2003 |
| 品質重視 | Borucki & Burke, 1999; Liao & Chuang, 2004; Pugh et al., 2002; Ramayah, Samat, & Lo, 2011; Schneider, White, & Paul, 1998; Susskind et al., 2003 |
| トレーニング | Johnson, 1996; Liao & Chuang, 2004; DiMillia & Birdi, 2010; Pugh et al., 2002; Wang & Shieh, 2008 |
| 関与 | Butts, Vandenberg, DeJoy, Schaffer, & Wilson, 2009; Liao & Chuang, 2004; O'Neill, Feldman, Vandenberg, DeJoy, & Wilson, 2011; Riordan, Vandenberg, & Richardson, 2005 |

図9: 組織のパフォーマンスに関連するパフォーマンス卓越性の要素

したがって、均等な5段階評定で合意／非合意の度合いを測るリッカート尺度で測定するIBMパフォーマンス卓越性指数（PEI）は以下の要素で構成されます。

- 顧客の問題を速やかに是正する（顧客志向）
- 顧客のフィードバックを業務プロセスの改善に常に利用する（顧客志向）
- 上級管理者は外部顧客に高品質の製品およびサービスを提供することに全力で取り組んでいる（品質重視）
- 職場において製品／サービスの品質に明確な業績基準を設定している（品質重視）
- 職場において社員は顧客の要望に応えるために必要なトレーニングと能力開発を受けている（トレーニング）

- ・社内で社員は自分の仕事に影響を与える意思決定に参加することを奨励される（関与）
- ・同僚と協力して任務を遂行する（チームワーク）

上記の最後の項目に挙げたチームワークは、図9に挙げた主要な構成要素には含まれていません。しかしながら、これを指数に含めるべきであることを裏づける調査結果は十分にあります（Chuang & Liao, 2010; Mayer, Ehrhart, & Schneider, 2009; Pugh, Dietz, Wiley, & Brooks, 2002）。

通常、PEIは好意的反応の割合、すなわち7項目すべてに対する合意の程度の平均値として表します。PEIのアルファ係数、すなわち信頼性を表す内的整合性の推定値は極めて高く0.86です（付録に記載するWorkTrends Report, 2009）。グローバルなPEIと項目ごとの結果については図10に示すとおりです。グローバルなPEIのスコアは60%で、グローバルEEIのスコア58%を若干上回っています。指数の様々な項目に対する社員の評価に大きな差異があることは明白です。社員は高品質の製品やサービスに対する管理者の取り組みや、製品とサービスの品質の明確な業績基準の設定を評価する項目に対して最も好意的な反応を示しています。対照的に、意思決定への参加と顧客の要求に応えるために必要なトレーニングについて最も低い好意的反応を示しています。社員は「品質へのコミットメント」を明言することと日常業務における社員の「トレーニング」と「関与」の現状とを区別していることは明らかです。

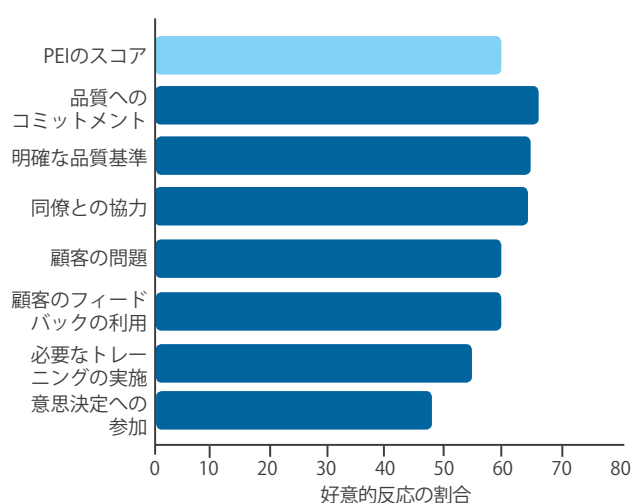


図10: パフォーマンス卓越性の項目別結果

パフォーマンス卓越性の業種別比較

図11は6つの主要業種群を世界的規模で比較したもので、パフォーマンス卓越性は業種ごとに著しく異なることを示しています。この分析から、ハイテク業界の社員がパフォーマンス卓越性を最も強力に支持しており、次が銀行および金融サービスの社員であることがわかります。PEIスコアが最も低いのは官公庁職員とヘルスケア・サービスの社員です。

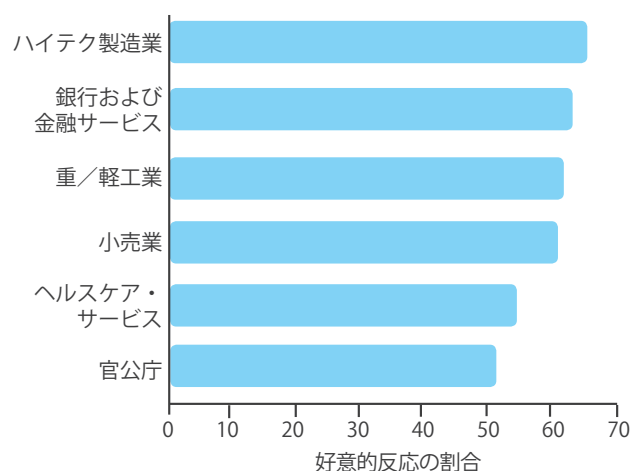


図11: パフォーマンス卓越性指数の業種別スコア

この傾向をさらに詳細に調べ、図12にPEIの項目別スコアを業種別に表しました。この（業界と項目）マトリックスでは、上位25%のスコアを高として、また下位25%のスコアを低としてそれぞれ分類して色分けしています。この分析から、ハイテク製造業の社員は一律に比較的肯定的で、6項目すべてで最も高いスコアであることがわかります。一方、官公庁の職員は一律に比較的否定的で、6項目すべてにおいて最も低いスコアとなっています。さらにこのマトリックスは、ハイテク業界の社員を除き、自分の職務に影響を及ぼす意思決定への参加が奨励されていると感じている社員の割合がわずか40～51%と、比較的低水準にとどまっていることを示しています。

| | 官公庁 | ヘルスケア・サービス | 製造 | 銀行および金融サービス | 小売業 | ハイテク製造業 |
|---------------|-----|------------|----|-------------|-----|---------|
| 明確な品質基準 | 58 | 63 | 70 | 70 | 69 | 72 |
| 同僚との協力 | 61 | 61 | 64 | 65 | 61 | 68 |
| 品質へのコミットメント | 55 | 60 | 73 | 71 | 69 | 71 |
| 顧客のフィードバックの利用 | 46 | 54 | 64 | 63 | 62 | 69 |
| 顧客の問題を速やかに是正 | 49 | 54 | 62 | 61 | 65 | 65 |
| 必要なトレーニングの実施 | 52 | 52 | 54 | 61 | 55 | 62 |
| 参加型意思決定 | 40 | 41 | 49 | 51 | 47 | 58 |

高(項目別スコアが75パーセンタイル以上) 低(項目別スコアが25パーセンタイル以下)

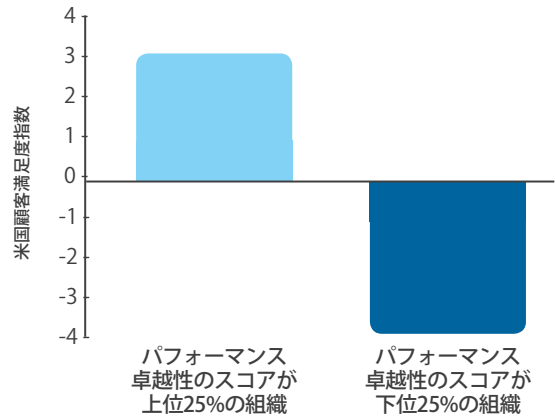
図12: パフォーマンス卓越性の強みと機会

パフォーマンス卓越性と企業パフォーマンス

PEI は内的整合性が高く、業種ごとに顕著な差異が見られることが明らかになると、2つの疑問が生じます。この指数と企業パフォーマンスとの間に有意な相関性はあるか、もしあるとしたら、その関係性の強さは EEI と企業パフォーマンスとの関係性の強さと比較してどの程度かという疑問です。この2つの問いに対する回答を得るため、EEI が企業パフォーマンスの予測要因であることを検証するために使用した方法と同じ調査方法を使用しました。パフォーマンス卓越性の構成概念が企業の成功に関する評価指標と有意な関連性を持つことを検証するため、PEI スコアと以下との相関性を調べました。

- 63 社の米国顧客満足度指数 (ACSI) のスコア
- 168 社の希薄化後 1 株当たり利益 (DEPS)
- 203 社の総資産利益率 (ROA)
- 187 社の 3 年間の株主総利回り

図 13 ~ 16 は、PEI と企業パフォーマンスの様々な評価指標との関係をグラフで示しています。予想どおり、すべての統計上の関係に有意な正の関係が認められます。PEI のスコアが上位四分位以上の組織のパフォーマンスは PEI のスコアが下位四分位以下である組織を大きく上回っていることは明白です。前述したように、これらの結果に相関性が認められ、因果関係について結論を断言することはできませんが、顧客志向、品質重視、社員のトレーニング、および社員の意思決定への関与を強調するリーダーシップ慣行を実践する組織は、顧客満足度、株主に提供する利益（短期および中期的に）、総資産利益率を基準に評価した成功度が他を大きく上回る組織であることを示しています。さらに、それぞれの相関係数の大きさを比較することにより、PEI は顧客満足度との相関性が EEI よりも強いものの、その他のパフォーマンス評価指標との相関性については EEI と PEI は同等であるとの結論に達しました。パフォーマンス卓越性の関連性に関してこれほどのサンプル・サイズを対象に実施された調査はこれまで公表されたことがありません。



注: 片側検定のピアソン相関係数、 $r = .35$, $p < .01$, $n = 63$ 。値はすべて平均中心化されている。

図13: パフォーマンス卓越性と顧客満足度

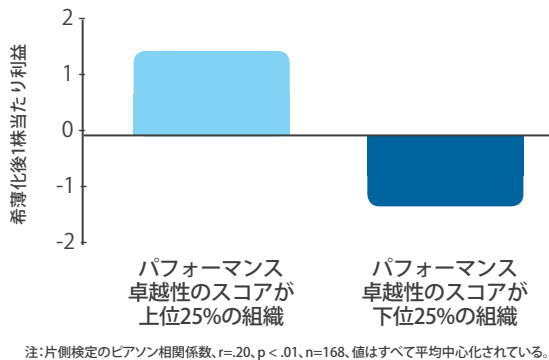


図14: パフォーマンス卓越性と希薄化後1株当たり利益

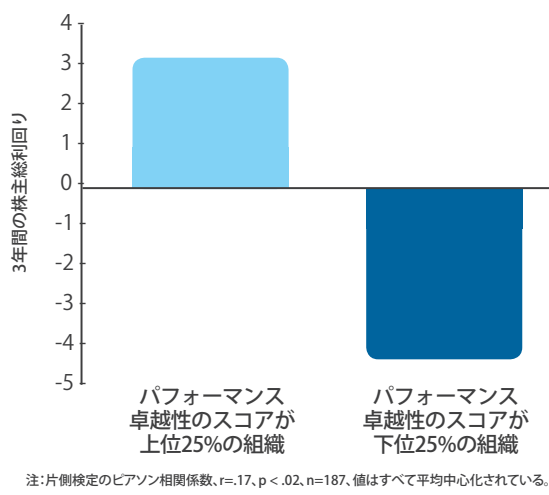


図15: パフォーマンス卓越性と株主総利回り

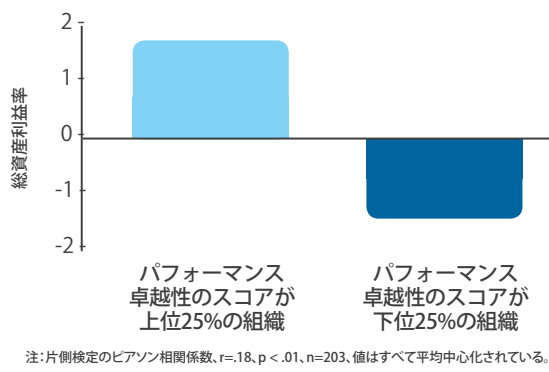


図16: パフォーマンス卓越性と総資産利益率

ハイ・パフォーマンス・エンゲージメント・モデル

社員エンゲージメントとパフォーマンス卓越性はそれぞれ異なる2つの構成概念ですが、いずれも適切に設計された社員調査を通じて測定することが可能です。社員エンゲージメントは自発的な努力への社員のコミットメントと意欲を評価します。それは、将来への自信を抱かせる信頼できるリーダー、社員の貢献を評価して敬意を持って処遇する上司、さらなる成長と能力開発につながると確信する職務に適した社員、社員に誠実な配慮を払う組織の価値観から生まれます。

パフォーマンス卓越性は、特に満足度とロイヤルティの高い顧客の創出における組織の効果に対する内部者の評価を反映します。それは確固とした顧客志向、製品およびサービス品質の重視、適切なトレーニングを受けて自らに期待されることを遂行するための準備を整え、意思決定に積極的に参加する社員から生まれます。

図17はハイ・パフォーマンス・エンゲージメント・モデルを表しています。このモデルは、リーダーがパフォーマンス卓越性と社員エンゲージメントの両方をサポートするとき、組織のパフォーマンスが最高水準に達することを示しています。このモデルは、高いパフォーマンスを達成する組織とエンゲージする人財の両方を育む上で求められるリーダーシップの要件を示す調査の結果（図4と図9を参照）を統合しています。このモデルは、社員エンゲージメントとパフォーマンス卓越性の構成概念を相互補完的に位置づけています。すなわち、一方に欠けている要素を補充し、完全にし、相互に満たす役割を果たします。このモデルは、パフォーマンス卓越性と社員エンゲージメントの効果は付加的で、相乗的に組み合わせられて人財のエネルギーを発揮させ、企業パフォーマンス全体を促進することを明確に示しています。

パフォーマンス卓越性と社員エンゲージメントを1つに統合したこのモデルは組織の効果を二次元的に表すモデルで、かつてのリーダーシップと管理効果に関する二次元モデル（Fleishman, 1953; Halpin & Winer, 1957; Katz & Kahn, 1952; Likert, 1961; Likert, 1967; Stogdill, Goode, & Day, 1962）を思い起こさせます。これら以前のモデルは、課題志向性と人財志向性とを区別して（Michigan studies）、モデルの構築と考察に取りかかりました（Ohio State studies）。¹⁾

1) The Michigan StudiesおよびOhio State Studiesはリーダーシップおよびマネジメントの歴史に関する一連の研究です。概要については以下をご覧ください。 http://www.tlu.ee/~sirvir/Leadership/Leadership%20Models/the_university_of_michigan_studies.html

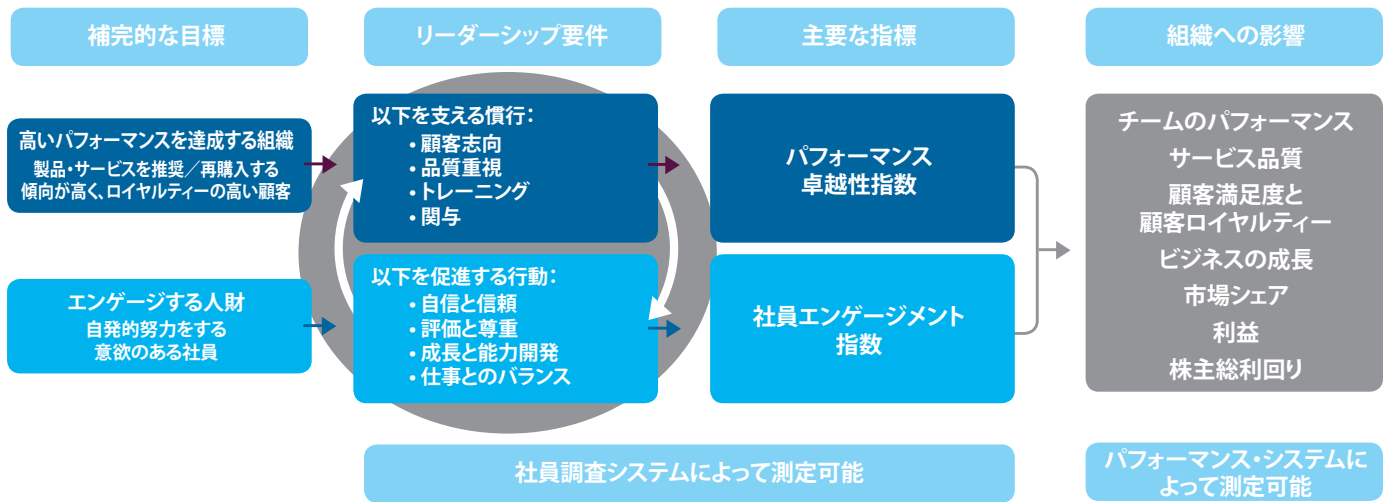


図17: ハイ・パフォーマンス・エンゲージメント・モデル

ハイ・パフォーマンス・エンゲージメント・モデルも同様の方法で構築されています。一方の構成概念はパフォーマンス中心で、もう一方は社員中心です。一方の構成概念は、組織のバリュー・チェーンの診断において社員を協力者と位置づけます。もう一方の構成概念は、自発的な努力へのコミットメントや意欲がリーダーシップや上司の行動および組織の価値観やポリシーの影響を受けるシステム参加者として社員を位置づけます。いずれも企業の経営幹部や株主や投資家などの利害関係者にとって極めて重要な結果に大きく関係することを示しています。両方の構成概念をバランスド・スコアカードの枠組みに統合することで組織の成功について極めて有効な先行指標を示します(Wang, Tsui, & Xin, 2011)。

ハイ・パフォーマンス・エンゲージメント・モデルは組織の効果を示す有効なモデルか

このモデルを検証するため、私たちは前述のデータベースを使用し、モデルの基本的な仮説（すなわち、PEI と EEI とを組み合わせた方が、いずれか一方の指数を単独で用いる場合よりも正確に企業パフォーマンスを予測する）について新たな分析を行います。この分析では、1) PEI のスコアを 0.25 ポイント改善する（リッカート尺度で 5 ポイント）、2) EEI を同じ幅で改善する、3) 両方の指数を同時に 0.25 ポイント改善するという 3 つの条件による影響を数値化します。分析の結果は図 18 に示すとおりです。

| ビジネス評価指標 | 0.25ポイントの改善によるビジネス評価指標への影響 | | |
|-----------|----------------------------|------------------|-----------------|
| | PEI ¹ | EEI ² | PEI + EEI |
| ACSI | 2.04 pts / 74% | 0.72 pts / 26% | 2.76 pts / 100% |
| DEPS | \$0.71 / 68% | \$0.34 / 32% | \$1.05 / 100% |
| 3年間のTSR | 1.63% / 58% | 1.19% / 42% | 2.82% / 100% |
| ROA | .64% / 54% | .54% / 46% | 1.18% / 100% |
| 平均影響度 (%) | 64% | 36% | 100% |

¹ 2010年における21カ国全体のグローバルPEIの平均スコア = 3.57、0.25改善した場合 = 3.82

² 2010年における21カ国全体のグローバルEEIの平均スコア = 3.47、0.25改善した場合 = 3.72

図18: PEIおよびEEIの改善と企業パフォーマンス

結論は明白で、次のように解釈しなければなりません。調査対象とした企業では PEI と EEI の両方のスコアを 0.25 ポイント改善することによる影響は、1) 米国顧客満足度指数のスコアの 2.76 ポイント改善、2) 希薄化後 1 株当たり利益の 1.05 ドル増加、3) 3 年間の株主総利回りの 2.82 パーセンテージ・ポイント改善、4) 総資産利益率の 1.18 パーセンテージ・ポイント改善となりました。

調査する企業パフォーマンスの結果に関係なく、パフォーマンス卓越性は社員エンゲージメント以上に企業パフォーマンスの「ばらつき」の原因となっていることは明白です。特に顧客満足度においてその傾向が強く見られます。たとえそうであっても、これらの結果は、より優れた企業パフォーマンス達成の手段としてリーダーと管理者は協力して両方の指数を向上させることに尽力すべきであることを示しています。実際にこれらの構成概念のいずれか一方のみに注力する組織は、顧客への対応と株主や投資家などの利害関係者への卓越した財務成果の提供の両方の面での効果にプラスの影響を与える機会を逃し、十分な最適化が行えない恐れがあります。

お客様事例

社員調査の結果を組織のパフォーマンス向上に活かすことを目指す企業は、社員調査の基盤としてハイ・パフォーマンス・エンゲージメント・モデルを採用し始めています。そのおかげで、このモデルの実社会でのテストが可能になりました。早期にこのモデルを導入した企業の1つとして、米国に本社を置く株式会社非公開のスーパーマーケット・チェーンが挙げられます。同社は300店舗以上を展開し、全米小売業者上位25社にランキングされています。

このお客様について新しい調査方法のパイロット試験を行った結果、PEI および EEI のスコアと、モデルの主張を検証する手段とした同一店舗の収益の伸びの測定値との間に相関性が認められました。結果は図19に示しています。

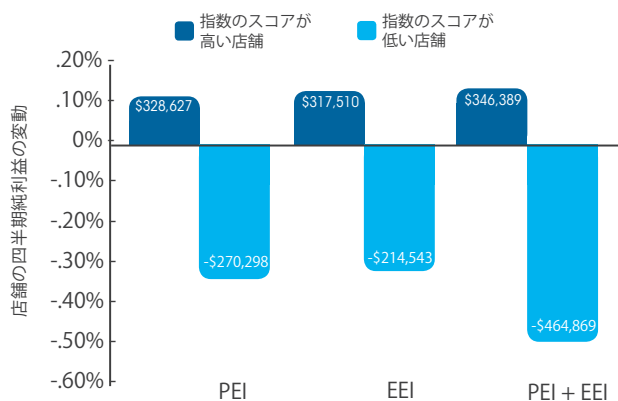


図19: パフォーマンス卓越性指数 + 社員エンゲージメント指数と店舗の純利益

この結果はモデルの中心的な仮説、すなわち PEI と EEI はいずれも組織のパフォーマンスと相関性を有するが、この2つを組み合わせた方がいずれか一方の指標を単独で使用する場合よりもパフォーマンスを詳しく説明するという主張を裏づけています。PEI と EEI の両方のスコアが最も高い店舗は、純利益が前四半期に比べて14%増加しました。より著しい結果として、PEI と EEI のスコアが最も低い店舗は純利益が49%減少しました。実際の金額に換算すると、PEI と EEI のスコアが上位の店舗と下位の店舗の四半期の純利益の差は800,000米ドル以上に上ります。この例から明らかのように、この差異は PEI スコアの上位店舗と下位店舗との差、また EEI スコアの上位および下位店舗の差を大きく上回っています。これが示唆することは明快です。店舗経営者は PEI か EEI のいずれか一方のスコア改善に重点を置くことで店舗の業績を改善することができますが、両方のスコア向上に注力することによってさらに大幅な改善が可能になります。

モデルのパイロット試験と初期の検証が成功したこともあって、この調査方法は類似ブランドを持つスーパーマーケット・チェーン全店舗に導入されました。それによって別の業績結果、棚卸減耗の削減についてモデルを試すことができました。小売業界の文脈で棚卸減耗とは、在庫の損傷、盗難および紛失を意味し、店舗の生産性を評価する上で極めて重要な指標です。図20は、PEI と EEI の両方が同時に高いスコアを示す店舗と両方が同時に低い店舗における6カ月間の棚卸減耗を示しています。

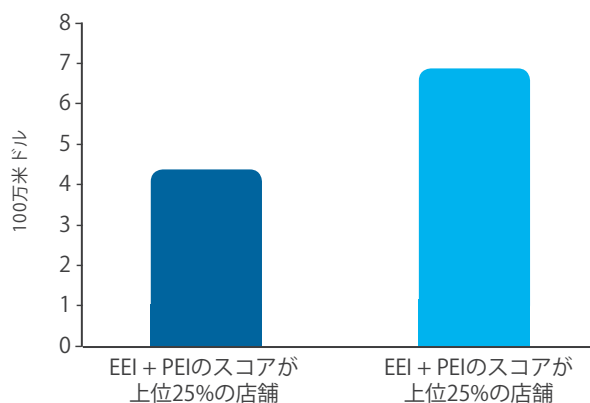


図20: パフォーマンス卓越性 + 社員エンゲージメントと店舗の棚卸減耗

繰り返しになりますが、この結果はモデルが極めて示唆的であり、かつその効果を確実に証明していることを示しています。棚卸減耗はいずれのタイプの店舗でも発生しますが、PEI と EEI の両方のスコアが低い店舗の方が棚卸減耗の発生率は高くなります（より悪い結果）。スコアの低い店舗における棚卸減耗の発生率は 1.28% で、金額に換算すると 690 万米ドルになります。一方、PEI と EEI の両方が高い店舗の棚卸減耗の発生率ははるかに低くなっています（望ましい結果）。これらの店舗の統計上の発生率は 0.97% で、棚卸減耗を金額に換算すると 430 万米ドルになります。言い換えると、スコアの低い店舗が高スコアの店舗の水準まで指数のスコアを向上させることができれば、節減額は 260 万米ドルに上ることが予想されます。

要約

ハイ・パフォーマンス・エンゲージメント・モデルは、社員エンゲージメントとパフォーマンス卓越性の構成概念に関して以前に発表された先行研究の結果を要約してまとめたもので、いずれの指数も独立した構成概念として企業パフォーマンスと正の有意な相関性を持つことを仮定しています。本稿で概説した調査は、基本的にこのモデルの主張を裏づけていますが、唯一の例外として EEI と顧客満足度との関係は、値は比較的高いものの、統計的有意性は認められませんでした。その他の EEI および PEI とすべての企業パフォーマンスの評価指標との関係には統計的に有意な相関性が認められました。さらにこのモデルは、パフォーマンス卓越性と社員エンゲージメントの構成概念を組み合わせることで、いずれか一方の構成概念を単独で使用した場合よりもすべての企業パフォーマンス指標をより詳細に説明すると主張しています。本稿で概説した調査はこの主張を全面的に裏づけています。

ハイ・パフォーマンス・エンゲージメント・モデルの開発には 2 つの目的があります。第 1 の目的は企業パフォーマンスを予知する手段として社員調査の利用を支える科学と論理を最新のものにし、体系化することです。2 番目の目的は、より高いパフォーマンスを達成する能力を備えた強力な組織を構築する手段として、社員調査プログラムの実務担当者や経営幹部のスポンサーに調査テクノロジーの利用方法をより深く理解してもらうことです。パフォーマンス卓越性と社員エンゲージメントの両方を測定し、その改善に照準を合わせて注力することによって、組織は顧客満足度と顧客ロイヤルティ、および最終利益の業績にプラスの影響を与えることができます。

付録

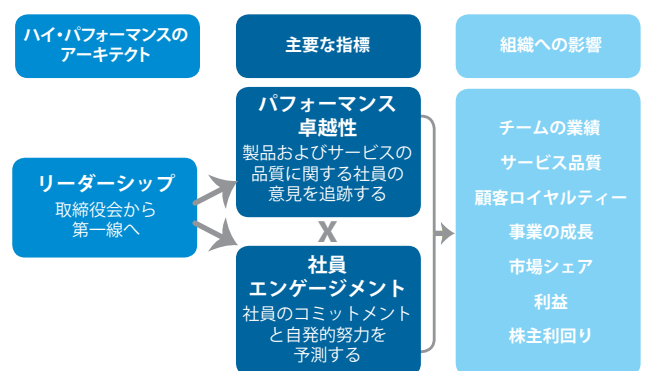
WorkTrendsについて

Kenexa WorkTrends 調査 2012 年。現在の形態による WorkTrends は、業種構成、職種、性別、年齢、その他の組織および人口統計学的な変数においてその国の労働人口

を代表するサンプル従業員を対象に様々なトピックについてオンラインで実施する調査です。ほとんどの国では調査対象者を社員 100 人以上の組織に常勤で勤務する成人としています。経済規模が比較的小さいか、対象者に接触することが難しい国では、この基準を社員数 25 人以上に引き下げます。調査は、シニア・リーダーや直属の上司の対応能力、評価、成長と育成、社員エンゲージメント、顧客志向、品質重視、イノベーション、企業の社会的責任、職場の安全、仕事のストレス、パフォーマンスの自信などを含む多岐にわたる職場の問題を網羅する 200 項目以上で構成されています。2012 年には、28 カ国にわたって 33,000 人以上の社員を対象に調査を実施しました。

ハイ・パフォーマンス・エンゲージメント・モデルの簡略版

図 21 は、ハイ・パフォーマンス・エンゲージメント・モデルの簡略版を表しています。この簡略版はオリジナル・モデルと基本原則は同じで、組織のリーダーシップは卓越したパフォーマンスを達成する態勢を整えた効果的な組織の設計に責任を負うだけでなく、高水準の社員エンゲージメントを生み出すことがわかっている慣行と行動を実践し、モデル化することによってエンゲージする人財を育成する責任も負うと主張しています。オリジナル・モデルと同様、この簡略版もパフォーマンス卓越性と社員エンゲージメントの相互の効果を主張しています。換言すると、組織は両方の構成概念が高水準にあるとき、それが相乗効果を発揮し、いずれか一方の構成概念のみに注力または改善する場合よりも高水準のパフォーマンス達成が可能になります。



ハイ・パフォーマンスの職場環境はエンゲージする社員が潜在能力を最大限発揮することを可能にする

図21: ハイ・パフォーマンス・エンゲージメント・モデル(簡略版)

参考文献

- Bakker, A. B., & Bal, M. P. (2010). Weekly work engagement and performance: A study among starting teachers. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83, 189-206. <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1348/096317909X402596/abstract>
- Bakker, A. B., Hakanen, J. J., Demerouti, E., & Xanthopoulou, D. (2007). Job resources boost work engagement, particularly when job demands are high. *Journal of Educational Psychology*, 99, 274-284. <http://psycnet.apa.org/?fa=main.doiLanding&doi=10.1037/0022-0663.99.2.274>
- Borucki, C. C., & Burke, M. J. (1999). An examination of service-related antecedents to retail store performance. *Journal of Organizational Behavior*, 20, 943-962. [http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/\(SICI\)1099-1379\(199911\)20:6%3C943::AID-JOB976%3E3.0.CO;2-9/abstract](http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/(SICI)1099-1379(199911)20:6%3C943::AID-JOB976%3E3.0.CO;2-9/abstract)
- Butts, M. M., Vandenberg, R. J., DeJoy, D. M., Schaffer, B. S., & Wilson, M. G. (2009). Individual reactions to high involvement work processes: Investigating the role of empowerment and perceived organizational support. *Journal of Occupational Health Psychology*, 14, 122-136. <http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/19331475>
- Chuang, C., & Liao, H. (2010). Strategic human resource management in service context: Taking care of business by taking care of employees and customers. *Personnel Psychology*, 63, 153-196. <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1744-6570.2009.01165.x/abstract>
- Coetzer, C. F., & Rothmann, S. (2007). Job demands, job resources and work engagement of employees in a manufacturing organization. *Southern African Business Review*, 11, 17-32. http://www.unisa.ac.za/contents/faculties/service_dept/docs/Sabvie11-3-07.pdf
- 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, 834-848. <http://psycnet.apa.org/journals/apl/95/5/834/>
- Dietz, J., Pugh, S. D., & Wiley, J. W. (2004). Service climate effects on customer attitudes: An examination of boundary conditions. *Academy of Management Journal*, 47, 81-92. <http://amj.aom.org/content/47/1/81.short>
- Driving Success Through Performance Excellence and Employee Engagement A 2009 Kenexa® Research Institute WorkTrends™ Report. (2009). Minneapolis, MN: Kenexa. <http://www.kenexa.com/getattachment/adb7d198-b3f1-4a75-9b09-d508469e42cc/Beyond-Engagement.aspx>
- Fleishman, E. A. (1953). The description of supervisory behavior. *Personnel Psychology*, 37, 1-6. <http://psycnet.apa.org/journals/apl/37/1/1/>
- Grizzle, J. W., Zablah, A. R., Brown, T. J., Mowen, J. C., & Lee, J. M. (2009). Employee customer orientation in context: How the environment moderates the influence of customer orientation on performance outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 94, 1227-1242. <http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/19702367>
- Halpin, A. W., & Winer, B. J. (1957). A factorial study of the leader behavior descriptions. In R.M. Stogdill and A.E. Coons (Eds.), *Leader behavior: Its description and measurement*. Columbus, OH: Bureau of Business Research, Ohio State University. http://changingminds.org/disciplines/leadership/actions/ohio_state.htm
- Harter, J. K., Schmidt, F. L., & Hayes, T. L. (2002). Business-unit-level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87, 268-279. <http://www.apaexcellence.org/resources/research/detail/1048>
- Hartnell, C. A., Ou, A. Y., & Kinicki, A. (2011). Organizational culture and organizational effectiveness: A meta-analytic investigation of the competing values framework's theoretical suppositions. *Journal of Applied Psychology*, 96, 677-694. <http://psycnet.apa.org/journals/apl/96/4/677/>
- James, L. R., Demaree, R. G., & Wolf, G. (1984). Estimating within-group interrater reliability with and without response bias. *Journal of Applied Psychology*, 69, 85-98. <http://psycnet.apa.org/index.cfm?fa=search.displayRecord&id=1984-11275-001>
- Johnson, J. W. (1996). Linking employee perceptions of service climate to customer satisfaction. *Personnel Psychology*, 49, 831-851. <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1744-6570.1996.tb02451.x/abstract>
- Johnson, J. W. (2000). A heuristic method for estimating the relative weight of predictor variables in multiple regression. *Multivariate Behavioral Research*, 35, 1-19. http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1207/S15327906MBR3501_1
- Katz, D., & Kahn, R. L. (1952). Some recent findings in human relations research. In E. Swanson, T. Newcombe & E. Hartley (Eds.), *Readings in social psychology*. New York: Holt, Reinhart and Winston.
- Kraut, A. I. (2006). Moving the needle: Getting action after a survey. In A. Kraut (Ed.), *Getting action from organizational surveys: New concepts, technologies and applications*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Kühnel, J., Sonnentag, S., & Westman, M. (2009). Does work engagement increase after a short respite? The role of job involvement as a double-edged sword. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 82, 575-594. <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1348/096317908X349362/abstract?deniedAccessCustumisedMessage=&userIsAuthenticated=false>

- Liao, H., & Chuang, A. (2004). A multilevel investigation of factors influencing employee service performance and customer outcomes. *Academy of Management Journal*, 47, 41-58. <http://amj.aom.org/content/47/1/41.short>
- Likert, R. (1961). *New patterns of management*. New York: McGraw-Hill.
- Likert, R. (1967). *The human organization: Its management and value*. New York: McGraw-Hill.
- Macey, W. H., & Schneider, B. (2008). The meaning of employee engagement. *Industrial and Organizational Psychology*, 1, 3-30. <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.1754-9434.2007.0002.x/abstract?deniedAccessCustomisedMessage=&userIsAuthenticated=false>
- Mauno, S., & Kinnunen, U. (2007). Job demands and resources as antecedents of work engagement: A longitudinal study. *Journal of Vocational Behavior*, 70, 149-171. <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0001879106000935>
- May, D. R., Gilson, R. L., & Harter, L. M. (2004). The psychological conditions of meaningfulness, safety and availability and the engagement of the human spirit at work. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77, 11-37. <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1348/096317904322915892/abstract>
- Mayer, D. M., Ehrhart, M.G., & Schneider, B. (2009). Service attribute boundary conditions of the service climate-customer satisfaction link. *Academy of Management Journal*, 53, 1034-1050. <http://amj.aom.org/content/52/5/1034.short>
- DiMilia, L. D., & Birdi, K. (2010). The relationship between multiple levels of learning practices and objective and subjective organizational financial performance. *Journal of Organizational Behavior*, 31, 481-498. <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/job.623/abstract?deniedAccessCustomisedMessage=&userIsAuthenticated=false>
- O'Neill, O. A., Feldman, D. C., Vandenberg, R. J., DeJoy, D. M., & Wilson, M. G. (2011). Organizational achievement values, high-involvement work practices, and business unit performance. *Human Resource Management*, 50, 541-558. <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/hrm.20437/abstract>
- Parker, S. L., Jimmieson, N. L., & Amiot, C. E. (2010). Self-determination as a moderator of demands and control: Implications for employee strain and engagement. *Journal of Vocational Behavior*, 76, 52-67. <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0001879109000864>
- Pugh, S. D., Dietz, J., Wiley, J. W., & Brooks, S. M. (2002). Driving service effectiveness through employee-customer linkages. *Academy of Management Executive*, 16(4), 73-84. http://emeraldinsight.com/bibliographic_databases.htm?id=1439142&PHPSESSID=mlh9jl9bfdn21m2kj6edlbri05
- Ramayah, T., Samat, N., & Lo, M. (2011). Market orientation, service quality and organizational performance in service organizations in Malaysia. *Asia-Pacific Journal of Business Administration*, 3(1), 8-27. <http://www.emeraldinsight.com/journals.htm/journals.htm?issn=1757-4323&volume=3&issue=1&articleid=1922001&show=pdf>
- Richardsen, A. M., & Burke, R. J. (2006). Work and health outcomes among police officers: The mediating role of police cynicism and engagement. *International Journal of Stress Management*, 13, 555-574. <http://psycnet.apa.org/journals/str/13/4/555/>
- Robinson, D. (2007, May 3). Staff engagement is marriage of various factors at work. *Employee Benefits*, 37. <http://www.employeebenefits.co.uk/resource-centre/trends-and-issues/staff-engagement-is-marriage-of-various-factors-at-work/2304.article>
- Riordan, C. M., Vandenberg, R. J., Richardson, H. A. (2005). Employee involvement climate and organizational effectiveness. *Human Resource Management*, 44, 471-488. <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/hrm.20085/abstract>
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Vocational Behavior*, 25, 293-315. http://www.beanmanaged.com/doc/pdf/arnoldbakker/articles/articles_arnold_bakker_101.pdf
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Rhenen, W. V. (2009). How changes in job demands and resources predict burnout, work engagement, and sickness absenteeism. *Journal of Organizational Behaviour*, 30, 893-917. http://www.beanmanaged.com/doc/pdf/arnoldbakker/articles/articles_arnold_bakker_189.pdf
- Schneider, B., Ehrhart, M. G., Mayer, D. M., Saltz, J. L., & Niles-Jolly, K. (2005). Understanding organization-customer links in service settings. *Academy of Management Journal*, 48, 1017-1032. http://www.emeraldinsight.com/bibliographic_databases.htm?id=1548415
- Schneider, B., Macey, W. H., Barbera, K. M., & Martin, N. (2009). Driving customer satisfaction and financial success through employee engagement. *People & Strategy*, 32, 22-27. http://www.emeraldinsight.com/bibliographic_databases.htm?id=17079444
- Schneider, B., Macey, W. H., Lee, W. C., & Young, S. A. (2009). Organizational service climate drivers of the American Customer Satisfaction Index (ACSI) and financial and market performance. *Journal of Service Research*, 12, 3-14. http://jsr.sagepub.com/content/12/1/3.abstract?jkey=43830905b97409f61c4a4e229d5ce17f8cc916d7&keytype2=tf_ipsecsha
- Schneider, B., White, S. S., & Paul, M. C. (1998). Linking service climate and customer perceptions of service quality: Test of a causal model. *Journal of Applied Psychology*, 83, 150-163. <http://mres.gmu.edu/pmwiki/uploads/Main/Schneider1998.pdf>

Stogdill, R. M., Goode, O. S., & Day, D. R. (1962). New leader behavior description subscales. *Journal of Psychology*, 54, 259-269. <http://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/00223980.1962.9713117?journalCode=vjrl20>

Susskind, A. M., Kacmar, K. M., & Borchgrevink, C. P. (2003). Customer service providers' attitudes relating to customer service and customer satisfaction in the customer-server exchange. *Journal of Applied Psychology*, 88, 179-187. <http://psycnet.apa.org/?&fa=main.doiLanding&doi=10.1037/0021-9010.88.1.179>

Tims, M., Bakker, A. B., & Xanthopoulou, D. (2011). Do transformational leaders enhance their followers' daily work engagement? *The Leadership Quarterly*, 22, 121-131. <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1048984310001918>

Vance, R. J. (2006). *Employee engagement and commitment: A guide to understanding, measuring and increasing engagement in your organization*. Alexandria, VA: SHRM Foundation. <http://www.vancerenz.com/researchimplementation/uploads/1006EmployeeEngagementOnlineReport.pdf>

Wang, I., & Shieh, C. J. (2008). Effect of human capital investment on organizational performance. *Social Behavior and Personality*, 36, 1011-1022. <http://www.ingentaconnect.com/content/sbp/sbp/2008/00000036/00000008/art00002>

Wang, H., Tsui, A. S., & Xin, K. R. (2011). CEO leadership behaviors, organizational performance, and employees' attitudes. *The Leadership Quarterly*, 22, 92-105. <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S104898431000189X>

Wiley, J. W. (1996). Linking survey results to customer satisfaction and business performance. In A. I. Kraut (Ed.), *Organizational surveys: Tools for assessment and change*. San Francisco: Jossey-Bass. <http://www.getcited.org/pub/100110673>

Wiley, J. W. (2010). *Strategic employee surveys: Evidence-based guidelines for driving organizational success*. San Francisco: Jossey-Bass.

Wiley, J. W., & Brooks, S.M. (2000). The high-performance organizational climate: How workers describe top-performing units. In N. S. Ashkanasy, C. Wilderom, & M. F. Peterson (Eds.), *The handbook of organizational culture and climate*. Thousand Oaks, Calif: Sage. <http://espace.library.uq.edu.au/view/UQ:224765>

Wiley, J. W., & Campbell, B. H. (2006). Using linkage research to drive high performance. In A. I. Kraut (Ed.), *Getting action from organizational surveys: New concepts, technologies and applications*. San Francisco: Jossey-Bass.

Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B. (2009a). Work engagement and financial returns: A diary study on the role of job and personal resources. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 82, 183-200. <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1348/096317908X285633/abstract>

Xanthopoulou, D., Bakker, A. B., Demerouti, E., & Schaufeli, W. B. (2009b). Reciprocal relationships between job resources, personal resources, and work engagement. *Journal of Vocational Behaviour*, 74, 235-244. http://www.academia.edu/861166/Reciprocal_relationships_between_job_resources_personal_resources_and_work_engagement

Xu, J., & Thomas, H. C. (2011). How can leaders achieve high employee engagement?. *Leadership & Organization Development Journal*, 32, 399-416. <https://researchspace.auckland.ac.nz/handle/2292/10614>

詳細な情報のお問い合わせ先

よりスマートな人財の形成方法については、以下のサイトをご覧ください。

ibm.com/smarterworkforce



日本アイ・ビー・エム株式会社

〒 103-8510

東京都中央区日本橋箱崎町 19 番 21 号

© Copyright IBM Japan, Ltd. 2015

All Rights Reserved

2015-12-22 Printed in Japan

IBM、IBMのロゴおよびibm.comは、米国、その他の国またはその両方におけるInternational Business Machines Corporationの商標です。上記およびそれ以外のIBMの商標用語に本書の初出個所で商標記号（®または™）が付されている場合、これらの記号は本書が公開された時点でIBMが米国の登録商標または判例法による商標を所有していることを意味します。そのような商標はまた、米国以外の国の登録商標または判例法による商標である場合があります。他の製品名、社名、およびサービス名等は、各社の商標またはサービス・マークである場合があります。現時点でのIBMの商標リストについては、下記サイトの“Copyright and trademark information”をご覧ください。

ibm.com/legal/copytrade.shtml

本書の内容（通貨または税抜き価格への言及を含む）は、初掲載当時のものであり、IBMはいつでも変更できるものとします。IBMが営業している国であっても、すべての国ですべての製品を提供できるとは限りません。

本書に示す性能データは、特定の動作条件で得られたものです。条件が異なれば、結果も異なる可能性があります。本書の内容は「現状」のまま提供され、明示または黙示を問わず商品性の保証、特定の目的に対する適合性の保証、権利を侵害していないことの保証または条件を含む、いかなる保証も適用されません。IBM製品は提供時に締結される使用許諾契約書の諸条件に従って保証されます。



Please Recycle