

# アメーバ経営システムがプレゼンティズムに及ぼす 影響に関する実証的研究

渡 辺 岳 夫

## Impact of Amoeba Management System on Presenteeism

Takeo WATANABE

This paper is the first to address the topic of corporate organizational members' health in the context of management accounting. Specifically, we empirically examined the effect of effort feeling, an accounting information characteristic of AMS, on presenteeism both directly and indirectly through self-efficacy.

The results suggested that in the case of the low presenteeism group, the high perception of effort feeling by organizational members had a suppressive effect on the occurrence of presenteeism. In addition, AMS characteristics had a strong positive influence on self-efficacy, and self-efficacy tended to have a positive influence on presenteeism, although this effect was not statistically significant.

Key Words : Amoeba Management System, Presenteeism, self-efficacy, effort feeling

### I はじめに

アメーバ経営システム（以下、AMSと略称）は、今や日本における代表的な管理会計システムの一つとして認識されており、研究者のみならず実務家からも注目を浴び、当該システムを導入する企業は2000年代に入ってから急増している。AMSのコンサルテーションを主たる業務とする京セラコミュニケーションシステム(株)のウェブサイトによれば、AMS導入企業は2020年12月末時点で869社に到達している。

しかし、AMSを導入した企業全てが、長期間に渡って継続的にそれを利用し続けるわけではない。実際に、松井（2008）では、当時の360社のAMS導入企業のうち3割近くの105社がAMSの運用を中止したことが報告されている。そして、その中止企業105社のうち83社は、AMSの運用に対する推進力不足や社内の混乱・反対が、その中止の主因としている。これらの企業群では、AMSの運用のプロセスにおいて当該システムに起因する問題が生起し、中止に至ったケースが多く含まれていることが想定される。

以上のような実態があるにもかかわらず、AMSの運用中止に至るメカニズムの解明に取り組んでいる研究は、窪田ほか（2015）および渡辺（2018）などわずかである。窪田ほか（2015）は、AMSの運用を継続している企業と中止した企業について、その目的、成果、負担などに関する認知の差を分析しており、継続企業と中止企業の間には、帳票記入の手間暇に関して特に大きな差が見られ、後者の企業群についてはAMSの導入に伴う事務処理などの負担感が大きく認知されていたとしている。渡辺（2018）では、社員に対する自律性支援や経営理念の浸透を率先して行い、働きがいのある職場を提供し、社員からの信頼を獲得している企業こそが、AMSの特性を効果的に機能させ、その高い効果を受容することでAMSの運用を継続しているのに対して、社員に対して統制的に対応し、自由裁量の余地を狭め、働きがいのない職務環境を提供し、社員からの信頼が喪失しているような企業の場合、いくらAMSを導入することで小集団ごとの採算性を高めようとしても、現実には一定水準の効果が得られずに、短期的に運用の中止に至ってしまう危険性が高いことを示唆している。

AMSの運用にネガティブな影響を及ぼす要因の究明に関する研究が非常に少ない状況の中で、渡辺（2018）は自律性支援や組織に対する信頼など組織的要因の影響を探索している。しかし、組織成員の個人的な要因がAMSの運用にネガティブな影響を及ぼすことを示唆する研究はほとんど行われていない。そこで本研究では、AMSの諸特性がAMS導入企業の組織成員個人の心理的な特性に及ぼす影響を明らかにすることで、AMSの運用が中止に至るメカニズムの解明のための一定の示唆を得ることを研究課題として掲げたい。

本研究では、最初に先行研究の論拠に基づき、AMSの諸特性が及ぼす組織成員個人の心理的構成概念として自己効力感（self-efficacy）とプレゼンティズムを取り上げ、その妥当性について検討する。そのうえで、組織成員の心理に及ぼす影響メカニズムに関するモデルを構築し、当該モデルを統計的に検証することとする。

## II AMSが組織成員の心理に及ぼす影響メカニズム

### 1. AMSの特性

渡辺（2017；2018；2019）は、AMSの部門別採算制度の特性として、努力実感性および因果明瞭性という操作的な概念を設定している。すなわち、努力実感性とは、AMSの会計情報上の工夫（例えば利益情報を重視している点など）によって、またそのタイムリーなフィードバックによって、組織成員が傾注した努力を実感できる程度を捉えるものである。次に、因果明瞭性とは、AMSの会計情報が素人でも理解できるようなシンプルさを備えていることによって、またアメーバという組織単位が小集団であることによっ

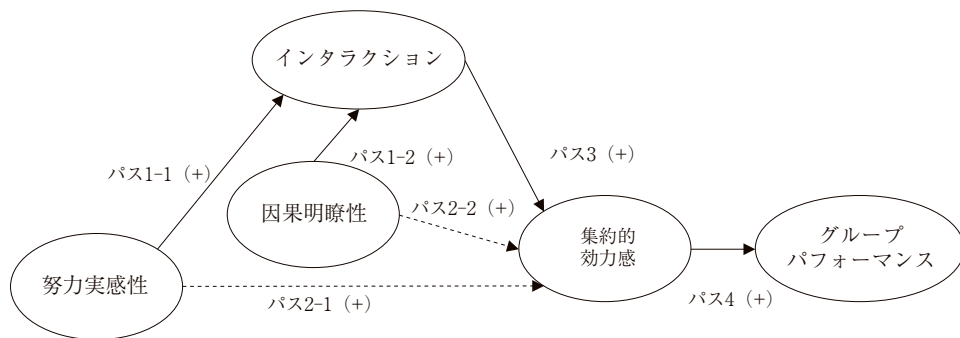
て、組織成員の努力とそれによって得られた成果との間の因果関係が、組織成員に明瞭に理解できる程度を捉えるものである。渡辺（2017）では、自分たちの仕事上の努力には意義があるのだという実感（努力実感性）が高まったり、どうすれば成果を高めることができるのかという因果関係が良く理解されている（因果明瞭性）からこそ、成果を高めよう、あるいは努力に見合う成果を得ようとして、自律的・能動的に前向きな行動を生起させるようになると解釈している。

## 2. 自己効力感

渡辺（2017）は、主として組織心理学分野の先行研究を丹念にレビューし、その論拠に基づいて、前述した AMS の諸特性がアミーバのパフォーマンスに及ぼす影響メカニズムに関する分析モデルを構築し、AMS の実践現場から得られたデータと十分にフィットしていることを明らかにしている。すなわち、AMS の諸特性は組織におけるインタラクションを活性化させ、そのインタラクションを通じて組織成員の集約的効力感が促進され、最終的に組織パフォーマンスが向上することを明らかにしているのである。当該モデルにおいて、AMS の諸特性と組織パフォーマンスの関係を媒介し、コアとなっている概念は集約的効力感という心理的な構成概念である。これは、Bandura（1997：477）によれば、「集団の成員間で、自分たちは所与の達成水準を産み出すために必要な行動方針を編成し、実行することができる」と共有された信念」と定義されている。端的に言えば、集約的効力感とは組織成員各々が抱く「我々のグループはやればできる」という信念である。

渡辺（2017）は、個人単位ではなく組織単位のパフォーマンスに対する影響メカニズムの解明を指向しているため、組織レベルの効力感概念である集約的効力感に着目してい

図1 渡辺（2017）の分析モデル



注) 統計的に有意な因果関係が確認されたパスは実線、確認されなかったパスは点線で示している。  
出所) 渡辺（2017）より筆者作成。

る。これに対して、渡辺（2013）では個人単位のパフォーマンスへの影響を見据え、自己効力感という個人レベルの効力感概念について詳述している。以下、自己効力感について言及することとする。同概念の提唱者である Bandura（1977a）は、最初に、人は環境からの刺激に単に反応しているのではなく、刺激を解釈し、そのうえで未来の行動および結果を予期し、その予期の結果が行動の先行要因になっている、と主張した。そして、人の予期機能には、ある行動を遂行することができれば良い結果が引き起こされるという結果予期と、その良い結果を生み出すであろう行動を効果的に遂行することができるという効力予期があるとした。結果予期は環境の反応に関する可能性の認知であり、効力予期は自己の行動に関する遂行可能性の認知であるとして、Bandura（1977a）は後者を自己効力感と呼んだ。端的に言えば、自己効力感とは組織成員個人が抱く「私はやればできる」という信念である。

Bandura（1995）によれば、自己効力感が促進された組織成員は、第一に自ら達成困難な挑戦的な目標を設定し、かつその遂行に強くコミットする傾向があり、第二に困難な事態に直面にしても容易にあきらめず、粘り強くそれに対処する傾向があり、第三に仮に目標達成に失敗したとしても、その失敗の原因を自己の努力不足などの統制可能な要因に帰属させ、無力感の源泉になるような能力の欠如といった統制不可能な要因には帰属させない、という傾向があるとされる。また、自己効力感は、行動決定の先行要因であり（Bandura, 1977b）、特に自律的な動機づけの先行要因になるとも主張されている（祐宗ほか、1985）。以上のような傾向性を有する組織成員のパフォーマンスは、組織のパフォーマンスの促進のために非常に望ましいと考えることができる。実際、組織パフォーマンスの促進要因である集約的効力感の先行要因として、組織成員個人の自己効力感を措定する研究も存する（例えば、Gibson, 2003）。

それでは次に、自己効力感と AMS の諸特性の関係について考察をしたい。自己効力感を促進するうえでは、重要な認知過程がある。それは、自己が行動（努力）すれば、望ましい成果が随伴するという知覚であり、随伴性の認知と呼ばれるものである（Seligman and Maier, 1967）。そういった認知が成立するからこそ、やればできると思うことができる。すなわち、自己効力感が促進されるのである。では、何によって随伴性の認知が高まるのであろうか。その最も重要な源泉は、自分の行動に成果が伴ったという直接的な随伴経験であり、Bandura（1977a）によれば、遂行行動の達成あるいは成功体験と呼ばれるものである。AMS が提供する時間当たり採算や売上といった実績情報は、自己の属するアメーバの組織全体に対する貢献度の客観的・定量的な評価結果であり、しかもアメーバという組織単位が少数の組織成員から構成されていることも相俟って、組織成員個人の遂行行動が「成功」したかどうかを伝えてくれる、いわば自己効力感の源泉とも言うべ

きものである。

AMSの特性の一つである努力実感性は、AMSの算出する時間当たり採算や売上の情報が組織成員の傾注した努力量を反映していると認知している程度であり、いわばタスク遂行「後」にその遂行行動（努力）と成果（時間当たり採算等）の対応性を実感できている程度を捉えている。また、因果明瞭性というAMS特性は、どのようなタスクを遂行すればどのような成果が得られるのかに関する知識提供がシステムティックになされ、組織成員がタスク遂行「前」に遂行行動と成果の対応関係を理解している程度である。努力実感性が高い場合、組織成員は随伴性の認知を獲得しやすくなり、因果明瞭性が高い場合、遂行行動の達成確率を高めることができるようになる（成功体験を獲得しやすくなる）。以上から、次のような2つの仮説を導出することができる。

仮説 1-1 努力実感性は自己効力感に正の影響を及ぼす。

仮説 1-2 因果明瞭性は自己効力感に正の影響を及ぼす。

### 3. プレゼンティズム

#### (1) プレゼンティズムの概念

企業組織において経済活動を遂行するうえでは、様々な経営資源が必要であるが、その中でも最も重要な資源の一つが人的資源である。したがって、企業がその組織成員の健康状態に留意し、それを良好な状態に維持することに努めることは、非常に重要なことであると言える。しかし、人は常に健康状態を良好に保つことができるわけではなく、むしろ身体的・心理的な健康上の問題を生起させやすいのが現実である。そして、健康状態が職務遂行に支障をきたすほど悪化した場合、通常、当該の組織成員は欠勤（absenteeism）を選択することが想定される。しかし、近年、組織で働く人々が、健康上の問題が生じているにもかかわらず出勤という選択肢を選ぶことも多いことを示すエビデンスが増加している。このように、病気の状態にも関わらず出勤するという現象は、プレゼンティズム（presenteeism）という概念で捉えられている（Johns, 2010; Karanika-Murray and Cooper, 2018）。

一般的に考えれば、健康状態が悪化すれば欠勤が選択され、プレゼンティズムは減少すると考えることもできる。出勤に耐えうる程度の軽度の病気であれば、プレゼンティズムを選択しやすくなるはずだからである。しかし、Miraglia and Johns (2016) によるメタ分析によれば、プレゼンティズムは欠勤との間に正の相関があり、一般的な健康状態はプレゼンティズムと欠勤のいずれとの間にも負の相関があることが明らかにされており、健康状態の悪化に伴いプレゼンティズムと欠勤の両方が増加することが示唆されている。

プレゼンティズムは欠勤と比べて、例えば代替要員の確保などのためのコストを回避で

きることから、少なくとも短期に見れば組織にとってはポジティブと捉えることもできるが、近年の多くの実証研究はこの見解を覆す結果を明らかにしている。プレゼンティズムを選択した組織成員は、頻繁にエラーを起こす傾向が高く (Niven and Ciborowska, 2015)、生産性のレベルが低い (Robertson and Cooper, 2011) ことなどが明らかにされており、多くの研究者がプレゼンティズムと欠勤のコストを比較すると、前者が後者を大きく上回ると指摘している (Hemp, 2004; Wang et al., 2010)。

以上のように、プレゼンティズムが企業にとって非常に重大な影響を及ぼすとの認識の高まりを受け、近年、労働衛生学や疫学などの健康科学の領域や、産業組織心理学や人的資源管理論といった経営学の領域など、様々な分野でプレゼンティズムに関する研究が行われている。Ruhle et al. (2020) によれば、ヨーロッパを中心に行われているプレゼンティズム研究の多くは経営学分野に属しており、プレゼンティズムの先行要因、結果要因、あるいは動機の解明を主たる研究課題としているとされている。これに対して、北米を中心に行われているプレゼンティズム研究の多くは健康科学の領域に属しており、プレゼンティズムを単に病気の時に出勤している状態として定義するのではなく、それに伴う生産性の損失も含めて概念化しており、研究の主眼はより効果的な健康関連の介入方法を解明することであるされている。

本研究では、主として前者に属する先行研究に依拠しつつ、自己効力感とプレゼンティズム、および AMS の諸特性とプレゼンティズムの因果関係に関する仮説を導出したい。ただし、日本におけるプレゼンティズムに関する研究は、欧米のそれと比べて圧倒的に数が少なく、健康科学の領域に属するものがほとんどである。経営学の領域に属するプレゼンティズムに関する研究はほぼ行われていないと言ってよい。したがって、本研究は必然的に海外の文献に依拠し仮説の導出を行うことになるが、プレゼンティズムは国民文化の違い (Ruhle et al., 2020) や経済システムや社会システム (Dew et al., 2005) の影響を受けることが示唆されているため、本研究は後続の研究に対する先駆的な研究として位置づけざるをえない。

## (2) プレゼンティズムと自己効力感

プレゼンティズムは、Lohaus and Habermann (2019) によれば、一定の環境要因に影響を受けつつ形成される、個人関連の要因 (健康状態、ストレス、楽観主義、ワークエンゲイジメント等)、仕事関連の要因 (作業負荷、時間のプレッシャー、全体的な職務要求度、リーダーシップの質、監督者のサポート等)、および組織関連の要因 (欠勤に対する方針の厳格度、組織的サポート、組織正義、報酬システム等) によって影響を受けるとされている。実際のプレゼンティズムは、これらの要因が複雑に関連しあった動的なネットワークの中で生起しているものと考えられる。しかし、上述したように、本研究は経営学



分野、とりわけ管理会計の文脈で行われる研究としては嚆矢となるものであり、探索的な意味合いも込めて、まずは個人関連の要因である自己効力感とプレゼンティズムの関連について考察したい。

Lu et al. (2014) によれば、台湾と中国で働く企業の正社員 345 人をサンプルとして分析した結果、自己効力感とプレゼンティズムの間に正の相関があることが明らかにされている。その理由として、職務に対する自己効力感が高い組織成員は、自分はやればできるという信念に基づき、困難に直面しても粘り強く課題に取り組み挑戦を繰り返す傾向があり、自己の職務遂行能力に対する評価も高いがゆえに、それらの信念や評価を守るために病気の不快感に立ち向かうため、プレゼンティズムが生じやすいと解釈されている。東アジアに属する日本、中国、香港、台湾、および韓国などのいわゆる孔子圏 (Confucius Circle) の文化的価値観に従えば、すなわち勤勉さや忠誠心を重んじる文化的要請に従えば、欧米の企業の組織成員に比べて、東アジアの企業の組織成員はプレゼンティズムが選好されやすいとされており、またその先行要因も類似していることが示唆されている (Cooper and Lu, 2016)。台湾人と中国人を対象とした Lu et al. (2014) の分析結果は、日本人を対象とした本研究にとって非常に参考になる。

また、Cooper & Lu (2016) は、Bandura (1986) の社会的認知理論のフレームワークを援用し、プレゼンティズムが生起するメカニズムの解明に取り組んでいるが、自己効力感がプレゼンティズムを促進する可能性を指摘している。

さらに、Demerouti et al. (2009) や Johns (2010) のように、プレゼンティズムを組織市民行動 (Organizational Citizenship Behavior; 以下、OCB と略称) の一種とみなすこともできるという考え方も、本研究にとっては示唆的である。なお、ここで OCB とは、Organ (1988) によれば、組織成員が自発的に行う正式な職務以外の行動であり、それによって組織に効果をもたらす行動であるとされている。Alessandri et al. (2021) によれば、仕事に関する効力感が高い組織成員は、自分の職務遂行能力に自信を持っているので、仕事上の問題を抱えた同僚をボランティアで助けたりする OCB に従事する可能性が高いことが明らかにされている。以上のエビデンスからも、自己効力感が高い組織成員は、プレゼンティズムに従事する可能性が高いことが示唆されるのである。以上から、次のような仮説を導出することができる。

仮説 2 自己効力感はプレゼンティズムに正の影響を及ぼす。

### (3) プレゼンティズムと AMS の諸特性

プレゼンティズムの場合、多くの先行研究によって組織成員のパフォーマンスが低下することが明らかにされている。体調不良によって職務遂行能力が平常時より低下するからである。AMS が導入されている企業の組織成員が高い努力実感性を認知している場合、

プレゼンティズムによって傾注可能な時間当たりの努力量が減少したとすると、フィードバックが迅速になされることも相俟って、その減少の影響は、素人でも実感しやすい儲け（利益）に関する情報である時間当たり採算の低下という形で認識されることになるであろう。時間当たり採算はアメーバの売上高から製造原価を差し引き、その差引額をアメーバの構成メンバーが傾注した総時間で除して算定されるが、1時間当たりの職務遂行量が低下したり、ミスが増えれば、時間当たり採算は低下するであろう。

さらに、AMSでは、組織の小集団化が指向されていることから、個人の努力と組織成果の関連づけも比較的容易であり、どのような努力をすればどのような成果が得られるか、すなわち両者の因果関係も理解しやすいよう工夫されている。それが組織成員に因果明瞭性の高さとして認知されていたならば、プレゼンティズムを選好した場合、自分の職務遂行能力の低下が時間当たり採算に及ぼす影響の大きさがどの程度であるか、一定程度予測できるであろう。

努力実感性や因果明瞭性が高い場合、プレゼンティズム下における職務遂行行動を経験すれば、その影響をAMSが提供する情報特性により体感できるし、かつプレゼンティズム下の自己の職務遂行行動の帰結を予測できる。その場合、自分がプレゼンティズムを選好した場合のAMSの諸情報へのネガティブな影響の大きさを考慮し、欠勤の選好確率が高まると考えることができる。AMSでは、アメーバ間で人員の貸し借りが行われることが通常であるとされるが、体調が悪い場合に欠勤すれば、その分健康状態の良い他のメンバーが一時的に補充され、もって時間当たり採算への悪影響を避けることができると判断するかもしれない。以上から、次のような2つの仮説を導出することができる。

仮説 3-1 努力実感性はプレゼンティズムに負の影響を及ぼす。

仮説 3-2 因果明瞭性はプレゼンティズムに負の影響を及ぼす。

### Ⅲ 本研究の調査設計

#### 1. 調査対象者と手続

本研究の調査対象者は、民間企業に勤務する20代から60代の正社員と非正社員として、調査会社の保有するWebパネルより任意に抽出された。最初に抽出条件を設定し、2021年1月5日から12日までの間に20,000名を上限にスクリーニング調査を行った。抽出条件としては、第一に「小集団ごとに採算管理を行う手法であるアメーバ経営を導入している企業に勤務していること」、第二に「アメーバ経営の重要指標として時間当たり採算を活用していること」の2つを設定した。後者については、ダミーの指標を含む5つの選択肢を提示し、時間当たり採算を選択した者だけが抽出された。以上のスクリーニング調査の結果、本調査の対象者として抽出されたのは225名であった。



次にその 225 名を対象に本調査を実施したところ、201 名から有効回答を得ることができた。調査は 2021 年 1 月 12 日から 20 日まで行われ、回答者に対しては謝礼として調査会社より既定のポイントが付与された。

## 2. 調査内容と倫理的配慮

調査対象者には、表 1 に示したデモグラフィック変数について質問した後、以下の尺度についての回答を求めた。本研究で用いた測定尺度のうち努力実感性および因果明瞭性については、基本的に渡辺（2017）と同様である。第一に努力実感性については、迅速な成果のフィードバックが行われていると認知し、成果に対して傾注した努力を実感できている程度と定義し 8 項目で測定した。第二に因果明瞭性については、努力と成果の因果関係を明瞭に理解している程度と定義し 3 項目で測定した。第三に自己効力感については、浦上（1992）の 33 項目の測定尺度を参考にしつつも、産業組織場面を前提とした場合に適

表 1 調査対象者の基本属性

|          |                    |     |       |
|----------|--------------------|-----|-------|
| 雇用形態     | 正社員                | 183 | 91.0% |
|          | 非正社員               | 18  | 9.0%  |
| 性別       | 男性                 | 159 | 79.1% |
|          | 女性                 | 42  | 20.9% |
| 平均年齢     | 45.82 歳 (SD=11.91) |     |       |
| 業種       | 製造業                | 55  | 27.4% |
|          | サービス業              | 33  | 16.4% |
|          | 情報通信業              | 18  | 9.0%  |
|          | 商社・卸売り・小売業         | 17  | 8.5%  |
|          | その他                | 17  | 8.5%  |
|          | 建設業                | 16  | 8.0%  |
|          | 医療・福祉              | 10  | 5.0%  |
|          | 金融・証券・保険業          | 8   | 4.0%  |
|          | 不動産業               | 8   | 4.0%  |
|          | 運送・輸送業             | 5   | 2.5%  |
|          | 教育業                | 3   | 1.5%  |
|          | 出版・印刷業             | 3   | 1.5%  |
|          | 電気・ガス・水道業          | 3   | 1.5%  |
|          | 農業・林業・漁業・鉱業        | 2   | 1.0%  |
|          | メディア・マスコミ・広告業      | 2   | 1.0%  |
|          | 調査業・シンクタンク         | 1   | 0.5%  |
| 勤続年数     | 15.50 年 (SD=10.67) |     |       |
| AMS 導入年数 | 9.69 年 (SD=13.12)  |     |       |

用可能な項目を6つ選出するとともに、質問項目の表現の仕方を修正し測定した。以上については、「1全くそうではない～7全くそうである」という7件法による回答を求めた。

最後にプレゼンティズムについては、荒木田ほか(2016)が開発した日本語版プレゼンティズム尺度を用いた。当該尺度は8つの項目で構成されているが、「この1ヵ月間、心や体の不調によってこの8つの項目のような仕事への悪影響を感じたことがあるか」について、「1全くない、2あまりない、3時々ある、4よくある」という4件法で回答を求めた。

なお、本研究では、全ての尺度に関するデータは単一の回答者から得られたものであり、したがって、尺度間の関係が過度に強調されることによって生じるコモン・メソッド・バイアスの可能性がある。そこで、この問題に事後的に対処するために、ハーマンの単一因子検定を実施した(Podasakoff and Organ, 1986)。具体的には、全観測変数を対象にして探索的因子分析(主因子法、回転なし)を行った。分析の結果、固有値1以上の3つの因子が抽出され、その3つの因子による累積寄与率は58.01%であった。また、最も大きい固有値を有する第1因子の寄与率は38.45%であり、50%に満たなかったため、本研究におけるコモン・メソッド・バイアスの問題は深刻ではないと判断した。

倫理的配慮について言及すると、本研究の調査委対象者は調査会社とモニター契約を結んでおり、調査に関する説明を理解したうえで同意した場合に回答を行うことになっている。また、研究者は個人の特定につながる情報を一切取得することができない。さらに、本研究において利用しているAMSの特性に関する尺度、自己効力感尺度、およびプレゼンティズム尺度は開発後、数次に渡り活用されている尺度であり、また精神的に負担をもたらす項目は含まれていない。

### 3. 尺度の妥当性と信頼性

本研究で利用する測定尺度について、最初に収束的妥当性を検証した。上記の測定尺度の25項目が分析モデルにおいて想定した通りの4因子構造となるかを検証するために、最尤法による確認的因子分析を行った。その結果、各種適合度指標はGFIが0.84、AGFIが0.81、CFIが0.92、RMSEAが0.064であり、Hair et al. (2010)の基準値(GFI・AGFI・CFI  $\geq$  0.90, RMSEA  $\leq$  0.70)と比較すると、前二者が基準をクリアできていない。そこで、各尺度の因子構造を明らかにするために探索的因子分析(主成分法、プロマックス回転)を試行した。

最初に、努力実感性8項目と因果明瞭性3項目の計11項目について分析を行った。その結果、事前の想定とは異なり、1因子の構造が確認された。因子負荷量は全ての項目に

ついて0.6以上と十分に高く、また推定された共通性も全て0.4以上と高かった。努力実感性は過去の経験から得られる認知であり、因果明瞭性は未来に対する予測に関する概念であることから、概念的には独立していると言えよう。しかし、今回の分析結果からすると、両者は現実的には密接に関連しており、統合しうることが示唆された。論理的に考えると、因果明瞭性が相対的に高ければ、適切な努力を行い、それ相応の成果が得られ、結果として努力実感性が高まると考えることができるため、また因子負荷量の上位2項目は努力実感性に関連するものであることも踏まえ、統合された尺度を努力実感性と称することとする。

なお、自己効力感とプレゼンティズムの尺度については、いずれも想定した通り1因子構造が確認された。各尺度の項目ごとの因子負荷量は表2の通りである。

以上のような処理を施した後に、再度確認的因子分析を行ったところ、GFIが0.87、AGFIが0.84、CFIが0.96、RMSEAは0.048となった。前二者については、依然としてHair et al. (2010)の基準値をクリアできていないが、前回の分析から向上しており、CFIとRMSEAについては大幅に基準をクリアしていた。豊田(1998)は、観測変数が30個以上の複雑なモデルの場合は、GFIを0.9に近づけることが難しくなると指摘している。本研究の分析モデルに含まれる観測変数は25個と相対的に多いことから、1自由度当たりの適合度であるRMSEAが大幅に基準をクリアしていることを重視し、モデルの適合度は、概ね許容される範囲を示していると解釈する。

さらに、各尺度についてAVE (Average Variance Extracted) を算出したところ、表2の通り努力実感性と自己効力感については、Fornell and Larcker (1981)の基準値 (AVE  $\geq$  0.50) を満たしていることが分かったが、プレゼンティズムのAVEは0.41であり基準未満であった。しかし、Fornell and Larcker (1981)によれば、AVEが0.5未満であっても、Composite Reliability (以下、CR) が0.6以上であれば、尺度の収束的妥当性は十分であるとされており、後述するようにプレゼンティズムのCRは0.85であった。以上の確認的因子分析およびAVEの値に基づき、利用する測定尺度は概ね一次元性を有しており、収束的妥当性が確認できたと判断することができる。

次に、尺度の信頼性についてであるが、表2の通り、クロンバックの $\alpha$ は全尺度についてNunnally (1978)の基準値を満たしていた ( $\alpha \geq 0.70$ )。また、CRについては、努力実感性の値が基準をオーバーしたが、それ以外はNunnally and Bernstein (1994)の基準値をクリアしており ( $0.70 \leq CR \leq 0.90$ )、概ね測定尺度の信頼性は確認できたと考えよう。

最後に、尺度間の相違性を検討するため、各尺度のAVEと尺度間相関の二乗を比較して弁別的妥当性を検証した。その結果、表3の通りプレゼンティズムの尺度のAVEは、

表2 尺度の基本統計量, 信頼性係数, および AVE

| 尺度   | 質問項目   | 平均値          | 中央値          | 標準偏差         | 因子負荷量        | AVE  | CR   | $\alpha$ |
|--|--|--------------|--------------|--------------|--------------|------|------|----------|
| 努力実感性  | 私の仕事の出来ばえは, 会社や自分のアメーバの業績に影響を与えている                   | 4.68         | 5.00         | 1.28         | 0.75         | 0.52 | 0.92 | 0.92     |
|  | 会社が提供してくれる時間当たり採算や売上の実績数字は, とても信頼できる                 | 4.45         | 4.00         | 1.36         | 0.68         |      |      |          |
|  | 時間当たり採算や売上の実績数字は, 欲しい時にタイミングよく伝達される                  | 4.53         | 4.00         | 1.35         | 0.61         |      |      |          |
|  | 時間当たり採算や売上の実績数字を見て, 自分たちの仕事の良し悪しについてよく話し合う           | 4.48         | 4.00         | 1.44         | 0.69         |      |      |          |
|  | 時間当たり採算や売上の実績数字をチェックすることで, ふだん見過ごしていた仕事上の問題に気づくことがある | 4.57         | 5.00         | 1.47         | 0.78         |      |      |          |
|  | 時間当たり採算や売上の実績数字を見ると, 自分たちの努力を実感することができる              | 4.54         | 4.00         | 1.38         | 0.80         |      |      |          |
|  | 時間当たり採算や売上の実績数字は, 自分たちの仕事の結果をよく反映している                | 4.64         | 5.00         | 1.29         | 0.73         |      |      |          |
|  | 時間当たり採算や売上の実績数字が良くなると, 会社への貢献が実感できる                  | 4.67         | 5.00         | 1.38         | 0.72         |      |      |          |
|  | 時間当たり採算や売上の計画数字を達成するために, 自分たちがすべきことはよく理解している         | 4.84         | 5.00         | 1.21         | 0.77         |      |      |          |
|  | 時間当たり採算が良くなるので, なるべく売を増やしたり, 経費を減らしたりしようと思う          | 4.88         | 5.00         | 1.37         | 0.76         |      |      |          |
| 因果明瞭性  | 業績の向上につながるので, なるべく作業時間を短縮することが大事である                  | 4.89         | 5.00         | 1.30         | 0.61         |      |      |          |
|  | 私は, 仕事上, 一回の挑戦でできないことがあっても, できるまで挑戦を続ける              | 4.70         | 5.00         | 1.38         | 0.83         | 0.59 | 0.89 | 0.90     |
|  | 私は, 自分の会社の役に立つ能力を持っていると思う                            | 4.68         | 5.00         | 1.33         | 0.79         |      |      |          |
| 私は, たとえやりたくない仕事でも, それをやりとげるまでがんばる                        | 4.74   | 5.00         | 1.36         | 0.78         |              |      |      |          |
| 私は, 自分の能力を信頼している   | 4.70   | 5.00         | 1.29         | 0.65         |              |      |      |          |
| 私は, 仕事上のたいていのことについて, ねばり強く取り組む                           | 4.82   | 5.00         | 1.28         | 0.81         |              |      |      |          |
| 私は, 将来, この会社にとって有能な人間になれると思う                             | 4.58   | 5.00         | 1.33         | 0.73         |              |      |      |          |
| プレゼンティズム<br>【この1ヵ月間, 心や体の不調によって右のような仕事への影響を感じたことがありますか?】 | 会議や仕事に集中できない   | 2.30         | 2.00         | 0.78         | 0.66         | 0.41 | 0.85 | 0.85     |
|  | 普段より多く休憩(睡眠を含む)をとりながら仕事をする                           | 2.36         | 2.00         | 0.87         | 0.56         |      |      |          |
|  | 仕事の量や強度を普段より少なくする                                    | 2.35         | 2.00         | 0.81         | 0.62         |      |      |          |
|  | 仕事がかどらず, 仕事が終わらない                                    | 2.36         | 2.00         | 0.84         | 0.72         |      |      |          |
|  | 仕事上の間違いや失敗をする  | 2.41         | 2.00         | 0.70         | 0.66         |      |      |          |
|  | 職場でのコミュニケーションがとりにくい                                  | 2.42         | 2.00         | 0.80         | 0.65         |      |      |          |
|  | 他の社員の手助けや援助を必要とする<br>通勤で困難がある                        | 2.51<br>2.16 | 2.00<br>2.00 | 0.83<br>0.90 | 0.60<br>0.65 |      |      |          |

表3 各尺度の AVE, 尺度間相関係数, およびその二乗値

|          | 努力実感性  | 自己効力感  | プレゼンティズム |
|----------|--------|--------|----------|
| 努力実感性    | a 0.52 | 0.87   | -0.09    |
| 自己効力感    | 0.76   | b 0.59 | -0.08    |
| プレゼンティズム | 0.01   | 0.01   | c 0.41   |

注1) aは努力実感性, bは自己効力感, cはプレゼンティズムの AVE である。

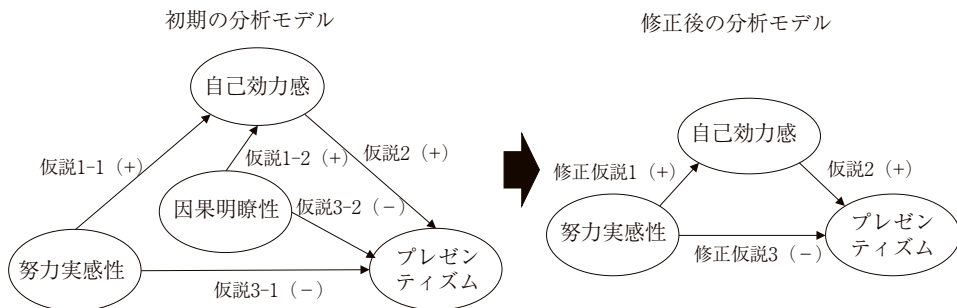
注2) a から c の右上半分はピアソンの積率相関係数であり, 左下半分は尺度間相関の二乗である。

プレゼンティズムと努力実感性との間およびプレゼンティズムと自己効力感との間の尺度間相関の平方よりも高い値を示し、弁別的妥当性が確認されたと言える。しかし、努力実感性（0.52）と自己効力感（0.59）のAVEはそれぞれの尺度間相関の平方（0.76）よりも低く、弁別的妥当性を確認できなかった。努力実感性はAMSの特性に対する認知であり、自己効力感はその認知に影響を受ける心理的構成概念であり、論理的には明確に弁別されるものであり、さらに両者の収束的妥当性は確認されていることから、尺度として有効であると考えられることとする。

#### 4. 尺度の統合に伴う分析モデルの修正

上述のように、尺度の妥当性を確認するプロセスにおいて、努力実感性と因果明瞭性が一つの「努力実感性」という尺度に統合されることとなった。これに伴い、図2の通り、事前に想定した分析モデルの修正が必要になった。

図2 分析モデルの修正



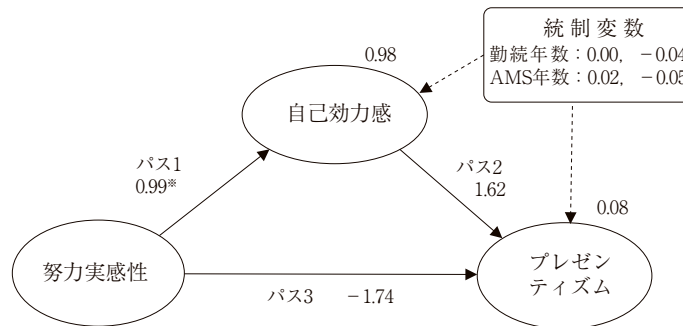
結果として、仮説 1-1「努力実感性は自己効力感に正の影響を及ぼす」と仮説 1-2「因果明瞭性は自己効力感に正の影響を及ぼす」は、修正仮説 1「努力実感性は自己効力感に正の影響を及ぼす」へ、仮説 3-1「努力実感性はプレゼンティズムに負の影響を及ぼす」と仮説 3-2「因果明瞭性はプレゼンティズムに負の影響を及ぼす」は、修正仮説 3「努力実感性はプレゼンティズムに負の影響を及ぼす」へ、それぞれ統合されることとなった。

## IV 分析結果

### 1. 共分散構造分析の結果

図2に示した修正後の分析モデルが、本研究の調査対象者から得られたデータとフィットするかどうかを共分散構造分析によって検証した。その結果、適合度指標はGFIが0.85、AGFIが0.82、CFIが0.94、RMSEAが0.054であり、Hair et al. (2010)の基準値

図3 共分散構造分析の結果



注1) \*  $p < 0.01$

注2) 円の上の数字は  $R^2$  であり、誤差項と共分散の表記は割愛している。

注3) 統制変数の値は、左から順に自己効力感、プレゼンティズムへのパスの標準化係数である。

( $GFI \cdot AGFI \cdot CFI \geq 0.90$ ,  $RMSEA \leq 0.70$ ) を  $GFI$  と  $AGFI$  はクリアできなかった。しかし、本分析に含まれる観測変数は2つの統制変数も含めて27個と相対的に多いことから、1自由度当たりの適合度である  $RMSEA$  が基準をクリアしていることを重視し、モデルの適合度は概ね許容される範囲内にあると考える。

図3によれば、パス1について、統計的に有意な強い正の影響が確認できる。すなわち、AMSの会計情報上の最大の特徴である時間当たり採算などの指標が、いかなる方途によって向上あるいは悪化するのかを理解したうえで、相対的にタイムリーに提供され、組織成員が傾注した自己の努力を実感することができるものであれば、当該成員は自己効力感が促進される可能性が高いということである。

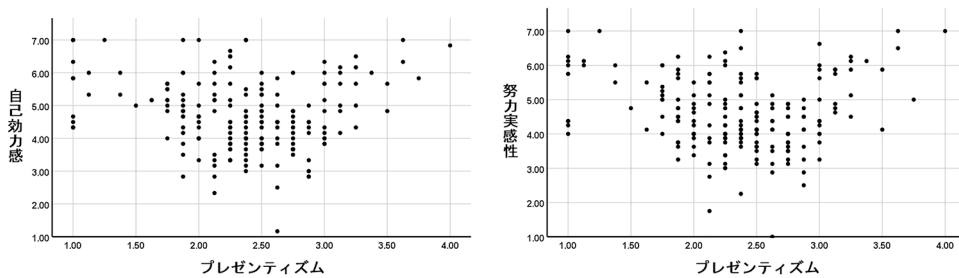
他方で、パス2と3については、符号の向きは仮説の予測通りであったが、統計的に有意な関係は確認されなかった。しかし、両パスの標準化係数の値は、興味深い傾向を示している。一般に標準化係数は $-1.00$ から $+1.00$ の範囲に収まるが、パス2と3についてはいずれも1を超えている。このような現象が生起する理由として、多重共線性が生じている可能性が挙げられるが、回帰分析を行い自己効力感と努力実感性の間の共線性の診断を行ったところ、 $VIF$  (Variance Inflation Factor) は5以下の値を示しており、容認可能なレベルにあることが分かった。次に標準化係数が1を超える理由としては、直接効果の係数と間接効果の係数の符号の向きが逆である場合が挙げられる。実際に、努力実感性からプレゼンティズムへの直接効果を示すパス3の係数の符号と、努力実感性から自己効力感を介してプレゼンティズムへ及ぼす間接効果を示すパス2の係数の符号の向きは逆であり、これにより標準化係数が1を超過したと考えることができるため、当該係数の値は不適解ではないと解釈する。



## 2. サンプルの分割

上記の共分散構造分析の結果、自己効力感および努力実感性はプレゼンティズムに対して統計的に有意な影響を及ぼしていないことが示唆された。そこで前二者とプレゼンティズムの関係性をより詳細に理解するために、プレゼンティズムと努力実感性、およびプレゼンティズムと自己効力感のデータをプロットした散布図を作成した（図4参照）。

図4 プレゼンティズムと努力実感性および効力感の関係



努力実感性および自己効力感のいずれについても、プレゼンティズムの両極近傍（1あるいは4）において高い値を示しており、プレゼンティズムの中央値近傍（2.5）において低い値を示していることが分かる。つまり、AMS特性やそれに影響を受けると想定される心理的特性は、プレゼンティズムの上昇に伴い、緩やかにU字曲線をたどっているということである。

以上のような散布図において示唆された関係性を踏まえると、プレゼンティズムの中央値近傍を基準として、その高い群と低い群の2群に分別して、AMS特性や心理的特性の関係性の分析を行うことが妥当であると考えられる。関係性の分析に先立ち、努力実感性と自己効力感についてプレゼンティズム高群と低群で比較したところ、表4の通り病気で仕事に悪影響が生じることが多い群（プレゼンティズム高群）は、そういったことがあまり生じない群（プレゼンティズム低群）より、努力実感性および自己効力感の程度が統計的

表4 プレゼンティズム高群と低群の比較

|       | プレゼンティズム低群<br>(n=90) |      |      | プレゼンティズム高群<br>(n=111) |      |      | t 値   |
|-------|----------------------|------|------|-----------------------|------|------|-------|
|       | 平均値                  | 中央値  | SD   | 平均値                   | 中央値  | SD   |       |
| 努力実感性 | 4.79                 | 4.64 | 0.98 | 4.54                  | 4.45 | 1.02 | 1.73* |
| 自己効力感 | 4.85                 | 4.83 | 1.07 | 4.58                  | 4.50 | 1.07 | 1.75* |

注1) \* p < 0.1

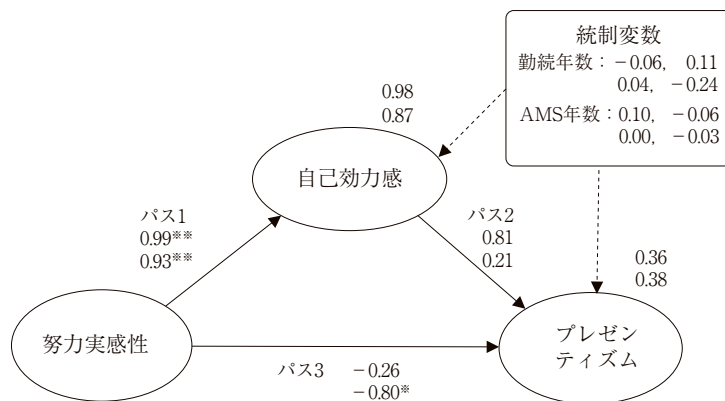
に有意に低いことが分かった。

### 3. 多母集団同時分析の結果

次に、プレゼンティズム高群と低群について、多母集団同時分析を行った。その結果、適合度指標はGFIが0.78, AGFIが0.72, CFIが0.90, RMSEAが0.048であり、GFIとAGFIの値は若干低いが、CFIとRMSEAを勘案すると、モデルの適合度は概ね許容される範囲内にあると考える。

分析モデルの部分的評価を行うと、プレゼンティズム高群については仮説1のみが支持され、仮説2と3は棄却された。しかし、自己効力感がプレゼンティズムを促進するという仮説2は、統計的に有意ではないが、高い標準化係数を示していることは着目に値する。次にプレゼンティズム低群についてであるが、仮説1と3は支持され、仮説2は棄却された。以上のように、プレゼンティズム高群と低群ともに、努力実感性が自己効力感を促進するという仮説1は支持されたが、自己効力感がプレゼンティズムを促進するという仮説2は棄却されたことになる。高群と低群の間の相違は、後者のみ努力実感性がプレゼンティズムを抑制するという仮説3が支持されたということである。

図5 多母集団同時分析の結果



注1) \*\*\*  $p < 0.01$ , \*  $p < 0.1$

注2) 円の上の数字は  $R^2$  であり、誤差項と共分散の表記は割愛している。

注3) 統制変数の値は、左から順に自己効力感、プレゼンティズムへのパスの標準化係数である。

注4) 標準化係数が2段に渡り示されているが、上段がプレゼンティズム高群、下段が低群である。

## V 考察と今後の課題

経済産業省は、企業の組織成員の健康管理を経営的な視点で考え、健康の保持・増進につながる取り組みを戦略的に実践する「健康経営」を推進しており、2014年度からは「健康経営度調査」を実施している。当該調査に対して回答する企業は年々増加しており、2020年度調査では2,523社に及んだ。日経平均株価を構成する銘柄は225社あるが、その8割を超える企業が回答している。多くの主要企業が健康経営に関心を持ちつつある中、本研究では、企業の組織成員の健康に関するトピックスに管理会計の文脈において初めて取り組んだ。具体的には、AMSの会計情報上の特性である努力実感性が、直接的および自己効力感を媒介して間接的にプレゼンティズムに及ぼす影響を実証的に検証した。

その結果、プレゼンティズムが低い群の場合、組織成員が努力実感性を高く認知することで、プレゼンティズムの生起を抑制する効果があることが示唆された。プレゼンティズムを日頃あまり経験していない組織成員の場合、体調の悪い時が稀であり、それを理由とした欠勤を選択したとしても、それを非難されることもないであろう。したがって、努力実感性が高く認知されており、体調不良による自己の職務遂行能力の低下が時間当たり採算等へのネガティブな影響を経験的に認識・予測できることから、プレゼンティズムが選択されにくくなると考えることができる。しかし、日頃プレゼンティズムを多く経験しているような組織成員の場合、体調不良の日が比較的多くあり、その都度欠勤するわけにもいかないため、たとえ努力実感性が高くともプレゼンティズムが選択されることもあり、努力実感性とプレゼンティズムの間に負の因果関係が鮮明に表れなかったと考えることができる。

以上のように、企業が組織成員の健康管理を適切に行い、その健康状態を良好に維持することができれば、そしてAMSの会計情報上の諸特性を組織成員に適切に認知するよう促すことができれば、組織成員は自己の健康状態に応じて適切な欠勤の判断をするため、組織としてのパフォーマンスが全体として低減することを防ぐことができることになる。と言えよう。

しかし、留意しなければならないのは、努力実感性といったAMSの諸特性は自己効力感に強い正の影響を及ぼしており、そして自己効力感は統計的に有意ではないがプレゼンティズムに正の影響を及ぼしている傾向性が看取できることである。この傾向性は、特にプレゼンティズムの頻度が高い群で顕著に表れている（パス2の標準化係数が0.81）。自己効力感とはポジティブ心理学における中核的な概念であるが、それと同様にポジティブな心理的概念に位置づけられる職務満足やワーク・エンゲイジメントが高い場合、プレゼンティズムが促されてしまうというエビデンスも多くあり（例えば Admasachew and Daw-

son, 2011 ; Burton et al., 2017), 自己効力感の場合もプレゼンティズムに対する促進効果を有する可能性もあるのである。

つまり、AMS が有効に機能した場合、情報上の諸特性の影響によって直接的にはプレゼンティズムを抑制する効果を発揮するが、自己効力感を介して間接的にプレゼンティズムを促進する効果も有してしまう危険性があるということである。しかし、プレゼンティズムが低い群では、その間接的なプレゼンティズムの促進効果も低い（パス2標準化係数が0.21）。以上のように、AMS が組織成員のポジティブな心理状態を創出し、しかしその創出されたポジティブな心理状態によって、組織成員が自己の健康を犠牲にしてまでも職務遂行に従事してしまうリスクを軽減するという観点からも、企業の組織成員の健康管理の重要性が示唆されるのである。

本研究は、管理会計分野におけるプレゼンティズム研究の嚆矢であり、企業の健康経営の実践におけるAMSの重要性を示唆することができた。しかし、残された課題も幾つかある。第一に、本研究ではAMS導入企業の組織成員を対象にして分析を行ったが、当該の成員がなぜプレゼンティズムを選択するのか、その動機面については考察の対象にすることができなかったということである。プレゼンティズムの動機の解明を指向した研究自体が、日本ではほとんど行われていない現状であるが、動機の解明はプレゼンティズムの予防措置を具体的に考えるうえでは必須であり、今後解明されなければならない重要な研究課題であると言えよう。

第二に、プレゼンティズムの測定手段に改善余地があるということである。すなわち、本研究ではプレゼンティズムのネガティブな側面だけに着目した尺度を活用したが、近年そのポジティブな側面に着目する研究も増えてきている（例えば、Demerouti et al., 2009 ; Karanika-Murray and Biron, 2019）。欧州では近年、Johns (2010) のプレゼンティズムの測定尺度に対する批判以降、例えば Gerichi (2016) などにより改良が加えられているが、日本ではプレゼンティズムのポジティブな側面も加味した経営学領域での日本版尺度の開発は全く行われていない。今後は適切な日本版尺度の開発と活用が重要な課題となるであろう。

第三に、本研究では主として組織成員の個人要因に着目してプレゼンティズムとの関連を検証したが、プレゼンティズムは個人要因だけではなく、仕事関連の要因、組織関連の要因、組織を取り巻く環境の要因などの影響も受け生起する。今後は、それらの要因を統合した分析フレームワークのもとで、管理会計システムのプレゼンティズムに対する影響を考察する必要があるであろう。

謝辞 本研究は、JSPS 科学研究費補助金・基盤研究 (C) (20K02050) の助成を受けたものである。

参考文献

- 荒木田美香子・森見爾・渡部瑞穂・古畑恵美子（2016）「日本版 Presenteeism 尺度の開発」『厚生  
の指標』63（13）：6-12。
- 浦上昌則（1992）「効力感測定尺度作成の試み」『神戸大学教育学部心理学紀要』（2）：1-12。
- 窪田祐一・三矢裕・谷武幸（2015）「アメーバ経営は企業に成果をもたらすのか（中）—アメーバ経  
営の導入における目的、成果と負担・問題」『企業会計』67（12）：120-126。
- 豊田秀樹（1998）『共分散構造分析【入門編】』朝倉書店。
- 松井達朗（2008）「アメーバ経営導入の促進・阻害要因」現代経営学研究所 64 回ワークショップ資  
料。
- 渡辺岳夫（2013）「ミニプロフィットセンター・システムが自己効力感と内発的動機づけに及ぼす影  
響」『商学論纂』54（6）：531-562。
- 渡辺岳夫（2017）「会計情報と集約的効力感—アメーバ経営システムの効果に関する実証的研究」『原  
価計算研究』41（1）：13-25。
- 渡辺岳夫（2018）「なぜアメーバ経営の導入は失敗するのか？—自律性支援、経営理念、働きがい、  
および信頼の影響に関する探索的研究」『企業研究』（33）：3-21。
- 渡辺岳夫（2019）「アメーバ経営システムの運用の継続企業と中止企業の比較—組織成員に対する心  
理的な影響メカニズムの多母集団同時分析」『管理会計学』27（1）：35-55。
- Admasachew, L., and Dawson, J. (2011) The association between presenteeism and engagement of  
National Health Service staff, *Journal of Health Services Research & Policy*, 16 (Suppl 1): 29-32.
- Alessandri, G., Filosa, L., Eisenberg, N., and Caprara, G. V. (2021) Within-individual relations of  
emotional, social, and work self-efficacy beliefs to organizational citizenship behaviors, *Journal of  
Research in Personality*, 91, 104073. <https://doi.org/10.1016/j.jrp.2021.104073>.
- Bandura, A. (1977a) Self-Efficacy: Toward a Unifying Theory of Behavioral Change, *Psychological Re-  
view*, 84: 191-215.
- Bandura, A. (1977b) *Social Learning Theory*, Prentice-Hall, Inc.
- Bandura, A. (1986) *Social Foundations of Thought and Action: A Social Cognitive Theory*, Prentice-Hall  
Inc., Englewood Cliffs, NJ.
- Bandura, A. (1995) *Self-efficacy in changing societies*, Cambridge University Press.
- Bandura, A. (1997) *Self-efficacy: The exercise of control*. New York: Freeman.
- Burton, W. N., Chen, C., Li, X., and Schultz, A. B. (2017) The Association of Employee Engagement  
at Work With Health Risks and Presenteeism, *Journal of occupational and environmental medi-  
cine*, 59(10): 988-992.
- Cooper, C. L., and Lu, L. (2016) Presenteeism as a global phenomenon: Unraveling the psychosocial  
mechanisms from the perspective of social cognitive theory. *Cross Cultural and Strategic Manage-  
ment*, 23(2): 216-231.
- Demerouti, E., Le Blanc, Pascale M., Bakker, A. B., Schaufeli, W. B., and Hox, J. (2009) Present but  
sick: a three-wave study on job demands, presenteeism and burnout. *Career Development Inter-  
national*, 14(1): 50-68.
- Dew, K., Keefe, V., and Small, K. (2005) 'choosing' to work when sick: Workplace presenteeism. *Social  
Science & Medicine*, 60(10): 2273-2282.
- Fornell, C., Larcker, D. (1981) Evaluating structural equation models with unobservable variables and  
measurement error. *Journal of Market Research*. 18(1): 39-50.
- Gerich, J. (2016) Determinants of presenteeism prevalence and propensity: Two sides of the same  
coin?, *Archives of Environmental & Occupational Health*, 71: 189-198.
- Gibson, C. B. (2003) The efficacy advantage: Factors related to the formation of group efficacy. *Jour-  
nal of Applied Social Psychology*. 33: 2153-2186.

- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., and Anderson, R. E. (2010) *Multivariate Data Analysis. Seventh Edition*. Upper Saddle River, New Jersey: Prentice-Hall.
- Hemp, P. (2004) Presenteeism: At work-But out of it. *Harvard Business Review*, 82: 49–58.
- Johns, G. (2010) Presenteeism in the workplace: A review and research agenda. *Journal of Organizational Behavior*, 31(4): 519–542.
- Karanika-Murray, M., and Biron, C. (2019) The health-performance framework of presenteeism: Towards understanding an adaptive behaviour. *Human Relations*, 1–20: <https://doi.org/10.1177/0018726719827081>.
- Karanika-Murray, M., and Cooper, C. L. (2018) Presenteeism: An introduction to a prevailing global phenomenon. In C. L. Cooper & L. Lu (Eds.), *Presenteeism at Work* (pp. 9–34). Cambridge: Cambridge University Press.
- Lohaus, D., and Habermann, W. (2019) Presenteeism: A review and research directions. *Human Resource Management Review*, 29(1): 43–58.
- Lu, L., Peng, S. Q., Lin, H. Y., and Cooper, C. L. (2014) Presenteeism and health over time among Chinese employees: the moderating role of self-efficacy. *Work & Stress*, 28(2): 165–178.
- Miraglia, M., and Johns, G. (2016) Going to work ill: A meta-analysis of the correlates of presenteeism and a dual-path model. *Journal of Occupational Health Psychology*, 21(3): 261–283.
- Niven, K., and Ciborowska, N. (2015) The hidden dangers of attending work while unwell: A survey study of presenteeism among pharmacists. *International journal of stress management*, 22(2): 207–221.
- Nunnally, J. C. (1978) *Psychometric theory. Second edition*. New York: McGraw-Hill.
- Nunnally, J. C., and Bernstein, I. H. (1994) *Psychometric theory*. New York: McGraw-Hill.
- Organ, D. W. (1988). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington: Lexington Books.
- Podsakoff, P. M., and Organ, D. W. (1986) Self-reports in organizational research: problems and prospects. *Journal of Management*. 12(4): 531–544.
- Robertson, I., and Cooper, C. L. (2011) *Well-being: Productivity and happiness at work*: Springer.
- Ruhle, S. A., Breitsohl, H., Aboagye, E., Baba, V., Biron, C., Leal, C. C., et al. (2020) “To work, or not to work, that is the question”—Recent trends and avenues for research on presenteeism. *European Journal of Work and Organizational Psychology*. 29: 344–363.
- Seligman, M.E.P., and Maier, S.F. (1967) Failure to escape traumatic shock. *Journal of Experimental Psychology*, 74: 1–9.
- Wang, J. L., Schmitz, N., Smailes, E., Sareen, J., and Patten, S. (2010) Workplace characteristics, depression, and health-related presenteeism in a general population sample. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 52: 836–842.