



渡辺 岳夫
中央大学商学部・教授
東京都出身
中央大学大学院商学研究科博士課程後期課程単位
取得退学

キーワード

アメーバ経営システム、プレゼンティズム、努力実感性、因果明瞭性、プレゼンティズム促進要因、支援的リーダーシップ

アメーバ経営システムの会計情報特性が プレゼンティズムの抑制に効果的な環境の究明

渡辺 岳夫

伊丹（1986）が指摘するように、組織の上位者に対して意思決定に有用な情報を提供する情報システムとして機能する側面と同時に、組織成員の行動に影響を及ぼす影響システムとして機能する側面を有している。どのように管理会計システムをデザインし運用するかによって、組織成員の行動や心理への影響は異なり、ケースによっては意図せずに「必ずしももって欲しくない機能（伊丹，1986，p.65）」を具備してしまい、組織に悪影響を及ぼす危険性も示唆されている。

したがって、管理会計システムのデザインにあたっては、影響機能と情報提供機能のいずれにより重要性を置くのを明らかにし、それに沿うようなデザインを志向し、かつ意図しない逆機能の発生に対する方略を十分にとることが必須であるのだが、実際に、管理会計システムが甚大な健康上の悪影響を組織成員に及ぼしてしまったケースが存在する。牛井店「すき家」をチェーン展開する株式会社ゼンショーホールディングス（以下、ゼンショーと略称）が、2014年まで「すき家」において導入していた管理会計システムが、それに該当する。当該システムは、組織成員にとって過酷な労働を強い、その健康を害する方向で作用し、結果として組織全体にも悪影響を及ぼしてしまったのである。

影響システムとしての管理会計を、健康経営の文脈から検証した数少ない研究として、渡辺（2021）を挙げることができる。そこでは、病

1. はじめに

近年、健康経営の推進に企業の関心が集まっている。健康経営は、第二次安倍政権による日本再興戦略に位置づけられた「国民の健康寿命の延伸」に関する取り組みの一つである。実際に、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・増進につながる取組みを戦略的に実践するものとして健康経営を位置づけ、それを推進している。そして、その一環として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、日経平均株価を構成する銘柄の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なか、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取り組む研究は少ない。しかし、管理会計システムは、

気の状態にも関わらず出勤するという現象であるプレゼンティズム (presenteeism) という概念に着目し、アメーバ経営システム (以下、AMS と略称) の会計情報上の特性が、プレゼンティズムにどのような影響を及ぼしているのかを明らかにしている。具体的には、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組織成員に対するフィードバックによって、当該成員が傾注した努力を実感できている程度を捉える「努力実感性」、および 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る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「因果明瞭性」が、直接的にはプレゼンティズムを抑制していることを明らかにしている。

しかし、渡辺 (2021) では、それらの AMS の会計情報特性が、やればできるという信念を捉える自己効力感を介して、プレゼンティズムを促進してしまう可能性も示唆している。影響システムとしての管理会計が、組織成員の精神的・肉体的な健康に重大な影響を及ぼす危険性があるプレゼンティズムとどのような関係があるのかについては、まだまだ明らかにされていないことが多いのである。そこで本研究では、影響システムとしての管理会計が、組織成員に悪影響を及ぼしたケースであるゼンショーのケースを描写し、知見を得たうえで、AMS の会計情報特性とプレゼンティズムとの関係に関する仮説を立案し、それを AMS 導入企業の組織成員から収集したデータに基づいて検証することにした。

2. 管理会計システムがプレゼンティズムを促進したゼンショーのケース

2.1 ゼンショーにおけるプレゼンティズムの実態

2014年4月、ゼンショーは、すき家の過酷な労働実態を改善するために『「すき家」の労働環境改善に関する第三者委員会 (以下、第三者委員会と略称)』を設置した。そして、当該第三者委員会は、ゼンショーの社内資料・データを収集し、かつ現場のアルバイトや社員に対してヒアリング調査やアンケート調査を実施することにより、すき家の現場店舗の労働実態を調査したうえで、すき家の職場労働環境改善に関して提言する調査報告書 (以下、報告書と略称) を、2014年7月に提出した⁽¹⁾。その報告書によって浮き彫りにされた、当時のすき家における現場の社員やアルバイトの労働実態は驚くべきものであった。

第一に社員の過酷ともいえる過重労働である。すなわち、店舗勤務経験のある社員のほぼすべてが店舗において24時間連続勤務を経験しており、社員の中には月500時間以上の労働をした者や業務多忙のために2週間帰宅できない者もいた。アルバイトも同様であり、断ることができずに月間の労働時間が400～500時間に及ぶ過酷なシフトを組まれている者もいた。第二に、サービス残業の強制である。非管理職社員もアルバイトも、15分に満たない端数の労働時間については切り捨てて、残業時間にはカウントされず、いわばサービス残業を強いられていた。第三に、休憩時間の非付与である。約68%のアルバイト、約62%の社員が、勤務時間が6時間以上になった場合でも45分以上の休憩が取れないと回答をしていた。第四に、限度を超えた休日労働である。約36%のアルバイト、約61%の社員が休みの少なすぎる者がいると回答しており、社員の退職理由として休みは3か月に1回あれば良い方といったこと

が挙げられている。以上の諸点については、労働基準監督署から数度に渡り是正勧告や指導を受けていた（2013年の是正勧告書の数は実に49通、指摘された違反事項の件数は79件に上った）。

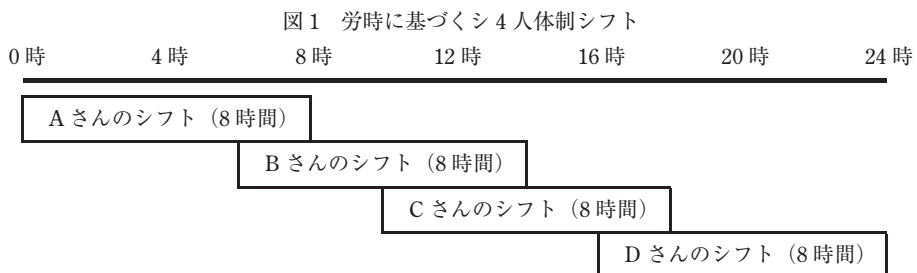
報告書が提出された2014年の直近の3年間での離職率は実に58.8%であったが、以上のような過酷な労働実態は、離職の主因であるとともに、社員の健康状態に深刻な悪影響を及ぼしていたことが指摘されている。すなわち、過労による体調不良やノイローゼが生じ、通院したり、実際に倒れたり、疲労による居眠り運転で交通事故を複数回起こしたりする社員やアルバイトが続出したのである。とりわけ現場の社員についてはプレゼンティズムが常態化していたことがうかがえるのである。

2.2 ゼンショーの管理会計システム

以上のような過酷な労働やプレゼンティズムにすき家の現場社員やアルバイトを追いやった一因として、報告書では管理会計システムの影響を指摘している。まずは、そのシステムについて概説しよう。すき家では、「労時（労時売上とも呼ばれるが、以下では労時と称する）」という管理会計指標が用いられていた。これは、店舗で働く社員とアルバイトの1カ月間の総就業時間で同期間の売上高を除して算定される。この労時の運用方法は次の通りである。まず各店舗の月間の売上高を営業本部が見積り、その予定売上高を営業本部が設定した5,000円/時という労時の目標額（設定労時と呼称され

ていた）で除すことで、月間に当該店舗が投入可能な総就業時間を算定する。例えば、ある店舗の予定売上高が480万円だとすると、投入可能な月間の総就業時間は960時間（＝480万円÷5,000円）となる。そして、この960時間から1日に投入可能な就業時間を計算する。例えば、1カ月30日だとすると32時間（＝960時間÷30日）となる。すき家は年中無休24時間営業を厳守する経営方針を有しており、すき家の所定就業時間は形式的には8時間であったので、当該店舗で1日当たり32時間を投入できるのならば、例えば図1のようなシフトを組むことが可能であることになる。食事時で店舗の込み合う時間帯あるいはその前の仕込みの時間帯には、2人体制で臨むことができている。とはいえ、夕方以降から明け方までの時間帯は一人勤務体制（ワンオペと呼称されていた）となっていて防犯上の問題が生じている（実際に、当時すき家には強盗事件が相当数発生していた）。以上のように、労時は投入可能な就業時間の算定のために用いられ、各店舗の人員配置の在り様を左右していた。

また、設定労時は必達目標とされており、そのために必要な1日当たり売上高が算定される（上記の例では、投入可能な1日の労働時間32時間を設定労時5,000円で乗じ16万円となる）、現場の社員やアルバイトはその売上高を目標として強く意識づけられていた。労時は毎月ゼンショーの取締役会において報告されており、労時を管理指標とするシステムは情報システムとしても機能していたと言えるが、報告書では、



現場社員やアルバイトは労時を意識して就業していた者が多いと指摘されており、当該システムは影響システムとしても強く機能していたことが分かる。

2.3 労時システムのデザイン・運用上の問題点とその影響

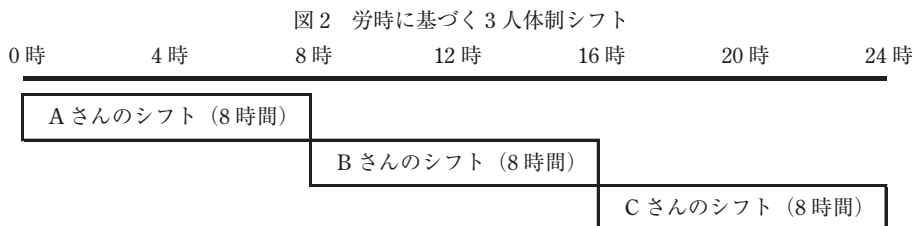
次に労時という指標を用いた業績管理会計システムのデザイン上および運用上、問題点として指摘しうる点について言及しよう。第一に、設定された目標水準、すなわち設定労時が非常に高い目標水準であったということである（報告書、p.21、p.36）。5,000円という社内一律の目標水準を達成するためには、当時の牛井の並盛の価格約250円を前提とすると、ワンオペの場合で1時間で約20杯、2人体制の場合は40杯を売り上げなければならない。ワンオペでは、会計、掃除、接客、洗い物、仕込みまでをすべて一人でこなさなければならない、それらをこなしつつ1杯を3分で提供することは非常に困難な目標であったことが指摘されている⁽²⁾。それらの作業を最も速い時間でこなすことができる、最も能力の高い組織成員を基準として設定されていたのである（報告書、p.21）。

第二に、目標達成に向けて組織成員が創意工夫するための裁量の余地が、皆無に近かったということである。すき家には詳細なマニュアルがあり、週1回最新のマニュアルがイントラネットを通じて動画で配信され、現場の社員やアルバイトはこれを視聴することを義務づけられ、違反した場合は厳しく指導されていた。現場の社員やアルバイトに与えられていた裁量の

余地は、客に対して笑顔を見せるかどうかくらいであったと指摘されている⁽³⁾。さらには、マニュアル通りに動いているかを、防犯対策の名目で全店に導入された監視カメラを通じて、24時間チェックされていた⁽⁴⁾。

第三に、設定労時5,000円を達成できなかった場合に、厳しい罰が下されることになっていったということである。具体的には、シフトに入る人員が削減され、シフトに入った現場の社員やアルバイトの業務がさらに過酷になっていた。2-2で例示した数値例で説明することしよう。例えば、ある日の労時が4,000円（＝売上高12万円÷4人体制シフトで総就業時間32時間）であったとしよう。設定労時に及ばなかったため、売上高12万円でも設定労時5,000円を達成できるようにするために、総就業時間を24時間（＝売上高12万円÷設定労時5,000円）に縮減するように命令され、以下の図表のように、一人人員を削減したシフトを組まなければならないのである。そうすると食事時の混雑時もワンオペで対応せざるを得なくなり、業務はさらに過酷になるのである。

上述したように、設定労時が非常に達成困難な高い水準に設定され、達成するための工夫の余地もなく、達成できなかった場合に厳しい罰が付与されることから、社員やアルバイトが行ったことは、自発的に実態とは異なる就業時間を計上することや、幹部社員からの指示でそうすることであった。具体的には、15分に満たない時間を就業時間として計上しないこと、実際には働いていたのに就業時間に含めない、あるいは休憩時間を取得したことによること、



本来は休みの日に店舗で仕込みの作業をしたりすること、連続勤務になっても休憩時間をとらない(与えない)こと、ワンオペで就業することなどである。

就業条件の悪化に伴い離職は増え、残った社員やアルバイトの業務状況はさらに悪化し、さらに離職が増えるという悪循環になり、2-1で言及したような過酷な過重労働が常態となった。それに伴い、現場の社員やアルバイトのプレゼンティズムの頻度は増大したのである。

3. 本研究の分析視角

すき家の現場の社員やアルバイトは、厳罰がかかっていたので労時の達成状況を自らチェックしており、正常な範囲内の努力をしていたのでは、とても高い水準の設定労時を達成できないこと経験的に理解していた。また、労時は売上高を就業時間で除しただけの簡単な指標なので、設定労時を達成するためには、自分たちがどのような「努力」をしなければならないのかも良く理解できていた。それにより、現場の社員やアルバイトは、肉体的・精神的な限界を超える努力を強いられ、それでも設定労時を達成できない場合は、就業しているのに就業時間に計上せず、いわば無償の「努力」を強いられ、多くは健康を害し、プレゼンティズムをせざるを得ない状況に追い込まれていたのである。

渡辺(2021)がプレゼンティズムとの関連を実証した、努力実感性と因果明瞭性という会計情報上の諸特性は、前者については組織成員が自分の「過去になした努力」が迅速かつ適切に会計情報に反映されている認知している程度を捉え、後者については組織成員が自分の「これからなす努力」がどのように会計情報に反映されるかという努力と結果の因果関係を認知している程度を捉えようとしている。いずれの特性も組織成員の努力に関連しているが、それらにおいては、暗黙の裡に組織成員の自発的な努力が想定されており、ましてや「ただ働き」と

いった到底努力の範疇では捉えられない現象などは完全に想定外としてきた。しかし、ゼンショーの労時システムのケースからは、努力実感性や因果明瞭性といった会計情報上の特性が、影響システムとしての管理会計のデザインの仕方次第では、健康を害すほどの不適切な努力を組織成員に強いてしまう危険性が示唆されるのである。

以上のケースの考察を踏まえると、これまで会計情報上の特性である努力実感性や因果明瞭性は、組織成員に高い水準で認知されることがプレゼンティズムを抑制するとされてきたが(渡辺, 2021)、両者に強く関連している組織成員の努力が強制性を伴うものであった場合には、プレゼンティズムを抑制しない、あるいはむしろ逆にプレゼンティズムを促進してしまう可能性もあるのではないかと考えられる。実際に、渡辺(2021)では、プレゼンティズムが低い群と高い群では、AMSの会計情報特性がプレゼンティズムに及ぼす影響は異なることを明らかにしている。このことは、プレゼンティズムの水準の高低を規定するとされている要因がAMSの会計情報特性に影響を及ぼしており、その影響の受け方によっては、当該諸特性がプレゼンティズムに及ぼす影響が異なる可能性を示唆している。そこで本研究では、まずはプレゼンティズムの影響要因として先行研究において指摘されている諸要因を取り上げ、それらと努力実感性と因果明瞭性の関係を明らかにすることにする。そして、そのうえで、それらの会計情報の特性がプレゼンティズムにどのような影響を及ぼしているのかを検証することにする。

4. 本研究における仮説の立案

プレゼンティズムに影響を及ぼす要因として先行研究で取り上げられているものは、組織成員の個人的な要因と組織成員が所属する組織の要因とに大別できる。個人的な要因としては、自分が欠勤することで同僚の負担を増やすこと

を回避したいと考える程度 (Johansen et al., 2014), 自分の仕事に対する責任感の高さ (Chambers et al., 2017; Krane et al., 2017), 他者の依頼を断れない性格 (Aronsson and Gustafsson, 2005), 欠勤して自宅にいる方がより辛いと感じている程度 (Hansen and Andersen, 2008) 等が指摘され, それらによってプレゼンティズムが促進されることが明らかにされている。また, 組織的な要因としては, 仕事を適切にこなすために必要な社員数が不足していることや業務量が多くて所定の就業時間内に完遂することの困難さ (Aronsson and Gustafsson, 2005), 制度上あるいは職場の雰囲気の欠勤のしにくさ (Böckerman and Laukkanen, 2010), および支援的なリーダーシップ行動 (Schmid et al., 2017) 等が取り上げられ, 前二者がプレゼンティズムを促進し, 後者がプレゼンティズムを抑制することが明らかにされている。以上のような個人的要因と組織的要因の水準によっては, 職務遂行のために傾注される努力は強制性を帯び, 自発性が低下すると考えることができる。

自発性の高い努力を AMS を通じて高く実感 (以下, この場合を自発的努力実感性が高いと表現) し, その努力によってどのような結果が得られるかを高く認知 (以下, この場合を自発的因果明瞭性が高いと表現) している場合, それらの AMS の会計情報特性はプレゼンティズムを抑制すると考えられる。その論拠は, AMS 導入企業におけるアメンバー間の機動性の高さである。すなわち, AMS では, アメンバー間でそれぞれの業務の多忙さにばらつきがあった場合, 現場のアメンバーリーダーの判断によって, アメンバー間で人員の貸し借りが行われ, 機動的に適正な人員配置が行われるよう制度化されているのである。また, AMS には, それを促進する会計構造がビルトインされており, あるアメンバーが他のアメンバーから人員を借りた場合, AMS における重要指標の一つである時間

当たり採算 (=売上高-製造原価/時間) を計算する際に, その借りた人員が働いた時間のみ分母に加算して, その人員の人件費を製造原価には含めないことになっている。これにより, 人件費の高い人員の借り洩り等が発生し, 円滑な貸し借りが抑制されることがないようにしているのである。

プレゼンティズムを促進するような要因の水準が高く, それを抑制する要因の水準が低い状況というのは, 要するに体調不良にも関わらず自分が出社して仕事をしなければ, 代わりにその仕事を担う人がいない (少なくともいないと当該の個人が認知している) という状況であり, そもそも AMS における機動的な適正人員配置ができない状況になっていると解釈可能である。逆に, プレゼンティズムの促進要因の水準が低く, その抑制要因の水準が高い状況というのは, AMS の機動的な人員配置が機能している可能性が高いと考えることができる。

以上のように考えると, 日頃, AMS を通じて組織成員が高い自発的努力実感性を認知できている場合, 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り, 所定の業務にかかる時間が増え, 時間当たり採算が悪化することを経験的に認知しており, さらに高い自発的因果明瞭性の高さを認知できているならば, 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マイナスの影響の大きさがどの程度であるか, 一定程度予測でき, 欠勤の選好確率が高まり, したがってプレゼンティズムが抑制されると考えることができる。

逆に, AMS を通じて高い強制的努力実感性を認知し, 同じく高い強制的因果実感性している場合, 自分がプレゼンティズムを選好した場合の時間当たり採算へのネガティブな影響の大きさを考慮したとしても, 自分の体調が悪くて欠勤したとしても, その代わりに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は判断できず、プレゼンティズムを嗜好してしまうと考えられる。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：自発的努力実感性と自発的因果明瞭性が高い場合は、プレゼンティズムは抑制される。

仮説2：強制的努力実感性と強制的因果明瞭性が高い場合は、プレゼンティズムは抑制されない。

5. 本研究の調査設計

5.1 調査対象者と手続

本研究の調査対象者は、AMSを導入している民間企業に勤務する20代から60代の正社員であり、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、2023年2月21日から24日までの間に50,000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ラバ経営を導入している企業に勤務していること」、第二に「アメラ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6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277名であり、それらを対象に本調査を実施したところ、277名全員から有効回答を得ることができた。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。

5.2 測定尺度と倫理的配慮

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

表1 調査対象者の基本属性

性別	男性	215	77.6%
	女性	62	22.4%
平均年齢	43.61歳 (SD = 11.26)		
平均勤続年数	13.55歳 (SD = 10.87)		
平均AMS導入年数	8.39年 (SD = 8.69)		

よび因果明瞭性については、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。

プレゼンティズムを促進するとされている個人要因については、同僚の負担回避(Johansen et al., 2014)、仕事への責任感(Chambers et al., 2017; Krane et al., 2017)、仕事上の依頼の断れなさ(Aronsson and Gustafsson, 2005)、および在宅忌避に対する認知度(Hansen and Andersen, 2008)の4項目で、そして、同じくプレゼンティズムに促進的な組織要因については、社員数の不足と業務量の多さ(Aronsson and Gustafsson, 2005)、制度上および雰囲気的な休みにくさ(Böckerman and Laukkanen, 2010)に対する認知度の4項目で測定した。次に、プレゼンティズムを抑制するとされている組織要因である支援的なリーダーシップ行動については、Schmid et al. (2017)で用いられている4項目で測定した。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、3つの側面から測定した。第一にプレゼンティズムが恒常的に生じているのかどうかを把握するために、過去1年間において、病気や体調不良であったのに出勤(リモートワークを含む)をした日数は、「1. なし 2. 1~3日, 3. 4~5日, 4. 6~

10日, 5.11～15日, 6.16～30日, 7.31日以上」のいずれに該当するかで測定した(以下, これを恒常的プレゼンティズムと略称)。第二にプレゼンティズムが短期的に生じている程度を把握するために, 過去1か月間において, 体調不良等で出勤した日数は, 「1. なし, 2. 1日, 3. 2～3日, 4. 4～5日, 5. 6～7日, 6. 8～9日, 7. 10日以上」のいずれに該当するかで測定した(以下, これを短期的プレゼンティズムと略称)。第三に就業中に体調不良によって仕事への悪影響を感じた程度を把握するために, 荒木田ら(2016)が開発した日本語版 Presenteeism 尺度を用いて測定した(以下, これを体感的プレゼンティズムと呼称)。当該尺度は8つの項目で構成されているが, 「この1か月間, 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るため, 尺度間の関係性が過度に強調されることによって生起するコモン・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4つの因子が抽出され, その4つの因子による累積寄与率は53.61%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33.79%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・バイアスの影響の可能性は低いと判断した。

倫理的配慮について言えば, 本研究の調査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, プレゼンティズムの先行要因に関する尺度, 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。

6. 基本統計量と予備的分析

表2の通り, プレゼンティズムの先行要因に関する尺度を除くすべての質問尺度の質問項目について, 平均値, 中央値, および標準偏差を算出し, 天井効果と床効果が観察されないことを確認した。次に, プレゼンティズムの先行要因である個人要因, 組織要因および支援的リーダーシップに関する項目について, 探索的因子分析を行い因子構造の確認を行った。本研究では, プレゼンティズムの先行要因と努力実感性と因果明瞭性の関係を明らかにすることを, 研究目的の一つとしていることからである。

探索的因子分析(因子抽出法:最尤法, 回転法:バリマックス法)の結果は表3の通りである。因子1には, プレゼンティズムを促進することが先行研究で実証されている4つの個人要因と同じく4つの組織要因に関する質問項目が大きな因子負荷を示しており, 因子1は「プレゼンティズム促進要因」の因子であると解釈することができる。また, 因子2には, プレゼンティズムを抑制する要因である支援的リーダーシップに関する4つの質問項目が大きな因子負荷を示しているため, この因子2は「支援的リーダーシップ」の因子であると解釈可能である。

プレゼンティズム促進要因と支援的リーダーシップの両因子の回答者毎の因子得点をプロットしたのが, 図3である。各因子の因子得点の中央値に基づき高群と低群に分類したところ, 図3の第一象限がプレゼンティズムの抑制要因である支援的リーダーシップおよびプレゼンティズム促進要因いずれも高い水準の群($n =$

表2 基本統計量

尺度	質問項目	平均値	中央値	SD	α	
会計情報特性 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	4.62	5.00	1.44	0.94	
	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	4.35	4.00	1.46		
	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	4.51	5.00	1.42		
	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	4.42	5.00	1.50		
	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	4.62	5.00	1.45		
	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	4.57	5.00	1.48		
	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	4.62	5.00	1.38		
	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	4.69	5.00	1.42		
因果明瞭性	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	4.69	5.00	1.31	0.81	
	時間当たり採算が良くなるので、なるべく売上を増やしたり、経費を減らしたりしようと思う	4.75	5.00	1.41		
	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	4.79	5.00	1.35		
恒常的プレゼンティズム	過去1年間の体調不良での出勤回数	3.46	3.00	1.46	—	
短期的プレゼンティズム	過去1ヵ月間の体調不良での出勤回数	2.90	3.00	1.60	—	
体感的 プレゼンティズム	会議や仕事に集中できない	2.46	2.00	0.86	0.83	
	普段より多く休憩（睡眠を含む）をとりながら仕事をする	2.20	2.00	0.84		
	仕事の量や強度を普段より少なくする	2.27	2.00	0.81		
	【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？】	仕事がかどらず、仕事が終わらない	2.43	2.00		0.85
		仕事上の間違いや失敗をする	2.29	2.00		0.81
		職場でのコミュニケーションがとりにくい	2.33	2.00		0.87
		他の社員の手助けや援助を必要とする	2.26	2.00		0.81
	通勤で困難がある	1.97	2.00	0.89		

表3 プレゼンティズムの先行要因に対する探索的因子分析

尺度	質問項目	平均値	中央値	SD	因子1	因子2	α
					因子 負荷量	因子 負荷量	
個人要因1	病気や体調不良であったのに出勤（リモートワークも含む）するのは、欠勤することで同僚に負担をかけたくなかったからである	4.57	5.00	1.46	0.71	0.34	0.88
個人要因2	同僚を含む他の人には私の仕事の責任を果たすことができないから、たとえ体調が悪くても出勤することがある	4.29	4.00	1.48	0.63	0.19	
個人要因3	同僚を含む他の人から仕事上の頼み事をされていると、病気でも出勤することがある	4.42	4.00	1.39	0.66	0.33	
個人要因4	欠勤して家にいる方がつらかったり、大変なことが多いから、多少の病気ならば出勤してしまう	4.30	4.00	1.49	0.55	0.33	
組織要因1	病気や体調不良であったのに出勤（リモートワークも含む）するのは、今の職場には仕事をうまくこなすのに十分な人数がいないからである	4.45	5.00	1.51	0.69	0.15	0.91
組織要因2	今の職場の一人当たりの業務量が多くて、欠勤するとその後の残業や家への持帰り仕事が増えてしまうから、少々体が病気で辛くても仕事をせざるをえない	4.46	5.00	1.48	0.80	0.19	
組織要因3	今の職場は休業を取得しにくい雰囲気がある	4.03	4.00	1.60	0.69	0.04	
組織要因4	今の職場は制度上休業を取得しにくい。	4.06	4.00	1.54	0.64	0.01	
支援的 リーダー シップ	①私の上司は部下に対して親切で思いやりのある対応をしてくれる	4.38	4.00	1.52	0.13	0.85	0.91
	②私の上司は部下が困難な状況に陥ってもサポートしてくれる	4.41	4.00	1.50	0.15	0.83	
	③私の上司は部下に対して誠実かつ公平に接してくれる	4.40	5.00	1.50	0.21	0.79	
	④私の上司は私の問題について快く相談にのってくれる	4.37	4.00	1.53	0.23	0.83	

79) であり、組織成員の努力を強いつつも、リーダーからの精神的な支援がある環境と言える。次に、第二象限がプレゼンティズム促進要因の水準が高く支援的リーダーシップの水準が低い群 (n=59) であり、ここに所属する組織成員

の努力は強制性を帯びていると考えられる。第三に、第三象限が支援的リーダーシップ・プレゼンティズム促進要因いずれも低い水準の群 (n=80) であり、組織成員に努力を強いる環境にはなく、生起する努力には自発性が高いと

図3 各因子の因子得点の分布

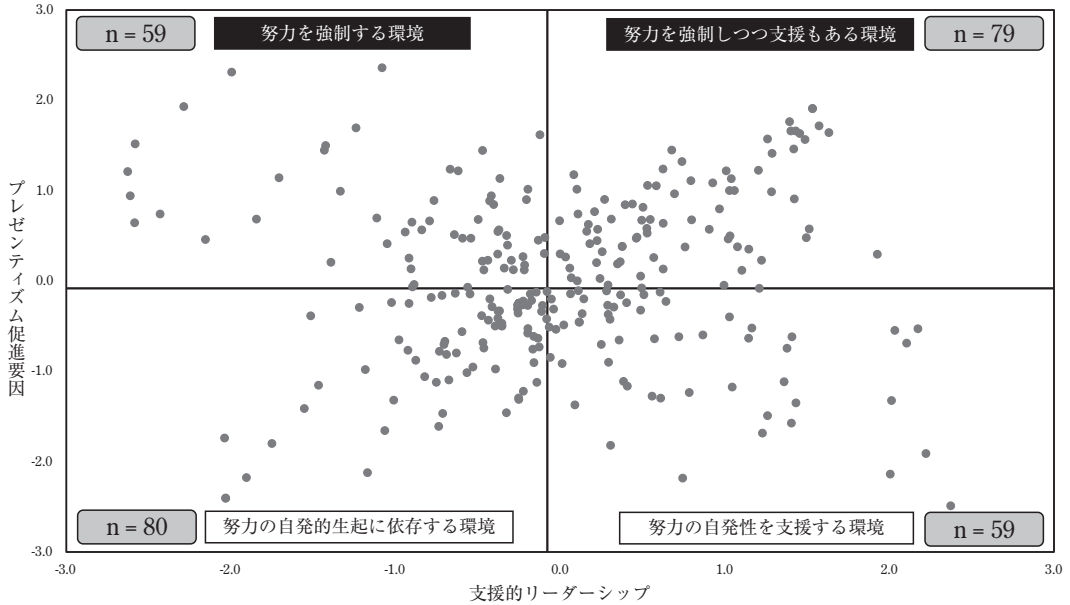


表4 各象限における努力実感性と因果明瞭性の高低群の分布

	第二象限【努力を強制する環境】		【努力を強制しつつ支援もある環境】		第一象限
	努力実感性	因果明瞭性	努力実感性	因果明瞭性	
高群	23	24	70	67	高群
低群	37	35	9	12	低群
平均値	4.23	4.70	5.54	5.55	平均値
高群	6	8	36	32	高群
低群	74	72	23	27	低群
平均値	3.54	3.75	4.92	5.07	平均値
	努力実感性	因果明瞭性	努力実感性	因果明瞭性	
	第三象限【努力の自発的に依存する環境】		【努力の自発性を支援する環境】		第四象限

解釈できるが、それに対するリーダーからの支援もあまりない。最後に、第四象限がプレゼンティズム促進要因の水準が低く支援的リーダーシップの水準が高い群 (n=59) であり、組織成員の努力を強いる環境にはなく、そこで生じる努力は自発性の高いものであることが推定される。

表4には、サンプル全体の中央値を基準にして努力実感性と因果明瞭性が高い群と低い群に

分類したうえで、それらが図3の各象限においてどのように分布しているのかを示している。第一象限と第二象限における努力は、いずれも強制性を帯びている可能性が高い。ただし、前者においてはその強制的努力に対する精神的な支援がリーダーからなされており、若干その強制性の水準は緩和されていると解釈される。しかし、いずれにしる第一・第二の各象限において認知されるのは、強制的努力実感性および強

制的因果明瞭性であると解釈される。これに対して、第三象限と第四象限における努力は、強制性を帯びておらず、自発性に基いてなされている可能性が高い。ただし、前者においてはその自発的努力に対する精神的な支援がリーダーからなされておらず、努力の生起については組織成員に依存気味であることがうかがわれる。いずれにしろ第三・第四の各象限において認知されるのは、自発的努力実感性および自発的因果明瞭性であると解釈される。

表4によれば、第二象限では、若干強制的努力実感性や強制的因果明瞭性が高い群の方が、それらが低い群よりも数が少ないが、両群の構成数に大差はない。しかし、支援的リーダーシップが相対的に高い第一象限では、強制的努力実感性や強制的因果明瞭性が高い群の構成数が圧倒的に多くなり、それらが低い群のそれはごく少数となる。リーダーが支援的であれば、ただ闇雲に努力を強いられている状況から脱し、それが会計情報という結果に反映されていることを理解する精神的な余地があり、その努力を実感できるとともに、たとえ強制的な努力であっても、それを続けた場合、どのような結果が後に得られることになるかを冷静に判断できるのかもしれない。

プレゼンティズム促進要因の水準が低い第三象限でも特徴的な傾向が看取できる。すなわち、自発的努力実感性や自発的因果明瞭性が低い群の構成数が圧倒的に多くなり、それらが高い群のそれはごく少数となるのである。この象限の環境では、プレゼンティズムの促進要因が低く、仕事の属人性、人員の不足感、業務量の水準、あるいは休みの取りにくさ等が低く、努力が強いられる程度は低い。いわばこの環境でなされる努力は自ずと組織成員の自発性に委ねられるが、リーダーからの精神的な支援の水準も低いため、自発的努力が生起しにくいかもしれない。リーダーの支援があまり得られない状況において努力を始発するには、ある程度強

制性が伴うきっかけが必要であることの可能性も示唆されるのである。

第四象限の場合、第三象限と同様にプレゼンティズムの促進要因の水準は低いが、支援的リーダーシップの水準が高いため、自発的努力実感性も自発的因果明瞭性のいずれも、高群に属する回答者数が低群のそれより多くなっている。

7. 努力実感性と因果明瞭性がプレゼンティズムに及ぼす影響に関する分析

AMSの会計情報上の特性である努力実感性と因果明瞭性がプレゼンティズムに及ぼす影響メカニズムを明らかにし、設定された仮説を検証するために、最初に表4の各象限の努力実感性高群と低群間、および因果明瞭性高群と低群間で、恒常的プレゼンティズム、短期的プレゼンティズム、および体感的プレゼンティズムの平均値および平均差のt検定およびウィルコクスの順位和検定を行った。その結果、表5の通り、第四象限の努力の自発性を支援する環境では、努力実感性および因果明瞭性が高い群が、それらが低い群と比べて、短期的プレゼンティズムと体感的プレゼンティズムが有意に低いことが分かる。第四象限で実感される努力は自発的なものである可能性が高いため、その結果は、自発的努力実感性と自発的因果明瞭性が高い場合は、プレゼンティズムは抑制されるという仮説1を支持する傾向であると言える。

努力の強制性が高いと想定される第一象限と第二象限については、前者について唯一因果明瞭性の高い群が、それが低い群と比べて、体感的プレゼンティズムが有意に低いことが分かる。これは、強制的因果明瞭性が高い場合は、プレゼンティズムは抑制されないという仮説2を棄却する傾向である。しかし、努力の強制性が高く、精神的な支援も得られておらず最も過酷な労働環境であることが想定される第二象限においては、t検定についてのみ因果明瞭性が

表5 各象限における努力実感性と因果明瞭性の高低群間のプレゼンティズムの比較

	第二象限 【努力を強制する環境】						第一象限 【努力を強制しつつ支援もある環境】									
	努力実感性高群			努力実感性低群			t 値	Wilcoxon W	努力実感性高群			努力実感性低群			t 値	Wilcoxon W
平均値	度数	SD	平均値	度数	SD	平均値			度数	SD	平均値	度数	SD	平均値		
恒常的プレゼンティズム	3.59	22	1.68	3.54	37	1.5	-0.12	655.0	3.66	70	1.42	3.67	9	1.41	0.02	2794.5
短期的プレゼンティズム	3.09	22	1.38	3.24	37	1.75	0.37	645.0	2.94	70	1.70	3.11	9	1.62	0.28	2776.0
体感的プレゼンティズム	2.41	22	0.55	2.48	37	0.30	0.51	636.5	2.24	70	0.72	2.49	9	0.47	0.99	2727.5
	因果明瞭性高群			因果明瞭性低群			t 値	Wilcoxon W	因果明瞭性高群			因果明瞭性低群			t 値	Wilcoxon W
	平均値	度数	SD	平均値	度数	SD			平均値	度数	SD	平均値	度数	SD		
恒常的プレゼンティズム	3.67	24	1.63	3.49	35	1.52	-0.44	748.0	3.64	67	1.42	3.75	12	1.42	0.24	2651.0
短期的プレゼンティズム	2.92	24	1.69	3.37	35	1.56	1.07	621.0	2.93	67	1.71	3.17	12	1.59	0.46	2628.0
体感的プレゼンティズム	2.36	24	0.49	2.52	35	0.34	1.34*	634.0	2.21	67	0.70	2.58	12	0.63	1.71**	2559.5*
	努力実感性高群			努力実感性低群			t 値	Wilcoxon W	努力実感性高群			努力実感性低群			t 値	Wilcoxon W
	平均値	度数	SD	平均値	度数	SD			平均値	度数	SD	平均値	度数	SD		
恒常的プレゼンティズム	3.17	6	2.04	3.31	74	1.33	0.24	195.0	3.28	36	1.45	3.35	23	1.64	0.17	1074.0
短期的プレゼンティズム	2.50	6	1.05	3.00	74	1.52	0.79	206.5	2.00	36	1.33	3.17	23	1.67	2.99***	887.5***
体感的プレゼンティズム	2.10	6	0.44	2.20	74	0.52	0.44	199.0	2.09	36	0.59	2.41	23	0.38	2.41***	919.5**
	因果明瞭性高群			因果明瞭性低群			t 値	Wilcoxon W	因果明瞭性高群			因果明瞭性低群			t 値	Wilcoxon W
	平均値	度数	SD	平均値	度数	SD			平均値	度数	SD	平均値	度数	SD		
恒常的プレゼンティズム	3.00	8	1.77	3.33	72	1.34	0.65	249.0	3.19	32	1.47	3.44	27	1.58	0.65	916.5
短期的プレゼンティズム	2.75	8	1.04	2.99	72	1.53	0.42	315.0	1.78	32	1.04	3.26	27	1.72	3.90***	724.0***
体感的プレゼンティズム	2.22	8	0.43	2.19	72	0.53	-0.14	323.0	2.11	32	0.50	2.35	27	0.56	1.76**	822.0**
第三象限 【努力の自発的生起に依存する環境】						第四象限 【努力の自発性を支援する環境】										

注) ***1%水準で有意, **5%水準で有意, *10%水準で有意

高い群と低い群との間で、体感的プレゼンティズムが10%水準で有意に低いことが示されているが、それ以外の群間では、そのような傾向はまったく確認されていない。以上の結果は、仮説2を部分的に支持するものと言っても良いであろう。

次に、より詳細に各種プレゼンティズムと努力実感性および因果明瞭性の関係を検証するために、各種プレゼンティズムを従属変数、努力実感性と因果明瞭性を独立変数とした重回帰分析を象限毎に実施した。分析の結果、表6の通り、第四象限の努力の自発性を支援する環境においてのみ、因果明瞭性が短期的プレゼンティズムに対して10%水準で有意な負の影響を及ぼしていることが分かる。これは仮説1を支持する結果である。また、努力に強制性が帯びて

いる可能性が高い第一象限と第二象限については、努力実感性および因果明瞭性がプレゼンティズムに統計的に有意な影響を及ぼしていない。これは仮説2を支持する結果であると言える。

8. 分析結果の考察と今後の課題

以上の分析結果を踏まえ、組織成員の傾注する努力の質およびアメラバ間の機動性という観点から、AMSの会計情報上の特性とプレゼンティズムの関係を考察することにする。最初に、強制的な職務遂行努力を強いられていると解釈できる第一象限と第二象限に属する群について言及する。

第二象限に属する回答者群は、欠勤したら自分にしかできないと認知している仕事があり同

表6 各象限におけるプレゼンティズムを従属変数とした重回帰分析

	第二象限【努力を強制する環境】			第一象限【努力を強制しつつ支援もある環境】		
従属変数：	恒常的 プレゼンティズム	短期的 プレゼンティズム	体感的 プレゼンティズム	恒常的 プレゼンティズム	短期的 プレゼンティズム	体感的 プレゼンティズム
独立変数：	$\beta, ()$ 内 t 値：			$\beta, ()$ 内 t 値：		
努力実感性	0.10 (0.61)	0.09 (0.59)	-0.12 (-0.75)	-0.08 (-0.46)	-0.17 (-1.04)	-0.13 (-0.78)
因果明瞭性	-0.05 (-0.30)	-0.22 (-1.36)	-0.07 (-0.42)	0.23 (1.40)	0.25 (1.51)	0.02 (0.09)
調整済み決定係数：	-0.03	0.00	-0.01	0.01	0.00	-0.01
F 値：	0.19	0.95	0.79	1.32	1.14	0.55
	第三象限【努力の自発的生起に依存する環境】			第四象限【努力の自発性を支援する環境】		
従属変数：	恒常的 プレゼンティズム	短期的 プレゼンティズム	体感的 プレゼンティズム	恒常的 プレゼンティズム	短期的 プレゼンティズム	体感的 プレゼンティズム
独立変数：	$\beta, ()$ 内 t 値：			$\beta, ()$ 内 t 値：		
努力実感性	-0.03 (-0.17)	-0.15 (-0.74)	0.19 (1.01)	-0.02 (-0.07)	0.09 (0.37)	-0.07 (-0.27)
因果明瞭性	0.04 (0.20)	0.03 (0.14)	0.11 (0.55)	-0.04 (-0.14)	-0.45* (-1.88)	-0.24 (-0.96)
調整済み決定係数：	-0.03	-0.01	0.06	-0.03	0.11	0.05
F 値：	0.02	0.61	3.45**	0.07	4.57**	2.61

注) **5%水準で有意, *10%水準で有意

僚に迷惑がかかったり、そもそも職場の人員が不足していたり、一人当たりの業務量が多くて、欠勤しにくい環境下にいる。このような環境においては、アメーバ間の人員の貸し借りが活発化するための前提となる、アメーバ間の繁閑に相違があり、タイミングによっては人員を貸し出すことができるアメーバが存在すること、およびあるアメーバの職務を他のアメーバの人員が代替できる能力を有していることといった条件があまり満たされていない。どのアメーバも常に忙しく、他のアメーバの仕事を学ぶ余裕もなく、その仕事を遂行する能力が培われていない可能性が高いのである。したがって、この環境下にある組織成員は個人に割り当てられた職務の遂行の努力を、耐えうる程度の疾患状態であればたとえ病気であっても強いられることが多くなる。そのような強制的な努力を

たとえAMSを通じて高く実感できており、病気の状態で職務遂行に努力した場合に時間当たり採算がどのような影響を受けるのかという因果明瞭性を高く認知し、たとえ採算が悪化するかもしれないと認知していたとしても、当該組織成員はそもそも欠勤を選択できず、プレゼンティズムを選択せざるを得ないことも多いのではないかと考えることができる。したがって、強制的な努力の実感性および因果明瞭性が高い水準にあっても、プレゼンティズムは抑制されないのではないかと推察されるのである。

次に第一象限についてであるが、この象限の環境下にいる組織成員も、第二象限の場合と同様にアメーバ間の機動性のための前提が成立しておらず、その職務を強制的な努力に基づき遂行している可能性が高い。しかし、第二象限と相違するのは、支援的なリーダーシップの水準

である。第一象限の上司は、部下の組織成員に対して思いやりがあり、親切であり、そして誠実であり、部下が困難な状況に陥ってもサポートし、部下に問題が生じた場合に快く相談にのってくれるという、支援的なリーダーシップの水準が相対的に高い。アメーバ間の機動性の低さに起因する欠勤のしにくさと、それに伴うプレゼンティズムの生起を防ぐことはできないかもしれないが、そのことによって生じる部下の組織成員の精神的なストレスは上司の支援的な対応によってある程度緩和され、強いられた努力ではあっても、それが時間当たり採算に反映されていることを理解する精神的な余地はあり、そのような努力を続けた場合にどのような結果が採算上得られるのかを理解することができる組織成員が多いのかもしれない。表5から分かる通り、実際にこの第一象限に属する回答者のほとんどは、努力実感性および因果明瞭性が高い群に属している。また、表5からは、第一象限の環境下では、職務の遂行に物理的な影響が生じている状態である体感的プレゼンティズムは、因果明瞭性によって抑制される傾向が一部看取される。リーダーの支援性の高さによって、職務の効率的な遂行に実際に大きな影響がでるような症状の場合は、時間当たり採算への影響の大きさを勘案して、入社ではなく欠勤を選択しているのかもしれない。

第一象限と第二象限とは異なり、生起している職務遂行努力には自発性が高いと考えられる第三象限と第四象限についての考察に移りたい。まず第三象限についてである。この象限の環境下では、せざるを得ない強制的な職務遂行努力がなされることは少ないであろう。しかし、そのことをもって自発的な職務遂行努力がなされることが多いとは言えない。実際に表5からも分かる通り、この象限において努力実感性の高い群に属する回答者はわずかである。むしろ、時間当たり採算を通じて努力を実感していないということは、アメーバ間の人員の貸

し借りが機能する前提条件の一部が満たされている環境にはあるが、上司の支援的な対応もあまりなされていないこともあり、自発的努力があまり生起していない可能性が高いと言えよう。また、同様に、因果明瞭性の高い群に属する回答者も非常に少ない。自発的努力があまり生起していないとすれば、それが生起した場合の時間当たり採算への影響を考えることもあまりないのかもしれない。影響が大きいと思えばこそ、病状がひどい場合は欠勤を選好し、プレゼンティズムを回避するという現象が生じると思われるが、この象限では一定の傾向を形成するほどには、そういった現象は生じていないのかもしれない。

最後に、第四象限について考察する。この象限は上司の支援的なリーダーシップの水準が高く、第三象限のようにいわば部下の自発的努力が自然に生じるのを待つのではなく、上司からの働きかけがあるためと考えられるが、表5のとおり第三象限と比べて、努力実感性および因果明瞭性の高い群に属する回答者がかなり多くなっている。相対的に職務遂行における努力の自発性が高く、上司の支援もあり、またアメーバ間の機動性のための前提も一部満たされているために、仮説1の推定のとおり、プレゼンティズムを選好した場合に時間当たり採算が悪化することを経験的に認知しており、さらに自発的な職務遂行能力の低下が時間当たり採算に及ぼす影響を予測でき、欠勤の選好確率が高まり、プレゼンティズムが抑制されると考えることができる。なお、その場合に抑制されるプレゼンティズムは、表5の二群の差の検定および表6の重回帰分析の結果から、恒常的プレゼンティズム以外の短期的プレゼンティズムおよび体感的プレゼンティズムであることが示唆されている。恒常的なプレゼンティズムの水準が高い場合は、慢性的な病気に疾患している可能性が高く、そのような場合はいくらAMSの会計情報を通じて欠勤を選好すべきと認知されたとして

も、有給休暇日数の上限設定などのためにプレゼンティズムを選好しなければならないことがあるのかもしれない。そのため、自発的な努力実感性や因果明瞭性との間に明確な関係が認められなかったのではないかと解釈できる。

以上の考察を総合すると、AMSの会計情報上の特性である努力実感性と因果明瞭性が、プレゼンティズムを抑制するうえで最も効果的な環境は、プレゼンティズムを促進する要因の水準が低く、部下の上司の支援的なリーダーシップの水準が高く、アメンバー間の機動性が機能する前提が整っており、自発的な職務遂行努力が発揮されやすい環境であるといえよう。ただし、仮にプレゼンティズム促進要因の水準が高く、強制的な職務遂行努力がなされており、アメンバー間の機動性のための前提条件が成立していない場合でも、支援的なリーダーシップの水準さえ高ければ、努力実感性や因果明瞭性を高く認知しうることも多く、実際に病気の状態で出勤して職務遂行にネガティブな影響が生じるような状態、すなわち体感的プレゼンティズムは回避できる可能性も示唆された。上司の部下に対する支援的なリーダーシップの発揮が、AMSの会計情報特性との関連において、プレゼンティズムを抑制するうえで非常に重要な要因であることが分かるのである。

以上のように、本研究により、AMSの会計情報がプレゼンティズムの抑制に効果的に機能する環境特性を浮き彫りにすることができた。しかし、残された課題も幾つかある。第一に、本研究ではプレゼンティズムの促進要因のうち組織成員の個人要因と組織要因を網羅的に取り上げたが、プレゼンティズムの主因とされている組織成員の主観的な雇用不安定性という要因を分析対象に含めることができなかったということである。Heponiemi et al. (2010)によれば、有期雇用と無期雇用といった労働契約条件に関わらず、主観的な雇用の不安定性が高い組織成員はプレゼンティズムを行うことが多いとされ

ている。そして、AMSとの文脈で考えると、雇用に不安を抱いている組織成員は、その会計情報上の特性を認知しているほど、解雇回避のために時間当たり採算を上げようとしてプレゼンティズムを選好してしまうとも解釈可能である。今後は、こういった要因も含めた統合的な分析枠組みの設定が求められるであろう。

第二に、本研究の結果によれば、仮説に反して、強制的な職務遂行努力がなされている場合でも、支援的なリーダーシップの水準が高ければ、そのその強制的努力の実感性や因果明瞭性は短期的プレゼンティズムと体感的プレゼンティズムを抑制する可能性が示唆されたが、この点についてよりラージなサンプルサイズを活用した統計的な検証を行ったり、ケースの分析を通じて深掘する必要があるということである。これにより、支援的なリーダーシップがどのように作用して、AMSの会計情報特性の効果性を高めているのかについての理解も促進されるであろう。

【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。

注(1) 報告書の全文は以下にて参照可能である。

http://www.daisanshaiinkai.com/cms/wp-content/uploads/2014/04/7550_20140731_report.pdf

- (2) 日経ビジネス 2014年8月25日号のシリーズ検証「ゼンショー、成功の復讐 ③元凶 (p.22)」を参照されたい。
- (3) 日経ビジネス 2010年9月23日号の「外食日本一ゼンショー (pp.32-33)」を参照されたい。
- (4) 日経ビジネス 2010年9月23日号の「外食日本一ゼンショー (pp.33)」を参照されたい。

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」『厚生生の指標』63(13): 6-12.
- 伊丹敬之 (1986) 『マネジメント・コントロールの理論』岩波書店.
- 渡辺岳夫 (2021) 「アメンバー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』『企業研究』(40): 1-20.
- Aronsson G. and Gustafsson K. (2005). Sickness presenteeism: prevalence, attendance-pressure factors, and an outline of a model for research. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*. 47: 958-966.
- Böckerman P. and Laukkanen E. (2010). What makes you work while you are sick? Evidence from a survey of workers. *European Journal of Public Health*. 20: 43-6.
- Chambers C, Frampton C, Barclay M. (2017). Presenteeism in the New Zealand senior medical workforce—a mixed-methods analysis. *Age*.; 130(1449): 10-21.
- Hansen C. D. and Andersen J. H. (2008). Going ill to work—What personal circumstances, attitudes and work-related factors are associated with sickness presenteeism? *Social Science & Medicine*. 67: 956-956.
- Heponiemi T., Elovainio M., Pentti J., Virtanen M., Westerlund H., Virtanen P., et al. (2010). Association of Contractual and Subjective Job Insecurity With Sickness Presenteeism Among Public Sector Employees. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*. 52: 830-835.
- Johansen V., Aronsson G., Marklund S. (2014). Positive and negative reasons for sickness presenteeism in Norway and Sweden: A cross-sectional survey. *British Med. J. Open* 4: e004123.
- Krane L, Larsen EL, Nielsen CV. (2014). Attitudes towards sickness absence and sickness presenteeism in health and care sectors in Norway and Denmark: a qualitative study. *BMC Public Health* 14: 880.
- Podsakoff, P. M., and Organ, D. W. 1986. Self-reports in organizational research: problems and prospects. *Journal of Management*. 12(4): 531-544.
- Schmid JA, Jarczok MN, Sonntag D, Herr RM, Fischer JE & Schmidt B (2017): Associations between supportive leadership behavior and the costs of absenteeism and presenteeism: an epidemiological and economic approach. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*. 59(2): 141-147.