

従業員エンゲージメントと組織コンテクストの関係性

The relationship between employee engagement and organizational context

梅 田 充 (金沢星稜大学)

UMEDA Shu (Kanazawa seiryō university)

本研究の目的は、従業員エンゲージメントと組織コンテクストの関係性を明らかにすることである。従業員エンゲージメントはこれまで、人的資源管理や組織行動論といった分野で多く議論されてきた。しかし、戦略的に従業員エンゲージメントをいかにして高めるかという議論は行われてこなかった。本研究では、従業員エンゲージメントを向上させる組織資産に着目し、サーバント・リーダーシップやマネジメント・コントロールとの関係性について重回帰分析を行う。

〈キーワード〉

従業員エンゲージメント, サーバント・リーダーシップ,
マネジメント・コントロール, インタングИБルズ, 重回帰分析

1. はじめに

わが国は、他の先進国と比べて圧倒的に労働生産性が低く、政府や企業で労働生産性の向上が喫緊の課題としてあげられている。アメリカ調査会社のギャラップ社の調査によると、労働生産性を高めるためには、従業員エンゲージメントを高める必要があるという結果が報告されている。加えて、わが国の従業員エンゲージメントは139か国で132位と圧倒的に低い。このような状況は、日本企業特有の人事制度や価値観が影響している（太田 2020）。

従業員エンゲージメントは、人的資源管理論、心理学や組織行動論といった多様な領域で研究が行われてきた概念であり、「組織成員自身が職務上の役割に活かすもので、エンゲージメントすると人は肉体的、認知的、感情的に専心し、役割の中で自己表現する（Kahn 1990,p.694）」とされている。つまり、従業員が、自分の職務上の役割に対して、肉体的、認知的、感情的に没頭している状態を指す。

従業員エンゲージメントに近い概念に、従業員満足やワーク・エンゲージメントがあげられる。従業員満足は、組織や職務に対して従業員個々人がもつ価値観で測られるのに対して、従業員エンゲージメントは、組織の方向性やビジョンに対する理解度、共感や行動意欲で測られるものである。また、ワーク・エンゲージメントは従業員個人の行動に着目するのに対し、従業員エンゲージメントは個人の知覚に加えて個人と組織との関係にも着目する。

ネットサーベイ社やウイリス・タワーズワトソン社の調査によれば、従業員エンゲージメントは、利益率、売上や配当といった財務業績に正の影響を及ぼす。また、職務満足や離職率といった人的資産にも影響を及ぼす（Robinson et al. 2004）。従業員エンゲージメントを高める組織コンテクストには、企業理念、戦略、文化、人事制度、従業員経験、リーダーシップなどがあげられる（橋場 2013;Bukingham 2019;岡田・吉田 2019）。このように、組織コンテクストが従業員エンゲージメントを高め、最終的に企業価値に影響を及ぼすことが明らかにされてきた。組織コンテクストにおいては、リーダーシップや企業理念への共感が重要である（Bukingham 2019;岡田・吉田 2019）。

しかし、これまでの調査・研究は、リーダーシップと従業員エンゲージメント、自己効力感と従業員エンゲージメントといったように、従業員エンゲージメントに影響を及ぼす組織コンテクストが個別に議論されてきた。加えて、管理会計では、インタングИБルズとして人的資産の重要性は長年首長されているものの、その構成要素は個人のスキルやモチベーションであり、人的資産の構成要素に関する議論が他分野に遅れていることも事実である。さらに、マネジメント・コントロールやインタングИБルズとりわけ組織資産との関係に関する議論が行われていない。

そこで、本研究は、わが国におけるインタングИБルズとしての従業員エンゲージメントを高める組織コンテクストを明

らかにする。具体的には、JD-Rモデルに基づき、従業員エンゲージメントを高める要因である個人の資質と組織の資質を特定する。

2. 先行研究

2.1 従業員エンゲージメント

近年、仕事におけるエンゲージメント（engagement at work）に注目が集まっている。ここでいう、エンゲージメントとは従業員と仕事、職場、組織との結びつきの強さを指す。エンゲージメントは、従来トレードオフとされてきた従業員個人の幸福と組織の成果をもたらす（Schaufeli 2013）。

高橋・武村・市川(2021)によれば、仕事におけるエンゲージメント（engagement at work）は、パーソナル・エンゲージメント（personal engagement）、ワーク・エンゲージメント（work engagement）、従業員エンゲージメント（employee engagement）3つのエンゲージメント概念に大別することができる（表1参照）。

表1 仕事におけるエンゲージメントの各概念の概要

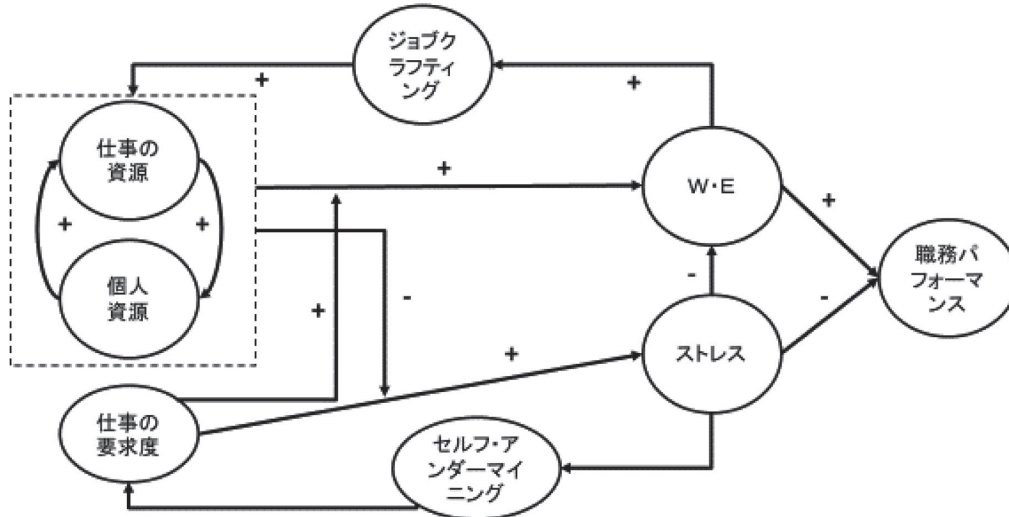
名称	提唱者(公表年)	定義	焦点	測定
パーソナル・エンゲージメント Personal Engagement	Kahn (1990)	組織構成員が、仕事上の役割遂行において、身体的・認知的・感情的に自己を活用し、表現すること	仕事上の役割遂行において、有意味感・安心感・可用性を無意識に自問することによって起こる瞬間的なモチベーションの変動	[Kahnの概念を参考に開発された尺度]・13項目測定ツール ・Organizational Engagement Scale ・Job Engagement Scale ・The Intellectual, Social, Affective Engagement (ISA) Scale ・Employee Engagement Scale
従業員エンゲージメント Employee Engagement	Harter et al. (2002)	個人の仕事への関与と満足、及び熱意	組織パフォーマンス向上を目的とした、従業員の組織への愛着や貢献行動を引き出すためのマネジメント資源・手段	ギャラップ職場調査調査書の12項目 (Gallup Q-12) など
ワーク・エンゲージメント Work Engagement	Schaufeli et al. (2002)	仕事に関連するポジティブで充実した心理状態であり、活力・熱意・没頭によって特徴づけられる	仕事の要求度・資源(JD-R)モデルを理論的枠組みとする仕事活動と仕事そのものに対する持続的かつ全般的な感情と認知(バーンアウトと関連)	ユトレヒト・ワーク・エンゲージメント尺度(UWES)

出典：高橋・武村・市川(2021, 100)。

パーソナル・エンゲージメントとは、組織成員自身が職務上の役割に活かすもので、エンゲージメントすると人は肉体的、認知的、感情的に専心している状態（kahn 1990）を指す。従業員は常に、身体的・認知的・感情的に異なるレベルの自己を仕事上の役割に投じており、その結果ポジティブな結果、ネガティブな結果がもたらされるにしても仕事遂行のために自己を活用・表現しようとする状態である。パーソナル・エンゲージメントの焦点は、仕事上の役割遂行において、有意味感・安心感・可用性を無意識に自問することによって起こる瞬間的なモチベーションの変動に当てられている。

ワーク・エンゲージメントとは、活力、熱意、没頭に特徴づけられる、仕事に関連した積極的で充実した心理状態（Schaufeli et al. 2002）を指す。ワーク・エンゲージメントは、仕事の資源と組織の資源が正のワーク・エンゲージメントとバーンアウトに影響ももたらすというJD-Rモデル（図1参照）を理論的枠組みとして多く研究が行われている。焦点は、仕事活動と仕事そのものに対する持続的かつ全般的な感情と認知に当てられている。

図1 JD-Rモデル



出典：Bakker and Demerouti (2017)に基づき筆者作成。

従業員エンゲージメントは、組織に貢献しようとする従業員の自発的な姿勢や行動（橋場 2013）を指す。しばしば、ワーク・エンゲージメントと互換的に用いられる。従業員エンゲージメントが登場した背景には、高業績の追求によりマネジメントの焦点が技術や管理技法から従業員へ変化したこと、有能な人材の争奪戦により人的資産への注目が集まってきたこと、従業員の心理的負荷の増大により従業員と企業間のコミットメントや信頼関係に注目が集まったことがあげられる（橋場 2013）。従業員エンゲージメントとパーソナル・エンゲージメントおよびワーク・エンゲージメントとの最大の違いは、主語が自分から従業員に置き換わり、従業員エンゲージメントは従業員が組織のために一生懸命働くための資源という側面が付加されたと考えられる（高橋・武村・市川 2021）。

従業員エンゲージメントの焦点は、組織パフォーマンス向上を目的とした、従業員の組織への愛着や貢献行動を引き出すためのマネジメント資源・手段に当てられている。

2.2 エンゲージメントを高める要因

従業員エンゲージメントとしばしば互換的に用いられるワーク・エンゲージメントをモデル化したJD-Rモデルでは、エンゲージメントは個人資源と仕事の資源によって高められる。個人の資源は、自己効力感¹や心理的なポジティブな状態からなる。特に、自己効力感¹は、職場への貢献意識やモチベーションや業績といったエンゲージメントに比較的近い概念に影響を及ぼすことが明らかになっている（Blau 1988; Staikovic and Luthas 1998; Cherian and Jacob 2013）。

仕事の資源は、個人に付与される最良、上司によるコーチングやフィードバックなどからなる。島津(2014)は、仕事の資源を事業場レベル、部署レベル、作業・課題レベルによって異なると指摘している。事業場レベルには、経営層との信頼関係、変化への対応、個人の尊重、公正な人事評価、キャリア形成、ワーク・セルフ・バランスがある。部署レベルは、上司の支援、同僚の支援、経済地位／尊重／安定報酬、上司のリーダーシップ、上司の公正な態度、ほめてもらう職場、失敗を認める職場からなる。作業・課題レベルには、仕事のコントロール、仕事の意義、役割の明確さ、成長の機会がある。

仕事の資源のように組織が構築すべき資源に焦点を当てたVance（2006）は、従業員エンゲージメントの前提条件を明確で前途有望な戦略・方向性、品質・顧客志向の徹底、リーダーシップの発揮・育成、従業員エンゲージメントを維持・強化する組織文化、フィードバック付与、承認の付与、必要なリソースの提供、協力体制の構築、ワーク・ライフ・バランスの9つを挙げている。さまざまな要因があるものの従業員エンゲージメントを高めるためには、とりわけビジョンや戦略への理解、リーダーシップ、リーダーへの信頼感、組織文化が重要である（岡田・吉田 2019）。

¹ Bandura(1977)によれば自己効力感を高く認知した場合には、社会的状況の中での克服努力が大きくなること、積極的に多大の努力を払おうとすること、積極的に課題に取り組むこと、最終的な成功を期待する度合いが大きいこと、葛藤状況で長期的に耐えることができること、自己防衛的な行動が減少すること、予期的な情動喚起の程度が緩和されることなどの行動がみられる。

3. 仮説設定

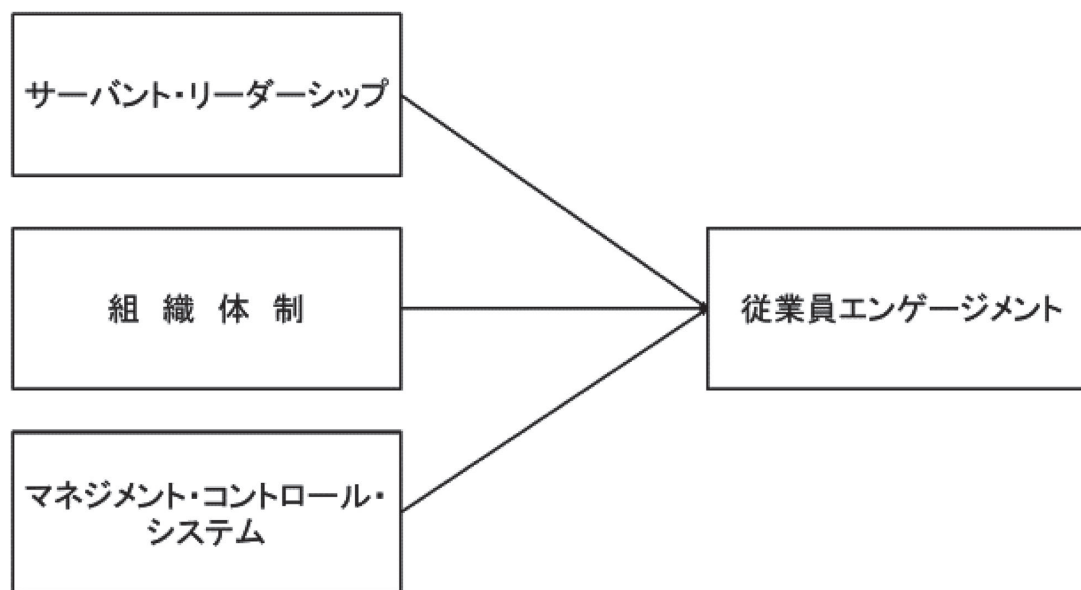
先行研究レビューより、従業員エンゲージメントを高める要因には、自己効力感といった個人の資源とさまざまな仕事の資源があることが分かった。特に、従業員エンゲージメントは、パーソナル・エンゲージメントやワーク・エンゲージメントと比較すると自分個人のみの仕事ではなく組織全体のパフォーマンス向上を目的とすることから組織がもつ資源が影響を与えていることが分かった。

Vance (2006) の前提条件のリーダーシップの発揮・育成、島津 (2014) の仕事の資源の上司の支援、上司のリーダーシップ、上司の公正な態度、ほめてもらう職場、失敗を認める職場、個人の尊重は、上司の態度及び従業員との関係性に起因するリーダーシップからなる。

これまで、リーダーシップは、リーダーシップ行動論 (Likert 1961; 三隅 1978)、リーダーシップ適応論 (Hersey and Blanchard 1977)、カリスマ型リーダーシップ論や変革型リーダーシップ論 (Burns 1978; Bass 1985; 金井 1989) が展開されてきた。これらのリーダーシップ論に共通していることは、リーダーがフォロワーに対して一歩的に影響を発揮し、フォロワーがそれに付き従うことで組織がけん引されるという前提に立っている点である (鈴木 2020)。一方で、最近ではフォロワーを主体としその自発性や積極性、リーダーによる支援に焦点を当てるサーバント・リーダーシップに注目が集まっている。サーバント・リーダーシップ従業員エンゲージメントの実現に必要な不可欠となっている (Schaubroeck et al. 2011; van Dierendonck et al. 2014)。そこで、本研究ではリーダーシップをサーバント・リーダーシップで捉え、van Dierendonck et al. (2011)、中山 (2016) を参考に質問票を作成した。また、従業員エンゲージメントは、ギャラップ社の Q12 を用いて測定した。

H1: サーバント・リーダーシップは、従業員エンゲージメントに正の影響を及ぼす。

図2 仮説モデル



Vance (2006) の前提条件の必要なリソースの提供、協力体制の構築、ワーク・ライフ・バランス、明確で前途有望な戦略・方向性、品質・顧客志向の徹底、従業員エンゲージメントを維持・強化する組織文化は、戦略を伝えているかや職場環境に起因する組織体制からなる。また、Kaplan and Norton (2004) を参考に質問票を作成した。

H2: 組織体制は従業員エンゲージメントに影響を及ぼす。

Vance (2006) の前提条件のフィードバックの付与、承認の付与、島津 (2014) の仕事の資源の仕事のコントロール、変化への対応、仕事の意義、役割の明確さは、マネジメント・コントロールに関わり、とりわけ Simons (1995) の4つのコントロールレバーと読み替えることができる。そこで、マネジメント・コントロール・システムは Simons (1995) を参考に質問票を作成した。

H3：マネジメント・コントロール・システムは従業員エンゲージメントに影響を及ぼす。

以上の仮説を図で示せば図表4になる。サーバント・リーダーシップ、組織体制およびマネジメント・コントロール・システムが従業員エンゲージメントに影響を及ぼす。

4. 仮説検証

本節では、これまで提示してきた仮説の検証を行う。まず、調査概要について述べる。次に、それぞれの変数の因子分析を行う。最後にサーバント・リーダーシップ、組織体制、マネジメント・コントロール・システムが従業員エンゲージメントに影響について重回帰分析を行う。なお、分析にあたっては、IBM SPSSのAmos25を用いた。

4.1 調査概要

本研究は、株式会社クロスマーケティングに依頼し、全国の正社員（経営者、役員を除く）男女にwebアンケート調査を実施した。質問票は2021年6月30日に送付し、回収期限を2021年7月6日とした。最終回答は393名で、すべて有効回答であった。質問に際しては、7点リッカートスケールを用いた。なお、天井効果および床効果は確認されなかった。

4.2 各変数の因子分析

従業員エンゲージメント、サーバント・リーダーシップ、組織体制、マネジメント・コントロール・システムについて因子分析を行った。因子分析にあたっては、主成分法、プロマックス回転後の因子パターン、因子負荷量0.40を基準とした。

従業員エンゲージメントの因子分析の結果、KOMは0.937、Bartlettの球面性検定 $p = 0.000$ であった。第1因子は、「自分の会社の使命/目標は、自分の仕事を重要なものと感じさせてくれる。」や「仕事上で、自分の意見が考慮されているように思える。」といったように自身がどれだけ組織に関わっているかという項目からなることから「組織への関与」とラベリングした。

第2因子は、「仕事上で、自分が何を期待されているかがわかっている。」や「上司または職場の誰かは、自分を一人の人間として気遣ってくれている。」といった項目からなることから「他者からの期待感」とラベリングした。

サーバント・リーダーシップの因子分析の結果、KOM = 0.974、Bartlettの球面性検定 $p = 0.000$ であった。第1因子は、「上司はあらゆる組織活動において世話役的存在である。」や「上司は組織全体を観察し、後方から支援してくれている。」といったサポートに関する項目からなることから「組織目標達成支援」とラベリングした。第2因子は、「上司は重要な意思決定権限を与えてくれている」や「自分の貢献が上司の意思決定により影響を与えている」という意思決定に関する項目からなることから「意思決定支援」とラベリングした。

マネジメント・コントロールシステムの因子分析の結果、KOM = 0.948、Bartlettの球面性検定 $p = 0.00$ であった。第1因子は「理念システム」、第2因子は「境界システム」、第3因子は「診断的コントロール」、第4因子は「インタラクティブ・コントロール」とラベリングした。なお、組織体制に関する項目は1因子に収束した。

4.3 重回帰分析

ここでは、前項で明らかになったサーバント・リーダーシップ、組織体制、マネジメント・コントロール・システムに関する8つの因子が従業員エンゲージメントである「組織への関与」と「他者からの期待感」に対する影響を分析する。

表2 「組織への関与」に関する重回帰分析

	非標準化係数	標準化係数	t 値	有意確率
(定数)	0.428		2.399	0.017
組織目標達成支援	0.349	0.377	5.557	0.000
意思決定支援	0.133	0.137	2.437	0.015
理念システム	0.026	0.028	0.453	0.651
境界システム	0.122	0.138	2.496	0.013
診断的・コントロール	0.120	0.135	2.065	0.040
インタラクティブ・コントロール	0.061	0.070	1.074	0.284
仕事への積極性	0.172	0.151	4.114	0.000
失敗に対する不安	0.077	0.067	2.324	0.021
組織体制	0.186	0.184	3.190	0.002
R ²	0.697			
Adj.R ²	0.690			

表2は「組織への関与」に関する重回帰分析の結果である。p = 0.000, R² = 0.697, Adj.R² = 0.690であった。「組織への関与」には、「組織目標達成支援」、「意思決定支援」、「境界システム」、「診断的コントロール」、「組織体制」が影響を及ぼすことが分かった。「組織への関与」は、自身がどれだけ組織や仕事に関与しているかの知覚である。自身の仕事を明確にする「境界システム」や成果を定期的にフィードバックする「診断的コントロール」によって組織への関与度合いを定期的に自覚させることを促していると考えられる。

表3 「他者からの期待感」に関する重回帰分析

	非標準化係数	標準化係数	t 値	p 値
(定数)	0.661		3.962	0.000
組織目標達成支援	0.079	0.092	1.344	0.018
意思決定支援	0.394	0.440	7.737	0.000
理念システム	0.097	0.112	1.813	0.071
境界システム	0.037	0.045	0.802	0.423
診断的・コントロール	-0.066	-0.080	-1.213	0.226
インタラクティブ・コントロール	0.340	0.357	2.166	0.037
仕事への積極性	0.278	0.262	7.089	0.000
失敗に対する不安	-0.016	-0.015	-0.502	0.616
組織体制	0.123	0.131	2.247	0.025
R ²	0.692			
Adj.R ²	0.684			

表3は「他者からの期待感」に関する重回帰分析の結果である。p = 0.000, R² = 0.692, Adj.R² = 0.684であった。「他者からの期待感」には、「組織目標達成支援」、「意思決定支援」、「理念システム」、「インタラクティブ・コントロール」、「組織体制」が影響を及ぼすことが分かった。「他者からの期待感」は、自身の仕事上での成長を自覚し代謝からどれだけ期待されているかの知覚である。そのために、組織の理念やビジョンの理解を促進する「理念システム」や組織目標や組織課題に関して双方向のコミュニケーションを図る「インタラクティブ・コントロール」によって、従業員は組織のあるべき姿が明確になり双方向のコミュニケーションにより自分が何を期待されているのかが明確になると考えられる。

5. まとめ

本研究は、従業員エンゲージメントを高める要因を明らかにした。検討の結果、次の3点が明らかになった。第1に、従業員エンゲージメントを高める要因には、リーダーシップ、組織体制、マネジメント・コントロール・システムがあるという点である。JD-Rモデルに基づき仕事の資源を詳細に分析した島津（2014）や従業員エンゲージメントを高める前提条件を明らかにしたVance（2006）を用いて分析を行った。リーダーシップはフォロワー主体のサーバント・リーダー

シップが、マネジメント・コントロール・システムは、Simons (1995) の4つのコントロールレバーが従業員エンゲージメントを高めることが分かった。

第2に、因子分析の結果、従業員エンゲージメントは2因子、サーバント・リーダーシップは2因子、組織体制は1因子、マネジメント・コントロール・システムは4因子からなることが分かった。

第3に、従業員エンゲージメントを高める要因の影響を明らかにしたことである。サーバント・リーダーシップ、組織体制は、従業員エンゲージメントである「組織への関与」、「他者からの期待」とともに影響を及ぼす重要な要因であることが分かった。また、「組織体への関与」には「境界システム」と「診断的コントロール」が「他者からの期待感」には「理念システム」と「インタラクティブ・コントロール」が影響を及ぼすことがわかった。つまり、Simons (1995) が述べているように、場面に合わせたレバーの使い分けが重要であった。

最後に本研究の課題を述べる。本研究は、統計手法を用いた分析に留まっている。そのため、実際に企業がどのような取り組みをしているのか、今回明らかになった要因を高めるためにはなにをすればいいのかについて議論していない。これらの課題については、アクションリサーチを通じて、従業員エンゲージメントを高める企業活動を詳細に観察し、これらを明らかにしていきたい。

参考文献

- 太田肇. 2020. 「日本企業における協働のあり方：チームと個人の関係性に注目して」『日本労働研究雑誌』 62(7):50-58.
- 岡田恵子・吉田由起子. 2019. 「日本企業がエンゲージメント経営を実践する5つの要諦」『DIAMOND Harvard Business Review』 11月号:76-90.
- 金井壽宏. 1998. 「リーダーとマネジャー：リーダーシップの持論（素朴理論）と規範の探求」『国民経済雑誌』 177(4):65-78.
- 島津明人. 2014. 『ワーク・エンゲイジメントーポジティブ・メンタルヘルスで活力ある毎日を』 労働調査会.
- 鈴木智気. 2020. 「サーバント・リーダーシップ論：「リーダーとしてのサーバント」を巡る位置づけとメカニズム」『同志社商学』 72(1):87-116.
- 高橋好江・武村雪絵・市川奈央子. 2021. 「仕事におけるエンゲージメントの概念整理と今後の方向性 組織で働く看護職の特性を踏まえて」『日本医療・病院管理学会誌』 58(4):96-104.
- 橋場俊展. 2013. 「高業績を志向する管理の新潮流—従業員エンゲージメント論の考察—」『名城論叢』:255-279.
- 中山敬介. 2016. 「日本の企業組織に有効なサーバント・リーダーシップ特性の特定化」『近畿大学商学論究』 15(1):55-73.
- 三隅二不二. 1978. 『リーダーシップ行動の科学』 有斐閣.
- Bakker, A.B. and Demerouti E. 2017. Job Demands-Resources Theory: Taking Stock and Looking Forward, *Journal of Occupational Health Psychology*, 22(3) :273-285.
- Bandura, A. 1977 Self-efficacy : Toward a unifying theory of behavioral change, *Psychological Review*, 84:191-215.
- Blau, G. J. 1988. Further Exploring the Meaning and Measurement of Career Commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 32:284-297.
- Buckingham, M, A. Goodall, and M. Perry. 2019. 「チームの力が従業員エンゲージメントを高める」『DIAMOND Harvard Business Review』 11月号:14-25.
- Burns, J. M. 1978. *Leadership*. Harper & Row.
- Cherian, J., and Jacob, J. 2013. Impact of Self-Efficacy on motivation and performance of employees, *International Journal of Business and Management*, 8(14): 80.
- Hasan, H., Siti, N., Frarika, N., Nilawati, F., and Ellyn, E. W. (2021) A review of employee engagement: Empirical studies, *Managemenr Science Letter*, 11:1969-1978.
- Hersey, P., and Blanchard, K. H. 1977. *Management of organizational behavior*. Englewood Cliffs.
- Jaharuddin, N. S., and Zainol, L. N. 2019. Work-Life Balance on Job Engagement and Turnover Intention, *The Impact of South East Asian Journal of Management*, 13(1):89-101.
- Kahn, W. 1990. Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work, *Academy of Management Journal*, 33:692-724.
- Kaplan, R. S. and D. P. Norton. 2004. *Strategy Maps*. Harvard Business School Press. (櫻井通晴・伊藤和憲・長谷川恵一訳. 2005. 『戦略マップ：バランスト・スコアカードの新・戦略実行フレームワーク』 ランダムハウス講談社).
- Kotter, J.P. 1995. *Leading Change: Why Transformation Effort Fail*, Harvard Business School Publishing Corporation. (岩崎卓也・小暮晶子訳. 2012. 『人と組織を動かす能力 リーダーシップ論 第2版』 ダイヤモンド社).
- Likert, R. 1961. *New Patterns of Management*. McGraw-Hill.

- Robinson, D., Perryman, S. and Hayday, S. 2004. The Drivers of Employee Engagement, *Institute for Employment Studies Report*, 408.
- Schaubroeck, J., Lam, S. S., and Peng, A. C. 2011. Cognition-based and affect-based trust as mediators of leader behavior influences on team performance, *Journal of Applied Psychology*, 96, 863-871.
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., Gonzalez-Roma, V., and Bakker, A. B. 2002. The Measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach, *Journal of Happiness Studies*, 3:71-92.
- Schaufeli, W.B. , Bakker, A.B. 2004. Job demands, job resources and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study, *Journal of Organizational Behavior*, 25:293-315.
- Simons, R. 1995. Levers of Control: How Managers Use Innovative Control Systems to Drive Strategic Renewal, Harvard Business School Press (中村元一・黒田哲彦・浦島史恵訳.1998.『ハーバード流「21世紀経営」4つのコントロール・レバー』産能大学出版部).
- 高瀬武典「構造的慣性か戦略的適応か」『理論と方法』第4巻第2号, 41-55頁, 1989年.
- Stajkovic, A, Luthans, F. 1998 . *Self-Efficacy And WorkRelated Performance: A Meta-Analysis*, Psychological Bulletin.
- Vance, R.J. 2006. *Employee Engagement and Commitment : A Guide to Understanding, Measuring and Increasing Engagement in Your Organization*, SHRM Foundation.
- Van Dierendonck, D., Stam, D., Boersma, P., De Windt, N., and Alkema, J. 2014. Same difference? Exploring the differential mechanisms linking servant leadership and transformational leadership to follower outcomes. *Leadership Quarterly*, 25, 544-562.