

NPS®を活用した「活躍・定着」定量化の検証

(株)セプターニ・ホールディングス、(株)Emotion Tech、正木郁太郎¹

本レポートでは、人材の「活躍と定着」を継続的に可視化・分析するための簡易かつ汎用的な手法に関して、株式会社セプターニ・ホールディングスと株式会社 Emotion Tech の共同研究結果を報告する。人材の「活躍」を可視化できると仮説を立てた「NPS®を活用した 360 度レビュー」と、人材の「定着」を可視化できると仮説を立てた「eNPSSM」について、組織における心理学の研究で一般的な組織コミットメントの概念を援用しつつ、客観的な業績・行動データとの相関関係を分析した。分析の結果、両指標ともに相関すべき指標との間に統計的に有意な相関関係がみられ、導入初期の現在でも一定の意義がある指標だと解釈できた。

本稿は著者らが共同で執筆したレポートであり、著作権は株式会社セプターニ・ホールディングス・株式会社 Emotion Tech に帰属する。従って「私的使用のための複製」または「引用」などで、著作権法上認められた行為を除き、許可なく複製、編集、翻訳、翻案、放送、出版、販売、貸与、公衆送信、送信可能化はできない。著作権法上認められた行為を超える場合の使用については、両社の許可が必要である。

問題

背景：「活躍と定着」のための 2 社による指標開発と研究

現在、日本企業の人事は求人倍率の高まりや変化の早いビジネス環境に対応するために、採用した人材を早期に戦力化し、かつそうした人材に職場への愛着を高く持ち続けてもらうことが重要な役割となっている。言い換えれば、「活躍と定着」双方の強化が重要な環境に直面している。こうした背景を踏まえれば、人材個々の「活躍と定着」を強化していくための科学的な人材採用・育成スキームの構築は、企業の人事、ひいては日本企業全体にとって大きな価値となりうる。

しかしながら、こうした取り組みがなかなか進まない要因として、まず、科学的な人材育成のための「成果指標」、言い換えれば目的変数の定義が難しいことが挙げられる。上記目的を達成し、科学的な人材育成を行うためには、人材個々の「活躍と定着」を正確に測定する必要がある。しかし、例えば部署・職種をまたぐと活躍の定義が困難であるなどの理由により、汎用的な測定に成功している例は少ない。

加えて、正確に測定が可能な方法を検討したとしても、精度を追求するがあまり、測定負荷の大きな方法となってしまうと、運用が困難になるという問題もある。通常、企業では従業員の日常業務の合間にデータを取得することになるため、回答時間が長時間となるサーベイの実施継続は非常に困難である。そのため、正確な測定の回数を重ねようとしても、いわば「調査疲れ」が生じてしまい、運用の継続・拡大が中断、科学の進展が途絶えてしまうという問題も存在している。

以上を踏まえて、本稿では目的変数の測定に重要な要素として「汎用性」と「簡易性」が必要だと考えた。そして上記二つの条件を満たすべく、株式会社セプターニ・ホールディングス(以下「セプターニ・ホールディングス」)は、株式会社 Emotion Tech(以下「Emotion Tech」)とともに、「究極の質問」と呼ばれる NPS®の測定手法を用いて、「活躍と定着」それぞれの定量化を汎用的かつ簡易に測定する方法論の構築を試みた。

セプターニ・ホールディングスでは従来から、従業員の活躍を測定する指標として、一般的な 360 度評価を拡大し

¹ 東京大学大学院人文社会系研究科所属、研究員。本稿は個人による委託活動の一環として行っており、機関としての意見を反映するものではない。

ネット・プロモーター®、ネット・プロモーター・システム®、ネット・プロモーター・スコア®及び、NPS®は、ペイン・アンド・カンパニー、フレッド・ライクヘルド、サトメトリックス・システムズの登録商標。

eNPSSMはペイン・アンド・カンパニー、フレッド・ライクヘルド、サトメトリックス・システムズの役務商標。

た手法を用いてきた。今回の調査・研究にあたっては、従来の測定方法は踏襲しつつ、質問の内容についてはNPS®を応用した推奨度を問う「1問」に絞ることで多くの評価者数を担保し、評価のバイアスを軽減する新たな指標を開発した(360度レビュー)。他方でEmotion Techは主として人材の定着を測るeNPSSMの測定・運用に関して知見があった。これも同じく、従業員の会社に対する愛着を測定する指標であり(詳細後述)、測定をできるだけ簡便化した方法である。

以上の両社の強みを活かし、持続可能な「活躍と定着」の測定指標開発および分析のために、今回、両社の経験を活かした共同研究をスタートした(図1)。本稿ではその共同研究の一部について、まず「360度レビューとeNPSSMはそれぞれ何を測定しており、何が予測できるのか？」に絞って報告を行う。

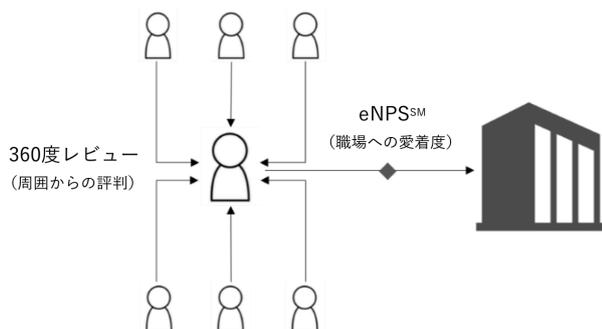


図1. 360度レビューとeNPSSMを用いた測定のイメージ

360度レビュー評価・eNPSSMの概要と本研究の目的

本稿で用いる360度レビューとは、従来からセプターニ・ホールディングス内で運用されていた「従業員の評判」を測定する手法をもとに開発された、新たな手法である。従来運用されていた評判の測定方法の特徴は、従業員一人に対して、①部門や会社を越えて他の従業員全員が評価可能であり、②数問の質問の回答を平均20名程度集めて評価を行う、という点にある。一人に対する評価者数が一般の360度評価よりも圧倒的に多い、チームや部門や会社の枠に捉われないオープンな回答方法から、評判スコアの信ぴょう性を担保している仕組みである。過去数年間の運用の結果、少なくともセプターニ・ホールディングス社内では妥当性が高い活躍の指標のひとつとなっている(他の客

観指標との間に確認された相関関係など、詳細は「Human Capital Report -No.17/2017.7.10 | 360度マルチサーベイによる成長度合の測定方法に関する検証結果(共同研究)」を参照)。対して360度レビューは、上記①の特徴は従来の指標と共通しているが、NPS®を活用して当該従業員のことを推奨するか・しないか、というきわめて簡素な一問だけの質問で成り立つ点で上記②の特徴が一層簡便化されている。そのため、従業員の評判を測定することを目指している点に違いはないが、より簡単にすることでより広範囲からの評価を集めることを目指した指標だと解釈できる。

eNPSSMとはEmployee Net Promoter Scoreの略で、従業員ロイヤルティ(従業員の職場に対する愛着の程度)を測定する指標である(株式会社Emotion Tech, 2017)。この指標は「あなたは現在の職場で働くことをどの程度親しい友人や知人にすすめたいと思いますか?」という一問だけで成り立つ非常に簡便な指標で、従業員は、自社の推奨度を10点満点で評価する。数値が高いほど自社を他人に対しても推奨することを意味しており、従って自社に対する愛着も強いものと推測される。

本レポートはこれらの指標がそれぞれ有効に機能しているのか検討することを目的とした。具体的には、セプターニ・ホールディングス社内において、これら2つの指標が、理論的に考えて「関連すべき指標」と適切に関連しているかを検討することで、それぞれの指標を社内で使うことの意義を検討することを目的とした。次項では、まず360度レビューについて、次にeNPSSMについて、理論的または過去のレポートの発見事実より想定される仮説について述べる。

360度レビューに関する仮説

360度レビューは、これまでセプターニ・ホールディングス社内において実施されてきた評判に関するサーベイを簡略化したものである。その点で言えば、まず、従来のサーベイの得点と360度レビューの間に正の相関関係がみられることが予測される。

あわせて、評判に関するサーベイを分析した際の過去の発見事実をまとめたレポート(「Human Capital Report -No.17/2017.7.10 | 360度マルチサーベイによる成長度合

の測定方法に関する検証結果（共同研究）」、「Human Capital Report -No.24 / 2018.1.22 | 人間関係は活躍・定着に影響するか: ネットワーク分析を用いた定量研究」)より、360度レビューは①客観業績や、②社内でのネットワーク形成の程度と正の相関関係が存在すると予測できる。これは360度レビューが社内での人材の評判や、その背後にある「活躍している人材」の特徴を反映すると考えられるためである。ただし360度レビューの測定は今回が初めてだったことから、回答には誤差も大きく、評判のサーベイほどよりもまだ相関関係が弱いことも同時に予想できる。こうした測定上の限界を超えてなお、360度レビューに評判のサーベイと類似の結果がみられるかどうか検討する。

eNPSSMに関する仮説

続いてeNPSSMに関する仮説だが、仮説を立てるにあたっては、組織における心理学などの先行研究で扱われてきた歴史がある「情緒的コミットメント」(affective commitment)の概念を参考にした。

情緒的コミットメントとは、組織メンバーによる組織に対する情緒的な結びつきを指しており、平易に言えば「会社が好きだから勤め続ける」という会社とメンバーの関係性や、愛着・一体感を指す(Allen & Meyer, 1990; 田尾, 1997)。そして情緒的コミットメントを測定する質問としては、例えば「ほかの会社ではなく、この会社を選んで本当によかったと思う」や「この会社の発展のためなら、人並み以上の努力を喜んで払うつもりだ」などが先行研究では使われている(高木・石田・益田, 1997; 高木, 2003)。情緒的コミットメントは、組織における従業員の様々な望ましい行動と相関を持つことが知られている。具体的には、情緒的コミットメントが高まることによって従業員の離職が低下する(Meyer, Stanley, Herscovitch, & Topolnytsky, 2002)、組織における積極的な発言や勤勉さと会社の行事参加が増加する(高木, 2003)、他のメンバーを助ける行動が増加する(鈴木, 2013)、などが挙げられる。このように、情緒的コミットメントという概念に関しては、過去の研究でも有効な概念であることが実証されている。

今回測定を行ったeNPSSMもこれに近く、捉え方によっては、情緒的コミットメントの高さを簡便な方法で質問し

たものと解釈することもできる。これは、eNPSSMの定義に「職場に対する愛着」という文言があること、および質問項目に先行研究で情緒的コミットメントを測定した質問の一部と共通する文言が多く反映されていることなどによる予測である。このことを踏まえて、本レポートでは、eNPSSMも情緒的コミットメントと同様に様々な組織行動との間に相関がみられるのではないかと考えた。具体的には、前述のとおり組織における積極性や自発性、貢献意欲に関係する行動との間に正の相関がみられると予測した。

360度レビューとeNPSSMの組み合わせの効果

最後に、本レポートでは補足的に「360度レビューとeNPSSMの組み合わせの効果」の有無も検討した。つまり、360度レビューとeNPSSMの両方が高い人に限って、業績があがっていたり、特定の組織に貢献する行動を取ったりするのではないかとという予測である。経験的に言えば、社内での評判(つまり他者からの評価)もよく、また会社に対する愛着も高い人材が、人材育成上は最も優れた人材であると予想される。こうした人材が具体的にどのような行動を取るのかは定かではないため、本レポートでは明確な仮説を設けず、360度レビューとeNPSSMに関する仮説で分析対象とした変数すべてに対して、網羅的に組み合わせの効果の有無を検討した。

方法

分析対象のデータ

2018年11月時点でセプテーニ・ホールディングスの人事情報及び測定した360度レビューおよびeNPSSMのデータを、個人の特定が不可な状態で分析を実施した。

変数1: 360度レビュー(他者からの平均推奨度)およびeNPSSM(職場に対する推奨度)

まず360度レビューは全従業員が全従業員に対して推奨度を入力できる仕組みである。回答方法だが、回答を行う従業員が、ターゲットとなる(つまり推奨する・しないの対象となる)従業員に対して「同僚として働くことを推奨するか、しないか」を0点~10点の11件法で質問した。続いてeNPSSMについては前述の通り、「あなたは現在の職場で働くことをどの程度親しい友人や知人にすすめたいと思いますか?」という一問に対して0点~10点の11件法で質問

をした。

変数 2：業績関連指標 まず業績に関する指標（特に 360 度レビューと相関すると予測）として、a) 営業粗利（中央値を 1 とした割合）、b) 給与（中央値を 1 とした割合）、の二つを用いた。

変数 3：ネットワーク関連指標 セプテーニ・ホールディングス社内での「感謝のメッセージ」のやり取りをもとに計算した、社会的ネットワークの指標を複数分析に用いた（各指標の詳細は「Human Capital Report -No.24 / 2018.1.22 | 人間関係は活躍・定着に影響するか：ネットワーク分析を用いた定量研究」を参照）。具体的には、2018 年 10 月のメッセージのやり取りをもとに、a) 送信数、b) 受信数、c) 拘束度、d) PageRank の四つの指標を用いた。これらは評判のサーベイを用いた過去の分析では、社内での活躍や、離職の有無との間に相関がみられた指標である。拘束度のみ数値が高いほどネットワークが閉ざされている（つまりネガティブな意味を持つ）指標で、それ以外は数値が高いほど豊富なネットワークを築けているという指標である。

変数 4：社内での各種行動 従業員の会社への愛着や貢献意欲に関係すると予測した行動として、次の 7 つを用いた（表 1）。これらはいずれも、社内での積極的な発言や、あるいは組織についてよく知ろうとする行動であると考えて、情緒的コミットメントに関する先行研究と同様に、eNPSSM との間にも正の相関関係がみられるのではないかと予測した。

表 1. 分析に用いた社内での行動

(区分)	(変数種類)	(内容)
リアル行動	感謝のメッセージの送信数	感謝のメッセージを送りあうイベントにおける送信数
	社内スローガンの応募有無	グループのスローガンのアイディア応募を行ったか否か
	経営提言論文の応募有無	グループの経営提言の論文応募を行ったか否か
WEB行動	全社キックオフサイト閲覧	全社キックオフの社内サイトの閲覧有無
	感謝のメッセージサイト閲覧	感謝のメッセージを送りあうイベントの社内サイト閲覧有無
	社内スローガンサイト閲覧	グループのスローガンの公募サイトの閲覧有無
	経営提言論文サイト閲覧	グループの経営提言論文の公募サイトの閲覧有無

分析方法

本レポートでは、原則として分析を単純な相関関係の分析にとどめた。回帰分析などによって因果関係を伴う分析を行うことも技術的・理論的には可能だが、今回の研究では 360 度レビューと eNPSSM を他の指標よりも後に測定しており、「360 度レビュー や eNPSSM が高いと〇

〇な行動を取る」と主張しにくいことが主な理由である。つまり、今回のケースにおいては「活躍や定着を 360 度レビューや eNPSSM が測定できているか」を客観データから検証することが主目的となる。まず「活躍」を測定する目的である 360 度レビューが、「活躍」と関連すると理論的に考える評判データや業績指標を中心に相関関係を調査する。また、「定着」を測定する目的である eNPSSM に関しては、取得時期の関係でメインとなる離職に関する相関関係が確認不能なため、現時点では「定着」しているロイヤルティの高い社員が取り得る社内行動データを中心に相関関係を調査することとした。

結果 1

～360 度レビューが「活躍」を測定できているか～

360 度レビューと評判データの相関関係

まず前提となる点として、360 度レビューと、セプテーニ・ホールディングスで従来から行われている評判のサーベイの得点との相関関係を分析した。分析の結果、360 度レビューと評判のサーベイの間には非常に高い正の相関がみられた ($r=.86, p<.01$)。このことから、360 度レビューは質問項目数こそ一問と非常に少ないものの、従来の評判のサーベイとほとんど同じものを測定できていたと考えられる。

360 度レビューと業績関連指標の相関関係

次に 360 度レビューと業績関連指標との相関分析を行った。360 度レビューは営業粗利 ($r=.25, p<.01$)、給与 ($r=.11, p<.01$) の両方と正の相関関係にあった。事前の予測のとおり、特に 360 度レビューが業績と相関する、いわば「活躍」の指標であったと考えられる。この関係性を端的に表したものが、次の図 2 である。この図に表れているとおり、特に 360 度レビューが 8 点以上の営業職の従業員は、それ以外の従業員よりも高い業績を挙げているという傾向がみられた。

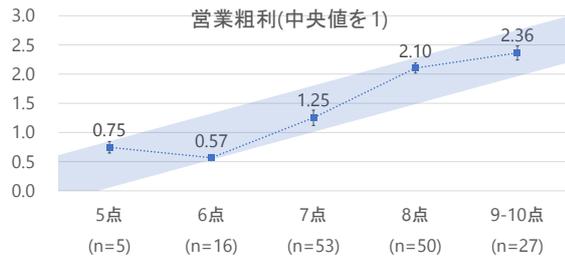


図 2. 営業粗利と 360 度レビューの関係

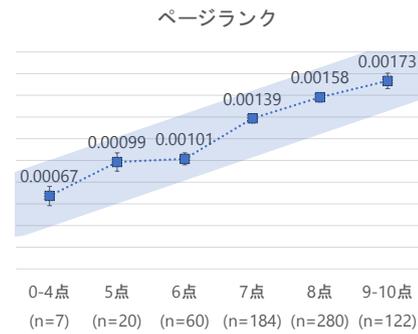


図 3. ページランクと 360 度レビューの関係

360 度レビューとネットワーク指標の相関関係

次に、社会的ネットワークに関する指標と 360 度レビューとの間の相関関係の分析を行った。分析の結果、360 度レビューはすべてのネットワーク指標と統計的に有意に相関がみられた。

表 2. ネットワーク指標との相関関係

† $p < .10$, * $p < .05$, ** $p < .01$

(変数種類)	相関係数	
	360度レビュー	
受信数	0.36	**
送信数	0.19	**
拘束度	-0.24	**
PageRank	0.34	**

なお、360 度レビューと相関関係が高く、また相関が重要な意味を持つ PageRank との関係を図示したものが次の図 3 である。相関関係を反映して、おおむね右肩上がりの関係性がみられる。ただし先述の営業粗利とはやや結果が異なっており、PageRank は 360 度レビューが 7 点以上を境目に得点の向上が見られた。

結果 2

～eNPSSMが「定着」を測定できているか～

eNPSSMと様々な社内行動データとの相関関係

先述の通り、「定着」を測定する目的である eNPSSM に関しては、取得時期の関係でメインとなる離職に関する相関関係が確認不能なため、現時点では「定着」しているロイヤルティの高い社員が取り得る社内行動データを中心に相関関係を調査することとした。その結果が表 3 である。

表 3. 社内の様々な行動データとの相関関係

† $p < .10$, * $p < .05$, ** $p < .01$

(変数種類)	相関係数	
	eNPS SM	
感謝のメッセージの送信数	0.06	
社内スローガンの応募有無	0.10	*
経営提言論文の応募有無	0.05	
全社キックオフサイト閲覧	0.09	*
社内スローガンサイト閲覧	0.08	†
経営提言論文サイト閲覧	0.01	
感謝のメッセージサイト閲覧	0.05	

分析の結果、いくつかの行動と eNPSSM の間に相関がみられた。eNPSSM との方に相対的に強い相関関係がみられたものは、「社内スローガンの応募有無」「全社キックオフサイト閲覧」「社内スローガンサイト閲覧」だった²。これらの行動は統計的な相関関係が確認できなかった、会社ではなく個人に送る「感謝のメッセージ」や、具体的な会社改善の提案を行う「経営提言論文」とは異なり、「スローガン」や「キックオフ」など、目に見えにくい会社に対するエモーショナルな部分が現われやすい行動と eNPSSM は相関が

² 厳密には応募の有無などの 0 と 1 から成る変数に対して、量的変数同士の組み合わせを前提とした相関分析をあてはめることは適切ではないという考え方もありうる。そこで結果の頑健性を確認するため

に、0 と 1 から成る質的な行動変数を目的変数、eNPSSM を説明変数としたロジスティック回帰分析もあわせて実施した。ただし統計的に有意な相関関係があることは変わらず、分析方法の違いに依存して数値の大きさがわずかに変わったのみだった。

みられていた。つまり、eNPSSMは先述した情緒的コミットメントに近い要素が測定できていると考えられる。

また、eNPSSMと社内スローガン応募有無の間の相関関係を示したものが次の図4である。このグラフに表れるように、eNPSSMが9点から10点と非常に高い場合に特に、スローガン応募の程度が高くなっていった。eNPSSMは、特にeNPSSMが高い場合に限って、こうした組織に対するポジティブな行動に影響を与えるものと解釈できる。なお、他の変数との相関関係についてもおおむね同様の傾向であり、得点が9点から10点と特に高い場合に、行動に影響がみられた。

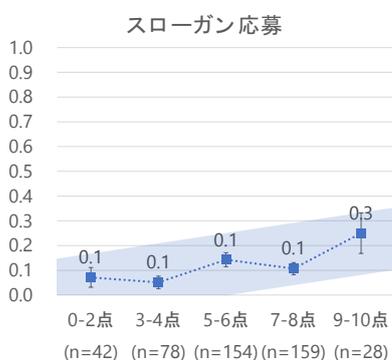


図4. 社内スローガン応募有無とeNPSSMの関係

eNPSSMと360度レビューの組み合わせの効果

最後に、上記変数に対する360度レビューとeNPSSMの組み合わせの効果についての分析の結果について述べる。両者を中央値で2群に分割し、4群の比較を行った³。これは「活躍○+会社への愛着○」「活躍△+会社への愛着○」「活躍○+会社への愛着△」「活躍△+会社への愛着△」の4群であり、それぞれが取り得る行動や必要な施策は異なることが仮説として存在する。そこで、今回は簡易的に両指標の検証に用いたデータをそのまま用いて組み合わせによる行動の変化を確認した。分析の結果、感謝のメッセージの送信数において統計的に有意な組み合わせの効果がみられた ($\beta=.14, p<.05$)。またこのほかのネットワーク指標 (PageRank や拘束度) に対しても、統計的には有意ではないものの、同じ傾向の組み合わせの効果がみられた。

この効果を図示したものが次の図5である。eNPSSMの

高低に関わらず、360度レビューが高い人の方が、低い人よりも感謝のメッセージを多く送っていた。ただしその傾向はeNPSSMが高い場合に特に顕著で、eNPSSMが高く、また360度レビューも高い人が最も多く感謝のメッセージを送っていた。感謝のメッセージは過去のレポートで従業員の活躍や離職との間に相関がみられた指標であることから、360度レビューとeNPSSMの両方が高い人材が優れた人材であるという過程は、あながち間違いではないと考えられる。なお、ネットワーク指標は得点分布が非常に偏る特徴があるために、こうした分布の歪みに対応した高度な分析を行うなどした場合、さらに明確な傾向が見られる可能性も残される。

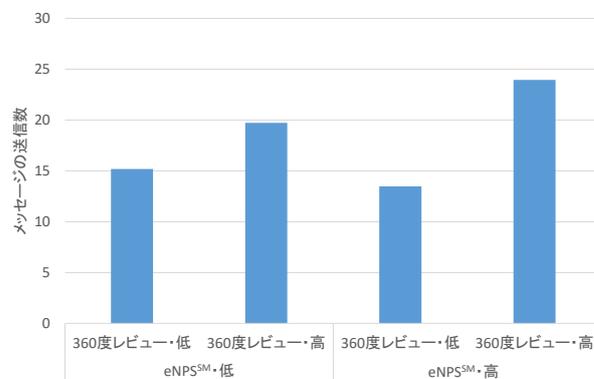


図5. 感謝のメッセージ送信数と360度レビュー・eNPSSMの関係
それぞれ中央値を基準に高低群の2群に分割した

考察

360度レビューとeNPSSMの有効性について

本レポートでは、新たに測定した360度レビューとeNPSSMと、他の様々な業績や組織行動の指標との間にみられる相関の有無を検討することで、両指標の有効性の検討を試みた。分析結果から総じて言えば、両指標は一定程度有効なものだといえる。

まず360度レビューは、そもそも従来測定されていた評判のサーベイとの間に非常に強い正の相関関係があり、ほぼ同じものを測定していると解釈できた。また、評判のサーベイを用いてこれまでに行った分析の結果と同様に、客観業績やネットワーク指標などとの間に幅広く相関関係がみられており、この点においても360度レビューは「活

³ 厳密には2要因の交互作用を含む回帰分析およびロジスティック

回帰分析を行ったが、簡略化のためにこの表現を用いた。

躍」を捉える上での有効な指標だといえる。

また、360度レビューはわずか1つの汎用的な項目で測定が可能でありながら、上記のとおり従来と同様の360度レビューを行うことができるのであれば、サーベイの回答負荷軽減及び汎用化のために非常に重要な進展が得られたと考えられる。これはサーベイ導入のハードルを大きく下げることから、セプテーニ・ホールディングス社内の人材育成の定量化に寄与するだけでなく、他社・他業種にとって人材採用・育成を科学していくためにも、重要な点だと考えられる。

次にeNPSSMは、会社への貢献意欲を反映すると思われる社内行動との間に相関がみられた。これは、eNPSSMが会社への愛着を測定しているという前提とも合致しており、会社に貢献しようとする意欲を測定するという面では、eNPSSMは有効な指標だと考えられる。なお本レポートでは、eNPSSM、およびその類似概念の情緒的コミットメントが強く関係するとされる、離職の傾向との相関関係は、取得から数ヶ月しか経過していないことから分析することができなかった。そのため、本レポートでの検討内容はeNPSSMの意義をすべて分析することはできておらず、この点は今後の課題として残されるが、現時点でも会社への愛着のある社員が取り得る行動データとの相関関係が確認できたことは今後の離職の傾向との調査に強い希望が持てる結果だった。

360度レビューとeNPSSMを両方測定することの意義

さらに、eNPSSMには360度レビューとの間に、一部で組み合わせの効果がみられた。具体的には、360度レビューが高いだけでなく、eNPSSMもあわせて高い人が、感謝のメッセージを用いたネットワーク指標を中心に平均点が高くなる傾向がみられた。このことから、eNPSSMはそれ単体でも会社への貢献を測定・分析することができるが、360度レビューとの組み合わせによって、一層新しい現象を捉えることができると推測できる。

元来、360度レビューは社員の行動やパフォーマンスと関係する「活躍している人」を総合的に定義するのに適した指標である。対してeNPSSMは周囲からは観察できない「会社への愛着」という従業員の内面を簡便に聞くことができる。この両者を組み合わせることで、「活躍はしている

が、現状に不満がある人」や「活躍しており、会社のことも考えている人」などを区別することができる。仮説として、前者の人は後者の人よりも離職率が高まることが予想されるが、こうした従業員は同時に、企業としては離職職を最も思いとどませたい人材である。そのため、両指標を組み合わせることで測定することによって、特に人材育成上のケアが必要な層を明確にすることが出来、また社内環境の改善にも役立つものと考えられる。

本レポートではこうした組み合わせの効果の表層を分析するのみにとどまったが、離職職の傾向との相関関係も含めて、今後さらなる分析を行う必要があるだろう。

今後の共同研究の展望

本レポートはたった2問の設問(360度レビューが1問・eNPSSMが1問)により汎用的かつ簡易的に「活躍と定着」を測定することを目指し、その検証を客観データで実施した。また、客観データは上記2問とは別の時点に、別の手法で測定が行われたものであり、「同じ方法・同じタイミングに主観報告でアンケートを行うことによって過剰に相関が生じる」という課題も克服できている (cf. common method bias; Podsakoff, MacKenzie, Lee, & Podsakoff, 2003)。冒頭に述べたが、現在の日本企業において、人材個々の「活躍と定着」を強化していくための科学的な人材採用・育成スキームの構築は、企業の人事、ひいては日本企業全体にとって大きな価値となりうる。その点において、今回の360度レビュー、eNPSSMによる簡便な「活躍と定着」の測定が実現できた暁には、従来と比較して運用負荷が大きく削減された人事の科学の第一歩となる「目的変数の継続取得」が可能となる。

そして、その第一歩の先には取得した目的変数を改善していくための科学的な施策の提供が必要となる。現在本レポートの延長として研究しているのは、2問で測定した「活躍と定着」の目的変数を、データに基づく“適材適所”により改善していく施策である。セプテーニ・ホールディングスでは「 $G=P \times E[T+W]$ 」という人[P]と環境[E]（中身としてチーム[T]と仕事[W]）の相互作用が人の成長[G]に影響を及ぼすという方程式の概念を掲げている。つまり、マッチングにより目的変数の値を改善しようという試み

であり、実際に今回取得した2種のNPSデータを効果的なマッチング(適材適所)により改善することができるか、といった検証を同社のデータを用いて研究を継続している。その結果は次回のレポートで詳細を報告するが、例えば現時点で判明している傾向として、360度レビューについては「チーム・メンバーの個性の特徴や、個性のバランスによって、360度レビューの高さが異なる」などのチームの特徴を中心に相関関係が確認されているほか、eNPSSMについても「上司と補完関係にあるかどうかによって、eNPSSMの高さが異なる」などの上司の特徴を中心に相関関係が確認されている。両者ともに、因果関係を示すというよりは相関関係を示すのみにとどまるが、逆の因果関係は想定しにくい(例えば、社員のeNPSSMが高いと、上司と補完関係になる)、環境要因によって社員の会社に対する姿勢が変わりうるものと推察される。このように、360度レビューやeNPSSMを向上させるための施策や、適切なマッチング基準の定量的な検討を可能にする結果もすでにいくつか確認されつつある。

以上を踏まえて、引き続き両社での共同研究を続け、目的変数の取得だけでなく、その改善を促す人材採用・育成のスキーム構築まで取り組みを昇華して行きたい。

文献

- Allen, N. J. & Meyer, J. P.(1990). The measurement and antecedents of affective, continuance, and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, **63**, 1-18.
- 株式会社 Emotion Tech(2017). eNPSSMとは?. Retrieved from <https://www.emotion-tech.co.jp/resource/2017/what-is-enps>. (December, 13, 2018.)
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., & Topolnytsky, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of Vocational Behavior*, **61**, 20-52.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J. Y., & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature

and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, **88**(5), 879-903.

- 鈴木竜太(2013). 関わりあう職場のマネジメント 有斐閣
- 高木浩人(2003). 多次元概念としての組織コミットメント—先行要因、結果の検討— 社会心理学研究, **18**(3), 156-171.
- 高木浩人・石田正浩・益田圭(1997). 実証的研究—会社人間をめぐる要因構造 田尾雅夫(編著)「会社人間」の研究:組織コミットメントの理論と実際(pp.265-296) 京都大学出版会
- 田尾雅夫(1997). 「会社人間」の研究:組織コミットメントの理論と実際 京都大学出版会