

平成 25 年度

博士論文 (指導教授 青木 幹喜)

在ベトナム外資系企業における人材の  
リテンション・マネジメント  
～ジョブ・エンベデッドネスの視点から～

大東文化大学大学院経営学研究科

経営学専攻博士課程後期課程

(学籍番号 10261101)

フン デイン チョン  
PHUNG DINH TRONG

# 謝辞

本研究及び論文作成にあたり、多くの方のご指導・ご協力を頂きました。ここに感謝の意を表します。

まず、指導教授の青木幹喜先生に心より深く感謝申し上げます。先生には大学院入学以来長い間お世話になりました。本研究及び論文の作成のため、理論、方法などだけでなく、日本語での表現などご指導していただきました。また、学会報告のためにも熱心にご指導していただきました。さらに、私の学生生活のために、様々な面でご支援してくださいました。青木先生のこれまでのご指導・支援は私の一生における大変貴重な財産になると考えております。本当にありがとうございました。

そして、山田敏之先生にもご礼申し上げます。本研究のため、山田先生から様々なご支援、ご指導していただきました。先生からは本論文の内容が浅いと指摘され、ご指導をいただきました。山田先生の丁寧なアドバイス、ご指導をなくしては、論文の修正・整理などは困難であったと思います。

また、高石光一先生にも深く感謝しております。本論文における分析方法は高石先生からご指導していただきました。そして、学会報告のためにも高石先生から貴重な意見、アドバイスなどを頂きました。これらのアドバイスも今後の研究に非常に役立つと思います。

さらに、中野千秋先生（麗澤大学）にも感謝申し上げたいと思います。本論文の作成にあたり、中野先生から多くの丁寧なコメント、ご指導をいただきました。これらのコメントは本研究を完成させる上で貴重な意見になり、論文を完成させることができました。

お一人お一人の名前はあげられませんが、大学院事務室の皆様にも長い間お世話になりました。感謝申し上げます。

本研究及び論文作成にあたっては、本研究の調査対象である在ベトナム外資系企業の担当者、友人に大変お世話になりました。多忙の中、アンケート調査のために、調査票の配布、回収などにご協力いただき、本当にありがとうございました。

最後に、日本での長い間の留学、研究のために、家族の皆が応援してくれました。本当にありがとうございました。

# 目次

序論	1
I 本論文の主な研究関心と研究課題	1
1 研究の背景	1
2 研究の目的	3
II 本論文の構成	4
<b>第1章 離職研究の展開</b>	<b>6</b>
I March & Simon (1958) の離職モデル	6
1 March & Simon (1958) の離職モデルの概要	6
2 March & Simon (1958) の離職モデルの評価	9
II Mobley (1977) の離職行動モデル	10
1 Mobley (1977) の離職行動モデルの概要	10
2 Mobley (1977) の離職行動モデルの評価	12
III Price (1977)、Price & Mueller (1981)、Price & Mueller (1986)の離職決定モデル	13
1 Price (1977) の離職決定モデルの概要	13
2 Price & Mueller (1981)、Price & Mueller (1986) の離職決定モデルの概要	15
3 Price (1977) 及び Price & Mueller (1981), Price & Mueller (1986)の離職決定モデルの評価	17
IV Steers & Mowday (1981)の自発的離職モデル	17
1 Steers & Mowday (1981)の自発離職モデルの概要	17
2 Steers & Mowday (1981) の自発的離職モデルの評価	21

V	Hom & Griffeth (1991)、Hom & Griffeth (1995) の代替的統合モデル.....	21
1	Hom & Griffeth (1991)、Hom & Griffeth (1995) の代替的統合モデルの概要.....	21
2	Hom & Griffeth (1991)、Hom & Griffeth (1995) の代替的統合モデルの評価.....	25
VI	Mitchell & Lee (1994) のアンフォールディング・モデル.....	26
1	Mitchell & Lee (1994) のアンフォールディング・モデルの概要.....	26
2	Mitchell & Lee (1994) のアンフォールディング・モデルの評価.....	31
VII	まとめ.....	32

## 第2章 リテンション研究の生成と発展 35

I	リテンション概念及びリテンション・マネジメント.....	35
1	リテンションの定義.....	35
2	リテンション・マネジメントの定義.....	36
3	リテンション・マネジメントの役割.....	37
II	Sheridan (1992) のリテンション研究.....	40
1	Sheridan (1992) のリテンション研究の概要.....	40
2	Sheridan (1992) のリテンション研究の評価.....	42
III	Eisenberger et al. (2002) のリテンション研究.....	43
1	Eisenberger et al. (2002) のリテンション研究の概要.....	43
2	Eisenberger et al. (2002) のリテンション研究の評価.....	45
IV	Kotzé & Roodt (2005) のリテンション研究.....	45
1	Kotzé & Roodt (2005) のリテンション研究の概要.....	45
2	Kotzé & Roodt (2005) のリテンション研究の評価.....	48
V	山本(2009)のリテンション研究.....	48

1 山本(2009)のリテンション研究の概要.....	48
2 山本(2009)のリテンション研究の評価.....	54
VI Mitchell et al. (2001) のリテンション研究.....	55
1 Mitchell et al. (2001) のリテンション研究の概要.....	55
2 Mitchell et al. (2001) のリテンション研究の評価.....	58
VII まとめ.....	58

### 第3章 ジョブ・エンベデッドネス概念の検討 60

I JEM という概念.....	60
1 JEM の定義.....	61
2 JEM の次元.....	62
II JEM と職務満足との概念比較.....	66
1 職務満足の定義.....	66
2 職務満足の次元.....	67
3 JEM と職務満足との比較.....	68
III JEM と組織コミットメントとの概念比較.....	69
1 組織コミットメントの定義.....	69
2 組織コミットメントの次元.....	71
3 JEM と組織コミットメントとの比較.....	73
IV JEM とJIとの概念比較.....	75
1 JIの定義.....	75
2 JIの次元.....	76
3 JEM とJIとの比較.....	77
V JEM とJENとの概念比較.....	78

1 JEN の定義.....	79
2 JEN の次元.....	80
3 JEM と JEN との比較.....	81
VI まとめ.....	82

## 第4章 リテンション・モデルの構築と仮説の導出 86

I 従業員リテンションの基本モデル.....	86
1 従業員リテンションに影響を与える先行要因.....	86
2 従業員リテンションに影響を与える人間関係への注目.....	87
II 従業員リテンションの基本モデルの再修正.....	89
III 本研究におけるリテンション・モデルの構築と各変数間の関係.....	91
1 本研究のリテンション・モデルの提示.....	91
2 従業員とその上司との交換関係 (LMX).....	93
3 エンパワリング・リーダーシップ (EL).....	96
4 従業員同士という同僚関係.....	103
IV 仮説の導出.....	107
1 人間関係と従業員リテンションとの関係、JEM と従業員リテンションとの関係を示す仮説.....	108
2 人間関係と JEM との関係を示す仮説.....	108
3 人間関係が JEM を経由して従業員リテンションと関係することを示す仮説.....	109
4 欧米系企業及びアジア系企業における人間関係と JEM と従業員リテンションとの関係を示す 諸仮説.....	109
V まとめ.....	110

## 第5章 調査及び分析の方法 111

I	調査の概要	111
II	分析に用いる変数と調査項目	113
1	独立変数としての LMX	113
2	独立変数としての EL	115
3	独立変数としての同僚関係	116
4	媒介変数としての JEM	116
5	結果変数としてのリテンション	118
III	各変数と調査項目の分析方法	119
IV	まとめ	119

## 第6章 概念の操作化 121

I	記述統計の結果	121
II	独立変数である LMX の信頼性及び妥当性	123
1	忠誠 (Loyalty)	125
2	尊敬 (Respect)	126
3	貢献 (Contribution)	126
III	独立変数である EL の信頼性及び妥当性	127
1	有意味感 (Feeling of meaningfulness) の促進行動	129
2	自己決定感 (Feeling of choice) の促進行動	130
3	コンピテンスまたは自己効力感 (Feeling of competence) の促進行動	131
4	到達感・成長感 (Feeling of progress) の促進行動	132
IV	独立変数である同僚関係の信頼性及び妥当性	133

V	媒介変数である JEM の信頼性及び妥当性.....	134
1	組織における JEM (JEM_O) の測定.....	135
2	コミュニティにおける JEM (JEM_C) の測定.....	139
VI	結果変数であるリテンションの信頼性及び妥当性.....	143
VII	まとめ.....	144

## 第 7 章 仮説の検証 (1) : ベトナム外資系企業全体の視点から \_\_\_\_\_ 146

I	各変数間の相関関係の検証結果.....	146
II	人間関係と従業員リテンションとの関係を示す仮説の検証.....	149
1	仮説 1a の検証結果.....	149
2	仮説 1b の検証結果.....	151
3	仮説 1c の検証結果.....	154
III	JEM と従業員リテンションとの関係を示す仮説の検証 - 仮説 2 の検証結果.....	155
IV	人間関係と JEM との関係を示す仮説の検証.....	158
1	仮説 3a の検証結果.....	158
2	仮説 3b の検証結果.....	161
3	仮説 3c の検証結果.....	163
V	JEM の媒介効果を示す仮説の検証.....	166
1	仮説 4a の検証結果.....	167
2	仮説 4b の検証結果.....	171
3	仮説 4c の検証結果.....	175
VI	まとめ.....	178

**第 8 章 仮説の検証 (2) : ベトナム外資系企業における比較の視点から** 180

I 欧米系企業とアジア系企業におけるリテンション・モデルの各変数の相関関係 ..... 180

II 欧米系企業とアジア系企業における人間関係と従業員リテンションとの関係を示す仮説  
の検証 ..... 184

1 仮説 5a の検証結果..... 184

2 仮説 5b の検証結果 ..... 187

3 仮説 5c の検証結果..... 190

III 欧米系企業とアジア系企業における JEM と従業員リテンションとの関係を示す仮説の検証 -  
仮説 6 の検証結果 ..... 192

IV 欧米系企業とアジア系企業における人間関係と JEM との関係を示す仮説の検証..... 195

1 仮説 7a の検証結果..... 196

2 仮説 7b の検証結果 ..... 199

3 仮説 7c の検証結果..... 203

V 欧米系企業とアジア系企業における JEM の媒介効果を示す仮説の検証..... 207

1 仮説 8a の検証結果..... 208

2 仮説 8b の検証結果 ..... 213

3 仮説 8c の検証結果..... 217

VI まとめ..... 221

**結章** 223

I 本論文の要約と結論..... 223

1 要約 ..... 223

2 結論 ..... 225

II	考察.....	226
III	インプリケーション.....	230
IV	今後の研究課題.....	231
	付録1 アンケート調査の内容（日本語版）.....	233
	付録2 アンケート調査の内容（ベトナム語版）.....	239
	参考文献.....	245

## 図の一覧

図 1 - 1	March & Simon (1958) の離職モデル.....	8
図 1 - 2	Mobley (1977) の離職行動モデル.....	11
図 1 - 3	Price (1977) の離職決定モデル.....	14
図 1 - 4	Price & Mueller (1981)の離職決定モデル.....	15
図 1 - 5	Price & Mueller (1986) の離職決定モデル.....	16
図 1 - 6	Steers & Mowday (1981) の自発的離職モデル.....	19
図 1 - 7	Hom & Griffeth (1991)の代替的統合モデル.....	22
図 1 - 8	Hom & Griffeth (1995) の代替的統合モデル.....	24
図 2 - 1	Sheridan (1992)のリテンション・モデル.....	42
図 2 - 2	Eisenberger et al. (2002)のリテンション・モデル.....	44
図 2 - 3	Kotzé & Roodt (2005) によって検証された Veldsman (2003) のコミットメント・モデル....	47
図 2 - 4	山本 (2009) による人的資源管理、キャリア発達及びリテンションとの関係.....	49
図 2 - 5	山本 (2009) による人的資源管理とリテンションとの関係.....	51
図 2 - 6	山本 (2009) によるリーダーシップと人的資源管理とリテンションとの関係.....	52
図 2 - 7	山本 (2009) による福利厚生制度とリテンションとの関係.....	53
図 2 - 8	山本 (2009) による人的資源管理方針及び制度のリテンションへの影響.....	54
図 2 - 9	Mitchell et al. (2001) のリテンション・モデル.....	57
図 3 - 1	ジョブ・エンベデッドネス概念の 6つの次元.....	63
図 4 - 1	本研究のリテンションの基本モデル.....	87
図 4 - 2	修正されたリテンションの基本モデル.....	89
図 4 - 3	再修正されたリテンションの基本モデル.....	91
図 4 - 4	本研究のリテンション・モデル.....	93
図 9 - 1	欧米系企業における LMX・EL・同僚関係と従業員リテンションとの関係に対する「JEM_組織」の媒介.....	227
図 9 - 2	アジア系企業における LMX・EL・同僚関係と従業員リテンションとの関係に対する「JEM_組織」の媒介.....	228

## 表の一覧

表 1 - 1	Mitchell & Lee (1994) のアンフォールディング・モデルのパス .....	29
表 3 - 1	JEM と類似諸概念の共通点及び相違点 .....	84
表 5 - 1	調査のサンプル特性（企業の国籍別） .....	112
表 6 - 1	回答者の記述統計 .....	122
表 6 - 2	LMX の因子分析の結果.....	124
表 6 - 3	LMX 及びその各次元に関する記述統計及び信頼性.....	125
表 6 - 4	EL の因子分析の結果.....	128
表 6 - 5	EL 及びその各次元に関する記述統計及び信頼性.....	129
表 6 - 6	同僚関係の因子分析の結果 .....	133
表 6 - 7	同僚関係に関する記述統計及び信頼性 .....	134
表 6 - 8	組織における JEM (JEM_O)の因子分析の結果.....	136
表 6 - 9	組織における JEM (JEM_O)とその各因子に関する記述統計及び信頼性.....	137
表 6 - 10	コミュニティにおける JEM (JEM_C)の因子分析の結果.....	140
表 6 - 11	コミュニティにおける JEM (JEM_C)とその各因子に関する記述統計及び信頼性 .....	141
表 6 - 12	リテンションの因子分析の結果 .....	143
表 6 - 13	離職意思に関する記述統計及び信頼性 .....	144
表 7 - 1	各変数間の相関係数 .....	148
表 7 - 2	LMX と従業員リテンションとの関係（階層的重回帰分析の結果） .....	150
表 7 - 3	LMX の各次元と従業員リテンションとの関係（階層的重回帰分析の結果） .....	151
表 7 - 4	EL と従業員リテンションとの関係（階層的重回帰分析の結果） .....	152
表 7 - 5	EL の各次元と従業員リテンションとの関係（階層的重回帰分析の結果） .....	153
表 7 - 6	同僚関係と従業員リテンションとの関係（階層的重回帰分析結果） .....	154
表 7 - 7	JEM と従業員リテンションとの関係（階層的重回帰分析の結果） .....	155
表 7 - 8	JEM の各次元と従業員リテンションとの関係（階層的重回帰分析の結果） .....	157
表 7 - 9	LMX と「JEM_組織」との関係（階層的重回帰分析の結果） .....	159
表 7 - 10	LMX の各次元と「JEM_組織」の各次元との関係（階層的重回帰分析の結果） .....	160
表 7 - 11	EL と「JEM_組織」との関係（階層的重回帰分析の結果） .....	161
表 7 - 12	EL の各次元と「JEM_組織」の各次元との関係（階層的重回帰分析の結果） .....	162

表 7-13	同僚関係と「JEM_組織」との関係（階層的重回帰分析の結果）	164
表 7-14	同僚関係と「JEM_組織」の各次元との関係（階層的重回帰分析の結果）	165
表 7-15	LMX と従業員リテンションとの関係における「JEM_組織」の媒介効果（階層的重回帰分析の結果）	167
表 7-16	LMX の各次元と従業員リテンションとの関係における「JEM_組織」の各次元の媒介効果（階層的重回帰分析の結果）	169
表 7-17	LMX・LMX の各次元と従業員リテンションとの関係における「JEM_組織」・「JEM_組織」の各次元の媒介効果（z 係数）	171
表 7-18	EL と従業員リテンションとの関係における「JEM_組織」の媒介効果（階層的重回帰分析の結果）	172
表 7-19	EL の各次元と従業員リテンションとの関係における「JEM_組織」の各次元の媒介効果（階層的重回帰分析の結果）	173
表 7-20	EL・EL の各次元と従業員リテンションとの関係における「JEM_組織」・「JEM_組織」の各次元の媒介効果（z 係数）	174
表 7-21	同僚関係と従業員リテンションとの関係における「JEM_組織」の媒介効果（階層的重回帰分析の結果）	175
表 7-22	同僚関係と従業員リテンションとの関係における「JEM_組織」の各次元の媒介効果（階層的重回帰分析の結果）	176
表 7-23	同僚関係と従業員リテンションとの関係における「JEM_組織」・「JEM_組織」の各次元の媒介効果（z 係数）	177
表 8-1	欧米系企業における各変数間の相関係数	182
表 8-2	アジア系企業における各変数間の相関係数	183
表 8-3	欧米系企業とアジア系企業における LMX と従業員リテンションとの関係（階層的重回帰分析の結果）	185
表 8-4	欧米系企業とアジア系企業における LMX の各次元と従業員リテンションとの関係（階層的重回帰分析の結果）	186
表 8-5	欧米系企業とアジア系企業における EL と従業員リテンションとの関係（階層的重回帰分析の結果）	188
表 8-6	欧米系企業とアジア系企業における EL の各次元と従業員リテンションとの関係（階層的重回帰分析の結果）	189

表 8 - 7	欧米系企業とアジア系企業における同僚関係と従業員リテンションとの関係（階層的重回帰分析結果） .....	191
表 8 - 8	欧米系企業とアジア系企業における JEM と従業員リテンションとの関係（階層的重回帰分析の結果） .....	192
表 8 - 9	欧米系企業とアジア系企業における JEM の各次元と従業員リテンションとの関係（階層的重回帰分析の結果） .....	194
表 8 - 10	欧米系企業とアジア系企業における LMX と「JEM_組織」との関係（階層的重回帰分析の結果） .....	196
表 8 - 11	欧米系企業における LMX の各次元と「JEM_組織」の各次元との関係（階層的重回帰分析の結果） .....	197
表 8 - 12	アジア系企業における LMX の各次元と「JEM_組織」の各次元との関係（階層的重回帰分析の結果） .....	198
表 8 - 13	欧米系企業とアジア系企業における EL と「JEM_組織」との関係（階層的重回帰分析の結果） .....	200
表 8 - 14	欧米系企業における EL の各次元と「JEM_組織」の各次元との関係（階層的重回帰分析の結果） .....	201
表 8 - 15	アジア系企業における EL の各次元と「JEM_組織」の各次元との関係（階層的重回帰分析の結果） .....	202
表 8 - 16	欧米系企業とアジア系企業における同僚関係と「JEM_組織」との関係（階層的重回帰分析の結果） .....	204
表 8 - 17	欧米系企業における同僚関係と「JEM_組織」の各次元との関係（階層的重回帰分析の結果） .....	205
表 8 - 18	アジア系企業における同僚関係と「JEM_組織」の各次元との関係（階層的重回帰分析の結果） .....	206
表 8 - 19	欧米系企業とアジア系企業における LMX と従業員リテンションとの関係での「JEM_組織」の媒介効果（階層的重回帰分析の結果） .....	209
表 8 - 20	欧米系企業とアジア系企業における LMX の各次元と従業員リテンションとの関係での「JEM_組織」の各次元の媒介効果（階層的重回帰分析の結果） .....	210
表 8 - 21	欧米系企業とアジア系企業における LMX ・ LMX の各次元と従業員リテンションとの関係での「JEM_組織」 ・ 「JEM_組織」の各次元の媒介効果（z 係数） .....	212

表 8 - 22	欧米系企業とアジア系企業における EL と従業員リテンションとの関係での「JEM_組織」の媒介効果（階層的重回帰分析の結果） .....	213
表 8 - 23	欧米系企業とアジア系企業における EL の各次元と従業員リテンションとの関係での「JEM_組織」の各次元の媒介効果（階層的重回帰分析の結果） .....	215
表 8 - 24	欧米系企業とアジア系企業における EL・EL の各次元と従業員リテンションとの関係での「JEM_組織」・「JEM_組織」の各次元の媒介効果（z 係数） .....	216
表 8 - 25	欧米系企業とアジア系企業における同僚関係と従業員リテンションとの関係への「JEM_組織」の媒介（階層的重回帰分析の結果） .....	218
表 8 - 26	欧米系企業とアジア系企業における同僚関係と従業員リテンションとの関係での「JEM_組織」の各次元の媒介効果（階層的重回帰分析の結果） .....	219
表 8 - 27	欧米系企業とアジア系企業における同僚関係と従業員リテンションとの関係での「JEM_組織」・その各次元の媒介効果（z 係数） .....	220

# 序論

## I 本論文の主な研究関心と研究課題

### 1 研究の背景

経営組織は経営目的の達成のために、人々が協力するシステムとして知られる。そこでの優秀な従業員の役割は極めて重要であり、彼らの獲得や流出の防止が企業組織の生き残りを可能にすると考えられる。

しかし、今日のような厳しいビジネス環境下では、多くの地域において、企業の優秀な人材の定着化や流出の防止は簡単ではない。現在、多くの企業が優秀な従業員の流出という重要な問題に直面し、優秀な従業員を対象にするリテンション・マネジメント（定着化管理）が非常に必要不可欠な課題となっている。そこで、本論文ではアセアン地域におけるベトナムの外資系企業を取りあげ、そこでのリテンション・マネジメントの役割を明らかにすることにした。

ベトナムは 1975 年 4 月の戦争終了後、戦火の時代から市場経済の時代へと転換した。1986 年のドイモイ政策<sup>1</sup>により、改革、革新、外資導入法などが表明されたが、ベトナム国内の法体系、インフラの整備などは進まず、1980 年代になってもベトナムの経済成長は遅れ、外資系企業にとって投資のリスクは、いぜんとして高かった。その結果、ベトナムは期待する経済成長を達成することができなかった。

しかし、1990 年代に入ってからベトナム国内のインフレが克服され、経済が成長するようになった。若くて数多い人口、政治の安定性、良い地理的条件、人件費の安さなどのベトナムの利点はますます各国外資系企業をひきつけることとなった。そして、

---

<sup>1</sup> ドイモイ政策は「刷新政策」と呼ばれる。ドイモイ政策は 1986 年のベトナム共産党大会のスローガンとしてかけられた。ドイモイ政策は計画経済から市場経済への転換を目指すものである。このドイモイの基本政策には社会主義路線の変更、産業政策の見直し、市場経済の導入、国際協力への参画が含まれる。

1990年代からは外資系企業の対ベトナムのFDI<sup>2</sup>の案件が多く認可されるようになった。1994年から1996年に至るまで、外資系企業によるベトナム投資の意欲が高まり、ベトナムへのFDIの案件が非常に多くなってきた。それゆえに、この時期は「ベトナムのFDIブーム」または「第一次ベトナム投資ブーム」と呼ばれるようになった。

その後、ベトナムへのFDI案件は様々な理由から減少したものの、ベトナム政府は2000年から改善策や外資導入法の改正、インフラの整備などを行い、2004年からベトナムの投資環境は大幅に改善され、外資系企業の投資が再び活発になってきた。そして、2005年から2008年に至るまでの時期は「第二次ベトナム投資ブーム」と呼ばれるようになった。

一般的に、ここ数年、外資系企業の対ベトナム投資活動は非常に活発になってきている。ベトナムへ最も大きく投資した国・地域の第1位は、2011年には香港であり、次いで日本、シンガポール、韓国、中国などとなっていた<sup>3</sup>。また、外資系企業によって最も大きく投資された業種の第1位は2011年には製造業であり、第2位が電力・水道、第3位が不動産などとなっていた<sup>4</sup>。

外資系企業がベトナムに魅力を感じ、投資をするのはベトナム人の多くが勤勉で若くて、その人件費が非常に安いからである。約8千万人の人口、平均年齢27歳の国民、安価な人件費はベトナムの潜在的な魅力として外資系企業にうつるだろう。2011年のJETROの統計によると、ベトナムの賃金コストは東南アジア地域では低いレベルにある。さらに、政治の安定性、地理的条件、外資系企業に対する優遇政策などもしばしばベトナムの優位性としてあげられている。

こうした理由で、多くの外資系企業は最近ベトナムに進出している。多くの外資系企業はこのように最近ベトナムへ進出しているがいくつかの問題にも直面するようになってきている。その中で、最も重要な問題として取りあげられるのが外資系企業の現地の優秀な従業員の確保、定着化の問題である。外資系企業の外的環境、内的環境及び

---

<sup>2</sup> FDI (Foreign Direct Investment) とは他国への直接投資を指す。FDIは投資国及び被投資国に利益をもたらす、国際経済の開発に欠かせない主要因としてみられる。本研究では、FDIは主に外国企業のベトナム投資・進出を指す。

<sup>3</sup> ベトナム統計総局の2012年の統計資料

<sup>4</sup> 同上。

その従業員の意識などの理由から、外資系企業にとって、現地の優秀な人材を採用、定着化させるのは、ますます困難になっている。

外資系企業の外的環境を見ると、現在、ベトナムでは国営企業、民間企業、外資系企業が競って事業を展開している状況である。したがって、これらの企業の間で優秀な人材の獲得競争が激しくなっている。

今日、多くの外資系企業は優秀な人材を獲得するために、高い給与レベルを設定する傾向がある。しかし、日本のような終身雇用制度を導入していないベトナムにおいて、高い給与レベルを設定しても多くの外資系企業では、優秀な人材は、さらに高い給与を求めて離職・転職する傾向があり、不安定な状況に直面している。ベトナムにおけるタワーズワトソン株式会社<sup>5</sup>の統計データによると、2010年には在ベトナム外資系企業の離職率は15.8%にも達し、いかに人材流出が進んでいるかがわかる。特に、台湾系企業や韓国系企業、日系企業などのアジア系企業では勤務する現地人の離職率が高く、より不安定な状況に直面している。

さらに、このような外資系企業の人材の流出は給与だけの問題だけでなく従業員の意識から発生することも考えられる。今日、外資系企業には国営企業や民間企業に比べ語学、技術、専門など高い能力、知識を持つ人材が勤務している。外資系企業の従業員は一流大学や海外大学などを卒業した優秀な人材であり、入社前及び入社後に、言語や専門的な知識などを身につけ、外資系企業にとって彼らは一番の知的財産とみられている。こうした人材を獲得・定着させるために、多くの外資系企業はより高い給与レベルを設定する傾向があるが、人材流出は止まらない。

## 2 研究の目的

本論文では、このようなベトナムの状況を出発点にして、なぜ在ベトナム外資系企業で優秀な人材の離職率が高いのか。特に、なぜベトナム人は、アジア系外資系企業でリテンションせず、欧米系企業にリテンションするのか。また、どのような要因によって優秀な人材を在ベトナム外資系企業の組織に留めることができるのかという素

---

<sup>5</sup> タワーズワトソン株式会社 (Tower Watson Co.) はベトナムにおける世界的な人事コンサルティング会社である。

朴な疑問を提起してみた。そして、在ベトナム外資系企業の優秀な従業員の帰属意思・残留意思を高める要因を迫することにした。また、欧米系企業とアジア系企業において優秀な従業員の帰属意思・残留意思へ影響を与える要因はどう異なるのかも検討してみることにした。

外資系企業における現地の優秀な従業員の帰属意思・残留意思をもたらす要因には給与がしばしばあげられてきたが、多くのアンケートなどによると、外資系企業の優秀な従業員は高い給与ではなく、組織における良い人間関係、上司のリーダーシップ、文化・職務環境の適合などを求めていることが示されている。つまり、上司・同僚との良い人間関係・絆、上司の従業員への支援の方法などは優秀な従業員の定着を高める効果があるとみられるのである。

こうした理由から、本論文では、上司と従業員との交換関係（Leader-Member Exchange 以下、LMX）、上司のエンパワリング・リーダーシップ（Empowering Leadership 以下、EL）、同僚関係という諸要因に注目し、これらの要因が優秀な従業員の帰属意思・残留意思にどのような影響を与えるのかを検討してみることにした。そして、在ベトナム外資系企業において、良い上司関係、良い同僚関係がある環境や、ELを発揮する上司の下で働く優秀な従業員は、そうではない従業員に比べ組織へのリテンション（残留・定着）が本当に高いのかというリサーチ・クエスチョンをかかげることにした。

そして、このリサーチ・クエスチョンを解くために、本論文では、リテンション研究をメインとして、先行研究のサーベイを行い、リテンション・モデルを構築し、従業員のリテンションに関わる諸仮説を提示してみた。このリテンション・モデルでは、LMX、EL、同僚関係の他、ジョブ・エンベデッドネス（Job Embeddedness 以下、JEM）（職務への心理的埋め込まれ感）という新たな概念を導入してこれらの要因が従業員のリテンションへ影響を与えると考えた。そして、職場での良好な人間関係が優秀な人材のリテンションに直接的影響を与えるだけでなく、JEMを経由して間接的影響を与えるとも考えてみた。

## II 本論文の構成

本論文は序章、結章を含め全 10 章からなっている。

これまで、なぜ従業員が会社を辞めるのかという疑問を明らかにするために、数多くの研究者・管理者は離職・転職への原因・要因を探索してきた。そして、数多くの離職研究が発表されてきた。したがって、本論文では従業員リテンション（残留・継続）の要因を検討する前に、第1章では主に離職の先行研究を再検討し、従業員の離職・転職をもたらす原因・要因について考えていく。

従業員の獲得や流出の防止のためには、離職をもたらす要因だけでなく、本論文の課題である従業員の残留・継続に関する要因を考慮することも必要になる。そこで、離職研究に引き続き、第2章では、従業員の残留・継続、リテンションに影響を与える要因を探索するために、リテンション研究をメインとして、いくつかの先行研究のレビューを行っていく。

また、リテンション研究から従業員リテンションに影響を与える新しい概念としてのJEMに注目し、本論文ではそれがキーとなる概念であることを指摘した。したがって、第3章では、このJEM概念の定義や役割について詳細に検討する。そして、JEM概念とその類似概念との比較を行っていくのもこの第3章である。

そして、第4章では、第1章や第2章で検討した先行研究の中に示される従業員リテンションへ影響を与える様々な要因を統合し、さらに第3章で検討した新しいJEM概念を加味し、本論文独自のリテンション・モデルを構築してみた。さらに、この第4章では、リテンション・モデルに基づいていくつかの仮説を導出してみる。

この第4章に引き続き、第5章では、調査の概要、分析に用いる変数と調査項目、分析の方法などについて説明していく。第6章では、調査の記述統計の結果や各変数の因子分析の結果、因子の信頼性、妥当性などを解明していく。

さらに、第7章では在ベトナム外資系企業を対象として行ったアンケート調査から得られたデータの分析を分析し、リテンション・モデルの諸仮説の検証結果及び見出された発見事実を提示する。

そして、第8章では、国際比較のため、第4章で導出されたいくつかの仮説を検討してみた。データを欧米系企業、アジア系企業に分割し、分析し第4章で導出した諸仮説を検討してみる。

結章では、本論文のまとめや結論、考察、インプリケーション、今後の研究課題を述べていく。

# 第1章 離職研究の展開

優秀な人材の離脱・離職は企業組織に多くの損失をもたらすとみられる。従業員の離職に関して、これまで多くの先行研究が発表されてきた。それぞれの研究で、扱っている従業員の離職意思・行動を左右する要因は異なっている。本章では、従業員の離職意思・行動に関する先行研究の主な離職モデルを検討していく。そして、従業員の離職への意思決定に影響する要因や離職に関する研究のアプローチの変化などについての理解を深めていきたい。

本章では、最初にこの分野でもっとも古い研究として知られる March & Simon (1958) の離職に関する研究を紹介する。次に、Mobley (1977) の離職行動モデルと Price (1977) の離職決定モデルについて言及する。Mobley (1977) の離職モデルと Price (1977) の離職モデルを検討することにより、それらが March & Simon (1958) の離職モデルと類似していることがわかるであろう。次に、Mobley (1977) の離職モデルの研究に基づいた Steers & Mowday (1981) の自発的離職モデルと Hom & Griffeth (1991) の代替的統合モデルを検討する。最後に、最近注目されてきた Mitchell & Lee (1994) のアンフォールディング・モデル (Unfolding Model) を検討していくことにしよう。

## I March & Simon (1958) の離職モデル

### 1 March & Simon (1958) の離職モデルの概要

March & Simon (1958)<sup>1</sup>の離職モデルは離職に関するもっとも古い研究の1つとして知られる。March & Simon (1958)の離職モデルは組織における従業員の離職意思・離

---

<sup>1</sup> March, J. G. & Simon, H. A. (1958), *Organization*, New York: John Wiley and Sons. (マーチ、J. G. & サイモン、H. A. 著; 土屋守章訳 『オーガニゼーションズ』ダイヤモンド社、1987年)

職行動と職務満足との関係について言及していた。そして、このモデルでは組織均衡論<sup>2</sup>が提起されていた。

組織均衡論とはなんだろうか。まず、均衡の定義について考えてみよう。「均衡とは、組織がその参加者に対して、彼の継続的な参加を動機づけるのに十分な支払を整えることに、成功していることを意味している」<sup>3</sup>。そして、組織均衡論は「組織が、そのメンバーをして参加を継続させるように彼らを誘因し、それによって組織の存続を確保しうる諸条件についての言明」である<sup>4</sup>。

組織均衡論には2つの主要な要素が含まれている。それは「誘因」及び「貢献」である。「誘因」とは、組織によって従業員に対して与えられる利益のことである。もしくは「誘因」は従業員が組織に勤め続ける動機づけのことである。会社における従業員にとっての誘因には、賃金や昇進、余暇、職場環境等があげられるだろう。一方、「貢献」とは、従業員が組織に対して与える利益のことである。会社における従業員の貢献には労働力等があるだろう。

March & Simon (1958) の組織均衡論によれば、組織が従業員に対して提供する「誘因」が、彼らの組織に対する「貢献」と同じか、もしくはそれ以上である場合、従業員個人の満足感が高くなって、組織への定着を続ける。その結果、組織は存続し、成長するようになっている。もし、従業員個人の「貢献」に対する組織の「誘因」が足りなかったら、従業員は不満足を知覚し、組織への定着を中止し、組織からの離脱を考え始める傾向がある。その結果、組織は成長できず、衰退するようになっている<sup>5</sup>。

図 1-1 の March & Simon (1958) の離職モデルで示されているように、従業員の参加モチベーションの2つの決定要因は「知覚された移動の願望」及び「知覚された移動の容易さ」である。これらの要因は誘因 - 貢献の差引超過分に係る2つの主要な構成要素の関数としてみられる。

---

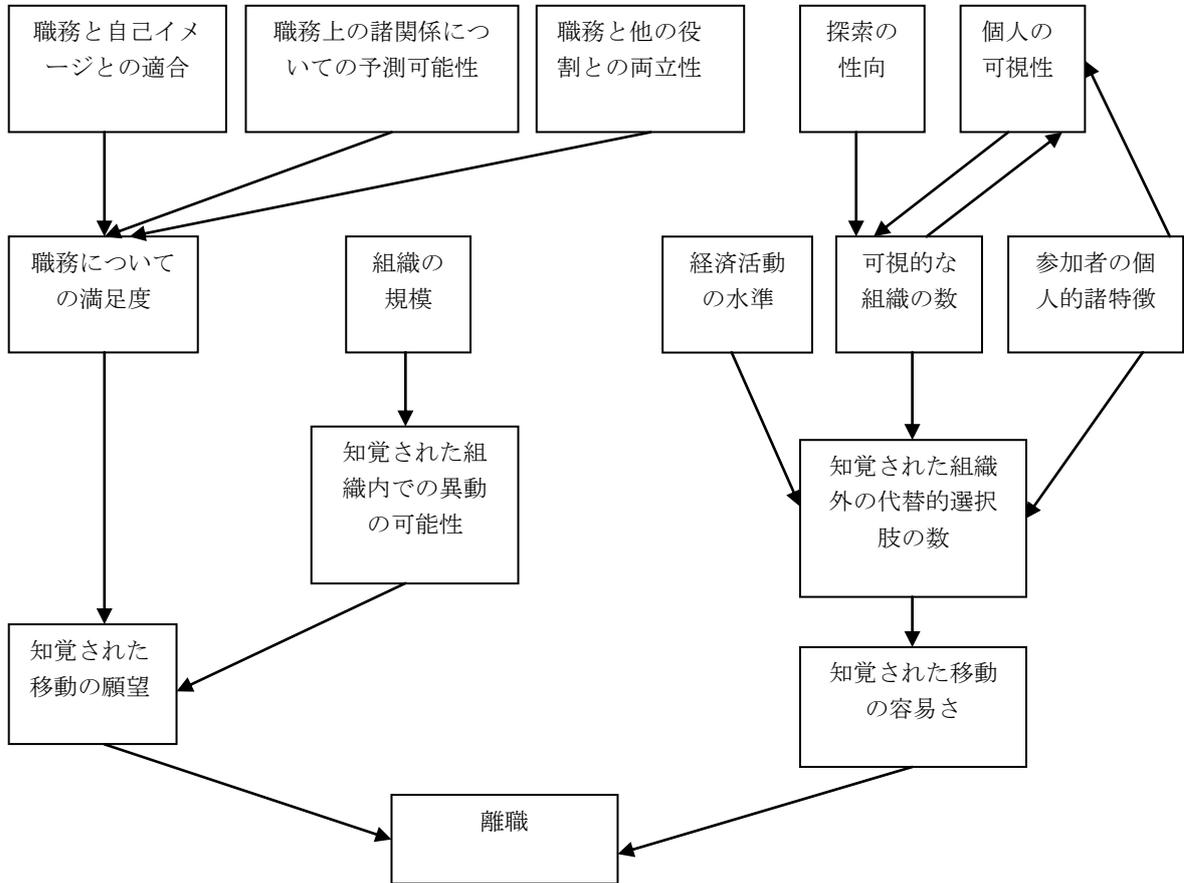
<sup>2</sup> 組織均衡論 (Theory of organization equilibrium) は基本的には動機付けの理論と呼ばれている。人が何によって動機づけられ、やる気が高まるのかを研究した理論のことを動機づけの理論と呼ぶ。マーチ、J. G. & サイモン、H. A. 著; 土屋守章訳 (1977) 『オーガニゼーションズ』ダイヤモンド社、128 頁。

<sup>3</sup> 同上、127 頁。

<sup>4</sup> 同上、128 頁。

<sup>5</sup> 占部都美、坂下昭宣 (1974) 『近代組織論』白桃書房、97 頁。

図 1 - 1 March & Simon (1958) の離職モデル



(出所) March & Simon 著, 土屋守章訳 (1977) 『オーガニゼーションズ』、150-160 頁より作成

図 1 - 1 の March & Simon (1958) の離職モデルによれば、「知覚された移動の願望」は職務についての満足度及び知覚された組織内での異動の可能性によって左右される。職務についての満足度は従業員の離職行動に対してもっとも重要な要因としてみられる。そして、職務についての満足度に影響する 3 つの要素は職務と自己イメージとの適合、職務上の諸関係についての予測可能性、職務と他の役割との両立性である。職務と自己イメージとの適合という要素は従業員個人が持つイメージと現実との間に差異が生じる場合、職務に対する不満足度が発生することを指す。その結果、従業員が離脱したいということがある。また、職務上の諸関係についての予測可能性という要素は自分と他人の行動、職務などの関連性について予測することを指す。この予測可

能性が大きければ大きいほど、従業員の職務満足度がより高くなる。そして、職務と他の役割との両立性という要素は会社の仕事に対する要請と会社外の活動に対する要請との間に矛盾がないことを指す。なぜかという、従業員は企業以外の本人の家族、協会などの社会の団体のメンバーとして、それぞれの団体で一定の役割を果たすことがあるからである。矛盾が生じた場合、従業員が不満を感じて組織を離脱したくなる。

また、図 1-1 の March & Simon (1958) の離職モデルによると、「知覚された移動の容易さ」は探索の傾向、個人の可視性、経済活動の水準、可視的な組織の数、参加者の個人的諸特徴等の諸要因によって影響される組織外の代替的選択肢の数によって左右される。ここで言及されている「知覚された移動の容易さ」とは代替的職務を指し、従業員が代替的職務を容易に探索できる場合、離職したいと思うようになる。

## 2 March & Simon (1958) の離職モデルの評価

以上が March & Simon (1958) の離職モデルの離職決定プロセスの概要である。この中で、職務についての満足度と知覚された組織外の代替的選択肢の数はモデルの中で大切な役割を果たすと思われる。どこの企業でも、組織、職務に対する不満足度が高ければ高いほど、その組織の従業員は離職したくなる傾向がある。また、外部の代替的職務への就業が簡単になれば、彼らの離職の可能性が高くなる。March & Simon (1958) の離職モデルは従業員の離職行動に関するその後の理論に大きな影響を及ぼし、その後の多くの研究者が従業員の離職行動に関連する他の要素の存在や役割などを考察するためのベースになる内容と考えられてきた。

## II Mobley (1977) の離職行動モデル

### 1 Mobley (1977) の離職行動モデルの概要

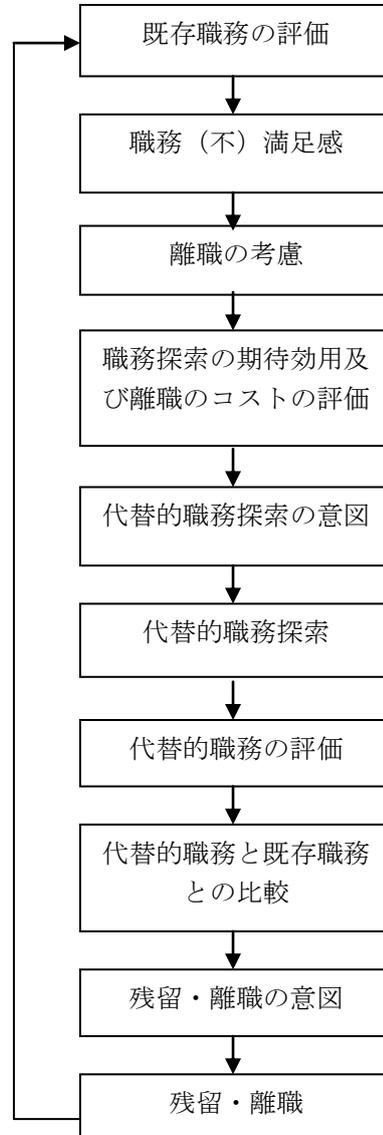
次に、March & Simon (1958) の離職モデルと類似した Mobley (1977) の研究<sup>6</sup>について見ていくことにしよう。

図 1 - 2 の Mobley (1977) の離職モデルによれば、組織への従業員の残留・離職は職務（不）満足感によって影響され、職務（不）満足感と残留・離職との間には、様々な要素が含まれている。特定の企業の作業環境、賃金水準、福利厚生、人的資源管理政策などについての職務（不）満足は従業員の既存の職務に対する評価のプロセスから生まれてくる。職務に対する満足度が高ければ高いほど、組織に対する従業員の高いコミットメントが形成され、現在の組織に居続けるようになる。逆に、職務に対する満足度が低ければ低いほど、従業員が離脱の行動を考えることになる。この従業員の不満足を表す形態には無断欠勤、遅刻、消極的な職務行動などがある。

---

<sup>6</sup> Mobley, W. H. (1977), "Intermediate linkages in the relationship between job satisfaction and employee turnover," *Journal of Applied Psychology*, 62 (2): pp. 237-240.

図 1 - 2 Mobley (1977) の離職行動モデル



(出所) Mobley, W. H., (1977), "Intermediate linkages in the relationship between job satisfaction and employee turnover," *Journal of Applied Psychology*, 62 (2): p.238 より作成

職務不満足感を持ち、離職したいという考えが出てきたら、従業員は職務探索の期待効用と離職に伴うコストを評価する。代替的職務があるかどうか、現在の職務と比べると代替的職務のほうが良いかどうか、また離職を決めたら現在持っている権利、利益などがなくなるかどうかということがここでは評価される。このプロセスは

March & Simon (1958) の知覚された移動の容易さという変数に至るプロセスと類似していると思われる。もし代替的職務があまりなく、職場での人間関係、利益などが良かったら、従業員は離職を考えずに、現在の組織にとどまり続けることを選択するだろう。逆に、代替的職務が存在し、既存の職務より代替的職務のほうが良いと判断した場合は、従業員の代替的職務探索の意図が出てくるわけである。また、配偶者の移動、健康問題といった職務外の要素も代替的職務探索の意向に影響を与えると思われる。

代替的職務探索の意図があったら、従業員は様々な代替的職務を探索し、評価を行うようになる。代替的職務と既存の職務との比較が行われ、代替的職務が良いと認識した場合、従業員は欠勤、遅刻、消極的行為などの離脱行動をおこしてから、実際の離職を決めるようになる。

## 2 Mobley (1977) の離職行動モデルの評価

以上の Mobley (1977) の離職モデルによると、従業員の職務（不）満足という段階から実際の離職の決定という段階までにはいろいろな中間的プロセスが含まれており、現実の離職行動を起こすのには多数の要因が影響すると考えられている。これらのプロセスは他の多くの研究者によっても注目されており、人々の離職へのプロセスを一層明らかにするために、Mobley (1977) の離職モデルの全てのステップを詳細に検討する必要があるという考えが出てきた<sup>7</sup>。この Mobley (1977) の離職意思決定モデルは従業員の心理的プロセスを重視しており、人々の離職についての多くの研究に大きく貢献したと考えられる。

---

<sup>7</sup> Mitchell, T. R. & Lee, T. W. (1994), "An alternative approach: The unfolding model of voluntary employee turnover," *Academy of Management Review*, 19 (1): 51-89.

### III Price (1977)、Price & Mueller (1981)、Price & Mueller (1986) の離職決定モデル

#### 1 Price (1977) の離職決定モデルの概要

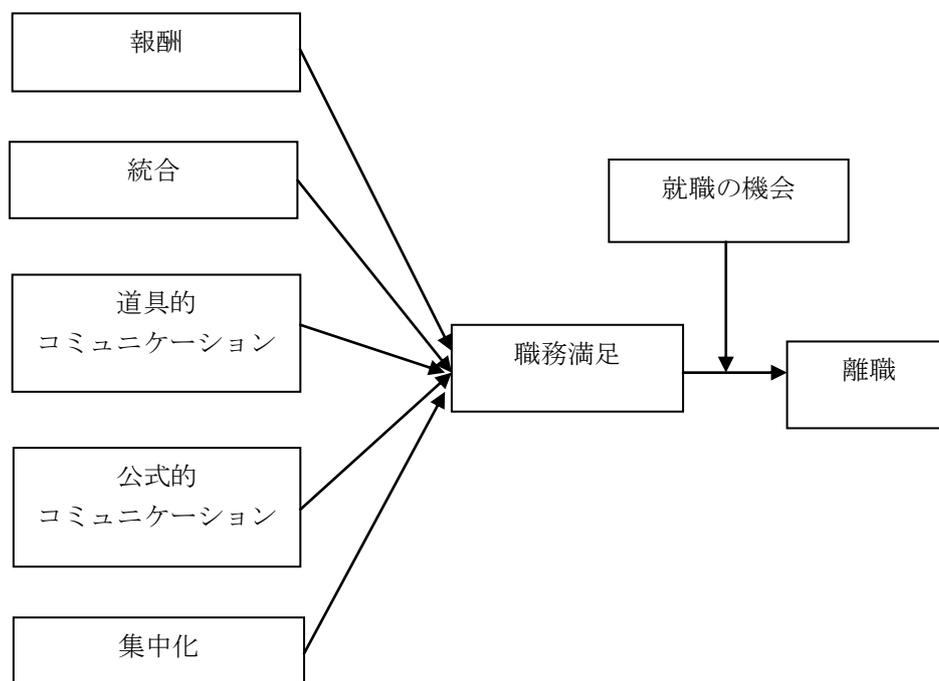
さらに Price (1977) の研究<sup>8</sup>を検討していくことにしよう。1977年には Price は離職に関する多くの先行研究を踏まえて、図 1-3 のような離職決定モデルを提起した。Price (1977) の離職決定モデルでは従業員の離職に大きな影響を及ぼす要因として報酬、統合、道具的コミュニケーション、公式的コミュニケーション、集中化を取り上げた。このうち、報酬は組織が従業員に支払う賃金、福祉などである。また、統合とは上司と部下との人間関係、同僚間の人間関係を指す。また、道具的コミュニケーションとは仕事の特定の目標を達成するための手段や方法としてのコミュニケーションを指す。そして、公式的コミュニケーションとはおきまりの仕事を調整するための組織の義務やポリシーなどを指す。さらに、集中化は組織における権限の分配のことである。これらの要素は統合されて、従業員の職務（不）満足感に大きな影響を与えるとみられる<sup>9</sup>。また、Price (1977) によると、就職の機会が従業員の職務（不）満足感と離職行動との関係をモデレートするモデレータ変数の役割を果たすとみられた。

---

<sup>8</sup> Price, J. L. (1977), *The study of turnover*, Ames: Iowa State University Press.

<sup>9</sup> Hom, P. W. & Griffeth, R. W. (1995), *Employee Turnover*, Cincinnati, OH: South-Western College Publishing.

図 1 - 3 Price (1977) の離職決定モデル



(出所) Hom, P. W. & Griffeth, R. W. (1995), *Employee turnover*, Cincinnati, OH: South-Western College Publishing, p.61 より作成

Price (1977) はその後、図 1 - 3 に示すモデルでは離職決定への要因が不足していることから、他の研究者と共同して、新たな離職モデルを発表し、従業員の離職へのプロセスを明らかにした。1981 年には Price & Mueller は Price (1977) の離職決定モデルを変化させ、その内容を拡大した。その Price & Mueller (1981)<sup>10</sup>の離職決定モデルが図 1-4 に示されている。そして、1986 年には Price & Mueller はさらにこのモデルを修整し、変化させた。その Price & Mueller (1986)<sup>11</sup>の離職決定モデルが図 1 - 5 に示されている。

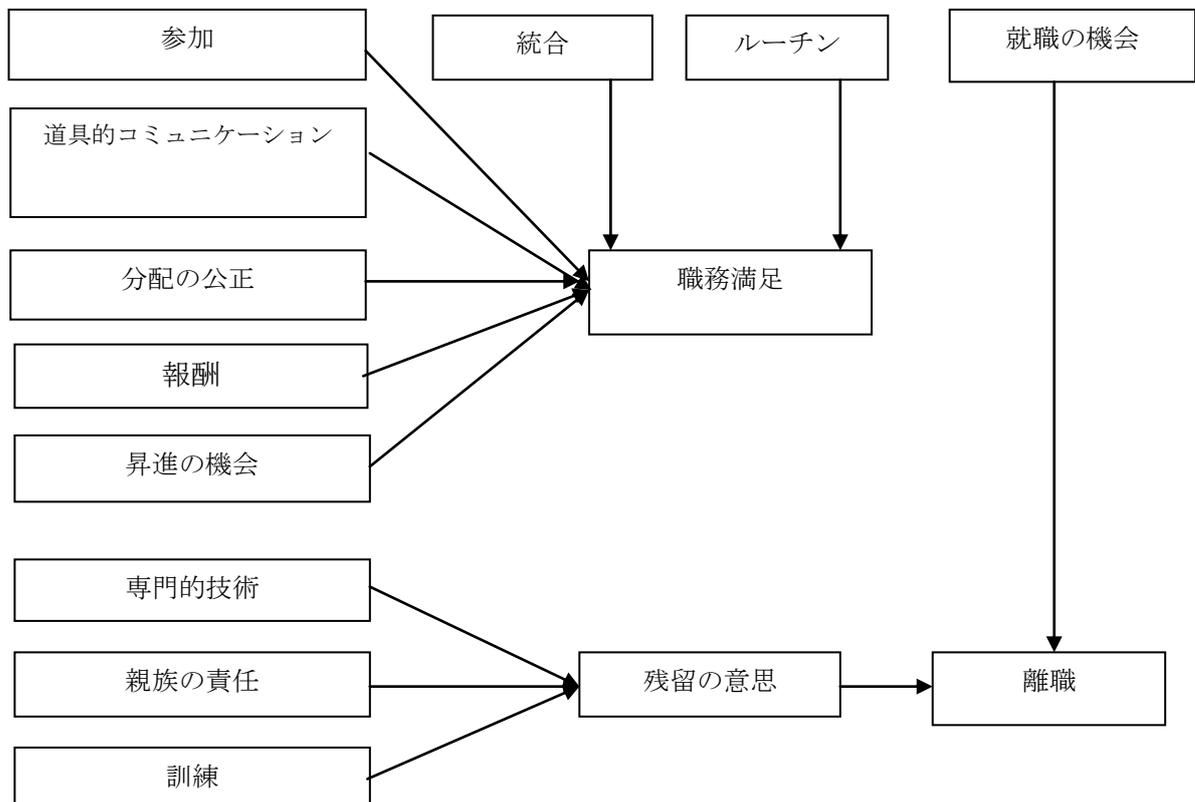
<sup>10</sup> Price, J. L. & Mueller, C. W. (1981), *Professional turnover*, Bridgeport, CT: Luce.

<sup>11</sup> Price, J. L. & Mueller, C. W. (1986), *Absenteeism and Turnover of Hospital Employees*, Greenwich, CT: JAI Press.

## 2 Price & Mueller (1981)、Price & Mueller (1986) の離職決定モデルの概要

図 1 - 4 の離職決定モデルによると、Price & Mueller (1981) は従業員が高い報酬を受け取れ、良い人間関係があり、昇進の機会があり、決定権などを有する仕事をすれば、彼らはそうした仕事に対して満足を感じると主張した。また、図 1 - 4 では、Price & Mueller (1981)は、専門的技術を獲得し、親族の責任、訓練がほどこされると、組織に対する従業員の残留意思は弱まると述べた<sup>12</sup>。

図 1 - 4 Price & Mueller (1981)の離職決定モデル

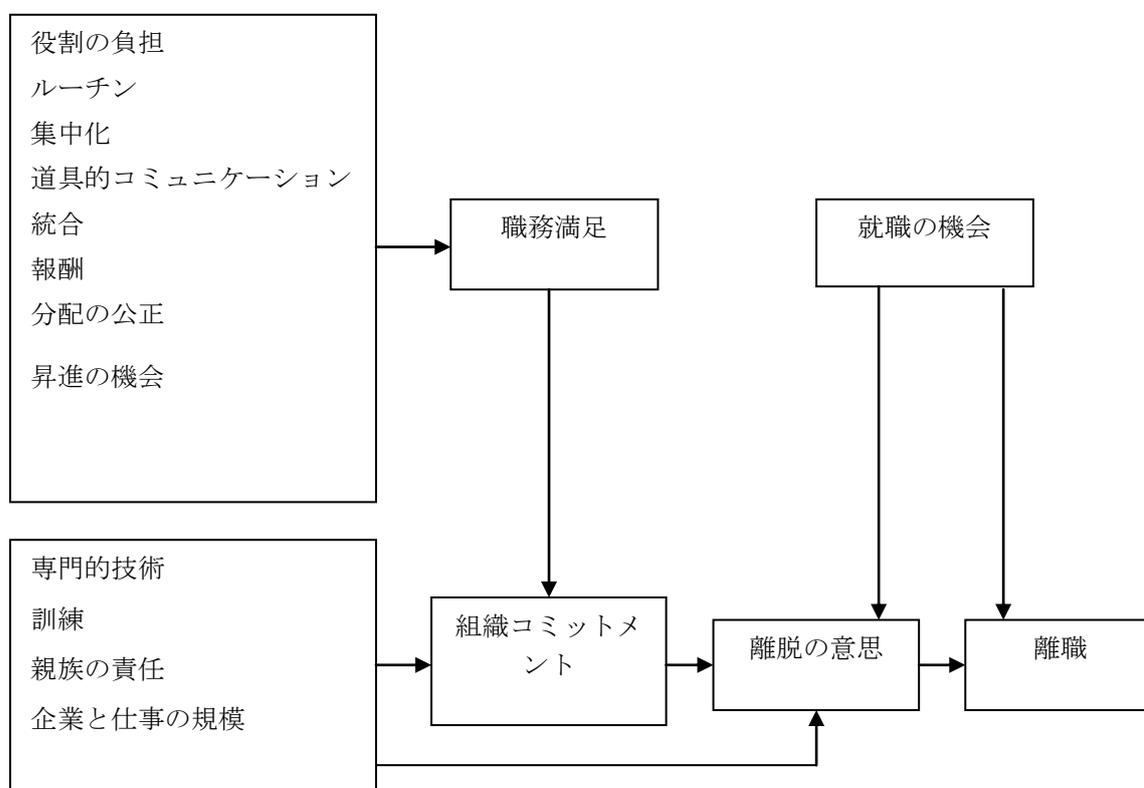


(出所) Hom, P. W. & Griffeth, R. W. (1995), *Employee turnover*, Cincinnati, OH: South-Western College Publishing, p.61 より作成

<sup>12</sup> Hom, P. W. & Griffeth, R. W. (1995), op. cit., p. 60.

さらに、Price & Mueller (1986) のモデルについても言及しておくことにしよう。この Price & Mueller (1986) の離職決定モデルでは、役割の負担が職務満足に大きな影響を及ぼす要因として追加された。また、企業と仕事の規模も従業員の組織コミットメントと離脱意思に影響を与える要素として追加された。図 1 - 5 の離職決定モデルによると、Price & Mueller (1986) は組織コミットメントが職務満足と離脱の意思との間に存在する媒介変数の役割を果たすと主張した。

図 1 - 5 Price & Mueller (1986) の離職決定モデル



(出所) Hom, P. W. & Griffeth, R. W. (1995), *Employee turnover*, Cincinnati, OH: South-Western College Publishing, p. 61 より作成

### 3 Price (1977) 及び Price & Mueller (1981), Price & Mueller (1986)の離職決定モデルの評価

以上の Price (1977)、Price & Mueller (1981)、Price & Mueller (1986)の離職決定モデルを通じて、従業員の離職決定プロセスに多くの要因が存在していることが理解できるようになった。しかし、March & Simon (1958)の研究及び Mobley (1977)の研究のように、Priceの離職決定に関する研究は職務満足という要因をベースにして、従業員の離職意思・行動を考察したものであった。他の先行研究の離職モデルと比べて、Price (1977)、Price & Mueller (1981)、Price & Mueller (1986)の離職決定モデルには、従業員の職務満足、残留の意思、組織へのコミットメントを左右する多くの要因が追加されたが、彼らのモデルはやはり伝統的な研究の範囲にあると思われた。なぜかというところ、彼らの研究の起点は新しい要因を取り上げるのではなく、以前から研究されてきた従業員の職務満足という要因を中心に取上げたに過ぎないからである。とは言っても、Price & Mueller (1981)、Price & Mueller (1986)の研究は厳密な方法論を用い込まれており、従業員の離職行動に関する研究の歴史に大きく貢献し、彼らの離職決定モデルはその後の多くの研究者の研究の源泉になると思われる。

## IV Steers & Mowday (1981)の自発的離職モデル

### 1 Steers & Mowday (1981)の自発離職モデルの概要

さて、さらに Steers & Mowday (1981)の研究<sup>13</sup>を見ていくことにしよう。Steers & Mowday (1981)はII節で論じた Mobley (1977)の先行研究をベースにして、1981年には図1-6のような自発的離職<sup>14</sup>モデルを提起した。このモデルでは Steers & Mowday

<sup>13</sup> Steers, R. & Mowday, R. (1981), "Employee turnover and post-decision accommodation processes," *Research in organizational behavior*, 3: 235-281.

<sup>14</sup> 自発的とは物事を自分から進んで行うことを指す。自発的離職とは従業員が仕事に対して不満を持ち、自分または家族の都合により会社をやめることを指す。自発的離職の反対は非自発的離職である。非自発的離職は企業の倒産、解雇等により会社を辞めることを指す。

(1981) は職務に対する期待・価値観 (ボックス 2) と職務に対する情緒的反応 (ボックス 8)、職務に対する情緒的反応 (ボックス 8) と離職の意思 (ボックス 11)、離職の意思 (ボックス 11) と実際の離職 (ボックス 14) という 3 つの連続的關係にフォーカスした。また、このモデルでは自発的離職の意思決定に影響を与える仕事以外の要因 (ボックス 10) という新たな要因にも注目した。

まず、図 1-6 の Steers & Mowday (1981) の自発的離職モデルの職務に対する期待・価値観 (ボックス 2) と職務態度 (ボックス 8) との關係を検討していくことにしよう。この自発的離職モデルでは、Steers & Mowday (1981) は職務に対する期待・価値観 (ボックス 2) が個人の特徴 (ボックス 1)<sup>15</sup>、職務及び組織に関する入手可能な情報 (ボックス 3)<sup>16</sup>、代替的職務の機会 (ボックス 4)<sup>17</sup> という 3 つの要因により影響されると主張した。

さらに、図 1-6 の自発的離職モデルでは、Steers & Mowday (1981) は従業員の自発的離職の意思決定の大切な要因として職務に対する情緒的反応 (ボックス 8) についても言及した。この自発的離職モデルでは、Steers & Mowday (1981) は職務に対する情緒的反応 (ボックス 8) が職務に対する期待・価値観 (ボックス 2) と、組織特性・経験 (ボックス 6) と、実績レベル (ボックス 7) という 3 つの要因から生まれたと主張した<sup>18</sup>。

また、図 1-6 の自発的離職モデルによれば、職務に対する情緒的反応 (ボックス 8) は他の要因に影響を与える。詳しく言えば、職務に対する情緒的反応 (ボックス 8) は組織的特性・経験 (ボックス 6) と実績レベル (ボックス 7) に影響を与える<sup>19</sup>。そして、

---

<sup>15</sup> 個人の特徴とは個人の職種、教育、年齢、在職期間、家族に対する役割、所得、経験などを指す。

<sup>16</sup> 職務及び組織に関する入手可能な情報により従業員は、個人的選択や決定が可能になる。この職務及び組織についての情報を十分理解すると、従業員は自分の期待、要求に合う仕事を選択できるようになる。

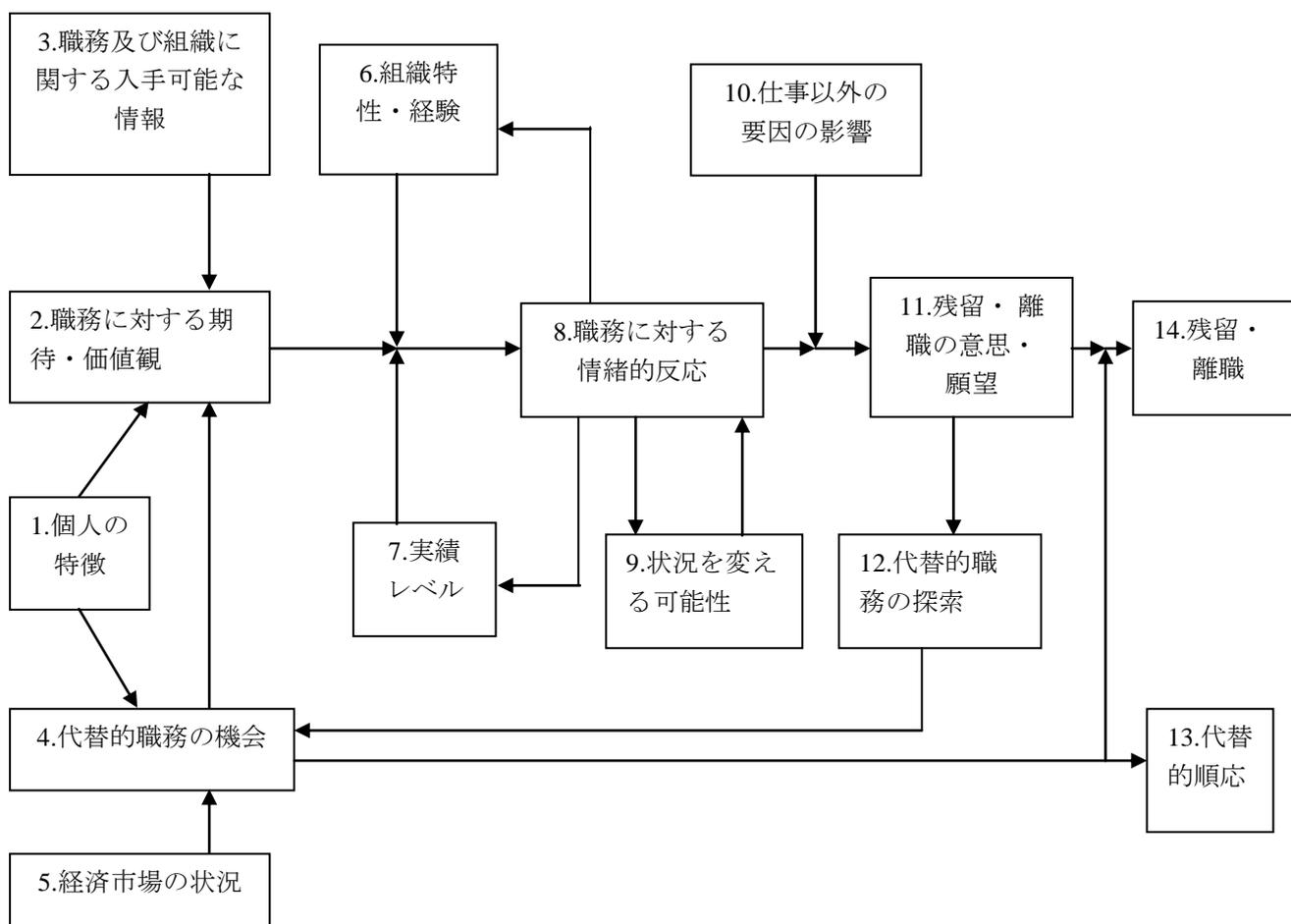
<sup>17</sup> 代替的職務の機会は従業員の職務に対する期待・価値観に影響を与える重要な要因としてみられている。従業員の代替的職務の機会が多ければ多いほど、従業員は現在の職務について考え、評価する。また、現在の職務への考慮・評価、他者からのオファーの内容との比較などを行う可能性が高くなる。

<sup>18</sup> 従業員は自分の職務や組織に十分満足し、所属している組織の特性を理解、経験し、また職務の成績が高く評価されると、職務に対する情緒的反応が良くなる。

<sup>19</sup> 従業員の職務に対する消極的な態度または消極的な反応は、組織における昇進・昇給の決定、上司の監督行為に悪い影響を与え、実績レベルを下げるようになる。

職務に対する情緒的反応 (ボックス 8)も状況を変える可能性という要因 (ボックス 9)と相互関係がある<sup>20</sup>。

図 1 - 6 Steers & Mowday (1981) の自発的離職モデル



(出所) Mowday, R., Porter, L. W. & Steers, R. M. (1982), *Employee-organization linkages : The psychology of commitment, absenteeism and turnover*, New York: Academic Press, p. 124 より作成

<sup>20</sup> 従業員の職務態度が悪くなると、離職の決定の前に、彼らは組織内の異動の機会、職務への役割などをよく考える傾向がある。我慢できる場合、従業員は自分の職務態度または反応を改善して、組織にとどまる可能性もある。状況を変えられない場合は、職務に対する消極的な態度または反応がまだ存在し続けることになる。その結果、従業員は離職を決めるようになる。

次に、図 1 - 6 の Steers & Mowday (1981) の職務に対する情緒的反応 (ボックス 8) と離職の意思 (ボックス 11) との関係を見ていくことにしよう。このモデルによれば、仕事以外の要因 (ボックス 10) は従業員の仕事に対する情緒的反応 (ボックス 8) と離職の意思 (ボックス 11) との関係をモデレートするモデレータ変数としてみられた。職務に対する情緒的反応が悪くなると、従業員の職務への満足度、組織へのコミットメントが下がり、その結果、従業員は離職を考える傾向がある<sup>21</sup>。また、しばしば無視されている要因として家族の生計、配偶者の転勤、趣味などの仕事以外の要因も従業員の離職の意思を左右するものとみられている。

最後に、図 1 - 6 の離職の意思 (ボックス 11) と実際の離職 (ボックス 14) との関係を考慮していくことにしよう。March & Simon (1958) の先行研究によれば、従業員の実際の離職は離職の意思と代替的職務の機会との関係から生まれると考えられてきた。この観点に基づいて、Steers & Mowday (1981) は従業員の実際の離職をもたらすパスにも 2 つがあることを指摘した。1 つ目のパスは代替的職務なしで職務の意思 (ボックス 11) から実際の離職 (ボックス 14) へ至る直接的なパスである。具体的に言えば、この場合、従業員が離職を考えたら、代替的仕事を探せずに、現在の仕事をやめるということになる。2 つ目のパスは離職の意思 (ボックス 11) から実際の離職 (ボックス 14) までの間に代替的職務の探索 (ボックス 12) を考慮するパスである。具体的に言えば、この場合、従業員が離職を考えたら、代替的仕事を考察・評価してから離職を決めることになる。このパスでは、従業員は代替的職務の機会に基づいて代替的職務の探索 (ボックス 12) を行うことになる。個人の特徴 (ボックス 1) と経済市場 (ボックス 5) によって影響される代替的職務の機会 (ボックス 4) が少ない場合、または従業員が我慢できる場合、彼らの組織を離れる可能性は高くない。この場合、従業員が離職できなくても、彼らは欠勤、怠業などの消極的行動をとり、代替的順応 (ボックス 13) を目指すために、代替的職務の探索を続ける。しかし、代替的職務の機会が多くなり、離職の可能性が高くなる場合、従業員の実際の離職が容易になると思われる。

---

<sup>21</sup> Mobley, W. H. (1982), op. cit., pp. 237-240.

## 2 Steers & Mowday (1981) の自発的離職モデルの評価

図 1 - 6 で示される Steers & Mowday (1981) の自発的離職モデルはこれまで多数の研究者によって評価、検証され、離職に関する研究に大きな貢献を与えたと考えられる<sup>22</sup>。Steers & Mowday (1981)の自発的離職モデルは以前の先行研究のように、職務満足、組織へのコミットメントという 2 つの主な次元を巡って従業員の自発的離職の意思決定、行動を明らかにした。言い換えれば、Steers & Mowday (1981)の自発的離職モデルは以前の先行研究の離職に関する要因をベースとした研究と考えられる。しかし、Steers & Mowday (1981)の自発的離職モデルでは、以前の先行研究と異なる新たな要因が追加された。それは、仕事とは関係のない要因である。それまで無視されていたこの要因はその後の多くの研究者によって注目され、検証された。その結果、従業員の離職の意思決定、行動に関する要因がより明らかになり、離職にかかわる研究のアプローチが広がっていった。

## V Hom & Griffeth (1991) 、 Hom & Griffeth (1995) の代替的統合モデル

### 1 Hom & Griffeth (1991) 、 Hom & Griffeth (1995) の代替的統合モデルの概要

さて、Hom & Griffeth (1991)の研究<sup>23</sup>についても見ていくことにしよう。1991 年の Hom & Griffeth (1991) の研究の前に発表された Hom, Griffeth & Sellaro (1984) の研究<sup>24</sup>では、Mobley (1977) の離職行動モデルに基づいて、彼ら独自のモデルを構築した。彼らのモデルによると、代替的職務のある従業員が離職を決めると、代替的職務の探索な

---

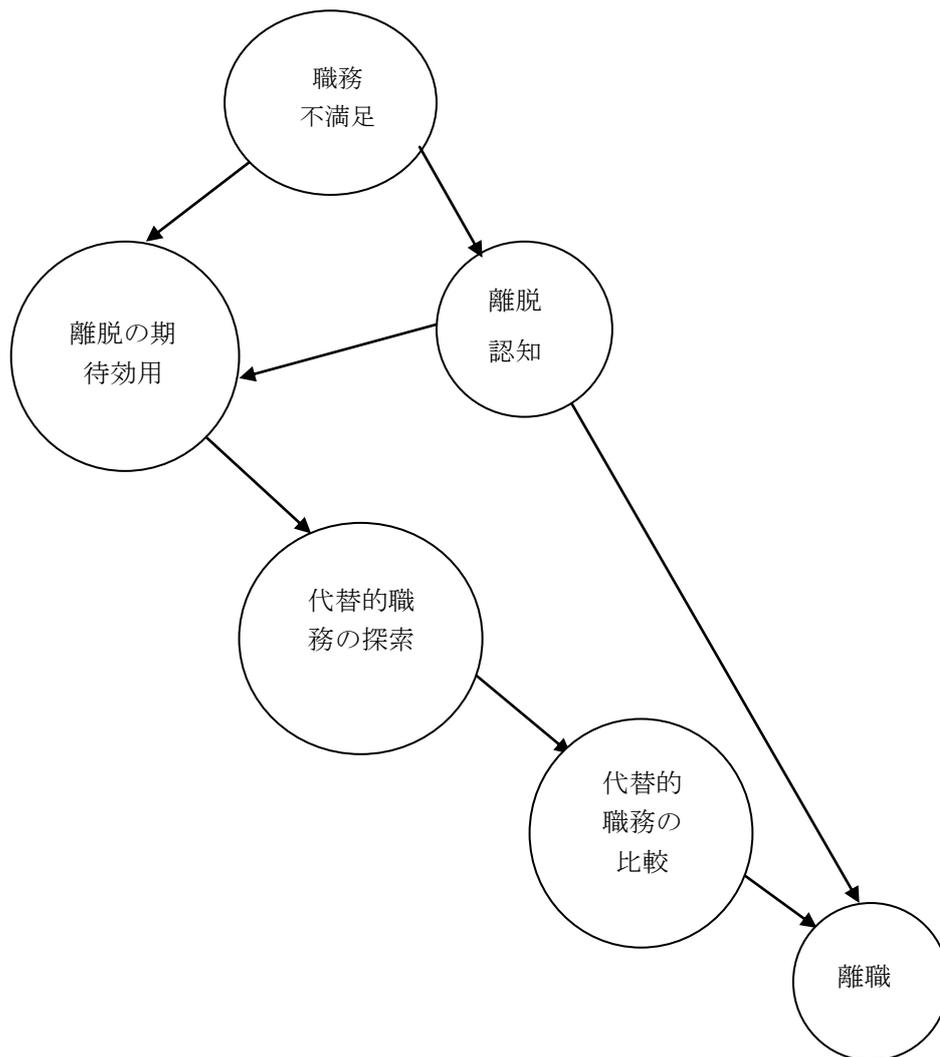
<sup>22</sup> Hom, P. W., Griffeth, R. W. & Sellaro, C. L. (1984), "The validity of Mobley's (1977) model of employee turnover," *Organizational Behavior and Human Performance*, 34 (2): 141 – 174.

<sup>23</sup> Hom, P. W. & Griffeth, R. W., (1991), "Structural equations modeling test of a turnover theory: Cross-sectional and longitudinal analyses," *Journal of Applied Psychology*, 76 (3): 350 - 366.

<sup>24</sup> Hom, et al. (1984), op. cit..

して、すぐ離職を起こすということになる。しかし、その後、1991年には Hom & Griffeth (1991) は Hom, Griffeth & Sellaro (1984) のモデルを修正して、Mobley (1977) の先行モデルに類似した代替的統合モデルを提起した。そのモデルが図 1-7 に示されている。

図 1-7 Hom & Griffeth (1991)の代替的統合モデル



(出所) Hom, P. W. & Griffeth, R. W. (1991), "Structural equations modeling test of a turnover theory: Cross-sectional and longitudinal analyses," *Journal of Applied Psychology*, 76 (3): p. 357 より作成

Hom & Griffeth (1991) によれば、Mobley (1977) と同様に、職務への従業員個人の不満は離脱の意思、代替的職務の探索・評価・比較、実際の離職をもたらすと考えら

れる。Hom & Griffeth (1991) のモデルによれば、従業員が職務に対する不満足感を持った時から実際の離職を決める時までの間に、2つのパスが存在し、従業員はこの2つのパスに従うことになる。第1のパスは従業員が職務不満足を感じて以来、他の代替的職務の探索が容易な場合、彼らはすぐ仕事をやめるというパスである。第2のパスは従業員が職務不満足で離職したほうがいと判断して（離脱の期待効用を判断する）以降、代替的職務の探索、代替的職務と現在の仕事との比較を行って、代替的職務が現在の仕事より良い場合、彼らが離職を起こすというパスである。

この図1-7で示される Hom & Griffeth (1991) の代替的統合モデルにより、従業員の離職行動に大きな影響を及ぼす主な要因が職務に対する不満足感だと分かるようになった。しかし、他の研究によると、職務不満足以外、組織へのコミットメントや仕事に関係のない要因なども従業員個人の離職行動を左右すると考えられていた<sup>25</sup>。したがって、1995年には Hom & Griffeth は 1991年の Hom & Griffeth のモデルの修正を行い、多くの要因を包括した新しい離職モデルを提起した。

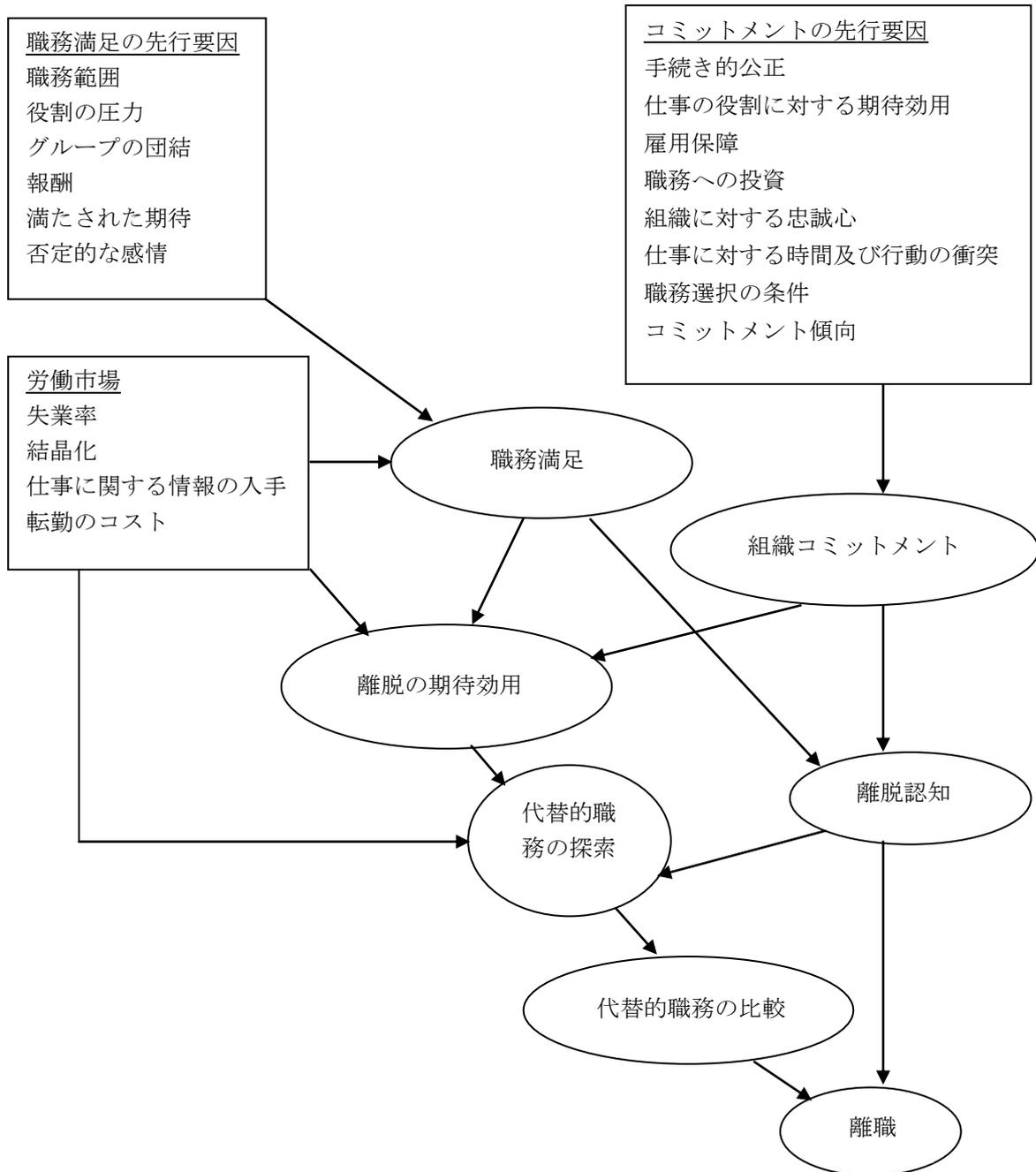
1991年の Hom & Griffeth の離職モデルに比べると、1995年の Hom & Griffeth の新しい離職モデルでは組織コミットメント、労働市場、従業員の職務満足や組織へのコミットメントをもたらす要素といったものが追加された。その新しい離職モデルを示したのが図1-8である。

---

<sup>25</sup> Cohen, A., (1997), "Nonwork influences on withdrawal cognitions: An empirical examination of an overlooked issue," *Human Relations*, 50 (12): 1511-1536.

図 1 - 8

Hom & Griffeth (1995) の代替的統合モデル



(出所) Hom, P. W. & Griffeth, R. W. (1995), *Employee Turnover*, Cincinnati, OH: South-Western College Publishing, p.108 より作成

図 1 - 8 の代替的統合モデルによれば、Hom & Griffeth (1995) は失業率、結晶化、仕事に関する情報の入手、転勤のコストといった諸状況を示す労働市場が職務（不）満

足、離脱の期待効用、代替的職務の探索という要因に影響を与える変数だと主張した。言い換えれば、労働市場は従業員の職務不満足から実際の離職決定までのプロセスに大きな影響を与える要素だとみられる。また、図 1-8 の代替的統合モデルでは、従業員の職務（不）満足、組織へのコミットメントに影響を与える要因についても説明がなされた。Hom & Griffeth (1995) によると、従業員の職務（不）満足に影響を与える要因には職務満足の先行要因というものがあり、そこには具体的には、職務範囲、役割の圧力、グループの団結、満たされた期待、否定的な感情が含まれていた。また、組織コミットメントに影響を与える要因には、コミットメントの先行要因というものがあり、ここには手続き的公正、仕事の役割に対する期待効用、雇用保障、職務への投資、組織に対する忠誠心、仕事に対する時間及び行動の衝突、職務選択の条件、コミットメント傾向が含まれていた。従業員の価値、期待などが組織と一致すれば、彼らの組織へのコミットメントが高くなり、組織にとどまるようになる<sup>26</sup>。

## 2 Hom & Griffeth (1991)、Hom & Griffeth (1995)の代替的統合モデルの評価

このような 1991 年及び 1995 年の Hom & Griffeth の研究は、Mobley (1977) の研究を中心に、従業員の離職に関する先行研究に基づいて実施されたものだと考えられる。多くの先行研究によれば、従業員の離職の意思決定・行動に影響を与える 3 つの大切な要因は組織へのコミットメント、職務満足、仕事とは関係のない要因である<sup>27</sup>。しかし、図 1-7 の Hom & Griffeth (1991) と図 1-8 の Hom & Griffeth (1995) の代替的統合モデルでは、職務(不)満足、組織コミットメント、労働市場という要素以外、従業員の離職意思決定・行動に影響を与える新しい要因は指摘されなかった。言い換えれば、彼らのモデルでは、組織外の活動、経験など、仕事とは関係のない要因は言及されなかった。したがって、他の多くの研究者は、こうした点が Hom & Griffeth (1991) の研究の欠点であり、従業員の離職決定の行動に影響を与える仕事とは関係のない要因を

---

<sup>26</sup> Hom, P. W. & Griffeth, R. W. (1995), op. cit., pp. 61-110.

<sup>27</sup> Cohen, A. (1997), op. cit..

考慮する必要があると指摘した。例えば、Cohen (1995)<sup>28</sup>と Lee & Maurer (1999)<sup>29</sup>は仕事とは関係のない要因に注目し、これらの要因の役割を明らかにした。この仕事とは関係のない要因には家族生活や配偶者との関係、コミュニティの活動、宗教、政治的活動などの組織外の活動や経験などがある。仕事とは関係のない要因は家族やコミュニティなどに対する人々の行為、態度などに影響を与えるだけでなく、組織に対するコミットメント、離脱行動などにも直接的に影響を与えられている。

## VI Mitchell & Lee (1994) のアンフォールディング・モデル

### 1 Mitchell & Lee (1994) のアンフォールディング・モデルの概要

従業員の離職行動に関しては、何十年にもわたって多くの研究者が March & Simon (1958) の指摘した職務不満足と知覚された代替的職務という 2 つの要因に注目を払い、研究し続け、いろいろな離職行動モデルを提起した。しかし、すでに述べてきたように、これらの 2 つの要因以外、考慮する必要のある他の要因があると考えられた。こうした中で、Mitchell & Lee (1994)<sup>30</sup>はアンフォールディング・モデル(Unfolding model) という新しいモデルを発表した。

---

<sup>28</sup> Cohen, A. (1995), "An examination of the relationships between work commitment and non-work domains," *Human Relations*, 48 (3): 239 – 263.

<sup>29</sup> Lee, T. W. & Maurer, S. (1999), "The effects of family structure on organizational commitment, intention to leave and voluntary turnover," *Journal of Management Issues*, 11 (4): 493-513.

<sup>30</sup> Mitchell, T. R. & Lee, T.W. (1994), "An alternative approach: The unfolding model of voluntary employee turnover," *Academy of Management Review*, 19 (1) : 51- 89.

## 1.1 イメージ理論に基づくアンフォールディング・モデル

Mitchell & Lee (1994) のアンフォールディング・モデルは Beach & Mitchell (1990) のイメージ理論<sup>31</sup>に基づく従業員の自発的離職行動の説明モデルだとみられる。Beach & Mitchell (1990) によって提起されたイメージ理論には次のような4つの特徴がある。1つ目は人々は自らの人生において違うイメージを持っていることである。2つ目はイメージが明確か不明確か、理解できるかできないか、弱いか強いかというように、イメージには多様性があることである。3つ目は人々は自分の価値観、目標、利益、行動といったイメージと別のイメージとを比較するということである。4つ目は人々が自分の持つイメージを評価、修正することにより、選択したイメージを受け入れることである。このようなイメージ理論のおかげで、人々は自らの人生における仕事、家族の生活、活動、人間関係などへ影響をもたらすいろいろな要素の存在を理解することができるようになってきた。人々は自らのイメージを変化させ、いろいろなパスを経由してあることを決定するようになっている。Mitchell & Lee (1994) はこのイメージ理論を踏まえて、個人が認識するシステムに対する衝撃（ショック）という新たな概念を導入した自発的離職のモデルを提起した。

Mitchell & Lee (1994) のアンフォールディング・モデルで導入された個人が認識するシステムに対する衝撃又はショック (Shock to the system) とはどのようなものなのだろうか。システムに対する衝撃またはショックとは組織におけるなんらかの特別な出来事を指す。組織は従業員に対して仕事の機会、報酬、職務環境などを提供して、そして逆に従業員は組織に対して労働力、能力などを貢献するという事が考えられる。したがって、従業員は所属している組織に対して、いつも多くの期待を持っていると思われる。しかし、従業員が自らの期待と現状との間にギャップや違いが発生していると認識したら、離職行動を模索するという事態が生じることになる。この場合の出来事がシステムに対する衝撃またはショックとも呼ばれている。

この衝撃またはショックにはいろいろな特性がある。衝撃またはショックには他の組織からの仕事のオファー、配偶者の妊娠などの肯定的出来事や、悪い評価、同僚の

---

<sup>31</sup> イメージ理論は英語に訳すと“image theory”になる。Beach, L. R & Mitchell, T. R. (1990), *Research in organizational behavior - Image theory: A behavioral theory of decision making in organizations*, Greenwich, CT: JAI, 12: pp.1 – 41.

退職などの否定的出来事、配偶者の転勤、組織の管理政策の変更などの中立的出来事もある。また、衝撃またはショックには大学院への進学といった期待されている出来事や、給与制度の変更といった期待されていない出来事もある。つまり、システムに対する衝撃またはショックには従業員個人にとってプラスのものもマイナスのものもあり、あるいはその中間のものもある。どのような特性にもかかわらず、衝撃またはショックが生じたら、従業員は離職の行動を考えるようになっている。

ところで、この衝撃またはショックはどこから発生するのか。Mitchell & Lee (1994) は次の3つの主要な要因が衝撃またはショックの原因だと述べた。1つ目は仕事とは関係のない要因、もしくは組織外の個人的な出来事である。例えば、宝くじに当たることや、家族の事情などである。2つ目は仕事に関係のある要因である。例えば、他の組織からのジョブ・オファーや、上司との口論などである。3つ目は組織的な出来事である。例えば、会社の合併や、回収、分割、移動などである。このような衝撃またはショックは従業員の自発的離職行動に大きな影響を及ぼすことがわかるようになった。

## 1.2 アンフォールディング・モデルにおける4つのパス

以下では、衝撃またはショックの影響力を理解するために、Mitchell & Lee (1994) によって提起されたアンフォールディング・モデルをより詳細に検討してみよう。

表 1 - 1 Mitchell & Lee (1994) のアンフォールディング・モデルのパス

属性	パス				
	1	2	3	4A	4B
	計画に従う離職	計画を立てずに離職	仕事をやめてもっとましな仕事を探す	計画を立てずに離職	仕事をやめてもっとましな仕事を探す
起点	ショック	ショック	ショック	職務不満足	職務不満足
計画	有	無	無	無	無
職務不満足	無	有	有	有	有
代替的職探索	無	無	有	無	有
離職を決める期間	とても短い	短い	長い	通常	長い

(出所) Mitchell, T. R., Holtom, B. C., Lee, T. W. & Graske, T. (2001), “How to keep your best employees: Developing an effective retention policy,” *Academy of Management Journal*, 15 (4): p. 100 より作成

Mitchell & Lee (1994) のアンフォールディング・モデルでは衝撃またはショックが従業員の自発的離職行動をもたらす起点としてみられている。そして、表 1 - 1 に示されるように、このモデルには自発的離職行動に至る 4 つのパスが含まれる。

第 1 のパスは従業員が認識しているシステムに対してなんらかの衝撃またはショックが起こり、それによりすでに過去に誰かが離職していたら、自発的に離職を決めるというパスである。例えば、過去にある衝撃またはショックのせいで、他の従業員が会社を辞めており、今回同じような衝撃またはショックが起きたら、彼らは何も考えずに、また離職を決めるということである。この意思決定パスによれば、同じ衝撃またはショックが発生したら、従業員の離職を決める期間はとても短いとみられる<sup>32</sup>。

<sup>32</sup> Mitchell, T. R. & Lee, T. W. (1994), op. cit., p. 64.

また、このケースでは、生じた衝撃またはショックは肯定的出来事か、もしくは否定的出来事だと考えられる<sup>33</sup>。

第2のパスでは、従業員個人が認識しているシステムに対してなんらかの衝撃またはショックが起こり、過去の同等の経験や行動などが無い場合、従業員個人が持つイメージと、所属している組織の現状との比較を行うというパスである。言い換えれば、従業員は自分の価値観や目標、利益、期待、戦略などと組織のそれとが合致しているかどうかを考え直す。自分と組織がフィットしている場合は、従業員が現在の組織にとどまることを選択するようになる。逆に、従業員個人の期待、イメージと組織がフィットしていなく、または従業員が現在の仕事に対してなんらかの不満足を感じていたら、自発的離職を決定するようになる。この意思決定のパスによれば、従業員の離職を決める期間は短いとみられる<sup>34</sup>。また、このパスでは発生した衝撃またはショックは主に否定的出来事である<sup>35</sup>。

さて、第3のパスは、第2のパスと同様に従業員の自発的離職行動の意思決定のプロセスをたどるが、ここでは代替的職務の探索という要因が存在することである。このパスでは、衝撃またはショックが発生し、従業員の価値観や目標、期待、戦略などと組織が合致していなくて、現在の職務に対する不満足度が高まっているが、従業員がすぐ離職行動を起こすのではなく、強い不満足感、不快感を抱いたままになっている。その結果、従業員は別の仕事を探すという行動をとる。様々な代替的職務を考慮して、自分に合った仕事を見つけたら、そうした仕事、企業、組織と自分の価値観や目標、期待、戦略などと比較を行う。そして、合致していない場合は、また別の代替的職務を探索するか、現在の組織に居続けることを選択する。しかし、見つかった代替的職務・企業と自分が合致して、現在の組織より別の組織に所属することのほうがよいと認識したら、従業員が自発的離職行動を起こす。このパスでは、従業員がいつも所属している組織に対して、不満足感を持っているのではなく、彼らが現在の職務、組織に対して満足を感じていて、組織に深くコミットしているが、ほかの企業が提供している誘因が高くて、離職の利益のほうが残留よりよいと認識したら、彼らは自発的離職を決めるようになっている。このケースでは、従業員個人が認識しているシス

---

<sup>33</sup> Ibid., p. 65.

<sup>34</sup> Ibid., p. 65.

<sup>35</sup> Ibid., p.66.

テムに対する衝撃またはショックは否定的出来事か、肯定的出来事か、または中立的出来事である<sup>36</sup>。また、衝撃またはショックが発生し、現在の仕事、組織に対する不満を感じ、代替的職務を見つけるまで、長い期間がかかると考えられる。したがって、このパスでは、従業員の離職を決める期間は第 1 のパス、第 2 のパスに比べると、より長くなるとみられる<sup>37</sup>。

第 4 のパスでは、従業員個人が認識しているシステムに対する衝撃またはショックは発生しないものの、従業員は定期的に自分と組織との関係を考慮している。そして、自分の価値観、目標、戦略などと組織のそれとが合致していないと認識したら、従業員が直接的に離職を決めるか、あるいは不満足感を喚起し、離職の意思を考える。その結果、代替的職務を探索し、現在の仕事と代替的職務との比較を行ない、実際の離職を決めるようになっている。そして、このパスは 2 つのパスに分けられた。1 つ目のパスは代替的職務探索なしで、自発的離職に至るケースである。2 つ目のパスは代替的職務を探してから、自発的離職に至るケースである。これらの 2 つのケースには、起点の原因として現在の職務に対する従業員の不満足感がある。この 2 つのパスを比較すると、従業員の離職を決める期間は、後者が前者より長いとみられる<sup>38</sup>。

## 2 Mitchell & Lee (1994) のアンフォールディング・モデルの評価

Mitchell & Lee (1994) のアンフォールディング・モデルにおける 4 つのパスを通じて、Mitchell & Lee (1994) のアンフォールディング・モデルと多くの先行研究の伝統的離職モデルとの違いがわかるようになった。従業員の離職行動に関する先行研究の伝統的モデルと大きく違う点は、Mitchell & Lee (1994) のアンフォールディング・モデルが従業員の自発的離職行動に大きな影響を与える要因として衝撃またはショックという新たな要因を導入したことである。従業員の離職行動の意思決定プロセスにおいては、やはり職務不満足、代替的職務だけでなく、衝撃またはショックをはじめ、ほかの要因を考慮する必要があると思われる。この Mitchell & Lee (1994) の研究により、多くの

---

<sup>36</sup> Ibid., p.67.

<sup>37</sup> Ibid., p.68.

<sup>38</sup> Ibid., pp. 68-69.

先行研究で言及されていなかった仕事とは関係のない要素の大切な役割が分かるようになった。

離職の意思決定への4つのパスを解明した Mitchell & Lee (1994) のアンフォールディング・モデルは離職行動研究の歴史に大きく貢献したと考えられる。何十年にもわたって、続けられてきた離職モデルの離職決定プロセスは複雑になってきたので、Mitchell & Lee (1994) は衝撃またはショックを中心に、従業員の離職意思・行動に影響する他の要因についても検討した新たな研究アプローチを提案した。

## VII まとめ

本章では従業員の離職の意思決定・行動に関する研究の歴史において重要な研究を取り上げ、従業員の離職の意思決定・行動に関する様々なモデルを紹介した。それぞれのモデルでは従業員の離職に影響を与える多くの要因が言及されていた。何故従業員が離職を決めたのか、どのような方法で彼らが会社を自発的に辞めたのかという要因が各論文では示され、その内容を本章ではまとめてみた。これらの離職研究は時間をかけて展開され、変化し、多くの研究者がその後引用し、参考にした。

離職研究の出発点としての March & Simon (1958) の研究では、職務不満足が従業員の知覚された移動の願望に影響を与え、従業員の離職をもたらす要因としてみられた。その後、Mobley (1977) の研究では、職務不満足という要因が改めて考察された。そして、Mobley (1977) は職務不満足が離職考慮、代替的職務の探索、評価、比較、実際の離職という各プロセスを生み出すものと主張した。さらに、Price (1977) は従業員の離職決定に影響を与える要因としての職務不満足についてより探求した。Price (1977) は職務不満足をもたらす要因を深く考察し、職務不満足と実際の離職との関係をモデレートするモデレータ変数としての職務の機会を強調した。その後、Price & Mueller (1986) は Price (1977) のモデルを検証して、離職行動モデルに組織コミットメントを追加した。Price & Mueller (1986) によれば、職務不満足だけでなく、組織コミットメントという要因も従業員の離職意思・行動に大きな影響を与えるものであった。そして、Price & Mueller (1986) は従業員が職務不満足を認知したら、彼らの職務コミットメントが下がって、離職を決めると主張した。

また、Steers & Mowday (1981) は Mobley (1977) の研究を踏まえて、職務不満足、代替的職務という要因をベースにして、離職について研究を行った。Steers & Mowday (1981) も Price の研究と異なる職務不満足をもたらす様々な要因を検討した。しかし、Steers & Mowday (1981) の研究の特徴は自発的離職モデルに職務に対する情緒的反応という要因を追加したことにある。職務に対する情緒的反応は職務に対する期待・価値観、組織特性、実績など様々な要素によって影響されたが、離職の意思など他の要素へ影響を与えるものとみられた。さらに、Steers & Mowday (1981) の研究では、しばしば無視されていた仕事とは関係のない要因の影響が検討された。

さらに Hom & Griffeth (1991) は Mobley (1977) の研究をベースにして、従業員の職務不満足が離職の考慮、代替的職務の探索、既存職務との比較、実際の離職の決定というプロセスをもたらすと指摘した。しかし、Hom & Griffeth (1991) の研究では従業員が職務に対する不満足を感じたら、代替的職務を考慮せずに、すぐ離職を決めるという特定のパスがあることが指摘された。このパスは Mobley (1977) の離職研究とは異なるプロセスである。また、Hom & Griffeth (1995) の研究では、組織コミットメントという要因が追加され、他の研究とは異なる職務不満足・組織コミットメントをもたらす様々な要因が紹介された。Price & Mueller (1986) の離職モデルと Hom & Griffeth (1995) の離職モデルを見ると、職務不満足と組織コミットメントに影響を与える要因が時代、研究者の観点によって異なってくるということがわかる。

すでに述べてきたように、多くの離職モデルでは仕事とは関係のない要因の影響がしばしば無視されていた。従って、Mitchell & Lee (1994) は仕事以外の要因にも注目をし、従業員の自発的離職モデルとしてのアンフォールディング・モデルを提起した。このアンフォールディング・モデルでは、Mitchell & Lee (1994) は職務不満足以外、離職に大きな影響を与える従業員個人の認知している衝撃またはショックという新たな概念を導入した。この衝撃またはショックの概念が深く検討され、従業員の離職に影響を与える重要な要因としてみられた。

以上の離職研究を通じて、従業員個人の離職意思・離職行動を説明できる要因は様々であるということがわかった。一般的に、離職研究は人間の離職意思・離職行動を解明するだけでなく、企業における人材の維持・定着化のために行われてきた。そして、この人材の定着化のために、これらの要因も考慮されている。

しかし、これらの離職研究では、いくつかの課題が残っている。一つ目は、組織に関わる要因は検討されたが、職務以外の要因はあまり深く検討されなかったというこ

とである。二つ目はこれらの離職モデルが従業員の離職意思・離職行動をもたらす要因を説明したが、これらのモデルに関する実証分析はあまり行われなかったということである。三つ目は実証分析された離職モデルでは、実際の離職の15パーセント以上を説明することができないことが指摘されたということである<sup>39</sup>。このため、これまでに発表された離職モデルからではどのような要因が従業員個人の離職意思・離職行動を説明できる主な要因かを十分説明できるとは言えない。

また、本章で述べたように、人材の定着化のために発表された離職研究は少なくないが、離職の要因を探索するだけでは企業の人材の確保・定着化を十分に説明できないことも指摘され始めた。そこで、最近多くの研究者は視点を転換し、優秀な人材がなぜある組織に留まるのか、その要因を探求する研究を行うようになってきた。これらの研究がリテンション（残留意思・継続意思）研究と呼ばれている。このリテンション研究については次章で詳細に検討していくことにしよう。

---

<sup>39</sup> Griffeth, R. W., Hom, P.W. & Gaertner, S. (2000), “A meta-analysis of antecedents and correlates of employee turnover: Update, moderator tests and research implications for the millennium,” *Journal of management*, 26 (3): 463-488.

## 第2章 リテンション研究の生成と発展

これまで、従業員の離職原因を探索するため、離職の研究が数多く発表されてきた。そして、前章では従業員の離職に関する代表的な先行研究を紹介してきた。本章では、さらに従業員の企業組織への帰属意思・継続意思（リテンション）に関わる先行研究を検討し、従業員の組織への残留に関する理解を深めていきたい。

### I リテンション概念及びリテンション・マネジメント

#### 1 リテンションの定義

本章では、リテンション研究の内容をサーベイしていくことにするが、その前にリテンションの意味について検討していくことにしよう。

このリテンションとは英語で記載すれば“Retention”となり、また和訳すれば「継続」、「引き留め」、「囲い込み」、「保留」、「保持」、「保有」などという意味となる。リテンションという言葉は、マーケティング分野においては、“Customer Retention”という表現でしばしば用いられ、「顧客を維持する」<sup>1</sup>という意味として用いられてきた (Gustafsson, 2005)。そして、人材マネジメントの文脈をはじめ経営分野においては、“Employee Retention”というタームがよく使われ、「従業員が組織に留まる」<sup>2</sup>ことや「従業員を組織内に確保する」<sup>3</sup>ことという意味として用いられてきた (Phillips & Connell, 2003; 山本, 2009)。これらの意義に基づいて、本論文では、リテン

---

<sup>1</sup> Gustafsson, A., Johnson, M. D. & Roos, I. (2005), “The effects of customer satisfaction, relationship commitment dimensions, and triggers on customer retention,” *Journal of Marketing*, 69 (4): p.210.

<sup>2</sup> Phillips, J. J. & Connell, A. O. (2003), *Managing employee retention: Strategic accountability approach*. New York: Elsevier : p.2.

<sup>3</sup> 山本 寛 (2009)、『人材定着のマネジメント--経営組織のリテンション研究』中央経済社、14 頁。

ションを自分の所属している企業組織における優秀な従業員の帰属意思・継続意思・残留意思と定義する。

## 2 リテンション・マネジメントの定義

また、リテンション・マネジメントを、優秀な従業員を企業組織内に引き留め、確保、定着化させるマネジメントと定義した。リテンション・マネジメントの定義は、これまで様々に発表されてきたが、共通点としてあげられるのは、組織の優秀な人材を維持し、離職・転職を防ぐことであった。

例えば、Hausknecht et al. (2009)によれば、リテンション・マネジメントとは「人材マネジメントのために、ある組織の最も決定的な要素であり、現在及び将来のビジネス・ニーズを満たすために、要求されたスキルや能力を持つ優秀な人材を利用、引きつけ、開発、保持するプロセス」<sup>4</sup>のことであった。また、Samuel & Chipunza (2009)によれば、リテンション・マネジメントとは「企業の生産性やサービスなどに悪影響を与える可能性がある有能な従業員の損失を防ぐために、従業員を長期間に参加させる環境を構築する組織の動き」<sup>5</sup>ということであった。さらに、山本(2009)によれば、リテンション・マネジメントとは「高業績をあげる（またあげることが予想される）従業員がとどまったその能力を発揮することができるようにするための、人的資源管理施策全体」<sup>6</sup>と定義された。

リテンション・マネジメントの概念は企業組織内の従業員の定着を促進するという点で、定着管理の概念と類似すると考えられるが、山本(2009)やHausknecht et al. (2009)、Samuel & Chipunza (2009)の研究などの多くの研究によれば、リテンション・マネジメントと定着管理の対象及び範囲は異なっている。経営学における定着管理の対象は主に入社間もない若年従業員であるが、リテンション・マネジメントの対象は

---

<sup>4</sup> Hausknecht, J. P., Rodda, J. & Howard, M. J. (2009), "Targeted employee retention: Performance-based and job-related differences in reported reasons for staying," *Human Resource Management*, 48 (2): p.270.

<sup>5</sup> Samuel, M. O. & Chipunza, C. (2009), "Employee retention and turnover: Using motivational variables as a panacea," *African Journal of Business Management*, 3 (8): p.411.

<sup>6</sup> 山本 寛(2009)、前掲書、14 - 15 頁。

主に高業績従業員、コア従業員である（山本、2009）。また、定着管理の範囲は能力開発、福利厚生などに限られているが、リテンション・マネジメントの範囲はより広くて、人的資源管理の全領域にあると考えられている<sup>7</sup>。

これまで、ある企業の優秀な従業員の離職は企業組織に対して様々な損失をもたらしてきた。例えば、優秀な従業員の離職は短期的には組織の採用・教育・配置などに関するコストを増加させ、他の従業員に影響を与え、長期的には企業の暗黙知としての知的財産、人間関係などを失なわせていく。したがって、リテンション・マネジメントはコア人事、優秀な従業員の能力、技能、愛着などを長期間組織で発揮・促進させることを目的とした必要不可欠な要素、施策とみられる。

### 3 リテンション・マネジメントの役割

どこの企業でも、どこの組織でもなぜ従業員が企業組織に残留するのかという要因を理解した上で、彼らの帰属意思を促進させる制度、政策などを追求することが必要不可欠である。より詳しく言えば、技能、能力、経験などを持つ優秀な従業員を維持し、組織、職務などに彼らを結びつけ、彼らの所属している企業組織に対する愛着を深めるといふ政策、管理方法などがあれば、優秀な従業員の自発的離職が低下し、彼らの組織への帰属意思・残留意識などが高まるだろう。

こうしたリテンション・マネジメントは企業・組織に対しても従業員に対しても多くのメリットをもたらす。企業組織から見ると、リテンション・マネジメントは、優秀な人材の定着化をはかるとともに、彼らの能力、経験などを通じて高品質な製品・サービスを提供し、利益を高めていく (Huselid, 1995)<sup>8</sup>。一方、従業員から見ると、リテンション・マネジメントは、長期の雇用期間において従業員に必要なスキル、経験などを向上させ、彼らの職務・生活の安定性、安心感をもたらしていく。そして、優秀な従業員はますます所属している組織に対して帰属意識、安定的な人間関係などを高めるだろう。

---

<sup>7</sup> 山本 寛 (2009)、前掲書、16 頁。

<sup>8</sup> Huselid, M. A. (1995), "The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance," *Academy of Management Journal*, 38 (3): 635-647.

このように、リテンション・マネジメントは経営分野においては非常に重要な役割をはたすと考えられる。そして、その内容をより理解するために、らリテンション・マネジメントの役割を以下でまとめて述べておく。

その第一は、人的資源管理の分野においては、リテンション・マネジメントは優秀な従業員を定着化させ、彼らの離職を防止する役割を担うことである (山本、2009)<sup>9</sup>。終身雇用制度のない企業をはじめ、多くの企業では、優秀な従業員の組織への帰属意識を高めるために、リテンション・マネジメントは必要不可欠になる。

今日多くの企業はリテンション・マネジメントの一環として従業員の希望、要求、期待などに合う給与、福利厚生などの管理制度を導入している。このことは人材に対する企業組織の投資としてみられるだろう。そして、こうした人材管理への投資は知識、スキル、経験などを持つ従業員がその組織で一生懸命働きたいという効果をもたらす(Ramlall, 2004)<sup>10</sup>。

第二は、リテンション・マネジメントは優秀な従業員の定着化だけにとどまらず、それは、知識管理に関連する施策と考えられ、組織の知的財産の管理を可能する役割を担うということである。従業員の離職は企業の財産、暗黙知としての知識、経験などが企業から奪われることを意味する。つまり、ある従業員の離職の決定は組織の知識の一部が無くなってしまふことを意味する。そして、今日のような厳しい人材獲得競争の状況では、製品やサービスなどの管理と同様に、知的財産の管理は多くの企業に対してかなり重要な課題と言える (Silver, 2000)<sup>11</sup>。

第三は、リテンション・マネジメントは全従業員に対してかなり重要な役割をもはたすということである(Felps et al., 2009)<sup>12</sup>。リテンション・マネジメントは組織の管理制度を左右するだけでなく、従業員個人の認知・意識にも影響を与える。すでに述べ

---

<sup>9</sup> 山本 寛 (2009)、前掲書、15 頁。 .

<sup>10</sup> Ramlall, S. (2004), "A review of employee motivation theories and their implications for employee retention within organizations," *Journal of American Academy of Business*, 5 (1/2): p.53.

<sup>11</sup> Silver, C. A. (2000), "Where technology and knowledge meet," *The Journal of Business Strategy*, 21 (6): pp.28-33.

<sup>12</sup> Felps, W., Mitchell, T. R., Hekman, D. R., Lee, T. M., Harman, W. & Holtom, B. (2009), "Turnover contagion: How coworkers' job embeddedness and coworkers' job search behaviors influence quitting. *Academy of Management Journal*, 52 (3): pp. 545-561.

たように、リテンション・マネジメントの対象は定着管理と異なる優秀な人材、コア人材、高業績人材であるが、実際にはリテンション・マネジメント、すなわち人的資源管理施策などの効果は組織内の全従業員に影響を及ぼすと考えられる(山本、2009)<sup>13</sup>。従業員個人の残留はその本人の決定だけでなく、組織に残っている他人の認知・意識にも影響を与えるのである。

第1章で述べてきたように、これまで数多くの離職研究が発表されてきた。これに対してリテンション研究の数は少ないと言える<sup>14</sup>。この中で、近年 Sheridan (1992)<sup>15</sup>、Eisenberger et al.(2002)<sup>16</sup>、Brown & Yoshioka (2002)<sup>17</sup>、Hausknecht et al.(2009)<sup>18</sup>、Kotzé & Roodt (2005)<sup>19</sup>、Samuel & Chipunza (2009)<sup>20</sup>、山本(2009)<sup>21</sup>、山口・新井

---

<sup>13</sup> 山本 寛(2009)、前掲書、20頁。

<sup>14</sup> Flowers, V. S. & Hughes, C. L. (1973), "Why employees stay," *Harvard Business Review*, 51 (4):pp. 49 – 60.

<sup>15</sup> Sheridan, J. E. (1992), "Organizational culture and employee retention," *Academy of Management Journal*, 35 (5): 1036-1056.

<sup>16</sup> Eisenberger, R., Stinglhamber, F., Vandenberghe, C., Sucharski, I. L. & Rhoades, L. (2002), "Perceived supervisor support: Contributions to perceived organizational support and employee retention," *Journal of Applied Psychology*, 87 (3): 565-573.

<sup>17</sup> Brown, W. A. & Yoshioka, C. F. (2003), "Mission attachment and satisfaction as factors in employee retention," *Nonprofit Management and Leadership*, 14 (1): 5-18.

<sup>18</sup> Hausknecht, J. P., Rodda, J. & Howard, M. J. (2009), "Targeted employee retention: Performance-based and job-related differences in reported reasons for staying," *Human Resource Management*, 48 (2): 269–288.

<sup>19</sup> Kotzé, K. & Roodt, G. (2005), "Factors that affect the retention of managerial and specialist staff: An exploratory study of an employee commitment model," *SA Journal of Human Resource Management*, 3 (2): 48-55.

<sup>20</sup> Samuel, M. O. & Chipunza, C. (2009), "Employee retention and turnover: Using motivational variables as a panacea," *African Journal of Business Management*, 3 (8): 410-415.

<sup>21</sup> 山本 寛(2009)、前掲書。

(2008)<sup>22</sup>、林 (2002)<sup>23</sup>、北山(2007)<sup>24</sup>などの研究者はどのような要因が企業組織に優秀な従業員を留まらせるのかというリテンションの研究に注目してきた。本章では、その中で重要なリテンション研究の内容を検討していくことにしよう。

## II Sheridan (1992) のリテンション研究

### 1 Sheridan (1992) のリテンション研究の概要

リテンションに関する研究の中で、Sheridan (1992)<sup>25</sup>の研究はその発端となった研究の1つとしてみられる。Sheridan (1992)の研究は Kerr & Slocum (1987)<sup>26</sup>の観点に基づいて組織文化価値観 (Organizational culture value) が従業員のリテンションに大きな影響を与えると主張した。

組織文化という概念は社風、組織の風土とも言われ、1930年代初めより存在したコンセプトである<sup>27</sup>。そして、組織文化は様々に定義されてきた。例えば、組織文化とは

---

<sup>22</sup> 山口高弘・新井祥子 (2008)、「人材投資を通じたサービス産業における生産性向上—人材ポートフォリオの最適化とコア人材リテンションのための戦略 (特集 日本の生産性向上のための戦略)」『知的資産創造』16 (10)、22-39 頁。

<sup>23</sup> 林明文 (2002)、「ホットコーナー(10)アウトプレースメントとリテンション—人材の排出と定着を効果的に行うための施策とは」『労政時報』3527、58-61 頁。

<sup>24</sup> 北山 秀輝 (2007)、「できる社員の流出を防げ!—人材紹介の現場から効果的なリテンション策を探る 評価・待遇・安定性に対する不安、不満(ホンネ 11)「給与に不満, 評価に疑問」K氏(33歳)」『人事マネジメント』17 (2)、92-100 頁。

<sup>25</sup> Sheridan (1992) は6会計事務所の904人の従業員を対象にしてリテンションに関する実証研究を行った。その結果、組織文化価値観が従業員のリテンションに大きな影響を与えることを発見した。Sheridan, J. E. (1992), op.cit., p.1036.

<sup>26</sup> Kerr, J. & Slocum, J. W. (1987), “Managing corporate culture through reward systems,” *Academy of Management Executive*, 1 (2): 99-108.

<sup>27</sup> Trice, M. T. & Beyer, J. M. (1993), *The cultures of work organizations*, Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall.

「シンボル、言語、信念、儀式、神話などの概念の源泉」<sup>28</sup>であり、「従業員の活動を左右する組織内に共有された価値、規範、行動様式」<sup>29</sup>であった。つまり、組織文化価値観とは組織構成員によって共有された価値観や信念、考えであり、行動のパターンであると言えよう。

組織文化価値観が具体的に何を示しているのかは研究者によって異なっている。Sheridan (1992)は Rousseau (1990)の観点に基づいて、組織文化価値観は 50 次元以上より構成され、(1) 職務への重視、(2) 人間関係、(3) 個人の行動という 3つのカテゴリーに分けられると主張した。その中で、(1) 職務への重視には、詳細 (Detail)、安定性 (Stability)、革新 (Innovation)という 3つの要因が含まれていた<sup>30</sup>。また、(2) 人間関係には、チーム志向 (Team orientation)と人間に対する尊重(Respect for people)という 2つの要因が含まれていた<sup>31</sup>。そして、(3) 個人の行動には、成果 (Outcome)と攻撃性 (Aggressiveness)という 2つの要因が含まれていた<sup>32</sup>。

こうした観点より、Sheridan (1992) は次のようなモデルを構築し、組織文化価値観が従業員リテンションに影響を与えるという仮説を立て、それを検証した。

---

<sup>28</sup> Pettigrew, A. M. (1979), "On studying organizational cultures," *Administrative Science Quarterly*, 24 (4): 570: 581.

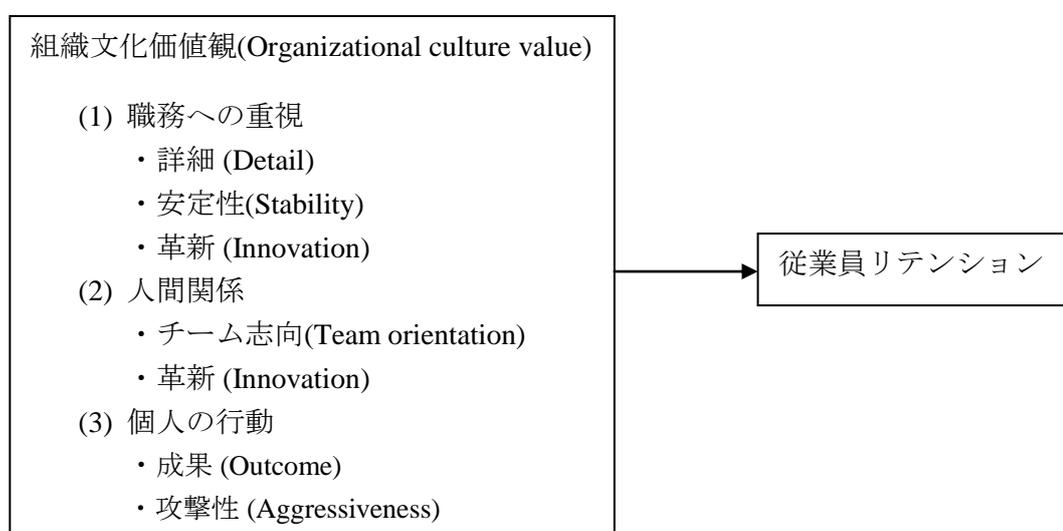
<sup>29</sup> Rousseau, D. M. (1990), "Quantitative assessment of organizational culture: The case for multiple measures," *Frontiers in Industrial and Organizational Psychology*, 3: 153-192.

<sup>30</sup> 詳細 (Detail) は職務に関わる明確さ、正確さを示す。安定性(Stability) は予測や適応可能性に関する組織の規範を示す。そして、革新 (Innovation) は新しい機会に対するリスク、反応性を示す。Sheridan (1992), op.cit., p.1043.

<sup>31</sup> チーム志向(Team orientation) とは組織の人々の協力やチームワークのことである。そして、人間に対する尊重(Respect for people) とは公平性や寛容のことである。Sheridan (1992), op.cit., p.1044.

<sup>32</sup> 成果 (Outcome)とは実績や個人的成功への高い期待、行動、成果を示している。また、攻撃性 (Aggressiveness)とは組織における挑戦、競争のことを示している。Sheridan (1992), op.cit., p.1044.

図 2 - 1 Sheridan (1992)のリテンション・モデル



(出所) Sheridan, J. E. (1992), “Organizational culture and employee retention,” *Academy of Management Journal*, 35 (5): pp.1038-1044 より作成

Sheridan (1992) は 6 会計事務所の従業員 904 名を対象として、実証分析を行った。その結果、事務所によって組織文化価値観が異なることがわかった。3つの事務所が主として人間関係に、2つの事務所が職務への重視に、1つの事務所が人間関係と職務への重視に焦点を当てていることがわかった。そして、この組織文化価値観が従業員リテンションに影響を与えるという結果もわかった。特に、職務への重視に焦点を当てる事務所に比べ人間関係に焦点を当てる事務所では、従業員の残留期間がより長いということが明らかにされた<sup>33</sup>。

## 2 Sheridan (1992) のリテンション研究の評価

この Sheridan (1992) のリテンション研究により、組織文化価値観が従業員個人の帰属意思・残留意思に大きな影響を与えることが明らかになった。組織文化価値観は人間関係、職務、個人的行動など組織内に共有された価値、規範、行動の統合と言えよう。どこの企業でも、これらの要因が従業員のモチベーション、帰属意思、実績などに影響を与え、大切な役割をはたすと思われる。Sheridan (1992) のリテンション研究では、組織文化価値観にいくつかの次元があり、企業間の比較分析により、従業員リテンションへの組織文化価値観の各次元の影響がわかるようになった。

<sup>33</sup> Sheridan (1992), op.cit., p.1050.

### III Eisenberger et al. (2002) のリテンション研究

#### 1 Eisenberger et al. (2002) のリテンション研究の概要

さて、以上の Sheridan (1992)の研究と同様に、Eisenberger et al. (2002)<sup>34</sup>の研究でも従業員リテンションへ影響を与える組織的要因が検討されてきた。Sheridan (1992)の研究では職務への重視、人間関係、個人的行動が注目される一方、Eisenberger et al. (2002)の研究では組織からの支援及び組織内の上司支援がより重視されていた。より詳しく言えば、Eisenberger et al. (2002)は知覚された組織の支援 (Perceived Organizational Support 以下、POS) と知覚された上司の支援 (Perceived Supervisor Support 以下、PSS) に焦点を当て、これらの要因が従業員リテンションに影響を与えると主張した。

知覚された組織の支援 (Perceived Organizational Support 以下、POS) とは従業員に対する福利厚生、キャリア、財政などに関する組織の政策や実践などを指す<sup>35</sup>。知覚された組織の支援が高ければ高いほど、従業員個人の組織への信頼、情緒的な関与が高くなり、従業員が組織に対して責任を持って活動し、組織から離脱したくなる傾向がある。そして、組織と従業員個人との間で良質な交換関係が生成される。

また、知覚された上司の支援 (Perceived Supervisor Support 以下、PSS) とは部下のモチベーション、職務・組織への関与、信頼を促進するための指導、監督、激励、権限委譲などに関する上司の支援を指す<sup>36</sup>。上司から支援を受けると、部下が自分の職務、キャリアなどのため、スキル、技術、技能などを身につけ、能力を高め、職務に対して自立的に自信や責任を持つようになる。

つまり、組織・上司からの支援を受けることにより、従業員個人が自分の組織・上司に対して信頼を深め、組織・上司に対して自分の能力、技能などを使い、貢献する

---

<sup>34</sup> Eisenberger, et al. (2002), op.cit., pp.565-573.

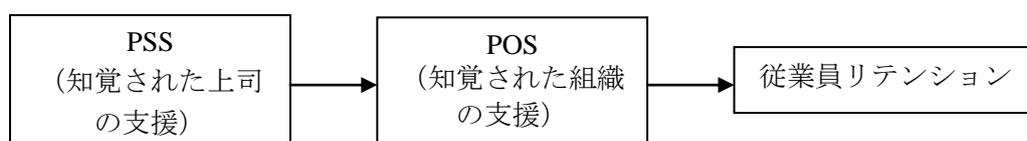
<sup>35</sup> Kraimer, M. L. & Wayne, S. J. (2004), "An examination of perceived organizational support as a multidimensional construct in the context of an expatriate assignment," *Journal of Management*, 30 (2): 209-237.

<sup>36</sup> London, M. (1993), "Relationships between career motivation, empowerment and support for career development," *Journal of occupational and organizational psychology*, 66(1): 55-69.

ことができる。そして、組織・上司と従業員との交換関係が良くなり、組織の実績や従業員の成長・成功などが高まっていく<sup>37</sup>。

したがって、組織からの支援と上司からの支援は従業員の離職意思・残留意思に関連すると言えよう。ただし、Eisenberger et al. (2002) は、上司からの支援と従業員リテンションとの関係の間には、組織からの支援が媒介すると指摘した<sup>38</sup>。この組織からの支援が媒介変数になることを示したのが次のモデルである。

図 2 - 2 Eisenberger et al. (2002) のリテンション・モデル



(出所) Eisenberger et al. (2002), “Perceived Supervisor Support: Contributions to Perceived Organizational Support and Employee Retention,” *Journal of Applied Psychology*, 87 (3): p.566 より作成

Eisenberger et al. (2002) はこのモデルに基づいて、米国の北東部における家電販売店の従業員 493 名を対象として実証研究を行った。その結果、組織の支援が投入された場合、上司からの支援と従業員リテンションとの正の関係は高まるということがわかった。そこで、上司からの支援が組織の支援を経由して、従業員の組織への義務、感情的コミットメントを促進し、離職意思を低減させることが明らかにされた<sup>39</sup>。

<sup>37</sup> 宋 増偉(2008)、「転職志向は組織施策に起因するか、個人特性に制約されるか、それとも両方か-キャリア発達の見込みの媒介作用と社会的交換観念のモデレータ効果-」『経営行動科学』21 (1)、11-25 頁。

<sup>38</sup> Eisenberger et al. (2002), op.cit., p.566.

<sup>39</sup> Eisenberger et al. (2002) の階層的重回帰分析の結果によると、従業員の離職意思に対する PSS の有意な影響力は  $Wald=6.59$  ( $p<0.05$ ) となった。しかし、PSS と離職意思との関係の間に POS を投入すると、従業員の離職意思に対する PSS の有意な影響がなくなり、POS の  $Wald=16.18$  ( $p<0.001$ ) となった。そして、POS の媒介効果は  $Z=3.94$  ( $p<0.001$ ) となった。Eisenberger et al. (2002), op.cit., p.570.

## 2 Eisenberger et al. (2002) のリテンション研究の評価

図 2-2 に示される Eisenberger et al. (2002) のリテンション・モデルを通じて、組織及び組織内の上司の重要な役割がわかるようになった。他の先行研究と同様に、Eisenberger et al. (2002) の研究では、従業員への組織・上司の影響力が大きいということが確認された。上司が従業員に関心を持ち、積極的に支援をすれば、従業員が自分の上司の支援を知覚し、所属している組織の支援を認知すると、組織へのコミットメントを高めることも明らかになった。そして、従業員の実績や帰属意思も高くなる。Eisenberger et al. (2002) の研究は組織及び上司の役割を重視しており、従業員リテンションへ及ぼす影響力を指摘した点は大きく貢献したと考えられる。

しかし、Eisenberger et al. (2002) の研究には、いくつかの課題が残っていると思われる。その第一は、組織、国によっては PSS と POS との関係が異なっていることである。上司が組織の代理人としてみられ、従業員の組織の支援についての認知は上司の支援から生じると言えよう。そして、組織や国によって上司の支援の方法が異なるため、組織の支援を促進する上司の支援も異なる。第二は、所属している組織や上司の支援についての認知が従業員によって異なっていることである。したがって、組織の比較や従業員の個人的認知を検討することが必要となると考えられる。

## IV Kotzé & Roodt (2005) のリテンション研究

### 1 Kotzé & Roodt (2005) のリテンション研究の概要

引き続き Kotzé & Roodt (2005)<sup>40</sup>の研究についても検討していくことにしよう。2003年に Veldsman<sup>41</sup>は従業員の離職意思・残留意思が様々な要因の関係から影響されるこ

---

<sup>40</sup> Kotzé, K. & Roodt, G. (2005), op.cit.

<sup>41</sup> Veldsman は 2003 年に従業員のコミットメント・モデルを提起した。このモデルから、魅力がある従業員から選ばれる企業では、組織風土、従業員の幸福、職務満足、組織コ

とを指摘した。その要因には、企業の特徴、組織風土、従業員の幸福、職務満足、組織コミットメントが含まれると考えられた。そして、この観点から、Veldsman (2003) は図 2-3 に示されるようなコミットメント・モデルを提起した。このコミットメント・モデルは結果変数に従業員離職や残留を取り上げているので、リテンション・モデルと言えるだろう。そして、2005 年には Kotzé & Roodt (2005) は Veldsman (2003) の研究を踏まえて、このコミットメント・モデルを検証した。

Kotzé & Roodt (2005) によれば、図 2-3 に示される「認知された企業」とは優秀な従業員によって選択された企業のことである。高い報酬、昇進機会、キャリア開発、良い職務環境、意味のある職務などを提供できる企業は優秀な人材を獲得し、維持する戦略を持つ企業である。それゆえ、優秀な従業員が入社することを希望する企業であり、「認知された企業」となる。

また、優秀な従業員によって選択された後、その従業員が選択した企業に継続して残留するかどうかは、図 2-3 のモデルで示されるように組織風土と、従業員の幸福、職務満足という 3 つの主なカテゴリにグループ化される。この中で、組織風土には、管理者の明確なビジョン、職務環境に対するコントロールが含まれ、従業員の幸福には、スキルの開発、昇進の機会、報酬の制度、職務の条件、公平な待遇、配慮、コミュニケーションの促進などが含まれる。そして、職務満足には、職務関与、職務の特性、役割ストレス、上司の管理、リーダーシップ戦略、上司や同僚の承認、人間関係などが含まれる<sup>42</sup>。

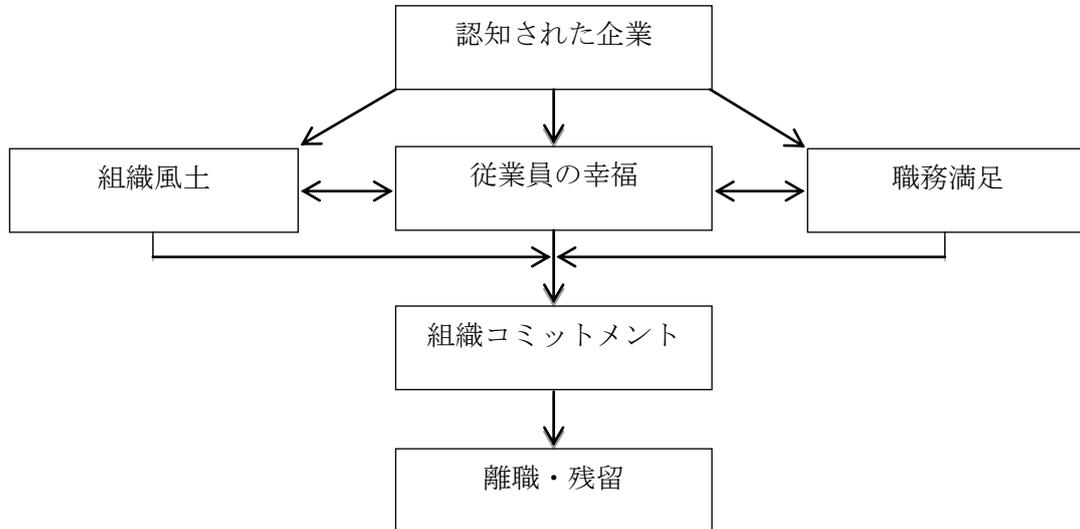
Kotzé & Roodt (2005) は魅力のある企業は、こうした組織風土、従業員の幸福、職務満足に関連した組織的要因を持っていると指摘した。企業が従業員に適合する組織風土を持ち、従業員の幸福に関心を示し、従業員を満足させることは従業員が求めているものである。これらの要因は従業員のコミットメントに大きな影響を与え、さらには従業員が組織への残留または組織からの離職かどうかの決定に影響を与えられ

---

ミットメントが従業員の残留の意思決定に影響を及ぼすことがわかる。Veldsman, T. H. (2003), *Personal Communication*, Internal research report, CS Holding.

<sup>42</sup> Kotzé, K. & Roodt, G. (2005), op. cit., pp.49-50.

図 2-3 Kotzé & Roodt (2005) によって検証された Veldsman (2003) のコミットメント・モデル



(出所) Kotzé & Roodt (2005), “Factors that affect the retention of managerial and specialist staff: An exploratory study of an employee commitment model,” *SA Journal of Human Resource Management*, 3 (2): p.49 より作成

こうしたモデルに基づいて、Kotzé & Roodt (2005) は南アフリカにおける 2 商業銀行の給与の高い従業員 120 名を対象として実証研究を行った。その結果、「認知された企業」、「組織風土」、「従業員の幸福」、「職務満足」という 4 つの要因すべてが組織コミットメントに影響を与え、この組織コミットメントが従業員の残留意思に影響を与えることを明らかにした<sup>43</sup>。ここから、Veldsman (2003) のコミットメント・モデルが従業員リテンションを予測できる妥当なモデルと考えられたのである。

<sup>43</sup> Kotzé & Roodt (2005) の実証分析の結果から、「認知された企業」、「組織風土」、「従業員の幸福」、「職務満足」が組織コミットメントに大きな影響を与えることがわかった。組織コミットメントへの「認知された企業」の影響力は  $\beta = 0.64$  ( $p < 0.05$ )、  
「組織風土」の影響力は  $\beta = 0.57$  ( $p < 0.05$ )、「従業員の幸福」の影響力は  $\beta = 0.49$  ( $p < 0.05$ )、「職務満足」の影響力は  $\beta = 0.58$  ( $p < 0.05$ ) となった。Kotzé, K. & Roodt, G. (2005), op. cit., p.53.

## 2 Kotzé & Roodt (2005) のリテンション研究の評価

以上が、Veldsman (2003) のコミットメント・モデルを検証した Kotzé & Roodt (2005) のリテンション研究の概要である。この Kotzé & Roodt (2005) のリテンション研究では、従業員リテンションを予測するために「認知された企業」、「組織風土」、「従業員の幸福」、「職務満足」が先行要因として取り上げられた。そして、実証分析の結果、これらの要因すべてがコミットメント、従業員リテンションへ影響を与えるということが明らかにされた。したがって、離職に関する先行研究と同様に、「認知された企業」、「組織風土」、「従業員の幸福」、「職務満足」という組織的な要因が従業員個人のコミットメントや残留意思・離職意思に対して重要な役割をはたすということがわかった。しかし、この研究での分析対象は銀行のみに制限されているので、他の分野を対象とする研究が必要となろう。

## V 山本(2009)のリテンション研究

### 1 山本(2009)のリテンション研究の概要

さて、日本でもリテンション研究が行われているので、その内容を検討していくことにしよう。それが山本 (2009) <sup>44</sup>の研究である。他の研究者と同様に、山本のリテンション研究でも組織的要因が従業員リテンションへ影響を与える重要な要因としてみられていた。また、この研究で、山本 (2009) は従業員の観点及び組織の観点から様々なモデルを提起し、実証研究を行った。各モデルでは、従業員リテンションに対する組織的な各要因の役割が確認された。以下では、山本 (2009) のリテンション研究のモデルについて簡単に説明していく。

まず、従業員の観点からは、山本 (2009) は人的資源管理施策、組織コミットメント、リーダーとメンバーとの交換関係、福利厚生管理に対する従業員の知覚、リテン

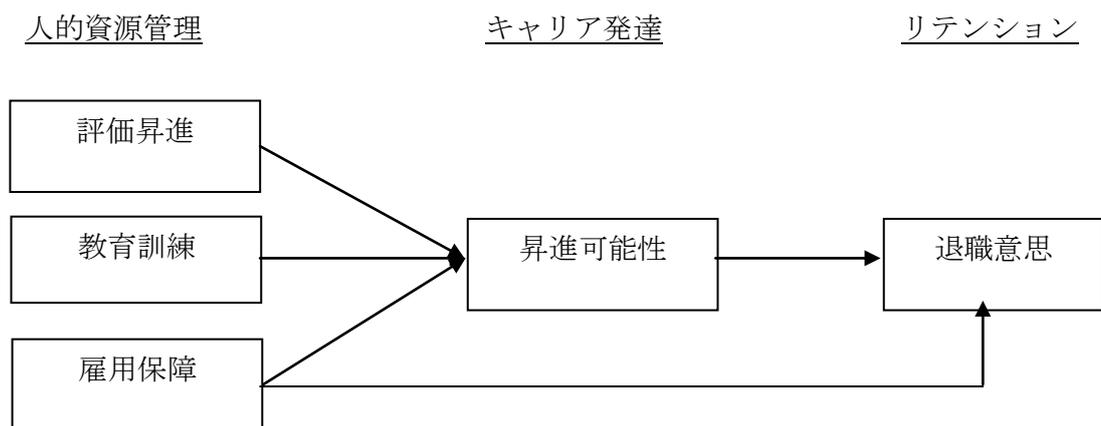
---

<sup>44</sup> 山本 寛(2009)、前掲書。

ションとの関係を分析した。そして、山本（2009）はこれらの要因を個々に検討し、これらの要因が従業員リテンションに影響を与えることを明らかにした。

このうち、組織の人的資源管理施策とは従業員の確保、育成、評価・処遇に関わる施策のことである<sup>45</sup>。そして、この組織の人的資源管理施策への投資は、従業員の昇進可能性についての認知の向上、組織コミットメント、残留意思を促進させると考えられるのである。山本（2009）はこれらの視点に基づいて、実証研究を行い、その結果、図2-4で示されるように人的資源管理施策が従業員のキャリア発達を經由してリテンションに影響を与えることを明らかにした<sup>46</sup>。

図2-4 山本（2009）による人的資源管理、キャリア発達及びリテンションとの関係



（出所） 山本 寛 (2009) 『人材定着のマネジメント--経営組織のリテンション研究』中央経済社、123 頁より作成

<sup>45</sup> 山本 寛 (2009)、前掲書、110 頁。

<sup>46</sup> 人的資源管理、キャリア発達及びリテンションとの間の関係を検討するために、山本（2009）は日本企業（従業員数 50 人以上 10000 人以下の企業）の従業員 258 名を対象にして調査、分析を行った。その結果、「昇進可能性」への「評価昇進」の影響力は  $\beta = 0.26$ 、「教育訓練」の影響力は  $\beta = 0.26$ 、「雇用保障」の影響力は  $\beta = 0.14$  となった。また、「退職意思」への「昇進可能性」の影響力は  $\beta = -0.39$ 、「雇用保障」の影響力は  $\beta = -0.28$  となった。これら全ての影響力が 5%水準以下で有意である。山本（2009）、前掲書、123 頁。

また、山本（2009）は人的資源管理施策の要因に「公平処遇」を追加し、雇用保障及び公平処遇が従業員リテンションにどれだけ影響を与えるかを確認した。そして、ファミリー・フレンドリー<sup>47</sup>、非正規従業員の重視<sup>48</sup>という要因も追加して、図 2-5 に示されるようにこれらの要因も従業員リテンションに影響を与えるということを明らかにした<sup>49</sup>。

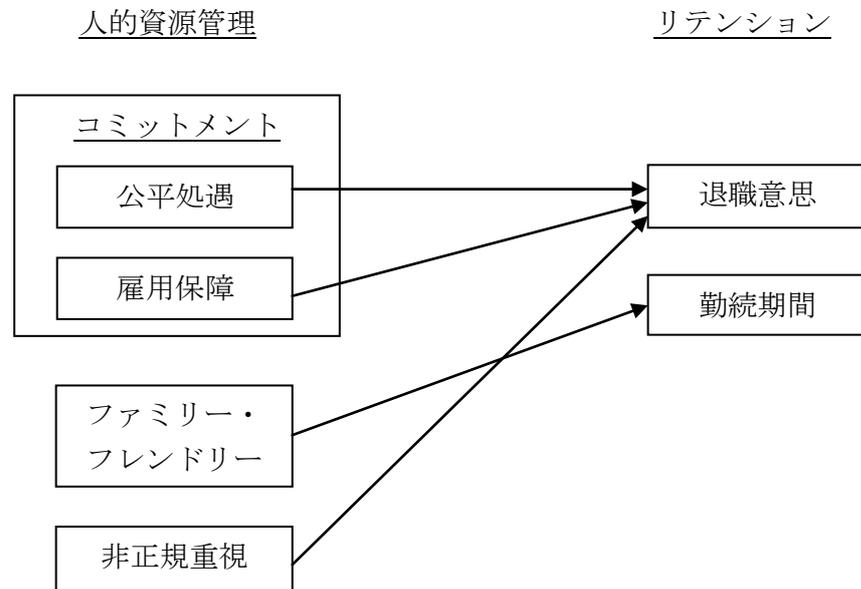
---

<sup>47</sup> ファミリー・フレンドリー (Family friendly)とは育児休暇、介護休暇などを提供することにより女性の役割やメンタルヘルスやワーク・ライフ・バランスを重視する施策を示すものである。ファミリー・フレンドリーは福利厚生管理の重要な要因としてみられる。

<sup>48</sup> 非正規従業員の重視は企業の雇用の多様化が背景にあるとみられる。非正規従業員を活用していくことは彼らのモチベーション、キャリア発達を促進するだけでなく、正規従業員の負担を削減し、正規従業員のリテンションを高めると考えられる。山本（2009）、前掲書、133 頁。

<sup>49</sup> 人的資源管理とリテンションとの関係を検討するために、山本（2009）は上場企業及びその他大企業の正規従業員 367 名及び非正規従業員 176 名を対象として調査、分析を行った。その結果、「退職意思」への「公平処遇」の影響力は $\beta = -0.26$ 、「雇用保障」の影響力は $\beta = -0.17$ 、「非正規重視」の影響力は $\beta = -0.12$ となった。また、「勤続期間」への「ファミリー・フレンドリー」の影響力は $\beta = 0.11$ となった。これら全ての影響力が 5%水準以下で有意である。山本（2009）、前掲書、139 頁。

図 2-5 山本（2009）による人的資源管理とリテンションとの関係



（出所） 山本 寛 (2009) 『人材定着のマネジメント--経営組織のリテンション研究』中央経済社、139 頁より作成

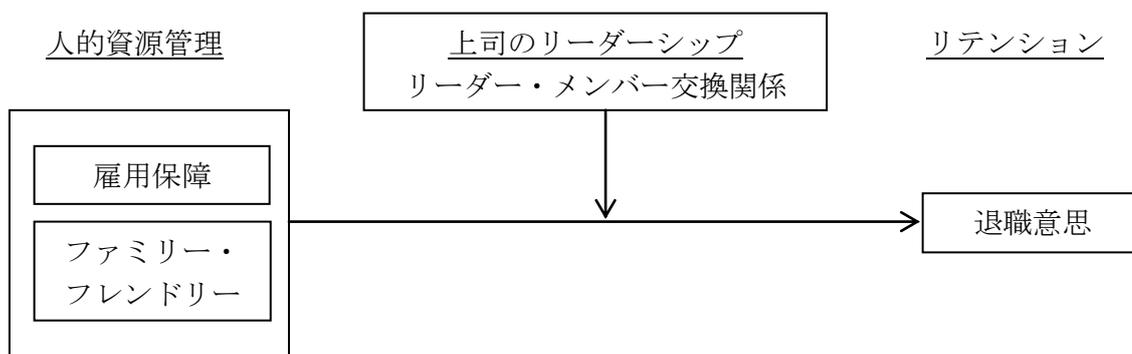
さらに、従業員リテンションに影響を与える要因の中で、山本（2009）は人的資源管理に関わる要因に留まらず、リーダーとメンバーとの交換関係の役割という要因にも注目した。リーダーとメンバーとの交換関係とは、一種のリーダーシップ形態であるが、従来のように上司の役割だけでなく、部下の役割も重視された。上司は部下の能力、態度、成果に関心を持ち、部下と頻繁に交流し、部下に昇進、昇給、報酬などを与え、権限委譲を行うなど行動をとる。これに対して、部下は上司の命令を遂行し、組織・職務に関与する必要がある。こうした上司と部下との交換関係、つまりリーダー・メンバー交換関係の質が高ければ高いほど従業員リテンションが高まると考えられた。

こうした視点を踏まえて、山本（2009）は実証分析を行い、検証を行った<sup>50</sup>。その結果、図 2-6 に示されるようにリーダー・メンバー交換関係が従業員リテンションを促

<sup>50</sup> リーダー・メンバー交換関係とリテンションとの関係を検討するために、山本（2009）は上場企業及びその他大企業の正規従業員 367 名及び非正規従業員 176 名を対象として調査、分析を行った。正規従業員を対象とした分析の結果、「退職意思」への「リーダー・メンバー交換関係」の影響力は  $\beta = -0.35$  となり、 $\beta = -0.12$  で「リーダー・メンバ

進するだけでなく、人的資源管理と従業員リテンションとの関係をモデレートすることが確認された。

図 2-6 山本（2009）によるリーダーシップと人的資源管理とリテンションとの関係



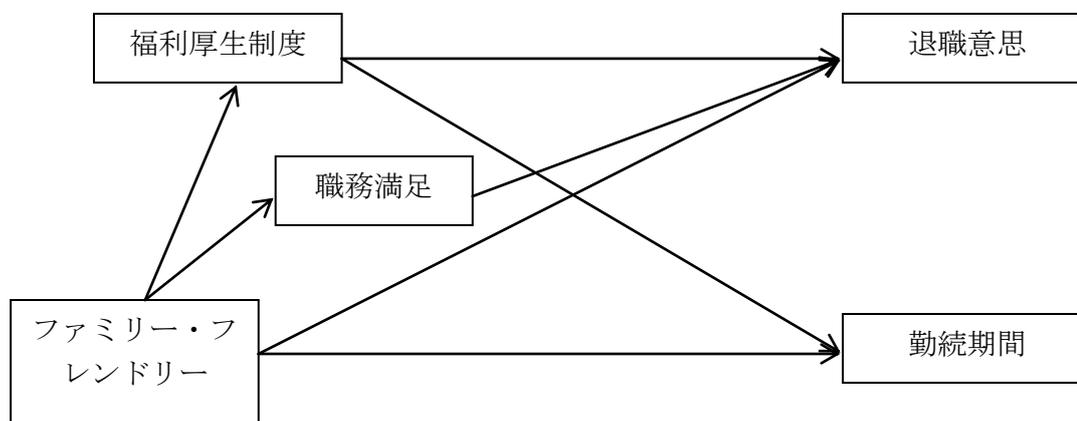
（出所） 山本 寛 (2009) 『人材定着のマネジメント--経営組織のリテンション研究』中央経済社、158 - 162 頁より作成

ところで、ファミリー・フレンドリーという要因も福利厚生管理の構成要因として従業員リテンションへの重要な役割をはたすとみられる。そして、福利厚生管理に関しては、山本（2009）はファミリー・フレンドリーに限定せずに、育児支援、医療、住宅、火災、レジャーなど様々な領域の 36 種の福利厚生管理制度を広く設定し、これらの様々な要因が従業員リテンションにどのような影響を与えるかを検討した。その結果、ファミリー・フレンドリーだけでなく、福利厚生制度も従業員リテンションに影響を与えるということがわかった<sup>51</sup>。この結果は図 2-7 の通りである。

「交換関係」が「雇用保障」と「退職意思」との関係をモデレートすることがわかった。また、非正規従業員の分析の結果、従業員の「退職意思」への「リーダー・メンバー交換関係」の影響力はあまりなかったが、 $\beta = -0.19$ で「リーダー・メンバー交換関係」が「ファミリー・フレンドリー」と「退職意思」との関係をモデレートするということが確認された。これら全ての影響力は 5%水準以下で有意である。山本（2009）、前掲書、160-162 頁。

<sup>51</sup> 福利厚生制度・ファミリー・フレンドリー・職務満足とリテンションとの関係を検討するために、山本（2009）は 25～59 歳の正規従業員 1228 名を対象にして調査、分析を行った。その結果、「退職意思」への「福利厚生制度」の影響力は  $\beta = -0.06$ 、「職務満足」の影響力は  $\beta = -0.38$ 、「ファミリー・フレンドリー」の影響力は  $\beta = -0.26$  となり、

図 2-7 山本（2009）による福利厚生制度とリテンションとの関係



（出所） 山本 寛 (2009) 『人材定着のマネジメント--経営組織のリテンション研究』中央経済社、175 頁より作成

以上が、従業員の観点からみたリテンション・モデルであり、その検証結果である。ここでは、山本（2009）は主に人的資源管理、リーダーシップ、福利厚生制度に対する従業員の知覚が従業員リテンションにどのような影響を与えるかということ进行分析した。しかし、山本（2009）は従業員の観点に留まらず、組織の観点からもリテンション・マネジメントを実証的に分析した。組織の観点からリテンション・マネジメントを検討するのは、特に人的資源管理部門にとって、どのような方針、戦略を展開すれば従業員リテンションが促進されるかを知ることができるからである。

山本（2009）は、この組織の観点として、退職管理制度と従業員リテンションとの関連を分析した。この退職管理制度には退職金制度、雇用延長制度、退職準備プログラム、転職支援制度などがある<sup>52</sup>。また、山本（2009）は、この退職管理制度に加えて、従業員を組織にできるだけ長く留ませるという方針（雇用維持）を採用すれば、従業員リテンションを促進することができる考えた。こうして、山本（2009）は図 2-8 に示されるよう

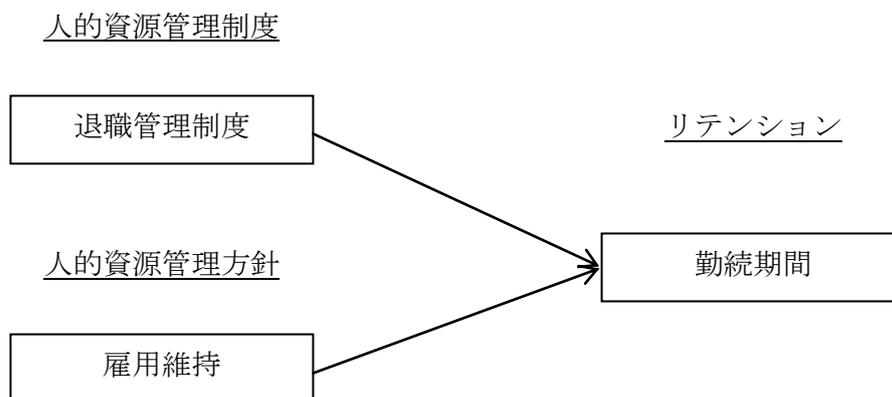
---

「勤続期間」への「福利厚生制度」の影響力は  $\beta = 0.37$ 、ファミリー・フレンドリーの影響力は  $\beta = 0.12$  となった。これらの影響力は全て統計的に有意である。山本（2009）、前掲書、175 頁。

<sup>52</sup> 山本（2009）、前掲書、211 頁。

に人的資源管理制度としての退職管理制度及び人的資源管理方針としての雇用維持優先が従業員リテンションにプラスの影響を与えるということを確認した<sup>53</sup>。

図 2 - 8 山本（2009）による人的資源管理方針及び制度のリテンションへの影響



（出所） 山本 寛 (2009) 『人材定着のマネジメント--経営組織のリテンション研究』中央経済社、215 頁より作成

## 2 山本(2009)のリテンション研究の評価

以上が山本（2009）によって提起されたいくつかのリテンション・モデルの概要である。これらのモデルで、山本（2009）は従業員の観点及び組織の観点から従業員リテンションに与えるいくつかの先行要因の影響力を検証した。従業員の観点からみると、山本（2009）は人的資源管理、組織コミットメント、リーダー・メンバー交換関係、福利厚生管理といった要因が従業員リテンションへ影響することを確認した。また、組織の観点からみると、山本（2009）は人的資源管理制度としての退職管理制度、人的資源管理方針としての雇用維持が従業員リテンションへ影響することを確認した。

<sup>53</sup> 人的資源管理制度及び方針のリテンションへの影響を検討するために、山本（2009）は日本の大企業の正規従業員 213 名を対象として調査、分析を行った。分析の結果として、従業員の「勤続期間」への「退職管理制度」の影響力は  $\beta = 0.13$ 、「雇用維持」の影響力は  $\beta = 0.19$  となった。これらの影響力は全て 5%水準以下で有意であった。山本 (2009)、前掲書、214 頁。

これらのモデルや検証結果を通じて、山本（2009）はリテンション研究に大きな貢献をした。山本（2009）の研究では、他の研究で取り上げられた要因が個々に検証され、これらの要因が従業員リテンションに影響を与えることを確認した。そして、他の研究と同様に、組織的要因が従業員リテンションをはじめ、組織のアウトカムに対して大きな影響を与えるということが証明された。

この山本（2009）の研究では、他の先行研究と同様に、組織的要因が従業員リテンションをもたらすものと指摘された。しかし、組織外の要因も従業員リテンションに影響を与えると考えられる。山本（2009）の研究では、この組織外の要因としてファミリー・フレンドリー（仕事と育児・介護とが両立できるように従業員支援する制度）が言及された。残念ながら、この制度はまだ普及していないので、今後もその影響力が検討される必要があると思われる。

## VI Mitchell et al. (2001) のリテンション研究

### 1 Mitchell et al. (2001) のリテンション研究の概要

最後に Mitchell et al. (2001)<sup>54</sup> のリテンション研究について検証していくことにしよう。この Mitchell et al. (2001) の研究は、それまでの研究がリテンションに影響を与える要因として組織内の要因に注目していたのに対して、組織外の要因にも注目しており、検討すべき研究である。

Mitchell et al. (2001) のリテンション研究では、他の研究で述べられていた「職務満足」、「組織コミットメント」、「認知された代替的職務」、「職務探索」という組織的要因が取り上げられていた。March & Simon (1958) の研究では「職務満足」及び「組織コミットメント」という要因が従業員の認知された移動の願望に関連すると見られていた。従業員が自分の職務に対して満足し、組織に対して愛着を持てば、彼らは組織に継続・残留する傾向がある。一方、職務や組織に対して不満を持つ場合、従

---

<sup>54</sup> Mitchell, T. R., Holtom, B. C., Lee, T. W., Sablinski, C. J. & Erez, M. (2001), "Why People Stay: Using Job Embeddedness to Predict Voluntary Turnover," *Academy of Management Journal*, 44 (6): 1102-1121.

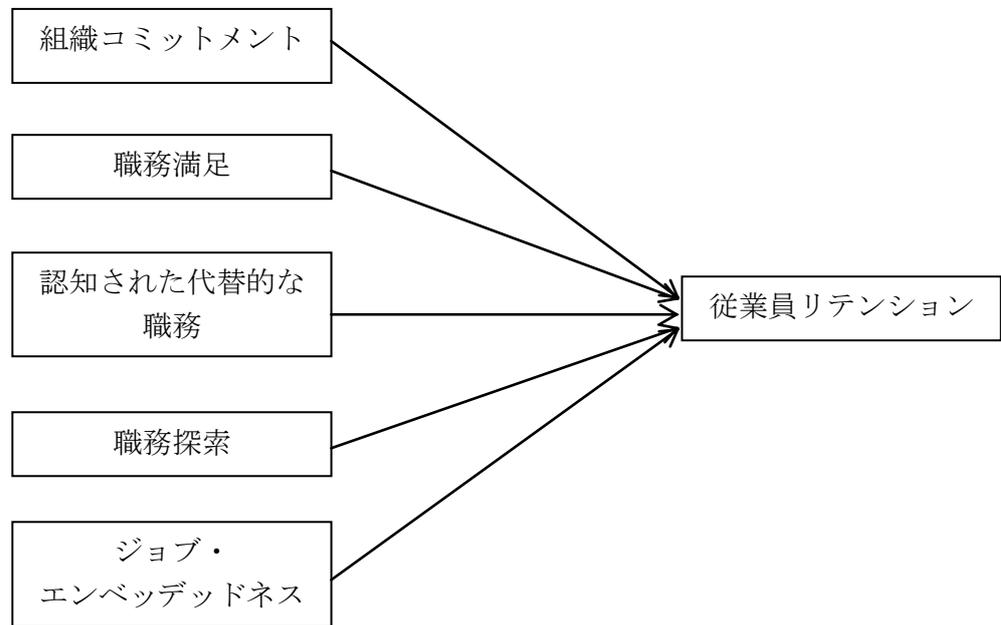
業員は会社を辞めるようになる。そこで、 Mitchell et al. (2001) のリテンション研究では、従業員リテンションを分析するために、これらの2つの要因があらためて採用された。

また、 Mitchell et al. (2001) の研究では、「職務満足」及び「組織コミットメント」に留まらず、「認知された代替的職務」及び「職務探索」という要因についても言及していた。 March & Simon (1958)、 Mobley (1977)、 Price (1997) などの研究では、これらの2つの要因が従業員の移動の容易さに影響を与えると見られ、企業の外部に魅力的な職務があり、他の企業への移動することが簡単であれば、従業員が離職する傾向があると考えられた。この観点から、 Mitchell et al. (2001) は、従業員リテンションへの影響を予想するために、「認知された代替的職務」及び「職務探索」をあらためて採用した。

そして、この Mitchell et al. (2001) の研究では、「ジョブ・エンベデッドネス (埋め込まれ感) 以下、JEM」という新しい要因も導入され、これが従業員リテンションに大きな影響を与えると考えられた。この要因の導入は、従業員リテンションに関する他の先行研究と Mitchell et al. (2001) の研究との違いをきわだたせることになった。なぜならば、 Mitchell et al. (2001) の研究におけるこの要因は、職務上・組織内 (オン・ザ・ジョブ : On-the-Job) の側面だけでなく、職務外・組織外 (オフ・ザ・ジョブ : Off-the-Job) の側面を強調するからである。

この JEM とは、組織内外における従業員の埋め込まれている感覚の度合いを指す。組織内外へのこの従業員の埋め込まれ感が高ければ高いほど、従業員の組織への残留意思・継続意思が高まると考えられる。この Mitchell et al. (2001) の研究では、組織内の活動以外、コミュニティの活動も従業員リテンションに影響を与えると主張された。また、この研究では、 Mitchell et al. (2001) は従業員リテンションに対する JEM の要因の影響力を明らかにするだけでなく、「職務満足」、「組織コミットメント」、「認知された代替的職務」、「職務探索」といういくつかの影響力も明らかにし、要因間の影響力の違いも比較した。それを図示したのが図 2-9 に示されるモデルである。

図 2 - 9 Mitchell et al. (2001) のリテンション・モデル



(出所) Mitchell, T. R., Holtom, B.C., Lee, T.W., Sablinski, C.J. & Erez, M. (2001), “Why People Stay: Using Job Embeddedness to Predict Voluntary Turnover,” *The Academy of Management Journal*, 44 (6): p.1109 より作成

Mitchell et al. (2001) はこのモデルに基づいて病院、雑貨店という 2つの産業<sup>55</sup>の従業員を対象として、実証分析を行った。その結果、病院と雑貨店の両方で、JEM が従業員リテンションに大きな影響を与えるということがわかった<sup>56</sup>。また、JEM が職務満足と組織コミットメント、代替的な職務、職務探索に比べ、従業員リテンションをよりよく説明できるという結果も導き出した<sup>57</sup>。

<sup>55</sup> Mitchell et al. (2001) は雑貨店の従業員 177 名、病院の従業員 208 名を対象として調査、分析を行った。Mitchell et al. (2001), op. cit., p.1109.

<sup>56</sup> 分析の結果、雑貨店の場合、従業員の離職意思への JEM の影響力は  $\beta = -0.41$  ( $p < 0.01$ ) となった。また、病院の場合、従業員の離職意思への JEM の影響力は  $\beta = -0.47$  ( $p < 0.01$ ) となった。

<sup>57</sup> 雑貨店での調査、重回帰分析の結果、JEM、職務満足、組織コミットメントの各変数が従業員リテンションに与える影響は、従業員の離職意思への JEM の影響力が  $Wald=2.54$ 、 $r = -0.08$  ( $p < 0.05$ )、職務満足の影響力が  $Wald=1.95$ 、 $r = 0.00$  ( $p < 0.10$ )、組織コミット

## 2 Mitchell et al. (2001) のリテンション研究の評価

以上が Mitchell et al. (2001) のリテンション研究の概要である。この研究では、職務満足、組織コミットメント、代替的な職務、職務探索という組織的な要因があらためて従業員の帰属意思・残留意思に対して重要な役割をはたすということが明らかにされた。また、この Mitchell et al. (2001) の研究では、JEM という新しい要因も導入され、従業員リテンションに対するその影響の効果も確認された。

他の先行研究ではしばしば無視されている職務外・組織外の要因が、この Mitchell et al. (2001) のリテンション研究では取り上げられ、それが JEM という要因であった。この点で、Mitchell et al. (2001) のリテンション研究は、従業員リテンションに関する研究に大きな貢献をしたと考えられよう。

この Mitchell et al. (2001) の研究を通じて、職務上・組織内（オン・ザ・ジョブ）の要因だけでなく、職務外・組織外（オフ・ザ・ジョブ）の要因も従業員リテンションまたは離職に大きな影響を与えることがわかった。

## VII まとめ

本章では、従業員リテンションの定義及びリテンション・マネジメントの意義・役割を検討した。そして、Sheridan (1992)、Mitchell et al. (2001)、Eisenberger et al. (2002)、

---

メントの影響力が  $Wald=1.91$ 、 $r=0.08$  ( $p<0.10$ ) となった。また、同じ雑貨店での JEM、代替的な職務、職務探索の各変数が従業員リテンションに与える影響は、従業員の離職意思への JEM の影響力が  $Wald=5.65$ 、 $r=-0.20$  ( $p<0.01$ )、代替的な職務の影響力が  $Wald=4.99$ 、 $r=0.18$  ( $p<0.01$ )、職務探索の影響力が  $Wald=0.00$ 、 $r=0.00$  となった。さらに、病院での調査、重回帰分析の結果、JEM、職務満足、組織コミットメントの各変数が従業員リテンションに与える影響は、従業員の離職意思への JEM の影響力が  $Wald=4.95$ 、 $r=-0.14$  ( $p<0.01$ )、職務満足の影響力が  $Wald=4.55$ 、 $r=-0.13$  ( $p<0.05$ )、組織コミットメントの影響力が  $Wald=0.00$ 、 $r=0.00$  となった。そして、同じ病院での JEM、代替的な職務、職務探索が従業員リテンションに与える影響は、従業員の離職意思への JEM の影響力が  $Wald=6.76$ 、 $r=-0.18$  ( $p<0.01$ )、代替的な職務の影響力が  $Wald=0.01$ 、 $r=0.00$  ( $p>0.05$ )、職務探索の影響力が  $Wald=10.62$ 、 $r=0.25$  ( $p<0.001$ ) となった。

Kotzé & Roodt (2005)、山本 (2009) など従業員リテンションに関するいくつかの研究を検討した。

これらの研究から、離職の要因と同様に、一般的に、従業員リテンションに影響を与える要因には職務満足、組織コミットメント、文化、リーダーシップ、人的資源管理、福利厚生制度などがあるということがわかった。第1章の離職研究では従業員個人の離職意思・離職行動をもたらす要因が指摘された一方、本章のリテンション研究では従業員個人の帰属意思・継続意思をもたらす要因が指摘された。そこで、企業の人材の確保・定着化のためには、離職の要因だけでなくリテンションの要因も検討する必要があることがわかった。そして、従業員個人の離職意思・離職行動をもたらす要因を削減させ、継続意思をもたらす要因を増加させると、優秀な人材を企業・組織に維持、確保、定着させることができると理解できるであろう。

離職研究とリテンション研究は内容的に正反対の研究としてみられるが、企業・組織の人材の維持・確保・定着化のために両方とも検討される必要がある。言い換えれば、離職研究とリテンション研究は車の車輪であると言えよう。

本章のリテンション研究を通じて、組織・職務上のどのような要因が従業員個人の残留意思・継続意思をもたらすかということがわかった。そして、離職研究と同様に、組織・職務上の要因がこれまで多くの研究者に注目されてきた要因である。しかし、これらの組織・職務上の要因以外のオフ・ザ・ジョブまたは職務以外の要因も従業員の残留意思・継続意思に影響を与えるということも諸文献では指摘された。その一例が、Mitchell et al. (2001) の研究である。

オフ・ザ・ジョブの要因も、職務以外の要因もリテンションの解明のためには検討される必要があるだろう。しかし、これらの要因に関する研究は少なく、実証研究も少ないのが現状である。この点でもリテンション研究には、やるべき課題がある。

この課題から本論文はリテンションに関する先行研究に続き、従業員リテンションを解明する点に位置づけられる。本章の文献サーベイでは、Mitchell et al. (2001) が新しい概念である JEM を導入して、従業員の残留意思・継続意思を明らかにする試みをしていることを明らかにした。Mitchell et al. (2001) の指摘したこの JEM という概念は、組織内の要因とも考えられるが、オフ・ザ・ジョブの要因とも考えられ、本論文では注目すべき概念と捉えた。そこで、この JEM という概念がリテンション研究では重要な要因としてみられるため、次章でより詳しく検討することにした。

# 第3章 ジョブ・エンベデッドネス概念 の検討

前章では、経営におけるリテンションの先行研究を主に検討してみた。そして、その中で従業員リテンションにも影響を与える新しい概念としてジョブ・エンベデッドネスという概念 (Job Embeddedness 以下、JEM) が生成してきたことを指摘した。この概念は本論文ではキーとなる概念であることから、本章では、この JEM 概念とその類似概念についてより詳しく検討していくことにする。

## I JEM という概念

これまで企業組織における従業員の離職意思決定・行動に関する研究が盛んに発表されてきた。例えば、March & Simon (1958)、Mobley (1977)、Price (1977)、Mowday et al. (1979, 1982)、Hom & Griffeth (1991)、Mitchell & Lee (1994) の研究などはその一例であろう。これらの先行研究ではなぜ従業員が企業組織を離れるのか、または従業員はどのように離職を決めるのかという理由、原因、要因などが分析されていた。

しかし、時がたつにつれ、従業員の離職行動を引き起こす要因以外、彼らを留まらせる要因にも目を向けてみるべきだという考えが出てきた。このことによって、従業員の離職に関する原因をより深く理解できるだけでなく、彼らの帰属意思、行動を理解することができるようになった。このような研究のアプローチはまだ少ないが、これらの研究により従業員の自発的離職行動を予測でき、企業組織における彼らのリテンションをもっと向上させることのできる方策を生み出すことができると考えられる。この研究の流れの中で、Mitchell et al. (2001) の JEM の研究が登場してきた。

Mitchell et al. (2001) は従業員の離職の原因に注目を払うのではなく、残留・定着への要因に目を向けて、10年以上にわたって従業員の定着についての研究を行った<sup>1</sup>。そし

---

<sup>1</sup> Mitchell は同僚の Holtom, Lee, Sablinski, Erez とともに、10年以上にわたる調査に基づいて“Job Embeddedness”という概念を提起した。彼らの調査は病院、雑貨店というタイプの異なる2つの産業で行われた。調査の結果、JEMは従業員個人の残留をうまく説明で

て、Mitchell et al. (2001) は JEM という新しい概念を打ち出したのである。

企業組織において、優秀な人材を維持しておくためには、報酬に関する要素以外、彼らを引き留める様々な要素があると思われる。これらの要素はどのようなものだろうか。また、これらの要素は従業員の残留意思、組織への定着にどんな影響を与えるのだろうか。Mitchell et al. (2001) の JEM の研究は、この問題、疑問を解くために生み出された。本章では Mitchell et al. (2001) の様々な研究のうち、JEM という概念に注目し、この概念がどのようなものかを明らかにしていくことにしよう。また、JEM と類似している他の概念との共通点・相違点も検討していくことにしよう。

## 1 JEM の定義

Embeddedness とは日本語で記載すれば、「エンベデッドネス」、また和訳すれば「埋め込み」となる。この経済社会学的概念は最初 Polanyi (1957)<sup>2</sup>によって紹介された。もともと「エンベデッドネス」または「埋め込み」は「人間の経済活動が社会構造に埋め込まれていること」を意味する。その後、Granovetter (1985) は経済行為との社会関係、それへの影響、制限を説明するために、Polanyi (1957) の「エンベデッドネス」または「埋め込み」という概念を利用した。「エンベデッドネス」または「埋め込み」という概念は社会的ネットワークにおける個人行動を強調するものとみられる。Mitchell et al. (2001) はこうした Polanyi (1957) 及び Granovetter (1985) の「エンベデッドネス」または「埋め込み」の概念に基づいて、ジョブ・エンベデッドネス(Job Embeddedness)という概念を提起した。

この Job Embeddedness とは日本語で記載すれば、「ジョブ・エンベデッドネス」、また和訳すれば「職務定着」、「職務への埋め込み」となるが、本章ではこの「ジョブ・エンベデッドネス」というタームをそのまま用いることにした。JEM という概念は、組織内外における職務や人間関係などのネットワークに個々人が埋め込まれている度合

---

きることがわかった。Mitchell, T. R., Holtom, B. C., Lee, T. W., Sablinski, C. J. & Erez, M. (2001), "Why People Stay: Using Job Embeddedness to Predict Voluntary Turnover," *Academy of Management Journal*, 44 (6): 1102-1121.

<sup>2</sup> Polanyi は初めて「埋め込み」という概念を使った経済学者である。Polanyi, K. (1957), *Trade and Market in the Early Empires: Economies in History and Theory*, Granovetter and Richard Swedberg. Boulder, CO: Westview Press: pp. 243-270.

いを指す<sup>3</sup>。組織からの離脱決定または組織への残留決定はこの従業員が埋め込まれている程度に応じて、なされているとみられる。つまり、JEMは従業員個人が企業組織そのものや企業外のコミュニティなどに対して深い愛着を持つことを指す。それゆえに、企業組織やコミュニティに対する「埋め込み」が高くなればなるほど、彼らが企業組織に居続けるということになるのである。

## 2 JEMの次元

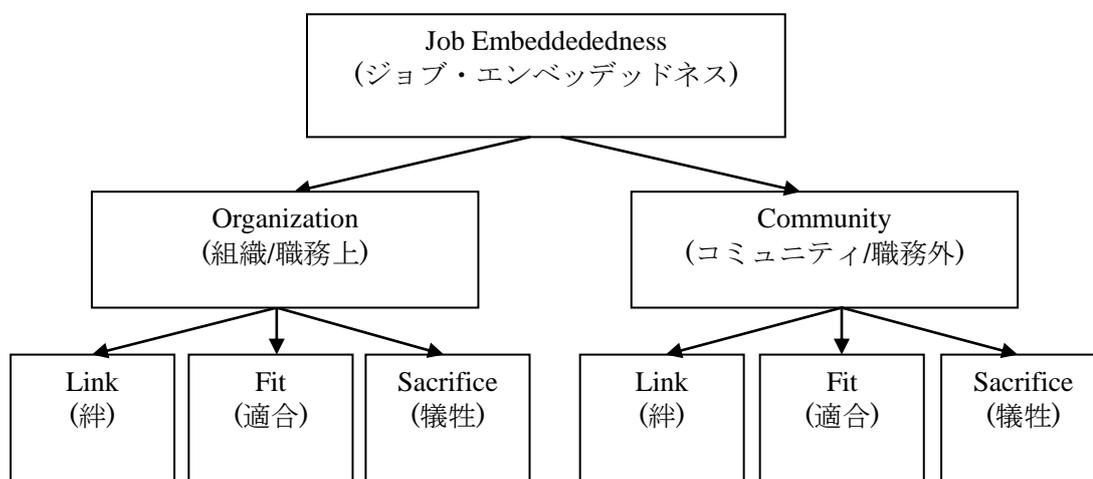
さて、Mitchell et al. (2001) はJEMの概念について研究した際、小売り食料雑貨店、病院、銀行で調査を行い、JEMの概念に6つの次元があることを検証した。そして、どの産業でも、JEMの概念が職務満足や組織コミットメントという概念に比べて、従業員の企業組織への残留をよりうまく説明できるものだと結論づけた。

Mitchell et al. (2001) によると、JEMの概念には職務上の内容と職務外の内容が含まれている。職務上の内容には企業内の組織の職務に関する活動、制度、関与などがあげられる。また、職務外の内容としては周囲の地域や企業外のコミュニティに関する活動、人間関係などがあげられる。従業員個人は彼が所属している企業内の組織と、企業外のコミュニティに対して密接な関係があると思われる。こうした関係はやはり従業員の組織からの離脱、組織への残留の決定に大きな影響を及ぼすとみられる。Mitchell et al. (2001) は企業内の組織と、企業外のコミュニティという環境の各々において、従業員個人が絆 (Link)、適合 (Fit)、犠牲 (Sacrifice) という3つの結びつきを持っていると主張した。したがって、Mitchell et al. (2001) のJEMの概念には図3-1に示すような6つの次元が含まれていると考えられる。

---

<sup>3</sup> 西村孝史、金マリナ (2010)、「企業内ソーシャル・キャピタルの形成要因：「社交意識と互酬・贈与の実態に関する調査」の再分析」『徳島大学社会科学研究第』23、56頁。  
Sekiguchi, T., Burton, J. P. & Sablynski, C. J. (2008), "The role of job embeddedness on employee performance: the interactive effects with leader-member exchange and Organization-Based Self-Esteem," *Personnel Psychology*, 61 (4): p.763.

図 3-1 ジョブ・エンベデッドネス概念の 6 つの次元



(出所) Mitchell et al. (2001): pp. 1104-1105 より作成

以下では、この JEM 概念の諸次元の 1 つずつをさらに検討していくことにしよう。

## 2.1 組織及びコミュニティにおける絆

まず、絆 (Link) とは「個人と他の人々、グループ、組織との間のつながり」のことを言う<sup>4</sup>。より具体的に言えば、絆とは従業員個人と、企業内の組織の人々や企業外のコミュニティ、集団の人々との好ましい関係を指す。

企業組織における絆の代表は従業員個人と上司、同僚との間の強いつながりであろう。こうしたつながりは企業組織の経営活動を通じてできあがる。また、コミュニティにおける絆の代表は従業員個人と、家族や学校、コミュニティなどの友達との間の強い関係である。こうした関係はコミュニティなどの社会的活動を通じてできあがる。Mitchell et al. (2001) によれば、従業員個人と、企業内の組織、企業外のコミュニティとのつながりが高くなればなるほど、彼は所属している組織、コミュニティに結びつけられるようになる。その結果、従業員個人がその組織、コミュニティにとどまり、離脱の可能性が低くなるとみられる。

<sup>4</sup> Mitchell et al. (2001), op.cit., p.1104.

## 2.2 組織及びコミュニティへの適合

さらに、適合(Fit)とは「仕事や組織、コミュニティに対する従業員の知覚された適応の可能性」のことである<sup>5</sup>。より詳しく言えば、適合は従業員の目標、価値観が組織やコミュニティのそれと一致する度合のことを指す。

企業内の組織への適合の例としては、従業員個人と企業組織が同じ価値観、目標を持ち、従業員個人の技能や知識、ノウハウなどが企業組織の職務の要求と一致するということがあげられる。また、企業外のコミュニティへの適合の例としては、従業員個人が生活を送っている環境や周囲地域などの活動に楽しく参加でき、そしてこうしたコミュニティが雇用機会、子供を育てるための方法、教育機関などを提供するということがあげられる。Mitchell et al. (2001) によれば、組織とコミュニティへの適合が高くなればなるほど、従業員個人は所属している企業内の組織、企業外のコミュニティにより深く結びつけられると感じる。そして、従業員個人は企業組織、コミュニティに対して満足を感じ、コミットし、帰属意識がだんだん高くなる。その結果、従業員個人は組織、コミュニティへの残留を決めるようになる。

## 2.3 組織及びコミュニティに関する犠牲

そして、犠牲(Sacrifice)とは「従業員が会社をやめたら、いろいろなことをなくさざるを得ないということを反映する」ということである<sup>6</sup>。より具体的に言えば、従業員個人は企業組織、コミュニティを離脱することになれば、金銭的な利益、物理的な利益、心理的な利益、人間関係、有意義な社会生活などを犠牲にしなければならない。

組織に関わる犠牲の例としては、年金、ボーナス、健康保険制度、同僚との良好な関係などがなくなるなどがあげられる。また、コミュニティに関わる犠牲の例としては、周辺地域の活動、人間関係などがなくなるなどがあげられる。Mitchell et al. (2001) によれば、組織、コミュニティから離脱することにより犠牲にするものが大きくなればなるほど、従業員個人はとどまる選択をする傾向がある。

---

<sup>5</sup> Ibid., p.1104.

<sup>6</sup> Ibid., p.1105.

このように、JEM 概念の 6 つの次元は従業員の残留・定着の動きに密接な関係があるとみられる。Mitchell et al. (2001) は小売食料雑貨店、銀行、病院でこれらの 6 つの次元に関して検証を行った結果、JEM が職務満足、組織コミットメントと正の相関、離脱意思や自発的離職と負の相関があることを示した。また、これにより、Mitchell et al. (2001) は JEM が職務満足、組織コミットメントよりも、従業員の残留の意思決定、行動をよりうまく説明できることを発見した。

この JEM はこのような組織・職務上の要因とコミュニティ・職務外の要因から構成されるが、Mitchell et al. (2001) の研究では、この JEM の 2 つの側面の関係性は検討されていない。確かに、組織・職務上の要因である給与、文化、リーダーシップといった要因が良ければ良いほど、従業員のモチベーションが高まり、リテンションする可能性は高い。しかし、リテンションのためには、こうした組織・職務上の要因だけでなく、ライフ・バランス、ファミリー・フレンドリー政策といった組織外の要因も考慮されなければならない。そして、これらの要因は子育て活動、スポーツ活動など従業員が住んでいる地域、コミュニティの活動と関連している。そこで、従業員を支援するコミュニティ、地域での活動が積極的であればあるほど、従業員の残留意思・継続意思は高まるようになるだろう。

そして、ライフ・バランス、ファミリー・フレンドリー政策などの職務外政策、子育て活動、スポーツ活動などのコミュニティ、地域の活動が良ければ良いほど、従業員個人が住んでいるコミュニティ、地域に対して安定性を持ち、自分の仕事により集中できるようになる。こうして、組織内の職務、関係などが良ければ従業員の組織への埋め込まれ感がますます高まるようになる。言い換えれば、コミュニティに関する JEM が組織に関する JEM と関連していると言えるだろう。

ところで、Mitchell et al. (2001) のこの JEM はかなり新しい概念として知られているが、これまでこの概念を検討した研究はあまり多くない。しかし、今日、JEM という概念の 6 つの次元を用いることにより、従業員個人の離職意思または残留意思に影響するプロセスをより解明できるようになってきた。つまり、JEM に含まれる「組織における絆」、「コミュニティにおける絆」、「組織への適合」、「コミュニティへの適合」、「組織に関する犠牲」、「コミュニティに関する犠牲」という 6 つの次元が従業員の離職・残留を決めるプロセスにおいて非常に大切な役割を果たすということがわかったのである。

しかし、JEM 概念の次元の 1 つずつを見ると、これまでの先行研究では扱われたものがあり、JEM と一部重複した概念が数多く取り扱われてきたと思われる。そこで、さら

に JEM の概念とよく似ている概念との違いを考察してみよう。

ここでは、一般的に JEM の概念と類似した概念として職務満足、組織コミットメント、ジョブ・インボルブメント (Job Involvement 以下、JI)、ジョブ・エンゲージメント (Job Engagement 以下、JEN) などの概念を取り上げ、これらの諸概念と JEM 概念との類似点を論じてみよう。もちろん、JEM という概念はこれらの諸概念と異なっている点もある。そこで、以下では、JEM と他の類似概念の共通点と相違点、両方を明らかにしていくことにしよう。

## II JEM と職務満足との概念比較

さて、まず JEM と職務満足、両者の概念の異同を検討してみよう。

### 1 職務満足の定義

これまで、心理学、社会学、経営学などの多くの分野において、職務満足 (Job Satisfaction) という概念がしばしば注目されてきた。なぜならば、職務満足は従業員個人の参加意思・行動の促進や、効率性の向上、コストの削減、生活の質の改善、精神的健康感の促進などと深く関係すると推測されるからである。職務満足の概念は特に、経営学の分野においては組織の様々な成果や、自発的離職行動、転職・欠勤行動などの従業員個人の意思決定に大きな影響を与える重要な要因としてみられた。

職務満足は長い期間にわたって、組織や職務に対する従業員個人の態度などを予測するためにはいまだ衰えない有意義な概念となっている。そして職務満足については、これまで様々な定義が発表されてきた。

例えば、Hoppock (1935) は職務満足という言葉を利用した最初の研究者として知られた。Hoppock (1935) によれば、職務満足は多様な要因が含まれる概念であった。Hoppock (1935) は職務満足を、他者に「私は自分の仕事に満足する」と正直に言わせる心理的状态や環境上の状況などの組み合わせと定義した<sup>7</sup>。そして、それ以降、Vroom (1962)、Smith et al. (1969)、Locke (1976) などの多くの研究者がこの概念の様々な定義を示した。

---

<sup>7</sup> Hoppock, R. (1935), *Job satisfaction*, Harper and Brothers: p.47.

Vroom (1962) は職務満足は職務役割に対する従業員個人の情動志向と述べた。また、Smith et al. (1969) によれば、職務満足は職務に対する従業員個人の抱いている感情のことであった。そして、Locke (1976) は、職務満足が従業員個人の職務または職務経験についての評価から生じる快適な情動状態を指すと主張した<sup>8</sup>。これらの定義は職務満足に関する代表的な定義としてみられる。また、これらの定義を通じて、職務満足は職務に対する従業員個人の主観的な評価、態度ということがわかるようになった。

## 2 職務満足の次元

これまで多くの理論的、実証的研究を通じて、職務満足は多次元概念であることがわかってきた。この職務満足に関する次元は、研究者の観点によって大きく異なっていた。たとえば、Smith et al. (1969) は職務満足を測定するために、Job Descriptive Index (以下、JDI) を提起した。このJDI は職務満足研究においては最も採用されているものであり、JDIは職務満足を測定する多次元の心理的尺度としてみられていた。JDI はSmith et al. (1969) によってMaslow (1970) の欲求階段説<sup>9</sup>を基にしながら開発されており、JDIの職務満足次元には「仕事そのものへの満足」、「給料への満足」、「昇進への満足」、「上司への満足」、「同僚への満足」という5つの次元が含まれていた。

また、Weiss et al.(1967) によって提唱されたMinnesota Satisfaction Questionnaire (以下、

---

<sup>8</sup> Locke, E. A. (1976), *The nature and causes of job satisfaction*, Handbook of industrial and organizational psychology, Chicago: Rand McNally: p.1304.

<sup>9</sup> 欲求段階説は Maslow (1970) によって提唱された人間の欲求を 5 段階として表す理論である。人間の欲求は底辺から始まり、低次の欲求が満たされたら、順次高次の欲求を求めようになるということである。この 5 段階の欲求は「生理的欲求」、「安全の欲求」、「社会的欲求」、「自我の欲求」、「自己実現の欲求」である。このうち、「生理的欲求」とは人間の生命・生活のための衣食住などに関する欲求を指す。また、「安全の欲求」とは脅威や危険などから逃れようとする欲求を示す。そして、「社会的欲求」とは集団の他人と関わりたくて、愛情を求めるといった集団帰属の欲求を示す。さらに、「自我の欲求」とは他人から尊敬され、認められたいことを求めるという欲求のことである。最後に、「自己実現の欲求」とは自分の能力、可能性を發揮し、自分の目標に向かって自分を高めていこうとする要求のことである。Maslow, A.H. (1970). *Motivation and personality*. Joanna Cotler Books; 2nd Revised.

MSQ) もしばしば取り上げられてきた。JDIと同様に、MSQは職務満足を測定する一般的多次元尺度としてみられているが、職務の次元が多すぎるので、JDIより使用頻度が高くない。MSQの構成次元には、「仕事があること」、「仕事の独立性」、「仕事の多様性」、「社会的地位」、「上司の部下の扱い方」、「上司自身の能力」、「倫理的価値」、「雇用の安定性」、「社会的貢献」、「権限」、「能力の活用」、「会社の方針の実践」、「給料」、「昇進」、「責任」、「独創性の発揮」、「仕事の環境」、「仕事仲間との関係」、「承認」、「達成感」が含まれていた。

### 3 JEM と職務満足との比較

このように多くの研究者によって、職務満足という概念は個人の職務に関する心理的概念であると理解されてきた。従業員個人は自分の職務に対して満足を感じたら、所属している組織に居続ける一方、不満足を感じたら、組織を離れる傾向があることも分かるようになった(Spector, 1997)。そして、多くの研究者は従業員個人の満足感を検討するため、組織、職場、職務の側面のみ注目した (Crossley et al., 2007)。その結果、組織に対する個人の喜ばしき、適合、マッチングなどが強調されることとなった。この結果は、職務満足が JEM 概念の「組織または職務上への適合」という要因と類似することを示している。

また、JDI の次元には「仕事そのものへの満足」、「給料への満足」、「昇進への満足」、「上司への満足」、「同僚への満足」という 5 つの次元が含まれ、従業員個人がこれらの仕事そのもの、給料、昇進、上司、同僚に対して満足、喜ばしさを感じたら、組織にとどまると考えられた(Smith et al., 1969)。一方、従業員個人が組織を離れる場合は、これらの満足がなくなるということを示している。したがって、この点では職務満足が JEM 概念の「組織または職務上に関する犠牲」という要因とも類似することを示している。

しかし、職務満足と JEM との間いくつかの相違点もあると考えられる。職務満足は組織または職務上に関する要因のみに注目する概念であるが、一方、JEM は組織または職務に関する要因だけでなく、コミュニティに関する要因にも注目する概念である (Mitchell et al., 2001)。この点では、JEM という概念は職務満足という概念と比べると、より広い内容を持つ概念であり、単に職務に対する個人の喜ばしき、もしくは肯定的な満足を指すだけではない。つまり、職務満足という概念は JEM 概念の一部として位置

づけられると考えられるだろう。

また、職務満足の場合、従業員個人が職務に対して満足、喜ばしさを感じたら、組織に留まる。つまり、この場合、職務に対する従業員個人の肯定的、積極的情緒状態、感情反応が強調されている(Locke、1969)。一方、JEM の場合、職務に対して不満足を感じても、組織を離れられない場合もある。なぜならば、職務に対する不満足感が出てきても、他の同僚との繋がりや、組織を離れたら給料、良い人間関係などを犠牲にしなければならぬといった「適合」や「絆」、「犠牲」を従業員個人が感じるからである。したがって、JEM の場合、情緒的要因だけでなく、情緒と無関係の要因も取り上げられるのである(Mitchell et al., 2001 ; Crossley et al., 2007)。この点では、従業員個人の情緒に関する特定の要因を示す職務満足より広範な要因を取り上げる JEM 概念は異なると結論づけられるだろう。

JEM と職務満足は、いずれも従業員個人の離職・残留の意思決定を測定する尺度と考えられるが、以上の相違点に基づき、Mitchell et al. (2001) は、従業員の残留決定への両者の影響力を明らかにするための実証研究を行ってきた。その結果、JEM は職務満足に比べ、従業員個人の残留の意思決定・行動をよりよく説明できることが分かった<sup>10</sup>。したがって、従業員のリテンションを説明する上では、JEM という概念は職務満足より強力な説明要因と結論づけられるだろう。

### III JEM と組織コミットメントとの概念比較

次に、JEM の概念と組織コミットメントの概念がどのような点で類似し、どのような点で異なるのかを検討しよう。

#### 1 組織コミットメントの定義

これまで、組織コミットメントに関する研究は多岐にわたっていて、意味も様々になっていた。組織コミットメントまたは組織関与 (Organizational Commitment) は従業員個

---

<sup>10</sup> Mitchell, et.al (2001), op.cit., p.1115.

人の組織に対する態度、離職・転職の意思決定、業務遂行に対する能力などを検討するために、1960年代から論じられてきた心理的概念であった(鷺見ら、1996)<sup>11</sup>。組織コミットメントまたは組織関与は、従業員個人とその所属している組織との同一化あるいは密接な関係のことであり、より詳しく言えば、従業員個人の組織に対する帰属意識(belongingness)に関わる心理的概念として定義されてきた(Mowday et al., 1979; 田之内、1983; 関本ら、1987)。

この組織コミットメントは、交換アプローチと価値アプローチと多次元アプローチという3つのアプローチから捉えられる。これらの各アプローチにおける組織コミットメントの意味は以下の通りである。

まず、組織コミットメントの交換アプローチでは組織と従業員個人の相互関係が重視されてきた。この交換アプローチにはさらに経済的交換アプローチ及び社会的交換アプローチの2つのアプローチがあり、経済的交換アプローチは貢献と誘因の均衡というBarnard (1938)の理論をベースとしており、報酬の獲得のため、組織への個人の貢献を組織コミットメントとみなしていた。また、社会的交換アプローチはシカゴ学派のBecker (1960)のサイドベット(Side-Bet)理論<sup>12</sup>をベースとしており、このアプローチでは組織における個人の蓄積された社会的信用、経験などがなくなならないように、その組織に留まることを組織コミットメントとみなしていた。

さらに、組織コミットメントの第二のアプローチである価値アプローチでは、組織と従業員個人との価値の一致や共有が重視されており、このアプローチでは、Mowday et al. (1979)の視点をベースに、組織への情緒的愛着を組織コミットメントとみなしていた。Mowday et al. (1979)は組織コミットメントのレベルを測定するために、組織に対する従業員個人の目標の共有、感情、努力したいという強い意欲に注目してきた。このアプ

---

<sup>11</sup> 鷺見らは“Organizational Commitment”を「組織関与」と日本語に訳していたが、現在では「組織コミットメント」というタームが広まってきたので、本稿ではこの「組織コミットメント」というタームを用いることとする。鷺見克典、長江拓子、高田祐一、生出 純一 (1996)、「看護婦におけるワーク・コミットメントの要因について」『名古屋工業大学紀要』48、211-216頁。

<sup>12</sup> サイドベット (Side-Bet) は、長期にわたる組織と個人との交換関係を示す。個人はこの交換関係を維持するために、組織に留まる傾向がある。Becker, H.S. (1960), “Notes on the concept of commitment,” *American Journal of Sociology*, 66 (1): 32-40.

ローチでは、従業員個人が組織の価値観や目標を受け入れ、その組織が好きになると、離れたくない傾向がある。

最後は第三のアプローチである多次元アプローチである<sup>13</sup>。これまで、情緒的愛着が強調されてきた組織コミットメントに対して、状況が変化する中で、組織コミットメントを多次元的に捉えていくのがこのアプローチである。なぜならば、情緒的側面以外に、従業員個人の残留に影響を与える要因には自分の能力、忠誠心などという他の側面もあるからである。たとえば、組織に対して従業員個人は愛着がなくても、組織から離れられない場合もある。こうした状況は、交換アプローチでも価値アプローチでも説明できない。むしろ多次元アプローチによって、うまく説明できるのではないかと考えられる。

## 2 組織コミットメントの次元

ここでは組織コミットメントの次元にはどのようなものがあるのかを検討していくことにしよう。

先に述べた価値アプローチの代表である Mowday et al. (1979) の定義によれば、組織コミットメントとは個人と組織の同一化あるいは密接な関わりを示す。そして、組織コミットメントの特徴を明らかにするために、Mowday et al. (1979) は組織コミットメントの概念には「強い受容・信念」、「努力の傾注」、「役立つメンバーになりたい強い希

---

<sup>13</sup> 多次元アプローチは 80 年代半ばから Reilly & Chatman (1986), Allen & Meyer (1990) などの多くの研究者によって広く検証された。組織コミットメントの多次元アプローチの中で、Allen & Meyer は組織コミットメントを構成する 3 つの要因を統合化していた。それが、「情緒的 (affective)」、「存続的 (continuance)」、「規範的 (normative)」であった。その中に、情緒的は感情、存続的は残留の必要性、規範的は忠誠心を示している。この多次元アプローチを通じて、組織コミットメントは情緒的愛着だけでなく、残留の必要性及び忠誠心も不可欠な要因としてみられた。Reilly, O. & Chatman, J. (1986), "Organizational commitment and psychological attachment: The effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior," *Journal of Applied Psychology*, 71 (3): 492-499; 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): 1-18.

望」という3つの次元が含まれていると主張した<sup>14</sup>。

また、1985年に関本らによって発表された研究では、組織コミットメントは「目的」、「意欲」、「残留」、「功利」という4つの次元から構成されると考えられた。この中で、「目的」、「意欲」、「残留」の次元はMowday et al. (1979)の指摘した次元と類似している<sup>15</sup>。しかし、関本ら(1985)の研究によれば、「功利」の次元は組織コミットメントの新たな次元であり、Mowday et al. (1979)の研究と異なる次元として取り上げられた。関本ら(1985)はこの「功利」の次元では、従業員個人の所属している組織から得る物こそが彼の帰属意識をもたらすものだと説明した<sup>16</sup>。

さらに、関本ら(1985)の研究と同様に、組織コミットメントは3つの次元から構成されると発表したのがAllen & Meyer(1990)であった<sup>17</sup>。Allen & Meyer(1990)の指摘した組織コミットメントの次元は「情緒的(affective)」、「存続的(continuance)」、「規範的(normative)」の3次元である。この中で、Allen & Meyer(1990)の「情緒的(affective)」の次元はMowday et al. (1979)の指摘した次元と類似しており、所属している組織に対する従業員個人の好意的感情、情緒的愛着を表している<sup>18</sup>。また、Allen & Meyer(1990)の「存続的(continuance)」の次元はBecker(1960)の指摘した次元と類似しており、現

---

<sup>14</sup> 「強い受容・信念」という次元は組織の価値観や目標などの従業員個人の受け入れ、信頼を表す。また、「努力の傾注」という次元は組織の活動のための従業員個人の積極的な動力を表す。そして、「役立つメンバーになりたい強い希望」という次元は組織に対して感情を持ち、大きく貢献し、積極的な成員になりたいことを表す。

<sup>15</sup> 関本らも、「目的」の次元は組織の価値観、目標の内在化のこと、「意欲」の次元は組織のために積極的に働きたい意欲のこと、そして「残留」の次元は組織を離れたくない意識のことであると主張した。関本昌秀・花田光世(1985)、「11社4539名の調査分析にもとづく帰属意識の研究(上)」『ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス』10、84-96頁。

<sup>16</sup> これらの次元は1992年の研究において関本によって改めて検証され、かなり安定した有意義の次元であると結論づけられた。

<sup>17</sup> Allen & Meyer(1990)の組織コミットメントに関する研究は、Becker(1960)、Mowday, et. al(1979)、Wiener(1982)の先行研究をベースとして発表されたと考えられる。Allen & Meyer(1990), op.cit., pp.1-18.

<sup>18</sup> Allen & Meyer(1990)は情緒的・感情的といった要素は、所属している組織に対する従業員個人の忠誠心や信頼の結果、その組織への彼の愛着が出てくると述べた。Allen & Meyer(1990), op.cit., p.1.

時点で組織を離れたら自分の損失が出てくることを指している。そして、Allen & Meyer (1990) の「規範的 (normative)」の次元は Wiener (1982) の指摘した次元と類似しており、愛着と損得と関係のないコミットメントを指している。また、Allen & Meyer (1990) はこの次元について、関与、道徳、責任感、義務感などを強調した<sup>19</sup>。

### 3 JEM と組織コミットメントとの比較

組織コミットメントの概念とJEMの概念は組織論においては、残留か、あるいは離職かなどの帰属意識に対する重要な予測変数としてみられる。また、これらの2つの概念の構成次元に関しても共通点があると考えられる。それは、従業員個人が所属している組織に対して、組織を離れたくないという点と、組織から離れたらこれまでに得た権利や苦勞して身につけてきた技能、スキルなどがゼロになってしまう可能性を認識してから組織に留まるという点である。言い換えれば、組織コミットメントの「情緒的」、「功利的」の次元はJEMにおける「組織または職務上への適合」、「組織または職務上に関する犠牲」の次元と類似していると考えられるのである。

しかし、これらの構成次元を見ると、組織コミットメントの概念とJEMの概念はやはり大きく異なっていることもわかる。組織コミットメントの概念は主に「情緒的」、「存続的」、「規範的」という3つの次元から構成されていた(Allen & Meyer, 1990)。組織コミットメントの次元は多くの研究者によって組織そのものを前提に構築されている。一方、JEMの概念は組織及びコミュニティの2つの側面において「適合」、「絆」、「犠牲」という3つの次元から構成されていると指摘された(Mitchell et al., 2001)。これら両方の概念の次元を見ると、JEMの概念は組織コミットメントの概念に比べ、より広い範囲にまたがった内容になっていると考えられるだろう。

また、組織コミットメントの場合、「情緒的」の次元が示すように、従業員個人は所属している組織に対して肯定的な感情、強い愛着を持つと、その組織に留まる傾向がある(Allen & Meyer, 1990)。言い換えれば、組織コミットメントの概念では、組織への情緒的愛着が強調されることになる。これに対して、JEMの場合、従業員個人は自分のニ

---

<sup>19</sup> 所属している組織への関与を維持し、義務・責任を持ち、全力を尽くすことは従業員個人にとって道徳的に好ましいものとみられる。その結果、従業員個人は現在の所属している組織に残ることを選択するようになる。

一ズ、能力などと組織のそれが一致すると感じたら、その組織に居続ける傾向がある。つまり、JEMでは、「適合」の次元が示すように、職務、組織に対する肯定的な感情だけでなく、否定的な感情の側面なども強調されることになる(Mitchell et al., 2001 ; Crossley et al., 2007)。

さらに、組織コミットメントの場合、「規範的」な次元が示すように、従業員個人は自分の所属している組織に対して責任感や義務感を感じたら、愛着や損得などとは無関係にコミットする傾向がある(Allen & Meyer, 1990)。しかし、Mitchell et al. (2001) のJEMでは、「絆」の次元が示すように、従業員個人と組織、コミュニティ内の人間関係などとの間の繋がりが強調され、この繋がりが彼に責任感や義務感、道徳心を増加させる結果、組織に留まるようになる。この点では、JEM 概念が組織コミットメントより従業員個人の義務感をより強調すると考えられる。

そして、以上述べたように、組織コミットメントとJEMとの共通点として両者が離職に伴う個人的な犠牲の大きさに対する個人の知覚から形成されるという点である。しかし、Allen & Meyer (1990)の存続的コミットメントでは、転職先がない場合、従業員個人は仕方がないから組織にいななければならないのを認識している。つまり、組織コミットメントでは、労働市場の問題、代替的職務への評価が考慮されている。これに対して、Mitchell et al. (2001) のJEMでは労働市場、代替的職務という要素が考慮されない。この点は、組織コミットメントとJEMとの間の典型的な違いの1つと考えられるだろう。

JEMと組織コミットメントは、いずれも従業員個人の離職・残留の意思決定を測定する尺度としてみられるが、以上の相違点に基づいて、Mitchell et al. (2001) は、従業員の残留決定への両者の影響力を明らかにするために、実証研究を行ってきた。その結果、JEMの方が、組織コミットメントに比べ、従業員個人の残留の意思決定・行動をよりよく説明できることが分かった<sup>20</sup>。したがって、従業員のリテンションを予測するために、組織コミットメントという概念はJEM概念より説明力の弱い概念と結論づけられるだろう。

---

<sup>20</sup> Mitchell et al. (2001), op. cit., p.1115.

## IV JEM と JI との概念比較

さて、本節ではさらに話を進めて、JEM とジョブ・インボルブメント(Job Involvement 以下、JI)という両者の概念の異同について検討してみよう。JEM という心理的概念と同様に、JI は従業員のモチベーション、組織への忠誠心、実績、離職の意思決定などを予測するのにしばしば取り上げられてきた概念であった。JI という概念は一般的に JEM という概念と類似しているが、やはりこれらの2つの概念は異なると考えられる。こうした JEM と JI との相違点を本節では明らかにしていくことにしよう。

### 1 JI の定義

JI という概念は 1970 年代に入ってから広く研究され始めたが、すでにそれ以前、1940 年代から心理学者及び社会学者によって注目された心理的概念であった。たとえば、McGregor (1944) や Allport (1943, 1947) などの心理学者は職務の有意義性や管理・指揮の柔軟性などという組織の条件が従業員の JI を生み出すと主張した。また、Hughes (1958) や Dubin (1956) などの社会学者は JI が従業員の職務に関する価値観や標準、生活における中心的な関心、社会的経験などから生成してきたと指摘した。

JI というタームのうち、インボルブメント (Involvement) とは、「巻き込まれる」、「参加」、「関係」などという意味である。JI とは、一般的に従業員個人の職務に対する関与の程度を指す。そして、多くの先行研究を見ると、JI という概念に関する理論的定義は、研究者によって異なっていると言えるが、一般的に次のような4つの点が指摘されてきた。

1つ目は、JI とは職務が人生において中心的であり、重要である度合ということである。より具体的に言えば、JI とは職務によってもたらされた従業員個人の人生における主要な興味や関心などを指すということである。この視点は多くの先行研究においてみられた。例えば、Dubin (1961) によれば、JI とは個人が職務を自分の生活における興味・好奇心・関心、人生における様々な要求への満足のための源泉とみなしている度合を指していた。

2つ目は、JI とは従業員個人の職務への意欲的参加を指すということである。この視点は Allport (1947)、Bass (1965)、Gurin et al.(1960)、Vroom (1962) など多くの研究に

おいてみられた。例えば、Allport (1947) によれば、JI とは従業員個人の名声、自尊心、自己評価、自律性などを表すために、職務に積極的に参加する度合を指す。また、Gurin et al.(1960) 及び Bass (1965) は JI とは個人が自分の職務において自己表現できる程度・範囲、そして自分のタスクを決定でき、組織の成功へ貢献できる機会などを指すと主張した。

3つ目は、JI とは職務の成果が従業員の自尊心に影響する程度を指すということである。この視点では、French & Kahn (1962, 1990) が従業員個人の知覚された成果が彼の自尊心を増加させ、自己の存在が組織の成長に役立つと指摘した。また、Hackman (1968) は組織における目標管理が職務の成果のために従業員個人をコミットさせると述べた。そして、French & Kahn (1962, 1990) の視点と同様に、Siegel (1969) は職務の成果こそが従業員個人に有意味感をもたらし、それから彼がより自分の職務に関与すると主張した。

4つ目は、JI とは職務と自己との心理的同一化の程度を指すということである。この視点の代表は Vroom (1962)、James et al.(2002) の研究などである。Vroom (1962) によれば、従業員個人の能力が職務の要求を満たし、その成果が自分のイメージや自分の能力と一致すればするほど、彼がより職務に関与するようになる。

## 2 JI の次元

このように、JI の概念は職務満足などの心理的概念と同様に、職務に関与しているという個人の認知的状態だと言える。Lodahl & Kejner (1965) 、Hallberg & Schaufeli (2006) などの多くの研究者は JI 概念の内容は職務満足や内発的動機づけなどといった概念と重複すると主張した。そして、職務満足によって JI がもたらされることを小野ら<sup>21</sup>などの多くの研究者が指摘した。また、JI は組織と従業員のアウトカムに大きな影響を与える要因ともみられた。したがって、JI の概念は経営分野においては他の概念とともに、多くの研究者によって利用されている概念と言えるだろう<sup>22</sup>。

JI の概念は他の心理的概念と同様に、組織と従業員個人へ大きな影響を与える要因で

---

<sup>21</sup> 小野章夫、坂柳恒夫 (1987)、「職務関与に及ぼす心理的および社会統計的要因の影響」『応用心理学研究』29、1-12 頁。

<sup>22</sup> 例えば、Blau & Boal (1987) は従業員個人の欠勤及び離職を予測するためにジョブ・インボルブメント及び組織コミットメントの影響力を検討した。

あると考えられるが、JIの構成次元に関しては、研究者ごとに異なると考えられる。たとえば、Saleh & Hosek (1976) は過去に開発されたJIのいくつかの定義、尺度などを分析した結果、JIは、個人のアイデンティティ (identity)、意欲的参加 (conative)、成果の評価 (evaluative)という3つの次元から構成されるものであると結論づけた<sup>23</sup>。また、Paullay et al. (1994) はJIの概念は役割 (role) 及び配慮 (setting) という2つの次元から構成される心理的概念だと主張した。Paullay et al. (1994) によれば、役割(role)とは従業員個人の特定のタスクに対する没頭・従事の程度・範囲を示しており、配慮(setting)とは帰属している環境・職務における特定のタスクを遂行する程度を示していることになる<sup>24</sup>。Paullay et al. (1994) の観点からみると、JIの概念は単一次元的概念ではなく、2つの次元によって構成されるものであった。

### 3 JEM と JI との比較

こうしたJIの様々な定義や構成次元を検討すると、JIの概念はJEMの概念と一部類似していると考えられることができる。JIの概念とJEMの概念は組織論においては、いずれも心理的概念であり、業績、欠勤、離職などという組織や従業員個人のアウトカムに対する重要な予測変数としてみられるということになる。

すでに述べたように、Mitchell et al. (2001) のJEM概念には組織とコミュニティという2つの側面における絆 (Link)、適合 (Fit)、犠牲 (Sacrifice)という次元が含まれていた。そして、Dubin (1956)、Vroom (1962)、Lodahl & Kejner (1965) などの多くの研究者によって定義されたJI概念では、組織・職務に対する個人の同一視・一体感や、個人の能力と職務の要求との一致が彼を職務に参加させ、職務が彼の生活における関心・趣味などとみられ、職務の成果により彼らの自尊心、有意味感などが向上するようになる

---

<sup>23</sup> 個人のアイデンティティ (identity) とは個人が職務に一体化し、職務を人生における興味、関心とみなしていること、また、意欲的参加 (conative) とは職務に積極的、意欲的参加をしていること、そして成果の評価 (evaluative) とは自己評価の中核として成果を知覚していることである。

<sup>24</sup> Paullay, I. M., Alliger, G. M. & Stone-Romero, E. F. (1994), "Construct validation of two instruments designed to measure job involvement and work centrality," *Journal of Applied Psychology*, 79 (2): p. 225.

指摘された。したがって、JI の定義で示された組織・職務に対する個人の同一視や一体感 は JEM における「組織・職務上に対する適合」(Fit)という次元と類似したものと考えられるだろう。

しかし、多くの研究者の JI の概念を見ると、JI と JEM との間にいくつかの相違点があるとも考えられる。Kanungo (1982) によれば、JI は従事している特定の職務に対する従業員個人の心理的同一視の度合を指すということである。言い換えれば、JI 概念では、個人の職務への関与の程度を測定するので組織・職務に関する要素が十分考慮されている。一方、JEM では、組織と従業員個人のアウトカムなどをうまく予測するために、職務だけでなく、職務外のコミュニティ、家族などの影響も不可欠な要因としてしばしば取り上げられている。したがって、JI の概念は、JEM の概念よりその意味するところは限定されるのではないかと思われる。

また、先に説明したように、JI では職務への関与・関心・好ましさ、職務と自己との心理的同一化が言及されている。つまり、職務満足と同様に、JI 概念では、感情・情緒という要素が強調され、従業員個人が組織・職務に対して好きになり、関心を持ったら、彼の職務への関与程度が高くなり、組織を離れる可能性が低い(Lodahl & Kejner, 1965; Dubin, 1956)。一方、JEM 概念では、離職の可能性を検討するために、職務に関わる感情的要素だけでなく、配偶者の転職など感情とは無関係の要素も考慮されている(Mitchell et al., 2001 ; Crossley et al., 2007)。それゆえ、この点で、JEM は JI に比べより広い概念と結論づけられるだろう。

さらに、JI では従業員個人の職務への関与程度、離職の可能性を予測するために、他人との繋がり、組織を離れたらなくさざるを得ない要素があまり注目されていない。これに対して、JEM では、これらの要素がより強調され、職場での組織や職務、人々との繋がり、犠牲に関する要素が具体的に言及されている。このため、離職・リテンションというアウトカムをはじめ、組織と従業員個人のアウトカムを説明することができる。このような点から、JI 概念は JEM 概念ほど広い意味を持つ概念とは言えない。

## V JEM と JEN との概念比較

最後に JEM とジョブ・エンゲージメント(Job Engagement 以下、JEN)、2つの概念の

異同を検討してみよう。

職務満足(Job Satisfaction)、組織コミットメント(Organizational Commitment)、職務関与または JI (Job Involvement) 以外に、近年、従業員の組織への忠誠心や、職務に対する態度、パフォーマンス、離職率などに直結している概念として JEN という概念がしばしば取り上げられるようになってきた。以下では、この JEN とはどのような概念なのか、また JEM という概念とどのような点が類似し、どのような点が異なるのかを説明していくことにしよう。

## 1 JEN の定義

エンゲージメントは近年のポジティブ心理的研究の中で提案された概念であり、様々な定義されてきた。エンゲージメントとはマーケティング論分野においては、商品のブランド、質量などに対する消費者の積極的な関与や行動を指すが、組織論分野においては、従業員個人の組織に対する「思い入れ」や「愛着心」を表す概念としてみられた。今日では、マーケティング論分野では「顧客エンゲージメント」、組織論分野では JEN がしばしば重要な課題の 1 つとして取り上げられている。本節では、組織論分野のみにフォーカスして、職務に対する従業員のエンゲージメントまたは JEN の意味について検討していく。

さて、エンゲージメント(Engagement)とは、和訳すると、「従事」・「没頭」・「約束」などということになる。そして、JEN とは、平たく表現すれば、組織に対する愛着心、職務に対する熱中、仲間への信頼などを示す概念と言える。

エンゲージメントまたは JEN の意味、定義に関しては先行研究において、研究者が様々な内容を提起してきた。たとえば、1959 年に Goffman は個人の職務の役割・任務に対する活力、能力の尽力を説明するために、Embracement<sup>25</sup>といった概念を提起した。Goffman (1959) によれば、Embracement という概念は従業員個人の職務の役割、任務に対する「受諾」・「容認」・「自発的関与」のことであり、職務への配慮・努力の尽力を指すということになる<sup>26</sup>。そして、Goffman (1959) の職務の役割の「受諾」・「容認」とい

---

<sup>25</sup> Embracementとは、「抱き合う」、「受諾」、「容認」などという意味である。

<sup>26</sup> Goffman, E. (1961), *Encounters: Two Studies in the Sociology of Interaction*, New York: Bobbs-Merril: p.106.

った観点に基づいて、Kahn (1990) は職務の役割への個人的な尽力についてより詳細な研究を行った結果、エンゲージメントといった概念を初めて生み出した。Kahn (1990) によれば、エンゲージメントまたは JEN とは、従事している職務に対して求められる役割を十分に果たしながら同時に自己を表現しているという個人的感覚の状態を指す。そして、その感覚の状態は本人の個人的努力、配慮、没頭、情緒、他人とのつながりなどを促進すると考えられる<sup>27</sup>。

また、Dvir et al. (2002) によれば、JEN とは活力や独創力、責任という要因の高いレベルを指す<sup>28</sup>。さらに、Colbert et al. (2004) は、JEN は職務に対する個人の動機づけの状態を表す概念と主張した<sup>29</sup>。そして、Hallberg & Schaufeli (2006) は JEN を職務に対する一貫して安定した情緒的、意欲的な満足の状態と定義した。要するに、JEN とは個人が自分の職務に対して活力に満ち、完全に打ち込んでいる状態であると言えよう。

## 2 JEN の次元

エンゲージメントの構成次元は近年多くの研究者によって注目されている重要な課題になっている。たとえば、Kahn (1990) の研究によると、エンゲージメントは物理的・肉体的(Physical)、感情的・情緒的(Emotional)、認知的(Cognitive)という 3 つの次元から構成されると考えられた。この中で、物理的・肉体的(Physical)という次元は職務に対する個人の努力、尽力、頑張りなどを指している。また、感情的・情緒的(Emotional)という次元は職務に対する個人の強い興味、誇り、自尊心などを指している。そして、認知

---

<sup>27</sup> Kahn, W. A. (1990), "Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work," *Academy of Management Journal*, 33 (4): p. 700.

<sup>28</sup> Dvir, T., Eden, D., Avolio, B. J. & Shamir, B. (2002), "Impact of Transformational Leadership on Follower Development and Performance: A Field Experiment," *Academy of Management Journal*, 45 (4): p. 737.

<sup>29</sup> Colbert, A. E., Mount, M. K., Harter, J. K., Witt, L. A. & Barrick, M. R. (2004), "Interactive Effects of Personality and Perceptions of the Work Situation on Workplace Deviance," *Journal of Applied Psychology*, 89 (4): p. 603.

的(Cognitive)という次元は職務に対する個人の時間の配慮・考慮と、没頭・熱心さという2つの内容を指している。

また、この Kahn (1990) の指摘を参考にして、Hallberg & Schaufeli (2006)、Bakker et al. (2008)、Schaufeli et al. (2002) は、エンゲージメントが実際には活力(Vigor)、情熱(Dedication)、没頭(Absorption)という3つの次元によって構成されると主張した。これらの次元はそれぞれが独立して、内的一貫性の高い尺度としてみられた。このうち、活力(Vigor)とは職務のパフォーマンスまたは成果のために、高い努力、能力、エネルギーなどを尽力することを指す。この活力という次元は Kahn (1990) の物理的・肉体的(Physical)の次元と類似していると考えられよう。また、情熱(Dedication)とは職務に深く関与し、その職務に対して誇り、刺激という感じを指す。この情熱という次元は Kahn (1990) の感情的・情緒的(Emotional)の次元と類似していると考えられよう。そして、没頭(Absorption)とは職務から離れられないほど職務に対して熱中・専心している状態を指す。この没頭という次元は Kahn (1990) の認知的(Cognitive)の次元と類似していると考えられよう。

このように、JEN は最終的には3つの下位尺度または次元によって構成されており、これらの下位尺度を見ると、JEN と JEM が異なる概念であると理解できる。

### 3 JEM と JEN との比較

以上の JEN の定義や構成次元の検討を通じて、JEN と JEM の間には共通点と相違点があると理解されよう。まず、これらの2つの概念の共通点は、両方が職務に対する人間の心理的状态を示す概念だということである(Mitchell et al., 2001 ; Hallberg & Schaufeli, 2006)。また、JEN と JEM という2つの概念は人間の職務への愛着をもたらす要因を含み、組織の業績や、従業員個人の職務に対する態度、パフォーマンス、残留・離職の意思決定などについて有意義な予測変数としてみられるということである(Halbesleben & Wheeler, 2008; Rich et al., 2010; Mitchell et al., 2001)。

しかし、これらの2つの概念にはいくつかの点で違うところもある。その第一は、JEM とは組織とコミュニティによって生み出された従業員個人の職務や人間関係などのネットワークに対する埋め込まれ感の度合を指すということである。一方、JEN とは活力、情熱、没頭といった3つの次元によって生み出された従業員個人の職務に対する情緒的、

意欲的な満足の状態を指す。したがって、JEM の概念は JEN の概念に比べるとより広い範囲の内容を持つ包括的尺度ということになる。

その第二は、JEM と JEN の構成次元から、これらの2つの概念の違いを指摘できる。Mitchell et al. (2001) は、JEM とは組織とコミュニティという2つの側面において各々適合 (Fit)、絆(Link)、犠牲(Sacrifice)という3つの次元があると指摘した。一方、Hallberg & Schaufeli (2006) は、JEN が活力(Vigor)、情熱(Dedication)、没頭(Absorption)という職務関連の3つの次元によって構成されると主張した。したがって、子供の出産、配偶者の転職など職務外の理由で従業員個人が組織に居続けるのを決めるという事象は JEN で説明できないだろう。

その第三は、JEM と JEN の安定性からこれらの2つの概念の相違点が指摘できる。Schaufeli et al. (2002) の指摘によると、JEN は短期間に存在する心理的状态を指す。一方、Mitchell et al. (2001) の指摘によれば、JEM はかなり長期間にわたって存在する心理的状态を指す。それゆえ、要求や資源などの職務に関する条件が変わると、JEN は直ちに変わってしまう一方、JEM はゆっくりと変わるようになる(Halbesleben & Wheeler, 2008)。

## VI まとめ

本章では、経営における JEM の概念について、Mitchell et al. (2001) などを参考にしつつ、その捉え方にどのようなものがあるのかを詳細に検討してきた。JEM は、最近の組織行動論において提唱された新しい心理的概念であり、個人が内発的にモチベートされた状態、個人の認知した心理的状态を示す概念である。そして、Sekiguchi et al. (2008)、Harris et al. (2011)、Felps et al. (2009)、Wheeler et al. (2010)、Karatepe & Karadas (2012) などの多くの先行研究を通じて、JEM という概念が、従業員個人の職務満足、タスクパフォーマンス、自発的離職といった組織と個人のアウトカムを予測する重要な概念とみられた。

また、この JEM の特性を強調するために、本章では、職務満足、組織コミットメント、職務関与または JI、JEN といった概念を取り上げ、これらの概念と JEM という概念が内容的にどのように似てるのか、異なるのかを検討した。共通点として JEM の概

念は職務満足、組織コミットメント、職務関与またはJI、JENと同様に、組織・個人のアウトカムを予測できる有意な尺度と考えられた。また、構成次元を深く考慮すると、隣接するこれらの概念がJEMに一部類似していることも指摘した。

一方、このJEMの根本的な次元及びMitchell et al. (2001)の検証の結果によれば、JEMの概念は隣接する職務満足、組織コミットメント、職務関与またはJI、JENより広い意味を持つ包括的な概念と言える。例えば、職務満足、組織コミットメント、職務関与またはJI、JENといった概念が射程に入れる研究範囲は従業員個人の組織・職務の特性に限られているため、組織のアウトカムや、従業員個人の態度、従業員の離職の意思決定などを予測するためには十分な概念であろう。しかし、JEMでは、組織上の要因以外、コミュニティの活動、職務と関係のないショックまたは衝撃などの組織外の要因も言及されている。これらの要因も組織、従業員個人の様々な問題を予測する有意義なものと考えられている。こうした要因は従業員のパフォーマンス、離職に関する先行研究、伝統的モデルにおいては無視されており、今後より深く考慮する必要がある課題になる。これが第一の相違点である。

また、第二の相違点として、このJEMという概念は、職務満足、組織コミットメント、職務関与またはJI、JENといった概念に比べると、非感情的、非情緒的判断も検討され、職務上と職務外に関する義務感・責任感がより強調されていることを指摘することができる。そして、第三の相違点はJEMは長期間にわたって存在する個人の心理的状态を指すため、他の諸概念より安定した概念であるという点も指摘できる。

このようなJEMと他の諸概念の共通点・相違点を検討すると、JEMは他の諸概念から独立した特定の概念だと考えられるだろう。そして、このJEMが従業員個人のリテンションをはじめ様々なアウトカムを説明できる有意な尺度であると判断された。これらの概念の共通点と相違点を表にまとめると次のようになる。

表 3-1 JEM と類似諸概念の共通点及び相違点

		JEM	職務 満足	組織 コミットメント	Jl	JEN
共通点	- 組織・職務に関する要因	○	○	○	○	○
	- 組織・職務への適合・マッチング・同一視・一体感	○	○	○	○	○
	- 組織・職務に対する肯定的・積極的情緒状態、感情反応	○	○	○	○	○
	- 職務不満足による組織離脱	○	○	○	○	○
	- 離職/帰属意思を予想できる心理的状态	○	○	○	○	○
相違点	- 職務外・コミュニティに関する要因	○	×	×	×	×
	- 組織離脱時の喪失	○	×	○	×	×
	- 情緒的状态に関しない要因	○	×	×	×	×
	- 組織内、コミュニティの人間関係における繋がりに出た個人の責任感や義務感、道徳心	○	×	×	×	×
	- 長期間にわたる心理的状态	○	×	×	×	×

この表をみると、JEM という概念と他の概念の共通点、相違点がより鮮明に理解できるであろう。Mitchell et al. (2001) によって提起されたこの JEM の概念を用いると、アメリカにおけるいかなる産業でも、職務満足や組織コミットメントという概念以上に、従業員の企業組織へのリテンションをよりうまく説明できるということがわかってきた。しかし、この JEM は新しい概念であるため、その有効性が他の地域でも十分検証

されたわけではない。そこで、本論文ではこの JEM という概念を積極的に導入し、東南アジアにおけるベトナムで従業員のリテンションへ影響を与える重要な概念として取り上げてみた。

# 第4章 リテンション・モデルの構築と仮説の 導出

前章では、JEM (ジョブ・エンベデッドネス) という概念の意義、役割、他の類似概念との違いを検討してみた。そして、第1章、第2章で述べた離職の要因、リテンションの要因に加え、JEM という概念が従業員リテンションを説明できる要因であることを述べた。そこで、本章ではこのJEM という概念を導入し、リテンション・モデルの構築を試みることにする。このリテンション・モデルでは、組織内の人間関係に注目し、この要因が従業員リテンションに影響を与えること、また、JEM が人間関係と従業員リテンションとの関係を媒介することを強調した。

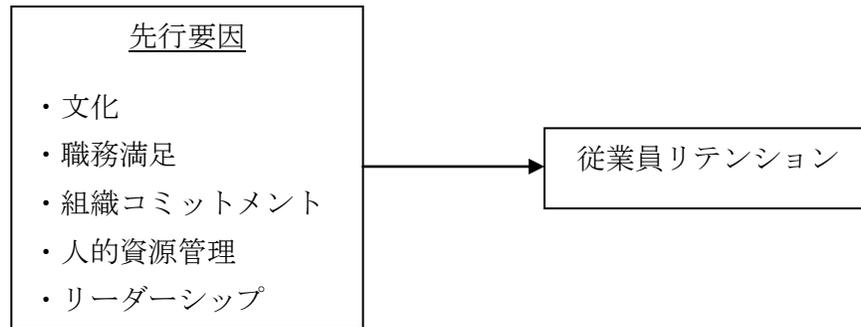
## I 従業員リテンションの基本モデル

### 1 従業員リテンションに影響を与える先行要因

今日、優秀な従業員は言うまでもなく、一般従業員の定着化がどこの企業でも、どこの組織でも重要な課題となっている。そこで、多くの企業はリテンション・マネジメントのため、優秀な人材を獲得し、維持する戦略を立てている。そして、このために、多くの企業はしばしば離職の要因の他、従業員リテンションの要因を検討し、最も効果的な戦略を導入する必要がある。

ところで、第2章では従業員リテンションに関するいくつかの先行研究をサーベイしてみた。これらの研究を通じて、従業員リテンションをもたらす様々な要因があるとわかった。これらの要因は図4-1のようにまとめられるだろう。

図 4-1 本研究のリテンションの基本モデル



このモデルによると、従業員リテンションが一般的に文化、職務満足、組織コミットメント、人的資源管理、リーダーシップから影響を受けるとみられる (Sheridan, 1992; Eisenberger et al., 2002; Brown & Yoshioka, 2002; Hausknecht et al., 2009; Kotzé & Roodt, 2005; 山本, 2009)。

これらの要因は第 2 章で説明したように、様々な研究において従業員リテンションに影響を与える先行要因とみられてきた。そこで、本研究ではこれらの先行要因がリテンションに影響を与えるとするリテンションの基本モデル (図 4-1) を出発点にして、本研究独自のリテンション・モデルを構築することにした。

## 2 従業員リテンションに影響を与える人間関係への注目

従業員リテンションの要因は様々であるが、本研究では、在ベトナム外資系企業において、他の要因より人間関係が従業員リテンションに大きな影響を与えると考えた。この人間関係は職場において必要不可欠な人々の協力、関係のことである。そして、この組織内の人間関係とは組織における人間と人間との間の心理的關係のことである。本研究では、次のような理由からこの人間関係に注目してみた。

その第一は、一般的に、組織内の良い人間関係は組織・従業員のアウトカムに様々な影響を与えると考えられるからである。例えば、境 (1982)<sup>1</sup>、田中 (2010)<sup>2</sup>によれば、職場の良い人間関係は従業員のモチベーション、達成感を高める要因としてみられる。また、Nathan et al.

<sup>1</sup> 境 忠宏 (1982) 「組織風土とワーク・モチベーション」『横浜経営研究』3(2)、139-56 頁。

<sup>2</sup> 田中規子 (2010) 「職務満足の規定要因：フレデリック・ハーズバーグの「動機づけ衛生理論」を手がかりとして」『人間文化創成科学論叢』12、257-266 頁。

(1991)<sup>3</sup>、田村ら(2007)<sup>4</sup>によると、職場の人間関係が良好になれば、従業員の職務満足が促進される。さらに、Reiche(2008)<sup>5</sup>、Cho et al.(2009)<sup>6</sup>によれば職場の良い人間関係が組織の離職率を減らし、従業員リテンションを高めていく。これらの点から、職場の人間関係が主な先行要因として在ベトナム外資系企業の従業員リテンションに影響を与えると考えられるようになった。

第二は、職場の人間関係は、企業・組織の文化、さらに現地の文化を反映する重要な要因と考えられるからである(Sheridan、1992)。上司・同僚・部下を含む職場の人間関係の良し悪しは、企業・組織の文化・風土を反映すると考えられよう。しかも、人間関係を生み出す文化は企業の文化にとどまらず、現地の文化を反映することも考えられる。

ベトナム現地の人材の特徴は勤勉でチームワークを重視し、組織の一員としての意識が高いところである。そこで、従業員のモチベーションを高め、やりがいを実現しようとするなら、彼らが上司・同僚・部下と協力でき、お互いに尊敬し合い、意見などをシェアできるような企業・組織の文化を構築する必要がある。

これまで多くの外資系企業がベトナムへ進出した際に、自国の企業文化をそのまま持ち込んで失敗したケースは少なくない。そこで、その企業の特性と現地の社会環境、人材の特徴の組み合わせを考慮して、企業文化は構築されなければならないだろう。こうした点から、現地の文化を反映する職場の人間関係が現地の従業員リテンションに影響を与えることは十分考えられる。

第三は、職場の良い人間関係は給料である金銭的報酬以上に、従業員リテンションに影響を与えると考えられるからである(Mc Guire et al. , 2003<sup>7</sup>; 中佐古・吉田, 1982<sup>8</sup>)。優秀な人材を獲得

---

<sup>3</sup> Nathan, B. R., Mohrman, A. M. & Milliman, J. (1991), "Interpersonal Relations as a Context For the Effects of Appraisal Interviews on Performance and Satisfaction: A Longitudinal Study," *Academy of Management Journal*, 34 (2): 352-369.

<sup>4</sup> 田村正枝・竹内幸江・藤垣静枝・中嶋尚子・雨宮多喜子(2007)「看護職者の仕事への認職および満足度に影響を与える要因に関する検討」『長野県看護大学紀要』9、65-74頁。

<sup>5</sup> Reiche, B. S. (2008), "The configuration of employee retention practices in multinational corporations' foreign subsidiaries," *International Business Review*, 17 (6): 676-687.

<sup>6</sup> Cho, S., Johanson, M. M. & Guchait, P. (2009), "Employees intent to leave: A comparison of determinants of intent to leave versus intent to stay," *International Journal of Hospitality Management*, 28 (3): 374-381.

<sup>7</sup> McGuire, M., Houser, J., Jarrar, T., Moy, W. & Wall, M. (2003), "Retention: it's all about respect," *The health care manager*, 22 (1): 38-44.

し、維持できる戦略として人材への金銭的報酬の増加がしばしば多くの企業によって取り上げられてきた。高い給料が従業員の満足をもたらし、それが彼らを留まらせるからである。

しかし、これは必ずしも適切な方法とは言えず、Houser et al. (2003)によれば、従業員の職務満足や残留意思は金銭的報酬ではなく、職場の良い人間関係に影響されるとされた。また、中佐古・吉田(1982)によると、良い人間関係は金銭的報酬以上に、従業員の働く意欲、残留意思に影響を与えていく。金銭的報酬は従業員にとって大切なものであるが、多くの人々が入社後、報酬以上に求めているのは職場の良い人間関係である。

今日のようなチームワークを重視する職務環境においては、職場の人間関係が悪化すると、従業員はいつ解雇されるのか、いつストレスで心や体がむしばまれるのかと心配するようになる。このため、多少安い給料でも人間関係の良い企業・仕事を優先する人が多くなっている。こうした3つの理由から、本研究では、職場の人間関係を取り上げ、職場の良い人間関係が従業員リテンションに影響を与えると考えた。そこで、本研究では図4-2に示されるように、図4-1のリテンションの基本モデルを修正してみた。

図4-2 修正されたリテンションの基本モデル



## II 従業員リテンションの基本モデルの再修正

このように、従業員を留まらせる要因は様々であるということがわかった。この中で、金銭的報酬はしばしば従業員のリテンションに大きな影響を与える要因としてみられてきた。しかし、現在ベトナムでは金銭的報酬は従業員のリテンションをもたらす主要因ではないと考えられる。現実には、多くの企業は高い給料を設定しても、従業員が残留、継続しない場合が少なくないからである。

---

<sup>8</sup> 中佐古 勇・吉田 寛治(1982)『現代の人間関係』溪水社。

チームという場で働くことを重視する最近のベトナムでは、組織や企業における上司と従業員との関係、同僚関係、すなわち人間関係やリーダーシップが給与以上に、優秀な人材の満足度に関与し、人材流出の歯止めとなることが多い。そこで、本論文では人間関係を、従業員リテンションに影響する主な要因とした。

また、本研究では、第3章で詳細に検討した JEM という概念を導入して、この JEM が職場の人間関係と従業員リテンションとの関係を媒介することも考えた。

第3章で述べたように、Mitchell et al. (2001) の JEM という心理的概念は従業員リテンションに大きく影響を与えていく。この JEM とは個々人の埋め込まれ感の度合いを指し、企業・組織・職務への個人の埋め込まれ感が多ければ多いほど、従業員リテンションが高まるとみられる。そして、この従業員の埋め込まれ感は主に職場の良い人間関係から生まれていくと考えられる。JEM が人間関係と深く関わるという事実は、JEM の各次元を検討するとより鮮明になるだろう。例えば、JEM には「絆」という次元があるが、この「絆」とは個人と他の人々、組織との間の繋がりのことを意味するものであり、それが人間関係と深く関係するという事は容易に理解できるであろう。

また、JEM には「適合」という次元もあるが、この「適合」とは自分の帰属している組織、職務コミュニティに対する従業員の知覚された適応の可能性のことを意味していた。そして、この「適合」が高ければ高いほど従業員リテンションの可能性が高くなる。この「適合」は職務、職場の人間関係に基づいて従業員によって認知・判断されるので、やはり JEM は人間関係と深く関わっていることが理解できるであろう。

さらに、JEM には「犠牲」という次元もあるが、この「犠牲」とは従業員が会社をやめたら、いろいろなことをなくさざるを得ないということを反映することを意味していた。助け合い、支援などを含む良い人間関係は長期間にわたって徐々に形成されるが、会社・組織を離れると、従業員がこの職場の良い人間関係をなくす可能性が高くなる。そして、従業員は「犠牲」を受けることになる。この点からも、JEM は人間関係と深く関わっていることがわかる。このように人間関係と JEM は深い関係があるのである。

これらの点から、JEM は職場の良い人間関係から生まれると考えられる。例えば、上司・同僚との良い関係、上司・同僚からの支援・指導などがあつたら、従業員個人は上司・同僚のことが好きになり、上司・同僚からいろいろなことを勉強できると感じる。そこで、従業員は組織・職務に対して繋がりを感じ、適合を感じる。そして、組織・職務を離れると、いろいろな

ものを犠牲にしなければならないと感じるだろう。したがって、職場の良い人間関係が JEM を生み出すと結論づけられるのである。

そして、この観点から人間関係は従業員リテンションに直接に影響を与えるのではなく、JEM を経由して従業員リテンションに間接的に影響を与えられよう。そこで、図 4-2 の人間関係をベースに修正されたリテンションの基本モデルは再修正され、図 4-3 のように示されていく。

図 4-3 再修正されたリテンションの基本モデル



### III 本研究におけるリテンション・モデルの構築と各変数間の関係

#### 1 本研究のリテンション・モデルの提示

さて、これまでリテンションの基本モデルを出発点にして、その修正モデル、さらには再修正モデルを構築してみた。本節では、本研究の最終モデルを構築してみたい。

修正モデル、再修正モデルに示されるように、従業員リテンションに影響を与える要因は職場の人間関係であった。この職場の人間関係は上司・同僚と従業員との関係を指す。組織内では、従業員だけでなく、上司・同僚の存在もある。そして、上司・同僚と従業員との関係は組織内の社会的関係の代表としてみられる。そこで、多くの研究では職場の人間関係を検討する際、上司と従業員との関係、同僚と従業員との関係がしばしば取り上げられてきた。そこで、本研究でも、職場の人間関係であるこの上司関係・同僚関係に注目して、従業員リテンションへのその影響力を検討することにした。

このうち、同僚関係は同僚と従業員との相互関係、助け合いを指す。同僚と一緒に仕事し、互いに助け合ったら、仕事がうまくできるようになる。その結果、同僚関係はよくなり、従業員個人は周りの同僚のこと、組織のことを好きになり、リテンションが高まる。

また、同僚関係以外の上司関係も、非常に重要な関係である。この上司関係は、上司との従業員との相互関係だけでなく、上司の指導・支援の方法も意味している。言い換えれば、上司関係は一般的にはリーダーシップの一つのスタイルとしても捉えられるだろう。そこで、本研究では、この上司関係をリーダーシップの一つのスタイルとして捉えてみた。

上司と従業員との相互関係に注目してみると、多くの研究では職場における上司・従業員の交換関係 (Leader Member Exchange 以下、LMX) がしばしば取り上げられてきた。上司と従業員ともに人間であるため、上司と従業員との相互作用を強調する交換関係は組織内の良い人間関係は促進される。そして、この人間関係の質は、上司が職務上や職務以外のプライベートな交流をすればさらに高くなると考えられる。このため、山本 (2009) はあるグローバル企業の現地法人では、上司とうまくいかないことがリテンションにマイナスになっていると指摘した<sup>9</sup>。そこで、本研究では、上司関係のうち、LMX に絞ることにした。

また、山本(2009)によると、上司は従業員が職務を遂行する際、彼の態度、能力を観察しているという。そして、従業員が有能があると判断すると、上司は従業員と頻繁に交流し、特に重要な仕事を任せ、権限委譲を行うなどの関係の質を高める行動をとる<sup>10</sup>。そこで、上司の権限委譲や委託、奨励、参加的意図という行動は従業員の職務に対する有意味感、コンピテンスまたは自己効力感、自己決定感、影響感または到達感を高め、従業員を組織に留まらせる可能性が高くなるのである。これらの行動は上司の支援方法であるエンパワリング・リーダーシップ (Empowering Leadership 以下、EL) と考えられよう。従って、本研究では、上司と従業員との相互関係である LMX 以外、EL が従業員リテンションに影響するとも考えた。

このように、LMX、上司の EL、同僚関係は従業員のリテンションを高めると考えられる。また、企業・組織・職務への個人の埋め込まれ感、つまり JEM が高ければ高いほど、従業員リテンションは高まるとみられる。そして、本研究ではこの従業員の埋め込まれ感は主に LMX、上司の EL、同僚関係から生まれるとした。もちろん、LMX・EL・同僚関係を含む人間関係も JEM という心理的状态も、直接的に従業員リテンションに影響を与える。しかし、LMX・EL・

---

<sup>9</sup> 山本 寛 (2009) 『人材定着のマネジメント--経営組織のリテンション研究』中央経済社、155 頁。

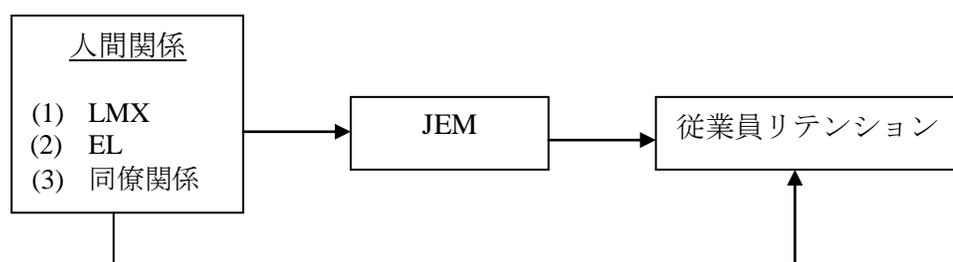
<sup>10</sup> 同上、156 頁

同僚関係により、JEM という心理的状态が生み出され、この心理的状态により従業員リテンションが促進されると考えた方が、従業員のリテンション現象をより丁寧に説明することが可能となる。

以上の点から、まず LMX、EL、同僚関係に示される人間関係は従業員の埋め込まれ感を生み出す要因として位置づけられる。そして、従業員リテンションを促進すると考えられる。また、媒介変数としての JEM という概念を導入することにより、職場の人間関係と従業員リテンションとの関係をより詳細に説明できると考えられるよう。

したがって、本研究のリテンション・モデルは図 4-4 のように提示される。

図 4-4 本研究のリテンション・モデル



以下では、このモデルに示されている各要因の定義や各要因間の関係を説明していくことにしよう。

## 2 従業員とその上司との交換関係 (LMX)

### 2.1 LMX の定義と意義

まず、LMX を中心にその概念や他の概念との関係性を見ていくことにしよう。

この LMX (上司・部下交換関係) はリーダーシップ研究の 1 つのアプローチであり、上司と従業員との交換関係・相互作用を強調する理論である。LMX の定義に関しては、これまで様々

な定義が発表されているが、Scandura et al. (1986)<sup>11</sup>の定義が最も詳しいものと考えられている。Scandura et al. (1986)はLMXには主な5つの主要要素が含まれると主張して、小野(2011)<sup>12</sup>はScandura et al. (1986)のLMXの定義を、(a)構成要素とそれらの関係からなるシステムであり、(b)メンバー間の二者関係を包含し、(c)行動における相互依存のパターンを包含し、(d)互いの効果への手段を共有し、(e)組織を取り巻く環境、因果マップや価値観に関する概念を作り出すことであると紹介した<sup>13</sup>。

Graen & Uhl-Bien (1995)<sup>14</sup>などの多くの研究者は、リーダーシップは上司、従業員、上司と従業員の関係という3つのドメインを含むと主張した。そして、Scandura et al. (1986)の定義から、LMXは上司と従業員の関係を強調する理論であるとわかった。つまり、上司は従業員の参加、服従などを得るために、従業員へ報酬、支持などを与えなければならない。そして、従業員は上司の報酬、支持などを得るために、上司の命令、要求などに従わなければならない。こうした上司と従業員の行動が必要な相互関係を生み出すと考えられるのである。

そして、このLMXは上司と従業員との交換関係というドメインにあるから、この関係は二者の信頼や尊敬、相互の義務などによって生み出されるであろう。そして、Graen & Uhl-Bien (1991)<sup>15</sup>、Yukl (2009)<sup>16</sup>によると、こうした相互交換関係は3つの段階から生じるとされた<sup>17</sup>。

---

<sup>11</sup> Scandura, T. A., Graen, G. B. & Novak, M. A. (1986), "When managers decide not to decide autocratically: An investigation of leader-member exchange and decision influence," *Journal of Applied Psychology*, 71 (4): 579-584.

<sup>12</sup> 小野 善生(2011)「リーダーシップ論における相互作用アプローチの展開」『関西大学商学論集』56(3)、41-53頁。

<sup>13</sup> 小野 善生(2011)、同上、45頁。

<sup>14</sup> Graen, G. B. & Uhl-Bien, M. (1995), "Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective," *The Leadership Quarterly*, 6 (2): 219-247.

<sup>15</sup> Graen, G. B. & Uhl-Bien, M. (1991), "The transformation of work group professionals into self-managing and partially self-designing contributors: Toward a theory of leadership-making," *Journal of Management Systems*, 3 (3): p.33.

<sup>16</sup> Yukl, G. A. (2009), *Leadership in Organizations*, Prentice Hall: p.236.

<sup>17</sup> まず、第一段階では、上司と従業員の関係はお互いの動機や姿勢、潜在資源などへの評価を表す。次に、第二段階では、上司と従業員の関係が生み出されてから、相互の尊敬や忠誠、信頼など

ところで LMX は上司と従業員の相互交換関係を示すために、多次元尺度とみられている。Schriesheim et al. (1999)<sup>18</sup>によって包括的にレビューされた LMX の研究によれば、147 の研究が注目され、これらの研究の中で、LMX の次元は研究者によって異っていた。例えば、Dienesch & Liden (1986)<sup>19</sup>は、上司と従業員の交換関係は貢献、忠誠、影響という 3 つの次元によって測定されると主張した。また、Graen & Uhl-Bien (1991)<sup>20</sup>によれば、信頼、尊敬、相互義務という 3 つの次元が上司と従業員の交換関係に含まれると指摘した。つまり、研究者によって LMX の次元は異なっているのである。しかし、共通点としてあげられるのは、モチベーション、離職、リテンションなど組織のアウトカムを説明できる有意な尺度ということであった。

## 2.2 LMX と JEM と従業員リテンションとの関係

多くの先行研究によると、LMX は主に組織や職務などと関係のあるアウトカムを予測する有効な概念とみられた。そのアウトカムの 1 つが、本研究の課題としている従業員の離職・リテンションである。Liden et al. (1982)<sup>21</sup>によれば、従業員個人は彼の上司との間で支援、資源、努力などを積極的に交換し、上司を好ましいと思う場合、組織に留まる傾向がある。その一方、従業員個人が契約上の義務を満たすためだけに上司とこれらのものを交換する場合、組織を離れる傾向がある。

---

が生まれるようになる。最後に、第三段階では、上司と従業員の交換関係は行動だけでなく情緒的にも発展し、組織やミッション、職務などへの互いのコミットメントが生じるようになる。

<sup>18</sup> Schriesheim, C. A., Castro, S. L. & Cogliser, C. C. (1999), "Leader-member exchange (LMX) research: A comprehensive review of theory, measurement, and data-analytic practices," *The Leadership Quarterly*, 10 (1): 67-75.

<sup>19</sup> Dienesch, R. M., & Liden, R. C. (1986), "Leader-member exchange model of leadership: A critique and further development," *Academy of Management Review*, 11 (3): p.624.

<sup>20</sup> Graen, G. B., & Uhl-Bien, M. (1995), op. cit., p.237.

<sup>21</sup> Liden et al.は 1982 年に LMX と従業員の離職との関係を測定する研究を行なった。マネージャー、スーパーバイザー、システム・アナリスト、プログラマを含む 56 名の中で、48 名のデータを分析した。その結果、LMX は従業員の離職を測定する有意な尺度とみられた。Liden, R.C., Graen, G.B. & Hotel, W. (1982), "Role of leadership in the employee withdrawal process," *Journal of Applied Psychology*, 67 (6): 868-872.

こうした視点に基づくと、従業員が組織に残留するためには従業員個人は職務の義務を果たすだけでなく、上司との間で支援、資源、努力などを交換し、上司への支援、努力、情緒などを表すことが必要となる。そして、従業員個人は残留のために、上司側へこうした要素を求める傾向がある。したがって、本研究では Liden et al. (1982) と同様に、LMX が従業員のリテンションに関連すると考えた。

また、Liden et al. (1982) が述べたように、LMXは従業員リテンションへ直接に影響を与えるだけでなく、JEMを通じて従業員リテンションに間接的に影響を与えることも考えられる。それゆえ本研究ではJEMは媒介変数として位置づけてみた。JEMには、第2章で述べたように組織側とコミュニティ側における「適合」、「絆」、「犠牲」という3つの次元が含まれていた。LMXはこれらのJEMの諸次元に影響を与えると考えられる。上司と従業員との交換関係が良くなると、お互いに貢献感、忠誠感、影響感、相互義務感などをもち、特に従業員側においては上司に対する適合、絆、情緒を持つようになる。そして、もし彼らが組織を離れたら、上司との良い関係、上司からのサポートなどを犠牲にしなければならないと考える。したがって、LMXによってもたらされた適合、絆、犠牲が組織における従業員の「埋め込まれ感」を促進させ、さらに従業員の帰属意思・残留意思を高めるだろう。

### 3 エンパワリング・リーダーシップ (EL)

#### 3.1 ELの定義と意義

次にELを中心に見ていくことにしよう。

経営組織の全体的な効率や柔軟性などを改善するため、上司は組織のメンバーに対して権限を与え、彼らの内発的動機付けを高めるために行動することがますます必要になるだろう。言い換えれば、経営分野で、チームワークが重視されている今日のような状況下で、ELは非常に重要な課題となっている。

これまで、エンパワーメントに関わる研究に比べ、上司のELに関する研究は少ない(Arnold et al., 2000<sup>22</sup>; 青木, 2013<sup>23</sup>)。この中で、ELの定義は様々な形で発表されてきた。例えば、Liu et al. (2003) は、「EL とは上司が従業員の自制心を促進させ、参加型の意思決定様式を奨励することにより、従業員が自らの決断で行動するというリーダーシップのスタイル」と述べた<sup>24</sup>。Liu et al. (2003) によれば、上司の役割は、従業員の自己管理能力、動機付けなどを促進することであった。

また、Srivastava et al. (2006) は EL を「従業員に対して権限をシェアし、彼らの内発的動機付けを高める上司の行動・行為」と定義した<sup>25</sup>。Srivastava et al. (2006) によれば、EL では手本や参加型の意思決定、コーチング、配慮などの上司の行動が重視されるようになる<sup>26</sup>。

さらに、Forrester (2000) は EL とは「上司が部下に対して単独で何らかの出来事、コミットメントなどを決定する能力、責任、自由、権限などを与えるというリーダーシップ」と主張した<sup>27</sup>。Forrester (2000) によると、直属の上司の指導なしに自己意思決定に関する個人の自律性が強調される。

そして、青木(2013)によると、「EL とは従業員が自律的に行動し、十分な能力・技能を発揮できるように上司の支援に関するリーダーシップ」のことである。具体的には、従業員の有意

---

<sup>22</sup> Arnold, J. A., Arad, S., Rhoades, J. A. & Drasgow, F. (2000), "The empowering leadership questionnaire: the construction and validation of a new scale for measuring leader behaviors," *Journal of Organizational Behavior*, 21 (3): 249-269.

<sup>23</sup> 青木幹喜 (2013) 「エンパワリング・リーダーシップ: そのコンセプトの検討」 『経営論集』 25、1-16 頁。

<sup>24</sup> Liu, W., Lepak, D. P., Takeuchi, R. & Sims, H. P. (2003), "Matching leadership styles with employment modes: Strategic Human Resource Management perspective," *Human Management Resource Review*, 13 (1): p.133.

<sup>25</sup> Srivastava, A., Bartol, K. M. & Locke, E. A. (2006), "Empowering leadership in management teams: Effects on knowledge sharing, efficacy, and performance," *Academy of Management Journal*, 49 (6): p.1240.

<sup>26</sup> Srivastava et al. は Arnold et al. (2000) の研究結果に基づいて、部下個人のエンパワーメントや内発的動機付けを高める方法として手本や参加型の意思決定、コーチング、通知、配慮という 5 つの上司の行動を取り上げた。

<sup>27</sup> Forrester, R. (2000), "Empowerment: rejuvenating a potent idea," *Academy of Management Executive*, 14 (3): p.67.

味感、自己決定感、コンピテンス、到達感・成長感を促進させ、従業員を心理的にエンパワーし、従業員の自律的行動を支援するという上司の行動がELのことである。この点から、EL理論というのが支援型のリーダーシップとして位置づけられるだろう<sup>28</sup>。

これらの定義をみると、従業員に対する上司の権限委譲・権限分割が、彼らの内発的動機付けを高めるだけでなく、彼らの決定・解決能力、参加意識などを促進することがわかる。特に、チームワーク重視の職務環境においては、権限シェアと参加促進が非常に必要不可欠な要因と考えられるだろう。したがって、ELには共有型リーダーシップ<sup>29</sup>や参加型リーダーシップ<sup>30</sup>も含まれると考えられる。

また、1980年代後半以降、ELが多くの研究者によって注目され始め、ELという概念と似ている「スーパーリーダーシップ (Super Leadership)」という概念も登場してきた<sup>31</sup>。Manz & Sims (1987)によれば、スーパーリーダーシップにおける上司の役割は自己管理能力、自己制御能力を発揮する可能性のある従業員を育て、従業員が自分自身をリードできる環境を整え、上司の介在の必要性が低い組織を作ることである。このような上司の役割・行動は従業員個人の自己効力感、内発的動機付け、自己決定、自己調整などを高めることになる。

このように、ELは個人のエンパワーメントに基づく様々なリーダーシップの組み合わせとみられるだろう。言い換えれば、ELは上司の行動に関わる様々な先行理論から生じたリーダーシ

---

<sup>28</sup> 青木幹喜 (2013)、前掲書、5頁。

<sup>29</sup> 共有型リーダーシップ (Shared Leadership) とはグループ内のメンバー間の相互作用過程として、上司がグループ内のメンバーに責任、情報などをシェアし、分配するという過程と定義される。Pearce, C. L & Conger, J. A. (2003), *Sharing leadership: the hows and whys of leadership*, Thousand Oaks, CA: Sage: p.1.; Carson, J. B., Tesluk, P. E. & Marrone, J. A. (2007), "Shared leadership in teams: An investigation of antecedent conditions and performance," *Academy of Management Journal*, 50 (5): 1217-1234.

<sup>30</sup> 参加型リーダーシップ (Participative Leadership) とは上司の提案などが部下と相談の上、共同で決定されるスタイルである。このリーダーシップの効果は部下が自分の意思決定権を認識することにある。Yukl, G. (1998), *Leadership in organizations* (4<sup>th</sup> ed.), Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall: p. 83.

<sup>31</sup> Manz, C. C. & Sims, H. P. (1987), "Leading workers to lead themselves: The external leadership of self-managing work teams," *Administrative Science Quarterly*, 32 (1):106-129; Manz, C. C., & Sims, H.P. (1989), *SuperLeadership: Leading others to lead themselves*, New York: Prentice Hall.

ップの一形態と考えられるだろう。そして、Liu et al. (2003)<sup>32</sup>、Pearce & Sims (2002)<sup>33</sup>、Vecchio et al. (2010)<sup>34</sup>などはELの理論的ルーツが自己管理行動<sup>35</sup>、社会的認知理論<sup>36</sup>、認知行動

---

<sup>32</sup> Liu, W., Lepak, D. P., Takeuchi, R. & Sims, H. P., op. cit., p.132.

<sup>33</sup> Pearce, C. L. & Sims, H. P. (2002), "Vertical versus shared leadership as predictors of the effectiveness of change management teams: An examination of aversive, directive, transactional, transformational, and empowering leader behaviors," *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 6 (2): pp. 173-175.

<sup>34</sup> Vecchio, R. P., Justin, J. E. & Pearce, C. L. (2010), "Empowering leadership: An examination of mediating mechanisms within a hierarchical structure," *The Leadership Quarterly*, 21 (3): 530-542.

<sup>35</sup> 自己管理行動 (Behavior self-management theory) は臨床心理学理論の一つであり、個人の内発的動機付けを高め、不安感やストレスなどを減らす自分自身の行動とその結果の観察、自身の行動向け方向性、目標の設定、自身の目標達成に対する自己報酬、自身の目標未達成に対する自己処罰、望ましい行動の練習を強調している。Saks, A. M. & Ashforth, B. E. (1996), "Proactive socialization and behavioral self-management," *Journal of Vocational Behavior*, 48 (3): 301-323.; Thorenson, E. E., & Mahoney, M. J. (1974), *Behavioral self-control*, New York, Rinehart & Winston.

<sup>36</sup> 社会的認知理論 (Social cognitive theory) は1963年に社会心理学者 Bandura によって提唱された社会心理学理論の一つである。最初、この理論は「社会的学習理論 (Social Learning Theory)」として知られ、その後「社会的認知理論」に変更された。社会的認知理論は個人的変数、環境の変数、人間行動の変数という3つの変数が相互に影響を及ぼす過程を重視する。そして、この過程では自己効力感、目標、結果の予測という3つの主要因が強調されている。より詳しく言えば、この社会的認知理論によると、自分が所定の環境で行動できる能力を持つという信念または自己効力感 (Self-efficacy) を持っていたら、自分の目標を設定し、動機づけを持続させ、行動を行うようになる。そして、行動したら所定の結果を期待するようになる。Bandura (2001)、坂野・前田 (2002) などの研究者によれば、自己効力感を高める4つの源は制御体験・遂行行動の達成感、代理体験、言語的説得、感情的喚起である。Zimmerman, B.J. & Schunk, D.H. (2001), *Self-Regulated Learning and Academic Achievement: Theoretical Perspectives*, Routledge; 塚野 州一・中西 良文・伊田 勝憲・伊藤 崇達・中谷 素之・犬塚 美輪訳 (2006) 『自己調整学習の理論』北大路書房; 坂野雄二・前田基成 (2002)、『セルフ・エフィカシーの臨床心理学』北大路書房; Bandura, A. (1986), *Social foundations of thought and action: A social cognitive theory*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

変容<sup>37</sup>、目標設定<sup>38</sup>などの理論にあると主張した。これらの理論はそもそも別々な理論であるが、これらの理論すべてがELの理論を構築すると考えられる。

ところでELの次元の研究は、これまでごくわずかであるが、各研究者の視点によって指摘される次元は若干異なっていた。例えば、Arnold et al. (2000) は手本、コーチング、奨励、参加的意思決定、通知、配慮、チームとの相互作用、グループ管理という8つの上司の行動が部下個人をエンパワーすると主張した。その中で、アンケート調査の分析結果としてELの構成要因または次元として手本、コーチング、参加的意思決定、通知、配慮という5つの行動があることを確認した<sup>39</sup>。

---

<sup>37</sup> 認知行動変容 (Cognitive behavior modification theory) は1977年に Meichenbaum によって提唱された。Meichenbaum (1977) は、認知的行動変容が、人間の自己教示訓練を強調し、思考と感情の検討、問題解決、自己教示という3つの段階から生まれると主張した。最初の段階では、人間はある出来事や状況に対する自らの感情や思考を検討する。その後、問題解決のために対応策を考え出す。そして、最後に、行動を行うために、自分に話しかける言語を考え、自分を教示し、行動をコントロールする。認知行動変容の特徴は人間がある問題や障害などを勉強できる機会と見なすことにある。Meichenbaum, D. (1977), *Cognitive-behavior modification: An integrative approach*, New York: Plenum Press.

<sup>38</sup> 目標設定 (goal-setting) は産業・組織心理学理論の一つである。代表的研究者である Locke & Latham は25年間にこの理論を研究してきた。目標設定理論は動機付けや成果に対する目標設定の仕方の影響を分析している。Locke, E. A. & Latham, G. P. (1990), *A Theory of goal setting and task performance*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

<sup>39</sup> Arnold et al. (2000) は部下をエンパワーする上司の行動を検討するために、調査を実施した。Arnold et al. (2000) は衣料品小売店、建物製品サプライヤー、電気通信会社という3社のリーダーとチームメンバーを含む195名を対象に、インタビューした。その結果、手本、コーチング、奨励、参加的意思決定、通知、配慮、チームとの相互作用、グループ管理という8つの上司の行動が部下をエンパワーすると結論づけた。その中で、手本行動とは自分の職務やメンバーの職務への上司のコミットメントのこと、コーチング行動とはメンバーが自分で行うためにメンバーを教育すること、奨励とはメンバーがより努力し、一緒に問題を解決するのを励ますこと、参加的意思決定とはメンバーが自分の意見やアイデアなどを表現するのを励ますことを指す。また、通知とはメンバーに決定や政策などを知らせること、配慮とはメンバーと相談し、心配事を話し合うこと、そしてチームとの相互作用とは職務の状況を把握し、メンバーと密接に仕事すること、さ

また、Thomas & Velthouse (1990) は個人の心理的エンパワーメントの次元が有意味感、コンピテンスまたは自己効力感、自己決定感、影響感または到達感の4次元であることを述べ、これを踏まえたELの次元を指摘した。Thomas (2009) は個人の有意味感、コンピテンスまたは自己効力感、自己決定感、影響感または到達感を促進する上司の行動そのものがELの次元になると主張したのである。言い換えれば、有意味感を高める行動（有意味感の促進行動）、コンピテンスまたは自己効力感を高める行動（コンピテンスまたは自己効力感の促進行動）、自己決定感を高める行動（自己決定感の促進行動）、到達感・成長感を高める行動（到達感・成長感の促進行動）がELの次元として考えられた<sup>40</sup>。

一般的に、ELの重点は、上司が従業員を支援するというところにある。そして、この視点からELの次元が考えられてきた。しかし、青木 (2013) によると、ELはそこにとどまらず、上司が上司自らを心理的にエンパワーしなければならない。なぜならば、上司自らが心理的にエンパワーされないと、自分の部下である従業員を心理的にエンパワーできなくなるからである。このため、この視点からのELの次元も今後考える必要があるだろう。

### 3.2 EL と JEM と従業員リテンションとの関係

以上のELの定義、次元などを通じて、組織におけるこの支援型リーダーシップの役割がよりわかるようになった。そして、現代的なリーダーシップの1つとして取り上げられるこのELは他のリーダーシップ理論と同様に、組織の様々なアウトカムに影響を与えると考えられた。

---

らにグループ管理とはグループ間の良い関係を促進し、メンバーが自分自身で自分の職務を評価できるのを励ますことを指す。そして、その後、これらの8つの行動を測定するために、Arnold et al. (2000) は建物製品サプライヤー、電気通信会社という2社の205名を対象として、あらためてアンケート調査を行なった。その結果、8つの行動の中で、手本、コーチング、参加的意思決定、通知、配慮という5つの行動がELの次元としてみられた。Arnold et al. (2000), op. cit., pp. 249-269.

<sup>40</sup> Thomas (2009) は影響感の代わりに到達感・成長感という次元に基づいてELの次元を提示した。Thomas, K.W. (2009), *Intrinsic Motivation at Work: What Really Drives Employee Engagement*, Berrett - Koehler (Short Disc); 2nd Revised: pp. 153-179.

様々な先行研究によると、LMXと同様に、ELは組織や個人のアウトカムを高めるリーダーシップのスタイルとしてみられる。例えば、Thomas (2009)によれば、ELは業績、専門的能力の開発、職務満足、組織コミットメント、ストレスや不安の軽減などのアウトカムに大きな影響を与える<sup>41</sup>。また、Carmeli et al. (2011)の研究では、最高経営責任のELがトップ管理チームの行動統合と有効性を經由して企業の業績に影響を与えると主張した<sup>42</sup>。さらに、Slatten et al. (2011)の研究によれば、上司のELは従業員の創造性に正の相関関係があるとみられる<sup>43</sup>。そして、Vecchio et al. (2010)は、ELは従業員の業績と職務満足を促進すると指摘した<sup>44</sup>。

特に、ELは本研究の課題である従業員リテンションに影響を与える要因とみられる。なぜならば、ELの特性は次のような理由で従業員の残留意思・継続意思をもたらすと考えられるからである。

その第一は、ELは支援型リーダーシップであり、上司は従業員に対して能力・技能を発揮でき、自律的に行動できるような環境を提供することで、彼らを支えるからである。そして、このELにより従業員は主役になって、自律的にタスクに関わる問題を解決でき、自分の能力などを積極的に発揮できるようになる。こうして、従業員は所属している組織や上司に対して満足し、組織への継続意思を高めると考えられるだろう (Thomas, 2009)。

第二は、従業員を心理的にエンパワーするために、上司の支援的行動が具体的に求められているからである。従業員個人は組織の中で自らの有意味感、自己決定感、コンピテンス、到達感・成長感を高め、心理的にエンパワーされることを望んでいる。上司はこれらの要因に沿って従業員を積極的に支える必要がある。そして、従業員の有意味感、自己決定感、コンピテンス、到達感・成長感を促進させる上司の行動がELの具体的行動であり、この行動が従業員のモチベーション、職務満足などを高め、彼らを組織に留まらせると考えたのである。

---

<sup>41</sup> Thomas, K.W. (2009), op. cit., pp. 69-71.

<sup>42</sup> Carmeli, A., Schaubroeck, J. & Tishler, A. (2011), "How CEO empowering leadership shapes top management team processes: Implications for firm performance," *The Leadership Quarterly*, 22 (2): 399-411.

<sup>43</sup> Slatten, T., Svensson, G. & Sværi, S. (2011), "Empowering leadership and the influence of a humorous work climate on service employees' creativity and innovative behaviour in frontline service jobs," *International Journal of Quality and Service Sciences*, 3 (3): 267-284.

<sup>44</sup> Vecchio et al. (2010), op. cit., pp. 530-542.

このように、ELは従業員のリテンションへ直接影響する要因とみられるが、それだけでなく、ELはJEMを通じて従業員リテンションに間接的に影響を与えることも考えられる。それゆえ本論文ではJEMは媒介変数として位置づけてみた。なぜならば、ELはJEMの各次元に関連し、従業員リテンションを促進できると考えられるからである。

Thomas & Velthouse (1990)によれば、エンパワメントには有意味感、コンピテンスまたは自己効力感、自己決定感、影響感または到達感・成長感という4つの次元が含まれている。そして、ELの次元には、こうした有意味感、コンピテンスまたは自己効力感、自己決定感、影響感または到達感・成長感を高める上司の行動があり、これらの上司の行動次元が従業員の帰属意識、動機付けなどを促進すると考えられる。さらに、これらの上司の行動次元は、「適合」、「絆」、「犠牲」というJEMの次元と関係しており、ELとJEMが深く関連しているのである。

例えば、従業員の有意味感、コンピテンスまたは自己効力感を高める上司の行動は従業員自らが自らの存在を有意味なものだと感じさせ、自らの価値・行動・スキル・能力などが職務・組織と適合していると感じさせる。このため、従業員の有意味感、コンピテンスまたは自己効力感を促進させる上司の行動はJEMの「適合」に影響を与えると考えられるだろう。

また、従業員の影響感または到達感・成長感を高める上司の行動は従業員の存在や仕事が周りの人々に影響を与えていると感じさせていく。このため、従業員の影響感または到達感・成長感を高める上司の行動は従業員が組織の他人とのつながりがあると感じさせるだろう。そして、この従業員の影響感または到達感・成長感を促進する上司の行動はJEMの「絆」にも影響を与えると考えられるだろう。

さらに、権限委譲に示されるような自己決定感を高める上司の行動は、従業員が自らを権限、自律があり、自分自身で問題などをコントロール、解決できると感じさせていく。このため、自分の組織を離れると、与えられた権限がなくなり、従業員は自分の職務をやめると、いろいろなことを犠牲にしなければならないと感じるだろう。言い換えれば、ELがJEMの「犠牲」にも影響を与えると考えられるのである。

このように、ELによってもたらされた「適合」、「絆」、「犠牲」の感覚が組織における従業員の「埋め込まれ感」を高め、従業員の帰属意識・残留意識を高めると考えられるのである。

#### 4 従業員同士という同僚関係

## 4.1 同僚関係の定義と意義

ここでは、同僚関係を中心に検討していくことにしよう。

一般的に賃金または金銭的報酬が組織に従業員を留まらせる要因としてみられた<sup>45</sup>。しかし、Highhouse et al. (1999)<sup>46</sup>によれば、賃金または金銭的報酬は労働者を組織に呼び寄せるが、彼らを残留させるほどの魅力はなく、上司・同僚の支持などいわゆる人間関係が従業員個人の残留させるとみられた。

これまで、人間関係のうち、上司との関係を中心に検討してきたが、ここでは同僚関係についても見ていくことにしよう。

同僚関係のうち、同僚とは同じ職場で働く人、同じ役割や地位などを持つ人、同じ職場の仲間などを指す。また、同僚関係とは効率の良い職務を遂行するための組織内の同僚間の水平関係であり、そこでは各従業員がタスクを分担し、助け合うことを意味する。言うまでもなく、人間の個性は異なるので、組織においてお互いの個性や実力の相違を認め合い、お互いに支援することが重要である。そして、職場ではより親しくなり、組織や自らの業績のために、お互いに努力し合うようになるのが良い同僚関係と言えよう。

LMX 及び EL に比べ、同僚関係に関する研究は少ないので、同僚関係に関連する尺度や次元も十分解明されていない。その中で明らかになっているのは、組織内の良い同僚関係を構築するためには、信頼が求められているということである。この信頼は、上司・従業員の関係にとどまらず、同僚関係にも必要とされている。

この信頼は「他人の言葉や約束、口頭ないし書面による言明を当てにすることができるという期待」<sup>47</sup>であると定義されている。そして、職場での良い同僚関係を築くためには、従業員自らと同僚との二者間における信頼を構築するということである。そして、この同僚関係の信

---

<sup>45</sup> Williams, M. & Dreher, G. (1992), "Compensation systems attributes and applicant pool characteristics," *The Academy of Management Journal*, 35 (3): 571-595.

<sup>46</sup> Highhouse, S., Stierwalt, S. L., Bachiochi, P, Elder, A. E. & Fisher, G. (1999), "Effects of advertised human resource management practices on attraction of African American applicants," *Personnel Psychology*, 52 (2): pp. 425-426.

<sup>47</sup> Rotter, J. (1967), "A new scale for the measurement of interpersonal trust," *Journal of Personality*, 35 (4): 651-665.

頼では、「同僚を信頼したい」と「同僚に信頼されたい」という2つの側面が形成される。この「同僚を信頼したい」と「同僚に信頼されたい」という2つの側面は二者の助け合い・協力の必要性、尊敬や承認の相互性を示すものと言えよう。

「同僚を信頼したい」という側面を見ると、自分が同僚に求めているのは経験、力、熱心さ、尊敬などであろう。例えば、自分自身が仕事に対して困った時に、経験などを持つ同僚から助けってもらえば、問題を簡単に解決できるようになる。そこから、相手をより信頼し、相手の能力、経験などに対して安心するようになる。

また、「同僚に信頼されたい」という側面を見ると、相手である同僚から自分の能力、経験、熱心さなどを認めてもらいたいということである。例えば、相手が困難に直面し、忙しくなる時に、相手から仕事を任せてもらえば、自分の存在が認められ、自分の能力が信頼され、人柄が尊敬されることを意味するだろう。

こうした2つの側面から、自分と相手という二者の信頼の相互性が高ければ高いほど、組織内の同僚関係がよくなると言えよう。そして、この信頼は同僚関係の次元としてみられ、組織や個人の成長のために多くの人々の協力を求めている職場において不可欠な要因となる。

## 4.2 同僚関係と JEM と従業員リテンションの関係

これまで、多くの研究を通じて、組織における同僚関係は従業員個人に対して様々な影響を与えるとみられてきた。例えば、境 (1982)<sup>48</sup>によれば、上司との関係、同僚関係を含む職場の良い人間関係は従業員個人のモチベーションに影響を与えるとみられた。または、Takeuchi et al. (2011)<sup>49</sup>、Telly et al. (1971)<sup>50</sup>によれば、同僚は従業員個人の職務満足や職務成績、離職などを左右するとみられた<sup>51</sup>。

---

<sup>48</sup> 境 忠宏は1982年に日本の54社965名分のデータを用い、分析を行なった。その結果、職場の人間関係が従業員個人の内的満足の大きな規定因となっている。境 忠宏 (1982)「組織風土とワーク・モチベーション」『横浜経営研究』3 (2)、152 頁。

<sup>49</sup> Takeuchi, R., Yun, S. & Wong, K. F.E. (2011), "Social influence of a coworker: A test of the effect of employee and coworker exchange ideologies on employees' exchange quality," *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 115 (2): 226-237.

本研究の課題である従業員個人の離職、リテンションに関しては、ある組織における同僚の存在または同僚関係が従業員個人の離職・残留の意思決定などに大きな影響を与えるという研究がいくつか発表されてきた。例えば、職務環境と従業員個人の離職・欠勤との関係に関わる要因については、Porter & Steers (1973) は、同僚との良い関係、職場での仲間集団の相互作用に対する満足度は従業員個人の離職決定と負の関係があり、リテンションと正の関係があると主張した。

さらに、従業員個人は上司のサポートとともに、一緒に仕事をしている同僚からのサポートを求めているとも考えられる。この視点に基づいて、Porter & Steers (1973)、Farris (1971)は同僚からのサポートが従業員個人のリテンションを左右し、離職を測定できる有効な尺度と指摘した。そして、従業員個人の残留に与える同僚の優れた能力・知識の影響に関する研究は少ないものの、こうした要因も従業員個人のリテンションに影響を与える重要な要因と考えられた。そして、Groysberg & Lee (2010)<sup>52</sup>は従業員個人が同僚の優れた能力・知識を信頼して、彼らから勉強できたら、所属している組織を離れたくない傾向があると述べた。

このように、同僚関係は経営組織において重要な役割を果たし、従業員個人に様々な影響を及ぼす要因になっていると考えられる。Porter et al. (2003)の<sup>53</sup>主張のように、従業員個人は同僚との関係が十分に満たされたら、組織に留まる傾向がある。より詳しく言えば、従業員個人はある組織に入る時に、その組織における他者との良い関係を希望し、そして彼の期待したようにこの関係は良くなったら、彼は組織を離れたくなくなるだろう。これは、従業員個人が所属している組織における同僚とまさに適合していることを意味するであろう。そして、この「適合」はJEMの1つの次元でもあり、従業員を組織にリテンションさせる効果があると考えられる。

---

<sup>50</sup> Telly, C. S., French, W. L. & Scott, W. G. (1971), "The relationship of inequity to turnover among hourly workers," *Administrative Science Quarterly*, 16 (2): 164-172.

<sup>51</sup> Takeuchi et al. (2011), Telly et al. (1971) は従業員個人が社会的側面の公平さを求め、職場での他者のインプット及びアウトプットを比較する傾向があり、これにより従業員個人の職務満足、成績、離職の意思決定などが影響されると指摘した。

<sup>52</sup> Groysberg, B., & Lee, L.E. (2010), "Star power: colleague quality and turnover," *Industrial and Corporate Change*, 19 (3): 741-765.

<sup>53</sup> Porter, L. W., Bigley, G. A. & Steers, R. M. (2003), *Motivation and Work Behavior*, New York, McGraw Hill.

また、訓練生の離職に関する研究では、Evan (1963)<sup>54</sup>は訓練生がメンバーの2人以上を含む部門へ割り当てられたら、彼が組織に留まる傾向があると指摘した。こうした観点を通じて、部門やグループなどでは、各メンバーの繋がりが強調されることがわかるようになった。こうした繋がりはまた絆がないと、各メンバーの仕事がうまく行かなくなる。この「絆」はJEMの1つの次元であり、従業員を組織に定着化させる効果があると言えよう。

さらに、Evan (1963)によれば、従業員個人は他のメンバーから本質的なサポートを得たら、彼はストレスや仕事の不明確さなどを克服するとともに組織に留まるようになる。そして、Groysberg & Lee (2010)によれば、従業員個人をサポートするためには、同僚の優れた能力・知識は非常に重要な問題であり、従業員を組織に引き付ける要因とみられた。このため、他のメンバーの能力・知識・経験なども職場の人間関係においては重視されるだろう。したがって、組織を離れたら、従業員個人は組織における良い人間関係だけでなく、他の同僚から得られる知識やその機会などもなくなる恐れがある。この「犠牲」はやはりJEMの1つの次元であり、従業員を組織に留まらせる効果があると言えよう。

## IV 仮説の導出

以上、図4-4に示されるように、従業員リテンションに影響を与える要因を人間関係に絞った本研究のリテンション・モデルを提示した。そして、このモデルを詳細に説明した。以下では、このリテンション・モデルに基づき、いくつかの仮説を導き出していくことにしたい。

すでに述べたように、本研究では、人間関係を独立変数として、JEMを媒介変数として、従業員リテンションを結果変数として設定した。そこで、これらの各変数の関係に沿って、いくつかの仮説を導き出していくことにする。

---

<sup>54</sup> Evan, W. M. (1963), "Peer-group interaction and organizational socialization: A study of employee turnover," *American Sociological Review*, 28 (3): 436-440.

## 1 人間関係と従業員リテンションとの関係、JEM と従業員リテンションとの関係を示す仮説

本研究では、様々な先行研究をレビューし、職場の人間関係が従業員リテンションに影響を与えると考えた。そして、職場の人間関係として、従業員とその上司との交換関係 (LMX)、上司の支援方法としての EL、同僚関係に注目した。

そこで、まず次の諸仮説を導出してみた。

仮説 1a : LMX は従業員リテンションに正の影響を与える。

仮説 1b : EL は従業員リテンションに正の影響を与える。

仮説 1c : 同僚関係は従業員リテンションに正の影響を与える。

また、JEM という概念が Mitchell et al. (2001) によって実証的に明らかにされ、従業員リテンションを説明できる要因としてみられた。そこで、本研究では、この JEM を改めて採用して、以下の仮説 2 を導出してみた。

仮説 2 : JEM は従業員リテンションに正の影響を与える。

## 2 人間関係と JEM との関係を示す仮説

独立変数である LMX、EL、同僚関係を含む人間関係が、媒介変数である JEM と関係する仮説として、次のような諸仮説を導出してみた。

仮説 3a : LMX は JEM に正の影響を与える。

仮説 3b : EL は JEM に正の影響を与える。

仮説 3c : 同僚関係は JEM に正の影響を与える。

## 3 人間関係が JEM を経由して従業員リテンションと関係することを示す仮説

本研究では、職場の人間関係や JEM が従業員リテンションに直接的な影響を与えるだけでなく、JEM が人間関係と従業員リテンションとの関係を媒介するとも考えた。そこで、次の諸仮説を導出してみた。

仮説 4a : LMX は JEM を経由して従業員リテンションに正の影響を与える。

仮説 4b : EL は JEM を経由して従業員リテンションに正の影響を与える。

仮説 4c : 同僚関係は JEM を経由して従業員リテンションに正の影響を与える。

#### 4 欧米系企業及びアジア系企業における人間関係と JEM と従業員リテンションとの関係を示す諸仮説

本研究では、企業によって、従業員リテンションを促進する要因の影響が異なると考えたので、国際比較のために、次のようないくつかの仮説も導出してみた。

仮説 5a : LMX が従業員リテンションに正の影響を与えるという関係は欧米系企業及びアジア系企業に共通にみられる。

仮説 5b : EL が従業員リテンションに正の影響を与えるという関係は欧米系企業及びアジア系企業に共通にみられる。

仮説 5c : 同僚関係が従業員リテンションに正の影響を与えるという関係は欧米系企業及びアジア系企業に共通にみられる。

仮説 6 : JEM が従業員リテンションに正の影響を与えるという関係は欧米系企業及びアジア系企業に共通にみられる。

仮説 7a : LMX が JEM に正の影響を与えるという関係は欧米系企業及びアジア系企業に共通にみられる。

仮説 7b : EL が JEM に正の影響を与えるという関係は欧米系企業及びアジア系企業に共通にみられる。

仮説 7c : 同僚関係が JEM に正の影響を与えるという関係は欧米系企業及びアジア系企業に共通にみられる。

仮説 8a : LMX が JEM を経由して従業員リテンションに正の影響を与えるという関係は欧米系企業及びアジア系企業に共通にみられる。

仮説 8b : EL が JEM を経由して従業員リテンションに正の影響を与えるという関係は欧米系企業及びアジア系企業に共通にみられる。

仮説 8c : 同僚関係が JEM を経由して従業員リテンションに正の影響を与えるという関係は欧米系企業及びアジア系企業に共通にみられる。

## V まとめ

これまで多くのリテンション研究では、従業員リテンションに影響を与える様々な要因が発表されてきた。本章では焦点を絞って、様々な要因の中でも職場の人間関係に注目してみた。金銭的報酬以上に、LMX、EL、同僚関係を含む職場の良い人間関係が従業員リテンションを促進すると考えた。

また、Mitchell et al. (2001)の研究によれば、JEMという新しい概念が従業員リテンションに影響を与える要因とみられたので、本研究ではこのJEMという概念を導入し、その効果を検討していくことにした。そこで、本章では、職場の人間関係、JEMという要因が従業員リテンションに影響を与えると捉え、これらの要因を組み込んだリテンション・モデルを構築してみた。

さらに、このリテンション・モデルでは、職場の人間関係、JEMが従業員リテンションに直接的な影響を与えるだけでなく、人間関係と従業員リテンションとの間に、JEMという変数を媒介変数として導入した。

そして、本研究独自のリテンション・モデルに基づいて、いくつかの仮説を導出してみた。さらに、国際比較のため、リテンション・モデルに基づいて、在ベトナム外資系企業を対象として、欧米系企業及びアジア系企業におけるいくつかの仮説を導出してみた。

## 第5章 調査及び分析の方法

前章では、離職研究やリテンション研究をサーベイし、JEM という概念を導入したリテンション・モデルを構築した。このリテンション・モデルでは、LMX、EL、同僚関係を含む職場の人間関係が従業員リテンションへ直接的に影響を与えるだけでなく、JEM を経由して、間接的な影響を与えると述べた。そして、このリテンション・モデルに基づいて、いくつかの仮説を導出してみた。諸仮説の検証のために、どのような調査を行ったのか本章では調査の概要及び分析の方法について説明していく。

### I 調査の概要

序論で述べたように、在ベトナム外資系企業において離職が目立つという状況を出発点にして、本研究ではなぜ在ベトナム外資系企業で優秀な人材の離職率が高いのか、特に、なぜベトナム人は、アジア系外資系企業でリテンションせず、欧米系企業にリテンションするかその要因を明らかにし、どのような要因によって優秀な人材を在ベトナム外資系企業に留めることができるのかを明らかにする。

このため、本研究の調査対象は在ベトナム外資系企業の従業員ということになる。リテンション研究の対象は山本 (2009) によって 高業績従業員、コア従業員、優秀な従業員であると指摘されたため、本研究では、在ベトナム外資系企業の優秀な従業員を選択することにした。

さらに、今回の調査では国際比較のために、多分野にわたる欧米系企業とアジア系企業の従業員を調査対象とした。そして、適切な分析をするために、200 以上のサンプルが必要になると考えた。そこで、300 のアンケート調査票を用意した。この本研究のアンケート調査票では、回答者の個人的な情報を把握するために、性別、年齢、勤務期間、職種、分野（業種）を設けた。そして、これらの情報以外、リテンション・モデルに関する変数の質問項目も設定した。また、今回の調査のため、これらの調査項目の調査をベトナム語に翻訳された。項目尺度において「1. まったく違う」、「2. 違う」、「3. どちらとも言えない」、「4. その通り」、「5. まったくその通り」という 5 段階リカート型尺度を採用した。

本研究の調査は 2011 年 8 月 18 日から 9 月 18 日まで実施した。そして、アンケート調査票はベトナムにおける外資系企業 14 社から回収された。さらに、回収されたアンケート

調査票は比較のために欧米系企業とアジア系企業に分けられた。

現地の外資系企業を対象とする調査を行うのはなかなか難しいため、調査を知り合いに頼むことにした。知り合いに頼めない場合、直接に会社を訪問し、担当者に相談した。その結果、アンケート調査票は欧米系企業とアジア系企業を含む 14 社から回収された。これら 14 社のアンケート調査票は職種、職業に限定されず、幅広く配布された。

企業によって回答者の人数が異なるので、実施する前に、対象企業の担当者、対象企業で仕事している知り合いに連絡した。各企業の人数を把握した上で、調査票を用意した。アンケート調査票は対象企業それぞれの担当者、知り合いに手渡し、従業員に配布された。答えてもらったアンケート調査票は担当者、知り合いから直接回収した。このような方法によりサンプルに片よりがなくバイアスが排除されると考えられる。そして、300 部が配布され、218 部が回収された。この 218 部のうち、14 部は全部回答してくれなかったもので、無効とした。そこで、最終的には 204 部のアンケート調査票のデータが分析の対象となった。以下の表 5.1 は回収されたサンプル特性（企業の国籍別）の表示である。

表 5-1 調査のサンプル特性（企業の国籍別）

欧米系企業			アジア系企業		
会社名	国籍	サンプルの数	会社名	国籍	サンプルの数
IBM Co.	アメリカ	37	HSBC	香港	38
Prudential Co.	イギリス	25	ITI Logistic	台湾	34
Taylor Nelson Co.	アメリカ	21	Lautan Luas Co.	インドネシア	12
Platium Global Co.	イギリス	10	Marubeni Itochu Steel	日本	5
Marketeers Co.	アメリカ	5	AGODA International	シンガポール	5
Orsan Co.	フランス	3	HUS HEONG Co.	中国	4
Struttures Co.	フランス	2	KDDI Co.	日本	3
合計：103			合計：101		

## II 分析に用いる変数と調査項目

ところで、第4章の図4-4に示されるように、本研究のリテンション・モデルの中には、三つの変数が存在する。LMX、EL、同僚関係を含む人間関係は独立変数として、JEMは媒介変数として、そして従業員リテンションは結果変数として位置づけられる。そこで、分析をするために、性別、年齢、勤務期間、職種、分野（業種）を含む回答者の個人的な情報以外、リテンション・モデルの各変数（LMX、同僚関係、EL、JEM、従業員リテンション）を測定するために、先行研究の文献を参考しながら質問項目を設けた。各変数に対して質問項目を設ける際、先行研究の検証により高い $\alpha$ 係数と妥当性を持つ項目を採用した。以下では、各変数を測定するのにどのような文献を用いて、そこにはいかなる調査項目が示されているのかを説明していく。

### 1 独立変数としての LMX

まず、第4章に示されたリテンション・モデルの中で、独立変数として位置づけられる LMX の測定方法について検討してみよう。LMX は上司と従業員との交換関係・相互作用を指す理論である。この LMX では上司と従業員の二者の信頼や尊敬、相互の義務などが重視されている。そして、LMX を測定するために、先行研究を参考して、LMX に関する調査項目を確定させたい。

LMX に関わる先行研究によると、LMX を測定するための調査項目が数多く発表されてきた (Schriesheim et al., 1999)。そして、これまでの LMX 研究を見ると、その次元が徐々に明らかにされてきた (Dienesch & Liden, 1986; Graen & Uhl-Bien, 1991)。

本研究では、Liden & Maslyn (1998) の研究における 12 質問項目を主に参考にして LMX に関する質問項目の作成を試みた<sup>1</sup>。因子分析により、Liden & Maslyn (1998) は、この 12

---

<sup>1</sup> Liden & Maslyn (1998) は LMX の各次元を確認するために、はじめ 31 の項目を設けた。そして、因子分析の結果、「影響 (Affect)」、「忠誠 (Loyalty)」、「尊敬 (Respect)」、「貢献 (Contribution)」という次元を示す 12 項目を抽出した。Liden, R.C & Maslyn, J. M. (1998),

項目が妥当であり、LMX が「影響 (Affect)」、「忠誠 (Loyalty)」、「尊敬 (Respect)」、「貢献 (Contribution)」という 4 つの次元から構成されることを確認した。そして、信頼性分析の結果、Liden & Maslyn (1998) は、LMX の  $\alpha$  係数が .92、「影響 (Affect)」の  $\alpha$  係数が .86、「忠誠 (Loyalty)」の  $\alpha$  係数が .80、「尊敬 (Respect)」の  $\alpha$  係数が .66、「貢献 (Contribution)」が .84 であることを算出した<sup>2</sup>。

このような高い  $\alpha$  係数及び妥当性から、本研究では、リテンション・モデルにおける LMX という変数を測定するために、Liden & Maslyn (1998)のこれらの 12 項目を採用することにした。LMX は上司と従業員との交換関係・相互作用を強調するが、本研究では、主に上司に対する従業員の考え、感想などを重視するために、LMX に関する項目は単なる上司と従業員の関係だけではなく上司の行使する影響力を意味している。Liden & Maslyn (1998)の LMX に関する 12 項目の内容は次の通りである。

- ①私は、上司のことを人間として好きである。
- ②上司は、友人としてもつきあいたい人間である。
- ③私は、上司と働いていてとても楽しい。
- ④上司は、現在問題となっている事項について完璧な知識がなくても、私のことを守ってくれる。
- ⑤上司は、他の人から私が攻撃されても私を守ってくれる。
- ⑥上司は、私がミスをして、それが意味のあるミスであれば、他の人から私を守ってくれる。
- ⑦私は、上司の目標を達成するために、喜んで普通よりも多くの努力をする。
- ⑧私は、上司のためなら、職務上決められている以上のことを行なっても気にならない。
- ⑨私は、上司のためなら、一所懸命働くことが苦にならない。
- ⑩私は、上司の豊富な知識に感銘している。
- ⑪私は、上司の知識や能力を尊敬している。
- ⑫私は、上司の専門的なスキルに敬服している。

---

“Multidimensionality of leader-member exchange: An empirical assessment through scale development,” *Journal of Management*, 24(1):43-72.

<sup>2</sup> Maslyn, J & Uhl-Bien, M. (2001), “Leader-member exchange and its dimensions: Effects of self-effort and other's effort on relationship quality,” *Journal of Applied Psychology*, 86(4): 697-708.

## 2 独立変数としての EL

次に、リテンション・モデルの中で、LMX と同様に独立変数として位置づけられる支援型リーダーシップの EL の測定方法についても検討していくことにしよう。LMX と同様に、EL もリーダーシップとして見られる。しかし、この EL では、従業員への権限委譲、支援の方法などに関する上司の行動が重視されている。しかし、最近従業員の有意味感、自己決定感、コンピテンス、到達感・成長感を高めるような行動も重視されている。そこで、本研究では、Thomas (2009) を主に参考し、EL に関する 18 質問項目を作成し、EL の測定を試みた。これらの 18 の質問項目の信頼性や妥当性は他の先行研究で検討されていないため、本研究ではこれらの 18 項目の信頼性や妥当性を丁寧に検討することにした。Thomas (2009) の研究から導き出された EL の 18 項目は次の通りである。

- ① 私は、上司に自分の感情や考え方、希望、熱情を伝えることができる。
- ②私と上司は、共通の目標を達成しようとする熱情を共有している。
- ③上司は、私たちが共有すべきビジョンを私たちにはっきりと示してくれる。
- ④私の仕事は、私のチームや会社に意味があり、チームや会社に貢献している。
- ⑤上司は、必要な権限を委譲してくれる。
- ⑥上司は、私のことを信頼してくれる。
- ⑦上司は、重要な決定でも私に任せてくれる。
- ⑧上司は、私がミスをした時、それを重要な学習機会と捉えれば、ミスを受け入れてくれる。
- ⑨上司は、私に提示した短期の具体的目標の意図がわかるように説明してくれる。
- ⑩上司は、私に必要な情報を与えてくれる。
- ⑪上司は、私に必要な知識を与えてくれる。
- ⑫上司は、私の担当する仕事の結果がどのくらいの成果をあげているのかを教えてくれる。
- ⑬上司は、私の持っているスキルや能力を認めてくれる。
- ⑭上司は、私や同僚に、より難しい仕事に挑戦するようにすすめる。
- ⑮同僚たちは、仕事をするにあたって互いに助けあう。
- ⑯最終的な目標が成し遂げられるように、仕事が段階的に進められるようになっている。
- ⑰仕事で目立った成果があがると、皆から会議などで称賛される。
- ⑱仕事をするにあたって、より多くの情報を得るために顧客と接触しなければならない。

### 3 独立変数としての同僚関係

さらに、リテンション・モデルの中では、従業員とその上司との関係だけでなく、従業員同士という同僚関係も独立変数として取り上げた。同僚関係は従業員と同じ職場の仲間との関係を意味している。しかし、先行研究を見ると、同僚との関係を測定する質問項目はあまり多くなかった。本研究では、この同僚関係については Hammer et al. (2004)<sup>3</sup>の先行研究を参考した。Hammer et al. (2004)の研究では、同僚からの支持を測定する5項目が採用され、信頼性分析の結果、これらの項目は $\alpha$ 係数が.83で、妥当であった。この同僚関係に関する項目は高い $\alpha$ 係数や妥当性があるので、Karatepe (2011)<sup>4</sup>等、他の研究者によっても採用されていた。そこで、本研究では、同僚関係を測定するために、Hammer et al. (2004)の5質問項目を採用することにした。これらの5項目は次の通りである。

- ①私は、同僚から助けや支持を得ている。
- ②私は、職場の同僚から受け入れられていると感じている。
- ③同僚は、私がいまだ調子の良くない日でも、理解してくれる。
- ④同僚は、必要であれば私をバックアップしてくれる。
- ⑤私は、同僚といると心地よい。

### 4 媒介変数としての JEM

本論文で提起したリテンション・モデルでは、鍵となる JEM という新しい概念を媒介変数として導入してみた。すでに述べたように、JEM は組織内外における職務や人間関係などに個々人が埋め込まれている度合を指す。そして、この JEM には企業内の組織と、企業外のコミュニティという2つの側面があり、それぞれの側面で「適合」、「絆」、「犠牲」という3つの次元が存在していた。Mitchell et al. (2001) はこれらの2つの側面とその次元を

---

<sup>3</sup> Hammer, T. H., Saksvik, P. O., Nytro, K., Torvatn, H. & Bayazit, M. (2004), "Expanding the psychological work environment: Workplace norms and work-family conflict as correlates of stress and health," *Journal of Occupational Health Psychology*, 9 (1): 83-97.

<sup>4</sup> Karatepe, O.M. (2012), "The effects of coworker and perceived organizational support on hotel employee outcomes: The moderating role of job embeddedness," *Journal of hospitality and tourism research*, 36 (4): 495-516.

測定するために、26の質問項目があると指摘した。<sup>5</sup> Mitchell et al. (2001) のこれらの項目は Sekiguchi et al. (2008) <sup>6</sup>など、他の研究で用いられ、妥当とみられたので、本研究でもこれらの項目を採用することにした。本研究では JEM を測定するために、Mitchell et al. (2001) のこれらの 24 項目を主に参考にして、その内容を若干修正し調査項目を作成してみた。これらの 24 項目は次の通りである。

- ①私は、自分の同僚が好きである。
- ②私の同僚は私に似ている。
- ③私は、仕事の時、自分の持っているスキルや才能が活用されていると感じる。
- ④私は、この会社に合っていると感じている。
- ⑤私は、会社の文化とうまく合っている。
- ⑥私は、自分の持っている権限や責任を負担と感じていない。
- ⑦私は、独力で問題を解くことはできない。
- ⑧私は、同僚としばしば会って、仕事の相談をする。
- ⑨私は、同僚と密接に関わって仕事をしている。
- ⑩私は、効率的な作業集団のメンバーの一人である。
- ⑪私は、仕事をする時に、沢山の自由を持っている。
- ⑫同僚は、私のことをとても尊敬してくれる。
- ⑬私は、今の仕事を辞めると、沢山の犠牲を払うことになる。
- ⑭この会社にいる方が、昇進の機会が他の会社より沢山ある。
- ⑮私には、今の仕事の方が、得られるものが沢山ある。
- ⑯私は、今後も会社から継続的に雇用してもらえと思う。
- ⑰私は、今の会社にいた方が自分の目標を達成することができると思う。
- ⑱私は、今住んでいる地域がとても好きである。
- ⑲私が今住んでいる地域は、日常の生活でも余暇活動でもかなり便利である。
- ⑳私の住んでいる地域は、私にとっても合っている。

---

<sup>5</sup> Mitchell, T. R., Holtom, B. C., Lee, T. W., Sablinski, C. J. & Erez, M. (2001), "Why people stay: Using job embeddedness to predict voluntary turnover," *The Academy of Management Journal*, 44 (6): 1102-1121.

<sup>6</sup> Sekiguchi, T., Burton, J. P. & Sablinski, C. J. (2008), "The Role of Job Embeddedness on Employee Performance: the Interactive Effects With Leader-Member Exchange and Organization-Based Self-Esteem," *Personnel Psychology*, 61 (4): 761-792.

- ①私にとって、今住んでいる地域から離れることは、抵抗がある。
- ②今住んでいる地域では、多くの人が私のことを尊敬してくれる。
- ③今住んでいる地域の人たちと、安心してつきあうことができる。
- ④私にとって、今住んでいる地域を離れると、多くの友人たちを失うことになる。

## 5 結果変数としてのリテンション

本論文のリテンション・モデルの中では、人間関係を独立変数、JEMを媒介変数、リテンションを結果変数として位置づけた。このリテンションとは従業員の残留意思・継続意思を示すものである。しかし、山本(2009)の研究、Mitchell et al. (2001)などのリテンション研究によると、従業員リテンションを測定するために、離職に関する測定項目がリテンション指標として採用されていた。そして、既に述べたように、離職とリテンションは正反対の内容を持つものとしてみられているが、企業の人材の確保・維持・定着化のために検討されるものである点では共通している。この観点からみると、離職とリテンションはやはり関連性があると考えられよう。そこで、他の先行研究と同様に、本研究では従業員リテンションを測定するために、従業員個人の離職意思に関する項目をリテンション指標としてあらためて採用することにした。

リテンション研究の中で、Singh et al. (1996)<sup>7</sup>は、従業員リテンションを測定するために、離職意思に関する3項目を採用した。そして、信頼性分析の結果、Singh et al. (1996)はこれらの項目が $\alpha$ 係数の.88で、妥当性があることを確認した。これらの項目は高い信頼性と妥当性があるため、その後、Karatepe (2012)等他の研究者によって採用されてきた。そこで、本研究では、これらの3項目を従業員リテンションの測定指標として採用することにした。以下の項目がリテンションの指標としての離職に関する3項目である。

- ①私は、来年一所懸命新しい仕事を探していそうだ。
- ②私は、いつも会社を辞めることを考えている。
- ③私は、来年たぶん新しい仕事を探すことになるだろう。

---

<sup>7</sup> Singh, J., Verbeke, W. & Rhoads, G. K. (1996), "Do organizational practices matter in role stress processes? A study of direct and moderating effects for marketing-oriented boundary spanners," *Journal of Marketing*, 60 (3): 69-86.

### III 各変数と調査項目の分析の方法

以上、本研究のリテンション・モデルの各変数を測定するため、どのような先行研究を参考にして、いかなる調査項目を採用したかを述べた。ここでは、これらの変数や調査項目を分析する方法を詳しく説明する。

まず、性別、年齢、勤務期間、職種などの回答者の情報については、記述統計を利用することにした。そして、モデルにおける各変数の関係を明らかにするために、性別と年齢をコントロール変数として採用してみた。

また、本研究では各変数の調査項目が先行研究から採用、修正、作成されたため、本研究なりにその妥当性を検討していく必要がある。この各変数の妥当性を検討するためには、因子分析を採用することにした。また、この因子分析では主因子法やプロマックス回転、因子間の相関を採用した。さらに、各変数の信頼係数（ $\alpha$ 係数）の算出も行った。

そして、リテンション・モデルの各変数の関連性を検討するために、本研究では相関関係の分析を行った。しかし、各変数間の因果関係、影響を分析するために、相関関係では不十分なため、本研究では階層的重回帰の分析を採用することにした。そして、これらの分析の結果は次章ではより詳しく述べていく。

### IV まとめ

本章では、前章で構築されたリテンション・モデルに基づいて導出された仮説の検証をするための調査の概要について述べた。ここでは、本研究の調査対象となった企業と、なぜその企業を調査対象としたのか、その理由を説明した。

この調査のために、アンケート調査票が用意され、対象企業に配布された。そして、企業の担当者からアンケート調査票を回収した。調査票の中には、性別、年齢、勤務期間、職種、分野（業種）を含めた回答者の情報以外、リテンション・モデルにおける変数（LMX、EL、同僚関係、JEM、従業員リテンション）を測定する項目も書かれていた。これらの項目がなぜ採用されたのかを本章で説明してきた。本章では、先行研究や文献などを通じて、高い $\alpha$ 係数と妥当性のある項目を採用することにした。

しかし、これらの項目は、全て先行研究から抽出されたわけではない。例えば、EL に関する項目は先行研究になかったので、Thomas (2009) の研究を参考しながら項目を作成した。また、JEM に関する項目の場合、回答者が意見、答えを出しやすくするために、Mitchell et al. (2001) の JEM に関する項目を若干修正した。

さらに、本章では、実証分析の方法について説明した。回答者が答えてくれた内容を分析するために、記述統計を利用した。モデルに示される各変数の項目の妥当性を検討するために、因子分析を行い、信頼性 ( $\alpha$  係数) を算出した。そして、各変数の関係や影響を検討するために、相関関係や階層的重回帰分析の方法を採用することにした。

## 第 6 章 記述統計及び因子分析の結果

前章では、リテンション・モデルに基づいて導出された諸仮説の検証のために、どのような調査を行ったか調査概要や各変数の調査項目の採用方法、分析の方法について説明した。本章では、回答者の記述統計と項目の信頼性、妥当性などの結果を述べていく。

### I 記述統計の結果

前章で説明したように、本研究の調査対象はベトナムにおける外資系企業の従業員であるため、今回のアンケート調査票は在ベトナム外資系企業の 14 社 (アメリカ、インドネシア、中国、香港、台湾、シンガポール、イギリス、日本) の従業員に配布された。調査票 300 票が配布されたが、218 票が回収され、その中で 14 票が無効になったため、最終的には回収された調査票は 204 票、回答率は 68%となった。性別、年齢、勤務期間、職種などの回答者の情報は以下の表 6-1 のように示される。

表 6 - 1 回答者の記述統計

カテゴリ		度数	パーセント	有効パーセント	累積パーセント
性別	男性	91	44.6	44.6	44.6
	女性	113	55.4	55.4	100.0
	合計	204	100.0	100.0	
		度数	パーセント	有効パーセント	累積パーセント
年齢	25歳以下	51	25.0	25.0	25.0
	26歳～35歳	105	51.5	51.5	76.5
	36歳～45歳	40	19.6	19.6	96.1
	46歳～55歳	7	3.4	3.4	99.5
	56歳以上	1	.5	.5	100.0
	合計	204	100.0	100.0	
		度数	パーセント	有効パーセント	累積パーセント
勤務期間	5年以下	138	67.6	67.6	67.6
	6年～15年	58	28.4	28.4	96.1
	16年～25年	6	2.9	2.9	99.0
	26年～35年	2	1.0	1.0	100.0
	36年以上	0	0	0	100.0
	合計	204	100.0	100.0	
		度数	パーセント	有効パーセント	累積パーセント
職種	総務・人事	29	14.2	14.2	14.2
	技術	48	23.5	23.5	37.7
	営業・マーケティング	28	13.7	13.7	51.5
	生産・製造	5	2.5	2.5	53.9
	会計	21	10.3	10.3	64.2
	翻訳	1	.5	.5	64.7
	その他	72	35.3	35.3	100.0
	合計	204	100.0	100.0	
		度数	パーセント	有効パーセント	累積パーセント
分野	情報技術	40	19.6	19.6	19.6
	機械	5	2.5	2.5	22.1
	銀行・金融	27	13.2	13.2	35.3
	飲食料品	7	3.4	3.4	38.7
	建設	7	3.4	3.4	42.2
	旅行	7	3.4	3.4	45.6
	広告	3	1.5	1.5	47.1
	保険	36	17.6	17.6	64.7
	製造	17	8.3	8.3	73.0
	その他	55	27.0	27.0	100.0
	合計	204	100.0	100.0	

表6 - 1に示されるように、今回のアンケート調査では、男性の回答者は91名であり、全体の44.6%を占めた。また、女性は113名であり、全体の55.4%を占めた。また、回答者の年齢に関しては、26歳～35歳の従業員人数が最も多く105名、全体の51.5%を占めた。さら

に、アンケート調査の実施時までの回答者の勤務期間は、5年以下の勤務期間が最も多く全体の67.6%であった。この年齢、勤務期間を見ると、在ベトナム外資系企業の従業員は若い人材であり、若いころから今の企業に勤めていることがわかるだろう。職種に関しては、技術系従業員が最も多く48名、全体の23.5%を占めた。そして、分野については、情報技術、保険、銀行・金融で働いている人数が多く、それぞれ順番に40名、36名、27名、19.6%、17.6%、13.2%となった。

前章ではLMX、EL、同僚関係、JEM、リテンションを含むモデルの各変数に関する調査項目の採用方法を説明した。これから、各変数の信頼性及び妥当性について検討してみよう。

## II 独立変数である LMX の信頼性及び妥当性

まず、前章で説明したように、本研究では、Liden & Maslyn (1998) の研究における 12 質問項目を参考にして LMX に関する質問項目の作成を試みた。得られたデータを因子分析（主因子法、プロマックス回転）すると、9 項目を含む 3 つの因子が抽出された。残りの 3 項目は負荷量が.5 以下であるので、採用されない。そして、次の表 6-2 ではこれらの因子パターンと因子間相関を示してみた。

表 6-2 LMX の因子分析の結果

項目内容	因子		
	I	II	III
LMX_L1 上司は、現在問題となっている事項について完璧な知識がなくても、私のことを守ってくれる	<b>.945</b>	.003	-.048
LMX_L3 上司は、私がミスをして、それが意味のあるミスであれば、他の人から私を守ってくれる	<b>.890</b>	-.036	.021
LMX_L2 上司は、他の人から私が攻撃されても私を守ってくれる	<b>.765</b>	.052	.048
LMX_R1 私は、上司の豊富な知識に感銘している	-.003	<b>.833</b>	.010
LMX_R2 私は、上司の知識や能力を尊敬している	-.010	<b>.831</b>	.056
LMX_R3 私は、上司の専門的なスキルに敬服している	.025	<b>.785</b>	-.070
LMX_C3 私は、上司のためなら、一所懸命働くことが苦にならない	-.047	.021	<b>.813</b>
LMX_C2 私は、上司のためなら、職務上決められている以上のことを行なっても気にならない	.061	-.049	<b>.760</b>
LMX_C1 私は、上司の目標を達成するために、喜んで普通よりも多くの努力をする	.005	.021	<b>.741</b>
因子間相関	I	II	III
	I	-	.393
	II	.393	-
	III	.437	.115
			-

表 6-2 に示すように、因子分析の結果、3つの因子が抽出され、これらの因子を「忠誠 (Loyalty)」、「尊敬 (Respect)」、「貢献 (Contribution)」と命名した。これらの因子は LMX を構成する次元としてみられるだろう。

また、LMX とその各因子の信頼性について検討するために、 $\alpha$  係数の算出を行った。そして、次の表 6-3 ではこれらの因子の信頼性を示してみた。

表 6-3 LMX 及びその各次元に関する記述統計及び信頼性

	平均値	標準偏差	信頼性 ( $\alpha$ 係数)
LMX_忠誠	3.147	.999	.904
LMX_貢献	3.320	.840	.816
LMX_尊敬	3.665	.816	.857
LMX	3.377	.643	.822

以上の表 6-3 をみると、LMX の  $\alpha$  係数は.822 と、高いので、一般的に LMX の項目は十分使用に耐えうるものと判断された。そして、この LMX は表 6-2 を通じて、3 つの次元から構成されることがわかったため、以下ではこの LMX の 3 つの次元の内容と、各次元の測定項目についてさらに述べてみたい。

## 1 忠誠 (Loyalty)

表 6-2 に示されるように、因子分析の結果、抽出された因子 I を「忠誠」と命名してみた。この「忠誠」とは LMX の重要な次元であり、従業員と上司との間におけるお互いの信頼・忠誠のことである。本研究で抽出された測定項目は次の 3 項目であり、各々の因子負荷量（主因子法、プロマックス回転、括弧内）は次の通りであった。

LMX\_L1 上司は、現在問題となっている事項について完璧な知識がなくても、私のことを守ってくれる (.945)。

LMX\_L3 上司は、私がミスをして、それが意味のあるミスであれば、他の人から私を守ってくれる (.890)。

LMX\_L2 上司は、他の人から私が攻撃されても私を守ってくれる (.765)。

これらの 3 項目は、LMX の諸次元の中の典型的な測定項目である。括弧内の負荷量は LMX\_L1=.945、LMX\_L3=.890、LMX\_L2=.765 で、.70 より大きい。また、表 6-3 で示されたように、「LMX\_忠誠」の  $\alpha$  係数は.904 で、かなり高いため、これらの 3 項目は妥当だとみられる。

部下である従業員は自分の上司に対して、忠誠心を持っているが、従業員も上司からの信頼を求めている。このため、上司が部下から信頼されるためには、部下の知識、能力、

経験が足りず、ミスが発生しても、上司が従業員を守ってくれることは重要なことである(LMX\_L1、LMX\_L3)。

さらに、従業員が他の人から攻撃されても、上司が従業員を守ってくれるのも重要なことである(LMX\_L2)。一般的に、これらの上司の行動は自分の従業員に対する配慮を表すと言えよう。この配慮によって、従業員個人が上司の行動を意識し、自分の上司に対する忠誠心を高めるだろう。

## 2 尊敬 (Respect)

さらに表 6 - 2 に示されるように、因子分析の結果、抽出された因子 II を「尊敬」と命名してみた。「忠誠」という次元と同様に、この「尊敬」は LMX の重要な次元であり、従業員と上司の間におけるお互いの尊敬の度合のことである。本研究では、従業員の上司への尊敬の度合を測定する測定項目を設定し、抽出された測定項目は次の 3 項目であった。また、各々の因子負荷量（プロマックス回転、括弧内）も次の通りであった。

LMX\_R1 私は、上司の豊富な知識に感銘している (.833)。

LMX\_R2 私は、上司の知識や能力を尊敬している (.831)。

LMX\_R3 私は、上司の専門的なスキルに敬服している (.785)。

括弧内の負荷量は LMX\_R1=.833、LMX\_R2=.831、LMX\_R3=.785 で、.70 より大きい。また、表 6 - 3 で示されたように、「LMX\_尊敬」の  $\alpha$  係数は.857 で、かなり高いため、これらの 3 項目は妥当だとみられる。

これらの 3 項目は、上司の能力、知識などに対する従業員の認知を表していると言えよう。職場において、従業員をうまく管理するために、上司の能力、経験、スキル、知識などが必要不可欠である。そして、こうした能力、知識、スキル、経験などが豊富であれば、従業員はその上司を尊敬するようになるだろう (LMX\_R1、LMX\_R2、LMX\_R3)。その結果、従業員は上司から学ぶ意識を高める傾向になる。

## 3 貢献 (Contribution)

表 6 - 2 の因子分析の結果、抽出された因子 III を「貢献」と命名してみた。この「貢献」

とは、従業員と上司との間における相互の貢献行動のことである。本研究では、この「貢献」を測定するために、上司に対する従業員の貢献行動に関する測定項目を設定し、その結果、3項目を抽出した。また、プロマックス回転後の因子負荷量（括弧内）は次の通りであった。

LMX\_C3 私は、上司のためなら、一所懸命働くことが苦にならない (.813)。

LMX\_C2 私は、上司のためなら、職務上決められている以上のことを行なっても気にならない (.760)。

LMX\_C1 私は、上司の目標を達成するために、喜んで普通よりも多くの努力をする (.741)。

括弧内の負荷量は LMX\_C3=.813、LMX\_C2=.760、LMX\_C1=.741 で、.70 より大きい。また、表 6 - 3 で示されたように、「LMX\_貢献」の  $\alpha$  係数は.816 で、かなり高いため、これらの3項目は妥当だとみられる。

これらの3項目は、上司のための従業員の努力を表していると言えよう。職場において、従業員個人が自分の上司に対して、忠誠心、尊敬心などを持ったら、彼は上司のために一所懸命頑張り(LMX\_C3)、職務上決められている以上のことを行い(LMX\_C2)、全力で努力する傾向があるだろう(LMX\_C1)。こうした全ての行動は上司のための従業員の貢献行動と言えるだろう。そして、これらの行動は上司・従業員の交換関係が重視される組織にとって必要不可欠になる。

### III 独立変数である EL の信頼性及び妥当性

次に、前章で説明したように、本研究では、Thomas (2009)を主に参考し、EL に関する18 質問項目を作成し、EL の測定を試みた。因子分析（主因子法、プロマックス回転）の結果、12項目を含む4つの因子が抽出された。残りの6項目は負荷量が.5以下であるので、採用しないことにした。次の表 6-4 ではこれらの因子パターンと因子間相関を示してみた。

表 6 - 4 EL の因子分析の結果

項目内容	因子			
	I	II	III	IV
EL_CH1 上司は、必要な権限を委譲してくれる	<b>.926</b>	-.060	.006	-.032
EL_CH3 上司は、重要な決定でも私に任せてくれる	<b>.774</b>	.011	.031	.000
EL_CH2 上司は、私のことを信頼してくれる	<b>.654</b>	.184	-.035	.060
EL_M2 私と上司は、共通の目標を達成しようとする熱情を共有している	-.025	<b>.819</b>	.059	.032
EL_M4 私の仕事は、私のチームや会社に意味があり、チームや会社に貢献している	.025	<b>.808</b>	-.062	-.012
EL_M3 上司は、私たちが共有すべきビジョンを私たちにはっきりと示してくれる	.087	<b>.763</b>	.075	-.031
EL_P4 仕事をするにあたって、より多くの情報を得るために顧客と接触しなければならない	.123	-.132	<b>.832</b>	-.021
EL_P2 仕事で目立った成果があがると、皆から会議などで称賛される	-.046	.063	<b>.746</b>	.031
EL_P3 最終的な目標が成し遂げられるように、仕事が段階的に進められるようになっている	-.078	.148	<b>.735</b>	-.020
EL_CO2 上司は、私の担当する仕事の結果がどのくらいの成果をあげているのかを教えてくれる	-.102	.022	.090	<b>.732</b>
EL_CO3 上司は、私の持っているスキルや能力を認めてくれる	.111	-.158	.037	<b>.657</b>
EL_CO1 上司は、私に必要な知識を与えてくれる	.013	.128	-.146	<b>.590</b>
因子間相関	I	II	III	IV
I	-	.509	.334	.196
II	.509	-	.549	.071
III	.334	.549	-	.060
IV	.196	.071	.060	-

表 6 - 4 に示すように、4 つの因子が抽出され、これらの因子をそれぞれ「有意味感

(Feeling of meaningfulness)の促進行動」、「自己決定感 (Feeling of choice)の促進行動」、「コンピテンスまたは自己効力感 (Feeling of competence)の促進行動」、「到達感・成長感 (Feeling of progress) の促進行動」と命名した。これらの因子は EL を構成する次元とみられる。

また、EL とその各因子の信頼性について検討するために、 $\alpha$  係数の算出を行った。そして、次の表 6 - 5 ではこれらの因子の信頼性を示してみた。

表 6 - 5 EL 及びその各次元に関する記述統計及び信頼性

	平均値	標準偏差	信頼性 ( $\alpha$ 係数)
EL_有意味感の促進行動	3.454	.861	.864
EL_自己決定感の促進行動	3.243	.890	.849
EL_コンピテンスの促進行動	4.069	.660	.690
EL_到達感・成長感の促進行動	3.500	.878	.825
EL	3.566	.565	.821

以上の表 6 - 5 をみると、EL の  $\alpha$  係数は.821 と高いので、一般的に EL の項目は十分に耐えるものと判断された。そして、この EL は表 6 - 4 を通じて、4 つの次元から構成されるとわかったため、以下ではこの EL の 4 つの次元の内容と、各次元の測定項目についてさらに述べてみたい。

## 1 有意味感 (Feeling of meaningfulness) の促進行動

表 6 - 4 に示されるように、因子分析の結果、抽出された因子 II は、「有意味感の促進行動」と命名された。有意味感とは、従業員個人が、組織における自分の存在を意味があると感じる度合のことである。また、この有意味感とは、従業員個人の基準や理想から判断された価値と言えるだろう<sup>1</sup>。従業員個人が組織や職務にとって自分の存在が有意味になると考えたら、彼らの内発的モチベーションや帰属意識等が高まっていく。そこで、従業員個人のモチベーションや帰属意識を高めるために、彼の有意味感を促進する上司の行動が非常に必要になると考えられる。

<sup>1</sup> 青木幹喜 (2006) 『エンパワーメント経営』中央経済社、36 頁。

本研究では、EL の構成次元として、従業員の有意味感を高める上司の促進行動に関する測定項目を設定した。そして、3項目が抽出され、プロマックス回転後の因子負荷量（括弧内）は次の通りであった。

EL\_M2 私と上司は、共通の目標を達成しようとする熱情を共有している (.819)。

EL\_M4 私の仕事は、私のチームや会社に意義があり、チームや会社に貢献している (.808)。

EL\_M3 上司は、私たちが共有すべきビジョンを私たちにはっきりと示してくれる (.763)。

括弧内の負荷量は EL\_M2=.819、EL\_M4=.808、EL\_M3=.763 で、いずれも.70 より大きい。また、表 6 - 5 で示されたように、「EL\_有意味感の促進行動」の $\alpha$ 係数は.864 で、かなり高いため、これらの3項目は妥当だとみられる。

これらの3項目は、従業員の存在や仕事の有意味感を表すものと言えよう。従業員が組織のメンバーとして認知され、組織の成長が上司だけでなく、全てのメンバーの貢献、努力などから実現されたとしよう。この場合、組織における自らの存在をやはり価値があると考え、上司をはじめ、周囲の人々からそれを認めてもらいたいと思うだろう。

したがって、共通の目標の達成をするために、上司は従業員と熱情を共有し (EL\_M2)、共有すべきビジョンを従業員にはっきりと示す (EL\_M3) 行動は、従業員個人の有意味感を増加させる。また、上司から任せられた仕事が、チームや会社に貢献すれば、従業員個人の有意味感が高まると考えられる (EL\_M4)。

## 2 自己決定感 (Feeling of choice)の促進行動

表 5 - 2 に示されるように、因子分析の結果、抽出された因子 I は、「自己決定感の促進行動」と命名された。自己決定感とは、自分の意思で主体的に決定しているという従業員個人の自覚・知覚を示すものである。そして、この自己決定感は個人の行為・行動に対する責任も意味するものと言えよう<sup>2</sup>。また、この自己決定感は、従業員個人の内発的モチベーションや帰属意識等の源泉であると考えられる。そこで、従業員個人の内発的モチベーションや帰属意識等を高めるためには、従業員個人の自己決定感を促進する上司の行動が非常に重要になると考えられる。

---

<sup>2</sup> 同上、37 頁。

本研究では、EL の構成次元として、従業員の自己決定感を促進させる上司の行動に関する測定項目を設定した。そして、3 項目が抽出され、プロマックス回転後の因子負荷量（括弧内）は次の通りであった。

EL\_CH1 上司は、必要な権限を委譲してくれる (.926)。

EL\_CH3 上司は、重要な決定でも私に任せてくれる (.774)。

EL\_CH2 上司は、私のことを信頼してくれる (.654)。

括弧内の負荷量は EL\_CH1=.926、EL\_CH3=.774、EL\_CH2=.654 で、.60 より大きい。また、表 6 - 5 で示されたように、「EL\_自己決定感の促進行動」の  $\alpha$  係数は.849 で、かなり高いため、これらの 3 項目は妥当だとみられる。

従業員個人は仕事において、自分の意思である行為・行動を選択することができるようになるためには、上司の権限委譲、信頼は非常に重要なものとなるであろう。必要な権限がなければ、従業員個人は自分で主体的に仕事ができなくなるかもしれない。したがって、上司が従業員に必要な権限を委譲し (EL\_CH1)、重要な決定を任せ (EL\_CH3)、従業員のことを信頼する (EL\_CH2) ことにより、従業員個人の自己決定感が高まっていく。

### 3 コンピテンスまたは自己効力感 (Feeling of competence)の促進行動

さて、同様に因子分析の結果、抽出された因子 IV は「コンピテンスまたは自己効力感の行動」と命名された。コンピテンスまたは自己効力感とは、人間の自己に対する有能感や信頼感を意味するものである。具体的には、このコンピテンスまたは自己効力感とは人間が何らかの課題を達成するために、ある行動を起こそうとするときに、自分でその行動をうまく行えると確信している状態か、その度合を示すものと言えよう<sup>3</sup>。そして、このコンピテンスまたは自己効力感は、従業員個人の内発的モチベーションや帰属意識等を高めていく。そこで、この観点から、従業員のコンピテンスまたは自己効力感を促進する上司の行動はやはり非常に必要になると考えられよう。

本研究では、EL の構成次元として、従業員のコンピテンスを促進させる上司の行動に関する測定項目を設定した。そして、3 項目が抽出され、プロマックス回転後の因子負荷

---

<sup>3</sup> 同上、36 頁。

量（括弧内）は次の通りであった。

EL\_CO2 上司は、私の担当する仕事の結果がどのくらいの成果をあげているのかを教えてください (.732)。

EL\_CO3 上司は、私の持っているスキルや能力を認めてくれる (.657)。

EL\_CO1 上司は、私に必要な知識を与えてくれる (.590)。

括弧内の負荷量は EL\_CO2=.732、EL\_CO3=.657、EL\_CO1=.590 で、.50 より大きい。また、表 6 - 5 で示されたように、「EL\_コンピテンスの促進行動」の  $\alpha$  係数は.690 で、高いため、これらの 3 項目は妥当だとみられる。

コンピテンスまたは自己効力感を高めるためには、企業組織における従業員の能力、知識、スキルを高めることが必要となろう。したがって、上司が従業員個人の能力やスキルを認め (EL\_CO3)、従業員がその能力やスキルを使ってどのような成果がもたらされるかを教え (EL\_CO2)、従業員に仕事のために必要な知識を教える (EL\_CO1) ことが従業員個人のコンピテンスまたは自己効力感を促進させることになっていく。

#### 4 到達感・成長感 (Feeling of progress) の促進行動

さらに、因子分析の結果、抽出された因子 III は、「到達感・成長感の促進行動」と命名された。この到達感・成長感とは、従業員個人が仕事の成果などを通じて、自分が成長していると実感する度合のことである。従業員個人の到達感・成長感が高ければ高いほど、彼の内発的モチベーションや帰属意識等が高くなる。そこで、この観点から従業員の到達感・成長感を促進する上司の行動も非常に重要になると考えられよう。

本研究では、EL の構成次元として、従業員の到達感・成長感を促進させる上司の促進行動に関する測定項目を設定した。そして、3 項目が抽出され、プロマックス回転後の因子負荷量（括弧内）は次の通りであった。

EL\_P4 仕事をするにあたって、より多くの情報を得るために顧客と接触しなければならない (.832)。

EL\_P3 仕事で目立った成果があがると、皆から会議などで称賛される (.746)。

EL\_P2 最終的な目標が成し遂げられるように、仕事が段階的に進められるようになっている (.735)。

括弧内の負荷量は EL\_P4=.832、EL\_P3=.746、EL\_P2=.735 で、.70 より大きい。また、

表 6 - 5 で示されたように、「EL\_到達感・成長感の促進行動」の $\alpha$ 係数は.825 で、かなり高いため、これらの3項目は妥当だとみられる。

これらの3項目は、従業員の業績・成長に関わる上司の配慮を強調したものと言えよう。上司は従業員が直接的に顧客と対応できる仕事を任せ (EL\_P4)、成果が上がれば、従業員の成果を認め、褒め (EL\_P3)、成果が上がるために、仕事を段階的に分け (EL\_P2) 、従業員個人が組織や職務のために、努力するようにする。こうして、上司の行動は従業員の到達感・成長感を促進させていく。

#### IV 独立変数である同僚関係の信頼性及び妥当性

前章で説明したように、本研究では、Hammer et al. (2004) の研究を主に参考し、同僚関係に関する5質問項目を採用し、同僚関係の測定を試みた。因子分析（主因子法、プロマックス回転）の結果、5項目を含む1つの因子が抽出された。この結果が、次の表 6 - 6 に示されている。

表 6 - 6 同僚関係の因子分析の結果

項目内容	因子
	I
CO3 同僚は、私があまり調子の良くない日でも、理解してくれる	.818
CO4 同僚は、必要であれば私をバックアップしてくれる	.812
CO5 私は、同僚といると心地よい	.799
CO1 私は、同僚から助けや支持を得ている	.769
CO2 私は、職場の同僚から受け入れられていると感じている	.761

表 6 - 6 を見るとわかるように、1つの因子が抽出された。この因子を同僚関係と命名した。

また、同僚関係の信頼性について検討するために、 $\alpha$ 係数の算出を行った。そして、次の表 6-7 では同僚関係の信頼性を示してみた。

表 6-7 同僚関係に関する記述統計及び信頼性

	平均値	標準偏差	信頼性 ( $\alpha$ 係数)
同僚関係	3.389	.766	.894

以上の表 6-6 によると、抽出された同僚関係の 5 項目とプロマックス回転後の因子負荷量（括弧内）は次の通りであった。

CO3 同僚は、私があまり調子の良くない日でも、理解してくれる (.818)。

CO4 同僚は、必要であれば私をバックアップしてくれる (.812)。

CO5 私は、同僚といると心地よい (.799)。

CO1 私は、同僚から助けや支持を得ている (.769)。

CO2 私は、職場の同僚から受け入れられていると感じている (.761)。

括弧内の負荷量は CO3=.818、CO4=.812、CO5=.799、CO1=.769、CO2=.761 で、.70 より大きい。また、表 6-7 で示されたように、「同僚関係」の $\alpha$ 係数は.894 で、かなり高いため、これらの 5 項目は妥当だとみられる。

職場の良い人間関係は従業員個人のモチベーションや帰属意識などをもたらす。そして、この人間関係は上司との関係に留まらず、同僚関係も含まれている。

上司は言うまでもなく、従業員個人は毎日同僚とも一緒に協力しなければならない。そこで、同僚は調子が悪い時でも、従業員を理解してくれ (CO3)、バックアップしてくれる (CO4) と、従業員個人は他の人々によって理解されたと感じ、安心するようになる。そして、同僚と一緒に仕事すると心地よくなり (CO5)、同僚から助けや支援を得られると感じ (CO1)、同僚から受け入れられている (CO2) と感じ、従業員個人のモチベーションや帰属意識は高まるだろう。

## V 媒介変数である JEM の信頼性及び妥当性

本研究では JEM を測定するために、Mitchell et al. (2001) の 24 項目を主に参考にして、

その内容を修正し調査項目を作成してみた。因子分析（主因子法、プロマックス回転）の結果、企業内の組織と企業外のコミュニティいずれでも、20項目を含む「適合」、「絆」、「犠牲」という3つの次元が抽出された。残りの4項目は負荷量が.5以下であるので、採用されなかった。以下では、このJEMのそれぞれの次元の測定項目についてさらに検討することにしよう。

## 1 組織におけるJEM (JEM\_O) の測定

このJEMとは、人間の特定の心理的状态のことである。そして、組織におけるJEM (JEM\_O)とは組織内における職務や人間関係などのネットワークに個々人が心理的に埋め込まれている度合を示している。本研究では、組織におけるJEM (JEM\_O)に関わる質問項目を因子分析した後、11項目を含む3つの因子を抽出した。次の表6-8ではこれらの因子パターンと因子間相関を示してみた。

表 6-8 組織における JEM (JEM\_O)の因子分析の結果

項目内容	因子		
	I	II	III
JE_FO1 私は、自分の同僚が好きである	<b>.970</b>	-.038	-.015
JE_FO5 私は、会社の文化とうまく合っている	<b>.959</b>	-.009	.012
JE_FO3 私は、仕事の時、自分の持っているスキルや才能が活用されていると感じる	<b>.880</b>	.048	-.004
JE_FO4 私は、この会社に合っていると感じている	<b>.854</b>	.051	.025
JE_LO4 私は、効率的な作業集団のメンバーの一人である	-.101	<b>.812</b>	.078
JE_LO3 私は、同僚と密接に関わって仕事をしている	.015	<b>.753</b>	.028
JE_LO2 私は、同僚としばしば会って、仕事の相談をする	.073	<b>.745</b>	-.011
JE_LO1 私は、独力で問題を解くことはできない	.134	<b>.667</b>	-.047
JE_OS3 私は、今の仕事を辞めると、沢山の犠牲を払うことになる	.083	-.059	<b>.864</b>
JE_OS6 この会社にいる方が、昇進の機会が他の会社より沢山ある	-.023	.046	<b>.833</b>
JE_OS5 私には、今の仕事の方が、得られるものが沢山ある	-.043	.049	<b>.830</b>
因子間相関	I	II	III
I	-	.597	.397
II	.597	-	.616
III	.397	.616	-

表 6-8 によると、3つの因子が抽出され、これらの因子を「組織への適合」(JEM\_O\_Fit)、「組織における絆」(JEM\_O\_Link)、「組織に関する犠牲」(JEM\_O\_Sacrifice)と命名した。これらの因子は組織における JEM を構成する次元としてみられる。

また、組織における JEM (JEM\_O)とその各因子の信頼性について検討するために、 $\alpha$ 係

数の算出を行った。そして、次の表 6-9 ではこれらの因子の信頼性を示してみた。

表 6-9 組織における JEM (JEM\_O)とその各因子に関する記述統計及び信頼性

	平均値	標準偏差	信頼性 ( $\alpha$ 係数)
JEM_組織への適合	3.436	1.153	.959
JEM_組織における絆	3.500	.814	.853
JEM_組織に関する犠牲	3.637	.837	.888
JEM_組織	3.524	.765	.915

以上の表 6-9 をみると、JEM\_組織の $\alpha$ 係数は.915 で、かなり高いので、一般的に JEM\_組織の項目は十分使用に耐えるものと判断された。そして、この JEM\_組織は表 6-8 を通じて、3つの次元から構成されるとわかったため、以下ではこの JEM\_組織の3つの次元の内容と、各次元の測定項目についてさらに説明してみたい。

## 1.1 組織への適合 (JEM\_O\_Fit)

表 6-8 に示されるように、因子分析の結果、因子 I を「組織への適合」と命名してみた。この「組織への適合」とは、組織や職務に対する従業員の知覚された適応の可能性のことである。因子分析後、次のような4項目が抽出され、プロマックス回転後の因子負荷量(括弧内)は次の通りであった。

JEM\_FO1 私は、自分の同僚が好きである (.970)。

JEM\_FO5 私は、会社の文化とうまく合っている (.959)。

JEM\_FO3 私は、仕事の時、自分の持っているスキルや才能が活用されていると感じる (.880)。

JEM\_FO4 私は、この会社に合っていると感じている (.854)。

括弧内の負荷量は JEM\_FO1=.970、JEM\_FO5=.959、JEM\_FO3=.880、JEM\_FO4=.854 で、.80 より大きい。また、表 6-9 で示されたように、「組織への適合」の $\alpha$ 係数は.959 で、かなり高いため、これらの4項目は妥当だとみられる。

これらの4項目は所属している組織や担当している職務と従業員個人との適合の度合を

表していると言えよう。より詳しく言えば、この適合は従業員個人が職場の同僚と合っていること (JEM\_FO1)、組織の文化と合っていること (JEM\_FO5)、会社と合っていること (JEM\_FO4)、彼のスキルや才能が職務と合っていること (JEM\_FO3)を示すものである。これらの適合から、従業員は組織や職務に埋め込まれていると感じるようになり、企業・組織に対する帰属意思を高めるだろう。

## 1.2 組織における絆 (JEM\_O\_Link)

表 6-8 に示されるように、因子分析の結果、因子 II を「組織における絆」と命名した。この「組織における絆」とは、従業員個人と組織内の他の人々とのつながりのことである。因子分析後、次のような 4 項目が抽出され、プロマックス回転後の因子負荷量 (括弧内) は次の通りであった。

JEM\_LO4 私は、効率的な作業集団のメンバーの一人である (.812)。

JEM\_LO3 私は、同僚と密接に関わって仕事をしている (.753)。

JEM\_LO2 私は、同僚としばしば会って、仕事の相談をする (.745)。

JEM\_LO1 私は、独力で問題を解くことはできない (.667)。

括弧内の負荷量は JEM\_LO4=.812、JEM\_LO3=.753、JEM\_LO2=.745、JEM\_LO1=.667 で、いずれも.60 より大きい。また、表 6-9 で示されたように、「組織における絆」の  $\alpha$  係数は.853 で、高いため、これらの 4 項目は妥当だとみられる。

これらの 4 項目は従業員個人と周囲の同僚との繋がりを表すと言えよう。従業員一人では成果を出すことはできず、互いに助け合う同僚の存在が不可欠である。

従業員個人が組織内の集団のメンバーとしてみられ (JEM\_LO4)、彼は独力で仕事を解決できない (JEM\_LO1)ので、同僚と相談しなければならない (JEM\_LO2)。こうして、従業員個人は、他の同僚と密接に関わっていく (JEM\_LO3)。この繋がりに従業員個人は所属している組織や職務と強い絆を持ち、組織や職務に埋め込まれていると感じるようになり、企業・組織に対する帰属意思を高めるだろう。

### 1.3 組織に関する犠牲 (JEM\_O\_Sacrifice)

表 6-8 に示されるように、因子分析の結果、因子 III を「組織に関する犠牲」と命名した。この「組織に関する犠牲」とは、従業員が会社をやめたら、様々なことをなくさざるを得ないことを反映するということである。因子分析後、次のような 3 項目が抽出され、プロマックス回転後の因子負荷量（括弧内）は次の通りであった。

JEM\_OS3 私は、今の仕事を辞めると、沢山の犠牲を払うことになる (.861)。

JEM\_OS6 この会社にいる方が、昇進の機会が他の会社より沢山ある (.852)。

JEM\_OS5 私には、今の仕事の方が、得られるものが沢山ある (.843)。

括弧内の負荷量は JEM\_OS3=.861、JEM\_OS6=.852、JEM\_OS5=.843 で、.80 より大きい。また、表 6-9 で示されたように、「組織に関する犠牲」の  $\alpha$  係数は.888 で、かなり高いため、これらの 3 項目は妥当だとみられる。

これらの 3 項目は所属している企業・組織から得られる従業員個人の利益と言えよう。例えば、昇進の機会 (JEM\_OS6)、給料、良い人間関係など様々なものがある (JEM\_OS5)。しかし、仕事を辞めると、これらの持っている様々なものを犠牲にしなければならない (JEM\_OS3)。そこで、この犠牲を避けるために従業員個人は企業を離れず、組織や職務に埋め込まれていると感じるようになる。そして、従業員個人の企業・組織への帰属意思が高くなっていく。

## 2 コミュニティにおける JEM (JEM\_C) の測定

さて、JEM には、これまで述べてきたような組織における JEM (JEM\_O) があるが、一方、コミュニティにおける JEM (JEM\_C) もある。このコミュニティにおける JEM (JEM\_C) とは組織外またはコミュニティにおける活動や人間関係などのネットワークに個人が心理的に埋め込まれている度合を示すものである。本研究では、因子分析後、この JEM\_C の 9 項目で 3 つの次元が抽出された。これらの因子パターンと因子間相関を示したのが、次の表 6-10 である。

表 6 - 10 コミュニティにおける JEM (JEM\_C)の因子分析の結果

項目内容	因子		
	I	II	III
JE_FC1 私は、今住んでいる地域がとても好きである	<b>.844</b>	-.026	-.002
JE_FC3 私の住んでいる地域は、私にとっても合っている	<b>.815</b>	.013	.076
JE_FC2 私が今住んでいる地域は、日常生活でも余暇活動でもかなり便利である	<b>.804</b>	.061	-.050
JE_CS3 今住んでいる地域の人たちと、安心してつきあうことができる	-.090	<b>.747</b>	-.049
JE_CS1 私にとって、今住んでいる地域から離れることは、抵抗がある	.041	<b>.648</b>	-.033
JE_CS4 私にとって、今住んでいる地域を離れると、多くの友人たちを失うことになる	.009	<b>.615</b>	.191
JE_CS2 今住んでいる地域では、多くの人が私のことを尊敬してくれる	.149	<b>.536</b>	-.071
JE_LC2 私の住んでいる地域に多くの友人がいる	-.115	.062	<b>.881</b>
JE_LC1 今住んでいる地域に、私の家族は長い間住んでいる	.201	-.116	<b>.697</b>
因子間相関	I	II	III
I	-	.424	.470
II	.424	-	.493
III	.470	.493	-

表 6 - 10 によると、3つの因子が抽出され、これらの因子を「コミュニティへの適合」(JEM\_C\_Fit)、「コミュニティにおける絆」(JEM\_C\_Link)、「コミュニティに関する犠牲」(JEM\_C\_Sacrifice) と命名した。これらの因子はコミュニティにおける JEM を構成する次元としてみられる。

また、コミュニティにおける JEM (JEM\_C)とその各因子の信頼性について検討するために、 $\alpha$ 係数の算出を行った。そして、次の表 6 - 11 ではこれらの因子の信頼性を示してみた。

表 6 - 11 コミュニティにおける JEM (JEM\_C)とその各因子に関する記述統計及び信頼性

	平均値	標準偏差	信頼性 ( $\alpha$ 係数)
JEM_コミュニティへの適合	3.794	.787	.862
JEM_コミュニティにおける絆	3.473	1.022	.744
JEM_コミュニティに関する犠牲	3.764	.740	.753
JEM_コミュニティ	3.677	.646	.828

以上の表 6 - 11 をみると、JEM\_組織の $\alpha$ 係数は.828 で、高いので、一般的に JEM\_コミュニティの項目は十分使用に耐えるものと判断された。そして、この JEM\_コミュニティは表 6 - 10 を通じて、3つの次元から構成されるとわかったため、以下ではこの JEM\_コミュニティの3つの次元の内容と、各次元の測定項目についてさらに説明してみたい。

## 2.1 コミュニティへの適合 (JEM\_C\_Fit)

表 6 - 10 に示されるように、因子分析の結果、因子 I を「コミュニティへの適合」と命名した。この「コミュニティへの適合」とは、コミュニティへの従業員の知覚された適応の可能性の度合のことである。因子分析後、3項目が抽出され、プロマックス回転後の因子負荷量（括弧内）は次の通りとなった。

JEM\_FC1 私は、今住んでいる地域がとても好きである (.844)。

JEM\_FC3 私の住んでいる地域は、私にとっても合っている (.815)。

JEM\_FC2 私が今住んでいる地域は、日常の生活でも余暇活動でもかなり便利である (.804)。

括弧内の負荷量は JEM\_FC1=.844、JEM\_FC3=.815、JEM\_FC2=.804 で、.80 より大きい。また、表 6 - 11 で示されたように、「コミュニティへの適合」の $\alpha$ 係数は.862 で、かなり高いため、これらの3項目は妥当だとみられる。

これらの3項目は生活しているコミュニティまたは地域に対する従業員個人の適合を表していると言えよう。より詳しく言えば、従業員個人は現在住んでいる地域が様々な余暇活動でかなり便利になる (JEM\_FC2) ため、自分の地域に合っていると感じ (JEM\_FC3)、好きになっていく (JEM\_FC1)。こうしたコミュニティへの適合から、従業員は現在のコミュニティに埋め込まれていると感じるようになり、仕事を辞めても他のコミュニティに

移転することは考えにくくなる。このため、従業員個人のコミュニティや職務への帰属意思も高くなるだろう。

## 2.2 コミュニティにおける絆 (JEM\_C\_Link)

表 5 - 5 に示されるように、因子分析の結果、因子 III を「コミュニティにおける絆」と命名した。この「コミュニティにおける絆」とは、従業員個人と組織外またはコミュニティにいる他の人々との間のつながりのことである。因子分析後、2 項目が抽出され、プロマックス回転後の因子負荷量（括弧内）は次の通りとなった。

JEM\_LC2 私の住んでいる地域に多くの友人がいる (.881)。

JEM\_LC1 今住んでいる地域に、私の家族は長い間住んでいる (.697)。

括弧内の負荷量は JEM\_LC2=.881、JEM\_LC1=.697 で、.60 より大きい。また、表 6 - 11 で示されたように、「コミュニティにおける絆」の  $\alpha$  係数は.744 で、高いため、これらの 2 項目は妥当だとみられる。

これらの 2 項目は従業員個人と同じ地域に住んでいる人々との繋がりを表すものと言えよう。従業員が現在の地域に長い間家族と住んでいる (JEM\_LC1) と、友人がますます多くなる (JEM\_LC2)。この繋がりに従業員は、従業員個人が住んでいる地域またはコミュニティとの強い絆を持ち、自分の地域またはコミュニティに埋め込まれていると感じるようになり、帰属意思が高くなっていく。

## 2.3 コミュニティに関する犠牲 (JEM\_C\_Sacrifice)

因子分析の結果、因子 II を「コミュニティに関する犠牲」と命名した。この「コミュニティに関する犠牲」とは、従業員がコミュニティを離れたら、様々なことをなくさざるを得ないという心理的状態のことである。因子分析後、4 項目が抽出され、プロマックス回転後の因子負荷量（括弧内）は次の通りであった。

JEM\_CS3 今住んでいる地域の人たちと、安心してつきあうことができる(.747)。

JEM\_CS1 私にとって、今住んでいる地域から離れることは、抵抗がある(.648)。

JEM\_CS4 私にとって、今住んでいる地域を離れると、多くの友人たちを失うことになる(.615)。

JEM\_CS2 今住んでいる地域では、多くの人が私のことを尊敬してくれる(.536)。

括弧内の負荷量は JEM\_CS3=.747、JEM\_CS1=.648、JEM\_CS4=.615、JEM\_CS1=.536 で、.50 より大きい。また、表 6 - 11 で示されたように、「コミュニティに関する犠牲」の  $\alpha$  係数は.753 で、高いため、これらの 4 項目が妥当だとみられる。

これらの 4 項目は住んでいるコミュニティ・地域から得られる従業員個人の人間関係的利益を表すものと言えよう。コミュニティ・地域において、人間関係が良くなり (JEM\_CS3)、周りの他の人々から尊敬されると (JEM\_CS2)、従業員個人は安心し、心地よくなる。そして、他の地域に移転すると、多くの友達を失い (JEM\_CS4)、負担を強いられる可能性が高い (JEM\_CS1)。したがって、これらの利益から従業員個人は現在のコミュニティを離れがたく、コミュニティ・地域に埋め込まれるようになる。そこで、従業員個人のコミュニティ・地域に対する帰属意思が高くなっていく。

## VI 結果変数であるリテンションの信頼性及び妥当性

前章で説明したように、本研究では Singh et al. (1996) の離職意思に関する項目をリテンション指標として採用した。Singh et al. (1996) の 3 項目の因子分析 (主因子法、プロマックス回転) を行った結果、1 つの因子が抽出された。この結果が、次の表 6 - 12 に示されている。

表 6 - 12 リテンションの因子分析の結果

項目内容	因子
	I
RE1 私は、来年一所懸命新しい仕事を探していそう	<b>.898</b>
RE3 私は、来年たぶん新しい仕事を探すことになるだろう	<b>.886</b>
RE2 私は、いつも会社を辞めることを考えている	<b>.740</b>

表 6 - 12 を見るとわかるように、1つの因子が抽出された。この因子を離職意思と命名した。

また、離職意思の信頼性について検討するために、 $\alpha$ 係数の算出を行った。そして、次の表 6 - 13 では離職意思の信頼性を示してみた。

表 6 - 13 離職意思に関する記述統計及び信頼性

	平均値	標準偏差	信頼性 ( $\alpha$ 係数)
離職意思	2.405	.794	.776

表 6 - 12 の抽出された離職意思の 3 項目とプロマックス回転後の因子負荷量 (括弧内) は次の通りとなった。

RE1 私は、来年一所懸命新しい仕事を探していそうだ (.898)。

RE3 私は、来年たぶん新しい仕事を探すことになるだろう (.886)。

RE2 私は、いつも会社を辞めることを考えている (.740)。

括弧内の負荷量は RE1=.898、RE3=.886、RE2=.740 で高い。また、表 6 - 13 で示されたように、「コミュニティに関する犠牲」の  $\alpha$ 係数は.776 で、高いため、これらの 3 項目は妥当だとみられる。これらの 3 項目は従業員の離職意思を表すものと言えよう。従業員の離職は従業員個人が来年 (RE1、RE3) またはいつも (RE2) 考えているという内容が取り扱われた。

## VII まとめ

本章では、回答者から得られた情報に関する記述統計の結果を述べてきた。そして、前章で構築されたリテンション・モデルで取りあげられている各変数の測定方法について検討した。独立変数に関しては、因子分析後、LMX 変数に、「忠誠」(3 項目)、「貢献」(3 項目)、「尊敬」(3 項目)という 3 次元が含まれ、EL 変数には、「有意味感の促進行動」(3 項目)、「自己決定感の促進行動」(3 項目)、「コンピテンスの促進行動」(3 項目)、「到達感・成長感の促進行動」(3 項目)という 4 次元が含まれることがわかった。また、同僚関係変数は 5 項目があり、因子分析後、1 因子が抽出された。

さらに、媒介変数に関しては、JEM\_Oには、「組織への適合」(4項目)、「組織における絆」(4項目)、「組織に関する犠牲」(3項目)という3次元が含まれ、JEM\_Cには、「コミュニティへの適合」(3項目)、「コミュニティにおける絆」(2項目)、「コミュニティに関する犠牲」(4項目)という3次元が含まれることを確認した。そして、結果変数に関しては、リテンションを測定するために、離職意思に関する3項目を採用して、因子分析をした結果、1因子が抽出された。

本章では、尺度としての信頼性( $\alpha$ 係数)も確認した。全ての変数及びその各次元の信頼性係数は高いため、実証分析のために十分用いることができると言えよう。

## 第7章 仮説の検証(1)：ベトナム外資系企業

### 全体の視点から

本章では第4章で構築したリテンション・モデルに基づいて導出された仮説群を、在ベトナム外資系企業を対象とした調査によって検証していくことにする。これらの仮説は、これまでの理論研究、実証研究に基づいて提示されたものであり、仮説検証を行うことにより、本研究の課題である LMX・EL・同僚関係、JEM、リテンションとの関係が明らかになるであろう。

#### I 各変数間の相関関係の検証結果

前章では、本研究のリテンション・モデルにおける各変数(LMX、EL、同僚関係、JEM、リテンション)の信頼性と妥当性を確認した。そして、因子分析により各変数の因子(LMX\_忠誠、LMX\_貢献、LMX\_尊敬、EL\_有意味感の促進行動、EL\_自己決定感の促進行動、EL\_到達感・成長感の促進行動、JEM\_組織への適合、JEM\_組織における絆、JEM\_組織に関する犠牲、JEM\_コミュニティへの適合、JEM\_コミュニティにおける絆、JEM\_コミュニティに関する犠牲)を抽出した。これらの因子はその信頼性と妥当性が確認されたので、本章では仮説の検証のために用いることにする。

まず、表7-1に、リテンション・モデルで取り上げた各変数及びその次元間の相関係数を示しておくことにしよう。

この中で独立変数と結果変数との関係を見ると、LMX 及びその各次元(LMX\_忠誠、LMX\_貢献、LMX\_尊敬)、EL 及びその各次元(EL\_有意味感の促進行動、EL\_自己決定感の促進行動、EL\_到達感・成長感の促進行動)、同僚関係はリテンション尺度としての従業員の離職意思と有意な負の関係があることがわかった。これに対して、EL\_コンピテンズの促進行動は離職意思と関係がなかった。

次に媒介変数と結果変数との関係を見ると、JEM\_組織及びその各次元(JEM\_組織への適合、JEM\_組織における絆、JEM\_組織に関する犠牲)は従業員の離職意思と有意な正の

関係にあることが示された。その一方、JEM\_コミュニティ及びその各次元 (JEM\_コミュニティへの適合、JEM\_コミュニティにおける絆、JEM\_コミュニティに関する犠牲)は従業員の離職意思と関係がないことがわかった。

最後に独立変数と媒介変数との関係については、EL\_コンピテンスの促進行動以外、ほぼ LMX 及びその各次元 (LMX\_忠誠、LMX\_貢献、LMX\_尊敬) 、EL 及びその各次元 (EL\_有意味感の促進行動、EL\_自己決定感の促進行動、EL\_到達感・成長感の促進行動)、同僚関係は JEM\_組織及びその各次元 (JEM\_組織への適合、JEM\_組織における絆、JEM\_組織に関する犠牲)と有意な正の関係にあることが示された。その一方、これらの独立変数は JEM\_コミュニティ及びその各次元 (JEM\_コミュニティへの適合、JEM\_コミュニティにおける絆、JEM\_コミュニティに関する犠牲)と関係がないことがわかった。

表 7-1 各変数間の相関係数

	Mean	SD	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19
1. LMX_忠誠	3.147	.999	-																		
2. LMX_貢献	3.320	.840	.387**	-																	
3. LMX_尊敬	3.665	.816	.354**	.095	-																
4. LMX_	3.377	.643	.836**	.676**	.647**	-															
5. EI_有意味感の促進行動	3.454	.861	.443**	.562**	.158*	.541**	-														
6. EI_自己決定感の促進行動	3.243	.890	.666**	.314**	.251**	.588**	.466**	-													
7. EI_コトワザの促進行動	4.069	.660	.149*	.068	.190**	.187**	.094	.182**	-												
8. EI_到達感・成長感の促進行動	3.500	.878	.368**	.928**	.061	.620**	.505**	.308**	.043	-											
9. EI_	3.566	.565	.617**	.718**	.238**	.732**	.799**	.755**	.714**	.714**	-										
10. 同僚関係	3.389	.766	.529**	.508**	.306**	.624**	.759**	.573**	.109	.478**	.732**	-									
11. JEM_組織への適合	3.436	1.133	.504**	.306**	.247**	.498**	.469**	.464**	.093	.282**	.497**	.516**	-								
12. JEM_組織における絆	3.500	.814	.627**	.564**	.346**	.716**	.669**	.500**	.059	.544**	.680**	.684**	.574**	-							
13. JEM_組織に関する絆性	3.637	.837	.615**	.334**	.424**	.643**	.434**	.403**	.147*	.288**	.478**	.417**	.387**	.557**	-						
14. JEM_組織	3.524	.765	.699**	.475**	.401**	.738**	.631**	.557**	.121	.439**	.665**	.653**	.846**	.845**	.756**	-					
15. JEM_コミュニケーションへの適合	3.794	.787	.003	-.054	.053	.001	-.077	-.080	.094	-.057	-.056	-.110	-.064	-.070	.076	.029	-				
16. JEM_コミュニケーションにおける絆	3.473	1.022	.061	-.008	.226**	.124	-.002	-.002	.036	.008	.012	.056	-.079	.029	.075	.029	.314**	-			
17. JEM_コミュニケーションにおける絆性	3.764	.740	-.075	-.013	.108	.001	-.067	-.095	.087	.025	-.028	-.002	-.049	-.028	.017	-.029	.482**	.319**	-		
18. JEM_コミュニケーション	3.677	.646	.005	-.031	.182**	.066	-.058	-.070	.090	-.009	-.027	-.016	-.086	-.024	.077	-.024	.756**	.776**	.745**	-	
19. 離職意思	2.405	.794	-.664**	-.408**	-.412**	-.696**	-.566**	-.565**	-.131	-.378**	-.623**	-.639**	-.585**	-.666**	-.582**	-.742**	.050	-.003	.057	.041	-

N=204  
 \*\*p<.01  
 \*p<.05

## II 人間関係と従業員リテンションとの関係を示す仮説の検証

第4章ではリテンション・モデルを構築してみた。そして、このモデルの中で、LMX・EL・同僚関係を独立変数として位置づけてみた。さらに、これらの独立変数とリテンションという結果変数との関係に関して、次のような諸仮説を導出してみた。

仮説 1a : LMX は従業員リテンションに正の影響を与える。

仮説 1b : EL は従業員リテンションに正の影響を与える。

仮説 1c : 同僚関係は従業員リテンションに正の影響を与える。

表7-1によると、ほぼ LMX・EL・同僚関係という独立変数及びそれらの各次元は従業員リテンションの尺度である離職意思という結果変数と有意な負の相関関係があるということが確認された。以下では、結果変数に対するこれらの独立変数の影響を詳細に検討するために、重回帰分析を行っていくことにした。

### 1 仮説 1a の検証結果

第4章で導き出された仮説 1a を再度示すことにしよう。

仮説 1a : LMX は従業員リテンションに正の影響を与える。

この仮説 1a を検証するために、ここでは階層的重回帰分析を行ってみた。その結果が、以下の表7-2及び表7-3に示されている。

表 7-2 LMX と従業員リテンションとの関係 (階層的重回帰分析の結果)

	離職意思		
	b	SE b	$\beta$
<b>Step 1</b>			
性別	.20	.11	.13
年齢	-.03	.07	-.03
R <sup>2</sup>		.02	
F 値		1.87	
<b>Step 2</b>			
性別	.13	.09	.08
年齢	-.03	.05	-.03
LMX	-.85	.06	-.69***
$\Delta R^2$		.47	
$\Delta F$		186.63***	
調整済み R <sup>2</sup>		.49	
F 値		64.60***	

N = 204

\* p<.05, \*\*p<.01, \*\*\*p<.001

表 7 - 2 に示されるように階層的重回帰分析を行った結果、従業員の離職意思に対して Step 1 の個人属性 (コントロール変数としての性別・年齢) に続き、Step 2 で LMX の影響を確認できた。LMX は  $\beta = -.69$ 、 $p < .001$  で 従業員の離職意思に有意な負の影響を与えるということが示された。この結果、LMX は従業員リテンションに正の影響を与えるという仮説 1a は検証されたと結論づけられる。

前章で説明したように、LMX に忠誠、貢献、尊敬という 3 次元が含まれる。これらの諸次元はそれぞれ従業員リテンションにどのような影響を与えるのだろうか、さらに検討していくことにしよう。

表 7-3 LMX の各次元と従業員リテンションとの関係（階層的重回帰分析の結果）

	離職意思		
	b	SE b	$\beta$
<b>Step 1</b>			
性別	.20	.11	.13
年齢	-.03	.07	-.03
R <sup>2</sup>		.02	
F 値		1.87	
<b>Step 2</b>			
性別	.10	.08	.07
年齢	-.03	.05	-.03
LMX_忠誠	-.40	.05	-.51***
LMX_貢献	-.18	.05	-.19**
LMX_尊敬	-.21	.05	-.21***
$\Delta R^2$		.49	
$\Delta F$		67.17***	
調整済み R <sup>2</sup>		.50	
F 値		41.78***	

N = 204

\* p<.05, \*\*p<.01, \*\*\*p<.001

表 7-3 を見ると、Step 2 で従業員の離職意思に対して、「忠誠」、「貢献」、「尊敬」という LMX の各次元の影響を確認できた。「LMX\_忠誠」は  $\beta = -.51$ 、 $p < .001$ 、「LMX\_貢献」は  $\beta = -.19$ 、 $p < .01$ 、「LMX\_尊敬」は  $\beta = -.21$ 、 $p < .001$  で従業員の離職意思に有意な負の影響を与えるということが示された。この結果より、LMX の各次元は従業員リテンションに正の影響を与えることがわかった。つまり、仮説 1a は検証されたと結論づけられる。

## 2 仮説 1b の検証結果

次に、第 4 章で導き出された仮説 1b を再度示すことにしよう。

仮説 1b : EL は従業員リテンションに正の影響を与える。

ここでも、この仮説 1b を検証するために、階層的重回帰分析を行ってみた。以下の表 7-4 及び表 7-5 はその検証結果を示すものである。

表 7-4 EL と従業員リテンションとの関係（階層的重回帰分析の結果）

	離職意思		
	b	SE b	$\beta$
Step 1			
性別	.20	.11	.13
年齢	-.03	.07	-.03
R <sup>2</sup>		.02	
F 値		1.87	
Step 2			
性別	.13	.09	.08
年齢	-.02	.06	-.02
EL	-.87	.08	-.62***
$\Delta R^2$		.38	
$\Delta F$		124.60***	
調整済み R <sup>2</sup>		.40	
F 値		43.54***	

N = 204

\* p<.05, \*\*p<.01, \*\*\*p<.001

表 7-4 を見ると、Step 2 で従業員の離職意思に対して、EL の影響を確認できた。EL は  $\beta = -.62$ 、 $p < .001$  で 従業員の離職意思に有意な負の影響を与えるということが示された。この結果より、EL は従業員リテンションに正の影響を与えるという仮説 1b は検証されたと結論づけられよう。

すでに説明したように、EL には「有意味感の促進行動」、「自己決定感の促進行動」、「コンピテンスの促進行動」、「到達感・成長感の促進行動」という 4 次元が含まれる。では、これらの諸次元はそれぞれ従業員リテンションにどのような影響を与えるのだろうか、さらに検討していくことにしよう。

表 7-5 EL の各次元と従業員リテンションとの関係（階層的重回帰分析の結果）

	離職意思		
	b	SE b	$\beta$
<b>Step 1</b>			
性別	.20	.11	.13
年齢	-.03	.07	-.03
R <sup>2</sup>		.02	
F 値		1.87	
<b>Step 2</b>			
性別	.10	.09	.06
年齢	-.02	.05	-.02
EL_有意味感の促進行動	-.31	.06	-.33***
EL_自己決定感の促進行動	-.32	.06	-.35***
EL_コンピテンスの促進行動	-.04	.07	-.03
EL_到達感・成長感の促進行動	-.09	.06	-.10
$\Delta R^2$		.42	
$\Delta F$		36.99***	
調整済み R <sup>2</sup>		.42	
F 値		25.73***	

N = 204

\* p<.05, \*\*p<.01, \*\*\*p<.001

表 7-5 を見ると、Step 2 で従業員の離職意思に対して、「有意味感の促進行動」、「自己決定感の促進行動」という EL の各次元の影響を確認できた。「EL\_有意味感の促進行動」は  $\beta = -.33$ 、 $p < .001$ 、「EL\_自己決定感の促進行動」は  $\beta = -.35$ 、 $p < .01$  で、従業員の離職意思に有意な負の影響を与えるということがわかった。その一方、「EL\_コンピテンスの促進行動」、「EL\_到達感・成長感の促進行動」は従業員の離職意思に影響を与えないということがわかった。

この結果より、EL の各次元を検討すると、「EL\_有意味感の促進行動」と「EL\_自己決定感の促進行動」という 2 次元が従業員リテンションに正の影響を与えるが、「EL\_コンピテンスの促進行動」、「EL\_到達感・成長感の促進行動」はリテンションに影響を与えないということがわかった。そして、全体の EL を検討すると、EL が従業員リテンションに正の影響を与えることも認められた。これらのことから、仮説 1b は検証されたと結論づけられるだろう。

### 3 仮説 1c の検証結果

さらに、第 4 章で導き出された仮説 1c を再度示すことにしよう。

仮説 1c：同僚関係は従業員リテンションに正の影響を与える。

ここでも、この仮説 1c を検証するために、階層的重回帰分析を行ってみた。以下の表 7-6 はその検証結果を示すものである。

表 7-6 同僚関係と従業員リテンションとの関係（階層的重回帰分析結果）

	離職意思		
	b	SE b	$\beta$
Step 1			
性別	.20	.11	.13
年齢	-.03	.07	-.03
R <sup>2</sup>		.02	
F 値		1.87	
Step 2			
性別	.05	.09	.03
年齢	-.03	.06	-.03
同僚関係	-.66	.06	-.63***
$\Delta R^2$		.39	
$\Delta F$		133.07***	
調整済み R <sup>2</sup>		.40	
F 値		46.42***	

N = 204

\* p<.05, \*\*p<.01, \*\*\*p<.001

表 7-6 を見ると、Step 2 で従業員の離職意思に対して、同僚関係の影響が確認された。同僚関係は  $\beta = -.63$ 、 $p < .001$  で 従業員の離職意思に有意な負の影響を与えるということが示された。この結果より、同僚関係は従業員リテンションに正の影響を与えるという仮説 1c は検証されたと結論づけられる。

### III JEM と従業員リテンションとの関係を示す仮説の検証 - 仮説 2 の検証結果

本研究では従業員リテンションを説明するために、媒介変数として Mitchell et al. (2001) によって検証されてきた JEM という概念を導入してみた。ここでは、JEM の媒介効果を検証する前に、JEM が、従業員リテンションへの程度影響を与えるかを検討したい。そこで、第 4 章で導き出された仮説 2 を再度示すことにしよう。

仮説 2 : JEM は従業員リテンションに正の影響を与える。

ここでも、この仮説 2 を検証するために、階層的重回帰分析を行ってみた。そして、以下の表 7-7 及び表 7-8 はその検証結果を示すものである。

表 7-7 JEM と従業員リテンションとの関係 (階層的重回帰分析の結果)

	離職意思		
	b	SE b	$\beta$
Step 1			
性別	.20	.11	.13
年齢	-.03	.07	-.03
R <sup>2</sup>		.02	
F 値		1.87	
Step 2			
性別	.13	.08	.08
年齢	-.06	.05	-.06
JEM_組織	-.77	.05	-.74***
JEM_コミュニティ	.02	.06	.01
$\Delta R^2$		.54	
$\Delta F$		123.27***	
調整済み R <sup>2</sup>		.55	
F 値		63.70***	

N = 204

\* p<.05, \*\*p<.01, \*\*\*p<.001

前章で説明したように、JEM には組織への JEM とコミュニティへの JEM という 2 側面がある。そして、表 7-7 はこれらの要因の従業員リテンションへの影響に関する結果を

示した。

この表 7-7 では、Step 2 で従業員の離職意思に対して、「JEM\_組織」の影響があることを確認した。「JEM\_組織」は  $\beta = -.74$ 、 $p < .001$  で 従業員の離職意思に有意な負の影響を与えるということが示された。その一方、「JEM\_コミュニティ」は従業員の離職意思に影響を与えないということも確認された。この結果から、「JEM\_組織」のみが従業員リテンションに正の影響を与えるということがわかった。したがって、仮説 2 は一部検証されたと結論づけられる。

さらに、前章では因子分析の結果、「JEM\_組織」と「JEM\_コミュニティ」には、それぞれ「適合」、「絆」、「犠牲」という 3 次元があることもわかった。ここでは、「JEM\_組織」のみが従業員リテンションに正の影響を与えることがわかったが、「JEM\_組織」の各次元が従業員リテンションにどのような影響を与えるか、また JEM\_コミュニティの各次元の中で、従業員リテンションに影響を与える次元があるかどうかを解明するために、階層的重回帰分析を行ってみた。そして、表 6-8 ではこの検証の結果を示してみた。

表 7 - 8 JEM の各次元と従業員リテンションとの関係 (階層的重回帰分析の結果)

	離職意思		
	b	SE b	$\beta$
<b>Step 1</b>			
性別	.20	.11	.13
年齢	-.03	.07	-.03
R <sup>2</sup>		.02	
F 値		1.87	
<b>Step 2</b>			
性別	.11	.08	.07
年齢	-.05	.05	-.05
JEM_組織への適合	-.20	.04	-.29***
JEM_組織における絆	-.33	.06	-.34***
JEM_組織に関する犠牲	-.26	.06	-.28***
JEM_コミュニティへの適合	.01	.06	.01
JEM_コミュニティにおける絆	-.01	.04	-.01
JEM_コミュニティに関する犠牲	.04	.06	.03
$\Delta R^2$		.55	
$\Delta F$		41.42***	
調整済み R <sup>2</sup>		.55	
F 値		32.09***	

N = 204

\* p<.05, \*\*p<.01, \*\*\*p<.001

表 7 - 8 を見ると、Step 2 で従業員の離職意思に対して、「JEM\_組織への適合」、「JEM\_組織における絆」、「JEM\_組織に関する犠牲」という「JEM\_組織」の各次元の影響があることがわかった。「JEM\_組織への適合」は  $\beta = -.29$ 、 $p < .001$ 、「JEM\_組織における絆」は  $\beta = -.34$ 、 $p < .01$ 、「JEM\_組織に関する犠牲」は  $\beta = -.28$ 、 $p < .001$  で従業員の離職意思に有意な負の影響を与えるということが示された。その一方、「JEM\_コミュニティへの適合」、「JEM\_コミュニティにおける絆」、「JEM\_コミュニティに関する犠牲」という「JEM\_コミュニティ」の各次元は従業員の離職意思に影響を与えないということも確認された。この結果より、「JEM\_組織」の各次元のみが従業員リテンションに正の影響を与えることが確認できた。したがって、仮説 2 は一部検証されたと結論づけられよう。

## IV 人間関係と JEM との関係を示す仮説の検証

第4章では、独立変数である LMX・EL・同僚関係を含む人間関係が媒介変数である JEM に影響を与えると考えた。そこで、この独立変数と媒介変数との関係に関連したいくつかの仮説を導出してみた。これらの仮説を再度示してみよう。

仮説 3a : LMX は JEM に正の影響を与える。

仮説 3b : EL は JEM に正の影響を与える。

仮説 3c : 同僚関係は JEM に正の影響を与える。

これらの諸関係を検証するために、LMX・EL・同僚関係を独立変数、JEM を従属変数として、検証を行っていくことにした。また、「JEM\_組織」は従業員リテンションには影響を与えるが、JEM\_コミュニティは従業員リテンションに影響を与えないので、ここでは LMX・EL・同僚関係の JEM\_組織への影響を検討していくことにする。以下では検証結果を示していくことにしよう。

### 1 仮説 3a の検証結果

第4章で導き出された仮説 3a を再度示すことにしよう。

仮説 3a : LMX は JEM に正の影響を与える。

この仮説 3a を検証するために、ここでも階層的重回帰分析を行った。以下の表 7-9 及び表 7-10 はその検証結果を示している。

表 7-9 LMX と「JEM\_組織」との関係（階層的重回帰分析の結果）

	JEM_組織		
	b	SE b	$\beta$
Step 1			
性別	-.09	.11	-.06
年齢	-.03	.07	-.03
R <sup>2</sup>		.01	
F 値		.40	
Step 2			
性別	-.02	.07	-.01
年齢	-.03	.05	-.03
LMX	.88	.06	.74***
$\Delta R^2$		.01	
$\Delta F$		238.73***	
調整済み R <sup>2</sup>		.54	
F 値		80.17***	

N = 204

\* p<.05, \*\*p<.01, \*\*\*p<.001

表 7-9 を見ると、Step 2 で JEM\_組織に対して LMX が影響することが確認された。

LMX は  $\beta = .74, p < .001$  で、JEM\_組織に有意な正の影響を与えるということが示された。

したがって、仮説 3a は検証されたと結論づけられよう。

また、「JEM\_組織」には、「適合」、「絆」、「犠牲」という 3 次元が含まれ、LMX には「忠誠」、「貢献」、「尊敬」という 3 次元が含まれることはすでに指摘した通りである。そこで、これらの LMX の各次元が「JEM\_組織」の各次元に対してどのような影響を与えるか、その結果を以下の表 7-10 に示した。

表 7 - 10 LMX の各次元と「JEM\_組織」の各次元との関係（階層的重回帰分析の結果）

	JEM_組織への適合			JEM_組織における絆			JEM_組織に関する犠牲		
	b	SE b	$\beta$	b	SE b	$\beta$	b	SE b	$\beta$
Step 1									
性別	-.03	.17	-.01	-.16	.12	-.10	-.08	.12	-.05
年齢	-.10	.10	-.07	-.02	.07	-.02	.04	.08	.04
R <sup>2</sup>		.01			.01			.01	
F 値		.48			1.01			.44	
Step 2									
性別	.09	.14	.04	-.08	.08	-.05	.02	.09	.01
年齢	-.09	.09	-.06	-.03	.05	-.03	.05	.06	.05
LMX_忠誠	.49	.08	.43***	.34	.05	.41***	.41	.05	.48***
LMX_貢献	.19	.09	.14*	.38	.05	.39***	.12	.06	.12*
LMX_尊敬	.12	.09	.08	.16	.05	.16**	.25	.06	.24***
$\Delta R^2$		.27			.53			.44	
$\Delta F$		25.32***			75.93***			51.78***	
調整済み R <sup>2</sup>		.26			.52			.43	
F 値		15.46***			46.42***			31.38***	

N = 204

\* p<.05, \*\*p<.01, \*\*\*p<.001

表 7 - 10 を見ると、Step 2 で「JEM\_組織」の各次元に対して、LMX の各次元の異なった影響を確認できた。

「JEM\_組織への適合」の場合、「LMX\_忠誠」は  $\beta = .43$ 、 $p < .001$ 、「LMX\_貢献」は  $\beta = .14$ 、 $p < .05$  で、「JEM\_組織への適合」にこれらが有意な正の影響を与えるということが示された。その一方、「LMX\_尊敬」は「JEM\_組織への適合」に影響を与えないということも確認された。

「JEM\_組織における絆」の場合、「LMX\_忠誠」は  $\beta = .41$ 、 $p < .001$ 、「LMX\_貢献」は  $\beta = .39$ 、 $p < .001$ 、「LMX\_尊敬」は  $\beta = .16$ 、 $p < .01$  で、これらが「JEM\_組織に関する絆」に有意な正の影響を与えるということがわかった。

さらに、「JEM\_組織に関する犠牲」の場合、「LMX\_忠誠」は  $\beta = .48$ 、 $p < .001$ 、「LMX\_貢献」は  $\beta = .12$ 、 $p < .05$ 、「LMX\_尊敬」は  $\beta = .24$ 、 $p < .001$  で、これらが「JEM\_組織に関する犠牲」に有意な正の影響を与えるということが示された。

これらの結果より、一般的に LMX が「JEM\_組織」に正の影響を与えるが、「JEM\_組織」

の各次元に対する LMX の各次元の影響は異なっていることもわかった。

## 2 仮説 3b の検証結果

さらに、仮説 3b の検証結果を見ていくことにしよう。

第 4 章で導き出された仮説 3b を再度示すことにする。

仮説 3b : EL は JEM に正の影響を与える。

この仮説 3b を検証するために、ここでも階層的重回帰分析を行ってみた。そして以下の表 7-11 及び表 7-12 はその検証結果を示している。

表 7-11 EL と「JEM\_組織」との関係（階層的重回帰分析の結果）

	JEM_組織		
	b	SE b	$\beta$
Step 1			
性別	-.09	.11	-.06
年齢	-.03	.07	-.03
R <sup>2</sup>		.01	
F 値		.40	
Step 2			
性別	-.01	.08	-.01
年齢	-.04	.05	-.04
EL	.90	.07	.67***
$\Delta R^2$		.44	
$\Delta F$		158.12***	
調整済み R <sup>2</sup>		.44	
F 値		53.19***	

N = 204

\* p<.05, \*\*p<.01, \*\*\*p<.001

表 7-11 を見ると、Step 2 で「JEM\_組織」に対して、EL の影響があることが確認された。EL は  $\beta = .67$ 、 $p < .001$  で、「JEM\_組織」に有意な正の影響を与えるということがわかった。したがって、仮説 3b は検証されたと結論づけられる。

「JEM\_組織」には、「適合」、「絆」、「犠牲」という3次元が含まれ、ELには「有意味感の促進行動」、「自己決定感の促進行動」、「コンピテンスの促進行動」、「到達感・成長感の促進行動」という4次元が含まれることは、すでに指摘した通りである。そこで、ELの各次元が「JEM\_組織」の各次元に対してどのような影響を与えるかをさらに検討していくことにしよう。この検証の結果を示したのが、次の表7-12である。

表7-12 ELの各次元と「JEM\_組織」の各次元との関係（階層的重回帰分析の結果）

	JEM_組織への適合			JEM_組織における絆			JEM_組織に関する犠牲		
	b	SE b	$\beta$	b	SE b	$\beta$	b	SE b	$\beta$
Step 1									
性別	-.03	.17	-.01	-.16	.12	-.10	-.08	.12	-.05
年齢	-.10	.10	-.07	-.02	.07	-.02	.04	.08	.04
R <sup>2</sup>		.01			.01			.01	
F値		.48			1.01			.44	
Step 2									
性別	.11	.14	.05	-.10	.08	-.06	-.01	.11	-.01
年齢	-.12	.09	-.08	-.06	.05	-.06	.03	.07	.03
EL_有意味感の促進行動	.40	.10	.30***	.41	.06	.44***	.27	.08	.28**
EL_自己決定感の促進行動	.41	.09	.31***	.18	.05	.20**	.22	.07	.23**
EL_コンピテンスの促進行動	.01	.11	.01	-.05	.06	-.04	.10	.08	.08
EL_到達感・成長感の促進行動	.05	.09	.04	.10	.05	.27***	.07	.07	.07
$\Delta R^2$		.30			.53			.24	
$\Delta F$		20.91***			57.42***			15.71***	
調整済み R <sup>2</sup>		.28			.52			.22	
F値		14.17***			38.99***			10.66***	

N = 204

\* p<.05, \*\*p<.01, \*\*\*p<.001

表7-12を見ると、Step 2で「JEM\_組織」の各次元に対して、ELの各次元が異なった影響を与えることがわかった。

「JEM\_組織への適合」の場合、「EL\_有意味感の促進行動」は $\beta = .30$ 、 $p < .001$ 、「EL\_自己決定感の促進行動」は $\beta = .31$ 、 $p < .001$ で、これらが「JEM\_組織への適合」に有意な正の影響を与えるということが示されていた。その一方、「EL\_コンピテンスの促進行動」と

「EL\_到達感・成長感の促進行動」は「JEM\_組織への適合」に影響を与えないということも確認された。

また、「JEM\_組織における絆」の場合、「EL\_有意味感の促進行動」は $\beta = .44$ 、 $p < .001$ 、「EL\_自己決定感の促進行動」は $\beta = .20$ 、 $p < .01$ 、「EL\_到達感・成長感の促進行動」は $\beta = .27$ 、 $p < .001$ で「JEM\_組織に関する絆」に有意な正の影響を与えるということがわかった。その一方、「EL\_コンピテンスの促進行動」は「JEM\_組織における絆」に影響を与えないということも確認された。

さらに、「JEM\_組織に関する犠牲」の場合、「EL\_有意味感の促進行動」は $\beta = .28$ 、 $p < .01$ 、「EL\_自己決定感の促進行動」は $\beta = .23$ 、 $p < .01$ で、「JEM\_組織に関する絆」に有意な正の影響を与えるということが示された。その一方、「EL\_コンピテンスの促進行動」と「EL\_到達感・成長感の促進行動」は「JEM\_組織に関する犠牲」に影響を与えないということも確認された。

これらの結果より、一般的に EL が「JEM\_組織」に正の影響を与えるが、「JEM\_組織」の各次元に対する EL の各次元の影響は異なり、「EL\_有意味感の促進行動」と「EL\_自己決定感の促進行動」という 2 次元が「JEM\_組織」の各次元に影響を与えることもわかった。

### 3 仮説 3c の検証結果

最後に、仮説 3c の検証結果を見ていくことにしよう。

第 4 章で導き出された仮説 3c を再度示すと、次のようになる。

仮説 3c : 同僚関係は JEM に正の影響を与える。

この仮説 3c を検証するために、階層的重回帰分析を行ってみた。そして以下の表 7 - 13 及び表 7 - 14 では、その検証結果を示してみた。

表 7 - 13 同僚関係と「JEM\_組織」との関係（階層的重回帰分析の結果）

	JEM_組織		
	b	SE b	$\beta$
Step 1			
性別	-.09	.11	-.06
年齢	-.03	.07	-.03
R <sup>2</sup>		.01	
F 値		.40	
Step 2			
性別	.06	.08	.04
年齢	-.03	.05	-.03
同僚関係	.66	.05	.66***
$\Delta R^2$		.43	
$\Delta F$		149.16***	
調整済み R <sup>2</sup>		.42	
F 値		50.19***	

N = 204

\* p<.05, \*\*p<.01, \*\*\*p<.001

表 7 - 13 を見ると、Step 2 で「JEM\_組織」に対して、同僚関係の影響があることが確認できた。同僚関係は  $\beta = .66$ 、 $p < .001$  で、「JEM\_組織」に有意な正の影響を与えるということが示された。したがって、仮説 3c は検証されたと結論づけられよう。

また、「JEM\_組織」には、「適合」、「絆」、「犠牲」という 3 次元が含まれているので、同僚関係がこれらの「JEM\_組織」の各次元に対してどのような影響を与えるかも検討してみた。その検証の結果が以下の表 6 - 14 に示されている。

表 7 - 14 同僚関係と「JEM\_組織」の各次元との関係（階層的重回帰分析の結果）

	JEM_組織への適合			JEM_組織における絆			JEM_組織に関する犠牲		
	b	SE b	$\beta$	b	SE b	$\beta$	b	SE b	$\beta$
Step 1									
性別	-.03	.17	-.01	-.16	.12	-.10	-.08	.12	-.05
年齢	-.10	.10	-.07	-.02	.07	-.02	.04	.08	.04
R <sup>2</sup>		.01			.01			.01	
F 値		.48			1.01			.44	
Step 2									
性別	.15	.14	.07	.00	.09	.00	.02	.11	.01
年齢	-.10	.09	-.07	-.03	.05	-.03	.04	.07	.04
同僚関係	.79	.09	.53***	.73	.06	.68***	.46	.07	.42***
$\Delta R^2$		.27			.46			.17	
$\Delta F$		75.15***			172.43***			47.38***	
調整済み R <sup>2</sup>		.26			.46			.16	
F 値		25.49***			58.73***			14.14***	

N = 204

\* p<.05, \*\*p<.01, \*\*\*p<.001

表 7 - 14 を見ると、Step 2 で「JEM\_組織」の各次元に対して、同僚関係の影響があることがわかった。「JEM\_組織への適合」の場合、同僚関係は  $\beta = .53$ 、 $p < .001$  で、「JEM\_組織への適合」に有意な正の影響を与えるということがわかった。また、「JEM\_組織における絆」の場合、同僚関係は  $\beta = .68$ 、 $p < .001$  で、「JEM\_組織における絆」に有意な正の影響を与えるということも示された。さらに、「JEM\_組織に関する犠牲」の場合、同僚関係は  $\beta = .42$ 、 $p < .001$  で、「JEM\_組織に関する犠牲」に有意な正の影響を与えるということも確認された。これらの結果により同僚関係が「JEM\_組織」の 3 つの次元に正の影響を与えることがわかった。したがって、仮説 3c は検証されたと結論づけられよう。

## V JEM の媒介効果を示す仮説の検証

これまで、独立変数である LMX・EL・同僚関係と結果変数である従業員リテンションとの関係、媒介変数である JEM と結果変数である従業員リテンションとの関係、独立変数である LMX・EL・同僚関係と媒介変数である JEM との関係に関する検証結果を見てきた。ここでは、一般的に LMX・EL・同僚関係、JEM は従業員リテンションに有意な正の影響を与えるということが確認された。しかし、本研究では、LMX・EL・同僚関係の直接的な影響だけでなく、LMX・EL・同僚関係が JEM を経由して従業員リテンションへ間接的に影響を与えることも考えた。そこで、第 4 章では、この間接的な影響に関するいくつかの仮説を導出してみた。あらためてこれらの諸仮説を示すと次のようになる。

仮説 4a : LMX は JEM を経由して従業員リテンションに正の影響を与える。

仮説 4b : EL は JEM を経由して従業員リテンションに正の影響を与える。

仮説 4c : 同僚関係は JEM を経由して従業員リテンションに正の影響を与える。

Baron & Kenny (1986)<sup>1</sup>の研究によれば、媒介効果の証明のためには、以下の条件を満足させる必要がある。

- ① 独立変数 (LMX・EL・同僚関係) は、媒介変数 (JEM) と関連性を有する。
- ② 独立変数 (LMX・EL・同僚関係) は、結果変数 (従業員リテンション) と関連性を有する。
- ③ LMX・EL・同僚関係 と媒介変数 (JEM) が同時に回帰式に投入された場合に、LMX・EL・同僚関係 と従業員リテンションの関連性は、LMX・EL・同僚関係 のみが独立変数である場合に比べて弱くなる。

すでに説明したように、仮説 1a、仮説 1b、仮説 1c の検証結果によると、LMX・EL・同僚関係が従業員リテンションに有意な正の影響を与えることは証明されてきた。また、仮説 3a、仮説 3b、仮説 3c の検証結果により、LMX・EL・同僚関係が「JEM\_組織」に及ぼす有意な正の影響も確認されてきた。要するに、上記の条件①と②は満たされたことになる。したがって、LMX・EL・同僚関係と、従業員リテンションとの関係における JEM の媒介効果の検証のためには、上記の条件③を検討する必要がある。そこで、以下ではこの

---

<sup>1</sup> Baron, R.M. & Kenny, D.A. (1986), "The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations," *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6):1173-1182.

条件③が満たされるかどうか検証してみよう。

## 1 仮説 4a の検証結果

はじめに第 4 章で導き出された仮説 4a を再度示すことにしよう。

仮説 4a : LMX は JEM を経由して従業員リテンションに正の影響を与える。

この仮説 4a を検証するために、階層的重回帰分析を行った。以下の表 7-15 及び表 7-16 はその分析結果を示すものである。

表 7-15 LMX と従業員リテンションとの関係における「JEM\_組織」の媒介効果  
(階層的重回帰分析の結果)

	離職意思		
	b	SE b	$\beta$
Step 1 (省略)			
Step 2			
性別	.13	.08	.08
年齢	-.06	.05	-.06
JEM_組織	-.77	.05	-.74***
$\Delta R^2$		.54	
$\Delta F$		247.57***	
Step 3			
性別	.12	.07	.08
年齢	-.05	.05	-.05
JEM_組織	-.52	.07	-.50***
LMX	-.39	.08	-.32***
$\Delta R^2$		.05	
$\Delta F$		23.31***	
調整済み $R^2$		.60	
F 値		76.93***	

N = 204

\* p<.05, \*\*p<.01, \*\*\*p<.001

仮説 4a で示される「JEM\_組織」という変数の媒介結果を検討するために、従業員リテンションへの「JEM\_組織」の影響を回帰式により分析することにした。このため表 7-15

に示されるように Step 2 の「JEM\_組織」の投入に続き、Step 3 で LMX を投入した。

Step 3 の LMX を見ると、従業員リテンションに対して、その  $\beta$  係数は、表 7-2 の「JEM\_組織」が投入されていない場合よりも小さくなっている ( $\beta = -.69$ 、 $p < .001 \rightarrow \beta = -.32$ 、 $p < .001$ )。この結果から、「JEM\_組織」が LMX と従業員リテンションとの関係を部分媒介するということが認められた。

また、「JEM\_組織」には「適合」、「絆」、「犠牲」という 3 次元があり、LMX には「忠誠」、「貢献」、「尊敬」という 3 次元がある。このため、さらに「JEM\_組織」の各次元が LMX の各次元と従業員リテンションとの関係をどのように媒介するかも、検証していくことにしよう。以下の表 7-16 はこの検証結果を示したものである。

表 7 - 16 LMX の各次元と従業員リテンションとの関係における「JEM\_組織」の各次元の媒介効果（階層的重回帰分析の結果）

	離職意思		
	b	SE b	$\beta$
Step 1 (省略)			
Step 2			
性別	.12	.08	.08
年齢	-.05	.05	-.05
JEM_組織への適合	-.20	.04	-.29***
JEM_組織における絆	-.33	.06	-.34***
JEM_組織に関する犠牲	-.26	.05	-.28***
$\Delta R^2$		.55	
$\Delta F$		83.71***	
Step 3			
性別	.10	.07	.07
年齢	-.05	.05	-.05
JEM_組織への適合	-.16	.04	-.24***
JEM_組織における絆	-.21	.07	-.21**
JEM_組織に関する犠牲	-.13	.06	-.14*
LMX_忠誠	-.20	.05	-.25***
LMX_貢献	-.06	.05	-.06
LMX_尊敬	-.12	.05	-.13*
$\Delta R^2$		.05	
$\Delta F$		8.08***	
調整済み $R^2$		.60	
F 値		38.94***	

N = 204

\*  $p < .05$ , \*\*  $p < .01$ , \*\*\*  $p < .001$

表 7 - 16 を見ると、Step 3 の LMX の各次元で、従業員リテンションに対して、それらの有意な  $\beta$  係数それぞれは、表 7 - 3 の JEM が投入されていない場合よりも小さくなっていることがわかる。「LMX\_忠誠」は  $\beta = -.51$ 、 $p < .001 \rightarrow \beta = -.25$ 、 $p < .001$ 、「LMX\_貢献」は  $\beta = -.19$ 、 $p < .01 \rightarrow \beta = -.06$ 、n.s.<sup>2</sup>、「LMX\_尊敬」は  $\beta = -.21$ 、 $p < .001 \rightarrow \beta = -.13$ 、 $p < .05$  となった。この結果から、「JEM\_組織」の各次元は LMX の「貢献」と従業員リテンションとの関係

<sup>2</sup> n.s. (non-significant) とは有意ではないという意味である。

を完全媒介し、LMX の「忠誠」、「尊敬」と従業員リテンションとの関係を部分媒介するということが認められた。

よって、上記の条件③が満たされ、「JEM\_組織」が LMX と従業員リテンションとの関係を媒介することが認められた。言い換えれば、LMX は JEM を経由して従業員リテンションに正の影響を与えるという仮説 4a が検証されたと結論づけられる。

なお、本研究では、JEM の媒介効果を検証するために、Holmbeck (2002)<sup>3</sup> の手続きを採用した。Holmbeck (2002)によれば、間接的効果は変数間の全体効果から直接的効果を引いたものによって計算される。そして、媒介効果の z スコアは間接的非標準化偏回帰係数 (b)と間接的標準誤差 (SEb)によって算出される<sup>4</sup>。以下の表 7-17 は「JEM\_組織」及びその各次元の媒介効果の結果である。

---

<sup>3</sup> Holmbeck, G.N. (2002), "Post-hoc probing of significant moderational and mediational effects in studies of pediatric populations," *Journal of Pediatric Psychology*, 27(1): 87-96.

<sup>4</sup> 媒介効果の z スコアは  $z = \frac{b_{\text{間接的標準化偏回帰係数}}}{SE_{b_{\text{間接的標準誤差}}}}$  の式によって算出される。Holmbeck, G.N. (2002), op.cit., p. 93.

表 7-17 LMX・LMX の各次元と従業員リテンションとの関係における「JEM\_組織」・  
「JEM\_組織」の各次元の媒介効果 (z 係数)

	「JEM_組織」による媒介効果
LMX 及び離職意思	$z = -6.63, p < .001$
	「JEM_組織への適合」による媒介効果
LMX_忠誠及び離職意思	$z = -3.35, p < .001$
LMX_貢献及び離職意思	$z = -1.87, p < .05$
	「JEM_組織における絆」による媒介効果
LMX_忠誠及び離職意思	$z = -2.74, p < .01$
LMX_貢献及び離職意思	$z = -2.79, p < .01$
LMX_尊敬及び離職意思	$z = -2.19, p < .05$
	「JEM_組織に関する犠牲」による媒介効果
LMX_忠誠及び離職意思	$z = -2.09, p < .05$
LMX_貢献及び離職意思	$z = -1.70, p < .05$
LMX_尊敬及び離職意思	$z = -1.92, p < .05$

表 7-17 の媒介効果の結果を見ると、一般的に「JEM\_組織」による媒介効果を示す z 係数は LMX と従業員リテンションとの関係において、大きいとわかった。そして、「JEM\_組織」の各次元の媒介効果を示す z 係数は「LMX\_忠誠」と従業員リテンションとの関係において有意になったことも確認された。また、表 7-10 に示される検証結果から、「LMX\_尊敬」が「JEM\_組織への適合」に影響を与えないということが確認されたため、「JEM\_組織への適合」の媒介効果はないということがわかった。

## 2 仮説 4b の検証結果

さらに、第 4 章で導き出された仮説 4b を再度示すことにしよう。

仮説 4b : EL は JEM を経由して従業員リテンションに正の影響を与える。

この仮説 4b を検証するために、階層的重回帰分析を行った。そして表 7-18 及び表 7-19 で、その検証結果を示してみた。

表 7-18 EL と従業員リテンションとの関係における「JEM\_組織」の媒介効果（階層的重回帰分析の結果）

	離職意思		
	b	SE b	$\beta$
Step 1 (省略)			
Step 2			
性別	.13	.08	.08
年齢	-.06	.05	-.06
JEM_組織	-.77	.05	-.74***
$\Delta R^2$		.54	
$\Delta F$		247	.57***
Step 3			
性別	.12	.07	.07
年齢	-.05	.05	-.05
JEM_組織	-.61	.06	-.59***
EL	-.31	.09	-.22***
$\Delta R^2$		.03	
$\Delta F$		13.38***	
調整済み $R^2$		.58	
F 値		71.27***	

N = 204

\*  $p < .05$ , \*\*  $p < .01$ , \*\*\*  $p < .001$

仮説 4b に示される「JEM\_組織」という変数の媒介効果を検討するために、従業員リテンションへの JEM\_組織の影響を回帰式により分析することにした。表 7-18 に示されるように Step 2 の「JEM\_組織」に続き、Step 3 で EL を投入してみた。

Step 3 の EL を見ると、従業員リテンションに対して、その  $\beta$  係数は、表 7-4 で示した「JEM\_組織」が投入されていない場合に比べ、小さくなることが示された ( $\beta = -.62$ 、 $p < .001 \rightarrow \beta = -.22$ 、 $p < .001$ )。この結果から、「JEM\_組織」が EL と従業員リテンションとの関係を部分媒介するということが認められた。

また、「JEM\_組織」には「適合」、「絆」、「犠牲」という 3 次元があり、EL には「有意味感の促進行動」、「自己決定感の促進行動」、「コンピテンスの促進行動」、「到達感・成長感の促進行動」という 4 次元がある。そこで、さらに「JEM\_組織」の各次元が EL の各次元と従業員リテンションとの関係をどの程度媒介するかも分析してみた。以下の表 7-19 は

この検証結果を示したものである。

表 7-19 EL の各次元と従業員リテンションとの関係における「JEM\_組織」の各次元の媒介効果（階層的重回帰分析の結果）

	離職意思		
	b	SE b	$\beta$
Step 1 (省略)			
Step 2			
性別	.12	.08	.08
年齢	-.05	.05	-.05
JEM_組織への適合	-.20	.04	-.29***
JEM_組織における絆	-.33	.06	-.34***
JEM_組織に関する犠牲	-.26	.05	-.28***
$\Delta R^2$		.55	
$\Delta F$		83.71***	
Step 3			
性別	.09	.08	.06
年齢	-.04	.05	-.04
JEM_組織への適合	-.16	.04	-.23***
JEM_組織における絆	-.23	.07	-.24**
JEM_組織に関する犠牲	-.23	.05	-.24***
EL_有意味感の促進行動	-.09	.06	-.10
EL_自己決定感の促進行動	-.16	.05	-.18**
EL_コンピテンスの促進行動	-.02	.06	-.02
EL_到達感・成長感の促進行動	-.01	.05	-.01
$\Delta R^2$		.03	
$\Delta F$		4.16***	
調整済み $R^2$		.58	
F 値		32.52***	

N = 204

\*  $p < .05$ , \*\*  $p < .01$ , \*\*\*  $p < .001$

表 7-19 の Step 3 における「EL\_有意味感の促進行動」と「EL\_自己決定感の促進行動」という EL の 2 つの次元を見ると、従業員リテンションとの関係において、それぞれの  $\beta$  係数は有意であり、表 7-5 で示された JEM が投入されていない場合よりも小さくなることがわかった（「EL\_有意味感の促進行動」： $\beta = -.33$ 、 $p < .001 \rightarrow \beta = -.10$ 、n.s；「EL\_自己決定感の促進行動」： $\beta = -.35$ 、 $p < .01 \rightarrow \beta = -.18$ 、 $p < .01$ ）。その一方、表 7-5 では「EL\_コンピ

「EL\_到達感・成長感の促進行動」と「EL\_自己決定感の促進行動」は、すでに従業員リテンションに影響を与えないということが確認されたので、それらのβ係数は考慮していない。これらの結果から、「JEM\_組織」の各次元は「EL\_有意味感の促進行動」と従業員リテンションとの関係を完全媒介し、「EL\_自己決定感の促進行動」と従業員リテンションとの関係を部分媒介するということが認められた。

よって、上記の条件③も満たされ、「JEM\_組織」がELと従業員リテンションとの関係を媒介することが認められた。ここから、ELはJEMを経由して従業員リテンションに正の影響を与えるという仮説4bは検証されたと結論づけられよう。そして、EL及びELの各次元が従業員リテンションへ及ぼす影響における「JEM\_組織」及びその各次元の媒介効果を示すと表7-20のようになる。

表7-20 EL・ELの各次元と従業員リテンションとの関係における「JEM\_組織」・「JEM\_組織」の各次元の媒介効果 (z係数)

	「JEM_組織」による媒介効果
EL及び離職意思	$z = -7.98, p < .001$
	「JEM_組織」への適合による媒介効果
EL_有意味感の促進行動及び離職意思	$z = -2.83, p < .01$
EL_自己決定感の促進行動及び離職意思	$z = -3.01, p < .01$
	「JEM_組織における絆」による媒介効果
EL_有意味感の促進行動及び離職意思	$z = -2.96, p < .001$
EL_自己決定感の促進行動及び離職意思	$z = -2.43, p < .05$
	「JEM_組織に関する犠牲」による媒介効果
EL_有意味感の促進行動及び離職意思	$z = -2.72, p < .01$
EL_自己決定感の促進行動及び離職意思	$z = -2.60, p < .01$

表7-20の媒介効果の結果を見ると、一般的に「JEM\_組織」による媒介効果を示すz係数は、ELの従業員リテンションに及ぼす影響において、大きいことがわかった。そして、「JEM\_組織」の各次元の媒介効果を示すz係数は「EL\_有意味感の促進行動」の従業員リテンションに及ぼす影響、「EL\_自己決定感の促進行動」の従業員リテンションに及ぼす影響におい

て有意になったことも確認された。

また、すでに説明したように、表 7-15 の検証結果によると、「EL\_コンピテンスの促進行動」と「EL\_到達感・成長感の促進行動」は従業員リテンションに影響を与えないため、Baron & Kenny (1986)の上記の条件②は満たされない。したがって、これらの行動が従業員リテンションに及ぼす影響における「JEM\_組織」の各次元の媒介効果は算出できなかった。

### 3 仮説 4c の検証結果

最後に、第 4 章で導き出された仮説 4c を再度示すことにしよう。

仮説 4c : 同僚関係は JEM を経由して従業員リテンションに正の影響を与える。

この仮説 4c を検証するために、階層的重回帰分析を行った。そして、その結果を以下の表 7-21 及び表 7-22 に示してみた。

表 7-21 同僚関係と従業員リテンションとの関係における「JEM\_組織」の媒介効果  
(階層的重回帰分析の結果)

	離職意思		
	b	SE b	β
Step 1 (省略)			
Step 2			
性別	.13	.08	.08
年齢	-.06	.05	-.06
JEM_組織	-.77	.05	-.74***
ΔR <sup>2</sup>		.54	
ΔF		247.57***	
Step 3			
性別	.09	.07	.06
年齢	-.05	.05	-.05
JEM_組織	-.60	.06	-.57***
同僚関係	-.27	.06	-.26***
ΔR <sup>2</sup>		.04	
ΔF		18.07***	
調整済み R <sup>2</sup>		.59	
F 値		73.95***	

N = 204

\* p<.05, \*\*p<.01, \*\*\*p<.001

仮説 4c に示される「JEM\_組織」という変数の媒介結果を検討するために、表 7-21 では Step 2 の「JEM\_組織」の投入につき、Step 3 で同僚関係を投入した。

Step 3 の同僚関係をみると、従業員リテンションとの関係で、その  $\beta$  係数は、表 7-6 に示される「JEM\_組織」が投入されていない場合よりも小さくなることがわかった ( $\beta = -.63, p < .001 \rightarrow \beta = -.26, p < .001$ )。この結果から、「JEM\_組織」が同僚関係と従業員リテンションとの関係を部分媒介するということが認められた。

「JEM\_組織」には「適合」、「絆」、「犠牲」という 3 つの次元がある。そこで、これらの「JEM\_組織」の各次元が同僚関係と従業員リテンションとの関係をどの程度媒介するかも検証しなければならない。その検証結果を示したのが、次の表 7-22 である。

表 7-22 同僚関係と従業員リテンションとの関係における「JEM\_組織」の各次元の媒介効果（階層的重回帰分析の結果）

	離職意思		
	b	SE b	$\beta$
Step 1 (省略)			
Step 2			
性別	.12	.08	.08
年齢	-.05	.05	-.05
JEM_組織への適合	-.20	.04	-.29***
JEM_組織における絆	-.33	.06	-.34***
JEM_組織に関する犠牲	-.26	.05	-.28***
$\Delta R^2$		.55	
$\Delta F$		83.71***	
Step 3			
性別	.08	.07	.05
年齢	-.04	.05	-.04
JEM_組織への適合	-.16	.04	-.24***
JEM_組織における絆	-.19	.07	-.20**
JEM_組織に関する犠牲	-.25	.06	-.27***
同僚関係	-.27	.07	-.26***
$\Delta R^2$		.03	
$\Delta F$		16.96***	
調整済み $R^2$		.60	
F 値		49.56***	

N = 204

\*  $p < .05$ , \*\*  $p < .01$ , \*\*\*  $p < .001$

表 7 - 22 によると、Step 3 の同僚関係は、従業員リテンションとの関係において、 $\beta$  係数は有意であり、表 7 - 6 で示したように JEM が投入されていない場合よりもその値が小さくなることが示された（同僚関係:  $\beta = -.63, p < .001 \rightarrow \beta = -.26, p < .001$ ）。この結果から、「JEM\_組織」の各次元が同僚関係と従業員リテンションとの関係を部分媒介するということが認められた。

よって、上記の条件③も満たされ、JEM\_組織が同僚関係と従業員リテンションとの関係を媒介することが確認されたのである。つまり、同僚関係は JEM を経由して従業員リテンションに正の影響を与えるという仮説 4c は検証されたと言えよう。そして、同僚関係と従業員リテンションとの関係における「JEM\_組織」及びその各次元の媒介効果を示すと表 7 - 23 になる。

表 7 - 23 同僚関係と従業員リテンションとの関係における「JEM\_組織」・「JEM\_組織」の各次元の媒介効果（z 係数）

	JEM_組織による媒介効果
同僚関係及び離職意思	$z = -7.97, p < .001$
	JEM_組織への適合による媒介効果
同僚関係及び離職意思	$z = -3.64, p < .001$
	JEM_組織における絆による媒介効果
同僚関係及び離職意思	$z = -2.65, p < .01$
	JEM_組織に関する犠牲による媒介効果
同僚関係及び離職意思	$z = -3.52, p < .001$

この表 7 - 23 の媒介効果を見ると、一般的に「JEM\_組織」による媒介効果を示す z 係数は同僚関係と従業員リテンションとの関係において、大きいことがわかった。そして、「JEM\_組織」の各次元による媒介効果を示す z 係数は同僚関係と従業員リテンションとの関係において有意になったことも確認された。

## VI まとめ

本章では、第4章で構築されたリテンション・モデルに基づいて導出された諸仮説を、在ベトナム外資系企業から得られたデータによって検証した。その結果、次のようなことがわかった。

その第一は、一般的に LMX・EL・同僚関係を含む人間関係が従業員リテンションに正の影響を与えるというものであったが、LMX と EL の各次元ごとに従業員リテンションへの影響が異なるということが確認された。LMX に関しては、その各次元は全て従業員リテンションに正の影響を与えるということがわかった。また、EL については、「EL\_有意意味感の促進行動」と「EL\_自己決定感の促進行動」は従業員リテンションに正の影響を与える一方、「EL\_コンピテンスの促進行動」と「EL\_到達感・成長感の促進行動」は従業員リテンションに影響を与えないということが確認された。

第二は、JEM が従業員リテンションに正の影響を与えるということが確認された。Mitchell et al. (2001)<sup>5</sup>の実証研究によると、組織への JEM とコミュニティへの JEM という2要因が従業員リテンションに影響を与えるということが明らかにされた。そこで、本章では、この2要因の従業員リテンションへの影響を改めて検証してみたが、検証の結果、「JEM\_組織」とその各次元（「JEM\_組織への適合」、「JEM\_組織における絆」、「JEM\_組織に関する犠牲」）のみが従業員リテンションに正の影響を与えるということが確認された。一方、「JEM\_コミュニティ」とその各次元（「JEM\_コミュニティへの適合」、「JEM\_コミュニティにおける絆」、「JEM\_コミュニティに関する犠牲」）は従業員リテンションに影響を与えないということがわかった。

第三は、「JEM\_コミュニティ」が従業員リテンションに影響を与えないため、この要因を抜いて、人間関係の「JEM\_組織」への影響を検証した結果、一般的に LMX・EL・同僚関係を含む人間関係が「JEM\_組織」に正の影響を与えるということが確認された。しかし、LMX と EL の各次元によって「JEM\_組織」の各次元への影響力は異なるということも確認された。

---

<sup>5</sup> Mitchell, T. R., Holtom, B.C., Lee, T.W., Sablinski, C.J. & Erez, M. (2001), "Why people stay: Using job embeddedness to predict voluntary turnover," *The Academy of Management Journal*, 44 (6): 1102-1121.

LMX に関しては、「LMX\_忠誠」、「LMX\_貢献」、「LMX\_尊敬」という LMX の各次元が「JEM\_組織への適合」、「JEM\_組織における絆」、「JEM\_組織に関する犠牲」という JEM\_組織の各次元に正の影響を与えることがわかったが、「LMX\_尊敬」は「JEM\_組織への適合」に影響を与えないということがわかった。

EL については、「EL\_有意味感の促進行動」と「EL\_自己決定感の促進行動」が「JEM\_組織への適合」、「JEM\_組織における絆」、「JEM\_組織に関する犠牲」という JEM\_組織の各次元に正の影響を与えることがわかった。しかし、「EL\_コンピテンスの促進行動」、「EL\_到達感・成長感の促進行動」は、「EL\_到達感・成長感の促進行動」が「JEM\_組織における絆」に正の影響を与える以外に、「JEM\_組織」の各次元に影響を与えないということもわかった。

第四は、「JEM\_組織」の媒介効果が認められたことである。本章では、LMX・EL・同僚関係を含む人間関係を独立変数として、「JEM\_組織」を媒介変数として、従業員リテンションを結果変数として位置づけ検証した。その結果、一般的に「JEM\_組織」が LMX・EL・同僚関係を含む人間関係の従業員リテンションへの正の影響を部分媒介するということが確認された。しかし、LMX、EL、「JEM\_組織」の各次元まで見ていくと、「JEM\_組織」が、LMX、EL の従業員リテンションへの影響を媒介するというのは、次元ごとに異なっていた。

LMX に関しては、「JEM\_組織への適合」、「JEM\_組織における絆」、「JEM\_組織に関する犠牲」という「JEM\_組織」の各次元が LMX の「貢献」と従業員リテンションとの関係を完全媒介し、LMX の「忠誠」、「尊敬」と従業員リテンションとの関係を部分媒介するということが認められた。

また、EL については、「JEM\_組織」の各次元が「EL\_有意味感の促進行動」と従業員リテンションとの関係を完全媒介し、「EL\_自己決定感の促進行動」と従業員リテンションとの関係を部分媒介するということが認められた。また、「EL\_コンピテンスの促進行動」、「EL\_到達感・成長感の促進行動」は「JEM\_組織」の各次元と従業員リテンションに影響を与えないため、「JEM\_組織」の各次元の媒介効果が確認されなかった。

## 第8章 仮説の検証（2）：ベトナム外資系企業 における比較の視点から

前章では、在ベトナム外資系企業から得られたデータによって第4章で導出された従業員リテンションに関する諸仮説の一部（1a, 1b, 1c, 2, 3a, 3b, 3c, 4a, 4b, 4c）を検証した。しかし、この作業だけでは、在ベトナム外資系企業の欧米系企業でベトナム人従業員がリテンションする一方、アジア系企業でリテンションしないという現実を十分説明することはできない。そこで、本章では、第4章で示した残りの諸仮説（5a, 5b, 5c, 6, 7a, 7b, 7c, 8a, 8b, 8c）をさらに検証してみることにしよう。そして、在ベトナム外資系企業のデータを欧米系企業とアジア系企業に分けて、国際比較の視点を入れ、分析をさらにすすめていくことにしたい。

### I 欧米系企業とアジア系企業におけるリテンション・モデルの各変数の相関関係

前章ではベトナム外資系企業全体を対象にして、リテンション・モデルに示される各変数間、各次元間の相関関係を示した。しかし、欧米系企業とアジア系企業においてこれらの相関関係がどのように異なるかは示さなかった。そこで、まず表8-1及び表8-2で、欧米系企業とアジア系企業における各変数間及びその次元間の相関係数を示してみた。

まず独立変数と結果変数との関係を見ていくことにしよう。表8-1及び表8-2によると、欧米系企業とアジア系企業において、LMX及びその各次元（「LMX\_忠誠」、「LMX\_貢献」、「LMX\_尊敬」）、EL及びその各次元（「EL\_有意味感の促進行動」、「EL\_自己決定感の促進行動」、「EL\_到達感・成長感の促進行動」）はリテンション尺度である従業員の離職意思と有意な負の関係があることが示されていた。また、「EL\_コンピテンスの促進行動」は離職意思と関係がないことも示されていた。そして、同僚関係は従業員の離職意思と有意な負の関係があることも示されていた。一般的に欧米系企業におけるLMX・EL・同僚関係と従業員の離職意思との相関関係はアジア系企業のそれに比べ高いこともこ

の表 8-1 及び表 8-2 からわかるだろう。

次に、媒介変数と結果変数との関係も見ていくことにしよう。この媒介変数と結果変数との関係に関しては、欧米系企業とアジア系企業において、「JEM\_組織」及びその各次元（「JEM\_組織への適合」、「JEM\_組織における絆」、「JEM\_組織に関する犠牲」）は従業員の離職意思と有意な正の関係にあることが示されていた。その一方、「JEM\_コミュニティ」及びその各次元（「JEM\_コミュニティへの適合」、「JEM\_コミュニティにおける絆」、「JEM\_コミュニティに関する犠牲」）は従業員の離職意思と関係がないことも示されていた。そして、欧米企業における JEM\_組織及びその各次元と従業員の離職意思との相関関係はアジア系企業のそれに比べ高いことがわかった。

最後に独立変数と媒介変数との関係を見ていくことにしよう。この独立変数と媒介変数との関係については、欧米系企業とアジア系企業において、「EL\_コンピテンスの促進行動」以外、LMX 及びその各次元（「LMX\_忠誠」、「LMX\_貢献」、「LMX\_尊敬」）、EL 及びその各次元（「EL\_有意味感の促進行動」、「EL\_自己決定感の促進行動」、「EL\_到達感・成長感の促進行動」）、同僚関係は「JEM\_組織」及びその各次元と有意な正の関係にあることが示されていた。その一方、これらの独立変数は一般的に「JEM\_コミュニティ」及びその各次元と関係がないことが示されていた。

表 8 - 1 欧米系企業における各変数間の相関係数

	Mean	SD	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19
1.LMX_忠誠	3.200	.986	-																		
2.LMX_貢献	3.475	.923	.402**	-																	
3.LMX_尊敬	3.737	.765	.157	.104	-																
4.LMX	3.471	.626	.787**	.745**	.541**	-															
5.EI_有意味感の促進行動	3.634	.967	.574**	.564**	.305**	.703**	-														
6.EI_自己決定感の促進行動	3.190	1.034	.875**	.384**	.305**	.772**	.549**	-													
7.EI_コトワザの促進行動	4.082	.658	.140	-.034	.217*	.145	.102	.170	-												
8.EI_到達感・成長感の促進行動	3.650	.939	.395**	.936**	.080	.701**	.517**	.394**	-.030	-											
9.EI	3.639	.635	.758**	.708**	.326**	.879**	.822**	.806**	.720**	.865**	-										
10.同僚関係	3.452	.842	.666**	.605**	.374**	.800**	.908**	.702**	.577**	.865**	.865**	-									
11.EM_組織への適合	3.114	1.225	.593**	.485**	.316**	.678**	.696**	.622**	.471**	.708**	.765**	.765**	-								
12.EM_組織における絆	3.706	.813	.679**	.587**	.288**	.762**	.793**	.698**	.603**	.811**	.883**	.883**	.719**	-							
13.EM_組織に関する絆	3.906	.680	.626**	.360**	.296**	.626**	.586**	.587**	.376**	.653**	.656**	.656**	.499**	.598**	-						
14.EM_組織	3.395	.785	.723**	.538**	.349**	.797**	.805**	.734**	.561**	.837**	.892**	.892**	.912**	.892**	.753**	-					
15.EM_コミュニティへの適合	3.763	.847	-.192	-.076	-.081	-.171	-.114	-.190	-.087	-.112	-.173	-.173	-.236*	-.131	-.135	-.207*	-				
16.EM_コミュニティにおける絆	3.470	1.014	-.090	-.032	.119	-.015	-.013	-.072	-.064	-.045	-.023	-.023	-.213*	-.073	.055	-.120	.285**	-			
17.EM_コミュニティにおける絆	3.708	.841	-.212*	-.015	.091	-.082	-.056	-.151	.177	.008	-.034	-.057	-.208*	-.060	-.037	-.139	.457**	.332**	-		
18.EM_コミュニティ	3.647	.680	-.212*	-.054	.063	-.112	-.077	-.177	.163	-.064	-.083	-.107	-.290**	-.115	-.044	-.203*	.745**	.752**	.767**	-	
19.推測意思	2.336	.867	-.701**	-.490**	-.311**	-.735**	-.744**	-.727**	-.155	-.483**	-.799**	-.806**	-.806**	-.772**	-.619**	-.864**	.173	.136	.134	.195*	-

N=103

\*\*p<.01

\*p<.05

表 8-2 アジア系企業における各変数間の相関係数

	Mean	SD	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19
1.LMX_忠誠	3.092	1.015	.																		
2.LMX_貢献	3.161	.717	.370**	.																	
3.LMX_尊敬	3.590	.862	.523**	.054	.																
4.LMX	3.281	.650	.887**	.584**	.734**	.															
5.EI_有意味感の促進行動	3.270	.697	.277**	.509**	-.052	.308**	.														
6.EI_自己決定感の促進行動	3.297	.714	.412**	.235*	.215*	.396**	.464**	.													
7.EI_コピペの促進行動	4.056	.666	.156	.197*	.165	.226*	.081	.211*	.												
8.EI_到達感・成長感の促進行動	3.346	.787	.333**	.911**	.010	.512**	.439**	.204*	.124	.											
9.EI	3.492	.577	.447**	.718**	.123	.551**	.748**	.702**	.509**	.693**	.										
10.同僚関係	3.324	.677	.365**	.337**	.226*	.413**	.506**	.363**	.150	.313**	.503**	.									
11.EIM_組織への適合	3.703	1.014	.465**	.177	.239*	.412**	.287**	.184	.151	.136	.283**	.225*	.								
12.EIM_組織における絆	3.289	.763	.590**	.489**	.383**	.656**	.451**	.293**	.110	.425**	.488**	.429**	.615**	.							
13.EIM_組織に関する絆性	3.363	.894	.646**	.249*	.505**	.651**	.226*	.339**	.113	.143	.308**	.204*	.529**	.465**	.						
14.EIM_組織	3.451	.742	.674**	.348**	.443**	.674**	.376**	.320**	.152	.265**	.420**	.331**	.879**	.810**	.802**	.					
15.EIM_コミュニティへの適合	3.825	.725	.233*	-.003	.204*	.211*	.002	.101	.021	.000	.046	-.011	.156	.026	.306**	.203*	.				
16.EIM_コミュニティにおける絆	3.475	1.035	.208*	.023	.324**	.260**	.014	.100	.022	.094	.089	.157	.076	.140	.100	.123	.352**	.			
17.EIM_コミュニティにおける絆性	3.821	.618	.117	.032	.152	.140	-.045	.004	-.030	.090	.012	.111	.164	.068	.133	.151	.524**	.313**	.		
18.EIM_コミュニティ	3.707	.612	.249*	.023	.315**	.277**	-.007	.098	.011	.084	.072	.121	.160	.112	.222*	.200*	.769**	.807**	.720**	.	
19.推測意思	2.455	.714	-.627**	-.269**	-.527**	-.658**	-.263**	-.298**	-.100	-.212*	-.330**	-.377**	-.335**	-.546**	-.605**	-.583**	-.134	-.172	-.086	-.179	.

N=101

\*\*p<.01

\*p<.05

## II 欧米系企業とアジア系企業における人間関係と従業員リテンションとの関係を示す仮説の検証

さて、第4章では在ベトナム外資系企業のうち、ベトナムの現地人のリテンション状況が欧米系企業とアジア系企業で異なるかを検証するために、いくつかの仮説を導出してみた。具体的には、LMX・EL・同僚関係を独立変数として、従業員リテンションを結果変数として次のようにいくつかの仮説を導出してみた。

仮説 5a : LMX が従業員リテンションに正の影響を与えるという関係は欧米系企業及びアジア系企業に共通にみられる。

仮説 5b : EL が従業員リテンションに正の影響を与えるという関係は欧米系企業及びアジア系企業に共通にみられる。

仮説 5c : 同僚関係が従業員リテンションに正の影響を与えるという関係は欧米系企業及びアジア系企業に共通にみられる。

欧米系企業とアジア系企業において、結果変数に対する独立変数の影響を検討するために、重回帰分析を行っていくことにした。以下は各仮説の検証結果である。

### 1 仮説 5a の検証結果

まず、これらの仮説のうち、仮説 5a を検証することにしよう。

仮説 5a を再度示すと次のようになる。

仮説 5a : LMX が従業員リテンションに正の影響を与えるという関係は欧米系企業及びアジア系企業に共通にみられる。

この仮説 5a を検証するために、階層的重回帰分析を行ってみた。そして、以下の表 8-3 及び表 8-4 でその検証結果を示した。

表 8 - 3 欧米系企業とアジア系企業における LMX と従業員リテンションとの関係（階層的重回帰分析の結果）

	欧米系企業: N = 103			アジア系企業: N = 101		
	離職意思			離職意思		
	b	SE b	$\beta$	b	SE b	$\beta$
<b>Step 1</b>						
性別	.30	.17	.17	.10	.15	.06
年齢	-.11	.11	-.10	.05	.09	.06
R <sup>2</sup>		.04			.02	
F 値		2.18			1.87	
<b>Step 2</b>						
性別	.25	.12	.14	.04	.12	.03
年齢	-.05	.07	-.05	-.01	.07	-.02
LMX	-1.01	.09	-.73***	-.72	.08	-.66***
$\Delta R^2$		.52			.43	
$\Delta F$		118.56***			73.24***	
調整済み R <sup>2</sup>		.55			.43	
F 値		42.69***			24.75***	

\* p<.05, \*\*p<.01, \*\*\*p<.001

表 8 - 3 に示すようにデータを欧米系企業とアジア系企業に分け、階層的重回帰分析を行い、従業員の離職意思への影響を分析するために、Step 1 では個人属性（コントロール変数としての性別・年齢）を投入しその影響を分析し、Step 2 では LMX を投入しその影響を分析した。その結果、欧米系企業においては、LMX は  $\beta = -.73$ 、 $p < .001$  で 従業員の離職意思に有意な負の影響を与えるということが示された。また、アジア系企業においては、LMX は  $\beta = -.66$ 、 $p < .001$  で 従業員の離職意思に有意な負の影響を与えるということが示された。

この結果から、LMX が従業員リテンションに正の影響を与えるという関係は欧米系企業及びアジア系企業に共通にみられるという仮説 5a は検証されたと結論づけられる。そして、両方の  $\beta$  係数から、欧米系企業における LMX の従業員リテンションへの影響がアジア系企業のそれに比べ大きいということもわかった。

これまでも論じてきたように、LMX には「忠誠」、「貢献」、「尊敬」という 3 次元が含ま

れる。では、欧米系企業とアジア系企業においてこれらの次元はそれぞれ従業員リテンションにどのような影響を与えるだろうか、より詳細に検討していくことにしよう。

表 8 - 4 欧米系企業とアジア系企業における LMX の各次元と従業員リテンションとの関係（階層的重回帰分析の結果）

	欧米系企業: N = 103			アジア系企業: N = 101		
	離職意思			離職意思		
	b	SE b	$\beta$	b	SE b	$\beta$
<b>Step 1</b>						
性別	.30	.17	.17	.10	.15	.06
年齢	-.11	.11	-.10	.05	.09	.06
R <sup>2</sup>		.04			.02	
F 値		2.18			1.87	
<b>Step 2</b>						
性別	.16	.12	.09	.04	.12	.03
年齢	-.06	.07	-.05	-.01	.07	-.01
LMX_忠誠	-.48	.07	-.55***	-.31	.07	-.44***
LMX_貢献	-.23	.07	-.25**	-.09	.08	-.09
LMX_尊敬	-.24	.08	-.21**	-.24	.08	-.29**
$\Delta R^2$		.55			.45	
$\Delta F$		43.36***			26.11***	
調整済み R <sup>2</sup>		.57			.43	
F 値		27.99***			15.87***	

\* p<.05, \*\*p<.01, \*\*\*p<.001

表 8 - 4 に示されるように階層的重回帰分析を行い、Step 2 で「忠誠」、「貢献」、「尊敬」を投入し、これらの LMX の各次元が従業員の離職意思へどのような影響を与えるかを検討した。欧米系企業とアジア系企業ではこの LMX の各次元の影響は異なっていた。

欧米系企業においては、「LMX\_忠誠」は  $\beta = -.55$ 、 $p < .001$ 、「LMX\_貢献」は  $\beta = -.25$ 、 $p < .01$ 、「LMX\_貢献」は  $\beta = -.21$ 、 $p < .01$  で従業員の離職意思に有意な負の影響を与えるということが示された。一方、アジア系企業においては、「LMX\_忠誠」は  $\beta = -.44$ 、 $p < .001$ 、「LMX\_尊敬」は  $\beta = -.29$ 、 $p < .01$  で従業員の離職意思に有意な負の影響を与えるものの、「LMX\_貢献」は従業員の離職意思に影響を与えないということが示された。

これらの結果から、欧米系企業における LMX の全ての次元が従業員リテンションに影響

響を与えるが、アジア系企業においては LMX の 2 つの次元が従業員リテンションに影響を与えるということがわかった。また、両方の  $\beta$  係数を見ると、欧米系企業における「LMX\_忠誠」の従業員リテンションへの影響がアジア系企業に比べ大きいということもわかった。さらに、アジア系企業における「LMX\_尊敬」の従業員リテンションへの影響が欧米系企業に比べ大きいということも確認された。

## 2 仮説 5b の検証結果

次に仮説 5b を検証してみることにしよう。

この仮説 5b を再度示すと次のようになる。

仮説 5b : EL が従業員リテンションに正の影響を与えるという関係は欧米系企業及びアジア系企業に共通にみられる。

以下の表 8-5 及び表 8-6 は検証結果を示すものである。

表 8-5 欧米系企業とアジア系企業における EL と従業員リテンションとの関係  
(階層的重回帰分析の結果)

	欧米系企業: N = 103			アジア系企業: N = 101		
	離職意思			離職意思		
	b	SE b	$\beta$	b	SE b	$\beta$
<b>Step 1</b>						
性別	.30	.17	.17	.10	.15	.06
年齢	-.11	.11	-.10	.05	.09	.06
R <sup>2</sup>		.04			.01	
F 値		2.18			0.29	
<b>Step 2</b>						
性別	.13	.11	.07	.09	.14	.07
年齢	-.02	.07	-.02	.01	.09	.01
EL	-1.07	.08	-.79***	-.50	.14	-.33**
$\Delta R^2$		.60			.11	
$\Delta F$		167.12***			11.79**	
調整済み R <sup>2</sup>		.63			.09	
F 値		59.58***			4.14**	

\* p<.05, \*\*p<.01, \*\*\*p<.001

表 8-5 に示すように階層的重回帰分析を行い、Step 2 で欧米系企業とアジア系企業において EL を投入し、それが従業員の離職意思に与える影響をみた。欧米系企業においては、EL は  $\beta = -.79$ 、 $p < .001$  で 従業員の離職意思に有意な負の影響を与えるということが示された。また、アジア系企業においては、EL は  $\beta = -.33$ 、 $p < .001$  で同様に 従業員の離職意思に有意な負の影響を与えるということが示された。

この結果から、EL が従業員リテンションに正の影響を与えるという関係は欧米系企業及びアジア系企業に共通にみられるという仮説 5b は検証されたと結論づけられる。そして、両方の  $\beta$  係数の大きさから、欧米系企業における EL の従業員リテンションへの影響はアジア系企業に比べ大きいということもわかった。

この EL には「有意味感の促進行動」、「自己決定感の促進行動」、「コンピテンスの促進行動」、「到達感・成長感の促進行動」という 4 次元が含まれる。そこで、欧米系企業とア

アジア系企業においてこれらの次元がそれぞれ従業員リテンションにどのような影響を与えるかさらに検討していくことにした。

表 8 - 6 欧米系企業とアジア系企業における EL の各次元と従業員リテンションとの関係（階層的重回帰分析の結果）

	欧米系企業: N = 103			アジア系企業: N = 101		
	離職意思			離職意思		
	b	SE b	$\beta$	b	SE b	$\beta$
<b>Step 1</b>						
性別	.30	.17	.17	.10	.15	.06
年齢	-.11	.11	-.10	.05	.09	.06
R <sup>2</sup>		.04			.01	
F 値		2.18			.29	
<b>Step 2</b>						
性別	.02	.10	.01	.10	.15	.07
年齢	-.01	.06	-.01	.01	.09	.01
EL_有意味感の促進行動	-.41	.07	-.46***	-.14	.07	-.13*
EL_自己決定感の促進行動	-.37	.06	-.44***	-.20	.06	-.20*
EL_コンピテンスの促進行動	-.05	.08	-.04	-.03	.11	-.03
EL_到達感・成長感の促進行動	-.07	.06	-.07	-.10	.10	-.11
$\Delta R^2$		.66			.12	
$\Delta F$		53.60***			3.21*	
調整済み R <sup>2</sup>		.69			.07	
F 値		37.99***			2.24*	

\* p<.05, \*\*p<.01, \*\*\*p<.001

表 8 - 6 に示すように階層的重回帰分析を行うと、Step 2 で欧米系企業でもアジア系企業でも「有意味感の促進行動」、「自己決定感の促進行動」という EL の各次元が従業員の離職意思に影響を与えることがわかった。

欧米系企業においては、「EL\_有意味感の促進行動」は  $\beta = -.46$ 、 $p < .001$ 、「EL\_自己決定感の促進行動」は  $\beta = -.44$ 、 $p < .001$  で従業員の離職意思に有意な負の影響を与えるということが示された。また、アジア系企業においては、「EL\_有意味感の促進行動」は  $\beta = -.13$ 、

p<.05、「EL\_自己決定感の促進行動」は $\beta = -.20$ 、 $p<.05$  で従業員の離職意思に有意な負の影響を与えるということが示された。一方、いずれの企業でも、「EL\_コンピテンスの促進行動」、「EL\_到達感・成長感の促進行動」は従業員の離職意思に影響を与えないということが確認された。

これらの結果に加え、両方の $\beta$ 係数を見ると、欧米系企業におけるELの従業員リテンションへの影響がアジア系企業のそれに比べ大きいということもわかった。

### 3 仮説 5c の検証結果

残りの仮説 5c を検証してみることにしよう。

この仮説 5c を示すと次のようになる。

仮説 5c : 同僚関係が従業員リテンションに正の影響を与えるという関係は欧米系企業及びアジア系企業に共通にみられる。

以下の表 8-7 ではこの仮説の検証結果を示してみた。

表 8-7 欧米系企業とアジア系企業における同僚関係と従業員リテンションとの関係（階層的重回帰分析結果）

	欧米系企業: N = 103			アジア系企業: N = 101		
	離職意思			離職意思		
	b	SE b	$\beta$	b	SE b	$\beta$
<b>Step 1</b>						
性別	.30	.17	.17	.10	.15	.06
年齢	-.11	.11	-.10	.05	.09	.06
R <sup>2</sup>		.04			.01	
F 値		2.18			0.29	
<b>Step 2</b>						
性別	.09	.10	.05	.09	.14	.07
年齢	-.03	.07	-.03	.01	.09	.01
同僚関係	-.82	.06	-.80***	-.50	.14	-.38***
$\Delta R^2$		.61			.14	
$\Delta F$		174.07***			15.48***	
調整済み R <sup>2</sup>		.65			.12	
F 値		61.70***			5.38***	

\* p<.05, \*\*p<.01, \*\*\*p<.001

表 8-7 に示すように階層的重回帰分析により、Step 2 で同僚関係の従業員の離職意思に対する影響を確認できた。欧米系企業においては、同僚関係は  $\beta = -.80$ 、 $p < .001$  で従業員の離職意思に有意な負の影響を与えるということが示された。また、アジア系企業においては、同僚関係は  $\beta = -.38$ 、 $p < .001$  で従業員の離職意思に有意な負の影響を与えるということも示された。この結果から、同僚関係が従業員リテンションに正の影響を与えるという関係は欧米系企業及びアジア系企業に共通にみられるという仮説 5c は検証されたと結論づけられる。そして、両方の  $\beta$  係数をみると、欧米系企業における同僚関係の従業員リテンションへの影響がアジア系企業に比べ大きいということもわかった。

### III 欧米系企業とアジア系企業における JEM と従業員リテンションとの関係を示す仮説の検証 - 仮説 6 の検証結果

第 6 章では JEM の従業員リテンションへ与える影響を検証した。ここでは、さらに検証をすすめて、この影響が欧米系企業とアジア系企業において、どのように異なるか、データを分析していくことにしよう。

欧米系企業とアジア系企業における JEM の従業員リテンションへの影響を述べた仮説 6 を再度示すことにしよう。

仮説 6 : JEM が従業員リテンションに正の影響を与えるという関係は欧米系企業及びアジア系企業に共通にみられる。

以下の表 8-8 及び表 8-9 では検証結果を示してみた。

表 8-8 欧米系企業とアジア系企業における JEM と従業員リテンションとの関係 (階層的重回帰分析の結果)

	欧米系企業: N = 103			アジア系企業: N = 101		
	離職意思			離職意思		
	b	SE b	β	b	SE b	β
<b>Step 1</b>						
性別	.30	.17	.17	.10	.15	.06
年齢	-.11	.11	-.10	.05	.09	.06
R <sup>2</sup>		.04			.01	
F 値		2.18			.29	
<b>Step 2</b>						
性別	.10	.09	.06	.13	.12	.09
年齢	-.04	.06	-.04	-.03	.08	-.03
JEM_組織	-.94	.06	-.85***	-.56	.08	-.58***
JEM_コミュニティ	.02	.07	.01	-.07	.10	-.06
ΔR <sup>2</sup>		.71			.35	
ΔF		139.99***			25.80***	
調整済み R <sup>2</sup>		.74			.35	
F 値		74.12***			13.12***	

\* p<.05, \*\*p<.01, \*\*\*p<.001

表 8-8 に示すように階層的重回帰分析を行い、Step 2 で欧米系企業とアジア系企業における「JEM\_組織」の従業員の離職意思に対する影響を確認した。また、欧米系企業、アジア系企業両方で「JEM\_コミュニティ」は従業員の離職意思に影響を与えないということも確認した。

欧米系企業においては、「JEM\_組織」は  $\beta = -.85$ 、 $p < .001$  で 従業員の離職意思に有意な負の影響を与えるということが示された。また、アジア系企業においても、「JEM\_組織」は  $\beta = -.58$ 、 $p < .001$  で 従業員の離職意思に有意な負の影響を与えるということが示された。

この結果から、欧米系企業とアジア系企業においては、「JEM\_組織」のみが従業員リテンションに正の影響を与えることがわかった。したがって、JEM が従業員リテンションに正の影響を与えるという関係が欧米系企業及びアジア系企業に共通にみられるという仮説 6 は一部検証されたと結論づけられる。

「JEM\_組織」と「JEM\_コミュニティ」には、それぞれ「適合」、「絆」、「犠牲」という 3 次元があることは先行研究で指摘されてきた。そこで、一般的に「JEM\_組織」のみが従業員リテンションに正の影響を与えることは確認されたが、この「JEM\_組織」の各次元が欧米系企業とアジア系企業における従業員リテンションにどのような影響を与えるか、また「JEM\_コミュニティ」の各次元の中で、従業員リテンションに影響を与える次元があるかどうかにもさらに解明してみた。そして、表 8-9 はこの検証の結果を示した。

表 8-9 欧米系企業とアジア系企業における JEM の各次元と従業員リテンションとの関係 (階層的重回帰分析の結果)

	欧米系企業: N = 103			アジア系企業: N = 101		
	離職意思			離職意思		
	b	SE b	$\beta$	b	SE b	$\beta$
<b>Step 1</b>						
性別	.30	.17	.17	.10	.15	.06
年齢	-.11	.11	-.10	.05	.09	.06
R <sup>2</sup>		.04			.01	
F 値		2.18			.29	
<b>Step 2</b>						
性別	.09	.09	.05	.01	.12	.01
年齢	-.04	.06	-.04	-.03	.07	-.03
JEM_組織への適合	-.34	.06	-.48***	-.14	.07	-.19**
JEM_組織における絆	-.32	.09	-.30***	-.39	.09	-.42***
JEM_組織に関する犠牲	-.27	.08	-.21**	-.41	.08	-.52***
JEM_コミュニティへの適合	-.03	.06	-.03	.05	.10	.05
JEM_コミュニティにおける絆	.02	.05	.02	-.06	.06	-.09
JEM_コミュニティに関する犠牲	.01	.06	.01	-.02	.10	-.02
$\Delta R^2$		.71			.48	
$\Delta F$		45.35***			14.35***	
調整済み R <sup>2</sup>		.73			.44	
F 値		36.01***			10.89***	

\* p<.05, \*\*p<.01, \*\*\*p<.001

表 8-9 に示すように階層的重回帰分析を行い、Step 2 で、欧米系企業とアジア系企業における「JEM\_組織」の各次元が、従業員の離職意思に対して異なった影響を与えることがわかった。その一方、欧米系企業、アジア系企業両方で「JEM\_コミュニティへの適合」、「JEM\_コミュニティにおける絆」、「JEM\_コミュニティに関する犠牲」という「JEM\_コミュニティ」の各次元は従業員の離職意思に影響を与えないということも確認された。

欧米系企業においては「JEM\_組織への適合」、「JEM\_組織における絆」、「JEM\_組織に関する犠牲」という JEM\_組織の各次元の影響を確認できた。「JEM\_組織への適合」は  $\beta = -.48$ 、 $p < .001$ 、「JEM\_組織における絆」は  $\beta = -.30$ 、 $p < .01$ 、「JEM\_組織に関する犠牲」は  $\beta = -.21$ 、

$p < .001$  で従業員の離職意思に有意な負の影響を与えるということが示された。

また、アジア系企業においては「JEM\_組織への適合」、「JEM\_組織における絆」、「JEM\_組織に関する犠牲」という「JEM\_組織」の3次元の影響を確認できた。「JEM\_組織への適合」は  $\beta = -.19$ 、 $p < .01$ 、「JEM\_組織における絆」は  $\beta = -.42$ 、 $p < .01$ 、「JEM\_組織に関する犠牲」は  $\beta = -.52$ 、 $p < .001$  で従業員の離職意思に有意な負の影響を与えるということが確認できた。

#### IV 欧米系企業とアジア系企業における人間関係と JEM との関係を示す仮説の検証

前章(第6章)では、LMX・EL・同僚関係が「JEM\_組織」に有意な正の影響を与えるということがわかった。しかし、これらの影響は欧米系企業とアジア系企業、いずれの企業でも確認できるのであろうか。以下では、その確認をしていくことにしよう。LMX・EL・同僚関係を含む人間関係が JEM に影響するという仮説をまずはあらためて示すことにしたい。

仮説 7a: LMX が JEM に正の影響を与えるという関係は欧米系企業及びアジア系企業に共通にみられる。

仮説 7b: EL が JEM に正の影響を与えるという関係は欧米系企業及びアジア系企業に共通にみられる。

仮説 7c: 同僚関係が JEM に正の影響を与えるという関係は欧米系企業及びアジア系企業に共通にみられる。

これまでの分析から、「JEM\_組織」は従業員リテンションに影響を与えるが、「JEM\_コミュニティ」は従業員リテンションに影響を与えないため、ここでは LMX・EL・同僚関係の「JEM\_組織」への影響を検討していくことにしよう。

## 1 仮説 7a の検証結果

まず、仮説 7a を検証していくことにしよう。

この仮説 7a を再度示すと次のようになる。

仮説 7a: LMX が JEM に正の影響を与えるという関係は欧米系企業及びアジア系企業に共通にみられる。

この仮説 3a を検証するために、階層的重回帰分析を行ってみた。そして、以下の表 8 - 10、表 8 - 11、表 8 - 12 では、その検証結果を示した。

表 8 - 10 欧米系企業とアジア系企業における LMX と「JEM\_組織」との関係（階層的重回帰分析の結果）

	欧米系企業: N = 103			アジア系企業: N = 101		
	JEM_組織			JEM_組織		
	b	SE b	$\beta$	b	SE b	$\beta$
Step 1						
性別	-.21	.16	-.13	.06	.16	.04
年齢	.07	.10	.07	-.15	.10	-.16
R <sup>2</sup>		.02			.03	
F 値		1.25			1.38	
Step 2						
性別	-.16	.09	-.10	.12	.12	.08
年齢	.02	.06	.02	-.08	.07	-.08
LMX	.99	.08	.79***	.77	.09	.67***
$\Delta R^2$		.62			.44	
$\Delta F$		173.23***			80.81***	
調整済み R <sup>2</sup>		.63			.45	
F 値		60.02***			28.61***	

\* p<.05, \*\*p<.01, \*\*\*p<.001

表 8 - 10 の階層的重回帰分析の結果を見ると、Step 2 で欧米系企業とアジア系企業いずれでも LMX の「JEM\_組織」に与える影響を確認できた。欧米系企業においては、LMX は  $\beta = .79$ 、 $p < .001$  で「JEM\_組織」に有意な正の影響を与えるということが示され、アジア

系企業においては、LMX は  $\beta = .67$ 、 $p < .001$  で「JEM\_組織」に有意な正の影響を与えるということが示された。

この結果から、LMX が「JEM\_組織」に正の影響を与えるという関係は欧米系企業及びアジア系企業に共通にみられるという仮説 7a は検証されたと言えるであろう。そして、両方の  $\beta$  係数から、欧米系企業における LMX の「JEM\_組織」への影響がアジア系企業に比べ大きいということもわかった。

「JEM\_組織」には、「適合」、「絆」、「犠牲」という 3 次元が含まれ、LMX には「忠誠」、「貢献」、「尊敬」という 3 次元が含まれる。そこで、さらに欧米系企業とアジア系企業において LMX の各次元がそれぞれ JEM\_組織の各次元にどのような影響を与えるかも検討してみた。その検証結果を以下の表 8-11 及び 7-12 で示してみた。

表 8-11 欧米系企業における LMX の各次元と「JEM\_組織」の各次元との関係（階層的重回帰分析の結果）

	JEM_組織への適合			JEM_組織における絆			JEM_組織に関する犠牲		
	b	SE b	$\beta$	b	SE b	$\beta$	b	SE b	$\beta$
Step 1									
性別	-.44	.24	-.18	-.20	.16	-.12	.01	.14	.01
年齢	.10	.15	.07	.10	.10	.09	.02	.09	.03
R <sup>2</sup>		.04			.03			.01	
F 値		1.99			1.28			.04	
Step 2									
性別	-.34	.19	-.14	-.10	.11	-.06	.14	.11	.11
年齢	.02	.12	.02	.03	.07	.03	-.01	.07	-.01
LMX_忠誠	.50	.10	.40***	.40	.06	.49***	.40	.06	.58***
LMX_貢献	.40	.11	.30***	.33	.06	.37***	.08	.06	.10
LMX_尊敬	.38	.12	.24**	.19	.07	.18**	.16	.07	.18*
$\Delta R^2$		.45			.58			.45	
$\Delta F$		28.28***			48.64***			26.83***	
調整済み R <sup>2</sup>		.46			.59			.43	
F 値		18.42***			30.43***			16.13***	

N = 103

\*  $p < .05$ , \*\*  $p < .01$ , \*\*\*  $p < .001$

表 8 - 12 アジア系企業における LMX の各次元と「JEM\_組織」の各次元との関係 (階層的重回帰分析の結果)

	JEM_組織への適合			JEM_組織における絆			JEM_組織に関する犠牲		
	b	SE b	$\beta$	b	SE b	$\beta$	b	SE b	$\beta$
Step 1									
性別	.24	.21	.11	-.03	.16	-.02	-.04	.19	-.02
年齢	-.19	.13	-.15	-.21	.09	-.21	-.04	.12	-.03
R <sup>2</sup>		.04			.05			.01	
F 値		2.14			2.28			.06	
Step 2									
性別	.26	.19	.12	.01	.12	.01	.02	.14	.01
年齢	-.13	.12	-.10	-.13	.08	-.13	.03	.09	.03
LMX_忠誠	.44	.12	.44***	.27	.07	.36***	.44	.09	.50***
LMX_貢献	.05	.14	.01	.35	.09	.33***	.07	.10	.05
LMX_尊敬	.03	.13	.02	.16	.08	.18*	.25	.09	.24*
$\Delta R^2$		.20			.43			.46	
$\Delta F$		8.55***			25.37***			26.82***	
調整済み R <sup>2</sup>		.21			.44			.43	
F 値		6.18***			16.82***			16.14***	

N = 101

\* p<.05, \*\*p<.01, \*\*\*p<.001

表 8 - 11 及び表 8 - 12 の階層的重回帰分析の結果から、Step 2 で、LMX の各次元は「JEM\_組織」の各次元に異なった影響を与えることがわかった。

まず、欧米系企業においては、「JEM\_組織への適合」への影響を見ると、「LMX\_忠誠」は  $\beta = .40$ ,  $p < .001$ 、「LMX\_貢献」は  $\beta = .30$ ,  $p < .001$ 、「LMX\_尊敬」は  $\beta = .24$ ,  $p < .01$  で「JEM\_組織への適合」に有意な正の影響を与えるということが示された。また、「JEM\_組織における絆」への影響を見ると、「LMX\_忠誠」は  $\beta = .49$ ,  $p < .001$ 、「LMX\_貢献」は  $\beta = .37$ ,  $p < .001$ 、「LMX\_尊敬」は  $\beta = .18$ ,  $p < .01$  で「JEM\_組織に関する絆」に有意な正の影響を与えるということがわかった。さらに、「JEM\_組織に関する犠牲」への影響を見ると、「LMX\_忠誠」は  $\beta = .58$ ,  $p < .001$ 、「LMX\_尊敬」は  $\beta = .18$ ,  $p < .05$  で「JEM\_組織に関する犠牲」に有意な正の影響を与えるものの、「LMX\_貢献」は「JEM\_組織に関する犠牲」に影響を与えないということが確認された。

また、アジア系企業においては、「JEM\_組織への適合」への影響を見ると、「LMX\_忠誠」

は  $\beta = .44$ 、 $p < .001$  で、「JEM\_組織への適合」に有意な正の影響を与えるが、「LMX\_貢献」と「LMX\_尊敬」は「JEM\_組織への適合」に影響を与えないということが示された。また、「JEM\_組織における絆」への影響を見ると、「LMX\_忠誠」は  $\beta = .36$ 、 $p < .001$ 、「LMX\_貢献」は  $\beta = .33$ 、 $p < .001$ 、「LMX\_尊敬」は  $\beta = .18$ 、 $p < .05$  で「JEM\_組織に関する絆」に有意な正の影響を与えるということがわかった。さらに、「JEM\_組織に関する犠牲」への影響を見ると、「LMX\_忠誠」は  $\beta = .50$ 、 $p < .001$ 、「LMX\_尊敬」は  $\beta = .24$ 、 $p < .05$  で「JEM\_組織に関する犠牲」に有意な正の影響を与えるが、「LMX\_貢献」は「JEM\_組織に関する犠牲」に影響を与えないということも示された。

これらの検証結果から、欧米系企業では「LMX\_忠誠」と「LMX\_尊敬」という次元が「JEM\_組織への適合」、「JEM\_組織における絆」、「JEM\_組織に関する犠牲」という「JEM\_組織」の3次元に有意な正の影響を与えるが、アジア系企業では「LMX\_忠誠」のみが「JEM\_組織」の3次元に有意な正の影響を与えるということがわかった。また、一般的に欧米系企業における LMX の各次元の「JEM\_組織」の各次元への影響力がアジア系企業に比べ若干大きいということも確認できた。

## 2 仮説 7b の検証結果

次に、仮説 7b を検証していくことにしよう。

第4章で導き出された仮説 7b を再度示すと次のようになる。

仮説 7b : EL が JEM に正の影響を与えるという関係は欧米系企業及びアジア系企業に共通にみられる。

この仮説 7b を検証するために、階層的重回帰分析を行ってみた。そして、その検証結果を以下の表 8-13、表 8-14、表 8-15 に示してみた。

表 8 - 13 欧米系企業とアジア系企業における EL と「JEM\_組織」との関係（階層的重回帰分析の結果）

	欧米系企業: N = 103			アジア系企業: N = 101		
	JEM_組織			JEM_組織		
	b	SE b	$\beta$	b	SE b	$\beta$
<b>Step 1</b>						
性別	-.21	.16	-.13	.06	.16	.04
年齢	.07	.10	.07	-.15	.01	-.16
R <sup>2</sup>		.02			.03	
F 値		1.25			1.38	
<b>Step 2</b>						
性別	-.05	.09	-.03	.06	.14	.03
年齢	-.01	.06	-.01	-.10	.09	-.10
EL	1.03	.07	.83***	.63	.14	.41***
$\Delta R^2$		.68			.16	
$\Delta F$		223.90***			19.24***	
調整済み R <sup>2</sup>		.69			.16	
F 値		77.33***			7.51***	

\* p<.05, \*\*p<.01, \*\*\*p<.001

表 8 - 13 に示されるように階層的重回帰分析から、Step 2 で欧米系企業とアジア系企業における EL の「JEM\_組織」への影響をみた。欧米系企業においては、EL は  $\beta = .83$ 、 $p < .001$  で JEM\_組織に有意な正の影響を与えるということが示された。また、アジア系企業においても、EL は  $\beta = .41$ 、 $p < .001$  で JEM\_組織に有意な正の影響を与えるということが示された。

これらの結果から、EL が「JEM\_組織」に正の影響を与えるという関係は欧米系企業及びアジア系企業に共通にみられるという仮説 7b は検証されたと考えられるだろう。そして、両方の  $\beta$  係数から、欧米系企業における EL の「JEM\_組織」への影響がアジア系企業に比べ大きいということもわかった。

「JEM\_組織」には、「適合」、「絆」、「犠牲」という 3 次元が含まれ、EL には「有意味感の促進行動」、「自己決定感の促進行動」、「コンピテンスの促進行動」、「到達感・成長感の

促進行動」という4次元が含まれている。そこで、欧米系企業とアジア系企業におけるELの各次元が「JEM\_組織」の各次元にどのような影響を与えるかも検討していくことにしよう。この検証結果が以下の表8-14及び7-15に示されている。

表8-14 欧米系企業におけるELの各次元と「JEM\_組織」の各次元との関係（階層的重回帰分析の結果）

	JEM_組織への適合			JEM_組織における絆			JEM_組織に関する犠牲		
	b	SE b	β	b	SE b	β	b	SE b	β
Step 1									
性別	-.44	.24	-.18	-.20	.16	-.12	.01	.14	.01
年齢	.10	.15	.07	.10	.10	.09	.02	.09	.03
R <sup>2</sup>		.04			.03			.01	
F値		1.99			1.28			.04	
Step 2									
性別	-.11	.17	-.04	.04	.08	.02	.21	.11	.15
年齢	-.07	.11	-.05	-.06	.05	-.06	-.03	.07	-.04
EL_意味感の促進行動	.58	.11	.46***	.43	.05	.51***	.27	.07	.39***
EL_自己決定感の促進行動	.39	.09	.33***	.29	.05	.37***	.25	.06	.38***
EL_コンピテンスの促進行動	.09	.13	.05	.03	.06	.01	.09	.08	.09
EL_到達感・成長感の促進行動	.15	.11	.11	.17	.05	.20**	.02	.07	.03
ΔR <sup>2</sup>		.54			.75			.48	
ΔF		30.84***			78.93***			22.06***	
調整済みR <sup>2</sup>		.55			.77			.45	
F値		22.02***			54.37***			14.73***	

N = 103

\* p<.05, \*\*p<.01, \*\*\*p<.001

表 8 - 15 アジア系企業における EL の各次元と「JEM\_組織」の各次元との関係（階層的重回帰分析の結果）

	JEM_組織への適合			JEM_組織における絆			JEM_組織に関する犠牲		
	b	SE b	β	b	SE b	β	b	SE b	β
Step 1									
性別	.24	.21	.11	-.03	.16	-.02	-.04	.19	-.02
年齢	-.19	.13	-.15	-.21	.10	-.21	-.03	.12	-.03
R <sup>2</sup>	.04			.05			.01		
F 値	2.14			2.28			.06		
Step 2									
性別	.20	.22	.09	-.12	.15	-.08	.01	.19	.01
年齢	-.15	.13	-.12	-.13	.09	-.13	-.01	.11	-.01
EL_意味感の促進行動	.29	.18	.20*	.31	.12	.29*	.08	.16	.06
EL_自己決定感の促進行動	.10	.16	.07	.09	.11	.09	.36	.14	.29*
EL_コンピテンスの促進行動	.19	.15	.13	.04	.10	.03	.06	.13	.04
EL_到達感・成長感の促進行動	-.01	.14	.01	.25	.10	.26**	.06	.12	.05
ΔR <sup>2</sup>	.08			.25			.12		
ΔF	2.18*			8.35***			3.32*		
調整済み R <sup>2</sup>	.07			.25			.07		
F 値	2.20*			6.55***			2.23*		

N = 101

\* p<.05, \*\*p<.01, \*\*\*p<.001

表 8 - 14 及び表 8 - 15 に示される階層的重回帰分析の結果から、Step 2 で EL の各次元が「JEM\_組織」の各次元に対して、異なった影響を与えていることがわかった。

まず、欧米系企業においては、「JEM\_組織への適合」への影響を見ると、「EL\_意味感の促進行動」は  $\beta = .46$ 、 $p < .001$ 、「EL\_自己決定感の促進行動」は  $\beta = .33$ 、 $p < .001$  で「JEM\_組織への適合」に有意な正の影響を与えるが、「EL\_コンピテンスの促進行動」と「EL\_到達感・成長感の促進行動」は「JEM\_組織への適合」に影響を与えないということが示された。また、「JEM\_組織における絆」への影響を見ると、「EL\_意味感の促進行動」は  $\beta = .51$ 、 $p < .001$ 、「EL\_自己決定感の促進行動」は  $\beta = .37$ 、 $p < .001$ 、「EL\_到達感・成長感の促進行動」は  $\beta = .20$ 、 $p < .01$  で「JEM\_組織に関する絆」に有意な正の影響を与えるが、「EL\_コンピテンスの促進行動」は「JEM\_組織に関する絆」に影響を与えないということがとも

わかった。さらに、「JEM\_組織に関する犠牲」への影響を見ると、「EL\_有意味感の促進行動」は $\beta = .39$ 、 $p < .001$ 、「EL\_自己決定感の促進行動」は $\beta = .38$ 、 $p < .001$ で「JEM\_組織への適合」に有意な正の影響を与えるが、「EL\_コンピテンスの促進行動」と「EL\_到達感・成長感の促進行動」は「JEM\_組織への適合」に影響を与えないということが確認された。

一方、アジア系企業においては、「JEM\_組織への適合」への影響を見ると、「EL\_有意味感の促進行動」は $\beta = .20$ 、 $p < .05$ で「JEM\_組織への適合」に有意な正の影響を与えるが、「EL\_自己決定感の促進行動」、「EL\_コンピテンスの促進行動」、「EL\_到達感・成長感の促進行動」というELの各次元は「JEM\_組織への適合」に影響を与えないということがわかった。また、「JEM\_組織における絆」への影響を見ると、「EL\_有意味感の促進行動」は $\beta = .29$ 、 $p < .05$ 、「EL\_到達感・成長感の促進行動」は $\beta = .26$ 、 $p < .01$ で「JEM\_組織に関する絆」に有意な正の影響を与えるが、「EL\_自己決定感の促進行動」と「EL\_コンピテンスの促進行動」は「JEM\_組織に関する絆」に影響を与えないということもわかった。さらに、「JEM\_組織に関する犠牲」への影響を見ると、「EL\_自己決定感の促進行動」は $\beta = .29$ 、 $p < .05$ で「JEM\_組織に関する犠牲」に有意な正の影響を与えるが、「EL\_有意味感の促進行動」、「EL\_コンピテンスの促進行動」、「EL\_到達感・成長感の促進行動」は「JEM\_組織に関する犠牲」に影響を与えないということが確認された。

これらの検証結果から、「EL\_有意味感の促進行動」と「EL\_自己決定感の促進行動」は欧米系企業において「JEM\_組織への適合」、「JEM\_組織における絆」、「JEM\_組織に関する犠牲」という「JEM\_組織」の3次元に有意な正の影響を与えることがわかった。一方、これらの「EL\_有意味感の促進行動」と「EL\_自己決定感の促進行動」はアジア系企業においては「JEM\_組織」の3次元に有意な正の影響を与えないということもわかった。また、一般的に欧米系企業におけるELの各次元のJEM\_組織の各次元への影響力はアジア系企業に比べ若干大きいということも確認された。

### 3 仮説 7c の検証結果

最後に仮説 7c を検証してみることにしよう。

第 4 章で導き出された仮説 7c を再度示すと次のようになる。

仮説 7c : 同僚関係が JEM に正の影響を与えるという関係は欧米系企業及びアジア系企業に共通にみられる。

この仮説 7c を検証するために、階層的重回帰分析を行った。以下の表 8 - 16、表 8 - 17、表 8 - 18 はその検証結果を示すものである。

表 8 - 16 欧米系企業とアジア系企業における同僚関係と「JEM\_組織」との関係 (階層的重回帰分析の結果)

	欧米系企業: N = 103			アジア系企業: N = 101		
	JEM_組織			JEM_組織		
	b	SE b	$\beta$	b	SE b	$\beta$
<b>Step 1</b>						
性別	-.21	.16	-.13	.06	.16	.04
年齢	.07	.10	.07	-.15	.01	-.16
R <sup>2</sup>		.02			.03	
F 値		1.25			1.38	
<b>Step 2</b>						
性別	.01	.07	.01	.13	.15	.08
年齢	-.01	.05	-.01	-.11	.09	-.11
同僚関係	.83	.05	.89***	.36	.11	.33**
$\Delta R^2$		.77			.11	
$\Delta F$		374.68***			11.71**	
調整済み R <sup>2</sup>		.79			.13	
F 値		128.85***			4.92***	

\* p<.05, \*\*p<.01, \*\*\*p<.001

表 8 - 16 に示す階層的重回帰分析の結果から、Step 2 で欧米系企業とアジア系企業いずれでも同僚関係が「JEM\_組織」に影響を与えることが確認できた。欧米系企業においては、同僚関係は  $\beta = .89$ 、 $p < .001$  で「JEM\_組織」に有意な正の影響を与えるということが示された。また、アジア系企業においては、同僚関係は  $\beta = .33$ 、 $p < .01$  で「JEM\_組織」に有意な正の影響を与えるということが示された。

この結果から、同僚関係が JEM\_組織に正の影響を与えるという関係は欧米系企業及びアジア系企業に共通にみられるという仮説 7c は検証されたと結論づけられよう。両方の  $\beta$  係数を見ると、欧米系企業における同僚関係の「JEM\_組織」への影響がアジア系企業に比

べ大きいということもわかった。

「JEM\_組織」には、「適合」、「絆」、「犠牲」という3次元が含まれる。そこで、欧米系企業とアジア系企業において同僚関係が「JEM\_組織」の各次元にどのような影響を与えるかさらに検討していくことにしよう。この検証の結果が以下の表8-17及び7-18に示されている。

表8-17 欧米系企業における同僚関係と「JEM\_組織」の各次元との関係 (階層的重回帰分析の結果)

	JEM_組織への適合			JEM_組織における絆			JEM_組織に関する犠牲		
	b	SE b	$\beta$	b	SE b	$\beta$	b	SE b	$\beta$
Step 1									
性別	-.44	.24	-.18	-.20	.16	-.12	.01	.14	.01
年齢	.10	.15	.07	.10	.10	.09	.02	.09	.03
R <sup>2</sup>		.04			.03			.01	
F 値		1.99			1.28			.04	
Step 2									
性別	-.16	.16	-.07	.02	.08	.01	.15	.10	.11
年齢	-.01	.10	-.01	.01	.05	.01	-.03	.07	-.04
同僚関係	1.09	.10	.76***	.85	.05	.88***	.55	.06	.68***
$\Delta R^2$		.55			.76			.44	
$\Delta F$		133.07***			338.69***			79.22***	
調整済み R <sup>2</sup>		.58			.77			.43	
F 値		47.44***			116.63***			26.45***	

N = 103

\* p<.05, \*\*p<.01, \*\*\*p<.001

表 8 - 18 アジア系企業における同僚関係と「JEM\_組織」の各次元との関係 (階層的重回帰分析の結果)

	JEM_組織への適合			JEM_組織における絆			JEM_組織に関する犠牲		
	b	SE b	$\beta$	b	SE b	$\beta$	b	SE b	$\beta$
Step 1									
性別	.24	.21	.11	-.04	.16	-.02	-.04	.19	-.02
年齢	-.19	.13	-.15	-.21	.10	-.21	-.04	.12	-.03
R <sup>2</sup>		.04			.05			.01	
F 値		2.14			2.28			.06	
Step 2									
性別	.30	.21	.15	.05	.15	.03	.02	.19	.01
年齢	-.15	.13	-.12	-.15	.09	-.16	-.01	.12	-.01
同僚関係	.34	.15	.23*	.47	.10	.42***	.27	.13	.20*
$\Delta R^2$		.05			.17			.04	
$\Delta F$		5.39*			20.69***			4.10*	
調整済み R <sup>2</sup>		.09			.19			.01	
F 値		3.29*			8.72***			1.41*	

N = 101

\* p<.05, \*\*p<.01, \*\*\*p<.001

表 8 - 17 及び表 8 - 18 に示す階層的重回帰分析の結果から、Step 2 で、同僚関係は「JEM\_組織」の各次元に対してそれぞれ異なった影響を与えていることがわかった。

まず、欧米系企業においては、「JEM\_組織への適合」への影響を見ると、同僚関係は  $\beta = .76$ 、 $p < .001$  で「JEM\_組織への適合」に有意な正の影響を与えるということが示された。また、「JEM\_組織における絆」への影響を見ると、同僚関係は  $\beta = .88$ 、 $p < .001$  で「JEM\_組織に関する絆」に有意な正の影響を与えるということがということもわかった。さらに、「JEM\_組織に関する犠牲」への影響を見ると、同僚関係は  $\beta = .68$ 、 $p < .001$  で「JEM\_組織への適合」に有意な正の影響を与えるということも確認された。

一方、アジア系企業においては、「JEM\_組織への適合」への影響を見ると、同僚関係は  $\beta = .23$ 、 $p < .05$  で「JEM\_組織への適合」に有意な正の影響を与えるということが示された。また、「JEM\_組織における絆」への影響を見ると、同僚関係は  $\beta = .42$ 、 $p < .001$  で「JEM\_組織に関する絆」に有意な正の影響を与えるということがということもわかった。さらに、「JEM\_組織に関する犠牲」への影響を見ると、同僚関係は  $\beta = .20$ 、 $p < .05$  で「JEM\_組織へ

の適合」に有意な正の影響を与えるということが確認された。

これらの検証結果から、同僚関係は欧米系企業とアジア系企業相方で、「JEM\_組織への適合」、「JEM\_組織における絆」、「JEM\_組織に関する犠牲」という JEM\_組織の 3 次元に有意な正の影響を与えるということがわかった。また、 $\beta$  係数から、一般的に欧米系企業における同僚関係の JEM\_組織の各次元への影響力がアジア系企業に比べ大きいということもみられた。

## V 欧米系企業とアジア系企業における JEM の媒介効果を示す仮説の検証

以上、欧米系企業とアジア系企業においては LMX・EL・同僚関係が従業員リテンションへ有意に正の影響を与えること、また LMX・EL・同僚関係が「JEM\_組織」へ有意に正の影響を与えるということが確認された。本研究では、LMX・EL・同僚関係は JEM を経由して従業員リテンションに間接的な影響を与えることも考えた。そこで、第 4 章では、この間接的な影響に関するいくつかの仮説を導出してみた。これらの仮説を示すと次のようになる。

仮説 8a : LMX が JEM を経由して従業員リテンションに正の影響を与えるという関係は欧米系企業及びアジア系企業に共通にみられる。

仮説 8b : EL が JEM を経由して従業員リテンションに正の影響を与えるという関係は欧米系企業及びアジア系企業に共通にみられる。

仮説 8c : 同僚関係が JEM を経由して従業員リテンションに正の影響を与えるという関係は欧米系企業及びアジア系企業に共通にみられる。

Baron & Kenny (1986) の研究によれば、媒介効果の証明のためには、以下の条件を満足させる必要がある。

- ① 独立変数 (LMX・EL・同僚関係) は、媒介変数 (JEM) と関連性を有する。
- ② 独立変数 (LMX・EL・同僚関係) は、結果変数 (従業員リテンション) と関連性を有する。
- ③ LMX・EL・同僚関係 と媒介変数 (JEM) が同時に回帰式に投入された場合に、LMX・EL・同僚関係 と従業員リテンションの関連性は、LMX・EL・同僚関係 のみが独立

変数として回帰式に投入された場合に比べて弱くなる。

すでに論じてきた仮説 5a、仮説 5b、仮説 5c、仮説 6 の検証結果によると、欧米系企業とアジア系企業において LMX・EL・同僚関係、JEM は従業員リテンションに有意な正の影響を与えることが証明されてきた。また、仮説 7a、仮説 7b、仮説 7c の検証結果によると、欧米系企業とアジア系企業のいずれでも LMX・EL・同僚関係が「JEM\_組織」に有意な正の影響を与えることも確認されてきた。要するに、上記の条件①と②は満たされたことになる。

したがって、欧米系企業とアジア系企業における LMX・EL・同僚関係が JEM を経由して従業員リテンションに間接的な影響を与えることを示す仮説 8a、仮説 8b、仮説 8c を検証するためには、上記の条件③を検討する必要がある。そこで、以下ではこの条件③が満たされるかどうか検討してみよう。

## 1 仮説 8a の検証結果

まず、仮説 8a を検証していくことにしよう。

仮説 8a を再度示すと、次のようになる。

仮説 8a : LMX が JEM を経由して従業員リテンションに正の影響を与えるという関係は欧米系企業及びアジア系企業に共通にみられる。

この仮説 8a を検証するために、階層的重回帰分析を行ってみた。そして、以下の表 8 - 19 及び表 8 - 20 はその検証結果を示すものである。

表 8 - 19 欧米系企業とアジア系企業における LMX と従業員リテンションとの関係  
での「JEM\_組織」の媒介効果（階層的重回帰分析の結果）

	欧米系企業: N = 103			アジア系企業: N = 101		
	離職意思			離職意思		
	b	SE b	$\beta$	b	SE b	$\beta$
Step 1 (省略)						
Step 2						
性別	.10	.09	.06	.13	.12	.09
年齢	-.04	.06	-.04	-.03	.08	-.04
JEM_組織	-.94	.06	-.85***	-.57	.08	-.60***
$\Delta R^2$		.71			.34	
$\Delta F$		282.65***			51.30***	
Step 3						
性別	.12	.09	.08	.07	.11	.05
年齢	-.04	.06	-.04	-.03	.07	-.04
JEM_組織	-.82	.09	-.74***	-.26	.10	-.27**
LMX	-.19	.11	-.14	-.52	.11	-.48***
$\Delta R^2$		.01			.12	
$\Delta F$		2.86***			22.32***	
調整済み R <sup>2</sup>		.75			.45	
F 値		76.95***			21.49***	

\* p<.05, \*\*p<.01, \*\*\*p<.001

仮説 8a で示される「JEM\_組織」という変数の媒介効果を検討するために、表 8 - 19 で Step 2 の「JEM\_組織」に続き、Step 3 で LMX を投入してみた。

欧米系企業とアジア系企業のいずれでも、Step 3 の LMX を見ると、その  $\beta$  係数は、表 8 - 3 の「JEM\_組織」が投入されていない場合よりも小さくなることが示された。欧米系企業の場合、LMX の  $\beta = -.73$ 、 $p < .001 \rightarrow \beta = -.14$ 、n.s. になった。また、アジア系企業の場合、LMX の  $\beta = -.66$ 、 $p < .001 \rightarrow \beta = -.48$ 、 $p < .001$  になった。

この結果から、欧米系企業においては、「JEM\_組織」が LMX と従業員リテンションとの関係を全部媒介し、アジア系企業においては、「JEM\_組織」が LMX と従業員リテンションとの関係を一部媒介するということが認められた。したがって、LMX が JEM を経由して従業員リテンションに正の影響を与えるという関係は欧米系企業及びアジア系企業に共通

にみられるという仮説 8a が検証された結論づけられよう。

既述したように、「JEM\_組織」には「適合」、「絆」、「犠牲」という3次元があり、LMXは「忠誠」、「貢献」、「尊敬」という3次元がある。そこで、欧米系企業とアジア系企業の各々において、「JEM\_組織」の各次元が LMX の各次元と従業員リテンションとの関係をどの程度媒介するかをさらに検証していくことにしよう。以下の表 8 - 20 はこの検証結果を示したものである。

表 8 - 20 欧米系企業とアジア系企業における LMX の各次元と従業員リテンションとの関係での「JEM\_組織」の各次元の媒介効果（階層的重回帰分析の結果）

	欧米系企業: N = 103			アジア系企業: N = 101		
	離職意思			離職意思		
	b	SE b	β	b	SE b	β
Step 1 (省略)						
Step 2						
性別	.09	.09	.05	.03	.11	.02
年齢	-.04	.06	-.04	-.02	.07	-.03
JEM_組織への適合	-.34	.05	-.48***	-.23	.07	-.19**
JEM_組織における絆	-.32	.09	-.30***	-.41	.08	-.43***
JEM_組織に関する犠牲	-.26	.08	-.21**	-.40	.07	-.51***
ΔR <sup>2</sup>		.71			.47	
ΔF		93.15***			28.82***	
Step 3						
性別	.06	.09	.03	.02	.11	.01
年齢	-.04	.06	-.04	-.02	.06	-.02
JEM_組織への適合	-.31	.05	-.44***	-.19	.09	-.18**
JEM_組織における絆	-.24	.09	-.22*	-.30	.11	-.32**
JEM_組織に関する犠牲	-.17	.09	-.13*	-.25	.08	-.32***
LMX_忠誠	-.16	.07	-.18*	-.17	.08	-.24*
LMX_貢献	-.02	.06	-.02	-.03	.09	-.03
LMX_尊敬	-.05	.06	-.04	-.13	.08	-.16*
ΔR <sup>2</sup>		.02			.06	
ΔF		93.15***			3.80***	
調整済み R <sup>2</sup>		.75			.50	
F 値		38.93***			13.33***	

\* p<.05, \*\*p<.01, \*\*\*p<.001

表 8 - 20 では、欧米系企業とアジア系企業においては、Step 3 の LMX の各次元の有意な  $\beta$  係数は、表 8 - 4 に示すように JEM が投入されていない場合よりも小さくなることが示された。

欧米系企業の場合、「LMX\_忠誠」は  $\beta = -.55, p < .001 \rightarrow \beta = -.18, p < .05$ 、「LMX\_貢献」は  $\beta = -.25, p < .001 \rightarrow \beta = -.02, n.s.$ 、「LMX\_尊敬」は  $\beta = -.21, p < .001 \rightarrow \beta = -.04, n.s.$  になった。また、アジア系企業の場合、「LMX\_忠誠」は  $\beta = -.44, p < .001 \rightarrow \beta = -.24, p < .05$ 、「LMX\_貢献」は  $\beta = -.09, n.s. \rightarrow \beta = -.03, n.s.$ 、「LMX\_尊敬」は  $\beta = -.29, p < .001 \rightarrow \beta = -.16, p < .05$  になった。

この結果を見ると、欧米系企業においては、「JEM\_組織」の各次元が LMX の「貢献」、「尊敬」と従業員リテンションとの関係を全部媒介し、LMX の「忠誠」と従業員リテンションとの関係を一部媒介するということがわかるだろう。また、アジア系企業においては、「JEM\_組織」の各次元が LMX の「忠誠」、「尊敬」と従業員リテンションとの関係を一部媒介するということも確認された。

なお、本研究では JEM の媒介効果を算出するために、Holmbeck (2002) の手続きを採用してみた。そして、以下の表 8 - 21 では「JEM\_組織」及びその各次元の媒介効果の結果をまとめて示してみた。

表 8 - 21 欧米系企業とアジア系企業における LMX・LMX の各次元と従業員リテンションとの関係での「JEM\_組織」・「JEM\_組織」の各次元の媒介効果 (z 係数)

	欧米系企業	アジア系企業
	「JEM_組織」による媒介効果	
LMX 及び離職意思	$z = -7.34, p < .001$	$z = -2.49, p < .01$
	「JEM_組織への適合」による媒介効果	
LMX_忠誠及び離職意思	$z = -3.89, p < .001$	$z = -1.83, p < .05$
LMX_貢献及び離職意思	$z = -3.13, p < .01$	n.s.
LMX_尊敬及び離職意思	$z = -2.82, p < .01$	n.s.
	「JEM_組織における絆」による媒介効果	
LMX_忠誠及び離職意思	$z = -2.47, p < .05$	$z = -2.22, p < .05$
LMX_貢献及び離職意思	$z = -2.39, p < .05$	$z = -2.23, p < .05$
LMX_尊敬及び離職意思	$z = -1.91, p < .05$	n.s.
	「JEM_組織に関する犠牲」による媒介効果	
LMX_忠誠及び離職意思	$z = -1.82, p < .05$	$z = -2.64, p < .01$
LMX_貢献及び離職意思	n.s.	n.s.
LMX_尊敬及び離職意思	n.s.	$z = -2.08, p < .05$

表 8 - 21 の媒介効果の結果を見ると、一般的に欧米系企業においては、「JEM\_組織」による媒介効果を示す z 係数がアジア系企業に比べ大きいことがわかった。また、欧米系企業においては、「JEM\_組織」の各次元による媒介効果を示す z 係数もアジア系企業に比べやや大きいことがわかった。

表 8 - 21 の検証結果に示したように、欧米系企業においては、「LMX\_貢献」が「JEM\_組織に関する犠牲」に影響を与えないということが確認されたので、「JEM\_組織に関する犠牲」の媒介効果はない。また、「LMX\_尊敬」の従業員リテンションへの影響を媒介する「JEM\_組織に関する犠牲」の効果の p 値は 0.1 より大きいので、有意でないとみられる。

さらに、アジア系企業においては、「LMX\_貢献」、「LMX\_尊敬」が「JEM\_組織への適合」に影響を与えない、そして「LMX\_貢献」が「JEM\_組織に関する犠牲」に影響を与えないということが確認されたので、これらの媒介効果はないということもわかった。そして、

「LMX\_尊敬」の従業員リテンションへの影響を媒介する「JEM\_組織における絆」の効果の p 値は 0.1 より大きいので、有意でないとみられる。

## 2 仮説 8b の検証結果

次に、仮説 8b を検証することにしよう。

この仮説 8b を示すと次のようになる。

仮説 8b : EL が JEM を経由して従業員リテンションに正の影響を与えるという関係は欧米系企業及びアジア系企業に共通にみられる。

この仮説 8b を検証するために、階層的重回帰分析を行った。そして、以下の表 8 - 22 及び表 8 - 23 で、その検証結果を示してみた。

表 8 - 22 欧米系企業とアジア系企業における EL と従業員リテンションとの関係での「JEM\_組織」の媒介効果（階層的重回帰分析の結果）

	欧米系企業: N = 103			アジア系企業: N = 101		
	離職意思			離職意思		
	b	SE b	β	b	SE b	β
Step 1 (省略)						
Step 2						
性別	.10	.09	.06	.13	.12	.09
年齢	-.04	.06	-.04	-.03	.08	-.04
JEM_組織	-.94	.06	-.85***	-.57	.08	-.60***
ΔR <sup>2</sup>		.71			.34	
ΔF		282.65***			51.30***	
Step 3						
性別	.09	.08	.05	.12	.12	.08
年齢	-.03	.05	-.03	-.04	.07	-.04
JEM_組織	-.72	.10	-.65***	-.53	.09	-.55***
EL	-.34	.12	-.25**	-.16	.14	-.11
ΔR <sup>2</sup>		.02			.01	
ΔF		7.64**			1.45***	
調整済み R <sup>2</sup>		.76			.33	
F 値		81.76***			13.46***	

\* p<.05, \*\*p<.01, \*\*\*p<.001

仮説 8b で示される「JEM\_組織」という変数の媒介効果を検討するために、表 8-22 では Step 2 の「JEM\_組織」を回帰式に投入し、Step 3 で EL をさらに投入した。

その結果、欧米系企業でもアジア系企業でも、Step 3 の EL の  $\beta$  係数は、表 8-5 の「JEM\_組織」が投入されていない場合よりも小さくなることが示された。そして、欧米系企業の場合、EL の  $\beta = -.79, p < .001 \rightarrow \beta = -.25, p < .01$ 、また、アジア系企業の場合、EL の  $\beta = -.33, p < .01 \rightarrow \beta = -.11, n.s.$  になった。

この結果から、欧米系企業においては、「JEM\_組織」が EL と従業員リテンションとの関係を一部媒介し、アジア系企業においては、「JEM\_組織」が EL と従業員リテンションとの関係を全部媒介するということが認められた。したがって、EL が JEM を経由して従業員リテンションに正の影響を与えるという関係は欧米系企業及びアジア系企業に共通にみられるという仮説 8b が検証されたと結論づけられよう。

すでに述べてきたように、「JEM\_組織」は「適合」、「絆」、「犠牲」という 3 次元があり、EL は「有意味感の促進行動」、「自己決定感の促進行動」、「コンピテンスの促進行動」、「到達感・成長感の促進行動」という 4 次元がある。そこで、欧米系企業とアジア系企業において、「JEM\_組織」の各次元が EL の各次元と従業員リテンションとの関係をどの程度媒介するかも、ここでは検証していくことにしよう。以下の表 8-23 はこの検証結果を示したものである。

表 8 - 23 欧米系企業とアジア系企業における EL の各次元と従業員リテンションとの関係での「JEM\_組織」の各次元の媒介効果（階層的重回帰分析の結果）

	欧米系企業: N = 103			アジア系企業: N = 101		
	離職意思			離職意思		
	b	SE b	β	b	SE b	β
Step 1 (省略)						
Step 2						
性別	.09	.09	.05	.03	.11	.02
年齢	-.04	.06	-.04	-.02	.07	-.03
JEM_組織への適合	-.34	.05	-.48***	-.23	.07	-.19**
JEM_組織における絆	-.32	.09	-.30***	-.41	.08	-.43***
JEM_組織に関する犠牲	-.26	.08	-.21**	-.40	.07	-.51***
ΔR <sup>2</sup>		.71			.47	
ΔF		93.15***			28.82***	
Step 3						
性別	.02	.09	.01	.02	.11	.02
年齢	-.04	.06	-.04	-.02	.07	-.02
JEM_組織への適合	-.28	.05	-.39***	-.19	.08	-.18**
JEM_組織における絆	-.14	.10	-.13*	-.40	.11	-.44**
JEM_組織に関する犠牲	-.13	.08	-.10*	-.39	.08	-.49***
EL_有意味感の促進行動	-.15	.07	-.17*	-.02	.10	-.02
EL_自己決定感の促進行動	-.18	.06	-.22**	-.03	.09	-.03
EL_コンピテンスの促進行動	-.08	.06	-.06	-.02	.08	-.02
EL_到達感・成長感の促進行動	-.01	.06	-.01	-.03	.08	-.03
ΔR <sup>2</sup>		.03			.01	
ΔF		3.57**			1.09*	
調整済み R <sup>2</sup>		.75			.43	
F 値		37.96***			9.40***	

\* p<.05, \*\*p<.01, \*\*\*p<.001

表 8 - 23 では、欧米系企業とアジア系企業いずれでも、Step 3 の EL の各次元それぞれの有意な β 係数は、表 8 - 6 の JEM が投入されていない場合よりも小さくなることが示された。

欧米系企業の場合、「EL\_有意味感の促進行動」は β = -.46、p<.001 → β = -.17、p<.05 とな

り、「EL\_自己決定感の促進行動」は  $\beta = -.44, p < .001 \rightarrow \beta = -.22, p < .01$  になった。また、アジア系企業の場合、「EL\_有意味感の促進行動」は  $\beta = -.13, p < .05 \rightarrow \beta = -.02, n.s.$  となり、「EL\_自己決定感の促進行動」は  $\beta = -.20, p < .05 \rightarrow \beta = -.03, n.s.$  になった。

この結果から、欧米系企業においては、「JEM\_組織」の各次元が、「EL\_有意味感の促進行動」、「EL\_自己決定感の促進行動」と従業員リテンションとの関係を一部媒介するということが認められた。また、アジア系企業においては、「JEM\_組織」の各次元が「EL\_有意味感の促進行動」、「EL\_自己決定感の促進行動」と従業員リテンションとの関係を全部媒介するということが確認された。欧米系企業、アジア系企業、いずれにおいても「EL\_コンピテンスの促進行動」、「EL\_到達感・成長感の促進行動」が従業員の離職意思に影響を与えないということが確認されたため、これらの行動と従業員リテンションとの関係を媒介する「JEM\_組織」の各次元の媒介効果は検証されない。

なお、本研究では、JEM の媒介効果を算出するために、Holmbeck (2002) の手続きを採用してみた。その結果を示したのが、以下の表 8-24 であり、ここには「JEM\_組織」及びその各次元の媒介効果の結果が示されている。

表 8-24 欧米系企業とアジア系企業における EL・EL の各次元と従業員リテンションとの関係での「JEM\_組織」・「JEM\_組織」の各次元の媒介効果 (z 係数)

	欧米系企業	アジア系企業
	「JEM_組織」による媒介効果	
EL 及び離職意思	$z = -6.47, p < .001$	$z = -3.58, p < .001$
	「JEM_組織への適合」による媒介効果	
EL_有意味感の促進行動及び離職意思	$z = -3.84, p < .001$	n.s.
EL_自己決定感の促進行動及び離職意思	$z = -3.43, p < .001$	n.s.
	「JEM_組織における絆」による媒介効果	
EL_有意味感の促進行動及び離職意思	n.s.	$z = -2.11, p < .05$
EL_自己決定感の促進行動及び離職意思	n.s.	n.s.
	「JEM_組織に関する犠牲」による媒介効果	
EL_有意味感の促進行動及び離職意思	n.s.	n.s.
EL_自己決定感の促進行動及び離職意思	n.s.	$z = -2.27, p < .05$

表 8 - 24 に示す媒介効果の結果を見ると、一般的に欧米系企業においては、「JEM\_組織」による媒介効果を示す  $z$  係数がアジア系企業に比べ大きいことがわかった。そして、「JEM\_組織」の各次元の媒介効果を示す  $z$  係数の大きさは欧米系企業とアジア系企業において、異なるということが確認された。

欧米系企業においては、「EL\_有意味感の促進行動」と「EL\_自己決定感の促進行動」の従業員リテンションとの関係を媒介する「JEM\_組織への適合」の媒介効果を示す  $z$  係数が算出された。その一方、「JEM\_組織における絆」と「JEM\_組織に関する犠牲」の媒介効果は有意でないと確認された。

また、アジア系企業においては、「EL\_有意味感の促進行動」と従業員リテンションとの関係を媒介する「JEM\_組織における絆」の媒介効果と、「EL\_自己決定感の促進行動」と従業員リテンションとの関係を媒介する「JEM\_組織に関する犠牲」の媒介効果の  $z$  係数が算出された。その一方、これらの EL の諸行動と従業員リテンションとの関係を媒介する「JEM\_組織への適合」の媒介効果は有意でないとみられる。

### 3 仮説 8c の検証結果

最後に仮説 8c を検証してみることにしよう。

この仮説 8c を再度示すと次ようになる。

仮説 8c : 同僚関係が JEM を経由して従業員リテンションに正の影響を与えるという関係は欧米系企業及びアジア系企業に共通にみられる。

この仮説 8c を検証するために、階層的重回帰分析を行った。そして、以下の表 8 - 25 及び表 8 - 26 ではその検証結果を示した。

表 8 - 25 欧米系企業とアジア系企業における同僚関係と従業員リテンションとの関係への「JEM\_組織」の媒介（階層的重回帰分析の結果）

	欧米系企業: N = 103			アジア系企業: N = 101		
	離職意思			離職意思		
	b	SE b	$\beta$	b	SE b	$\beta$
Step 1 (省略)						
Step 2						
性別	.10	.09	.06	.13	.12	.09
年齢	-.04	.06	-.04	-.03	.08	-.04
JEM_組織	-.94	.06	-.85***	-.57	.08	-.60***
$\Delta R^2$		.71			.34	
$\Delta F$		282.65***			51.30***	
Step 3						
性別	.09	.08	.05	.08	.12	.06
年齢	-.03	.05	-.03	-.04	.07	-.05
JEM_組織	-.79	.12	-.71***	-.51	.08	-.53***
同僚関係	-.16	.11	-.16	-.21	.09	-.20*
$\Delta R^2$		.01			.04	
$\Delta F$		2.01**			5.51***	
調整済み $R^2$		.76			.36	
F 値		76.10***			15.03***	

\*  $p < .05$ , \*\*  $p < .01$ , \*\*\*  $p < .001$

欧米系企業においてもアジア系企業においても、Step 3 の同僚関係をみると、その  $\beta$  係数は、表 8 - 6 の「JEM\_組織」が投入されていない場合よりも小さくなることが示された。欧米系企業の場合、同僚関係は  $\beta = -.80$ ,  $p < .001 \rightarrow \beta = -.16$ , n.s. になり、また、アジア系企業の場合、同僚関係は  $\beta = -.38$ ,  $p < .01 \rightarrow \beta = -.20$ ,  $p < .05$  になった。

この結果から、欧米系企業においては、JEM\_組織が同僚関係と従業員リテンションとの関係を全部媒介し、アジア系企業においては、「JEM\_組織」が同僚関係と従業員リテンションとの関係を一部媒介するということが認められた。したがって、同僚関係が JEM を経由して従業員リテンションに正の影響を与えるという関係は欧米系企業及びアジア系企業に共通にみられるという仮説 8c は検証されたと結論づけられよう。

また、「JEM\_組織」には「適合」、「絆」、「犠牲」という 3 次元があることはこれまで何度か示してきた。そこで、欧米系企業とアジア系企業においては、「JEM\_組織」の各次元

が同僚関係と従業員リテンションとの関係をどの程度媒介するかさらに検証していくことにしよう。そして、以下の表 8 - 26 ではこの検証結果を示してみた。

表 8 - 26 欧米系企業とアジア系企業における同僚関係と従業員リテンションとの関係での「JEM\_組織」の各次元の媒介効果（階層的重回帰分析の結果）

	欧米系企業: N = 103			アジア系企業: N = 101		
	離職意思			離職意思		
	b	SE b	$\beta$	b	SE b	$\beta$
Step 1 (省略)						
Step 2						
性別	.09	.09	.05	.03	.11	.02
年齢	-.04	.06	-.04	-.02	.07	-.03
JEM_組織への適合	-.34	.05	-.48***	-.23	.07	-.19**
JEM_組織における絆	-.32	.09	-.30***	-.41	.08	-.43***
JEM_組織に関する犠牲	-.26	.08	-.21**	-.40	.07	-.51***
$\Delta R^2$		.71			.47	
$\Delta F$		93.15***			28.82***	
Step 3						
性別	.08	.09	.04	.01	.11	.01
年齢	-.04	.06	-.03	-.03	.07	-.03
JEM_組織への適合	-.31	.06	-.43***	-.13	.07	-.19*
JEM_組織における絆	-.19	.11	-.18*	-.34	.09	-.34**
JEM_組織に関する犠牲	-.21	.09	-.17*	-.40	.07	-.50***
同僚関係	-.21	.13	-.20	-.17	.09	-.16*
$\Delta R^2$		.01			.02	
$\Delta F$		2.64***			4.05***	
調整済み $R^2$		.75			.50	
F 値		50.59***			15.73***	

\*  $p < .05$ , \*\*  $p < .01$ , \*\*\*  $p < .001$

表 8 - 26 によると、欧米系企業においてもアジア系企業においても、Step 3 の同僚関係の有意な  $\beta$  係数は、表 8 - 6 の JEM が投入されていない場合よりも小さくなることが示された。欧米系企業の場合、同僚関係は  $\beta = -.80$ 、 $p < .001 \rightarrow \beta = -.20$ 、n.s. になり、また、アジア系企業の場合、同僚関係は  $\beta = -.38$ 、 $p < .01 \rightarrow \beta = -.16$ 、 $p < .05$  になった。

この結果から、欧米系企業においては、「JEM\_組織」の各次元が、同僚関係と従業員リテンションとの関係を全部媒介するということが認められた。また、アジア系企業においては、「JEM\_組織」の各次元が同僚関係と従業員リテンションとの関係を一部媒介ということが確認された。

なお、本研究では、JEM の媒介効果を算出するために、Holmbeck (2002) の手続きを採用してみた。以下の表 8-27 は「JEM\_組織」及びその各次元の媒介効果の結果を示してみた。

表 8-27 欧米系企業とアジア系企業における同僚関係と従業員リテンションとの関係での「JEM\_組織」・その各次元の媒介効果 (z 係数)

	欧米系企業	アジア系企業
	「JEM_組織」による媒介効果	
同僚関係及び離職意思	z= -6.12、p<.001	z= -2.91、p<.01
	「JEM_組織への適合」による媒介効果	
同僚関係及び離職意思	z= -4.67、p<.001	n.s.
	「JEM_組織における絆」による媒介効果	
同僚関係及び離職意思	n.s.	z= -2.94、p<.01
	「JEM_組織に関する犠牲」による媒介効果	
同僚関係及び離職意思	z= -2.26、p<.05	z= -1.95、p<.05

表 8-27 に示される媒介効果の結果を見ると、一般的に欧米系企業においては、「JEM\_組織」による媒介効果を示す z 係数の大きさがアジア系企業に比べ大きいことがわかった。そして、「JEM\_組織」の各次元の媒介効果を示す z 係数の大きさは欧米系企業とアジア系企業においては、異なるということも確認された。

欧米系企業においては、同僚関係と従業員リテンションとの関係を媒介する「JEM\_組織への適合」、「JEM\_組織に関する犠牲」の媒介効果を示す z 係数が算出された。その一方、「JEM\_組織における絆」の媒介効果は有意でないとみられた。

また、アジア系企業においては、同僚関係と従業員リテンションとの関係を媒介する「JEM\_組織における絆」、「JEM\_組織に関する犠牲」の媒介効果を示す z 係数が算出された。その一方、「JEM\_組織への適合」の媒介効果は有意でないとみられた。

## VI まとめ

本章では、第4章で構築したリテンション・モデルに基づいて導出された諸仮説を、国際比較の視点から検証した。在ベトナム外資系企業を、欧米系企業とアジア系企業の2つに分け、いくつかの諸仮説を検証してみた。以下はその検証結果のまとめである。

第一は、一般的に欧米系企業でもアジア系企業でも LMX・EL・同僚関係を含む人間関係は従業員リテンションに正の影響を与えるが、欧米系企業においては、これらの影響がアジア系企業に比べ大きいということが確認されたことである。また、LMX と EL の各次元の従業員リテンションへの影響を見ると、欧米系企業とアジア系企業では異なるということも確認された。

第二は、JEM が従業員リテンションに正の影響を与えるということが確認されたことである。Mitchell et al. (2001) の実証研究によると、「組織\_JEM」と「コミュニティ\_JEM」という2つの要因が従業員リテンションに影響を与えるということがわかった。本章では、在ベトナム欧米系企業とアジア系企業において、「組織\_JEM」と「コミュニティ\_JEM」の従業員リテンションへの影響をあらためて検証してみたが、検証の結果、欧米系企業でもアジア系企業でも「JEM\_組織」とその各次元（「JEM\_組織への適合」、「JEM\_組織における絆」、「JEM\_組織に関する犠牲」）のみが従業員リテンションに正の影響を与えるということが確認された。

また、影響力を見ると、「JEM\_組織」とその各次元の従業員リテンションへの影響力の大きさは企業によって異なっていた。欧米系企業の方は「JEM\_組織への適合」の影響がより大きい、アジア系企業の方は「JEM\_組織における絆」と「JEM\_組織に関する犠牲」の影響がより大きいと確認された。

第三は、「JEM\_コミュニティ」が従業員リテンションに影響を与えないため、この要因を抜いて、人間関係の「JEM\_組織」への影響を検証した結果、一般的に欧米系企業とアジア系企業においては LMX・EL・同僚関係を含む人間関係が「JEM\_組織」に正の影響を与えるということが確認された。しかし、LMX の各次元と EL の各次元の「JEM\_組織」の各次元への影響は企業によって異なるということも確認された。

第四は、欧米系企業でもアジア系企業にでも「JEM\_組織」の媒介効果が認められたということである。本章では、LMX・EL・同僚関係を含む人間関係を独立変数として、「JEM\_組織」を媒介変数として、従業員リテンションを結果変数として検証してみた。その結果、

一般的に欧米系企業において「JEM\_組織」が LMX、同僚関係を含む人間関係と従業員リテンションとの関係を全部媒介し、EL と従業員リテンションとの関係を一部媒介するということが確認された。また、アジア系企業においては、「JEM\_組織」が LMX、同僚関係を含む人間関係と従業員リテンションとの関係を一部媒介し、EL と従業員リテンションとの関係を全部媒介するということがわかった。

そして、媒介効果の  $z$  係数をみると、一般的に欧米系企業における LMX・EL・同僚関係と従業員リテンションとの関係における「JEM\_組織」の媒介効果がアジア系企業に比べ大きいということが確認された。また、これらの独立変数の中で、LMX と従業員リテンションとの関係を媒介する「JEM\_組織」の効果が一番大きいということもわかった。

# 結章

本章では、これまで述べられてきた理論的内容や検証結果をまとめて、結論を提示していくことにしたい。また、検証結果の考察や、インプリケーション、今後の研究課題についても述べていくことにする。

## I 本論文のまとめ

### 1 要約

本論文では、在ベトナム外資系企業の優秀な従業員がしばしば離職するという現実を出発点にして、どのような要因が現地人のリテンション（引き留め、定着）を促進するのかを検討してきた。そして、本論文では、職場の人間関係に注目して、この要因が優秀な従業員のリテンションにどこまで影響を与えるのかを検証した。

これまで、なぜ従業員が離職するのかその原因を探求するために、離職研究が盛んに行われてきた。そこで、第1章では、離職の先行研究をレビューし、従業員の離職意思・行動に関するモデルを検討するとともに、従業員の離職をもたらす要因について検討した。

この第1章では、離職行動モデル、離職決定モデル、自発的離職モデル、アンフォールディング・モデルなど、いくつかの離職モデルを検討した上で、従業員の離職決定に影響を与える要因は様々あるということがわかった。例えば、職務不満足 (March & Simon, 1958)、代替的職務 (Mobley, 1977; Price, 1977)、組織コミットメント (Price & Mueller, 1986; Hom & Griffeth, 1995)、衝撃またはショック (Mitchell & Lee, 1994) といった要因が従業員の離職をもたらす主な要因だと指摘されていた。

しかし、本論文の課題である優秀な人材の獲得・維持を達成するためには、離職の要因だけでなく、残留・継続の要因も検討する必要がある。そこで、第2章では、リテンションに関する先行研究のレビューも行って見た。いくつかの離職研究を検討し、職務満足 (Mitchell, et al., 2001; 山本, 2009)、組織コミットメント (Kotzé & Roodt, 2005)、文化

(Sheridan, 1992)、リーダーシップ (Eisenberger, et al., 2002) などの要因が従業員の残留意思・継続意思に影響を与えることがわかった。

そして、このリテンション研究の中で、従業員リテンションに影響を与える新しい概念として JEM が登場してきたことを指摘した。この JEM 概念については第 3 章で詳しく検討してみた。Mitchell et al. (2001) によって提唱されたこの JEM とは、人間の特定の心理的状态のことであり、組織内外における職務や人間関係などのネットワークに個人が心理的に埋め込まれている度合いのことである。そして、この JEM には、組織とコミュニティの両側面があり、各々の側面に適合 (Fit)、絆 (Link)、犠牲 (Sacrifice) という 3 つの次元があることがわかった。このうち適合 (Fit) とは組織や職務、コミュニティに対する従業員の知覚された適応可能性のことである。また、絆 (Link) とは、個人と組織やコミュニティにおける他の人々、グループとの間のつながりのこと、さらには犠牲 (Sacrifice) とは従業員が会社を辞めると、様々なことをなくさざるを得ないということである。

この JEM は最近の組織行動論において提唱された新しい概念であり、組織・個人のアウトカムを予測できる尺度だと指摘されたものの、職務満足、組織コミットメント、JI、JEN と類似した概念だと考えられる。そこで、このような類似した概念と JEM 概念を比較し、JEM では職務外・コミュニティの活動や非感情的・非情緒的判断について言及され、長期間にわたる安定性も強調され、JEM が他の諸概念から独立した特定の概念だと位置づけた。

こうした本論文のキーとなる概念である JEM を検討した上で、第 4 章では従業員リテンションに関わる様々な要因を統合し、本論文独自のリテンション・モデルを構築してみた。このリテンション・モデルでは、LMX・EL・同僚関係を含む職場の人間関係を独立変数として、また、従業員リテンションを結果変数として位置づけてみた。

また、人間関係は優秀な従業員のリテンションに直接的な影響を与えるだけでなく、その重要性が認識されてきた JEM を媒介して従業員のリテンションに影響を与えることも考え、本研究のリテンション・モデルの中では、JEM 概念を媒介変数として導入してみた。そして、このリテンション・モデルに基づいて各変数の関係を示すいくつかの仮説を導き出してみた。さらに、国際比較のために、欧米系企業とアジア系企業の違いを意識したリテンション・モデルの諸仮説も提示してみた。

第 5 章から第 8 章までは本論文の実証的研究の部分である。第 5 章では、調査の概要、分析に用いる変数と調査項目、分析の方法などについて説明した。第 6 章では、調査の

記述統計の結果や、リテンション・モデルにおける各変数の因子分析の結果、その信頼性、妥当性を検討した。また第7章では、リテンション・モデルにおける諸仮説の検証結果について述べた。さらに、第8章では、欧米系企業とアジア系企業に関わる諸仮説の検証結果についても述べた。リテンション・モデルの中では、JEMを媒介変数として位置づけたので、この第7章と第8章では媒介効果を示すz係数も算出した。

## 2 結論

本論文全体の結論は、次のようないくつかの点にまとめられよう。

その第一は、従業員リテンションをもたらす様々な要因の中で、職場の人間関係が非常に重要な役割を果たすということが確認されたことである。この要因は在ベトナム外資系企業の優秀な人材を留まらせる重要な要因だと言えるだろう。この人間関係には、上司との関係、同僚関係が含まれている。そして、良い上司関係、良い同僚関係がある環境や、ELを発揮する上司の下で働く優秀な従業員は、そうではない従業員に比べ組織へのリテンションが高いと考えられた。

第二は、Mitchell et al. (2001)によって指摘された2つの側面におけるJEM（組織的側面におけるJEM、コミュニティ的側面におけるJEM）のうち、本研究ではJEMの組織的側面のみが従業員リテンションに影響を与えるということがわかったことである。もちろん、地域によって、JEMの効果は異なると言えるが、この概念が従業員リテンションを予測できる有意な尺度であるということが確認された。

第三は、本研究では、LMX・EL・同僚関係を含む人間関係と「JEM\_組織」が従業員リテンションに直接的影響を与えるだけでなく、この人間関係は「JEM\_組織」を經由して従業員リテンションに影響を与えるということが確認できたことである。職場の良い人間関係は従業員個人の埋め込まれ感に大きな影響を与え、彼らの継続意思、残留意思を促進させると結論づけられたのである。

そして、第四は、本研究では、国際比較の視点から、データを欧米系企業とアジア系企業の2つに分け、分析を行ってみた。その結果、人間関係と「JEM\_組織」とリテンションとの関係は欧米系企業とアジア系企業において、共通にみられるということがわかった。しかし、欧米系企業とアジア系企業では、人間関係と従業員リテンションとの関係に対する「JEM\_組織」の媒介が異なるということがわかった。欧米系企業では「JEM\_

組織」が、LMXと従業員リテンションとの関係、同僚関係と従業員リテンションとの関係を完全媒介し、ELと従業員リテンションとの関係を部分媒介するということが確認された。一方、アジア系企業では、LMXと従業員リテンションとの関係、同僚関係と従業員リテンションとの関係を部分媒介し、ELと従業員リテンションとの関係を完全媒介するということがわかった。

## II 考察

以上のような結論が検証の分析から導き出された。ここではこの結論を考察していく。

まず第一に、本研究では上司関係、同僚関係を含む職場の良い人間関係が従業員リテンションを促進させることが確認された。一般的に高い給料がしばしば従業員を企業に留まらせる要因として考えられるが、本研究の対象であるベトナムでは、多くの外資系企業で高い給料レベルを設定しても人材流出が止まらない。チームという場で働くことを重視する最近のベトナムにおいては、現地の優秀な人材が求めているのは職場の良い人間関係、上司の適当なリーダーシップであると考えられる。この良い人間関係やリーダーシップが、給料以上に、優秀な従業員の満足度に関与し、人材流出の歯止めとなることが多い。

職場での良い人間関係について言うと、上司関係・同僚関係の重要性が示された。確かに上司と従業員との関係では、二者の忠誠心、尊敬心、貢献心が交換関係、相互関係を促進させ、従業員が上司に対して自分の忠誠心、尊敬心、貢献心を高め、組織に留まるようになる。上司関係と同様に、職場では同僚との良い関係があり、お互いに助け合えば、従業員の仕事がうまく行き、組織に居続けることになるだろう。

また、本研究では、ELという上司の支援的リーダーシップ、特に有意味感の促進行動、自己決定感の促進行動の重要性も示された。確かに、従業員に権限を委譲し、従業員の自己決定感を促進することにより、上司は従業員の内発的動機づけを高め、自分で決めることができるという従業員の心理的状态を高めるようになる。さらに、上司が従業員の有意味感を促進することにより、従業員が自分の企業・職務に対して使命感や喜びなどを意識し、自分の存在・自分の仕事が、身近な人、会社、社会にとって有意味なものと感じられるようになるであろう。そして、従業員のモチベーションが高まり、彼らは

会社に留まるようになる。つまりこうした従業員の仕事の根元にある有意味感、自己決定感に上司が配慮する必要があることを物語っている。

第二に、本研究では組織に関する JEM が従業員リテンションに影響を与えるということも確認された。組織に関する JEM は従業員の組織への埋め込まれ感を示す概念であり、従業員は組織に埋め込まれていると感じているほど、その組織に居続けることがデータから検証された。もともと、埋め込まれ感を示すこの JEM はアメリカで生成した概念である。この概念が、リテンションを推測する上でベトナムでも有効であることが、本論文の検証結果では明らかになった。たとえば、帰属している組織を離れたら、様々な犠牲を払うことになるだろうと考えたら、アメリカの人間でもベトナムの人間でも、その組織に居続けることになるだろう。

第三に、本論文では、LMX、EL、同僚関係を含む人間関係と従業員リテンションとの関係が、「JEM\_組織」によって媒介されるということもデータから検証された。確かに職場での良い上司関係と同僚関係の質が高ければ高いほど従業員の帰属意思が高まる。そして、有意味感の促進行動、自己決定感の促進行動をはじめ上司の支援型リーダーシップは従業員の組織への埋め込まれ感を示す JEM という心理的状态を高め、従業員リテンションを高めると解釈されるのである。

第四に、本研究では、人間関係と従業員との関係に対する「JEM\_組織」の媒介効果が欧米系企業とアジア系企業では異なることが確認された。この「JEM\_組織」の異なる媒介効果は次の図 9-1 及び図 9-2 のようにまとめられる。

図 9-1 欧米系企業における LMX・EL・同僚関係と従業員リテンションとの関係に対する「JEM\_組織」の媒介

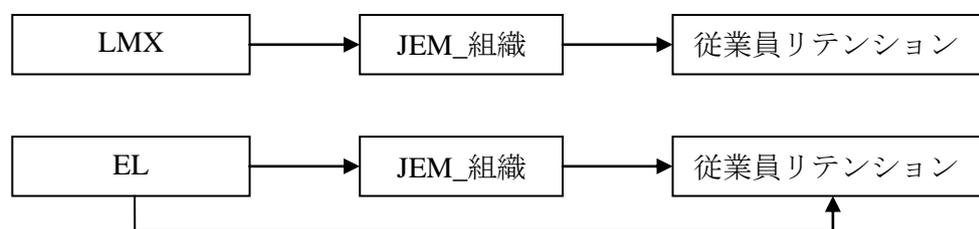
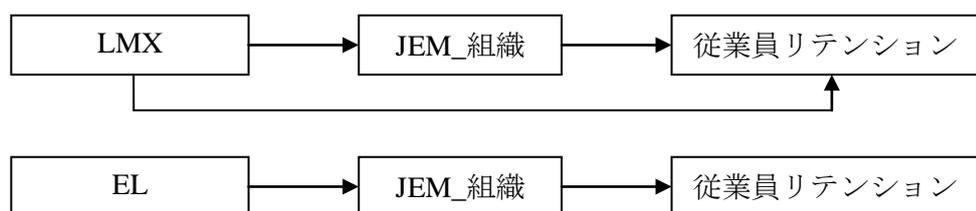


図 9-2 アジア系企業における LMX・EL・同僚関係と従業員リテンションとの関係に対する「JEM\_組織」の媒介



このように、欧米系企業とアジア系企業では **LMX・EL・同僚関係**と従業員との関係における「**JEM\_組織**」の完全媒介、部分媒介が示唆された。そしてこれらの完全媒介、部分媒介は次のように考察される。

図9-1及び図9-2をみると、欧米系企業とアジア系企業では共通して「**JEM\_組織**」が人間関係と従業員リテンションとの関係を媒介するのは大事な発見である。つまり、これまで述べてきたように職場での良い人間関係が従業員個人の埋め込まれ感を高め、残留意思・継続意思を促進させると結論づけられるのである。

しかし、欧米系企業とアジア系企業では、「**JEM\_組織**」の効果に関する相違点もある。欧米系企業とアジア系企業では、共に「**JEM\_組織**」の媒介効果が認められたが、実は **LMX・EL・同僚関係**の影響係数の高さが異なるため、人間関係と従業員リテンションとの関係における「**JEM\_組織**」の媒介効果が異なっている。

**LMX**と同僚関係については、アジア系企業では **LMX**、同僚関係が従業員リテンションへ間接的だけでなく、直接的に影響することが確認された。ベトナムの外資系企業では、上司の管理が厳しく、従業員に対する上司の信頼度は低く、上司がよく従業員の職務活動などをコントロールしている傾向があるので、ベトナム人の従業員にとって職場の上司・同僚との関係は厳しく、親密に仕事ができないと考えられる。そこで、この人間関係の質が悪ければ悪いほど従業員が辞める可能性が高い。この点から **LMX**と同僚関係が従業員リテンションに直接的に大きく影響することが示されている。そして、アジア系企業では従業員リテンションに影響する **LMX**と同僚関係の係数が高い ( $\Delta R^2=.12$ ,  $p<.001$ ,  $\beta=-.48$ ) ということも分析の結果からわかった。そこで、アジア系企業では従業員リテンションを高めるために、上司が **LMX**の質を改善しなければならないことになる。言い換えれば、アジア系企業では **LMX**が従業員リテンションを説明できる重要な要因と解釈できるのである。

一方、欧米系企業ではアジア系企業に比べ上司が成果を重視し、従業員のことを信頼しているため、従業員に仕事を任せ、権限を委譲し、あまり従業員をコントロールしていない。また、社会主義国であるベトナムでも、ELがますます注目されているため、「JEM\_組織」を経由して従業員リテンションに間接的に影響するだけでなく、直接的に大きく与えることも確認された。欧米系企業ではこの従業員リテンションに影響するELの係数が高い ( $\Delta R^2=.02, p<.001, \beta=-.25$ ) ということが分析の結果からわかった。そこで、欧米系企業では従業員リテンションを高めるためには、上司がELを高める必要があるということがわかる。言い換えれば、欧米系企業ではELが従業員リテンションを解明できる重要な要因と言えるだろう。

さらに、本論文の検証結果によると、アジア系企業では欧米系企業に比べLMX・EL・同僚関係の「JEM\_組織」、従業員リテンションへ及ぼす影響力は小さいということも確認された。影響の小ささは次のように考察されるだろう。

まず、アジア系企業は東洋の文化によって影響されるので、職場では従業員個人の能力の発揮、権限、自律性、チャレンジ精神などが制限されていることである。また、アジア系企業の上司の管理は厳しく、上司と従業員との関係・交流はまだ積極的になされていない。この状況は現地のベトナム人従業員にとって、厳しい職業環境である。

さて、アジア系企業のリーダーシップについては、様々な課題が残っている。アジア系企業では、上司は従業員に命令し、従業員の職務、活動をコントロールしている傾向がある。このため、従業員の能力、経験、チャレンジ精神などが制限されるようになっている。そこで、現地の従業員が能力を発揮し仕事をうまくできるようなELといった他のリーダーシップが必要となろう。

従業員がリテンションするために、ELという支援型リーダーシップが最近アジア系企業の上司によって注目され始めたが、現地のアジア系企業では長い間上司も従業員もコントロール型リーダーシップに慣れており、ELという支援型リーダーシップに慣れていない。そこで、従業員はELの存在を十分認識せず、上司からの権限委譲を積極的に活用できなくなっている。

このような人間関係、リーダーシップ以外、アジア系企業では、給与、処遇制度、役割分担、職務の特性、ライフ・バランス制度なども劣悪なため、現地の従業員の組織への埋め込み感、一体感、継続意思が薄まるということも考えられている。

欧米系企業ではこれらの要因がアジア系企業に比べ良いことが知られているため、現地のベトナム人従業員は欧米系企業でリテンションし、アジア系企業ではリテンションしな

いと解釈できる。そして、ベトナムにおけるアジア系企業に勤務する優秀な従業員が欧米系企業に転職する傾向があるという現状も明らかにされたと言える。

### III インプリケーション

現在、多くの企業では優秀な人材を獲得し、彼らを留まらせるために、給料のレベルを高く設定している。しかし、従業員の企業・組織への継続意思・帰属意思を高めるためには、他の方法を検討することが必要になると考えられる。本研究では在ベトナム外資系企業の優秀な人材を対象として分析を行った結果、優秀な人材の定着化のためには、社内の良い人間関係を促進させる職務環境を設け、上司の EL を発揮することが非常に重要になると考えた。こうした研究結果からインプリケーションとしていくつかの点を提起することにする。

その第一は、従業員の組織・職務への「埋め込まれ感」という心理的な状態が従業員個人のリテンションを解明できる要因だと理解する必要があるということである。本研究では、この「埋め込まれ感」が「組織に関する JEM」から生まれるものだと確認した。この「組織に関する JEM」には「適合」、「絆」、「犠牲」が含まれる。このうち「適合」は組織・職務に対する従業員の適応の可能性のことであり、「絆」は社内における人と人との繋がりのことであり、「犠牲」は会社を辞めると、無くさざるを得ないものを反映する。そこで、優秀な人材の定着化のために、管理者は従業員の企業・職務への適合を高め、周りの人々の繋がりを促進させ、従業員に様々な利益をもたらす待遇制度、戦略などを設定する必要があるだろう。

第二は、この「埋め込まれ感」は人間の心理的状态としてみられ、検証結果によると、この「埋め込まれ感」が社内の良い人間関係から生み出されたものだと確認されたことである。つまり、この「埋め込まれ感」を高めることを通じて、社内の良い人間関係が従業員リテンションを促進させると解釈できるのである。そこで、良い人間関係を発揮する組織・職務環境を設けることが最も重要な方法と言える。

上司との良い関係については、相互交換関係や上司の支援方法などを重視する必要があるだろう。上司と従業員の「忠誠」、「貢献」、「尊敬」を重視する上司と従業員の交換関係は従業員個人に帰属意思、「埋め込まれ感」をもたらし、従業員リテンションを促

進させる。また、従業員の有意味感・自己決定感の促進行動を重視する上司の支援行動は従業員が自分の存在を職務・組織・回りの人々に対して有意味な存在と考えるようになり、職務において、権限・自主性を持っていると感じさせていく。そして、この上司の行動は従業員の「埋め込まれ感」を促進させ、残留意思を高める。

また、同僚との良い関係については、従業員と同僚との助け合い・認め合い・支援などを重視する必要がある。この助け合い、支援などのために、従業員が自分でスキル、知識、経験などを身に付けることが非常に重要である。これにより、従業員個人が回りの人々とより親しく働け、所属している企業・組織と合っていると感じ、継続意思が高まるだろう。

#### IV 今後の研究課題

本研究の着想は、ベトナムの現状にあり、本論文ではこの着想から生まれたリサーチクエスチョンを解くために、先行研究をサーベイし、本論文独自の研究モデルを作成した。さらにこの研究モデルからいくつかの仮説を導出し、それを検証してみた。その結果、本研究では LMX・EL・同僚関係を含む職場での人間関係と JEM という心理的な概念が従業員リテンションに大きな影響を与えるということがわかった。また、この JEM は人間関係と従業員リテンションとの関係を媒介するということも確認された。

これまでリテンション研究の中で従業員の離職意思を説明するために人間関係と JEM に着目した実証研究は少ない。そこで、本研究の知見は学術的に従業員リテンション研究に大いに貢献するだろう。。さらに、実務面でも本研究の知見は企業の経営者、人事部門の管理者等に従業員リテンションを高める方法に関する示唆を与えることになるだろう。より詳しく言えば、本研究の知見から企業の経営者、人事部門の管理者等は従業員リテンションのために、従業員の心理的な状態という JEM、職場での上司関係、同僚関係、EL という支援型リーダーシップに注目する必要があるということになる。

しかし、本論文にはまだいくつかの課題が残されている。

その第一は、本研究では Mitchell et al. (2001)、山本 (2009) 等の先行研究と同様に、従業員リテンションを測定するために、離職意思に関する質問項目を採用したため、本研究のテーマであるリテンション・マネジメントではなく、離職マネジメントを扱ってい

ると考えられる。そこで、今後の課題としてリテンションに関する質問項目を採用し測定をして、従業員の残留意思を明らかにしたい。

第二は、JEM という新しい概念が従業員リテンションに影響を与えることを本研究では発見したが、主に組織に関する JEM のみが詳しく検討された。既に述べたように、JEM には組織とコミュニティという 2 つの側面がある。本研究ではコミュニティに関する JEM は従業員リテンションと直接の相関はないという結果が出たが、間接的に、例えばモデレート変数のような形で従業員リテンションへ影響を及ぼす可能性もある。この点の解明も今後の課題としてあげておきたい。

第三は、先行要因として人間関係だけを取りあげ、それが優秀な従業員リテンションに影響を与えることを明らかにしたが、人間関係、リーダーシップ以外の金銭的報酬としての給料も従業員のリテンション（残留意思・継続意思）に影響することは十分考えられるだろう。したがって、今後の課題としては、既存のモデルに先行要因として金銭的報酬という要因をさらに追加し、それが従業員リテンションにどの程度、影響を与えるのかを分析しなければならない。さらに可能であれば、金銭的報酬以外の要因も取り上げ、いかなる要因が JEM やリテンションに影響を及ぼすかを明らかにする必要がある。

第四は、本研究では、在ベトナム外資系企業を対象としてアンケート調査を行ってきたが、その分析の対象はベトナムに限定されていた。今後は日本やアメリカ、他の東南アジア諸国にも研究対象を広げ国際比較を行ないたいと考えている。この比較研究により、リテンション・マネジメントの方法が、グローバルな視点で明らかになるだろう。

第五は、従業員の属性、例えば、性別や年齢、職種などに注目し、この属性が従業員リテンションにどの程度影響を与えるかを、詳細に分析することである。性別、年齢、職種などによって、従業員リテンションが異なることは十分考えられる。今後は、この属性を考慮した研究を行っていく必要がある。



## II. 質問:

以下の質問に対して該当する番号を○で囲んでください。

例:

項	現在の仕事について	まったく違う	違う	どちらとも言えない	その通り	まったくその通り
1	あなたは現在の仕事に満足している。	1	2	③	4	5

問 1: (各々の項目について該当する番号を○で囲んでください。)

項	直属の上司について	まったく違う	違う	どちらとも言えない	その通り	まったくその通り
(1)	あなたは、上司のことを人間として好きである。	1	2	3	4	5
(2)	あなたは、上司と働いていてとても楽しい。	1	2	3	4	5
(3)	あなたは、上司の豊富な知識に感銘している。	1	2	3	4	5
(4)	あなたは、上司の知識や能力を尊敬している。	1	2	3	4	5
(5)	あなたは、上司の専門的なスキルに敬服している。	1	2	3	4	5
(6)	あなたは、上司のためなら、一所懸命働くことが苦にならない。	1	2	3	4	5
(7)	あなたは、上司の目標を達成するために、喜んで普通よりも多くの努力をする。	1	2	3	4	5
(8)	あなたは、上司のためなら、職務上決められている以上のことを行なっても気にならない。	1	2	3	4	5
(9)	あなたは、上司に自分の感情や考え方、希望、熱情を伝えることができる。	1	2	3	4	5
(10)	あなたと上司は、共通の目標を達成しようとする熱情を共有している。	1	2	3	4	5
(11)	上司は、友人としてもつきあいたい人間である。	1	2	3	4	5

問 2: (各々の項目について該当する番号を○で囲んでください。)

項	同僚について					
		まったく違う	違う	どちらとも言えない	その通り	まったくその通り
(1)	あなたは、同僚から助けや支持を得ている。	1	2	3	4	5
(2)	あなたは、職場の同僚から受け入れられていると感じている。	1	2	3	4	5
(3)	あなたは、同僚としばしば会って、仕事の相談をする。	1	2	3	4	5
(4)	あなたは、同僚と密接に関わって仕事をしている。	1	2	3	4	5
(5)	あなたは、自分の同僚が好きである。	1	2	3	4	5
(6)	あなたは、同僚といると心地よい。	1	2	3	4	5
(7)	同僚は、あなたのことをとても尊敬してくれる。	1	2	3	4	5
(8)	同僚は、あなたがあまり調子の良くない日でも、理解してくれる。	1	2	3	4	5
(9)	同僚は、必要であればあなたをバックアップしてくれる。	1	2	3	4	5
(10)	同僚たちは（仕事仲間）は、仕事をするにあたって互いに助けあう。	1	2	3	4	5
(11)	あなたの同僚はあなたに似ている。	1	2	3	4	5

問 3: (各々の項目について該当する番号を○で囲んでください。)

項	現在の仕事について					
		まったく違う	違う	どちらとも言えない	その通り	まったくその通り
(1)	あなたは、仕事をする時に、沢山の自由を持っている。	1	2	3	4	5
(2)	あなたは、仕事の時、自分の持っているスキルや才能が活用されていると感じる。	1	2	3	4	5
(3)	あなたは、仕事をするにあたって、自分のスキルや能力に自信がある。	1	2	3	4	5
(4)	あなたは、自分の持っている権限や責任を負担と感じていない。	1	2	3	4	5
(5)	あなたには、今の仕事の方が、得られるものが沢山ある。	1	2	3	4	5
(6)	あなたは、独力で問題を解くことはできない。	1	2	3	4	5

(7)	あなたは、効率的な作業グループのメンバーの一人である。	1	2	3	4	5
(8)	あなたは、今の仕事を辞めると、沢山の犠牲を払うことになる。	1	2	3	4	5
(9)	あなたは、来年一所懸命新しい仕事を探していそうだ。	1	2	3	4	5
(10)	あなたは、来年たぶん新しい仕事を探すことになるだろう。	1	2	3	4	5
(11)	あなたの仕事は、あなたのチームや会社に意義があり、チームや会社に貢献している。	1	2	3	4	5
(12)	最終的な目標が成し遂げられるように、仕事が段階的に進められるようになっている。	1	2	3	4	5
(13)	仕事で目立った成果があがると、皆から会議などで称賛される。	1	2	3	4	5
(14)	仕事をするにあたって、より多くの情報を得るために顧客と接触しなければならない。	1	2	3	4	5

問 4: (各々の項目について該当する番号を○で囲んでください。)

STT	現在の会社について	まったく違う	違う	どちらとも言えない	その通り	まったくその通り
(1)	あなたは、この会社に合っていると感じている。	1	2	3	4	5
(2)	あなたは、会社の文化とうまく合っている。	1	2	3	4	5
(3)	あなたは、今の会社にいた方が自分の目標を達成できると思う。	1	2	3	4	5
(4)	あなたは、今後も会社から継続的に雇用してもらえと思う。	1	2	3	4	5
(5)	あなたは、いつも会社を辞めることを考えている。	1	2	3	4	5
(6)	あなたの所属しているチームや部門であなたの影響力は大きい。	1	2	3	4	5
(7)	この会社にいる方が、昇進の機会が他の会社より沢山ある。	1	2	3	4	5

問 5: (各々の項目について該当する番号を○で囲んでください。)

項	再び直属の上司について	まったく違う	違う	どちらとも言えない	その通り	まったくその通り

(1)	上司は、必要な権限を委譲してくれる。	1	2	3	4	5
(2)	上司は、重要な決定でもあなたに任せてくれる。	1	2	3	4	5
(3)	上司は、あなたに必要な情報を与えてくれる。	1	2	3	4	5
(4)	上司は、あなたに必要な知識を与えてくれる。	1	2	3	4	5
(5)	上司は、あなたのことを信頼してくれる。	1	2	3	4	5
(6)	上司は、あなたの持っているスキルや能力を認めてくれる。	1	2	3	4	5
(7)	上司は、あなたや同僚に、より難しい仕事に挑戦するようにすすめる。	1	2	3	4	5
(8)	上司は、あなたたちが共有すべきビジョンをあなたたちにはっきりと示してくれる。	1	2	3	4	5
(9)	上司は、あなたに提示した短期の具体的目標の意図がわかるように説明してくれる。	1	2	3	4	5
(10)	上司は、あなたの担当する仕事の結果がどのくらいの成果をあげているのかを教えてくれる。	1	2	3	4	5
(11)	上司は、他の人からあなたが攻撃されてもあなたを守ってくれる。	1	2	3	4	5
(12)	上司は、現在問題となっている事項について完璧な知識がなくても、あなたのことを守ってくれる。	1	2	3	4	5
(13)	上司は、あなたがミスをして、それが意味のあるミスであれば、他の人からあなたを守ってくれる。	1	2	3	4	5
(14)	上司は、あなたがミスをした時、それを重要な学習機会と捉えれば、ミスを受け入れてくれる。	1	2	3	4	5
(15)	上司は、比べようのない高い質の強いチームを作りたい。	1	2	3	4	5
(16)	上司は、作業時間を削減し、ミスをなくすために、しばしば計画を練り直す。	1	2	3	4	5

問 6: (各々の項目について該当する番号を○で囲んでください。)

項	現在住んでいる地域について	まったく違う	違う	どちらとも言えない	その通り	まったくその通り
(1)	あなたは、今住んでいる地域がとても好きである。	1	2	3	4	5
(2)	あなたが今住んでいる地域は、日常の生活でも余暇活動でもかなり便利である。	1	2	3	4	5
(3)	あなたの住んでいる地域は、あなたにとっても合っている。	1	2	3	4	5
(4)	今住んでいる地域では、多くの人があなただけを尊敬してくれる。	1	2	3	4	5
(5)	今住んでいる地域の人たちと、安心してつきあうことができる。	1	2	3	4	5
(6)	あなたの住んでいる地域に多くの友人がいる。	1	2	3	4	5

(7)	あなたにとって、今住んでいる地域を離れると、多くの友人たちを失うことになる。	1	2	3	4	5
(8)	あなたにとって、今住んでいる地域から離れることは、抵抗がある。	1	2	3	4	5
(9)	今住んでいる地域に、あなたの家族は長い間住んでいる。	1	2	3	4	5

何か意見がありましたら、ご自由にお書きください。

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

貴重なご意見を頂きまして、誠にありがとうございました。



## II. PHẦN CÂU HỎI:

Anh/chị hãy khoanh tròn con số trong ô tương ứng cho từng mục với mức độ do mình chọn cho tất các câu hỏi dưới đây:

Ví dụ:

STT	Câu hỏi liên quan công việc hiện tại	hoàn toàn không đồng ý	không đồng ý	không ý kiến	đồng ý	hoàn toàn đồng ý
1	Anh/ chị hài lòng với công việc hiện tại của mình	1	2	3	4	5

### Phần 1: (Anh/chị hãy khoanh tròn con số cho sự lựa chọn)

STT	Câu hỏi liên quan đến cấp trên của anh/chị	hoàn toàn không đồng ý	không đồng ý	không ý kiến	đồng ý	hoàn toàn đồng ý
(1)	Bản thân anh/ chị rất thích sếp.	1	2	3	4	5
(2)	Anh/ chị rất vui khi làm việc với sếp.	1	2	3	4	5
(3)	Anh/ chị ấn tượng với kiến thức về công việc của sếp.	1	2	3	4	5
(4)	Anh/ chị đánh giá cao năng lực và kiến thức của sếp về công việc.	1	2	3	4	5
(5)	Anh/ chị khâm phục những kỹ năng chuyên môn của sếp.	1	2	3	4	5
(6)	Vì sếp anh/ chị không ngần ngại làm hết khả năng của mình.	1	2	3	4	5
(7)	Để đáp ứng mục tiêu làm việc của sếp anh/ chị sẵn sàng làm việc nhiều hơn so với mức bình thường.	1	2	3	4	5
(8)	Anh/ chị làm việc nhiều hơn những gì so với sếp yêu cầu.	1	2	3	4	5
(9)	Anh/ chị có thể bày tỏ tâm tư tình cảm, hy vọng của mình với sếp.	1	2	3	4	5
(10)	Sếp và anh/ chị có thể chia sẻ tham vọng để cùng làm việc với nhau.	1	2	3	4	5
(11)	Sếp anh/ chị là người mà ai cũng muốn làm bạn.	1	2	3	4	5

**Phần 2: (Anh/chị hãy khoanh tròn con số cho sự lựa chọn)**

STT	Câu hỏi liên quan đến đồng nghiệp của anh/chị	hoàn toàn không đồng ý	không đồng ý	không ý kiến	đồng ý	hoàn toàn đồng ý
(1)	Anh/ chị cảm nhận rằng anh/ chị được nhóm chấp nhận.	1	2	3	4	5
(2)	Anh/ chị được các đồng nghiệp khác giúp đỡ và ủng hộ.	1	2	3	4	5
(3)	Anh/ chị thường xuyên trao đổi với các đồng nghiệp khác về công việc.	1	2	3	4	5
(4)	Anh/ chị làm việc rất gắn bó với các đồng nghiệp khác.	1	2	3	4	5
(5)	Anh/ chị thích các thành viên trong nhóm làm việc của mình.	1	2	3	4	5
(6)	Với đồng nghiệp anh/ chị luôn cảm thấy thoải mái.	1	2	3	4	5
(7)	Anh/ chị cảm thấy đồng nghiệp của anh/ chị tôn trọng anh/ chị.	1	2	3	4	5
(8)	Đồng nghiệp thông cảm nếu anh/ chị có một ngày làm việc không tốt.	1	2	3	4	5
(9)	Khi nào anh/ chị cần, đồng nghiệp sẽ ủng hộ anh/ chị.	1	2	3	4	5
(10)	Các thành viên trong nhóm hỗ trợ lẫn nhau trong các công việc quan trọng.	1	2	3	4	5
(11)	Đồng nghiệp của anh/ chị cũng thích anh/ chị.	1	2	3	4	5

**Phần 3: (Anh/chị hãy khoanh tròn con số cho sự lựa chọn)**

STT	Câu hỏi liên quan đến công việc hiện tại của anh/chị	hoàn toàn không đồng ý	không đồng ý	không ý kiến	đồng ý	hoàn toàn đồng ý
(1)	Anh/ chị có sự độc lập để quyết định mục đích cần đạt được trong công việc.	1	2	3	4	5
(2)	Anh/ chị đã sử dụng rất tốt những kỹ năng và tài năng của mình trong công việc.	1	2	3	4	5
(3)	Anh/ chị rất tự tin với kỹ năng và năng lực của mình.	1	2	3	4	5
(4)	Anh/ chị thích quyền hạn và trách nhiệm mình đang đảm nhận.	1	2	3	4	5
(5)	Anh/ chị nhận được nhiều lợi ích từ công việc hiện tại.	1	2	3	4	5
(6)	Anh/ chị không thể tự giải quyết công việc của nhóm.	1	2	3	4	5

(7)	Anh/ chị là thành viên trong một nhóm làm việc hiệu quả.	1	2	3	4	5
(8)	Nếu anh/ chị nghỉ việc anh/ chị sẽ phải từ bỏ rất nhiều thứ.	1	2	3	4	5
(9)	Có thể anh/ chị sẽ kiếm một công việc mới vào năm sau.	1	2	3	4	5
(10)	Nhất định năm sau anh/ chị sẽ tìm công việc khác.	1	2	3	4	5
(11)	Công việc hằng ngày của anh/ chị có ý nghĩa và cống hiến thành công của nhóm.	1	2	3	4	5
(12)	Công việc của anh/ chị được chia làm nhiều bước để hoàn thành.	1	2	3	4	5
(13)	Những ý tưởng hữu ích đóng góp cho sự thành công của công việc được ghi nhận và tuyên dương trong cuộc họp.	1	2	3	4	5
(14)	Anh/ chị phải liên hệ với khách hàng để lấy thông tin chi tiết trong việc thực hiện công việc hiện tại của anh/ chị.	1	2	3	4	5

**Phần 4: (Anh/chị hãy khoanh tròn con số cho sự lựa chọn)**

STT	Câu hỏi liên quan đến công ty hiện tại của anh/chị	hoàn toàn không đồng ý	không đồng ý	không ý kiến	đồng ý	hoàn toàn đồng ý
(1)	Anh/ chị cảm thấy thích hợp với công ty này.	1	2	3	4	5
(2)	Anh/ chị hòa hợp với văn hóa công ty.	1	2	3	4	5
(3)	Anh/ chị có thể đạt được hầu hết mục đích của mình nếu anh/ chị vẫn làm việc cho công ty.	1	2	3	4	5
(4)	Anh/ chị nghĩ rằng anh/ chị sẽ được tiếp tục ký hợp đồng làm việc ở công ty này.	1	2	3	4	5
(5)	Lúc nào anh/ chị cũng nghĩ đến chuyện nghỉ việc.	1	2	3	4	5
(6)	Anh/ chị có ảnh hưởng lớn đối với nhóm và phòng ban hiện tại	1	2	3	4	5
(7)	Cơ hội thăng tiến của anh/ chị ở công ty này rất tuyệt vời.	1	2	3	4	5

**Phần 5: (Anh/chị hãy khoanh tròn con số cho sự lựa chọn)**

STT	Câu hỏi liên quan đến cấp trên của anh/chị (tiếp theo)	hoàn toàn không đồng ý	không đồng ý	không ý kiến	đồng ý	hoàn toàn đồng ý
(1)	Anh/ chị được trao quyền điều hành công việc sếp giao.	1	2	3	4	5

(2)	Sếp anh/ chị cũng trao những quyết định quan trọng cho anh/ chị.	1	2	3	4	5
(3)	Sếp anh/ chị cung cấp những thông tin cần thiết cho anh/ chị để điều hành công việc.	1	2	3	4	5
(4)	Sếp cung cấp cho anh/ chị những kiến thức cần thiết thông qua các khóa học liên quan đến công việc.	1	2	3	4	5
(5)	Sếp anh/ chị tin tưởng anh/ chị.	1	2	3	4	5
(6)	Sếp công nhận những năng lực và khả năng của anh/ chị.	1	2	3	4	5
(7)	Sếp hy vọng mọi người luôn cố gắng hết sức để thực hiện những công việc đầy khó khăn và thách thức.	1	2	3	4	5
(8)	Sếp cho anh/ chị biết những viễn cảnh tương lai mà anh/ chị có thể nỗ lực hết sức để đạt được.	1	2	3	4	5
(9)	Sếp anh/ chị giải thích rõ ràng mục đích của công việc để anh/ chị thực hiện.	1	2	3	4	5
(10)	Anh/ chị luôn nhận phản hồi kịp thời đối với công việc mà sếp giao.	1	2	3	4	5
(11)	Sếp anh/ chị sẽ đứng về phía anh/ chị nếu anh/ chị bị người khác chèn ép.	1	2	3	4	5
(12)	Sếp anh/ chị luôn ủng hộ những hành động của anh/ chị thậm chí anh/ chị không đủ kiến thức để giải quyết vấn đề.	1	2	3	4	5
(13)	Sếp anh/ chị sẽ bảo vệ anh/ chị trước tập thể nếu anh/ chị vô tình mắc lỗi lầm.	1	2	3	4	5
(14)	Sếp anh/ chị xem lỗi lầm vô tình của anh/ chị như là cơ hội quan trọng để anh/ chị học hỏi.	1	2	3	4	5
(15)	Sếp anh/ chị muốn xây dựng một đội ngũ làm việc chuyên nghiệp không có ganh đua tiêu cực.	1	2	3	4	5
(16)	Sếp anh/ chị luôn xem lại kế hoạch công việc để giảm bớt thời gian và hạn chế sai lầm.	1	2	3	4	5

**Phần 6: (Anh/chị hãy khoanh tròn con số cho sự lựa chọn)**

STT	Câu hỏi liên quan đến cộng đồng, nơi anh/ chị đang sinh sống	hoàn toàn không đồng ý	không đồng ý	không ý kiến	đồng ý	hoàn toàn đồng ý
(1)	Anh/ chị thật sự rất thích nơi anh/ chị đang sống.	1	2	3	4	5
(2)	Nơi anh/ chị sinh sống rất tiện lợi cho sinh hoạt hằng ngày và các hoạt động giải trí.	1	2	3	4	5
(3)	Nơi anh/ chị sống rất thích hợp với anh/ chị.	1	2	3	4	5
(4)	Anh/ chị được nhiều người tôn trọng tại nơi anh/ chị sinh sống.	1	2	3	4	5
(5)	Anh/ chị có thể an tâm với láng giềng của mình.	1	2	3	4	5
(6)	Anh/ chị có nhiều bạn thân sống ở khu vực anh/ chị đang sinh sống.	1	2	3	4	5
(7)	Nếu anh/ chị dọn đi nơi khác anh/ chị sẽ nhớ láng giềng.	1	2	3	4	5
(8)	Thật sự khó khăn khi rời bỏ cộng đồng anh/ chị sinh sống.	1	2	3	4	5



## 参考文献

### ◆ 英語文献

- 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): 1-18.
- Allport, G. W. (1943), "The ego in contemporary psychology," *Psychological Review*, 50 (5): 451-478.
- Allport, G. W. (1947), "The psychology of participation," *Psychological Review*, 52 (3): 117-132.
- Arnold, J. A., Arad, S., Rhoades, J. A. & Drasgow, F. (2000), "The empowering leadership questionnaire: the construction and validation of a new scale for measuring leader behaviors," *Journal of Organizational Behavior*, 21 (3): 249-269.
- Bakker, A. B., Schaufeli, W. B., Leiter, M. P. & Taris, T. W. (2008), "Work engagement: An emerging concept in occupational health psychology," *Work & Stress: An International Journal of Work, Health & Organisations*, 22 (3):187-200.
- Bandura, A. (1986), *Social foundations of thought and action: A social cognitive theory*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Barnard, C. I. (1938), *The functions of the executive*, Harvard University Press. (バーナード C.I.著; 本安次郎・田杉競・飯野春樹訳 『経営者の役割』ダイヤモンド社、1968年)
- Baron, R. M. and Kenny, D. A. (1986), "The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic and statistical considerations," *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6):1173-1182.
- Bass, B. (1965), *Organizational psychology*, Boston: Allyn & Bacon.
- Beach, L. R & Mitchell, T. R. (1990), Beach, L. R & Mitchell, T. R. (1990), *Research in organizational behavior - Image theory: A behavioral theory of decision making in organizations*, Greenwich, CT: JAI, 12: 1 – 41.
- Beach, L. R. & Mitchell, T. R. (1987), "Image theory: Principles goals, and plans in decision making," *Acta Psychologica*, 66: 201-220.
- Becker, H. S. (1960), "Notes on the concept of commitment," *American Journal of Sociology*, 66 (1): 32-40.
- Blau, G. J. & Boal, K. B. (1987), "Conceptualizing how job involvement and organization Commitment affect turnover and absenteeism," *Academy of Management Review*, 12 (2): 288-300.
- Brown, W. A. & Yoshioka, C. F. (2003), "Mission attachment and satisfaction as factors in employee retention," *Nonprofit Management and Leadership*, 14 (1): 5-18.

- Carmeli, A., Schaubroeck, J. & Tishler, A. (2011), "How CEO empowering leadership shapes top management team processes: Implications for firm performance," *The Leadership Quarterly*, 22 (2): 399-411.
- Carson, J. B., Tesluk, P. E. & Marrone, J. A. (2007), "Shared leadership in teams: An investigation of antecedent conditions and performance," *Academy of Management Journal*, 50 (5): 1217-1234.
- Cho, S., Johanson, M. M. & Guchait, P. (2009), "Employees intent to leave: A comparison of determinants of intent to leave versus intent to stay," *International Journal of Hospitality Management*, 28 (3): 374-381.
- Cohen, A. (1995), "An examination of the relationships between work commitment and non-work domains," *Human Relations*, 48 (3): 239 – 263.
- Cohen, A. (1997), "Nonwork influences on withdrawal cognitions: An empirical examination of an overlooked issue," *Human Relations*, 50 (12): 1511-1536.
- Colbert, A. E., Mount, M. K., Harter, J. K., Witt, L. A. & Barrick, M. R. (2004), "Interactive Effects of Personality and Perceptions of the Work Situation on Workplace Deviance," *Journal of Applied Psychology*, 89 (4): 599-609.
- Crossley, C. D., Jex, S. M., Bennett, R. J. & Burnfield, J. L. (2007), "Development of a Global Measure of Job Embeddedness and Integration Into a Traditional Model of Voluntary Turnover," *Journal Applied Psychology*, 92 (4): 1031-1042.
- Dienesch, R. M. & Liden, R. C. (1986), "Leader-member exchange model of leadership: A critique and further development," *Academy of Management Review*, 11 (3): 618-634.
- Dubin, R. (1956), "Industrial workers' worlds: A study of the "central life interests" of industrial workers," *Social Problems*, 3 (3): 131-142.
- Dubin, R. (1961), *Human relations in administration*, Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall.
- Dvir, T., Eden, D., Avolio, B. J. & Shamir, B. (2002), "Impact of Transformational Leadership on Follower Development and Performance: A Field Experiment," *Academy of Management Journal*, 45 (4): 735-744.
- Eisenberger, R., Stinglhamber, F., Vandenberghe, C., Sucharski, I. L. & Rhoades, L. (2002), "Perceived supervisor support: Contributions to perceived organizational support and employee retention," *Journal of Applied Psychology*, 87 (3): 565-573.
- Evan, W. M. (1963), "Peer-group interaction and organizational socialization: A study of employee turnover," *American Sociological Review*, 28 (3): 436-440.
- Felps, W., Mitchell, T. R., Hekman, D. R., Lee, T. M., Harman, W. & Holtom, B. (2009), "Turnover contagion: How coworkers' job embeddedness and coworkers' job search behaviors influence quitting," *Academy of Management Journal*, 52 (3): pp. 545–561.

- Flowers, V. S. & Hughes, C. L. (1973), "Why employees stay," *Harvard Business Review*, 51 (4): 49 – 60.
- Forrester, R. (2000), "Empowerment: rejuvenating a potent idea," *Academy of Management Executive*, 14 (3): 67-80.
- French, J. & Kahn, R. (1962), "A programmatic approach to studying the industrial environment and mental health," *Journal of Social Issues*, 18 (3): 1-47.
- Goffman, E. (1959), *The presentation of self in everyday life*, New-York: Doubleday.
- Goffman, E. (1961), *Encounters: Two Studies in the Sociology of Interaction*, New York: Bobbs-Merril.
- Graen, G. B. & Uhl-Bien, M. (1991), "The transformation of work group professionals into self-managing and partially self- designing contributors: Toward a theory of leadership-making," *Journal of Management Systems*, 3 (3): 25-39.
- Graen, G. B. & Uhl-Bien, M. (1995), "Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective," *The Leadership Quarterly*, 6 (2): 219-247.
- Granovetter, M. (1985), "Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness," *American of Journal Sociology*, 91 (3): 481-510.
- Groysberg, B. & Lee, L. E. (2010), "Star power: colleague quality and turnover," *Industrial and Corporate Change*, 19 (3): 741-765.
- Gurin, G., Veroff, J. & Feld, S. (1960), *American view their mental health*, Newyork: Basic Books.
- Gustafsson, A., Johnson, M. D. & Roos, I. (2005), "The effects of customer satisfaction, relationship commitment dimensions, and triggers on customer retention," *Journal of Marketing*, 69 (4): 210-218.
- Hackman, J. R. (1968), "Effects of Task Characteristics on Group Products," *Journal of Experimental Social Psychology*, 4 (2): 162-187.
- Halbesleben, J. R. & Wheeler, A. R. (2008), "The relative roles of engagement and embeddedness in predicting job performance and intention to leave," *Work & Stress*, 22 (3): 242-256.
- Hallberg, U. & Schaufeli, W. B. (2006), ""Same same" but different: Can work engagement be discriminated from job involvement and organizational commitment?," *European Journal of Psychology*, 11 (2): 119–127.
- Hammer, T. H., Saksvik, P. O., Nytro, K., Torvatn, H. & Bayazit, M. (2004), "Expanding the psychological work environment: Workplace norms and work-family conflict as correlates of stress and health," *Journal of Occupational Health Psychology*, 9 (1): 83-97.
- Harris, K. J., Wheeler, A. R. & Kacmar, K. M. (2011), "The mediating role of organizational job

- embeddedness in the LMX–outcomes relationships,” *The Leadership Quarterly*, 22 (2): 271-281.
- Hausknecht, J. P., Rodda, J. & Howard, M. J. (2009), “Targeted employee retention: Performance-based and job-related differences in reported reasons for staying,” *Human Resource Management*, 48 (2): 269–288.
- Highhouse, S., Stierwalt, S. L., Bachiochi, P., Elder, A. E. & Fisher, G. (1999), “Effects of advertised human resource management practices on attraction of African American applicants,” *Personnel Psychology*, 52 (2): 425-26.
- Holmbeck, G. N. (2002), “Post-hoc probing of significant moderational and mediational effects in studies of pediatric populations,” *Journal of Pediatric Psychology*, 27(1):87-96.
- Hom, P. W. & Griffeth, R. W. (1991), “Structural equations modeling test of a turnover theory: Cross-sectional and longitudinal analyses,” *Journal of Applied Psychology*, 76 (3): 350 - 366.
- Hom, P. W. & Griffeth, R. W. (1995), *Employee turnover*, Cincinnati, OH: South-Western College Publishing.
- Hom, P. W., Griffeth, R. W. & Sellaro, C. L. (1984), “The validity of Mobley’s (1977) model of employee turnover,” *Organizational Behavior and Human Performance*, 34 (2) : 141-174.
- Hoppock, R. (1935), *Job Satisfaction*, Harper and Brothers.
- Hughes, E. C. (1958), *Men and their work*, Glencoe, Ill.: Free Press.
- Huselid, M. A. & Day, N. E. (1991), “Organizational Commitment, Job Involvement and Turnover: A Substantive and Methodological Analysis,” *Journal of Applied Psychology*, 76 (3): 380-391.
- Huselid, M. A. (1995), “The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance,” *Academy of Management Journal*, 38 (3): 635-647.
- James, M. D., Douglas J. B., Allen M. K. & Robert G. L. (2002), “Examining the roles of job involvement and work centrality in predicting organizational citizenship behaviors and job performance,” *Journal of Organizational Behavior*, 23 (1): 93-108.
- Kahn, W. A. (1990), “Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work,” *Academy of Management Journal*, 33 (4): 692-724.
- Kanungo, R. (1982), “Measurement of job and work involvement,” *Journal of Applied Psychology*, 67 (3): 341 - 349.
- Karatepe, O. M. & Karadas, G. (2012), “The effect of management commitment to service quality on job embeddedness and performance outcomes,” *Journal of Business Economics and Management*, 13 (4): 614-636.
- Kerr, J. & Slocum, J. W. (1987), “Managing corporate culture through reward systems,” *Academy of Management Executive*, 1 (2): 99-108.

- Kotzé, K. & Roodt, G. (2005), "Factors that affect the retention of managerial and specialist staff: An exploratory study of an employee commitment model," *SA Journal of Human Resource Management*, 3 (2): 48-55.
- Kraimer, M. L. & Wayne, S. J. (2004), "An examination of perceived organizational support as a multidimensional construct in the context of an expatriate assignment," *Journal of Management*, 30 (2): 209-237.
- Lawler, E. E. & Hall, D. T. (1970), "Relationship of Job Characteristics to Job Involvement, Satisfaction and Intrinsic Motivation," *Journal of Applied Psychology*, 54 (1): 305-317.
- Lee, T. W. & Maurer, S. (1999), "The effects of family structure on organizational commitment, intention to leave and voluntary turnover," *Journal of Management Issues*, 11 (4): 493-513.
- Lee, T. W. & Mowday, R. T. (1987), "Voluntary leaving an organization: An empirical investigation of Steers and Mowday's model of turnover," *Academy of Management Journal*, 30 (4): 721-743.
- Liden, R. C & Maslyn, J. M. (1998), "Multidimensionality of leader-member exchange: An empirical assessment through scale development," *Journal of Management*, 24(1):43-72.
- Liden, R. C., Graen, G. B. & Hotel, W. (1982), "Role of leadership in the employee withdrawal process," *Journal of Applied Psychology*, 67 (6): 868-872.
- Liu, W., Lepak, D. P., Takeuchi, R. & Sims, H. P. (2003), "Matching leadership styles with employment modes: Strategic Human Resource Management perspective," *Human Management Resource Review*, 13 (1): p.127-152.
- Locke, E. A. & Latham, G. P. (1990), *A Theory of goal setting and task performance*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Locke, E. A. (1969), "What is job satisfaction?," *Organizational Behavior and Human Performance*, 4 (4): 309-336.
- Locke, E. A. (1976), *The nature and causes of job satisfaction*, Handbook of industrial and organizational psychology, Chicago: Rand McNally.
- Lodahl, T. M. & Kejner, M. (1965), "The Definition and Measurement of Job Involvement," *Journal of Applied Psychology*, 49 (1): 24-33.
- London, M. (1993), "Relationships between career motivation, empowerment and support for career development," *Journal of occupational and organizational psychology*, 66(1): 55-69.
- Manz, C. C. & Sims, H. P. (1987), "Leading workers to lead themselves: The external leadership of self-managing work teams," *Administrative Science Quarterly*, 32 (1):106-129.
- Manz, C. C. & Sims, H. P. (1989), *SuperLeadership: Leading others to lead themselves*, New York: Prentice Hall.

- March, J. G. & Simon, H. A. (1958), *Organizations*, New York: John Wiley and Sons. (マーチ、J. G. & サイモン、H. A. 著; 土屋守章訳 『オーガニゼーションズ』ダイヤモンド社、1977年)
- Maslow, A. H. (1970), *Motivation and personality*, Joanna Cotler Books; 2nd Revised. (マズロー、A. H. 著; 小口忠彦訳 『人間性の心理学 - モチベーションとパーソナリティー』産業能率大学出版部、1987年)
- Masllyn, J. & Uhl-Bien, M. (2001), "Leader-member exchange and its dimensions: Effects of self-effort and other's effort on relationship quality," *Journal of Applied Psychology*, 86(4): 697-708.
- McGregor, D. M. (1944), "Conditions of effective industrial leadership," *Journal of Consulting Psychology*, 8 (2): 55-63.
- McGuire, M., Houser, J., Jarrar, T., Moy, W. & Wall, M. (2003), "Retention: it's all about respect," *The health care manager*, 22 (1): 38-44.
- Meichenbaum, D. (1977), *Cognitive- behavior modification: An integrative approach*, New York: Plenum Press.
- Mitchell, T. R. & Lee, T. W. (1994), "An alternative approach: The unfolding model of voluntary employee turnover," *Academy of Management Review*, 19 (1): 51-89.
- Mitchell, T. R., & Lee, T. W. (2001), "The unfolding model of voluntary turnover and job embeddedness: foundations for a comprehensive theory of attachment," *Research in Organizational Behavior*, 23: 189-246.
- Mitchell, T. R., Holtom, B. C., Lee, T. W. & Graske, T. (2001), "How to keep your best employees: Developing an effective retention policy," *Academy of Management Journal*, 15 (4): 96-109.
- Mitchell, T. R., Holtom, B. C., Lee, T. W., Sablinski, C. J & Erez, M. (2001), "Why People Stay: Using Job Embeddedness to Predict Voluntary Turnover," *Academy of Management Journal*, 44 (6): 1102-1121.
- Mobley, W. H. (1977), "Intermediate linkages in the relationship between job satisfaction and employee turnover," *Journal of Applied Psychology*, 62 (2): 237-240.
- Mobley, W. H. (1982), *Employee turnover: Causes, consequences and control*. Reading, Mass: Addison Wesley.
- Mobley, W., Horner, S. & Hollingworth, A. (1978), "An evaluation of precursors of hospital turnover," *Journal of Applied Psychology*, 63 (4): 408-414.
- Mobley, W. H., Hand, H. H., Baker, R. L. & Meglino, B. M. (1979), "Conceptual and empirical analysis of military recruit training attrition," *Journal of Applied Psychology*, 64 (1): 10-18.
- Mobley, W. H. (1977), "Intermediate linkages in the relationship between job satisfaction and employee turnover," *Journal of Applied Psychology*, 62 (2): 237-240.

- Mowday, R. T., Steers, R. M. & Porter, L. W. (1979), "The Measurement of Organizational Commitment," *Journal of Vocational Behavior*, 14 (2): 224-247.
- Mowday, R., Porter, L. W. & Steers, R. M. (1982), "*Employee-organization linkages : The psychology of commitment, absenteeism and turnover*, New York: Academic Press.
- Mowday, R., Steers, R. M. & Porter, L. W. (1979), "The measure of organizational commitment," *Journal of Vocational Behavior*, 14 (2): 224-247.
- Nathan, B. R., Mohrman, A. M. & Milliman, J. (1991), "Interpersonal Relations as a Context For the Effects of Appraisal Interviews on Performance and Satisfaction: A Longitudinal Study," *Academy of Management Journal*, 34 (2): 352-369.
- Paullay, I. M., Alliger, G. M. & Stone-Romero E. F. (1994), "Construct validation of two instruments designed to measure job involvement and work centrality," *Journal of Applied Psychology*, 79 (2): 224-228.
- Pearce, C. L. & Conger, J. A. (2003), *Sharing leadership: the hows and whys of leadership*, Thousand Oaks, CA: Sage.
- Pearce, C. L. & Sims, H. P. (2002), "Vertical versus shared leadership as predictors of the effectiveness of change management teams: An examination of aversive, directive, transactional, transformational, and empowering leader behaviors," *Group Dynamics: Theory, Research, and Practice*, 6 (2): 173-175.
- Pettigrew, A. M. (1979), "On studying organizational cultures," *Administrative Science Quarterly*, 24 (4): 570: 581.
- Phillips, J. J. & Connell, A. O. (2003), *Managing employee retention: Strategic accountability approach*, New York: Elsevier.
- Polanyi, K. (1957), *Trade and Market in the Early Empires: Economies in History and Theory*, Granovetter and Richard Swedberg. Boulder, CO: Westview Press: pp. 243–270. (カール・ポランニー著、玉野井芳郎、平野健一郎編訳「制度化された過程としての経済」『経済文明史』日本経済新聞社、1975年)
- Porter, L. W., Bigley, G. A. & Steers, R. M. (2003), "*Motivation and Work Behavior*.New York, McGraw Hill.
- Price, J. L. & Mueller, C. W. (1981), *Professional turnover*. Bridgeport, CT: Luce.
- Price, J. L. & Mueller, C. W. (1986), *Absenteeism and Turnover of Hospital Employees*. Greenwich, CT: JAI Press.
- Price, J. L. (1977), *The study of turnover*, Ames: Iowa State University Press.

- Ramlall, S. (2004), "A review of employee motivation theories and their implications for employee retention within organizations," *Journal of American Academy of Business*, 5 (1/2): 52-63.
- Reiche, B. S. (2008), "The configuration of employee retention practices in multinational corporations' foreign subsidiaries," *International Business Review*, 17 (6): 676-687.
- Reilly, O. & Chatman, J. (1986), "Organizational commitment and psychological attachment: The effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior," *Journal of Applied Psychology*, 71 (3): 492-499.
- Rich, B. L., Lepine, J. A. & Crawford, E. R. (2010), "Job Engagement: Antecedents and Effects on Job Performance," *Academy of Management Journal*, 53 (3): 617-635.
- Rotter, J. (1967), "A new scale for the measurement of interpersonal trust," *Journal of Personality*, 35 (4): 651-665.
- Rousseau, D. M. (1990), "Quantitative assessment of organizational culture: The case for multiple measures," *Frontiers in Industrial and Organizational Psychology*, 3: 153-192.
- Saks, A. M. & Ashforth, B. E. (1996), "Proactive socialization and behavioral self-management," *Journal of Vocational Behavior*, 48 (3): 301-323.
- Saleh, S. D. & Hosek, J. (1976), "Job Involvement: Concepts and Measurements," *Academy of Management Journal*, 19 (2): 213-224.
- Samuel, M. O & Chipunza, C. (2009), "Employee retention and turnover: Using motivational variables as a panacea," *African Journal of Business Management*, 3 (8): 410-415.
- Scandura, T. A., Graen, G. B. & Novak, M. A. (1986), "When managers decide not to decide autocratically: An investigation of leader-member exchange and decision influence," *Journal of Applied Psychology*, 71 (4): 579-584.
- Schaufeli, W. B., Salanova, M., Gonzales-Roma, V. & Bakker, A. B. (2002), "The measurement of burnout and engagement: A confirmatory factor analytic approach," *Journal of Happiness Studies*, 3 (1): 71-92.
- Schriesheim, C. A., Castro, S. L. & Cogliser, C. C. (1999), "Leader-member exchange (LMX) research: A comprehensive review of theory, measurement, and data-analytic practices," *The Leadership Quarterly*, 10 (1): 67-75.
- Sekiguchi, T., Burton, J. P. & Sablinski, C. J. (2008), "The Role of Job Embeddedness on Employee Performance: the Interactive Effects With Leader-Member Exchange and Organization-Based Self-Esteem," *Personnel Psychology*, 61 (4): 761-792.
- Sheridan, J. E. (1992), "Organizational culture and employee retention," *Academy of Management Journal*, 35 (5): 1036-1056.
- Siegel, L. (1969), *Industrial Psychology*, Homewood: Irwin.

- Silver, C. A. (2000), "Where technology and knowledge meet," *The Journal of Business Strategy*, 21 (6): pp.28-33.
- Singh, J., Verbeke, W. & Rhoads, G. K. (1996), "Do organizational practices matter in role stress processes? A study of direct and moderating effects for marketing-oriented boundary spanners," *Journal of Marketing*, 60 (3): 69-86.
- Slatten, T., Svensson, G. & Sværi, S. (2011), "Empowering leadership and the influence of a humorous work climate on service employees' creativity and innovative behaviour in frontline service jobs," *International Journal of Quality and Service Sciences*, 3 (3): 267-284.
- Smith, P. C., Kendall, L. M. & Hulin, C. L. (1969), *The Measurement of satisfaction in work and retirement*, Rand McNally.
- Spector, P. E. (1997), *Job satisfaction*, Thousands Oaks, CA: Sage.
- Srivastava, A., Bartol, K. M. & Locke, E. A. (2006), "Empowering leadership in management teams: Effects on knowledge sharing, efficacy, and performance," *Academy of Management Journal*, 49 (6): 1239-1251.
- Steers, R. & Mowday, R. (1981), "Employee turnover and post-decision accommodation processes," *Research in organizational behavior*, 3: 235-281.
- Takeuchi, R., Yun, S. & Wong, K. F. E (2011), "Social influence of a coworker: A test of the effect of employee and coworker exchange ideologies on employees' exchange quality," *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 115 (2): 226-237.
- Telly, C. S., French, W. L. & Scott, W. G. (1971), "The relationship of inequity to turnover among hourly workers," *Administrative Science Quarterly*, 16 (2): 164-172.
- Thomas, K. W. & Velthouse, B. A. (1990), "Cognitive elements of empowerment: An interpretive model of intrinsic task motivation," *Academy of Management Review*, 15 (4): 666-681.
- Thomas, K. W. (2009), *Intrinsic motivation at work: What really drives employee engagement*, Berrett -Koehler Publishers.
- Thorenson, E. E. & Mahoney, M. J. (1974), *Behavioral self-control*, New York, Rinehart & Winston.
- Trice, M. T. & Beyer, J. M. (1993), *The cultures of work organizations*, Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall.
- Vecchio, R. P., Justin, J. E. & Pearce, C. L. (2010), "Empowering leadership: An examination of mediating mechanisms within a hierarchical structure," *The Leadership Quarterly*, 21 (3): 530-542.
- Veldsman, T. H. (2003), *Personal Communication*, Internal research report, CS Holding.
- Vroom, V. (1962), "Ego Involvement, Job Satisfaction, and Job Performance," *Personnel Psychology*, 15 (2): 159-177.
- Vroom, V. H. (1964), *Work and Motivation*, New York: Wiley.

- Weiss, D. J., Dawis, R. V., England, G. W. & Lofquist, L. H. (1967), *Manual for the Minnesota Satisfaction Questionnaire, Minnesota studies in vocational rehabilitation*. No. XXII, Minneapolis: Industrial Relations Center, University of Minnesota.
- Wheeler, A. R, Harris, K. J. & Harvey, P. (2010), “Moderating and mediating the HRM effectiveness--intent to turnover relationship: the roles of supervisors and job embeddedness,” *Journal of Managerial Issues*, 22 (2): 182-196.
- Wiener, Y. (1982), “Commitment in Organizations: A Normative View,” *Academy of Management Review*, 7 (3): 418-428
- Williams, M. & Dreher, G. (1992), “Compensation systems attributes and applicant pool characteristics,” *Academy of Management Journal*, 35 (3): 571-595.
- Yao, X., Lee, T. W., Mitchell, T. R., Burton, J. P. & Sablinski, C. J. (2004), “Job embeddedness: Current research and future directions”, *Innovative theory and empirical research on employee turnover*, 2004: 153–187.
- Yukl, G. A. (1998), *Leadership in organizations* (4<sup>th</sup> ed.), Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall.
- Zimmerman, B. J. & Schunk, D. H. (2001), *Self-Regulated Learning and Academic Achievement: Theoretical Perspectives*, Routledge.

#### ◆ 日本語文献

- 青木幹喜 (2006) 『エンパワーメント経営』 中央経済社。
- 青木幹喜 (2013) 「エンパワリング・リーダーシップ」 『経営論集』 25、1-16 頁。
- 占部都美、坂下昭宣 (1974) 『近代組織論』 白桃書房。
- 小野章夫、坂柳恒夫 (1987) 「職務関与に及ぼす心理的および社会統計的要因の影響」 『応用心理学研究』 29、1-12 頁。
- 小野 善生 (2011) 「リーダーシップ論における相互作用アプローチの展開」 『関西大学商学論集』 56 (3)、41-53 頁。
- 北山秀輝 (2007) 「できる社員の流出を防げ!--人材紹介の現場から効果的なリテンション策を探る 評価・待遇・安定性に対する不安、不満(ホンネ 11) 「給与に不満,評価に疑問」 K 氏 (33 歳)」 『人事マネジメント』 17 (2)、92-100 頁。
- 境 忠宏 (1982) 「組織風土とワーク・モチベーション」 『横浜経営研究』 3(2)、139-156 頁。
- 坂野雄二・前田基成 (2002) 『セルフ・エフィカシーの臨床心理学』 北大路書房。

- 鷺見克典、長江拓子、高田祐一、生出 純一 (1996) 「看護婦におけるワーク・コミットメントの要因について」『名古屋工業大学紀要』48、211-216 頁。
- 関本昌秀 (1992) 「企業帰属意識の変化」『法学研究』65、287-312 頁。
- 関本昌秀、花田光世(1985) 「11社 4539名の調査分析にもとづく帰属意識の研究(上)」『ダイヤモンド・ハーバード・ビジネス』10、84-96 頁。
- 関本昌秀、花田光世 (1987) 「企業帰属意識の構造化と、影響要因の研究」『産業・組織心理学研究』1 (1)、9-20 頁。
- 宋 増偉(2008) 「転職志向は組織施策に起因するか、個人特性に制約されるか、それとも両方か-キャリア発達の見込みの媒介作用と社会的交換観念のモデレータ効果-」『経営行動科学』21 (1)、11-25 頁。
- 田中規子 (2010) 「職務満足の規定要因：フレデリック・ハーズバーグの「動機づけ衛生理論」を手がかりとして」『人間文化創成科学論叢』12、257-266 頁。
- 田之内厚三 (1983) 「帰属意識と同一化メカニズムに関する基本的枠組の検討」『日本大学心理学研究』5、14-24 頁。
- 田村正枝・竹内幸江・藤垣静枝・中嶋尚子・雨宮多喜子 (2007) 「看護職者の仕事への認職および満足度に影響を与える要因に関する検討」『長野県看護大学紀要』9、65-74 頁。
- 塚野州一・中西良文・伊田勝憲・伊藤崇達・中谷素之・犬塚美輪訳 (2006) 『自己調整学習の理論』北大路書房。
- 中佐古勇・吉田寛治 (1982) 『現代の人間関係』溪水社。
- 西村孝史、金マリナ (2010) 「企業内ソーシャル・キャピタルの形成要因：「社交意識と互酬・贈与の実態に関する調査」の再分析」『徳島大学社会科学研究第』23、51-71 頁。
- 林 明文 (2002) 「ホットコーナー(10)アウトプレースメントとリテンション--人材の排出と定着を効果的に行うための施策とは」『労政時報』3527、58-61。
- 山口高弘・新井祥子 (2008) 「人材投資を通じたサービス産業における生産性向上--人材ポートフォリオの最適化とコア人材リテンションのための戦略 (特集 日本の生産性向上のための戦略)」『知的資産創造』16 (10)、22-39 頁。
- 山本 寛 (2009) 『人材定着のマネジメント--経営組織のリテンション研究』中央経済社。