

博士學位論文審査報告書

申請者所属氏名 : 経営学研究科経営学専攻博士課程後期課程 フンデーション
論文題目 : 在ベトナム外資系企業におけるリテンション・マネジメント
～ジョブ・エンベデッドネスの視点から～
学位の種類 : ○課程博士(甲) 博士(経営学)
論文博士(乙)

論文審査委員 : (主査) 青木 幹喜
(副査) 高石 光一
(副査) 山田 敏之
(副査) 中野 千秋

この部分に掲載されている内容については、論文の内容の要旨及び論文審査の結果の要旨に関する箇所では無い為、加工がされておりますので、ご了承願います。

1. 論文の要旨および特色

本論文では、ベトナムにおける外資系企業において、優秀なベトナム人従業員がしばしば離職するという現状を出発点にしてその内容が展開されている。特に、ベトナムにおける外資系企業のうち、アジア系の外資系企業で優秀なベトナム人従業員の離職率が高く、一方、欧米系の外資系企業では離職率がさほど高くないという状況が、なぜ生じるのかその原因を探求し、ベトナムにおける外資系企業のマネジメント方法を探索しようとするのが本論文である。

このベトナムにおける外資系企業、特にアジア系の外資系企業において、優秀なベ

トナム人従業員がしばしば離職する原因として、本論文が注目したの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)、同僚関係に示される人間関係である。そして、ジョブ・エンベデッドネス (Job Embeddedness 以下、JEM) という新しい概念も導入し、人間関係、JEM、そして離職 (リテンション) との関連性を実証的に明らかにし、ベトナムにおけるアジア系の外資系企業で、優秀なベトナム人従業員がしばしば離職する原因を探求した。そして、ベトナムにおける外資系企業のマネジメント方法のあり方を示したのが本論文である。

本論文の内容を目次に沿って示すと次のようになる。

序論

I 本論文の主な研究関心と研究課題

II 本論文の構成

第1章 離職研究の展開

I March&Simon(1958)の離職モデル

II Mobley(1977)の離職行動モデル

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

IV Steers&Mowday(1981)の自発的離職モデル

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

VI Mitchell&Lee(1994)のアンフォールディング・モデル

VII まとめ

第2章 リテンション研究の生成と発展

I リテンション概念及びリテンション・マネジメント

II Sheridan(1992)のリテンション研究

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

IV Kotze&Roodt(2005)のリテンション研究

V 山本(2009)のリテンション研究

VI Mitchell et al.(2001)のリテンション研究

VII まとめ

第3章 ジョブ・エンベデッドネス概念の検討

I JEMという概念

II JEMと職務満足との概念比較

III JEMと組織コミットメントとの概念比較

IV JEMとJIとの概念比較

V JEMとJENとの概念比較

VI まとめ

第4章 リテンション・モデルの構築と仮説の導出

I 従業員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修正

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

- IV 仮説の導出
- V まとめ
- 第5章 調査及び分析の方法
 - I 調査の概要
 - II 分析に用いる変数と調査項目
 - III 変数と調査項目の分析方法
 - IV まとめ
- 第6章 記述統計及び因子分析の結果
 - I 記述統計の結果
 - II 独立変数である LMX の信頼性および妥当性
 - III 独立変数である EL の信頼性および妥当性
 - IV 独立変数である同僚関係の信頼性および妥当性
 - V 媒介変数である JEM の信頼性および妥当性
 - VI 結果変数であるリテンションの信頼性および妥当性
 - VII まとめ
- 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
 - I 各変数間の相関関係の検証結果
 - 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
 - III JEM と従業員リテンションとの関係を示す仮説の検証
 - IV 人間関係と JEM との関係を示す仮説の検証
 - V JEM の媒介効果を示す仮説の検証
 - VI まとめ
- 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
 - 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
 - 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
 - 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
 - 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
 - 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
 - VI まとめ
- 結章
 - I 本論文の要約と結論
 - II 考察
 - III インプリケーション
 - IV 今後の研究課題

このように、本論文は全部で 10 章から構成され、ベトナムにおける外資系企業において、優秀なベトナム人がなぜしばしば離職するかという問題が、丁寧に分析されて

いる。以下では、これら各章の概略を述べておくことにしたい。

序論

この序論では、1990年代に入り外資系企業の対ベトナム投資活動が活発になり、多くの外資系企業がベトナムに進出していること。その際、最も重要な問題として取り上げられるのが外資系企業による現地の優秀な従業員の確保、定着化の問題であることが指摘されている。そして、なぜベトナム人は、アジア系企業にリテンション（定着）せず、欧米系企業にリテンションするのかという、素朴な疑問が出発点になり、本論文の内容が展開されていることが述べられている。

従業員のリテンションに関係する要因は数多くあるが、本論文では、特に LMX、EL、同僚関係に示される人間関係に注目し、在ベトナム外資系企業において、良い人間関係、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、そうでない従業員に比べ企業へのリテンションが本当に高いのかというリサーチクエスションを明確に示したのが、この序章である。

第1章 離職研究の展開

本章の「離職研究の展開」と次章の「リテンション研究の生成と発展」は、離職やリテンションに関する先行研究にどのようなものがあり、その研究内容は具体的にどのようなものかをサーベイした部分である。この第1章では、離職研究に焦点が当てられ、その先行研究がサーベイされている。

離職研究の発端は、March&Simonの研究であり、この研究を出発点にしていくつかの研究モデルがその後発表された。離職の原因や離職に至るプロセスを説明する研究モデルには、離職モデル、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があり、従業員の離職に影響を与える要因には、職務不満足、代替的職務、組織コミットメント、衝撃またはショックといった様々な要因があることが本章では明らかにされた。

第2章 リテンション研究の生成と発展

離職研究は、その後リテンション研究へとその内容を変化させる。従業員がある組織をなぜ辞めるのかを探求するのではなく、従業員がなぜある組織に残留・定着するのかを探求するリテンション研究へと研究の流れは大きく変化する。

このリテンション研究には、Sheridan(1992)、Eisenberger et al.(2002)、Kotze&Roodt(2005)などの研究があり、本章ではこれらの主要研究をサーベイし、従業員がある組織に残留・定着するかどうかを決める要因には、職務満足、組織コミットメント、文化、リーダーシップといった要因があることを明らかにした。

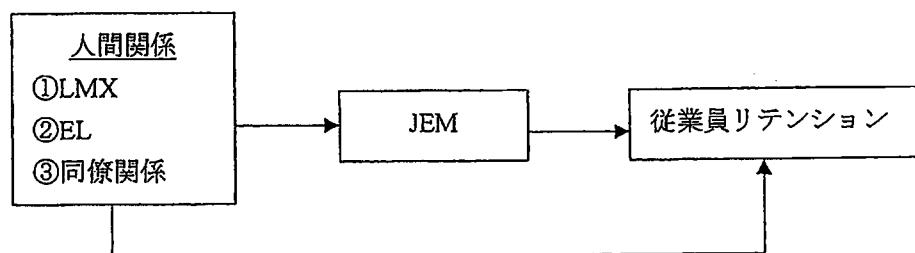
第3章 ジョブ・エンベデッドネス概念の検討

前章のリテンション研究のサーベイから、従業員がある組織に定着するかどうかを決定する要因の一つとして、JEMという新しい要因があることもわかった。このJEMという概念は、もともと Mitchell et al.(2001)が生み出した概念であり、人間がある対

象に「埋め込まれている」という感覚を持っているという人間の特定の心理的狀態のことであった。そして JEM には、組織とコミュニティの 2 つの側面があり、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。また、JEM という概念は、職務内の活動にとどまらず、職務外・コミュニティの活動に言及し、長期にわたる安定性が強調されている点で、職務満足や組織コミットメント、ジョブ・インボルブメントなどの類似した概念とは異なるものであることも確認されている。

第 4 章 リテンション・モデルの構築と仮説の導出

本章では、本論文の研究モデルを提示した。また、研究モデルから導出される仮説もいくつか提示してみた。このうち、本研究のリテンション・モデルを示すと次のようになる。



独立変数として取り上げたのは、人間関係を示す LMX、EL、同僚関係の 3 つの変数である。また、媒介変数としては JEM を取り上げてみた。そして、従属変数として取り上げたのが従業員リテンションである。そして、この研究モデルに基づいて 20 の仮説を導出したのが本章である。

第 5 章 調査及び分析の方法

本章では、前章で導出された諸仮説を、どのような調査・分析方法で検証するのか、その概略を示した。調査対象として、ベトナムの外資系企業 14 社を選択し、欧米系企業とアジア系企業、各々 7 社を選択した。そして、これらの外資系企業へアンケート調査票 300 部を配布し、218 部が回収されたが、回収されたアンケート調査票には、無回答のものあり、最終的には 204 部のアンケート調査票が分析対象となった。

また、前章で示したリテンション・モデルの中で用いられた主要変数が、いかなる質問項目を用いて測定されるべきか、本章では検討されている。各変数をどのような質問項目を用いて測定するかを決定する際には、これまでの先行研究を参考にするとともに、十分研究されていない変数については、独自に質問項目を設けたことも述べている。

第 6 章 記述統計及び因子分析の結果

本章では、アンケート調査票の回答者 204 名の性別や年齢等の個人的な情報を集計し、その結果を示した。また、前章で検討した各変数を測定するために用いられる質

問項目が、本当に妥当性、信頼性を持つのか、因子分析の結果を示した。

アンケート調査票の回答者は、男性が 91 名、女性が 113 名、回答者の年齢に関しては 26 歳～35 歳の人数が最も多く 105 名であった。さらに、回答者の勤務期間は、5 年以下が最も多かった。

因子分析の結果から、独立変数に関して LMX 変数は 3 次元から構成されること、EL 変数は 4 次元から構成されること、そして同僚関係の変数は 5 項目あり、1 因子が抽出されたことが示された。また、媒介変数に関して、組織における JEM は 3 次元から構成されること、コミュニティにおける JEM は 3 次元から構成されることも示された。さらに結果変数に関して、離職意思に関する 3 項目を採用し、因子分析の結果、1 因子が抽出されることが確認された。

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、204 部のアンケート調査票のデータを分析し、第 4 章で導出された仮説がどこまで検証されるのかが分析された。本章では、20 の仮説のうち前半 10 の仮説が検証され、その検証結果が示されている。

この検証結果の概略を示すと次のようになる。その第一は、一般的に 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、LMX と EL の次元ごとに従業員リテンションへの影響は異なっていた。第二は、JEM は従業員リテンションに正の影響を与えることが確認されたが、組織における JEM とその各次元のみが、従業員リテンションに正の影響を与えるということが確認された。

第三は、一般的に LMX・EL・同僚関係を含む人間関係は、組織における JEM に正の影響を与えることが確認されたが、LMX と EL の各次元によって組織における JEM の各次元への影響力は異なるということも確認された。そして、第四に、組織における JEM は、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ことが確認された。

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

本章では、回収された 204 部のアンケート調査票を、欧米系企業とアジア系企業の 2 つのグループに分け、国際比較の視点からデータを分析し、その結果を示した。第 4 章では 20 の仮説を導出したが、本章では国際比較の視点から導出された後半 10 の仮説がどこまで検証されたのか、その結果を示したのが本章である。

この検証結果の概略を示すと次のようになる。その第一は、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、これらの影響がアジア系企業に比べて大きいということが確認された。第二は、欧米系企業でもアジア系企業でも、組織における JEM とその各次元のみが、従業員リテンションに正の影響を与えるということも確認された。

そして第三に、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が、組織における JEM 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。そして、第四に、欧米系企業でもアジア系企業でも、組織における JEM

の媒介効果が認められたということである。しかし、欧米系企業とアジア系企業では、組織における JEM の媒介効果のあり方が異なっていることが発見されている。欧米系企業では、組織における JEM は、LMX・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ている。一方、アジア系企業においては、組織における JEM は、LMX・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。

結章

本章では、本論文のまとめが述べられ、本論文で検証された結果がなぜ生じるのか、その考察も加えられている。さらに、今後の研究課題なども述べられている。

2. 論文の審査内容および評価

本審査委員会は、平成 25 (2013) 年 12 月 20 日、平成 26 (2014) 年 1 月 10 日、1 月 17 日、2 月 12 日の計 4 回開催され、論文を慎重に審査した。平成 25 (2013) 年 12 月 20 日に開催された第 1 回の審査委員会では、各委員がそれぞれ本論文の評価点、問題点を出し合い、それをフン氏に伝えた。その後、平成 26 (2014) 年 1 月 10 日、1 月 17 日の第 2 回、第 3 回の審査委員会では、口頭試問の形で審査委員会から出された問題点への対応をフン氏から聞き、適時指導を行なった。そして、2 月 12 日に開催された第 4 回の審査委員会で、最終的口述試験を行なった。

これらの審査委員会の中で、本論文が審査基準である論理性、新規性、明確性、有用性等を十分満たす内容であることが確認された。以下では、本論文の評価すべき点を具体的に述べてみたい。

1) ベトナムを対象にした実証研究を行なった点

本論文の評価すべき第一の点は、ベトナムの在外資系企業を研究対象にして、従業員リテンションの実証的研究を行なっている点である。なぜある従業員が、その組織に居続けるのかを解明するリテンション研究の多くは、アメリカの組織を研究対象としていた。こうしたリテンション研究の中で、ベトナム人やベトナム企業を対象にした実証的研究は、これまで皆無であり、ベトナムを研究対象にした本論文の意義は大きい。

2) ジョブ・エンベデッドネスの媒介効果を検証している点

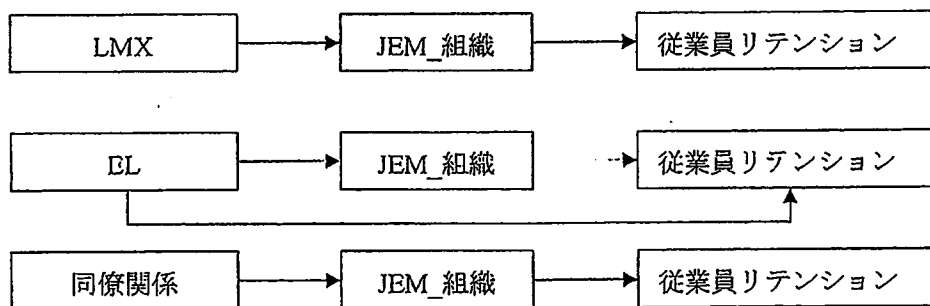
本論文の評価すべき第二の点は、JEM の媒介効果を実証的に明らかにした点である。本論文では、Baron&Kenny(1986)や Holmbeck(2002)といった媒介効果を明らかにするための理論をベースに、階層的重回帰分析を用い、JEM の媒介効果を検証した。日本でこの媒介効果を検証する研究はまだ少なく、この点でも本論文は評価されるべきであろう。

3) 媒介効果の検証からマネジメントへの示唆を与えている点

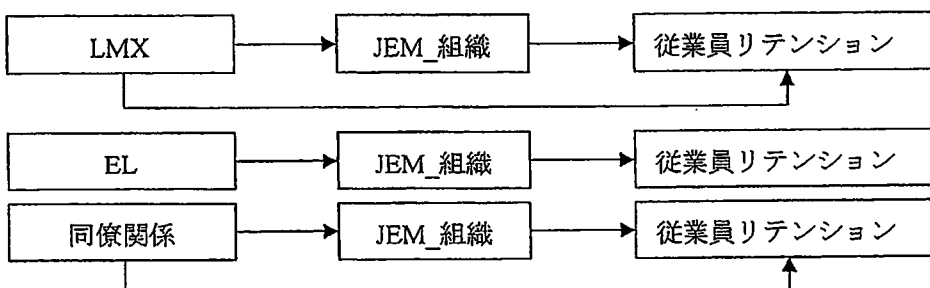
本論文の評価すべき第三の点は、JEMの媒介効果の検証結果から、マネジメントのあり方への提言を行なっている点である。また、この媒介効果の検証結果から、なぜベトナム人従業員がアジア系企業に居続けないのか、その説明が可能となった点である。

JEMの媒介効果を検証すると、下図に示すように欧米系企業では、組織におけるJEMは、LMX・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ことが明らかになった。一方、アジア系企業では、対照的に組織におけるJEMは、LMX・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ことが明らかになった。このことは、係数の数値を加味して考えると、欧米系企業ではELが従業員リテンションに直接影響を与えること、一方、アジア系企業では、LMX・同僚関係が、従業員リテンションへ直接影響を与えていることを意味している。

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」の媒介効果



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」の媒介効果



つまり、欧米系企業では EL が直接従業員リテンションに影響を与えているため、この EL が従業員リテンションを左右する重要な要因ということになる。また、アジア系企業で LMX と同僚関係が、直接従業員リテンションに影響を与えているため、この LMX と同僚関係が従業員リテンションを左右する重要な要因ということになる。ここから欧米系企業では、上司が EL というリーダーシップ・スタイルに改善すれば、従業員リテンションは高まる、一方アジア系企業では、上司が LMX の質を改善し、同僚関係も改善していけば、従業員リテンションは高まるというマネジメントへの示唆が得られることになる。そして、人間関係の視点から見て、アジア系企業でベトナム人が残留しないのは、この LMX の質と同僚関係の質に問題があるからだと解釈することが可能になる。今日、在ベトナム外資系企業のうちアジア系企業では、いまだ命令-コントロール型のマネジメントが行なわれており、上司と部下との関係、同僚同士の関係はけっして親密ではない。このため、アジア系企業では、LMX と同僚関係の質の改善を行なうと、ベトナム人従業員が残留する可能性が高くなるのである。

このように本論文には、いくつかの評価すべき点があるが、審査委員会では今後研究を発展させるために、いくつかの諸課題があることも指摘された。

1) 従業員リテンションの先行要因のさらなる探求という課題

その第一が、従業員リテンションに影響を与える要因をさらに追加して分析するという課題である。本論文では、この要因を人間関係にしばって分析を進めたが、この要因をさらに追加して、分析を進める必要があることが指摘された。組織内の要因に限って見ても、人間関係以外の要因として給与や福利厚生制度、組織文化といった関連しそうな要因はいくつかあげられ、これらの要因と従業員リテンションとの関係を実証的に明らかにする必要がある。また、コミュニティなどの組織外の要因も従業員リテンションと関係する可能性があり、組織外のいくつかの要因と従業員リテンションとの関係を、やはり実証的に明らかにする必要がある。

2) 国際比較の視点でのリテンション研究という課題

第二は、リテンションの研究対象を広げ、国際比較の視点から分析を行なうという課題である。リテンション研究の多くはアメリカで行なわれ、一部日本でも行なわれてきたが、これまで様々な国・地域で行なわれてきたわけではない。当然、国や地域が異なれば、従業員リテンションに影響を与える要因は異なると予測されるが、各国、各地域で従業員リテンションに影響を与える重要な要因が何かは、未解明である。各国、各地域の従業員リテンションに影響を与える要因が明確になれば、各国、各地域での適切なマネジメント方法の構築にも示唆を与えられるため、この国際比較の視点でのリテンション研究という課題は、今後ますます重要になると考えられよう。

本論文には、こうした諸課題はあるものの、これらの課題は本論文の内容をさらに進展させていくためのものであり、本論文の価値を下げるものではない。

3. 結論

以上の審査内容から、本審査委員会は全員一致をもって、フン氏が今後自立した研究者として活動するのに十分な実力を有するものと判断し、博士（経営学）の学位を授与するに値する者と認めた。