

(51) 職場の人間関係が従業員リテンションへ与える影響過程

——在ベトナム欧米系企業とアジア系企業との比較分析から——

大東文化大学 フンディンチョン

【キーワード】人間関係 (human relationship), 離職 (turnover), リテンション (retention), ジョブ・エンベデッドネス (job embeddedness), 媒介効果 (mediation effect)

【要旨】本稿では、ベトナムにおける外資系企業の優秀な人材流出、特にアジア系企業の離職率が高いという状況を出発点として、現地の外資系企業 14 社の従業員を対象としてアンケート調査を行った。その結果、一般的にアジア系企業でも欧米系企業でも良い上司との関係 (LMX)、エンパワリング・リーダーシップ (EL) に示される上司のリーダーシップ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。また、欧米系企業とアジア系企業いずれでも、良い上司との関係 (LMX)、エンパワリング・リーダーシップ (EL) に示される上司のリーダーシップと従業員リテンションとの関係における組織への埋め込まれ感 (JEM) の媒介効果が認められた。しかし、欧米系企業とアジア系企業では、この組織への埋め込まれ感 (JEM) の媒介効果のあり方が異なっていることも発見された。

1. はじめに

最近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現象が見出せる。こうした現象を出発点として、なぜアジア系の外資系企業で離職率が高いのか、特になぜベトナム人は、アジア系企業でリテンション (残留・定着) 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ベトナム人従業員を外資系企業の組織に留めることができるのかという素朴な疑問を持った。

このような素朴な疑問から、従業員リテンションへ影響する要因を探求し、その中でも良い上司との関係 (Leader-Member Exchange 以下, LMX)、エンパワリング・リーダーシップ (Empowering Leadership 以下, EL) が従業員リテンションに大きな影響を与えると考えた。そして、在ベトナム外資系企業において、良い上司関係、エンパワリング・リーダーシップ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リテンションするのかというリサーチ・クエスチョンを掲げ、研究することにした。

2. 先行研究のレビュー

2-1. 離職・リテンションの研究

優秀な人材の流出は企業・組織に多くの損失をもたらすとみられている。そこで、人材を定着化させるために、多くの企業は離職の原因を探求してきた。人材の離職に関して、これまで多くの先行研究が発表され、職務不満足 (March and Simon 1958; Mobley 1977)、組織コミットメント (Price and Mueller 1986)、代替する職務の機会 (Price 1977; Hom and Griffeth 1995)、従業員個人によって認知される衝撃またはショック (Mitchell and Lee 1994) などが従業員の離職をもたらす主要因としてあげられてきた。

そして、人材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、人材の残留・継続に関する要因を探索する必要性も認識されるようになってきた。そこで、離職の研究に引き続き、最近多くの研究者はなぜ従業員が会社を辞めるのかではなく、なぜ彼らは会社に留まるのかという課題に注目するようになった。

離職の研究と同様に、これまでリテンションの研究が数多く発表されてきた。リテンションには「残留」・「継続」・「引き留め」などという意味があり、リテンション研究の対象は一般的な従業員ではなく、企業・組織の優秀な従業員、コア従業員であった (山本 2009)。そして、これまでに発表されたリテンション研究の中で、職務満足 (Kotzé and Roodt 2005)、組織コミットメント (Veldsman 2003; Hausknecht et al. 2009)、組織の文化 (Sheridan 1992)、リーダーシップ (山本 2009) などがしばしば従業員のリテンションをもたらす主要因としてあげられてきた。

2-2. ジョブ・エンベデッドネス (Job Embeddedness 以下, JEM) という概念の生成

ところで、リテンションの研究の中で、2001年にはJEMという新しい概念が登場してきた。Mitchell et al. (2001)によって提唱されたJEMという概念とは、企業・組織とコミュニティに対する従業員個人の心理的埋め込まれ感のことである (Sekiguchi et al. 2008, p.763)。JEMという概念は Mitchell et al. (2001)によって研究され、職務満足や組織コミットメントと比べ、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ことが確認された。

JEMは人間の特定の心理的状态を示す概念であり、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 (Job Involvement)、ジョブ・エンゲージメント (Job Engagement) 等他の概念と類似していると考えられる。しかし、職務外の活動にも言及し、長期にわたる安定性が強調されている点では、これらの概念とは異なる。Mitchell et al. (2001)は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つの次元があると主張した⁽¹⁾。なお、本稿の研究対象であるベトナムでは、コミュニティという側面がまだ重視されていないため、本稿では組織の側面のみ注目し、この組織に関わるJEM (以下、JEM_組織) が従業員リテンションにどれだけ影響を与えるのかを検討していく。

3. リテンション・モデルの構築及び仮説の導出

以上のように、JEM_組織が従業員リテンションに影響を与えることが考えられる。しかし、本稿ではJEMの概念だけでなく、リーダーシップという他の要因にも注目してみた。本稿がこのリ

図 1 リテンション・モデル



リーダーシップに焦点をあてる理由は次の3つである。その第一は、先行研究において、職場の良いリーダーシップが組織の離職率を減らし、従業員リテンションを高めるという指摘があるからである (Reiche 2008 ; Cho et al. 2009)。第二は、職場の良いリーダーシップが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 ; 中佐・吉田 1982)。そして第三は、現状において、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でのリーダーシップが、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からである。

リーダーシップについて言うと、これまで様々なスタイルが存在しているが、本稿の研究対象である在ベトナム外資系企業においては、上司と従業員との相互関係、上司の従業員への支援方法が最も重要であると考えられるため、LMX と EL に絞ることにした。LMX は上司と従業員の相互交換関係であり、上司と従業員という二者の信頼、尊敬、貢献が重視されている (Liden and Maslyn 1998)。また、EL は上司の支援型リーダーシップであり、従業員の有意味感、自己決定感、コンピテンス、到達感または成長感を促進させる上司の行動が取り上げられている (Thomas 2009 ; 青木 2006)。

そして、本稿では LMX と EL を独立変数、JEM_組織を媒介変数、従業員リテンションを従属変数として設定してみた。図 1 は本研究のリテンション・モデルを示している。

図 1 から、在ベトナム欧米系企業とアジア系企業におけるリーダーシップ、JEM_組織、従業員リテンションとの関係を示す諸仮説は次のように導かれる。

仮説 1 : LMX は欧米系企業とアジア系企業において従業員リテンションに正の影響を与える。

仮説 2 : EL は欧米系企業とアジア系企業において従業員リテンションに正の影響を与える。

仮説 3 : JEM_組織は欧米系企業とアジア系企業において LMX と従業員リテンションとの関係を媒介する。

仮説 4 : JEM_組織は欧米系企業とアジア系企業において EL と従業員リテンションとの関係を媒介する。

4. 調査及び分析の方法

4-1. 調査の概要

以上の諸仮説を検証するために、本研究では、在ベトナム外資系企業 14 社 (アメリカ、イギリス、日本、香港、中国、台湾、シンガポール、インドネシア) の従業員を調査対象として 2011 年 8 月 18 日から 9 月 18 日までアンケート調査を行った。調査の方法と回収方法についてはあるが、調査票は対象企業の担当者に手渡され、従業員に配布された。全部で 300 部の調査票が配布され、218 部が回収されたが、無回答のものもあり、最終的には 204 部の調査票が分析対象となった。回収された 204 部の調査票を、欧米系企業 (103 サンプル) とアジア系企業 (101 サンプル) の 2 つのグループに分け、分析を行った。

調査項目については、回答者の性別、年齢、勤務期間、職種、職業という項目以外、リテンション・モデルにおける LMX に関しては Liden and Maslyn (1998) の研究を参考にして 12 項目を設けた。また、EL に関しては Thomas (2009) の研究を参考にして 18 項目を設けた。さらに、JEM_組織に関しては Mitchell et al. (2001) の研究を参考にして 17 項目を設定した。そして、従業員リテンションを測定するために、Singh (1996) の研究を参考にして、離職意思に関する項目（逆転項目）を 3 つ設定した。

4-2. 分析の方法

本研究では、分析のために、SPSS 17.0 バージョンを用いた。性別、年齢、勤務期間、職種、職業という回答者の情報については、SPSS 17.0 バージョンの記述統計を利用した。また、モデルにおける各変数の調査項目に関しては、因子分析（主因子法やプロマックス回転）や信頼性（ α 係数）の算出を行った。そして、各変数の関連性については、相関関係の分析を行った。さらに、各変数間の因果関係、影響を分析するために、階層的重回帰の分析を行った。

5. 記述統計及び因子分析の結果

5-1. 記述統計の結果

本研究のアンケート調査の回答率は 68% (204 名) で、そのうち男性は 44.6%、女性は 55.4% であった。26 歳～35 歳の回答者が最も多くて、全体の 51.5% を占めた。そして、5 年以内の勤務期間は全体の 67.5% であり、職種としては技術系が全体の 23.5% であった。職業としては情報技術が 19.6% を占めていた。

5-2. 因子分析及び信頼性の結果

図 1 のモデルにおける独立変数である LMX については、因子分析を行うと、3 因子が抽出され、因子 1 (3 項目) を「尊敬」、因子 2 (3 項目) を「忠誠」、因子 3 (3 項目) を「貢献」と命名した⁽²⁾。また、EL については、因子分析を行うと、4 因子が抽出され、因子 1 (3 項目) を「有意味感の促進行動」、因子 2 (3 項目) を「自己決定感の促進行動」、因子 3 (3 項目) を「コンピテンスの促進行動」、因子 4 (3 項目) を「到達感・成長感の促進行動」と命名した⁽³⁾。さらに、媒介変数である JEM_組織については、因子分析を行うと、3 因子が抽出され、因子 1 (4 項目) を「組織への適合」、因子 2 を (4 項目) 「組織における絆」、因子 3 (3 項目) を「組織に関する犠牲」と命名した。そして、従属変数である従業員リテンションについては、因子分析の結果、1 因子が抽出され、これを「離職意思」と命名した。

表 1 では、モデルの各変数と各次元の信頼性（ α 係数）を示している。この表 1 によると、各変数とその次元の α 係数は全て 0.6 以上の高い数値であるので、相関関係分析と階層的重回帰分析のために妥当とみられる。

6. 諸仮説の検証結果

6-1. 各変数の相関関係の結果

表 2 と表 3 は各変数とその各次元の相関関係の結果を示している。

表 1 各変数の信頼性 (α係数)

変数及びその次元	信頼性 (α係数)	変数及びその次元	信頼性 (α係数)
LMX	.822	EL_ コンピテンスの促進行動	.690
LMX_ 忠誠	.904	EL_ 到達感・成長感の促進行動	.825
LMX_ 貢献	.816	JEM_ 組織	.915
LMX_ 尊敬	.857	JEM_ 組織への適合	.959
EL	.821	JEM_ 組織における絆	.853
EL_ 有意味感の促進行動	.864	JEM_ 組織に関する犠牲	.888
EL_ 自己決定感の促進行動	.849	離職意思	.776

表 2 欧米系企業における平均値, 標準偏差, 相関関係の結果

	Mean _s	SD _s	1 _s	2 _s	3 _s	4 _s	5 _s	6 _s	7 _s	8 _s	9 _s	10 _s	11 _s	12 _s	13 _s	14 _s
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 _s	3.471	6.26	.787**	.745**	.541**	..										
5. EL_ 有意味感の促進行動	3.634	.967	.574**	.564**	.305**	.703**	..									
6. EL_ 自己決定感の促進行動	3.190	1.034	.875**	.384**	.305**	.772**	.549**	..								
7. EL_ コンピテンスの促進行動	4.082	.658	.140	-.034	.217*	.145	.102	.170	..							
8. EL_ 到達感・成長感の促進行動	3.650	.939	.395**	.936**	.080	.701**	.517**	.394**	-.030	..						
9. EL _s	3.639	.635	.758**	.708**	.326**	.879**	.822**	.806**	.356**	.720**	..					
10. JEM_ 組織への適合	3.174	1.225	.593**	.485**	.316**	.678**	.696**	.622**	.059	.471**	.708**	..				
11. JEM_ 組織における絆	3.706	.813	.679**	.587**	.288**	.762**	.793**	.698**	.007	.603**	.811**	.719**	..			
12. JEM_ 組織に関する犠牲	3.906	.680	.626**	.360**	.296**	.626**	.586**	.587**	.198*	.376**	.653**	.499**	.598**	..		
13. JEM_ 組織 _s	3.595	.785	.723**	.558**	.349**	.797**	.805**	.734**	.090	.561**	.837**	.912**	.892**	.755**	..	
14. 離職意思	2.356	.867	-.701**	-.490**	-.311**	-.735**	-.744**	-.727**	-.155	-.483**	-.799**	-.806**	-.772**	-.619**	-.864**	..

N=103, **p<.01, *p<.05.

表 3 アジア系企業における平均値, 標準偏差, 相関関係の結果

	Mean _s	SD _s	1 _s	2 _s	3 _s	4 _s	5 _s	6 _s	7 _s	8 _s	9 _s	10 _s	11 _s	12 _s	13 _s	14 _s
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 _s	3.281	.650	.887**	.584**	.734**	..										
5. EL_ 有意味感の促進行動	3.270	.697	.277**	.509**	-.052	.308**	..									
6. EL_ 自己決定感の促進行動	3.297	.714	.412**	.235*	.215*	.396**	.464**	..								
7. EL_ コンピテンスの促進行動	4.056	.666	.156	.197*	.165	.226*	.081	.211*	..							
8. EL_ 到達感・成長感の促進行動	3.346	.787	.333**	.911**	.010	.512**	.439**	.204*	.124	..						
9. EL _s	3.492	.577	.447**	.718**	.123	.551**	.748**	.702**	.509**	.693**	..					
10. JEM_ 組織への適合	3.703	1.014	.465**	.177	.239*	.412**	.287**	.184	.151	.136	.283**	..				
11. JEM_ 組織における絆	3.289	.763	.590**	.489**	.383**	.656**	.451**	.293**	.110	.425**	.488**	.615**	..			
12. JEM_ 組織に関する犠牲	3.363	.894	.646**	.249*	.505**	.651**	.226*	.339**	.113	.143	.308**	.529**	.465**	..		
13. JEM_ 組織 _s	3.451	.742	.674**	.348**	.443**	.674**	.376**	.320**	.152	.265**	.420**	.879**	.810**	.802**	..	
14. 離職意思	2.455	.714	-.627**	-.269**	-.527**	-.658**	-.263**	-.298**	-.100	-.212*	-.330**	-.335**	-.546**	-.605**	-.583**	..

N=101, **p<.01, *p<.05.

表 2 と表 3 によると, 欧米系企業とアジア系企業においては, LMX, EL, JEM_ 組織とその各次元が離職意思と有意な負の相関関係にあることが示されている。

6-2. 各変数の因果関係の結果

さて、以下では各変数間の因果関係や影響力を分析し、4つの仮説を検証していくことにしよう。まず、仮説1を検証してみよう。表4によると、従業員の離職意思への影響を分析するために、Step1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、Step2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 $\beta = -0.73$, $p < 0.001$ 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、LMXは $\beta = -0.66$, $p < 0.001$ 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は欧米系企業とアジア系企業において従業員リテンションに正の影響を与えるという仮説1は検証されたと結論づけられる。そして、両方の β 係数を比較し、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。

次に、仮説2を検証してみよう。表5によると、Step2で欧米系企業とアジア系企業において

表4 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に関する分析の結果

	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						
性別	.30	.17	.17	.10	.15	.06
年齢	-.11	.11	-.10	.05	.09	.06
R ²		.04			.02	
F値		2.18			1.87	
Step 2						
性別	.25	.12	.14	.04	.12	.03
年齢	-.05	.07	-.05	-.01	.07	-.02
LMX	-1.01	.09	-.73***	-.72	.08	-.66***
ΔR^2		.52			.43	
ΔF		118.56***			73.24***	
調整済み R ²		.55			.43	
F値		42.69***			24.75***	

* $p < 0.05$, ** $p < 0.01$, *** $p < 0.001$

表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に関する分析の結果

	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						
性別	.30	.17	.17	.10	.15	.06
年齢	-.11	.11	-.10	.05	.09	.06
R ²		.04			.01	
F値		2.18			0.29	
Step 2						
性別	.13	.11	.07	.09	.14	.07
年齢	-.02	.07	-.02	.01	.09	.01
EL	-1.07	.08	-.79***	-.50	.14	-.33**
ΔR^2		.60			.11	
ΔF		167.12***			11.79**	
調整済み R ²		.63			.09	
F値		59.58***			4.14**	

* $p < 0.05$, ** $p < 0.01$, *** $p < 0.001$

EL を投入し、それが従業員の離職意思に与える影響を分析してみた。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も、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 は欧米系企業とアジア系企業において従業員リテンションに正の影響を与えるという仮説 2 は検証されたと結論づけられる。そして、両方の β 係数の大きさを比較し、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。

さらに、仮説 3 を検証してみよう。仮説 3 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 6 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 β 係数は、表 4 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.⁽⁴⁾ 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完全媒介し、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部分媒介するということが認められた。したがって、JEM_組織は欧米系企業とアジア系企業において LMX と従業員リテンションとの関係を媒介するという仮説 3 が検証されたと結論づけられよう。

最後に、仮説 4 を検証してみよう。仮説 4 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 7 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、欧米系企業とアジア系企業いずれでも、Step 3 の EL の β 係数は、表 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部分媒介し、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完全媒介す

表 6 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に対する JEM_組織の媒介効果に関する分析の結果

I	欧米系企業: N = 103			アジア系企業: N = 101		
	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^2	.71			.34		
ΔF	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***
ΔR^2	.01			.12		
ΔF	2.86***			22.32***		
調整済み R ²	.75			.45		
F 値	76.95***			21.49***		

* $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$

表7 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に対する JEM_組織の媒介効果に関する分析の結果

	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 ²		.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 ²		.02			.01	
ΔF		7.64**			1.45***	
調整済み R ²		.76			.33	
F値		81.76***			13.46***	

* p<.05, **p<.01, ***p<.001

ということが認められた。したがって、JEM_組織は欧米系企業とアジア系企業において EL と従業員リテンションとの関係を媒介するという仮説4が検証されたと結論づけられよう。

7. 結 論

以上の検証結果によると、欧米系企業でもアジア系企業でも、LMX と EL という上司のリーダーシップ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。また、欧米系企業とアジア系企業においては、JEM_組織は上司のリーダーシップと従業員リテンションとの関係を媒介するが、JEM_組織の媒介効果のあり方が異なっていた。

欧米系企業では、JEM_組織は、LMX 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ということが確認されている。図2は欧米系企業の JEM_組織の媒介効果をもとめたものである。

図2 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

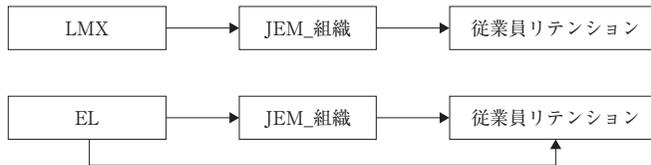


図3 アジア系企業における LMX・EL・同僚関係と従業員リテンションとの関係における「JEM_組織」の媒介効果



そして、アジア系企業においては、組織における JEM は、LMX 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確認されている。図 3 は欧米系企業の JEM_組織の媒介効果を示したものである。

8. 考察と今後の課題

以上の結論から、本研究では次のように考察が導き出される。

その第一は、上司のリーダーシップが従業員リテンションを促進させることが確認されたことである。職場では、良い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られるが、本研究では、特に上司と従業員間の人間関係についての重要性が示された。

第二は、欧米系企業とアジア系企業では、JEM_組織の媒介効果が異なることが示されたことである。具体的には JEM_組織の完全媒介、部分媒介が本研究では明らかになった。そしてこれらの完全媒介、部分媒介の詳細は次のようになる。

欧米系企業では、JEM_組織は EL と従業員リテンションとの関係を部分媒介する。これは、EL が直接従業員リテンションに影響を与えていることを意味するため、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。一方、アジア系企業では、JEM_組織は LMX と従業員リテンションとの関係を部分媒介する。これは LMX が、直接従業員リテンションに影響を与えることを意味するため、この LMX 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、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われており、上司と部下との関係はけっして親密ではない。

これらの研究結果から現場へのインプリケーションとして、次のようないくつかの点を提起することができる。まず、上司のリーダーシップを発揮する組織・職務環境を設け、従業員の組織・職務への「埋め込まれ感」を促進させることが最も重要になる。次に、欧米系企業では、上司が EL というリーダーシップ・スタイルを改善すれば、従業員リテンションは高まる。また、アジア系企業では、上司が LMX の質の改善を行えば、ベトナム人従業員が残留する可能性が高くなるということである。

最後に、本研究の課題を述べてみよう。その第一は、本研究では従業員リテンション測定のために、離職意思に関する質問項目を採用したが、今後の課題としてリテンションそのものを測定できる質問項目を用意する必要があるということである。第二は、リーダーシップ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をいくつかあげ、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ということである。第三は、本研究ではベトナムを対象として検証を行ったが、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っていくということである。

- (1) 組織及びコミュニティへの適合 (Fit) とは仕事や組織、コミュニティに対する従業員の適応可能性のことである。組織及びコミュニティにおける絆 (Link) とは個人と他の人々、グループ、組織との繋がりのことである。組織及びコミュニティに関する犠牲 (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である。
- (2) 尊敬とは従業員と上司の間における相互の尊敬の度合のことである。忠誠とは従業員と上司の間における相互の信頼・忠誠のことである。貢献とは従業員と上司の間における相互の貢献行動である。

- (3) 有意味感とは、従業員自身の仕事企業が組織にどれだけ影響を与えているかを従業員自身が感じている度合のことである。また、自己決定感とは、従業員自身が自分の仕事に関することを自分でどの程度決められるのか、その感じる度合のことである。さらに、コンピテンスとは、従業員が自分で決めたことを実行する従業員の能力のことである。そして、到達感・成長感とは、従業員の掲げた目標に対して、どの程度成果が上がったかによって判断される感覚のことである。
- (4) n.s. (non-significant) は、有意でないことを示す。

〈参考文献〉

- Cho, S., Johanson, M. M. and 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.
- Hausknecht, J. P., Rodda, J. and 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.
- Hom, P. W. and Griffeth, R. W. (1995) *Employee turnover*. Cincinnati, OH : South-Western College Publishing.
- Kotzé, K. and 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.
- Liden, R. C and Maslyn, J. M. (1998) Multidimensionality of leader-member exchange : An empirical assessment through scale development, *Journal of Management*, 24(1) : 43-72.
- March, J. G. and 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)
- McGuire, M., Houser, J., Jarrar, T., Moy, W. and Wall, M. (2003) Retention : it's all about respect, *The health care manager*, 22(1) : 38-44.
- Mitchell, T. R. and 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., Holtom, B. C., Lee, T. W., Sablinski, C. J. and 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.
- Price, J. L. (1977) *The study of turnover*, Ames : Iowa State University Press.
- Price, J. L. and Mueller, C. W. (1986) *Absenteeism and Turnover of Hospital Employees*, Greenwich, CT : JAI Press.
- Reiche, B. S. (2008) The configuration of employee retention practices in multinational corporations' foreign subsidiaries, *International Business Review*, 17(6) : 676-687.
- Sekiguchi, T., Burton, J. P. and 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.
- Singh, J., Verbeke, W. and 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.
- Thomas, K. W. (2009) *Intrinsic motivation at work : What really drives employee engagement*, Berrett-Koehler Publishers.
- Veldsman, T. H. (2003) *Personal Communication*, Internal research report, CS Holding.
- 青木幹喜 (2006) 『エンパワーメント経営』中央経済社。
- 中佐古勇・吉田寛治 (1982) 『現代の人間関係』溪水社。
- 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。