

論文提出者 顧抱一

論文題目

心理的資本が従業員の離脱行動に及ぼす影響についての研究

—中国企業の従業員離脱行動の事例を通して—

(論文内容の要旨)

## 序章 本論文の背景と問題意識

### 一. 研究の背景

人材が国の繁栄と地域の持続的な発展,そして企業の業績向上に重要な役割を果たすことは周知の事実である。限られた資源という制約下で,国家,地域,および企業はそれぞれ互いに競争する中で競争優位を確保する為には物的資源以上に技術と人材が不可欠の条件であると認識してきている。技術は人材から生まれる。したがって人材,すなわち人的資源は最も重要な資源である。

激しい競争環境の中で企業組織はどんな人材を求めるのであろうか。日本生命・ニッセイリースとニッセイ基礎研究所の調査(2008)によると企業が雇用する人材に求める要素は,「向上心・積極性」が66.3%と最も多い。

企業の人的資源管理の視点から見た場合,「向上心・積極性」を持つ人材をどのようにしたら選抜,育成することができるのか。そして「向上心・積極性」を持った従業員は果たして企業組織に対して本当に貢献ができるのか。このような実務的の問題に対して納得できる精巧な学問的示唆と説明が必要であるように思われる。

近年,ポジティブ心理学とポジティブ組織行動学の台頭に伴って,「心理的資本」という概念(psychological capital)が,徐々に研究者および実践家から注目されてきている。心理的資本の研究は個人の積極性を深く理解し,それを活用することの重要性を示唆している。この種の研究は,個人と組織の競争力を高めるうえで重要かつ深遠な価値と意義を持つものと思われる。

### 二. 問題意識

世界的に有名なコンサルティング会社のヘイグループが2012年7月に発表した研究結果によれば,世界各国の代表的な企業に勤める従業員の3分の1は会社と共存共栄することができないと思っており,21%の従業員は2年以内に現在の会社を離れたいと思っているという。また,この研究結果によれば,

中国企業(外資も含め)の従業員の3分の1の人は「いつも転職したいと思っている」という。

ヘイグループが2013年6月に発表した研究結果によれば、アジアパシフィック(日本を除く)では、社員の離職率は上昇しており、世界でも最も離職率が高まる地域で、2012年の21.5%から2018年には25.5%となると予測される。

高い離職率は組織にどのような影響を与えるだろうか。

#### ①. 組織効率の低下

職務業績や遅刻、欠勤と並び、転職や転職したいという意思是組織効率を低下させる要因と考えられる。(Angle & Perry, 1981)

#### ②. コストの増大

転職した社員の後継者を採用するコストは1人当たり12~18ヶ月分の給与に相当すると言われ、企業経営上もインパクトの大きな課題となりそうである。(Cascio, 2000)

#### ③. 組織の業績にマイナスの影響

従業員の転職率の高さは組織業績にマイナスの影響がみられている。(Batt, 2002)

#### ④. 組織のイメージの損ない

大学生の就職活動においても、退職率の高い業種や企業が敬遠される傾向にある。(山本 寛, 2009)

このようなマイナス影響を回避するために、どうすれば従業員の離脱行動を予防することができるか。こうした問題が喫緊の研究課題と思われる。

本論文は従業員の離脱行動を究明するために、Luthans(2002)が提唱し、近年注目を浴びているポジティブ組織行動(POB: positive organizational behavior)に着目する。とりわけ、従業員の個人差変数としてLuthansの提案した「心理的資本(PsyCap: psychological capital)」という概念を取り上げ、この心理的資本が従業員のストレスや転職意思、欠勤などの離脱行動にどのような影響を及ぼしているのかを明らかにする。

本論文は序章を除いて以下のような6章より成り立っている。

第一章 論文の理論的枠組み

第二章 離脱行動に関する先行研究(文献レビュー)

第三章 「心理的資本」に関する理論検討と先行研究の整理(文献レビュー)

第四章 実証的研究(1): 離脱行動の規定要因としての「心理的資本」に関する研究

第五章 実証的研究(2): ハイディラオ社を事例として「心理的資本」の開発に関する研究

## 第六章 心理的資本の実践的示唆と今後の課題

以下各章についてその要旨を述べたい。

# 第一章 本論文の理論的枠組み

## 一. 本論文の理論的基礎

第一章では、本論文の理論的基礎を説明し、本論文の枠組みと構成を紹介した。そして、本論文の研究意義を述べた。

心理的資本という概念は当初、経済学、ファイナンスおよび社会学などの文献の中で現れていた。研究者達が関心を持ったのは心理的資本と収入との間の関係である。長い間、経済学者は人の心理的要因が経済に対して影響を持つことを直接観察することは困難だと思っていた。そのためこの領域での文献ではこの問題の議論はほとんどなされてこなかった。

1990年代になると、ポジティブ心理学に関する研究成果は大量に出てきた。

Goldsmith, Velum, Darity (1997) は彼らの論文の中で初めて「心理的資本」という概念を提出した。この背景の下で、Seligman (2002) は個人のポジティブ行動を引き出す人の心理的要因を資本の範疇に含めるべきだと示唆した。この観点は研究者の発想を大きく広げた。

心理学は、組織行動学の基本的な分野の一つである。組織行動学の先駆的研究であるメイヨーらのホーソン研究はすでにポジティブ感情と従業員のパフォーマンスとの関係を認識していたが、長年にわたって、組織行動学研究の重点は、従業員に関する負の障害の問題を解決することに置かれていた。ポジティブ心理学からの影響を受け、組織論と組織行動学の研究者はポジティブ心理的能力が従業員個人と組織に対して巨大な潜在的価値を持つことを認識し始めている。そして、ポジティブ組織行動学 (POB) という研究領域が出てきた。

Luthans (2002) は「心理的資本」をポジティブ組織行動学の研究領域に取り入れた。そして Luthans (2007) は「心理的資本とは、人のポジティブな心理状態である」と定義し、「それは、自己効力感 (自信) (confidence or self-efficacy) , 希望 (hope) , 楽観性 (optimism) とレジリエンス (resilience) という4つの要素を含む」と考えている。

Luthans, Youssef (2004) によると、一つの資源が競争優位の形成に寄与できるかどうかの判断の基準は：①「長期性」(long term) , つまりこの資源が長い間、競争優位を形成することができるかどうか。②「唯一性」(unique) , 別の資源にはないものである。③「蓄積性」(cumulative) , その資源が組織の

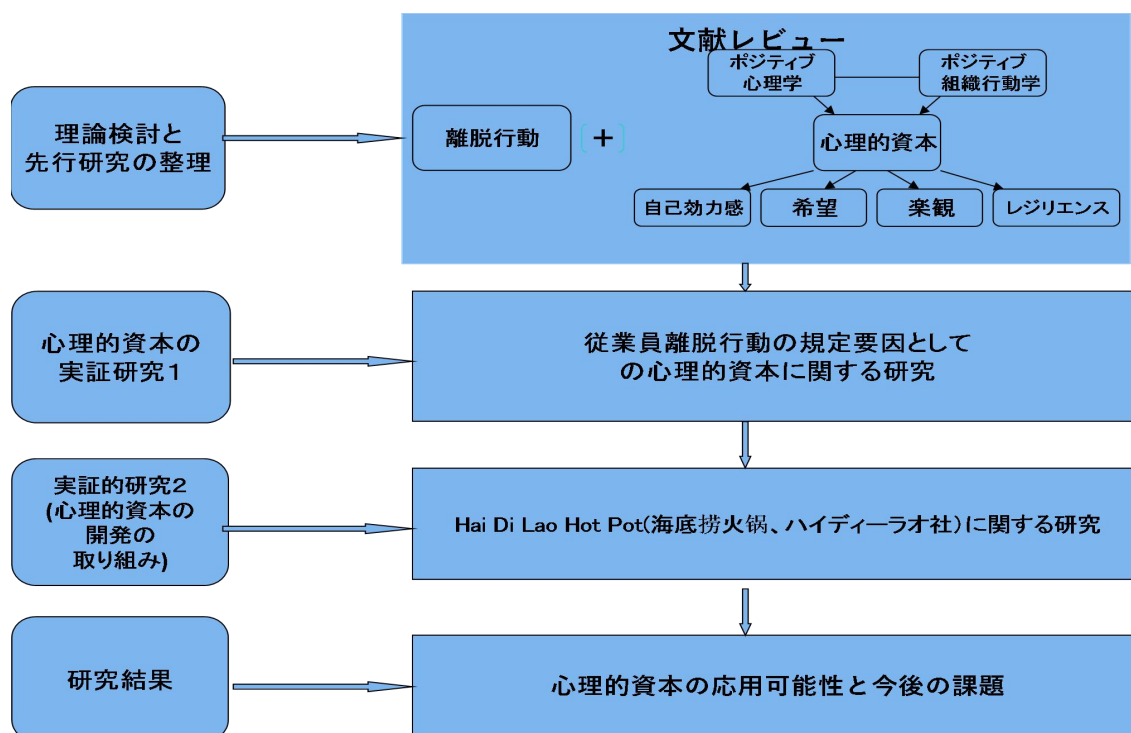
競争優位の増加を確保し続けるかどうか,④「相互接続性」(interconnected),それぞれの成分と連携し全体の競争優位を形成することができるかどうか。⑤「再生可能」(renewable) 同じ資源が絶えず更新と補充することができるかどうか。Luthansらはこれらの5つの基準において心理的資本は明確な競争優位を形成することができると考えている。そのため,心理的資本という概念の提出は,1つの企業,地区と国家の競争力を高めるために新しい構想と方法を提供した。

## 二. 本論文の枠組みと構成

本論文はポジティブ心理学,ポジティブ組織行動を理論的基礎として,従業員の心理的資本が従業員の離脱行動に与える影響を探究する。実証的研究では個人の視点と組織の視点から心理的資本が従業員の離脱行動に及ぼす影響について分析する。

そしてこれらの研究成果に基づき,人的資源管理の分野で心理的資本という概念の実践的な応用という視点から,従業員の心理的資本に関する測定法と研修法などの手法を探る。図1は具体的な本論文の枠組みを示している。

図1 本論文の枠組み



出所: 筆者作成

## 三. 研究の意義

心理的資本は2002年にLuthansによって「心理的資本」をポジティブ組織行動学の研究領域に取り入れられた,まだ比較的新しい概念である。心理的資本を深く理解するためには組織行動の中でその全体的

位置づけを把握，理解するための文献レビューが特に重要である。日本では，心理的資本に関する実証的研究が少ないのが現状である。今後，心理的資本に関する研究が一層発展するためには今までの研究を整理する必要がある。

本論文の実証的研究1(第四章)では従業員の離脱行動を規定する要因である心理的資本に焦点を当てながら，その前後の関係にある上司のリーダーシップ，ストレスという点を含めながら検討した。心理的資本を中核に据えた離脱行動までのプロセスをフレームワークとして提示している。

心理的資本の組織施策（人事施策）に関する研究は実務的応用に対して重要な意義があると思われる。しかし今まで，心理的資本の人事施策からの研究はまだ少ない。本論文の実証研究2(第五章)ではハイデイーラオ社（Hai Di Lao Hot Pot(海底捞火锅)）の実践的取り組みを分析し，人的資源管理の角度から心理的資本の開発に対して示唆とヒントを提示した。

## 第二章 離脱行動に関する先行研究（文献レビュー）

第二章では離脱行動のこれまでの研究をレビューした。

第一節では従業員離脱行動の定義を整理し，従業員離脱行動の分類を紹介した。（例えば，Bluedorn(1982)の離脱行動の定義は「従業員が組織の仕事に対して社会心理上の吸引力或いは興味を失った行動」ということである。Hanisch & Hulin(1991)は離脱行動を次の2種類のタイプに分けることができるとした。すなわち①職業離脱(job withdrawal)②仕事離脱(work withdrawal)である）。研究者たちの離脱行動の定義に基づいて，本論文では，「離脱行動とは組織に対する消極的態度，および実際の行動への消極的な振る舞いである」と考えている。

第二節では三つの従業員離脱行動のモデルを紹介した，すなわち①Gupta & Jenkins(1991)の離脱行動モデル②Hanisch (1995)の離脱行動モデル③Griffeth, Gaertner, & Sager (1999)の適応反応モデルである。そして，離脱行動の測定法と離脱行動の損失評価方式を説明した。離脱行動の測定法についてBlau (2000)の3次元測定法を紹介し，離脱行動の損失評価方式についてSagie, Birati & Tziner(2002)の損失評価モデルを説明した。

第三節では離脱行動を影響する規定要因について個人要因，組織要因と社会要因を分けて整理し提示した。①個人的要因（例えば，通勤距離，態度，ワーク・ファミリー・コンフリクト，仕事プレッシャー，職務満足感など）②組織的要因（例えば，組織文化，職場の状況など）③社会要因（例えば，政治姿勢など）。

第四節では筆者が心理的資本に取り組む以前に行った離脱行動の実証的研究についても紹介した。この研究では中国企業を対象として、従来の視点から欠勤・遅刻・転職規範意識、欠勤行動、遅刻行動、転職行動などの職場離脱行動の主観的、および客観的な現象を取り上げ、これら職場離脱行動に直接に結びつく心理的要因、さらにはその背景にある経営環境との関係を明らかにした。この研究の結果はそれなりの成果を得ることができたと思っている。しかしながらその結果は従来の研究知見を中国の企業において確認するというレベルにとどまっている。

第五節では、従業員の離脱行動の規定要因を分析する場合、「心理的資本」という新しい概念を導入する重要性と可能性について検討した。

動機づけ理論から見ると前述の第三節の離脱行動に関する文献研究、第四節の離脱行動に関する実証的研究で提起した規定要因（仕事プレッシャー、上司のリーダーシップ、組織文化など）は外発的動機づけ要因に属している。このように、今までの離脱行動に関する研究は外発的動機づけ要因とその効果に力点が置かれていると感じられる。

しかし、Deci, Ryan(1985)は個人の持つ自律性の程度によって動機づけが異なるという考え方を提示した。Deci, Ryanによれば「より高い自律性（自己決定）をもつほど動機づけは高くなり、望ましい行動が導かれる」としている。すなわち、高い自律性は内発的動機（自己責任やポジティブ感情など）を生み出し、それが動機づけの向上につながると考えられるのである。

この考え方を従業員の職場定着率について応用すれば自己決定性の高い自律的動機づけ（内発的動機づけ）をもつ従業員の方が自己決定性の低い他律的動機づけ（外発的動機づけ）をもつ従業員よりも職場への定着が促進されると考えられる。

筆者は離脱行動を理解する場合、従業員の持つこの内発的動機づけ要因を重視したい。そして、その中でも従業員のもつポジティブ感情を取り扱っている「心理的資本」という新しい概念を離脱行動の分析、理解のために取り入れたいと思っている。そして、ポジティブ感情の要素を含んでいる心理的資本が離脱行動を抑制することができるか否かについて本論文でさらに検討したい。

### 第三章 心理的資本に関する先行研究（文献レビュー）

第三章では、これまでの心理的資本に関する研究、そして心理的資本と関連のある研究領域を文献レビューの形で整理した。

第一節心理的資本という概念の理論的基礎 (1) :Seligman(2002)はポジティブ心理学の研究領域を「ポ

ジティブな感情や主観的経験に関するもの」, 「ポジティブな個人特性や認知に関するもの」, 「ポジティブな環境・制度に関するもの」という三つの内容から構成されるものと論じた。第一節ではポジティブ心理学に関する研究についてポジティブ心理学の概念とポジティブ心理学の基本内容, そしてポジティブ心理学の価値と意義を文献レビューの形で整理しまとめた。

第二節心理的資本という概念の理論的基礎 (2) : ポジティブ心理学運動 (PPM : Positive Psychological Movement) はポジティブ組織行動の形成と発展を促進した。アメリカのネブラスカ大学 (Nebraska University) の Luthans 教授はポジティブ心理学の理論を組織行動学の分野に最初に適用した研究者である, そしてポジティブ組織行動の概念を初めて提示した。第二節では研究対象を組織場面に限定してポジティブ組織行動に関する研究についてその背景を紹介し, ポジティブ組織行動の定義を提示し, ポジティブ組織行動 (POB : Positive Organizational Behavior) とポジティブ組織スカラーシップ (POS : Positive Organizational Scholarship) の主な区別, そしてポジティブ組織行動と既存の組織行動の主な区別を説明した。

第三節心理的資本に関する研究 : ここでは心理的資本という概念を提出し, 従来の経済学や経営管理でよく使う概念 (例えば, 経済的資本, 人的資本, さらに社会的資本) とどう区別するについて詳しく説明した。心理的資本という概念について Luthans (2002) の定義, 心理的資本の4つの特徴とそして5つの判断基準を紹介した。本論文では, Luthans らの心理的資本の定義に沿って, 心理的資本は個人の成長と発展のプロセスの中で表すポジティブな心理的状态であり, 心理的資本は自己効力感 (自信) (self-efficacy or confidence), 希望 (hope), 楽観 (optimism) とレジリエンス (resilience) という4つの要素を含むという考えを明らかにした。

心理的資本に関する研究成果は多くないが, 心理的資本の4つの個々の要素に関する研究成果はかなり蓄積されてきている。そこでまず, 心理的資本に対して更に深く把握するために自己効力感 (自信) (self-efficacy or confidence), 希望 (hope), 楽観 (optimism) とレジリエンス (resilience) という4つの要素に関する先人の研究成果を整理し紹介した。

心理的資本と離脱行動に関する研究について既存の研究は少ないが, それでも心理的資本と欠勤行動や転職意図との関係を検討した研究はいくつかある。

例えば, Avey, Paternal, West (2006) は心理的資本と従業員の無断欠勤行動との間に負の関係があると報告している。Luthans, Youssef, Avolio (2007) は心理的資本の高い従業員は退職意識が低いと指摘した。Avey ら (2010) の研究は心理的資本が従業員の仕事態度と行動を予測することが可能という仮説を設定

し、心理的資本と退職意図との間に負の相関があることを実証している。Saks, Gruman (2011) の研究では新入社員の心理的資本が退職意識に負の影響を与えることを報告している。

しかしながら、これらの研究では心理的資本と離脱行動に関するプロセスモデルは提示されていない。

## 第四章 実証的研究 (1) :

### 離脱行動の規定要因としての「心理的資本」に関する研究

第四章は、査読付き論文の「従業員離脱行動の規定要因としての心理的資本に関する研究：中国アパレル・メーカーを事例として」（「経営行動科学」2015, 第28巻, 第2号）を加筆修正したものである。

第四章では、個人の視点から中国企業で働く従業員を対象にして、彼らの心理的資本が離脱行動を規定する有力な要因であるかどうかをその前後の関係にある上司のリーダーシップ、ストレスという点を含めながら検討した。離脱行動の指標として「転職意思」、「欠勤規範」、「欠勤行動」を検討した。

実証的研究 (1) は、先行研究の結果を踏まえ心理的資本を研究の中核に据えて離脱行動までのプロセスを図2のようなフレームワークとして設定した。図2は大きく分けて独立変数、媒介変数、従属変数より成り立っている。まずはじめの独立変数としてリーダーシップ行動を想定する。

第二群は媒介変数のグループである。この変数群は独立変数と従属変数である離脱行動との関係を媒介する役割を果たす。具体的には「心理的資本」および「ストレス」である。

第三群が従属変数である。これは前述した離脱行動といわれるもので「転職意思」、「欠勤規範」、「欠勤行動」、ということになる。

#### 一. 仮説の設定

ここでは既存の研究のレビューに基づいて以下のような仮説を設定した。

仮説1：心理的資本はリーダーシップ行動によって規定されるであろう。

仮説2：心理的資本はストレスに対して負の影響をもたらすであろう。

仮説3：心理的資本は転職意思に対して負の影響をもたらすであろう。

仮説4a：心理的資本は欠勤規範（欠勤すべきでない）に対して正の影響をもたらすであろう。

仮説4b：心理的資本は欠勤行動に対して負の影響をもたらすであろう。

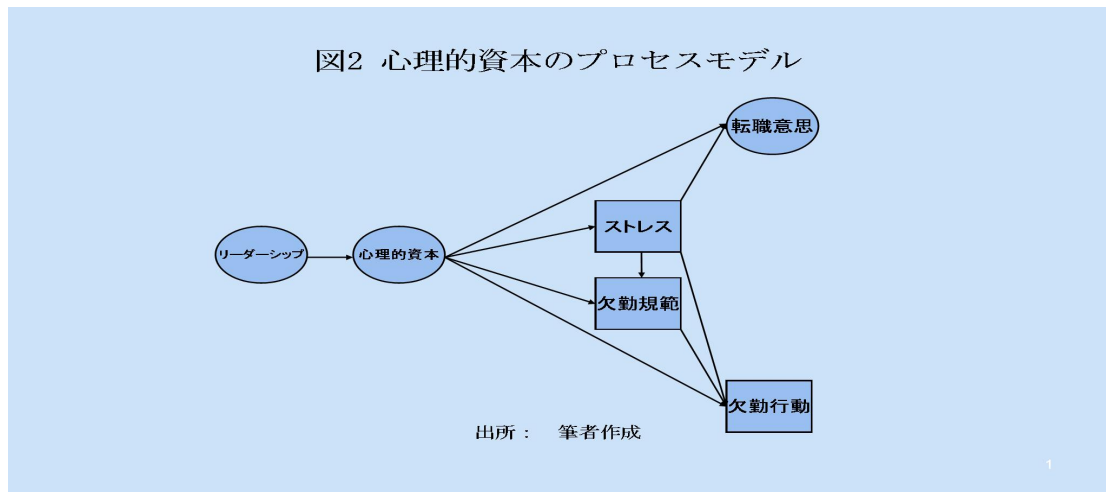
仮説5a：ストレスは心理的資本と転職意思の関係の一部を媒介するであろう。

仮説5b：ストレスは心理的資本と欠勤規範の関係の一部を媒介するであろう。

仮説5c：ストレスは心理的資本と欠勤行動の関係の一部を媒介するであろう。



仮説 6：欠勤規範は欠勤行動に対して負の影響をもたらすであろう。



出所： 筆者作成

## 二. 研究の方法

### 1) 対象：

実証的研究 (1) の分析の中心となる企業の有効分析対象者は、中国の代表的な民営企業A社従業員 300 名である。この民営企業は中国の代表的な工業地帯、江蘇省 無錫市にあり、アパレルを中心とした大手メーカーである。対象者の年齢レンジ は 22 歳~45 歳，平均 28.67 歳 (SD=4.076)，男女比は男性 164 名，女性 136 名である。調査の実施時期は 2011 年 6 月である。データの収集は経営者の一人が筆者の研究目的を理解し，調査に全面的に協力した。調査は人事担当を通して配布され，回収された。

### 2) 測定尺度：

独立変数の測定尺度はリーダーシップ行動である，媒介変数は心理的資本，職務ストレス，従属変数は転職意思，欠勤規範，欠勤行動を測定した。以下各尺度の内容を示す。

#### 心理的資本（ポジティブ組織行動）：

実証的研究 (1) は厳・顧・松原(2009)の尺度を用いた。この尺度は Luthans(2002)のポジティブ組織行動の因子「自己効力感」，「希望」，「楽観性」などの定義を参考にして作成した。そして楽観性などすでに開発されている項目については島井・大竹・宇津木(2007)，大竹ら(2005)を参考にしながら 12 項目を作成した。評定は 4 段階評定である。

#### リーダーシップ行動：

これは松原・小林・岩戸・永島(2010)の「中間管理職のリーダーシップ」測定尺度 48 項目を参考にして作成した。実証的研究 (1) では「目標達成行動」，「配慮行動」の 2 領域について上司のリーダーシ

ップ行動を測定する各4項目、計8項目より成り立っている。評定は4段階評定である。

#### 職務ストレス：

仕事上で感ずる職務ストレス（ストレイン）を測定するために、下光・原谷(2000)の開発した「職業性ストレス簡易調査票」の中から20項目を参考にして作成した。4段階評定である。

#### 転職意思・欠勤規範：

転職意思は2項目、4段階評定で求めた。転職意思の2項目は「私は他の会社になりたいと思っている」、「私はいまの仕事が一番良い、転職の意図はない逆転項目）」である。また「欠勤規範」は「欠勤はすべきではない」という1項目（4段階評定）のみで測定した。

#### 欠勤行動：

欠勤行動については回答者が自らの欠勤行動の頻度を頻度カテゴリーの中から選択した。

### 三. 結果

#### 1) 階層的重回帰分析と媒介効果のソベル検定の結果

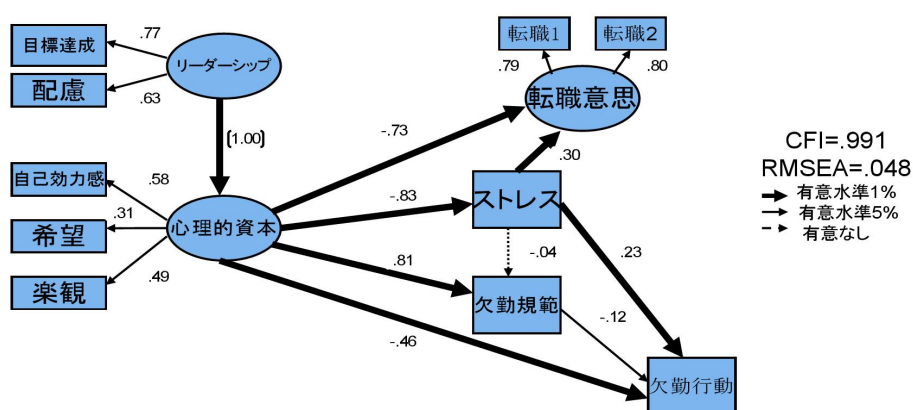
階層的重回帰分析による結果から仮説1, 仮説2, 仮説3, 仮説4a, 仮説4b, 仮説6は支持された。媒介効果のソベル検定による結果から実証的研究(1)の場合は心理的資本と転職意思の間のストレスの媒介効果は有意で、ストレスによる媒介効果を反映している、したがって仮説5aは支持された。次に心理的資本と欠勤規範との関係にストレスの媒介効果は有意ではなかった、したがって仮説5bは支持されなかった。心理的資本と欠勤行動との関係においてストレスの媒介効果は有意で、したがって仮説5cは支持された。

#### 2) パス図式によるプロセス分析

図2の心理的資本の一連のプロセスの妥当性を検討するために共分散構造分析を行った。その結果が図3に示したパス図である。CFI (comparative fit index) は独立モデルと比較してモデルの適合度がどれほど改善されたかでモデルを評価する指標である。0~1までの値をとり、1に近いほど適合がよいと思われる。RMSEA (root mean square error of approximation) はモデルの分布と真の分布との乖離を1自由度あたりの量として表現した指標である。一般に、0.05以下であれば当てはまりがよいとされ、0.1以上であれば、そのモデルは採択されるべきではないとされている図3のモデルの適合度はCFI=.991, RMSEA=0.046で適切な範囲にあると思われる。勤続年数や学歴の属性変数をキャリア変数として追加投入した場合、あるいはリーダーシップ行動から従属変数にパスを引いた場合には適合度が下がるのでこのモデルを最善とした。

図3から心理的資本はリーダーシップ行動から有意な影響を受けることを示している。また心理的資本は転職意思、ストレス、欠勤規範、欠勤行動に大きな影響力を示している。ストレスは転職意思、欠勤行動には影響力を持っているが欠勤規範については有意ではなかった。ストレスはまた心理的資本と転職意思、心理的資本と欠勤行動の関係において媒介効果を示唆している。これはソベル検定でも明らかになったところである。

図3 心理的資本のプロセスモデル



出所：筆者作成

#### 四. 考 察

実証的研究(1)の結果は「心理的資本」が組織行動を理解する上で中核概念となりうることを示唆している。ポジティブ心理学ではこれまで楽観性、自己効力感等の個々の概念の有効性は指摘されてきた。しかしながらこれらの概念から「自己効力感」、「希望」、「楽観性」、「レジリエンス」をまとめて心理的資本とし、概念定義、測定法などを提案したのはLuthans(2002)である。この心理的資本は開発可能ということを経験すると、上司のリーダーシップ、あるいは従業員の仕事経験などは従業員の心理的資本の増加に影響し、そして従業員の幸福感や、離脱行動の予防、さらには業績への貢献が示唆される。企業の人事管理、組織行動を改善する上で有効な概念と考えられる。

分析の結果は心理的資本が転職意思、欠勤規範、欠勤行動に影響する重要な独立変数であることを示した。このことは組織行動を理解する上で重要な示唆を持つものと思われる。心理的資本は個人業績と

の関連では研究されているが、離脱行動については少なく、とりわけ、欠勤規範、欠勤行動についての検討は極めて少ないのが現状である。そうした点を考慮すると心理的資本への注目が今後もっとあっても良いと思われる。心理的資本の長所はこの指標がそれを構成する個々の要素（例えば自己効力感）よりも組織行動の予測で優れていることである。そして心理的資本が育成可能であり、そうして育成された心理的資本が離脱行動の予防を示唆していることは、実践面での大きな効用を示唆するものと思われる。

## 第五章 実証的研究 (2) :

### ハイディラオ社を事例として「心理的資本」の開発に関する研究

第五章は、査読付き論文の「Effects of psychological capital on employee turnover intentions: A study based on Hai Di Lao Hot Pot」(Journal of Global Tourism Research 2016, Vol. 1, No. 1, 21-28)を加筆修正したものである。

多くの経営者は次のような悩みを持っているといわれる。

我社は健全な人事管理システムを持っており、人的資本に対する投資も膨大な量があるが、予想された効果あるいは目標の業績を得ていない。離職率は依然として高い、従業員の仕事に対する情熱が低い。

第五章ではこのような人的資源管理の課題を持つ企業に対して、一つの中国飲食企業 Hai Di Lao Hot Pot(海底捞火锅, ハイディーラオ) の実践経験を紹介、分析して心理的資本という概念の実務的応用のヒントを提供する。

ハイディーラオ社(海底捞火锅,) は1994年に創立された。正式名称は四川省簡陽市海底捞飲食株式会社で、創始者は張勇である。ハイディーラオ社は「四川風しゃぶしゃぶなべ」を看板とする大型民営企業である。

1994年当時のハイディーラオ社は4つのテーブルと8000元(約15万円)の資産からスタートした。現在、中国では90以上の店舗、従業員10000人を持つ大企業になっている。

開業の当初、ハイディーラオ社は人気がなく、客足も少なかった。しかしながら創業者張勇は「積極的かつ情熱があるサービスの提供」を経営理念として、従業員の「積極性と激情が顧客に感染し、顧客が家族のような暖かさを感じる」サービス提供を従業員と一丸となって努力した。ハイディーラオ社は次第に顧客から信頼を獲得していった。そして現在は飲食業界では規模においても、顧客満足度においても傑出した存在になっている。

ハイディーラオ社の従業員の離職率は他社と比べるとはるかに低く、Harvard Business Review に掲載された黄 (2009, 2011) の研究によると、ハイディーラオ社の離職率は 10% 未満である。この数字は何を意味するか。飲食業界以外の人にとって、この数字は若干低いものの驚くべき数字ではないと思われる。しかし業界内の人々にとっては実現不可能な数字である。

それでは飲食業が様々な従業員の離職要因に直面している中、ハイディーラオ社はどのように 10% 未満の離職率をなし遂げたかについて分析の必要がある。第五章ではこうした問題意識からハイディーラオ社を対象にして転職意識の規定要因を明らかにしようとするものである。

## 一. 仮説

ここでは従来の研究とハイディーラオ社の実態をもとに以下のような仮説を設定した。

仮説 1：希望が高い従業員ほど転職意思は低いであろう。

仮説 2：自己効力感の高い従業員は転職意思が低いであろう。

仮説 3：楽観性の高い従業員ほど転職意思は少ないであろう。

仮説 4：レジリエンスの高いものは転職意思が低いであろう。

仮説 5：心理的資本は転職意思とマイナスの相関を示すであろう。

仮説 6：心理的資本と転職意思との相関は他の 4 要素のそれよりも大きいであろう。

## 二. 方法

### 1) 対象者および実施時期

調査の有効分析対象者は、ハイディーラオの江蘇省無錫市にある店舗の従業員 114 名である。対象者の年齢レンジは 20 歳～40 歳、平均 25.32 歳、男女比は男性 42 名、女性 72 名である。調査の実施時期は 2015 年 4 月である。調査は人事担当を通して配布され、回収された。

### 2) 測定尺度

#### a. 心理的資本

心理的資本の測定は Luthans (2007) の尺度を採用した。この尺度は全部で 24 項目から構成されている。評定は 6 段階評定尺度である。周知のように本来リッカート尺度は 5 段階評定尺度と 7 段階評定尺度が一般的である。しかしながらこれらの両尺度はその中に「どちらとも言えない」を含んでいる。そのため実際の調査ではこの段階に反応が集中して評定のあいまいさをもたらしている。こうした中心化傾向を防ぐために本尺度は 6 段階評定尺度 (1=全くそう思わない 2=そう思わない 3= ややそう思わない 4=ややそう思う 5=そう思う 6=非常にそう思う) を用いた。

## b. 転職意思

転職意思の測定尺度は2項目、6段階評定尺度である。転職意思の2項目とは「私は他の会社に変わりたいと思っている」、「私はいまの仕事が一番良い、転職の意図はない(逆転項目)」である。得点は項目数で除した。

## 三. 結果と考察

実証的研究(2)の結果は心理的資本が転職意思を規定する有力な要因であることを示した。仮説はすべて支持された。本章ではLuthans(2002)を援用し、「心理的資本」は特性(trait)ではなく、心理的状态(state)という立場をとる。したがって「心理的資本」は発達ないし開発可能である。心理的資本は仮説通り、転職意思へのその影響力が示されたが、その他、転職意思は勤続年数などの属性要因によっても影響を受けた。今後はLuthansらの開発された尺度の中国、日本での標準化が求められることにもなる。また、日本でこの領域の研究の活性化が望まれる。

ハイディーラオ社の心理的資本という概念を導入した人的資源管理体制は、そこで働く人たちの内在する潜在能力を呼び覚ますことができ、個人の目標と組織目標を同時に実現することを目指した。そしてこの経営手法は飲食業界を取り巻く熾烈な市場環境の中で他社を一歩リードして、卓越した業績を創造するができたのであろう。

人的資源管理の中にどのようにして心理的資本という概念を導入し、従業員の職場適応と高業績に実現するかについて筆者は、従業員の聞き取り調査を通して、以下のような方法を提案する。

1. 従業員の募集、選抜について心理的資本の適性検査を導入する。
2. 従業員の能力開発は心理的資本の開発とその効果的利用を考慮する。

例えば：ハイディーラオ社は新規採用した社員に対して新入社員教育を行う。その教育内容は以下のようである。

①会社の規則制度、各部門責任、操作の流れや企業文化の学習、さらに顧客との有効なコミュニケーション技法習得のために徹底した訓練を行う。

②マイルサービスの強化練習、ポジティブな感情に関する内容をビデオ教育方式で従業員に伝える。

③ゲームの方式で新入社員の仕事に対する自信、希望、楽観などを増やす。訓練期間は15日である。

このような「育成訓練」は従業員の能力、スキルを増大させるだけではなく、従業員に自信、希望などを与えて従業員の心理的資本を増加させ、ハイディーラオ社に入ったことを幸せと感じさせるのである。先輩たちの仕事に対する「真摯な姿」を見て自分もこれから頑張らなくてとは感じさせるのである。

3. 業績管理では、従業員の心理的資本を保護して高めることに配慮すべきである。

例えば：ハイディーラオ社では、仕事の業績指標として経営収入ではなく顧客満足度を取り入れている。すべての従業員の業績は顧客の満足を獲得することによって評価される。これらのやり方は従業員の心理的に潜在能力を喚起し、会社と個人の「希望」を具体的、直接的、現実的なものにした。

4. 心理的資本を従業員個人のキャリア計画の重要な内容として重視すべきである。

例えば：ハイディーラオ社では従業員に広く認められた明確なキャリアパスがある。これらは従業員に「希望」を与え、それが従業員の潜在能力を喚起し、そして積極的な組織行動に転化させることができる。

5. 従業員の心理的資本を従業員間関係の管理に取り込むことが重要である。

例えば：ハイディーラオ社では従業員の間違いに寛容、仕事に対してお互いに支持するという雰囲気がある。このような雰囲気は従業員のために強大な“心理的支持のネット”ができ、各種の複雑な仕事環境に適応することができる。

6. 心理的資本を高めることを管理の核心的な仕事として重視すべきである。

7. ポジティブな仕事環境を作り出し、従業員の満足度を高める。

例えば：ハイディーラオは「エンパワーメント制」というシステムをとっている。この制度の下では、第一線のすべての従業員は無料サービスの権限があって、従業員は必要があると思えば、自主的に客に無料で料理を提供し、そして接客中にあったすべての問題を処理する権限がある。権限と十分な資源を提供、さらには無条件で従業員をサポートとすることにより、経営者と従業員との信頼関係が醸成され、従業員は勇気を持って思い切って単独でいかなる困難にも対応することができ、自分自身に挑戦するようになる。

#### 四. 要約

本章は Hai Di Lao Hot Pot (ハイディーラオ社) の事例を通して「心理的資本」が組織行動を理解する上で中核概念となりうることを示唆した。本章では、第四章の定量分析の結果に基づいて従業員の離脱行動を予防するために、「心理的資本」という概念を人的資源管理で実務的応用することができるかどうかについてハイディーラオ社の実践的経験を紹介し、その企業分析によって「心理的資本」という概念の実務的応用のヒントを提供した。

まず、方法論として、ハイディーラオ社の低離職率の要因について定量分析によって「心理的資本」と離脱行動の指標の関係について第四章(実証的研究1)の結果を再確認した。その結果は、「心理的資本」が転職意識に影響する重要な原因変数であることが明らかになった。本章では離脱行動を分析する時、

心理的離脱の指標として転職意思を検討した。結果は従業員の「心理的資本」が心理的離脱の指標として転職意思に抑制効果がみられた。すなわち、ハイディラオ社の事例を通して従業員の「心理的資本」を高めることによって従業員の転職意思を低減させることができると確認した。物理的離脱行動を予防するために心理的離脱を低減させることが有効の手段であると認識された。高い離職率を予防するために「心理的資本」の効果を説明することができる。同時に実証的研究（1）で提起された：経営組織のリテンションの視点から人材定着のマネジメントの中核が従業員の心理的離脱のマネジメントであるという観点は成立するであろう。このことは組織行動を理解する上で重要な示唆を持つものと思われる。そのような点を考慮すると「心理的資本」への注目が今後もっとあってもよいと思われる。「心理的資本」の長所はそれを構成する個々の要素よりも組織行動の予測で優れていることである。そして「心理的資本」が育成可能であり、そのように育成された「心理的資本」が離脱行動の予防を示唆していることは、実践面での大きな効用を示唆するものである。

また、定性分析によってハイディラオ社で実施された人的資源管理の施策が「心理的資本」に対する影響について検討した。その結果は、①募集、採用における施策、②従業員のトレーニングにおける施策（心理的資本の開発）、③従業員間関係における施策、④報酬と業績管理における施策などは従業員の「心理的資本」に影響する可能性を提示した。従業員の「心理的資本」は育成可能ということを検討すると、ハイディラオ社の人事施策の影響を受け、育成されたそれら心理的資本が従業員の幸福感や、離脱行動の予防、さらには業績への貢献が示唆される。「心理的資本」は企業の人事管理を改善する上で、そして、人的資源リスクマネジメントを考える上で有効な概念と考えられる。

## 第六章 心理的資本の実践的示唆と今後の課題

### 一. 「心理的資本」の実践的示唆

第六章（終章）では、これまでの研究結果と本論文の研究結果から企業経営に役立つヒントを提供し、実践的課題を提案する。それは具体的には以下の点である。

#### 1) 心理的資本の測定法

まず、どんな方法で企業は従業員の心理的資本を測定することができるか、こういう問題は管理者に対して重要な実務的問題である。

心理的資本の測定についての研究文献からみると、現在は心理的資本の測定方式は主に三つがある。第一は結果変数測定法である。すなわち、いくつか個人の心理的資本と密接な関係のある結果変数を測定



し、間接的に個人の心理的資本の状況を把握することである。第二は観察法である。すなわち、第三者評定（観察）を通して個人の心理的資本の状態についての基本情報を獲得することである。第三は自己評定法である。すなわち心理的資本の質問紙調査法を使って個人の心理的資本のデータと資料を集めることである。以上の3種類の方法はそれぞれの長所と短所を持っている。今のところ、心理的資本測定研究の中で多く使われているのは依然として自己評定法である。

## 2) 心理的資本の研修法

理論的には、個人の心理的資本は開発、管理、育成することができる。人的資源管理では、知識や技能訓練を重視するほか、トレーニングを通して従業員の心理的資本を開発して能力、モチベーションともに高い従業員の育成に注意を払うべきである。

Luthansら（2003, 2005, 2006, 2007）は従業員が「希望」をもち、「楽観性」を育成し、「レジリエンス」と「自己効力感」を増強するという一連の能力開発の手法を提出した。すなわち企業に心理的資本（PsyCap）開発に関するシステムを提供したのである。特に心理的資本の介入計画の実施は従業員全体の心理的資本のレベルを高め、実践上の利点をもつ。例えば、彼は（Luthans, 2005）従業員が心理的資本低下に伴う職場適応上の危機に陥っている場合（例えば、深刻な欠勤、顧客との衝突、落ち込むなど）、彼らに心理的資本の介入（psychological capital intervention, PCI）の必要があると考えている。Luthansは、そこで有名な心理的資本の介入モデルを提案した。そして実証的研究を通じてこのモデルの有効性を検証した。

## 3) ポジティブ仕事環境の設計

ポジティブな仕事環境を作り出し、従業員の満足度を高める。研究者は従業員の満足度を高める環境を「ポジティブな仕事環境」と命名して、そしてポジティブな仕事環境が従業員の心理の潜在能力を促進することができるとしている。

そこで、それぞれの各仕事環境がどの程度ポジティブな意味をもっているかを判断するため心理学者とギャラップ会社は共同で職場の調査表（Gallup Workplace Audit 略称 GWA）を作った。GWAを利用して仕事環境を測定することができる。

## 二. 本論文の貢献と将来の研究の方向

### 1) 異なる文化背景の中で心理的資本の測定ツールの開発

Aroian, Schappler, Morris, Neary, Spitzer, Tran(1997)は旧ソ連からの米国移住者を研究する時、西方のレジリエンスの測定ツールの中でいくつか質問項目が集団主義の文化背景をもつ人々の行動様式に合

わなないということを見つけた。Luthans, Youssef, Avolio(2007)はこの点に注目し、文化の違いが人の心理的能力に影響すると考えている。そのため、彼らは心理的資本の異なる文化背景での研究が将来の1つの研究の方向であると認識してきた。

筆者は“個人主義”の行動様式の西洋人と異なる“集団主義”の行動様式をもつ東洋人の心理状態を測定する時には、異なる文化背景も考慮した測定ツールの開発が求められるべきであると考えている。そこで筆者は東洋の心理学研究先進国である日本の既存研究からの研究成果を利用して心理的資本の測定ツールの開発にチャレンジした。

本論文ではLuthans(2002)のポジティブ組織行動の因子「自己効力感」、「希望」、「楽観性」などの定義を参考にして心理的資本の測定ツールを作成した。そして楽観性などすでに開発されている項目については島井・大竹・宇津木(2007), 大竹ら(2005)を参考にしながら12項目を作成した。評価は4段階評価である。

筆者はまた我々の尺度とLuthans尺度を同一の対象者(249名)に実施してその関連性を検討した。その結果が心理的資本の双方間には $r=.764$ の相関が見られた。全く同じとは言えないが、かなり類似した心理現象を測定しているものと考えられる。また筆者尺度の心理的資本はLuthansの全ての下位尺度との相関もかなり高い。筆者尺度の「自信」はLuthans尺度の「心理的資本」、「自信」と高い相関が、「希望」も同様に「心理的資本」、「希望」と高い相関が見られる。一つの考慮すべき点は筆者尺度の「レジリエンス」がLuthansの全ての尺度と有意ではあるものの低い関係にあることである。レジリエンスはLuthansのそれとは若干異なる心理現象を測定しているものと考えられる。

本論文では異なる文化の背景の下で心理的資本の測定ツールの開発をチャレンジした。心理的資本の異なる文化背景での研究に対してある程度の貢献ができるであろう。しかし、実用化と一般化に向け、更なる検証と研究が必要であろう。

## 2) 心理的資本のプロセスモデルの提示

文献レビューから見ると、既存の心理的資本の研究は主にそれぞれの心理的資本の原因変数と結果変数の関係について単独で研究を行っている。原因変数と結果変数を統合的な枠組みの中で体系的な理論構築を行い、それを検証する研究は少ないようである。(Avey et al. 2011)。

本論文は心理的資本の実証的研究1(第四章)のところでこれを意識し、心理的資本の原因変数と結果変数を取り入れてプロセスモデルを提示した。これも本論文の意義と価値があるところであろう。

実証的研究(1の結果は、心理的資本が離脱行動に影響する重要な原因変数であることを明らかにし

た。このことは組織行動を理解する上で重要な示唆を持つものと思われる。そして心理的資本が育成可能であり、そのように育成された心理的資本が離脱行動の予防を示唆していることは、実践面での大きな効用を示唆するものである。

### 3) 将来の研究の方向

最後に将来の研究の方向として次の二つの点を指摘したい。

#### ① 個人からチームさらに組織へ

心理的資本の研究が徐々に拡大するのに伴い、組織内での心理的資本の研究対象が次第に拡大してきている。具体的には研究対象が従来の従業員の一人一人から、リーダー、チーム、そして職場風土、企業文化などを含めた全体の範囲まで拡大しつつある。

社会的比較理論の研究者は次のような提案をしている。職場で組織のメンバーはお互いのインタラクティブを通して、最終的には積極性と動機が一つの共有したレベルまでに高まる (Sullins, 1991)。また、Barsade (2002) は個人のポジティブ感情は感染効果が有り、チームレベルの共有する積極性を形成することができるかと主張した。

これらの観点から見ると組織の中の個人が長期にわたり相互作用し、その成員の積極性と動機が同質化になる可能性が有り、そして組織レベルの心理的資本の出現を促進すると考えられる。心理的資本は状態性(state-like)の心理的資源として、その機能は個人レベルの上だけで反映されているだけでなく、同じく集団(組織)レベルでも反映されている。

心理的資本は個人レベルだけでなく、個人やグループの心理的資本の相互作用が、これから心理的資本に関する新たな方向であろう。

#### ② 学際領域としての心理的資本

組織の視点から見ると、ポジティブな心理状態はポジティブな心理的要素とポジティブな組織環境の相互作用によって形成されてきた。そのため、ポジティブな心理の状態を研究するためには必ずポジティブな組織環境を研究しなければならない。ポジティブな組織環境を研究するのは従業員のポジティブな心理状態を引き出すためである。

ポジティブ組織行動学の分野では「ポジティブ組織スカラーシップ」(POS)という研究領域が組織レベルの視点からポジティブな組織環境、組織開発などを着目し、多くの研究成果を出してきている。一方、本論文の立場であるポジティブ組織行動(POB)は主にミクロの組織の個人レベルから出発して、個人のパフォーマンスを高める心理の潜在能力を研究している。本論文の実証的研究(2には両者の橋渡しが期

待されている。

心理的資本という概念を全般的把握するために組織視点の研究、そして組織レベルの分析は不可欠の条件である。ポジティブ組織行動（POB）の知見とポジティブ組織スカラシップ（POS）の認識は学問として更に交差し、統合しなければならないと思われる。

### 三. 本論文の結論と研究の限界

#### 1). 本論文の結論

まず、本論文の第一章の第3節で提示された2つの研究課題に沿って研究の結果をまとめる。

##### ① 研究課題1の結果のまとめとその結論

研究課題1は離脱行動を規定する要因である「心理的資本」に焦点を当てながら、その前後の関係にある上司のリーダーシップ、ストレスという点を含めながら仮説を設定し定量分析によってその効果を検討することである。

本論文の第四章の実証的研究（1）の結果は「心理的資本」が転職意思、欠勤規範、欠勤行動に影響する重要な独立変数であることを示した。このことは組織行動を理解する上で重要な示唆を持つものと思われる。「心理的資本」の長所はこの指標がそれを構成する個々の要素（例えば自己効力感）よりも組織行動の予測で優れていることである。そして「心理的資本」が育成可能であり、そうして育成された「心理的資本」が離脱行動の予防を示唆していることは、実践面での大きな効用を示唆するものと思われる。

実証的研究（1）では離脱行動を分析する時、心理的離脱と物理的離脱の指標を含めて検討した。実証的研究（1）の結果は心理的離脱の指標としてのストレス感および欠勤規範意識が「心理的資本」と欠勤行動（物理的離脱）の間で媒介効果を示すことがみられた。また、ストレス感は「心理的資本」と転職意思との関において媒介効果を示した。すなわち、物理的離脱行動を予防するために心理的離脱を低減させることが有効な手段であると認識された。

##### ② 研究課題2の結果のまとめとその結論

研究課題2は、研究課題1の定量分析の結果に基づいて従業員の離脱行動を予防するために、「心理的資本」という概念を人的資源管理で実務的応用することできるかどうかについてハイディラオ社の実践的経験を紹介し、分析によって「心理的資本」という概念の実務的応用のヒントを提供する。方法論として、まずハイディラオ社の低離職率の要因について定量分析によって「心理的資本」と離脱行動の指

標の関係について再確認することである。そして、さらに定性分析によって人的資源管理の施策が「心理的資本」に対する影響について検討することである。

本論文の第五章の実証的研究（２）では離脱行動を分析する一環として、心理的離脱の指標として「転職意思」を用い、心理的資本との関係を定量分析によって検討した。実証的研究（２）の結果は、「心理的資本」が転職意思に影響する重要な原因変数であることが明らかになった。従業員の「心理的資本」は心理的離脱の指標としての転職意思に抑制効果を示すことが明らかになった。すなわち、ハイディラオ社の事例を通して従業員の「心理的資本」を高めることによって従業員の転職意思を低減させることができることが確認された。物理的離脱行動を予防するためには心理的離脱を低減させることが有効な手段であると示唆された。

また、定性分析によってハイディラオ社で実施された人的資源管理の施策が「心理的資本」に与える影響について検討した。その結果は①募集、採用における施策、②従業員のトレーニングにおける施策（心理的資本の開発）、③従業員間関係における施策、④報酬と業績管理における施策などが、従業員の「心理的資本」に影響する可能性を提示した。従業員の「心理的資本」は育成可能ということとを考慮すると、ハイディラオ社の人事施策に影響を受け、育成された心理的資本は従業員の職務満足や幸福感や、離脱行動の予防、さらには組織市民行動や業績への貢献が示唆される。「心理的資本」は企業の人事管理を改善するうえで、そして、人的資源リスクマネジメントにおいて有効な概念と考えられる。

そして、これらの研究を通して本論文では次の点を主張したい。理論的な観点から見れば、従業員の「心理的資本」を高めることによって従業員として仕事に対する自己効力感、希望、楽観性が上昇し、仕事の中で味わった挫折に対する克服能力（レジリエンス）も身につけることができる。その結果として、転職意思を下げるができるということを明らかにできたと考える。もちろん、これはそのほかの要因（給与、昇進、上司や同僚との人間関係）が、離脱行動に、何らかの影響を及ぼす可能性があることを否定するものではない。また、実際的な観点からみれば、これまでは、様々な要因が転職意思に影響を及ぼしているため、どの要因に重点を置いた対策をとればよいか分かりにくかった。本論文の結果からは、従業員の離脱行動プロセスを考える上で、従業員の「心理的資本」を高めることによって、直接的に転職意思を低減させることが示唆された。企業にとって従業員の離脱行動を予防するために従業員の心理的離脱（Psychological Withdrawal）を重視しなければならない。その中で、特に従業員の転職意思の低減がリテンションそして職場適応に重要な意味を持つことを認識しなければならない。すなわち、従業員の物理的離脱（Physical Withdrawal）、すなわち転職を防ぐために従業員の心理的離脱

を予防することに重点を置くことが企業組織にとって人材定着のマネジメントの中核であろう。本論文では今後、企業にとって、従業員の「心理的資本」を高めることに重点を置いた対策を講じること、そして、転職意思を低下させることができるよう企業努力をしていくことが、安定的な雇用を維持し、従業員の離脱行動を予防するためにいかに重要なことであるかを示すことができたといえる。

## 2). 研究の限界

本論文の実証的研究（1）では従業員の離脱行動を規定する要因である「心理的資本」に焦点を当てながら、その前後の関係にある上司のリーダーシップ、従業員のストレスという点を含めながら検討したが、図3の離脱行動のプロセスモデルのような統合モデルではまだ解明していない関係も含まれている。例えば、企業特性と「心理的資本」の関係、組織文化・職場風土と「心理的資本」の関係など、いくつかの課題が残されている。これも本論文の研究上の限界であり、今後の課題である。

これまで「心理的資本」という概念を人事施策に取り込んだ企業はまだきわめて少ないため、本論文の実証的研究（2）ではパイロットスタディとしてハイディラオ社で実施された人的資源管理の施策が「心理的資本」に影響する可能性を提示したが、一社だけの研究で実用化と一般化に向け、いくつかの課題が残されている。これも本論文の研究上の限界である。今後、業種を超え、事例数を増やした検討を行う必要があると考えられる。本論文の実証的研究（2）の定性分析の結果から、①募集、採用における施策、②従業員のトレーニングにおける施策（心理的資本の開発）、③従業員間関係における施策、④報酬と業績管理における施策などは従業員の「心理的資本」に影響する可能性を提示した。しかし、具体的人的資源管理の施策が「心理的資本」に対するどのような影響を与えるかについては定量分析の研究蓄積が欠かせない。今後、大量の検証が望ましい。これも今後の課題である。