

博士学位請求論文審査報告書

氏名 顧抱一

学位の種類 博士（経営学）

学位論文題目 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—

I. 本論文の目的と研究課題

顧抱一氏は、中国の企業で高い離職率が大きな経営課題になっていることを前提に心理的資本の観点からこの原因の解明と、実践的な含意の導出を本論文の研究課題として据えている。

中国における高い離職率については、コンサルティング会社のヘイグループの研究発表（2012年7月、2013年6月）を引き合いに出し、離職率が高まることを示している。

氏はレビューに基づき、高い離職率は次のような問題を引き起こすと指摘する。第一に、**Angle & Perry** の 1981 年の研究で見られるような組織効率の低下をもたらす可能性がある。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。第二に、**Cascio** の 2000 年の研究で見られるようなコストの増大を引き起こす可能性がある。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される。第三に、**Batt** の 2002 年の研究で見られるような組織の業績にマイナスの影響をもたらす可能性がある。第四に、山本の 2009 年の研究で見られるような組織のイメージが損なわれる可能性がある。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。

氏はこれらのようなマイナス影響を回避するために、従業員の離脱行動を予防すること現代の経営における喫緊の課題であるとし、従業員の離脱行動を究明するために、**Luthans(2002)**が提唱したポジティブ組織行動（**POB: positive organizational behavior**）に焦点をあてて、本論文を展開している。とくに、従業員の個人差変数として **Luthans** の提案した心理的資本概念を取り上げ、より掘り下げた議論を展開している。氏が心理的資本に注目し、より掘り下げた検討を行ったのは次の3点である。第一に心理的資本の特徴とその構成要素、

組織行動論内での位置づけを明らかにし、従業員の離脱行動の解明を試みている。第二に心理的資本と従業員のストレスや転職意思、欠勤などの離脱行動の関係を、実証的に明らかにし、新たな知見の導出を心手見る。第三に心理的資本がどのような要因によって生み出されているか実証的に明らかにし、実践的な含意の導出を試みている。

なお、本論文は主として経営心理学、組織行動論、人的資源管理（労務管理・人事管理）といった理論的枠組みの中で論じてられているが、心理的資本に注目する研究は経営学全般の大きな研究課題でもあるため、より裾野の広い研究テーマが設定されているといえる。

II. 本論文の構成

学位請求論文は、序章を含めて、以下の6章から構成されている。

序章 本論文の背景と問題意識

第1節 研究の背景

第2節 問題意識

第1章 論文の理論的枠組み

第1節 本論文の理論的基礎

第2節 本論文の枠組みと構成

第3節 研究課題と研究の意義

第2章 離脱行動に関する先行研究

第1節 従業員離脱行動の概念

第2節 従業員離脱行動のモデルと測定法

第3節 離脱行動を影響する規定要因

第4節 離脱行動に関する実証的研究の回顧

第5節 「心理的資本」という新しい概念の導入について

第3章 「心理的資本」に関する理論検討と先行研究の整理

第1節 「心理的資本」とポジティブ心理学：ポジティブ心理学に関する研究

第2節 「心理的資本」とポジティブ組織行動：ポジティブ組織行動に関する

研究

第3節 「心理的資本」に関する研究

第4節 「心理的資本」の4つの構成要素に関する研究

第4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1節 先行研究の回顧

第2節 研究の目的および仮説

第3節 研究の方法

第4節 結果

第5節 結果の考察

第6節 研究の問題点、今後の課題および実践的示唆

第5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1節 研究の背景

第2節 研究の目的および仮説

第3節 研究の方法

第4節 定量分析の結果

第5節 結果の考察

第6節 ハイディラオ社の実践的含意

第7節 本章の要約、問題点および今後の課題

第6章 「心理的資本」の応用可能性と今後の課題

第1節 「心理的資本」の応用可能性

第2節 心理的資本研究の問題点と今後の課題

第3節 本論文の結論と研究の限界

Ⅲ. 本論文の要約および結論

本論文では従来の従業員の離脱行動の説明理論および実証的研究のレビューがなされ、従業員の離脱行動に影響する要因を a.個人的要因, b.組織的要因, c.社会的要因の三種類に分類し、検討されている。既存研究の限界として、経営

組織のリテンションの視点が欠け、どうすれば離脱行動を予防することができるのという問題に接近できていなかったことを指摘する。

本論文の実証的研究(1)で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が示された。また心理的資本が上司のリーダーシップ行動によって規定されることが示された。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よりも欠勤行動などの組織行動の予測において優れていることである。また、心理的資本は育成可能である。この実証的研究を通じて、育成された心理的資本が離脱行動を予防する可能性を示唆していることは、具体的な実践において意義がある。

実証的研究(1)では離脱行動を心理的離脱と物理的離脱の2つの観点から分析している。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)の間での媒介効果を示すことが指摘された。またストレス感も心理的資本と転職意思との関係において媒介効果を示すことも指摘されている。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の認識が示された。

本論文の実証的研究(2)では離脱行動を分析するため、Hai Di Lao Hot Pot(ハイディラオ社)を対象とする分析が展開された。心理的離脱の指標として転職意思が検討された。分析の結果、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された。そして、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。言い換えると、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可能性があることが示された。

これらの研究を通して本論文では、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、仕事に遭遇する挫折に対する回復能力(レジリエンス)も身につけることができ、その結果として、転職意思を下げる可能性があることを結論として導出した。この結論は、給与、昇進、上司や同僚との人間関係等の他の要因が、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とされた。

また、実際的な観点から、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に、どの要因に重点を置いた対策をとればよいか不明であったが、本論文の結論から、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、直接的に転職意思を低減させる可能性があることが結論として示されたこととなる。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を重視しなければならず、とく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と認識しなければならないことが示された。

改めていえば、従業員の物理的離脱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ることが明らかにされた。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に企業努力を続けることが、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が示された。

IV. 本論文の特徴

本論文の特徴は、以下の3点から説明される。

第一の特徴は、日本の既存研究からの研究成果を活用して心理的資本の測定ツールの開発を試みたことにある。残念なことではあるが、筆者ら作成の下位尺度「レジリエンス」尺度が因子分析で抽出されながら信頼性のために、本論文では使用されなかった。レジリエンスの文献を参考にしながら、より精緻な信頼性の高い尺度の開発に取り組むことが今後の課題として示されている。開発された尺度を Luthans の尺度と比較することを通じて、その取り組みが心理的資本の異なる文化的背景(日本、中国、アメリカ)での研究、組織行動の理解への貢献が可能となる。

第二の特徴は、経営管理という視点からポジティブ感情を引き起こす先行要因の検討を試みたことにある。本論文ではリーダーシップや人事管理施策などを重要な先行要因として検討し、これらの要因が重要な規定要因を示すことが示された。同領域の研究は非常に少ないため、今後の更なる研究が必要ではあるが、それらの蓄積がなされることで経営管理の観点からも意義ある研究となりうる。

第三の特徴は、本論文が先行研究を基礎としつつ、新しい視点から離脱行動を分析し、心理的離脱の規定要因を見出し、それによって組織が従業員の離脱を速やかに把握し、それを改善する経営施策を提案したことである。本論文で

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が明らかにされた。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に貢献する可能性を指摘したことは実践的な意味でも有意義である。

V. 外国語能力試験

外国語能力の確認のために、外国語能力試験（英語：出題者は飯島正樹教授）を2017年5月12日(金)に日進キャンパスで実施した。採点の結果、十分な外国語能力を有していることが確認された。

VI. 論文の評価および課題

本論文は、Luthans(2002)の「心理的資本」概念について、従業員の離脱行動における先行研究を丹念に取り上げながら、その理論的位置づけと関連性を検討・整理した上で、それを企業の人的資源管理の施策に応用するために、その適用可能性について探索的段階ではあるが、事例を通じた実証研究を行ったものであり、次の3つの点を評価することができる。第一に、従業員の離脱行動における理論的な分析枠組みの整理である。先行研究の文献レビューを通じて「心理的資本」概念と離脱行動の関係を明らかにし、離脱行動の予防というこれまでにあまり言及されてこなかった観点に着目をしたことは、この分野の研究への萌芽といえることができよう。第二に、心理的資本を用いた測定ルーツの開発を試み、特定の事例ではあるが、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とである。第三は、Hai Di Lao Hot Pot(ハイディラオ社)の事例を通じて、従業員の心理的資本が心理的離脱の指標として利用することができ、それが転職意思の抑制効果を示すことを明らかにしたことである。すなわち、従業員の心理的資本を高めることによって、従業員の仕事に対する自己効力感、希望、楽観性が上昇し、仕事に遭遇する挫折に対する回復能力（レジリエンス）を向上することができること、そして、その結果として、転職意思を下げ、離脱行動を予防することにつながるということが明らかにされた。

以上のように本論文を評価することができるが、残された課題は少なくない。理論的な研究については、十分に判断してよい域に達しているが、実証研究は、少ない事例に頼ることになって十分には評価できないところが残る。フィール

ドを得ることが難しいので、止むを得ないとはいえ、今後、事例をいくつも重ねることで、実証研究を深化させるべきである。本論文はその端緒として評価したい。なお、経営心理学は、経営学一般の中でも重要な分野であるので、今後の経営学（そして組織論）の学問的発展にも大いに寄与することになるのではないかと期待される。

VII. 総合評価

以上の点を総合的に考慮して、審査員一同は、愛知学院大学大学院学位規則第3条第2項に基づいて顧 抱一研究員に博士(経営学)の学位を授与する事を適当と判断した。

以上

審査委員

主査 経営学研究科 教授
博士（経済学） 田尾 雅夫

副査 経営学研究科 教授
博士（経済学） 古澤 和行

副査 経営学研究科 教授
博士（経済学） 津田 秀和

副査（学外審査委員） 本学名誉教授
博士（教育心理学） 松原 敏浩