

**「心理的資本」が従業員離脱行動に
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—**

愛知学院大学大学院 経営学研究科
顧抱一

「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—

目次

序章 本論文の背景と問題意識

第1節 研究の背景.....	1
第2節 問題意識.....	4

第1章 論文の理論的枠組み

第1節 本論文の理論的基礎.....	7
1. 資源理論としての「心理的資本」.....	8
2. 競争優位に関わる理論としての「心理的資本」.....	8
3. 「心理的資本」研究の背景としての高業績志向.....	10
4. 「心理的資本」の理論的なメカニズム.....	11
5. 本論文の研究視点と研究の志向性.....	13
第2節 本論文の枠組みと構成.....	15
1. 論文の枠組み.....	15
2. 論文の構成.....	15
2. 1 文献レビュー	
2. 2 「心理的資本」の実証的研究（1）	
2. 3 「心理的資本」の実証的研究（2）	
2. 4 「心理的資本」の応用可能性と今後の課題	
第3節 研究課題と研究の意義.....	17
1. 研究課題.....	17
2. 研究意義.....	17

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.....	20
1. 従業員離脱行動の定義.....	20
2. 従業員離脱行動の分類.....	21
第2節 従業員離脱行動のモデルと測定法.....	22
1. 従業員離脱行動のモデル.....	22
1. 1 Gupta & Jenkins の離脱行動モデル	
1. 2 Hanisch の離脱行動モデル	
1. 3 Griffeth, Gaetner & Sager の適応反応モデル	
2. 離脱行動の測定法.....	25
3. 離脱行動の損失評価.....	25

第3節	離脱行動を影響する規定要因.....	26
1.	個人的要因.....	26
1. 1	通勤距離	
1. 2	態度	
1. 3	ワーク・ファミリー・コンフリクト	
1. 4	仕事プレッシャー	
1. 5	職務満足感	
1. 6	コミットメント	
2.	組織的要因.....	28
3.	職場的要因.....	28
4.	社会的要因.....	28
第4節	離脱行動に関する実証的研究の回顧.....	29
1.	研究動向.....	29
2.	研究の視点.....	31
3.	研究の目的および検討課題.....	32
4.	研究の方法.....	33
5.	結果及び考察.....	33
5. 1	企業形態別比較分析	
5. 2	階層的重回帰分析の結果	
6.	本節のまとめと今後の課題.....	40
6. 1	本節のまとめ	
6. 2	今後の課題	
第5節	「心理的資本」という新しい概念の導入について.....	42

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	48
1.	ポジティブ心理学の概念と展開.....	48
1. 1	ポジティブ心理学とは	
1. 2	ポジティブ心理学の展開	
2.	ポジティブ心理学の基本内容.....	49
2. 1	ポジティブな感情や主観的経験に関する研究	
2. 2	ポジティブな個人特性や認知に関する研究	
2. 3	ポジティブな環境・制度に関する研究	
3.	ポジティブ心理学の価値と意義.....	57
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.....	58
1.	ポジティブ組織行動の研究の背景.....	58

1. 1	ポジティブ心理学運動の影響	
1. 2	ポジティブ組織行動とポジティブ組織スカラシップ	
2.	ポジティブ組織行動の定義.....	60
3.	ポジティブ組織行動と既存の組織行動.....	60
4.	ポジティブ組織行動に関する研究.....	61
第3節	「心理的資本」に関する研究.....	62
1.	「心理的資本」概念の変遷.....	62
2.	資本と「心理的資本」.....	62
3.	「心理的資本」について.....	64
4.	「心理的資本」と離脱行動に関する研究.....	65
第4節	「心理的資本」の4つの構成要素に関する研究.....	66
1.	自己効力感（自信）について.....	66
1. 1	自己効力感という概念の理論的背景	
1. 2	自己効力感の概念と特徴	
1. 3	自己効力感の測定方法	
1. 4	自己効力感の規定要因	
1. 5	自己効力感の機能	
2.	希望について.....	70
2. 1	希望とは	
2. 2	Snyderの希望理論と希望プロセスモデル	
2. 3	組織行動としての希望の測定法	
2. 4	希望の開発に関する施策	
3.	楽観性について.....	74
3. 1	楽観性の概念	
3. 2	属性的楽観性と楽観的説明スタイル	
3. 3	楽観性の測定法	
3. 4	楽観性開発	
3. 5	楽観性と希望、および自己効力感との比較	
4.	レジリエンスについて.....	77
4. 1	レジリエンスという概念	
4. 2	レジリエンスの定義	
4. 3	レジリエンスの影響要因	
4. 4	レジリエンスに関する研究	
4. 5	レジリエンスの測定	
4. 6	レジリエンスの開発	

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.....	82
1.	組織行動の理論的背景.....	82
2.	「心理的資本」の概念的特性.....	82
3.	離脱行動の先行研究.....	83
第2節	研究の目的および仮説.....	86
1.	研究の目的.....	86
2.	仮説の設定.....	86
	2. 1 リーダーシップと「心理的資本」	
	2. 2 「心理的資本」とストレス	
	2. 3 「心理的資本」と転職意思, 欠勤規範および欠勤行動	
	2. 4 ストレスの媒介効果	
	2. 5 欠勤規範と欠勤行動	
3.	「心理的資本」のプロセスモデル.....	90
第3節	研究の方法.....	91
1.	研究の対象.....	91
2.	測定尺度.....	91
	2. 1 「心理的資本」	
	2. 2 リーダーシップ行動	
	2. 3 職務ストレス	
	2. 4 転職意思・欠勤規範	
	2. 5 欠勤行動	
第4節	結 果.....	94
1.	「リーダーシップ行動」測定尺度の因子分析と信頼性分析.....	94
2.	「心理的資本」測定尺度の因子分析と信頼性分析.....	94
	2. 1 因子分析	
	2. 2 尺度構成と信頼性分析	
3.	各測定尺度間の相関係数.....	96
4.	各変数間の関係の階層的重回帰分析.....	96
	4. 1 「心理的資本」の規定要因	
	4. 2 「心理的資本」などが従属変数に与える影響 についての階層的重回帰分析	
	4. 3 媒介効果のソベル検定	
	4. 4 パス図式によるプロセス分析	
第5節	結果の考察.....	103
1.	「心理的資本」とその規定要因.....	103
2.	独立変数の従属変数への影響.....	103
3.	「心理的資本」の従属変数への影響結果の考察.....	103
4.	ストレスの従属変数への影響および媒介効果.....	104

	4. 1	ストレスの従属変数への影響	
	4. 2	ストレスの媒介効果	
5.		「心理的資本」と離脱行動についての総合的考察.....	104
第6節		研究の問題点, 今後の課題および実践的示唆.....	106
	1.	研究の問題点.....	106
	2.	今後の課題.....	106
	3.	本章の研究の実践的示唆.....	106

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.....	110
	1.	背景.....	110
	2.	先行研究について.....	111
	2. 1	ポジティブ組織行動	
	2. 2	「心理的資本」の概念的特性	
	2. 3	転職に関する先行研究	
第2節		研究の目的および仮説.....	114
	1.	研究の目的.....	114
	2.	仮説.....	115
	2. 1	「心理的資本」および各下位構成要因と 転職意思との関係について	
	2. 2	「心理的資本」と他の要素との関係について	
第3節		研究の方法.....	120
	1.	対象者および実施時期.....	120
	2.	測定尺度.....	120
	2. 1	「心理的資本」	
	2. 2	転職意思	
第4節		定量分析の結果.....	122
	1.	記述統計.....	122
	2.	相関係数.....	122
	3.	重回帰分析.....	123
	4.	相関係数の差の検定.....	124
第5節		結果の考察.....	126
	1.	個人レベルの分析.....	126
	2.	組織レベルの分析.....	127
第6節		ハイディラオ社の実践的含意.....	130
	1.	「心理的資本」という視点からのリスクの予防.....	130
	2.	リスクを予防する施策.....	131
	2. 1	募集, 採用における施策	

2. 2	従業員のトレーニングにおける施策	
2. 3	従業員間関係における施策	
2. 4	キャリア・マネジメントにおける施策	
2. 5	報酬と業績管理における施策	
3.	管理の核心的な仕事と仕事環境の作り.....	138
3. 1	管理の核心的な仕事	
3. 2	仕事環境の作り	
4.	ハイディラオ社の問題点について.....	138
第7節	本章の要約, 問題点および今後の課題.....	139
1.	要約.....	139
2.	問題点と今後の課題.....	139
2. 1	本章の研究の限界	
2. 2	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.....	142
1.	「心理的資本」の測定法.....	142
2.	「心理的資本」の研修法.....	145
3.	ポジティブ仕事環境の設計.....	146
第2節	心理的資本研究の問題点と今後の課題.....	147
1.	「心理的資本」の構成要素について.....	147
2.	「心理的資本」に影響を与える要因について.....	149
3.	「心理的資本」と結果変数の関係に関する研究について.....	150
4.	「心理的資本」に関するシステムの理論構築について.....	151
5.	「心理的資本」の能力開発とその投資効果について.....	151
5. 1	「心理的資本」の能力開発	
5. 2	能力開発の投資効果	
6.	本論文の貢献と課題.....	153
6. 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	
6. 2	「心理的資本」の開発と効果の測定	
7.	将来の研究の方向性について.....	155
7. 1	個人からチーム, さらに, 組織へ	
7. 2	学際領域としての「心理的資本」	
第3節	本論文の結論と研究の限界.....	157
1.	本論文の結論.....	157
1. 1	研究課題1の結果のまとめとその結論	
1. 2	研究課題2の結果のまとめとその結論	
2.	研究の限界.....	159

引用文献・参考文献.....	160
資 料.....	181
謝 辞.....	193

序章 本論文の背景と問題意識

第1節 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ため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。したがって人的資源は最も重要な資源である。近年、経営者の関心が技術や管理技法から従業員の側へとシフトしていった。

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%と最も多く、以下コミュニケーション能力・協調性57%、問題発見能力・独創性39.2%、責任感37.2%と続いている（表序-1）。

表 序-1 企業が雇用する人材に求める要素

(構成比：%)

(全国2,669社から回答)

		専門知識	基礎学力	論理的思考能力	問題発見能力* 独創性	コミュニケーション能力* 協調性	向上心 積極性	忍耐力	責任感	国際性	その他
	平均	32.5	12.9	16.8	39.2	57.0	66.3	7.5	37.2	8.0	0.4
業種別	製造業	34.9	13.5	19.5	41.8	50.5	63.5	5.4	33.3	12.3	0.6
	(製) 素材型	31.7	13.2	21.3	40.6	49.8	64.9	5.5	35.1	11.7	0.9
	(製) 加工型	37.0	13.8	18.3	42.6	50.9	62.6	5.2	32.1	12.6	0.4
	非製造業	30.4	12.1	14.9	37.4	62.2	68.2	9.1	40.7	4.1	0.4
規模別	大企業	26.3	8.8	22.5	40.2	64.9	58.4	9.0	32.4	13.9	0.4
	中堅企業	29.0	15.8	16.7	42.3	57.6	67.2	7.1	31.7	9.9	0.3
	中小企業	36.8	12.6	15.0	37.0	54.1	68.5	7.4	42.4	4.9	0.5
業況別	良い	33.9	14.7	17.9	38.5	57.0	63.2	8.1	35.3	11.1	0.5
	普通	33.2	12.5	17.0	38.3	57.7	66.2	6.3	37.4	7.5	0.1
	悪い	30.9	11.8	15.8	40.4	56.9	69.8	8.4	39.5	5.7	0.8

(注) 複数回答のため合計は100とならない。(3つまでの複数回答)

(出所：小本, 2008, 1頁, 図表-1)

それでは、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。このような実務的な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の台頭に伴って、「心理的資本」(psychological capital)という概念が、徐々に研究者および実務家から注目されてきている。「心理的資本」とは、一言でいうならば、職場という環境において、人が「こうりたい」と願う目標へ向け、自律的かつ前向きにモチベートする心理的力量である。「心理的資本」は、ヒト、モノ、カネ、情報の4つの経営資源のうちヒトに備わる資源の1つであり、従業員のやる気や能力を高めながら従業員を動かす研究を行なう組織論における新たな概念である(久保田, 2015)。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。

そして、この「心理的資本」はこれまで提出されてきた人的資源管理の中核概念である人的資本(human capital)と社会的資本(social capital)を超えた新しい概念であるとして注目されてきている(Luthans, Youssef & Avolio, 2007)。この「心理的資本」を効果的に開発し、管理することができる方法があるならば、個人の業績および組織の業績に重要な影響を与えるコアポジティブ心理要素であると思われる。

経営者の関心が技術や管理技法から従業員の側へとシフトしていったと同時に、有能な人材の争奪戦激化に伴い、彼らを如何に長期間定着させるかというリテンション・マネジメント(retention management)の重要性が増していることを「心理的資本」の台頭の背景として挙げねばならない。

例えば、安価で豊富な労働力を活用して世界の工場として成長してきた中国でも、最近賃金の上昇が急速に進み、高度成長の前提が崩れ始めている。経済成長率が10%超から徐々に6%へと減速する傾向にある今日でも、求人倍率は恒常的に1を上回る需給の逼迫した状態が続いている。

統計データから見ると、中国では求職者と就業者を16-65歳の生産年齢人口で割った労働参加率は2010年の77%強から2015年には72.4%に下がった。中国では2012年に生産年齢人口の減少が始まっており、参加率低下は労働市場の逼迫に拍車を掛けている。多くの場所で労働力不足が見られる。「労働人口減少と労働参加率低下のダブルパンチに伴う経済へ、2016年に中国の経済成長率が7%を下回った理由でさえある」と一部の研究者は指摘した。

労働市場の構造変化に伴い、現場で働く一般労働者の実質賃金は低位停滞の状況から上昇し続けている。労働市場の需給の逼迫およびそれに起因する賃金高騰が背景にあるのはいうまでもない。

そして、2008年から中国で施行された「労働契約法」では、企業は、一定の条件を

満たした従業員との間に、期間の定めのない労働契約を結ぶことが義務づけられた。これにより、従来に比べて雇用の柔軟性が低下することは間違いないと思われる。雇用の柔軟性が低下するなかで、企業はより意識的に人材マネジメント戦略を考え、実行しなければならない。中国では人材の流動性が高いため、組織としてのまとまりを保ちにくい。そこで組織が一体感を持って競争力を高めていくために、何が重要かについて考えねばならない。

このような労働市場の変化を対処するための1つの有効な手法として、「心理的資本」に関心が集まるようになったのである。

賃金の上昇には、人材の能力向上や業務の効率化などによって生産性を高めることで対処するほかない。すなわち、従業員が能力を発揮して成果を生み出し、競争力を継続的に高めていく組織になることである。そうした人材マネジメントができているかという点、むしろ、大勢の企業が受け身の対応である。これから、企業組織として、競争優位を確保するために、事業の成長を担う人材の水準を高めていく積極的な対策を講じていくべきである。

第2節 問題意識

世界的に有名なコンサルティング会社の Hay グループが 2012 年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、中国企業の従業員の 1/3 の人は「いつも転職したいと思っている」という。

中国の人的資源サービスプロバイダの「前途無憂」が発表した『2014 年離職と給料調査報告書』のデータによると中国の従業員の平均離職率は 16.3%であり、依然として高い水準である。また、同じく中国で有名なコンサルティング会社の「众达朴信」が発表した『2014 年飲食業界報酬管理白書』の調査データによると、中国飲食業の従業員の自発的離職率が 35%に上るといふ。その中で、若手社員の離職率は最も高く、40%以上である。周知のように従業員の離職率が高いのは企業に多くの不利益をもたらす。従業員の定着と職場適応は中国企業の経営者にとって人的資源管理の重要な課題の 1 つであると思われる。

こうした背景には一体何が潜んでいるのであろうか。特に、中国企業従業員の職場適応意識の規定要因は何なのか。そして、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。

図序-1 のように、従業員の離脱行動に影響する要因は大きく分けて次の四種類に分類できる。すなわち、1) 個人的要因、2) 職場的要因、3) 組織的要因、4) 社会的要因である。しかし、経営組織の定着の視点からどうすれば離脱行動を予防することができるのかどうかという点について、研究者は様々な視点から多様な考え方を提供している。

例えば、社会要因について、Muchinsky & Morrow (1980) は社会における就職の機会が少ないほど、従業員の転職意思も低減することを示した。Blau & Kahn (1981) の研究は、社会の失業率が従業員の転職意思と負の関係であることを表明した。

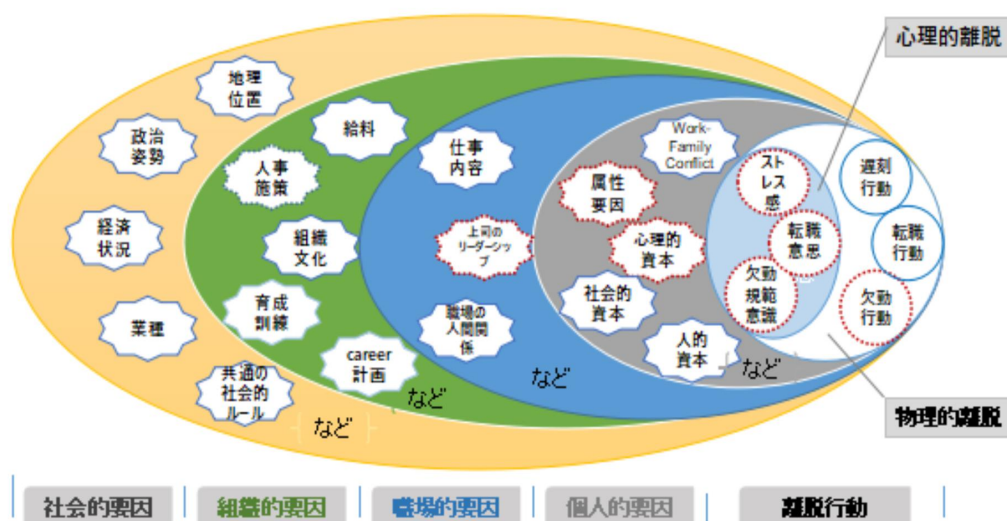
組織的要因について、Mobley, Hand, Griffeth & Meglino (1979) のメタ分析では、給与に対する満足と転職行動との関係については、両者間には有意な負の相関があると報告した研究がある一方で、両者間には有意な相関関係は見られないとする研究もあった。しかし、近年の研究に目を向けてみると、DeConinck & Stilwell (2004) の広告業のマネージャーを対象とした研究では、両者の関係には有意な負の相関がみられた。

職場的要因について、Walumbwa & Lawler (2003) は中国、インド、ケニア、3 つの新興経済国で 577 人の銀行と他の金融従事者を研究した結果、変革型のリーダーシップが従業員の「仕事からの離脱行動」とマイナスの相関関係があると指摘した。

個人的要因について、Johns (2001) は離脱行動研究俯瞰の中で職務満足感と各種離脱

行動の関係について包括的な文献レビューをしている。Johns のメタ分析では、一般に欠勤、転職のような離脱行動と職務満足感との関係は有意なネガティブの関係にあるとしている。

図 序-1 離脱行動の影響要因



出所：筆者作成

実際に従業員が離脱行動をするかどうかを考える場合、単独の要因の影響を受けて離職を決断するというよりも、同時に複数の要因が存在し、それらの影響によって意思決定され、その結果、行動に移るのではないだろうか。そのため、離脱行動のメカニズムをより正確に理解するためには、2変数間の関係だけに着目するのではなく、これらの関係を統合したより広範な視点に立った分析が必要となるはずである。

しかし、現在の中国の実務界では「金銭的報酬」のインセンティブ効果を強調した「定着＝賃金の吊り上げ」という短絡的な考え方が有力である。こうした主張に対して倪(2017)は以下のように指摘した。

企業が急激に拡大、成長している時、給料のインセンティブ効果は明らかに有効である。しかし、すべての企業が拡張する成長期にあるのではなく、大部分の企業は、それ以外の創業期、成熟期ないしは、衰退期にある。これらの企業では成長期の企業と同水準の給料の維持ができないと思われる。企業にとって、賃金コストを無視することはできないのである。給料のインセンティブ効果について実務界で存在している過(剰)正当化効果(over justification effect)を是正しなければならないと主張した。経営活動の現状分析から見ると従来の視点、今までの離脱行動に関する理解は外発的動機づけ

要因に力点があると感じられる。外発的動機づけは、「誘因」によって行動を起こさせようとするものであり、内発的動機づけは「動因」により、モチベーションを高めようとするものである。

「誘因」そのものは有効な経営管理上の手法ではあるが、従業員の主体性、自律性の成長、育成面では限界が見られるため、筆者は離脱行動を理解する場合、もっと従業員の成長、自律性を促す内発的動機づけに焦点を当てるべきと考える。

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持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。

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に注目する。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」という概念を取り上げ、この「心理的資本」が中国人の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。

これと同時に、実際にも、一部の企業では従業員の転職意思・行動を抑えるために、従業員の「心理的資本」への対策が重要な施策と認識されるようになってきている。こうした点を考慮すると、将来の人事労務のあり方を模索する上で、本論文が貴重な貢献を果たし得ると考える。

第1章 論文の理論的枠組み

第1節 本論文の理論的基礎

「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。研究者たち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。

しかし1990年代になると、心理学の分野においてこの心理的要因を扱った研究であるポジティブ心理学に関する研究成果は大量に出てきた。

学術論文の中で初めて「心理的資本」という概念を提出したのはGoldsmith, Velum & Darity (1997)である。この背景の下でSeligman (2002)は「心理的資本」は存在するか？もし存在するとすれば、それではそれは一体何であろうか？私達はまたどう獲得すべきであろうかと指摘した。彼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考えている。この観点は研究者の発想を大きく広げた。

組織行動学の基礎的な分野の1つに心理学がある。組織行動現象の理解とその改善にポジティブ心理学を適用させ、Luthansを中心とする研究者らが立ち上げたのがポジティブ組織行動である(Luthans, 2002)。組織行動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、それ以降の組織行動研究の重点は、むしろ長年にわたって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。そうした研究動向に対してポジティブ心理学からの影響を受けた組織論と組織行動の研究者はポジティブ「心理的資本」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という研究領域が出てきた。ポジティブ組織行動は、今日の職場において、ポジティブに方向づけられた心理的能力の発達とその人的資源の有効性を研究しようとする学問である。現在、その学術分野は、モチベーション、リーダーシップなどを代表とした研究を行なう分野へと発展し、心理学、社会学、経営学などの複数の学術領域、またそれらの領域をまたぐ研究が行なわれる学際的研究もみられるほどに成長してきている。

Luthans (2002)は「心理的資本」という概念をポジティブ組織行動の研究領域に取り入れた。そして、Luthans, Youssef & Avolio (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)(self-efficacy or confidence)、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。

ここではまず「心理的資本」の理論的背景をみてみたい。

1. 資源理論としての「心理的資本」

「心理的資本」を資源という視点で捉えると、「心理的資本」の理論的背景には、資源理論の影響が見られる。

例えば、Hobfoll (1989)の資源保存論 (theory of conservation of resources) である。資源保存論とは人間がストレス対処に必要とする心理的資源を複数保持していれば、ストレスにさらされても失われた資源を他の資源が補完することが可能であるというストレス対処仮説である。Hobfoll (1989)の資源保存論では、対象物、状態、個人特性、エネルギーを資源と考えている。

Hobfoll (1998)によれば、資源とは、あらゆる有益、有用、必要なものであると定義され、2つに大別される、すなわち、1) 内的資源(internal resource)と2) 外的資源(external resource)である。内的資源は、体力や気質、知能、自尊感情といった個人が持っている資源であり、外的資源とは、ソーシャル・サポート、職業、経済地位、自然資源といった個人に所有されていない資源である。

そして、Hobfoll (2002)の心理的資源理論(psychological resource theory)によれば、1つあるいは複数の資源が失われたり、十分な資源があるにもかかわらず追加されたりするとストレスが生じるが、人には心理的資源を貯蔵しておく資源プール(resource pool)が備わっており、そのプールにおいて互いの資源が協同しあい互いに醸成していく。換言すれば、資源プールが回避不可能なストレスに対応する準備として、資源を積極的に収集し、補強・補完する資源を生成している。

また、Thoits (1994)のキー・リソース理論(key resource theory)によれば、個人レベルの資源(例えば、自己効力感、楽観性、レジリエンスと希望)が、満足できる結果を獲得するために、他の資源を管理し調整するキー・リソースであり、基礎の資源である。実証的研究結果によれば、これらのキー・リソースは相互に影響し合っており、そして協力して効果を発揮するという(Cozzarelli, 1993; Rini, Dunkel-Schetter, Wadhwa & Sandman, 1999)。

Luthans, Youssef & Avolio (2007)は資源理論が我々の理論構築と初期の研究に支援を提供した。すなわち、心理資本の各要素の間には相互作用が存在し、各要素の協同作用によってシナジー効果もあり、「心理的資本」という概念が1つの高次の概念(a higher order construct)であると述べた。

2. 競争優位に関わる理論としての「心理的資本」

Luthans & Youssef (2004)によると、1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)、他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)、それぞれの成分との連携し全体の

競争優位を形成することができるかどうか。5) 「再生可能性」(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のである。Luthans & Youssef (2004)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。

これまで競争優位に関わる考え方や理論は、2つの流れが存在している。1つは、Porter が示したポジショニング理論である。もう1つは Barney を代表とする資源ベース理論(resource-based view)である。この2つの理論的立場はもちろん異なっているが、どちらも「競争優位を獲得するにはどうしたらよいか」、そして「その優位性をどう維持するか」という点に焦点がおかれている。すなわち、競争優位を獲得した後は、その優位性を維持することが戦略論の課題であった。Porter の理論では、企業が置かれている魅力的な外部環境が競争優位の源泉であると考えていた。一方、Barney らの考えは、競争優位に立つ要件を企業の外部ではなく、内部の「優れた資源」に見出した。両者の観点は異なりがあるが、競争優位の持続性については一時的なものでは不十分であり、持続性を持つためにはどうしたらよいかの戦略性として共に認識されていった。

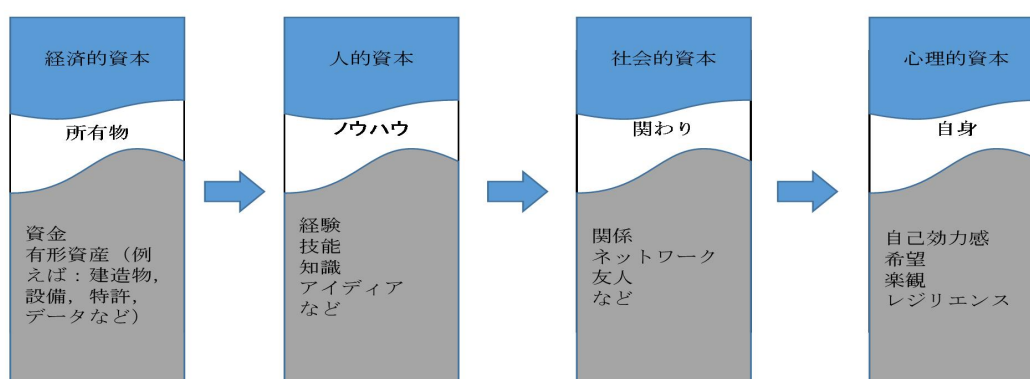
その他、人的資源管理 (human resource management)に関する研究の流れからみると、人的資源管理は資源ベース理論(resource-based view)の影響を受けて発展してきたアプローチである。Barney (1991)は、競争優位性に結びつく経営資源の特徴として以下の4つの特性を提示した。すなわち、1) 経済価値(value), 2) 稀少性(rarity), 3) 模倣困難性(inimitability), 4) 代替の困難さ(not substitutable)である。この4つの側面を持つ資源を有することで他社との差別化を図り、競争優位性を導くことである。競争優位の資本として、人的資本は従業員のノウハウ(例えば、知識、スキル、能力、教育、経験)、社会的資本は関わり(例えば、ネットワーク密度や関係性)が挙げられた。Luthans, Luthans & Luthans (2004)は 従来の資本に「心理的資本」という新たな資本を加えることによって、業績の向上を図り、他社との差別化を図ることを示している。その展開は図 1-1 のとおりである。

環境重視の Porter の理論と資源重視の Barney らの理論が、それぞれ競争優位の源泉を「外」と「内」に向けているが、戦略策定のためにはどんな場合でも、企業外部の要因と企業内部の要因の両方の分析が必要であるとの主張もある。

内部志向性を持つ Barney らの資源ベース理論が提唱されてから、人的資本は模倣不可能な持続的競争優位の源泉として普遍的資源となりうると注目されてきた。Foss (2011)は競争相手に対して、より経済的価値を生み出す人間ベースの優位性を理解するためには、個人のメンタルモデルやモチベーションなどを理解し相互作用を促進させるミクロ的基礎が必要であると主張した。すなわち、人的資本が組織の業績を高めるには従業員がモチベートされなければならない。Luthans & Youssef (2004)は5つの特性を持つ「心理的資本」という概念を提案し、この「心理的資本」を人的資源管理の理論

に導入することによって企業組織が明確な競争優位を形成することができると考えている。Luthans, Luthans & Luthans (2004)はポジティビティ(positivity)が人間と組織の業績を高めるための強力な要因であると示した。そして、Barreto (2010)は環境変化に応じて、ある特有な資源の創造、獲得、配置、再構成が、持続可能な競争優位を導く最善の方法となりうる可能性を秘めていると提示した。それゆえ、業績への影響を示す「心理的資本」研究が人的資源管理において注目を集め、人的資源管理では、「心理的資本」は競争優位の源泉として重要な役割を担っていると考えられているのである。

図 1-1 経済的資本, 人的資本, 社会的資本, 心理的資本の関係



(出所 : Luthans, Luthans & Luthans, 2004, p. 46, Figure1.)

3. 「心理的資本」研究の背景としての高業績志向

「心理的資本」は2007年前後から高い関心を集めるようになった。ここでは、このように実務界や学界で「心理的資本」が注目されるに至った背景には、主としてアメリカでみられ、1990年代以降顕著になった、高業績(high performance)への飽くなき追求であろう。高業績の実現は、アメリカ企業経営者はもちろん、同国産業の国際競争力復活を企図した当時のアメリカ政府にとっても至上命題であった。そこで、人的資源管理の慣行を、体系立てて実践する高業績作業システム(high performance work systems)が広く推奨されるようになった。「心理的資本」という概念の応用も、基本的にはこうした高業績追求の一手段と位置づけられる。つまり、高業績の実現のためには従業員の仕事満足感や組織コミットメントが不可欠であり、それ故に従業員の「心理的資本」を高めることが重要であるとの認識が強まって、そして、経営者の関心が技術や管理技法から従業員の側へとシフトしていったのである。「心理的資本」と結果変数の関係に関する研究にも高業績を志向する管理の潮流がみられた。

4. 「心理的資本」の理論的なメカニズム

「心理的資本」が最も良くポジティブ組織行動の基準に適合する4つのポジティブな心理的資源を統合し、4つのポジティブな心理的資源のユニークな特徴と共通点に基づいて優れた中核概念として構築された。

希望、自己効力感、レジリエンスと楽観性に関する共通点についてコントロールの感覚 (sense of control)、志向性 (intentionality) と主体的な目標追求 (agentive goal pursuit) が挙げられる (Youssef-Morgan & Luthans, 2013)。そして、2つの共通のテーマを共有している。すなわち、状況に対するポジティブな評価および動機づけられた努力と忍耐に基づいた成功が可能なのである (Luthans et al., 2007)。

4つのポジティブな心理的資源は、目標が追跡され、遂行される間に、内面化されたコントロールの感覚と志向性を維持する役割を果たしている。そして、4つのポジティブな心理的資源はユニークな特徴を持っている。すなわち、弁別的妥当性 (discriminant validity) を持っている (Luthans et al., 2007)。例えば、希望、自己効力感、楽観性の前向きな見通しは先を見越している傾向がある。一方、レジリエンスと楽観性の説明的なスタイルは常に反応的で、ポジティブな、あるいはネガティブ状況に遭遇された後、起こる。希望と自己効力感が主に内部フォーカスを共有する。一方、レジリエンスと楽観性はいっそう外部指向である。

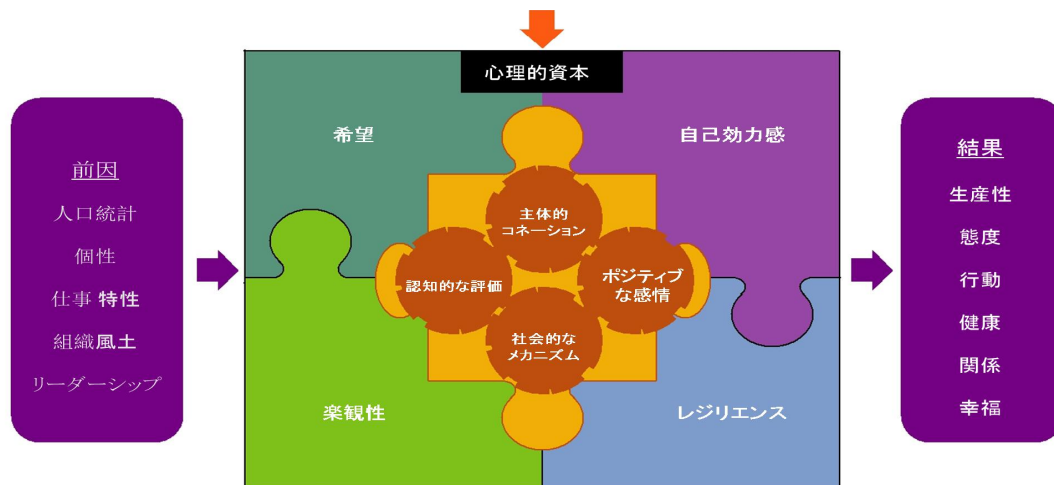
これらの概念の弁別的妥当性が「心理的資本」の研究でだけでなく、ポジティブな文献でも確立される (Alarcon, Bowling & Khazon, 2013; Bryant & Cvengros, 2004; Gallagher & Lopez, 2009; Magaletta & Oliver, 1999; Rand, Martin & Shea, 2011)。

Luthans & Youssef-Morgan (2017) は「心理的資本」の機能という視点から「心理的資本」の理論的なメカニズムを提示した。すなわち、それは1) 主体的なコネーション (agentive conation)、2) 認知的評価 (cognitive appraisals)、3) ポジティブな感情 (positive emotions)、4) 社会的なメカニズム (social mechanisms) の4つである (図1-2)。

コネーションとはモチベーションの中の個人的、意図的、計画的、熟慮的、目標志向的ないしは努力成分を意味し、さらに、その中には、積極的・主体的な (反応的、あるいは習慣的とは対立的) 行動の成分も含まれるとした。コネーションは意志力 (volition) という概念と密接に結び付けられていて、その中には意志の使用、あるいは、何をすべきかについて、選択をする自由も含まれるとしている (Huitt, 1999)。

Luthans & Youssef-Morgan (2017) はこうした先行研究の知見に基づいて、コネーションは「主体性」、「意図性」、「自己コントロール感」を促進する。そして、またコネーションは目標志向的エネルギーを活性化するという。そして、そのエネルギーが動機づけと目標達成に必要な資源配置を促し、障害に遭遇しても、ネガティブな反応よりむしろ、ポジティブな反応を促進することができると考えている。

図 1-2 「心理的資本」に関する概念的なフレームワーク



(出所 : Luthans & Youssef, 2017, p.344, Figure1)

次にポジティブな「認知的評価」について述べたい。Luthansらは、ポジティブな「認知的評価」とは本来的には否定的、あるいは中立的な状況が頭の中で組み立て直され(再構成され)、そして、よりポジティブな視点で再解釈される重要なメカニズムだと指摘した。この再構成(reframing)と再解釈(reinterpretation)のプロセスは困難な目標をいっそう魅力的で、そして、時間、エネルギーなどのリソース投資をする価値があるようにさせる。ポジティブな認知的評価はポジティブな個人を一般的なネガティブな態度の偏りから保護することができるという機能を果たしている(Baumeister, Bratslavsky, Finkenauer & Vohs, 2001; Cameron, 2008)。ポジティブな認知的評価が障害と挫折に直面しているとき、「諦め」よりむしろ、「忍耐力」を育成させる(Youssef & Luthans 2013)ことが「心理的資本」という概念の重要な役割である(Luthans et al., 2007)。

第三のメカニズムが「ポジティブ感情」である。Luthansらは、「心理的資本」がポジティブな感情と直接に関係があるとしている(Avey, Wernsing & Luthans, 2008)。ポジティブな感情は一般的に「心理的資本」とポジティブ性の副産物(by-product)だと考えられている。「心理的資本」のポジティブな性質はポジティブな感情状態を引き起こし、自分の考えられた行動のレパートリーを広げることができる(Fredrickson, 2001, 2009)、そしてより高い創造性(Luthans, Youssef & Rawski, 2011)や広範囲な目標経路(Snyder, 2000)を生み出すことができる。Luthans & Youssef-Morgan (2017)は、ポジティブ感情は枯渇した人的、社会的、そして心理的の資源を構築と修復することができる(Fredrickson, 2001, 2009)、「心理的資本」とその構成要素にも構築と修復するという機能があると示した。

そして、Luthans のいう最後のメカニズムが「社会的メカニズム」である。Luthans & Youssef-Morgan (2017)は「心理的資本」は主体的で、そして内面化されているが、その社会的なメカニズムを欠いてはいないと主張した。例えば、自己効力感(Bandura, 1997)とレジリエンス (Masten, 2001; Masten, Cutuli, Herbers & Reed, 2009)の構築に対して、社会的サポートは不可欠なメカニズムである。さらに、自分の資源が欠乏しているか、あるいは不足している時、他の人たちへの信頼が楽観性と希望を促進することができるとしている(Luthans, Youssef & Avolio, 2015; Youssef-Morgan & Ahrens, 2017)。人間関係は「心理的資本」、満足感、ウェル・ビーイング、そして一般にポジティブ性と関連している(Luthans, Youssef, Sweetman, & Harms, 2013)。

Luthans et al. (2017)は「心理的資本」の機能に基づいて潜在的なメカニズムを識別したが、まだ概念的で、そして完全に検証されていない、あるいはしっかりと考察されてないため、

これから、いっそう検証する必要があると考えられる。

Luthans et al. (2017)が提案した「心理的資本」という概念は資源論の視点から理解すると個人のポジティブな心理的資源であり、個人の能力の視点から理解するとポジティブな心理的能力(positive psychological capacities)であり、この心理的能力中にポジティブな認知力、ポジティブな感情力、そしてポジティブな意志力が含まれていると考えられるだろう。

5. 本論文の研究視点と研究の志向性

「心理的資本」が企業経営実務家と学界の双方で注目されるようになったのは、何も以上のような積極的理由からばかりではない。従業員シニシズム(Avey, Wernsing & Luthans, 2008)などの対処という消極的な理由も指摘されていることを看過してはならない。このような研究はまだ数少ないようである。

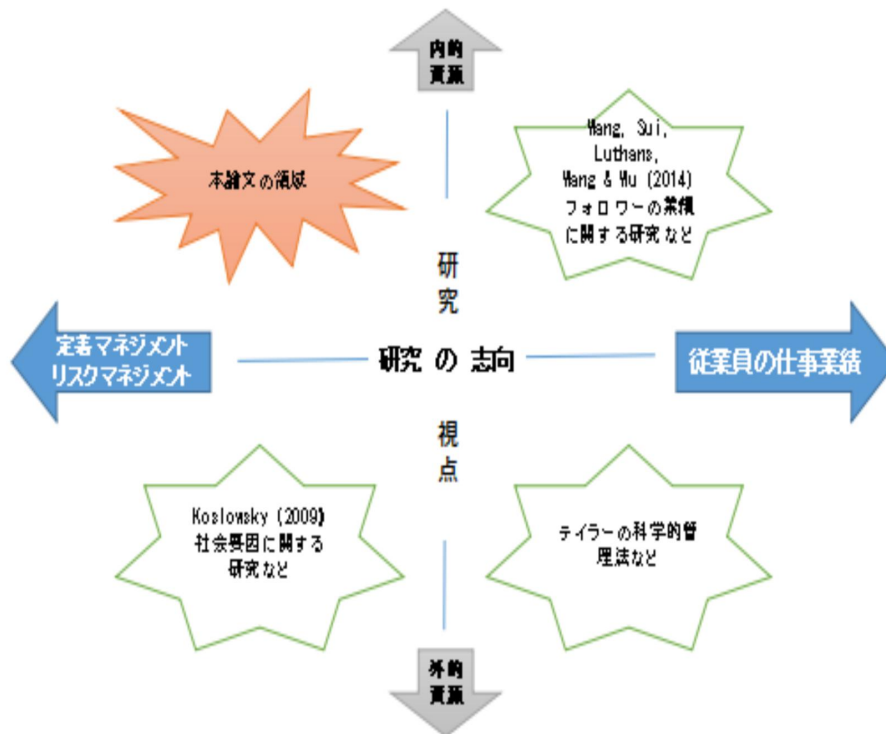
図 1-3 は本論文の基本的位置づけを示したものである。図 1-3 は「研究の志向」という軸と「研究の視点」から構成されている。

図 1-3 に示したように、本論文の領域は、「研究の志向」を従業員の離脱行動の対処という定着マネジメントに置き、研究視点としてLuthans の提案した「心理的資本」という内的資源に置いた。そして、この「心理的資本」という従業員の内在的的心理的資源が中国人の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。

人的資源管理の角度から見ると、予防を志向する研究は人的資源リスクマネジメント(risk management of human resource)に属する。人的資源リスクマネジメントの重要性は人的資源管理で次第に認識されてきた。人的資源リスクが際立っている状況で、企業の全面的なリスクマネジメントの理念から発展してきた人的資源リスクマネジメントは、人的資源管理の各領域でリスク管理を行うことが強調された。しかし、人的資源

管理の対象の特殊性と管理プロセスの複雑性のため、多くの企業組織では、完全な人的資源リスクマネジメントシステムはまだ構築されていない。研究者達の現在の研究は主に次の通り2つの部分から展開してきた。すなわち、1) 人的資源リスク認識、2) 人的資源リスクの予防である。

図 1-3 本論文の研究視点と研究の志向性



出所：筆者作成

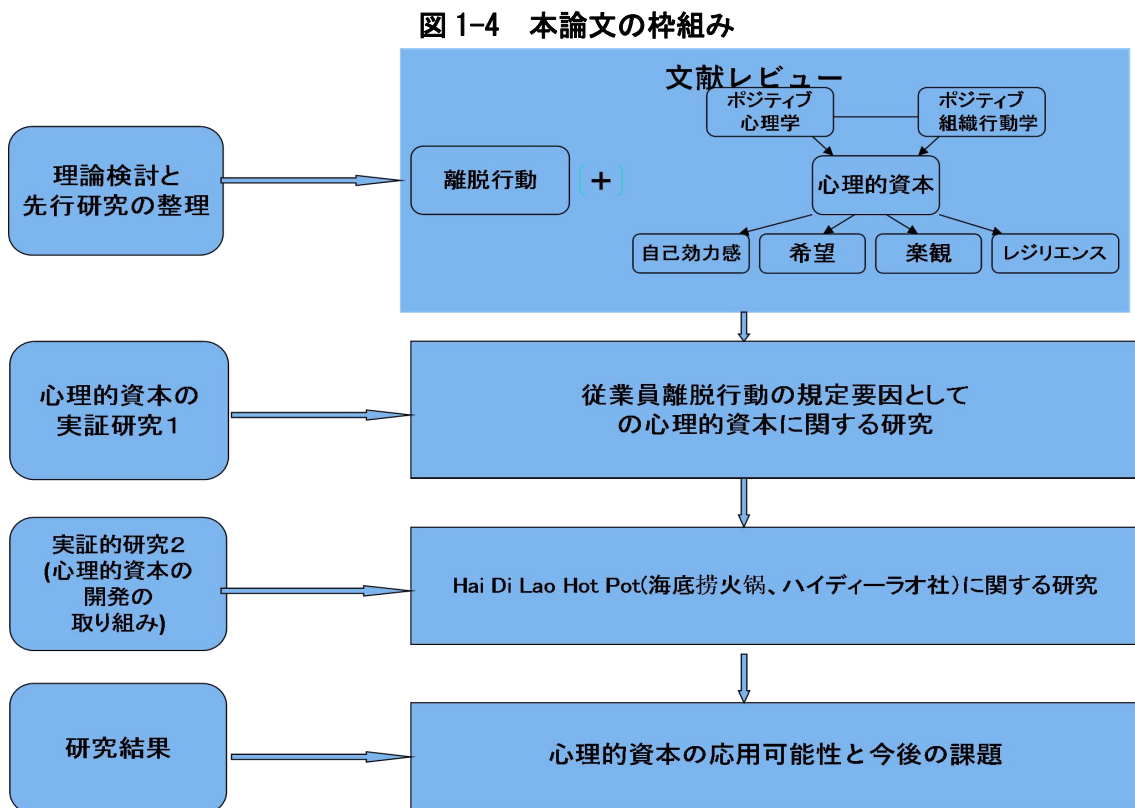
そして、「心理的資本」という概念についての人的資源リスクマネジメントにおける応用に関する検討は本論文の事例研究（第5章）で述べたい。

第2節 本論文の枠組みと構成

1. 論文の枠組み

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求する。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1-4は具体的な本論文の枠組みを示している。



出所：筆者作成

2. 論文の構成

本論文は大きく3つの部分より構成されている。すなわち、文献レビュー、「心理的資本」の実証的研究、「心理的資本」の実践的示唆と今後の課題から構成されている。以下、その概要である。

2.1 文献レビュー

本論文では最初（第2章）に離脱行動のこれまでの研究をレビューを行う。そして、

その最後の節では筆者が「心理的資本」に取り組む以前に行った離脱行動の調査についても紹介する。第3章では、これまで「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示す。

2. 2 「心理的資本」の実証的研究（1）

第4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する。離脱行動の指標として「転職意思」、「欠勤規範」、「欠勤行動」を用いる。

2. 3 「心理的資本」の実証的研究（2）（「心理的資本」の開発的取り組み）

中国企業の多くの経営者は自社が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と考えている。しかし、現状にはこれら中国企業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5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、中国の一つの飲食企業 Hai Di Lao Hot Pot（以下、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析出する。

2. 4 「心理的資本」の応用可能性と今後の課題

第6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1）「心理的資本」の測定法、2）「心理的資本」研修法、3）ポジティブ仕事環境の設計である。この3つの実践的課題から人的資源管理の新たな仕組みを提示する。

最後に「心理的資本」研究の問題点と今後の課題について述べる。

第3節 研究課題と研究意義

1. 研究課題

本論文はその研究課題として次の2つを提示したい。

まず、研究課題(1)について、第4章では、方法論として定量的分析手法(以下定量分析とする)を用いて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、ストレスという点も含めながら心理的資本と離脱行動との関係を総合的に検討することである。

そして、研究課題(2)について、第5章では、第4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施策の中で実務的に応用することができるかどうかについて中国の一つの飲食企業(ハイディアオ社)の実践的経験を紹介し、その分析によって「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、まずハイディア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、その上で定性的分析手法(以下定性分析とする)を用い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詳細に検討することである。

2. 研究意義

本論文はその研究意義として次の3つを指摘したい。

まず、序論でも指摘したように離脱行動の理解とその予防対策は企業の喫緊の課題である。そうした課題を考慮して離脱行動の原因解明の研究はこれまで多くの研究蓄積がなされているが、まだ十分とはいえない。本論文は離脱行動の解明に「心理的資本」という新しい視点からアプローチしようとするものである。

「心理的資本」はまだ比較的新しい概念である。従来の「心理的資本」に関する研究は仕事の業績、職務満足感などの研究が中心で、転職意思などの離脱行動についての研究が大変少ないのが現状である。そうした中で「心理的資本」と離脱行動との関係を実証的に明らかにすることは大変重要なことと考えられる。特に序論でも述べたように内発的な視点からの研究の必要性が求められている現状では離脱行動への「心理的資本」の研究意義はきわめて高いものと考えられる。

次に既存の研究をみるとある変数を原因変数または結果変数として、単独に研究しているものが多い。ある変数を原因変数と結果変数という統合的な枠組みで研究し、システムの理論構築がまだ少ないようである(Avey, Richard, Luthans & Mhatre, 2011)。本論文はそうした統合的な枠組みでの研究を目指すものである。

すなわち、既存の文献からみると従業員の離脱行動に関する研究は主に離脱行動(転職意思、転職行動など)を結果変数という視点から、単独で研究している。例えば、Mobley, Mobley, Griffeth, Hand & Meglino (1979)では、原因変数として従業員の転

職意思は結果変数として従業員の転職行動を予測することができると考えている。そして、それとは別の研究では原因変数として職務満足・仕事の重要性・転職のしやすさが結果変数として離職意思を説明できるとしている。同様に Graen, Liden & Hoel (1982) は、リーダー・メンバー交換関係 (leader-member exchange) が組織グループ内における従業員の離職意思に強いマイナスの影響を与える要因であるということを示唆している。

そうした研究に対して複数の変数を仮定してより複雑なプロセスを同時に扱った研究も行われるようになった。例えば、Allen (1996) は、コミュニケーションが転職意思を抑制する際には、態度変数を仲介することでよりその効果が高まるとしている。Martin (1979) は、幅広く従業員に対して情報を伝えるための有益なコミュニケーションは、職務満足を経由して転職意思を抑制することを明らかにした。

序章で述べたように、実際に従業員が離脱行動をするかどうかを考える場合、単独の要因の影響を受けて離職を決断するというよりも、複数の要因が存在し、それらが経時的にあるいは同時的に作用して意思決定がなされ、そして行動に移すかどうかを決断する。そのため、離脱行動のメカニズムをより正確に理解するためには、2変数間の関係だけに着目するのではなく、これらの前後関係を統合したより広範な視点に立った統合モデルが必要となるはずである。

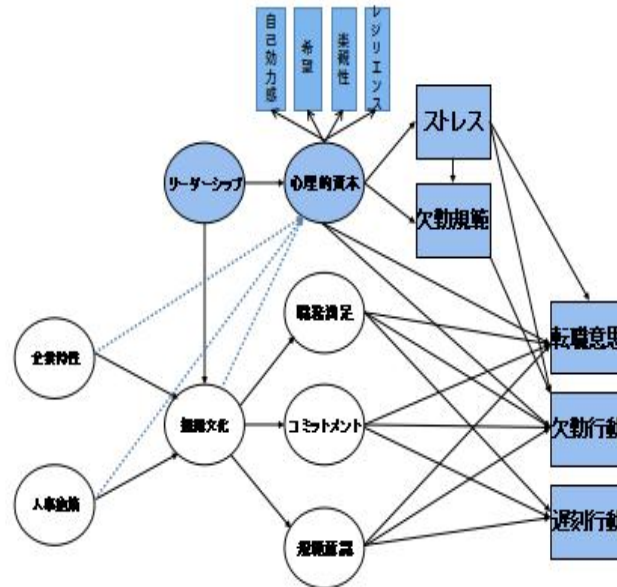
本論文はこれまで述べてきた既存研究をもとに「心理的資本」の離職行動に及ぼす影響をリーダーシップ、ストレス感などの一連のプロセスによって規定されるというプロセスモデルを提案し、検証したい。このプロセスモデルを図示したものが図 1-5 の青い部分である。そして、既存研究の成果 (図 1-5 の白い部分) と統合することによって新しい離脱行動のプロセス統合モデルを提示する (図 1-5)。

こうした取り組みは、実際的にも、企業が従業員の転職意思・行動を抑えるための対策を講じる際に、新しい要素として従業員の「心理的資本」の効果について認識することを可能にし、将来の人事労務のあり方を模索する上で、本論文が貴重な貢献を果たし得ると考える。

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。すなわち、「心理的資本」を中核に据えてリーダーシップ行動から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。離脱行動の指標として心理的離脱の指標については「転職意思」と「欠勤規範意識」、物理的離脱の指標については「欠勤行動」を検討の対象とした。

しかし、図 1-5 離脱行動のプロセス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 (図 1-5 中の青い点線で描かれたパス)、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。

図 1-5 離脱行動のプロセスモデル



注：青い点線で描かれたパス：まだ解明していない関係、 実線で描かれたパス：解明した関係
出所：筆者作成

そして、第3の研究意義として具体的に「心理的資本」を人事施策として取り上げている企業事例の紹介である。こうした事例研究は「心理的資本」の実務面での応用可能性を示唆する点で研究上きわめて大きな意義があると考えられる。

「心理的資本」組織施策（人事施策）に関する大胆な応用は大きな成果が期待される一方で大きなリスクを伴うことから、これまで「心理的資本」を人事施策として取り上げた企業はきわめて少ない。本論文の実証的研究（2）は事例研究としてハイディアオ社の先進的かつ実践的取り組みを分析した。そして、こうした事例を通して人的資源管理の角度から「心理的資本」の開発に対する示唆とヒントを提供したい。今後事例数を増やした検討を行うためのパイロットスタディとしては意義があると考えられる。

離脱行動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。そして、日本では「心理的資本」に関する研究が少ないのが現状であるが、今後、「心理的資本」に関する研究が一層発展するために今までの研究を整理する必要がある。以下第2章と第3章で詳細に紹介したい。

第2章 離脱行動に関する先行研究

本章では離脱行動に関する文献を整理して最後に筆者が「心理的資本」に取り組む前の離脱行動の実証的研究についても紹介したい。

21世紀に入って、益々のグローバル化の進展とハイテク技術の広範な普及に伴って、企業の人材ニーズが増加し、人材はすでに企業に対して最も貴重な資産の一つになっている。しかしながら、人材のニーズの増加にもかかわらず従業員と企業の関係はより強固になっているとはいえない。従業員の離脱行動はすでに普遍的な現象で、組織や社会に大きな損失をもたらしている。こうした背景にあって従業員離脱行動の研究はますますその重要性が増し、かつ社会的価値があると思われる。

第1節 従業員離脱行動の概念

1. 従業員離脱行動の定義

20世紀後半の頃から、従業員離脱行動の研究が盛んになってきている。その初期の頃は例えば、「転職」や「無断欠勤」といった個々の具体的な離脱行動とその原因分析の検討であった。March & Simon (1958)は初めて従業員離脱行動を1つの全体的な概念として提示した。彼らは企業に対する不満が従業員の離脱行動を招いたと考えていた。離脱行動が心理面と行動面の両方で現れている。

Adams (1965)は衡平理論を提出した^{注1}。この理論は従業員の離脱行動に対して合理的な説明を提供している。Adamsの衡平理論を組織場面に適用すれば従業員は会社への自らの貢献に対する自分が得た報酬が、他の従業員の会社への貢献に対する報酬と比べて小さい時、不公平を感じる。そのような時、従業員は遅刻や欠勤あるいは退職などの離脱行動を引き起こすかもしれないと考えられる(Robbins, Grino & Fredendall, 2002)。

過去の研究では従業員は組織の状況に満足していないとき、組織を離れることを通じて彼らの不満を表すと指摘している(Mobley, 1977)。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あるいは興味を失った行動ということである。

Gupta & Jenkins (1991)は離脱行動を次のような定義した。すなわち、従業員が自分自身、組織に対して反感を持っている状態と察知した時、計画的に自分が組織から体や心の距離をおこうとする自発的な反応である。Hulin (1991)は離脱行動をまた次のように定義した。すなわち、離脱行動とは従業員の職位もしくは仕事を回避する一連の行動及び離脱する意図である。そして、これらの行為と意図が個人と組織のパフォーマンスに影響する。Kaplan, Bradley, Luchman & Haynes (2009)は、また次のように定義している。すなわち、離脱行動とは在職従業員の職場に対する一連の消極的な態度と行動で

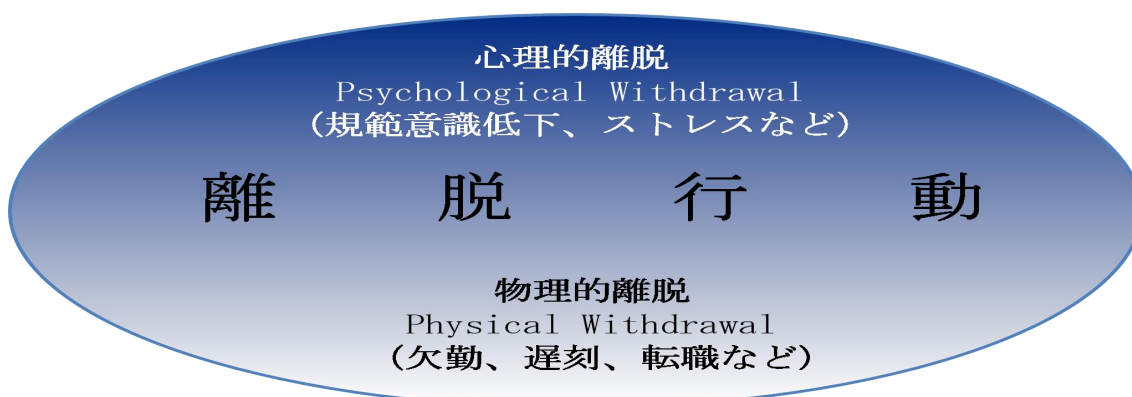
ある。Sliter, Sliter & Jex (2012)は従来の研究をまとめると、離脱行動とは組織規範と個人的な動機の何らかの軋轢の反映で、離脱行動の核心は、消極的な回避と行動拒否であるということになろうと示した。

2. 従業員離脱行動の分類

現在、多くの研究者は以下のいくつかの基準で従業員の離脱行動に対して分類を行っている。1) 時間の長さ(遅刻, 早退, 無断欠勤, 退職), 2) 行動の動機(自分の仕事環境の中から一時的に離れるのを求める, 永久的に自分の仕事環境を離れるのを求める), 3) 行動の影響(職務行動を回避するあるいは減らす, 例えば, 遅刻する, 無断欠勤する; パフォーマンス行動を減らす, 例えば, サボタージュする, 同僚を助けない, 建設的な提案をしないなど)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た。すなわち, 1) 職業離脱(job withdrawal), 2) 仕事離脱(work withdrawal)である。Lehman & Simpson (1992)は職務行動を4つの次元に分類している。すなわち, 1) 肯定的な行動, 2) 敵対的な行動, 3) 心理的離脱行動, 4) 行動的離脱である。肯定的な行動とは, 例えば, 「自主残業」をいう。敵対的な行動とは, 例えば, 「仕事の状態に文句」をいう, 「同僚と争う」, 「指示を無視する」, 「デマを飛ばす」などをいう。心理的離脱とは, 例えば, 「白昼(空想)をする」, 「仕事をやりたくない」などをいう。行動的離脱は, 例えば, 「早退や昼食の時間延長や仕事中の居眠り」などである。

図 2-1 離脱行動の構成要素



出所：筆者作成

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」と考える。それは図 2-1 のような構成要素が含んでいる、すなわち、心理的離脱と物理的離脱である。

第2節 従業員離脱行動のモデルと測定法

1. 従業員離脱行動のモデル

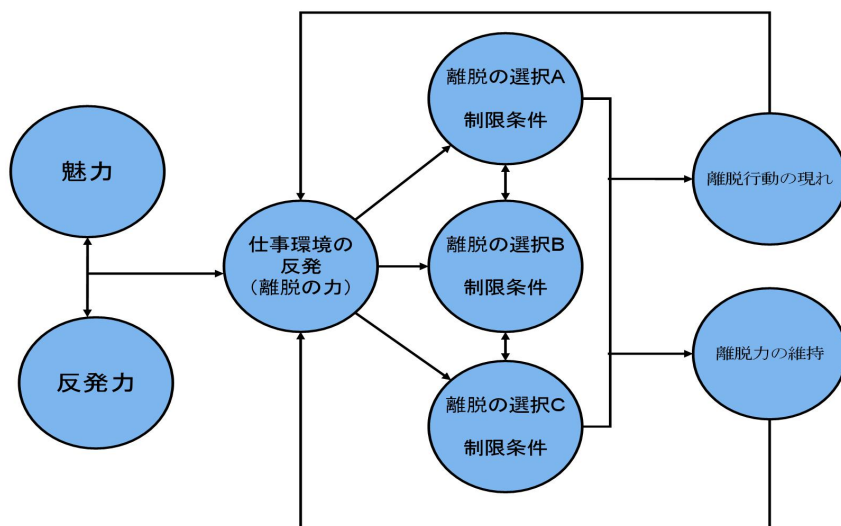
1.1 Gupta & Jenkins の離脱行動モデル

Gupta & Jenkins (1991)は組織の仕事環境には2つの力があると指摘した。すなわち、1) 魅力(attractions)と2) 反発力(aversion)である。この2種類の力は組織の従業員の仕事に決定的影響を及ぼす。

魅力は従業員の仕事促進、適切に行動する要素である(例えば、面白い仕事、給料と仕事の安全を含む)。反発力はすべて仕事環境で反感を買う状況である(例えば、つまらない仕事、リーダーシップがない上司、安全でない仕事、仕事のストレス)。その魅力が反発力より大きい場合、従業員は効率的な行動をする(例えば、時間通りに、出席率の高い、優秀な行動)。

反発力が魅力より大きい状況下ではそれらの状況から抜け出すために従業員は程度の違うさまざまな離脱行動を取る。どのタイプの離脱行動が取られるかは各種環境条件(制限条件)によって左右される。また、場合によってはある離脱行動から他の形式の離脱行動を転じることもある(例えば、会社を辞めたいが、他に今すぐ適当な仕事が見つからないため、一転無断欠勤の行動を取る)。その関係は図2-2のように示される。

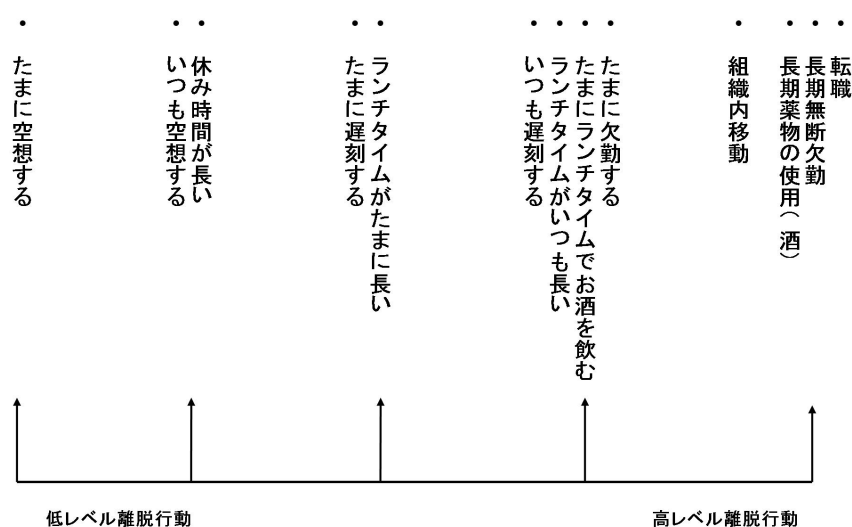
図2-2 Gupta & Jenkins 離脱行動モデル



(出所: Gupta & Jenkins, 1991, p. 44, Figure2)

一方, Gupta & Jenkins (1991)によれば, 従業員離脱行動は魅力と反発力と制限条件の三要素の働きで, 実際に現れた離脱行動が, 重大さ(severity)および頻度(frequency)の規準からそれぞれ程度が異なる1つの連続体になっているとしている。例えば, 離職, 欠勤は高いレベルの離脱行動であるが, 空想は低レベルの離脱行動である。具体例は例えば, 図2-3示すようになる。

図 2-3 : 離脱行動の連続性

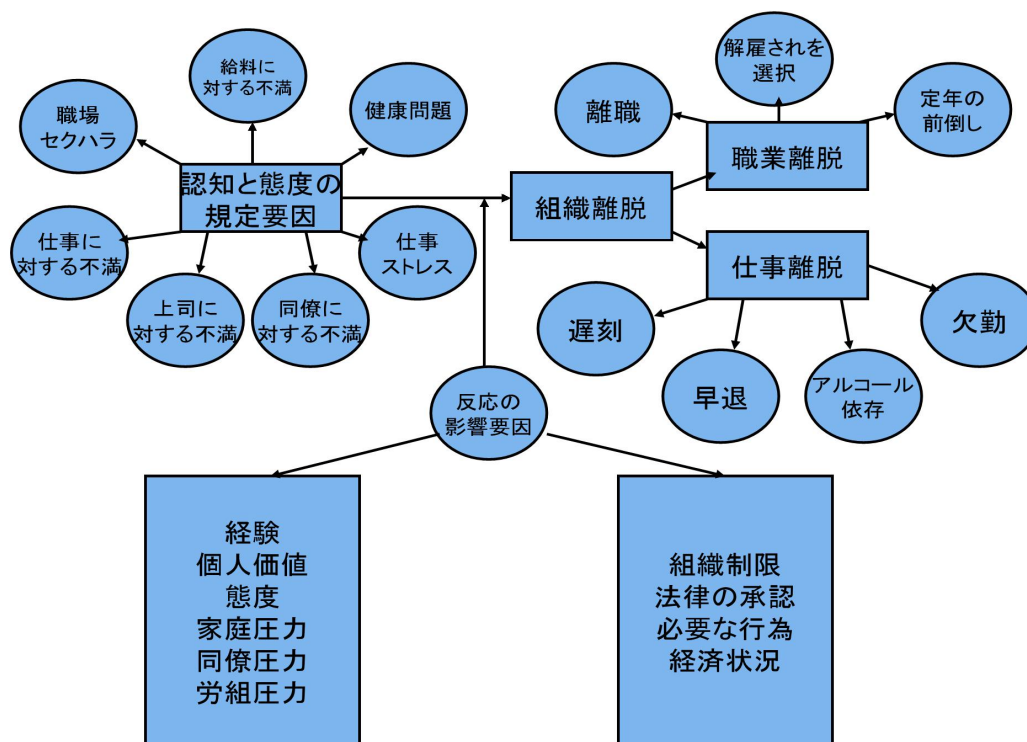


(出所 : Gupta & Jenkins, 1991, p. 47, Figure3.)

1. 2 Hanisch の離脱行動モデル

Hanisch (1995)は仕事離脱, 職業離脱及び原因に対して図2-4のように, 原因(例えば, 各種不満, ストレス, 健康問題), 反応の影響要因(例えば, 家庭圧力, 経済状況など), そして, 組織離脱行動からなる三者の関係図を提示した。彼の研究によれば, これらの原因(例えば, セクハラや上司に対する不満など)が従業員の反応影響要因によって調整されながら, 深刻な話であれば退職や早期退職, 軽ければ遅刻, 早退などの行為を示すことになる。しかし, 従業員は会社には不満を持つが, 彼らがどのような行動を取るのかは正確には予測できないのである。時に応じて, 従業員は多様な離脱行動を取っているかもしれない。同じ不満を持つ従業員が不満を表明してストレスを解消するために異なった反応をする。すなわち, これらの不満は環境的要因および個人的要因によって彼らの異なった行動となってあらわれる。

図 2-4 Hanisch 的離脱行動モデル



(出所：Hanisch, Hulin & Roznowski, 1998, p. 465, Figure1.)

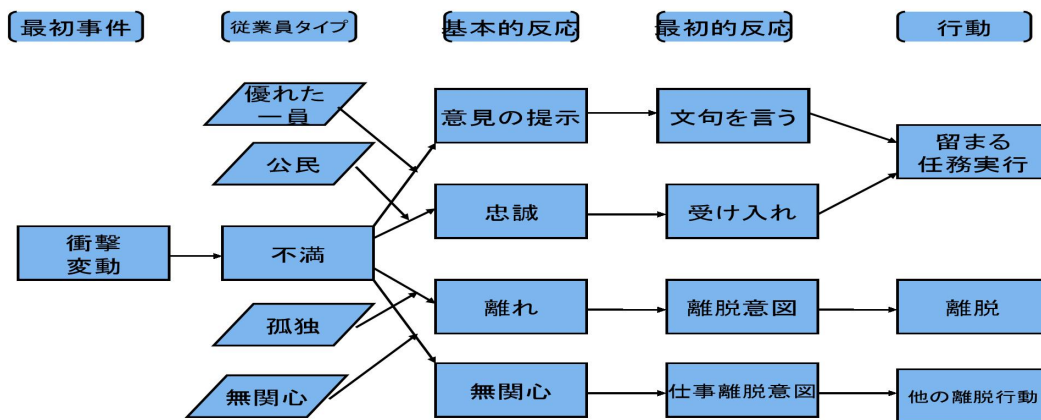
1. 3 Griffeth, Gaertner & Sager の適応反応モデル

Griffeth, Gaertner & Sager (1999) は、図 2-5 のような適応反応モデル (Adaptive Response Model) を提案した。このモデルは従業員が組織の政策に対して不満を持つ時どのように自らを変えて組織に適応していくかを説明する。異なるタイプの従業員は異なる反応をする。

適応反応モデルは主に 3 つの部分がある。第一は従業員にとって適応が必要な組織状況 (衝撃, 変動) である。第二は従業員のタイプで、異なるタイプの従業員は異なるタイプ離脱行動をとる。そして、第三は適応反応する行動のパターンである。

図 2-5 に示すように、適応反応モデルによると、従業員は衝撃または変動に対して不満の気持ちになるが、従業員のタイプによって基本的反応が異なり、それによって最初の反応 (例えば、文句をいう、離れるなど) も異なり、そして最終的には従業員のタイプによって違う行為が現れるのである。(例えば、留任や離れる、ほかの離脱行動を選択するなど)。したがって、組織は従業員のタイプを理解しなければならない。人材の流出を防ぐために従業員の反応傾向を把握しなければならないのである。

図 2-5 Griffeth, Gaetner & Sager の適応反応モデル



(出所：Griffeth, Gaertner & Sager, 1999, p. 583, Figure2.)

2. 離脱行動の測定法

ほとんどの研究者は従業員の自己評価と組織からの業績評価の組み合わせた方式で従業員の離脱行動を測定する。離脱傾向の測定方法は最初、Mobley (1977)が提出した。この測定は3つの項目からなる。すなわち、1) 何度も考えて組織から離れたいと考えている、2) 積極的に代わる組織を探している、3) 可能であれば組織から離れる。

Blau (2000)も同様に3つの項目から離脱行動を測定した。項目1について、「もし可能であれば、私はこの職を離れる」である。項目2について、「もし可能であればこの仕事を離れる」である。項目3について、「もし可能であれば私は会社を離れる」である。

3. 離脱行動の損失評価

Sagie, Birati & Tziner (2002)は従業員の態度や行為を含む損失評価モデルを提案した。このモデルは離脱行動構造の漸進モデルを理論の基礎として、さまざまな従業員離脱行動がもたらす損失を総合的に評価しようとするものである。各種類の形式の離脱行動がもたらした損失を4つの部分に分けている。第一は未完成の仕事による直接収入の損失、第二は間接的な損失、第三はより深いレベルの離脱に転化する可能な損失、第四は新入社員の雇用やトレーニングによる直接損失。この全面的、多角的な評価方式は従業員離脱行動の損失評価に対して多大な貢献をもたらした。

第3節 離脱行動に影響する規定要因

1. 個人的要因

1. 1 通勤距離

居住地から勤務先への通勤の問題が離脱行動に及ぼす最も強力な影響要因の1つであると予想される。現代社会では、通勤行動は個人に肉体的、精神的な負担をもたらす。その結果、消極的な組織行動につながる(Novaco, Kliever & Broquet, 1991)。意図的な遅刻と異なり、受動的な遅刻に対して、最も重要な要因は通勤のようだ。通勤距離の増加は遅刻の確率を高める可能性が大きい。しかしながら、これと対照的に、Nicholson & Goodge (1976)は、女性社員の遅刻が通勤距離とマイナス相関することを見出した。結果は必ずしも一貫していない。

1. 2 態度

仕事の満足度は離脱行動に関する研究では最もよく使用されている分析変数である。多くの研究者は従業員の離脱行動を従業員の組織態度の結果変数として扱っている(Rosse & Hulin 1985; Hanisch & Hulin 1990; Hanisch & Hulin 1991)。このように考えると、従業員の離脱行動は従業員の組織への消極的な感情を反映しているであろう。

1. 3 ワーク・ファミリー・コンフリクト

ワーク・ファミリー・コンフリクトは、従業員としての役割(例えば、時間まで仕事場所に到達する)と家庭人としての役割(例えば、早朝の幼児の世話など)の間に生まれた葛藤である。ワーク・ファミリー・コンフリクトには仕事から家庭への妨害(work-interference-family, 以下W→F)と家庭から仕事に対する妨害(family-interference-work, 以下F→W)の2種類の形式がある。

W→FとF→Wの従業員離脱行動に対する影響力の程度は異なっているのである。Barling & Macewen (1992)と張・劉(2011)の研究結果によれば、離脱行動に対して、W→Fの影響は示されなかった。一方F→Wが離脱行動に対してプラスの影響をもたらすことが示された。これらの知見は、F→Wが従業員離脱行動に対して深刻な影響をもたらすことを示唆している。

1. 4 仕事プレッシャー

Podsakoff, LePine & LePine (2007)は仕事プレッシャーを2つに分けた。妨害プレッシャーと挑戦プレッシャーである。彼は仕事プレッシャーと離脱行動の関係をさらに研究し、従業員離脱行動に関する二次元モデルを提出した。彼の知見によれば妨害プレッシャーと離脱行動の間には正の相関が、挑戦プレッシャーは負の相関が得られるという(Podsakoff et al. 2007)。すなわち、仕事プレッシャーは必ずしも人に消極な仕

事態度をもたらし、離脱行動をもたらすものではない。むしろ、多くの方は喜んでそれを受け入れ、挑戦的な仕事を通して、自己実現を達成する。

1. 5 職務満足感

Johns (2001)は離脱行動研究俯瞰の中で職務満足感と各種離脱行動の関係について包括的な文献レビューをしている。彼は定量的な文献レビューの手法としてメタ・アナリシスの研究を取り上げた。すなわち、転職行動についてはHom & Griffeth (1995)、欠勤行動についてはHackett (1989)、遅刻行動に関してはKoslowsky, Sagie, Krautetz & Singer (1997)の研究を挙げている。Johnsはそれらメタ・アナリシスの結果から一般に欠勤、転職のような離脱行動と職務満足感との関係は有意なネガティブの関係にはあるものの、従来からの面接などの定性的な研究において得られた結果に比べると、その関連性は高いとはいえないとしている。

1. 6 コミットメント

職務満足感組織と近い考えに、組織コミットメントがある。Becker (1960)は組織コミットメントを、活動が中止したときに失うことになる「サイドベット」の集積の結果として、「首尾一貫した行動」へと結びつく性質のものであると定義した。Mowday, Steers & Porter (1979)は組織コミットメントを、組織への「情緒的愛着」と定義した。組織コミットメントは、組織全体に対する個人の関わりであって、安定しているのに対し、職務満足感はある仕事に対する満足度であり、変わりやすい。組織コミットメントは、職務満足感に比べると、組織への適応といったプロセスを経て、長い時間をかけて形成されるものであって、短時間には変化しないものとされている。

しかし、組織コミットメントをどのように概念化するかについては、さまざまな議論がなされている^{注2}。それに応じて、コミットメントを測定する尺度もまたさまざまにある。組織コミットメントからの影響を考える場合にも、このことは直接的な関わりを持つ。組織コミットメントからの影響を評価する際に、その基になる尺度が同一のものでなければ、一貫しない結果が得られたとしても、なんら不思議なことではない(田尾, 1997)。

組織コミットメントについては、研究者それぞれの立場からさまざまな方法で把握されている。しかしながら、組織コミットメントについて一般的に述べる場合には、ある特定の定義に異を唱える積極的理由は今のところ存在しないように思われる。特に何らかの目的をもってこの概念を用い、また測定しようとするときには、それぞれの目的に合った定義、スケールを用いることが重要である。そして、どういう定義を採用しているのかということを示すことが必要である。採用される定義については、研究者の裁量内であるというべきだろう。

2. 組織的要因

組織文化は従業員離脱行動の最も重要な規定要因の1つである (Koslowsky, 2009)。従業員によって共有された価値は企業文化の発展の中で重要な役を演じている (Wiener, 1988)。Schein (1981)は組織文化を組織の潜在的な仮説, 価値観, 信念と認知と位置づけた。組織内の個人の社会化プロセスは従業員の組織行動に影響を与える。組織内の規範や組織文化は従業員の行動タイプに対する期待を表明している (Hatch, 1993)。従業員がその期待を意識している時には, 自分の行動と態度を適切に調整することが予測できる。例えば, 結果重視の組織は, 従業員の遅刻頻度が低く, 組織の中で文化価値の変化は従業員の離職率の変化を解明することができる。

3. 職場的要因

離脱行動, とりわけ, 欠勤 (absenteeism) とか遅刻 (lateness), 転職及び転職意図 (turnover intent) を規定する組織要因としての職場の状況も重要な規定要因として考えられる。Johns (2001) はこうした問題について職場の状況 (欠勤規範) の視点から検討している。Johns は認識された職場規範が欠勤など離脱行動の発生に重要な予防の役割を果たしていると考えている。また上司のリーダーシップなども離脱行動に影響を与えていると考えられるが, これは次節の筆者の研究のところで述べたい。

4. 社会的要因

特定の社会環境の中で, 人々は特定の信念, 価値観を持っている。これらの信念や価値観が人々に共通のルールを構築する。そして, これらのルール (規則) はさらに, 個人の行為や態度に影響する。米国や南ヨーロッパの仕事態度に対する調査では, Tosi, Rizzo & Carroll (1994) は, 米国において, 作業日は約 8:00 に始まり 17:00 終わるのに, 南ヨーロッパでは 9:30 から 19:00 までであることを報告している。6カ国の従業員のサンプルから Levine (1980) と Levine (1984) は 時間の知覚・態度調査では「時間意識」が文化によって異なるとしている。例えば, アメリカ社会はブラジルより時間に対して厳しいことを示した。これらが遅刻などの離脱行動に影響するものと考えられる。

従業員離脱行動の社会的な影響要因がそのほかいくつか考えられる。例えば, 政治姿勢 (例えば, どのような政党と労働組合との関係を持つなど), 業種 (例えば, ハイテク産業, 大規模な製造業など), 地理 (例えば, シリコンバレーなど) (Koslowsky, 2009) などである。

第4節 離脱行動に関する実証的研究の回顧

ここ十数年来、多くの研究者および研究組織が離脱行動の研究に興味を持っている。その理由としては、これらの行動が組織に対して生産性の低下、人事コストの上昇など企業にとってよくない影響を与えるという前提がある(Birati & Tziner, 1999)。

こうした背景にあって、中国企業の従業員の職場適応意識はどのようになっているのであろうか。ここでは従来の視点から筆者の「心理的資本」に取り組む前に筆者が行った離脱行動の実証的研究についても紹介したい。

本節は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い。

1. 研究動向

本節では職場不適応という概念を用いずに離脱行動という概念を用いる。離脱行動は主に遅刻、未許可な欠勤、および自らの意志での退職を含む(Clegg, 1983)。

このような概念を用いる理由の1つは個人の視点から見れば転職行動などは職場不適応としての側面だけではなく、個人自らの合理的選択行動、自己実現の側面を含んでいるためである。

従業員が離脱行動を考え始めるとき、通常2つのプロセスが考えられる。1つは感情的プロセス、もう1つは合理的プロセスである。Brown (2013)は前者を経験、習慣に伴う無意識的プロセス、後者を合理的思考、推理を含む意識的プロセスと呼んでいる。後者の例としてはAdams (1965)の衡平理論のいうようなプロセスが考えられる。

個人は組織の中で自分との関係で発生するすべての関係を合理的及び感情的な視点から検討して、組織内での自身の作業行動が我慢できる限界を上回っている時、従業員は口実を設けて欠勤することを考え始め、さらに深刻な時、退職する(林 & Feng, 2004)。

離脱行動を考えると前述したBrownのいう2つの認知的プロセスが重要であるが、本節では前者の無意識的、習慣的、感情的なプロセスを考えたい。それは組織文化であり、社会的規範、とりわけ組織規範、さらには職務満足感などが考えられる。本節では、そのうち特に欠勤、遅刻、退職へのその組織が持っている文化、規範の影響を考えたい。

以下前節でも述べたが、離脱行動についての先行研究を本節の研究との関係に絞って簡単にレビューしたい。

離脱行動、とりわけ、欠勤(absenteeism)とか遅刻(lateness)、転職及び転職意図(turnover intent)を規定する要因は、何であろうか。

Johns (2001)はこうした問題について包括的な検討をしている。彼は、転職、欠勤や遅刻を離脱行動(withdrawal behavior)として捉え、これらを規定する要因を職務満足感、職場の状況(例えば、欠勤規範など)、従業員の特性の3つの視点から包括的に

検討している。

Johns (2001)は離脱行動研究俯瞰の中で職務満足とこれら離脱行動の関係についての文献レビューであるメタ・アナリシスの研究を取り上げ、転職行動については Hom & Griffeth (1995), 欠勤行動については Hackett (1989), 遅刻行動に関しては Koslowsky et al. (1997)の研究を挙げている。Johns はそれらメタ・アナリシスの結果から一般に欠勤、転職のような離脱行動と職務満足との関係は有意なネガティブの関係にはあるものの、従来からの面接などの手法を用いた定性的な研究において得られた結果に比べるとその関連性は高いとはいえないとしている。

Johns (2001)以降も離脱行動について多くの実証的研究がなされている。

まず欠勤については Johns の報告したような職務満足感、職務インボルブメント、組織コミットメントなどと欠勤行動との関係についての研究が行われている。そして、ここでも職務満足感の欠勤への影響は複雑で、職務満足感やコミットメントがストレートに欠勤の予防に役立っているわけではない。例えば、Wegge (2007)は欠勤を従属変数にした場合、職務満足感、職務関与はともに単独では有意な影響力は持たず、両者の交互作用が有意であるとしている。21世紀に入ってからの特徴は、この他バーンアウト(Burnout)^{注3}などのストレスが欠勤と関連のあることを指摘した幾つかの報告がある。また、ワーク・ファミリー・コンフリクトやフレックスタイムなどのワーク・ライフ・バランス(work-life balance)が欠勤予防に役立っていると報告なども見られる(Hammer, Bauer & Grandey, 2003)。

一方、遅刻行動は学校教育場面ではポピュラーな問題であるが、産業場面の従業員の遅刻行動を扱ったものは欠勤に比べて少ないようである。今までの研究では、組織風土を扱ったもの(Elicker, Foust, O' Malley & Levy, 2008), 個人の性格特性を扱ったもの(Conte, 2003), 遅刻に対する個人的な態度を扱ったものなどがある(Elickers et al., 2008)。Conte (2003)も指摘するように、欠勤行動と遅刻行動の予測要因は異なる傾向にある。例えば、性格特性としてのビッグファイブ^{注4}は欠勤を予測する上では有力な規定要因で、誠実さとは $r=-.23$, 神経質とは $r=.19$, 外向性とは $r=.15$ とそれぞれ有意な相関を示したが、遅刻とは明確な結果は出ていない(Conte, 2003)。

従業員の転職、転職意思に影響する要因の先行研究も数多く行われている(Griffeth, Hom & Gaertner, 2000; Huang, Lin & Chuang, 2006)。それによれば、個人属性要因として、性別、年齢、勤続期間、学歴などが挙げられているが、大きな影響要因としては勤続期間の長さが転職と負の相関があることが指摘されている。その他、給料満足(Huang et al., 2006), 組織に関する要因として職務満足感、組織コミットメントが転職と負の関係にあることが指摘されている(Griffeth et al., 2000)。

このように、Johns (2001)以降の研究は離脱行動を満足感のほかにバーンアウト、ワーク・ライフ・バランスに関する人事施策など広範囲な視点から研究する傾向にある。

日本では、戦後における欠勤行動についての研究は岸戸 (1954)にはじまるといって

よいと思われる。欠勤行動についての欧米を含めた組織的な文献レビューは、金子(1986)に見られる。

欠勤および遅刻行動についての職場規範の研究には佐々木(1994)と佐々木(1995)の一連の研究がある。佐々木は職場規範と欠勤および遅刻への意識との間に密接な関係のあることを示した。即ち職場規範として欠勤および遅刻に対して厳しいほど、個人の欠勤や遅刻をしないということをみいだしている。佐々木らの研究は欠勤、遅刻の問題を集団規範という視点から扱ったものであるが、重要な点は、意識のレベルでは扱っているが、具体的な欠勤行動、遅刻行動というような行動レベルでは取り扱っていないということである。こうした規範が、実際の行動にどのように結びついていくかを確認することが次の課題として重要であろう。

転職についての研究は数多く報告されている。代表的の研究には山本の研究がある。山本(2009)はリテンション・マネジメントの定義、現状、構造などを分析し、従業員と組織の2つの観点から、リテンションを実証分析した。その結果、人事管理制度として人事考課、昇進の適切性、及び雇用保障は、転職意思の低さに寄与していることが示された。ファミリー・フレンドリー施策とリーダーシップはリテンションに対して相乗効果がみられた。退職管理制度はリテンションにプラスの影響を、成果主義的制度はマイナスの影響を与えていること示された。

そして、中国では、中国の改革開放が進展するにつれて、中国企業は西洋管理システムを積極的に導入してきたが、これらの管理システムと従業員職場適応との関係に関する研究も重視されて研究者の関心が集まってきている。しかしながら離脱行動についての実証的研究は少ない。そうした中で張(2010)、Yao & Wang(2008)、Siu(2002)、張(2005)などの研究がある。とりわけ、張(2005)は、従業員は会社の政策方針が自分の都合に合わない時、離脱行動をするようになると指摘している。また、従業員が不公平な待遇に出会う時、離脱行動をするようになるとも指摘している。もし不十分な待遇が会社の政策に原因があるならば、従業員は辞めないが働かない離脱行動(例えば、遅刻、欠勤など)を選択する。もし本人個人に対する不公平な待遇であれば、従業員は組織を離れる離脱行動(例えば、自らの意志で早めに退職するなど)を取ることが多いと指摘している。

最後に顧(2012)は中国企業の従業員を対象にして離脱行動の規定要因について従業員の視点から検討した。そこでは大手の民間企業A社と外資系企業B社に勤務する従業員の離脱行動について検討した。その結果、企業文化、従業員の特性(例えば、自己効力感、幸福感など)が離脱行動(例えば、欠勤、遅刻、転職意図など)に大きな影響を持つことが明らかになった。

2. 研究の視点

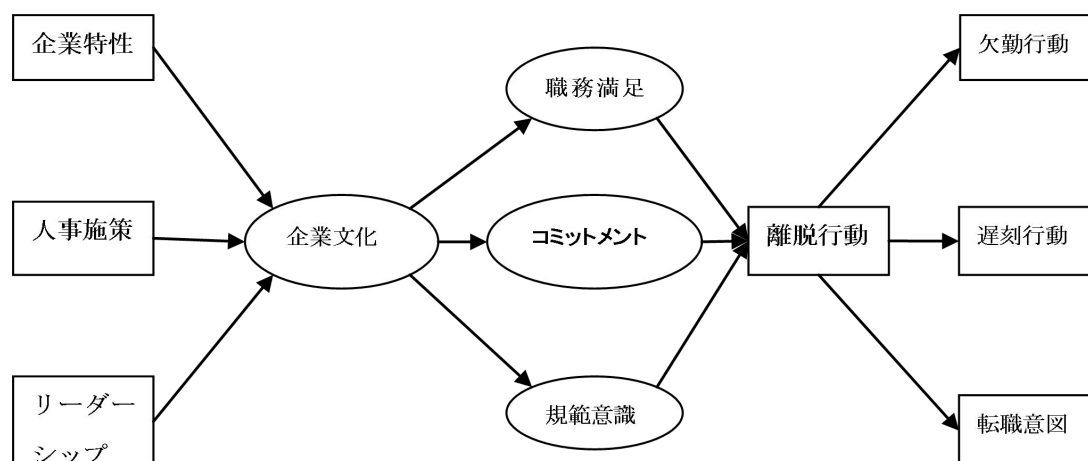
本節では、こうした研究の背景をもとに、図2-6のようなフレームワークを設定した。

図 2-6 は大きく分けて独立変数（原因変数）群，仲介変数群，従属変数（結果変数）群より成り立っている。まずはじめの独立変数群として企業特性を想定する。筆者は中国企業で企業特性の異なると思われる 120 企業に調査を行った。

第二の独立変数は人事施策である。人事施策などは職務満足感の規定要因になり，またそれらが転職，欠勤，遅刻の予防などに結び付くことが考えられよう。

第三の独立変数要因として上司のリーダーシップも考えられる。上司との人間関係が，職場適応の重要な規定要因ということを検討すると，上司のリーダーシップ行動とりわけ，個人的配慮，コミュニケーションなどが欠勤や遅刻などを規定する要因として考えられるように思われる。

図 2-6 離脱行動の発生のプロセス



出所：筆者作成

第二群は仲介変数のグループである。この変数群は結果変数・従属変数である離脱行動と直接に結びついていく。具体的には企業文化・風土，職務満足感，コミットメント，規範意識である。

第三群が結果変数・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欠勤行動，遅刻行動，転職，転職意図ということである。

3. 研究の目的および検討課題

本節の目的は，組織の視点から中国企業に焦点をあて，そこで働いている従業員の離脱行動を規定する要因を企業特性，そして上司のリーダーシップ，企業文化，職務満足感，コミットメント，規範意識という点から検討することである。離脱行動の指標として転職率，欠勤・遅刻意識，欠勤行動，遅刻行動を検討の指標とした。

ここでは分析の単位として組織単位の視点より行った。これは企業単位の転職などの

離脱行動を従属変数とし、人事施策、リーダーシップ行動などを独立変数とした重回帰分析による検討である。これらの分析を考慮して以下の2つの検討課題を設定した。

まず、検討課題(1)は企業特性のうち、資本形態、企業規模は人事施策、リーダーシップ行動には大きな変化は見られないが、コミットメント、職務満足感、転職、欠勤行動、遅刻行動などにおいて差がみられるであろうかと設定した。

そして、検討課題(2)は職場離脱行動、すなわち転職、欠勤、遅刻はリーダーシップ行動、企業文化、職務満足感などの他、規範意識によって違いがみられるであろうと設定した。検討課題(1)および検討課題(2)は顧(2011)と顧(2012)の一連の研究結果に基づくものである。

4. 研究の方法

まず、研究の対象について有効分析対象者は、中国企業120社とも中国の代表的な工業地帯、江蘇省無錫市周辺にある会社である。回答者は各企業の人事担当者である。

そして、測定尺度について原因変数の測定尺度としては企業特性、リーダーシップ行動、人事施策である。企業特性として、創業、業種、資本金、従業員数、資本形態、会社の業績を測定した。仲介変数としては企業文化、コミットメント、職務満足感、規範意識を測定した。結果変数としては転職行動、欠勤行動、遅刻行動を測定した。

リーダーシップ行動について、松原・小林・岩戸・永島(2010)の「中間管理職のリーダーシップ」測定尺度を参考にした。基本的には、課題達成、配慮行動、コミュニケーションの3領域を測定する24項目より成り立っている。評定は4段階評定である。企業文化について、企業文化の測定は高尾・仙田(1997)の尺度をベースに松原(1999)が若干追加したものを使用した。18項目から成り立っている。人事施策について能力開発及びワーク・ライフ・バランスの測定項目である。コミットメントについて、花田(1980)のOCQの日本版、および高橋(1997)のマイヤーらの翻訳版から選択した。転職規範・欠勤規範・遅刻意識について、これら3尺度は、それぞれ4段階評定を求めた。このうち「欠勤意識」は「欠勤はすべきではない」という項目で測定した。遅刻規範も同様である。転職率、遅刻、欠勤について、これらの測定については回答者が自社の遅刻、欠勤行動を頻度カテゴリーの中から選択した。

フェース・シートとして、性別、年齢、職場名、会社の創業年、業種、資本金、従業員数、企業形態、会社の業績、学歴、地位、勤続年数の回答を求めた。

5. 結果及び考察

5.1 企業形態別比較分析

検討課題に従って、まず検討課題(1)、すなわち企業特性として資本形態の異なる企業(以下、企業形態という)の比較から検討してみよう。

ここでいう企業形態とは国有企業、民間企業、独資企業、合併企業である。独資、合

弁企業には欧米，台湾，日本などの企業が含まれている。表 2-1 は企業特性の異なる企業（企業形態別）の各変数の比較を示している。

まず，人事施策について，人事施策はストレス対策，ワーク・ライフ・バランス，能力開発の3つの視点から検討してみたい。ストレス対策については国有企業が一番高く，合弁企業が最も低いという結果である。ワーク・ライフ・バランス施策は逆転項目で，施策を持っているものほど得点は低くなっている。ここでも国有企業がワーク・ライフ・バランス施策を最もよく実施しており，合弁企業が最も悪い結果を示している。

表 2-1 企業形態別平均の比較（中国企業120社）

領域		国有		民営		外資		合弁		F値
		平均	標準偏差	平均	標準偏差	平均	標準偏差	平均	標準偏差	
特性要因	従業員数	1353.78	1686.78	1066.03	3662.86	404	514.77	446.43	439.61	0.46
	創業年数	1980	19.29	1997.97	8.44	2002.35	3.06	1997.79	6.25	13.293
人事施策	ストレス対策	1.99	0.07	1.78	0.23	1.66	0.23	1.55	0.14	32.766
	ワーク・ライフ・バランス	1.78	0.08	1.91	0.12	1.97	0.83	2	0	32.121
	能力開発	1.76	0.05	1.81	0.11	1.91	0.12	1.8	0.1	10.271
リーダーシップ	配慮	3.29	0.21	3.35	0.35	3.07	0.57	2.8	0.68	7.051
	課題達成	3.5	0.2	3.37	0.59	3.44	0.6	3.39	0.34	6.633
	コミュニケーション	3.81	0.3	3.56	0.34	3.37	0.48	4.4	0.66	7.543
	個人尊重文化	2.66	0.43	3.1	0.51	3.19	0.47	3.5	0.33	16.66
	環境適応	2.7	0.37	2.99	0.5	3.15	0.56	3.38	0.31	10.705
	協調文化	3.8	0.28	3.5	0.5	3.41	0.53	3.4	0.73	4.428
	安定文化	3.6	0.51	3.25	0.64	2.41	0.68	2.04	0.34	37.287
企業文化	忠誠心	3.64	0.28	3.02	0.56	2.76	0.47	2.53	0.13	38.989
	感情コミットメント	3.66	0.31	3.36	0.42	2.6	0.62	2.3	0.08	60.844
	職務満足	3.46	0.25	3.18	0.34	2.74	0.41	2.54	0.49	36.457
規範意識	欠勤意識	3.82	0.43	2.9	0.84	2.94	0.65	2.93	0.26	20.893
	遅刻意識	3.76	0.47	3.53	0.71	2.82	0.8	2.14	0.36	31.287
	転職意識	2.79	0.35	2.38	0.38	2.58	0.26	2.53	0.13	10.898
離脱行動	欠勤	1.06	0.24	1.6	0.54	1.82	0.72	2.21	0.42	29.273
	遅刻	1.22	0.46	1.7	0.68	2.6	0.89	2.93	0.26	31.706
	転職	2.47	0.15	2.27	0.25	2.55	0.24	2.5	0.22	11.671

注 F 値は $F > 4.51$ で 5%水準有意， $F > 10.20$ で 1%水準有意である。

出所：筆者作成

そして，上司のリーダーシップ行動について，企業担当者が国有企業，外資企業が続き，合弁企業が最も低い。課題達成行動は国有企業が認知する上司のリーダーシップ行動は，配慮で民営企業が最も高いという結果を示した。ついで最も高く，次に外資系企業，合弁企業が続き，民営企業が最も低い。しかしながら課題達成行動は企業形態間でその差が最も小さかった。このことはこの行動についての必要度は共通の認識があると思われる。

民営企業は課題達成行動と配慮行動の得点がほぼ等しく，いわゆる三隅のPM式リーダーシップ理論（三隅，1984）から言えば「PM型」といえよう。類似した傾向は国有企業にも見られる。課題達成行動と配慮との差が最も大きいのが合弁企業で，いわゆる「P型」に相当する。

コミュニケーションは合弁企業，国有企業の方が高いという結果を示した。

また、企業文化について、表 2-1 をみると、企業文化の 4 変数、すなわち、個人尊重文化、環境適応（文化）、協調文化、安定文化の中で合弁企業、独資企業が有意に高いのは個人尊重文化、環境文化である。一方、国有企業の方が高いのが、安定文化、協調文化である。

これは従来から指摘されている企業形態別の特徴を表していると思われ、従来の結果の確認といえよう。

コミットメントについて、会社へのコミットメントとしてまず会社への忠誠心を見よう。表 2-1 を見ると会社への忠誠心は国有企業が最も高く、以下民営企業、外資系企業の順で、合弁企業が最も低いという結果が得られた。これも国有企業の持つ魅力が忠誠心に結びついたものと考えられる。

感情的コミットメントは国有企業が高いという結果を示した。感情的コミットメントとは自身の企業に対する感情的な一体感を意味する。このことは国有企業の企業担当者は、自らの従業員がこの点において特に高いと認識しているようである。

最後、離脱行動について、離脱行動をまず、転職について見てみよう。国有企業および民営企業の転職は低く、外資系企業および合弁企業の転職は高くなっている。

次に欠勤行動を見ると最も低いのが国有企業で、最も高いのが合弁企業である。

遅刻行動では国有企業は最も低く、以下、民営企業、外資系企業、合弁企業の順で転職の順位は変わらない。

今、転職、欠勤、遅刻をまとめて離脱行動としてまとめると離脱行動の全ての指標で、国有企業が最も優れ、民営企業、外資系企業、合弁企業の順になるということになる。

5. 2 階層的重回帰分析の結果

次に検討課題 2 の欠勤、遅刻、転職率を従属変数（結果変数）とした場合の重回帰分析の結果を見てみよう。その結果が表 2-2 に示されている。

表 2-2a 欠勤、遅刻、転職意図の規定要因の重回帰分析モデル 1
(中国企業 120 社)

独立変数		従属変数		
		欠勤	遅刻	転職
特性要因	企業形態	0.380**	0.476**	0.362*
	従業員数	-0.172	-0.195	0.309*
	創業年数	0.054	-0.045	-0.215*
重相関係数の2乗		0.218	0.269	0.372
	変化量	0.218	0.269	0.372
	有意確率	0.001	0.000	0.020
*P<.05 **P<.01				

出所：筆者作成

表 2-2b 欠勤，遅刻，転職意図の規定要因の重回帰分析モデル 2

独立変数		従属変数		
		欠勤	遅刻	転職
特性要因	企業形態	0.224**	0.465**	0.458*
	従業員数	-0.230**	-0.241**	0.260*
	創業年数	0.028	-0.139	-0.245*
人事施策	ストレス対策	-0.196	-0.108	0.220*
	WLB施策	0.267**	0.366**	-0.067
	能力開発	0.042	-0.036	0.147
重相関係数の2乗		0.329	0.386	0.202
	変化量	0.111	0.117	0.170
	有意確率	0.002	0.001	0.010
*P<.05 **P<.01				

出所：筆者作成

表 2-2c 欠勤，遅刻，転職意図の規定要因の重回帰分析モデル 3

独立変数		従属変数		
		欠勤	遅刻	転職
特性要因	企業形態	0.307**	0.337**	0.315*
	従業員数	-0.152	-0.168	0.033
	創業年数	-0.085	-0.062	-0.145
人事施策	ストレス対策	-0.100	0.115	0.124
	WLB施策	0.180	0.363	-0.088
	能力開発	-0.080	-0.121	0.073
リーダー	配慮	-0.350**	-0.411**	-0.292*
	課題達成	0.052	0.130	0.396*
シップ	コミュニケーション	-0.548**	0.024	0.040
重相関係数の2乗		0.592	0.499	0.343
	変化量	0.263	0.113	0.141
	有意確率	0.000	0.008	0.011

出所：筆者作成

表 2-2d 欠勤，遅刻，転職意図の規定要因の重回帰分析モデル 4

独立変数		従属変数		
		欠勤	遅刻	転職
特性要因	企業形態	0.224*	0.118	0.187
	従業員数	-0.148	-0.010	0.096
	創業年数	-0.131	-0.040	-0.065
人事施策	ストレス対策	-0.050	-0.105	0.176
	WLB施策	0.136	0.166	-0.118
	能力開発	-0.051	-0.090	-0.013
リーダー	配慮	0.081	-0.364**	-0.110
	課題達成	-0.099	-0.048	0.374*
シップ	コミュニケーション	-0.425*	0.026	-0.022
企業文化	個人尊重	-0.030	0.155	-0.155
	環境適応	0.026	0.138	-0.056
	協調文化	-0.269*	-0.012	0.027
	安定文化	-0.242*	-0.529**	-0.461*
重相関係数の2乗		0.662	0.724	0.448
	変化量	0.070	0.225	0.105
	有意確率	0.037	0.000	0.049
*P<.05 **P<.01				

出所：筆者作成

表 2-2e 欠勤，遅刻，転職意図の規定要因の重回帰分析モデル 5

独立変数		従属変数		
		欠勤	遅刻	転職
特性要因	企業形態	0.137	0.100	0.164
	従業員数	-0.112	-0.021	0.068
	創業年数	-0.018	-0.058	0.021
人事施策	ストレス対策	0.090	0.101	-0.184
	WLB施策	0.128	0.182	-0.187
	能力開発	-0.023	-0.084	-0.023
リーダー	配慮	-0.100	-0.247**	0.170
	課題達成	-0.164	0.013	0.184
	コミュニケーション	-0.319*	0.040	0.046
企業文化	個人尊重文化	-0.115	0.140	-0.122
	環境適応	0.020	0.111	-0.096
	協調文化	-0.192	-0.014	-0.033
	安定文化	-0.206*	-0.443**	-0.240*
コミットメント	忠誠心	-0.298*	-0.151	-0.138
	感情コミットメント	0.139	0.100	-0.315*
	職務満足	-0.452*	-0.043	-0.454*
重相関係数の2乗		0.750	0.737	0.686
	変化量	0.088	0.013	0.238
	有意確率	0.020	0.005	0.050
*P<.05 **P<.01				

出所：筆者作成

表 2-2f 欠勤，遅刻，転職意図の規定要因の重回帰分析モデル6

独立変数		従属変数		
		欠勤	遅刻	転職
特性要因	企業形態	0.103	0.104	0.025
	従業員数	-0.111	-0.036	-0.011
	創業年数	-0.039	-0.012	-0.078
人事施策	ストレス対策	0.058	0.101	0.057
	WLB施策	0.106	0.102	0.054
	能力開発	-0.098	-0.089	0.005
リーダーシップ	配慮	0.173	-0.322	-0.032
	課題達成	-0.092	0.042	-0.034
コミュニケーション		-0.202*	0.012	0.047
企業文化	個人尊重文化	-0.081	0.065	-0.028
	環境適応	-0.012	-0.073	0.056
	協調文化	-0.191	-0.027	-0.045
	安定文化	-0.222*	-0.136	-0.129
コミットメント	忠誠心	-0.022	-0.085	-0.118
	感情コミットメント	0.105	-0.071	-0.557
	職務満足	-0.371*	0.028	-0.101
規範意識	欠勤規範意識	-0.428*	-0.224**	-0.165
	遅刻規範意識	-0.139	-0.614**	-0.242*
	転職規範意識	0.055	-0.176	-0.435*
重相関係数の2乗		0.809	0.820	0.863
変化量		0.059	0.083	0.177
有意確率		0.005	0.005	0.050

*P<.05 **P<.01

出所：筆者作成

(1) 欠勤について

まず，欠勤行動についてその規定要因を見てみよう。表 2-2a より特性要因，すなわち企業形態，従業員数，創業年数などの特性要因の中に企業形態は欠勤に関係のあることが理解される。

人事施策を投入した表 2-2b のモデル 2 では，人事施策のうちワーク・ライフ・バランス施策が欠勤を生み出す最も大きな規定要因になっている。ただし，この施策は逆転項目であるので，この施策が整っているほど欠勤行動が少ないことを示している。ストレス施策は欠勤に対してネガティブな規定要因になっているのである。能力開発は有意な影響力は示していない。しかしながら階層的・重階層的分析の結果は，人事施策が全体としては欠勤行動の抑制に大きな影響力を持っていることを示している。

モデル 3 はリーダーシップを投入した場合である。ここではすなわち上司のコミュニケーション行動は欠勤の予防に役立っているのである。また，配慮も欠勤行動に有意な影響力を持っている。課題達成行動は有意な影響力を持っていない。

モデル 4 は企業文化を投入した，ここでは重相関係数の 2 乗に大きな変化がみられる，即ち，安定文化は欠勤に対してネガティブな規定要因になっているのである。また，協調文化も欠勤に抑制効果を持っている。

モデル5は忠誠心、感情的コミットメントおよび職務満足感を一括投入したものである。重相関係数の2乗に有意な変化がみられた。その大きな要因は職務満足感と忠誠心である。特に職務満足感の影響力が大きい。これは Johns (2001)のいう従来の研究結果とも整合するものである。

最後に、モデル6は欠勤規範、遅刻規範、転職規範を投入したものである。欠勤規範意識は欠勤に対して最も大きな負の規定要因になっているのである。これは、欠勤規範が心理的に欠勤行動に最も近いことを考えると、この結果は理論的にも整合するものである。

(2) 遅刻について

次に遅刻について見てみよう。表 2-2a のモデル1の特性要因でみると、企業形態は遅刻に関係のあることが見られる。特に大きな影響力を持つのは企業形態である。これは検討課題(1)で見ても明瞭である。従業員数も有意な影響力を持っている。創業年は有意な影響力を示さなかった。

モデル2で人事施策を追加すると重相関係数の2乗に大きな変化がみられる。その大きな規定要因はワーク・ライフ・バランス施策である。即ち、ワーク・ライフ・バランス施策は遅刻に対して大きな規定要因になっているのである。前述したようにこの項目は逆転項目であるので、ワーク・ライフ・バランスの人事施策は遅刻防止に役立っているのである。それ以外の施策は遅刻防止に有効ではなかった。

モデル3では、直属上司のリーダーシップを追加した。表 2-2c によれば、配慮のみが遅刻の抑制要因として働いていることを示している。ただし全体では重回帰相関の2乗の変化は有意である。

モデル4では企業文化を投入した、重回帰分析の変化量は有意であったが、とりわけ安定文化は遅刻に対して強力なネガティブな規定要因になっているのである。「個人尊重」の文化は遅刻行動を容認するような傾向を示したが、その影響力は大きなものではない。

モデル5では忠誠心、感情的コミットメント、職務満足感を投入した。このモデル5の段階でこれらのコミットメント要因は遅刻行動に対して有意な影響力を示さなかった。これは特筆されるべく特徴である。すなわち、欠勤行動の規定要因、後述する転職の規定要因として組織コミットメントは大きな影響を持つのに、遅刻に対してはその影響力は小さな規模にとどまるというわけである。もちろん忠誠心、感情的コミットメントとも有意な規定要因にはならなかった。

最後、モデル6は欠勤規範、遅刻規範、転職規範の各規範意識を投入したものである。遅刻規範意識は遅刻に対して最もネガティブな規定要因になっているのである。これはまさに予想通りの結果になった。

(3) 転職率について

最後に転職率について見てみよう。モデル1では特性要因を投入した。ここでは企業形態、従業員数、創業年数などの特性要因が転職率に関係のあることが理解される。その説明率 ($R^2 = .372$) は欠勤、遅刻よりも大きい。すなわち、企業形態、従業員数、創業年とともに転職に関して影響力を発揮している。換言すれば国有企業で、従業員が多く、創業が古い企業ほど転職は少ないということを物語っている。

モデル2では人事施策が転職について有力な規定要因であることを示している。ただし、人事施策の内では、転職はワーク・ライフ・バランス施策ではなく、ストレス対策が有効なことを示した。

これはストレスが転職に重要な影響力を持つことを示唆しているが、ワーク・ライフ・バランス施策および能力開発が転職に有意な影響力を持たないのは意外であった。

モデル3では、上司のリーダーシップのうち、配慮行動が転職にネガティブな影響力を持っていた。しかしながら、課題達成は転職にポジティブな影響力を持っていた。上司の厳しい仕事への要請が転職を考え、転職行動を起こすきっかけになるのかもしれない。

モデル4では企業文化を投入した。安定文化は転職にネガティブな影響力を持っていた。企業文化の中で転職に有意な影響を持つのは安定文化のみであったが、安定文化の影響は極めて大きなものであった。

モデル5では組織コミットメントの各変数を投入した。これらの変数は欠勤及び遅刻の場合よりもその影響力が大きかった。組織コミットメントの各変数が遅刻に対しては有意な影響力を示さなかった時と比べると雲泥の差である。特に感情的コミットメントおよび職務満足が転職意図に有意なネガティブな変化をもたらした。これも先行研究の Johns (2001) の展望と整合するものである。

モデル6では規範を投入した。予想通り、転職規範が有意な影響力を示した。

6. 本節のまとめと今後の課題

6. 1 本節のまとめ

本節は中国企業を対象にして離脱行動を組織単位という点から検討した。離脱行動でも欠勤、遅刻、転職では異なった規定要因が明らかになるなどいくつか興味深い事実が明らかになったと思われる。それらをまとめると以下のようなになる。

まず、企業形態と離脱行動との間に関係がみられた。具体的には国有企業が最も離脱行動が少なく、以下、民営企業、外資系企業の順で、合併企業が最も離職行動が多かった。そして、リーダーシップは離脱行動に有意な影響をもたらしたが、それほど大きなものではなかった。また、組織文化は離脱行動全体に大きな影響をもたらした。とりわけ安定文化は大きな要因であった。最後、組織コミットメントは遅刻に対しては有効な規定要因とは言えなかったが、転職率に対しては非常に強い影響力を示した。

6. 2 今後の課題

本節の研究課題としては以下の点が指摘できる。

まず、本節の研究の問題点は対象が120社と少ないことである。今後はもう少しサンプル数を増やして検討することが必要である。第二に、従業員の離脱行動の規定要因を分析する時、従来の視点以外の新しい概念の可能性についても、今後の検討課題としたい。第三に、これまでは、様々な要因が離脱行動に影響を及ぼしているため、明確な対策がとりにくかった。今後は「どのような要因に重点を置いた対策をとればより効果的か」について検討したい。

第5節 「心理的資本」という新しい概念の導入について

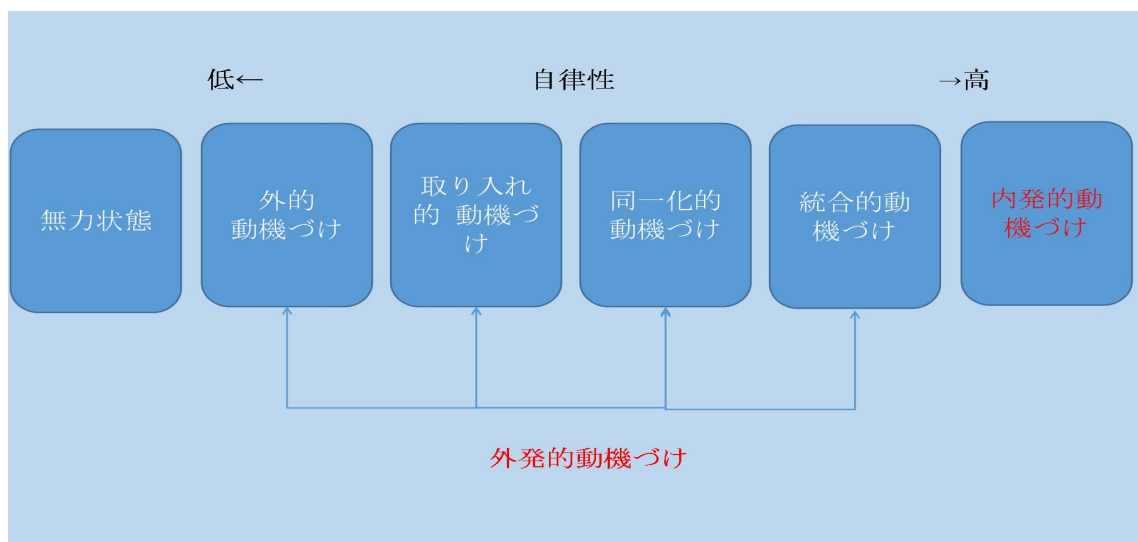
本章では組織の視点から従業員の離脱行動の規定要因を分析し、それなりの結果を得ることができたと思っている。しかしながらその結果は企業形態別分析（例えば、国有企業など）を除けば従来の研究知見を中国の企業において確認するというレベルにとどまっている。

組織行動を発展的に理解するためには従来の概念、フレームワークにとらわれない新しい発想が必要のように思われる。すなわち、従業員の離脱行動をよりよく理解し、経営管理上の示唆を得る場合、新しい概念の導入する必要性を感じる。本論文では、具体的に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い。

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（例えば、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して図 2-7 のような枠組みを提示した。Deci & Ryan (1985)によればより高い自律性（自己決定）を持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（例えば、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。

図 2-7 動機づけの分類



(出所 : Deci & Ryan, 1985 より抜粋して翻訳作成)

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）を持つ従業員の方が、自己決定性の低い他律的動機づけ（外発的動機づけ）を持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持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。

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 et al. (2007)である。

「心理的資本」の特徴は1) 状態性(state-Like)、2) 開発可能性(open to change and development)である。状態性についてこの「心理的資本」は比較的影響されやすい、発達可能の概念と示唆されている。

この「心理的資本」は開発可能性ということを考慮すると、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。管理目的でも企業の人事管理など経営管理を改善する上で有効な概念と考えられる。

先行研究から見ると今までの離脱行動に関する研究（従来の視点）は外発的動機づけ要因に力点があると感じられる。外発的動機づけは、「誘因」によって行動を起こさせるものであり、内発的動機づけは「動因」により、モチベーションを高めようとするものである。

「誘因」そのものは有効な経営管理上の手法ではあるが、従業員の主体性、自律性の成長、育成面では限界が見られるため、筆者は離脱行動を理解する場合、もっと従業員の成長、自律性を促す内発的動機づけに焦点を当てるべきと考える。

ポジティブ感情は内発動機づけにつながるのである(土田 & 竹村, 1996)。

これまでの動機づけ理論で扱われている「自己効力感」や「希望」などのポジティブ感情は動機づけを促進し、不安などのネガティブ感情は動機づけを抑制すると位置づけられている(速水, 2012)。

Roseman (2008)は行動的機能の違いという視点から「感情は4つに分類できる」と考えている。1) 接近する感情。すなわち、すべてがポジティブ感情からなる。例えば、「希望」は刺激に向かう気持ちを増大させる。2) 距離をおく感情。例えば、「悲しみ」「恐れ」などの感情は、対象となる人間や事物とは距離をとろうとする。3) 拒否する感情。例えば、「嫌悪」「軽蔑」などの感情は自分の力で対象を動かし自分の視野から遠ざけようとする。4) 攻撃する感情。例えば、「怒り」は努力して対象を攻撃する力になる。

ネガティブ感情には、距離をおく感情のように「対象から自分を遠ざけようとする行動を生むもの」と、拒否する感情や攻撃する感情のように「目標に一致しない対象と戦

う行動を生むもの」とがある。それに対して、ポジティブ感情は対象に接近する行動を生むという点で注目されるべきであろう。

こうした理論的位置づけに則って、「心理的資本」という概念はポジティブ感情に関する統合的の概念で、しかも「状態性」と「開発可能性」という特徴を持つので、人的資源管理などの場面でその有効性が示唆される。筆者はポジティブ感情の要素が含んでいる「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検討したい。「動因」であり内発的動機づけに繋がる概念が沢山あるが本論文では管理目的で、育成面で「開発可能性」、従業員の成長、自律性を促す内発的動機づけに繋がる「心理的資本」という概念の効果を検討したい。

企業管理の最大の問題の1つは人の問題である。従業員の離脱行動は、企業の発展、事業の成功に対して悪い影響を及ぼしている。そのため経営実践上では、従業員の離脱行動を重視し、どうしたらその予防ができるかに大きな関心が集まっている。前節では組織的視点から実証的研究によってこの問題を検討してきた。しかしながらこうした問題の抜本的な改善のためには新しい概念に基づいた革新的な改善が必要なように思われる。

そこで本論文では従業員の心理的側面に着目して「心理的資本」という新しい概念を導入し、従業員の「心理的資本」と離脱の関係を探究したい。従業員の離脱は職務行動および人間関係行動の問題を含んだダイナミックなプロセスであり、このプロセスの中で心理的離脱（離脱行動の意識）が発生し、結果としての離脱行動（物理的離脱）に結びつくと考えられる。したがって組織としては早い段階で従業員の離脱意識を把握し、その抑制要因としてのポジティブ感情の発生を促進できれば、離脱行動の発生を防ぐことができるだろうと予想される。そして、離脱行動の損失を最小限まで収めることができるであろう。すなわち、従業員の物理的離脱(physical withdrawal)を予防するためには従業員の心理的離脱(psychological withdrawal)を重視しなければならない。心理的離脱は従業員の転職意思、規範意識、ストレス感などが含まれるが、その中で特に従業員の転職意思が物理的離脱として転職行動に直接に繋がると考えられる。そして、いかに従業員の転職意思を低減させることできるのかが人材定着のマネジメントでは重要な意味を持つと筆者は考えている。

また経営管理という視点で見たとき、ポジティブ感情を引き起こす先行要因を識別することも重要である。本節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たい。しかしながら、この種の研究は非常に少ないというのが現状である。

本論文は先行研究を基礎として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いち早く把握し、それを改善する方法、施策を提案しようと考えている。以下次章で詳細に検討したい。

注1 Adams (1965) 衡平理論

人は、自己の仕事量や投入 (input) に見合う報酬や結果 (outcome) を得たいと願う。

この投入と結果の比が、他者のそれと等しい場合 ($O_p/I_p=O_a/I_a$) を公平 (equity), 等しくない場合 ($O_p/I_p>O_a/I_a$, $O_p/I_p<O_a/I_a$) を不公平 (inequity) とよび, 不公平の程度が大きいほど, 人はより不快となり, その解消へと動機づけられるとしている (I_p : 自己の投入, O_p : 自己の結果, I_a : 他者の投入, O_a : 他者の結果)。

不公平には, 不足 (過小報酬) と, もらいすぎ (過大報酬) の2つがある。不公平の解消には以下の方略がある。

- (1) 自己の投入を変える (努力量の増大, 低下),
- (2) 自己の結果を変える (報酬のカットや返却, 昇給の要請),
- (3) 自己の投入や結果を認知的に歪曲する,
- (4) 不快な比較を避け, その場を去る,
- (5) 比較他者の投入と結果の比を変える (他者に対し, より多くの, またはより少ない努力を要請する),
- (6) 自己の投入と結果の比と等しい他者を比較の相手に選ぶ, などである。

出所: 中島義明・安藤清志・子安増生・坂野雄二・繁樹算男・立花政夫・箱田裕司 (編)1999.

心理学辞典, 有斐閣

注2 組織コミットメント

組織コミットメントの概念化については次のような三つの考え方がある。

1. ベッカーのサイドベット理論

Becker (1960) は, コミットメントを組織と個人の交換的な立場からとらえている。彼によればコミットメントとは「活動が中止したときに失うことになる『サイドベット』の集積の結果として『首尾一貫した行動』へと結びつく性質のものである」という。すなわち労働者は, 今の職場をやめた時に失うもの等を考慮して, 今現在の職場を選択すると考えた。失うものとは例えば, 「将来受け取れるであろう年金」, 「今の仕事に適応した結果としての仕事のやりやすさ」などである。これらは, 「サイドベット (side-bet)」とよばれる。それらを失うことを避けるための選択として「組織に残り続ける」, つまりこれまでと一貫した行動をとるという考えである。言い換えれば, サイドベットができあがることで, コミットメントが形成されるという考えである。行動的コミットメントといわれることがある。

2. マウディらの情緒的 (態度的) 組織コミットメント論

Mowday, Steers & Porter (1979) は, 組織コミットメントを①組織の目標に対する信頼と受容, ②組織の代表として進んで努力する姿勢③組織の一員としてとどまりたいとする願望によって成り立つ, 組織への情緒的な愛着として捉え, 「組織の価値や目標の共有, 組織に残りたいという願望, 組織の代表として努力したいという意欲などによっ

て特徴づけられる，組織への情緒的な愛着」という定義を提唱した。態度的コミットメントと言われることもある。さらに，彼らは測定尺度として15項目からなるOCQ(organizational commitment questionnaire)を開発した。

3. アレンとメイヤーの三要素

Mowday, Steers & Porter (1979)以降の研究で，組織コミットメントに関して，いま現在最も注目されているのが，アレンとメイヤーによる一連の研究であろう。Allen & Meyer (1990)は，組織コミットメントの構成要素として「感情的要素」，「存続的要素」，「規範的要素」の3つを挙げている。

感情的要素とは感情的な愛着のことである。この感情的要素は，Mowday, Steers & Porter (1979)のOCQで測定されているものと意味内容が類似していることが指摘されている。存続的要素は，組織を辞める際のコストの知覚に基づくものである。感情的要素の場合，組織に残っているのは残りたいからであるのに対して，存続的要素の場合，残る必要があるから残るということを意味している。つまり，辞めると失うものが大きいから残っているということである。これは，ベッカーの考えと共通する部分がある。現に，ベッカーのサイドベット理論は，おもにこの存続的要素にあてはまるものだとの指摘もある。

メイヤーらの議論を特徴づけているのは第三の規範的要素である。この規範的要素は，理屈抜きに組織にはコミットすべきであるといった忠誠心を意味している。そこでは愛着，損得などとは無関係にとにかくコミットすべきであるという発想である。

これらの三つの理論についてはいくつかの限界および批判も提出されている。詳細は以下の文献を参照のこと。

出所：田尾雅夫（編），1997．「会社人間」の研究：組織コミットメントの理論と実際
京都大学学術出版会

注3 パーンアウト

「パーンアウト」とは，燃え尽きるという意味で，心身のエネルギーが尽き果てた状態を指す表現である。それまでひとつのことに没頭していた人が，心身の極度の疲労によって，ある日突然，まるで燃え尽きたかのように意欲を失い，社会に適応できなくなってしまうことを「パーンアウトシンドローム」（燃え尽き症候群）という。

出所：人事労務用語辞典，2011，日本経団連出版

注4 ビッグファイブ

パーソナリティの基本要素は5つの特性に集約されるとの知見が確定しつつある。これがビッグ・ファイブ(big five)である（表1）。因子分析的な手法によって膨大なデータを分析してみると，性格語彙のみならず，既存の多くの尺度に関しても結局のところ，パーソナリティの基本次元は5つに収斂するという(Costa & McCrae, 1992)。この5因子構造

は文化を 越えて安定しており，日本においても，欧米と同様の5因子モデルの妥当性を示すデータが多数報告されており（例えば，柏木ほか，1993）。

特定因子	代表的な特性
開放性	独創性，大胆さ
誠実性	真面目さ，信頼性
外向性	社交性，開放的
協調性	人のよさ，思いやり
神経症傾向	心配性，傷つきやすさ

パーソナリティの基本次元が見出されたことの最も大きな意義は，これまでバラバラの枠組みでとらえられてきた性格概念を研究者間で共有することが可能となったことである。いわばパーソナリティを測る「ものさし」の規格を統一することで，異なる研究者のプロジェクト間での研究結果が比較でき，5因子モデルに基づく性格心理学的知見を蓄積していくことができる。こうした尺度が，将来，個人の行動を予測するツールとして確立されれば，教育，産業，臨床などの分野における貢献が期待される。また，実際，パーソナリティの5因子と一般的健康度，職業適性，芸術的志向性，神経症，失敗行動などとの間に関連性が示されており，今後の展開に注目が集まっている。

出所：心理学総合事典，2006，朝倉書店

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

1. ポジティブ心理学の概念と展開

1. 1 ポジティブ心理学とは

ポジティブの語源はラテン語の *positum* であり、「实际的」とか「潜在的」とかの意味が含まれている。ポジティブ心理学の中では、ポジティブの意味は一人一人が持つ潜在的でかつ实际的な能力である。Sheldon & King (2001)はポジティブ心理学を次のように定義した。すなわち、ポジティブ心理学は人の発達の潜在力と美徳などポジティブな品質を研究する科学である。

1. 2 ポジティブ心理学の展開

医学の世界は20世紀の1950、1960年代には治療技術を大変重視していたが、しかしそれらの実践の中で病気の予防が病気を治愈するよりもっと容易なことを認識した。現代医学は病気の診断、治療だけでなく病気の予防にも関心を持ち始めて、人間自身の免疫システムに焦点を当てるようになった。

医学の分野のパラダイム転換と同様、心理学の分野でもそれに相応する変化が見られるようになった。すなわち心理学の研究者達も人間性のポジティブな力と美徳（例えば、勇気、楽観性、愛、職業の道德、信条、希望、忠誠心、強靱）などが心理的病気に対して無視できない調節と緩衝作用を発揮すること、つまり心理のワクチンの効果があることを認識するようになった。そのため、多くの心理学の研究者達は現代心理学が心理的病気の診断と治療に着眼するだけではなくて、どのように人類のポジティブな心理特性を発掘して、育成して、発揮することに注目すべきであると認識するようになってきた。

人間性の長所を研究するのはただ人間性の病気を修復するよりも更に価値が大きくて、人間性のポジティブな品質が人類の生存と発展に欠かせない核心の要素であり、更に人類が深く自分を理解するのに役立つことであろうと認識されるようになったのである。このようにしてポジティブな品質が次第に現代の心理学の研究分野に入り始めて、それによって現代の心理学の研究が新たな価値を生み出し始めたのである。

1997年、初めてポジティブ心理学という概念を提唱したのは、心理学者の Seligman と Csikszentmihlyi である。Seligman (1998)は、「Building human strength: psychology's forgotten mission」というアメリカ心理学会の広報誌に掲載された論文の中で、心

理学は人間の弱みばかりでなく、人間の良いところや美德を研究する学問でもあり、すでに主要な心理学的理論はそのような補強を行う方向に変貌しつつあると指摘した。それからますます多くの心理学者はこの研究分野に足を踏み入れて次第にポジティブ心理学運動が形成された。

こうした流れを受けて、日本でも、『ポジティブ心理学：21世紀の心理学の可能性』（島井，2006）や『ポジティブ心理学入門』（島井，2009）などが出版された。多くの研究者の関心を集めつつある。ポジティブ心理学は今日の心理学研究の主要な動向のひとつとなっている。

2. ポジティブ心理学の基本内容

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3つの内容から構成されるものと論じた。

2. 1 ポジティブな感情や主観的経験に関する研究

ポジティブな感情や主観的経験に関する研究はポジティブ心理学が大変関心を持つ1つの重点領域である。心理学の初期の感情や健康に関する多くの研究は主に病理学の方を重視し、ネガティブな感情がどのように個人の疾病の発生を招くということに関心が集まっていた。ポジティブな感情についての研究は、ネガティブな感情に比べて研究が少なく、現在でもまだ普遍的に受け入れる定義はないが、研究者はすでにさまざまな角度からそれに対して検討し、定義と分類してきた。

Lazarus (1991)はポジティブな感情とは目標達成の過程で前進する時や他人に積極的に評価される時に生じる感覚だと考えている。

Seligman (2002)はポジティブな感情を3つの分類している。すなわち、1) 過去と関係があるポジティブな感情、2) 現在と関係があるポジティブな感情、3) 将来と関係があるポジティブな感情である。将来と関係があるポジティブな感情には楽観、希望、自己効力感、信頼、信仰などが含まれる。過去と関係があるポジティブな感情には満足、まじめ、誇りと落ち着き(serenity)などが含まれる。現在と関係があるポジティブな感情は、2つのカテゴリーに分類することができる。1) 即時の喜び、2) 比較的長期的な大喜び(gratification)である。

そして、人がある行ために熱中しているときに感じられるフロー(flow)体験も、こうしたポジティブな主観的経験の一端とされ、研究が進められている。

ポジティブな感情の主観的経験もポジティブ心理学の重要な領域の1つで、研究テーマは主にウェル・ビーイング、快樂、楽観、愛、喜び、興味、満足、誇り、感情バランスなどが対象となっている。

(1) 主観的ウェル・ビーイング

ポジティブな主観的経験の中で、もっとも多様な研究が展開されているのが主観的ウェル・ビーイング(subjective well-being)研究である。Diener (2000)によれば主観的ウェル・ビーイングとは人々が主観的に自分の既存の生活状態を自分の理想の生活の状態だと感じる肯定的態度や感覚であるとしている。すなわち、主観的ウェル・ビーイングは、人々がある時点で、また長期にわたり、自分の人生をどのように評価するかを意味する用語とされる。主観的ウェル・ビーイングは主に3つの内容から構成される。すなわち、1)生活満足感、2)ポジティブな感情、そして3)ネガティブな感情である。表3-1はDiener, Suh, Lucas & Smith (1999)が主観的ウェル・ビーイングの構成と内容を示したものである。表3-1を見ると、主観的ウェル・ビーイングの評価が主に認知(例えば、生活満足感、あるいは結婚満足感など)と人々の経験した感情(例えば、ポジティブな感情:喜びなど;ネガティブな感情:怒りなど)に関連していることは明らかになる。

表 3-1 主観的ウェル・ビーイングの構造と内容

感情的		認知的	
ポジティブ感情	ネガティブ感情	全般的な生活の満足	特殊生活領域で満足
喜び	恥ずかしい	生活を変えたいです	仕事
奮起	悲しい	今の生活に満足している	家庭
満足	心配	過去の生活に満足している	健康的状況
誇り	怒り	未来の生活に満足している	経済的状況
愛	ストレス、緊張	他人は生活に対して満足している	自分
幸福	憂鬱	満足度の観点	所属グループ
極楽	嫉妬		

(出所: Diener, Suh, Lucas & Smith, 1999, p.277, Table1)

Diener et al. (1999)は、主観的ウェル・ビーイングを人々の経験した感情(ポジティブ感情の強さ、ネガティブ感情の弱さを含む)と一般的な生活満足感(life-satisfaction)の結合したものと論じているが、Ryff (1989)はアリストテレスが「ニコマコス倫理学」で主張した「エウデモニア(eudaimonia)」の概念を現代心理学の視点から解釈し、認知的なウェル・ビーイングとして「心理的ウェル・ビーイング(psychological well-being)」と呼ばれる概念を提唱した。さらに、Seligman (2003)は、ウェル・ビーイングは「悦楽的生活」を代表する「快楽主義理論(Hedonism Theory)」、
「意味的生活」を代表する「欲望理論(desire theory)」、
「関与的生活」を代表する「客観的なリスト理論(objective list theory)」から論じられてきているが、これら3つの理論を統合した「充実的生活」が、「本物の幸福(authentic happiness)」であると論じている。このように、ウェル・ビーイングの捉え方そのものに多様性があり、

それを把握する尺度にも相違があるので注意が必要である。

しかし、ウェル・ビーイングという概念の中身から見れば、ウェル・ビーイングが主にポジティブな主観的経験を指しているものなので、主観的ウェル・ビーイングがすでに現代ポジティブ心理学の1つの専門用語になったということができる。

(2) フロー経験

フロー経験(flow experience)はポジティブ心理学の中で注目され、最近、最も盛んに研究されてきたポジティブな感情の1つである。「フロー理論」はアメリカの心理学者Csikszentmihalyiが提出した理論である。Csikszentmihalyiはフロー状態とは、1つの活動に深く没入していると、他の何ものも問題とならなくなる状態、その経験それ自体が非常に楽しいので、純粋にそれをするということのために多くの時間や労力を費やすような状態と示した。Nakamura & Csikszentmihalyi (2002)は、フロー経験は主観的ウェル・ビーイング、学習意欲、活動の参加意欲、そして創造性と緊密の関係があると指摘した。

「フロー状態」の中で人は充実感を得るとCsikszentmihalyiは言っている。Csikszentmihalyiは本当の幸せが達成した喜びだけでなく、夢中でやり遂げるプロセスの中での苦しさの中にもあることを指摘した。我々が仕事をする際も、チャレンジがあり、思いがけない障害がある。そこでは、知力体力を限界まで使うかもしれない。しかし、そのプロセスを突き進んでいく中で、人は充実感を感じるのだと言っている。

そんな夢中な心理状態になったときに、人の神経系統は最高の働きをしている。神経を100%対象に向けているために、時間も忘れる。そのとき、人は自分の「強み」を最大限に発揮し、最高の生産性を出しているのである。Csikszentmihalyiの研究成果から、人は趣味や生活よりも、仕事の最中により多くの「フロー」を体験することがわかっている。また、「フロー」体験する機会が多い人は仕事に充実感をもち、集中力があり、成長も早く、社会でも成功する人が多いということもわかってきた。

「フローを通しての人の成長」という図3-1を見ると、この図は次のようなことを示している。「退屈」はスキルが高いのにチャレンジレベルが低いという状態である。「不安」はスキルが低いのにチャレンジレベルが高いという状態である。持っているスキルより少し高いチャレンジレベルのときに「フロー」が生じる状態である。

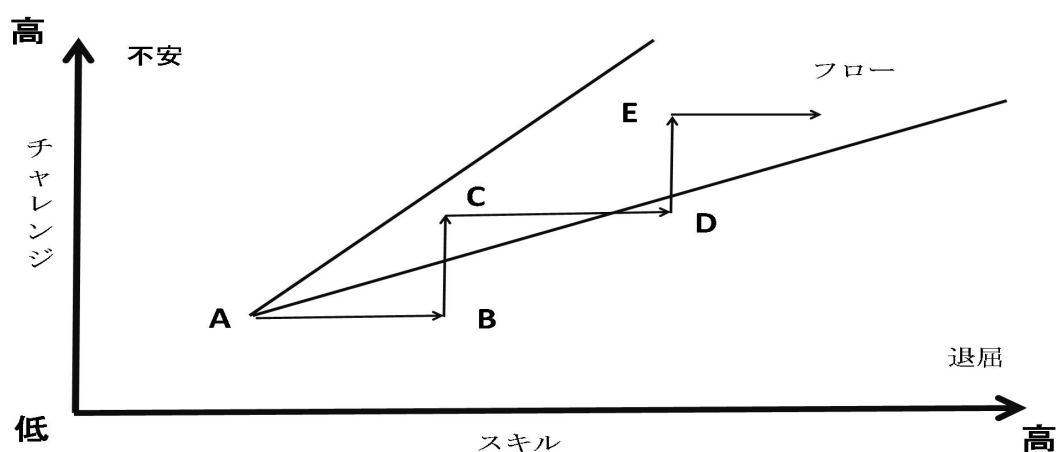
Nakamura & Csikszentmihalyi (2002)は「フロー」の発生条件として以下の2つを設定した。1つの条件は、人が取り組んでいる活動がその行為者に要求する能力(チャレンジ)と行為者が実際に持っているその活動を遂行するためのスキルとが高いレベルで適合していることである。もう1つの条件は、活動の目標が手近でかつ明瞭であり、進行中の活動に関するフィードバックなのである。すなわち、自分が確実に目標に近づいているという情報が即座に得られるということである。

図3-1はフロー経験を通して人がどのように成長していくかを示した。人は図のAの

状態からある業務を始めると、スキルが上がるにしたがって次第に慣れていき、図のBの「退屈」に近づく。この時点を長く続けるとモチベーションが下がり、夢中になる機会が少なくなる。挑戦が必要な新しい業務Cに変わると、再び「フロー」が体験でき、夢中で仕事ができる。「フロー」を体験する人はこのプロセスを繰り返す。図のDの「退屈」に近づいたら高いレベルで挑戦できるEに行くというようになる。これはスキルに見合った仕事を成し遂げることで人が成長するメカニズムである。

フロー経験のもたらす人間のポジティブな成長の可能性については、これまでの研究結果が実証している（例えば、Heine, 1996; Asakawa, 2004 など）。

図 3-1 「フロー」を通しての人の成長



(出所：Csikszentmihalyi, 2004, p.67, Figure1.)

(3) ポジティブな感情の機能

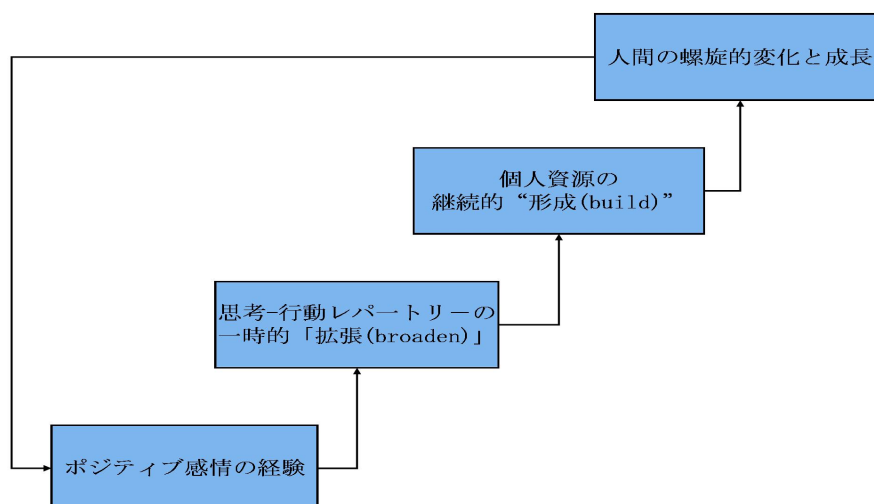
多くの心理学者は感情の機能を考える時に、感情というものを、特定の行動と関連するものとして定義し、感情の理論を構築してきた。例えば、ネガティブ感情に関する研究には、恐怖が逃げる行動と関連して説明され、怒りは、攻撃行動と関連しているとされている。したがって、ネガティブ感情の機能は、その感情に関連した特定の行動に焦点を当てること、言い換えれば、特定の行動をするために焦点を狭めることなのだといえる。Fredrickson (2001)は次のように指摘した。すなわち、感情にはすべて対応する特定の行為傾向 (specific action tendencies) が存在している。このような特定の行為傾向は2種類があり、1つは回避の傾向、もう1つは接近の傾向である。このような特定の行為傾向は人類の進化の過程で形成された適応性に関する心理的構造である。時には、外にあらわされる行動であり、時には潜在し行為を準備するのである。ポジティブ感情について Fredrickson はポジティブ感情とネガティブ感情は、対極に位置するものではなく、本質的に異なる感情であり、ポジティブ感情は何らかの行動を引き起こすと

いうよりはむしろ、普通の行動を接近し、行動の連続性を促進することができると考えている。そして、Fredrickson はポジティブ感情を持つこと自体、創造的な考え方や活動・関係を拡張し、持続的な資源を築き、健康や充実感を高め、一層ポジティブ感情を活性化させ、ストレスを緩和させるという循環モデルの考え方によって拡張-形成モデルを提示した。

Fredrickson (2001) の拡張-形成理論 (broaden-and-build theory) は「拡張 (broaden)」と「形成 (build)」という 2 つをポジティブ感情の機能としており、4 つの段階を持つプロセスで説明されている (図 3-2)。

ポジティブ感情の拡張機能は、“broaden” という言葉の通り、広がるということの意味しており、私たちの認知や行動の範囲を広げる働きを持つ。Fredrickson & Branigan, (2001) は、実験室実験を行って感情喚起後の思考-行動レパートリー数について測定した。その結果、ポジティブ感情によって人の一時的な思考-行動レパートリー (momentary thought-action repertoire) が広がることを明らかにした。同時に、ネガティブ感情によって人の思考-行動レパートリー (thought-action repertoire) が制限されたことも報告されている。図 3-2 に示されるように、ポジティブ感情の「拡張」機能は、4 つのプロセスの中の 2 つ目の段階として説明されており、ポジティブ感情を経験することによって、一時的に、「拡張」機能が生じるのである。この拡張機能は過去の研究からも確認でき、さまざまな効果が示されている (例えば、Isen, Johnson, Mertz & Robinson 1985 ; Isen, 1987 ; Estrada, Isen & Young, 1997 ; Erez & Isen, 2002 など)。

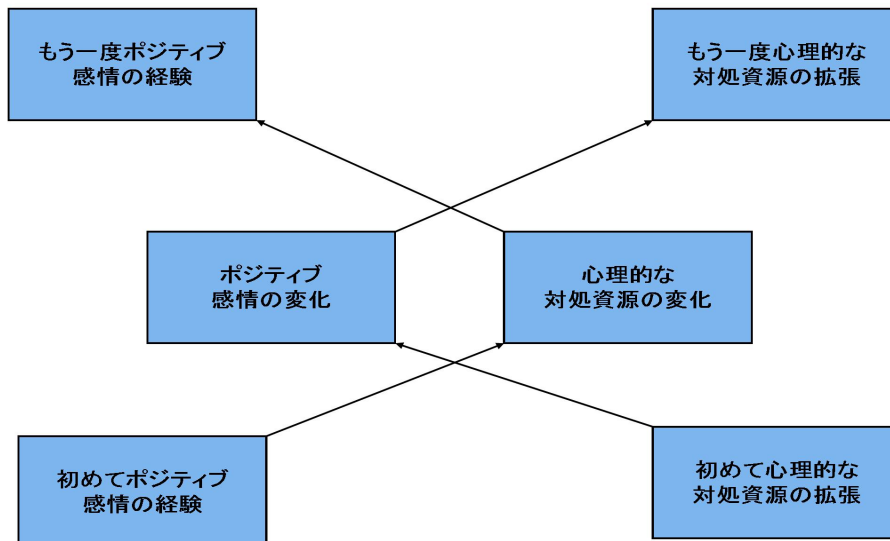
図 3-2 ポジティブな感情の拡張-形成理論 (1)



(出所 : Fredrickson, 2002, p.124, Figure1.)

一方、ポジティブ感情の形成機能は、buildという言葉で表わされているように、これまでなかったものを築き、作りあげるという意味である。4つのプロセスの3段階目として位置づけられており、ポジティブ感情によって思考-行動レパートリーが拡張し、その広がりの結果として、身体的な資源、知的な資源、社会的な資源、心理的資源が継続的に形成されるとしている。この形成機能もまた、これまでの研究結果から確認されてきている(例えば, Arend, Gove & Sroufe, 1979 ; Boulton & Smith, 1992 ; Mikulincer, 1997 など)。これらの結果は、ポジティブ感情が、個人の知的な意味での資源を作り出し、さらに、社会的な関係性を築くことに影響する可能性を示唆している。

図 3-3 ポジティブな感情の拡張-形成理論 (2)
 ポジティブ感情と心理的な対処資源の相互的促進・螺旋的上昇



(出所: Fredrickson, 2002, p.127, Figure1.)

また最後の段階として、「人間の螺旋的变化と成長」がある。ポジティブ感情による拡張機能と形成機能によって、個人の対処能力やレジリエンスが高まり、最終的にウェル・ビーイングにつながるとされている(Tugade, Fredrickson & Barrett, 2004)。さらに、拡張-形成理論では、ポジティブな感情が「人間の螺旋的变化と成長」で終わるのではなく、さらに、ポジティブ感情の経験へとフィードバックされ循環してつながるものと定義されている。図 3-3にあるように、拡張-形成理論(broaden-and-build theory)は螺旋上昇(upward spiral)モデルである。すなわち、この螺旋上昇のプロセスの中に個人は成長し、発展と変化することができるであろう。

2. 2 ポジティブな個人特性や認知に関する研究

ポジティブ心理学の第二の領域は、ポジティブな個人特性や認知に関する領域である。この領域ではいい人生(good life)を送るために何が必要か、ということであり、善い人(good person)であるためにはどのような質が求められるのかを見いだす研究領域である。この研究領域には強みや美德の研究、愛と許し、勇気や忍耐力やレジリエンス(逆境力)、知恵や才能、創造性や独創性といった研究が含まれている。研究者たちは、個人の持つポジティブな特徴を「強み(strengths)」にとらえ、如何に自分の「強み」を人に意識させることによって人の人生に対するポジティブな姿勢を引き出すことができるかをこの領域の研究の目的としている。この領域の代表的研究は Peterson & Seligman の研究である。Peterson & Seligman (2004) は人間の強みに関する組織的な検討の結果、表 3-2 に示す 24 の強みのリストを選択し、提示した。

表 3-2 人間の特性と強み

美德	定義性特徴	強み
1. 知恵・知識 (Wisdom And Knowledge)	知識の獲得と運用	1. 好奇心(Curiosity)
		2. 向学心(Love of learning)
		3. 判断(Judgment)
		4. 独創性(Ingenuity)
		5. 社会的知性 (Social intelligence)
		6. 見通し(Perspective)
2. 勇気 (Courage)	内部または外部の圧力に直面したときの目標達成の宣誓	7. 勇敢(Valor)
		8. 勤勉(Perseverance)
		9. 誠実性(Integrity)
3. 人間性・愛 (Humanity And Love)	人と付き合いに関するポジティブな力	10. 親切(Kindness)
		11. 愛する力・愛される力(Loving)
4. 正義 (Justice)	文明のポジティブな力	12. 市民の責務 (Citizenship)
		13. 平等・公正(Fairness)
		14. リーダーシップ(Leadership)
		15. 自己コントロール(Self-control)
5. 節度 (Temperance)	やり過ぎしないポジティブな力	16. 思慮深さ・慎重(Prudence)
		17. 謙虚(Humility)
		18. 審美心(Appreciation of beauty)
		19. 感謝(Gratitude)
		20. 希望・楽観性(Hope)
6. 超越性 (Transcendence)	自分を全人類とリンクするポジティブな力	21. 精神性(Spirituality)
		22. 寛大(Forgiveness)
		23. ユーモア(Humor)
		24. 熱意(Zest)

(出所 : Peterson & Seligman , 2004, pp. 29-30, Table1. 1).

Seligman (2014) は『ポジティブ心理学の挑戦』という本で 24 の強みそれぞれの説明の最後に記入式の自己評価尺度(簡略版 VIA)を提示した。自己評価尺度における強みは全部で 24 種類に分類され、そのうちトップ 5 の強みが「自分を特徴づける強み(signature strength)」とされている。これらの強みを生活や仕事などで活用することで、人生の満足感や仕事の充実感が向上するという研究結果も報告されている。

2. 3 ポジティブな環境・制度に関する研究

Peterson (2006)は、ポジティブな環境がポジティブな特性の発達を促進し、結果的にポジティブな主観的経験をもたらすと考えている。すなわち、ポジティブな環境は個人のポジティブな個人特性の形成、そしてポジティブな主観的経験の獲得に対して非常に重要であるため、ポジティブ心理学の研究領域としてポジティブな環境、制度にも関心が向けられている。例えば、ポジティブな社会制度、ポジティブな仕事環境、ポジティブな教育、ポジティブな家庭関係などの研究分野が設けられている。

ポジティブな社会制度については、Huang & Blumenthal (2009)が、元気感を促進する方法や政策、市民参加のあり方等を、ポジティブな制度として研究することの重要性を指摘している。

ポジティブな仕事環境については、Luthans & Youssef (2009)が、ポジティブな組織行動として、自己効力感、楽観主義、希望、レジリエンスという4つの能力に基づく行動を重視する考え方を提唱している。一方、Spreitzer, Porath, Gibson & Porath (2012)は仕事への熱意を引き出し続ける環境づくりには、1) 判断の裁量を与える、2) 情報を共有する、3) 人を軽んずる無礼な扱いを極力なくす、4) 成果のフィードバック、5) 多様化の促進、の5つが大切であることを指摘している。さらに、Spreitzer et al. (2012)は、ポジティブで丁寧な風土が、人が組織に参画し貢献する前向きなエネルギーに拍車をかける一方で、無礼な環境は人に嫌な感じを与え、エネルギーを枯渇させ、学習強化にかかわる何かにチャレンジする傾向を減ずると言及している。

ポジティブな教育についてはSnyder & Lopez (2007)が、ポジティブ・スクーリング(positive schooling)という概念を提出した。Snyderらはポジティブ・スクーリングとは、配慮、信頼、多様性の尊重を基盤とする教育への取り組みを意味し、教師は個々の生徒が目標を達成できるようなプランや動機付けを発展できるように、個性にあわせた目標を育成する教育を促進することと指摘している。ポジティブ教育では、ポジティブ心理学のコア研究である「ウェル・ビーイングの向上」、「青少年の強みとしての徳性の育成」、「再起力と楽観性の教育」を中心として教育することで、学業成績偏重になりがちな学校教育に新たなバランスをとることを目的としている。過去の学校現場での研究から、ポジティブ教育の導入には、以下のメリットがあることがわかっている。1) ウェル・ビーイングの増加、2) 学校での成績の向上、3) 学校での適応能力の向上、4) うつの低下とメンタルヘルスの向上、5) ストレスや心的障害に対しての対処力の強化である。ポジティブ心理学の応用は、近年学校教育の現場において広まっている。

ポジティブな家庭関係についてはポジティブ心理学では研究者が主に家族メンバーの幸福感を増進する角度から家庭関係を研究している。その研究は主に各種の家庭関係がそれぞれ家庭の成員の主観的ウェル・ビーイングの経験を増進する効果に研究の重点を置いている。家庭関係は主に3種の関係を含む。すなわち、1つ目は婚姻関係である、

2つ目は親子関係である，3つ目は親族関係である。家庭は社会の1つの細胞で，人の生活する主要な場所で，人の生活の中で多数の楽しみは家庭から体験されるものである。

3. ポジティブ心理学の価値と意義

ポジティブ心理学の3つ研究領域から見ると，ポジティブ心理学は人間性の中のポジティブな側面に着目し，人の長所と価値，そして心理的機能を研究している。これは人間性に対して更に科学的な理解と心理学の発展に役立つのであろう。そして，個人，家庭と社会のより良い発展を促進するのであろう。ポジティブ心理学の目標は心理学がもっと開放する姿で人の潜在的エネルギー，動機，能力，幸福などに視線を移すことによって心理学に新たな領域を開拓することである。

ポジティブ心理学の現代心理学パラダイム変換の意義は主に以下2つに現れている。

一つ目は人間の心理現象と測定の方面の意義である。評価と測定は心理学の最も重要な機能の1つで，ポジティブ心理学の台頭によって心理学の評価と測定がより正確になるのにもなって，より現実的な意義があるようにもなる。

二つ目は心理的または行動の介入についての意義である。心理学は様々な心理的問題に介入するだけでなく，またそれに対応する様々な心理の健康に介入し，もっと高いレベルの健康を発展させる。

一方で，たとえ心理的問題の介入にしても，ポジティブ心理学はもう1つの有効な介入ルートを見つけた。それは人のポジティブ力やポジティブ特質の強化を通じて問題を克服することである。これは次節で論じたい。

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

1. ポジティブ組織行動の研究の背景

ポジティブ組織行動の理論的根拠はポジティブ心理学の理論とその研究成果に基づいている。ここでまずポジティブ心理学の影響について述べたい。

1. 1 ポジティブ心理学運動の影響

ポジティブ心理学運動(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。

Luthans & Youssef (2004)によれば、ポジティブ心理学運動は経営理論に対して少なくとも2つの主要な影響効果があると指摘した。まずその第一として、組織行動の研究者はポジティブ組織スカラーシップ(positive organizational scholarship)の研究を実施した。そこでは組織の潜在能力を高め、ポジティブ組織の特性を開発する方法が模索されてきた。第二として、ポジティブ組織行動の出現である。このようにポジティブ心理学の研究方法与概念は組織行動学に対して大きな利点をもたらした。

Luthans (2002)は、ポジティブ心理学、特にポジティブ感情の状態に関する研究を組織行動研究に導入するのは、従業員のポジティブ感情が彼らのパフォーマンスを向上、発展させることが目的だと考えている。

ポジティブ組織行動は人のポジティブ心理の状態(例えば、楽観性、希望、自己効力感など)に着目して、主にポジティブな方向の人的資源の強みと心理的能力の測定、開発、運用と管理を研究して、それによって仕事のパフォーマンスを改善するのを目的とする学問である。Luthans et al. (2007)はポジティブ組織行動の特徴について次のように説明した。すなわち、ポジティブ組織行動はポジティブな方向性であって、それは測定することができ、開発することができる心理的能力とその効果的に管理することができる人的資源管理を示唆している。その目的は組織の中の仕事のパフォーマンスを高めることであると言う。

Luthans et al. (2007)はその中で、開発することができるという基準をポジティブ組織行動の含んだ心理的要素が状態性(state-like)の変数で、比較的安定的な特性(trait-like)の変数ではないことに求めている。この基準によって、研究者たちは以下のポジティブ組織行動の概念を提出した。すなわち、それらは「自己効力感」、「希望」、「楽観」、「主観的幸福感」などである。

明らかに、これらの概念は大部分がポジティブ感情の経験に関するポジティブ心理学の研究成果から導き出された。研究方法では、ポジティブ組織行動も心理学の観察法、実験法、心理的測定方法を大いに参考にした。このように見ると、ポジティブ組織行動は研究の内容、方法、概念もすべてポジティブな心理学の研究成果に負っていると考えてもよいのではないだろうか。

ポジティブ組織行動の概念が提出された時期を同じくして、2003年、アメリカミシガン大学のCameronらはポジティブ心理学運動の影響を受けて、ポジティブ組織スカラーシップの考えを提唱した。ポジティブ組織スカラーシップはミシガン大学の組織論研究チームによって提唱されたもので、主に組織およびメンバーのポジティブな特質、ポジティブなプロセスとポジティブな結果を研究するアプローチである。

ポジティブ組織スカラーシップはポジティブな組織環境、組織のポジティブな現象を重視するだけではなくて、更に環境と結びつくポジティブな特質とプロセスを強調し、組織理論によって全面的にポジティブな行動の原因と結果を理解、説明、予測する。

ポジティブ組織スカラーシップはこれまでの文献研究を通じて、ポジティブ組織スカラーシップを構成する諸概念が比較的安定した特質と行動のプロセスから成り立っていることを見いだしている。特に卓越性、繁栄、豊富と成長などの諸現象は、1つの長期的、動的なプロセスの中で現れ、発展することができるだろうとしている。

1. 2 ポジティブ組織行動とポジティブ組織スカラーシップ

ポジティブ組織スカラーシップとポジティブ組織行動の主な区別について表3-3に示した。ポジティブ組織スカラーシップは、組織環境などマクロ組織レベル研究に焦点をあてている、それに対してポジティブ組織行動は主に一人一人の人間といったミクロレベルに関心をもっている。すなわち組織の個人の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的潜在能力を研究する。

表 3-3 ポジティブ組織行動と組織スカラーシップの比較

研究の分野	研究の視点	研究の内容	測定変数の性質	時間の特徴
ポジティブ組織行動 POB	ミクロ個人レベルの研究	個人のパフォーマンスを高める心理の潜在能力を研究する	状態性(state-like)	短期的、開発可能
ポジティブスカラーシップ POS	マクロ組織レベル研究	組織とメンバーのポジティブ特質、ポジティブなプロセスとポジティブな結果を研究する	特質性(trait-like)	長期的、開発の難しさ

出所：関連の文献によって筆者が整理した

また、ポジティブ組織スカラシップが扱っているいくつかの要素（例えば、仁愛、善など）は従業員の仕事のパフォーマンスと関連しているが、それらの変数は安定した特性(trait-like)で変化しにくく、おそらく開発することができないであろうとしている。一方、ポジティブ組織行動の対象としている心理的要素（例えば、自己効力感など）は、状態性(state-like)で、開発することができるだろうとしている。

2. ポジティブ組織行動の定義

Wright (2003)は、ポジティブ心理学運動の研究成果を参考にし、ポジティブな方法を使って組織行動学、社会学を研究し、そしてこのポジティブ視点から組織行動学の新しい内容を研究する学問をポジティブ組織行動と定義した。

Luthans (2002)はポジティブ組織行動を次のように定義した。すなわち、ポジティブ組織行動は、パフォーマンス向上の実現のためにポジティブな方向性を持ち、測定可能、開発可能と有効的管理可能、人的資源の強みと心理の能力に関する研究と応用であると示した。

この定義の内容は Luthans がポジティブ組織行動の研究分野と概念を明確するために設定した前述の基本的な基準を含んでいる。ポジティブ組織行動の研究者の使命は上記の基準に沿ったもので、ポジティブな心理の能力や人的資源の強みを見つけ、確認することであり、そして重要な組織の結果に繋がることを見いだすことである。この概念はポジティブ組織行動の発展の枠組みを築いた。

3. ポジティブ組織行動と既存の組織行動

既存の組織行動は長期に渡って、組織のコスト削減や収益をあげる行動、施策に価値の基盤を置いてきている。このような実情の中で組織は従業員の能力・意欲や消極的行動がもたらす経済的損失に注目している。そして経営管理研究の重点も「従業員やチームのマイナス情緒や不良な仕事態度」を改善し、「仕事の怠慢やストレス」を緩和し、「従業員のワーク・モチベーション」を是正するなどの問題に置かれてきた。

ポジティブ組織行動はポジティブ心理学の知見に基づいて創立された。ポジティブ組織行動は研究の目標をポジティブな「心理的資本」が経営管理の実践に応用することができるかどうか、経営者や従業員に対する開発とトレーニングによって、最終的には組織のパフォーマンスの目標を達成することができるかどうかに重点をおいた。このトレーニングと開発をすることができるかどうかということはポジティブ組織行動と既存の組織行動の重要な区別ではないであろうか。

ポジティブ組織行動と既存の組織行動の主な区別について表 3-4 で示した。

表 3-4 ポジティブ組織行動と既存の組織行動の比較

研究の分野	研究の方向	研究の内容	目標実現の道	研究の目標
ポジティブ組織行動	ポジティブな方向	ポジティブ志向の人的資源の強みと心理的能力	管理者と従業員に対する研修や開発	仕事の業績を高め、従業員の成長するのを促進する
既存の組織行動	ネガティブの方向	組織、管理者、従業員の中で存在してるマイナスの障害や機能障害を効果的に解決することができる理論と方法	組織や管理者によって措置、方法を取る	管理の価値を管理を実現し、既定の組織目標を達成する

出所：関連の文献によって筆者が整理した

4. ポジティブ組織行動に関する研究

ポジティブ組織行動は人的資源管理や組織行動の研究領域の中で新しい研究の方向を示唆している。その発展は既存の組織行動の消極的な研究の方向の対極領域として創立されたので、組織の中で個人のポジティブ心理の変数と人的資源の強みの開発と応用を強調した。ポジティブ組織行動という概念は斬新であるため、それに関する研究が多くあるわけではない。研究の領域は以下の3つの領域が考えられるが、現状は既存の文献を主に3つの方面からポジティブ組織行動に適用したものである。すなわち、1) ポジティブ組織行動の内的構造、2) ポジティブ組織行動への影響要因、3) ポジティブ組織行動による結果のである。

第3節 「心理的資本」に関する研究

1. 「心理的資本」概念の変遷

初期の研究者は異なった学問領域から「心理的資本」を研究している。例えば、20世紀末、エコノミストのGoldsmith, Veum & Darity (1997)は経済学と心理学の研究の観点から、アメリカ製造業の従業員を研究対象として、「心理的資本」が個人の生産性に影響する個人の特徴だとしている（例えば、自己の感覚、仕事の態度、倫理的方向など）。彼らの報告によると、従業員の「心理的資本」の水準は従業員の労働生産性と給料に対して著しい影響があった。

2000年以降、ポジティブ心理学運動とポジティブ組織行動の進展は「心理的資本」の研究を促進している。「心理的資本」に関する研究文献は次第に増えてきた。しかも心理学の領域の研究がその多数を占めている。しかしながら研究の内容から見ると、「心理的資本」の範疇についてもまだ基本的な観点の相違が存在しているのを指摘することができる。その相違は主に「心理的資本」の性質について現れている。つまり「心理的資本」は人の安定的な特性(trait-like)であるか、それとも柔軟な心理の状態(state-like)にあるかという問題である。

Hosen (2003)とCole (2006)を代表とする研究者は「心理的資本」が個人に内在する特質であると理解している。「心理的資本」は個人が学習などの方法によって獲得した、永続的で安定した心理的基礎構造(psychological infrastructures)だと思っている。そして、その中には個性的な特質と傾性、認知の能力、自己監視および有効な感情交流の特質などが含まれている。

それに対してLuthans et al. (2007)などを代表とする研究者は「心理的資本」とは、個人の成長と発展の過程の中で1つのポジティブな心理状態である、具体的な表現としては次のようなものが考えられる。すなわち、1) 自己効力感、2) 楽観性、3) 希望、4) レジリエンスなどである。そして、これらの心理状態の特徴は測定、管理および開発することが可能である」と考えている。Luthansの考えは現在、「心理的資本」の主流の見解と思われる。

2. 資本と「心理的資本」

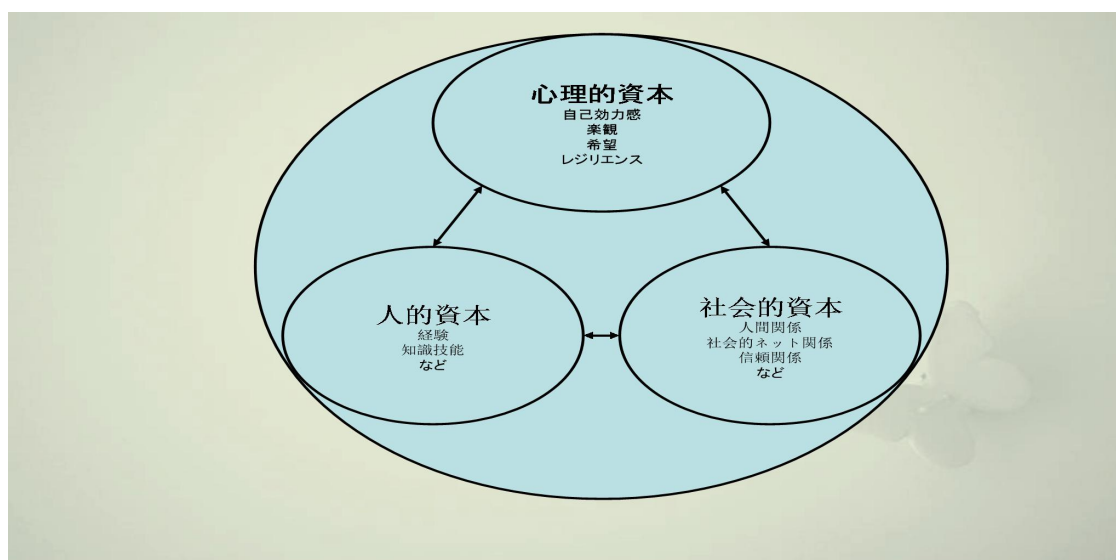
「資本」という言葉はラテン語のCaputから生まれた。それは人体の最も重要な頭部を指す。12世紀から、資本の意味は、お金、貯蓄、貸し出しなどのたぐいの内容を含んでいる。資本はひとつの経済学の概念である。長い時代の進展、変化に伴って、語義はますます豊富になっている。しかしながら利益とリターンがずっと資本の根本的な属性だと見なされていた。また、精神的な資本、文化的な資本などの概念が資本タイプに関する研究史の中でも現れたが、しかし結局はただ言葉上の遊び、あるいは哲学に関する思弁を探求するレベルだけに限られていて、実証的検証のレベルに達していない。

現代科学技術の発展に伴って、資本は更に豊富な内容を与えられて、資本の研究の方向は目に見える資本から次第に目に見えない資本に転換している。人的資本、社会的資本などの無形の資本の価値はすでに認められていて、「心理的資本」も無形の資本の1つ独特なタイプになってきた。

「心理的資本」は従来の経済や経営管理でよく使う名詞、例えば、経済的資本、人的資本、さらには社会的資本とどのように区別するのであろうか。

経済的資本は人々が持つ資金や財産などの有形な資産を指す。人的資本とは、個人が教育を受け、経験を蓄積して得た知識、技能と社会的認知能力である。人的資本の中では知識や経験が顕在的知識と呼ばれ、多くの企業において人材選別と投資の基礎とされている。社会的資本は、個人の間関係、仕事関係、相互信頼関係など、個人の社会的ネットワーク関係である。社会的資本は企業と従業員との社会関係の資源であって、それはネットワーク関係、社会的慣行と相互信頼の3つのレベルで企業の競争力を支援することができる。「心理的資本」は個人の生産効率に影響する心理的状态の特徴（例えば、自己効力感、楽観性、希望など）であり、人の動機と仕事への姿勢を支配している。

図 3-4 「心理的資本」、人的資本、そして社会的資本の相互関係



出所：筆者作成

「心理的資本」、人的資本、そして社会的資本の相互関係について図 3-4 に示した。「心理的資本」のポジティブな心理要素が人的資本と社会的資本に対する影響は、人的資本と社会的資本の発展とその変化の過程の中に浸透している。個人レベルから見ると、ポジティブな心理は個人の社会的資本と人的資本の蓄積の中で選択モード、認知の方向および行為の結果に有効的な影響を与えられられる。

「心理的資本」のもたらす様々な心理状態は従来の学習の考え方を拡大し、個人やグループのやる気を引き出すことができ、有益な教育方法を求めて、継続的な学習、累積によって必要なスキルレベルを向上させる。そして、それによって変化する仕事環境に適応し、人的資本の収益を増加することができる。

一方、また個人の持つ「心理的資本」は効果的に、彼らの従来の考え方や行動パターンを開拓することができて社会の中で価値がある情報、資料を、鋭く捉え、自分のネットワークを増やし、社会的資本の市場価値と収益を増加することができる。

Luthans et al. (2007)は「心理的資本」が人的資本と社会的資本に関する既存の理論と研究をベースとして発展してきたが、人的資本と社会的資本を超えていると論じた。

3. 「心理的資本」について

前述したように、「心理的資本」という概念は最初、経済学や社会学などの文献に登場した。すなわち経済学者の Goldsmith et al. (1997)は心理的資本が個人の生産性に影響する特性の1つだと定義した。この定義では、「心理的資本」は人生の早い段階で形成され、比較的安定的な心理的傾向や個人の特性として見られている。

Luthans (2002)はポジティブ心理学とポジティブ組織行動の視点から、「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、主に4つの特徴と5つの判断基準があると提示した。

4つの特徴とは以下のようなものである。すなわち、1) 挑戦的な仕事に自信を持って努力し、完成させること。2) 今と未来に対して楽観的。3) 将来を直視し、目標を設定し、目標を達成するために対策、措置を取ること。4) 逆境や挫折から回復することができ、そして成功するまで堅持することである。

そして、さらに、5つの判断基準とは以下のものである。すなわち、1) 理論と研究の根拠がある。2) 効果的に測定することができる。3) ポジティブ組織行動の分野で斬新的、独特である。4) 1つ心理状態 (state) であって、経験、学習によって変えることができる (固定された特性ではない)。5) 仕事のパフォーマンスにプラスの効果があるのである。

「心理的資本」の定義については研究者たちがそれぞれの見解をもっているが、要約するといくつかのカテゴリに分類することができる。それは次のようなものである。

第一は特性 (trait) 論である。特性論の研究者は「心理的資本」が個人の内在する特質として存在するものだと考えている。例えば、Hosen (2003)は「心理的資本」が個人的特性、認知の能力、自己コントロール、有効的な情緒交流の特質などを含むと考えている。Letcher et al. (2004)は「心理的資本」が性格特性の理論である“ビッグファイブ”と同等であり、「心理的資本」は人格の特性だと思っている。Cole (2006)も「心理的資本」は、個人の行動に影響する人格の特性だと考えている。ほとんど特性論の研究者は「心理的資本」を人格と同等なのだとみなしている。

第二は状態(state)論である。状態論の研究者は「心理的資本」を心理の状態だと見なしている。例えば、Goldsmith et al. (1997)とTettegah (2002), 「心理的資本」は個人が「自分自身」, 「仕事」, 「倫理」, 「人生の信念」, 「態度に対する認知」の総合であると思っている。Avolio et al. (2006)は, 「心理的資本」はポジティブな心理の状態であり, 個人のパフォーマンスと仕事満足感を予測するのに有効であり, ポジティブな心理の状態が自己効力感, 楽観性, レジリエンスなどを含むものだと考えている。Luthans et al. (2004)は, 「心理的資本」は多くの要素から構成された複合物であるとしている。そして, 特性論と異なって, 「心理的資本」は個人のポジティブな心理的能力(positive psychological capacities)であり, 個人が特定の状況下での業績, 任務に対して持つポジティブな状態で, 個人の認知のプロセス, 仕事の満足度に対して著しい影響が生じるとしている。これらの研究者はすべて「心理的資本」が特性ではなく, 状態であり, 特定のポジティブな心理状態だと考えている。このような独特な個人の心理の資源は個人のポジティブな行動を招き, それによって高業績が発生するとしている。

第三は総合論である。総合論は「心理的資本」が同時に特質性と状態性がある、二者の統合のだけという考え方に立つ。Avolio et al. (2006)は「心理的資本」の内容を探求する時、類似する状態(state-like)という言葉を使って、そして「心理的資本」が状態であると同時に、また、特性をも備えている、開発利用ができると同時にまた比較的安定していると主張している。このような観点は正しいかどうか、まだ更に研究を通じて実証しなければならない。

本章では、Luthans et al. (2007)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現れるポジティブな心理の状態であり、「心理的資本」は自己効力感(confidence or self-efficacy)、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。

4. 「心理的資本」と離脱行動に関する研究

「心理的資本」と離脱行動との関係に関する研究は少ないが、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, Pateral & 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, Luthans & Youssef (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た。

第4節 「心理的資本」の4つの構成要素に関する研究

「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、希望、楽観とレジリエンスという4つの要素に関する先人の研究成果を整理する必要がある。

1. 自己効力感（自信）について

1. 1 自己効力感という概念の理論的背景

自己効力感 (self-efficacy) は最初、Rotter (1966) の社会的学習理論 (social learning theory) から出てきた。Rotter は個人行動の強化と抑制が報酬と罰という2つの要因だけで影響を受けているとする伝統的な行動主義のアプローチは完全に人間の行動の複雑さを示していないと考えている。そこで、Rotter は外部の環境要因に加えて、個人の内在するものへの認知プロセスが個人行動を決定する重要な要因の1つであると考えた。社会的学習理論によれば、個人の行動は、個人と外界との相互作用の結果であり、個人の内在の認知が個人の行動を決定する要因であることを示唆している。

Bandura (1977) は初めて自己効力感という概念に言及した。彼は行動変容を包括的に説明するため、人がある事態に対処する際、それをどの程度効果的に処理できると考えているかという認知を重視し、これを自己効力感と呼んだ。そして、1986年に出版された『思考と行動の社会的基盤：社会的認知理論』という本の中で更に詳しく論述した。

Bandura (1977) は、自己効力感とは個人が特定の状況の中で行動を実行する能力があるかどうかに対する予想であり、この予想が認知と行動の仲介役で、行動の決定的な要因だと思っている。彼は予想を「結果の予想」と「効力の予想」に分けた。「結果の予想」はある行動がある結果を招くことについて個人の予測であり、「効力の予想」は個人がある行動を行った場合、期待した結果がでるかどうかにあつての予想だとした。

Bandura (1982) は「知識」と「行動」が成功の必要条件だとしている。しかし「知識」と「行動」が成功を保証するものではない。時には個人が物事の全貌、やるべきことを理解していても、その方法、行動が妥当だとは限らない。これは個人の「自己に関する考慮」 (self-referent thought) が知識と行動の関係を調節するためだと考えられている。Bandura (1977), Bandura (1982), Bandura (1986) は「自己に関する考慮」という理論を構築し、発展させ、その中で自己効力感が行動の変化を導いているとしている。そして、行動の変化はまた人の経験、説得などの影響をも受けていると説明した。Bandura は個人の行動が全く内在する力によって推進され、あるいは外的環境のみを影響を受けているという極端な見方に反対し、個人の行動が認知と環境の相互作用の結果だと主張した。

一方、日本では福島 (1985) は自己効力感の形成と変動に関する実験的研究によって、

行動を理解するためには、Banduraが重視する「課題への自信」である「自己に関する考慮」(self-referent thought)だけでなく、課題に対する興味や好みのような、「課題事態に関する考慮」(task-referent thought)にも留意する必要がある、「課題印象エフィカシイ」とでも呼ぶべき効力感の成分が存在するという。

佐伯(1983)は、「やる気」とは、与えられた課題を解くことが自分にとってどのような意味や関係を持つかが分かっていることだと主張しているが、課題に対する興味や好みは、この点でも「やる気」(動機づけ)と密接に関連した認知であるといえる。これらのことから、「課題事態に関する考慮」の要因は重要であると思われる。

以上のことから、「自己効力感」は社会的認知理論の核心概念として、直接個人の考え、動機と行動に影響を与えると認識されている。20世紀の1980年代中期から、産業心理学は次第に「自己効力感」による組織場面での応用に関心を持ち、この方面の研究も増えてきた。その原因は競争の激烈および絶えざる変革の波の中で、人々が仕事あるいは職業に対して高い「自己効力感」を持つように求められたためである。研究者が個人の仕事、職業の領域で自己効力感の構造、形成、効果、そして介入策を探求するようになってきた。

1. 2 自己効力感の概念と特徴

自己効力感とは、「自分自身の任務や作業の実行能力に対する信念であり、それは技能自体ではなく、自分が持っている技能を利用し仕事を完成させる能力に対する自信の程度である。」(Bandura, 1986)。この定義から自己効力感の2つ特徴が読み取れる。

まず、自己効力感は自分のスキルに対する自己評価だけではなく、自分自身がスキルを利用して、仕事を完成することができるかどうかに対する自信の程度である。スキルを持っていることと、スキルを統合し、有能な行動を示すことができることとの間は大きなギャップがある。個人が必要なスキルを持っているし、任務を実行する方法を知っているとしても、自分で作業を完了させる能力に対する自信がない限り、自分の能力に疑いの目を向けて、有能な行動を示すことは不可能である。非常に才能のある個人であっても自己不信に陥れば低いパフォーマンスのレベルにとどまるであろう。

第二は、自己効力感はただ特定の任務に対する概念であって、1つの一般的な個人の特性ではない。任務が異なると、具体的な技能と能力に対する要求はそれぞれ異なってくる。個人は経験、職業などに制限させられるため、すべての技能と能力を把握することができないだろう。個人は特定の技能と能力を把握し、また具体的な仕事の内容に応じて持った技能を利用し、困難を克服して、順調に仕事の任務を完成することができるだろう。したがって自己効力感と言えば、主に具体的な任務の領域の自己効力感を指すのである。

1. 3 自己効力感の測定方法

自己効力感の測定には特定の行動の自己効力感と一般的な自己効力感を測定する方法とがある。ここでは一般性セルフ・エフィカシー尺度(GSES)について述べたい。

一般性セルフ・エフィカシー尺度の日本版は坂野・東條(1986)によって開発されている。この尺度は16項目から構成されている。以下がその例である。

具体例

- 1) 何か仕事をするときは、自信をもってする方である。
- 2) 友人より優れた能力がある。
- 3) 人より記憶力の良い方である。
- 4) どんなことでも積極的にこなす方である。
- 5) 人と比べて心配性の方である(逆転項目)

この尺度は信頼性、妥当性などが検討され、その両者においても基準を超えた信頼性、妥当性が得られている(上里, 2001)。

1. 4 自己効力感の規定要因

組織行動学の実証研究分野で、研究者は主に以下の変数が個人の自己効力感の形成に対して影響を持つことを検討した。

まず、以前のパフォーマンスについて、Bandura(1986)は以前のパフォーマンスが個人の自己効力感に影響する重要な変数であると主張した。以前のパフォーマンスは実際に個人の以前の仕事経験と仕事行動の結果である。Banduraの自己効力感の理論によれば、以前の仕事経験は、確立された自己効力感の重要な供給源である。以前の成功した経験は、個人の自己効力感を向上させることができる。それに対して失敗した経験は個人の自己効力感の確立ができなくて、あるいは形成されている自己効力感を弱めることもある。そのため、以前高かった仕事のパフォーマンスは個人の仕事の自己効力感を高めることができ、一方低く質も悪い仕事のパフォーマンスは個人の仕事の自己効力感を下げるといふ。

第二に、能力に対する個人の考えについて、個人が持っている能力の本質に対する観念は2種類に分けることができる。その1つは「能力は増加ができる」といふ考えである。能力は変化可能なことであり、学びと実践によってか高まることができると信じている。もう1つは「能力は固定的だ」といふ考えである。この考え方によれば能力は固定的で、制御できない特質であると考えられる。前者はポジティブな側面があると見られ、後者はネガティブな側面を持つと考えられる。Taberner & Wood(1999)の研究は、能力の増加できるという考えを持つ被験者は、能力が固定的だという考えを持つ被験者に比べると前者の自己効力感のレベルはより高いことを確認した。

第三に、目標設定について、目標設定のレベルは個人の自己効力感に対して重要な規定要因の1つであると思われる。もしパフォーマンスを評価する前に、評価の基準とし

て目標を設定しないと、その個人は自分の能力のレベル、そして業績レベルに対する判断が難しくなってくるであろう。Banduraの一連の研究によれば、目標設定のレベルは個人の自己効力感に対して重要な影響があるとしている。すなわち高いレベルの自己効力感個人は個人の目標設定のレベルを高めることができ、それによって仕事のパフォーマンスが高まる。目標設定と自己効力感は互いに影響しあっている。したがって、「目標設定」は「自己効力感」の原因変数であり、結果変数でもあると考えられる。

第四に、フィードバック方式について、フィードバックは個人の自己効力感の確立と向上のプロセスの中で重要な役割を果たしている。ポジティブなフィードバック方式が個人の自己効力感を高め、ネガティブなフィードバック方式は個人の自己効力感を低下させると考えられる。Bandura (1986)は実際にはフィードバックが個人の経験の内在的構成作用を持っていると考えている。

第五に、コントロールに対する感覚について、Wood & Bandura (1989)は研究の中で管理者は実行する任務に対して自分がコントロールできると思えば、すなわちコントロール性が高いという感覚があれば、管理の自己効力感を高めてくる。そうでなければ管理の自己効力感が下がることを発見した。

第六に、感情の状態について、自己効力感個人は個人の主観的自己評価として、必ず感情の状態の影響を受けるであろう。Williams (1992)によれば、ポジティブな感情の状態が個人の自己効力感を高めることができ、ネガティブな感情の状態が個人の自己効力感を下げる。例えば、「焦る」、「重苦しい」といった感情は、「自己効力感」に対する消極的な影響がある。

第七に、人格の特性について、いくつかの研究 (Silver, Mitchell & Gist, 1995; Phillips & Gully, 1997)では、「外的コントロール」の傾向を持つ性格のものは「内的コントロール」の傾向を持つ性格のものより自己効力感が高いということを見出した。

第八に、リーダーシップ行動について、これまでの多くの研究からリーダーシップ行動は部下の自己効力感に大きな影響を持つと考えられる。Laschruer & Shamian (1994)はカリスマ的リーダーシップが部下やチームの自己効力感を向上させることができると考えている。Yukl (1989)は個人の学習と組織の学習を重視しているリーダーの部下の自己効力感が比較的高いと示した。リーダーのサポートは部下の仕事を実行する自己効力感を強化する影響力があると主張した。

第九に、組織のメンバーの特性について、Mayo, Pastor & Meindl (1996)の研究では従業員ダイバーシティ (例えば、人種、仕事の経験、年齢、性別等を含む) がマネージャーの自己効力感に対する直接的なマイナスの影響を与えているだけでなく、間接的なマイナスの影響も発見した。

第十に、文化的要因について、Paik, Rody & Sohn (1998)は海外赴任者を研究対象として検討し、文化的要因が管理者の自己効力感に対する影響を検討した。その結果、ホーフステッドのいう文化的要因の中で「権力の距離感」、「不確実性の回避」、そして

「男性の女性化（男性度）」などは、海外赴任の駐在員の自己効力感に著しい影響があることを発見した。

第十一に、人口統計学の特性変数について、いくつかの研究は、男性優位の職業で、男性に比べて女性の自己効力感が低いと示唆しているが、Orpen (1995)の研究結果から見ると人種、地位、学歴、専門などは自己効力感に対する影響が顕在的ではない、年齢と職務の年数が有意な結果がみられた。Gianni (1994)の異なった人種のマネージャーに対する研究では、人種と性別は自己効力感に重大な影響を与えることがわかった。しかしながら、これらの研究の結果は、今後の実証的研究でまだ再検証されなければならないと思われる。

1. 5 自己効力感の機能

これまでの研究結果をまとめると「自己効力感」の機能は、次のようになる。すなわち、1) 自己効力感是人々の目標と行動の選択に影響する。2) 自己効力感是人々の努力のレベルに影響を与える。3) 自己効力感是人々の持続性に影響する。4) 自己効力感是人々の適応力に影響を与える。5) 自己効力感是人々の思考プロセスに影響を与える。6) 自己効力感是人々の感情プロセスに影響を与える。

2. 希望について

2. 1 希望とは

希望(Hope)という概念は二十世紀以前にも科学者 Benjamin Franklin や哲学者 Thomas Hobbes らによって議論されてきた古い概念である。二十世紀半ば、精神医学者と心理学者からは「希望」は目標を達成するかどうかに対する積極的な期待であると認められ、希望の意義と内容が一変した。1970年代半ばまでには、希望の内容は体系的に整理され始め、「希望」が心理的なメカニズムとみなされて心理と健康の両レベルで幅広く活用されている。

希望の定義について、Lopez, Snyder & Pedrotti (2003)は専門用語の統計によると、20世紀末以来、社会科学の分野で「希望」の定義は少なくとも26があると示した。これらの定義は2種類に分けることができるという。つまり「希望」の「感情的な視点」と「認知的な視点」である。

Stotland (1969)は、辞書(オクスフォード辞典)により「希望」の意味を検討し、「希望」に「期待」「目標」という概念を取り入れ、「希望」が「目標に到達するというゼロ以上の期待(expectation)」としている。

北村(1983)は、希望は来るべき未来の状況に明るさがあるという感知に伴う快調をおびた感情であると定義している。北村は、また、希望は特定の目的の実現や、特定の目標への到達をみずすものではないが、人生の特定されない価値や意義が実現される視界または領域としての未来が信頼できるという明るい感情であると説明している。

現代心理学で認知されたのは「希望」の中に「感情的成分」と「認知的成分」が

共存しているという観点である。この観点の中で Snyder, Harris, Anderson, Holleran, Irving, Sigmon, Yoshinobu & Pal (1991)の「希望」に関する見方は最も代表的なものである。以下 Snyder et al. (1991)のモデルについて述べたい。

2. 2 Snyder の希望理論と希望プロセスモデル

先人の研究に基づいて, Snyder et al. (1991)は, 希望が非常に一般的な心理的な現象であり, このような現象は人類のたぐさんの行為を説明することができると考えている。彼は, 従来の研究者が希望を目標に到達できるという一次元の構成概念として定義する一方で, その目標がどのように追求されるかについて詳述していないことを指摘した。

これにより, Snyder ら (Snyder, 2002 ; Snyder, Feldman, Taylor, Schroeder & Adams, 2000 ; Snyder et al. 1991)の定義は希望が1つの積極的な動機の状態であり, この状態は, 目標に到達するための経路発見力(pathway-power)とそれを達成するための意志力(willpower)の交互作用をベースにしているとしている。

Snyde et al. (1991)は, 「目標」, 「経路発見思考」, 及び「意志力」の3つの構成要素(ingredients)からなる希望理論(hope theory)を展開している。そして, これら3つの構成要素について次のように説明している。

まず, 目標について, 目標には多様なものが想定され, その価値の検討が求められていること。そして, 経路発見思考について, 経路発見思考(pathways thought)には, 目標達成に向けてのルートへの思考, ルート選択の多様性, 障害に出会った時の対処思考などが含まれ, 計画(plan)や結果期待(outcome expectancy)と類似した側面がある。意志力について, 意志力は, 動機的な構成要素であり, 目標へ向けての運動を引き起こし, それを維持する信念を反映している。Agencyとも呼ばれる。効力期待(efficacy expectancy)と類似した側面がある。

そして, 希望とは次の式で表されるとしている。すなわち, 「希望=経路発見思考+意志力」である。

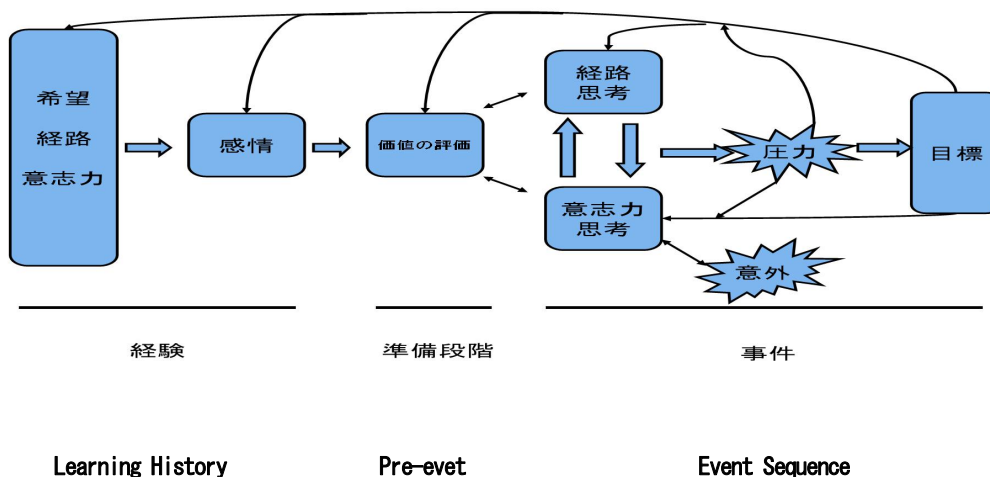
また, そのプロセスは次の図3-5のようになる。図3-5のように Snyder の希望のプロセスモデルにおいては, 目標が非常に重要なものとして位置づけられている。Snyder (2002)は人間の行動をはじめ, 日常生活の活動まで, すべてある程度の目標があり, 目標が時間の長さの分別もあり, 具体的と抽象的な目標もある。一般的にはそれは2つに分けて, つまりポジティブな目標「接近」とネガティブ目標「回避」である。

目標を設定する個人にとって, 目標も一定の価値目標を持つ, 個人の努力は結果に対する価値の評価(outcome value)と密接に関連している。

目標と希望の関係について Snyder (2002)は目標を実現する確率と希望のレベルの関係は大きくはないと考えている。たとえ実現可能性は極めて低くても, 高い希望を持つ可能性がある」と強調している。

目標は行動の発生を促進して、その中では2つの主要な成分、つまり経路発見思考と意志力に影響を与える。いわゆる経路発見思考とは、目標に到達する具体的な方法と計画である。これは希望の認知的な成分である。意志力とは経路を実行する動力であり、つまりそれは個人が生み出した経路によって期待した目標に達する動機づけ能力である。希望の動機的な成分に属する。希望に対してこの2つの成分が共に必要成分で、目標を追求するプロセスの中でしっかり互いに協力する必要がある（Snyder, 2002; Luthans, 2002）。

図3-5 Snyder 希望モデル



(出所: Snyder, 2002, p. 254, Figure1.)

また、希望モデルには感情の成分が存在しているが、Snyder (2002)は、感情の成分が希望の必要な成分の1つと考えていない。彼によれば、感情の成分は目標認知の付属品であり、行動に対して調節の作用である。したがって、Snyderの「希望」は1つの安定した特性だけではなくて、それは1つの能力の特性で、また一種のモチベーションの特性でもある。

2. 3 組織行動としての希望の測定法

希望理論を出してから、Snyderらは希望の個人差を測定するために一連の測定表を作り出した。彼らの3つの道具は希望理論を基礎として希望の2つの下位因子、つまり経路発見思考と意志力を測定するのである。すなわち、1) 特性としての希望の測定表、2) 児童の希望の測定表、3) 状態としての希望の測定表なのである。

これらのツール以外にも、まだ他の測定方法がある。例えば、行動分析法 (detecting hope in action) (Snyder et al., 1991) と内容の分析技術 (content analysis

technicians) (Gottschalk, 1974)。臨床の分野では、癌患者の希望の測定表 (Nowotny, 1989) と重大な疾病の患者の希望の測定表 (Miller, 1988) などがある。

2. 4 希望の開発に関する施策

Lopez, Snyder & Pedrotti (2003) は目標、経路発見思考 (way-power), 及び意志力 (willpower) の増加、そして障害の処理経験などによって希望を引き上げることができると主張している。

第一に、目標の確立と決定について、1つの将来計画の枠組みを提供して、目標を発掘する。いわゆる希望のストーリーを頭の中に描くわけである。その次に、明確な実行可能性のある目標を出す。その場合、目標は必ずポジティブでなければならない。なぜかというとならぬとポジティブな目標は個人のポジティブな行為を奮い立たせることができる。

希望理論においては、経路発見思考、意志力や障害処理などの発生源は目標であり、目標があつて始めてこれらのものの存在価値が出てくるのである。その意味で目標は極めて重要である。私たちの希望が落ち込んでいいる時に、事前に原因を見つけることが重要である。原因は目標の見直しの根拠である。私たちは目標を達したとき、希望が落ち込んでいいる状況を改善することができる。

第二に、経路発見思考を拡大する戦略について、まず、1つの内心の映像を作る。その次に、実行可能の良い方法を並べる。目標が確定したあと、目標への経路方法の選択および使用は目標を達成する鍵であるため、この方法は、それぞれの目標を達成する必要な条件の1つである。どんな目標でも、目標は具体的でありさえすれば、それなりの措置あるいは方法を探し出すことができるだろう。

第三に、意志力を増加する方法について、まず、希望の物語を探す。次に、自分自身のポジティブな要素を見出す。最後に、意志力の検査のリストを作り出す。私達が目標に対する意志力の支えが不足している時、沢山の方法を使用しても、頑張つてそれを実行するのが難しいので、目標を達成する可能性を低下させることも多いであろう。

そのため、希望の理論では、希望を高めるために、目標、方法 (経路発見思考) の他に、意志力の支持がなくてはならない。もしも方法と目標を完成する外的条件と見なしたら、それでは意志力は目標を完成する内的条件である。

第四に、障害の処理について、人は残酷な現実と直面する時、必ずしもそれが当初の目標を放棄につながることはないが、しかしそこで暫らく立ち止まって今までの経過を反省し、そして現状を新たに組み合わせることになる。そこで人は過去の経験も参考にしながら、ジレンマに留まらず、他の方法に変え目標に再挑戦するか、目標そのものをチェンジするかどうかを考え始める。こうした障害処理の経験は希望の増加につながる。

Luthans (2002) は希望を組織場面への適用可能性を提案している。現在経営場面の適用は少ないが、その将来性はあると指摘している。

3. 楽観性について

3. 1 楽観性の概念

楽観性についてオックスフォード辞典の定義は次のとおりである。すなわち「物事は最後に良い結果がでるだろうと信じるので、明るい面から物事を評価し、成功に自信を持っている」というものである。

Leif & Anne (2000)は期待-価値モデル(expectancy-value model)に依拠して楽観性と悲観性を定義した。楽観性と悲観性とは個人が将来、個人の生活と社会の両面に関する積極的あるいは消極的な事件の発生する可能性についての主観的な評定であると考えている。

Scheier & Carver (1986)は次のように主張している。すなわち、楽観性はいいことが起こると期待し、信じること、あるいは物事の結果について肯定、可能だと信じていることである。

Seligman(1991)は、説明スタイルの観点から楽観性を捉え、失敗などネガティブ・イベントの原因を内的(例えば、能力など)、永続的、全体的な要因に帰属することは悲観的な説明スタイルであり、反対に、外的、一時的、特殊状況要因に帰属することは楽観的な説明スタイルであると定義した。

3. 2 属性的楽観性と楽観的説明スタイル

楽観性に関する研究はこれまで主に2つのアプローチから行われてきた。1つ目は期待をその概念の中心に据えた属性的楽観性に関する研究であり、もう1つは楽観性を原因帰属の観点から捉える楽観的説明スタイルに関する研究である。

まず、属性的楽観性に関する研究について、Scheier & Carver (1986)は、楽観性を、物事の結果に関する期待という観点から捉えており、また、Scheier, Carver & Bridges (1994)は、属性的楽観性とは将来に対して肯定的な結果が生じることを期待する傾向であると定義した。

その後、属性的楽観性という概念から行動的自己制御理論(self-regulation theory)が発展してきた。この理論は、期待-価値モデル(expectancy-Value model)をベースとしている。自己制御理論によると、結果として生じる成功への期待が十分に可能である限り、人々はゴール到達のため逆境に打ち勝つための努力を続ける。「期待」はゴール到達ができるという自信と疑念の感覚である。そして、疑念が深刻になりすぎた時には、人々はそのような脅威なゴールをより放棄しやすいとされている。

Carver & Scheier (2002)によると、属性的楽観性の高い人は抑うつなどに陥りにくく、精神的な健康を保つことが示されている。このように、属性的楽観性はよりよい生活を送るために重要な性格特性であると考えられる。

そして、楽観的な説明スタイルに関する研究について Seligman (1991)によれば、説明スタイル(explanatory style)とは、ある出来事の原因についての解釈における個人

差のことである。楽観的説明スタイルと悲観的説明スタイルに分けている。楽観的な説明スタイルという概念は、修正 LH 理論 (reformulated learned helplessness theory) をベースとしている。楽観的な説明スタイルによると、人は、出来事の原因を 1) 内的 (internal) — 外的 (external), 2) 永続的 (stable) — 短時的 (unstable), 3) 全体的 (global) — 特殊的 (specific) という 3 次元で説明すると考えられている。楽観的説明スタイルは、プラスの出来事の原因を内的、永続的、全体的な要因に帰属することであり、反対に、マイナスの出来事が起きたとき外的、一時的、特異的な要因に帰属することである。

また、楽観性は、現実性の高低とは独立した概念で、楽観性には、楽観的説明スタイル・属性的楽観性という概念の異なる 2 種類があり、さらに、現実性の高低の観点から捉えると、現実的楽観性と非現実的楽観性という 2 種類に分類が可能であるため、計 4 種類の楽観性が想定可能である。

3. 3 楽観性の測定法

楽観性についての測定は Scheier & Carver (1985) が Life Orientation Test を作成して以来、幾つかの尺度が開発されている。楽観性の日本版として本論文では安藤・中西・小平・江崎・原田・川井・小川・崎濱 (2000) の開発した多面的楽観性測定尺度について述べたい。

安藤らは楽観性を 3 つの側面から捉えている。それは 1) 楽観的期待, 2) 楽観的評価ないしは帰属, 3) 割り切り安さである。このうち楽観的期待と楽観的帰属は前述したが、割り切り安さは安藤ら独自のものである。

安藤らの項目例は以下のようなものである。(例えば, 1. 何か物事に失敗しても仕方なかったと思ひあまり悩まない。2. 失敗してもそれにこだわらない。3. 困難な課題が出されても、何とかかなると思う。4. 困ったことがあったら、きっと誰かが助けてくれる。5. 自分は運が強い。)

しかしながら彼らの尺度の信頼性、妥当性はまだ十分に検証されているとは言えないようである。今後の課題である。

3. 4 楽観性の開発

Luthans (2008), 楽観性は特性に関する特徴を持つと同時に状態に関する特徴もあり、そこで楽観性は比較的、安定的で、かつ開発することができると主張している。具体的には、悲観的な説明スタイルを変更し、楽観的説明スタイルを強化することで、楽観性を開発し、楽観性を向上させることができる。Snyder et al. (2001) は職場で現実的楽観性の開発のため、3 つの戦略を示している。それは、1) 過去に寛大 (包容) になる, 2) 今を大切にする, 3) 将来の機会を探す, から成り立っている。

過去に寛大 (包容) になることは決して責任逃れではない。むしろその反対に現実的

楽観性と一致して、これは現実的な状況を尊重する積極的な再構造技術 (reframing technics) である。

今現在、いかなる場合であっても、どんなに悪い状況であっても、積極的な側面を見る必要がある。ときに、これらの積極的な側面に対して内的、継続的と全体的な要因に帰属することができる時にはそれ以上にすべきである。今を大切にして、そして未来を見て、最後にすべての機会を捉えることである。

3. 5 楽観性と希望、および自己効力感との比較

楽観性と希望および自己効力感との関係を考えてみよう。楽観性と最も近い心理的な概念は希望である。

Seligman (1998) は「習得楽観性」という概念を出して、楽観性が説明スタイルの転換を通じて習得することができるのかたく信じている。Seligman の楽観性理論の目標はネガティブの結果から離れることである。希望の理論家によれば「希望」は「楽観性」とは異なり、積極的な未来への目標に注目しているという。一方、Seligman の楽観性理論は、希望の理論のように目標へ経路の考えを強調していない。もし説明スタイルを変えることは一種の「経路」であれば、希望の理論の「道」に比べ、それは明らかに「狭い」と思われる。また、Snyder et al. (2000) は、希望の理論では明確にポジティブな感情とネガティブな感情の発生があると指摘している。Seligman の楽観性論では明確に説明していない。

自己効力感と希望の違いは明白である。すなわち、まず自己効力感は自分に対するポジティブな肯定と確信で、個人の行動にパワーを提供することであるが、行動の方法と手段を提供していない。一方、行動の方法と手段を提供することは希望の重要な成分の1つである。

次に、自己効力感とは、自分の任務を完成することできるかどうかについての一種の感覚であり、一方希望は目的性がある行動を発動することを強調することである。前者は己に偏重した個体行為能力の評価、後者は反応の行動プロセスを意識したものである。自己効力感は個人の自分の行動能力に対する評価を重視している。希望は行動する意欲を反映する。最後に、希望が明確的に目標を強調するのに対し、自己効力感は自己評価を指しているのである。

自己効力感と楽観性の関係について Peterson (2000) が論じたように、楽観的帰属様式と属性的楽観性という2つの構成概念は類似した概念であるが、2種類の楽観性と自己効力感との関連性、とりわけ楽観的帰属様式と自己効力感の関連は比較的弱いものであると考えられる。

4. レジリエンスについて

4. 1 レジリエンスという概念

レジリエンスに関する研究は、1970年代後半から1980年代にかけて始まった。そのころ、欧米の研究者達は「同じ不利な状況に直面した時に、ある人たちは良い適応能力を示すのに、他の人たちは、十分な適応能力を示すことができない」ことを見出した。このような逆境の中で適応能力の個人差に関する現象について研究者たちは「レジリエンス」という概念を提案した。

レジリエンスの語源は、ラテン語の跳ねる (salire) と跳ね返す (resilire) からなっており、元来は物理学用語であった。心理学的な意味においては弾力性、回復力などと訳されることが多いのである。

4. 2 レジリエンスの定義

レジリエンスの定義についても、研究によって様々である。レジリエンスの定義は、大きく分けてレジリエンスを「個人特性」として捉えるか、もしくは「プロセス」として捉えるか、あるいは「結果」として捉えるかの違いによって、レジリエンスの定義や概念の使い方が異なる。

まず、レジリエンスを個人特性として捉える研究について、例えば、小塩、中谷、金子、長峰 (2002) はレジリエンスの状態にある者について、困難で脅威な状況にさらされることで一時的に心理的不健康の状態に陥っても、それを乗り越え、精神的病理を示さず、よく適応している者とし、そのものが有する内面的な特性として「精神的回復力」をレジリエンスと定義している。

そして、レジリエンスをプロセスとして捉える研究について、例えば、Luthar, Cicchetti & Becker (2000) は深刻な逆境の中で肯定的な適応を含む力動的な過程としている。

また、レジリエンスを結果として捉える研究について、例えば、Masten et al. (1990) は困難あるいは脅威な状況にもかかわらず、うまく適応する過程、能力、あるいは結果としている。

このように、研究者によってレジリエンスに対する分析角度が異なっていて、彼らはレジリエンスに対する理解も異なっている。多数の実証的研究の中で、研究者は通常レジリエンスを個人の安定的な心理的特性と見なしている。しかしここ数年多くの学者はレジリエンスを1つの動的なプロセスと見なす傾向がある。

4. 3 レジリエンスの影響要因 (リスク要因と保護要因)

レジリエンスに関する研究の中で、それには2つ重要な下位概念があることがわかってきている。すなわちリスク要因 (risk factor) と保護要因 (protective factor) である。

リスク要因 (risk factor) は個人の発展を妨害し、個人にダメージを与え、個人の発

展に良くない結果を引き出す生物的、心理的、認知的あるいは環境的要因である。

レジリエンスに関する研究では、その関心の焦点が危険な状況の中で個人の直面したリスク要因である。Masten & Coatsworth (1998)は、リスク要因として次のような3種類の状況を提示した。すなわち、1) 長期にわたり不利な社会環境の中に置かれた状況(例えば、貧困、慢性疾病、家庭内暴力などである)、2) 深刻な衝撃的な出来事あるいはひどい災難を被っている状況(例えば、離婚、交通事故、戦争、地震など)、3) 上記の2つのケースの組み合わせである。

保護要因(protective factor)は、不利な状況の中で個人が受けた負の影響を軽減する要因であり、個人のレジリエンスの発展を促す要因である。個人のレジリエンスの発展に関する保護要因を探すのは、現在の研究課題の焦点である。一部の研究者はレジリエンスに影響する保護要因を個人要因と環境要因とに分けている。環境要因の中には家庭要因と家庭以外の要因があるとしている。Garmezy (1985)の研究では保護要因が、個人の気質、家族のサポート、社会的文脈で与えられる機会、の3つに分けられ、そのうち個人の気質は個人要因、家族のサポートと社会的文脈で与えられる機会は環境要因であるといえる。

リスク要因と保護要因はレジリエンスの発展と密接に関連している。それらはレジリエンスの形成に異なる影響を与える。同じリスク要因も異なるグループに対しては異なる影響をもたらすことがある。これは人種、文化、性別などの要因のためである。

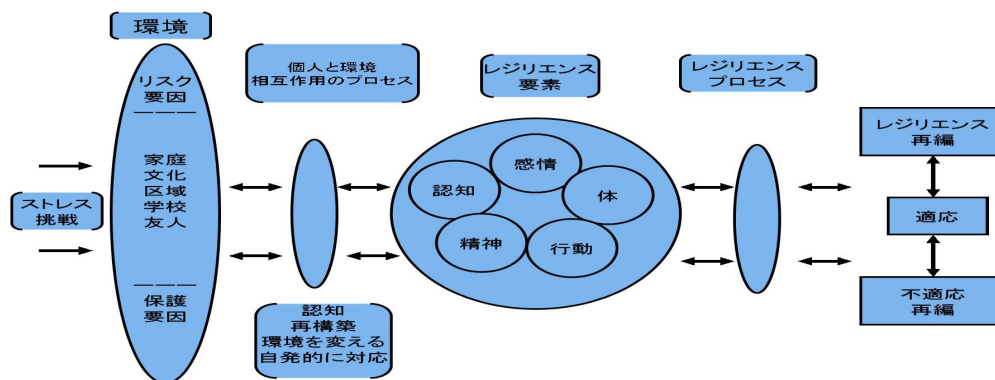
4. 4 レジリエンスに関する研究

まず、Garmezy のレジリエンスに関する理論モデルについて、Garmezy (1985)は3つの理論モデルを開発した。すなわち補償モデル(the compensatory model)、予防モデル(the inoculation model)と保護要因モデル(the protective factor model)である。補償モデルでは、保護要因とリスク要因が互いに作用しない、逆に、結果と直接に相互作用の影響が現れ、あるいはリスク要因の影響を抑える。予防モデルでは、強度が高くないリスク要因は、すべてうまく作用する潜在能力と見なされ、困難を克服した後、個人の心理的能力を高め、この困難と能力の間に曲線的関係があるという。保護要因モデルでは、保護要因とリスク要因の相互作用効果が消極的結果の発生を減らし、そのため、保護要因は調節作用効果を発揮している。保護要因の機能はリスク要因が現れた後、強くなるという。この3種類のモデルはリスクを強調する特徴と保護的特徴の相互関係のプロセスを述べたものである。

そして、「個人- プロセス - 環境」モデルについて、Kumpfer (1999)は、社会生態学的概念に基づいて1つの非常に統合的な理論モデルを提案した。「個人- プロセス - 環境」というレジリエンスの枠組みである。このモデルでは、外部環境のリスク要因と保護要因、個人内部のレジリエンス因子、そしてその中で個人の適応する結果のみならず、個人、環境、適応結果という三者の間で働く動的なメカニズムを明らかにした。個

人，環境，適応結果のそれぞれの役割とそれらの間の相互作用のプロセスは図 3-6 のように示されている。

図 3-6 レジリエンスのフレームワーク

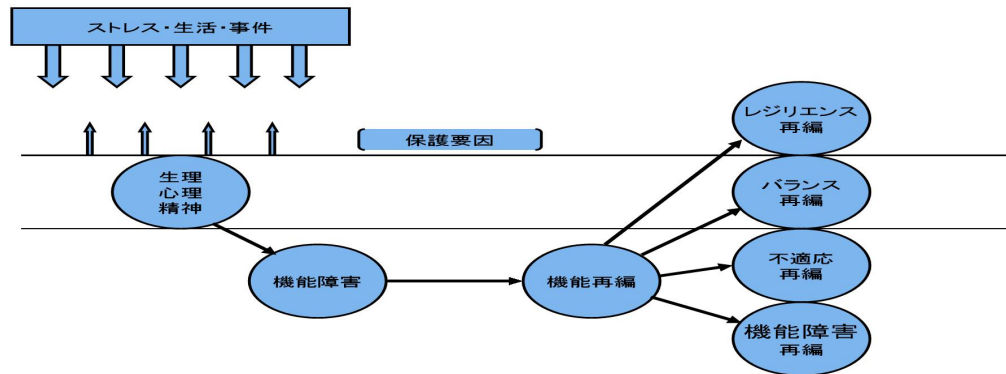


(出所: Kumpfer, 1999, p.185, Figure1.)

また，レジリエンスのプロセスモデルについて，レジリエンスなプロセスモデルは，意識的と無意識的の選択，そして崩壊と再統合という観点からレジリエンスを見るというモデルもある。このモデル（図 3-7）はRichardson (2002)が提案した。リチャードソンのモデルでは，人は生活の刺激（例えば，結婚，失業など）に直面した場合，その適応過程の中で，統合・再統合を繰り返しながらダイナミックに対応するプロセスが示されている。すなわち，人は「精神的バランス状態を維持するために，多くの保護要因を動員し，生活の刺激と抵抗する。圧力が大きすぎて抵抗が無効になる場合，バランスの崩壊が発生する。この時，個人は元の認知モデル（例えば，世界観，信念の体系など）を変えなければならないで，そして同時に恐れ，戸惑いなど感情を経験する。

そして，その後，個人は意識的または無意識的再統合を実施する，この再統合プロセスが異なる結果につながる可能性がある。それは次のようなものである。すなわち，1) もっと高いレベルのバランス状態に達して，個人のレジリエンスを強める。2) バランスの初期状態に戻り，個人が一時的な心理的な快適さを維持し，変えることを拒否するので，成長チャンスが喪失した。3) 低レベルのバランスを構築したために，その個人が生活の中で従来動力，希望や動機を放棄しなければならない。4) 乱れに伴ってバランスを失う状態になる，このような状況で個人が薬物を濫用して，破壊行為あるいはまたはストレスに対処するために他の不健康な方法を取るようになる。

図 3-7 レジリエンスの再統合プロセスモデル



(出所:Richardson, 2002, p.311, Figure1.)

4. 5 レジリエンスの測定

レジリエンスの測定は主に自己報告と観察研究の2種類の方式がある。この2種類の測定方法に基づいて、レジリエンスの研究ではたくさんの具体的な測定ツールが開発されている。これらの測定ツールの強調する重点は人間と環境との相互作用であり、つまり個人は社会的な資源を利用し、リスク要因から身を守るのである。

代表的な尺度として、Wagnild & Young (1993)の Resilience Scale (略称 RS-25) が挙げられる。RS-25は、“個人的コンピテンス” “自己と人生の受容”を下位尺度とした25項目からなる尺度で、成人期後期から老年期を対象として妥当性の検証を行った。RSは、身体的健康、モラール、生活満足と正の相関を示し、抑うつ、ストレス、ストレス症状と負の相関を示すなど、ある程度の妥当性を示し、その後の研究で数多く使用されている。しかし、最初の25項目のバージョンは安定的かつ明確でないため、Wagnildは最初のバージョンを改正し、最終的に14項目のバージョン(改訂版)を作成した(略称RS-14)。

また、Friborg, Hijemdal, Rosenvinge & Martinussen (2003)と Friborg, Barlaug Martinussen, Rosenvinge & Hijemdal (2005)は、Resilience Scale for Adults (略称 RSA)を編成した。37項目の5つの下位尺度と33項目の6つの下位尺度という第二バージョンがある。主に「個人的コンピテンス」、「社会的コンピテンス」、「家族凝集性」、「ソーシャルサポート」、「個人的構成」などの保護要因を測定する。RSAは、内的整合性による α 係数と再検査法を用いて信頼性を検討し、統制群と臨床群を用いた妥当性の検証を行い弁別的妥当性の確認をしている。

Connor & Davidson (2003)は、Connor-Davidson Resilience Scale (略称 CD-RISC)の開発を行った。25項目の5つの下位尺度から構成されている。

Smith (2008)などは簡潔版のレジリエンス測定ツール (BRS) を作成した。このツールでは6つの項目から構成されている。それぞれ、個人のストレスに対する積極的あるいは消極的な反応を自己診断し、主に個人特性や社会関係、処理能力、健康などの状況を測定している。

Burns & Anstey (2010)は10項目からなるレジリエンス測定ツールを編成した(略称CD-RISC)。この測定ツールでは個人が、個人的問題、病気、ストレス、失敗や痛みを受ける能力が測定されている。

日本における代表的なレジリエンス尺度としては、小塩、中谷、金子、長峰(2002)の精神的回復力尺度(略称ARS)を挙げることができる。小塩らは大学生を対象に調査を行い、因子分析の結果より“新奇性追求”“感情調整”“肯定的な未来志向”の3つを下位尺度とした21項目を精神的回復力尺度とした。

4.6 レジリエンスの開発

レジリエンスは生活状況の変化によって変化し、1つの変化のない概念ではなく、誰でもある程度のレジリエンスという潜在能力を持つのである。レジリエンスの研究の最終目的は個人の生存と成長の源を探求することにあるので、逆境が個人に与える消極的な影響を最小化し、個人の成長と適応を促進し、それを通じて行動障害を予防し、レジリエンスを高め、潜在能力を発展させる道を見つけることにあるといえよう。

アメリカ心理学会のWebページには「レジリエンスへの道」として、レジリエンスを得るための10の方法が示されている(①関係をつくる、②危機は克服できると思う、③変化を受け入れる、④目標に向けて進む、⑤きっぱり行動する、⑥自己発見する、⑦自分を肯定する、⑧展望を持つ、⑨希望を持つ、⑩自分を癒す)。

Rutter (1990)は、多くの実証的研究を要約した後、レジリエンスの開発に関するメカニズムを提案した。すなわち、それは次のようなものである。1) リスク要因の衝撃を軽減する(リスク要因の衝撃を軽減するとはすなわち、リスク要因に対する認知を転換し、あるいはリスク要因との接触を回避することである。実際には、これは、補償またはオフセットの一種である)。2) マイナスの連鎖反応を減少する。3) 自己効力感と自己尊重を促進する(個人が他の人と良い人間関係を確立し、そして問題解決の経験を得ることによって個人の自己効力感、自尊心を高めることができ、困難を解決するための自信を持つようになる)。4) そして機会の開発を促進する(個人のために資源の獲得する機会あるいは生命人生の重要な転換期を完成する機会を創造し、彼らに希望と成功できる資源を与える)。以上がレジリエンスの概要である。

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

—個人の視点からの分析—

本章では従業員離脱行動の規定要因究明のため、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に注目する。とりわけ、本章は、従業員の個人差変数としてLuthansの提案した「心理的資本」という概念を取り上げ、この「心理的資本」が中国人の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ことを目的とする。

第1節 先行研究の回顧

具体的内容は第二章、第三章で提示した。ここで簡単なレビューをしたい。

1. 組織行動の理論的背景

第二章、第三章で述べたようにポジティブ心理学の考え方は周知のごとくアメリカ心理学会会長であったSeligman (1998)によって提唱されたものである。このポジティブ心理学の考え方を組織場面に適用し、ポジティブ組織行動という概念を提唱し、組織行動の新しいアプローチとして位置づけたのはLuthans (2002)である。彼によれば「ポジティブ組織行動はポジティブ志向の人的資源の強みおよび心理学的な能力で、それは測定され、発達し、効果的に管理可能である」(Luthans, 2002, p. 59)としている。その後、ポジティブ組織行動を代表する概念として「心理的資本」が提唱され、組織行動を理解する中核概念の1つとして位置づけられている。Avey, Luthans & Jensen (2009)によれば、この「心理的資本」とは発達についての個人のポジティブな心理的状态と定義されている。当初Luthans (2002)はPOBとして自己効力感(Bandura, 1977)、希望、楽観性、幸福感(主観的well-being)、情緒知能(Goleman, 1996)を挙げていたが、その後の「心理的資本」ではその構成因子が自己効力感(self-efficacy)、楽観性(optimism)、希望(hope)、レジリエンス(resilience)の4つになっている。日本でもポジティブ心理学の組織場面への適用の必要性は指摘されている(例えば、宗方・島井・犬塚・関口, 2008)。

2. 「心理的資本」の概念的 특성

「心理的資本」の考え方はLuthans (2002)のポジティブ組織行動を嚆矢とすることは前述した。「心理的資本」の概念定義としてはAvey et al. (2009)の「発達について

の個人のポジティブな心理的状态」があることも前述した。しかしながら本論文は Luthans & Youssef (2007)を参考にしながら「心理的資本」をより詳細に次のように定義したい。「心理的資本」とは自己効力感, 楽観性, 希望, そしてレジリエンスの4つの能力によって特徴づけられる発達についての個人のポジティブな心理的状态である。

「心理的資本」とそれを構成する4つの要素との関係について Avey et al. (2009)は「4つの要素(component)によって構成される統合概念としての「心理的資本」は4つの要素のどれよりもパフォーマンスおよび従業員の満足度を予測することが可能であることが見出されている(Luthans, Avolio, et al., 2007)」と述べ、「心理的資本」を4つの要素の高次の概念として位置付けている。

Luthans らの「心理的資本」の基本的な特徴は, この「心理的資本」が「特性(traits)」ではなく「状態(state)」であるという点である。Luthans & Avolio, et al. (2007)は心理学における伝統的概念である state と trait を「安定性」という次元の連続線上に位置付けている。すなわち不安定性の極である「positive state」(例えば, 「喜び」のように一時的で大変変化しやすいもの)から, 「state-like」(例えば, 「自己効力感」のように比較的影響されやすい, 発達可能なもの), 「trait-like」(例えば, 「ビッグファイブ」や「中核的自己評価」のように比較的安定していて変化しにくいもの), 「positive traits」(例えば, 知能のように大変安定していて変化が大変困難なもの)までである。その中で, 彼らは「心理的資本」を state-like の1つとして位置付けている。また Luthans & Youssef (2007)はポジティブ組織行動を positive traits (例えば, ビッグファイブパーソナリティ, 中核的自己評価, 性格的な長所など), positive state-like psychological resource capacities (心理的資本), positive organization, そして positive behavior (例えば, 組織市民行動など)に4分類している。「心理的資本」はその中の1つであり, それは「自己効力感」, 「希望」, 「楽観性」, 「レジリエンス」から構成されているという。したがってビッグファイブや中核的自己評価のような特性(trait)とは異なり, 学習が可能であり, 上司のリーダーシップなどによって変容が可能であるとしている。そして, 何よりも Luthans 自身(Luthans, et al., 2006)が「心理的資本」の開発法を提案している。

しかしながら「心理的資本」は幾つかの課題を持つ概念である。

例えば, 「心理的資本」の研究がまだ, Luthans とその共同研究者に限られている。さらに, 構成要素として主要な位置を占める「自己効力感」は, 組織行動を理解する重要概念である「中核的自己評価」の中にも含まれており, 測定上で「特性としての自己効力感」と「状態としての自己効力感」をどのように区別するかなど課題が残っている。

3. 離脱行動の先行研究

まず, 離脱行動に関する先行研究についてレビューをしたい。前章で述べたように, Johns(2001)は職場不適応を規定する要因について包括的な検討をしている。彼は, 転

職、欠勤などを「離脱行動(withdrawal behavior)」として捉え、これらを規定する要因を「職務満足感」, 「職場の状況(欠勤規範など)・組織文化」, 「従業員の特性」の3つの視点から検討している。

Johns は一般に欠勤, 転職のような離脱行動と職務満足感との関係は有意にネガティブな関係にあるものの, 従来からの面接などの定性的な研究において得られた結果に比べるとその関連性は高いとはいえないとしている。

Johns 以降の研究は離脱行動を満足感のほかにバーンアウト, ワーク・ライフ・バランスなど広範囲な視点から研究する傾向にある。

山本 (2009) などによってこれまでの研究では職務業績, 職務満足, コミットメントが離脱行動の抑制要因として働くこと, バーンアウト, ワーク・ライフ・バランスなどが離脱行動の規定要因として働くことが報告されている。

本章では, 「離脱行動とは組織に対する消極的態度, および実際の職務行動への消極的な振る舞いである」と考える。離脱行動は心理的離脱と物理的離脱という2つ構成要素が含んでいる。心理的離脱は転職意思, 規範意識, ストレス感などをいう。物理的離脱は欠勤行動, 遅刻行動, 転職行動などである。

そして, 「心理的資本」と離脱行動に関する先行研究についてレビューをしたい。Lenuta (2013) は「心理的資本」の実証的研究が2000年から2010年までの間に14件あったとしている。その中では「心理的資本」と個人業績, 職務満足感, 組織コミットメントとの関係を検討したものが多いう。これまでの研究をまとめると, 「心理的資本」という統合概念で検討した場合には業績などの従属変数との間に有意な関係が報告されているが, その構成因子である希望, 楽観性などを単独に検討した場合には, 必ずしも全ての研究がその有効性を支持しているわけではない。

Avey et al. (2009) は「心理的資本」がストレスや転職意思を予測する上において非常に有効な概念であると報告している。彼らによれば仕事に対するポジティブな態度である「心理的資本」はストレス発生行動を抑制し, 転職意思や新しい仕事探索行動を抑制すると述べている。また, 彼らは「心理的資本」の影響はストレスを媒介として転職意思, 仕事探索行動に影響を及ぼしているとも言っている。

それでは「心理的資本」という視点より職場適応に関する他の研究を見てみよう。Luthans & Jensen (2005) は, 看護師を対象にした研究の中で病院職員の「心理的資本」が病院のミッションへのコミットメントとポジティブな関係にあること, そしてそれらが定着意図につながっていることを指摘している。また, Van & Franck (2013) も新人看護師の「心理的資本」がメンタルヘルスにおいてポジティブな効果を持つという。

Liu, Chang, Fu, Wang & Wang (2012) は医師を対象にした研究で「心理的資本」が職業的ストレスと抑鬱症状との媒介効果を示すこと, また Liu, Hu, Wang & Ma (2013) は同様な傾向を看守職員に見いだしている。即ち彼らの研究は「心理的資本」が抑鬱症状に対する抑制効果を持つことを指摘している。また Wang, Chang, Fu & Wang (2012)

も「心理的資本」がバーンアウトに打ち勝つためのポジティブな資源であるとしている。

中国では陳・胡（2012）が「心理的資本」と転職の間にはネガティブな関係があると報告している。しかしながらこの種の研究は中国においては非常に少ないのが現状である。

これら一連の研究は「心理的資本」が職場適応を促進する有効な資源であることを示唆するものである。

第2節 研究の目的および仮説

1. 研究の目的

本章の研究の目的は、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することである。離脱行動の指標として「転職意思」、「欠勤規範」、「欠勤行動」を検討の対象とした。

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。

2. 仮説の設定

2.1 リーダーシップと「心理的資本」

前述したように「心理的資本」は trait ではなく state であり、学習可能、変容可能である。Luthans 自身 (Luthans et al., 2006) が「心理的資本」は学習可能であることを明確に主張している。

それではリーダー行動と部下の「心理的資本」との関係はどうなっているのだろうか。従来、変革的ないしはカリスマ的リーダーシップ行動が部下の自己効力感を向上させることは、つとに指摘されているところである (Yukl, 1998; Walumbwa & Wersing, 2013; Conger, 2013; 島井・宇津木, 2008)。

また Gardner & Schermahorn (2004) は、オーセンティック・リーダーシップ^{注5}がポジティブ組織行動を生み出すことを次のように具体的に提案し詳細に論じている (pp274~278)。すなわち、1) オーセンティック・リーダーは部下に自己効力感を築く。2) オーセンティック・リーダーは部下に希望を創造する。3) オーセンティック・リーダーは部下に楽観主義を植え付ける。4) オーセンティック・リーダーは部下にレジリエンスを強化する。ただし、Gardner & Schermahorn (2004) は実証的な資料を提供しているわけではない。

一方、Graen & Uhl-Bien (1995) の「リーダー・メンバー交換モデル」からも推測されるように、リーダー行動はリーダー・メンバー関係のライフサイクルの中で、メンバーの能力開発と自己効力感の育成につながると思われる。Luthans et al. (2006) も従業員の「心理的資本」の開発にリーダー行動の役割を重視している。

また、Bandura (2000) によれば、リーダーによるポジティブ志向の説得、モデリングなどは部下の自己効力感をもたらすという。

さらに、House (1971) のパス・ゴール理論では、リーダーが目標達成へのパスを示すことによって、メンバーの目標達成への期待が向上し、仕事へのモチベーションが向上すると指摘されている。こうした目標達成へのパス、目標達成への期待、それに基づく

業績の向上は、従業員の中に希望、自己効力感を育成していくものと考えられる。そして、さらに、リーダーの配慮行動は従業員のレジリエンスを高めるものと考えられる。

これら一連のリーダーシップ行動についての知見は、部下の「心理的資本」を引き出すのは Gardner & Schermahorn (2004) のいうオーセンティック・リーダーだけでなく、むしろリーダーシップ行動がその有効性を発揮する場合、そのプロセスの中で、部下のモチベーションを高め、「心理的資本」が育成されることを示唆している。こうしたところからリーダーシップ機能が部下の「心理的資本」、すなわち「自己効力感」、「希望」、「楽観性」、「レジリエンス」の育成要因として考えられるように思われる。これらの点を考慮して筆者は仮説1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。

2. 2 「心理的資本」とストレス

次に「心理的資本」とストレスとの関係を検討してみよう。人はストレスにさらされても人によって経験するストレスの程度は異なっている。これはストレスに対する受け止め方が人によって異なるからである。Lazarus & Folkman (1991) は「ストレス、評価、対処」の中で、人は自らが困難な事象を処理する資源を欠いていると感じるときストレスに陥るという。ストレスを「どのように意味づけ、解釈するか」を彼らは「評価」と呼んでいるが、この評価の違いが個人の経験するストレスの水準の違いを生み出すと考えられている。

Lazarus & Folkman (1991) はまた対処のプロセスの中で人は環境からの危機に遭遇したとき、対処の原動力を持つことによってストレス状況下から抜け出ることが可能だとしている。彼らはそのような原動力の1つとして「積極的な信念」を挙げている。すなわち「自分を積極的にみることも対処の重要な原動力である」(p167)。この中には「希望を持つという信念」と「困難な状況に直面しても対処への努力を維持しているという信念」とがあるという(p167)。Lazarus (2003) では、人間がストレス状況下にどのように適応するかを理解するための探索の道筋として「自己効力感」、「楽観主義」、「希望」、「レジリエンス」を挙げている。「心理的資本」がストレスに対してマイナスの影響、換言すれば抑制効果をもたらすであろう。この仮説はもともと Avey et al. (2009) によって提出されたものである。彼らによれば「心理的資本」は従業員がストレス状況下に於いて対処するための資源の1つであるという。Avey et al. (2009) は実証的研究に於いてこの仮説を支持する報告をしている。以上の点を考慮すれば、「心理的資本」がストレスに対してマイナス効果を持つことは推測可能である。したがって以下のような仮説が設定できよう。

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。

2. 3 「心理的資本」と転職意思、欠勤規範および欠勤行動

次に「心理的資本」と転職意思、欠勤規範および欠勤行動との問題を考えてみよう。

「心理的資本」の高い人はその定義から「発達についての個人のポジティブな心理的状態」の人である。「心理的資本」の高い人、すなわち自己効力感、楽観性、希望、レジリエンスの高い人は、仕事場面で言えば仕事に対してポジティブな態度を持っていると考えられる。ポジティブな態度を持つことは組織コミットメントを高めると予想される。そして、組織コミットメントが Johns (Johns, 2001, p238) の指摘するように転職意思にマイナスに働くと推測される。前述した Luthans & Jensen (2005) の結果もそのことを示唆している。

また、Lock & Latham (1990) の高業績サイクルモデルによれば、自己効力感はモチベーションの向上、高業績に導き、そしてそれが内発的報酬及び外発的報酬、高満足感、高組織コミットメントに結びつくという。「心理的資本」と業績との実証的研究 (Luthans, Avolio, Avey, & Norman, 2007) はそのことを示唆している。そして、Johns (2001) の転職モデルによればこの高満足感および高組織コミットメントが定着率を高めることが予想される。メタ・アナリシス研究の結果も高業績と退職とのマイナスの相関を指摘している (山本, 2009)。

したがって仕事に対するポジティブな態度は職場に対する定着を促進し、転職意思に対してネガティブな影響力を持つことが予想される。

そして、また、職場に対してポジティブな態度を持つことは「欠勤すべきではない」という欠勤規範に対してポジティブな態度を持ち、その結果、自らの勤務活動においても欠勤が少ないということが考えられる。したがって次のような仮説は想定ができるように思われる。

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 4 : 「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 4a : 「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。

2. 4 ストレスの媒介効果

次にストレスと転職意思、欠勤規範および欠勤行動との関係について検討してみよう。ストレスが転職意思や欠勤に影響を持つことは多くの文献で指摘されているところである (金井, 2008 ; 岩永, 2003) 。

離脱行動の 21 世紀に入ってからの研究の特徴は、バーンアウトなどが欠勤と関連のあることを指摘している点である (Davey, 2009; Pettita, 2011; Lambert, 2010; Gil-Monte, 2008) 。

ストレスの蓄積は仕事からの逃避を生み出し、仕事を休みたい、仕事を変わりたい、会社を変わりたいという意識を生み出す。そして、こうした仕事からの逃避が欠勤規範の自己合理化行動、即ち欠勤規範への甘さに結びついてくると予想される。そして、その結果が欠勤行動に結びついていくものと考えられる。

これまでの点を考慮すると、「心理的資本」から離脱行動へのプロセスには2つのパスが想定される。1つは「心理的資本」の持つポジティブな心理状態が離脱行動を直接抑制する場合である。それは仮説3、仮説4に設定した。

それに対してもう1つのパスはストレスを介して、離脱行動に影響するケースである。これは仮説2で言及したように「心理的資本」がストレスを抑制し、その抑制効果が離脱行動に影響するケースである。

したがって「心理的資本」、ストレス、離脱行動の一連のプロセスを考えたとき次の仮説も設定可能と考えられる。

仮説5：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5a：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5b：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。

2. 5 欠勤規範と欠勤行動

欠勤行動に対する職場規範の影響を検討した研究には佐々木の一連の研究（佐々木, 1994a, 1994b）がある。佐々木は職場規範と「欠勤および遅刻への意識」との間に密接な関係のあることを示した。即ち職場規範として欠勤および遅刻に対して厳しいほど、個人的見解としての欠勤や遅刻に対してネガティブな態度をもっていることをみいだしている。佐々木らの研究は欠勤、遅刻の問題を集団規範という視点から扱ったものであるが、重要な点は、欠勤について意識（態度）レベルでは扱っているが、具体的な行動レベルでは取り扱っていないということである。その点 Johns (2001)は、一歩進めて従来の文献展望をもとに「欠勤についての集団規範」が「個人の欠勤行動」を説明できるとしている。

本章では「欠勤についての集団規範」ではなく、欠勤行動とより心理的に近い「個人の認知された欠勤規範」を取り上げ、「欠勤行動」との関係を検討しようとするものである。従来の研究より「個人欠勤規範（欠勤すべきでない）」と「欠勤行動」との関係については次のような仮説を立てることができよう。

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。

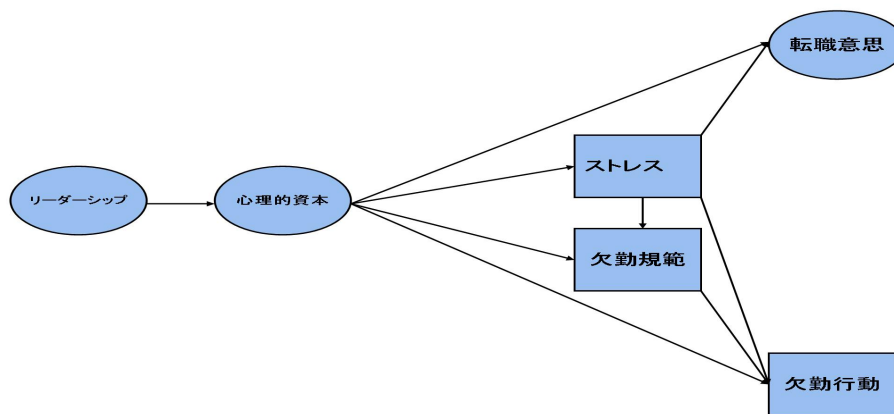
3. 「心理的資本」のプロセスモデル

本章は、こうした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の分析を進めたい。そして、「心理的資本」を中核に据えた離脱行動までのプロセスを図4-1のようなフレームワークとして設定した。図4-1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「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。

図4-1 心理的資本のプロセスモデル



出所：筆者作成

第3節 研究の方法

1. 研究の対象

本章では研究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22～45歳、平均28.67 (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。調査用紙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。

2.1 「心理的資本」(ポジティブ組織行動)

「心理的資本」の測定は初期の研究では各々の要素ごとにポジティブ心理学の領域で開発されたものを使用していた。例えば、Youssef & Luthans (2007)では「希望」はSnyder, Sympson, Ybasco, Borders, Babya & Higgins (1996)の6項目(8点評価尺度)、「楽観性」はScheier & Carver (1985)の12項目(5点評価尺度)、「レジリエンス」はBlock & Kremen (1996)の14項目(4点評価尺度)がそのまま使われていた。しかしながら、やがて「心理的資本」独自の測定尺度が使用されるようになった。Luthans et al. (2007)は「心理的資本」測定尺度を開発してその妥当性を検証している。彼らは、「心理的資本」の要素としての「希望」をSnyder et al. (1996)の尺度より、「レジリエンス」をWagnild & Young (1993)の尺度より、「楽観性」をScheier & Carver (1985)の尺度より、そして「自己効力感」をParker (1998)の尺度よりそれぞれ6項目を抽出し、全部で24項目(6点評価尺度)からなる「心理的資本」測定尺度を構成した。

日本では大竹・島井・池見・宇津木・クリストファーピーターソン・セリグマン(2005)がポジティブ心理学の測定尺度の開発の中で楽観性、希望などの項目作成を行っている。また角山ら(2010)は楽観性尺度の開発をしている。そして、菊池・山口(2011)はレジリエンス測定尺度を開発している。自己効力感については坂野・東條(1993)が一般性セルフ・エフィカシー尺度を開発している。さらに、関口(2012)はまた中核的自己評価の中で自己効力感の測定をしている。

このように日本では「心理的資本」を構成する要素については尺度開発が行われているが、「心理的資本」という視点からの測定尺度の開発はまだ標準的なものは開発され

ていないようである。

本章は厳・顧・松原(2009)の尺度を用いた。現在はLuhans et al. (2007)の「心理的資本」測定尺度24項目が公開されているが、われわれが尺度を作成、実施した当時(2008)はこうした尺度がみあたらなかったためLuhans (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。評価は4段階評価である。

ところで、Luhansの尺度の中国版は標準化され、この尺度に基づいて多くの研究が行われている。しかしながら筆者らが調査を実施する段階においては十分に周知されたものではなかった。そのために筆者らはLuhans (2002)の定義を参考に「心理的資本」の尺度を開発した。筆者らの尺度とLuhansの尺度の関係を説明するために、本章では結果の分析に先立って、この尺度の妥当性検討の1つとして同一の対象者に筆者らの作成した中国語版とLuhans尺度中国版を実施して、両者の関係を分析した。実施時期は2013年11月、対象は中国人留学生、中国現地(山東省、上海市など)の大学生、現地の中国企業で働く中国人従業員など249名である。評価は6段階評価である。

周知のように本来リッカート尺度は5段階評価尺度と7段階評価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価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4段階評価尺度、6段階評価尺度が用いられるようになった。筆者の調査では4段階評価を用いているが、Luhansの「心理的資本」の中国版では6段階評価を用いている。本章ではLuhans尺度との比較研究の場合に限って、特にLuhans尺度と同じ形で6段階評価を採用した。その結果、本尺度とLuhansの尺度の間には「心理的資本」でピアソンの相関係数 $r = .764$ ($p < 0.0001$)の相関が得られている。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。

2. 2 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。本章では「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。評価は4段階評価である。

2. 3 職務ストレス

仕事上で感ずる職務ストレスを測定するために、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段階評価である。

2. 4 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。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。

2. 5 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。

フェース・シートとしては性別、年齢、職場名、会社の業績、職場の業績、学歴、地位、勤続年数の回答を求めた。しかしながら本章では個人属性以外は使用しなかった。

これらの調査票の翻訳は日本語の堪能な数名の中国人留学生があたった。また別の中国人（中国の大学の日本語学科、および日本の大学院経営学研究科終了）には中国語を日本語に翻訳させその意味を確認した。

第4節 結果

1. 「リーダーシップ行動」測定尺度の因子分析と信頼性分析

本章では「目標達成行動」, 「配慮行動」の2領域を測定する項目8項目を因子分析(主因子法, バリマックス回転)して因子の確認をしてみよう。本章でのデータの分析はSPSSversion19 AMOS19を使用した。その結果, 表4-1に示したように2因子が抽出された。第一因子は「目標達成行動」の因子と命名された。第二因子は「配慮行動」と命名された。

因子分析を行って, 下位尺度が決定したら, 次は「尺度の信頼性の検討」を行う。信頼性の検討のしかたにはいくつかの方法があるが, よく使われる方法として「 α 係数(アルファ係数)」を算出することが挙げられる。 α 係数がある程度の数値(.70)以上であれば, 尺度の「内的整合性が高い」と判断される。

信頼性分析を行ったところ, 目標達成行動は信頼性係数 $\alpha = .923$, 配慮は信頼性係数 $\alpha = .855$ であった。その結果ほぼ当初の予想した因子が確認され, 信頼性係数も満足する段階にあるので両尺度は以下の分析に用いた。

表4-1 リーダシップ8項目の因子分析結果

項目内容	第一因子	第二因子
第一因子 目標達成		
4. 目標達成のための適切な管理プログラムを立てる。	0.882	0.182
2. 目標達成のために関係部門と調整し、部下が仕事がしやすいようしている。	0.863	0.091
1. 目標達成のため具体的で適切な計画を立てている。	0.850	0.094
3. 部門の活性化のために、収集情報を提供して代替案を提示した。	0.833	0.148
第二因子 配慮		
5. チームで仕事をする時、部下の長所を生かすことにより、参画意識を高めている。	0.138	0.847
7. 部下一人一人のキャリア開発について、きめ細かく対応する。	0.099	0.826
6. 部下の日常行動を観察し、その心情を理解しようとしている。	0.100	0.741
8. 部下の意見に耳を傾け、彼らの気持ちを理解しよう。	0.115	0.654
	固有値	2.992
	累積寄与率	37.396
		68.007
因子抽出法: 主因子法		
回転法: バリマックス回転		
Kaiser-Meyer-Olkinnoの妥当性指標 0.811		

出所: 筆者作成

2. 「心理的資本」測定尺度の因子分析と信頼性分析

2.1 因子分析

最初に「心理的資本」測定尺度の因子分析をして因子の確認をしてみよう。本章でのデータの因子分析は主因子法, バリマックス回転を行った。因子分析の結果, 表4-2に

示したように4因子が抽出された。

第一因子は「仕事に対して成功的な達成経験がある」の他、すべて仕事および人生に対する自信を示しているため「自己効力感」の因子と命名された。第二因子は「物事の良い面をみようとしている」、「どんな困難があっても道が開ける」に負荷量が高く、「楽観性」の因子と命名された。第三因子は「私にははっきりした目標がある」、「私は自分の将来に希望を持っている」に負荷量が高いため「希望」の因子と命名された。第四因子は「強い抵抗にあうと気がくじける（逆転項目）」から残りの「レジリエンス」の因子と命名した。

2. 2 尺度構成と信頼性分析（内的整合性（ α 係数））

尺度構成は因子分析に於いて因子負荷量 0.50 以上の項目を採用した。したがって自己効力感 4 項目、楽観性 3 項目、希望 2 項目、そして最後のレジリエンス 2 項目である。各尺度の信頼性分析を行った結果、自己効力感は信頼性係数 $\alpha = .759$ 、楽観性は信頼性係数 $\alpha = .678$ 、希望は信頼性係数 $\alpha = .680$ であったが、最後のレジリエンスは信頼性係数 $\alpha = .236$ と信頼性があまりにも低いため尺度として採用しなかった。そして、「心理的資本」の全体尺度も 12 項目から 3 項目を削除して 9 項目にした。その結果、信頼性係数は $\alpha = 0.702$ である。十分とは言えないが「心理的資本」は幾つかの要素から構成されている点を考慮するとやむを得ないと考えられる。本章、「心理的資本」尺度は 3 つの下位尺度（自己効力感、楽観性、希望）から構成されている。尺度得点の算出は粗点の単純合計得点を項目数で除すという方法を用いた。

表 4-2 心理的資本 12 項目の因子分析結果

項目内容	第一因子	第二因子	第三因子	第四因子	
第一因子 自信（自己効力感）					
7.自分の人生に自信が持てる.	0.894	0.005	-0.036	0.067	
2.私は仕事の能力には自信がある.	0.780	-0.129	-0.133	0.119	
3.仕事に対して成功的な達成経験がある.	0.686	0.089	0.057	-0.072	
1.私は能力以上の仕事ができる.	0.667	-0.080	-0.044	-0.052	
第二因子 楽観					
5.いつもものごとの良い面を見ようとしている.	-0.032	0.844	0.005	0.044	
11.私はどんな困難があっても、きっと道は開けると思う.	-0.084	0.773	-0.113	-0.072	
12.世の中の事は、思った通りに行かないことが多い(逆転項目)	-0.036	-0.715	-0.140	-0.075	
第三因子 希望					
6.私にははっきりした目標がある.	-0.039	-0.004	0.856	0.066	
8.私は自分の将来に希望を持っている.	-0.127	0.079	0.850	0.021	
第四因子 レジリエンス					
9.私は過去の失敗をくよくよと考えない.	0.104	0.034	-0.058	-0.798	
10.私は強い抵抗にあうといつも気がくじける(逆転項目).	0.208	0.014	0.059	0.698	
除外項目					
4.高い目標を目指すように前向きに行動している	-0.095	0.102	-0.151	0.175	
	固有値	2.414	1.871	1.541	1.198
	累積寄与率	20.114	35.704	48.549	58.531
因子抽出法：主因子法					
回転法：バリマックス回転					
Kaiser-Meyer-Olkinの妥当性指標	0.625				

出所：筆者作成

3. 各測定尺度間の相関係数

表 4-3 各変数の信頼性係数および各変数間の相関係数 (N=300)

変数	平均値	標準偏差	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	
1.年齢	28.667	4.076	-														
2.学歴	0.950	0.218	0.267**	-													
3.職位	0.100	0.311	0.034	-0.074	-												
4.勤続	3.813	0.788	0.736**	0.307**	-0.142*	-											
5.目標達成	3.325	0.535	0.423**	0.218**	-0.161**	0.585**	(0.923)										
6.配慮	3.462	0.463	0.173**	0.110	-0.043	0.336**	0.261**	(0.855)									
7.心理的資本	3.601	0.172	0.366**	0.266**	-0.057	0.573**	0.659**	0.564**	(0.702)								
8.自信	3.825	0.291	0.221**	0.138*	-0.065	0.349**	0.458**	0.360**	0.645**	(0.759)							
9.希望	3.808	0.343	0.197**	0.128*	0.023	0.269**	0.315**	0.154**	0.371**	-0.136*	(0.680)						
10.楽観	3.163	0.315	0.185**	0.173**	-0.031	0.312**	0.286**	0.370**	0.574**	-0.076	0.048	(0.678)					
11.ストレス	1.358	0.383	-0.413**	-0.178**	0.125*	-0.571**	-0.670**	-0.534**	-0.744**	-0.498**	-0.255**	-0.421**	(0.806)				
12.転職意思	1.322	0.588	-0.349**	-0.126*	0.143*	-0.560**	-0.630**	-0.494**	-0.709**	-0.518**	-0.149**	-0.414**	0.754**	(0.956)			
13.欠勤規範	3.483	0.598	0.385**	0.199**	-0.171**	0.583**	0.681**	0.505**	0.737**	0.459**	0.290**	0.432**	-0.732**	-0.653**	-		
14.欠勤行動	1.347	0.578	-0.306**	-0.138**	0.123*	-0.430**	-0.555**	-0.497**	-0.666**	-0.423**	-0.245**	-0.392**	0.716**	0.665**	-0.680**	-	
			**	相関係数は 1% 水準で有意 (両側) です。				*	相関係数は 5% 水準で有意 (両側) です。				()	信頼性係数			

出所：筆者作成

各尺度の得点は各因子の項目の粗点の単純合計である。表 4-3 は相関係数，および信頼性係数の結果を示したものである。本章の焦点となっている「心理的資本」はストレス，転職意思，欠勤行動とは有意な負の相関，欠勤規範と有意な正の相関を示した。また，「心理的資本」はこれらの相関において自己効力感などの「心理的資本」の下位因子よりも相関が高かった。

ストレスは転職意思，欠勤行動と高い有意な正の相関を示し，欠勤規範とは有意な負の相関を示した。また，リーダーシップ行動のうち目標達成行動は「心理的資本」と有意な相関を示したが，配慮も目標達成行動ほどではないが「心理的資本」と有意な相関を示した。仮説のより詳細の分析は階層的重回帰分析，共分散構造分析のところに譲りたい。

4. 各変数間の関係の階層的重回帰分析

4. 1 「心理的資本」の規定要因

それではまず「心理的資本」の規定要因について見てみよう。表 4-4 は階層的重回帰分析による結果を示したものである。表 4 においてはまず属性要因として「性別」，「年齢」，「学歴」，「勤続年数」，「職位」を投入した。「職位」は一般社員を「0」とし，役職者はすべて「1」にしてダミー変数として取り扱った。もちろん「性別」もダミー変数である。学歴については，大学卒および大学院卒を 1 点，それ以外を 0 点とし

てダミー変数化した。勤続年数はインプットの段階で1年未満は1点, 1~2年は2点, 3~5年は3点, 5~7年は4点, 8年以上は5点としてコード化した。そして, モデル2ではリーダーシップ行動として「目標達成」と「配慮」を投入した。

表 4-4 心理的資本の規定要因の階層的重回帰分析

独立変数		モデル 1	モデル 2
要因群			
属性要因	性別	-.020	-.025
	年齢	-.145	-.081
	学歴	.108	.083
	職位	.048	.074
	勤続年数	.652**	.221**
リーダーシップ	目標達成		.462**
	配慮		.378**
R ²		0.347**	0.632**
F値		31.275**	71.506**
R ² の変化量		0.347**	0.284**
Fの変化量		31.275**	112.682**
*P<.05 **P<.01			

出所：筆者作成

表 4-4 から「心理的資本」は属性要因によっても大きく規定されることが明らかになった。とりわけ大きいのは「勤続年数」である。「職位」は影響をもたらさなかった。一方, リーダーシップは目標達成行動, 配慮とも有力な規定要因であることを示した。結果は仮説 1 を支持した。

4. 2 「心理的資本」などが従属変数に与える影響についての階層的重回帰分析

まず, 「心理的資本」に焦点を当てながら, それ以外も含めた諸変数が従属変数にどのような影響を与えているか検討したい。それではまず従属変数をストレスとした場合の規定要因について階層的重回帰分析を用いて検討してみよう。表 4-5 はその結果を示したものである。

表 4-5 のモデル 1 より属性要因 (勤続年数) がストレスにかなり影響を与えていることが分かる。モデル 2 よりリーダーシップがストレスにかなり影響を与えていることが分かる。全ての変数がそろったモデル 3 でその影響力を見ると最も影響力が大きいのが「心理的資本」で以下「目標達成」「配慮」の順である。このように「心理的資本」の影響の強さが理解される。以上の結果から仮説 2 は支持される。

表 4-5 ストレスの規定要因の階層的重回帰分析

独立変数 要因群		モデル 1	モデル 2	モデル 3
属性要因	性別	-.011	.036	.027
	年齢	.003	-.056	-.086
	学歴	-.002	.025	.055
	職位	.044	.016	.043
	勤続年数	-.567**	-.135	-.054
リーダーシップ	目標達成		-.480**	-.310**
	配慮		-.356**	-.217**
心理的資本	心理的資本			-.367**
R ²		.329**	.609**	.659**
F値		28.773**	65.015**	70.261**
R ² の変化量		.329**	.281**	.050**
Fの変化量		28.773**	104.819**	42.421**
*P<.05 **P<.01				

出所：筆者作成

次に転職意思についてみてみよう。表 4-6 はその結果を示したものである。図 4-1 のフレームワークにしたがってモデル 4 ではストレスを追加した。表 4-6 より属性要因、リーダーシップ、「心理的資本」、ストレスの全てが転職意思に有意な影響を与えている。モデル 4 でその相対的強さを見ると「心理的資本」、「勤続年数」、「目標達成」、が転職意思に抑制要因として働いているのに対して、ストレスはプラス要因として働いている。ストレスの相対的影響力は最も強い。以上の結果より仮説 3 は支持される。

表 4-6 転職意思の規定要因の階層的重回帰分析

独立変数 要因群		モデル 1	モデル 2	モデル 3	モデル 4
属性要因	性別	-.008	.035	.026	.015
	年齢	.118	.067	.037	.070
	学歴	.047	.071	.101	.080
	職位	.050	.024	.052	.035
	勤続年数	-.654**	-.269**	-.188**	-.167**
リーダーシップ	目標達成		-.436**	-.265**	-.146**
	配慮		-.309**	-.169**	-.086
心理的資本	心理的資本			-.370**	-.229**
ストレス	ストレス				.384**
R ²		.326**	.549**	.599**	.638**
F値		28.497**	50.723**	54.348**	59.647**
R ² の変化量		.326**	.222**	.050**	.050**
Fの変化量		28.497**	71.917**	36.526**	41.511**
*P<.05 **P<.01					

出所：筆者作成

そして、欠勤規範はどうであろうか。表 4-7 はその結果を示したものである。

表 4-7 から、モデル 1 より属性要因として勤続年数、モデル 2 よりリーダーシップ、モデル 3 より「心理的資本」、そしてモデル 4 よりストレスが欠勤規範に有意な影響力を持っている。モデル 4 でその相対的影響力を見ると最も影響力の大きいのは「心理的資本」で以下、ストレス、リーダーシップ、目標達成、配慮が続いている。したがって仮説 4 は支持されると考えられる。

表 4-7 欠勤規範の規定要因の階層的重回帰分析

独立変数		モデル 1	モデル 2	モデル 3	モデル 4
要因群					
属性要因	性別	.083	.037	.046	.052
	年齢	-.074	-.023	.007	-.014
	学歴	.025	-.001	-.031	-.017
	職位	-.081	-.052	-.078	-.068
	勤続年数	.618**	.209**	.130*	.117*
リーダーシップ	目標達成		.475**	.309**	.234**
	配慮		.313**	.176**	.124**
心理的資本	心理的資本			.360**	.272**
ストレス	ストレス				-.239**
R ²		.357**	.606**	.654**	.674**
F値		32.646**	64.240**	68.797**	66.512**
R ² の変化量		.357**	.249**	.048**	.020**
Fの変化量		32.646**	92.449**	40.251**	17.338**
*P<.05 **P<.01					

出所：筆者作成

最後に表 4-8 より欠勤行動を見てみよう。欠勤行動は他の従属変数と異なり独立変数の影響力は若干小さい。モデル 1 の属性要因では「勤続年数」は有意になっている。一方モデル 2 ではリーダーシップ行動、モデル 3 では「心理的資本」、モデル 4 ではストレスをそれぞれ投入した。これらの変数は欠勤行動に有意な影響力を示している。そして、モデル 5 では仮説 6 に関する「欠勤規範」を投入してその有意な影響力を確認している。

表 4-8 欠勤行動の規定要因の階層的重回帰分析

独立変数 要因群		モデル 1	モデル 2	モデル 3	モデル 4	モデル 5
属性要因	性別	-.060	-.019	-.029	-.041	-.028
	年齢	.006	-.056	-.090	-.053	-.057
	学歴	-.0006	.018	.052	.028	.024
	職位	.064	.041	.071	.053	.036
	勤続年数	-.423**	-.019	.072	.095	.124
リーダーシップ	目標達成		-.419**	-.229**	-.097	-.039
	配慮		-.372**	-.217**	-.124*	-.094
心理的資本	心理的資本			-.411**	-.254**	-.187**
ストレス	ストレス				.426**	.367**
欠勤規範	欠勤規範					-.245**
R ²		.193**	.446**	.508**	.570**	.590**
F値		14.029**	33.578**	57.576**	42.700**	41.513**
R ² の変化量		.193**	.253**	.062**	.062**	.020**
Fの変化量		14.029**	66.761**	36.766**	41.678**	13.827**
*P<.05 **P<.01						

出所：筆者作成

欠勤規範までを投入したモデル5で各変数の相対的影響力を見るとストレス、欠勤規範、「心理的資本」が有意な影響力を示しているが、リーダーシップ、勤続年数は有意な影響力を示していない。

以上の点から仮説6は支持されると考えられる。

4. 3 媒介効果のソベル検定

今ここで「心理的資本」と転職意思との関係に及ぼすストレスの媒介効果を検討してみよう。Baron & Kenny (1986)によれば、ある変数Yが独立変数Xと従属変数Zに間で媒介変数となるためには1) 独立変数(変数X)が変数Yと従属変数Zに有意に回帰、2) 変数Yが従属変数Zに有意に回帰、3) さらに、独立変数Xと変数Yを従属変数Zに同時に回帰した場合、独立変数Xの有意性が小さくなるか有意性が消えた場合、変数Yは媒介変数となるという。

しかしながら最近では媒介効果の検定はBaron & Kennyの研究をベースにしたソベル検定(Sobel, 1982)^{注6}を実施してより定量的に検定するのが一般的である。そこで媒介関係が認められた場合はソベル検定を実施した。独立変数と媒介変数の関係a、ならびに媒介変数と従属変数の関係bが有意であったとしても、媒介効果(a×b)は必ずしも有意であるとは言えないためである。ここで、検定量Z値が5%以下で有意であった場合は媒介関係が認められると判断した。以上の手続きにより、ソベル検定の結果は

表 4-9 に示した。ソベル検定については小川（2012）を参考にした。

表 4-9 ソベル検定の結果

	独立変数	媒介変数	従属変数	a. 偏回帰係数 独立→媒介	b. 偏回帰係数 媒介→従属	aの 標準誤差	bの 標準誤差	Z値
仮説7a	心理的資本	ストレス	転職意思	-2.150	0.375	0.250	0.124	-2.85**
仮説7b	心理的資本	ストレス	欠勤規範	-2.150	-0.064	0.250	0.134	0.47
仮説7c	心理的資本	ストレス	欠勤行動	-2.150	0.349	0.250	0.130	-2.56**
						* p < .05	** p < .01	***p < .001

出所：筆者作成

その結果、本章の場合は「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5は支持されると考えられる。

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を検討してみよう。ソベル検定を行ったところストレスの媒介効果は統計的には有意ではなかった。したがって仮説5aは支持されなかった。ストレスは後述するように全ての変数を考慮したパス図（図4-2）においても欠勤規範への影響は小さく、ストレスの欠勤規範への媒介効果の仮説は支持されなかったと考えられよう。

さらに、同様な手続きを仮説5bに対しても行った。Z値は有意であった。すなわち、「心理的資本」と欠勤行動との関係においてストレスは有意な媒介効果を示した。ストレスの持つ有効性が示唆された。したがって仮説5bは支持された。

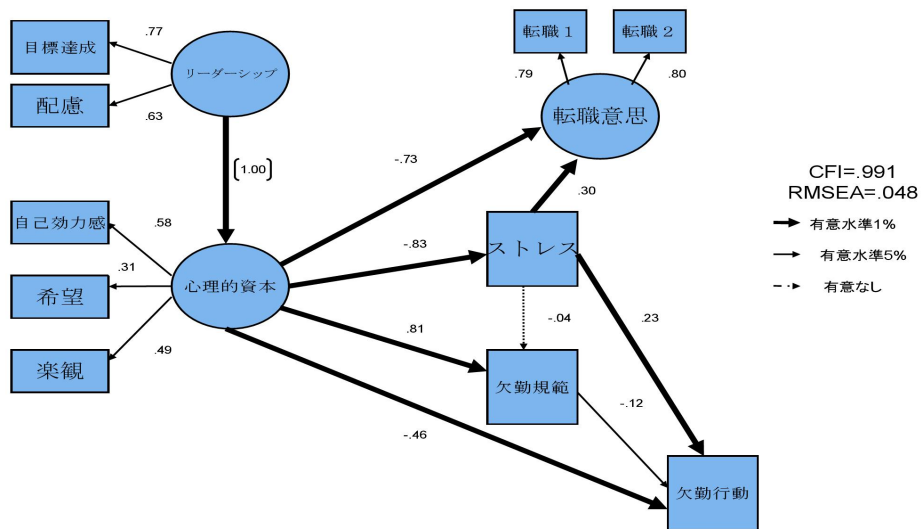
4. 4 パス図式によるプロセス分析

図4-1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4-2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4-2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4-2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 4-2 心理的資本のプロセスモデル



出所：筆者作成

第5節 結果の考察

1. 「心理的資本」とその規定要因

本章は Luthans (2002) の提案した「心理的資本」の概念を用いてその測定, 規定要因, 及び離脱行動へのその影響力などを検討した。「心理的資本」の測定尺度は信頼性などを考慮して9項目とした。尺度の項目数としては若干少ないように思われる。信頼性係数は $\alpha = .702$, 十分とは言えないが, 3つの下位因子を含むことを考えるとまずまずであるが, レジリエンス尺度が含まれていないのは課題である。また本章で用いた尺度と Luthans の尺度はかなりの相関(相関係数 $r = 0.763$, $p < .0001$)はあるものの同一の尺度ではない。今後の検討が必要なように思われる。

Luthans (2002) の指摘するように本章でも「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」は仮説通りリーダーシップ行動によって強く規定されたが, その他, 勤続年数などの属性要因によっても影響を受けた。

本章においてリーダーシップ行動の中でも目標達成行動が, 配慮よりも「心理的資本」をより大きく規定しているのは, 重要と思われる。このことは, House (1971) の指摘するようにリーダー行動が目標達成へのパスを示すことによって, それが部下の目標達成への期待をうみ, モチベーションにつながることで, そしてそれがやがて従業員の課題達成の成功を生み, 従業員の自己効力感などの「心理的資本」の増加につながっていくものと考えられる。

一方, 本章では属性要因については先行研究もないので, 特に仮説を設定せずに探索的な分析にとどめた。属性要因の中では勤続年数が際だって「心理的資本」の有力な規定要因として見いだされた。対象者の勤続年数は最頻値が5年~8年の41.7%であるが, 8年以上の対象者も21%いる。こうした勤続年数が長いことが職場での熟練と成功体験を生み, それが「心理的資本」の蓄積に結びついていくものと理解される。

2. 独立変数の従属変数への影響

独立変数, とりわけリーダーシップ変数の従属変数への影響がみられた。とりわけ目標達成行動の欠勤規範への影響が指摘できよう。佐々木 (1994a) は三隅 (1984) の上司のリーダーシップ行動であるP行動, M行動が欠勤規範に影響すると報告しているが, 本章でも同様な結果が得られた。これは欠勤規範への上司のリーダーシップの役割の重要性を示唆している。しかしながらこれらの結果は本章の基本的な目的ではないのでこれ以上は言及しない。

3. 「心理的資本」の従属変数への影響

「心理的資本」と従属変数との関連を検討すると「心理的資本」はストレス, 転職意

思、欠勤規範、欠勤行動のすべてにおいて有効な規定要因になることを示した。その影響力はすべてにおいて傑出してはいたわけではないが、図 4-2 をみると「心理的資本」が離脱行動を考える上において有効な指標であることを示唆している。特に欠勤行動は従業員本人に原因がある場合のほか、従業員自身では統制できない原因による場合も多く、説明、予測の難しい現象である。そこで本章では研究の計画の段階で佐々木（1994a）などを参考にして欠勤行動と説明変数の間に「欠勤規範」という変数を介在させることによって両者のスムーズな連結をはかろうとした。階層的重回帰分析の結果は「欠勤規範」という指標の設定の有効なことを示唆している。

しかしながら「心理的資本」が欠勤行動などの行動レベルで有力な規定因であることが実証されたことは実践的な面でもより大きな意味を持つものとして期待される。

4. ストレスの従属変数への影響および媒介効果

4. 1 ストレスの従属変数への影響

多くの文献が指摘するように本章でもストレスが転職意思や欠勤規範、さらには欠勤行動に影響をもたらしていることを示した。特に階層的重回帰分析を見ると、転職意思、欠勤行動では最も大きな規定要因であった。ストレスが離脱行動の有力な規定要因であることは、このストレスが組織行動を理解する上でも、より有効な経営管理を遂行する上でも重要であることを改めて示唆している。

4. 2 ストレスの媒介効果

「心理的資本」と離脱行動との関係において果たすストレスの媒介効果についても検討した。

媒介効果の検討はソベル検定によった。その結果、「心理的資本」と欠勤規範の関係についてはストレスの媒介効果はみられなかったが、「心理的資本」と転職意思および欠勤行動の関係についてはストレスの媒介効果がみられた。それは図 4-2 でも明らかである。転職意思と欠勤行動は離脱行動のもっとも重要な指標の1つである。こうした指標に「心理的資本」が影響し、ストレスがその媒介効果を果たすことは、「心理的資本」の重要性も示唆する一方、ストレスの離脱行動がもたらす広範な影響の一端を示唆するものと理解されよう。

5. 「心理的資本」と離脱行動についての総合的考察

本章では離脱行動の指標として転職意思、欠勤規範、欠勤行動を取り上げたが、以下「心理的資本」と離脱行動との関係について総合的考察を試みたい。

本章では両者の関係には2つのパスが存在すると考え、その検証を試みた。

その第一は図 4-1 に示すような「心理的資本」から離脱行動への直接的なパスである。図 4-2 の結果は仮説を支持した。ここでこのプロセスを考察してみたい。

そもそも「心理的資本」と離脱行動との関係を考えた場合、伝統的な離脱行動プロセ

モデル（例えば、Johns, 2001）との関係が問題になる。伝統的モデルでは、職務満足感、組織コミットメントが独立変数、ないしは媒介変数として重要な役割を果たしている。本章が焦点を当てている「心理的資本」と離脱行動の関係はこれら組織行動とどのような関係にあるのであろうか。本章では明確な媒介変数は設定しなかったが、「心理的資本」は職務満足感、組織コミットメントを媒介として離脱行動に影響を与えると考えられる。すなわち自己効力感などの「心理的資本」はLock & Latham (1990)の指摘する高目標、高モチベーション、高業績を生み出し、それが職務満足感、組織コミットメントの向上につながり、離脱行動に影響すると考えられるというものである。

そして、もう1つのパスは、「心理的資本」がストレスの発生を抑制することを通して離脱行動に影響するというものである。本章はこのパスの存在を示唆した。

仮説の設定のところで述べたようにストレスが離脱行動に大きな影響を与えることは多くの文献が指摘するところである。本章の結果もこれを支持した。従って離脱行動を抑えるためにはストレスの発生をいかに食い止めるかが鍵になる。本章の結果はLazarus & Folkman (1991)の指摘通り、「心理的資本」がストレスの発生を抑えることを示唆した。それが仮説のようにストレスを介して離脱行動の減少につながることを示した。但し、この領域は比較的新しい領域であり、まだ十分に研究されているとはいえない(Arvey et al., 2007)が、今後の発展が期待される。

第6節 研究の問題点, 今後の課題および実践的示唆

1. 研究の問題点

本章は中国企業を対象として離脱行動に及ぼす「心理的資本」の影響を検討した。本章では中国の民営企業として最も代表的なアパレルメーカーを選んだ。しかしながら、1社だけを分析した本章の研究の結果を一般化するには大いに問題があり、研究上の限界がある。今後この種の研究を積み重ねることに一般性を確立する必要がある。

問題点の第二は「心理的資本」の測定尺度の問題である。本章では筆者らが独自に開発した「心理的資本」の尺度は因子分析の結果 Luthans の概念と同様、4因子が抽出された。しかしながら下位尺度の信頼性の分析では、下位尺度のうちレジリエンスは信頼係数 (α 係数) が低いために尺度として使用しなかった。従って本章の「心理的資本」は「自己効力感」, 「希望」, 「楽観性」の下位尺度からなるものである。これは本章の研究の限界を示すものである。

2. 今後の課題

しかしながら今後の研究をしていく上で大きな課題も指摘されよう。

まず、「心理的資本」の測定尺度の信頼性, 妥当性の問題である。筆者はまた我々の尺度と Luthans 尺度を同一の対象者 (250名) に実施してその関連性を検討した。「心理的資本」の双方間には $r = .764$ の相関がみられた。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。1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。今後は尺度の信頼性, 妥当性を高めるための洗練化が必要である。とりわけレジリエンスの尺度の改善が求められる。それと同時に Luthans らの開発された尺度の日本での標準化が求められることにもなろう。そして、筆者の開発した尺度と Luthans の尺度の比較検討が求められよう。また、日本でこの領域の研究の活性化が望まれる。さらに、今後従来離脱行動モデルと関連づけた研究も必要になろう。

3. 本章の研究の実践的示唆

定量分析によって本章の研究の結果は「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」は開発可能性ということを考慮すると、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。

本章の研究の結果は「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必要であると思われる。「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ということである。それは表4-3の相関係数のところでも示した。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。

また、本章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。本章の研究の結果は心理的離脱の指標としてストレス感および欠勤規範意識が欠勤行動に対して「心理的資本」と媒介効果がみられた。ストレス感は「心理的資本」と転職意思との間に媒介効果を示した。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。

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える。例えば、高い離職率を予防するために従業員の「心理的資本」を高め、心理的離脱として従業員の転職意思を低減させることによって実現することができると考えられる。

しかし、本章の研究の結果は方法論として定量分析を用い「心理的資本」が離脱行動（転職意思、欠勤規範、欠勤行動など）に影響する重要な独立変数であることを示したが、組織行動の予測で優れている「心理的資本」を人材定着のマネジメントに如何に実践的応用することができるかについて検討する必要がある。言い換えれば、従業員の離脱行動を予防するために人的資源管理ではどんな人事施策が「心理的資本」育成に有効であるかについて検討する必要がある。そして、人的資源管理の角度から従業員の「心理的資本」を高める人事施策を検討する必要がある。

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きわめて少ない。次の章ではパイロットスタディとして中国の1飲食企業（ハイディラオ社）の先進的かつ実践的取り組みを紹介し、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へのヒントを検討し、人的資源管理の角度から「心理的資本」の開発に対する示唆を提示したい。

注5 オーセンティック・リーダーシップ

オーセンティックという言葉は「本物の」、「真正の」、「信頼できる」、「頼りになる」、「信念に基づく」という意味である（ビル・ジョージ, 2003）。

オーセンティック・リーダーは一般に次のように定義されている。「オーセンティック・リーダーは自分自身がどのように考え、どのように行動するかについて理解している。そして、自分自身あるいは他者の価値・モラル観、知識、長所を自身が認識するように他者によって認知されているかどうかを深く理解している。また自分の仕事をしている状況を認識し、そして自信があり、希望を持ち、楽観的で、強靱性があり、高い道徳的特性をもつリーダー」としている（Cooper et al., 2005）。これがオーセンティック・リーダーのオムニバスな定義である。

ビル・ジョージは自分の永年に亘る経営者としての経験を通してオーセンティック・リーダーを次の5つの資質を持ったものとしている。

- 1) 自らの目的をしっかりと理解している（目的），
- 2) しっかりとした価値観に基づいて行動する（価値観），
- 3) 真心をこめてリードする（真心），
- 4) しっかりとした人間関係を築く（人間関係），
- 5) しっかりと自己を律する（自己統制）。

次にオーセンティック・リーダーとオーセンティック・リーダーシップの区別をした。前者はリーダーの特性ないしは特徴を表しているのに対して、後者はリーダーシップ行動を示している。リーダーシップは言うまでもなく二人以上の人間関係の中で発揮されるものである。オーセンティック・リーダーシップも単にリーダーからメンバー（associates）に対してなされるだけでなく、メンバーからリーダーに対してなされることを理解したい。Eagly (2005) はリーダー・メンバーの関係を特徴づける概念として「関係的オーセンティシティ」(relational authenticity) という概念を提案している。

それでは次にオーセンティック・リーダーシップと他のリーダーシップ概念、とりわけカリスマ的リーダーシップおよび変革的リーダーシップとの違いは、どのようなものなのか。

Avolio, Luthans et al. (2004) はオーセンティック・リーダーシップをリーダーシップへのポジティブ・アプローチの前提になる根元的概念 (root construct) として概念化している。それは変革的リーダーシップ、カリスマ的リーダーシップ、そしてサーバントリーダーシップとは区別され、それらの概念の「根元的概念」というように説明している (Cooper et al., 2005; Avolio, Luthans et al., 2004)。

オーセンティック・リーダーシップは最も新しいリーダーシップ概念の一つであり、その発展が期待されているが、測定法などが確定されていない等の問題点がある。

出所： 松原敏浩・Masumu. M. A. A (2007) リーダーシップ文献展望(11)： オーセンティック・リー

注 6

ソベル検定 (Sobel, 1982), この検定で用いる検定量の Z 値は, 以下で挙げる式によ
って算出される。

$$Z = \frac{a \times b}{\sigma_{ab}} \quad \text{係数 } a \times b \text{ の標準誤差 } \sigma_{ab} = \sqrt{a^2 \sigma_b^2 + b^2 \sigma_a^2}$$

a 独立変数から媒介変数へのパス係数

b 媒介変数から従属変数へのパス係数

σ_a 独立変数から媒介変数へのパス係数 の標準誤差

σ_b 媒介変数から従属変数へのパス係数 の標準誤差

出所 : Sobel, 1982, pp. 290-312.

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

－ 組織視点より見た「心理的資本」の開発的取り組み－

第1節 研究の背景

1. 背景

本章は中国の飲食業の従業員を対象にして従業員の転職行動の規定要因を分析することである。

筆者は先に中国のアパレルメーカーを対象として従業員の離脱行動を分析した。そこでは「心理的資本」が転職意思を含めた離脱行動を説明する有力な規定要因であることを示した。本章では先行研究の結果及びその反省に立って対象をサービス業に移して引き続き Luthans の「心理的資本」の理論に基づき従業員の転職意識の規定要因を検討するものである。本章が実証的研究（1）と異なる点は離脱行動を転職意識に絞り、「心理的資本」と転職意識との間の関係のみに研究の焦点を絞った点である。

近年、中国の飲食業は開発と市場競争を通じて、巨大な変化が出てきており、投資主体の多元化、業態の多様化など新しい段階に入っている。食料品調達、生産工程はますます標準化され、管理ツールが改善、サービスも大幅に改善されてきている。

中国の飲食業はこのようにかなりの発展が見えてきたが、しかしながらまだ日本などの先進国のそれと比べるといくつかの問題が存在している。その中で、特に人的資源管理についての指摘が目立つようになった。具体的には以下の点である。1) 従業員の能力開発システムの未熟さ、2) モチベーションと評価システムの関連性の欠如、3) 従業員の資質が比較的低く、人員の流動性が高いなどである。これらの問題によって品質、サービスが不安定になり、管理コストが高すぎるなど問題が挙げられている。

急速な経済発展と高い離職率によって生じた問題は、中国の飲食業にとって大きな挑戦となっている。『2014年飲食業界報酬管理白書』の調査データによると中国飲食業の従業員の自発的離職率は他の業種に比べて最も高く、35%を超えている。その中でも、特に若手社員の離職率は高く、40%以上である。

このような従業員の離職率の高さは以下のような不利益を企業にもたらすと考えられる。1) 育成訓練コストと募集コストの増加、2) サービス品質の低下と顧客からの苦情の増加、3) 従業員のジョブハンティング、特に管理職のジョブハンティングによる他社への商業秘密の漏洩、4) 従業員の士気低下と会社のイメージ低下、5) 会社の

業績に悪影響などである。

従業員の離職率は常に、中国の飲食業に対して最も厄介な問題であるが、しかしながら企業の大半は、この問題を解決することができていない。

以上のような飲食関連の企業における問題に対して、中国の1つの飲食企業（ハイディラオ社）の実践経験は、我々にいくつか啓発のヒントを与えることになるかもしれない。

ハイディ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(黄 2009, 2011)によると、ハイディラオ社の離職率は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脱要因に直面している中、ハイディラオ社はどのように10%未満の離職率をやり遂げたかについて分析の必要がある。本章はこうした問題意識からハイディ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。

2. 先行研究について

2.1 ポジティブ組織行動（「心理的資本」の理論的背景）

前章で述べたようにポジティブ心理学(positive psychology)の考え方は、すでに述べたようにアメリカ心理学会会長であったSeligman (1998)によって提唱されたものである。このポジティブ心理学の考え方を組織場面に適用してポジティブ組織行動という概念を提唱し、組織行動の新しいアプローチとして位置づけたのはAcademy of Management 元会長Luthans (2002)である。具体的内容は第2章、第3章で提示した。ここで省略する。

2.2 「心理的資本」の概念的特性

「心理的資本」の考え方はLuthans (2002)のポジティブ組織行動を嚆矢とすることは前述した。「心理的資本」の概念定義としてはAvey et al. (2009)の「発達についての個人のポジティブな心理的状态」があることも前述した。しかしながら本論文はLuthans & Youssef (2007)を参考にしながら「心理的資本」をより詳細に次のように定義したい。

「「心理的資本」とは自己効力感、楽観性、希望、そしてレジリエンスの4つの能力によって特徴づけられる発達についての個人のポジティブな心理的状态である」(p334)。

「心理的資本」とそれを構成する4つの要素との関係について(Avey et al., 2009)は4つの要素(component)によって構成される統合概念としての「心理的資本」は4つの要素のどれよりもパフォーマンスおよび従業員の満足度を予測することが可能であることが明らかにされていると述べ、「心理的資本」を4つの要素の高次の概念として

位置付けている。本章もこの考え方に従いたい。

2. 3 転職に関する先行研究

従業員が転職行動を考え始めるとき、通常2つのプロセスが考えられる。1つは感情的プロセス、もう1つは合理的プロセスである。Brown (2013)は前者を経験、習慣に伴う無意識的プロセス、後者を合理的思考、推理を含む意識的プロセスとしている。後者の例としてはAdams (1965)の衡平理論のこのようなプロセスが考えられる。

職場不適応を規定する要因は、何であろうか。Johns (2001)は以上のような問題について包括的な検討をしている。彼は、転職、欠勤などを「離脱行動(withdrawal behavior)」として捉え、これらを規定する要因を職務満足感、職場の状況(例えば、欠勤規範など)・組織文化、従業員の特性の3つの視点から検討している。Johns以降の研究は、離脱行動を満足感のほかにバーンアウト、ワーク・ライフ・バランスなど広範囲な視点から研究する傾向にある。

離脱行動の中でも従業員の転職、転職意思に影響する要因の先行研究も数多く行われている(Griffeth et al., 2000; Huang et al., 2006)。それによれば、個人属性要因として、性別、年齢、勤続期間、学歴などが挙げられているが、大きな影響要因としては勤続期間の長さが転職と負の相関があることが指摘されている。その他、給料満足(Huang et al., 2006)、組織に関する要因として職務満足感、組織コミットメントが転職と負の関係にあることが指摘されている(Griffeth et al., 2000)。

Avey et al. (2009)は「心理的資本」がストレスや転職意思を予測する上において非常に有効な概念であると報告している。彼らによれば仕事に対するポジティブな態度である「心理的資本」は、ストレス発生行動を抑制し、転職意思や新しい仕事探索行動を抑制すると述べている。また、彼らは「心理的資本」の影響はストレスを媒介として転職意思、仕事探索行動に影響を及ぼしているとも述べている。

Luthans & Jensen (2005)は看護師を対象にした研究の中で病院職員の「心理的資本」が病院のミッションへのコミットメントとポジティブな関係にあること、そしてそれらが定着意図につながっていることを指摘している。

中国では陳・胡(2012)が、「心理的資本」と転職との間にはネガティブな関係があると報告している。しかしながら、関連している研究は中国においては非常に少ないのが現状である。

これら一連の研究は、「心理的資本」が職場適応を促進する有効な資源であることを示唆するものである。

日本では職場適応ないしは転職に関して、これまで多くの研究がなされ、山本(2009)などによってレビューされている。これまでの研究では職務業績、職務満足、コミットメントが転職の抑制要因として働くこと、バーンアウト、ワーク・ライフ・バランスなどが転職の規定要因として働くことが報告されている。しかしながらまた、日本では「心

理的資本」という概念を用いた転職行動の研究は行われていない。この領域の研究の蓄積が急務と思われる。

第2節 研究の目的および仮説

1. 研究の目的

本章は従業員の転職意思を究明するために、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に注目する。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」という概念が、この「心理的資本」が従業員の転職意思にどのような影響を及ぼしているのかについて、ハイディアオ社の事例を通して明らかにしたい。すなわち、ハイディアオ社の従業員を対象にして、彼らの転職意思を規定する要因としての「心理的資本」に焦点を当てながら、従業員の転職意思は彼らの「心理的資本」から影響を受けるかどうかについて検討することである。

本章は筆者の先行研究（第4章既述）の結果及びその反省に立って、さらに、いくつかの点を検討の対象として追加した。

その第一は、先行研究では「心理的資本」という概念をまとめて使用し、下位概念は検討の対象にしなかった。本章ではさらに、下位概念についても仮説を設定し、その検証を目的とした。

第二の点は、本章で使用する「心理的資本」の測定尺度の問題である。筆者は先行研究では独自に開発した「心理的資本」の測定尺度の開発において因子分析の結果、4因子が確認されながら第四因子である「レジリエンス」については信頼性が不十分のために使用しなかった。しかしながら「レジリエンス」も「心理的資本」を構成する重要な概念である。

そこで、筆者はレジリエンスの下位尺度を改善して「心理的資本」の改訂版を作るかどうか、あるいはLuthans et al. (2007)の開発している「心理的資本」測定尺度を採用するかという問題の決断に迫られた。ここでは最終的に本章（実証研究2）でLuthansの尺度を使用するようになった。その経緯について説明したい。

筆者が実証研究（1）で調査を実施する段階ではLuthansの尺度は十分に周知されたものではなかった。そのために筆者らはLuthans (2002)の「心理的資本」および以下に掲げる4つの下位概念についての定義を参考にして、「心理的資本」の尺度を開発した。しかしながら、その後Luthansの尺度は標準化され、その尺度に基づいて多くの研究が行われるようになった。中国で研究される調査でもLuthans尺度の中国版が使用されている。そのため、筆者は実証研究（2）の調査の実施に当たって実証研究（1）の尺度を改善して使用するか、「心理的資本」の測定についてはLuthans et al. (2007)の尺度を採用すべきかその選択に苦慮した。そして、その議論の結果として本章ではLuthansの尺度を使用することを決断した。その理由は次の2つである。

その第一として、筆者らは実証研究（1）の段階で筆者の尺度の妥当性の検討の一環として筆者の開発した尺度とLuthansの尺度の関係を説明するために、実証研究（1）で述べたように、同一の対象者に筆者らの作成した尺度の中国語版とLuthansの尺度中

国版を実施して、両者の関係を分析した。筆者らの尺度の妥当性のチェックを試みたわけである。実施時期は2013年11月、対象は中国人留学生、中国現地（山東省、上海市など）の大学生、現地の中国企業で働く中国人従業員など249名である。その結果、筆者の開発した実証研究（1）の尺度とLuthansの尺度の間には「心理的資本」でピアソンの相関係数 $r = .764$ ($p < 0.0001$) の相関が得られた。両尺度はLuthansの「心理的資本」の4次元モデルに依拠しており、しかもこれだけの相関がえられたことは、全く同じとはいえないが、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と、筆者は考えた。すなわち、完全ではないが実証研究でLuthansの尺度を用いても実証研究（1）と整合すると考えた。しかしながら我々の尺度は下位尺度のレジリエンスの測定が不十分なためにそのままでは使えない。すなわち下位概念と転職意思との関係を検討するためには我々の尺度では不十分であり、尺度の改善が求められるのである。

第二の理由としては、将来筆者が中国企業で「心理的資本」の研究を継続していくためにはLuthansの尺度を使用することも、他の研究との比較、人事管理上への適用などにおいてより研究の理解が得られ、研究の発展が期待できる。

こうした問題を総合的に考慮した結果、本章（実証研究2）では「心理的資本」はLuthans et al. (2007)の尺度を採用した。

2. 仮説

本章はハイディラオ社の事例を分析の対象にする。したがってまずハイディラオ社について紹介したい。

ハイディラオ社は1994年に創立された。正式名称は四川省簡陽市海底撈飲食株式会社で、創始者は張勇である。ハイディラオ社は「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。

従来の研究とハイディラオ社の実態をもとに以下のような仮説を設定した。

2. 1 「心理的資本」および各下位構成要因と転職意思との関係について

ハイディラオ社は特有の人的資源管理システムを実行している。ここでは、「心理的

資本」という概念を導入したハイディラオ社の人的資源管理システムとその実際の効果を見てみよう。

(1) 従業員に希望を与える

ハイディラオ社では従業員に広く認められた経営理念や雰囲気、評価方法、そして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。

ハイディラオ社の「内部昇進制度」について述べたい。これはハイディラオ社の平等な価値観の中の重要な構成部分である。創業者・経営者である張勇によれば、管理者への道はウェイターから始まる。そのため張勇は本当に顧客のニーズと普通の従業員の考えをよく理解し、レストランの全体的な管理プロセスを把握することで初めて、一人前の管理者になると考えている。ハイディラオ社では新入社員は以下のように3つの昇進経路を選択することができる：

- 1) 管理職ライン：新入社員→合格社員→1級社員→優秀社員→班長→ホールマネージャー→店長→区域のマネージャー→大区域のマネージャー
- 2) 技術職ライン：新入社員→合格社員→1級社員→先進社員→モデル社員→有能社員→労働模範→勲功社員
- 3) 事務職ライン：新入社員→合格社員→1級社員→先進社員→オフィススタッフ（会計、調達、技術部、開発部）

3つの昇進経路からを見ると、管理者は末端から始めることが明らかである。このような人材育成の構造はハイディラオ社の一人一人の従業員のためにすべて1つの成長のプラットフォームを提供している。すべての従業員には、公平と希望と感ずることができて、それによって彼らは積極的に学び、努力して働いて、自分の手で自分の運命を変えるように毎日希望を持ち、笑顔で楽観的に仕事を迎える。

ハイディラオ社では技術総監と財務総監の2つのポストは外部から採用するが、他の管理職は、内部の選抜である。ただ良好な素質と優れた仕事力があれば、昇進できるチャンスがある。公平の昇進のルートは従業員個人の目標の実現に経路を提供した。同僚の成功例で従業員は「希望」が見えて目標達成の決意を固めた。「希望」と「出世」を実現するため、従業員は力を尽くして顧客に期待を超える「サービスの体験」を提供するのである。

さらに、ハイディラオ社では、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潜在能力を喚起し、会社の目標と個人の「希望」の実現を具体的、直接的、現実的なものにした。

以上のような人事施策は転職意思の減少をもたらすことになる。しかしながら受け取る従業員の側で「希望」の個人差を生じると思われる。したがって希望を感じる従業員

ほど転職意思が少ないと考えられ、仮説1が設定された。

仮説1：希望が高い従業員ほど転職意思は低いであろう。

(2) 従業員に自己効力感を与える

ハイディラオ社は「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、副社長は200万元以下の財務上、自主裁量の権限があり、その範囲内で仕事上の創意工夫ができる。同様に地域担当マネージャーの権限は100万元、店長は30万元以下の自由裁量の権限を持つ。一方、第一線のすべての従業員は無料サービスの権限があつて、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、そして接客中にあつ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、さらには無条件での従業員をサポートにより、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直面することができ、自分自身に挑戦するようになる。それによって従業員の「自己効力感」が育成される、と思われる。

従業員が「尊重されている」という認識を持つためには、経営者が従業員を十分に信頼し、それをシステム上の施策として反映させることが望ましい。十分な信頼を従業員に感じさせるためには十分な権限を与えることである。

信頼され、権限の行使ができる従業員は十分にその創造力を発揮することができるであろう。大多数の従業員は信頼されていると感じると、仕事に更に努力し、お客へのサービスがさらに、向上すると予想される。したがって顧客の満足度はさらに、高くなる。その結果、従業員の自己効力感はさらに、高くなる。

ハイディラオ社の十分に権限を授ける管理施策は、消費者に一番近い従業員が十分な仕事の自主的権限を獲得することによって、従業員は「主人公」という効力感を持って仕事を行い、そして予想以上の積極性と行動力を発揮することができる。

しかしながら、ハイディラオ社に勤務する従業員のすべてがこうした自己効力感が高いというわけではない。エンパワーメント制度の中で顧客満足度を向上させ、自己効力感を向上させた従業員は会社への一体感を強め、「転職意思」は少ないと予想される。したがって次の仮説が設定される。

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。

(3) 従業員に楽観性を与える

人的資源の日常管理の中で、互いに支持、模範を示す、間違いに寛容、公平な競争、知識の共有する組織の雰囲気は重要であり、それは従業員に心理的支持を提供する。従業員はいかなる突発的事件、仕事の圧力に直面する時でも、楽観的な態度をもち、前向

きな行動することができる。

ハイディ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。

このような雰囲気の組織の中で働く従業員は、仕事に対して前向きで楽観的な態度を持つことができ、仕事に知恵を出し、各種の困難な課題に積極的な態度を取って、そして顧客に価値あるサービスを提供することができる。

支持的な雰囲気働く従業員は過去の失敗および成功の結果についても好意的な因果帰属をし、それがストレスおよび転職意思に発展するとは考えにくい。

また、これもすべての従業員が同等ということはない。すなわちその受け取り方に個人差が存在する。したがって、以下のような仮説が設定される。

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。

(4) 従業員にレジリエンスを与える

レジリエンスとは前述したように「逆境や問題状況に陥ったとき、挫けずに、粘り強く困難を克服する能力」を指している。

ハイディラオ社では育成訓練、試行錯誤、模範、激励などを通じて従業員の仕事のレジリエンスを高める。ハイディラオ社は従業員にとって仕事のプレッシャー、仕事の強さ、働く時間がきわめて超負荷ではあるが、ほとんどの従業員はそうした環境に適応して、従業員のレジリエンスは普通ではない。ハイディラオ社では従業員が仕事圧力や待遇で退職する状況は非常に低く、平均10%程度、離職率が高い飲食業界では極めて珍しいケースである。

しかしながら、こうした環境に耐えきれず転職していくもの、転職意思を持つものもいることは否定できない。したがって、以下のような仮説が設定される。

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。

(5) 従業員の「心理的資本」を増加させる

ハイディ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なものである。

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己効力感、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はと感じさせるのである。

前述のように「心理的資本」は希望、自己効力感、楽観性、レジリエンスから統合された概念である。したがって「心理的資本」の育成は育成訓練だけではない。それはハイディラオ社の人事制度、管理諸施策など日常業務の中で育成されると考えられる。したがって、こうした機会を通して醸成された「心理的資本」の高い従業員ほど転職意識が低いと考えられ、次のような仮説が設定された。

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。

2. 2 「心理的資本」と他の要素との関係について

前述したように「心理的資本」は自己効力感、希望、楽観性、レジリエンスから構成された高次の概念である。Luthans, Avolio, Avey & Norman (2007), から Luthans et al. (2015) まで、一貫している。そして、「心理的資本」は下位4要素よりも業績のより優れた予測子、ということも実証されてきている。本章は、こうした考え方が転職意思においても成立することを検証しようとするものである。したがって、次のような仮説が設定された。

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。

第3節 研究の方法

1. 対象者および実施時期

調査の有効分析対象者は、ハイディラオ社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。ハイディラオ社は「心理的資本」という概念を人的資源管理に導入した、数少ない事例である。本来、全社レベルでサンプルを採取し、実証的分析したほうがデータの信頼性、バイアス面で望ましいが、今回の調査の限界が有るため、実証的分析について無錫市支店の全部の従業員を分析の対象にしている。筆者がサンプルの偏りを最小限に抑えるために以下の四点を工夫した。すなわち、1) 調査は匿名とした。2) 調査は筆者の研究目的のために使用し、それ以外には使用しないと伝えた。3) 調査の回答内容は人事考課に関係しないという点について調査対象者に明確に説明した。4) 調査が終わった時点でその場で回収した。

しかしながら、結果の回答内容に偏りのおそれは残る。これは調査方法の限界ともいえる。本章の定量分析は離脱行動を転職意識に絞り、「心理的資本」と転職意識との間の関係のみに研究の焦点を絞った。第章、実証研究(1)の研究結果の再確認でもある。事例研究として定性分析を加えて研究を行う。

2. 測定尺度

2.1 「心理的資本」

「心理的資本」の測定は Luthans et al. (2007) の尺度を採用した。Luthans 尺度は全部で 224 項目から構成されている。評定はリッカート形式の 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)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評定尺度はその中に「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 4 段階尺度、6 段階尺度が用いられるようになった。そこで本章では Luthans 尺度に準拠して 6 段階尺度を採用した。

「心理的資本」の 4 つの下位尺度の内容、項目例は以下のようである。1) 自己効力感について、「従業員の仕事に対する自信」を測定するもので測定項目は 6 項目から成り立っている。具体的には「私は自分が長期的な問題を分析することができるのを信じて、そして解決案をみつけることができる。」などである。2) 希望について、将来への希望を測定するもので項目数は 4 項目である。具体的な項目は「もしも私は自分が仕事で苦しい立場に陥った場合でも、私は多くの方法を考え出して苦しい立場から抜け出す

ことができる。」などである。3) レジリエンスについて、失敗および障害に対して立ち向かう態度を測定するもので項目は4項目である。具体的な項目は「工作中、挫折に出会う時、私はいつもすぐ回復して、そして引き続き前進する。」などである。4) 楽観性について、人生に対する態度である楽観性を測定するもので、項目数は6項目である。具体的な項目は「私の仕事に対して、将来何が起こるかについて、私は楽観的だ。」などである。

なお、「心理的資本」はこれらの総合得点であらわしたものである。

2. 2 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。

第4節 定量分析の結果

1. 記述統計

表 5-1 のように「心理的資本」尺度は4つの下位尺度（自己効力感，希望，レジリエンス，楽観性）から構成されている。尺度得点の算出はまず，粗点の単純合計得点を項目数で除すという方法を用いた。これは各尺度の項目数が異なっている点を考慮して，その尺度間の比較ができるように，項目平均を求めたものである。転職意思の計算方法も同上である。

その結果「心理的資本」の平均得点 4.631 (SD=0.445) で，下位尺度である自己効力感，希望，レジリエンス，楽観性の平均得点と標準偏差はそれぞれ：4.845 (0.435)，4.321 (0.573)，4.345 (0.552) と 5.011 (0.677) である。その中，楽観性の得点が最も高く，以下自己効力感，レジリエンス，希望の順である。そして，「心理的資本」の平均値はすべて4点以上にある。転職意思の平均得点は2.785で，3点より低かった。

表 5-1 「心理的資本」と転職意思の平均，標準偏差，および信頼性係数

	有効サンプル数	平均値	標準偏差	信頼性係数
心理的資本	114	4.631	0.445	0.882
自己効力感	114	4.845	0.435	0.936
希望	114	4.321	0.573	0.899
レジリエンス	114	4.345	0.552	0.932
楽観性	114	5.011	0.677	0.907
転職意思	114	2.785	0.579	0.888

出所：筆者作成

2. 相関係数

表 5-2 は相関係数を示したものである。調査の焦点となっている「心理的資本」が転職意思とは有意な負の相関を示した。また，「心理的資本」の4つの下位因子（自己効力感，希望，レジリエンス，楽観性）も転職意思と有意な負の相関を示した。これらの相関において「心理的資本」は自己効力感などの「心理的資本」の下位尺度の相関よりも転職意思と負の相関が高かった。

表 5-2 各変数間の相関（ピアソンの相関係数）

	心理的資本	自己効力感	希望	レジリエンス	楽観性	転職意思
心理的資本	-					
自己効力感	.799**	-				
希望	.656**	.249*	-			
レジリエンス	.835**	.736**	.332**	-		
楽観性	.876**	.643**	.447**	.621**	-	
転職意思	-.779**	-.599**	-.551**	-.522**	-.745**	-

** 相関係数は 1% 水準で有意です。* 相関係数は 5% 水準で有意です。

注： **は相関係数が 1% 水準で有意， *は相関係数が 5% 水準で有意を示す。

出所：筆者作成

以上の分析から以下の点が示唆される。すなわち、「心理的資本」の高い人はその定義から「発達についての個人のポジティブな心理的状态」の人である。「心理的資本」の高い人、すなわち自己効力感、楽観性、希望、レジリエンスの高い人は、仕事場面で言えば仕事に対してポジティブな態度を持っていると考えられる。ポジティブな態度を持つことは転職意思にマイナスに働くと推測される。以上の結果より仮説 1-4 は支持される。

3. 重回帰分析

表 5-3 転職意思の規定要因の階層的重回帰分析

独立変数 要因群		モデル 1	VIF	モデル 2	VIF
属性要因	性別	.014	1.021	.019	1.021
	学歴	-.105	1.112	-.093	1.121
	職位	-.010	1.061	-.009	1.097
	勤続年数	-.516**	1.115	-.259**	1.159
心理的資本	心理的資本			-.420**	1.119
R ²		.336**		.424**	
F値		13.792**		15.928**	
R ² の変化量		.336**		.088**	
Fの変化量		13.792**		16.586**	

注： **は標準偏回帰係数および重相関係数 2 乗が 1% 水準で有意， *は 5% 水準で有意を示す。

出所：筆者作成

次に転職意思について重回帰分析をみてみよう。ここでは単純に個人特性（属性要因）および「心理的資本」を独立変数として従属変数である転職意識との関係に焦点を絞った。

分析方法について、本章では重回帰分析を行う場合、多重共線性問題を回避するために「年齢」という属性変数および自己効力感などの 4 つの「心理的資本」下位因子を外

した。多重共線性は、説明変数間で相関係数が高い時に発生し、結果を歪める現象である。重回帰分析を使った多重共線性の排除方法について最も一般的な解消法は、「相関関係が高いと考えられる説明変数を外すこと」である。どちらか一方を外して再度分析することで、多重共線性を解消することができる。表 5-2 においては説明変数（独立変数）である「勤続年数」と「年齢」間で相関係数がきわめて高い ($r=.835$)。また「心理的資本」とその下位因子間の相関も高い。

重回帰分析において、説明変数間に多重共線性がおきていないかどうかを確認するための指標に VIF (Variance Inflation Factor, 分散拡大係数) がある。VIF が 10 以上の数値を示す場合は、多重共線性が疑われる (VIF10=他の説明変数である説明変数の変動の 90%以上が説明されてしまう状態)。また、VIF が 2 以下だと共線性の可能性はきわめて低い。本章ではまず「年齢」を含めて重回帰分析を行った結果、VIF (分散拡大係数) が 3 を超えた。多重共線性の可能性がある。そこで多重共線性問題を回避するために「年齢」という属性変数を外した。そのため「年齢」という属性変数を外れた。年齢を外したのは転職意思については勤続年数が転職意思との相関係数が高く、より有効な独立変数と考えられるからである。「心理的資本」下位因子を外したのも同様の理由である。

分析結果について、表 5-3 はその結果を示したものである。表 5-3 においてはまずモデル 1 では属性要因として「性別」、「学歴」、「職位」、「勤続年数」を投入した。その結果、勤続年数のみが転職意思に有意な影響力を示している。モデル 2 では「心理的資本」を投入した。その相対的強さを見ると「心理的資本」、「勤続年数」の順で転職意思にマイナスの影響、すなわち「心理的資本」がもっと大きく転職意思に抑制要因として働いていることを示している。以上の結果より仮説 5 は支持される。

4. 相関係数の差の検定

転職意思への「心理的資本」およびその下位因子の相対的な影響力を比較検討するために相関係数間の差の検定を行った。すなわち仮説 6 の検証である。

表 5-4 各変数と転職意思との相関係数の差の検定

	相関係数の差	z 値	両側検定
心理的資本と自己効力感	-0.18	2.53	$p<.05$
心理的資本と希望	-0.228	2.98	$p<.01$
心理的資本とレジリエンス	-0.257	3.27	$p<.01$
心理的資本と楽観性	-0.034	0.52	$p=n.s.$

注：検定は以下のような手続きで行った。まず「心理的資本」と転職意思との相関係数 ($r=.779$) と自己効力感と転職意思との相関係数 ($r=.599$) の差を求め、それを z 値に変換し、両側検定を行った。以下同様である。

出所：筆者作成

表 5-4 はその結果を示したものである。「心理的資本」と転職意思との相関係数は自己効力感、希望、およびレジリエンスと転職意思の相関係数に比べて統計的に有意に高かった。ただし、「心理的資本」と転職意思との相関は楽観性のそれと比べたとき、その差は仮説の方向にはあるが、統計的には有意ではなかった。これらの結果から、仮説 6 はほぼ支持されたと考えられよう。

第5節 結果の考察

本章は「心理的資本」を人事施策として掲げている希有の企業であるハイディラオ社を対象として人事施策としての「心理的資本」の有効性を転職意思に焦点を当てながら検討するものである。すなわちハイディラオ社の従業員を対象として彼らの転職意思が彼らの持つ「心理的資本」によって影響を受けるか否かを検討することである。本章では実証的研究(1)の結果およびその反省に立って測定尺度はLuthansの尺度を用い、また「心理的資本」全体と転職意思との関係だけでなく、新たに「「心理的資本」の下位因子と転職意思との相関」、さらには「「心理的資本」と転職意思の相関が他の下位因子よりも高い」という一連の仮説を設定して検討した。本章の研究結果は一連の仮説を支持した。

そこで、本章の研究の結果について従業員の個人レベルおよびハイディラオ社という組織レベルに分けていくつかの考察を試みたい。

1. 個人レベルの分析

個人レベルについて、分析の結果、個人レベルでは本章の研究の結果は従業員の「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を持つことが明らかになった。本章の結果はまた、実証的研究(1)の「心理的資本」が転職意思を規定する有力な要因であるということだけではなく、「心理的資本」の下位因子(自己効力感、希望、楽観性、レジリエンス)の転職規定要因としての有効性、さらには「心理的資本」が下位因子よりも優れた抑制効果を示すことが示された。すなわち、ハイディラオ社の事例の結果はLuthansの理論の妥当性を転職意思という側面でも明らかにした。これは実証的研究(1)でも「心理的資本」と転職意思の間では報告されたものであるが、実証的研究(2)ではさらに、踏み込んで、それが下位因子でも証明され、「心理的資本」が他の下位因子と比べても高いというLuthansの基本的立場を転職意思において実証的に明らかにした点は大きい。Luthans(2002)の指摘するように本章でも「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。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転職意思を低減させることができることを示唆している。そして、またハイディラオ社は心理的離脱(転職意思)を低減させることによって従業員の物理的離脱行動(転職行動)を予防することに成功したと推測できるだろう。したがってこの事例は高い離職率を予防するためには「心理的資本」の開発の有効性を示唆するものであろう。

一方、本章では単純に個人特性(属性要因)と転職意思、「心理的資本」と転職意思との間関係についても検討した。

本章では転職意思は性別、年齢、教育歴、職位によって影響されなかった。これは実

証的研究（１）とも一致している。しかしながら勤続年数は転職意思の有力な規定要因であった。これは実証的研究（１）とも一致している。この研究結果は「心理的資本」と転職意思を考える上で重要な視点を提供しているように思われる。すなわち勤続年数を重ねることは仕事のノウハウ、スキルを獲得するだけでなく、そうした仕事体験が「心理的資本」を向上させ、それが転職意思を低下させると考えられる。これは勤続年数が「心理的資本」との相関が高いことから頷ける結果である。すなわちそれは次のようなプロセスである。

勤続年数→「心理的資本」→転職意思の低下

このようにしてみると「心理的資本」は勤続年数と転職意思との関係をつなぐ媒介変数的な役割を果たしている。

また、本章で測定した属性要因のカテゴリーでは十分に捉えきれていない要因の中に転職意思を規定する可能性があるもの（例えば、婚姻状況、子どもの有無など）も考えられよう。今後の研究では婚姻状況、子どもの有無などの指標に加えて、検証していく必要性があると考えられる。

2. 組織レベルの分析

組織レベルではハイディアオ社の事例で分かってきたことについて以下の５点が考えられよう。

（１）ハイディアオ社の「内部昇進制度」は従業員の心理的潜在能力を喚起し、会社の目標と個人の「希望」の実現を具体的、直接的、現実的なものにした。このような人事施策は従業員の転職意思の減少をもたらすことになるかと推測できるだろう。

（２）ハイディアオ社は「エンパワーメント制」というシステムをとっている。ハイディアオ社の末端の従業員にまで十分に権限を授ける管理施策は消費者に一番近い従業員が自分の仕事に自主的裁量を獲得することによって、従業員は「主人公」という強い信念を持って仕事を行い、顧客満足度を向上させ、自己効力感を向上させる。そして、それが従業員に会社への一体感を強めさせ、低い「転職意思」につながると予想される。

（３）ハイディアオ社では「間違いに寛容」、「仕事に対してお互いに支援する」という職場風土を作り出した。このような雰囲気は従業員間に強大な“心理的支持のネット”を作りだし、それを背景にして従業員は各種の困難で複雑な仕事環境にも果敢に挑戦することができる。支持的な雰囲気の中で働く従業員は過去の失敗および成功の結果についても好意的な因果帰属をし、それがストレスおよび転職意思に発展するとは考えにくい。

（４）ハイディアオ社では育成訓練、試行錯誤、模範、激励などを通じて従業員の仕事のレジリエンスを高める。レジリエンスの高い従業員は長時間労働、高ストレス感など、業界の特有の環境にも適応することができて、それが転職意思を抑制するのであろう。

（５）ハイディアオ社は新規採用した社員に対して集中的新入社員教育を行う。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、仕事上のスキルを増大さ

せるだけでなく、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、それによって従業員の職場適応が容易になって、転職意思が低くなると思われる。

「心理的資本」は希望、自己効力感、楽観性、レジリエンスから統合された概念である。ハイディラオ社では従業員の「心理的資本」は育成訓練だけではなく、人事制度、管理諸施策などによって日常業務の中で育成されると考えられる。したがって、こうした企業努力を通して醸成された「心理的資本」の高い従業員ほど転職意思が低いと考えられる。

従来の研究を、組織レベルでは、Luthans, Norman, Avolio & Avey (2008)が組織的支援は従業員の「心理的資本」のレベルに対してポジティブな影響が生じることが示された。ClappSmith, Vogelgesang & Avey (2009)はオーセンティック・リーダーシップ (authentic leadership) スタイルが従業員の「心理的資本」に著しく影響を与えることを報告した。本論文の実証研究(1)ではリーダーシップ行動(例えば、目標達成)が従業員の「心理的資本」の有力な規定要因であることを示した。こうした組織レベル、職場レベルで蓄積された「心理的資本」が転職意思を抑制するものと考えられる。

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、ポジティブな心理状態を理解するためにはポジティブな組織環境も研究しなければならない。そして、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の中ではポジティブ組織研究(POS)がマクロな組織レベルの視点からポジティブな組織環境、組織開発などに着目し、沢山の研究成果を出してきた。

一方、ポジティブ組織行動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。

本章の示唆：本章の研究の結果は次の2つの大きな点を示唆している。

まず、第一はLuthansのモデルの妥当性、およびLuthansの尺度の信頼性・妥当性である。本章の研究の結果はLuthansの理論の妥当性を転職意思という側面でも明らかにした。これは実証的研究(1)でも「心理的資本」と転職意思の間では報告されたものであるが、実証的研究(2)ではさらに、踏み込んで、それが下位因子でも証明され、「心理的資本」が他の下位因子と比べても高いというLuthansの基本的立場を転職意思において実証的に明らかにした点は大きい。

ところでLuthans(2002)の指摘するように本章でも「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。すなわち勤続年数を重ね仕事のノウハウ、スキルを獲得することが転職意思を低下させるとも考えられる。今後はLuthansらの開発された尺度の中国でのより一層の研究の積み重ねと日本での実証的研究が求められることにもなろう。特に日本でこの領域の研究の活性化が望ま

れる。

そして、第二の点として、ハイディラオ社の実証的データの分析から「心理的資本」重視の管理施策が従業員を定着させることができると示唆された。ハイディラオ社は従業員の「心理的資本」を活用し、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成功したと考えられる。

以下、本章の研究の結果を踏まえて実践でハイディラオ社の経験をどのように活用していくかを検討してみよう。

本章は実証的研究（１）の結果及びその反省に基づいて実証的研究（１）をさらに、発展させる方向で心的資本と転職意思との関係を検討した。すなわち測定尺度はLuthansの尺度を用い、また「心理的資本」全体と転職意思との関係だけでなく、新たに「心理的資本」の下位因子と転職意思との相関、さらには「心理的資本」と転職意思の相関が他の下位因子よりも高い」ということに仮説を設定して検討した。

本章の研究の結果は実証的研究（１）の「心理的資本」が転職意思を規定する有力な要因であるということだけではなく、「心理的資本」の下位因子の有効性、さらには「心理的資本」が下位因子よりも優れた影響力を示すことが示された。

第6節 ハイディラオ社の実践的含意

1. 「心理的資本」という視点からのリスクの予防

ハイディラオ社の「心理的資本」という概念を導入した人的資源管理システムは、こ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步リードして、卓越した業績を創造するができたのであろう。

人的資源管理の角度から見ると、予防を志向する研究は人的資源のリスクマネジメント(risk management of human resource)に属する。人的資源リスクマネジメントの重要性は人的資源管理で次第に重視されてきた。人的資源リスクが際立っている状況で、企業の全面的なリスクマネジメントの理念から発展してきた人的資源リスクマネジメントは、人的資源管理の各領域でリスク管理を行うことを強調してきた。しかし、人的資源管理の対象の特殊性と管理プロセスの複雑性のため、多くの企業組織では、包括的な人的資源リスクマネジメントシステムはまだ出来上がっていない。

表 5-5 人的資源管理における
「心理的資本」という視点からのリスクの予防

	キャリア ステージ	領域	リスク要因の分析 (リスク認識)	心理的資本という視点 からの対処(リスクの予防)	提案
人的資源の リスク マネジ メント	初期	採用と配置 Employees Selection and Job Analysis	1. 職務配置に対する不適応 2. 採用と職務分析による 従業員の離脱のリスク など	招聘と職務分析で 心理的資本の測定と分析 を導入する。	7.1
		従業員のトレー ニング Training Employees	1. トレーニングに対する 不適応 2. 従業員のトレーニングに 対するによる従業員の離脱 のリスク	心理的資本の開発を導入する。	7.2
		従業員関係 Employee Relations	1. 人間関係に対する不満 2. 従業員関係による 従業員の離脱のリスク など	メンタリング制度を導入する。 メンターとプロテジェに関する心 理的資本の測定と分析を導入する	7.3
	中後期	キャリア マネジメント Career Management	1. キャリアパスの不明確 によるリスク 2. 従業員の離脱のリスク など	ジョブ・ローテーションという 制度を導入する。	7.4
		報酬と業績評価 Payment and Performance Appraisal	1. 報酬に対する不満 2. 業績評価に対する不満 3. 報酬と業績評価による 従業員の離脱のリスク など	EAP (Employee Assistance Program) 制度を導入する。 従業員支援プログラム(EAP)から 心理的資本増加 (Psychological Capital Appreciation: PCA) へ	7.5

出所：筆者作成

研究者達の現在の研究の関心は、主に次の2つの領域にある。すなわち、1) 人的資源リスク認識、2) 人的資源リスクの予防である。「心理的資本」という概念についての人的資源リスクマネジメントの適用を本章はハイディラオ社の事例を通して検討したい。すなわち、人的資源リスクマネジメントにどのようにして「心理的資本」という概念を導入し、従業員の職場適応と低離職率を実現するかについて、筆者はハイディラオ社の実践的示唆を踏まえて表5-5のような方法を提案する。

2. リスクを予防する施策

2.1 募集、採用における施策

中国では、もし企業が人材を意識的・主体的に採用していかなければ、市場価値の高い優秀な人材は流出する一方、望まない人材が社内にとどまっていくというリスクが出てくるだろう。

ハイディラオ社は採用の段階でそういうリスクを予防するため、「心理的資本」を考慮した募集と採用という施策を実施している。「心理的資本」を考慮した募集と採用は、従業員の「心理的資本」の重要性に鑑み必要な措置と考えられる。企業は科学的な測定方法を採用することを通じて（例えば、Luthansの24項の「心理的資本」測定尺度）優れた「心理的資本」を持った新入社員を採用することができる。あるいは専門家に依頼して、従業員の「心理的資本」の現状に対して客観的な評価基準を作成し、それを従業員の採用に対して参考資料として利用すべきである。

職務配置の段階で職務配置に対する不適応というリスクを予防するため、職務分析では、各職務に関する「心理的資本」の要求を制定し、応募者の「心理的資本」のレベルを測定し、分析することによって、職務配置に対する従業員の不適応というリスクを減らすことができる。

各職務の仕事内容の特性による、応募者に対する要求が異なる、それは知識とスキルだけではない、応募者の「心理的資本」にも反映されるべきである。

例えば、営業職に対しては挫折から回復する能力が要求される。すなわち、応募者のレジリエンスの水準が要求される。そしてまた、接客というポジションには、主に感情的なコミュニケーションを通してサービスを提供することが求められる。楽観的な「心理的資本」をもったスタッフが必要とされる。すなわち、応募者のレジリエンスおよび楽観性の高さが採用後の営業活動の質に影響を与えるという認識である。

一方、中間管理職に対して求められるものは目標設定、一般従業員の指導などの業務を行うため、レジリエンスと楽観性に加えて、自己効力感と希望の水準も要求される。なぜならば「心理的資本」の高いリーダーは部下の士気に影響を与える、常に挑戦を受け入れ、そして、責任を取ることができる勇気を持つことが求められる。

採用の段階で職務内容の特性に応じて応募者の「心理的資本」の特徴を分析し、職務内容の求める「心理的資本」とフィットした応募者を採用するという適材・適所の採用

方針が企業の人事戦略として重要であろう。そして、これによって採用と職務分析の段階で人的資源リスクを予防することができるであろう。

提案一：従業員の募集、採用について「心理的資本」の適性検査を導入する。

2. 2 従業員のトレーニングにおける施策

ハイディラオ社は長期的な事業収益を意識し、ユニークな競争優位を形成するため、従業員の「心理的資本」の開発を能力開発の焦点に当てることで、効果的に、従業員の心理的資源を向上させるトレーニングを実施している。トレーニングに対する不適応による従業員の離脱とトレーニングを受けた後の従業員の離脱というリスクを低減することができた。多くの企業が短期的な利益を追求する傾向があり、従業員の知識と技能訓練だけを取り込んでいる。しかし、従業員の「心理的資本」こそ、従業員の知識とスキルを生かす内在的力量である。中国では、多くの応募者が知識や技能の訓練を受けた後に辞めていくという現象には、企業が従業員の「心理的資本」の開発を考慮していないという原因もある。企業は、従業員の離脱というリスクを低減するために、「心理的資本」の介入とトレーニングにより、従業員のポジティブな心理的状态を向上させ、企業に対する従業員のコミットメントを形成し、従業員の定着につながらせるであろう。また、組織内の相互作用を介して一人一人の従業員の個人の「心理的資本」が凝集して組織的な「心理的資本」のようになり、そして、組織のユニークな競争優位を形成することができるであろう。

従来、会社の能力開発は従業員の具体的な技能訓練を中心としていた。しかしながら、今後は業績に対して重要な役割を果たす「心理的資本」の開発を重視する必要がある。企業の長期発展のために十分に従業員の「心理的資本」を開発し、利用することが重要である。理論的には、個人の「心理的資本」を開発、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」を開発して経営実践の向上に資するよう注意を払うべきである。

Luthans et al. (2007)は従業員の「希望」、「楽観性」、「レジリエンス」、「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」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」の介入プログラムの実施は、従業員の全体の「心理的資本」のレベルを高める上で多くの利点がある。例えば、Luthans (2005)は従業員が「心理的資本」低下に伴う職場適応上の危機を持っている場合（例えば、深刻な欠勤、顧客との衝突、落ち込むなど）、その時、彼らに「心理的資本」の介入(psychological capital intervention)という能力開発の必要があると考えている。Luthans et al. (2005)は有名な「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。

このモデルでLuthansは「心理的資本」の4つの下位因子の介入の方法に対して明確

な説明をしている。例えば、「希望」の介入は目標とその到達ルートの設計などを通じて行うことができる。「楽観性」の介入は積極的な期待の開発を通じて行うことができる。「自己効力感」の介入は成功の体験とある理想のモデルのモデリングを通じて行うことができる。「レジリエンス」の介入は資源の構築を通じて行うことができる。

具体的な介入方法としては 構造化された読み物(structured written material), 自らのポジティブな経験の想起(positive experience recall), ポジティブなビデオの介入(positive video intervention)などがある。

提案二：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。

2. 3 従業員間関係における施策

従業員間関係が緊張するのを予防し従業員の仕事の士気を高めることによって、従業員の仕事への活力と職業に対する希望を強め、仕事の強靱性を維持し、組織の雰囲気などを活発にさせることができる。全従業員が積極的に働くようになる。

ハイディラオ社はキャリア・マネジメントと従業員間関係の管理で現れたリスク（例えば、人間関係に対する不満、従業員関係による従業員の離脱のリスクなど）を予防するために、メンタリング制度を実施している。

まず、簡単にメンタリングの定義を行う。Kram（1985）によると、メンター(mentor)とは、「ヤングアダルトや青年たちが大人の世界や仕事の世界をわたっていく上での技術・技能を学ぶのを支援する「より経験を積んだ年長者」と定義される。メンタリングとは、メンターのような役割を果たすことを指す。それに対して、メンタリングを受ける側をプロテジェと呼ぶ。

多くの研究者が指摘しているように、メンタリングの機能は、主に2つの主要な機能に分類することができる。1つは、キャリア的機能である。もう1つは心理・社会的機能である(Kram, 1985)。

キャリア的機能について、Kram（1985）は以下のように指摘した。「仕事のコッや組織の内部事情を学び、組織における昇進に備える」ための支援をいう。キャリア的機能の5つの下次元について、1) スポンサーシップ, 2) 推薦と可視性, 3) コーチング, 4) 保護, 5) やりがいのある仕事の割り当てである。

スポンサーシップ(sponsorship)とは、プロテジェの昇進のために、公式に支援することを指す。この機能には、望ましい横の異動や昇進人事に積極的に指名することも含まれる。

推薦と可視性(exposure and visibility)とは、プロテジェにとって、将来の昇進の可能性を決定するような組織内の鍵となる人物との関係性を築き上げることができるように権限を割り振ることを指す。

コーチング(coaching)とは、企業をどのようにして効果的に渡っていくのかについて

プロテジェの知識や理解を高めることを指す。コーチングには、仕事の成果を積極的にアピールするために、どのようにプレゼンテーションをするのかについて共に考えることも含まれる。

保護(Protection)とは、突発的で、害を与える可能性のある上位の役員などとの接触からプロテジェを保護することを指す。将来の評判を脅かす不必要な危険性を減少することである。

やりがいのある仕事の割り当て(challenging work assignments)とは、やりがいのある仕事をプロテジェに割り当て、技術的なトレーニングと進行中の仕事の出来具合のフィードバックを行うことである。このように、キャリア的機能とは、プロテジェのキャリア発達を促進する支援行動である。

心理・社会的機能について、Kram (1985)は以下のように指摘した。「心理・社会的機能とは、専門家としてのコンピテンス、アイデンティティの明確さ、有効性を高めるような支援をいう」。この心理・社会的機能を構成しているのは、4つの下位次元(すなわち、1)役割モデリング、2)受容と確認、3)カウンセリング、4)交友)である。

役割モデリング(role-modeling)とは、プロテジェに必要な態度や価値観、行動を見習うモデルとなることである。

受容と確認(acceptance and confirmation)とは、プロテジェに対して肯定的な関心を持つことを指す。

カウンセリング(counseling)とは、プロテジェが組織の中で肯定的な自己感覚を持つのを妨げる個人的な懸念や心配を探索できるようにすることである。

交友(friendship)とは、お互いを気に入り、理解し、仕事に関しても仕事以外でも、非公式なつきあいをもたらす社会的相互作用を指す。

ハイディラオ社では一人一人の新入社員に対して配属によってひとりのメンター(先輩社員)を指定する。事前に、メンター(先輩社員)とプロテジェ(新入社員)の「心理的資本」を測定し、分析する。そして、定期的にメンター(先輩社員)とプロテジェ(新入社員)の「心理的資本」とメンタリングの効果を測定し、分析することによって人的リスクを予防する。

メンタリングのカウンセリングと交友、保護など機能は従業員間関係の管理での役割も考えられる。

従業員間関係が緊張するのを予防し従業員の仕事の士気を高めることによって、従業員の仕事への活力と職業に対する希望を強め、仕事の強靭性を維持し、組織の雰囲気などを活発にさせることができる。全従業員が積極的に働くようになる。

提案三 :従業員「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。

2. 4 キャリア・マネジメントにおける施策

従業員のキャリアデザインは従業員の職業能力やスキルを考えるだけでなく、従業員の個人の成長目標として従業員の「心理的資本」に注目すべきである。

ハイディラオ社はキャリア・マネジメントで現れたリスク（例えば、キャリアパスの不明確さによるリスク、マンネリ化による従業員の離脱のリスクなど）を予防するために、ジョブ・ローテーションという制度が導入された。

キャリアステージの初期段階では企業にとっては、採用時の面接などからは従業員の向き・不向きがはっきり分かるものではない。従業員にとっても、本人の希望と実施に向いている業務が一致しているとは限らない。ハイディラオ社では職務配置の段階で従業員の「心理的資本」のレベルを測定し、分析することによって配置するが、その後、定期的従業員の「心理的資本」の測定結果によってジョブ・ローテーションという制度を実施し、従業員の適性や能力が見極められる。ジョブ・ローテーションという制度の導入で適材適所の配置が可能になると同時に、従業員自身にとってもキャリアパスの形成・実現に役立つ。

キャリアステージの中後期段階では業務のマンネリ化にともなうモチベーションの低下を防ぐ。ハイディラオ社では大半の仕事の内容が単純作業で従業員は長く勤めると業務のマンネリ化にともなうモチベーションの低下というリスクが高まってくる。そのため、ハイディラオ社は定期的従業員の「心理的資本」の測定結果によってキャリアステージの中後期段階における従業員を対象にもジョブ・ローテーションという制度を実施している。

幹部候補の育成についても、ハイディラオ社ではジョブ・ローテーションという制度を実施している。従業員は多様な業務経験を積むことによって、企業活動全般に対する幅広い知識や視野を養える。部門間・職場間の人材交流が促され、社内横断的なネットワークの拡充、職場コミュニケーションの活発化につながる。そして、現在、市場が急速に多様化し、業務も高度化・複雑化しているため、ビジネスの“現場”に精通していない単なるゼネラリストでは、マネジメントとして正しい経営判断を下すことが難しくなりつつある。また、スペシャリスト的な職種であっても、利益の源泉である現場を知らずして成果を上げることはできない。ハイディラオ社では、幹部候補の昇進はジョブ・ローテーションからの評価につながる。

その他、メンタリング制度の導入による効果も見られる。これまでの研究では、メンタリングのキャリア的機能について、従業員がメンタリングを受けることによって、様々なキャリア上の成功をもたらすことが明らかにされている。例えば、Allen, Eby, Poteet, Lentz & Lima (2004)のメタ分析の研究結果によると、メンタリングは従業員の昇進や給与といった客観的キャリアと、職務満足やキャリア満足といった主観的キャリアの両方に影響を与えていることを示している。そのため、個人が自律的なキャリアを歩むためには、どのようにメンターを獲得するのが重要になってくる。キャリア・

マネジメントではメンターを持つことがプロテジェ（新入社員）のキャリアパスの不明確によるリスクを予防することができるであろう。

提案四：「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。

2. 5 報酬と業績管理における施策

ハイディラオ社は業績管理と報酬管理で現れたリスク（例えば、報酬に対する不満、業績評価に対する不満、報酬と業績評価による従業員の離脱のリスク等）を予防するために「心理的資本増加」(psychological capital appreciation)というプログラムを実施している。

「心理的資本増加」(PCA)プログラムとは組織が実施した「心理的資本」に関する宣伝、育成訓練、相談、体験などの一連のイベントである。一連のイベントを通して従業員の「心理的資本」を開発し、増加させることである。PCAの目的とは「心理的資本」という概念と理論を人的資源管理の領域に導入することによって心理学の角度から管理者の視野を広げて、従業員のネガティブな心理状態からポジティブな心理状態に転換させて、さらに、従業員の心理的資源を増加させることで、従業員がポジティブな感情で仕事に参入し、高業績を促進することである。これは図5-1のような「心理的資本増加」(PCA)の目的である。

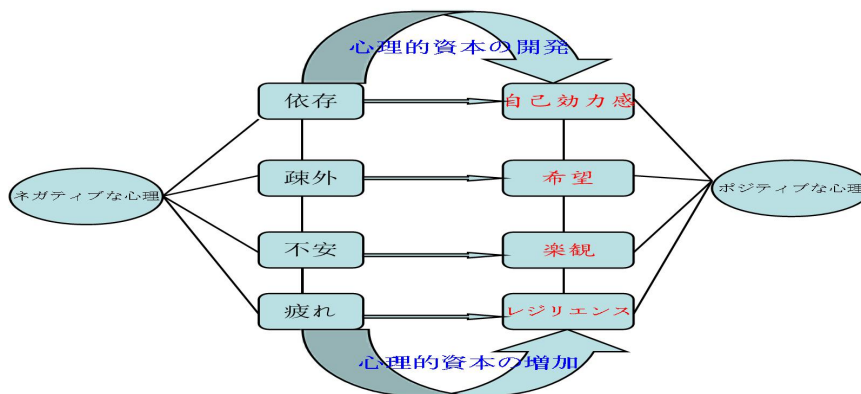
EAPというのは、Employee Assistance Programを略したもので従業員を支援するためのプログラムをさす。EAPは、アメリカ生まれの「従業員支援プログラム」で主に労働者のためのメンタルヘルスケアに利用される。現在は、労働者のメンタルヘルスケアに関して利用されることが多いEAPであるが、これからは予防の観点からも活用されていくと推察されている。

「心理的資本増加」(PCA)プログラムはEAPの1つの発展プログラムである。両者とともに従業員のために精神の福利(ウェル・ビーイング)を提供するもので、提供するサービスの形式はとても似ていて、両者とも心理学的検査、心理学的育成訓練、心理的カウンセリングなどを含む。しかし両者の最大の違いはその目的が異なることである。EAPは従業員のストレスの低減、心理的悩みを解決することを目的にすることである。すなわち、当面の問題解決である。一方PCAはすべて従業員の自己成長と潜在エネルギーの開発に関心を持って、従業員の幸せと業績を最終目標にすることである。すなわち、「心理的資本増加」(PCA)はEAPから発展してきたが、EAPより高い目標を設定している。

ハイディラオ社の事例から、業績管理と報酬管理では「心理的資本」増加プログラムを導入することによって業績評価と報酬に対する従業員側の不満などのリスクを予防することができると考えられる。

図 5-1 PCA の目的

従業員のネガティブな心理から積極ポジティブな心理に転換



出所：筆者作成

ハイディラオ社の業績管理について目標設定の段階では、目標を細分化して、1つの目標ごとに従業員の努力を通じて実現することができるように作成し、従業員の自己効力感を高めることができるように配慮すべきである。

目標実施の段階では、管理者は従業員のために必要な心理的支持を提供しなければならない。従業員が挑戦に向き合うように励まし、目標を実現するのを支援しなければならない。

業績評価の段階では、業績結果に対し管理者は積極的に業績結果に対し従業員のポジティブな認識を導くことが重要である。従業員の改善行動に対して直ちに賞賛し、激励するのである。従業員が希望、楽観が胸にあふれて前に進むことができるようにするのである。

すなわち、業績管理と報酬管理では従業員の「心理的資本」を意識し、「心理的資本」増加プログラムで従業員の「心理的資本」を大幅に改善し、向上させることによって業績評価と報酬によるモチベーションリスクを予防することができる。しかし、その前提は公正な業績評価指標の制定と合理的な報酬や昇進の機会によることである。ハイディラオ社では管理職の業績評価の指標として、1. 顧客満足度 2. 従業員のポジティブ性 3. 幹部候補の3つに定める。利益に関わる指標が業績評価と報酬に関連させていないという点はとても興味深い。普通の従業員の業績評価指標として顧客満足度と従業員のポジティブ性に絞った。従業員のポジティブ性についての評価指標は上司評価、同僚評価と自己評価から構成し、内容に「心理的資本」を含む、何種類もの測定ツール、方法を利用している。

提案五： 報酬と業績管理では、従業員の「心理的資本」を保護して高めるよう注意すべきである。

3. 管理の核心的な仕事と仕事環境の作り

3. 1 管理の核心的な仕事

会社はすべて従業員の「心理的資本」を高めることを企業文化の建設と管理の核心的な仕事として重視すべきである。

企業文化は従業員のモチベーションの源泉の1つである。文化の力により従業員の「心理的資本」の開発、増加が実現できる。そして、従業員が楽しくて幸せに思っ働き、自律・自発的に創造的な仕事をするができるようになる。そして、このような企業ヒューマン・リソース・マネジメントは必ず成功し、企業の競争力は強くなる。

3. 2 仕事環境の作り

研究者はポジティブな仕事環境が従業員の満足度を高めることができ、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。それでは、仕事環境がどのようにポジティブな意味があるかどうかを判断できるかについてLuthans とギャラップ社は共同に職場の調査表(gallup workplace audit, 略称 GWA)を作成した。GWA を利用して仕事環境を測量することができる。

4. ハイディラオ社の問題点について

まず、「心理的資本」、人的資本と社会的資本ともに重要視しなければならない。長年の間、ハイディラオ社は従業員の管理、育成と選抜を最も重視している。大多数の企業と違って、ハイディラオ社が新人の採用基準として最も重要な要因の1つは農村の出身で、学歴が高くなくて、苦しみに耐える、切実に現状を変えることを求める人たちである。ハイディラオ社がなぜ人的資本と社会的資本の高くない従業員を任用するかについては、これらの労働者が管理、育成しやすいという仮説に基づくと推測される。ハイディラオ社の管理の実践も一部はこの観点の正確性を証明した。しかし企業の発展に従ってその人材選択、育成方式の限界も明らかになる。すなわち、従業員の「心理的資本」、人的資本と社会的資本ともに重要視しなければならない。ハイディラオ社のアメリカの挫折はこの点を十分説明した。

次に、標準化問題は今後の課題である全世界で3万軒のチェーン店のマクドナルドは、ハイディラオ社のサービスほど情熱がないが、マクドナルドでは、店と店の間のサービスの質の違いはハイディラオ社より小さい。マクドナルドは主にプロセスと制度で管理し、すべての仕事について詳しいプログラムと標準がある。夏休みのアルバイトの高校生は、数時間のトレーニング後、仕事に就くことができる。すなわち、サービスの標準化問題はハイディラオ社に対して今後の課題であると考えられる。そして、企業制度、企業文化の再検討にはまだ余地が大きい。

第7節 本章の要約, 問題点および今後の課題

1. 要約

本章はハイディ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4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4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な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とを考慮すると、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。

2. 問題点と今後の課題

2.1 本章の研究の限界

最初に本章の研究の限界について指摘したい。その1つはサンプリングの問題である。

本章はハイディラオ社の無錫市支店の従業員114名を対象としている。本章ではサンプルの偏りを最小限に抑えるためハイディラオ社の無錫市支店の全部の従業員を分析の対象にしている。しかしながら、それでもこれらの対象者がハイディラオ社を代表しているという保証はない。そこが1つの限界である。今後、ほかの地域あるいは全社の調査の必要がある。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きわめて少ない。本章の研究の結果はハイディラオ社の無錫市支店のみの検討に基づくものでしかないという限界もあり、限定された業界という限界もあるが、今後事例数を増やした検討を行うためのパイロットスタディとしては意義があると考えられる。

2. 2 今後の課題

「心理的資本」の概念と理論は研究者、実践的専門家と企業の管理者から注目を浴びて、「心理的資本」の理論と実証に関する研究が次々と現れて、いくつかの注目すべき研究成果が蓄積されてきた。しかし、この領域の研究に対して依然として多くの課題が存在している。これからの研究でさらに、解明し、改善する必要がある。

本章の定性分析では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」に対してどんな影響を与えるかについては定量分析による研究の蓄積が欠かせない。今後、業種を超え、大量の検証が望ましい。

しかし現在、「心理的資本」の原因変数(規定要因)に関する研究は「心理的資本」の結果変数に関する研究と比べてまだ少ない。その原因としてはおそらく「心理的資本」の研究がまだ始まったばかりであるため、研究者の関心が主に「心理的資本」の構造と機能に向けられていることによるかもしれない。一方、おそらく「心理的資本」に影響を与える要因の数が多いため、それらは個人的要因と仕事環境の要因を含むだけでなく、サブカルチャーや社会的文化環境の影響も含んでいるとも考えられる。「心理的資本」の原因変数に関する研究はまだ少なく、これからさらなる研究の蓄積が求められる。

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、ポジティブな心理状態を理解するためにはポジティブな組織環境も研究しなければならない。そして、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手がかりを取得するためである。

ポジティブ組織行動の中ではポジティブ組織研究(POS)がマクロな組織レベルの視点からポジティブな組織環境、組織開発などに着目し、沢山の研究成果を出してきた。

一方、ポジティブ組織行動は主に組織の中での個人というミクロレベルから出発して、個人の態度、およびパフォーマンスを高める心理的潜在能力を研究している。

「心理的資本」という概念を総合的に把握するためには組織視点からの研究、そして組織レベルの分析が不可欠な条件である。

謝 辞

本章の作成にあたり、ご協力をくださった江蘇省無錫市のハイディラオ社の皆様に、心より厚くお礼申し上げます。

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

本章は「心理的資本」の持つ実践的示唆と今後の課題について述べたい。

これまでの研究結果によると、「心理的資本」は従業員の満足度とパフォーマンスに大きな影響を与えることが分かる。また、本論文結果によると、「心理的資本」は従業員の規範意識、仕事態度、離脱行動、とりわけ転職意識に大きな影響を与える事が示唆された。

これらのことは理論面と実践面の両面から企業に役立つヒントを提供している。すなわち、「心理的資本」は従業員のポジティブな行動を引き出し、仕事のパフォーマンスを向上させる。そして、「心理的資本」はまた離脱行動を予防する。したがって従業員の「心理的資本」を把握し、訓練を通じて従業員の「心理的資本」を高めることが企業業績の向上、企業の発展につながる。従業員は自信、希望を持って、未来に楽観的であればあるほど挑戦を受け入れ、目標を達成するために努力し、困難を克服し、挫折にあってもすぐ立ち直り、成功を達成することができる。

具体的には、主に以下の点で人的資源管理の新たな実践に「心理的資本」の影響が現れる。

まず、従業員選抜・採用では従業員の「心理的資本」を重視すべきである。伝統的な選抜・採用での従業員の学歴や経験を重視するのと比べると、「心理的資本」に基づいての選抜・採用は更に従業員の「心理的資本」と「心の知能 (emotional intelligence)」を重視する傾向にある。そこでは次のような実践的課題が考えられる。

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課題である。

「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3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」の状態を把握することである。第二は観察法である。すなわち、第三者の観察評定を通して個人の「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」のアンケート調査を用いて個人の「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。

自己評定法の中ではLuthans et al. (2007)が開発した「心理的資本」測定尺度(PCQ—24)が代表的である。Luthans et al. (2007)は初期の「心理的資本」の定義に対して改正を行った。そして、彼らは「心理的資本」の状態性(state-like)に基づいて「心理的資本」の4つの下位因子を選び出した。すなわち自己効力感、希望、楽観性とレジリエンスである。

しかし測定尺度項目の作成面で、Luthansは依然として既存の測定尺度の中から選ぶ方法を行った。自己効力感の項目は1998年にParkerの開発した自己効力感測定尺度から選び、希望の項目は1996年にSnyderらの開発した希望の測定尺度から選んだ。そして、楽観性の項目は1985年にScheierらの開発した測定尺度から、レジリエンスの項目は1993年にWagnildの開発したレジリエンス測定尺度から選んだ。項目選びについては研究者たちが測定表ごとに6つの項目を選択し、それによって「心理的資本」測定尺度24項目が作成された。研究結果によると「心理的資本」測定尺度(PCQ—24, 表6-1)は、良好な信頼性と妥当性を有することを示唆している。さらなる研究のためのツールとして使用することができる。(Luthans, Avolio, Avey & Norman, 2007)。

本論文、実証的研究(1)ではLuthansの「心理的資本」の概念に注目して筆者らが独自で測定尺度の開発を試みた。その結果独自で開発した尺度とLuthansの尺度では全体で $r = .764$ ($p < .0001$)の関係が得られた。しかしながら筆者らの尺度は因子分析においてLuthansと同様の下位因子、4因子を抽出しながら、下位因子「レジリエンス」の信頼性で問題を残した。今後の課題はレジリエンスの尺度も含めて「心理的資本」の独自に開発した尺度の改善である。そして、将来Luthansの尺度に劣らない「組織行動を予測する尺度」の開発を実現したいと思っている。そうした取り組みが「心理的資本」の研究の発達にも役立つものと思われる。以下(表6-1)にLuthansの尺度を掲載した。

表 6-1 「心理的資本」自己評定測定尺度 (PCQ—24)

番号：

名前：

期日：

次にいくつかの文章が有ります。それらは現在のあなたにどの程度当てはまると思われますか、おこたえ下さい。あまり考えすぎると決められなくなります。直感で答えて下さい。他の人の事は気にせずに、自分自身の状況に合わせてご判断下さい。

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

項目	採点	
1. 私は自分が長期的な問題を分析することができるのを信じて、そして解決案を見つけるこ		

とができる。		
2. 管理者会議の時、自分の仕事の範囲以内の事を述べることに私はとても自信を持っている。		
3. 私は自分が会社の戦略に対する議論に貢献できると信じている。		
4 私の仕事範囲内で、私は自分が目標/目的を設定することができる的信じている。		
5. 私は会社の外部の人（例えば、供給商、取引先）と連絡して、そして問題を議論することができる信じている。		
6. 私は自分が大勢の同僚を前に自分の意見を述べるができるのを信じる。		
7. もしも私は自分が仕事で苦しい立場に陥った場合でも、私は多くの方法を考え出して苦しい立場から抜け出すことができる。		
8. 現在、私は元気一杯で自分の仕事の目標を完成する。		
9. いかなる問題に対してもすべて多くの解決方法がある。		
10. 現在、私は自分が仕事上、かなり成功していると思う。		
11. 私は多くの方法を考え出して私の現在の仕事の目標を実現していくことができる。		
12. 現在、自分が設定した仕事の目標は達成している。		
13. 仕事で、挫折に出会う時、私はいつもすぐ立ち直り、そして引き続き前進する。		
14. 仕事で、私はなんとかして難題を解決するよう努力する。		
15. 仕事でもし、どうしてもやらなければならないことがあったら、私は単独で応戦することができる。		
16. 私は仕事の圧力に対して泰然と構えることができる。		
17. 以前、多くの苦しみを経験することがあったため、私は今、仕事上の困難な時期を乗り越えることができる。		
18. 現在の仕事では、私は同時にたくさんのことを扱うことができると感じている。		
19. 不確実なものに直面する時、私は普通、最も良い結果を期待している。		
20. 仕事の中で不利な事が発生しても、わたしはきっと解決する方法があるのだと思っている。		
21. 自分の仕事に対して、私はいつも物事の明るい面を見る。		
22. 私の仕事に対して、将来何が起こるかについて、私は楽観的だ。		
23. 私の現在の仕事スケジュールの中で、物事は私が期待するように発展している。		
24. 仕事をするとき、私はいつも「光は闇の向こうに、悲観はない。」と考えている。		

(出所 : Luthans, Youssef & Avolio, 2007, pp. 237-238, Appendix)

2. 「心理的資本」の研修法

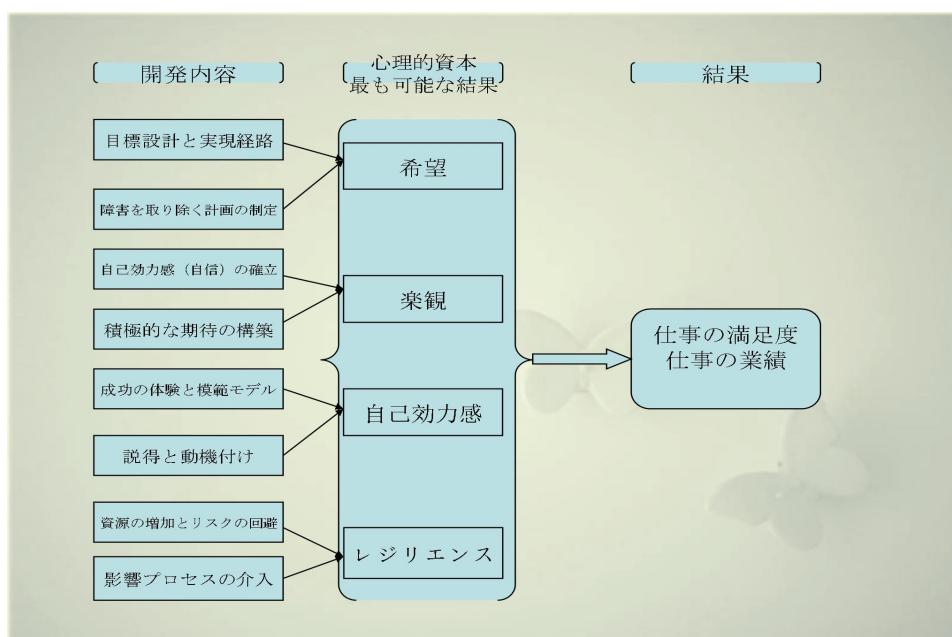
次に、「心理的資本」の能力開発（研修）や評価内容の変更について考えてみよう。

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」を開発して質の高い従業員の育成に注意を払うべきである。

Luthans et al. (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」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」のレベルを高めるという多くの利点がある。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を持っている場合（例えば、深刻な欠勤、顧客との衝突、落ち込むなど）、その時、彼らに「心理的資本」の介入(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（図6-1）、そして実証研究を通じてこのモデルの有効性を検証した。

このモデルでLuthansは「心理的資本」の4つの下位因子の介入の方法に対して明確な説明をしている。例えば、「希望」の介入は目標とルート設計などを通じて行うことができる。「楽観性」の介入は積極的な期待の開発を通じて行うことができる。「自己効力感」の介入は成功の体験と人（モデル）の真似（モデリング）を通じて行うことができる。「レジリエンス」の介入は資源の構築を通じて行うことができる。

図6-1 「心理的資本」の介入モデル



(出所：Luthans, Youssef & Avolio, 2007, pp. 241, Figure 8.1)

具体的な介入方法としては 構造化された読み物(structured written material), ポジティブな経験の想起(positive experience recall), ポジティブなビデオの介入(positive video intervention)などがある。

3. ポジティブ仕事環境の設計

最後に, 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社は共同して職場の調査表(gallup workplace audit, 略称GWA)を作成した。GWA を利用して仕事環境を測定することができる。

第2節 「心理的資本」研究の問題点と今後の課題

最後に「心理的資本」研究の問題点と今後の課題について述べたい。

「心理的資本」の概念と理論は提出されてから10年ほどしか経過してないのであるが、研究者や実践的専門家から注目を浴びて、「心理的資本」の理論と実証に関する研究が次々と現れて、幾つかの注目すべき研究成果が蓄積されてきた。しかし、この領域の研究に対して依然としてたくさんの明らかにしなければならない課題が存在している。これからの研究で更に解明し、改善する必要があると思われる。

1. 「心理的資本」の構成要素について

「心理的資本」の内容と構造について、現在研究者間で必ずしも意見が一致してないのである。文献から見ると、代表的な視点には主に以下の3種類がある：1) 「心理的資本」の3次元の構造モデル、例えば、Larson (2006) は自己効力感、楽観性、レジリエンスという「心理的資本」の3次元の構造を使用して従業員の仕事態度を予測できるかどうかについて研究した。2) 「心理的資本」の4次元の構造モデル、ポジティブ組織行動の基準に基づき研究者たちは今の段階、最もポジティブ組織行動(POB)の基準に合致する「心理的資本」の構造が自己効力感、希望、楽観性とレジリエンスを含む4次元の構造であると考えている。代表的な研究はLuthansの「心理的資本」の4次元の構造理論である。現在、多くの学者はこの理論を支持し、応用している。3) 「心理的資本」の多次元の構造モデル、Luthans et al. (2007)はすでに広く検証された「心理的資本」の4因子を詳しく討論した後で、更に「心理的資本」の構造に組み入れることが有り得る、その他に11のポジティブ要素を提示した。それらは、創造力、知恵、主観的幸福感、フロー体験、ユーモア、感謝、容赦、感情知性、精神性、確実性と勇気である。

心理学の文献の中で、これらのポジティブ要素に関する厳密な分類システムについてはまだ、意見が一致してない。Luthans et al. (2007)は社会的認知理論をベースとしてこれらのポジティブ要素を4つ類に分類した：認知的強み、感情的強み、社会的強みとより高いレベルの強みである。具体的な内容は表6-2に示した。

これらのポジティブ要素はある程度ポジティブ組織行動(POB)の5つの基準に合うと思われる。すなわち、1) 理論と研究の根拠がある。2) 効果的に測定することができる。3) ポジティブ組織行動の分野で斬新的、独特、ポジティブな心理的強みである。4) 1つ心理状態(state-like)であって、経験、学習によって変えることができる(固定された特性ではない)。5) 仕事のパフォーマンスにプラスの効果がある。

Luthans et al. (2007)は更に以下のような他の2つの評価基準を増加した。1) 第一は、おそらく多くの研究者が心理特性の視点からこのポジティブ要素を研究している。しかし、そうした中でもこのポジティブ要素は状態性(state-like)の特徴をもち、そし

て開発可能性ということが直接あるいは間接的に証明されているかどうか。2)第二は、業績の以外、このポジティブ要素は仕事と関連がある結果（例えば、欠勤など）との間にすでに密接な関係が有ることが証明されているかどうか。

表 6-2 「心理的資本」の理論の枠に納まる可能性を持つ要素

分類	ポジティブな要素	理論の基礎があるかどうか	特質的な個人特性は比較的固定されているかどうか?	状態的な個人特性は開発の可能性はあるかどうか?	測定することができるかどうか?	仕事の業績と関係があるかどうか?	その他のポジティブな結果と関係があるかどうか?
認知的強み	創造力	√	√	?	√	?	?
	知恵	√	√	√	√	√	√
感情的強み	主観的幸福感	√	√	√	√	√	√
	フロー体験	√	√	√	√	√	√
	ユーモア	√	√	√	√	?	√
社会的強み	感謝	√	√	√	?	?	√
	容赦	√	√	√	√	?	√
	感情知性	√	?	?	√	√	√
	精神性	√	√	√	√	?	√
もっと高いレベル	確実性(本物) authenticity	√	√	√	√	√	√
	勇気	√	√	√	√	?	√

注：√は基準を満たしている。?は基準を満たしているかどうか問題があることを示す

(出所：Luthans, Youssef & Avolio, 2007, p.177, Table7.1)

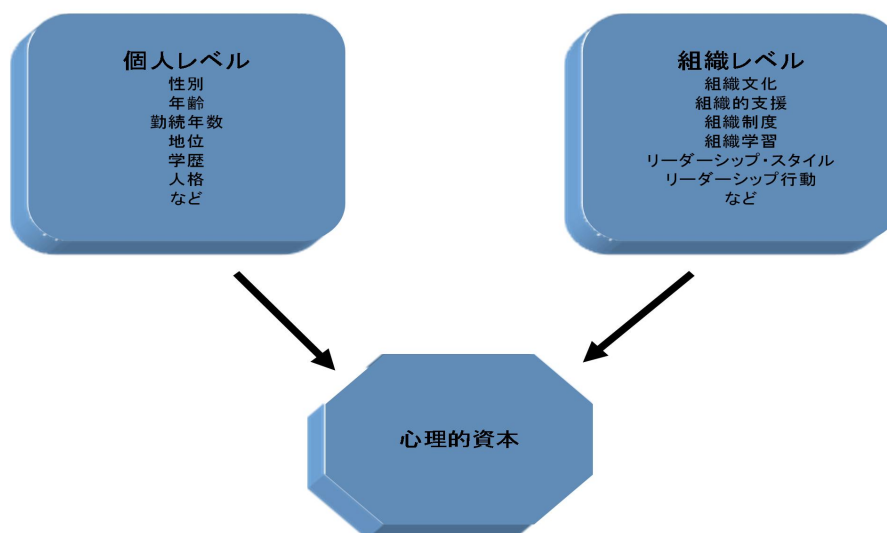
表 6-2 の中においてこれらの潜在的な「心理的資本」の構成要素は決してすべての潜在的なポジティブ要素を含んでいるわけではない。これからのポジティブ心理学と「心理的資本」の研究結果によって、また、潜在的な「心理的資本」の構成要素がもっと多く現れるかもしれない。これからの「心理的資本」に関する理論研究の中で、これらの潜在的な「心理的資本」の構成要素は「心理的資本」の理論の枠に納まる可能性も有り得ると思う。「心理的資本」の多次元の構造は未来の「心理的資本」の構造研究に新しい視点を提供すると思われる。

2. 「心理的資本」に影響を与える要因について

現在、「心理的資本」の原因変数に関する研究は「心理的資本」の結果変数に関する研究と比べてまだ、少ないといえる。その理由としてはおそらく「心理的資本」の研究がまだ始まったばかりであるため、研究者の関心が主に「心理的資本」の構造と機能にあるためかもしれない。おそらく「心理的資本」に影響を与える要因の数が多いため、個人的要因と仕事環境要因を含むだけではなくて、さらに、サブカルチャーや社会的文化環境などの影響も含んでいると思われる。「心理的資本」の原因変数に関する研究はこれからの重要な研究テーマと考えられる。

組織行動学の枠の中で「心理的資本」に影響を与える要因について検討する場合は主に2つのレベル、すなわち個人レベルの変数と組織レベルの変数から着手したほうがよいと思われる。具体的な内容は図 6-2 のように示した。

図 6-2 心理的資本に影響を与える要因



出所：筆者作成

個人レベルでは、個人特性変数が「心理的資本」に影響するかどうかに関する研究結果は一致してない。Luthans, Avey, Clapp-Smith & Li (2008)は性別、年齢、学歴が「心理的資本」と相関関係があるかどうかについて確認することができなかった。Avey, Luthans, Smith & Palmer (2010)の研究では個人特性要因（性別、年齢、教育レベルと勤続年数など）は「心理的資本」に対して有意差があるとは示されなかった。一方、Babalola (2009)は学歴が高い個人はその自身の優越感のため、高い水準の自信と楽観的な状態を発生しやすいことを示した。本論文の実証研究では「心理的資本」は勤続年

数によって規定されることが明らかになった。これから研究の蓄積によってメタ分析を実施し、個人特性要因と「心理的資本」の関係をより正確に把握することができるようになることが期待される。個人レベルでは個人の心理に関わる要因（例えば、人格、ポジティブ感情や主観的体験）が従業員の「心理的資本」にどのような影響を与えるかについて研究者たちは重視すべきだと思うが、現段階では十分でないともいえる。

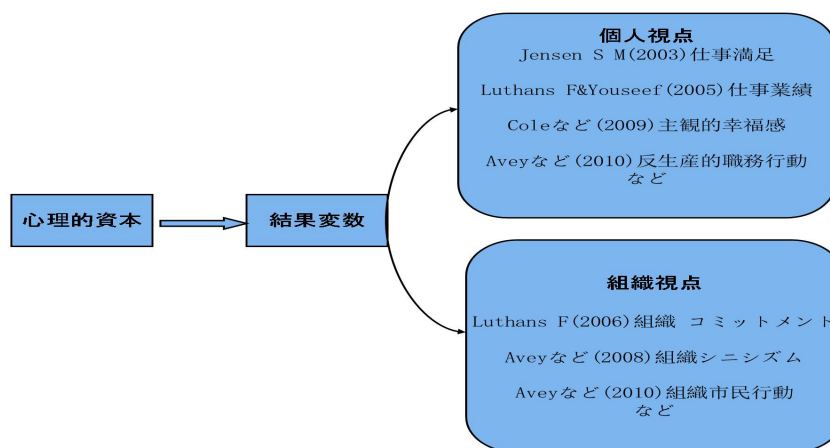
組織レベルでは、Luthan, Norman, Avolio & Avey (2008)が組織的支援は従業員の「心理的資本」のレベルに対してポジティブな影響が生じると示した。Smith, Vogelgesang & Avey, (2009)はオーセンティック・リーダーシップ (authentic leadership) スタイルが従業員の「心理的資本」に著しく影響を与えることを報告した。本論文の実証研究ではリーダーシップ行動（例えば、目標達成など）が従業員の「心理的資本」の有力な規定要因であることを示した。

「心理的資本」に影響を与える要因に関する研究の中で、本論文の実証研究（2）で提起された組織文化、組織制度（例えば、エンパワーメント制度、昇進制度など）、組織学習など要因が従業員の「心理的資本」に対して影響を与えるかどうか、このような研究はまだ数少ないようである。今後の課題である。

3. 「心理的資本」と結果変数の関係に関する研究について

「心理的資本」と結果変数の関係に関する研究は主に3つのタイプがある：主効果のモデル(main effect), 媒介効果のモデル(mediator effect)や調整効果のモデル(moderator effect)である。このうち主効果モデルに関する研究が最も多い。その関係は図 6-3 のように示される。

図 6-3 心理的資本の主効果のモデル



出所：筆者作成

最近はまだ媒介効果モデル、調整効果モデルに関する研究も増えてきて研究者の注目を集めている。例えば、Wang, Sui, Luthans, Wang & Wu (2014)は実証的研究によって

リーダーのオーセンティック・リーダーシップと従業員の仕事業績の間では従業員の「心理的資本」の調整効果を発見した。

媒介効果のモデル、調整効果のモデルに関する研究は遅れているが、今後の研究の進展が期待される。

4. 「心理的資本」に関するシステムの理論構築について

既存の文献は主にそれぞれの「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て、原因変数と結果変数を統合的な枠組みの中でシステムの理論構築を行い、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。

システムの理論構築について研究方法の上では1つ重要な点がある。それは縦断的研究である。現在の「心理的資本」の実証的研究の中では横断的研究(cross-sectional study)がほとんどであるが、これからは縦断的研究(longitudinal study)が推奨されるべきである。その理由はLuthansらの「心理的資本」の基本的な特徴が、「特性(trait)」ではなく「状態(state)」であるという点である。Luthans & Avolio, et al. (2007)は心理学における伝統的概念であるstateとtraitを「安定性」という次元の連続線上に位置づけている。すなわち不安定性の極である「positive state」(「喜び」のように一時的で大変変化しやすいもの)から、「state-like」(「自己効力感」のように比較的影響されやすい、発達可能なもの)、「trait-like」(「ビッグファイブ」や「中核的自己評価」のように比較的安定していて変化しにくいもの)、「positive traits」(知能のように大変安定していて変化が大変困難なもの)までである。その中で、彼らは「心理的資本」を「state-like」の1つとして位置づけている。したがってビッグファイブや中核的自己評価のような特性(trait)とは異なり、学習が可能であり、変容が可能であるとしている。「心理的資本」は状態性(state-like)、そして学習が可能であり、変容が可能である点から考えると時間の原因を考慮しなければならないと思われる。そのため、研究方法の上で長時間の縦断的研究(longitudinal)が不可欠である。

5. 「心理的資本」の能力開発とその投資効果について

5. 1 「心理的資本」の能力開発

Luthans et al. (2007)は「心理的資本」の能力開発によって精力的に研究している。彼らによれば、「心理的資本」は前述したように「特性(Trait-like)」ではなく、「状態(State-like)」であるので能力開発が可能であり、そのための訓練法(「心理的資本」介入)を提案している。

「心理的資本」の介入(PCI)は「心理的資本」の能力開発の研究である。Luthans, Avey, Avolio, Norman & Combs (2006)は最初にマイクロ介入(micro-intervention)のモデ

ルを出して従業員の「心理的資本」を開発した。このモデルで Luthans は「心理的資本」の4つの下位因子の介入の方法に対して明確な説明をしている。例えば、「希望」の介入は目標とルートの設計などを通じて行うことができる。「楽観性」の介入は積極的な期待の開発を通じて行うことができる。「自己効力感」の介入は成功の体験と人（モデル）の真似（モデリング）を通じて行うことができる。「レジリエンス」の介入は資源の構築を通じて行うことができる。Luthans, Avey, Avolio & Peterson (2010)は更に実験チーム、対照チームを採用し、そして事前測定と事後測定の方法で介入効果の検討を行っている。結果はPCIが従業員の「心理的資本」の開発に有効だけではなく、同時に従業員の仕事業績の改善を促進することもできると示された。

Hodges (2010)は実験チーム（管理者58名と部下の従業員239名）、コントロールチーム（管理者52名と部下の従業員152名）を採用し、事前測定と事後測定の方法で介入を行った。結果は6週間の「心理的資本」の介入、訓練を通じて実験チームの管理者の「心理的資本」のレベルが高まったと同時に部下の従業員の「心理的資本」も高まった。「心理的資本」は感染効果(contagion effect)がある。つまり指導者とフォロワー間、あるいはメンバーとメンバー間では「心理的資本」が相互に影響し合うことができると Hodges は主張した。

現在、「心理的資本」の介入、育成に関する研究は主に実験チーム、対照チーム（コントロールチーム）を採用して、事前測定と事後測定の方法で介入を行っている。介入施策として主にそれぞれ希望、楽観性、自己効力感とレジリエンスという「心理的資本」の下位因子に対して具体的に介入し、開発を行う。「心理的資本」の介入、育成に関する研究はまだ、初歩的な段階で研究の蓄積（「心理的資本」の構成要素に関する研究、「心理的資本」に影響を与える要因に関する研究など）によって発展する余地が大きいのである。

「心理的資本」の介入は具体的には次のような手続きに従う。1) Pretest: 「心理的資本」の測定, 2) Intervention: 2~3時間の訓練（モデルの提示とワークショップ）, 3) Posttest: 「心理的資本」の測定。Luthans らによれば統制群と比較して実験群では約2%の「心理的資本」の増加が認められる。これは統計的に有意である。

5. 2 能力開発の投資効果

Luthans, Youssef & Avolio (2015)は「心理的資本」の能力開発の投資効果についても検討している。彼らは従来の「心理的資本」と企業のパフォーマンスとの相関関係は $r = 0.30$ というように見積もっている。そして、また一回の開発による「心理的資本」の増加率は2%としている。彼らはこの「心理的資本」の開発効果を検討するためにグローバル企業（フォーブスのリスト中でトップ10）、優良中小企業を対象に検討している。

彼らの有効性分析は次の式 (Boudreau & Cascio, 2011; Schmidt & Hunter, 1983)

の有効性分析方程式を用いている。

$$U = NTrxySDY$$

ただし

U：「心理的資本」によって説明されるパフォーマンスのドル価値

N：評価される会社の数（通常はN=1）

T：パフォーマンスに及ぼす「心理的資本」の平均持続（Tは1年としてみる）

rx_y：「心理的資本」とパフォーマンスの相関係数

SDY：結果の標準偏差

開発的介入効果の算出について、開発効果の財務上のインパクトについては次のような変形効用分析の式がもちられる。

$$\Delta U = NTrxySDY \quad (\Delta PsyCap)$$

ただし

ΔU ：「心理的資本」発達に基づくドル価値の増加

$\Delta PsyCap$ ：「心理的資本」開発から得られる「心理的資本」の増加%（2%）

計算例：今、フォーブス200のベスト中小企業（10社）において次のようなデータが得られた場合、その計算結果は次のようになる。

売上高のレンジ：143～866 ミリオンダラー（171億6000～1039億2000万円）

平均：497 ミリオンダラー（596億4000万円）

標準偏差：250 ミリオンダラー（300億円）

「心理的資本」の売上高への貢献

$$Usale = NTrxySDY$$

$$= 1 \times 1 \times 0.3 \times 250 = 75 \text{ ミリオンダラー（約90億円）}$$

「心理的資本」の能力開発による売上高への貢献

$$\Delta U = NTrxySDY \quad (\Delta PsyCap)$$

$$= 1 \times 1 \times 0.3 \times 250 \times 0.02 = 1.5 \text{ ミリオンダラー（約1億8000万円）}$$

ただしこの中から、従業員参加コスト、開発担当者への謝礼は差し引かねばならない。

この数字で見ると「心理的資本」の開発効果（ROD）はかなり大きいと考えられる。

6. 本論文の貢献と課題

6. 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の質問項目が集団主義の文化背景の人々の行動方式に合わないということを発見した。Luthans, Youssef & Avolio (2007)はこの問題に注目し、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”の行動方式の西洋人と“集団主義”の東方人について心理状態を測定する時は異なる文化背景で開発された測定ツールが求められるであろうと認識し、日本が昔から心理学研究の東方社会の先進国で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 $r = .764$ の相関がみられた。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」と高い相関がみられた。

1つ残念なことは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使用されなかったことである。そのため実証的研究(2)ではLuthansの心理的資本測定尺度(中国版)を用いた。しかしながら今後は日本における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みたい。そして、Luthansの尺度との比較検討もしてみたい。そうした取り組みが「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、組織行動の理解に貢献ができるであろうと考える。

6. 2 「心理的資本」の開発と効果の測定

本論文の結果は、「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。

筆者は「心理的資本」の実証的研究(2)のところで、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」を開発して仕事上の能力とモチベーションを兼ね備えた優れた人材の育成に注意を払うべきであると提案したが、「心理的資本」の開発とその効果の測定については実用化と一般化に向け、

いくつかの課題が残っている。

その課題の1つとして開発対象である個別組織ごとの従業員の「心理的資本」の個人差の把握、その個人差に基づいた効率的な開発方法の問題があげられよう。すなわち、従業員の個人差の測定を行い、その組織の状況も考慮した適切な開発方法の計画および実施をし、そして、さらに、その効果の永続性、仕事上のパフォーマンスの向上を把握できるかどうかの問題である。また実績が積みあがってくればその心理的能力の発達に応じた継続的で効率的な「心理的資本」の能力開発を行うことができるかも明らかになってこよう（例えば、どんな介入措置を取るか、どのような介入内容で実行するか、どのくらい介入時間を持続する必要があるか）。そして、開発担当者からすれば、このような「心理的資本」開発方法のシステム化の一般化および個別企業に応じた個別化の確立である。要するに、「心理的資本」の開発について縦断的研究の必要がある。筆者は1つの長期（例えば、5-10年）のプロジェクトを通じて追跡して研究する必要があると考えている。これによって、従業員の「心理的資本」の発達の特徴と発達の経路を探知することができる、従業員の「心理的資本」の開発に対して更に科学的な根拠と精緻な方法を提供することが期待できるであろう。

7. 将来の研究の方向性について

それでは最後に将来の研究の方向として次の2つの点を指摘したい。

7. 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1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できると主張した。

これらの観点からみると組織の中の個人が長期にわたり相互作用するとによって、その成員の積極性と動機が高度化し、かつ共有化する可能性が有り、そしてそれが組織レベルのより高度な「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はなく、同じく集団(組織)レベルでも反映されている。「心理的資本」は個人レベルと集団レベルでのパスだけでなく、個人やグループの「心理的資本」の間の相互作用が、これから「心理的資本」に関する新たな方向であろう。

Walumbwa & Wernsing (2013)は個人の心理資本という概念をベースとして、さらに、「集団心理的資本」(collective psychological capital)の概念を提示した。この種の

概念はまだ、理論と概念の構築の段階であるが、将来のこの領域でも新しい研究成果が期待される。

集団「心理的資本」という概念は個人の「心理的資本」に関する研究をベースとして発展してきた概念である。そのため、個人の「心理的資本」効果の構造、効果をよく認識することが集団「心理的資本」に関する研究の必要な道であろう。

7. 2 学際領域としての「心理的資本」

組織視点から見ると、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、組織開発などに着目し、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。

「心理的資本」という概念を全般的に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の知見とポジティブ組織スカラーシップ (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。

第3節 本論文の結論と研究の限界

本論文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をレビューした上で次の点を指摘した。従業員の離脱行動に影響する要因は大きく分けて次の四種類に分類できる。すなわち、1) 個人的要因、2) 職場的要因、3) 組織的要因、4) 社会要因である。しかし、経営組織のリテンションの視点から、どうすれば離脱行動を予防することができるのかどうかという点について、ほとんど検証されてこなかった。

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に注目する。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」という概念を取り上げ、この「心理的資本」が従業員の離脱行動にどのような影響を及ぼしているのかについて検証した。そして、さらに、将来の人事労務のあり方を模索するために、ハイディ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。

1. 本論文の結論

まず、本論文の第1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. 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4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。

1. 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1-5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(図1-5中の点線で描かれたパス)、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。

組織学習論の父と称される、組織行動論の大家アージリスは著書『組織の罨』の中でLuthansらの一連の研究を評価した上で「心理的資本に関する研究に罨の研究を付加することで心理的資本成功の可能性は促進される(アージリス, 2010, p.184)」と述べている。筆者はこうした指摘を念頭に置いて、ポジティブ組織行動の発展、「心理的資本」という概念を経営の場で応用するために、さらなるチャレンジをしたい。

引用文献・参考文献

英文文献

- Adams, J. S. (1965) Inequity in social exchange. *Advances in Experimental Social Psychology*, 2(4), 267-299.
- Alarcon, G. M., Bowling, N. A. & Khazon, S. (2013) Great expectations: A meta-analytic Examination of optimism and hope. *Personality and Individual Differences*, 54(7), 821-827.
- Allen, M. W. (1996) The relationship between communication, affect, job alternatives, and voluntary turnover intentions. *Southern Journal of Communication*, 61(3), 198-209.
- Allen, T. D., Eby, L. T., Poteet, M. L., Lentz, E. & Lima, L. (2004) Career benefits associated with mentoring for protégé: a meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 89(1), 127-136.
- Angle, H. L. & Perry, J. L. (1981) An empirical assessment of organizational Commitment and organizational effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 26, 1-14.
- Asakawa, K. (2004) Flow experience and autotelic personality in Japanese college students: How do they experience challenges in daily life? *Journal of Happiness Studies*, 5(2), 123-154.
- Arend, R., Gove, F. L. & Sroufe, L. A. (1979) Continuity of individual adaptation from infancy to kindergarten: A predictive study of ego-resiliency and curiosity in preschoolers. *Child Development*, 950-959.
- Aroian, K. J., Schappler-Morris, N., Neary, S., Spitzer, A. & Tran, T. V. (1997) Psychometric evaluation of the Russian language version of the resilience scale. *Journal of Nursing Measurement*, 5(2), 151-164.
- Avey, J. B., Luthans, F. & Jensen, S. M. (2009) Psychological capital: A positive resource for combating employee stress and turnover, *Human Resource Management*, 48, 677-693.
- Avey, J. B., Pateral, J. L. & West, B. J. (2006) The implications of positive Psychological capital on employee absenteeism. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 12(6), 815-829.
- Avey, J. B., Luthans, F. & Youssef, C. M. (2010) The additive value of positive psychological capital in predicting work attitudes and behaviors. *Journal of Management*, 36(2), 430-452.
- Avey, J. B., Reichard, R. J., Luthans, F. & Mhatre, K. H. (2011) Meta-analysis of the

- impact of positive psychological capital on employee attitudes, behaviors, and performance. *Human Resource Development Quarterly*, 22, 127–152.
- Avey, J. B., Wernsing, T. S. & Luthans, F. (2008) Can positive employees help positive organizational change? *The journal of applied behavioral science*, 44(1), 48–70.
- Avolio, B. J. & Luthans, F. (2006) *The high impact leader: Moments matter in accelerating authentic leadership development*. New York: McGraw Hill.
- Babalola, S. S. (2009) Women entrepreneurial innovative behavior: The role of psychological capital. *International Journal of Business and Management*, 4(11), 184.
- Barling, J. & Macewen, K. E. (1992) Linking work experiences to facets of marital functioning. *Journal of Organizational Behavior*, 13(6), 573–583.
- Barsade, S. G. (2002) The ripple effect: Emotional contagion and its influence on group behavior. *Administrative Science Quarterly*, 47(4), 644–675.
- Bandura, A. (1977) Self-Efficacy: Toward a unifying theory of behavioral change. *Psychological Review*, 84, 191–215.
- Bandura, A. (1982) Self-efficacy mechanism in human agency. *American Psychologist*, 37(2), 122–147.
- Bandura, A. (1986) Social foundations of thought and action: A social cognitive theory. *Journal of Applied Psychology*, 12(1), 169.
- Bandura, A. (1997) *Self-efficacy: The exercise of control*, Macmillan.
- Bandura, A. (2000) Cultivate self-efficacy for personal and organizational effectiveness. *Handbook of principles of organizational behavior*, 120–136, Oxford, UK: Blackwell.
- Barney, J. (1991) Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120.
- Barreto, I. (2010) Dynamic Capabilities : A Review of Past Research and an Agenda for the Future. *Journal of Management*, 36(1), 256–280.
- Barron, R. M. & Kenny, D. A. (1986) The moderator–mediator variable distinction in social psychology research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51, 1173–1182.
- Baumeister, R. F., Bratslavsky, E., Finkenauer, C. & Vohs, K. D. (2001) Bad is stronger than good. *Review of General Psychology*, 5(4), 323–370.
- Becker, H. S. (1960) Notes on the concept of commitment. *American Journal of Sociology*. 66, 32–40.
- Birati, A. & Tziner, A. (1999) Economic utility of training progress. *Journal of*

- Business and Psychology*, 14, 155–164.
- Blau, F. D. & Kahn, L. M. (1981) Race and sex differences in quits by young workers. *Industrial & Labor Relations Review*, 34(4), 563–577.
- Blau, G. (2000) Job, organizational, and professional context antecedents as predictors of intent for inter–role work transitions. *Journal of Vocational Behavior*, 56(3), 330–345.
- Block, J. & Kreman, A. M. (1996) IQ and ego–resilience: Conceptual empirical connection and separateness. *Journal Of Personality and Social Psychology*, 70, 349–361.
- Bluedorn, A. C. (1982) The theories of turnover: Causes, effects, and meaning. *Research in the Sociology of Organizations*, 1(1), 75–128.
- Boudreau, J. W. & Cascio, W. F. (2011) *Investing in people: Financial impact of human resource initiatives*. FT Press.
- Boulton, M. J. & Smith, P. K. (1992) The social nature of play fighting and play chasing: Mechanisms and strategies underlying cooperation and compromise. *The adapted mind: Evolutionary psychology and the generation of culture*, 429–444. Oxford University Press.
- Brown, D. J. (2013) Leadership and follower–ship from a social cognition perspectives: A dual process approach. *The Oxford handbook of leadership*, Oxford University Press, NY.
- Bryant, F. B. & Cvigros, J. A. (2004) Distinguishing hope and optimism. *Journal of Social and Clinical Psychology*, 23(2), 273–302.
- Burns, R. A. & Anstey, K. J. (2010) The Connor – Davidson Resilience Scale (CD – RISC) : Testing the invariance of a unidimensional resilience measure that is independent of positive and negative affect. *Personality and Individual Differences*, 48(5), 527–531.
- Cameron, K. S., Dutton, J. E & Quinn, R. E. (2003a) Foundations of positive organizational scholarship. *Positive Organizational Scholarship: Foundations of a New Discipline*, 3–13. Berrett–Koehler Publishers Inc., San Francisco, CA.
- Cameron, K. S., Dutton, J. E. & Quinn, R. E. (eds.). (2003b) *Positive Organizational scholarship: Foundations of a new discipline*. Berrett–Koehler Publishers Inc., San Francisco, CA.
- Cameron, K. S. (2008) Paradox in positive organizational change. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 44(1), 7–24.
- Carver, C. S. & Scheier, M. F. (2002) The hopeful optimist. *Psychological Inquiry*,

13(4), 288–290.

- Gianni, M. (1994) Self-efficacy, race, and gender. *Applied Human Resource Manager Research*, 5(1), 44–63.
- Clapp-Smith, R., Vogelgesang, G. R. & Avey, J. B. (2009) Authentic leadership and positive psychological capital the mediating role of trust at the group level of analysis. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 15(3), 227–240.
- Clegg, C. W. (1983) Psychology of employee lateness, absence, and turnover. A methodological critique and an empirical study. *Journal of Applied Psychology*, 68, 88–101.
- Cole, K. (2006) Wellbeing, psychological capital, and unemployment: an integrated theory. In *Annual Conference of the International Association for Research in Economic Psychology and SABE*.
- Conger, J. A. (2013) Charismatic leadership. Rumsey, M. G. (eds.) *The oxford handbook of leadership*. Oxford University Press.
- Connor, K. M. & Davidson, J. R. T. (2003) Development of a new resilience scale: The Connor-Davidson Resilience Scale (CD-RISC). *Depression and Anxiety*, 18, 76–82.
- Conte, J. M. & Jacobs, R. R. (2003) Validity evidence linking poly chronicity and Big five Personality dimensions to absence, lateness, and supervisory performance ratings. *Human Performance*, 16, 107–129.
- Cozzarelli, C. (1993) Personality and self-efficacy as predictors of coping with abortion. *Journal of Personality & Social Psychology*, 65(6), 1224–1236.
- Gsikszentmihalyi, M. (2004) *Good business: Leadership, flow, and the making of meaning*. Penguin. (大森弘 訳(2008) 『フロー体験とグッドビジネス—仕事と生きがい』 世界思想社)
- Davey, M. M., Cummings, G., Newburn-Cook, C. V. & Lo, A. (2009) Predictors of nurse absenteeism in hospitals: a systematic review. *Journal of Nursing Management*, 17, 312–330.
- Deci, E. L. & Ryan, R. M. (1985) *Conceptualizations of Intrinsic Motivation and Self-Determination. Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. New York: Plenum Publishers.
- Deconinck, J. B. & Stilwell, C. D. (2004) Incorporating organizational justice, role states, pay satisfaction and supervisor satisfaction in a model of turnover intentions. *Journal of Business Research*, 57(3), 225–231.
- Diener, E., Suh, E. M., Lucas, R. E. & Smith, H. L. (1999) Subjective well-being: three decades of progress. *Psychological Bulletin*, 125(2), 276–302.

- Diener, E. & Lucas, R. E. (1999) Personality and subjective well-being: In D. Kahneman, E. Diener, & N. Schwarz (eds.), *Well-being: The foundations of hedonic psychology*, 213-229. New York: Russell Sage.
- Diener, E. (2000) Subject well-being: The science of happiness and a proposal for a national index, *American Psychologist*, 55(1), 34-43.
- Donaldson, S. I., Csikszentmihalyi, M., Nakamura, J., (eds.) (2011) *Applied positive psychology: Improving everyday life, health, schools, work, and society*. New York, Taylor & Francis.
- Elicker, J. D., Foust, M. S., O' Malley, A. L. & Levy, P. E. (2008) Employee lateness behavior: The role of lateness climate and individual lateness attitude. *Human Performance*, 21, 427-441.
- Estrada, C. A., Isen, A. M. & Young, M. J. (1997) Positive affect facilitates integration of information and decreases anchoring in reasoning among physicians. *Organizational behavior and human decision processes*, 72(1), 117-135.
- Foss, N. J. (2011) Invited editorial: Why Micro-Foundations for Resource-Based Theory are Needed and What They may look like. *Journal of Management*, 37(5), 1413-1428.
- Fredrickson, B. L. (2001) The role of positive emotions in positive psychology: The broaden-and-build theory of positive emotions. *American Psychologist*, 56, 218-226.
- Fredrickson, B. L. (2002) Positive emotion. In C. R. Snyder & S. J. Lopez (eds.), *Handbook of positive psychology*, New York: Oxford University Press.
- Fredrickson, B. L. (2009) *Positivity*. New York: Crown
- Fredrickson, B. L. & Branigan, C. (2001) Positive emotions. In G. A. Bonanno, T. J., Mayne (eds.) *Emotions: Current issues and future directions*. New York, NY: Guilford Press.
- Erez, A. & Isen, A. M. (2002) The influence of positive affect on the components of expectancy motivation. *Journal of Applied psychology*, 87(6), 1055-1066.
- Friborg, O., Hijemdal, O., Rosenvinge, J. H. & Martinussen, M. (2003) A new rating scale for adult resilience: What are the central protective resources behind healthy adjustment? *International Journal of Methods in Psychiatric Research*, 12(2), 65-76.
- Friborg, O., Barlaug, D., Martinussen, M., Rosenvinge, J. H. & Hijemdal, O. (2005) Resilience in relation to personality and intelligence. *International Journal of Methods in Psychiatric Research*, 14(1), 29-42.

- Gallagher, M. W. & Lopez, S. J. (2009) Positive expectancies and mental health: identifying the unique contributions of hope and optimism. *The Journal of Positive Psychology*, 4(6), 548–556.
- Gardner, W. & Schermerhorn, J. R. Jr. (2004) Unleashing individual potential: Performance gains through positive organizational behavior and authentic leadership. *Organizational Dynamics*, 33, 270–281.
- Garmezy, N. (1985) Stress-resistant children: The search for protective factors. *Recent research in development psychopathology*, 4, 213–233.
- Gil-Monte, P. R. (2008) Magnitude of relationship between burnout and absenteeism: A preliminary study. *Psychological Reports*, 102, 465–468.
- Goldsmith, A. H., Veum, J. R. & Darity, W. (1997) The impact of psychological and human capital on wages. *Economic Inquiry*, 35, 815–829.
- Goleman, D. (1996) Emotional intelligence: Why it can matter more than IQ. *Learning*, 24(6), 49–50.
- Gottschalk, L. A. (1974) A hope scale applicable to verbal samples. *Archives of General Psychiatry*, 30(6), 779–785.
- Graen, G. B., Liden, R. C. & Hoel, W. (1982) Role of leadership in the employee withdrawal process. *Journal of Applied Psychology*, 67(6), 868–872.
- 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 perspectives. *Leadership Quarterly*, 6, 219–247.
- Griffeth, R. W., Gaertner, S. & Sager, J. K. (1999) A model of employees' adaptive response. *Human Resource Management Review*, 4, 577–590.
- 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 next millennium. *Journal of Management*, 26, 463–488.
- Gu, B. Y. (2016) Effects of psychological capital on employee turnover intentions: A study based on Hai Di Lao Hot Pot. *International Society for Tourism Research*, 1. (1), 21–28.
- Gupta, N. & Jenkins, G. D. (1991) Rethinking dysfunctional employee behaviors. *Human Resource Management Review*, 1, 39–59.
- Hackett, R. D. (1989) Work attitude and employee absenteeism: A synthesis of the literature. *Journal of Occupational Psychology*, 62, 235–248.
- Hammer, L. B., Bauer, T. N. & Grandey, A. A. (2003) Work-family conflict and work-Related withdrawal behaviors. *Journal of Business and Psychology*, 17(3),

419–436.

- Hanisch, K. A. & Hulin, C. L. (1991) General attitudes and organizational withdrawal: an evaluation of causal model. *Journal of Vocational Behavior*, 39(1), 110–128.
- Hanisch, K. A. (1995) Behavioral families and multiple causes: matching the complexity of responses to the complexity of antecedents. *Current Directions in Psychological Science*, 4(5), 156–162.
- Hanisch, K. A., Hulin, C. L. & Roznowski, M. (1998) The importance of individuals' repertoires of behaviors: The scientific appropriateness of study multiple behaviors and general attitudes. *Journal of Organizational Behavior*, 19(5), 463–480.
- Hatch, M. J. (1993) The dynamics of organizational culture. *Academy of management review*, 18(4), 657–693.
- Heine, C. (1996) Flow and achievement in mathematics. *Unpublished doctoral dissertation, University of Chicago*.
- Hobfoll, S. E. (1989) Conservation of resources. a new attempt at conceptualizing stress. *American Psychologist*, 44(3), 513.
- Hobfoll, S. (2002) Social and psychological resources and adaptation. *Review of General Psychology*, 6, 307–324.
- Hodges, T. D. (2010) An experimental study of the impact of psychological capital on performance, engagement, and the contagion effect. *Dissertations and Theses from the College of Business Administration*.
- Hom, P. W. & Griffeth, R. W. (1995) *Employee turnover*. South-Western College Publishing.
- Hosen, R. (2003) Education and capital development: Capital as durable personal, social, economic and political influences on the happiness of individuals. *Education*, 123(3).
- House, R. (1971) A path-goal theory of leader effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 16, 321–339.
- Huang, I. C., Lin, H. C. & Chuang, C. H. (2006) Constructing factors related to worker retention. *International Journal of Manpower*, 27, 491–508.
- Huang, P. H. & Blumenthal, J. A. (2009) Positive institutions, law, and policy. *Handbook of positive psychology*, Forthcoming.
- Huitt, W. (1999) Conation as an important factor of mind. *Educational Psychology Interactive*. 9.
- Hulin, C. (1991) Adaptation, persistence, and commitment in organizations. *Handbook*

of industrial and organizational psychology. New York: Wiley.

- Isen, A. M., Johnson, M. M., Mertz, E. & Robinson, G. F. (1985) The influence of positive affect on the unusualness of word associations. *Journal of personality and social psychology*, 48(6), 1413–1425.
- Isen, A. M. (1987) Positive affect, cognitive processes, and social behavior. *Advances in experimental social psychology*, 20, 203–253.
- Johns, G. (2001) The psychology of lateness, absenteeism, and turnover. *Handbook of industrial, work, & organizational psychology*, 2, London, Sage.
- Kaplan, S., Bradley, J. C., Luchman, J. N. & Haynes, D. (2009) On the role of positive and negative affectivity in job performance: a meta-analytic investigation. *Journal of Applied Psychology*, 94(1), 162.
- Koslowsky, M., Sagie, A., Krautsh, M. & Singer, A. D. (1997) Correlates of employee lateness: Some theoretical considerations. *Journal of Applied Psychology*, 82, 79–88.
- Koslowsky, M. (2009) A Multi-Level Model of Withdrawal: Integrating and Synthesizing Theory and Findings, *Human Resource Management Review*, 19, 283–303.
- Kram, K. E. (1985) Mentoring at work: developmental relationships in organizational life. *Administrative Science Quarterly*, 30(3).
- Kumpfer, K. L. (1999) Factors and processes contributing to resilience: The resilience framework. *Resilience and development: Positive life adaptations*, 179–224, New York: Plenum Publishers.
- Lambert, E. G., Hogan, N. L. & Altheimer, I. (2010) An exploratory examination of the consequences of burnout in terms of life satisfaction, turnover intent, and absenteeism among private correctional staff. *Prison Journal*, 90, 94–114.
- Larson, M. & Luthans, F. (2006) Potential added value of psychological capital in predicting work attitudes. *Journal of leadership & organizational studies*, 13(2), 75–92.
- Laschinger, H. K. & Shamian, J. (1994) Staff nurses' and nurse managers' perceptions of job-related empowerment and managerial self-efficacy. *The Journal of nursing administration*, 24(10), 38–47.
- Lazarus, R. S. & Folkman, S. (1984) *Stress, appraisal, and coping*. New York Springer Company.
- Lazarus, R. S. (1991) *Emotion and adaptation*. New York: Oxford University Press.
- Lazarus, R. S. (2003) Does the positive psychology movement have legs? *Psychological inquiry*, 14, 93–109.

- Lehman, W. E. & Simpson, D. D. (1992) Employee substance use and on-the-job behaviors. *Journal of Applied Psychology*, 77(3), 309–320.
- Leif, W. & Anne, S. R. (2000) Measuring optimism–pessimism from beliefs about future. *Personality and Individual Difference*, 28, 717–728.
- Lenuta, R. C. (2013) Correlates of positive psychological capital: A synthesis of the empirical research published between January 2000 and January 2010, *Cognitive, Brain, Behavior*, 17, 109–133.
- Letcher, L. & Niehoff, B. (2004) *Psychological capital and wages: A behavioral economic approach*. Paper submitted to be considered for presentation at the Midwest Academy of Management. Minneapolis, MN.
- Levine, R. V., West, L. J. & Reis, H. T. (1980) Perceptions of time and punctuality in the United States and Brazil. *Journal of Personality and Social Psychology*, 38(4), 541–556.
- Levine, R. V. & Bartlett, K. (1984) Pace of life, punctuality, and coronary heart disease in six countries. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 15(2), 233–255.
- Liu, L., Chang, Y., Fu, J., Wang, J. & Wang, L. (2012) The mediating role of psychological capital on the association between occupational stress and depressive symptoms among Chinese physicians: A cross-sectional study. *BMC Public Health*, 12, 219–226.
- Liu, L., Hu, S., Wang, L. & Ma, L. (2013) Positive resources for combating depressive symptoms among Chinese male correctional officers: Perceived organizational support and psychology capital, *BMC Psychiatry*, 13, 1–9.
- Lock, E. A. & Latham, G. P. (1990) *A theory of goal setting task performance*. Englewood Cliff, NJ: Prentice-Hall.
- Lopez, S. J., Snyder, C. R. & Pedrotti, J. T. (2003) Hope: Many definitions, many measures. In *Positive Psychological Assessment: A Handbook of Models and Measures*. Washington, D. C. : APA.
- Luthans, F. (2002) Positive organizational behavior: Developing and managing psychological strength. *Academy of Management Executive*, 16, 57–72.
- Luthans, F., Avolio, B., Walumbwa, F. O. & Li, W. (2005) The psychological capital of Chinese workers: Exploring the relationship with performance. *Management and Organization Review*, 1(2), 249–327.
- Luthans, F., Avey, J. B., Avolio, B. J., Norman, S. M. & Combs, G. J. (2006) Psychological capital development: Toward a micro-intervention. *Journal of Organizational Behavior*, 27, 387–393.

- Luthans, F., Avey, J. B., Avolio, B. & Peterson, S. (2010) The development and resulting performance impact of positive psychological capital. *Human Resource Development Quarterly*, 21(1), 41–66.
- Luthans, F., Avey, J. B., Clapp-Smith, R. & Li, W. (2008) More evidence on the value of Chinese workers' psychological capital: A potentially unlimited competitive resource? *The International Journal of Human Resource Management*, 19(5), 818–827.
- Luthans, F., Avolio, B. J., Avey, J. B. & Norman, S. T. (2007) Positive psychological capital: Measurement and relationship with performance and satisfaction. *Personnel Psychology*, 60, 541–572.
- Luthans, F., Luthans, K. W. & Luthans, B. C. (2004) Positive Psychological capital: Beyond human and social capital. *Business Horizons*, 47(1), 45–50.
- Luthans, F. & Youssef, C. (2004) Human, social, and new positive psychological capital management: Investing in people for competitive advantage. *Organizational Dynamics*, 33(4), 151–152.
- Luthans, F., Youssef, C. M. & Avolio, B. J. (2007) *Psychological capital: Developing the human competitive edge*. Oxford, UK: Oxford University Press.
- Luthans, F. & Youssef, C. M. (2007) Emerging positive organizational behavior, *Journal of Management*, 33, 321–349.
- Luthans, F. & Youssef, C. M. (2009) Positive workplaces. In Snyder CR, Lopez SJ (eds.), *Handbook of positive psychology*. New York: Oxford University Press.
- Luthans, F. & Youssef, C. M. (2017) Psychological capital: an evidence-based positive approach. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 4, 339–366.
- Luthans, F., Youssef, C. M. & Avolio, B. J. (2015) *Psychological capital and beyond*. Oxford University Press.
- Luthans, F., Youssef, C. M. & Rawski, S. (2011) A tale of two paradigms: the impact of psychological capital and reinforcing feedback on problem solving and innovation. *Journal of Organizational Behavior Management*, 31(4), 333–350.
- Luthans, F., Youssef, C. M., Sweetman, D. S. & Harms, P. D. (2013) Meeting the leadership challenge of employee well-being through relationship PsyCap and health PsyCap. *Journal of leadership & organizational studies*, 20(1), 118–133.
- Luthans, K. W. & Jensen, D. (2005) The linkage between psychological and commitment to organizational mission: A study of nurse, *Journal of Nursing Administration*, 35, 304–310.

- Luthar, S. S., Cicchetti, D. & Becker, B. (2000) The construct of Resilience: A Critical Evaluation and Guidelines for Future Work. *Child Development*, 71, 543–562.
- Magaletta, P. R. & Oliver, J. M. (1999) The hope construct, will and ways: their relations with self-efficacy, optimism and well-being. *Journal of clinical psychology*, 55(5), 539–551.
- March, J. G. & Simon, H. A. (1958) *Organizations*. Oxford, England: Wiley Organizations.
- Martin, T. N. (1979) A contextual model of employee turnover intentions. *Academy of Management Journal*, 22(2), 313–324.
- Masten, A. D., Best, K. M. & Garmezy, N. (1990) Resilience and development: Contributions from the study of children who overcome adversity. *Development and Psychology*, 2, 425–444.
- Masten, A. S. & Coatsworth, J. D. (1998) The development of competence in favorable and unfavorable environments: Lessons from research on successful Children. *American Psychologist*, 53(2), 205–236
- Masten, A. S. (2001) Ordinary magic: resilience processes in development. *American Psychologist*, 56(3), 227–239.
- Masten, A. S., Cutuli, J. J., Herbers, J. E. & Reed, M. G. J. (2009) Resilience in development. *Handbook of Positive Psychology*, 4(3), 81–85.
- Mathieu, J. E. & Zajac, D. M. (1990) A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*, 108, 171–194.
- Mayo, M., Pastor, J. C. & Meindl, J. R. (1996) The effects of group heterogeneity on the self-perceived efficacy of group leaders. *Leadership Quarterly*, 7(2), 265–284.
- Mikulincer, M. (1997) Adult attachment style and information processing: Individual differences in curiosity and cognitive closure. *Journal of personality and social psychology*, 72(5), 1217–1232.
- Miller, J. & Powers, M. J. (1988) Development of an instrument to measure hope. *Nursing Research*, 37(1), 6–10.
- 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., Griffeth, R. W., Hand, H. H. & Meglino, B. M. (1979) Review and conceptual analysis of the employee turnover process. *Psychological Bulletin*, 86(3), 493–522.

- Mowday, R. T., Steers, R. M. & Porter, L. W. (1979) The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14, 224–247.
- Muchinsky, P. M. & Morrow, P. C. (1980) A multidisciplinary model of voluntary employee turnover. *Journal of Vocational Behavior*, 17(3), 263–290.
- Nakamura, J. & Csikszentmihalyi, M. (2002) The concept of Flow. In *The handbook of positive psychology*, 89–103. New York: Oxford Press.
- Nicholson, N. & Goodge, P. M. (1976) The influence of social, organizational and biographical factors on female absence. *Journal of Management Studies*, 13(3), 234–254.
- Novaco, R. W., Kliwer, W. & Broquet, A. (1991) Home environment consequences of commute travel impedance. *American Journal of Community Psychology*, 19, 881–909.
- Nowotny, M. L. (1989) Assessment of hope in patients with cancer: Development of an instrument. *Oncology Nursing Forum*, 16(1), 57–61.
- Orpen, C. (1995) The effects of mentoring on employees' career success. *The Journal of Social Psychology*, 135(5), 667–668.
- Paik, Y. S., Rody, R. & Sohn, D. (1998) The influence of overseas assignment on self-efficacy of expatriate managers: The case of Korean managers in U.S. subsidiaries. In *Current topics in management*. 329–344.
- Parker, S. (1998) Enhancing role-breath self-efficacy: The roles of job enrichment and other organizational interventions. *Journal of Applied Psychology*, 83, 324–329.
- Peterson, C. (2000) The future of optimism. *American Psychologist*, 55, 44–45.
- Peterson, C. & Seligman, M. E. (2004) *Character strengths and virtues: A handbook and classification*. Oxford University Press.
- Peterson, C. & Seligman, M. E. (2006) The values in action (VIA) classification of strengths. *A life worth living: Contributions to positive psychology*, 29–48.
- Peterson, C. (2006) *A primer in positive psychology*. Oxford U. P.
- Peterson, S. J., Luthans, F., Avolio, B. J., Walumbwa, F. O. & Zhang, Z. (2011) Psychological capital and employee performance: A latent growth modeling approach. *Personnel Psychology*, 64, 427–450.
- Petitta, L. & Vecchione, M. (2011) Job burnout, absenteeism, and extra role behaviors. *Journal of Workplace Behavioral Health*, 26(2), 97–121.
- Phillips, J. M. & Gully, S. M. (1997) Role of goal orientation, ability, need for achievement, and locus of control in the self-efficacy and goal-setting process. *Journal of Applied Psychology*, 82, 792–802.

- Podsakoff, N. P., LePine, J. A. & LePine, M. A. (2007) Differential challenge stressor–hindrance stressor relationships with job attitudes, turnover intentions, turnover, and withdrawal behavior: a meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 92(2), 438.
- Porter, L. M., Crampon, W. J. & Smith, F. J. (1976) Organizational commitment and managerial turnover: A longitudinal study. *Organizational Behavior and Human Performance*, 15, 87–98.
- Rand, K. L., Martin, A. D. & Shea, A. (2011) Hope, but not optimism, predicts academic performance of law students beyond previous academic achievement. *Journal of Research in Personality*, 45(6), 683–686.
- Richardson, G. E. (2002) The metatheory of resilience and resiliency. *Journal of Clinical Psychology*, 58(3), 307–321.
- Rini, C. K., Dunkelschetter, C., Wadhwa, P. D. & Sandman, C. A. (1999) Psychological adaptation and birth outcomes: the role of personal resources, stress, and sociocultural context in pregnancy. *Health Psychology Official Journal of the Division of Health Psychology American Psychological Association*, 18(4), 333–345.
- Robbins, T. L., Crino, M. D. & Fredendall, L. D. (2002) An integrative model of the empowerment process. *Human Resource Management Review*, 12(3), 419–443.
- Roseman, I. J. (2008) Motivations and emotions: Approach, avoidance, and other tendencies in motivated and emotional behavior. In *Handbook of approach and avoidance motivation*, 243–366. New York: Psychology Press.
- Rotter, J. B. (1966) Generalized expectancies for internal versus external control of reinforcement. *Psychological Monographs*, 80, 1–28.
- Rutter, M. (1990) Psychosocial resilience and protective mechanisms. In *Risk and protective factors in the development of psychopathology*, 181–214. New York: Cambridge University Press.
- Ryff, C. D. (1989) Happiness is everything, or is it? Explorations on the meaning of psychological well-being. *Journal of Personality and Social Psychology*, 57, 1069–1081.
- Sagie, A., Birati, A. & Tziner, A. (2002) Assessing the costs of behavioral and psychological withdrawal: A new model and an empirical illustration. *Applied Psychology*, 51(1), 67–89.
- Saks, A. M. & Gruman, J. A. (2011) Organizational socialization and positive organizational behavior: Implications for theory, research, and practice. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 28(1), 14–26.

- Scheier, M. F. & Carver, C. S. (1985) Optimism, coping, and health: Assessment and implications of generalized outcome expectancies. *Health Psychology*, 4, 219–247.
- Scheier, M. F. & Carver, C. S. (1986) Coping with stress: Divergent strategies of optimists and pessimists. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51, 1257–1264.
- Scheier, M. F., Carver, C. S. & Bridges, M. W. (1994) Distinguishing optimism from neuroticism (and trait anxiety, self-mastery, and self-esteem): A reevaluation of the Life Orientation Test. *Journal of Personality and Social Psychology*, 67, 1063–1078.
- Schein, E. H. (1981) Does Japanese management style have a message for American managers? *Sloan Management Review*, 23(1), 55–76.
- Schmidt, F. L. & Hunter, J. E. (1983) Individual differences in productivity: An empirical test of estimates derived from studies of selection procedure utility. *Journal of Applied Psychology*, 68(3), 407–419.
- Schneider, S. L. (2001) In research of realistic optimism, *American Psychologist*, 56, 250–263.
- Seifer, R., Sameroff, A. J., Baldwin, C. P. & Baldwin, A. (1992) Child and family factors that ameliorate risk between 4 and 13 years of age. *Journal of the American Academy of Child and Adolescent Psychiatry*, 31, 893–903.
- Seligman, M. E. P. (1991) *Learned optimism*. New York: A. A. Knopf.
- Seligman, M. E. P. (1998) Building human strength: psychology's forgotten mission. *APA Monitor*, 29(1), 12–18.
- Seligman, M. E. P. (1999) The president's address. *American Psychologist*, 54, 559–562.
- Seligman, M. E. P. (2002) *Authentic happiness: using the new positive psychology to realize your potential for lasting fulfillment*. New York: Free Press.
- Seligman, M. E. P. (2003) Fundamental assumptions. *Psychologist*, 16(3), 126.
- Seligman, M. E. P. (2003) *Authentic happiness: Using the new positive psychology to realize your potential for lasting fulfillment*. New York, Free Press.
- Seligman, M. E. P. (2012) *Flourish: A visionary new understanding of happiness and well-being*. Simon and Schuster.
- Sheldon, K. M. & King, L. (2001) Why positive psychology is necessary. *American Psychologist*, 56(3), 216–225.
- Silver, W. S., Mitchell, T. R. & Gist, M. E. (1995) Responses to successful and unsuccessful performance: the moderating effect of self-efficacy on the

- relationship between performance and attributions. *Organizational Behavior & Human Decision Processes*, 62(3), 286–299.
- Sliter, M., Sliter, K. & Jex, S. (2012) The employee as a punching bag: The effect of multiple sources of incivility on employee withdrawal behavior and sales performance. *Journal of Organizational Behavior*, 33(1), 121–139.
- Smith, B. W., Dalen, J., Wiggins, K., Tooley, E., Christopher, P. & Bernard, J. (2008) The brief resilience scale: Assessing the ability to bounce back. *International Journal of Behavioral Medicine*, 15(3), 194–200.
- Smith, F. J. (1977) Work attitudes as predictors of specific day attendance. *Journal of Applied Psychology*, 62, 16–19.
- Snyder, C. R. (2002) Hope theory: Rainbows in the mind. *Psychological Inquiry*, 13(4), 249–275.
- Snyder, C. R., Harris, C., Anderson, J. R., Holleran, S. A., Irving, L. M., Sigmon, S. T., Yoshinobu, L. & Pal, H. (1991) The will and the ways: Development and validation of an individual–difference measure of hope. *Journal of Personality and Social Psychology*, 60(4), 570–585.
- Snyder, C. R., Sympson, S., Ybasco, F., Borders, T., Babya, M. & Higgins, R. (1996) Development and validation of the state hope scale. *Journal of Personality and Social Psychology*, 70, 321–335.
- Snyder, C. R., Feldman, D. B., Taylor, J. D., Schroeder, L. L. & Adams, V. H. (2000) The roles of hopeful thinking in preventing problems and enhancing strengths. *Applied and Preventive Psychology*, 9(4), 249–269.
- Snyder, C. R., Feldman, D. B. & Rand, K. L. (2002) Hopeful choices: A school counselor's guide to hope theory. *Journal of Personality*, 5(5), 298–307.
- Snyder, C. R. & Lopez, S. J. (2007) *Positive psychology: The Scientific and Practical Explorations of Human Strengths*. Sage.
- Sobel, M. E. (1982) Asymptotic intervals for indirect effects in structural equations models. In *Sociological Methodology*, 290–312. San Francisco: Jossey–Bass.
- Spreitzer, G., Porath, C. L. & Gibson, C. B. (2012) Toward Human Sustainability: How to enable more to thriving at work. *Organizational Dynamics*, 41(2), 155–162.
- Steers, R. M. (1977) Antecedents and outcomes of organizational commitment. *Administrative Science Quarterly*, 22, 46–56.
- Stotland, E. (1969) *The Psychology of Hope: An integration of experimental, clinical, and social approaches*, Jossey–Bass, San Francisco.
- Sullins, E. S. (1991) Emotional contagion revisited: Effects of social comparison

- and expressive style on mood convergence. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 17(2), 166–174.
- Taberner, C. & Wood, R. E. (1999) Implicit theories versus the social construal of ability in self-regulation and performance on a complex task. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 78(2), 104–127.
- Tettegah, S. (2002) Teachers, identity, psychological capital and electronically mediated representations of cultural consciousness. In *Proceedings of World Conference on Educational Multimedia, Hypermedia and Telecommunications*, 1946–1947, Chesapeake, VA: AACE.
- Thoits, P. A. (1994) Stressors and problem-solving: the individual as psychological activist. *Journal of Health & Social Behavior*, 35(2), 143–160.
- Tosi, H. L., Rizzo, J. R. & Carroll, S. J. (1994) *Managing organizational behavior*. Cambridge, MA: Blackwell.
- Tugade, M. M., Fredrickson, B. L. & Feldman Barrett, L. (2004) Psychological resilience and positive emotional granularity: Examining the benefits of positive emotions on coping and health. *Journal of personality*, 72(6), 1161–1190.
- Van, B. P. & Franck, E. (2013) The mental, physical and emotional health of newly qualified nurses may be influenced by their psychological capital and perceived job fit. *Evidence-Based Nursing*, 16(1), 31–32.
- Wagnild, G. M. & Young, H. M. (1993) Development and psychometric evaluation of the resiliency scale. *Journal of Nursing Management*, 1, 165–178.
- Walumbwa, F. O. & Lawler, J. (2003) Building effective organizations: transformational leadership, collectivist orientation, work-related attitudes and withdrawal behaviours in three emerging economies. *International Journal of Human Resource Management*, 14(7), 1083–1101.
- Walumbwa, F. O. & Wernsing, T. (2013) From transactional and transformational leadership to authentic leadership. In *The Oxford Handbook of Leadership*, 392–400. New York: Oxford University Press.
- Wang, H., Sui, Y., Luthans, F., Wang, D. & Wu, Y. (2014) Impact of authentic leadership on performance: Role of followers' positive psychological capital and relational processes. *Journal of Organizational Behavior*, 35(1), 5–21.
- Wang, Y., Chang, Y., Fu, J. & Wang, L. (2012) Work-family conflict and burnout among Chinese female nurses: The mediating effect of psychological capital. *BMC Public Health*, 12, 1–8.
- Wegge, J. S. K., Parkes, C. & Van Dick, R. (2007) Taking a sickie: Job satisfaction and

- job involvement as interactive predictors of absenteeism in a public organization. *Journal of Occupational & Organizational Psychology*, 80, 77–89.
- Wiener, Y. (1988) Forms of value systems: Focus on organizational effectiveness and cultural change and maintenance. *Academy of Management Review*, 13 (4), 534–545.
- Williams, J.M. G. (1992) Autobiographical memory and emotional disorders. In *The handbook of emotion and memory*, 451–477. Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Wood, R. & Bandura, A. (1989) Impact of conceptions of ability on self-regulatory mechanisms and complex decision making. *Journal of Personality & Social Psychology*, 56 (56), 407–415.
- Wright, T. (2003) Positive Organizational Behavior: An Idea whose Time has Truly Come. *Journal of Organizational Behavior*, 24 (1), 437–442
- Yao, X. & Wang, L. (2008) Socially oriented values and reciprocity norm predict organizational commitment. *Asian Journal of Social Psychology*, 11, 247–252.
- Yin, R.K. (2003) Case study research design and methods third edition. *Applied social research methods series*, 5.
- Youssef–Morgan, C. M. & Ahrens , B. (2017) Gratitude: an antidote to work stress Research handbook on work and well-being, 314.
- Youssef, C. M. & Luthans, F. (2007) Positive organizational behavior in the workplace: The impact of hope, optimism, and resilience. *Journal of Management*, 33, 7 74–800.
- Youssef, C. M. & Luthans, F. (2013) Developing psychological capital in organizations: cognitive, affective and conative contributions of happiness. In *Handbook of Happiness*, 751–766.
- Yukl, G. A. (1998) *Leadership in organization* .Prentice–Hall.

日本語文献

- アーギリス(2010)『組織の罨』河野昭三(監訳), 文真堂.
- 安藤史高・中西良太・小平英志・江崎真理・原田一郎・川井加奈子・小川一美・崎濱秀行(2000)「多面的樂觀性測定尺度の作成」『名古屋大学大学院教育発達科学研究科紀要, 心理発達科学』, 47, 237-245.
- 福島脩美(1985)「Self-efficacy(自己可能感)の形成と変動に関する研究」『昭和58-59年度文部省科学研究費補助金研究成果報告書』.
- 厳懸懸・顧抱一・松原敏浩(2009)「中国企業における転退職行動の規定要因に関する研究」『経営行動科学学会第12回大会, 発表論文集』, 302-305.
- 花田光世(1980)「日本の経営における従業員の帰属意識—現実と研究水準の廻間で—」『産業能率大学研究所季報』, 5, 2-13.
- 速水敏彦(2012)『感情的動機づけ理論の展開』, ナカニシヤ出版.
- 堀毛一也(2009)『ポジティブ心理学の展開—その強みとは何か, それをどう伸ばせるか—』, 現代のエスプリ, NO.512, 5-27.
- 今城志保・荒井理江(2012)「樂觀性はどのように仕事のパフォーマンス向上に寄与するか—性格特性のパフォーマンスへの影響を樂觀性が調整する効果の検証—」『産業・組織心理学会第28回大会, 発表論文集』, 68-71.
- 岩永誠(2003)「ワークストレスの社会病理」横山博司・岩永誠(編)『ワークストレスの行動科学』, 北大路書房.
- 角山剛・松井資夫・都築幸恵(2009)「営業職員の樂觀・悲觀的思考が販売成績に及ぼす影響」『産業・組織心理学第26回大会, 発表論文集』, 53-56.
- 角山剛・都築幸恵・松井資夫(2010)「営業職員の樂觀・悲觀的思考が販売成績に及ぼす影響(2)—樂觀的思考と悲觀的思考のジョイント効果」『産業・組織心理学第27回大会, 発表論文集』, 19-22.
- 金井篤子(2008)「ストレス」若林満(監)『経営組織心理学』, ナカニシヤ出版.
- 金子義幸(1986)「欠勤行動に関する基礎的問題」『富士大学紀要』, 171-190.
- 菊池梓・山口裕幸(2011)「職場におけるチームレベルおよび個人レベルのレジリエンス研究」『産業・組織心理学会第27回大会, 発表論文集』, 143-146.
- 菊池梓・山口裕幸(2013)「従業員の職務レジリエンスを支える要因の検討—宮城県の被災組織における調査—」『産業・組織心理学会第27回大会, 発表論文集』180-183.
- 岸戸護(1954)『欠勤退職理由に関する調査—モラル測定のための統計—』労務研究会, 33-44.
- 北村晴朗(1983)『希望の心理—自分を生かす』, 金子書房.
- 顧抱一(2011)「中国企業従業員の離脱行動に関する研究—「欠勤」「遅刻」を中心に—」『経営行動科学学会第14回年次大会, 発表論文集』, 122-127.
- 顧抱一(2012)「中国企業従業員の離脱行動に関する研究Ⅱ」『しごとと能力研究学会第五

- 回全国大会予稿集』。
- 顧抱一(2015)「中国企業従業員の離脱行動に及ぼす人事施策, リーダーシップ, 規範意識の影響に関する実証的研究」『愛知学院大学経研会紀要』, 17 (1), 33-44.
- 顧抱一(2015)「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』, 28 (2), 117-137.
- 小本恵照(2008)「日本企業における人的資源管理の現状と課題—ニッセイ景況アンケート 2008 年 1 月調査結果」『ニッセイ基礎研 REPORT』, 1-11.
- 小塩真司・中谷素之・金子一史・長峰伸治(2002)「ネガティブな出来事からの立ち直りを導く心理的特性—精神的回復力尺度の作成—」『カウンセリング研究』, 35, 57-65.
- 久保田佳枝(2015)「サイコロジカル・キャピタルの台頭: 組織行動における台頭の意義」『異文化経営研究』, 12 号, 51-64.
- 松原敏浩(1999)「トップマネジメントのリーダーシップと組織文化に関する実証的研究」『愛知学院大学論叢, 経営学研究』, 9, 169-183.
- 松原敏浩・小林一茂・岩戸一隆・永島啓子(2010)「3軸リーダーシップ・モデルと能力開発—リーダーシップ技術と人間性の統合」『愛知学院大学論叢, 経営学研究』, 20 (1), 65-78.
- 松原敏浩・Masumu. M. A. A (2007)「リーダーシップ文献展望(11): オーセンティック・リーダーシップとナルシシスティック・リーダーシップ(カリスマ型リーダーシップの両極端)」『愛知学院大学経営管理研究所紀要』, 14, 51-71.
- 三隅二不二(1984)『リーダーシップ行動の科学』(改訂版), 有斐閣.
- 宗方比佐子・島井哲志・犬塚尚美・関口倫紀(2008)「経営行動科学にポジティブ心理学の視点を」『経営行動科学学会第 11 回大会シンポジウム』.
- 小川憲彦(2012)「組織社会化戦術と役割志向性の関係における個人学習の媒介効果と組織文化の調整効果」『法政大学イノベーションマネジメント研究センター・ワーキング・ペーパー』, No. 125.
- 大竹恵子・島井哲志・池見陽・宇津木成介・クリストファーピーターソン・マーティン E. P. セリグマン(2005)「日本版生き方の原則調査票 (VIAS-IS: Values in Action Inventory of Strength) 作成の試み」『心理学研究』, 76 (5), 461-467.
- 佐伯胖(1983)「わかれようとする子ども—ほんとうの「やる気」を問う—」『児童心理』, 37 (4), 31-39.
- 坂野雄二・東條光彦(1993)「セルフ・エフィカシー尺度」上里一郎(編)『心理アセスメントハンドブック』, 西村書店.
- 佐々木薫(1994a)「欠勤に関する職場規範の調査研究」『関西学院大学社会学部紀要』, 70, 71-88.
- 佐々木薫(1994b)「欠勤および遅刻に関する職場規範の研究—都市消防の事例研究」,

- 『関西学院大学社会学部紀要』, 70, 45-68.
- 関口倫紀(2012)「大学生のアルバイト選択とコミットメントおよび就職活動目標—中核的自己評価と職務特性の役割を中心に—」『経営行動科学』, 25(2), 129-140.
- 島井哲志(編)(2006)『ポジティブ心理学』, ナカニシヤ出版.
- 島井哲志・大竹恵子・宇津木成介(2007)「女子大学生の就職活動における情動知能の役割」『経営行動科学』, 20, 317-324.
- 島井哲志・宇津木成介(2008)「ポジティブ心理学におけるリーダーシップ」『経営行動科学』, 21(1), 1-10.
- 下光輝一・原谷隆史(2000)「職業性ストレス簡易調査票の検討と基準値の設定」加藤正明(編)『労働省平成11年度「作業環境疾患の予防に関する研究」労働の場におけるストレスおよびその健康影響に関する研究報告書』, 東京医科大, 126-138.
- 高橋弘司(1997)「組織コミットメント尺度の項目特性—3次元コミットメント尺度を用いて—」『経営行動科学』, 11, 123-136.
- 高尾尚二郎・仙田幸子(1997)「組織文化特性の分析—組織変革の阻害要因としての組織文化—」『組織行動研究』, 27, 5-16.
- 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.

中国語文献

- 陈维政, 徐兰 & 胡冬梅(2012)「心理资本对员工工作投入, 工作满意和离职倾向的影响」『重庆理工大学学报(社会科学)』, 26, (1).
- 黄铁鹰(2009)『ハイディラオ社の管理の知恵』, Harvard Business Review (中国語版).
- 黄铁鹰(2011)『ハイディラオ社はあなたが学べない』, 中信出版社.
- 柯江林等(2009)「心理资本:本土量表开发的及中西比较」『心理学报』, 41(9), 875-888.
- 郭建利(2012)「炭鉱安全管理制度の有効性分析」中国鉱業大学管理学院学位論文.
- 林逸峰 & Feng Lin(2004)「組織政治知覚, 組織公平, 組織次文化, 組織承諾, 組織政治行為工作投入與工作行為之關聯性研究-以台南縣基層農會為例」南華大學.
- 倪明(2017)「警惕薪酬激励“过度合理化”！」『销售与管理』, (2).
- 『四川省簡陽市海底撈飲食株式會社—會社制度—』2012年修正版.
- 『四川省簡陽市海底撈飲食株式會社—従業員業績評価—』2012年.
- 『四川省簡陽市海底撈飲食株式會社—従業員訓練資料—』2012年.
- 田喜洲等(2010)「企业员工心理资本结构维度的关系研究」『北京理工大学学报』(社会科学版), (4), 56-58.
- 吴威, 杨畅宇(2009)「心理资本的维度与作用机制」『西北大学学报』(哲学社会科学版), 39(6), 52-56.
- 张建卫, 刘玉新(2011)「工作家庭冲突与退缩行为:家庭友好实践与工作意义的调节作用」『预测』, 30(1), 1-9.
- 張英(2010)「小学教师职业倦怠状况及相关影响因素研究」內蒙古师范大学碩士論文.
- 張振山(2005)「組織文化和領導風格對組織承諾, 工作滿足與工作行為之影響 -以雲林縣政府地政機關為例」南華大學企業管理系管理科學碩士論文.
- 仲理峰(2007)「心理资本对员工的工作绩效, 组织承诺及组织公民行为的影响」『心理学报』, 39(2), 328-334.
- 『2014年離職と給料調査報告書』, 前程無憂, 2014.11.
- 『2014年飲食業界報酬管理白書』, 北京众达朴信管理咨询有限公司, 2014.11.4.

インターネット関連

- 「Hay(合益)グループの研究結果」 <http://www.zc365.com/inshow.aspx?idd=5155>
<http://www.haygroup.com> (2013年9月26日閲覧)
- American Psychological Association. “10 Ways to build resilience” in The road to resilience. <http://www.apa.org/helpcenter/road-resilience.aspx> (2013年10月4日閲覧)

資料

中国企業における従業員意識の調査

部署名 職場名 性（男，女）年齢 勤続年数

調査の趣旨

21世紀に入ってからすでに11年が経過しようとしていますが、この間に中国経済の発展はめざましいものがあります。しかしながら世界の金融危機を背景にして中国企業の経営環境もめまぐるしく変化しています。企業の生き残り、成長、そのための企業活性化は、経営者をはじめとして、各職場の管理職のリーダーシップおよび従業員の意欲に大きく依存しております。本研究は、従業員のみなさんが日頃自分の会社の企業文化、仕事についてどのように考えているかをお聞きするためのものです。

なお、調査は統計的に処理しますので、会社全体、および個々の回答者の皆様にご迷惑をかけることは絶対にありません。よろしくご協力ください。

日本愛知学院大学 顧抱一 松原敏浩

一. 以下の項目にお答えください（選択肢には○印をつけてください。_____には数字を入れてください）

1. 会社の創業年 _____

2. 業種（貴社の業種（主力の業務）を1つ選んでください）

a. 製造業（電機関連、自動車関連、鉄鋼・材料関連、科学・医薬品、食品）、 b. 建築業 c. 卸売業・小売業・商社 d. 金融関連業 e. 運輸・倉庫業 f. 電力・ガス・水道・熱供給業 g. ITソフト関連 h. その他

3. 資本金 _____

4. 従業員数 _____

5. 企業形態

①国有企業 ②外資企業（独資） ③民営企業 ④合弁企業

6. 目標達成度：過去一年における目標達成度はどの程度でしたか。

売上高 ①大幅に超過 ②目標超過 ③目標通り ④目標以下⑤大幅に目標以下

経常利益 ①大幅に超過 ②目標超過 ③目標通り ④目標以下⑤大幅に目標以下

企業成長性①大幅に超過 ②目標超過 ③目標通り ④目標以下⑤大幅に目標以下

欠勤率 _____

遅刻率 _____

一. 職場の企業文化（企業風土）に関する項目にお答え下さい。

	非常に そう思う	どちらかと 言えばそう 思う	どちらかと 言えばそう 思わない	全くそう 思わない
1. 安定性重視	4	3	2	1
2. 雇用の確保重視	4	3	2	1
3. 規則遵守	4	3	2	1
4. 会社優先	4	3	2	1
5. 個人の尊重	4	3	2	1
6. 人間優先	4	3	2	1
7. 従業員の自律性重視	4	3	2	1
8. 公平性重視	4	3	2	1
9. 能力開発重視	4	3	2	1
10. チーム志向	4	3	2	1
11. 調和重視	4	3	2	1
12. 協調性重視	4	3	2	1
13. 外部変化の先取り	4	3	2	1
14. リスクに挑戦	4	3	2	1
15. 環境への適応	4	3	2	1
16. 組織が柔軟	4	3	2	1
17. 効率性重視	4	3	2	1
18. シェア重視	4	3	2	1

二. 例によって以下の問題を完成してください。

例：

2-1. 顕著にみられる特徴

A われわれの組織は非常に人間的な場所であり、家族の延長のような存在である。この組織では皆、価値観・考えを共有している。	40	30
B われわれの組織は非常に変化が激しく企業家精神に溢れた場所である。皆あえて危険を冒し、進んでリスクをとる傾向にある。	20	30
C われわれの組織は非常に結果至上主義である、計画の達成が最も大事なことである。皆はマーケットで目的の達成を重視する。	20	30
D われわれの組織はとてもよく管理され、構造化されている。概して、形式的な手続きが人々の仕事を規定している。	20	10
合計	100	100

A われわれの組織は非常に人間的な場所であり、家族の延長のような存在である。この組織では皆、価値観・考えを共有している。		
B われわれの組織は非常に変化が激しく企業家精神に溢れた場所である。皆あえて危険を冒し、進んでリスクをとる傾向にある。		
C われわれの組織は非常に結果至上主義である、計画の達成が最も大事なことである。皆はマーケットで目的の達成を重視する。		
D われわれの組織はとてもよく管理され、構造化されている。概して、形式的な手続きが人々の仕事を規定している。		
合計	100	100

2-2. リーダーシップスタイル

A われわれの組織のリーダーシップとは部下を育て、人々を助けることと考えられている。		
B われわれの組織のリーダーシップとは企業家精神を発揮し、革新的であり、リスクを進んでとることと考えられている。		
C われわれの組織のリーダーシップとは現実的で、活動的で、結果至上主義であることと考えられている。		
D われわれの組織のリーダーシップとは調整を行い、組織化し、効率的なことと考えられている。		
合計	100	100

2-3. 従業員管理

A われわれの組織の従業員管理の方法は、チームワーク、コンセンサス、組織への参加によって特徴づけられる。		
B われわれの組織の従業員管理の方法は、リスクをとること、革新的であること、自由であること、独創的なことによって特徴づけられる。		
C われわれの組織の従業員管理の方法は、マーケット志向なこと、高い要求、達成によって特徴づけられる。		
われわれの組織の従業員管理の方法は、就職の保証、規則への服従、予測可能なこと、安定した関係や業務の流れによって特徴づけられる。		
合計	100	100

2-4. 組織を団結させるもの

A われわれの組織は忠誠心と相互信頼によって団結している。この組織への献身的な態度は高い。		
B われわれの組織は革新と新規開発へ全力を注ぐことで団結している。業界の最先端であることが組織では重要である。		
C われわれの組織はゴールや目標の達成により団結している。		
D われわれの組織は形式的なルールと方針により束ねられている。円滑な業務活動を行う組織を維持することが大事なことである。		
合計	100	100

2-5. 戦略的に重視するもの

A われわれの組織は人材開発に重きを置いている。高い信頼、オープンなコミュニケーション、そして組織活動への参加が重要と見なされる。		
B われわれの組織は新しい資源の獲得と次にチャンレンジすることを自らつくりだすことに重きを置いている。新しいことへの挑戦と機会を探すことが重要と見なされる。		
C われわれの組織は競争することと目標の達成に重きを置いている。高い目標を達成することと市場で勝つことが非常に重要である。		
D われわれの組織は変わらない永続性と安全性の確保に重きを置いている。効率性、統制、円滑な業務活動が重要と見なされる。		
合計	100	100

2-6. 成功の基準

A われわれの組織は人材開発、チームワーク、従業員の組織への献身があることを、組織の成功と定義する。		
B われわれの組織は最も独創的または最新の製品を持っていることを、組織の成功と定義する。		
C われわれの組織は市場で勝つこと、ライバル企業をしのぐことを、組織の成功と定義する。		
D われわれの組織は効率性が高いことを、組織の成功と定義する。信頼できる配達、円滑なスケジュール活動、低コストの生産が重要である。		
合計	100	100

三. あなたが感ずる日頃の職場に関する意識にお答え下さい

	非常に そう思う	どちらかと 言えばそう 思う	どちらかと 言えばそう 思わない	全くそう 思わない
1. この会社の一員であることに誇りを持つ	4	3	2	1
2. この会社に対する忠誠心といったものは 持ち合わせていない	4	3	2	1
3. 自分が働くとしたら、この会社よりよい ところは他にない	4	3	2	1
4. 賃金など労働条件に対して満足している	4	3	2	1
5. 今の会社は福利厚生がいい	4	3	2	1
6. 今の会社は昇進制度が公正である	4	3	2	1
7. 今の仕事に興味もてる。	4	3	2	1
8. 毎日の仕事に張り合いを感ずる	4	3	2	1
9. 自分の担当する仕事に誇りを感じる	4	3	2	1
10. 自分の仕事は最初から最後まで自分の 責任でやり通すことができる	4	3	2	1
11. 仕事仲間はチームワークがとれている	4	3	2	1
12. 自分の仕事の手順や方法は、自分の 判断で変えることができる	4	3	2	1
13. 仕事仲間はお互いに仲良くやっている	4	3	2	1
14. 仕事のペースを自由に変えることが できる	4	3	2	1
15. 仕事仲間はベストを尽くすようお互いに 励まし合っている。	4	3	2	1
16. 上司の指示がなくても自分の判断で仕事 進める事ができる	4	3	2	1
17. 自分の仕事上の将来に対して不安である	4	3	2	1
18. 似かよった仕事に就くことが出来ればど こか他の所で働いてもいっこうに構わない	4	3	2	1
19. 他の会社を選ばずここに勤める事にして 本当によかったと思う	4	3	2	1
20. 自分が働くとしたら、ここよりいい所は 他にない	4	3	2	1
21. キャリア意識が低下している	4	3	2	1
22. 職務不満足である	4	3	2	1

23. 神経症傾向である	4	3	2	1
24. 職場の中でいざこざがある	4	3	2	1
25. 報酬が不満足である	4	3	2	1
26. 職場の人間関係が不満である	4	3	2	1
27. 私は能力以上の仕事ができる	4	3	2	1
28. 私は仕事の能力には自信がある	4	3	2	1
29. 仕事に対して成功的な達成経験がある	4	3	2	1
30. 高い目標を目指すように前向きに行動している	4	3	2	1
31. いつもものごとの良い面を見ようとしている	4	3	2	1
32. 私にははっきりした目標がある	4	3	2	1
33. 自分の人生に自信が持てる	4	3	2	1
34. 私は自分の将来に希望を持っている	4	3	2	1
35. 私は過去の失敗をくよくよと考えない	4	3	2	1
36. 私は強い抵抗にあうといつも気がくじける	4	3	2	1

四. 組織コミットメント

1. 私は会社の外の人に自分の会社のことを話すのが幸せと感じる。
4 3 2 1
2. 貴社の従業員は会社という「家族」の一員に成っていると思う。
4 3 2 1
3. 貴社の従業員は、この会社に愛情を感じていると思う。
4 3 2 1
4. 貴社の従業員は、自分の会社の一員だと、強く感じることもある。
5. もし今の会社を辞めたらじぶんお人生の大部分が崩れる。
4 3 2 1
6. 今の会社を辞めたら、損をするように思う。 4 3 2 1
7. 貴社の従業員が会社を辞めたとしたら、代わりの勤め先が見つからずに困るだろう。
4 3 2 1
8. 貴社の従業員がこの会社に勤めている大きな理由は、他の会社に入っても、ここで貰っているだけの報酬が得られないからだ。 4 3 2 1
9. 最近の人は、あまりにもひんぱんに転職しすぎると思う。
4 3 2 1
10. 私は、「従業員はつねに自分の会社に忠誠心を持たなければならない」と思っ

いる。	4	3	2	1
11. 会社から会社を渡り歩く事は、倫理に反すと思う。	4	3	2	1
12. 私は、「自分の会社に忠誠心」を持つように言われた。	4	3	2	1
13. 今、ほかの会社に転職したい。	4	3	2	1
14. 私は今の会社が一番良いと思います。転職意図はない。	4	3	2	1
15. 会社（または職場）は欠勤に対して大変厳しい雰囲気がある。	4	3	2	1
16. 会社（または職場）は遅刻に対して大変厳しい雰囲気がある。	4	3	2	1
17. 会社は欠勤すべきではないと思う。	4	3	2	1
18. 会社は遅刻すべきではないと思う。	4	3	2	1

五. あなたが見た上司のリーダーシップについて回答してください

	非常に そう思う	どちらかと 言えばそう 思う	どちらかと 言えばそう 思わない	全くそう 思わない
1. 業界や競合他社の動き を見て、常に自部門の業務内容の見直しをしている。	4	3	2	1
2. 環境の変化に応じて現在の 組織を評価し、見直しの必要性を説いている。	4	3	2	1
3. お客様の意見に耳を傾け、 サービス・品質の向上に努める。	4	3	2	1
4. 目標達成のため具体的で 適切な計画を立てている	4	3	2	1
5. 目標達成のために関係部門 と調整し、部下が仕事がしやすいようしている。	4	3	2	1
6. 部下間に生じる葛藤に 関しては、話し合いの場を持ち、解決している。	4	3	2	1
7. 部下から公私にわたって 相談を受けることがよくある。	4	3	2	1
8. 部下の能力向上のため、 時間をとって指導している。	4	3	2	1
9. 法令・規則、会社のルール	4	3	2	1

など守り通すことに努めている。

10. チームで仕事をする時、 部下一人一人の長所を生かすことにより、参画意識を高めている	4	3	2	1
11. 部下の日常行動を観察し、 その心情を理解しようとしている。	4	3	2	1
12. 部下一人一人のキャリア 開発について、きめ細かく対応している	4	3	2	1
13. 自分の行動が社会常識 に合っているかどうかを常に考えて行動している。	4	3	2	1
14. 目標達成のための適切な管理プログラムを立てる	4	3	2	1
15. 部門の活性化のために、収集情報を提供して代替案を提示した。	4	3	2	1
16. 部下の意見に耳を傾け、彼らの気持ちを理解しよう。	4	3	2	1

六. 従業員採用について

1. あなたの会社では大学卒の学生を受け入れる場合、その採用試験においてどのような点を重視しますか。

- | | | | |
|--------------------|--------|-----------|--------|
| 1) 基礎的能力（知能，創造性など） | （非常に重視 | どちらか言えば重視 | 重視しない） |
| 2) 性格（協調性，忍耐力など） | （非常に重視 | どちらか言えば重視 | 重視しない） |
| 3) 専門的能力 | （非常に重視 | どちらか言えば重視 | 重視しない） |
| 4) 一般教養 | （非常に重視 | どちらか言えば重視 | 重視しない） |
| 5) 意欲 | （非常に重視 | どちらか言えば重視 | 重視しない） |
| 6) 価値観 | （非常に重視 | どちらか言えば重視 | 重視しない） |
| 7) 健康 | （非常に重視 | どちらか言えば重視 | 重視しない） |

2. あなたの会社賃金制度（特に基本給）はどのようなものですか（1つ選択）。

- 1) 職務給を基本。
- 2) 職能給（職能資格制度）を基本。
- 3) 能力給（成果，業績）を基本。
- 4) 年齢給を基本。
- 5) その他（各種の組み合わせの場合は具体的に記入）

3. 基本給以外の給与としてどのようなものがありますか。

- 1) ボーナス（賞与）の支給（はい，いいえ）

- 2) 残業手当, (はい, いいえ)
- 3) 家族手当, (はい, いいえ)
- 4) 通勤手当 (はい, いいえ)
- 5) その他 _____

4. 採用活動の仕方はどうなっていますか。

- 1) 大学を通して採用 (はい, いいえ)
- 2) 大学教授を通して採用 (はい, いいえ)
- 3) 主に新聞広告を通して採用 (はい, いいえ)
- 4) その他

5. 会社はどのような人材がほしいですか (1つ選択)。

- 1) 若くて, 白紙から育つことのできる人
- 2) すでに専門技能を持っている人
- 3) できれば男性
- 4) 名門校卒の大学生
- 5) 意欲のある人

七. 能力開発について

1. 新入社員に対してどんな教育がありますか。

- 1) 企業理念, 規則, 共通業務知識を含む集合教育 (OFF-JT) を行う (はい, いいえ)
- 2) 職場内教育 (OJT) だけを行う (はい, いいえ)
- 3) OJT と OFF-JT の両方を行っている (はい, いいえ)
- 4) 特に行っていない (はい, いいえ)

2. 階層それぞれの職員に対するどのような研修がありますか。

- 1) 高級官吏職員 (幹部候補社員) は海外研修がある (はい, いいえ)。
- 2) 階層別職場外研修がある (はい, いいえ)
- 3) 職能別職場外研修がある (はい, いいえ)
- 4) 現場職員の勉強会がある (はい, いいえ)

3. 社員の自己啓発に対して企業側はどのように援助をしますか (1つだけ選択)。

- 1) 援助しない
- 2) 時間的援助はする
- 3) 授業料, 交通費などの経済援助をする
- 4) 経済的, 時間的とも援助する

4. 社員の長期能力開発（CDP）のためどんなことをしていますか。
- 1) 計画的にジョブローテーションをしている（はい、いいえ）
 - 2) 職務で必要とする資格、要件を明確にする（はい、いいえ）
 - 3) 社員一人一人の能力、適性を把握し、管理できる制度を作る（はい、いいえ）
 - 4) 社員が自分のキャリアを設計できるチャンスを与える（はい、いいえ）

八. 人事評価について

1. あなたの会社では人事考課をおこなっておりますか。
（行っている、いない）
2. 企業の次のような人事考課を実施していますか。
- 1) 成績考課――職務の達成結果、職務の達成度合いを考課する（はい、いいえ）
 - 2) 情意考課――職務に対する取り組み姿勢、努力度合いを考課する（はい、いいえ）
 - 3) 能力考課――職務の遂行する能力、職務遂行能力の充足度合いを考課する
（はい、いいえ）
 - 4) 業績考課――職務の達成結果の会社や部門に対する貢献度合いを考課する
（はい、いいえ）
3. 人事考課はどのように利用されていますか。
- 1) 給与、昇進、職場配慮に利用
 - 2) 給与のみに利用
 - 3) その他の利用法（お書きください）
 - 4) 特に利用していない
4. 部下は人事考課をどう見えていますか。
- 1) 不満は特にない。
 - 2) 人事考課の方法、基準について適切な説明はない
 - 3) 評価者によって差が出る
 - 4) 考課者の評価能力に疑問
 - 5) 開放性（公開）がない
 - 6) その他
5. 人事部門が集約した結果は、部門長から本人にフィードバックされていますか。
1. はい 2. いいえ

九. ワーク・ライフ・バランス

1. ワーク・ライフ・バランスという言葉は中国語では何と言いますか。
()
2. 貴社ではワーク・ライフ・バランスの施策として次のものを実施していますか。
 - 2.1 出産休暇制度 (ある, ない)
 - 2.2 育児休暇制度 (ある, ない)
 - 2.3 介護休暇制度 (ある, ない)
 - 2.4 残業の削減 (している, 特にしていない)
 - 2.5 女性管理職の登用 (している, していない)
3. 「男は仕事, 女は内 (家庭) という考え方に賛成していますか (はい, いいえ)。
4. 「女性は結婚後退職」という考え方に賛成していますか (はい, いいえ)。
5. 貴社の経営理念は男女共同参画とほぼ一致していますか (はい, いいえ)。
6. 個人のワーク・ライフ・バランスと個人の業績はプラスの関係があると思いますか (はい, いいえ)。
7. 組織 (企業) のワーク・ライフ・バランスと組織 (企業) の業績はプラスの関係があると思いますか。 (プラス 全然ない マイナス)
8. 組織 (企業) のワーク・ライフ・バランスは従業員に次の効果をもたらしますか。
従業員の仕事満足度 (非常にそう思う, かなりそう思う, あまり思わない, 全然思わない)
従業員の家庭満足度 (非常にそう思う, かなりそう思う, あまり思わない, 全然思わない)
従業員の仕事意欲の向上 (非常にそう思う, かなりそう思う, あまり思わない, 全然思わない)
従業員の生活全体の満足度 (非常にそう思う, かなりそう思う, あまり思わない, 全然思わない)
9. ワーク・ライフ・バランス (育児休暇制度など) を実施することが優秀な女性の獲得など, 人材獲得に効果があると思いますか。
(非常にそう思う, かなりそう思う, あまり思わない, 全然思わない)

十. ストレス

1. 貴社では従業員の次のようなストレスについて関心がありますか。

仕事上のストレス（非常に関心 相当関心 別に関心がない 全然関心がない）
職場人間関係上のストレス（非常に関心 相当関心 別に関心がない 全然関心がない）

2. 貴社は社員のストレス解決のためにどんな対策をしていますか。

- ①職場全体の食事会・飲み会を行う（はい、いいえ）
- ②会社（職場）全体でスポーツ大会を開催（はい、いいえ）
- ③会社（職場）全体で旅行をする（はい、いいえ）
- ④上司と部下の面接を会社の制度として行っている（はい、いいえ）
- ⑤会社にカウンセリング（相談室）がある。
- ⑥その他（具体的にお書きください）

5. 貴社の社員の月間平均労働時間（残業を含む）はどのくらいですか。

平均労働時間 _____ 時間
その中の残業時間 _____ 時間

6. 貴社の社員中、ワークと家庭の葛藤を感じている既婚女性がいますか。
（非常に感じる 感じる方 あまり感じない 全然感じない）

7. もしあるとするならば、彼女らの葛藤は次のどれですか。○印を付けてください。

- ①仕事の負担が大きすぎて家庭の主婦としての役割が十分にできない
（非常にそう思う、かなりそう思う、あまり思わない、全然思わない）
- ②家庭の負担が大きすぎて仕事が十分にできない
（非常にそう思う、かなりそう思う、あまり思わない、全然思わない）

8. 女性が出産後も仕事を続けるには、次のようなことが現実的に必要ですか。

- ①両親が子供の面倒をみる。
（非常にそう思う、かなりそう思う、あまり思わない、全然思わない）
- ②夫が支援をする。
（非常にそう思う、かなりそう思う、あまり思わない、全然思わない）
- ③育児休暇制度充実する。
（非常にそう思う、かなりそう思う、あまり思わない、全然思わない）
- ④会社で託児所などを作る。
（非常にそう思う、かなりそう思う、あまり思わない、全然思わない）
- ⑤法律的な整備をする。
（非常にそう思う、かなりそう思う、あまり思わない、全然思わない）

ご協力ありがとうございました。

謝辞

学位論文をまとめるに当たり、研究員の私に、多くのご支援とご指導を賜りました指導教官である田尾雅夫教授に深く感謝しております。修士と博士学生時代の私に、研究の楽しさと難しさを教えてくださいました、辛抱強く見守ってくださいました愛知学院大学名誉教授の松原敏浩先生に深くお礼申し上げます。また、博士課程への進学および研究全般にわたる多大なご支援、ご指導を賜り、愛知学院大学名誉教授の大橋靖雄先生に深く感謝いたしております。

本論文作成に当たり、審査委員として多くのご助言を頂き、研究だけでなく多岐にわたりご指導を賜りました津田秀和教授、古澤和行教授には深く感謝いたします。そして、向伊知郎教授をはじめ、愛知学院大学経営学研究科の先生方には、日頃より教育および研究における多大なご協力とご支援をいただきました。深く感謝いたします。

最後に、これまで自分の思う道を進むことに対し、温かく見守りそして辛抱強く支援して下さった両親と家族に対しては深い感謝の意を表して謝辞と致します。