

Title	日韓中小製造企業のベトナム現地法人従業員組織市民行動に関する研究
Sub Title	
Author	金, 俊亨(Kim, Junhyung) 山尾, 佐智子(Yamao, Sachiko)
Publisher	慶應義塾大学大学院経営管理研究科
Publication year	2024
Jtitle	
JaLC DOI	
Abstract	
Notes	修士学位論文. 2024年度経営学 第4227号
Genre	Thesis or Dissertation
URL	https://koara.lib.keio.ac.jp/xoonips/modules/xoonips/detail.php?koara_id=KO40003001-00002024-4227

慶應義塾大学学術情報リポジトリ(KOARA)に掲載されているコンテンツの著作権は、それぞれの著作者、学会または出版社/発行者に帰属し、その権利は著作権法によって保護されています。引用にあたっては、著作権法を遵守してご利用ください。

The copyrights of content available on the KeiO Associated Repository of Academic resources (KOARA) belong to the respective authors, academic societies, or publishers/issuers, and these rights are protected by the Japanese Copyright Act. When quoting the content, please follow the Japanese copyright act.

論文題名

日韓中小製造企業のベトナム現地法人従業員の組織市民行動に関する研究

主 査	山尾 佐智子 准教授
副 査	井上 哲浩 教授
副 査	林 洋一郎 教授
副 査	

氏 名	金 俊亨
-----	------

論文要旨

指導教員	山尾 佐智子 准教授	氏名	金 俊亨
(論文題名) 日韓中小製造企業のベトナム現地法人従業員の組織市民行動に関する研究			
(内容の要旨) 本研究は、ベトナムに進出している日本および韓国の中小製造企業を対象として、現地従業員が組織に対してどのように貢献行動を示すか、その要因を多角的に検討したものである。具体的には、従業員の職務満足度、リーダー-部下交換関係 (leader-member exchange, LMX)、組織同一化 (organizational identification, OID)、および組織市民行動 (organizational citizenship behavior, OCB) の四変数に着目し、それぞれが互いにどのように関連し合うかを、構造方程式モデリング (structural equation modeling, SEM) を用いて分析した。 まず、ベトナムの工業団地に進出している日韓の中小企業において、契約社員や短期雇用が多いという新興市場特有の雇用慣行を踏まえ、従業員の満足度や上司との関係性 (リーダー-部下交換関係) が組織への愛着 (組織同一化) や自発的な貢献行動 (組織市民行動) にどのような影響を及ぼすかを仮説として設定した。そして、現地の複数企業を対象にアンケート調査を行い、内的・外的満足を区別する MSQ 尺度 (Minnesota Satisfaction Questionnaire) や、Graen & Uhl-Bien (1995) に基づく リーダー-部下交換関係 尺度、Mael & Ashforth (1992) に基づく 組織同一化 尺度、そして Williams & Anderson (1991) の 組織市民行動 尺度を用いてデータを収集した。得られた回答 (有効サンプル数 127 件) を確認的因子分析 (CFA) によって構成概念の妥当性を検証した後、構造方程式モデリングによって各仮説を検証した結果、リーダー-部下交換関係は組織同一化を高めるうえで重要な役割を果たす一方で、職務満足度の直接効果は限定的であることが示唆された。また、組織同一化を外部評価と自己評価に分割して解析したところ、企業の社会的評価が従業員の自発的貢献 (組織市民行動) により大きな影響を及ぼす傾向が見られ、短期雇用が浸透した新興市場においては、従業員が「外部から高く評価される組織」に所属していることへの誇りが、組織市民行動を誘発する要因となりやすい可能性が考えられる。 考察の章では、上記の結果に至った要因として、ベトナム現地での日韓企業が直面する異文化コミュニケーション上の課題や、短期雇用や派遣労働が常態化している政治・制度的文脈を十分に考慮する必要があることを論じた。本研究の限界としては、サンプル数が少ないことや、実際の組織内で起きる権力構造や文化的摩擦を十分に測定しきれなかったことが挙げられる。しかし一方で、新興市場における中小企業の人的資源管理を検証した点、組織同一化を外部評価と自己評価の二次元に分けて分析した点は、今後の研究や企業実務に対して有用な示唆を提供し得ると考えられる。			

目次

第1章 序論

- 1.1 本研究の背景
- 1.2 研究目的と意義
- 1.3 本研究の構成

第2章 先行研究のレビュー

- 2.1 職務満足度
- 2.2 リーダー-部下交換関係
- 2.3 組織同一化
- 2.4 組織市民行動
- 2.5 本研究の仮説設定

第3章 研究方法

- 3.1 研究対象とサンプリングの方法
- 3.2 サンプルの概要
- 3.3 アンケートに用いた変数と尺度の特性
 - 3.3.1 職務満足度
 - 3.3.2 リーダー-部下交換関係
 - 3.3.3 組織同一化
 - 3.3.4 組織市民行動
- 3.4 分析手法

第4章 分析結果

- 4.1 確認的因子分析（CFA）の結果
- 4.2 共分散構造分析（SEM、Structural Equation Modeling）によるモデル適合度の検証
- 4.3 仮説検証の詳細

第5章 考察

- 5.1 本研究の学術的貢献
- 5.2 結果からみた仮説の再考と組織同一化（外部評価）/自己評価の組織同一化分割の意義
- 5.3 ベトナム進出企業に対する経営上示唆
- 5.4 本研究の制約
- 5.5 今後の研究方向

第6章 結論

第7章 参考文献

謝辞

付録

第1章 序論

1.1 本研究の背景

本研究は、ベトナムに進出している日本および韓国の中小製造企業を対象として、従業員の職務満足度、リーダー-部下交換関係、組織同一化、組織市民行動の4つの変数がどのように相互に関連し合い、最終的に従業員の貢献行動をいかに引き出すかを明らかにすることを目的としている。ベトナムは1980年代後半以降のドイモイ（刷新）政策によって市場経済化と対外開放を加速させ、近年では東南アジアの中でも注目度の高い投資先となり、多くの企業が進出を検討あるいは実施している。一方で、中小企業がこうした新興市場に進出する際には、現地特有の文化的背景や多様な雇用慣行に適切に対応する必要があり、これが大きな課題として浮上する（辻尾、2008）。特に、短期雇用や契約社員（さらには現地派遣社員）が多い労働環境では、従業員を効果的に動機付けし、組織への貢献をどのように促すかが重要な経営上のポイントとなる。

ベトナムへの進出は単に文化的相違だけでなく、インフラの未整備や人材育成の不十分さ、さらには原材料の安定調達が難しいといった物理的・制度的なハードルも伴うため、中小企業ほどその影響を受けやすいと指摘されている（KOTRA, 2016）。具体的には、地方の工業団地において道路網や水道・電力インフラが不安定であるケースが多く、企業が生産ラインを円滑に稼働させるためには追加の設備投資や保守管理コストを覚悟せねばならない。また、現地の教育制度が十分に整っていない地域では、熟練技術者や管理職候補を育成するためのノウハウやプログラムが不足しているため、企業側にかかるトレーニング負担が増大する可能性が高い（KOTRA, 2016）。これらインフラ面・人材面での制約は、大企業と比べ資金・人材リソースに限りがある中小企業にとって特に大きなリスク要因となり得る。

こうした文化的・制度的・物理的ハードルをどう乗り越え、現地の労働者との良好な関係を築きながらモチベーションを維持・向上させるかは、企業の存続と成長を左右する深刻な課題である。ゆえに、本研究はベトナムのような新興市場において日韓企業が従業員のロイヤリティをいかに高め、組織への積極的な貢献行動を引き出すことができるのかを解明することで、その課題を解決する手がかりを提示することをめざしている。

1.2 研究目的と意義

本研究の目的は、ベトナムにおける日韓中小製造企業の現地従業員が、組織に対してどのような要因で貢献意欲を高め、具体的な貢献行動を発揮するかを、多角的に検証することである。先行研究では、職務満足度やリーダーシップ、組織同一化や組織市民行動などが先進国の大企業を中心に分析されてきたが、新興市場であり、さらに短期雇用が多いベトナムの中

小企業における適用可能性は十分に検討されていない。本研究は理論的にも、アジア新興国における人的資源管理の実証的知見を補完する意義を持つ。

1.3 本研究の構成

本論文は以下の構成を取る。まず第2章では先行研究のレビューとして、職務満足度、リーダー-部下交換関係、組織同一化、組織市民行動の概念を整理し、本研究の仮説を設定する。第3章では研究方法として、サンプリング手法やアンケートに用いた尺度を詳細に説明し、第4章において分析結果を示す。第5章では結果の考察を行い、理論的・実務的示唆を論じる。第6章では研究の限界と今後の課題を提示し、最後に第7章で結論を述べる。

第2章 先行研究のレビュー

2.1 職務満足度 (job satisfaction)

職務満足度は、従業員が自らの仕事や職場環境、待遇などをどの程度肯定的に評価しているかを示す重要な概念である。組織行動論の黎明期から研究が蓄積されてきた分野であり、企業が従業員のモチベーションを高め、生産性や業績を向上させるためには欠かせない領域といえる。職務満足度が高い従業員ほど、仕事に対して内発的な意欲を持ちやすいと考えられてチームや組織全体への積極的な貢献が期待できるという報告が多い (Koys, 2001)。

ベトナムのような新興市場では、経済成長の過程で所得水準や雇用制度が絶えず変動しており、外的満足が十分に得られない従業員も少なくない (辻尾, 2008)。しかし、そうした状況でも内的な満足感を高める環境整備が実現できれば、離職率の抑制だけでなく、組織市民行動を促す効果も期待できる。特に短期雇用や派遣労働が多いベトナムの製造業においては、給与や雇用制度よりも、仕事そのものの意義や成長機会がモチベーションに大きく影響する可能性があると推察される。

2.2 リーダー-部下交換関係 (leader-member exchange, LMX)

リーダー-部下交換関係は、上司と部下の間における相互作用の質を表す概念として組織行動論において広く活用されてきた。リーダー-部下交換関係が高い関係性を築くことで、部下は上司からの配慮や支援、評価を得やすくなるだけでなく、自身の存在価値を実感しやすいという。その結果、従業員の職務満足度やモチベーションが高まり、組織全体に対する積極的な貢献姿勢を生むメカニズムがあるとされる (Graen & Uhl-Bien, 1995)。

近年の研究では、リーダー-部下交換関係をさらに細分化し、上司と部下が互いに抱く感情や認知をより具体的に把握しようとする試みがなされている。忠誠心や感情的つながり、貢献、専門的リスペクトなどが上司-部下の品質を高める要素となり、結果として組織市民行動の発揮につながると報告されている。とりわけ、バックグラウンドや雇用形態が多様なベトナムの労働現場では、上司との良好な交換関係が従業員の愛着やロイヤリティを高める上で重要な要素となり得る。

2.3 組織同一化 (organizational identification, OID)

組織同一化は、従業員が「組織を自分の一部」と感じる心理的帰属を意味する。組織外部からの評価が高いほど従業員が自社を誇りに思いやすい点や、上司や同僚からのサポートが個人の価値観と組織の目標を重ね合わせる要因になる点などが指摘されている (Mael & Ashforth, 1992)。ベトナムのような新興市場でも、従業員が組織を肯定的に評価し、自己と組織を一体化して捉えるほど、離職率が低下し組織市民行動が高まる可能性がある。

2.4 組織市民行動 (organizational citizenship behavior, OCB)

組織市民行動は、正式な職務範囲を越えた自発的行動を指し、組織の効率性や協調性を高める重要な要因である。組織市民行動は個人向け（個人に対する組織市民行動）と組織向け（組織に対する組織市民行動）に分けられ、前者は同僚や上司などへの直接的な援助、後者は組織全体の目標や評判を意識した行動を指す。ベトナムのように流動性が高く、派遣社員が多い労働市場においては、従業員が「ここで働き続けたい」と思う要因を正確に把握し、組織市民行動を引き出すことが企業の存続にも大きく貢献すると考えられる。

2.5 本研究の仮説設定

以上の先行研究を踏まえ、職務満足度、リーダー-部下交換関係、組織同一化、組織市民行動の4つの概念がどのように作用し合うかを統合的に捉える必要がある。本研究では、従業員が組織に感じる愛着やロイヤリティの醸成過程を明らかにし、さらにそれが実際の貢献行動につながるかを検証することを目的として、H1～H5bの仮説を設定する。

先行研究レビューを踏まえ、職務満足度（MSQによる測定）、リーダー-部下交換関係、組織同一化、組織市民行動という4つの主要概念がどのように相互に関連するかを包括的に検討する。組織市民行動は、個人対象の行動と組織対象の行動に区別し、従業員が実際にどのような形で「自主的貢献行動」を行うかをより細分化して分析する。以下に、新たな順序に基づき本研究の仮説を示す。

職務満足度で測定される職務満足度が高い従業員は、仕事に対するポジティブな感情を持ち、組織を自分自身のニーズや期待を満たす場として肯定的に捉えやすい (Loi et al., 2014)。この認識が強まるほど、従業員は組織を「自分の一部」と認識するようになり、結果として組織同一化が高まると考えられる。

H1: 職務満足度は組織同一化に正の影響を与える

職務満足度が高いほど、従業員は周囲との協力関係を育み、自分の職務以外の領域でも積極的に貢献したいという気持ちを抱きやすい (Koys, 2001)。特に、同僚を支援・協力する個人に対する組織市民行動が向上すると期待される。

H2a: 職務満足度は個人に対する組織市民行動に正の影響を与える

職務満足度が高い従業員は、組織全体のために追加的な業務を引き受け、外部に対してポジティブな企業イメージを広める行動を促進しやすい (Koys, 2001)。このように、組織に対する組織市民行動も職務満足度によって高まる可能性がある。

H2b: 職務満足度は組織に対する組織市民行動に正の影響を与える

リーダー-部下交換関係が良好な現場では、従業員は上司から認められていると感じ、自分が組織にとって重要な存在であると認識しやすい (Ilies et al., 2007)。これにより、組織への愛着や帰属意識が強化され、組織同一化が高まると推察される。

H3: リーダー-部下交換関係は組織同一化に正の影響を与える

上司との信頼関係が確立されれば、従業員はチームメンバーをサポートする行動を進んで行うようになる (Ilies et al., 2007)。これは、上司に対する感謝や報恩意識が同僚との支援行動（個人に対する組織市民行動）に転化するメカニズムを示唆している。

H4a: リーダー-部下交換関係は個人に対する組織市民行動に正の影響を与える

リーダー-部下交換関係が高い従業員は、組織の目標達成や評判向上をサポートする意欲が高まりやすい。上司に評価され、必要とされていると感じるほど、組織全体の利益を優先した組織に対する組織市民行動を積極的に発揮すると考えられる (Ilies et al., 2007)。

H4b: リーダー-部下交換関係は組織に対する組織市民行動に正の影響を与える

組織同一化が高い従業員は、組織の仲間を自らの仲間と強く認識し、仲間が困っているときに手を差し伸べるなどの個人に対する組織市民行動を進んで行う（Riketta, 2005）。これは、組織内での協力関係を支える上でも重要である。

H5a: 組織同一化は個人に対する組織市民行動に正の影響を与える

組織同一化が高い従業員は、組織の評判やイメージを自分自身のものとして捉え、企業全体の利益を最大化する行動に積極的に取り組む（Riketta, 2005）。これは、追加的な業務の引き受けや組織外へのポジティブな情報発信といった組織に対する組織市民行動として具体化する。

H5b: 組織同一化は組織に対する組織市民行動に正の影響を与える

以上の仮説は、ベトナムという新興市場の工業団地に進出している日韓中小製造企業を対象として、職務満足度（MSQによる測定）、リーダー-部下交換関係、組織同一化、そして組織市民行動の四つの主要変数がどのように相互作用し、最終的に従業員の貢献行動を導くかを明らかにすることを目的としている。先行研究では、これらの要因が先進国や大企業の文脈で主に検討されてきたが、新興国であり短期雇用が多いベトナムでは、現地従業員が組織にロイヤリティを持ち、実際にどのような行動を取るかを多角的に理解する必要がある。

本研究では職務満足度とリーダー-部下交換関係がどのように組織同一化を高め、さらに組織市民行動に波及していくかを統合的な構造モデルによって検証する。図1は諸変数間の関連を仮説として示したモデル図であり、H1～H5bの各パスを検証対象としている。

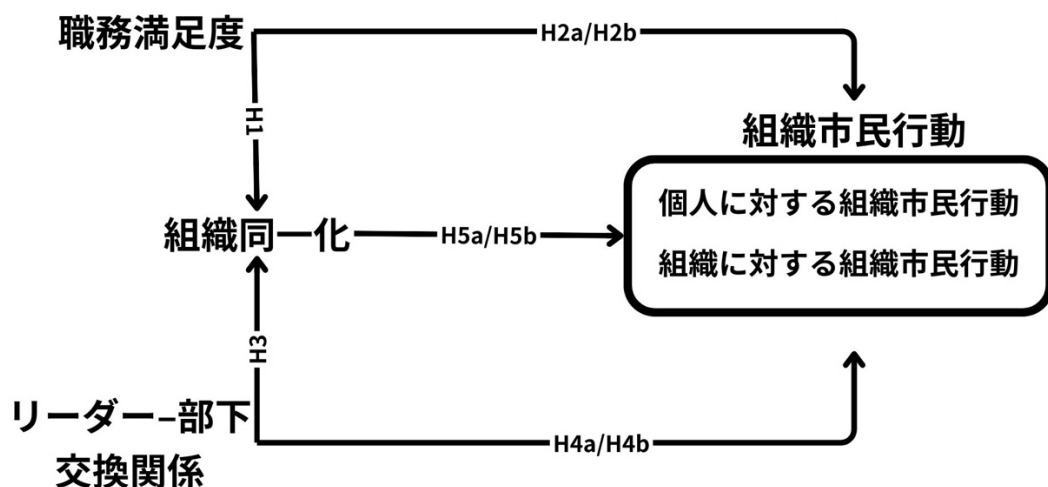


図1: 分析モデル・仮説の可視化

本研究が提供する知見は、グローバル経営戦略の一端を担う中小企業の実務者にとっても有用である。具体的には、職務満足度を高めるためにはどのような施策が有効か、上司がどのようなコミュニケーションを行えば従業員のリーダー-部下交換関係を向上させられるか、また組織同一化を高めるために必要な組織文化の整備とは何かといった点について、データに基づく示唆を提示できる可能性がある。ベトナムでは短期契約社員の比率が高いため、優秀な従業員が組織から流出しないようにする仕組みづくりが経営の死活問題となり得る。そうした文脈で、職務満足度やリーダー-部下交換関係、組織同一化を戦略的に強化することで、組織市民行動を高めて組織全体の生産性や競争力を向上させる方策を導き出す意義は大きい。

以下からは前回提示した「3) 研究方法」と「4) 分析結果」をさらに文章量を増やして再掲するとともに、本研究内で「どのような表を用意する必要があるか」についても後半で具体的に提案する。全体としては、すでに提示した内容を大幅に拡充し、ベトナムにおける調査文脈やデータの信頼性確保策、結果の解釈などをより詳細に記述している。

第3章 研究方法

3.1 研究対象とサンプリングの方法

本研究の調査対象は、ベトナムの工業団地に進出している日本および韓国の中小製造企業である。具体的には、筆者の父が経営する企業を含む合計 5 社を選定し、これらの企業に勤務する現地従業員からデータを収集した。調査対象の企業はいずれも従業員数が数十名から数百名程度の規模であり、生産ラインと管理部門を併せ持ち、日常的に上司-部下のやり取りが発生する環境が整っている。このような中小製造企業を対象とすることで、グローバル展開を行う際に発生しやすいコミュニケーション上の問題や、従業員の満足度・貢献意識に関する課題をより実務的に捉えることが可能になると考えられる。

サンプリングにあたっては、企業が所在する地域や業種が極度に偏らないよう留意した。ベトナム北部あるいは中部に位置する工場のうち、繊維系、部品加工系、電子部品組立系など比較的多様な業種を含むようリストアップした上で、筆者が事前に各社の担当者と連絡を取り、調査協力の許可を得た。

アンケートの配布および回収は、筆者が直接企業を訪問して担当し、それぞれの回答者が他者の目を気にせず回答できる環境を確保するよう努めた。具体的には、一度に複数名が回答する場合でも、部屋を仕切るなどの工夫を施し、上司や企業担当者が回答用紙を見たり、不用意に介入したりすることがないよう配慮している。さらに、回答者に対しては筆者が一大

学院生であることを明確に告知し、企業の経営や人事評価に直接関与する立場ではない点を繰り返し強調した。これは、回答者が忖度や遠慮をせずに、率直な回答を記入する可能性を高める狙いがある。こうしたバイアス軽減策により、得られたデータの信頼性を高めるよう配慮している。

最終的に 131 件の回答を回収し、このうち不備がない 127 件を有効データとして使用することとした。アンケート用紙の回収時には、企業担当者が回答を閲覧できる状況を避けるため、筆者が一括して受け取り、外部の目に触れないよう厳重に管理している。この調査手順は、ベトナムのような新興市場で従業員データを収集する際の方法として、回答者のプライバシーと心理的安全性を確保する上で効果的だと考えられる。

3.2 サンプルの概要

属性	カテゴリー	人数	割合 (%)
性別	男性	68	53.5
	女性	59	46.5
年齢	10 代	6	4.7
	20 代	70	55.1
	30 代	44	34.6
	40 代以上	7	5.5

表 1: サンプルの概要

有効回答数 127 件の属性を詳しくみると、まず性別では男性が 68 名、女性が 59 名であり、男女比がほぼ拮抗した状況となった。中小製造業の現場は男性中心のイメージもあるが、本調査では品質管理や事務職を担当する女性比率が高く、比較的バランスの取れた構成になっていることがうかがえる。年齢別に見ると 10 代が 6 名、20 代が 70 名、30 代が 44 名、40 代以上が 7 名であり、大多数（70 名 + 44 名=114 名）が 20～30 代に集中していた。この事実は、ベトナムの若年労働力の豊富さと、現地工場の実態を反映したものと考えられる。

職種の内訳に関しては、生産ラインに従事する現場スタッフが多いが、各工場とも少数の事務・経理スタッフ、品質管理スタッフなどを含んでおり、ホワイトカラー系職種の回答も一定数が含まれている。ただし、管理職（上司）にあたる立場の回答は限定的で、大半が一般従業員あるいは班長クラスまでとなっている。このようにサンプルが現場レベルの従業員に偏っている点は考察段階で留意が必要である一方、労働者の生の声を直接反映しているというメリットもあるだろう。

3.3 アンケートに用いた変数と尺度の特性

本研究では、以下の四変数（職務満足度、リーダー-部下交換関係、組織同一化、組織市民行動）に注目し、先行研究で確立された代表的な測定ツールを参照してアンケート項目を作成した。すべての変数は5段階の Likert 尺度（1：まったくあてはまらない～5：非常によくあてはまる）を用いて回答を収集している。

3.3.1 職務満足度

職務満足度の測定には、Weiss et al. (1967) が開発した Minnesota Satisfaction Questionnaire (MSQ) を参照した。内的満足と外的満足の二次元から従業員の満足度を捉えることが可能であり、短期派遣など雇用形態が流動的な現地でも有効に機能すると判断した。

3.3.2 リーダー-部下交換関係

リーダー-部下交換関係については、Graen & Uhl-Bien (1995) の リーダー-部下交換関係尺度を参照し、忠誠心、感情的つながり、貢献、専門的リスペクトといった下位因子を中心にアンケート項目を設計した。ベトナムの現地従業員（派遣社員含む）と日韓籍上司とのコミュニケーションの質を把握するため、上司が従業員をどの程度サポートし、従業員がどのように感じているかを捉える工夫を施している。

3.3.3 組織同一化

組織同一化は、Mael & Ashforth (1992) の理論的フレームワークをもとに、外部評価（組織同一化-A）と自己評価（組織同一化-B）の2次元に分けてアンケート項目を作成した。従業員が自社の評判や社会的地位を誇りに思う程度（組織同一化-A）だけでなく、従業員本人の価値観や目標が組織とどの程度合致しているか（組織同一化-B）も区別して測定している。

3.3.4 組織市民行動

組織市民行動は、Williams & Anderson (1991) に準拠し、個人（個人に対する組織市民行動）と組織全体（組織に対する組織市民行動）を対象とした行動を分けてアンケートした。これにより、従業員が同僚など特定の人をサポートする行動と、企業全体の評判や利益を意識した行動とを区別して把握できる。

3.4 分析方法

測定モデルの整合性を検証するために確認的因子分析を実施し、そのうえで構造方程式モデリングを適用して理論モデルと観測データの適合度を評価した。確認的因子分析では、従業員の職務満足度やリーダー-部下交換関係、組織同一化、組織市民行動の各測定項目が想定どおりの因子構造を示すかどうかを確かめることを重視した。たとえば職務満足度であれば内的な充足と外的な報酬要素が区別されているか、組織同一化であれば外部からの評判と自己の価値観の共有という二次元が確認されるかなど、先行研究に基づいて設定した理論的区分を統計的に検証することを目的とした。こうした測定モデルの評価段階では、CFI や RMSEA といった適合度指標の値や各項目の因子負荷量が十分に納得できる水準にあるかを確認し、理論モデルがデータから大きく逸脱していないことを確かめた。

測定モデルの妥当性が確保された後、構造方程式モデリングを用いて潜在変数間の因果関係を推定した。構造方程式モデリングでは、ベトナム現地の従業員が職務満足度や上司との交換関係をどの程度認識し、それらが組織同一化や組織市民行動にどのように影響するかを、一つのモデルとして同時に分析できる点が有用だと考えた。具体的には、職務満足度が直接的に組織同一化を高めるか、リーダー-部下交換関係が組織市民行動に波及するか、また外部評価と自己評価という二次元の組織同一化がそれぞれどのような経路で従業員の貢献行動を促すかといった仮説を、構造モデルにおけるパスとして明示した。そしてそれぞれの経路が統計的に有意であるか、理論と合致する向きと大きさをもっているかを検証し、モデル全体の適合度が十分な水準にあるかを評価した。

確認的因子分析(CFA)と構造方程式モデリング(SEM)の結果を照らし合わせることで、測定モデルと構造モデルの両面から、既存研究で示唆されてきた諸概念の関係がベトナムの中小製造企業においても成立するかを総合的に議論することができるようになる。こうした二段階の分析手順は、各変数の測定妥当性をまず確立し、その後に理論的仮説の因果パスを評価するという学術的手法としては標準的だと判断した。本研究においても、職務満足度や組織同一化といった抽象度の高い概念を、安定した測定モデルのもとで扱うことが結果の解釈の妥当性を高める要因になると考え、統計解析を進めた。結果として、ベトナムに進出している日韓中小製造企業の従業員がどのような要因によって組織に貢献する行動を示すのかを、一連のモデル検証を通じて明確化することを目指した。

第4章 分析結果

4.1 確認的因子分析(CFA)の結果

アンケートで得られた測定項目が理論的に想定される因子構造を再現しているかどうかを検証するために、まず確認的因子分析を行った。具体的には、職務満足度やリーダー-部下交

換関係、組織同一化、組織市民行動の四つの潜在変数について、先行研究で示されている次元構造が本研究のサンプルにおいてどの程度再現されるかを統計的に確かめた。

まず職務満足度については、従業員が仕事そのものに感じるやりがいや達成感といった内的要因と、給与や昇進機会、福利厚生のような外的要因という二次元モデルを想定し、それぞれの観測変数（質問項目）が対応する因子に適切な水準で負荷があるか確認した。次にリーダー-部下交換関係に関しては、Graen & Uhl-Bien（1995）の枠組みに基づき、忠誠心・感情的つながり・貢献・専門的リスペクトという四つの下位概念を含意する項目が想定どおりの因子を形成するかを検証した。

組織同一化については、ベトナムのように短期契約や派遣労働が多い新興市場では、従業員が企業の社会的評判（外部からのイメージ）をどの程度重視しているかと、従業員自身の価値観や成長目標が企業とどの程度共有されているかの両面を区別してとらえる必要が大きいと考えられる。そのため、本研究では外部評価と自己評価の二次元をそれぞれ別の潜在変数として扱い、外部からの評判を重視する項目群が組織同一化-（外部評価）にロードし、自己の内的価値観や目標の共有を問う項目群が組織同一化-（自己評価）にロードしているかを詳細に評価した。こうした区分を行うことで、「会社が外部から高く評価されていること」を誇りに思う感覚と、「自分の価値観を会社と重ね合わせている」という内面的帰属感がどのように組織へのロイヤリティや行動意欲につながっているかを、より精緻に把握できると期待した。

最後に組織市民行動は、個人向けの支援行動と、組織全体を対象とする行動の二次元構造を仮定し、該当する設問が想定どおり個人に対する組織市民行動と組織に対する組織市民行動に分かれているかを確かめた。従って主要変数間の関係性を把握するために2変量相関表を作成した。この相関表を用いて、職務満足度、リーダー-部下交換関係、組織同一化、組織市民行動の間に存在する基本的な相関関係を確認し、各変数が相互にどの程度影響を及ぼしているかの初期的な知見を得た。

	1	2	3	4	5	6
1. リーダー-部下交換関係	1					
2. 職務満足度	0.07	1				
3. 組織同一化（外部評価）	0.28	*0.06	1			
4. 組織同一化（自己評価）	0.49	0.53	0.29	1		
5. 組織市民行動（組織）	0.16	-0.7	*0.44	0.08	1	
6. 組織市民行動（個人）	0.42	0.35	0.03	0.41	0.25	1

表 2: 2 変量相関表

CFA の結果、各因子への因子負荷量は概ね 0.50 を上回り、推定値がいずれも統計的に有意 ($p < .001$) となった。適合度指標では、CFI が 0.92、TLI が 0.90、RMSEA が 0.067 という水準であり、サンプルサイズ ($n=127$) や項目数を踏まえればおおむね許容範囲に収まったと判断した。ただし、一部の観測変数において因子負荷量が 0.50 付近とやや低めの値を示す項目も存在したため、それらについては翻訳上の問題や理論的妥当性などを総合的に検討し、当初のモデルに残すかどうかを精査している。結果的に、職務満足度は 20 項目中 8 項目を除外し 12 項目とし、リーダー-部下交換関係 は 7 項目中 3 項目を除外して最終的に 4 項目を採用、組織同一化 は 6 項目中 1 項目を除外し 5 項目、個人に対する組織市民行動 は 7 項目中 1 項目を除外し 6 項目、組織に対する組織市民行動 は 7 項目中 4 項目を除外して最終的に 3 項目となった。職務満足度に関しては、サンプル数が小さいため、この先の分析においては項目数を減らす必要があったことから、項目のパーセル化を行い、12 項目を 3 つのパーセルへと変換した。

この作業によって職務満足度や組織同一化に関連する各下位因子構造が大きく崩れることはなく、全体として想定していた測定モデルに致命的な不整合は見られなかったため、次章で行う構造方程式モデリングによる仮説検証に進むこととした。

変数	CFI	RMSEA	χ^2	自由度	Cronbach' s α	項目数
職務満足度	0.81	0.13	176.35	54	0.89	12/20
リーダー-部下交換関係	0.79	0.10	4.57	2	0.79	4/7
組織同一化	1.00	0.00	0.27	4	0.72	5/6
組織市民行動 (個人)	0.92	0.11	22.71	9	0.71	6/7
組織市民行動 (組織)	1.00	0.00	0.00	0	0.50	3/7

表 3: 測定モデルの確認的因子分析結果

4.2 SEM によるモデル適合度の検証

確認的因子分析 (CFA) によって測定モデルの信頼性と妥当性がある程度確認された後、本研究で設定した理論モデルを構造方程式モデリングによって検証した。構造方程式モデリングの大きな利点は、一連の潜在変数どうしの直接経路・間接経路を同時に評価しながら、モデル全体の適合度も包括的に判断できる点にある。たとえば、職務満足度が組織同一化や組織市民行動に直接影響を与えるかどうか、またリーダー-部下交換関係が組織全体への貢献行動を誘発するうえでどの程度重要かを、一つのパス図の中で整理しながら検証することが可能となる。

先に行った CFA モデルを土台に、各潜在変数を入力とする構造モデルを設定した。ここで OID は外部評価と自己評価の二次元に分割し、それぞれが 職務満足度 や リーダー-部下交換関係 からの影響を受け、さらに組織市民行動 (個人向け、組織向け) に波及するというパスを描画した。推定には最大尤度法を用い、サンプル数が比較的限られている点を踏まえ

ながらも、モデル適合度を複数の指標で評価した。具体的には、CFI が 0.849、RMSEA が 0.080、 χ^2 /自由度が 1.798 ($\chi^2 = 311.030$, $df = 173$) という結果が得られ、CFI がやや低めながらもモデル全体が大きく逸脱しているわけではないと判断できた。これは、ベトナム語版アンケートの翻訳・ローカライズの問題やサンプルサイズの制約を考慮すれば、おおむね許容範囲と見なせる水準である。

指標	値
CFI	0.849
RMSEA	0.080
χ^2 /自由度	1.798

表 3: SEM モデルの適合度指標

モデル修正については、理論的根拠が薄いままに改変するとデータへの過度な当てはめを招きやすいと考えて修正指標の大きい箇所のうち、先行研究でも指摘のある項目間誤差のみ一部修正した程度にとどめた。結果として、全体のモデル適合度がさらに著しく向上することはなかったが、理論モデルとの大きな齟齬も見られず、次に示す仮説検証の解釈を行う段階に至った。

4.3 仮説検証の詳細

構造方程式モデリングの推定結果に基づいて、当初設定した仮説（H1～H5b）のうちどの経路が統計的に有意であり、理論的にも支持されるかを判断した。具体的には、職務満足度と組織同一化・組織市民行動の関係（H1, H2a, H2b）、リーダー-部下交換関係と組織同一化・組織市民行動の関係（H3, H4a, H4b）、そして組織同一化と組織市民行動の関係（H5a, H5b）について、それぞれパス係数と p 値を確認し、外部評価と自己評価の両方が有意かどうか、あるいは個人に対する組織市民行動と組織に対する組織市民行動の両パスが有意かどうかをあわせて検討した。下の表が最終的な検証結果となる。

仮説	パス	標準化係数	p 値	結論
H1	職務満足度 → 外部評価の組織同一化	0.10	0.60	部分的に支持
	職務満足度 → 自己評価の組織同一化	0.48	< .001	
H2a	職務満足度 → 個人に対する組織市民行動	0.06	0.37	不支持
H2b	職務満足度 → 組織に対する組織市民行動	-0.34	0.14	不支持
H3	リーダー-部下交換関係 → 外部評価の組織同一化	0.16	< .001	支持
	リーダー-部下交換関係 → 自己評価の組織同一化	0.23	< .001	
H4a	リーダー-部下交換関係 → 個人に対する組織市民行動	0.16	0.03	支持
H4b	リーダー-部下交換関係 → 組織に対する組織市民行動	0.23	0.25	不支持
H5a	外部評価の組織同一化 → 個人に対する組織市民行動	-0.05	0.16	不支持
	自己評価の組織同一化 → 個人に対する組織市民行動	0.13	0.12	
H5b	外部評価の組織同一化 → 組織に対する組織市民行動	0.47	< .001	部分的に支持
	自己評価の組織同一化 → 組織に対する組織市民行動	-0.02	0.92	

表 4: 仮説検証結果 (構造方程式モデル)

まず、職務満足度から組織同一化への直接的な影響 (H1) は、外部評価 (組織同一化-A) に対しては統計的に有意ではなかった一方で、組織同一化 (自己評価) は有意であった。今回の分析基準では「組織同一化の外部評価または自己評価のいずれかが有意であれば、仮説は部分的に支持される」とするため、H1 は部分的に支持となる。また、職務満足度から個人に対する組織市民行動 (H2a) および組織に対する組織市民行動 (H2b) への経路はいずれも非有意であったため、短期雇用や契約社員が多いベトナムの中小製造業においては、給与水準や昇進機会だけで従業員の自発的な貢献行動を高めるには限界がある可能性が示唆される。

一方、リーダー-部下交換関係が組織同一化を高める（H3）という仮説は、外部評価・自己評価の両方で有意となったため、完全に支持された。これは、上司と部下の相互信頼や情緒的つながりが、社会的ステータス面（外部評価の組織同一化）だけでなく内面的帰属意識（自己評価の組織同一化）の両面から組織一体感を醸成することを意味する。また、リーダー-部下交換関係が個人に対する組織市民行動を促進する（H4a）という仮説も有意であった。上司に対する忠誠や感謝の気持ちが、同僚を支援しようとする行動につながるメカニズムがうかがえる。

次に、組織同一化から組織市民行動への経路については、外部評価（組織同一化-A）が組織向けの行動に対してのみ有意（ $p < .001$ ）だった一方で、自己評価（組織同一化-B）に関しては統計的な有意性が確認されなかった。そのため、今回の「いずれか一方が有意なら部分的に支持」という基準では、H5b は部分的に支持とみなされる。つまり、一部の従業員は「自社が外部から高く評価されているかどうか」を重視し、その組織をサポートする行動に積極的になる傾向がうかがえるが、自己評価（組織同一化-B）の側面まで含めて考慮した場合に全体的な有意差とはならなかったといえる。

本研究では、リーダー-部下交換関係が組織同一化を高める仮説（H3）が外部評価・自己評価の両方で有意であったため完全に支持された。また、リーダー-部下交換関係が個人に対する組織市民行動を促進する仮説（H4a）も有意性が確認され、こちらも支持と判断している。一方で、職務満足度が組織同一化に影響を与える仮説（H1）は、自己評価のみ有意であったため「部分的に支持」とみなし、組織同一化（外部評価・自己評価）が組織市民行動に影響を与える仮説（H5b）は外部評価のみ有意という結果となったため、こちらも「部分的に支持」と結論づけた。

以下の表は、本研究において検証された仮説のうち、支援された仮説を整理したものである。部分的に支援された仮説については点線で表記し、完全に支援された仮説は実線で表記している。

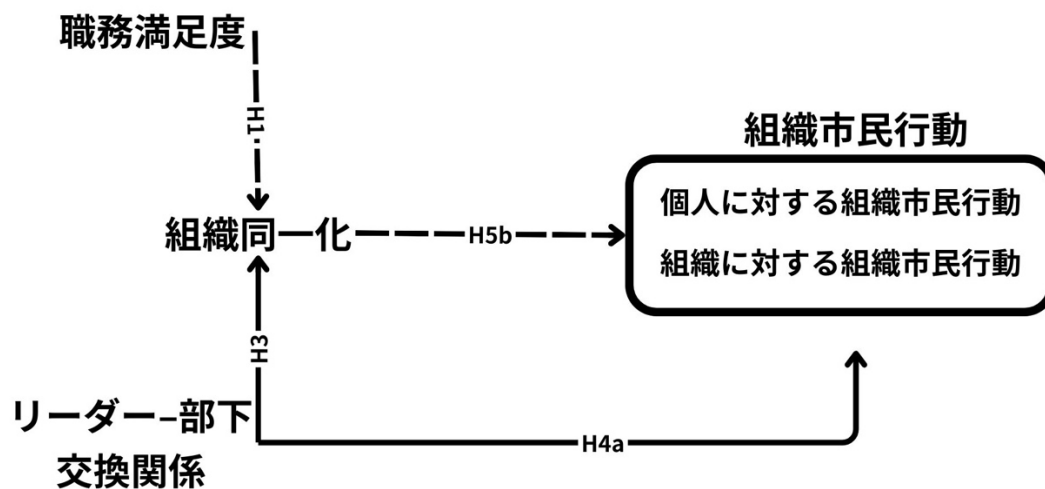


図 2: 支持仮設のモデル

総合すると、短期雇用が浸透したベトナムの新興市場においては、給与や昇進など外的報酬によって従業員の貢献行動を強く引き出すことは難しく、むしろリーダー-部下の良好な交換関係が組織への愛着を高める決定的要因となる可能性が高いと考えられる。また、企業の社会的評判（組織同一化-外部評価）が組織向けの組織市民行動を部分的に誘発する一方で、自己評価の関連は限定的にとどまった。この結果からは、企業としては上司とのコミュニケーション改善や企業イメージの向上策が、離職抑制や生産性向上を図るうえで重要な施策となりうることが示唆される。

第 5 章 考察

5.1 本研究の学術的貢献

本研究はベトナムという新興市場における中小製造企業の文脈において、職務満足度・リーダー-部下交換関係・組織同一化・組織市民行動の四変数が従業員の貢献行動に及ぼす影響を、統合モデルによって検証した点に学術的意義がある。先行研究の多くは先進国大企業や多国籍企業を対象としてきたため、新興国の中小企業を舞台とした実証研究は十分には蓄積されていなかった。こうした背景を踏まえ、従来から研究されてきた四変数を、ベトナムの工業団地という特殊かつ流動的な労働市場で再検証したことは、アジア新興国の人的資源管理研究に対して新たな視座を提供するものと考えられる。

また、組織同一化を外部評価と自己評価の二次元に分けた点も本研究の特徴である。外部か

らの評判を意識する従業員（外部評価の組織同一化が高い層）は、組織を「社会的に高く評価される場」とみなし、その帰属先として誇りを抱きやすい結果が得られた一方、内的価値観の共有については貢献行動と必ずしも結びつかない傾向が示唆された。これは短期雇用や派遣社員が多いベトナムの労働現場では、「会社レベル（外的評価）で物事を考える従業員ほど組織単位の貢献を行い、内的要因に基づく愛着は発揮されにくい」可能性があることを意味する。こうした外部評価・自己評価の切り分けによって、同一化の内的次元と外的次元が必ずしも同時に成立しないという現象を可視化できたことは、今後の研究に対しても大きな示唆を与えるといえよう。

5.2 結果からみた仮説の再考と外部評価の組織同一化/自己評価の組織同一化分割の意義

本研究では五つの主要仮説（H1～H5b）を設定し分析を行ったが、リーダー-部下交換関係が組織同一化を高める仮説（H3）は、外部評価・自己評価いずれの視点でも有意であり「完全に支持」できる結果となった。一方で、職務満足度が組織同一化を高める仮説（H1）は、外部評価が非有意で自己評価のみ有意だったため、「両次元そろっての有意」には至らず、不支持に近い結論である。また、組織同一化から組織市民行動へと至る仮説（H5b）に関しても、外部評価のみ貢献行動との関連が示唆されたが、自己評価まで含めた有意性は確認されなかったため、最終的には「部分的な支持」と判断した。

こうした 外部評価の組織同一化/自己評価の組織同一化 の二次元構造を設定した背景には、本研究の調査対象であるベトナムの中小製造企業において、正社員ではなく短期契約や派遣という流動的な雇用形態が多いという事情がある。組織への「内発的な愛着」よりも、外部的なイメージや社会的評判を重視する傾向が強い従業員が一定数存在する可能性を念頭に置いた結果、外部評価と自己評価 を分割して分析する必要があると判断したのである。

分析結果からは、会社レベルで考える従業員（外部評価の組織同一化を重視する層）は会社レベル（組織全体）の貢献行動を行いやすい一方で、内的価値観の共有が弱いと、必ずしも深い愛着や長期的なロイヤリティには結びつかないことが示唆された。特に、ベトナムでは短期雇用や派遣社員が多いため、外部から見た企業イメージを重視して企業に留まるケースは見込まれるが、内面的な価値観まで共有しているケースは少ない可能性がある。結果的に、外部評価の高い企業ほど組織向けの貢献行動は誘発されやすいが、自己評価が醸成されにくい環境では、従業員が深く組織に同化するまでには至らない、という二面性が浮き彫りになったといえる。

この 外部評価の組織同一化/自己評価の組織同一化 分割の意義は、従業員が外部評価と自己評価を必ずしも同時に重視していないことを定量的に明らかにし、さらに雇用形態が安定しない人材層が組織をどのように見ているかを可視化できた点にある。先行研究では「組織同一化」として単次元で扱うことが多かったが、新興国や中小企業の文脈では、外部から

の評判のみで組織を支持するケースが一定数存在すると考えられる。今回の結果は「外部評価が高い企業ほど従業員が組織の評判を意識して行動しやすい」という現象を裏づけると同時に、「自己評価が十分に形成されていないため、長期的視点でのロイヤリティや内発的貢献を誘発するには限界がある」ことを示しているといえる。

5.3 ベトナム進出企業に対する経営上示唆

本研究が示す経営上の示唆としては、まず上司と従業員の間で良好なコミュニケーションや信頼関係を形成することが、外部評価・自己評価いずれの観点においても組織への愛着を高める決定的要因となる、という点が挙げられる。給与や昇進などの外的報酬に比べれば効果が限定的と思われがちなソフト面のマネジメントだが、ベトナムのように雇用流動性が高い環境ほど、上司のリーダーシップや部下に対する敬意が従業員ロイヤリティの要となる可能性がある。

加えて、外部からの評判が高いほど組織向けの貢献行動を促進しやすいという知見は、経営者側が企業ブランディングや社会的評価の向上に注力すべき理由を裏づける。たとえば、社会貢献活動や地域コミュニティとの連携により「この会社で働くことは社会的に評価される」というメッセージを従業員に伝えることは、離職防止にも寄与し得ると考えられる。

一方で自己評価の側面が弱いままだと、従業員が「自社のビジョンや価値観に深く共感している」という状態までは至らず、「会社レベルでの貢献」はしていても長期的なキャリア形成や内面的なロイヤリティには結びつきにくい懸念もある。したがって、外的魅力のアピールとあわせて、従業員が仕事そのものに意味ややりがいを感じられるような育成プログラムや評価制度を整備し自己評価の形成にも配慮することが中長期的に重要とされるだろう。

5.4 本研究の制約

本研究は、ベトナムに進出している日韓中小製造企業を対象に、職務満足度・リーダー-部下交換関係・組織同一化・組織市民行動という四変数を用いた統合モデルを構造方程式モデリングで検証し、短期雇用が多い現地従業員の貢献行動要因を明らかにしようと試みた。しかし、以下のような制約も存在する。

第一には、サンプル数の限界が挙げられる。最終的に有効回答が127件と少なく、SEMにおけるパラメータ推定や統計的検定力が十分であったとは言い難い。特に外部評価の組織同一化/自己評価の組織同一化や個人に対する組織市民運動/組織に対する組織市民運動など多次元構造を同時に解析する際は、より大規模なサンプルを確保したほうが望ましい。

第二には、地域・業種の偏りである。調査対象の5社はいずれも中小製造業であり、かつ北

部～中部の工業団地に集中しているため、南部ホーチミン近郊や他業種（サービス業、大企業など）への一般化には注意を要する。

第三には、「なぜ組織同一化を二次元に分割したか」という理論的背景は示したが、さらに細かい心理プロセスを測定するための調査項目が限定的だった。外部評価と自己評価の間で、従業員がどのように認知・感情を行き来しているかを質的に把握できていない点はモデルの説明力を制限する。

最後には、本研究ではクロスカルチャーコミュニケーション要素を十分に測定することができなかった。韓国人・日本人上司とベトナム人従業員のあいだで、どのように言語的・文化的なギャップが存在し、LMXの形成に影響しているのかを定量データだけで捉えるのは難しい。本研究ではそうした観点を十分扱えず、リーダー-部下交換関係と組織同一化、組織市民運動の関連性を「組織内の信頼関係」という抽象的なレベルでしか議論できなかった点は、考察範囲を制限する結果となった。

5.5 今後の研究方向

まず、サンプル数と調査対象の拡大が急務である。地域や産業セクターを広げ、都市圏と地方の工業団地を比較することで、や外部評価・自己評価の形成がどのように変化するかを把握できるだろう。また、サービス業や大企業を含めた多角的な検証を行えば、ベトナム進出企業全般への一般化も進むと期待される。

次に、クロスカルチャーコミュニケーション要素の測定を強化することが望ましい。今回の定量アンケートでは、上司と部下のやり取りをLMシケールに落とし込むにとどまったが、実際には文化的な先入観や上下関係の捉え方などが、従業員の職務満足度や組織同一化に大きく影響している可能性がある。インタビューや参与観察など質的調査を併用し、ベトナム人従業員が上司とのコミュニケーションで感じる葛藤や期待をより詳細に捉えることでリーダー-部下交換関係と組織同一化の形成メカニズムを深く理解できると考えられる。

さらに、外部評価自己評価の分割に関しては、どのような要因が外部評価を重視する従業員を増やし、あるいは自己評価を高める従業員を育てるのかというプロセスを理論化する必要がある。たとえば、企業ブランディングや社会貢献活動を通じて外部イメージを高める施策が先に成功し、従業員が組織への誇りを持つようになった後、研修や人事評価制度によって内的価値観の共有へ発展するモデルがあり得る。一方、短期的には外部評価だけで留まってしまい、自己評価型の愛着が育たないまま従業員が離職してしまうケースも想定される。こうしたダイナミズムをより長期的で縦断的に捉える研究が今後は求められるだろう。

第6章 結論

本研究は、ベトナムの中小製造業で働く従業員を対象に、職務満足度・リーダー-部下交換関係・組織同一化（外部評価/自己評価）・組織市民行動（個人向け/組織向け）という多次元の枠組みを用いて、短期雇用が多い現地従業員の貢献行動要因を検証した。その結果、上司と部下の良好な交換関係が外部・自己いずれの視点でも組織同一化を高め、特に組織全体を利する行動に大きく影響する点が確認される一方、職務満足度や内的な組織同一化（自己評価）が直接的に組織市民行動を高める効果は限定的であることが示唆された。

また、外部評価のみ有意で自己評価が有意でないという部分的な結果から、ベトナムの派遣社員や短期契約社員が多い労働市場では、「会社レベル（外部的な評判）」に着目して組織への貢献を判断する従業員が一定数存在する可能性が高いと考えられる。こうした傾向は、外部イメージやブランド力を高める施策が離職防止や組織に対する組織市民行動促進に有効である半面、内的な価値観共有の醸成を後回しにすると、長期的なロイヤリティや主体的な成長にはつながりにくいという課題も同時に示唆している。

今後はより大規模・多様なサンプルを用いた検証や、質的調査の導入、マクロ的制度要因を組み込んだ分析を行うことで、各変数の相互作用をさらに解明し、ベトナムのような新興国へ進出している中小企業が直面する人的資源管理上の課題に対して、より包括的な解決策を示すことが期待されると言えるだろう。

第7章 参考文献

1. Bui, A. T., Nguyen, C. V., & Pham, T. P. (2019). "Impact of foreign investment on household welfare: evidence from Vietnam." *Journal of Asian Economics*, 64, 1-15.
2. Chu, W. (2017). "Factors Affecting Employee Motivation in Container Shipping Companies in Taiwan." *Asian Journal of Shipping and Logistics*, 33(3), 159-165.
3. Gillet, B., & Schwab, D. P. (1975). "Convergent and Discriminant Validities of Corresponding Job Descriptive Index and Minnesota Satisfaction Questionnaire Scales." *Journal of Applied Psychology*, 60(3), 313-317.
4. 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 perspective." *Leadership Quarterly*, 6(2), 219-247.
5. Jeong, M. (2010). "Yellow Skin, White Masks: Postcolonialism Discourse and Human Resource Management of Korean Companies Entering Vietnam." *Personnel and Organizational Research*, 18(4), 105-151.
6. Kim, H., Lee, M., & Lee, H. (2020). "Corporate Social Responsibility and Employee Motivation: Evidence from South Korea." *Journal of Business Ethics*, 162(3), 573-593.
7. KOTRA. (2016). *Thriving! Success Stories of Our Companies Going Overseas*.
8. Koys, D. J. (2001). "The effects of employee satisfaction, organizational citizenship behavior, and turnover on organizational effectiveness: A unit-level, longitudinal study." *Personnel Psychology*, 54(1), 101-114.
9. Loi, R., Chan, K. W., & Lam, L. W. (2014). "Leader-member exchange, organizational identification, and job satisfaction: A social identity perspective." *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 87(1), 42-61.

10. Mael, F., & Ashforth, B. E. (1992). "Alumni and their alma mater: A partial test of the reformulated model of organizational identification." *Journal of Organizational Behavior*, 13(2), 103-123.
11. Nakatani, Y. 中谷 安男 (2011). "中小企業のベトナム進出戦略の展開における現地ビジネスコミュニケーションの考察-(株)八ちゃん堂の事例研究." *国際ビジネスコミュニケーション学会研究年報 = The Journal of International Business Communication*, (70), 25-32.
12. Nguyen, D. T. H. (2019). "Inward foreign direct investment and local wages: The case of Vietnam's wholesale and retail industry." *Journal of Asian Economics*, 65, 1-11.
13. Park, J. (2022). "Local Human Resource Management of Korean Companies Entering Vietnam." *e-Business Research*, 23(4), 345-357.
14. Pham Thi, T. D., Ngo, A. T., Duong, N. T., & Pham, V. K. (2021). "The Influence of Organizational Culture on Employees' Satisfaction and Commitment in SMEs: A Case Study in Vietnam." *The Journal of Asian Finance, Economics, and Business*, 1031-1038.
15. Riketta, M. (2005). "Organizational identification: A meta-analysis." *Journal of Vocational Behavior*, 66(2), 358-384.
16. Seoh Koon TAN, & Takashi Masuyama. (2018). "Intercultural Communication in a Multicultural Workplace: Challenges and Strategies of Effective Intracultural Communication." *国際ビジネスコミュニケーション学会研究年報 = The Journal of International Business Communication*, (77), 41-51.
17. Son, S. (2020). "Location Characteristics and Typification of Korean Companies Entering Ho Chi Minh City, Vietnam." *Journal of Korean Urban Geography*, 23(2), 43-56.
18. Song, Y. (2021). "The Impact of Organizational Culture on Work Motivation and Voluntarism in Korean Companies Entering Vietnam: From the Perspective of Social Exchange Theory." *Trade Information Research*, 23(4), 103-124.

19. **Tran, D.N.B. (2019).** “Korean foreign direct investment to Vietnam: the non-effect of investors’ familiarity bias.” (Master’ s thesis dissertation, Korea University).
20. **Tsujio, Y. 辻尾 嘉文 (2008).** “ベトナムに進出する中小企業へのメッセージ：ベトナムの魅力と課題.” *AIBS ジャーナル*, 2, 31-36.
21. **Wei, X., Iqbal, Q., & Saina, B. (2022).** “Factors Affecting Employee’ s Retention: Integration of Situational Leadership With Social Exchange Theory.” *Frontiers in Psychology*, 13, Article 872105.
22. **Williams, L.J., & Anderson, S.E. (1991).** “Job satisfaction and organizational commitment as predictors of organizational citizenship and in-role behaviors.” *Journal of Management*, 17(3), 601-617.

謝辞

本研究を無事にまとめるにあたり、多くの方々のご支援とご助力を賜りましたことを心より感謝申し上げます。まずは本論文の作成を通して一貫したご指導と温かい励ましをいただきました、指導教員である山尾佐智子先生に深く感謝いたします。さらに、副査として貴重なご意見や示唆を頂戴しました井上哲浩先生、林洋一郎先生にも、この場を借りて厚く御礼申し上げます。

あわせて、本研究の調査協力を快く引き受けてくださったベトナムに拠点を置く日韓中小製造企業の方々にも、心より感謝しております。忙しい業務の合間を縫ってアンケートへの参加やデータ収集に協力いただき、現地の生の声を反映した実証を行うことが可能となりました。

また、現地企業との連絡や調整をはじめ、さまざまな面で大きな支援を惜しまず提供してくれた父には、特に感謝の意を表します。父の協力がなければ、本研究の企画・実施において多くの困難があったと痛感しております。

皆さまのお力添えにより、本研究を完成させることができました。ここに改めて深く感謝を申し上げるとともに、引き続きご指導を賜りますよう、お願い申し上げます。

付録

付録 1:職務満足度尺度 ※落とした項目は取り消し線処理

番号	質問事項
1	あなたは職場で常に忙しく働いている
2	あなたは仕事で一人で作業する機会がある
3	あなたは時々、いろいろな業務を行う機会がある
4	あなたは地域社会の中で自分の存在を示す機会があると感じる
5	上司は人を親切に扱っている
6	上司には意思決定能力が高い
7	あなたの良心に反しない業務を行うことができる
8	この仕事は安定した雇用を提供している
9	あなたは他者のために何かを行う機会がある
10	あなたは人に指示を出す機会がある
11	あなたは自分の能力を活かすような業務を行う機会がある
12	会社の方針がどのように実践されているかを見られる
13	給与と自分の仕事量は妥当で公平だと思う
14	あなたはこの仕事で昇進のチャンスがある
15	あなたには自分の判断を自由に使う裁量がある
16	あなたは自分なりの方法で仕事を進める機会がある
17	あなたは職場環境に十分満足している
18	あなたは同僚同士の関係に満足している
19	あなたは良い仕事をした時の評価に満足している
20	あなたはこの仕事を通じて達成感を得ている

付録 2:リーダー-部下交換関係 尺度 ※落とした項目は取り消し線処理

番号	質問事項
1	あなたは、韓国人上司があなたの働きに対してどの程度満足しているか、日頃から把握している
2	韓国人上司は、あなたの仕事上の問題やニーズを理解している
3	韓国人上司は、あなたの可能性をきちんと認めている
4	上司の公式な権限に関わらず、仕事上の問題を解決するために力を貸してくれる可能性がある
5	上司の権限の大きさにかかわらず、自己負担をしてでもあなたを助けてくれることがある

6	あなたは韓国人上司の決定を、上司がいない場でも弁明できるほど信頼を寄せている
7	あなたは韓国人上司との関係が良好だと思う

付録3:組織同一化尺度 ※落とした項目は取り消し線処理

番号	質問事項
1	だれかが自分の会社を批判すると、個人的な侮辱のように感じる 組織同一化-A
2	他の人が自分の会社をどう思っているか、とても気になる 組織同一化-A
3	この会社について話すとき、私はたいてい「彼ら」ではなく「私たち」と言う組織同一化-B
4	この会社の成功は、自分自身の成功でもある 組織同一化-B
5	だれかがこの会社をほめると、それが個人的な称賛のように感じる 組織同一化-B
6	メディアなどで会社が批判されたら、私は恥ずかしいと感じる

付録4:個人に対する組織市民行動の尺度 ※落とした項目は取り消し線処理

番号	質問事項
1	あなたは欠勤している同僚を助ける
2	あなたは過重な仕事を抱えている人を手伝う
3	あなたは上司に頼まれなくても、上司の仕事をサポートすることがある
4	あなたは同僚の悩みや問題に進んで耳を傾ける
5	あなたは新入社員を積極的に助ける
6	あなたは同僚に個人的な関心を払う
7	あなたは同僚に必要な情報をこまめに伝える

付録5:組織に対する組織市民行動尺度 ※落とした項目は取り消し線処理

番号	質問事項
1	あなたの出勤率は平均以上である
2	出勤できない場合は、事前に連絡を入れる
3	あなたは正当な休憩をしっかりと取る
4	あなたは個人的な電話で多くの時間を費やしている
5	あなたは些細なことで職場に文句を言わない
6	あなたは組織の財産を大切に扱い、守っている
7	あなたは秩序を保つために制定された非公式のルールに従っている

付録 6: アンケートに協力中のベトナム人社員 1 (写真撮影許可 0)



付録 7: アンケートに協力中のベトナム人社員 2 (写真撮影許可 0)

