

**立教大学学術推進特別重点資金（立教 S F R）**  
**大学院生研究**  
**2012年度研究成果報告書**

<b>研究科名</b>	立教大学大学院	経営学	研究科	経営学	専攻
<b>研究代表者</b>	在籍研究科・専攻・学年		氏名		
	経営学研究科・経営学専攻 後期課程2年		徐 毅菁 印		
<b>指導教員</b>	所属・職名		氏名		
	経営学部・教授		石川 淳 印		
<b>自然・人文・社会の別</b>	自然 ・ 人文 ・ <input type="checkbox"/> 社会		<b>個人・共同の別</b>	<input type="checkbox"/> 個人 ・ 共同 名	
<b>研究課題名</b>	多国籍企業現地スタッフの自発的離職意思に関する研究 －中国上海における日系企業を中心に－				
<b>研究組織</b>	在籍研究科・専攻・学年		氏名		
	経営学研究科・ 経営学専攻・後期2年		徐 毅菁		
<b>研究期間</b>	2012年度				
<b>研究経費</b>	198,234千円（実績額又は執行額）				

**研究の概要**（200～300字で記入、図・グラフ等は使用しないこと。）

本研究は、日本企業の海外進出における、ホワイトカラー・ローカルスタッフの人材マネジメント問題の中、高離職率に焦点を当てるものである。心理的側面のアプローチを取り、定量分析によって、日本的人材マネジメント方式、個人のキャリア志向と現地スタッフの自発的離職意思の関係を明らかにした。日本的人材マネジメント政策が、如何に多国籍企業のローカル・スタッフの自発的離職意思に影響を与えるプロセスについて、組織コミットメント、職務満足度及び代替雇用機会の認知度などを、媒介変数として用いて仮説モデルを構築し、検証した結果、個人のキャリア志向のモデレーター効果が検証され、ローカル志向が強いほど、他方コスモポリタンが弱いほど、日本的人材マネジメント策が従業員全体の自発的離職意思の低下に寄与することが分かった。

**キーワード**（研究内容をよく表しているものを3項目以内で記入。）

[ 日本的人材マネジメント ] [ キャリア志向 ] [ 自発的離職意思 ]

## 研究成果の概要 (図・グラフ等は使用しないこと。)

## ・ 仮説

1980年代以降、日本の人材マネジメントは、人事管理上の一種の手法として定義され、日系企業の国際競争力の源泉の一つとして推奨された (Ouchi, 1981; Dohse, 1985)。しかし、その具体的な内容に関しては、今日になってもはっきりした定義はなかった。そこで本研究は、この分野で高く評価されている小池 (1981) の理論に基づき、次のように日本の大卒ホワイトカラーの人材マネジメントの特徴を再定義する：遅い選抜と幅広い専門性。

サイドベットの理論により、従業員の組織に対する投資の蓄積——ここでは勤続年数——をコストと見なし、回収不能なコストが大きくなればなるほど、組織コミットメント、とりわけ持続的コミットメントを高めるとする (Becker, 1960; Allen & Meyer, 1996)。また、組織コミットメントが自発的離職意思に対し、負の影響をもたらすことは、既に多くの先行研究で実証されている (Adas et al, 1998; Bluedorn, 1982; Cohen, 1999; Iverson & Roy, 1998; Mottaz, 1988)。よって、

仮説 1. 多国籍企業の昇進選抜スタイルは、遅いほどローカル・スタッフの自発的離職意思に負の影響をもたらす。専門性の幅を広げるために伴う OJT 又は Off-JT を受けることによって、従業員の企業特殊熟練が増え、離職コストが上昇し、更に持続的コミットメントも次第に上昇し、結果的に転職行動に対しより慎重な態度をとるようになると指摘される (Becker, 1960; 小池, 1991)。他方、横方向のジョブ・ローテーションが内部労働力市場の発達につながり、従業員の転職を困難にするという指摘もある (Victor, 2010)。よって、

仮説 2. 多国籍企業ローカル・スタッフのキャリアの幅の広さは、該当スタッフの自発的離職意思に負の影響をもたらす。

次に、コスモポリタン志向及びローカル志向 (Gouldner, 1957) をそれぞれモデレーターとして投入し、次 4 つの仮説を作り上げた。なお、ローカル志向とコスモポリタン志向の関係については、初期の研究において、両者が反比例的な関係だと仮定されている場合が多く見られる (Victor & Cullen, 1988 など) しかし近年では、その二つの志向の両立可能性についての検討も出てきた (三崎, 1998; 三輪, 2003) ため、本研究においては、両者の関係をトレードオフではなく、両立可能として捉える。

仮説 3. ローカル・スタッフのコスモポリタン志向の強さは、企業の昇進選抜スタイルと個人の自発的離職意思の相関関係をモデレートする。

仮説 4. ローカル・スタッフのコスモポリタン志向の強さは、該当スタッフのキャリアの幅と自発的離職意思の相関関係をモデレートする。

仮説 5. ローカル・スタッフのローカル志向の強さは、企業の昇進選抜スタイルと個人の自発的離職意思の相関関係をモデレートする。

仮説 6. ローカル・スタッフのローカル志向の強さは、該当スタッフのキャリアの幅と自発的離職意思の相関関係をモデレートする。

## ・ 検証

2011年10月14日から同年10月23日にかけて、中国上海の国営企業及び外資系企業における、ホワイトカラーのローカル・スタッフを対象に実施したアンケート (N=217、有効回収率 27.2%) のデータに対し、階層的線形モデルの分析を行った結果は以下通りである。

モデル 1 では、コントロール変数として、性別、年齢、婚姻状況、教育水準、勤続年数、転職回数、月収を投入した。年齢のみ、自発的離職意思との間に、有意な相関が見られた ( $\beta = -.43, p < 0.05$ )。

モデル 2 では、それに加え、選抜スタイル及びキャリアの幅を投入した。選抜スタイルとローカル・スタッフの自発的離職意思の間に、強い負の相関関係が見られた ( $\beta = -.36, p < 0.01$ )。よって、仮説 1 が検証された。また、然程強くはないが、キャリアの幅の広さもローカル・スタッフの自発的離職意思と負の相関関係が見られた ( $\beta = -.10, p < 0.05$ )。よって、仮説 2 が検証された。

モデル 3 では、更にコスモポリタン志向並びにローカル志向を追加投入した。そのどちらも有意な相関が見られなかった。最後に、モデル 4 では、説明変数とモデレーターの相互影響効果を検証するため、4 つの交差項 (選抜スタイル×コスモポリタン志向、選抜スタイル×ローカル志向、キャリアの幅×コスモポリタン志向、キャリアの幅×ローカル志向) を投入した。昇進選抜スタイルと従業員の自発的離職意思との相関関係において、コスモポリタン志向及びローカル志向のモデレーター効果が実証された (選抜スタイル×C  $\beta = .34, p < 0.01$ ; 選抜スタイル×L  $\beta = -.43, p < 0.01$ ;  $\Delta F = 2.5$ )。一方、キャリアの幅と従業員の自発的離職意思との相関関係においては、二つのモデレーターのいずれも有意な結果は示されなかった。よって、仮説 3、仮説 4 は肯定され、仮説 5、仮説 6 は否定された。

## ・ 結論

仮説検証の結果から、まず、上海では、日本の人材マネジメント策、とりわけ昇進選抜のタイミングが遅いほど、従業員の自発的離職意思に負の影響を及ぼすといえよう。

ただし、キャリア志向のモデレーター効果が一部検証されたことから、従業員のコスモポリタン志向及びローカル

### 研究成果の概要 つづき

志向の強度によって、大いなる個人差が示すことが、明らかになった。コスモポリタン志向が強いほど、彼らは「遅い昇進」に対する抵抗が強く、その結果自発的離職意思が強まる。また、ローカル志向が強いほど、彼らは「遅い昇進」に対する受入度が高く、その結果自発的離職意思が弱まる。このことから、日本の人材マネジメントの効果が発揮できる条件の一つは、従業員全体的に高ローカル志向且つ低コスモポリタン志向の傾向にあることである。

なお、仮説 5、6 が廃却された理由として、その一、従業員のキャリアの幅の広さと個人の自発的離職意思との間の相関関係自体が、かなり弱かったからであろう。その二、コスモポリタン志向の強い従業員は、水平的キャリアの幅が自らの成長に繋がると考え、予想したほどの抵抗感を示さずに対し、ローカル志向の強い従業員は、組織内水平的な移動イコール組織への貢献という考えは予想より弱かったと推測できよう。

#### ・考察

収入は、従来、個人従業員のモチベーションや離職意思に著しく影響を与える変数の一つだと指摘されている。しかし、実に興味深いことに、この度の調査において、ローカル・スタッフの自発的離職意思にそれほど強い相関を示さなかった。後のヒアリング調査を通じ、その原因が分かった。収入は、上海の多国籍企業のローカル・スタッフは、もはや収入を衛生要因 (Herzberg, 1959) として捉えられているであろう。某知名会計事務所 D 社では、グローバル的不況の影響を受け、賃金の上げ幅を例年より 2% 減少したことが、大々的に従業員の反感を買い、「どこかにいい転職先知らない？」というのが、従業員達がランチタイムで最も盛り上がった話題だと、D 社で 4 年勤め、自身も転職を考え中という G さんが述べた。また、特にコンサルティング業界では、殆どの従業員が、転職行動を、自らの収入を上げるための手段の一つとしか考えていない。A さんの話によると、コンサルティング業界では、一回の転職によって、賃金の上昇幅の相場が 5 割～2 倍である。将来楽して高収入を得るためには、3 年ぐらい過酷な仕事環境も繰り返す残業も我慢できないものでもないなあと思ったと、彼女は言った。A さんは一人ではなかった。今回のインタビュー対象全員が、はじめから、定年まで同じ会社に勤めるつもりはないと断言した。かといって、詳しい締切りを決め、積極的に転職活動を行う訳でもない。現在の会社に対し、諸々不満を抱いてはいるが、例え転職したとしても、新たな勤務先が必ずしも現在の所より優れてるという保障はないと、変化に期待とともに、強烈の不安を感じている。「いつかは転職したいけどとりあえず今の会社で…」という無難な考え方、どちらかというところ、むしろ日本的発想ともいえよう。その背景には、上海近年来高騰した物価、中でも特にバブル気味の住宅価格に関係あるといえよう。中国国家統計局の公表データによると、2011 年 11 月中国の 100 の主要都市の住宅平均価格が 8,832 元/m<sup>2</sup> (日本円にすると約 110,400 円/m<sup>2</sup>) であるのに対して、上海市の住宅平均価格はその 3 倍近くの 23,555 元/m<sup>2</sup> (約 294,438 円/m<sup>2</sup>) であった。一方、同年度の (個人経営を除く) 上海で働く従業員の平均年収は 2010 年より 9.3% 増の 46,757 元であった。仮に夫婦とも就労する場合、両方の年収合わせて 93,514 元になると計算すると、市内非都心部に位置する 95 m<sup>2</sup> のマンションを購入しようとしたら、定価が 223 万元 (23,555 × 95) を超え、住宅価格の対世帯収入比が 24 年に達する。この深刻な事実直面するのなら、若い世代でも雇用安定重視の傾向にあり、比較的強いローカル志向を示すことも、当然であろう。

総じて、ローカル志向の強い従業員は、コスモポリタン志向の強い従業員に比べると、比較的日本的な人材マネジメントに好感を持っているといえよう。ローカル志向が強いほど、従業員が日本の人材マネジメント方式を好むに対し、コスモポリタン志向が強いほど、従業員が成果主義的な評価方式を望むと推測できよう。この意味では、両者は二律背反の関係にあるともいえよう。もしそうだとすると、企業側はどの基準をもとに、人材マネジメント政策を定めるべきであろう。勿論実務世界では他に配慮しなければならない要件が沢山存在するが、ここでは最も純粋で根本的な考え方——効用最大化の原則に準じて議論してみよう。まず、上海の多国籍企業におけるローカル・スタッフは、ローカル志向が強い傾向にあることが、今回の調査を通じて明らかになった。よって、企業側が日本の人材マネジメント方式を採用するほうが、成果主義的なマネジメント方式より、より多くの従業員の自発的離職意思が下がるであろう。つまり、中国上海における日系企業は、欧米系企業をまねせず、自らの人材マネジメント策を維持したほうが、ローカル・スタッフ全体の自発的離職意思の低下に寄与すると結論付けられよう。

**研究発表** (研究によって得られた研究経過・成果を発表した①～④について、該当するものを記入してください。該当するものが多い場合は主要なものを抜粋してください。)

- ①雑誌論文 (著者名、論文標題、雑誌名、巻号、発行年、ページ)
- ②図書 (著者名、出版社、書名、発行年、総ページ数)
- ③シンポジウム・公開講演会等の開催 (会名、開催日、開催場所)
- ④その他 (学会発表、研究報告書の印刷等)

**研究発表**

2012、12 人材育成学会第10回年次大会

「日本的人材マネジメントが従業員の自発的離職意思に与える影響

中国上海における多国籍企業を中心に」