

平成 21 年 5 月 29 日現在

研究種目：基盤研究（C）
 研究期間：2007～2008
 課題番号：19530351
 研究課題名（和文） 組織のリテンション・マネジメントの研究
 研究課題名（英文） A study on retention management in organizations
 研究代表者
 山本 寛（YAMAMOTO HIROSHI）
 青山学院大学・経営学部・教授
 研究者番号：30240120

研究成果の概要：高業績社員の組織への引き留めを意味するリテンションは、人材獲得競争が激化している現代、組織において重要な課題となっている。本研究では、どのような方針や施策がリテンション促進につながるかを実証的に解明するため、組織及び従業員に対するインタビュー調査及び質問票調査を実施した。その結果、雇用保障やきめ細かな退職管理等従業員の組織や職務へのコミットメントを高めるような施策がリテンションを促進すること等が明らかにされた。

交付額

（金額単位：円）

	直接経費	間接経費	合計
19年度	2,300,000	690,000	2,990,000
20年度	900,000	270,000	1,170,000
年度			
年度			
年度			
総計	3,200,000	960,000	4,160,000

研究分野：社会科学

科研費の分科・細目：経営学・経営学

キーワード：経営学、人的資源管理論、リテンション、キャリア、退職

1. 研究開始当初の背景

リストラクチャリングの名のもとによる雇用調整は一服したといわれるが、90年代後半の高失業率の一因となったその総括はまだまだ済んでいない。つまり、リストラクチャリングによって企業の短期的業績は向上しても、人材とくに高い業績をあげる従業員が退職した場合の長期的に見たマイナス面は見過ごすことはできない。人的資本理論(Becker, 1975)の観点からみても、人的資源管理(以下HRM)

の資源ベースアプローチからみても、高い知識・技能をもった人材の重要性は明らかだからである。団塊世代従業員の定年による大量退職が始まる2007年問題の企業へ与える影響の大きさがいわれたことも同様の趣旨からであろう。一方、現代は人材獲得競争の時代でもある。雇用流動化の進展による転職の増加もそれを後押しし、有能な高業績をあげる人材、将来のコア人材の争奪戦が展開されている。逆の面からみると、現代は高業績人材が

いつでも他社に流出する可能性がある時代である。組織のHRMの観点からこのような状況をみた場合の重要なキーワードがリテンションである。

リテンション(「維持」「引き留め」とは、経営学的には従業員を組織内に確保することを意味し、「従業員が組織に留まる比率」(Phillips & Connell, 2003)等で測定される。しかし、これら一般的な定義ではリテンションの目的や手段が考慮されておらず、実際のHRMにおける現状と一致しない。これらを考慮した定義としては、「個人の能力と仕事を見合うようにマッチさせることで企業に留まらせようとする施策」(高木晴夫, 2004)等がある。本研究でも同様に、リテンション(自体)を「従業員を組織内に確保する(引き留める)こと」とし、組織のHRM上で分析する場合、リテンション・マネジメントとする。そしてこれを、「高業績をあげる(またはあげることが予想される)従業員が長期間組織にとどまってその能力を発揮することができるようにするためのHRM施策全体」と定義する。

なぜ、従業員のリテンションは重要であろうか。先行研究では、従業員の退職は組織効率を示す指標として使われてきた。短期的には従業員の退職は別の従業員の採用・配置転換や教育訓練、生産性の低下等に係るコストを増大させる。つまり、職務業績や遅刻、欠勤等と並び、退職や退職したいという意思是組織効率を低下させる要因である(Angle & Perry, 1981)。また、長期的にも組織に多くの損失を与える。長期勤続の従業員は暗黙のうちに必要な組織特有の知識・技能をもつようになるだけではない。優秀な営業職が退職した場合、顧客との人間関係が失われるだけでなく、それを短期かつ効率的に構築する技能も失われ、顧客の喪失に結びつく(Heskett, Sasser, & Schlesinger, 1997)。ま

た、残留した従業員のモチベーションに対するマイナス効果も考えられる。1人の従業員の退職は技能や責任の程度によって彼(女)の給与の93%から200%の損失にのぼり(Cascio, 2000)、10人の専門職・管理職の退職で約100万ドルが失われる(Fitz-enz, 1997)というデータもある。

それでは、リテンションに役立つ具体的な施策にはどのようなものがあるか。近年、HRMの組織業績への直接的な寄与を重視する戦略的HRM論において、ハイ・インボルブメントHRM施策(Lawler, 1986)が寄与要因としてとりあげられてきた。これは、広い意味で人的資本理論に基づく人的資本への投資(Arthur, 1994)と考えられるとともに、従業員の組織や職務に対するコミットメントやモチベーション向上を通して業績アップを促すというコミットメントモデルに立脚している。具体的な施策としては、情報共有プログラム、職務分析、態度調査、QCサークル等の意思決定参加システム、苦情処理システム、インセンティブプラン、長い教育訓練時間等があげられる。

以上の観点から、研究代表者は前研究(山本寛, 2006)でコミットメントモデルに基づくHRMとリテンションとの関係を、従業員に対する質問票調査によって分析した。その結果、同モデルに基づく評価・昇進の適切性及び雇用保障は退職意思によって測定した従業員のリテンションを促進していたが、積極的教育訓練はそうではなかった等の結果が見出された。

しかし、前研究の結果、以下のような研究課題が残された。

- (1)HRMを従業員の認知のみ測定したため、実際のHRM施策との関係が分析されていない。
- (2)HRMの次元が3次元と少なく、コミットメントモデルとして必須の情報共有プログラム等を取りあげていない。

(3)退職率等客観的指標によってリテンションを測定していない。

(4)組織風土や上司のリーダーシップ等HRMのリテンション効果を促進する環境要因を考慮していない。

(5)高業績者を判別する従業員の職務業績を本人の認知で測定しており、客観的業績を使用していない。

さらに、前研究以外のリテンションに関する先行研究を渉猟した結果、以下のような課題が指摘されている。

第1に、実際のリテンションに至るまでの従業員の心理的過程について検討されていない。

第2に、リテンションの先行要因と結果をともに考慮した総合的モデルにより研究しているものがみられない。

第3に、多国間、多文化間におけるリテンションの差異や類似性について研究されていない。

第4に、退職率、退職意思、勤続期間等リテンション指標間の関係や妥当な指標探索が行われていない。

2. 研究の目的

本研究は仮説を設定しそれを検証するという仮説検証型の研究である。そこで、1の先行研究の結果や、人的資本理論、に基づき、以下の基本仮説を設定した。

「経営戦略に適合し、従業員のコミットメントを向上させるようなHRM施策の実施は、彼らの適切な認知とそれによって促進されるキャリア発達を経て彼らのリテンションを促進し、その結果組織業績の向上につながる。さらに、以上の関係はリテンションにプラスの影響をおよぼす組織風土及び管理者の適切なリーダーシップによって促進されるとともに、異文化環境の影響を受ける」

この基本仮説を、質問票調査で直接検証可能な以下の9個の(作業)仮説を検証すること

によって検証した。

仮説1 経営戦略に適合し、従業員のコミットメントを高めるようなHRM施策は彼らのリテンションを促進する。

仮説2 従業員のコミットメント向上型 HRM 施策は彼らの適切な認知を経てリテンションを促進する。

仮説3 コミットメント向上型 HRM 施策は彼らの適切な認知とそれによって促進されるキャリア発達を経てリテンションに影響する。ただし、キャリア発達にはリテンションを促進するものとマイナスに働くものがある。

仮説4 従業員重視の組織風土は、コミットメント向上型 HRM 施策が彼らの適切な認知とそれによって促進されるキャリア発達を経てリテンションを促進する過程にプラスの影響を与える。

仮説5 上司と部下との良好な交換関係は、コミットメント向上型 HRM 施策が彼らの適切な認知とそれによって促進されるキャリア発達を経てリテンションを促進する過程にプラスの影響を与える。

仮説6 リテンションの進展は組織業績(経常利益等)にプラスに働く。

仮説7 コミットメント向上型施策には高業績者のリテンションのみに働くものと全従業員に働くものがある。

仮説8 組織業績を高めるリテンション指標として、客観的及び主観的指標をともに考慮する必要がある。

仮説9 リテンションへの影響要因及びその結果には国及び文化の差異が影響する。

3. 研究の方法

平成 19 年度は既に設計した仮説に基づきインタビューリスト及び質問票を作成した。また、それに基づき日本、アメリカ、オーストラリア及びイギリスで

インタビュー調査を実施した。さらに、HRM 施策のリテンションに対する因果関係を明らかにするため、日本で第 1 回目の質問票調査(縦断調査)を実施した。同時に日本との国際比較調査として、アメリカ及びオーストラリアにおいて同一項目による質問票調査を実施した。西欧文化圏と非西欧文化圏の比較をするためである。平行して文献研究を行い、広くリテンションに関する新しい知見、モデルや理論の摂取を行った。

平成 20 年度は前年度に日本で実施した同じ対象に対する 2 度目の質問票調査(縦断調査)、及びその調査との国際比較調査として中国における質問票調査を実施した。非西欧文化圏における差異を検討するためである。次に、両年度に実施した調査結果を入力・分析し、報告書の作成、論文執筆、学会報告の準備を行った。さらに、分析結果の解釈やモデル構築に役立てるため、引き続き文献研究も実施した。

4. 研究成果

(作業)仮説 1 は、ファミリー・フレンドリー重視の方針に適合する福利厚生管理の充実がリテンションを促進するという関係が成立したため、検証された。

仮説 2 は、正規従業員については、公平処遇と雇用保障において、非正規従業員では、公平処遇とコミュニケーション促進において検証された。

仮説 3 は、昇進可能性の高さについて検証された。それに対して、キャリア満足は無関係であり、専門性の高さはリテンションにマイナスに作用した。

仮説 4 は、現在分析中である。

仮説 5 は、上司と部下との良好な交換関係は直接リテンションに資することが明らかに

された。また、正規従業員においては、交換関係の質高群も低群も雇用が保障されているほど退職意思が低いが、その傾向は低群ほど顕著だった。さらに、非正規従業員においては交換関係の質高群では、ファミリー・フレンドリー施策をとっているほど退職意思が低いが、低群では、ファミリー・フレンドリー施策をとっているほど退職意思が高い傾向がみられた。すなわち、交換関係のプラスの効果は一部において検証された。

仮説 6 は、複数のリテンション指標で検証した結果、退職率の低さは売上高の高さに、同じく退職率の低さとリテンションの程度の高さは経常利益の高さに影響しており、かなりの程度検証されたといえる。しかし、勤続期間の長さは業績に影響していなかった。

仮説 7 は、評価昇進の適切性、積極的能力開発及び雇用保障と退職意思との関係で分析したが、認められなかった。

仮説 8 は、客観的指標(退職率)及び主観的指標(リテンションの程度)がともに業績に影響しており、検証された。

仮説 9 は、日本、アメリカ、オーストラリア、中国における差異について、現在分析中である。

以上、作業仮説の検証状況から考えると、分析途中のものもあるが、全体として、基本仮説はある程度検証されたといえる。

さらに仮説以外に、きめ細かな退職管理の強いリテンション効果が認められた。

5. 主な発表論文等

(研究代表者、研究分担者及び連携研究者には下線)

[雑誌論文](計 2 件)

1. 山本寛、M & A と従業員のキャリア発達、日本労働研究雑誌、第 570 号、pp.27-36、2008 年、査読なし

2. 山本寛、戦略的人的資源管理における従業

員のリテンション・マネジメント 文献展望
と仮説の構築 、青山経営論集、第42巻第1
号、pp.137-155、2007年、査読なし

〔学会発表〕(計 2 件)

1. 山本寛、戦略的人的資源管理における従業員
のリテンション・マネジメント、国際戦略経
営研究学会第1回戦略的人的資源・組織開発研
究会、2008年5月31日、青山学院大学

2. 山本寛、キャリア発達とカウンセリング
組織内キャリア発達の理論的研究の立場か
ら 、日本理論心理学会第 53 回大会、2007
年 11 月 18 日、東北大学

〔図書〕(計 2 件)

1. 山本寛、中央経済社、人材定着のマネジメ
ント - 経営組織のリテンション研究 - 、2009
年、268 頁

2. 山本寛、創成社、自分のキャリアを磨く方
法 - あなたの評価が低い理由 - 、2008 年、174
頁

6 . 研究組織

(1)研究代表者

山本 寛 (YAMAMOTO HIROSHI)

青山学院大学・経営学部・教授

研究者番号 : 30240120

研究協力者

小川 悦史 (OGAWA ETSUSHI)

青山学院大学大学院経営学研究科博士後期
課程