

論文

組織のキャリア開発の観点からみた リテンション・マネジメントの国際比較

山本 寛

キーワード

リテンション・マネジメント
キャリア開発
キャリア発達
キャリア自律
組織間キャリア効力

目次

- 1 自律性重視のキャリア開発によるリテンション・マネジメントの国際比較
 - 1-1 リテンション・マネジメントの重要性
 - 1-2 リテンション・マネジメントとしてのキャリア開発
 - 1-3 キャリア開発によるリテンションモデルの国際比較
- 2 実証分析の方法
 - 2-1 調査対象
 - 2-2 調査期間
 - 2-3 調査対象者のプロフィール
 - 2-4 質問項目
 - 2-5 質問項目の翻訳
 - 2-6 分析方法
- 3 自律性重視のキャリア開発によるリテンションモデルの国際比較の実証分析
 - 3-1 国ごとのデータの基礎統計の分析
 - 3-2 国ごとのモデルの適合度の分析
 - 3-3 配置不变性および測定不变性の検討
 - 3-4 リテンション過程における国別の差異
 - 3-5 その他のモデルを含めたモデル間の適合度の比較
 - 3-6 自律性重視のキャリア開発によるリテンション過程
 - 3-7 平均共分散構造分析による平均構造の比較
- 4 研究結果が示唆すること—考察と展望

注

引用文献



1 自律性重視のキャリア開発によるリテンション・マネジメントの国際比較

1-1 リテンション・マネジメントの重要性

本研究の目的は、組織による自律性重視のキャリア開発が従業員のリテンションにおける影響を、日米豪3カ国の勤労者を対象に比較分析することである。

現代は優秀な人材の獲得競争の時代である。雇用流動化の進展による転職の増加もそれを後押しし、有能な高業績を挙げる人材、将来のコア人材の争奪戦といった状況も展開されている。この流れは、一時的な不況下でも同様にみられるであろう。これを逆の面からみると、現代は高業績を挙げている人材がいつでも他社に流出する可能性がある時代ということになる。組織の人的資源管理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定着であり、リテンションである。リテンション（retention）とは、一般に保持、保留、継続、引き留め等を指すが、経営学では従業員を組織内に確保することを意味する。つまり、リテンションは組織を主体とする概念であり、組織が行う具体的なマネジメントを問題とする。そこで、リテンションの組織のマネジメントとしての側面を強調する場合、リテンション・マネジメントとし、「高業績を挙げる（または挙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發揮することができるようにするための、人的資源管理施策全体」（山本, 2009, p.14）とする。リテンション・マネジメントには、採用・配置・昇進・退職等の雇用管理から、報酬管理、業績評価、能力開発、労働時間管理、従業員参加、福利厚生、職務設計、キャリア開発等人的資源管理の多岐に渡る領域が施策として考えられる（山本, 2009）。また、近年注目されてきた戦略的資源管理論の考え方につい、個々の施策ではなくシステムとしての施策とリテンションとの関係も検討されている。

1-2 リテンション・マネジメントとしてのキャリア開発

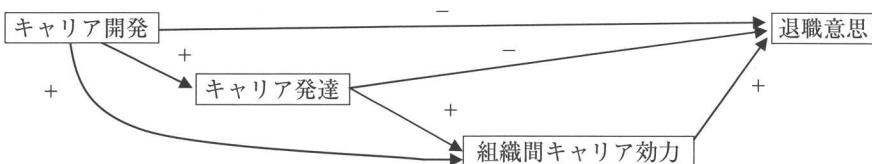
終身雇用の崩壊、年功処遇の廃止や昇進の遅れ（キャリア・プラトー現象：山本, 2006）などにより、今日組織は生涯にわたり安定的に発達し続けるキャリア¹⁾を個々の従業員に約束できないし、従業員もそれを組織に期待することはできなくなってきた。これは、従業員のエンプロイアビリティ向上のために、能力開発の重要性が叫ばれるようになってきたこととも関係が深い。勤労者は自分のキャリアを組織に頼らず、自律的に展開する必要性が高まってきた。すなわち、勤労者自身が他者と異なるキャリアを設計し、それに基づき転職などのキャリア選択を行うことが求められている。そこで組織の役割は、従業員が自分のキャリアを発達²⁾させていくことを側面から援助するというものである。多くの勤労者が自分のキャリアを発達²⁾させる場は組織であり、そこでOff JT等の能力開発、ジョブローテーションによる多様な職務経験等によるキャリア開発²⁾は重要である。そして現在、多くの組織が従業員のキャリア自律（高橋, 2003）を基本とした施策を展開している。キャリア自律重視のキャリア開発とは、個人がキャリア発達のために自律的に行うキャリア・プランニングを組織が重視し援助することを示す。具体的な施策としては、高い（専門的）能力を持ち、成果を期待できる人材を活かすための社内人材公募制度（社内FA制度）や、キャリアを自律的に形成、発

達させていくための考え方や手法についてのキャリアデザイン研修等が含まれる。そして、最終的な自分のキャリアに対する責任は自分にあるとしても、その長期的な発達のため、きめ細かな配慮をしてくれる組織には多くの従業員がどまりたいと思うだろう。

以上のような特徴をもつキャリア開発は、従業員のリテンションとどのような関係にあるだろうか。先行研究では例えば、キャリア開発プログラム³⁾の実施は海外派遣経験者等のリテンションを促進していた(Feldman & Tompson, 1993; Stroh, 1995)。また、柔軟な労働形態の知覚が退職意思にマイナスに作用していた(Boselie & Wiele, 2002)。しかし、先行の実証研究は多くなく、多様なキャリア自律に関する施策を包含したものともなっていない。

そこで、筆者の前研究(以下山本(2008a))では、従業員のキャリアの自律性を重視する組織のキャリア開発とリテンションとの関係について、図1のモデルを構築し、実証した。

図1 自律性重視のキャリア開発によるリテンションモデル



(出所) 山本(2008a)p.190

上記のモデルは以下の根拠に基づいて設定した。

第1が、リテンションに至るまでの過程を多段階過程としたことである。近年のリテンション・マネジメント研究では、人的資源管理がリテンションに直接資するモデルより、両者間に仲介要因を設定したモデルの妥当性が高いことが指摘されてきた。いわばリテンションの多段階過程モデルであり、リーダーシップや組織風土、職務態度等多くの要因を考慮したモデルが分析されてきた(Lee & Bruvold, 2003; Wong, Ngo, & Wong, 2002)。しかし、キャリア開発に関しては研究が少ない。例えばRhodes & Doering (1983)は、期待一致理論に基づき、組織と個人の一致からキャリア変更に至る過程で、職務業績やキャリア満足を取り入れた理論的モデルを構築しているが、実証には至っていない。

そこで山本(2008a)では、リテンションを促進する要因としてキャリア発達を、抑制する要因として組織間キャリア効力を仲介要因とするモデルを設定した。モデルに関する先行研究をみてみよう。まず、キャリア開発関連の人的資源管理とキャリア発達との関係については、昇進機会、賃金等の職務満足へのプラスの影響をモデル化した研究(Bluedorn, 1982)を始め、従業員の配置期間に関する全体の方針や昇進・昇格試験制度の導入等と昇進可能性との関係(山本, 2006)、適切な評価昇進および積極的教育訓練と昇進可能性・キャリア満足・専門性との関係(山本, 2009)が実証されてきた。組織のキャリア開発は従業員のキャリア発達を目的としており、先行研究の結果もそれを概ね支持している。

キャリア発達のリテンションに対する影響については、職務満足および組織内移動の可能性との関

係をモデル化した March & Simon (1958) 以降、勤続期間 (Turnley & Feldman, 2000, etc.)、現職位在任期間 (Tremblay, Roger, & Toulouse, 1995, etc.)、給与 (額) (Vigoda, 2000, etc.)、転職経験 (中村, 2001) 等の客観的要因から、職務満足 (Tett & Meyer, 1993, etc.)、キャリア・コミットメント (Lee, Carswell, & Allen, 2000, etc.)、キャリア上の成長の機会 (Chay & Aryee, 1999, etc.) 等の主観的要因に至るまで、多くの要因の影響が分析されてきた。全体として、主観的要因の方に高いリテンション効果がみられている。

抑制要因である組織間キャリア効力は、自己効力理論 (Bandura, 1977) に基づき、組織間のキャリア発達過程における自己の能力に対する自信を示す概念である。これは、「組織を移動することによって、キャリア目標に関係した経験や技能を継続的に獲得できる自己の能力に対する信念」(山本, 2008a, pp. 99-100) と定義されている。現代のわが国の労働環境を前提とすると、現在と同等以上の職務を行える組織に転職できるとともに、そこでキャリアを発達させることに対する自信を示す。これは、先行の転職予測モデルにおける、代替する職務機会 (Steers & Mowday, 1981)、機会 (Price & Mueller, 1981)、組織外の雇用機会 (Bluedorn, 1982)、代わりの機会の知覚された利用可能性 (Rhodes & Doering, 1983) 等の概念に類似している。しかし、それらはすべて転職をするまでの概念であり、転職後のキャリア発達に触れていないという点で異なっている。またそれらには、個人的・環境的要因 (Rhodes & Doering, 1983)、個人特性、経済および市場の状態 (Steers & Mowday, 1981) が影響すると想定されてきた。本研究では、リテンションに至る過程で組織間キャリア効力をとらえるため、環境的要因として組織の人的資源管理に含まれるキャリア開発が組織間キャリア効力に影響すると考えた。自律性重視のキャリア開発は、従業員自身の興味適性を尊重するため、組織に限定されない一般的な専門性の高さにつながる組織間キャリア効力を高めると考えられるからだ。また、先行研究では、組織間キャリア効力の類似概念である有能感 (Peluchette, 1993; 山下・八木, 1990) や自信の高さ (Melamed, 1996) は、客観的・主観的キャリア発達を促進していた。しかし、組織間キャリア効力は組織を渡り歩くことによるキャリア発達を前提とするため、(主に) 組織内でのキャリアのある程度の発達を前提として、それが組織間キャリア効力に結びつくと仮定した。中堅・中小企業の転職・出向・転籍者を対象とした研究でも、組織間キャリア効力は、キャリア発達 (職務満足・転職満足) を高めていた (山本, 2008a)。さらに、組織間キャリア効力は組織間をまたがるキャリア発達を志向するため、退職意思を高めることは十分想定される。先行研究でも、類似概念である代替雇用の知覚は退職意思にプラスに影響し (Adams & Beehr, 1998)、代替職務機会の知覚は残留意思にマイナスに働くとともに、実際の退職にプラスに作用していた (Price & Mueller, 1981)。

以上の理論的背景と先行研究のレビューから、山本 (2008a) は、キャリア自律を重視するキャリア開発とリテンションとの関係を、以下の仮説に基づいて検証した。

仮説：従業員のキャリア発達はキャリア自律重視の人的資源管理によるリテンション効果を促進し、組織間キャリア効力は抑制する。

その結果、仮説は検証され、キャリア開発とリテンションとの間においても多段階過程モデルの有

効性が明らかにされた。また仲介要因として、マイナス要因（組織間キャリア効力）も考慮に入れる必要性が示された。そして、従業員のキャリア自律重視は、キャリア発達向上を通してリテンションを促進するが、同時に転職できるまたは転職してもやっていけるという自信を高めるため、リテンションを抑制するという、「キャリア発達と自信のパラドックス」現象を引き起こす可能性が見いだされ、組織のキャリア開発が諸刃の剣であることが明らかにされた。

1-3 キャリア開発によるリテンションモデルの国際比較

(1) 国際比較研究の意義

このように、リテンション・マネジメント上および勤労者のキャリア発達上の知見が得られたが、国際的な資源管理の観点からすると、山本（2008a）の結果はわが国の組織従業員を対象としたものであり、グローバルに適用されるかどうかは明らかではない。リテンション・マネジメントについての実証研究の多くは、欧米文化、特にアメリカを中心とするアングロサクソン文化における組織従業員を対象としている。わが国を含むアジア諸国や、BRICs 諸国など経済成長が著しい国々における組織や従業員の調査は数が少なく、実態が明らかにされたとは言い難い。各文化間には優劣ではなく、それぞれの文化が等しく認められ、独自性が尊重されるべきであるという文化多元主義的な観点に立脚すれば、より多くの国々の組織や従業員を対象とした実証研究が実施される必要があろう。もちろん、組織における人材、特に高業績人材の重要性はどのような組織でも共通であると考えられる。しかし同時に、グローバル化とローカル化を同時並行で考えるグローカルという海外戦略の理念・ポリシーがわが国企業でも広がっており、特に多国籍企業の経営においては、国の差異を超越したグローバルな視点と差異を意識したローカルな視点の両方が必要である。その点からみると、特に多国籍企業等の経営において、同一の施策が人材のリテンションに有効かそうではないかについての検証は重要であろう。

国際比較は理論的にみても重要である。例えば戦略的資源管理論において、ある特定の人的資源管理（群）と組織成果との関係がどのような組織でも普遍的であるというベストプラクティス・アプローチ（Delery & Doty, 1996）の観点から、多くの施策のリスト化が進められ、研究成果が生み出されている（岩出, 2002）。それらの知見が、異なる文化のもとにある国々の勤労者において共通に成立するかどうかを検証することは重要である。

(2) 異文化間の等価性

以上の点から本研究では、キャリア開発の観点からみたリテンション・マネジメントの国際比較を行う。さて、比較文化の実証研究において重要なのは、比較の前提となる測定における等価性である。その最も基本的なレベルは、モデルが測定しようとしている構成概念が文化間で異なっていないかという概念的等価性の問題である。通常異文化研究では、文化間で共通に存在する普遍性の高い側面をエティック（etic）、特定文化のみに現れる独自性の高い側面をイーミック（emic）とする。多くの研究では、特定の文化に根ざした構成概念が他の文化にも存在すると仮定し研究するインポーズド・エティック（imposed etic）アプローチをとってきた（Hulin, 1987; Katigbak, Church, &

Akamine, 1996)。具体的には、アメリカ人の職務態度についての理論に基づき、アメリカ人のために開発された態度調査を他の国々にも適用することである。組織現場においても、急速なグローバル化に対応して多くの国々の労働者に短期間のうちに適用するために、アメリカで開発された態度調査等が他の言語に翻訳されて使用してきた。しかし、ある概念が文化間で異なる社会的機能を持つ場合には、文化間で異なった操作化がされることもあり得る。近年、項目反応理論や共分散構造分析を利用することによって、異文化間の等価性の水準をグローバルに保つことが可能となってきた。また国際比較を行う場合、個々の概念の平均の差異を分析するのではなく、他の変数との相関構造のなかで考えた方が誤った解釈に陥る可能性が低いと考えられる（吉野, 2005）。本研究でも、共分散構造分析を用いることによって、異文化間の等価性の問題への対処を試みる。

労働者の職務態度に関する国際比較調査で最も頻繁に引用されるのは、多国籍企業IBM社の67カ国の従業員データを分析した Hofstede (1984, 1995) だろう。彼は、職業や仕事に関して人々が持つ価値観を国の文化と関連づけて、権力の格差、個人主義対集団主義、男性らしさ対女性らしさ、不確実性の回避、長期志向対短期志向という5つの次元を考えた。それをもとに考案した文化的差異を分析するための尺度は、多くの研究者が採用しており、本研究でも参考としている。しかし、尺度の内的貫性や妥当性について検討していない (Hytter, 2007)、伝統的な職務態度尺度を使って文化価値観の観点から次元を定義している (Ronen, 1997) 等の短所も指摘されている。

(3) 比較研究としてのフレームワーク

本研究では、Ryan, Chan, Ployhart, & Slade (1999) 等にならい、文化および言語の2軸によってわが国と比較する国を選択した。言語は翻訳上の等価性等により、国際比較研究に影響を与えると考えられるからである。また、多くの研究が採用している二国間比較ではなく、三国間比較を実施した。さらに、多くの論者がふれているように、東洋文化と西洋文化の比較をフレームワークとして採用した。例えば Hofstede (1995) は、孔子の思想に依拠する東洋的価値観として儒教的ダイナミズムという次元を導入した。具体的には長期志向・短期志向の次元であり、中国、日本等は長期志向が高かった。すなわち、東洋文化圏における儒教的思考が影響していると考えられる日本と比較するために、キリスト教的思考が根強い西洋文化圏に属する国を対象として選択した。最終的に、わが国と異種文化かつ異種言語をもつアメリカおよびオーストラリアを対象とした。それによって、異種文化・異種言語間比較（日本とアメリカおよび日本とオーストラリア）に加え、異種文化・同種言語間比較（アメリカとオーストラリア）が可能となる。このように、同種の言語を公用語とする2カ国間の比較である言語内比較 (within-language comparisons) によって、翻訳の質にともなう問題を越えた文化的な差異が明らかにされる。アメリカを選択した理由は、本研究のモデルで採用している職務満足など多くの行動科学的尺度が、アメリカで開発、分析されてきた歴史をもつからであり、それが他国でも応用できるかどうかを検証する必要性が高いからである。さらに、アメリカと同種の唯一の世界言語である英語を母国語とするオーストラリアを選択した。ちなみに、アメリカとオーストラリア間の文化的異質性については、社会的平等の比較研究等で分析してきた。例えば、オーストラリア人は機会と結果の平等を重視するのに対し、アメリカ人は機会の平等のみを重視する傾向が見出さ

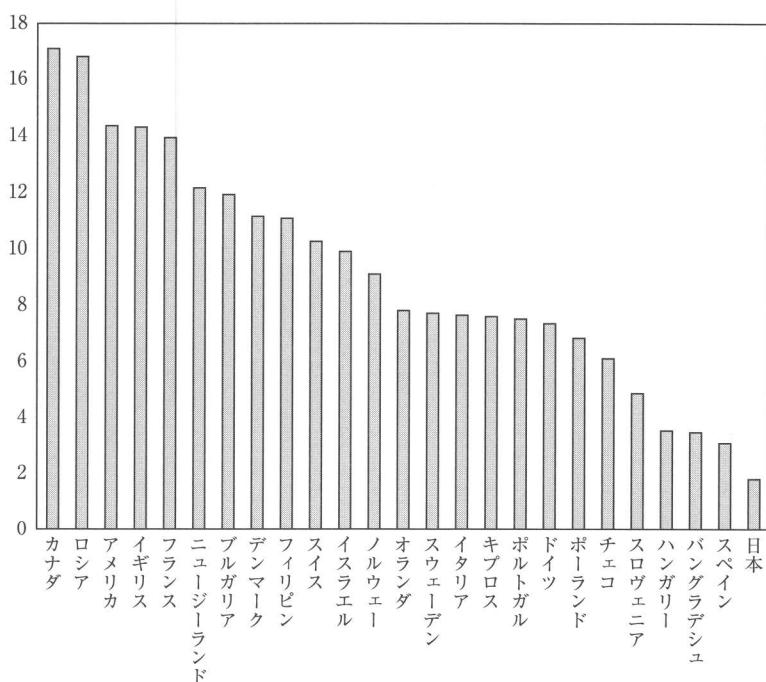
れている (Kabanoff, 1997)。これらの差異を比較することは、原因（文化か言語か等）の検証を可能にする (Candell & Hulin, 1986)。

(4) 先行の国際比較研究

本研究のモデルで使用した概念および概念間の関係の国際比較に関して、先行研究ではどのように検討されてきただろうか。他の人的資源管理施策のリテンションとの関係についての国際比較研究はいくつかみられるが (Ahmad & Schroeder, 2003, etc.)、キャリア開発との関係についての研究はこれまで行われてこなかった。しかし、勤労者のキャリア発達等のリテンションへの影響について、1997年実施された International Social Survey Program (ISSP) に基づき、25カ国延べ18,359名の正規および非正規の勤労者を対象とした国際比較研究がみられる (Sousa-Poza & Henneberger, 2004)。残念ながらオーストラリアのデータはみられないが、以下でその結果を分析する。

第1に、リテンションに関しては、転職意思を指標としてきいている (図2)⁴⁾。これによると、日本の1.8% (第25位) に対して、アメリカは14.3% (第3位) であった。日本人の転職意思はアメリカ人と比較してかなり低いことが理解される。

図2 25カ国の勤労者の転職意思の比較



(出所) Sousa-Poza, & Henneberger(2004)p.120より引用。

第2に、キャリア発達の代表的指標である職務満足⁵⁾についてみると、日本の30.6% (第20位) に対して、アメリカは47.8% (第8位) となっている。同じく、将来に向けてのキャリア発達の程度を示すと考えられる昇進可能性⁶⁾についてみると、日本の10.1% (第24位) に対して、アメリカが30.0% (第4位) となっている。すなわち、アメリカ人は日本人よりキャリア発達の程度が高いことが示されている。

第3に、組織間キャリア効力については直接書いていないため、前述した類似概念である代替職務（雇用）機会に近い「労働市場の機会」⁷⁾についてみると、日本の6.6%（第24位）に対して、アメリカは実に59.0%（第1位）にのぼっている。キャリア発達と同様の結果がみられた。

第4に、全体で、転職意思に対する上記に挙げた職務態度変数等の影響を分析した結果、雇用の安定性、組織に対する誇りと並び、職務満足が転職意思を低下させ、労働市場の機会が高めていた。日本では、満足できる転職機会が少ないと知覚が（雇用保障レベルの相対的高さと相まって）低い転職意思に結びついている可能性が、逆にアメリカでは、満足できる転職機会が多いとの知覚が高い転職意思につながっている可能性が指摘された。つまり日米に限定されてはいるが、リテンションに対する職務満足の促進効果および組織間キャリア効力のリテンションへの一定の影響が示唆されたといえる。

次に、日本を除くアメリカ、オーストラリアについて、個別に本研究のモデルと関連した先行研究の結果を見てみよう。

(5) アメリカにおける研究

アメリカは建国以来、移民によって成り立ってきた多民族国家である。転職市場が確立されていることもあり、アメリカ人の流動性は非常に高い。それは、組織内の職務の移動でも組織間の転職という移動でも同様にみられる（Hall & Hall, 1990）。他方、アメリカは高学歴社会であり、教育を終え一旦労働の世界に入っても、必要があれば教育を受けるというリカレントシステムが機能している。また、雇用差別禁止法等にみられるように、いわゆる実力主義に基づき、公平性を重んじる風土も根強い。それらが、Hofstede (1984) の挙げた価値次元の1つである個人主義の重視という点に裏打ちされ、自分の他者とは異なるキャリアを主体的にデザインしていくという考え方を生み出していると考えられる。それと同時に、アメリカの組織ではキャリア・ディベロップメント・プログラム（CDP）等、従業員のキャリア開発に関する多くの施策が開発してきた。加えてアメリカは、リテンション・マネジメントの母国でもある。すなわち、本研究のモデルを構成する概念を生み出した母国である。以上の点を踏まえ、本研究のモデルに関連したリテンションに関するアメリカでの実証研究を見てみよう。

①組織のキャリア開発と従業員のキャリア発達

組織のキャリア開発プログラムは、職務満足にプラスに影響していた（Feldman & Tompson, 1993）。

②組織のキャリア開発と従業員のリテンション

組織のキャリア開発プログラムは、残留意思にプラスに影響し（Feldman & Tompson, 1993）、同じく海外派遣経験者等のリテンションを促進していた（Stroh, 1995）。

③従業員のキャリア発達とリテンション

職務満足は退職意思にマイナスに働いていた（Adams & Beehr, 1998; Hom & Griffeth, 1991; Hom & Kinicki, 2001）。看護師を対象とした研究では、昇進可能性は退職意思にマイナスに働いていた（Price & Mueller, 1981）。総合病院の職員を対象とした研究では、キャリア・コミットメントおよび

キャリア成長の可能性は、実際の退職にマイナスに働いていた（Bedeian, Kemery, & Pizzolatto, 1991）。食品加工会社の従業員を対象とした研究では、勤続期間の長さが退職意思にマイナスに働いていた（Parasuraman, 1982）。給与の高さおよび個人と組織のキャリア・プランの一致は、退職意思にマイナスに働いていた（Turnley & Feldman, 2000）。

④従業員の組織間キャリア効力とリテンション

類似概念である代替雇用の知覚は退職意思にプラスに影響していた（Adams & Beehr, 1998）。同じく、代替職務機会の知覚は残留意思にマイナスに働き、実際の退職にプラスに作用していた（Price & Mueller, 1981）。

以上から、アメリカにおいても日本と同様に、組織におけるキャリア開発プログラムの導入はキャリア発達およびリテンションを促進するとともに、組織間キャリア効力の高まりはリテンションに逆行する可能性が示唆される。

(6) オーストラリアにおける研究

オーストラリアはアメリカと同様、移民による多民族国家である。イギリスの植民地として発展してきた歴史からイギリスの影響が強いが、現代はとくに環太平洋諸国の一員としてアジアとの関係を重視している。キャリア開発や発達の面からみると、オーストラリアのホワイトカラーは他の欧米諸国と同様に、同一職種で昇進し、キャリア発達していく傾向があり、他部門への配置転換は少ないが、ゼネラリストとしてのキャリア発達を志向する者も多いという。また、他の欧米諸国と異なり、管理職には転職者の採用だけでなく、内部昇進もかなりみられる。それに対し、ブルーカラーは単能工として単一技能のキャリア形成を行う傾向がみられる（ランズベリー & バンバー, 1990; 丹野, 1999）。つまり、オーストラリアでは少なくともホワイトカラーのキャリアはかなり多様であるといえる。その上で、筆者がオーストラリアで行ったインタビュー調査によれば、オーストラリアにはjourney cultureと呼ばれる文化があり、オーストラリア人は、組織内で将来どこに行くかについて知りたいという強い欲求をもっているという。組織内における将来のキャリア展望（見通し）である。それが明確でないと、従業員は辞める傾向が強いという。組織におけるキャリア開発が重要であることが示唆されている。以上の点を踏まえ、本研究のモデルに関連したリテンションに関するオーストラリアにおける実証研究を概観した。アメリカほど数は多くないが、以下のような研究がみられる。

①組織のキャリア開発と従業員のリテンション

看護師・老人介護職を対象とした研究では、教育訓練、コミュニケーション、望ましい従業員の採用とその業績管理等の人的資源管理と並んで、職務遂行における自由裁量の高さが、とくに退職意思を低下させていた（Harley, Allen, & Sargent, 2007）。

②従業員のキャリア発達とリテンション

男性勤労者を縦断的に調査した研究では、職務満足の高かった従業員の方が、その後退職行動をとらなかつたという結果がみられた（Miller & Mulvey, 1991）。

以上から、オーストラリアにおいても、自律性を重視した組織のキャリア開発および従業員のキャリア発達はリテンションに資することが予想される。

以上の多国間比較および各国別の先行研究レビューの結果、全体として、わが国の従業員を対象とした山本（2008a）と同じモデルが成立する可能性が示された。そこで、本研究では以下の仮説を設定した。

仮説 自律性重視のキャリア開発は、従業員のキャリア発達を促すことを通じてリテンションを促進するとともに、組織間キャリア効力を高めることを通じてリテンションにマイナスに働く。以上の関係は日本、アメリカ、オーストラリアに共通にみられる。

2 実証分析の方法

2-1 調査対象

本研究は、調査専門会社M社が保有するモニターに対するWeb形式の質問票調査によって実施した。日本調査、米豪調査とも、正規従業員数30人以上で、病院、学校、農林・漁業、福祉・介護を除く民間企業に勤める正規従業員を対象とした。零細規模の組織および文化的背景の違いの影響が大きいことが予想される業種を除くためである。日本調査は400名、米豪調査はそれぞれ200名、計800名を分析対象とした。

2-2 調査期間

日本調査：2007年10月23日から10月26日まで。米豪調査：2008年1月22日から1月25日まで。日本調査と米豪調査との調査時期の開きは3か月程度であるとともに、その間に3カ国に共通した大きな景気変動等はみられなかったため、比較対象とするのに支障があるほど大きな問題はないと考えられる。

2-3 調査対象者のプロフィール

本調査対象者の国別のプロフィールを表1に示す。

表1 本調査対象者のプロフィール

属性等 国	日本 mean(SD)	アメリカ mean(SD)	オーストラリア mean(SD)
年齢	42.07(8.584)	40.65(11.271)	39.32(10.718)
勤続年数	15.47(9.794)	8.93(9.045)	7.69(7.952)
属性等 国	日本 人数(比率:%)	アメリカ 人数(比率:%)	オーストラリア 人数(比率:%)
性別	男316(79.0)、女84(21.0)	男118(59.0)、女82(41.0)	男138(69.0)、女62(31.0)
学歴	高校卒77(19.3)、短大・専門学校卒53(13.3)、大学卒223(55.8)、大学院修了47(11.8)	高校卒37(18.5)、短大・専門学校卒54(27.0)、大学卒78(39.0)、大学院修了31(15.5)	高校卒59(29.5)、短大・専門学校卒47(23.5)、大学卒72(36.0)、大学院修了17(8.5)、その他5(2.5)
転職経験	なし239(59.8)、あり161(40.3)	なし102(51.0)、あり98(49.0)	なし58(29.0)、あり142(71.0)

3国間で、平均年齢の差はほとんどみられない。しかし、平均勤続年数は日本が米豪より長く、本研究の対象においても、日本には日本の経営の特徴である長期雇用の慣習の存在が示唆された。性別については3カ国とも男性の比率が高く、Web調査一般にみられる傾向がグローバルに共通していることが見出された。大卒以上のいわゆる高学歴者の比率は日本が3分の2、アメリカが5割強、オーストラリアが5割弱と高く、同様にWeb調査の特徴が表れているが、国別にそれ程大きな差異はみられなかった。特にアメリカの大学等で、卒業者の比率が低いことが影響していると考えられる。転職経験について、日米は類似しているが、豪のみ経験者の比率が高かった。

2-4 質問項目

(1) リテンション

先行研究でのリテンション指標を、組織単位／個人単位、客観的／主観的という2つの基準で分類すると、組織単位では、客観的指標として退職率が、主観的指標としてリテンションの程度（経営者等が認識する組織のリテンションの全体的状況に対する評価）が採用されてきた。個人単位では、客観的指標として退職行動および勤続期間が、主観的指標として退職意思（定着意思）が採用されてきた。本調査は個人調査であり、組織の人的資源管理やキャリア発達との関係を検討するため、個人単位の指標に限定した。また、勤労者の将来の退職防止も視野に入れたモデルを検討するには、彼らの心理的側面に留意した指標を設定する必要がある。そこで本研究では、退職意思をリテンションの指標として採用した。

退職意思は退職行動の直前の意思を示し、退職率に次いで過去多くの研究で用いられてきた（Boselie & Wiele, 2002, etc.）。退職意思はメタ分析の結果から、退職行動との間にある程度の関係性が確認されており（Tett & Meyer, 1993, etc.）、また自発的退職にその対象を限定することがほぼ確実に可能である。本研究では、Van Yperen, Hagedoorn, & Geurts (1996) 等を参考に、現在と違う会社に転職したい（Q3.1）、現在の会社をやめたい（Q3.2）の2項目による5段階リカート尺度（平均値）で測定した。

(2) 自律性重視のキャリア開発

所属組織の人的資源管理システムにおいて、従業員のキャリアの自律性がどの程度重視されているかをきいた。就業形態、多様性管理⁸⁾、職務管理、配置管理等広範囲かつグローバルに適用されている、組織のキャリア開発における従業員の自律性の重視に関して、本研究で独自に作成した以下の4項目尺度を採用した。職務特性理論における職務の自律性をキャリアに応用した尺度でもあり、先行研究では「キャリア開発」尺度（人的資源知覚の下位次元；Meyer & Smith, 2000）に近い。

パートなど正社員以外に対しても、個人の貢献度や働きぶりを適切に処遇に反映させている（Q1.1）／この会社では社内での異動において従業員の意志が尊重される（Q1.2）／多様な就業形態を用意するなど、一人ひとりの従業員の働き方についての意向を尊重している（Q1.3）／この会社の仕事の進め方では従業員の個性を尊重しようという風土がある（Q1.4）

(3) キャリア発達（職務満足）

先行研究では、キャリア発達の主観的指標として多くの概念が検討されてきた。そのうち、職務満

足はキャリア満足と並ぶ代表的な指標であり、多くの先行研究で、勤労者の退職との強い関係が認められたため、設定した。本研究では後述する分析方法（共分散構造分析）から、少数の項目で構成することが望ましいため、「全体として現在の職務に満足している」という1項目で測定する全般的職務満足尺度とした。

(4) 組織間キャリア効力

市場横断的な専門性の高さという要素を取り入れて、Adams & Beehr (1998) 等を参考に作成した以下の3項目尺度とした。

Q2.1 自分の仕事上の知識や技能は、転職してもすぐに役立つ／ Q2.2 私が現在保有している能力や技術は、他社でも現在と同様に使える／ Q2.3 私の専門性は社外で通用する

2-5 質問項目の翻訳

以上の尺度からなる質問票を著者が日本語によって作成し、日本調査の質問票とした。次に、米豪調査の質問票を作成するため、日本語版の質問票を翻訳専門会社に英語への翻訳およびパックトランスレーションを依頼した。専門会社では、日本語にも堪能な英語のネイティブスピーカーが日本語版の質問票を英語に翻訳し、別の英語に堪能な日本人がそれを日本語に翻訳し直した。さらに、第3の英語に堪能な日本人が翻訳前の項目と翻訳し戻した項目を比較し、両者に差異がなくなるまで確認作業を行った

2-6 分析方法

キャリア開発とリテンションとの関係をモデル化するとともに、適合度の比較によってデータと適合したモデルを検出するため、共分散構造分析（Amos16.0）を採用した。また、個人属性による影響をコントロールするため、以上の観測変数⁹⁾を標準化した上で、性別および年齢を説明変数とする重回帰分析を実施して、その残差を変数として用いた。モデル全体としての国別の差異を明らかにするために、複数の母集団から抽出されたサンプルを同時に分析する多母集団同時分析を採用した。その後、各潜在変数の差異を国別に比較するために、多母集団の平均構造分析を実施した。

3 自律性重視のキャリア開発によるリテンションモデルの国際比較の実証分析

3-1 国ごとのデータの基礎統計の分析

国ごとに変数の基礎統計、単相関係数および信頼性係数を算出した（表2）。

日本と比較し、米豪のキャリア開発、職務満足およびキャリア効力の平均がやや高く、退職意思には差がみられない傾向がみられる。しかし前述したように、これらはあくまで個々の変数間の差であり、モデル全体として変数間の相関構造のなかで検討する必要がある。また、1項目で測定した職務満足を除くすべての変数の α 係数は0.7を上回っており、3カ国とも変数の信頼性に問題はないと考えられる。

表2 国別の変数の基礎統計、単相関係数および信頼性係数(n=400(日),200(米豪))

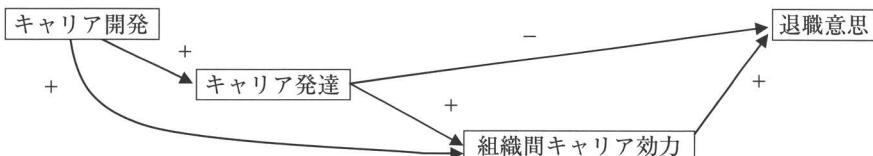
日本	平均	SD	キャリア開発	職務満足	キャリア効力	退職意思
キャリア開発	2.6288	.75010	(.756) .466** .198** -.189**	—	(.879)	
職務満足	2.99	1.044		—		
キャリア効力	3.1525	.90748		.265**		
退職意思	2.6925	1.06808		-.478**	.074	(.833)
アメリカ	平均	SD	キャリア開発	職務満足	キャリア効力	退職意思
キャリア開発	3.3388	.86163	(.807) .487** .399** -.172*	—	(.833)	
職務満足	3.63	1.072		—		
キャリア効力	4.0000	8.3942		.456**		
退職意思	2.7925	1.24436		-.485**	-.053	(.802)
オーストラリア	平均	SD	キャリア開発	職務満足	キャリア効力	退職意思
キャリア開発	3.2012	.94732	(.852) .515** .325** -.268**	—	(.782)	
職務満足	3.62	1.188		—		
キャリア効力	3.9433	.84215		.295**		
退職意思	2.8125	1.14352		-.514**	-.081	(.759)

*: p<.05 ; **: p<.01; ()内は信頼性 (α 係数)

3-2 国ごとのモデルの適合度の分析

まず、日米豪のサンプルごとに、個別に分析を行い山本（2008a）のモデルが共通にあてはまるかどうかを確認する必要がある。そこで、図1に基づく共分散構造分析を行った。その結果、いずれの国でもキャリア開発からリテンションへの直接のパスは有意ではなかった。そこで、直接のパスを除くように修正した図3に基づいて、以降の分析を実施する。そして、国別にモデルの適合度¹⁰⁾を算出した（表3）。

図3 自律性重視のキャリア開発によるリテンションモデル（修正）



その結果、全体として、日本人の方が、アメリカ人、オーストラリア人より高い適合度を示した。しかし、アメリカ、オーストラリアとも、棄却されるほど適合度が非常に低い訳ではないことが明らかにされた。そこでこの結果に基づき、以降の分析では国別の多母集団同時分析を行った。

表3 国別に算出したモデル適合度の比較

国名	GFI	AGFI	CFI	AIC	RMSEA
日本	.979	.963	.992	91.436	.032
アメリカ	.918	.854	.942	130.269	.091
オーストラリア	.928	.873	.940	126.712	.088

下線は、最も高い適合度を示す。

3-3 配置不变性および測定不变性の検討

第1に、多母集団同時分析における配置不变性および測定不变性を検討する。配置不变性は、国が異なっても潜在変数が同じ観測変数によって測定され、その因子パターンが一定かどうかを示す。これが検証されれば、変数間のパス係数に関する比較等の検討が可能となる。そのため、潜在変数から観測変数へのパスのうち、任意の1本のパス係数を1で固定する以外、等値制約を課さずに多母集団同時分析を行った（表4）。次に、測定不变性を検討した。国による違いを超えて、潜在変数から観測変数へのパス係数が等値であった場合、測定不变と呼ばれる。その場合、同一の潜在変数を測定していることが保証されるため、因子の平均や分散に関する比較を行ってもよいことになる（狩野・三浦, 2007）。そこで、各潜在変数から観測変数へのパス係数に等値制約を課した測定不变モデルを設定し、適合度を算出した（表4）。

配置不变モデルでは、GFI、AGFIとも0.90を超え、RMSEAが0.5を下回っており、適合度に問題がなかった。そのため、配置不变性の成立が確認された。本研究のモデルは、国をまたがって共通して適合度が高く、国の違いを超えて同じパス図が成立していると考えてよい。測定不变モデルも、配置不变モデルと同様、適合度に問題がないと考えられたため、測定不变性が成立した。同時に、AGFI、AIC、RMSEAからみて、配置不变モデルより測定不变モデル適合度が高いことが明らかにされた。

表4 配置不变モデルおよび測定不变モデルの適合度

モデル	GFI	AGFI	CFI	AIC	RMSEA
配置不变モデル	.950	.912	.965	348.565	.039
測定不变モデル	.947	.916	.965	338.772	.037
飽和モデル	1.000		1.000	330.000	
独立モデル	.482	.366	.000	3400.022	.173

3-4 リテンション過程における国別の差異

第2に、配置不变性が確認されたため、キャリア開発によるリテンション過程において国による差異がみられるかどうかを、変数間のパス係数のt検定によって検討した（表5）。その結果、アメリカの勤労者がオーストラリアの勤労者より、職務満足が組織間キャリア効力をより高めるという関係以外、有意な差異はみられなかった。国によるリテンション過程の部分ごとの違いはあまりみられないことが明らかにされた。

表5 国によるキャリア開発によるリテンション過程の違い (t検定)

パス	t値		
	日米	日豪	米豪
キャリア開発→職務満足	.834	-.452	-1.124
キャリア開発→組織間キャリア効力	1.370	1.005	-0.558
職務満足→組織間キャリア効力	1.417	-1.282	-2.437*
組織間キャリア効力→退職意思	.044	-1.174	-1.051
職務満足→退職意思	-.629	-.561	0.103

*: p<.05

3-5 その他のモデルを含めたモデル間の適合度の比較

本研究のデータに、より適合した国別の比較モデルを明らかにするために、配置不变モデル、測定不变モデルを含め、下るに従いより制約を厳しくしたモデルを加えて適合度を比較した（表6-1）。

表6-1 本研究で比較したモデルの説明

モデル	モデルの説明
モデル0（配置不变モデル）	等値制約なし
モデル1（測定不变モデル）	潜在変数から観測変数への係数を等値制約
モデル2	モデル1に加え、潜在変数間の係数を等値制約
モデル3	モデル2に加え、潜在変数の分散を等値制約
モデル4（全母数等値モデル）	モデル3に加え、観測変数の誤差分散を等値制約（全変数の等値制約）

その結果、AGFI、AIC、RMSEAなど多くの指標で、観測変数の誤差分散以外を等値制約したモデル3の適合度が高い傾向がみられた（表6-2）。さらに、各モデルに対する等値条件の χ^2 検定を行った（表6-3）。その結果、全てのモデルが全母数等値モデルとの間に有意差がみられ、全母数等値モデルは棄却されたが、その他モデル間では有意差はみられなかった。以上を総合的に勘案し、観測変数の誤差分散以外を等値制約したモデル3を採用することとする。

以上の結果から、本研究のモデルは変数間の関係において、日米豪の多母集団でほぼ共通して成立することが明らかにされた。全体として仮説は検証されたといえる。

表6-2 各モデルの適合度の比較

モデル	GFI	AGFI	CFI	AIC	RMSEA
モデル0（配置不变モデル）	.950	.912	.965	348.565	.039
モデル1（測定不变モデル）	.947	.916	.965	338.772	.037
モデル2	.944	.919	.963	332.071	.036
モデル3	.941	.921	.962	328.842	.035
モデル4（全母数等値モデル）	.925	.913	.946	361.789	.039

下線は、最も高い適合度を示す。

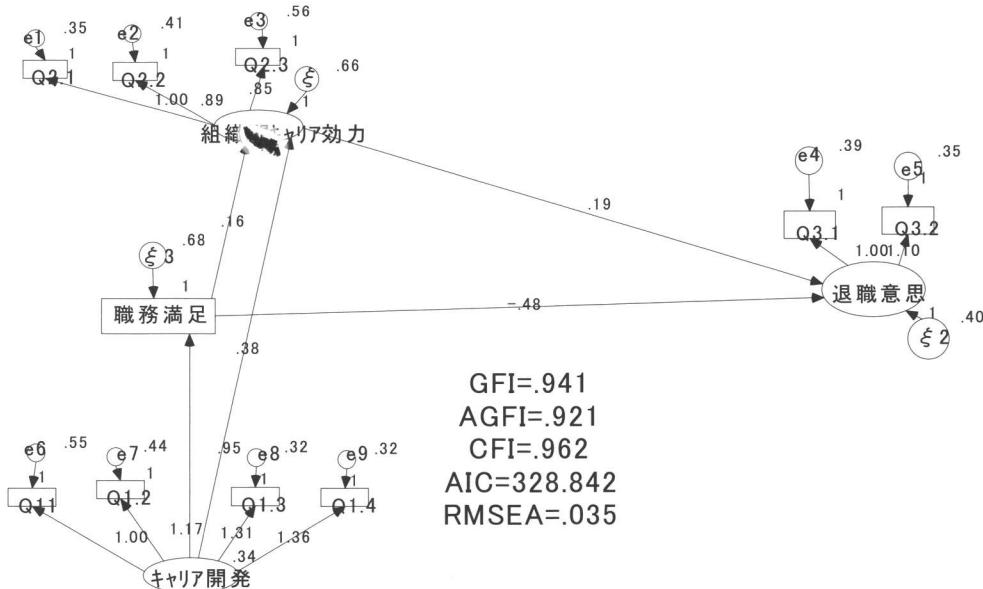
表6-3 各モデルに対する等値条件の χ^2 検定

	$\chi^2(df)$	p値	等値条件の検定	p値
モデル0（配置不变モデル）	$T_0=204.565\ (93)$.00	$T_1-T_0=14.207\ (12)$ $T_2-T_0=27.506\ (22)$ $T_3-T_0=40.277\ (30)$ $T_4-T_0=109.224\ (48)$	ns ns ns <.001
モデル1（測定不变モデル）	$T_1=218.772\ (105)$.00	$T_2-T_1=13.299\ (10)$ $T_3-T_1=26.070\ (18)$ $T_4-T_1=95.017\ (36)$	ns ns <.001
モデル2	$T_2=232.071\ (115)$.00	$T_3-T_2=12.771\ (8)$ $T_4-T_2=81.717\ (26)$	ns <.001
モデル3	$T_3=244.842\ (123)$.00	$T_4-T_3=68.947\ (18)$	<.001
モデル4（全母数等値モデル）	$T_4=313.789\ (141)$.00		

3-6 自律性重視のキャリア開発によるリテンション過程

仮説が検証されたので、改めてキャリア開発の観点からみたリテンション過程について、モデル3に基づいて、構成概念間の関係のパラメータの推定を行った（図4）。これは日本のものであるが、誤差分散を除き、米豪ともパラメータは共通である。

図4 自律性重視のキャリア開発によるリテンション過程



潜在変数間のパス係数はすべて統計的に有意である。

3-7 平均共分散構造分析による平均構造の比較

さらに、モデルの国別の差異を検証するため、因子平均の比較を行った。すなわち、前提となる測

定不变性が確認されたため、モデル3に基づいて多母集団の平均共分散構造分析を行い、モデルに含まれる潜在変数の平均に国によって全体として違いがあるか、また違いがあればそれはどのようなものかについて検討した。まず、因子の平均構造について、以下の5つのモデルを設定した（表7）。

表7 本研究で比較した平均共分散構造分析におけるモデルの説明

モデル	モデルの説明	CFI	RMSEA	AIC
モデルA	因子平均が日米豪とも異なるモデル	.966	.032	364.842
モデルB	因子平均が日本と米豪で異なるモデル	.967	.031	356.842
モデルC	因子平均が日米と豪で異なるモデル	.967	.031	356.842
モデルD	因子平均が日豪と米で異なるモデル	.967	.031	356.842
モデルE	因子平均が日豪米で等しいモデル	<u>.968</u>	<u>.030</u>	348.842
飽和モデル		1.000		390.000
独立モデル		.000	.173	3460.022

下線は、最も高い適合度を示す。

以上の結果、モデルEの適合度が最も高く、日米豪の国別分析で示唆された因子平均の差は、モデル全体としてはみられないことが示された。すなわち、本研究のモデルにおいては、構成する変数間の関係だけでなく、変数自体の平均構造にも差異がないことが見出された。

以上の結果から、変数間の関係だけでなく、変数の平均構造においても本研究のモデルは日米豪の多母集団で共通して成立することが明らかにされた。

4 研究結果が示唆すること－考察と展望

これまで従業員のキャリア開発は、戦略的人的資源管理論のベストプラクティス・アプローチではとりあげられなかった人的資源管理次元である。本研究の結果、第1に、3ヶ国間の比較ではあるが、文化圏をまたがり、また言語の違いを超えて勤労者のリテンションを促進する重要な次元であることが示された。

第2に、リテンションの多段階過程モデルがグローバルに実証され、人的資源管理からリテンションに至る過程において、従業員の態度を重視すべきという戦略的人的資源管理論の行動アプローチに類似した知見が得られた。それは、山本（2008a）では認められたキャリア開発のリテンションへの直接のパスが、どの国でも認められなかった点からも読み取れる。すなわち、キャリア開発のリテンション効果を考えていく上で、従業員のキャリア発達等の仲介要因の設定が必要である。

第3に、「キャリア発達と自信のパラドックス」現象がグローバルにみられる可能性も指摘された。組織にとって、従業員のキャリア開発の重要性は論を待たない。そして、結果としてそれが退職に結びつくとすれば、キャリア開発施策導入に躊躇する組織も出てくるだろう。しかし、実際に退職に結びつくかどうかは、キャリア発達による促進効果と組織間キャリア効力による抑制効果の合算によるのである。本研究ではその効果を直接分析できないが、山本（2008a）では、促進効果の方が高く、キャリア開発は全体としてはリテンションを促進していた。自分のキャリアを自律的に発達させ

ていかねばならないという傾向が今後も続くとすれば、自律性重視のキャリア開発はリテンション・マネジメントにおいて重要なのである。

これを人的資源管理施策の観点からみると、自由度の高いキャリア開発施策が有効ということである。例えば、一旦退職した従業員が復帰することを認める「出戻り」制度のような、リテンションをより長期のスパンで考えていくような制度は、出産・育児によって退職した従業員だけでなく、自律性を重視する勤労者にとっても魅力的だろう。組織と勤労者との関係は希薄かつ短期的になってきたといわれるが、同時に、国による差はあるとしても、すべての勤労者が自信をもってキャリアを開拓できているとはいえないだろうからである。

しかし、人的資源管理全体の観点からすると、本研究には以下のようないくつかの課題が残っている。

第1に、本研究の対象はキャリア開発に限定されている。そのため、システムとしてリテンション・マネジメントを考えていく観点からは、他の人的資源管理次元との比較優位等が明らかにされなければならない。今後は、他の次元を含めリテンションとの関係の国際比較を行うことを課題としている。

第2に、本研究は従業員の知覚レベルで測定したが、組織調査とリンクさせ、実際の施策レベルで組織の人的資源管理と従業員のリテンションとの関係を分析することを課題したい。それによって、どのような具体的な施策がリテンションに資するかが明らかになる。そのために、階層線形モデル等によるクロスレベル分析を実施したい。

第3に、本研究ではキャリア発達として、主観的な尺度である職務満足を採用した。それに加え、特に昇進・昇格・昇給等客観的な尺度を採用することにより、キャリア発達を人的資源管理の観点からより明確なものとしてとらえることができよう。

第4に、もともとリテンションは高業績者の定着がその主眼となっている。しかし、本研究のサンプルは国をまたがり、かつWeb調査でもあるため、対象を高業績者とそうではない従業員とに区別していない。今後は、特定の多国籍企業の従業員に対象を絞ることによって、共通の業績指標を調査し、高業績従業員に限定したリテンション・マネジメントのあり方を分析していきたい。

注

- 1) ここでは、キャリアを職業生活に限定した意味に用い、「個人の生涯を通して、継続的に獲得していく職業や労働に関係した経験や技能」(山本, 2008a, p.19)と定義する。
- 2) 「キャリア発達」も「キャリア開発」も“career development”的訳語であり、一般にはかなり混同して用いられている。しかし谷田部(2004)は、キャリア開発は、会社の実務上多く用いられるのに対して、キャリア発達は、学術用語として使われることが多い等の傾向を指摘している。そこで本研究でも、キャリア発達を「生涯を通して、自己のキャリア目標に関係した経験や技能を継続的に獲得していくプロセス」(山本, 2008a, p.21)と定義し、勤労者個人の概念とする。それに対して、キャリア開発を「従業員が組織の目標や自己のキャリア目標に関係した経験や技能を継続的に獲得していくプロセスを、組織が援助すること」と定義し、組織を主体とする概念とする。これらの点については、山本(2008b)も参考にされたい。
- 3) キャリア開発プログラム——海外転勤拒否の自由、メンターの存在、新しい技術を学ぶ機会、RJP(現実

的職務予告）の実施等の知覚に関する7項目で構成される。

- 4) 今後12ヶ月以内に転職する意思を5段階リカート尺度できき、“very likely”（「非常に可能性が高い」）と回答した比率を国別に表示した。
- 5) 現在の職務に対して、“completely satisfied”または“very satisfied”と回答した比率を国別に表示した。
- 6) 「私の昇進の可能性は高い」という項目に、“strongly agree”または“agree”と回答した比率を国別に表示した。
- 7) 「満足できる職務を見つけることがどの程度簡単または困難ですか」という項目に“very easy”または“fairly easy”と回答した比率を国別に表示した。
- 8) 多様性管理——性別、年齢、人種、国籍等の属性やキャリア、勤続期間、価値観等勤労者の多様性を尊重し、それを支援するような組織環境や制度を構築すること。
- 9) 項目分析の一環として、各質問项目的回答分布に隔たりがないかどうかを検証するために、国ごとに天井効果とフロア効果を算出した。その結果、米データでQ2.1およびQ2.2、豪データでQ2.2のみに天井効果がみられた。しかしそれらは、組織間キャリア効力の中心的項目であり、また削除した場合、潜在変数を構成する項目数が減ってしまうため、そのまま採用した。
- 10) 以下の、共分散構造分析で一般によく使われる基準により適合度を判定した。

GFI (Goodness of Fit Index) は、モデルがデータの分散共分散行列をどの程度再現しているかの指標であり、0～1の範囲をとり、1に近いほど適合度が高い。一般に、0.95または0.90を上回ればある程度適合度が高いと判断される（豊田, 1998）。

AGFI (Adjusted Goodness of Fit Index) は、GFIに自由度による補正を加えた指標で、パラメータ数が多いと無条件に値が大きくなるGFIのバイアスを修正した。GFI同様、0～1の範囲をとり、適合度の高さの基準も同様である。

CFI (Comparative Fit Index) は、独立モデルと分析モデル両方の自由度を考慮した上で、乖離度を比較する尺度である。0～1の範囲をとり、1に近いほど適合度が高い。判断基準はGFI、AGFIと同様である。

AIC (Akaike's Information Criterion: 赤池情報量規準) は、推定したパラメータ数の2倍に乖離度を加えたもので、分析モデル単体の乖離度を評価した指標である。小さいほど良いモデルであると解釈される。値自体より、モデルを比較して適合度の高さを比較する場合用いられる。

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自由度当たりの量として表現した指標である。Browne & Cudeck (1993)によれば、0.05未満の場合モデルの適合度は高いと判断し、0.08未満では適合度は妥当な水準、0.1以上では適合度は低く棄却される。

引用文献

- Adams, G.A., & Beehr, T.A. 1998 Turnover and retirement: A comparison of their similarities and differences. *Personnel Psychology*, **51**, 643-665.
- Ahmad, S., & Schroeder, R.G. 2003 The impact of human resource management practices on operational performance: Recognizing country and industry differences. *Journal of Operations Management*, **21**, 19-43.
- Bandura, A. 1977 Toward a unifying theory of behavioral change. *Psychological Review*, **84**, 191-215.
- Bedeian, A.G., Kemery, E.R., & Pizzolatto, A.B. 1991 Career commitment and expected utility of present job as predictors of turnover intentions and turnover behavior. *Journal of Vocational Behavior*, **39**, 331-343.
- Bluedorn, A.C. 1982 A unified model of turnover from organizations. *Human Relations*, **35**, 135-153.
- Boselie, P., & Wiele, T. 2002 Employee perceptions of HRM and TQM, and the effects on satisfaction and intention to leave. *Managing Service Quality*, **12**, 165-172.
- Browne, M.W., & Cudeck, R. 1993 Alternative ways of assessing model fit. In K. A. Bollen & J.S. Long (Eds.), *Testing structural equation models*. Newbury Park, CA: Sage.
- Candell, G.L., & Hulin, C.L. 1986 Cross-language and cross-cultural comparisons in scale translations: Independent sources of information about item nonequivalence. *Journal of Cross Cultural Psychology*, **17**, 417-440.
- Chay, Y., & Aryee, S. 1999 Potential moderating influence of career growth opportunities on careerist orientation and work attitudes: Evidence of the protean career era in Singapore. *Journal of Organizational Behavior*,

- 20, 613-623.
- Delery, J.E., & Doty, D.H. 1996 Modes of theorizing in strategic human resource management: Tests of universalistic, contingency, and configurational performance predictions. *Academy of Management Journal*, **39**, 802-835.
- Feldman, D.C., & Tompson, H.B. 1993 Expatriation, repatriation, and domestic geographical relocation: An empirical investigation of adjustment to new job assignments. *Journal of International Business Studies*, **24**, 507-529.
- Hall, E.T., & Hall, M.R. 1990 *Understanding cultural differences*. Intercultural Press.
- Harley, B., Allen, B.C., & Sargent, L.D. 2007 High performance work systems and employee experience of work in the service sector: The case of aged care. *British Journal of Industrial Relations*, **45**, 607-633.
- Hofstede, G. 1980 *Culture's consequences: International differences in work-related values*. London: Sage(萬成博 [監訳] 1984 経営文化の国際比較—多国籍企業の中の国民性 産業能率大学出版部).
- Hofstede, G. 1991 *Cultures and organizations: Software of the mind*. London: McGraw-Hill (岩井紀子・岩井八郎 [訳] 1995 多文化社会—違いを学び共存への道を探る 有斐閣) .
- Hom, P.W., & Griffeth, R.W. 1991 Structural equation modeling test of a turnover theory: Cross-sectional and longitudinal analyses. *Journal of Applied Psychology*, **76**, 350-366.
- Hom, P.W., & Kinicki, A.J. 2001 Toward a greater understanding of how dissatisfaction drives employee turnover. *Academy of Management Journal*, **44**, 975-987.
- Hulin, C.L. 1987 A psychometric theory of evaluations of item and scale translations: Fidelity across languages. *Journal of Cross Cultural Psychology*, **18**, 115-142.
- Hyttner, A. 2007 Retention strategies in France and Sweden. *Irish Journal of Management*, **28**, 59-79.
- 岩出博 2002 戰略的人的資源管理論の実相—アメリカ戦略的人的資源管理論研究ノート—泉文堂 .
- Kabanoff, B. 1997 Organizational justice across cultures: Integrating organizational-level and culture-level perspectives. In Earley, P.C., Erez, M(Eds.), *New perspectives on international industrial/organizational psychology* San Francisco: New Lexington Press. pp.676-712.
- 狩野裕・三浦麻子 2007 グラフィカル多変量解析 [増補版]—AMOS、EQS、CALISによる目で見る共分散構造分析 現代数学社 .
- Katigbak, M.S., Church, A.T., & Akamine, T.X. 1996 Cross-culture generalizability of personality dimensions: Relating indigenous and imported dimensions in two cultures. *Journal of Personality and Social Psychology*, **70**, 99-114.
- ランズベリー , R.D. ・パンバー , G.J. 1990 管理職要員の雇用関係—豪・英比較 日本労働研究雑誌 , **368**, 5-21.
- Lee, C.H., & Bruvold, N.T. 2003 Creating value for employees: Investment in employee development. *International Journal of Human Resource Management*, **14**, 981-1000.
- Lee, K., Carswell, J.J., & Allen, N.J. 2000 A meta-analytic review of occupational commitment: Relations with person- and work-related variables. *Journal of Applied Psychology*, **85**, 799-811.
- March, J.G., & Simon, H.A. 1958 *Organizations*. New York: John Wiley & Sons(土屋守章[訳]1977 オーガニゼーションズ ダイヤモンド社) .
- Melamed, T. 1996 Career success: An assessment of a gender-specific model. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, **69**, 217-242.
- Meyer, J.P., & Smith, C.A. 2000 HRM practices and organizational commitment: Test of a mediation model. *Canadian Journal of Administrative Science*, **17**, 319-331.
- Miller, P., & Mulvey, C. 1991 Australian evidence on the exit/voice model of the labor market. *Industrial and Labor Relations Review*, **45**, 44-57.
- 中村二朗 2001 誰が企業を辞めるのか—離職性向と企業内におけるマッチング—猪木武徳・連合総合生活研究所 (編)「転職」の経済学—適職選択と人材育成 東洋経済新報社 , pp.21-44.
- Parasuraman, S. 1982 Predicting turnover intentions and turnover behavior: A multivariate analysis. *Journal of Vocational Behavior*, **21**, 111-121.
- Peluchette, J.V.E. 1993 Subjective career success: The influence of industrial difference, family, and organizational

- variables. *Journal of Vocational Behavior*, **43**, 198-208.
- Price, J.L., & Mueller, C.W. 1981 A causal model of turnover for nurses. *Academy of Management Journal*, **24**, 543-565.
- Rhodes, S.R., & Doering, M. 1983 An integrated model of career change. *Academy of Management Review*, **8**, 631-639.
- Ronen, S. 1997 Personal reflections and projections: International industrial/organizational psychology at a crossroads. In Earley, P.C., Erez, M(Eds.), *New perspectives on international industrial/organizational psychology*. San Francisco: New Lexington Press. pp.715-731.
- Ryan, A.M., Chan, D., Ployhart, R.E., & Slade, L.A. 1999 Employee attitude surveys in a multinational organization: Considering language and culture in assessing measurement equivalence. *Personnel Psychology*, **52**, 37-58.
- Sousa-Poza, A., & Henneberger, F. 2004 Analyzing job mobility with job turnover intentions: An international comparative study. *Journal of Economic Issues*, **38**, 113-137.
- Steers, R.M., & Mowday, R.T. 1981 Employee turnover and post-decision accommodation process. In L.L. Cummings & B.M. Staw (Eds.), *Research in Organizational Behavior*. Greenwich, Conn.: JAI Press. pp.237-249.
- Stroh, L.K. 1995 Predicting turnover among repatriates: Can organizations affect retention rates? *International Journal of Human Resource Management*, **6**, 443-456.
- 高橋俊介 2003 キャリア論—個人のキャリア自律のために会社は何をすべきなのか 東洋経済新報社 .
- 丹野勲 1999 異文化経営とオーストラリア 中央経済社 .
- Tett, R.P., & Meyer, J.P. 1993 Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention, and turnover: Path analysis based on meta-analytic findings. *Personnel Psychology*, **46**, 259-293.
- 豊田秀樹 1998 共分散構造分析 [入門編] : 構造方程式モデリング 朝倉書店 .
- Tremblay, M., Roger, A., & Toulouse, J. 1995 Career plateau and work attitudes: An empirical study of managers. *Human Relations*, **48**, 221-237.
- Turnley, W.H., & Feldman, D.C. 2000 Re-examining the effects of psychological contract violations: Unmet expectations and job dissatisfaction as mediators. *Journal of Organizational Behavior*, **21**, 25-42.
- Van Yperen, N.W., Hagedoorn, M., & Geurts, S.A.E. 1996 Intent to leave and absenteeism as reactions to perceived inequity: The role of psychological and social constraints. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, **69**, 367-372.
- Vigoda, E. 2000 Organizational politics, job attitudes, and work outcomes: Exploration and implications for the public sector. *Journal of Vocational Behavior*, **57**, 326-347.
- Wong, Y.T., Ngo, H.Y., & Wong, C.S. 2002 Affective organizational commitment of workers in Chinese joint ventures. *Journal of Managerial Psychology*, **17**, 580-598.
- 谷田部光一 2004 組織内キャリア開発・形成 (1) 政経研究 (日本大学), **41**, 1113-1142.
- 山本寛 2006 昇進の研究 [新訂版] —キャリア・プラトー現象の観点から 創成社 .
- 山本寛 2008a 転職とキャリアの研究 [改訂版] —組織間キャリア発達の観点から 創成社 .
- 山本寛 2008b 自分のキャリアを磨く方法—あなたの評価が低い理由— 創成社 .
- 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 .
- 山下京・八木隆一郎 1990 「仕事の楽しさ」に及ぼす「有能性」と「自律性」の効果について 人間科学 (関西大学大学院), **34**, 95-111.
- 吉野諒三 2005 東アジア価値観国際比較調査: 文化多様体解析 (CULMAN) に基づく計量的文明論構築へ向けて 行動計量学 , **32**, 133-146.

【付記】本研究に際しては、青山学院大学経営学部創立40周年アジアパシフィックリムプロジェクト、平成19年度科学研究費補助金基盤研究(B)(ホワイトカラーの専門性と公的資格の研究:代表者宮下清)および同基盤研究(C)(組織のリテンション・マネジメントの研究:代表者山本寛)の助成を得た。ここに記して感謝したい。