

# 組織従業員の人的資源管理の知覚とリテンションとの関係

## 専門性意識の観点から

山本 寛 (青山学院大学経営学部)

### 1 目的

現代は人材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がそれを後押しし、有能な高業績を挙げる人材、将来のコア人材の争奪戦が展開されている。これを逆の面からみると、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ということになる。これは、中国のように経済が急速に発展している国では特にみられる傾向である。人的資源管理(以下 HRM)の観点からこのような状況をみた場合のキーワードが定着であり、リテンションである。リテンションとは、保持、保留、継続、引き留め等を指すが、経営学では従業員を企業内に確保することを意味し、定着率等で測定される。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 HRM を問題とする。

近年の戦略的HRM論に基づくリテンションに関する実証研究では、情報共有、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のハイ・インボルブメントモデルや、高業績を生む労働施策がリテンションを促進するという結果が多数導き出されてきた(Huselid,1995, etc.)。本研究では、これらを包括的に「コミットメントモデル」のHRM施策と呼ぶ。これらは、広い意味で人的資本理論(Becker,1975)に基づく人的資本への投資(Arthur,1994)と考えられるとともに、従業員の職務や組織に対する高いコミットメントが業績向上を促すという前提に立ち、そのために従業員の経営参加を奨励するという点で共通している。また、これらの施策は、どのような組織でも普遍的に成果を生むと考えられてきた(Delery & Doty,1996)。すなわち、欧米同様、高学

歴化が進行し、高い専門性をもつ従業員が求められるようになってきたわが国の従業員にも組織の魅力を高め、彼らのリテンションを促進する施策になると考えられる。

しかし、組織がリテンションの意図をもってHRM施策を実施しても、それが従業員に伝わらなければ退職防止につながらない。Guzzo & Noonan(1994)は、人的資源施策を「雇用主から従業員に向けたコミュニケーション」(p.447)と定義し、計画されたメッセージの集合体であるとした。もちろん、メッセージの受取方は従業員によって異なる。つまり、同一の施策であってもそれらをどのように知覚するかで引き起こされる態度は違ってくる。従業員の理解が十分でないと彼らが彼らに受容されず、本来の目的が十分達成されない。そこで本研究では、組織の実施する施策自体ではなく、従業員のHRMシステム(施策)に対する知覚(山本,2008)を意味するHRM知覚の観点を重視して、以下の仮説を設定した。

仮説1 コミットメントモデルに基づくHRM知覚は従業員のリテンションを促進する。

近年のリテンションに関する研究では、HRMがリテンションに直接影響するというより、キャリア発達(職務満足、昇進機会等)、組織コミットメントや組織への信頼等の仲介要因・調整要因を設定した多段階過程モデルの妥当性が高い結果が見出されている(Lee & Bruvold,2003,etc.)。これは、戦略的HRM論の行動アプローチで、HRM上の成果であるリテンションに至る過程で従業員の行動を重視している点と共通する。

それでは、HRMとリテンションとの関係に影響する要因は以上だけだろうか。企業間競争が激化している今日、組織は大企業を中心に、従業員

の知識や専門性を重視する方向に転換しつつある(Drucker,1988)。Cappelli(1999)も、企業が直面している重要課題としてコア社員の維持、社員のコミットメントの確保、社員の技能開発を挙げ、リテンションと並び従業員の知識や専門性を高めることを挙げている。すなわち、従業員の専門性を高めていくことがリテンションに結びつく、または少なくとも矛盾しないことが望ましい。

専門性とは、特定の領域に関する高度な知識や経験を指し、「職業において、特定の分野をもっぱら研究・担当する、という傾向」(森田,2006, p.252)や「(労働)市場横断的に評価される、特定領域に関する高度な知識と経験に基づく能力」(山本,2009,p.118)と定義されている。そこから「看護師の専門性」、「公認会計士の専門性」等、職業・職種ごとの専門性が分析されてきた。企業でも、「A社経理部門に求められる専門性」等、組織と職種を組み合わせた専門性が取りざたされてきた。つまり、特定の領域における専門性を考えていくと、際限のない細分化が生じる。また、専門性の中身は人によって異なり、同じ専門職同士でも専門性のすべての側面を直接比較することは不可能である。それでは、特定領域に関する個別具体的な知識や経験を主な対象とせず専門性をとらえるにはどうしたら良いだろうか。その1つの方向が、専門性を勤労者自身の意識や主観的な知覚の観点からとらえることである。専門性の内容は別にして、自己の「専門性」に対する意識自体を他者と比較することは可能だからだ。

本研究では、HRMとリテンションとの間に自己の専門性に対する意識である「専門性意識」が影響すると考えた。専門性意識は先行研究では、専門職コミットメントやキャリア・コミットメント等の志向的側面とキャリア自己効力等の能力的側面から主にとらえられてきた。本研究は、非専門職を主な対象とした。そこで志向的側面として、専門職コミットメントではなく、専門性自体に対するコミットメントという側面を重視し、「自分自身の専門性の認知的、情緒的、行動的側面に対するコミットメント」と操作的に定義した

専門性コミットメントを採用した。これは、専門領域コミットメント(石山,2011)と関連が深い。

能力的側面では、自己効力理論に基づくキャリア自己効力を、組織を移動することによって達成される組織間キャリア発達に影響する要因と考え、組織間キャリア効力(山本,2008)としてとらえた。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,2008,p.25)と定義され、専門性の特徴である特定領域における高度な知識・経験をもとにした(労働市場等における)通用性の高さを示す専門性意識である。これは代替する職務機会(Steers & Mowday,1981)やエンプロイアビリティ等の概念と関連が深い。

専門性意識はリテンションにどのように影響しているだろうか。他の組織でも自己の専門性が通用し、キャリア発達が見込めるとすれば、転職意思が促進されることは十分考えられる。先行の理論研究でも、組織間キャリア効力の類似概念である代替する職務機会が存在する場合、離職に結びつく想定されてきた(Steers & Mowday, 1981)。メタ分析の結果も、代替職務機会と退職意思および実際の退職との間に強くはないがプラスの相関が検出された(Hom, Walker, Prussia, & Griffeth, 1992)。組織間キャリア効力自体も、転職意思を有意に高めていた(山本,2008)。このような結果から、自己効力理論に基づき以下の仮説を設定した。

仮説2 組織間キャリア効力の高さはリテンションにマイナスに働く。

Gouldner(1957)は、勤労者を、組織への忠誠心が低く、専門技能を重視するコスモポリタンと専門技能をあまり重視せず所属組織を重視するローカルに分類した。しかしその後の実証研究では、両者は相互に対立せず、独立することが実証されてきた(Frango & Brumbaugh,1974,etc.)。つまり、専門職でも両者がともに高い人が存在し、両立が可能だとしている(Glaser,1963)。この結果は、組織に所属する専門職の比率が圧倒的に高くなってきている状況を反映している。従業員の意識における組織と専門性の接近といっても良い。

先行研究でも、メタ分析の結果、職業コミットメントと退職意思および実際の退職との間にマイナスの相関が検出された(Lee, Carswell, & Allen, 2000)。専門領域コミットメントの高さも転職意思を弱める効果を示した(石山,2010)。このように、専門性意識の志向的側面はリテンションを促進する傾向がみられる。以上から、本研究では以下の仮説を設定した。

仮説3 専門性コミットメントの高さはリテンションを促進する。

山本(2008)はリテンションへの影響モデルを分析した結果、「キャリア発達と自信のパラドックス」というべき状況を見出した。HRM(キャリア自律性重視)がもたらしたキャリア発達によって転職意思は低下するが、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、逆に転職意思を高めるというパラドックスが生じ、キャリア発達が諸刃の剣であることが示された。勤労者が転職するかどうかの過程には、上記のパラドックスによる葛藤が深く関わっているとみられる。先行研究でも、コミットメントモデルの代表的次元である充実した教育訓練は、従業員の技能を高めキャリア発達を促進することにより、リテンション効果がみられると考えられたが、キャリア発達の結果でもある組織間キャリア効力の向上によってその効果が減退した(山本,2008)。本研究では、対象とする HRM の範囲を広げコミットメントモデルという理論的フレームワークのもと、以下の仮説を設定した。

仮説4 コミットメントモデルに基づく HRM 知覚のリテンション効果は、組織間キャリア効力が高いほど、減退する。

現代社会では、通例個人が同時に複数の組織や集団に加入し、結果的に複数の組織や対象に程度の差こそあれコミットしている。組織行動論でも、勤労者が複数の対象にコミットするという多重コミットメントモデルに基づく先行研究が多くなされ、複数の対象へのコミットの違いによる勤労者の態度への影響の差異が検討されてきた(Glaser,1963,etc.)。例えば、組織コミットメント

単独より組織コミットメントと専門職コミットメント両方が高い二重コミットメントの場合の方が転職意思にマイナスに作用した(申,2001)。葛藤を生じやすい所属組織と専門技能両方にコミットしているからだろう。もともと、コミットメントモデルの HRM 施策はいずれも、組織や職務に対するコミットメント向上を志向しており、そのなかで組織コミットメントの向上は多くの先行研究でリテンションを促進している(Adams & Beehr,1998, etc.)。多重コミットメントの観点から、以下の仮説を設定した。

仮説5 コミットメントモデルに基づく HRM 知覚のリテンション効果は、専門性コミットメントが高いほど、促進される。

## 2 方法

### 2-1. サンプル

本研究は、2007年10月23日から10月26日の間、調査専門会社M社が保有するモニターに対するインターネット調査によって、実施した。対象は、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400名である。状況が異なることが予想される零細規模の組織や業種を除くためである。

### 2-2. 調査対象者のプロフィール

対象者の平均年齢は、42.07歳(標準偏差 8.584)、平均勤続期間は 15.47年(9.794)、男性が 79.0%、女性が 21.0%だった。学歴は、高校卒 19.3%、短大・専門学校卒 13.3%、大学卒 55.8%、大学院修了 11.8%であった。職種は、営業(販売・セールス)13.5%、研究・開発 12.5%、情報処理 11.8%、営業(管理・事務)10.5%、総務・庶務 8.5%等の比率が高かった。職位は、部長クラス以上 6.3%、(部)次長クラス 3.8%、課長クラス 18.0%、課長代理(補佐)クラス 5.5%、係長・主任クラス 23.0%、役職なし 39.5%、専門職 4.0%だった。

### 2.3. 調査項目

リテンション( $\alpha=.833$ )—個人調査の代表的主観的指標である退職意思を採用した。Van Yperen, Hagedoorn, & Geurts(1996)を参考に、「現在と違っ

た会社に転職したい」等 5 段階リカート尺度 2 項目で測定した(他も同様)。

HRM 知覚 — 本研究では Arthur(1994)、Pfeffer(1998)らハイ・インボルブメント労働施策等コミットメントモデルの研究で、取り上げられている次元を探索した。そして、わが国組織の状況に適合する次元に対応する項目の因子分析の結果、以下を採用した(計 23 項目)。

①公平な評価とそれに基づく報酬(給与の決定)には、個人の職務業績が大きく反映されている等 8 項目: $\alpha=.896$ /②充実した教育訓練(他社と比べ、従業員教育に非常に多くの時間が割り当てられている等 6 項目: $\alpha=.898$ /③雇用保障(長期的な雇用が保障されている等 4 項目: $\alpha=.770$ /④手厚い福利厚生(育児休暇や介護休暇の取得を促進させる取り組みを行っている等 3 項目: $\alpha=.842$ /⑤採用の重視(採用段階で働くのに必要な適性を明示している等 2 項目: $\alpha=.836$ )

組織間キャリア効力( $\alpha=.862$ )—自己効力は元来特定の課業や職務の遂行を対象としてきた。しかし本研究の対象は特定の課業ではなく、専門領域における高度な知識・経験を基にした通用性の高さである。そこで、状況(特定の課業等)に特定された状況期待に基づく特定自己効力感(Bandura,1977)でなく、自己の能力に対する一般的な特性期待に基づく一般自己効力感(Eden,1988)とし、山本(2008)で作成された 4 項目尺度を採用した。(例)自分の仕事の経験や知識は、転職してもすぐに役立つ

専門性コミットメント( $\alpha=.744$ )—キャリア意識の包括的概念であるキャリア・モチベーション尺度(Noe, Noe, & Bachhuber,1990)をもとに作成した。これは、自分のキャリアを展開していく上でのモチベーション(London,1983)である。本研究では、対象をキャリアやキャリア目標から、専門性、専門能力に代えた 4 項目とした。(例)深めていきたいと思う専門性の分野が明確に決まっている

上記専門性意識尺度項目については、類似したキャリア意識尺度項目(昇進可能性およびキャリア満足)との判別妥当性を因子分析で確認した。

コントロール変数—性別、年齢、学歴、職位(の高さ)を採用した。

### 3 結果

退職意思を従属変数とし、HRM知覚、専門性意識を独立変数とする重回帰分析を行った(表1)。HRM知覚の退職意思への影響をみると、公平処遇と雇用保障の係数が有意にマイナスだったが、係数がプラスのものもみられた(個別モデル)。そこで、HRM知覚全体と退職意思との関係を明らかにするため、全体の平均値(HRM知覚全体)を個別次元と別に投入した(全体モデル)。その結果、係数がマイナスであったため、仮説1は支持された。コミットメントモデルに基づくHRM知覚は退職意思にマイナスに作用していた。

また、組織間キャリア効力は退職意思を有意に高めていたため、仮説2は支持された。専門性コミットメントは退職意思に有意に寄与していなかったため、仮説3は否定された。

仮説 4 については、個別モデルの重回帰式に、各 HRM 知覚次元と組織間キャリア効力との交互作用項をそれぞれ追加し、決定係数の増分の F 検定を行うことで検証した。有意な交互作用効果は認められなかったため、仮説 4 は否定された。仮説 5 についても同様の方法で検証した。その結果、雇用保障を除く公平処遇、充実した教育訓練、採用重視および手厚い福利厚生の次元で有意なマイナスの交互作用効果が認められたため、仮説 5 はほぼ支持されたといえる。

HRM 知覚と退職意思との関係に対する専門性コミットメントの影響を明らかにするため、有意な交互作用がみられた 4 つの関係について高低群別分析を行った。その結果、専門性コミットメント高群も低群も、公平な処遇がされていると知覚するほど退職意思が低下するが、その傾向は高群ほど顕著である(図 1)。高群も低群も教育訓練が充実していると知覚するほど退職意思が低下するが、その傾向は高群ほど顕著である(図 2)。採用が重視されていると知覚するほど、退職意思は高群で低下するが、低群でやや上昇する(図 3)。

同じく、高群も低群も福利厚生が手厚いと知覚するほど退職意思が低下するが、その傾向は高群ほど顕著である(図4)。

表1 HRM、専門性意識と退職意思との関係(階層的重回帰分析;n=400)

変数	個別モデル:フルモデル	全体モデル	公平効力モデル	教育効力モデル	雇用効力モデル	採用効力モデル	福利効力モデル	公平専門モデル	教育専門モデル	雇用専門モデル	採用専門モデル	福利専門モデル
性別	.015	.014	.013	.014	.015	.011	.015	.005	.011	.013	.017	.017
年齢	-.201***	-.198***	-.202***	-.202***	-.199***	-.201***	-.204***	-.199***	-.201***	-.201***	-.194**	-.205***
学歴	.037	.036	.037	.036	.036	.039	.037	.038	.036	.038	.037	.038
職位	-.071	-.082	-.069	-.070	-.074	-.067	-.068	-.067	-.068	-.072	-.068	-.064
公平処遇	-.172*		-.166*	-.172*	-.172*	-.167*	-.172*	-.142* <sup>o</sup>	-.176*	-.172*	-.159*	-.178*
教育訓練	-.095		-.095	-.089	-.099	-.098	-.091	-.103	-.072	-.091	-.107	-.077
雇用保障	-.110*		-.109*	-.109*	-.111*	-.108*	-.111*	-.098* <sup>o</sup>	-.100* <sup>o</sup>	-.109*	-.097* <sup>o</sup>	-.117*
採用重視	.077		.080	.077	.077	.088	.076	.079	.075	.077	.099	.079
福利厚生	-.091		-.092	-.091	-.087	-.094* <sup>o</sup>	-.090	-.088	-.088	-.093	-.084	-.087
HRM知覚全体		-.319***										
組織間効力	.155**	.173**	.146*	.149*	.156**	.143*	.156**	.171**	.156**	.154**	.161**	.154**
専門性コミットメント	.044	.059	.048	.045	.046	.044	.043	.018	.030	.044	.004	.043
公平処遇×効力			-.028									
教育訓練×効力				-.021								
雇用保障×効力					.030							
採用重視×効力						-.046						
福利厚生×効力							-.023					
公平処遇×専門								-.133**				
教育訓練×専門									-.101*			
雇用保障×専門										-.018		
採用重視×専門											-.149**	
福利厚生×専門												-.093*
R <sup>2</sup>	.192***	.183***	.193***	.193***	.193***	.194***	.193***	.208***	.202***	.192***	.212***	.201***
ΔR <sup>2</sup>												

\*:p<.10 \*:p<.05 \*\*: p<.01 \*\*\* : p<.001。R<sup>2</sup>より上の数値は標準偏回帰係数(β)を示す。VIF=1.11~2.91

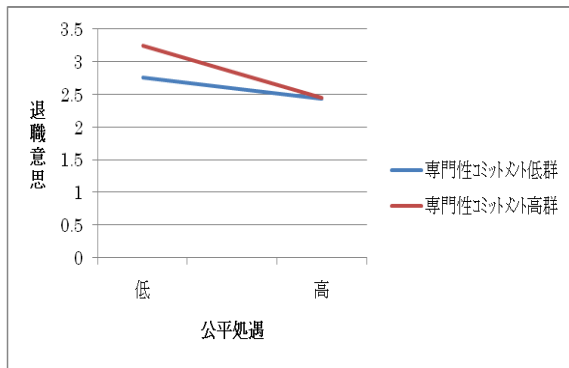


図1 公平処遇と退職意思との関係におよぼす専門性コミットメントの影響

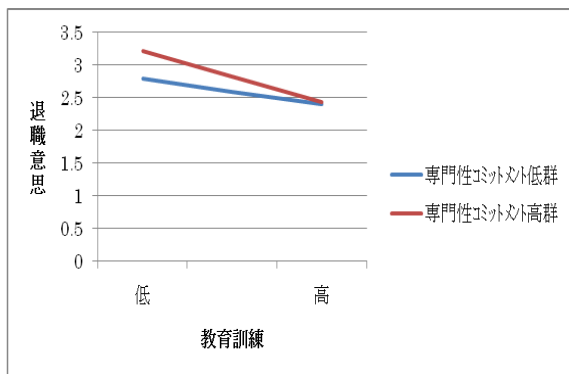


図2 充実した教育訓練と退職意思との関係におよぼす専門性コミットメントの影響

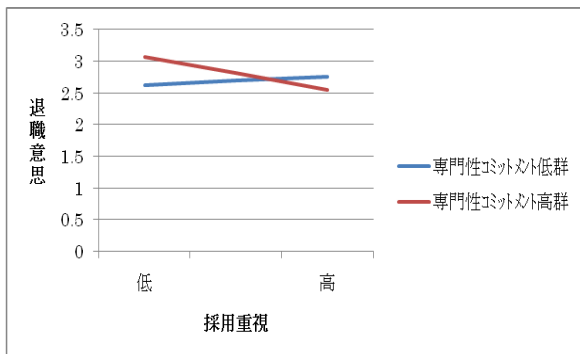


図3 採用重視と退職意思との関係におよぼす専門性コミットメントの影響

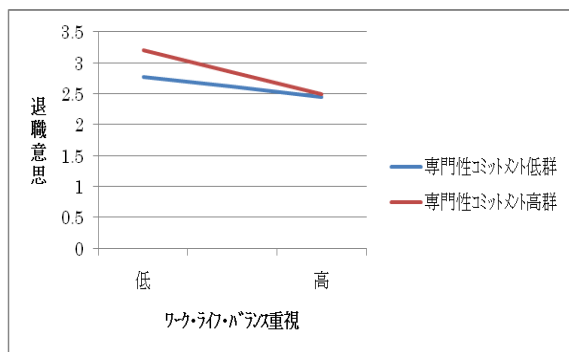


図4 手厚い福利厚生と退職意思との関係におよぼす専門性コミットメントの影響

#### 4 考察

第1に、先行研究での施策レベルでの結果と同様、知覚レベルでのコミットメントモデルのリテンション効果が認められ、リテンション研究において制度研究だけでなくその有効性を検討する機能研究の重要性が示された。

第2に、専門性意識とリテンションとの関係の違いが明らかにされた。専門性コミットメントのリテンションへの直接の影響がみられなかった点には、対象を共通にする組織行動概念間との関係は、対象を異にする組織行動概念間との関係より強いという対象の共通性優位仮説(山本,1996)による解釈が可能である。すなわち専門性コミットメントは、当該専門性からの離脱意思には強く働くが、対象の異なる組織からの離脱意思(退職意思)にはそれほど強く働かなかった可能性が考えられる。

第3に、HRM知覚とリテンションとの関係に対する専門性意識の影響の違いがみられた。一方で、多重コミットメントの観点から支持されたのに対し、他方で、コミットメントモデルのHRM知覚次元は必ずしもキャリア発達と密接に関連するものばかりでなく、組織間キャリア志向との関連性が低かったことが、組織間キャリア効力の調整効果が認められなかったことに結びついていたと考えられる。

#### 5 引用文献(主要なもののみ)

- Noe, R.A., Noe, A.W., & Bachhuber, J.A. 1990 An investigation of the correlates of career motivation. *Journal of Vocational Behavior*, **37**, 340-356.
- Pfeffer, J. 1998 *The human equation: Building profits by putting people first*. Boston: Harvard Business School Press.

山本寛 2009 人材定着のマネジメントー経営組織のリテンション研究 中央経済社。