

書評

BOOK REVIEWS

山本 寛 著

『人材定着のマネジメント』

——経営組織のリテンション研究

竹内 規彦

1 本書の問題意識と目的

本書は従業員の「リテンション」(employee retention)が、企業の人的資源管理(HRM)施策と企業業績を結びつける重要な鍵概念であるという主張を一貫して堅持し、企業がいかに人材の定着を高め、競争優位を獲得するかという過程を理論的・実証的に検討することを試みた労作である。まず、本書を読み解く上で重要な、この「リテンション」及び「リテンション・マネジメント」というキーワードについて、本書における著者の定義や立場を紹介しておこう。

本書の第1章にあるように、「リテンション」とは、「保持」「保留」「継続」「引き留め」「囲い込み」などを指す用語である。マーケティングの領域では、顧客の囲い込みを意味するが、経営学、ことにHRMの領域では、「従業員を組織内に確保する(引き留める)こと」(14頁)を意味するとし、本書でもこの定義づけが採用されている。本書は、このリテンションが、組織的な取り組みや努力によって、促進・抑制されるという立場をとる。この組織的な取り組みが「リテンション・マネジメント」であり、著者は「高業績を挙げる(または挙げる事が予想される)従業員が、長期的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、人的資源管理施策全体」(14-15頁)と定義づけている。

興味深い点は、本書ではリテンションの対象として、(潜在的な、もしくは顕在化している)「高業績者」にスポットライトが当たっている点である。本書の序章「組織にとって従業員の定着・リテンションはいかに

重要か」においても、高業績者のリテンションの失敗は、高業績者の退職に伴う組織内の技能・知識の損失、代替する高業績者を埋め合わせるまでの時間やコストの問題、残留した他の従業員へのモチベーション低下等の負の波及効果により、組織の効率性や企業業績を



●中央経済社
2009年5月刊
A5判・268頁・3360円
(税込)

●やまもと・ひろし
青山学院大学経営学
部兼大学院経営学
研究科教授。

阻害する要因となりうるという見方を示し、高業績者のリテンションについて積極的に考えていく必要性が主張されている。

このように、本書では、HRM施策を通じて、いかに優秀な人材を組織に引き留めることができるか、またそのことで、いかに企業が持続的な競争優位に結びつけることができるか、という著者の明快かつユニークな切り口から、「HRM施策→リテンション→企業業績」という一連の仮説的な因果関係に、更に複雑に絡む従業員の心理的な要因を含めた因果プロセスを明らかにしようとしている。

2 本書の特徴と概要

本書は、大きく3部構成でまとめられ、全12章(序章と終章を含む)で編集されている。具体的な構成と内容は以下の通りである。

まず、第I部「リテンション・マネジメントの概念およびその実態についての検討」は、第1~3章までが含まれている。この第I部は、主に本書に関係する重要な用語・概念の定義や捉え方、関連する研究諸領域の基本的な考え方と本書での関連を、先行研究や一部著者のインタビュー調査結果などを踏まえ、説明・議論している。いわば、リテンション・マネジメント

の概念・理論編である。第1章「リテンション・マネジメントとは何か」では、先述のリテンション及びリテンション・マネジメントの概念整理に加え、本書で鍵となるHRMとリテンションとの関係を、(1)組織行動の観点(報酬、モチベーション、キャリアの諸側面)から、また(2)戦略的人的資源管理(Strategic HRM:以下、SHRM)の観点(ベストプラクティス、コンティンジェンシー、コンフィギュレーション、行動アプローチなど)から接近する可能性を示している。第2章「組織的人的資源管理施策とリテンション」では、主に、HRM施策が従業員の認知や態度に与える影響に関して、先行研究をベースとした説明と議論がなされている。特に、ここでは、リテンション・マネジメントに関わる9つの個別施策(雇用管理、報酬管理、業績評価、能力開発管理、労働時間管理、従業員参加、福利厚生管理、職務設計、キャリア開発)が設定され、詳細な解説がなされている。また本章では、若干ではあるが、国際的人的資源管理(International HRM)との関係についても触れられている。第3章「システムとしての人的資源管理とリテンション」は、SHRMの諸研究をもとに、よりシステムの・マクロ的な観点からHRMとリテンションの関係が議論されている。ここでいう「システムの」とは、個別のHRM施策よりも施策間の強調や一貫性に力点を置き、「システムとして人的資源管理施策全体が機能するという観点」(78頁)であり、また「マクロ的」とは、「組織レベルでの経営戦略とHRMシステムとの適合が組織業績に至る中間成果としてのリテンション」(78頁)と捉える観点として理解できる。

第Ⅱ部(第4~8章)と第Ⅲ部(第9~10章)は共に、第Ⅰ部の議論を踏まえた実証分析編である。第Ⅱ部は、「従業員」の観点からみた、従業員を分析単位とする実証研究であり、一方の第Ⅲ部は、「組織」の観点からみた、企業レベルでのリテンション・マネジメントに関する実証研究の成果である。この実証編に相当する第4~10章は、いずれの章も、概念(変数)間の関係に関する先行研究や理論をベースに、検証すべき作業仮説と分析モデルが設定され、これらをアンケート調査によって得られた定量データの多変量解析(因子分析、重回帰分析、共分散構造分析など)を通じて検証している。すなわち、米国経営学で主流の仮

説検証型の実証研究手法をもとに、「HRM施策→リテンション→企業業績」の関係に迫っている。主な発見事実は以下の通りである。

- ① 従業員のコミットメントを高めるとされるHRM施策の多く(例えば、評価・昇進の適切性、雇用保障、公平処遇など、以下、コミットメントHRM施策)は、概して正規・非正規従業員のリテンションを促進する方向に作用している(第4章・第5章・第6章)。
- ② HRM施策が従業員のリテンションに与える効果に、個人の業績(高業績者であるか否か)による差は見られない(第4章)。
- ③ ファミリー・フレンドリー施策は、概ね正規従業員のリテンションを高める方向に作用しているが、非正規従業員のリテンションには影響を与えない(第5章・第8章)。
- ④ 上司のリーダーシップ(リーダー・メンバー間の交換関係の質の高さ)は、HRM施策としての雇用保障がリテンションに与える影響を調整し、交換関係の質が低い群(すなわち、上司のリーダーシップが十分に機能していないと考えられる群)では、雇用保障とリテンションの関係はより強まる(第7章)。
- ⑤ ファミリー・フレンドリー施策と上司のリーダーシップ(リーダー・メンバー間の交換関係の質の高さ)は、従業員のリテンションに相乗効果を与える(第7章)。
- ⑥ ファミリー・フレンドリー施策は、福利厚生制度の導入の程度、及び個人の職務満足の高さを高め、従業員のリテンションにつながる(第8章)。
- ⑦ きめ細かな退職管理、及び相対的高報酬は、組織レベルでのリテンションの向上(退職率の低下など)を通じ、組織の財務業績(売上高、及び経常利益)を高める方向に作用している(第9章)。
- ⑧ 退職管理制度は、リテンションに正の影響を示す一方、他方で成果主義制度はリテンションに負の影響を示している(第10章)。

以上を含む、本書全体の分析結果を踏まえ、終章「効果的なリテンションのために組織は何をすべきか」では、文字通り企業の人材マネジメントにおける実践的な提言と、今後のHRM研究上の課題・方向性につ

いて述べている。特に、企業への提言部分では、従業員全体に対する画一的なリテンション・マネジメントという従来の捉え方から、より個別志向的かつ柔軟な対応を重視していく方向性へとシフト化する必然性及び必要性が強調されている。これは、単に正規・非正規という従業員の雇用形態別のリテンション・マネジメントの対応策を考えるべきという主張にとどまらず、企業は正規従業員においても特にリテンションが必要な個人や集団を適切に把握し、こうした人材に対して、より重点的かつ「きめの細かい」リテンション・マネジメントを行っていくことが重要であるとしている。

3 本書の貢献

本書の貢献は、少なくとも大きく3つあると考えられる。まず第1に、本書がHRM—企業業績間に介在する「ブラックボックス」の中身として、従業員の「リテンション」の存在を一貫して主張し、その詳細な過程を複数の調査データの分析から切り込み、概ねこの関係に支持的なエヴィデンスを提示した点である。既存のHRM—企業業績関係に関する研究は、本書でも丹念にレビューされているSHRM論の領域において、これまで世界的に数多く行われている。初期のSHRM研究は、労働経済学や労使関係論、また一部の経営戦略論の研究者が牽引する形で、HRMシステムと組織の外的環境（競争環境や市場）との相互作用やダイナミズムに焦点を合わせるものが中心であり、HRMシステム自体が、競争戦略や市場環境と企業業績との関係に介在するブラックボックスとして捉えられていた。したがって、既存のSHRM研究の多くは、企業を取り巻く複雑な経営環境の中で、いかなるHRMシステムが企業業績を高めるかという、文字通りHRM—企業業績間の直接的な関係の検証や議論が中心であった。しかしながら、近年のSHRM研究の中心は、HRMシステムが企業業績を高める組織の内部的な「プロセス」にその焦点が移行しており、とりわけ本書が依拠する行動アプローチや職務成果理論（すなわち、HRMは従業員個人の行動に一時的に影響を与え、従業員の行動自体が企業業績に関係するという視点）を踏まえた研究が増えてきている。本書はこの最新のSHRM研究の動向を的確に捉え、しかもやや

極論かもしれないが、「企業競争優位には従業員のリテンションありき」という著者の基本的前提を一貫して崩すことなくその実証を試み、実践的な提言にまでつなげている点は、特筆すべき本書の「競争優位」である。

第2に、本書が、「HRM施策→リテンション→企業業績」を基本的な研究フレームワークとしながらも、HRM施策→リテンション間、HRM施策→企業業績間、リテンション→企業業績間に介在する様々な媒介要因（mediator）や調整要因（moderator）を盛り込み、各関係の「更なるブラックボックス」を解明しようと試みた意欲作であるという点である。特に第4章では、著者が精通するキャリア研究の知見を生かし、キャリア発達概念をHRM施策とリテンションとの間の媒介要因として設定する独自のモデルを構築し、検証するなど、キャリア研究や組織行動研究に対する著者の深い造詣が、このHRM—企業業績研究に存分に活かされている点である。そもそもHRMの本来的な機能は、組織のトップとボトムをつなぐ「接着剤」のような役割を果たすものであり、HRM施策・システムの競争優位性を考えるためには、（トップマネジメントが発信する）経営理念や経営戦略に関する研究知見と（組織内の生産性や革新性を左右する）従業員態度・行動に関する心理学的な研究知見の双方に対する深い専門性が、純粋なHRMの研究知見に加えて必要であるとの評者は考えている。本書は、特に後者のHRMが従業員の態度・行動に与える影響過程について、キャリア論・組織行動論の既存研究や諸理論を援用し、問題の発見性を高めるだけではなく、法則の一貫性までを導こうとする努力が払われている点で、読み応えのある内容となっている。

第3に、本書で明らかにされた実証研究成果を、実践的な提言に的確に結び付けている点も高く評価されるべきであろう。本書の中で紙幅としては、決して多くの頁はさかれていないが、それぞれの提言内容は、本書の実証分析結果を踏まえて忠実に反映されたものである。緻密な実証研究成果によるエヴィデンスをベースとした本書の提言は、HRMの実践面においても軽視できないものであろう。

4 今後の課題

上述のように、本書の主要な貢献を紙幅の都合から3点のみに絞り記述したが、他にも多くの示唆に富むインプリケーションが本書に含まれていることは言うまでもなく、この場で書ききれない点は極めて残念である。その一方で、今後この研究を継続される著者、及び同種の研究を志向する他の研究者に少しでも役立てられるよう、評者として本書に対する以下のコメントを残しておくことにする。

まず第1に、本書の問題意識やリテンションの捉え方には、「高業績者」の組織内への囲い込みを通じ企業は競争優位を確立しようという視点が前提として考えられている点は、この書評の冒頭でも述べた通りである。こうした著者の視点をサポートする既存研究や理論は、確かに過不足なく本書で紹介されており、この前提自体について深く議論するつもりはない。しかしながら、第Ⅱ部・第Ⅲ部の実証分析編では、本書の前半部分で焦点が当てられている「高業績者」の定着について、直接的に評価できる調査デザインや分析枠組みに必ずしもなっていないように感じる。確かに第4章では、「HRM 施策→退職意思」、及び「キャリア発達→退職意思」の各影響の強さが、従業員の職務業績の違いと関係しているかを検討してはいるものの、その後の実証分析の各章（第5～10章）では、職務業績の違いは分析上（またサンプリング上）、問題とされていない。また、第4章で測定された職務業績も本人の主観的な評価であり、本当の高業績者を捉える指標として適切かどうか疑問が残る。したがって、本書では、HRM 施策（の一部）が、高業績者かそうでないかに関わらず、全体としてリテンションにつながっている可能性は実証できてはいるものの、「優秀な社員をHRM 施策によっていかに引き留められるか？」という本書の興味深い冒頭での問題意識に、必ずしも十分には答えられていない。著者の主張に共感し、多くの実務家もおそらく、ハイ・パフォーマーの定着維持を高めるHRM 施策や経営手法に関するエヴィデンスの公表を期待していることだろう。この手の実証研究を行う評者も、客観的な個人の人事考課データを採取することが極めて困難であることは重々理解しているが、もし可能であれば、各職場の高業績者にサン

ルを絞ったHRM 施策のリテンション効果、更にこの効果の企業業績との関係性について、今後検証して欲しいものである。

第2に、本書では、個人レベルの調査（従業員調査）と組織レベルの調査（企業調査）のそれぞれの分析結果を盛り込んだ意欲的な研究であることは疑いもないが、いずれの分析も一階層の分析単位のみに限られてしまっているのは残念である。例えば、HRM 施策は、本来組織レベルの変数であり、分析上は組織レベルのデータとして扱うのが妥当であろう。その一方で、主観的なリテンションや職務態度、キャリア発達などの態度変数は、従業員の個人レベルの変数である。しかしながら、分析では個人レベルの態度変数を従属変数として使用した場合に、独立変数である（本来は組織レベルの変数として扱うべき）HRM 施策もすべて一個人の知覚として個人レベルの分析に落とし込んでしまっている。多階層の異なる分析レベルの変数に関する因果関係については、HLM（階層線形モデル）やML wiN などのマルチレベル分析手法を用いることによって、組織レベルのHRM 施策が従業員個人の諸態度に与える影響を検証することが可能である。データ上の制約があるかもしれないが、可能であれば、「組織レベル変数」としてのHRM 施策（仮に従業員調査から得られた個人の知覚レベルでのHRM 施策であれば、企業組織単位で合算し、組織レベル変数として扱うなど）が、実際にどの程度個人のリテンションに影響を与えているかについて、今後精査いただければと思う次第である。

第3に、これは本書が世の中に出たことで、更に発展的な研究として求められるものであるが、本書では実証分析の対象としては含まれていないHRM のより外在的な要因（例えば、企業の経営戦略や市場環境、トップマネジメントの諸特性など）を、「HRM 施策→リテンション→企業業績」のブラックボックス過程に組み込んだ研究も、今後必要であるように思われる。

以上、今後の課題を含めた若干欲張りなコメントを述べたが、これも本書が完成度の高い良質な研究書であるが故である。本書の刊行により、日本のリテンション・マネジメント研究、及び戦略的人的資源管理研究が更に一步前進した訳であるが、今後、本書の知見が存分に生かされる形で、良質な研究成果が益々発信さ

れることが期待される。

たけうち・のりひこ 東京理科大学経営学部准教授。人の資源管理，組織行動，国際経営専攻。

読書ノート

大内 伸哉 著

『キーワードからみた労働法』

廣石 忠司

(専修大学経営学部教授)

昨今の労働問題をめぐる動きはめまぐるしい。いわゆる「派遣切り」「名ばかり管理職」「ホワイトカラー・エグゼンプション」などの言葉がマスコミにぎわせている。しかし、その労働法的意味はいかなるものであるのか、正確なところを知っている労使の実務家はどの程度存在しているのだろうか。

この状況下では「労使の実務家に正しく、かつ平易に労働の現状を認識させ、法的に考えることを問いかける書物」が求められてきた。とかく労働法の専門書は厳密を期すあまり素人には読みにくく、かつ実務書ではトピックについて正確に深く掘り下げたものは少ないからである。その点本書は実務誌に連載されたものに加筆修正し、しかも17のキーワードに絞って論じているため、文章は労働法に不案内な者にも平易で読みやすく工夫されており、しかも深い考察のもとに記述されている。しかし、その内容は筆者が「はしがき」で述べている通り、「俗説を疑う」ところも多く、刺激的な主張がちりばめられている。

まず全体を通読して感じるのは、筆者の「労働者は多様な価値観の下に働いている」という前提である。評者もこの点は全く同感である。非正社員は必ずしも正社員と同等の処遇を求めているのではない。いわゆる主婦パートや学生アルバイトでは賃金よりも、仲間との交流や時間の有効活用が主たる目的という者も多い。たとえば「自分の都合のよい時間(日)に働きたい」が42.7%、「勤務時間・日数が短い」が42.4%であり、「正社員として働ける会社がない」という回答は26.5%であった。(21世紀職



●おおうち・しんや
研究科教授。神戸大学大学院法学

●日本法令
2009年4月刊
B6判・368頁・1890円
(税込)

業財団『パートタイム労働者実態調査』(平成17年))もともと、逆に能力を生かしたい、責任ある仕事に挑戦したいという非正社員もまた存在する。「正社員になりたいが、正社員として採用されない」非正社員はその典型であろう。

こうした筆者の前提は「高い最低賃金が不要なものもある」(26頁)「非正社員として働くことにメリットがある」(45頁)という文言に具体的に表れている。もともと、そこにはフェアネスの歯止めもあり、雇止めルール化の徹底などバランスの取れた記述がされている(66-68頁)。

また、企業の実態にも目を配っていることに注目したい。偽装請負に関する記述のなかで、会社の直用(直接雇用)重視の問題にふれ、「本当の問題は、業務請負会社が実際には自分達で請負業務を引き受けるだけの専門性や技術がなく、単に人材の供給を行うだけの存在になっている点」(91頁)と指摘していることは正鵠を射ている。これは労働者派遣会社でもいえることであり、しっかりした会社は社員教育や登録スタッフのスキルアップ研修プログラムを用意している。さらなる問題は「しっかりしていない会社」の方が往々にして料金が安く、元請や派遣先会社もこのような会社を利用していることであ

る。法律でどこまで制約を設けるのか、今後注目すべき論点である。

次に指摘できるのが、一般的な概念を法律の条文に落とし込むことへの憂慮がみられることである。間接差別につき、概念の不明確さを理由として広く禁止することにはにわかには賛成できないとしていることや（110頁）、メンタルヘルスについても会社はどこまでメンタルヘルスケアをすれば足りるのか、そのケアとプライバシーは抵触するのか、といった（275頁以下）問題提起をしている。安全配慮義務

などの問題でもどこまで様々な事由について配慮すればよいのか、心ある人事担当者も悩んでいる。筆者の現場感覚に評者も同調できる場所が多々存在する。

そして、このようなトピックを考察していくと、高齢者やワーキング・プアとよばれる人々の生活維持責任を企業に負わせるのか、もしくは政府が社会保障として担うのか、という究極的な問題に行き着く。これは筆者が労働問題に携わる者全員につぎつけた課題ともいえよう。

大原社会問題研究所雑誌

No.613 2009.11

定価 1000円（本体952円、年間購読 12,000円）

【特集】労働衛生の歴史と現状・日仏比較（3）

フランス労働運動と職業病（1905-1939年）

廣田 功

戦間期フランスのエンジニアと労働衛生

松田紀子

日本における非正規雇用者問題

メラニー・ウルス／関口涼子訳

■論文

平野力三の戦中・戦後（上）

横関 至

■読書ノート

ローラ・ハイン氏による『大内兵衛グループ』の抽出と分析

高橋彦博

■書評と紹介

中北浩爾著『日本労働政治の国際関係史 1945～1964』

新川敏光

河西宏祐著『路面電車を守った労働組合』

山本 潔

月例研究会

所 報 2009年7月

発行/法政大学大原社会問題研究所
発売/法 政 大 学 出 版 局

〒194-0298 東京都町田市相原町4342 Tel.0427-83-2307

〒162-0843 東京都新宿区市谷田町2-14-1 Tel.03-5228-6271