

Thomas W. Lee and Terence R. Mitchell (1994), "An Alternative Approach: The Unfolding Model of Voluntary Employee Turnover" *Academy of Management Review*, Vol. 19, No. 1, pp. 51-89.

一橋大学大学院 西村 孝史

組織の人材マネジメントは、従業員の採用から始まり、処遇や異動、教育を通じて自社の活動を高めていく。採用活動が企業の「入口」であると考えれば、今回取り上げた従業員の自発的な離職行動とは、人材マネジメントのパリチェーンにおいていわば「出口」にあたる。つまり、離職の形態に差があるにせよ、組織に所属している従業員は等しく経験する現象なのである。したがって、離職問題は、企業側からは優秀者の保持 (retention) を考える上で有益である一方、従業員側にとってもキャリアや転職活動が盛んになっている時流に流されずに、自らの内面にどのような変化が起きているのかを理解する一助となる。とりわけ、今回紹介する Lee and Mitchell の論文では自発的な離職 (voluntary turnover)、あるいは当該組織への定着 (stay) がなぜ起きるのかということ個人を観点から説明を行い、従来の Barnard に端を発し、March and Simon が提示した参加モチベーションを精緻化させた理論的フレームワークを提示している。

この論文が注目に値するのは、人の自発的離職行動について複数のパターンを提示し、従来のモデルで言われていたような合理的モデルからの脱却を図ったことである。また、本論文を個人的に取り上げた理由として、私が企業で人事業務に携わるなかで出会った数多くの自己都合退職者・中途採用者との経験と照らし合わせると、本論文で提示された理論は非常に興味深かったからである (もちろん、私自身の離職行動を回顧する上でも興味深い)。以下では最初に論文についての概要を説明し、そして私の経験と合わせて考察する。

まず、最初に結論から述べれば、以下の2点であると考えられる。第1に、個人が認識しているシステムに対する衝撃 (shock to the system) によって自己の持つ認識と現状との間にギャップが発生し、離職行動が当該組織への定着行動が模索されるということ。

ここでいうシステムに対する衝撃とは、従業員にインパクトを与え、自らの仕事について熟慮する機会を提供し、結果として自発的離職に至るような際立った出来事をいう。第2に、Barnard が示した組織均衡論のように、「企業が提供する誘因 $\geq$ 従業員が提供する貢献」という図式が成立しない場合に、人は離職行動をするという単純モデルから、より心理的な要素に踏み込み、離職 (もしくは定着) 行動に至る4つの経路をフローチャートとして描いたことである。

ここで彼らはイメージ理論 (image theory) を用いることで離職行動における理論構築を試みた。イメージ理論は4つの特徴を有しており、それは以下の通りである。第1に、人々は自らの人生に即した異なったイメージを有していること、第2に、イメージというのは明確でもあり、不明確でもある。また容易に理解できる場合もあれば、そうでない場合もある。あるいは弱いかもしれないし、強いかもしれないということ。第3に、最初に人は情報や選択について、仕事や娯楽といった自分と関連のある領域 (domain) や価値観や目的、行動といったイメージと比較した後に、他のイメージと比較するという。第4に、時として人は、自らの持つイメージを修正することで、情報や選択を受け入れることもある、ということである。

イメージ理論を踏まえて創り出されたものが自発的離職の説明モデル (Unfolding Model of Voluntary Turnover) である。論文ではこの説明モデルはフローチャートを用いて詳細に書かれているが、ここでは簡単にポイントだけを説明する。まず、起点は個人が認識しているシステムに対する衝撃 (shock to the system) である。このインパクトの有無からチャートは始まり、現状所属している組織ではない何か別のイメージが見つかった場合は自動的 (automatic) に離職するという。これが1つ目の自発的離職の経路である。

次に、同じく衝撃はあるものの、自己の認識と合致

する組織がない場合である。この時、基本的には自らの組織に所属することについて考えた際、現状の組織に居続けることを選択する。しかし、その後、自らの持つ個人のイメージと現在所属している組織が合致する場合には（時として自らの持つイメージを修正させつつ）引き続き働き、逆に個人のイメージと合致しない場合は自発的離職に至るケースが第2の経路である。

第3の経路は、代替案がある場合である。すなわち、衝撃が発生し、自らの組織に居続けることについて考えた場合に、「ノー」と考えた場合である。この時さまざまな代替案を考察し、当該組織よりも他の組織に所属することのほうがよいと判断した場合は自発的離職に至る。

最後は、個人が認識しているシステムに対する衝撃はないものの、本人もしくは組織の変化によって従業員個人と組織に齟齬が生じた場合である。この時に代替案を考察するか否かによっても分岐するが自発的離職の経路であることには変わりがない。

上記のフローチャートは個人が認識しているシステムに対する衝撃から始まるが、注意しなければならないのは、この衝撃 (shock) に関する性質についてである。まず、この衝撃はプラスにもマイナスにも、そして中立的にも働く。つまり、個人の仕事に関して認識論的な検討を促進する衝撃は肯定的にも否定的にも、あるいは作用しないこともある。そして重要なのは、衝撃の原因を企業にのみに求めていることである。つまり、衝撃の原因として、①仕事以外の要因—家庭の事情、宝くじに当たるといった偶然など、②仕事に関連する要因、そして買収や分割といった③組織的な出来事の3つに分けられる。

では4つの経路と、私の人事経験とを照らし合わせると実際はどうだったのだろうか。結論から言うと、「その通り」である。本論文のフレームワークは人事業務において、社内の退職者に接する場面と、逆に他の企業から中途採用者を面接する場面、自己申告制度を利用して人が異動する場面の3つに適用できると考えられる。一言で自己都合といってもその中身は大きく違う。次の転職先がすでに決まっている者、定職はないが夢のために離職する者、現職からの回避、家業を継ぐといったさまざまな理由がある。本論文はこれらの理由の違いを説明するフレームワークを与えている。近年では、いわゆる大企業を中心に社内FA制度

や、社内公募といった制度が整備され、代替案として社内の別組織をまずは考えるというケースも増えつつある。

逆に中途採用をする立場として、比較的採用したいと考える人材が本論文でいう第4の経路による人物である。すなわち、合併や自主廃業といった組織的な理由によって現在所属している組織に対して不安感を感じ転職活動をしている人物である。中途採用者は第3の経路を選択する者のように、代替案を検討せずとあえず飛び出したという者、業務回避型の退職者もいるため、玉石混交である。したがって、面接する側からすると相当の精査を要求されるが、面接する者も人間である以上限界がある。その意味で第4の経路による中途採用者は採用する側からすると精査しやすい。

以上のことを振り返ると、自発的離職の理由は本人のイメージや環境によって異なり、社内FA制度や自己申告制度といった制度は本論文でいう代替案として、社外への退職を防止・遅延させる効果を持っている。一方、社外から中途採用によって人材を獲得する場合について、面談で対象者に詳細に聞いていた事柄は、実は本人の持つ組織のイメージと、どの経路によって離職をしたのかということを経験していたのだということ、本論文は気付かせてくれた。

#### [追記]

本論文は離職行動のフレームワークの提示と実証研究への示唆だが、自発的離職行動に関する理論はその後同じ著者らによって論文が発表されている (Lee, *et al.* (1996), Lee and Mitchell (2001))。今回紹介する Lee and Mitchell (1994) が基礎的なフレームワークを提供し、Lee, *et al.* (1996) では、実証を、Lee and Mitchell (2001) では企業側から見た提言を盛り込んでいる。

#### 参考文献

- Lee, W Thomas, Mitchell, R. Terence, Wise Lowell, Fireman Steven (1996) "An Unfolding Model of Voluntary Employee Turnover" *Academy of Management Journal*, Vol. 39, No. 1, pp. 5-36.
- Mitchell, R. Terence, Lee, W Thomas (2001) "The Unfolding Model of Voluntary Turnover and Job Embeddedness: Foundations for a Comprehensive Theory of Attachment" *Research in Organizational Behavior*, Vol. 23, pp. 189-246.

にしむら・たかし 一橋大学大学院商学研究科博士後期課程。人的資源管理論専攻。