

人手不足に対応する事後の人的資源管理 ——リテンション・マネジメントの観点から

山本 寛
(青山学院大学教授)

わが国では、少子高齢化等による人手不足が深刻化している。同時に、現代では転職の増加も後押しし、有能な高業績を上げる人材の獲得競争が展開されている。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える。つまり、組織が人手不足を改善していくには採用だけでなく、従業員の定着（リテンション）が重要なのである。リテンションとは、保持、保留、引き留め等を指すが、組織の経営では従業員を組織内に確保することを意味する。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、「高業績を上げる（または上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、人的資源管理施策全体」等と定義される。しかし、リテンション・マネジメントには、他と独立した施策がある訳ではなく、多くの施策を通して、定着を図るという特徴がある。そこで、多くの施策のリテンションに対する効果を検討した結果、リテンションにプラスに働く施策として、現実的職務予告、給与が高いこと、労働時間が短いこと、従業員持株制度等が明らかにされた。それに対し、リテンションに無関係だった施策として、成果給や年功給が、リテンションにネガティブな影響がみられた施策として、変動給や電子的監視システム等が明らかにされた。

目次

- I はじめに
- II 人材定着の重要性
- III リテンション・マネジメントとは何か
- IV わが国の組織におけるリテンション・マネジメントの実態
- V リテンション・マネジメントの具体的な施策
- VI まとめと今後の課題

I はじめに

わが国では、少子高齢化等による人手不足が深刻化している。人手不足は、企業だけの問題ではなく、看護師、保育士や介護士等の専門職でも同様であり、病院、保育所や介護施設等において深刻な問題となっている。組織経営の観点からみた

場合、この問題が端的に現れているのは採用難であり、これは新卒の正規従業員採用だけでなく、学生アルバイトや主婦のパートの採用にも及んでいる。しかし、少子高齢化による若年労働者の減少は構造的な問題であり、他社との競争等もあって、多くの組織で従業員の採用を増やすことは困難である。さらに、人手不足は、従業員の採用が難しいことを意味するだけでなく、既存の従業員が転職する可能性が高まることをも意味する。

そこで、本稿では、人手不足に対応するために組織の人的資源管理において採用とともに重要な、現在在籍している従業員、特に高業績を上げている従業員にいかに関係にとどまってもらうかという定着（リテンション）の問題について考えていく。

II 人材定着の重要性

1 リテンション重視の時代へ

現代は、中国その他経済が急速に成長している国々でみられるように、人材獲得競争の時代である。転職の増加もそれを後押しし、有能な高業績を上げる人材、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。これを逆の面からみると、現代は高業績を上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。人的資源管理の観点からこのような状況を見た場合の重要なキーワードがリテンションである。近年多くの企業で、定着率が人的資源管理の成功の指標として注目されるようになってきた。いくつかの企業では営業目標等と並び、部下の定着率が管理職の重要な評価の要素になっている。また、大学生等の就職活動においても、退職率の高い業種や企業が敬遠される傾向にある。つまり現代では、組織従業員の自発的退職率は低い方が良く考えられるようになってきている。

2 企業にとってのリテンションの重要性

従業員、特に高業績者のリテンションに失敗し、彼らが退職した場合、組織にどのような影響を与えるだろうか。一般に、高業績者のもつ技能や知識は他の者では代替困難だという考え方と、代替可能という考え方がある。ノーベル賞級の人材は別として、多くの人材は、彼らが組織を去った後時間をかければ他の者で埋め合わせすることはできるかもしれない。しかし、埋め合わせできるまでの時間やコストが問題となる。従業員の退職は、短期的には別の従業員の採用・配置転換、教育訓練や生産性の低下等のコストを増大させる。また、高業績社員の退職は残された従業員に大きな影響を与える。全体の仕事量が変わらないとした場合、残った従業員への負担は短期的に大きくなる。同時に、残った従業員のモチベーションにネガティブに働くことも考えられる。従業員の退職は長期的にも組織に多くの損失を与える。長く勤続している従業員は、暗黙のうちに必要とされる組織やその人特有の知識・技能やノウハウをもつように

なるため、それらが喪失することになる。

こうした事態を回避するためにも、高業績社員のリテンションは重要である。しかし他方、多くの企業の経営者が高業績社員を引きつけ保持することに問題を感じており (Hale 1998)、リテンションの困難性が指摘されている。逆に、企業が従業員のリテンションにある程度自信をもてば、将来的に企業に役立つ技能に投資をして、回収することもできる。つまり、従業員の能力開発が活性化される。そして、従業員が長期的に自分のキャリアプランと会社の提供するキャリア上の機会 (研修による能力開発や従事したい仕事) を一致させようとするなら、モチベーションや組織への帰属意識を高めるだろう。このようなポジティブな循環が実現する可能性がある。

III リテンション・マネジメントとは何か

リテンションとは、一般には「保持」「保留」「引き留め」等を指すが、組織の経営においては従業員を組織内に確保することを意味する。リテンションの結果、従業員の勤続期間の長期化すなわち定着につながるのである。つまり、リテンションは従業員を雇用している組織を主体とし、組織が行う具体的なマネジメントを問題とする。そこで本稿では、実際の組織の人的資源管理の現状を考慮して、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) こととした。さらに、組織のマネジメントであることを強調する場合、リテンション・マネジメントとして、「高業績者を中心とする従業員が、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人的資源管理上の施策全体」(山本 2009 : 14-15) とする。

リテンション・マネジメントには、間接性という特徴がある。リテンション・マネジメントという他と独立した施策がある訳ではなく、多くの施策の実施を通して、従業員の定着を図る。もともと人的資源管理施策にはそれぞれ直接達成を図るべき固有の目的がある。能力開発管理では従業員の能力開発の促進、福利厚生管理では従業員の福祉の向上等である。リテンション・マネジメント

は、それら施策の実施による固有目的の実現を通して全体として従業員の退職防止、すなわち定着という（間接的）目的の達成を図るのである。

IV わが国の組織におけるリテンション・マネジメントの実態

1 人的資源管理におけるリテンションの位置づけ

リテンションは、わが国企業の人的資源管理でどの程度重視されてきただろうか。人事部門が挙げる最も重要な人事課題についての調査結果をみてみよう（日本生産性本部 2012：表1）。優秀な人材のリテンションを挙げる企業が一定比率でみられ、上昇傾向にあることがわかる。今後さらに転職市場が活発化することで、リテンションの位置づけが高まることも十分考えられる。また、次世代幹部候補の育成を最重要課題とする企業が多いが、これもリテンションと無関係ではない。次世代幹部候補は企業がリテンションの対象としたい人材であり、彼らの早期育成はリテンションにも

つながると考えられるからだ。

2 わが国の組織におけるリテンション・マネジメント

厚生労働省（2014）によると、15～34歳の若年従業員の「定着のための対策を行っている」事業所は、正規従業員に対し7割超、非正規従業員に対しても5割を超えている（表2）。多くの企業で何らかのリテンション・マネジメントを行っていることがわかる。さらに、人手不足状況等を背景に、若年者に限定されているが、リテンションを意識した施策を実施する企業の比率が高まっている傾向がわかる。特に、非正規従業員に対する実施率が向上しており、彼らの人手不足状況への対策が重視されていることがわかる。具体的な対策をみると、「職場での意思疎通の向上」が正規、非正規ともに最も高く、次いで「本人の能力・適性に合った配置」「採用前の詳細な説明・情報提供」「教育訓練の実施・援助」の比率が高い。企業はリテンション・マネジメントとして、職場でのコミュニケーション促進、適性管理、採用前

表1 最も重要な人事課題

（単位：%）

	2012年度	2011年度	2010年度
1位	次世代幹部候補の育成 (17.3)	次世代幹部候補の育成 (18.0)	次世代幹部候補の育成 (21.7)
2位	優秀な人材の確保・定着 (14.6)	グローバル人材の登用・育成 (17.5)	従業員の能力開発・キャリア開発支援 (15.1)
3位	賃金制度（評価制度含む）の改訂 (11.9)	優秀な人材の確保・定着 (13.6)	優秀な人材の確保・定着 (11.8)
4位	従業員のモチベーション向上 (10.8)	組織風土の変革 (12.6)	賃金制度の改訂 (9.4) グローバル人材の登用・育成 (9.4)
5位	従業員の能力開発・キャリア開発支援 (10.3)	従業員の能力開発・キャリア開発支援 (11.2)	

出所：日本生産性本部（2012）から引用。

表2 若年従業員の定着のための施策

（単位：%、複数回答）

	2013年調査		2009年調査	
	正規	非正規	正規	非正規
定着のための対策を行っている	71.4	54.7	63.2	37.7
定着のための具体的対策				
職場での意思疎通の向上	58.7	58.4	60.9	60.5
本人の能力・適性に合った配置	53.6	47.2	54.5	43.3
採用前の詳細な説明・情報提供	52.1	50.3	45.2	42.8
教育訓練の実施・援助	51.2	37.0	49.7	26.7
仕事の成果に見合った賃金	39.0	35.8	44.3	41.0

出所：厚生労働省（2010、2014）から引用。

の詳細な情報提供、積極的な能力開発を重視していることがわかる。同時に、「仕事の成果に見合った賃金」の比率が正規、非正規とも低下しており、成果主義的人的資源管理によって定着を図ろうとする意図の低下が窺える。しかし、この結果は、これら施策を導入したことで、実際に定着率が向上したことを示している訳ではない。次項では、リテンションの効果を検討した先行研究を検討していこう。

V リテンション・マネジメントの具体的な施策

間接性という特徴を考えると、多くの人的資源管理施策をリテンション・マネジメントとして活用する必要がある。以下では、代表的な施策を人的資源管理の領域ごとに挙げ、その効果を検討していく。

1 雇用管理

雇用管理は、従業員が組織に入ってから辞めるまでの一連の過程の管理を示し、順に、採用・配置・昇進・退職等に分類される。人的資源管理の中核をなしている雇用管理は、リテンションにどのように影響しているだろうか。以下にみていこう。

(1) 採用管理

採用との関係では、現実的職務予告のリテンション効果が多く検討されてきた。現実的職務予告とは、入社希望者に対しその組織に採用された後、どのように働くかについて明確に伝える採用過程をいう。仮に勤労者が組織参入前に非現実的に高い期待を持っていたとしてもそれを抑え、参入後の幻滅体験を抑制するとされている(Wanous 1992)。これによると、入社後多くの従業員が体験するようなことについては、ネガティブに受け取られがちなものも包み隠さず開示することが必要である。それによって実際体験した場合も、事前に予想されているため、組織への信頼感が損なわれることは少ないだろう。実際、電話交換手募集の映像を、良いことばかり並べているものからより現実に即したものに変更することで、退職率

が低下した等の結果がみられている(Wanous 1975)。

また、採用者を厳選する選抜的採用との関係も分析されてきた。しかし、選抜的採用は退職率にネガティブに影響した研究と影響しなかった研究があり、統一的結果はみられていない(山本 2009)。また、選抜的採用の方針は労働市場の繁閑の影響を受けやすい。一般に、企業からみて買い手市場のときは、結果的に選抜的採用になることが多く、逆に現代のような人手不足状況では、選抜的採用を行うことは困難になる。その他、採用者の選考プロセスや入社前研修を含む内定後のフォロー等とリテンションとの関係は検討されていない。採用管理全体とリテンションとの関係が明らかにされたとはいえない。

(2) 配置管理

配置管理との関係では、これまで配属されてきた部署の数、本社(本部等)に配属されてきた期間の長さ(山本 2008)や、従業員の能力・適性に配慮した配置(山本 2009)とリテンションとの関係が検討されたが、退職意思には影響していなかった。また、厳選した配置を意味する配置の選抜性と退職率との関係も同様だった(Ghebrejorgis and Karsten 2007)。

人手不足状況の中、やりがい志向が強いといわれる若年従業員を引き留めるには、どのような仕事に就けるかは重要だろう。また、配置は職場の人間関係とも密接に関係している。それらも含め、配置管理のリテンション効果の検討がさらに求められる。

(3) 昇進管理

昇進については、年功処遇や内部昇進のリテンション効果が分析されてきた。しかし、内部昇進を重視し、それに加え勤続期間の長さが昇進の決定要因になっている組織ほど、退職率が低いとする研究(Fairris 2004)がある一方、内部昇進は影響しなかったとする研究(Wagar and Rondeau 2006)もみられ、統一的見解は見出されていない。高い職務業績を上げることが昇進という報酬で報われ、それが将来のキャリア発達につながるという展望を通して組織への定着につながると考えられる。実際、適切な評価・昇進が行われているとい

う従業員の認識は退職意思にネガティブに作用していた(山本2009)。すなわち、昇進の制度や慣習自体より組織内の昇進システムが従業員にどのように受け止められているか、特にその公正性等が重要であることがわかる。早期選抜等その他の昇進制度や慣習、さらには従業員の認識とリテンションとの関係についてさらなる検討が必要である。

(4) 退職管理

これまで退職管理とリテンションとの関係はあまり検討されてこなかった。わずかに、勤続期間に基づいたレイオフ(一時帰休)との関係が分析されたが、退職率の低さや勤続期間の長さに影響しなかった(Delery et al. 2000)。しかし、退職理由の把握、退職金等についての詳細な情報提供等きめ細かな退職管理は退職率にネガティブに、勤続期間にポジティブに作用していた(山本2009)。退職管理は、退職後の生活保障、キャリア開発等の形で本人に直接関係するだけではない。従業員は、辞める従業員への組織の対応をじっと見ており、その対応いかんで、モチベーション低下や退職意思の高まり等の心理的反応を示すだろう。リテンションが退職防止を意味する以上、退職管理はリテンション・マネジメントそのものといってもよいかもしれない。今後、特に人手不足状況におけるリテンション・マネジメントの重要な要素として、退職管理を検討していく必要性は高いだろう。

(5) 雇用保障(長期雇用)その他

雇用に関する施策として、雇用の保障との関係が検討されてきた。これは、わが国同様、アメリカ、イギリス、中国、ノルウェー等多くの国々の組織や従業員を対象とした調査で、リテンションに有効なことが示された(山本2009)。長年、日本の経営の柱であった雇用保障はグローバルにリテンション効果をもつことが明らかにされた。長期雇用によって、従業員は不意に解雇される心配がなく、安心して生活ができる。こうした長所が従業員に評価されて、定着につながると考えられる。長期雇用を最大限に重視しない組織が増加しているわが国では、雇用保障は有効なリテンション・マネジメントであり続けるだろう。また、従

業員の多様性を尊重し支援するダイバーシティ・マネジメント(多様性管理)の効果も検討されている。具体的には、正規、非正規の区別のない研修の実施や非正規従業員のリーダーへの積極的登用等非正規従業員の重視は退職意思にネガティブに影響していた(山本2009)。

雇用管理全体からみると、現実的職務予告や雇用保障等、一部の施策は有効であるが、影響がみられなかった施策も多い。また、近年わが国で導入されるようになってきた正社員の多様化(限定正社員制度)等、検討されていない施策も多い。雇用管理全体としてリテンションとの関係が明らかにされたとはいえない。

2 報酬管理

賃金(給与)を中心とした組織が供与する報酬の管理は、雇用管理と比較してリテンションとの関係が多く検討されてきた。結果として、一部を除き、(相対的な)賃金の高さは退職率の低さ(Batt and Valcour 2003)、勤続期間の長さ(Delery et al. 2000)や、退職行動の減少(Cotton and Tuttle 1986)に寄与していた。賃金が適切であるという従業員の認識も退職意思の低さに寄与していた(竹内・竹内・外島2007)。賃金の高さのリテンション効果は、認められたといってもよいだろう。しかし、春闘による一律の賃金アップの時代は終わりを告げた。成果主義的人的資源管理が広がり、同業他社より賃金を一律に高くすること等で、従業員が満足するような賃金を保障することは困難になってきた。リテンション・マネジメントとしては、賃金額という量的側面ではなく、賃金およびそれを含む報酬をどのように配分するかという質的側面の設計に中心を置かざるを得ない。具体的には、年功給、職能給、職務給、年俸制等の違いとリテンションとの関係である。

長年日本的経営の柱であった年功給との関係はどうだろうか。日米比較を行なった研究では、年功給は日本では退職率にも退職意思にも影響はみられないのに対し、アメリカでは退職率には影響しないが退職意思を促進していた(Levine 1993)。日米間の文化的な違いと考えられる。しかしその他では、リテンションに影響しなかった研究

(Delery et al. 2000) と効果がみられた研究 (Fairris 2004) とに分かれ、統一的結果は見出されていない。

成果的な賃金はどうかだろうか。これについても、固定給から出来高給への変更が高業績者の退職率にネガティブに作用した (Lazear 1999)、成果給は退職率に影響しなかった (Addison and Belfield 2001)、変動給が退職率の高さに結びついた (Batt, Colvin, and Keefe 2002) 等に分かれ、統一的な結果はみられていない。

年功給と成果給とを比較している研究もみられる。賃金についての情報を十分提供している場合、成果主義的賃金のもとでは賃金額の違い (の大きさ) が高業績者の退職率を低下させ、そうでない場合退職率を高めていた (Shaw and Gupta 2007)。しかし年功給では、明確な差はみられなかった。従業員が成果主義を十分理解している場合、賃金格差拡大によるリテンション効果が高いことを示している。しかし、成果主義的管理に対する不満や不信が多く多くの組織で指摘されているわが国では、異なった結果が示されることが予想される。わが国でも同様の調査をする必要があるだろう。

このように、報酬管理とリテンションとの関係は数多く検討されてきた。賃金額が高いことのリテンション効果はほぼ認められたが、質的な施策の違いには、統一的な結果は見出されていない。また、ほとんどの分析は欧米の組織を対象としている。報酬システムやそれに対する評価には、国民性等文化による差異が大きいと考えられるため、わが国組織でのさらなる分析が求められる。

3 業績評価

人事考課に代表される業績評価は、組織の存続と発展に対し、各人の貢献度を明らかにすることである。評価結果が各人の処遇に反映されることで、評価は従業員の生活に直結する。また、評価結果が昇進者選抜に使われれば、各人のキャリア発達に関係してくる。

このように重要な業績評価とリテンションとはどのような関係にあるだろうか。一部を除き、退職率に影響しなかったとする研究が多く (Harley, Allen, and Sargent 2007)、また納得度の高い人事

評価も退職意思に影響していなかった (竹内・竹内・外島 2007)。さらに、業績本位の評価・報酬も退職率や勤続期間に寄与していなかった (山本 2009)。しかし、公平な処遇、適切な評価・昇進や、公平な評価に基づき報酬が決定しているという認識は退職意思にネガティブに影響していた (山本 2009)。測定している業績評価の内容は研究によって異なっているため、これらの結果を直ちに一般化することはできない。今後、業績評価の内容ごとの検討が期待される。また、昇進と同様、業績評価の制度自体よりその公正性等が従業員にどのように受け止められているかの方が影響する傾向がみられる。組織が評価制度を設計する場合、従業員がどのようにそれを受け止めるかというコーポレート・コミュニケーションの視点を重視する必要がある。

4 能力開発管理

今日のような、変化の激しいグローバルビジネス環境下で企業が成功していくには、能力を開発するための従業員への投資が必要である。教育訓練・能力開発は、現在または将来の従業員の業績に対する投資であり、組織のニーズに合致する従業員を生み出すことである。従業員にとっても、積極的な教育訓練は企業の自分達に対する直接的なコミットメントと認識されるだろう。人は相手との相互作用における報酬とコストを比較し、交流による報酬がコストを上回れば、相手に対し魅力を感じるという社会的交換理論 (Blau 1964) によれば、自己の能力向上のために積極的に投資してくれる組織には、とどまることに利点を見出し、リテンションにつながるだろう。人的資本理論の観点からも、企業特殊的な技能を修得した勤労者は、転職によって限界生産力が低下するため、転職へのインセンティブが働かないとされている (Becker 1975)。このように、理論的に能力開発はリテンション・マネジメントの重要な施策と考えられる。

多くの研究で能力開発管理とリテンションの関係が分析されてきたが、リテンション効果が認められたものと認められなかったものとに分かれている。多様な能力開発機会の提供は、退職率の低

さに寄与した (Vandenberg, Richardson, and Eastman 1999), Off-JTに参加した従業員の比率は、自発的退職率にネガティブに作用した (Fairris 2004) 等の結果がみられる。他方、積極的な教育訓練は退職率 (Chang and Chen 2002) や退職意思 (山本 2009) に影響せず、教育訓練投資は自発的退職率に影響しない (Ghebreorgis and Karsten 2007) 等の結果もみられる。

能力開発管理のリテンション効果は先行研究では必ずしも認められていない。近年勤労者の能力開発主体が、配属された部署・職務ごとに業績を上げるために企業が実施する組織主導から、本人の興味とニーズに基づき個人が個別に行う個人主導へと移行しつつある (山本 2000)。これには、個人の能力開発ニーズの多様化も影響しているだろう。すなわち、OJT, Off-JT 一辺倒から、自己啓発の支援への移行である。こうした状況から、自身のキャリアにとって重要な、組織への定着か退出かという決断への影響がみられなくなってきたとも考えられる。今後、自己啓発支援等についても検討する必要がある。同時に、特に、人手不足が深刻化する中では、能力開発の内容が問題となるだろう。例えば、他社でも使えるような市場価値の高い技能が比較的短期間で身につくような能力開発の実施は、自己開発意欲の高い若年社員等のリテンション・マネジメントとして有効だろう。

5 労働時間管理

労働時間の管理は、組織の労働条件管理の重要な要素である。長時間労働は従業員のメンタルヘル스에ネガティブに働き、疾病や事故の可能性を高めることが指摘されてきた。国の政策としても、特にわが国ではワーク・ライフ・バランス促進の観点等から、長年時短が推奨されてきた。

労働時間とリテンションとの関係はどうだろうか。先行研究では、トラック運転手の家にいる時間が長いほど (労働時間が短いほど)、退職率が低く勤続期間が長かった (Delery et al. 2000; Shaw et al. 1998) 等、労働時間の長さによりリテンション効果を認める研究が多い。しかし、業種、職種別にどの程度の時短が適切かという指針が見出され

ている訳ではない。わが国でもフレックスタイム制や裁量労働制の導入が進んでいるが、リテンションとの関係は検討されていない。しかし、人手不足状況の中、若年者を、限度を超えた長時間労働で酷使する「ブラック企業」を忌避する傾向は非常に強い。企業が適正な労働時間管理を行うことは有効なリテンション・マネジメントとなるだろう。

6 福利厚生管理

福利厚生管理には、リテンション効果がみられるということが指摘されてきた。組織独自の年金や持ち家取得補助制度等の法定外福利にみられるように、質の高い福利厚生施策は、転職した場合のポータビリティ (携帯可能性) が低いため、従業員に退職を思いとどまらせる効果をもつと考えられるからである。先行研究でも、年金制度、EAP (従業員援助プログラム) およびセクシュアルハラスメント防止施策は、退職率にネガティブに影響し (Wagar and Rondeau 2006)、付加給付の導入 (および額の多さ) と退職者用のファンドの導入 (および額の多さ) も同様だった (Lee, Hsu, and Lien 2006)。こうした個別施策だけでなく、利用可能な福利厚生制度の数や育児休暇・介護休暇の取得促進等ワーク・ライフ・バランス重視施策は、退職率にネガティブに、勤続期間にポジティブに作用していた (山本 2009)。このように、福利厚生管理には一定のリテンション効果が認められてきた。特に、人手不足の中、さらなる活躍が期待されながら出産等による退職が多い女性従業員のリテンション・マネジメントとして、多様な福利厚生管理施策は有効だろう。

7 従業員参加

従業員参加とは、従業員が職場での意思決定に有効に参加することを意味する。これにより、一人ひとりに自らの職責を明確化させ、職務業績向上に役立つと考えられてきたからである。具体的施策には、労使関係に関する諸制度の他に、職務提案制度、QC サークル、苦情処理制度等が含まれる。また利潤分配制度、従業員持株制度、ストック・オプション等の金銭的参加も含まれる。例え

ば、QCサークルは組織目標を従業員に周知徹底させるのに役立つだけでなく、チームの連帯意識やチームへの帰属意識を高めることでリテンションにつながると考えられる。

従業員参加施策とリテンションとの関係はどうか。QCサークル、経営トップとの対話や従業員持株制度は、退職率にネガティブに影響した (Addison and Belfield 2001)。また別の研究でも、従業員持株制度、プロジェクトチーム、モラール・サーベイ等の導入は、退職率にネガティブに寄与していた (Wagar and Rondeau 2006)。しかし、苦情処理システムや職場の決定への参加は、勤続期間に影響せず (Delery et al. 2000)、チームによる自律的な労働も退職率に影響しない (Chang and Chen 2002) 等の結果もみられ、公式の従業員参加制度のリテンション効果は、明確に示されていない。しかし、ほとんどの研究で従業員持株制度はリテンションに寄与していた。この制度はわが国でも従業員の経営参加意識の拡大や法制度改正等の後押しを受け、今後重要なリテンション施策になるだろう。

VI まとめと今後の課題

人的資源管理施策とリテンションとの関係から、以下の3点が明らかにされた。

第1に、リテンションにポジティブに働く施策である。具体的には、現実的職務予告、給与が高いこと、労働時間が短いこと、従業員持株制度等である。これらは、雇用管理、報酬管理、労働時間管理等多様な人的資源管理領域に属しており、リテンション・マネジメントは、人的資源管理全体から多角的に検討する必要があると示された。

第2に、リテンションに無関係な施策やネガティブに働く施策である。成果給、年功給等は影響がみられず、変動給、電子的監視システム等にはネガティブな影響がみられた。リテンションにネガティブに働く施策を導入せざるを得ない場合でも、ポジティブに働く施策とセットして実施することが効果的だと考えられる。

第3に、リテンションとの関係が多く検討されている領域と、そうではない領域とが明らかにさ

れた。報酬管理、福利厚生管理、従業員参加が前者で、雇用管理、業績評価が後者である。直接的な報酬につながる人的資源管理領域との関係はかなり検討されてきたが、業績評価に関係する領域はあまり分析されていない。今後はこれら領域の施策の効果を重点的に検討し、人的資源管理全体を視野に入れた総合的なリテンション・マネジメントを考える必要があるだろう。

さらに、人手不足の状況が今後も続くことから、わが国組織のリテンション・マネジメントに求められる課題として、以下の2点を挙げたい。

第1が、システムの・マクロ的なリテンション・マネジメントである。多様な施策間の協調や一貫性を重視する戦略的人的資源管理論の広がりにより、個々の施策をミクロ的に検討してきたリテンション・マネジメントに、システムの・マクロ的な視点が入り入れられてきた。人的資源管理システムを構成する多様な機能は相互に強い相関関係にあるため、個々の機能を切り離して扱うことはできないからである。具体的には、施策をシステムまたは束ととらえ、リテンションとの関係を分析するコンフィギュレーション・アプローチである。このアプローチは施策間の相互作用を通じて、相乗効果を生み出すような首尾一貫した施策の編成状態を想定する。例えば、年功給の要素を残しながら、目標管理制度や年俸制等の成果主義的施策を導入することは、いわばアクセルとブレーキを同時に踏むようなもので、リテンションに対しても相乗効果は生まないだろう。成果主義的人的資源管理を導入するのであれば、その目的のために首尾一貫した施策の編成を行う必要がある。

第2が、リテンション・マネジメント実施に際し、施策とリテンションとの関係を促進するような要因を考慮することである。組織における多様な要因の影響で施策の効果が向上し、逆に低下することが考えられるからである。組織レベルでは組織文化(風土)が、職場レベルでは上司のリーダーシップ等が考えられる。

参考文献

厚生労働省 (2010) 『平成 21 年若年者雇用実態調査』 <http://www.mhlw.go.jp/toukei/itiran/roudou/koyou/young/h21/>

- (2016/5/28 閲覧)
- (2014) 『平成 25 年若年者雇用実態調査』 <http://www.mhlw.go.jp/toukei/list/4-21c-jyakunenkoyou-h25.html> (2016/5/28 閲覧)
- 日本生産性本部 (2012) 『2012 年度「人事部門が抱える課題とその取り組み」に関するアンケート調査結果概要』 <http://www.jpc-net.jp/paper/chousa2012.pdf> (2016/5/28 閲覧)
- 竹内規彦・竹内倫和・外島裕 (2007) 「人的資源管理研究へのマルチレベル分析の適用可能性——HRM 施策と組織風土が職務態度・行動に与える影響の検討事例」『経営行動科学』20, pp.127-141.
- 山本寛 (2000) 「人材開発」服部治・谷内篤博編『人的資源管理要論』晃洋書房, pp.99-114.
- (2008) 『転職とキャリアの研究——組織間キャリア発達の観点から [改訂版]』創成社.
- (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.
- Addison, J.T., and Belfield, C.R. (2001) "Updating the Determinants of Firm Performance: Estimation Using the 1998 UK Work Place Employee Relations Survey," *British Journal of Industrial Relations*, 39, pp.341-360.
- Batt, R., Colvin, A.J.S. and Keefe, J. (2002) "Employee Voice, Human Resource Practices, and Quit Rate: Evidence from the Telecommunication Industry," *Industrial and Labor Relations Review*, 55, pp.573-594.
- Batt, R., and Valcour, P.M. (2003) "Human Resources Practices as Predictors of Work-family Outcomes and Employee Turnover," *Industrial Relations*, 42, pp.189-220.
- Becker, G.S. (1975) *Human capital: A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education*, 2nd ed., University of Chicago Press (佐野陽子訳 (1976) 『人的資本——教育を中心とした理論的・経験的分析』東洋経済新報社).
- Blau, P. M. (1964) *Exchange and Power in Social Life*, John Wiley and Sons, New York.
- Chang, P.L., and Chen, W.L. (2002) "The Effect of Human Resource Management Practices on Firm Performance: Empirical Evidence from High-tech Firms in Taiwan," *International Journal of Management*, 19, pp.622-631.
- Cotton, J.L. and Tuttle, J.M. (1986) "Employee Turnover: A Meta-analysis and Review with Implications for Research," *Academy of Management Review*, 11, pp.55-70.
- Delery, J.E., Gupta, N., Shaw, J.D., Jenkins, G.D., and Ganster, M.L. (2000) "Unionization, Compensation and Voice Effects on Quits and Retention," *Industrial Relations*, 39, pp.625-645.
- Fairris, D. (2004) "Internal Labor Markets and Worker Quits," *Industrial Relations*, 43, pp.573-594.
- Ghebregiorgis, F., and Karsten, L. (2007) "Human Resource Management and Performance in a Developing Country: The Case of Eritrea," *International Journal of Human Resource Management*, 18, pp.321-332.
- Hale, J. (1998) "Strategic Rewards: Keeping Your Best Talent from Walking Out the Door," *Compensation and Benefits Management*, 14, pp.39-50.
- Harley, B., Allen, B.C., and 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, pp.607-633.
- Lazear, E.P. (1999) "Personnel Economics: Past Lessons and Future Directions," *Journal of Labor Economics*, 17, pp.199-215.
- Lee, C.H., Hsu, M.L., and Lien, N.H. (2006) "The Impacts of Benefit Plans on Employee Turnover: A Firm-level Analysis Approach on Taiwanese Manufacturing Industry," *International Journal of Human Resource Management*, 17, pp.1951-1975.
- Levine, D.I. (1993) "Worth Waiting for? Delayed Compensation, Training, and Turnover in the United States and Japan," *Journal of Labor Economics*, 11, pp.724-752.
- Shaw, J.D., Delery, J.E., Jenkins, G.D., and Gupta, N. (1998) "An Organization-level Analysis of Voluntary and Involuntary Turnover," *Academy of Management Journal*, 41, pp.511-525.
- Shaw, J.D., and Gupta, N. (2007) "Pay System Characteristics and Quit Patterns of Good, Average, and Poor Performers," *Personnel Psychology*, 60, pp.903-928.
- Vandenberg, R.J., Richardson, H.A., and Eastman, L.J. (1999) "The Impact of High Involvement Work Processes on Organizational Effectiveness: A Second-order Latent Variable Approach," *Group & Organization Management*, 24, pp.300-339.
- Wagar, T.H., and Rondeau, K.V. (2006) "Retaining Employees in Small and Medium-sized Firms: Examining the Link with Human Resource Management," *Journal of Applied Management and Entrepreneurship*, 11, pp.3-16.
- Wanous, J.P. (1975) "Tell It Like It Is at Realistic Job Previews," *Personnel*, 52, pp.50-60.
- (1992) *Organizational Entry: Recruitment, Selection, Orientation, and Socialization of Newcomers*, 2nd ed. Reading, MA: Addison-Wesley.

やまもと・ひろし 青山学院大学経営学部・大学院経営学研究科教授。博士（経営学）。最近の著作に『働く人のためのエンプロイアビリティ』（創成社、2014年）など。人的資源管理論、組織行動論、キャリア・ディベロップメント専攻。<http://yamamoto-lab.jp/>