

2021年度博士論文

中国進出外資系銀行の人材流出とリテンション・マネジメントに関する研究  
－欧米系銀行と日系銀行における金融人材のエンゲージメントの視点から－

桜美林大学大学院 国際学研究科 国際人文社会科学専攻

蔡 怡

## 目次

序章 .....	1
1 研究背景 .....	1
2 問題意識 .....	3
3 研究目的とリサーチクエスチョン .....	6
4 研究対象 .....	7
5 研究方法 .....	8
6 論文構成 .....	10
<b>第1章 先行研究 .....</b>	<b>12</b>
1.1 人的資源管理の基礎理論 .....	12
1.2 エンゲージメントの視点からみた人材流出及びリテンション・マネジメント ..	17
1.3 人材流出に関する先行研究 .....	40
1.4 銀行業におけるリテンション・マネジメントの先行研究 .....	48
<b>第2章 中国銀行業の発展とリテンション・マネジメント .....</b>	<b>52</b>
2.1 中国銀行業の発展 .....	52
2.2 中国銀行業におけるリテンション・マネジメントの発展 .....	54
2.3 中国銀行業の発展からみたリテンション・マネジメント .....	58
<b>第3章 中国市場における外資系銀行の現況 .....</b>	<b>60</b>
3.1 中国進出外資系銀行の概況 .....	60
3.2 中国進出欧米系銀行と日系銀行の概況 .....	65
<b>第4章 中国進出外資系銀行の人材流出とリテンション・マネジメント .....</b>	<b>71</b>
4.1 中国進出外資系銀行の人材流出とリテンション・マネジメントの概況 .....	71
4.2 エンゲージメントの視点から見た中国進出欧米系銀行と日系銀行におけるリテン ション・マネジメント .....	85
<b>第5章 本研究構想の離職モデル・エンゲージメントモデル及び研究方法 .....</b>	<b>91</b>
5.1 本研究構想の離職モデル .....	91
5.2 本研究構想のエンゲージメント・モデル .....	95
5.3 仮説提起 .....	98
5.4 研究方法 .....	99
<b>第6章 質問項目の作成と実証研究 I&amp;II の予備調査 .....</b>	<b>100</b>
6.1 実証研究 I の項目作成と予備調査 .....	100

6.2 実証研究 II の項目作成と予備調査 .....	123
<b>第 7 章 実証研究 I&amp;II の本調査 .....</b>	<b>141</b>
7.1 実証研究 I の本調査 .....	141
7.2 実証研究 II の本調査 .....	156
7.3 実証研究 I&II の考察と仮説の検証 .....	180
<b>終章 .....</b>	<b>190</b>
1 結論 .....	190
2 本論のまとめ .....	196
3 残された課題 .....	203
<b>参考文献 .....</b>	<b>204</b>
<b>付録 .....</b>	<b>224</b>

## 図表目次

図表 序 1	論文構成	10
図表 1.1.1	HRM システム	14
図表 1.1.2	ビジネスパートナーモデル	16
図表 1.2.1	IES エンゲージメントの構成モデル	18
図表 1.2.2	モチベーション理論	20
図表 1.2.3	PORTER-LAWLER 期待モデル	24
図表 1.2.4	エンゲージメントの各構造要素を推進する人的資源慣行	30
図表 1.2.5	報酬システム	33
図表 1.2.6	TOWERS PERRIN モデル	34
図表 1.2.7	金銭的報酬要素	35
図表 1.2.8	職務特性モデル	38
図表 1.3.1	MARCH & SIMON 離職モデル	41
図表 1.3.2	MOBLEY モデル	43
図表 1.3.3	PRICE モデル	45
図表 2.3.1	中国銀行業の発展からみた評価システムと賃金制度	58
図表 3.1.1	中国における外資系現地法人銀行の概況（2019 年）	61
図表 3.1.2	現地現行と外資系銀行の経営規模	64
図表 3.2.1	中国進出欧米系銀行と日系銀行の拠点数（2019 年）	66
図表 3.2.2	中国進出外資系銀行の経営の質（2019 年）	68
図表 4.1.1	2008 年-2019 年上海市銀行業従業員数の推移	73
図表 4.1.2	2008-2019 外資系銀行の総資産額と銀行部門全体に占めるシェア	74
図表 4.1.3	2008-2019 外資系銀行の総資産額と前年比成長率	75
図表 4.1.4	2008 年-2020 年上海市外資系銀行業従業員数の推移	79
図表 4.1.5	上海における外資系銀行と現地銀行の新卒初任給（年収）	80
図表 4.1.8	HSBC 銀行の BSC 分解フローチャート	83
図表 4.2.1	中国進出日米欧系銀行における報酬制度の比較 I	86
図表 4.2.2	中国進出日米欧系銀行における報酬制度の比較 II	87
図表 4.2.3	欧米系銀行と日系銀行上級管理層報酬ミックス	88
図表 4.2.4	中国進出欧米系銀行と日系銀行における評価制度	90

図表 5.1.1	本研究構想の離職機能分析的モデル.....	92
図表 5.2.1	本研究構想のエンゲージメント・モデル .....	96
図表 6.1.1	実証研究 I 機会における質問項目 .....	102
図表 6.1.2	実証研究 I 一般教育における質問項目 .....	102
図表 6.1.3	実証研究 I 自主権における質問項目 .....	103
図表 6.1.4	実証研究 I 配合の正当性における質問項目.....	103
図表 6.1.5	実証研究 I 手続きの正当性における質問項目 .....	104
図表 6.1.6	実証研究 I 仕事のストレスにおける質問項目 .....	104
図表 6.1.7	実証研究 I 賃金水準における質問項目 .....	105
図表 6.1.8	実証研究 I プロモーションチャンスにおける質問項目 .....	105
図表 6.1.9	実証研究 I 仕事のルーチン化における質問項目 .....	106
図表 6.1.10	実証研究 I 仕事の充実感における質問項目 .....	106
図表 6.1.11	実証研究 I 能力適性と配属のミスマッチにおける質問項目 .....	106
図表 6.1.12	実証研究 I ラインマネージャーにおける質問項目 .....	107
図表 6.1.13	実証研究 I の予備調査におけるアンケート項目 .....	108
図表 6.1.14	実証研究 I の予備調査におけるアンケート調査 対象者の概要 .....	111
図表 6.1.15	実証研究 I の予備調査における尺度信頼性の検証 ① I-T 相関分析 .....	112
図表 6.1.16	実証研究 I の予備調査における尺度信頼性の検証②クロンバックの A 係数 .....	116
図表 6.1.17	実証研究 I の予備調査における確認的因子分析 因子負荷量.....	120
図表 6.1.18	実証研究 I の予備調査における確認的因子分析 AVE CR.....	121
図表 6.1.19	実証研究 I の予備調査における確認的因子分析 PEARSON 相関および AVE の平方根 .....	122
図表 6.1.20	実証研究 I の予備調査における確認的因子分析 モデル適合度検定....	123
図表 6.2.1	実証研究 II エンゲージメントにおける質問項目 .....	126
図表 6.2.2	実証研究 II の予備調査におけるアンケート項目 .....	126
図表 6.2.3	実証研究 II の予備調査におけるアンケート調査 対象者の概要.....	129
図表 6.2.4	実証研究 II の予備調査における尺度信頼性の検証 ① I-T 相関分析 .....	130
図表 6.2.5	実証研究 II の予備調査における尺度信頼性の検証 ②クロンバックの A 係数 .....	133
図表 6.2.6	実証研究 II の予備調査における確認的因子分析 因子負荷量 .....	137
図表 6.2.7	実証研究 II の予備調査における確認的因子分析 AVE CR.....	139

図表 6.2.8 実証研究 II の予備調査における確認的因子分析 PEARSON 相関および AVE の平方根 (独立変数) .....	139
図表 6.2.9 実証研究 II の予備調査における確認的因子分析 モデル適合度検定 ....	140
図表 7.1.1 実証研究 I の本調査における質問項目 .....	141
図表 7.1.2 実証研究 I の本調査におけるアンケート調査 対象者の概要 .....	144
図表 7.1.3 実証研究 I の本調査における尺度信頼性の検証 ① I-T 相関分析 .....	145
図表 7.1.4 実証研究 I の本調査における尺度信頼性の検証 ②クロンバックの A 係数 .....	146
図表 7.1.5 実証研究 I の本調査における確認的因子分析 因子負荷量 (独立変数) .	148
図表 7.1.6 実証研究 I の本調査における確認的因子分析 AVE CR (独立変数) ....	149
図表 7.1.7 実証研究 I の予備調査における確認的因子分析 PEARSON 相関および AVE の平方根 (独立変数) .....	150
図表 7.1.8 実証研究 I の本調査における確認的因子分析 モデル適合度検定.....	151
図表 7.1.9 実証研究 I の本調査 基本統計量 1 .....	152
図表 7.1.10 実証研究 I 本調査 男女の差異 .....	154
図表 7.1.11 実証研究 I 本調査 勤務年数グループ間の差異.....	155
図表 7.1.12 実証研究 I 本調査 職務グループ間の差異 .....	156
図表 7.2.1 実証研究 II の本調査における質問項目.....	157
図表 7.2.2 実証研究 II の本調査におけるアンケート調査 対象者の概要.....	159
図表 7.2.3 実証研究 II の本調査における尺度信頼性の検証 ① I-T 相関分析.....	160
図表 7.2.4 実証研究 II の本調査における尺度信頼性の検証 ②クロンバックの A 係数 .....	161
図表 7.2.5 実証研究 II の本調査における確認的因子分析 因子負荷量.....	162
図表 7.2.6 実証研究 II の本調査における確認的因子分析 AVE CR.....	163
図表 7.2.7 実証研究 II の予備調査における確認的因子分析 PEARSON 相関および AVE の平方根 (独立変数) .....	163
図表 7.2.8 実証研究 II の本調査における確認的因子分析 モデル適合度検定.....	164
図表 7.2.9 実証研究 II の本調査 記述統計量 1.....	165
図表 7.2.10 実証研究 II の本調査 記述統計量 2 .....	165
図表 7.2.11 実証研究 II 本調査 男女の差異 .....	166
図表 7.2.12 実証研究 II 本調査 欧米系銀行と日系銀行の差異.....	167
図表 7.2.13 実証研究 II 本調査 勤務年数グループ間の差異.....	167

図表 7.2.14	実証研究 II 本調査	職務グループ間の差異 .....	168
図表 7.2.15	実証研究 II 本調査	各因子の相関関係（日欧米系、職務込み） .....	169
図表 7.2.16	実証研究 II 本調査	各因子の相関関係（欧米系日系別） .....	170
図表 7.2.17	実証研究 II 本調査	各因子の相関関係（職務別） .....	171
図表 7.2.18	実証研究 II 本調査	統制変数 エンゲージメントにおける人口統計学的変数グループ間の差異 .....	173
図表 7.2.19	実証研究 II 本調査	重回帰分析（日欧米系、学歴統制） .....	174
図表 7.2.20	実証研究 II 本調査	重回帰分析（日欧米系、学歴統制、日系欧米系別）欧米系 .....	175
図表 7.2.21	実証研究 II 本調査	重回帰分析（日欧米系、学歴統制、日系欧米系別）日系 .....	176
図表 7.2.22	実証研究 II 本調査	重回帰分析（日欧米系、学歴統制、職務別） .....	177
		フロントオフィス .....	177
図表 7.2.23	実証研究 II 本調査	重回帰分析（日欧米系、学歴統制）ミドルオフィス .....	178
図表 7.2.24	実証研究 II 本調査	重回帰分析（日欧米系、学歴統制）バックオフィス .....	179
図表 終 1	中国進出外資系銀行の従業員エンゲージメントモデル .....		193

# 序章

## 1 研究背景

2018年は中国が改革開放政策を実施してから40周年の節目である。この40年間で、中国の経済は改革開放政策によって著しい発展を遂げ、2017年には名目GDPが82兆7122億元（約1420兆円）と米国に次ぐ世界第2位となった<sup>1</sup>。市場メカニズムを機能させ、資金配分の効率化を推進するために、金融分野においても、システム改革が行われてきた。2001年WTOに加盟後の中国は、金融分野の全面開放の公約に従い、国内金融市場を一層開放し、外資系金融機関との平等などの競争環境を構築した。規制緩和に伴う外資銀行の本格参入を受け、銀行業における競争が激しくなり、中国国内の各銀行は、経営体制の改革、競争力の強化に本気で取り組まざるを得なかった。結果として、中国の銀行業は急速に進展していった。現在、中国銀行業の構成は、商業銀行、大型商業銀行、株式制商業銀行、都市商業銀行、外資銀行、農村金融機関などから構成されている<sup>2</sup>。2019年末における中国銀行業総資産額は290兆円で<sup>3</sup>、改革開放スタート時において3048億元の銀行業総資産より、40年間に950倍に上昇していた<sup>4</sup>。銀行業における従業員は409万に達している<sup>5</sup>。

近年、中国の銀行業を取り巻く経営環境は従来に比べ、大きく変化している。人民元国際化をはじめ、金利市場化、為替相場市場化などが挙げられる。これらの資本市場の開放に向けた動きが利ざや縮小とリスクに繋がるため、銀行は預金の受入れ、資金の貸付けと為替の取引という3つのフレームワークから構成されている伝統的な銀行ビジネスモデルの見直しに迫られている<sup>6</sup>。それに加えて、大きく金融規制が緩和されたことに伴い、かつてもっぱら銀行によって提供されてきた金融サービスは銀行以外の業者も提供できるようになった。これまで金融システムの中心となったのは中国工商銀行や中国銀行など間接金融を担う四大国有銀行であったが、株式や債券など直接金融で資金調達をする企業の割合が急上昇しており、銀行業は仲介金融機関離れ問

---

<sup>1</sup> 中华人民共和国国家统计局（2018）「2017年经济运行稳中向好、好于预期」  
[http://www.gov.cn/xinwen/2018-01/18/content\\_5257967.htm](http://www.gov.cn/xinwen/2018-01/18/content_5257967.htm) 2018年9月19日アクセス。

<sup>2</sup> 中国银行保险监督管理委员会（2017）「中国银行业监督管理委员会2016年报」  
<http://zhuanqi.cbrc.gov.cn/subject/subject/nianbao2016/1.pdf> 2020年9月21日アクセス。

<sup>3</sup> 中国银行保险监督管理委员会（2019）「银行业监管统计指标季度情况表2019年」  
<http://www.cbirc.gov.cn/cn/view/pages/ItemDetail.html?docId=890465&itemId=954&generaltype=0> 2020年9月21日アクセス。

<sup>4</sup> 中欧国际工商学院（2017）「姜建清：中国银行业资产总量如何从3048亿增长到232.25万亿？」  
<http://www.cbrc.gov.cn/chinese/home/docView/44E986F2C2344E508456A3D07BC885B6.html> 2018年9月22日アクセス。

<sup>5</sup> 前掲2。

<sup>6</sup> 中国银行业协会行业发展研究委员会（2017）『中国银行业发展研究优秀成果评选获奖作品选集』中国金融出版社。

題に直面している。中国人民銀行によると、2018年第3四半期（7月～9月）中国社会融資規模増加額は5兆3501億であり、そのうち直接金融は37%（1兆9820億元）を占めており、前4半期比111%増加したという<sup>7</sup>。また、フィンテックを活用した金融サービスを提供するインターネット金融（互聯網金融）の登場は大きく注目されている。特に、「支付宝（アリペイ）」と「微信支付（ウィーチャットペイ）」に代表される第三者決済機構は急速に広がっている。2017年中国第三者決済取引規模は105兆4000億元に達し、前年比で171%の上昇となった<sup>8</sup>。決済サービスに限らず、このような第三者決済機構は融資、資産運用管理などの伝統的な銀行業務分野にも進出している。アリペイの決済プラットフォームを通じて購入できる投資ファンド（余额宝）がわずか4年で世界最大規模になり、国有四大銀行に迫ることはその代表的な例である。その結果、大量な銀行預金がMMFファンドに流出しており、中国の銀行は資金調達難に直面している<sup>9</sup>。

このように、銀行の本源的な収益源とした業務分野が浸透され、銀行業における競争がもはや銀行同士の競争にとどまらず、金融市場におけるさまざまな革新的な動きは従来の競争環境を一変させつつある。このような状況では、中国における銀行は従来の銀行業の枠を超えた新たなビジネスモデルを構築する大きな転換期に立たされており、進化を余儀なくされている。中国の現地銀行は、変化しつつある金融システムの中で自行をどのように位置付けるべきかを検討しながら、競争力の強化を目指して、顧客のニーズに沿った金融商品とサービスの開発、カスタマーエクスペリエンスの向上、新環境に適応できる人材の育成と確保などの領域で積極的な取り組みを行っている。

金融機関同士において、競争も激化している。とりわけ、外資系銀行と国内銀行は人材獲得にしのぎを削っている。WTOに加盟後、外資系銀行は著しく発展していた。中小企業向け融資とリテール業務が開放され、金融商品とサービスの質の優位性を発揮するため、外資系銀行が中国での事業は急拡大していた。2019年第2四半期までに、外資系銀行は中国で41の現地法人外資銀行、116の外国銀行支店、および151の外国銀行事務所を設立した。2017年末の時点で、外資系銀行の資産総額が3兆2400億であり、中国銀行業総資産において1.28%を占めており、WTOに加盟前の3730億元と比較すると、年平均成長率は14.47%に達し、目覚ましい成長を遂げていた<sup>10</sup>。一方、中国国内銀行も外資系銀行の発展とともに進歩してきた。当時、中国国内銀行が大きな支店ネットワーク、豊富なサービスなどの利点を持っていたが、外資系銀行の強み

---

<sup>7</sup> 中国人民銀行（2017）「社会融資規模增量统计表」

<http://www.pbc.gov.cn/diaochatongjisi/116219/116319/3471721/3471757/index.html>  
2018年9月22日アクセス。

<sup>8</sup> 比达咨询（2018）「2017年中国第三方移动支付市场发展报告」

<http://www.bigdata-research.cn/content/201803/660.html> 2018年9月27日アクセス。

<sup>9</sup> Anjani Trivedi（2017）「中国の銀行、金融引き締めで資金調達難に直面も」『The Wall Street Journal』

<https://jp.wsj.com/articles/SB10372492675706814214504583190433735938480>  
2018年9月30日アクセス。

<sup>10</sup> 新浪财经（2018）「银监会：外资银行总资产从三千多亿增长至3.24万亿」

[http://finance.sina.com.cn/money/bank/bank\\_yhfg/2018-03-02/doc-ifwnpcnt2178655.shtml](http://finance.sina.com.cn/money/bank/bank_yhfg/2018-03-02/doc-ifwnpcnt2178655.shtml) 2018年9月30日アクセス。

である経営管理、リスク管理、金融サービスといった面でかなり劣っていた。外資銀行の市場参入を受け、中国国内銀行がこれらの面で改善に努めていた（山口，2010）。

銀行業は知識集約型サービス業と位置づけられている。それ故に、各銀行が業績を伸ばしつつあることで人材獲得競争は一層激しくなった。外資系銀行が人材現地化戦略を立てローカル市場に精通している金融人材を求めていると同時に、現地銀行も高度な金融知識と業務スキルが身についた人材を求めている。各銀行の競争力を強化する上での戦略的課題は、結局として優秀な人材の採用・確保・育成となった。

## 2 問題意識

近年、中国進出外資系銀行が人材流出問題に直面している。WTOに加盟後、外資系銀行の市場参入が中国銀行業の成長をもたらした一方、中国銀行業に高離職率も及ぼした。外資系銀行が洗練された金融ノウハウと優れた人事給与システムを有しているため、現地人材は中国ローカル銀行から外資系銀行に流れた。しかし、この状況は2013年に大きく変わった。PWCが行なった「中国進出外資系銀行2013」<sup>11</sup>調査によると、2013年に、金融危機によるパフォーマンスと安定性の低下で外資系銀行は人材市場での競争優位性を失ったという。EYの2013年度の年次調査<sup>12</sup>によれば、調査した38行外資系銀行のうち26行の離職率は10%を超えていたという。一方、中国国有銀行ではキャリアが実現できる環境と仕組みを整備しているため、新卒と豊富な経験を有している人材を惹きつけていた。2016年上半期に中国での5大商業銀行において、最も高い離職率は3%未満である<sup>13</sup>。これとは対照的に、同年度外資系銀行の平均離職率は15%に達している。

また、外資系銀行のうち日系銀行と欧米系銀行それぞれの離職率が公開されていないので断言できないが、欧米系銀行と日系銀行は中国進出外資系銀行の総資産額の83.53%を占めているため、外資系銀行の平均離職率が高いということは、日欧米系銀行の離職率が高いことを意味すると考えられる。それに加え、人材派遣大手の中智の行った調査によれば、全体的に中国に進出日系企業と欧米系企業の離職率が高いことが明らかになっている。2015年から2019年まで、銀行を含め、日系企業の平均離職率は14.74%で、欧米系企業の平均離職率は15.42%に達している。これらの数字から、日欧米系銀行の離職率も高いと推測できる。人材が企業にとって重要な資産で、高い離職率が低い組織パフォーマンス、高い採用コストとトレーニングコストに繋がることがすでに明らかになっているため（Ulrich他，1991）、日系銀行と欧米系銀行は人材のリテンションに取り組むべきだと考えられる。人材確保について、エンゲ

---

<sup>11</sup> PWC (2014) “Foreign Banks in China 2013” Retrieved from [http://www.iberchina.org/files/banca\\_extranjera\\_china\\_pwc.pdf](http://www.iberchina.org/files/banca_extranjera_china_pwc.pdf) (accessed September 16, 2018).

<sup>12</sup> EY (2014) “Future directions for foreign banks in China 2014” The Journal of Financial Perspectives, 2(2). Retrieved from [https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/ey-future-directions-for-foreign-banks-in-china/\\$File/ey-future-directions-for-foreign-banks-in-china.pdf](https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/ey-future-directions-for-foreign-banks-in-china/$File/ey-future-directions-for-foreign-banks-in-china.pdf) (accessed September 16, 2018)

<sup>13</sup> 佰瑞咨询 (2017) 「银行现“高管离职大军”，主动离职率惊呆所有人…」 [http://www.sohu.com/a/128462287\\_481683](http://www.sohu.com/a/128462287_481683) 2018年9月27日アクセス。

ジメンツの高い従業員はエンゲージメントの低い従業員よりも離職する可能性が低くなることがすでに明らかになっている (Armstrong, 2010)。

そして、優秀な人材流出は外資系銀行の業績リスクを生じかねない。WTOに加盟後、外資系銀行の総資産額が著しく増加したとはいえ、2011年から外資系銀行の総資産額は中国銀行業総資産額における割合が年々減少しており、2011年の1.93%から2017の1.28%に低下した<sup>14</sup>。中国進出外資系銀行にとって、人材流失は総資産額減少における重要な要因の1つであると考えられる (詳細は第4章を参照)。

さらに、既存研究において、人的資源管理に関する研究は多くある。それらの研究は大きく分けて3つに分類される。すなわち、人的資源管理のコア理論、人的資源慣行、現代的な人的資源管理の課題である。人的資源管理のコア理論の中で、ほぼ戦略的的人的資源管理 (SHRM) が企業の競争優位の達成に当たっての役割や、組織業績との関連などの問題に焦点が当てられている。例えば、SHRM論の発達に大きな影響を与えたマイケル・ポーター (Porter, 1985) は著書『競争優位の戦略』の中で戦略的に人的資源を活用することの重要性を明示した。ポーターが提唱したバリュー・チェーンにおいて、人的資源管理が企業価値を創造する支援活動と位置付けられている。企業競争力の源泉の1つとなった人材を戦略的に管理することは企業の競争優位の達成に繋がる。組織業績については、業績を向上させるための人的資源管理のアプローチがよく議論されている。特にユニバーサリスティック・アプローチ (Universalistic Approach) とコンティンジェンシー・アプローチ (Contingency Approach) である。ユニバーサリスティック・アプローチの見方は、特定のHRM慣行の採用と組織パフォーマンスの向上との間に関係が存在することを前提としている (Delery & Doty, 1996)。組織の戦略目標にかかわらず、ベストプラクティス (Best Practice Approach) というHRM慣行と施策を選択すれば、組織は優れたパフォーマンスを獲得できる (Huselid, 1995)。それに対して、コンティンジェンシー・アプローチは、異なる組織戦略に適合する有効なHRM慣行も異なることに主眼を置いており、ベストフィット・アプローチ (Best Fit Approach) とも呼ばれる。より高い組織パフォーマンスは、企業戦略と人的資源管理との相互作用から導かれる。ビジネス戦略に沿っていないHRM慣行は、各施策同士が一貫できないため、個人や組織のパフォーマンスの低下を生じさせる (Schuler & Jackson, 1987; Schuler, 1989)。こういうコア理論に関する研究は他の人的資源管理研究の土台となっている。

次に、人的資源慣行において、人的資源管理計画慣行、採用慣行、業績評価慣行、トレーニングなどの課題が含まれている。一例を挙げれば、Lindholm他 (1999) が欧米式パフォーマンス評価に関して、70社の中国進出欧米企業のインタビュー調査と1社の事例研究を行なった結果、欧米の業績評価制度をそのまま中国子会社に適用している企業の割合が高いことが明らかになった。

現代的な人的資源管理の課題については、企業の社会的責任 (CSR) としての人的資源管理と国際人的資源管理 (IHRM) の特徴と機能が挙げられる。Lis (2012) がポリシー・キャプチャリング法を用い、CSRの商品、環境、多様化、雇用関係といっ

---

<sup>14</sup> 董希淼 (2018) 「银行业开放十多年, 外资银行占比不升反降, 现在出大招了!」『东方头条』  
<http://mini.eastday.com/mobile/180402151457923.html#> 2018年9月27日アクセス。

た4つの側面が就職活動の応募者が感じる企業の魅力にどのような影響を与えるかを究明した。その結果、CSRの各ディメンションを重視した組織は応募者にとってより魅力的であることが明らかになった。さらに、LisがCSRと人的資源管理を統合すれば、高度に熟練した従業員の獲得ができ、持続可能な人材育成が成し遂げられると主張した。また、多国籍企業に着目した国際人的資源管理研究の中で、注目されているのは白木氏の研究である。白木（2006）は海外現地法人における現地の業務オペレーションや人材配置に関わる議論をまとめた上で、800社前後の日系海外子会社に対するアンケート調査から得た定量的データを用いて、海外現地法人における現地中間管理職層のローカル化と現地法人利益率の向上との有意な関係をOLS重回帰分析によって明らかにした。そしてさらに、白木氏がアジア地域に絞って、進出した日系企業と欧米系企業をケーススタディーとして取り上げ、比較分析を行なった。その結果、日系企業が欧米系企業と比べ、日系企業の「多国籍内部労働市場」では、特に管理職層において、本国籍フィルタをより強くかけて、日本国籍人材に依存していることが明らかになった。

さらに、人材流出に関する研究において、離職の要因を究明するために多くの研究がなされてきた。1958年、March & Simonは知覚された転職の望ましさと知覚された転職の容易さを要因とした離職モデルを提唱した。March & Simon離職モデルは離職行動研究に大きな影響を与えていた。その後のPrice（1973）離職モデル、Mobley（1977）離職モデル、Steers & Mowday（1981）離職モデル、Bluedorn（1982）離職モデルは、いずれもMarch & Simon離職モデル概念に基づき、新たな知見を取り入れたものである。研究が進むとともに、従属変数は知覚された離職希望の代わりに離職行動となった。離職要因以外にも、離職過程が重視され、次第により多くの独立変数が組み込まれた。また、媒介変数として、職務満足感のほか、組織コミットメントと従業員参加などの変数が追加された。しかしながら、これらのモデルを構築した際に、業界・職務を問わないことが議論する余地があると考えられる。離職モデルを立てる際に、ユニバーサリスティック・アプローチより、コンティンジェンシー・アプローチの方が適切だと考えられる。

そして、人材リテンションという観点から、エンゲージメントに焦点を当てた研究が数多く蓄積されている。そのうち、もっとも注目されているのは2社のコンサルティング会社、The Corporate Leadership CouncilとInstitute for Employment Studies (IES) の研究である。The Corporate Leadership Councilは従業員のエンゲージメントのレベルとリテンション・マネジメントとの関連に着目し、エンゲージメントの高い従業員の離職する可能性がエンゲージメントの低い従業員より87%減少していることを明らかにした。分析は、27カ国における59組織に勤める50,000従業員へのアンケート調査に基づいている（Corporate Executive Board, 2004）。Institute for Employment Studies (IES) といったイギリスのコンサルティング会社はレベルの高い従業員のエンゲージメントが低い離職率につながると提唱しており、国民保健サービス業における14の組織での従業員10,000人を対象に、エンゲージメントの促進要素について、実証研究を行った。分析から、意思決定への参加、昇進昇格の機会、など7つの要素が従業員のエンゲージメントを向上することが明らかになっている（Robinson他, 2004）。しかし、既存の研究において、銀行員を対象としたエンゲージメント研究が極めて少ない。

このように、従来の研究では、銀行を対象として、銀行における人的資源管理に関する研究、とりわけ前述した様々な人的資源管理理論を用いた実証研究は限られている。また、中国進出日欧米系企業における人的資源管理に関する実証研究はかなり行われているが、中国進出日欧米系銀行を対象とした研究は極めて乏しいのである。さらに、業界と職務が違えば、離職に至る要因も違う。離職モデルを構築するにあたって、業界・職務の特徴を考慮に入れるべきだと考えられる。最後に、人事専門家が人材リテンション施策を立てる際には、従業員のエンゲージメントを強化すべきだと考えられる。従って、中国進出外資系銀行の人材流失問題を解決するために、銀行業における人的資源管理の理論を発展させる必要があると考えられる。

### 3 研究目的とリサーチクエスチョン

#### 研究目的

本研究は前述した問題意識を踏まえて、以下の3つの課題に取り組むことを目的とする。

第一に、本研究では、WTO加盟後の10年間における中国進出外資系銀行の銀行員の離職率及び銀行員数の推移を考察し、中国進出外資系銀行における人材流出の実相を吟味した上で明らかにする。

第二に、実証研究によって、中国進出外資系銀行における銀行員のエンゲージメントの実態を把握し、改善すべき点を究明する。

第三に、中国進出外資系銀行におけるリテンション・マネジメントに関してのさまざまな問題を把握することができるため、得られた結果が中国進出外資系銀行における人材確保施策の改善のための一助となることも本研究の目的の1つである。

#### リサーチクエスチョン

前記の研究目的を達成するために、本研究では、以下の4つのリサーチクエスチョンを設定する。

最初に、既存の離職要因尺度が中国進出外資系銀行における銀行員の離職要因を測定することができるのか。

第二に、中国進出外資系銀行における銀行員が離職する要因はなにか。

第三に、既存のエンゲージメントの促進要素尺度が中国進出外資系銀行においても適用できるのか。

第四に、中国進出外資系銀行における銀行員のエンゲージメント・レベルが高いのか。

第五に、中国進出外資系銀行における現役銀行員のエンゲージメントの向上に影響を与える要素はなにか。

最後に、本研究の結果から得られた中国進出外資系銀行における人材確保施策の改善のための一助となる知見はなにか。

## 4 研究対象

本研究では、中国に進出した日系銀行の3行と欧米系銀行の4行を実証研究の対象とする。具体的には、日系の三菱UFJ銀行（中国）（以下「MUFG（中国）」という）、三井住友銀行（中国）（以下「SMBC（中国）」という）、みずほ銀行（中国）（以下「みずほ（中国）」という）、欧米系のHSBC銀行（中国）（以下「HSBC（中国）」という）、ハンセン銀行（中国）（以下「ハンセン（中国）」という）、シティバンク（中国）（以下「Citi（中国）」という）、オーストラリア・ニュージーランド銀行（中国）（以下「ANZ（中国）」という）である。これらの銀行は各自の母国の銀行業において巨大銀行で、自国を代表する銀行である。各銀行の概況は以下の通りである。

HSBC（中国）の母体は1865年香港と上海で創立された香港上海滙豐銀行である。現地法人化の第1弾の2007年4月に、香港上海滙豐銀行は中国大陸における同行の支店を現地法人し、資本金が154億人民元（23.07億米ドル）という規模でHSBC（中国）を創業した。現時点（2019年12月）で、同行は34の支店、137のサブブランチの規模で中国で展開している。7000以上の従業員が所属しており、そのうち99%は現地人材である<sup>15</sup>。

ハンセン（中国）は現地法人化の第2弾の2007年5月に、資本金が83.18億人民元（12.46億米ドル）で、現地法人として開業している。2019年12月現在、同行は出張所を含め、46の拠点を持っている<sup>16</sup>。

Citi（中国）も現地法人化の先鞭をつけた銀行として、2007年4月に、中国にある支店を現地法人化した。2019年12月現在、同行は3000人近くの従業員を雇っており、設置している拠点数が25ヵ所ある。資本金が39.7億人民元（5.95億米ドル）に達している<sup>17</sup>。

ANZ銀行は資産額6813億ドルで、オーストラリアにおける4大商業銀行の一角を占め、ニュージーランドにおいて、最大手銀行である。ANZ銀行が1993年に中国の上海で支店を設立した。2010年に、既存支店を現地法人へ転換し、ANZ（中国）を創立した。現地銀行と同じ業務展開ができるようになり、ANZ（中国）は中国で人民元業務と外貨業務両方できる唯一のオーストラリア銀行になった。現時点（2019年12月）で、同行は9つの拠点を有し、資本金が62.25億人民元（9.33億米ドル）に達している<sup>18</sup>。

---

<sup>15</sup> 汇丰銀行（中国）有限公司「2019 年度报告」<https://www.about.hsbc.com.cn/zh-cn/hsbc-in-china> 2020年5月21日アクセス

<sup>16</sup> 恒生銀行（中国）有限公司「2019 年年度报告」<https://www.hangseng.com.cn/1/2//about-us-chi/results-announcement> 2020年5月21日アクセス。

<sup>17</sup> 花旗銀行（中国）有限公司「2019 年年度报告」[http://www.citi.com.cn/html/cn/about\\_us/Our\\_business.html](http://www.citi.com.cn/html/cn/about_us/Our_business.html) 2020年5月20日アクセス。

<sup>18</sup> 澳大利亚和新西兰银行（中国）有限公司「2019 年度报告」

一方、日系銀行について、三菱UFJ銀行は、2018年の世界銀行ランキングによると、資産額2兆8152億ドルで、日本最大の商業銀行であり3大メガバンクの一つである。2007年に、中国における同行の支店を現地法人化し、三菱東京日联（中国）有限公司を設立した。2018年7月、行名を三菱日联（中国）有限公司に変更した。2019年12月現在、出張所を含め、MUFG（中国）は19の拠点の運営を行っており、資本金100億人民元（14.9億米ドル）という規模で業務を進めている<sup>19</sup>。

2007年に、みずほ（中国）は上海に現地法人として開業している。2019年6月時点で、出張所を含め、18店舗を構えている。現地法人化した時点の資本金が70億人民元（10.4億米ドル）で、2019年12月現在同行は資本金を25億人民元増加し、95億人民元（14.19億米ドル）になった<sup>20</sup>。

三井住友銀行は、2009年に中国本土における支店を現地法人化し、三井住友（中国）有限公司を設立した。これにより、日本3大メガバンクともに現地法人の形態で中国市場に確固とした地歩を固めている。現地法人化の時点で、三井住友銀行は中国における拠点数が8しかなかったが、2019年12月現在、同行は資本金が三菱UFJ銀行とほぼ同規模の100億人民元（14.9億米ドル）に達しており、中国本土では上海本店と6出張所を含め、16拠点を構えている<sup>21</sup>。

また、本研究は中国進出日欧米系銀行におけるリテンション戦略の仕組みに着目し、両行の銀行員を研究対象に、現地調査を行う。銀行における職種は大きく分けると、3つの種類がある。すなわち「フロントオフィス」、「ミドルオフィス」、と「バックオフィス」である。各職種の業務がそれぞれ異なっている。そこで、本研究は「フロントオフィス」、「ミドルオフィス」、と「バックオフィス」3つの職種における銀行員を調査対象として、職種別に検討する。

## 5 研究方法

中国進出日欧米系銀行と日系銀行における人材流出とリテンション・マネジメントに関する先行研究は極めて少なく、結論に説得力を持たせるため、本研究は質的側面に焦点を当てると同時に、量的側面にも注目する。本研究では、前記の問題意識と目的を念頭に置き、先行文献を踏まえ、インタビュー調査法という定性的研究方法を用いて、質的データを収集する。次に、これらの研究結果に基づき、アンケート調査法、統計分析を用いて、定量的研究を行う。具体的には、以下の通りである。

---

<https://www.anz.com/institutional/global/china/zh-hans/annual-report/> 2020年5月21日アクセス。

<sup>19</sup> 三菱日联銀行（中国）有限公司「2019年度信息披露」

[https://www.bk.mufg.jp/global/globalnetwork/asiaoceania/pdf/shanghai/china\\_disclosure\\_2019.pdf](https://www.bk.mufg.jp/global/globalnetwork/asiaoceania/pdf/shanghai/china_disclosure_2019.pdf) 2020年5月16日アクセス。

<sup>20</sup> 瑞穂銀行（中国）有限公司「2019年年度报告」

[https://www.mizuhogroup.com/binaries/content/assets/pdf/china/about/news/2019mizuhochina\\_annualreport.pdf](https://www.mizuhogroup.com/binaries/content/assets/pdf/china/about/news/2019mizuhochina_annualreport.pdf) 2020年5月19日アクセス。

<sup>21</sup> 三井住友銀行（中国）有限公司「2019年年度报告」

[https://www.smbc.co.jp/global/location\\_oversea/resources/pdf/fi2019.pdf](https://www.smbc.co.jp/global/location_oversea/resources/pdf/fi2019.pdf) 2020年5月18日アクセス。

## 文献研究法

文献研究は本研究における欠かせない存在である。まず、課題設定の段階では、本研究が関心のある銀行業における人材流出およびリテンション・マネジメントというテーマに関する先行研究を網羅し、独自の視点から取捨選択した上で、研究課題を設定した。次に、先行研究のレビューの段階で、本研究は関連した課題に関する研究を調べた。例えば、中国進出日系企業における人材流出の実態、中国銀行業の現状、中国銀行業における外資系銀行の概況などが挙げられる。本研究はこれらの既存研究が、本研究テーマに関して、すでに何をどこまで明らかにしたかを検討した上で、問題意識と目的を明確にした。また、仮説設定の段階では、本研究が離職行動に関する諸モデル、ナレッジワーカーの関連理論、エンゲージメント理論などの人的資源管理理論を把握したことにより、仮説を引き出した。最後に、実証研究の段階では、先行研究の理論をベースに尺度を開発する。

## インタビュー調査法

調査対象が離職と動機付けに対する考え方や意識などをより深く理解するために、本研究はインタビュー調査法を実施する。まず、本研究はこれまで行われてきた先行研究をまとめた上で、リサーチクエスチョンを設定し、インタビューを行う。研究対象銀行の銀行員および元銀行員と1対1インタビューをすることによって、彼らの感想と決意、さらにその決意に至る経緯を詳しく尋ねる。パーソナルインタビューに限らず、グループインタビューも行われ、グループメンバー間の相互作用を通じて、活発な意見交換が期待できる。また、質問の形式については、半構造化インタビューを用いる。インタビューの際には、まとめた大まかな質問の内容に従って、インタビューが行われる。回答に応じて質問の順番、仕方、とタイミングを変えることが可能であるため、相手の話を掘り下げることができる。さらに、インタビューは、文献調査で作成された予備尺度の実用可能性を検討する目的として行われる。

## アンケート調査法

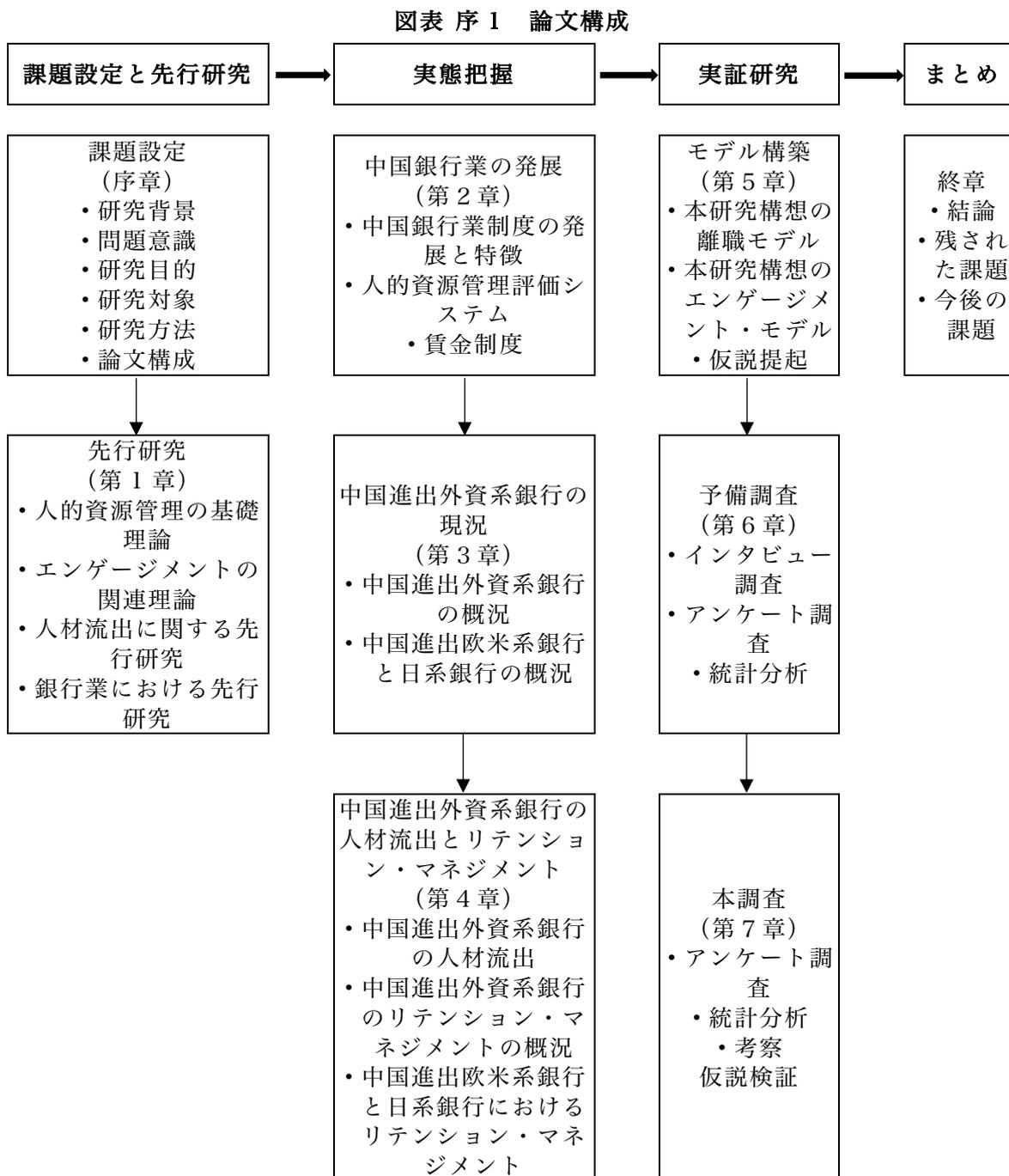
アンケート調査法とは調査対象の意見や考え方のデータを集めるために、質問紙によって、調査対象の回答を求め、サービスの向上や意思決定に欠かせない調査方法である。本研究では、文献調査およびインタビュー調査法から得た結果をベースにし、離職行動に至る要因尺度、エンゲージメントに影響を与える要因尺度という2つの質問紙を作成する。次に、対象銀行の元銀行員に離職アンケート調査をする一方、現役の銀行員にエンゲージメント調査を行うことによって、中国進出外資系銀行の人材流出かつエンゲージメントの現状を測定し、変数間の因果関係を検討する。また、日系銀行と欧米系銀行それぞれの調査結果を検討した上で、比較分析を行う。

## 統計分析法

本研究はアンケート調査で測定されたデータを統計処理する。具体的には、尺度の妥当性、信頼性を検証するため、確認的因子分析を行う。また、従属変数に一元配置分散分析を行い、各グループの特徴かつ違いの有無を探る。さらに、重回帰分析によって、変数間の関係を検討する。これらの分析はIBM SPSS、SPSSAU、Prismを用いる。

## 6 論文構成

本論の研究枠組みは図表序1に示す。



出所：筆者作成

本論文は、序章と終章を含め全部で9つの章から構成されている。まず序章では研究背景の分析を行ってから、中国銀行を取り巻く経営環境、中国における外資系銀行が直面している問題及び学術的銀行経営に関する人的資源管理の問題点について述べ

る。これらの問題点を確認したうえで、研究目的、研究対象、研究方法、論文構成を展開している。

続く第1章では、人的資源管理の基礎理念、例えば、人的資源管理の定義、目的、戦略的意義、人的資源システム、人的資源管理実施モデル、ラインマネージャーの役割、を取り上げる。次に、エンゲージメントの意義、構成、推進要因に関する先行研究のレビューを行い、エンゲージメントを促進する要素をまとめる。そして、テーマに関わる人材流出の一般理論を取り上げる。具体的には、従業員離職の定義、離職行動に関する諸モデルが含まれている。また、銀行業における人的資源管理の先行研究に絞って、整理する。さらに、中国進出日系企業における人的資源管理に関する先行研究を整理し、離職率の高い原因を検討する。

第2章では、中国銀行業制度の発展と特徴をモノバンク制度、二層銀行制度、現代銀行制度の区分に即して論じた。中国銀行業の歴史を辿りながら、マクロの面から、中国の金融システム改革が金融制度の面でどのように進展しているか、近代中国銀行業における人的資源管理評価システムと賃金制度は中国の金融システム改革にどのように影響を受けたか、を明らかにした。

第3章では、中国市場における外資系銀行の現況を取り上げる。具体的には、中国進出外資系銀行の概況、進出形態、経営規模、日欧米系銀行の概況、経営規模と質、顧客層と業務展開が含まれている。

第4章では、中国進出外資系銀行の人材流出とリテンション・マネジメントの概況を把握する。最初に、中国進出外資系銀行の人材流出を離職率、従業員数の推移、外資系銀行のパフォーマンスの視点から検討する。次に、中国進出外資系銀行のリテンション・マネジメントを、離職率に影響を与える従業員エンゲージメントの視点から考察し、報酬制度および評価制度という2つの制度的側面から中国進出外資系銀行の離職予防策について検討する。

第5章では、前章で取り上げた先行研究を踏まえ、銀行業に対しての離職モデルとエンゲージメント・モデルを構築し、仮説を引き出す。

第6章では、予備調査に当てられている。まず本章では、先行研究をもとにして、パーソナルインタビューとグループインタビューの内容とプロセスを決め、日欧米系銀行の元銀行員および現役の銀行員に対し、インタビュー調査を行う。次に、先行研究とインタビュー調査の結果に基づき、2つのモデルにおける尺度を確定し、アンケートの質問紙を作成する。予備調査を行なった後、統計分析によって尺度を修正する。

第7章では本調査に当てられている。本章は第6章で修正したアンケート調査表を用いて、本格的な調査を実施する。収集されたデータを統計的手法で解析し、本研究における2つモデルを修正する。次に、本研究の仮説を検証し、中国進出日欧米系銀行に対して、リテンション・マネジメントのあるべき姿、及び改善策を提言する。

以上を踏まえて終章では、中国銀行業における外資系銀行の人的資源管理についてまとめ、本研究にて明らかにしたことを総括する。最後に、本研究の限界と今後の課題並びに研究展望を明らかにする。

# 第1章 先行研究

組織における人的資源管理の役割を果たしているかを確認し、課題を解決して行くためには、まず人的資源管理の基礎理念を理解しておく必要があると考えられる。従業員エンゲージメントと人材流出については、エンゲージメントの関連理論および組織における個人の離職行動に関する諸モデルを理解すべきだと考えられる。また、本研究の研究対象は金融知識を扱う銀行員であるため、ナレッジワーカーに関する理論も不可欠であると考えられる。1.1では、人的資源管理の基礎理論を取り上げる。1.2では、エンゲージメントに関する先行研究を整理し、1.3では離職行動に関する諸モデルを取り上げる。1.4では、銀行業におけるリテンション・マネジメントの先行研究を考察する。

## 1.1 人的資源管理の基礎理論

本節では、人的資源管理の基礎理論において、人的資源管理の概念、人的資源管理実施のフレームワークを取り上げる。より具体的には、人的資源管理の定義、目的、戦略的意義、人的資源システム、人的資源管理実施モデル、ラインマネージャーの役割、が含まれている。これらの領域の研究を整理することで、人的資源管理の基礎理論を概観し、人的資源管理分野において本研究が該当する領域を提示する。

### 1.1.1 人的資源管理の概念

人的資源管理とは組織で働く人々の雇用、開発、および福祉を管理する戦略的、統合的な一貫性のあるアプローチで (Armstrong & Taylor, 2014)、会社の雇用関係の管理に関するすべての活動である (Boxall & Purcell, 2003)。Watsonは人的資源管理を「雇用の一部として、従業員が企業の事業活動を将来にわたって継続させるために、企業への強い忠誠心を持ちながら、知識や能力を活かして、努力するといった行動の管理に関わるタスクを実行すること」だと定義している<sup>22</sup>。

人的資源管理の目的について、Armstrongによれば、人的資源管理は5つの目的がある。1つ目はビジネス目標を達成することを目的とし、ビジネス戦略と統合される人的資源管理戦略を構築・実行することである。2つ目は高い業績を追求する組織文化を創ることである。また、会社に対する「愛着心」を持っており、必要な才能がある熟練した人材を確保することで、会社と従業員の間にはポジティブな雇用関係を築き、相互信頼の風土を作ることである。最後に、論理的な意思決定を重視することである (Armstrong & Taylor, 2014)。

また、人的資源管理の方針はビジネス戦略に統合されるべきである。Keegan and Francisによると、人事業務は現在、ビジネス上の問題として扱われている。それはビジネスの整合性と戦略的適合性に焦点を当てているということである (Keegan & Francis, 2010)<sup>23</sup>。Leggeが人的資源管理政策は戦略的ビジネスプランと一体化する

<sup>22</sup> Watson, T. J. (2010). Critical social science, pragmatism and the realities of HRM. *The International Journal of Human Resource Management*, 21(6), pp. 915–931.

<sup>23</sup> Keegan, A., & Francis, H. (2010). Practitioner talk: the changing textscape of HRM and emergence of HR business partnership. *The International Journal of Human*

必要があり、優れた組織文化を強化し、悪い状態となった組織文化を変えるツールとして取り扱われるべきであると提唱している。また、人的資源が競争力の源泉で、価値の高い資産であり、企業は人的資源の活用を最も効果的にかつ継続的に実行するには、相互支持的な一貫性のある方針を固めるべきである。その結果、企業は従業員からの高い組織コミットメントが得られ、さらに、環境の変化に適応できる組織づくりおよびビジネス目標達成のために柔軟に行動するという従業員の意欲を培えると Legge が主張している<sup>24</sup>。

### 1.1.2 人的資源管理実施のフレームワーク

人的資源管理を実施するフレームワークは人的資源システム、組織戦略に適合する人的資源管理慣行、人的資源管理実施モデルという3つの要素から構成される。このフレームワークにおいて、採用される具体的な人的資源管理慣行、および人的資源管理実施モデルに基づき、実際に人事戦略を実行する活動が人的資源管理の機能によって定められる (Armstrong & Taylor, 2014)。言い換えると、組織が違えば、求められている人的資源管理の機能も違う。組織戦略に沿った特定の人的資源管理の機能を効果的に発揮させるために、ベストプラクティスではなく、最適なテクニックや人的資源慣行などを構築することである。これは、序章で取り上げたベストフィット・アプローチである。最終的に、人的資源管理実施のフレームワークを実施することはラインマネージャーの役割である。

#### 1.1.2.1 人的資源管理システム

人的資源管理システムには、人的資源管理の目標を達成するために、相互に関連し、一貫性のある人的資源管理慣行と活動が含まれている (Armstrong & Taylor, 2014)。従来の人的資源管理は、お互いに独立している複数の慣行の集合体として捉えられている。より戦略的な人的資源管理システムアプローチは、人的資源管理を相互に作用する統合的な慣行の“束” (Bundle) であるとみなしている<sup>25</sup>。図表1.1.1は人的資源管理システムの構成要素を示したものである。

図表1.1.1に示すように、人的資源管理システムにおいて、中心的な役割が人的資源戦略、ポリシー、と慣行を策定することである。人的資源管理担当者が人的資源管理の理念をもとに、人的資源戦略・ポリシー・慣行を立てる。そして、組織の内部および外部環境、企業の社会的責任、人的資本管理がこの策定に影響を与える。このシステムの下半分に組み込まれているのは人的資源慣行である。

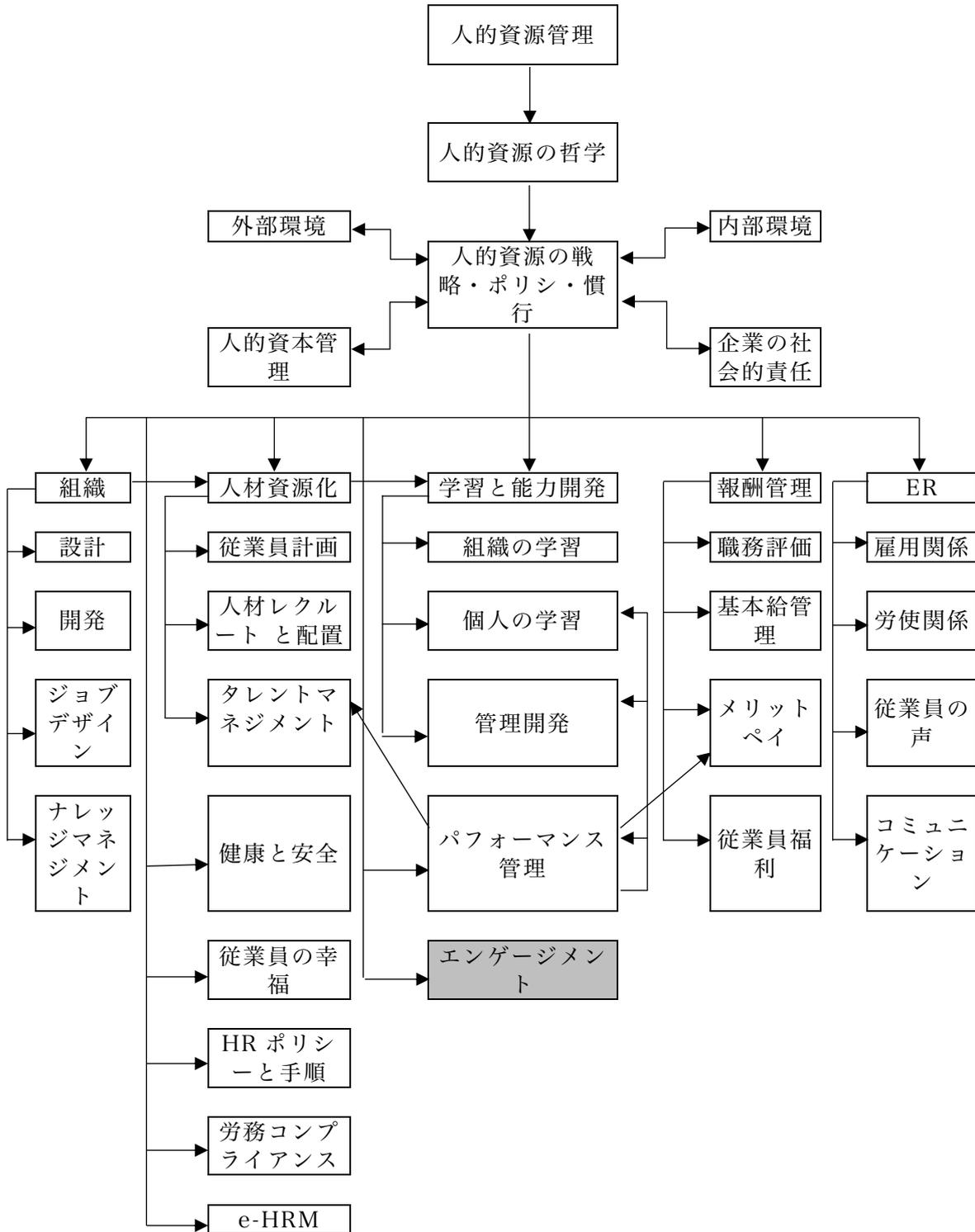
---

Resource Management, 21(6), pp. 873–898.

<sup>24</sup> Legge (1989), p. 25.

<sup>25</sup> Boselie, P., Dietz, G., & Boon, C. (2005). Commonalities and contradictions in HRM and performance research. *Human Resource Management Journal*, 15(3), pp. 67–94.

図表 1.1.1 HRM システム



出所：Armstrong, M. and Taylor, S., 2014. Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice, 13Th Edition. London: Kogan Page 37 より筆者作成

人的資源管理の理念が従業員を管理する際に採用された価値観と指導原則のことである。組織の内部および外部環境はそれぞれ、企業組織内部の状況（組織の強み、弱みなど）と組織を取り巻く経営環境（市場の変化など）を指している。人的資源管理戦略とは人的資源管理における業務領域を決める方向性のことである。人的資源管理

ポリシーは特定の人的資源管理の領域でどのように人的資源管理施策を実行するかというガイドラインを定義する。人的資源管理慣行（HR Practices）は、大きく分けると、組織、人材資源化、学習と能力開発、報酬管理、ERという5つの領域がある（Armstrong & Taylor, 2014）。最初の4つの領域は従業員の管理と育成に関する人事管理のことで、ERは雇用関係の管理を指している。具体的な人的資源管理慣行の例として、従業員の報酬プログラムが効果的か否かを測定する方法を考案することが挙げられる。これは報酬管理領域における慣行と関わるが、図表1.1.1に示すように、人的資源管理慣行は相互に関連しているため、パフォーマンス管理、タレント・マネジメントなど、多くの慣行にも関連している。また、人的資源慣行の本質的な特徴は戦略的である。人的資源慣行は組織における人的資源の有効活用をサポートする基盤とも言える。

人的資源管理を行うにあたり、人事業務担当者がこのシステムに従い、自組織の人的資源管理の理念をまとめ、組織内外の状況を考慮に入れ、組織ビジョンに沿った人的資源戦略と人的資源ポリシーを定め、相応しい人的資源慣行を考案した上で、具体的な人的資源管理活動を選択する。人的資源管理活動（HR Activities）とは、人的資源管理慣行によって決定された任務を実行するための日常的な人事管理業務のことである。例えば、給与の支払い、トレーニングの実施、従業員の募集、残業管理などが挙げられる。本研究は、人的資源管理システムにおいて、「エンゲージメント」という慣行に焦点を当てる。

#### 1.1.2.2 人的資源管理実施モデル：ウルリッチのビジネスパートナーモデル

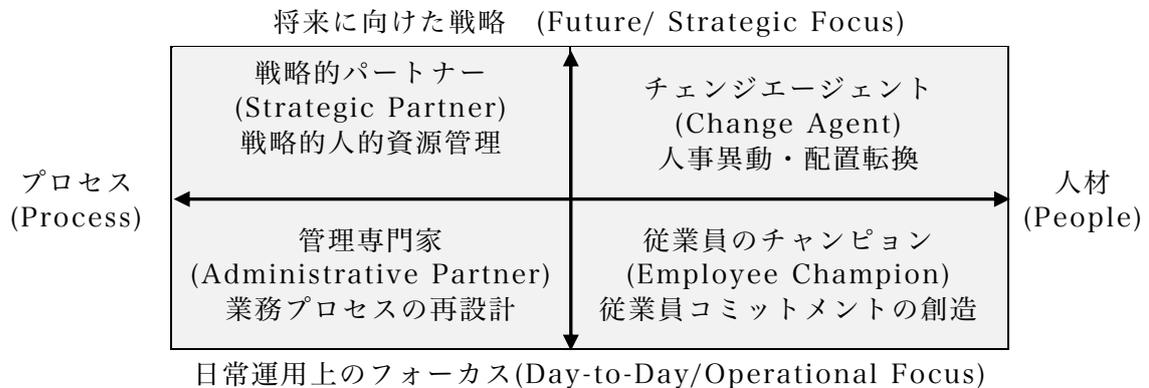
Armstrongによると、人的資源管理の機能はある意味で、人事管理業務を実施するということである。つまり、人事管理業務に関わるアドバイスやサービスの実施は各部門のラインマネージャーが従業員を働かせることを可能にする（Armstrong & Taylor, 2014）。

最も有名な人的資源管理実施モデルは1997年デイビッド・ウルリッチによって提唱された「ビジネスパートナーモデル」である。デイビッド・ウルリッチによると、人的資源管理を定義する際には、注目すべき点は何をするかではなく、何を成し遂げるかということである。この成し遂げることは顧客、投資家、従業員にとって企業の価値を高める結果に導く。デイビッド・ウルリッチは「ビジネスパートナーモデル」を通じて、人的資源管理を実施するに当たっての4つの役割を提唱している。

「ビジネスパートナーモデル」は図表1.1.2に示すように、縦軸は人的資源管理が重点を置くべき部分を表しており、横軸は人事業務を表している。人事専門家は、短期的にも長期的にも、将来に向けた戦略上のフォーカス及び日常運用上のフォーカスの両方に焦点を当てるべきだとウルリッチが主張している。一方、人事業務がビジネスプロセス管理と人材管理の両方の側面を含める。人事専門家は人事業務を行うことに通じて、コア・コンピタンスを創出し、組織に付加価値を与える。この2つの軸によって分けられた4つの象限は人的資源管理が果たす4つの役割を表している。それ

ぞれは、チェンジエージェント、戦略的パートナー、管理専門家、従業員のチャンピオンである<sup>26</sup>。

図表 1.1.2 ビジネスパートナーモデル



出所：Ulrich, D. (1997). Human resource champions: the next agenda for adding value and delivering results. Boston: Harvard Business School Press.より筆者作成

第一象限のチェンジエージェントとは円滑に人事異動や配置転換を行う役割のことである (Ulrich, 1997)。チェンジエージェントが人事異動コストを最小限に抑えるため、人事専門家は従業員に関する知識と管理技術を身につける必要がある (Gomez-Mejia他, 2001)。左上の第二象限にある戦略的パートナーは人的資源管理の最も重要な役割であるとウルリッチが述べている。人事専門家が人的資源管理の戦略を立てる際には、ただ提示されたビジネス戦略に応じるだけではなく、ビジネスの戦略と効果的かつ効率的に調和することができなければならない (Ulrich, 1997)。第三象限の管理専門家は、組織を効率的に再設計する優れた業務プロセスを備えることを指している (Bratton & Gold, 2017)。言い換えると、人的資源管理は業務プロセスを改善することを通し、組織の効率性を確保する役割を持っている (Ulrich, 1997)。右下の第四現象にある従業員のチャンピオンとはより良い組織を目指して、従業員に優しい環境を整え、従業員のコミットメントを創造することである (Ulrich, 1997)。従業員のチャンピオンの役割を果たすには、従業員の声を聞き、従業員に十分なリソースを提供する必要がある (Bratton & Gold, 2017)。また、ウルリッチは従業員の士気を向上させることがラインマネージャーの責任だと指摘し、人事専門家が従業員とのコミュニケーション、アンケート、ワークショップによって、従業員の考え方や意見を収集し、さらに、収集した情報を分析した上で、管理層特にラインマネージャー・トレーニングを行うことも重要だと主張している<sup>27</sup>。

### 1.1.2.3 ラインマネージャーの役割

ウルリッチに限らず、多くの研究者は人的資源管理において、ラインマネージャーの重要性を明らかにしている。Larsen and Brewster が4050名人事管理の実務担当者を対象としたアンケート調査を行い、人事管理上の役割はラインマネージャーに移譲されつつあることを明らかにしている (Larsen & Brewster, 2003)。その原因について、Armstrongが人事部は新しい方針を決めた後、これらを実施する役割はライ

<sup>26</sup> Ulrich (1997), p.25.

<sup>27</sup> 同上, pp. 25-31.

ンマネージャーが担っていると説明している。Armstrongによれば、こうした役割の委譲について否定的だと思ふラインマネージャーは、割り振られた施策実行の協力を拒否し、または、実行を強制された場合、いい加減な気持ちで施策を実行する可能性がある。いずれにせよ、施策の推進は中途半端に終わることになりかねない。この点に関して、Guest and Kingは、より良い人的資源管理は、優れた人事施策の実施手順ではなく、ラインマネージャーによる実施およびラインマネージャーが自分の仕事として自主性や主体性をもって取り組む姿勢にかかっていることを指摘している (Guest & King, 2004)。

Armstrongが執筆した人的資源管理ハンドブックでは、ラインマネージャーの役割について検討している。Armstrongによると、ラインマネージャーがどの程度の役割を果たすかに影響を与える主な要因はラインマネージャーの能力である。この能力は人事部門に割り振られた人事管理上のタスクを実行する能力のことで、職務設計、面接、パフォーマンスのレビュー、フィードバックの提供、コーチング、トレーニングなどが含まれる。これらは対人管理上に関する能力のため、対人的知識とスキルが必要不可欠である。しかし、他方で、一部のラインマネージャーがこれらの知識とスキルを持っているが、多くは持っていないとArmstrongが指摘している<sup>28</sup>。業績管理システムおよび業績関連の報酬プランは、未熟なラインマネージャーが原因で失敗する可能性が高いことも指摘している。同ハンドブックによれば、エンゲージメントを高める施策の実行も、ラインマネージャーに大きく依存するという。序章で述べたように、エンゲージメントの低下が高離職率をもたらすため、ラインマネージャーは高離職率が起こる原因の1つだと考えられる。

## 1.2 エンゲージメントの視点からみた人材流出及びリテンション・マネジメント

およそ2000年以降、エンゲージメントにより焦点を当てた研究が蓄積されている。エンゲージメントの意義、構成、推進要因に焦点を絞った一連の研究がそれに該当する。本節では、エンゲージメントの意義、構成、推進要因に関する先行研究のレビューを行い、エンゲージメントを促進する要素をまとめる。

### 1.2.1 エンゲージメントの概念

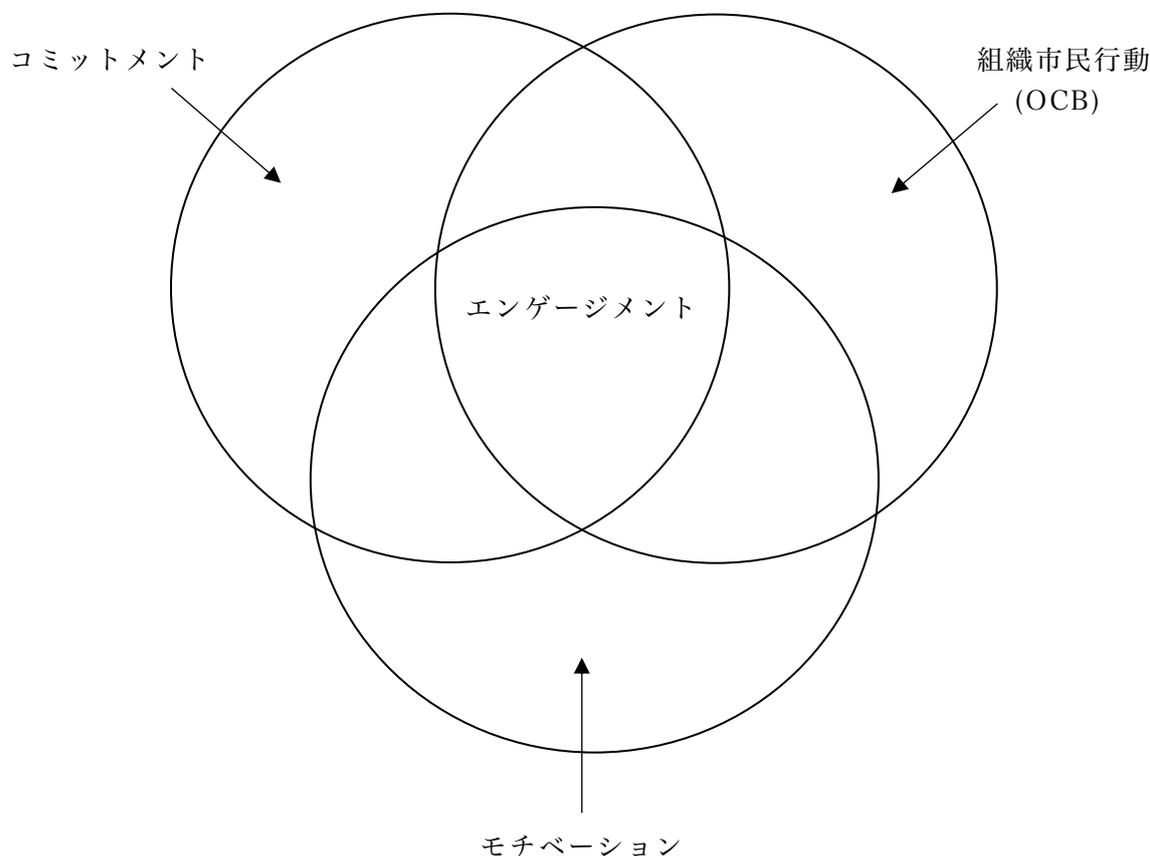
エンゲージメントとは従業員自らの組織への貢献意欲のことである。Armstrong & Taylor (2014) によれば、従業員が仕事と組織へのコミットメントを持ちながら、高レベルのパフォーマンスを達成するように動機付けられると、高いエンゲージメントが得られるとする。Kahnが、エンゲージメントを「従業員自身自身が仕事の役割を決める」と定義している<sup>29</sup>。彼によると、エンゲージメントという心理状態が起こると、従業員が役割を果たす過程で、肉体的、認知的、感情的に自分自身を仕事に献身する。Harter et alは、エンゲージメントは「従業員の仕事への関与、満足、熱意」であると述べている (Harter他, 2002)。また、Macey et alがエンゲージメントを

<sup>28</sup> Armstrong & Taylor (2014), p. 49.

<sup>29</sup> Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33(4), pp. 692-724.

「従業員の目的、エネルギー、他人に示す進取の気性、適応性、努力、粘り強さは組織目標達成に向けられている」と定義している（Macey, 2009）。

図表 1.2.1 IES エンゲージメントの構成モデル



出所：Armstrong (2010) Armstrong's Handbook of Reward Management Practice: Improving Performance through Reward, pp. 129 より筆者作成

Robinsonらは2004年に、エンゲージメントの定義について、実証研究を行った<sup>30</sup>。14組織における従業員（10,024名が回答）へのアンケート調査（12ステートメント）に基づく。分析から、「従業員が意思決定の過程に参加ができる」、「企業が従業員の安全と健康に配慮する」、「管理職が部下を大事にする」、「従業員が自分の意見を出すことができる」、「従業員からの良い提案が採用される」、「昇進昇格の機会が提供される」、「管理職が従業員の声をきく」ということは従業員に「会社に大切にされている」および「仕事に関与している」を感じさせることができ、さらに、エンゲージメントを高めることが明らかになった。Robinsonらがこのエンゲージメントモデルを提出した後、Armstrongは、彼らの研究を踏まえ、コミットメント、組織市民行動（以下「OCB」という）、モチベーションという3つの要素はエンゲージメ

<sup>30</sup> Robinson 他 (2004) IES Report No. 408.

ントの基本構成要素であると提唱している<sup>31</sup>。図表1.2.1が示すように、エンゲージメントはこの3つの重なり部分である。

### 1.2.1.1 コミットメント

Porterら（1974）はコミットメントを組織に対して、従業員個人の同一化および関与の強さと定義している。さらに、「組織の一員として続けたいという強い願望」、「組織の価値観と目標に対する強い信念と受容」、「組織のためにかんがりの努力がすぐ払える状態」といった3つのコミットメントの特徴も指摘している<sup>32</sup>。Armstrongによれば、コミットメントとは従業員個人の組織への愛着と忠誠心のことで、人的資源管理理論において、重要な役割を果たしている<sup>33</sup>。Mowdayが1998年に、それまで25年間のコミットメントに関する研究を踏まえて、コミットメントは共通価値観と利益から得た愛着によって特徴づけられると指摘している<sup>34</sup>。Beerらが、1984年に、コミットメントは従業員の忠誠心とパフォーマンスを向上するに限らず、自尊心、尊厳、アイデンティティの形成にもつながると主張している（Beer他, 1984）。

### 1.2.1.2 組織市民行動（OCB）

Organは、1988年に、最初に組織市民行動（OCB）を定義している。彼によれば、組織市民行動（OCB）とは組織の有効性にプラスになり、任務の要求を越えた従業員の行動である。こうした行動は自発的で、公式の報酬制度においても明示的に承認されてないとも指摘している（Organ, 1988）。同研究では、OCBが援助（他者を手助ける）、誠実（自発的に任務の最低限要求以上の行動を行う）、スポーツマンシップ（不満文句を言わない）、礼儀（周囲への配慮・尊敬する）、市民の美徳（積極的に職場の活動に関与・参加する）という5つの次元から構成されると指摘している。また、OCBは内発的動機づけによる行動で、従業員個人の内在的な達成感、能力、帰属感に支えられているとも指摘している。Organは、1997年に、従業員がOCBの見返りを求めないものの、上司が定期的に部下の実行したOCBを考慮し、従業員優待、業績評価、昇進などの形で、承認する傾向があると指摘している<sup>35</sup>。Morrisonは、1994年に、512病院で就職する従業員を対象に、アンケート調査を通じて、従業員の役割を定義する方法が違えば、認知された任務の要求の範囲も異なっていることを明らかにした。彼によると、自分の役割を広く定義する従業員はOCBを仕事の一部と見なす可能性が高いという。

### 1.2.1.3 モチベーション

モチベーションとは人の動きにエネルギーを与え、その動きを目標に導き、維持する力である。Armstrong & Taylor（2014）によれば、高いパフォーマンスは、自発的な努力の実行の準備が常にできており、動機付けられた人によって発揮される。人は一連の行動の実行が自分の目標の達成と価値のある報酬の取得につながると思うと

<sup>31</sup> Armstrong (2010), p. 129.

<sup>32</sup> Porter 他 (1974), p. 604.

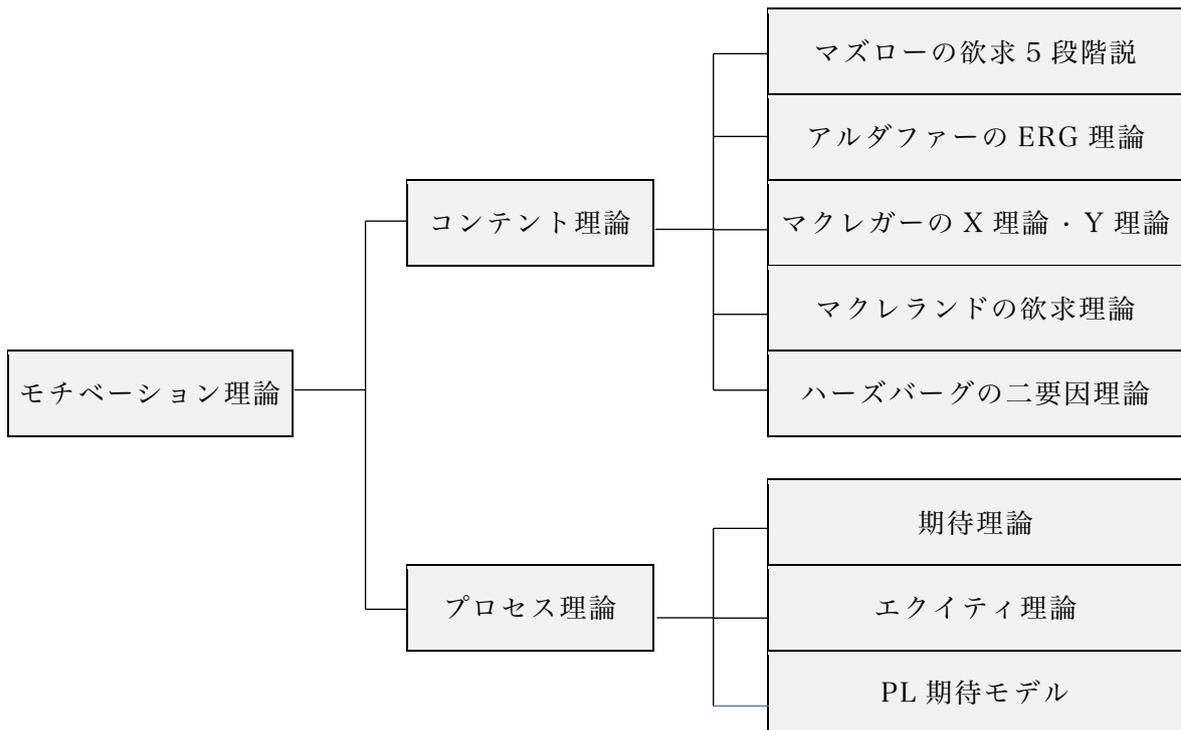
<sup>33</sup> Armstrong & Taylor (2014), p. 185.

<sup>34</sup> Mowday, R. (1998). Reflections on the study and relevance of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 8, pp. 376-401.

<sup>35</sup> Organ, D. W. (1997). Organizational citizenship behaviour: It's construct clean-up time. *Human Performance*, 10, pp. 85-98.

きに動機付けられる。なお、価値のある報酬は自分の欲求やニーズを満たすものを指している。モチベーションには、内発的モチベーションと外発的モチベーション2種類がある。内発的モチベーションは従業員が仕事の面白さ、仕事の重要性、仕事のやりがいなどを感じることによって起こる動機付けのことである。つまり、従業員が自分の知覚に動機付けられて、高いパフォーマンスを発揮する行動を行う。外発的モチベーションとは外部からの要因（報酬や罰）によって起こる動機付けのことである。昇進、昇給、降格処分、減給などがそれにあたる。

図表 1.2.2 モチベーション理論



出所：筆者作成

モチベーション理論は、図表1.2.2に示すように、おおまかにコンテンツ理論とプロセス理論という2つのカテゴリーに分類されている。コンテンツ理論は「何が人間を動機づけるか」という問題を解明しようとしている。マズローの欲求5段階説、アルダファーのERG理論、マクレガーのX理論・Y理論、マクレランドの欲求理論、ハーズバーグの二要因理論が含まれている。一方、プロセス理論は努力行動に至るプロセスに焦点を当て、「努力行動に至るプロセスの仕組みは何か」、「どの程度の努力か」、「努力はいつまで続けるか」などの問題を解明しようとしている。有名なプロセス理論は、期待理論、エクイティ理論、とPorter-Lawler期待モデルが挙げられる (Armstrong & Taylor, 2014)。

### 1.2.1.3.1 コンテンツ理論

#### ① マズローの欲求 5 段階説

マズローの欲求5段階説とはアメリカの心理学者アブラハム・マズローが、人間の欲求を5段階で理論化したものである。図で表すと、ピラミッド型になっており、下から順番に「生理的欲求」、「安全欲求」、属族と愛の欲求「社会的欲求」、承認欲

求「尊厳欲求」、「自己実現欲求」という5段階がある。マズローは、人間が最初にこの最も低次の欲求「生理的欲求」を持つようになって、その低階層の欲求が満たされると初めてその一つ上の欲求「安全欲求」というのを持つようになることを提唱した。すなわち、欲求は低次のものを満たさなければ、高次の欲求は表れないと見られている（Maslow, 1943）。人的資源管理にとって、重要なのは、従業員がどの欲求を持つ段階にいるのかを把握することである。従業員の年齢や職位が違えば、欲求も違う。欲求が違えば、モチベーションを高めるインセンティブも異なっている。そこで、従業員の欲求をしっかりと理解することはモチベーションの向上に非常に役に立つと考えられる。この理論に向けた批判が多くあるが、マズローの人間の欲求という側面から捉えた観点はその後の多くの研究に影響を与えた。

## ② アルダファーの ERG 理論

1972年に、クレイトン・アルダファーがマズローの欲求5段階説に基づき、人間の欲求を「Existence（存在）欲求」、「Relatedness（関係性）欲求」、「Growth（成長）欲求」という3つの階層に分け、それぞれの頭文字をとってERG理論を提唱した（Alderfer, 1972）。

「Existence（存在）欲求」は物質的、生理的な欲求を含め、マズローの欲求5段階説における「生理的欲求」と「安全欲求」に相当する。「Relatedness（関係性）欲求」とは他者との人間関係を欲することである。マズローの欲求5段階説の「社会的欲求」と「尊厳欲求」はこの階層に属する。「Growth（成長）欲求」とは自己開発、個人の持続的な成長を求めたいという欲求である。この階層には、マズローの欲求5段階説の「自己実現欲求」が含まれている。柔軟性があるのはERG理論の特徴である。マズローの欲求5段階説と異なって、ERG理論は欲求の階層の順番を重視しておらず、欲求の範囲に注目している。また、ERG理論は、欲求が一度満たされたら、必ずしも永遠に満足な状態にとどまっているわけではないことを前提として、低次と高次欲求が同時に存在しており、管理者が従業員の他の欲求を無視したりするのはモチベーションの向上を妨げると主張している（Alderfer, 1972）。

## ③ マクレガーの X 理論・Y 理論

ダグラス・マクレガが1960年にマズローの欲求5段階説を職場で応用し、さらに「X理論・Y理論」を考案した。マクレガは従業員を「X理論」と「Y理論」という2つのカテゴリーに分けている。「X理論」によると、従業員は責任を取らないように、できるだけ多くの仕事を回避し、仕事における野心や組織の目標への関心を持たなく、安全性を何よりも望んでいるという。マクレガによれば、管理者がXタイプに対するモチベーションを高めるには、仕事と責任範囲を明確化させた上で、報酬と罰を用いて強制的にコントロールするべきである。それに対して、「Y理論」タイプの従業員は自発的に仕事をしており、目標達成に対するコミットメントの度合いが高く、ただ責任を受け入れるに限らず、自ら責任を取ろうとしているのである。モチベーションアップの施策を立てる際には、「Y理論」タイプの従業員が仕事での達成感と挑戦に動機づけられているため<sup>36</sup>、「X理論」のようなアメとムチインセンティブの効果が限

<sup>36</sup> Johnson, J., Irizarry, M., Nguyen, N., & Maloney, P. (2018). Part 1: Foundational Theories of Human Motivation. *Motivation 101: A Guide for Public Servants*.

られており、職業能力開発機会と成長機会を与えるべきだと考えられる (McGregor, 1960)。

#### ④ マクレランドの欲求理論

1961年、アメリカの心理学者デイビッド・C・マクレランドが「欲求理論」を提出した。「欲求理論」によると、人間は時間がたつにつれて、自分の欲求を知るようになり、年齢、性別、文化、民族性にかかわらず、誰でも「達成動機（欲求）」、「権力動機（欲求）」、「親和動機（欲求）」の3つの欲求を持っているという。人間はこれらの名の通り、成功、影響力、人間関係の結びつきを求めている (McClelland, 1961)。その後、マクレランドが失敗と困難を回避したいという4番目の「回避動機（欲求）」を発表した。マクレランドが、人によって、それぞれの欲求の割合が異なっているが、行動の背後には必ずこれらのいずれかの動機が支配していることがあると論じ、支配している欲求に対するインセンティブを与えることはモチベーションの向上に役立つと主張した (McClelland, 1987)。

#### ⑤ ハーズバーグの二要因理論

フレデリック・ハーズバーグが1959年に、200人の従業員を対象とした実証研究に基づき、動機づけ要因と衛生要因からなる「二要因理論」を提唱した。「二要因理論」は、モチベーションを上げる際には、関連する必要な要因を動機づけ要因と衛生要因に分けて検討すべきだと主張している (Herzberg, 1959)。動機づけ要因は、職務自体と関係している内容からもたらした仕事への満足要因のことで、責任を持つことや目標を達成することなどを指している。例をとって、仕事の成果、責任、成長、昇進などが上げられる。これらの要因が欠如していることは、非常に不満を生じさせるわけではないが、あれば、ハイレベルパフォーマンスの達成に寄与する。一方、衛生要因とは職務周辺に関係していることからもたらした仕事への不満足要因のことで、例えば同僚や上司との職場人間関係、報酬、労働条件、職場環境、職場安全性、雇用保障などが挙げられる<sup>37</sup>。衛生要因は直接的なモチベーターではなく、不満を防ぐために必要であり、同時にモチベーション改善を進める上で参考になる。しかしながら、これらの条件の改善はモチベーションを生み出すものではない (Huling, 2003)。従って、「二要因理論」は、管理者が従業員のモチベーションを引き出すには、動機づけ要因と衛生要因2つの側面からインセンティブを考えることが重要だと示唆している。

---

Retrieved from <https://stars.library.ucf.edu/motivationforpublicservants/1> Accessed 2020 March 10.

<sup>37</sup> Dartey-Baah, K. (2011). Application of Frederick Herzberg's Two-Factor theory in assessing and understanding employee motivation at work: A Ghanaian Perspective. *European Journal of Business and Management*, 3(9).

Retrieved from

<https://pdfs.semanticscholar.org/8120/9583968b25d38e08f353aef4004be7cd099c.pdf> Accessed 2020 March 10.

### 1.2.1.3.2 プロセス理論

#### ① 期待理論

期待理論は1964年にビクター・H・ブルームが提唱した理論である。「期待理論」によると、モチベーションは結果を得るために、どれくらい努力を払うかをメジャーする意思決定プロセスである。このプロセスが3つの部分に構成されており、それぞれは「私が努力すれば、仕事が完成できるか」、「この仕事を完成したら、望ましい結果が期待できるか」、「この結果が得られたら、報酬は魅力的なものか」である（Vroom, 1964）。「期待理論」によると、人間はこの3つの部分を測定した上で、モチベーションを決めるといふ。例えば、「徹夜で努力すれば、明日9時までに計画書が完成できる」という期待、「計画書を作成すれば、課長を喜ばせることができる」という期待、と「課長が喜んだら、昇進ができる」という報酬が「徹夜で努力する」という決定を下すということである。このように、期待理論は、個人的な努力と報酬をマッチングする重要性を強調し、将来の報酬と現在の行動との関係に焦点を当てる。職場において、管理者は従業員に何のために目の前の仕事をしているか、その結果が何と結びつくかを開示することで、従業員の期待を高め、やる気が促進できる。

#### ② エクイティ理論

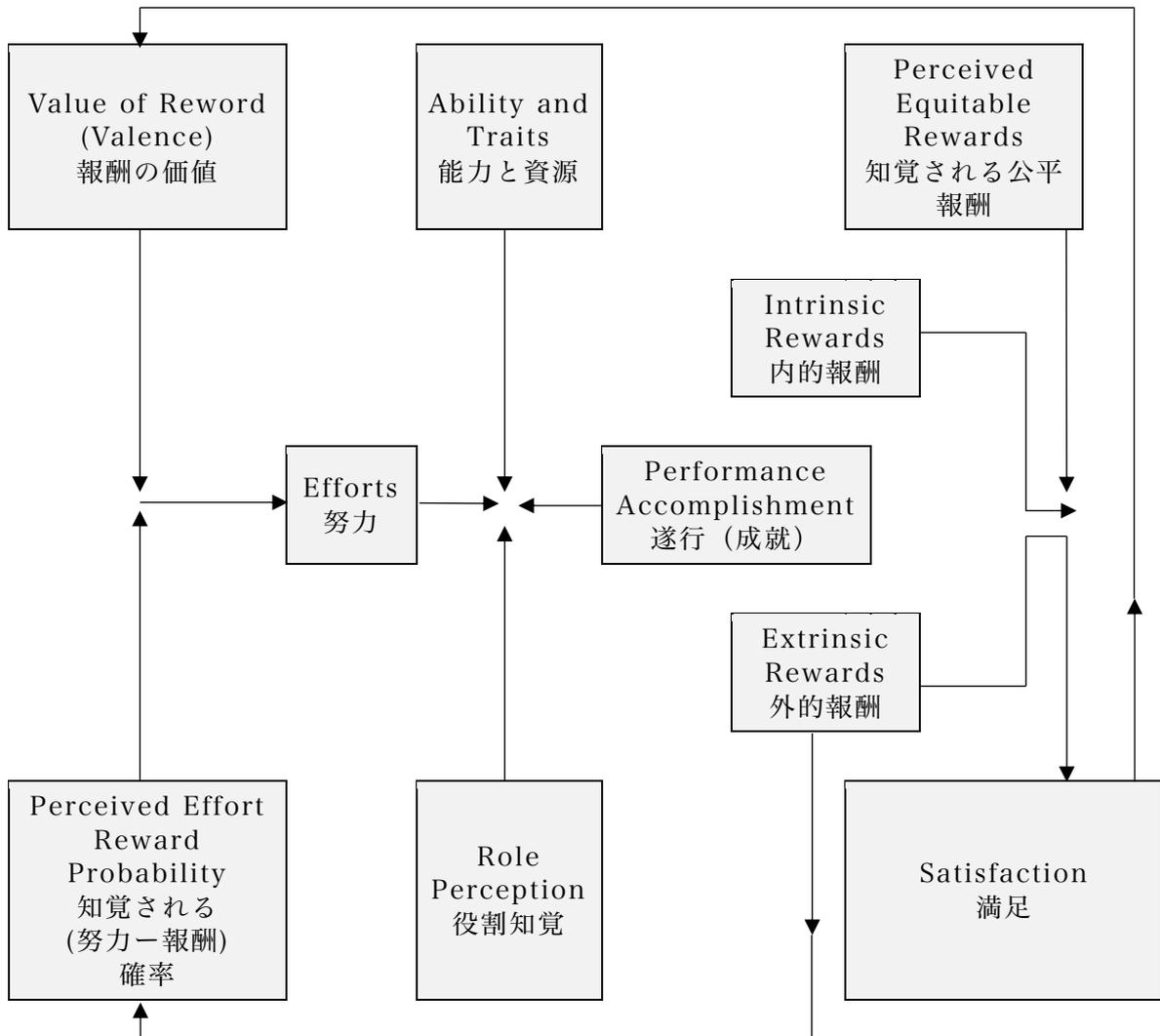
エクイティ理論とは1965年にステイシー・アダムスによって提唱され、プロセスモチベーション理論の1つである。「エクイティ理論」によると、人間は常に「自分の仕事への貢献による得られる報酬」と「他人の仕事への貢献による得られる報酬」を比較しており、公平性を期しているという。貢献というのはスキル、努力、教育、トレーニング、経験などが挙げられる。報酬は給与、賃上げなどの外的報酬、表彰、成長などの内発的報酬、と従業員に対する特典や福利厚生などのことを指している。また、不公平を感じた場合には人間が不公平感を解消しようとする行動をとるように動機づけられる。モチベーションの強さは不公平感のレベル次第で左右される。なお、不公平感とは「自分が苦勞して他者より少ない報酬を得ている」という低報酬の状態に限らず、「自分が楽をして他者より多くの報酬を得ている」という高報酬を感じる状態も不公平感であるとアダムスが主張している（Adams, 1963; Adams, 1965）。さらに、不公平感をなくす行動は以下のように5つのパターンがある（Adams, 1965）。

- 自分の貢献を減らしたり増やしたりすることで、不公平感を除ける。
- 自分の報酬を調整する。例えば、賃上げ、あるいは賃下げを要請する。
- 自分の貢献と報酬に対する認識を変える。例えば、これまで享受してきた福利において、報酬と思わなかったことをあらためて認識する。
- 比較対象を変える。例えば、高報酬の人は、自分よりもと楽をしている人と比較することで、安心感を得る。
- その職場から離れる。すなわち、離職する。

### ③ Porter-Lawler 期待モデル

Porter-Lawler期待モデルとはPorterとLawlerが1968年に、ビクター・H・ブルームの期待理論に基づき詳細化したモチベーション理論である。PorterとLawlerはビクター・H・ブルームと同様に、仕事への従業員個人のモチベーションが予想された報酬に影響を受けると主張している。

図表 1.2.3 Porter-Lawler 期待モデル



出所：Porter, L. W., & Lawler, E. E., III. (1968). Managerial attitudes and performance: Homewood (Ill.): Irwin. 坂下昭宣 (1985) 『組織行動研究』白桃書房より筆者作成

「Porter-Lawler期待モデル」では図表1.2.3のように、3つの主要素がある。それぞれは「努力」、「遂行（成就）」、「満足」である。このモデルによれば、仕事にどれくらい「努力」を払うのかは「報酬の価値」と「知覚される（努力→報酬）確率」によって決められるという。だが、ビクター・H・ブルームの期待理論と異なり、「Porter-Lawler期待モデル」では、「努力」が「遂行（成就）」に直接繋がらないと述べており、「能力と資質」、「役割知覚」といた2つの変数が導入されている。すなわち、従業員の能力不足と役割の認識ミスが発生した場合、いくら努力しても、

業績は低い可能性がある。また、「Porter-Lawler期待モデル」が「内発的報酬」、「外的報酬」、「知覚される公平報酬」も強調している。従業員がパフォーマンスを達成することで得た報酬と予想した内発的及び外的報酬が一致しなかった場合、並びに公平的に報酬を与えられなかった場合、満足が得られなくモチベーションは低下するとPorterとLawlerが主張している（Porter & Lawler, 1968; 坂下昭宣, 1985）。

### 1.2.2 エンゲージメントと人材流出およびリテンション・マネジメントとの関連

エンゲージメントとその3つの構造要素（コミットメント、OCB、モチベーション）に関する離職・定着の実証分析が数多くなされている。最初に、エンゲージメントを研究対象となる先行研究を取り上げる。The Corporate Leadership Councilは従業員のエンゲージメントのレベルとリテンション・マネジメントとの関連に着目し、エンゲージメントの高い従業員の離職する可能性がエンゲージメントの低い従業員より87%減少していることを明らかにした。分析は、27カ国における59組織に勤める50,000従業員へのアンケート調査に基づく。同研究では、エンゲージメントの高い従業員のパフォーマンスはエンゲージメントの低い従業員より20%向上していることも明らかにしている<sup>38</sup>。Plooy and Roodtのメタ分析によれば、エンゲージメントと離職志向とはかなり高い負の相関 ( $r_c = -0.581$ ) を示している（Plooy & Roodt, 2010）<sup>39</sup>。また、同メタ分析によれば、エンゲージメントは離職志向指標に関する分散のうち約59%を説明した。以上の研究から、エンゲージメントが職場に浸透するほど、離職率が低い傾向を示し、従業員のパフォーマンスが高くなることは明らかになっている。

次に、エンゲージメントの3つの構造要素別で考察する。Porterらは1974年に、コミットメントが離職にどの程度関わっているかについて検討している。病院に勤めている精神科の研究生へのアンケート調査に基づく。分析から、組織へのコミットメントは、定着者と離職者を区別する最も重要な変数であることを明らかにしている。Guestが、1992年に既存の北米およびイギリスにおけるコミットメントの関連研究を踏まえたところ、高い組織コミットメントは、離職率と欠勤の減少につながるという結論を導き出した。Armstrongが、同じくコミットメントと離職との関連に着目し、コミットメントは、従業員が自発的に行動したり、真面目に仕事を取り込んだりすることにつながり、無欠勤、監視監督の必要性の低下、ハイレベルの自発的努力ということに及ぼすと主張している。さらに、コミットメントは確実に定着志向に関連していることも指摘している。

Podsakoffらは、1997年に、OCBとグループ・パフォーマンスとの関係性について検討している。彼らは質的パフォーマンスと量的パフォーマンスという2つの下位尺度を設定し、メタ分析を行った。メタ分析によれば、OCBは量的パフォーマンス指

---

<sup>38</sup> Corporate Executive Board. (2004). Driving Performance and Retention through Employee Engagement. Retrieved from [https://www.stcloudstate.edu/humanresources/\\_files/documents/supv-brown-bag/employee-engagement.pdf](https://www.stcloudstate.edu/humanresources/_files/documents/supv-brown-bag/employee-engagement.pdf) Accessed 2019 February 1.

<sup>39</sup> Plooy & Roodt. (2010). Work engagement, burnout and related constructs as predictors of turnover intentions. SA Journal of Industrial Psychology, 36(1).

標に関する分散の25.7%、質的パフォーマンス指標に関する分散の16.7%を説明し、OCBとグループ・パフォーマンスの間に正の相関があることが明らかになった。分析は、40組織を対象とし、218従業員へのアンケート調査に基づく<sup>40</sup>。2009年に、Podsakoffらは、OCBが企業における各指標にどんな影響を与えるかについて検討している。彼らは51235従業員を対象にアンケート調査を用いて、メタ分析を行った。分析から、OCBは離職率、離職意図および欠勤と負の相関があることを明らかにしている。同研究によれば、OCBと従業員個人のパフォーマンスとは ( $r_c=.60$ ) というかなり高い相関係数を示している<sup>41</sup>。

Ramlall (2004) はモチベーションの基礎理論を踏まえて、リテンション・マネジメント施策を立てる際に、「従業員の欲求」、「職場環境」、「責任」、「監督」、「公平性」、「努力」、「従業員の成長」、「フィードバック」という8つの重要な要素をまとめた。Ramlall (2004) によると、この8つの要素が満たされると、従業員の仕事満足度が上げられ、離職率の低下に成功できるという。Ramlall (2004) はこの8つの要素を以下のように定義している。

- 「従業員の欲求」：従業員には、個人、家族、文化的価値を元に、複数の欲求を持っている。また、これらの欲求は従業員個人の経済の現状と望ましい経済的、政治的、社会的地位に依存する。さらに、キャリア成長志向、ワークライフバランス、現状に満足している心理状態も含まれている。
- 「職場環境」：従業員は自分の考えや意見を受け入れられ、働きやすい環境で働きたい。また、従業員は職場において人間として尊敬できる人と付き合いたい。
- 「責任」：能力のある従業員は、上司にもっと責任の大きな仕事を任せ、公平的に評価して欲しい傾向がある。
- 「監督」：マネージャーやリーダーは自ら成長するように部下を指導する役割を担って、組織戦略に影響を与えるため、管理職に就く人の能力と資質は重要である。
- 「公平性」：従業員は年齢、性別、民族、障害、出身を問わず、公平・平等に扱われることを求めている。また、高いパフォーマンスを発揮する従業員が低パフォーマンスの同僚より、多くの報酬を獲得する場合、公平性を感じる。
- 「努力」：高い報酬が従業員のモチベーションを向上させるとはいえ、仕事自体の挑戦度が低く、従業員が仕事への満足度が低い場合、高い報酬は短期的な動機付けに過ぎない。
- 「従業員の成長」：従業員は研修と昇進の機会が提供され、成長できる職場環境を望んでいる。
- 「フィードバック」：従業員はタイムリーなフィードバックを求める。このフィードバックは、1年に1回または2回行われる正式なパフォーマンスレビュー

<sup>40</sup> Podsakoff 他 (1997), p.266.

<sup>41</sup> Podsakoff 他 (2009), p.128.

ーに限らず、年間を通して繰り返し行うものである。また、透明性も重要である。フィードバックはマネージャが部下に一方的なフィードバックをするに限らず、部下がマネージャに上方向のフィードバックを行うべきである。

Hausknecht他は2009年に、初めてパフォーマンスとリテンション・マネジメントを関連させて、ホスピタリティ業界に従事する24829人の従業員を対象に、組織に定着する理由に関する実証研究を行なった。研究結果によると、ローパーフォーマーと比べ、ハイパーフォーマーは外的報酬ではなく、昇進機会、仕事満足度、公平性、職場人間関係などの理由で定着する傾向があるという。一方、研究結果から、ローパーフォーマーの定着理由が得られなかったが、昇進機会を理由に定着するローパーフォーマーはハイパーフォーマーよりも3分の1少ないことが分かった。また、この研究は、職務等級が高いほど、昇進機会、仕事満足度、仕事へのコミットメント、公平性、組織の威信という要因も重要になり、逆に、低職務等級従業員は外的報酬と自主権を重視していることを明らかにした。

### 1.2.3 エンゲージメントを促進するには

エンゲージメントの推進要素について、Robinsonら（2004）の研究では、トレーニング、ラインマネージャー、パフォーマンス評価、コミュニケーション、公平、報酬制度、労働の安全衛生性、協力、家庭と仕事の両立といった要素は従業員エンゲージメントを促進する推進要素であることを明らかにした。これと関連して、Crawfordら（2013）も、同じくエンゲージメントの推進要素について検討し、ジョブ・チャレンジ（自分の可能性に挑戦できる仕事）、自主権（エンパワーメント）、仕事の多様性（才能や技能が十分に生かせる仕事）、フィードバック（明確なパフォーマンス評価）、フィット（職場・仕事との相性、仕事のミスマッチ）、昇進機会（キャリア開発）、報酬と承認（努力・実績への承認）、を提出している。Crawfordらによると、ジョブ・チャレンジは広範囲な業務内容と責任の重い仕事のことである。こうした仕事は従業員の自己成長と達成感をもたらすことによって、エンゲージメントを高める。自主権は従業員に一部の権限を委譲することを指している。こうしたことによって、従業員の主体性（オーナーシップ）を生じさせ、エンゲージメントを促進する。また、フィットは職場で「ありのままの自分」でいることができることを指し、仕事・職場のミスマッチを防ぐことで、高エンゲージメントにつながるとする。Armstrong & Taylor（2014）は非金銭的報酬が従業員のエンゲージメントを促し、金銭的報酬よりも長続きし、より強力な影響を与えることができると指摘している<sup>42</sup>。

#### 1.2.3.1 コミットメント

エンゲージメントの3つの構造要素別で見ると、Purcellらは、2003年に、コミットメントと人的資源管理慣行との関連に着目し、トレーニング、昇進機会、ジョブ・チャレンジ、管理層のリーダーシップ、パフォーマンス評価、家庭と仕事の両立、コミュニケーションという領域はコミットメントのレベルに影響を与える主な人的資源管理領域であると指摘している。分析は、18組織へのアンケート調査に基づく。これと関連して、Armstrongは2014年の人的資源管理ハンドブックにおいて、コミッ

<sup>42</sup> Armstrong & Taylor (2014), p. 363.

トメント戦略を立てる際に、関連のある人的資源慣行とポリシーの8つの領域を指摘している。それらは、ジョブデザイン（職務設計）、学習と能力開発、キャリア計画（タレントマネジメント）、パフォーマンス評価、報酬管理（利益分配制度）、意思決定への参加（自主権）、コミュニケーション、従業員の安全と健康である。彼によると、コミットメント戦略を立てる第一歩は、企業がコミュニケーションを重視し、企業のビジョン、ミッション、ヴァリューを従業員と共有することである。こうしたことによって、企業が従業員に自分の企業や仕事に誇りを持たせ、仕事へのコミットメントを培う。また、利益分配制度は企業の利益の一部を従業員に分配することによって、従業員に仕事に対して責任を持たせ、主体的に仕事に取り組ませる。そして、ジョブデザインは職務内容を充実させ、仕事そのものを改善することによって、従業員の高い仕事満足度を及ぼす、さらにコミットメントを高めることも指摘している。

### 1.2.3.2 組織市民行動（OCB）

組織市民行動（OCB）においては、公平、仕事満足度、パフォーマンス評価制度、報酬制度、トランザクショナル・リーダーシップ、個人のポジティブ・ネガティブ情動、役割認識という5つの推進要素がある。そのうち、パフォーマンス管理と報酬管理は仕事満足度の改善を通じて間接的にOCBを促進する。パフォーマンス管理はフィードバック（称賛）、能力の開発・昇進機会の提供、目標設定・キャリアパスに関する指導を通じて、従業員に非金銭的報酬を与える<sup>43</sup>。そして、従業員が内的報酬（非金銭的報酬）を感じるか否かがコミットメントおよび仕事満足度に強い影響力を与えている（Lincoln & Kalleberg, 1990）。この点に加えて、Organ & Ryan (1995)は公平および仕事満足度がOCBとの正の相関があることを明らかにしている。したがって、効果的なパフォーマンス管理と報酬管理は従業員の仕事満足度を高め、さらにOCBに寄与すると考えられる。Podsakoffらは、2000年のメタ分析研究では、OCBを促進する要素について検討し、同じく、仕事満足度および公平はOCBと正の相関があることも明らかにしている。同研究では、トランザクショナル・リーダーシップとOCBには正の相関があることを明らかにしている。3053人の従業員へのアンケート調査に基づく。彼らによると、トランザクショナル・リーダーシップは部下との関係を指し、上司が部下との良い関係を構築することは部下のOCBを及ぼす。同研究のメタ分析から、ポジティブ情動な従業員が仕事の好ましい側面を選択的に注目し、より多くのOCBを行う傾向があることも明らかにしている。役割認識における不明確な役割・役割の衝突はOCBとは負の相関を究明し、前述したOCBにおける援助、礼儀、スポーツマンシップという3つの行動を妨げると指摘している。

### 1.2.3.3 モチベーション

Armstrong & Taylor (2014)はモチベーション戦略に正の影響を与える人的資源管理慣行について検討している。彼によれば、パフォーマンス管理プロセスを作る際には、従業員の期待を満たす機会を提供し、従業員の成果を認めることは鍵である。こうしたパフォーマンス管理プロセスは従業員に「大切にされている」と感じさせることで、従業員のモチベーションを向上させると提唱している。そして、従業員のスキルや能力を最大限に生かすために、キャリア開発とフィードバックが重要とも指摘

<sup>43</sup> 同上, p.363。

する。さらに、ラインマネージャーがモチベーション戦略を実行する責任を多く担うため、ラインマネージャーの能力を伸ばすリーダーシップ開発プログラムの実施も重要であることも指摘している。また、外的モチベーションが従業員のモチベーションの促進に即効性があり、効果的であるが、外的モチベーションによる効果は必ずしも長く続くとは限らない。一方、内発的モチベーションは「仕事生活の質」と関連しており、従業員が個人の能力および仕事そのものの魅力を感じることによって、より深い影響を与える。それゆえ、報酬システムを構築する際には、期待理論・エクイティ理論を生かし、金銭的と非金銭的報酬の両方を考慮に入れるべきであることも指摘している。具体的な人的資源活動として、ジョブデザインが意味のある職務内容を設計することによって、努力目標の範囲を決め、内発的動機付けを高める結果が得られる。

#### 1.2.3.4 エンゲージメントを促進する人的資源慣行

以上の研究を踏まえて、本論はエンゲージメントの各構造要素を促進する最も重要な人的資源慣行領域とそれぞれの慣行領域に対応する人的資源慣行活動を図表1.2.4のようにまとめた。

この図から、パフォーマンス管理におけるパフォーマンス評価制度、報酬管理における報酬制度、公平なHRポリシーと手順、ジョブデザイン、タレントマネジメントにおける昇進機会はエンゲージメントの3つの構造要素、コミットメント、組織市民行動（OCB）、モチベーションを促進する重要な要件であることが明らかになっている。また、人的資源慣行領域以外、ラインマネージャーもこれらの向上に影響を与えることが明確である。これらの促進要素については、以下に詳しく説明する。

##### 1.2.3.4.1 パフォーマンス管理

Aguinis (2005) によれば、パフォーマンス管理とは、組織の戦略的目標に沿って、個人およびチームの業績の認定、測定、開発という継続的なプロセスである。パフォーマンス評価制度はパフォーマンス管理の測定の段階に該当し、事前に定められた基準および組織の目標に沿って、従業員の業績を定期的に評価し、報酬制度と連動している。評価の結果は、報酬の差として反映されている。パフォーマンス評価の手法として「360度評価システム」、「バランススコアカード」(Balanced Scorecard、以下「BSC」という)、「重要業績評価指標」(Key Performance Indicator、以下「KPI」という)、「目標管理」(Management by Objectives、以下「MBO」という)が挙げられる。

**360度評価**とは、従業員が同僚や部下からだけでなく、ビジネスパートナーや顧客などのさまざまな立場からも評価されるシステムである<sup>44</sup>。BSCは組織ビジョンを戦略目標、業績管理目標、業績評価対象、日常業務とリンクさせ、「財務」、「顧客」、「社内ビジネスプロセス」、「学習と成長」という4つの視点から組織の業績を管理する (Kaplan & Norton, 1992)。

---

<sup>44</sup> Armstrong & Taylor (2014), p. 348.

図表 1.2.4 エンゲージメントの各構造要素を推進する人的資源慣行

	コミットメント	組織市民行動(OCB)	モチベーション
人的資源慣行領域	慣行領域における具体的な人的資源慣行活動および先行研究		
パフォーマンス管理	パフォーマンス評価 Purcellら(2003) Armstrong & Taylor (2014)	パフォーマンス評価* Armstrong & Taylor (2014) Podsakoff (2000)	パフォーマンス評価 承認 Armstrong & Taylor (2014) Maslow (1943)
報酬管理	報酬制度 (利益分配) Armstrong & Taylor (2014)	報酬制度* (非金銭的報酬による承認) Armstrong & Taylor (2014) Podsakoff (2000)	報酬制度 (金銭的・非金銭的報酬による承認) Armstrong & Taylor (2014) March & Simon (1958)
HR ポリシーと手順	公平 協力 信頼 Armstrong & Taylor (2014)	公平 Organ & Ryan (1995)	公平 (エクイティ理論) Armstrong & Taylor (2014) Adems (1965)
ジョブデザイン	仕事の多様性 自主権 Purcellら(2003) Armstrong & Taylor (2014)	明確な役割 Podsakoff (2000)	仕事の充実感 努力目標の範囲 自主権 Armstrong & Taylor (2014) Hackman & Oldham (1980)
タレントマネジメント	キャリアマネジメント (プロモーションチャンス) Armstrong & Taylor (2014)	キャリアマネジメント* (プロモーションチャンス) Armstrong & Taylor (2014)	キャリアマネジメント (プロモーションチャンス) Armstrong & Taylor (2014) Alderfer (1972) McClelland (1961)
人材リクルートと配置		個人のポジティブ情動 Armstrong & Taylor (2014)	
個人の学習	トレーニング Purcellら(2003) Armstrong & Taylor (2014)		
健康と安全	健康と安全ポリシー Armstrong & Taylor (2014)		
従業員の幸福	家庭と仕事の両立 Purcellら(2003)		
コミュニケーション	企業ヴァリューの共有 Purcellら(2003) Armstrong & Taylor (2014)		
ラインマネージャー**	管理層のリーダーシップ Purcellら(2003)	トランザクショナル・リーダーシップ Podsakoff (2000)	ラインマネージャーの能力 Armstrong & Taylor (2014) Ulrich (1997)

\*:仕事満足度の改善を通じて間接的に OCB を促進する \*\*:人的資源慣行領域以外の推進要素

出所：関連資料より筆者作成

KPIとは設定した目標をどれだけ達成しているかを評価する指標のことである<sup>45</sup>。KPIを設定するに当たって、明確性（Specific）、計量性（Measurable）、現実性（Attainable）、結果指向または関連性（Relevant）、追跡性（Trackable）という5つの基準がある。それぞれの頭文字を取って「SMART」原則と呼ばれている<sup>46</sup>。

MBOは1954年にピーター・ドラッカーによって提唱された。「MBO」を実施する流れは、まず、会社が自社のミッション、ビジョン、バリューに基づいて会社全体の大目標を決定する。次に、会社全体の大目標を個々従業員まで共有する。そして、従業員が会社全体の大目標を分解し、自分の職種・能力に応じる従業員個人レベルの小目標を設定する。従業員が各小目標を達成するために、さらにミニ目標に再分解する。このような従業員参加型の目標設定が目標達成へのコミットメントを高めることができる。次は監督の段階である。この段階ではラインマネージャーが従業員を指導する形で従業員がミニ目標を達成するようにタイムリーにサポートする。最後の評価報酬段階では、従業員の目標達成度を評価した上で、フィードバックを提供し、報酬を払う。報酬は業績に関連する金銭的報酬だけではなく、ラインマネージャーからの承認、尊敬、感謝も含まれる。この段階では、公平的、正確なフィードバックが必要不可欠である。ピーター・ドラッカーが「MBO」を実施するにあたって、1）目標は従業員と一緒に設定すること、2）量的・質的両方の目標を設定すること、3）挑戦的な目標を設定すること、4）沈黙のレポートの代わりにコーチングをすることによって毎日フィードバックを行うこと、5）目標が達成された結果と報酬制度が連動すること、6）従業員に対する罰を与えることなく、従業員の成長と発展を基本とすること、といった6つの基準を定義した。ピーター・ドラッカーによると、「MBO」の本質は従業員が会社との共同目標を設定することおよび会社がフィードバックを提供することである。やりがいがあり、達成可能な目標を設定することは、従業員のモチベーションを向上する（Drucker, 1954）。

パフォーマンスマネジメントの成功要件について、様々なポイントが指摘されているが、パフォーマンス評価制度の実施に関するポイントを整理すると以下の3点が挙げられる。

第一に、パフォーマンスマネジメントを、組織の事業計画と戦略的に統合させることである。こうしたことは、組織の目標、組織に期待される行動を従業員に明確にすることで、従業員を正しい努力方向へ導くことができる。

第二に、フィードバックを重視することである。フィードバックは、上司から部下へ努力の評価や必要な改善点を伝えることで、従業員の成長につながる一方で、効果的なパフォーマンスマネジメントはトップダウンだけでなく、組織の目標がラインによる修正・提言が可能となるボトムアップ仕組みも必要である。それがなければ、従業員の組織目標に対するコミットメントを得る可能性は低くなり、目標達成を目的としたパフォーマンスマネジメントが効きにくいと考えられる（Fletcher, 2004）。

第三に、各レベルのマネージャーへのトレーニングを充実させることである。パフォーマンス・マネジメント・システムの運用においては、各レベルのマネージャーが

---

<sup>45</sup> 同上, p. 554。

<sup>46</sup> 同上, pp. 336-337。

重要な役割を果たしている。シニア・マネジメントはビジネス戦略とパフォーマンス・マネジメント・システムを結びつける役割を担う (Lawler & McDermott, 2003)。ラインマネージャーはパフォーマンスマネジメントの方針を実践し、従業員に対するコーチング、指導、パフォーマンスの承認、将来への支援などにおいて、重要な役割を果たしている (Purcell他, 2003)。パフォーマンス・コーチングや効果的なフィードバックを含む、マネージャー向けのパフォーマンス・マネジメント・トレーニングを充実させることが重要である (Haines & St-Onge, 2012)。

#### 1.2.3.4.2 報酬管理

報酬管理とは企業が従業員の価値および企業への貢献を承認するために、練った報酬戦略・制度・慣行を実行することによって、公平的、継続的に企業における全ての従業員に報酬を与えていく、というものである。報酬管理の基本は企業と全てのステークホルダー（利益関係者）のニーズを満たすことを目的とし、報酬システムを構築・実施・維持することである<sup>47</sup>。

**報酬システム：**図表1.2.5は報酬システムを示しているものである。報酬システムは多数の相互に関連しあうプロセスと慣行で構成されている。この図に示すように、報酬システムにおいて、ビジネス戦略をもとに策定された報酬戦略は報酬システムの方法性を定める。Armstrong (2014)によれば、報酬戦略はパフォーマンスの向上、競争力の強化、公平な分配といった3つの目標がある。これらの目標を目指して、企業が金銭的報酬と非金銭的報酬をバランスよく組み合わせ、トータル・リワードといった総合的な報酬パッケージを構築する。金銭的報酬は給与決定プロセスによって定められ、基本給、成果に基づく報酬、ベネフィット・年金を含む外的報酬のことを指している。非金銭的報酬は充実した職務設計、ワークライフバランス、働きやすい職場環境など承認欲求、達成感、個人成長、職場環境に関するもので、外的と内的に分類されている。外的な非金銭的報酬は称賛、承認などが挙げられる<sup>48</sup>。内的な非金銭的報酬（内的報酬）は、自分の仕事がやりがいをもたらすか、挑戦的であるか、仕事の意味があるかについて、従業員がどれだけそう思っているかに関わっている (Lincoln & Kalleberg, 1990)。つまり、仕事そのものから醸成されたものである。Armstrong (2010)によれば、トータル・リワードが報酬制度の基盤となり、正しく設計した効果的なトータル・リワードのポートフォリオが人材のアトラクション（惹きつけ）、リテンション（定着）、エンゲージメントの向上に寄与する<sup>49</sup>。

また、図表1.2.5に示すように、パフォーマンス管理も報酬プロセスの一環である。報酬システムにおいて、パフォーマンス管理は従業員の貢献を承認することによって、従業員の業績向上の役割を果たしている。金銭的報酬の視点からみると、パフォーマンス管理はパフォーマンス評価制度を通して、業績・能力に関する昇給や業績給を決める際に必要な基準を提供する。一方、非金銭的報酬の視点からみると、パフォーマンス管理は、フィードバック（称賛・助言など）、能力の開発機会の提供、目標設定・キャリアパスに関する指導を通じて、従業員の業績を承認し、報酬する。パフォ

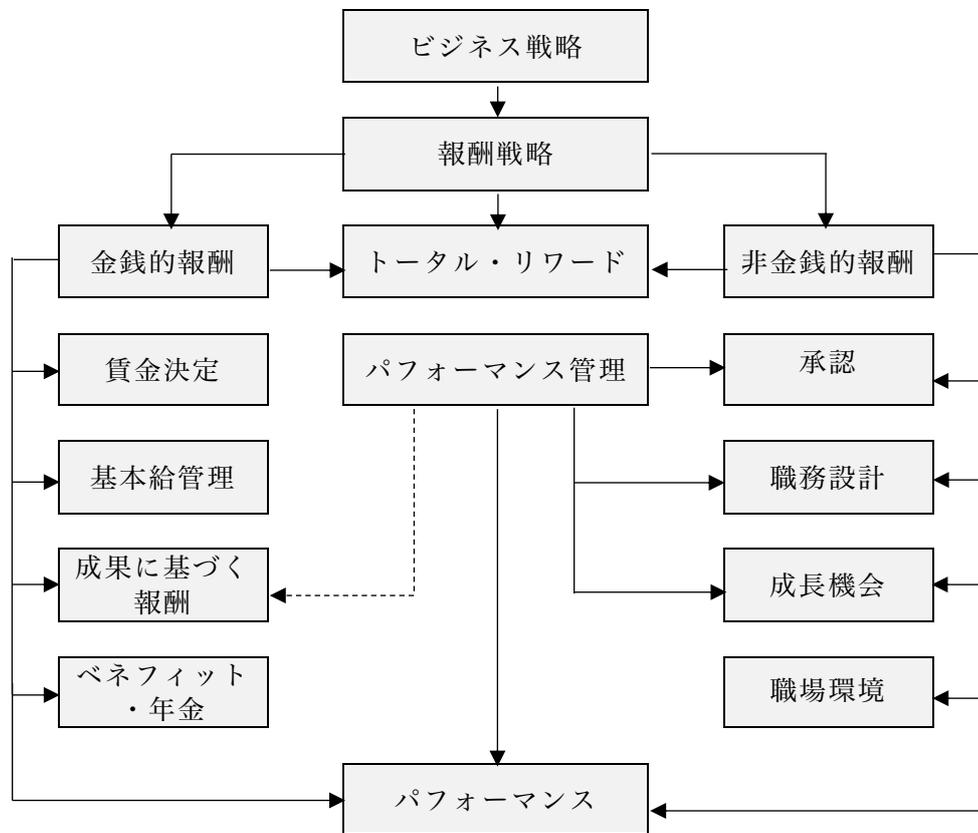
<sup>47</sup> Armstrong & Taylor (2014), p. 370.

<sup>48</sup> 同上, p. 365.

<sup>49</sup> Armstrong (2010), p. 43.

パフォーマンス管理における役割検討もジョブデザインに影響を与え、充実した仕事につながる。

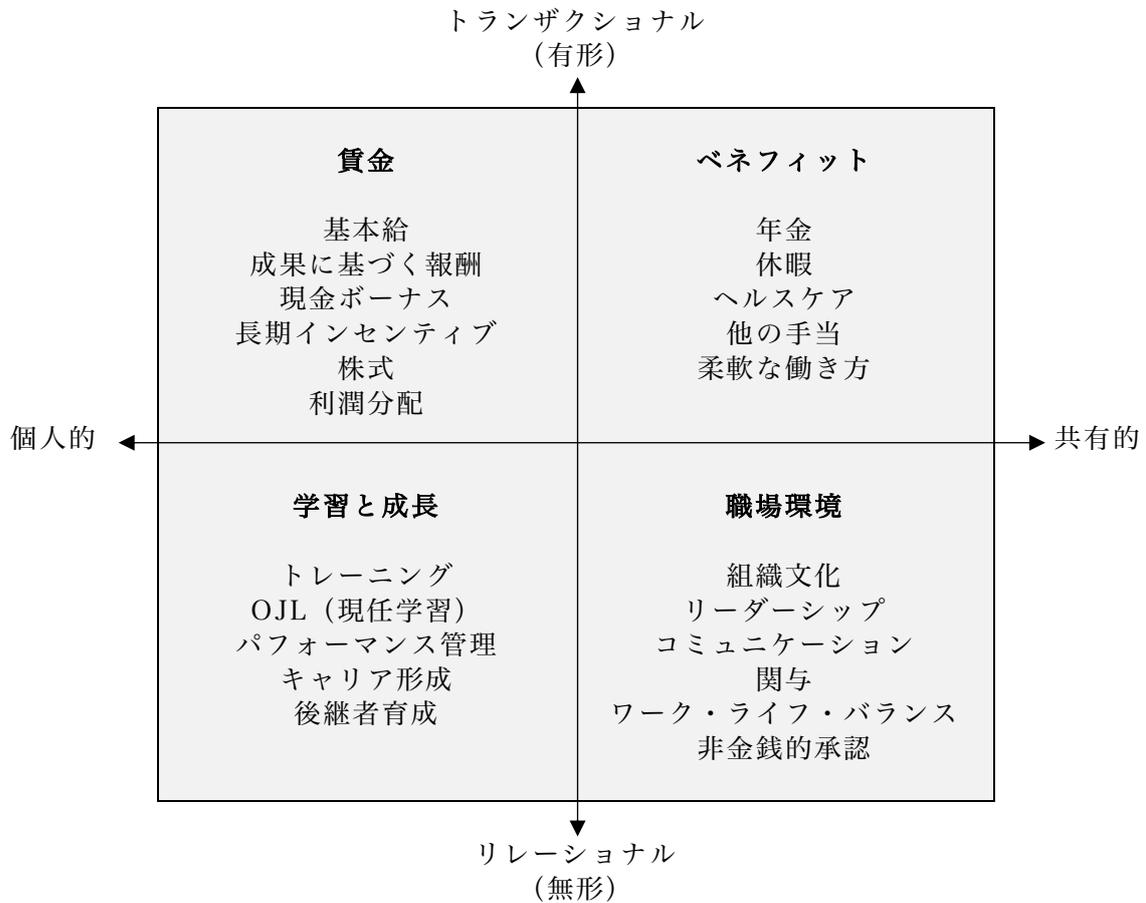
図表 1.2.5 報酬システム



出所：Armstrong & Taylor (2014), p. 364. より筆者作成

**トータル・リワードモデル：**トータル・リワードのポートフォリオを正しく設計することを目的とし、コンサルティング会社から続々とトータル・リワードモデルが提出されてくる。Towers Perrinモデル、WorldatWorkモデル、Zingheim and Schusterモデル、Hay Groupモデルなどが挙げられる。その中でも特に有名なのはTowers Perrinモデルである（図表1.2.6）。この図に示すように、トータル・リワードマトリクスは、縦軸に有形・無形、横軸に個人・共同をとり、「賃金」、「ベネフィット」、「学習と成長」、「職場環境」で4象限を分類する。上に位置している「賃金」、「ベネフィット」が有形報酬、いわゆる金銭的報酬を表し、第3象限の「学習と成長」と第4象限の「職場環境」は無形の非金銭的報酬を表している。「賃金」と「ベネフィット」制度が人材確保と定着の鍵を握る。「学習と成長」、「職場環境」が簡単に模倣できないため、「賃金」と「ベネフィット」を補足し、さらに企業の競争優位を増加させる。

図表 1.2.6 Towers Perrin モデル



出所：Armstrong (2010), p. 44. より筆者作成

**金銭的報酬：**以下では、「賃金」、「ベネフィット」といった金銭的報酬に絞って取り上げる。図表1.2.7は一般的な報酬体系における金銭的報酬要素とそれぞれの支給期間・支給形態・目的をまとめたものである。

この図に示すように、金銭的報酬要素は短期報酬・ベネフィットと長期報酬・ベネフィットから構成されている。短期報酬には基本給、短期インセンティブ報酬（メリット・ペイ、年次賞与）、短期ベネフィットがあり、長期報酬には、長期インセンティブ報酬（株式又はオプションと関連づけられている報酬、金銭報酬）、長期ベネフィットがある。そのうち、基本給は固定報酬で、短期インセンティブ報酬と長期インセンティブ報酬は変動報酬である。変動報酬（ボーナスや長期インセンティブ）の使用は、組織の財務業績の向上に関連していることもすでに明らかになっている（Folger & Konovsky, 1989）。

図表 1.2.7 金銭的報酬要素

支給期間	金銭的報酬の分類	報酬要素	支給形態	概要	目的	支給額への影響*
短期報酬とベネフィット Short-term Compensation & Benefits	基本給 Base Pay	時給、基本給 (月額、年額) Hourly wage Basic Monthly Salary Basic Annual Salary	現金	基本給賃金水準ポリシー： ・リード・ポリシー（市場平均賃金を上回る） ・マッチ・ポリシー（市場平均賃金に合う） ・ラグ・ポリシー（市場平均賃金を下回る）	役員の役割・職責・リーダーシップ・成果に見合った必要なレベルの報酬の提供	なし
	短期インセンティブ報酬 Mid/Long-term Incentives	メリット・ペイ Merit Pay	現金	従業員過去1年の業績達成度に基づき、基本給の上昇率を決定する仕組みである	従業員個人のパフォーマンス向上に対するインセンティブ	あり
	短期ベネフィット Short-term Benefits	年次賞与 (ボーナス) Lump-Sum Bonuses 福利厚生、健康診断、住宅手当など その他	現金または会社負担経費	従業員短期業績達成度に基づき、1回または2回に支給される給与のことである	企業が従業員に給料以外に提供する経済的便益のことである	単年度事業計画や戦略目標の達成に対するインセンティブ
中長期報酬とベネフィット Mid/Long-term Compensation & Benefits (複数年以上に渡って支給される報酬)	長期インセンティブ報酬 Mid/Long-term Incentives (エクイティ報酬と金銭報酬に分類される)	ストック・アプ リシエーション ・ライト Stock Appreciation Right	現金または株式 (エクイティ報酬)	権利を付与した時点での株価と権利行使時の株価との差額を付与する仕組みである	株価の上昇に対するインセンティブ	なし
		ストック・オプ ション Stock Option	株式 (エクイティ報酬)	会社が管理層や取締役等に、あらかじめ定めた価格と期間で自社の株式を購入できる権利を付与する仕組みである	株式保有の促進・リテンション	なし
	譲渡制限株式 Restricted Stock	株式 (エクイティ報酬)	一定期間の譲渡制限付き実株を付与する仕組みである	中長期の事業計画や戦略目標の達成に対するインセンティブ	あり	
	譲渡制限株式ユ ニット Restricted Stock Unit	株式または現金 (エクイティ報酬)	一定数のユニットを付与し、権利確定後に中長期の業績に応じてユニットが株式または現金に換算される仕組みである	中長期の事業計画や戦略目標の達成に対するインセンティブ	あり	
	パフォーマンス・シェア Performance Share	株式 (エクイティ報酬)	一定数のユニットを付与し、権利確定後に中長期の業績に応じてユニットが株式に換算される仕組みである	従業員リテンション・過剰なリスクテイクの防止に対する対策	なし	
	パフォーマンス・ユニット Performance Unit	株式または現金 (エクイティ報酬)	一定数のユニットを付与し、権利確定後に中長期の業績に応じてユニットが株式または現金に換算される仕組みである	従業員による株式所有計画 Employee Stock Ownership Plan	従業員組織への関与の向上に対する施策	なし
	中長期現金賞与 Mid/Long-term Cash Incentives	現金	中長期の事業計画や戦略目標の達成に対するインセンティブ	退職慰労金、年金など その他	企業が従業員に給料以外に提供する経済的便益のことである	なし
	繰延報酬 Deferred Compensation	現金	後払い賞与	従業員による株式所有計画 Employee Stock Ownership Plan	従業員組織への関与の向上に対する施策	なし
長期ベネフィット Long-term Benefits	退職慰労金、年金など その他	現金または会社負担経費	企業が従業員に給料以外に提供する経済的便益のことである	従業員による株式所有計画 Employee Stock Ownership Plan	従業員組織への関与の向上に対する施策	なし
		従業員による株式所有計画 Employee Stock Ownership Plan	株式	企業が従業員に自社の株式を年金・退職金として拠出する退職給付制度のことである		

\*:業績目標達成度の付与数

出所：2017 Pay Governance LLC. 境陸 (2019) 『日本の戦略的経営者報酬制度』中央経済社, pp.15-19. Milkovich, George, Newman, Jerry, Gerhart, Barry. (2014). Compensation (11). New York: McGraw Hill. PwC (2007) 「役員報酬：これからの運動のあり方」  
<https://www.pwc.com/jp/ja/advisory/press-room/contribution/> より筆者作成

基本給の賃金水準を決定する際にはリード、マッチ、ラグといった3つのペイ・ポリシーがある。リード、マッチ、ラグはそれぞれ「市場平均賃金を上回る」、「市場平均賃金に従う」、「市場平均賃金を下回る」を指している。リード・ポリシーは質の高い人材の惹きつけと引き留めを目的とし、高賃金によって、仕事の魅力的でない部分を最大限に補い、従業員の給与に対する不満を最小限に抑える<sup>50</sup>。リード・ポリシー理論に基づいた賃金水準と離職率の関係についての実証研究は、欧米を中心に数多く存在する。例えば、Riddell (2011) はカナダのグレーター・トロント・エリアにある390の企業における6つの事業グループ、45,788人の従業員へのアンケート調査を行い、企業が自社の賃金水準の市場平均賃金水準に対する比率を10%上げると、離職率が0.106から0.953になり、10.1%低下した結果が得られた (Riddell, 2011)。Falch (2011) がノルウェーにある161の中学校・高等学校における1810教師を対象にアンケート調査を行った結果、10%の割合で上乘せした賃金を導入すると、離職率が0.18から0.12になり、35%減少した。Siebert & Zubanov (2009) がイギリスのある衣料品小売大手の325店舗を対象に、4年間にわたる追跡調査を行った。その結果、従業員賃金水準の市場賃金水準に対する比率が10%上昇すると、離職率は0.0500から0.0364になり、28%減少することが示された。

これらの研究はリードポリシーが離職率を減らすという点でメリットがあることを示唆している。デメリットとして、Milkovich他 (2014) は、リード・ポリシーが、後に高い離職率の原因となる賃金以外の問題（仕事そのものの問題、人間関係の問題など）を覆い隠す可能性があるとして述べている。マッチ・ポリシーはライバル企業とほぼ同等の賃金水準を設けることに通じて、ライバル企業とほぼ同等レベルの人材を惹きつける魅力を保証する。しかし、こうしたことによって、企業が賃金水準で不利になることは避けられるが、労働市場での競争優位性を確保することはできない<sup>51</sup>。ラグ・ポリシーはコスト削減を目的とし、市場水準よりも低い賃金水準を設定する戦略で、人材確保を阻害する可能性が高い。なお、ラグ・ポリシーが将来的に高いリターンを保証すること（新興企業の株式保有など）と組み合わせれば、従業員のコミットメントの上昇、チームワークの醸成、生産性の向上に寄与する。さらに、ラグ・ポリシーを採用する企業が賃金水準の面で競争相手より遅れているかもしれないが、賃金以外の側面で、リードしている可能性がある<sup>52</sup>。

短期インセンティブ報酬において、メリット・ペイと年次賞与が両方とも業績達成度に基づく変動報酬であるが、メリット・ペイは基本給に組み入れられ、年次賞与は年1回または2回に支給される。

長期インセンティブ報酬が従業員を複数年にわたる業績に重視させることを目的とし、その中には株式又はオプションと関連づけられているエクイティ報酬があれば、それらに関係のない金銭報酬もある。図表1.2.7によれば、長期インセンティブにおいて、エクイティ報酬が圧倒的に多いことが明らかになっている。代表的なエクイティ報酬としてはストック・アプリシエーション・ライト、ストック・オプション、譲渡制限株式・ユニット、パフォーマンス・シェア・ユニット、ブロードベースド・オ

<sup>50</sup> Milkovich 他 (2014), p. 234.

<sup>51</sup> 同上。

<sup>52</sup> 同上。

プジョン・プランなどが挙げられる。エクイティ報酬が多くあることの背景にある思想は組織に直接的、金銭的な利害関係を有する従業員がROI、ROA、市場シェアなどの長期的な財務目標を重視することである<sup>53</sup>。また、端的に言うと、金銭報酬は、受け取った時点で、従業員のモチベーションを向上させる役割が終わる一方、株価と関連づけられる長期インセンティブは付与された後も、従業員が株式などを保有している限り、継続的なインセンティブ機能を発揮する<sup>54</sup>。これらのエクイティ報酬はかつて管理層の報酬ツールであったが、徐々に下位レベルの従業員にも普及しつつある<sup>55</sup>。そのうち、注目されるのがブロードベースド・オプション・プラン（以下「BBOPs」という）である。BBOPsとは会社が従業員の大多数に、あらかじめ定めた期間でエクイティ報酬を付与する仕組みである。BBOPsは付与対象を管理層に限らず、広範囲の従業員に拡大することを特徴とし、株式またはオプションの配布する方法によって、パフォーマンス向上か、あるいは従業員のコミットメントとリテンションを高めることに寄与する<sup>56</sup>。米国で、アマゾン、ペプシコ、マイクロソフト、キンバリー・クラークなど最も有名な企業のいくつかは、あらゆるレベルの従業員に株式の交付を行っている。2020年版米国における「働きがいのある会社」100社において、NPOを除く、ストックプランが提供できる78社のうち、過半数の40社が何らかのBBOPsを設けている<sup>57</sup>。

従業員の賃金満足度の促進要素について、Williams他（2006）が過去35年間に行われた203の研究から240のサンプルを対象に、賃金満足度と28の関連項目に関するメタ分析を行った。研究では、賃金満足度が賃金水準、手続き的公正、分配的公正と正の相関関係にあることを確認しており、知覚された賃金額の不一致（受け取るべき賃金額と、実際に受け取った賃金額との不一致）が賃金満足度と負の相関関係を持つことを明らかにした。また、同研究では、賃金満足度と離職率および離職意図の間に負の相関があることを確認している。

#### 1.2.3.4.3 公平

公平とは公正、正当、適切な方法で従業員を扱うプロセスである（Armstrong & Taylor, 2014）。公平には、手続き的公正、分配的公正、対人的公正、情動的公正という4つの種類がある。Leventhal（1980）によれば、手続き的公正は組織における意思決定プロセスの公正さへの認識である。意思決定プロセスは6つの基準を満たすと、公平であると判断する。具体的には、（1）一貫性のあること（一貫した価値観や基準で物事を決める）、（2）正確性のあること（正しい情報または専門家の意見をもとに意思決定を行う）、（3）バイアス抑制（利害相反や先入観を持たないように意思決定を行う）（4）修正可能性のあること（手順や良くない決定が訂正できる）、（5）代表性のあること（従業員は自分の意見を表明する機会があり、意思決

---

<sup>53</sup> 同上, p. 15。

<sup>54</sup> 千原（2020）p. 44。

<sup>55</sup> Milkovich 他（2014）p. 336。

<sup>56</sup> 同上。

<sup>57</sup> Rosen, C. (2020, February 21). Broad-Based Stock Plans Remain Prevalent in Fortune Best 100 Companies to Work For. Retrieved from <https://www.nceo.org/employee-ownership-blog/broad-based-stock-plans-remain-prevalent-fortune-best-100-companies-work> Accessed 2020 March 10.

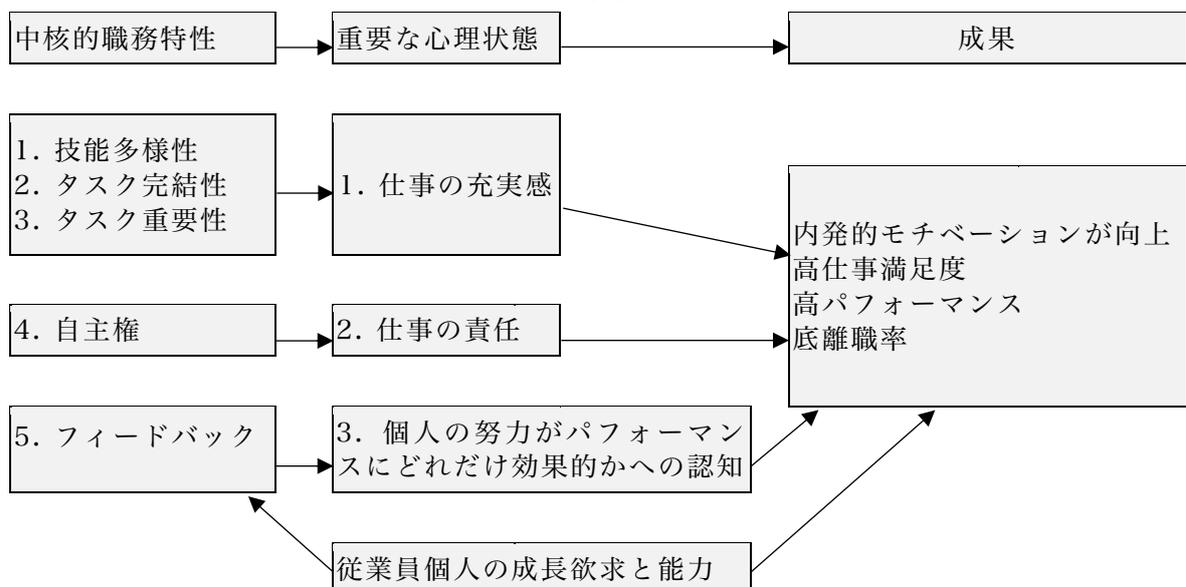
定に影響を与える）、(6) 論理性のあること（年齢、性別、国籍などを問わず、論理的、道徳的根拠を持った意思決定を行う）が挙げられる。組織において、パフォーマンス管理、昇格、規律の厳守などの領域が手続き的公平およびその公平さに対する従業員の認識に影響を受ける（Leventhal, 1980）。分配的公正とは受け取った意思決定の結果の公正さへの認識で、主に報酬管理につながる（Adams, 1965）。対人的公正は意思決定の過程において、上司が部下と接する方法に焦点を当て、尊敬と礼儀を持っているかどうかに関わる。情理的公正は上司が部下に意思決定の理由に関して、真実性と妥当性のある説明を提供するかどうかを指している（Greenberg, 1993）。

#### 1.2.3.4.4 ジョブデザイン

ジョブデザイン（職務設計）とは組織における各ポジションにつく従業員の役割を果たすために必要なタスク、義務、責任、資格、方法を定めることである。ジョブデザインにおいて、最も影響力のあるモデルはHackman & Oldhamの職務特性モデルである。

1980年、心理学者J. Richard Hackmanと経営学者Greg R. Oldhamは職務の特性が従業員の内発的モチベーションを左右すると主張し、「職務特性モデル」（Job Characteristics Model）を提唱した。「職務特性モデル」は、「中核的職務特性」、「重要な心理状態」、「成果」と「従業員個人の成長欲求と能力」、という4つの部分に構成されている。「職務特性モデル」の流れは図表1.2.8に示すように、5つの中核的職務特性が「仕事の充実感」、「仕事の責任感」、と「個人の努力がパフォーマンスにどれだけ効果的かへの認知」という従業員の3つの心理状態を引き起こす。この3つの心理状態が満たされると、内発的モチベーションが向上し、高仕事満足度、高パフォーマンス、低離職率などの成果が現れてくる。

図表 1.2.8 職務特性モデル



出所：『経営行動科学ハンドブック』（中央経済社）pp. 247 より筆者が修正

「従業員個人の成長欲求と能力」とは、個人の成長欲求と能力の違いによって、「成果」には差があるということである。5つの中核的職務特性は、スキル多様性、

タスク完結性、タスク重要性、自主権とフィードバックである。スキル多様性とは、単調な仕事ではなく、自分が持つ多様なスキルや才能を活せる仕事である。タスク完結性とは、始めから終わり（完結）までの全体を理解した上で、関わられる仕事である。タスク重要性とは他者の生活や社会にインパクトをもたらす重要な仕事である。自主権とフィードバックはそれぞれ、自分で計画をたてたり目標設定したり、自分のやり方で進められる自由度の高い仕事で、結果がどうなったのかを、その都度、知ることができる仕事である。Hackman & Oldhamによると、スキル多様性、タスク完結性、タスク重要性という特性がある仕事に従事する従業員は仕事の充実感を感じ、承認欲求が満たされる。自主権とフィードバックはそれぞれ、「仕事の責任感」と「個人の努力がパフォーマンスにどれだけ効果的かへの認知」という2つの心理状態につながる（Hackman & Oldham, 1980）。

#### 1.2.3.4.5 タレントマネジメント

タレントマネジメントにおいて、キャリアマネジメントが重要な要素の1つである。キャリアマネジメントは、ただ単に企業に必要な人材を提供するだけではなく、組織のニーズと個人のニーズを統合すべきものである。Armstrongによれば、キャリアマネジメントが昇進機会の提供を通じて、従業員のキャリア開発ニーズを満足させることも目的としている。Baruch and Peiperl (2000) が194企業を対象としたアンケート調査に基づいて、17のキャリアマネジメント活動を特定した。そのうち、最も使用頻度の高いのは「社内の求人情報を掲載する」といった活動であることが明らかになった。この結果は、昇進機会を設けることは、現実に有効であることを示唆している。

#### 1.2.3.4.6 ラインマネージャー

ラインマネージャーは前述したように、人事管理上で重要な役割を担いつつある。Armstrongは、ラインマネージャーが、ジョブデザイン、学習プログラム、パフォーマンスおよび報酬管理システムの分野でのサポートによって、ジョブエンゲージメントを強化する上で重要な役割を果たしていると指摘する。具体的な役割は、部下の業績を公平的に評価すること、部下を指導すること、フィードバックを提供すること、部下を称賛すること、自主性を促すこと、部下に権限委譲を行うこと、自分のチームを大切にすること、自分のチームに責任を持つこと、部下の声に耳を傾けること、部下の目標を明確にすること、部下の成長を支援することが挙げられる（Robinson他, 2014）。

#### 1.2.3.5 先行研究からの知見

本節では、エンゲージメントの概念、エンゲージメントと人材流出およびリテンション・マネジメントとの関連、エンゲージメントの推進要素に関する先行研究を概観し、その成果を整理した。エンゲージメントとは従業員自らの組織への貢献意欲のことで、コミットメント、組織市民行動（OCB）、モチベーションという3の要素要素から構成されている。欧米では、エンゲージメントと各構成要素が離職や従業員パフォーマンスとの関連について多くの実証分析が実施されてきた。これまで研究結果によれば、エンゲージメントと離職には負の相関があり、エンゲージメントの高い従業員はパフォーマンスも高い傾向を示している。3つの構造要素別で見ると、コミ

ットメントは定着者と離職者を区別する最も重要な変数で、確実に定着志向に関連している。効果的なモチベーション向上の施策が従業員の仕事満足度を高め、高いレベルのパフォーマンスと低離職率につながる。OCBと離職には負の相関があり、従業員のパフォーマンスには強い正の相関がある。OCBが高いほど、グループ・パフォーマンスが高くなる傾向がある。現実には、組織が最も引き留めたいと思っている従業員は、往々にして最も離職しやすい人である。つまりローパーフォーマーではなく、ハイパーフォーマーである。リテンションマネジメントは、ハイパーフォーマーの離職防止を目的とするに限らず、定着する従業員のパフォーマンスを向上させることも重要である。これまでの研究結果は、概ねエンゲージメントが企業離職率の改善、従業員・グループのパフォーマンス向上、さらにリテンション・マネジメントの成功に寄与することを示唆していると考えられる。

また、エンゲージメントの促進要素に焦点を当てた研究の蓄積が見られる。これらの研究を踏まえて、本節では、パフォーマンス管理におけるパフォーマンス評価制度、報酬管理における報酬制度、公平なHRポリシーと手順、ジョブデザイン、タレントマネジメントにおける昇進機会、ラインマネージャーといったエンゲージメントを促進する6つの要素をまとめた。なお、第4章での事例分析と第6章での統計分析を行うにあたって、本論はこの6つの観点から検討する。

### 1.3 人材流出に関する先行研究

#### 1.3.1 従業員離職の定義

離職には、解雇や希望退職が含まれる企業主導の非自発的な離職と、従業員の自発的な離職の2つのパターンがある。従業員の離職に関する研究は主に後者の自発的な離職に関わっている。Price (1977) は、非自発的な離職が従業員側の意図による従業員のある組織から他の組織への移動である。本研究も非自発的な離職を取り扱うことにした。

離職率の定義は、「ある時点で働いていた人数のうち、一定期間後に退職した人の割合」である。多くの企業では、期初～期末までの1年間で退職した人の割合で使われることが多く、対象社員を新卒者や入社後3年以内など細かく区切ることで、目的に応じた様々な離職率を算出することができる。企業で採用されている一般的な離職率の計算方法は、一定期間に退職した人数を、起算日に在籍していた人数で割るというものである。

#### 1.3.2 組織における個人の離職行動に関する諸モデル

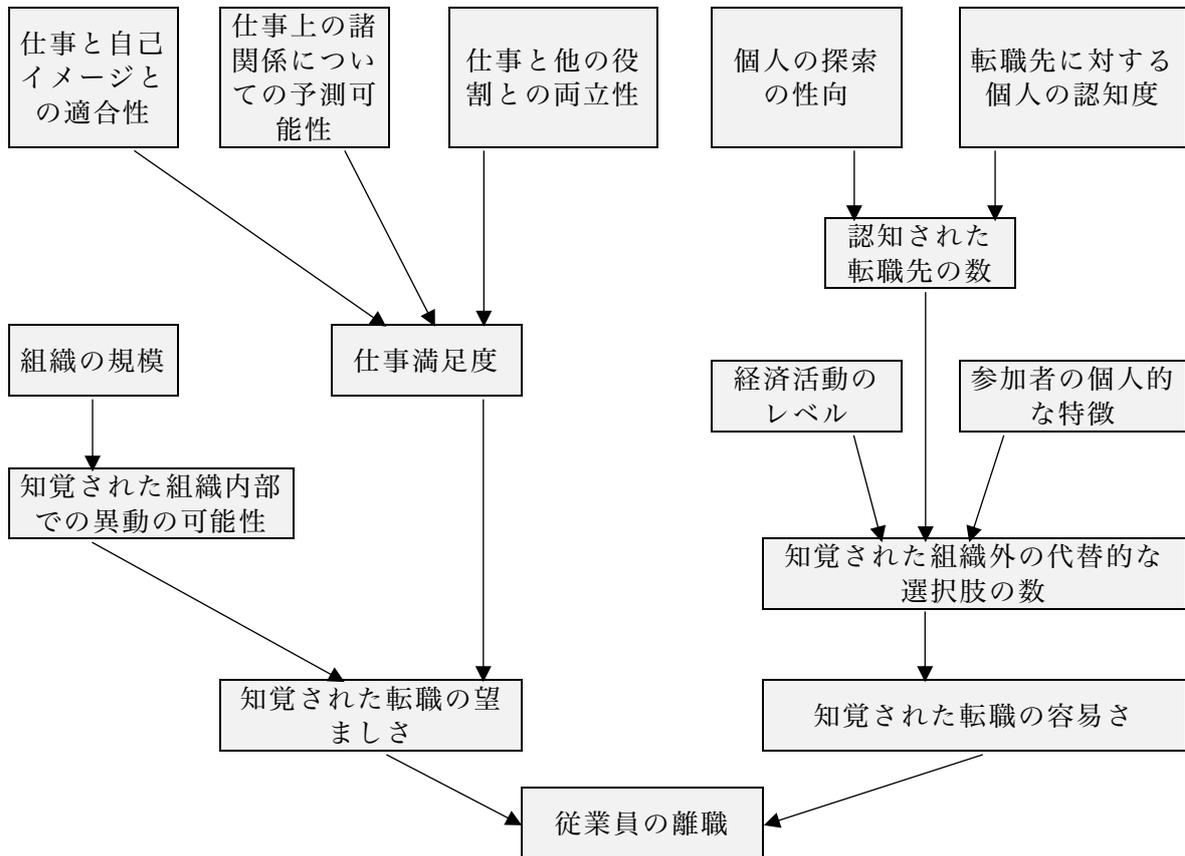
従業員離職研究の淵源は20世紀初頭にまで遡る。経済学者はマクロ経済の観点から、賃金、トレーニング、労働市場構造、および雇用機会が離職率に与える影響を研究していた。Simon (1957) が離職は衝動的な決定ではなく、時間が経つとともに、合理化される決意であると提唱した。March & Simon (1958) は知覚された転職の望ましさと知覚された転職の容易さが従業員離職の主な要因だと指摘し、最初の離職モデルを提案した。その後、離職研究は20世紀70年代後半から80年代にかけて、盛ん

に行われるようになり、離職モデルも継続的に改善されていた。Mobley (1982) が転職の心理的プロセスに関連する概念モデルを既存の経験的知見と統合的に理解することが有効であると指摘した。そこで、本研究は既存の代表的な離職モデルを取り上げることにした。

### 1.3.2.1 March & Simon 離職モデル

March & Simon (1958) は、組織にとどまるかあるいは離職するかは決定は、組織から従業員への働く気を起こさせるものと従業員から組織への貢献のバランスにかかっていると主張している。貢献に対するインセンティブのバランスが大きくなると、個々の従業員が組織を離れる傾向が低下する。その逆の場合は離職を招いていく。March & Simonによるとこのバランスは、2つのメカニズムで表している機能であるという。すなわち、知覚された転職の望ましさと知覚された転職の容易さである。March & Simon離職モデルは図表1.3.1に示すように、この2つのメカニズムから構成されている。

図表 1.3.1 March & Simon 離職モデル



出所：March, J. G., & Simon, H. A. (1958). Organizations. New York: Wiley.より筆者作成

March & Simon (1958) によると、知覚された転職の望ましさが職務満足度と知覚された組織内部での異動の可能性に依存する。このモデルは続けて職務満足度を決定する3つの要因を定義した。つまり、仕事と自己イメージとの適合性、仕事上の諸関係についての予測可能性、仕事と他の役割との両立性である。また、個人が自分の

仕事に非常に不満を抱いている場合、2つの選択肢がある。(1) 組織を辞めるか、(2) 組織内の仕事を変えるかである。そこで、March & Simonは、知覚された組織内部での異動の可能性を向上させることで、知覚された転職の望ましさを減少できると主張した。知覚された転職の望ましさは、従業員個人が仕事に対する感情的な反応で、従業員の貢献と受けたインセンティブとのバランスを反映する。

一方、2つ目のメカニズムである知覚された転職の容易さは、現在の仕事に定着することと転職先で得られるインセンティブとの比較を反映する。March & Simonは、知覚された転職の容易さを決定する要因は知覚された組織外の代替的な選択肢の数であると主張した。また、この選択肢の数は雇用機会の多寡と従業員の認識能力に強く関連している。具体的な要素は経済活動のレベル、認知された転職先の数、参加者の個人的な特徴である。March & Simonによると、経済活動の水準が低くなると、失業率が上昇し、雇用機会が減少するという。その結果、より少ない組織外での代替的な選択肢の数が知覚され、個人が転職の難しさを感じ、現在の仕事に定着する傾向がある。また、認識される転職先の数が多ければ多いほど、知覚された組織外での代替的な選択肢の数も多くなり、従業員は離職する可能性が高い。そして、個人の特性は労働市場での競争力、転職先に認識される能力、と離職する意欲を反映している。具体的には、性別、年齢、社会的地位、勤続年数が挙げられる。

また、March & Simonは、この2つのメカニズムが関連していると指摘した。つまり、個人が仕事に強い不満を抱いている場合、知覚された転職の望ましさが高いが、転職の難しさを感じるなら、離職可能性が低くなる。一方、転職が容易でも、個人が仕事に対する満足度が高いなら、離職可能性も低くなる。したがって、知覚された転職の望ましさと知覚された転職の容易さが両方とも高い場合、従業員は離職する可能性が最も高いと考えられる。

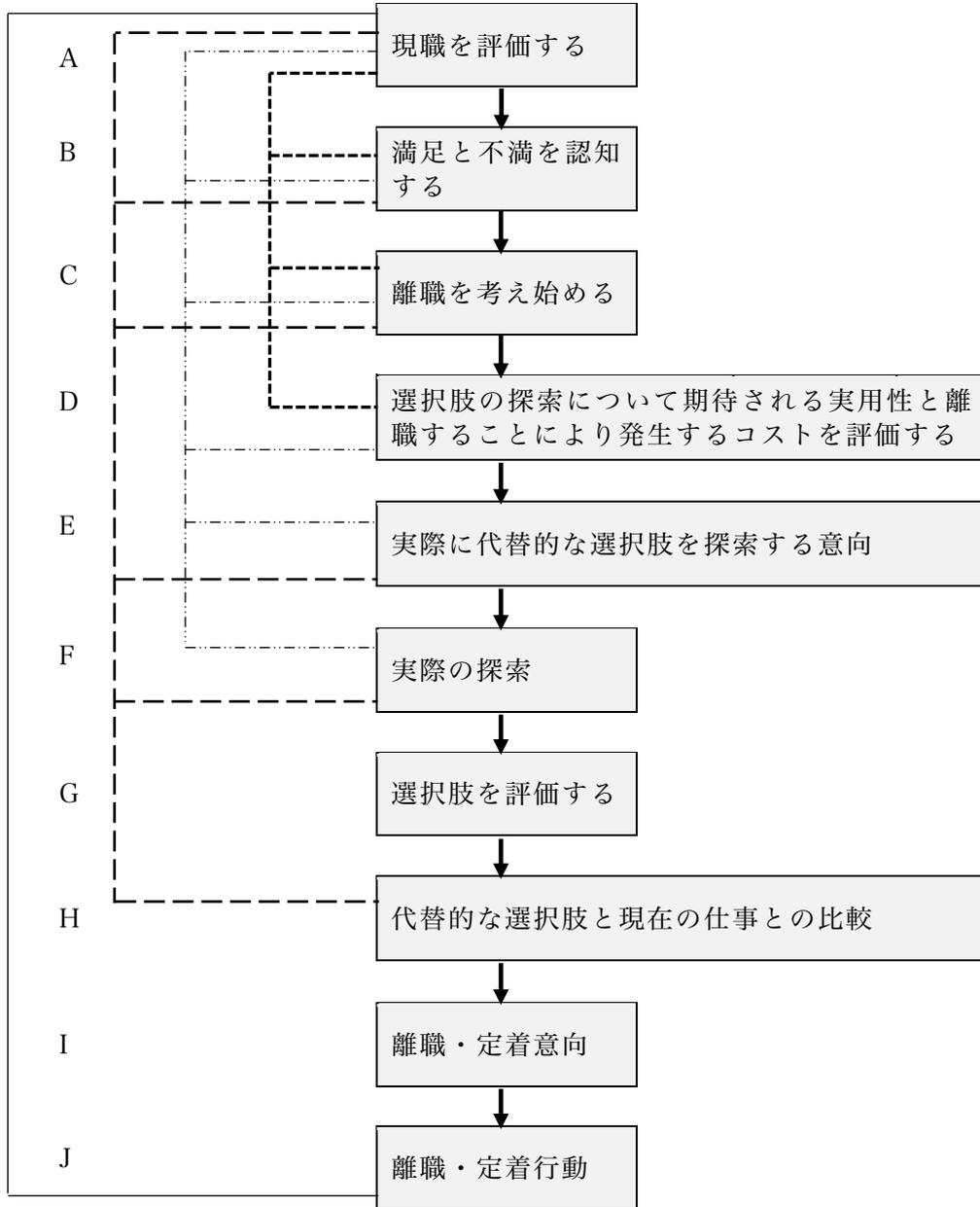
### 1.3.2.2 Mobley モデル

仕事満足度と離職はネガティブな関係性があると多くの研究で一貫して主張されているが (Brayfield & Crockett, 1955; Locke, 1975; Porter & Steers, 1973; Vroom, 1964)、仕事満足度によって説明される離職の分散の割合 ( $\leq 40$ ) は高くないことも明らかになったLocke (1976)。Porter & Steers (1973) は、既存の枠組みにとわられず、離職に至るまで意思決定の全体のプロセスをより深く理解すべきで、「去る志向」が離職プロセスにおいて、不満を経験した後の次の論理的ステップであると主張した。Mobleyは、これらの研究に基づき、1977年、従業員の離職プロセスモデルを提示した。

Mobleyモデルは図表1.3.2に示しているように、従業員離職の意思決定プロセスが9つの段階に分けられている。従業員は現職について評価し (段階A)、ある程度の満足と不満を認知する (段階B)。不満が生じた場合、従業員は離職を考え始める (段階C)。次に、従業員は、代替的な選択肢の探索について期待される実用性と離職することにより発生するコストを評価する (段階D)。代替的な選択肢の探索について期待される実用性の評価として、良い選択肢が見つかる可能性の評価、潜在的な選択肢に対しての望ましさの評価、探索コストの妥当性の評価などが挙げられる。Mobleyは、探索コストが高く、あるいは、選択肢の探索について期待される実用性

が低い場合、従業員はもう一度段階Aからやり直すと主張している。または、現実を受け入れ、離職をやめる可能性もある。

図表 1.3.2 Mobley モデル



出所：Mobley, W. H. (1977). Intermediate Linkages in the Relationship between Job Satisfaction and Employee Turnover. *Journal of Applied Psychology*, 62, pp. 237-240. より筆者作成

逆に、従業員がより良い代替的な選択肢が存在していると認知され、離職コストも妥当であれば、従業員は、実際に代替的な選択肢を探索する意向を持つようになった（段階E）。次の段階は実際の探索である（段階F）。この場合、気に入る代替的な選択肢がなければ、従業員は、段階Aに戻って、改めて現職を評価し、あるいは、段階Dに戻って、選択肢探索の実用性とコストの妥当性を確認すると、Mobleyが主張して

いる。また、段階Dと同じ、離職する考えをやめることも結果の1つである。一方、良い代替的な選択肢が見つかった場合、従業員離職の意思決定プロセスは選択肢を評価する段階（段階G）に進む。段階Gの後に続く段階Hは代替的な選択肢と現在の仕事との比較である。比較したところ、現職の方がよければ、段階A、段階D、段階Fのいずれの段階に戻る。あるいは、このまま現職を続ける。一方、代替的な選択肢のほうが現職よりも優れている場合、離職意向あるいは定着意向の形成が促進され（段階I）、離職行動、または定着行動は後に続いて行われる（段階J）。

### 1.3.2.3 Price-Mueller モデル

Price (1975,1977) は、March & Simon離職モデルに基づき、離職因果モデルを提示した。この離職因果モデルは、従属変数である離職に対する4つの独立変数と2つの媒介変数から構成された。4つの独立変数は、それぞれ、賃金、第一次集団、コミュニケーション、集権性である。Priceによると、4つの独立変数の中、集計性のみが転職にポジティブ影響を与える。そして、Price (1975,1977) は、この4つの独立変数と離職の間に、満足度と機会という2つの媒介変数を取り入れた。

2001年PriceとMuellerは外生変数と内生変数の概念を取り上げ、改良したPrice-Mueller離職因果モデルを提示した (Price, 2001)。図表1.3.3はモデルの各変数の相互関係を示している。Price-Muellerの離職因果モデルは図表1.3.3に示すように、外生変数、内生変数、従属変数、すなわち離職から構成されている。外生変数は環境変数、個人変数、構想変数である。内生変数は前の媒介変数から発展された変数で、仕事満足度、仕事へのコミットメント、探索行動、定着志向から構成されている。

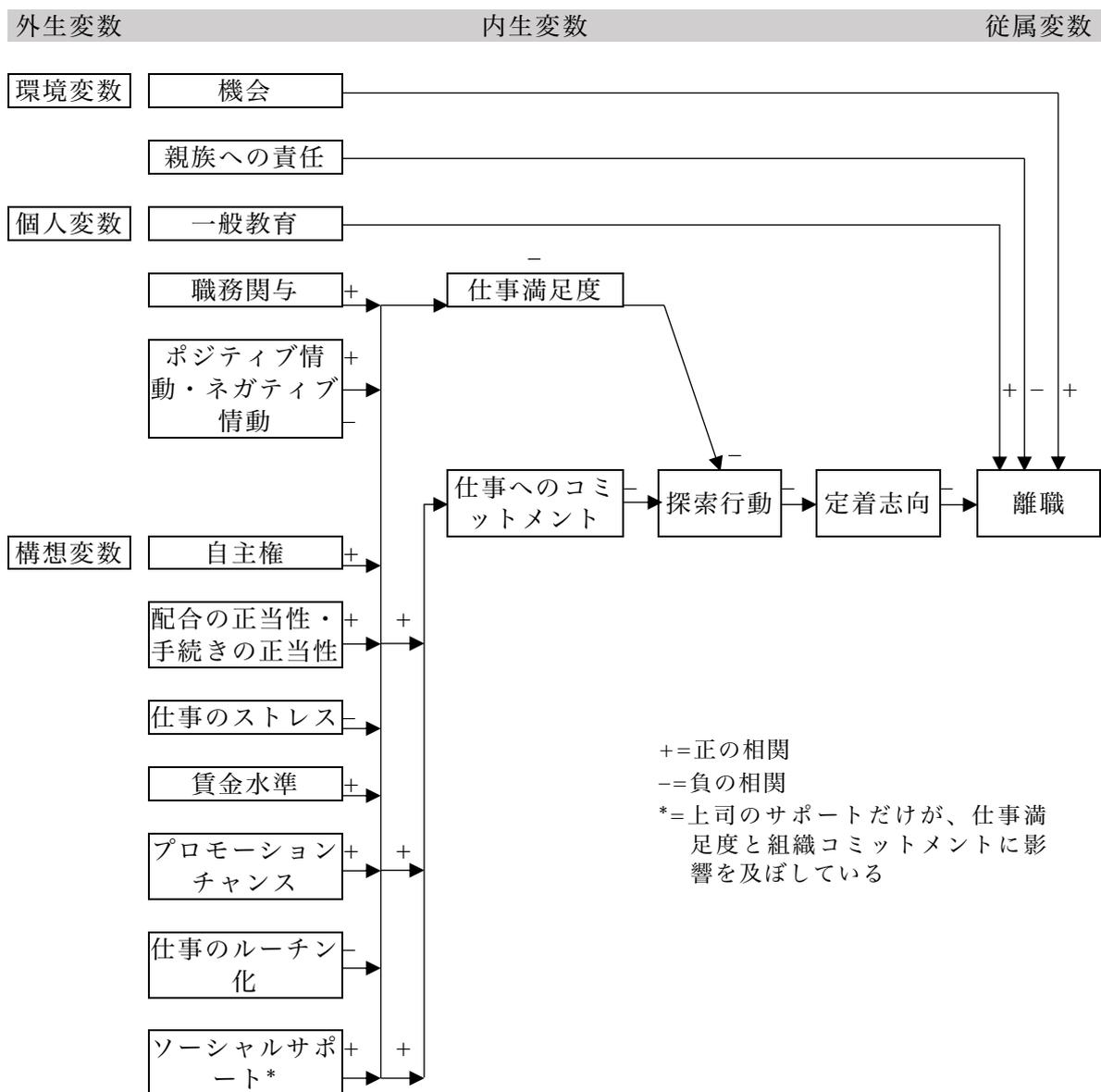
Priceが本モデルの適用範囲の特徴を定義した。まず、このモデルは資本主義、民主主義国に最も適用される。研究のほとんどはこれらの国<sup>58</sup>で行われているため、これらの国はモデルにとって最適である。社会主義国でモデルがどのように機能するかは明らかになっていない。また、このモデルは、雇用主が従業員の労働や役務提供に対して給料を支払う組織のみ適用できる。換言すれば、教会、労働組合などのボランティア団体ではうまく機能しないのである。最後に、このモデルは、雇用主との長期的な雇用関係を求めている正社員に最も適している。これは正社員が派遣社員、アルバイトと比べ、仕事に専念する程度が高いためであるとPriceが主張した。

また、Price-Muellerモデルのもう一つの特徴は、年齢、性別、在職期間などのデモグラフィック変数が含まれていないことである。既存の離職モデルにおいて、デモグラフィック変数が決定要因または尺度として広く使われており、多くの研究で特定現象を説明することに役に立つのが明らかになった。しかし、離職率の変動がデモグラフィック変数の変化で正確に予測できないとPrice & Kimが指摘した (Price & Kim, 1993)。Price & Kim (1993) が、性別、年齢、学歴など、11のデモグラフィック変数が離職志向との関係性を究明することを目的とし、1504人の海軍医療従事者を対象にアンケート調査を行った。重回帰分析を実行した結果、学歴、勤務年数、性別、年齢、職種、職務等級という6つのデモグラフィック変数が離職志向に影響を与えることが明らかになった。これらの結果は勤務年数、性別、職務等級との3つの

<sup>58</sup> アメリカ (Price & Mueller, 1981; Agho 他,1993; Alexander 他, 1998)、メキシコ (Maertz 他, 2003)、イタリア (Battistelli, 2013)、韓国 (Kim & Kang, 2016)

デモグラフィック変数に関する経験的一般化された現象を正当化した。その後、Price (1995) は、デモグラフィック変数が離職率変動に影響を与えるが、離職を起こす本質的な要因ではないため、離職の因果モデルを構築する際に、デモグラフィック変数をスィオレティカル変数 (theoretical variable) 或いは変数の測定尺度として採用することが不適切だと指摘した。同研究では、Priceがデモグラフィック変数を、研究課題の究明に役立つスィオレティカル変数の選択、モデルの完全性の確認、提案したモデルに対する経験的検証、組織のマネジメントといった4つのフィールドで生かすことはデモグラフィック変数のあり方であると提唱している (Price, 1995)。

図表 1.3.3 Price モデル



出所：Price, J. L. (2001). Reflections on the Determinants of Voluntary Turnover. *International Journal of Manpower*, 22, pp. 600-624.

#### 1.3.2.4 他の学者の研究

Becker (1964) は一般教育が離職決意に影響を与えると主張した。その後、Salehら (1965) は離職した看護師を対象に離職の決定要因を調査した。Parson (1972) は実証研究を行い、一般教育と離職の間に負の関係性を明らかにした。また、Long (1972)、Comay (1972)、Leslie & Richardson (1961)、Miller (1976) は親族への責任も離職を生じる要因の1つであることを究明した。March & Simonの離職に関する理論を大きく発展した最初の人物はPorterとSteersである。Porter & Steers (1973) は昇進機会、上司との関係、外的報酬、勤務年数などの仕事関連要因および個人的な要因が離職に至る重要な要因だと主張している。彼らの研究は離職研究の歴史において重要な意義を有している。Porter他 (1974)、Steers (1977)、Porter他 (1976)、Koch & Steers (1978) は定着志向がコミットメントの下位項目だと見なされると主張した。Mobley (1977)、Mobley他 (1979) は先行文献を分析した結果、コミットメントと自発的な離職との間には強い負の相関の認められたことを報告している。さらに、代表的な離職モデルとして、March & Simon離職モデル、Mobleyモデル、Priceモデルのほか、Steers & MowdayモデルとSheridan & Abelsonモデルが挙げられる。March & Simonは始めて組織へのコミットメントを媒介変数として、離職モデルを作った。Sheridan & Abelsonは他の学者と異なって、仕事満足度が離職に対して、最も有効な予測変数と主張し、離職は継続的な心理的变化のプロセスとして扱われなかった (Sheridan & Abelson, 1983)。これらの研究は2001年のPrice-Muellerモデルの基礎となった。

#### 1.3.3 中国進出外資系企業における人材流出の原因

中国に進出する際には、人材現地化が競争優位の源泉に繋がることがすでに明らかになった。多くの中国進出日系企業は業務に精通する現地人材の育成に積極的に取り組んでいる。とりわけ、内部労働市場を重視し、コア人材の長期的な内部育成を促進することはよく知られている。ところが、日本労働市場と異なり、中国労働市場の基本的特徴の一つは高い流動性で、人材確保が非常に困難である (宋, 2007)。多くの日系企業は人材の離職防止に苦戦していることが明らかになっている。宋 (2007) によると、「流出した人材の年齢はほとんどが40歳以下であり、すでに企業にとって重要な存在となった人材も少なくない。」という。従って、中国の高い人材流動の環境の中で、コア人材の確保は重要な課題である。筆者が先行研究を踏まえて、在中日系企業の人材流出の原因を検討すると、以下の4つが考えられる。

##### 1.3.3.1 不明瞭なキャリアパス

キャリアパスとは、企業内従業員の昇進、昇格の理想的な辿る道筋を示し、各ポジションにたどり着くための必要な業務経験と専門知識を明確するものである。キャリアパスによって、従業員が目標とするポジションに向かって、自分自身の能力開発を計画することができるようになる<sup>59</sup>。Horwitzら (2003) は、ナレッジワーカーが自分のキャリア成長を極めて重視していることを明らかにし、ナレッジワーカーとの雇用関係を長続きさせるには、キャリアアップ機会を提供することが必要不可欠だと指

<sup>59</sup> Armstrong & Taylor (2014), p. 273.

摘している。従って、キャリアパスを提示することは知識労働者の働き続ける意欲を引き出す必須条件だと言えるだろう。

そもそも在中日系企業の低定着率の主な原因は低賃金と遅い昇進であったが、最近では、その原因が「キャリア成長が望めない」に変化した。中国大学生に、「就職先に不満がある部分」を調査したところ、67%を占めている1位は「給料が低い」である<sup>60</sup>。2位は「キャリア成長が望めない」で56%である。それに対して、同じ調査での転職理由ランキングの1位は「キャリア成長が望めない」で、2位は「給料が低い」である。それぞれが49%と44%を占めている。

また、金山（2010）が中国進出日系企業は経営陣のなか現地人の登用が少なく、トップ経営者の現地化が遅れていると指摘した。徐と董（2014）は中国進出日系企業における管理職の現地化のスピードが遅いこと、現地人経営管理者に権限が委譲されていないことなどの問題を指摘した。

さらに、中国進出日系企業が欧米系多国籍企業と比べ、キャリアアップ形成に繋がる制度が整っていないと指摘されている（高，2012）。日系企業における向上心のある知識人材は将来のキャリアに不安を感じ、人生計画を描くことができない。従って、キャリアパスを明示しない日本的慣習は、キャリア成長を重視している中国現地ナレッジワーカーにとって、将来性が見えないことだと考えられる。

### 1.3.3.2 不明確な業務範囲

日系企業での業務内容や責任範囲は明確にされていなく、人に頼る部分が多いと指摘されている（徐，2014）。仕事をする際には、多数の暗黙のルールに従いながら、同僚と協力し、柔軟に業務を進める。仕事上の意思決定がケースバイケースで対応され、集団的に行なわれることがあれば、社員自分で判断することもある。だが、どのようなケースの場合、自己判断できるのかが曖昧な状態となっている。また、多くの日系企業は中国に進出する際、このような日本的経営を変えずに、遵守している。文化と価値観の異なることによって、中国での現地人材が仕事に馴染めないと感じている（徐，2014）。

Csikszentmihalyi（1990）が提唱した「フロー理論」によると、曖昧な業務範囲は仕事の楽しさを阻害するという。一方、Horwitzら（2003）がナレッジワーカーを確保するには、楽しい職場を構築することが大切だと明らかにした。加えて、前述したハーズバーグの「二要因理論」を踏まえると、仕事そのものに関する要素が動機づけ要因で、満足要因となり、十分に得られる時は満足をもたらすという。従って、日系企業において、不明確な業務範囲は仕事の楽しさを阻害するため、優秀なナレッジワーカーが求めている楽しさが得られなく、仕事に対する低い満足度を生じ、高い離職率につながると考えられる。

---

<sup>60</sup> 王伯庆・郭娇（2017）「2017年中国本科生就业报告」麦可思研究院。

### 1.3.3.3 曖昧な評価システム

徐他（2014）が現地人材離職の原因の一つは曖昧な評価システムに不満を抱くことであると指摘した。中国人は個人主義的傾向が強いとよく言われている。中では、20～30代の若年層においては成果主義を好むことが多く、価値観はアメリカ人に近いと指摘されている（徐他，2014）。このような背景のもとで、中国人従業員は業績に基づく公正かつ公平な人事評価制度を求めている。中国進出日系企業が業績給を用いり、成果主義型の賃金システムを採用する現象は少なくないが、不明確な評価基準で、中国人従業員は給料に対して不公平と感じ、企業に不満を抱きやすい。また、多くの日系企業では、直属の上司が評価を決めるので、「評価は上司との相性次第だ」という不満も稀ではない。姚が中国進出日系企業における従業員を対象に仕事満足度について調査を行なった結果、上司の好き嫌いが基準となった評価制度に対して、多くの従業員が不満を示していることが明らかになった<sup>61</sup>。

Horwitzら（2003）によると、ナレッジワーカーに対する人材確保戦略を計画する際には、明確な報酬制度、透明度の高い評価システムを取り入れるべきだという。一方、ハーズバーグの二要因理論においては、明確な評価制度は衛生要因で、満たされなければ、従業員の不満が高まって行く。従って、曖昧な評価システムが高い離職率を生じると考えられる。

### 1.3.3.4 日本国籍管理層への依存

日系企業の現地人材の定着率は低下しているもう1つの原因は、日本人管理層が現地人材のモチベーションを低めていることであると考えられる。白木（2006）は海外進出日系企業の管理層は本国から人材派遣に依頼していることを明らかにした。多国籍企業の人的資源管理の理論において、高い本国籍人材依存度は本国志向型企業の特徴である。こうした人事施策によって、子会社と親会社とのコミュニケーションがスムーズにとれる一方、現地人材がいくら優秀であっても、上層部に昇進できない。このデメリットが離職率の上昇に繋がると、Perlmutter（1969）、Wind他（1973）が主張している。

## 1.4 銀行業におけるリテンション・マネジメントの先行研究

### 1.4.1 銀行の求める人材像

坂本恒夫（2008）は「キャリア形成ガイドブック」において、銀行の機能・役割、銀行業務の複雑化、及び情報技術の高度化を検討し、さらに銀行が求める人材像を明確にした。彼によると、銀行で働くために必要な知識と機能は、①コミュニケーション能力、②情報の収集・分析能力、③協調性・積極性・行動力、④判断力・決断力、⑤コンピュータの活用能力などである。これらのスキルを持つ従業員はナレッジワーカーであると考えられる。

また、銀行における「フロントオフィス」、「ミドルオフィス」、と「バックオフィス」職種別の視点から見ると、「フロントオフィス」とは銀行の中で、顧客や取引

---

<sup>61</sup> 姚（2015）p. 147。

先に直接に対応し、収益を稼ぐ営業部門のことという。フロントオフィスが対応する顧客のニーズが様々なので、フロントオフィスに就く従業員にとって臨機応変と柔軟性が最も重要である。「ミドルオフィス」はその名前の通り、フロントオフィスとバックオフィスを繋ぐ架け橋としての役割を果たしている。具体的な業務は、金融契約や振込依頼書などの内容チェック、コンプライアンスのための内部リスクマネジメント、内部不正チェックと営業部門のサポートなどに該当する。「ミドルオフィス」は架け橋となるため、高度なコミュニケーション能力は当然、銀行の安全性を維持するための問題発見力と金融知識も求められる。「バックオフィス」は「フロントオフィス」と対になって、顧客と接することがなく、フロントオフィスが受けた仕事を実施する支援部門であり、例をとっては、営業部によって販売された金融商品の決済などの資金決済オペレーションが挙げられる。バックオフィスにおける業務がほぼ煩雑なものが多く、正確性とともな効率性と忍耐力が求められる。

#### 1.4.1.1 ナレッジワーカーの定義と特徴

「ナレッジワーカー」という言葉は1959年に、オーストリアの経営学者ピーター・ドラッカーが主著の1つである「The Landmarks of Tomorrow」において、提唱した概念である（Drucker, 1959）。ピーター・ドラッカーによれば、「ナレッジワーカー」とは肉体労働をしている単純労働者と異なって、体系的な教育を受け、習得した知識を仕事に活かして会社に貢献する労働者である（Drucker, 1974）。彼は、「21世紀の組織において、最も貴重な資産は、ナレッジワーカーとその生産性である」と主張した（Drucker, 1999）。Kidd（1994）はドラッカーの定義に基づき、デザイン、広告、マーケティング、経営コンサルタント、放送、法律、金融および研究という12種類のナレッジワーカーの職務機能を特定した。

ドラッカーなどに代表される先駆的な研究を踏まえて、Mládková他（2015）はナレッジワーカーの特徴を以下の通りにまとめた。まず、知識労働者は仕事へのコミットメントが高く、自律的に働いており、仕事を終えた達成感に動機付けられている。なお、ナレッジワーカーの流動性は高く、転職しやすい。また、ナレッジワーカーの質と生産性を測定することは困難であり、知識労働者の行動を管理する際には、強制するより誘導する方が効果的である。さらに、ナレッジワーカーがキャリアの発展に重視しており、継続的な学習と成長を求めている。

#### 1.4.1.2 ナレッジワーカーを確保するためには

優秀なタレントは高業績組織にとって、持続可能な競争優位の源泉であると、ますます認識されるようになった。この背景には急速にグローバル化が進んでおり、企業が専門的な知識や技術、コミュニケーション能力を身につけ、世界で活躍できる経営管理人材と専門家人材を求めていることが挙げられる（Chambers他, 1998）。それゆえに、多国籍企業にとって、ナレッジワーカーの獲得と確保は極めて重要な課題となった。既存の研究では、ナレッジワーカーの人材獲得と確保についてよく議論されており、主な主張は3つある。

- 金銭は決定要因ではない。Challenger 他（1999）が行なった調査では、管理職となった人たちが他社から仕事のオファーを受け入れると離職するにあたって、給与の多寡は彼らの意思決定に大きな影響を与えないことを明らかにし

た。ドラッカーもナレッジワーカーが金銭的報酬に動機付けられなく、質の良い仕事を重視していると述べている (Drucker, 1999)。

- 充実したキャリアサポートとトレーニングを提供する。Noer (1993) は新時代におけるナレッジワーカー確保の最も有効な方法が、職務充実、エンプロイアビリティとスキル向上のための研修を与えることと主張している。これは、前述したナレッジワーカーがキャリア発展、継続的な学習と成長を重視している特徴を反映していると考えられる。
- ラインマネージャーに責任を負わせる。McKinsey チームは調査を行ったところ、過去 20 年間では、タレント活用が進まない状況になっていることが明らかになった。さらに、McKinsey チームは多くのラインマネージャーが自分がリードしているスタッフの質に責任を持っていないことを究明し、ラインマネージャーはタレントの獲得、開発、維持に責任を負うべきであると述べている (Chambers 他, 1998)。これは前述したビジネスパートナーモデルを提唱したウルリッチの主張に一致している。また、Mládková 他 (2015) もラインマネージャーの重要性を指摘した。Mládková 他は調査を行い、知識労働者のモチベーションを向上する際、ネガティブ要因を探った。その結果、非効率的な仕事の仕方とモラル意識の低いラインマネージャーという 2 つの要因が明らかになった。

#### 1.4.2 銀行業における人材確保に関する先行研究

欧米では、銀行業界における人的資源管理が銀行業績への影響に関する研究が行われてきた。Delery and Doty (1996) は、アメリカの銀行1050行の融資担当者を対象に、個々の事業戦略とその戦略を実現するための人的資源管理の実施施策、そして実施した施策が銀行の業績への影響について、各行の人事担当者にアンケート調査を行い、次に、質問票を回答した銀行の本店長に各行の事業戦略に関するアンケート調査を行なった。彼らは2つの調査結果を合わせて、銀行の事業戦略を実現するための「内部キャリアの機会」、「トレーニング」、「結果志向の評価」、「利益分配」、「雇用保障」、「意思決定への参加」、「明確化された仕事の業務範囲」といった7つの人的資源管理の施策を概念化し、さらに統計分析を用い、この7つの施策の融資担当者の業績への影響を究明した。結果によると、「結果志向の評価」、「利益分配」と「雇用保障」は銀行のROAおよびROEと有意な関係がある。また、「内部キャリアの機会」施策は市場開発戦略をとっている銀行において、タレント人材の確保に良い影響を及ぼすため、高業績につながるということが明らかになった (Delery and Doty, 1996)。しかし、Delery and Dotyの研究は2つの限界があると考えられる。まず、この研究が融資担当者を対象とした研究とは言え、銀行の本店長と人事担当者にはしかアンケート調査を行なっていなかったことである。2つ目は、この研究が人事管理施策の実行に影響する支店長とラインマネージャーを考慮に入れなかったことである。

川本 (2015) は、「金融機関マネジメント」において、日本の金融機関の人事の特徴を概観し、人材のミスマッチ問題を指摘した。川本 (2015) によれば、日本の大手

金融機関では超一流大学の最優秀の卒業生を採用し、幹部候補者として欧米に研修させるという人材育成施策を実施しているという。しかし、これらの人材が研修から戻ってきたら、研修で学んだ内容を生かすことなく、全く異なる業務をやらせたりしている。その結果、こうした人材は自分の知識とスキルが発揮できる外資系に流出した。一方、中途採用において、日本金融機関は中途入社者の専門性を重視せず、組織スタイルを過度に強調し、有用な人材を惹きつけられない（川本，2015）。

潘（2012）は主著の1つ「銀行プロセス、パフォーマンス報酬管理及と人的資源開発」において、銀行人材をおおまかに管理人材、専門人材、業務操作人材と3つに分類した。潘は、各種人材の欲求が異なっていると指摘し、それぞれの特徴をまとめ、さらに多様化したモチベーション方法、管理職と専門人材の高い流動性、複雑なパフォーマンス評価、報酬体系とキャリアプランニングの高い複雑性という4つの銀行人材管理の特徴を指摘した。また、潘は銀行におけるキャリアを前期、中前期、中後期、後期4つの時期に分け、それぞれを定義した。彼によると、前期とは入行五年以内の時期であり、銀行員が社風に合うか合わないかを判断する時期でもある。前期の銀行員は強い好奇心、創造欲と表現欲を持っているが、入行2、3年以内社風に馴染めないのが理由で離職する人も多いと潘が主張している。潘は中前期の銀行員を入行10-15年の銀行員と定義し、この時期がキャリアの成長期で、中前期の銀行員が管理職への昇進機会を求めていると強調している。中後期と後期の銀行員はそれぞれ入行20年と30年の銀行員を指しており、キャリアの成熟した安定期と衰退期とも言える。潘は中後期の銀行員が長年働いた仕事に飽きる傾向があり、それを防止するために、職務充実と職務拡大を取り上げるべきであると指摘している。一方、後期の銀行員は精神的な名誉のモチベーションを求めている<sup>62</sup>。

---

<sup>62</sup> 潘（2012） p. 270。

## 第2章 中国銀行業の発展とリテンション・マネジメント

近代中国銀行業における人的資源管理は中国の金融システム改革に影響を受けたため、現代的なリテンション・マネジメントを把握するには、中国の金融システム改革がどのように進展しているかを、銀行組織の面から論じる必要があると考えられる。本章では、前述した研究背景と問題意識を踏まえて、中国銀行業の歴史を辿りながら、近代中国銀行業における人的資源管理評価システムと賃金制度に着目し、中国銀行業におけるリテンション・マネジメントと沿革と特徴を明らかにする。

### 2.1 中国銀行業の発展

#### 2.1.1 第1段階 モノバンク（単一銀行）（1949-1978）

1948年12月、中国人民銀行は国家銀行として設立され、中国の近代的な銀行システムの始まりを表した。1949年から1978年に至るまで、中国政府はモノバンクモデルを採用していた<sup>63</sup>。中国人民銀行は、中央銀行業務及び企業と個人に対する預金・貸付業務という2つの役割を果たして、金融的側面から全力で中国の経済建設を支援した。中国人民銀行は、現金管理の強化を目指して、努力を払った。中国人民銀行は預金を集中させるため、一定額以上の現金を中国人民銀行に預けることを要求してきた。さらに、国家は人民銀行に融資資金の形で金融基金を提供し、人民銀行は、国家計画に従い、産業基金の供給を集中管理していた（萩原，2008）。

#### 2.1.2 第2段階 二層銀行制度段階（1978-1993）

二層銀行制度の段階では中央銀行制度が設立され、中央銀行機能と商業銀行機能が分離された<sup>64</sup>。

##### 2.1.2.1 財政、金融の分離（1978-1982）

1969年文化大革命の時期には、中国人民銀行は財政部に併合され、各地にあった支店や事務所も各地方の財政部門に統合された。ここで取り上げたいのは中国独特な組織形態である「単位」である。「単位」とは中国の社会における基層組織で、職場とも言える。当時、中国の単位は、2つのタイプに分けられた。1つは財政資金に頼る機関事業単位で、もう1つは、利益を獲得することを目的とした企業単位である。機関事業単位の役割は国民のために社会サービスを提供することで、企業単位の役割は人民元のために尽くすことである<sup>65</sup>。機関単位への資金提供は財政で、企業単位への資金貸付は金融だと、中国政府は認識し、1978年に中国人民銀行を財政部から独立させた（李，2021）。

<sup>63</sup> 中国人民銀行（2020）「中国人民銀行歴史沿革」

<http://www.pbc.gov.cn/rmyh/105226/105433/index.html> 2020年1月25日アクセス。

<sup>64</sup> 同上。

<sup>65</sup> 田中（2006）pp. 27-28。

### 2.1.2.2 中国人民銀行の中央銀行としての独立（1983-1993）

中国人民銀行は設立されて以来中央銀行と商業銀行の両方の役割を果たしてきた。1978年からの改革開放政策の背景に応じて、4つの国家専門銀行が次々と設立された。それぞれは、中国農業銀行（1978年）、中国銀行（1979年）、中国建設銀行（1983年）、中国工商銀行（1984年）である。当時、この4つの専門銀行は名前通りに業務分野を分けていた。つまり、中国農業銀行は農業部門に集中し、中国銀行は為替管理と外国企業間の取引の役割を担っていた。中国建設銀行と中国工商銀行はそれぞれ、インフラプロジェクトや都市住宅開発及び都市部の商業・産業活動を専門的に扱っていた。このように、産業資金供給機能が徐々に中国人民銀行から国家専門銀行に移行することができた。この段階での金融改革は、第一次金融改革と呼ばれる（萩原，2008）。

### 2.1.3 第3段階 近代銀行体系（1994以降）

この段階では政策銀行、国有銀行、株式制商業銀行、地方銀行が設立された。

#### 2.1.3.1 政策銀行の設立

1993年、中国農業発展銀行、中国輸出入銀行、国家発展銀行は、政策銀行として、前述した4つの専門銀行から分離され、政策融資業務を行う。この3つの政策銀行それぞれは、名前通りに、経済と貿易の発展および国家のプロジェクトへの資金提供に責任を負っている。

#### 2.1.3.2 四大国有銀行の設立

四大国有銀行は前述した4つの専門銀行のことである。3つの政策銀行が設立された後、4つの専門銀行は正式に「商業銀行」と改名され、政策金融と分離し、商業銀行業務を特化した4大国有商業銀行となった。この段階での金融改革は第二次金融改革と呼ばれる（萩原，2008）。また、ビッグフォーのほか、交通銀行と中国郵政貯蓄銀行もう国有銀行だと認識されている。国家が交通銀行に対して株式を支配していないが、資産規模の面から言うと、交通銀行は第5大銀行だとみなされている。中国郵政貯蓄銀行は完全な国有銀行であるが、業務発展が遅れているため、ビッグ6にならない。

#### 2.1.3.3 株式制商業銀行と地方銀行の設立

第1次金融改革以降、企業の経営理念で運営する招商銀行、中国光大銀行、平安銀行、広発銀行、華夏銀行、中信銀行など12行の株式制商業銀行が順次に設立された。株式制商業銀行の設立が中国での金融分野における競争を促進してきた。

中国において、金融政策は統一的に定められているが、広い国内の各地域の差異を考慮し、地域経済をより良い支えるため、地方銀行は相次いでに設立された。地方銀行は上海銀行、北京銀行などの都市商業銀行、また、農村商業銀行、農村合作銀行を含めた農村信用社システムが挙げられる（萩原，2008）。

図表 2.1.1 中国の銀行システムの全体構造



出所：中国銀行業監督管理委員会 2017 年次報告書より筆者作成

図表2.1.1は、近代中国の銀行システムの全体構造を示している。現在、間接金融の役割を全うする金融機関は、国有商業銀行、政策銀行、株式制商業銀行、都市商業銀行、外資銀行、農村信用合作社、農村合作銀行などから構成されており、合計した総資産額において5大国有商業銀行の割合は40%（2019年現末現在）となっている。農村信用合作社はそれぞれの規模は小さいが、数では最大である。国有商業銀行は6行しかないが、その規模は最大で、間接金融において国有商業銀行の影響力が大きいことが明らかになった<sup>66</sup>。

## 2.2 中国銀行業におけるリテンション・マネジメントの発展

### 2.2.1 評価制度の発展

中国の商業銀行の評価システムの歴史的発展過程は「定量的評価段階」、「総合評価段階」、「パフォーマンス管理段階」に分けられている。

#### 2.2.1.1 定量的評価段階（2000 年以前）

1978年改革開放以前の計画経済期において、国営企業としての銀行では、労働者は一度採用されると、終身雇用制度が行われていた。平等主義に基づく管理思想が主

<sup>66</sup> 中国銀行業監督管理委員会（2017）「CBRC 2017 Annual Report」  
<http://www.cbrc.gov.cn> 2018年10月19日アクセス。

流になっており、「固定賃金制度」が形成された。当時、業績評価制度を設けた唯一の目的は、幹部の昇進を決定する際の根拠となることである。業績評価制度には、政治的忠誠心、年功、職場の人間関係を測る項目が設けられていた。こういう項目に従って評価することで、社員一人ひとりの成果、貢献度、能力が反映されてなかった<sup>67</sup>。また、評価の結果は幹部昇進の基礎としてのみ使われ、報酬と関連されなかったため、社員のモチベーションをアップさせることができないと考えられる。

1978年改革開放から、2000年までの時期において、銀行員同士はお互いに同僚のパフォーマンスを評価しあうという相互評価システムが形成された<sup>68</sup>。この背景には、中国での人事制度は大きな変化を遂げてきたことがある。統一配分と固定賃金制度が廃止され、労働契約制の導入によって、国有企業が自主的に社員を募集できるようになった。1986年、幹部募集制度が導入され、競争的な昇進システムが取り入れられた<sup>69</sup>。しかし、当時、管理職選抜に関するパフォーマンス評価は、組織内の党委員会によって討議、審査された。その評価基準は年功、学歴などの属人的要素で、職務遂行能力、管理能力への評価が欠場であるため、若手社員の働きがいを下げ、真の競争的な昇進システムが十分に実現されているとはいえない状態にあった<sup>70</sup>。

### 2.2.1.2 総合評価段階（2000-2005）

2000年に、銀行業の健全な発展を促進し、中国経済の成長に貢献することを目的として、中国銀行協会が設立された。中国銀行協会とは中国国内で活動している各商業銀行と政策銀行によって自発的に組織する非営利ソーシャルグループである。2001年12月に中国がWTOに加盟した。WTOへの加盟のコミットメントとして、中国は移行期間を経た後、2006年末に外資系銀行に対する規制の撤廃に通じて金融市場を全面的に外国銀行に開放し、国内銀行と平等に競争できる経営環境を作ることを公約した。金融システム改革は、こうした公約に対応する準備として急速な進歩を遂げた。過去には、中国政府は銀行業の発展を妨げる不良債権に焦点を当て、国有銀行への資本注入、不良再現を資産管理会社への売却などの施策で改革を進めてきた。今回の焦点はバランスシートの代わりに銀行の経営能力を改善させる金融商品及びサービスとなった<sup>71</sup>。そこで、国内銀行の競争力を高めるため、人的資源管理における業績評価の公平性や客観性を確保することを目的とする360度評価システムが導入された<sup>72</sup>。360度評価システムは複数の評価者が対象者を評価することで、これまでの評価制度より、客観的な意見を得ることができた。さらに、この段階では、評価結果が報酬とリンクされるようになったため、銀行員のやる気がある程度引き出された<sup>73</sup>。しかし、評価者個人の好き嫌いや社内政治など主観的な意見として評価することもあるので、360度評価システムは「1人のアセッサーの主観的な判断を複数人の主観的な判断に置き換えたに過ぎない」とGrintが指摘している<sup>74</sup>。

---

<sup>67</sup> 唐 (2008) p.251。

<sup>68</sup> 潘 (2012) p. 167。

<sup>69</sup> 沈 (2007) p.38。

<sup>70</sup> 同上, p. 39。

<sup>71</sup> 周他 (2007) p. 155。

<sup>72</sup> 潘 (2012) p.168。

<sup>73</sup> 潘 (2012) p.178。

<sup>74</sup> Grint (1995), pp. 68-69。

### 2.2.1.3 パフォーマンス管理段階（2005年以降）

2005年以降、金融改革は国有銀行の独占を変え、新たな競争相手が市場に参入した。効果的な経営理念と効率的なビジネスモデルを有している外国銀行は競争を激化させ、中国の商業銀行はますます経営能力の向上の重要性を認識してきた。競争力を向上させるため、中国の商業銀行はさまざまな施策を打ち出した。銀行人的資源管理において、戦略的パフォーマンス・マネジメントを重視し、バランススコアカード（BSC）と業績評価指標（KPI）が導入された<sup>75</sup>。銀行はBSCによって、組織のビジョンと目標を明確的に銀行員と共有し、ビジネス戦略を銀行員の日常業務に統合させる。さらに、銀行は各指標のバランスをよく組み合わせることによって、銀行における各部門はプロジェクト、金融商品、サービスなどの優先順位を付け、戦略的に業務を計画する<sup>76</sup>。一方、銀行はKPIの設定によって、抽象的な目標が数値化され、ビジネス目標はどれだけ効果的に達成しているかが測定可能になった。銀行では銀行員個人レベルに限らず、営業部、人事部、オペレーションなどあらゆる部門も業績評価指標を用いて、部門レベルのパフォーマンスを評価する<sup>77</sup>。

### 2.2.2 賃金制度の発展

中国の商業銀行における賃金制度は、統一賃金制度、「職務等級賃金」と「責任目標賃金」の導入、自主的な賃金システムという3つの段階を経ていた。

#### 2.2.2.1 第一段階：統一賃金制度

1993年以前の第一段階では、中国の商業銀行の賃金制度は国家の統一賃金制度にもとづいて決定されていた。当時の中国では、賃金は個別企業の視点からではなく、国民の生活の保障の視点から考えられていた。国家は従業員に対して、直接分配を行い、従業員の賃金基準、昇進・昇給の間隔、昇進・昇給させる範囲及びその幅はすべて国家によって規定されていた。また、従業員の個人業績と個人の賃金収入はリンクされなかったことが分かる<sup>78</sup>。賃金は熟練度・技能形成よりむしろ、生活給の性格が強く、勤続年数が同じであれば、賃金格差も小さかったこととなった<sup>79</sup>。こうしたことにより、銀行は経営事情や支店長の判断に基づいて、銀行員をやる気にさせる報酬体系の設計ができなかったことが明らかになった。

#### 2.2.2.2 第二段階：「職務等級賃金」と「責任目標賃金」の導入

1993年から2003年までの第二段階では、「職務等級賃金」と「責任目標賃金」が導入された。この背景には、第2次金融改革が始まったことがある<sup>80</sup>。国有企業は賃金自主権を取得し、経営事情によって賃金を自ら分配でき、いかに企業従業員のモチベーションを高め、能力開発して労働生産性の向上を図るかが、重要な経営課題となった。また、1993年に労働部が公布した「全民所有制企業工資総額管理暫行規定」の実

<sup>75</sup> 潘（2012）p. 168。

<sup>76</sup> 同上，p. 175。

<sup>77</sup> 同上，p. 177。

<sup>78</sup> 同上，p. 220。

<sup>79</sup> 唐（2008）p. 249。

<sup>80</sup> 潘（2012）p. 220。

施によって、企業は一定範囲内で賃金総額の増加率を自主的に決めることが可能になった<sup>81</sup>。当時、銀行における賃金は「職務等級賃金」と「責任目標賃金」2つの部分に構成されていた<sup>82</sup>。

「職務等級賃金」は基本給と見なされ、賃金を決定するにあたって、従業員の担当している職務、年功、学歴などで決めるシステムのことである。一方、「責任目標賃金」は手当だと考えられる。銀行は経営事情によって、自主的に手当を支給することができるようになった<sup>83</sup>。ただし、手当の金額は総賃金の40%を超えてはいけなかった。第一段階と比べ、この賃金システムは、賃金分配の主体が政府から企業へ転換し、ある程度の自治権が認められていたが、全体的には賃金は業績、貢献にリンクしていなく、社員のモチベーションを引き出すことがまだできないことが明らかになった<sup>84</sup>。

### 2.2.2.3 第三段階：自主的な賃金システム

2003年に中国銀行業監督管理委員会（CBRC）が設立された。この以降の第三段階では、外資銀行との競争に対応し、国際基準に合致した経営を行う必要に迫られ、中国の銀行業は金融仲介機能を高めるための改革を進めていた。商業銀行は「持場賃点賃金」を導入し、各自の経営状況に基づき、自主的に報酬システムを設計することができるようになった<sup>85</sup>。近代中国商業銀行の賃金制度は、基本給、持場薪点賃金、業績給および福利厚生という4つの部分から構成されている。基本給の算式は以下の通りである<sup>86</sup>。

$$\text{基本給} = \text{基本給基数} \times \text{職務係数} \times \text{地域係数}$$

この算式から、基本給は職種、職務内容、地域物価の格差によって調整されていることがわかる。職種が大きく「管理系」、「事務系」、「専門系」、「技術系」、「営業系」に分類され、各職種分類の賃金基数は労働市場価値によって決められる。基本給基数が地域に関係なく、統一にされている。職務係数は職務等級に応じて設定されている。また、中国には大きな地域物価格差が存在しているため、基本給を決める際には、地域係数も設定されている<sup>87</sup>。

一方、「持場賃点賃金」は計画経済から市場経済への転換に応じて、形成された賃金制度である。持場賃点賃金の算式は以下のようです<sup>88</sup>。

$$\text{持場賃点賃金} = \text{持場ポイント} \times \text{賃点価値}$$

この制度は持場を対象にした賃金制度である。算式における賃点は持場の点数を指している。人事部が、持場賃点賃金を決める際には、各持場にポイントを付け、1つのポイントに金銭的価値を与え、持場賃点賃金を計算する。また、1つのポイントの

<sup>81</sup> 唐 (2008) p. 254。

<sup>82</sup> 潘 (2012) p. 221。

<sup>83</sup> 同上。

<sup>84</sup> 同上。

<sup>85</sup> 同上。

<sup>86</sup> 同上, p. 225。

<sup>87</sup> 同上。

<sup>88</sup> 同上。

価値が銀行の経営事情によって決められる（呉少勇，2015）。このように、銀行全体の経營業績と持場での個人の貢献度がリンクできるようになった。第三段階の賃金システムは、「持場賃点賃金」と業績給の設立により、個人の業績・能力向上が賃金に反映できるようになったことが明らかになった<sup>89</sup>。

## 2.3 中国銀行業の発展からみたリテンション・マネジメント

第2章の第1節と第2節は中国の金融システム改革が金融制度の面でどのように進展しているか、近代中国銀行業における人的資源管理評価システムは中国の金融システム改革にどのように影響を受けたか、を明らかにした。図表2.3.1は中国銀行業の発展と銀行業における評価システムおよび賃金制度の沿革をまとめたものである。

図表 2.3.1 中国銀行業の発展からみた評価システムと賃金制度

年代	中国銀行業の発展	評価システムの段階	評価システム	賃金制度
1949-1978	モノバンク	昇進の根拠	政治的忠誠心	統一賃金制度
1978-1993	二層銀行制度	総合評価段階	相互評価システム	
(1978-1984)	第一次金融改革			
1994	現代銀行体系			
1995-	第二次金融改革	総合評価段階	360度評価システム	「職務等級賃金」と「責任目標賃金」
2000	中国銀行協会の設立			
2003	中国銀行業監督管理委員会（CBRC）の設立			
2005-	外資系銀行市場への参入	パフォーマンス管理段階	バランスト・スコアカードと業績評価指標（KPI）	基本給、持場薪点賃金、業績給および福利厚生

出所：関連資料より筆者作成

図表2.3.1によると、中国銀行業は、中国の金融システム改革による経営環境の変化に応じて、人材のモチベーションと経営競争力を向上するため、業績評価制度と賃金制度の側面で工夫してきたことが明らかになったという。モノバンク制度から二層銀行制度への転換期で、相互評価制度が導入された。第二次金融改革の時期に、客観性を保つため、360度評価システムが採用された。2005年以降、外資系銀行の参入による人材争奪戦への対処として、バランススコアカードと業績評価指標が登場した。銀行はバランススコアカードの「財務」、「顧客」、「社内ビジネスプロセス」、「学習と成長」という4つの視点から業績管理指標を明確する。各視点のバランスを

<sup>89</sup> 潘（2012）p. 221。

よく組み合わせることによって、ビジョンや戦略をトップから担当者に至るまで共有でき、組織と個人の目標を一致させることが可能になった。また、業績評価指標の導入で目標が数値化され、客観的、定量的に目に見える形となり、評価制度の公平性と納得性が促進された。一方、賃金制度が統一賃金から自主的な賃金システムに進化し、業績評価制度と関連されたことによって、銀行員のやる気が引き出される。さらに、業績給を年4回支給されることで、フィードバックのタイミングが速くて短期間で達成感を得られるため、より一層個人の努力が求められるようになった。公平・平等な評価制度および魅力的な賃金制度は、中国現地銀行で働く従業員を確保していることが明らかになった。

## 第3章 中国市場における外資系銀行の現況

### 3.1 中国進出外資系銀行の概況

外資系銀行の中国での歴史は1840年に遡る。当時、「南京条約」の締結で、東側海岸沿いの広州、寧波、福州、アモイおよび上海5港が開港され、イギリス人の居住・交易が認められることとなった。このような状況下で、欧米系銀行が中国進出の先鞭をつけ、中国における支店を設置し、事業を展開し始めた。中華人民共和国が成立した後、外国銀行が中国での特権が喪失したことかつ計画経済時代の政策などの諸問題により、1950年代後半、多くの外国銀行が中国市場から撤退した<sup>90</sup>。

1979年、改革開放後に伴い、外国銀行が再び中国に進出することとなった。改革開放といったものの、外国銀行の進出地域、業務範囲、顧客対象が厳しく制限されていた。2001年12月にWTOに加盟後、WTO加盟での市場開放協定の履行として、適格外国機関投資家（QFII）のカストディアン資格およびデリバティブ金融商品（金融派生商品）業務が外国銀行に許可された<sup>91</sup>。中国銀行業の対外開放は加速する段階に入った。

2007年現地法人制度の導入で、外資系銀行が中国国内で、個人向けのリテール業務が取り扱えるようになり、国内金融市場を一層開放した。中国銀行協会によれば、2019年10月末の時点で、55の国・地域の外国銀行が、中国本土において、41の現地法人、114の支店、115在員事務所を設置している。外資系銀行の拠点数は976カ所に達している<sup>92</sup>。WTO加盟以前の2001年9月末の時点と比べ、拠点数は786増加している。2019年末現在、中国の外資系銀行の総資産額は3.48兆円で、前年比4.13%増加した。中国の銀行業界の総資産の1.2%を占めている。年間純利益は216.13億元で、中国の銀行業界の総利益の1.08%を占めている（中国人民银行金融研究所、2020）。

#### 3.1.1 外国銀行の現地法人形態での中国進出

2006年、WTO協定にしたがって、中国の金融市場が外資系銀行に開放された。中国国務院と銀监会はそれぞれ「外国銀行管理条例」と「外国銀行管理条例実施細則」を公布し、施行を開始した。これらの2つの法令により、外資系銀行は中国現地銀行と同様に扱われ、内国民待遇を受けられるようになった。それまで、25都市に制限された人民元業務も開放され、外資系銀行は全人民元業務を取り扱うことが可能となった。また、対象顧客に関する制限も撤廃され、外資系銀行は中国人に対して人民元リテール業務もできるようになった（周他、2007）。こうした外資系銀行に対する規制撤廃につれて、外資系銀行は相次いで中国での支店を現地法人化した。2007年、現地

<sup>90</sup> 劉（2010）p.350。

<sup>91</sup> 中国新闻网（2003年6月26日）「相繼获 QFII 等业务资格 沪上外资银行全线开花」  
<https://www.chinanews.com/n/2003-06-26/26/317981.html> 2020年11月11日アクセス。

<sup>92</sup> 央广网（2020）「中银协最新报告：截至2019年外资银行在华资产总额达3.48万亿元」  
<https://baijiahao.baidu.com/s?id=1678788721901807695&wfr=spider&for=pc> 2020年12月6日アクセス。

法人化の先駆者となったのはHSBC、Standard Chartered Bank、東亜銀行、Citibankの4行である。その後、DBS Bank、Hang Seng Bank、OCBC Bank、みずほコーポレート銀行が相次いでに現地法人を設立した。翌2008年末に、外国銀行の現地法人数は、日系銀行を含めて28行に達した（山口，2010）。現在、41行の外資系銀行が現地法人の形式で中国進出している（図表3.1.1）。香港、マカオ、台湾を含め、外国銀行の支店の数が115に達している（2019年12月末時点）<sup>93</sup>。本研究は現地法人形態で進出する外資系銀行を対象とする。

中国における41行現地法人化した外資系銀行の母国籍別の内訳をみると、香港の銀行（5行）、韓国（5行）、台湾（5行）、アメリカ（5行）、シンガポール（3行）、日本（3行）、タイ（3行）、フランス（3行）、フィリピン（3行）、オーストラリア（1行）、イギリス（3行）、ドイツ（1行）、スイス（1行）、カナダ（1行）となっている。外資系銀行の7割はアジア系銀行が占めることが明らかになった<sup>94</sup>。

図表 3.1.1 中国における外資系現地法人銀行の概況（2019年）

銀行名 (中国語)	英語表記	日本語表記	略称	総資産額 (2019年) (億元)	総資産額 (2019年) (億米ドル)	設立	資本金 (億元)	法人 登記 都市	出身地	拠 点 数
汇丰銀行 (中国)	HSBC Bank (China)	HSBC 銀行 (中国)	HSBC (China)	5247.97	786.15	2007-03-29	154	上海	香港 イギリス	171
东亚銀行 (中国)	The Bank of East Asia (China)	東亜銀行 (中国)	BEA (China)	1956.83	293.13	2007-03-29	141.6	上海	香港	98
恒生銀行 (中国)	Hang Seng Bank (China)	ハンセン 銀行 (中国)	Hang Seng (China)	1017.33	152.40	2007-05-24	83.18	上海	香港 イギリス	46
星展銀行 (中国)	DBS Bank (China)	DBS銀行 (中国)	N/A	1229.36	184.16	2007-05-24	80	上海	シンガポ ール	37
南洋商業 銀行 (中国)	Nanyang Commercial Bank (China)	南洋商業 銀行 (中国)	NCB (China)	1401.38	209.93	2017-12-14	95	上海	香港	36
渣打銀行 (中国)	Standard Chartered Bank (China)	スタンダー ドチャータ ード銀行 (中国)	SCB (China)	2349.35	351.93	2007-03-29	107.27	上海	イギリス	28
富邦華一銀 行	Fubon Bank (China)	富邦銀行 (中国)	N/A	947.66	141.96	1997-03-20	21	上海	台湾	27
韩亜銀行 (中国)	Hana Bank (China)	ハナ銀行 (中国)	N/A	539.06	80.75	2007-12-14	33.5	北京	韓国	26
花旗銀行 (中国)	Citibank (China)	シテイ バンク (中国)	N/A	1778.53	266.42	2007-03-29	39.7	上海	アメリカ	25
华侨永亨銀 行 (中国)	OCBC Wing Hang Bank (China)	OCBC ウイングハ ングバンク (中国)	N/A	545.65	81.74	2007-07-17	54.67	上海	シンガポ ール	24
友利銀行 (中国)	Woori Bank (China)	ウリイ 銀行 (中国)	N/A	351.07	52.59	2007-10-26	25.48	北京	韓国	21

次ページに続く

<sup>93</sup> 中国銀行業監督管理委員会（2019）<http://www.cbrc.gov.cn> 2020年2月11日アクセス。

<sup>94</sup> 同上。

前ページから続く

三菱日联銀行 (中国)	MUFG Bank (China)	三菱UFJ 銀行 (中国)	MUFG (China)	1637.01	245.22	2007-06-28	100	上海	日本	19
瑞穂銀行 (中国)	Mizuho Bank (China)	みずほ 銀行 (中国)	N/A	1278.18	191.47	2007-05-24	95	上海	日本	18
大华銀行 (中国)	United Overseas Bank (China)	UOB 銀行 (中国)	UOB (China)	718.56	107.64	2007-12-18	55	上海	シンガポ ール	17
三井住友銀行 (中国)	Sumitomo Mitsui Banking Corporation (China)	三井住友 銀行 (中国)	SMBC (China)	1320.55	197.82	2009-04-03	100	上海	日本	16
首都銀行 (中国)	Metrobank (China)	メトロ バンク (中国)	N/A	102.29	15.32	2010-01-14	15	南京	フィリピン	12
新韓銀行 (中国)	ShinHan bank (China)	新韓銀行 (中国)	N/A	322.34	48.29	2008-04-30	20	北京	韓国	10
企業銀行 (中国)	Industrial Bank of Korea (China)	中小企業 銀行 (中国)	IBK (China)	186.83	27.99	2009-05-26	20	天津	韓国	10
摩根大通銀行 (中国)	JPMorgan Chase Bank (China)	JP モルガ ン・チェー ス銀行 (中国)	N/A	472.57	70.79	2007-07-25	65	北京	アメリカ	9
澳大利亞和 新西兰銀行 (中国)	Australia and New Zealand Bank (China)	オーストラ リア・ニュ ージーラン ド銀行 (中国)	ANZ Bank (China)	386.35	57.88	2010-09-16	62.25	上海	オースト ラリア	9
德意志銀行 (中国)	Deutsche Bank (China)	ドイツ 銀行 (中国)	N/A	605.88	90.76	2007-12-25	44.26	北京	ドイツ	7
法国兴业 銀行 (中国)	Societe Generale (China)	ソシエテ・ ジェネラル 銀行 (中国)	N/A	160.2	23.87	2008-08-07	40	北京	フランス	7
盘谷銀行 (中国)	Bangkok Bank (China)	バンコック 銀行	N/A	131.93	19.66	2009-10-26	40	上海	タイ	7
华美銀行 (中国)	East West Bank (China)	イーストウ エスト銀行	N/A	105.41	15.71	1992-06-29	14	上海	アメリカ	7
法国巴黎 銀行 (中国)	BNP Paribas (China)	BNP パリ バ銀行 (中国)	N/A	501.23	74.68	1992-10-13	87.11	上海	フランス	6
国民銀行 (中国)	Kookmin Bank (China)	國民銀行 (中国)	N/A	182.35	27.17	2012-10-08	25	北京	韓国	6
国泰世華 銀行 (中国)	Cathay United Bank (China)	国泰世華 銀行 (中国)	N/A	126.97	18.92	2018-07-30	30	上海	台湾	6
开泰銀行 (中国)	KASIKORNBA NK (China)	カシコン 銀行 (中国)	KBank (China)	109.3	16.29	2017-08-17	30	深圳	タイ	5
彰銀商業 銀行	Chang Hwa Bank (China)	彰化商業 銀行	CHB	62.98	9.38	2018-09-10	25	南京	台湾	5

次ページに続く

前ページから続く

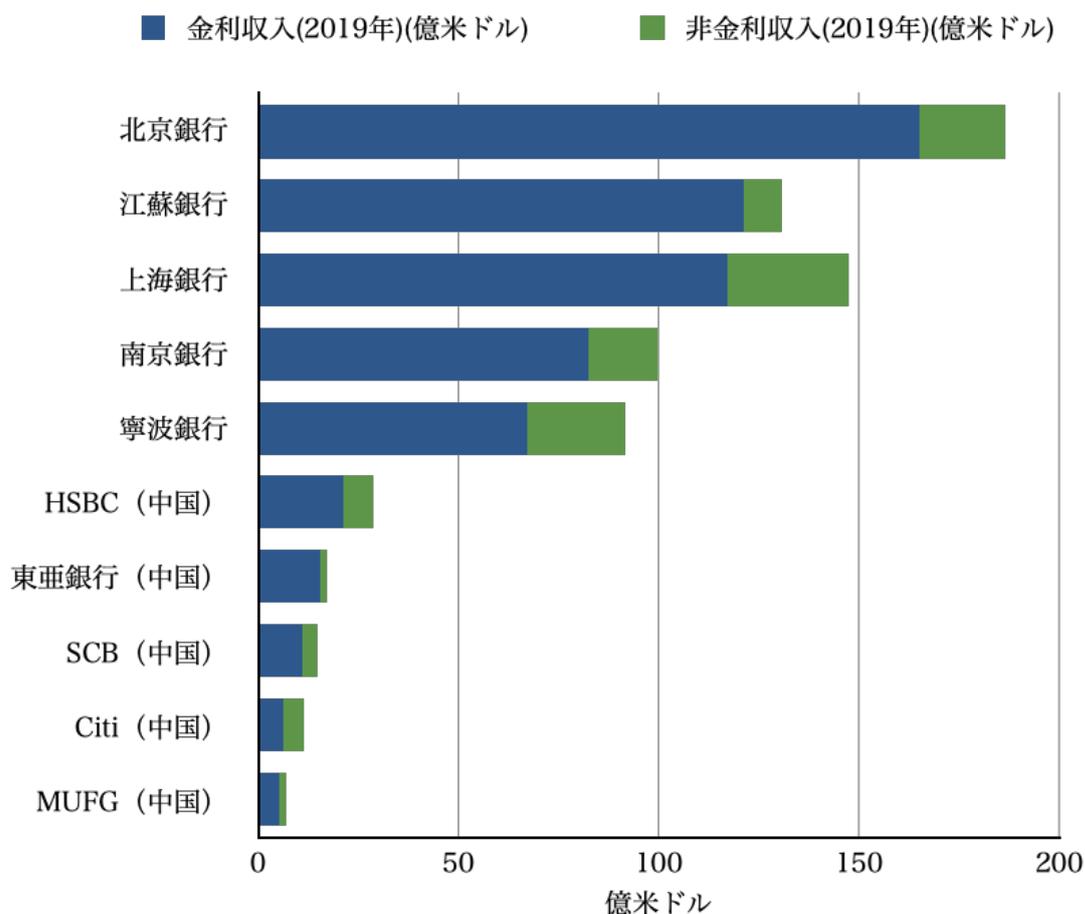
华商银行	Chinese Mercantile Bank	華商銀行	N/A	1267.43	188.85	1993-06-23	41.5	深圳	香港 工商银行 アジア ICBC (Asia)	4
玉山銀行 (中国)	E.SUN Bank (China)	玉山銀行	N/A	115.63	17.23	2016-01-13	20	深圳	台湾	4
大新銀行 (中国)	Dah Sing Bank (China)	大新銀行 (中国)	N/A	100.61	14.99	2008-07-23	12	深圳	香港	4
永丰銀行 (中国)	Bank SinoPac (China)	永豐銀行	N/A	96.1	14.32	2014-01-02	20	南京	台湾	4
浦发硅谷 銀行	SPD Silicon Valley Bank	浦東シリ コンバレー バンク	SSVB	170.4	25.39	2012-08-10	10	上海	アメリカ	3
中信銀行 国際 (中国)	China CITIC Bank International	中信銀行 国際 (中国)	CITIC Internat ional	92.7	13.81	2008-03-13	95	深圳	香港 Citic Bank	3
瑞士銀行 (中国)	UBS (China)	UBS 銀行 (中国)	N/A	22.7	3.38	2012-05-02	20	北京	スイス	3
蒙特利尔 銀行 (中国)	Bank of Montreal (China)	モントリオ ール銀行	BMO (China)	13.49	2.01	2010-07-23	18	北京	カナダ	3
摩根士丹利 国際 銀行 (中国)	Morgan Stanley Bank International (China)	モルガン・ スタンレー 銀行 (中国)	N/A	23.07	3.44	1984-12-14	10	珠海	アメリカ	2
新联商业 銀行	Allied Commercial Bank	アライド商 業銀行	N/A	12.34	1.84	1993-09-02	10	厦門	フィリ ピン	2
东方汇理 銀行 (中国)	Credit Agricole CIB (China)	クレディ・ アグリコ ル・CIB (中国)	N/A	201.98	30.10	2009-07-01	47.96	上海	フランス	1
正信銀行	Zheng Xin Bank	N/A	N/A	26.75	3.99	2010-01-13	10	上海	タイ	1

出所：各現地法人銀行のホームページと各現地法人銀行 2019 年年報より筆者作成

### 3.1.2 中国における外資系銀行の経営規模

経営規模について、現在、拠点ネットワークの規模上位10行はHSBC、東亜銀行、ハンセン銀行、DBS銀行、南洋商業銀行、SCB、富邦銀行、ハナ銀行、シティバンク、OCBCウィングハンクバンクとなっている。最も多い拠点数を保有しているHSBC（171店舗）は、総資産額（785.12億米ドル）と業務純益（6.66億米ドル）が最大で、最上位行となっている。一方、最下位であるUBSは総資産額がわずか3.4億米ドルで、HSBCの業容に遠く及ばない。

図表 3.1.2 現地現行と外資系銀行の経営規模



	銀行名	総資産額(2019年) (億米ドル)	金利収入(2019年) (億米ドル)	非金利収入(2019年) (億米ドル)
現地 銀行	北京銀行	4078.19	165	21.44
	江蘇銀行	3076.94	121.23	9.38
	上海銀行	3333.25	117.13	30.28
	南京銀行	2001.72	82.3	17.34
	寧波銀行	1963.39	67.28	24.16
外資系 銀行	HSBC (中国)	786.15	21.32	7.52
	東亜銀行 (中国)	293.13	15.34	1.69
	SCB (中国)	351.93	10.98	3.76
	Citi (中国)	266.42	6.18	5.288
	MUFG (中国)	245.22	5.16	1.72

出所：各現地法人銀行のホームページと各現地法人銀行 2019 年年報より筆者作成

図表3.1.2は外資系銀行と現地銀行を経営規模について比較したものである。この図は総資産額、金利収入、非金利収入という3つの財務項目によって、上位5行の外

資系銀行と現地銀行の経営規模を把握している。なお、第2章で既述したように、中国の銀行システムは国有商業銀行、政策銀行、株式制商業銀行、都市商業銀行、外資銀行、農村信用合作社、農村合作銀行などから構成されている。5大国有商業銀行が銀行業全体に占めるシェアは40%に達しており、外資銀行の1.2%に対して比べ物にならないため、外資系銀行の比較対象から外した。また、株式制商業銀行も総資産額が外資系銀行の2倍を超えたため比較対象から除外した。そこで、比較対象とする現地銀行は上位の都市商業銀行にした。この図から、外資系銀行のトップとなったHSBCの総資産額が現地銀行5位の寧波銀行の半分にも達していないことが明らかである。外資系銀行と現地銀行の業容に大きな差があることが分かる。

## 3.2 中国進出欧米系銀行と日系銀行の概況

欧米系銀行の区分サブグループにはイギリス、アメリカ、フランス、オーストラリア、ドイツ、スイス、カナダの銀行が含まれる。イギリス系銀行はHSBC、ハンセン銀行、SCB、3行がある。この3行の支配株主はそれぞれ、HSBC香港、ハンセン香港、SCB香港であるが、実質的支配者と実質的な受益者は3行ともイギリスの親会社である。HSBC香港の親会社はHSBCホールディングスである。ハンセン香港は1965年にHSBCホールディングスに買収され、HSBC香港と同じく、HSBCホールディングスの傘下に入った。SCB香港の親会社はスタンダード・チャータード（Standard Chartered PLC）である。アメリカ系の銀行はシティバンク、JPモルガン・チェース銀行、浦東シリコンバレーバンク、イーストウエスト銀行、モルガン・スタンレー銀行、5行がある。そのうち、シティバンクは総資産額が266.42億米ドルで、最大である。フランス系の銀行はBNPパリバ銀行、クレディ・アグリコル・CIB、ソシエテ・ジェネラル銀行という3行が中国で現地法人化している。他には、オーストラリア系のANZ Bank、ドイツ系のドイツ銀行、スイス系のUBS銀行、カナダ系のモントリオール銀行も現地法人の形式で中国進出している。一方、中国における日系銀行については、日本3大メガバンクの三菱UFJ銀行、三井住友銀行、およびみずほ銀行が現地法人化した。他の日系地方銀行が駐在員事務所の形で展開している。

### 3.2.1 中国進出欧米系銀行と日系銀行の経営規模と質

#### 3.2.1.1 中国進出欧米系銀行と日系銀行の経営規模

支店網の規模について、図表3.2.1は欧米系と日系銀行の店舗数を示しているものである。

図表3.2.1に示すように、欧米系と日系銀行において、上位の3行はすべてイギリス系の銀行が占めている。HSBCは圧倒的に多い店舗（171店舗）を有し、1位を占めた。ハンセン銀行（46店舗）とSCB（28店舗）は2位・3位を占めた。アメリカ系のシティバンクは25店舗を保有し、4位となった。日系の3大メガバンク、三菱UFJ銀行（19店舗）、みずほ銀行（18店舗）、三井住友銀行（16店舗）はそれぞれ、5位、6位、7位を占めた。8位はオーストラリア系のANZ銀行（9店舗）とアメリカ系のJPモルガン・チェース銀行（9店舗）、9位ドイツ系のドイツ銀行（7店舗）、フランス系



ンチの規模で中国で展開している。7000以上の従業員が所属しており、そのうち99%は現地人材である<sup>95</sup>。

ハンセン銀行（中国）は現地法人化の第2弾の2007年5月に、資本金が83.18億人民元（12.46億米ドル）で、現地法人として開業している。2019年12月現在、同行は出張所を含め、46の拠点を持っている<sup>96</sup>。

SCB（中国）はHSBC銀行（中国）と同じく、現地法人化の第1弾の2007年4月に、現地法人化した。現時点（2019年12月）で、同行は、資本金が107.27億人民元（16.07億米ドル）に達しており、28の店舗を運営している<sup>97</sup>。

シティバンク（中国）も現地法人化の先鞭をつけた一員として、2007年4月に、中国にある支店を現地法人化した。2019年12月現在、同行は3000人近くの従業員を雇用しており、設置している拠点数が25ヵ所ある。資本金が39.7億人民元（5.95億米ドル）に達している<sup>98</sup>。

ANZ銀行が1993年に中国の上海で支店を設立した。2010年に、既存支店を現地法人へ転換し、ANZ銀行（中国）を創立した。現地銀行と同じ業務展開ができるようになり、ANZ銀行は中国で人民元業務と外貨業務両方できる唯一のオーストラリア銀行になった。現時点（2019年12月）で、同行は9つの拠点を有し、資本金が62.25億人民元（9.33億米ドル）に達している<sup>99</sup>。

一方、日系銀行について、三菱UFJ銀行は2007年に、中国における同行の支店を現地法人化し、三菱東京日联（中国）有限公司を設立した。2018年7月、行名を三菱日联（中国）有限公司に変更した。2019年12月現在、出張所を含め、同行は19の拠点の運営を行っており、資本金100億人民元（14.9億米ドル）という規模で業務を進めている<sup>100</sup>。

2007年に、みずほコーポレート銀行（中国）は上海に現地法人として開業している。2019年6月時点で、出張所を含め、18店舗を構えている。現地法人化した時点の資本金が70億人民元（10.4億米ドル）で、2019年12月現在同行は資本金を25億人民元増加し、95億人民元（14.19億米ドル）になった<sup>101</sup>。

三井住友銀行は、2009年に中国本土における支店を現地法人化し、三井住友銀行（中国）有限公司を設立した。これにより、日本3大メガバンクともに現地法人の形態で中国市場に確固とした地歩を固めている。現地法人化の時点で、三井住友銀行は中国における拠点数が8しかなかったが、2019年12月現在、同行は資本金が三菱UFJ

---

<sup>95</sup> 前掲 15。

<sup>96</sup> 前掲 16。

<sup>97</sup> 渣打銀行（中国）有限公司「2019 年度報告」<https://av.sc.com/cn/content/docs/cn-2019-scb-china-annual-report.pdf> 2020年5月23日アクセス。

<sup>98</sup> 前掲 18。

<sup>99</sup> 前掲 19。

<sup>100</sup> 前掲 20。

<sup>101</sup> 前掲 21。

銀行と同じ、100億人民元（14.9億米ドル）に達しており、中国本土では上海本店と6出張所を含め、16拠点を構えている<sup>102</sup>。

### 3.2.1.2 中国進出欧米系銀行と日系銀行の経営質

本研究は収益性を計測する当期利益/総資産<sup>103</sup>、費用効率を計測する非金利費用/粗収入<sup>104</sup>、という2つの財務比率を用いて、中国市場における支店網規模上位の欧米系銀行と日系銀行の経営質を把握している。

図表 3.2.2 中国進出外資系銀行の経営の質（2019年）

銀行名	当期利益/総資産
SMBC（中国）	1.6%
Citi（中国）	1.18%
みずほ（中国）	1.14%
ハンセン（中国）	0.86%
HSBC（中国）	0.85%
MUFG（中国）	0.81%
ANZ（中国）	0.8%
SCB（中国）	0.62%
JP モルガン・チェース銀行	0.58%

銀行名	非金利費用/粗収入
ハンセン（中国）	32.32%
みずほ（中国）	35%
SMBC（中国）	43.4%
JP モルガン・チェース銀行	51.2%
MUFG（中国）	52.1%
Citi（中国）	53.7%
SCB（中国）	57.3%
HSBC（中国）	58.5%
ANZ（中国）	60.66%

出所：各現地法人銀行のホームページと各現地法人銀行2019年年報より筆者作成

図表3.2.2に示すように、収益性を計測するROA比率が1%を超える上位3行において、日系の三井住友銀行とみずほ銀行はそれぞれ1位（1.6%）と3位（1.14%）を占める。アメリカ系のシティバンクは1.18%で、2位となった。最も拠点数を持つHSBCとハンセン銀行は1%の台を切り、それぞれ5位（0.85%）と4位（0.86%）を占める。日系銀行において、メガバンク最大手の三菱UFJ銀行はオーストラリア系のANZ銀行より0.1%高く、6位（0.81%）となった。最下位はJPモルガン・チェース銀行で、

<sup>102</sup> 前掲 22。

<sup>103</sup> 山口（2010）p. 7。

<sup>104</sup> 同上。

60%にも達していない。分析から、欧米系銀行は概して日系銀行より収益性が低いことが分かった。

一方、費用効率（非金利費用／粗収入）は銀行業務のコスト効率を示す指標の一つである。この比率が低いほど、より少ない営業費用でより多くの粗利益が得られる。最適な効率値は50%と認識されているが、効率値はその銀行の構造とビジネスモデルにより、大きな差がある。平均値を計算してみると、日系銀行の平均値が43.5%である一方、欧米系銀行の平均値が52.28%と費用効率の違いがあることが分かる。その原因は、日系銀行と欧米系銀行が中国市場において、業務展開の戦略が異なっているからだと考えられる。

### 3.2.2 中国進出欧米系銀行と日系銀行の業務展開と顧客層

#### 3.2.2.1 中国進出欧米系銀行と日系銀行の業務展開

多国籍銀行が海外に進出する際の業務は大きく分けて3つに分類される。1つ目は進出先での母国企業へ金融サービスを提供するという多国籍サービス業である。2つ目は複数の銀行とシンジケート団を作って、ユーロ市場で調達した資金をシンジケート・ローンの形態で、企業に貸し出すという多国籍ホールセール業務である。3つ目は現地個人を対象に資金運用や住宅ローン、クレジットカードなどのサービスを提供するといった多国籍リテール業務である（Grubel, 1977）。

中国進出外資系銀行の事業展開戦略は多国籍リテール業志向と多国籍サービス業志向の2つに分けられる。多国籍リテール業を代表するのは欧米系銀行である。中国進出欧米系銀行は優れたリテール業の経営ノウハウを生かして、積極的に多国籍リテール業務を手掛けている。HSBC、シティバンク、SCB、ハンセン銀行相次いでに銀聯と戦略的提携を締結し、人民元建てのデビットカードとクレジットカードを発行した。この戦略提携により、より利便性の高いサービスを現地個人顧客に提供できるようになった。なお、欧米系銀行のうち、ANZ銀行、クレディ・アグリコル・CIB（中国）、モルガン・スタンレー銀行（中国）、浦東シリコンバレーバンク、ドイツ銀行（中国）、イーストウエスト銀行、ソシエテ・ジェネラル銀行（中国）といった7行はリテール業務を手掛けていなく、コーポレートバンク市場に注力している。

一方、多国籍サービス業志向を代表するのは3大日系銀行である。3大日系銀行は中国進出日系企業の金融ニーズに応じてコーポレート・バンキングに特化した業務を展開している。2020年1月時点で中国進出日系企業は1万3646社と判明した。この中には過半数は日本本社が100%出資した現地法人で、残ったのは業務提携や合併なのである<sup>105</sup>。いずれにしても、中国現地での資金調達、為替リスク対策、本社への送金などの金融ニーズに応えるサービスの提供が求められている。日系企業の中国への進出先について、最も多いのは上海を中心とする「上海経済圏」（上海市6300社、江蘇省1900社）である。「広東省」（2036社）は次いで2番目に日系企業の多い都市と

---

<sup>105</sup> 帝国データバンク（2020年2月27日）「日本企業の中国進出動向（2020年）」  
<https://www.tdb.co.jp/report/watching/press/p200208.html> 2021年2月15日アクセス。

なった。その他、湖北省にある武漢市（199社）は自動車産業クラスターとして「自動車部分品等製造」の23社日系企業が拠点を置いている<sup>106</sup>。

多国籍ホールセール業務については、より多くの外資系銀行が多国籍ホールセールサービスを提供しはじめてきた。多国籍ホールセール業務の1つはシンジケート・ローン業務である<sup>107</sup>。貸し出し銀行団（シンジケート団）形態で大規模なローンを貸し出す外資系銀行は、シンジケート・ローンに最も積極的であるANZ銀行をはじめ、日系の3大メガバンク、HSBC、ハンセン銀行、ドイツ銀行、モルガン・スタンレー銀行などが挙げられる。シンジケート・ローンに参加することで、銀行が大規模なローンを削減することができ、貸し倒れリスクを分散させたいという意図がある。

### 3.2.2.2 中国進出外資系銀行の顧客層

中国進出日系銀行が顧客追従型の経営戦略を実現している。3大メガバンクともに主な支店は先に発展を遂げた東部沿海地域に集中しており、北京・天津・河北、長江デルタ、珠江デルタの3都市圏を中心として広がっている。内陸部では、三菱UFJ銀行の武漢支店と成都支店、みずほの武漢支店、三井住友銀行の重慶支店が設置されているが、これらは自動車メーカーなどの日系企業の中国内陸部市場における業務展開を金融面から支えるためである。

欧米系銀行は日系銀行と異なり、顧客追従型の経営戦略を採用しておらず、顧客の現地化戦略を立ており、新たに現地顧客の獲得を図る。これは欧米系銀行が拠点数を拡大しつつあることからうかがえる。拠点数が最も多いのはHSBCである。2019年12月現在、出張所を含め、同行は171の拠点の運営を行っている。HSBCは2017年から、中小企業向けバンキングサービスを正式に開始し、中小企業経営者に資産運用や企業の財務ニーズに関する、より効率的で便利な金融サポートを提供しはじめた。さらに、顧客現地化戦略の一環として、欧米系銀行は中西部地域での農村金融の立ち遅れをビジネスチャンスとして、中国の農村地域への参入を実行している。ANZ銀行は重慶に100%子会社、重慶支店を有しており、農村市場開拓の取り組みを進めている。ANZ銀行のほか、HSBCは湖北省、重慶市、福建省、大連市、湖南省、山東省、広東省における農村部に23行の村鎮銀行を開業した。

---

<sup>106</sup> 野元政宏（2020年1月30日）「中国・武漢市に進出している日系企業—製造業など199社—」『日刊自動車新聞』電子版 <https://www.netdenjd.com/articles/-/227294> 2021年2月15日アクセス。

<sup>107</sup> シンジケートローンとは、お客さまの資金調達ニーズに対して、アレンジャーが複数の金融機関を取りまとめてシンジケート団を組成し、1つの契約書に基づいてお貸し出しを行う融資形態である。  
三菱UFJ銀行（2019）「シンジケートローンについて」  
[https://www.bk.mufg.jp/houjin/shikin\\_chotatsu/syndicate/about.html](https://www.bk.mufg.jp/houjin/shikin_chotatsu/syndicate/about.html) 2019年6月25日アクセス

## 第4章 中国進出外資系銀行の人材流出とリテンション・マネジメント

### 4.1 中国進出外資系銀行の人材流出とリテンション・マネジメントの概況

#### 4.1.1 中国進出外資系銀行の人材流出の概況

中国進出外資系銀行の人材流出をまず離職率の側面から検討する。中国進出外資系銀行が2010年から2013年にかけて、従業員の離職による深刻な人材流出問題に直面していた。2010年、グローバルコンサルティング会社Towers Watsonは中国進出外資系銀行の離職率に着目し、実証研究を行った<sup>108</sup>。これは中国21都市での247支店における約30,000人の従業員を含む合計51の外資系銀行へのアンケート調査とインタビューに基づいている。集計結果によれば、過去12ヶ月間の外資系銀行の平均離職率は18%である。リテール営業担当は離職率が33.1%で、最も離職率が高い職種となった。同研究では、インタビューの対象とした80%以上の外資系銀行は法人営業担当を採用することが極めて困難であり、法人営業担当者の不足問題に直面していることを指摘した。コンサルティング会社PWCは、2005年から2013年まで、「中国における外資系銀行」という年間の調査を継続して行っていた。2011年の調査では、PWCが中国進出外資系銀行39行のCEO、シニア・エグゼクティブおよび支店長を対象に離職率についてインタビュー調査を行った<sup>109</sup>。調査対象銀行39行のうち、12行は離職率が20%以上となり、1行は30%を超えた。同調査では、最も需要が伸びた職種は法人営業担当であると明らかにした。この結果は前述したTowers Watsonによる調査結果と一致していた。外資系銀行における離職率が著しく増加したのは2011年である。PWC2012年の調査では、調査対象銀行39行のうち、13行における昨年の離職率は10%-20%の範囲で、14行では20%-40%というかなり高い離職率となった<sup>110</sup>。この結果は、同年度中国金融業界の平均離職率16.6%とは非常に対照的である<sup>111</sup>。また、今後3~5年（2012年-2017年）において、人材不足の問題はどの程度に中国での事業成長に影響を与えるかについて尋ねたところ、22行が「重大な影響がある」と回答し、4行が「非常に重大な影響がある」と答えた。また、法人営業担当が3年連続で求人需要1位の職種となった。同調査から、外資系銀行にとって中国銀行市場におけるもっとも困難な課題ランキングでは、「優秀な人材の採用と定着」が2位となったことも明らかになった。陶启智らは四川における某外資系銀行の支店を対象に離職に関する実証研究を行った（陶他，2015）。集計結果から、この支店において2012年度

<sup>108</sup> 証券时报（2010年11月5日）「A7 金融机构版面」  
<http://epaper.stcn.com/paper/zqsb/page/1/2010-11-05/A007/46751288892968487.pdf>  
2020年11月11日アクセス。

<sup>109</sup> PWC. (2011, June 18). Foreign Banks in China 2011. Retrieved 2020 September 10, from PWCHK:  
[https://www.pwc.de/de/finanzdienstleistungen/banken/assets/fs\\_foreign\\_banks\\_china\\_jun2011.pdf](https://www.pwc.de/de/finanzdienstleistungen/banken/assets/fs_foreign_banks_china_jun2011.pdf).

<sup>110</sup> PWC. (2012, July 18). Foreign Banks in China 2012. Retrieved 2020 September 10, from PWCCN: <https://www.pwc.com/gr/en/surveys/assets/foreign-banks-china-jul2012.pdf> Accessed 2020 March 10.

<sup>111</sup> 前程无忧人力资源调研中心（2012）「2013年度离职与调薪调研报告」  
<http://www.doc88.com/p-7714214944933.html> 2020年7月8日アクセス。

の離職率は30.63%に達していたことが明らかになった。同研究では、報酬制度への不満、キャリアパスが見えず不安、新卒採用制度の不完全性、業績重視によるストレスは高離職率に至る主な原因であることも明らかにした。前述したPWCが行った「中国における外資系銀行」調査の2013年版によれば、調査に協力してくれる外資系銀行において離職率が前年より低くなり、2桁台前半に減少した<sup>112</sup>。融資中国2017（第4回）FinTechイノベーションサミットで発表されたデータによると、2016年外資系銀行の平均離職率は20%以上である。2017年この数字が5%減の15%と減少したが、同年度中国銀行業全体平均離職率の10.9%よりかなり高い比率である<sup>113</sup>。

次に、中国進出外資系銀行の人材流出を外資系銀行における従業員数の推移という側面から把握する。図表4.1.1は2008年から、2019年まで、上海における大型商業銀行、株式制商業銀行、都市商業銀行、および外資系銀行に勤める銀行員の人数をまとめたものである。上海は中国において経済活動の中心地であるため、上海の数値が全国的な状況を反映することができると思われる。

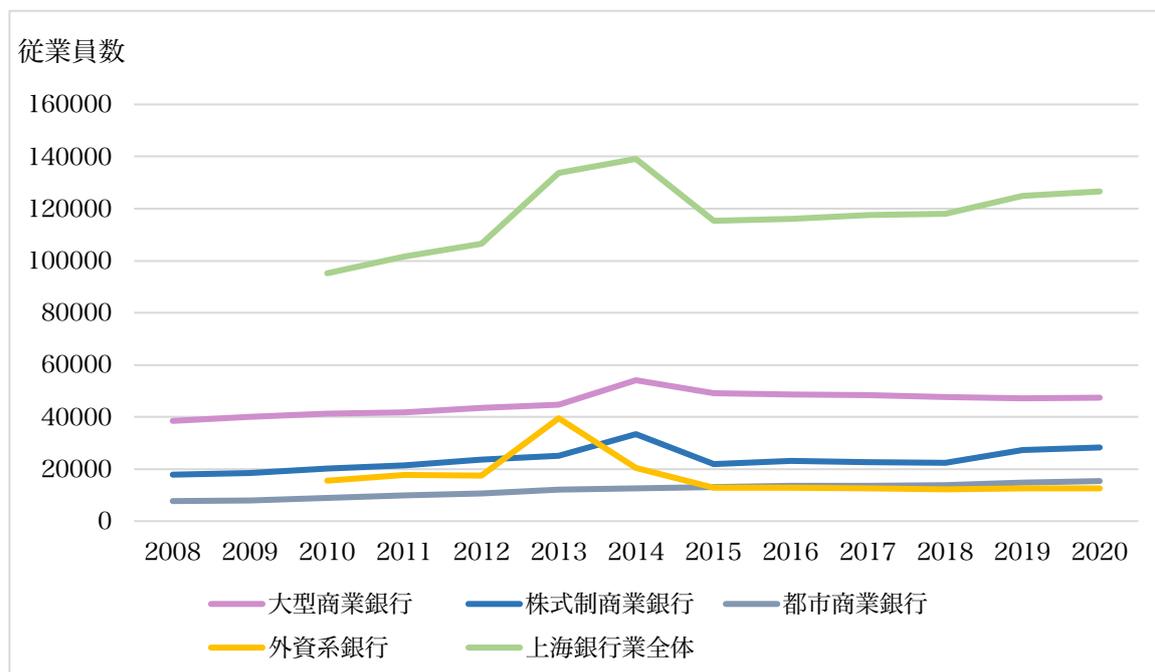
図表4.1.1によれば、2013年から2015年にかけて外資系銀行の従業員数は大幅に減少していた。この間をさらに2013年～2014年、2014年～2015年という2つの段階に分けて検討する。この図に示すように、2013年から2014年にかけて外資系銀行の従業員数が2013年の約4万人から、2014年の約2万人まで劇的に減少していた。一方で、大型商業銀行、株式制商業銀行、都市商業銀行では従業員数が増加していた。この原因は現地銀行の事業拡大による店舗増加であると考えられる。2014年度、上海における大型商業銀行、株式製商業銀行、都市商業銀行が合わせて新たに399店舗を増やし、2013年の70店舗と対照的である。店舗増加は各銀行間の人材をめぐる争いを激化させた。2014年この3つの現地銀行における従業員数が前年と比べ、合わせて約1万8千人が増加したが、当年度上海銀行業全体における従業員の増加数は5366人しかなかった。外資系銀行を離れた約2万元従業員はこの3つの現地銀行に流出した可能性が高い。一方、この段階とは対照的に、2014年から2015年にかけて外資系銀行だけではなく、大型商業銀行、株式制商業銀行も同時に従業員数を減らしていた。これは中国経済の減速に影響を受けたと考えられる。具体的には2013年以降、中国は経済減速の局面に入っていた。2014年の中国の実質GDP成長率は7.4%で、2013年の7.7%から低下した。2015年のGDPは同+6.9%で、2014年から0.5%ポイント下振れし、2年連続減速した<sup>114</sup>。この集計結果はおそらく中国経済成長の鈍化に影響を受けたからだと思われる。

<sup>112</sup> PWC. (2014). Foreign Banks in China 2013. Retrieved 2018 September 16, from IberChina: [http://www.iberchina.org/files/banca\\_extranjera\\_china\\_pwc.pdf](http://www.iberchina.org/files/banca_extranjera_china_pwc.pdf).

<sup>113</sup> 融資中国（2021）「韦莱韬悦&融资中国：2017 金融科技行业薪酬报告发布，人才固薪调薪率远超传统银行，但主动离职率依然高居大金融首位」  
<http://www.360doc.cn/mip/971363811.html> 2021年7月7日アクセス。

<sup>114</sup> 国家统计局（2019）「2018年四季度和全年国内生产总值（GDP）初步核算结果」  
[http://www.stats.gov.cn/tjsj/zxfb/201901/t20190122\\_1646082.html](http://www.stats.gov.cn/tjsj/zxfb/201901/t20190122_1646082.html) 2020年7月7日アクセス。

図表 4.1.1 2008年-2019年上海市銀行業従業員数の推移



単位：人

年	大型商業銀行	株式制商業銀行	都市商業銀行	外資系銀行	上海銀行業全体
2008	38496	17855	7709	7501	80005
2009	39972	18595	7872	N/A	N/A
2010	41231	20306	8965	15618	95185
2011	41893	21469	9976	17654	101572
2012	43425	23642	10670	17400	106416
2013	44780	24989	12002	39509	133740
2014	54116	33411	12593	20341	139106
2015	49117	21981	13139	12910	115425
2016	48688	23088	13639	12805	115995
2017	48289	22641	13611	12543	117599
2018	47549	22450	13780	12220	117973
2019	47216	27258	14786	12549	124886
2020	47342	28175	15393	12478	126629

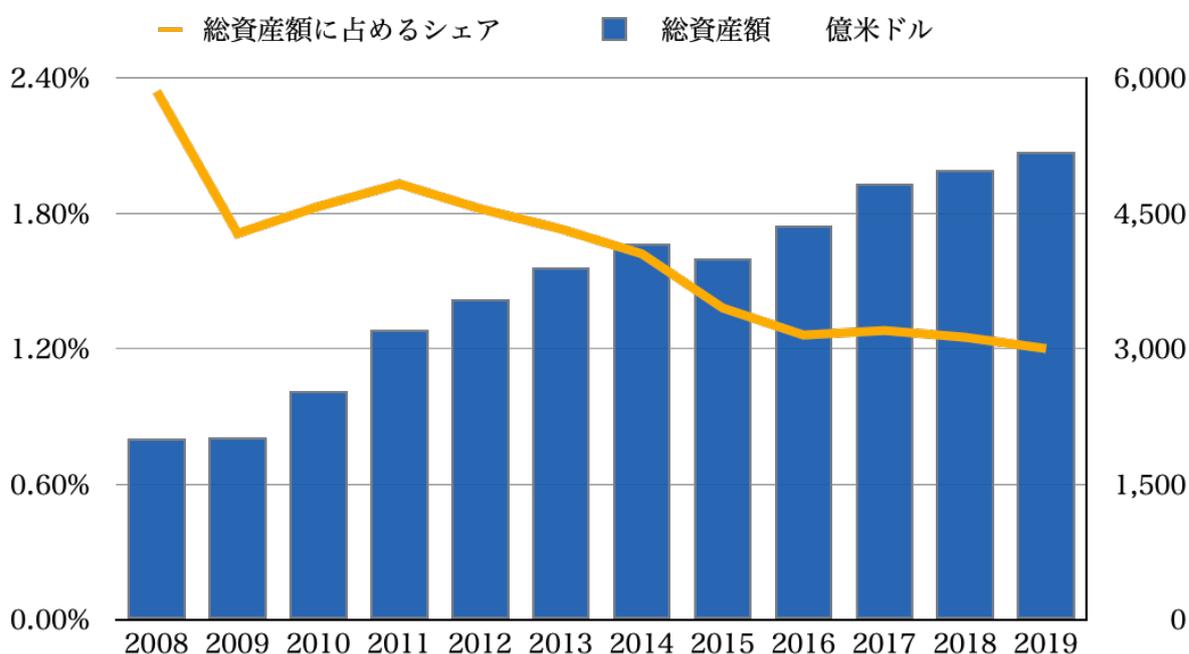
出所：2008年-2019年上海市金融運行報告より筆者作成

2015年以降、図表4.1.1に示すように、外資系銀行における従業員数を示すグラフは水平となっており、よって大きな流出がないことを表している。とはいえ、外資系銀行の中国での急速なネットワーク拡大と限られたタレントプールが相まって、より優秀な人材を採用しようとする銀行でも必死になっている。外資系銀行の募集の必須要素には多くの共通点があるため、たいていの場合、採用競争は外資系銀行間の競争でもある。UBSは2020年、44人のバンカー、アナリスト、サポートスタッフを5つのライバル外資系金融機関のから引き抜くことによって、全体の従業員数を2倍（600名～1200名）に拡大するという2022年計画の目標をすでに達成している。モルガン

スタンレーでは、2020年に7名の役員を中国本土に移動させるとともに、中国事業を  
発展させるために20名のバンカーとリサーチアナリストを採用した。一方、人材をめ  
ぐる戦争は一方通行ではない、モルガンスタンレーも6名の役員を失った<sup>115</sup>。

最後に、外資系銀行のパフォーマンスの視点から検討する。Morrow and McElroy  
は離職が商業銀行のパフォーマンスにどの程度の影響を与えるかについて実証研究を  
行った (Morrow & McElroy, 2007)。彼らのメタ分析によれば、離職と銀行のパ  
フォーマンスとは強い負の相関を示している ( $\beta = -.62, p < .01$ )。そこで、本論  
は、銀行の業務状況を示す指標の1つである総資産額とその対前年成長率を取り上げ、  
中国進出外資系銀行のパフォーマンスを考察することによって、外資系銀行における  
人材流出の状況を把握する。

図表 4.1.2 2008-2019 外資系銀行の総資産額と銀行部門全体に占めるシェア



年	総資産額に占めるシェア	総資産額 億米ドル
2008	2.34%	1,997
2009	1.71%	2,012
2010	1.83%	2,533
2011	1.93%	3,204
2012	1.82%	3,546
2013	1.73%	3,904
2014	1.62%	4,157

次ページに続く

<sup>115</sup> Foreign Banks in China: Talent War Triggered. (2020, September 23). Retrieved 2021 January 16, from finews.asia: <https://www.finews.asia/finance/32781-foreign-banks-in-china-a-talent-war-triggered>.

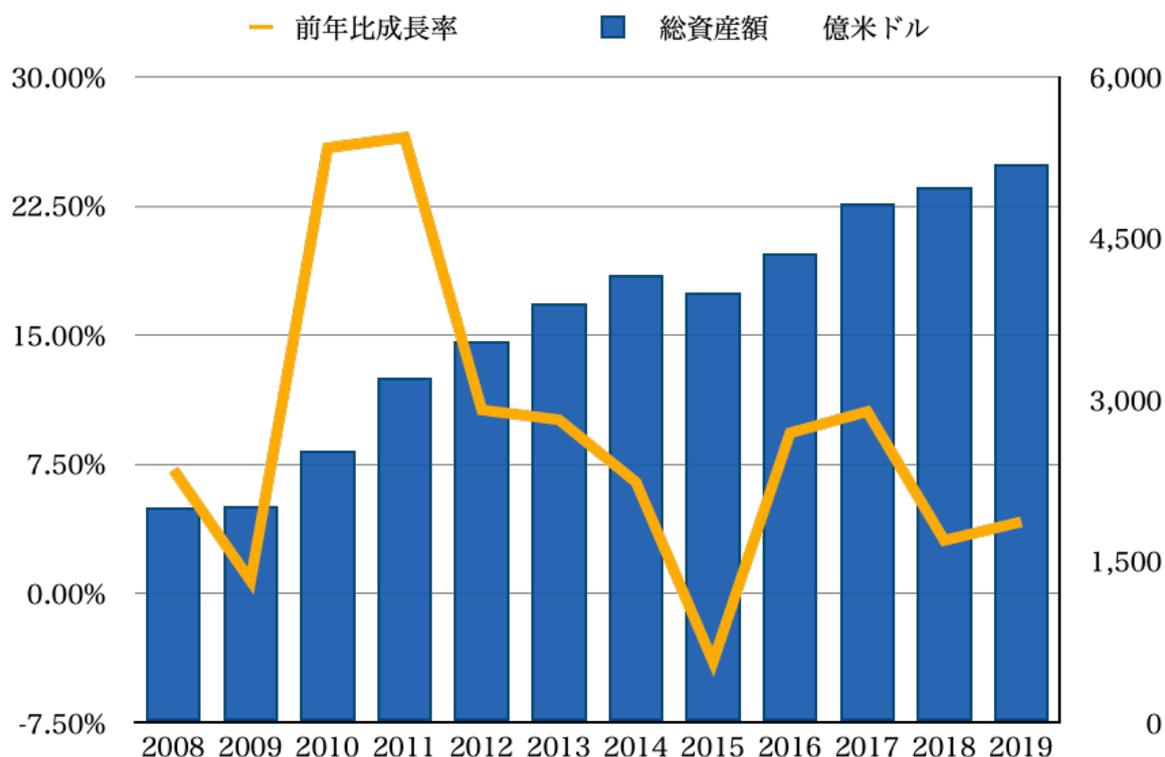
前ページから続く

2015	1.38%	3,993
2016	1.26%	4,366
2017	1.28%	4,828
2018	1.25%	4,977
2019	1.20%	5,185

出所：中国銀行保険監督管理委員会（2009-2019）「中国銀行業監督管理委員会 2008-2018 年報」；中国銀行協会（2019）「在華外資銀行発展報告」より筆者作成

図表4.1.2は2008年から2019年までの外資系銀行の総資産額と銀行全体に占めているシェアを示したものである。この図で見えてきたように、外資系銀行の総資産額が2015年を除き年々増加しているものの、銀行全体に占めるシェアは減少傾向にあることがわかった。年代別で見ると、2008年と2009年の間で、市場シェアが著しく減少し、これはおそらく世界金融危機が原因である。2009年と2011年の間で、徐々に回復していたが、もとの値に戻っておらず、2011年に頂点に達し、その後減少傾向が見られ、2016年時点で水平になっている。具体的には、2011年以降、外資系銀行の市場シェアが、2017年を除き、年々減っており、2019年のシェア（1.2%）は2008年（2.34%）と比べほぼ半分に減少した。これを前述した外資系銀行の離職率と関連して検討してみると、2011年はちょうど離職率が大幅に増加した年度であり、2011年から始まった市場シェアの縮小はおそらく高離職率に関わると考えられる。

図表 4.1.3 2008-2019 外資系銀行の総資産額と前年比成長率



次ページに続く

前ページから続く

年	総資産額 億米ドル	前年比成長率
2008	1,997	7.20%
2009	2,012	0.75%
2010	2,533	25.89%
2011	3,204	26.49%
2012	3,546	10.67%
2013	3,904	10.10%
2014	4,157	6.48%
2015	3,993	-3.95%
2016	4,366	9.34%
2017	4,828	10.58%
2018	4,977	3.09%
2019	5,185	4.18%

出所：出所：中国銀行保険監督管理委員会（2009-2019）「中国銀行業監督管理委員会 2008-2018年報」；中国銀行協会（2019）「在華外資銀行発展報告」より筆者作成

さらに、外資系銀行の総資産額の対前年成長率を前述した外資系銀行の離職率および外資系銀行人材流出のピークを一緒に検討する。図表4.1.3に示すように、2008年から2019年まで外資系銀行総資産額の対前年成長率が大幅に下落したことは4回がある。それぞれは、2008年～2009年、2011年～2012年、2013年～2015年、2017年～2018年である。最初の1回は先述した世界金融危機（2008年～2009年）が原因であるが、その後の3回の下落は外資系銀行における3回の人材流出に関わると考えられる。第2回、第3回、第4回の低下が発生した年代は上述した離職率のピーク（2011年～2012年）、従業員数が現地銀行への流出・中国経済成長の鈍化（2013年～2015年）、離職率の上昇（2017年～2018年）の年代と一致する。これらは成長率を押し下げたと推測される。

以上のことから、中国進出外資系銀行が世界金融危機後、2011年～2012年、2013年～2015年、2017年～2018年という3回の大きな人材流出を経験してきて、この3回の人材流出は外資系銀行の中国における市場シェアの低下および総資産成長率の下落につながると考えられる。

#### 4.1.2 エンゲージメントの視点から見た中国進出外資系銀行のリテンション・マネジメントの概況

本論は、中国進出外資系銀行のリテンション・マネジメントを、離職率低下に影響を与える従業員エンゲージメントの視点から考察する。第1章で述べたように、パフォーマンス評価制度、報酬制度、公平、ジョブデザイン、ラインマネージャーはエンゲージメント向上の促進要素である。本節では報酬制度および評価制度という2つの制度的側面から中国進出外資系銀行の離職予防策について検討する。

##### 4.1.2.1 外資系銀行における報酬制度の変遷と現状

ここでは、外資系銀行における報酬制度の変遷を報酬水準の視点から把握しながら分析する。WTO加盟に伴い金融分野の対外開放により、外資系銀行が中国市場での店

舗展開を加速させていた。しかし、事業拡大が人材不足問題を引き起こした。それに加えて、前述したように、2010から、外資系銀行の離職率が大幅に増加し、人手不足が深刻な問題となっていた。このような状況下で、いかに人材を確保するかが課題となっていた。優秀な現地人材を外部から惹きつけ、すでにいる人材の離職を防止する対策として、外資系銀行が従業員の報酬を上げることにした。

前述したTowers Watsonが行った2010の調査<sup>116</sup>によれば、調査した51行の2010年度の平均賃上げ率実績は7.5%で、昨年4.8%よりはるかに上回った。一線都市<sup>117</sup>のうち、最も高いのは8.2%の深センだった。次に7.5%の広州、7.4%の北京、7.3%の上海が続く。一方、外資系銀行の市場参入は二線都市<sup>118</sup>が焦点になりつつあるため、二線都市の給与も増加していた。二線都市のうち、無錫は平均10.4%と最も高かった。

また、同研究では、27行の調査対象外資系銀行が中国本土各地の大学卒の初任給を引き上げたことを明らかにした。上海の大卒は初任給が年収47,000円で最も高かった。院生の場合、最も高かったのは年収61,000元の北京の大学院卒であった。管理研修生の場合、調査対象となった15行の外資系銀行が管理研修生の初任給を引き上げた。初任給が最も高い都市は広州で、大学卒と大学院卒の年収はそれぞれ93,000元と97,000元であった。これとは対照的に、2010年度の中国の大学卒の平均初任給は年収33780円で、上海外資系銀行の大卒より3分の1少なかった。さらに、銀行業における大学卒の平均初任給（年収40440元）と比べると、上海外資系銀行の大卒が15%多かった。

PWCが行った2011年の「中国における外資系銀行」調査<sup>119</sup>では、40行の調査参加者全員が、従業員を確保するために来年（2011年）賃金を上げるつもりと回答し、約半数は賃金上昇率が10%に達すと見込んでいた。同調査では、あるヨーロッパ系銀行

---

<sup>116</sup> 前掲 108。証券时报（2010年11月5日）「A7 金融机构版面」  
<http://epaper.stcn.com/paper/zqsb/page/1/2010-11-05/A007/46751288892968487.pdf>  
2020年11月11日アクセス。

<sup>117</sup> 一線都市とは、全国的な政治活動や経済活動などの社会活動で重要な地位にあり、指導的役割を備え、波及力・牽引力をもった大都市を指す。その地位や能力は主に都市の発展水準、総合的な経済的实力、波及力・牽引力、人材吸引力、情報交流の力、国際競争力、科学技術イノベーション力、交通の発達といった各方面に体现される。一線都市は生産、サービス、金融、イノベーション、流通などの全国的な社会活動の中で、牽引役を担ったり波及効果をもつなどの主導的役割を果たす。中国で現在、一般的に一線都市とみなされているのは、北京市、上海市、広州市、天津市、深セン市である。人民網日本株式会社（2019）「経済用語集（一線都市）」  
<http://j.people.com.cn/94476/100561/100569/7899843.html> 2019年6月25日アクセス。

<sup>118</sup> 二線都市とは、自国の経済や社会に対して大きな影響力をもつ大都市を指す。その影響力は相対的に一線都市よりも小さく、主に地域レベルの影響力をもつ大都市である。都市の規模、インフラ、文化、消費といった側面をみると、二線都市には副省級の都市と沿海都市が含まれる。当該地域の他の都市よりも抜きんでている都市が多く、青島市、廈門（アモイ）市、西安市、寧波（ニンポー）市、長沙市などがこれにあたる。人民網日本株式会社（2019）「経済用語集（二線都市）」  
<http://j.people.com.cn/94476/100561/100569/7899846.html> 2019年6月25日アクセス。

<sup>119</sup> PWC. (2011, June 18). Foreign Banks in China 2011. Retrieved 2020 September 10, from PWCHK:  
[https://www.pwc.de/de/finanzdienstleistungen/banken/assets/fs\\_foreign\\_banks\\_china\\_jun2011.pdf](https://www.pwc.de/de/finanzdienstleistungen/banken/assets/fs_foreign_banks_china_jun2011.pdf)

は2011年度の賃上げ率が6%に達してなかったたら、3分の2の従業員が離職する可能性がある」と指摘した。もう1行大手ヨーロッパ系銀行は、報酬面で競争力を維持するために、上海での従業員の給与を香港、シンガポール、ロンドンと同じレベルに上昇した。これとは対照的に、2009年の調査では40行のうち半数以上が賃金上昇する予定がないと回答した。そして、2012の調査<sup>120</sup>では、40行のうち38行が2012年にも大幅な給与昇給が続くと予測した。あるアジア系の銀行は、新入社員候補が20%以上の昇給を要求し、一部は50%の昇給を要求したと述べた。同研究では、あるヨーロッパ系の銀行は、中国本土の給与を年間14%から15%の割合で増加させることが究明された。2013年の調査でも、魅力的な報酬は依然として人材獲得と確保の鍵であると指摘した。一部の大手外資系銀行は、給与が比較的高いため離職率が2桁台前半にとどまったと述べた<sup>121</sup>。2016年の現地銀行の平均給与上昇率は5.1%に対し、外資系銀行が6.2%だった。2017年の現地銀行と外資系銀行の賃上げ率はそれぞれ、5.2%と6.0%であった<sup>122</sup>。

次に、前述した上海市外資系銀行における従業員数の推移と外資系銀行の離職率をたどり、外資系銀行が実施した給料上昇の効果を検討する。図表4.1.4によれば、2008年から2013年までの5年間、外資系銀行の従業員数がほぼ一貫して増加傾向である。特に2012年から2013年にかけて、従業員数が一挙に17400人から4万近くまで増えた。具体的な変化率を見てみると、2012年以前の年平均増加率は32.38%で、2013年が前年度比127.06%のかなり高い増加率を示した。しかし、前節で述べたように、この段階での離職率が極めて高かったことも事実である。したがって、この段階で実施された賃金上げが人材を惹きつけることに役に立ったが、定着させることには効果が薄かったと考えられる。

2013年以降、図表4.1.4が示すように、外資系銀行の従業員数が急落し、2015年は2012年度の約3分の1で、2010年よりも少ないという大幅な下落を示した。その原因は前節で述べたように、現地銀行の事業拡大で、外資系銀行の人材が現地銀行に流出したからである。「智联卓聘」によれば、2014年中国大手銀行が西部エリアと二線都市に参入し、短時間で多くの支店を設置した。その結果、二線都市では、支店長や管理職の人手不足問題が深刻化し、これらの職種の給与が高騰した<sup>123</sup>。各銀行で高額報酬による人材の奪い合いが激しくなってきたことで、最初は魅力的だった外資系銀行の報酬がだんだん魅力がなくなった。これは外資系銀行がこの段階での人材争奪戦に劣後する状況になった原因の1つだと考えられる。

---

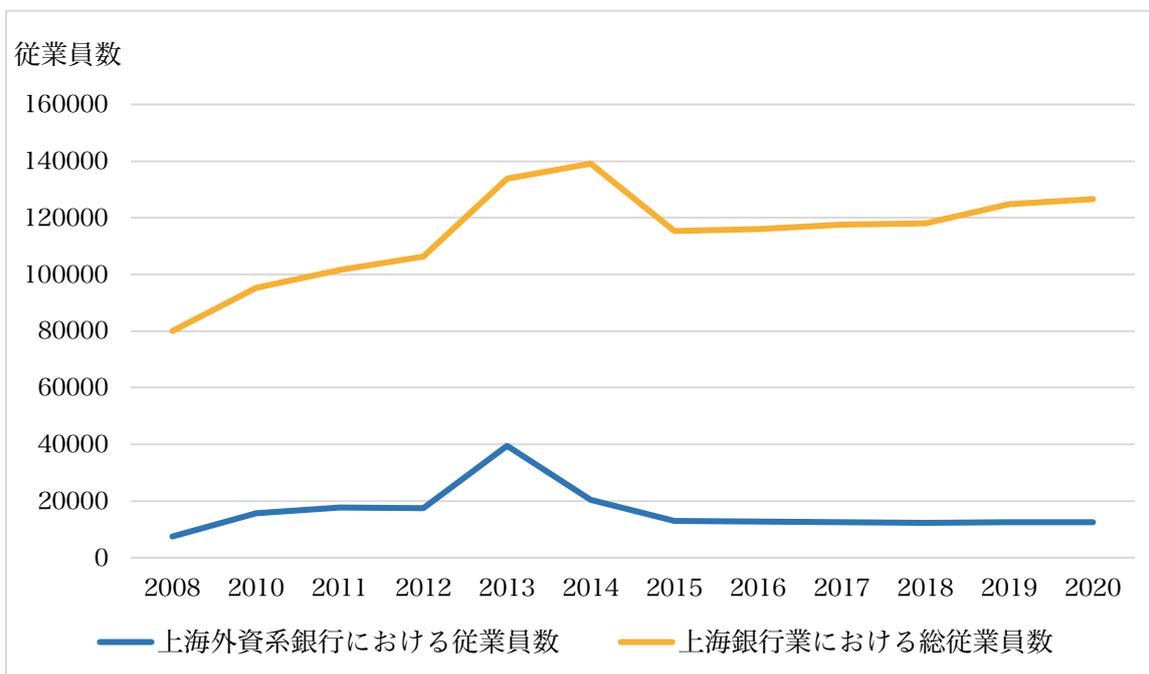
<sup>120</sup> PWC. (2012, July 18). Foreign Banks in China 2012. Retrieved 2020 September 10, from PWCCN: <https://www.pwc.com/gr/en/surveys/assets/foreign-banks-china-jul2012.pdf>

<sup>121</sup> PWC. (2014). Foreign Banks in China 2013. Retrieved 2018 September 16, from IberChina: [http://www.iberchina.org/files/banca\\_extranjera\\_china\\_pwc.pdf](http://www.iberchina.org/files/banca_extranjera_china_pwc.pdf)

<sup>122</sup> 前掲 113。融资中国 (2021)「韦莱韬悦&融资中国：2017 金融科技行业薪酬报告发布，人才国薪调薪率远超传统银行，但主动离职率依然高居大金融首位」  
<http://www.360doc.cn/mip/971363811.html> 2021年7月7日アクセス。

<sup>123</sup> 西陆网 (2015)「二线城市来穗双倍年薪挖人」  
<http://shizheng.xilu.com/20150119/1000150003780427.html> 2019年6月23日アクセス。

図表 4.1.4 2008 年-2020 年上海市外資系銀行業従業員数の推移



単位：人

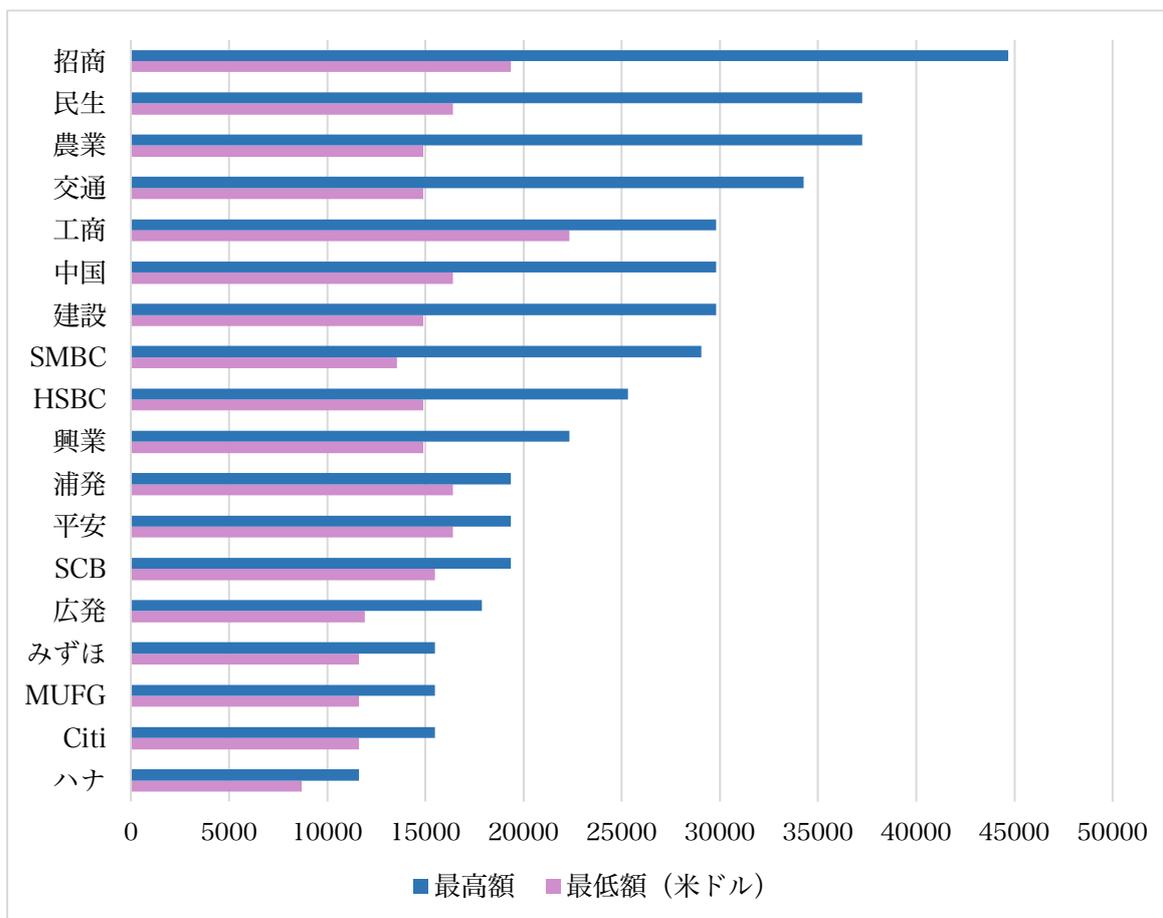
年*	上海外資系銀行における従業員数	上海銀行業における総従業員数
2008	7501	80005
2010	15618	95185
2011	17654	101572
2012	17400	106416
2013	39509	133740
2014	20341	139106
2015	12910	115425
2016	12805	115995
2017	12543	117599
2018	12220	117973
2019	12549	124886
2020	12478	126629

\*：2009 年の統計情報が取得されていない

出所：2008 年-2020 年上海市金融運行報告より筆者作成

2015年以降、外資系銀行の従業員数がしばらく横ばいに推移してきたが、前節で既述した2016、2017年外資系銀行の離職率が高かったことも事実である。これは、外資系銀行の賃金が人材確保に効果が少ないと推測できる。近年、外資系銀行の賃上げ率は前述したように依然として比較的に高いが、賃金水準には優位性が失われつつある。

図表 4.1.5 上海における外資系銀行と現地銀行の新卒初任給（年収）



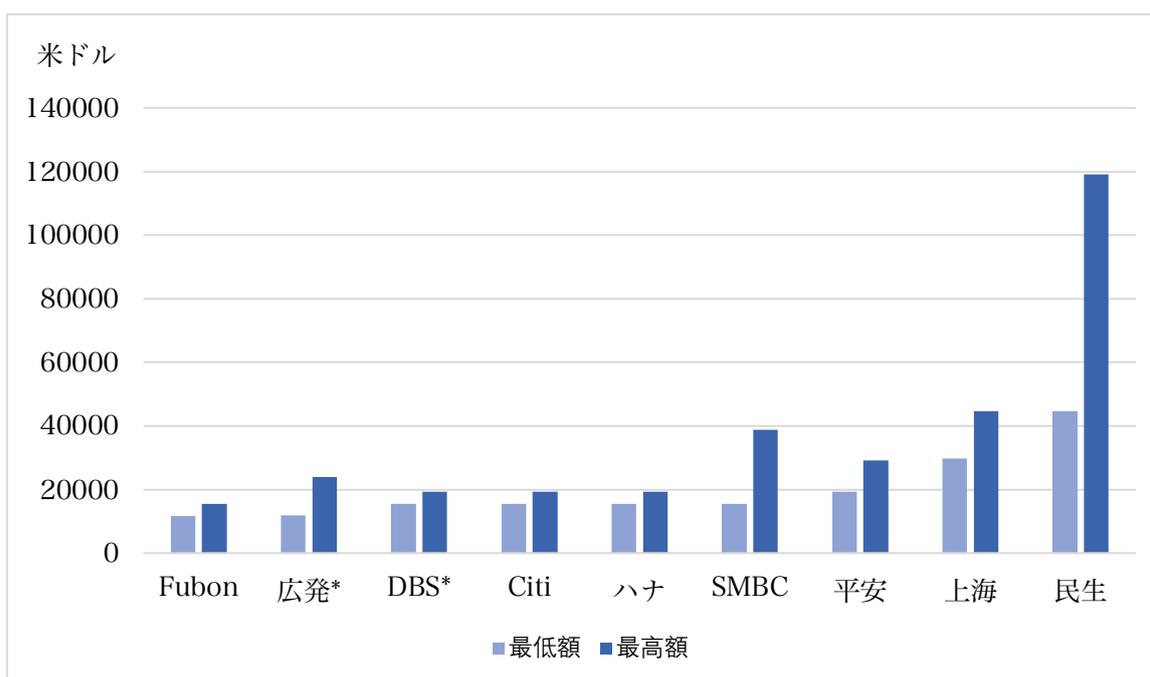
単位：米ドル

銀行名	最低額	最高額
ハナ	8,716.5	11,622
Citi	11,622	15,496
MUFG	11,622	15,496
みずほ	11,622	15,496
広発	11,920	17,880
SCB	15,496	19,370
平安	16,390	19,370
浦発	16,390	19,370
興業	14,900	22,350
HSBC	14,900	25,330
SMBC	13,559	29,055
建設	14,900	29,800
中国	16,390	29,800
工商	22,350	29,800
交通	14,900	34,270
農業	14,900	37,250
民生	16,390	37,250
招商	19,370	44,700

出所：前程无忧 51job.com; 智联招聘 highpin.zhaopin.com より筆者作成

図表4.1.5は2021年7行の外資系銀行および11行の現地系銀行における新卒初任給の範囲を最高額の昇順で示している。この図で示されるように、現地系銀行の初任給は概して外資系より高いとわかる。外資系銀行のうち、欧米系銀行は日系銀行より賃金水準が高い傾向で、賃金水準がもっとも低いのは韓国系銀行である。欧米系のSCBは、外資系銀行において、初任給最低額（14,900米ドル）がもっとも高く、国有の建設銀行、農業銀行よりも高い水準となった。外資系銀行における初任給最低賃金の中位数は11,622米ドルで、現地系銀行における最低賃金の中位数の約7割（差額4,768米ドル）と大きく下回っていることが明らかになった。

図表 4.1.6 実務経験 2 年のフロントオフィスの銀行員が転職する場合の年収の範囲



単位：米ドル

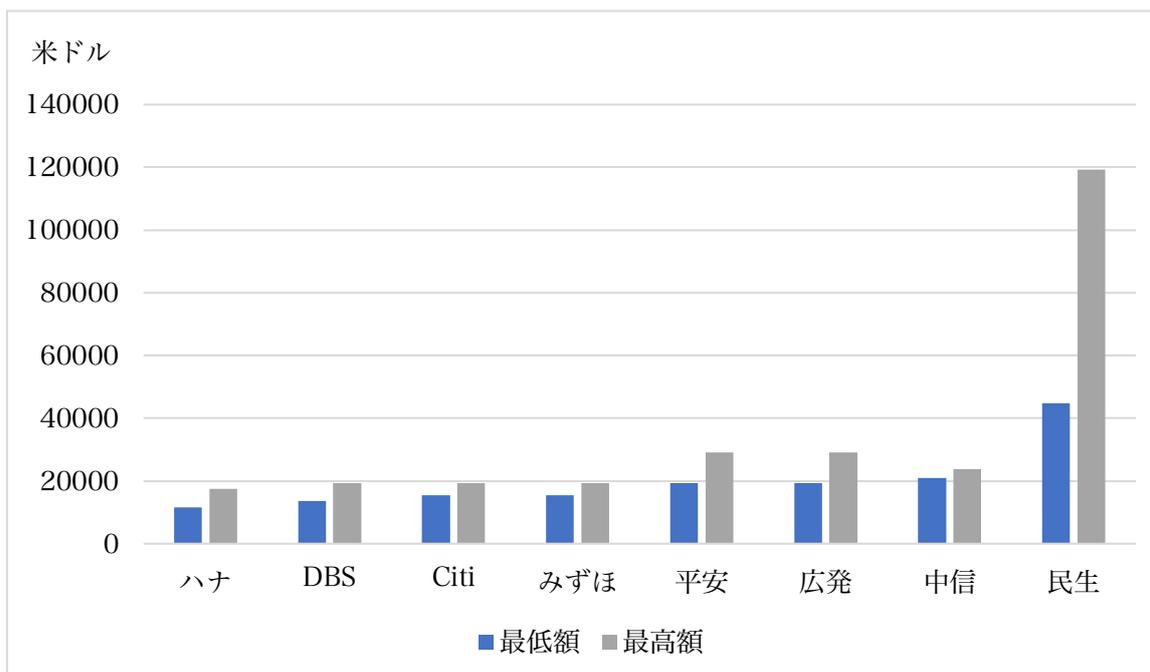
銀行名	最低額	最高額
Fubon	11622	15496
広発*	11920	23840
DBS*	15496	19370
Citi	15496	19370
ハナ	15496	19370
SMBC	15496	38740
平安	19370	29055
上海	29800	44700
民生	44700	119200

出所：前程无忧 51job.com; \*智联招聘 highpin.zhaopin.com より筆者作成

また、転職の場合、フロントオフィスとミドルオフィス分別に外資系銀行と現地系銀行の賃金水準を比較してみると、現地銀行はいずれの職種においてより高い賃金水

準を提示している傾向である。本論では、給与が求人サイトに記載されている実務経験2年の外資系銀行と現地銀行の採用情報をまとめた。図表4.1.6と図表4.1.7はそれぞれフロントオフィスとミドルオフィスが転職する場合の年収の範囲を示している。フロントオフィスの場合、外資系銀行における年収最低額の中位数は15496米ドルで、現地銀行より約1割以上（差額1937米ドル）低い水準となった。ミドルオフィスの場合、外資系銀行の年収最低額の中位数は14528米ドルで、現地系銀行の約7割となった。

図表 4.1.7 実務経験 2 年のミドルオフィスの銀行員が転職する場合の年収の範囲



単位：米ドル

銀行名	最低額	最高額
ハナ	11622	17433
DBS	13559	19370
Citi	15496	19370
みずほ	15496	19370
平安	19370	29055
広発	19370	29055
中信	20860	23840
民生	44700	119200

出所：前程无忧 51job.com; 智联招聘 highpin.zhaopin.com より筆者作成

加えて、中国の金融業界での高い転職賃上げ率は、各銀行が人材を確保することをさらに困難にする。「中智上海グループ (CiiC)」によれば、2019年上半期、一線都市である北京、上海、深圳の金融業界転職率がそれぞれ、39.2%、38.45%、

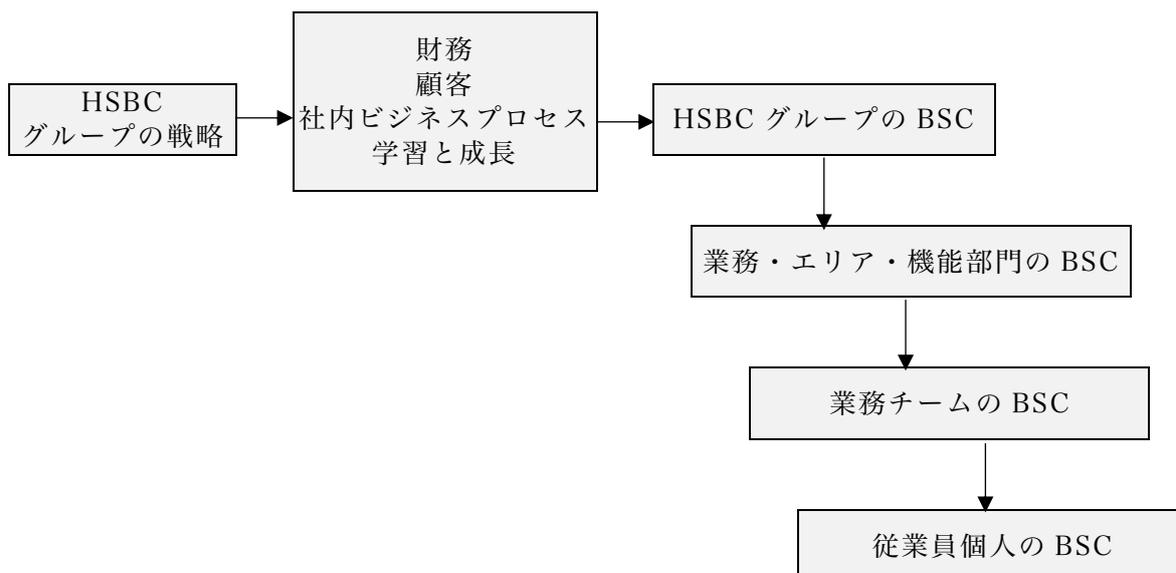
37.18%である<sup>124</sup>。それに対して、2019年第2四半期銀行業における賃上げ率は平均10.65%と大きく下回っている<sup>125</sup>。このような状況の中で、外資系銀行における経験を積んだ従業員がより高い給与を求めるために、転職する可能性が高いと考えられる。

#### 4.1.2.2 外資系銀行におけるパフォーマンス評価制度の特徴

外資系銀行における従業員パフォーマンス評価の基本的流れは、期首、期中、期末といった3つの段階がある。期首において、従業員の達成目標と評価項目が設定されている。立てられた目標が期中で調整される。期末に、従業員の自己評価、ラインマネージャーの評価、期末面談が行われる。

外資系銀行におけるパフォーマンス評価制度の特徴の1つは従業員個人の目標を設定する際のブレイクダウン方式である。外資系銀行での業績評価に利用される目標設定手法は第1章で取り上げた「MBO」、「BSC」、「KPI」が挙げられる。外資系銀行がいずれどの手法を使っても銀行全体の目標とそれを達成するため必要な経営戦略を個々従業員まで共有することを重視している<sup>126</sup>。このようなブレイクダウン目標設定の例として、HSBC銀行のBSC導入が挙げられる。図表4.1.8はHSBC銀行のBSC分解プロセスを示している。

図表 4.1.8 HSBC 銀行の BSC 分解フローチャート



出所：潘光伟（2012）『银行业流程再造、绩效薪酬管理及人力资源开发』中国金融出版社 pp. 203-204 より筆者作成

図表4.1.8に示すように、期首目標設定において、HSBC銀行がまずHSBCグループの戦略を「財務」、「顧客」、「社内プロセス」、「学習と成長」といった4つの視点で具体化することによって、銀行全体の目標を設定し、銀行レベルのBSCを作成する。次に、銀行レベルのBSCをより具体的な各機能部門のBSCに分解し、各機能部門

<sup>124</sup> CiiC 中智咨询（2021）「中智 2020 年金融行业薪酬趋势指南」

<https://max.book118.com/html/2020/0408/5312201222002234.shtml> 2021年7月10日アクセス。

<sup>125</sup> 同上。

<sup>126</sup> 潘（2012）p. 168。

のBSCをさらに各チームのBSC、従業員個人のBSCまで分解していく。このように、銀行が従業員を意思決定過程に参加させ、個々従業員と所属する部門と銀行全体の目標を連動させる。理論的に、個人の目標が達成すれば、各部門の目標も達成され、自然に銀行全体の目標が達成されるような状況が生み出される。また、従業員が自ら目標を設定することで、納得感がえられ、従業員が目標達成へのコミットメントを高めることができる。

パフォーマンス評価の結果と報酬との連動も外資系銀行におけるパフォーマンス評価制度の特徴の1つである。前述したHSBC銀行従業員は期末評価の段階において、期首に立てられた目標の達成度に基づき、パフォーマンスが評価される。HSBC銀行が従業員の目標達成度を「1、非常に優れている」、「2、大変良い」、「3、良い」、「4、不安定」、「5、良くない」といった5つのグレードに分けて分類する。HSBC銀行ではグローバルに統一された「Peoplesoft」といった社内システムが使われている。期末に、従業員が「Peoplesoft」においての「My Performance」で、5段階の基準にしたがって自己格付けを実施する。ラインマネージャーが部下の自己評価を確認した上で、部下のパフォーマンスに点数をつける。HSBC銀行が「1」または「2」に達した従業員をジョブ・ローテーションや昇進、あるいは特別賞与によって奨励し、モチベーションを高める。一方、「4」や「5」を得た従業員に対して、HSBC銀行がただ当年度のボーナスをカットするだけではなく、業績の低下原因と改善方法をラインマネージャーと一緒に究明させ、従業員の成長を支える。

また、外資系銀行は従業員の評価への納得感が得られるように工夫している。従業員の納得感を出すために、外資系銀行が従業員の評価プロセスへの参加および評価プロセスを支えるフィードバック機能を重視している。外資系銀行が従業員を目標設定と目標調整に参加させることによって、それぞれが銀行から期待されていることとは何かを明確したうえで、自分の向かう方向を自分で決める。期末の自己評価によって、従業員が自分の成長や不足を見つめ直す。一方、フィードバックは期末に限らず、評価全体の流れにおいて定期的に行われる。ラインマネージャーが常に目標達成に向けた改善策やアドバイスを従業員と共有することで、従業員の業務遂行をサポートする。

このように、外資系銀行は従業員の目標へのコミットメントを高め、評価結果に対する不満の解消につなげることができると考えられる。第1章で既述したように、評価制度を実施する際に、従業員のモチベーションとエンゲージメントを向上させるため、手続き的公平、ラインマネージャーの公平な評価、および部下から上司へのボトムアップ・フィードバックはしっかり定着させる必要がある。なお、これらの点について、本論は第6章における実証研究を通じて究明する。

## 4.2 エンゲージメントの視点から見た中国進出欧米系銀行と日系銀行におけるリテンション・マネジメント

以上まで、中国外資系銀行におけるリテンション・マネジメントの全体像を報酬制度と評価制度の側面から考察してきた。本節では、中国外資系銀行を欧米系銀行と日系銀行に絞って、報酬制度と評価制度の詳細な仕組みについて考察する。

### 4.2.1 中国進出欧米系銀行と日系銀行における報酬制度

前節で、中国進出外資系銀行の賃金水準を概観し、欧米系の賃金水準が日系銀行より高いことを指摘した。ここで、中国進出日米欧系銀行の報酬制度における金銭的報酬要素を考察する。図表4.2.1と図表4.2.2は、中国進出欧米系銀行5行と日系銀行3行における金銭的報酬を、支給期間・報酬要素・銀行別に整理したものを表している。

この2つの図より明らかな共通点は、欧米系銀行と日系銀行が両方とも短期および中長期インセンティブ報酬制度を設けており、固定報酬、変動報酬、従業員ベネフィットによって従業員に報酬を与えること、変動報酬と業績をリンクさせることと、「五险一金」<sup>127</sup>および繰延報酬を採用することである。なぜならば、これらの仕組みは、2010年3月1日に施行された「商業銀行穩健報酬監管指引」によって、定められたからである。商業銀行穩健報酬監管指引第2章第5条は、商業銀行報酬システムの報酬要素を固定報酬（基本給）、変動報酬（業績給、中長期インセンティブ）、従業員ベネフィット（社会保険、住宅公共積立金）といった3つの部分からなる必要があると規定する。さらに、過度なリスクテイクを防ぐため、クリティカルなポジションに就く従業員と上級管理者については、それぞれ業績報酬の40%と50%以上を最低3年間繰延払いとすることが義務付けられており、業績報酬の上限も基本給の3倍分と規定されている（第2章第7条・第14条・第16条）<sup>128</sup>。

欧米系銀行と日系銀行報酬要素の相違点について、整理すると以下の2点が挙げられる。第一に、ペイ・ポリシーの違いである。欧米系銀行が賃金水準を決定するにあたって、人材を惹きつけることを重視し、リード・ポリシーを導入している。一方、日系銀行の賃金水準は市場平均に基づいている。つまり、マッチ・ポリシーが採用されている。

---

<sup>127</sup> 「五险一金」とは中国の社会保険のことである。五險は医療保険、公傷保険、生育保険、養老保険、失業保険から構成されており。一金は住宅公共積立金のことを指している。「五险一金」のうち医療保険、公傷保険、生育保険、住宅公共積立金が従業員短期インセンティブ報酬で、養老保険、失業保険が長期インセンティブ報酬である。

中華人民共和国中央人民政府（2010年10月28日）「中華人民共和国社会保険法」  
[http://www.gov.cn/flfg/2010-10/28/content\\_1732964.htm](http://www.gov.cn/flfg/2010-10/28/content_1732964.htm) 2021年1月25日アクセス。  
中華人民共和国中央人民政府（2002年3月24日）「国务院関与修改住房公積金管理条例の決定」  
[http://www.gov.cn/gongbao/content/2002/content\\_61418.htm](http://www.gov.cn/gongbao/content/2002/content_61418.htm) 2021年1月26日アクセス。

<sup>128</sup> 中国银行业协会（2010年3月18日）「中国銀监会关于印发《商業銀行穩健薪酬監管指引》的通知」  
<https://www.china-cba.net/Index/showw/catid/99/id/5066> 2020年12月28日アクセス。

図表 4.2.1 中国進出日米欧系銀行における報酬制度の比較 I

支給期間	金銭的報酬要素	HSBC (中国)	ハンセン (中国)	SCB (中国)	Citi (中国)
短期報酬とベネフィット Short-term Compensation & Benefits	固定報酬 (基本給) Base Pay	1.リードポリシー	1.リードポリシー	1.リードポリシー	1.リードポリシー
	短期インセンティブ報酬 Mid/Long-term Incentives (変動報酬 Contingent Pay)	2.メリット・ペイ 3.年次賞与 ◇単年度業績評価結果に基づくインセンティブ	2.メリット・ペイ 3.年次賞与 ◇単年度業績評価結果に基づくインセンティブ	2.メリット・ペイ 3.年次賞与 ◇単年度業績評価結果に基づくインセンティブ	2.メリット・ペイ 3.年次賞与 ◇単年度業績評価結果に基づくインセンティブ
	短期ベネフィット Short-term Benefits	4.「五险一金」 ◇医療保険、公傷保険、生育保険、住宅公共積立金 5.休暇 ◇有給休暇：10日 ◇有給病気休暇：10日	4.「五险一金」 ◇医療保険、公傷保険、生育保険、住宅公共積立金 5.休暇 ◇有給休暇：24日 ◇有給病気休暇：19日 ◇誕生日休暇：1日 ◇健康日：1日	4.「五险一金」 ◇医療保険、公傷保険、生育保険、住宅公共積立金 5.休暇 ◇有給休暇：10日 ◇有給病気休暇：15日 ◇ファミリー・デー：1日 ◇ボランティアデー：3日	4.「五险一金」 ◇医療保険、公傷保険、生育保険、住宅公共積立金 5.休暇 ◇有給休暇：28日
中長期報酬とベネフィット Mid/Long-term Compensation & Benefits (複数年以上に渡って支給される報酬)	長期インセンティブ報酬 Mid/Long-term Incentives (エクイティ報酬と金銭報酬に分類される) Contingent Pay)	1.従業員エクイティ・インセンティブプラン ● 譲渡制限株式ユニット ◇ Restricted Stock Unit ◇ 全ての従業員が対象となる ◇ ユニットが現金に換算 (下記 2 の通り、株式を付与する場合もある) ◇ 報酬金額と株式数が親会社 HSBC の株価と連動する ◇ 翌年以降 3 年間で均等 2.繰延報酬 ● 上級管理層 ◇ 業績報酬が 50 万ユーロ以下の場合： ◇ 頭取：業績報酬の 50% 繰延 ◇ 他のクリティカルなポジション：業績報酬の 40% 繰延 ◇ 業績報酬が 50 万ユーロ以上の場合： ◇ 全てのクリティカルなポジション：業績報酬の 60% 繰延 ◇ 業績報酬が 50 万ユーロ以上の場合、当年度の業績報酬を 50% 現金、50% 株式で付与する ◇ 株式部分につき、6 ヶ月又は 1 年間待機、その後 3 年間で均等 ● 平社員 ◇ 業績報酬が 75,000 米ドル以上の場合、当年度の業績報酬の 40%~60% を 3 年間繰り延べる	1.従業員エクイティ・インセンティブプラン ● 譲渡制限株式ユニット ◇ Restricted Stock Unit ◇ 全ての従業員が対象となる ◇ 前年度の業績達成度に基づく親会社 HSBC の株式ユニットを付与する ◇ ユニットが現金に換算 ◇ 報酬金額が株価と連動する ◇ 一定期間の譲渡制限期間が設定される 2.繰延報酬 ◇ クリティカルなポジション：業績報酬の 40%~60% 繰延 ◇ 3 年間で均等	1.繰延報酬 ◇ クリティカルなポジションまたは業績報酬が 10 万米ドルを超えた従業員：業績報酬の 40%~60% 繰延 ◇ 3 年間~7 年間で均等	1.従業員エクイティ・インセンティブプラン ● 譲渡制限株式ユニット ◇ Restricted Stock Unit ◇ クリティカルなポジションおよび管理層が対象となる ◇ 親会社 Citigroup の株式を付与する 2.繰延報酬 ◇ 頭取：業績報酬の 50% 繰延 ◇ 上級管理者：業績報酬の 40% 繰延 ◇ クリティカルなポジション：業績報酬が 5 万米ドルを超えた場合、業績報酬の 40% 繰延 ◇ 他の役職：業績報酬が 10 万米ドルを超えた場合、業績報酬の 25% 繰延 ◇ 4 年間で均等
	長期ベネフィット Long-term Benefits	1.「五险一金」 ◇ 養老保険、失業保険 2.企業年金	1.「五险一金」 ◇ 養老保険、失業保険 2.財形貯蓄制度	1.「五险一金」 ◇ 養老保険、失業保険 2.企業年金	1.「五险一金」 ◇ 養老保険、失業保険 2.企業年金

出所：各現地法人銀行のホームページ・各現地法人銀行 2016 年~2019 年年报・内部資料より筆者作成

図表 4.2.2 中国進出日米欧系銀行における報酬制度の比較 II

支給期間	金銭的報酬要素	ANZ (中国)	MUFG (中国)	SMBC (中国)	Mizuho (中国)
短期報酬とベネフィット Short-term Compensation & Benefits	固定報酬 (基本給) Base Pay	1.リードポリシー	1.マッチポリシー	1.マッチポリシー	1.マッチポリシー
	短期インセンティブ報酬 Mid/Long-term Incentives (変動報酬 Contingent Pay)	2.メリット・ペイ 3.年次賞与 ◇単年度業績評価結果に基づくインセンティブ	2.メリット・ペイ 3.年次賞与 ◇単年度業績評価結果に基づくインセンティブ	2.メリット・ペイ 3.年次賞与 ◇単年度業績評価結果に基づくインセンティブ	2.メリット・ペイ 3.年次賞与 ◇単年度業績評価結果に基づくインセンティブ
	短期ベネフィット Short-term Benefits	1.「五险一金」 ◇医療保険、公傷保険、生育保険、住宅公共積立金 2.休暇 ◇有給休暇： ◇日数：22 ◇有給病気休暇：12	1.「五险一金」 ◇医療保険、公傷保険、生育保険、住宅公共積立金 2.休暇 ◇有給休暇 ◇最初の年次：入社日から1ヶ月1日 ◇2年目から：1年ごとに1日増加 ◇有給休暇上限：20日 ◇最大保有日数：30日	1.「五险一金」 ◇医療保険、公傷保険、生育保険、住宅公共積立金	1.「五险一金」 ◇医療保険、公傷保険、生育保険、住宅公共積立金
中長期報酬とベネフィット Mid/Long-term Compensation & Benefits (複数年以上に渡って支給される報酬)	長期インセンティブ報酬 Mid/Long-term Incentives (エクイティ報酬と金銭報酬に分類される) (変動報酬 Contingent Pay)	1.従業員エクイティ・インセンティブプラン ◇1年、2年間、または3年間で均等	1.繰延報酬 ◇クリティカルなポジション：一定以上の業績報酬を受けられる場合、部分的に繰り延べる	1.繰延報酬 ◇3年間で均等	1.繰延報酬
	長期ベネフィット Long-term Benefits	1.「五险一金」 ◇養老保険、失業保険	1.「五险一金」 ◇養老保険、失業保険 2.企業年金 3.退職金 ◇継続勤務年数10年になった退職の場合：基本給の2ヶ月分 ◇継続勤務年数10以上の場合：1年ごとに1ヶ月分増加 ◇退職金上限：基本給の12ヶ月分	1.「五险一金」 ◇養老保険、失業保険 2.企業年金	1.「五险一金」 ◇養老保険、失業保険 2.企業年金

出所：各現地法人銀行のホームページ・各現地法人銀行 2016 年～2019 年年报・内部資料より筆者作成

第二に、中長期インセンティブ設計の違いである。図表4.2.1、4.2.2によれば、SCB (中国) を除く、全ての欧米系銀行が従業員エクイティ・インセンティブプランを設けている。2019年末の時点で、Citi (中国) において、まだ支給してない繰延の株式が6万株以上である<sup>129</sup>。HSBC (中国) は2019年度クリティカルなポジションに就く従業員に付与した現金決済型株の金額が1900万米ドルに達していた<sup>130</sup>。これに

<sup>129</sup> 花旗銀行 (中国) 有限公司「2019 年年度报告」

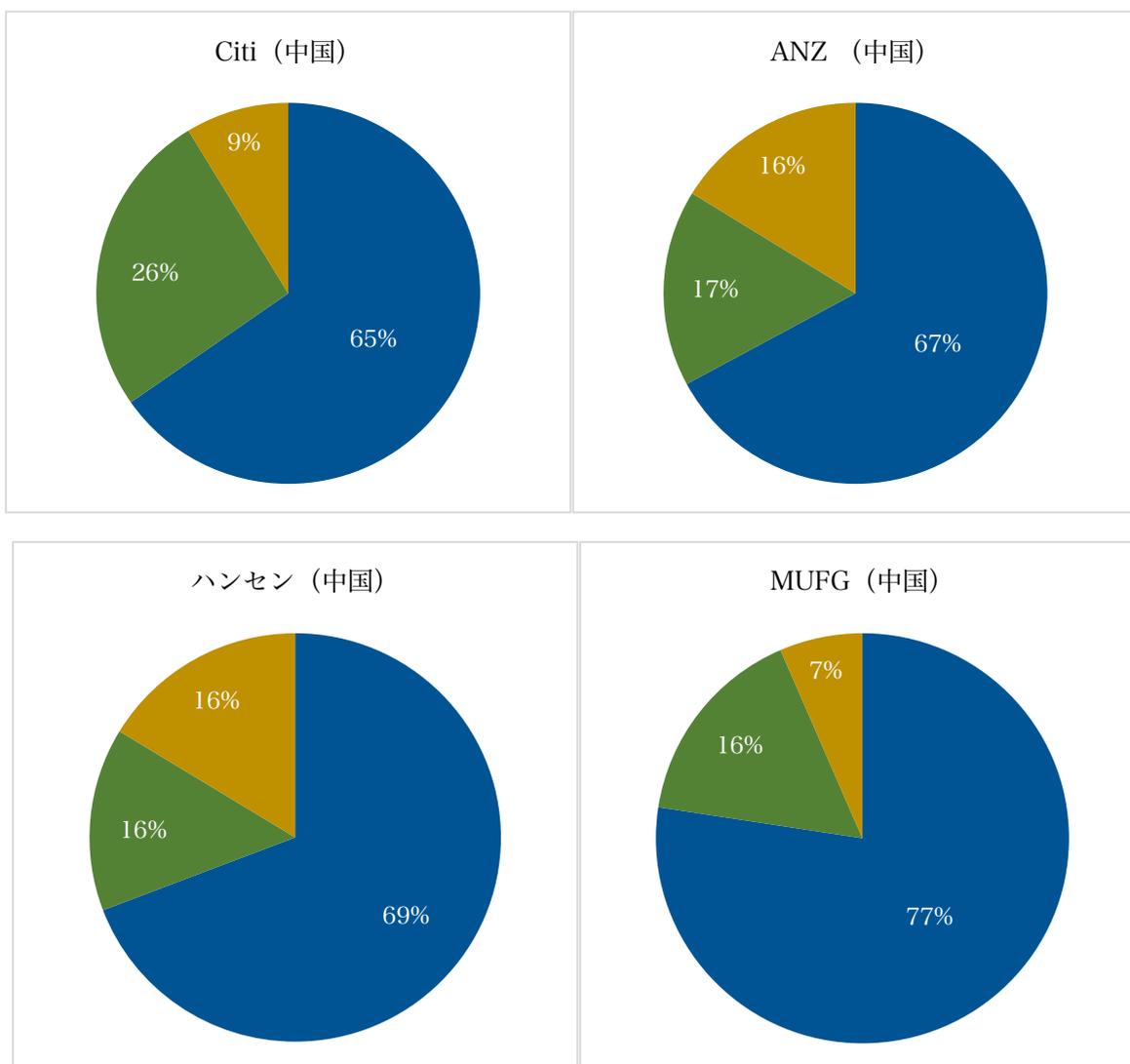
[http://www.citi.com.cn/html/cn/about\\_us/Our\\_business.html](http://www.citi.com.cn/html/cn/about_us/Our_business.html) 2020 年 5 月 20 日アクセス。

<sup>130</sup> 汇丰銀行 (中国) 有限公司「2019 年年度报告」<https://www.about.hsbc.com.cn/zh-cn/hsbc-in-china> 2020 年 5 月 21 日アクセス

対して、日系銀行は、長期インセンティブ報酬において、株式報酬制度を採用しておらず、法的な繰延報酬以外、年金、退職慰労金などの金銭的ベネフィットによって従業員に長期報酬を与えることが明白である。

次に、中国進出欧米系銀行と日系銀行における報酬の業績との連動性を把握する。図表4.2.3は、欧米系のCiti（中国）、ANZ（中国）、ハンセン（中国）と日系のMUFG（中国）、各銀行の2019年報に載せている上級管理層の固定報酬、短期インセンティブ（当年度付与された報酬）、長期インセンティブ（繰延報酬・株式報酬）それぞれの比率である報酬ミックスを示している。

図表 4.2.3 欧米系銀行と日系銀行上級管理層報酬ミックス



■ 固定報酬 ■ 短期インセンティブ報酬 ■ 長期インセンティブ報酬  
出所：各銀行の2019年年報より筆者作成

この図によれば、固定報酬の割合は、日系のMUFG（中国）が77%で、4行のうち最も高く、他の欧米系の3行が70%以下にとどまる。また、長期インセンティブ報酬の割合について、最も低いのは日系のMUFG（中国）（6%）であることも明らかに

なった。固定報酬の割合が高く、MUFG（中国）上級管理層の報酬は業績との連動性が比較的到低いことを表している。なお、日系のSMBC（中国）とMizuho（中国）の報酬データが年報に載せられないため、これらの日系銀行において、どのような報酬制度が用いられているかについて断言できないが、日系企業の総報酬額の低さと総報酬額に占める固定報酬の割合が高いことが日系企業経営者報酬制度の固有性であることがすでに明らかになっているため<sup>131</sup>、SMBC（中国）とMizuho（中国）が同様の報酬制度を導入している可能性が高いと考えられる。

以上の考察結果より、欧米系銀行の賃金制度が人材確保とパフォーマンス向上の面では日系銀行より効果的であると考えられる。第1章で述べたように、リード・ポリシーは離職率を減らし、人材のアトラクションに寄与する一方で、マッチ・ポリシーは賃金水準で不利になることは避けられるが、労働市場での競争優位性を確保することはできない。また、長期インセンティブ報酬が業員のコミットメント、パフォーマンス、さらにリテンションを高めることに寄与する。この2つの視点から見ると、欧米系銀行が高賃金水準と長期インセンティブ報酬を設けているため、日系銀行より、労働市場での競争優位性が比較的高いと考えられる。さらに、変動報酬（ボーナスや長期インセンティブ）の使用は、組織の財務業績の向上に関連していることもすでに明らかになっている。変動報酬の割合が高い欧米系銀行では、従業員がより高いパフォーマンスを発揮すると考えられる。一方、固定報酬の割合が高い日系銀行の報酬制度は短期的なパフォーマンス向上に効果が薄いと考えられる。それに加えて、業績連動報酬の中でも長期的インセンティブの割合が低いため、このような報酬制度が中長期的な業績の改善と人材確保にも効きにくいと考えられる。なお、第1章で記述したように、リード・ポリシーが、後に高い離職率の原因となる賃金以外の問題を覆い隠す可能性がある。また、低い賃金水準を持つ企業が賃金水準の面で競争相手より遅れているかもしれないが、賃金以外の側面で、リードしている可能性がある。これらの点について、第6章のメタ分析によって検討する。さらに、従業員の賃金満足を促進する手続きの正当性および配合の正当性についても、第6章で検討する。

#### 4.2.2 中国進出欧米系銀行と日系銀行における評価制度

前節で、中国進出外資系銀行の評価制度を概説し、評価制度実施する過程の目標共有と従業員の納得感を高めることの重視という2つの特徴を指摘した。ここで、中国進出日欧米系銀行が採用している従業員パフォーマンス評価手法について考察し、特徴について検討する。

図表4.2.4は中国進出欧米系銀行5行と日系銀行2行におけるパフォーマンスの評価手法を整理したものである。この図により、MBOとBSCに基づいたパフォーマンス評価設計が一般的であることが明らかになっている。KPIがMBOまたはBSCと組み合わせて使われている。MBOとBSCの両方には、各部門・個々の従業員の目標と組織全体の目標を統合する仕組みがあるため、欧米系銀行と日系銀行両方とも目標共有を重視していることが明らかになった。この図に明記されていない具体的の実施方法について、第6章のインタビュー調査によって究明する。

<sup>131</sup> 境（2019）p. 20。

図表 4.2.4 中国進出欧米系銀行と日系銀行における評価制度

HSBC (中国)	業績評価手法：BSC+KPI <ul style="list-style-type: none"> <li>◇ BSC における 4 つの視点：「財務」、「顧客」、「社内プロセス」、「学習と成長」</li> <li>◇ ウェイト付け：各分類 15%~50%、合計 100%</li> </ul>
ハンセン (中国)	業績評価手法：MBO <ul style="list-style-type: none"> <li>◇ MBO における 5 つの視点：「コンプライアンス」、「リスク・マネジメント」、「財務」、「発展・変革」</li> <li>◇ ウェイト付け：合計 100%、各分類の割合が職務に応じる</li> <li>◇ 上級管理者の業績給が取締役会に定まれ、部門業績と完全に連動しない</li> </ul>
SCB (中国)	業績評価手法：MBO <ul style="list-style-type: none"> <li>◇ MBO における 5 つの視点：「財務」、「非財務（コンプライアンスなど）」、「個人の発展」、「価値（信頼性など）」、「管理指標（ラインマネージャーのみ）」</li> <li>◇ ウェイト付け：財務 70%、非財務 20%、個人の発展 5%、価値 5%</li> </ul>
Citi (中国)	業績評価手法：BSC+KPI <ul style="list-style-type: none"> <li>◇ BSC における視点「財務」、「非財務」、「コンプライアンス」</li> </ul>
ANZ (中国)	業績評価手法：HOW+WHAT+GROWTH <ul style="list-style-type: none"> <li>◇ HOW；企業価値観、行動規範に従う</li> <li>◇ WHAT：BSC+KPI</li> <li>◇ BSC における 4 つの視点：「財務・コンプライアンス」、「顧客」、「リスク・名誉」、「従業員・企業文化」</li> <li>◇ ウェイト付け：各分類 15%~50%、合計 100%</li> <li>◇ 各分類における財務指標のウェイトの上限：25%</li> <li>◇ 総ウェイトに占める財務指標の割合 上限：30%</li> <li>◇ GROWTH：個人学習と成長の目標、業績にリンクなし</li> </ul>
MUFG (中国)	業績評価手法：WHAT+HOW <ul style="list-style-type: none"> <li>◇ WHAT：MBO</li> <li>◇ MBO における 5 つの視点：「コンプライアンス」、「リスク・マネジメント」、「財務」、「発展・転換」、「社会的責任」</li> <li>◇ HOW：「リスク・コンプライアンス」、「企業価値観・文化」に従う</li> </ul>
Mizuho (中国)	評価の手法：MBO <ul style="list-style-type: none"> <li>◇ MBO における 5 つの視点：「Mizuho Value（みずほ価値）の実践」、「コンプライアンス・リスク・マネジメント」、「財務」、「能力」、「専門知識」</li> <li>◇ 年次賞与が所属部門・個人業績評価結果に基づく</li> </ul>

出所：各現地法人銀行のホームページ・各現地法人銀行 2016 年～2019 年年報・内部資料より筆者作成

## 第5章 本研究構想の離職モデル・エンゲージメントモデル及び研究方法

本論の主たる目的は中国進出外資系銀行において、日系欧米系銀行を中心に、従業員の離職原因およびエンゲージメントの促進要因を探ることである。既存の離職行動に関する諸モデルを含む人材流出理論と人材の引き留めに寄与するエンゲージメント理論を第1章で取り上げた。第2章では中国銀行業の概況を検討した。中国進出外資系銀行の概況、外資系銀行における人材流出の現況、日欧米系銀行におけるエンゲージメントを促進する報酬制度・評価制度を第3章と第4章で考察した。本章では、これらの先行研究を踏まえて、銀行業向け離職モデルとエンゲージメントモデルを構築し、仮説を提起する。

### 5.1 本研究構想の離職モデル

図表5.1.1は本研究構想の離職機能分析的モデルを示している。本研究が構築した中国進出外資系銀行向け離職機能分析的モデルはPrice-Mueller離職モデルとKearney & Silverman (1993)の児童不登校研究を踏まえたものである。

このモデルにおいて採用された機能（離職要因）は、前述した2001年のPrice-Muellerモデルにおける外生変数をベースにしたものである。外生変数はもともと経済学の専門用語で、モデルの外部で発生する変数のことである。ここで、外生変数とは、内生変数（仕事満足度、仕事へのコミットメントなど）、および離職決定に影響を与える独立変数のことで、環境変数、個人変数、構造変数から構成されている。これらの3つの変数に含まれるすべての変数は、離職に至る決定要因だとPriceらが提唱している（Price, 2001）。前述したように、Price-Muellerモデルは、「仕事満足度」、「仕事へのコミットメント」などの媒介変数を内生変数として取り上げ、各離職要因からなる外生変数との相関関係を示している。しかし、本研究の目的は銀行員が離職する根本要因を明らかにすることなのである。そこで、本研究はPrice-Muellerモデルにおける離職要因である外生変数に焦点を絞った。

Price-Muellerモデルの外生変数に対する主な修正点は、「親族への責任」、「職務関与」、「ポジティブ情動とネガティブ情動」、「ソーシャルサポート」という4つの要因が「仕事の充実感」、「能力適性と配属のミスマッチ」、「ラインマネージャー」に入れ替えられたことである。その理由は、まず、「親族への責任」、「職務関与」、「ポジティブ情動とネガティブ情動」がPrice-Muellerモデルにおいて、環境変数または個人変数に属しており、銀行側として改善することが難しいからである。そこで、これらの点を「仕事の充実感」、「能力適性と配属のミスマッチ」という側面から捉えることにした。また、「ソーシャルサポート」には「家族のサポート」、「上司のサポート」、「同僚のサポート」がある。Price (2001)が「上司のサポートだけが、仕事満足度と組織コミットメントに影響を及ぼしている」と指摘している。そこで、本研究は「ソーシャルサポート」における「上司のサポート」を取り上げ、先行研究を踏まえ、「ラインマネージャー」を機能として入れ替えた。

図表 5.1.1 本研究構想の離職機能分析的モデル

機能	定義	先行研究
機会	労働市場における雇用機会	Price (2001) March & Simon (1958)
一般教育	現職でも他の雇用者でも適用できる知識とスキルに関する研修	Price (2001) Becker (1964) Parson (1972)
自主権	仕事に対する権限の有無	Price (2001) Hackman & Oldham (1980)
配合の正当性	報酬と罰が職務遂行にどの程度関連しているか この定義は「平等」に焦点を当てている	Price (2001)
手続きの正当性	組織における意思決定プロセスの公正さ	Leventhal (1980)
仕事のストレス	職務を遂行する難しさ 4つのタイプのストレスが区別される：業務を遂行する手段の欠如、不明確な役割、役割の衝突、過負荷な仕事	Price (2001) 徐・董 (2014)
賃金水準	給料、手当、給与、フリンジ・ベネフィット	Price (2001) March & Simon (1958)
プロモーション チャンス	昇進機会	Price (2001)
仕事のルーチン 化	仕事の繰り返す程度	Price (2001) Becker (1964)
仕事の充実感	意味ある、価値ある仕事をしているという実感	Hackman & Oldham (1980)
能力適性と配属 のミスマッチ	学んだことが活用できない	川本 (2015)
ラインマネージ ャー	人事管理上の役割	Armstrong (2014) Mladkova (2015) Ulrich (1997)

出所：筆者作成

既存の離職モデルのうち、Price-Muellerモデルにした理由として、1977年にPriceが離職モデルを提出し、その後の24年間、Price離職モデルが医療業界、保険業界、教育業界、農業業界、自動車産業など多くの業界で検証されていたからである。また、2001年のPrice-Muellerモデルは、Priceらがこれらの実証研究に基づいて、修正したものである。長年の広範囲にわたって検証が行われ、Price-Muellerモデルは推定性能が高いと考えられる。また、第1章で述べたPrice-Muellerモデルの適用範囲について、Priceは本モデルが資本主義、民主主義国に最も適用されると主張した

が、本研究の研究対象となる外資系銀行の母国は資本主義国であるため、Price-Muellerモデルは本研究でも適用できると考えられる。

なお、Price-Muellerモデルがコホート研究で使われてきた。すなわち、Price-Muellerモデルを利用する離職研究のデータは、まず、研究開始時点の調査で、調査対象企業における現役の銀行員に各離職要因を測定する質問調査を実施し、その後、1年または2年という一定期間に渡って、将来に確実に離職した従業員の質問調査票をサンプルとして使用するという前向きの方法で収集する。将来の従業員の離職情報はすべて企業の人的資源管理部が提供する<sup>132</sup>。このような追跡研究方法は現役の銀行員から直接データを集めるというメリットがあるが、時間的に効率性が悪く、得られた研究結果が研究開始時点の現況を反映するにすぎないと考えられる。

そこで、本研究は心理学分野における児童の不登校行動を維持する要因の特定に関する先行研究（Kearney & Silverman（1993）；King & Bernstein（2001））を参考にし、コホート研究の代わりに、すでに離職した元銀行員を調査対象としたケース・コントロールという後ろ向き研究を行うことにした。

Kearney & Silverman（1993）の児童不登校研究では、子供不登校の機能分析的モデルが構築された。土屋ら（2010）によれば、不登校の機能分析的モデルは要因尺度を作成し、定量的アセスメントの結果に基づき、不登校行動の維持要因を診断する。得られた要因結果は改善策を処方するための根拠となっている。また、モデルにおける要因が機能（function）と呼ばれる。本研究はKearney & Silverman（1993）の研究を踏まえて、Price-Muellerモデルにおける外生変数を参考にし、中国進出外資系銀行向け離職機能分析的モデルを構築した。

### 5.1.1 本研究構想の離職モデルにおける各変数の定義

#### 機会

「機会」とは労働市場における雇用機会のことである。Priceによると、より多くの雇用機会が従業員の認知された代替的な選択肢の数を増加するという。従業員は外部の雇用機会と現在の仕事を評価し、外部選択肢からより多くの利益が得られると判断した場合、離職するとPriceが主張している。

#### 一般教育

「一般教育」とは現職でも他の雇用者でも適用できる知識とスキルのことである。Priceによると、こういう知識とスキルが増えると、離職率が上がるという。

#### 自主権

「自主権」は仕事に対する権限の有無である。Priceによると、自主権は、仕事の満足度にプラスの影響を与えることにより、離職率を低下させるという。

---

<sup>132</sup> Price (2001), p. 624.

## 配合の正当性・手続き的公正

「配合の正当性」は報酬と罰が職務遂行にどの程度関連しているかを指している。この定義は「平等」に焦点を当てている。配合の正当性は、仕事の満足度と仕事へのコミットメントにポジティブな影響を与えることで、離職率を低下させるとPriceが主張している。Priceによれば配合の正当性が仕事満足度と組織コミットメントの向上に寄与するため、離職率の低下につながる。また、Priceが「手続きの正当性」をすべての従業員に平等の権利を確保することだと定義している。これは、第1章で述べた手続きの正当性における6つの基準において、「一貫性のあること」といった基準と一致している。

## 仕事のストレス

「仕事のストレス」は、職務を遂行する難しさに関連している。ミシガン大学が1975年に行なった研究によると、4つのタイプのストレスが区別される：業務を遂行する手段の欠如、不明確な役割、役割の衝突および過負荷な仕事である。Priceによると、仕事のストレスは仕事の満足度に悪影響を与えることで、高い離職率を及ぼすという。

## 賃金水準

「賃金水準」はすべての離職研究で取り上げられた。Priceは経済学者の考え方と同じ、高い賃金が低い離職率に繋がる。ただし、Priceは賃金水準と離職の間に仕事満足度、組織へのコミットメント、探索行動、定着意欲という4つの媒介変数が存在していると主張している。

## プロモーションチャンス

「プロモーションチャンス」は昇進機会のことで、仕事のルーチン化は仕事の繰り返す程度である。Priceによると、昇進のチャンスは、仕事の満足度と仕事へのコミットメントにプラスの影響を与えることにより、間接的に離職率を低下させる。一方、仕事のルーチン化は仕事の満足度に悪影響を与えることで、高い離職率に繋がるといふ。ソーシャルサポートは上司、同僚、親族という3つのタイプに分けられている。Gaertner (1999) は、上司のサポートが仕事満足度と組織へのコミットメント両方に良い影響を与え、同僚サポートが高い仕事満足度に繋がることを明らかにした。

## 仕事の充実感

「仕事の充実感」は第1章で述べたHackman & Oldham (1980) の職務特性モデルにおける1つの中核的職務特性である。Hackman & Oldhamによると充実感のある仕事と知覚されたことが仕事満足度にポジティブ影響を与えるということで、「仕事の充実感」と離職の間に負の相関があると考えられる。

## 能力適性と配属のミスマッチ

「能力適性と配属のミスマッチ」は川本 (2015) が、指摘した日本の金融機関における人事問題である。中国進出日系企業は日本的雇用システムを現地で適用している

ことがすでに明らかになったため、中国進出日系銀行において、「能力適性と配属のミスマッチ」問題も発生すると考えられる。

### ラインマネージャー

「ラインマネージャー」は第1章で取り上げたエンゲージメントの促進要素の1つである。既述したように、ラインマネージャーが人事管理上で重要な役割を担い、ジョブデザイン、学習プログラム、パフォーマンスおよび報酬管理システムの分野でのサポートによって、ジョブエンゲージメントを強化する上で重要な役割を果たしており、さらに人材リテンションに寄与する (Ulrich, 2017; Armstrong & Taylor, 2014)。求められるラインマネージャーの能力として、公平的に部下を評価する能力、部下を指導する能力、フィードバックを提供する能力などが挙げられる。

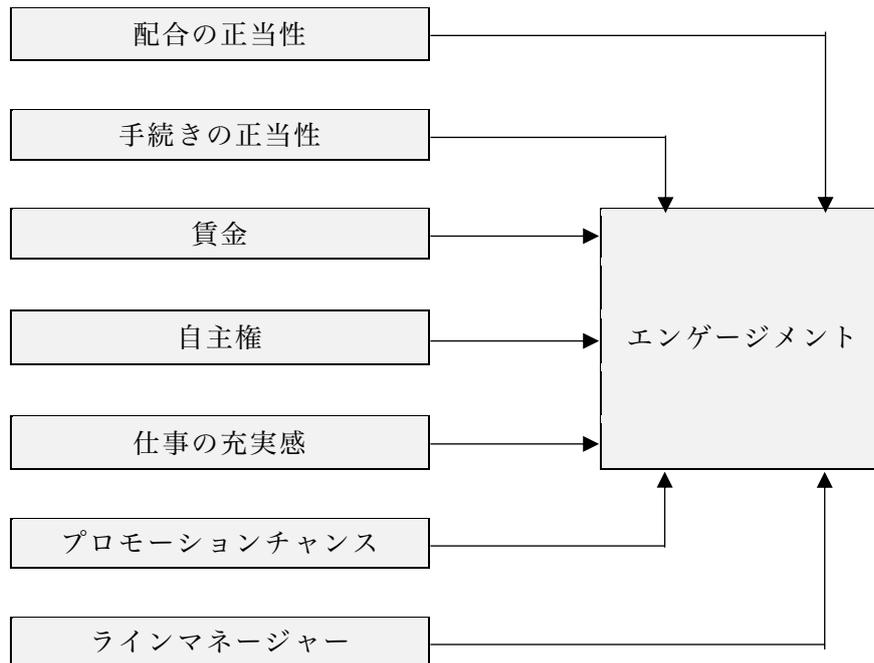
以上を要約すると、「自主権」、「配合の正当性」、「賃金水準」、「プロモーションチャンス」、「仕事の充実感」、「ラインマネージャー」の能力が増加することに伴って、仕事満足度が高くなり、離職率が低くなる。そのうち、「配合の正当性」、「プロモーションチャンス」、「ラインマネージャー」能力の向上が組織へのコミットメントにもいい影響を与え、低離職率をもたらすことが指摘されている (Price, 2001)。一方、「仕事のストレス」と「仕事のルーチン化」、「能力適性と配属のミスマッチ」の増加は高い離職率を生じさせる (Price, 2001)。

## 5.2 本研究構想のエンゲージメント・モデル

本研究の目的の1つは中国進出外資系銀行における現役の銀行員のエンゲージメントに影響を与える要因を探ることである。この目的を達成するために、本研究は前述した人的資源管理システム、エンゲージメントに関する理論、銀行業におけるリテンション・マネジメント、離職モデルなどの理論を考察した。これらの理論を踏まえて、本研究はエンゲージメントの向上に寄与する6つの促進要素を整理した。これらの促進要素を踏まえて、エンゲージメント・モデルを構築した。図表5.2.1は本研究構想のエンゲージメント・モデルを示している。

第1章で検討したように、エンゲージメントが職場に浸透するほど、離職率が低い傾向を示し、従業員のパフォーマンスが高くなることは明らかになっている。したがって、エンゲージメントの促進要素である「パフォーマンス評価」、「報酬制度」、「公平」、「ジョブデザイン」、「プロモーションチャンス」、「ラインマネージャー」を考察することによって、離職率の改善およびパフォーマンスの向上を阻害する原因が究明できると考えられる。なお、公平においては、「配合の正当性」と「手続きの正当性」がある (Price, 2001)。ジョブデザインには「自主権」、「仕事の充実感」がある (Hackman & Oldham, 1980)。そして、パフォーマンス評価制度におけるフィードバックがラインマネージャーによる行われているため、本研究はフィードバックをラインマネージャーの下位尺度として取り上げる。

図表 5.2.1 本研究構想のエンゲージメント・モデル



出所：筆者作成

### 5.2.1 本研究構想のエンゲージメント・モデルにおける各促進要素に関する先行研究

#### 賃金

賃金とは給与、福利厚生などの金銭的報酬である。PriceとMuellerモデルにおいて、金銭的報酬は賃金水準に相当する。第1章で述べた「欲求5段階説」、「ERG理論」、「期待理論」、「Porter-Lawler期待モデル」、「二要因理論」、「Delery and Doty (1996) 銀行人材の確保」も金銭的報酬が従業員のリテンションと欲求を満たすことにポジティブ影響を与えると指摘している。

#### プロモーションチャンス

プロモーションチャンスは社内で職位が高くなる機会を指しており、前述した「欲求5段階説」、「Y理論」、「Chambers他 (1998) ナレッジワーカーの確保」、「ERG理論」、「期待理論」、「Porter-Lawler期待モデル」、「マクレランドの欲求理論」、「二要因理論」、「マクレランドの欲求理論」、「Delery and Doty (1996) 銀行人材の確保」、「潘 (2012) 銀行人材のモチベーション」などの先行理論に提唱され、人材確保にプラスに作用すると考えられる。

#### 配合の正当性と手続きの正当性

「配合の正当性」と「手続きの正当性」は「公平」における要素である (Price, 2001)。公平とは従業員の年齢、性別、民族、障害、出身を問わず、自分の努力に対して公正な報酬を受け取ることである。Porter & Steersによると、従業員は、より良い報酬の機会が外部市場に存在すると認識しており、自分が公平的に報酬を与えら

れないと感じると、「配合の正当性」に対して不公平感を生じ、離職する可能性が高くなると指摘している。「手続きの正当性」は前述したように、権利がすべての従業員に普遍的に適用される程度のことを指している。公平は「エクイティ理論」、「二要因理論」、「Porter-Lawler期待モデル」、「期待理論」、「Ramlallのモチベーションとリテンション・マネジメントとの関連」においても重要な要素である。

## 自主権

自主権とは仕事に対する権限の有無のことである。第1章で述べたHackman & Oldham職務特性モデルにおいて、自主権は仕事の責任感という心理状態を引き起こし、内発的モチベーションが向上し、高仕事満足度、高パフォーマンス、低離職率に繋がる。PriceとMuellerモデル、Hackman & Oldham職務特性モデル以外、「欲求5段階説」、「Y理論」、「マクレランドの欲求理論」、「ERG理論」、「二要因理論」、「潘（2012）銀行人材のモチベーション」といったモチベーション理論において、自主権が重要な動機付け要素として取り上げられている。モチベーションの向上が仕事満足度を高め、さらに人材流出阻止にメリットがあるため、自主権はリテンション・マネジメントにとって、不可欠な要因だと考えられる。

## 仕事の充実感

一方、自主権のほか、Hackman & Oldhamはフィードバックと仕事の充実感の人材確保における重要性を指摘した。「仕事の充実感」はスキル多様性、タスク完結性、タスク重要性にもたらされ、意味のある、価値のある仕事をしているという実感である。仕事の充実感は第1章で述べた「Drucker（1999）ナレッジワーカーの確保」、「二要因理論」、「Y理論」といった理論にも取り上げられて、人材確保とモチベーション向上につながるということが明らかになった。フィードバックとは個人の努力がパフォーマンスにどれだけ効果的かへの認知である。Hackman & Oldham職務特性モデルに限らず、「期待理論」もフィードバックがモチベーションを高めると指摘し、さらに、Ramlallは双方向のフィードバックが仕事満足度を向上することで、人材確保に効果があると提唱している。

## ラインマネージャー

「ラインマネージャー」の能力・資質は監督、マネジメントスタイルに関わる。Salehら（1965）は離職した看護師を対象に、離職の決定要因についての実証研究を行ったこと、監督は2番目の要因と結論した。Salehらの研究に限らず、前述した「欲求5段階説」、「ERG理論」、「二要因理論」、「エクイティ理論」、「職務特性モデル」、「ウルリッチのビジネスパートナーモデル」、「Chambers他（1998）ナレッジワーカーの確保」、「Armstrong ハンドブック」といった先行研究も監督が人材確保とリテンション・マネジメントにおける重要性を指摘した。

### 5.3 仮説提起

以上まで、本論は、序章で、「中国進出外資系銀行が人材流出問題に直面している」、「優秀な人材流出は外資系銀行の業績リスクを生じかねない」、「銀行業における人的資源管理に関する研究の欠如」、「中国進出外資系銀行を対象とした研究は極めて乏しい」、「既存の離職モデルを構築した際に、業界・職務を問わない」、「既存の研究において、銀行員を対象としたエンゲージメント研究が極めて少ない」といった問題を提起した。そして、本論では、人的資源管理の基礎理論、組織における個人の離職モデル、中国進出外資系企業における人材流出の原因、人材流出に関わるエンゲージメント理論、エンゲージメントとリテンション・マネージメントとの関連、中国進出外資系企業における離職要因などの先行研究を第1章で取り上げた。第2章では、中国における銀行業のリテンション・マネージメントの発展を検討し、人材確保に関わる評価システムおよび賃金制度の沿革を究明した。中国進出外資系銀行の概況、進出形態、経営規模、日系銀行と欧米系銀行の概況、経営規模と質、顧客層と業務展開を第3章で考察した。第4章では、報酬制度および評価制度という2つの制度的側面から中国進出外資系銀行のリテンション・マネージメントについて考察した。本章では、これらの先行研究を踏まえて、本節では、本研究の仮説を提起する。

**実証研究Iの仮説1：**中国進出外資系銀行における主な離職の要因はプロモーション・チャンス、ラインマネージャー、賃金水準、仕事のストレスである。

第1章で明らかにしたように、中国進出日系企業において、不明瞭なキャリアパス、曖昧な評価基準が従業員が離職に至る要因である。そして、第4章での検討結果から、外資系銀行が現地系銀行と比べ、賃金水準ははるかに低いことが分かった。また、欧米系銀行の報酬ミックスにおいて、業績連動報酬の割合が高いことも第4章で究明されたため、このような報酬制度は確かに従業員のパフォーマンスを向上させるが、従業員の業績追求によるストレスを生じかねないと考えられる。

本研究の離職機能モデルにおいて、これらの原因に応じた独立変数は「プロモーション・チャンス（不明瞭なキャリアパス）」、「ラインマネージャー（曖昧な評価基準）」、「賃金水準」、「仕事のストレス（業績追求によるストレス）」である。そこで、外資系銀行における主な離職の原因はこの4つだと考えられる。

**実証研究Iの仮説2：**フロントオフィス、ミドルオフィスとバックオフィスは職務特性が異なるため、離職に至る要因も異なる。

フロントオフィスは業績が重視されているので、離職する主要原因は賃金水準であると考えられる。

ミドルオフィスとバックオフィスは、仕事の「始まり」から「完結」まで全体の流れにかかわらず、プロセスの一部だけを手がけるため、タスクの完結性はないことがわかる。また、職務特徴モデルによると、タスクの完結性が欠如する場合、従業員は「仕事の意味」を感じられないという。したがって、ミドルオフィスとバックオフィスが離職する主要原因は仕事の充実感の欠如であると考えられる。

バックオフィスは同じことを繰り返す仕事が多いため、仕事のルーチン化も離職する重要な原因の1つであると考えられる。

**実証研究IIの仮説1：**中国進出外資系銀行における銀行員のエンゲージメントを促進する要素は「外的報酬」、「プロモーションチャンス」、「配合の正当性」、「手続きの正当性」、「自主権」、「仕事の充実感」、「ラインマネージャー」である。

**実証研究IIの仮説2：**フロントオフィス、ミドルオフィスとバックオフィスは職務特性が異なるため、エンゲージメントに最も影響をおよぼす要素も異なる。

## 5.4 研究方法

本研究は、中国進出日欧米系銀行における離職と定着の要因を究明することを目的とし、実態把握のため、まず先行研究、文献レビューなどの定性的な分析を行ってきた。これらの研究結果に基づき、本研究は客観的な結果を導くために汎用性の高い定量的な分析を行う。具体的に、本研究は実証研究を2つに分けて実施する。

実証研究Iは中国進出日欧米系銀行の元銀行員を研究対象として、離職した原因を明らかにする。研究の手順として、第一、予備調査を実施する。この段階では、文献レビューとインタビュー調査に基づき、本研究の構想した離職モデルにおける各変数の尺度項目を作成し、アンケート調査表を作る。アンケート調査により収集されたデータの統計処理を行い、尺度項目を検証する。得られた結果に基づき、尺度項目とアンケート調査表を修正する。第二、修正したアンケート調査表を用いて、本格的な調査を実施する。収集されたデータを統計的手法で解析し、本研究の仮説を検証する。

実証研究IIは中国進出日欧米系銀行における従業員のエンゲージメントの実態を把握することを目的とするため、現役の銀行員が研究対象となる。研究手順は実証研究Iと同じく、予備調査を先に行い、尺度項目を修正した上で、本格的な調査を実施する。次に、これらの研究結果に基づき、定量的研究を行う。

## 第6章 質問項目の作成と実証研究 I&II の予備調査

本研究は、実証研究I&IIの本調査結果の正確性と信頼性を向上するために、本調査に先駆け、2つの実証研究に応じた予備調査を行った。予備調査はインタビュー調査、文献調査、アンケート調査、尺度検証から構成されている。

### 6.1 実証研究 I の項目作成と予備調査

#### 6.1.1 実証研究 I の項目作成のためのインタビュー調査

本研究は、前章で提示した離職モデルにおける変数の尺度をより正確に作成するため、2020年の7月から10月にかけて、日欧米系銀行の元従業員（離職後6年以内）17人（日系9人、欧米系8人）に対する1対1の半構造化インタビュー調査を行なった。職務の内訳は、フロントオフィスが5人、ミドルオフィスが6人、バックオフィスが6人である。インタビュー調査は電話によって実施した。調査内容が離職モデルにおける変数に応じたものである。具体的なインタビュー内容および調査結果は以下の通りである。

##### 6.1.1.1 実証研究 I のための日欧米系の元従業員へのインタビュー調査報告

質問内容は主に以下の通りである。

- 報酬制度について（報酬要素の構成、昇給、ボーナスの査定方法、ベネフィットの構成など）
- 評価制度について（目標の決め方、評価内容、業績評価の流れなど）
- 家族に対する責任について（子供の有無、婚姻の状況、その責任についての考え方）
- ラインマネージャーについて（ラインマネージャーの信頼性・公平性、フィードバックのもらい方、上下関係など）
- 昇進制度について（昇進基準、公平性など）
- 仕事そのものについて（仕事内容、自主権、能力発揮など）
- 会社で学べる知識・スキルについて
- 仕事で不満に感じたことについて
- 会社の気に入っていたところについて

以上のような質問内容について、日系銀行および欧米系銀行の元銀行員に調査したところ、調査対象者の回答は以下の6つにまとめられた。

最初に、失敗の責任を部下のせいにするとの不満がある。過半数の調査対象者（11人）が仕事で失敗した時、上司のミスなのに、部下である自分に責任転嫁された経験

があった。このような上司のもとで仕事はしたくないとこれらの調査対象者が言明した。

次に、将来性のない仕事は辞めるべきだとの意見である。調査対象者全員がこのまま仕事をして、先が見えないと感じた。どのような「先」を望んでいるのかを尋ねると、人によって異なるが、集約すると「昇進・昇給」、「今抱えている不満やストレスが解消できる」、「個人の成長・スキルアップ」といった点が挙げられる。特に、キャリア成長について、「昇進見込みが低く、管理層を目指したいのであれば、転職が一番の近道である」と17人のうち15人が語った。また、「35歳になったら転職が難しくなるため、若いうちに転職するのは有利である」と17人のうち13人が語った。

第3に、上司が気に入っている部下を優遇することを、17人のうち13人の調査対象者は問題視していた。どのような優遇をしたのかを尋ねると、仕事上の規定と規則が特定の部下だけに適用されないこととの答えが多かった(8人)。また、「上司はすべての部下と平等に接するべきで、そうでなければ、他の従業員の不満が生じる」と11人の調査対象者が語った。

第4に、日系銀行の元銀行員において、9人のうち8人の調査対象者が給料に不満がある。彼らによれば、給料が割に合わなかった。具体的には、「自分が一生懸命仕事をするのに、給料を上げてくれなかった」、「自分の努力やスキルや仕事の量と見合わない給料だった」、「他の銀行で同じ職種に就く人の給料と比べ、格差を感じた」などの意見が挙げられる。

第5に、自身の能力がこの仕事で発揮できなかったとの意見である。転職先と職種がまったく違う元銀行員の3人は、3人とも「やはり向いていない」と語った。その原因を尋ねると、「自身の強みを発揮する機会がなくて、やりがいがなくなったからである」とこれらの調査対象者が答えた。

第6に、上司が有能ではなかったとの意見である。特に、実際に偉くない上司が偉そうな態度で部下に作業の指示をすることに不満がある。どのような上司が有能だと思っているかを尋ねると、「仕事に関する豊富な専門知識を有している上司」、「仕事に関するアドバイスをしてくれる上司」、「矛盾な指示をしない上司」、「部下を公平に扱う上司」といった答えがあった。

### 6.1.2 実証研究 I の離職モデルにおける各変数の尺度作成

本研究は先行研究と上記のインタビュー調査の結果を踏まえて、本研究の離職モデルにおける各変数の尺度を作成した。各項目において、特に記述がない限り、リッカート・スケール尺度が用いられる。選択肢は「まったくそう思わない」、「あまりそう思わない」、「どちらともいえない」、「まあそう思う」、「とてもそう思う」と設定される。各選択肢は、「まったくそう思わない:1点」、「あまりそう思わない:2点」…というように点数が割り振られている。(R)で示された項目は、逆転項目のことである。逆転項目に関しては、逆のスコアリングを行う。つまり、「とてもそう思う:5点」、「まあそう思う:4点」、「どちらともいえない:3点」、「あまりそう思わない:2点」、「まったくそう思わない:1点」。

### 6.1.2.1 機会

1996年、Price氏のもとで指導を受けているKim氏が韓国における自動車産業の従業員を対象とした定着研究を行った。Price氏によると、Kim氏の調査票における「雇用市場」といったセクションが本研究の「機会」に相当するという。2001年に、Price氏が自発的な離職の決定要因と調査項目をまとめ、Kim氏の1996年の研究における「機会」についての6つのアンケート質問を取り上げた。本研究はKim氏が作成したこの6つの質問を参考にし、インタビュー調査の結果を踏まえて、質問項目を設計した。

Kim氏の研究において、「機会」に関する6つの質問が2つのカテゴリーに分けられる。それぞれは、ローカル就職と非ローカル就職である。ローカル就職は地元での就職機会を指し、非ローカル就職は国際市場が含まれ、地元以外の全ての雇用市場における就職機会のことである。本研究の地理的研究範囲は中国国内市場であるため、本研究はローカル就職のみを取り上げることにした。設問文と3つの質問項目は以下の通りである（図表6.1.1）。そのうち、質問項目3は筆者が作成したものである。

図表 6.1.1 実証研究 I 機会における質問項目

機会
<ul style="list-style-type: none"><li>● この銀行と比べ、同じくらい良い勤務先を見つけることは難しかったです。</li><li>● この銀行と比べ、より良い勤務先を見つけることは難しかったです。</li><li>● この銀行と比べ、これよりずっと良い仕事を見つけるのは難しかったです。</li></ul>

出所：Kim (1996), Price (2001)より筆者作成

### 6.1.2.2 一般教育

本研究で使用されている一般教育に関わる質問項目は前述したKimらによって、1996年に提案されたものである（Kim他，1996）。これらの項目はPrice氏の2001年に発表した論文に載せられている。具体的な内容は以下の通りである（図表6.1.2）。

図表 6.1.2 実証研究 I 一般教育における質問項目

一般教育
<ul style="list-style-type: none"><li>● 職務遂行に必要なスキルと知識は他社でも通用しました。</li><li>● この銀行を辞めた時、職務遂行に必要なスキルと知識のほとんどは転職に役立ちました。</li><li>● 職務遂行に必要なスキルと知識を他社で適用することは難しかったです。(R)</li><li>● 業務遂行に必要なスキルと知識のほとんどはこの銀行でしか適用できなかったです。(R)</li></ul>

出所：Kim (1996), Price (2001)より筆者作成

### 6.1.2.3 自主権

自主権は9つの項目で測定される。この9つの項目はBreugh氏が1985年に提案したものである。Breugh氏が1985年に自主権の測定尺度に関する実証研究を行い、この9つの項目で、業務遂行の「方法」、「スケジュール」、「基準」という3つの側面から自主権を評価した。具体的質問項目は次の通りである（図表6.1.3）。

図表 6.1.3 実証研究 I 自主権における質問項目

#### 自主権

- 作業方法を自分で決める権利がありました。
- 仕事の流れを自分で決める権利がありました。
- 仕事のやり方を自分で選ぶ権利がありました。
- 仕事のスケジュールを自分で管理する権利がありました。
- 作業順序を自分で決める権利がありました。
- 仕事を進める時、具体的に何の作業をするかを自分で決める権利がありました。
- 重要な作業に集中し、必要のない作業に時間を取られないように、通常の作業方法を自分で変更する権利がありました。
- 仕事の目標を自分で変更する権利がありました。
- 目標設定の場合、自分がある程度コントロールする権利がありました。

出所：Breugh (1985)より筆者作成

### 6.1.2.4 配合の正当性

配合の正当性において、5つの質問項目がある。これらの質問項目はPrice氏が2001年に提案した6つの尺度を踏まえたものである。しかし、Price氏によると、この6つの尺度の信頼性と妥当性はまだ検証されていないという。本研究は第6章で統計的方法によって、作成した質問項目に対し、信頼性と妥当性分析を行う。具体的な質問内容は以下の通りである（図表6.1.4）。

図表 6.1.4 実証研究 I 配合の正当性における質問項目

#### 配合の正当性

- ほとんどの昇進は在職年数に基づいて行われていました。(R)
- 上司と仲がいい従業員は出世が早かったです。(R)
- 新入社員採用の選考基準は業務遂行に必要とされる能力でした。
- 評価される従業員は最も会社への貢献度の高い従業員でした。
- 有能な従業員が銀行から奨励されました。

出所：Price (2001)より筆者作成

### 6.1.2.5 手続きの正当性

手続きの正当性が6つの質問項目で測定される。これらの質問項目もPrice氏が2001年に新しく提案したものである。本研究は第6章で統計的方法によって、作成した質問項目に対し、信頼性と妥当性分析を行う。具体的な質問内容は以下の通りである（図表6.1.5）。

図表 6.1.5 実証研究 I 手続きの正当性における質問項目

手続きの正当性	
	<ul style="list-style-type: none"><li>● 規則や規定は、すべての従業員に平等に適用されていました。</li><li>● 職務等級の高い従業員は、ルールを守らなくても大丈夫でした。(R)</li><li>● ラインマネージャーは、その規則や規定を全員に真剣に適用する努力をほとんどしていなかったです。(R)</li><li>● ラインマネージャーは規則や規定を適用する際に多くの例外を設けていました。(R)</li><li>● 従業員は、たとえ上司と仲が良くても、規則に従わなければならなかったです。</li><li>● 全ての従業員は規則や規定の遵守を免れることはできなかつたです。</li></ul>

出所：Price (2001)より筆者作成

### 6.1.2.6 仕事のストレス

本研究は前述したように「業務を遂行する手段の欠如」、「不明確な役割」、「役割の衝突」および「過負荷な仕事」といった4つのストレスタイプからストレスを測定する。質問項目は前述したKim (1996)が提案し尺度を踏まえたものである。具体的な質問内容は以下の通りである（図表6.1.6）。

図表 6.1.6 実証研究 I 仕事のストレスにおける質問項目

仕事のストレス	
業務を遂行する手段の欠如	<ul style="list-style-type: none"><li>● 私は仕事をするのに十分なスペースがありませんでした。(R)</li><li>● 私は仕事をするのに十分な設備を持っていました。</li></ul>
不明確な役割	<ul style="list-style-type: none"><li>● 仕事を進めるとき、私はどこまでが自分の責任なのか分からなかったです。(R)</li><li>● 仕事で、私は銀行に求められる役割がはっきりわかりました。</li></ul>
役割の衝突	<ul style="list-style-type: none"><li>● 異なる上司から矛盾のある指示を受けていました。(R)</li><li>● 直属の上司から矛盾のある指示を受けていました。(R)</li></ul>
過負荷な仕事	<ul style="list-style-type: none"><li>● 全ての仕事を終えるのに十分な時間がありませんでした。(R)</li><li>● 仕事の量が多すぎました。(R)</li><li>● 私は仕事をスピードアップしなければならませんでした。(R)</li></ul>

出所：Kim (1996), Price (2001)より筆者作成

### 6.1.2.7 賃金水準

賃金水準において、6つの質問項目が使われている。これらの質問項目はミシガン大学1975年（Survey Research Center, 1975）の仕事に関する測定尺度開発研究から引用されたものである。具体的な内容は以下の通りである（図表6.1.7）。

図表 6.1.7 実証研究 I 賃金水準における質問項目

#### 賃金水準

- 自分のスキルと仕事への努力を考えれば、私は自分の給料に満足していました。
- 私の報酬は私が仕事をどれほどうまく遂行するかによって左右されていました。
- 他の外資系銀行と比べ、私の給与は低くありませんでした。
- 私は自分の給与に非常に不満を持っていました。(R)
- 私は銀行の報酬制度に非常に満足していました。
- 他の同僚の給与と比べ、私の給与は低くありませんでした。

出所：Survey Research Center (1975)より筆者作成

### 6.1.2.8 プロモーションチャンス

プロモーションチャンスにおいて5つの質問項目がある。Price氏によると、プロモーションチャンスは従業員が知覚した組織内での昇進可能性という側面から測定できるという。本研究で使われている5つの質問項目のうち、3つは前述したKimらが開発したもので（Kim他, 1996）、Price氏の2001年に発表した論文に載せられている（Price, 2001）。本研究はKimら（1996）のインタビュー調査結果を参考にし、3つの質問項目を選んだ。

残った2つの質問項目は、ミシガン大学が1975年に発表した「ミシガン組織評価調査票」におけるプロモーションチャンスを測定する尺度をもとにしたものである（Survey Research Center, 1975）。本研究はこの2つの質問項目を上記のKim氏の3つの質問項目と合わせて、プロモーションチャンスを測定する。詳細は以下の通りである（図表6.1.8）。

図表 6.1.8 実証研究 I プロモーションチャンスにおける質問項目

#### プロモーションチャンス

- プロモーションは定期的に行われました。
- 有力なポジションへ出世するチャンスがありました。
- 全銀行員向けの一般社員から始まり、だんだんと上の役職に昇進していくという仕組みが整っていました。
- 私の昇進の可能性は高かったです。
- 私は管理職になれる可能性は高かったです。

出所：Kim (1996), Survey Research Center (1975)より筆者作成

### 6.1.2.9 仕事のルーチン化

本研究は4つの質問項目を使用し、仕事のルーチン化を測定する。これらの質問項目はKim氏1996年の研究から引用された。具体的な質問内容は以下の通りである（図表6.1.9）。

図表 6.1.9 実証研究 I 仕事のルーチン化における質問項目

#### 仕事のルーチン化

- 私の仕事には多様性がありました。(R)
- 私は仕事でさまざまなことをする機会がありました。(R)
- 私は仕事で同じ作業を繰り返していました。
- 私は毎日同じような場面に遭遇していました。

出所：Kim (1996), Price (2001)より筆者作成

### 6.1.2.10 仕事の充実感

仕事の充実感において、5つの質問項目がある。これらの項目はHackman and Oldhamが1974年の職務特性モデルを提唱したときに開発した尺度である。具体的な内容は以下の通りである（図表6.1.10）。

図表 6.1.10 実証研究 I 仕事の充実感における質問項目

#### 仕事の充実感

- 仕事を上手くやったとき、私の自己評価が上がりました。
- 私がしている仕事はほとんど役に立たなかったもしくはつまらなかったです。(R)
- 仕事を上手くやったとき、私は自己満足を感じました。
- 私がしている仕事は私にとって非常に有意義でした。
- 私はどれだけ仕事をうまくやったかは自分の気持ちに影響しませんでした。(R)

出所：Hackman & Oldham (1974)より筆者作成

### 6.1.2.11 能力適性と配属のミスマッチ

本研究で5つの質問項目を用いて、能力適性と配属のミスマッチを測定する。これらの質問項目は筆者が作成した（図表6.1.11）。

図表 6.1.11 実証研究 I 能力適性と配属のミスマッチにおける質問項目

#### 能力適性と配属のミスマッチ

- 自分はこの仕事に向いていなかったです。(R)
- 自分のスキルに仕事が合わなかったです。(R)
- 思い描いていた仕事内容と違いました。(R)
- 自分の能力適性と仕事内容がマッチしました。
- 自分の能力が発揮できました。

出所：筆者作成

### 6.1.2.12 ラインマネージャー

ラインマネージャーにおいて、15の質問項目がある（図表6.1.12）。本研究では前述した1975年ミシガン大学開発した15の質問項目を用いて、ラインマネージャーを「対人関係能力」、「権限委譲」、「部下を守ること」、「目標の明確化」、「部下への指導」、「目標達成」、「評価」、「総合能力」、「バイアス」、「専門知識」、「ソーシャル」、「パーソナルサポート」、「ロールサポート」、「成果への評価」といった14の視点から調査する。

図表 6.1.12 実証研究 I ラインマネージャーにおける質問項目

#### ラインマネージャー

- ラインマネージャー自身が仕事でミスが起こした時に部下のせいにした。(R)
- ラインマネージャーが仕事の進め方を私に任せてくれました。
- ラインマネージャーが私を一人の人間として気にかけてくれていました。
- ラインマネージャーが業務について具体的なアドバイスをしてくれました。
- ラインマネージャーが私に質の高い仕事をすることを求めています。
- ラインマネージャーは有能でした。
- ラインマネージャーの仕事関連の専門知識は豊富でした。
- ラインマネージャーが自分の意見や考えに常に耳を傾けてくれました。
- ラインマネージャーが部下に常に情報を与えていました。
- ラインマネージャーが自分がやるべきことを明確にしてくれました。
- ラインマネージャーが私の業績を正当に評価していました。
- ラインマネージャーが気に入りの部下だけを優遇していました。(R)
- ラインマネージャーは部下に対して公平でした。
- 自分の仕事の成果が出ると、ラインマネージャーがそれを評価してくれました。
- ラインマネージャーはミスをした人を批判しました。

出所：Survey Research Center (1975)より筆者作成

### 6.1.3 実証研究 I の予備調査

#### 6.1.3.1 実証研究 I の予備調査の実施

本研究は6.1.2で作成した項目で構成される質問票を用いて、日系のMUFG（中国）、SMBC（中国）、みずほ（中国）および欧米系のHSBC（中国）、ハンセン（中国）、ANZ（中国）、Citi（中国）といった7行の元行員（離職後6年以内）合計86人に対して離職の原因について予備調査を行った。調査期間は、2021年3月1日から2021年4月30日までである。予備調査の目的は、アンケート調査の結果をもとにした項目分析により、各尺度を測定するためのアンケート質問項目の適合性を検討し、質問項目を洗練させることである。

予備調査で使用したアンケート項目を図表6.1.13に、調査対象者のプロフィールを図表6.1.14に示す。

図表 6.1.13 実証研究 I の予備調査におけるアンケート項目

離職要因調査	
変数	項目
a 機会	a1 この銀行と比べ、同じくらい良い勤務先を見つけることは難しかったです。
	a2 この銀行と比べ、より良い勤務先を見つけることは難しかったです。
	a3 この銀行と比べ、これよりずっと良い仕事を見つけるのは難しかったです。
b 一般教育	b1 職務遂行に必要となるスキルと知識は他社でも通用しました。
	b2 この銀行を辞めた時、職務遂行に必要となるスキルと知識のほとんどは転職に役立ちました。
	b3 職務遂行に必要となるスキルと知識を他社で適用することは難しかったです。(R)
	b4 業務遂行に必要となるスキルと知識のほとんどはこの銀行でしか適用できなかったです。(R)
c 自主権	c1 作業方法を自分で決める権利がありました。
	c2 仕事の流れを自分で決める権利がありました。
	c3 仕事のやり方を自分で選ぶ権利がありました。
	c4 仕事のスケジュールを自分で管理する権利がありました。
	c5 作業順序を自分で決める権利がありました。
	c6 仕事を進める時、具体的に何の作業をするかを自分で決める権利がありました。
	c7 重要な作業に集中し、必要のない作業に時間を取られないように、通常の作業方法を自分で変更する権利がありました。
	c8 仕事の目標を自分で変更する権利がありました。

次ページに続く

前ページから続く

---

	c9 目標設定の場合、自分がある程度コントロールする権利がありました。
--	-------------------------------------

---

d 配合の正当性	d1 ほとんどの昇進は在職年数に基づいて行われていました。(R)
	d2 上司と仲がいい従業員は出世が早かったです。(R)
	d3 新入社員採用の選考基準は業務遂行に必要とされる能力でした。
	d4 評価される従業員は最も会社への貢献度の高い従業員でした。
	d5 有能な従業員が銀行から奨励されました。

---

e 手続きの正当性	e1 規則や規定は、すべての従業員に平等に適用されていました。
	e2 高いレベルの従業員は、多くの規則や規定の施行を簡単に避けることができました。(R)
	e3 ラインマネージャーは、その規則や規定を全員に真剣に適用する努力をほとんどしていませんでした。(R)
	e4 ラインマネージャーは規則や規定を適用する際に多くの例外を設けていました。(R)
	e5 従業員は、たとえ上司と仲が良くても、規則に従わなければならなかったです。
	e6 全ての従業員は規則や規定の遵守を免れることはできなかったです。

---

f 仕事のストレス	f1 私は仕事をするのに十分なスペースがありませんでした。(R)
	f2 私は仕事をするのに十分な設備を持っていました。
	f3 仕事を進めるとき、私はどこまでが自分の責任なのか分からなかったです。(R)
	f4 仕事で、私は銀行に求められる役割がはっきりわかりました。
	f5 異なる上司から矛盾のある指示を受けていました。(R)
	f6 直属の上司から矛盾のある指示を受けていました。(R)
	f7 全ての仕事を終えるのに十分な時間がありませんでした。(R)
	f8 仕事の量が多すぎました。(R)
	f9 私は仕事をスピードアップしなければなりません。(R)

---

g 賃金水準	g1 自分のスキルと仕事への努力を考えれば、私は自分の給料に満足していませんでした。
	g2 私の報酬は私が仕事をどれほどうまく遂行するかに左右されていました。
	g3 他の外資系銀行と比べ、私の給与は低くなかったです。
	g4 私は自分の給与に非常に不満を持っていました。(R)
	g5 私は銀行の報酬制度に非常に満足していませんでした。
	g6 他の同僚の給与と比べ、私の給与は低くなかったです。

---

次ページに続く

前ページから続く

- 
- |               |    |  |
|---------------|----|--|
| h プロモーションチャンス | h1 | プロモーションは定期的に行われました。                              |
|               | h2 | 有力なポジションへ出世するチャンスがありました。                         |
|               | h3 | 全銀行員向けの一般社員から始まり、だんだんと上の役職に昇進していくという仕組みが整っていました。 |
|               | h4 | 私の昇進の可能性は高かったです。                                 |
|               | h5 | 私は管理職になれる可能性は高かったです。                             |
- 

- |            |    |                          |
|------------|----|--------------------------|
| i 仕事のルーチン化 | i1 | 私の仕事には多様性がありました。         |
|            | i2 | 私は仕事でさまざまなことをする機会がありました。 |
|            | i3 | 私は仕事で同じ作業を繰り返していました。(R)  |
|            | i4 | 私は毎日同じような場面に遭遇していました。(R) |
- 

- |          |    |  |
|----------|----|--|
| j 仕事の充実感 | j1 | 仕事を上手くやったとき、私の自己評価が上がりました。             |
|          | j2 | 私がしている仕事はほとんど役に立たなかったもしくはつまらなかったです。(R) |
|          | j3 | 仕事を上手くやったとき、私は自己満足を感じました。              |
|          | j4 | 私がしている仕事は私にとって非常に有意義でした。               |
|          | j5 | 私はどれだけ仕事をうまくやったかは自分の気持ちに影響しませんでした。(R)  |
- 

- |                 |    |                        |
|-----------------|----|------------------------|
| k 能力適性と配属のミスマッチ | k1 | 自分はこの仕事に向いていなかったです。(R) |
|                 | k2 | 自分のスキルに仕事が合わなかったです。(R) |
|                 | k3 | 思い描いていた仕事内容と違いました。(R)  |
|                 | k4 | 自分の能力適性と仕事内容がマッチしました。  |
|                 | k5 | 自分の能力が発揮できました。         |
- 

- |             |    |                                      |
|-------------|----|--------------------------------------|
| l ラインマネージャー | 11 | ラインマネージャー自身が仕事でミスが起こした時に部下のせいにした。(R) |
|             | 12 | ラインマネージャーが仕事の進め方を私に任せてくれました。         |
|             | 13 | ラインマネージャーが私を一人の人間として気にかけてくれていました。    |
|             | 14 | ラインマネージャーが業務について具体的なアドバイスをしてくれました。   |
|             | 15 | ラインマネージャーが私に質の高い仕事をすることを求めています。      |
|             | 16 | ラインマネージャーは有能でした                      |
|             | 17 | ラインマネージャーの仕事関連の専門知識は豊富でした。           |
|             | 18 | ラインマネージャーが自分の意見や考えに常に耳を傾けてくれました。     |
|             | 19 | ラインマネージャーが部下に常に情報を与えていました。           |
- 

次ページに続く

前ページから続く

- 
- 110 ラインマネージャーが自分がやるべきことを明確にしてくれました。
  - 111 ラインマネージャーが私の業績を正当に評価していました。
  - 112 ラインマネージャーが気に入りの部下だけを優遇していました。(R)
  - 113 ラインマネージャーは部下に対して公平でした。
  - 114 自分の仕事の成果が出ると、ラインマネージャーがそれを評価してくれました。
  - 115 ラインマネージャーはミスをした人を批判しました。
- 

出所：筆者作成

**図表 6.1.14 実証研究 I の予備調査におけるアンケート調査 対象者の概要**

	n (合計：86)	%
性別		
男性	39	45.3
女性	47	54.7
外資系銀行カテゴリー		
欧米系	45	52.3
日系	41	47.7
年齢		
25 以下	4	4.7
26-30	32	37.2
31-35	37	43.0
36-40	13	15.1
学歴		
専門学校	10	11.6
学士	64	74.4
修士	12	14.0
配偶者の有無		
無	49	57.0
有	37	43.0
子供の人数		
なし	58	67.4
1 人	28	32.6
勤務年数		
3 年以下	16	18.6
3-5 年	42	48.8
5-10 年	23	26.7
10-15 年	5	5.8
職務		
フロントオフィス	29	33.7
ミドルオフィス	31	36.0
バックオフィス	26	30.2

出所：筆者作成

回答形式は前述したようにリッカート・スケール尺度として5件法を用いた。選択肢は「まったくそう思わない」、「あまりそう思わない」、「どちらともいえない」、「まあそう思う」、「とてもそう思う」で設定される。アンケート調査から取得した各質問項目の回答結果に1点から5点を付与する。正の回答結果ほど高い点数となるように得点化を行なった。ただし、(R)で示された逆転項目は、逆のスコアリングを行なった。つまり、「とてもそう思う：5点」、「まあそう思う：4点」、「どちらともいえない：3点」、「あまりそう思わない：2点」、「まったくそう思わない：1点」。

### 6.1.3.2 実証研究 I の予備調査の分析結果と考察

本研究では、可能な限り少ない項目で内部の一貫性を備えた単次元のスケールを構築するために、I-T 相関分析、クロンバックの $\alpha$ 係数、確認的因子分析を採用し、尺度項目の信頼性と妥当性を検証した。詳細は以下の通りである。

#### 6.1.3.2.1 信頼性の検証：I-T 相関分析とクロンバックの $\alpha$ 係数

信頼性とは、測定値の安定性や一貫性のことで、調査結果の正確性を表す概念である。信頼性の検証は尺度に含まれる各項目が同じものを測定しているかどうかを確認することである。本研究では信頼性のある項目を選択するために、I-T 相関分析とクロンバックのアルファ係数を用いて検証を行なった。

##### ① I-T 相関 (Item-Total Correlation) 分析

本研究では、図表6.1.15に示すように、各尺度における各項目の値と、その項目以外の項目の合計値との相関係数を算出した。その結果、項目f4の相関係数が有意ではないため、削除された。残った全てのI-T相関係数が有意であるが、15の項目の値が低かった ( $r < .400$ )。そこで、本研究は、便宜的に、相関係数 $r > .400$ を1つの基準と設定し、これらの項目を一貫性の低い項目とみなし削除した。

図表 6.1.15 実証研究 I の予備調査における尺度信頼性の検証 ① I-T 相関分析

度数：86

変数	項目	Pearson の相関係 数	有意確率 (両側)
a 機会	a1 この銀行と比べ、同じくらい良い勤務先を見つけることは難しかったです。	.838**	0.000
	a2 この銀行と比べ、より良い勤務先を見つけることは難しかったです。	.880**	0.000
	a3 この銀行と比べ、これよりずっと良い仕事を見つけるのは難しかったです。	.815**	0.000
b 一般教育	b1 職務遂行に必要となるスキルと知識は他社でも通用しました。	.826**	0.000
	b2 この銀行を辞めた時、職務遂行に必要となるスキルと知識のほとんどは転職に役立ちました。	.899**	0.000

次ページに続く

前ページから続く

	b3 職務遂行に必要なとなるスキルと知識を他社で適用することは難しかったです。	.930**	0.000
	b4 業務遂行に必要なとなるスキルと知識のほとんどはこの銀行でしか適用できなかったです。	.964**	0.000
c 自主権	c1 作業方法を自分で決める権利がありました。	.660**	0.000
	c2 仕事の流れを自分で決める権利がありました。	.777**	0.000
	c3 仕事のやり方を自分で選ぶ権利がありました。	.553**	0.000
	c4 仕事のスケジュールを自分で管理する権利がありました。	.789**	0.000
	c5 作業順序を自分で決める権利がありました。	.802**	0.000
	c6 仕事を進める時、具体的に何の作業をするかを自分で決める権利がありました。	.408**	0.000
	c7 重要な作業に集中し、必要のない作業に時間を取られないように、通常の作業方法を自分で変更する権利がありました。	.747**	0.000
	c8 仕事の目標を自分で変更する権利がありました。	.640**	0.000
	c9 目標設定の場合、自分がある程度コントロールする権利がありました。	.747**	0.000
d 配合の正当性	d1 ほとんどの昇進は在職年数に基づいて行われていました。	.340**	0.001
	d2 上司と仲がいい従業員は出世が早かったです。	.385**	0.000
	d3 新入社員採用の選考基準は業務遂行に必要なとされる能力でした。	.481**	0.000
	d4 評価される従業員は最も会社への貢献度の高い従業員でした。	.590**	0.000
	d5 有能な従業員が銀行から奨励されました。	.625**	0.000
e 手続きの正当性	e1 規則や規定は、すべての従業員に平等に適用されました。	.794**	0.000
	e2 高いレベルの従業員は、多くの規則や規定の施行を簡単に避けることができました。	.753**	0.000
	e3 ラインマネージャーは、その規則や規定を全員に真剣に適用する努力をほとんどしていませんでした。	.847**	0.000
	e4 ラインマネージャーは規則や規定を適用する際に多くの例外を設けていました。	.747**	0.000
	e5 従業員は、たとえ上司と仲が良くても、規則に従わなければならないませんでした。	.824**	0.000
	e6 全ての従業員は規則や規定の遵守を免れることはできませんでした。	.811**	0.000

次ページに続く

前ページから続く

f 仕事のストレス	f1 私は仕事をするのに十分なスペースがありませんでした。	.371**	0.000
	f2 私は仕事をするのに十分な設備を持っていました。	.291**	0.007
	f3 仕事を進めるとき、私はどこまでが自分の責任なのか分からなかったです。	.361**	0.001
	f4 仕事で、私は銀行に求められる役割がはっきりわかりました。	.049	0.657
	f5 異なる上司から矛盾のある指示を受けていました。	.316**	0.003
	f6 直属の上司から矛盾のある指示を受けていました。	.359**	0.001
	f7 全ての仕事を終えるのに十分な時間がありませんでした。	.796**	0.000
	f8 仕事の量が多すぎました。	.800**	0.000
	f9 私は仕事をスピードアップしなければなりませんでした。	.781**	0.000
g 賃金水準	g1 自分のスキルと仕事への努力を考えれば、私は自分の給料に満足していました。	.753**	0.000
	g2 私の報酬は私が仕事をどれほどうまく遂行するかに左右されていました。	.843**	0.000
	g3 他の外資系銀行と比べ、私の給与は低くなかったです。	.826**	0.000
	g4 私は自分の給与に非常に不満を持っていました。	.907**	0.000
	g5 私は銀行の報酬制度に非常に満足していました。	.610**	0.000
	g6 他の同僚の給与と比べ、私の給与は低くなかったです。	.640**	0.000
h プロモーションチャンス	h1 プロモーションは定期的に行われました。	.474**	0.000
	h2 有力なポジションへ出世するチャンスがありました。	.293**	0.006
	h3 全銀行員向けの一般社員から始まり、だんだんと上の役職に昇進していくという仕組みが整っていました。	.256*	0.018
	h4 私の昇進の可能性は高かったです。	.656**	0.000
	h5 私は管理職になれる可能性は高かったです。	.583**	0.000
i 仕事のルーチン化	i1 私の仕事には多様性がありました。	.790**	0.000
	i2 私は仕事でさまざまなことをする機会がありました。	.671**	0.000
	i3 私は仕事で同じ作業を繰り返していました。	.364**	0.001
	i4 私は毎日同じような場面に遭遇していました。	.466**	0.000

次ページに続く

前ページから続く

j 仕事の充実感	j1 仕事を上手くやったとき、私の自己評価が上がりました。	.359**	0.001
	j2 私がしている仕事はほとんど役に立たなかったもしくははつまらなかったです。	.798**	0.000
	j3 仕事を上手くやったとき、私は自己満足を感じました。	.721**	0.000
	j4 私がしている仕事は私にとって非常に有意義でした。	.798**	0.000
	j5 私はどれだけ仕事をうまくやったかは自分の気持ちに影響しませんでした。	.563**	0.000
k 能力適性と配属のミスマッチ	k1 自分はこの仕事に向いていなかったです。	.702**	0.000
	k2 自分のスキルに仕事が合わなかったです。	.768**	0.000
	k3 思い描いていた仕事内容と違いました。	.238*	0.027
	k4 自分の能力適性と仕事内容がマッチしました。	.890**	0.000
	k5 自分の能力が発揮できました。	.868**	0.000
l ラインマネージャー	l1 ラインマネージャー自身が仕事でミスが起こした時に部下のせいにした。	.655**	0.000
	l2 ラインマネージャーが仕事の進め方を私に任せられました。	.341**	0.001
	l3 ラインマネージャーが私を一人の人間として気にかけてくれていました。	.563**	0.000
	l4 ラインマネージャーが業務について具体的なアドバイスをしてくれました。	.581**	0.000
	l5 ラインマネージャーが私に質の高い仕事をすることを求めています。	.300**	0.005
	l6 ラインマネージャーは有能でした	.435**	0.000
	l7 ラインマネージャーの仕事関連の専門知識は豊富でした。	.561**	0.000
	l8 ラインマネージャーが自分の意見や考えに常に耳を傾けてくれました。	.602**	0.000
	l9 ラインマネージャーが部下に常に情報を与えていました。	.708**	0.000
	l10 ラインマネージャーが自分がやるべきことを明確にしてくれました。	.501**	0.000
	l11 ラインマネージャーが私の業績を正当に評価していました。	.481**	0.000
	l12 ラインマネージャーが気に入りの部下だけを優遇していました。	.578**	0.000

次ページに続く

前ページから続く

113	ラインマネージャーは部下に対して公平でした。	.588**	0.000
114	自分の仕事の成果が出ると、ラインマネージャーがそれを評価してくれました。	.470**	0.000
115	ラインマネージャーはミスをした人を批判しました。	-.352**	0.001

\*\* . 相関係数は 1% 水準で有意 (両側) です。

出所：筆者作成

## ② クロンバックのアルファ係数 (Cronbach's $\alpha$ )

前述した相関係数分析をして、残った項目のクロンバック  $\alpha$  係数を求めた。クロンバック  $\alpha$  係数は尺度の信頼性を示す指標である。本研究ではクロンバック  $\alpha$  係数に Hair (2010) らの基準値 ( $\alpha \geq .70$ ) を設定した。また、尺度の内的整合性を尺度全体および各項目で検討するために、各尺度全体の  $\alpha$  係数、および各項目が削除された場合の  $\alpha$  係数を算出した。その結果、「d 配合の正当性」、「h プロモーションチャンス」と「i 仕事のルーチン化」は、それぞれ  $\alpha = .483$ 、 $\alpha = .372$ 、 $\alpha = .557$  と低い値が得られた。なお、「d 配合の正当性」における項目 d3、「h プロモーションチャンス」における項目 h1 と「i 仕事のルーチン化」における項目 i4 を除いた場合の  $\alpha$  係数は、それぞれ  $\alpha = .726$ 、 $\alpha = .791$ 、 $\alpha = .722$  となる。そこで、項目 d3、h1、i4 は整合性が低いため削除された (図表 6.1.16)。このようにして、全ての尺度の全体の  $\alpha$  係数が 0.7 以上となり、内的整合性が確認された。

図表 6.1.16 実証研究 I の予備調査における尺度信頼性の検証②クロンバックの  $\alpha$  係数

度数：86

変数	項目	Cronbach のアルファ	項目が削除された場合の Cronbach のアルファ
a 機会	a1 この銀行と比べ、同じくらい良い勤務先を見つけることは難しかったです。	0.787	0.685
	a2 この銀行と比べ、より良い勤務先を見つけることは難しかったです。		0.610
	a3 この銀行と比べ、これよりずっと良い仕事を見つけるのは難しかったです。		0.846
b 一般教育	b1 職務遂行に必要なスキルと知識は他社でも通用しました。	0.925	0.947
	b2 この銀行を辞めた時、職務遂行に必要なスキルと知識のほとんどは転職に役立ちました。		0.904
	b3 職務遂行に必要なスキルと知識を他社で適用することは難しかったです。		0.888
	b4 業務遂行に必要なスキルと知識のほとんどはこの銀行でしか適用できなかったです。		

次ページに続く

前ページから続く

c 自主権	c1 作業方法を自分で決める権利がありました。	0.857	0.849
	c2 仕事の流れを自分で決める権利がありました。		0.830
	c3 仕事のやり方を自分で選ぶ権利がありました。		0.857
	c4 仕事のスケジュールを自分で管理する権利がありました。		0.829
	c5 作業順序を自分で決める権利がありました。		0.828
	c6 仕事を進める時、具体的に何の作業をするかを自分で決める権利がありました。		0.865
	c7 重要な作業に集中し、必要のない作業に時間を取られないように、通常の作業方法を自分で変更する権利がありました。		0.834
	c8 仕事の目標を自分で変更する権利がありました。		0.846
	c9 目標設定の場合、自分がある程度コントロールする権利がありました。		0.835
d 配合の正当性	d3 新入社員採用の選考基準は業務遂行に必要とされる能力でした。	0.483	0.726
	d4 評価される従業員は最も会社への貢献度の高い従業員でした。		0.284
	d5 有能な従業員が銀行から奨励されました。		0.039
e 手続きの正当性	e1 規則や規定は、すべての従業員に平等に適用されていきました。	0.884	0.865
	e2 高いレベルの従業員は、多くの規則や規定の施行を簡単に避けることができました。		0.871
	e3 ラインマネージャーは、その規則や規定を全員に真剣に適用する努力をほとんどしていませんでした。		0.852
	e4 ラインマネージャーは規則や規定を適用する際に多くの例外を設けていました。		0.875
	e5 従業員は、たとえ上司と仲が良くても、規則に従わなければならなかったです。		0.858
	e6 全ての従業員は規則や規定の遵守を免れることはできなかつたです。		0.862
f 仕事のストレス	f7 全ての仕事を終えるのに十分な時間がありませんでした。	0.904	0.888
	f8 仕事の量が多すぎました。		0.850
	f9 私は仕事をスピードアップしなければなりません。		0.851

次ページに続く

前ページから続く

g 賃金水準	g1	自分のスキルと仕事への努力を考えれば、私は自分の給料に満足していました。	0.861	0.839
	g2	私の報酬は私が仕事をどれほどうまく遂行するかによって左右されていました。		0.824
	g3	他の外資系銀行と比べ、私の給与は低くなかったです。		0.823
	g4	私は自分の給与に非常に不満を持っていました。		0.800
	g5	私は銀行の報酬制度に非常に満足していました。		0.865
	g6	他の同僚の給与と比べ、私の給与は低くなかったです。		0.859
h プロモーションチャンス	h1	プロモーションは定期的に行われました。	0.372	0.791
	h4	私の昇進の可能性は高かったです。		-0.079
	h5	私は管理職になれる可能性は高かったです。		0.157
i 仕事のルーチン化	i1	私の仕事には多様性がありました。	0.557	0.107
	i2	私は仕事でさまざまなことをする機会がありました。		0.337
	i4	私は毎日同じような場面に遭遇していました。		0.722
j 仕事の充実感	j2	私がしている仕事はほとんど役に立たなかったもしくはつまらなかったです。	0.737	0.614
	j3	仕事を上手くやったとき、私は自己満足を感じました。		0.692
	j4	私がしている仕事は私にとって非常に有意義でした。		0.603
	j5	私はどれだけ仕事をうまくやったかは自分の気持ちに影響しませんでした。		0.760
	k 能力適性と配属のミスマッチ	k1	自分はこの仕事に向いていなかったです。	0.844
k2	自分のスキルに仕事があわなかったです。		0.825	
k4	自分の能力適性と仕事内容がマッチしました。		0.748	
k5	自分の能力が発揮できました。		0.760	
l ラインマネージャー	l1	ラインマネージャー自身が仕事でミスが起こした時に部下のせいにした。	0.810	0.787
	l3	ラインマネージャーが私を一人の人間として気にかけてくれていました。		0.796
	l4	ラインマネージャーが業務について具体的なアドバイスをしてくれました。		0.798
	l6	ラインマネージャーは有能でした		0.807

次ページに続く

前ページから続く

---

17	ラインマネージャーの仕事関連の専門知識は豊富でした。	0.796
18	ラインマネージャーが自分の意見や考えに常に耳を傾けてくれました。	0.790
19	ラインマネージャーが部下に常に情報を与えていました。	0.780
110	ラインマネージャーが自分がやるべきことを明確にしてくれました。	0.807
111	ラインマネージャーが私の業績を正当に評価していました。	0.809
112	ラインマネージャーが気に入りの部下だけを優遇していました。	0.790
113	ラインマネージャーは部下に対して公平でした。	0.791
114	自分の仕事の成果が出ると、ラインマネージャーがそれを評価してくれました。	0.802

---

\*\* 相関係数は 1% 水準で有意 (両側) です。

出所：筆者作成

### 6.1.3.2.2 妥当性の検証：確認的因子分析 (Confirmatory factor analysis)

妥当性検証は測定したい構成内容を正しく測定できているかということを示す概念である。本研究では、信頼性検証を経て残った項目を尺度項目の候補として、因子分析にかけた。なお、本研究では既存の尺度を用いてデータを収集し、因子構造が理論的に想定できるため、探索的ではなく、確認的因子分析を行なった。確認的因子分析において、以下の統計量がある。

#### ① 因子負荷

因子負荷量は、それぞれの項目が、ある因子を反映している程度と向きを示す数値である<sup>133</sup>。因子負荷量は、一般的に、.50以上の値が望ましいと指摘されている (Hair他, 2010)。そこで、本研究では、.50を下回った項目を削除した。こうして残った24の尺度に対して再度確認的因子分析にかけた結果、各項目は共通因子に0.5以上の負荷量を示し、これらの項目はそれぞれ仮定された因子 (尺度) に明確的に対応していると判断できる (図表6.1.17)。したがって、本研究ではこの24項目から構成される尺度を離職原因の測定尺度として検証を進めた。

---

<sup>133</sup> 薜薇 (2017) p. 290.

図表 6.1.17 実証研究 I の予備調査における確認的因子分析 因子負荷量

因子	観測変数 (各質問)	標準化推定値 (Standardized Estimate)
a 機会	a1 この銀行と比べ、同じくらい良い勤務先を見つけることは難しかったです。	0.947
	a2 この銀行と比べ、より良い勤務先を見つけることは難しかったです。	0.776
b 一般教育	b3 職務遂行に必要となるスキルと知識を他社で適用することは難しかったです。	0.914
	b4 業務遂行に必要となるスキルと知識のほとんどはこの銀行でしか適用できなかったです。	0.998
c 自主権	c7 重要な作業に集中し、必要のない作業に時間を取られないように、通常の作業方法を自分で変更する権利がありました。	0.920
	c9 目標設定の場合、自分がある程度コントロールする権利がありました。	0.770
d 配合の正当性	d4 評価される従業員は最も会社への貢献度の高い従業員でした。	0.572
	d5 有能な従業員が銀行から奨励されました。	1.000
e 手続きの正当性	e1 規則や規定は、すべての従業員に平等に適用されていました。	0.939
	e3 ラインマネージャーは、その規則や規定を全員に真剣に適用する努力をほとんどしていなかったです。	0.915
f 仕事のストレス	f8 仕事の量が多すぎました。	0.803
	f9 私は仕事をスピードアップしなければなりませんでした。	1.000
g 賃金水準	g3 他の外資系銀行と比べ、私の給与は低くなかったです。	1.000
	g4 私は自分の給与に非常に不満を持っていました。	0.765
h プロモーションチャンス	h4 私の昇進の可能性は高かったです。	0.842
	h5 私は管理職になれる可能性は高かったです。	0.780
i 仕事のルーチン化	i1 私の仕事には多様性がありました。	0.696
	i2 私は仕事でさまざまなことをする機会がありました。	0.813
j 仕事の充実感	j2 私がしている仕事はほとんど役に立たなかったもしくはつまらなかったです。	0.914
	j4 私がしている仕事は私にとって非常に有意義でした。	0.728

次ページに続く

前ページから続く

k 能力適性と 配属のミスマ ッチ	k4	自分の能力適性と仕事内容がマッチしました。	1.000
	k5	自分の能力が発揮できました。	0.923
l ラインマネー ジャー	l12	ラインマネージャーが気に入りの部下だけを優遇して いました。	0.896
	l13	ラインマネージャーは部下に対して公平でした。	0.924

出所：筆者作成

## ② 平均分散抽出 AVE と合成信頼性 CR

平均分散抽出AVE (Average Variance Extracted) は収束的妥当性を測定する指標である<sup>134</sup>。本研究では、Fornell & Larckerが指摘したAVE $\geq$ .50を基準値として設定した<sup>135</sup>。合成信頼性CR (Composite Reliability) は、2つ以上の項目の合成からなる新しい変数の信頼性を測定する統計量である。本研究では、CR $\geq$ .70を基準として検討した<sup>136</sup>。

図表6.1.18に示すように、上記の洗練された24項目のAVE (.570-.929) を算出したところ、全ての因子において基準値である.50を満たしている。CRは.725-.963の範囲内の値であり、いずれも基準値である.70を上回った。AVEとCRの結果が基準値を満たしたことから、尺度の収束妥当性および合成信頼性が確認された。

図表 6.1.18 実証研究 I の予備調査における確認的因子分析 AVE CR

因子	平均分散抽出 AVE (Average Variance Extracted)	合成信頼性 CR (Composite Reliability)
a 機会	0.738	0.849
b 一般教育	0.919	0.957
c 自主権	0.701	0.824
d 配合の正当性	0.641	0.771
e 手続きの正当性	0.860	0.925
f 仕事のストレス	0.803	0.890
g 賃金水準	0.749	0.856
h プロモーションチャンス	0.654	0.791
i 仕事のルーチン化	0.570	0.725

次ページに続く

<sup>134</sup> 小木曾湧・山口泰雄・間野義之 (2019) 「スポーツ観戦における知覚経験：チーム・ロイヤルティおよび再観戦意図との関係性」『スポーツ産業学研究』第 29 巻 4 号, pp. 4\_239-4\_252。

<sup>135</sup> Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), pp. 39-50.

<sup>136</sup> Bagozzi, R. P., & Yi, Y. (1988). On the evaluation of structural equation models. *Journal of the academy of marketing science*, 16(1), pp. 74-94.

前ページから続く

j 仕事の充実感	0.679	0.807
k 能力適性と配属のミスマッチ	0.929	0.963
l ラインマネージャー	0.828	0.906

AVE (Average Variance Extracted) = 平均分散抽出、CR (Composite Reliability) = 合成信頼性

出所：筆者作成

### ③ 因子間の Pearson 相関および AVE の平方根

本研究では因子間の Pearson 相関および AVE の平方根の比較を行なって、各尺度の弁別的妥当性を検討した。弁別的妥当性について、AVE の平方根が因子間の Pearson 相関より高い場合、弁別的妥当性が確認される (Hair 他, 2010)。図表 6.1.19 に示すように、すべての因子間で Pearson 相関よりも AVE の平方根の方が高い値を示したことから、各尺度が弁別的妥当性を持つと言える。

図表 6.1.19 実証研究 I の予備調査における確認的因子分析 Pearson 相関および AVE の平方根

	a	b	c	d	e	f	g	h	i	j	k	l
	機会	一般教育	自主権	配合の正当性	手続きの正当性	仕事のストレス	賃金水準	プロモーションチャンス	仕事のルーチン化	仕事の充実感	能力適性と配属のミスマッチ	ラインマネージャー
a 機会	0.859											
b 一般教育	0.012	0.958										
c 自主権	0.078	0.554	0.838									
d 配合の正当性	0.154	0.207	0.007	0.800								
e 手続きの正当性	-0.039	0.203	0.154	0.090	0.927							
f 仕事のストレス	0.116	-0.097	-0.023	-0.022	0.016	0.896						
g 賃金水準	-0.054	0.227	0.417	0.112	0.117	-0.035	0.865					
h プロモーションチャンス	-0.002	-0.022	-0.118	0.011	0.137	-0.175	-0.158	0.809				
i 仕事のルーチン化	-0.080	-0.030	0.033	-0.094	-0.061	-0.382	0.148	0.072	0.755			
j 仕事の充実感	0.062	0.130	0.144	0.109	0.502	0.025	0.084	0.192	0.089	0.824		
k 能力適性と配属のミスマッチ	-0.038	0.216	0.107	-0.108	-0.129	-0.118	0.055	0.066	0.219	0.095	0.964	
l ラインマネージャー	-0.176	0.025	0.017	-0.108	0.093	-0.434	0.099	0.151	0.411	0.002	0.039	0.910

相関係数を対角線から左下半分に表示した。対角線には各因子の AVE の平方根を表示した。

出所：筆者作成

#### ④ モデル適合度検定

本研究ではモデル適合度指標としてカイ2乗値（乖離度）、RMSEA（Root Mean Square Error of Approximation平均二乗誤差平方根）、CFI（Comparative fit index比較適合指標）、NNFI（Non-Normed Fit Index非標準化適合指標）、TLI（Tucker-Lewis指標）を算出した。それぞれの基準値  $\chi^2/df < 3$ （Carmines & Mclver, 1981）、 $RMSEA \leq 0.08$ （Browne and Cudeck, 1993）、 $CFI \geq 0.90$ 、 $NNFI \geq 0.90$ 、 $TLI \geq 0.90$ （Hu & Bentler, 1999）を設定した。その結果は、 $\chi^2/df = 1.076$ 、 $RMSEA = 0.03$ 、 $CFI = 0.987$ 、 $NNFI = 0.981$ 、 $TLI = 0.981$ となり、基準値を満たしたため、因子構造がデータに適合していることを確認した（図表6.1.20）。

図表 6.1.20 実証研究 I の予備調査における確認的因子分析 モデル適合度検定

適合度指標								
	$\chi^2$	df	p	$\chi^2/df$	RMSEA	CFI	NNFI	TLI
基準値			>.05	<3	<0.10	$\geq 0.90$	$\geq 0.90$	$\geq 0.90$
値	200.172	186	0.226	1.076	0.03	0.987	0.981	0.981

RMSEA (Root Mean Square Error of Approximation) =平均二乗誤差平方根、CFI (Comparative fit index) =比較適合指標、NFI (Normed fit index) =標準化適合指標、NNFI (Non-Normed Fit Index) =非標準化適合指標、TLI (Tucker-Lewis Index) =Tucker-Lewis 指標

出所：筆者作成

以上の信頼性と妥当性の検証結果から、洗練した24項目から構成される尺度は十分な信頼性と妥当性が保たれていることが確認できた。

## 6.2 実証研究 II の項目作成と予備調査

### 6.2.1 実証研究 II の項目作成のためのインタビュー調査

本研究は、前章で提示したエンゲージメント・モデルにおける変数の尺度をより正確に作成するため、2020年の7月から10月にかけて、日欧米系銀行の現役従業員15人（日系8人、欧米系7人）に対する1対1の半構造化インタビュー調査を行なった。職務の内訳は、フロントオフィスが5人、ミドルオフィスが5人、バックオフィスが5人である。インタビュー調査は電話によって実施した。調査内容がエンゲージメント・モデルにおける変数に応じたものである。具体的なインタビュー内容および調査結果は以下の通りで、第4章で残った課題（ラインマネージャーの能力、評価制度の公平性、フィードバックの有効性）も含まれている。具体的なインタビュー内容および調査結果は以下の通りである。

#### 6.2.1.1 実証研究 II のための日欧米系における現役の従業員へのインタビュー調査報告

質問内容は主に以下の通りである。

- 報酬制度について（報酬要素、昇給、ボーナスの査定方法、ベネフィットの構成など）

- 評価制度について（目標の決め方、評価内容、業績評価の流れなど）
- ラインマネージャーについて（ラインマネージャーの信頼性・公平性、フィードバックのもらい方、上下関係など）
- 契約について（期間、更新の流れ、更新への考え方など）
- 昇進制度について（昇進基準、公平性など）
- 仕事そのものについて（仕事内容、自主権、能力発揮など）
- 会社で学べる知識・スキルについて
- 仕事で不満に感じたことについて
- 会社または仕事の最も気に入っている点について

上記のような内容を含むインタビュー調査の結果から、調査対象者の銀行に対する見方を以下の4つに集約することができた。

第1に、上司が信頼できるとの意見である。具体的には、「仕事で失敗した時、上司に頼ることができる。上司が人前で叱らず、部下が悪かったような言い訳もなく、フォローをしてくれる」と過半数の調査対象者（9人）が語った。このような上司の元で仕事をすると、安心感が生じ、全力で上司を協力してあげたいとの意見が多かった。

第2に、自分の仕事に対してある程度の決定権があるとの意見である。この決定権とは仕事の自主権のことで、15人のうち9人の調査対象者が自分で仕事の手順や方法、またはペースを決めることができると言明した。

第3に、一部の同僚ができるだけ仕事をしないようにしていることを、多くの調査対象者は問題視している。仕事をサボる同僚がいて、余計な仕事が自分のところに回ってきたと経験した調査対象者が多かった。同僚の仕事をサボる原因を尋ねると、「仕事を多くすれば、するほどミスを犯す可能性が多くなる」、「どうせやる人がいるだろう」、「仕事をサボり体質を持っている」と推測される。

第4に、一部の同僚にとって仕事は遊びやレクリエーションのようであることに不満がある。ここでは、これらの同僚が仕事を効率的に完成させる技術と能力を持っていることを言っているのではなく、これらの同僚は仕事の量が明らかに他人より少ないことを指している。その原因について、上司からの仕事の割り振りが偏っていると多くの調査対象者（10人）が語った。

また、第4章で日欧米系銀行の評価制度を検討した。具体的な実施方法について、現役の銀行員にインタビューした。その結果は以下の通りである。

まず、日欧米系銀行において、実際に業績目標を設定するにあたり、従業員は、課長が設定した目標をもとに、自分の職務に応じた目標を設定する。このように、銀行は従業員個人のパフォーマンス目標と部門の目標を連動させるとともに、従業員が目標をある程度自ら設定することで、納得感を高めることができると考えられる。

次に、日欧米系銀行では、従業員個人の目標と銀行全体の目標・当局目標をリンクさせ、財務目標達成を目指すことに限らず、自身の動きに責任を持って、銀行のルール・価値観及びコンプライアンスに従うことを従業員に求めている。これは過度なリスクテイクによる危機を未然に防止するための対策だと考えられる。

第3に、「評価制度の公平性」について、日系銀行と欧米系銀行において、両方とも上司が部下を不公平に扱うことがある。具体的には、「一部の同僚は仕事があまりできないのに評価される」、「上司と仲がいい従業員は出世が早い」との声があった。また、この不公平に対して、調査対象者15人のうち、9人が不満を持つけれど、自分が正当に評価されており、損してないから、離職までは考えていないと声明した。

第4に、「ラインマネージャーのフィードバック能力」について、調査対象者15人のうち、6人が「成果を出したとき、上司からよく称賛される」と語った。9人がめったに褒めてくれないと答えた。また、「期末面談の時、上司が一方向的に自分の問題点について説明し、自分がそれについて説明しようとする、上司から否定的な反応が返ってくる」との声もあった（5人）。さらに、「改善点を指摘することに限らず、具体的なアドバイスもしてくれる上司は有能である」と過半数の調査対象者（9人）が語った。

## 6.2.2 実証研究 II のエンゲージメント・モデルにおける各変数の尺度作成

本研究は先行研究と上記のインタビュー調査の結果を踏まえて、本研究のエンゲージメント・モデルにおける各変数の尺度を作成した。各項目において、特に記述がない限り、リッカート・スケール尺度が用いられる。選択肢は「まったくそう思わない」、「あまりそう思わない」、「どちらともいえない」、「まあそう思う」、「とてもそう思う」と設定される。各選択肢は、「まったくそう思わない:1点」、「あまりそう思わない:2点」…というように点数が割り振られている。(R)で示された項目は、逆転項目のことである。逆転項目に関しては、逆のスコアリングを行う。つまり、「とてもそう思う:5点」、「まあそう思う:4点」、「どちらともいえない:3点」、「あまりそう思わない:2点」、「まったくそう思わない:1点」。

エンゲージメント・モデルにおいて、「配合の正当性」、「手続きの正当性」、「賃金」、「プロモーションチャンス」、「自主権」、「仕事の充実感」、「ラインマネージャー」は前述した離職モデルでの同じ尺度項目を使用する。従属変数である「エンゲージメント」質問項目は以下の通りである。

### 6.2.2.1 エンゲージメント

本研究は12の質問項目を使って、現役の銀行員のエンゲージメントを測定する。これらの質問項目はInstitute for Employment Studies (IES) といったイギリスのコンサルティング会社が開発したものである (Robinson他, 2004)。IESがこの12の質問項目を用いて、14企業における10,000人の従業員を対象に、エンゲージメントを調査した。これらの尺度の信頼性を検証したところ、クロンバックの $\alpha$ 係数が0.86という高い値に達した。具体的な内容は次の通りである (図表6.2.1)。

図表 6.2.1 実証研究 II エンゲージメントにおける質問項目

エンゲージメント

- 私は友人にこの銀行を勧めています。
- 友人や家族にこの銀行のサービスを利用してもらうことができるととても嬉しいです。
- この銀行での仕事は評判がよいです。
- この銀行はおおよそ良い評判を得ています。
- 自分がこの組織の一員であることを、他の人に誇りを持って伝えられます。
- 仕事のパフォーマンスの面では、この銀行は、私が最善を尽くすように促しています。
- 自分の価値観と銀行の価値観が非常に似ていると感じます。
- 私はいつも、自発的に言われた以上の仕事をします。
- 私はできる限り同僚を助けようとしています。
- 私は、自分が担当する分野の最新情報を得るようにしています。
- 私は、銀行の目標を達成するために、自分の仕事以外のことをボランティアで行います。
- 私は、自分のチーム・部門の仕事を改善するために、常に提案しています。

出所：Robinson 他 (2004)より筆者作成

### 6.2.3 実証研究 II の予備調査

#### 6.2.3.1 予備調査の実施

本研究は前項で作成した項目で構成される質問紙を用いて、日系のMUFG（中国）、SMBC（中国）、みずほ（中国）および欧米系のHSBC（中国）、ハンセン（中国）、ANZ（中国）、Citi（中国）といった7行における現役の銀行員113名を対象とした予備調査を実施した。実施期間は2021年4月1日から2021年5月31日までである。質問紙調査結果に基づく項目分析を通じて、各尺度を測定する質問項目として適切か否かを検討し、質問項目を洗練することを目的とする。

予備調査で使用したアンケート項目を図表6.2.2に、対象者の概要を図表6.2.3にそれぞれ示す。

図表 6.2.2 実証研究 II の予備調査におけるアンケート項目

変数	項目
A 外的報酬	A1 自分のスキルと仕事への努力を考えれば、私は自分の給料に満足しています。
	A2 私の報酬は私が仕事をどれほどうまく遂行するかに左右されています。
	A3 他の外資系銀行と比べ、私の給与は低くないです。
	A4 私は自分の給与に非常に不満を持っています。(R)
	A5 私は銀行の報酬制度に非常に満足しています。
	A6 他の同僚の給与と比べ、私の給与は低くないです。

次ページに続く

前ページから続く

- 
- B プロモーションチャンス
- B1 プロモーションは定期的に行われます。
  - B2 有力なポジションへ出世するチャンスがあります。
  - B3 全銀行員向けの一般社員から始まり、だんだんと上の役職に昇進していくという仕組みが整っています。
  - B4 私の昇進の可能性は高いです。
  - B5 私は管理職になれる可能性は高いです。
- 

- C 配合の正当性
- C1 ほとんどの昇進は在職年数に基づいて行われています。(R)
  - C2 上司と仲がいい従業員は出世が早いです。(R)
  - C3 新入社員採用の選考基準は業務遂行に必要とされる能力です。
  - C4 評価される従業員は最も会社への貢献度の高い従業員です。
  - C5 有能な従業員が銀行から奨励されます。
- 

- D 手続きの正当性
- D1 規則や規定は、すべての従業員に平等に適用されています。
  - D2 職務等級の高い従業員は、ルールを守らなくても大丈夫です。(R)
  - D3 ラインマネージャーは、その規則や規定を全員に真剣に適用する努力をほとんどしていません。(R)
  - D4 ラインマネージャーは規則や規定を適用する際に多くの例外を設けています。(R)
  - D5 従業員は、たとえ上司と仲が良くても、規則に従わなければならないです。
  - D6 全ての従業員は規則や規定の遵守を免れることはできません。
- 

- E 自主権
- E1 作業方法を自分で決める権利があります。
  - E2 仕事の流れを自分で決める権利があります。
  - E3 仕事のやり方を自分で選ぶ権利があります。
  - E4 仕事のスケジュールを自分で管理する権利があります。
  - E5 作業順序を自分で決める権利があります。
  - E6 仕事を進める時、具体的に何の作業をするかを自分で決める権利があります。
  - E7 重要な作業に集中し、必要のない作業に時間を取られないように、通常の作業方法を自分で変更する権利があります。
  - E8 仕事の目標を自分で変更する権利があります。
  - E9 目標設定の場合、自分がある程度コントロールする権利があります。
- 

- F 仕事の充実感
- F1 仕事を上手くやったとき、私の自己評価が上がります。
  - F2 私がしている仕事はほとんど役に立たないもしくはつまらないです。(R)
- 

次ページに続く

前ページから続く

---

F3 仕事を上手くやったとき、私は自己満足を感じます。

F4 私がしている仕事は私にとって非常に有意義です。

F5 私はどれだけ仕事をうまくやったかは自分の気持ちに影響しません。(R)

---

G ラインマネージャー G1 ラインマネージャー自身が仕事でミスが起こした時に部下のせいになります。(R)

G2 ラインマネージャーが仕事の進め方を私に任せてくれます。

G3 ラインマネージャーが私を一人の人間として気にかけてくれます。

G4 ラインマネージャーが業務について具体的なアドバイスをしてくれます。

G5 ラインマネージャーが私に質の高い仕事をすることを求めています。

G6 ラインマネージャーは有能です。

G7 ラインマネージャーの仕事関連の専門知識は豊富です。

G8 ラインマネージャーが自分の意見や考えに常に耳を傾けてくれます。

G9 ラインマネージャーが部下に常に情報を与えています。

G10 ラインマネージャーが自分がやるべきことを明確にしてくれます。

G11 ラインマネージャーが私の業績を正当に評価しています。

G12 ラインマネージャーが気に入りの部下だけを優遇しています。(R)

G13 ラインマネージャーは部下に対して公平です。

G14 自分の仕事の成果が出ると、ラインマネージャーがそれを評価してくれます。

G15 ラインマネージャーはミスをした人を批判します。

---

H エンゲージメント H1 私は友人にこの銀行を勧めています。

H2 友人や家族にこの銀行のサービスを利用してもらうことができるととても嬉しいです。

H3 この銀行での仕事は評判がいいです。

H4 この銀行はおおよそ良い評判を得ています。

H5 自分がこの組織の一員であることを、他の人に誇りを持って伝えられます。

H6 仕事のパフォーマンスの面では、この銀行は、私が最善を尽くすように促しています。

H7 自分の価値観と銀行の価値観が非常に似ていると感じます。

H8 私はいつも、自発的に言われた以上の仕事をします。

H9 私はできる限り同僚を助けようとしています。

---

次ページに続く

前ページから続く

H10 私は、自分が担当する分野の最新情報を得るようにしています。

H11 私は、銀行の目標を達成するために、自分の仕事以外のことをボランティアで行います。

H12 私は、自分のチーム・部門の仕事を改善するために、常に提案しています。

出所：筆者作成

図表 6.2.3 実証研究 II の予備調査におけるアンケート調査 対象者の概要

	n (合計：113)	%
性別		
男性	37	32.7
女性	76	67.3
外資系銀行カテゴリー		
欧米系	61	54.0
日系	52	46.0
年齢		
25 以下	15	13.3
26-30	34	30.1
31-35	44	38.9
36-40	20	17.7
学歴		
専門学校	11	9.7
学士	91	80.5
修士	11	9.7
配偶者の有無		
無	60	53.1
有	53	46.9
子供の数		
なし	76	67.3
1 人	37	32.7
勤務年数		
3 年以下	20	17.7
3-5 年	36	31.9
5-10 年	44	38.9
10-15 年	13	11.5
職務		
フロントオフィス	29	25.7
ミドルオフィス	46	40.7
バックオフィス	38	33.6

出所：筆者作成

### 6.2.3.2 実証研究 II の予備調査の分析結果と考察

回答形式は前述したようにリッカート・スケール尺度として5件法を用いた。選択肢は「まったくそう思わない」、「あまりそう思わない」、「どちらともいえない」、「まあそう思う」、「とてもそう思う」と設定される。アンケート調査から取得した各質問項目の回答結果に1点から5点を付与する。正の回答結果ほど高い点数となるように得点化を行なった。ただし、(R)で示された逆転項目は、逆のスコアリングを行なった。

できるだけ少ない項目数で、内的一貫性のある単次元の尺度を構成するために、本研究では、以下の諸技法を採用し尺度項目の信頼性と妥当性を検討した。

#### 6.2.3.2.1 信頼性の検証：I-T 相関分析とクロンバックの $\alpha$ 係数

信頼性とは、測定値の安定性や一貫性のことで、調査結果の正確性を表す概念である。信頼性の検証は尺度に含まれる各項目が同じものを測定しているかどうかを確認することである。本研究では信頼性のある項目を選択するために、I-T 相関分析とクロンバックのアルファ係数を用いて検証を行なった。

##### ① I-T 相関 (Item-Total Correlation) 分析

本研究では、図表6.2.4に示すように、各尺度における各項目の値と、その項目以外の項目の合計値との相関係数を算出した。その結果をみると、項目G15 ( $r=.304$ ) のような $<.400$ の低い値の項目が4つあったが、全てのI-T相関係数が有意である ( $p<.01$ ) ため、これらの項目を保留することにし、分析を進めた。

図表 6.2.4 実証研究 II の予備調査における尺度信頼性の検証 ① I-T 相関分析

度数：113

変数	項目	Pearson の相関係数	有意確率 (両側)
A 外的報酬	A1 自分のスキルと仕事への努力を考えれば、私は自分の給料に満足しています。	.683**	0.000
	A2 私の報酬は私が仕事をどれほどうまく遂行するかに左右されています。	.699**	0.000
	A3 他の外資系銀行と比べ、私の給与は低くないです。	.826**	0.000
	A4 私は自分の給与に非常に不満を持っています。	.773**	0.000
	A5 私は銀行の報酬制度に非常に満足しています。	.370**	0.000
	A6 他の同僚の給与と比べ、私の給与は低くないです。	.529**	0.000
B プロモーションチャンス	B1 プロモーションは定期的に行われます。	.624**	0.000
	B2 有力なポジションへ出世するチャンスがあります。	.771**	0.000
	B3 全銀行員向けの一般社員から始まり、だんだんと上の役職に昇進していくという仕組みが整っています。	.666**	0.000

次ページに続く

前ページから続く

	B4	私の昇進の可能性は高いです。	.855**	0.000
	B5	私は管理職になれる可能性は高いです。	.837**	0.000
C 配合の 正当性	C1	ほとんどの昇進は在職年数に基づいて行われています。	.790**	0.000
	C2	上司と仲がいい従業員は出世が早いです。	.340**	0.000
	C3	新入社員採用の選考基準は業務遂行に必要とされる能力です。	.796**	0.000
	C4	評価される従業員は最も会社への貢献度の高い従業員です。	.857**	0.000
	C5	有能な従業員が銀行から奨励されます。	.827**	0.000
D 手続き の正当性	D1	規則や規定は、すべての従業員に平等に適用されています。	.771**	0.000
	D2	職務等級の高い従業員は、ルールを守らなくても大丈夫です。	.844**	0.000
	D3	ラインマネージャーは、その規則や規定を全員に真剣に適用する努力をほとんどしていません。	.812**	0.000
	D4	ラインマネージャーは規則や規定を適用する際に多くの例外を設けています。	.806**	0.000
	D5	従業員は、たとえ上司と仲が良くても、規則に従わなければならないです。	.855**	0.000
	D6	全ての従業員は規則や規定の遵守を免れることはできません。	.800**	0.000
E 自主権	E1	作業方法を自分で決める権利があります。	.736**	0.000
	E2	仕事の流れを自分で決める権利があります。	.785**	0.000
	E3	仕事のやり方を自分で選ぶ権利があります。	.586**	0.000
	E4	仕事のスケジュールを自分で管理する権利があります。	.819**	0.000
	E5	作業順序を自分で決める権利があります。	.806**	0.000
	E6	仕事を進める時、具体的に何の作業をするかを自分で決める権利があります。	.509**	0.000
	E7	重要な作業に集中し、必要のない作業に時間を取られないように、通常の作業方法を自分で変更する権利があります。	.805**	0.000
	E8	仕事の目標を自分で変更する権利があります。	.663**	0.000
	E9	目標設定の場合、自分がある程度コントロールする権利があります。	.761**	0.000
F 仕事の 充実感	F1	仕事を上手くやったとき、私の自己評価が上がります。	.349**	0.000

次ページに続く

前ページから続く

	F2	私がしている仕事はほとんど役に立たないもしくはつまらないです。	.791**	0.000
	F3	仕事を上手くやったとき、私は自己満足を感じます。	.711**	0.000
	F4	私がしている仕事は私にとって非常に有意義です。	.794**	0.000
	F5	私はどれだけ仕事をうまくやったかは自分の気持ちに影響しないです。	.616**	0.000
G ライン マネー ジャー	G1	ラインマネージャー自身が仕事でミスが起こした時に部下のせいになります。	.717**	0.000
	G2	ラインマネージャーが仕事の進め方を私に任せられます。	.408**	0.000
	G3	ラインマネージャーが私を一人の人間として気にかけてくれています。	.503**	0.000
	G4	ラインマネージャーが業務について具体的なアドバイスをしてくれます。	.678**	0.000
	G5	ラインマネージャーが私に質の高い仕事をするのを求めています。	.468**	0.000
	G6	ラインマネージャーは有能です。	.805**	0.000
	G7	ラインマネージャーの仕事関連の専門知識は豊富です。	.736**	0.000
	G8	ラインマネージャーが自分の意見や考えに常に耳を傾けてくれます。	.750**	0.000
	G9	ラインマネージャーが部下に常に情報を与えています。	.699**	0.000
	G10	ラインマネージャーが自分がやるべきことを明確にしてくれます。	.605**	0.000
	G11	ラインマネージャーが私の業績を正当に評価しています。	.777**	0.000
	G12	ラインマネージャーが気に入りの部下だけを優遇しています。	.716**	0.000
	G13	ラインマネージャーは部下に対して公平です。	.718**	0.000
	G14	自分の仕事の成果が出ると、ラインマネージャーがそれを評価してくれます。	.800**	0.000
	G15	ラインマネージャーはミスをした人を批判します。	-.304**	0.000
H エンゲ ジメン ト	H1	私は友人にこの銀行を勧めています。	.858**	0.000
	H2	友人や家族にこの銀行のサービスを利用してもらうことができるととても嬉しいです。	.752**	0.000
	H3	この銀行での仕事は評判がいいです。	.873**	0.000

次ページに続く

前ページから続く

H4	この銀行はおおよそ良い評判を得ています。	.822**	0.000
H5	自分がこの組織の一員であることを、他の人に誇りを 持って伝えられます。	.768**	0.000
H6	仕事のパフォーマンスの面では、この銀行は、私が最 善を尽くすように促しています。	.838**	0.000
H7	自分の価値観と銀行の価値観が非常に似て n いると感 じます。	.833**	0.000
H8	私はいつも、自発的に言われた以上の仕事をします。	.840**	0.000
H9	私はできる限り同僚を助けようとしています。	.599**	0.000
H10	私は、自分が担当する分野の最新情報を得るようにし ています。	.533**	0.000
H11	私は、銀行の目標を達成するために、自分の仕事以外 のことをボランティアで行います。	.777**	0.000
H12	私は、自分のチーム・部門の仕事を改善するために、 常に提案しています。	.735**	0.000

\*\* 相関係数は 1% 水準で有意 (両側) です。

出所：筆者作成

## ② クロンバックのアルファ係数 (Cronbach's $\alpha$ )

クロンバック  $\alpha$  係数は尺度の信頼性を示す指標である。本研究ではクロンバック  $\alpha$  係数にHairらの基準値 ( $\alpha \geq .70$ ) を設定した。また、尺度の内的整合性を尺度全体および各項目で検討するために、尺度全体のCronbachの  $\alpha$  係数、および各項目が削除された場合のCronbachの  $\alpha$  係数を算出した。その結果、「F 仕事の充実感」全体の  $\alpha$  係数  $\alpha = .688$  というやや低い値が得られた。ただし、「F 仕事の充実感」における項目F1を除いた場合の  $\alpha$  係数は  $\alpha = .743$  となる。そこで、項目F1を整合性の低い項目とみなし削除した。こうしたことで、全ての尺度の全体のCronbachの  $\alpha$  係数が0.7以上であることから、これらの尺度は高い内的整合性を持つと言えよう (図表 6.2.5)。

図表 6.2.5 実証研究 II の予備調査における尺度信頼性の検証 ②クロンバックの  $\alpha$  係数  
度数：113

変数	項目	Cronbach のアルファ	項目が削除された場合の Cronbachの アルファ
A 外的報酬	A1 自分のスキルと仕事への努力を考えれば、私は自分の給料に満足しています。	0.738	0.702
	A2 私の報酬は私が仕事をどれほどうまく遂行するかに左右されています。		0.691

次ページに続く

前ページから続く

	A3	他の外資系銀行と比べ、私の給与は低くないです。		0.629
	A4	私は自分の給与に非常に不満を持っています。		0.679
	A5	私は銀行の報酬制度に非常に満足しています。		0.751
	A6	他の同僚の給与と比べ、私の給与は低くないです。		0.725
B プロモーションチャンス	B1	プロモーションは定期的に行われます。	0.802	0.824
	B2	有力なポジションへ出世するチャンスがあります。		0.751
	B3	全銀行員向けの一般社員から始まり、だんだんと上の役職に昇進していくという仕組みが整っています。		0.786
	B4	私の昇進の可能性は高いです。		0.718
	B5	私は管理職になれる可能性は高いです。		0.722
C 配合の正当性	C1	ほとんどの昇進は在職年数に基づいて行われています。	0.780	0.720
	C2	上司と仲がいい従業員は出世が早いです。		0.860
	C3	新入社員採用の選考基準は業務遂行に必要とされる能力です。		0.705
	C4	評価される従業員は最も会社への貢献度の高い従業員です。		0.670
	C5	有能な従業員が銀行から奨励されます。		0.688
D 手続きの正当性	D1	規則や規定は、すべての従業員に平等に適用されています。	0.897	0.886
	D2	職務等級の高い従業員は、ルールを守らなくても大丈夫です。		0.872
	D3	ラインマネージャーは、その規則や規定を全員に真剣に適用する努力をほとんどしていません。		0.878
	D4	ラインマネージャーは規則や規定を適用する際に多くの例外を設けています。		0.883
	D5	従業員は、たとえ上司と仲が良くても、規則に従わなければならないです。		0.871
	D6	全ての従業員は規則や規定の遵守を免れることはできません。		0.882

次ページに続く

前ページから続く

E 自主権	E1	作業方法を自分で決める権利があります。	0.884	0.872
	E2	仕事の流れを自分で決める権利があります。		0.865
	E3	仕事のやり方を自分で選ぶ権利があります。		0.884
	E4	仕事のスケジュールを自分で管理する権利があります。		0.862
	E5	作業順序を自分で決める権利があります。		0.863
	E6	仕事を進める時、具体的に何の作業をするかを自分で決める権利があります。		0.888
	E7	重要な作業に集中し、必要のない作業に時間を取られないように、通常の作業方法を自分で変更する権利があります。		0.863
	E8	仕事の目標を自分で変更する権利があります。		0.876
	E9	目標設定の場合、自分がある程度コントロールする権利があります。		0.868
F 仕事の充実感	F1	仕事を上手くやったとき、私の自己評価が上がります。	0.688	0.743
	F2	私がしている仕事はほとんど役に立たないもしくはつまらないです。		0.561
	F3	仕事を上手くやったとき、私は自己満足を感じます。		0.614
	F4	私がしている仕事は私にとって非常に有意義です。		0.569
	F5	私はどれだけ仕事をうまくやったかは自分の気持ちに影響しないです。		0.647
G ラインマネージャー	G1	ラインマネージャー自身が仕事でミスが起こした時に部下のせいにします。	0.885	0.873
	G2	ラインマネージャーが仕事の進め方を私に任せてくれます。		0.887
	G3	ラインマネージャーが私を一人の人間として気にかけてくれています。		0.883
	G4	ラインマネージャーが業務について具体的なアドバイスをしてくれます。		0.875
	G5	ラインマネージャーが私に質の高い仕事をすることを求めています。		0.883
	G6	ラインマネージャーは有能です。		0.868
	G7	ラインマネージャーの仕事関連の専門知識は豊富です。		0.872

次ページに続く

前ページから続く

---

	G8	ラインマネージャーが自分の意見や考えに常に耳を傾けてくれます。		0.871
	G9	ラインマネージャーが部下に常に情報を与えています。		0.874
	G10	ラインマネージャーが自分がやるべきことを明確にしてくれます。		0.878
	G11	ラインマネージャーが私の業績を正当に評価しています。		0.869
	G12	ラインマネージャーが気に入りの部下だけを優遇しています。		0.873
	G13	ラインマネージャーは部下に対して公平です。		0.873
	G14	自分の仕事の成果が出ると、ラインマネージャーがそれを評価してくれます。		0.868
	G15	ラインマネージャーはミスをした人を批判します。		0.908
	<hr/>			
H エンゲージメント	H1	私は友人にこの銀行を勧めています。	0.937	0.928
	H2	友人や家族にこの銀行のサービスを利用してもらうことができるととても嬉しいです。		0.933
	H3	この銀行での仕事は評判がいいです。		0.927
	H4	この銀行はおおよそ良い評判を得ています。		0.929
	H5	自分がこの組織の一員であることを、他の人に誇りを持って伝えられます。		0.932
	H6	仕事のパフォーマンスの面では、この銀行は、私が最善を尽くすように促しています。		0.928
	H7	自分の価値観と銀行の価値観が非常に似ていると感じます。		0.929
	H8	私はいつも、自発的に言われた以上の仕事をします。		0.928
	H9	私はできる限り同僚を助けようとしています。		0.938
	H10	私は、自分が担当する分野の最新情報を得るようにしています。		0.941
	H11	私は、銀行の目標を達成するために、自分の仕事以外のことをボランティアで行います。		0.931
	H12	私は、自分のチーム・部門の仕事を改善するために、常に提案しています。		0.933

---

出所：筆者作成

### 6.2.3.2.2 妥当性の検証：確認的因子分析 (Confirmatory factor analysis)

妥当性検証は測定したい構成内容を正しく測定できているかということを示す概念である。本研究では、独立変数と従属変数に対してそれぞれの因子分析を行なった。なお、本研究では既存の尺度を用いてデータを収集し、因子構造が理論的に想定できるため、探索的ではなく、確認的因子分析を行なった。その結果、 $\chi^2/df=1.032$ , 1.648、GFI=0.936, 0.987、RMSEA=0.017, 0.076、CFI=0.998, 0.996、NFI=0.945, 0.99、NNFI=0.997, 0.988、TLI=0.997, 0.988となり、各適合度指標において基準値に達さなかった（各指標の意味と基準値の詳細は後述する）。そこで、確認的因子分析における統計量の結果に基づき項目修正を行った。確認的因子分析において、以下の統計量がある。

#### ① 因子負荷

因子負荷量は、それぞれの項目が、ある因子を反映している程度と向きを示す数値である。因子負荷量は、一般的に、.50以上の値が望ましいと指摘されている。そこで、本研究では、.50を下回った項目を削除した。こうして残った独立変数と従属変数の合計18項目で構成される尺度に対して再度確認的因子分析を行った結果、各項目は共通因子に0.7以上の高い負荷量を示した（図表6.2.6）。これらの項目はそれぞれ仮定された因子に明確に対応していると判断できる。したがって、本研究ではこの18項目からなる尺度をエンゲージメントの測定尺度として検証を進めた。

図表 6.2.6 実証研究 II の予備調査における確認的因子分析 因子負荷量

因子	観測変数（各質問）	標準化推定値 (Standardized Estimate)
独立変数 A 外的報酬	A3 他の外資系銀行と比べ、私の給与は低くないです。	0.839
	A4 私は自分の給与に非常に不満を持っています。	0.939
B プロモーションチャンス	B4 私の昇進の可能性は高いです。	0.743
	B5 私は管理職になれる可能性は高いです。	1.000
C 配合の正当性	C4 評価される従業員は最も会社への貢献度の高い従業員です。	0.877
	C5 有能な従業員が銀行から奨励されます。	0.775
D 手続きの正当性	D1 規則や規定は、すべての従業員に平等に適用されています。	0.973
	D3 ラインマネージャーは、その規則や規定を全員に真剣に適用する努力をほとんどしていないです。	0.868

次ページに続く

前ページから続く

E 自主権	E4	仕事のスケジュールを自分で管理する権利があります。	0.815
	E5	作業順序を自分で決める権利があります。	0.808
F 仕事の充 実感	F2	私がしている仕事はほとんど役に立たないもしくはつまらないです。	0.712
	F4	私がしている仕事は私にとって非常に有意義です。	0.854
G ラインマ ネージャー	G12	ラインマネージャーが気に入りの部下だけを優遇しています。	1.000
	G13	ラインマネージャーは部下に対して公平です。	0.942
従属変数 H エンゲー ジメント	H1	私は友人にこの銀行を勧めています。	0.792
	H3	この銀行での仕事は評判がいいです。	0.849
	H4	この銀行はおおよそ良い評判を得ています。	0.891
	H7	自分の価値観と銀行の価値観が非常に似ていると感じます。	0.907

出所：筆者作成

## ② 平均分散抽出 AVE と合成信頼性 CR

平均分散抽出AVE (Average Variance Extracted) は収束的妥当性を測定する指標である。本研究では、Fornell & Larckerが指摘した $AVE \geq .50$ を基準値として設定した。合成信頼性CR (Composite Reliability) は、2つ以上の項目の合成からなる新しい変数の信頼性を測定する統計量である。本研究では、 $CR \geq .70$ を基準として検討した。図表6.2.7に示すように、上記の洗練した18項目のAVE (.626-.944)を算出したところ、全ての因子において基準値である.50を満たしている。CRは.767-.971の範囲内の値であり、いずれも基準値である.70を上回った。AVEとCRの結果が基準値を満たしたことから、尺度の収束妥当性および合成信頼性が確認された。

図表 6.2.7 実証研究 II の予備調査における確認的因子分析 AVE CR

因子	平均分散抽出 AVE (Average Variance Extracted)	合成信頼性 CR (Composite Reliability)
独立変数		
A 外的報酬	0.819	0.897
B プロモーションチャンス	0.751	0.857
C 配合の正当性	0.689	0.814
D 手続きの正当性	0.854	0.921
E 自主権	0.660	0.792
F 仕事の充実感	0.626	0.767
G ラインマネージャー	0.944	0.971
従属変数		
H エンゲージメント	0.743	0.919

AVE (Average Variance Extracted) =平均分散抽出、CR (Composite Reliability) =合成信頼性

出所：筆者作成

### ③ 因子間の Pearson 相関および AVE の平方根

本研究では因子間のPearson相関およびAVEの平方根の比較を行なって、各尺度の弁別的妥当性を検討した。弁別的妥当性について、AVEの平方根が因子間のPearson相関より高い場合、弁別的妥当性が確認される。その結果、すべての因子間でPearson相関よりもAVEの平方根の方が高い値を示し、弁別的妥当性が確認できた(図表6.2.8)。

図表 6.2.8 実証研究 II の予備調査における確認的因子分析 Pearson 相関および AVE の平方根 (独立変数)

	A 外的報酬	B プロモーション チャンス	C 配合の 正当性	D 手続きの正 当性	E 自主権	F 仕事の 充実感	G ラインマネ ージャー
A 外的報酬	0.905						
B プロモーション チャンス	0.052	0.867					
C 配合の正当性	0.693	0.058	0.830				
D 手続きの正 当性	0.185	0.157	0.321	0.924			
E 自主権	0.598	0.110	0.506	0.231	0.812		
F 仕事の充実感	-0.025	0.252	0.017	0.459	0.265	0.791	
G ラインマネ ージャー	0.074	0.278	0.047	0.120	0.287	0.312	0.971

相関係数を対角線から左下半分に表示した。対角線には各因子のAVEの平方根を表示した。

出所：筆者作成

#### ④ モデル適合度検定

本研究ではモデル適合度指標としてカイ2乗値（乖離度）、GIF（Goodness of Fit Index適合度指標）、RMSEA（Root Mean Square Error of Approximation平均二乗誤差平方根）、CFI（Comparative fit index比較適合指標）、NFI（Normed fit index標準化適合指標）、NNFI（Non-Normed Fit Index非標準化適合指標）を算出した。それぞれの基準値  $\chi^2/df < 3$ （Carmines & Mclver, 1981）、 $RMSEA \leq 0.08$ （Browne and Cudeck, 1993）、 $GIF \geq 0.90$ 、 $CFI \geq 0.90$ 、 $NFI \geq 0.90$ 、 $NNFI \geq 0.90$ （Hu & Bentler, 1999）を設定した。独立変数と従属変数それぞれの結果は、 $\chi^2/df = 1.032, 1.648$ 、 $GFI = 0.936, 0.987$ 、 $RMSEA = 0.017, 0.076$ 、 $CFI = 0.998, 0.996$ 、 $NFI = 0.945, 0.99$ 、 $NNFI = 0.997, 0.988$ 、 $TLI = 0.997, 0.988$ となり、基準値を満たしたため、因子構造がデータに適合していることを確認した（図表6.2.9）。

図表 6.2.9 実証研究 II の予備調査における確認的因子分析 モデル適合度検定

	適合度指標									
	$\chi^2$	df	p	$\chi^2/df$	GFI	RMSEA	CFI	NFI	NNFI	TLI
基準値			>.05	<3	$\geq .90$	<0.10	$\geq .90$	$\geq .90$	$\geq .90$	$\geq .90$
独立変数	57.764	56	0.410	1.032	0.936	0.017	0.998	0.945	0.997	0.997
従属変数	3.295	2	0.193	1.648	0.987	0.076	0.996	0.99	0.988	0.988

出所：筆者作成

以上の信頼性と妥当性の検証結果から、洗練した18項目から構成される尺度は十分な信頼性と妥当性が保たれていることが確認できた。

## 第7章 実証研究 I&II の本調査

### 7.1 実証研究 I の本調査

#### 7.1.1 実証研究 I の本調査の実施

##### 7.1.1.1 調査対象と調査項目

実証研究Iの予備調査の結果を受け、中国進出日欧米系銀行の元銀行員に対し、離職要因について本調査を行った。実施期間は2021年5月1日から2021年6月30日までである。

調査対象者：中国進出日欧米系銀行の7行（日系のMUFG（中国）、SMBC（中国）、みずほ（中国）および欧米系のHSBC（中国）、ハンセン（中国）、ANZ（中国）、Citi（中国））の元銀行員、計211名。うち、女性が113名、男性が78名であった。

調査項目：実証研究Iの予備調査予備調査で検証されたものを使用した。図表7.1.1に示すように、機会、一般教育、自主権、配合の正当性、手続きの正当性、仕事のストレス、賃金水準、プロモーションチャンス、仕事のルーチン化、仕事の充実感、能力適性と配属のミスマッチ、ラインマネージャーといった要因に対して、予備調査で検証された合計24項目を用いて測定する。調査票では、リッカート・スケール尺度として5件法で測定した。選択肢については、「まったくそう思わない」から「とてもそう思う」で回答を求めた。正の回答結果ほど高い点数となるように得点化を行なった。(R)で示された逆転項目は、逆のスコアリングを行なった。

図表 7.1.1 実証研究 I の本調査における質問項目

変数	質問項目
a. 機会	a1. この銀行と比べ、同じくらい良い勤務先を見つけることは難しかったです。 1. まったくそう思わない 2. あまりそう思わない 3. どちらともいえない 4. まあそう思う 5. とてもそう思う
	a2. この銀行と比べ、より良い勤務先を見つけることは難しかったです。 1. まったくそう思わない 2. あまりそう思わない 3. どちらともいえない 4. まあそう思う 5. とてもそう思う
b. 一般教育	b1. 職務遂行に必要となるスキルと知識を他社で適用することは難しかったです。(R) 1. まったくそう思わない 2. あまりそう思わない 3. どちらともいえない 4. まあそう思う 5. とてもそう思う
	b2. 業務遂行に必要となるスキルと知識のほとんどはこの銀行でしか適用できなかったです。(R)

次ページに続く

前ページから続く

		1. まったくそう思わない 2. あまりそう思わない 3. どちらとも いえない 4. まあそう思う 5. とてもそう思う
c. 自主権	c1. 重要な作業に集中し、必要のない作業に時間を取られないように、 通常の作業方法を自分で変更する権利がありました。	1. まったくそう思わない 2. あまりそう思わない 3. どちらとも いえない 4. まあそう思う 5. とてもそう思う
	c2. 目標設定の場合、自分がある程度コントロールする権利があり ました。	1. まったくそう思わない 2. あまりそう思わない 3. どちらとも いえない 4. まあそう思う 5. とてもそう思う
d. 配合の正当 性	d1. 評価される従業員は最も会社への貢献度の高い従業員でした。	1. まったくそう思わない 2. あまりそう思わない 3. どちらとも いえない 4. まあそう思う 5. とてもそう思う
	d2. 有能な従業員が銀行から奨励されました。	1. まったくそう思わない 2. あまりそう思わない 3. どちらとも いえない 4. まあそう思う 5. とてもそう思う
e. 手続きの正 当性	e1. 規則や規定は、すべての従業員に平等に適用されていました。	1. まったくそう思わない 2. あまりそう思わない 3. どちらとも いえない 4. まあそう思う 5. とてもそう思う
	e2. ラインマネージャーは、その規則や規定を全員に真剣に適用する努 力をほとんどしていなかったです。(R)	1. まったくそう思わない 2. あまりそう思わない 3. どちらとも いえない 4. まあそう思う 5. とてもそう思う
f. 仕事のスト レス	f1. 仕事の量が多すぎました。(R)	1. まったくそう思わない 2. あまりそう思わない 3. どちらとも いえない 4. まあそう思う 5. とてもそう思う
	f2. 私は仕事をスピードアップしなければなりませんでした。(R)	1. まったくそう思わない 2. あまりそう思わない 3. どちらとも いえない 4. まあそう思う 5. とてもそう思う
g. 賃金水準	g1. 他の外資系銀行と比べ、私の給与は低くなかったです。	1. まったくそう思わない 2. あまりそう思わない 3. どちらとも いえない 4. まあそう思う 5. とてもそう思う
	g2. 私は自分の給与に非常に不満を持っていました。(R)	1. まったくそう思わない 2. あまりそう思わない 3. どちらとも いえない 4. まあそう思う 5. とてもそう思う
h. プロモーシ ョンチャンス	h1. 私の昇進の可能性は高かったです。	1. まったくそう思わない 2. あまりそう思わない 3. どちらとも いえない 4. まあそう思う 5. とてもそう思う
	h2. 私は管理職になれる可能性は高かったです。	1. まったくそう思わない 2. あまりそう思わない 3. どちらとも いえない 4. まあそう思う 5. とてもそう思う

次ページに続く

前ページから続く

i. 仕事のルー チン化	i1. 私の仕事には多様性がありました。 1. まったくそう思わない 2. あまりそう思わない 3. どちらとも いえない 4. まあそう思う 5. とてもそう思う
	i2. 私は仕事でさまざまなことをする機会がありました。 1. まったくそう思わない 2. あまりそう思わない 3. どちらとも いえない 4. まあそう思う 5. とてもそう思う
j. 仕事の充実 感	j1. 私がしている仕事はほとんど役に立たなかったもしくはつまらな かったです。(R) 1. まったくそう思わない 2. あまりそう思わない 3. どちらとも いえない 4. まあそう思う 5. とてもそう思う
	j2. 私がしている仕事は私にとって非常に有意義でした。 1. まったくそう思わない 2. あまりそう思わない 3. どちらとも いえない 4. まあそう思う 5. とてもそう思う
k. 能力適性と 配属のミスマ ッチ	k1. 自分の能力適性と仕事内容がマッチしました。 1. まったくそう思わない 2. あまりそう思わない 3. どちらとも いえない 4. まあそう思う 5. とてもそう思う
	k2. 自分の能力が発揮できました。 1. まったくそう思わない 2. あまりそう思わない 3. どちらとも いえない 4. まあそう思う 5. とてもそう思う
l. ラインマネ ージャー	l1. ラインマネージャーが気に入りの部下だけを優遇していました。 (R) 1. まったくそう思わない 2. あまりそう思わない 3. どちらとも いえない 4. まあそう思う 5. とてもそう思う
	l2. ラインマネージャーは部下に対して公平でした。 1. まったくそう思わない 2. あまりそう思わない 3. どちらとも いえない 4. まあそう思う 5. とてもそう思う

出所：筆者作成

### 7.1.1.2 データ収集

実証研究Iは、予備調査で洗練した項目で構成される質問紙を用いて、中国進出外資系元役銀行員（離職後6年以内）に対して「離職要因調査」の名目で実施した。データの収集は、2021年5月1日から2021年6月30日に、オンライン質問票により行った。

## 7.1.2 実証研究 I の本調査の分析結果

### 7.1.2.1 対象者の概要

図表7.1.2は、本調査における対象者の概要を示している。男性は40.8% (n=78)、女性は59.2% (n=113)、回収率は38.2%であった。銀行カテゴリでは、欧米系の銀行員は46.1% (n=88)、日系銀行の銀行員は53.9% (n=103)であった。年齢では、26-30歳 (38.7%)、31-35歳 (38.2%)の銀行員が多く見られた。勤務年数に関しては、3-5年の元銀行員 (47.6%、n=91) が最も多い一方で、10-15年の銀行員

(4.2%、n=8)は最も少ない結果となった。職務に関して、フロントオフィス、ミドルオフィス、バックオフィスの割合はそれぞれ、42.9%、32.5%、24.6%で、フロントオフィスの方が最も多かった。

図表 7.1.2 実証研究 I の本調査におけるアンケート調査 対象者の概要

	n (合計：191)	%
性別		
男性	78	40.8
女性	113	59.2
外資系銀行カテゴリー		
欧米系	88	46.1
日系	103	53.9
年齢		
25 以下	27	14.1
26-30	74	38.7
31-35	73	38.2
36-40	17	8.9
学歴		
専門学校	12	6.3
学士	148	77.5
修士	31	16.2
配偶者の有無		
無	88	46.1
有	103	53.9
子供の人数		
なし	121	63.4
1 人	70	36.6
勤務年数		
3 年以下	52	27.2
3-5 年	91	47.6
5-10 年	40	20.9
10-15 年	8	4.2
職務		
フロントオフィス	82	42.9
ミドルオフィス	62	32.5
バックオフィス	47	24.6

出所：筆者作成

### 7.1.2.2 信頼性の確認：I-T 相関分析とクロンバックの $\alpha$ 係数

信頼性に関しては、予備調査と同様にI-T相関分析とクロンバックの  $\alpha$  係数を求め検討を行った。統計ソフトはSPSS ver.26を使用した。I-T相関分析の結果を図表7.1.3に、クロンバックの  $\alpha$  係数の結果を図表7.1.4にそれぞれ示す。

図表 7.1.3 実証研究 I の本調査における尺度信頼性の検証 ① I-T 相関分析

度数：191

変数	項目	Pearson の相関係数	有意確率 (両側)
a. 機会	a1. この銀行と比べ、同じくらい良い勤務先を見つけることは難しかったです。	.934**	0.000
	a2. この銀行と比べ、より良い勤務先を見つけることは難しかったです。	.942**	0.000
b. 一般教育	b1. 職務遂行に必要となるスキルと知識を他社で適用することは難しかったです。	.968**	0.000
	b2. 業務遂行に必要となるスキルと知識のほとんどはこの銀行でしか適用できなかつたです。	.968**	0.000
c. 自主権	c1. 重要な作業に集中し、必要のない作業に時間を取られないように、通常の作業方法を自分で変更する権利がありました。	.957**	0.000
	c2. 目標設定の場合、自分がある程度コントロールする権利がありました。	.954**	0.000
d. 配合の正当性	d1. 評価される従業員は最も会社への貢献度の高い従業員でした。	.961**	0.000
	d2. 有能な従業員が銀行から奨励されました。	.964**	0.000
e. 手続きの正当性	e1. 規則や規定は、すべての従業員に平等に適用されていました。	.978**	0.000
	e2. ラインマネージャーは、その規則や規定を全員に真剣に適用する努力をほとんどしていませんでした。	.979**	0.000
f. 仕事のストレス	f1. 仕事の量が多すぎました。	.961**	0.000
	f2. 私は仕事をスピードアップしなければなりませんでした。	.957**	0.000
g. 賃金水準	g1. 他の外資系銀行と比べ、私の給与は低くなかつたです。	.920**	0.000
	g2. 私は自分の給与に非常に不満を持っていました。	.951**	0.000
h. プロモーションチャンス	h1. 私の昇進の可能性は高かつたです。	.953**	0.000
	h2. 私は管理職になれる可能性は高かつたです。	.943**	0.000

次ページに続く

前ページから続く

i. 仕事のルー チン化	i1.	私の仕事には多様性がありました。	.962**	0.000
	i2.	私は仕事でさまざまなことをする機会がありました。	.960**	0.000
j. 仕事の充実 感	j1.	私がしている仕事はほとんど役に立たなかつたもしくはつまらなかつたです。	.944**	0.000
	j2.	私がしている仕事は私にとって非常に有意義でした。	.947**	0.000
k. 能力適性 と配属のミス マッチ	k1.	自分の能力適性と仕事内容がマッチしまし た。	.979**	0.000
	k2.	自分の能力が発揮できました。	.980**	0.000
l. ラインマネ ージャー	l1.	ラインマネージャーが気に入りの部下だけを 優遇していました。	.976**	0.000
	l2.	ラインマネージャーは部下に対して公平でし た。	.975**	0.000

\*\* 相関係数は 1% 水準で有意 (両側) です。

出所：筆者作成

I-T相関分析の結果、各項目の相関係数は.90以上という高い値が得られた (図表 7.1.3)。また、各尺度全体に $\alpha$ 係数を求め、基準値を.70以上 (Hair et al. 2010) と設定し検討した。その結果、すべての項目が基準値を上回ったことが確認できた (図表 7.1.4)。以上の結果から、本調査において用いた離職要因の尺度信頼性が確認された。

図表 7.1.4 実証研究 I の本調査における尺度信頼性の検証 ②クロンバックの  $\alpha$  係数  
度数：191

変数	項目	Cronbach のアルファ	
a. 機会	a1.	この銀行と比べ、同じくらい良い勤務先を見つけることは難しかったです。	0.862
	a2.	この銀行と比べ、より良い勤務先を見つけることは難しかったです。	
b. 一般教育	b1.	職務遂行に必要となるスキルと知識を他社で適用することは難しかったです。	0.933
	b2.	業務遂行に必要となるスキルと知識のほとんどはこの銀行でしか適用できなかつたです。	
c. 自主権	c1.	重要な作業に集中し、必要のない作業に時間を取られないように、通常の作業方法を自分で変更する権利がありました。	0.905

次ページに続く

前ページから続く

	c2.	目標設定の場合、自分がある程度コントロールする権利がありました。	
d. 配合の正当性	d1.	評価される従業員は最も会社への貢献度の高い従業員でした。	0.921
	d2.	有能な従業員が銀行から奨励されました。	
e. 手続きの正当性	e1.	規則や規定は、すべての従業員に平等に適用されていました。	0.955
	e2.	ラインマネージャーは、その規則や規定を全員に真剣に適用する努力をほとんどしていませんでした。	
f. 仕事のストレス	f1.	仕事の量が多すぎました。	0.912
	f2.	私は仕事をスピードアップしなければなりませんでした。	
g. 賃金水準	g1.	他の外資系銀行と比べ、私の給与は低くなかったです。	0.847
	g2.	私は自分の給与に非常に不満を持っていました。	
h. プロモーションチャンス	h1.	私の昇進の可能性は高かったです。	0.885
	h2.	私は管理職になれる可能性は高かったです。	
i. 仕事のルーチン化	i1.	私の仕事には多様性がありました。	0.917
	i2.	私は仕事でさまざまなことをする機会がありました。	
j. 仕事の充実感	j1.	私がしている仕事はほとんど役に立たなかったもしくはつまらなかったです。	0.881
	j2.	私がしている仕事は私にとって非常に有意義でした。	
k. 能力適性と配属のミスマッチ	k1.	自分の能力適性と仕事内容がマッチしました。	0.958
	k2.	自分の能力が発揮できました。	
l. ラインマネージャー	l1.	ラインマネージャーが気に入りの部下だけを優遇していました。	0.948
	l2.	ラインマネージャーは部下に対して公平でした。	

出所：筆者作成

### 7.1.2.3 妥当性の検証：確認的因子分析 (Confirmatory factor analysis)

予備調査で既述したように、本研究において確固たる因子の想定があるため、探索的因子分析の代わりに、確認的因子分析を行なった。

#### ① 因子負荷

因子負荷量を求めたところすべての項目は.70以上になる結果を示した（図表7.1.5）。これらの項目はそれぞれ仮定された因子に明確的に対応していると判断できる。

図表 7.1.5 実証研究 I の本調査における確認的因子分析 因子負荷量 (独立変数)

因子	観測変数 (各質問)	標準化推定値 (Standardized Estimate)
a. 機会	a1. この銀行と比べ、同じくらい良い勤務先を見つけることは難しかったです。	0.760
	a2. この銀行と比べ、より良い勤務先を見つけることは難しかったです。	1.000
b. 一般教育	b1. 職務遂行に必要なとなるスキルと知識を他社で適用することは難しかったです。	0.875
	b2. 業務遂行に必要なとなるスキルと知識のほとんどはこの銀行でしか適用できなかつたです。	1.000
c. 自主権	c1. 重要な作業に集中し、必要のない作業に時間を取られないように、通常の作業方法を自分で変更する権利がありました。	0.920
	c2. 目標設定の場合、自分がある程度コントロールする権利がありました。	0.899
d. 配合の正当性	d1. 評価される従業員は最も会社への貢献度の高い従業員でした。	0.978
	d2. 有能な従業員が銀行から奨励されました。	0.874
e. 手続きの正当性	e1. 規則や規定は、すべての従業員に平等に適用されていきました。	0.955
	e2. ラインマネージャーは、その規則や規定を全員に真剣に適用する努力をほとんどしていなかつたです。	0.957
f. 仕事のストレス	f1. 仕事の量が多すぎました。	0.839
	f2. 私は仕事をスピードアップしなければなりませんでした。	1.000
g. 賃金水準	g1. 他の外資系銀行と比べ、私の給与は低くなかつたです。	0.754
	g2. 私は自分の給与に非常に不満を持っていました。	1.000
h. プロモーションチャンス	h1. 私の昇進の可能性は高かつたです。	0.796
	h2. 私は管理職になれる可能性は高かつたです。	1.000
i. 仕事のルーチン化	i1. 私の仕事には多様性がありました。	0.866
	i2. 私は仕事でさまざまなことをする機会がありました。	0.978
j. 仕事の充実感	j1. 私がしている仕事はほとんど役に立たなかつたもしくはつまらなかつたです。	0.980
	j2. 私がしている仕事は私にとって非常に有意義でした。	0.804

次ページに続く

前ページから続く

k. 能力適性と配属のミスマッチ	k1. 自分の能力適性と仕事内容がマッチしました。	1.000
	k2. 自分の能力が発揮できました。	0.919
l. ラインマネージャー	l1. ラインマネージャーが気に入りの部下だけを優遇していました。	0.975
	l2. ラインマネージャーは部下に対して公平でした。	0.925

出所：筆者作成

## ② 平均分散抽出 AVE と合成信頼性 CR

本研究では、平均分散抽出AVE統計量を用いて収束的妥当性を検証した。その結果、すべての因子において基準値である $AVE \geq 0.50$  (Fornell & Larcker 1981) を満たしている (図表7.1.6)。合成信頼性CRが.70以上 (Bagozzi & Yi 1988) であることを基準に検討したところ、結果のいずれも基準を満たしている (図表7.1.6)。収束的妥当性と合成信頼性が確認された。

図表 7.1.6 実証研究 I の本調査における確認的因子分析 AVE CR (独立変数)

因子	平均分散抽出 AVE (Average Variance Extracted)	合成信頼性 CR (Composite Reliability)
a. 機会	0.803	0.888
b. 一般教育	0.882	0.937
c. 自主権	0.827	0.905
d. 配合の正当性	0.856	0.922
e. 手続きの正当性	0.914	0.955
f. 仕事のストレス	0.845	0.915
g. 賃金水準	0.833	0.904
h. プロモーションチャンス	0.800	0.889
i. 仕事のルーチン化	0.852	0.920
j. 仕事の充実感	0.799	0.888
k. 能力適性と配属のミスマッチ	0.921	0.959
l. ラインマネージャー	0.904	0.949

AVE (Average Variance Extracted) = 平均分散抽出、CR (Composite Reliability) = 合成信頼性

出所：筆者作成

### ③ 因子間の Pearson 相関および AVE の平方根

弁別的妥当性に関して、因子間の Pearson 相関係数と AVE の平方根の比較により検証を行った。AVE の平方根が高いことを基準とした (Hair 他, 2010)。その結果、すべての項目の AVE の平方根が各因子の Pearson 相関係数を上回ることから弁別的妥当性が確認できた (図表 7.1.7)。

図表 7.1.7 実証研究 I の予備調査における確認的因子分析 Pearson 相関および AVE の平方根 (独立変数)

	a. 機会	b. 一般教育	c. 自主権	d. 配合の正 正当性	e. 手続きの正 正当性	f. 仕事のス トレス	g. 賃金水 準	h. プロモー ションチ ャンス	i. 仕事の ルーチ ン化	j. 仕事の充 実感	k. 能力適性 と配属のミ スマッチ	l. ラインマ ネージャー
a. 機会	0.896											
b. 一般教育	-0.028	0.939										
c. 自主権	0.086	0.273	0.910									
d. 配合の正 正当性	-0.011	0.069	-0.242	0.925								
e. 手続きの正 正当性	-0.027	0.148	0.103	0.093	0.956							
f. 仕事のス トレス	0.152	0.032	-0.046	-0.103	-0.127	0.919						
g. 賃金水 準	0.007	0.065	0.294	0.217	0.088	0.035	0.913					
h. プロモー ションチ ャンス	0.116	-0.153	0.006	-0.113	0.018	0.055	-0.096	0.895				
i. 仕事のル ーチン化	-0.018	0.089	0.218	-0.138	0.205	-0.242	-0.002	0.018	0.923			
j. 仕事の充 実感	0.045	0.057	0.287	-0.017	0.423	-0.179	0.074	0.111	0.169	0.894		
k. 能力適性 と配属のミ スマッチ	0.041	0.098	0.125	-0.121	-0.122	-0.104	0.065	0.037	0.157	0.059	0.960	
l. ラインマ ネージャー	-0.061	0.159	0.238	-0.091	0.268	-0.271	-0.025	-0.001	0.494	0.239	0.088	0.951

相関係数を対角線から左下半分に表示した。対角線には各因子の AVE の平方根を表示した。

出所：筆者作成

### ④ モデル適合度検定

予備調査と同様に、モデル適合度指標としてカイ 2 乗値 (乖離度)、RMSEA (Root Mean Square Error of Approximation 平均二乗誤差平方根)、CFI (Comparative fit index 比較適合指標)、NNFI (Non-Normed Fit Index 非標準化適合指標)、TLI (Tucker-Lewis 指標) を求めた。それぞれの基準値を  $\chi^2/df < 3$  (Carmines & Mclver, 1981)、 $RMSEA \leq 0.08$  (Browne and Cudeck, 1993)、 $CFI \geq 0.90$ 、 $NNFI \geq 0.90$ 、 $TLI \geq 0.90$  (Hu & Bentler, 1999) に設定し、検討したところ、基準値を満たしている結果を示し、因子構造のデータへの適合が確認できた (図表 7.1.8)。

図表 7.1.8 実証研究 I の本調査における確認的因子分析 モデル適合度検定

適合度指標								
	$\chi^2$	df	p	$\chi^2/df$	RMSEA	CFI	NNFI	TLI
基準値			>.05	<3	<0.08	≥.90	≥.90	≥.90
値	201.04	186	0.214	1.081	0.021	0.995	0.993	0.993

RMSEA (Root Mean Square Error of Approximation) = 平均二乗誤差平方根、CFI (Comparative fit index) = 比較適合指標、NFI (Normed fit index) = 標準化適合指標、NNFI (Non-Normed Fit Index) = 非標準化適合指標、TLI (Tucker-Lewis Index) = Tucker-Lewis指標

出所：筆者作成

以上の諸結果から、この24の項目から構成される尺度は信頼性と妥当性を有していると言えよう。

#### 7.1.2.4 記述統計

本研究では、中国進出外資系銀行の元従業員が離職した原因を把握するため、各項目の得点の平均値を含む基本統計量と否定率（逆転項目(R)の場合は肯定率）を算出した。否定率とは選択肢のうち否定的な回答、すなわち「まったくそう思わない」、「あまりそう思わない」を選択した者の割合である。なお、逆転項目(R)については、「まあそう思う」と「とてもそう思う」を選択した者の割合である。

図表7.1.9に示すように、最も低い平均値を示したのは「プロモーションチャンス」を測定する項目h2。「私は管理職になれる可能性が高かったです。」であり、1.86であった。2番目は項目「機会」を測定する項目a1。「この銀行と比べ、同じくらい良い勤務先を見つけることは難しかったです。」であり、2.01であった。「プロモーションチャンス」における項目h1。「私の昇進の可能性が高かったです。」(2.03)は次いで3番目に平均値の低い項目となり、「賃金水準」における項目g1。「他の外資系銀行と比べ、私の給与は公平でした。」(2.10)、「仕事のストレス」における項目f2。「私は仕事をスピードアップしなければなりませんでした。」(2.13)と項目f1。「仕事の量が多すぎました。」(2.17)、「ラインマネージャー」における項目l2。「ラインマネージャーが部下に対して公平でした。」(2.31)、項目l1。「ラインマネージャーが気に入りの部下だけを優遇していました。」(2.35)が続いた。

一方、最も高い平均値を示したのは「一般教育」を測定する項目b2。「職務遂行に必要なスキルと知識のほとんどはこの銀行でしか使用されていませんでした。」(3.23)と項目b1。「職務遂行に必要なスキルと知識を他社で適用することは難しかったです。」(3.18)であった。

最も高い否定率を示したのは「プロモーションチャンス」を測定する項目h1.と項目h2.であり、それぞれ88.5%と84.8%であった。「機会」を測定する項目a1.が3番目となり、79.1%であった。「賃金水準」における項目g1. (75.9%)、「仕事のストレス」における項目f2. (68.6%)、項目f1. (67.5%)、「機会」における項目a2. (60.7%)、「ラインマネージャー」におけるl2. (58.6%)、項目l1. (57.1%)、「賃金水準」における項目g2. (57.1%)、「手続きの正当性」における項目e2. (57.1%)、「配合の正当性」におけるd2. (54.5%)が続いた。一方、最も低い否

定率を示したのは平均値と同様に「一般教育」を測定する項目b1.と項目b2.であり、それぞれ、13.6%と12.0%であった。

図表 7.1.9 実証研究 I の本調査 基本統計量 1

度数：191

変数	項目	平均値	標準偏差	否定率/肯定率(R)
a. 機会	a1. この銀行と比べ、同じくらい良い勤務先を見つけることは難しかったです。	2.01	0.688	79.1
	a2. この銀行と比べ、より良い勤務先を見つけることは難しかったです。	2.43	0.736	60.7
b. 一般教育	b1. 職務遂行に必要となるスキルと知識を他社で適用することは難しかったです。	3.18	0.659	13.6 (R)
	b2. 業務遂行に必要となるスキルと知識のほとんどはこの銀行でしか適用できなかったです。	3.23	0.656	12.0 (R)
c. 自主権	c1. 重要な作業に集中し、必要のない作業に時間を取られないように、通常の作業方法を自分で変更する権利がありました。	2.90	0.843	33.5
	c2. 目標設定の場合、自分がある程度コントロールする権利がありました。	2.79	0.815	41.4
d. 配合の正当性	d1. 評価される従業員は最も会社への貢献度の高い従業員でした。	2.61	0.766	46.1
	d2. 有能な従業員が銀行から奨励されました。	2.43	0.797	54.5
e. 手続きの正当性	e1. 規則や規定は、すべての従業員に平等に適用されていました。	2.47	0.773	51.3
	e2. ラインマネージャーは、その規則や規定を全員に真剣に適用する努力をほとんどしていなかったです。	2.40	0.795	57.1 (R)
f. 仕事のストレス	f1. 仕事の量が多すぎました。	2.17	0.850	67.5 (R)
	f2. 私は仕事をスピードアップしなければなりませんでした。	2.13	0.811	68.6 (R)
g. 賃金水準	g1. 他の外資系銀行と比べ、私の給与は低くなかったです。	2.10	0.661	75.9
	g2. 私は自分の給与に非常に不満を持っていました。	2.48	0.833	57.1

次ページに続く

前ページから続く

h. プロモーションチャンス	h1. 私の昇進の可能性は高かったです。	2.03	0.652	84.8	
	h2. 私は管理職になれる可能性は高かったです。	1.86	0.595	88.5	
i. 仕事のルーチン化	i1. 私の仕事には多様性がありました。	2.63	0.712	40.8	
	i2. 私は仕事でさまざまなことをする機会がありました。	2.62	0.700	42.4	
j. 仕事の充実感	j1. 私がしている仕事はほとんど役に立たなかったもしくはつまらなかったです。	2.74	0.736	38.7	(R)
	j2. 私がしている仕事は私にとって非常に有意義でした。	2.81	0.758	34.6	
k. 能力適性と配属のミスマッチ	k1. 自分の能力適性と仕事内容がマッチしました。	2.85	0.749	30.4	(R)
	k2. 自分の能力が発揮できました。	2.76	0.757	34.0	
l. ラインマネージャー	l1. ラインマネージャーが気に入りの部下だけを優遇していました。	2.35	0.805	57.1	(R)
	l2. ラインマネージャーは部下に対して公平でした。	2.31	0.792	58.6	

出所：筆者作成

### 7.1.2.5 人口統計学的変数の差異

#### ① 性差の検討

離職要因における男女の差異を検討するため、性を独立変数、各因子の得点を従属変数にし、t検定を行った。図表7.1.10が平均値±標準偏差、t検定の結果を示している。「機会」において、男子の得点が女子の得点より有意に低かった（ $t=-2.423$ ,  $p=.016$ ）。「配合の正当性」においても男子の得点が女子の得点より有意に低かった（ $t=-2.463$ ,  $p=.015$ ）。「仕事のルーチン化」において、女子の得点がより有意に低かった（ $t=2.123$ ,  $p=.035$ ）。他の因子において、男女平均点の差に有意差は見られなかった。

図表 7.1.10 実証研究 I 本調査 男女の差異

	男	女	t 値	有意確率 (両側)
a. 機会	2.08±0.65	2.32±0.67	-2.423	0.016
b. 一般教育	3.22±0.70	3.20±0.60	0.200	0.841
c. 自主権	2.96±0.79	2.77±0.79	1.633	0.104
d. 配合の正当性	2.36±0.74	2.63±0.75	-2.463	0.015
e. 手続きの正当性	2.39±0.71	2.47±0.81	-0.690	0.491
f. 仕事のストレス	2.15±0.82	2.15±0.78	0.067	0.947
g. 賃金水準	2.33±0.78	2.27±0.64	0.595	0.552
h. プロモーションチャンス	1.94±0.61	1.94±0.58	-0.002	0.998
i. 仕事のルーチン化	2.75±0.72	2.54±0.63	2.123	0.035
j. 仕事の充実感	2.76±0.67	2.78±0.73	-0.195	0.845
k. 能力適性と配属のミスマッチ	2.89±0.70	2.75±0.76	1.262	0.208
l. ラインマネージャー	2.45±0.74	2.25±0.80	1.762	0.080

出所：筆者作成

#### ② 勤務年数グループ間の差異

勤務年数グループ間の差異を検討するため、各因子の得点を従属変数にし、勤務年数ごとに平均値を算出し、一元分散分析を行った。その結果は図表7.1.11に示すように、「プロモーションチャンス」において、5-10年の方がほかより平均値が有意に高かった。「能力適性と配属のミスマッチ」において3年以下の方がほかより平均値が有意に低かった。

図表 7.1.11 実証研究 I 本調査 勤務年数グループ間の差異

	3年以下	3-5年	5-10年	10-15年	F値	有意確率
a. 機会	2.11±0.69	2.17±0.62	2.46±0.67	2.38±0.79	2.64	0.051
b. 一般教育	3.19±0.61	3.19±0.62	3.28±0.66	3.19±0.92	0.192	0.902
c. 自主権	2.73±0.81	2.87±0.74	2.85±0.87	3.25±0.76	1.084	0.357
d. 配合の正当性	2.67±0.77	2.52±0.72	2.41±0.78	2.06±0.68	2.005	0.115
e. 手続きの正当性	2.46±0.83	2.44±0.74	2.44±0.78	2.25±0.71	0.174	0.914
f. 仕事のストレス	2.18±0.91	2.04±0.75	2.28±0.76	2.56±0.50	1.686	0.171
g. 賃金水準	2.26±0.76	2.29±0.72	2.31±0.65	2.38±0.44	0.085	0.968
h. プロモーションチャンス	1.88±0.51	1.88±0.56	2.19±0.73	1.88±0.35	2.992	0.032
i. 仕事のルーチン化	2.63±0.63	2.69±0.68	2.45±0.71	2.81±0.84	1.349	0.260
j. 仕事の充実感	2.75±0.56	2.75±0.72	2.90±0.83	2.63±0.74	0.602	0.614
k. 能力適性と配属のミスマッチ	2.29±0.78	3.03±0.58	2.98±0.72	2.69±0.53	14.830	0.000
l. ラインマネージャー	2.33±0.80	2.45±0.80	2.05±0.71	2.44±0.50	2.495	0.061

出所：筆者作成

### ③ 職務グループ間の差異

職務グループ間の差異を検討するため、各因子の得点を従属変数にし、職務グループごとに平均値を算出し、一元分散分析を行った。図表7.1.12に示すように、「自主権」、「手続きの正当性」、「仕事のルーチン化」、「仕事の充実感」、「ラインマネージャー」フロントオフィスの方がほかより有意に高く、バックオフィスの方が最も有意に低い結果を示した（順に、 $F=13.447$ ,  $p=0.000$ ;  $F=8.871$ ,  $p=0.000$ ;  $F=64.303$ ,  $p=0.000$ ;  $F=9.908$ ,  $p=0.000$ ;  $F=148.998$ ,  $p=0.000$ )。「配合の正当性」と「仕事のストレス」において、フロントオフィスの方が最も有意に低く、それぞれ $F=4.482$ ,  $p=0.013$ ;  $F=12.516$ ,  $p=0.000$ であった。

図表 7.1.12 実証研究 I 本調査 職務グループ間の差異

	フロントオフィス	ミドルオフィス	バックオフィス	F 値	有意確率
a. 機会	2.19±0.60	2.20±0.67	2.31±0.78	0.52	0.595
b. 一般教育	3.27±0.56	3.22±0.67	3.09±0.71	1.252	0.288
c. 自主権	3.17±0.62	2.62±0.84	2.57±0.81	13.447	0.000
d. 配合の正当性	2.35±0.75	2.73±0.76	2.53±0.70	4.482	0.013
e. 手続きの正当性	2.70±0.66	2.27±0.84	2.21±0.73	8.871	0.000
f. 仕事のストレス	1.84±0.68	2.38±0.83	2.39±0.77	12.516	0.000
g. 賃金水準	2.31±0.84	2.29±0.56	2.26±0.61	0.094	0.911
h. プロモーションチャンス	1.92±0.53	1.90±0.54	2.05±0.75	1.116	0.330
i. 仕事のルーチン化	3.10±0.54	2.40±0.44	2.09±0.60	64.303	0.000
j. 仕事の充実感	3.02±0.68	2.61±0.61	2.55±0.75	9.908	0.000
k. 能力適性と配属のミスマッチ	2.92±0.69	2.76±0.72	2.66±0.82	2.071	0.129
l. ラインマネージャー	3.03±0.49	1.83±0.50	1.77±0.46	148.998	0.000

出所：筆者作成

## 7.2 実証研究 II の本調査

### 7.2.1 実証研究 II の本調査の実施

#### 7.2.1.1 調査対象と調査項目

実証研究IIの予備調査の結果を受けて、中国進出日欧米系銀行において、調査を行った。調査対象者は日系のMUFG（中国）、SMBC（中国）、みずほ（中国）および欧米系のHSBC（中国）、ハンセン（中国）、ANZ（中国）、Citi（中国）といった7行における現役の銀行員である。本調査の調査項目は、予備調査で検証したものを使用した。図表7.2.1に示すように、独立変数としての外的報酬、プロモーションチャンス、配合の正当性、手続きの正当性、自主権、仕事の充実感、ラインマネージャーについて、予備調査で検証した合計14項目を使用した。従属変数であるエンゲージメントの構成要素も、予備調査で検証した項目を選び、合計4項目を使用した。

図表 7.2.1 実証研究 II の本調査における質問項目

変数	質問項目
A. 外的報酬	A1. 他の外資系銀行と比べ、私の給与は低くないです。 1. まったくそう思わない 2. あまりそう思わない 3. どちらとも いえない 4. まあそう思う 5. とてもそう思う
	A2. 私は自分の給与に非常に不満を持っています。(R) 1. まったくそう思わない 2. あまりそう思わない 3. どちらとも いえない 4. まあそう思う 5. とてもそう思う
B. プロモーション チャンス	B1. 私の昇進の可能性は高いです。 1. まったくそう思わない 2. あまりそう思わない 3. どちらとも いえない 4. まあそう思う 5. とてもそう思う
	B2. 私は管理職になれる可能性は高いです。 1. まったくそう思わない 2. あまりそう思わない 3. どちらとも いえない 4. まあそう思う 5. とてもそう思う
C. 配合の正当 性	C1. 評価される従業員は最も会社への貢献度の高い従業員です。 1. まったくそう思わない 2. あまりそう思わない 3. どちらとも いえない 4. まあそう思う 5. とてもそう思う
	C2. 有能な従業員が銀行から奨励されます。 1. まったくそう思わない 2. あまりそう思わない 3. どちらとも いえない 4. まあそう思う 5. とてもそう思う
D. 手続きの正 当性	D1. 規則や規定は、すべての従業員に平等に適用されています。 1. まったくそう思わない 2. あまりそう思わない 3. どちらとも いえない 4. まあそう思う 5. とてもそう思う
	D2. ラインマネージャーは、その規則や規定を全員に真剣に適用する努 力をほとんどしていないです。(R) 1. まったくそう思わない 2. あまりそう思わない 3. どちらとも いえない 4. まあそう思う 5. とてもそう思う
E. 自主権	E1. 仕事のスケジュールを自分で管理する権利があります。 1. まったくそう思わない 2. あまりそう思わない 3. どちらとも いえない 4. まあそう思う 5. とてもそう思う
	E2. 作業順序を自分で決める権利があります。 1. まったくそう思わない 2. あまりそう思わない 3. どちらとも いえない 4. まあそう思う 5. とてもそう思う
F. 仕事の充実 感	F1. 私がしている仕事はほとんど役に立たないもしくはつまらないで す。(R) 1. まったくそう思わない 2. あまりそう思わない 3. どちらとも いえない 4. まあそう思う 5. とてもそう思う
	F2. 私がしている仕事は私にとって非常に有意義です。 1. まったくそう思わない 2. あまりそう思わない 3. どちらとも いえない 4. まあそう思う 5. とてもそう思う

次ページに続く

前ページから続く

- 
- G. ラインマネージャー G1. ラインマネージャーが気に入りの部下だけを優遇しています。(R)
1. まったくそう思わない 2. あまりそう思わない 3. どちらともいえない 4. まあそう思う 5. とてもそう思う
- G2. ラインマネージャーは部下に対して公平です。
1. まったくそう思わない 2. あまりそう思わない 3. どちらともいえない 4. まあそう思う 5. とてもそう思う
- 
- H. エンゲージメント H1. 私は友人にこの銀行を勧めています。
1. まったくそう思わない 2. あまりそう思わない 3. どちらともいえない 4. まあそう思う 5. とてもそう思う
- H2. この銀行での仕事は評判がいいです。
1. まったくそう思わない 2. あまりそう思わない 3. どちらともいえない 4. まあそう思う 5. とてもそう思う
- H3. この銀行はおおよそ良い評判を得ています。
1. まったくそう思わない 2. あまりそう思わない 3. どちらともいえない 4. まあそう思う 5. とてもそう思う
- H4. 自分の価値観と銀行の価値観が非常に似ていると感じます。
1. まったくそう思わない 2. あまりそう思わない 3. どちらともいえない 4. まあそう思う 5. とてもそう思う
- 

出所：筆者作成

### 7.2.1.2 データ収集

実証研究IIは、予備調査で洗練した項目で構成される質問紙を用いて、前記の7行の中国進出外資系における現役銀行員に対して、「エンゲージメントの促進要素調査」の名目で実施した。データの収集は、2021年7月1日から2021年8月31日に、オンライン質問票により行った。

調査票では、リッカート・スケール尺度として5件法で測定した。選択肢については、「まったくそう思わない」から「とてもそう思う」で回答を求めた。

## 7.2.2 実証研究 II の本調査の分析結果

### 7.2.2.1 対象者の概要

図表7.2.2は、本調査における対象者の概要を示している。男性は35.5% (n=75)、女性は64.5% (n=136)、回収率は42.2%であった。銀行カテゴリでは、欧米系の銀行員は48.8% (n=103)、日系銀行の銀行員は51.2% (n=108)であった。年齢では、26-30歳 (31.8%)、31-35歳 (31.8%) の銀行員が多く見られた。学歴に関しては、大卒の銀行員 (80.6%、n=170) が最も多い一方で、専門学校卒の銀行員 (8.1%、n=17) は最も少ない結果となった。職務に関して、フロントオフィス、ミドルオフィス、バックオフィスの割合はそれぞれ、28.4%、41.7%、29.9%で、ミドルオフィスの方がやや多かった。

図表 7.2.2 実証研究 II の本調査におけるアンケート調査 対象者の概要

	n (合計：211)	%
性別		
男性	75	35.5
女性	136	64.5
外資系銀行カテゴリー		
欧米系	103	48.8
日系	108	51.2
年齢		
25 以下	46	21.8
26-30	67	31.8
31-35	67	31.8
36-40	31	14.7
学歴		
専門学校	17	8.1
学士	170	80.6
修士	24	11.4
配偶者の有無		
無	117	55.5
有	94	44.5
子供の人数		
なし	149	70.6
1 人	62	29.4
勤務年数		
3 年以下	58	27.5
3-5 年	67	31.8
5-10 年	65	30.8
10-15 年	21	10.0
職務		
フロントオフィス	60	28.4
ミドルオフィス	88	41.7
バックオフィス	63	29.9

出所：筆者作成

### 7.2.2.2 信頼性の確認：I-T 相関分析とクロンバックの $\alpha$ 係数

信頼性に関しては、予備調査と同様にI-T相関分析とクロンバックの $\alpha$ 係数を算出し検討を行った。統計ソフトはSPSS ver.26を使用した。I-T相関分析の結果を図表7.2.3に、クロンバックの $\alpha$ 係数の結果を図表7.2.4にそれぞれ示す。

図表 7.2.3 実証研究 II の本調査における尺度信頼性の検証 ① I-T 相関分析

度数：211

変数	項目	Pearson の相関係数	有意確率 (両側)
A. 外的報酬	A1. 他の外資系銀行と比べ、私の給与は低くないです。	.920**	0.000
	A2. 私は自分の給与に非常に不満を持っています。	.946**	0.000
B. プロモーションチャンス	B1. 私の昇進の可能性は高いです。	.930**	0.000
	B2. 私は管理職になれる可能性は高いです。	.918**	0.000
C. 配合の正当性	C1. 評価される従業員は最も会社への貢献度の高い従業員です。	.934**	0.000
	C2. 有能な従業員が銀行から奨励されます。	.913**	0.000
D. 手続きの正当性	D1. 規則や規定は、すべての従業員に平等に適用されています。	.958**	0.000
	D2. ラインマネージャーは、その規則や規定を全員に真剣に適用する努力をほとんどしていません。	.953**	0.000
E. 自主権	E1. 仕事のスケジュールを自分で管理する権利があります。	.912**	0.000
	E2. 作業順序を自分で決める権利があります。	.890**	0.000
F. 仕事の充実感	F1. 私がしている仕事はほとんど役に立たないもしくはつまらないです。	.879**	0.000
	F2. 私がしている仕事は私にとって非常に有意義です。	.909**	0.000
G. ラインマネージャー	G1. ラインマネージャーが気に入りの部下だけを優遇しています。	.934**	0.000
	G2. ラインマネージャーは部下に対して公平です。	.951**	0.000
H. エンゲージメント	H1. 私は友人にこの銀行を勧めています。	.887**	0.000
	H2. この銀行での仕事は評判がいいです。	.907**	0.000
	H3. この銀行はおおよそ良い評判を得ています。	.899**	0.000
	H4. 自分の価値観と銀行の価値観が非常に似ていると感じます。	.877**	0.000

\*\* 相関係数は 1% 水準で有意 (両側) です。

出所：筆者作成

図表7.2.3に示すように、I-T相関分析の結果、各項目の相関係数は.80以上という高い値が得られた。また、各尺度全体に $\alpha$ 係数を求め、基準値を.70以上 (Hair et al. 2010) と設定し検討したが、すべての項目が基準値を上回ったことが確認できた (図表7.2.4)。以上の結果から、本調査において用いたエンゲージメントの促進要素の尺度信頼性が確認された。

図表 7.2.4 実証研究 II の本調査における尺度信頼性の検証 ②クロンバックの  $\alpha$  係数

度数：211

変数	項目	Cronbach のアルファ
A. 外的報酬	A1. 他の外資系銀行と比べ、私の給与は低くないです。	0.844
	A2. 私は自分の給与に非常に不満を持っています。	
B. プロモーションチャンス	B1. 私の昇進の可能性は高いです。	0.827
	B2. 私は管理職になれる可能性は高いです。	
C. 配合の正当性	C1. 評価される従業員は最も会社への貢献度の高い従業員です。	0.824
	C2. 有能な従業員が銀行から奨励されます。	
D. 手続きの正当性	D1. 規則や規定は、すべての従業員に平等に適用されています。	0.903
	D2. ラインマネージャーは、その規則や規定を全員に真剣に適用する努力をほとんどしていません。	
E. 自主権	D3. 仕事のスケジュールを自分で管理する権利があります。	0.766
	D4. 作業順序を自分で決める権利があります。	
F. 仕事の充実感	F1. 私がしている仕事はほとんど役に立たないもしくはつまらないです。	0.747
	F2. 私がしている仕事は私にとって非常に有意義です。	
G. ラインマネージャー	G1. ラインマネージャーが気に入りの部下だけを優遇しています。	0.871
	G2. ラインマネージャーは部下に対して公平です。	
独立変数 A.-G.の尺度全体		0.831
H. エンゲージメント	H1. 私は友人にこの銀行を勧めいています。	0.914
	H2. この銀行での仕事は評判がいいです。	
	H3. この銀行はおおよそ良い評判を得ています。	
	H4. 自分の価値観と銀行の価値観が非常に似ていると感じます。	

出所：筆者作成

### 7.2.2.3 妥当性の検証：確認的因子分析（Confirmatory factor analysis）

第6章で既述したように、本研究において確固たる因子の想定があるため、探索的ではなく、確認的因子分析を行なった。

#### ① 因子負荷

因子負荷量を算出したところすべての項目は.70以上になる結果を示す（図表7.2.5）。これらの項目はそれぞれ仮定された因子に明確的に対応していると判断できる。

図表 7.2.5 実証研究 II の本調査における確認的因子分析 因子負荷量

	因子	観測変数（各質問）	標準化推定値 (Standardized Estimate)
独立変数	A. 外的報酬	A1. 他の外資系銀行と比べ、私の給与は低くないです。	0.846
		A2. 私は自分の給与に非常に不満を持っています。	0.878
	B. プロモーションチャンス	B1. 私の昇進の可能性は高いです。	0.763
		B2. 私は管理職になれる可能性は高いです。	0.927
	C. 配合の正当性	C1. 評価される従業員は最も会社への貢献度の高い従業員です。	0.834
		C2. 有能な従業員が銀行から奨励されます。	0.847
	D. 手続きの正当性	D1. 規則や規定は、すべての従業員に平等に適用されています。	0.843
		D2. ラインマネージャーは、その規則や規定を全員に真剣に適用する努力をほとんどしていません。	0.978
	E. 自主権	E1. 仕事のスケジュールを自分で管理する権利があります。	0.761
		E2. 作業順序を自分で決める権利があります。	0.821
F. 仕事の充実感	F1. 私がしている仕事はほとんど役に立たないもしくはつまらないです。	0.915	
	F2. 私がしている仕事は私にとって非常に有意義です。	0.657	
G. ラインマネージャー	G1. ラインマネージャーが気に入りの部下だけを優遇しています。	0.866	
	G2. ラインマネージャーは部下に対して公平です。	0.899	
従属変数	H. エンゲージメント	H1. 私は友人にこの銀行を勧めいています。	0.838
		H2. この銀行での仕事は評判がいいです。	0.877
		H3. この銀行はおおよそ良い評判を得ています。	0.864
		H4. 自分の価値観と銀行の価値観が非常に似ていると感じます。	0.835

出所：筆者作成

## ② 平均分散抽出 AVE と合成信頼性 CR

図表7.2.6が平均分散抽出AVEと合成信頼性CRの結果を示している。本研究では、平均分散抽出AVE統計量を用いて収束的妥当性の検証したところすべての因子において基準値である $AVE \geq .50$  (Fornell & Larcker 1981) を満たしている。合成信頼性CRが.70以上 (Bagozzi & Yi 1988) であることを基準に検討したが、結果のいずれも基準を満たしている。収束的妥当性と合成信頼性が確認された。

図表 7.2.6 実証研究 II の本調査における確認的因子分析 AVE CR

因子	平均分散抽出 AVE (Average Variance Extracted)	合成信頼性 CR (Composite Reliability)
独立変数		
A. 外的報酬	0.749	0.855
B. プロモーションチャンス	0.710	0.830
C. 配合の正当性	0.705	0.826
D. 手続きの正当性	0.827	0.905
E. 自主権	0.621	0.766
F. 仕事の充実感	0.607	0.754
G. ラインマネージャー	0.783	0.878
従属変数		
H エンゲージメント	0.732	0.916

出所：筆者作成

## ③ 因子間の Pearson 相関および AVE の平方根

弁別的妥当性に関して、因子間のPearson相関係数とAVEの平方根の比較により検証を行った。AVEの平方根が高いことを基準とした (Hair et al. 2010)。その結果、すべての項目のAVEの平方根が各因子のPearson相関係数を上回ることから弁別的妥当性が確認できた (図表7.2.7)。

図表 7.2.7 実証研究 II の予備調査における確認的因子分析 Pearson 相関および AVE の平方根 (独立変数)

	A. 外的報酬	B. プロモーション チャンス	C. 配合の 正当性	D. 手続きの 正当性	E. 自主権	F. 仕事の 充実感	G. ラインマネ ージャー
A. 外的報酬	0.865						
B. プロモーションチャンス	-0.008	0.843					
C. 配合の正当性	0.697	-0.047	0.840				
D. 手続きの正当性	0.115	0.089	0.059	0.909			
E. 自主権	0.707	0.084	0.646	0.099	0.788		
F. 仕事の充実感	0.035	0.177	-0.016	0.259	0.161	0.779	
G. ラインマネージャー	0.613	0.200	0.537	0.074	0.585	0.253	0.885

相関係数を対角線から左下半分に表示した。対角線には各因子のAVEの平方根を表示した。

出所：筆者作成

#### ④ モデル適合度検定

予備調査と同様に、モデル適合度指標としてカイ2乗値（乖離度）、GIF（Goodness of Fit Index適合度指標）、RMSEA（Root Mean Square Error of Approximation平均二乗誤差平方根）、CFI（Comparative fit index比較適合指標）、NFI（Normed fit index標準化適合指標）、NNFI（Non-Normed Fit Index非標準化適合指標）が算出された。それぞれの基準値を $\chi^2/df < 3$ （Carmines & Mclver, 1981）、 $RMSEA \leq 0.08$ （Browne and Cudeck, 1993）、 $GIF \geq 0.90$ 、 $CFI \geq 0.90$ 、 $NFI \geq 0.90$ 、 $NNFI \geq 0.90$ （Hu & Bentler, 1999）に設定し、検討したが、基準値を満たしている結果を示し、因子構造のデータへの適合が確認された（図表7.2.8）。

図表 7.2.8 実証研究 II の本調査における確認的因子分析 モデル適合度検定

		適合度指標									
		$\chi^2$	df	p	$\chi^2/df$	GFI	RMSEA	CFI	NFI	NNFI	TLI
基準	値			>.05	<3	≥.90	<0.10	≥.90	≥.90	≥.90	≥.90
独立	変数	72.133	56	0.072	1.288	0.956	0.037	0.990	0.957	0.983	0.983
従属	変数	3.64	2	0.162	1.82	0.991	0.062	0.997	0.994	0.992	0.992

GIF (Goodness of Fit Index) = 適合度指標、RMSEA (Root Mean Square Error of Approximation) = 平均二乗誤差平方根、CFI (Comparative fit index) = 比較適合指標、NFI (Normed fit index) = 標準化適合指標、NNFI (Non-Normed Fit Index) = 非標準化適合指標、TLI (Tucker-Lewis Index) = Tucker-Lewis指標、AGFI (Adjusted Goodness of Fit Index) = 修正適合度指

出所：筆者作成

以上の諸結果から、18項目から構成される尺度は信頼性と妥当性を有していると考えられる。

#### 7.2.2.4 記述統計

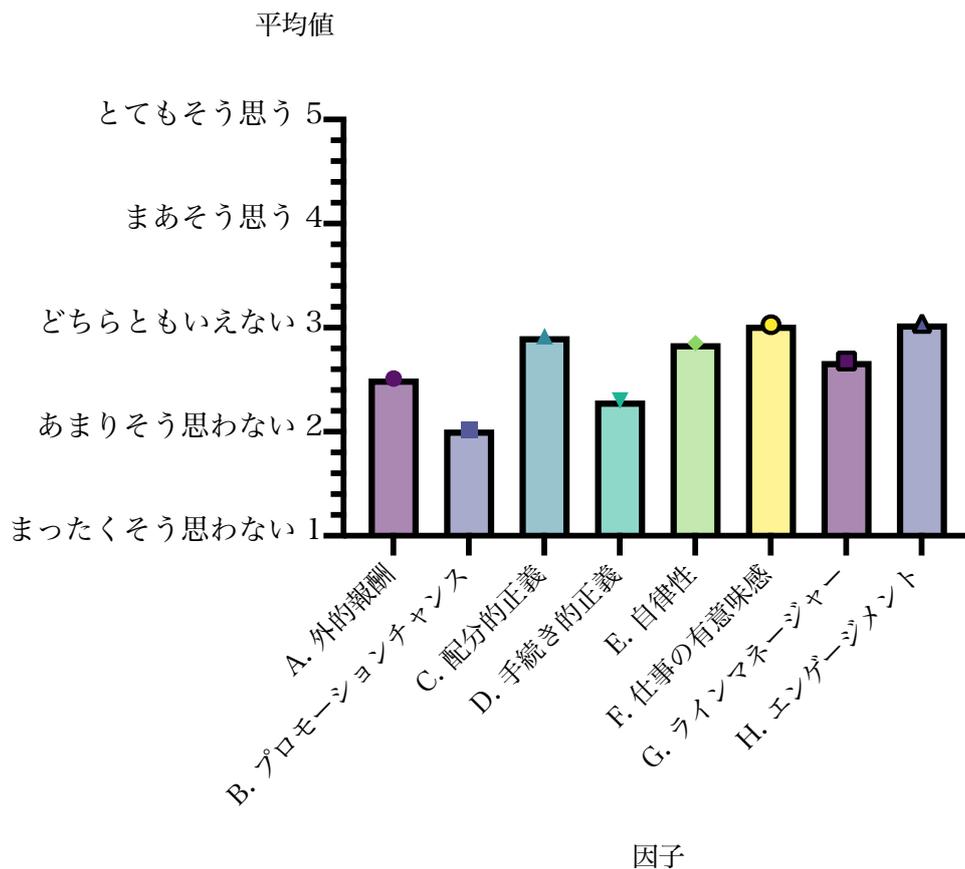
本研究では、中国進出外資系銀行における従業員のエンゲージメントの現状を把握するため、各因子の得点の平均値を算出した（図表7.2.9）。図表7.2.10（Prism 9による作成）はこれらの平均値をバー・グラフにしたものである。この図に示すように、「仕事の充実感」と「エンゲージメント」を除いた各因子の平均値は3（どちらともいえない）に達していなかった。一方、「仕事の充実感」と「エンゲージメント」の平均値が3を上回ったが、それぞれ3.03と3.04という低い値を示した。

図表 7.2.9 実証研究 II の本調査 記述統計量 1

因子	度数	最小値	最大値	平均値	標準偏差
A. 外的報酬	211	1.0	4.0	2.51	0.73
B. プロモーションチャンス	211	1.0	3.5	2.02	0.67
C. 配合の正当性	211	1.0	5.0	2.92	0.80
D. 手続きの正当性	211	1.0	4.0	2.30	0.71
E. 自主権	211	1.0	4.5	2.85	0.79
F. 仕事の充実感	211	1.5	4.5	3.03	0.75
G. ラインマネージャー	211	1.0	4.0	2.68	0.77
H. エンゲージメント	211	1.2	4.6	3.04	0.74

出所：筆者作成

図表 7.2.10 実証研究 II の本調査 記述統計量 2



出所：筆者作成

## 7.2.2.5 人口統計学的変数の差異

### ① 性差の検討

エンゲージメントと各要素得点における男女の差異を検討するため、性を独立変数、エンゲージメントの得点と各因子の得点を従属変数にし、t検定を行った。図表7.2.11が平均値±標準偏差、t検定の結果を示している。「仕事の充実感」において、男子の得点が女子の得点より有意に高かった（ $t=2.702$ ,  $p=.007$ ）。他の因子において、男女平均点の差に有意差は見られなかった。

図表 7.2.11 実証研究 II 本調査 男女の差異

	男	女	t 値	有意確率 (両側)
A. 外的報酬	2.58±0.69	2.47±0.74	1.049	0.295
B. プロモーションチャンス	1.97±0.59	2.05±0.71	-0.772	0.441
C. 配合の正当性	2.93±0.77	2.90±0.83	0.249	0.803
D. 手続きの正当性	2.43±0.75	2.23±0.68	1.956	0.052
E. 自主権	2.99±0.84	2.77±0.76	1.889	0.060
F. 仕事の充実感	3.21±0.75	2.93±0.73	2.702	0.007
G. ラインマネージャー	2.81±0.71	2.60±0.79	1.911	0.057
H. エンゲージメント	3.13±0.67	2.99±0.77	1.295	0.197

出所：筆者作成

### ② 欧米系銀行と日系銀行の差異

次に、外資系銀行カテゴリを独立変数、エンゲージメントの得点と各因子の得点を従属変数にし、t検定を行ったところ、「外的報酬」、「配合の正当性」、「自主権」、「ラインマネージャー」、「エンゲージメント」において、欧米系銀行の方が日系銀行よりも有意に尺度得点の平均値が高いことが分かった（図表7.2.12）。なお、欧米系銀行の方が高かったと言っても、すべての平均値は4（まあそう思う）に達しなかった。

図表 7.2.12 実証研究 II 本調査 欧米系銀行と日系銀行の差異

	欧米系	日系	t 値	有意確率 (両側)
A. 外的報酬	3.09±0.44	1.95±0.46	18.410	0.000
B. プロモーションチャンス	2.03±0.64	2.00±0.70	0.267	0.789
C. 配合の正当性	3.42±0.63	2.44±0.64	11.178	0.000
D. 手続きの正当性	2.32±0.70	2.28±0.72	0.434	0.665
E. 自主権	3.36±0.64	2.36±0.59	11.890	0.000
F. 仕事の充実感	3.00±0.79	3.06±0.71	-0.630	0.530
G. ラインマネージャー	3.03±0.65	2.34±0.72	7.358	0.000
H. エンゲージメント	3.59±0.47	2.51±0.53	15.728	0.000

出所：筆者作成

### ③ 勤務年数グループ間の差異

勤務年数グループ間の差異を検討するため、エンゲージメントの得点と各因子の得点を従属変数にし、勤務年数ごとに平均値を算出し、一元分散分析を行った。その結果は図表7.2.13に示すように、「プロモーションチャンス」と「仕事の充実感」において、5-10年と10-15年の方が3年以下と3-5年より平均値が有意に低かった。

図表 7.2.13 実証研究 II 本調査 勤務年数グループ間の差異

	3年以下	3-5年	5-10年	10-15年	F 値	有意確率
A. 外的報酬	2.53±0.72	2.64±0.68	2.39±0.80	2.41±0.56	1.567	0.199
B. プロモーションチャンス	2.12±0.66	2.16±0.70	1.86±0.65	1.81±0.54	3.385	0.019
C. 配合の正当性	2.76±0.88	2.99±0.79	2.98±0.78	2.93±0.69	1.030	0.380
D. 手続きの正当性	2.36±0.88	2.38±0.65	2.12±0.59	2.41±0.66	1.953	0.122
E. 自主権	2.91±0.82	2.93±0.83	2.70±0.75	2.88±0.71	1.120	0.342
F. 仕事の充実感	3.23±0.76	3.08±0.79	2.85±0.68	2.86±0.65	3.161	0.026
G. ラインマネージャー	2.68±0.75	2.81±0.75	2.54±0.82	2.67±0.70	1.412	0.240
H. エンゲージメント	2.53±0.72	3.16±0.73	2.92±0.79	3.04±0.58	1.216	0.305

出所：筆者作成

### ④ 職務グループ間の差異

職務グループ間の差異を検討するため、エンゲージメントの得点と各因子の得点を従属変数にし、勤務年数ごとに平均値を算出し、一元分散分析を行った。その結果、

「手続きの正当性」、「自主権」、「仕事の充実感」、「ラインマネージャー」において、フロントオフィスの方がミドルオフィスとバックオフィスよりも有意に高かった（順に、 $F=6.545$ ,  $p=0.002$ ;  $F=6.010$ ,  $p=0.003$ ;  $F=15.213$ ,  $p=0.000$ ;  $F=10.357$ ,  $p=0.000$ ）。また、ミドルオフィスとバックオフィスの得点を比べると、「手続きの正当性」、「自主権」、「仕事の充実感」において、ミドルオフィスの方が有意に高かったが、「ラインマネージャー」において、バックオフィスの方が有意に高かった（図表7.2.14）。

図表 7.2.14 実証研究 II 本調査 職務グループ間の差異

	フロントオフィス	ミドルオフィス	バックオフィス	F 値	有意確率
A. 外的報酬	2.59±0.70	2.41±0.74	2.57±0.72	1.464	0.234
B. プロモーションチャンス	2.18±0.63	1.95±0.64	1.98±0.73	2.266	0.106
C. 配合の正当性	2.99±0.86	2.81±0.79	2.98±0.77	1.221	0.297
D. 手続きの正当性	2.57±0.74	2.23±0.62	2.14±0.73	6.545	0.002
E. 自主権	3.13±0.81	2.80±0.85	2.65±0.63	6.010	0.003
F. 仕事の充実感	3.45±0.69	2.89±0.71	2.83±0.70	15.213	0.000
G. ラインマネージャー	3.02±0.68	2.46±0.76	2.67±0.76	10.357	0.000
H. エンゲージメント	3.14±0.75	2.96±0.73	3.05±0.74	1.080	0.341

出所：筆者作成

### 7.2.2.6 相関関係

エンゲージメントと各要素の日欧米系・職務込みの相互相関を図表7.2.15に示す。この図に示すように、「エンゲージメント」と「外的報酬」・「配合の正当性」・「自主権」・「ラインマネージャー」との間に正の有意な相関がみられた。各促進要素について、「ラインマネージャー」と「外的報酬」・「配合の正当性」・「自主権」との間に正の有意な相関がみられた。「外的報酬」と「配合の正当性」・「自主権」・「ラインマネージャー」、「配合の正当性」と「自主権」・「ラインマネージャー」、「自主権」と「仕事の充実感」、「ラインマネージャー」との間に正の有意な相関がみられた。

図表 7.2.15 実証研究 II 本調査 各因子の相関関係（日欧米系、職務込み）

	A. 外的報酬	B. プロモーションチャンス	C. 配合の正当性	D. 手続きの正当性	E. 自主権	F. 仕事の充実感	G. ラインマネージャー	H. エンゲージメント
A. 外的報酬	1							
B. プロモーションチャンス	0.008	1						
C. 配合の正当性	.697**	-0.047	1					
D. 手続きの正当性	0.115	0.089	0.059	1				
E. 自主権	.707**	0.084	.646**	0.099	1			
F. 仕事の充実感	0.035	.177*	-0.016	.259**	.161*	1		
G. ラインマネージャー	.613**	.200**	.537**	0.074	.585**	.253**	1	
H. エンゲージメント	.891**	0.044	.760**	0.099	.742**	0.115	.732**	1

\*\* 相関係数は 1% 水準で有意（両側）です。

\* 相関係数は 5% 水準で有意（両側）です。

出所：筆者作成

前述したように、外資系銀行カテゴリのグループ間・職務グループ間がこれらの因子において有意差が見られたため、本研究では、欧米系日系別と職務別の相互相関分析も行った。欧米系日系別の相互相関を図表7.2.16に、職務別の相互相関を図表7.2.17に示す。欧米系日系別の相互相関を見ると、欧米系日系でやや相関のパターンが異なっている。欧米系では「エンゲージメント」と「仕事の充実感」との間がほぼ無相関なのに対して、日系では正の有意な相関がみられた。また、欧米系と日系において、両方とも「ラインマネージャー」が「外的報酬」・「配合の正当性」・「自主権」・「仕事の充実感」と正の相関がみられた。日系では、「ラインマネージャー」と「プロモーションチャンス」には正の有意な相関がみられた。職務別の相互相関分析を行ったところ、ミドルオフィスとバックオフィスでは相関のパターンが同じであるが、フロントオフィスにおいて、相関のパターンがミドルオフィスやバックオフィスと異なっていることが分かった。ミドルオフィスとバックオフィスでは「エンゲージメント」と「仕事の充実感」の間がほぼ無相関なのに対して、フロントオフィスでは正の有意な相関がみられた。

図表 7.2.16 実証研究 II 本調査 各因子の相関関係（欧米系日系別）

	A. 外的報酬	B. プロモーション チャンス	C. 配合の 正当性	D. 手続きの 正当性	E. 自主権	F. 仕事の 充実感	G. ラインマネ ージャー	H. エンゲー ジメント
欧米系								
A. 外的報酬	1							
B. プロモーション チャンス	-0.089	1						
C. 配合の正当性	.500**	-0.102	1					
D. 手続きの正当 性	0.157	0.134	0.087	1				
E. 自主権	.384**	0.029	.510**	0.153	1			
F. 仕事の充実感	0.022	0.180	-0.020	.272**	.314**	1		
G. ラインマネー ージャー	.405**	0.132	.320**	0.051	.416**	.370**	1	
H. エンゲージメ ント	.706**	0.022	.670**	0.070	.516**	0.153	.650**	1
日系								
A. 外的報酬	1							
B. プロモーション チャンス	0.009	1						
C. 配合の正当性	.389**	-0.051	1					
D. 手続きの正当 性	0.139	0.050	0.019	1				
E. 自主権	.485**	0.155	.332**	0.056	1			
F. 仕事の充実感	.204*	0.178	0.050	.250**	0.165	1		
G. ラインマネー ージャー	.518**	.281**	.412**	0.083	.449**	.248**	1	
H. エンゲージメ ント	.779**	0.063	.503**	0.151	.539**	.282**	.671**	1

\*\* 相関係数は 1% 水準で有意（両側）です。

\* 相関係数は 5% 水準で有意（両側）です。

出所：筆者作成

図表 7.2.17 実証研究 II 本調査 各因子の相関関係（職務別）

	A. 外的報酬	B. プロモーション チャンス	C. 配合の 正当性	D. 手続きの 正当性	E. 自主権	F. 仕事の 充実感	G. ラインマネ ージャー	H. エンゲー ジメント
<b>フロントオフィス</b>								
A. 外的報酬	1							
B. プロモーション チャンス	-0.037	1						
C. 配合の正当性	.725**	-0.068	1					
D. 手続きの正当性	0.233	0.119	.260*	1				
E. 自主権	.763**	-0.002	.757**	.304*	1			
F. 仕事の充実感	0.159	-0.028	.399**	.310*	.429**	1		
G. ラインマネージ ャー	.646**	0.023	.704**	-0.002	.643**	.279*	1	
H. エンゲージメ ント	.854**	0.009	.853**	0.168	.816**	.343**	.758**	1
<b>ミドルオフィス</b>								
A. 外的報酬	1							
B. プロモーション チャンス	0.123	1						
C. 配合の正当性	.719**	0.037	1					
D. 手続きの正当性	0.107	-0.006	-0.075	1				
E. 自主権	.709**	0.182	.664**	-0.039	1			
F. 仕事の充実感	-0.047	0.075	-0.156	0.065	-0.062	1		
G. ラインマネージ ャー	.643**	0.160	.551**	0.107	.533**	0.103	1	
H. エンゲージメ ント	.896**	0.161	.764**	0.137	.696**	-0.009	.763**	1

次ページに続く

前ページから続く

	A. 外的報酬	B. プロモーション チャンス	C. 配合の 正当性	D. 手続きの 正当性	E. 自主権	F. 仕事の 充実感	G. ラインマネ ージャー	H. エンゲー ジメント
バックオフィス								
A. 外的報酬	1							
B. プロモーション チャンス	-0.189	1						
C. 配合の正当性	.627**	-0.174	1					
D. 手続きの正当性	-0.012	0.075	-0.017	1				
E. 自主権	.725**	-0.089	.545**	-0.134	1			
F. 仕事の充実感	-0.031	.347**	-.320*	0.230	-0.031	1		
G. ラインマネー ジャー	.549**	.284*	.370**	-0.080	.599**	0.198	1	
H. エンゲー ジメント	.919**	-0.110	.651**	-0.061	.798**	-0.007	.697**	1

\*\* 相関係数は 1% 水準で有意 (両側) です。

\* 相関係数は 5% 水準で有意 (両側) です。

出所：筆者作成

### 7.2.2.7 重回帰分析

想定した各促進要素が「エンゲージメント」に与える影響を検討するために、重回帰分析を行った。まず、説明変数の効果を直接的に分析するため、本研究では、「エンゲージメント」を独立変数とし、t 検定と一元分散分析により各人口統計学的変数グループ間の差の検討を行い、統制変数を選びコントロールした。図表7.2.18に示すように、外資系銀行カテゴリーのグループ間・学歴のグループ間の平均点の差は有意であることがわかった。この2つの変数の影響を除去するため、本研究では、外資系銀行カテゴリーと学歴を統制変数として追加し、重回帰分析を行った。結果を図表7.2.19に示す。想定した促進要素のうち、「外的報酬」、「配合の正当性」、「ラインマネージャー」から「エンゲージメント」に対する標準偏回帰係数 ( $\beta$ ) が有意である。調整済みR2乗は.872であったため、適合度が高いと判断できる。

図表 7.2.18 実証研究 II 本調査 統制変数 エンゲージメントにおける人口統計学的変数グループ間の差異

		H. エンゲージメント	t 値 / F 値	有意確率 (両側)
性別	男	3.13±0.67	1.295	0.197
	女	2.99±0.77		
外資系銀行 カテゴリー	欧米系	3.59±0.47	15.728	0.000
	日系	2.51±0.53		
年齢	25 以下	2.92±0.72	0.698	0.555
	26-30	3.11±0.72		
	31-35	3.01±0.83		
	36-40	3.10±0.60		
学歴	専門学校	2.46±0.69	5.993	0.003
	学士	3.09±0.73		
	修士	3.10±0.68		
配偶者の有無	無	3.01±0.72	-0.689	0.492
	有	3.07±0.77		
子供の人数	なし	3.02±0.74	-0.693	0.489
	1	3.09±0.75		
勤務年数	3 年以下	2.53±0.72	1.216	0.305
	3-5 年	3.16±0.73		
	5-10 年	2.92±0.79		
	10-15 年	3.04±0.58		
職務	フロントオフィス	3.14±0.75	1.08	0.341
	ミドルオフィス	2.96±0.73		
	バックオフィス	3.05±0.74		

出所：筆者作成

図表 7.2.19 実証研究 II 本調査 重回帰分析（日欧米系、学歴統制）

		非標準化係数		標準化係数	t 値	有意確率	共線性の統計量	
		B	標準誤差	ベータ			許容度	VIF
独立変数	定数	0.328	0.142		2.304	0.022		
	A. 外的報酬	0.510	0.051	0.500	9.984	0.000	0.243	4.121
	B. プロモーションチャンス	-0.005	0.029	-0.004	-0.163	0.871	0.892	1.121
	C. 配合の正当性	0.176	0.035	0.192	5.095	0.000	0.431	2.321
	D. 手続きの正当性	-0.006	0.027	-0.005	-0.206	0.837	0.904	1.106
	E. 自主権	0.069	0.036	0.074	1.905	0.058	0.402	2.490
	F. 仕事の充実感	0.032	0.027	0.032	1.164	0.246	0.787	1.270
	G. ラインマネージャー	0.230	0.034	0.240	6.797	0.000	0.490	2.039
統制変数	専門学校	-0.040	0.087	-0.015	-0.456	0.649	0.587	1.703
	学士	-0.025	0.058	-0.014	-0.437	0.663	0.631	1.586
	修士	0						
	欧米系銀行	0.104	0.062	0.071	1.677	0.095	0.344	2.911
	日系銀行	0						
調整済み R <sup>2</sup> 乗						0.872		
Durbin-Watson						1.805		
F 値						144.202		
有意確率						0.000		
残差の正規性検定 Shapiro-Wilk 有意確率						0.414		
従属変数：H. エンゲージメント								

出所：筆者作成

先ほど行った相関関係の検討では、外資系銀行カテゴリーのグループ間と職務グループ間で関連の差が見られていたため、欧米系日系別と職務別で重回帰分析を行った。その結果、欧米系と日系のいずれも欧米系日系込みの重回帰分析の結果と同じく、「外的報酬」、「配合の正当性」、「ラインマネージャー」から「エンゲージメント」に対する標準偏回帰係数（ $\beta$ ）が有意である（欧米系：図表7.2.20、日系：図表7.2.21）。職務別で重回帰分析を行ったところ、「エンゲージメント」に影響を与える要素のパターンは異なることが分かった。フロントオフィスを図表7.2.22に、ミドルオフィスを図表7.2.23に、バックオフィスを図表7.2.24に示す。フロントオフィスでは、「外的報酬」、「配合の正当性」から「エンゲージメント」に対する標準偏回帰係数（ $\beta$ ）が有意であるが、「ラインマネージャー」から「エンゲージメント」に対する標準偏回帰係数は有意ではなかった。ミドルオフィスでは、1回目の欧米系日

系込みの結果と同じく、「外的報酬」、「配合の正当性」、「ラインマネージャー」から「エンゲージメント」に対する標準偏回帰係数（ $\beta$ ）が有意である。バックオフィスでは「外的報酬」、「自主権」、「ラインマネージャー」から「エンゲージメント」に対する標準偏回帰係数（ $\beta$ ）が有意である一方で、「配合の正当性」から「エンゲージメント」に対する標準偏回帰係数は有意ではなかった。VIFはすべて10.0を下回っており多重共線性の問題がなかった。

図表 7.2.20 実証研究 II 本調査 重回帰分析（日欧米系、学歴統制、日系欧米系別）  
欧米系

		非標準化係数		標準化係数	t 値	有意確率	共線性の統計量	
		B	標準誤差	ベータ			許容度	VIF
独立変数	定数	0.409	0.229		1.787	0.077		
	A. 外的報酬	0.406	0.067	0.381	6.069	0.000	0.641	1.560
	B. プロモーションチャンス	0.033	0.039	0.044	0.838	0.404	0.901	1.109
	C. 配合の正当性	0.255	0.049	0.343	5.221	0.000	0.585	1.710
	D. 手続きの正当性	-0.029	0.036	-0.043	-0.792	0.431	0.854	1.171
	E. 自主権	0.038	0.048	0.051	0.789	0.432	0.598	1.673
	F. 仕事の充実感	0.002	0.036	0.004	0.062	0.951	0.689	1.451
	G. ラインマネージャー	0.268	0.046	0.372	5.803	0.000	0.613	1.632
統制変数	専門学校	0.204	0.259	0.043	0.786	0.434	0.858	0.204
	学士	0.124	0.078	0.085	1.590	0.115	0.886	0.124
	修士	0						
調整済み R <sup>2</sup> 乗						0.743		
Durbin-Watson						2.094		
F 値						33.708		
有意確率						0.000		
残差の正規性検定 Shapiro-Wilk 有意確率						0.883		
従属変数：H. エンゲージメント								

出所：筆者作成

図表 7.2.21 実証研究 II 本調査 重回帰分析（日欧米系、学歴統制、日系欧米系別）  
日系

		非標準化係数		標準化係数	t 値	有意確率	共線性の統計量	
		B	標準誤差	ベータ			許容度	VIF
独立変数	定数	0.323	0.206		1.567	0.120		
	A. 外的報酬	0.564	0.076	0.486	7.445	0.000	0.592	1.689
	B. プロモーションチャンス	-0.041	0.041	-0.055	-1.004	0.318	0.845	1.183
	C. 配合の正当性	0.114	0.048	0.139	2.372	0.020	0.738	1.355
	D. 手続きの正当性	0.030	0.039	0.041	0.773	0.442	0.916	1.092
	E. 自主権	0.098	0.054	0.109	1.807	0.074	0.686	1.457
	F. 仕事の充実感	0.068	0.041	0.091	1.634	0.105	0.819	1.222
	G. ラインマネージャー	0.227	0.049	0.308	4.596	0.000	0.561	1.784
統制変数	専門学校	-0.133	0.106	-0.089	-1.251	0.214	0.494	2.024
	学士 修士	-0.178 0	0.083	-0.150	-2.140	0.035	0.515	1.942
調整済み R2 乗						0.731		
Durbin-Watson						1.728		
F 値						33.241		
有意確率						0.000		
残差の正規性検定 Shapiro-Wilk 有意確率						0.886		
従属変数：H. エンゲージメント								

出所：筆者作成

図表 7.2.22 実証研究 II 本調査 重回帰分析（日欧米系、学歴統制、職務別）

フロントオフィス

		非標準化係数		標準化係数	t 値	有意確率	共線性の統計量	
		B	標準誤差	ベータ			許容度	VIF
独立変数	定数	0.440	0.309		1.424	0.161		
	A. 外的報酬	0.350	0.098	0.324	3.587	0.001	0.255	3.926
	B. プロモーションチャンス	0.062	0.057	0.052	1.090	0.281	0.910	1.099
	C. 配合の正当性	0.306	0.074	0.348	4.112	0.000	0.291	3.437
	D. 手続きの正当性	-0.088	0.054	-0.087	-1.641	0.107	0.738	1.355
	E. 自主権	0.097	0.085	0.104	1.141	0.260	0.250	3.996
	F. 仕事の充実感	0.098	0.065	0.091	1.526	0.133	0.590	1.695
	G. ラインマネージャー	0.086	0.083	0.078	1.038	0.304	0.366	2.735
統制変数	専門学校	-0.155	0.300	-0.027	-0.518	0.607	0.786	1.272
	学士	-0.076	0.091	-0.041	-0.831	0.410	0.873	1.145
	修士	0						
	欧米系銀行	0.298	0.118	0.198	2.519	0.015	0.338	2.957
	日系銀行	0						
調整済み R2 乗						0.877		
Durbin-Watson						2.122		
F 値						43.092		
有意確率						0.000		
残差の正規性検定 Shapiro-Wilk 有意確率						0.399		
従属変数：H. エンゲージメント								

出所：筆者作成

図表 7.2.23 実証研究 II 本調査 重回帰分析（日欧米系、学歴統制）ミドルオフィス

		非標準化係数		標準化係数	t 値	有意確率	共線性の統計量	
		B	標準 誤差	ベータ			許容度	VIF
独立 変数	定数	0.078	0.238		0.329	0.743		
	A. 外的報酬	0.543	0.078	0.553	6.998	0.000	0.235	4.256
	B. プロモーション チャンス	0.044	0.046	0.039	0.964	0.338	0.891	1.123
	C. 配合の正当 性	0.210	0.058	0.228	3.611	0.001	0.367	2.728
	D. 手続きの正 当性	0.077	0.047	0.066	1.636	0.106	0.908	1.102
	E. 自主権	0.026	0.052	0.030	0.492	0.624	0.399	2.508
	F. 仕事の充実感	0.012	0.042	0.012	0.288	0.774	0.866	1.154
	G. ラインマネ ージャー	0.256	0.053	0.266	4.839	0.000	0.485	2.064
統制 変数	専門学校	-0.033	0.122	-0.014	-0.270	0.788	0.564	1.772
	学士	0.028	0.088	0.016	0.316	0.753	0.565	1.771
	修士	0						
	欧米系銀行	-0.058	0.098	-0.040	-0.593	0.555	0.323	3.097
	日系銀行	0						
調整済み R2 乗						0.872		
Durbin-Watson						1.883		
F 値						60.533		
有意確率						0.000		
残差の正規性検定 Shapiro-Wilk 有意確率						0.757		
従属変数：H. エンゲージメント								

出所：筆者作成

図表 7.2.24 実証研究 II 本調査 重回帰分析（日欧米系、学歴統制）バックオフィス

		非標準化係数		標準化係数	t 値	有意確率	共線性の統計量	
		B	標準誤差	ベータ			許容度	VIF
独立 変数	定数	-0.030	0.320		-0.094	0.926		
	A. 外的報酬	0.622	0.096	0.604	6.510	0.000	0.181	5.518
	B. プロモーションチャンス	-0.041	0.049	-0.040	-0.840	0.405	0.687	1.457
	C. 配合の正当性	0.077	0.057	0.080	1.370	0.177	0.459	2.177
	D. 手続きの正当性	-0.011	0.043	-0.011	-0.258	0.798	0.857	1.166
	E. 自主権	0.185	0.078	0.157	2.376	0.021	0.357	2.802
	F. 仕事の充実感	0.007	0.051	0.007	0.137	0.892	0.666	1.501
	G. ラインマネージャー	0.241	0.058	0.247	4.159	0.000	0.442	2.262
統制 変数	専門学校	0.211	0.195	0.090	1.083	0.284	0.227	4.399
	学士	0.189	0.171	0.090	1.106	0.274	0.237	4.216
	修士	0						
	欧米系銀行	0.021	0.129	0.014	0.161	0.873	0.212	4.726
	日系銀行	0						
調整済み R2 乗						0.903		
Durbin-Watson						2.030		
F 値						58.839		
有意確率						0.000		
残差の正規性検定 Shapiro-Wilk 有意確率						0.214		
従属変数：H. エンゲージメント								

出所：筆者作成

## 7.3 実証研究 I&II の考察と仮説の検証

前節では、予備調査で修正した質問紙を用いて、実証研究I&IIの本格的な調査を行った。本節では本調査で得られた統計結果に基づき、考察を進めていく。

### 7.3.1 実証研究 I の考察と仮説の検証

#### 7.3.1.1 実証研究 I の調査概要

実証研究Iの本調査の目的は中国進出外資系の元銀行員の離職要因を探究することである。調査対象者は日系のMUFG（中国）、SMBC（中国）、みずほ（中国）および欧米系のHSBC（中国）、ハンセン（中国）、ANZ（中国）、Citi（中国）といった7行の元銀行員である。調査対象者の内訳は男性78名、女性113名、計191名であった。年齢では、26-35歳の銀行員が多く見られた。勤務年数に関しては、3-5年の離職が最も多い一方で、10-15年の離職は最も少なかった。

実証研究Iで使用したアンケート調査票が、予備調査で洗練した24項目で構成される。各項目に5段階の回答からなるリッカート・スケール尺度を採用した。

#### 7.3.1.2 実証研究 I の考察

実証研究Iから得られた結果は中国進出外資系銀行における離職防止のための対策を講じることについて、以下の研究視点を投げかけている。

実証研究Iでは、中国進出外資系銀行の元現行員の離職要因を探るために、第1章で取り上げたウルリッチのビジネスパートナーモデル、各離職モデル、銀行業におけるリテンション・マネジメントの先行研究、Hackman & Oldhamの職務特性モデル、ラインマネージャーに関する理論を踏まえて、「機会」、「一般教育」、「自主権」、「配合の正当性」、「手続きの正当性」、「仕事のストレス」、「賃金水準」、「プロモーションチャンス」、「仕事のルーチン化」、「仕事の充実感」、「能力適性と配属のミスマッチ」、「ラインマネージャー」といった12の離職要因尺度をまとめ、既存の尺度項目を用いて、質問項目を作成した。次に、予備調査で因子構造の検討を行い、尺度項目を24項目に洗練した。残った項目で構成される尺度に本調査で再び信頼性と妥当性の検討を行った。これらの結果により、本研究で洗練された24項目は、中国進出外資系銀行の元銀行員の離職要因をある程度まで正確に測定することができると考えられる。

項目ごとの検討から、次のような特徴が究明された。まず最も高い割合で否定が見られた項目から、「私は管理職になれる可能性が高かったです。」（項目h2.）と「私の昇進の可能性が高かったです。」（項目h1.）、と思わない回答者がそれぞれ88.5%と84.8%存在することが明らかになった。また、これらの2つは、平均値が最も低い2つでもあった。したがって、この2つの項目が測定する「プロモーションチャンス」という理由による離職の割合が最も高いと考えられる。一方他の要因に比べ、「一般教育」における「職務遂行に必要となるスキルと知識のほとんどはこの銀行でしか使用されませんでした。」（項目b2.）と「職務遂行に必要となるスキルと知識

を他社で適用することは難しかったです。」（項目b1.）と思う回答者ははるかに少なく、それぞれ13.6%と12.0%であったため、「一般教育」という理由による離職の割合が最も小さいと考えられる。

3番目に否定率の高い項目は「機会」における項目a1.（79.1%）であるが、同要因における項目a2.の否定率が60.7%であった。すなわち、アンケート回答者の約8割が「同じくらい良い勤務先を見つけることは簡単だ」（項目a1.）と考えているのに対し、「より良い仕事を見つけるのは簡単だ」（項目a2.）と考えているのは6割にとどまった。同じように、「賃金水準」において、項目g1.の否定率が75.9%と4番目に高かったが、同要因における項目g2.の否定率が57.1%で、項目g1.と比べて20%の差があった。言い換えると、「賃金水準」に対して75%以上の回答者が「他の外資系銀行と比べ、私の給与は低かったです。」とと思っているが、これに対して不満を持っている回答者は6割程度にとどまる。一方、「仕事のストレス」において、7割近くの回答者が「私は仕事をスピードアップしなければなりませんでした。」（項目f2.）と「仕事の量が多すぎました。」（項目f1.）、とと思っていることが明らかになった。項目f2.と項目f1.（逆転項目）の肯定率がそれぞれ68.6%と67.5%で、前述した項目a2.（60.7%）と項目g2.（57.1%）よりかなり高かった。それに加えて、平均値から見ると、項目f2.と項目f1.がそれぞれ2.13と2.17であり、項目a2.（2.43）と項目g2.（2.48）よりも低かった。したがって、総合的に判断すると、「仕事のストレス」は中国進出外資系銀行の元銀行員が離職に至る2番目の主な理由で、「機会」と「賃金水準」がそれぞれ、3番目と4番目の要因であると考えられる。

次に、「ラインマネージャー」における項目i2.の否定率が58.6%であり、項目i1.（逆転項目）の肯定率が57.1%であった。つまり、6割近くの回答者が「ラインマネージャーが部下に対して公平でした。」（項目i2.）と思わなかったが、「ラインマネージャーが気に入りの部下だけを優遇していました。」（項目i1.）を思っていることが明らかになった。平均値の結果と合わせて見ると、項目i2.と項目i1.の平均値が、それぞれ2.31と2.35であり、項目a2.（2.43）と項目g2.（2.48）よりも低かったため、「ラインマネージャー」が元銀行員の離職をもたらす要因の1つであると考えられる。

これらの結果から、元銀行員は離職する際に、「プロモーションチャンス」、「仕事のストレス」、「賃金水準」、「ラインマネージャー」といった要因のうち、1つまたはいくつかに対して強い不満があり、そして外部市場での良い転職機会が存在すると認識し、退職を決意したことが推測できる。

上記の検討結果から得た「機会」、「仕事のストレス」、「賃金水準」、「プロモーションチャンス」、「ラインマネージャー」といった主な離職要因を人口統計学的変数の差異と合わせて検討したところ、以下の研究知見が得られた。

まず、「機会」において、男子の得点が女子の得点より有意に低かった。この結果が、中国における銀行業の労働市場では、男性の方が転職しやすい傾向にあることを示唆している。「賃金水準」においては、男女、勤務年数、職務グループ間の平均値に有意差は見られなかった。すなわち、「賃金水準」において、男女、勤務年数、職務における各群に有意差があるとは言えない。

次に、「仕事のストレス」において、フロントオフィスの平均値が、ミドルオフィスとバックオフィスの平均値より有意に低かった。この結果は最もストレスに不満を持つのはフロントオフィスで、フロントオフィスが、ミドルオフィスとバックオフィスよりもストレスで離職する可能性が高いと示唆している。

「プロモーションチャンス」において、勤務年数が5-10年の平均値はほかより有意に高かった。つまり、勤務年数が5-10年の元銀行員が他より昇進機会への不満の程度が低かった。この結果から、勤務年数が5-10年の銀行員が他のグループより昇進されやすい傾向にあることが推測できる。さらに、この結果が中国進出外資系銀行においては勤務年数が昇進の基準として採用されていないことを明らかにした。また、平均値を比較したところ、勤務年数3年以下、3-5年、10-15年の元銀行員が「プロモーションチャンス」に対して同じ程度不満を抱えている結果を示した。第1章で取り上げたように、潘（2012）は中前期の銀行員を入行10-15年の銀行員と定義し、この時期がキャリアの成長期で、中前期の銀行員が管理職への昇進機会を求めていると強調している。今回の調査結果が潘の主張を支持している一方で、勤続5年以下の銀行員も昇進意欲が高いことを示唆している。

「ラインマネージャー」において、フロントオフィスの得点が、ミドルオフィスとバックオフィスの得点より有意に高かった。具体的な平均値を見ると、ミドルオフィスとバックオフィスがそれぞれ1.83と1.77であり、フロントオフィス（3.03）と比べ、はるかに低かったことが明らかになっている。この結果から、ミドルオフィスとバックオフィスに就く銀行員はフロントオフィスよりもラインマネージャーに対する不満の程度がかなり高く、ラインマネージャーが原因で離職する可能性が高いと示唆している。

一方、上記の5つの離職主要要因以外、統計分析の結果から、以下の示唆が得られた。まず、「能力適性と配属のミスマッチ」において、勤務年数が3年未満の銀行員の得点をもっとも有意に低かったことは、3年以下の銀行員の間では人材のミスマッチ問題が起きていることが示唆している。これは思い描いていた仕事内容、職場雰囲気や環境と違ったからだと考えられる。また、「自主権」と「仕事のルーチン化」において、フロントオフィスの得点をもっとも有意に高く、バックオフィスの方がもっとも低かったことがフロントオフィス、ミドルオフィスとバックオフィスの職務特性の差異を示している。つまり、銀行員において、フロントオフィスは自主権と仕事の多様性をもっとも高い職種で、バックオフィスはもっとも低い職種である。

### 7.3.1.3 実証研究 I の仮説の検証

実証研究Iで設定した仮説は以下の通りである。

**実証研究Iの仮説1：**中国進出外資系銀行における主な離職の要因はプロモーション・チャンス、ラインマネージャー、賃金水準、仕事のストレスである。

実証研究Iの調査結果がこの仮説を部分的に支持し、部分的に支持しないものとなった。考察で述べたように、中国進出外資系銀行において、「プロモーションチャンス」という理由による離職の割合が最も高く、「仕事のストレス」が2番目に高く、次いで「機会」、「賃金水準」、「ラインマネージャー」の順となっている。

**実証研究Iの仮説2**：フロントオフィス、ミドルオフィスとバックオフィスは職務特性が異なるため、離職に至る要因も異なる。フロントオフィスは業績が重視されているので、離職する主要原因は賃金水準である。ミドルオフィスとバックオフィスが離職する主要原因は仕事の充実感の欠如である。バックオフィスは同じことを繰り返す仕事が多いため、仕事のルーチン化も離職する重要な原因の1つである。

実証研究Iの調査結果がこの仮説を部分的に支持している。前述したように、中国進出外資系銀行における銀行員の離職要因の順は、「プロモーションチャンス」、「仕事のストレス」、「機会」、「賃金水準」、「ラインマネージャー」である。これらの要因について、職務間の差異を一元分散分析にかけた結果、「プロモーションチャンス」、「機会」、「賃金水準」において、フロントオフィス、ミドルオフィスとバックオフィスの平均値に統計的に有意差が見られなかった。つまりこれらの要因において、職務間の差があるとは言えない。一方で、「仕事のストレス」において、職務グループ間に有意差が見られ、フロントオフィスが、ミドルオフィスとバックオフィスよりもストレスで離職する可能性が高いと考えられる。「ラインマネージャー」において、ミドルオフィスとバックオフィスの得点がフロントオフィスより有意に高かった結果から、ミドルオフィスとバックオフィスに就く銀行員はフロントオフィスよりもラインマネージャーで離職する可能性が高いことが推測できる。

### 7.3.2 実証研究 II の考察と仮説の検証

#### 7.3.2.1 実証研究 II の調査概要

実証研究IIの本調査は、中国進出外資系における現役銀行員のエンゲージメントの促進要素を究明することを目的とした。調査対象者は日系のMUFG（中国）、SMBC（中国）、みずほ（中国）および欧米系のHSBC（中国）、ハンセン（中国）、ANZ（中国）、Citi（中国）といった7行における現役の銀行員である。男性75名、女性136名、計211名を対象に調査を実施した。所属している外資系銀行カテゴリーの内訳は、欧米系銀行の銀行員は48.8%（n=103）、日系銀行の銀行員は51.2%（n=108）であった。概ね欧米系と日系の比率は均衡である。職務に関して、フロントオフィス、ミドルオフィス、バックオフィスの割合はそれぞれ、28.4%、41.7%、29.9%で、ミドルオフィスの方がやや多かった。回答者における男女別の職務内訳をみると、男性回答者の41.3%がフロントオフィスに属するのに対して、女性回答者全体では21.3%にとどまっている。勤務年数の内訳はそれぞれ、3年以下（27.5%）、3-5年（31.8%）、5-10年（30.8%）、10-15年（10%）で、10-15年（10%）の従業員が最も少ないことが分かった。

実証研究IIの本調査は、予備調査で洗練した項目で構成される質問紙を使用した。調査票では、リッカート・スケール尺度として5件法で測定し、「まったくそう思わない」から「とてもそう思う」で回答を求めた。正の回答結果ほど高い点数となるように得点化を行なった。ただし、(R)で示された逆転項目は、逆のスコアリングを行なった。

### 7.3.2.2 実証研究 II の考察

本研究は中国進出外資系銀行における人材確保、エンゲージメントの上昇、離職の防止に関する課題に対して示唆を与えるものである。実証研究IIから得られた結果は中国進出外資系銀行におけるエンゲージメントの向上について、以下の研究視点を投げかけている。

本研究はエンゲージメントに関する先行研究を踏まえて、「外的報酬」、「プロモーション」、「配合の正当性」、「手続きの正当性」、「自主権」、「仕事の充実感」、「ラインマネージャー」といった7つのエンゲージメントの促進要素をまとめた。本研究では既存の尺度を採用し、各要素を測定した。予備調査では尺度の信頼性を確認したうえで、妥当性の検証を行った。そして、これらの尺度の信頼性と妥当性は先行研究により、検証されている。したがって、本研究では、収集されたデータが先行研究での因子構造と合致するか否かを確認するために、探索的ではなく、確認的因子分析を用いて、尺度の収束妥当性、弁別妥当性および合成信頼性の検証を行った。検証の結果、因子負荷量が低いため、いくつかの下位項目が削除され、質問項目は18項目に洗練された。この18項目から構成される尺度の信頼性と妥当性を本調査で検討したところ、各尺度の十分な信頼性と妥当性が確認された。この結果から、本研究で洗練された18項目は、中国進出外資系銀行のエンゲージメントの実態を正しく把握することができると思われる。

中国進出外資系銀行における従業員のエンゲージメント・レベルが高くないことが明らかになった。各因子の得点の平均値を算出したところ、「外的報酬」、「配合の正当性」、「自主権」、「ラインマネージャー」の平均値は3（どちらともいえない）に達しておらず、肯定的な回答（4以上）ではない結果を示した。「仕事の充実感」と「エンゲージメント」の平均値が3を上回ったが、それぞれ3.03と3.04という低い値を示した。これらの結果から、本研究の研究意義が確認され、中国進出外資系銀行における従業員のエンゲージメントを向上させる必要があることが示唆された。

人口統計学的変数の差異を検討したところ、「外的報酬」と「プロモーションチャンス」において、女子と男子の平均点の差に有意差は見られなかった。この結果から、中国進出外資系銀行では男女間の賃金と昇進・昇格の格差はないことが分かった。女性に男性と同様に昇進・昇格の機会を与えていることは中国進出外資系銀行では女性活用度が高いことを示唆している。また、「仕事の充実感」において、男子の得点が女子の得点より有意に高かった。その原因として、男性回答者のうち、フロントオフィスに属している男性回答者が多いからだと考えられる。「仕事の充実感」において、フロントオフィスの方が有意的に高いことが究明された（これに関する詳細は後述する）。そして、男性回答者のうち、4割以上がフロントオフィスに属しているのに対し、女性は2割であるため、男性がより高い仕事の充実感を経験すると考えられる。

次に、外資系銀行間の差異を検討したところ、「外的報酬」、「配合の正当性」、「自主権」、「ラインマネージャー」、「エンゲージメント」において、欧米系銀行の方が日系銀行よりも有意に尺度得点の平均値が高かった。

「外的報酬」について、第4章では、外資系銀行の賃金水準が地場系銀行より低いこと、そして、外資系銀行のうち、日系銀行の賃金水準が欧米系よりも低いことを明

らかにした。その原因は、採用されているペイ・ポリシーの違いである。第1章で取り上げたように、基本給の賃金水準を決定する際にはリード、マッチ、ラグといった3つのペイ・ポリシーがある。第4章の分析結果から、欧米系銀行がリード・ポリシーを導入している一方、日系銀行の賃金水準は市場平均に基づいており、マッチ・ポリシーが採用されていることが分かった。したがって、今回の統計結果は第4章の分析結果を支持している。

「配合の正当性」について、欧米系銀行の方が日系銀行よりも有意に高かった原因は、欧米系銀行では能力主義が導入されているからだと考えられている。第4章での検討より明らかなことは、日系銀行での賃金水準が低いことと、報酬が固定報酬中心である。業績連動報酬の割合が欧米系銀行と比べ、比較的に低い傾向にある。第5章で述べたように、配合の正当性は報酬と罰が職務遂行にどの程度関連しているかを指している。そして、Porter & Steersによると、従業員は、より良い報酬の機会が外部市場に存在すると認識していると、自分が公平的に報酬を与えられないと感じるといふ。この統計結果は、これらの知見を支持しており、このような報酬制度が有能の銀行員に対するインセンティブが効きにくく、成果を出したのに評価されないという不公平感を生じやすいことを示唆している。

日系銀行の「自主権」における得点が低かった結果について、過剰だと思われるルールが多いのが原因だと思われる。インタビュー調査の結果、日系銀行では印鑑制度が中国でも適用されていることが分かった。一部の日系銀行の銀行員はこのような制度が時間の無駄だと考えている。本研究の統計結果は日系銀行の銀行員がこれらのルールに対して不満を抱くことを支持している。

「ラインマネージャー」について、先行研究では、中国進出日系企業では、業績評価を行う際に、上司の好き嫌いが基準となり、公平性に欠けていることが指摘されている（姚, 2015）。今回の統計結果がこれを支持している。

なお、これらの点において、欧米系銀行の方が高かったといっても、すべての因子の平均値は4（まあそう思う）に達していなくて、各要素において、改善する余地もあることが示唆された。

勤務年数間の差異を検討したところ、「プロモーションチャンス」と「仕事の充実感」において、勤務年数5-10年と10-15年の方が3年以下と3-5年より平均値が有意に低かった。「プロモーションチャンス」の結果から、中国進出外資系銀行における昇進基準が勤務年数ではないことが分かった。特に、日系銀行は昇進基準に典型的な年功序列の制度を採用してないことが明らかである。「仕事の充実感」の結果は勤務年数が長いほど、仕事に対する情熱や意欲を失っていくことを示唆している。この調査結果が、第1章で取り上げた潘（2012）の指摘、すなわち、中後期の銀行員が長年働いた仕事に飽きる傾向があることを支持している。

職務間の差異について、「手続きの正当性」、「自主権」、「仕事の充実感」、「ラインマネージャー」において、フロントオフィスの方がミドルオフィスとバックオフィスよりも有意に高かった。ミドルオフィスとバックオフィスの得点を比べると、「手続きの正当性」、「自主権」、「仕事の充実感」において、ミドルオフィスの方が有意に高かったが、「ラインマネージャー」において、バックオフィスの方が有意

に高かった。これらの差異が起こる原因はフロントオフィス、ミドルオフィス、とバックオフィスの職務特性の違いである。第1章で既述したように、フロントオフィスが収益を稼ぐ営業部門であるため、業務遂行にあたって、多様なスキルの使用が含まれている。ミドルオフィスが内部不正チェックと営業部門のサポートなどに該当するため、手順や方法では自主性が発揮できるチャンスが限られている。バックオフィスの業務がほぼ煩雑なものが多く、正確性とともにも効率性と忍耐力が求められるため、自らスケジューリングがほぼできない。また、ミドルオフィスとバックオフィスが直接収益に結びつかなく、銀行に影響を与える度合いがフロントオフィスより低いと感じられるため、仕事の充実感も感じにくいと推察できる。今回の調査結果は第1章で取り上げたHackman & Oldhamの職務特性モデル、Porter-Lawler期待モデル、およびエクイティ理論の知見を支持している。

以上の人口統計学的変数の差異比較結果が後程の提言作りの参考点となる。

各因子の相互関係を検討したところ、外資系銀行・職務込みの場合、「エンゲージメント」と「外的報酬」・「配合の正当性」・「自主権」・「ラインマネージャー」との間に正の有意な相関がみられた。

第1章で取り上げたように、March & Simon (1958)、Podsakoff (2000)、Robinsonら (2004)、Crawfordら (2013)、Armstrong (2014)といった研究は「外的報酬」が「エンゲージメント」を促進すると提唱した。Adems (1965)、Organ & Ryan (1995)、Podsakoff (2000)、Robinsonら (2004)といった研究は「配合の正当性」が「エンゲージメント」の促進要素の1つであると提唱した。

「自主権」について、Hackman & Oldham (1980)、Crawfordら (2013)、Armstrong (2014)といった研究は「自主権」が「エンゲージメント」または「エンゲージメント」の構成要素に正の影響を及ぼすことを究明した。

そして、Ulrich (1997)、Podsakoff (2000)、Purcell (2003)、Robinsonら (2004)、Armstrong (2014)といった研究は「ラインマネージャー」のエンゲージメントを向上させる上での重要性を指摘した。今回の研究結果がこれらの研究知見を裏付けている。

しかしながら、先行研究では、「プロモーションチャンス」(McClelland (1961)、Alderfer (1972)、Purcell (2003)、Hausknech (2009)、Crawfordら (2013)、Armstrong (2014))、「手続きの正当性」(Adems (1965)、Organ & Ryan (1995)、Podsakoff (2000)、Robinsonら (2004))、「仕事の充実感」(Hackman & Oldham (1980)、Podsakoff (2000)、Purcell (2003)、Crawfordら (2013)、Armstrong (2014))がエンゲージメントの向上に寄与すると主張しているが、本研究ではこれらの要素とエンゲージメントの間に有意な相関は見られない結果が得られた。

その原因として、まず、「プロモーションチャンス」について、第1章で既述したように、潘 (2012) は中前期の銀行員を入行10-15年の銀行員と定義し、この時期がキャリアの成長期で、中前期の銀行員が管理職への昇進機会を求めていると強調している。今回調査対象者の勤務年数の内訳をみると、10-15年 (10%) の従業員が最も

少ないことが分かった。2007年外資系銀行の現地法人化してから、14年しか経っていない。外資系銀行の高い離職率と相まって、勤務年数10-15年の銀行員の比率が少ないことが推測できる。したがって、中国進出外資系銀行の銀行員の多くは10-15年の勤務年数が経っていないため、昇進機会をそれほど重視していないことが示唆された。

「手続きの正当性」について、インタビュー調査の結果、不公平に対して、両行で働いている調査対象者6人のうち、5人は不満を持つけれど、自分が正当に評価されており、損していないから、離職までは考えていないと言明した。今回の統計結果がこのインタビュー調査の結果を裏付けると考えられる。

「仕事の充実感」について、第1章で取り上げたように、Hackman & Oldhamは、スキル多様性、タスク完結性、タスク重要性という特性がある仕事に従業員に仕事の充実感を与えると主張した。しかし、銀行における職務には特殊性がある。前述したように、ミドルオフィスとバックオフィスがサポート部門で、利益に直結していなく、多様なスキルより、正確性、効率性と忍耐力が求められているため、この3つの条件を満たすことは難しいと考えられる。今回の調査結果は外資系銀行の現役銀行員が務めている仕事の特性がきちんと理解されており、納得したことを示唆している。また、人材のミスマッチ問題が起こっていないとも言えよう。

欧米系日系別の場合、やや相関のパターンが異なっている。欧米系では「エンゲージメント」と「仕事の充実感」との間がほぼ無相関なのに対して、日系では正の有意な相関がみられた。前述したように、銀行における職務には特殊性がある。その特殊性が納得できないと、不満が生じると考えられる。したがって、今回の結果は、日系銀行の銀行員が職務の特殊性を納得していないことを示唆している。また、川本（2015）が日本金融機関は新卒と中途入社者の専門性を重視せず、人材のミスマッチ問題があることを指摘した。したがって、日系銀行では人材のミスマッチ問題が発生する可能性が高いと考えられる。

職務別の場合、ミドルオフィスとバックオフィスでは「エンゲージメント」と「仕事の充実感」の間がほぼ無相関なのに対して、フロントオフィスでは正の有意な相関がみられた。この結果はフロントオフィスがスキル多様性、タスク完結性、タスク重要性の高い職務であることを示唆した。

t 検定と一元分散分析により各人口統計学的変数グループ間の差の検討を行い、「外資系銀行カテゴリー」と「学歴」という2つの統制変数を見つけ、重回帰分析を行ったところ、「外的報酬」、「配合の正当性」、「ラインマネージャー」から「エンゲージメント」に対する標準偏回帰係数（ $\beta$ ）が有意で、しかも正の影響を与えることが分かった。つまり、「外的報酬」、「配合の正当性」、「ラインマネージャー」が良いほど、銀行員のエンゲージメント・レベルが高くなる。

次に、欧米系日系別と職務別で重回帰分析を行った。欧米系と日系のいずれも全被調査者で重回帰分析の結果と同じく、「外的報酬」、「配合の正当性」、「ラインマネージャー」から「エンゲージメント」に対する標準偏回帰係数（ $\beta$ ）が有意である。

一方、職務別で重回帰分析を行ったところ、「エンゲージメント」に影響を与える要素のパターンは異なることが分かる。フロントオフィスでは、「外的報酬」、「配合の正当性」から「エンゲージメント」に対する標準偏回帰係数（ $\beta$ ）が有意である。ミドルオフィスでは、「外的報酬」、「配合の正当性」、「ラインマネージャー」から「エンゲージメント」に対する標準偏回帰係数（ $\beta$ ）が有意である。バックオフィスでは「外的報酬」、「自主権」、「ラインマネージャー」から「エンゲージメント」に対する標準偏回帰係数（ $\beta$ ）が有意である。

以上の結果から、中国進出外資系銀行における銀行員のエンゲージメントを促進する最も重要な要素は「外的報酬」、「配合の正当性」、「ラインマネージャー」であることが明らかになった。また、外資系銀行カテゴリー間にエンゲージメントの促進要素の差異がないが、職務間の促進要素のパターンが異なることが分かった。したがって、中国進出外資系銀行における銀行員のエンゲージメントを高めるために、職務に応じた改善を行う必要があると考えられる。

### 7.3.2.3 実証研究 II の仮説の検証

実証研究IIで設定した仮説は以下の通りである。

**実証研究IIの仮説1：**中国進出外資系銀行における銀行員のエンゲージメントを促進する要素は「外的報酬」、「プロモーションチャンス」、「配合の正当性」、「手続きの正当性」、「自主権」、「仕事の充実感」、「ラインマネージャー」である。

前述した実証研究IIの重回帰分析の結果は、この仮説を部分的に支持し、部分的に支持しないものであった。考察で述べたように、「外的報酬」、「配合の正当性」、「ラインマネージャー」が「エンゲージメント」に正の影響を与える一方、「プロモーションチャンス」、「手続きの正当性」、「自主権」、「仕事の充実感」が「エンゲージメント」と有意な関連性を持たない結果を示した。さらに、標準偏回帰係数を見てみると、「配合の正当性」(.192)、「ラインマネージャー」(.240)と比較して「外的報酬」(.50)の方が大きいことから、「外的報酬」の方が目的変数エンゲージメントと最も関連が大きいことが明らかになった。「ラインマネージャー」(.240)の方が「配合の正当性」(.192)より、「エンゲージメント」に対して大きな影響力を持つことが分かった。

重回帰式は以下の通りである。

$$\text{エンゲージメント} = 0.078 + 0.543 \text{ 外的報酬} + 0.210 \text{ 配合の正当性} + 0.256 \text{ ラインマネージャー}$$

**実証研究IIの仮説2：**フロントオフィス、ミドルオフィスとバックオフィスは職務特性が異なるため、エンゲージメントに最も影響をおよぼす要素も異なる。

職務別で重回帰分析を行なったところ、仮説の通りエンゲージメントに影響を持つ要素が異なることが分かった。上記のように、フロントオフィスでは、「外的報酬」、「配合の正当性」のみが「エンゲージメント」と関連性を持っている。標準偏回帰係数で影響力を比較すると、「配合の正当性」(.348)が「外的報酬」(.324)より「エンゲージメント」にやや大きい影響を与えている。

ミドルオフィスでは、「外的報酬」、「配合の正当性」、「ラインマネージャー」が「エンゲージメント」に影響を与えている。「エンゲージメント」に最も影響をおよぼすのは「外的報酬」(0.553)で、次に「ラインマネージャー」(0.266)である。

バックオフィスでは、「外的報酬」、「自主権」、「ラインマネージャー」が「エンゲージメント」と関連している。最も影響力を持つのは「外的報酬」(0.604)であり、次に「ラインマネージャー」(0.247)である。

それぞれの重回帰式は以下の通りである。

フロントオフィス：

エンゲージメント=0.440+0.350外的報酬+0.306配合の正当性

ミドルオフィス：

エンゲージメント=0.078+0.543外的報酬+0.210配合の正当性+0.256ラインマネージャー

バックオフィス：

エンゲージメント=-0.030+0.622外的報酬+0.185自主権+0.241ラインマネージャー

## 終章

前章では実証研究I&IIの本調査の結果と考察を取り上げた。本章では、まず、本調査の結果を踏まえた考察を通して、結論を導く。次に、本研究をまとめた上で、残された課題を提示する。

### 1 結論

WTOに加盟後、外資系銀行は中国の地場銀行と同等の扱いを受け、内国民待遇<sup>137</sup>を享受できるようになったことで、外資系銀行の中国国内での事業展開が急速な勢いで進んだが、高い離職率による人材流出問題が深刻している。

人材流出に関する研究において、離職の要因を究明する研究も蓄積されている。March & Simon離職モデル概念に基づき、Price離職モデル、Mobley離職モデル、Steers離職モデル、Lee離職モデルが続々と提出されてきた。しかしながら、これらのモデルを構築した際に、業界・職務を問わないことが不適切だと考えられる。一方、中国への進出した多国籍企業に着目した国際人的資源管理に関する研究は数多くなされているが、主に食品産業や製造業が中心である。このように、従来の研究では、中国進出銀行業を対象とした、外資系銀行における離職研究、とりわけ人的資源管理理論を用いた実証研究は限られている。また、人材リテンション・マネジメントにおいて、エンゲージメントの向上は極めて重要な課題である。第1章で述べたように、エンゲージメントが企業離職率の改善、従業員・グループのパフォーマンス向上、さらにはリテンション・マネジメントの成功に寄与することがすでに明らかになっている。

そこで、本研究は、実証研究によって、中国進出外資系銀行の元銀行員の離職要因と現役銀行員のエンゲージメントの促進要素を究明した。本研究における実証研究は、実証研究Iと実証研究IIから構成されている。実証研究Iは、中国進出外資系銀行の元銀行員を対象に、離職の要因について調査を行い、統計学の手法で本研究の設定した仮説を検証してきた。実証研究IIでは、中国進出外資系銀行の現役の銀行員を対象に、先行研究を踏まえた上で想定したエンゲージメントの促進要素を重回帰分析によって検討し、エンゲージメントの向上に関連のある要素を明らかにしてきた。本研究の結論は以下のように要約される。

本研究は序章で提示したリサーチクエスチョンに反応しながら結論を導く。

**リサーチクエスチョン1**：本研究では、中国進出外資系銀行における銀行員の離職モデルを構築し、離職要因を測定する尺度を作成する。

---

<sup>137</sup> 内国民待遇（ないこくみんたいぐう）とは、自国民と同様の権利を相手国の国民や企業に対しても保障すること。WTOの基本原則のひとつで、輸入品に適用される待遇は、国境措置である関税を除き、同種の国内産品に対するものと差別的であってはならないと、されている。内国民待遇原則は、このように輸入産品に国内産品より不利でない待遇を与えることによって、WTO加盟国の国内における「隠された貿易障壁」を除去することを目的とするもの。

人民網日本株式会社（2022）「経済用語集（内国民待遇）」

<http://j.people.com.cn/94476/100561/100569/7607581.html> 2022年1月25日アクセス。

**結論1：**本研究では、24項目から構成される離職機能（要因）尺度を作成した。本研究はウルリッチのビジネスパートナーモデル、各離職モデル、銀行業におけるリテンション・マネジメントの先行研究、Hackman & Oldhamの職務特性モデル、ラインマネージャーに関する理論などの先行研究を踏まえて、「機会」、「一般教育」、「自主権」、「配合の正当性」、「手続きの正当性」、「仕事のストレス」、「賃金水準」、「プロモーションチャンス」、「仕事のルーチン化」、「仕事の充実感」、「能力適性と配属のミスマッチ」、「ラインマネージャー」といった12の離職機能をまとめた。既存の尺度項目を採用し、予備調査で因子構造の検討を行なった結果、尺度項目が24項目に洗練された。本調査で再び信頼性と妥当性の検討を行なったところ、この24項目からなる離職機能尺度の信頼性と妥当性が確認できた。以上の結果から、本研究で作成した離職機能尺度は、中国進出外資系銀行における離職要因をある程度まで正確に測定することができると考えられる。

**リサーチクエスチョン2：**中国進出外資系銀行における銀行員が離職する要因を明らかにする。

**結論2：**中国進出外資系銀行の元銀行員が離職する主な要因は5つあることが明らかになった。最も割合の高いのは「プロモーションチャンス」で、次いで「仕事のストレス」、「機会」、「賃金水準」、「ラインマネージャー」の順である。

「プロモーションチャンス」において、勤務年数が5-10年の銀行員が勤務年数3年以下、3-5年、10-15年の銀行員より昇進されやすい傾向にあることが明らかになった。この結果が中国進出外資系銀行においては勤務年数が昇進の基準として採用されていないことを示唆している。また、10-15年の銀行員に限らず、5年以下の銀行員も昇進機会を求めていることが明らかである。

「プロモーションチャンス」、「機会」、「賃金水準」といった離職要因において、フロントオフィス、ミドルオフィスとバックオフィスの平均値に統計的に有意差が見られなかったが、「仕事のストレス」と「ラインマネージャー」において、職務グループ間に有意差が見られた。フロントオフィスは、ミドルオフィスとバックオフィスよりもストレスで離職する可能性が高く、ミドルオフィスとバックオフィスはフロントオフィスよりもラインマネージャーで離職する可能性が高いことが究明された。

**リサーチクエスチョン3：**中国進出外資系銀行における銀行員のエンゲージメント・モデルを立て、エンゲージメントを高める要素を測定する尺度を作成する。

**結論3：**本研究では、18項目から構成されるエンゲージメント促進要素尺度を作成した。本研究はMarch & Simon (1958)、McClelland (1961)、Alderfer (1972)、Hackman & Oldham (1980)、Adems (1965)、Organ & Ryan (1995)、Ulrich (1997)、Podsakoff (2000)、Purcell (2003)、Robinsonら (2004)、Crawfordら (2013)、Armstrong (2014)などの研究を踏まえて、「外的報酬」、「プロモーション」、「配合の正当性」、「手続きの正当性」、「自主権」、「仕事の充実感」、「ラインマネージャー」といった7つのエンゲージメントの促進要素を想定した。次に、本研究はBreaugh (1985)、Price (2001)、ミシガン大学 (1975) Kim (1996)、Hackman and Oldham (1974)、Robinsonら (2004)といった先行研究で開発された各要素を測定する

尺度項目とエンゲージメント尺度項目を採用した。予備調査では尺度の信頼性と妥当性の検証を行い、質問項目が18項目に洗練された。この18項目から構成される尺度の信頼性と妥当性を本調査で検討したところ、各尺度の十分な信頼性と妥当性が確認された。この結果から、本研究で洗練された18項目は、中国進出外資系銀行のエンゲージメントの実態をある程度まで正しく把握することができると考えられる。

**リサーチクエスチョン4：**中国進出外資系銀行における銀行員のエンゲージメント・レベルについて実態を把握する。

**結論4：**中国進出外資系銀行の現役の銀行員が全体的にやや低いエンゲージメント・レベルにとどまっていることが究明された。実証研究IIの本調査の回答を分析したところ、「外的報酬」、「配合の正当性」、「自主権」、「ラインマネージャー」において、否定的な回答（3以下）が得られた。「仕事の充実感」と「エンゲージメント」の平均値は他よりやや高かったが、肯定的な結果（4以上）に達しておらず、低い値にとどまっていた。これらの結果は、本研究の重要性を裏付けており、中国進出外資系銀行の従業員のエンゲージメントを高める必要があることを示している。

**リサーチクエスチョン5：**中国進出外資系銀行における現役銀行員のエンゲージメントの向上に影響を与える要素を究明する。

**結論5：**中国進出外資系銀行における銀行員のエンゲージメントを促進する最も重要な要素は職務によって異なっているため、エンゲージメントを向上させるためには、職務に応じた改善策を講じる必要がある。

重回帰分析の結果に基づき、本研究は構想した中国進出外資系銀行のエンゲージメント・モデルを修正し、パス図で表現した（図表終1）。

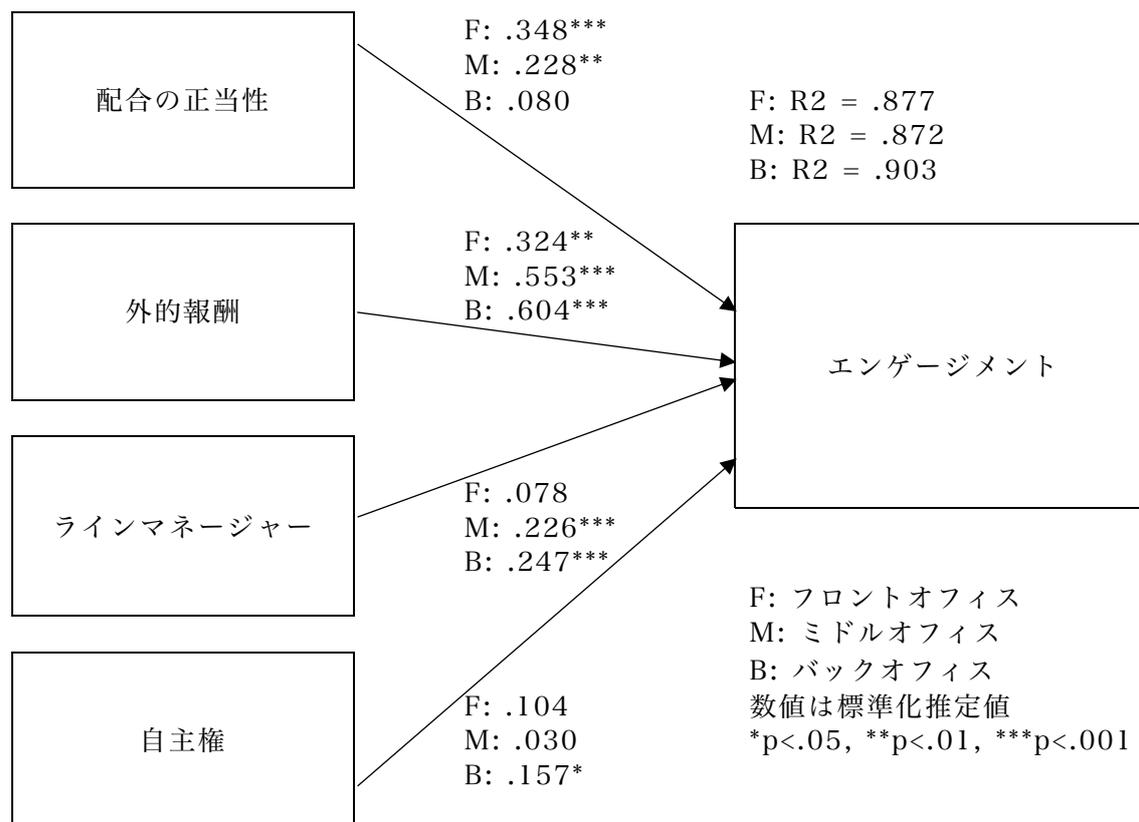
この図に示すように、フロントオフィスでは、「配合の正当性」「外的報酬」、が「エンゲージメント」と関連性を持っている。重回帰分析の結果はこの2つの要素が「エンゲージメント」に正の影響を与えることを示したため、「配合の正当性」、「外的報酬」が良いほど、フロントオフィスの銀行員の「エンゲージメント」レベルが高くなると考えられる。また、標準偏回帰係数の結果から、「配合の正当性」がフロントオフィスの銀行員のエンゲージメントに与える影響は、「外的報酬」よりもわずかに大きいことが分かった。

一方、ミドルオフィスでは「配合の正当性」、「外的報酬」、「ラインマネージャー」が「エンゲージメント」に正の影響を与えている。そして、最も影響力の大きいのは「外的報酬」で、次に「ラインマネージャー」、「配合の正当性」という順番になった。

バックオフィスでは、「外的報酬」、「ラインマネージャー」、「自主権」が「エンゲージメント」に正の影響を及ぼしている。影響力の大きさの順番は、「外的報酬」、「ラインマネージャー」、「自主権」である。

これらの差異がフロントオフィス、ミドルオフィス、とバックオフィスの職務特性の違いによって引き起こされた。

図表 終 1 中国進出外資系銀行の従業員エンゲージメントモデル



出所：筆者作成

**リサーチクエスション6：**本研究から得られた中国進出外資系銀行における人材確保施策の改善のための一助となる知見はなにか。

ここまで、本研究は、中国進出外資系銀行における人材流出の現状と人材確保の仕組みを外観し、人材流出の要因および現役銀行員のエンゲージメントの促進要素を明らかにしてきた。以下では、実証研究Iと実証研究IIの研究結果を合わせて検討し、本研究で究明された中国進出外資系銀行における人事管理上の問題点を取り上げながら、研究結果から得た知見をまとめたい。

### 知見 1：昇進できる職場環境の整備

本研究での元銀行員を対象とした離職調査の結果から、「プロモーション・チャンス」が離職の最も主要な原因であることが分かった。先行研究では、入行10-15年の勤務年数が中前期と定義され、この時期の銀行員がキャリアアップを重視するため、プロモーションチャンスを求めていると提唱している。だが、統計分析の結果が勤務年数5年以下の銀行員もプロモーションチャンスを求めていることを明らかにした。この結果は「元の銀行での昇進見込みが低く、管理層を目指したいのであれば、転職が一番の近道である」、「そして35歳になったら転職が難しくなるため、若いうちに転職するのは有利である」といったインタビュー調査から得た意見を裏付けている。このような転職によるキャリアアップの考え方が主流になったら、優れた人材を確保することがさらに難しくなると考えられる。一方、現役の銀行員を対象としたエンゲージメントの促進要素の調査結果によれば、「プロモーション・チャンス」が要素の

1つではないが、得点をもっとも低いことは中国進出外資系銀行における昇進制度は合理性を欠くことを示唆している。

したがって、本研究の調査結果から導き出せる結論としては、中国進出外資系銀行が「転職しなくてもキャリアアップができる」という昇進環境を整える必要があるということになる。

### 知見 2：ラインマネージャーに対する人的資源管理上のトレーニング

第1章で究明されたように、人事管理上の役割がラインマネージャーに移譲されつつあり、ラインマネージャーが職務設計、面接、パフォーマンス評価、フィードバックの提供、コーチング、トレーニングなどの領域で重要な役割を担っており、従業員の士気を向上させる責任を負っている。さらに、これらの役割を果たすためには、对人的知識とスキルが必要不可欠である。しかし、一部のラインマネージャーがこのような知識とスキルを備えているが、多くの人はそうではないとArmstrong & Taylor (2014) が指摘している。本研究の調査結果がこの指摘を支持している。元銀行員と現役の銀行員が双方とも上下関係の難しさについて言及し、ラインマネージャーによる不公平な扱い、気に入っている部下を優遇することに対して不満がある。そして、離職要因調査の統計結果によれば、「ラインマネージャー」を測定する「ラインマネージャーが気に入りの部下だけを優遇していました。」と「ラインマネージャーが部下に対して公平でした。」、「手続きの正当性」を測定する「ラインマネージャーは、その規則や規定を全員に真剣に適用する努力をほとんどしていなかったです。」といった項目の得点が悪く、「ラインマネージャー」はミドルオフィスとバックオフィスの元従業員が離職する主要要因であることが明らかになった。一方、エンゲージメントの促進要素の調査結果によれば、「ラインマネージャー」がミドルオフィスとバックオフィスにおける促進要素の1つである。

また、第1章で取り上げた欲求理論、Hackman & Oldhamの職務特製モデル、エンゲージメントに関する理論、パフォーマンス評価理論などの先行研究に「承認欲求」を満たすことの重要性が指摘されている。今回の離職要因調査結果によると、「配合の正当性」を測定する「有能な人が評価されなかったです。」といった項目の得点が悪かった。これは銀行員の承認欲求が満たされていないことを示唆している。第1章で取り上げたように、ラインマネージャーの役割において、部下を称賛することも重要で、ラインマネージャーからの承認や感謝は、非金銭的側面で、銀行員の内的モチベーションを高め、仕事満足度を向上させることができ、さらにエンゲージメントの向上と離職防止につながる。

したがって、本研究の結果から、中国進出外資系銀行におけるラインマネージャーに対する人的資源管理上のトレーニング、特にパフォーマンス評価、公平性の確保、部下のモチベーション管理に関するトレーニングが必要であるという結論が導き出せる。

### 知見 3：職務に応じた人的資源管理慣行の再検討

実証研究Iと実証研究IIの結果から、フロントオフィス、ミドルオフィス、とバックオフィスに就く銀行員の離職要因とエンゲージメントの先行要因に差異があることが

明らかになった。これらの差異がフロントオフィス、ミドルオフィス、とバックオフィスの職務特性の違いによって引き起こされたと考えられる。

本研究の結果から、フロントオフィスは仕事のストレスで離職する可能性が高く、「配合の正当性」と「外的報酬」がエンゲージメントの促進要素であることが明らかになった。フロントオフィスが収益を稼ぐ営業部門であるため、業務遂行にあたって、多様なスキルの使用が含まれている。そのため、フロントオフィスが「自主権」と「仕事の充実感」の高い職務と言えるが、ストレスも溜まりやすい職種とも言える。また、業績を評価する際に、営業ノルマが設定されているため、フロントオフィスがパフォーマンスを反映した賃金、つまり「配合の正当性」と「外的報酬」を重視している。さらに、営業ノルマが設定されるからこそ、フロントオフィスの業績評価がラインマネージャーの主観的な考えに左右されなく、より高い公平性を持っている。

ミドルオフィスが内部不正チェックと営業部門のサポートなどに該当するため、手順や方法では自主性が発揮できるチャンスが限られている。バックオフィスの業務がほぼ煩雑なものが多く、正確性とともな効率性と忍耐力が求められるため、自らスケジューリングがほぼできない。そのため、バックオフィスがもっとも自主権の低い職種と言える。今回の調査結果から、自主権において、バックオフィスの得点をもっとも低く、加えて、「自主権」がエンゲージメントの促進要素の1つであることが明らかになったことがこれを裏付けている。

また、ミドルオフィスとバックオフィスが直接収益に結びつかないため、KPIの数値化ができない。業績評価にあたって、ラインマネージャーが判断するケースが多く、ラインマネージャーの好き嫌いによる不公平が生じやすい。今回の結果から、「ラインマネージャー」がミドルオフィスとバックオフィスの主要な離職要因であることが明らかになったことはこれを裏付けている。

今回の調査結果から、フロントオフィスは「配合の正当性」と「仕事のストレス」、ミドルオフィスは「配合の正当性」と「ラインマネージャー」、バックオフィスは「自主権」と「ラインマネージャー」に不満があることが明らかになった。したがって、フロントオフィスとミドルオフィスの報酬制度、フロントオフィスに対するストレスマネジメントの研修、ミドルオフィスとバックオフィスにおけるラインマネージャーへの人事管理上のトレーニング、バックオフィスにおけるレクルート段階での人材ミスマッチの防止といった面で再検討する必要があるという結論が導き出せる。

#### 知見 4：報酬制度の再検討

第4章で取り上げた各外資系銀行の年報によると、中国進出外資系銀行において、欧米系がリード「市場平均賃金を上回る」、日系はマッチ「市場平均賃金に従う」といったペイ・ポリシーを採用する。しかし、第4章で述べたように、外資系銀行と現地銀行を比較した結果、賃金水準には大きな差があり、現地銀行が外資系銀行よりも大幅に高い賃金水準を設定していることが分かった。また、統計分析の結果は、外資系銀行の元銀行員と現役の銀行員、両方ともに、賃金に対する不満を抱えることを示した。これらの結果から、中国進出外資系銀行における報酬制度が人材確保に効きにくいと考えられる。

第1章で取り上げたように、報酬管理の基本は企業と全てのステークホルダー（利益関係者）のニーズを満たすことを目的とし、報酬システムを構築・実施・維持することである。従業員がこのステークホルダーの一員で、企業を動かす重要な役割を担っているため、企業は、どのように報酬システムを通じて従業員のニーズを満たすのかがいかに重要な課題である。外的報酬を代表とする「賃金」は労働の金銭的な対価に限らず、従業員のモチベーションを向上し、エンゲージメントを深める必要不可欠なツールである。報酬システムにおいて、人材確保と定着の鍵を握る重要な要素でもある。したがって、本研究は以下の2点を提言する。

**A 基本給の引き上げ：**第4章で究明されたように、中国進出外資系銀行が2010年から、2013年にかけて、魅力的な賃金水準により、優秀な人材を引きつけた。しかし、中国現地銀行の成長・拡大につれて、現地銀行の給料は急速に高くなり、最初は魅力的だった外資系銀行の報酬は次第に魅力がなくなってきた。第6章で既述したように、インタビュー調査の結果、外資系銀行の賃金水準は銀行業水準より低いという文句があった。本研究の調査対象銀行で採用されているペイ・ポリシーは、外資系銀行において、リードまたはマッチに合致していると言えるが、全銀行業ではむしろラグ「市場平均賃金を下回る」状況にあると考えられる。したがって、中国進出外資系銀行が基本給の賃金水準を決定する際に、中国現地銀行における賃金水準を考慮に入れ、競争力のある報酬を銀行員に提供すべきである。

**B 業績連動型報酬の割合の引き上げ：**第1章で述べたように、パフォーマンス管理プロセスを作る際には、従業員の期待を満たす機会を提供し、従業員の成果を認めることが鍵となる。しかし、本研究での統計調査の結果から、中国進出外資系銀行の現役の銀行員が「配合の正当性」に対して不満があることが分かった。多くの銀行員は有能なのに評価されないと思っている。このままでは、従業員の不公平感を生じ、パフォーマンスが損なわれ、モチベーションが下がる可能性があると考えられる。さらに、モチベーションの低下がエンゲージメントと人材定着にネガティブな効果を与えるため、中国進出外資系銀行は業績連動型報酬の割合を引き上げる必要があると考えられる。銀行員の能力と貢献を承認するにあたって、業績の達成に見合った変動報酬がもっとも効果的である。業績連動型報酬が業績の達成度に基づくため、公平性が一定程度保たれると同時に、自分の才能および銀行への貢献が評価されていることを自行の従業員に知らせる仕組みを構築する上でも重要である。

## 2 本論のまとめ

### 研究背景

中国の銀行業を取り巻く経営環境は従来に比べ、大きく変化している。銀行は預金の受入れ、資金の貸付けと為替の取引という3つのフレームワークから構成されている伝統的な銀行ビジネスモデルの見直しに迫られている。中国の銀行は、変化しつつある金融システムの中でどう位置付けるべきかを検討しながら、競争力の強化を目指して、顧客のニーズに沿った金融商品とサービスの開発、カスタマーエクスペリエンスの向上、新環境に適応できる人材の育成と確保などの領域で積極的な取り組みを行っている。金融機関同士において、競争が激化している。外資系銀行が人材現地化戦

略を立ってローカル市場に精通している金融人材を求めていると同時に、現地銀行も高度な金融知識と業務スキルが身についた人材を求めている。銀行間における競争は、結局として優秀な人材を巡る採用競争となった。

## 問題意識

中国進出外資系銀行が長期的に人材流出問題に直面している。2011年から外資系銀行の総資産額の中国銀行業総資産額における割合が年々減少している。優秀な人材流出は外資系銀行の業績低下を生じかねないと考えられる。人材確保において、エンゲージメントの高い従業員はエンゲージメントの低い従業員よりも離職する可能性が低くなるのがすでに明らかになっている。次に、中国進出日系企業における人的資源管理に関する実証研究がかなり行われているが、中国進出日系銀行を対象とした研究は極めて乏しいのである。業界が違えば、人材流出の要因も違うため、人材リテンション施策を立てる際には、業界の特徴を考慮に入れるべきだと考えられる。

## 研究目的

本研究の目的はまず、中国進出外資系銀行の銀行員の離職率及び銀行員数の推移を考察し、中国進出外資系銀行における人材流出の実相を吟味した上で明らかにする。次に、実証研究によって、中国進出外資系銀行における銀行員のエンゲージメントの実態を把握し、改善すべき点を究明する。最後に、得られた研究結果が中国進出外資系銀行における人材確保施策の改善のための一助となることも本研究の目的の1つである。

## 研究対象

本研究では、中国に進出した日系銀行の3行と欧米系銀行の4行を実証研究の研究対象として取り上げ、考察する。具体的には、日系の三菱UFJ銀行（中国）（以下「MUFG（中国）」という）、三井住友銀行（中国）（以下「三井住友（中国）」という）、みずほ銀行（中国）（以下「みずほ（中国）」という）、欧米系のHSBC銀行（中国）（以下「HSBC（中国）」という）、ハンセン銀行（中国）（以下「ハンセン（中国）」という）、シティバンク（中国）（以下「Citi（中国）」という）、オーストラリア・ニュージーランド銀行（中国）（以下「ANZ（中国）」という）である。これらの銀行は各自の母国の銀行業において巨大銀行で、自国を代表する銀行である。

## 研究方法

本研究は、中国進出日欧米系銀行における離職と定着理由を究明することを目的とし、実態把握のため、まず先行研究、文献レビューなどの定性的な分析を行ってきた。これらの研究結果に基づき、本研究は客観的な結果を導くために汎用性の高い定量的な分析を行った。具体的に、本研究は実証研究を2つに分けて実施した。

実証研究Iは中国進出日欧米系銀行の元銀行員を研究対象として、離職した原因を明らかにした。研究の手順として、第一、予備調査を実施した。この段階では、文献レビューとインタビュー調査に基づき、本研究の構想した離職モデルにおける各変数の尺度項目を作成し、アンケート調査表を作った。アンケート調査により収集されたデ

ータの統計処理を行い、尺度項目を検証した。得られた結果に基づき、尺度項目とアンケート調査表を修正した。第二、修正したアンケート調査表を用いて、本格的な調査を実施した。収集されたデータを統計的手法で解析し、本研究の仮説を検証した。

実証研究IIは中国進出日欧米系銀行における従業員のエンゲージメントの実態を把握することを目的とするため、現役の銀行員が研究対象となった。研究手順は実証研究Iと同じく、予備調査を先に行い、尺度項目を修正した上で、本格的な調査を実施した。次に、これらの研究結果に基づき、定量的研究を行った。

## 人的資源管理の基礎理論

人的資源管理とは組織で働く人々の雇用、開発、および福祉を管理する戦略的、統合的な一貫性のあるアプローチで (Armstrong & Taylor, 2014)、会社の雇用関係の管理に関するすべての活動である (Boxall & Purcell, 2003)。Watsonは人的資源管理を「雇用の一部として、従業員が企業の事業活動を将来にわたって継続させるために、企業への強い忠誠心を持ちながら、知識や能力を生かして、努力するといった行動の管理に関わるタスクを実行すること」だと定義している (Watson, 2010)。

人的資源管理システムには、人的資源管理の目標を達成するために、相互に関連し、一貫性のある人的資源管理慣行と活動が含まれている。従来の人的資源管理は、お互いに独立している複数の慣行の集合体として捉えられている。より戦略的な人的資源管理システムアプローチは、人的資源管理を相互に作用する統合的な慣行の”束”(Bundle) であるとみなしている。

人的資源管理システムにおいて、中心的な役割が人的資源戦略、ポリシー、と慣行を策定することである。人的資源管理担当者が人的資源管理の理念をもとに、人的資源戦略・ポリシー・慣行を立てる。そして、組織の内部および外部環境、企業の社会的責任、人的資本管理がこの策定に影響を与える。人的資源慣行は組織における人的資源の有効活用をサポートする基盤とも言える。

人的資源管理を行うにあたり、人事業務担当者が人的資源管理システムに従い、自組織の人的資源管理の理念をまとめ、組織内外の状況を考慮に入れ、組織ビジョンに沿った人的資源戦略と人的資源ポリシーを定め、相応しい人的資源慣行を考案した上で、具体的な人的資源管理活動 (HR Activities) を選択する。人的資源管理活動とは、人的資源管理慣行によって決定された任務を実行するための日常的な人事管理業務のことである。本研究は、人的資源管理システムにおいて、「エンゲージメント」という慣行に焦点を当てる。

## エンゲージメントに関する先行研究

本論では、エンゲージメントの概念、エンゲージメントと人材流出およびリテンション・マネジメントとの関連、エンゲージメントの推進要素に関する先行研究を概観し、その成果を整理した。エンゲージメントとは従業員自らの組織への貢献意欲のことで、コミットメント、組織市民行動 (OCB)、モチベーションという3の要素要素から構成されている。欧米では、エンゲージメントと各構成要素が離職や従業員パフォーマンスとの関連について多くの実証分析が実施されてきた。

これまで研究結果によれば、エンゲージメントと離職には負の相関があり、エンゲージメントの高い従業員はパフォーマンスも高い傾向を示している。3つの構造要素別で見ると、コミットメントは定着者と離職者を区別する最も重要な変数で、確実に定着志向に関連している。効果的なモチベーション向上の施策が従業員の仕事満足度を高め、高いレベルのパフォーマンスと低離職率につながる。OCBと離職には負の相関があり、従業員のパフォーマンスには強い正の相関がある。OCBが高いほど、グループ・パフォーマンスが高くなる傾向がある。

現実には、組織が最も引き留めたいと思っている従業員は、往々にして最も離職しやすい人である。つまりローパーフォーマーではなく、ハイパーフォーマーである。リテンションマネジメントは、ハイパーフォーマーの離職防止を目的とするに限らず、定着する従業員のパフォーマンスを向上させることも重要である。これまでの研究結果は、概ねエンゲージメントが企業離職率の改善、従業員・グループのパフォーマンス向上、さらにリテンション・マネジメントの成功に寄与することを示唆している。また、エンゲージメントの促進要素に焦点を当てた研究の蓄積が見られる。これらの研究を踏まえて、本研究では、パフォーマンス管理におけるパフォーマンス評価制度、報酬管理における報酬制度、公平なHRポリシーと手順、ジョブデザイン、タレントマネジメントにおける昇進機会、ラインマネージャーといったエンゲージメントを促進する6つの要素をまとめた。本研究は実証分析の段階でこの6つの視点からエンゲージメントモデルを立てた。

## 人材流出に関する先行研究

従業員離職研究の淵源は20世紀初頭にまで遡る。経済学者はマクロ経済の観点から、賃金、トレーニング、労働市場構造、および雇用機会が離職率に与える影響を研究していた。March & Simon (1958) は知覚された転職の望ましさと知覚された転職の容易さが従業員離職の主な要因だと指摘し、最初の離職モデルを提案した。その後、離職研究は20世紀70年代後半から80年代にかけて、盛んにされていた。離職モデルも継続的に改善されていた。Mobley (1982) が転職の心理的プロセスに関連する概念モデルを既存の経験的知見と統合的に理解することが有効であると指摘した。そこで、本研究は既存の代表的な離職モデルを取り上げることにした。

March & Simon (1958) は、組織にとどまるかあるいは離職するかは決定は、組織から従業員への働く気を起こさせるものと従業員から組織への貢献のバランスにかかっていると主張している。貢献に対するインセンティブのバランスが大きくなると、個々の従業員が組織を離れる傾向が低下する。その逆の場合は離職を招いていく。

Price (1975,1977) は、March & Simon離職モデルに基づき、離職因果モデルを提示した。2001年PriceとMuellerは外生変数と内生変数の概念を取り上げ、改良したPrice-Mueller離職因果モデルを提示した。Price-Muellerの離職因果モデルは、外生変数、内生変数、従属変数、すなわち離職から構成されている。外生変数は環境変数、個人変数、構想変数である。内生変数は仕事満足度、仕事へのコミットメント、探索行動、定着志向から構成されている。本研究は実証分析の段階でPriceとMuellerのモデルをもとに離職モデルを立てる。

## 中国進出外資系銀行の概況

2006年、WTO協定にしたがって、中国の金融市場が外資系銀行に開放された。外資系銀行は中国現地銀行と同様に扱われ、内国民待遇を受けられるようになった。それまで、25都市に制限された人民元業務も開放され、外資系銀行は全人民元業務を取り扱うことが可能となった。対象顧客に関する制限も撤廃され、外資系銀行は中国人に対して人民元リテール業務もできるようになった。こうした外資系銀行に対する規制撤廃につれて、外資系銀行は相次いで中国での支店を現地法人化した。

2007年、現地法人化の先駆者となったのはHSBC、Standard Chartered Bank、東亜銀行、Citibankの4行である。その後、DBS Bank、Hang Seng Bank、OCBC Bank、みずほコーポレート銀行が相次いでに現地法人を設立した。2019年末現在、41行の外資系銀行が現地法人の形式で中国進出している。香港、マカオ、台湾を含め、外国銀行の支店の数が115に達している。

## 中国進出欧米系銀行と日系銀行の概況

欧米系銀行の区分サブグループにはイギリス、アメリカ、フランス、オーストラリア、ドイツ、スイス、カナダの銀行が含まれる。イギリス系銀行はHSBC、ハンセン銀行、SCB、3行がある。この3行の支配株主はそれぞれ、HSBC香港、ハンセン香港、SCB香港であるが、実質的支配者と実質的な受益者は3行ともイギリスの親会社である。HSBC香港の親会社はHSBCホールディングスである。ハンセン香港は1965年にHSBCホールディングスに買収され、HSBC香港と同じく、HSBCホールディングスの傘下に入った。SCB香港の親会社はスタンダード・チャータード（Standard Chartered PLC）である。アメリカ系の銀行はシティバンク、JPモルガン・チェース銀行、浦東シリコンバレーバンク、イーストウエスト銀行、モルガン・スタンレー銀行、5行がある。そのうち、シティバンクは総資産額が266.42億米ドルで、最大である。フランス系の銀行はBNPパリバ銀行、クレディ・アグリコル・CIB、ソシエテ・ジェネラル銀行という3行が中国で現地法人化している。他には、オーストラリア系のANZ Bank、ドイツ系のドイツ銀行、スイス系のUBS銀行、カナダ系のモントリオール銀行も現地法人の形式で中国進出している。一方、中国における日系銀行については、日本3大メガバンクの三菱UFJ銀行、三井住友銀行、およびみずほ銀行が現地法人化した。

## 中国進出外資系銀行の人材流出の概況

中国市場における外資系銀行が急速な勢いで展開を進めているとはいえ、外資系銀行は長期的に人材流出問題に直面している。2010年から2013年にかけて、中国進出外資系銀行が従業員の離職による人材流出問題が深刻していた。

グローバルコンサルティング会社Towers Watsonによれば、2010年、外資系銀行の平均離職率は18%である。リテール営業担当は離職率が33.1%で、最も離職率が高い職種となった。PWCが行なった「中国における外資系銀行」という年間連続調査によると、2011年、調査対象銀行39行のうち、12行の前年度離職率が20%以上となり、1行が30%を超えた。2012年の調査では、13行における離職率は10%-20%の範囲で、14行は20%-40%というかなり高い離職率となった。

この結果は、同年度中国金融業界の平均離職率16.6%とは非常に対照的である。2013年から2014にかけて、現地銀行の事業拡大で、外資系銀行の人材が現地銀行に流出し、従業員数が2013年の約4万人から、2014年の約2万人まで劇的に減少していた。2015年以降、外資系銀行の中国での急速なネットワーク拡大と限られたタレントプールが相まって、より優秀な人材をつかもうとどの銀行でも必死になっている。外資系銀行の募集必須要素には多く共通点があるため、たいていの場合、採用競争が外資系銀行間の競争となった。融資中国2017年FinTechイノベーションサミットで発表されたデータによると、2016年外資系銀行の平均離職率は20%以上である。2017年この数字が5%減の15%と減少したが、同年度中国銀行業全体平均離職率の10.9%よりかなり高い比率である。

外資系銀行の対前年総資産額成長率を取り上げ、前述した外資系銀行の人材流出のピークと一緒に検討すると、上述した離職率の高騰（2011年～2012年）、従業員数が現地銀行への流出（2013年～2014年）、離職率の上昇（2017年～2018年）の年代には外資系銀行総資産額成長率も大幅に下落したことが分かった。

### 本研究構想の離職モデル

本研究が構築した中国進出外資系銀行向け離職機能分析的モデルはKearney & Silverman（1993）の児童不登校研究と前述したPrice-Mueller離職モデルを踏まえたものである。

既存の離職モデルのうち、Price-Muellerモデルにした理由として、1977年にPriceが離職モデルを提出し、その後の24年間、Price離職モデルが医療業界、保険業界、教育業界、農業業界、自動車産業など多くの業界で検証されていたからである。また、2001年のPrice-Muellerモデルは、Priceらがこれらの研究に基づいて、修正したもので、長年の広範囲にわたって検証が行われたため、推定性能が高いと考えられる。

元のPrice-Muellerモデルに対する主な修正点は、「親族への責任」、「職務関与」、「ポジティブ情動とネガティブ情動」、「ソーシャルサポート」という4つの要因が「仕事の充実感」、「能力適性と配属のミスマッチ」、「ラインマネージャー」に入れ替えられたことである。

### 本研究構想のエンゲージメントモデル

本研究の目的の1つは中国進出外資系銀行における現役の銀行員のエンゲージメントに影響を与える要因を探ることである。この目的を達成するために、本研究は前述した人的資源管理システム、エンゲージメントに関する理論、銀行業におけるリテンション・マネジメント、離職モデルなどの理論を踏まえて、「パフォーマンス評価」、「報酬制度」、「公平」、「ジョブデザイン」、「プロモーションチャンス」、「ラインマネージャー」というエンゲージメントの向上に寄与する6つの促進要素を整理した。「公平」においては「配合の正当性」と「手続きの正当性」という2つの概念があり、ジョブデザインにも「自主権」、「仕事の充実感」がある。したがって、本研究で構想したエンゲージメントモデルにおける従属変数は「エンゲージメント」であり、独立変数は「外的報酬」、「プロモーションチャンス」、「配合の正当性」、

「手続きの正当性」、「自主権」、「仕事の充実感」、「ラインマネージャー」から構成される。

## 予備調査の結果

本研究は先行研究とインタビュー調査の結果を踏まえて、本研究構想の離職モデルとエンゲージメントモデルにおける各変数の候補尺度を作成した。可能な限り少ない項目で内部の一貫性を備えた単次元のスケールを構築するために、離職モデル76項目、エンゲージメントモデル63項目を、それぞれI-T 相関分析、クロンバックの $\alpha$ 係数、確認的因子分析にかけ、尺度の信頼性と妥当性を検討した。その結果、離職モデルの尺度項目（実証研究I）は24に、エンゲージメントモデルの尺度項目（実証研究II）は18に洗練された。24項目からなる離職要因尺度と18項目からなるエンゲージメントの促進要素尺度は、すべてのI-T相関係数が有意（ $p<.01$ ）で、Cronbachの $\alpha$ 係数が基準値（ $\alpha \geq .70$ ）（Hair他, 2010）を上回り、十分な信頼性が確認された。

確認的因子分析の結果、離職要因を測定する24項目のAVEは.570-.929で、エンゲージメントの促進要素を測定する18項目のAVEは.621-.783である。すべての因子において基準値である.50（Fornell & Larcker, 1981）を満たしている。それぞれのCRは.725-.963、.767-.971の範囲にあり、いずれも基準値である.70（Bagozzi, 1988）を上回った。AVEとCRの結果が基準値を満たしたことから、尺度の収束妥当性および合成信頼性が確認された。また、因子間のPearson相関およびAVEの平方根の比較を行なったところ、すべての因子間でPearson相関よりもAVEの平方根の方が高い値を示し、各尺度が弁別的妥当性も確認できた。

さらに、本研究では、モデル適合性検定を行い、24項目からなる離職要因尺度に対してカイ2乗値、RMSEA、CFI、NNFI、TLIを算出し、18項目からなるエンゲージメントの促進要素尺度に対してカイ2乗値、GFI、RMSEA、CFI、NFI、NNFIを算出した。それぞれの基準値 $\chi^2/df < 3$ （Carmines & Mclver, 1981）、 $RMSEA \leq .08$ （Browne and Cudeck, 1993）、 $GFI \geq .90$ 、 $CFI \geq .90$ 、 $NFI \geq .90$ 、 $NNFI \geq .90$ 、 $TLI \geq .90$ （Hu & Bentler, 1999）を設定した。離職要因尺度の結果は $\chi^2/df=1.076$ 、 $RMSEA=0.03$ 、 $CFI=0.987$ 、 $NNFI=0.981$ 、 $TLI=0.981$ となり、エンゲージメントの促進要素尺度の結果は $\chi^2/df=1.032$ 、 $1.648$ 、 $GFI=0.936$ 、 $0.987$ 、 $RMSEA=0.017$ 、 $0.076$ 、 $CFI=0.998$ 、 $0.996$ 、 $NFI=0.945$ 、 $0.99$ 、 $NNFI=0.997$ 、 $0.988$ 、 $TLI=0.997$ 、 $0.988$ となった。すべての指標が基準値を満たしているため、2つの尺度の因子構造がデータに適合していることが確認された。

以上の信頼性と妥当性の検証結果から、洗練された24項目からなる離職要因尺度と18項目からなるエンゲージメントの促進要素尺度は十分な信頼性と妥当性が保たれていることが確認できた。

## 本調査の結果

中国進出外資系銀行の元銀行員が離職する主な要因は5つあることが明らかになった。最も割合の高いのは「プロモーションチャンス」で、次いで「仕事のストレス」、「機会」、「賃金水準」、「ラインマネージャー」の順である。「仕事のストレス」と「ラインマネージャー」において、職務グループ間に有意差が見られたため、フロ

ントオフィスは、ミドルオフィスとバックオフィスよりもストレスで離職する可能性が高く、ミドルオフィスとバックオフィスはフロントオフィスよりもラインマネージャーで離職する可能性が高いことが明らかになった。また、「プロモーションチャンス」について、中国進出外資系銀行においては勤務年数が昇進の基準として採用されていないことが究明されており、10-15年の銀行員に限らず、5年以下の銀行員も昇進機会を求めていることも明らかである。

中国進出外資系銀行における銀行員のエンゲージメントを促進する最も重要な要素は職務によって異なっていることが明らかになった。フロントオフィスでは、「外的報酬」、「配合の正当性」が「エンゲージメント」と関連性を持っている。重回帰分析の結果はこの2つの要素が「エンゲージメント」に正の影響を与えることを示したため、「外的報酬」、「配合の正当性」が良いほど、フロントオフィスの銀行員の「エンゲージメント」レベルが高くなると考えられる。また、標準偏回帰係数の結果から、「配合の正当性」がフロントオフィスの銀行員のエンゲージメントに与える影響は、「外的報酬」よりもわずかに大きいことが分かった。

一方、ミドルオフィスでは「外的報酬」、「配合の正当性」、「ラインマネージャー」が「エンゲージメント」に正の影響を与えている。そして、最も影響力の大きいのは「外的報酬」で、次に「ラインマネージャー」、「配合の正当性」という順番になった。

バックオフィスでは、「外的報酬」、「自主権」、「ラインマネージャー」が「エンゲージメント」に正の影響を及ぼしている。影響力の大きさの順番は、「外的報酬」、「ラインマネージャー」、「自主権」である。

### 3 残された課題

実証研究Iの結果から、「プロモーションチャンス」は元銀行員の離職する主要要因となっていることが明らかになった。だが、実証研究IIの結果によれば、「プロモーションチャンス」の得点がもっとも低いものの、現役銀行員にとってはエンゲージメントの促進要素ではないことが明らかになった。その原因について、おそらく調査を行った時点では、現役の銀行員が「プロモーションチャンス」より、他の要素をもっと重視しているのではないかと考えられる。では、一定期間後、現役の銀行員が退職する際、やはりプロモーションチャンスが退職の主な理由となるのか。もしそうであれば、「プロモーションチャンス」を重視し始めるきっかけは何か。これらの点を究明するために、縦断的研究が必要だと考えられる。

フィンテック企業およびデジタル・バンキングへの注目が日々高まっている。伝統的な金融機関にとって、ITスキルが身に付いた金融人材の不足が大きな問題となってきた。特に、コロナ禍への対応として、リモートワークが各業界に導入されている。システム・リスクを防ぐことに対する重要性が高まる状況にある。アフターコロナの時代において、いかに優秀な金融IT人材を確保・育成できるかが、銀行業における人的資源管理の重要な課題となる。今後金融機関におけるIT人材の確保・育成施策について検討する必要があると考えられる。

## 参考文献

### <日本語文献>

- 坂下昭宣（1985）『組織行動研究』白桃書房
- 阿部直彦（2001）『会社を変える報酬改革』東洋経済新報社。
- 杉山大輔（2002）「第6章」『バランス・スコアカード経営』バランス・スコアカード・フォーラム編 中央経済社, pp.180-184, 185-187。
- 小笹芳央・榊原清孝（2005）「企業は新卒採用をどのように位置づけているのか」『日本労働研究雑誌』第47巻第9号, pp. 51-57。
- 日本貿易振興機構（2005）『中国進出企業の人材活用と人事戦略』ジェトロ。
- 白木三秀（2006）「国際人的資源管理の比較分析：多国籍内部労働市場の視点から」  
[https://waseda.repo.nii.ac.jp/?action=pages\\_view\\_main&active\\_action=repository\\_view\\_main\\_item\\_detail&item\\_id=6713&item\\_no=1&page\\_id=13&block\\_id=21](https://waseda.repo.nii.ac.jp/?action=pages_view_main&active_action=repository_view_main_item_detail&item_id=6713&item_no=1&page_id=13&block_id=21)2018年7月9日アクセス。
- 田中重好（2006）「中国社会構造の変動と社会的調整メカニズムの喪失」『中国社会構造の変容』勉誠出版, pp. 23-40。
- 周仲飛・陳文君・劉春曉・劉元・李欣（上海财经大学法学部の研究チーム）（2007）「第II部国別編：第8章中国」金融庁  
<https://www.fsa.go.jp/news/19/sonota/20070711-1/03-0.pdf> 2019年10月21日アクセス
- 宋立水（2007）「中国経営における人的資源の高い流動性リスクとそのマネジメントについて」『経済研究』（明治学院大学）第139号, pp. 15-28。
- 沈瑛（2007）「中国国有企業の人的資源管理と都市労働者のモチベーション要因に関する研究」『政治学研究論集』第25巻, pp. 25-43。
- 株式会社リクルートワークス研究所（2008）「中国・人と組織の実態調査：中国日系企業の人材活用」[https://www.works-i.com/pdf/s\\_000127.pdf](https://www.works-i.com/pdf/s_000127.pdf) 2018年10月9日アクセス
- 坂本恒夫（2008）『キャリア形成：ガイドブック』中央経済社。
- 唐伶（2008）「近年の中国国有企業における賃金制度改革：動向、意義と今後の課題」『桃山学院大学総合研究所紀要』第33巻第3号, pp. 245-268。
- 萩原弘子（2008）「中国における金融システム改革、金融調節と銀行業」『商大論集』第2・3号, pp. 91(265)-106(280)。
- 古山徹（2008）「銀行業の利ざやとROEの関係についての一考察」『証券経済学会年報』pp. 153-157。
- 金山権（2010）「日系企業の経営行動に対する中国からの評価 ―グローバル化に向けた今後の方向と課題―」『桜美林経営研究』創刊号, pp. 1-13。
- 土屋政雄・細谷美奈子・東條光彦（2010）「不登校アセスメント尺度改訂版（SRAS-R）の一般児童への適用と妥当性の検討」『行動療法研究』第36巻第2号,

- pp.107-118。
- 山口昌樹（2010）「中国銀行業の対外開放—現地法人形態での参入の評価」『中国経済研究』第7巻第1号, pp. 1-15。
- 王衛国主編（2011）『銀行法学』法律出版社。
- 経営行動科学学会（2011）『経営行動科学ハンドブック』中央経済社。
- 高瑞紅（2012）「中国における日系中小企業の人材マネジメント：コア人材の育成と確保を中心に」『国際ビジネス研究』第4巻第1号, pp. 154-159。
- 菊池敏夫・金山権・新川本（2014）『企業統治論—東アジアを中心に—』税務経理協会。
- 周劍龍（2014）「中国における外資銀行法制の構造と課題」『獨協法学』第93号, pp. 143-166。
- 徐雄彬・董光哲（2014）「在中日系, 韓国系企業の人材現地化の比較」『経済研究』（明治学院大学）第147号, pp. 153-172。
- 徐雄彬・董光哲・安田英土（2014）「中国における日系企業の人材現地化：人材現地化への影響要素の分析を中心として」『江戸川大学紀要』第24号, pp. 174-194。
- 姚継東（2015）「在中日系企業における職場ストレスと職務満足感：組織サポートの視点から」博士論文 桜美林大学。
- 小川慎一・山田信行・金野美奈子・山下充（2015）『「働くこと」を社会学する 産業・労働社会学』有斐閣アルマ。
- 川本裕子（2015）『金融機関マネジメント：バンカーのための経営戦略論』東洋経済新報社。
- Trivedi A.（2017年6月6日）「中国の銀行、金融引き締めで資金調達難に直面も」『The Wall Street Journal』  
<https://jp.wsj.com/articles/SB10372492675706814214504583190433735938480> 2018年9月30日アクセス
- 森健太郎・本藤祐樹（2018）「ライフサイクル思考がもたらす「つながり感」を測定する尺度の開発」『日本LCA学会』第14巻1号, pp. 2-12。
- 小木曾湧・山口泰雄・間野義之（2019）「スポーツ観戦における知覚経験：チーム・ロイヤルティおよび再観戦意図との関係性」『スポーツ産業学研究』第29巻4号, pp. 4\_239-4\_252。
- 境睦（2019）『日本の戦略的経営者報酬制度』中央経済社。
- 三菱UFJ銀行（2019）「シンジケートローンについて」  
[https://www.bk.mufg.jp/houjin/shikin\\_chotatsu/syndicate/about.html](https://www.bk.mufg.jp/houjin/shikin_chotatsu/syndicate/about.html)  
2019年6月25日アクセス
- 人民網日本株式会社（2019）「経済用語集（一線都市）」  
<http://j.people.com.cn/94476/100561/100569/7899843.html> 2019年6月25日アクセス。
- 人民網日本株式会社（2019）「経済用語集（二線都市）」

<http://j.people.com.cn/94476/100561/100569/7899846.html> 2019年6月25日アクセス。

みずほ銀行 (2019) 「海外ネットワーク～アジア・オセアニア～」  
<https://www.mizuho-fg.co.jp/investors/financial/disclosure/data18d/pdf/38.pdf> 2019年6月25日アクセス。

千原正敬 (2020) 「上場企業の役員報酬をめぐる近年の動向—企業業績との連動性の強化—」『レファレンス』第836号, pp. 29-56。

野元政宏 (2020年1月30日) 「中国・武漢市に進出している日系企業—製造業など199社—」『日刊自動車新聞』電子版 <https://www.netdenjd.com/articles/-/227294> 2021年2月15日アクセス。

帝国データバンク (2020年2月27日) 「日本企業の中国進出動向 (2020年)」  
<https://www.tdb.co.jp/report/watching/press/p200208.html> 2021年2月15日アクセス。

### <中国語文献>

中華人民共和国中央人民政府 (2002年3月24日) 「国务院関与修改住房公積金管理条例の決定」  
[http://www.gov.cn/gongbao/content/2002/content\\_61418.htm](http://www.gov.cn/gongbao/content/2002/content_61418.htm) 2021年1月26日アクセス。

中国新闻网 (2003年6月26日) 「相继获 QFII 等业务资格 沪上外资银行全线开花」  
<https://www.chinanews.com/n/2003-06-26/26/317981.html> 2020年11月11日アクセス。

劉隆亨 (2010) 『銀行金融法学〔第六版〕』北京大学出版社。

中国银行业协会 (2010年3月18日) 「中国银监会关于印发《商业银行稳健薪酬监管指引》的通知」  
<https://www.chinacba.net/Index/showw/catid/99/id/5066> 2020年12月28日アクセス。

中華人民共和国中央人民政府 (2010年10月28日) 「中華人民共和国社会保険法」  
[http://www.gov.cn/flfg/2010-10/28/content\\_1732964.htm](http://www.gov.cn/flfg/2010-10/28/content_1732964.htm) 2021年1月25日アクセス。

证券时报 (2010年11月5日) 「A7 金融机构版面」  
<http://epaper.stcn.com/paper/zqsb/page/1/2010-11-05/A007/46751288892968487.pdf> 2020年11月11日アクセス。

潘光伟 (2012) 『银行业流程再造、绩效薪酬管理及人力资源开发』中国金融出版社。

前程无忧人力资源调研中心 (2012) 「2013年度离职与调薪调研报告」  
<http://www.doc88.com/p-7714214944933.html> 2020年7月8日アクセス。

陶启智・胡一鸣・唐铭铎 (2015) 「西部地区外资银行员工流失问题调查研究：以某外资银行成都分行为例」『观察思考』第6卷, pp. 51-56。

吳少勇 (2015) 「中鉄建工集团岗位薪点工資制的探索与实践」『中国人的資源開発』第

- 10 卷, pp. 98-100。
- 西陆网 (2015) 「二线城市来穗双倍年薪挖人」  
<http://shizheng.xilu.com/20150119/1000150003780427.html> 2019 年 6 月 23 日アクセス。
- 佰瑞咨询 (2017) 「银行现“高管离职大军”, 主动离职率惊呆所有人…」  
[http://www.sohu.com/a/128462287\\_481683](http://www.sohu.com/a/128462287_481683) 2018 年 9 月 27 日アクセス。
- 三菱日联银行 (中国) 有限公司 (2017) 「2016 年度信息披露」  
<https://max.book118.com/html/2017/1211/143730124.shtm> 2020 年 5 月 16 日アクセス。
- 王伯庆·郭娇 (2017) 「2017 年中国本科生就业报告」 麦可思研究院。
- 薛薇 (2017) 『统计分析 with SPSS 的应用 (第五版)』 中国人民大学出版社。
- 中国人民银行 (2017) 「社会融资规模增量统计表」  
<http://www.pbc.gov.cn/diaochatongjisi/116219/116319/3471721/3471757/index.html> 2018 年 9 月 22 日アクセス。
- 中国银行保险监督管理委员会 (2019) 「银行业监管统计指标季度情况表 2019 年」  
<http://www.cbrc.gov.cn/chinese/home/docView/44E986F2C2344E508456A3D07BC885B6.html> 2020 年 9 月 21 日アクセス。
- 中国银行保险监督管理委员会 (2009-2019) 「中国银行业监督管理委员会 2008-2018 年报」 <http://zhuanty.cbrc.gov.cn/subject/subject> 2019 年 12 月 25 日アクセス
- 中国银行保险监督管理委员会 (2017) 「中国银行业监督管理委员会 2016 年报」  
<http://zhuanty.cbrc.gov.cn/subject/subject/nianbao2016/1.pdf> 2018 年 9 月 21 日アクセス
- 中国银行协会行业发展研究委员会 (2017) 『中国银行业发展研究优秀成果评选获奖作品选集』 中国金融出版社。
- 中国銀行業監督管理委員會 (2017) 「CBRC 2017 Annual Report」  
<http://www.cbrc.gov.cn> 2018 年 10 月 19 日アクセス。
- 中欧国际工商学院 (2017) 「姜建清: 中国银行业资产总量如何从 3048 亿增长到 232.25 万亿?」 <http://m.sinotf.com/News/index/id/269372.html> 2018 年 9 月 22 日アクセス。
- 澳大利亚和新西兰银行 (中国) 有限公司 (2018-2020) 「2017-2019 年度报告」  
<https://www.anz.com/institutional/global/china/zh-hans/annual-report/> 2020 年 5 月 21 日アクセス。
- 比达咨询 (2018) 「2017 年中国第三方移动支付市场发展报告」  
<http://www.bigdata-research.cn/content/201803/660.html> 2018 年 9 月 27 日アクセス。
- 董希淼 (2018) 「银行业开放十多年, 外资银行占比不升反降, 现在出大招了!」 『东方头条』 <http://mini.eastday.com/mobile/180402151457923.html#> 2018 年 9 月 27 日アクセス。

花旗银行（中国）有限公司（2018-2020）「2017年-2019年年度报告」  
[http://www.citi.com.cn/html/cn/about\\_us/Our\\_business.html](http://www.citi.com.cn/html/cn/about_us/Our_business.html) 2020年5月20日アクセス。

汇丰银行（中国）有限公司（2018-2020）「2017-2019年年度报告」  
<https://www.about.hsbc.com.cn/zh-cn/hsbc-in-china> 2020年5月21日アクセス

瑞穗银行（中国）有限公司（2018）「2017年年度报告」  
<https://www.mizuhogroup.com/binaries/content/assets/pdf/china/about/news/2017disclosure.pdf> 2020年5月19日アクセス。

三井住友銀行（中国）有限公司（2018）「2017年年度报告」  
[https://www.smbc.co.jp/global/location\\_oversea/resources/pdf/fi2017.pdf](https://www.smbc.co.jp/global/location_oversea/resources/pdf/fi2017.pdf) 2020年5月18日アクセス。

三菱日联银行（中国）有限公司（2018）「2017年度信息披露」  
[https://www.bk.mufg.jp/global/globalnetwork/asiaoceania/pdf/shanghai/china\\_disclosure\\_2017.pdf](https://www.bk.mufg.jp/global/globalnetwork/asiaoceania/pdf/shanghai/china_disclosure_2017.pdf) 2020年5月16日アクセス。

新浪财经（2018年3月2日）「银监会：外资银行总资产从三千多亿增长至3.24万亿」  
[http://finance.sina.com.cn/money/bank/bank\\_yhfg/2018-03-02/doc-ifwnpcent2178655.shtml](http://finance.sina.com.cn/money/bank/bank_yhfg/2018-03-02/doc-ifwnpcent2178655.shtml) 2018年9月30日アクセス。

渣打银行（中国）有限公司（2018）「2017年度报告」  
<https://av.sc.com/cn/content/docs/cn-2017-scb-china-annual-report.pdf> 2020年5月23日アクセス。

中华人民共和国国家统计局（2018）「2017年经济运行稳中向好、好于预期」  
[http://www.gov.cn/xinwen/2018-01/18/content\\_5257967.htm](http://www.gov.cn/xinwen/2018-01/18/content_5257967.htm) 2018年9月19日アクセス。

国家统计局（2019）「2018年四季度和全年国内生产总值（GDP）初步核算结果」  
[http://www.stats.gov.cn/tjsj/zxfb/201901/t20190122\\_1646082.html](http://www.stats.gov.cn/tjsj/zxfb/201901/t20190122_1646082.html) 2020年7月7日アクセス。

恒生银行（中国）有限公司（2019-2020）「2018年-2019年年度报告」  
<https://www.hangseng.com.cn/1/2//about-us-chi/results-announcement> 2020年5月21日アクセス。

瑞穗银行（中国）有限公司（2019）「2018年年度报告」  
<https://www.mizuhogroup.com/binaries/content/assets/pdf/china/about/news/2018disclosure.pdf> 2020年5月19日アクセス。

三井住友銀行（中国）有限公司（2019）「2018年年度报告」  
[https://www.smbc.co.jp/global/location\\_oversea/resources/pdf/fi2018.pdf](https://www.smbc.co.jp/global/location_oversea/resources/pdf/fi2018.pdf) 2020年5月18日アクセス。

三菱日联银行（中国）有限公司（2019）「2018年度信息披露」  
[https://www.bk.mufg.jp/global/globalnetwork/asiaoceania/pdf/shanghai/china\\_disclosure\\_2018.pdf](https://www.bk.mufg.jp/global/globalnetwork/asiaoceania/pdf/shanghai/china_disclosure_2018.pdf) 2020年5月16日アクセス。

薪智互联网科技（上海）有限公司（2019）「薪智2019年1月-6月市场薪酬数据白皮

书」<http://www.199it.com/archives/922983.html> 2021年1月14日アクセス。

渣打銀行（中国）有限公司（2019）「2018年度報告」  
<https://av.sc.com/cn/content/docs/cn-2018-scb-china-annual-report.pdf> 2020年5月23日アクセス。

中国銀行業監督管理委員会（2019）<http://www.cbrc.gov.cn> 2020年2月11日アクセス。

中国銀行協会（2019）「在華外資銀行發展報告」<https://www.china-cba.net/> 2021年9月16日アクセス。

瑞穗銀行（中国）有限公司（2020）「2019年年度報告」  
[https://www.mizuhogroup.com/binaries/content/assets/pdf/china/about/news/2019mizuhochina\\_annualreport.pdf](https://www.mizuhogroup.com/binaries/content/assets/pdf/china/about/news/2019mizuhochina_annualreport.pdf) 2020年5月19日アクセス。

三井住友銀行（中国）有限公司（2020）「2019年年度報告」  
[https://www.smbc.co.jp/global/location\\_oversea/resources/pdf/fi2019.pdf](https://www.smbc.co.jp/global/location_oversea/resources/pdf/fi2019.pdf) 2020年5月18日アクセス。

三菱日聯銀行（中国）有限公司（2020）「2019年度信息披露」  
[https://www.bk.mufg.jp/global/globalnetwork/asiaoceania/pdf/shanghai/china\\_disclosure\\_2019.pdf](https://www.bk.mufg.jp/global/globalnetwork/asiaoceania/pdf/shanghai/china_disclosure_2019.pdf) 2020年5月16日アクセス。

央廣網（2020年9月25日）「中銀協最新報告：截至2019年外資銀行在華資產總額達3.48萬億元」  
<https://baijiahao.baidu.com/s?id=1678788721901807695&wfr=spider&for=pc> 2020年12月6日アクセス。

中国人民銀行（2020）「中国人民銀行歷史沿革」  
<http://www.pbc.gov.cn/rmyh/105226/105433/index.html> 2020年1月25日アクセス。

渣打銀行（中国）有限公司（2020）「2019年度報告」  
<https://av.sc.com/cn/content/docs/cn-2019-scb-china-annual-report.pdf> 2020年5月23日アクセス。

中国人民银行金融研究所（2020）『中国金融年鉴2020』中国人民银行金融研究所。

澳大利亚和新西兰銀行（中国）有限公司（2021）「2020年度報告」  
<https://www.anz.com/institutional/global/china/zh-hans/annual-report/> 2021年5月10日アクセス

ciic 中智咨詢（2021）「中智2020年金融行業薪酬趨勢指南」  
<https://max.book118.com/html/2020/0408/5312201222002234.shtm> 2021年7月10日アクセス。

花旗銀行（中国）有限公司（2021）「2020年年度報告」  
[http://www.citi.com.cn/html/cn/about\\_us/Our\\_business.html](http://www.citi.com.cn/html/cn/about_us/Our_business.html) 2021年5月10日アクセス。

恒生銀行（中国）有限公司（2021）「2020年年度報告」

- <https://www.hangseng.com.cn/1/2//about-us-chi/results-announcement> 2021年5月10日アクセス。
- 汇丰银行（中国）有限公司（2021）「2020年度報告」  
<https://www.about.hsbc.com.cn/zh-cn/hsbc-in-china> 2021年5月10日アクセス。
- 李德（2021）「我国中央銀行体制的建立与發展（上）」『中国金融』第16卷, pp. 32-34。
- 融资中国（2021）「韦莱韬悦&融资中国：2017金融科技行业薪酬报告发布，人才固薪调薪率远超传统银行，但主动离职率依然高居大金融首位」  
<http://www.360doc.cn/mip/971363811.html> 2021年7月7日アクセス。
- 瑞穗银行（中国）有限公司（2021）「2020年年度报告」  
<https://www.mizuhogroup.com/binaries/content/assets/pdf/china/about/news/mizuho-2020-annual-report.pdf> 2021年5月10日アクセス。
- 三井住友銀行（中国）有限公司（2021）「2020年年度报告」  
[https://www.smbc.co.jp/global/location\\_oversea/resources/pdf/fi2020.pdf](https://www.smbc.co.jp/global/location_oversea/resources/pdf/fi2020.pdf) 2021年5月10日アクセス。
- 三菱日联銀行（中国）有限公司（2021）「2020年度信息披露」  
[https://www.bk.mufg.jp/global/globalnetwork/asiaoceania/pdf/shanghai/china\\_disclosure\\_2020.pdf](https://www.bk.mufg.jp/global/globalnetwork/asiaoceania/pdf/shanghai/china_disclosure_2020.pdf) 2021年5月10日アクセス。
- 渣打銀行（中国）有限公司（2021）「2020年度報告」  
<https://av.sc.com/cn/content/docs/cn-2020-scb-china-annual-report.pdf> 2021年5月10日アクセス。
- 人民網日本株式会社（2022）「經濟用語集（内国民待遇）」  
<http://j.people.com.cn/94476/100561/100569/7607581.html> 2022年1月25日アクセス。
- 中国人民銀行（2021）「上海市金融運行報告（2008-2019）」  
<http://shanghai.pbc.gov.cn/fzhshanghai/113589/13953/index2.html>  
2020年10月13日アクセス。

#### < 英語文献 >

- Adams, J. S. (1963). Toward an understanding of inequity. *Journal of Abnormal & Social Psychology*, 67(5), pp. 422-463.
- Adams, J. S. (1965). Inequity In Social Exchange. In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in Experimental Social Psychology* (Vol. 2, pp. 267-299). New York: Academic Press.
- Adams, J. S. (1965). Injustice in social exchange. In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in Experimental Psychology*. New York: Academic Press.
- Agho, A. O., Mueller, C. W., & Price, J. L. (1993). Determinants of Employee Job Satisfaction: An Empirical Test of a Causal Model. *Human Relations*, 48(8), pp. 1007-1027.

- Aguinis, H. (2005). *Performance Management*. Upper Saddle River NJ: Pearson Education.
- Alderfer, C. P. (1972). *Existence, Relatedness, and Growth: Human Needs in Organizational Settings*. New York: Free Press.
- Alexander, J. A., Lichtenstein, R., Oh, H. J., & Ullman, E. (1998). A causal model of voluntary turnover among nursing personnel in long-term psychiatric settings. *Research in nursing & health, 21*(5), pp. 415–427.
- Anderson, J. C., & Milkovich, G. T. (1980). Propensity to Leave: A preliminary examination of March and Simon's model. *Industrial relations, 35*(2), pp. 279–294.
- Appelbaum, E. (2000). *Manufacturing advantage: Why high-performance work systems pay off*. Ithaca: Cornell University Press.
- Armstrong, M. (2010). *Armstrong's Handbook of Reward Management Practice: Improving Performance through Reward* (3rd ed.). London: Kogan Page.
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2014). *Armstrong's handbook of human resource management practice* (13th ed.). London: Kogan Page.
- Armstrong, M., Brown, D., & Reilly, P. (2010). *Evidence-based Reward Management*. London: Kogan Page.
- Bagozzi, R. P., & Yi, Y. (1988). On the evaluation of structural equation models. *Journal of the academy of marketing science, 16*(1), pp. 74–94.
- Baruch, Y., & Peiperl, M. (2000). Career management practices: an empirical survey and explanations. *Human Resource Management, 39*(4), pp. 347–66.
- Battistelli, A., Portoghese, I., Galletta, M., & Pohl, S. (2013). Beyond the tradition: test of an integrative conceptual model on nurse turnover. *International nursing review, 60*(1), pp. 103–111.
- Becker, G. S. (1964). *Human Capital*. New York: Columbia University Press.
- Beer, M., Spector, B., Lawrence, P., Quinn Mills, D., & Walton, R. (1984). *Managing Human Assets*. New York: The Free Press.
- Bies, R. J., & Moag, J. S. (1986). Interactional justice: communication criteria of fairness. In R. J. Lewicki, B. H. Sheppard, & M. H. Bazerman (Eds.), *Research on Negotiation in Organizations* (Vol. 1). Greenwich: JAI Press.
- Blegen, M. A., Mueller, C. W., & Price, J. L. (1988). Measurement of kinship responsibility for organizational research. *Journal of Applied Psychology, 73*(3), pp. 402–409.
- Bluedorn, A. C. (1976). *A causal model of turnover in organizations*. Unpublished Ph.D. dissertation, Iowa City, IA.: University of Iowa.
- Bluedorn, A. C. (1982). A unified model of turnover from organizations. *Human Relations, 35*(2), pp. 135–153.
- Boles, J., Johnston, M. W., & Hair Jr., J. F. (1997). Role Stress, Work-Family Conflict and Emotional Exhaustion: Inter-Relationships and Effects on Some Work-Related

- Consequences. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 17(1), pp. 17–28.
- Boselie, P., Dietz, G., & Boon, C. (2005). Commonalities and contradictions in HRM and performance research. *Human Resource Management Journal*, 15(3), pp. 67–94.
- Boxall, P. F., & Purcell, J. (2003). *Strategy and Human Resource Management*. Basingstoke: Palgrave Macmillan.
- Bratton, J., & Gold, J. (2017). *Human resource management: theory and practice* (6th ed.). New York: Palgrave Macmillan.
- Brayfield, A. H., & Crockett, W. H. (1955). Employee attitudes and employee performance. *Psychological Bulletin*, 52(5), pp. 396–424.
- Breaugh, J. A. (1985). The Measurement of Work Autonomy. *Human Relations*, 38(6), pp. 551–570.
- Brief, A. P., Burke, M. J., George, J. M., Robinson, R. S., & Webster, J. (1988). Should negative affectivity remain an unmeasured variable in the study of job stress? *Journal of Applied Psychology*(73), pp. 193–198.
- Brooke, P. P., & Price, J. L. (1989). The determinants of employee absenteeism: An empirical test of a causal model. *Journal of Occupational Psychology*, 62(1), pp. 1–19.
- Browne, M. W., & Cudeck, R. (1993). Alternative Ways of Assessing Model Fit. In K. A. Bollen, & J. S. Long (Eds.), *Testing Structural Equation Models* (pp. 136–162). Newbury Park: Sage Publications.
- Carmines, E. G., & McIver, J. P. (1981). Analyzing models with unobserved variables: Analysis of covariances structures. In G. W. Bohmstedt, & E. F. Borgatta (Eds.), *Social measurement: Current issues* (pp. 65–115). Beverly Hills: Sage Publications.
- Challenger, Gray and Christmas. (1999, January 30). Results of a survey reported in 'overworked and overpaid: the American manager'. *The Economist*, pp. 61–62.
- Chambers, E., Foulon, M., Handfield-Jones, H., Hankin, S., & Michaels, E. (1998). The War for Talent. *The McKinsey Quarterly*, 1(3), pp. 44–57.
- Comay, Y. (1972). The migration of professionals: An empirical analysis. *Canadian Journal of Economics*, 5, pp. 419–429.
- Corporate Executive Board. (2004). *Driving Performance and Retention through Employee Engagement*. Retrieved from Corporate Leadership Council: [https://www.stcloudstate.edu/humanresources/\\_files/documents/supv-brown-bag/employee-engagement.pdf](https://www.stcloudstate.edu/humanresources/_files/documents/supv-brown-bag/employee-engagement.pdf)
- Crawford, E. R., Rich, B. L., Buckman, B., & Bergeron, J. (2013). The antecedents and drivers of employee engagement. In C. Truss, R. Deldridge, K. Afles, A. Shantz, & E. Soane (Eds.), *Employee Engagement in Theory and Practice* (pp. 57–81). London: Routledge.
- Csikszentmihalyi, M. (1990). *Flow: the psychology of optimal experience*. New York:

- Harper & Row.
- Currivan, D. B. (1999). The Causal Order of Job Satisfaction and Organizational Commitment in Models of Employee Turnover. *Human Resource Management Review*, 9(4), pp. 495–524.
- Cyphert, S. T. (1990). *Employee absenteeism: an empirical test of a revision of the Brooke model, unpublished dissertation*. Iowa City, IA.: University of Iowa.
- Dartey-Baah, K. (2011). Application of Frederick Herzberg's Two-Factor theory in assessing and understanding employee motivation at work: A Ghanaian Perspective. *European Journal of Business and Management*, 3(9). Retrieved from <https://pdfs.semanticscholar.org/8120/9583968b25d38e08f353aef4004be7cd099c.pdf>
- 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, pp. 802–835.
- Drucker, P. F. (1954). *The practice of management*. New York: Harper & Row.
- Drucker, P. F. (1959). *The Landmarks of Tomorrow*. New York: Harper & Row.
- Drucker, P. F. (1974). *Management: Tasks, Responsibilities, Practices*. New York: Harper & Row.
- Drucker, P. F. (2001). *Management Challenges for the 21st Century*. New York: Harper Business.
- EY. (2014). Future directions for foreign banks in China 2014. *The Journal of Financial Perspectives*, 2(2). Retrieved from [https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/ey-future-directions-for-foreign-banks-in-china/\\$File/ey-future-directions-for-foreign-banks-in-china.pdf](https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/ey-future-directions-for-foreign-banks-in-china/$File/ey-future-directions-for-foreign-banks-in-china.pdf)
- Falch, T. (2011). Teacher Mobility Responses to Wage Changes: Evidence from a Quasi-natural Experiment. *American Economic Review*, 101(3), pp. 460–465.
- Fletcher, C. (2004). *Appraisal and Feedback: Making performance review work* (3rd ed.). London: CIPD.
- Folger, R., & Konovsky, M. A. (1989). Effects of Procedural and Distributive Justice on Reactions to Pay Raise Decisions. *Academy of Management Journal*, 32(1), pp. 115–130.
- Foreign Banks in China: Talent War Triggered*. (2020, September 23). Retrieved 2021 January 16, from finews.asia: <https://www.finews.asia/finance/32781-foreign-banks-in-china-a-talent-war-triggered>
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), pp. 39–50.
- Gaertner, S. (1999). Structural determinants of job satisfaction and organizational commitment in turnover models. *Human Resource Management Review*, 9(4),

pp. 479–493.

- Gomez–Mejia, L. R., Balkin, D. B., & Cardy, R. L. (2001). *Managing human resources* (3rd ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Greenberg, J. (1986). Determinants of Perceived Fairness of Performance Evaluations. *Journal of Applied Psychology* 71, 71, pp. 340–342.
- Greenberg, J. (1993). The intellectual adolescence of organizational justice: You've come a long way, maybe. *Social Justice Research*, 6, pp. 135–148.
- Grint, K. (1995). *Management: A Sociological Introduction*. Cambridge: Polity Press.
- Grubel, H. G. (1977). A theory of multinational banking. *PSL Quarterly Review*, 30, pp. 349–363.
- Guest, D. E. (1992). Employee commitment and control. In J. Hartley, & G. Stephenson (Eds.), *The Psychology of Employment Relations*. Oxford: Basil Blackwell.
- Guest, D. E., & King, Z. (2004). Power, innovation and problem-solving: the personnel managers' three steps to heaven? *Journal of Management Studies*, 41 (3), pp. 401–423(3), pp. 401–423.
- Gurney, C. A., Mueller, C. W., & Price, J. L. (1997). Job satisfaction and organizational attachment of nurse doctorates. *Nursing Research*, 46, pp. 163–171.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1980). *Work Redesign*. Philippines: Addison-Wesley.
- Haines, V. Y., & St-Onge, S. (2012). Performance management effectiveness: practices or context? International. *Journal of Human Resource Management*, 23(6), pp. 1158–1175.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (2010). *Multivariate data analysis* (7th ed.). Upper Saddle River, NJ: Pearson/Prentice Hall.
- Harter, J. K., Schmidt, F. L., & Hayes, T. L. (2002). Business-unit level relationship between employee satisfaction, employee engagement, and business outcomes: a meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87, pp. 268–279.
- Hausknecht, J., Rodda, J. M., & Howard, M. J. (2009). Targeted Employee Retention: Performance-Based and Job-Related Differences in Reported Reasons for Staying. *Human Resource Management*, 48(2).
- Herzberg, F. (1959). *The motivation to work*. New York: Wiley.
- Horwitz, F., Heng, T. C., & Quazi, A. H. (2003). Finders, keepers? Attracting, motivating and retaining knowledge workers. *Human Resource Management Journal*, 13(4), pp. 23–44.
- Hu, L.-t., & Bentler, P. M. (1999). Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives. *Structural Equation Modeling*, 6(1), pp. 1–55.
- Huling, E. (2003). Rough Notes. *Journal of Applied Psychology*, 2(1), pp. 17–24.
- Huselid, M. A. (1995). The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover, Productivity, and Corporate Financial Performance. *Academy of*

- Management Journal*, 38, pp. 635–672.
- Johnson, J., Irizarry, M., Nguyen, N., & Maloney, P. (2018). Part 1: Foundational Theories of Human Motivation. *Motivation 101: A Guide for Public Servants*. Retrieved from <https://stars.library.ucf.edu/motivationforpublicservants/1>
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33(4), pp. 692–724.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992). The Balanced Scorecard: Measures that Drive Performance. *Harvard Business Review*, 70(1), pp. 71–79.
- Kearney, C. A., & Silverman, W. K. (1993). Measuring the function of school refusal behavior: The School Assessment Scale. *Journal of Clinical Child Psychology*, 22(1), 85–96.
- Keegan, A., & Francis, H. (2010). Practitioner talk: the changing textscape of HRM and emergence of HR business partnership. *The International Journal of Human Resource Management*, 21(6), pp. 873–898.
- Kidd, A. (1994). *The marks are on the knowledge worker*. Paper presented at the Proceedings of the SIGCHI Conference on Human Factors in Computing Systems, Boston, Massachusetts, USA.
- Kim, S. O., & Kang, Y. (2016). A prediction model on the male nurses' turnover intention. *Korean Journal of Adult Nursing*, 28(5), pp. 585–594.
- Kim, S. W., Price, J. L., Mueller, C. W., & Watson, T. W. (1996). The determinants of career intent among physicians at a US Air Force hospital. *Human Relations*, 49, pp. 947–976.
- King, N. J., & Bernstein, G. A. (2001). School refusal in children and adolescents: A review of the past 10 years. *Journal of the American Academy of Child and Adolescent Psychiatry*, 40(2), 197–205.
- Kinicki, A., McKee-Ryan, R. M., Schriesheim, C. A., & Carson, K. P. (2002). Assessing the Construct Validity of the Job Descriptive Index: A review and Meta-Analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87(1), pp. 14–32.
- Koch, J. L., & Steers, R. M. (1978). Job attachment, satisfaction, and turnover among public sector employees. *Journal of Vocational Behavior*, 12, pp. 119–128.
- Kopelman, R. E., Prottas, D. J., & Davis, A. L. (2008). Douglas McGregor's Theory X and Y: Toward a Construct-valid Measure. *Journal of Managerial Issues*, 20(2), pp. 255–271.
- KPMG. (2020). *Adapting to a new reality*. Retrieved May 2021, from Hong Kong Banking Report 2020: <https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/cn/pdf/en/2020/06/adapting-to-a-new-reality.pdf>
- Larsen, H., & Brewster, C. (2003). Line management responsibility for HRM: what is happening in Europe? *Employee Relations*, 25(3), pp. 228–244.
- Lawler, E. E., & McDermott, M. (n.d.). Current performance management practices;

- examining the impacts. *WorldatWork Journal*, 12(2), pp. 49–60.
- Legge, K. (1989). Human resource management: a critical analysis. In J. Storey (Ed.), *New Perspectives in Human Resource Management* (pp. 19–40). London: Routledge.
- Leslie, G., & Richardson, A. H. (1961). American Sociological Review. *Life cycle, career pattern, and the decision to move*, 26, pp. 894–902.
- Leventhal, G. S. (1980). What should be done with equity theory? New approaches to the study of fairness in social relationships. In K. J. Gergen, M. S. Greenberg, & R. H. Willis (Eds.), *Social Exchange: Advances in Theory and Research*. New York: Plenum Press.
- Lincoln, J. R., & Kalleberg, A. L. (1990). *Culture, Control, and Commitment: A Study of Work Organization and Work Attitudes in the United States and Japan*. New York: Cambridge University Press.
- Lindholm, N., Tahvanainen, M., & Björkman, I. (1999). Performance appraisal of host country employees: West MNEs in China. In C. Brewster, & H. Harris (Eds.), *International HRM: contemporary issues in Europe*. London: Routledge.
- Lis, B. (2012). The relevance of corporate social responsibility for a sustainable human resource management: An analysis of organizational attractiveness as a determinant in employees' selection of a (potential) employer. *Management Revue*, 23(3), pp. 279–295.
- Locke, E. A. (1975). Personnel attitudes and motivation. *Annual Review of Psychology*, 26, pp. 457–480.
- Locke, E. A. (1976). The Nature and Causes of Job Satisfaction. In M. D. Dunnette (Ed.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (Vol. 1, pp. 1297–1343).
- Long, L. H. (1972). The influence of number and ages of children on residential mobility. *Demography*, 9, pp. 371–382.
- LuoD. (2016). *The Development of the Chinese Financial System and Reform of Chinese Commercial Banks*. London: Palgrave Macmillan.
- Macey, W. H., Schneider, B., Barbera, K. M., & Young, S. A. (2009). *Employee Engagement*. Malden, MA: Wiley-Blackwell.
- Maertz Jr., C. P., & Campion, M. A. (1998). Twenty-five years of voluntary turnover research: A review and critique. *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 13, pp. 49–81.
- Maertz, C. P., Stevens, M. J., & Campion, M. A. (2003). A turnover model for the Mexican maquiladoras. *Journal of Vocational Behavior*, 63(1), pp. 111–135.
- March, J. G., & Simon, H. A. (1958). *Organizations*. New York: Wiley.
- Maslow, A. H. (1943). A Theory of Human Motivation. *Psychological Review*, 50, pp. 394–395.
- McClelland, D. C. (1961). *The achieving society*. N.J., Princeton: Van Nostrand.
- McClelland, D. C. (1987). The Avoidance Motives. In D. C. McClelland, *Human*

- Motivation* (pp. 373–412). New York: Cambridge University Press.
- McGregor, D. (1960). *The human side of enterprise*. New York: McGraw-Hill.
- Milkovich, G., Newman, J., & Gerhart, B. (2014). *Compensation*. New York: McGraw Hill.
- Miller, S. J. (1976). Family life cycle, extended family orientations, and economic aspirations as factors in the propensity to migrate. *The Sociological Quarterly*, *17*, pp. 323–335.
- Mládková, L., Zouharová, J., & Nový, J. (2015). Motivation and Knowledge Workers. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, *207*(2015), pp. 768–776.
- Mobley, W. H. (1977). Intermediate Linkages in the Relationship between Job Satisfaction and Employee Turnover. *Journal of Applied Psychology*, *62*, pp. 237–240.
- Mobley, W. H. (1982). *Employee turnover, causes, consequences, and control*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Mobley, W. H., Griffeth, R. W., Hand, H. H., & Meglino, B. M. (1979). Review and conceptual analysis of the employee turnover process. *Psychological Bulletin*, *86*, pp. 493–522.
- Morrison, E. W. (1994). Role definitions and organizational citizenship behavior: The importance of the employee's perspective. *Academy of Management Journal*, *37*, pp. 1543–1567.
- Morrow, P., & McElroy, J. C. (2007). Efficiency as a mediator in turnover–organizational performance relations. *Human Relations*, *60*(6), pp. 827–849.
- Mowday, R. (1998). Reflections on the study and relevance of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, *8*, pp. 376–401.
- Mowday, R., Porter, L., & Steers, R. (1982). *Employee-organization Linkages: The psychology of commitment, absenteeism and turnover*. London: Academic Press.
- Noer, D. (1993). Four new realities. *Executive Excellence*, *10*(11), pp. 16–17.
- Organ, D. W. (1988). *Organizational Citizenship Behaviour: The good soldier syndrome*. Lexington, MA: Lexington Books.
- Organ, D. W. (1997). Organizational citizenship behaviour: It's construct clean-up time. *Human Performance*, *10*, pp. 85–98.
- Organ, D. W., & Ryan, K. (1995). A meta-analytic review of attitudinal and dispositional predictors of organizational citizenship behavior. *Personnel Psychology*, *48*, pp. 775–802.
- Organ, D. W., Podsakoff, P. M., & MacKenzie, S. B. (2006). *Organizational Citizenship Behaviour. Its Nature, Antecedents, and Consequences*. Thousand Oaks, London, New Delhi: Sage.
- Parsons, D. O. (1972). Specific Human Capital: An application to quit rates and layoff rates. *Journal of Political Economy*, *80*, pp. 1120–1143.
- Pay Governance. (2017). Retrieved November 2020, from

<https://www.paygovernance.com/>

- Perlmutter, H. V. (1969). The Tortuous Evolution of Multinational Enterprises. *Columbia Journal of World Business*, 1, pp. 9–18.
- Plooy, J. D., & Roodt, G. (2010). Work engagement, burnout and related constructs as predictors of turnover intentions. *SA Journal of Industrial Psychology*, 36(1).
- Podsakoff, N. P., Whiting, S. W., Podsakoff, P. M., & Blume, B. D. (2009). Individual- and organizational-level consequences of organizational citizenship behaviours: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 94, pp. 122–141.
- Podsakoff, P. M., Ahearne, M., & MacKenzie, S. B. (1997). Organizational citizenship behaviour and the quantity and quality of work group performance. *Journal of Applied Psychology*, 82(2), pp. 262–270.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Painea, J. B., & Bachracha, D. G. (2000). Organizational Citizenship Behaviors: A Critical Review of the Theoretical and Empirical Literature and Suggestions for Future Research. *Journal of Management*, 26, 513-563, 26, pp. 513–563.
- Porter, L. W., & Lawler, E. E. (1968). *Managerial attitudes and performance*. Homewood, Ill.: R.D. Irwin.
- Porter, L. W., & Steers, R. M. (1973). Organizational, work, and personal factors in employee turnover and absenteeism. *Psychological Bulletin*, 80, pp. 151–176.
- Porter, L. W., Crampon, W. J., & Smith, F. J. (1976). Organizational commitment and managerial turnover: A longitudinal study. *Organizational Behavior and Human Performance*, 15, pp. 87–98.
- Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T., & Boulian, P. V. (1974). Organizational Commitment, Job Satisfaction, and Turnover among Psychiatric Technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59, pp. 603–609.
- Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T., & Boulian, R. T. (1974). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59, pp. 603–609.
- Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage*. New York: Free Press.
- Price, J. L. (1975). The measurement of turnover. *Industrial Relations Journal*, 6(4), pp. 33–46.
- Price, J. L. (1977). *The Study of Turnover*. Ames, IA.: Iowa State University Press.
- Price, J. L. (1995). A role for demographic variables in the study of absenteeism and turnover. *International Journal of Career Management*, 7(5), pp. 26–32.
- Price, J. L. (2001). Reflections on the Determinants of Voluntary Turnover. *International Journal of Manpower*, 22, pp. 600–624.
- Price, J. L., & Kim, S.-W. (1993). The Relationship between Demographic Variables and Intent to Stay in the Military: Medical Personnel in a U.S. Air Force Hospital. *Armed Forces & Society*, 20(1), pp. 125–144.
- Price, J. L., & Mueller, C. W. (1981). A Causal Model of Turnover for Nurses. *The*

- Academy of Management Journal*, 24(3), pp. 543–565.
- Purcell, J., Kinnie, K., Hutchinson, R., Rayton, B., & Swart, J. (2003). *Understanding the People and Performance Link: Unlocking the black box*. London: CIPD.
- PWC. (2011, June 18). *Foreign Banks in China 2011*. Retrieved 2020 September 10, from PWCHK: [https://www.pwc.de/de/finanzdienstleistungen/banken/assets/fs\\_foreign\\_banks\\_china\\_jun2011.pdf](https://www.pwc.de/de/finanzdienstleistungen/banken/assets/fs_foreign_banks_china_jun2011.pdf)
- PWC. (2012, July 18). *Foreign Banks in China 2012*. Retrieved 2020 September 10, from PWCCN: <https://www.pwc.com/gr/en/surveys/assets/foreign-banks-china-jul2012.pdf>
- PWC. (2014). *Foreign Banks in China 2013*. Retrieved 2018 September 16, from IberChina: [http://www.iberchina.org/files/banca\\_extranjera\\_china\\_pwc.pdf](http://www.iberchina.org/files/banca_extranjera_china_pwc.pdf)
- Ramlall, S. (2004). A Review of Employee Motivation Theories and their Implications for Employee Retention within Organizations. *The journal of American Academy of Business*, 5(1/2), pp. 52–63.
- Riddell, C. (2011). Compensation Policy and Quit Rates: A Multilevel Approach Using Benchmarking Data Chris. *Industrial Relations*, 50(4), pp. 656–677.
- Robinson, D., Fletcher, L., Truss, C., Alfes, K., Holmes, J., Madden, A., . . . Currie, G. (2014). *Guide to Engagement for Line Managers*. Brighton, UK: Institute for Employment Studies.
- Robinson, D., Perryman, S., & Hayday, S. (2004). The drivers of employee engagement. In *IES Report No. 408*. Brighton, UK: Institute for Employment Studies.
- Rosen, C. (2020, February 21). *Broad-Based Stock Plans Remain Prevalent in Fortune Best 100 Companies to Work For*. Retrieved from Employee Ownership Blog: <https://www.nceo.org/employee-ownership-blog/broad-based-stock-plans-remain-prevalent-fortune-best-100-companies-work>
- Saleh, S. D., Lee, R. J., & Prien, E. P. (1965). Why Nurses Leave Their Jobs—An Analysis of Female Turnover. *Personnel Administration*, 28, pp. 25–28.
- Schuler, R. S. (1989). Strategic Human Resource Management and Industrial Relations. *Human Relations*, 42, pp. 157–184.
- Schuler, R. S., & Jackson, S. E. (1987). Linking competitive strategies with human resource management practices. *Academy of Management Executive*, 1, pp. 207–219.
- Sheridan, J. E., & Abelson, M. A. (1983). Cusp catastrophe model of employee turnover. *Academy of Management Journal*, 26(3), pp. 418–436.
- Siebert, S. W., & Zubanov, N. (2009). Searching for the optimal level of employee turnover: A study of a large U.K. retail organization. *Academy of Management Journal*, 52(2), pp. 94–313.
- Simon, H. A. (1957). *Models of man; social and rational*. New York: Wiley.
- Steel, R. P., Griffeth, R. W., & Hom, P. W. (2002). Practical retention policy for the

- practical manager. *Academy of Management Executive*, 16, pp. 149–162.
- Steers, R. M. (1977). Antecedents and outcomes of organizational commitment. *Administrative Science Quarterly*, 22, pp. 46–56.
- Steers, R. M., & Mowday, R. T. (1981). Employee turnover and postdecision accommodation processes. In L. Cummings, & B. Staw (Eds.), *Research in organizational behavior* (Vol. 3, pp. 235–281). Greenwich, CT: JAI Press.
- Survey Research Center. (1975). *Michigan Organizational Assessment Package: Progress Report II*. Institute for Social Research. Ann Arbor: The University of Michigan.
- Ulrich, D. (1997). *Human resource champions: the next agenda for adding value and delivering results*. Boston: Harvard Business School Press.
- Ulrich, D., Halbrook, R., Meder, D., Stuchlik, M., & Thorpe, S. (1991). Employee and customer attachment: Synergies for competitive advantage. *Human Resource Planning*, 14, pp. 89–103.
- Vroom H.V. (1964). *Work and motivation*. New York: Wiley.
- Watson, T. J. (2010). Critical social science, pragmatism and the realities of HRM. *The International Journal of Human Resource Management*, 21(6), pp. 915–931.
- Williams, M. L., McDaniel, M. A., & Nguyen, N. T. (2006). A Meta-Analysis of the Antecedents and Consequences of Pay Level Satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 91(2), pp. 392–413.
- Wind, Y., Douglas, P. S., & Perlmutter, V. H. (1973). Guidelines for Developing International Marketing Strategies. *Journal of Marketing*, 37, pp. 14–23.
- Zheng, W. B., Kaur, S., & Tao, Z. (2010). A critical review of employee turnover model (1938-2009) and development in perspective of performance. *African Journal of Business Management*, 4(19), pp. 4146–4158.

### <ウェブサイト>

Allied Commercial Bank

<http://www.alliedbankchina.com.cn/>

Australia and New Zealand Bank (China)

<https://www.anz.com/institutional/global/china/zh-hans/>

Bangkok Bank (China)

<https://www.bangkokbank.com.cn/>

Bank of Montreal (China)

<http://bmobmo.chinainout.com/>

Bank SinoPac (China)

<http://bank.sinopac.com.cn/sinopacBC/index.html>

BNP Paribas (China)

<https://china.bnpparibas.com/zh/contact-us/bnp-paribas-china/>

Cathay United Bank (China)  
<https://www.cathaybk.com.cn/Cathaybk/oversea/ShangHai/index.aspx>

Chang Hwa Bank (China)  
<https://www.bankchanghwa.com.cn/>

China CITIC Bank International  
<https://www.cncbinternational.com/home/en/index.jsp>

Chinese Mercantile Bank  
[www.cmbcn.com.cn/](http://www.cmbcn.com.cn/)

Citibank (China)  
<https://www.citibank.com.cn/sim/index.htm>

Credit Agricole CIB (China)  
<http://23a591460.cn.global-trade-center.com/>

Dah Sing Bank (China)  
[https://www.dahsing.com.cn/portal/zh\\_CN/home/index.html](https://www.dahsing.com.cn/portal/zh_CN/home/index.html)

DBS Bank (China)  
<https://www.dbs.com.cn/index-sc/default.page>

Deutsche Bank (China)  
<https://china.db.com/china/>

E.SUN Bank (China)  
<https://www.esun-bank.com.cn/>

East West Bank (China)  
<https://www.eastwestbank.com.cn/>

Fubon Bank (China)  
<https://www.fubonchina.com/>

Hana Bank (China)  
<https://www.hanabank.cn/hana/cn/pub001/2016-09-18/169ie4v753850.shtml>

Hang Seng Bank (China)  
<https://www.hangseng.com.cn/1/2/>

HSBC Bank (China)  
<https://www.hsbc.com.cn/en-cn/>

Industrial Bank of Korea (China)  
<https://global.ibk.co.kr/cn/>

JPMorgan Chase Bank (China)  
<https://www.jpmorganchina.com.cn/zh/about-us>

KASIKORNBANK (China)  
<https://www.kasikornbank.com.cn/>

Kookmin Bank (China)  
<http://www.kbstarchina.com/>

Metrobank (China)  
[http://www.metrobank.com.cn/website\\_cn/](http://www.metrobank.com.cn/website_cn/)

Mizuho Bank (China)  
<https://www.mizuhogroup.com/asia-pacific/china/cn>

Morgan Stanley Bank International (China)  
<https://www.morganstanleychina.com/what-we-do/morgan-stanley-bank-international>

MUFG Bank (China)  
<https://www.bk.mufg.jp/global/globalnetwork/asiaoceania/index.html>

Nanyang Commercial Bank (China)  
<https://www.ncbchina.cn/website/ncb-zh/view/main/main.html>

OCBC Wing Hang Bank (China)  
<https://www.ocbc.com.cn/group/CN/group-home.html>

ShinHan bank (China)  
<https://www.shinhanchina.com/global.shinhan>

Societe Generale (China)  
[https://sogonline.societegenerale.cn/page/comingsoon\\_cn.html](https://sogonline.societegenerale.cn/page/comingsoon_cn.html)

SPD Silicon Valley Bank  
<https://www.spd-svbank.com/cn/>

Standard Chartered Bank (China)  
<https://www.sc.com/cn/>

Sumitomo Mitsui Banking Corporation (China)  
[https://www.smbc.co.jp/global/location\\_oversea/china/index.html](https://www.smbc.co.jp/global/location_oversea/china/index.html)

The Bank of East Asia (China)  
<https://www.hkbea.com.cn/PersonalBusiness/>

UBS (China)  
<https://www.ubs.com/cn/sc/ubs-china.html>

United Overseas Bank (China)  
<https://www.uobchina.com.cn/general/index.page>

Woori Bank (China)  
<https://www.wooribankchina.com/woori/index.html>

Zheng Xin Bank

<https://www.zxbk.com.cn/>

北京銀行

<http://www.bankofbeijing.com.cn/>

江蘇銀行

<http://www.jsbchina.cn/>

寧波銀行

<http://www.nbc.com.cn/>

南京銀行

<https://www.njcb.com.cn/>

前程无忧

<https://www.51job.com/>

上海銀行

<https://www.bosc.cn/zh/>

中国人民銀行

<http://www.pbc.gov.cn/>

中国銀行保險監督管理委員會

<http://www.cbirc.gov.cn/cn/view/pages/index/index.html>

中国銀行協會

<https://www.china-cba.net/>

智联招聘

[highpin.zhaopin.com](http://highpin.zhaopin.com)

## 付録

### 1. 実証研究 I の予備調査におけるアンケート調査票：外资银行离职原因问卷调查表（予備調査）

尊敬的受访者：

感谢您在百忙之中参与本次问卷调查，请根据您的实际情况，在最符合您真实想法的答案下标注下划线。

问卷答案仅用于学术研究，再次感谢您的支持！

1 您的性别 [单选题] \*

男

女

2 外资银行的类别 [单选题] \*

欧美银行

日资银行

3 从该银行离职时您的年龄 [单选题] \*

25 岁及以下

26-30 岁

31-35 岁

36-40 岁

41-50 岁

51 岁及以上

4 从该银行离职时您的学历 [单选题] \*

专科及以下

本科

硕士

博士

5 从该银行离职时您的婚姻状况 [单选题] \*

单身

已婚

6 从该银行离职时您有几个孩子 [单选题] \*

无

1 个

2 个及以上

7 在该银行的工作年数 [单选题] \*

3 年及以下

3-5 年

5-10 年

10-15 年                       15-20 年                       20 年及以上

8 在该银行的工作岗位 [单选题] \*

前台                       中台                       后台

9 离职时，与在该银行的工作相比，找到一份同样好的工作很难。 [单选题] \*

非常不同意     不同意                       不同意也不反对                       同意                       非常同意

10 离职时，与在该银行的工作相比，找到一份更好的工作很难。 [单选题] \*

非常不同意     不同意                       不同意也不反对                       同意                       非常同意

11 离职时，与在该银行的工作相比，找到一份好得多的工作很难。 [单选题] \*

非常不同意     不同意                       不同意也不反对                       同意                       非常同意

12 我在该银行完成工作所需的技能和知识在其他公司也适用。 [单选题] \*

非常不同意     不同意                       不同意也不反对                       同意                       非常同意

13 我在该银行完成工作所需的大部分技能和知识在我的新工作中都很有用。 [单选题]

\*

非常不同意     不同意                       不同意也不反对                       同意                       非常同意

14 我在该银行完成工作所需的技能和知识很难在其他公司通用。 [单选题] \*

非常不同意     不同意                       不同意也不反对                       同意                       非常同意

15 我在该银行完成工作所需的大部分技能和知识只在该银行适用。 [单选题] \*

非常不同意     不同意                       不同意也不反对                       同意                       非常同意

16 在该银行，我有权利决定用什么方法来完成工作。 [单选题] \*

非常不同意     不同意                       不同意也不反对                       同意                       非常同意

17 在该银行，我有权利决定我的工作流程。 [单选题] \*

- 非常不同意     不同意     不同意也不反对     同意     非常同意
- 18 在该银行，我有权利选择我的工作方式。 [单选题] \*
- 非常不同意     不同意     不同意也不反对     同意     非常同意
- 19 在该银行，我有权利控制自己的工作时间。 [单选题] \*
- 非常不同意     不同意     不同意也不反对     同意     非常同意
- 20 在该银行，我有权利决定自己的工作的顺序。 [单选题] \*
- 非常不同意     不同意     不同意也不反对     同意     非常同意
- 21 在该银行，我有权利决定我要执行的具体任务。 [单选题] \*
- 非常不同意     不同意     不同意也不反对     同意     非常同意
- 22 为了能集中精力完成重要的任务，我有权利改变我的工作方法，而不是把时间浪费在不必要的工作上。 [单选题] \*
- 非常不同意     不同意     不同意也不反对     同意     非常同意
- 23 在该银行，我有权利改变我的工作目标。 [单选题] \*
- 非常不同意     不同意     不同意也不反对     同意     非常同意
- 24 在设定工作目标时，我拥有一定程度的控制权。 [单选题] \*
- 非常不同意     不同意     不同意也不反对     同意     非常同意
- 25 大多数晋升是基于在职年数。 [单选题] \*
- 非常不同意     不同意     不同意也不反对     同意     非常同意
- 26 与上司相处融洽的员工能更快地得到晋升。 [单选题] \*
- 非常不同意     不同意     不同意也不反对     同意     非常同意
- 27 雇用新员工的选择标准是完成工作所需的能力。 [单选题] \*

- 非常不同意     不同意     不同意也不反对     同意     非常同意
- 28 最受重视的员工是那些对公司贡献最大的人。 [单选题] \*
- 非常不同意     不同意     不同意也不反对     同意     非常同意
- 29 有能力的员工会受到银行的鼓励。 [单选题] \*
- 非常不同意     不同意     不同意也不反对     同意     非常同意
- 30 在该银行的实际工作中，规则和条例平等地约束着所有员工。 [单选题] \*
- 非常不同意     不同意     不同意也不反对     同意     非常同意
- 31 级别高的员工可以很容易地避开许多规则和条例的执行。 [单选题] \*
- 非常不同意     不同意     不同意也不反对     同意     非常同意
- 32 直属领导很少花时间来确保他们的规则和条例适用于所有人。 [单选题] \*
- 非常不同意     不同意     不同意也不反对     同意     非常同意
- 33 直属领导在应用规则和条例方面有很多例外。 [单选题] \*
- 非常不同意     不同意     不同意也不反对     同意     非常同意
- 34 在该银行，那些与直属领导相处得很好的员工，也都能遵守银行的规则和条例。 [单选题] \*
- 非常不同意     不同意     不同意也不反对     同意     非常同意
- 35 在该银行，所有员工无一例外都遵守规则和条例。 [单选题] \*
- 非常不同意     不同意     不同意也不反对     同意     非常同意
- 36 该银行的办工桌很小，我没有足够的空间来完成工作。 [单选题] \*
- 非常不同意     不同意     不同意也不反对     同意     非常同意
- 37 在该银行，我有足够的设备来完成我的工作。 [单选题] \*

- 非常不同意    ○不同意            ○不同意也不反对    ○同意            ○非常同意
- 38 在该银行，我有时很迷惑，哪些是应该我负责的工作内容。 [单选题] \*
- 非常不同意    ○不同意            ○不同意也不反对    ○同意            ○非常同意
- 39 在工作中，我能够清楚地看到我在银行中应扮演的角色。 [单选题] \*
- 非常不同意    ○不同意            ○不同意也不反对    ○同意            ○非常同意
- 40 我从不同的主管那里得到相互矛盾的指示。 [单选题] \*
- 非常不同意    ○不同意            ○不同意也不反对    ○同意            ○非常同意
- 41 我从我的直属领导那里得到了相互矛盾的指示。 [单选题] \*
- 非常不同意    ○不同意            ○不同意也不反对    ○同意            ○非常同意
- 42 我没有足够的时间来完成所有的工作。 [单选题] \*
- 非常不同意    ○不同意            ○不同意也不反对    ○同意            ○非常同意
- 43 我有太多的工作要做。 [单选题] \*
- 非常不同意    ○不同意            ○不同意也不反对    ○同意            ○非常同意
- 44 我不得不加快工作进度。 [单选题] \*
- 非常不同意    ○不同意            ○不同意也不反对    ○同意            ○非常同意
- 45 考虑到我的技能和我在工作中付出的努力，我对我的工资感到满意。 [单选题] \*
- 非常不同意    ○不同意            ○不同意也不反对    ○同意            ○非常同意
- 46 我的报酬取决于我的工作表现如何。 [单选题] \*
- 非常不同意    ○不同意            ○不同意也不反对    ○同意            ○非常同意

- 47 与其他外资银行相比，我的工资是公平的。 [单选题] \*
- 非常不同意     不同意     不同意也不反对     同意     非常同意
- 48 我对自己的工资非常不满意。 [单选题] \*
- 非常不同意     不同意     不同意也不反对     同意     非常同意
- 49 我对银行的薪酬制度非常满意。 [单选题] \*
- 非常不同意     不同意     不同意也不反对     同意     非常同意
- 50 与其他员工的工资相比，我的工资是公平合理的。 [单选题] \*
- 非常不同意     不同意     不同意也不反对     同意     非常同意
- 51 晋升是定期的。 [单选题] \*
- 非常不同意     不同意     不同意也不反对     同意     非常同意
- 52 有很好的晋升机会。 [单选题] \*
- 非常不同意     不同意     不同意也不反对     同意     非常同意
- 53 在该银行，有一个让所有员工从普通员工做起，逐步晋升到更高的职位的晋升制度。  
[单选题] \*
- 非常不同意     不同意     不同意也不反对     同意     非常同意
- 54 在该银行，我升职的机会很大。 [单选题] \*
- 非常不同意     不同意     不同意也不反对     同意     非常同意
- 55 在该银行，我做到管理层的机会很大。 [单选题] \*
- 非常不同意     不同意     不同意也不反对     同意     非常同意
- 56 我的工作有很多的多样性。 [单选题] \*
- 非常不同意     不同意     不同意也不反对     同意     非常同意

- 57 我有机会在工作中做很多不同的事情。 [单选题] \*
- 非常不同意     不同意     不同意也不反对     同意     非常同意
- 58 我不得不在工作中反复做同样的任务。 [单选题] \*
- 非常不同意     不同意     不同意也不反对     同意     非常同意
- 59 我发现自己每天都处于同样的情况。 [单选题] \*
- 非常不同意     不同意     不同意也不反对     同意     非常同意
- 60 当我的工作做得很好时，我的自信心就会上升。 [单选题] \*
- 非常不同意     不同意     不同意也不反对     同意     非常同意
- 61 我所做的工作大多是无用的或无聊的。 [单选题] \*
- 非常不同意     不同意     不同意也不反对     同意     非常同意
- 62 当我的工作做得好时，我很有成就感。 [单选题] \*
- 非常不同意     不同意     不同意也不反对     同意     非常同意
- 63 我所做的工作对我非常有用。 [单选题] \*
- 非常不同意     不同意     不同意也不反对     同意     非常同意
- 64 我的工作做得有多好，并不影响我对它的感觉。 [单选题] \*
- 非常不同意     不同意     不同意也不反对     同意     非常同意
- 65 我不适合这份工作。 [单选题] \*
- 非常不同意     不同意     不同意也不反对     同意     非常同意
- 66 这份工作不适合我的技能。 [单选题] \*
- 非常不同意     不同意     不同意也不反对     同意     非常同意

- 67 这份工作并不是我所设想的那样。 [单选题] \*
- 非常不同意     不同意     不同意也不反对     同意     非常同意
- 68 这份工作的工作内容与我的能力相符。 [单选题] \*
- 非常不同意     不同意     不同意也不反对     同意     非常同意
- 69 这份工作能够展示我的能力。 [单选题] \*
- 非常不同意     不同意     不同意也不反对     同意     非常同意
- 70 当错误发生时，我的直属领导会找下属背锅。 [单选题] \*
- 非常不同意     不同意     不同意也不反对     同意     非常同意
- 71 我的直属领导让我决定如何完成我的工作。 [单选题] \*
- 非常不同意     不同意     不同意也不反对     同意     非常同意
- 72 我的直属领导关心我这个人。 [单选题] \*
- 非常不同意     不同意     不同意也不反对     同意     非常同意
- 73 我的直属领导就我的工作给我提供具体建议。 [单选题] \*
- 非常不同意     不同意     不同意也不反对     同意     非常同意
- 74 我的直属领导希望我做一份高质量的工作。 [单选题] \*
- 非常不同意     不同意     不同意也不反对     同意     非常同意
- 75 我的直属领导很称职。 [单选题] \*
- 非常不同意     不同意     不同意也不反对     同意     非常同意
- 76 我的直属领导拥有丰富的专业知识。 [单选题] \*
- 非常不同意     不同意     不同意也不反对     同意     非常同意

- 77 我的直属领导总是倾听我的意见和想法。 [单选题] \*
- 非常不同意     不同意     不同意也不反对     同意     非常同意
- 78 我的直属领导一直向我提供关于我工作的反馈。 [单选题] \*
- 非常不同意     不同意     不同意也不反对     同意     非常同意
- 79 我的直属领导让我清楚地知道我必须做什么。 [单选题] \*
- 非常不同意     不同意     不同意也不反对     同意     非常同意
- 80 我的直属领导对我的表现给予了公平的评价。 [单选题] \*
- 非常不同意     不同意     不同意也不反对     同意     非常同意
- 81 我的直属领导会给他/她喜欢的下属优待。 [单选题] \*
- 非常不同意     不同意     不同意也不反对     同意     非常同意
- 82 我的直属领导对下属很公平。 [单选题] \*
- 非常不同意     不同意     不同意也不反对     同意     非常同意
- 83 当我工作做得好的时候，我的直属领导会赞赏我。 [单选题] \*
- 非常不同意     不同意     不同意也不反对     同意     非常同意
- 84 我的直属领导会批评犯错误的人。 [单选题] \*
- 非常不同意     不同意     不同意也不反对     同意     非常同意

## 2. 実証研究 II の予備調査におけるアンケート調査票：外资银行敬业度促进要素 问卷调查表（予備調査）

尊敬的受访者：

感谢您在百忙之中参与本次问卷调查，请根据您的实际情况，在最符合您真实想法的答案下标注下划线。

问卷答案仅用于学术研究，再次感谢您的支持！

1 您的性别 [单选题] \*

男

女

2 外资银行类别 [单选题] \*

欧美银行

日资银行

3 您的年龄 [单选题] \*

25 岁及以下

26-30 岁

31-35 岁

36-40 岁

41-50 岁

51 岁及以上

4 您的学历 [单选题] \*

专科及以下

本科

硕士

博士

5 您的婚姻状况 [单选题] \*

单身

已婚

6 您有几个孩子 [单选题] \*

无

1

2 个及以上

7 在该银行的工作年数 [单选题] \*

- 3 年及以下                       3-5 年                       5-10 年  
 10-15 年                       15-20 年                       20 年及以上

8 工作岗位 [单选题] \*

- 前台                       中台                       后台

9 考虑到我的技能和我在工作中付出的努力，我对我的工资感到满意。 [单选题] \*

- 非常不同意     不同意                       不同意也不反对     同意                       非常同意

10 我的报酬取决于我的工作表现如何。 [单选题] \*

- 非常不同意     不同意                       不同意也不反对     同意                       非常同意

11 与其他外资银行相比，我的工资是公平的。 [单选题] \*

- 非常不同意     不同意                       不同意也不反对     同意                       非常同意

12 我对自己的工资非常不满意。 [单选题] \*

- 非常不同意     不同意                       不同意也不反对     同意                       非常同意

13 我对银行的薪酬制度非常满意。 [单选题] \*

- 非常不同意     不同意                       不同意也不反对     同意                       非常同意

14 与其他员工的工资相比，我的工资是公平的。 [单选题] \*

- 非常不同意     不同意                       不同意也不反对     同意                       非常同意

15 晋升是定期的。 [单选题] \*

- 非常不同意     不同意                       不同意也不反对     同意                       非常同意

16 有很好的晋升机会。 [单选题] \*

- 非常不同意     不同意                       不同意也不反对     同意                       非常同意

17 有一个让所有银行员工从普通员工做起，逐步晋升到更高的职位的晋升制度。 [单选题] \*

非常不同意     不同意     不同意也不反对     同意     非常同意

18 在该银行，我升职的机会很大。 [单选题] \*

非常不同意     不同意     不同意也不反对     同意     非常同意

19 在该银行，我做到管理层的机会很大。 [单选题] \*

非常不同意     不同意     不同意也不反对     同意     非常同意

20 大多数晋升是基于在职年数。 [单选题] \*

非常不同意     不同意     不同意也不反对     同意     非常同意

21 与上司相处融洽的员工能更快地得到晋升。 [单选题] \*

非常不同意     不同意     不同意也不反对     同意     非常同意

22 雇用新员工的选择标准是完成工作所需的能力。 [单选题] \*

非常不同意     不同意     不同意也不反对     同意     非常同意

23 最受重视的员工是那些对公司贡献最大的人。 [单选题] \*

非常不同意     不同意     不同意也不反对     同意     非常同意

24 有能力的员工会受到银行的鼓励。 [单选题] \*

非常不同意     不同意     不同意也不反对     同意     非常同意

25 在该银行的实际工作中，规则和条例平等地约束着所有员工。 [单选题] \*

非常不同意     不同意     不同意也不反对     同意     非常同意

26 级别高的员工可以很容易地避开许多规则和条例的执行。 [单选题] \*

非常不同意     不同意     不同意也不反对     同意     非常同意

- 27 直属领导很少花时间确保他们的规则和条例适用于所有人。 [单选题] \*
- 非常不同意     不同意     不同意也不反对     同意     非常同意
- 28 直属领导在应用规则和条例方面有很多例外。 [单选题] \*
- 非常不同意     不同意     不同意也不反对     同意     非常同意
- 29 在该银行，那些与直属领导相处得很好的员工，也都能遵守银行的规则和条例。 [单选题] \*
- 非常不同意     不同意     不同意也不反对     同意     非常同意
- 30 在该银行，所有员工无一例外都遵守规则和条例。 [单选题] \*
- 非常不同意     不同意     不同意也不反对     同意     非常同意
- 31 我有权利决定用什么方法来完成工作。 [单选题] \*
- 非常不同意     不同意     不同意也不反对     同意     非常同意
- 32 我有权利决定我的工作流程。 [单选题] \*
- 非常不同意     不同意     不同意也不反对     同意     非常同意
- 33 我有权利选择我的工作方式。 [单选题] \*
- 非常不同意     不同意     不同意也不反对     同意     非常同意
- 34 我有权利控制自己的工作时间。 [单选题] \*
- 非常不同意     不同意     不同意也不反对     同意     非常同意
- 35 我有权利决定自己的工作的顺序。 [单选题] \*
- 非常不同意     不同意     不同意也不反对     同意     非常同意
- 36 我有权利决定我要执行的具体任务。 [单选题] \*
- 非常不同意     不同意     不同意也不反对     同意     非常同意

37 为了能集中精力完成重要的任务，我有权改变我的工作方法，而不是把时间浪费在不必要的工作上。 [单选题] \*

- 非常不同意     不同意     不同意也不反对     同意     非常同意

38 我有权改变我的工作目标。 [单选题] \*

- 非常不同意     不同意     不同意也不反对     同意     非常同意

39 在设定工作目标时，我拥有一定程度的控制权。 [单选题] \*

- 非常不同意     不同意     不同意也不反对     同意     非常同意

40 当我的工作做得很好时，我的自信心就会上升。 [单选题] \*

- 非常不同意     不同意     不同意也不反对     同意     非常同意

41 我所做的工作大多是无用的或无聊的。 [单选题] \*

- 非常不同意     不同意     不同意也不反对     同意     非常同意

42 当我的工作做得好时，我很有成就感。 [单选题] \*

- 非常不同意     不同意     不同意也不反对     同意     非常同意

43 我所做的工作对我非常有用。 [单选题] \*

- 非常不同意     不同意     不同意也不反对     同意     非常同意

44 我的工作做得有多好，并不影响我对它的感觉。 [单选题] \*

- 非常不同意     不同意     不同意也不反对     同意     非常同意

45 当错误发生时，我的直属领导会找下属背锅。 [单选题] \*

- 非常不同意     不同意     不同意也不反对     同意     非常同意

46 我的直属领导让我决定如何完成我的工作。 [单选题] \*

- 非常不同意     不同意     不同意也不反对     同意     非常同意

- 47 我的直属领导关心我这个人。 [单选题] \*
- 非常不同意     不同意     不同意也不反对     同意     非常同意
- 48 我的直属领导就我的工作给我提供具体建议。 [单选题] \*
- 非常不同意     不同意     不同意也不反对     同意     非常同意
- 49 我的直属领导希望我做一份高质量的工作。 [单选题] \*
- 非常不同意     不同意     不同意也不反对     同意     非常同意
- 50 我的直属领导很称职。 [单选题] \*
- 非常不同意     不同意     不同意也不反对     同意     非常同意
- 51 我的直属领导拥有丰富的专业知识。 [单选题] \*
- 非常不同意     不同意     不同意也不反对     同意     非常同意
- 52 我的直属领导总是倾听我的意见和想法。 [单选题] \*
- 非常不同意     不同意     不同意也不反对     同意     非常同意
- 53 我的直属领导一直向我提供关于我工作的反馈。 [单选题] \*
- 非常不同意     不同意     不同意也不反对     同意     非常同意
- 54 我的直属领导让我清楚地知道我必须做什么。 [单选题] \*
- 非常不同意     不同意     不同意也不反对     同意     非常同意
- 55 我的直属领导对我的表现给予了公平的评价。 [单选题] \*
- 非常不同意     不同意     不同意也不反对     同意     非常同意
- 56 我的直属领导会给他/她喜欢的下属优待。 [单选题] \*
- 非常不同意     不同意     不同意也不反对     同意     非常同意

- 57 我的直属领导对下属很公平。 [单选题] \*
- 非常不同意     不同意     不同意也不反对     同意     非常同意
- 58 当我工作做得好的时候，我的直属领导会赞赏我。 [单选题] \*
- 非常不同意     不同意     不同意也不反对     同意     非常同意
- 59 我的直属领导会批评犯错误的人。 [单选题] \*
- 非常不同意     不同意     不同意也不反对     同意     非常同意
- 60 我会对我的朋友高度评价这个银行。 [单选题] \*
- 非常不同意     不同意     不同意也不反对     同意     非常同意
- 61 我会为家人或朋友使用该银行的业务感到高兴。 [单选题] \*
- 非常不同意     不同意     不同意也不反对     同意     非常同意
- 62 这个银行被认为是好的雇主。 [单选题] \*
- 非常不同意     不同意     不同意也不反对     同意     非常同意
- 63 这个银行大体上受到好评。 [单选题] \*
- 非常不同意     不同意     不同意也不反对     同意     非常同意
- 64 我会很自豪地告诉别人我是这家银行的一员。 [单选题] \*
- 非常不同意     不同意     不同意也不反对     同意     非常同意
- 65 在工作绩效方面，这家银行激发了我最好的一面。 [单选题] \*
- 非常不同意     不同意     不同意也不反对     同意     非常同意
- 66 我觉得我的价值观和银行的价值观很像。 [单选题] \*
- 非常不同意     不同意     不同意也不反对     同意     非常同意

67 我会做比实际需要更多的事情。 [单选题] \*

- 非常不同意     不同意     不同意也不反对     同意     非常同意

68 我会尽力帮助同事。 [单选题] \*

- 非常不同意     不同意     不同意也不反对     同意     非常同意

69 我会努力跟上我所在的工作领域的最新发展。 [单选题] \*

- 非常不同意     不同意     不同意也不反对     同意     非常同意

70 为了达到银行的目标，我自愿做工作以外的事情。 [单选题] \*

- 非常不同意     不同意     不同意也不反对     同意     非常同意

71 为了改善小组或部门的工作，我常常提出自己的建议。 [单选题] \*

- 非常不同意     不同意     不同意也不反对     同意     非常同意

### 3. 実証研究 I の本調査におけるアンケート調査票：外资银行离职原因问卷调查表 (本調査)

尊敬的受访者：

感谢您在百忙之中参与本次问卷调查，请根据您的实际情况，在最符合您真实想法的答案下标注下划线。

问卷答案仅用于学术研究，再次感谢您的支持！

1 您的性别 [单选题] \*

男

女

2 外资银行的类别 [单选题] \*

欧美银行

日资银行

3 从该银行离职时您的年龄 [单选题] \*

25 岁及以下

26-30 岁

31-35 岁

36-40 岁

41-50 岁

51 岁及以上

4 从该银行离职时您的学历 [单选题] \*

专科及以下

本科

硕士

博士

5 从该银行离职时您的婚姻状况 [单选题] \*

单身

已婚

6 从该银行离职时您有几个孩子 [单选题] \*

无

1 个

2 个及以上

7 在该银行的工作年数 [单选题] \*

3 年及以下

3-5 年

5-10 年

10-15 年

15-20 年

20 年及以上

8 在该银行的工作岗位 [单选题] \*

前台

中台

后台

9 离职时，与在该银行的工作相比，找到一份同样好的工作很难。 [单选题] \*

非常不同意

不同意

不同意也不  
反对

同意

非常同意

10 离职时，与在该银行的工作相比，找到一份更好的工作很难。 [单选题] \*

非常不同意

不同意

不同意也不  
反对

同意

非常同意

11 我在该银行完成工作所需的技能和知识很难在其他公司通用。 [单选题] \*

非常不同意

不同意

不同意也不  
反对

同意

非常同意

12 我在该银行完成工作所需的大部分技能和知识只在该银行适用。 [单选题] \*

非常不同意

不同意

不同意也不  
反对

同意

非常同意

13 为了能集中精力完成重要的任务，我有权改变我的工作方法，而不是把时间浪费在不必要的工作上。 [单选题] \*

非常不同意

不同意

不同意也不  
反对

同意

非常同意

14 在设定工作目标时，我拥有一定程度的控制权。 [单选题] \*

非常不同意

不同意

不同意也不  
反对

同意

非常同意

15 最受重视的员工是那些对公司贡献最大的人。 [单选题] \*

非常不同意

不同意

不同意也不  
反对

同意

非常同意

16 有能力的员工会受到银行的鼓励。 [单选题] \*

非常不同意

不同意

不同意也不  
反对

同意

非常同意

17 在该银行的实际工作中，规则和条例平等地约束着所有员工。 [单选题] \*

非常不同意

不同意

不同意也不  
反对

同意

非常同意

- 18 直属领导很少花时间来确保他们的规则和条例适用于所有人。 [单选题] \*
- 非常不同意     不同意     不同意也不反对     同意     非常同意
- 19 我有太多的工作要做。 [单选题] \*
- 非常不同意     不同意     不同意也不反对     同意     非常同意
- 20 我不得不加快工作进度。 [单选题] \*
- 非常不同意     不同意     不同意也不反对     同意     非常同意
- 21 与其他外资银行相比，我的工资是公平的。 [单选题] \*
- 非常不同意     不同意     不同意也不反对     同意     非常同意
- 22 我对自己的工资非常不满意。 [单选题] \*
- 非常不同意     不同意     不同意也不反对     同意     非常同意
- 23 在该银行，我升职的机会很大。 [单选题] \*
- 非常不同意     不同意     不同意也不反对     同意     非常同意
- 24 在该银行，我做到管理层的机会很大。 [单选题] \*
- 非常不同意     不同意     不同意也不反对     同意     非常同意
- 25 我的工作有很多的多样性。 [单选题] \*
- 非常不同意     不同意     不同意也不反对     同意     非常同意
- 26 我有机会在工作中做很多不同的事情。 [单选题] \*
- 非常不同意     不同意     不同意也不反对     同意     非常同意
- 27 我所做的工作大多是无用的或无聊的。 [单选题] \*
- 非常不同意     不同意     不同意也不反对     同意     非常同意

28 我所做的工作对我非常有用。 [单选题] \*

- 非常不同意     不同意     不同意也不反对     同意     非常同意

29 这份工作的工作内容与我的能力相符。 [单选题] \*

- 非常不同意     不同意     不同意也不反对     同意     非常同意

30 这份工作能够展示我的能力。 [单选题] \*

- 非常不同意     不同意     不同意也不反对     同意     非常同意

31 我的直属领导会给他/她喜欢的下属优待。 [单选题] \*

- 非常不同意     不同意     不同意也不反对     同意     非常同意

32 我的直属领导对下属很公平。 [单选题] \*

- 非常不同意     不同意     不同意也不反对     同意     非常同意

#### 4. 実証研究 II の本調査におけるアンケート調査票：外资银行敬业度促进要素问卷调查表（本調査）

尊敬的受访者：

感谢您在百忙之中参与本次问卷调查，请根据您的实际情况，在最符合您真实想法的答案下标注下划线。

问卷答案仅用于学术研究，再次感谢您的支持！

1 您的性别 [单选题] \*

男

女

2 外资银行类别 [单选题] \*

欧美银行

日资银行

3 您的年龄 [单选题] \*

25 岁及以下

26-30 岁

31-35 岁

36-40 岁

41-50 岁

51 岁及以上

4 您的学历 [单选题] \*

专科及以下

本科

硕士

博士

5 您的婚姻状况 [单选题] \*

单身

已婚

6 您有几个孩子 [单选题] \*

无

1

2 个及以上

7 在该银行的工作年数 [单选题] \*

- 3 年及以下                       3-5 年                       5-10 年  
 10-15 年                       15-20 年                       20 年及以上

8 工作岗位 [单选题] \*

- 前台                       中台                       后台

9 与其他外资银行相比，我的工资是公平的。 [单选题] \*

- 非常不同意     不同意                       不同意也不反对     同意                       非常同意

10 我对自己的工资非常不满意。 [单选题] \*

- 非常不同意     不同意                       不同意也不反对     同意                       非常同意

11 在该银行，我升职的机会很大。 [单选题] \*

- 非常不同意     不同意                       不同意也不反对     同意                       非常同意

12 在该银行，我做到管理层的机会很大。 [单选题] \*

- 非常不同意     不同意                       不同意也不反对     同意                       非常同意

13 最受重视的员工是那些对公司贡献最大的人。 [单选题] \*

- 非常不同意     不同意                       不同意也不反对     同意                       非常同意

14 有能力的员工会受到银行的鼓励。 [单选题] \*

- 非常不同意     不同意                       不同意也不反对     同意                       非常同意

15 在该银行的实际工作中，规则和条例平等地约束着所有员工。 [单选题] \*

- 非常不同意     不同意                       不同意也不反对     同意                       非常同意

16 直属领导很少花时间确保他们的规则和条例适用于所有人。 [单选题] \*

- 非常不同意     不同意                       不同意也不反对     同意                       非常同意

- 17 我有权利控制自己的工作时间。 [单选题] \*
- 非常不同意     不同意     不同意也不反对     同意     非常同意
- 18 我有权利决定自己工作的顺序。 [单选题] \*
- 非常不同意     不同意     不同意也不反对     同意     非常同意
- 19 我所做的工作大多是无用的或无聊的。 [单选题] \*
- 非常不同意     不同意     不同意也不反对     同意     非常同意
- 20 我所做的工作对我非常有用。 [单选题] \*
- 非常不同意     不同意     不同意也不反对     同意     非常同意
- 21 我的直属领导会给他/她喜欢的下属优待。 [单选题] \*
- 非常不同意     不同意     不同意也不反对     同意     非常同意
- 22 我的直属领导对下属很公平。 [单选题] \*
- 非常不同意     不同意     不同意也不反对     同意     非常同意
- 23 我会对我的朋友高度评价这个银行。 [单选题] \*
- 非常不同意     不同意     不同意也不反对     同意     非常同意
- 24 这个银行被认为是好的雇主。 [单选题] \*
- 非常不同意     不同意     不同意也不反对     同意     非常同意
- 25 这个银行大体上受到好评。 [单选题] \*
- 非常不同意     不同意     不同意也不反对     同意     非常同意
- 26 我觉得我的价值观和银行的价值观很像。 [单选题] \*
- 非常不同意     不同意     不同意也不反对     同意     非常同意