

氏名	蔡 怡 (サイ イ)		
本籍	中華人民共和国		
学位の種類	博士 (学術)		
学位の番号	博甲第 105 号		
学位授与の日付	2022 年 3 月 18 日		
学位授与の要件	学位規則第 4 条第 1 項該当		
学位論文題目	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－		
論文審査委員	(主査) 桜美林大学教授	境	睦
	(副査) 桜美林大学教授	杉 山 大 輔	
	桜美林大学准教授	董	光 哲
	日本大学名誉教授	菊 池 敏 夫	
	桜美林大学名誉教授	金 山	権

論文審査報告書

論文目次

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
第1章	先行研究	12
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
第2章	中国銀行業の発展とリテンション・マネジメント	52
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
第3章	中国市場における外資系銀行の現況.....	60
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
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	71
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
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	91
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
第6章	質問項目の作成と実証研究 I&II の予備調査.....	100
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
第7章	実証研究Ⅰ&Ⅱの本調査.....	141
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
終章	190
1	結論.....	190
2	本論のまとめ.....	196
3	残された課題.....	203
参考文献	204
付録	224

論文要旨

本論文では、中国進出外資系銀行が人材流出問題に直面している状況で、中国の銀行を対象とした人的資源管理に関する研究、とくに様々な人的資源管理理論を用いた実証研究が限られていることを問題意識にしながら、以下の点を検討している。

第1に、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明快に説明している。第2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した。第3に、中国進出外資系銀行におけるリテンション・マネージメントに関してのさまざまな問題、得られた結果をもとに人材確保施策の改善策を提示している。

具体的に、本研究は、中国に進出した日系銀行の3行と欧米系銀行の4行を対象として取り上げ、中国進出外資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ている。実態把握のため、最初に先行研究、文献レビューなどの定性的な分析を行い、これらの研究結果に基づき、実証分析を実施している。

実証研究Ⅰでは中国進出日欧米系銀行の元銀行員をサンプルとして、離職した原因を明らかにしている。最初に、予備調査を実施している。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設定し、アンケート調査表を作成することによって、収集されたデータの統計処理を行い、尺度項目を検証して

いる。得られた結果に基づき、予備調査での尺度項目とアンケート調査表を修正しながら、アンケート調査を実施し、収集されたデータを統計的手法で解析することによって、本研究の仮説を検証している。

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が目的である。研究手順は実証研究Ⅰと同様で、予備調査を行い、尺度項目を修正した上で、アンケート調査を実施し、定量的研究を行っている。

結果として中国進出外資系銀行の元銀行員が離職する主な要因が5つあることを確認した。最も割合が高いのは「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示されている。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が明らかとなっている。

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も確認している。フロントオフィスでは、「外的報酬」、「配分的正義」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」、「配分的正義」の水準が高ければ、フロントオフィスの銀行員の「エンゲージメント」が高くなると考えられる。一方、ミドルオフィスでは「外的報酬」、「配分的正義」、「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。バックオフィスでは、「外的報酬」、「自律性」、「ラインマネージャー」が「エンゲージメント」に対して正の影響を及ぼしていることが確認された。

論文審査要旨

本論文は以下の3つの点を明らかにしながら、丁寧な実証分析を行っている点で高い評価を与えることができる。

第1に、WTO加盟後の10年間に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詳細なデータを示し、中国進出外資系銀行における人材流出の実相を明らかにしている。第2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確認していることである。第3に、中国進出外資系銀行におけるリテンション・マネージメントに関してのさまざまな問題を把握することによって、科学的なアプローチから改善策を提示している。

具体的に、実証研究Ⅰでは中国進出外資系銀行の元銀行員をサンプルとして、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、アンケート調査を実施している。そして、収集されたデータを統計的手法で解析し、本研究の仮説を丁寧に検証していた。

実証研究 II 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実態を把握することを目的としており、現役の銀行員をサンプルとしながら、予備調査を実施し、尺度項目を修正した上で、定量的分析を精緻に行っていた。

その結果として中国進出外資系銀行の元銀行員が離職する要因が 5 つあることを明快に導き出しており。さら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を発見している。

いくつかの課題は残されているが、本論文は博士論文としての水準を満たすと評価し、合格とした。

口頭審査要旨

2021 年 12 月 16 日の 13 時 00 分から公開による口頭試問が実施された。公開試問の最初の 30 分間は、執筆者本人がパワーポイントを用いて口頭発表を行った。研究の背景と問題意識、研究目的、研究方法、分析結果、結論、本研究の限界と課題など、図表を提示しながら、論文についての詳細な説明が行われた。試問後半の 30 分は質疑応答であった。審査委員会の副査 4 名より、いくつかの指摘や質問があったが、的確な回答があり、彼女が研究領域に関する学術知識を有していることを確認することができた。副査より、今後の研究に向けて「欧米系銀行と日本の銀行とのさらなる比較分析」「中国国内銀行を含めてサンプル数を増やしての実証分析の実施」などが提案された。

審査の結果、本論文は博士論文としての水準を満たす研究であること、執筆者本人が博士号の学位を授与するに十分な学術的知識、および、今後自立して研究を継続発展できる能力を有することが確認され、審査員 5 名が全員一致で合格と判定した。