

2021年度博士論文（要旨）

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
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りテンション・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

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) 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

序章では、研究背景、問題意識、研究目的、研究対象、研究方法を取り上げた。

1. 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。

2. 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。また、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。そこで、本研究では、中国進出外資系銀行における人材流出の原因、人材確保に寄与するエンゲージメントに注目した。

3. 研究目的

研究は以下の3点を目的とする。(1) 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。(2) 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。(3) 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。

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。

また、銀行における職種は大きく分けると、「フロントオフィス」、「ミドルオフィス」、

と「バックオフィス」という3種がある。各職種の業務がそれぞれ異なっている。そこで、本研究はこの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

本研究は、まず先行研究、文献レビューなどの定性的な分析を行なってきた。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、本研究は実証研究の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、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1章 先行研究

第1章では、研究課題解明のために、人的資源管理の基礎理論について概観し、エンゲージメントと人材流出に関する先行研究を取り上げた。

1. 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。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。

2. エンゲージメントに関する先行研究

本章では、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関係があり、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と離職には負の関係があり、従業員のパフォーマンスには強い正の関係がある。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、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。

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、本章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る。

3. 人材流出に関する先行研究

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。

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、盛んに行われるようになった。本章では既存の代表的な離職モデルを取り上げた。

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。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-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。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。

第2章 中国銀行業の発展とリテンション・マネジメント

第2章では、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。

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させるため、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

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、中国進出外資系銀行の概況および日欧米系銀行の概況、中国進出欧米系銀行と日系銀行の業務展開と顧客層について考察を行った。

1. 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（中国）、SCB（中国）、東亜銀行（中国）、Citi（中国）の4行である。その後、DBS（中国）、ハンセン（中国）、OCBC（中国）、みずほ（中国）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。

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（中国）、ハンセン（中国）、SCB（中国）、3行がある。アメリカ系の銀行はCiti（中国）、JPモルガン・チェース銀行（中国）、浦東シリコンバレーバンク（中国）、イーストウエスト銀行（中国）、モルガン・スタンレー銀行（中国）、5行がある。フランス系の銀行はBNPパリバ銀行（中国）、クレディ・アグリコル・CIB（中国）、ソシエテ・ジェネラル銀行（中国）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（中国）、ドイツ系のドイツ銀行（中国）、スイス系のUBS銀行（中国）、カナダ系のモントリオール銀行（中国）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MUFG（中国）、SMBC（中国）、およびみずほ（中国）、3行がある。

3. 中国進出欧米系銀行と日系銀行の業務展開と顧客層

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。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。

中国進出日系銀行が顧客追随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。欧米系銀行は日系銀行と異なり、顧客追随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。

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

第4章では、中国進出外資系銀行の人材流出の概況を把握し、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リテンション・マネジメントについて考察した。

1. 中国進出外資系銀行の人材流出の概況

外資系銀行は長期的に人材流出問題に直面している。本研究では、外資系銀行の対前年総資産額成長率を取り上げ、外資系銀行の人材流出のピークと一緒に検討したところ、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明らかになった。

2. 中国進出外資系銀行のリテンション・マネジメント

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。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。しかし、2013年以降、現地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。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を比較したところ、外資系銀行における初任給最低賃金の中位数は現地系銀行の約7割と大きく下回っていることが明らかになった。

パフォーマンスの評価制度について、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考察したところ、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。

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

1. 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(図表5.1.1)。

図表 5.1.1 本研究構想の離職機能分析的モデル

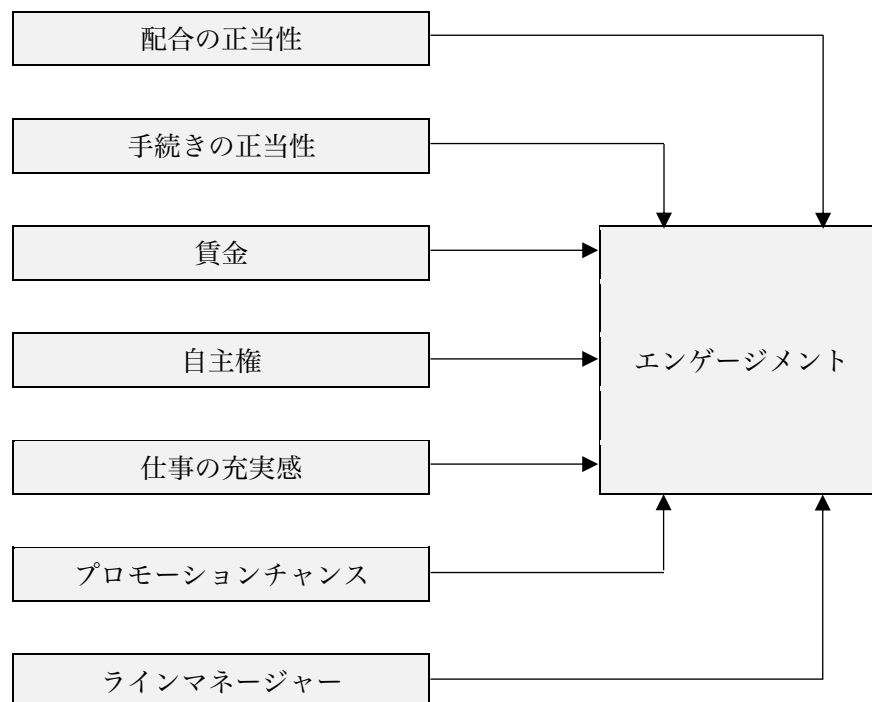
機能	定義	先行研究
機会	労働市場における雇用機会	Price (2001) March & Simon (1958)
一般教育	現職でも他の雇用者でも適用できる知識とスキルに関する研修	Price (2001) Becker (1964) Parson (1972)
自主権	仕事に対する権限の有無	Price (2001) Hackman & Oldham (1980)
配合の正当性	報酬と罰が職務遂行にどの程度関連しているか この定義は「平等」に焦点を当てている	Price (2001)
手続きの正当性	組織における意思決定プロセスの公正さ	Leventhal (1980)
仕事のストレス	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	人事管理上の役割	Armstrong (2014) Mladkova (2015) Ulrich (1997)

出所：筆者作成

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は本研究構想のエンゲージメント・モデルを示している。

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

第6章 質問項目の作成と実証研究 I&II の予備調査

第6章で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(実証研究I)とエンゲージメントモデル(実証研究II)における各変数の候補尺度を作成した。離職モデル尺度とエンゲージメントモデル尺度を、それぞれI-T相関分析、クロンバックの α 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は24に、エンゲージメントモデルの尺度項目は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 α 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。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。

第7章 実証研究I&IIの本調査

1. 実証研究 I 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。平均割合の高い順から、「プロモーションチャンス：項目h1. (88.5%) 項目h2. (84.8%)」、「機会：項目a1. (79.1%) 項目a2. (60.7%)」、「仕事のストレス：項目f2. (68.6%) 項目f1. (67.5%)」、「賃金水準：項目g1. (75.9%) 項目g2. (57.1%)」、「ラインマネージャー：項目l2. (58.6%) 項目l1. (57.1%)」である。「仕事のストレス」($F=12.516$, $p<0.001$)と「ラインマネージャー」($F=148.998$, $p<0.001$)において、職務グループ間に有意差が見られた。

2. 実証研究 II の結果

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。フロントオフィスでは、「外的報酬」($\beta=0.324$, $p<0.01$)、「配合の正当性」($\beta=0.348$, $p<0.001$)から「エンゲージメント」に対する標準偏回帰係数(β)が有意である。ミドルオフィスでは、「外的報酬」($\beta=0.553$, $p<0.001$)、「配合の正当性」($\beta=0.228$, $p<0.01$)、「ラインマネージャー」($\beta=0.266$, $p<0.001$)から「エンゲージメント」に対する標準偏回帰係数(β)が有意である。バックオフィスでは「外的報酬」($\beta=0.604$, $p<0.001$)、「自主権」($\beta=0.157$, $p<0.05$)、「ラインマネージャー」($\beta=0.247$, $p<0.001$)から「エンゲージメント」に対する標準偏回帰係数(β)が有意である。

終章

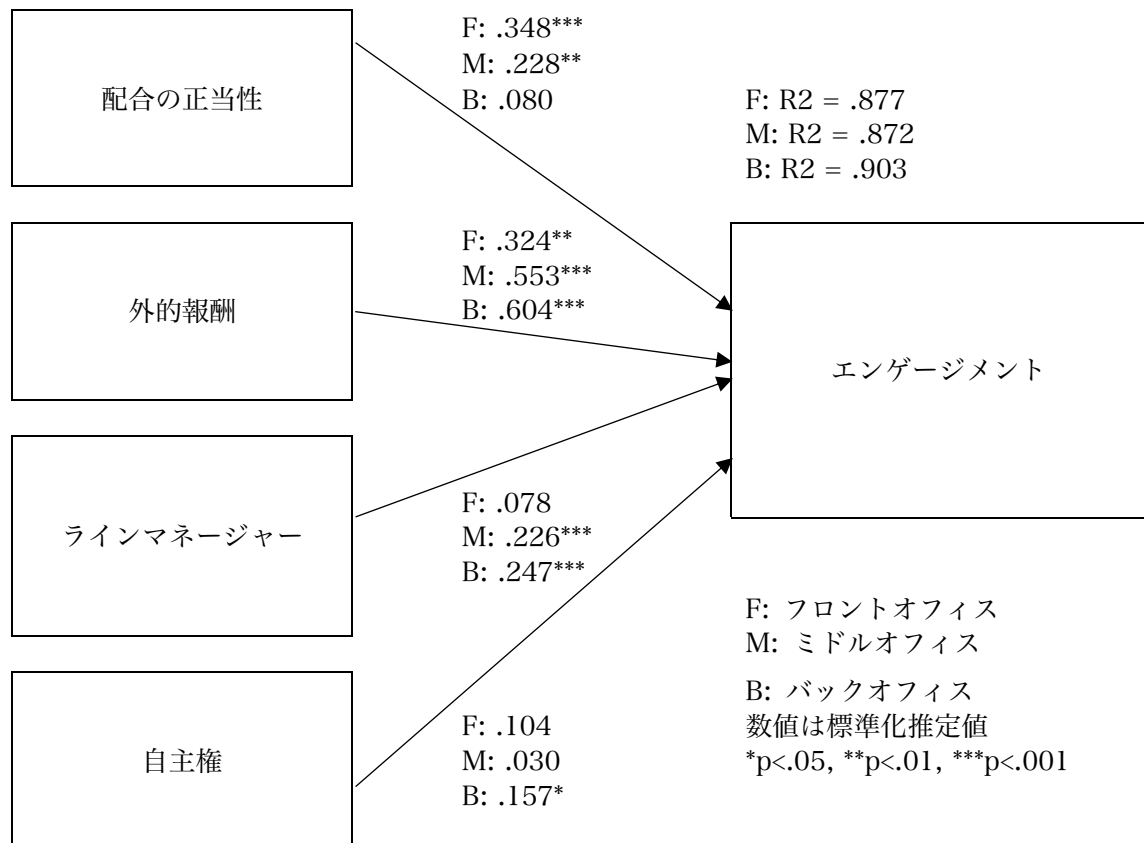
終章では本調査の結果を踏まえた考察を通して、結論を導き、残された課題を提示した。

1. 結論

中国進出外資系銀行の元銀行員が離職する主な要因において、最も割合の高いのは「プロモーションチャンス」である。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。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。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、以下のパス図で表現した（図表終1）。

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

この図に示すように、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が明らかになった。フロントオフィスでは、最も影響力の大きいのは「外的報酬」で、ミドルオフィスでは、最も影響力の大きい

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。バックオフィスにおいて、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。

さらに、研究結果から得た「昇進できる職場環境の整備」、「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」、「職務に応じた人的資源管理慣行の再検討」、「報酬制度の再検討」といった4つの知見をまとめた。

2. 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」の得点を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された。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。

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=212018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・劉春暁・劉元・李欣（上海財経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 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一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 一東アジアを中心に一』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
- 森健太朗・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。
- 境陸（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 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
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.china-cba.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 2021年1月25日
アクセス。

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](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 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。
- 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://zhuantu.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://zhuantu.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。
- 花旗銀行（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 2020年5月20日アクセス。
- 汇丰銀行（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
- 瑞穗銀行（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
2020年5月18日アクセス。
- 三菱日聯銀行（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 2020年5月16日アクセス。
- 新浪财经（2018年3月2日）「银监会：外资銀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 2018年9月30日アクセス。
- 渣打銀行（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 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 2020年7月7日アクセス。
- 恒生銀行（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。
- 瑞穗銀行（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
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 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。
- 渣打银行（中国）有限公司（2019）「2018 年度报告」
<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。
- 中智諮詢人力資本数据中心（2019）「中智 2019 年重点行業薪酬趨勢指南」
<https://bbs.pinggu.org/a-2877110.html> 2021 年 6 月 6 日アクセス。
- 瑞穗銀行（中国）有限公司（2020）「2019 年年度报告」
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 年年度报告」
https://www.smbc.co.jp/global/location_oversea/resources/pdf/fi2019.pdf
2020 年 5 月 18 日アクセス。
- 三菱日联银行（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 2020 年 5 月 16 日アクセス。
- 央广网（2020 年 9 月 25 日）「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。
- 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。
- 渣打银行（中国）有限公司（2020）「2019 年度报告」
<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。
- 澳大利亚和新西兰银行（中国）有限公司（2021）「2020 年度报告」
<https://www.anz.com/institutional/global/china/zh-hans/annual-report/>

2021年5月10日アクセス

ciic 中智咨询 (2021) 「中智 2020 年金融行业薪酬趋势指南」

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

花旗银行 (中国) 有限公司 (2021) 「2020 年年度报告」

http://www.citi.com.cn/html/cn/about_us/Our_business.html 2021年5月10日アクセス。

恒生银行 (中国) 有限公司 (2021) 「2020 年年度报告」

<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 年度报告」

<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。

融資中国 (2021) 「韦莱韬悦&融資中国: 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 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 2021年5月10日アクセス。

渣打銀行 (中国) 有限公司 (2021) 「2020 年度报告」

<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., & Mclver, 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

- Crawford, E. R., Rich, B. L., Buckman, B., & Bergeron, J. (2013). The antecedents and drivers of employee engagement. In C. Truss, R. Delbridge, 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 401–23(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
- 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
- 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/

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
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/
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

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

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