

日本の組織におけるリテンション・マネジメント

Retention Management in Japanese Organization

山下 洋史

Hiroshi Yamashita

目次

1. はじめに
2. 日本の組織におけるリテンション
3. 日本の年功型人事とリテンション
4. 日本の組織におけるリテンション・マネジメントの必要性
5. 日本の組織における実行部門への権限委譲
6. リテンションのもたらす正のスパイラル
7. 日本の組織におけるジョブ・ローテーションと未来志向的非適性配置
8. 日本の組織における内部労働市場
9. 日本人の「就社」意識とリテンション
10. 日本のリテンション・マネジメントにおける今後の課題
11. おわりに

1. はじめに

日本の組織は、米国の組織と比較して、人材の定着（リテンション [1]）という面で優れた性格を有している。これは、いわゆる「終身雇用」の成果であると考えられるが、単なる終身雇用のみではリテンションは成立しない。なぜなら、いくら終身雇用のもとで雇用が保障されていたとしても、従業員が離職を希望したとすれば、リテンションは成立しないからである。

したがって、日本の組織におけるリテンションは、いわゆる「終身雇用」の人事制度に加えて、従業員が長期的に所属組織で働こうとする「長期勤続」の意識にも支えられている。これに関して、山本 [1] はリテンションの要因が「雇用の長期保障」のみならず「職務満足の醸成」にもあることを指摘している。職務満足の醸成により、従業員の多くが長期的に勤続しようとするのである。

ここで、企業が従業員の長期的雇用を保障しながら、環境の変化に対して柔軟に対応していくためには、それを可能にする組織特性が必要であり、また従業員を長期的な勤続へと導くためには、そのためのインセンティブが必要である。本研究では、「内部労働市場」が前者（長期的雇用を保障したもとの環境の変化に対する柔軟な対応）を可能にし、「年功型人事」が後者（従

業員を長期的な勤続へと導くこと)を可能にしていることを指摘する。また、後者の年功型人事が従業員を長期的な勤続へと導くことで、ジョブ・ローテーション [2] による長期的なスパンでの人材育成を可能にし、前者の内部労働市場の形成を後押しするという研究視座を提示する。さらに、日本における「就社」意識 [3] が、従業員を長期的な勤続へと導くだけでなく、一つの職務に固執しない柔軟な態度を生み出し、それが未来志向的非適性配置 [4] を含んだジョブ・ローテーションを容易にすることを指摘する。その上で、労働者の就社意識は、従業員を組織人モデル [5] へと導き、またこのことがリテンションを強化するという視点を提示する。

一方で、リテンションには上記のような「正の側面」のみならず、ただ単に組織に留まっているだけという「負の側面」も存在することに注目し、リテンションをポジティブ・リテンション(正の貢献をもたらすリテンション)とネガティブ・リテンション(負の貢献をもたらすリテンション)に分割する村山・鄭・山下 [6] の枠組みに基づき、日本の組織におけるリテンション・マネジメントの課題について検討する。これにより、日本のリテンション・マネジメントにおける今後の課題として、いかにしてネガティブ・リテンションをポジティブ・リテンションへとシフトさせるかといった課題と、いかにして高度専門職のスペシャリストを、ポジティブ・リテンションへと導くかという2つの課題を指摘する。

2. 日本の組織におけるリテンション

企業の経営資源 (3M + I; Man, Money, Material, Information) におけるプライム・リソースはMan (ヒト) であろう。3M + Iのうち、ヒトのみが他の経営資源を活用することができるからである。そこで、ヒトという経営資源の価値をいかにして高めるかは、企業にとって重要な課題である。こうした課題に対して、日本企業はいわゆる「終身雇用システム」の中で、未来志向的非適性配置 [4] を含んだジョブ・ローテーションによる、長期的なスパンでの人材育成を図ってきたことは前述の通りである。

その一方で、近年は日本企業でも離職・転職が増加しており、長期的なスパンでの人材育成が難しい状況になりつつある。とりわけ、若年層の離職・転職の増加は顕著であり、大卒新規労働者の3割以上が入社後3年以内に退職するようになってしまった。もし、こうした状況がさらに顕著になれば、ジョブ・ローテーションを行うことができなくなり、内部労働市場の形成が困難になってしまう。そういった意味で、従業員の定着、すなわちリテンションが重要な課題となるのである。

リテンションは、一般に「保持」「保留」「継続」「引き留め」等を意味し、経営学の文脈の中では従業員を組織内に確保することを意味する [1]。しかしながら、「リテンション」は単に「従業員が組織に留まること」のみをめざしているわけではない [6]。それは、「定着した従業員が組織に対してどれだけ貢献するか」という問題を論じようとするからである。すなわち、リテンションの問題を論じる際には、組織への貢献が重要な観点となるのである。

そこで、本研究では、筆者ら（村山・鄭・山下 [6]）の先行研究に基づき、リテンションをポジティブ・リテンションとネガティブ・リテンションに分けることにより、日本の組織におけるリテンション・マネジメントの課題について検討していくことにする。

3. 日本の年功型人事とリテンション

日本の雇用システムにおける特徴の一つに、「年功型人事」がある。これは、能力主義的な人事と対比され、しばしば批判的のようになってきた。例えば、賃金であれば、年齢や勤続年数の上昇とともに自動的に上がっていく賃金がこれに相当し、従業員にとって、その企業で長く働けば働くほど高い賃金が期待される。また、昇進であれば、長く働けば働くほど高い役職に就くことが期待されるのである。

しかしながら、こうした年功型人事により、若くて有能な人材の賃金が相対的に低い水準に抑えられたり、昇進や昇格の機会が奪われてしまったりすることになる。それが、若い従業員のモチベーションを低下させるだけでなく、中高年の従業員のチャレンジ精神も低下させ、現状通りの無難な仕事の進め方が選択されるようになる。これらが、年功型人事の問題点であり、能力主義的な人事の必要性が叫ばれる要因となる。

その一方で、年功型人事のもとでは、現在よりも明るい未来が待っており、従業員を長期勤続の方向に導くことになる。これにより、リテンションが達成されるのである。さらに、このリテンションが長期的なスパンでの人材育成を行うための時間的余裕を生み出すとともに、円滑なジョブ・ローテーションを可能にする。このように、日本の年功型人事は利点と欠点の両面を併せ持ち、これらがリテンションにおいても正の側面と負の側面を生み出すのである。次節では、こうしたリテンションにおける正負の両面について検討していくことにする。

4. 日本の組織におけるリテンション・マネジメントの必要性

これまで「リテンション・マネジメント」研究は、主に海外で展開されており、それらの研究では、高業績の従業員をいかに組織へと定着させるかの問題に主眼が置かれてきた。なぜなら、欧米（とりわけ米国）では労働市場の流動性が高く、転職が頻繁に繰り返されるため、高い業績を生み出す「優秀な従業員」をいかに組織に定着させ、いかに貢献を引き出すかが重要な課題となっているからである。そのため、リテンションは選拔的リテンションやTalent Management[7]、[8]の一環として位置づけられてきた、これらは筆者ら [6] のいう「ポジティブ・リテンション」に相当する。

一方、日本ではこれまで「リテンション・マネジメント」研究の必要性はあまり認識されてこなかった。終身雇用制度と年功型人事により、従業員の定着率が高かったからである。すなわち、終身雇用制度と年功型人事が従業員をリテンションの方向へと導き、これが実質的にリテンシ

ン・マネジメントとなってきたのである。

そのため、日本では改めてリテンション・マネジメントを展開する必要はないという考え方も成立する。しかしながら、本研究では、下記の両面から日本におけるリテンション・マネジメントの必要性を指摘する。

- ① 日本のリテンションは、ポジティブ・リテンションのみならず、ネガティブ・リテンション [6] を含んでおり、高業績の従業員を組織へと定着させるポジティブ・リテンションのためにはリテンション・マネジメントが必要である。
- ② 近年は、若い従業員の離職が多くなり、大卒以上の新入社員の3割以上が入社3年以内に離職するようになったため、日本企業においても、リテンション・マネジメントが必要になった。

このように、リテンション・マネジメントは単に「従業員が組織に留まる」ことをめざしたマネジメントではなく、あくまでも組織に長く留まって貢献する方向へと従業員を導くマネジメントなのである。したがって、改善意識やハングリー精神に欠けた従業員が、単に組織に留まり、組織に貢献しない、あるいは組織の「足を引っ張る」行動をとるネガティブ・リテンションを、リテンション・マネジメントでは避けなければならないのである。

5. 日本の組織における実行部門への権限委譲

日本の組織は、センター部門による、実行部門への垂直的ヒエラルキー・コントロール [2] の拘束力は弱く、詳細の計画（例えば、JITシステムにおける「かんばん」）は実行部門に権限委譲されている。すなわち、実行部門間の水平的作業コーディネーションにより詳細の業務が遂行されているのである。これにより、問題に直面する実行部門が自身で対応することができるため、一旦センター部門に問題を報告して対応方法の指示を待つよりも、迅速かつ柔軟な対応が可能になる。

しかしながら、一般に実行部門への権限委譲は、その部門にとっての局所最適化 [9] の行動を生じさせ易い。したがって、実行部門への権限委譲には、局所最適化の行動を防止するシステムが必要である。それでは、日本の組織ではどのようにして局所最適化の行動を防止してきたのであろうか？

こうした局所最適化 (local optimization) の行動は、局所的な情報 (local information) に基づき行動することにより生じるものであり、多くの部門の幅広い情報 (broad information) に基づき行動すれば、全体最適化 (total optimization) の行動に近づく。そこで、日本の組織では、実行部門でのジョブ・ローテーションと幅広い参加的学習 [10] により、局所最適化の行動を防止している。こうしたジョブ・ローテーションと幅広い参加的学習により、局所的な情報を

幅広い情報へと拡張し、全体最適化の行動へと近づけているのである。

しかしながら、上記のようなジョブ・ローテーションや幅広い参加的学習を行うためには、多くの時間が必要である。短期間で離職する従業員に対して、ジョブ・ローテーションや幅広い参加的学習を要求することは、組織の効率性を低下させることになるからである。そこで、「リテンション」が必要となるのである。リテンションにより、ジョブ・ローテーションや幅広い参加的学習を行うための時間的余裕を作り出し、長期的なスパンでの人材育成を図ることが可能になる。さらに、山本 [1] によれば、リテンション・マネジメントにおける職務満足醸成は、職務における従業員の自由裁量（権限委譲）の程度によって変化するとされる。すなわち、実行部門への権限委譲が、従業員の職務満足醸成するのである。

6. リテンションのもたらす正のスパイラル

日本の組織では、終身雇用システムが雇用に対する従業員の不安や不満を軽減させ、それが従業員をリテンションの方向へと導く役割を果たす。このことに注目し、筆者ら [6] は、終身雇用システムが雇用への不安・不満を軽減することで、従業員に対して組織への定着を促し、それが従業員を長期勤続の傾向へと導くことによって、終身雇用システムを支えるという「正のスパイラル」の存在を指摘している。

一方、終身雇用システムにおいてリテンション（ポジティブ・リテンション）の生み出す時間的余裕が、前述のように、ジョブ・ローテーションや幅広い参加的学習を可能にする。また、これが組織と目的・価値を共有するよう従業員を導き、権限委譲の際に局所最適化の行動を防止する役割を果たすことになる。さらに、この権限委譲が、従業員の職務満足醸成するのである。その一方で、権限委譲による職務満足は、従業員のリテンションをもたらす要因となるため、ここにもう一つの「正のスパイラル」が存在する [6]。

以上のことを整理すると、図 1 のように、長期雇用・長期勤続を前提とした終身雇用システムとリテンション（ポジティブ・リテンション）の間に 2 つの正のスパイラル [6] が存在することがわかる。

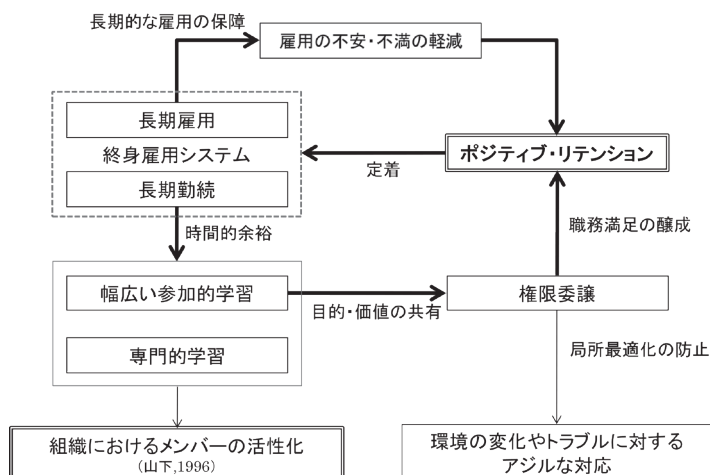


図1 ポジティブ・リテンションにおける正のスパイラル

(出典：村山賢哉，鄭年皓，山下洋史：“ポジティブ・リテンションとネガティブ・リテンション”，日本経営システム学会 第44回全国研究発表大会講演論文集，2010年)

図1を見ると、リテンション（ポジティブ・リテンション）が、2つの「正のスパイラル」を通して組織におけるメンバーの活性化と、環境の変化やトラブルに対するアジル（迅速かつ柔軟）な対応といった効果を生み出すことが示唆される。

7. 日本の組織におけるジョブ・ローテーションと未来志向的非適性配置

前述のように、日本の組織ではジョブ・ローテーションが広く浸透しており、これにより実行部門への権限委譲の際の局所最適化の行動を防止している。ジョブ・ローテーションにより、実行部門が所有する情報が、局所的な情報（local information）から幅広い情報（broad information）へと広がり、局所最適化の行動を防止するのである。したがって、ジョブ・ローテーションの対象は、なるべく多くの部門であることが望ましく、その中には非適性配置となる部門も含まれるかもしれない。

その際、非適性配置となる部門をジョブ・ローテーションの対象から外すとすると、その分だけジョブ・ローテーションの範囲が狭まるため、従業員が吸収する情報の範囲が限定されることになり、幅広い情報を基にした行動が取れなくなってしまう。そこで、ジョブ・ローテーションの対象を適性配置に限定せずに、未来に向けて非適性配置についても行うことが望ましい。こうした点に注目し、山下 [4] は未来志向的非適性配置の重要性を下記のように整理している。

- ① ジョブ・ローテーションの対象範囲が広がり、実行部門が幅広い情報を所有するようになる。また、これにより、実行部門への局所最適化の行動を防止する可能性が高まる。

- ② 従業員が自身の不得意分野を克服し、幅広いキャリアを形成することにつながる。
- ③ 組織が環境の変化に対して、従業員の配置転換によって対応しようとする際の選択肢が広がる。

8. 日本の組織における内部労働市場

日本の組織は、これまで「終身雇用」制度により、できる限り解雇を回避しようとしてきた。このことが、従業員をリテンションへと導いてきたのである。しかしながら、環境の変化により、新たに不要になる業務も生じるため、その業務の担当者の雇用を維持することは組織の硬直化につながりかねない。それでは、日本企業はどのようなメカニズムで、終身雇用を維持しながら環境の変化に対応してきたのであろうか？

そのメカニズムは、「内部労働市場」にある。日本の組織ではジョブ・ローテーションにより、従業員は相対的に多くの業務を担当しているため、前節の③で述べたように、組織が環境の変化に対して従業員の配置転換により対応しようとする際の選択肢が広いという利点を有している。環境の変化により不要になった業務の担当者を、新たに必要となった業務へと配置転換するのである。これにより、解雇を行わずに、環境の変化に対して柔軟に対応することができる。

米国の組織では、このような場合、不要になった業務の担当者を、その業務を専門とする外部の労働市場に戻し（すなわち、解雇し）、新たに必要となった業務を専門とする労働市場からスペシャリストを新規に採用することになる。米国の組織では、こうした解雇と新規採用により、環境の変化に対応するのである。

このような見方をすると、日本の組織はあたかも組織の内部にさまざまな労働市場が存在するかのよう振舞うことがわかる。そういった意味で、これが「内部労働市場」なのである。このように、内部労働市場が形成されれば、解雇を行わずに、配置転換で環境の変化に対応することが可能になる。それとともに、リテンションが進展し、前述の図1（村山・鄭・山下 [6]）に示すような2つの正のスパイラルが生み出されるのである。

9. 日本人の「就社」意識とリテンション

日本では、社会の階層構造における高いランクを得ることのインセンティブが大きく、社会的に高い地位を得ようとする。例えば、高校生であれば、何を学ぶかよりもどこの大学に入学するか、大学生であれば、何の仕事をするかよりもどこの会社に入社するかを優先するのである。そのため、より社会的評価の高い大学（一流大学）や企業（一流企業）に入ることを優先し、自己の専門にはあまりこだわらない人が多くなる。実際の学生の会話を聞いていても、「何の仕事をするの？」という会話よりも、「どこの会社を受けるの？」という会話の方が明らかに多い。

上記のような日本人の意識は、職に就くというよりも会社に就くという意識であるため、これ

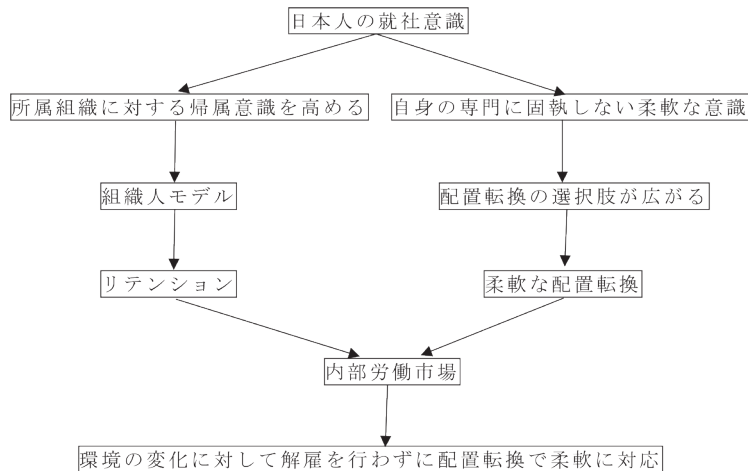


図2 日本人の「就社」意識とリテンション・内部労働市場の関係

(出典：筆者作成)

は日本人の「就社」意識と呼ばれる。この就社意識は、リテンションや内部労働市場の特性を強化するのである。

ここで、上記の就社意識について指摘すべきことは、これが強い労働者は、自身が所属する組織に対する帰属意識が強くなり、そのことがリテンションにつながることである。これは、労働を通じた自身の欲求を、仕事よりも組織から得ようとするという意味において、太田 [5] の言う「組織人モデル」に相当する。仕事人モデル [5] では、労働を通じた自身の欲求を、仕事から得ようとするのに対して、組織人モデルでは組織から得ようとするのである。そのため、労働者の就社意識は、従業員を組織人モデルへと導き、このことがリテンションを強化するのである。

一方、上記の内部労働市場については、労働者の就社意識が、リテンションのみならず、自身の専門に固執しない意識を生み出し、それが柔軟な配置転換を可能にするため、内部労働市場の形成を可能にするという効果を発揮する。しかも、未来志向的非適性配置を行っていたとすると、一人の従業員が担当可能な業務の範囲が拡大するため、組織が環境の変化に対応する際の配置転換の選択肢が広がる。以上のような日本における就社意識と内部労働市場の特徴を整理すると、図2のようになる。

図2を見ると、どちらかというところ、これまで否定的に捉えられてきた日本人の「就社」意識が、リテンションと柔軟な配置転換に貢献し、それが内部労働市場の形成に寄与していることがわかる。さらに、こうして形成される内部労働市場によって、できる限り解雇を行わずに、環境の変化に対して配置転換で柔軟に対応することを可能にしていることが示唆される。

10. 日本のリテンション・マネジメントにおける今後の課題

日本の組織では、これまで特にリテンション・マネジメントを行っているという認識を持たずに、終身雇用や年功型人事を通して実質的にリテンション・マネジメントを展開してきた。そういった意味では、日本のリテンション・マネジメントはこれまでの延長線上で良いようにも思われる。しかしながら、本研究の最後に、日本のリテンション・マネジメントにおける今後の課題として、下記のような2つの課題を指摘したい。

その一つは、日本のリテンションには、ポジティブ・リテンションのみならず、ネガティブ・リテンションも含まれているため、いかにしてネガティブ・リテンションをポジティブ・リテンションへとシフトしていくかといった課題である。そのためには、ネガティブ・リテンションとなってしまう従業員のモチベーションを高め、活性化させることが求められる。なぜなら、ネガティブ・リテンションの従業員は、主に衛生要因 [11] が充足されていることで、組織に定着 (リテンション) しているからである。こうしたネガティブ・リテンションの従業員が多くなることは、組織を不活性の状態にしてしまうことになる。そこで、こうした従業員の動機づけ要因 [11] を刺激し、職務満足が得られる方向へと導くことが求められる。

もう一つの課題は、従来の日本のポジティブ・リテンションは、主としてジェネラリストを育成するリテンションであったが、今後は高度専門職のリテンションを強化する必要があるという課題である。技術革新がかつてない勢いで進展する今日、従来の延長線上の技術では、競合他社に対する競争優位を獲得することは困難な状況になっている。そこで、画期的な技術革新を生み出すスペシャリストを組織に定着させることは非常に重要な課題となる。しかしながら、このようなスペシャリストは、自身を高く評価してくれる組織に移る機会を常に探しており、かつ他社からのヘッドハンティングの対象となり易いため、一般の従業員 (特に、ジェネラリストの従業員) に比較して、リテンション (ポジティブ・リテンション) を維持することは難しい。そこで、今後はいかにして高度専門職のスペシャリストに対して、給与や研究環境の面で魅力的なインセンティブを与えるかが「リテンション・マネジメント」における重要な課題となる。これにより、組織に対する帰属意識を高め、ポジティブ・リテンションを強化するのである。

11. おわりに

本研究では、日本のリテンション・マネジメントに注目しながら、「内部労働市場」が長期的雇用を保障したもとの環境の変化に対する柔軟な対応を可能にし、「年功型人事」が従業員を長期的な勤続へと導くことを可能にするという視点を提示した。また、こうした年功型人事が従業員を長期的な勤続へと導くことで、ジョブ・ローテーションによる長期的なスパンでの人材育成を可能にし、内部労働市場の形成を後押しすることを指摘した。

さらに、日本における「就社」意識が、従業員を長期的な勤続へと導くだけでなく、一つの職

務に固執しない柔軟な態度を生み出し、それが未来志向的非適性配置 [4] を含んだジョブ・ローテーションを容易にするという研究視座を提示した。その上で、労働者の就社意識が、従業員を太田 [5] の言う組織人モデルへと導き、またこのことがリテンションを強化することを示唆した。

その一方で、リテンションには正の貢献をもたらすリテンション（ポジティブ・リテンション [6]）のみならず、ただ単に組織に留まっているだけのリテンション（ネガティブ・リテンション [6]）も存在することに注目し、日本のリテンション・マネジメントにおける今後の課題として、いかにしてネガティブ・リテンションをポジティブ・リテンションへとシフトしていくかといった課題と、いかにして高度専門職のスペシャリストを、ポジティブ・リテンションへと導くかという2つの課題を提示した。

こうした本研究の議論と研究視座により、日本の組織における「ポジティブ・リテンションの定着」の必要性を指摘して、本研究の結語としたい。

参考文献

- [1] 山本寛：「人材定着のマネジメント」, 中央経済社, 2009年
- [2] 青木昌彦：「日本企業の組織と情報」, 東洋経済新報社, 1989年
- [3] 山下洋史：「人的資源管理の理論と実際」, 東京経済情報出版, 1996年
- [4] 山下洋史：「人的資源管理と日本の組織」, 同文館出版, 2016年
- [5] 太田肇：「仕事人と組織」, 有斐閣, 1999年
- [6] 村山賢哉・鄭年皓・山下洋史：“組織におけるドロップアウトとスピニアウトの行動フレームワーク”, 日本経営システム学会 第38回全国研究発表大会講演論文集, pp.200-201, 2007年
- [7] Mobley, W.H., *Employee turnover : Causes, consequences, and control*. Reading, Mass., Addison-Wesley, 1982.
- [8] Patrick, M. : "To retain or not retain ? : Multinational firms and technical labor". *Human Resource Management Journal*, 5, pp.7-17, 1995.
- [9] 山下洋史：「JITシステムとMRPシステムの組織特性の側面からの比較」, 日本経営システム学会誌, 第11巻, 1号, pp.23-29, 1994年
- [10] 山下洋史：「情報共有と知識共有を基礎としたマネジメント・モデルの研究」, 明治大学博士（商学）学位請求論文, 2004年
- [11] Barnard, C.I. 著, 山本安次郎, 田杉競, 飯野春樹訳：「新訳 経営者の役割」, ダイヤモンド社, 1968年