

# 新たな戦略的關係管理の検討

相 原 章

## 1 はじめに

人的資源管理とは、「一般的に」不特定多数の組織メンバー予備群を労働市場から確保した後、企業組織内で彼らの能力を開発し活用する一連の管理活動のことである。既に組織メンバーを確保済みであれば、能力開発や活用のための一連の管理活動が人的資源の管理とされる。この説明から人的資源管理の守備範囲の広さが垣間見えるが、先人達により、人的資源の確保、開発、活用などといった個々の管理活動は、雇用管理、報酬管理、労使関係管理それぞれの管理領域におさめられ体系化されている（例えば、佐藤・藤村・八代(2005)）。組織メンバー予備群が正式に組織メンバーになる前後から年齢による解雇である定年を迎えるまでのフロー（流れ）や報酬システムなどが、雇用管理、報酬管理、労使関係管理といった管理の枠組み（管理領域）の中に、下次元の管理活動として組み込まれているのである（例えば、上林・厨子・森田(2010)）。実務書でも、内容自体は実務レベルの話が中心であるものの、経営学での人的資源管理の体系と大きな乖離はみられない（例えば、望月・水野・堀下・岩本・杉山, 2018）。

ちなみに、雇用管理、報酬管理、労使関係管理それぞれの管理領域の中で、企業組織が必要とする組織メンバーの確保から企業組織都合による組織メンバーの数量の調整に該当する管理活動は、採用管理、能力開発、配置・異動、労働時間管理、雇用調整、退職管理などである。それらは雇用管理の管理領域におさめられている（佐藤・藤村・八代（前掲書））。

また、報酬管理や労使関係管理それぞれの管理領域にも個別の管理活動が組み込まれている。例えば、組織メンバーの評価である人事考課や、企業組織内

の権限の配分としての昇進管理、総額人件費の管理や個別賃金の決定のための賃金管理、福利厚生などの付加給付の管理などは、報酬管理の管理領域内の下位次元の管理活動として位置づけられている(佐藤・藤村・八代(前掲書))。労使関係管理の管理領域にも組織メンバーの集団的な対応の管理と個別案件の管理それぞれがこの領域に納まる管理活動として位置づけられている。

このように長々と人的資源管理の守備範囲が多岐にわたることを述べてきたのには理由があって、企業組織内にはあらゆる状況・場面で人的資源<sup>1)</sup>を管理する状況がみられること、さらに人的資源管理の管理対象である人的資源それ自体が、いわゆる物的資源や情報資源など他の経営資源とは大きく異なり、次のような点をもって異質な資源(idiosyncratic resource)とされているからである。この認識は今日の経営学のコンセンサスになっている。

事実、日本の人的資源管理を紐解く教科書の多くは人的資源固有の特性に言及している<sup>2)</sup>。本稿では、上林・厨子・森田(前掲書)による説明に従うことにしている<sup>3)</sup>。その理由については注3を確認して頂くことにして、彼ら(前掲書)は、人的資源固有の特徴として、(1)他の経営資源よりも人的資源が動きの基になること、(2)人的資源それ自体が時間の経過に伴い正の方向に変化すること、(3)必ずしも思い通りにはならない、自由に扱えない資源であること、の3点を挙げている<sup>4)</sup>。

こうした人的資源固有の特徴が、上述した雇用管理の管理領域内で体系化された管理活動それぞれの場面で見られるとすると、企業組織には組織メンバーに対して他の経営資源とは異なる次元での「配慮」に加え、全体にわたっての配慮も必要とされる。このことは今日ではあまりにも自明であるけれども、人的資源の一連の管理活動を補完する新しい管理であったり、管理するための視座などが人的資源管理研究や組織行動の研究で、特に配慮に結びつくものが命題として導入された後、実証的に検討が始まってから数十年しか経過していない<sup>5)</sup>。

例えば、その一つが心理契約(psychological contracts)である。大まかに言えば、それは企業組織と組織メンバーといった契約参加主体それぞれがもつ期待、すなわち明文化されていない条件(unwritten terms)の認知が関係維持の鍵となることを説明する概念である。また、同時にそれは人的資源の管理に新しい思考軸を提供する考え方でもある。さらに、暗黙の了解とも言える心理契約に対する

企業組織側（例えば、上長などの振るまい、職場の雰囲気なども含む）の配慮が足りなければ、そのことを認知した組織メンバーが通常業務以外の動きをとる、といったオプションの選択も実証研究を通じて明らかにされてきた。例えば、企業組織からの離脱 (exit) という選択もオプションの一つである。企業組織が問題児と判断を下す組織メンバーによる選択行動であれば大事にはならない<sup>6)</sup>。しかしながら、企業組織にとって手放したくない組織メンバーによる離職選択であれば、近時の人的資源管理の多くで人間モデルの前提となっている「投資-リターン」の観点からも企業組織内での事後的影響の観点からも相応のコストが生じてしまうことは想像に難くないだろう。

こうした事態を企業組織が避け、組織メンバーの社会化を促したり、一体感の醸成に向けて、心理契約概念は実践的示唆を与えるのである。例えば、組織メンバーの要望を聞き出し、働きやすさを追求するような職場デザインは、様々な説明が可能であるけれども、心理契約の観点から十分に説明できる。つまり、企業組織のイニシアチブによる暗黙の期待の具現化の例としてみることができ、企業組織本来の思惑と組織メンバーそれぞれが抱く期待が合致した例として捉えられる<sup>7)</sup>。

また、人的資源管理が、人的資源の定着をはかることの重要性を説く比較的新しい研究の蓄積もみられる。特に高業績者 (high performers) の定着のための人的資源管理施策の全体のことをリテンション・マネジメント (retention management) と言い、日本では、山本 (2016; 2009; 2007a; 2007b) による研究を中心に人的資源の定着管理の重要性が認められ (上林・厨子・森田 (前掲書)), 人事施策の効果等が定量的にも定性的にも明らかにされてきている (例えば、山本 (2009; 2007a), フンデインチョン (2017; 2015; 2013), 澤田 (2020))。定着管理の意義や具体的な効果などについては後で概観するけれども、ここでの重点は、企業組織から切り離すと後々痛手となる人的資源を引き留めるには人的資源管理全般を補完することを第一義として人的資源管理、特に退職管理の再考に結びついていることにある<sup>8)</sup>。

従来の人的資源管理を補強するリテンションの研究が、実践との距離を縮めることに寄与していることは間違いない。近年の経営学のトレンド<sup>9)</sup>を踏まえると、更なるエビデンスが必要となるけれども現時点において時流と整合する理にかなった視座そして考え方である。人的資源固有の特性を踏まえても、こ

れでよい、という解は今のところみつけるのは困難であるし、研究を建設的に批判するだけの材料も当然なく、むしろ視野狭窄に気づくことができ学べる点が多いからである。

こうした人的資源管理の先人達の研究を尊重しつつ、本稿では、人的資源管理から実践的示唆を引き出すための「新しい」視座構築の検討を進めていくことを眼目としている。平たく言えば、人的資源の異質さをより素直に受けとめた人的資源管理の検討を進めたいと考えている。具体的には、経営学のディシプリンの一つとして位置づけられる社会学のネットワーク研究の成果を踏まえて、「一般的な」雇用関係 (employment relationship) 失効後に企業組織にとっての「新しい」管理活動が見えるのか、あるいは見えないのかについての考究である<sup>10)</sup>。

## 2 離職の概況と離職回避策の効果

### 2-1 離職の概況

先に概観したように、近年、リテンションそしてリテンション・マネジメントは学術的成果を踏まえ、また後述するように人的資源不足の解消といった実務からの要請に応えるかたちで、それまでの人的資源管理を補完する管理として認められてきた(山本(2016), 上林・厨子・森田(2010))。人的資源の需要(労働需要)が人的資源の供給を超過する主な理由の一つは、当然ながら企業組織から離職してしまう「元」組織メンバー<sup>11)</sup>の存在がみられるからである。その主な理由としてマッチングが挙げられることは良く知られた事実であろう。また、社会人(ビジネスパーソン)からの伝聞・仄聞でもメディアやCM等<sup>12)</sup>で取り上げられる話題からも簡単に確認することができるが、ここでは本稿で取り扱っているテーマとの整合に留意しつつ近年の離職の概況を確認することからはじめたい。

厚生労働省(2020; 2019; 2018; 2017; 2016)による「雇用動向調査結果の概況」で示されている「入職率・離職率の推移」<sup>13)</sup>や、それを本稿用に修正した表1を確認すると、2015年(平成27年)から2019年(令和元年)までの過去5年間の単純平均離職率は、15.02%であった。過去5年間のうち2018年(平成30年)の離職率14.6%が最小のポイントであり2019年の15.6%が最大のポ

表 1 離職率の推移（全体）

年（年号）	離職率（％）
2015（平成 27 年）	15.0
2016（平成 28 年）	15.0
2017（平成 29 年）	14.9
2018（平成 30 年）	14.6
2019（令和元年）	15.6

（表注）厚生労働省（2020）『2019 年（令和元年）雇用動向調査結果の概況』の 7 頁の図 1-1 のグラフを基に表を作成。

イントである。ただし、2019 年の調査より「宿泊業、飲食サービス業」の統計概念の取り扱い方が変更<sup>14)</sup>されたためこの部分を割り引いて考える必要があることに加えて、そもそもこの離職率には「定年・契約期間の満了」の者による回答が含まれていること、またパートタイム労働者あるいはパートなどの元非正規社員も含まれるため、本稿の趣旨からすると、実はポイントの絶対値それ自体に大きな意味はない。むしろ、これらの点を踏まえて確認したいのは、調査時点における離職者の存在である。

本来であれば、性別、年齢、産業別など、あるいはその組み合わせから離職率の推移を確認していきたいのだが、前述したように本稿の趣旨に整合するのは離職者の存在の確認である。したがって、人的資源の供給が可能な離職者の存在がみられるかぎり<sup>15)</sup>、組織メンバーの定着を目指し、人的資源管理の一連の活動を補完する様々な人事施策の束であるリテンション・マネジメントの実践的意義がみられる、との帰結を少なくとも得ることができる。

しかしながら、元組織メンバーが企業組織から離れた理由を確認することも管理上の実践的示唆を引き出すことができると考えられるため簡単な確認を進めていくことにする。先述の、厚生労働省（2020）による「2019 年（令和元年）雇用動向調査結果の概況」から厚生労働省（2016）による「平成 27 年雇用動向調査結果の概況」までの調査結果で毎年公表されている、「転職入職者が前職を辞めた理由別割合」の中で、企業組織による配慮によって離職を回避可能とする項目を取り上げて<sup>16)</sup>要約したのが表 2 である。

表 2 の結果から確認できるのは、回答傾向の推移の確認、男女別の回答結果の比較、そして調査時点ごとの項目間の相対比較であろう。ただし、それらを行うにあたって注意しなければならないことが複数あるため、ここでは省略

表2 離職理由の割合(全体)

		仕事の内容に興味をもてなかった	能力・個性・視覚を生かせなかった	職場の人間関係が好ましくなかった	会社の将来が不安だった	給料等収入が少なかった	労働時間、休日等の労働条件が悪かった
2015	男	6.0	男 5.1	男 8.0	男 6.4	男 9.7	男 10.5
	女	5.9	女 4.6	女 11.1	女 4.3	女 8.6	女 13.5
2016	男	7.1	男 5.7	男 6.7	男 7.3	男 10.5	男 10.5
	女	5.7	女 4.9	女 12.2	女 2.7	女 10.0	女 13.8
2017	男	5.1	男 4.8	男 7.2	男 8.4	男 12.2	男 9.5
	女	4.6	女 5.3	女 12.1	女 4.9	女 9.9	女 12.3
2018	男	5.4	男 4.7	男 7.2	男 8.9	男 11.0	男 12.3
	女	5.2	女 4.4	女 13.1	女 3.4	女 10.4	女 14.8
2019	男	4.6	男 4.8	男 7.7	男 7.6	男 10.2	男 10.0
	女	5.5	女 4.3	女 11.8	女 4.0	女 8.8	女 13.4

(表注1) 表2の作表にあたり、次の資料を基にしている。

- ・厚生労働省(2020)『2019年(令和元年)雇用動向調査結果の概況』の表6(16頁)。
- ・厚生労働省(2019)『平成30年雇用動向調査結果の概況』の表5(15頁)。
- ・厚生労働省(2018)『平成29年雇用動向調査結果の概況』の表5(15頁)。
- ・厚生労働省(2017)『平成28年雇用動向調査結果の概況』の表4(15頁)。
- ・厚生労働省(2016)『平成27年雇用動向調査結果の概況』の表4(15頁)。

(表注2) 表中の数値は%であり、本来であれば計100%となるものである(複数回答結果ではない。)が、すべての項目を表中には示していないため(注16を参照)、行ごとに足し合わせても100%にはならない。

する。と言うのも、回答結果には産業特性が反映されており<sup>17)</sup>、回答比率の押し上げ効果を割り引いて確認しなければならないからである。加えて、回答者(離職者)は、先述したように、厚生労働省による調査で採用している統計概念の定義が「常用労働者」<sup>18)</sup>である。いわゆる契約期間の定めのない正規社員だけを抽出した結果ではない。これらを割り引いて言えることは、元組織メンバーの認識として、企業組織側による処遇面をも含めた働き方への配慮が行き届いていないことだけであろう。

こうした離職の概況を確認するうえで注意すべき諸点がみられるとしても、少なくとも表1と表2からは、本稿の趣旨に整合させて考えると、企業組織を離れた元組織メンバーが存在することと、企業組織による人的資源への配慮に到らない点がみられることの確認はできたと考える。

さらに、少し乱暴かもしれないが、離職者である元組織メンバーの中には企業組織からみて有能な人的資源も含まれている可能性もある。それが全体としてどの程度の割合なのか、また性別、年代、産業ごとにみたときに、それぞれについてどの程度の比率を占めているのか、などの情報は分からないけれども、

この可能性を否定する情報もないこと<sup>19)</sup>から、有能な人的資源が離職者の中に含まれているだろう、と仮定してもよいと考える<sup>20)</sup>。

## 2-2 離職回避策の効果

このように、労働市場には元組織メンバーが非労働力人口としてカウントされないかぎり、就業者（転職した者）と完全失業者（休職中の者）に数えられることになる。特に非労働力人口にカウントされる人的資源や完全失業者にカウントされる人的資源を生み出した企業組織は、マクロ的にみてもミクロ的にみても不経済を生み出している。また、人的資源固有の特性で確認したように、元の企業組織からすれば、元組織メンバーのそれまでに獲得したキャリアが他の企業組織に移転することになるため、ミクロ的に損失が生じるだけである。これの詳細については後述するけれども、企業組織の外部に流出する人的資源を生み出す行為は、「今日の」日本の人的資源獲得競争においては歓迎される企業組織行動ではないのである（ただし、その人的資源は企業組織にとって有能である（価値のある）ことが前提とされる、ことはこれまでも述べてきたとおりである）。

他方、キャリアを積み重ねた人的資源を獲得することによって便益を享受する企業組織も当然ある。近年では、これよりも先に進んだ「出戻り社員」を歓迎する企業もみられる（例えば、キリンホールディングス、NEC、博報堂、三井物産、すかいらーくホールディングスなど）。「自社→他社」への移動ではなく、「自社→他社→自社」の“I”の労働移動であることから、重層化したキャリアの活用が期待されている。企業組織自ら有能な人的資源の流出後に備えた人事施策や人事制度の設計と運用がみられるように、企業組織が常に内外部の有能な人的資源に網を張り巡らせておく企業組織の行動は、採用管理を戦略的に実践していると解することができる。

このように企業組織は、人的資源を定着させること<sup>21)</sup>にも、労働市場から企業組織が考える有能な人的資源の獲得も行っており、こうした状況を山本（2007、27頁）は、「現代は人材獲得競争の時代でもある。」と評している。HRビジョン（2020）による調査<sup>22)</sup>でも、近年もこの状況下にあることを裏づける結果を示している（表3を参照）。

まず、人的資源の不足（人手不足）が回答時点において問題となっているかどうかを尋ねた質問に対して、「問題となっている」と「少し問題になってい

る」と回答した企業の割合は、80.9%にのぼっている。

続いて、501人以上の企業組織では、半数以上が、人手不足が問題になって

表3 人手不足が問題となっているか、の質問に対する回答結果 (n = 540)

選択肢	回答比率
問題になっている	41.6%
少し問題になっている	39.3%
あまり問題になっていない	13.4%
問題になっていない	5.6%

(表注1) HR ビジョン (2020)『日本の人事部 人事白書 2020』の289頁から抜粋。表のタイトルや表示形式など加筆・修正。

(表注2) 2020年3月16日から4月10日まで Web サイトで実施されたものである。

表4 人手不足が問題となっているか、の質問に対する回答結果・規模別 (n = 540)

従業員規模	問題になっている	少し問題になっている	あまり問題になっていない	問題になっていない
1~100人	34.1%	41.5%	15.6%	8.9%
101~500人	34.2%	45.0%	15.0%	5.8%
501~1000人	50.0%	39.7%	6.9%	3.4%
1001人~5000人	57.6%	27.3%	12.1%	3.0%
5001人以上	50.0%	34.8%	13.9%	2.2%

(表注1) HR ビジョン (2020)『日本の人事部 人事白書 2020』の290頁から抜粋。表のタイトルや表示形式など加筆・修正。

(表注2) 表中の網掛け部分は、列ごとにみたときの第一位の比率である。

(表注3) 2020年3月16日から4月10日まで Web サイトで実施されたものである。

表5 人手不足が問題となっているか、の質問に対する回答結果・業種別 (n = 540)

業種	問題になっている	少し問題になっている	あまり問題になっていない	問題になっていない
メーカー	41.9%	42.5%	11.9%	3.8%
IT・通信	36.5%	48.1%	5.8%	9.6%
商社	27.8%	38.9%	33.3%	0.0%
小売	59.3%	22.2%	14.8%	3.7%
金融・不動産	39.1%	39.1%	13.0%	8.7%
マスコミ・印刷	46.7%	33.3%	13.3%	6.7%
教育・医療・福祉	37.5%	31.3%	21.9%	9.4%
コンサル・シンクタンク	33.3%	33.3%	25.0%	8.3%
サービス	50.0%	29.2%	14.6%	6.3%
その他	36.8%	50.0%	7.9%	5.3%

(表注1) HR ビジョン (2020)『日本の人事部 人事白書 2020』の290頁から抜粋。表のタイトルや表示形式など加筆・修正。

(表注2) 表中の網掛け部分は、列ごとにみたときの上位三位までの比率である。

(表注3) 2020年3月16日から4月10日まで Web サイトで実施されたものである。



いると回答している（表 4 を参照）。産業別での回答結果も確認すると、いずれの業界でも人手不足問題が顕在化しているようである。

「問題になっている」と「少し問題になっている」の回答を合算して捉えたとき、相対的に最も回答率が低かった「商社（卸）」でさえ、66.7%の回答企業が、人手不足が問題になっているとの認識を示しているのである（表 5 を参照）。

こうした状況に対応するために、先に簡単に紹介した「ユニークな」採用管理（「退職後の管理」と言っても差し支えないように考える）のように、企業組織の中には様々な人的資源管理の施策に打って出たり制度の設計や修正・見直しそして制度運用を推し進め、結果としてリテンションやリテンション・マネジメント<sup>23)</sup>の実現を果たしているところがある。

その場合、「何」をもって実現したかについては、個々の企業組織の主観的判断に頼らざるを得ないところがあるかもしれないけれども、リテンションやリテンション・マネジメントの測定指標はアカデミックな世界では一応のコンセンサスがみられるようである。山本 (2013) や小川 (2009) に依ると、組織メンバー個人レベルの次元との対比において企業組織の次元では、代表的な客観的指標として離職率や勤続期間が採用されている<sup>24)</sup>。ただし、ここでいう離職率あるいは離職者数は、企業組織が独自で開発した、あるいは調整した計算方式で算出されているはずである。これまで述べてきたとおり、労働市場価値の高い人的資源の定着が第一義だからであり、企業組織が不要と考える人的資源は対象外とされるからである。この意味において企業組織独自の主観的部分が組み込まれることになる。また、人的資源管理上の施策や制度との組み合わせや関連（例えば、キャリア開発支援研修によって人的資源の定着に結びついたといった解釈のことである）によって測定されなければ、何が離職率や離職者数を現状維持たらしめているのか、あるいは低下させているのか、などの情報を得ることができないため、組み合わせや関連は主観的なものに留まることになる。

こうした点を踏まえて、これまでの研究や調査で言及されている具体的効果は、山本 (2016; 2007a) や HR ビジョン (2020) などによって、次のようなことが指摘されたり明らかにされている。企業組織が、人的資源管理上の施策の実施や制度設計と運用の結果得られるリテンションのメリットとして、人的資源投資のリターン（例えば、ノルマの達成など労働生産性の増加、チーム業績の向上）、

表6 キャリア開発支援を実施する目的の回答結果(複数回答, n = 425)

選択肢	回答 (%)
優秀な人材の定着	74.5%
自律した従業員の増加	74.5%
組織活性化	67.3%
従業員の潜在的能力の発揮	61.8%
生産性の向上	50.9%
業績の向上	47.3%
新たな人材の採用	32.7%
その他	3.6%

(表注1) HR ビジョン (2020)『日本の人事部 人事白書 2020』の309頁から抜粋。表のタイトルや表示形式など加筆・修正。

(表注2) 表中の網掛け部分は、リテンションそれ自体を目的としている企業の割合を表している。

(表注3) 2020年3月16日から4月10日までWebサイトで実施されたものである。

人的資源の成長(例えば、リーダーシップ)、そしてモチベーションの向上や帰属意識の向上(例えば、組織コミットメントやアタッチメント)などである。

ただし、ここで注意すべきなのが、これらのメリットはリテンションと人的資源管理上の施策や制度とが補完し合うことによってみられる成果である、ということである。例えば、組織メンバーのキャリア開発支援は企業組織からすると将来の生産性の向上への投資として実施されているように受けとめられることが少なくないが、表6をみるかぎり相対的に高いランクの回答結果とはなっていない。むしろ、近時ではリテンションとのセットで人的資源管理の施策ないし制度が実施されていることが窺えるのである。

他方、リテンションの失敗、すなわち有能な人的資源の流出は、当然ではあるが、企業組織に不利益をもたらす。アカデミックな世界では、これまでの実証研究の成果を整理した、山本(2016, 24頁)に依ると、「成果給、年功給等は影響がみられず、変動給、電子的監視システム等にはネガティブな影響がみられた。」と言う。

HR ビジョン(2020)による人事部への調査でも、人手不足によってもたらされる弊害が報告されている。必ずしも有能な人的資源の流出が直接的な理由かは定かではないものの、人的資源の充足や定着が不完全であるときにみられる負の面として捉えることができるため確認しておくことにしよう。表7の選

表7 人手不足による具体的影響の回答結果（複数回答，n = 425）

選択肢	回答（％）
残業の増加	50.9%
従業員の離職	42.7%
サービスや商品の品質の低下	26.7%
さらなる採用難	24.4%
新サービス・新商品開発の停滞	23.3%
新規受注・新規開拓の減少	20.3%
売上の減少	17.2%
外注費の増加	17.2%
従業員の健康被害	17.2%
既存の取引先の減少	3.5%
その他	5.5%

（表注1）HR ビジョン (2020)『日本の人事部 人事白書 2020』の295 頁から抜粋。表のタイトルや表示形式など加筆・修正。

（表注2）2020年3月16日から4月10日まで Web サイトで実施されたものである。

択肢として採用されている「その他」の回答が5.5%であることから、人手不足、すなわち人的資源不足は表7で採用されている選択肢の何れかにほぼ当て嵌まっていると解してもよいと考える。

この点を加味して表7の結果をみると、様々な観点からの解釈が可能であることを前提としつつも、「人手不足の状態がさらなる人手不足（従業員の離職）を生む確率を高めている」という、一見すると当たり前の、つまり想像しやすい、「負の連鎖の法則」を導き出せそうである。

これに対してリテンションと人的資源管理の「タッグ」<sup>25)</sup>はどのように応えることができているのか、あるいはできるのだろうか。表7の結果を俯瞰してみると、回答として採用された個々の選択肢に対する回答結果だけでなく、選択肢間の組み合わせをもイメージできてしまうのである。

このように多方面にわたり企業組織や、残された人的資源に負の影響がみられることは表7より明らかにされているが<sup>26)</sup>、このことに加えて重層的な負の影響もみられることを容易に想像できてしまう。これまでの人的資源管理を補完するかたちでリテンションを組み入れたマネジメントへの期待が高まるのは必然であると考えられる。

## 2-3 「タッグ」効果の考察からの「社会的存在」としての人的資源視座の確認

これまで確認してきたこと、検討してきたことを踏まえると、リテンション(あるいはリテンション・マネジメント)と人的資源管理の「タッグ」には大きな期待が寄せられている。つまり、今日の人的資源獲得競争の様相からも、人的資源管理の一連の諸活動の実践的価値をさらに高めるうえでも、リテンションの視点や考え方を採り入れ、人的資源管理とのタッグを組んだ展開に異を唱える者は多くはないはずである。

しかも、山本(2016)などによる先行研究のレビューを通じて、アカデミックな世界の裏づけがみられることも心強い。例えば、組織メンバーの管理にモニタリング機能を導入するとリテンションが弱化してしまうだとか、従業員持株制度等の導入がリテンションの強化に関連しているといった、人によっては周知の事実として片付けてしまうようなことも実証的に明らかにされてきたことは経験則を越えた知見となっており、アカデミックな世界のみならず、実務の世界にも「科学的根拠」に基づく情報を発信することができる。現にされている。

そして何よりも従来の人的資源管理の枠組みで整理されていた様々な管理活動概念があらためてリテンション概念によって時流に整合するかたちで統合されている点(連結されている点)は、アカデミックな世界にとっても実務世界にとっても有益であると考えられる。人的資源を対象とした個々の管理活動が今日のように体系づけられてから長い年月が経っているが、前回の大きなパラダイムシフトが起きたのが2000年代前後だとすると(ちなみに当時は戦略概念が人的資源管理に導入されたこと、人的資源もコスト概念から投資-リターンモデル概念に移り変わったことなどを挙げることができる)、それから約20年前後の期間は、心理契約など新しい視座や考え方が導入されたが、基本的に2000年前後の戦略面を組み入れた枠組みに従うかたちでの展開がみられた。人材の流出がおよそ8割(表3を参照)の企業組織にとって問題となっている昨今の状況からすると、そうした状況に整合した考え方にシフトすることは意義のあることだろう。

しかしながら、実はリテンションと人的資源管理の「タッグ」には看過することのできない課題が残されている。正確に言うと、リテンションと人的資源管理のタッグだから生成ししている課題ではなく、実務界から実践的価値が求

められる研究分野全般において共通の課題である。この課題に、日本での研究が始まった時期を考えると、リテンションと人的資源管理のタグも既に直面しているはずである。それは実践を通じての効果が約束されなければならない難問である。事実、人的資源管理の中で追試不要とされている考え方は非常に限られたものでしかない（注5を参照）。したがって、リテンションの実践的価値をさらに高めるためには、科学的検証を経た結果の蓄積が必要となっているのである。

そうした状況にあって、現実に関目を転じると、先述のHRビジョン(2020)の調査結果からみてとれるように、企業組織の中には、科学的検証結果の裏づけがある効果の真偽は脇に置いてリテンションという「マジカルワード」を振りかざす方々<sup>27)</sup>の言葉をただ闇雲に盲信してしまう企業組織がみられるかもしれない<sup>28)</sup>。ビジネス書や啓蒙書にありがちな「パスワード」の次元に陥ってしまうと、これまでの人的資源管理研究の蓄積が無駄になってしまう。したがって、実務での実践的価値を保つためにも、着実に学術的成果を積み重ねていくこと、すなわちエビデンス (evidence) づくりが肝要であろう。

とは言っても、人手不足問題に直面している企業の中でも特に、「待ったなし」あるいは「待ったなしに近い」状況に置かれている企業組織にとっては、短期的な成果を期待するだろうし、これから長期的視野に立って人的資源の定着といった視点を組み入れた人的資源管理を展開しようとする企業組織であれば、リテンションと整合する一連の人的資源管理上の施策の効果であったり制度運用の効果が、投下コスト以上のリターンとなる保証を求めるに違いない。

しかしながら残念なことに、すべてとは明言できないが、多くの人的資源管理上の施策や制度の効果を確認するまでには時間を要するのである（相原, 2020）。つまりタイムラグ (time-lag) である。それも単純に何時何時迄にこれだけの定着率あるいは離職率になる、とは人的資源管理上の施策の実施や制度の運用からは保証することが難しい。理由の一つはシンプルで未来予測だからである。しかも、それがエビデンス (evidence) に基づくマネジメント (Evidence-based Management; EBM) であっても難しい (Rousseau, 2005a)。さらに、タイムラグは、効果に関するその他諸々の情報の乏しいフィードバックしか得られないことが少なくない。その一方で、目標を設定することは実に容易いのである。

このように、リテンションと人的資源管理の「タグ」には、実践的側面を

蔑ろにすることを決してすることのできない経営学のフィールド<sup>29)</sup>で語られている以上、「言うは易く行うは難し」のような課題を克服していかなければならない。その一方で、それを逸速く活用したい企業組織が一定数みられることも承知している。こうした学術研究の成果と実務からの要請との距離を縮める課題を乗り越えるためには、時間が解決するだとか、論文の多くでは「次の課題にしたい。」のような常套句が使われることが多いけれども<sup>30)</sup>、本稿では敢えてここまでの考察を踏まえて、まずはリテンションと人的資源管理の対象である、人的資源の認識に「少し」修正を加えることによって異なる視座の妥当性を確認していきたいと考える。

つまり、人的資源管理で対象である、人的資源はそれ固有の特性を持っていることは本文中でこれまでに説明し言及してきた。それを企業組織の思い通りにコントロールすることは不可能であることを認め、人的資源を捉え直して見るのである。既に他の経営資源とはまったく異なることについてはコンセンサスとなっているから周知の事実であるところのご批判やご指摘が予想されるけれども、企業組織が人的資源管理上の施策に打って出たり制度運用をしたりするときには、自由意志をもつ人（講義では、「多種多様な価値観をもつ社会的存在」と教えている）の側面が抜け落ちていることが多い<sup>31)</sup>。顕在能力、潜在能力、社会的存在、「社内野党」などといった概念的区別は、現実とは乖離するときもあるけれども施策や制度を考えるとときに有益な透視レンズを提供するものであって、実践的示唆に富む。

また、企業組織に所属しているかぎり没個人的行動をとるべきだといった企業組織に偏ったロジックが振りかざされる規範がこれまでみられることが少なくなかった<sup>32)</sup>。しかしながら、現実には離職する有能な人的資源（群）が存在するだろうし、いろいろな回避のための手立てを講じても人的資源不足によって様々な問題に直面している企業組織も存在している。

企業組織が人的資源を完全にコントロールすることは困難である、という事実を脇に置き、どういった施策がベターか、企業組織内の現行ルールの見直しをどのようにすべきかを議論することにはそれなりの価値があることは認める。また、目の前の問題への対応に終始しなければならない実務での取り組みにもそれなりの価値があることを認める。

しかしながら、今回の話に引き寄せて言うと、至ってシンプルな視点で捉え

直すことができるのではないかと考える。つまり、「有能な人的資源は常に流出する（離職する）」と認識するだけである。この認識を前提にすると、「真」の効果を判断しづらい人的資源管理に包含される個々の管理活動の在り方は変わってくるのではないかと考えるのである。

次章では、リテンションと人的資源管理のタッグ効果の考察とここで指摘した人的資源に対する認識（人的資源は企業組織から流出する資源）に立脚して、流出する人的資源の管理モデル案を検討していくことにする。

### 3 流出する人的資源の管理モデルの検討

#### 3-1 人的資源不足対策の概観

先述のとおり、人的資源管理研究でコンセンサスとなっている一つに人的資源を完全にコントロールすることはできない、という前提がある。理由については繰り返しになるため、ここでは触れないけれども<sup>33)</sup>、実際に企業組織による管理の次元になると、この前提が脇に追いやられてしまうようである。

希有なことだと思いたいが、企業組織から離れた人的資源（退職者）を名指しして「恩知らずな奴だ」とか、「不義理な奴だ」とか、「俺の管理者能力が問われ評価が下がった。」などといった表現<sup>34)</sup>は、発話者が、元組織メンバーが恰も恒久的に身近な存在であることを大前提としているように思えてならない。これが人的資源管理上の諸々の施策を考える担当者であったり、制度設計や修正を担当する者であったら、どういった案が考えられるのだろうか。皆目見当がつかないが（ただし、予想を立てることはできる）、心理契約が時間の流れとともに修正されていることが抜け落ちてしまっている状況をよく見聞きする<sup>35)</sup>。

こうした認識に基づく関係は「幻想 (illusion)」に他ならない（菅野, 2008）。しかし、今日、人的資源不足の問題に直面していない企業組織の中には、これまでに様々な人的資源の活用に関わる難局を乗り越えてきた（きている）ようである。表 8 は、前章でも依拠した HR ビジョン (2020) が実施した調査結果であり、人的資源不足を解消するための対策がまとめられている。

質問設計者が用意した選択肢の体系に従うと、その範囲内での検討となってしまうが、人的資源管理の管理領域の観点から、組織再編を含む職務設計、採用計画、インセンティブの設計などに整理できそうである。中には、仕事量の

表8 人的資源の定着に向けた対策(複数回答, n = 115)

選択肢	回答(%)
システム化やIT化による業務の省力化	35.8%
業務の見直しや改善によるスリム化	32.1%
福利厚生・法定外休暇・賃金など各種制度の充実	25.9%
業務の外注化	24.7%
採用広報の強化	21.0%
教育による社員の能力向上	19.8%
シニア層の採用	18.5%
部門を超えた業務の分担	18.5%
外国人の採用	17.3%
主婦の採用	12.3%
残業・休日出勤の増加	2.5%
その他	4.9%
特に行っていない	18.5%

(表注1) HR ビジョン(2020)『日本の人事部 人事白書 2020』の299頁から抜粋。表のタイトルや表示形式など加筆・修正。

(表注2) 表中の、2つの列を網掛けしている箇所は、業務の見直しに該当すると思われる項目である。

(表注3) 表中の、回答(%)の列を網掛けしている箇所は、採用に該当する項目である。

(表注4) 2020年3月16日から4月10日までWebサイトで実施されたものである。

増加という選択肢もあって調査時点以降の人的資源の流出との正の関係を想像してしまうが、これにチェックした回答企業組織数の比率は、全体の中で最下位にランクされているため、あまり考慮しなくてもよい、とここでは判断しても問題にはならないだろう。

表8の結果から指摘できる点は、人的資源に対する認識が前章の末尾で言及したことを踏まえている企業組織がみられることである。この点を踏まえて言えることの一つは、効率性の重視であろう。現有の人的資源活用の効率化と換言することができるものである。二つ目は、人的資源の採用カテゴリーの拡大である。表8の中では、「シニア層の採用」、「外国人の採用」、「主婦の採用」が該当する。それまで正規社員が担当していた業務をこうした人的資源カテゴリーが担うのかについては分からないけれども、もしそうであると仮定すると、人的資源が社会的存在であることを認め職務設計(job design)がうまくいったケースではないかと推しはかることができる。何れにしても人的資源の捉え方が、顕在能力あるいは潜在能力からなる労働力だけで捉えていないことは



分かる。こうした認識は、繰り返しになるけれども、近時の人的資源の獲得競争時代と言われる状況では大事なことである。

この調査結果は人的資源不足にまったく悩んでいない、そしてあまり悩んでいない企業組織による回答であった。具体的な職務設計や職務再設計のやり方であったり、それらに伴う組織機構の再編の方法を学ぶことは意義のあることだろう。ただし、大きな痛手を伴う可能性もある。例えば、組織再編に伴いリストラを解雇権の濫用に抵触しないかたちで実施したとする。その後、効果を確認することができるのか、といった研究疑問に対して先行研究は、人的資源の削減を正当化し辛い企業組織には、効果がない、と即答するのである(Vermeulen, 2010)。つまり、一見すると合理化に向けた取り組みであっても、負の結果を招くこともあるのである。これは、人的資源は流出するもの、という認識を少し履き違えているケースかもしれない。とは言っても、多くの企業組織が即効性の「高い」策を崇め実行するのが実務の世界ではよくみられることである。こうした要請にすべて応えることはできないかもしれないが、以下では、人的資源が企業組織から流出する経営資源であることを前提とする管理モデルの検討に移りたい。

### 3-2 流出可能性を前提とした人的資源の管理モデル

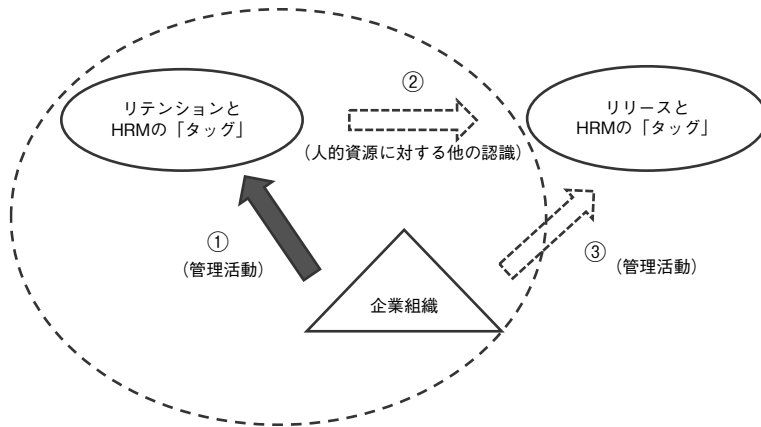
#### 3-2-1 管理モデルの概観

前章そして前節までの考察を踏まえ、実現可能性の点とここでの考えをサポートする学術研究の成果の有無の点からまとめたのが、図1である。

ここまでのお復習も兼ねて図1について説明すると、これまで考察してきたのが点線の楕円形の中に収まっている箇所である。有能な人的資源を確保し、外部に流出しないように引き留めたい、すなわちリテンションであるが、人的資源管理上の諸施策の実施や制度運用を通じて結果としてリテンションを得るにはどうすればよいのか、を戦略に整合させたPDCAサイクルを回すことによって検討していくものと捉えてきた。

特に点線の楕円形の中でも①の矢印箇所が企業組織それぞれの具体的な管理活動に該当する。例えば、先述したように、リテンションとは負の相関にあるモニタリング機能は施策として相応しくないだとか、人的資源のコミットを引き出すための従業員持株制度等の制度はリテンションと正の相関があるから制

図1 流出可能性を前提とした人的資源の管理モデルのイメージ



(図注1) 図中で表現されている HRM とは人的資源管理 (Human Resource Management) の略語である。

(図注2) 図中で表現されている「リリース」とは、「企業組織が獲得した人的資源を他の企業組織に人的資源の意思決定に従って手放す準備ができていること」と定義している。

度化を検討しよう、などである。

続いて、図中の②と、その近くに描かれている点線の矢印については、組織メンバー・人的資源の認識を多種多様な価値観をもつ社会的存在の側面を認める視座を持つことの必要性の箇所該当する。組織メンバーを画一的に捉えるのではなく、企業組織にぶら下がることも、あるいはキャリア形成のために外部に移動することも行う行為主体として人的資源を広義に捉えましょう、というのが重点であった。これらが点線で描かれた図中で最も大きな楕円形の中の②のところである。

しかしながら、②については、人的資源概念の拡張の検討が行われただけに過ぎなかった。そのため、このような視座を踏まえ、こういった実践的価値を生み出すことができるのか、を図示した箇所が、③の矢印の部分である。これこそが、流出可能性のある人的資源を管理する具体的な箇所として図示したものである。

また、図中の、点線の楕円形から外れている楕円形(図中の右上の楕円形)が、②の人的資源に対する「新鮮な」視座を前提とした、人的資源管理と「リリース (release)」のタグ効果(ねらい)を示している。これについてはこれまで触れていないため、唐突すぎることを認めながらも、ここでは簡単な説明に留めておきたい<sup>36)</sup>。先のリテンションと人的資源管理の「タグ」効果と対になる

ものを想定し勝手に命名したものである。なお、リリースは、図1の図注2で言及しているように、企業組織が獲得した人的資源あるいは活躍中（活用中）の人的資源を外部労働市場や他の企業組織に手放す準備が整っていることを表している。

これはリテンションと人的資源管理のタグと矛盾するものと認識してもまったく可笑しなところはない。むしろそのような認識は正しい。ただし、矛盾するから意味がないと結論づけるのは些か性急のように考える。つまり、人的資源固有の特性のすべての側面をできるかぎり踏まえると、リテンションとリリースそれぞれが人的資源管理とタグを組むことが、全体最適の点からリターンを取りこぼしが少ない、と考えられるからである。

近年では企業組織の事業展開をみても“ambidexterity”概念を導入した戦略がイノベーションの創出に向けてベターとされている (O'Reilly & Tushman, 2013)。当然、企業組織が参入している市場特性によるけれども事業展開のシナリオとして戦略が存在すると仮定できれば、人的資源管理もそれに整合するように展開されるのが定石である。企業組織が事業活動の効率化（知の活用）と新規事業の模索（知の探索）を同時に行う戦略に基づき行動しているのだとしたら、人的資源管理の活動もそれに整合することがセオリーになっている。よって、ここでの基本的な考え方は荒唐無稽なものではないと考える。

### 3-2-2 管理活動の考え方の概観

ここでは、図1の③の管理活動の内容についてみていくことにしたい。とは言っても、具体的な管理活動の中身のことでなく、どういった点が、管理をより具体的なものに落とし込むことができるのか、について先行研究の成果を踏まえて検討を進めていくことになる。

まず、企業組織から組織メンバーが離れると言う行為は、一般的には雇用関係の解消となるため、管理対象にはならない。したがって、管理活動の存在自体を肯定することは難しい。そもそも管理するための資源がないところに管理は存在しないからである。

しかし、少なくとも企業組織を去った有能な人的資源との「関係」や「結びつき」に着目したときに何を考えることができるのかに着目することはできる。より正確に言えば、企業組織単独では得ることの難しい情報資源を企業組織外

の人的資源との「結びつき (tie)」を通じて獲得することができるのかどうか、の検討である。就業規則や労働契約が失効すれば、結びつきも解消されるのだろうか。その通りであるし、その通りでないこともあるだろう。ただし、前者を支持すると、次に進むことができないため、後者の立場で、すなわち組織メンバーが企業組織を去り元組織メンバーになった（他の企業組織の新しい組織メンバーとなった）ときの結びつきが管理の対象となり得るかどうかを考えてみたい。

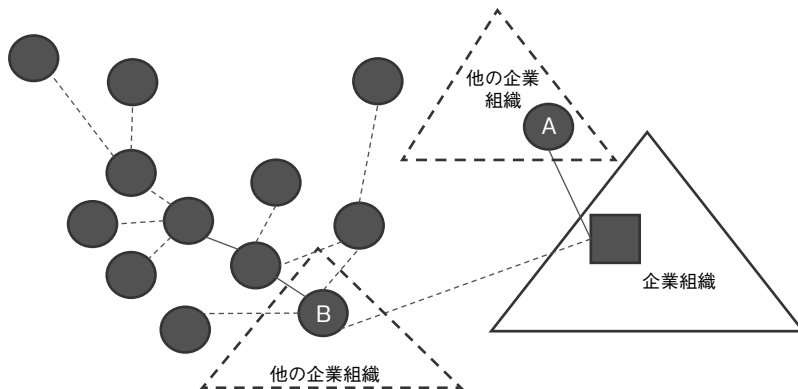
雇用関係が解消されているため、両者の間には原則として公的な縛りはない。元組織メンバーが、かつての企業組織の組織メンバー（上司、同僚、部下、先輩、後輩など）との関係や結びつきをどの程度意識しているかに依存するだけである。例えば元組織メンバーが所属していた企業組織の、かつての上司と部下との関係であったり先輩・後輩の関係、同僚との関係などを大事にしていれば、企業組織を離れても関係や結びつきは継続するものになるだろう。反対に、仕事だけの関係や結びつきと割り切っている者は、自己利益が計算できなければ、それが微弱なものになるというようなものである。流出した、あるいは定年退職を迎え年齢による解雇となった元組織メンバーとの結びつきを管理対象とすることもできるのでは、というのが図1の③に該当する箇所である。

勿論、企業組織、特に人事部門の中には絵空事と断じる向きもあろう。人的資源管理研究に携わる者の中にも現有の人的資源の最適活用が第一義だと論断する者もいるだろう。それはそれで普通の反応である。だが、外部に流出した経営資源の中でも固有の特性の一つである、成長する行為主体を放置したままでよい、と判断することが不経済であるという理解は間違っているのだろうか。当然ながら個々の企業組織の決定マターであることは承知しているし、特に情報漏洩回避の点から言語道断という評価が下りることも容易に想像がつく。

ただし、ここでは、元組織メンバーとの結びつき、正確には元組織メンバーがもつ「新鮮な (fresh)」情報を管理対象とすることによって得られる便益について、ネットワーク理論で採用されている概念や考え方を援用し検討してみる。違ったものがみえるからである（図2を参照）。こうした認識にもなって生じる関係の強弱や結びつきの妥当性などの疑問に対し、先人達は現時点での解答を用意している。

まず、企業組織が現状打破を推し進める際に有益な情報が必要なとき、ソー

図2 企業組織と元組織メンバーの結びつきのイメージ



- (図注1) 図中の円のうちアルファベットAとBが元組織メンバーを表している。三角形内の四角形は、ここでは人的資源管理担当部門・部署（人事部門）を想定して表している。
- (図注2) 図中の円と四角形の線（—）は「強い結びつき」を表しており、点線（……）は「弱い結びつき」を表している。

シャルキャピタル理論は「強い結びつき (strong tie)」が望ましいと言う (Coleman, 1988)。その際、図2のAとの関係を企業組織は絶やさないように密の連絡をとる工夫が必要となる。良く知られたやり方は、Aを社内勉強会の講師として招くとか、企業組織による催しにOB・OGとして招く、などである。それによって結びつきが密になれば、表面的な情報の共有が私的情報 (private information) の共有にも広がる可能性が高まり、企業組織もAも Win-Win の関係になると言われている。OG・OG 会がいつの間にか擬似的な合同企業説明会、すなわち「準・採用活動の場」と化している状況はその好例である。

その一方で、企業組織が情報を拡散させたい場合やイノベーションの源泉を探したいような場合には、「弱い結びつき (weak tie)」が効果を発揮すること (Granovetter, 1973) が定説となっている。例えば、図2で表されているBは、企業組織との結びつきが弱い状態を示している。ただし、Bの企業組織以外に結びついているノードに着目すると、Bakshy, Rosenn, Marlow, & Adamic (2012) による Facebook での情報を用いた研究から、頻繁に交流している他者が情報をシェアする傾向が強いといった事実発見のほか、頻繁に交流している他者と交流している者（知り合いの知り合い）がさらに周囲に情報を伝播する傾向が強いことが明らかにされている。しかも情報をシェアする確率について、頻繁に交流しているケースよりも交流のほとんどないケースの方が高いことを発見して

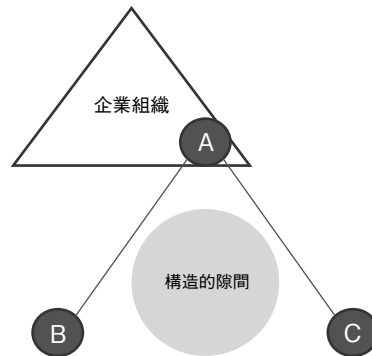
いる。これは、経験的には分かっていたことだけれども、弱い結びつきの下で、情報の共有がさらなる情報の共有を生んでいる、すなわち情報が遠くまで行き渡る様子が SNS を通じて明らかにされたものである。

こうした情報伝播の特徴に加えて、イノベーションの源泉に結びつく新鮮な情報を矢継ぎ早に入手することも実証されてきた。情報は遠くまで伝達すると同時に遠くから伝達される事実を踏まえて、閉鎖的な蜜のネットワーク構造に比べて相対的にイノベーションが生まれやすいと言われている(例えば、Perry-Smith, 2006; Baer, 2010; Rowley, Behrens, & Krackhardt, 2000)。ただし、イノベーションの「ネタ」を実行に移すためには、つまり企業組織内できちんと根回しをするためには、弱い結びつきではなく、強い結びつきが必要であることは容易に想像することができよう。兎にも角にもイノベーションの源泉は、ネットワーク構造の中心ではなく、中心から離れた遠くからやってくる(Schilling, 2005)と言われている。こうした先行研究の知見から、企業組織は、SNS を通じて緩やかにBとの結びつきを絶たないような管理を考え実行すればよい、といった示唆を得ることができよう。

このように、ネットワーク研究で明らかにされていること、発見されたことなどを踏まえると、企業組織がリリースと人的資源管理のタッグを推し進める際の重点が、企業組織の境界の外にある、すなわち元組織メンバーとの結びつきに帰着する、という帰結を得ることができる。ただし、企業組織にはこうした外部に流出した人的資源を管理するにあたり、予め認識しておくべき役割がある。

それが「ブローカー (broker)」の役割である(図3を参照)。企業組織は、企業組織が必要とする情報に応じて、元組織メンバーとの結びつきを強化したり弱めたりする管理に集中するだけでよい、というのはこれまでの研究成果から言えることであった。しかし、その考えは性急な結論であるかもしれない。と言うのも、管理活動を行うからには、結びつきを通じて投下コスト以上の便益を享受することを考えるからである。しかも企業組織の立場や置かれている状況に応じて変わるかもしれないが、基本的に多少の便益ではなく、最も得する立場になることを貪欲に考える経済主体のはずである。そうなるためには、図3で説明すると、BとCが結びついてAと同価値の情報を持たないように、つまり情報価値の損失が生じないように、またA、B、Cの中でのAに与えられ

図3 企業組織の「ブローカー」の概念図



- (図注1) 図中の縁取りのある円のうちアルファベットBとCが元組織メンバーを表している。三角形内のAは、ここでは人的資源管理担当部門・部署（人事部門）を想定して表している。
- (図注2) ここではA、B、Cそれぞれの結びつきの強弱は一定としている。

たコントロール機能を失わないようにブローカーの役割を担い続けること、そして「ネットワーク構造的隙間 (structural hole)」を保ち続ける必要性については、これまでの研究が指摘してきたとおりである（例えば、Burt, 2004; 1992; Burt, Hogarth, & Michaud, 2000 など）。

ここでは具体的な管理活動のコンテンツについては言及してこなかったが、現有の人的資源を流出可能性の高い資源とみなして、リリースと人的資源管理のタグ効果の管理活動を考えたとき、ネットワーク論研究での知見は、実務に役立つ様々なヒントを提供している。また、既実践していることの理論的裏づけともなっているのである。

#### 4 むすびにかえて

本稿を通じて述べたかったことは至ってシンプルである。一つは、従来の人的資源の認識を時流に合致させるかたちで思い切って拡大してみましよう、ということである。それによって、人的資源管理のコンテンツにテイストの異なった管理が生まれる可能性があります、というのが二つ目に述べたかったことである。換言すれば、企業組織に属する人的資源だけを対象とするのではなく、かつて所属していた組織メンバー・人的資源との結びつきも管理対象とすることには途轍も無く大きな可能性（リターン）があることを、「素晴らしい」先行

研究の成果や調査結果を踏まえながら考察を進めてきた。

本稿の主張がどの程度のインパクトをもつかはまったく未知数だが、また、この類のテーマを取り上げている研究が既にあるリスクも抱えているのだが、アカデミックな世界と実務の世界の双方をできるかぎり強く意識して、中でも実践可能性を意識して考察を進めてきたつもりである。

しかしながら、論文では定番として指摘される「課題」も当然残されている。特に、リリースと人的資源管理のタッグを実践する際の問題である。一つは、企業組織がネットワーク構造の隙間 (structural hole) をつくり、かつブローカー (broker) の役割を演じることができないと、情報のコントロールが難しいことが先行研究で明らかにされている。

文字通りに理解すると落とし穴に嵌まる可能性が高いので、説明を補足すると、ネットワーク構造上での優位性を失いコントロールできない状況は、当然ながら情報がコントロールできないことになる、ということに他ならない。反対に企業組織が情報に踊らされたり翻弄されるリスクに直面することになってしまう。これを管理する手立てを現場は常に属人化に頼らない方法で乗り越える必要がある。

次に、リリースと人的資源管理のような見方は、実務の世界では、特に企業組織内では異端児扱いを受ける可能性が高い。その理由は単純でこれまでの慣例、慣習を否定するものだと思われる可能性が高いからである。特にそうした習わしを大事にしている組織メンバー、中でもトップ層に居座っている場合には、前々から戦略的に「強い」だけではなく「濃い」結びつきを構築しておくことが何よりも大事だと考える。企業組織の「一兵卒」のアイデアがトップに採用されてきた事例を確認すると、時間をかけた濃密な結びつきが両者のあいだにあったからこそと考えられる点が多い。ここでの理由もシンプルでトップの多くは孤独な専門職業だからである (Vermeulen, 2010)。

最後に、本稿では、主に人事部門がリテンションと人的資源管理のタッグに加えて、リリースと人的資源管理のタッグを担うことを前提に考察を進めてきたけれども、多くの場合、思考を大胆に切りかえないかぎり、またトップダウンで実施しないかぎり、うまく機能しないことを想像してしまう。この理由もシンプルで仕事量が増加するからである。しかも失敗の許されない仮説検証の繰り返し、トライアルアンドエラーを積極的に引き受ける人的資源がどの程度



いるかにかかっているからでもある。「理想と現実は違う……」というフレーズをうまく去なすだけの器をもつ人的資源がどの程度揃ってするかにかかっていると換言することができるかもしれない。

思いつく課題を挙げてみたけれども、本当の足枷となっているのは、菅野(2008)の言う、企業組織内に依然として蔓延る戦後教育で重視されてきた「フーリング共有関係」重視の思考にあるような気がしてならない。

#### 【注】

- 1) 本稿で言う人的資源とは、あくまでも企業組織からみた表現であること、企業組織に労働力を供給する経済主体であること、つまり企業組織にとって必要不可欠な労働力であると同時に「物言う」、「変化する」労働力として捉えている。
- 2) 企業組織のマネジメントの前提を経営資源の点から言及する際によくみられる説明である。経営資源の整理の仕方は様々であるが、ここではオーソドックスな「ヒト、モノ、カネ、情報」といったそれぞれの資源を他の資源と相対化（例えば、ヒトとモノ）して捉えたときに浮き上がる特徴のこととしている。
- 3) ここで上林先生、厨子先生、森田先生の説明に従う理由は、先人達の成果を渉猟して人事労務管理から今日の人的資源管理研究の有り様が体系的に丁寧に（とても分かりやすく）記述されていることに加えて、これまで長年にわたって学会をリードされている方々だからである。総じて、先生方の説明は人的資源管理のコンセンサスであると考えられる。
- 4) 正確には、4点である。本文中で言及した3点のほかに、人的資源管理研究において「イノベーションが起こりにくい」ことの1点を合わせて、人的資源ないし人的資源管理固有の特徴としている（上林・厨子・森田(2010)）が、本稿では人的資源そのものに限定しているため、つまり人的資源の管理の言及ではないため、最後の点を割愛していることを断っておきたい。なお、本文中の人的資源の固有の意味について、文字通りの解釈となるが、それぞれについて若干の補足をすると、上記(1)は、人的資源の所有者が企業組織内での諸々の活動を開始する出発点であることを意味する。他の経営資源を動かす大本である。ただし、本稿での人的資源概念は注1での認識に従えば、人的資源を供給する行為主体が他の経営資源を活用する際の基点である、といった方がより正確であろう。しかしながら、概念的に行為主体と人的資源を区別することはできても、理解を深めるうえでは渾然一体の関係にあると考えた方がよいかもしれない。

次の(2)は、労働力それ自体と言うよりも労働力を供給する行為主体が新たな学びを通じて、あれこれと思考することから、これまでとは異なる組織メンバーへと成長を遂げることを意味する。実際には正の方向にも、極端な場合には負の方向にも変貌するのだが、総じて正の方向に能動的にも受動的にも向かっていくものであるとすると、他の資源とは決定的に異なる人的資源固有の特徴の一つとして捉えることができる。

最後の(3)は、企業組織に供給される労働力とそれを供給する行為主体がもつ感情や感覚を現実的に切り離すことが難しいといったことに起因するものである（概念的には区別することができる）。例え合法的であっても上長の思い通りに、組織メンバーに職務遂行上の要求を突きつけても、結果が伴わない場合にはそれはあくまでも表面的なものに終始したと結論

づけることができよう。上長による配慮不足だったと換言することができる。

- 5) 数十年間という、多くの人にとっては長く感じるかもしれないが、特に人的資源の管理研究において、「最大の発見」とされ確証を得ているのは「人は、単調で反復的作業ばかりに就いているとやる気があがらないので、たまには仕事を交代したり、仕事範囲を拡張したり、自分の能力より少し高い目のチャレンジングな仕事を与えられたりした方がやる気があがり、効率もあがりやすい」(上林・厨子・森田(2010, 16頁))という事実だけである。そのため、これ以外の発見事実については追試が必要な命題であるとされる(上林・厨子・森田(前掲書))。これに経営学の研究領域でも著名な Simon, H. A. (1947) による限定された合理性概念であったり、動機づけ理論研究の中でも Adams, J. S. (1965) による公平(equity)理論などが、エビデンスベースドマネジメント(Evidence-based Management)における、現時点で経営法則として学会のコンセンサスを得ている Big-E (Big evidence) に該当する。ここで言う「追試の必要のない」発見事実として挙げることができると考える(相原, 2020)。
- 6) 大事には到らないと本文中では述べているが、企業組織には当然ながら穏便に事態を収拾させるためのコストは発生する。
- 7) その一方において、両者の期待の溝が埋まらず、企業組織にとって負の影響が生じる心理契約違反(psychological contract violation や psychological contract breach) を明らかにした研究は相当数みられると思われる(例えば、実証研究初期の研究に限定してみると, Aihara (2000), Turnley & Feldman (2000; 1999; 1998), Cavanaugh & Noe (1999), Robinson (1996), Robinson & Morrison (1994), Robinson, Kraatz & Rousseau (1994), Robinson & Rousseau (1994) などがある)。
- 8) 上林・厨子・森田(2010)は、退職管理の説明箇所において、今日の組織メンバーによる所属企業組織への認識変化を踏まえ、これまでの退職管理の認識が変わっていることに言及している。さらに、企業組織が考える優秀な組織メンバーを定着させる鍵の一つとして示しているのが、組織メンバーが魅力的であると認知するような企業組織自体のエンプロイメンタビリティ(employmentability)である。
- 9) 入山(2019; 2015; 2012)を参照のこと。世界最大の経営学の学会である Academy of Management の動きについても言及しており、経営学のトレンドを確認することができる。
- 10) 本稿の題材は、2019年度に筆者が担当している講義にて、今日の人的資源管理の守備範囲には別の視点からみると、時流により整合したものになるかもしれないといった考えを紹介したことによる。そのとき、幸運にも Panasonic を定年退職された社会人の方が聴講生として履修されており、その講義後にこの考えに共感を抱いて頂いたことが背中を押してくれることになった、と考える(社会人の方からみて現実とはかけ離れた考えではないとほんの少し安心したという意味である)。ただし、社会学や組織論の分野などではピンポイントで既に言及されていることかもしれないし、研究の蓄積がみられるかもしれない。人的資源管理研究に引き寄せて言うと、恐らく人的資源管理の議論の前提が崩れるため、また学会誌を渉猟しても該当する研究がみられなかったため、大きな問題にはならないと考えるが、もし先行研究があるとすれば、執筆者の文献の渉猟不足である。ご容赦願いたい。
- 11) 企業組織が必要とする人的資源である。「いなくなったら困る。辞められたら困る。」などの評価を受けている人的資源のことである。
- 12) ネットで転職サイトの存在を確認することができることから十分であろう。
- 13) 次の URL で確認することができる(2021年3月14日時点)。  
<https://www.mhlw.go.jp/toukei/itiran/roudou/koyou/doukou/20-2/dl/gaikyou.pdf>
- 14) 厚生労働省(2020)『2019年(令和元年)雇用動向調査結果の概況』の3頁に記載されている

- る箇条書き 10 を参照のこと。
- 15) 離職者の存在がなくなれば、リテンションやリテンション・マネジメントが不必要になるかと言えば、必ずしもそうではない。むしろ、企業組織自体には更なるエンプロイメントビリティの向上が求められると考えることが一般的な認識だと思う。
  - 16) 執筆者の主観的判断に基づく選択である。例えば、厚生労働省が質問として挙げている、「結婚」、「出産・育児」などの離職理由の項目は、解釈を加えることが難しい。企業組織がそうした項目を十分にカバーする人事施策を講じていたり、制度として運用しその実績がみられたとしても、元組織メンバー自身の判断によって離職したことも想像できるからである。このようなケースの場合、企業組織側に起因して離職したのか、元組織メンバー側に起因して離職したのかは不明としか言いようがない、と考える。
  - 17) 事実、厚生労働省(2020)『2019年(令和元年)雇用動向調査結果の概況』の12頁の図3より、「宿泊業、飲食サービス業」の離職率(33.6%)が最も高い。これは、2018年の26.9%、2017年の30.0%、2016年の30.0%、2015年の28.6%と相対的に最も高い割合を示している。詳細については、各資料の「産業別入職率・離職率」の図を確認すること。
  - 18) 調査で採用されている常用労働者の定義は、①期間を定めずに雇われている者、②1か月以上の期間を定めて雇われている者のことである。後者の②については、一般に契約期間の定めのある社員のことを指す。また、パートタイム労働者あるいはパートについては、1日の所定労働時間の違い、あるいは1週間の所定労働日数が少ない者が該当する。詳細については、各資料の「主な用語の定義」を確認すること。
  - 19) 『日本の人事部 人事白書 2020』(2020)による調査項目において、「従業員のキャリア開発支援を行う目的は何ですか(すべて)。(301頁)」という質問が設定されている。それに対する複数回答の結果をみると、「優秀な人材の定着」(78.4%)が「自律した従業員の増加」(82.4%)に続く第二位の目的とする結果として示されている。子細については、この報告書を確認して頂くことにして、こうした人事施策ないし制度が採られているということは、企業組織にとって有能な人的資源が流出している(過去に流出した)ことの証左の一つであるとも考えることもできるだろう。
  - 20) 今回取り上げた資料以外にも、例えば、若年層の人的資源に絞り込んで離職状況の確認を探索的に実施している調査もある(例えば、労働政策研究・研修機構(2017)による調査報告書)。その中で離職要因の一つとして、企業組織が「ブラック化」していることに起因することを導き出している。「……離職者は性・学歴問わず勤続者よりトラブルが発生しやすい職場に勤務していたのであり、特にハラスメント行為や残業代不払いの経験は、あらゆる若者の離職に関連をもつことが推察される。」(58頁)と述べられている。目を覆うような記述であり、人的資源管理や定着の管理を語る以前の「企業組織」の存在も忘れてはならない。
  - 21) 注19を参照のこと。
  - 22) 参考文献の、株式会社HRビジョン(2020)『日本の人事部 人事白書 2020』の調査結果を基にしている。
  - 23) リテンションやリテンション・マネジメントについて確認するには、日本でよく引用されている、山本(2007, 28頁)による記述を引用するのが最も適切であると考えられる。リテンション(retention)とリテンション・マネジメントは次のように説明される。

「従業員のリテンション(自体)を「従業員を組織内に確保する(引き留める)こと」とした上で、HRM上の概念であることを強調する場合、リテンション・マネジメント(RM)とす

る。そしてこれを、「高業績をあげる（またはあげることが予想される）従業員が長期間組織にとどまってその能力を発揮することができるようにするための HRM 施策全体」と定義する。」(山本(2007, 28頁))

なお、リテンションとリテンション・マネジメントの論考の多くは、山本(2016; 2009; 2007a; 2007b)、小川(2013; 2006)、フンディンション(2017; 2015; 2013)、澤田(2020)などで確認することができる。参考文献を参照のこと。

- 24) ちなみに組織メンバーの次元では、離職行動と勤続年数が挙げられている(小川, 2013, 223-224頁)。ここで言う離職行動という指標は、組織メンバー(元組織メンバー)の回答ではなく、事象として人事施策の実施後、あるいは人的資源管理の活動の結果、組織メンバーが当該企業組織にて人的資源供給をし続けるか、あるいは当該企業組織から退出するかのイベントで測定されるようである。企業組織からの退出についてはイメージしやすいものの、定着については各研究や各調査での操作的定義に依存することになるとと思われる(例えば、研修後、5年間、当該企業組織に勤続した、など)。
- 25) ここでの「タグ(tag)」とは、リテンション(あるいはリテンション・マネジメント)と人的資源管理内の、例えば、採用管理、人材開発管理、退職管理などの個別管理との組み合わせであったり、関連を表す表現・造語として用いている。
- 26) ここでの解釈で留意すべき点は、回答時点(2020年3月16日から2020年4月10日迄)において人手不足問題に直面している企業組織による回答結果であると言うことである。人手不足問題に直面していない企業組織の回答結果は明らかにされていないので憶測の域ではないが、選択肢として採用された同様の事象に直面している可能性を否定することはできない。もしこのことが真であれば、人手不足問題に直面している企業組織に限っての問題とするには注意が必要となる。と言うようなことを指摘することができると思うが、ここでは人手不足問題にあると少なからず認識している企業組織を母集団としているため、問題にはならないとも考える。
- 27) よく流行りものに飛びつく特定の方(そういった類の職業の方)を思い出して記述している。このことからすると、この注27の説明は極めて主観的かつ感情的記述であることを認めざるを得ない。しかし、よく精査もせずにあたかも効果があるビジネスワード(マジカルワード)を連呼する方々がビジネスパーソンに限らず一定数周囲に存在することに混乱させられることがある。そういう方々にみられる特徴は、威勢がよく、結果を説明しやすい経験・体験と結びつけて語ることが多い。平たく言うと、結果に合わせて仮説をすり替えたり修正したりするような発話が目立つ。これは科学的スタンスとは大きく乖離している。
- 28) 本文中の表7からもわかるように、人的資源不足は企業組織の事業活動に支障を来すものが多い。その一方で、イノベーションに寄与する可能性を見出せる項目として解釈することのできるものもある。とは言え、特に近時の代表的な働き方として国を挙げて取り組んでいるワークライフバランスに水を差す事象(残業時間の増加)に直面している企業組織は、多少なりとも人的資源不足による「負の連鎖」に陥ることのないように色々なことを実行していると考ええる。
- 29) 研究の成果が、直接的な実践的価値をもたなくても、例えば、事象メカニズムの記述であったり、経験を裏づける実証研究であるとしても、現実との距離を縮めることに寄与していれば、行く行く思考の修正に結びつく可能性があることと判断できることから実践的価値をもつ研究として評価されているはずである。経営学の研究は原則としてこうした性格が強調され

- ることが少なくない。
- 30) 本稿も全体としてみると、「新たな」提言を行う論文であるため、執筆時点での実践的価値は未知数である（執筆者自身は面白いと考えているが……注 10 も参照のこと）。またアイデアを導出するまでの論理であったり、アイデア自体の欠陥などから、常套句の「罨」から抜け出すことが難しいと感じている。
- 31) 他方、人的資源は流出するものと認識している企業もある。例えば、早期退職制度や希望退職制度を運用している企業組織の中には、当該企業組織が有能な人的資源の流出リスクを回避するため、囲い込む施策を同時に行っているとの報告もある（上田・厨子・森田 (2010), 248-251 頁）。
- 32) 他方、企業組織が人的資源を貴重な資源とみなし良好な労使間の関係を構築している事例を確認することができる。上田・厨子・森田 (2010) の 248-251 頁を参照のこと。
- 33) 最初の章あるいは上田・厨子・森田 (2010) を参照のこと。
- 34) 実は、よく聞く自己中心的な発話であり「あるある」の話だと考える。当事者からすれば、「そう言わないと、やってられない」のかもしれない。少し前向きな解釈をすることもできて、残された組織メンバーとの共同体意識を醸成しようとするものかもしれない。これを黒い羊効果と言うが、負の連鎖開始のボタンが押されることになることに留意すべきであり、それなりの覚悟が必要とされる。
- 35) ある特定の人的資源に仕事が集中する状況が積み重なり、属人化していく問題は、ここに該当する顕著な例であろう。
- 36) ここでの表現は先行研究に基づいていない（精査できていないし、されてもいないと考える。そもそも恐らく人的資源管理研究に携わる者は誰もこの点に直接言及していない……はずと思われる）ため、またアイデアが唐突過ぎるため、これの論考は別の機会に譲ることにしたい。

#### 【参考文献】

- Aihara, Akira (2000) Japanese Researchers' Consciousness: A Study of the Psychological Contract Violation. *ASAC - IFSAM 2000 Proceedings Human Resources Selected papers*, vol. 21, no. 9, pp. 167-175.
- 相原章 (2020) 「人的資源研究の実務への近接性・EBM の考え方を参考にして」『経営教育研究』第 23 巻 第 1 号, 9-20 頁。
- Adler, P. S. and Kwon, S. W. (2002) Social Capital: Prospects for a New Concept. *AOMR*, Vol. 27, No. 1, pp. 17-40.
- Baer, M. (2010) The Strength-of-Weak-Ties Perspective on Creativity: A Comprehensive Examination and Extension. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 95, No. 3, pp. 592-601.
- Bakshy, E., Rosenn, I., Marlow, C., & Adamic, L. (2012) The Role of Social Networks in Information Diffusion. *Proceedings of the 21st international conference on World Wide Web*, pp. 519-528.
- Burt, R. S. (1992) *Structural Holes: The Social Structure of Competition*. Harvard University Press.
- Burt, R. S. (2004) Structural Holes and Good Ideas. *American Journal of Sociology*, Vol. 110, No. 2, pp. 349-399.
- Burt, R. S., Hogarth, R. M., and Michaud, Claude. (2000) The Social Capital of French and American Managers. *Organizational Science*, Vol. 11, No. 2, pp. 123-147.
- Cavanaugh, M. A. and Noe, R. A. (1999) Antecedents and consequences of relational components of the new

- psychological contract. *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 20, Issue. 3, pp. 323-340.
- Coleman, James. S. (1988) Social Capital in the Creation of Human Capital. *American Journal of Sociology*, Vol. 94, pp. S95-S120.
- フンディンチョン (2013) 「従業員をめぐる上司・同僚間の関係とリテンション」『経営学論集第 83 集 (日本経営学会第 86 回大会 2012 年 9 月 6 日～9 月 9 日)』千倉書房, (9)-1～(9)-12 頁。
- フンディンチョン (2015) 「職場の人間関係が従業員リテンションへ与える影響過程」『経営学論集第 85 集 (日本経営学会第 88 回大会 2014 年 9 月 4 日～9 月 6 日)』千倉書房, (51)-1～(51)-10 頁。
- フンディンチョン (2017) 「リテンション研究の新動向およびリテンション・モデルの再構築」『経営学論集第 87 集 (日本経営学会第 90 回大会 2016 年 8 月 31 日～9 月 1 日)』千倉書房 (17)-1～(17)-10 頁。
- Granovetter, M. (1973) The Strength of Weak Ties. *American Journal of Sociology*, Vol. 78, No. 6, pp. 1360-1380.
- Granovetter, M. (1985) Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness. *American Journal of Sociology*, Vol. 91, No. 3, pp. 481-510.
- Gulati, R. and Gargiulo, M. (1999) Where Do Interorganizational Networks Come From?. *American Journal of Sociology*, Vol. 104, No. 5, pp. 1439-1493.
- Gulati, R., Puranam, P., and Tushman, M. (2012) Meta-Organizational Design: Rethinking Design in Inter-Organizational and Community Contexts. *Strategic Management Review*, Vol. 33, No. 6, pp. 571-586.
- Hansen, M. T. (1999) The Search-Transfer Problem: The Role of Weak Ties in Shaking Knowledge across Organization Subunits. *ASQ*, Vol. 44, No. 1, pp. 82-111.
- 平野光俊 (2010) 「(書評) 山本寛著『人材定着のマネジメント』」『日本経営学会誌』第 25 号, 83-86 頁。
- 入山章栄 (2012) 『世界の経営学者はいま何を考えているのか』英知出版。
- 入山章栄 (2015) 『ビジネススクールでは学べない 世界最先端の経営学』日経 BP 社。
- 入山章栄 (2019) 『世界標準の経営理論』ダイヤモンド社。
- 株式会社 HR ビジョン (2020) 『日本の人事部 人事白書 2020』。
- 菅野仁 (2008) 『友だち幻想』筑摩書房。
- 上林憲雄・厨子直之・森田雅也 (2010) 『経験から学ぶ人的資源管理』有斐閣。
- 厚生労働省 (2016) 『平成 27 年雇用動向調査結果の概況』。
- 厚生労働省 (2017) 『平成 28 年雇用動向調査結果の概況』。
- 厚生労働省 (2018) 『平成 29 年雇用動向調査結果の概況』。
- 厚生労働省 (2019) 『平成 30 年雇用動向調査結果の概況』。
- 厚生労働省 (2020) 『新規学卒就職者の離職状況 (平成 29 年 3 月卒業者の状況) を公表します』。
- 厚生労働省 (2020) 『2019 年 (令和元年) 雇用動向調査結果の概況』。
- 丸山浩平 (2014) 「大学等における優秀な若手研究者のリテンション・マネジメント～優秀な若手研究者の定義とリテンションの現状」『研究・技術計画学会第 29 回年次学術大会講演要旨集』456～459 頁。
- 丸山浩平 (2015) 「大学等における優秀な若手研究者のリテンション・マネジメント 2～優秀な若手研究者の移動状況とその要因」『研究・技術計画学会第 30 回年次学術大会講演要旨集』722～725 頁。

- 望月憲吾・水野浩志・堀下和紀・岩本浩一・杉山晃浩 (2018) 『「人事・労務」の実務がまるごとわかる本』日本実業出版社。
- 野沢慎司 編・監訳 (2006) 『リーディングス ネットワーク論 家族・コミュニティ・社会関係資本』勁草書房。
- O'Reilly, C., A., III and Tushman, M. (2013) Organizational Ambidexterity: Past, Present and Future. *Rock Center for Corporate Governance Working paper series No. 142*, pp. 1-31.
- 小川悦史 (2006) 「リテンション統合モデル構築のための先行研究による考察：非正規従業員の離職意思に関して」『青山社会科学紀要』第 35 卷 第 1 号, 121~144 頁。
- 小川悦史 (2013) 「人的資源管理と非正規従業員の成果との関係」『青山経営論集』第 48 卷 第 3 号, 213~233 頁。
- Perry-Smith, J. E. (2006) Social Yet Creative: The Role of Social Relationships in Facilitating Individual Creativity. *AOMJ*, Vol. 49, No. 1, pp. 85-101.
- Podolny, J. M. and Page, K. L. (1998) Network Forms of Organization. *Annual Review of Sociology*, Vol. 24, pp. 57-76.
- Polidoro, F., Ahuja, G., and Mitchell, W. (2017) When the Social Structure Overshadows Competitive Incentives: The Effects of Network Embeddedness on Joint Venture Dissolution. *AOMJ*, Vol. 54, No. 1, pp. 203-223.
- 労働政策研究・研修機構 (岩脇千裕・小杉礼子・岡崎祐大) (2017) 『若年者の離職状況と離職後のキャリア形成』独立行政法人 労働政策研究・研修機構。
- Robinson, S. L. and Rousseau, D. M. (1994) Violating the Psychological Contract: Not the exception but the norm. *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 15, No. 3, pp. 245-259.
- Robinson, S. L., Kraatz, M. S., and Rousseau, D. M. (1994) Changing Obligations and the Psychological Contract: A Longitudinal Study. *AOMJ*, Vol. 37, No. 1, pp. 137-152.
- Robinson, S. L. and Morrison, E. W. (1995) Organizational Citizenship Behavior: A Psychological Contract Perspective. *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 16, No. 3, pp. 289-298.
- Robinson, S. L. (1996) Trust and Breach of the Psychological Contract. *ASQ*, Vol. 41, No. 4, pp. 574-599.
- Rousseau, D. M. (2005a) Is There Such A Thing As "Evidence-Based Management"? *AOMR*, Vol. 31, No. 2, pp. 256-269.
- Rousseau, D. M. (2005b). Keeping an Open Mind About Evidence-Based Management: A Reply to Learmonth's Commentary. *AOMR*, Vol. 31, No. 4, 1091-1093.
- Rowley, T., Behrens, D., and Krackhardt, D. (2000) Redundant Governance Structures: An Analysis of Structural and Relational Embeddedness in the Steel and Semiconductor Industries. *Strategic Management Journal*, Vol. 21, No. 3, pp. 369-386.
- 佐藤博樹・藤村博之・八代充史 (2005) 『新しい人事労務管理』有斐閣。
- Schilling, M. A. (2005) A 'Small-World' Network Model of Cognitive Insight. *Creativity Research Journal*, Vol. 17, No. 2-3, pp. 131-154.
- 澤田幹 (2020) 「中小企業のリテンション・マネジメント：がん罹患者の治療と仕事の両立支援を事例に」『金沢大学経済論集』第 41 卷 第 1 号, 1~29 頁。
- 高木春夫 (2004) 『人的資源マネジメント戦略』有斐閣。
- Turnley, W. H. and Feldman, D. C. (1998) Psychological Contract Violations during Corporate Restructuring. *Human Resource Management*, Vol. 37, Issue. 1, pp. 71-83.
- Turnley, W. H. and Feldman, D. C. (1999) The Impact of Psychological Contract Violation on Exit, Voice,

- Loyalty, and Neglect. *Human Relations*, Vol. 52, pp. 895-922.
- Turnley, W. H. and Feldman, D. C. (2000) Re-examining the Effects of Psychological Contract Violations: Unmet Expectations and Job Dissatisfactions as Mediators. *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 21, Issue. 1, pp. 25-42.
- 竹内規彦 (2009) 「(書評) 山本寛著『人材定着のマネジメント』」『日本労働研究雑誌』第592号, 104~109頁。
- Vaan, M. de., Vedres, B., and Stark, D. (2015) Game Changer: The Topology of Creativity. *American Journal of Sociology*, Vol. 120, No. 4, pp. 1144-1194.
- Vermeulen, F. (2010) *Business Exposed*. Financial Times.
- 山口高弘・新井祥子 (2008) 「人材投資を通じたサービス産業における生産性向上」『知的資産創造』10月号, 22~39頁。
- 山本寛 (2007a) 「組織従業員の HRM 認知とリテンションとの関係」『産業・組織心理学研究』第20巻第2号, 27~39頁。
- 山本寛 (2007b) 「戦略的人的資源管理における従業員のリテンション・マネジメント」『青山経営論集』第42巻第1号, 139~155頁。
- 山本寛 (2009) 「組織のキャリア開発の観点からみたリテンション・マネジメントの国際比較」『青山経営論集』第44巻第3号, 133~152頁。
- 山本寛 (2016) 「人手不足に対応する事後的人的資源管理」『日本労働研究雑誌』第673号, 17~25頁。

【付記】 本稿は、次のプロジェクトの一部である。

成城大学経済研究所第3部プロジェクト：『「新しい資本主義経済社会」におけるグローバル企業の役割に関する研究』（2020年度~2021年度）

(あいはら・あきら 成城大学経済学部教授)