

日本企業における中国人従業員の定着と活躍の促進要因に関する研究 —上司との関係性および日中比較の観点から—

瀧本 麗子 入江 崇介 王 鉞
(株式会社リクルートマネジメントソリューションズ 組織行動研究所)

1. 背景、問題意識

今日、企業を取り巻くグローバル競争は激化し、そのスピードは目を見張るものがある。このような環境において継続的に競争優位性を発揮していくために、これまで以上に優秀な人材を国内だけではなく海外からも採用し、リテンションしていくことが多くの企業にとって重要な課題であると考えられる。だが現状に目を向けてみると、留学生を採用した後、活躍問題に課題を抱えている企業は少なくない。一方、調査でも、昇進の限界や、異文化対応の不十分さ、不十分な成果主義を理由に、母国出身の留学生に日本企業への就職を勧めないと回答している人もおり（労働政策研究・研修機構, 2008）、日本企業は、採用した海外人材にとって必ずしも魅力的な場を提供しているとは言えないのが現状である。

そこで、日本企業は、海外人材が会社を辞めずに定着することをどのように促進することができるのか、また、ある一定期間、組織に貢献しながら活躍することを促進できるのか、といった点に対する示唆を提示すべく、今回の研究を行うことにした。

2 目的

2-1. 条件の側面と上司の関わり

日本企業で働く元留学生外国人従業員に対する定性調査、インタビューなどで彼らの不満としてあがってくるものに、出世の限界や不十分な成果主義など制度や仕組みといった[条件の側面]がある（労働政策研究・研修機構, 2008）。だが、実際には、制

度や仕組みを彼らの希望に見合ったものに変更することは困難を伴う。本研究では、より実践的な示唆を得るために、十分に満足とはいえない条件の下でも彼らの定着・活躍を促進する、人のサポートに着目する。制度・仕組みといった[条件の側面]に、人、とりわけ重要とされる[上司の側面]がどのように関係して、活躍に影響しているのかということに着目し実践的な検証を行う。

2-2. 定着、活躍として扱うもの

本研究では、定着、活躍として、二つの結果変数を扱う。一つは定着を阻害する離職意図。もう一つは活躍状態を測る指標の一つとしての組織市民行動（以下、OCB）である。近年、企業組織を取り巻く環境の変化により、日本企業のチーム力や協働性の低下が課題視されているものの（中村ら, 2010）、依然として協働の文脈から、日本企業においては組織に対する自発的な貢献である OCB が重視されているからである。実際に、自分の業務が終わったら帰ってしまう、など、日本企業において外国人従業員が OCB をしないことを現場の管理職が課題視している例が報告されている（早稲田大学トランスナショナル HRM 研究所, 2010）また、OCB と組織業績との相関も報告されており（Podsakoff et al., 2009）、活躍について考える上で重要な観点であると考えた。

なお、調査対象は、現在日本企業で働く海外人材（ホワイトカラー）の中でも数が多いという理由から、日本の大学・大学院への留学経験を有する中国人従業員とした。

2-2. 定着・活躍に影響を及ぼすもの

では、中国人従業員の離職意図や OCB は何によって抑制・促進されるのだろうか。

Newman et al. (2012)は、中国人従業員の離職意図を抑制するために、本人が認知している上司からのサポートが有効であることを実証している。また、日本企業で働く中国人従業員の多くが、キャリアパスの不明瞭さ、将来のキャリアの発展空間についての不満から離職に繋がっている可能性も指摘されている(早稲田大学トランスナショナル HRM 研究会, 2010)。

OCB の規定要因としては、田中(2008)が、手続き的公正・分配的公正といった公正さの認知、上司のリーダーシップ・スタイルなどが多く指摘されていると述べている。

今回は、日本企業で働く中国人従業員を研究対象としているが、その比較対象として日本人従業員のデータも用いている。そのため、前述の規定要因の中でも、中国人従業員の特徴的な点としてよく挙げられる「本人が認知している上司からのサポート(以下、「PSS」)」「本人が認知している有望なキャリアパスの存在(以下、「キャリアパス」)」「本人が認知している報酬や評価の公正性・透明性(以下、「公正性」)」を用いて、「離職意図」や「OCB」に影響を与える要因とその日中の相違を明らかにすることにした。そして、本研究の目的としてまず以下の2点を設定した。

目的1. 日本企業で働く中国人従業員と日本人従業員の「離職意図」に影響を与える要因について相違を検証する

目的2. 日本企業で働く中国人従業員と日本人従業員の「OCB」に影響を与える要因について相違を検証する

3. 方法(分析A)

3-1. データ

2013年3月に、日本にある日本企業(従

業員規模300名以上)で働く、ビジネスパーソン(ホワイトカラー、大卒以上、24~33歳)にインターネット調査を行った。サンプル数は、日本への留学経験がある中国人従業員(以下、中国人材)200人、比較対象として日本人従業員(以下、日本人材)200人である。内訳は、中国/日本の順に 男・女:109人・91人/111人・89人、メーカー・メーカー以外:82人・118人/109人・91人、技術職・技術職以外:48人・152人/94人・106人、平均年齢:29.0歳/29.9歳、となっている。

3-2. 尺度作成の手続き

日中の比較を試みるため、「PSS」「公正性」「キャリアパス」「離職意図」「OCB」の5つについて、先行研究で使用されている尺度(PSS:職場用ソーシャル・サポート尺度、M行動測定項目など27項目/公正性、キャリアパス:山本(2011)、服部(2011)など30項目)/OCB:日本版組織市民行動尺度(田中,2000)、高木(2003)14項目)を基に質問項目を作成し、新たに日中共通の尺度を作成することを試みた。手順は次の通り。

「PSS」「公正性」「キャリアパス」「OCB」については、今回の研究の主対象である中国人材の各カテゴリーのデータで探索的因子分析を行った。その結果を基に、特定の因子に対して0.35以上の因子負荷量がない項目および、複数因子に0.25以上の因子負荷量がある項目を削除した。意味合いを確認し、異質な項目を削除し、中国人材および、日本人材のデータで確認的因子分析を行った。「離職意図(3項目)」についても探索的因子分析を行い、1因子性を確認している。最後に、各尺度の信頼性係数 α を確認した結果、「PSS(8項目: $\alpha = .92, .95$)」「公正性(7項目: $\alpha = .91, .93$)」「キャリアパス(5項目: $\alpha = .87, .92$)」「OCB(7項目: $\alpha = .82, .87$)」「離職意図(3項目: $\alpha = .73, .73$)」となっ

た。※ α 係数は各々、前が中国、後が日本

3-3. 分析

分析 A-1 - 「離職意図」の要因を探る -

「離職意図」を結果変数とし「PSS」「公正性」「キャリアパス」「PSS と公正性の交互作用項」「PSS とキャリアパスの交互作用項」を変数とする重回帰分析を行った。交互作用項については、この研究のポイントである上司のサポートが条件面にどのように影響を与えるかを検証するために変数に加えた。結果は【図表 1(左側)】の通り。

分析 A-2 - 「OCB」の要因を探る -

分析 A-1 の結果変数を「OCB」に変更し、同様の 2 つの重回帰分析を行った。結果は【図表 1(右側)】の通り。

【図表1】重回帰分析結果

| | 従属変数:離職 | | 従属変数:OCB | |
|------------|-------------------|-------|-------------------|----------|
| | 中国 | 日本 | 中国 | 日本 |
| | 非標準化係数(β) | | 非標準化係数(β) | |
| PSS | -0.27 * | -0.01 | 0.07 | 0.31 *** |
| 公正性 | -0.05 | 0.01 | 0.25 *** | -0.02 |
| キャリアパス | -0.28 * | -0.23 | 0.06 | 0.20 + |
| PSS×公正性 | 0.17 | 0.10 | 0.28 *** | -0.11 |
| PSS×キャリアパス | -0.03 | -0.11 | -0.21 * | 0.13 |
| N | 200 | 200 | 200 | 200 |
| F | 13.59 | 3.20 | 11.9 | 32.89 |
| AdjR2 | 0.16 | 0.03 | 0.14 | 0.32 |

***p<.001, **p<.01, *p<.05, +p<.10

4. 結果と考察 (分析 A)

分析 A-1 について

「離職意図」に負の影響を与えている変数は、中国人材では「PSS」と「キャリアパス」であり、日本人材には影響している変数が認められなかった。また、「PSS と公正性」「PSS とキャリアパス」の交互作用効果は、日中とも認められなかった。

中国人材の結果は、中国における外資系企業の中国人材の離職意図を抑えるために PSS が有効であるとする Newman et al. (2012) の先行研究と整合し、日本にある日本企業で働く中国人材にも同じことがあてはまること示唆された。また、中国人材にとって、有望なキャリアパスがあるかど

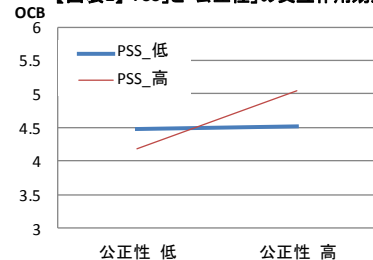
うかは、組織が自分にとって望ましい場かどうかを考える上で非常に重要であり、日本企業で働く元留学生が将来の発展空間が感じられない組織を望ましく思っていないというインタビュー結果(労働政策研究・研修機構, 2010)と整合している。

一方で日本人材では、[上司の側面]と[条件の側面]の両変数ともに「離職意図」への有意な影響が認められなかった。この結果は、日本人材は中国に比べ流動性が低い日本の労働市場を前提に離転職を想定しているため、「公正性」や「キャリアパス」ではなく、離職意図に関する先行研究の多くで言われている変数のうち、存続的コミットメントや、転職可能性の有無など他の要因が影響している可能性があると思われる。

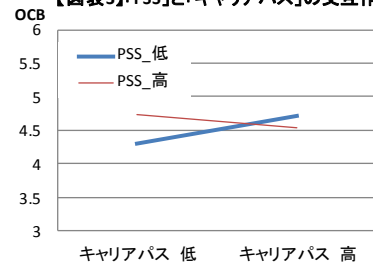
分析 A-2 について

「OCB」促進に正の影響を与えている変数は、中国人材では「公正性」であり、日本人材では「PSS」、「キャリアパス」であることが確認された。中国人材のこの結果は、手続き的公正が中国で働く中国人材の OCB に影響を与えるという何(2011)、陳(2010)の研究結果と整合する。また、中国人材にのみ「PSS と公正性」「PSS とキャリアパス」の交互作用効果が認められた(【図表 2, 3】)。

【図表2】「PSS」と「公正性」の交互作用効果



【図表3】「PSS」と「キャリアパス」の交互作用効果



日本人材には「PSS」の主効果があるのに対し、中国人材にはない。一方で、中国人材には「公正性」の主効果があるのに対し、日本人材にはない。これらの違いについては、日中の上司に求める役割の違いが影響していると考えられる。日本人材は、上司がサポート行動をしていると上司としての役割を果たしていると感じ、その返報として職場に対する貢献行動をするのではないだろうか。一方、中国人材は、上司がサポート行動をすることに加え公正な評価をし報酬に反映することで役割を果たしていると捉え、その返報として職場に対する貢献行動をするのではないだろうか。

だが、中国人材の「OCB」に「PSS」が影響していないわけではなく、各[条件の側面]が「OCB」に与える影響を調整している。「公正性」が高い時には「OCB」に与える影響を「PSS」がより強めている。また、「キャリアパス」が低い時には「OCB」に与える負の影響を引き下げる、つまり[条件の側面]の不十分さを[上司の側面]が補う効果が認められた(【図表 2, 3】)。

ここまで、「PSS」や「公正性」「キャリアパス」が「離職意図」や「OCB」に与える影響をみてきた。中国人材においては、「PSS」が直接影響を与えている場合と、[条件の側面]と「OCB」の関係を調整する形で影響を与えていることが分かった。では「PSS」はどのようなプロセスを経て「OCB」や「離職意図」に影響を与えているのだろうか。この点について確認すべく、新たに2つの目的を設定した。

目的 3. 日本企業で働く中国人従業員と日本人従業員の「離職意図」に影響を与える要因はどのようなプロセスで成り立っているかを検証する

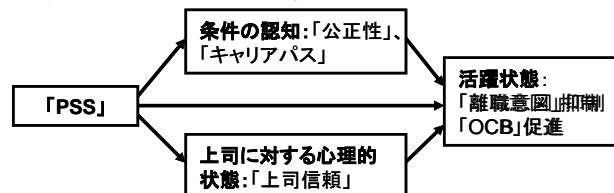
目的 4. 日本企業で働く中国人従業員と日本人従業員の「OCB」に影響を与える要因はどのようなプロセスで成り立っているかを検証する

5. 方法 (分析 B)

5-1. モデルの設計

李锐ら(2010)は、中国企業で働く中国人材の場合、「PSS」は直接「OCB」促進に影響を与えず、上司への信頼という心理的状态が、「PSS」と「OCB」の関係を媒介するというプロセスを明らかにしている。また、前述の分析 A より、中国人材においては、「キャリアパス」は「離職意図」に、「公正性」は「OCB」に影響を与えることが示唆された。「PSS」がこれらの[条件の側面]が本人認知に影響するというプロセスを経て、活躍状態に影響するのではないかと考えられる。以上のことから、下記のようなプロセスを想定した(【図表 4】)。

【図表4】「PSS」が活躍状態に影響を与えるプロセス



これを基に、中国人材における「PSS」が「離職意図」抑制と「OCB」促進に影響を与えるプロセス(因果関係)モデルを予測し、共分散構造分析を行った。加えて同じモデルを日本人のデータにあてはめて相違を検討することも試みた。

5-2. 使用データ

上司への信頼を新たな変数として用いるため、上司への信頼を確認する3項目について探索的因子分析を行い、日中で1因子となることを確認し、「上司信頼(3項目: $\alpha = \text{中.84, 日.97}$)」として使用した。これ

以外は前述方法 A と同様のデータを使用。

6. 結果と考察 (分析 B)

分析 B-1 - 「離職意図モデル」について-

結果は【図表 5、6】のパス図の通り、中国人材には、「PSS」から上司を信頼するという心理的狀態や、有望なキャリアパスを認知するという条件認知のプロセスを経て、「離職意図」に影響を与えることが認められた。なお「離職意図」に対する直接効果は、「上司信頼」は-.38、「キャリアパス」は-.18であった。また、「PSS」の「離職意図」に対する間接効果は、「上司信頼」を介するものが-.22、「キャリアパス」を介するものが-.12であった。以上より「キャリアパス」より「上司信頼」の方が直接効果・間接効果ともに大きいことが確認された。

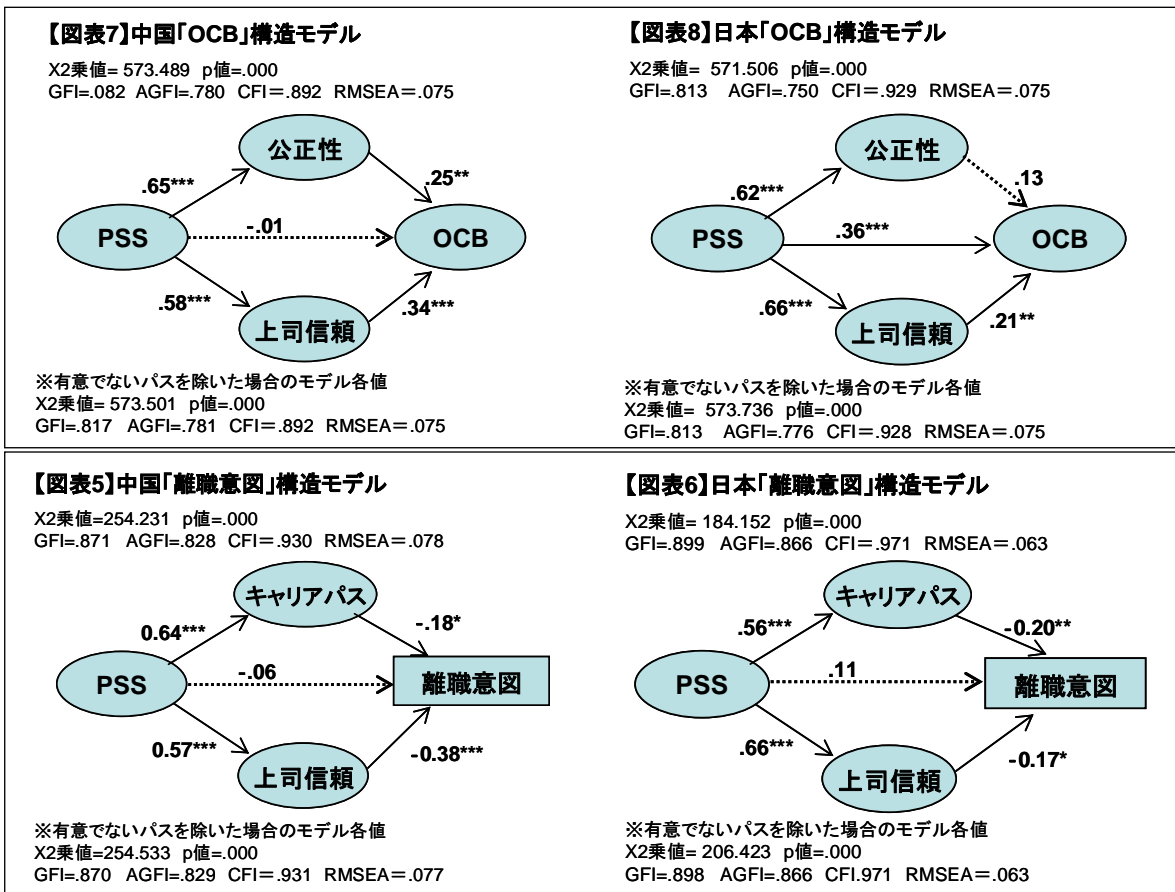
対する日本人材については、「離職意図」の説明率は.06 と非常に低い値であるため、

このモデルでも「離職意図」を説明しておらず、他の要因の影響が強いのではないかとということが改めて確認された。

分析 B-2 - 「OCB」モデルについて-

結果は【図表 7,8】のパス図の通り。中国人材には、「PSS」から上司を信頼するという心理的狀態や、公正な評価や報酬を認知するという条件認知のプロセスを経て、「OCB」に影響を与えることが認められた。尚、「OCB」に対する直接効果は、「上司信頼」は.34、「公正性」は.25であった。また、「PSS」の「OCB」に対する間接効果は、「上司信頼」を介するものが.20、「公正性」を介するものが.16であった。以上より、「OCB」促進の構造においても、「公正性」より「上司信頼」の方が直接効果・間接効果ともに大きいことが確認された。

対する日本人材では「PSS」の「OCB」に対する間接効果は、「上司信頼」を介するものしか認められない一方で、直接効果は



「公正性」のみが認められない。

以上より、日中どちらも「上司信頼」は重要であるが、分析 A の考察通り、上司に求める役割の違いから、その意味合いは異なっているものと考えられる。

7. インプリケーション

中国人従業員の「離職意図」を抑制するためには、有望なキャリアパスの認知を促進すること、上司との信頼関係を構築することが大切であることが分かった。また、職場に対する貢献行動「OCB」を促進するためには、自身がおかれている状態が仕事をより評価され報酬を受ける場として望ましい状況であると認識される必要があることが分かった。加えて、「公正性」が高いと認知されている場合と「キャリアパス」が低いと認知されている場合には、「PSS」という[上司の側面]が[条件の側面]を補い「OCB」行動を促進することも示唆された。

以上より、中国人従業員の定着、活躍を促進するためには、ただ単に[条件の側面]を見直すことだけでも、上司がサポートイブに行動するだけでも不十分であり、彼らにとって存在の大きな上司との信頼関係を構築し、この組織に今後の有望なキャリアの発展空間があること、正しく評価され報酬に反映される環境が整っているということを彼・彼女らが認知・実感することが重要だといえる。

8. 本研究の限界

本研究は一部の変数を使用した限定なものであり、今後引き続き検討・研究していく必要がある。本研究では「上司信頼」が重要であることが明らかになったが、それがどのような要因に影響され、どのようなプロセスで形成されるかについての検討が必要である。また、活躍状態に影響を与える要因は、職務満足、同僚満足、組織コミッ

トメントなど他にも多く考えられることから、それらを含めた上で、どのようなプロセスで活躍状態が引き起こされるのかを多角的に検討する必要がある。加えて、今回着目した[上司の側面]の影響に関して、日中差の理由と考えた上司の役割の背景には、職場の捉え方の違いがある可能性が考えられる。中国人材にとって職場は「仕事によって評価され報酬を受ける場」と捉える傾向が強く、一方の日本人材は、「よい人間関係のもと、仕事を円滑に進める場」と捉える傾向が強いのではないだろうか。職場をどう捉えるか、何を求めるかということと、上司に求める役割の関連性についてもさらなる検討の余地があり、今後の課題としたい。

引用文献

- Angelo J. Kinicki, Frances M. McKee-Ryan, Chester A. Schriesheim, Kenneth P. Carson (2002). Assessing the construct validity of the job descriptive index: a review and meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 87, No. 1, 14-32
- 陈兴淋 (2010). 组织公正和组织信任与组织公民行为. *技术经济与管理研究*, 第 6 期, 64-68
- 智联招聘. (2012). 你为什么选择跳槽. *中国经济信息* 2012 年第 7 期, 68-69
- 服部泰宏 (2011). 日本企業の心理的契約 白桃書房
- Jason A. Colquitt (2001). On the dimensionality of organizational justice. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 86, No.3, 386-400
- 李锐. 凌文铨. 方俐洛 (2010). 上司支持感对下属建言行为的影响及作用机制. *中国软科学*, 第 4 期, 106-115
- 三崎秀央・上野山達哉 (2009). 組織的公正に影響を与える要因に関する国際比較 福島大学経済学会 商学論集 77 卷 2 号, 1-17
- Newman, Alexander Thanacoody, Rani Hui, Wendy (2012). The effects of perceived organizational support, perceived supervisor support and intra-organizational network resources on turnover intentions a study of chinese employees in multinational enterprises. *Personnel Review*, vol. 41 Issue 1, 17, 56-72.
- 何玲玲 (2011). 组织程序公正对员工影响的实证研究. *技术经济与管理研究*, 第 10 期, 44-49
- 中村和彦・塩見康史・高木稷 (2010). 職場における協働の創生 南山大学「人間関係研究」第 9 号, 1-34
- 西田豊昭 (2000). 職務満足、組織コミットメント、組織公正性、OCB が職場の有効性に及ぼす影響 *経営行動科学* 第 13 巻 第 3 号, 137-158
- 西村昭徳・松尾直博 (2003). 職場場面における信頼感の構造についての検討 *東京学芸大学紀要*, 第 1 部門, 教育学部, 57-64
- Robert isenberger and Robin Huntington (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 71, No.3, 500-507
- 労働政策研究・研修機構 (2006). 新時代のキャリアデザインと人材マネジメントの評価に関する調査
- 労働政策研究・研修機構 (2008). 日本企業における留学生の就労に関する調査
- 田尾雅夫 (編著) (1997). 「会社人間」の研究 京都大学学術出版会
- 高木浩人 (2001). POS (Perceived Organizational Support) の展開 愛知学院大学文学部 紀要 第 31 号, 17-25
- 高木浩人 (2003). 組織の心理的側面 白桃書房
- 田中堅一郎 (2004). 従業員が自発的に働く職場をめざすために ナカニシヤ出版
- 田中堅一郎 (2012). 日本の職場に於ける組織市民行動 *日本労働研究雑誌*, No. 627/October, 14-21
- 山岡徹 (2006). 個人の心理的契約が組織コミットメントに及ぼす影響について *横浜経営研究* 26, 73-86.
- 山本寛 (2011). 組織従業員の人的資源管理の知覚とリテンションとの関係 *経営行動科学学会第 14 回年次大会発表論文集*, 237-242
- 早稲田大学トランスナショナル HRM 研究所 (2010). 留学生の採用と活用・定着に関する調査