

基調講演「アジアの日系企業における人材確保」

奥西好夫
法政大学経営学部教授

今日は、主に2つのことをお話したいと思います。一つは、今日の共通のテーマであるリテンション(retention:人材の確保・定着)についてです。裏を返せば離職(の抑止)ということです。実務家の方はそれぞれお考えをお持ちだと思いますが、研究者は労働移動やリテンションをどのようにとらえているのか、あるいは実際にどういう研究があるのかを、簡単にご紹介したいと思います。

もう一つは、中国の労働移動の現状がどうなっているのかについて、お話したいと思います。私自身は中国の専門家ではありませんが、日本企業はこれまで中国にたくさんの直接投資をしてきたこともあり、多くの実務家の方がご関心をお持ちだと思います。今回のプログラムでも、中国の方が当初参加される予定でしたが、ご都合が悪くなって参加できなくなりました。そういう意味では、私の簡単なお話が補完的な参考になると思います。

お話しする内容は、おもに研究者の論文に基づいていますが、これには善し悪しがあります。一般に研究者は厳密性や一般性を重んじるのですが、中国についてはたくさんの研究があるにもかかわらず、まだ必ずしも全員が一致するような結論に達していないという印象があります。ある人はこうだと言っているのに対し、他の研究者はまったく反対のことを言っているということがしばしばあります。

中国という国は非常に大きく地域差があり、企業のタイプも国営企業、外資系企業など多様です。外資系企業も、本国が米国なのか、欧州なのか、あるいは日本などのアジアなのかによって違いがあるという研究者もいます。一方には、そんな違いはたいしてないという人もいますが、なかなか意見が一致していないという特徴があると思います。

それから中国の場合、社会の変化が非常に激しいのですが、研究というのはどうしても時間がかかり、論文として発表されるとなると数年間かかったりします。今回ご紹介するのは比較的新しいものですが、それでも、すでに話としては少し古くなっているという印象を持つものもあります。そういう限界はあるのですが、研究者の間でどのようなことが言われているのかを、後半でお話したいと思います。

労働移動は良いことか悪いことか？ — 時と場合による。

- 雇用関係は、雇用主と雇用労働者の双方にとって有益な場合にのみ成立し、双方の合計純便益は最大化されねばならない(「効率的」と呼ばれる状態)。
- 雇用主は雇用関係から、 $v - w$ を獲得する(v : 雇用労働者が生み出す価値、 w : 賃金費用)
- 雇用労働者は雇用関係から、 $w - \underline{w}$ を獲得する(w : 賃金収入、 \underline{w} : 雇用労働の機会費用)
- 双方の合計純便益は、 $(v - w) + (w - \underline{w}) = v - \underline{w}$ 。
- もし $v < w$ なら、雇用主は雇用労働者を解雇する。
- もし $w < \underline{w}$ なら、雇用労働者は辞職する。

スライド1

さっそく、最初からアルファベットの記号が並んでいて、こういうのは大学教師の悪い癖だと自覚していますが、どうぞ少しばかりご辛抱下さい。何を言いたいかというと、労働移動というのはいいことなのか、悪いことなのかという問題です。

経営者の方はもちろん、せっかく雇用した従業員には定着してもらいたい、長いこと力を発揮してもらいたいと思うでしょう。ただ一方で、従業員にとって、それが必ずしもベストではないかもしれないですね。あるいは経営者側も、たとえば非常に景気が悪くなって、全員を抱えておくのは難しいという場合もあるわけです。今回のテーマは、定着策が重要だという考えが基本にあるのですが、一般的に言うと、人が企業の間を移動するのは必ずしも悪いことばかりではなく、いい場合もあるのだということを確認しておきたいと思います。

これは皆さんにご理解いただけたらと思うのですが、雇用関係というのは、雇う側と雇われる側の両方にとってメリットがないと成立しません。それを数式で書くと、この V というのは、従業員が企業にどれだけの貢献してくれるかを表しており、 W は賃金です。企業が従業員を雇うのは、従業員の貢献が賃金として払うコストより大きいからのはずです ($V > W$)。一方、従業員がある企業で働くのは、そこから得られる賃金 (W) が、たとえば他の会社で働いたときに得られる賃金 (\underline{W}) よりも大きいからのはずです ($W > \underline{W}$)。雇用関係はこれら2つの不等式がともに成り立つときにのみ、成立します。

- 双方の合計純便益がプラス($v - \underline{w} > 0$)である限り、理論的には離職を避けることができる。しかし、現実には合計純便益がプラスでも離職が発生することがある(非効率的な離職)。



もし $v > \underline{w}$ なら、 $v > w$ かつ $w > \underline{w}$ であるような w は常に存在する。

もし $v < \underline{w}$ なら、 $v > w$ かつ $w > \underline{w}$ であるような w は存在しない。

スライド 2

経済全体にとって望ましいのは、雇用関係から生まれる企業にとってのメリット($V - W$)と従業員にとってのメリット($W - \underline{W}$)の合計($V - \underline{W}$)が一番大きい状態です。そのことを図で描いたのがスライド 2 ですが、こういう雇用関係が成り立つためには、 V が \underline{W} より大きくなければなりません。そして賃金は、 V と \underline{W} の間のどこかで決まることとなります。こうした労使双方にとって互恵的な雇用関係が生まれるための必要条件は、労働者の貢献度(V)が別の会社で得られる賃金(\underline{W})よりも大きいということです。これが経済学の考え方なのです。

もしこの上下関係がひっくり返っていると、お互いにとってメリットのある雇用関係はそもそも成立し得ないこととなります。一つ付け加えておきたいのは、 V が \underline{W} より大きい場合でも、何らかの理由で賃金が高すぎたり、低すぎたりすれば、雇用関係が実際には成立しないことがあります。これまでの説明では、 V や \underline{W} などの数字があたかも簡単にわかっているかのように言ってきましたが、実際には、どのくらい労働者が貢献しているのか(V)、別の会社に行ったとき、いくらもらえるのか(\underline{W})といったことは、正確にはわからないわけですね。こうした情報の不完全性の結果、労使双方を満足させるような賃金決定ができないということがあのです。

なぜ非効率的な離職が生じるのか？

- v 、 w 、 \underline{w} に関する情報は不完全で非対称的.
- 個人間の交渉では、(有利な条件を引き出すために)一方が他方に誤った情報を伝えることがある.
- 団体交渉の結果決まる集合的なルールの下では、個別の効率性が無視されることがある.
- 個別の状況に柔軟に対応するのはコストがかかり、「公平性」の問題が生じるかもしれない.
- こうした問題はあるが、雇用主は非効率的な離職を最小にするよう、人的資源管理施策を工夫すべき.

スライド3

あるいは、仮に V や \underline{W} がわかったとしても、賃金はなかなか簡単に調整しにくい場合があります。たとえば会社のルールで、こういう資格や職務の人に対してはいくら払うということが決まっている場合、本当はもっと上げたり、下げたりしたほうがいいのかい場合でも調整ができず、現実には非効率な離職が生じる可能性があります。ただ、そうはいつでも、なるべく企業は、そういうことが起きないように工夫すべきだというのが、最初に私が言いたいことです。

ここまでミクロレベルのことをお話ししてきましたが、もう一つ、マクロレベルの問題、つまり国全体の労働移動率がどう決まるかということについてもお話します。今日、多くの人事担当の方がおられると思いますが、人事の方がいろいろと工夫できることはあるにしても、何でもできるわけではないという趣旨で実証データを少しご紹介したいと思います。

マクロレベルの労働移動決定要因

日中の労働移動率、経済成長率、人口構成(2011年)

	年間離職率(%)	実質 GDP 成長率(%)	15-29歳人口 / 15-59歳人口 (%)	50-59歳人口 / 15-59歳人口 (%)
日本	14.4 ¹⁾	-0.8 ²⁾	27.8 ³⁾	22.6 ³⁾
中国	25.6 ⁴⁾	9.2 ⁴⁾	35.6 ⁵⁾	16.8 ⁵⁾

資料出所:

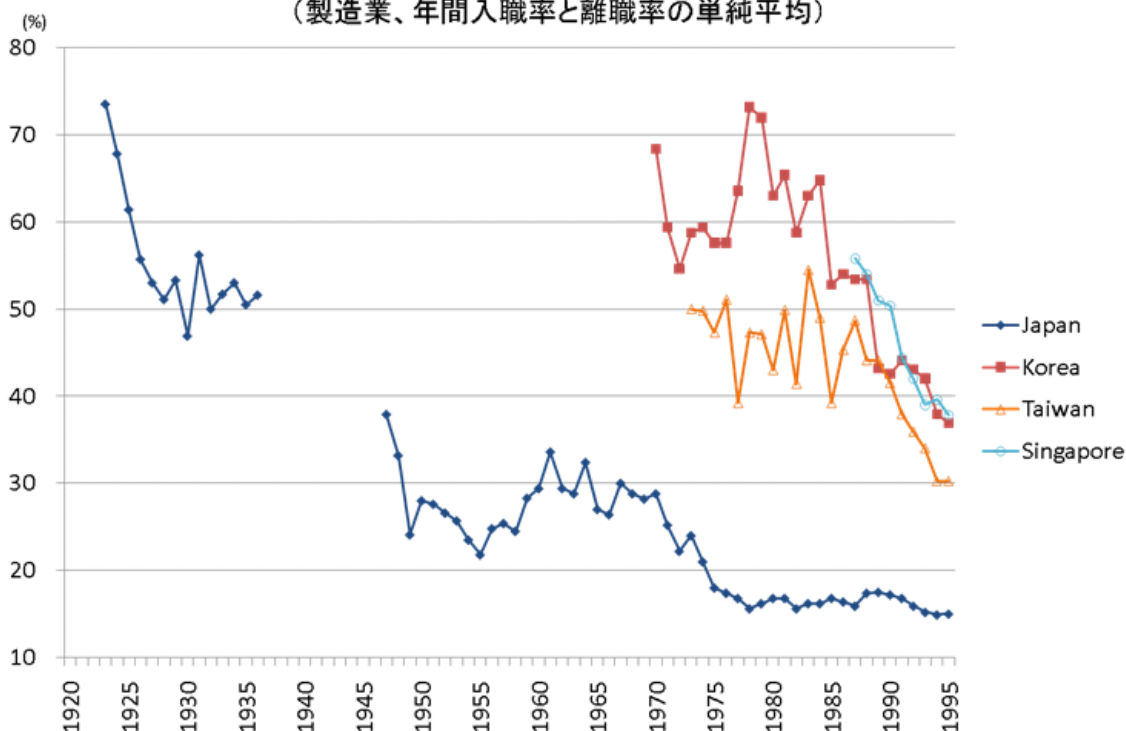
- 1) 厚生労働省「雇用動向調査(2011年)」.
- 2) 内閣府「国民経済計算」.
- 3) 総務省統計局「人口推計」.
- 4) Mercer (2011).
- 5) U.S. Census Bureau, *International Data Base*.

スライド 4

ここに出したのは、日本と中国の離職率の比較です。日本の場合は、政府の全国データによると 14.4%ですが、この数字はいわゆる非正社員の方も一部含んでおり、パートタイマーの方を除くと、この数字から 2~3 ポイント落ちます。中国は、米国系の人事コンサルティング会社の調査によると 25.6%、この数字は国営企業も一部含んでいますが、多くは外資系企業です。全国ベースの全ての企業形態を含んだ数字はわかりませんが、日系の外資系企業が日本よりずっと流動的な労働市場でビジネスをしているのは確かだと思います。

その右に成長率が示されています。ご存知のように日本はほぼゼロなのに対して、中国は 9%です。また人口構成も中国のほうが若い。そうすると、中国のほうが労働力が若くて経済成長率が高いのですから、私に言わせれば、離職率にこの程度の差が出て当たり前だと思います。と言うのは、以前、日本と韓国・台湾・シンガポールの製造業の離職率を計算したことがあります。

いくつかのアジア諸国における労働移動率の推移 (製造業、年間入職率と離職率の単純平均)



資料出所: Okunishi (2001), p. 328.

スライド 5

日本は、今でこそ離職率は10%台ですが、高度成長期には実は30%ほどありました。さらに遡って戦前についていうと5割を超えていたという姿だったのです。だから日本の労働者が長期勤続で定着志向が強いというのは、歴史的には比較的最近のことです。他のアジアの新興国、1980年代には「アジアニーズ(NIEs)」と呼ばれていましたが、それらの国も経済発展とともに労働移動率が低下傾向にありました。ですから、中国も将来的には労働移動率は落ちていく可能性があると思います。ただ現時点では経済的に若い国ですので、離職率が高いという事情があると思います。もちろん、どこまで落ちるかは国によって異なると思いますが、少なくとも経済発展の初期段階ではどこの国でも離職率が高い傾向があるということは、ある程度まで受け入れる必要があるのではないかと思います。私が申し上げたいことです。

個人レベルの労働移動決定要因 - Cotton and Tuttle (1986)

外部要因	仕事関係要因	個人要因
外部の仕事機会の認識 (+)	賃金 (-)	年齢 (-)
失業率 (-)	仕事成果 (-)	勤続年数 (-)
入職率 (+)	役割の明確さ (-)	性別 (女性+)
労働組合の存在 (-)	課業の反復性 (+)	個人の履歴情報
	全般的な仕事満足度 (-)	教育 (+)
	賃金への満足度 (-)	婚姻関係 (既婚 -)
	仕事自体への満足度 (-)	被扶養者の人数 (-)
	管理監督への満足度 (-)	才能、能力
	同僚への満足度 (-)	知能 (+)
	昇進機会への満足度 (-)	転職志向性 (+)
	組織コミットメント (-)	期待に合致 (-)

資料出所: Cotton and Tuttle (1986), Tables 1, 4 and 6.

スライド 6

労働力の移動に関しては、これまで経済学、心理学、あるいは組織行動論といった分野で、さまざまな実証研究がおこなわれてきました。いちいち説明はしませんが、個人的にどういう属性を持った人が移動しやすいか、しにくいかを整理した米国の研究結果をご参考までに載せました。

表の読み方ですが、たとえば外部の仕事機会の認識でプラスと書いてあるのは、自分がいま勤めている会社の外で仕事のチャンスが多いと認識している場合は、辞める可能性が高いということです。あるいは賃金にマイナスと書いてあるのは、現在もらっている賃金が高ければ辞める可能性が低いということです。ご覧いただくと、ほぼ常識的に想像できるような結果が出ています。

中国で事業を行う多国籍企業の人的資源管理施策の比較（2000-2002年）

項目	JV-EU	JV-J1	JV-J2	F-US1	F-EU	F-J	F-US2	F-US3	F-US4	F-US5
事業開始以来の年数	10	10	10	9	20	12	7	5	18	10
従業員数	2,000	800	1,567	7,000	700	150	800	50	2,000	45
親会社からの出向者数	60	8	6	1	0	5	20	0	15	5
出向者の割合(%)	3.0	1.0	0.4	0.01	0	3.3	2.5	0	0.8	11.1
団体協約	-	-	Yes	-	-	Yes	-	-	-	-
<雇用契約の種類による労働者構成>										
無期	0	3	40	-	-	-	-	-	-	-
有期	95	97	40	100	100	90	100	100	99	60
臨時(1年未満)	5	0	20	-	-	10	-	-	1	40
基本給の割合(%)	40	40	30	50	30-70	50	90	50-90	50	85
賃金格差(最高/最低)	7	7	5.3	10+	10	4.2	10+	10+	10+	13.5

資料出所: Walsh and Zhu (2007), Tables 1, 2, 3 and 4.

注: JV: 外資合弁法人, F: 外資独資法人, EU: ヨーロッパ系, J: 日系, US: 米系.

10

スライド 7

次に、中国に関するいくつかの実証研究をご紹介します。まず、多国籍企業に限ったものですが、どんな人事政策をとっているかについて、10社ばかりのインタビュー調査をおこなったものがあります。調査の実施時期は2000～2002年とかなり古く、2008年の労働契約法施行以降は状況が変化していると思われる点は留意が必要です。

調査対象企業の略号でJVは合併、Fは外資単独を示しています。また、EUは欧州系、Jは日系、USは米国系の会社です。それぞれ事業開始以来の年数や従業員数、親会社からの出向者数、従業員に占める出向者の割合、団体協約の有無、それから雇用契約のタイプが無期か有期か臨時かという割合、報酬の中で基本給がどれくらいかなどを載せています。また賃金格差というのは社内の最高賃金の人と最低賃金の人の賃金の比率です。

おそらく調査当時から事情がいろいろ変わっている点もあると思います。たとえば無期契約の人の割合が、ある日系合併企業の場合4割と非常に高いのですが、先ほど言った2008年の労働契約法で、有期の契約を2回繰り返すと、3回目に入るときには無期契約にしなければならないということが決まっており、最近の中国の場合、だいたい人は有期で採用されるようです。有期で2年とか3年の契約を2回更新して、将来的に残したい人の場合は無期になるし、そうでない人はそれ以前に辞めていくというのが一般的になっているようです。

あと、出向者がどれくらいいるかがよく話題になりますが、これを見ると非常にばらつきがあり、1割を超えているところもゼロのところもあります。日系企業は高いといわれるのですが、

この10社の調査を見る限り、必ずしもそこまではいけないという印象を私は持ちました。

もう一つ、賃金格差の問題ですが、日系企業の場合、4倍、5倍、7倍ということで、これは中国の基準からみると非常に低いと思います。最近まである日本の電機メーカーの中国法人にずっと行っていた人に聞くと、その会社では20倍以上の差がついていると言っていましたので、今の日系企業がここまで低いかということ、おそらくそうではないと思います。ただ、このデータを見る限り日系企業は低くなっています。

中国の多国籍企業における人的資源管理施策 と勤続年数 — Zimmerman et al. (2009)

- Zimmerman et al. (2009)は、中国における外資合弁法人の従業員の平均勤続年数と人的資源管理施策が、パートナー国の地域 — 欧米、海外の中国(香港/台湾)、他のアジア(日本/韓国) — によってどう異なるかを比較.
- 調査は2006年、ハイテク産業に属する316社の外資合弁法人に対して郵送調査で行われた.

スライド8

もう一つ別の研究(スライド8)ですが、今度は人事施策と勤続年数の関係をみたもので、これは日本的なやり方に対して好意的な見方をしています。勤続年数は、香港や台湾といった中国系企業が一番長く、次が日本や韓国で、欧米系企業が最も短い。この研究者たちは、日系企業などは長期雇用の機会を提供していて、欧米系企業はそれを見習うべきだと言っています。

中国の多国籍企業の人的資源管理施策に対する認識 (グループ面接結果の要約)

項目	アメリカ	ヨーロッパ	日本
参加者数	9	10	7
望ましい人的資源管理施策	<ol style="list-style-type: none"> 1. 競争的な賃金とインセンティブ制度 2. 成果主義的報酬、昇進 3. 内部昇進 4. 訓練、能力開発 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 平等で自由な職場環境 2. 上司からの敬意と権限委譲 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 強い雇用保障 2. チーム・ワーク 3. 包括的な福利厚生
望ましくない人的資源管理施策	<ol style="list-style-type: none"> 1. グローバルな統一システムに由来する硬直的な管理システム 	<ol style="list-style-type: none"> 1. まずい人事評価システム 2. 非競争的な賃金 3. 官僚制と余剰人員 4. まずい組織構造と責任の曖昧さ 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 年功的報酬、昇進 2. 非競争的で平等主義的な賃金 3. 日本人出向者の広範な利用

資料出所: Ma and Trigo (2012), Table 5.

スライド 9

ただ、それとはまったく正反対の見方を示している研究もあります。それは、中国の特に大都会で働くビジネススクールの2年生や卒業生で、現に多国籍企業で働いている人たちに対するアンケートとインタビューの結果です。スライド 9 を見るとわかりますが、話を聞いているのはそれぞれ 9 人、10 人、7 人と、かなり少ないサンプルであり、精度の高い研究とはいえない面もあるのですが、他にいい研究がないのでおそらく掲載されたのだと思います。

これを見ると、中国のビジネススクールを出た若者たちは、端的に言って米国的な成果主義的システムに対して好ましい印象を持っています。ちなみに、私はいま大学院で中国人の学生を 5 人教えているのですが、彼らに同じことを聞くと、同じことを言われました。だから日本に来ている留学生でも、成果主義的な志向が非常に強いことがわかります。

一方、日系企業で働いている人たちがどういう印象を持っているかということ、雇用保障やチームワーク、福利厚生については評価していますが、一方で、報酬や昇進が年功的かどうか、はっきり言って非常に遅いことや、賃金に関しては非競争的(これは他の外資系企業に比べて水準が低いという意味です)、また平等主義的すぎるという印象を持っているようです。また日本人出向者が多すぎるなど、結構ネガティブな評価が残念ながら多いという結果になっています。

中国の多国籍企業の人的資源管理施策に対する認識 (グループ面接結果の要約)

項目	アメリカ	ヨーロッパ	日本
参加者数	9	10	7
望ましい人的資源管理施策	<ol style="list-style-type: none"> 1. 競争的な賃金とインセンティブ制度 2. 成果主義的報酬、昇進 3. 内部昇進 4. 訓練、能力開発 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 平等で自由な職場環境 2. 上司からの敬意と権限委譲 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 強い雇用保障 2. チーム・ワーク 3. 包括的な福利厚生
望ましくない人的資源管理施策	<ol style="list-style-type: none"> 1. グローバルな統一システムに由来する硬直的な管理システム 	<ol style="list-style-type: none"> 1. まずい人事評価システム 2. 非競争的な賃金 3. 官僚制と余剰人員 4. まずい組織構造と責任の曖昧さ 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 年功的報酬、昇進 2. 非競争的で平等主義的な賃金 3. 日本人出向者の広範な利用

資料出所: Ma and Trigo (2012), Table 5.

スライド 10

次に、これはアカデミックなものではなく、コンサルティング会社がいくつかの大都市にある企業に対して、引き留め策、リテンション策として最も効果的なものは何かをアンケートで聞いたものです。賃金水準を高くする、引き留めたい特定の人に対してボーナスを払う、別途、金銭的にあるいは昇進面で配慮するという答えが多いという結果になっています。

最後にご紹介したいのは、村上さんという私のところの社会人の大学院生が書いた修士論文の結果です。

欧州系多国籍企業の日本法人と中国法人の離職率、 人的資源管理施策の比較 – Murakami (2012)

欧州系多国籍企業X社の日本法人と中国法人の比較

項目	2011年の離職率	個人属性	人的資源管理施策
日本法人	● 7.1%	<ul style="list-style-type: none"> ● 女性 (-) ● 勤続年数 (-) 	<ul style="list-style-type: none"> ● 新卒中心の採用と長期雇用 ● 小さな賃金格差 (最高賃金/最低賃金 = 4) ● 人事部の権限が強い
中国法人	● 14.2%	<ul style="list-style-type: none"> ● 女性 (-) ● 年齢 (-) ● 職務等級 (-) ● 人事評価結果 (-) ● 昇進可能性 (-) 	<ul style="list-style-type: none"> ● 中途採用中心 ● 最初6年間は有期雇用 ● 大きな賃金格差 (最高賃金/最低賃金 = 24) ● 引き留めのための割増報酬 ● 現場管理職の権限が強い

資料出所: Murakami (2012).

スライド 11

これは非常にユニークな研究で、ある欧州系のグローバル展開をしている多国籍企業の調査です。その企業の日本法人と中国法人の人事データを使い、離職率がどれだけ、どういふ属性の人が実際に辞めているかを統計的に検証したものです。

2011年の年間離職率をみると、日本は7%、中国は14%となっており、2倍ほどの開きがあります。ちなみにこの離職率は非自発的な離職も含んでいて、それを除くと日本は5%ほどだったと思います。中国ももう少し下がります。

面白いのは、ではどういう人が辞めているのかということですが、日中とも女性マイナスと書いてあります。これは、女性ほど辞めにくいということを意味しています。これまでの多くの研究では、女性ほど辞めやすいというのが相場だったのですが、この会社はそこが全然違って、女性ほど辞めにくいという結果になっているのです。ちなみに日中どちらも非常に女性が多く、日本の場合、5割強が女性です。中国の場合は何と7割ほどが女性です。ですから、もともと女性の多い会社だということがあります。

それから勤続が長かったり、年齢が高かったりすると辞めにくい。これは、これまで常識的にいわれていることです。最も大きな違いは、中国の場合、職務等級が高く賃金が高い人ほど辞めていないことです。この企業は日本も中国も給与システムとしては職務給を採用しています。だから職務等級が高いというのは賃金が高いことを意味しており、中国の場合は賃金が高い人ほど辞めていないのですね。

それから中国では人事評価が高い人も辞めていない。昇進の可能性が高い人も辞めてい

ない。日本に関しても、こういう説明変数は全部入れたのですが、どれも効いていませんでした。つまり、日本は、賃金が高いとか低い、人事評価がいいとか悪い、昇進しそうか、しそうでないかといった要因が、転職する、しないの要因としてはあまり効いていないのです。逆に中国ははっきりと要因が特定できるということです。

これは非常に面白い違いだと思います。離職率の平均水準がそもそも違うというのは、ある意味どうしようもない面がありますが、中国の場合、人事制度を工夫することで、残したい人を残すということに、ある程度成功していると言ってよいと思います。

スライドでは、どんな人的資源管理施策を使っているかということも簡単に補足しておきましたが、この会社の日本法人は採用に関してはまるで日本的なやり方です。ほとんど新卒採用で、長期雇用をポリシーとしています。それから、もう一つ日本的なのは社内の賃金格差で、4倍です。これも、だいたい多くの日本企業の相場だと思います。あと、人事部が比較的大きな権限を持っています。

それに対して中国は、中途採用中心で、最初の6年間は、先ほど言った2~3年の契約を2回繰り返すというやり方ですね。それから賃金格差はこの会社の場合、24倍です。先ほどのAon Hewittの調査にもありましたが、リテンションのためのボーナスなども使っています。そして人事評価はもちろん、個人の賃金を決める権限を現場のラインマネージャーに委ね、柔軟な対応を可能にしています。

いろんな人がいろんなことを言っているので、まとめるのが大変なのですが、まず私の印象は、中国と一口に言っても非常に多様で、急速に変化している、だから、中国はこうなのだという単純な一般化は難しいというのが正直な感想です。ただ、そうはいっても、典型的な日本企業と比べるといくつか傾向的な違いがあるのも事実です。たとえば、職務等級間の賃金格差は中国のほうが日本よりずっと大きい。それから、これは先ほどの論文の中にもありましたし、私が担当している大学院生の話を聞いても、非常に上昇志向が強く、しかも中国の労働市場自体、競争的で流動的ですので、そういう中で成果主義的な施策を好む傾向が、少なくとも若者の間では非常に強いという印象を持ちました。

そこから何が言えるかということですが、何でもかんでも賃金次第だというのは、私も躊躇があります。しかし、やはり賃金というのは重要なファクターだということは、認めざるをえないと思います。ただ、従業員みんなに高い賃金を払えるかという点、それはよほど生産性が高く儲かっている会社でなければ難しいと思います。そうすると誰かに高い賃金を払って、誰かには払わないという選択をするしかないですが、その場合には公平性の問題に十分注意しなければなりません。

あとは賃金以外の競争優位ですね。これは、後の各国の皆さんからの報告で出てくると思いますが、当然重要な点です。先ほどの欧州系の外資系企業ですが、なぜ女性が辞めないかという一つの理由は、ワークライフバランスが非常に充実していることです。日本の普通の会社は労働基準法どおり週40時間ですが、その会社は実は週35時間です。残業もほとんどありません。そういう会社であれば女性が辞めないというのは、わかる気がしますね。

それから、これは少し議論がある点かもしれませんが、日本的なやり方がそのまま海外で通用するということは、私は正直言ってないと思います。もちろん日本の会社のポリシーで大事なものは維持すべきだと思いますが、人事に関していえば、やはり、その国、固有の事情が非常に大きいので、ある程度それを前提にした上で、ビジネスが成り立つようなやり方をとらなければならないと思います。以上で、私からの話は終わりにしたいと思います。

参考文献

- Aon Hewitt (2011) *Retention Practice and Benefits—1st Tier City Report*.
- Cotton, John L. and Jeffrey M. Tuttle (1986) “Employee Turnover: A Meta-analysis and Review with Implications for research.” *Academy of Management Review* Vol. 11, No. 1: 55–70.
- Okunishi, Yoshio (2001) “Changing Labor Forces and Labor Markets in Asia’s Miracle Economies.” In Mason, Andrew (ed.) *Population Change and Economic Development in East Asia*, Stanford University Press.
- Ma, Shaozhuang and Virginia Trigo (2012) “The ‘Country-of-Origin Effect’ in Employee Turnover Intention: Evidence from China.” *The International Journal of Human Resource Management* Vol. 23, No. 7: 1394–1413.
- Murakami, Satoko (2013) “Determinants of Separation in Japanese and Chinese Subsidiaries of a Multinational Corporation and Comparison of HRM Practices.” MBA thesis submitted to Graduate School of Business Administration, Hosei University.
- Walsh, Janet and Ying Zhu (2007) “Local Complexities and Global Uncertainties: a Study of Foreign Ownership and Human Resource Management in China.” *The International Journal of Human Resource Management* Vol. 18, No. 2: 249–267.
- Zimmerman, Angelika, Xiaohui Liu and Trevor Buck (2009) “Employee Tenure and the Nationality of Joint Ventures in China.” *The International Journal of Human Resource Management* Vol. 20, No. 11: 2271–2291.