

# 日本的人材マネジメント方式が従業員の 組織コミットメントに及ぼす影響

徐 毅 菁\*

## I はじめに

組織コミットメントとは、「人がある特定の組織に対して持つ一体感 (identification) およびその組織への関与 (involvement) の相対的強さ」と定義される (Porter et al., 1974)。一般的に、高い組織コミットメントが従業員のパフォーマンスや職務満足並びにクリエイティビティにプラスの影響を与え、一方自発的離職意思に負の影響を与えることが、多くの先行研究で実証された (Adams and Beehr, 1998; Bluedorn, 1982; Cohen, 1999; Iverson and Roy, 1994, など)。したがって、特に国際競争がますます激しくなっている今日、従業員の組織コミットメントを高めることが、組織にとって、とりわけ重要な課題になっている。

一方、組織コミットメントの規定要因に関する研究も、数多くなされてきた。しかし、それらの先行研究は、職務満足度や組織公正、OCB などの心理的要因に焦点を当てるものはよく見られるものの (たとえば, Organ, Podsakoff and MacKenzie, 2006; Deci, 1975, など)、組織の人材マネジメント方式がいかに組織コミットメントに影響をもたらすかという、両者を直接結びつける研究はほとんどなかった。本研究は、ここに着目し、日本的人材マネジメント方式の特徴の1つと指摘されている「遅い選抜昇進スタイル」(小池, 1991) が、多国籍企業の個人従業員の組織コミットメントに対していかに影響をもたらすかについて、明らかにしようとするものである。さらに、遅い昇進選抜スタイルが機能する条件として、組織公正をメディ

エーターとして投入し、仮説を構築し、検証を行った。

本研究は、企業の HRM 政策と従業員の組織コミットメントの関係に注目したが、学術的な空白を補足だけでなく、海外現地のデータを用いて分析する点では実務においても非常に有意義だからである。経済産業省の『通商白書』(2011) は、2008 年に 6 兆 7900 億ドルだったアジアの消費市場の規模は 2018 年には 13 兆 6600 億ドルにまで拡大する見込みであると指摘した。その急成長を遂げたアジア市場に対し、日本の国内市場では、ほとんどの産業の国内生産額がここ数年横ばいもしくは減少傾向が見られ、飽和状態にあるといえよう。したがって、日本企業にとって、海外進出は避けられない課題であろう。しかし、欧米諸国の企業に比較し、日本企業の海外事業展開、特に人材獲得および管理育成は、問題視されている (趙, 2002; 持丸, 2004, など)。また、日系企業だけに分析を集中するのではなく、欧米諸国企業の現地子会社との比較を通じ、より良い改善策を見出せるのではないかと考え、本研究の研究対象を多国籍企業とした。

なお、検証に用いたデータは、中国上海の多国籍企業の従業員を対象に収集されたものである。1つの都市に限定した理由は、地域格差の影響を排除し、より適切な結論に導くためである。さらに、中国屈指の経済発展を遂げた上海の経験は、中国国内の都市のみならず、アジア圏において類似する文化背景を持つ発展途上国での事業展開にも、有意義なインプリケーションをもたらすことが期待できよう。

\* じょ きせい 立教大学大学院経営学研究科博士課程後期課程

## II 先行研究と仮説

### 1 遅い選抜昇進スタイル

小池 (1991) は、日本の人材マネジメントの特徴を「遅い昇進選抜スタイルの実施と幅広い専門性の育成」と定義した。しかし一方で、日系企業が昇進選抜を行うタイミングについての議論は、未だに続いている。ただし、先行研究を概観すると、遅い昇進を主張する研究は、早い昇進を主張する研究より多いことから、総じて日本の昇進スタイルは遅い昇進が主流だといって良いであろう (前浦, 2008)。ここでの「遅い昇進」というのは、現代日系企業の昇進選抜には2つの段階が存在し、初期は僅差で、一定期間を過ぎると格差が拡大し、昇進できる者とそうでない者に分かれるという昇進選抜スタイルのことである。第1段階は入社後10年から15年ほどの、決定的選抜の前の期間である。その期間での大卒ホワイトカラーは、ほぼ横一線に昇進していく。もちろん少数の脱落者もいるし、残る多数もまったく差がつかないわけではないが、少なくとも表面ではその差は僅かで、時にはその差を取り返せる。そして、入社して15年ほどを経過した時期に、決定的な選抜、つまり重要な管理職への選抜が行われる。この段階では、選抜がきわめて激しくなり、同じ勤続層でも差が大きくなる (小池, 1991, 2007; 岩田, 1977; 竹内, 1995, など)。

では、遅い昇進選抜スタイルがどのように従業員の組織コミットメントに影響するのか。Allen and Meyer (1996) によると、組織コミットメントは、愛着的コミットメント、持続的コミットメント、規範的コミットメントという3つの下級次元に分けられる。遅い選抜スタイルは、まず持続的コミットメントに正の影響を及ぼすことになるだろう。なぜなら、仮に企業が遅い選抜形式を実施する場合、勤続年数自体が次第に昇進の重要な指標の1つとなる。その場合、もし従業員が決定的な選抜が行われる前に離職という行動を選択すれば、これまで貯蓄されてきた勤続年数をまたゼロから計算しなおすことになってしまう。したがって、Becker (1964) のサイドベット理論によると、従業員のこれまでの組織に対する投資 (こ

こでは勤続年数つまり年功にあたる) を回収できない限り、もしくはこの損失をカバーできるなんらかのメリットを得られない限り、現在の組織に残りたい従業員の気持ちが勤続年数の増加とともに強くなり、持続的コミットメントの向上に寄与することになるであろう。他方、長年同じ組織に所属することで、愛着的コミットメントの増加も期待できよう。したがって、以下のことが言えよう。

仮説1：従業員の遅い昇進選抜スタイルへの認知度が、該当従業員の組織コミットメントに正の影響を及ぼす。

### 2 メディエーター：組織公正

いわゆる日本の人材マネジメント方式は、人事管理上の明確な手法として定義され、1980年代には日本企業の国際競争力の源泉の1つとして推奨された (Ouchi, 1983; Dohse, Jurgens and Nialsch, 1985)。だが、その後日本企業の業績の悪化につれ、世論もまた一転して、日本の人材マネジメント方式が、逆に日本企業がグローバル市場で苦戦する原因の1つとして批判されるようになった (趙, 2002)。あらゆる状況に対応できる人材マネジメント方式は存在しないのと同じく、まったく優れたところのない管理方式も存在しないはずである。ならば日本の人材マネジメントは、こういった条件の下で本領を発揮できるのであろうか。ここでまず重要視しなければならないのが、組織公正であろう。なぜならば、日本企業は、自らの人材マネジメントにおいて、強い自国中心主義傾向の管理手法が見られ、海外のローカルスタッフのモチベーションや組織コミットメントに負の影響を与えていると指摘されているからである (Rochelle, 1998)。したがって、日本の人材マネジメント政策が、特にグローバル環境において本当の実力を発揮できるかどうかは、従業員の組織公正によって大きく左右される。

組織公正とは、職務およびその環境に直接的に関連する諸決定に対する公正感を示す概念であり、さまざまな組織現象と関わりを持っている (Greenberg, 1987)。また、組織公正と組織コミットメントとの間に強い相関関係があることが、すでに多くの先行研究で実証された (Konovsky and Folger, 1989; Mcfarlin and Sweeney 1992; Khatri and Fern, 2001)。

ここで1つの問題が、組織公正と人材マネジメント方式の相互関係である。まさに鶏と卵の命題のように、組織公正と人材マネジメントの因果関係は、時や情況によって逆転する場合がしばしばある。管理者の視点からすると、組織公正が保たれてはじめて、日本の管理手法——遅い昇進選抜スタイル——が初めて機能可能な環境になる、つまり、組織公正が、モデレーター的な役割を担うであろう。一方、従業員の立場からすると、文書化したルール、人事部のシステム、上司からの評価、個人に与えられた報酬など、さまざまな側面から、企業の人材マネジメント方式を認識し、それらの結果によって、自ら所属している組織の組織公正に対する認知度が変化する、というかたちで組織公正がメディエーター的な役割を担うであろう。したがって、多国籍ローカルスタッフを研究対象とする本研究では、個々の従業員の視点から分析を展開することから、組織公正をメディエーターとして扱うのが、より合理的であろう。

さらに、組織公正には、分配的公正 (distributive justice)、手続き的公正 (procedural justice) および相互関係的公正 (interactional justice) という3つの下位次元があると指摘される。それぞれ説明すると、まず分配的公正とは、資源や成果の配分に対して要求される公正である。これは、自己の貢献に対する報酬の比率や同僚などの比較対象のその比率との比較によって認知される (Adams, 1965)。次に手続き的公正とは、資源や成果の配分の決定手続きもしくはプロセスに対して要求される公正であり、決定手続きにおいて、当事者がどれだけ意思表示をできるチャンスがあるのかによって決まる (Thibaut and Walker, 1978)。最後に相互関係的公正とは、資源や成果の配分手続きの執行において、影響力を持つ人物との対人関係に対して要求される公正で、その人物が当事者にどれだけ尊敬を持って礼儀正しく接したかによって決まる (Bies and Moag, 1986)。Khatri and Fern (2001) の研究では、シンガポール、マレーシア、韓国および台湾において、従業員の高離職率についての実証研究を行った結果、分配的公正より、手続き的公正が現地従業員の離職意思に大きく寄与することが指摘されている。この結果から、組織公正の3つの下位次元は、それぞれ異なるプロセスを通じ、従業員の組織コミットメントに影響

を及ぼすことが十分考えられ、したがってそれぞれ個別に検証する必要があるだろう。

仮説2：分配的公正が、従業員の遅い昇進選抜スタイルへの認知度と組織コミットメントの相関関係をメディエートする。

仮説3：手続き的公正が、従業員の遅い昇進選抜スタイルへの認知度と組織コミットメントの相関関係をメディエートする。

仮説4：相互関係的公正が、従業員の遅い昇進選抜スタイルへの認知度と組織コミットメントの相関関係をメディエートする。

### III 検 証

以上の仮説を検証するために、電子メールによって質問紙調査を行った。調査は2011年10月14日から同年10月23日にかけて、中国上海の企業に勤めているホワイトカラーのローカルスタッフを対象に実施された。アンケートは無作為に配布されており、総配布数は798部、有効回収数は217部、有効回収率は27.2%であった。そのうち、現在所属する企業の資本形態について、国営および民営と答えたのが44人で、本研究の対象である「多国籍企業」ではないため、分析する際に該当データを排除した。なお、すべての質問項目において、本調査前にプレテストを行い、誤解を招きやすい表現を修正した。また、調査が匿名で実施されること、並びに回収されたすべてのデータは本研究のみに使われる旨が全参加者に伝えられた。

分析に用いる173部の回答者の属性は、男性72名(41.6%)、女性101名(58.4%)である。平均年齢27.2歳で、平均勤続年数5.3年である。学歴に関しては、67.7%が大卒で、うち13.8%が修士課程を修了している。

#### 1 測定尺度

##### 1-1 従属変数

組織コミットメントを測定する際に、Allen and Meyer (1990) の3次元尺度を採用した。彼らの尺度は、愛着的 (affective) 要素、持続的 (continuance) 要素、規範的 (normative) 要素の3因子にわけられており、それぞれ3問ずつ計9問



で測定した (信頼性係数  $\alpha=0.90$ )。

### 1-2 独立変数

まず、選抜スタイルの測定方法について説明する。前述したように、選抜のタイミング、つまり何年までが「早い昇進」、何年からが「遅い昇進」という境目を厳密に定義するのは、きわめて困難なことである。したがって、本研究では、稲継 (1996) の定義に基づき、「昇進において、同じ時期に入社した従業員の間で、\_\_年目から差が出てくると感じられる。」という質問項目を作成した。そして、格差を体感したタイミングが遅いほど、回答者が現在所属する企業の昇進選抜スタイルを「日本式的」と認識しているとする。

次に、組織公正に対する認知度の測定には、林・大淵 (1999)、大倉・金井 (2004) を参考に、従業員の貢献と給与や待遇の交換関係 (分配的公正)、意思決定や情報共有の手続き的構造 (手続き的公正)、そして上司の部下に対する態度や行動 (相互関係的公正) の3次元計9項目で測定した。具体的には、分配的公正の質問例は「私が得ている給与や待遇は、私の業務内容に見合った公正なものである。」で、信頼性係数  $\alpha=0.91$  であった。手続き的公正の質問例は「この会社のシステムや手続きは、私たち社員が、物事の決定に必要な情報を正確に集めることができるようになってい。」で、信頼性係数  $\alpha=0.90$  であった。なお、相互関係的公正に関しては、当初3問で測定したが、信頼性係数  $\alpha$  が低かったため、1問を削除し、反転項目の2問で構成した。質問例は「上司は、何かを決定する際、どちらかという上司自身にとって都合のいい決定をする傾向がある。」で、信頼性係数  $\alpha=0.77$  であった。

### 1-3 コントロール変数

個人的背景要因としては、いずれも先行研究において従業員の組織コミットメントに影響を及ぼす変数であるとされる性別、年齢、婚姻、学歴、勤続年数、自発的離職回数を尋ねた。

一方、職務満足度については、組織コミットメントとの因果関係が、今日に至っても議論の焦点であり実証されていないが、非常に緊密な相関関係にあることが、数多くの実証研究で指摘されている (高木, 2003, など)。したがって、より正確

な結果を導くため、職務満足度は本研究の仮説と直接な関係をもたせず、重回帰分析を行う際に、コントロール変数として取り入れた。なお、職務満足度を測定する際には、よく知られている尺度基準の1つである、Weiss et al. (1967) の開発した「ミネソタ満足度質問表 (MSQ: Minnesota Satisfaction Questionnaire)」を高橋 (1999) が短縮化したものである。「職務満足」「自己成長満足」「報酬満足」「上司満足」および「同僚満足」の5因子計20問で測定した ( $\alpha=0.94$ )。

なお、ここで改めて強調しておかなければならないのは、いわゆる日本の人材マネジメントというのが、日本企業で行われている人材管理策ではなく、特定の管理手法の一種として定義されるものである (Ouchi, 1983)。つまり、欧米企業であれ、日本企業であれ、どの国の企業でも、日本の人材マネジメント手法を自由に使うことができる。したがって、本研究では、企業の昇進選抜制度そのものに焦点を当て、企業の国籍に対しては、コントロールをしなかった。

## IV 検証結果

仮説1～4を検証するために、アンケート調査で収集したデータを用いて重回帰分析を行った。分析結果のまとめは表2のとおりである。また、その際に使用した独立変数の平均値、標準偏差、並びに変数間の相関関係は表1のとおりである。

モデル1では、コントロール変数のみを投入した。予想どおり、職務満足度は強い有意を示した。モデル2では、それに加え、選抜スタイルを投入した。選抜スタイルとローカルスタッフの組織コミットメントとの間に、強い正の相関関係が見られた ( $\beta=.26, p<0.01$ )。よって、仮説1が検証された。

モデル3では、さらに分配的公正、相互関係的公正並びに手続き的公正を追加投入した。その結果、相互関係的公正および手続き的公正にそれぞれ組織コミットメントとの間に有意な相関関係が見られ、他方、選抜スタイルの $\beta$ 値がモデル2での.26から.21まで下がり、よって、部分的ではあるものの、相互関係的公正と手続き的公正のメディエーター効果が実証され、仮説3と4が肯

表 1 記述統計と相関

	mean	s.d.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1. 性別	0.53	0.50											
2. 年齢	27.20	4.38	-.22**										
3. 婚姻状況	0.25	0.50	-.20**	.47**									
4. 教育水準	3.95	0.64	-.03	-.19**	-.02								
5. 勤続年数	5.01	4.44	-.21**	.93**	.44**	-.30**							
6. 転職回数	1.34	1.59	-.03	.16*	.14*	-.23**	.23**						
7. 月収	3.88	1.83	-.16*	.33**	.24**	.32**	.32**	.08					
8. 職務満足度	3.21	0.73	-.11	-.06	.01	.16*	-.10	-.03	.18**				
9. 選抜スタイル	2.27	2.30	.10	.09	-.06	-.05	.08	-.13	.09	.00			
10. 分配的公正	2.75	0.93	-.05	.02	.08	.03	-.02	.00	.19**	.56**	.10*		
11. 相互関係の公正	1.93	0.69	.00	.04	.06	.04	.07	.02	.11	.26**	-.40*	.57**	
12. 手続き的公正	2.60	0.97	.00	.00	.08	-.02	-.04	.06	.03	.53**	.01*	.67**	.33*

注：n=173。

教育水準：1=高卒，2=専門学校卒，3=大卒，4=修士，5=博士。

月収（単位：人民元）：1=2000 以下，2=2000～4000，3=4000～5000，4=5000～6000，5=6000～8000，6=8000～10000，7=10000 以上。

\* $p<0.05$ ，\*\* $p<0.01$ 。

表 2 組織コミットメントを従属変数とする重回帰分析の結果

	$R^2$	$\Delta R^2$	$\Delta F$	$\beta$
モデル 1：コントロール変数	0.30	0.30	13.97**	
性別（ダミー変数）				0.00
年齢				0.12
婚姻状況（ダミー変数）				-0.02
教育水準				0.02
勤続年数				-0.02
転職回数				-0.06
月収				-0.16*
職務満足度				0.30**
モデル 2：選抜スタイル	0.36	0.06	1.84**	0.21**
モデル 3：分配的公正	0.52	0.16	4.16**	0.07
相互関係の公正				0.12*
手続き的公正				0.36**

注： $\beta$ の値はモデル 3 の結果を示している。

教育水準および月収の定義は表 1 と同じ。

\* $p<0.05$ ，\*\* $p<0.01$ 

定された。ただ，強い有意を示した手続き公正（ $\beta=.36$ ， $p<0.01$ ）に対し，相互関係的公正と組織コミットメントの相関関係はそれほど強くはなかった（ $\beta=.12$ ， $p<0.05$ ）。

なお，分配的公正と組織コミットメントの間に有意な相関関係が見られなかったため，仮説 2 は否定された。

## V 考察と結論

まず，検証の結果から，上海では，多国籍企業が決定的な昇進選抜を行うタイミングが遅いと認識されるほど，従業員の組織コミットメントが高くなることがわかった。前述したように，企業が遅い昇進選抜スタイルを実施すると，従業員の持

続的コミットメントが高くなると考えられる。さらに、持続的コミットメントの働きにより、自発的離職意思が低下し、勤続年数が次第に上昇すると推測できよう。そして、勤続年数の上昇につれ、従業員個人の組織への帰属感も強くなり、その結果、愛着的コミットメントの上昇にも繋がると考えられよう。その意味では、企業にとって、遅い昇進スタイルを実施することで、人材の流失の防止効果のみならず、従業員のジョブ・パフォーマンス並びに業績への寄与も期待できよう。

他方、この結果から、今回の調査対象である中国上海のホワイトカラー・ローカルスタッフが、比較的に遅い昇進選抜スタイルに好意的であり、そのうえ、全体的に安定志向に偏る傾向が窺える。その背景には、中国全土の不動産価格の異常な高騰ぶりがあげられる。中国では、日本と違い、結婚時に住居を購入するのが一般的である。上海社会保障局公表データ(2011)に基づき、下記の試算をみてみよう。仮に夫婦が共働きで、両方の年収合わせて93,514元になり(2011年時点の上海で働く従業員の平均年収×2)、そして市内非都心部に位置する95㎡のマンションを購入すると、価格が223万元(2011年11月時点の上海市の住宅の1㎡あたりの平均価格23,555元×95㎡)を超え、住宅価格の対世帯年収入比が24年分に達する。この深刻な現実に対して、政府はさまざまな行政政策および金融政策を実施し、できる限りバブルを抑えようとしたが、今後において大幅な住宅価格の下落の見込みは恐らくないと予測されている。そのため、今回の調査対象の年齢層が20歳代後半に集中していたにもかかわらず(平均値27.20歳, s.d.=4.38)、転職に対して慎重な態度を示し、収入より雇用の安定を重要視することになるであろう。他方、上海には確かに発達した外部労働市場が存在しているが、ここ数年の新卒増加による新卒就職困難および初任給の低下傾向が、若者たちの安易に転職するという行動モードに歯止めをかけていると指摘されている(中智, 2012)。もちろん、離職意思から、実際の離職行動に至るには、またそのほかにもさまざまな外的要素並びに内的要素があるが、上海の経済環境を総合的に考えると、上記の2点が特に大きくかわるであろう。

次に、一部ではあるものの、手続き的公正に対する認知度が、該当従業員の昇進選抜スタイルに

対する認知と組織コミットメントとの正の相関関係を媒介していることが検証された。手続き的公正が、配分の決定手続きに対して要求される公正だけではなく、従業員自身が意思決定に参加できるかどうかとも重要な指標の1つである(Thibaut and Walker, 1978)。

そして、手続き的公正ほど強くはないが、相互関係の公正も媒介効果において、有意な結果を示した。相互関係の公正に対する認知度を左右する最も重要な指標は、従業員の上司、特にスーパーバイザーが該当従業員を評価する際に、公正であるかどうかということである(Bies and Moag, 1986)。ただ、ここで注意すべきなのが、平均値(5点満点)において、分配的公正の2.75、手続き的公正の2.60に対し、相互関係の公正はわずか1.93に留まった。言い換えると、上海の多国籍企業全般において、部下を評価する際に、権力の濫用が存在する、もしくは少なくともそのように従業員に感じさせていることがわかった。したがって、今回の検証結果について、従業員が相互関係の公正を重要視していないのではなく、不正があまりにも普遍的な現象となって、彼らが「開き直った」または「あきらめた」状態になっているという解釈のほうが合理的であるかもしれない。

一方、分配的公正に関しては、今回の調査においては、媒介変数としての働きは見られなかった。分配的公正は、おもに従業員が与えられた報酬に着目し、その報酬の額が絶対的に(本人の業務内容に比例して)そして相対的に(他の従業員と比較して)公正であるかどうかについての認知である(Adams, 1965)。したがって、仮説2が否定されたおもな理由として考えられるのが、そもそも独立変数である昇進選抜スタイルに直接関わっていないことであろう。昇進選抜は従業員に対する長期的な総合評価に基づくのに対し、分配的公正が反映するのが従業員の短期的な業績であり、両者がある程度関係しているが、必ず常に一致するというわけではない。つまり、仮説2自体に不合理な部分があり、そこが本研究の1つの反省点である。したがって、この検証結果をもって、上海の多国籍企業のローカルスタッフが収入自体並びに分配的公正を重要視していないとは結論付けられない。

総じて、組織公正の3つの次元のいずれも、予想していた媒介効果の一部しか発揮していなかつ

た。その理由の1つは、表1で示したように、昇進選抜スタイルに対する認知度との相関が、予想より弱かったことが挙げられよう。しかし、仮説3と4が肯定されたことから、組織公正の影響力を決して過小評価してはならない。多国籍企業にとって、日本の昇進選抜スタイルの実施において、従業員の意思決定への参加権利の保障および直接上司が部下を評価する際の公正性の維持が、とりわけ重要である。他方、安定志向の強い従業員に対し、遅い昇進選抜スタイルを実施するとより有効であることが今回の調査を通じてわかった。したがって、多国籍企業にとって、綿密な事前調査を通じて、進出先の情報を収集し、現地の経済情勢に適応する人材マネジメント策を選択するのが、成功への鍵といえよう。

## VI 問題点と今後の課題

本研究では言及できなかったものの、従業員の企業の人材マネジメント策に対する知覚が、企業の設立年数や企業規模等の要素に影響される可能性が十分考えられる。また、管理層に現地スタッフの占める割合をはじめ、現地子会社にどれぐらい権限委譲ができているかということも、従業員の組織コミットメントやモチベーションを大きく左右するであろう。したがって、今後の課題は、上記の変数を取り入れて、さらなるデータ収集および分析を進めることであろう。

### 参考文献

- 稲継裕昭(1996),『日本の官僚人事システム』東洋経済新報社。  
岩田龍子(1977),『日本の経営の編成原理』文眞堂。  
大倉勇一・金井篤子(2004),「組織コミットメント——組織における自尊心と組織公正に対する認知の影響」『経営行動科学学会発表論文集』7号, 161-167頁。  
経済産業省(2011),『通商白書2011』[http://www.meti.go.jp/report/tshaku2011/2011honbun\\_p/2011\\_gaiyou.pdf](http://www.meti.go.jp/report/tshaku2011/2011honbun_p/2011_gaiyou.pdf)  
小池和男(1991),『仕事の経済学』東洋経済新報社。  
小池和男(2007),『国際化と人材開発』ナカニシヤ出版。  
朱炎(2007),「中国における日系企業経営の問題点と改善策」『Economic Review』第11巻3号,(株)富士通総研。  
高木浩人(2003),『組織の心理的側面——組織コミットメ

- ントの探求』白桃書房。  
高橋弘司(1999),「態度の測定(II)——組織コミットメント」渡辺直登・野口裕之編著『組織心理測定論』白桃書房, 131-154頁。  
竹内洋(1995),『日本のメリトクラシー——構造と心性』東京大学出版会。  
趙曉霞(2002),『中国における日系企業の人的資源管理についての分析』白桃書房。  
林洋二郎・大淵憲一(1999),「従業員の組織に対する公正知覚と組織思考」『産業・組織心理学』12号, 99-110頁。  
前浦穂高(2008),「大卒ホワイトカラーの昇進構造——行政組織と民間企業の比較分析」『立教経済学研究』第62巻2号, 219-239頁。  
持丸邦子(2004),「経営組織グローバル化の進展に向けて——中国進出日系IT企業における人的資源グローバル化政策に見る」『国際ビジネス研究学会年報』10号, 271-283頁。  
中智(2005-2012),『上海における外資系企業の賃金及び福利厚生に関する調査』<http://www.ciicsh.com/ciicsh/>  
上海社会保障局公表データ(2011), [http://www.12333sh.gov.cn/201412333/xxgk/tjsj/201405/t20140505\\_1178770.shtml](http://www.12333sh.gov.cn/201412333/xxgk/tjsj/201405/t20140505_1178770.shtml)  
Adams, G.A. and T. A. Beehr (1998), "Turnover and Retirement: A Comparison of Their Similarities and Differences," *Personnel Psychology*, Vol.51, No.3, pp.643-665.  
Adams, J.S.(1965), "Inequity in Social Exchange," *Advances in Experimental Social Psychology*, No.2, pp.267-299.  
Alexander, S. and M. Ruderman (1987), "The Role of Procedural and Distributive Justice in Organizational Behavior," *Social Justice Research*, Vol.1, No.2, pp.177-198.  
Allen, N. J. and J. P. Meyer (1990), "The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization," *Journal of Occupational Psychology*, Vol.63, No.1, pp.1-18.  
Allen, N. J. and J. P. Meyer(1996), "Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: An Examination of Construct Validity," *Journal of Vocational Behavior*, No.49, pp.252-276.  
Becker, G. S. (1964), *Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education*, University Chicago Press.  
Bies, R. J. and J. S. Moag(1986), "Interactional Justice: Communication Criteria of Fairness," *Research on Negotiation in Organizations*, No.1, pp.43-44.  
Bluedorn, A.C.(1982), "A Unified Model of Turnover from Organizations," *Human Relations*, Vol.35, No.2, pp.135-153.  
Cohen, A.(1999), "The Relationship between Commitment Forms and Work Outcomes in Jewish and Arab Culture," *Journal of Vocational Behavior*, Vol.54, pp.371-391.



- Deci, E. L. (1975), *Intrinsic Motivation*, New York: Plenum.
- Dohse, K., U. Jurgens and T. Nialsch (1985), "From 'Fordism' to 'Toyotism'? The Social Organization of the Labor Process in Japanese Automobile Industry," *Politics & Society*, Vol.14, No.2, pp.115-146.
- Greenberg, J. (1987), "A Taxonomy of Organizational Justice Theories," *Academy of Management Review*, Vol.12, No.1, pp.9-22.
- Iverson, R.D. and P. Roy (1994), "A Causal Model of Behavioral Commitment: Evidence from a Study of Australian Blue-collar Employees," *Journal of Management*, Vol.20, pp.15-41.
- Khatri, N. and C. T. Fern (2001), "Explaining Employee Turnover in an Asian Context," *Human Resource Management Journal*, Vol.11, No.1, pp.54-74.
- Konovsky, M. A. and R. Folger (1989), "Effects of Procedural and Distributive Justice on Reactions to Pay Raise Decisions," *Academy of Management Journal*, Vol.32, No.1, pp.115-130.
- Mcfarlin, D. B. and P. D. Sweeney (1992), "Distributive and Procedural Justice as Predictors of Satisfaction with Personal and Organization Outcomes," *Academy of Management Journal*, Vol.35, No.3, pp.626-637.
- Organ, D. W., P. M. Podsakoff and S. B. MacKenzie (2006), *Organizational Citizenship Behavior: Its Nature Antecedents, and Consequences*, Thousand Oaks: Sage.
- Ouchi, W. G. (1983), *Theory Z*, Avon Books.
- Porter, L. W., R. M. Steers, R. T. Mowday and P. V. Boulian (1974), "Organizational Commitment, Job Satisfaction, and Turnover among Psychiatric Technicians," *Journal of Applied Psychology*, Vol.59, No.5, pp.603-609.
- Rochelle, K. (1998), "International Human Resource Policies and Practices in Japanese, European, and United States Multinationals," *Human Resource Management Journal*, Winter94, Vol.33, No.4, pp.581-599.
- Thibaut, J. and L. Walker (1978), "A Theory of Procedure," *California Law Review*, Vol.66, pp.541-566.
- Weiss, D. J., R. V. Dawis, G. W. England and L. H. Lofquist (1967), *Manual for the Minnesota Satisfaction Questionnaire*, Minneapolis: University of Minnesota.