



転職の意思決定過程の研究 : 日本企業の従業員を中心として

尹, 大栄

(Degree)

博士 (経営学)

(Date of Degree)

1993-03-31

(Date of Publication)

2008-04-22

(Resource Type)

doctoral thesis

(Report Number)

甲1165

(JaLCD0I)

<https://doi.org/10.11501/3070613>

(URL)

<https://hdl.handle.net/20.500.14094/D1001165>

※ 当コンテンツは神戸大学の学術成果です。無断複製・不正使用等を禁じます。著作権法で認められている範囲内で、適切にご利用ください。



転職の意思決定過程の研究

—日本企業の従業員を中心として—

氏名：尹 大栄（ユン テーヨン）

転職の意思決定過程の研究

—日本企業の従業員を中心として—

目 次

第1章 序論	7
第1節 問題の所在－「退出」の困難な社会；日本	7
第2節 転職研究に対する接近方法	15
(1) 経済学的アプローチ	15
(2) ミクロ組織論的アプローチ	16
(3) 本研究の接近方法	17
第3節 研究目的	18
第4節 本論文の構成	19
第2章 研究方法と調査対象	25
第1節 面接調査	25
第2節 調査対象のプロフィール	29
第3章 転職理由	39
第1節 転職を左右する要因	40
(1) 経済環境変数	40
(2) 組織変数	41
(3) 個人変数	43
第2節 転職の理由	47
(1) 仕事特性の要因と仕事環境の要因	51
(2) 「転職で一番よかった点」；2つの解釈	53
第3節 転職のきっかけ	57
(1) 臨界事象法	59
(2) 人間関係	60
(3) 入社前後におけるギャップ	65
第4節 小括	68

第4章 転職の意思決定プロセス	73
第1節 合理的意思決定の理論	74
(1) 経済人モデル「最適化モデル」	74
(2) 適応的動機行動のモデル「満足化モデル」	76
第2節 転職の意思決定プロセスの特徴	80
(1) 探索を伴わない選択行動	85
(2) 望遠型探索	89
第3節 意思決定の不確実性	90
第4節 小括	98
第5章 転職情報	102
第1節 無連結 (zero-ties) の必然性	104
第2節 長連結、短連結	111
第3節 転職者と情報源との関係	116
第4節 小括	118
第6章 要約とインプリケーション	124
第1節 要約	124
第2節 理論的なインプリケーション : 「発言」の仕組が機能しない日本企業	128
第3節 実戦的なインプリケーション	131
(1) リアリスティック・リクルートメントの実施	131
(2) 個別の「発言」を取りあげる仕組の必要性	132
(3) 「無連結」の情報の質の向上	132
第4節 残された研究課題	133
参考文献	139
付録 『インタビュー内容』; 10人のケース	147

【図表リスト】

図 1 - 1	中途採用者の初任賃金と標準労働者の賃金比較	9
図 1 - 2	離職率の推移	12
図 1 - 3	生産性と賃金	13
図 3 - 1	若年離職率と実質経済成長率	41
図 3 - 2	転職理由と転職による満足要因	54
図 3 - 3	転職のきっかけ	58
図 4 - 1	Simonの意思決定プロセス	77
図 4 - 2	Simonの意思決定モデルにもとづく転職プロセス	81
図 4 - 3	強連結による転職	82
図 4 - 4	無連結による転職	83
図 4 - 5	いったん会社をやめて、その後転職した人のケース	83
図 4 - 6	不確実性の 2 次元	94
図 5 - 1	転職の際に「相談」した人の比率	112
図 5 - 2	人との結びつきの 4 次元	114
表 1 - 1	「期待している以上の給与をもらっているか」 という質問に対して	10
表 1 - 2	離職率	11
表 2 - 1	面接戦略の類型化	26
表 2 - 2	面接調査者の男女の比率	29
表 2 - 3	面接調査者の年齢分布	30
表 2 - 4	面接調査者の業種分布	30
表 2 - 5	面接調査者の学歴分布	30
表 2 - 6	面接調査者の転職回数	31
表 2 - 7	インタビュー・ガイドライン（パイロット調査用）	32
表 2 - 8	インタビュー・ガイドライン	33
表 2 - 9	インタビュー・ガイドライン（別紙用）	35
表 3 - 1	転職を左右する 3 要因に関する研究	45
表 3 - 2	転職の理由	50
表 3 - 3	転職の理由の内容	51
表 4 - 1	意思決定研究の比較	79
表 4 - 2	転職先の候補会社数	85

表 4 - 3	転職する人の意思決定行動の特徴点	86
表 4 - 4	ドナーの意思決定のスピード	88
表 5 - 1	転職情報源との結びつきの強さ	108
表 5 - 2	転職情報源と職種	116

あちら側、謎に満ちた青い地平線がつくる
城壁の向こう側にあるものを知りたい、見
たいという身を焦がすように感じないこと、
周囲の状況の単調さに気の滅入るような息
苦しさを覚えないこと——ここを動きたく
ないというすべてのおずおずした欲求は、
隷従によって愚鈍になり首を馬具へと差し
出す家畜の無意識的な諦めにも似ている。

イザベル・エベラール

第 1 章 序 論

第 1 節 問題の所在—「退出」の困難な社会；日本

日本では、毎年 4 月になると、厳しい入社試験を経て全国の新卒者たちが「新規学卒一括採用」によって、それぞれの希望する会社にいっせいに就職する。ひとたび就職すれば、その会社で定年退職するまで勤める。どの会社に入社したかによって、企業人としての一生が決まってくる。

このような雇用慣行は、日本的経営の特徴として Abegglen (1958) によって「終身雇用制」、「年功序列制」と名付けられたことは、すでに周知の通りである。

企業が新しい従業員を採用するのは、原則的に 4 月の「新規学卒一括採用」のときだけである。もちろん、中途採用も行なわれてはいる。しかしそれは、非関連事業への多角化といった新事業開発などで、どうしても現在の従業員だけでは間に合わないようなときに限られるのが一般的である。新しいポストが設けられたり欠員が生じたりした場合にも、基本的には企業内の人事移動によって対処する。

このような雇用関係と労働市場のあり方は、Doeringer & Piore (1971) の「内部労働市場」論で説明されることが多い。内部労働市場理論の考え方は、次のように要約できる。

現代産業社会における技術は、それぞれの企業の設備ごとに固有の特性をもっている。したがって、技術が企業ごとに特殊な性格をもつのであれば、必要とされる技能も企業特殊的となるから、職場訓練の内容も企業ごとに異なってくる。そして、いったん修得した技能は他の企業に通用しなくなる。なぜなら

ば、企業特異的な技能をはじめ、仲間との協働のノウハウ、企業についての知識、人的なネットワークの形成といった企業特異的な熟練というのは、その企業につとめる限りにおいて意味をもつからである⁽¹⁾。

企業内の技能形成が重要となれば、従業員は途中で他の企業に移ることは損である。企業側にとっても、企業が欲する労働力を企業の外部から調達するのは、採用費用や訓練費用を考慮すると不経済的である。したがって、ポストの空きが生じて、中途採用よりむしろ下位の人を昇格させる。

労働市場が企業内部に形成されれば、内部労働市場を通じて従業員は自分の将来のキャリア形成をある程度予測可能となり、企業を渡り歩くよりも、ある特定の企業に定着しようと動機づけられる。何才になればどこまで昇進でき、それに応じてどれくらいの賃金がもらえるかが予測できるからである。したがって、従業員の企業内の移動⁽²⁾はあるものの、企業間における労働力のモビリティはきわめて低くなる。

日本では、最初入った会社ですべて昇進してトップ（社長）になるのは、何も珍しいことではない。会社を替えたり、職を替えることが個人のダイナミズムや優秀さとされ、「移動することに価値がある」という考え方とは根本的に異なっている。企業は、従業員を単なる生産のための手段として見なさない。商品のように市場で売買するものとして扱わない⁽³⁾。従業員は、イエ（家）である会社の一員として受け入れられているからである。

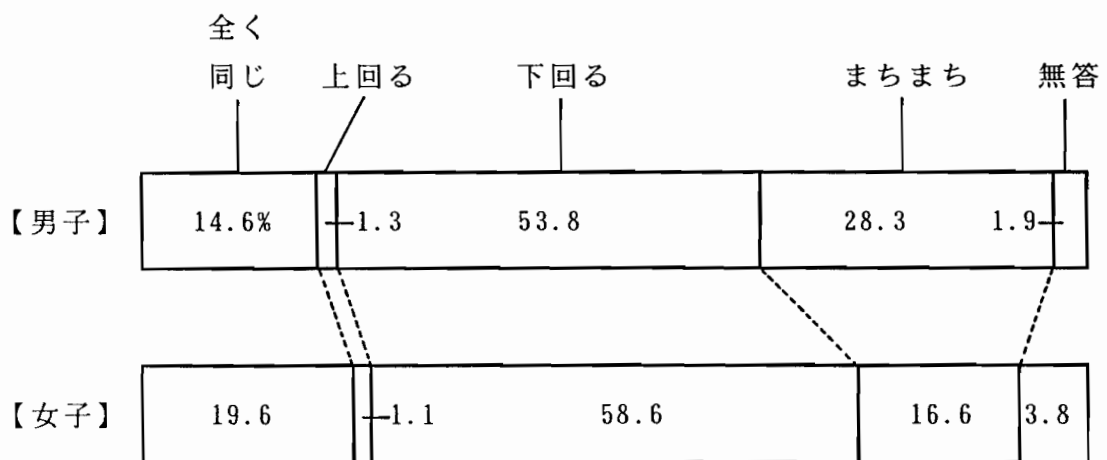
このような労働市場のもとでは、転職は構造的にたいへん困難である⁽⁴⁾。転職しようとしても、受け入れてくれる企業がそもそも少ないからである。他の企業にも通用する希少価値のある特殊（かつ普遍的）な技術をもつ専門職の人ならともかく、一般事務職や管理職の場合は、とくにそうである。

また、日本人の労働観から言って、勤め先を替えるということは決して望ましいことではない。会社を替えることにある種のうしろめたさを感じるようである⁽⁵⁾。最近、転職する人が増え、転職に対するイメージが好転しつつあると言われてはいるものの、何度も転職する人はさまざまな面においてクエスチョンマークを付けられ、社会的にも評価されない⁽⁶⁾。おそらく、頻繁な転職はかなり難しいだろう。

このように、労働市場の企業内部化⁽⁷⁾という社会構造的要因と、転職行為に対する人々の価値観が、会社からの「退出」（つまり転職）を困難にしている。実際、転職する場合には、多くのコストを覚悟しなければならない。たとえば、転職先の職場における人間関係は新しく最初から築きあげていかなければならない。人間関係づくりには長い時間を要する。そして、スカウトでもない限り、よりよいポストに就くこともないかもしれない。

もっとも現実的な問題は、おそらく、経済的収入が減ることであろう。とくに長期的に考えた場合、退職金の金額はかなり少なくなる。前の会社での勤務年数が長ければ長いほど、その影響は大きい。それは、日本の賃金構造が性別、学歴別を問わず勤続年数と年齢が高まるにつれて賃金上がる仕組みになっているからである（佐野、1989）。したがって、年功制の下では、中途採用者の賃金は勤続年数が短いために、標準労働者（新卒で採用され勤続している在籍社員）のそれを下回るのが一般的である。

図1-1 中途採用者の初任賃金と標準労働者の賃金比較



(出所) 日本リクルート・センター、『リクルート調査月報』、Vol 6, No.15, 1982年。柴田悟一、1983、『データにみる日本企業の経営風土』、同文館、38ページより再掲載。

(注) 比較のため同一条件を設定(同学歴、同職種、同年齢、同扶養家族など)

* 調査の概要

- ・ 調査対象：全国の民間企業5,300社
- ・ 調査期間：1981年12月15日～1982年1月11日
- ・ 調査方法：郵送法
- ・ サンプル内訳
 - 製造業(370社)、非製造業(418社)、N A(45社)
- ・ 従業員規模別
 - 100人未満(74社)、100～299人(201社)、300～499人(141社)
 - 500～999人(166社)、1,000人以上(227社)、N A(24社)

前の図1-1は、日本リクルート・センターが実施した中途採用者の初任賃金と標準労働者の賃金に関する調査の結果である。それによれば、調査対象の半数強の企業が転職による賃金上の不利を明らかにしている。「まちまち」という不明瞭な答を入れると、転職者と標準労働者の間には賃金格差が存在している企業は、全体の8割も占めている⁽⁸⁾。

図1-1の調査はほぼ10年前に行なわれたものであり、最近の状況が反映されていない可能性があるので、別のデータを見てみることにしよう。

次の表1-1は、(財)雇用開発センターが労働省の委託で1988年11月から12月にかけて行なった調査の一部である。そのなかで、中途採用者の給与への不満がかなり高いことが明らかになった。たとえば、“期待している

表1-1 「期待している以上の給与をもらっているか」
という質問に対して

よく感じる	12人(4.9%)
ときどき感じる	82人(33.5%)
あまり感じない	109人(44.5%)
全く感じない	37人(15.1%)
N A	5人(2.0%)
(計)	245人(100%)

(出所) (財)雇用開発センター編、1990、『転職白書』、二期出版、201、291ページから作成。

(注) 調査結果表から作成。

* 調査概要

- ・ 調査対象の企業：35社
- ・ 従業員規模別
 - 1,000～2,999人(3社)、3,000～4,999人(8社)
 - 5,000～9,999人(8社)、10,000社～(13社)
- ・ 調査対象者数：転職経験者245人

以上の給与をもらっているか”という質問に対して、調査対象となった転職経験者245人のうち、44.5%の人(109人)が「あまり感じない」と答え、15.1%の人(37人)はまったく感じないと返答している。約6割の人が給与に不満をもっているわけである。

もちろん、中途採用者が給与に対して不満をもっていることと、標準労働者に比べて賃金額が客観的に低いということとは、必ずしも同一のことを意味しない。しかし、不満というのは他の人々(準拠集団)と比較されることによって生じる相対的なものであることを考えれば、表1-1のデータは中途採用者の給与が標準労働者のそれより低いことを間接的に表すものと理解してもよいだろう。

表1-1と図1-1の調査結果が示しているように、中途採用者と標準労働者との賃金格差は、10年前と比較してみてもそれほど大きな変化はなく、依然として存在している。日本企業の仕組みから言って、たとえ引き抜き(スカウト)による中途採用者であっても、おそらく他の従業員(標準労働者)を大きく上回る待遇(賃金をはじめとする)を得ることはできない。

小池(1991)は、近年に入って労働力の急速な流動化が進んでいるかのような最近の認識は、大きな誤解であると主張している⁽⁹⁾。確かに1980年代半ばごろから全体的な傾向として離職率が上がったのは事実であるが、その離職率の高さは1960年代のレベルにははるかに及んでいない。

次の表1-2と図1-2は、離職率に関する労働省の『毎月勤労統計調査』からのデータである。80年代半ばから上昇傾向にはあるものの、1990年の離職率(20.19%)は、1965年の水準(30.8%)に比較すればはるかに低い。しかも、最近の上昇率もそれほど急激とは言えない。また、企業の規模が小さいところでは、むしろ下がり気味である⁽¹⁰⁾。

表1-2 離職率
(全産業; 1965~90年、事業所規模別、単位=%)

年	産業計 (30人以上)	500人以上	100~499	30~99
1965年	30.8	21.6	30.2	33.9
70	29.7	24.1	32.1	35.8
75	22.1	16.7	22.8	24.9
79	18.7	13.6	18.2	20.1

80	18.9	12.9	17.3	20.3
81	18.7	14.3	18.4	21.4
82	18.8	13.3	16.8	19.2
83	19.1	14.1	17.9	22.2
84	18.9	12.8	16.5	19.5
85	18.7	13.4	17.3	18.2
86	19.38	14.38	17.54	19.49
87	18.92	14.90	17.19	18.50
88	19.60	13.98	17.05	19.95
89	20.12	14.63	17.27	19.54
90	20.19	13.93	15.87	18.99

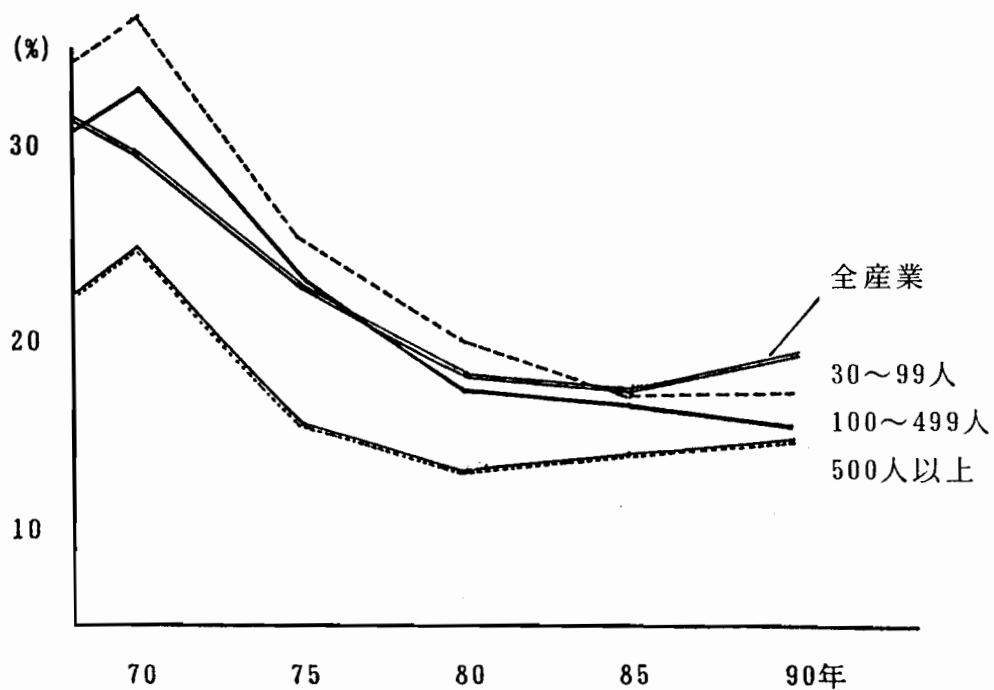


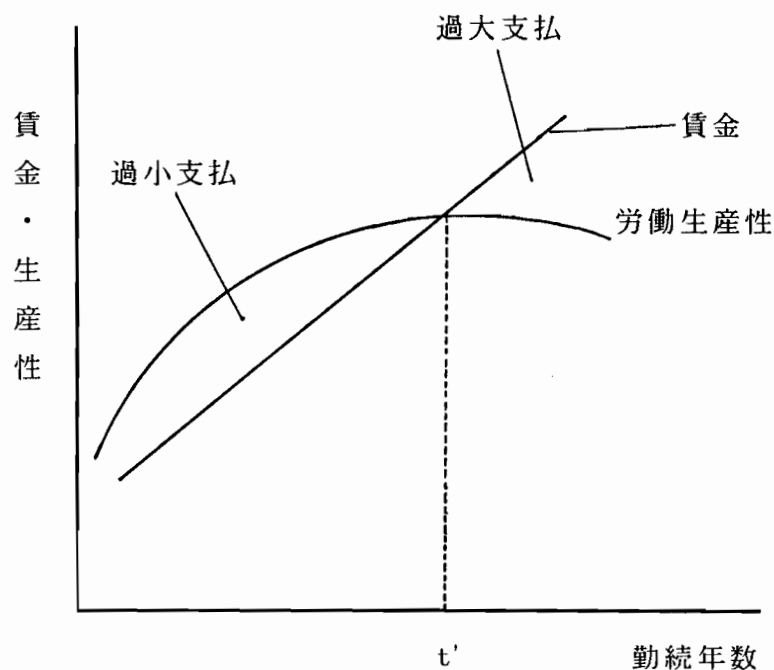
図1-2 離職率の推移（1965～90年）

こうしてみると、労働力の急速な流動化が進んでいるという通念は、決して正しくない。最近転職者が急速に増えている、というように受け取られている理由として、小池（1991）は、それはおそらく、日本の雇用制度がまるで絵に書いたような終身雇用制と思われており、それゆえに少しでも移動する人が見

られたら、すぐさま流動化と断定してしまう傾向があるからである、と指摘している⁽¹¹⁾。

日本における企業と従業員との関係の特徴の1つは、「長期雇用」の雇用関係である。このような日本企業の雇用慣行の特徴を理解するために、企業と従業員との間に存在する「運命共同体的」な一体感に注目する文化論的アプローチ（企業をイエや家族共同体、ムラ、クランなどととらえるアプローチ）の研究がある。加護野・小林（1988,1989）は、確かに日本企業の従業員は企業への一体感や忠誠心をもっているが、その一方で企業や仕事、上司に対する不満はむしろ欧米に比べて高い⁽¹²⁾ということに注目し、従業員と企業の長期関係を説明する鍵は企業と従業員との交換関係、すなわち日本企業の賃金制度にあると主張している⁽¹³⁾。

図1-3 生産性と賃金



（出所）加護野忠男・小林孝雄、1989、「資源抛出と退出障壁」今井賢一・小宮隆太郎編『日本の企業』、東京大学出版会、77ページ。

加護野・小林（1988,1989）によれば、日本企業の従業員は、企業に対して見えざる出資を行なっている。上の図1-3に示されているように、年功賃金制

度のもとでは、賃金は勤続年数に比例してほぼ単調に増加する。他方で、従業員の企業に対する貢献度（つまり生産性）は、勤続年数の増加にともなって向上するけれども、ある年齢を境にして低下しはじめる。なぜならば、生産性は従業員の学習曲線に従うと考えられるからである。学習曲線は、一般的に凸型をしている。技術革新を考慮に入れると、生産性はある年齢を境にして右下がりの逆U字型の曲線で表される。

このように、「一方で賃金が単調に増加し、他方で貢献度はある年齢でピークに達すると考えることができるのであれば、年功賃金制度は、従業員と企業との時間的にアンバランスな交換関係をもたらしていると思なすことができる」⁽¹⁴⁾。つまり、従業員は若年期には過小支払を受け、高年期には過大支払を受けるのである。若年期に、いわば一種の強制年金のように拠出させられた出資を高年期に受け取るのだから、生涯に通じてみればほぼバランスが取れているとみることができる。

したがって、会社を途中で替える、つまり転職するということは、若年期における見えざる出資を完全に放棄することを意味する。出資に対するリターン（高年期における過大支払）を受け取るためには、働き続けていなければならないのである⁽¹⁵⁾。

以上が、日本企業の賃金制度の面からみた日本における従業員と企業との長期雇用関係についての説明である。それでは、いままで述べてきたような「退出障壁」が厳然として存在しているにもかかわらず、あえて転職を試みた人々は、いったいなぜ会社を替わる気になったのだろうか。日本では、転職することによって得られるものよりも、失うもののほうがむしろ大きいということは、前節で取り挙げたいくつかの調査結果の実証データや加護野・小林（1988, 1989）の理論的説明が示す通りである。

また、キャリア・アップを現在よりよい仕事に就くという意味でとるならば、日本では転職によってキャリア・アップになることも稀であろう。Doeringer & Piore（1971）が主張しているように、従業員が身につける技能（広い意味で、たとえばその企業についての知識や人的ネットワーク、仕事のやり方に関するノウハウなども含まれる）が企業特殊的なものであるならば、いったん修得した技能は他の企業に通用しない。それらの技能は、その企業に勤めている限りにおいて価値をもつからである。したがって、転職して他の企業に勤めることとなれば、最初から仕事を覚えなければならなくなるかもしれない。同業種への転職の場合についても同じことが言えよう。なぜならば、仕事の内容は類似していても、他の従業員との協働のノウハウや人的ネットワークの面では、全く異なっているからである。

このような「退出障壁」を、日本企業で転職する人は、どう受けとめ、どのようなプロセスを経て転職の意思決定に達しているのだろうか。彼らの転職行動に何らかの特徴点ないし共通点があるのならば、それは何か。そして、それらは理論的にどのような意味をもつのだろうか。これらの素朴な疑問が、われわれの研究の出発点である。

次節では、転職を主な研究トピックとする既存研究のながれを整理し、われわれの研究の意義と位置づけについて述べることにする。

第2節 転職研究に対する接近方法

従業員の転職を研究トピックとする領域には、大別して2つある。

(1) 経済学的アプローチ

第1は、従業員の転職を企業の賃金構造や外部労働市場における労働力の需給状況、景気、失業率、貿易収支、インフレ率などのマクロ的な経済環境の変化によって生じる現象として議論する経済学的な研究分野がある。

とくに、賃金と転職の相互関係を分析した研究では、従業員は常に潜在的転職先の期待賃金と現在の企業における賃金（つまり企業間の賃金格差）との比較を行ない、より高い賃金がもらえるときに転職する、と説明されることが多い（樋口、1988,1991）。

Reynolds (1951) や Parns (1954) によれば、従業員が仕事のよしあしを評価するとき（たとえば、複数の仕事から選択できるような場合）に、賃金にもっとも大きなウエイトをおく傾向があるという。したがって転職の際にも、当然ながら選択の基準として賃金をもっとも大きなウエイトを占めることとなる。

産業別の賃金水準と労働移動に関して、たとえば Myers (1957) は、1940年代におけるアメリカでは労働移動が賃金格差に対応して低賃金産業・低賃金職種から高賃金産業・高賃金職種へと生じる傾向にあったと報告している。

そのほかの多くの研究でも、産業別の賃金水準と転職率の間に一貫して負の相関関係が存在することが指摘されている (Armknrecht & Early, 1972; Blau, 1973; Fry, 1973; Price, 1973)。

このような立場では、労働力は一種の財貨（商品）であり、価格（賃金）によってその需給が決定されると考えられている。しかし実際には、賃金そのものだけが転職の唯一の理由となるケースは、むしろ少ないだろう。賃金以外にも、たとえば作業環境のような勤務条件や仕事の内容、福利厚生制度、企業に対する社会的な評判なども転職の際に考慮に入れられる重要な要素である。転職後の賃金がかかなり低くなるにもかかわらず自発的な意志で転職する人もいる。

人は賃金だけで働くのではないからである。

また、労働移動が低賃金産業から高賃金産業へ、あるいは低賃金地域から高賃金地域へと一貫して起こるものであれば、それらの労働移動によって賃金は平準化するはずであるが、現実はそのようになっていない（佐野、1989）。

企業や産業間の賃金格差とは別に、マクロ的な経済環境の変数（たとえば景気の落ち込みや成長率、失業率など）との関連から転職行動を理解しようとする研究のながれもある（Hulin, 1979; Behrend, 1953）。これらの研究における主な論点は、マクロ的な経済状況と転職率との間には正の相関関係がある、ということである。

したがって、March & Simon (1958) が述べているように、単一の指標で離職をもっとも正確に予測できるのは経済動向である⁽¹⁶⁾。要するに、景気がよいときは仕事が豊富なため、自発的な転職は多くなる。一方、景気が落ち込み、仕事機会が乏しいときは、逆に少なくなることが予想される。このことはわれわれが経験的に知っていることでもある。

しかしながら、かりに経済のマクロ的な諸動向が離職の動きを抑制するような状況にあっても、地域や産業、職業によってはまったく影響を受けない場合もあり得る。たとえば、高級技術者の転職率は景気の変動にほとんど影響されない。また、個人の認知の仕方によっては環境に対する解釈が異なってくるため、実際に転職するかどうかは、むしろ個人の意思決定によるところが多いと言わねばならない。

以上が、企業や産業間における賃金格差やマクロ的な経済状況の変化の観点から転職を議論しようとする経済学的アプローチの主な論点である。経済学的アプローチによる研究の意義は、政策的な観点から労働力の需給状況に影響を与える諸要因や変数を明らかにすることにある。

経済学的アプローチの問題点は、集計的なマクロ・レベルのデータが用いられることが多いため、実際に転職する個々人が考慮されないことである。つまり、転職者は経済状況の変化に受動的に反応する存在であって、自ら主体的に行動する存在としての側面は考慮されないのである。

（2）ミクロ組織論的アプローチ

第2は、職務満足やモチベーションに焦点を当てたミクロ組織論の研究分野がある。モチベーション研究では、転職というのは、仕事についている人が何らかの理由で不満を感じ（つまり動機づけられず）、その結果の1つとして生じる現象として説明する。この領域における研究は、転職行動について、次のような仮説をもっている。

すなわち、職務に不満を感じている人は、満足している人に比べてその職務

から離れようとする傾向（移動性向）が強い。言い替えれば、職務を行なう従業員の満足度が高ければ高いほど、その職務にとどまるよう作用する力は強くなり、その人が自発的に離職する確率は低くなる（Vroom, 1964）。要するに、転職は、不満足を解消しようとするモチベーションによって説明されている（Price, 1977）。

ミクロ組織論の研究が明らかにしていることは、転職は、経済学のモデルが仮定したような単なる経済的な報酬（賃金）への不満足に起因するとは限らず、むしろ仕事の内容や人間関係、自己実現の可能性、達成感の程度などへの不満により大きく依存している。そのなかでも、仕事の内容と転職との関係に関する研究がとくに多い。たとえば、仕事内容の反復性や自律性、ルーチン化の程度によって従業員の職務満足度が左右され、その結果として転職するかとどまるかが決まってくる（Price, 1977; Porter & Seers, 1973）。

（3）本研究の接近方法

経済学的及びミクロ組織論的なアプローチによる従来の転職研究では、主にマクロの集計データや構造化された質問表にもとづいて加工された定量データを統計的な方法を用い、“どのような要因が転職を決定するのか”を研究の中心的トピックとしてきた。これらの研究における基本的な仮説は、従業員が転職しようとするのは、賃金レベルや経済状況の変化あるいは会社や仕事に対する何らかの不満を解消しようとするためである、ということである。

本研究は、転職する人の行動パターンに研究の焦点を当てる。“なぜ会社を替える気になったのか”、“転職の意思決定はどのようにして行なわれたのか”、“実際に転職するために必要な情報はどのような方法で収集したのか”、を研究の中心トピックとし、実際に転職を経験した当事者の見解を研究データとするため、研究方法としてインテンシブなインタビュー調査を試みた。

このような研究方法の意図は明白である。つまり、大量サンプルを統計処理し、転職と因果関係のある決定変数を特定化しようとする既存研究の主流と異なり、構造化された質問表によるアンケート調査のような方法では察知できない問題の発見が、われわれの主要な関心事である。

本研究では、行動主体者の見解（生の声）を実際に聞いてみることによって、当事者たちの（転職）行動の背景にあるロジックの探求を試みる。したがって、われわれの研究の分析レベルは個人であり、集団や企業レベルではない。転職経験者たちの話の内容を丹念に分析し、転職プロセスにみられる個人行動の特徴を明らかにすることに研究の焦点を当てる。

第3節 研究目的

本研究の基本的な目的は、転職が、いわゆるキャリア・アップにつながるの
が一般的である韓国や欧米とは異なり、むしろその反対の状況にある日本社会
において、あえて転職を試みた人々にインテンシブなインタビュー調査を行な
い、彼らの転職行動の特徴を明らかにすることにある。

われわれの基本的な研究関心と具体的な研究課題は、次の通りである。

* 転職の理由

たいへんな思いをして転職するには、何らかの理由があるはずである。
転職することが日常的な出来事ならともかく、「退出障壁」が高い日本社会
においては、おそらく重大な要因がその理由になっていると推察される。
“なぜ転職する気になったのか”を明らかにすることによって、日本企業
の仕組や日本人の仕事観に対する理解も得られる。

転職理由を明らかにさせることのもう1つの意義としては、日本企業の
大部分の従業員はなぜ特定の企業に深くコミットしながら長期的なかかわ
りをもつのか、という素朴な疑問を解きあかす新たな解釈の視点が得られ
ることである。つまり、企業に深くコミットしている人は、そうすること
を当たり前と認識しているため、むしろそこから外へ一歩踏み出した人
(転職の経験者)のほうが、長期雇用関係(往々として定年にわたるまで
続く雇用関係)⁽¹⁷⁾について、より内省された見解をもっている可能性が
あると思われる。

* 転職の意思決定プロセス

日本の従業員にとって、転職は重大な決断である。転職という代替案を
選択するまでの行動プロセスを詳しく見てみることによって、重大な意思
決定に直面した人が行なう代替案の探索のパターンやそのプロセスを明ら
かにすることができる。

March & Simon (1958) の「適応的動機行動のモデル」やSimon (1979)
の「意思決定の4段階モデル」は、経営学においてもっとも標準的な意思
決定モデルとされている。これらのモデルによってどこまで転職の意思決
定プロセスが説明できるかを確認し、意思決定モデルの新たな展開の方向
を探ることにしたい。

* 転職情報源は何か

Reynolds (1951) やGranovetter (1973, 1974) などによれば、アメリカ
で転職する人が職情報源としてもっとも頻繁に利用しているのは、個人接
触 (personal contacts) だという。しかも、Granovetterはその個人接触
というのがきわめて結びつきの弱い人との間によることが多いことを発見

し、「弱連結の強み」(the strength of weak ties)という命題を提示している⁽¹⁸⁾。「弱連結」が強みをもつのは、親友や家族のような「強連結」に比べて、より速やかにネットワークを広げるという機能を有しているためであるとし、このことは一般性をもつ理論であると主張している。

日本企業で転職する人々の場合も、はたして弱連結が情報源として機能しているのだろうか。予想としては、社会生活における主要な 이슈が密接な人間関係のなかで処理される傾向が強い日本では、転職のような重要な出来事に関する情報も深くかかわりをもった人的ネットワークから得られていると予想される。

われわれは日本企業で転職する人々が利用する情報源を明らかにし、Granovetterの言う「弱連結の強み」理論の一般性を確認する。もし、日本では異なる情報源が利用されているならば、その背景にある理由と理論的な意味を探り、日本的な特徴を明確にする。

以上の3つのトピックが基本的なわれわれの研究課題である。これらの研究課題は、文献レビューと最初の20人を対象にして行なった面接調査(パイロット調査)を終えた段階で、その成果にもとづいて具体的に固まったのであり、決して選択的なものではない。これらの研究課題は、調査の進展とともに数多くのアイデアが淘汰されていくなかで、日本企業で転職する人々の行動のもっとも特徴的なパターンを説明するために保持されたものである。

第4節 本論文の構成

本論文は、6章からなっている。まず、この章の第1節では、日本では転職が困難であるという事実を指摘し⁽¹⁹⁾、その背景にある原因について検討を行なった。第2節と第3節では、従来の転職研究のながれを簡単にレビューし、われわれの研究の立場を明確にしたうえで、本論文の研究目的と具体的な研究課題を述べた。

第2章では、われわれが調査方法として採用した面接調査の方法論上の意義と調査プロセスについて述べる(第1節)。とくに、オープン・エンド式の面接調査は、大量サンプルにもとづく質問表調査からはこぼれ落ちてしまいがちな「豊かな意味の世界」をすくい上げることができるメリットがある。第2節では、研究対象のプロフィールを紹介する。

第3章では、転職研究で中心的な研究テーマとも言える「転職理由」を取りあげ、「退出障壁」の高い日本企業で転職する人はどのような理由でもって会社を替えているのか、を明らかにする。

このトピックに関する発見事実の1つは、人々は転職理由としていろいろな要因を述べるが、それらの転職理由と彼らの実際の「転職のきっかけ」とは必ずしも同一のものではない、ということである。したがって、従業員にして転職を促す直接的な原因を議論するとき、従来の研究のように転職理由だけを問題にするのではなく、転職を心に決めるに至らせた具体的な“事件”（「臨界事象」；critical incidents）にもっと注意を払うべきである。

第4章における議論の焦点は、転職する人は、どのようなプロセスを経て転職の意思決定を行なっているか、である。経営学で標準的な意思決定モデルとされるSimon（1957,1979）やMarch & Simon（1958）のモデルに照らし、どこまで転職の意思決定プロセスが説明できるかを確認する。その結論として、それらのモデルでは、転職のような重大な決定に直面した人の行動に関する説明が不十分であることを明らかにし、われわれのモデルを提示する。

第5章では、転職情報の入手に関するGranovetter（1973,1974）のアメリカでの研究を参考にしながら、日本企業で転職する人が利用する転職情報源は何かを探る。日本企業の従業員は、アメリカとは異なり、意外にも人的ネットワークを利用しないということを明らかにし、その背景にある理論的含意を考察する。

最後に、第6章では本論文の要約とインプリケーション、今後の研究課題を述べる。

注)

- (1) 加護野忠男・小林孝雄、1989、「資源抛出と退出障壁」今井賢一・小宮隆太郎編『日本の企業（第4章）』、東京大学出版会、79-80ページを参照。
- (2) 日本企業では、工場の現場ではなるべく従業員を動かさないようにしてはいるものの、技術革新や事業変更とともに営業・事務・技術部門では、一定年数ごとに定期移動として配置転換（ローテーション）が行なわれる。津田眞すみ、『日本の経営の人事戦略』、同文館、1987、94-95ページを参照。。
- (3) Michel Albert(1991), Capitalisme Contre Capitalisme, Editions du Seuil. (小池はるひ訳、『資本主義対資本主義』、竹内書店新社、1992、149-152ページを参照。)
- (4) 新卒市場を除けば、日本の労働市場は一般的に言って閉鎖的である。したがって、労働移動コストは高く、転職は困難である。数家鉄治、1985、『現代経営の組織理論』、文眞堂、116ページを参照。
- (5) 勤め先を替えることに対する人々の評価は、多くの調査において一貫してネガティブ的である。たとえば、NHKが行なった『世論調査資料集』（1980年度版）によれば、日本では「たびたび仕事や勤め先をかえると、世間の評価が低くなることが多い」と考える意識が強い。調査対象者の2890人のうち、前の質問に対して“そう思う”と答えた人が83.5%、“そう思わない”は13%であり、「そう思う」と答えた人のほうが断然多い。

もっと最近のデータを見てみよう。たとえば、転職回数に関する調査がある。(財)雇用開発センターがに労働省の委託を受けて行なった調査(1988年11月~12月)によれば、転職回数がわずか1回にとどまっている人が多い。

つまり、韓国やアメリカのように、転職がキャリア・アップの手段であり、しかも(職務)能力があるからこそよその会社に移ることができる、という認識があるならば、もっと転職回数が多くてもいいはずである。しかし、日本では転職するにしても、1回か2回が限度である。3回以上の方は、多くの面でクエスチョンマークをつけられ、信用されないのが一般的であろう。

【転 職 回 数】

転職者の転職回数	
1回	188人 (78.0%)
2回	40人 (16.6%)
3回	9人 (3.7%)
4回	4人 (1.7%)
(計)	241人 (100.0%)

(出所) (財)雇用開発センター編、
『転職白書』、二期出版、
1990、183ページ。

- (6) 一般的に、3回までが限度のようである。
- (7) Cole (1973, 1979) は、日本企業の実証研究を行ない、従業員の企業間の移動率(転職率)が低いのは、労働市場が個別企業の内部に組織化されているためであると述べている。Cole, R.E. (1973), "Functional Alternatives and Economic Development: An Empirical Example of Permanent Employment in Japan," American Sociological Review 38.; Cole, R.E. (1979), Work, Mobility, and Participation, University of California Press.
- (8) 柴田悟一、1983、『データにみる日本企業の経営風土』、同文館、38-39ページを参照。
- (9) 小池和男、1991、『仕事の経済学』、東洋経済新報社、第3章を参照。なお、離職率と転職率とは同一の意味ではない。正確に言うならば、転職者は離職者の一部である。したがって、離職率の動きは転職者の動きを反映すると言える。労働省の『労働白書』などでは、転職者を「自己都合転職入職者」と表記する。自己都合により離職した転職入職者を意味する。本稿では、ただ「転職者」と表記する。
- (10) 業種によっては、最近に入ってむしろ離職率は低くなっている。たとえば、労働省の『毎日労働統計調査』によれば、建設業の場合、1965年-66.3%、70年-59.2%、75年-38.7%、80年-28.8%、85年-27.1%、90年-22.53%である。

- (11) 最近に入って労働力の流動化が急速に進んでいるというイメージを人々に与えている原因の1つとして、求人情報誌の存在を挙げることができる。「とらば一ゆ」をはじめとする多種の求人情報誌が一般書店に出るようになり、あたかも転職が日常的な出来事のようなイメージを与えている。
- (12) 日本企業の従業員が欧米企業に比べて会社や仕事、上司に対して高い不満をもっているということに関しては、Smith & Misumi(1988)が詳しい。Smith, P. B., and J. Misumi(1989), "Japanese Management: A Sun Rising in the West," C. L. Cooper and Robertson(Eds). International Review of Industrial and Organization Psychology, New York: Wiley.
- (13) 加護野忠男・小林孝雄、1988、「見えざる出資：従業員持ち分と企業成長」伊丹敬之ほか『競争と革新—自動車産業の企業成長（9章）』、東洋経済新報社。加護野忠男・小林孝雄、1989、「資源抛出と退出障壁」今井賢一・小宮隆太郎編『日本の企業』（第4章）、東京大学出版会。
- (14) 加護野忠男・小林孝雄（1988）、前掲書、77ページから引用。
- (15) 途中で放棄すれば（つまり会社を替われば）、若年期における出資に対するリターンが全くZeroになるという意味で、加護野ほか（1988、1989）は、このことを「企業にとられた人質」と呼んでいる。
- (16) March, J. G., and H. A. Simon(1958), Organization, New York: John Wiley & Sons.（土居守章訳、『オーガニゼーションズ』、ダイヤモンド社、1977、151ページを参照。
- (17) 日本企業が現在も終身雇用制的な要素をもっているということは、不景気に直面したとき、企業がどのような人員対策をとるかを見れば明らかである。日本企業は景気低迷などで人員減らしが必要になるときでも、配置転換や系列の関連会社、子会社への出向、あるいは勤務時間の削減といった操業体制の見直しなどで対処するのが一般的である。
- 平成4年8月3日の日本経済新聞の報道によれば、バブル経済の崩壊による景気低迷の影響で多くの企業が雇用調整を迫られているが、日本企業を代表とする日立や松下、東芝、トヨタ自動車などの大企業は、あくまでも従業員の配置転換や出向などで対応しているという。
- 日本企業の雇用調整策について、東芝の労務担当の相賀照則常務は、「終身雇用制のなかでの人減らし策は新卒、中途などの採用の抑制や出向拡大などのソフトな手段しかない」と述べている。

- (18) Granovetter, M.S. (1973), "The Strength of Weak Ties," American Journal of Sociology 78:1360-1380. より詳しいことは次の論文を参照。Granovetter, M.S. (1974), Getting a Job: A Study of Contacts and Careers, Cambridge, MA.: Harvard University Press.
- (19) 転職が物理的に困難であることを意味しない。転職によって得られるベネフィットよりも、むしろ失われるもの（コスト）のほうが大きいという意味において、転職は困難である。

第 2 章 研究方法と調査対象

大量サンプルを定量的な分析方法で処理し、特定の理論や仮説を検証することは、本論文の目的ではない。「退出」の困難な日本企業で、あえて転職する人の行動を心理学的、社会学的にとらえることが、われわれの研究の基本目的である。したがって、研究対象の個々の人々の見解に直接接する必要がある、そのために必然的に選択された調査方法が、面接調査である。調査方法は、研究目的に従うものである。

この章では、具体的な調査プロセスや面接調査方法の意義、面接調査の対象者の簡単なプロフィール、面接の際に用いた「インタビュー・ガイドライン」の内容について述べる。

第 1 節 面接調査

本研究は、質問表⁽¹⁾の結果も重要なデータ源であるが、主として面接内容の定性データに依拠している。被面接者に対し、半構造化された面接項目にもとづいてオープン・エンドのインテンシブなインタビューを実施した⁽²⁾。

面接の際における基本的なポリシーとして心掛けたことは、それぞれの人が「共通に表明する当事者の見解」⁽³⁾は何か、を探ることであった。その理由としては、第 1 に、われわれの研究が仮説発見型の研究⁽⁴⁾であること、第 2 に、職業的・個人史的バックグラウンドが異なっているにもかかわらず、（転職に対して）ある特定の見解（ものの見方や考え方、視点、価値観）が各人に共有されているとすれば、そのような見解こそ、問題を解く鍵にほかならないから

である。

面接は、調査者によってなされる質問と、それに対する被面接者の回答双方の定型化の程度によって、次の表 2-1 に見られるように、いくつかの方法に分類することができる。

表 2-1 面接戦略の類型化

		面接項目	
		定型化されていない	定型化されている
回答方法	定型化されていない	定型化されていない面接 D	半ば定型化されている面接 A
	定型化されている	半ば定型化されている面接 B	定型化されている面接 C

(出所) Stone, E.F. (1978), Research Methods in Organizational Behavior (5th edition), Goodyear Publishing Co., Inc.
 (鎌田伸一・野中郁次郎訳、『組織行動の調査方法』、白桃書房、1980、81ページ。)

定型化されている面接 (C) では、調査者があらかじめ準備した「標準化された」質問項目に対して、被面接者は「標準化された」いくつかの選択肢 (尺度タイプの質問項目に対する答) のなかから、1つ (あるいは複数) を選んで答えることになる。

一方、定型化されていない面接 (D) では、調査者は、被面接者のコメントが特定のトピックからそれることに気を使うだけで、それ以外にほとんど何もしない。回答の長さとその内容に関して、回答者は完全に自由である。半ば定型化された面接 (A) は、決められた質問に対して被面接者が自由に回答する方法である⁽⁵⁾。

どの面接方法を用いるかは、研究目的や研究対象、研究上の制約によって規

定される。われわれの研究では、インタビュー・ガイドライン（表2-7、2-8）を被面接者に提示し、それに対して自由に答えてもらう半ば定型化された面接（半構造化オープンエンド式インタビュー）を実施した。

サンプルの集め方については、まず周囲の知り合いや大学の社会人院性に紹介してもらった何人かの転職経験者を対象にして面接を行ない、それらの人々を通じてまた別の転職経験者を紹介してもらう方法をとった。このようなサンプルの集め方は、「雪だるま式サンプリング；snowball sampling」と呼ばれる。このような方法で、ほぼ1年間にわたって43人を面接することができた⁽⁶⁾。

面接では、主に、バックグラウンド（名前、年齢、学歴、職歴、会社名、職種、職級など）、転職の時期、転職の動機、転職の際に苦労した点、転職先に関する情報の入手経路、転職してよかった（悪かった）点、転職の意思決定に要した期間、転職回数、転職による変化（仕事の内容、経済的収入）などに関する質問がなされた（表2-7、2-8、2-9を参照）。

面接は、1人に対して、短いときには30分、長いときは2時間をかけて行なった。1人を除いては、面接内容はテープレコーダーを用いてすべて録音した⁽⁷⁾。録音の目的は、日本語が著者にとって外国語であるという言葉の問題もあるが、それよりも、その場では気づかなかった当事者の微妙な言い方や意図を再現することにある。

面接の内容は、面接後、テープの内容を文章にする作業、いわゆる「テープ起こし」⁽⁸⁾を行ない、約400ページ（A4用紙で）の定性データの資料に変換した。テープ起こしは一字一句もらすことのないように、ほぼ完全に言葉そのままを文章にすることに徹した⁽⁹⁾。テープ起こしは、確かに気の滅入る、根気の要る作業である。1時間の面接であれば、内容を要約ないし編集することなく⁽¹⁰⁾、生の声そのままを完全にテープ起こしするには少なくとも5時間はかかる。

語り口そのまま文章にすることには、次のようなメリットがある。たとえば、特定の人発言を確認したりするためにいちいち録音テープを回す不便さに悩まされることがなくなる。何よりも文字で（しかもインタビューのときの臨場感を保ちながら）再現できるメリットがある。

とくに、被面接者がただ単に何をしゃべったかではなく、どのようにしゃべったかが1つの重要な情報になる場合がある。たとえば、アンケート調査で、ある質問に対して否定的な見解を答えた人がいるとすれば、“「いいえ」という選択肢を選んだ人は何%である”、といった無味乾燥な表現にとどまり、「いいえ」と答えた人の意図や感情などはまったく表に出てこない。語り口をそのまま文章にすることで、臨場感や情報の面でどれほど差が出てくるかを、

次の例で見てもよい。

「そりゃ、まず、“いいえ”でしょうね、ま、普通の人はね。ま、私もそうしときましょ。」

「何いってるんねや、オッチャン。そんなん、違う（ちゃう）で。せやしな、そんなん“いいえ”にしとき。せやからな、そのアンケート、貸してみ。」

「そんなごど聞かれだつて、よく分かんねげどな。うーん——、んでは、んでは——まず、“いいえ”に丸つけでど。——あ、面倒くせ。そんな“アンケート”だが“意識調査”だが訳の分かんねもの、そごさ置いて、こつつさ来て飲むべや。なあ、兄ちゃん、まず」

（佐藤郁哉、『フィールドワーク』、新曜社、1922、53-54ページから引用。）

もしアンケート調査であったならば、この3人の回答は単に「いいえ」と分類されてしまうだろう。しかし、読んでのごとく、それぞれの人が答えている「いいえ」は微妙に異なった意味をもっているのである。このように、「語り口を生かすことによって、アンケートの集計からこぼれ落ちてしまう豊かな意味の世界が浮かびあがってくる。実数やパーセントという数字に要約され、還元されてしまった回答者の生の人生の姿が見えてくる」のである⁽¹¹⁾。

もちろん面接による調査に短所がないわけではない。次のいくつかの限界を指摘できる⁽¹²⁾。

- * 質問に答える人は、往々として自分の理想的なイメージ、あるいは「タテマエ」的な見解を答として表明しがちである。フォーマルな場所での、緊張した雰囲気での面接の場合は、とくにそうなりがちである。その場合、その答が真実であるかどうかを確かめることはたいへん困難である。
- * 意図的に言わない場合がある。自分の恥部や都合の悪い事柄に関しては、とくにそうである。
- * ある種の知識に関しては、自分では分かっているが他人にはなかなか適切に説明できない、いわく言いがたい知識（暗黙知）がある。それらの知識をインタビューで聞き出すには、高度の熟練を必要とする。

これらの欠点を補うためには、おそらく、Argyris & Shon (1978) ⁽¹³⁾ が主張するように、人々の行動を直接観察（参与観察）する方法を採用することがもっともベストなのかもしれない ⁽¹⁴⁾。

しかし、転職のプロセスを直接観察することは、おそらくほとんど不可能である。転職しようとしている人が誰かが事前にわかっているならば、その人の行動を観察することは可能であろう。ただ、潜在的に転職の意志をもっている人を探すこと自体困難であるばかりか、探し出したとしても、きちんと観察できるのはせいぜい1人か2人に限られよう。このような研究の制約を考慮すれば、当事者の見解を直接聞くという面接調査がもっとも生産的な方法であると言える。

面接は、多くの場合、直接会社を訪ねて会議室などで実施したが、そのほかにもレストランや喫茶店が利用された。食事やお茶を共にしながらの面接は、当事者の素直な見解に接することをより可能にするという面で、会議室での面接よりは生産的だったように思われる ⁽¹⁵⁾。

面接は、基本的には1人に対し1回限りだったが、ラポールの強かった人に対しては、パイロット調査から出てきた暫定的な仮説について再度意見を聞いてみたり、補足質問をするために2回面接した人もいる。そして、転職経験者以外にも、転職という現象に非常に詳しい何人かの専門家にも意見を聞いている ⁽¹⁶⁾。

第2節 調査対象のプロフィール

この節では、面接調査の対象者の簡略なプロフィールを紹介し、われわれのサンプルの特性について若干のコメントをしておこう。まず、男女の比率から見よう。

* 男女の比率

表 2-2 面接調査者の男女の比率

男子	38人 (88%)
女子	5人 (12%)
	43人 (100%)

* 年齢分布

表 2-3 面接調査者の年齢分布

20～30才	14人 (33%)
30～40才	16人 (37%)
40～50才	8人 (19%)
50才以上	<u>5人 (12%)</u>
	43人 (100%)

* 業種分布

表 2-4 面接調査者の業種分布

製造業	13人 (30%)
サービス業	24人 (56%)
商業	<u>6人 (14%)</u>
	43人 (100%)

* 学歴分布

表 2-5 面接調査者の学歴分布

高卒	16人 (37%)
短大卒	5人 (12%)
大卒	16人 (37%)
NA	<u>6人 (14%)</u>
	43人 (100%)

<ただし、高等専門学校卒者（5年）と大学中退者は、短大卒者として集計した。>

* 転職回数

表 2-6 面接調査者の転職回数

1 回	23 人 (53%)
2 回	13 人 (30%)
3 回以上	6 人 (14%)
NA	1 人 (2%)
	43 人 (100%)

表 2-2 にみられるように、女性のサンプルは 1 割強に過ぎない。したがって本論文では、男女間における転職行動の相違点などについて論ずることはできない。ただ、言えることは、彼女らは長期のキャリア・プランをもっていない（1 人を除いて、結婚し子供ができたなら、仕事はやめてしばらくは育児に専念したいという見解を述べている）ため、その分転職のリスクに対する認識が男性に比べてそれほどシビアではない。転職理由をみても、勤務条件や処遇に関する要因がほとんどで、仕事の内容にまつわる要因を挙げた人は 1 人しかいなかった（第 3 章を参照）。

次に、われわれのサンプルの年齢構成の特徴としては、30 代以上の人が多い点である（67%）。35 才が転職できるデッドラインであると言われていることを考えれば、転職を決めるのに大きな決断を必要とした人がわれわれのサンプルにのなかには多かっただろうと推測される。

業種別の構成は、表 2-4 の通りである。とくにサービス業の職種は多彩である。看護婦（夫）、コンサルタント、医療技師、旅行業、飲食業、広告専門家、教育関係などである。商業の主な職種は商社マンと機械販売業である。

過去何回転職したのかについては、表 2-6 の通りである。3 回以上の転職経験をもつ人は 6 人（14%）に過ぎない。このデータを見る限り、転職がそれほど頻繁に行なわれていないことがわかる。

調査地域は、大阪、神戸、京都、富山、岡山である。

最後に、面接調査の際に用いたインタビュー・ガイドラインについて説明しておこう。表 2-7 は、パイロット調査の際に使用したインタビュー・ガイドラインであるが、われわれの研究関心と文献レビューの結果にもとづいて作成したため、質問の内容はいくぶん網羅的である。

表 2-8 は、基本的にはパイロット調査（20 人）のインタビュー・ガイド

ラインをベースにしているが、パイロット調査で明らかになったいくつかの発見事実を参考にしたため、表2-7とは内容的に多少異なっている。

表2-9の別用紙は、被面接者に直接書いてもらうために用意したものである。

次の表2-7・2-8・2-9は、面接の際に用いられたインタビュー・ガイドラインの様式そのままである。

表2-7 インタビュー・ガイドライン（パイロット調査用）

《 インタビュー内容の主な質問項目 》

会社を替える（転職）には、たいへんな勇気と決心が必要だろうと思います。一つの会社でのストレート・キャリアを美德とする傾向の強い日本社会では、とくにそうかもしれません。

転職のような大きな意思決定の際には 誰もが深く内省するものです。転職のときにお感じになったことを含めて、次のような質問についてのご意見をお聞かせください。

- 1 まず、バックグラウンドについてお聞きします。
(別用紙にご記入ください)
- 2 前の会社からいまの会社に転職された当時の状況について、詳しく説明してください。
- 3 転職されたのは、いつ頃ですか。
- 4 仕事の内容に変化がありますか。
- 5 転職の理由は何ですか。
- 6 転職の際に一番苦勞された点は何ですか。
- 7 転職先はどうやって見つけましたか。

- 8 転職して一番良かった点は何ですか。
- 9 前の会社（仕事）に比べて、いまの会社（仕事）に対して不満な点はありませんか。
- 10 転職することを決めるのにどれくらい考えましたか。
- 11 日本では、他の国に比べて、転職が困難のように思われます。この点についてのご意見をお聞かせください。
- 12 転職に関する事で、その他に指摘したい点はありませんか。

Thank you very much!

神戸大学大学院経営学研究科博士課程

ユン テーヨン

表 2-8 インタビュー・ガイドライン

インタビュー内容の主な質問項目

会社を替える（転職）には、たいへんな勇気と決心が必要だろうと思います。一つの会社でのストレート・キャリアを美徳とする傾向の強い日本社会では、とくにそうかもしれません。

転職のような大きな意思決定の際には、誰もが深く内省するもので

す。転職のときにお感じになったことを含めて、次のような質問についてのご意見をお聞かせください。

- * まず、バックグラウンドについてお聞きします。
(別用紙にご記入ください)
- * 前の会社からいまの会社に転職された当時の状況について、詳しく説明してください。
- * 転職されたのは、いつ頃ですか。
- * 仕事の内容に変化がありますか。
- * 転職の理由は何ですか。
- * 転職することを決める前に、それらの「転職理由」を解消するために社内でどのような行動をとりましたか。
- * 実際に会社をやめるきっかけとなったのは何でしたか。そのときの状況を詳しく教えてください。(できれば一つの物語として)
- * 転職の際に一番苦労された点は何ですか。
- * 転職することを決めるのにどれくらい考えましたか。
- * 転職先はどうやって見つけましたか。
- * 転職して良かったですか。
— どのような点が一番良かったですか。
- * 前の会社(仕事)に比べて、いまの会社(仕事)に対して不満な点はありませんか。
— どのような点が一番不満ですか。
- * 日本では、他の国に比べて、転職が困難のように思われます。この点についてのご意見をお聞かせください。
- * 転職に関する事で、その他に指摘したい点はありませんか。

Thank you very much!

神戸大学大学院経営学研究科博士課程

ユン テーヨン

注)

- (1) インタビューに先だって、被面接者の個人的・職業的なバックグラウンドに関する項目と、転職理由、転職回数、職種の変化、職情報源などに関する項目で構成されている質問表に記入してもらった。詳しいことは表2-9のインタビュー・ガイドラインの別用紙を参照。
 - (2) パイロット調査(20人)後に行なった面接は、パイロット調査によって明らかとなったいくつかの仮説をベースにしているため、質問表の内容が少し変わっている。表2-7、2-8を参照。
 - (3) 研究者の範ちゅうや見方ではなく、当事者(内部者)の見解・ものの見方(native's point of view)に依拠して研究対象を理解しようとする定性的な研究方法としては、エスノグラフィー(民族誌)がある。
本研究はエスノグラフィーにもとづく研究ではないが、研究者が異国人であることに加えて、被面接者たちがどう思っているのかに注目し、彼らの言葉を丹念に記述する(thick description)という研究姿勢をとっている点では、エスノグラフィーと共通していると言える。
研究方法論上のエスノグラフィーのもつ意義については、次の論文が詳しい。金井壽宏、1990、「経営組織論における臨床的アプローチと民族的アプローチ—定性的研究方法の基礎と多義性を探る—」『国民経済雑誌』、第159巻、第1号。金井壽宏、1990、「エスノグラフィーにもとづく比較ケース分析—定性的研究方法への一視角—」『組織科学』、第24巻、第1号。
また、エスノグラフィーによる現場調査方法についての入門書としては、次の本が参考になる。佐藤郁哉、1992、『フィールドワーク』、新曜社。
 - (4) 仮説発見型の研究の基本的な目的は、理論の検証ではなく、新たな理論の発見や創造にある。
 - (5) Stone, E. F. (1978). Research Methods in Organizational Behavior (5th edition). Goodyear Publishing Co., Inc. (鎌田伸一・野中郁次郎訳、『組織行動の調査方法』、白桃書房、1980。)
- 定型化されていない質問項目に対し、被面接者が定型化された形式で答えるような面接方法(B)は、ほとんど用いられない。
- (6) 実際は、非公式のインタビューを含めれば計67人である。正式にインタビューを行なった43人を除く24人については、たとえば工場

見学のときにたまたま案内係が転職経験者だったので、とくに研究の意図を知らせることなく、いろいろと質問できたことが何回かあった。

非公式のインタビューとしてもっとも多かったのは、通訳の身分で企業を訪ねたときである。その際に、日本企業側の人がたまたま転職経験者だったりすると、食事などのときを利用して、次のような素朴な質問から非公式のインタビュー（ただし、相手はそれがインタビューであることに気づいていないが）を試みた。「われわれ異文化からのものは、日本人は1つの会社に就職したら定年退職するまでその会社で勤め抜くのが一般的だとのイメージをもっていますが、どうして転職なさる気になったんでしょうか？」と。

このような非公式のインタビューは、その場でメモができないし、録音もできない。インタビュー内容は、事後的に思い出すほかないので、とくに定量的なデータについては不正確な場合もありうる。したがって本論文では、定量的なデータの分析および解釈の際に、非公式によるインタビューのケースは入れていない。しかし、彼らの見解も重要な定性データであることにはかわりない。

- (7) 録音されることを始終気にしたので、録音を途中で中止した。
- (8) テープ起こしを「トランスクリプション」(transcription)という。
- (9) 付録に載せてある10人の面接内容を参照。
- (10) 編集を加えたテープ起こしのよい例として、次の文献を参照。
Terkel, S. (1972), Working. (中山容ほか訳、『仕事』、晶文社、1983。)
Terkel, S. (1980), American Dreams-Lost & Found. (中山容ほか訳、『アメリカン・ドリーム』、白水社、1990。)
鎌田慧編、1986、『日本人の仕事』、平凡社。
- (11) 佐藤郁哉、1922、『フィールドワーク』、新曜社、54ページから引用。
- (12) 尹大栄、1991、「従業員のモビリティ」『六甲台論集』、第38巻、第1号、79-80ページを参照。
- (13) Argyris & Shon(1978)は、人々の行動の背景にある「ホンネの理論」(Theory in use)は、人々の行動を直接観察することによって結論できると主張している。Argyris, C., and D. A. Shon(1978), Organizational Learning: A Theory of Action Perspective, Reading, Mass: Addison-Wesley.
- (14) 他の調査方法を併用することも一方法である。
- (15) インタビューは、場所によってバイアスを受ける可能性がある。会議室のようなフォーマルな場所だと、答える側はもちろん、質問する側

も緊張してしまいがちである。

- (16) 主に企業の労使関係を専門とするコンサルタント2人と、いわゆるヘッド・ハンター1人にもインタビューした。日本企業で転職する人の動きに関する一般常識や傾向について多くのことを教えてもらった。

第 3 章 転職理由

この章の主な目的は、「退出障壁」の高い日本企業であえて転職した人々の転職の理由は何か、を明らかにすることにある。

長期的な雇用関係を前提とする日本企業の従業員にすれば、転職は（個人的にも、社会的にも）重大な出来事のはずである。それだけに、転職に踏み切るには、それ相当の理由ないし動機が存在するはずであろう。

労働市場が企業の外部に存在するとされる欧米⁽¹⁾に比べて、基本的には労働市場が企業内部に成立している日本の場合は、従業員の転職理由がかなり異なっている可能性がある。従業員の企業間の移動がそれほど困難ではないような状況ならば、比較的些細なことでも転職の理由となり得るかもしれない。しかし、日本社会のように、転職にさまざまな面で多大なコストを伴うような状況であるならば、よほどのシビアな理由でもない限り、そう簡単には転職しないと思われる。

われわれは、面接調査の際に、“なぜ彼らが転職する気になったか”、という転職理由にとくに注目した。転職理由を明らかにすることは、転職研究においてもっとも中心的なトピックと言えるからである。面接調査の内容分析から、日本企業の従業員の転職理由は、大別して、主に仕事そのものつつながりをもつ要因（仕事の内容、仕事の幅の広さ、まかされる責任の大きさ、やりがい）と、仕事をとりまく環境的な要因（給料水準、勤務条件、会社の政策、人間関係、社風）に対する不満・異議によるものであることが明らかになった。

“何が転職の理由となっているのか”が明らかにされれば、企業はそのような転職理由の要因を未然に取り除くことができ、そうすることによって企業に

対する従業員のコミットメントも高まる。当然、企業が必要とする人材に退出される心配もなくなるだろう。

以下の本文においては、代表的な被面接者の生の声を引用しながら、まず、彼らがどのような理由によって転職に踏み切ったかについて議論する。後半の節では、今回の調査におけるわれわれのもう1つの発見事実、すなわち、転職理由と転職の直接的なきっかけは同一ではない、ということについて述べることにする。

第1節 転職を左右する要因

従業員の転職に関連する研究をレビューしてみると、転職を大きく左右する要因は、概ね、類型別に次のように3つに分けることができる。

* 経済環境変数

* 組織（企業）変数

* 個人（転職者）変数

それぞれの変数に関する研究をいくつか取りあげ、どういう点が論点となっているかを順に見て行くことから、この章の議論をはじめることにしてしよう。

（1）経済環境変数

まず第1に、一国の経済の景気動向を示す失業率やインフレ率、貿易収支、経済成長率、GNPなどのマクロ的な変数が挙げられる。景気の状態がよくなければ、企業は雇用調整に迫られ、新しい従業員の採用は見送られる。当然、転職は難しくなる。それは、いくら転職しようと思っても、受け入れ先の企業が見つからなければ会社を替えることはできないからである。

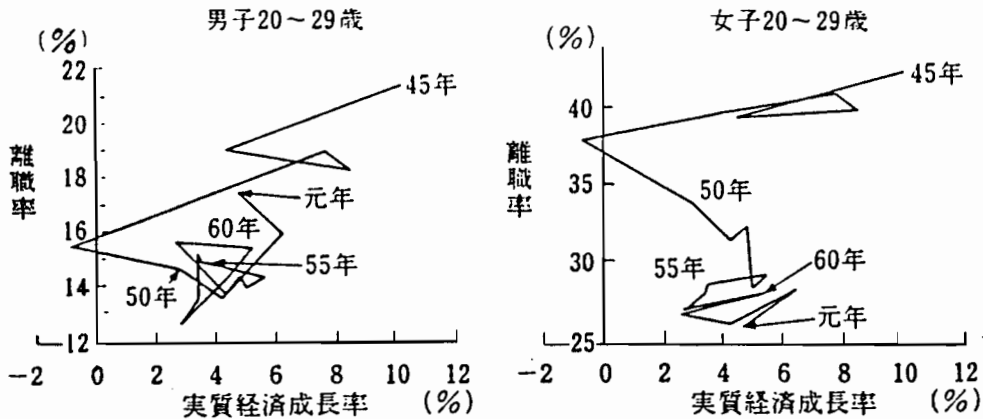
とくに、失業率と従業員の離職率との間の負の相関関係については多くの研究で指摘されている。Hulin(1979)によれば、過去31年間のアメリカにおいて失業率と従業員の離職率の間には -0.84 の負の相関関係があったと報告している。Behrend(1953)は、イギリスの5つの会社の55の工場を対象とした研究のなかで、景気が落ち込むときには労働者の自発的な転職が著しく減少していることを発見している。

離職率と経済成長率との間にも、強い正の相関関係があると考えられている。たとえば、1991年度の『労働白書』は、図3-1のようなデータを載せている。図3-1を見てわかるように、景気の動向と離職率は明らかに正の相関にある。

（表3-1は1970年から1989年までの若年労働者の離職率と実質経済成長率の推移を表したものである。ただし、20～29才までの若年労働者

のデータである。)

図3-1 若年離職率と実質経済成長率



(出所；労働省、『労働白書』、1991、184ページ)

Vroom (1954) は、従業員が現在の仕事にとどまるか、それともやめていくか、をよりよく予測するためには、現在の仕事への満足度を測定するだけでなく、潜在的な転職先の仕事の誘意性とその仕事を得られる期待（つまり転職の可能性）とを同時に測定すべきであるとコメントしている⁽²⁾。したがって、転職の確率が単に職務満足だけでなく転職の可能性にも影響されるならば、失業率の高いときよりも景気のよい状況下のほうが転職率は高くなるはずである。

March & Simon (1958) も同様なことを指摘している。彼らの「参加の意思決定モデル」のなかで、従業員が組織にとどまり続けるかどうか（つまり参加し続けるかどうか）は、知覚された移動の願望 (perceived desirability of movement) と知覚された移動の容易さ (perceived ease of movement) の2つの要素の関数であると主張している⁽³⁾。したがって、従業員の知覚された移動の願望がいくら強くても、移動の可能性が低い状況（つまり失業率の高い状況）であれば、従業員の移動（転職）は低い水準にとどまるはずであろう。

(2) 組織変数

第2に、組織（企業）にまつわる変数を挙げることができる。同じ経済状況下においても、企業別に転職率が異なるのが普通である。それは、どのような業種に属しているのか、企業内における仕事の仕組はどうなっているのか、他

の企業に比べて従業員に対する分配のレベルはどうか、作業の編成の仕方はどうか、などによって影響されるものと考えられている。

転職に大きな影響を及ぼす代表的な組織変数に関するいくつかの研究を簡単に整理してみよう。

(a) 給与水準

転職にもっとも大きく影響を及ぼす組織変数は、おそらく給与水準であろう。Armknicht & Early(1972)によれば、低賃金の産業における従業員の転職率は、他の産業のそれに比べて一貫して高い。賃金水準と転職率の間に負の相関関係があるということは、多くの研究で支持されている (Blau, 1973; Fry, 1973; Price, 1977)。

ただ、賃金の受取から生じる不満足は、その賃金の絶対額によるものではない。おそらく、他人が受け取る賃金額との対比に大きく依存すると考えられる。

(b) 業種 (産業)、職業

Price(1977)は、多数の研究をレビューし、低い水準の技能の職業に従事しているブルーカラーの従業員が多い業種は、他の業種に比べて転職率が高いと結論づけている。

(c) 組織の規模、作業単位の規模

組織規模と転職率の関係に関しては、相反する主張が存在する。すなわち、組織の規模が大きければ大きいほど、組織は内部移動の機会を従業員に提供できる余裕があり、したがって転職率は低くなるという主張がその1つである。もう1つの議論としては、組織の規模が大きくなるにつれ、従業員同士のコミュニケーションの密度が薄れてき、組織の凝集力が弱くなる。しかも非人格的・官僚的な側面が顕著になるため、転職率が高くなる。どちらの議論が正しいかに関する一貫した実証研究の結果はないようである (Porter & Steers, 1973; Mobley et al., 1979)。

作業単位については、とくにブルーカラーの従業員の場合、その規模が小さければ小さいほど、転職率は低くなる (Muchinsky & Tuttle, 1979; Porter & Steers, 1973)。

(d) 仕事の内容

仕事の内容の反復性や自律性、ルーティン化の程度、責任と転職とは、密接な関係にある。Price(1977)によれば、仕事のルーティン化の程度と転職率の間には相関関係が認められる。Porter & Steers(1973)は、仕事の反復性や自律性、責任とは、それぞれ正と負の相関関係があると報告している。

Hackman & Oldham(1975)は、満足感に関連する5つの仕事特性、つまり技能多様性 (skill variety)、職務完結性 (task identity)、職務重要性 (task significance)、自律性 (autonomy)、職務からのフィードバック (feedback from the job itself) を「職務核次元 (job core dimensions)」と呼んでいる。職務遂行者がその仕事から満足を感じるのは、異なる多様な技能や知識、才能を必要とし、他の職務と区別できるまとまりをもち、重要度が高く、所与の職務に対する自己の独立性や創造性が要求され、結果や業績のフィードバックが十分になされていると認知するときである。職務満足の結果の1つとして、Hackman & Oldhamは転職率の低減を挙げている。

(e) 上司との人間関係

上司の管理スタイルは、部下の転職に大きな影響を与える。仕事中心的で専制的、指示的な上司をもつ部下と、人情的で思いやりのある従業員中心的な上司をもつ部下の転職率は大きく異なる可能性がある (Saleh, and Lee, Prien, 1965)。

Ley(1966)は、職長 (foreperson) の権威主義的な管理スタイルと生産現場の従業員の転職率の間に強い相関関係があることを発見している。

(f) 「発言」の仕組

従業員が何らかの不満や異議をもつとき、Hirschman (1970) によれば、積極的な「発言」 (voice) を通じて内部変革を試みる場合もあれば、企業から「退出」 (exit) することで意志表明を行なう場合もある⁽⁴⁾。転職というのは企業からの退出にほかならない。したがって、企業内に従業員の「発言」を十分反映できるような仕組が存在すれば、従業員は「退出」をもって意志表明する必然性はなくなる。

尹(1991)は、韓国のテレビ会社K社の工場を長期参加観察を行ない、従業員の高い離職率の根本的な原因の1つとして、従業員の「発言」を促す仕組が欠如していることを指摘している⁽⁵⁾。

そのほかに、転職の決定要因である組織変数としては、昇進の機会、作業時間、同僚とのコミュニケーションなどが挙げられる。

(3) 個人変数

転職を大きく左右する第3の要因として、個人変数を挙げることができる。ここでは、年齢と人の性質の2つの変数に関する研究だけを取りあげるが、そのほかにも、性別や学歴レベル⁽⁶⁾、勤続年数⁽⁷⁾などの個人変数も指摘する研究がある。

(a) 年齢

多くの研究で共通的に指摘されている代表的な個人変数の1つは、その人の年齢である。つまり、若い人ほど転職する可能性が高い。それは、年齢的に「やり直し」が可能であるという点だけではなく、家族を養って行かなければならないという扶養義務がないため、その分年齢の高い人より転職のリスクが少ないからである (Mobley et al., 1979; Muchinsky & Tuttle, 1979; Porter & Steers, 1973; Price, 1977)。

日本では、一般的に転職可能な年齢は、35才とされている。われわれの面接調査における被面接者のほとんどがそう答えているし、他の統計的な各種の調査でも同様な結果が出ている。たとえば、通産省の委託を受けて(財)雇用開発センター(1990)が行なった調査においても、調査対象の245人の転職経験者のうち35才以下の人が約85%を占めている⁽⁸⁾。日本では、35才を過ぎると「良好な転職機会」にはありつけない。

その理由は、企業側は「給料分働いてもらいたい」と思って雇うからであり、市場と技術の激しい変化に高齢者は適応できないという懸念があるためである。そのほか、日本企業は転職者に対しても転職先の企業に早く同化して定年まで勤務することを期待している点も指摘できる。すなわち、採用条件として35才くらいを上限とするのは、1日でも早くその会社の人間になり切ってもらいたいためである。

(b) 人の性質

Muchinsky & Tuttle(1979)は、人の性質の差が転職に与える重要な要因の1つであるという。組織を離れようとする人の多くは、自立心と自信感が強く、積極的で、目的達成志向的な性質の人が多い (Porter & Steers, 1973)。

以上、転職を左右する要因(経済環境変数、組織変数、個人変数)の特定化を中心テーマとした研究を簡単にレビューしてみた。次の表3-1は、転職を左右する3要因に関する研究をまとめたものである。

上述したように、経済環境変数と組織変数は、確かに転職に大きな影響を与える重要な要因である。しかし、これらの変数はあくまでも転職者の集団を対象として収集したマクロのデータにもとづいて抽出されたのであり、具体的に“誰が、何が直接的な理由で転職するのか”という問題については、個人レベルのデータを集めてみる必要がある。それは、転職というのは、究極的には個人の行動であるからである。

表 3 - 1 転職を左右する 3 要因に関する研究

<p>経済環境変数</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・失業率 	<p>Hulin(1979) Behrend(1953)</p>
<p>組織変数</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・給与水準 ・業種 ・組織規模 ・作業単位の規模 ・職業 ・仕事の内容 <ul style="list-style-type: none"> #ルーティン化 #反復性、責任、自主性 ・上司との人間関係 ・「発言」の仕組 	<p>Armknrecht & Early(1972) Price(1977) Fry(1973) Blau(1973) Price(1977) Mobley et al.(1979) Porter & Steers(1973) Muchinsky & Tuttle(1979) Price(1977)</p> <p>Price(1977)</p> <p>Porter & Steers(1973)</p> <p>Fleshman & Harris(1962) Skinner(1969) Ley(1966) 尹(1991)</p>
<p>個人変数</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・年齢 ・人の性質 	<p>Mobley et al.(1979), Muchinsky & Tuttle(1979) Porter & Steers(1973) Price(1977) Potter & Steers(1973)</p>

また、経済環境変数や組織変数は、人によっては、必ずしも転職の理由とはならない場合がある。たとえば、給与水準は組織変数としてもっともよく指摘される転職理由ではあるが、もし内発的な動機の強い人の場合は、給与水準は多少低くても仕事の内容に動機づけられているならば、給与は転職の理由にはならないだろう。

Hulin & Blood(1968)は、仕事の内容の客観的な条件そのものよりも、個人がそれをどう認知しているかということを議論すべきであると主張している。仕事の幅が広く、任される程度が大きい仕事にやりがいを感じる人もいれば、決まったことを決まった通りにするような単純なやり方の仕事を好む人もいる。上司との関係についても、同様のことが言えよう。仕事志向的で、専制的なリーダーを理想とする部下もいるが、人情的で、民主的なリーダーを好む部下もいるわけである。

要するに、より具体的で、より直接的な転職理由を明らかにするためには、マクロ経済的変数や組織変数を議論するだけではなく、もっと個人レベルの変数に注目する必要がある。個人レベルの変数に研究の焦点を合わせなくてはならないということは、個人の属人的な要素（たとえば、年齢や性別、学歴など）よりも、“転職者が何を転職理由として認知したか”に対する当事者の見解に耳を貸す必要があることを意味する。

個人レベルにおける当事者の見解を聞き出すためには、大量の設問調査などによる定量的な研究方法よりも、面接調査が効果的である。本研究では、転職経験者を対象としたインテンシブなインタビューを通じて、彼らがどのような理由で転職したかを詳しく聞いている。

転職理由に関する質問の場合は、パイロット調査では“転職の直接的な理由は何か”というような質問の仕方をしている。しかし、この章の後半の部分で詳しく述べるように、このような質問の仕方は必ずしも適切ではないことが明らかになった。そのために、パイロット調査以後の面接調査のときは“何がきっかけになって転職を決めたか”という質問をも併せて行っている。つまり、「転職の理由は何か」というよりも、むしろ「どういうきっかけで（あるいは、何がきっかけで）転職する気になったか」、ということに焦点を合わせた聞き方に変えたのである。それは、「転職理由」と「転職のきっかけ」は区別して分析してみる必要があったからである。このことについては後半のところでも詳しく議論する。

それでは、まず第2節では“転職の理由は何か”という質問に対する結果について議論し、何が転職の主な理由になっているかを明らかにする。第3節では、“何がきっかけで実際にやめる決心をしたか”について議論する。

第2節 転職の理由

「退出」の困難な社会である日本では、会社を替えることにはたいへんな決心と勇気を必要とする。そのような状況のなかで、あえて転職する人は、いったい何が動機となって会社を移るのだろうか。どうして転職する気になったのだろうか。

面接の際に、もっとも多くの時間をかけて“どういう理由で転職したか”についての質問を行なった。まず、転職理由となる要因としてどのようなものがあるのか、面接のなかから「生の声」をいくつか挙げてみよう。

#1（男、29才）

大蔵省に11年間勤務していた#1さんは、いまのコンサルタント会社に転職し、労務関係の業務に従事している。大蔵省では主に、庶務係をはじめ、福利厚生、調査連絡、契約係などの仕事をしてきたが、本人は労務関係の仕事を強く望んでいた。労務係の仕事に2年間携わったことがあるが、そのときが一番働きがいがあったという。しかし、労務関係の仕事をしたという自分の希望が通らないということがわかってきたので、地元（神戸）に帰りたかったこともあり、新聞広告で見つけた大阪に本社を置いているコンサルタント会社に転職した。

#2（女、25才）

#2さんは、電気部品を製造する会社（アルプス電気）で約2年間勤務した後、建設会社に転職した。いまは建設部門の総務の仕事をしている。前の会社では、主に事務関係の仕事を担当していた。転職の理由は、大阪支店に配置してもらうことで入社したが、実際に入社してみたら自分の専攻であるマーケティングの関連部門が東京にしかなかったため、東京に行かざるを得なかった。仕事自体が面白かったら東京でも構わないだろうと思って東京のほうに行ったが、そうでもなかったという。それで、雑誌（求人情報誌）の求人広告に出た総合職の女性を採用するという広告を見て、いまの会社に移った。いまの会社での仕事は、「自分の思う通りに仕事をさせてもらっており、しかも任されている部分が多い」ので、本人としてはやりがいを感じていると言う。

5 (男、38才)

5さんの場合は、福川建設で約15年間ゼネコンの仕事をしていましたが、いまは住宅のリフォームに関する仕事をしている。転職の直接的な理由については、# 5さんは次のように述べている

「そうですね。直接的な原因はね、自分が建てた建物がね、何でもよかったんですけどね、エンドユーザーの、直接接してですね、まあ、喜んでもらいたかったというのが一番の直接的な理由ですね。要するに、僕ら生産者というか、建物作るというのは、喜んでもらいたいという気持ちがあるんですわ。お客さんにね。それが（ゼネコンだと）全然ないんですね。やっちゃ当たり前というか――。」

現在の仕事はお客さんに喜んでもらえる仕事をしているということと、自分でだいたいのことは決められるので、その分責任は重くなったけど、仕事にたいへん満足していると言う。

8 (男、32才)

8さんは、兵冷日本産業という会社で、輸入魚や野菜などをホテルとか料亭などにおろす営業の仕事を4年間していた。いまは大学受験現役予備校の塾で事務関係の仕事をしている。前の会社の仕事そのものはけっこう面白かったが、勤務時間があまりにも長く、肉体的に辛かったことはもちろん、結婚して家族ができて家族と過ごす時間がとれないということが、主な転職の理由のようである。このことについて# 3さんは、次のように述べている。

「仕事の内容そのものには、けっこう面白かったんですけどね。けっこういろんなお店に行っただね、そこのご主人とか、シェフとかね、そういう人とかと話ししてね、商品売り込んで買ってもらうというね、それがね、大きな商売になったら非常に喜びもありました。だから、もう少しね、その会社で休みが、もう少し休みが多くて、（仕事が）時間的にももう少し少なければね、きっといただろうと思うけどね。朝6時半とか7時くらいに家を出て、それで帰ってくるのが9時半とか10時とかという形で、まあ、仕事をしているか、食べているか、寝ているかだったね。」

8さんは、次の転職先を見つける前に会社をやめている。退職後1カ

月経ってから、いまの塾の仕事を高校時代の同級生の紹介で見つけている。

13 (男、50才)

13さんは4回の転職経験の持ち主である。転職の理由については、結婚により経済的な収入を増やさざるを得なかったことを挙げている。

「(独身だったときは)自分のやっていた仕事(写真関係の仕事)の分野でエキスパートになりたかった。それは、やってることに自分の意義を見つければそれでいいやろうと。そこに自分の価値観があった。だから、給料が安くてもいいじゃないか。ところがね、いざやっぱりお嫁さんほしくて結婚したくなるとね、そればかり言ってもらえないんです。なおかつ、定収入を得ながら嫁さんを養って行くためには、転職せざるを得ない状況になるんですね。」

15 (男、35才)

15さんは、アルミ缶の印刷会社で14年間も働いていたが、経営者のワンマン的な経営のやり方に不満を感じ、空調設備を作っているいまの会社に転職した。

18 (男、39才)

18さんは、松下電器のステレオ関連部門の事業部で品質管理の仕事をしていたが、独立(サンドイッチの店を開くこと)を目指し、約9年間勤めた松下を退職した。しかし、計画通りにうまく行かず、いまの飲食業関係の会社に再就職している。

23 (男、35才)

農業組織の全国組織である全国農業協同組合連合会で11年間も勤めたのち、情報産業関連の会社に転職した# 23さんの場合は、前の会社の古い体質(社風)に不満を感じていたところ、仕事の関係で付き合いしていた転職先のいまの会社の人から誘われたのが、転職の直接的な理由である。

32 (男、27才)

32さんの場合は、Uターンを目指して転職したケースである。名古屋に勤務していたが、地元である富山に帰るために、地元の企業に転職し

ている。転職の動機について、#32さんは次のように述べている。Uターンを目指す多くの人には、断然と長男が多い。

「私は長男だったのですが、まあ、地元に戻ってきて、身をかためて、足を地につけば、というようなことを考えてね。」

ここで取り挙げた例は、それぞれの転職理由を代表とするケースの一部に過ぎない。被面接者全員の転職理由を分析した結果から転職理由を類型別に分けて整理したのが、次の表3-2である。

表3-2 転職の理由

1,	仕事そのもの、仕事の幅 責任の大きさ（自律性） 働きがい	に対する何らか の不満・異議	16人(37%)
	【仕事特性の要因】		
2,	賃金、社風、勤務条件 会社の政策、人間関係	に対する何らか の不満・異議	19人(44%)
	【仕事環境の要因】		
3,	Uターン、独立志向		5人(12%)
	【その他の要因】		
4,	特別な理由無し		3人(7%)
			43人(100%)

面接のなかから引用した生の声の例や、表3-2を見てわかるように、転職の主な理由としては、Uターンのための転職者などを除けば、会社や仕事に対する「何らかの不満・異議」に関する答が圧倒的に多い。そのなかでも、勤務

条件（給料、勤務時間）や社風、会社の政策、上司及び同僚との人間関係といった仕事をとりまく環境要因に対する不満が多い（44%）。

転職は、不満足を解消する有効な代案であり（March & Simon, 1958）、不満足を示すインデックスでもある（Vroom, 1964）。つまり、組織や仕事への満足度が高い人は、そうではない人に比べ、自発的に離職する確率は小さくなる。Vroom (1964) は、職務満足要因の決定因に関するレビューを行ない、職務満足と離職の間には一貫した負の相関関係があることを指摘している。

（1）仕事特性の要因と仕事環境の要因

転職の理由として、仕事特性の要因に対する不満を挙げた人と、仕事をとりまく諸環境要因への不満に転職の理由を見い出した人の見解をごく簡単な文章で表してみると、次の表3-3のようになる。

表3-3 転職の理由の内容

転 職 の 理 由	
仕事特性の要因	仕事環境の要因
<ul style="list-style-type: none"> ・ やりたい仕事をやらせてもらえなかった ・ やっていた仕事の意義性が感じられなかった ・ 会社の歯車のような仕事しかやらせてもらえなかった ・ 仕事が面白くなかった 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 給料が少なかった ・ 勤務時間が長かった ・ 経営者のやり方に不満があった ・ 社風が合わなかった ・ 会社の政策に疑問を感じた ・ 上司と合わなかった ・ 同年輩が少なかった

とくに、仕事特性の要因に対する不満を転職の動機として述べた人々の場合は、給料の水準やその他の仕事環境の要因に対しては、会社をやめようと思うほどの不満は感じないようである。かりに仕事環境の要因に対する不満があっても、転職の動機としては認知しないようである。彼らの見解によれば、自分がやっていた仕事に意義を見いだせないことや、仕事の内容が単純かつ反復的

であること、とくに仕事を任せてもらえないことによる自律性の剥奪感などが重要な問題となるようである。給料や勤務条件、会社の社会的な知名度、社風、会社の政策などの仕事環境の要因は、転職を促す本質的な要因とはならないようである。

では、これらの人々にとって、仕事環境の要因への不満は、なぜ転職の動機とならないのだろうか。この疑問は、次のように解釈できる。給料をはじめとする仕事環境の要因に対する不満より、仕事そのものへの不満を転職の直接的な動機として認知しているということは、彼らは「内発的な動機」⁽⁹⁾の強い人々である、ということである。

内発的な動機の強い人であれば、自分が属している会社が社会的に知名度が高い大企業であるとか、あるいは給料のペイ、人間関係、福利厚生に関係する付加給付などの「外発的な動機」よりも、仕事内容への満足感や自律性、なぜ自分はいまの仕事に従事しているのか、そもそもなぜ人は働くのか、といった自分自身に内在するものを行動の源泉とする。要するに、仕事そのものに動機づけられ、働くことに生きがいを感じるだろう。

転職前と転職後の企業の規模や給料額の変化を見ても、内発的な動機の強い人が多いという事実が読み取れる。仕事特性の要因に対する不満が転職動機となった人の場合は、全般的な傾向として、以前の勤め先の企業より規模の小さい企業への転職が多く、給料も下がった場合が多い。より大きな企業へ、より高い給料への転職は少数の人に限られる。もし、彼らが外発的な動機の強い人ならば、転職によって仕事の外発的な報酬が減じられるとしたら、転職することに抵抗を感じるはずである。

内発的な動機の強い人は、仕事の外発的な報酬より、仕事そのものへの満足を優先する。細分化された仕事を追求しているうちに所属部署のことはわかっても、会社はわからなくなる大企業の場合とは違い、会社が小さければ任される仕事の幅も広くなり、自分の仕事が会社全体のなかでどんな位置を占めているかも見えてくる。当然責任は大きくなるけれども、その分仕事のやりがいも大きくなる。そして、自分のやりたい仕事ができる可能性も広がる。だから、転職先を選ぶ際に内発的な動機の強い人は、むしろ中小企業を指向する傾向が強い。このことについて、Hさん（43才、エンジニア）は次のように述べている。

「大企業に行きますと、私もいろいろ見てきた事例では、大企業のなかで1人の人間は、たとえ能力があっても1つの機械の部品のように扱われることが非常に多い

んです。そういうことをいやがる人は、あえて中小企業で、自分の力を100%出したいために、そういうところに行きます。」

転職が、主に大企業から中小企業へのケースが多い理由が、まさにここにある。いままでは、日本ではより小さい企業へしか転職できないということを転職のマイナス的な面として議論されてきたが、必ずしもそうとは限らないのである。

(2) 「転職で一番よかった点」；2つの解釈

ただ、たいへん興味深いことに、“転職で何が一番よかったか”という質問に対しては、転職動機が仕事特性の要因への不満であった人も、仕事環境の要因への不満であった人も、どちらの側も概ね仕事そのものへの満足を挙げている。たとえば、「以前より責任は重くなったけどその分仕事のやりがいがある」、「仕事を任されるようになった」、「好きな仕事をやらせてもらうようになった」など、いずれも仕事特性の要因に関わることである。給料や勤務条件、会社の政策、社風といった仕事環境の要因を指摘する人もいたが、比率としては半数に満たない。

実際のケースから引用してみよう⁽¹⁰⁾。

#2 (女、25才)

「仕事が面白くなったかと言われるとどうでしょうね。ただ、いまは任されてる部分が多いから、——任せてもらったほうがこっちとしてもやりがいがあるんですよね。」

#3 (男、32才)

「ぼくの場合は、(転職して)よかったんです、非常に。その日その日かけられるノルマみたいなものがないから、1週間先、1カ月先、半年先、年間と、こうすればいいという——。

で、自分でコントロールしながら働けるんです。前の仕事みたいに、追われてるって感じがないから、いいですね、わりと。」

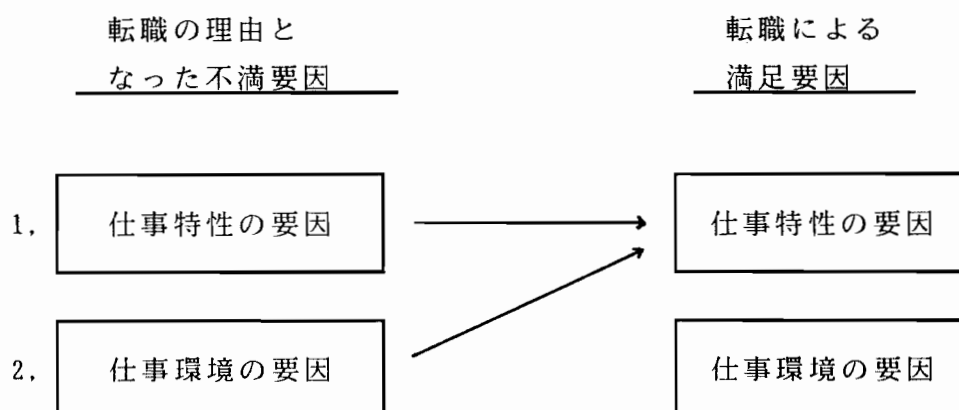
5 (男、38才)

「いまの会社のほうが、自由にやらしていただけてますね。それと、ある程度責任を任せられてますから、一応上司の了解はとりますけど、自分でだいたいことは決められるわけなんです。責任は重くなりましたけど、その分やりがいがあると言いましょか。責任がないのが楽なんでしょうけど、自分で決めるっちゃうのが一番いいですね。自分で即断してね。」

12 (男、29才)

「―――毎月のお給料は前とそんなに変わらないんですよ。ただね、給料がどうのこうのと言うよりもね、自分の好きな仕事ができるようになったから、仕事の中身が充実してきたから、それでよかったです。先長いから、これからですよ。」

図 3-2 転職理由と転職による満足要因



以上のような発見事実に対しては、2通りの解釈が考えられる。1つは、人々が自分の仕事に満足を感じるのは仕事そのものに対してであり、仕事を取りまく環境要因ではない。仕事環境の要因は不満要因になることはあるけれども、満足要因にはならない、という解釈である。このような解釈は、Herzbergの2要因理論で主張されている結果と相通じるところがある⁽¹¹⁾。

Herzbergほか(1959)は、ピッツバーグの産業界で働く技師と会計士(203人)を対象にインタビューを行ない、仕事を通じてどのようなときに満足と不満足を感じるのかを調べている。その結果、従業員に満足をもたらすのは、達成、承認、仕事そのもの、責任、昇進の5つの要因であり、一方、不満足を感じる要因としては、会社の政策と経営、監督技術、給与、(上司との)対人関係、作業条件であることが明らかになった。

Herzbergは、満足にかかわる要因を「動機づけ要因」(motivator)とし、不満足にかかわる要因を「衛生要因」(hygienic-factor)と名付けている。さらに、人の生存の基本的条件にかかわる欲求である「衛生要因」が十分に満たされても、それによって満足につながることは決してなく、「動機づけ要因」への欲求が満たされてはじめて人は満足を感じる、ということを発見している。

Herzbergの言う「動機づけ要因」を本論文で言う「仕事特性の要因」に、「衛生要因」を「仕事環境の要因」とするならば、転職理由が仕事特性の要因に対する不満だった人だけではなく、仕事環境の要因への不満で転職した人も、“転職して何がよかったか”という問いに対して仕事特性の要因を答えているということは(つまり、満足にかかわる要因は仕事特性の要因だけであるということ)、Herzbergの研究の結果と一致している。

不満要因として作用する仕事環境の要因は、従業員が直接かかっているもの(つまり職務)の周辺環境に関係している。職務そのものとの関係づけを表すのは、あくまでも仕事特性の要因だけである。したがって、なぜ仕事環境の要因に従業員が本質的に満足を感じないかは明白である⁽¹²⁾。このことについて、Herzbergは次のように述べている⁽¹³⁾。

「なぜ衛生要因(仕事環境の要因)が積極的満足を提供できないかは明かである。それらは個人に成長の感覚を与えるに必要な特徴を所持していない。自分が成長したいという感じは、その個人にとって意味をもつ課業における達成にかかっている。しかるに、衛生要因は課業に関係がないから、このような意味を個人に与える力をもたない。成長はなんらかの達成にかかっているが、達成には課業が必要である。動機づけ要因(仕事特性の要因)は課業要因であるから、成長にとって必要である。それらは個人を自己完成欲求へむけて起動できる心理的刺激を提供する。」

要するに、仕事環境の要因は満足にほとんど貢献しない、ということである。もう1つの解釈としては、転職してよかった点は、本当は仕事環境のほうで

あるが、環境がよくなったと言うよりは、以前より仕事に燃えてきたと答えたほうが、転職したことを正当化するうえで都合がいい。したがって、仕事環境の要因への不満が転職動機となった人も、自分に都合のいい認知バイアスが働いた結果、転職の満足理由を仕事特性の要因に帰属しているのかもしれない、ということである。

Fastinger(1964)によれば、人間は、自分が決めた結論を支持する方向で、自分の意思決定を再認知しようとする傾向がある⁽¹⁴⁾。つまり、自分の行動の結果を、合理的に、自分のつじつまを合わせて考えようとする。いくら望ましいと思われるような代替案を選択しても、それにはなんらかのネガティブな側面が存在し、一方、選択されなかった代替案には、選択した代替案にないポジティブな側面が存在する。意思決定者は自分が行なった決定を正当化するために、選択した代替案から期待される利得は強調・重視し、ネガティブな側面は軽視する。同時に、選択しなかった代替案のもつポジティブな側面は軽視し、逆にネガティブな側面は拡大・最大化しようとする。

人間は、(仕事への)満足の原因を職務上の自己の達成や遂行能力のせいにし、自分たちの不満足については、個人的な不適切性や欠点のせいにしなくて、仕事環境の要因、すなわち会社の方針や監督によってもたらされた障害のせいにする傾向がある(Vroom, 1964)。人間行動のこのような傾向は、帰属理論でも一貫して主張されている(Shaver, 1975)⁽¹⁵⁾。

どちらの解釈が正しいかは、一概に断定することはできない。ただ、他のデータから間接的に推測することは可能である。たとえば、仕事環境の要因への不満が転職の動機となった人の転職回数を調べ、その回数がとくに多かったら、次のように考えることができよう。

すなわち、仕事環境の要因というのは常に他の会社のレベルと客観的に比較できるので、外発的な動機の強い人はより多く転職する可能性がある。今回の調査では、仕事環境の要因への不満が転職動機となった人のほうが、仕事特性の要因への不満が転職動機となった人より、全般的に転職回数が多かった。このことから、転職動機として仕事環境の要因への不満を挙げた人が、仕事そのものを転職の満足要因として答えたのは、ある種の認知バイアスが働いた結果であると結論せねばならない。

したがって、どちらかと言えば、後者の解釈の仕方が調査結果と整合している。しかし、両方とも一応論理的に成り立つ解釈であるので、理論的奥行きを考えてどちらを深く掘り下げて行ったほうがいいのかは、吟味しなおす必要がある。この点を念頭において、次の節の議論に移ることにしよう。

第3節 転職のきっかけ

転職の主な理由は、「仕事特性の要因」や「仕事環境の要因」に対する不満である、ということはすでに述べた通りである。不満足な従業員は、そうでない従業員より転職の可能性が高いということは、多くの研究が指摘するところである（Vroom, 1964）。

しかし、転職の理由と、転職を決断させた直接的なきっかけとは、区別する必要があるのではないだろうか。なぜならば、前述した転職理由というのは、実際に転職を決心させ、転職を実践させる直接的なきっかけとは言えないからである。たとえば、次の例はわれわれのサンプルではなく、「月刊実業の日本」に収録された特集記事「わが転職の決断」⁽¹⁶⁾からの引用であるが、転職理由と転職のきっかけが異なるということを示すもっとも典型的な例の1つである。

*「池見裕弘さん」のケース

（衣料品会社からオリックス・ブルーウェーブに転職）

「大学生のときには、外資系の貿易会社に入るのが夢だった。前職の衣料会社は、会社定款に“輸出業務”が入っており、ゆくゆくはそういう仕事ができるものだと思って入社したが、入社前研修で百貨店の売り場に立たされたとき、“これは間違っただ”と感じていた。

収入面には不満はなく、“生活のためだ”と割り切って考えれば楽だったかもしれない。家族もあったし、福利厚生もある程度充実していた。とはいえ、ワンパタナーの生活には飽きてきた、というのが正直なところだろう。毎日9時30分に出勤し、連日12時間労働。しかも16年も勤めたが、移動は1度もなかったからだ。心の隅には常に不完全燃焼の気持ちがかくすぶっていた。

——幸い、家族をはじめ周囲の人たちは“転職したい”という私の考えには賛成してくれた。もうひとつ、転職を決断するきっかけとなったことがある。それは1昨年（1997年）の夏に私の祖父が言った言葉だ。“プロ野球の仕事をしたと思う”というと、祖父は“いままで好き勝手なことをやってきたんだらう。これからは、社会に貢献できる仕事をしろ”といった。その2日後に祖父は亡くなった。

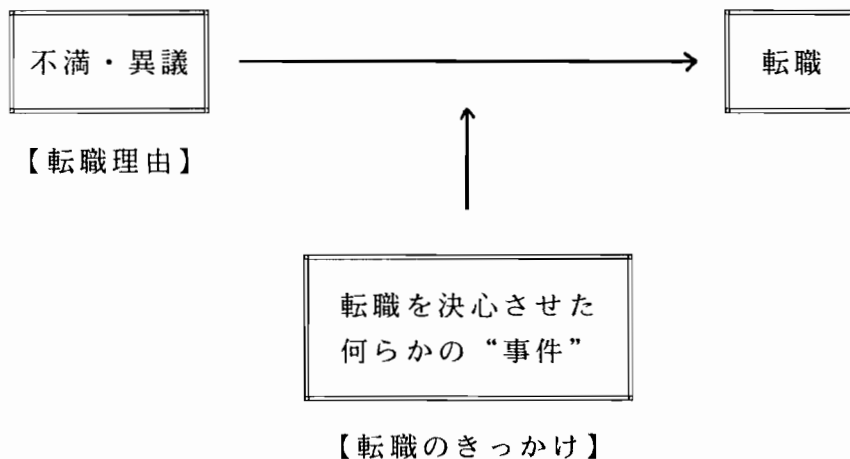
遺言となった祖父の言葉が、私を後押ししてくれた。子供たちに、地元の人に、プロ野球ファンに夢を売る仕事—しかも私は地元（大阪府）に生まれて育っている。オリックス球団で働き、人に喜んでもらえる仕事がしたい、とより強く（転職を）思うようになった。」

もし、転職理由と転職の直接的なきっかけが同一のものであるならば、次のような事実は説明できない。たとえば、欧米に比べると、日本企業の従業員のほうが、企業や仕事、上司に対する不満が大きいという (Smith & Misumi, 1989; Cole, 1979; Lincoln, J. R., and A. L. Kalleberg, 1985) ⁽¹⁷⁾。その反面、転職率については、欧米に比べて日本の従業員のほうがかなり低いことが一般的に知られている。

小池 (1991) の調査によれば、離職率は 1981 年度現在、アメリカが 43%、日本が 16% である ⁽¹⁸⁾。また、1991 年度の労働百書によれば、とりわけ若年層 (25~29 才の男子) の離職率の場合、1 年当たり平均離職人数でみると、日本の 0.07 人に対し、アメリカでは 0.38 人、イギリスでは 0.24 人となっている ⁽¹⁹⁾。要するに、転職のインデックスである不満を抱いている日本の従業員が多いにもかかわらず、転職率はほかの国に比べて逆に低いのである。

1 つの解釈は、不満足と転職の間にはなんらかのモデレータ変数がある、ということであろう。つまり、「不満足 = 転職」ではないのである。あるとき何かのきっかけで、すでにもっていた不満足が顕著化し、転職に踏み切る、ということではないだろうか。

図 3-3 転職のきっかけ



「不満」というのは、普通はなかなか感じないものである。何かのきっかけ (“事件”) で、それがほんとうに不満として感じるようになるものである。したがって、日本企業の従業員の転職率が低いのは、いろいろと不満はもって

いるものの、実際会社をやめるきっかけに直面することが少ないからである、というふうに言うべきかもしれない。

したがって、“日本企業の従業員はなぜ転職するのか”、という問いに正確に答えるためには、単なる転職の動機や理由だけではなく、“どういうことが直接的なきっかけで実際に会社をやめる気になったか”、を問題にしなければならない。そのためには、転職の「きっかけ」なるものをきっちりと、細かく分析してみる作業が必要と思われる。

日本企業の従業員の転職行動を正確に理解するために、われわれは転職の理由だけではなく、そのきっかけをより重視するわけであるが、それは、人間は意思決定行動に関して次のような特徴をもっているからである。

人は、ある行動をとるとき、その行動の動機や意図は、実際のところ事後的に発見されることが多い (March, 1976)。まず目的を明確し、その目的ないし目標を満たす代替案の探索活動の結果を踏まえて行動するという Simon (1957, 1976, 1983) の主張、つまり先に目的が存在し、行動はその目的に沿ってなされる、ということでは決してないのである。

March (1976) は、Olson (1970) の論文を引用しながら、Simon の「目的が先にあり」という見方は、しばしば根本的に間違っていると主張している。March によれば、意思決定過程は選択の過程であると同時に解釈の過程でもある。つまり、人間の行動は、目標に向かって行為するとともに、少なくともそうした目標を発見する過程でもあるわけである。

要するに、転職という行動の理由を質問されたときに、人々 (被面接者たち) はさまざまな転職理由を述べる。しかし、それらの理由というのは、実は実際に転職という行動の後に事後的に発見されたものかもしれない。人間は、自分の行なった行動を支持する方向で自分の決定を再認知しようとする傾向があり (Festinger, 1964)、したがって自分の転職行為に対してはそれなりに合理的な理由がなければならない。

このように考えていけば、転職者たちが答えるさまざまな転職理由というのは、言うならば、ほんとうの転職の理由ではない。“なぜ転職するのか”を理解するためには、むしろ“何がきっかけで実際に転職を決心したか”を問題にする必要がある。

(1) 臨界事象法

転職の直接的なきっかけを聞き出すためには、Herzberg ほか (1959) がインタビュー調査で用いた「臨界事象法」 (critical incidents method) という研究方法が参考になる。

Herzberg ほかは、被面接者たちが職務において著しく満足、あるいは不満足

を感じたときの状況についての具体的なエピソード (critical sequence of events ; 臨界事象系列) を語ってもらい、それを分析データとして用いている。このような調査方法は、“いったい何が重要なのか” がわからないときに、とくに有効な研究方法である。

本研究では、まず転職理由について質問し、そのあと“いつ、どういうときに実際にやめようと強く思ったのですか。そう決心したときの状況をできるだけ具体的に教えてください”と聞き、転職のきっかけに関するエピソードをできるだけ詳しく尋ねてみた⁽²⁰⁾。人によっては、転職の理由ときっかけを混同して両方とも同じ答をする人がいたが、そのときは面接者が質問の主旨を説明し、理解してもらった。それでは、具体的に転職に踏み切らせたきっかけには、どのようなものがあるのだろうか。

(2) 人間関係

第1に、職場の「人間関係」にまつわるエピソードがもっとも多かったことが大きな特徴である。まず、具体的な例を挙げてみよう。

#26 (女、20才)

#26さんは、いわゆるUターン転職のケースであるが、Uターンそれ自体を目的として転職したのではないと言う。たまたま友人がいまの会社に勤めていて、その友人からの紹介でいまの会社を転職先として選んだに過ぎない、ということであった。前の会社をやめる実際のきっかけは、直属上司をはじめとする同僚先輩たちとの人間関係であったと言う。この点については、次のように述べている。

「私の場合は、人間関係です。課長とか、課長補佐とかはよくして下さったんですけど、直接、いつも日常関わってる、直接の上の先輩がいらっしやるでしょう。ああいう人が、まあ、仕事ができ、何か一つを成功させたら課長とかは喜んで下さるんですけど、そういう人たちは、やっぱり若い子がそんなことしたら妬むんですよね。で、もう、日常の会話が減ってきて、全然話を聞いてもらえないし、話してもらえなかったんです。」

= そういうことを課長さんをご存知だったんでしょうか。

「知っていらっしたとは思いますが、直接注意してくれるようなことはなかったんです。――ですから、ほかに不満がなかったわけではないんですが、転職を決心す

るきっかけと云えば、やっぱし、いま言ったような人間関係です。」

15 (男、35才)

15さんの場合は、上司との意見の相違による対立が転職のきっかけになっている。

「仕事内容に大きな変化がありましてね。以前いた会社では、コンピュータ関係の仕事をしてたんですけども、そのなかで、関連会社で仕事してたんですけど、母胎の本社が大きく移転すると同時に、システムアップと云いますか、いままでやってた仕事プラスアルファの仕事内容が変化したと。そこで、まあ、上司との間のなかで意見の相違と云いますか、食い違いが出てきたんです。

いままでの仕事への執着はそれほど自分自身気はしてなかったんですけど、やはり現実の問題として、日々仕事で、まあ、精神的な苦痛と云いますかね。仕事自体にはそれほど不満とか、苦痛とかということはないんですけどね。」

23 (男、35才)

23さんの場合は、自分に対する上司の評価をめぐっての上司との対立が転職のきっかけになったと云う。

「(昇進をめぐって) 自分の評価と上司の評価が食い違ってましたね。自分はベストを尽くしてたので、当然、そのう、処遇されてしかるべきじゃないかと。当然課長くらいのポジションが与えられていいじゃないかと、いうふうに思ってね。そういう自分のベストを尽くした仕事に対する誇りと、それに対する会社側、といってもあのときは上の上司の評価が直接的な影響力をもっていたからね、そういう上司の評価と食い違くと。それから上司との関係がまずくなるとね、こりゃだめだなと、なんとかしなきゃいけないなど、いうふうに思ったのが直接的なきっかけです。」

36 (男、36才)

36さんの場合は、自分の意見が上司によって一方的に否定されることが多く、しかも自分の人格を無視するような言い方には我慢できなかったと言う。

「お客様の相手の仕事ということ、いいものをお客様のほうに提供したいということで、コンピュータ・システムとか、いったようなことで、導入をも図らないと、やはりお客様には喜んでいただけないと、というようなことで、基本的には（上司に）進言をしたわけなんですけど、上司から何かと言われて、受け入れが難しいと。しかも、言い方がかなりきつかったと。そういう理由があったんです。——よく納得ができなかったんですね。自分自身が結局理解できなかったわけですよ、なぜそこまで言われるのかがね。」

日本企業の職場では、仕事をするうえで、人間関係が非常に重要な意味をもっている。それは、おそらく仕事のやり方と深く関係がある。日本企業の職場は、協働の集団（課、組、班などの）で構成されている。それぞれの集団には果たすべき仕事があり、その仕事は、一応各構成員による分業をベースにして行なわれるが、実際には集団の構成員全員の協働によって行なわれる。つまり、自分に課された決まった仕事だけをすればいいのではなく、ときには他人の仕事も手伝ったりしなければならない。

仕事成果に対する評価も、当然ながら集団レベルでなされる。同じ職場では、自分の仕事と他人の仕事との明確な境界線は存在しない。さらに、仕事そのものが一つの職場内で完結されないような内容の仕事である場合は、他の職場との協力も必要となる。このような点が、仕事の分担が組織図の通りに明確に配分される欧米とは大きく異なる点である。

仕事の分業がきちんと決まっていないような状況では、人間関係がものをいう場面が頻繁に発生する。他人や他部署との協力の仕方については、公式の規定やルールは存在しない。そのために、「貸し借り関係」をうまく築き上げているかどうかによって、仕事の進み具合が大きく左右される。

また、日本企業では、定期的な配置移動が行われている。定期的な人事移動によって従業員は「新しい仕事、新しい人々と出会い、人間関係を広げ、多くの仕事への経験・知識を蓄積していくことになる。このことによって、個人の人間関係は自然に経営組織のなかで濃密になっていく。欧米の企業経営におい

て、この種の人事移動がひとにぎりの幹部や幹部候補者たちに限られることを考えれば、日本の企業経営内の人間関係は濃密すぎるといえるほどであり、このことから配偶者や親友も社内という生活が生まれてくる」（津田、1987）⁽²¹⁾。人事移動を通じて、さまざまな仕事を経験しながら、社内に人間関係を作り上げていくのである。

このように、社内における人間関係は、日本企業の従業員にとってはきわめて重要な意味をもつ。その人間関係に何らかの摩擦や対立が生じれば、その組織で順調な職場生活を営んでいくことは、おそらく難しくなるだろう。新たな組織への退出のきっかけとなる由縁である。

人間関係のうち、とくに上司との人間関係についての発言が目立つ。すでに前述したケース以外にも、たとえば「仕事をめぐっての意見対立が生じたときに、一方的に自分の意見が黙殺され、しかもそのときの上司の言い方が自分の人格を否定するような非人間的な言葉使いであった」、「（営業成績などの）業績が低かったことに対してひどく怒られた」、「ものの考え方が違っていて議論が噛み合わなかった」、「上司が自分の仕事を他人に回した」、というような発言が多く、上司との意見相違による対立が、そもそもの転職の直接的なきっかけとなるケースが多いようである。

若林ほか（1980）は、日本企業における大卒新入社員のキャリア発達過程を継時的に追跡調査し、（とくに入社初年度において）直属上司との関係がうまく進展していった新入社員グループは、そうではなかったグループに比べて、職務行動・組織へのコミットメント・職務満足・業績評価などにおいてより高い水準の成果を示した、と報告している⁽²²⁾。

直属上司との人間関係は、部下のキャリア形成にとって決定的な重要性をもつ。上司との緊密な人間関係が、高い職務遂行や成功可能性を生み出し、その結果としてキャリア発達もより高い水準に推移する。とりわけ新入社員にとっては、入社後の配属先や自分の専門、やりたい仕事などは、直属上司との人間関係に比べれば第2次的である。それらのことは、直属上司との人間関係がうまく形成されてはじめて達成されるものだからである。

教育訓練の面においても、直属上司は至大な影響力をもっている。「華麗なあるいはオドロオドロしい名前が附された開発プログラムの具体的な内容は、ルーティン化された職場内外での単なる訓練や担当職種のローテーションであることが往々に、あとはすべて配属先での（直属）上司の日常的指導にまかされていくというのが実状である」⁽²³⁾。新入社員が自分のキャリアを具現していけるかどうかは、まさに直属上司の役割次第にかかっているのである。

新入社員にすれば、よい上司に恵まれれば組織全体がすばらしいものに見え

てくるようになり、キャリア発達にもよい影響が期待される。しかし、不幸にもよい上司に恵まれない場合は、結果はまったく逆になるかもしれない。

上司との関係だけではなく、(先輩)同僚(peers)との人間関係も、新入社員にとってはたいへん重要である。Louis(1990)の言葉を借りれば、新入社員は「素人のエスノグラファー(民族誌家)」(lay ethnographers)でもある⁽²⁴⁾。つまり、エスノグラファーが、ある特定の社会の文化を理解するためには、その社会の内部者(native)のものの見方・考え方に頼らざるを得ないように、新入社員が新たなメンバーとなった会社にうまく社会化(socialization)していくためには、同僚の助けが必要となる。

新入社員は、先輩同僚の振る舞いを見習って、その組織で自分がどう行動すればよいかを学習する。先輩同僚は、新入社員にとっては、文化の伝達者である。先輩同僚らとの相互作用を通じて、組織の規範や日常の価値観、仕事に対する共有された態度、仕事の状況における自己の役割を理解していく。上司は、より公的で信奉されている価値観を重視しがちで、組織の建て前的なポリシーや公式な価値観を重んじる。したがって、上司は同僚ほど文化伝達に貢献しないため、文化的情報源としては適切とは言えない。組織における非公式的な規範や文化は、あくまでも同僚を通して伝わる⁽²⁵⁾。

キャリア形成における上司との関係や、文化の伝達者としての同僚との関係をいかにうまく築いていけるかどうかは、新入社員にとってたいへん重要であるが、ベテラン社員にとっても、上司は、スポンサー(支持者)であり、反対勢力から守ってくれる防波堤でもある。そして他の同僚は、情報提供者であり、協力者である。上司や同僚の人間関係に問題があれば、仕事はできなくなる。

したがって、従業員同士が仕事上の役割や職務上の上下関係をベースにしてかなり機能的(functional)な関係にある欧米社会とは異なり、職務とプライベート(公私)の区別があいまいで、しかもその両方がかなりオーバーラップしている日本社会においては、仕事を進めていくうえで上司や同僚との人間関係はきわめて重要な要素である。このような人間関係が、意見対立などでこわれたてしまったとき、転職を決心するきっかけとなるのも無理ではない。

日本では、露骨かつ直接的な言い方を用いた相手の非難や、喧嘩(暴力を伴わない言い合いを含めて)は、タブー視されている。もし、そういうことが起こったら、その相手の人とは、おそらく一生を通じて顔を合わせることはないだろう。上司の理由なき叱りや人格を無視した一言によって、会社に対する従業員のロイヤルティは意外にももろく失われてしまうわけである。そして、まさにそのとき(上司や同僚からその“一言”を言われたとき)に、いままで気づかなかったさまざまな不満が一挙に表出し、それが転職の理由として認知

されるのであろう。

(3) 入社前後におけるギャップ

第2に、入社前後における会社に対するイメージのギャップに関するエピソードが多かった。たとえば、「こんなはずじゃなかった」、「会社側に裏切られたことに気がついた（配属先や仕事の内容などに関して）」、「採用担当者の話が違っていた（入社前の話と会社の実状との間にあまりにもギャップがあり過ぎた）」、「世間で言われているほどの会社ではなかった」、というような発言が見られる。入社前に抱いていた会社のイメージと、実際の会社の現況との間にギャップが存在するという事実を思い知らされたとき、「これは違うぞ!」という当惑感が、転職のきっかけとなるようである。

実際のケースを見てみよう。

#7 (男、30)

#7さんは、入社前にもっていた仕事のイメージと実状との間に大きな開きがあったことが、転職のきっかけになったと言う。

「1つや2つではないんだけど、えー、仕事の内容が最初は非常にやりがいのある仕事のように映ったんですよね。採用担当者の話を聞いててもね、あ、これは面白そうだなと。以前の会社は、給料はまあまあよかったんだけど、仕事のほうがあまり面白くなかったからね。マンネリ化しましてね。

ところが、実際に会社入って見たら、仕事の中身というのがね、前のイメージとはかなり違うんですよね。それは、ほくのイメージだけじゃなくてね、要するにあのときの採用担当者の話がかかなりいい加減だったわけですよね。その採用担当の人にはかなり文句言いましたけど、もう、あとの祭やとーー。」

#22 (男、32)

#22さんは、入社の際に希望していた仕事の内容と、実際の仕事の内容との間にギャップがあることが、転職の1つのきっかけであった述べている。

「ーーしばらくして、関連企業に回されたんですよ。大きな母胎企業がありまして、そのなかの企業という形になってますので、当初入社の際の話と違ってい

たんですよね。それが転職の大きな理由なんです、直接的なきっかけと言えるかどうかはわかりませんが、仕事の内容までが全然違うんですよね。それにはちょっとショックでしたね。何のために会社に入ったのか、アホらしくなってきましたね。」

28 (男、46才)

28さんの場合は、転職の直接的なきっかけとして、入社の際の約束を会社側が守らなかったことを述べている。

「前の職場（病院）は、日本共産党が主流を占める病院なんです。入社の際に、私は思想、信条は自由であるべきであると。だから共産党員になることを強要するようなことはしないでほしいと、というようなことを会社側に言いましたね、一応会社側には納得してもらったつもりでそこの病院に行っただけです。

向こうの病院には幹部として行っただけですが、いざ入ってみると、どうしても共産党の入党ということをや余儀なくされてますね。その共産党に入ってますね、イデオロギーを押し進めていくというところへんがですね、どうしても払拭できなかったんです。その部分が自分でどうしても納得できなかったんですよね。」

企業は、従業員を採用する際、できるだけ志願者に好感をもってもらうよう、会社のよいイメージだけを伝える傾向がある。たとえば、会社紹介のビデオやパンフレットの内容は、美化された文句の文章や写真などで構成されており、いかにもすばらしい企業であるかがアピールされている。会社の説明会では、会社の明るい将来性や今後のビジョンが語られ、理想的な職場環境や充実した福利厚生制度が紹介される。会社のネガティブ的な側面がありのまま紹介されることは少ない。労働力の売り手市場のときは、この傾向はとくに顕著となる。それは、優秀な人材を確保したいがためである。

ここで言う会社のネガティブな側面というのは、たとえば、会社案内のビデオやパンフレットを見ると社員皆がいかにも楽しそうに働いている様子などが写真入りで紹介されているが、実際は仕事内容がルーティン的で反復性が高く、バラエティーに欠けていたり、あるいは決まった時間に帰宅できるような

仕事ではなかったり、転勤もある、といった側面を意味する。

そこで、日本の会社の場合、これから入社してくる新入社員に対して、どのような会社のイメージを伝えているのかを、次のような方法で調べてみた。日本を代表する大企業28社の会社案内のパンフレットの内容と、そのほかにさまざまな就職ガイドブック(14冊)に載っている膨大な数の会社紹介欄を調べ、少しでも会社のネガティブ的な状況にふれている文章があるかどうかを確かめてみたのである。

結論をさきに述べれば、会社のネガティブな現況に言及している会社は、皆無と言っていいほど、ほとんど見当たらなかった。事務所や工場のきれいな様子や社員たちがいかにも楽しそうに働いている場面などがカラー写真で美しく飾られている。会社の事業や仕事の内容などを紹介している文章にも、まったくネガティブなイメージのあるものは見当たらない。

しかし、われわれ自身が見学や、現場調査などで実際に訪ねたことのある会社の実状(実状と言っても職場や工場現場の構造やその雰囲気であるが)と、その会社のパンフレット内容との間には、びっくりするほどのギャップがあることにしばしば驚かされる。会社のハードの面(職場や工場の構造やその雰囲気など)に関してこのようなギャップが存在するのだから、おそらく、ソフトの面(仕事の内容や人間関係など)に関してはより大きなギャップが存在するだろうと思われる。新入社員にとって、ハードの部分は入社する前に会社訪問などである程度確かめることができようが、より重要なソフトの面は、実際に入社してみなければ感知できないものである。

Wanous(1980)は、リアリスティック・リクルートメント(realistic recruitment)が(新人の)従業員の業績や仕事への満足感、コミットメント、定着率などに強い影響を及ぼすと主張している⁽²⁶⁾。リアリスティック・リクルートメントとは、新入社員を採用する際にできるだけ客観的な情報(会社事情や仕事内容のネガティブな側面をも含めた)を提供することによって、新入社員の(世間に宣伝された会社のイメージによって)抱きがちな会社に対する過度の期待を引き下げ、入社前後のギャップを無くす募集方法をいう。組織への入り口(organizational entry)の段階でリアルな情報を与えるという一種の「予防接種」(vaccination)で、新人は入社前後におけるギャップに対して、いわば免疫ができるわけである。

日本企業の場合、リアリスティック・リクルートメントを用いて従業員を採用する企業は、おそらく少ないだろう。「(採用のときと)話が違うぞ!」という声が出る由縁である。入社前後におけるこのようなギャップへの失望やショックは、いわゆる「幻滅仮説」で議論されている幻滅感の原因となる(若林は

か、1980)。入社前後におけるギャップに対して幻滅感を経験した従業員は、幻滅感が作り出す仕事や組織に対してもネガティブな態度をとるようになり、キャリアの発達が阻害されてしまうことはもちろん、その幻滅の度合いがあまりにも強いときは、それが転職のきっかけとなるわけである。このことは、何も新卒の新入社員に限った話ではない。入社前後における会社や仕事に対するイメージのギャップが転職の直接的なきっかけとなった人のなかには、意外にも2回目の転職者が多数含まれていたからである。

4 小括

この章では、日本企業の従業員の転職理由について検討した。転職者たちの主な転職理由というのは、面接における彼らの生の声から類型化してみた結果、仕事そのもの（仕事特性の要因）と仕事以外の要素（仕事環境の要因）、この2つの要因に対する不満・異議であることが明らかになった。

しかし、注意すべきことは、それらの転職理由を明らかにしたことは、必ずしも“なぜ転職したのか”を説明したことにはならない、ということである。それは、転職理由とされる従業員の不満・異議というのは、転職を促す直接的なきっかけと同一の要因ではないからである。

もちろん、人によっては、転職理由と転職のきっかけを明確に区別できない場合もある。たとえば、それまでにとくに不満はなかったものの、上司との人間関係におけるトラブルのようなきっかけで転職を決心したというケースもないわけではない。このような場合は、上司との人間関係を転職理由として論じるべきなのか、それとも転職の直接的なきっかけとして見るべきなのかは一概に言えないかもしれない。ただ、転職の理由と転職のきっかけが異なる人が多かったという事実は、次の点で重要な意味をもっている。

1つは、「いろいろと不満があってもやめたいけれども、それまでにそのきっかけがなかった」というような見解に見られるように、実際に会社をやめる行動に踏み切ったのは、不満要因によるというよりも、むしろなんらかのきっかけによるものである。

もう1つは、人間は自分の行動に対してなんらかの理由づけを行なうものである。“なぜそうしたのか”という問に対して、人はやはりなんらかの合理的な理由を準備するものである。しかも、それらの合理的な理由というのは、往々にして行動のあとに事後的に発見されることが多い（March, 1976）。それは、人は自分が行なった行動を支持する方向で自分の決定を再認知しようとする傾向があるからである（Festinger, 1964）。

いままでの転職に関する研究では、“なぜ従業員が転職するか”という疑問を議論する際に、主に転職の理由に焦点を当ててきた。しかし、面接や設問表の質問に答える被面接者は、自分の転職の行動を合理的に説明するために、事後的な解釈にもとづいてさまざまな不満・異議の要因を答える傾向がある。したがって、われわれはこの章で、従業員が“なぜ転職するのか”をより正確に理解するためには、転職理由よりも、むしろ転職の直接的なきっかけに注目する必要があることを強調した。

われわれの調査では、「職場における人間関係」及び「入社前後におけるギャップ」の2つの要因が多くの場合、日本企業で転職する人の直接的なきっかけになっている、ということが明らかになった。

注)

- (1) 韓国も例外ではない。
- (2) Vroom, V. H. (1964), Work and Motivation, New York: Wiley (坂下昭宣他訳、『仕事とモチベーション』、千倉書房、1972、206ページを参照。)
- (3) March, J. G., and H. A. Simon (1958), Organization, New York: John Wiley & Sons. (土居守章訳、『オーガニゼーションズ』、ダイヤモンド社、1977。)
- (4) Hirschman, A. O. (1970), Exit, Voice, and Loyalty. Cambridge, MA: Harvard University Press. (三浦隆之訳、『組織社会の論理構造』、ミネルヴァ書房、1975。)
- (5) 尹 大栄、1991、「従業員のモビリティ」『六甲台論集』、第38巻、第1号。
- (6) Reynolds (1951)によれば、ブルーカラー労働者の集団では、高校教育を受けた人は、それを受けていない人と比べて、現在の職場をやめたがる傾向が強い。Reynolds, L. G. (1951), The Structure of Labor Markets: Wages and Labor Mobility in Theory and Practice, New York. 　しかし、全体的な傾向としては学歴が高いほど転職率は低い。たとえば、日本で言うと、1991年度の労働白書によれば、新規学卒者の学校卒業の3年後の転職率を学歴別にみると、最新の1987年3月卒では、中卒64.5%、高卒46.2%、短大等卒38.4%、大卒28.4%と、学歴が高くなるほど低くなっている。1991年度の『労働白書』、185ページを参照。
- (7) 勤続年数と転職率と負の相関関係について、March & Simon (1958)は次のように述べている。勤続年数の長い人はその期間が長ければ長いほど彼の仕事への専門化がより大きくなるため、転職が難しくなる。つまり、彼の技能はその会社に特定のなものであるため、転職しようとはしない。March & Simon, op. cit., 訳書155ページを参照。 　Mobley (1982)やMangione (1973)は、勤続年数が短い従業員ほど転職率が高いことを指摘している。Mobley, W. H. (1982), Employee Turnover: Causes, Consequence, and Control. Addison-Wesley Publishing Company.
- (8) (財)雇用開発センター編、1990、『転職白書』、二期出版を参照。
- (9) 仕事内容そのものを通じて得られる報酬(自己実現、達成感、成長感)

を内発的報酬という。これに対し賃金、人間関係（上司や同僚との社会的関係）、昇進などの組織・集団といった、仕事そのもの以外の要因を介して得られる報酬を外発的報酬という。したがって、ここで言う「内発的な動機の強い人」とは、外発的報酬よりも内発的報酬に強く動機づけられる人を意味する。内発的動機づけに関しては、次の文献を参照。Deci.E.L.(1975),Intrinsic Motivation,Plenum Press,New York.（安藤延男・石田梅男訳、『内発的動機づけ』、誠信書房、1980。）

- (10) 実は、#2、#3、#5の3人の場合は、転職の理由として「仕事の環境要因」をあげていた。
- (11) Herzberg,F.,B.Mausner and B.B.Snyderman(1959),The Motivation to Work,New York:John Wiley & Sons.;Herzberg,F.(1966),Work and the Nature of Man,Cleaveland:World.（北野利信訳、『仕事と人間性』、東洋経済新報社、1978。）
- (12) なぜ衛生要因が職務遂行者に積極的満足を提供できないかについて、Herzbergは子供が自転車乗りを学習する例を挙げて説明している。子供が自転車に乗ることを覚えるとき、自分の新たな能力と技能が増大したことによって精神的に成長する。子供が自転車乗りを学習する過程で、両親は練習用に一番安全で衛生的な場所を準備することによって子供をけがから守ってあげることができる。また、あらゆる種類の刺激や報奨を与え、最高の専門教師をつけてあげることができる。
- しかし、いくらそういった衛生的な要因を準備してあげても、子供に肝心の自転車（つまり、課業）を与えてあげないことには、子供は自転車乗りを覚えられないし、満足しないだろう。したがって、「衛生要因は精神的成長への妥当な貢献要因ではない。成長目標を達成するには、課業の中身が要求される」。Ibid.,訳書88ページを参照。
- (13) Ibid.,訳書91ページ。
- (14) Festinger,L.(1957),A Theory of Cognitive Dissonance.Stanford, Calif.:Stanford University Press.（末永俊郎監訳、『認知的不協和の理論』、誠信書房、1965。）
- (15) Shaver,K.G.(1975),An Introduction to Attribution Processes,Winthrop Publishers,Inc.（稲松信雄・生熊譲二訳、『帰属理論入門』、誠信書房、1981。）
- (16) 「わが転職の決断」『月刊実業の日本』、1992、No5、119ページから引用。

- (17) 日本企業の従業員が企業や仕事に対して高い不満をもっているという
ことは、多くの研究が指摘するところである。このことについては、
とくにSmith & Misumi(1989)が詳しい。Smith, P. B. and J. Misumi(19
89), "Japanese Management: A Sun Rising in the West," C. L. Coop-
er and I. Robertson (Eds). International Review of Industrial and
Organizational Psychology, New York: wiley.
- (18) 小池和男、1991、『仕事の経済学』、東洋経済新報社、34ページを参
照。
- (19) 労働省、1991、『労働白書』、182ページを参照。
- (20) 面接調査がかなり進んだ時点で転職のきっかけに関する質問の重要性
が明らかになったため、この質問に答えてもらった被面接者数は全体
の半数弱に過ぎない。したがって、サンプル数が少ないため、それぞ
れの答えについて類型化することはそれほど意味がないように思われ
る。しかし、転職のきっかけに関する質問を行っていない被面接者
についても、多くの場合、インタビューをテープ起こしして文書化し
たものを細かく読んでみると、転職理由と転職のきっかけが異なっ
ていることが間接的に推測できる。
- (21) 津田眞すみ、1987、『日本的経営の人事戦略』、同文館、95ページを
参照。
- (22) 若林満・南隆男・佐野勝男、1980、「わが国産業組織における大卒進
入社員のキャリア発達過程：その継時的分析」『組織行動研究』、慶
応義塾大学産業研究所、第6号。次の文献も参照。若林満・松原敏浩編、
1988、『組織心理学』、福村出版社。
- (23) 若林満・南隆男・佐野勝男、1980、前掲書、7ページから引用。
- (24) Louis, M. L. (1990), "Acculturation in the Workplace: Newcomer as
Lay Ethnographer," in B. Schneider eds., Organizational Climate
and Culture, San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- (25) Ibid., pp90-97を参照。
- (26) Wanous, J. P. (1980), Organizational Entry: Recruitment, Selection,
and Socialization of Newcomers, Addison-Wesley, Chapter 3.

第4章 転職の意思決定プロセス

人は、ある意思決定を行なうときに、その意思決定によってもたされる結果が重要であればあるほど（つまり、重大な意思決定であればあるほど）、代替案の探索や比較、選択には慎重になるものと思われる。会社を第2次準拠集団とし⁽¹⁾、しかも特定の会社と長期関係を前提にしている雇用システムのなかで、日本企業の従業員（とくに男性）にとって転職は重大な出来事である。したがって、転職しようと考えている人は、転職先の探索や選択には十分な時間をかけ、もっとも合理的な意思決定を行おうとするだろう。

この章では、まず、いままでの意思決定モデル理論の簡単なレビューを行ない、それらのモデルによってどこまで転職の意思決定プロセスが説明できるかを確認する。そして、それらの意思決定モデルでは、転職のような重大な意思決定に直面した人間の行動に関する説明が必ずしも十分ではないことを明らかにする。とくに、次の2つの発見事実に関しては、新たな意思決定モデルによる説明が要求される。

まず第1に、転職のような重大な意思決定に直面した人は、人間の合理性を抛り所とする標準的な意思決定モデルの主張とは異なり、意外にも慎重な探索をしないで、比較的早い段階で（あるいは最初から）“する”、“しない”、という結果（代替案）を先に決める。すなわち、会社や仕事に対する不満・異議を解消する代案としての転職は、慎重な探索プロセスを経て選択された結果ではない。転職する人は、最初から転職という代案を選択し、他の代替案の探索活動は行なわない。このことは、転職者のなかで不満な状況をよくしようと

努力した人が少なかったという事実によって推定できる⁽²⁾。

第2は、満足水準を満たす代替案が身近に存在するにもかかわらず、むしろ遠いところにある代案を選択する傾向がある、ということである。転職のようなラジカルな代案に代わる代替案は、いくらでも身近なところにあるはずである。たとえば、「発言」がそれである。不満な状況を改善するために、ある程度やめるつもりで発言すれば、それなりに状況はよくなるはずである。企業が必要とする従業員であればあるほど、その発言の効果は大きいだろう。しかし、大部分の転職者はそのような身近なところにあるソリューションをかなり早い段階から諦め、最初から遠いところにあるラジカルな代案（つまり転職）を選んでいるのである。

これらの発見事実に関する詳しい議論とその理論的意義についての吟味は、第2節と第3節で行なう。その前に、まず、いままでの意思決定の理論における主な論点を簡単に整理してみよう。

第1節 合理的意思決定の理論

(1) 経済人モデルー「最適化モデル」

伝統的な経済学および統計学的な決定理論における合理的人間は、高度に特定化され、明確に定義された環境のなかで最適 (optimal) な選択を行なうものと想定されている (Shubik, 1958)。Hill (1970) や Brim ほか (1962) によれば、合理的意思決定や問題解決は、次のような段階を経て行なわれる。

- (a) 問題の識別 (identification of the problem)
- (b) 関連情報の収集 (collection of relevant information)
- (c) 可能な代替案の産出 (production of action alternatives)
- (d) 代替案の評価 (evaluation of alternatives)
- (e) 代替案の選択 (selection of one alternative)
- (f) 実行 (implementation of the decision)
- (g) 結果の評価 (evaluation of the outcomes)

意思決定の最適化モデルでは、情報の完全性を仮定したうえで、意思決定者を利潤最大化を追求する「経済人」としてとらえ、意思決定者の合理性が強調されている。このモデルにおける意思決定者の合理性の特色について、March & Simon (1958) は次のように述べている⁽³⁾。

* 考えられる代替案のすべてが「所与」のものとして、意思決定者にすでに与えられている。したがって、このモデルでは、それらの代替案をどのようにして手に入れるか（つまり、探索のプロセス）については言及されていない。

* 各々の代替案に対して、選択の諸結果が推定でき、次の3つのカテゴリーに分けられる。

(a) 確実性 (certainty)

選択の結果について完全で正確な知識をもつ場合。

(b) 危険 (risk)

それぞれの代替案の結果の確率分布について正確に推定できる場合。

(c) 不確実性 (uncertainty)

それぞれの代替案に対する特定の結果が生じる確率についてさえも正確な知識をもっていない場合。

* 意思決定者は、各々の代替案のすべての結果を、もっとも好ましいものから好ましくないものまで順番づける効用関数あるいは選好序列を最初からもっている。

* 意思決定者は、もっとも好ましい結果をもたらす最適の代替案を選択する。

経済人モデルが想定しているように、もし考えられるすべての代替案が入手でき、それらの代替案についての情報が完全であるならば、代替案やその結果についての客観的な合理性は成り立つであろう。

しかし現実には、Simon (1976) が指摘しているように、意思決定者が完全な客観的合理性のもとで行動できる可能性はきわめて少ない。なぜならば、意思決定者は、考えられるすべての代替案に関する情報を収集・処理する能力には限界がある⁽⁴⁾し、そもそも収集される情報そのものが間違っている可能性も十分考えられるからである。

このような現実の制約を受けている意思決定者は、客観的な合理性ではなく、せいぜい主観的な合理性を追求するに過ぎない (March & Simon, 1958)。意思決定者が身をおいている現実の状況は、情報の収集・処理の能力に制約をもつ意思決定者が把握できるほど単純・明瞭では決してなく、複雑で混沌としているが普通だからである。そこで、意思決定者はそのような複雑な状況から、近似化した、限られた範囲の、単純化されたモデルを引き出し、意思決定の状況として設定する。March & Simonはこれを「状況の定義」と呼んでいる⁽⁵⁾。

したがって、意思決定者は、現実の制約がある限り、客観的環境のそのものを対象にして意思決定を行なうのではなく、あくまでも客観的状況から主観的

に設定された状況に対して意思決定を行なうのである。

社会科学分野における多くの研究成果によれば、現実の世界では人間は必ずしも経済人モデルが想定しているような「最適化」行動をとらない (Brim et al., 1962; Katona, 1953; Miller & Starr, 1967; Simmons et al., 1973; Simon, 1976; Fellner & Marshall, 1968, 1970)。人間のもつ多様な動機、習慣、社会的慣習や伝統といった心理的、社会的な要因が意思決定の際に大きく影響してくるからである (Miller & Starr, 1967)。これらの要因は、意思決定者にして決して「最適な意思決定」行動に導かない。

たとえば、125企業の500人の副会長レベルの管理者を対象にして質問表調査を行なったStagner (1969)の研究によれば、限界費用(収益)に対する慎重な評価がなされている企業は意外に少なく、多くの管理者が単に「会社の伝統」(company tradition)や「過去のポリシー」(past policies)にもとづいて意思決定を行なっているに過ぎないという⁽⁶⁾。

また、Johnson (1974)の研究によれば、経済的利益の最大化を追求する企業組織においてさえも、人々は意思決定の際に、慎重な探索 (careful search) や評価 (appraisal) にもとづいたベストな代案よりも、どちらかと言えば、上司や同僚および部下に受け入れやすい次善 (second-best) の代案を選択する傾向があるという⁽⁷⁾。

(2) 適応的動機行動のモデルー「満足化モデル」

Simon (1957) や March & Simon (1958) は、人間の情報の収集・処理能力が現実の状況の複雑性に比べて著しく制約されているという仮説のもとで、経済人モデルにおけるような客観的な合理性を否定し、意思決定者は「限定された合理性」(bounded rationality) を追求するに過ぎない、と主張している。

意思決定者は、代替案についての完全な情報を確保することはできないので、選択可能なすべての代替案をデザインすることはできない。したがって、現実の意思決定者は、最適な代替案を知ることは不可能であり、せいぜい主観的に設定した特定の状況のなかでのみ合理的でありうるのである。つまり、絶対的に完全な合理性はありえず、限界がある、というわけである。

以上のような「限定された合理性」のもとで、意思決定者は、次のような4つの局面からなるプロセスを経て決定を行なう⁽⁸⁾。

(a) 情報活動 (intelligence)

意思決定が必要となる機会を見い出すために環境を探索することである。探索の直接的なきっかけとなるのは、意思決定者が不満足に陥ったときである。

(b) 設計活動 (design)

不満足を解消してくれる利用可能な代替案を見いだすことである。

(c) 選択活動 (choice)

代替案のなかから、ある特定の代替案を選択することである。

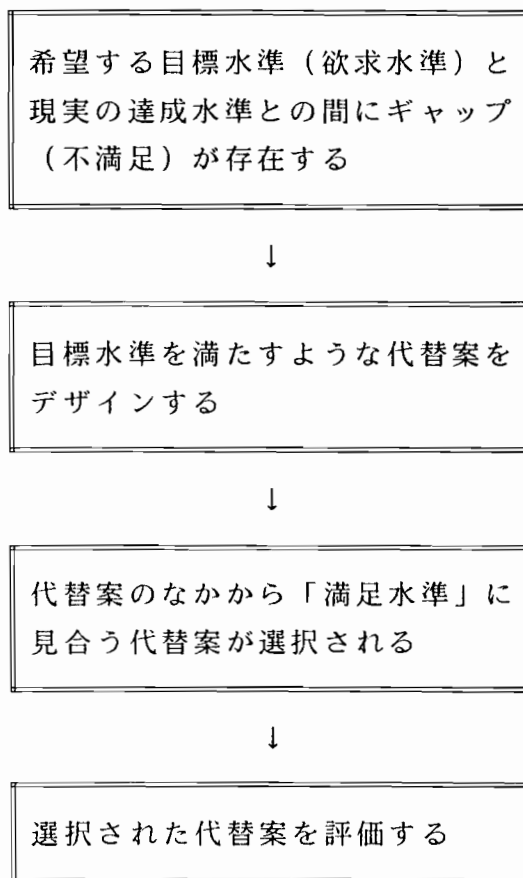
(d) 評価活動 (evaluation)

選ばれた代替案を目標水準に照らして再検討することである。

このモデルによれば、人間は、不満足に陥ったとき、つまり希望する目標水準（欲求水準）と現実の達成水準との間にギャップが存在するとき、その不満足を解消するために、代替案を探索しはじめる。

探索活動は、まず身近なところからはじめられる。そもそも人間の認知能力には限界があるので、探索は、欲求水準を満たす代案（最適代替案）を追求するよりも、満足できる代案（満足代替案）¹⁹⁾を目標とする。もし、身近な代替

図 4-1 Simonの意思決定プロセス



案の探索によって欲求水準と達成水準のギャップを埋めることができなければ、代替案の探索の範囲は広げられる (Cyert & March, 1963) ⁽¹⁰⁾。つまり、探索活動は最初は近傍からスタートし、徐々に遠方に広げられていく、というわけである。もし探索によってギャップが縮まらないときには、欲求水準は徐々に下げられ、不満足は解消される ⁽¹¹⁾。

人間の認知限界にもとづく「満足化仮説」を主張するこのモデルは、人間の意思決定や選択を説明するもっとも標準的なモデルとされており、多くの研究でも同様なことが主張されている (Cyert, Simon, and Trow, 1956; Snyder & Paige, 1958; Soelberg, 1966; Simon, 1976)。

意思決定者の「満足化仮説」を強調する研究では、「限られた合理性」とは言え、あくまでも人間の合理的な判断が意思決定の前提になると仮定しており、そういう意味においてきわめて標準的な意思決定モデルと言える。

また、大学院生の就職意思決定を研究した Soelberg (1966) などの研究を除けば、「満足化仮説」にもとづく意思決定研究には、主に組織内における管理上の問題解決の側面に焦点を当てたものが多い (Cyert, Simon, and Trow, 1956; Snyder & Paige, 1958)。

臓器提供の意思決定に関する一連の研究 (Schwartz, 1970; Fellner et al., 1968, 1970, 1971; Simmons et al., 1973) によれば、腎臓の寄贈者 (ドナー) は、腎臓寄贈の意思決定をする際に、自分の命にかかわる重大な意思決定であるにもかかわらず、意外にも他の代替案を探索することをほとんどしないで、腎臓提供の意思決定を迅速に行なっている。しかも、大部分のドナーが、医師や患者の家族から腎臓提供の意志を聞かれたその時点で、すでに結論を出していたという。代替案の探索プロセスがほとんど見られないこと、そして意思決定 (腎臓提供の選択) が時間的にきわめて迅速に行なわれるということが、ドナーの意思決定の大きな特徴である。

意思決定にどのくらいの時間がかかるかということに関する研究として、与えられた課題に対する被実験者の意思決定のスピードを測定した実験室研究がある (Pollay, 1970; Hendrick et al., 1968)。これらの実験室研究で明らかになったことは、人は決定の判断基準が複雑な場合は、熟慮にもとづく詳細な探索を試みることなく、かえって代替案の選択が非常に衝動的になる傾向がある、ということである。

消費者の購買行動の研究においても、人間の意思決定というのは、それほど合理的とは言えず、ときにはきわめて衝動的で、無計画的であることが報告されている (Engel, Kollat, and Blackwell, 1968; Hansen, 1972; Kotona & Mueller, 1954; Hill, 1970)。

そのほかに、意思決定の「不可逆性」(irreversible)を強調した一連の研究を挙げることができる。Waller (1938)は、結婚のプロセスの研究のなかで、ある特定の人とのつきあいの回数を重ねていくことによって、お互いが徐々に結婚という結論にコミットしていくことを指摘している。

Matza (1964)の犯罪プロセスの研究によれば、重犯罪者の犯罪は、軽い法律違反(minor offenses)がだんだんと重大な犯罪(serious crimes)に進展する場合が多く、最初から周到に計画されたプランにもとづいて行われるものではないという。

職業選択のプロセスの研究を行なったGinzberg et al. (1951)は、労働市場にはじめて参加する人(つまり仕事の経験がない人)がある特定の職について職務訓練(job training)を受けると、その後他の職業に切り替えることはなかなか困難であると述べている。その理由は、最初に受けた職務訓練にかけた時間やエネルギーの支出およびその職を選択した決定そのものによって、他の職業へのスイッチングが制限されるためと思われる。

これらの研究で強調されている点は、人は重大な意思決定に直面したとき、何ステップかの小さい決定(several smaller steps)を経て、最終的な結論に至るということである。ある特定の結論に向けて一步踏み出すことによって、その結論につながる一連のコースに閉じ込められてしまい(locked into)、途中で他の結論に切り替えることはできなくなるわけである。それは、他の代案にスイッチすれば、いままでの投資(たとえば、時間、お金、心理的エネルギーなど)が sunk cost となってしまうからである(Crites, 1969)。意思決定者は、最初になされた小さい決定にコミットされていく傾向がある。

以上のような研究の結果は、人間の合理的な判断、つまりコストと利得の比較を行ないながら熟慮のプロセスを経て代替案を選択する、といういままでの標準的な意思決定モデルでは、うまく説明できない。

次の表4-1は、ここで取り挙げたそれぞれの研究で明らかになった意思決定の特徴点を、人間の合理性を理論の柱としている標準的な意思決定モデルのそれと比較してまとめたものである。

表4-1 意思決定研究の比較

意思決定の研究	意思決定の特徴点
標準的意思決定モデルの諸研究	・人間の(限られた)合理性を強調

<p>(Brim, et. al., 1962; Talar, 1965; Hill, 1970; Kotona, 1953; Simon, 1957, 1976, 1983; March & Simon, 1958)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・熟慮にもとづく慎重な代替案の探索
<p>ドナーの腎臓提供の研究 (Schwartz, 1970; Fellner et al., 1968, 1970, 1971; Simmons et al., 1973)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・迅速な意思決定スピード ・探索プロセスの欠如
<p>決定にかかる時間測定の実験室研究 (Pollay, 1970; Hendrick et al., 1968)、 消費者の購買行動の研究 (Engel, Kollat, and Blackwell, 1968; Hansen, 1972; Kotona & Muller, 1954; Hill, 1970)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・衝動的な意思決定 ・探索プロセスの欠如
<p>結婚 (Waller, 1938)、職業の 選択 (Ginzberg, et al., 1951)、 犯罪 (Matza, 1964) の研究</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・段階的な決定プロセス ・最初の決定へのコミットメント ・意思決定の不可逆性

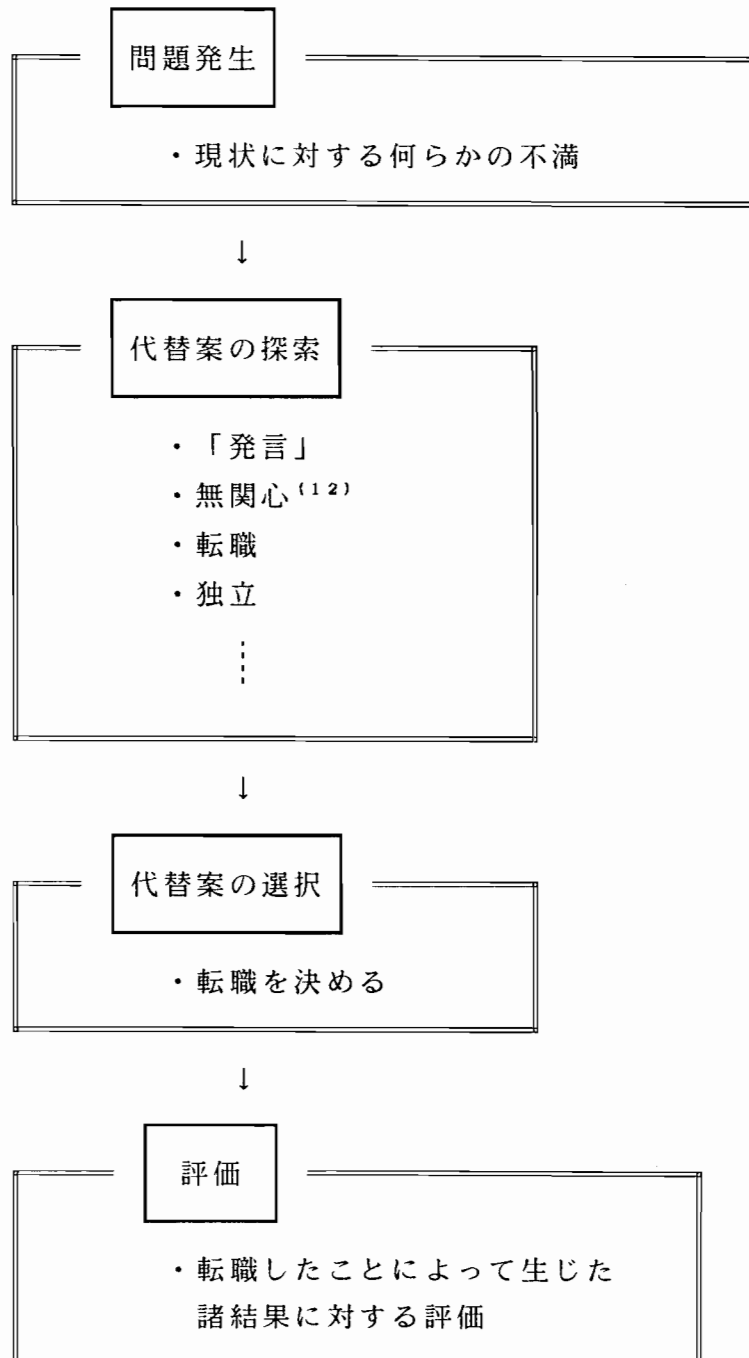
次節では、以上の研究を参考にしながら、転職者の実際の意思決定プロセスの特徴とその理論的意味について議論しよう。

第2節 転職の意思決定プロセスの特徴

転職者たちの実際の意思決定プロセスを詳細にながめてみると、Simon流の意思決定プロセス、すなわち問題発見→代替案の探索→選択→評価といった、首尾一貫としたスムーズな連続的 (linea) な流れではなく、また限られてはいる

がそれなりに合理的であるというSimonの主張とは異なり、意思決定者の行動には、むしろ非合理的な面が多い。

図4-2 Simonの意思決定モデルにもとづく転職プロセス



まず、標準的意思決定モデルの代表的なモデルとされるSimonの意思決定プロセスの特徴について簡単に述べ、それから転職者の意思決定のプロセスの特徴を議論することにしよう。転職のプロセスをSimonモデルで示すならば、前の図4-2のようになるであろう。

Simonモデルでは、代替案のサーチは、まず近傍からはじめられ、考えられる代案をチェックし、そのなかで満足案が見つければ最終的に選択を行なうとしている。満足水準に見合う代替案を選択するためには、おそらく探索活動にもっとも時間をかける。

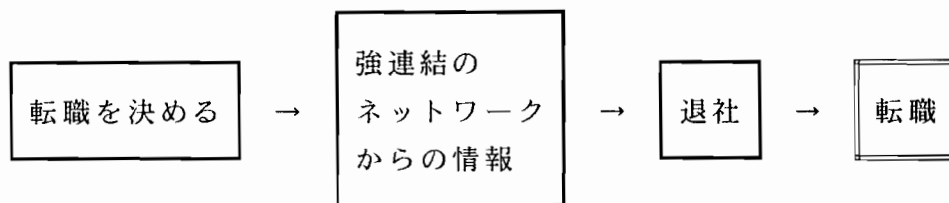
しかし、転職する人の実際の意思決定に見られるサーチのパターンは、Simonモデルとはかなりその様子が異なっている。具体的な転職プロセスにおける意思決定の大きな特徴点としては、次の2点を指摘することができる。

- (a) サーチ活動がほとんど見られない
- (b) 望遠型探索である

これらの特徴点について議論する前に、まず、転職を決めてから実際に会社を替えるまでの時間的なプロセスについて、少し詳しく見てみよう。

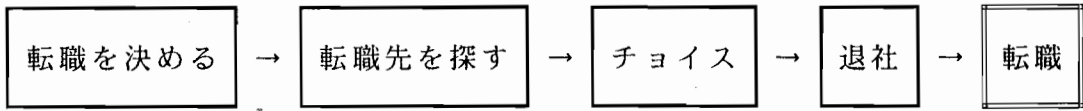
人によっていくつかのパターンに分類することができる。転職することを心に決めてからは、転職先の探しが始まる。「強連結」（結びつきの強い人）¹⁾²⁾から転職情報を得ている人の場合は、会社をやめる前にすでに転職先が決まっているため、当然転職先探しに時間を費やすことはない。

図4-3 強連結による転職



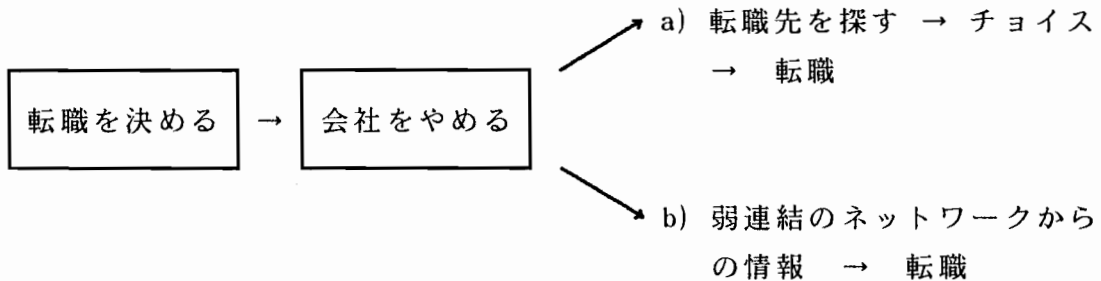
新聞広告や求人情報誌などから情報を入手していた人（「無連結」）の場合は、転職することを決心したら、会社側には知られないようにし、さまざまな資料を参考にしながら、可能性のある転職先の候補社を絞り込んでいく。最終的な転職先が決まった時点で、会社側に退職の意志表示をするが、だいていの場合、上司や同僚の引き止めのために、すぐにやめることはできない。

図 4-4 無連結による転職



次は、いったん会社をやめて、自ら転職先を探したり、人からの情報（主に弱連結からの情報）で転職する場合の例である。

図 4-5 いったん会社をやめて、その後転職した人のケース



以上の転職パターンにおけるいくつかの特徴を指摘しておこう。

まず、ほとんどの人の場合、会社にやめる意志表示をしたときに、「会社側がなかなかやめさせくれなくて苦労した」と、口を揃えて述べていることである。これは、「転職する際に一番苦労したことは何か」という質問に対する答でもある。

日本では、「きれいにやめる」あるいは「円満退社」が勤め先をやめるときの鉄則となっているようである。やめようとする従業員は、よほどせっぱ詰まった状況ではないかぎり、正式に会社側からの了解がないうちは、勝手にやめるようなことはしない。

もし会社側と「喧嘩してやめる」ことでもしたら、世間の評価は言うまでもなく、転職そのものにも致命的な支障をきたす。よその会社をやめて入ってくる中途採用者については、その人がどのような理由で前の会社をやめたのか、場合によっては問い合わせをしたりして確かめられるからである。

とくに地方都市のような比較的狭い地域であれば、再就職は無理かもしれない。そして、人に迷惑をかけることを最大の恥とする文化的要素も強く影響しているようである。

円満退社について、たとえばSさんは次のような見解を述べている。

「転職の意志表示をしてから時間がかかるのはですね、やはり、いずれどこかで顔を合わせるといことですね。世のなか狭いから、It's Small Worldね。

とくに、同業他社というのような場合はね、必ずどこかで会いますね。というのは、悪い評価を受けるようなやめ方をすると、結局回り回ってどこかにインプットされることですよ。」

円満退社のために、会社側に退職の意志表示をしてから実際の退職まで、なお半年や1年、なかには2年もかかった人がある。例を挙げてみよう。

Hさん（女、25）

= やめられるとき、会社では反対されませんでしたか。

「会社では1年かかりました。両親を説得するには、3カ月かかりましたけど。」

= そんなにかかるもんですか。

「会社で喧嘩してもよかったんですが、円満退社したかったので、やっぱり1年かかりました。」

Yさん（男、36才）

「——まあ、やめるまでに1年くらいかかりましたね。やめる意志表示をしてから、引継などで1年くらいにかかりました。」

= けっこうかかるんですね。

「後継者を2人ほど育てるために1年おれと言われたんです。それで、一応後継者も育てたから、やっと——。」

第2の特徴点は、どの程度の候補会社のなかから転職先を選んでいるかは、その人によって異なるが、多くの人がせいぜい2社か多くて3社の候補会社⁴⁾から転職先を選択しており、サーチの対象となる会社数の幅がきわめて狭いことである。4社以上を候補会社としたという人は、1人しかいない。最初から1社だけを転職先の対象としている人のほとんどは、強連結による転職者で

ある。

表 4 - 2 転職先の候補会社数

1 社	9 人 (21%)
2 社	1 8 人 (42%)
3 社	1 1 人 (26%)
4 社以上	1 人 (2%)
N A	4 人 (9%)
	<hr/>
	4 3 人 (100%)

以下では、上で述べた転職の意思決定プロセスに見られる2つの特徴点を取りあげ、それらがどのような理論的意味をもっているかを吟味してみたい。

(1) 探索を伴わない選択行動

従業員が会社や仕事に対して何らかの不満・異議を感じ、そしてその不満な状況が長期間にわたって解消されない場合、他企業に転職してしまうことだけが従業員が選択しうる唯一の行動（代替案）では決してない。

とくに「退出」には大きな社会的コストが伴う日本社会においては、転職に代わる他の代替案のほうが選択しやすいかもしれない。転職に代わる代替案としては、たとえば不満な状況の改善案に関する意見表明（「発言」）を行なうことが考えられよう。いったん「退出」してしまえば、「発言」の可能性は永久になくなり、「取り返しがつかない」ばかりか、組織の衰退プロセスをもなんら阻止し得ない。そのために、Hirschmanは「退出」よりも「発言」のほうが、組織とその構成員にとって有効な回復オプションであると主張しているのである⁽¹⁵⁾。

Hirschman (1970) は、彼の著書の日本語版の序文のなかで、イギリスの社会学者Doreの言葉を引用しながら、次のように述べている⁽¹⁶⁾。

「——日本は、多くの経済的な活動分野において、競争（退出メカニズム）というアガキが欠如していたにもかかわらず、あんなに高度の経済業績水準をいったいどのように達成すること

ができたのでしょうか。退出一告発（発言）という区別が、このことを理解するための一つの手掛かりを与えていて、あの高水準の業績達成の理由は、あなたのカテゴリーに照らして説明することができるように思われる」と彼は言うのです。つまり、日本人は、おそらく、退出メカニズムにとって代わるようななんらかの発言方法を開発してきたにちがいないというわけです。」

確かに日本では「退出」よりも、積極的・直接的ではなく控え目なやり方ではあるにしろ、「発言」を促す仕組が社会の基底をなしているように思われる。「発言」の制度化の典型とも言えるかつての「目安箱」は、現在にもいたるところ（たとえば、スーパーや駅、企業の事務所と工場現場、学校の食堂など）で見つけることができる。また、日本企業が得意とするTQC活動は、確かに生産性向上や改善活動を目指して行なわれているが、従業員が小集団活動を通じて積極的に「発言」を発する仕組であるというふうにも解釈できる。

しかし、次の表4-3に示したように、今回の面接調査では、被面接者のなかで転職に踏み切る前に“不満な状況をよくするために努力した”と答えた人は23人のうち5人と、非常に少ない。大部分の人は、むしろ最初から、あるいはかなり早い段階で転職以外のチョイスを諦め、早々と具体的な転職先の探しに当たっているのである。

表4-3 転職する人の意思決定行動の特徴点

* 転職することを決める前に、不満・異議を解消しようと	
・いろいろと努力した	5人(22%)
・ほとんどしなかった	<u>18人(78%)</u>
(ただし、この18人のうち4人については、 転職の理由がUータン、スカウト、脱サラであって、何らかの不満によるものではない。)	23人(100%)

<この質問項目は、パイロット調査対象外の23人の被面接者に限って行なったものである。>

* 転職することを決めるのにどれくらい考えましたか？	
・ずいぶん慎重に考えた	6人(14%)

・多少迷った	4人(9%)
・最初から転職を考えた	<u>33人(77%)</u>
	43人(100%)

“転職することを決めるのにどれくらいに考えたか”という質問については、“慎重に考えた”と答えた人は、わずか6人(14%)に過ぎない。その反面、全体の被面接者の43人のうち33人(77%)は、“最初から転職を考えた”と答えている。ほとんどの人が、ほかの代替案を探索する前に、企業人としての自分の一生を左右しかねないような転職という重要な決定を、先に結論として選択しているという事実は、驚きにほかならない。

不満足を解消する代替案としての転職は、探索のプロセスを経て選択されているのではなく、それ以前にすでに結論として選ばれているのが実状のようである。人間の合理性を重視する模範的な意思決定モデルで想定されているような、慎重な探索プロセスを経て代替案が選択されているのではないわけである。

このように、転職者は、転職に代わるほかの代案のサーチをほとんど行なわず、先に結論(転職)を決めてしまう傾向がある。転職者は、会社や仕事に対する不満足を解消するいくつかの代替案が身近に存在するにもかかわらず、転職という結論を先に選択しているのである。

重要な意思決定に直面した人間がどのような行動をとるかということについては、医療分野におけるドナーの意思決定の研究が参考になる。Fellner & Marshall(1968)やFellner(1970)は、他人に自分の腎臓提供を行なったドナーを対象にした研究のなかで、次のような結果を報告している⁽¹⁷⁾。

ドナーは、各種の検査をパスし、腎臓提供の候補者として選ばれた時点で、医師によって腎臓の提供に伴う手術のリスクに関する詳細な説明を受け、その際に、ほんとうに自分の腎臓を提供するかどうかは慎重に考えた上で決めるように、と言われる。

ところが、「腎臓の提供の意思決定をどの段階で行なったか」という研究者の質問に対して、大部分のドナーは、腎臓の提供の意思があるかどうかを聞かれた時点で、すでに「正しいことをする」(right thing to do)のために自分の腎臓の提供を心で決めていた、と答えている。

Simmonsほか(1973)は、腎臓の提供を行なった80人のドナーを対象にしたインタビューと質問表調査を実施している。調査結果では、80人のうち16

%のドナー（13人）は、比較的合理的な意思決定に従って、腎臓提供によって生じる損得の評価を踏まえ、慎重なサーチを行なって腎臓の提供を決めていた。しかし、68%のドナー（54人）は、意外にも熟慮することなく、自分の腎臓を提供することをあっさり決めていた。腎臓の提供以外の代替案は最初から放棄され、なんら躊躇することなく提供の決定を行なっているの

表4-4 ドナーの意思決定のスピード

腎臓を提供しようとはじめて考えたのはいつか？	
自分の腎臓を必要とすることを知ってすぐ	83%
その事実を知ってしばらくしてから	<u>17%</u>
	100%
	(60人)
自分が提供しなければならない、ということを	
すぐそう思った	82%
実際に決定するまでそれについて考えた	<u>18%</u>
	100%
	(60人)
腎臓の提供を決めることはどれほど困難だったか？	
とても困難だった	6%
かなり困難だった	10%
やや困難だった	11%
全く困難なことではなかった	59%
「意思決定」に値するとも思わなかった	<u>13%</u>
(“It was no decision”)	100%
	(70人)

Simmons, G. H., S. D. Klein, and K. Thornton (1973). "The Family Member's Decision to be a Kidney Transplant Donor," Journal of Comparative Family Studies, April: pp94.

(ただし、一部の質問に関するデータは省略)

る。ドナーのなかには、自分が意思決定を行なっているという知覚すらもたなかったと答えた人がいるほどである⁽¹⁸⁾。質問調査表にもとづいたドナーの意思決定のスピードに関する詳しいデータは、表4-4の通りである。

意思決定の標準的なモデル（合理的な意思決定モデルや適応的動機行動モデル）においては、探索は、望ましい代替案を見つけるために行なわれる。したがって、代替案の探索にもっとも長い時間がかかるものと想定されている。もし、標準的な意思決定モデルが想定しているように、どの代替案を選択すればもっとも低いコストで最大のベネフィットが得られるかという評価を行なうとするならば、ドナーの腎臓提供の意思決定の場合は、どう説明できるのだろうか。

まず、腎臓を提供することによってドナーが得られるベネフィットがあるすれば、自分の意思決定で人の命が助かったことに対する誇りや、道徳的義務を果たしたという満足感をまず挙げることができよう。

これに対して、腎臓の提供には、数回の面倒な検査（主に患者と体質が合うかどうかを調べるための）や、手術における肉体的・精神的苦痛が伴う。そして、回復には長い期間を必要とし、当然その間には仕事を休まなければならない、したがって経済的収入も減少する。もっとも危険なリスクは、移植手術の失敗による死亡の可能性である。手術の失敗による死亡の確率は、2千人の1人（つまり0.05%）である。そして、手術後、長期間が経過したときの死亡確率はより高くなり、0.07%である（Hamburger & Crosnier, 1968）。

したがって、ドナーの意思決定のケースは、諸代替案をベネフィットとリスクの秤に乗せ、もっとも望ましい代替案を選択すると想定する標準的な意思決定モデルでは、決して説明ができない。

（2）望遠型探索

人間の合理性を前提にした標準的な意思決定モデルでは、代替案の探索活動は、まず近傍でそれほど大きな変化を伴わない代案をチェックしていくことから始められる。そして、それらの代案で解決できない場合、探索範囲は徐々に広げられていく（Cyert & March, 1963）。現状に大きな変化をもたらすような意思決定の場合は、とくにそうである。

したがって、不満・異議をもつ従業員は、まず「発言」というのがやりやすいから、状況の改善や内部変革を目指して世論を喚起し、影響を行使しようと試みるかもしれない。しかし、「発言」の行動で不満・異議を解決して行こうとするならば、はたして転職という行動は起こるだろうか。おそらく、そうはならないだろう。それは、ほんとうに真剣に（ある程度転職するつもりで）「発言」すれば、それなりに不満足な状況はよくなり、あえて転職する必然性

はなくなるからである。

だが、現実はそのようではない。転職する人は最初から「発言」の選択をカットし、「退出」することを先に決めている。もっと近傍で、身近で、ステディーな変化のなかに問題を解くソリューションがあるにもかかわらず、そういったソリューションを比較的、最初から無視してしまっていて、むしろ遠いところを探しているのである。言ってみれば“望遠型”探索パターンである。

このような代替案のサーチの仕方は、企業家的な、ある種のリスク・テイキング型のサーチとも類似したところがある。革新的な企業経営者の戦略的意思決定にも、そのような傾向が見られる。企業家や革新的な経営者が標準的な意思決定モデルに従って意思決定を行なうとしたら、はたして大きなイノベーションを作り出したり、会社の将来を大きく方向づける戦略的な意思決定が行なえるだろうか。おそらく、満足水準を満たす程度の代案や方法では、新奇なイノベーションを生み出すことはできないだろう。

標準的な意思決定モデルにおいて、代替案の探索が近傍からスタートされる最大の理由は、おそらく、ラジカルな新しい代替案の選択を抑制しようとするためであろう (Cyert & March, 1963)。ラジカルな新しい代案を選択すれば、それによって生じる大きな変化に対応していく必要が出てくるからである。

すなわち、まず第1に、いままでの行動パターンを大きく変えなければならなくなる。それには大きな物理的・心理的コストが伴う。そのようなコストを抑えるために、現状の変化に対して抵抗するようになる。

第2に、従来 of 行動パターンを変えると、いままでの一定のアウトプット維持が期待できなくなる可能性が生じる。ラジカルな代案の選択によってどのようなアウトプットが得られるか、予測がつかないからである。

日常的で、ルーチンな意思決定というのは、過去の経験や実績などが判断の基準となるため、意思決定が保守的になりがちである。このような意思決定においては、おそらくラジカルな代案が選択されることはほとんどないだろう。同一のことに対して昨日と今日の意思決定が異なるとなれば、大きな混乱と非効率をもたらすからである。

第3節 意思決定の不確実性

この章でわれわれは、転職の意思決定プロセスに見られるもっとも大きな特徴である次の2つの発見事実を中心に考察してきた。

第1は、会社や仕事に対するなんらかの不満・異議の代案としての転職は、そのほかに考えられる諸代替案のなかから慎重な探索プロセスを経て選択され

た結果ではない、ということである。むしろ、転職する人は最初から、あるいは比較的早い段階で転職を代案として決めており、そこには代替案の探索プロセスがほとんど見られない。

第2は、身近かなところで、ステディーな変化のなかに問題を解くソリューション（つまり、満足水準を満たす代替案）があるにもかかわらず、そういったソリューションというのをわりあい最初から無視し、むしろ遠いところを探す点である。このような探索行動は、企業家的な行動とたいへん類似している。イノベーションというのは、満足水準を満たす代案よりも、新奇でラジカルな代案によって生み出される。合理的な探索活動を行わず、最初から大きな変化をもたらすある特定のラジカルな代案を先に選択するような意思決定は、しばしば現状に大きな変革を引き起こす。そういう意味で、“現状変革的意思決定”と言える。

要約して言うならば、転職の意思決定プロセスに見られる最大の特徴は、遠いところにあるラジカルな代案が、それも限定されたサーチしか行なわれず、きわめて早い段階で選択される傾向がある、ということである。なぜこのような意思決定がなされるのだろうか。おそらく、「重大な意思決定」というのがキーワードであろう。

われわれはいままで、“人は重大な意思決定ほどあまり深く考えない”、という命題について述べてきたが、しかし「なぜそうなのか」については、実は答えていない。なぜ人は、転職のような重大な意思決定に直面したときに、かえって熟慮せずにラジカルな代案を選択するのか、を明らかにする必要がある。理論的奥行きを考えれば、むしろこの問題を深く掘り下げて行ったほうが、意味としてはより大きいように思われる。したがって以下では、“重大な意思決定とはいったい何か”を含め、“意思決定の際にあまり深く考えないのは、本当にそれがただ単に重大な意思決定だからというだけの理由なのか”、について考察してみることにしよう。

「重大な意思決定」と言っても、その重大さの性質によっては、いく通りの種類があると考えられる。たとえば、1回か、ごく限られた回数しか行なわれない意思決定もあれば、何回も行ない、わりあい馴染みのある意思決定もあるだろう。または、現状をがらっと一変させるような意思決定もあるだろうが、それほどの極端な変化は伴わないけれども、その後非常に大きな影響を及ぼす意思決定も考えられる。

腎臓の移植のように、確率は低いが、もしものことが起きたらきわめて致命的、破滅的になる可能性のある意思決定もある。この場合は、その後の努力でもって誤った意思決定による破滅的な状態をリカバーすることは、ほとんど

不可能に近い。一方、かりに悪い意思決定をしたとしても、その後の努力次第ではかなり挽回できるような意思決定も考えられる。

それぞれの意思決定に当たる適切な例を挙げなくても、論理的に考えてみた場合、重大な意思決定には確かにさまざまなパターンがあり得る。

さらに言えば、重大だからこそ、最初から多くの代案を残して、深く長く考えるような意思決定もあり得るだろう。ある種の重大な意思決定に関しては、人はやはり熟慮して意思決定を行なうかもしれないのである。となると、重大な意思決定だからこそ人はあまり考えない、というわれわれの命題は否定されることになるのだろうか。われわれの命題を諦める前に、もう少し重大な意思決定の意味について考えてみよう。

重大な意思決定というのは、その決定の結果によって大きな変化をもたらすということ以外に、おそらくきわめて高い「不確実性」を含んでいるのが普通であろう。不確実性の高い意思決定であれば、かりにその結果によって引き起こされる変化が大きくても、それは重大な意思決定とは言えない⁽¹⁹⁾。

しかし、重大な意思決定といっても、それぞれのもつ不確実性の次元が異なる可能性がある。たとえば、腎臓提供者のドナーの意思決定のケースを考えてみよう。ドナーは、意思決定をする前に、医師やカウンセラーから手術全般に関する詳しい説明を受けるので、移植手術の手続きや手術の際に起こり得るリスクなど、ドネーションについて十分な知識を得ることができる。したがって、知らないことによる不確実性はほとんどない。そして、人の命をたすけるというドネーションの目的がはっきりしており、意思決定の基準の面での不確実性もないと言えよう。このように、ドナーの意思決定は、ある意味では確かにきわめて重大な意思決定ではあるが、意思決定についての十分な「知識」をもっており、しかも判断の「基準」が明確であるので、意思決定における不確実性はきわめて低い。

したがって、考え得るほかの代案のサーチをほとんど行なわないで、腎臓の提供というラジカルな代案が、それもきわめて短期間で選択される根本的な理由は、要するにドナーの意思決定が単に重大だからだけではなく、不確実性がほとんどないことによるところが大きい。ドナーの意思決定は、重大な意思決定ではあるが、意思決定における「知識」と「基準」の面で不確実性がほとんどないケースである。

それでは、重大な意思決定でありながら、かつ不確実性の高い場合を考えてみよう。3つのケースが考えられる。まず、「知識」はあるけれども、「基準」がはっきりしない場合、そして逆に、「基準」ははっきりしているが、「知識」が欠如している場合、あとは「知識」もなく、「基準」もはっきりしていない

場合である。具体的なケースを取り挙げて考えてみよう。

たとえば、大学進学の場合はどうだろうか。つまり、いくつかの大学を知っていて、それぞれの大学の特色やどのような学部があるのかなどには詳しいが、もし大学で何を専攻したいのかが自分でもよくわからないで迷っているときは、進学先の選択の際には意外に時間をかけて合理的に考える可能性が高い。知っている大学を順繰りにながめながら、そこから何とか自分の専攻を見つけ出そうとするかもしれない。

逆に、自分が何に興味をもっていて、大学では何を勉強したいかについて一種の信念みたいなものをもってたとしたら、おそらく自分にふさわしい大学を慎重に選ぶとするだろう。ましてや、自分が専攻したい学部がどの大学にあるのかを知らないときは、進学先の大学選びにより長い時間をかけるに違いない。このように、意思決定の対象に対していわゆる自分の確固たる思想や哲学のようなものを持っている人は、それらの基準に見合う決定をしようとするために慎重になる可能性が高い⁽²⁰⁾。要するに、どちらの場合においても、進学先の意思決定には時間がかかり、慎重に考えるのである。

一方、大学で自分が何をやりたいのかもよくわからないし、どのような種類の大学が存在するのかもよく知らないときの進学先の意思決定は、どうように行なわれるのだろうか。このような場合にこそ、おそらく人はあまり深く考えないで意思決定を行なうのではないだろうか。なぜならば、合理的な熟慮を促すようないかなる確実な「知識」あるいは「基準」が存在しないからである。要するに、ドナーのケースのように「知識」と「基準」が確実な場合と同じく、「知識」と「基準」が両方ともきわめて不確実なときにも、人はあまり深く考えないで意思決定を行なうのである。

以上のことから、われわれは「不確実性」を次の2つの次元で定義できる。まず、「知識」がないときである。つまり、諸代替案の中身や、意思決定がどういう結果をもたらすか、などについて十分な「知識」をもたない場合は不確実性は高くなる。一方、決定の「基準」がはっきりしない場合にも、不確実性は高い。図で表せば、次の図4-6のようになる。

Dのように、「知識」と「基準」についてほとんど不確実性が存在しないときは、意思決定が重大なときであっても、あえて合理的に深く考えて意思決定を行なう必然性がない。BやCのように、「知識」と「基準」のどちらかが不確実であっても片方が明確な場合は、どうしてもその「確実性」にこだわってしまうがゆえに、かえって意思決定は合理的に行なわれる。

一方、Aのように、「知識」と「基準」が両方とも不確実なときは、合理的に熟慮する根拠となるような確実性が存在しないため、人はあまり深く考えな

いで意思決定を行なわざるを得ない。このことは、人は重大な意思決定に直面したときは慎重に考えるというコモンセンスからして、非常にパラドクシカルな現象である。

図4-6 不確実性の2次元

		知 識	
		No	Yes
基 準	No	A	B
	Yes	C	D

- A ; 知識もないし、基準もはっきりしない
- B ; 知識はあるが、基準がはっきりしない
- C ; 基準ははっきりしているが、知識がない
- D ; 基準もはっきりしているし、知識もある

それでは、転職の意思決定の場合はどう説明できるのだろうか。転職の意思決定の特徴は、遠いところにあるラジカルな代案が、それも限定されたサーチしか行なわれず、きわめて早い段階で先に結論として選択される、ということであった。要するに、転職する人はあまり熟慮せずに、転職という重大な意思決定を行なっているわけである。このような意思決定プロセスは、ドナーのケースと非常に類似したところがある。

ドナーの意思決定の場合は、すでに述べたように、不確実性がほとんど存在

しないために、ドネーションの意思決定がきわめて迅速に行なわれる。このようなプロセスが転職の意思決定にも見られるのは、どうしてだろうか。ドナーの意思決定のように、転職の意思決定にも不確実性がほとんど存在しないからであろうか。それとも、実は意思決定における不確実性がきわめて高い（図のA）からであろうか。この点をもう少し議論してみよう。

転職の意思決定の「基準」が明確であるかということは、自分にとってどういう会社生活がいいのか、自分の「天職」とは何か、将来においてどのようなキャリアをもちたいのか、などについてしっかりとした価値観を持っていることを意味するだろう。転職というのは、いまの会社がそのような価値観に合わないから他の企業に移ることにほかならない。

日本では、就職ではなく「就社」と言われている。日本企業の従業員は、はたして自分の仕事に対して、あるいは会社に対して確固たる哲学や信念みたいなものを持っているのだろうか。この点について、たとえばTさん（男、43才）は、次のような見解を述べている。

「―――僕ら頃、受験戦争のなかでね、本来だったら20才までのところでいろんなこと考えたり、感じたりしないといけないことを、するがないがままに来ちゃって、だから大学のときは大学で、変な言い方だけど、直感で真実だと思ったらそちに行っちゃうし、ほんなら渡り船の形で大多数にとっては企業社会に入るしかないと。

そうこうするうちに、会社のなかでいろんな課題が出てきてそれに乗って行っちゃう、というような形で行ってますから、個としてのね、きっちりしたのね、僕ら含めて弱いんじゃないかな。だから、何がほんまに何がしたいのかというのを持っている人は、少ないんじゃないかな。―――変な話だけど、自分のアイデンティティーがね、ずいぶん弱いなど。自分が何屋したいんだとかね。」

もし転職の意思決定の目的がきわめてはっきりしていて、したがってその「基準」が明確であるとしたら、どうなるのだろうか。おそらく「基準」が客観的にきわめて明確であれば、会社側に転職の意志表示をしたときに、上司や同僚によって説得され、転職を思いとどまることになるのではないだろうか。基準では人を説得可能である。その基準を満たしてあげれば済むからである。しかし、何ヵ月間にもわたる上司の引き止めにも説得されない⁽²¹⁾のは、結局

転職の意思決定の「基準」が必ずしも明確ではないことを意味するのではないだろうか。

会社や仕事に対して不満・異議をもつ従業員は、会社のなかで見つけられる代案でやっていったほうがいいのか、それとも思い切って転職というオプションに踏み出したほうがいいのか、どちらのほうが会社人としての自分のキャリアや処遇の面で望ましいのか、なかなか簡単に判定を下すことはできない。どちらを選択するにしろ、それを決めるには考慮しなければならないことがあまりにも多いからである。

意思決定の「知識」の面ではどうだろうか。おそらく、不確実的な要素がかなり多いだろう。たとえば、転職に失敗しないためにはどのようなことに気をつけなければならないのか、何が得で何が損なのか、転職先の職場で自分の存在がどう位置づけられていくのか、あるいはそもそも自分にふさわしい転職先の会社とはどのような会社なのか、といったことが実はきわめて不確実である。とりわけ、1回目の転職の場合、その不確実性の程度はより顕著であろう。

もし確実な転職情報を手に入れることができれば、以上のような不確実性はかなり低減できるかもしれない。しかし、転職者の多くが転職情報を新聞や転職情報誌の求人広告などから得ており⁽²²⁾、そのようなメディアを媒介とした職情報の確実性はきわめて低い。新聞や転職情報誌の求人広告に乘せられる職情報からは、その会社や仕事のネガティブな面を含めた客観性は期待できない。いわゆるリアリスティック・リクルートメント (realistic recruitment) を実施している日本企業が少ないことは、第3章ですでに述べた通りである。

以上のようなことから結論的に言えば、転職の意思決定には、「知識」と「基準」の両面できわめて不確実性が高い。したがって、転職という重大な意思決定があまり熟慮されずに行なわれるのは、その意思決定における「知識」と「基準」がきわめて不確実だからであって、単に意思決定の重大性だけがその原因ではないのである。

転職のような重大な意思決定があまり熟慮されないで行なわれる理由として、意思決定における「知識」と「基準」がきわめて不確実だからである、というのがわれわれの仮説である。しかし、この仮説だけが唯一の仮説であろうか。より説得力の高い他の仮説は考えられないだろうか。たとえば、ある種の意思決定というのは、短い間に、しかも最初から代案のサーチを限定して行なわないとできないことがある。もしかすると、転職という意思決定は、最初から転職の決定をしないとできないような類いの意思決定であるかもしれない。こういう意思決定をする場合、おそらく熟慮して、それこそ合理的に意思決定を行わなおうとする傾向の強い人は向かないだろう。

転職をもっと長く、より慎重に考えた人もいたかもしれない。しかし、合理的に考えれば考えるほど、現状をよくして行こうとする近傍の身近な代案が選択される可能性が高い。そういう意味では、転職する人は、むしろ最初からそのような身近な代案をシャットアウトしたがために転職できたと言える。もしこのようなことが言えるならば、実は、転職する人は意思決定の際に「問題解決のパーソナリティ」に依存している可能性が大いにある。要するに、その人の意思決定のスタイルによるところが大きい、ということである。

しかし、他の意思決定の研究を見る限り、この仮説はあまり支持できない。たとえば、Hendrickほか（1968）は人間の意思決定にかかるスピード（時間）に関する実験室研究のなかで、判断基準が1つのときよりも、複数あるときにかえって決定はより早く行なわれる、ということを報告している⁽²³⁾。判断基準が複雑であればあるほど、意思決定には時間かかると思うのが普通であろう。Hendrickほかの主張は一般常識とは一見矛盾しているようであるが、要するに、人間は「どうしてもしようもないほど複雑と思われる」（regarded as hopelessly complex）意思決定に直面したときは、望ましい代替案の選択のための細心の探索は行なわず、選択がきわめて迅速になる傾向があることを示唆しているのである。Hendrickほかは、その理由として意思決定の「複雑性」（complexity）を指摘しており、被実験者のパーソナリティはなんら影響を及ぼしていない。意思決定の判断基準が複雑であるということは、言い替えれば、不確実性が高いということでもある。

感情にながされて行なわれる意思決定というのも考えられる。実際に、第3章のところでも指摘したように、職場における「人間関係」（とくに直属上司との）をめぐる問題が転職の直接的なきっかけになることが多い。人は感情にながされているときは、他の代案を除外してしまう傾向がある。他人がいくら合理的に、客観的に説得しても無理な場合がほとんどである。感情的に転職の意思決定してしまった人をいくら説得しても、おそらく居残る選択をしない確率がきわめて高いだろう。

しかし、彼らは高ぶった感情を冷ます期間を十分もてたはずである。今日転職を心に決めて、数日後に退社し、転職する、ということは日本ではほとんどあり得ない。なかには引継のために1年かかった人もいる。瞬間的な感情は時間が経てば冷静になるものである。したがって、「人間関係」が転職のきっかけとなった人々というのは、単に感情にながされて意思決定をしたのではなく、潜在的ななんらかの不満・異議を前からもっているのが「人間関係」をきっかけとして転職に踏み切っただけである。

こう考えてみると、もっとも考えられそうないくつかの対立仮説は、それほ

ど説得力をもたないことがわかる。重大な意思決定というのは、だいたいきわめて高い「不確実性」含んでいるがゆえに、最初からある特定のラジカルな代案以外のものを消してしまい、そのために限定されたサーチしか行なわず、かつきわめて迅速な意思決定がなされるのである。これは最終的なわれわれの仮説である。

第4節 小括

日本企業の従業員にとって、転職は重大な意思決定である。人は重大な意思決定に直面したときには、より深く、長く、合理的に考えようとする。これが一般的なコモンセンスであろう。

しかしながら、実際の転職の意思決定を詳細にながめた場合、最初から他の代案は除外され（要するに代案の探索活動がほとんど行なわれないうで）、先に転職という結論の選択が、しかもきわめて迅速に行なわれている。このようなパラドクシカルな意思決定がなされる最大の理由として、われわれは重大な意思決定が有する高い「不確実性」に注目した。つまり、意思決定の「基準」と「知識」がきわめて不確実な場合、そのような意思決定はあまり熟慮せずになされる傾向がある。それは、「知識」の面でも、「基準」の面でも、何か合理的に考え得る根拠がないからである。

ドナーの意思決定のように、意思決定の「基準」と「知識」がかなり明確な場合は、あえて熟慮して結論を決める必然性がない。しかし、転職の意思決定の場合はまったく逆に、意思決定の「基準」と「知識」がきわめて不確実なため、合理的な意思決定が行なえない、というのがこの章の結論である。

注)

- (1) 第1次準拠集団は、言うまでもなく家族である。
- (2) 表4-3を見よ。
- (3) 「経済人モデル」の考え方について、Simon (1983) は、スタンフォード大学での講演のなかで次のように述べている。

“人間の全知全能を前提にしているこのモデルは、「統合された世界において、包括的な選択を行なう英雄的な人間を想定している。この全知全能のモデルの見解は、おそらく、神の心の働きのモデルとしては役にたつが、しかし確かに、人間の心の働きのモデルとしては役にたたない」。したがって、人間がスーパーマンでもない限り、所詮、望むべくもないモデルである。”

Simon, H. A. (1983), Reason in Human Affairs, Stanford Univ. Press.
(佐々木恒男・吉原正彦訳、『意思決定と合理性』、文眞堂、1987。)
- (4) 意思決定に関連するすべての情報の収集がもし可能だとしても、それには膨大な時間と努力、お金を必要とする。
- (5) March, J. G., and H. A. Simon (1958), Organization, New York: John Wiley & Sons. (土居守章訳、『オーガニゼーションズ』、ダイヤモンド社、1977、211ページを参照。)
- (6) Stagner, R. (1969), “Corporate Decision Making: An Empirical Study,” Journal of Applied Psychology 53:1-13.
- (7) Johnson, R. J. (1974), “Conflict Avoidance Though Acceptable Decisions,” Human Relations 27:71-82.
- (8) Simon, H. A. (1977), The New Science of Management Decision. Prentice-Hall, Inc. (稲葉元吉・倉井武夫訳、『意思決定の科学』、産業能率大学出版部、1979、第2章を参照。)
- (9) ある一定の水準を達成さえすればよいという形とか、あるいはある範囲におさまればよい、というような形の行動基準である。
- (10) Cyert, R. M., and J. G. March (1963), A Behavioral Theory of the Firm, Prentice-Hall, Inc. Englewood cliffs, New Jersey, pp122を参照。
- (11) March & Simon (1958), op. cit., pp131-132, 207-215を参照。
- (12) 「無関心」とは、不満の意思表示としての組織に対する沈黙や意識的な勤務怠慢を言う。Farrell, D. (1983), Exit, Voice, Loyalty, and Neglect as responses to job dissatisfaction: A multidimension-

al scaling study, AMJを参照。

- (13) 人との結びつきの類型化を表す「強連結」、「無連結」の概念については、第5章を参照。
- (14) ここで言う候補会社は、転職先を決める際に、具体的にその会社に関する資料を調べたり、実際に足を運んで面接を受けたりした会社を意味する。
- (15) Hirschman, A.O. (1970), Exit, Voice, and Loyalty. Cambridge, MA: Harvard University Press. (三浦隆之訳、『組織社会の論理構造—退出・告発・ロイヤルティ』、ミネルヴァ書房、1975。)
- (16) Hirschman (1970)、前掲書(訳書)、序文を参照。
- (17) Fellner, C.H., and J.R. Marshall (1968), "Twelve Kidney Donors," Journal of the American Medical Association 206:2703-2707.
Fellner, C.H. (1970), "Kidney Donors," in J. Macaulay and L. Berkowitz (eds.), Altruism and Helping Behavior. New York: Academic Press.
- (18) Simmons, G.H., S.D. Klein, and K. Thornton (1973), "The Family Member's Decision to be a Kidney Transplant Donor," Journal of Comparative Family Studies, April: 88-115.
- (19) 車を運転するとき、ハンドルやブレーキなどの操作を誤れば、場合によっては生命にもかかわる事故を起こす可能性がある。そういう意味においては、どういうときにどうハンドルを操作するかという判断は、重大な意思決定と言えるかもしれない。しかし、運転になれているドライバーにとっては、たとえば坂道でカーブしなければならないようなときに、どれくらいの角度でハンドルをきり、どれほどの圧力でブレーキを踏めばいいのかは、きわめて確実性の高い意思決定であろう。
- もし、素人が飛行機を操縦する羽目になったことを仮定できるならば、そのときにどの装置どのように操作すればいいのかは、きわめて不確実性の高い重大な意思決定であろう。パイロットにとっては、操縦を誤れば飛行機が墜落すると意味では重大であるが、ほとんど不確実性はないだろう。
- (20) 結婚に関しても同様なことが言えるかもしれない。好きなタイプについて明確な基準をもっている人ほど、結婚は遅くなりがちである。
- (21) 転職者のなかには、転職の意志表示をしてから1年以上もかかった人がいるほどである。

(2 2) 第 5 章を参照。

(2 3) Hendric, C., J. Mills., and C. A. Kiesler (1968). "Decision Time as a Complexity of Equally Attractive Alternatives." Journal of Personality and Social Psychology 8:313-318.

第5章 転職情報

この章の目的は、日本の企業で転職する人は、どのような経路を通じて転職情報を探しているのか、何が情報源になっているのか、転職情報の探索行動にどのような特徴点が見られるのか、といった転職情報の入手プロセスに焦点を当てて議論することにある。

何らかの理由で転職しようと心に決めた人のとる一番最初の行動は、おそらく、潜在的な転職先に関する情報を集めることであろう。自分が再就職したいと思う（いくつかの）会社を探し出し、仕事の内容や給与水準、福利厚生制度といった勤務条件、社風などを調べるであろう。そのような情報が手に入らなければ、いくら転職しようと思っても、転職先を見つけることはできない。

日本では、終身雇用制はすでに崩れていると言われるものの、企業と従業員は長期雇用関係にあるのが一般的である。そのため、途中で“会社を替える”という転職行為は、さまざまな面（たとえば、会社に対する忠誠心やその人の誠実さなどの面など）でクエスチョンマークを付けられる行為として受け取られることが多い。日本では、最初に入社した会社で定年するまで勤め上げる「ストレート・キャリア」が美徳とされがちである⁽¹⁾。転職による「ジグザグ・キャリア」は、社会的にも評価されないことが多い。

このような雇用慣行や仕事観のもとでは、転職の意志表示を公にオープンすること自体がはばかられ、したがって転職に関する情報の入手も困難と思われる。このようなことを踏まえて考えれば、あえて転職を試みた人々がどのような方法で職情報を獲得しているかということは、非常に興味深いトピックであ

る。

転職情報の入手経路としては、一般的に、公式 (formal) 経路と非公式 (informal) 経路に大別される (Granovetter, 1974) ⁽²⁾。職業安定所や職業紹介エージェンシー (人材バンクなど)、新聞広告をはじめとする求人情報誌などのメディアは、公式経路のカテゴリーに入る。非公式経路としては、個人接触や直接応募などが挙げられる。

転職の経験がキャリア・アップの一方法とされるアメリカ ⁽³⁾ では、公式経路よりも非公式経路、とりわけ個人接触 (personal contacts) が頻繁に利用されているようである (Reynolds, 1951; Granovetter, 1974) ⁽⁴⁾。

一方、日本の企業で転職する人々がどのような経路を用いているのか、そしてそれはなぜなのか、といったトピックに関する研究はほとんど見当たらない。あるとすれば、政府機関の発行物 (たとえば『労働白書』など) に見られる統計的なデータくらいである。マクロ的な統計データは、全般的な傾向を把握するのには役立つが、“なぜそうなのか”、“その背景にある理論的な含意は何か”、といった問いに対して答えを出すものではない。

本章の第1節では、まず、Granovetter (1973, 1974) ⁽⁵⁾ の理論を参考にしながら、日本企業の従業員が転職する際にもっとも一般的に用いる情報源は何か、に焦点を当て、転職者と情報源がどのような結びつきの関係にあるかを中心に議論する。

われわれの調査では、情報源との結びつきの強さによって、主に2つのタイプの情報源があることが明らかになった。とくに日本企業の従業員は、転職情報を探索する際に、情報源として意外にも自分と密接なつながりをもつ人的ネットワークを意識的に用いないようである。連帯感や凝集性が高く、結びつきが強いがために、かえって、そのような人間関係のネットワークからは転職情報のような重要な情報は求められないのである。以下において、このようなパラドキシカルな発見事実のもつ意味は何かを吟味する。

第1節と第2節での議論は、Granovetter (1973, 1974) の理論に負うところが大きい。ただし、われわれは彼の理論を全面的に受け入れるわけにはいかない。Granovetterの理論のあいまいさや問題点を指摘し、われわれの見解を付け加える (第2節)。

第3節では、転職者と情報源との関係について議論する。転職する人によっては、用いられる情報源はそれぞれ異なっている。転職する人と、その人が利用する情報源の間に、何らかの必然性みたいなものがあるのだろうか。もしあるとしたら、それはなぜなのか、に焦点を当てて考察する。

第1節 無連結 (Zero-Ties) の必然性

Granovetter(1973,1974)の研究によれば、アメリカの社会においては、転職に関する情報を得るのに、個人的な接触 (personal contacts) の方法がもっとも多く用いられているという。しかも、転職情報は、日常の生活のなかで頻繁に接触する友人や親戚といったような「強連結」 (strong-ties) の関係にある人よりも、時々 (年に1回以上から週に2回未満まで) か、まれ (年に1回かその未満) にしか顔を合わせることはないような、いわゆる「弱連結」 (weak-ties) の関係にある人からもたらされることが多いという⁽⁶⁾。

Granovetterは、アメリカのボストン郊外 (マサチューセッツ州ニュートン市) に居住する専門家 (professional-worker)、技術者 (technical-worker)、管理者 (managerial-worker) の職に就いている282人⁽⁷⁾を対象にして、彼らがいまの職に関する情報をどのように手に入れたか、についての調査を行なった⁽⁸⁾。

調査の結果、職情報の入手方法別の内訳は、個人接触 (personal contacts) による人が56%、公的な手段 (formal means) による人が18.8%、直接応募 (direct application) が18.8%、その他が6.7%であった。

とくに、インタビュー調査の対象になった100人の場合、54人が個人的接触を通じて転職情報を得ており、そのうち約83%の人が弱連結によるものであった。その反面、頻繁な接触相手から転職情報を得ていたのは、わずか17%に過ぎなかったのである。

Granovetterは、転職情報のような重要な情報は、緊密な関係にある友人 (強連結) のような人より、むしろ縁遠い知人 (弱連結) からもたされるという、一見常識に反するとも思える発見事実から、新奇で重要な情報は強連結の関係にある人よりも、弱連結の関係にある人から得られると結論づけ、このことを「弱連結の強み」 (the strength of weak ties) と呼んでいる⁽⁹⁾。

弱連結の強みというパラドクシカルな社会現象の理論的な根拠は、「ある社会ネットワークにおけるAとB間の唯一のルート (the only path between two points) を提供するライン (line)」である架橋 (bridge) となるのは、あくまでも弱連結であり、決して強連結はなりえない、という命題にもとづいている⁽¹⁰⁾。

弱連結が強みをもつのは、強連結に比べて、より速やかにネットワークを広げる機能を有しているからである。親しい友人 (強連結) は、自分のもっているネットワークにがっしりと繋がれており、自分と友人のもつ対人関係というのは、ほぼ重なる可能性がきわめて高い。ということは、自分のもっている情

報や（対人関係に関する）資源は、友人のもっているそれらとそれほど大きな差がない可能性がある。結局のところ、自分のもたない、手に入れたいと思う情報を、親しい友人がもっている可能性は少ないのである。しかし、縁遠い関係にある人（弱連結）は、他の異質なネットワークへの架橋（bridge）であり、接点である。そのために、弱連結はより多くのネットワークに接することを可能にし、それだけ新奇の情報に近づける機会も増える。

以上が、転職情報の入手に関するGranovetter理論の主な内容である。それでは、まず、われわれが行なった聞き取り調査の分析から、日本企業で転職する人の場合は“何が情報源になっているのか”、“その情報源とどのような結びつきの関係にあるのか”を明らかにし、それらの結果が意味する理論的含意について議論することにしよう。

われわれの面接調査では、Granovetterの主張するいわゆる「弱連結」の関係にある人が情報源となったケースは、ほとんど見られなかった（5%）。むしろ、被面接者の半数を超える人（51%）が、新聞広告や求人情報誌などから転職情報を得ていた。これらの情報源というのは、自分が属している人的ネットワークとは全くつながりをもたないものである。そういう意味では、転職者との結びつきは、Granovetter流に言うならば、“無連結”（zero-ties）と言える。

具体的にどのような方法で転職情報を得ていたのか、いくつかの例を挙げてみよう。以下は、“転職先はどうやって見つけましたか”という質問に対する当事者たちの生の声である。まずは、「無連結」のところから転職情報を入手した人のケースから見てみよう。

* Nさん（男、50才）

「私が塗装の技術を修得した時点で、いまの会社がそういう塗装のスタッフを求めるといふ、それが新聞広告に出ました。そのとき（1983年）は80倍くらいの応募があったんです。あのう、ラッキーかどうかわかりませんが、それから現在に至っております。」

* Hさん（女、25才）

「―――求人広告です、雑誌（転職情報誌）の。雑誌の求人広告で、条件として総合職ということで採用するっていう広告が出てたんです。

―――何人かの知ってる友達が転職しましたが、求人

広告で実際に見つけて、それから面接に行って、向こうの、やっぱりある程度の方に会いますよね。そこで、自分なりにこの会社がどうだというのを判断して――、だから求人広告しか私は知らないんです。」

* Yさん（男、50才）

「もう、全然飛び込みです。いまの会社は新聞で見つけました、はい。」

* Sさん（男、47才）

「それはですね、いくつかの方法をとったんです。1つはリクルートの専門会社があるんですよ。そこに身を委ねておったわけです。人材の斡旋、人材の紹介会社ですね。――で、そこからたまたまうちの社長と連絡とりましてね、で、どうかなということ、お話聞いて、面白そうだな、何かありそうだなという感じもありましてね。――異業種への（転職の）ケースは、第三者の機関、あるいは人材銀行というのがありますので、そういうところを通じて紹介されるケースが多いと思います。」

* Yさん（男、51才）

「ここの会社ですね、私が来たのは、あのう、大阪に人材銀行というのがあるんですよ。そこにですね、私はこういう技術をもって、こういう経歴がありますと。それで給料はどれだけほしいと。で、こういう仕事ができますということを入材銀行に登録したわけですね。1カ月くらいで、いまの会社から引き合いがあったわけですね。」

* Mさん（男、38才）

=いまの会社はどなたかの紹介ですか。

「いや、新聞です。新聞の、何て言いますか、求人広告です。――前の会社に在籍しながらいろいろ会社を探したんです。在籍してる間に新聞広告と、それから人材センターってありますね。一応あそこにも登録はしてたんですわ。」

次は、2番目に多かった密接なつながりをもった人々との接触（強連結）によるケースである。

* Eさん（男、35才）

「―――そういったものの営業にリクルート社の人間が来るようになりましてですね、そういった人間に会ってるうちに―――私の高校の先輩が、1年上の先輩がその会社に入ってるのかですね、―――まあ、ぜひ来ないかという話になりまして―――。」

* Oさん（男、39才）

「（前の会社は）機械を扱っている会社だったんですよ、商社ね。―――まあ、そんなときにいまの会社の人と知り合いになって、で、うちの来ないかという話があっただね。」

= どのような状況でお知り合いになった方ですか。

「まあね、英語を勉強する学校で親しくなったんですよ。クラスでね、そこで知り合ったんです。いまの僕の上司なんですけどね。」

* Tさん（男、36才）

「前の職場（病院）の理事長のお友達の方が業者さんでして、その病院に出入りされてて、そこで私自身もその方と面識ができましたので、まあ、いろいろ話する中で、実は、前の病院は大阪ですので、ここの京都のほうでいろいろとこれからそういった仕事（自分がやってた仕事）も新規に拡大を図っていきたいという病院がありますので、という話を聞いて、じゃ、ちょっとまあ、病院さんの話を聞いてみようかなということから、ここにつながったわけです。」

* Hさん（男、44才）

「―――私は、現在の会社の取締役からです。来ないかと、一緒に働かないかと。だから、ある会合に出てま

して、来てやってもらえないかと。―――人事の担当者
の会合（勉強会）だったんですけどね。」

最後に、「弱連結」の関係ある人から転職情報を入手したケースを1つだけ紹介しておこう。

* Hさん（男、36才）

=先ほど、お知り合いの方のご紹介でこちらに来られたとおっしゃったんですが、親しい方でしょうか。

「そうですね、高校時代の、まあ、同級性で、それで私の高校のクラス会というのが年に2回ずつ開いてて、普段はそのクラス会のときにしか会わないんですけど、まあ、ちょっと何してるか知っているくらいですよ。」

以上が、転職情報をどのようにして入手しているかについての具体的な例である。次の表5-1は、転職情報源との結びつきの強さを類型別にまとめたものである。表を見て明らかなことは、すでに指摘したように、日本企業で転職する人の多くが「無連結」を用いている。ということである。

表5-1 転職情報源との結びつきの強さ

転職情報源	結びつき	比率
1. 新聞広告、求人情報誌、人材バンク、直接応募、職業安定所	無連結	22人(51%)
2. 取引先の人、親しい友人、先輩	強連結	14人(33%)
3. 単なる知人、友人の友人、	弱連結	2人(5%)
4. N A		5人(12%)
		43人(100%)

社会生活上の多くの主要な 이슈が密接な人間関係のネットワークのなかで処理される傾向の強い日本社会のなかでは、当事者にとって人生の一大事である転職に関わる情報も、当然ながらそういったネットワークから得ているだろうと予想していただけない、転職情報源との結びつきが「無連結」⁽¹¹⁾だったということは、われわれにとってたいへん意外で、驚くべき結果であった。

転職の際にもう1つの重要な情報源となっていたのは、密接な関わりをもっている人との個人的接触である(33%)。Granovetterの分類にしたがって言えば、強連結である。ただし、そのような個人的接触というのは、たとえば仕事上日頃頻繁に接していた取引先の会社の人であったり、社外研究会で顔なじみになった他社の人であったりするような関係であり、すべて社外の人とのつながりなのである。転職の情報源が社内に根付いている人間関係のネットワークではないという点に関しては、転職情報を無連結のところから求めている人々と共通している。

このように、日本企業で転職する人たちの多くは、転職情報を無連結のところで社外の人的ネットワークに依存しており、社内における人間関係のネットワークが介在されることはほとんどないようである。これは、いったいなぜだろうか。

おそらく、もっとも根本的な理由は、日本企業の一般従業員たちのほとんどが職場を中心として形成されているネットワークしかもっていないことにある。時間的にも空間的にも、一つの会社にとらわれの身となっている日本企業の従業員は、自分の属する職場を核とする一つのネットワークに閉じ込められており、他のネットワークをもたないのが一般的である。

金井(1987, a, b)⁽¹²⁾が指摘しているように、強連結の関係にある人からは新奇な情報が得られにくい。それは、結びつきが強い人同士はものの考え方や資質、持ち味(資源)が似通っており、お互いにほぼ重なる対人関係を有している可能性が高いからである。いつも決まった人とだけ接触するために、集団凝集性が高く、情緒的な面においても深く結びついている。しかし、他のネットワークへの橋渡しとなる架橋(つまり弱連結)を通じて職場以外の他の世界との接点をもたない限り、新しい情報の入手は望めない。つまり、強連結はかえって弱いのである。

たとえば、このことに関連してTさん(43才、管理職)は、次のように述べている。

「――社内の皆はね、(会社以外の)ほかにもってるネットワークがずいぶん少ないから、(社内の)誰に聞いてもね、

結局は自分がもっている範囲内の情報しかもっていないと、
いうことでしょうか。皆、会社の人間ですわ、日本では一
一。」

日本企業の職場は、きわめて密接な人間関係で形成されている。配偶者も親友も社内というように、日本企業における人間関係は濃密すぎるほどである（津田、1987）。日本人にとって会社は、まさに「一生をすごす家」なのである（三戸、1991）。

このような凝集性の強い職場を中心としたネットワークに深く組み込まれているために、日本企業で転職する人は、転職情報を探す際に強連結（職場における人的ネットワーク）に頼ることはできず、新聞広告や求人情報誌の無連結を使わざるを得ないのである。

転職情報を職場の人的ネットワーク（強連結）に頼れない理由は明確である。従業員の企業へのコミットメントを高く評価する傾向の強い日本の企業において、転職しようとするのが会社にわかれば、会社の自分に対する評価が悪くなる可能性が非常に高い。したがって転職する人にすれば、最悪の場合（つまり転職が思う通りにうまくいかなかった場合）はいまの会社に頼るしかないの、いまの職場で悪く評価されるようなことをするわけにはいかない。不用意に転職の情報をいまの職場を中心とする既成のネットワークから求めたりしたら、他社への自分の転職意志が会社に知られることとなり、会社に対する忠誠心を疑われ、評価を悪くしかねないのである。転職情報を職場のネットワークからは求められないわけである。

転職の意志を会社に知られないように行動するもう1つの重要な理由として指摘できるのは、転職する人が従来の人間関係のネットワークから完全に離れようとするためである、ということである。つまり、日本社会においては、職場を中心とするいままでのネットワークから抜け出すには、転職という行動をとらざるをえないのである。既成の旧態依然な人間関係に辟易とし、そういった人間関係とのつながりを完全に断ち切るためには、社内の人間関係の絆を利用するわけにはいかない。新しいことをやるには最初からはじめたほうがいい、ということなのであろう。

前述したように、Granovetterの研究などによれば、アメリカ社会では弱連結が転職情報源として強みを発揮するようだが、日本社会では、無連結と社外の強連結が転職情報源となっている⁽¹³⁾。この日・米間の違いの原因は、次のように説明できる。それは、まず、ある種の情報については弱連結のネットワークからは得られない、ということである。一概に情報といっても、相手が誰で

あっても教えて構わないような情報があれば、慎重を期しなければならないような情報もある⁽¹⁴⁾。後者のような情報が果たして弱連結のネットワークに伝わるかどうかは疑問である。日本において転職に関する情報は、どちらかと言えば後者に該当する情報と見なされよう。

日本社会とアメリカ社会との間では、会社を替えることのもつ意味合いがかなり異なっている。日本では、人に転職に関する情報を求めることは慎重を要する行動である。強い連結で結びついている人であれば、その人が情報をもたなくても相談には乗ってくれるから言えるかもしれないが、弱い連結でしか結びついていない人に転職の話を持ち出すことは、日本では普通の場合なら考えられない。

職場を替えるということは、日本人にとって人生の一大事である。会社側も従業員側も、その企業で長期間（往々として定年退職するまで）勤めることをお互いに暗黙の前提にして雇い、雇われているからである。したがって、転職に関わる情報のもつ重要性を考えるならば、日本社会では弱連結のネットワークが転職情報の入手の際に強みとして機能することはないと思われる。

第2節 長連結、短連結

前節では、転職の際にどのような情報源が用いられているかに関して、日本企業で転職する人の多くは、意外に人的なネットワークを用いない、という発見事実について考察した。この節では、情報源としての働きはもたないが、転職の際に大きな役割を果たす人的ネットワークについて議論してみることにしよう。

無連結のところから転職情報を得ている人の場合、転職の際に人間関係がまったく介在されないかといえは、実は必ずしもそうではない。ほとんどの転職者は、ある特定の人々（ただし、仕事や職場とはほとんどかわりをもたないに人々）に“相談”を持ちかけているのである。たとえば、大学時代の指導教官の先生や家族（妻、親、兄弟などの）、友人、「日頃尊敬している人」、先輩、大学の同窓などに自分の転職の意向を明かし、相談に乗ってもらっている。

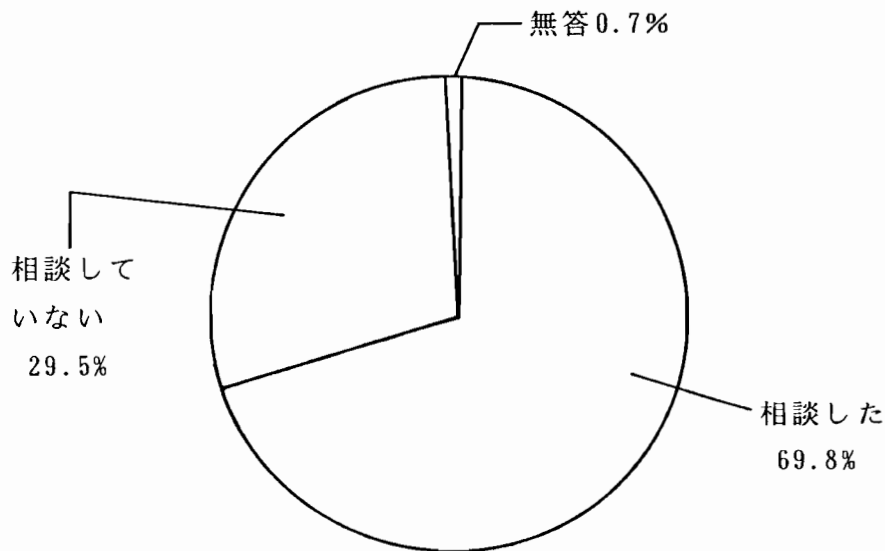
つまり、転職の情報源として人的ネットワークを利用することはないものの、転職について相談するときには、職場を中心とする人的ネットワーク以外の別の種類の人的ネットワークに接触しているのである。転職の際に誰かに相談するという点については、社外の人的ネットワークを情報源とする人々の場合も例外ではない。

われわれのサンプルのなかで転職の際にまえてある特定の人に相談をし

たという人がどれくらいの比率を占めているかについては、調査がかなり進んだ段階でこの問題の重要性に気付いたこともあって、正確なカウントはしていない。総じて言えば、ほとんどの人が家族（既婚者の場合は、とりわけ配偶者）には必ず相談しているようである。そのほかには、友人（主に同窓生）、先輩、恩師などが相談の相手となるようである。とくに、「いつも相談している方」や「日頃尊敬している方」といった相談相手を挙げる人がいた。それらの人々というのは、自分の進むべき進路を教示し、物心両面においてさまざまな形で援助をしてくれるような、当人にとっては社会生活を営んでいくうえで非常に重要な人物のようである。浜口ほか（1979）⁽¹⁵⁾の言う、いわゆる「レファレント・パーソン」（referent person）にほかならない。

ほかの調査結果を見ても、日本企業で転職する人の多くは、転職の際に誰かに相談していることは明かである。次の図5-1は、リクルートリサーチのアンケート調査⁽¹⁶⁾の結果である。「転職を誰かに相談しましたか」という質問に対し、有効回答者536人のうちの約70%の人が「相談した」と答えているという結果が出ている。

図5-1 転職の際に「相談」した人の比率



(出所；『TECH B-ing』、RECRUIT、1991.10.16号、35ページ。)

転職者と相談相手の人々との関係を、Granovetterにならって類型化してみよう。Granovetterは、ネットワークにおける人々との関係を「強い」・「弱い」

の2つに分類しているが、その際の基準は、お互い接触する時間の量 (the amount of time)、情緒の強さ (the emotional intensity)、親密さ (the intimacy)、相互サービス (the reciprocal services) である⁽¹⁷⁾。

ここで、接触する時間の量 (the amount of time) は、厳密に言えば、接触する時間の長さそのものではなく、頻繁 (often) ・時々 (occasionally) ・まれ (rarely) に分けており、要するに接触する頻度である⁽¹⁸⁾。Granovetterは、時々か、まれにしか接触しないような関係を弱連結としている。

しかし、このような分類方法には大きな問題がある。たとえば家族や恩師、先輩、同窓生、日頃尊敬している人というのは、長いつきあいの関係にある人々である。家族や親密な友人を除いたほかの人々とは、つきあいは長いけれども、日常的に頻繁に接触したりはあまりしないのが普通であろう。それは、進学や結婚、就職、転勤などの地理的移動によってあまり会えなくなるからである。接触期間と接触頻度の間で負の相関関係がみられるとの研究もあるほどである (鹿又、1991)⁽¹⁹⁾。つまり、長いつきあいの人とはあまり頻繁に会わない、ということである。

このように、場合によっては、人との関係を接触の期間の長さでみると強連結であるが、接触頻度では弱連結になる、という矛盾が生じ得るのである。同一の関係が、どの尺度で測るかによっては、強連結にも、弱連結にもなるわけである。結局、「弱連結であるがゆえに強みをもつ」という命題は、その弱連結の定義のあいまいさによって、理論的一貫性を欠いている。

Granovetterは、接触の頻度だけの尺度でもって人との関係を強いか、弱いか分類したが、われわれは関係の強・弱に加えて、関係の長・短の次元をも考慮に入れるべきであると考え。人々との関係を強・弱・長・短の4次元の観点から分析してみよう。

家族や親密な友人、大学時代の先生、先輩、「いつも相談している方」などの人々というのは、転職することによって関係が弱くなってしまいうような職場の人々とは異なり、おそらく、一生を通じて持続する関係にある。そういう意味で、“長連結” (long-ties) と言える。そのなかでもとくに家族や友人は、接触の頻度の面からみて強連結であるので、“長連結—強連結”である。そのほかの人々の場合は、永続する関係にあるものの、接触の頻度の面では弱い関係にある。したがって、“長連結—弱連結”に分類できる。

一方、職場の人々との関係は、確かに強連結ではあるが、一定の期間 (その組織に属している間) における一時的な関係であり、したがって“強連結—短連結”である。職場の人々との関係を短連結に位置づけるのは奇異に見えるかもしれない。しかし、それはいったん職場を離れる (転職する) と、短い期間

いの2次元だけでは不十分であると考えている。結びつきの長い・短いの次元を加えて考えることによって、次のような仮説を立てることができる。すなわち、人々は、転職のような重大な決断に対しては、持続する関係にある人（つまり長連結の関係にある人）に助言や同意を求める（相談する）傾向がある、ということである。

実際の例を挙げてみよう。

* Hさん（男、43才）

= 転職しようという意志をどなたかにおっしゃったんでしょうか。

「ええ、いつも相談してる方には言いました。それと、やっぱり家内とかね、家族には言いました。家内もそのほうがいいと。兄もそのほうがいいと言うんで、――まあ、私の年齢から考えてもう2度と転職できませんから、ゆっくり検討した結果ですね、こちらにお世話になると、いうふうにしたわけです。」

相談の相手となる家族や友人、大学の同窓生、先輩などの人々との関係というのは、自分が転職したからといって関係が打ち切られるような性質のものではない。転職の際に長連結の人に相談できるのは、自分が会社を替わっても、その人との関係は以後も継続する関係にあるからである。

転職する際に長連結の関係にある人に相談するのは、転職情報を得るためではない。代案を探すための行動ではなく、むしろ前章で詳しく議論したような転職という意思決定における不確実性⁽²⁰⁾に対する対応行動と見るべきであろう。「相談」というのは、信頼する人からいろいろな助言を聞くことによって、心のどこかですでに決めた意思決定に対して、事後的に自分自身をも納得させ、そして回りの人々をも納得させるための、言うならば、ある種の社会的な不確実性を減少させるための活動である。つまり、転職という重大な意思決定における不確実性を主観的に埋めていこうとする活動と見ることができるわけである。

さらに言えば、長連結の人に相談するという行動は、接触の頻度の面では弱連結かもしれないけれども、転職後にも持続的に関係が続く人々とのつながりを再確認する、あるいはそういう人々ともう一回人間関係におけるある種のベースを作ろうとする活動とも読み取れる。要するに、転職してしまえば、もっとも緊密なつながりをもつネットワーク（職場）から離れることになるわけだから、なんらかの確実な人間関係を確保するには、関係の強・弱よりも、むしろ

る持続する関係のネットワークが重要となるのである。

第3節 転職者と情報源との関係

前述したように、日本企業で転職する人が利用する情報源には、主に2つがある。新聞広告や求人情報誌、人材銀行のような無連結と、強連結の社外の人との個人的接触がそれである（表5-1を参照）。

転職情報を無連結のところから得ている人と、強連結の個人的接触から入手している人との間に、何か大きな違いがあるのだろうか。あるいは、転職情報を探索する際にどのオプション（無連結か、強連結か）を選ぶかに、何かの必然性みたいなものがあるのだろうか。

表5-2は、被面接者が転職前の会社でどんな職種の仕事をしていたかを調べた結果である。

表5-2 転職情報源と職種

転職者と情報源との つながり	社内に限定された 仕事	社外との接触をもつ 仕事
無連結	18人	4人
強連結	5人	9人
弱連結	0人	2人
N A	2人	3人

(N = 43人)

転職情報源が無連結であった22人の場合は、社内に限定された仕事についていた人が18人いたのに対して、社外との接触をもつ仕事についていた人はわずか4人しかいない。一方、転職情報源が強連結であった14人の場合は、社内的仕事についていた人が5人、社外的仕事についていた人は9人である。

この事実から言えることは、要するに転職情報を無連結から得た人は社内的業務（現場作業、庶務、経理など）に従事していた人が多い。その反面、強連

結を通して転職情報を得ていた人には購買関係や営業・販売などの仕事に従事していた人が多く、両者の間にはっきりとした職種の違いが見られるのである。

ただ、調査結果の数字を見る限り、転職情報源が強連結だった人のなかには社内的仕事についていた人が5人もおり、職種によって転職情報源が異なっている（無連結→社内的仕事、強連結→社外的仕事）という主張とは多少矛盾しているように思われる。この点を確認するためには、5人の転職パターンが実際どのようなものであったかを見てみる必要がある。社内的業務に従事していたにもかかわらず転職情報源が強連結であった5人のうち、縁故による転職が1人、Uターンが3人、以前勤めたことのある会社に戻る形での転職者が1人いる。

地元の企業への転職であるUターンの場合は、どの企業に転職するにしろ、都会よりは地理的に狭いこともあって、その企業に知人や親戚関係の人がすでに勤めていることが一般的である。転職情報は、自然とそういった関係にある人々を通して入手される。したがって、Uターンの場合は、転職前の職種にそれほど関係なく強連結が転職情報源となる傾向がある。そして、縁故などによる転職の場合も、Uターンのケースのように、転職情報源の選択が転職者の職種を超越した条件に強く影響されている。このように、5人のケースを例外としてみるならば、概ね転職情報源は転職者の職種に大きく左右される、というふうに理解して差し支えないだろう。

日本企業で転職する人は、その意志を会社に知られないようにし、そのために社内の職場を中心とするいまのネットワークを利用するわけにはいかない、ということはすでに述べた通りである。結局のところ、社外のほかのネットワークとのつながりをもたない人は、新聞広告や求人情報誌、人材銀行などのようなところに頼るほか道はない。つまり、無連結が必然的に用いられるわけである。

社内的な仕事の職種の典型的な例は、たとえば技術者（エンジニア）である。このことについて、Dさん（39才、エンジニア）は次のように述べている。

「とくに技術者の場合は、ずいぶん過酷な（仕事環境の）なかで仕事してますから、社外に自分が接触する機会がないんですね。だから、逆に転職情報は本（求人情報誌）を見てやらなきゃいけないと。

というのは、エレクトロニクスとか（コンピュータの）ソフト技術者なんてのは毎晩10時、11時まで仕事やりますから、社外のネットワークなんてないんですよ。お客様

通じての仕事はあんまりないですよ。

で、やっぱり（求人）情報誌みたいなものじゃないとね。
あるいは、求人スカウト会社からのダイレクトメールに頼ら
ざるを得ないと、いうことですね。」

一方、社外との接触を有する仕事に従事している人の場合は、仕事の性質上様々な社外のネットワークと接点をもっている。とくに、営業関係の仕事に携わっている人は、そうである。取引先の会社の人との接触を通してほかのいろいろな会社の状況もわかる立場にいるため、転職の機会にも恵まれており、有能な人材であれば取引先の会社から引き抜きの対象にもなる。

第4節 小括

本章では、まず、Granovetterの「弱連結の強み」理論において、その弱連結の定義のあいまいさにより、「弱い紐帯はその機能ゆえにすぐれている」という命題が理論的一貫性を欠いていることを指摘した。

盛山（1985）は、弱連結が強連結に比べて（転職情報のような）新しい情報の獲得にすぐれているのは、弱連結がもっている機能によるよりも、その数の面で強連結を上回っているからであると主張している¹²¹⁾。要するに、弱連結の機能の優越は、数量的に多いために生まれたものであって、必ずしも強連結よりも機能的にすぐれているからではない、ということである。誰にとっても、家族や友人よりも知人のほうが人数の面で多いことを考えれば、納得のいく主張である。

Granovetterは、人との結びつきを強い・弱い²次元で説明しているが、われわれは長い・短い¹次元をも加えて4次元で説明すべきであると考えている（図5-2を参照）。このように人との結びつきを4次元でとらえることによって、日本企業で転職する人の多くが長い関係（long-ties）の人に「相談」に行く理由が、はじめて説明できる。

つまり、本当に深刻で重要な問題に対する決断の際は、「強連結-短連結」の人ではなく、結びつきの強さの面においては相対的に弱いかもしれないが、長い関係にある人（「長連結-弱連結」、つまり先輩、同窓性、恩師、日頃尊敬している人など）と接触しているのであり、このことは持続するネットワークとの関係の重要性を物語っている。

最後に、転職する人がどのような情報源に依存するかは、その人の職種に左右されるところが大きいことを明らかにした。つまり、社内的な仕事→無連結、

社外的な仕事→強連結の傾向がはっきりしているのである。十分予想できると
いう意味においてはもっともな結果ではあるが、実際の調査により実証された
事実である。

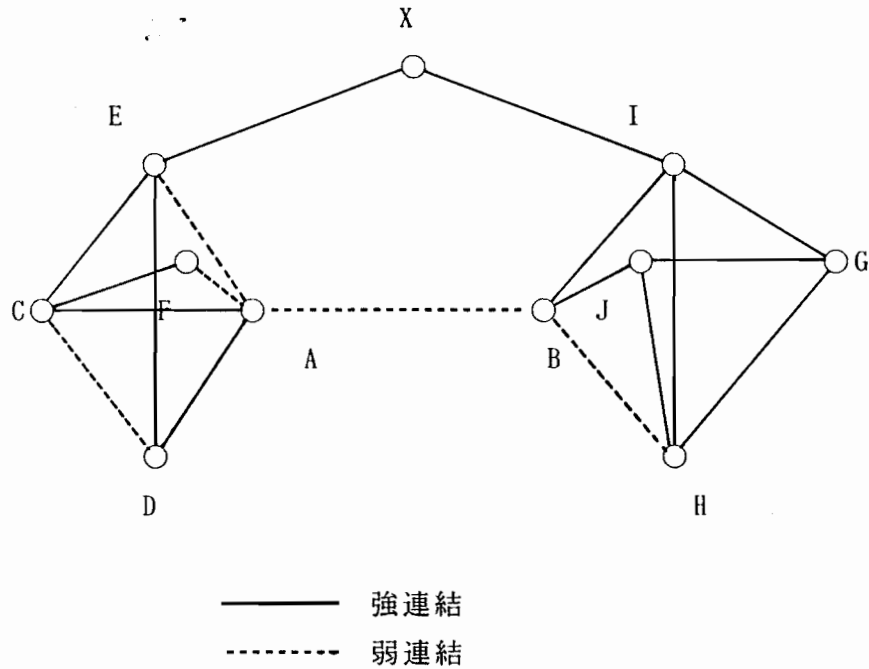
注)

- (1) 金井壽宏、1992 (January)、「キャリアを漂流させないで」『人材教育』を参照。
- (2) Granovetter, M.S. (1974), Getting A Job: A Study of Contacts and Careers, Cambridge, MA.: Harvard University Press, p5を参照。
- (3) 転職がキャリア・アップにつながるのは、韓国においても同じである。
- (4) Reynolds, L.G. (1951), The Structure of Labor Markets: Wage and Labor Mobility in Theory and Practice, New York: Harper and Brother.
- (5) Granovetter, M.S. (1973), "The Strength of Weak Ties," American Journal of Sociology 78:1360-1380.
- (6) Ibid., pp1371を参照。
- (7) Granovetterは、これらの人々を P T M-workersと呼んでいる。
Granovetter (1974), op. cit., p7を参照。
- (8) 調査方法は、100人についてはインタビュー調査を、182人については郵便によるアンケート調査を実施している。詳しいことはIbid., p6-10を参照。
- (9) 新奇で重要な情報が「強連結」よりも、なぜ「弱連結」を通じてもたされるのかについての理論的な説明は、次の論文を参照。Granovetter (1973), op. cit.; 金井壽宏、1987(a)、「企業者ネットワークにおける弱連結の強みーネットワークにおけるパラドクスの実証分析」『国民経済雑誌』、第155巻、第4号。; 鹿又伸夫、1991、「弱い紐帯の強さ」小林淳一・木村邦博編『考える社会学』、ミネルヴァ書房、7章。
- (10) しかし、現実の社会ネットワークでは、そのネットワークを構成する成員同士がお互いに複雑に結ばれており、A B間がただ1つの唯一のルートだけでしか結ばれていないという「架橋」はごく稀にしかありえない。したがって、現実をより適切に説明するために、唯一のルートという限定をゆるめ、Granovetterは「局所架橋」(local bridge)という概念を導入している。

下の図で説明すれば、A E、B Iの間にそれぞれラインのつながりがあり、EとIを結ぶルートが複数あるが、AとBを経由するルートがA B間のラインだけしかないとき、A B間のラインを「局所架橋」

という。

*局所架橋の例



もし、E-X-Iがないとすれば、A Bのライン以外にEとIを結ぶルートがない。したがって、このときのA Bは架橋である。しかし、この図の場合は、E-X-Iのルートが存在するから、A B間のラインは局所架橋である。それは、A B間のラインがEとIをつなぐ唯一のルートではなく、AとBを経由するルートがA B間のラインしかないからである。

- (11) 新聞をはじめとするメディアの求人広告が情報源となっているという点で、「media-ties」とも呼べる。あるいは、「弱連結 (weak-ties)」や「強連結 (strong-ties)」と違って、人を通さないという点では「impersonal-ties」とも言える。
- (12) 金井壽宏、1987(a)、「企業者ネットワークにおける弱連結の強み—ネットワークにおけるパラドクスの実証分析」『国民経済雑誌』、第155巻、第4号。金井壽宏、1987(b)、「企業家コミュニティにおけるネットワーク組織の生成と機能—M. I. T. エンタープライズ・フォーラム運営者の当事者見解の分析」『神戸大学経営学年報』、第33巻。

(13) アメリカでは「弱連結」がもっとも重要な職情報源であり、「無連結」があまり用いられない理由の1つとして、たとえば日本の「FROM-A」や「BING」、「とらば一ゆ」などの求人情報誌のようなメディアがないということも大きく影響しているかもしれない。

日本では、「無連結」の情報源として求人情報誌が果たす役割はたいへん大きい。約10年前にはじめて「とらば一ゆ」が求人情報誌として出てから、多種類の求人情報誌が週ごとに書店に並べられており、その気さえあれば誰でも利用することができる。最近の転職率の増加は、求人情報誌の存在と決して無関係ではない。

(14) たとえば、他人に教えたことに対して責任をもたねばならないような情報や、あるいは新技術のノーハウに関連するような機密情報、自分の利害と関わる情報など。

(15) 浜口恵俊編、1979、『日本人にとってキャリアとは一人脈のなかの履歴一』、日本経済新聞社。

(16) 『TECH B-ing』、RECRUIT、1991,10,16号。

* 調査概要

・調査対象者：過去2年以内の就職経験者エンジニア

・有効回答者数：536人

・年齢構成

24才以下；10.3%

25-29才；39.9%

30-34才；32.6%

35才以上；16.6%

・学歴構成

中卒；0.9%

高校卒；19.6%

高専・短大・専門校卒；23.1%

大学卒；52.4%

大学院卒；33.2%

・調査期間：1991年8月

(17) Granovetter (1973), op. cit., pp1361を参照。

(18) Ibid., pp1371を参照。

(19) 鹿又 (1991)、op. cit., 111ページを参照。

(20) 転職の意思決定における不確実性については、第4章の第3節で詳しく述べている。

(21) 盛山和夫、1985、「『弱い紐帯の強さ』再考」『数理社会学の現在』、数理社会学研究会、163-174ページを参照。

第6章 要約とインプリケーション

第1節 要約

本論文の目的は、インテンシブな面接調査を通じて、日本企業で転職する人々の転職行動に見られる特徴を探ることであった。

面接調査の際にわれわれがもっとも注意を払った点は、転職に対して当事者たちが述べる共通の見解⁽¹⁾であった。本論文における主な研究トピックである「転職理由」（第3章）、「転職の意思決定プロセス」（第4章）、「転職情報」（第5章）は、それらの当事者の共通見解にもとづいたものにほかならない。

転職研究に見られるもっとも中心的な研究トピックの1つは、転職する人の転職理由を特定化することである。日本企業の場合は、とくに長期雇用関係を前提としているために、従業員が途中で「退出」することはたいへん困難である。あえて転職すれば、働き続けることによってのみ得られるベネフィットを放棄せねばならないことを含め、さまざまな面で多くのコストを感受しなければならない。にもかかわらず転職する人は、いったいどのような理由でもって転職しているのか、たいへん興味深い研究トピックである。この問題を明らかにするのが、第3章のねらいであった。

転職の理由に関する発見事実としては、大きく分けて、仕事そのものとのつながりをもつ要因（仕事の内容、仕事の幅の広さ、まかされる責任の大きさの程度、やりがい）と仕事をとりまく環境的な要因（給料水準、勤務条件、会社の政策、社風、人間関係）に対する不満・異議が、もっとも主な転職理由となっていた点である。

しかしながら、面接調査が進展するにつれ、必ずしも転職の理由と転職の直接的なきっかけは同一のものではないということが明かになり、そこで、転職の理由は何かという質問に併用して、「いつ、どういうこと（“事件”）がきっかけとなって実際に会社をやめる気になったか」という転職の直接的なきっかけについても調べてみた。

転職のきっかけとしては、職場における「人間関係」にまつわるエピソードがもっとも多かった。そのなかでも、とりわけ直属上司との人間関係についての発言が目立つ。日本企業の職場では、仕事をするうえで、同僚や上司との人間関係が非常に重要な意味をもっている⁽²⁾。とくに直属上司は仕事の遂行の面ではもちろん、キャリア形成や教育訓練の面でも至大な影響力をもっている⁽³⁾。そのために、もし直属上司との間に人間関係上においてなんらかの対立が生ずるとなれば、順調な職場生活はおそらく望めないだろう。

たとえば、直属上司から「人格を無視するような言い方」で怒られたり、自分の意見が「上司の一言」で一方向的に黙殺されたり、あるいは「上司が他人に自分の悪口を言ったことを知らされた」、といったことによって直属上司との人間関係は破綻し、それが転職を決心する直接的なきっかけとなるのである。

もう1つの転職のきっかけとして明らかになったことは、入社前後における会社や仕事に対するイメージのギャップである。日本企業の場合、新しい従業員をリクルートするときに、応募者に対して会社の事情や入社後の仕事の内容などに関する客観的な情報（ネガティブな情報を含めて）をそのまま提供する、いわゆるリアリスティック・リクルートメント（realistic recruitment）を実施している会社はきわめて少ない⁽⁴⁾。実際に入社してから、入社前に抱いていたイメージとのギャップを思い知らされるなんらかの“事件”に直面したときに感じるショックは、転職を決心させるきっかけとなるようである。

いままでの転職研究では、「なぜ転職するのか」という問題を問うときに、転職の理由を特定化することに一貫してきた。しかし、“なぜ転職したか”と聞かれて、“上司の一言で――”と答える人は、おそらくいないのではないだろうか。転職の理由をいくら聞き集めても、実際に転職を決心するに至らせた直接的なきっかけを明確にすることはできない。直接的な転職の動機は、転職を心に決めるきっかけとなった“事件”（critical-incidents）を丹念に調べることによつて明らかにすることができるのである⁽⁵⁾。

第4章では、転職の意思決定プロセスに見られる特徴について考察した。人の意思決定プロセスについては、Simonの意思決定モデルがもっとも標準的なモデルとされている。人間は、希望する目標水準（欲求水準）と現実の達成水準との間にギャップが生じて不満足に陥ったとき、その不満足を解消するために

代替案の慎重な探索をはじめ。そのときの探索活動というのは、まず身近なところからはじめられ、もし身近な代替案によって不満足が解消できなければ、代替案の探索範囲は広げられる⁽⁶⁾。つまり、代替案の探索活動は、最初は近傍からスターとし、徐々に遠方に広げられていくわけである。もし、探索によってギャップが縮まらなければ、要求水準は下られ、不満足は解消される。これがいわゆるSimonの「満足化モデル」、あるいは「適応的動機行動モデル」の大まかな内容である。

しかし、転職の意思決定プロセスを詳細にながめてみると、Simonモデルとはかなり異なった行動が見られる。第1に、転職する人は最初から、あるいは比較的早い段階で転職を代案として選択しており、退職か、それとも現在の会社での条件の改善かの代替案の探索活動はほとんど行なわれない。転職という重大な意思決定であるにもかかわらず、意外にも慎重な代替案の探索がほとんど行なわれないのである。要するに、なんらかの不満・異議の代案としての転職は、慎重な探索活動を経て、そのほかに考えられる諸代替案のなかから選択された結果ではない、ということである。

第2は、探索活動に関して、次の特徴が挙げられる。すなわち、身近なところで、ステディーな変化のなかに問題を解くソリューションが存在しているにもかかわらず、そういった代案をわりあい最初から無視し、むしろ遠いところから代案を求めているのである。不満・異議をもつ従業員は身近にある代案、たとえば「発言」でもって、不満な状況の改善を試みることも十分可能であろう。そのほうが、むしろやりやすいだろう。組織が必要とし、「退出」されては困るような従業員のボイスとなれば、「発言」は有力な代案の1つである。

しかし、転職する人は最初から「発言」の選択をカットし、「退出」することを先に決めておくとしか思えない。それは、もし「発言」で不満・異議を解決しようとしたら、転職行動は起こらないだろうからである。つまり、「発言」すれば、それなりに不満な状況は改善され、あえて転職する必然性が低減するからである。慎重な探索活動を行わず、現状に大きな変化をもたらすようなラジカルな代案（転職）を最初から選択するような意思決定は、Simonモデルのような従来の意思決定モデルでは説明できない。

もし標準的な意思決定モデルに従って行動するならば、転職に大きなコストが伴うような日本の企業の仕組のなかでは、転職という結論は選択されにくいだろう。なぜならば、合理性のもとでの探索というのは、その探索の基準が過去の経験や実績をベースにしているために、意思決定が保守的になりがちだからである。転職というラジカルな新しい代案を選択すれば、それによって生じるさまざまな変化に新たな対応を迫られ、大きな物理的・心理的コストを感受

しなければならない。また、ラジカルな代案の選択によっていままでの一定のアウトプットが期待できなくなる可能性もある。合理性にもとづく探索活動は、このようなリスクを排除しようとする方向でなされる。

以上のことから、次の命題が導かれる。

転職のような重大な意思決定に直面した人は、むしろあまりサーチをしない。

最初から、あるいは比較的早い段階で「する」、「しない」という結果を先に決める。

現状を大きく変革する革新的な意思決定の場合は、満足水準を満たす代替案が身近に存在するにもかかわらず、むしろ遠いところから、しかもラジカルな代替案を選択する傾向がある。

転職のような重大な意思決定に直面したときに、“人はあまり深く考えないで意思決定を行なう”、というのがこの命題の基本的な主張である。なぜそうなのかについて、われわれは重大な意思決定に含まれている「不確実性」がその原因であると考えている。合理的な熟慮を促すような確実性が欠如しているとき、慎重に考える根拠がないため、人はあまり深く考えないで意思決定を行なわざるを得ないのである。転職の意思決定がきわめて高い不確実性を含んでいるということは、第4章で詳しく述べた通りである。

第5章での主な論点は、転職する人はどのような経路で職情報を入手しているか、であった。このトピックに関する発見事実としては、3つある。

第1は、日本企業で転職する人は、意外にも人的ネットワークを用いていない、ということである。転職情報を入手するのに弱い結びつきの人（「弱連結」；weak-ties）との個人的な接触（personal contacts）の方法がもっとも頻繁に用いられるとされるアメリカ社会とは異なり、日本の場合は、新聞広告や転職情報誌といった、いままでまったく結びつきのなかったところ（「無連結」；zero-ties）から転職情報を手に入れている人が多かったのである。

第2に、Granovetter理論のエッセンスは、「弱連結はその機能のゆえに強みをもつ」ということであった。Granovetterは、接触の頻度でもって人との関係の結びつきを強・弱に区分しているが、このような分類の仕方には大きな問題がある。

たとえば、日本企業で転職する人のほとんどは、転職の際に、長い付き合いの関係にある人（恩師、同窓生、先輩、親友）に“相談”したうえで転職を決めている。長い付き合いの人とは進学、結婚、就職、転勤などによって、むしろそれほど頻繁に接触していないのが普通であろう。接触の頻度の面から言えば、これらの長い付き合いの関係にある人々との結びつきは弱連結になってし

まう。親密な関係にあるにもかかわらず、弱連結として分類されてしまうわけである。このような矛盾は、人との関係を接触の頻度の観点から強い・弱い の 2次元で分類しているためである。したがって、われわれは人との関係を強・弱・長・短の4次元でからとらえて議論すべきだと考えている（図5-1を参照）。

人々は、重大な決断（転職のような）に対しては、（職場の人々のような）強連結の関係にあっても（転職によって）いずれはその関係が弱くなるような人ではなく、持続する関係（長連結）にある人に接触する傾向がある。このことは、継続するネットワークとの関係の重要性を示唆している。

日本では持続する関係がいかに重要であるかを指摘した研究として、浜口ほか（1979）の研究がある⁷⁾。浜口ほかは、『私の履歴書』50巻に登場する約270人の自叙伝を丹念に調べ、それらの人々の人生行路の転機に際して、進むべき道を教示し、さまざまな面で援助を行なうような、当人にとって非常に重要な人物（レファレント・パーソン）が存在しているという発見事実を報告している。そのようなレファレント・パーソンというのは、単に結びつきが強いだけでなく、一生を通じて持続する関係にある、要するに長い付き合いの関係にある人である。

第3に、転職する人の職種とその人の用いる情報源は密接な関係にある、ということである。すなわち、社内的な職種の仕事に従事している人は「無連結」を、社外的な職種の仕事に従事している人は「強連結」を使用して転職情報を入手しているという傾向が見られる。

以上が、本論文の主要論点である。

第2節 理論的なインプリケーション；「発言」の仕組が機能しない日本企業

本論文では、日本企業で転職する人々の行動の特徴を、主に3つのトピックの観点から考察を行なった。それぞれのトピックの結論は、各章の小括のところで述べられている。ここでは、それらのトピックに関する発見事実からどのようなインプリケーションが得られるかについて、まず理論的な観点から議論してみよう。

本論文の第3章、第4章、第5章での議論は、お互いに独立した内容のトピックについて展開されているが、それぞれのトピックに関する発見事実を注意深くながめてみると、そこには1つの重要な共通の示唆点が見られる。それは、日本企業では従業員が「退出」オプションを採用しにくいばかりか、「発言」オプションも取りにくいのではないだろうか、ということである。このような

仮説はいかなる根拠にもとづいているのだろうか。以下で説明しよう。

日本企業で転職する人の主な転職理由は、会社や仕事に対するなんらかの不満・異議によるものであった（第3章を参照）。なんらかの不満・異議によって「退出」オプションを選択せざるを得なかったということは、「発言」の仕組がうまく機能していないことを間接的に意味する。このことは、次のような事実によっても推測できる。

たとえば、Smith & Misumi (1989) や Cole (1979) などによれば、欧米企業に比べて、日本企業の従業員のほうが、企業や仕事に対する不満が大きいという⁽⁸⁾。しかも、毎年行なわれている欧米企業との比較調査によれば、常に日本企業の従業員の不満度が高い⁽⁹⁾。かりに、日本企業内に「発言」の仕組がうまく機能し、そのことによって従業員の不満が解消されているならば、次の年にはそれらの不満は削減されるはずである。しかし、長年にわたり日本企業の従業員の不満は解消されていないのが現状である。

次のようなことから、日本企業では「発言」の仕組が機能していないことがうかがえる。たとえば、被面接者のほとんどの人は、転職の意思決定を行なう前に、「不満・異議を解消しようと、とくに努力しなかった」と答えており、「いろいろと努力した」と答えている人は、わずか5人に過ぎない（第4章の表4-3を参照）。要するに、大多数の人は、不満な状況を改善しようといろいろと努力しても（つまり「発言」を行なっても）、おそらくは聞いてもらえないだろうと最初から諦めているのである。このように、不満の代替案として「退出」オプションが最初から選択されるのは、転職のような重大な意思決定の場合にはしばしばラジカルな代替案が選択される傾向があるということのほか、企業内に「発言」の仕組が欠如ないし機能しないことをも意味する。

転職情報を求める際に、もっとも密接な人的ネットワークとも言える社内のネットワークとはまったくつながりをもたない「無連結」や社外の人的ネットワークに依存しているということも、ある意味では、企業内で「発言」が許されていないことを意味するだろう（第5章）。従業員の企業へのコミットメントを高く評価する傾向が強い日本企業において、転職情報を社内ネットワークに求める「発言」をすれば、転職することが会社にわかってしまい、会社に対する自分の評価を決定的に悪くする可能性がある。思う通りにうまく転職できればいいが、そうではない場合は、やはりいまの職場に頼るしかない。不用意に「発言」すれば、会社に対する忠誠心にクエスチョンマークを付けられ、評価を悪くしかねないのである。

Hirschman (1970) は、「発言」は、「退出」が制限されている状況でもっとも活発に行なわれると主張している⁽¹⁰⁾。確かに、「退出障壁」が高く、「退

出」が困難な場合は、「発言」のインセンティブは高まるかもしれない。しかし、本当に「退出」を制限すれば、「発言」は活発に行なわれるのだろうか。むしろ、「退出」が自由にできない状況においては、かえって「発言」も制限されてしまうのではないだろうか。

たとえば、もし「発言」を聞く側に、その発言を聞こうとする意欲（インセンティブ）が存在しないならば、どうなるのだろうか。「発言」する側の「退出」が「発言」を聞く側にとってそれほど致命的ではないとか、あるいは「退出障壁」がきわめて高いために「退出」の心配がないようなときは、おそらくどんなことを「発言」されても聞く側は聞く耳を貸さないだろう。そのようなときには、積極的に「発言」を聞こうとする必要性を感じないからである。したがって、おそらく、「退出」が十分可能であり、しかも「退出」オプションが最後のバーゲニング・パワーをもっている場合にのみ、「発言」はその本来の機能を発揮できるだろう。

日本企業に「発言」仕組が欠如ないしくまく機能していないということに対して、次のような反論があるかもしれない。たとえば、外国人が日本企業の工場などを見学してもっとも驚くことの1つは、「提案制度」の実績である。従業員が自主的に行なう提案の内容やその件数には、実に目を見張るものがある。提案制度を含め、1000万人近い人々が参加しているとも言われているQC活動や、そのほかの「労使協議制」などは、言うならば、まさに一般従業員の意見（「発言」）を経営に反映する仕組にほかならない。日本生産性本部の調査によれば、企業レベルの従業員の経営参加は89%にのぼるとい⁽¹¹⁾。

しかし、会社の基本的な政策ないし戦略、あるいは経営者の考え方や指示に対して、従業員が反対の意見を述べたり、異議申しを立てたりすることができるかといえ、大いに疑問である。すでに決まったことに対してはさまざまな「発言」がなされるが、決め方に対する「発言」は制限されているのが現状であろう。たとえば、QC活動を有効的に行なうためにはいろいろと意見を述べ合ったりするが、QC活動そのものに対して反対を唱えたり、異見を発することは許されないのが実状ではないだろうか。仕事に関する応用的なことについての「発言」（いわゆる“カイゼン”がこれに当たるだろうが）はあっても、その基盤的なところに関する「発言」は制限されている。

以上のようなことから、結論的にいえば、「退出」が困難な日本企業では、「退出」が制限されているがゆえに「発言」オプションは機能していない。これが、本論文の理論的なインプリケーションである。「退出」オプションと「発言」オプションは、決してトレード・オフ関係ではないのである。

第3節 実践的なインプリケーション

有能な人材の確保は、企業にとって重要な課題の1つである。従業員の企業への高いコミットメントとロイヤルティーがなければ、企業の発展は望めない。企業が必要とする従業員が「退出」のオプションをあえて選択しなくてもいいような仕組みを考えなければならない。この研究の成果から、どのような実践的なインプリケーション得られるのだろうか。われわれは次の3つのことを指摘しておきたい。

(1) リアリスティック・リクルートメントの実施

第1は、新卒者であれ、中途採用者であれ、従業員を新しく採用するときに、企業はよりリアリスティックなリクルーティング (realistic recruiting) を実施すべきである、ということである。リアリスティック・リクルートメントの基本的な目的は、新入社員のもつ過大な当初の期待 (initial expectations) を引き下げることにある。つまり、新入社員にありのままの情報を提供することによって、自分がこれから入社しようとする会社や与えられる仕事に対して客観的な見方をもたせ、入社前後における認識のギャップをできるだけ無くそうとすることを目指すものである。リアリスティック・リクルートメントによって新入社員の過度の期待が引き下げられることを、Wanous (1980)⁽¹²⁾は「予防接種の効果」(vaccination effect)と呼んでいる。

従業員の採用のときに、(企業や仕事のネガティブな側面をも含めた)リアリスティックな情報を提供することによって、かえって必要な人材に逃げられてしまうのではないかという懸念があるかもしれない。しかし、Wanous (1980)は、リアリスティック・リクルートメントの効果 (impact) に関する13の研究をレビューし、企業の入り口(つまり入社)の段階で企業がリアリスティックなリクルートメントを実施したからといって、従業員の採用にマイナスの影響をきたすことはない、と結論づけている。むしろ、リアリスティック・リクルートメントによって採用されたグループの従業員は、リアリズムを体験しなかったグループの従業員より、定着率が高いことが確認されている⁽¹³⁾。リアリスティック・リクルートメントによって従業員の定着率が高まるのであれば、当然ながら企業が負担する採用コストも低くなる。

従業員の採用時にリアリスティック・リクルートメントを実施している日本企業が意外に少ない。われわれは、日本を代表する28社の会社案内のパンフレットをはじめ、そのほかのさまざまな就職ガイドブック(14冊)に紹介された会社案内を丹念に調べてみたが、自社のネガティブな状況にふれているケースは見当たらなかった⁽¹⁴⁾。

入社前の期待が大きければ、入社後の失望も大きく、場合によっては転職のきっかけとなりかねない。入社前後における認識のギャップが転職の1つのきっかけになっていることは、第3章ですでに述べた通りである。

したがって、企業の対応策としては、従業員を新しく採用するときに、できるだけ自社の実状や仕事の中身に関するリアルな情報を提供し、そうすることによって過大な期待をもって入ってくる人（結局はいつかやめてしまう可能性が高い人）を組織の入り口の段階で排除することができるのである。従来のような採用方法だと、自社の組織風土に合わない人を採用してしまう可能性がある。

（2）個別の「発言」をきちんと取りあげる仕組の必要性

第2点としては、日本企業は、「退出障壁」⁽¹⁵⁾を高くしている以上に、企業内における従業員の「発言」もきちんと取りあげる仕組が必要であるということである。もちろん、日本企業に従業員の「発言」というのを可能にする仕組がないわけではない。しかし、それらの仕組を用いても、本来は可能かもしれないが、実は非常に「発言」しにくいのが実状ではないだろうか。

たとえば、労働組合や職場の協議会（労使協議会）などの形の仕組はある。しかし、従業員の「発言」を実質的に可能にするためには、従業員一人一人の個別のボイスをきちんと取りあげる条件を作り上げる必要がある。とくに、管理職になれば、労働組合とはほとんど無関係になるし、場合によっては従業員の意見を代弁する労働組合の「発言」を押さえ込む役を演じなければならないかもしれない。日本企業に管理職の人々の「発言」を取りあげる仕組がないのは、大きな問題であると言わねばならない。

（3）「無連結」の情報の質の向上

最後に、より広い社会的なインプリケーションとして、次の点をコメントしておこう。日本の場合は、転職に限られた情報のなかで行なわれているがゆえに、「ミスマッチ」の可能性が排除できない。つまり、第5章で詳しく議論したように、日本企業で転職する人の多くが「無連結」のところから転職情報を手に入れているために、転職に失敗するケースが出てくる可能性が高いのである。不正確な情報のために、転職する人と転職先の企業との間にミスマッチが生じれば、転職する本人はもちろん、採用を行なう企業側にとっても大きなマイナスである。したがって、ミスマッチを無くすためには、やはり「無連結」の転職情報の質をもっと上げていくような努力が必要であろう。企業側は、リアリスティック・リクルートメントの観点からも、より正確で、より客観的な情報を提供する必要がある。

第4節 残された研究課題

本研究は、日本企業で転職する人々の行動の特徴を明らかにすることを目的としたものである。研究方法としては、実際に転職の経験をもつ人々の「生」の声を丹念に聞くという意図から、インテンシブな面接方法が用いられた。それは、われわれの研究がある特定の仮説の検証を目的としているのではなく、企業からの「退出」が困難な状況にあるにもかかわらず、あえて転職を試みた人々の行動を説明できる理論的な枠組を探ろうとする、いわば仮説発見型の研究であるからである。

いままでの転職の研究は、転職を左右する要因を特定化することに主な重点をおいてきた。たとえば、転職率はどのような経済的な変数（失業率、経済成長率など）によってもっとも影響されるのか、あるいは転職を促す企業内における不満要因（給与水準、仕事の内容など）は何かを特定化させるために、大量のサンプルを用いて統計的な分析を行なうような研究が主流をなしていたのである。それらの研究では、客観的なデータ（転職を左右する要因を数字の形で変換したもの）をインプット変数とし、転職率やその他の転職を表すデータをアウトプット変数にして、両変数を統計分析が可能な関係に操作化するのが重要な作業の一つであった。

しかし、いま述べた「インプット」と「アウトプット」の間には、たとえば転職する当事者の意図や、身をおいている日本企業をとりまくさまざまな条件（たとえば「退出障壁」が高いという特殊性など）といった要素が存在し、転職行動はそのような諸要素によって大きく影響されているはずである。従来の転職研究においては、そのような要素を、いわば「ブラック・ボックス」にしてしまったために、日本企業で転職する人がどのようなプロセスを経て転職という意思決定に至ったのか、転職に関する情報をどのような方法で入手しているのか、そして特定の転職情報源とはどのような必然的なつながりをもっているのかといったことが、転職行動と具体的にどのようなかかわりをもっているかについては有効な答を出すのが難しかった。

また、研究の主な関心が「なぜ転職するのか」という転職理由にあったために、転職の直接的なきっかけと転職理由とは必ずしも同一ではない、という事実を看過している。転職することを強く意識し決心したときの具体的な状況を当事者から聞いてみない限り、転職の直接的なきっかけを「発見」することは、おそらく困難であろう。

われわれは、前述したような従来の研究が持っている問題点を十分念頭におきながら研究を進めてきたつもりである。しかしながら、本研究は次のような

課題を残している。

まず、研究方法の限界を指摘しておかねばならないだろう。面接調査の研究
方法の短所については、すでに第2章のところで述べた通りである。むしろ、
ここでコメントしておくべきことは、われわれのサンプルについてである。わ
れわれは、サンプルの選定に当たり、「雪だるま式サンプリング」(snowball
sampling)と呼ばれる方法を用いて、非公式インタビューを含め、67人(公
式には43人)を確保することができた。サンプル数の十分さに関しては議論
の余地があるかもしれない。しかし、一人一人に面接し、その面接内容のすべ
てをテープ起こしをするには、おのずとサンプル数は限られる⁽¹⁶⁾。

今後の研究では、よりきちんとしたランダム・サンプリングを行ない、より
多数の調査対象について分析することが要求される。そのためには、たとえば
サンプルを性別、年齢別、職業別、職種別、勤続年数別、階層別、産業別、企
業規模別などに分類し、できるだけ多数の人を対象にした質問表調査を実施す
ることが考えられる。質問表調査では、まず、本研究で明らかになった発見事
実を検証し、本論文で提示した理論の内容をより豊かなものにしていく必要が
あろう。

たとえば、第4章でわれわれは、転職という重要な意思決定があまり熟慮し
ないでなされるのは、重大な意思決定がもつ不確実性のためである、という仮
説を提示した。しかし、転職者全員が熟慮しないで転職の意思決定を行なっ
たというわけではない。われわれのサンプルで言えば、約2割強(23%)
の人々については、違った意思決定のパターンが見られたのである⁽¹⁷⁾。

そのような異なる意思決定のパターンについては、今回の研究ではふれな
かった。この点をより深く掘り下げていくだけの理論的な意味があるかどうかは、
やはり吟味してみる必要性があるように思われる。そのためには、より多くの
サンプルを対象とした調査が要求されよう。

また、われわれは転職の経験をもっている人々だけを対象にして面接調査を
行なったが、転職を思いとどまった人々(「やめなかった」意思決定をした人
々)の話も聞いてみる必要性があるのではないだろうか。彼らはなんらかの形
で「発言」を行なったがために、そしてその「発言」が受け入れられたために、
あえて「退出」のオプションを選択しなかった、というふうと考えられる。し
たがって、彼らがどのような方法で「発言」をしたのか、そのような「発言」
を取りあげる仕組とは何だったのかを調べてみる必要がある。

本研究では、日本企業には個別の従業員(とくに管理職の人々)の「発言」
をきちんと取りあげる仕組の必要性を強調したが、「やめなかった」人々を調
べてみることによって、いま述べたように、ひょっとするとそのような仕組が

実はなんらかの形で機能しているという事実が明らかになるかもしれない。

あるいは、実は「退出障壁」があまりにも高過ぎて、やめようと思ってもやめられなかった、というのが現状なのかもしれない。もしそうだとすれば、われわれの指摘通りに、日本企業には「発言」が非常にしにくい仕組みになっている、ということの意味する。

どちらが正しいかは、転職した人々だけではなく、今後の研究では転職を思いとどまった人々の話も丹念に聞いてみる必要がある。もちろん、このような人々を識別することはきわめて難しいが、それを克服する必要がある。

注)

- (1) ここでいう「見解」(point's of view)とは、人のものの見方や考え方、視点、価値観なども含めた意味として用いている。
- (2) 職場における従業員間の関係が仕事上の役割や職務上の権限にもとづいた上下関係をベースにして、かなり機能的(Functional)な関係にある欧米の企業とは異なり、日本企業では職務分担が個人別にきちんとおこなわれておらず、集団単位で仕事が進められているために、人間関係がものをいう場面がしばしば出てくる。
- (3) 直属上司との人間関係の重要性については、次の論文を参照。
若林満・南隆男・佐野勝男、1980、「わが国産業組織における大卒新入社員のキャリア発達過程：その継時的分析」『組織行動研究』、慶応義塾大学産業研究所、第6号。
- (4) 日本の会社がリアリスティック・リクルートメントを実施していないということは、日本を代表する大企業28社を含め、多数の会社の「会社案内」や新卒者向けの就職ガイドを調べて確認した(3章の第3節を参照)。リアリスティック・リクルートメントの概念については、次の論文の第3章を参照。Wanous, J.P. (1980), Organizational Entry: Recruitment, Selection and Socialization of Newcomers, Addison-Wesley.
- (5) 転職の直接的なきっかけは、Herzbergが用いた「臨界事象法」(critical incidents method)の調査方法によるものである。つまり、ただ単に転職の理由を聞くよりも、会社をやめる気になった経緯を語ってもらうことによって、転職のきっかけを割り出すことができたのである。
Herzbergの「臨界事象法」に対しては、方法論への疑問を呈する声もあるが、仮説発見には優れた研究方法の1つである。
- (6) Cyert, R.M., and J.G. March (1963), A Behavioral Theory of the Firm, Prentice-Hall, Inc. Englewood Cliffs, New Jersey, pp123.
- (7) 浜口恵俊編、1979、『日本人にとってキャリアとは一人脈のなかの履歴一』、日本経済新聞社。
- (8) Smith, P.B., and J. Misumi (1989), "Japanese Management: A Sun Rising in the West," C.L. Cooper and I. Robertson (Eds), International Review of Industrial and Organizational Psychology, New York: W-

iley.; Cole, R.E. (1979), Work, Mobility and Participation: A Comparative Study of Japanese and American Industry, University of California Press, Press, Los Angeles CA.

- (9) 電気総連が毎年行なっている日本、ヨーロッパ、アメリカの電気産業の比較調査を参照。
- (10) Hirschman, A.O. (1970), Exit, Voice, and Loyalty. Cambridge, MA: Harvard University Press. (三浦隆之訳、『組織社会の倫理構造』、ミネルヴァ書房、1975、第4章を参照。)
- (11) 渡辺孝雄、1987、『日本的経営の変貌』、学生社、155ページから引用。
- (12) Wanous, J.P. (1980), Organization Entry: Recruitment, Selection, and Socialization of Newcomers (Chap.3), Addison-Wesley.
- (13) Ibid., pp63-79を参照。そのほかのリアリスティック・リクルートメントの効果についてWanousは、仕事の業績の面で、リアリズムを体験した従業員のほうが高いという結果の研究があることを指摘している。
- (14) 会社案内の例をいくつか挙げてみよう。次のケースは、(財)内外学生センターで発行している1993年度の『就職のための会社案内—企業研究版—』からランダムに選んだものである。

Y社

「少人数精鋭という言葉をよく耳にしますが、当社の場合にはひと味違う“全員精鋭”。人材育成に関しては一人一人とことん大切にしていきたいというのが当社の社風。——減点方式ではなく、加点主義というカタチで各自の能力を評価しているのです。」

T社

「“企業は人なり”と言われるように、事業展開を支えていくのは社員及びスタッフにほかなりません。当社ではひとりひとりが自分の力を存分に生かせるよう、——学閥や派閥のない自由な社風が特徴であり、社員にとって働き甲斐のある雰囲気、何よりも大切にしています。個性を押さえ込むことなく、大切な人材をむだにはしません。——建設的な率直な意見を、どしどし発言してください。」

M社

「知ってほしいのは当社の“風土”。——ノルマもなければ残業もない。若いからといって軽んじられ

ることもない。」

以上の3つのケースと、次の韓国のある大企業K社のケースは、非常に対照的である。次の文章は、K社の会社案内パンフレットに紹介されているある社員の発言である。「私の辞典には、日曜日が1カ月に2回」という見出しと本人の写真入りで、パンフレットの1ページ全体を使って紹介されている。休みがいかに少ないかをそのまま紹介していることが特徴である。

K社

「入社以来、月に4回にある日曜日は私とは無縁のもの。
休暇は、毎年長くても3日!

でも、家では100点満点の亭主であり、90点のパパです。仕事ばかりやっているのに、なぜそんなに点数が高いですか?

それは、月2回しかない短い休日ではあるが、仕事以上に家族にも一緒懸命にサービスするのがその秘訣です。」

- (15) 日本企業の「退出障壁」が高いということについて、第1章を参照。
- (16) したがって、われわれの研究は、小数のサンプル数によるなんらかのバイアスを受けた可能性があるかもしれない。
- (17) 第4章の表4-3を参照。

【参考文献】

- Abegglen, J. C. (1958), The Japanese Factory: Aspects of its Social Organization. Glencoe, The Free Press. (占部都美監訳、『日本の経営』、ダイヤモンド社、1958。)
- Argyris, C., and D. A. Schon (1978), Organizational Learning: A Theory of Action Perspective, Reading, Mass.: Addison-Wesley.
- Armknicht, P. A., and J. F. Early (1972), "Quits in Manufacturing: A Study of Their Causes," Monthly Labor Review 95:31-37.
- Behrend, H. (1953), "Absence and Labour in a Changing Economic Climate," Occup. Psychol 27:69-79.
- Blau, P. M. (1973), The Organization of Academic Work. New York: Wiley.
- Brim, O. G., D. C. Glass, D. E. Lavin, and N. Goodman (1962), Personality and Decision Processes, Stanford: Stanford Univ. Press.
- Cole, R. E. (1973), "Functional Alternatives and Economic Development: An Empirical Example of Permanent Employment in Japan," American Sociological Review 38.
- Cole, R. E. (1979), Work, Mobility and Participation: A Comparative Study of Japanese and American Industry, University of California Press, Los Angeles CA.
- Cyert, R. M., W. R. Dill, and J. G. March (1958), "The Role of Expectations in Business Decision Making," Administrative Science Quarterly 13:307-340.
- Cyert, R. M., and J. G. March (1963), A Behavioral Theory of the Firm, Prentice-Hall, Inc. Englewood Cliffs, New Jersey. (松田武彦・井上恒夫訳、『企業の行動理論』、ダイヤモンド社、1967。)
- Deci, E. L. (1975), Intrinsic Motivation, Plenum Press, New York. (安藤延男・石田梅男、『内発的動機づけ』、誠信書房、1980。)
- Doeringer, P. B., and M. J. Piore (1971), Internal Labor Markets and Manpower Analysis. Lexington: D. C. Heath.

- Engel, J. F., D. J. Kollat., and R. D. Blackwell (1968), Consumer Behavior, New York: Holt, Rinehart and Winston.
- Fellner, C. H., and J. R. Marshall (1968), "Twelve Kidney Donors," Journal of the American Medical Association 206:2703-2707.
- Fellner, C. H. (1970), "Kidney Donors," in J. Macaulay and L. Berkowitz (eds.), Altruism and Helping Behavior. New York : Academic Press.
- Fellner, C. H., and S. Schwartz (1971), "Altruism in Disrepute," New England Journal of Medicine 254 (March 18):582-585.
- Festinger, L. (1957), A Theory of Cognitive Dissonance. Stanford, Calif.: Stanford University Press. (末永俊郎監訳、『認知的不協和の理論』、誠信書房、1965。)
- Fry, F. J. (1973), "A Behavioral Analysis of Economic Variables Affecting Turnover," Journal of Behavioral Economics 2:247-295.
- Ginzberg, E., S. W. Ginsburg., S. Axelrad., and J. L. Herma (1951), Occupational Choice, New York: Columbia Univ. Press.
- Granovetter, M. S. (1973), "The Strength of Weak Ties," American Journal of Sociology 78:1360-1380.
- Granovetter, M. S. (1974), Getting a Job: A Study of Contacts and Careers, Cambridge, MA.: Harvard University Press.
- Hackman, J. R., and G. R. Oldham (1975), "Development of the Job Diagnostic Survey," Journal of Applied Psychology 60.
- Hansen, F. (1972), Consumer Choice Behavior, New York: Free Press.
- Hendrick, C., J. Mills., and C. A. Kiesler (1968), "Decision Time as a Complexity of Equally Attractive Alternatives," Journal of Personality and Social Psychology 8:313-318.
- Herzberg, F., B. Mausner., and B. B. Snyderman (1959), The Motivation to Work, New York: John Wiley & Sons.
- Herzberg, F. (1966), Work and the Nature of Man, Cleaveland: World. (北野利信訳、『仕事と人間性』、東洋経済新報社、1978。)
- 樋口美雄、1988、「転職行動と賃金構造」『日本労働協会雑誌』、No. 345, May.
- 樋口美雄、1991、『日本経済と就業行動』、東洋経済新報社。
- Hill, Reuben (1970), Family Development in Three Generation, Cambridge: Schenkman Publishing Company.
- Hirschman, A. O. (1970), Exit, Voice, and Loyalty. Cambridge, MA: Harvard University Press. (三浦隆之訳、『組織社会の論理構造—退出・告発・ロイヤ

- ルティ』、ミネルヴァ書房、1975。)
- Hulin, C.L., and M.R. Blood (1968), "Job Enlargement, Individual Differences and Work Responses." Psychological Bulletin 69:41-55.
- Hulin, C.L., R. Katerberg., and H.E. Miller (1979), "Evaluation of the Mobley, Horner, and Hollingsworth Model of Employee Turnover," Journal of Applied Psychology 64.5:509-517.
- Hulin, C.L. (1986), "Effects of Changes in Job Satisfaction Levels on Employee Turnover," Journal of Applied Psychology 52:122-126.
- 古川久敬、1988、『組織デザイン論—社会心理学的アプローチ』、誠信書房。
- 伊丹敬之・加護野忠男、1989、『ゼミナール経営学入門』、日本経済新聞社。
- 今井賢一・小宮隆太郎編、1989、『日本の企業』、東京大学出版会。
- 石田英夫・井関利明・佐野陽子編、1978、『労働移動の研究—就業選択の行動科学—』、総合労働研究所。
- Janis, I.L., and L. Mann (1977), Decision Making, The Free Press, New York.
- Johnson, R.J. (1974), "Conflict Avoidance Though Acceptable Decisions," Human Relation 27:71-82.
- Kadushin, C. (1958), "Individual Decisions to Undertake Psychotherapy," Administrative Science Quarterly 13:378-411.
- 加護野忠男、1988、『組織認識論』、千倉書房。
- 加護野忠男、1988、『企業のパラダイム変革』、講談社現代新書。
- 加護野忠男、1988、「自由とコミットメント」『ビジネス・レビュー』、第36巻、第1号。
- 加護野忠男・小林孝雄、1988、「見えざる出資：従業員持分と企業成長」伊丹敬之ほか『競争と革新—自動車産業の企業成長（9章）』、東洋経済新報社。
- 加護野忠男・小林孝雄、1989、「資源抛出と退出障壁」今井賢一・小宮隆太郎編『日本の企業（4章）』、東京大学出版会。
- 金井壽宏、1987(a)、「企業者ネットワークにおける弱連結の強み—ネットワークングにおけるパラドクスの実証分析」『国民経済雑誌』、第155巻、第4号。
- 金井壽宏、1987(b)、「企業家コミュニティにおけるネットワーク組織の生成と機能—M. I. T. エンタープライズ・フォーラム運営者の当事者見解の分析」『神戸大学経営学年報』、第33巻。
- 金井壽宏、1990、「経営組織論における臨床的アプローチと民族的アプローチ—定性的研究方法の基礎と多義性を探る—」『国民経済雑誌』、第159巻、

第1号。

金井壽宏、1990、「エスノグラフィーにもとづく比較ケース分析一定性的研究方法への一視角」『組織科学』、第24巻、第1号。

金井壽宏、1992、「キャリアを漂流させないで」『人材教育』、January。

鎌田慧、1986、『日本人の仕事』、平凡社、

小林紀興、1989、『自分の活かす転職の研究』、講談社。

Katona,G.(1953). "Rational Behavior and Economic Behavior," Psychology Review 60(5):307-319.

Katona,G.,and E.Mueller(1954). "A Study of Purchase Decision," in Loncoin Clark(ed.),Consumer Behavior.New York:New York University Press,30-87.

小池和男、1991、『仕事の経済学』、東洋経済新報社。

雇用開発センター(財)編、1990、『転職白書』、二期出版。

数家鉄治、1985、『現代経営の組織理論』、文眞堂。

Ley,R.(1966). "Labor Turnover as a Function of Worker Differences,Work Environment and Authoritarianism of foremen," Journal of Applied Psychology 50:497-500.

Lincoln,J.R.,and A.L.Kalleberg(1985). "Work Organisation and Workforce commitment:A Study of Plants and Employees in U.S. and Japan," American Sociological Review 50:738-760.

Louis,M.L.(1990). "Acculturation in the Workplace:Newcomer as Lay Ethnographer," in B.Schneider eds.,Organizational Climate and Culture, San Francisco,CA:Jossey-Bass.

Maccby,M.(1988),Why Work,Simon and Schuster,Inc.(川勝久訳、『Why Work =新世代人のモチベーションとリーダーシップ=』、ダイヤモンド社、1989。)

March,J.G.,and H.A.Simon(1958),Organization,New York:John Wiley & Sons.(土居守章訳、『オーガニゼーションズ』、ダイヤモンド社、1977。)

March,J.G.,and J.P.Olson(1976),Ambiguity and Choice in Organizations, Universitetsforlaget.(遠田雄志、アリソン・ユング訳、『組織におけるあいまいさと決定』、有斐閣選書、1986。)

McGregor,D.(1960),The Human Side of Enterprise,New York:McGraw-Hill.(高橋達男訳、『新版企業の人間の側面—統合と自己統制による経営—』、産業能率短期大学、1970。)

- 三戸公、1991、『会社ってなんだ』、文眞堂。
- Mobley, W. H., R. W. Griffeth., H. H. Hand., and B. M. Meglino (1979). "Review and Conceptual Analysis of the Employee Turnover Process." Psychological Bulletin 86:493-522.
- Mobley, W. H. (1982). Employee Turnover: Causes, Consequences, and Control. Addison-Wesley Publishing Company.
- 盛山和夫、1985、「『弱い紐帯の強さ』再考」『数理社会学の現在』、数理社会学研究会、163-174ページ。
- Muchinsky, P. M., and M. L. Tuttle (1975). "Employee Turnover: An Empirical and Methodological Assessment." Journal of Vocational Behavior 14: 43-77.
- 村松久良光、1983、『日本の労働市場分析—内部化した労働の視点より—』、白桃書房。
- Myers, C. A. (1957). "Labor Market Theory and Empirical Research." in The Theory of Wage Determination (ed), J. T. Dunlop, London: Macmillan, 317-326.
- 中谷彰宏、1991、『第2新卒』、ダイヤモンド社。
- N H K 放送文化調査研究所、1989、『N H K 世論調査資料集』、N H K サービスセンター。
- 二村敏子編、1982、『組織の中の人間行動』、有斐閣。
- 小野旭、1989、『日本的雇用慣行と労働市場』、東洋経済新報社。
- Palmer, G. L. (1954). Labor Mobility in Six Cities: A Report on the Survey of Patterns and Factors in Labor Mobility, 1940-1950. New York: Social Science Research Council.
- Parnes, H. S. (1954). Research on Labor Mobility: An Appraisal of Research Findings in the United States. New York: Social Science Research Council, 1954.
- Pollay, W. R. (1970). "The Structure of Executive Decisions and Decision Times." Administrative Science Quarterly 15:459-471.
- Porter, L. W., and R. M. Steers (1973). "Organizational, Work, and Personal Factors in Employee Turnover and Absenteeism." Psychological Bulletin 80:151-176.
- Price, J. L. (1977). The Study of Turnover. Ames, Iowa: Iowa State University Press.

- Ree, A. (1966). "Information Networks in Labor Markets," American Economic Review 2, May.
- Reynolds, L. G. (1951), The Structure of Labor Markets: Wages and Labor Mobility in Theory and Practice, New York: Harper and Brothers.
- リクルート総合研究機構、1991、『2000年—2010年労働力需給予測調査；先行研究レビュー』。
- リクルート総合研究機構、1991、『労働市場の将来動向を理解するために』。
- 労働省編、1990、『労働白書』。
- 労働省編、1991、『労働白書』。
- 労働省編、1992、『労働白書』。
- Saleh, S. D., R. J. Lee, and E. P. Prien (1965), "Why Nurses Leave Jobs: An Analysis of Female Turnover," Personnel Administration 28:25-28.
- 佐野陽子、1989、『企業内労働市場』、有斐閣。
- 佐藤郁哉、1992、『フィールドワーク』、新曜社。
- Schein, E. H. (1980), Organization Psychology (3rd edition), Prentice-Hall, Inc. (松井たま夫訳、『組織心理学』、岩波書店、1981。)
- Schwartz, S. (1970), "Moral Decision Making and Behavior," in J. Macaulay and L. Berkowitz (eds.), Altruism and Helping Behavior, New York: Academic Press.
- Shaver, K. G. (1975), An Introduction to Attribution Processes, Winthrop Publishers, Inc. (稲松信雄・生熊讓二訳、『帰属理論入門』、誠信書房、1981。)
- Shubik, M. (1958), "Studies and Theories of Decision Making," Administrative Science Quarterly 13:289-306.
- 鹿又伸夫、1991、『弱い紐帯の強さ』小林淳一・木村邦博編『考える社会学(7章)』、ミネルヴァ書房。
- Simon, H. A. (1957), Models of Man: Social and Rational, New York: Wiley.
- Simon, H. A. (1976), Administrative Behavior: A Study of Decision-Making Processes in Administrative Organization, 3rd Ed., New York: Free Press. (松田武彦・高柳暁・二村敏子訳、『経営行動』、ダイヤモンド社、1989。)
- Simon, H. A. (1977), The New Science of Management Decision, Prentice-Hall, Inc. (稲葉元吉・倉井武夫訳、『意思決定の科学』、産業能率大学出版部、1979。)

- Simon, H. A. (1983), Reason in Human Affairs, Stanford Univ. Press.
 (佐々木恒男・吉原正彦訳、『意思決定と合理性』、文眞堂、1987。)
- Simmons, G. H., S. D. Klein., and K. Thornton (1973), "The Family Member's Decision to be a Kidney Transplant Donor," Journal of Comparative Family Studies, April:88-115.
- Smith, P. B., and J. Misumi (1989), "Japanese Management: A Sun Rising in the West," C. L. Cooper and I. Robertson (Eds), International Review of Industrial and Organisational Psychology, New York: Wiley.
- Snyder, R. C., G. D. Paige (1958), "The United States Decision to Resist Aggression in Korea," Administrative Science Quarterly 13:341-378.
 若林満・松原敏浩編、1988、『組織心理学』、福山出版。
- Stagner, R. (1969), "Corporate Decision Making: An Empirical Study," Journal of Applied Psychology 53:1-13.
- Stone, E. F. (1978), Research Methods in Organizational Behavior (5th edition), Goodyear Publishing Co., Inc. (鎌田伸一・野中郁次郎訳、『組織行動の調査方法』、白桃書房、1980。)
- 田尾雅夫、1991、『組織の心理学』、有斐閣ブックス。
- 津田眞すみ、1987、『日本的経営の人事戦略』、同文館。
- 津田眞すみ編、1982、『現代の日本的経営』、有斐閣。
- 高橋達男・松田武彦編、1971、『意思決定の諸問題』、現代経営思想シリーズ。
- Taylor, D. (1965), "Decision Making and Problem Solving," pp.48-86 in James March (ed.), Handbook of Organization. Chicago: Rand McNally.
- Turkel, S. (1972), Working. (中山容ほか訳、『仕事』、晶文社、1983。)
- Turkel, S. (1980), American Dreams-Lost & Found. (中山容ほか訳、『アメリカン・ドリーム』、白水社、1990。)
- 占部都美、1969、『企業の意思決定論』、白桃書房。
- 占部都美・坂下昭宣、1975、『近代組織論(2) —マーチ=サイモン—』、白桃書房。
- Vroom, V. H. (1964), Work and Motivation, New York: Wiley (坂下昭宣他訳、『仕事とモチベーション』、千倉書房、1972。)
- 若林満・南隆男・佐野勝男、1980、「わが国産業組織における大卒新入社員のキャリア発達過程：その継時的分析」『組織行動研究』、慶応義塾大学産業研究所、第6号、。
- 若林満・松原敏浩編、1988、『組織心理学』、福村出版社。

Wanous, J. P. (1980), Organizational Entry: Recruitment, Selection, and Socialization of Newcomers, Addison-Wesley.

渡辺孝雄、1987、『日本の経営の変貌』、学生社。

吉原英樹、1969、『行動科学的意思決定論』、白桃書房。

尹大栄・摩文志・楊杜、1990、「職場の社会構造—極東地域のカラー・テレビ工場の比較研究—」『六甲台論集』、第36巻、第4号。

尹大栄、1991、「従業員のモビリティ」『六甲台論集』、第38巻、第1号。