

上海市内に勤める中国人の転職行動と組織間キャリア形成に関する考察

神戸学院大学 経営学部准教授 日高 謙一

1 課題

日本を代表する大企業だけでなく多くの中小企業がアジア各地域に現地法人を持ち、生産活動あるいは現地市場での販売活動を行っているが、現地においては知名度が低い中小企業は現地人材の採用あるいは従業員のリテンション(つなぎとめ)に苦労している。日系企業が多く進出している中国の沿海部やタイなどではすでに賃金水準は高くなっているため、現地拠点を開発拠点として位置づけ、日本本社との水平的分業体制を築いている、あるいはそれを目指している企業も多い。そうした企業は現地法人のオペレーションに有能な現地人材を求めている。そのために、育成した人材が企業に定着するか否かわからないまま、それでも必要だと認めて人材育成への投資を行なっている。

特に、経済成長の著しい上海市ではどの企業も恒常的な人材不足の状態であり、現地従業員の転職が多いと言われている。しかし、転職という行動は、転職機会が多いという環境からのみ説明できるとは考えられない。実際、上海のような転職機会が多く見える地域でさえ、現在の会社で働きたいと考えている現地従業員が以外と多くいる¹。したがって、環境要因に加えて、所属する企業に対する個人の関わり方について知ることが、彼らの転職行動を説明する上で必要だと考えられる。そこで、まずは2007年2月末から3月初旬にかけて上海市内の日系企業に勤める中国人従業員に対して、会社と自分自身との関係を質問する調査を行った。

人は、これまで自分が属する会社の中で獲得、蓄積してきたものと、その会社の中で将来獲得できると期待できるものを比較し、現在所属している会社との間で今後のどのような関係を築いていくか考える。そして、現在所属している会社から獲得できると期待できるものと、転職によって獲得できると期待できるものを比較して、後者の方がより大きいと期待するから転職を望む。では、実際に転職をしたことによって期待していたものがはたして得られたのであろうか？2007年の調査に引き続き、2008年に上海市内で働く転職経験のある人に対して、転職サイクルや転職前後の処遇の変化を質問する調査を行った。

本稿は、2つの調査から読み取ることができる、上海市内で働く人の個人と会社との関係に関する考え方、およびキャリア形成における転職の意味を考察する。

2 組織コミットメント

2007年調査では個人と組織の関係を、組織コミットメントという概念でとらえている。人が何かにコミットするとは、その人がその対象に対して自我を同一視することを意味する。同一視するといってもその程度が問題であるので、コミットメントは程度の問題としてとらえられる。人は様々なものにコミットをしている。仕事そのものにコミットしていることもあれば、自分のキャリアにコミットしていることも、仕事から得られる給料その他にコミットしていることもある。組織コミットメントとは自分が属する

組織に対するコミットメントである。2007 年調査では会社という組織へのコミットメント水準をとらえている。組織コミットメントに着目したのは、組織コミットメントが離職意図と強い関連があるということが多くの研究で報告されているからである。特に、組織コミットメント水準の低下は、離職行動の前兆であるとも言われている²。しかし、逆に組織コミットメント水準が高いからといって離職しないわけではない。この関係を理解するためには、組織コミットメントを下位概念に分解して考える必要がある。

組織コミットメント水準は、個人が組織の目標や価値を自己のものとして内在化していき、組織に対して好意的な態度を形成することによって高まる。また、組織から個人が組織から得られるものの価値が高くなると組織コミットメント水準が高まる。このように、組織コミットメントには情緒的な要素と功利的な要素が存在していると言われる。本調査でも組織コミットメントをこの 2 つの側面からとらえる。さらに、情緒的な要素を、愛着、つまり組織が好きだからという感情的なコミットメントと、組織の目標や価値観を自分の中に取り込み内在化させたようなコミットの仕方の 2 つに区別し、組織コミットメントを 3 要素でとらえられることが多い³。これらの要素は順に、愛着的要素、内在化要素と呼ばれる。内在化要素は愛着的要素の基礎になると考えられるが、必ずしも内在化の要素が高まったから好きになるというわけでもないと考えられるため、情緒的要素をさらに 2 つの要素に分解して考える。また、仕事を通じて得られる知識や技能などの獲得がその組織にとどまろうとする理由であったり、会社を辞めると損だ、あるいは辞めると他の仕事が見つからないということが組織にとどまろうとする理由であったりする場合、このような功利的なコミットメントを、存続的要素と呼ぶ。

3 組織コミットメント調査の結果

1) 調査概要

2007 年 2 月後半から 3 月初めにかけて上海周辺の日系企業で働く中国人従業員に対する組織コミットメントの調査を行った。対象とした従業員は部門マネジャー未満の階層（以下、中国語質問紙で使用した副部長という呼称を使う）で、23 歳から 44 歳までである。データの収集は、製造業、商社、運輸物流、ソフトウェア開発、サービスの業種から、まず調査に協力していただける企業を探し、その企業で 10 名程度の回答者を紹介してもらいその場でアンケートに記入してもらった。実際のデータ収集作業は、現地コンサルティング会社に依頼し⁴、200 の有効回答を得た。

田尾編(1997)の調査を参考に 5 点尺度で組織コミットメントに関する 48 の質問、および組織コミットメントに関連する近接概念として、仕事コミットメント、職務満足度についてもいくつかの質問を行った⁵。デモグラフィック要素として、出身地、性別、年齢、月収、勤続年数、前職経験、職位、婚姻状況、最終学歴を質問した。

2) サンプルの特徴

表 1

本籍			性別			年齢			転職経験		
	度数	パーセント		度数	パーセント		度数	パーセント		度数	パーセント
上海	122	61.0	男性	102	51.0	23歳以下	14	7.0	あり	153	76.5
上海以外	78	39.0	女性	98	49.0	24～34歳	131	65.5	なし	47	23.5
						35～44歳	55	27.5			

勤続年数		
	度数	パーセント
1～3年以下	136	68.0
4～6年以下	43	21.5
7～15年以下	21	10.5

まず、省単位で出身地を質問したが、各省ごとに解析可能な回答数が現われなかったもので、上海市出身とそれ以外の 2 カテゴリーに分類している。上海市出身が 6 割超となっており、サンプルの大半は都会っ子である。男女比率はほぼ半々で、部門マネジャーになる前の比較的若い年齢層を対象にしているので、サンプルの 70%超は 34 歳以下、残りは 35 歳以上で若干 40 代前半のサンプルが含まれている。若い世代のサンプルであるが、3/4 超に転職経験がある。サンプルの 70%近くが勤続年数 3 年以下で、6 年以下を加えると 90% 近くに達する。サンプルの 75%以上が前職経験を持っていることとあわせて考えると、サンプルの 70%近くは現在の会社に転職してきて数年（せいぜい 6 年以下）で、20%近くが現在の会社が初めて就職した会社であるという特徴をもったサンプルである。

表 2

学歴			給与		
	度数	パーセント		度数	パーセント
高専（中専含）	34	17.0	2000元未満	33	16.5
大専	70	35.0	2000～4000元未満	88	44.0
大学（本科）	96	48.0	4000～5000元未満	29	14.5
			5000～8000元未満	35	17.5
			8000～10000元未満	11	5.5
			10000元以上	4	2.0

20 年前には現在ほど、高等教育が大衆化されていなかったため、40 歳前後の年齢の高い階級では、高専（中専含む）のサンプル比率が高くなってしまふ。そのためか、月収の水準は上海における平均的な会社員の月給与水準から大きくかけはなれているサンプルは少ない。

3) 組織コミットメントの 3 要素の確認

組織コミットメントに関する、48 の質問を因子分析（主因子法、バリマックス回転）にかけ、固有値 1 以上を条件に因子を抽出すると 10 個の因子が抽出された。表 3 のように、10 個の因子の累積寄与率は 54.5%であった。しかし、下位因子に対する各項目の因子負荷量は小さく、因子の解釈が困難なものも多い。表 4 は、そのような第 9、第 10 因子を省略した残り 8 因子の因子負荷量を示している。

表 3

因子	説明された分散の合計								
	初期の固有値			抽出後の負荷量平方和			回転後の負荷量平方和		
	合計	分散の %	累積 %	合計	分散の %	累積 %	合計	分散の %	累積 %
1	14.670	30.563	30.563	14.276	29.741	29.741	7.742	16.130	16.130
2	4.392	9.149	39.713	3.964	8.258	37.999	7.167	14.931	31.060
3	2.047	4.265	43.978	1.603	3.339	41.337	3.862	8.046	39.106
4	1.863	3.881	47.859	1.353	2.818	44.155	1.281	2.669	41.775
5	1.610	3.353	51.212	1.085	2.261	46.416	1.213	2.527	44.303
6	1.504	3.132	54.345	1.007	2.097	48.513	1.138	2.372	46.674
7	1.361	2.836	57.181	.834	1.737	50.250	1.136	2.366	49.040
8	1.223	2.548	59.729	.754	1.571	51.821	1.108	2.308	51.348
9	1.164	2.425	62.154	.702	1.462	53.283	.776	1.617	52.965
10	1.063	2.214	64.368	.572	1.191	54.474	.724	1.509	54.474

因子抽出法：主因子法

表 4

	因子							
	1	2	3	4	5	6	7	8
37私がこの会社にいるのはこの会社が好きだからである	.776							
27この会社が気に入っている	.699							
3この会社にいることが楽しい	.643							
28この会社である程度の期間勤めてきたのだからこれからこの会社で働きたい	.628							
30この会社はこのまま勤めていれば安心なので他の会社に移ることなど考えられない	.614							
41定年までこの会社に勤めることができればとても幸福だ	.606							
12この会社の一員であることを誇りを持って人に話せる	.599	.461						
6友人にこの会社がすばらしい働き場所であると言える	.546							
17この会社にいると非常にやる気をもって仕事ができる	.543	.427						
35働かずに生活できるとしてもこの会社をやめないだろう	.534							
26私にとってはこの会社が最良の働き場である	.515		.447					
34得るものがあるうちはこの会社にも勤めていようと思う	.514							
21他の会社ではなくこの会社を選んで本当によかったと思う	.499		.431					
18別の会社で今よりよい仕事ができるとしても、今この会社を離れることが正しいとは思えない	.492		.406					
38この会社には家族的な雰囲気がある	.482							
5この会社で働くことを決めたのは明らかに失敗であった	-.475							
40この会社にいると得るものが多い	.471							
44他に条件のよい会社があればこの会社を辞めてもいい	-.420							
48この会社と運命を共にする覚悟である		.789						
45この会社の問題があたかも自分の問題であるかのように感じる		.765						
11この会社に関心を抱いている		.751						
10この会社にとって重要なことは自分にとっても重要である		.729						
9いつもこの会社の人間であることを意識している		.695						
2この会社の発展のために人並み以上の努力を払うつもりだ		.692						
46この会社の悪い評判を聞くと心中穏やかでいられない		.664						
23この会社の将来を常に考えている		.650						
33この会社は尽くす価値がある	.440	.648						
25私は自分自身をこの会社の一部であると感じる	.466	.581						
43この会社のためにだけに苦労したくない		-.561						
16この会社にいるのはたによい働き場所がないからだ			.690					
13この会社を辞めたら他に働くところがない			.680					
8この会社で働き続けることの理由のひとつは、ここをやめることがかなりの損失を伴うからである			.678					
32この会社を離れたらどうなるか心配である			.604					
24もし今この会社を辞める決心をすれば多くのものが失われることになるだろう	.429		.496					
31近い将来この会社を去っても特に損失とはならないだろう			-.492					
22もう一度就職活動をやりなおせるとしても同じ会社に入りたい	.486		.487					
15最近の人々はあまりに頻繁に会社から会社へわたりすぎと思う				.588				
42この会社を辞めることになっても私にとって状況はほとんどかわらない					.595			
1にこのような仕事であれば別の会社でも同じように働ける					.528			
39自分の貢献に見合った処遇を受けていなければこの会社で働く意欲はわいてこない						.537		
47私はこの会社にとってよい社員だと思う						.450		
36自分の能力を向上させることができなければこの会社にとどまるメリットはあまりない							.694	
29やりがいのある仕事ができないならこの会社にも意味がない							.542	
4会社に貢献していると実感したい								.639

因子抽出法: 主因子法 回転法: Kaiser の正規化を伴うバリマックス法

因子負荷量が0.4以上のもののみを表示している。紙面の都合上、第9、第10因子はどの項目に対しても因子負荷量が0.4以下であったため省略している。また、どの因子とも因子負荷量が0.4以下であった項目も省略している。

各項目との関係から、第1因子が愛着的要素、第2因子が内在化要素、第3要素が存続的要素に対応していると考えられる。第4因子は、第1因子と第3因子の両方と関係があり解釈が難しい。つまり、自分は現在所属している会社を好きだけど、なぜ他人は転職を繰り返すのだろうという疑問と、自分は現在所属している会社を離れると困るのに、なぜ他人は転職を繰り返すのだろうという疑問が混じっている。組織を離れることで失うものは大きくないという意識を生み出している第5

因子は、転職機会の多い上海市の労働市場環境を反映したものだと考えられる。第 6 因子と第 7 因子は、自分が会社に対して行っていると考える貢献度合いと、期待する見返りとのシビアな評価を表している。第 6 因子が外的キャリア、第 7 因子が内的キャリアの満足度と関わっている。その会社からの評価に対する満足度、自分にしかできない仕事であるという自負、組織の価値観の共有がまじりあった因子が第 8 因子である。第 4 因子以降は、それぞれ興味深い考察ができそうであるが、現時点で明快に解釈できる情報を持っていない。因子寄与率の減衰率からも、ここでは解釈可能な 3 因子のみを採用することにする。3 因子の累積寄与率は 39.1%である。表 5 に 3 因子の信頼性係数を表示している。

表 5

	Cronbach のアルファ
愛着的要素	.928
内在化要素	.926
存続的要素	.837

4) デモグラフィック要素との関係

では、組織コミットメントの 3 次元がデモグラフィック要素とどのような関係があるのだろうか。因子得点を、本籍、性別、年齢、転職経験の有無、勤続年数、最終学歴、給与、婚姻状況を説明変数として決定木分析を行った。

図 1 愛着的要素

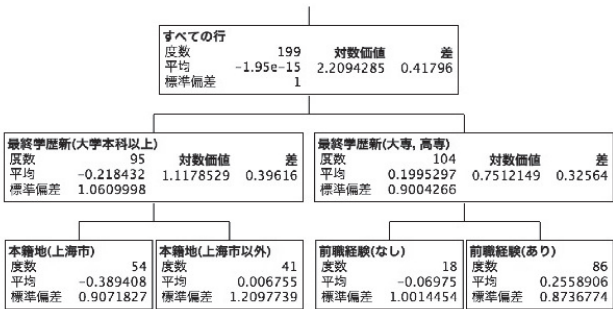


図 2 内在化要素

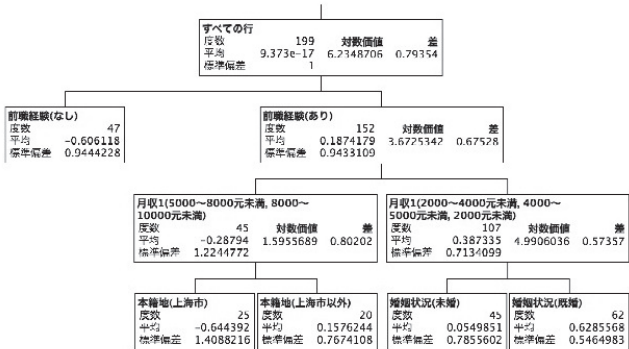
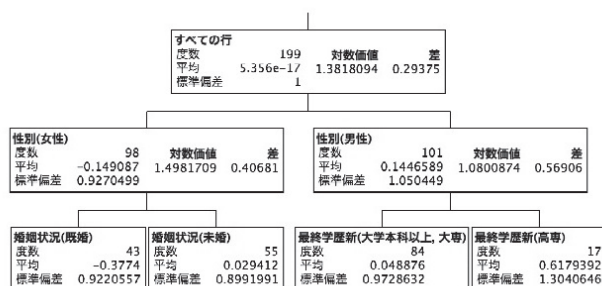


図3 存続的要素



愛着的要素については、まず最終学歴が大学本科以上か、大専又は高専かで2分割される。そして、さらに大学本科以上のグループは本籍地が上海市かそれ以外かによって2分割される。また、大専又は高専のグループは前職経験があるかないか(転職経験があるかないか)によって2分割される。こうして分割された4つのグループで、大学本科以上の学歴を持つ上海出身のグループの愛着的要素の因子得点は-0.39で一番低く、大専又は高専の学歴を持ち転職経験があるグループが0.26と最も高い。この事実は解釈しやすいだろう。生まれ育った上海で仕事をしている人は、家族と共に今も生活しているだろうし、子供のころから蓄積してきた人脈を持っているだろう。愛着を持つ対象はたくさんある。

内在的要素は、転職経験があるかないかでまず分割される。転職経験がない、すなわち現在の会社が初めて就職した会社であるというグループの因子得点は-0.5と2番目に低い。これは、新入社員の社会化プロセスに起因する問題だと思われる。不定期に入社してくる新入社員に対して十分な導入教育ができていないのかもしれない。転職経験があるグループはさらに、比較的高月収のグループと中程度のグループに分割される。高月収グループはさらに出身地で分割され、中程度の月収グループは婚姻状況で分割される。因子得点が最低のグループは、高月収で上海市出身のグループ、最高のグループは中程度の月収で既婚のグループである。

存続的要素は、性別での分割の後、女性は婚姻状況で、男性は最終学歴で分割される。女性で既婚者のグループの平均値は最も低い。男性が世帯の収入を支えるという意識が上海でも見られる。最も高い値は、男性で高専出身のグループである。男性でも大専、大学本科以上の学歴を持つグループの値は平均的である。最終学歴が高いほうが転職機会が多いであろうと考えられるので、この結果は想定通りといえよう。

とはいえ、分割された各グループ間で統計的に有意な差がみられるわけではない。デモグラフィック各属性によるコミットメント3要素の分散分析の結果を表6に示す。内在化要素にデモグラフィック属性による違いが見られるが、他の要素はデモグラフィック属性とは有意な関連は見いだせない。田尾編(1997)の日本人を対象にした調査でも同様の結果が報告されている。ただし、今回のサンプルの現在の会社における勤続年数が短いいためか、勤続年数とコミットメント3要素との間に統計的に有意な関係は見いだせなかった。

表6

	上海以外>上海			最低水準<最高水準		
愛着的要素	出身地	性別	年齢	月収	勤続年数	前職経験
内在化要素	◎	○	◎	○		◎
存続的要素		○				
		男性>女性	30代後半>20代、30代前半			

	職位	婚姻状況	最終学歴	
愛着的要素			◎	← 大専以下>大学
内在化要素	◎	◎	◎	
存続的要素				
	役職なし<あり	既婚>未婚	高専>大専、大学	あり>なし

※◎は1%水準で、○は5%水準有意な差がみられることを表す。

これまでの結果から、組織コミットメントを3次元でとらえることができること、そしてコミットメントの3要素の中で内在化要素はデモグラフィック属性による差がみられると言えそうである。デモグラフィック属性との関係は、上海以外の出身地の方が内在化要素の水準が高い、男性の方が高い、年齢が30歳代後半になると高くなる、転職経験がある方が高い、役職についている方が高い、既婚者が高い、学歴が低い方が高いなど、1つひとつを見ていくと何となく納得がいくが、全体としてどのような人が内在化要素が高いかを見つけ出すのは難しいだろう。

5)コミットメントと近接概念

本調査では組織コミットメントの近接概念である、仕事コミットメント、職務満足度についても質問している。コミットメント3要素とこれらとの関係について考察する。仕事コミットメントは、仕事のやりがいと仕事に対する責任感の2因子に分解できる。同様に、職務満足度は、処遇に対する満足度、家庭生活とのバランスに対する満足、スキルアップ機会に対する満足に分解できる。コミットメント3要素を被説明変数とし、これら近接概念の各因子を説明変数として、コミットメント各要素と他の変数との関係を最小2乗法により推定した。表7がその結果である。

表7

愛着的要素

パラメータ推定値				
項	推定値	標準誤差	t値	p値(Prob> t)
切片	0.0039472	0.056324	0.07	0.9442
仕事のやりがい	0.1055838	0.071466	1.48	0.1412
仕事に対する責任感	0.1983919	0.061565	3.22	0.0015
処遇に対する満足	0.3232926	0.07173	4.51	<.0001
家庭生活とのバランスに対する満足	0.2198513	0.062573	3.51	0.0006
スキルアップ機会に対する満足	0.202408	0.064073	3.16	0.0018

内在化要素

項	推定値	標準誤差	t値	p値(Prob> t)
切片	0.0028586	0.056118	0.05	0.9594
仕事のやりがい	0.3513224	0.071205	4.93	<.0001
仕事に対する責任感	0.4841155	0.06134	7.89	<.0001
処遇に対する満足	0.013688	0.071468	0.19	0.8483
家庭生活とのバランスに対する満足	-0.072745	0.062344	-1.17	0.2447
スキルアップ機会に対する満足	-0.053618	0.063839	-0.84	0.4020

存続的要素

項	推定値	標準誤差	t値	p値(Prob> t)
切片	-0.000025	0.065764	-0.00	0.9997
仕事のやりがい	0.1472781	0.083444	1.77	0.0792
仕事に対する責任感	-0.017071	0.071883	-0.24	0.8125
処遇に対する満足	0.2692455	0.083752	3.21	0.0015
家庭生活とのバランスに対する満足	-0.126054	0.07306	-1.73	0.0861
スキルアップ機会に対する満足	0.1858222	0.074811	2.48	0.0139

愛着的要素では、仕事に対する責任感と職務満足度全般のパラメータ推定値が1%水準で統計的に有意である。同様に、内在化要素では、仕事のやりがいと仕事に対する責任感、存続的要素では処遇に対する満足が有意である。愛着的要素は職務満足全般と関連がある。会社に対する愛着は、成果主義にもとづいてインセンティブを与えるのではなく、仕事とプライベートのバランスや会社内での知識やスキル習得の機会などとバランスのとれた満足によって生まれると言えるだろう。会社との一体感(内在化要素)は職務満足との関係はほとんど見られない。会社から何が得られるかよりも、どのような仕事が与えられるか、あるいはどのように仕事を与えられるかが重要であると言えるだろう。存続的要素は予測通り、処遇に対する満足との関連が強い。

6) デモグラフィック属性間の関連

a) 月給とその他の変数との関連

まず、月収と勤続年数の関係を見てみる。本調査では、月収クラスは 4 クラス(2000 元未満、2000～4000 元未満、4000～5000 元未満、5000～8000 元未満、8000～10000 元未満)、勤続年数は 3 クラス(3 年以下、4～7 年、7～15 年以下)でとらえている。勤続年数が長いほど月収クラスが上がると思われる。結果はそのとおりで、勤続 3 年以下までは 4000 元未満、4～7 年以下では 4000～8000 元未満と対応している。しかし、それ以上の月収クラスと勤続年数の対応があるか否かはサンプル数が少ないこともあり定かではない。比較的長い勤続年数(8 年以上)を経た後に高い月収に到達しているサンプルもあるが、他社から転職し役職を得た人は勤続年数が短くても高給を得ている。

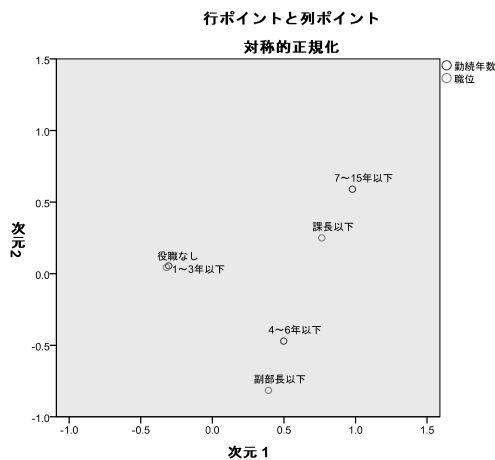
月収と学歴の関係も想定通り最終学歴は月収水準に強く関連していると言える。しかし、前職経験があるかないか、あるいは前職で何年経験を積んでいるかということと月収の間にはほとんど対応関係は見られない。これは、前職のキャリアは転職した時の収入にはほとんど関係ないということの意味している。また、役職と前職経験でもほとんど対応関係がみられない。つまり、上海市で働く人たちの転職行動は、それまでのキャリアを活かした転職ではないという見方ができる。

b) 職位とその他の変数

職位と年齢の関係もあまりみられない。関係があるとすれば若いうちは(34 歳以下まで)役職にはつけないということである。職位と勤続年数の対応関係は興味深い(職位と勤続年数のコレスポネンディング分析図 4 参照)。勤続年数の短いうちには役職につけないのは当然だろうが、課長クラスの役職を得るまでに 7 年以上かかることは珍しくないことをデータは示している。さらに、それ以上の職位では勤続年数との関係が不明瞭になる。それは、転職してきた人が役職に就くからだと考えられる。特に、副部長クラスではその傾向が強く表れている。逆に、転職者は役職を得る機会を求めてこの会社に転職してきたとも言えるだろう。役職が転職者によって占められると、もともとその会

社にいた人の昇進機会が狭められるので、その人は昇進してより高い月収をえようと思うなら他社に転職することを考えるだろう。

図 4



組織コミットメントの調査を通じて次のような仮説が立てられる。まず、仕事に対する満足度が低い、あるいはやり甲斐や責任を感じられないような仕事の与えられ方をすることがコミットメントの水準を下げているという仮説である。次に、職位が上がらなければ月収が増えないが、日系企業では中国人従業員が期待するようなスピードで昇進しない。そのため、より上の職位を得るために転職するという仮説である。

4 転職行動の追跡調査の結果

1) 調査概要

2008 年 2 月下旬と 6 月下旬の 2 回に分けて上海市内の転職経験のある人を対象に、性別、年齢、出身地、最終学歴と、これまで勤めた会社、その入社年月と退社年月、入社時の月収と退社時の月収、離職の理由、現在の月収を質問した。データは、日系企業に限らず上海市内の国営企業、欧米系企業からも収集した。本調査でも、まず調査に協力していただける企業を探し、その企業で転職の有無を面接したのち、転職経験者にその場でアンケートに記入してもらった。実際のデータ収集作業は、組織コミットメント調査と同じ現地コンサルティング会社に依頼し、140 の回答を得た。

である。

2) サンプルの特徴

表 8

性別	度数(%)	出身	度数(%)	転職回数	度数(%)※
男性	77(55)	上海	98(70)	1回	83(59)
女性	63(45)	上海以外	42(30)	2回以上	56(40)

※欠損:1

世代	度数(%)	最終学歴	度数(%)
20代	48(34)	高卒以下	11(8)
30代	69(49)	短大	34(24)
40代	21(15)	大学本科	79(56)
50代	2(1)	修士	16(11)

小数点以下四捨五入しているので合計が100にならないことがある

表 8 にサンプルの特徴を示す。50 歳代は度数が少ないためこの後の分析対象から除外する。現在 50 歳代の人たちが仕事を始めた時期や、彼らが働いてきた時期を考えると、ほとんど転職機会ではなかったであろうと思われるので、この世代を分析から除外しても問題ないと思われる。改革開放とその後の経済成長によって、豊富な就業機会に恵まれるようになったのは 40 歳代以降である。40 歳代の人でも最初に働き始めた頃は、それほど選択肢がたくさんあった時代ではない。しばらくは転職しようにも魅力的な転職先もそれほどなかったような時代だろう。1990 年代に入り外資の進出が本格化し外資企業が優秀な人材を求めるようになるころ、40 歳代の人にも魅力的な転職機会を見つけられるようになったと考えられる。(表 9 参照)

表 9

	1960年代	1970年代	1980年代	改革開放	1990年代	成長期	2000年代	現在
40代	生まれ				就職			
30代		生まれ			就職			
20代			生まれ			就職		

3) 勤続年数の分析

学校を卒業した後、最初に働いた会社を「1 回目の就職先」、その後転職した先を「2 回目の就職先」と表記している。3 回目、4 回目の就職先もあるが、サンプル数が少ないため、1 回転職したことがある人と 2 回以上転職したことがある人に分類して分析する。入社年月と退社年月のデータが整っているサンプルに対して勤続月数を計算したものを表 10 に示す。

表 10

	世代	度数	平均値	標準偏差
1回目の就職先での勤続月数	29歳以下	47	17.7	10.6
	30～39歳以下	67	54.6	36.2
	40～49歳以下	21	87.4	65.6
	合計	135	46.9	43.7
2回目の就職先での勤続月数※	29歳以下	44	26.5	19.0
	30～39歳以下	63	51.4	37.8
	40～49歳以下	21	116.7	63.5
	合計	128	53.5	48.7

※2回目の就職先に在籍続けているケースは、2008年6月までの勤続月数を計算している

世代別に見ると、20 歳代で平均 17.7 カ月、すなわち転職経験者は 2 年以内に 1 回目の就職先を離れるという結果になっている。世代が上になるほど勤続期間は長くなっていくが、世代ごとの時代背景を考慮すると当然の結果と考えられる。図 5 は 1 回目の就職先での勤続期間と 2 回目の就職先での勤続期間の年齢別平均値をとったものである。40 歳代後半以降のサンプル数は少なくなるので平均値に対する信頼性は低い、20 歳代から 40 歳代前半までは年齢が上昇するにつれ、1 回目の就職先での勤続期間も 2 回目の就職先での勤続期間も長くなっていることが読み取れる。単なる勤続期間では世代固有の時代背景を反映してしまうので、1 回目の就職先と 2 回目の就職先の勤続期間の差をとって世代間の比較を試みた⁶。(図 6 参照) ここから、20 歳代、30 歳代の若い世代は、40 歳代の世代よりも短いサイクルで転職を繰り返すと言えそうであ

る。40 歳代以上は改革開放により生じたチャンスに転職機会を得た後、転職先企業で長期勤続していると言えそうである。しかし、それより若い世代では 1 回目の転職サイクルとほぼ同じサイクルで次の転職をしていると言えそうなのである。

図 5 1 回目の就職先での勤続期間 2 回目の就職先での勤続期間

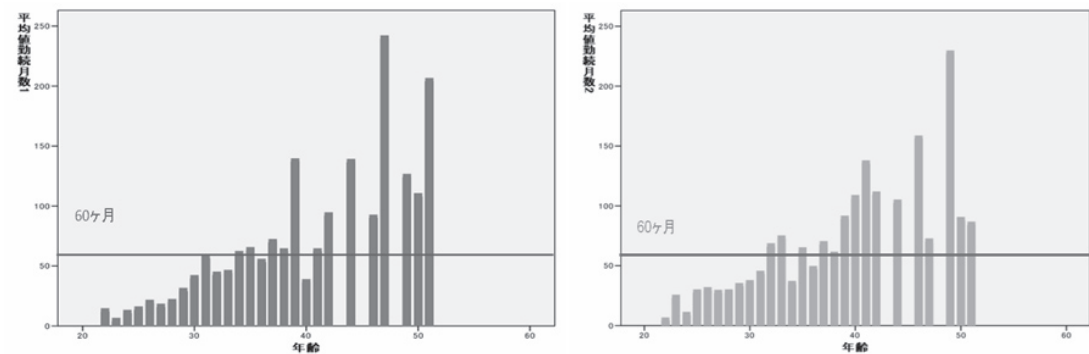
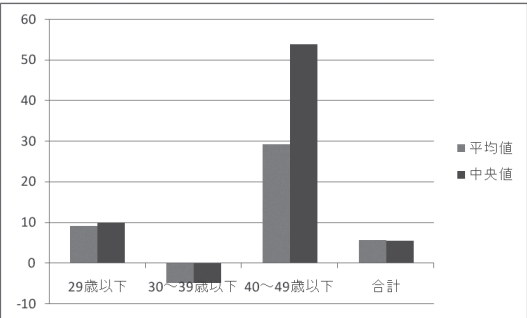


図 6



4) 転職による給与の変化

給与水準は、入社時の月収と退社時の月収を 1000 元単位のカテゴリーで質問している。そのため、転職による月収の細かい変化は見られないが、大きく変化したと言えるか否かは判断できる。例えば、転職前の会社の退社時の月収が 1000～2000 元だったのが、転職後の入社時の月収が 2000～3000 元になったということは、転職によって最大 1000 元増えたことになる。表 11 は月収のカテゴリーがどう変化したのかを世代別にみたものである。これによると、全般的に転職によって月収は上昇するという効果が読み取れる。

表 11

世代	減少	同じ	増加	合計
29歳以下	4	15	26	45
30～39歳以下	3	24	36	63
40～49歳以下	2	7	12	21
合計	9	46	74	129

ではどの程度上昇するかを、月収カテゴリーで何段階変化したかを図 7 に示す。1 回目の転職では、月収カテゴリーは同じかあるいは 1 つ上がる程度である。わずかな特異な例を除き、大幅な上昇は見られない。転職によって月収が上昇するという期待は叶えられているように思われると同時に、この結果は、ほんのわずかな給与の差で中国人従業員は転職を繰り返していくという日系企業の管理者たちの認識から大きくかけ離れていないだろうと考えられる。2 回目の転職ではやや転

職による効果はばらついている。1 回目の転職の効果よりも 2 回目の転職の効果のほうが高いかもしれない。

では、1 回目の就職先での入社時と退社時の月収の変化はどうだろうか？図 8 でそれを示しているが、勤続年数が短いことも関係しているだろうが、月収にほとんど変化が見られない。そこで 1 回目の就職先で昇給したグループと昇給しなかったグループに分け、各グループの平均勤続期間を求めた。昇給したグループの勤続期間は昇給しなかったグループのほぼ 2 倍となっている。特に、若い世代では会社のスケジュールの 2 倍速いスピードで昇給を期待しているのだろう。

図 7 1 回目の転職の効果

2 回目の転職の効果

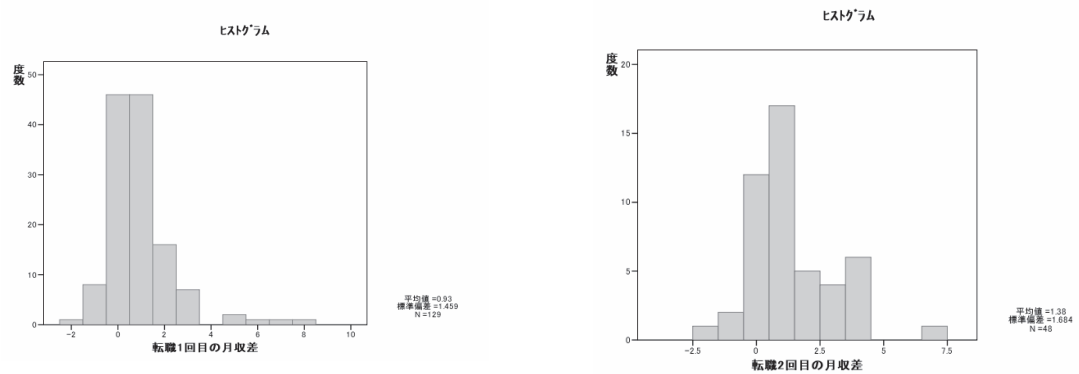


図 8 1 回目の就職先での入社時と退社時の月収変化

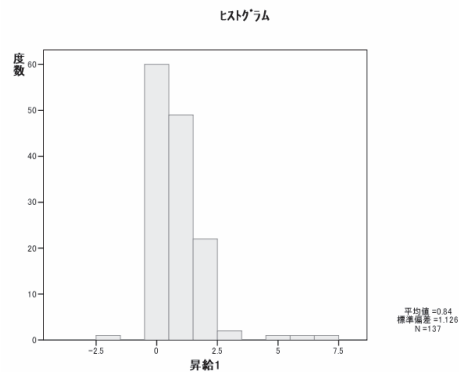


表 12

全体	度数	勤続月数平均値	20代	度数	勤続月数平均値	30代	度数	勤続月数平均値
同じ	59	33.6	同じ	26	12.5	同じ	23	37.5
増加	75	57.5	増加	20	23.8	増加	44	63.5

5) 転職の給与上昇効果に対する学歴の影響

前職でのキャリアの蓄積が次の就職先での処遇に影響を与えているのかもしれないので、前職勤続期間をその人のキャリア蓄積変数と考え、前職経験の長短によって月収に差があるかを調べた。20 歳代では能力蓄積ができるほどの勤続期間がないので除外し、30 歳代と 40 歳代で調べてみたが、有意な差は見られなかった。転職によって給与が改善されるか否かは、その人の能力の蓄積の結果というよりも学歴の影響のほうが強そうである。そこで、転職による月収の変化を学歴別

にみていく。ここでは1回の転職ではなく、これまでの転職経験の結果、現在の給与水準はどの程度になったのかという点から分析する。

図9は転職回数が1回のグループと2回以上のグループで、現在の給与水準が学歴によってどのように変化するかを示したグラフである。転職2回以上のグループを多重転職と呼ぶことにする。大学本科の学歴までは、両グループ間で大きな差はない。サンプル数は少ないが修士レベルの学位を持つ場合のみ、多重転職によって現在高い給与を得られている。

図9 現在の給与水準に対する転職回数と学歴の効果

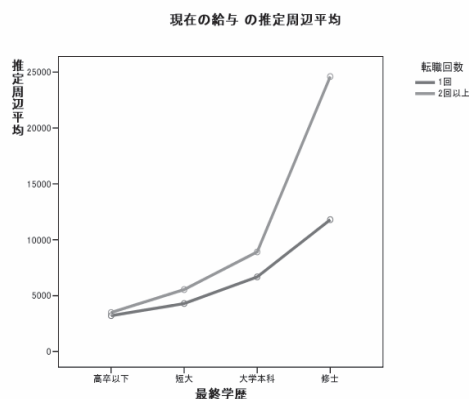
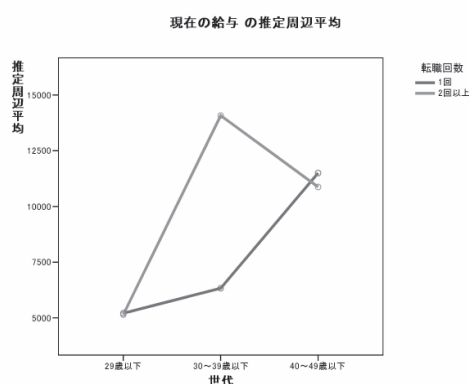


図10は現在の給与水準が転職回数の違いによって世代間でどのように変化するかを示したグラフである。転職回数の違いによる違いが見られるのは30歳代の世代のみである。世代が高くなるにつれて現在の給与水準が高くなるのは当然の結果であるが、40歳代前半の世代では転職回数による差はほとんどない。

図10 現在の給与水準に対する転職回数と世代の効果



これらの結果は次のように解釈できるだろう。まず、転職回数は学歴が高いほど増える。ただし、統計的に有意ではない(5%水準)。転職の前後で月収が増えるか否かは、その人の前職の経験とそれほど関係がない。労働市場で、その人が前職を通じてどのようなスキルを蓄積してきたかということは適切に評価をされていないように思われる。むしろ、年齢と学歴によって評価されているよう

である。中国における現在の MBA ブームは学歴をテコに転職を成功させたいと思う人が多いことの表れであろう。

特に、30 歳代で修士レベルの学位を持っている場合、多重転職の効果が最も高くなる。しかし、それは現在のところ30 歳代にしか当てはまらない。20 歳代や40 歳代では高学歴であることが多重転職の効果に影響を与えていない。ジョブ・ホッピングしながら給与を増やしていくというイメージは、限定された人にしか当てはまらない。40 歳代では多重転職者も1 回だけ転職した人も現在の給与水準に差はない。ここからはある程度長期間⁷ 1 つの会社に留まってキャリアを発達させた方が、多くの人にとっては結果的に高い給与水準に到達できるかもしれないのではないかと想像される。20 歳代の人たちは現在は、30 歳代の人たちの成功を見て、MBA 取得を目指し、そしてそれを梃子に転職しようと考えているのかもしれない。しかし、MBA 取得者が増加している現在、学位が転職の武器にならない時代が近い将来来るであろうと予測される。転職をせずに組織内でキャリアを発達させた方が有利なのか、現在の上海の労働市場の下では転職を繰り返したほうが有利なのか、現在のところ結論は出せない。

¹ 当センターが、新労働法の施行（2008 年 1 月）にあわせて行った日系企業に勤める中国人従業員に対する小規模なアンケート調査（2008 年 2 月下旬から 3 月初旬）ではそのような傾向がみられた。

² 田尾雅夫編著、『「会社人間」の研究』、京都大学出版会、1997 年。

³ 田尾雅夫著、『組織の心理学（新版）』、有斐閣、1999 年。37～39 ページ。

⁴ 上海市で人材紹介、人材教育、調査業務を行っている Est コンサルティング（代表 施琴）に質問紙の中国語への翻訳、データ収集を依頼した。

⁵ 田尾編、前掲書

⁶ 勤続月数の差を、2 回目の就職先での勤続月数－1 回目の就職先での勤続月数、として計算している。この値がマイナスであることは転職サイクルが速いことを意味する。

⁷ 2 回目の就職先での 40 歳代前半の平均勤続期間は約 117 か月（約 10 年）である。