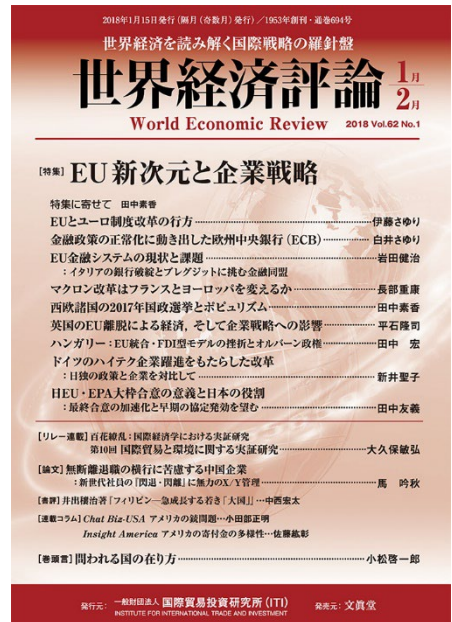


本論文は

世界経済評論 2018年 1/2月号

(2018年1月発行)

掲載の記事です



世界経済評論

定期購読のご案内

年間購読料

1,320円×6冊=7,920円

6,600円

税込

17%

送料無料
OFF



定期購読
期間中

富士山マガジンサービス限定特典

※通巻682号以降

デジタル版バックナンバー 読み放題!!



世界経済評論 定期購読



☎0120-223-223

[24時間・年中無休]

お支払い方法

Webでお申込みの場合はクレジットカード・銀行振込・コンビニ払いからお選びいただけます。
お電話でお申込みの場合は銀行振込・コンビニ払いのみとなります。

Fujisan.co.jp
雑誌のオンライン書店

無断離退職の横行に苦慮する中国企業： 新世代社員の『閃退・閃離』に無力の X/Y 管理

南京大学商学院人力资源専攻特任教授 馬吟秋

ま ぎんしゅう 専門分野は人的資源、組織行為。過去に南京大学外国語学部で教鞭をとり、現在数校の大学で MBA、EMBA レベルの専任教員を務める。単著 2 冊、30 本以上の論文を発表。中国 MBA 教育「百優管理教学案例」優秀賞 2 回受賞。早稲田大学トランスナショナル HRM 研究所招聘研究員。

人材管理に従事する者にとっては、XY 人間性仮説理論 (D・マグレガー、1960 年) は対照的で相異なる管理基準を意味する。X 理論は、端的には人間性悪説に立って賞罰による人事管理を説き、Y 理論は人間本来の良心と自覚に訴えて目標達成を志向させる理論である。数年来、1985 年以降生まれの新世代従業員の閃退 (突発退職)・閃離 (突発離職) は幾つかの企業では既に常態になっている。本稿は江蘇省南京 SE 社での新世代従業員の閃退・閃離の事例を詳細に分析し、今日の中国企業の基礎構造の激変を背景に、多くの新世代従業員の問題が既に「個人」から「社会現象」へと変化している事実を指摘する。彼らの積極的あるいは消極的な流動性は、XY 理論を実践してきた人事管理者をお手上げの状況に追い込んでいる。現実是中国社会の変遷に伴い、新世代従業員が既に職場での主力となっている。本稿では、X と Y 理論の基礎である「管理」に替えて、W・G・大内が提唱する Z 理論の「信」をもとに、従業員の離職率を如何にして低下させるかという、現実的な人材資源管理を提唱する。

はじめに

現在、中国産業界の従業員の主力は 1970 年代以降生まれの世代である。確かに 50・60 年代生まれもまだポストに残っているが、年齢の関係で徐々に第一線から退いている。企業では 1985 年以降生まれが主力に成っていて、この世代は新世代従業員と呼ばれている。

新世代従業員は中国改革開放の激変する社会で成長した。経済発展に伴い企業の終身雇用制は消失し、1 年あるいは 3 年以上の契約雇用が普及している。多様化する雇用制度の影響を受

けて、企業と従業員の間には相互無責任の風潮が見られる。企業と従業員の間が存在した信用と帰属意識の紐帯が消失し、基本即ち労使関係が希薄化し、仕事は適当、人心は上調子、仕事の誇りは無く、組織内の連帯意識は乏しく、職場の人間関係も淡泊になっている。

1985 年以降生まれの新世代は基本的に一人っ子で、過去の物資が欠乏した生活を経験した事がない。我慢する能力が低下する一方で物的要求の条件は高く、上昇志向は低いもの他人に対する要求は厳しい。自分には甘く責任感弱く、自意識は過剰で他人の感情を顧みない独尊的な性格は常に人との関係を台無しにして

いる。良い組織の雰囲気は乏しく、仕事への積極性に欠け、気ままで無責任な行為が常に企業にはびこっている。多くの企業、特に製造業では従業員の流失が非常に厳しい状況である。最近2、3年間、多くの企業の新世代従業員は、単に仕事上の僅かな不本意が原因で直ぐに突発退職・突発離職が発生している。協調性の向上では解決できないこの種の状況は日増しに増大し深刻化している。

本論文ではこの状況に焦点を当て分析を行った。一人っ子に対して以前の徒弟制度復活を提言し、またZ文化の理念と管理方法を援用して新世代従業員と企業間の相互理解を向上させて新世代従業員の責任意識を引き出し、組織への帰属感を養成し、できる限り従業員の離職現象を低減させ、引き続き突発退職や集団辞職の発生の防止を試みている。

プロローグ

濛々たる細雨と炎暑の江風が交差するSE社29階の窓際。SE本社ビルは、東に緩やかな起伏の紫金山を眺め、西は青緑樹浅葱色の新区に依り、滔々たる長江は“黄金水道”のように風格ある正門と銀白色のモダンなビルを巡り、交通の要衝である南京長江の河畔に高々と聳え立っている。

2016年8月16日午前8時半頃、長江下流Z污水处理区の責任者から会社本部に対し、管轄区内で発生した7名従業員の集団欠勤が報告された。この責任者は9時前に数名従業員が出勤していないのを把握し、直ぐに欠勤者と連絡を取ったが電話は電源オフ状態であった。やっとの事で連絡を取れた欠勤している水原処理班長の話で、この7名が集団離職を決めたことを初めて知った。事前通知なしに発生した集団突発

離職は、SE社HR上級管理者を震撼させた。

I 無可奈何花落去 (なすすべ無く花は流れ去る)

閃退・閃離即ち挨拶無しの集団離職は、SE社では近年3度目の出来事であった。最初は2015年12月の大晦日前後、B水処理区従業員5名が突然離職した。この5名は全て30歳以下の就業一年半未満の学卒で、污水处理資格証書の所有者であった。彼らの給与待遇と保証条件は相当優遇されていて、採用10カ月足らずで1回の昇給があった。彼ら5名はいずれも事前予告なしで、仕事上の関係者にも寝耳に水の失踪だった。

現場管理所の急速濾過プールで、汚泥の污水处理作業に属するB水処理区従業員の離職率は常に高止まりで下がらない。作業満足度を高め、離職率を減少させる為に、人事管理部門は常に奨励措置を取っており、時間外手当だけでも基幹業務従業員には本来の1時間45元を80元に増額し、休日手当は4倍支給し、毎日の昼食代補助も25元から45元に増額し、当該地区の他企業より相当割高に設定している。技術従業員の報酬基準は、低地位でも高給で、本来の職位から一級上げられている。処理区にはマッサージ室付きの浴場が新設され、休憩室には栄養ドリンクが配備されている。有給休暇は本社の規定より10日多く、休暇中に旅行等に出た場合は3000元の補助が受けられ、出かけなくても何かの領収書があれば補助対象となる。その期間が法定祝祭日であれば多少でもボーナスがあり、時には公用車によるアゴアシ付き一日バカンスも体験できる。これらは全て満足度を高め従業員チームを安定させ離職率を低減させ

るためである。

同じ12月に、データベース担当技術者3名が、1日目には普通に仕事をして、2日目に突然出社して来なかった。前例と同様に勤務引継ぎ無しで、何の兆候も示さずに去った。上司は1時間余り3名に電話し続けるも、全て電源が切られて不通であった。上司は3名の生命の危険を心配して110番通報した結果、当地公安の手助けで2名は探し出せたが、もう1名は行方不明であった。当の2名は電話で「残り半月分の給与と獎金は要らないし、職場は好きに処罰すれば良いし、罰金も気にしない」と言うなり乱暴に電話を切った。

自社に起こった集団「閃退・閃離」事件後に人事管理部門は会社の損失を防ぐために、直ちに対策を講じた。具体的には、会社の契約書に“閃退・閃離”の従業員には離職証明は出さない。会社に経済的損失を与えた場合は一定の賠償を追加請求する。特に勤務引継ぎを履行しない従業員はブラックリストに載せる規定を定めた。そして、入職研修中の新世代従業員に上記の規定を知らせ、研修テスト時に誓約を求める。『労働契約法』第90条規定によって、労働者は事前通知義務を履行せず労働契約を解除し、当人の職場に損失を与えた場合は相応の賠償責任を負う。SE社の人事管理者は重ねて法律上の責任を強調したが、効果は微々たるものであった。

2016年2月の春節前にC区脱塩処理チーム従業員3名は、“1カ月以内に交代従業員が到着した後に退職する”と定めた約定に署名したが、翌日に3名とも蒸発した。

II 南京 SE 社の起業と事業展開

南京 SE 社は2000年2月、資本金500万人民币元（約82,429,500円＝17.7.21レート）、従業員僅か20名で発足した。最初は江蘇省内を業務対象にした水利体系総合治水の会社で、節水排水コントロール、汚染治水の工業サービス型企业であった。現在の主要業務は循環冷却水処理で、顧客に給水処理や工業循環水処理、廃水治水を提供し、回収再利用の設計開発研究及び工程施工から日常運営まで一体的に研究開発する会社である。業務範囲は冶金・石化・電力・原電など各業界の工業用給水及び脱塩水設備、循環水及び工程水、廃水汚水処理と回収再利用などに及び、各種の工程設備・製品・技術管理、さらにトータル解決方法のEPC・BOTも含み、民生用領域の生活飲料水・生活污水・観賞用水システム処理等まで広げている。

品質保証と効率的な組織管理を活かし、南京 SE 社は環境水処理業界では上位に評価されている。創業6年ながら、業容は化工・医薬・エネルギー・新材料等まで拡大した。特に生活污水や工業廃水の環境汚染対策では既に国家施設運営のトップクラスにランクされ、環境保全システム專業3級、ボイラーの化学洗淨B級の認証を得ている。2006年迄に同社は中国石油化工集团会社及び電力業界での水処理薬剤使用の許可を得ており、ISO9001を取得している。山東・天津・遼寧・湖北・重慶・四川・江西・広東・新疆等に子会社を持っている。民間の大手ソフト会社と共同開発した管理プラットフォームによって、中国水処理プロジェクト・サービスの効率性が向上した。南京 SE 社発展の原動力は研究開発の重視と言ってよい。環境の分野

でも新型グリーン環境保全・節水・省エネ新製品・設備・工程技術等の分野で特許を取得している。その一環として複数の大学に研究拠点を設け、基礎研究と応用技術の成果を製品化している。現時点で会社が所有する発明特許8件、実用新案7件を数える。直近4年間の売上額は、2012年の3.71億元から2016年の8.14億元へと年平均26%増を達成した。創業間もないことから、従業員の安定した就業は人事の根幹である。

III 南京 SE 社の人材資源管理現状

近年、国家の水資源に対する環境治水重視は、南京 SE 社に追い風となって、従業員は当初の20人から344人へと急拡大した。平均年齢は約28歳、技術チームは主に80~90年代生まれが多く、中高層管理職の多くは35~40歳のEMBA・MBA卒業の総合職で構成され、水処理・核心先端技術の専門職は主に35~50歳である。これはまさしく新世代が屋台骨を担う専門企業の典型と言える。

1. 従業員構成

2017年1月末の従業員構成を年齢別に4分類すると、25歳以下64人、25~35歳163人、35~45歳88人、45歳以上29人で、それぞれ19%、47%、26%、8%を占める。若い従業員の比重が高く、35歳以下が66%を占めている。技術者が35~45歳に集中して、26%を占める。会社の従業員の年齢は25歳以下及び25~35歳の範囲に集中し、全体の66%を占める。

学歴構成分類では修士研究生及びそれ以上の学歴35人、大学卒103人、専門課程同等121人、専門課程以下85人、構成比はそれぞれ

10%、30%、35%、25%となっている。大卒以上の従業員は40%、専門課程以上が75%を占め、従業員の学歴は全般に低くない。技術者の学歴は学卒・修士及びそれ以上に集中しており、中高層管理職も同様である。このような学歴構成の原因は、会社創立チームの学歴が比較的高くて技術指向が強かったためである。

職種別構成では、従業員（基幹運営部・工事部・生産部）218人、技術者（総合技術開発部・品管部・営業部）90人、管理部門（総合財務部・人材資源部・購買及び各部門の応援）21人、中高層管理職15人、構成比はそれぞれ63%、26%、6%、5%となっている。従業員の比率が非常に大きく63%を占める。技術者は会社の核心で26%を占める。

従業員の勤務年数別に見ると、1年未満が68人、1~3年が115人、3~5年が92人、5~8年が51人、8年以上が8人、構成比はそれぞれ22%、31%、27%、14%、8%となっている。現在、社員の65%が勤続1~2年に集中しており、勤続3年以降から安定期に入り、勤続1年未満の離職が多くみられる。

2. SE 社従業員の離職状況

会社は日々増加する急速発展で従業員不足を招いている一方で、従業員の離職率が相変わらず大きくなっている。ここでSE社従業員の直近数年の離職者数を、勤務年数と社内ポストとの関係から分析する。

2013~2016年の4年間の離職数を分析すると、従業員の離職率が常に高止まりで、最近の1年間21%と離職率が徐々に上昇する傾向にあり、SE社の発展に支障をきたしている。離職者数と社内ポストとの関係を見ると、従業員と技術者の離職率が高く、管理部門は平均的

表 1 SE 社従業員離職者数量・離職率統計表(2013-2016)

年度	従業員数 (人)		毎年の従業員離職総数 (人)	離職率
	年初	年末		
2013	243	251	42	17%
2014	251	275	50	19%
2015	275	304	55	19%
2016	304	344	68	21%

図 1 SE 社従業員離職者数とポストの関係

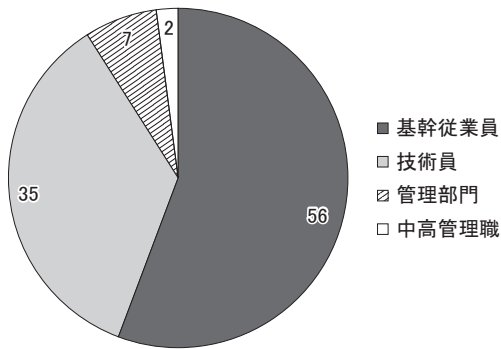
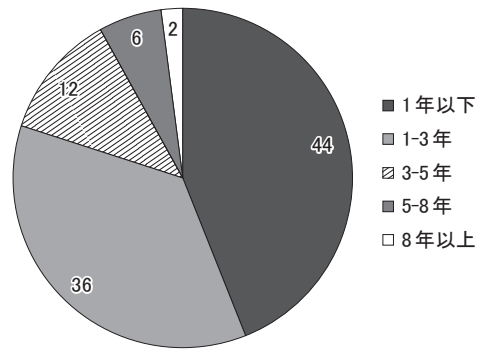


図 2 SE 社従業員の離職者数と勤務年数の関係

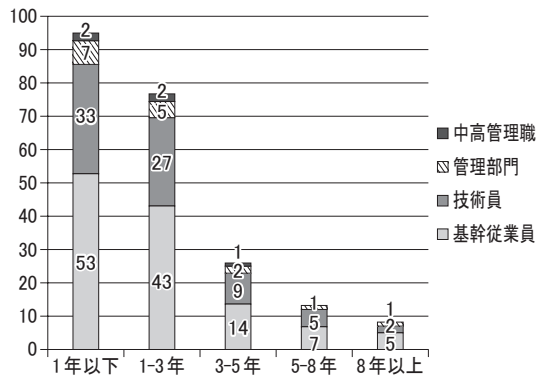


で、中高層管理職は安定している。

2013~2016年の離職者数と勤務年数の関係では、勤務3年を超えると安定状態となり、勤務8年を超えると殆ど離職はなくなる。すなわち離職者数と勤務年数は反比例で、勤務年数が長くなるほど離職者は少なくなる。従業員の離職者数は勤務年数の長さによって低減する。従業員の離職率低下が最大で、その次が技術者。3年後は管理部門の離職率が高まり、5年後は中高層管理職の離職は殆ど見られない。

以上により、従業員と技術者の構成比率は63%と26%で、従業員の割合が圧倒的に多いことがわかった。環境保全を主要業務とする企業として、従業員と技術員は極めて重要な存在である。社内業務の正常な舵取りと核心技術開発を担うだけでなく、工程プロジェクトの実行部隊である。仕事量は多くて、責任は重い。当

図 3 SE 社離職従業員のポストと勤務年数の総合関係



然、離職率の高さも1, 2を争う。

IV 離職率(流失率)対策の策定

従業員離職の予防管理は、SE社の業務安定の上からは切実な課題である。如何にして基幹

従業員と技術員の長期に高止まりする離職状態に歯止めをかけるか、如何にして「閃退」・「閃離」のような無断退職を根絶するか。この問題に対して、SE 社人事部門は「企業における共有背景と就業機会」を巡る離職原因の調査を行った。中国社会の激変、経済発展と転換、人口構成の変化、情報技術の進歩、WEChat（微信・微博）と QQ（SNS）などを通じた交流の利便性は、新世代従業員の就職価値観や就業方式を覆えす程の変化をもたらした。社会の大流動は新世代従業員に限定された風土に安住させず、便利な交通、即時の通信、益々多くなる就業機会は一層多元化へ向かっている。常識的な報酬・福利・都市・通信・交通・文化等は、大多数の新世代従業員にとって就業選択の際の優先的要素ではない。多元化する就業機会、自由な「社会人」身分が離職率を高めている。新世代の職業選択意識の変化、就業機会の増大、自己ニーズ満足を重要な原動力と成っている。安定的な雇用関係の変化に伴い、多くの新世代従業員は「組織人」に制約されず、企業への忠誠、「やらねば」意識が自己本位へと転換しており、責任感が希薄になっている。就職の動機は内的でなく、将来のキャリア・プランにとっての得失や会社の発展性如何が左右するようになっている。

社会変遷と就業数が相互に影響し、また就業機会と離職率が交互するなかで、新世代従業員の転職は常態化している。SE 社は 2012～2016 年に従業員と技術者に対してアンケート調査（総数 235 部、回収 210 部、無効 25 部）を行った。有効回収の従業員 125 部、技術者 85 部に基つき、「報酬福利の不满」は僅か 35% に対し従業員 65% の回答は「さらに良い就業機会」と「自己発展」であった。分析の結論は二つ。

一つは SE 社の報酬設定は要求を満たしていること、二つ目は新世代従業員の離職低減対策が的確であること。これは「価値要求の満足を注視せよ」（趙曙明著）の見方にも合致している。

次に、SE 社の勤務年数から従業員と技術者の離職原因について共通しているのは勤務年数の長短に関係なく、自己発展が常に離職の最大原因となっていた。入社 1 年未満と入社 3～5 年の年数別比較では、キャリア向上が離職の要因であった。勤務年数 5 年以上では、俸給福利とキャリア向上はいずれも離職要因ではなく、組織への帰属感和個人の発展が主要な指標となった。大多数の転職者にとっては、キャリアとしての将来性を考慮すればするほど、転職へ傾く比重が大きくなる。従業員を引留めることは SE 社人事管理者の最重要の仕事である。会社は新入社員一人ひとり異なる技能とポスト、発展志向を基に最速昇進ルートを設定している。全ての新入従業員はポストの上下に関係なく、1 年目は補助就かせて技術向上を図り、達成感を与える。2 年目は昇進を奨励する。3 年目は会社の中堅として自己ニーズを満足させる。4 年目は優秀な社員に対しては自社株を持たせ、組織への帰属感を高めさせる。この四つの目標は入社 4 年以上の従業員全てに対し実施しており、この制度措置は一部の従業員と技術者を有効に引き留めている。

調査アンケートには、勤務数年後に退職する予定の有無についての設問があり、大部分の従業員と技術者の回答は 1～3 年の状況を見て決めるとしている。SE 社人事部門は離職傾向の調査結果に対して、Y 理論で言う人間の「性善」の仮説を論拠に、人の内面が絶えず追求する願望に基つき、「尊重と自我の実現」を満足させるという高次元の奨励策と優遇策を設定し

た。およそ会社勤続3～5年以上の技術社員が、この業界の知識経験を重ねた末に自主起業を希望すれば、会社は産業援助基金を設けて起業資金を支援する。創業社はSE社の下請け企業でも完全独立企業でも構わない。

第三に、2012～2016年直近5年間の基幹従業員と技術員に対する離職原因が個人的理由かどうかを調査（総数235部、回収210部、無効25部）した。有効回収の基幹従業員125部、技術員85部のアンケートに基づいて、SE社の報酬福利、組織帰属感、キャリア向上は全て退職原因ではなく、人間関係のいざこざ、職場の雰囲気、不快な他人の行動や他人の話、自分への不信感や冷淡さなど感情不適応等が100%の原因となっている。特に中堅技術者は、既に職業目標を実現しているにも拘らず、単に職場の雰囲気と人間関係のいざこざから即刻離職した割合が100%であった。中間管理職が離職する65%がそれらの理由を挙げており、会社全体で見た同様な離職原因割合の42%より高い点である。「閃退」「閃離」と言えないものの、結局個人の心情が原因で自主退職したわけである。家庭事情が原因（健康問題、勤務地変更、家庭内問題）は10%に過ぎず、交通事情が原因は3%とミニマムである。

職場の人間関係に適応できずに、新世代従業員が退職する環境は常にどこの会社にもある。例えばある人間が自分を不愉快にさせると、突然「閃退」する従業員を良く見かける。如何にして職場の緊張感ある人間関係を解消させるか、新世代従業員の心理知力を高めるか、SE社は大々的な訓練と教育を行ったが効果は芳しくない。さらに新世代従業員は一言耳障りな事を聞くと、その場で「閃退」してしまう。正常な社内環境を維持するために、会社は一通りの

規則と制度を改めて整備した。従業員一人ひとりの言動を相互に尊重し、非礼な行為には罰則を課すなど具体的内容まで定めている。不平不満WEChat（微信）グループを特設し、従業員のガス抜きルートも設けた。従業員に対するルール管理を強化し、賞罰を実行に移した。但し、外部の力を借りたX理論の管理と罰則の実行効果はなかった。従業員に対して罰則が多いと直ぐに逃げられる。中間層に対して懲罰が多いと、消極的怠慢になり管理能力が減退する。さらに高級管理職に対しては転職を促すことになる。X理論は人の行為を監視するツールと見られるだけであった。

V なぜY-X管理は新世代従業員に無効なのか？

XとYの人間性仮説理論は米国の心理学者ダグラスマクレガーが1960年に、著書『企業的人間的側面』で提起した管理方法である。その理論はいかに従業員の原動力を引き出すかを考慮し、業務の遂行に当たっては積極性と消極性の二つが原動力を生み出す要素であると検証した。積極原動力Y理論では、人には良心と自覚があり、条件さえ合えば、管理プロセスは当を得て期待通り目標を達成し、従業員は一般に積極的に働くとする。努力は成果の期待であり、組織が制定した任務に照らし、全力を上げて目標に到達しようとする。成果は賞罰の予測期待である。従業員は第一段階の目標に到達さえすれば、ボーナスを獲得できると信じている。反対にX理論では人は“悪”であると認定し、厳格な懲罰を与えなければ、管理目標に到達できないとする。賞と罰の変数量は企業組織の設定によると同時に、賞と罰の効果価値は

組織と個人双方の期待値を表す。つまり満足度の正負両端は、企業目標の実現に沿った管理のプロセス、方式、手段に左右される。

南京 SE 社は正に X と Y 理論の管理理念を原則に業務設計を行っている。賞与報酬制度を十全にして、外部との競争に備えている。常に同業他社の報酬より 1 ランク上を採用し、地位の上下を問わず新世代従業員を一度採用したら低地位でも高給とする。年収は 12+06 月制で、月収標準は年収/12×80%で、基本給は各従業員の職位と技能レベルが反映される。成果による賞与は各従業員の勤務態度に反映される。基本給と賞与の組合せは、業務遂行能力以外に創造性の成果も加味される。その外、定額以外の賞与分に、基幹人員・技術社員は完成プロジェクトの利潤に照らして賞与を得られる。生産部門社員は薬剤の生産量に応じて奨金が計算される。管理部門社員は会社の当期利益能力を基準に奨金が分配される。ネットが行なった同業（環境保護産業）他社の待遇や年収調査を社員に公表している。職位収入と福利厚生費を含めて、各等級に毎年 10%~15%の昇給をしている。SE 社では、従業員試用期間の給与・年度給与・昇進給与・特殊給与など、採用から一貫して公開することで従業員の業務遂行意欲を奨励し、成果を高めている。基幹従業員と技術者の離職を食い止めるため、動機付け管理を導入している。労使共に設定した目標達成に向けて参画管理させている。従業員が期する事項を基に、達成を助ける既存ポストや新規のポストを設け、多機能な遂行能力を養成することで目標を完遂する。同時に、勤務 3 年以上の中堅技術者を国内重点大学あるいは外国に派遣し、専門分野の研究を深化させている。

SE 社の人事管理は、X 理論の左端価値を用

いる時に応用している。しかし Y の右端価値を標準にすると、制約は機能しなくなる。例えば、データベースの某担当者は遅刻常習者である。管理上から 1 回目は教育を行い、2 回目は規律処分を行い、3 回目は成果報酬カットを行う。この従業員は 1 カ月連続 7 回遅刻したので、成果の 1/3 をカットされる。翌月も変わっていない。人事部門は彼に注意し、退社時には次の日遅刻しないよう諭したもののやはり遅刻した。最後には規定により解雇すると告げたが、全く意に介さない。当然各従業員はそれぞれ異なった価値観と経歴を持ち、個性を生かした標準化はありえないが、SE 社は、服務規則を順守しないのは個性ではないと考える。制度上では、従業員 1 人 1 カ月の残業 10 時間前後を必要とし、手当は平日の 3 倍とするが、他方同制度に違反すると罰金は 4 倍となる。にもかかわらず、時間外勤務を拒否する従業員もいる。この規則は入社後の研修の際に説明され、社則にも明文化されている。しかし結果は違反をものともせず、罰金も恐れない。会社は毎月従業員の徳・能・勤・績を総合評価し、業務実績の優劣に基づき成果を分配する。業績評価は単に利益分配だけでなく、会社と従業員双方を成長させるもので、毎回の評価点は積算されて昇進と賞与に影響する。懲罰が多くなれば反発もより大きくなり、会社の抑止力が機能しなくなる。さらに懲罰の度合いを大きくすれば即退職となる。Y 理論の通り人を機器と見なせば、外力だけが原動力を生み出す管理方法は、新世代従業員の前では無力化する。SE 社 HR のアンケート調査結果によれば、新世代基礎従業員の 45%が仕事の態度、例えば積極、協力・団結・仕事への情熱に関する評価で妥当な水準に達していなかった。中高層管理職に対する部課

長の業務実績の管理の評価では、29%前後が不合格だった。人事部門が常用する厳格管理、精神的圧迫、心理的物質的圧力は結果的に管理の効率を高めたが、人間としての積極性や自尊心を低下させ、Xは右端に向かって滑り最後には管理的効率を失う。

結びにかえて

X-Y管理のX理論では人の仕事は本来受動的であり、管理の課程で監督管理を強める必要があるのに対し、Y理論は人の仕事は本来主動的であり、人間の精神を重視すれば、少しの褒美で、人々の仕事への積極性を引き出せると主張している。日系3世の経営学者ウィリアム・G・大内はX論とY理論を基礎に、Z理論を提唱した。Z理論は管理プロセス中の文化特性を強調した。この文化特性は企業の共有価値観を創造するのではなく、従業員一人ひとりの信頼感を重視するものである。信任は人の微妙な情感や親密さを結び合わせ、従業員の企業への誠実な対応を醸成する。企業の人事管理において、X-Yの理論は人事の原則を提供したが、Z理論は人間性を人事管理に融合させている。管理の重点は「管」ではなく、仕事・組織・個人三者が結合する中で、その基本は「信」である。

新世代従業員は一般に80・90年代生まれである。彼らは中国が農業社会から工業社会、情報社会へと激変する中で育てられ、急変した生活を通じて社会と関わっている。現在の企業で高止まりしている新世代従業員の離職は、人事

管理の水準と質量のバロメータである。企業組織から外れた新世代従業員は、次々と転職を重ねる「次世代従業員」でもあり、企業組織への依存度を一層低下させている。賞罰に重点を置いたX理論と自己実現に重点を置くY理論は、従業員管理で効力を失いつつある。新世代従業員の自己主張の裏には孤独感が潜んでいるが、表面上は内在する鬱屈を覆い隠している。「赤の他人社会」に遭遇する一人っ子の生活を考えると、彼らに必要なのは組織内「顔なじみ社会」の肉親の情と絆を探し出すことである。Z理論で強調する信頼感は、人と人との間を結ぶ情感の紐帯「信」である。「信」は新世代従業員の表面にあるヒネくれ根性と感情的な依存性を充足する役割を果たす。情感と信頼感はいつの時代でも人間性の根本である。「管理」だけのY-X方式では、太陽の加護の下でシャワーを浴びて成長した新世代従業員が内包する、心理と智力をコントロールできない。Z理論を運用して、「信」をY-Xの「管理」に補完すれば、安定しない新世代従業員に対する中小企業の人事管理に有効であろう。

【参考文献】

- 趙曙明 (2017), 『人力资源战略与规划』, 中国人民大学出版社 (第4版), pp. 64-182。
S. P. Robbins (2017), 『管理学』, 中国人民大学出版 (第1版), pp. 112-198。
周晓红ら (2017), 『中国体验, 全球化, 社会转型与中国人社会心态的嬗变』, 中国社会科学文献出版社 (第1版), pp. 7-286。
P. F. Drucke (2014), 『卓有成效的個人管理』, 中国機械工業出版社 (第4版), pp. 210-279。
R. E. Walton (2014), 『哈佛商学院衝突管理課』, 中国青年出版社, pp. 80-123。
周三多, 陳伝明ら (2014), 『管理学-原理与方法』, 中国復旦大学出版社。