

女性活用によるリテンション・マネジメント —上司の性別等の観点から—

I はじめに

753 問題がいわれて久しい。これは、学校卒業後 3 年以内に入社した会社を辞める人の比率を示す。その比率が、中学校卒で 7 割、高校卒で 5 割、大学卒で 3 割になることから 753 問題といわれるようになった。これは新卒者のことだが、このように、現代は雇用流動化の進展により転職が増加している。これは一般企業ばかりではない。専門職例えば看護師の世界でも人手不足がみられ、有能な看護師の離職率の高さが問題とされている。このことは、現代が人材獲得競争の時代であることを物語っている。すなわち、有能な高業績を挙げる人材、将来のコア人材の争奪戦が展開されているのである。これを逆の面からみると、現代は高業績人材がいつでも他社に流出する可能性がある時代ということになる。確かに、昨年のリーマンショック以降の不況によって自発的転職者は減ってきている。しかし、水面下で高業績人材をスカウトする動きは止まった訳ではなく、景気回復によって、以前のような激しい競争状態に戻ることは容易に予想される。

II リテンション・マネジメント

1 リテンション・マネジメントとは何か

人的資源管理の観点からこのような状況をみた場合のキーワードが定着であり、リテンションである。リテンションとは、保持、



山本 寛（やまもと ひろし）

（青山学院大学 経営学部 教授
博士（経営学））

略歴

1957 年 神奈川県生まれ
2001 年 青山学院大学経営学部助教授
2003 年 青山学院大学経営学部教授 現在に至る。
（2008 年メルボルン大学客員研究員）
日本労務学会賞（奨励賞）、日本応用心理学会奨励賞、
経営科学文献賞、日本労務学会賞（学術賞）、
経営行動科学学会優秀事例賞、青山学院学術褒賞
受賞

専門

人的資源管理論、組織行動論、キャリア・ディベロ
ップメント

主な著書（単著）

『人材定着のマネジメント—経営組織のリテンシ
ョン研究』（中央経済社、2009 年）
『自分のキャリアを磨く方法—あなたの評価が低い
理由』（創成社、2008 年）
『転職とキャリアの研究 [改訂版] —組織間キャリ
ア発達の観点から』（創成社、2008 年）
『昇進の研究 [新訂版] —キャリア・プラト—現象の
観点から』（創成社、2006 年）

保留、継続、引き留め等を指すが、経営学で
は従業員を企業内に確保することを意味す

る。つまり、リテンションは組織を主体とする概念であり、組織が行う具体的なマネジメントを問題とする。そこで、リテンションの組織のマネジメントとしての側面を強調する場合、リテンション・マネジメントとし、「高業績を挙げる（または挙げる事が予想される）従業員が、長期間組織にとどまってその能力を発揮することができるようにするための、人的資源管理施策全体」（山本, 2009）とする。

リテンション・マネジメントに関連して、以前から使用されてきたのが定着管理である。これは、社員の定着（または定着率）を促進するための人的資源管理を指し、わが国では高度経済成長の進展にともない、1960年代前後から使われるようになった。多くの企業で、業績拡大による人手不足、特に若年社員の不足が深刻化し、対策として、独身寮の

2 リテンション・マネジメントの重要性

それではなぜ、リテンションは重要なのだろうか。それは、高業績社員のリテンションに失敗した場合、すなわち彼らが退職した場合の組織に与える影響を考えればわかる。一昔前は、「大企業では社員はしょせん歯車の1つだ」といういい方が一般にされ、どんな有能な人材が辞めても短期間で替わりの人材による埋め合わせは可能であるかのようにいわれてきた。しかし近年、欧米の組織現場では、組織に高い業績をもたらすタレント（talent）、すなわち才能のある人材を採用、育成、活用するというtalent managementが重視されるようになってきた。そして、有能な

整備や新入社員に対する先輩社員の付添などが盛んに導入されたこと等を指す（津田, 1993）。しかし定着管理は、その対象を主に入社間もない若年社員に限定し、含まれる人的資源管理の範囲も福利厚生、能力開発等に限られてきた。それに対して、リテンション・マネジメントが包含する範囲は人的資源管理のほぼ全領域とあってよいほど非常に広い。

リテンション・マネジメントの特徴としては、その間接性が挙げられる。つまり、雇用管理、報酬管理、業績評価、能力開発、労働時間管理、従業員参加、福利厚生、職務設計、キャリア開発等に関する多くの人的資源管理施策の実施を通し、定着という目標達成を図る。すなわち、リテンション・マネジメントという独立施策はないと考えられる。

高業績を挙げる人材の流出が組織に大きな影響を与えることが指摘されるようになってきたのである。確かに、ノーベル賞級の人材は別として、多くの人材は、彼らが組織を去った後時間をかければ他の者で埋め合わせすることはできるかもしれない。しかし、埋め合わせができるまでの時間やコストが問題なのである。つまり、社員の退職は短期的に別の社員の採用・配置転換や教育訓練、生産性の低下等に係るコストを増大させる。また、高業績社員の退職は残された社員にも大きな影響を与える。全体の業務量が変わらないとした場合、彼らが退職した場合、残留

した社員への負担は短期的に大きくなる。同時に、サバイバーシンドロームといわれるように、残留した社員のモチベーションに対するマイナス効果も考えられる。

さらに、社員の退職は長期的にも組織に多くの損失を与える。長く勤続している社員は暗黙のうちに必要とされる組織特有の知識・技能やノウハウをもつようになるため、それらが失われる。例えば、営業職が退職した場合、顧客との個々の人間関係が失われるだけでなく、それを短期間かつ効率的に構築するスキルも失われる。すなわち、営業職の退職は顧客の喪失に結びつくのである。そして結果的に、社員の退職率の高さは組織業績

3 わが国におけるリテンションの現状

それでは、わが国におけるリテンションの現状を、厚生労働省（2006）の「企業における若年者雇用実態調査」でみてみよう。30歳未満の若年正社員を対象としているこの調査から、以下のような点が明らかにされた。

第1に、3年前と比較して若年正社員の定着率がどのように変化しているかについてみると、「向上している」が9.3%、「やや向上している」が16.5%、「ほぼ横ばいである」が56.5%、「やや低下している」が10.8%、「低下している」が4.9%であった。これを、D.I.（「向上している企業の比率」－「低下している企業の比率」）でみると、企業規模が大きくなるほどD.I.が小さく、特に5,000人以上ではマイナスとなっている。すなわち、定着率が向上している企業も低下している企業もあるが、一般に、中堅・中小企業と比

にマイナスの影響を与えるとする調査結果が多くみられるのである。

この点を、リテンションの必要性が以前から叫ばれてきたアメリカ企業でみると、10人の専門職または管理職の退職で約100万ドルが失われるというデータがあるほどである（Fitz-enz, 1997）。このような事態を回避するためにも、高業績社員のリテンションは重要である。しかし他方、多くの経営者が彼らを引きつけ保持することに問題を感じており、リテンションの困難性も指摘されている。高業績者の完全なリテンションはあり得ないというのが現実なのである。

較して新卒従業員の採用では有利といわれている大企業でも、定着率では苦戦している傾向がみられる。

第2に、若年正社員の定着に役立っている施策（複数回答）についてみると、「本人の能力・適性に合った配置」（48.5%）、「職場での意思疎通の向上」（36.8%）、「教育訓練の実施・援助」（33.5%）の比率が高くなっている。特に、「教育訓練の実施・援助」、「職場での意思疎通の向上」は企業規模が大きくなるほど役立っているとする比率が高い。すなわち企業は、リテンション・マネジメントとして、適性配置、コミュニケーションの促進および積極的な教育訓練等を重視していることが明らかにされた。しかし、本稿で問題とするようなダイバーシティ・マネジメントとの関係は調査されていない。

Ⅲ ダイバーシティ・マネジメントとそのリテンションとの関係

1 ダイバーシティ・マネジメントとは何か

近年、わが国でダイバーシティ・マネジメント（多様性管理）が注目されてきた。これは、性別、年齢、人種、国籍等の属性やキャリア、勤続期間、価値観等の勤労者の多様性を尊重し、それを支援するような組織環境や制度を構築することである。わが国は歴史的に同質性を重んじる文化が根強いといわれる。企業の人的資源管理においても、男性の正規社員の処遇を基本として終身雇用や年功処遇の慣習が確立されてきた。しかし、構成員が同質の集団は意思統一を図りやすい一方、異なる意見を受け入れない閉鎖性をも

つ傾向にある。例えば、消費者としての位置づけの高い女性の視点を重視するには、男性社員による商品開発には限界があり、女性社員の登用が必須である。実際、職場における女性の進出、非正規社員比率の増大、外国籍社員の採用等、多様性が進んできた。これらは、経営のグローバル化や障害者雇用に対する社会的要請の拡大等によってますます進展していくことが予想される。すなわち、組織の人的資源管理においては、様々な社員の違いに対応した個別管理が迫られるようになってきたのである。

2 ダイバーシティ・マネジメントとしての女性活用

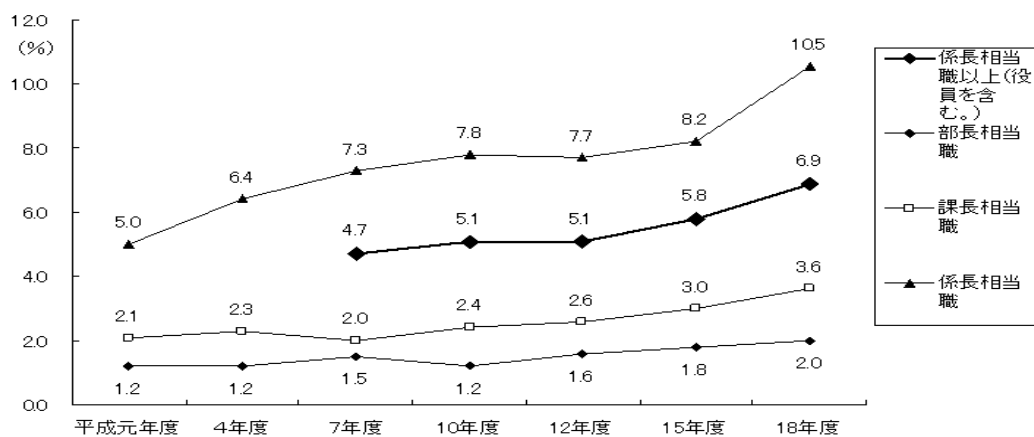
ダイバーシティ・マネジメントにおいて最も注目されてきたのが性差である。今後わが国では、世界に例のないスピードで少子高齢化の進展が予想されるため、貴重な労働力として女性の活用がますます必要とされるようになってきていることを反映している。実際、性別役割分業意識が根強かったわが国でも、男女雇用機会均等法の施行、改正等を通じて組織における女性の活用が進んできた。この傾向は、育児介護等の勤労者の家族に対する責任に配慮したファミリー・フレンドリー施策や、仕事（労働）と私生活とのバランスを意味するワーク・ライフ・バランスが重視されるようになってきたことも関連している。特に採用、配置や研修においては性

別による格差は格段に少なくなってきた。

しかし、報酬や昇進の面における男女の格差はいまだに大きいものがある。厚生労働省（2007）の女性雇用管理調査によると、係長相当職以上の管理・監督職全体に占める女性の比率は6.9%と非常に低い（図表1）。

これを役職別にみると、階層が上位になるほど比率が低くなっている。国際的な女性活用はどのようになっているだろうか。女性活用に関する国際比較指標として、ジェンダー・エンパワーメント指数（国連開発計画, 2009）が注目されている。これは、女性がその国でどの程度意思決定に参加できているかを示す指標であり、男女の国会議員比率、男女の専門職・技術職比率、管理職

図表 1 役職別管理・監督職に占める女性比率



(注)平成7年度、10年度の係長相当職以上(役員を含む。)の数値は、今回新たに集計したものである。
出所：厚生労働省(2007)より引用

比率および男女の推定勤労所得を用いて算出される。ジェンダー・エンパワーメント指数は、昇進のみを扱っているわけではないが、わが国は109カ国・地域中57位(「国連開発計画, 2009」と高いとはいえない。そして、1995年の116カ国・地域中27位から順位は年々低下傾向にある。このように、わが国における女性活用は必ずしも進んでいるとはいえないのである。また、それらの傾向を反映してか、女性の方が男性より所属組織における将来の昇進可能性を低く評価する傾向が根強くみられる(山本, 2006)。

しかし、女性の活用、例えば昇進の結果として生まれる女性上司に関して、興味深い調査がなされている。すなわち、INAX(2008)が全国の20代の正社員(男女)に行った管理職に対する意識調査では、部下からみた直

属上司に対する評価を、男性上司と女性上司とで比較している。それによると、リーダーシップ等男性上司で比較的高いと考えられる項目も含め、女性上司に対する評価が男性上司に対する評価をすべて上回っていた(図表2)。

こうした傾向はただちに一般化することはできないだろうが、少なくとも女性上司の能力が男性上司より低くないことを示しているのではないだろうか。

また、女性活用は組織の業績向上と関係しているという調査結果もみられる。21世紀職業財団(2003)の調査は、女性管理職比率が5年間で大幅に上昇した企業は大幅に低下した企業と比較して売上高が伸びているという結果を示している。

図表 2 女性上司に対する評価と男性上司に対する評価の違い

評価項目	仕事ができるか	リーダーシップ	部下の面倒見	頼りがい	管理職の意識
対男性上司	できる 71.5%	ある 60.4%	いい 54.3%	ある 57.1%	高い 54.6%
対女性上司	できる 74.8%	ある 64.5%	いい 62.3%	ある 60.1%	高い 58.7%

出所：INAX(2008)より引用

3 女性活用とリテンションとの関係

それでは、社会的に求められている女性活用の促進とリテンションとはどのような関係があるだろうか。しかし、これについてはほとんど調査・研究がされていない。わずかに、職務・職場の男女比と退職率との関係を分析した研究がみられる程度である。これによると、女性は同じ職務レベルに配置されている同性の比率が高いほど退職率が低かった。それに対し男性では、同レベルや直近上位レベルでの同性の比率は影響していなかったが、経営管理層レベルに同性の比率が高いことは退職率の低さに影響していた。すなわち、女性の場合、同レベルでのコミュニケーションのとりやすさに、男性の場合、キ

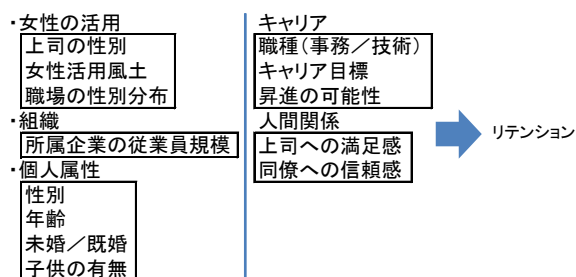
ャリア目標としてより重視していると考えられる上位階層における自分との同質性に、それぞれリテンション効果が示唆されており、興味深い性差が明らかにされたといえる。このように、組織の配置管理と関係する職場の性別分布はリテンションと関係する可能性が考えられる。

そこで本稿では、重要性を増している組織における女性活用の観点から、直属上司の性別や女性活用風土等がその他の要因との比較のなかで、社員のリテンションにどのような影響を与えているかについて、以下で実証分析を行う。

IV 調査の方法

本調査は、筆者の監修に基づき、(株) JTBモチベーションズが実施した、全国の民間企業に勤める正規社員を対象とした質問票調査の結果に基づいている。本調査の分析の枠組みを図表3に示す。

図表3 分析の基本的枠組



本調査では、リテンションに影響する女性活用の実態を、上司の性別だけでなく、女性

活用の風土がみられるかどうか、および先行研究で影響がみられた職場の性別比率の3つでとらえた。それらを、個人属性要因、組織要因、本人のキャリア要因、人間関係要因の影響と比較しながら、重回帰分析という多変量解析の手法によって分析する。これは以下の手続きで行われた。

1 調査対象

経営者、役員を除く正規社員で男性上司がいる男性部下、女性上司がいる男性部下、男性上司がいる女性部下、女性上司がいる女性部下各155人計620人を対象とした。

2 調査手続き

調査専門会社M社が保有するモニターに

対するインターネット調査を行った。

3 調査期間

2009年5月12日から13日まで。

4 調査項目

(1) リテンション

「今の会社で働き続けたい」という定着の意思を示す1項目について、「1あてはまる 2ややあてはまる 3どちらともいえない 4あまりあてはまらない 5あてはまらない」のいずれかを選択してもらい、分析に際しては得点を逆転した（以下同じ）。

(2) 女性活用

①上司の性別—前述の上司が男性であるか女性であるかから選択してもらった。

②女性活用風土—「今の会社では、女性従業員の能力や経験が活用されていると思う」の1項目

③職場の性別分布—「今の職場（部や課）では、自分と同性の従業員（正社員）の方が多い」の1項目

(3) 組織要因—所属企業の従業員数

(4) 個人属性要因—性別、年齢、未婚/既婚、子供の有無

(5) キャリア要因

①職種—事務または技術から選択してもらった。

②キャリア目標—「私は、明確なキャリア目標を持っている」等2項目（の平均）

③昇進可能性—「今の会社で現在の職位以上に昇進することが予想される」

(6) 人間関係

①上司への満足感—「今の直属上司の下にいると、仕事がしやすい」等16項目（の

平均）

②同僚への信頼感—「いっしょに働いている同僚を信頼できる」の1項目

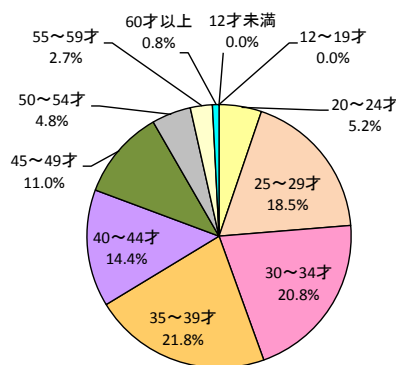
5 属性

図表4から図表8に、本調査対象者の属性を示す。年齢については20歳代後半から40歳代までバランスがとれた対象であるといえる（図表4）。

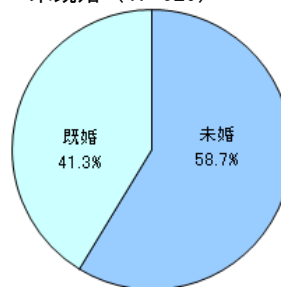
婚姻上の地位で見ると、未婚者の比率がやや高い（図表5）。

子供の有無で見ると、子供のいない対象者が3分の2を占めている（図表6）。

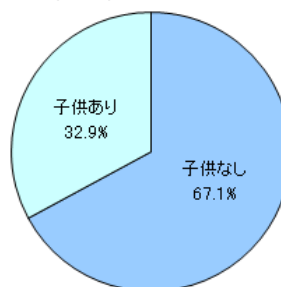
図表4 年齢（n=620）



図表5 未既婚（n=620）



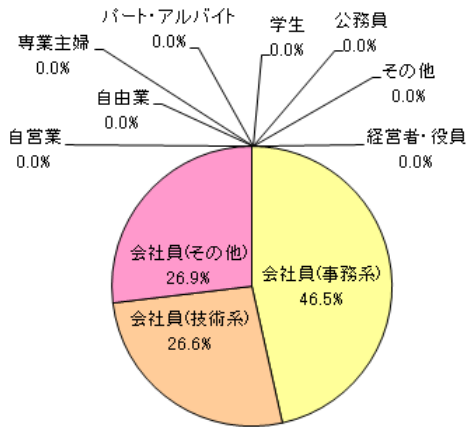
図表6 子供の有無（n=620）



職種で見ると、事務系の会社員が約半数である（図表 7）。

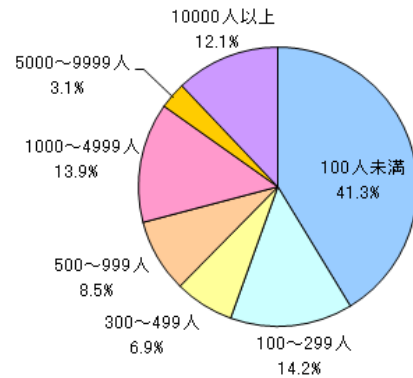
所属組織の規模で見ると、100 人未満の比

図表 7 職業（n=620）



率が最も高いが、全体的には中小企業から大企業まで幅広い規模の組織に属している（図表 8）。

図表 8 勤め先の従業員数（n=620）
（契約社員・派遣社員・アルバイト等除く）



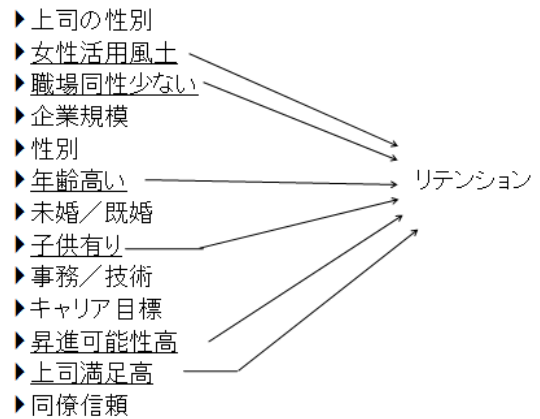
V 調査の結果

1 対象者全体の分析

本調査の対象者全体の結果を図表 9 に示す。その際、リテンションに対して、統計的に有意な影響を与えた要因のみ実線の矢印で示している（以下同じ）。まず女性活用では、女性活用風土がみられるほどリテンションを促進していた。しかし、上司の性別の影響はみられず、職場の性別分布では予想とは逆に、同性が少ないことがリテンションを促進していた。それに加え、年齢の高さ・子供あり（個人属性）、将来の昇進可能性の高さ（キャリア）および上司に対する満足感の高さ（人間関係）など幅広い要因が、リテンションを促進していた。

次に、部下を性別で分けて同じ分析を実施した。

図表 9 全体（n=620）

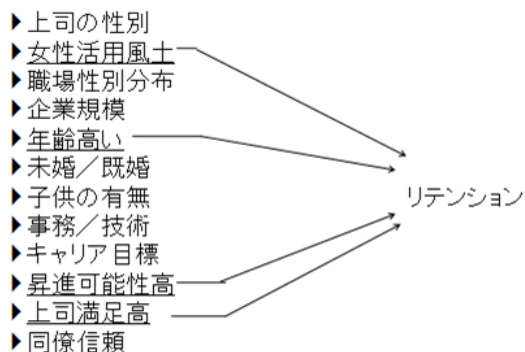


2 男性部下の分析

男性部下の結果を図表 10 に示す。女性活用風土が影響し、上司の性別が影響しなかった点は全体と同じである。しかし、職場の性別分布の影響がみられなかった点が異なり、前述した先行研究と同様の結果がみられた。その他の要因では、子供の有無の影響がみら

れなかった以外、年齢の高さ、昇進可能性および上司満足は全体と同様にリテンションを促進していた。

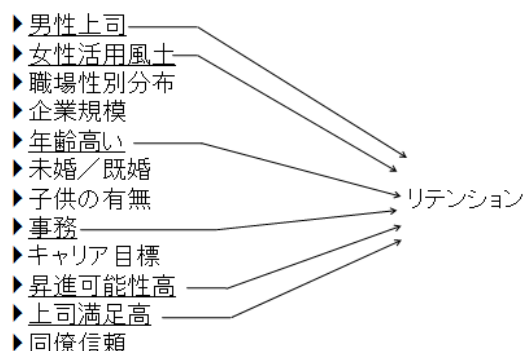
図表 10 男性部下 (n=310)



3 女性部下の分析

女性部下の結果を図表 11 に示す。女性活用風土が影響し、職場の性別分布の影響がみられなかった点は男性と同じであるが、男性と異なり男性上司であることがリテンションを促進していた。その他の要因では、事務職であることが促進していたこと以外、年齢の高さ、昇進可能性および上司満足が男性部下と同様にリテンションを促進していた。

図表 11 女性部下 (n=310)



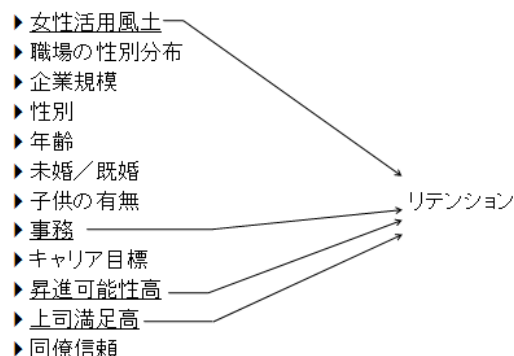
次に、上司を性別で分けて同じ分析を実施した。

4 男性上司の場合の分析

男性が上司である部下 (男女) の結果を図

表 12 に示す。女性活用では、女性活用風土が影響し、職場の性別分布の影響はみられなかった。その他の要因では、事務職であること、昇進可能性および上司満足の影響がみられた。

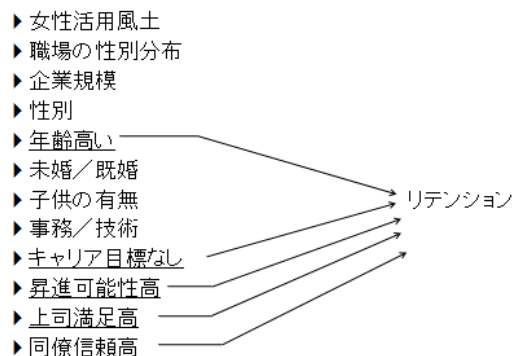
図表 12 男性上司 (n=310)



5 女性上司の場合の分析

女性が上司である部下 (男女) の結果を図表 13 に示す。女性活用では、男性上司の場合と異なり、女性活用風土の影響がみられない点が特徴である。その他の要因では、昇進可能性および上司満足の影響は男性上司と同様にみられるが、それに加えて年齢が高いこと、キャリア目標が明確でないことが影響し、事務職であることの影響はみられなかった。全体として、男性上司の場合と相当異なっていることが明らかにされた。

図表 13 女性上司 (n=310)

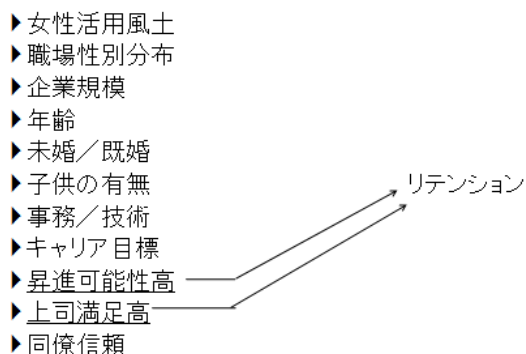


さらに、より詳細に上司と部下の性別の組み合わせによるリテンションへの影響の差異を分析するために、全体を男性上司男性部下、女性上司男性部下、男性上司女性部下、女性上司女性部下の4つに分けて分析した。

6 男性上司男性部下の場合の分析

男性が上司で同じく男性が部下の場合の結果を図表 14 に示す。女性活用では、女性活用風土が影響しなかった。その他の要因では、昇進可能性と上司満足のみ影響していた。

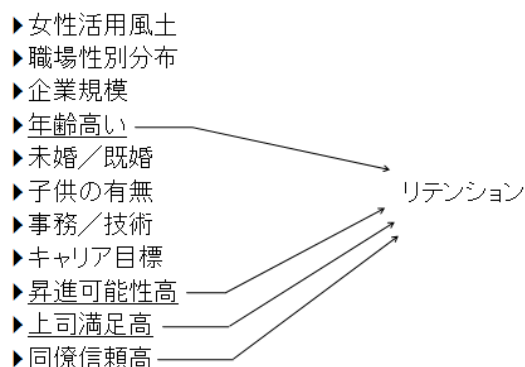
図表 14 男性上司男性部下 (n=155)



7 女性上司男性部下の場合の分析

女性が上司で男性が部下の場合の結果を図表 15 に示す。女性活用では、男性上司男性部下の場合と同様に、女性活用風土が影響しなかった。その他の要因では、昇進可能性、上司満足に加え、年齢が高いことおよび同僚

図表 15 女性上司男性部下 (n=155)

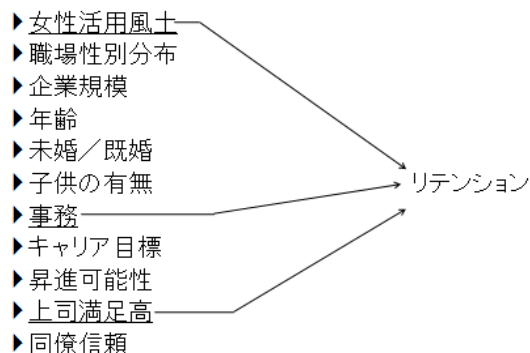


への信頼感が影響していた。

8 男性上司女性部下の場合の分析

男性が上司で女性が部下の場合の結果を図表 16 に示す。女性活用では、男性部下の場合と異なり、女性活用風土が影響していた。その他の要因では、事務職であることと上司満足の影響はみられたが、昇進可能性は影響していなかった。

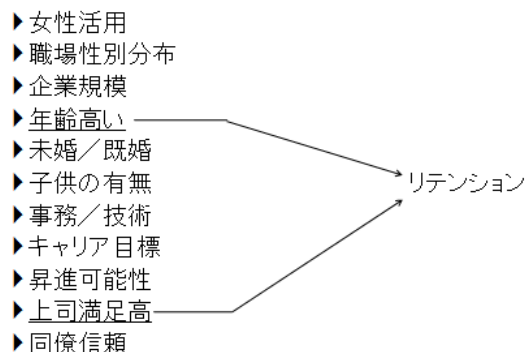
図表 16 男性上司女性部下 (n=155)



9 女性上司女性部下の場合の分析

最後に、女性が上司で女性が部下の場合の結果を図表 17 に示す。女性活用では、男性が上司の場合と異なり、女性活用風土が影響していなかった。その他の要因では、年齢が高いことおよび上司満足は影響していたが、男性が上司の場合と同様に、昇進可能性は影響していなかった。

図表 17 女性上司女性部下 (n=155)



VI 調査結果が示唆すること

本調査の結果、組織の女性活用すなわちダイバーシティ・マネジメントについて多くの示唆が得られた。第1に、女性部下のリテンションには男性上司の存在が有効であることが示され、上司の性別が部下のリテンションに影響する可能性が示唆された。男性上司女性部下、加えて女性が事務職であるという職場は従来から一般的にみられる。このことから、少なくとも女性部下のリテンションには女性上司が良いとは必ずしもいえないことが明らかにされた。またその場合、女性を活用する風土であると認知されることがリテンションの効果を増すことも示された。同時に、事務職以外の女性部下すなわち、技術職等少数派の女性のリテンションに対して、男性上司の特段の配慮が必要であることも見出された。

第2に、組織の女性活用風土は、男性でも女性でも部下のリテンションを促進することが明らかにされた。法律レベルだけではなく、組織文化や組織風土のレベルで女性が活用されることが、女性だけでなく男性のリテンションにも資することが示されたといえよう。また、女性活用風土は女性上司の場合にはリテンションの促進要因になっていなかったことから、女性が上司であること自体が女性活用風土と認知されることが考えら

れる。

第3に、職場の性別分布は一部を除き、部下のリテンションに大きな影響を与えていないことが示された。性別分布よりも、事務職における女性や営業職における男性の比率の高さなど、性別による職務の偏りの方が問題かもしれない。

また、その他の要因の影響も考慮すると以下の点が明らかにされた。

第1に、全ての場合で、上司満足がリテンションを促進していることが見出された。同僚への信頼感の影響がほとんどみられなかったことと比較して、リテンション・マネジメントの人間関係の側面における上司の重要性が明らかにされた。特に、女性上司女性部下の場合、他の要因が働く余地が少ないため上司満足的重要性が際立っていた。女性上司のリーダーシップが最も必要とされる場合ということになる。

第2に、昇進可能性が多くの場合リテンションを促進していた。先行研究（山本, 2006）同様、社内におけるキャリアの見通しの重要性が示されたといえる。しかし、タイプ別に詳細にみると、女性部下のリテンションに対しては影響しておらず、昇進したいという欲求の性差等の観点からより深く分析する必要があるだろう。

Ⅶ 人的資源管理への提言

本調査の結果、リテンション・マネジメントとして、女性活用風土を広げていくことの重要性が明らかにされた。同時に、女性が上司の場合は、男性が上司の場合より、女性活用風土が高いと認知されるという結果もみられている。このことから、女性活用風土を広げていく具体策として、女性をより積極的に管理職に登用することが男女を問わず社員のリテンションを促進する近道になるのではないだろうか。特に、これまで女性の登用が進んでいなかった組織にはまず少数からでも登用していくことを勧めたい。そのた

めには、クォータ制（割当制）等によって強制的に女性管理職比率を高めていくことも求められるかもしれない。また、メンタリング制度を導入することも登用の促進に役立つだろう。さらに、クォータ制等によって強制的に女性管理職比率を高めていくことも求められるだろう。しかし、女性上司にも高い資質とリーダーシップが求められることが示された。組織には、管理職研修その他の機会を通して女性社員のリーダーシップのスキルを高めていく施策が求められる。

Ⅷ 今後の課題

第1に、本調査の結果、女性活用風土が部下のリテンションに有効であることが明らかにされた。今後は、どのような女性上司が部下のリテンションを促進するか、その能力やキャリア等を明らかにする必要がある。

第2に、組織がリテンションの対象としたのは高業績社員であろう。そこで、業績を調査することによって、高業績社員のリテンションを高めるような上司の条件を見出す必要がある。

第3に、男性上司と女性上司によるリテンションの違いをより詳細に検討するには、現在圧倒的に多い男性上司から女性上司に変

わった場合変化がみられるのかみられないのかという点を分析する必要がある。

第4に、組織の最終の目的はリテンション自体ではなく、組織業績の向上である。そこで果たして、女性上司の登用がリテンションを通して個人、職場や組織の業績向上につながるのかどうかという点も検討する必要がある。

第5に、女性を上司に登用するだけでなく、それによってリテンションが向上するために必要とされるその他の人的資源管理施策としてどのようなものがあるかを検討することも求められる。

【引用文献】

- Fitz-enz, J. It's costly to lose good employees. *Workforce*, 76, 50-51. (1997)
- INAX「管理職についての意識調査」(2008)
http://www.inax.co.jp/company/news/2008/080_newsletter_1015_278.html
- JTBモチベーションズ「上司の性別が部下のモチベーションなどに及ぼす影響の調査」(2009)
https://www.jtbm.co.jp/seminar/img/PDF/newsrelease_boss_sexuality.pdf
- 国連開発計画「人間開発報告書2009」(2009)
<http://hdr.undp.org/en/reports/global/hdr2009/>
- 厚生労働省「企業における若年者雇用実態調査」(2006)
<http://www.mhlw.go.jp/toukei/itiran/roudou/koyou/keitai/05/index.html>
- 厚生労働省「女性雇用管理基本調査」(2007)
<http://www.mhlw.go.jp/houdou/2007/08/h0809-1/index.html>
- 21世紀職業財団「企業の女性活用と経営業績との関係に関する調査」(2003)
<http://www.kintou.jp/chosa/1503.html>
- 津田眞激「人事労務管理」(ミネルヴァ書房、1993)
- 山本寛「昇進の研究 [新訂版] - キャリア・プラトー現象の観点から」(創成社、2006)
- 山本寛「人材定着のマネジメント- 経営組織のリテンション研究」(中央経済社、2009)