

# 早期離職に関する影響モデルの構築-3年の壁に着目して-

プロフィットエンジニアリング研究

5220F001-8 赤塚アロンソ  
指導教員 大野高裕

## A model of Structuring Factors on Early Job Turnover -Focusing on the third-year barrier-

AKATSUKA Alonso

### 1. 研究背景

社歴の短い従業員の早期離職に関して、「入社3年の壁」が話題に上る事が多い(例えば、徳永(2011)[1])。JTBモチベーションズの調査によれば、入社3年を超え4年目に入った社員の離職意図には第一志望に入社したか否かで差が見られ、後者の場合8割が離職意図を有している[2]。そこで早期離職者の離職意図の形成要因に着目すると従来希望する職種とのミスマッチが挙げられることが多かった。若手従業員の早期離職が組織にもたらすコストは大きい。Casico(2016)は、このコストについて退職時面談や事務等手続き等組織から離れる事に伴うコスト、後任者の採用に際して募集・面接等一切のプロセスに関するコスト、研修やOJTに付随する訓練コストを挙げている[3]。このため早期離職の予防は、企業に共通した課題であり、離職につながる要因を明らかにする事には、この課題解決につながるという実務的意義がある。3年目までと3年後の違いに着目した離職意図の要因の網羅的な分析やそれに基づいた施策の提案はまだ十分でないため、本研究では実証分析を通じて検討する。

### 2. 従来研究

#### 2.1 関連概念の相互の関係に関する研究

従来研究において、ワークエンゲージメントは、仕事・組織への肯定的な態度や、自発性・役割外の行動といった組織行動、仕事のパフォーマンスなど関連する多くの概念に影響することが確認される重要な概念である事が確認されており(島津,2010)。また、その規定要因として、島津(2010)は、職業性ストレスがワークエンゲージメントに対して負の影響を与える事を明らかにしている[4]。Rothmann(2003)は、セルフエフィカシーがワークエンゲージメントに強い正の影響を与える事を指摘している[5]。また職業性ストレスに対する影響について、西田(2021)は、コミットメントとの間に負の相関があると指摘した[6]。次に、幸福度との関係で、リクルートマネジメントソリューションズ(2019)は、ワークエンゲージメントの向上が幸福度に強い影響を与える事を指摘している[7]。

#### 2.2 関連概念と離職意図に関する研究

次に離職意図とワークエンゲージメントなど関連概念の関係を扱った研究を紹介する。まず、高村(2007)はコミットメントが離職意図に影響することを示し[8]、De Coninck and Jonson(2009)は組織サポートが離職意図に与える影響に媒介変数として作用する事を指摘している[9]。小川(2017)はHakanen(2006)の参考に、コミットメントがワークエンゲージメントに影響し、離職意図に影響

表 1. 従来研究の考慮要因

	職業性 ストレス	幸福度	セルフ エフィカシー	コミットメント	ワーク エンゲージメント	離職意図
島津(2010)	○				○	
Rothmann(2003)			○		○	
西田(2021)	○			○		
リクルートマネジメント ソリューションズ(2019)		○			○	
DeConinck and Jonson(2009)				○		○
高村(2007)				○		○
Hakanen(2006)				○	○	
小川(2017)				○	○	○

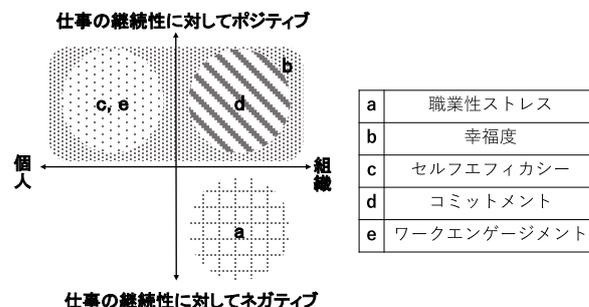


図 1. 離職の影響要因のマッピング

するモデルを検証している[10]。以上の従来研究が対象とした要因を表1にまとめる。また、これらの要因の特徴を可視化したのが図1である。横軸は所属する組織との関係を扱ったものか個人の要因を扱ったものかを表し、縦軸は仕事の継続性についてポジティブかネガティブかを表し、この2軸で要因を分類している。個人の要因に基づき、仕事の継続性にネガティブな要因となる要素は今回の対象に含まれていない。

#### 2.3 従来研究の課題

これまで見てきたように、従来研究の課題として、それぞれの概念間の相互関係や、個々の概念が離職意図に与える影響について個別に検討していたものは存在するものの、要因間の相互関係を考慮していない個別の要因の影響の検討を通じた方法では、離職意図に与える影響を十分に説明してきれない。また変数相互の関係の分析において、勤続年数を考慮した分析は見られるものの、離職意図に影響する要因について勤続年数の違いとの関係を議論した研究は見られない。

### 3. 本研究の目的と概念図

本研究は、若手従業員の早期離職の要因を可視化するため、「ワークエンゲージメントを中心とした関連概念の関

係を検討するとともに、それらの概念が離職意図に与える影響を入社3年までの群と、入社3年以降の群でそれぞれ検証することで、「入社3年の壁」の規定要因を明らかにする」ことを目的とする。

この目的のため、以下のようなステップで要因を抽出する。まず小川(2017)に着目すると、この研究ではコミットメントがワークエンゲージメントに影響し、離職意図に影響することを明らかにしている。このコミットメントに対して、西田(2021)は職業性ストレス、竹内(2021)はセルフエフィカシーが影響すると指摘する[11]。

これらの研究から、本研究ではこの2つの要素に加え、主観的な心理状態がコミットメントに影響を及ぼすと考え、幸福度を影響要因に追加採用する。幸福度について、リクルートマネジメントソリューションズ(2019)はワークエンゲージメントとの関係を論じているが、コミットメントとの関係は明らかにされていない。そこでこの5つの概念を影響要因として選定し、以下の様な概念図を設計した(図2)。

## 4 研究方法

### 4.1 構成要素の概念と質問項目の作成

以下に、それぞれの概念の定義と、質問項目作成にあたって引用した文献を説明する。

職業性ストレスは、「労働環境の要求が従業員の対応能力を超えた場合に経験されるもの」であり、仕事のストレス要因、ストレス反応、緩衝要因(厚生労働省)で構成される。質問項目は、厚生労働省[12]に基づき、作成した。幸福度は、人間関係や家庭環境、余暇の楽しみなどをすべて含む、人間としての「人生全般に関わる全体的な充実」のこと(前野,2019)であり、質問項目は前野[13]を参考に作成した。セルフエフィカシーは、「ある状況下において自分が必要とされる行動を上手に行うことができるかどうかという可能性の認知」(Albert and Bandura,1977)と定義される。質問項目は枝川ら(2012)に基づき[14]作成した。コミットメントは、「組織と従業員との心理的な関係性を反映した態度概念であり、組織に貢献するために自ら進んで何かしようとする組織との積極的な関係性を示す概念」(Mowday,Steers and Porter,1979)と定義され、質問項目は、枝川ら[15]を参考に作成した。ワークエンゲージメントは、活力、熱意、没頭で構成される「仕事に向けられた持続的かつ全般的な感情と認知」(Schaufeli and Bakker,2004)と定義され、ユトレヒト・ワーク・エンゲイジメント尺度[16]を用いて質問項目を作成した。

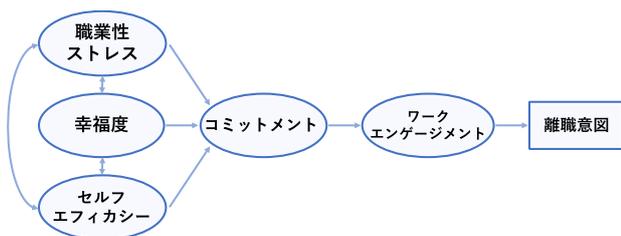


図2. 本研究における仮説モデル

## 4.2 分析データの収集

調査は、20代から30代の大卒以上で社会人経験を有する男女を対象に、2021年12月22日から25日にかけて、Questantによるオンラインアンケートにより実施した結果得られた、394人の有効回答をもとに分析を行なった(全回答者数は622人)。

調査は、職業性ストレス(9項目)、幸福度(8項目)、セルフエフィカシー(5項目)、コミットメント(10項目)ワークエンゲージメント(7項目)に関するそれぞれ4段階尺度の質問項目と職種・職位・勤続年数などの回答者の属性に関する質問項目で構成し、収集を行った。

## 4.3 分析手法

4.1の方法により収集したデータから下の概要図に示した仮説モデルに基づき、共分散構造分析を行う。その際、データ全体と①入社3年目まで、②入社3年以降に区分したデータで分析を行い、要因間の影響について比較検討を行う。分析には、IMB SPSS AMOS 28を使用した。さらに、離職意図を従属変数として、入社3年目までと入社3年以降をダミー変数として投入した上要素の影響をステップワイズ法を用いたロジスティック回帰分析によって検討する。共分散構造分析との違いは、要素間の相互関係を考慮した構造モデルではなく要素の直接の効果のみを検討していることである。

## 5 分析結果

### 5.1 共分散構造分析による分析結果

#### 5.1.1 モデル全体に共通して見られる要因

共分散構造分析による分析の結果、職業性ストレスがコミットメントに与える影響が5%有意で負の値を示し(-0.156)、幸福度がコミットメントに与える影響が(0.425)、セルフエフィカシーがコミットメントに与える影響が1%有意で正の値(0.341)を示した。これらは従来研究において検討されていないコミットメントの要因を形成する要素と考えられ、これらを考慮した事でコミットメントからワークエンゲージメントのパスの係数が高くなった。

一方、ワークエンゲージメントに与える影響について、コミットメントからのパスが1%有意で極めて高い正の値(0.785)を示し、この結果は小川(2017)と符合する。また要素間の関係に着目すると、幸福度と職業ストレス、セルフエフィカシーと職業ストレスには負の相関関係があり、セルフエフィカシーと幸福度には正の相関関係が観察された。

#### 5.1.2 入社3年までと入社3年以降の要因の差異

社会人3年未満の社員群と、3年以降の群で比較したところ、関係要素間の正負の関係に変化は見られなかったが、コミットメントに対して、社会人3年以降ではセルフエフィカシーの影響がより強く表れることが明らかになった(0.452)。また、職業性ストレスがコミットメントに対して与える影響について3年未満の社員群では有意に負の値を示し(-0.236)、3年以上の社員群では結果が棄却された。西田(2021)では組織コミットメントが職業性ストレスに与える影響の分析において、勤続年数を制御変数として投

入して検証を行っており、勤続年数ダミーは有意に負の値を取るため、この結果と符合する。

### 5.2 離職意図に対する影響

離職意図を従属変数として多項ロジスティック分析を行った結果、カイ2乗値が5%の有意水準を満たしモデルの適合性が確認され、職業性ストレス、幸福度、セルフエフィカシー、ワークエンゲージメント、コミットメントに関する係数がいずれも有意となった。しかし、それぞれの概念の全ての構成要素が最終モデルに含まれたわけではなく、①職業性ストレスから多くの変数が含まれたのに対し、②ワークエンゲージメントからは活力や没頭ではなく仕事への誇りのみが、③セルフエフィカシーからは予想外への問題への対処のみ含まれた。

表 2. 因子間の影響度

社会人年数	因子	職業性ストレス	幸福度	セルフエフィカシー
社会人 3年未満	コミットメント	-0.236	0.512	0.217
	ワークエンゲージメント	-0.191	0.414	0.175
	離職意思	0.076	-0.164	-0.069
社会人 3年以上	コミットメント	-103	0.362	0.452
	ワークエンゲージメント	-0.087	0.305	0.381
	離職意思	0.023	-0.081	-0.101

表 3. 離職意図に対する影響度

	コミットメント	ワークエンゲージメント
社会人 3年未満	-0.32	-0.397
社会人 3年以上	-0.224	-0.266

表 4. 離職意図を従属変数としたロジスティック分析の結果

	係数	Wald値	有意確率	Exp(B)
職業性ストレス:業務遂行時の自己裁量	-0.4**	5.537	0.019	0.671
職業性ストレス:不安感	-0.786***	23.773	<.001	0.456
職業性ストレス:上司からの支援・相談	-0.567***	10.228	0.001	0.567
職業性ストレス:同僚からの支援・相談	0.51***	8.001	0.005	1.665
幸福度:自己実現	0.344**	3.91	0.048	1.41
幸福度:他者関係性	-0.488***	8.115	0.004	0.614
セルフエフィカシー:予想外の問題への対	-0.486**	7.46	0.006	0.615
ワークエンゲージメント:仕事への誇り	0.618***	12.5	<.001	1.855
コミットメント:他人に利用されるという認識	0.445**	9.205	0.002	1.56
定数項	1.416	1.361	0.243	4.119
サンプル数	n=394			
カイ2乗値	3.952**			
Cox-Snell R2乗値	0.277			

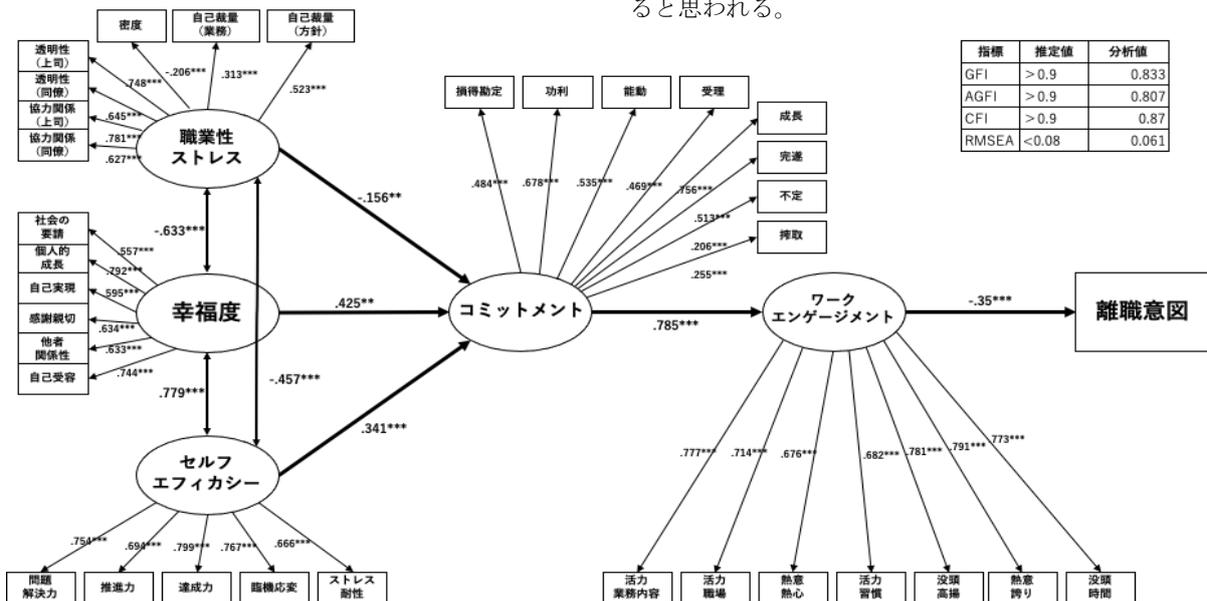


図 3. 共分散構造分析の分析結果(全体)

## 6. 考察

### 6.1. 共分散構造分析の結果からの考察

#### 6.1. モデル構造の特徴と要因相互の関係の考慮

共分散構造分析において、統合モデルによる検証をおこなった結果、ワークエンゲージメントから離職意図へのパス係数が-0.35 となり、小川(2017)の結果(-0.21)よりも高い値を示した。このことは、幸福度や職業性ストレスなどがコミットメントに影響を与え、それがワークエンゲージメントに影響を与えるという複合的な影響を考慮した結果を反映したものと考えられ、網羅的な分析を行う意義が強調できる。

#### 6.1.2 入社3年目までと3年後のモデルの要因の差異

竹内(2021)はセルフエフィカシーとコミットメントの関係性を扱った論文の中で、入社直後は個人の自信や確信を強化維持することでコミットメントを高めることを指摘しているが、本研究の3年未満の社会人層では仕事の充実度よりも、幸福度という「人生全般に関わる全体的な充実」の要素がコミットメントに影響する点が明らかになった。フロー状態理論において、フロー状態は「人間がそのときにしていることに精神的に集中し、完全にのめり込んでいて、その過程が活発さにおいて成功しているような活動における精神的な状態」と定義される。

この理論を用いた説明から、スキルが低い状態では課題の困難さによって「不安」「心配」「無感動」「退屈」などの状態が見られ、スキルの向上とともに、2軸間のバランスがよいとパフォーマンスが向上するだけでなく well-being の状態になるとも考えられている。また、Malcolm Gladwell(2009)の「1万時間の法則」では、ある分野のエキスパートになるには1万時間の練習・努力・勉強が必要だと提唱される。3年以上の社員層が1万時間以上経過した社員と想定すると、この層でフロー状態に近いポジティブな影響を仕事得通じて得ている他、責任感の求められる業務達成経験がより多く蓄積し、セルフエフィカシーがコミットメントに大きな影響を与える事の説明が可能であると思われる。

逆に、3年未満の社会人群は、1万時間には足りずスキルレベルが低く、仕事による責任感や達成経験が浅いことに加えて、社会人になりたてなので、仕事にそれほどウェイトを置いてない可能性がある。仕事の達成感よりは、自己のスキルアップや、ワークライフバランスを考慮した業務に対する価値観が大きくなるため、幸福度という、社員としての部分的な満足感だけではなく、人間関係や家庭環境、余暇の楽しみなどをすべて含む、人間としての「人生全般に関わる全体的な充実」がコミットメントに正の影響を与える比重が大きくなると考えられる。

## 6.2 ロジスティック回帰分析からの考察

ワークエンゲージメントの中で仕事への誇りが離職意図に与える係数は正の値を取っており、仕事への意識の高さがかえって仕事を通じた自己実現を充足するためによりよい環境を選択する場合があります、会社への継続的な就業意図につながっていないことが読み取れる。また予想外への問題への対処の機会は、業務範囲の広さや、「壁」を乗り越える機会の提供に起因し、自社での成長の実感につながることが離職意図に対する負の値につながったものと考えられる。また職業性ストレスに関して自分に裁量権がある事や問題があった時に上司の支援が受けられると転職意向に負の影響が出る事を確認できるが、漠然とした不安感は現在所属する企業での将来性への不安だけでなく、自分の市場価値に対する不安といった要素からも形成され、それが今回の負の結果につながったものと思われる。

## 7. 結論と今後の課題

### 7.1 結論

本研究では、離職意図に影響が想定される関連概念5項目を抽出し、その関係を分析するとともに、相互関係を考慮した離職意図への影響を共分散構造分析により分析した。その結果、3年までと3年以降で、離職意図の水準において差異は見られないものの、影響する要因に違う要素が見られ、3年までの社員では幸福感がコミットメント、ワークエンゲージメントを通じて転職意向に影響するのに対し、3年以降ではセルフエフィカシーの影響が大きい事が明らかになった。

従来研究では、若手従業員の業務へのコミットメントが職業性ストレスに影響するという指摘(西田,2021)や、若手従業員は入社3年目までに「壁」を経験する事が多く、それを乗り越えるために上司の役割が重要であるという指摘(徳永,2011)が存在するが、本研究ではこれに加え、3年以降の社員との間で、仕事を含めた生活上での幸福度追求に関連する価値観が異なり、それが満たされない場合に転職意向に影響する事が明らかになった。この事から入社直後からワークライフバランスへの配慮など個人の価値観の差に対応する柔軟な業務管理や人事施策を行うとともに、3年目までに従業員のスキルアップとともに「壁」を克服する経験を積ませることなどを通じて徐々に業務を通じた自己実現を高め、価値観の変化を醸成させる施策が有効であると考えられる。

### 7.2 今後の課題

今後の課題として、①離職意図と離職者数とは異なり、職場に対する一時的な不満や職業性ストレスから離職意図が形成される可能性が高いため、実際の離職者数の割合等をターゲットとしたモデルでは、今回は異なる変数が影響する可能性がある点、②今回の分析では、企業の特徴の考慮が十分ではなく、期間の区分も3年を一区切りとして分析しただけであるため、企業ごとの特徴にもとづいて離職者数の割合や離職意図の違いを説明するために、ブランド、企業規模、組織文化など継続的な就業意図に影響する変数も考慮した分析や、業種や職種により何年で区切った場合に、離職意図や離職意図を形成する要因が最も異なるか検証することで、「3年目の壁」という想定自体を再検証することも重要であると思われる。

### 参考文献

- [1]徳永英子:「若手社員をどのような“壁”を越えさせることで成長を感じさせられるかー「壁」と成長実感との関係性から考察ー」Works Review Vol.6 ,108-121(2011)
- [2]JTBモチベーションズ:「入社3年の離職危機」に関する調査(2012)
- [3]Cascio : Managing Human Resources McGraw-Hill Education: 第10版 (2016/2/16)
- [4]島津明人:「職業性ストレスとワーク・エンゲイジメント」東京大学大学院医学系研究科精神保健学分野 ストレス科学研究 Vol.25(2010)
- [5] Rothmann, S. Storm, K., Work engagement in the South African Police Service, Paper presented at the 11th European Congress of Work and Organizational Psychology, 14-17 May 2003. Lisbon, Portugal, 2003.
- [6]西田豊昭:「組織コミットメントが職業性ストレスに及ぼす影響」経営情報学部論集 35-1-2(2021)
- [7]リクルートマネジメントソリューションズ:「ワーク・エンゲージメントに関する実態調査」機関誌 RMS Message vol.57 特集 1「ワーク・エンゲージメントを高める」(2020)
- [8]高村静:「組織コミットメントと離職意識(1)」NFIリサーチ・レビュー(2007)
- [9] De Coninck and Jonson, The Effects of Perceived Supervisor Support, Perceived Organizational Support, and Organizational Justice on Turnover Among Salespeople Journal of Personal Selling and Sales Management 29(4):333-350,2009
- [10]小川悦史:「就業時間に関するサポートと女性従業員のリテンション・エンゲイジメント・コミットメントの関係」大阪経大論集,第68巻第4,77-96(2017)
- [11]竹内久美子・松下由美子:「看護師の初期キャリアにおける自己効力感と組織コミットメントの関連」日本健康医学系雑誌 30(1),pp.91-99(2021)
- [12]厚生労働省版ストレスチェック実施プログラム「職業性ストレス簡易調査票(簡略版)」
- [13]前野隆司:「幸せな職場の経営学」小学館(初版 2019)
- [14]枝川ら「企業における先端技術研究者の一般セルフ・エフィカシー」早稲田大学 WBS 研究センター早稲田国際経営研究 No.43 pp.81.96, (2012)
- [15]枝川ら:「職場におけるコミットメントの認知-合理性・自律性・一貫性・一体性の観点から-」早稲田大学高等研究所紀要 第5号(2012)
- [16]島津明人:「仕事に関する調査(UWES)」