

博士論文

日本企業における若年者の早期離職
—組織コミットメント概念による増加要因の考察—

平成30年

東北大学大学院経済学研究科
経済経営学専攻

B3ED1007 野津 創太

目 次

序章 研究の背景.....	1
1. 問題意識・研究目的.....	1
2. 若年者の離職状況および就業意識.....	1
3. 本稿の構成	6
第 I 部 先行研究と本研究の方向性	
第 1 章 若年者の早期離職に関わる先行研究	7
1. 若年者個人の変化を要因とする研究.....	7
2. 環境変化を要因とする研究.....	8
2. 1 外部環境（社会）の変化を要因とする研究.....	8
2. 2 内部環境（企業）の変化を要因とする研究.....	10
第 2 章 離職行動と組織コミットメントの関係	13
1. 概念定義・構成要素.....	13
2. 成果変数	14
第 3 章 本研究の方向性.....	16
1. 先行研究の整理.....	16
2. リサーチ・クエスチョン.....	16
3. 研究方法	17

第Ⅱ部 実証的研究

第4章 日本的雇用システムと若年者のキャリア意識の変容	19
1. 組織コミットメントの先行変数.....	19
1. 1 先行変数に関わる研究.....	19
1. 2 HRM施策と組織コミットメントの関係性.....	20
1. 3 わが国におけるHRM施策と組織コミットメントに関する研究.....	21
2. 日本的雇用システム.....	24
2. 1 制度概要・成立背景.....	26
2. 2 日本的雇用システムの効果.....	27
2. 3 日本的雇用システムの変容.....	29
2. 4 仮説の構築.....	31
3. 組織サポート知覚.....	33
3. 1 先行研究.....	33
3. 2 仮説の構築.....	35
4. 若年者のキャリア意識.....	36
4. 1 若年者における就業意識の変容.....	36
4. 2 汎用的知識・スキルの習得可能性に関わる議論.....	36
4. 3 仮説の構築.....	37
第5章 雇用システムと組織コミットメントの関係性	39
1. 日本的雇用システムと組織コミットメントの関係性検証.....	39
1. 1 方法	39
1. 2 結果	40
1. 3 考察	46

2. 雇用システムから組織コミットメントへの影響プロセス検証.....	47
2. 1 方法	47
2. 2 結果	48
2. 3 考察	53
第6章 若年者のキャリア意識と組織コミットメントの関係性	55
1. 方法	55
2. 結果	55
3. 考察	62
終章 本研究の総括と今後の課題	66
1. 本研究の結論	66
2. 本研究のインプリケーション.....	68
3. 今後の課題	70
参考文献	72
謝辞	77
付録	78

序章 研究の背景

1. 問題意識・研究目的

1990年代初頭のバブル崩壊以降、日本企業における若年者の早期離職¹は増加傾向を示し、若干の変動はみられるものの現在も高い水準で推移している。このため、いわゆる「七五三現象²」として、産業界や教育界において問題視されてきた。従業員の離職は、短期的に別の従業員の採用・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、長期的にも長期勤続者が保有する組織特有の知識・技能やノウハウの喪失をもたらすなど、多くの損失を組織に与える（山本，2009）。また、生産性向上や競争力強化に資するものとして企業特殊の技能の習得、およびこれを促す重要な仕組みとして日本的雇用慣行（終身雇用等）が指摘されており（濱秋ら，2011）、こうした面からも解決が図られるべき問題といえる。

一方、労働経済学における研究成果によれば、好況期には企業の求人（中途採用含む）が増加し、さらに、離職された企業においても欠員補充の求人が出るという「欠員の連鎖反応」が生じるため、好条件の仕事にめぐり合う機会が拡大し、結果として離・転職が増加するとされている（太田ら，2004）。しかし、若年者の早期離職問題はバブル崩壊以降の「失われた10年（20年）」といわれる景気低迷期に発生しており、一般法則と異なる、わが国特有または若年者特有の要因が影響している可能性も考えられる。

このような問題意識のもと、本研究では日本企業における若年者早期離職の増加要因を明らかにすることを目的とする。なお、要因解明にあたり、本研究では従業員の「組織コミットメント」に着目する。組織コミットメントとは、個人の組織に対する帰属意識を表す概念であり、離職行動や労働生産性を説明するものとされている（詳細後述）。したがって、従業員の離職防止・抑制のためには、組織コミットメントを望ましい状態に保持しておくことが重要であり、組織コミットメント・マネジメントは企業において必須の課題といえることができる。

2. 若年者の離職状況および就業意識

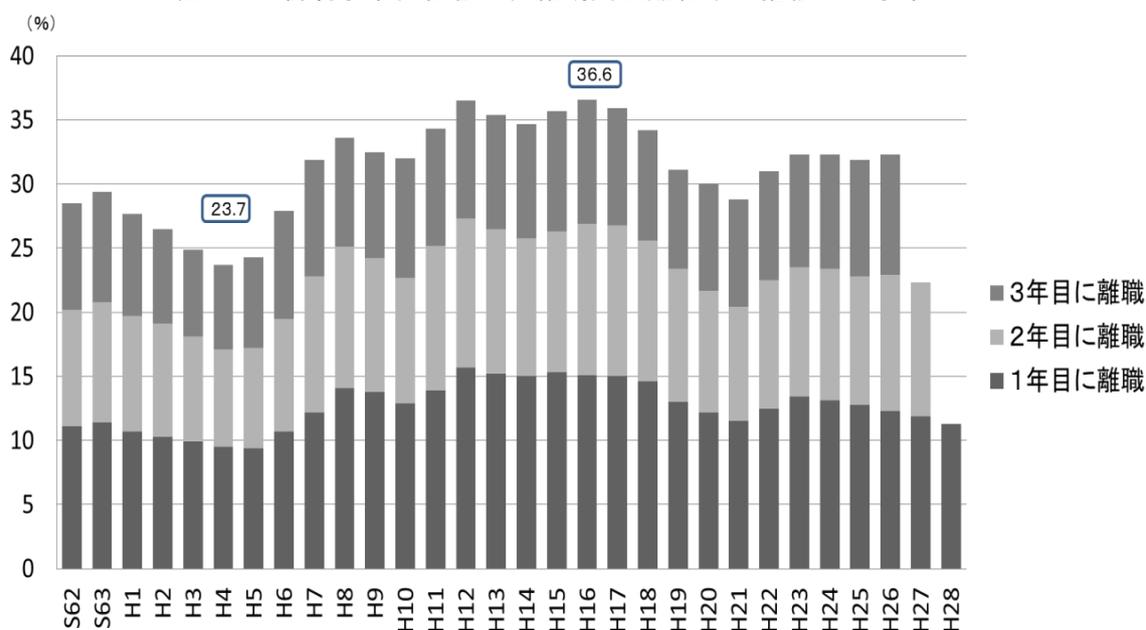
新規学卒者の早期離職（離職率）の推移を調査したデータとして、厚生労働省の「新規

¹ 本稿において、早期離職とは入社後3年以内に離職することをいう。

² 早期離職率が、中卒で7割、高卒で5割、大卒で3割となっていることから、このように呼ばれている。

学卒者の離職状況に関する資料一覧」がある（表 0-1）。本調査によると、大卒者の早期離職は平成 4 年の 23.7%を底としてその後上昇し、平成 16 年の 36.6%を最高値としながら近年は 30%を上回る水準で推移している。

表 0-1. 新規学卒就職者の在籍期間別離職率の推移（大学卒）



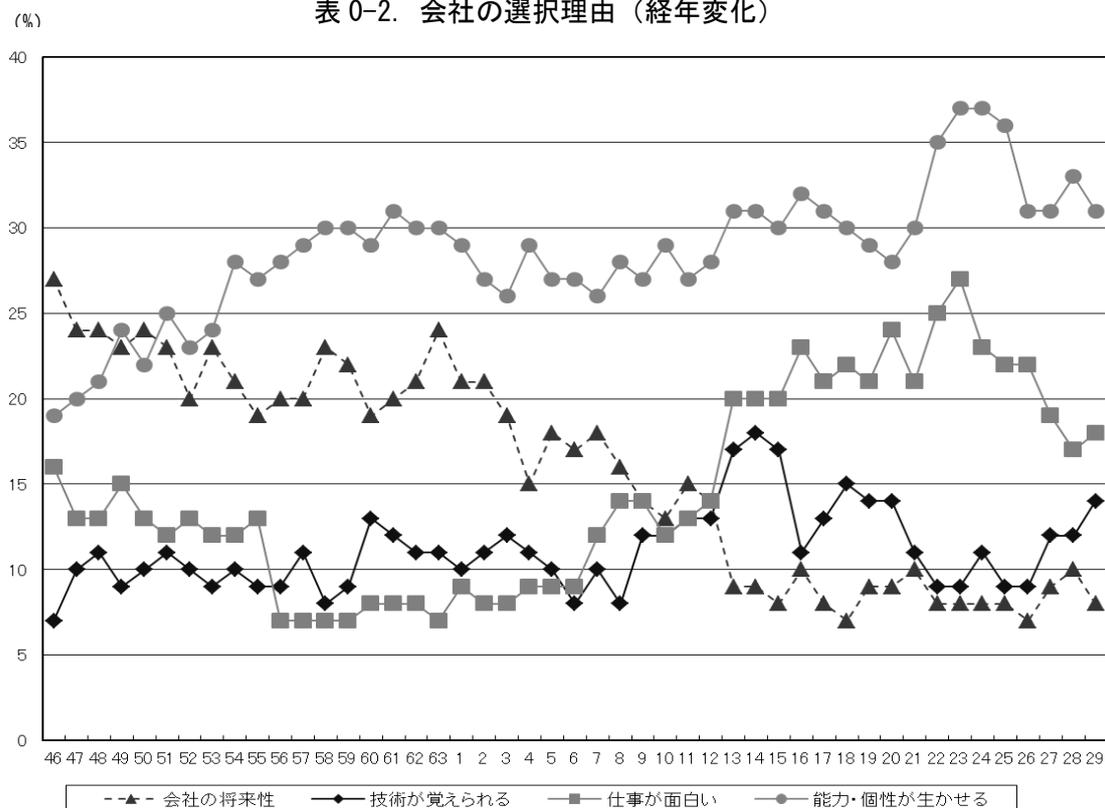
出所：厚生労働省「新規学卒者の離職状況に関する資料一覧」

離職行動の前提となる「意識」に着目した調査も数々実施されている。日本生産性本部他による「新入社員『働くことの意識』調査」³（平成 29 年度）では、「会社を選ぶとき、あなたはどのような要因をもっとも重視しましたか」との質問がなされており、最も多かった回答は「自分の能力・個性が生かせる」（31.2%）であり、以下「仕事が面白い」（17.8%）、「技術が覚えられる」（14.3%）と続いている。経年変化を見ると、表 0-2 のとおり「仕事が面白い」が 1990 年代半ば（平成 7 年）より急上昇し、近年は低下傾向にあるものの「自分の能力・個性が生かせる」に次いで高い水準となっている。一方、「会社の将来性」については 1990 年代初頭より減少し、現在も低位に留まっていることが確認される。

こうした状況について、日本生産性本部他は「中長期的には、職場に“寄らば大樹”的な期待をもつ傾向が退潮し、自らの技能や能力、あるいは職種への適性に関心がもたれる時代へと変化している」と分析している。

³ 昭和 44 年以降、社会経済生産性本部（現日本生産性本部）と日本経済青年協議会により継続的に実施されている新入社員の意識調査であり、この種の調査ではわが国で最も歴史あるものとされている。

表 0-2. 会社の選択理由（経年変化）



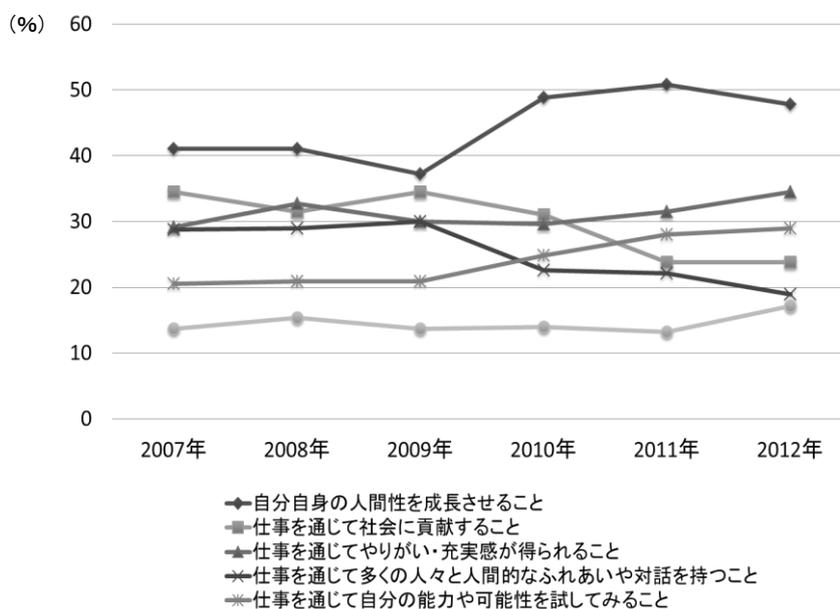
出所：日本生産性本部他「新入社員『働くことの意識』調査」（平成 29 年度）

また、(独) 労働政策研究・研修機能「若年者の離職理由と職場定着に関する調査」（2007 年）では、離職理由および現職場での転職意向について調査が行われている。正社員における離職理由（複数回答、上位 3 件までの合計）第 1 位は「給与に不満」（26.6%）、以下「会社の安定性・将来性に期待が持てない」（22.6%）、「労働時間が長い」（21.8%）と続いており、給与や労働時間などの条件面での不満が離職に繋がっていることが確認される。これに対して「最初に転職を考えた際に悩んだ内容」という現職場での転職意向に関する回答では、大学・大学院卒では「仕事の内容」（44.8%）が第 1 位、「自分のキャリアや将来性」（37.6%）が第 2 位、前述の「賃金が低い」（36.9%）および「労働時間が長い」（24.4%）は各々 3 位、6 位という結果であり、前述とは異なる傾向が示されている。なお、この結果について、中里（2015）は「働く目的が前述の意識調査のように給与や福利厚生充実など働く条件の優遇を求めているならば、給与の不満や労働時間の長さは離職を誘発することになる。しかしながら最初に離職を考えた動機が仕事の悩みや自分の将来であるならば、職場の中でそれらの不満を解決することは可能であり早期離職の防止につながると考えられないか」として、離職防止に向けた見解を示している。

同じく（独）労働政策研究・研修機構の「入職初期のキャリア形成と世代間コミュニケーションに関する調査」（2011年）では、若年者本人ではなく企業に対してのアンケートが行われ、バブル期までに採用された世代（40代以上）、バブル崩壊後1990年代に採用された世代（主に30代）、2000年代に採用された世代（主に20代）に区分のうえ、各世代の資質に関する印象が問われている。分析の結果、「若い世代ほど組織が求める役割を果たそうとする意識が弱くなる一方で、自分の取り組みたい仕事へのこだわりが強くなっている」、「若い世代ほど自らのキャリア形成や職業生活設計への関心が高い」との見解が示されている⁴。

一方、日本能率協会では複数年にわたって「新入社員意識調査」が実施され、この中で「働く目的」に関する質問がなされている。結果として、本項目に関する質問が行われた2007年～2012年の間では、「自分自身の人間性を成長させること」が常に最上位に挙げられており、新入社員における自己成長に対する意識の高さがうかがえる（表0-3）。なお、上司・先輩との比較も実施され、上司・先輩においては最上位が「仕事を通じてやりがい・充実感が得られること」であったことから、若年者意識の特徴が見受けられる。

表0-3. 働く目的（収入を得ること以外）

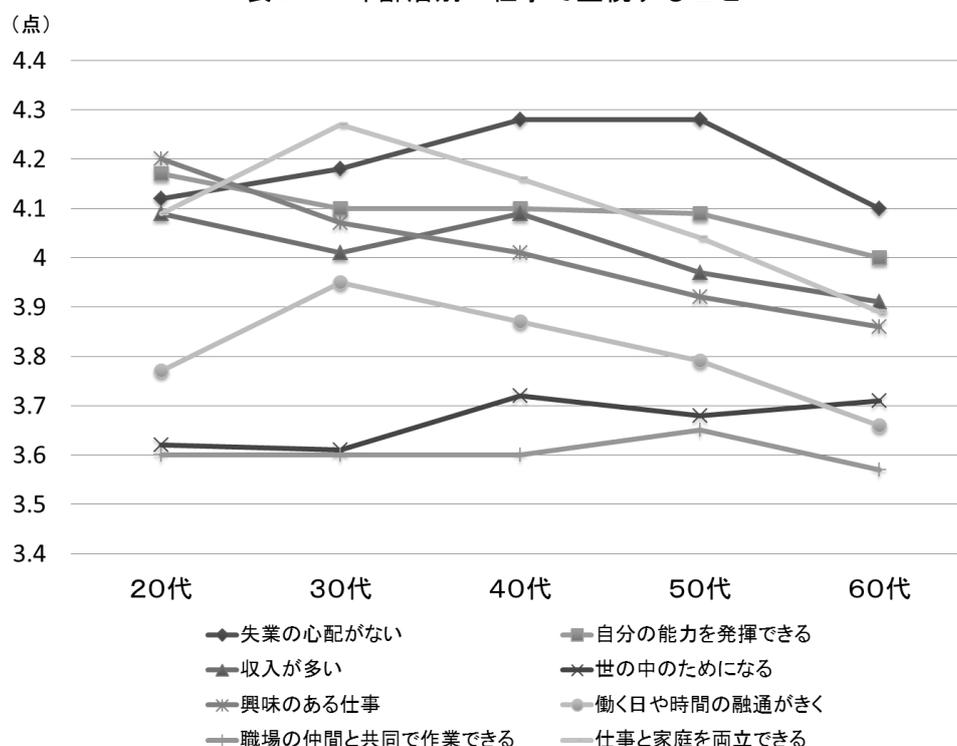


出所：日本能率協会「新入社員意識調査」（2012年）に基づき筆者作成

⁴ なお、この結果について、厚生労働省は「自分の希望する仕事に取り組みたい、自らのキャリア形成を自分で考えていきたいとする者が多いと（企業から）捉えられている」として、企業が20歳代に対してかつての世代とは異なる特徴を見出しているとの見解を示している（平成23年版「労働経済の分析」）。

さらに、同一時点における年代間の差異に着目したものととして、本田（2010）は日本社会学会「社会階層と社会移動全国調査（2005年）」に基づき分析を行っている。本分析によると、「興味のある仕事であること」、「自分の能力を発揮できること」に関して20代で重視度が高く、「失業の心配がない」について40代・50代で高いが若年層では相対的に低いという特徴が確認される（表0-4）。なお、男性においては能力発揮に関して年代間に大きな違いはなく、これらを踏まえ、本田は「若者に特徴的な意識のあり方としては、やはり『興味のある仕事』すなわち『やりたいこと』への関心の強さということが重要な変数」との指摘を行っている。

表0-4. 年齢層別 仕事で重視すること



注) 縦軸は各項目に対する5件法の回答に5～1点のスコアを与えたものの平均点
出所：日本社会学会「社会階層と社会移動全国調査」（2005年）に基づき本田（2010）作成

以上の結果を踏まえると、総じて、若年層の間に「会社」よりも「仕事（の中身）」を重視する意識があり、その傾向が年々強まっている様子がうかがえる。また、キャリア形成意識や自己成長に対する意識の高さも、若年者に共通する特徴として見受けられる。こうした意識の変化は何によって引き起こされたのか、また、当該意識は若年者の離職行動と

どのように関係しているのか。このような視点も踏まえ、次章以降での分析・考察を進めていく。

3. 本稿の構成

本稿は2部構成となっており、第Ⅰ部では、まず若年者早期離職に関わる先行研究のレビューを行う。そして、本稿において離職行動を説明する概念として用いる「組織コミットメント」に関する知見を整理した上で、本研究の方向性を示すこととする。

第Ⅱ部では実証的研究として、若年者の早期離職に影響を与える要因および影響プロセス等についての分析・検証を実施する。その後、終章として、本研究における発見・解明事項を取り纏めるとともに、今後に向けた課題を示すこととする。

第 I 部 先行研究と本研究の方向性

第 1 章 若年者の早期離職に関わる先行研究

はじめに、若年者の早期離職に関わる先行研究について、「若年者個人の変化を要因とする研究」、「環境変化を要因とする研究」に区分のうえ、各々について概観する。

1. 若年者個人の変化を要因とする研究

若年者の早期離職に関わる初期の研究では、その要因を若年者個人の変化に求めたものが数多くみられる。

はじめに、学校から職場へのトランジションという視点で分析を試みた、教育学分野における研究について振り返る。荻谷（2001）は 1990 年代以降の「ゆとり」と「個性尊重」、「生きる力」の育成をめざす教育改革が、意欲をもつ者ともたざる者、努力を続ける者と避ける者、自ら学ぼうとする者と学びから降りる者との二極分化を進行させ、さらに学びから降りた者たちを自己満足・自己肯定へと誘うメカニズムを作動させたと指摘している。また、矢島ら（2001）は進路指導に着目し、生徒の選択を優先させ夢や希望を捨てさせないこと（希望・自己選択重視）、生徒が自分で選択したことについて教員は何も言わないこと（非進路強制）への変化があったとして、結果的ではあれ進路指導が「進路未定」や「フリーター」を正当化する方向へ変化させたと分析している。なお、矢島らは各関係機関の調査結果をもとに就業意識の変化にも触れ、若年者の「会社に対して距離を取るドライな姿勢」、「転職に対する積極性の上昇傾向」を指摘した上で、こうした意識は在学中に形成されたとの見解を示している⁵。

一方、社会学者である山田（1999）は、「パラサイト・シングル⁶」と若年失業率上昇との関係について論じている。山田は若者の失業がそれほど社会問題化（犯罪率、生活保護受給率の上昇など）しないのは若者のパラサイト生活に原因があるとし、その上で、現代

⁵ 矢島ら（2001）は高校生の意識形成について調査を実施しており、アルバイト経験にフリーター志向を強める機能があること、一つのことに打ち込むよりいろいろな経験をしたい志向があること、自分に合う仕事に対するこだわりが存在することを指摘し、「フリーターへの抵抗のなさ、および多様な経験と『合う』仕事に対して重きを置く価値観が、若者の就業行動の変化を後押ししている」と分析している。

⁶ 学卒後もなお親と同居し、基礎的生活条件を親に依存している未婚者のことを指し、このような者が増加傾向にあるとした。

日本の若者の失業は『切実に』『生活のために』仕事を探しているのではなく、『自分にあった職』『プライドを保てる職』にこだわるためになかなか就職せず、また自分に向かないと感じた合わない仕事は辞めてしまう」として、若者の「嫌な仕事ならつかないし、やめてもかまわない」という労働観（＝労働の趣味化）を指摘している。

また、谷内（2005）は政府統計や先行研究をもとに離職に至る要因を考察している。谷内は、若年層は「初めて会社を選ぶ際に、仕事の内容と自分の個性、能力との適合性を重視しており、それらが入社後満たされない場合は離・転職行動におよんでいる」とし、このような仕事内容・職種に対するこだわりの背景には、会社観・組織観および職業意識の変化があると指摘している。具体的には、（中高年層との比較の観点から考察し）中高年層の会社観・組織観が「一つの組織に帰属し、そこから人生に必要なものすべてをまかなくていく」という滅私奉公型の帰属意識に基づくのに対し、若年層のそれは「いくつかの組織に所属し、それぞれのところから必要なものを手に入れていく」という自己利益重視の意識に基づいているとして、このような違い（変化）が若年層の仕事内容に対するこだわりとなって表出し、離・転職行動に影響を与えているとした。

これらの研究にも見られるように、若年者の雇用問題に関しては「働く意欲がない」、「根気がない」、「こらえ性がない」または「個性重視」、「自分に合う仕事へのこだわり」等、責任の多くは若年者個人にあるという主張や見解が強く、早期離職問題は若者の就業意識の欠如・低下を背景とするミスマッチ問題と専ら捉えられてきた（谷内, 2005 ; 宮下, 2010 ; 太田, 2010 ; 吉村, 2012）⁷。

2. 環境変化を要因とする研究

2. 1 外部環境（社会）の変化を要因とする研究

若年者個人の変化を要因とするアプローチに対し、これを批判する形で展開されたのが、労働経済学分野を中心とした研究である。

黒澤ら（2001）は「若者の就業意識は本当に低下したのか」との問題意識から政府統計を確認し、転職希望者のうち正社員を希望している割合が上昇していること、学卒後「正社員としての仕事につく気がなかった」割合に上昇傾向は見られないこと、「希望する条件

⁷ なお、早期離職の主要因探索に向けて「若者の精神的な忍耐力」と「労働現場の問題」の両面から検討した研究も存在し、当該研究では、離職意識には労働条件（賃金・時間等）が大きく影響しており、若者個人の抑うつへの耐性（自身の問題を直視し受け入れがたい情報を適応的に処理していく力）のみが要因ではないとの結果が得られている（中村ら, 2014）。

にあわなかったので就職しなかった」割合に増加傾向は見られないことに着目し、若者の就業を左右しているのは、若者自身の意識面の変化だけではないと主張した。また、玄田（2001）は「労働力人口に占める常用雇用者の比率」に関する政府統計より、全体としては増加傾向にある中で30歳未満の比率が減少している点に着目し、「若年雇用の減少は労働供給の変化ではなく、社内の中高年の雇用維持にともなう労働需要の大幅減退によって引き起こされている。若年のパラサイト・シングル化は、失業率上昇などの若年の雇用環境が変化した原因ではなく、結果なのである」として、パラサイト・シングル論を批判している。

黒澤ら（2001）はさらに、労働市場の需給動向と就業継続期間の関連について検討し、入社後の失業率が高まると離職が抑制される一方、学卒前年の失業率が高まると（就職後の）離職が促進されることを明らかにした。そのメカニズムに関して、前者については失業率が高くなると再就職が難しくなるため転職が抑制される、後者についてはバブル崩壊後の大企業を中心とした採用抑制が『人気』や『知名度』の高さを魅力とした就職機会、「会社の『将来性』があると感じて就職する機会」、「自分の『能力』や『意識』に合致した就職先に遭遇する機会」を減少させ、これを受けてミスマッチが誘発され、離職傾向が強まったと説明している。

また、太田（2010）は学卒時の景気動向が、その後の就業状態や労働条件などに及ぼす因果的な影響のことを「世代効果」と呼び、学卒時点の労働市場の需給バランスと就業状況との関係を検討した研究のレビューを行っている。そして、賃金水準に加え離職についても世代効果が存在することを確認し、「不況期には企業が採用を絞り込むことから、仕事を探している人にとって就職先の選択肢が狭まってしまう。その結果、不本意な就職をせざるを得ない人々が増え、そのために後になって仕事を辞める確率が高まる」とした。また、こうした不本意な就職が離職確率を高める背景について、「景気が少しでも回復すれば、よりよい仕事に転職しようとする人が増える」、「就職環境が悪い状態が続いていても、少しの追加的な不満の発生によって離職が誘発されやすくなる」、「若年期は『適職探し』の期間であり、そもそも自発的離職率が高いことから、不本意就業が離職・転職に結びつきやすい」との見解を示しており、離職を引き起こす要因に関するより詳細な考察を行っている。

一方、景気動向ではなく、産業構造の変化や技術革新にその要因を求めた研究も存在する。吉村（2012）は若者の早期離職を企業経営の側面から考察し、90年代以降に増えた職、

離職率が高い業種、従事者の多い職種の観点から、小売業・販売職であるコンビニエンスストア（以下CVS）店長を対象とした検証を行っている。検証の結果、CVS店長の業務は（マニュアル化され意思決定機能も本部にあることから）熟練性は低く、CVS店長は代替性の高い人材として位置づけられた。この結果を踏まえ、吉村は「(一般的には問題視される正社員の離職が) 経営合理性のある現象として捉えられる可能性がある」との見解を示し、業種・職種間の長期雇用ニーズの違いによる離職率への影響を示唆している。

小林ら（2014）も、産業構造の変化に離職増加の要因を求めている。小林らは2005年～2007年の好況期においても早期離職率が高止まりしている状況に着目し、新規大卒者の早期離職と産業・企業規模の関係について分析している。その結果、産業では「商社、卸売」、「マスコミ・広告・コンサルティング」、「サービス」で離職率が高く、企業規模では小企業ほど離職率が高くなる傾向が確認された。他方、個人属性や学業成績、就職先が第一希望であったか等との有意な関係は確認されず、これらの結果を踏まえ、「産業や規模で雇用システム⁸が異なり、それが若年者の早期離職やその後の転職先に影響していると推察される」と説明している。また、90年代以降、製造業への就職が減ってきている一方で、サービス業、サービス職、卸・小売・飲食店や販売職への就職が多くなっている事実にも着目し、長期安定的に働けるシステムが採られていない産業分野の拡大が、大卒若年者の離職増加の背景として重要であるとの指摘も行っている。

この他、社会の変化に関わる要因として、「転職市場の活発化」について言及したものも存在する。城（2006）は、転職希望者と募集企業の橋渡しをする人材紹介業が90年代後半から事業者数も売上高も10倍近くに急拡大している点、および入社数年以内を対象とした第二新卒市場が拡大している点に触れ、「これが新卒離職率の急上昇とリンクしているのは事実だろう」との見解を示している。また、本田（2008）も新入社員の心境について分析を行い、第二新卒の存在により離転職が促進される可能性について言及している。

2. 2 内部環境（企業）の変化を要因とする研究

社会の変化を要因とする研究が展開される一方、少数ながら企業の変化に早期離職増加の要因を求めた研究も存在する。

⁸ 小林ら（2014）では、離職率、転職受入率ともに低い企業の雇用システムを「伝統的な日本型雇用システム」、離職率・転職受入率ともに多い雇用システムを「門戸開放・使い切り型」、離職率は高いが中途採用を行わない雇用システムを「ふるい落とし選抜型」と区分のうえ分析を行っている。

本項では、企業に関わる要因のうち、従業員から企業への「貢献」に関するものと、企業から従業員への「誘因⁹⁾」に関するものに区分のうえ、先行研究を振り返る。

はじめに、「貢献」に関する研究について確認する。玄田（2001）は政府統計をもとに企業規模別の労働時間の推移を調査し、労働の量的変化と質的变化の両面から分析を行っている。量的変化については、1999年以降「週60時間以上の労働者の割合」が500人以上の大企業において急速に上昇し、年齢別では中高年層よりも若年層での上昇率が高い（または減少率が低い）点を指摘している。そして「大企業において、90年代後半以後急速に上昇しており、課長以下・若手社員が残業に残業を重ねるといった状況が多くの職場で常態化しつつある」として、不況による業務ノルマの高まりや企業の新規採用抑制にその要因を求めている。質的变化については、わが国の雇用調整の多くが新規採用抑制によって行われている現状を踏まえ、「若い社員の立場から考えると、それはいつまでたっても後輩の社員が入社してこないことを意味する。そのため、業務の末端としての仕事がどんどん増え続ける。（中略）より高い技能や知識の獲得へ、会社内のステップアップも期待できない」として、これらの量的・質的な変化が重なり合って離転職に影響しているとの主張を行っている。

また、太田ら（2004）も玄田と同様に、リストラや新規採用抑制によって雇員数が減少し、これにより従業員1人あたりの業務量が増大している点を指摘している。そして、「企業において若年者に割り振られる仕事は『下積みのなもの』が多いので、若年者の労働時間の増大は彼らの仕事上のストレスを高める方向に作用しやすい」として、これが「仕事がつらい」、「仕事が面白くない」と考える若者の急増をもたらし、結果として離職の増加に結び付いていると分析している。

さらに、片瀬（2010）は現在の若者の実態について正規労働者と非正規労働者の比較の観点から考察を行い、非正規労働者において短時間労働者が増える一方で、正規労働者では長時間労働者が増大している（二極化している）点を指摘している。そして、「絞り込まれた正規社員は、成果主義の導入にともなう過酷な競争」を強いられ、これが初期キャリアにおける離転職を増加させたとの主張を行っている。また、熊沢（2010）はバブル崩壊後の長期不況による労働条件の悪化は、特に若年正社員において顕著であるとした上で、企業の人材育成論（さまざまな職種を体験させ、じっくりとフレキシブルな能力を会得させる考え方）から即戦力論（早期からきびしいノルマを課して性急に成果を求める考え方）

⁹⁾ 「誘因」とは、賃金に限らず、労務の対価として支払われる全ての価値を指すものとする。

への方針転換、およびこのような選別路線と適格的である成果主義の導入が、若者間の競争を激化させたとした。そして、このような競争環境が同僚間の助け合いや庇い合いの気風を風化させるとともに、チームに課せられた過重なノルマが上司との関係を悪化させたと主張している¹⁰。

なお、前出の（独）労働政策研究・研修機構「若年者の離職理由と職場定着に関する調査」（2007年）においても、入社後3年以内に退職した理由として「仕事上のストレス」（29.7%）が最も多く、次いで「労働時間の長さ」（24.4%）、「職場の人間関係」（22.2%）との結果が示されており、以上の主張を裏付けるものとなっている。

次に、企業の変化を要因とした研究のうち「誘因」に関する研究を確認する。濱秋ら（2011）は直近20年間の「賃金構造基本統計調査」の個票データを用いて、「年功賃金」および「終身雇用」の近年における動向を検証している。その結果、賃金については賃金プロファイルの傾きが1990年代を通じて徐々に緩やかになり、2007年～2008年時には40歳代以降で賃金上昇がほとんど見られなくなっていること、雇用については終身雇用者（新卒入社以後同じ会社に勤めている者）の比率が1990年代後半より大学卒の若年層で顕著な低下が見られることが確認されている。これらを踏まえ濱秋らは、日本的雇用慣行が維持困難になってきている点を指摘した上で、「若年労働者が現在の勤め先で働き続けた場合に期待できる賃金の上昇率は従来と比べて大きく低下している。このことは、若年層の同じ企業に勤め続ける意欲を低下させ、よりよい雇用条件を求めて転職する確率を高める」として、年功賃金変容による離職増加への影響を示唆している。また、その他の離職増加の要因として、バブル期における新卒者の大量採用とその後の採用抑制、急速な技術革新・産業構造の変化による企業特殊的技能の陳腐化速度上昇、有期雇用契約の解禁（労働基準法改正）による労働移動の活発化等を挙げている。

太田ら（2012）も政府統計をもとに検証を行っており、大卒男性における賃金上昇が以前よりも緩やかになっていること、および多くの年齢階級で勤続年数の低下が見られることを確認している。そしてその背景として、長期的な景気低迷により（企業側・従業員側の双方が自社の成長・存続に自信がもてなくなり）多くの企業が「以前ほど従業員の訓練を重視しなくなっている」、労働者も「今働いている企業のみで通用する技能を磨くインセ

¹⁰ 一方、寺畑（2009）は若年者の早期離職要因について継続就業者との比較の観点から検討を行っており、明らかにされた点として、同期との人間関係（コミュニケーション）が離職回避に作用していること、上司や先輩との人間関係の問題が離職に影響していることを挙げている。この結果を踏まえると、熊沢（2010）における主張は離職に繋がる要因と捉えることができる。

ンティブが失われる」という点をあげ、これらによる離転職増加への影響を示唆している。また、少子高齢化の進行を受けて、年功賃金のもと高まった高年齢者賃金の低減傾向が強まっているとし、「労働者にとって企業にとどまるメリットは小さくなる」との濱秋ら（2011）と同様の見解も示している。

近年では、小林（2016）が企業・職場特性の変化に着目し、個人特性の変化によるものおよび景気の変化によるものとの比較の観点から検証を行っている。「職場属性の構成比の変化」と「同職場属性内の変化」の両面から分析を進めており、分析の結果、「職場属性の構成比の変化」については、大企業への就職が難しくなったことにより早期離職が増加するという、企業規模の構成変化による影響が確認された¹¹。一方、「同職場属性内の変化」については、企業規模が同様であっても（特に大企業において）早期離職が増加する傾向が見られ、企業内における学卒者の処遇や労務管理の変化（年功賃金や長期の雇用保障の弱まり、企業内労働組合の組織率低下など）が、早期離職増加に影響しているのではとの見解が示されている。

第2章 離職行動と組織コミットメントの関係

ここで、従業員の離職行動を説明するとされる「組織コミットメント」概念について、その知見の整理を行う。

1. 概念定義・構成要素

「組織コミットメント」は、1970年代以降、米国において盛んに行われるようになった研究分野とされている。従来、離職要因の解明にあたっては主に「職務満足」が活用されていたが、組織コミットメントの方が離職に対する説明性が高く、組織全体への感情的反応を表し安定性も高いことなどから（Aranya et al, 1986; Mowday et al, 1979; 田尾ら, 1997）、同概念への注目が高まり現在までに数多くの研究が蓄積されている。

組織コミットメントとは組織と個人の間を結ぶ構成概念であり、現在でも最も体系化され注目されているものとして Allen & Meyer（1990）による3次元モデルがある（田尾

¹¹ 企業規模の構成変化による影響は確認されたが、産業（業種）または職業（職種）の構成変化による影響は不明瞭な結果となった。なお、当該検証結果は前項「外部環境（社会）の変化を要因とする研究」における産業構造変化・技術革新によるものに位置づけられるが、同一論文内の検証結果の一つであるため便宜上本項に記載した。

ら、1997；鈴木、2002)。Allenらは組織コミットメントを「組織と従業員の関係の特徴づけ、組織の一員で居続けようという意思決定を内包する心理的状态」と定義し(Meyer & Allen, 1991)、コミットした従業員はそうでない従業員よりも現組織に居続けるとした上で、それは「情緒的コミットメント」「存続的コミットメント」「規範的コミットメント」の3つの次元から構成されるとした¹²。

一方、わが国における組織コミットメント研究としては、関本・花田(1985, 1986)、田尾ら(1997)などが代表的である。関本・花田(1985)はMowday et al.(1979)における情緒的要素に新たに伝統的な日本的帰属意識や功利的帰属意識等の要素を加えて分析を行い、「積極的意欲」「残留」「目標・規範・価値観」「功利的」という4つの因子を抽出している。また、田尾ら(1997)は既存の3次元モデルに世間体などの日本的要素を加えて分析を実施し、「愛着」「内在化」「存続的」「規範的」という4因子を抽出している。

2. 成果変数

組織コミットメントの成果変数についても多くの検討がなされている。成果変数のうち「離職」に着目した研究も数多くあり、これらにおける一般的な結論としては、組織コミットメントと離職は負の関係にあり、コミットメントの高い従業員は組織をやめようと考えないし、実際にやめることも少ないというものである(田尾ら、1997)。

Mathieu & Zajac(1990)が実施したメタ分析¹³によると、組織コミットメントと実際の離転職の相関は -0.277 、他の職を探そうとする意思との相関は -0.599 、離職しようとする意思との相関は -0.464 という高い相関の平均値が認められており、多数の研究結果により、組織コミットメントと離職の関係性および離職への説明性が確認されているといえる(表2-1)。なお、組織コミットメントとパフォーマンス(他者評定、生産性)の関係については、若干の相関は見られるものの直接的な関係は必ずしも強くないという結果であった。

¹² 情緒的コミットメントとはMowday et al.(1979)が唱えるものと同義の感情的側面に着目した概念であり、存続的コミットメントとはBecker(1960)をはじめとする損得勘定に基づく概念といえる。規範的コミットメントは「その組織に残る義務・責任があるから残る心情」、「理屈抜きに組織にコミットすべきだからその組織に所属し続ける心情」と定義されている。なお、当該3つの次元は弁別可能であり、これらの総和が各個人における組織コミットメントの強さを表すとされている。

¹³ Mathieuらは主に情緒的な側面から124件の研究のメタ分析を実施しており、48の変数との関係を検証している。

表 2-1. 組織コミットメントの成果変数

成果変数	k	r	x 2
他者評定	10.000	.135	18.10*
生産性	6.000	.054	6.250
転職可能性への知覚	7.000	-.085	136.79*
求職意思	5.000	-.599	115.71*
離職意思	36.000	-.464	751.73*
出勤率	23.000	.102	2.330
遅刻率	6.000	-.116	5.300
離転職	26.000	-.277	183.33*

注) k=分析で用いられたサンプル数, r=相関係数の平均, x 2=カイテスト, * $p < .01$
出所: Mathieu & Zajac, 1990

さらに、Meyer et al. (2002) は3次元モデルに基づきメタ分析を行っており、当該分析においても組織コミットメントと「離職」および「離転職への認知」との間で負の相関が認められた(表 2-2)。なお、その他の項目では組織コミットメントの各次元によって正負の関係が異なるのに対して、離職関連では3次元すべてにおいて負の相関となっている点が特徴的といえる。

表 2-2. 3次元組織コミットメントの成果変数

	情緒的	存続的	規範的
離職	-.17*	-.100	-.16*
離転職への認知	-.56*	-.18*	-.33*
欠勤	-.15*	.06*	.05*
全般的パフォーマンス	.16*	-.07*	.060
パフォーマンス(自己評定)	.12*	-.05*	.070
パフォーマンス(上司評定)	.17*	-.080	—
組織市民行動	.32*	-.010	.24*
ストレス	-.21*	.14*	—
仕事と家庭の葛藤	-.20*	.24*	-.04*

注) * メタ分析の結果、有意な関係が見られたもの
出所: Meyer et al., 2002

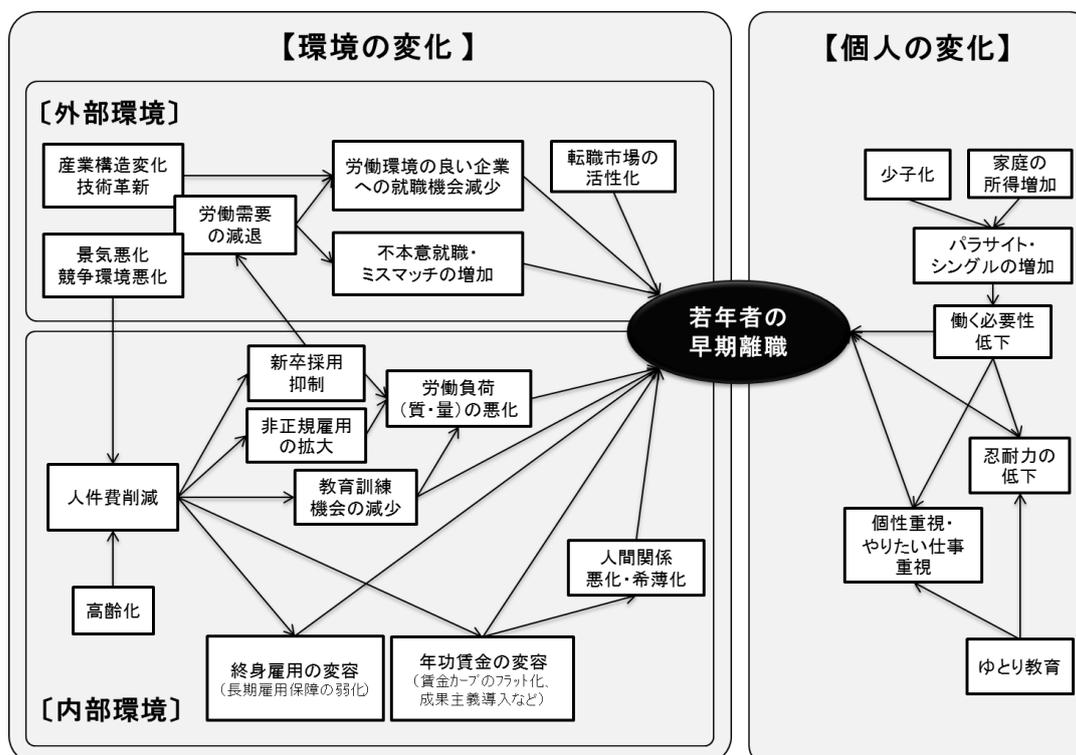
このように、組織コミットメントと離職の関係については、多くの先行研究において分析・検証がなされており、その関係性(負の関係)が支持されているといえる。

第3章 本研究の方向性

次に、第1章に述べた先行研究の整理を行い、当該研究の問題点や課題について言及する。そして、それらを踏まえて本研究の方向性を示すこととしたい。

1. 先行研究の整理

先行研究により確認された早期離職増加に関わる要因および要因間の関係について整理すると、以下のとおり表すことができる（図3-1）。



出所：筆者作成

図3-1. 若年者の早期離職増加に関わる要因（先行研究）

2. リサーチ・クエスチョン

これらの研究について、現在の状況を振り返ると、環境変化のうち外部環境の変化に関わる研究（労働経済学的アプローチ）については、政府統計や各種アンケート調査の結果により、ほぼ相違ない結論が得られており、これ以上の研究の余地および意義は小さいものと推察される。

他方、内部環境の変化に着目した研究については、「貢献」に関わる研究では各種調査に

において労働の量的・質的な悪化による影響が検証されていたが、「誘因」に関連する研究では賃金プロファイルのフラット化等は確認されたものの、これらの変化が早期離職を誘発したかについての検証はなされておらず、単なる見解の提示や可能性の示唆に留まっている状況といえる。しかし、若年者の早期離職が増加した時期および日本的雇用システムの変容が指摘され始めた時期（島田，1994；小倉，2013ほか）については、双方ともバブル崩壊後ということで一致しており、企業における雇用システムの変容が早期離職増加に影響を与えた可能性も考えられるところである。また、「誘因」は企業の採用する人的資源管理施策（以下、HRM施策という）に位置づけられるものであり、企業による統制が可能であることを踏まえると、要因が解明された際の効果（＝その後の対応の実効性）は高いものと考えられる。

一方、若年者個人の変化に関わる部分として、本稿序章において「若年者の就業意識」に関連した各種調査結果が示されており、近年の若年者の特徴として「やりたい仕事への関心の強さ」や「キャリア形成への意識の高さ」、「自己成長への意欲」が指摘されていた。また、これらの調査結果では、それまでの世代との違いや変化が強調されており、こうした若年者の意識変化が早期離職増加と関連していることも十分考えられるところである。しかし、先行研究では、「やりたい仕事への関心」については教育学分野や社会学分野において一定の検討がなされているものの（山田，1999；谷内，2005など）、「キャリア形成への意識の高さ」や「自己成長への意欲」については、離職との関係に関して十分に検討されていない状況といえる。長期的な景気低迷により、多くの企業が「以前ほど従業員の訓練を重視しなくなっている」との指摘もなされており（太田ら，2012）、若年者において当該意識や意欲が満たされないことが、早期離職を誘発している可能性も考えられる。また、そのような関係が成立する場合、中里（2015）のいう「職場の中でそれらの不満を解決することは可能であり早期離職の防止につながる」ことも期待されるところである。

以上を踏まえ、本研究では、内部環境変化のうちの「誘因」と早期離職の関係（＝企業の雇用システムと早期離職の関係）および若年者のキャリア意識と早期離職の関係に着目して検討を進めることとする。

3. 研究方法

上記リサーチ・クエスションの解明にあたり、本研究では、先行研究における知見に基づき仮説を構築し、関連する定量データの収集・統計分析を実施することで、当該仮説

の検証を行うというアプローチを採用する。

データの収集については、インターネット調査会社（㈱マクロミル）への委託による質問紙調査により行い、調査対象は大学卒・大学院卒、従業員数1,000人以上の企業の正社員、20代、男性、転職経験なしの者とした¹⁴。なお、本研究のテーマが若年者の早期離職であることから年齢を20代としたものであり、その他の事項については日本的雇用システムとの関係性に焦点化する観点から設定を行っている¹⁵。

また本研究では、離職行動を説明する変数として前章に述べた「組織コミットメント」を用いることとし¹⁶、組織コミットメントに関わる質問項目（尺度）については関本（1992）によるものを使用することとする。

14 調査はインターネット調査会社の登録モニターにおける条件該当者を対象に、平成29年9月下旬に実施された。また、所属企業における雇用システム（日本的雇用システムを採用しているか否か）による組織コミットメントの差異を確認したいとの趣旨から、「終身雇用あり・年功賃金あり」、「終身雇用あり・年功賃金なし」、「終身雇用なし・年功賃金あり」、「終身雇用なし・年功賃金なし」に区分し、可能な限り同程度のサンプル数になるよう調整のうえ抽出を行った。その結果、「終身雇用あり・年功賃金あり」が92名、「終身雇用あり・年功賃金なし」が55名、「終身雇用なし・年功賃金あり」が78名、「終身雇用なし・年功賃金なし」が86名の計311名の有効サンプルが収集された。

15 本研究において組織コミットメントの質問項目（尺度）として使用している関本（1992）に類似させたものであり、当該研究においては終身雇用・年功序列のメリットをより多く受けることができた者として、大企業勤務の大卒男子社員が調査対象とされている。

16 若年者早期離職の増加要因を検証するにあたり、組織コミットメントではなく「離職意思」や「離職行動」を直接的に用いる（従属変数とする）ことも考えられるが、離職意思や離職行動は、転職市場の動向（求人数の増減、転職サービスの多様化など）や従業員個人の家庭事情といった、企業による統制が困難な事柄にも左右される可能性がある。これらを踏まえ、本稿においては企業による対応の実効性を重視する観点から、企業と従業員の関係を表す組織コミットメント概念を用いることとした。

第Ⅱ部 実証的研究

第4章 日本的雇用システムと若年者のキャリア意識の変容

本章では、わが国特有の雇用制度・慣行といわれる「日本的雇用システム」および各種調査によりその変容が示唆されている「若年者のキャリア意識」に着目し、これらの事柄に関わる先行研究を概観するとともに、組織コミットメントとの関係に関わる仮説の構築を行う。

1. 組織コミットメントの先行変数

1. 1 先行変数に関わる研究

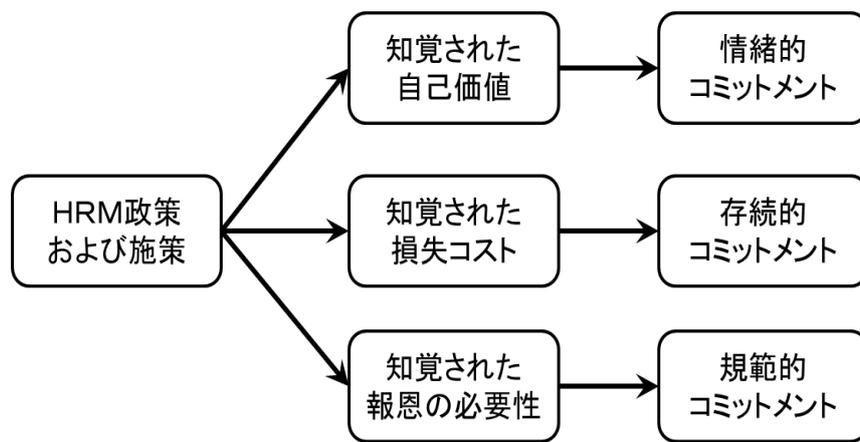
組織コミットメントの先行変数（規定要因）に関する研究も数多く行われている。項目についても「年齢」「勤続年数」「性別」といったデモグラフィック変数から「組織特性」「職務内容」「役割」など、様々な変数が取り上げられ検討が重ねられている。

はじめに、Mathieu & Zajac (1990) の研究成果について確認する。Mathieu らは主に情緒的な側面から 124 件の研究のメタ分析を実施しており、48 の変数との関係を検証している。先行変数については「個人的要因」「職務特性」「グループ - リーダー関係」「組織特性」「役割状況」の 5 つに分類のうえ分析が行われており、その結果、個人的要因では、知覚する有能感との相関がやや強く、年齢、勤続年数、給与、プロテスタント的職業倫理、職位などとの相関がやや弱い程度に存在することが確認されている。一方、職務特性や役割状況などの職務関連要因との間にも強い相関が示され、特に職務が自律的なことやチャレンジングであるというような、いわゆる職務内容が豊かな状況ほど個人の情緒的コミットメントが強く、役割のコンフリクトや曖昧さがあることは組織コミットメントに負の影響を与えることが確認されている。なお、職場の人間関係を表すグループ - リーダー関係では、リーダーの配慮やグループの凝集性などが組織コミットメントに正の影響を与えることが示されている。

また、Meyer et al. (2002) においては、3次元モデルに基づいたメタ分析が行われ、年齢、勤続年数等のデモグラフィック変数のほか、組織サポート知覚や役割曖昧性等の職務経験に関わる変数が、各次元に関係していることが確認されている。

1. 2 HRM施策と組織コミットメントの関係性

一方、Meyer & Allen (1997) は、数ある先行変数の中でも特にHRM施策と組織コミットメントの関係に着目している。Meyer らは、企業において実施されるHRM施策が同一のものであっても、従業員側の捉え方によって形成される組織コミットメントが異なるとし、従業員の「知覚」が組織コミットメント形成の上で重要な役割を果たすとした¹⁷ (図4-1)。



出所：Meyer & Allen (1997)

図4-1. HRMと組織コミットメント

このような分析枠組みを用いた研究は他にも存在している。Gaertner & Nollen (1989) はフォーチュン100に選ばれた製造業企業の従業員に調査を行い、自社のHRM施策（内部昇進、教育訓練、雇用保障など）への肯定的知覚がコミットメントに影響を与えることを確認した¹⁸。そして、当該知覚の方が監督者との関係や意思決定への参加、コミュニケ

¹⁷ Meyer & Allen (1997) は教育訓練の例をあげ、「もしその訓練が昇進機会を意図しているもので、訓練を受ける従業員が『組織は自分たちのことを個人として尊重してくれている』と感じるなら、情緒的コミットメントが強まる。しかし、もしその訓練が組織特有の技能を高めるためのもので、その技能がその組織でしか通用しないと感じるなら、存続的コミットメントが強まる。そして、もしその従業員が訓練の費用を気にかけて、身に付けることのできた技能に感謝の念を持つのであれば、規範的コミットメントが強まる」としている。

¹⁸ なお、Gaertner らは、企業の内部昇進政策に対する知覚とコミットメントの関係性について、「当該政策が『企業が自分達（従業員）に対しコミットしている』という認識を従業員に与え、その結果、従業員が企業に報いようとするのかかもしれない」として、その可能性を示唆している。

ーションなどの要因よりもコミットメントに対する説明性が高いとした上で、「従業員の心理的コミットメントは、自身が『売買される商品』ではなく『価値の高まる資産』として扱われていると感じる場合に、より高くなる」と結論づけている。

また、補償・福利に関わるHRM施策と組織コミットメントの關係に着目した研究として、従業員株式所有プラン（Employee Ownership Stock Plan：E S O P）に関わる研究および家族に配慮した制度に関わる研究も存在する。Flrkowski & Schuster（1992）は利益を共有することによるコミットメントへの影響について検討し、E S O Pの経済面における意味合い（本制度による収入が臨時報酬的性質のものなのか、持分に対する支払いという意味合いなのか）が制度への支持に影響するとして、これが組織コミットメントの重要な決定要因であるとした。家族に配慮した制度（フレックスタイム制度、介護支援制度など）との關係では、Grover & Crooker（1995）が家族に配慮した制度の利用可能性と情緒的コミットメントとの關係を検討し、これらに正の相関があることを確認した上で「このような制度は（当該企業から従業員への）特段の配慮・関わりや支援を表し、従業員に対し公平な扱いをすると（従業員より）認識される」との見解を示している。

さらに、Meyer & Smith（2000）は訓練と組織コミットメントの關係について、3次元モデルに基づいて検討し、訓練に対する知覚が（存続的コミットメントとの間には有意な關係は認められないものの）情緒的コミットメントおよび規範的コミットメントとの間に比較的強い相関を持つことを確認している。

1. 3 わが国におけるHRM施策と組織コミットメントに関する研究

わが国においても、同様の分析枠組みによる研究が行われている。若林ら（2006）は成果主義的人事制度と組織帰属意識との關係について分析を行っており¹⁹、「賃金・評価制度の満足度」「賃金・評価制度の公平さ」といった従業員の知覚が組織コミットメントの変化に影響を与えていることを確認している。そして、成果主義は組織帰属意識に影響するが「それは一律ではなく、個人がそれに対して持つ知覚に応じて、組織帰属意識のあり方に異なる影響を与えていた」として、知覚の重要性を指摘している。

また、山岡（2006a）は知覚の重要性を認識した上で、その形成過程に注目している。山

¹⁹ 若林ら（2006）は組織帰属意識を「従業員が自分の属する組織に対して、その一員であることを肯定的に自覚している意識状態」と定義し、組織コミットメントおよび心理的契約の概念により分析を行っている。

岡は「個人の信念は組織によって形成される」との心理的契約概念²⁰の特徴を踏まえ、HRM施策と心理的契約の関連に着目し「人的資源管理施策の転換にともない従業員が心理的契約を更新させるプロセスを通じて、組織コミットメントがどのような影響を受けるか」という視点から検証を行っている²¹。心理的契約と組織コミットメント強化との重回帰分析の結果、情緒的コミットメント強化に対しては、心理的契約の下位尺度²²のうち内部キャリア開発志向および定年雇用志向が正の関係を有し、金銭契約志向が負の関係を有していることが確認され、存続的コミットメント強化に対しては、定年雇用志向および合理主義志向が正の関係を有し、内部キャリア開発志向が負の関係を有していることが確認された。これらの結果を受け、山岡は「従業員のキャリア開発へのニーズが軽視される一方で、業績主義的な人的資源管理施策によって従業員の金銭契約志向が強められれば、組織に対する情緒的コミットメントの強化は負の影響を受ける」とし、HRM施策と組織コミットメントの関係における知覚の介在およびその重要性を示唆している。

さらに山岡（2006b）は、所属企業の雇用政策・賃金評価制度等に対する個人の評価と組織コミットメントの変化との関係について分析を行い、安定的な雇用関係を基盤とする「会社への信頼度」が情緒的コミットメントの増大に影響を及ぼすこと（反対に、雇用調整などによって組織成員の会社に対する信頼を損なうことが、情緒的コミットメント増大を阻害すること）、および賃金評価制度が「適切であり公正な運用がなされているという認識」が情緒的コミットメント・存続的コミットメント双方の増大に影響を及ぼすことを確認している。そしてこの結果に対し、山岡は「依然として企業における雇用調整の圧力は強く（中略）そのような雇用環境下で、組織への信頼度が損なわれるならば、組織に対する組

²⁰ 心理的契約とは、個人と組織の交換関係における合意の諸条件に関して、組織によって形成された個人の信念と定義されている。また、HRM施策が転換された場合、個人はそれを組織から発せられた何らかのメッセージとして受け取り、その解釈を通じて自身の心理的契約を更新するとされている（Rousseau, 1995）。

²¹ 成果主義的な人事制度改革の取り組みを続けている関西の主要電機メーカー3社の技術系および事務系の従業員を対象に質問紙調査を実施し、相関分析・分散分析・重回帰分析により心理的契約と組織コミットメントの関係性を分析している。なお、日本企業および日本の労働市場の変容（長期雇用慣行・年功序列を基軸とした人事処遇の変容、雇用形態の多様化など）を受けた従業員の意識変化を探るという目的から、組織コミットメントに関わる質問項目を「～と思うようになった」というように変化傾向を問う形としているなど、動態的な調査・分析となっている。

²² 心理的契約の下位尺度として①内部キャリア開発志向（組織志向と能力開発志向から構成）、②合理主義志向（自己利害志向と最低努力志向から構成）、③定年雇用志向（長期雇用志向と会社忠誠志向から構成）、④金銭契約志向（金銭報酬重視志向と会社忠誠否定志向から構成）の4因子が抽出されている。

組織成員の情緒的コミットメントは深刻な影響を受けるであろう」、「(成果主義的賃金評価制度の) 制度運用面における公正さや組織成員の納得性を確保することが容易ではないという問題が今日顕在化しつつある。(中略) 組織コミットメントの維持・強化の観点から、上記の重要課題に取り組むことが多くの企業にとっての急務である」と述べ、従業員における会社への信頼および制度の適切さ・公正な運用の重要性を指摘している。

一方、松山(2008a)はHRM施策の導入に関する効果²³がわが国において十分に検討されていないとし、「導入されたHRM施策に対する知覚が、組織構成員の態度にどのような影響を及ぼすのか」という視点から検討を行っている。具体的には、施策に対する肯定的知覚がなければ態度変容には繋がらないとの想定のもと、自己選択型HRM施策および伝統的HRM施策²⁴に対する知覚(満足)と組織コミットメントとの関係について分析を行っている。分析の結果、伝統的HRM施策に対する満足は存続的コミットメントと愛着的コミットメントの双方に正の効果をもたらし、自己選択型HRM施策に対する満足は存続的コミットメントに負の効果をもたらし(また、自己選択型HRM施策のうちの「地域限定社員制度」に対する満足は愛着的コミットメントに正の効果をもたらし)を確認している²⁵。

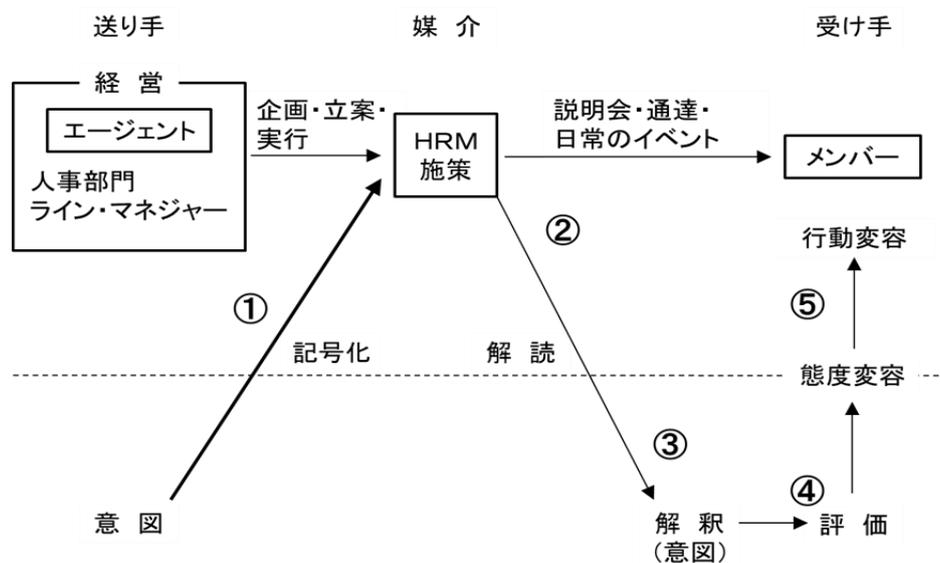
以上で述べられた、HRM施策およびHRM施策に対する知覚と従業員の態度・行動の関係について、松山(2008b)はそのモデル化を図っている(図4-2)。松山はHRM施策を、経営サイドの意思を従業員に伝えるコミュニケーション・ツール(従業員から望ましい行動を引き出すためのツール)として位置づけ、その上で一連のプロセスを①経営サイドの意図はHRM施策に反映される、②(経営の意図が反映された形で)HRM施策が従業員に伝えられる、③従業員はHRM施策を解釈することによってその意図を解釈する、④その意図が受容可能であるか否かを評価する、⑤その評価が従業員の態度や行動に影響

²³ 松山は「そもそもHRM施策導入の目的は経営側のメッセージを組織構成員に対して伝えることにある」(Rousseau, 1995; Schein, 1985)、「厳選された施策は計算されたメッセージであり、明らかな意味をもった意図的なシグナルなのである」(Guzzo & Noonan, 1994)との先行研究における知見を提示し、組織はHRM施策によって組織構成員の態度や行動を望ましい方向に変えようとしている。

²⁴ 自己選択型HRM施策として「退職金前払い制度」「地域限定社員制度」「早期退職優遇制度」、伝統的HRM施策として「休暇制度」「従業員持ち株制度」「売店などの施設政策」を挙げている。

²⁵ なお、伝統的HRM施策の愛着的コミットメントに対する効果に関し、その全ての施策において正の効果を示されており、またその値も比較的大きいことから「組織構成員の愛着的コミットメントを強める上で、従来からの福祉施策がいかに貢献してきたかが窺える」との見解を示している。

を及ぼす、と整理している²⁶。



出所：松山（2008b）に筆者一部加筆

図 4-2. コミュニケーション・ツールとしてのHRM

2. 日本的雇用システム

2. 1 制度概要・成立背景

次に、日本的雇用システムに関わる研究について概観する。日本的雇用システムは一連の「日本的経営」論の中で研究が行われ、多くの蓄積がなされている。Abegglen (1958) は日本的経営について初めてその特徴を世に示し、日本的経営研究の端緒とされている。Abegglen は、非欧米社会である日本がなぜ工業化に成功できたのかについて、外国人の視点から検討を行い、日本企業には「終身雇用」、「年功序列」、「企業別組合」という欧米企業とは異なる雇用慣行があることを指摘した。特に着目した終身雇用については「従業員は入社にあたって、引退までその会社ではたらきつづけるものだと考える。会社は極端な状況にならないかぎり、一時的にですら従業員を解雇することはない」とし、従業員と企業が契約の当事者として対峙する欧米企業との違いを強調している。年功序列については

²⁶ なお、本モデルでは経営サイドの意図に対する従業員側の受け止めが「解釈」と「評価」の2つで示されており、HRM施策に対する従業員側の知覚を「解釈」と「評価」という2段階で認識しているものと考えられる。

「基本給は各人の仕事の種類、仕事の効率性、仕事の遂行能力によって決められているわけではない。年齢と学歴で決まり、この二つの要因だけで決まる（中略）基本的には勤続年数で昇給が決まる」として、給与全体が年齢・勤続年数と学歴によってほぼ決まる仕組みであると主張した。なお、その他の報酬・報奨制度として福利厚生、退職金、ボーナス制度をあげており、これらについても同じ職種・階層の中では支給額に事実上の差がないとしている。企業別組合に関しては、「企業単位の組合のもとに、各地の工場に組合支部が作られていて、全国組織とは企業内組合を通じてしか関係をもたないのが普通である（中略）日本の現在の経営制度がうまく機能しているかぎり、組合が活躍する余地はほとんどない」として、日米における組合の立場の違いを指摘している。Abegglen はこうした日本企業の特徴をあげた上で、これらの要素が工業化の成功およびその後の経済発展に繋がったと結論づけている。

1980年代に入ると、海外にも転用可能な日本的経営の普遍性に関する研究が活発化した。Ouchi (1981) は日米企業の経営管理手法の違いという視点から、その普遍性の抽出を試み、経済組織に普遍的に適用可能な原理を「セオリーZ」と称した。そして、セオリーZの要点を「信頼」、「ゆきとどいた気くばり」「親密さ」として、これらが終身雇用²⁷、遅い人事考課と昇進、非専門的な昇進コース、非明示的な管理機構、集団による意思決定、集団責任、人に対する全面的な関わり等の、日本企業に多く見られる制度により実現されるとした。

さらに、伊丹 (1987) は制度レベルではなく、より抽象度の高い原理レベルでの考察を行っている。伊丹は「資本主義」に対して「人本主義」という用語を提示し、資本主義が「カネ」を経済活動の最も本源的かつ稀少な資源と考えるのに対し、日本企業では「ヒト」がそれに該当するとして、わが国の企業システムを「人本主義企業システム」と呼んだ。そして、人本主義企業システムには、従業員主権（会社は自分たちのものという意識）、分散シェアリング（情報、付加価値、意識決定の3つの要素を分散させる）、組織的市場（同一の相手と長期的かつ継続的な取引関係を結ぶ）の3つの原理が存在するとし、これらが日本の特に大企業における特徴と指摘した。

これらを総括すると、日本的雇用システムの制度内容・特徴としては、雇用制度、報酬制度、労使関係、その他に大別される。雇用制度についてはさらに終身雇用と定期一括採用に分けられ、終身雇用はその制度を維持するための調整機能として、残業や賞与、配置

²⁷ 終身雇用に伴う制度として、新卒一括採用、内部昇進、定年退職等もあげている。

転換、臨時雇い、子会社の設置等をあわせ持つ。また、雇用維持のための補完手段として定年制が必要とされる（田中，1988；Ouchi，1981）。報酬制度は主に賃金制度、退職金、福利厚生に分けられ、賃金制度は年齢、勤続年数および扶養家族数によって決定される生活給的なものとなっている。労使関係については労働組合が企業別に設置されている点が特徴的とされ、その他の点としては昇進・昇格制度、教育訓練、集団的意思決定、業務外イベント等があげられている。なお、昇進・昇格制度については、賃金制度と同様に年功序列的傾向があり、従業員間に大きな差をつけない（特に若年期には目に見える差をつけない）という点、教育訓練については（新卒一括採用の慣行により真っ白な状態から訓練する必要があることから）OJTを中心とする点が特徴的とされている。

一方、日本的雇用システムの成立背景については、複数の見方があるものの次の見解が有力視されている。すなわち、日本的雇用システムは意図的・計画的に作られたというのではなく、戦中・戦後の混乱やその後の高度経済成長期における試行錯誤の中で、結果的・自然発生的に出来上がったとする考え方である。

伊丹（1987）によると、戦後の特に昭和20年代前半の日本経済は、戦争による破壊と混乱の中で危機的状況にあり、そこに進駐軍による財閥解体、農地解放、労働運動の奨励、共産党の勃興と弾圧、公職追放などのさまざまな事件が群がり起こったとされている。そして、その後の朝鮮特需をきっかけに高度成長がはじまり、そのような中で「人本主義企業システムが自然発生的に資本主義的な市場経済の大枠の中で生まれてきた」とされた。さらにこのような状況の中で、財閥解体による資本家の消滅、ページによる戦前からの経営者の追放により、（昨日まで現場の仲間であった）中堅幹部が経営者となる事態が多くの企業で発生し、これが「企業は働く人たちのもの」との認識および分散シェアリングの考え方に繋がったと主張している。また、田中（1988）も「日本的労務管理は（中略）第二次世界大戦後の混乱期と昭和三〇年代以降の高度経済成長期に、企業が必要に迫られて遮二無二突っ走っている間に自然発生的にできあがった」として伊丹（1987）と同様の見解を示している。そして、高度経済成長期における労働力不足の激化が、企業の労働力確保・定着に対する積極的姿勢を促進させ、これが「景気変動時などにできる限り雇用調整をしない」というわが国特有の終身雇用慣行に繋がったとしている²⁸。

²⁸ なお、終身雇用慣行成立に関するその他の背景として、日本社会において転職は悪であるという考え方が存在していたこと、企業別組合である労働組合の影響力が強かったこともあげている。

年功賃金については、当時の労働力供給構造が若年層中心のピラミッド型となっており、企業にとっては「なまじ職務給化してフラットな賃金体系にするよりも、むしろ低い初任給と大きな年齢別賃金格差のある体系の方が、人件費負担は割安になるし、また年功的昇進の方が抵抗も少なく、処遇管理もやりやすかった」（田中，1988）、戦後の階級闘争や日本経済の疲弊により「労働者にランク付けすることは良くない」、「少ない原資をみなで平等にわけろ」という考え方が広がっていた（海老原ら，2011）等の指摘がなされている。

2. 2 日本的雇用システムの効果

以上のような特徴を有する日本的雇用システムについて、その効果としてはどのような事柄が考えられるのだろうか。Abegglen（1958）は前述のとおり「会社は極端な状況にならないかぎり、一時的にですら従業員を解雇することはない。従業員は他の企業に移るために退職しようとは考えない」とし、日本企業における従業員の位置づけをアメリカでいう「家族の一員」や「友愛会などの親密で個人的な集団の一員」に近いものとした。そして、欧米企業では従業員と企業とが限定的・経済合理的な契約関係にあるのに対し、日本企業では「終身の関係」にあり、企業は「社会的組織」「共同体」であると表現している。報酬制度についても、これを反映して「間接的で人間的なもの」、「従業員の生活のすべてに対して責任を負うもの」となっており、それゆえ従業員の職務に対する動機づけも、集団への忠誠心と帰属意識に基づいたものであるとしている。

Ouchi（1981）も日本的雇用システムについて、①終身雇用により従業員の企業に対する信頼・忠誠心や仕事に対する献身が促される、②遅い人事考課と昇進により従業員間の短期的な競争が抑制され、協力や業績・評価に対するオープンな態度が促進される、③非専門的な昇進コースにより、部門間調整能力・協調意識の向上、全社視点の形成および社内失職の防止が図られる、④人に対する全面的な関わりにより従業員間に親密な結びつき（きずな・相互信頼）が形成され、グループ内での利己的ないし不誠実な行動が抑えられる等の効果を指摘している。

さらに、伊丹（1987）は戦後の非階層化・民主化を受けて「企業は働く人たちのもの」との認識が従業員間に広がったとし、「企業活動への参加者をお互いに利害の先鋭に対立する人びとと捉えない経済社会」、「一部のエリート主導型でない、草の根的で多くの人びとを企業活動に巻き込める経済社会」が形成されたとした。そして、それゆえに働く人々は「言われた通り、あるいは言われただけ、過不足なく働く」というレベルをこえて（また、

取り分の分配等の参加者間の利害対立を和らげながら)、組織全体のパイを大きくすることに積極的にエネルギーを注ぐようになったと主張している。

一方、田中（1988）は雇用管理、賃金管理などにおいて職務要素よりも人的要素を重視している点に着目し、日本的労務管理を従業員を大切に管理する手法であるとして「人間尊重の労務管理」と呼んだ。そして、雇用の安定性と生活の維持向上に努力する企業の姿勢が、従業員の企業に対する「信頼感」「一体感」を強め、企業を一種の「運命共同体」と認識させているとし、これが従業員の仕事に対する前向きな姿勢や企業活動への積極的なコミットを生み出しているとした。また、（生産労働者における）定期昇給制度にも着目し、欧米企業ではほとんどの者が怠けると想定されるのに対し、日本の労働者は「上昇することを楽しみに仕事に励む。（中略）それが、日本の生産労働者の高い勤労意欲と会社への帰属意識を支える最大のバックボーン」とし、その独特の効果を指摘している。さらに、職務外の活動（クラブやレクリエーション等）や家族を巻き込んだ管理（子弟のための教育ローン・寮の設置など）といった日本企業特有の福利厚生制度にも触れ、「従業員に一人の人間として心身ともに会社にのめり込むことを求める」、「与えられた仕事以外にいっさいいわき見をしないことを強いる」としてその影響についても示唆している。

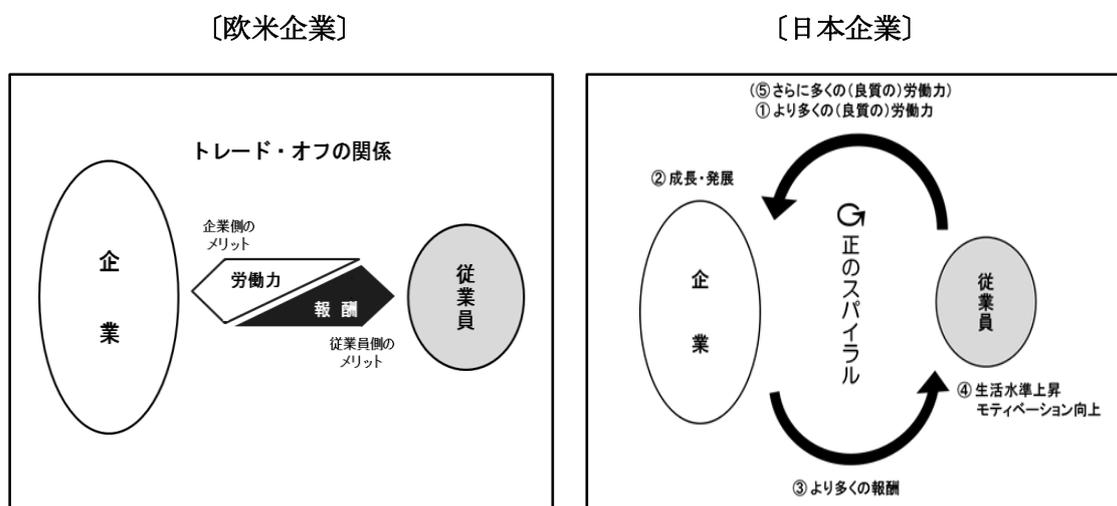
以上の内容および前述の成立背景を踏まえ、時間的推移から日本の雇用システムの効果を整理すると、次のとおりとなる。

- ① 戦後の混乱の中で、それまでの企業の所有者や経営者がいなくなった。
- ② 「企業＝(自身を含む)従業員の集まり」という意識が醸成された。
- ③ 当該意識を持った人々によって、いわゆる日本的労務管理制度が整備された。
- ④ 当該制度が運用されることにより、上記②の意識の浸透・強化が図られた。
- ⑤ 時の経過とともに当該意識(およびそれに基づく行動)が企業文化・風土として定着した。
- ⑥ 新たに入社した従業員においても、(組織社会化の過程で)同様の意識が形成され、企業文化として持続的なものとなった。

また、欧米企業との比較の観点からその効果を整理すると、欧米企業においては企業と従業員とが契約主体として相互に対立する存在であり、企業が従業員に対してより多くの報酬を与えようとするれば企業側の利益は減少し、逆に従業員が企業に対してより多くの労働力を提供しようとするれば従業員の負担は上昇するという関係が想定される。すなわち、企業側のメリットを追求すれば従業員側のメリットが減少し、その逆も然りというトレード・オフの関係と捉えることができる（図 4-3 左）。このため従業員側は、単位労働あたり

の報酬を最大化すべく、企業に対して報酬の上昇を求めるか、労働力の抑制（有給休暇消化、怠業など）を行うものと推測される。

これに対して日本企業では、従業員は企業の一構成要素として位置づけられ、「企業＝（自身を含む）従業員の集まり」、「企業と従業員は一体のもの」と認識される。そして、一体と認識されるがゆえ、①従業員がより多くの（より良質の）労働力を提供すれば、②企業が成長・発展し、③従業員により多くの報酬が与えられる、④その結果、従業員の生活水準が上昇することでモチベーションが高まり、⑤さらに多くの（さらに良質の）労働力を提供する、という正のスパイラルが展開されるものと想定される（図4-3右）。



出所：筆者作成

図 4-3. 企業と従業員の関係（欧米企業・日本企業の比較）

2. 3 日本の雇用システムの変容

バブル崩壊以降、日本企業においてその雇用システムが変容したと言われている。島田（1994）はバブル崩壊後の平成不況と並行して日本のメガトレンドが変化しているとして、日本経済の成熟化、円高による企業の海外移転、人口・労働力の高齢化、情報化革命の4点を指摘している。そしてこうした変化に伴って、賃金については「これまでのような定期昇給を軸とした年功型の賃金管理は限界にぶつからざるを得ない（中略）昇給は横ならびの悪平等ではなく、個人の能力や成果を大きく反映したものになる」、雇用に関しては

「ストック型雇用をそれが必要不可欠な分野に限り、あとはフロー型の雇用²⁹を組合せて業務を遂行するという雇用の有り方が企業にとっても労働者にとっても有益となる場面がふえてくる」と主張している。

また、島田（2006）はインターンシップの今後の課題という視点から検討しており、インターンシップ普及の背景として、情報技術の進歩等による日本型経営（終身雇用・年功序列）の崩壊をあげている。「有名大学を卒業し、有名企業に入社すれば企業が社員を定年まで家族同様に大事にしてくれた時代は過去のものとなった」とした上で、企業は生き残りを賭けたリストラクチャリングの一環として、賃金の高い正社員を縮小して安い賃金の非正社員を増やすとともに、当該正社員に対しても（長期雇用を前提とした教育・訓練は実施せず）即戦力として雇用できる人材を採用するようになった、との主張を行っている。さらに、松山（2008b）は「従業員に早期退職を迫り、福利厚生費や教育研修費を削り、彼や彼女たちの自立を促そうとする企業の姿勢」を指摘し、企業側が従業員との距離を以前より長くとろうとしている（従業員の帰属意識を弱めようとしている）との見解を示している。

一方、実際のデータをもとに検証を行った研究も存在する。前述のとおり、濱秋ら（2011）および太田ら（2012）は、政府統計をもとに年功賃金と終身雇用の動向について検証を行っており、賃金プロファイルの傾きが緩やかになってきていること、大卒若年層および多くの年齢階級で勤続年数の低下が見られることなどを確認している。また、小倉（2013）も各種統計データや研究成果をもとに、2000年代における正社員の平均勤続年数の短縮化・賃金の低下を確認しており、「バブル崩壊後の『失われた20年』で、『正社員』の姿は変わった」とした。そして、この間の最も大きな変化の一つとして人事評価を挙げ、「それまで、職能資格制度の年功的な運用によって、牧歌的な年功序列で済んだ正社員は、バブル崩壊後から始まった成果主義の導入によって、激しく翻弄された」と主張している。小倉はさらに終身雇用慣行に対する企業側の認識についても触れ、「終身雇用慣行を重視する」とした企業が大企業になるほど減少しているとの調査結果³⁰等を踏まえ、「正社員の雇用の安定性は、雇用区分³¹による影響と、『終身雇用慣行』を軽視する傾向とその一般化、

²⁹ 専門化の短期雇用、業務委託や外注、派遣労働、パート雇用などをその例としてあげている。

³⁰ 厚生労働省「雇用管理調査」（1990年-2002年）

³¹ 日本経営者団体連盟（現日本経済団体連合会）が1995年に『新時代の「日本的経営」－挑戦すべき方向とその具体策』の中で発表した「長期蓄積能力活用型グループ」（企業の中核的な人材）、「高度専門能力活用型グループ」（有期雇用の専門職）、「雇用柔軟型グループ」（パート、

および従来の手段では間に合わない経済環境によって、徐々にではあるが確実に低下している」と結論づけている。

こうした雇用システムの変容を踏まえ、若年者の意識変化に言及したのも見られる。山田(2004)は1990年代後半に発生した大不況(実質GNP成長率のマイナス転換、銀行・証券会社の連鎖的倒産など)に着目し、これにより「大企業でさえも、倒産というリスクがある」ことが若者や青少年の間で意識されたとした。そして、「リストラ・ブームは、企業が健全でも、解雇され、失業するリスクがある、(中略)企業が生き残れるためには、人員を整理しなくてはならないという事実を人々に意識させた」としている。同様の主張は他でもなされており(森田, 2006; ダイヤモンド社編, 2007 など)、若者の失業するリスクによる「恐れ」や将来に対する「不安」といった心情についても指摘されている。

一方、若者の「企業との関係」に関する意識変化についても考察がなされている。森田(2006)は、最近の若手社員には「もう会社に頼れない」という危機感(≡会社に頼ることの怖さ)からくる「自分の力で生きていくのだ」という覚悟のようなものが存在するとし、それが「若いうちに成長しなければ(自分の人材価値を高めなければ)」という切迫感を生じさせているとした。そして、成長に関する実感と期待が持てるかどうか、その会社で引き続き働く価値があるかどうかの判断基準であると主張している。また、本田(2008)は、会社は安心して身を任せる対象ではなく「自分のために何かを引き出す、つまり利用する対象」、「利用できなければ捨てる、あるいは替える」として、現代の若者の企業に対するドライな意識を指摘している。

その他、企業の採用方針の変化により、学生の「仕事に対する意識」が高くなりすぎた(城, 2006)、企業の即戦力期待を反映する形で「早く成長したい」との意識が強迫観念的に形成された(ダイヤモンド社編, 2007)等の主張もなされている。

2. 4 仮説の構築

以上に述べてきた日本的雇用システムに関わる議論、および前述した組織コミットメント研究の知見をもとに、日本的雇用システムと組織コミットメントの関係に関わる仮説を構築する。

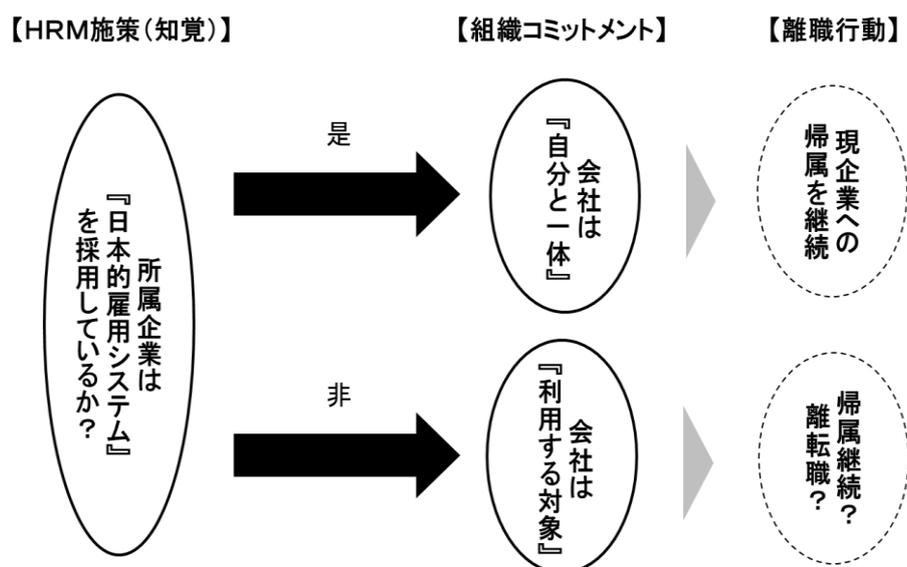
派遣などの人材)という労働者の区分。近年の企業は、すべての正社員を一様に処遇するのではなく、事業の経営方針や人材の適正な配置や育成方針によっていくつかに分けて区分していると考えられた。

まず、日本的雇用システム変容前（日本的雇用システム採用時）の状況について整理する。組織コミットメント研究によると、所属企業で採用するHRM施策が、それに対する個人の知覚を介して組織コミットメントに影響を与え、組織コミットメントが離職意思・行動を説明するとされた。一方、日本的経営論によると、従前の日本の大企業の多くで日本的雇用システムが採用され、それは従業員に「企業と従業員は一体のもの」と認識させる効果があるとされた。これらを統合すると、企業が日本的雇用システムを採用することにより、従業員は企業を「自分と一体のもの」「運営共同体」と感じるようになり、その結果として当該企業への帰属を継続する、という一連のプロセスが仮説として想定される。

次に、日本的雇用システム変容後の状況について考える。日本的雇用システムが採用されない場合、従業員は企業のことを「頼れない存在」または「利用する対象」と認識する可能性があるとする。そして、その結果「利用できなければ捨てる、あるいは替える」として、離転職が引き起こされることが示唆されている。

以上の関係について整理すると図4-4のとおりとなる。また、これらを踏まえ仮説1として次のとおり設定する。

仮説1：所属企業が日本的雇用システムを採用している（と従業員が知覚している）場合、組織コミットメントは高くなる。



出所：筆者作成

図4-4. HRM施策・組織コミットメント・離職行動の関係

3. 組織サポート知覚

3. 1 先行研究

続いて、日本的雇用システムの組織コミットメントへの影響プロセス（どのような要素がどのようなプロセスを経由して組織コミットメントに影響を与えているのか）について検討する。

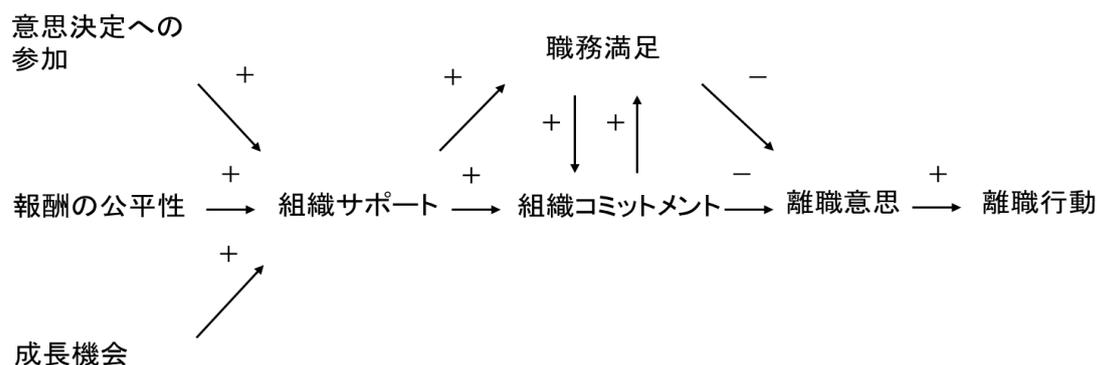
組織コミットメント研究における従業員の「知覚」に類似する概念として、「組織サポート知覚 (Perceived Organizational Support)」がある。組織サポート知覚とは Eisenberger, Huntington, Hutchison et al. (1986) により提唱された概念であり、「従業員の貢献に対して組織がどの程度評価しているか、従業員の幸福な生活に対して組織がどの程度気を払っているかに関する（従業員における）全般的な信念： global beliefs concerning the extent to which the organization values their contributions and cares about their well-being」と定義されている。本概念により社会的交換の観点から、組織コミットメントの形成プロセスや組織のために更に努力するプロセスの説明が可能になったとされ（佐藤, 2014）、個人と組織との関係性解明にあたり有用な概念といえることができる。

HRM施策と組織サポート知覚の関係および組織サポート知覚と組織コミットメントの関係については、主に海外において実証的研究が蓄積されている。Guzzo, Noonan & Elron (1994) は海外に駐在しているマネジャーを対象に、会社の施策と組織コミットメント（および離職意思、早期の帰国意思）との関係について検討している。具体的には、企業による財政的・一般的支援や家族に対する支援施策が、組織コミットメント他にどのように影響しているかという点に着目し、パス解析による分析を行っている。分析の結果、これらの施策は直接的には組織コミットメントに影響しておらず、組織サポート知覚他を介して組織コミットメントに影響していることが確認されている。なお、本研究における組織コミットメントは、Mowday ら (1979) によるOCQが採用されていることから感情的コミットメントと解釈され、これらより「企業の実施する支援施策により組織サポート知覚が高まり、それが感情的コミットメントを高め、結果として離職意思が抑制される」という一連のプロセスが確認されたといえる。

一方、Wayne et al. (1997) は「従業員を肯定的に評価している」と従業員から認識されるHRM施策が組織サポート知覚を高めるとの想定のもと、「能力開発機会」および「昇進」の組織サポート知覚に対する影響についての分析を行っている。その結果、当該HR

M施策が組織サポート知覚に正の影響を与え、組織サポート知覚が感情的コミットメントに正の影響を与えること（＝従業員を肯定的に評価するHRM施策が、組織サポート知覚を媒介して組織コミットメントに正の影響を与えること）が確認されている³²。

さらにAllen et al. (2003) は、離職に至るプロセスの中での組織サポート知覚の役割に着目し、支援的なHRM施策に対する知覚から離職意思・離職行動までの一連のプロセスについて分析を行っている。具体的には、支援的なHRM施策として「意思決定への参加」「報酬の公平性」「成長機会」の3つを取り上げ、「支援的HRM施策に対する知覚」、「組織サポート知覚」、「組織コミットメント」および「離職意思・行動」の関係性について共分散構造分析による検証を行っている。その結果、支援的なHRM施策は組織サポート知覚に正の影響を与えるとともに、組織サポート知覚を媒介して組織コミットメントに正の影響（および離職意思・行動には負の影響）を与えることが確認されている³³（図4-5）。



出所：Allen et al. (2003)

図4-5. 離職に至る理論モデル

なお、わが国においては組織サポート知覚に関連した実証的研究はほとんど見られない。このような中、佐藤（2014）は先行研究における知見を整理した上で、「今後は、先行研究の延長線上にある追試のみならず、日本人の労働観や日本の雇用慣行を考慮した理論的・

³² Wayne et al (1997) は組織サポート知覚の結果変数として、感情的コミットメントのほか離職意思についても対象としており、分析の結果、離職意思に対しては負の影響を与えることを確認している。

³³ 共分散構造分析の結果、HRM施策に対する知覚が組織コミットメントに直接影響するモデルよりも、組織サポート知覚を媒介させるモデルの方が適合度の高いことが確認されている。

経験的なPOS研究³⁴の蓄積が行われ、日本独自のPOSの影響過程についての理解を進化させることが求められる」とし、日本的要素を踏まえた組織サポート知覚研究の必要性を指摘している。

3. 2 仮説の構築

以上の先行研究および第1節に述べたHRM施策と組織コミットメントの関係性を踏まえると、仮説構築にあたり考えられる方向性としては次の2つが挙げられる。第1に、企業が実施するHRM施策の内容により、従業員は企業側の意図（≒従業員に対する認識・扱い）を解釈し、それが組織コミットメントに影響を与えるというものである。前出の「従業員の心理的コミットメントは、自身が『売買される商品』ではなく『価値の高まる資産』として扱われていると感じる場合に、より高くなる」（Gaertner & Nollen, 1989）、「家族に配慮した制度は従業員への特段の配慮・関わりや支援を表し、従業員に対し公平な扱いをすると認識される」（Grover & Crooker, 1995）といった先行研究における知見や、「HRM施策が転換された場合、個人はそれを組織から発せられた何らかのメッセージとして受け取り、その解釈を通じて自身の心理的契約を更新する」（Rousseau, 1995）との心理的契約論による知見、さらには組織サポート知覚に関わる研究成果を踏まえると、このような影響プロセスがHRM施策と組織コミットメントの間に成り立つことが予想される。

第2に、HRM施策に対する知覚とされる「解釈」および「評価」に関し、「解釈」の後に「評価」が行われ、それらが組織コミットメントに影響を与えるというものである。松山（2008b）では、HRM施策の導入から従業員の態度・行動変容に至るまでの一連のプロセスが示されており、その中で、③「従業員はHRM施策を解釈することによってその意図を解釈する」、④「その意図が受容可能であるか否かを評価する」、⑤「その評価が従業員の態度や行動に影響を及ぼす」とされていた。すなわち、「解釈」、「評価」、「組織コミットメント」の順で影響が及ぶことが想定されるものである。なお、前述のとおり、海外の先行研究においてHRM施策に対する「解釈」が検討される一方で、若林ら（2006）や松山（2008a）ではHRM施策に対する「満足（＝評価）」が検討されており、影響のプロセスに加え、「解釈」と「評価」における影響度合いの違いについても検証する必要があると考えられる。

³⁴ 佐藤（2014）では、本稿における組織サポート知覚をPOS（Perceived Organizational Support）と表現している。

これらを踏まえ、仮説2、3として次のとおり設定する。

仮説2：日本的雇用システムの組織コミットメントに及ぼす影響は、従業員における企業意図の「解釈」によって媒介される。

仮説3：所属企業における雇用システムの内容が、従業員における企業意図の「解釈」に繋がり、それが雇用システムへの「評価」に影響し、当該評価が組織コミットメントを決定する。

なお、「解釈」および「評価」の組織コミットメントに対する影響度合いについては、仮説は設けず、探索的に検証することとする。

4. 若年者のキャリア意識

4. 1 若年者における就業意識の変容

本稿の序章において、若年者の就業意識に関する各種調査の結果を示した。そこでは、近年の若者の「やりたい仕事への関心の高さ」や「キャリア形成への意識の高さ」、「自己成長への意欲」等の特徴が示され、従前の若者からの変化が確認された。すなわち、会社よりも仕事内容に対しての関心が高まるとともに、(会社内での自身の地位等ではなく) 仕事人としての個人のキャリア向上を重視するようになったことがうかがえる。

また、本章第2節においては、1990年代後半の大不況や雇用システムの変容により、「大企業でさえも、倒産というリスクがある」、「企業が健全でも、解雇され、失業するリスクがある」ことが若者に認知されたことや、これを受けて「もう会社に頼れない」「自分の力で生きていく」「若いうちに成長しなければならない」さらには「会社は自分のために何かを引き出す対象」という意識が若者の間に広がったことが指摘され、日本的雇用システムの変容等による若年者意識への影響が示唆されていた。

4. 2 汎用的知識・スキルの習得可能性に関わる議論

日本的雇用システムの変容後とされる現代の従業員意識に関し、次のような議論もなされている。小倉(2013)は「雇用不安」という観点から離職との関係を検討し、雇用不安が強いほど現在の会社に留まろうとしないとした上で、その分析に際しては「家族や自分の人生の見通しに影響する要因」と「仕事の専門性に関する要因」の2つの視点が重要とした。すなわち、前者はこれまでに述べてきた従業員の身分保障に関する事項(長期の雇用保証、一定レベルの収入の確保など)である一方、後者は仕事内容や個人の能力に関わ

る事項を表している。小倉は「もし、専門的な知識や技術などが他社においても相当程度有効に活用できるのであれば、そうでない人に比べて、それほど現在の会社での身分を問題視しないかもしれない」として、専門的知識・技術の有無による離職行動への関連を示唆している。また、樋口（2002）も職種別による雇用不安の調査を行っており、男性では保安・警備職、会社・団体等管理職、その他の専門的・技術的職業従事者において雇用不安の割合が少ないとの結果を踏まえ、「いま勤めている企業が経営難に陥っても、他の企業に再就職できるという安心感があるのかもしれない」との見解を示している。

一方、高木（2008）はエンプロイアビリティ施策の従業員意識に与える影響について検討している。その中で「エンプロイアビリティ施策をもたない組織、つまり、自らの能力を高めてくれない組織に対しては、もはや従業員は魅力を感じないばかりか、不安、不満を感じずにはいられないだろう」と述べ、他社でも活用できる汎用的知識・スキルの習得に関する従業員の意識を指摘している。さらに、太田ら（2012）も「労働者も自社の存続に十分な自信がもてなくなれば、今働いている企業のみで通用する技能を磨くインセンティブが失われる。近年の『自己啓発ブーム』には、このような労働者の自己防衛があるものと考えられる」として、汎用的知識・スキルに関わる類似の見解を示している。

4. 3 仮説の構築

以上の調査結果や議論を踏まえ、若年者のキャリア意識と組織コミットメントの関係に関する仮説を構築する。

前述のとおり、近年の若年者は仕事人としての個人のキャリア向上・能力向上を強く望んでいることが示されていた。また、自らの能力を高めてくれない組織に対しては、若年者は不安や不満を感じるとして、能力向上機会の有無が企業への意識に影響を与える可能性も示唆されていた。一方、関連する研究に目を向けると、「会社が社員に職務能力を伸ばす機会を提供することにより、従業員の組織コミットメントを引き出せる（と米国では考えられている）」との議論も存在している（奥林，2001）。これらの事柄を踏まえ、仮説4として次のとおり設定する。

仮説4：現在の会社にいることで、他の会社でも活用できる専門的な知識・スキルを得ることができる場合、従業員の組織コミットメントは高くなる。

また、汎用的知識・スキルの習得と雇用不安（≒現企業での雇用・収入面の保証有無）との関係についての議論もなされており（小倉，2013；樋口，2002）、当該内容を踏まえ、仮説5として次のとおり設定する。

仮説5：現在の会社にいることで、他の会社でも活用できる専門的な知識・スキルを得ることができる場合、日本的雇用システムの有無による組織コミットメントへの影響は緩和される。

なお、前節を参照のうえ、汎用的知識・スキル習得から組織コミットメントへの影響プロセスについても確認することとし、こちらについては仮説を設けず、探索的に検証を進めることとする。

第5章 雇用システムと組織コミットメントの関係性

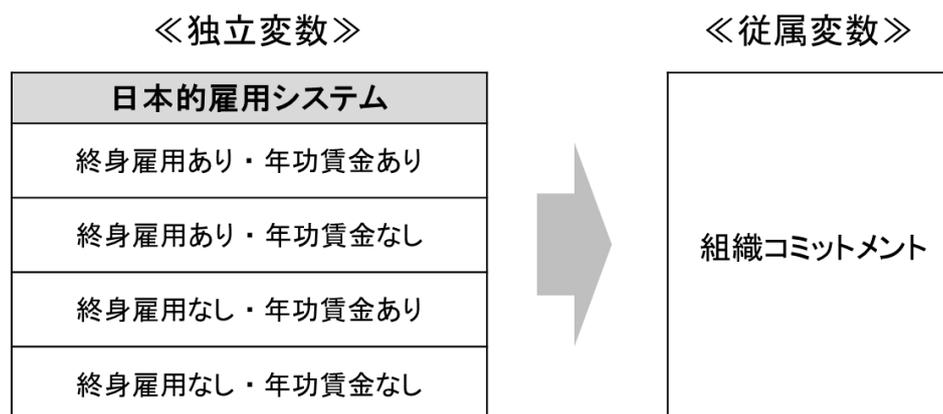
1. 日本的雇用システムと組織コミットメントの関係性検証

本節では、前章で設定した仮説のうち、仮説1「所属企業が日本的雇用システムを採用している(と従業員が知覚している)場合、組織コミットメントは高くなる」についての検証を行う。

1. 1 方法

質問紙調査の実施により、組織コミットメントに関する回答を収集した。なお、組織コミットメントの質問項目(尺度)は、関本(1992)と同様のものを使用し³⁵、7件法のリッカートスケールにより回答された(付録参照)。

分析については、はじめに組織コミットメントに関わる回答データについて因子分析を行い、組織コミットメントにおける因子(要素)の抽出・整理を行う。その後、以下のモデルに従い分析・検証を行う(図5-1)。具体的には、回答者を「終身雇用あり・年功賃金あり」「終身雇用あり・年功賃金なし」「終身雇用なし・年功賃金あり」「終身雇用なし・年功賃金なし」の4つに区分のうえ、各ケースと組織コミットメントの関係について分散分析による比較を行う。



出所：筆者作成

図5-1. 分析・検証モデル(仮説1)

³⁵ 関本(1992)は、関本・花田(1985)を追跡調査したものであり、これとほぼ同様の尺度が使用されている。

1. 2 結果

組織コミットメントに関する回答について因子分析（主因子法、Varimax 回転）を実施したところ、関本（1992）と同様に4因子構造が妥当とされる結果が示され³⁶、各因子に含まれる質問項目についてもほぼ同様の内容となった（表 5-1）³⁷。これを受け、各因子の名称については関本（1992）に従い、因子1を「積極的意欲」、因子2を、「残留」、因子3を「目標・規範・価値観」、因子4を「功利的」と命名した³⁸。

³⁶ 固有値の変化は 12.76, 3.30, 1.66, 1.53, 1.14, …というものであり、第4因子から第5因子への落ち込みが比較的大きかったことから、4因子構造が妥当であると判断した。なお、4因子までの累積寄与率は 58.72%であった。

³⁷ 本研究における因子分析・分散分析では、統計処理ソフト IBM SPSS Statistics ver25 を使用している。

³⁸ Q11~13, Q26, Q29 については、関本（1992）では「残留」に整理されたが、今回の分析では「積極的意欲」に整理された。なお、これらの質問項目における因子負荷量をみると、総じて「残留」に対しても高い負荷量を示していることから、「積極的意欲」と「残留」は近似する概念であると推察される。また、各因子における Cronbach の α 係数は、「積極的意欲」が.93、「残留」が.91、「目標・規範・価値観」が.90、「功利的」が.78 であり、十分な信頼性が確認されている。

表 5-1. 組織コミットメントの因子分析結果

No.	質問項目	因子1	因子2	因子3	因子4
Q27	この会社を発展させるためなら、自分の私生活が犠牲になっても仕方がない。	.75	.16	.16	-.12
Q9	他の社員よりもはるかにこの会社のために尽くそうという気持ちが高い。	.68	.29	.32	.11
Q10	この会社を発展させるためならば、人並み以上の努力をすることをいとわない。	.62	.31	.32	.20
Q8	仕事を遂行していく上で、どんな障害やプレッシャーがあろうとも、この会社のためなら全力を尽してがんばる。	.60	.21	.44	.15
Q11	たとえ現在よりもいい仕事やいい給料が与えられても、この会社が好きなのでよその会社に移る気はない。	.59	.38	.31	-.29
Q28	この会社と自分とは運命共同体である。ともに栄え、ともに滅びるものと考えている。	.59	.17	.17	-.31
Q29	この会社に入った以上、ここを半生を託す場所と考えている。	.59	.57	.14	-.14
Q12	会社の将来がかなり悲観的になったとしても、わたしは、この会社に魅力を感じているので、留まっていたい。	.57	.41	.31	-.29
Q7	この会社にとってほんとうに必要なであるならば、どんな仕事でも、またどんな勤務地においても、これまで以上にがんばって働く。	.57	.25	.17	.16
Q30	この会社の経営方針や経営施策にたとえ反対であっても、会社がひとたびそれをきめた以上、おのれを殺してその方針や施策に従ってがんばる。	.56	.28	.17	.02
Q26	この会社に対してたとえ不満が多々あっても、この会社を離れて、自分の将来などとても考えられない。	.55	.52	.13	-.19
Q13	たとえこの先、自分の望んでいるキャリア(希望する職種や進路など)を歩むことはできなくても、この会社で働いていたい。	.55	.47	.21	-.28
Q6	会社にとって必要な残業や休日出勤はすすんでひきうける。	.42	.21	.22	.25
Q16	せっかくここまで勤めたのだから、これから先もこの会社で勤めたい。	.35	.75	.22	-.06
Q20	よその会社に移っても先行きどのような処遇を受けるかわからないし、むしろこの会社に留まっていたい。	.27	.71	.30	-.01
Q17	この会社は、従業員を「決して悪いようにはしない」ところが安心なので、ずっと勤めていきたい。	.27	.69	.33	-.02
Q14	自分の働く場所として、この会社よりよいところはそうざらにない。	.27	.69	.29	-.04
Q18	この会社にこのまま勤めていれば安心なので、よその会社に移ることなど考えられない。	.35	.68	.30	-.19
Q15	この会社には、人間的に魅力のある人が多いので、是非この会社に長く留まっていたい。	.29	.66	.28	.07
Q19	たとえ興味のある仕事をやらせてくれても、この会社より規模の小さい会社には勤めたくない。	.20	.51	.17	.09
Q2	この会社のトップ経営者の考え方や経営施策には共鳴できるものが多い。	.28	.32	.73	.06
Q1	この会社の社風や組織風土は自分の価値観や考え方によく合っている。	.27	.33	.73	.07
Q5	この会社の経営理念や組織の規範は自分には抵抗なく受け入れられる。	.26	.29	.70	.08
Q4	この会社の組織目標や経営戦略は時代の流れに即応しており、共感を覚える。	.23	.20	.70	-.03
Q3	この会社の従業員全般のものの考え方や行動パターンは、自分にとって非常に受け入れやすい。	.26	.31	.62	.05
Q24	自分の貢献に見合った処遇を受けていなければ、働く意欲はわいてこない。	-.08	.15	-.03	.72
Q25	これ以上、自分の能力を向上させる機会がえられなければ、そのような機会を与えてくれる他の会社に移ることも考える。	.05	-.11	-.01	.72
Q23	この会社の金銭的処遇条件(給与、賞与等)が魅力あるものでなければ、よその会社に移ることも考える。	-.13	-.04	.04	.68
Q21	この会社で、自分にとってやりがいのある仕事を担当させてもらえないなら、この会社においても意味がない。	.04	-.12	.09	.55
Q22	この会社から得るものがあるうちは、この会社に勤めていようと思う。	.13	.49	.26	.53

次に、日本的雇用システム（4群）を独立変数、組織コミットメント（全体および「積極的意欲」「残留」「目標・規範・価値観」「功利的」）を従属変数とする分散分析を実施した。その結果、組織コミットメント（全体）に対する群間の得点差は1%水準で有意であった（ $F(3, 307)=4.745, p<.01$ ）。また、「積極的意欲」「残留」に対しては、各々5%・0.1%水準での有意性が確認され、「目標・規範・価値観」「功利的」に対しては5%水準でも有意差は見られないという結果であった（表5-2）。

表5-2. 組織コミットメントに対する日本的雇用システム各群の分散分析結果

		平方和	自由度	平均平方	F 値	有意確率
組織コミットメント(全体)	グループ間	11.541	3.000	3.847	4.745	.003
	グループ内	248.868	307.000	.811		
	合計	260.408	310.000			
積極的意欲	グループ間	13.359	3	4.453	3.338	.020
	グループ内	409.596	307	1.334		
	合計	422.955	310			
残留	グループ間	38.003	3	12.668	8.947	.000
	グループ内	434.647	307	1.416		
	合計	472.649	310			
目標・規範・価値観	グループ間	7.841	3.000	2.614	1.969	.119
	グループ内	407.444	307.000	1.327		
	合計	415.284	310.000			
功利的	グループ間	6.683	3.000	2.228	2.452	.063
	グループ内	278.942	307.000	.909		
	合計	285.625	310.000			

続いて、Tukey の HSD 法（5%水準）による多重比較を行ったところ、組織コミットメント（全体）に対しては、「終身雇用あり・年功賃金あり」群が、「終身雇用あり・年功賃金なし」群および「終身雇用なし・年功賃金なし」群と比較して有意に高い（得点が低い）という結果が示された（「終身雇用なし・年功賃金あり」群との比較では有意な結果は得られなかった）³⁹。また、「積極的意欲」に対しては「終身雇用あり・年功賃金あり」群が「終

³⁹ 本分析においては、質問紙調査の回答内容が「1. まったくその通りである」「2. かなりその通りである」「3. まあその通りである」「4. どちらともいえない」「5. ややその反対である」「6. かなりその反対である」「7. まったくその反対である」とされているため、得点の低いことが組織コミットメントの高さを表している。以下同様。

身雇用あり・年功賃金なし」群と比較して有意に高いこと、「残留」に対しては「終身雇用あり・年功賃金あり」群が他の全ての群と比較して有意に高いことが確認された。表 5-3、表 5-4 に多重比較結果および各群における組織コミットメント得点（平均値）の関係を示す。

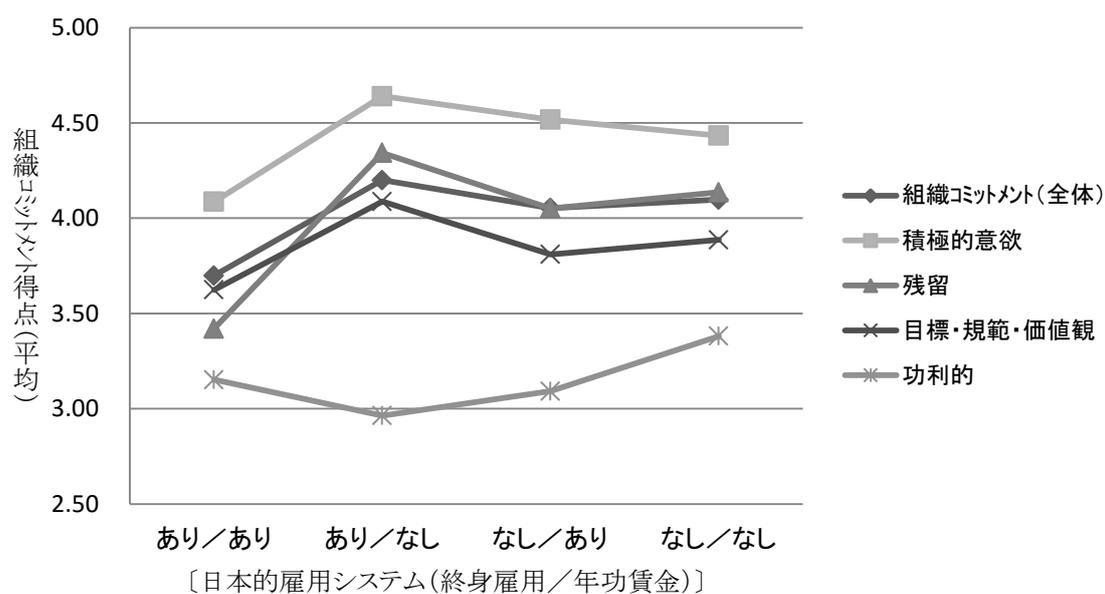
表 5-3. 組織コミットメントに対する日本的雇用システム各群の多重比較結果

〔日本的雇用システム(終身雇用/年功賃金)〕 1 :あり/あり 2 :あり/なし 3 :なし/あり 4 :なし/なし

	日本的雇用システム		平均値の差 (I-J)	標準誤差	有意確率
	(I)	(J)			
組織コミットメント(全体)	1	2	-.50121	.15346	.007
		3	-.35480	.13858	.053
		4	-.39910	.13505	.018
	2	1	.50121	.15346	.007
		3	.14640	.15853	.792
		4	.10211	.15545	.913
	3	1	.35480	.13858	.053
		2	-.14640	.15853	.792
		4	-.04430	.14078	.989
	4	1	.39910	.13505	.018
		2	-.10211	.15545	.913
		3	.04430	.14078	.989
積極的意欲	1	2	-.55444	.19688	.026
		3	-.43064	.17778	.075
		4	-.34680	.17325	.190
	2	1	.55444	.19688	.026
		3	.12379	.20338	.929
		4	.20764	.19943	.725
	3	1	.43064	.17778	.075
		2	-.12379	.20338	.929
		4	.08385	.18061	.967
	4	1	.34680	.17325	.190
		2	-.20764	.19943	.725
		3	-.08385	.18061	.967
残留	1	2	-.92205	.20281	.000
		3	-.63047	.18314	.004
		4	-.71541	.17847	.000
	2	1	.92205	.20281	.000
		3	.29158	.20951	.505
		4	.20664	.20544	.746
	3	1	.63047	.18314	.004
		2	-.29158	.20951	.505
		4	-.08493	.18605	.968
	4	1	.71541	.17847	.000
		2	-.20664	.20544	.746
		3	.08493	.18605	.968

	日本的雇用システム		平均値の差 (I-J)	標準誤差	有意確率
	(I)	(J)			
目標・規範・価値観	1	2	-.46336	.19636	.087
		3	-.18634	.17732	.720
		4	-.26213	.17280	.429
	2	1	.46336	.19636	.087
		3	.27702	.20284	.522
		4	.20123	.19890	.743
	3	1	.18634	.17732	.720
		2	-.27702	.20284	.522
		4	-.07579	.18013	.975
	4	1	.26213	.17280	.429
		2	-.20123	.19890	.743
		3	.07579	.18013	.975
功利的	1	2	.18854	.16247	.652
		3	.05987	.14671	.977
		4	-.22922	.14297	.378
	2	1	-.18854	.16247	.652
		3	-.12867	.16784	.869
		4	-.41776	.16458	.056
	3	1	-.05987	.14671	.977
		2	.12867	.16784	.869
		4	-.28909	.14904	.214
	4	1	.22922	.14297	.378
		2	.41776	.16458	.056
		3	.28909	.14904	.214

表 5-4. 日本的雇用システム各群における組織コミットメント得点



また、上記分析の結果から、終身雇用の有無による、年功賃金から組織コミットメントへの影響力の差異が推察されたことから、終身雇用（有無）および年功賃金（有無）を独立変数、組織コミットメント（全体および「積極的意欲」「残留」「目標・規範・価値観」「功利的」）を従属変数とする2×2の二元配置分散分析を実施した（表5-5）。

分析の結果、組織コミットメントのうちの「目標・規範・価値観」以外のものに対して、有意な交互作用が確認された（組織コミットメント全体： $F(1, 307)=4.81, p<.05$ 、積極的意欲： $F(1, 307)=5.71, p<.05$ 、残留： $F(1, 307)=9.25, p<.01$ 、功利的： $F(1, 307)=4.69, p<.05$ ）。組織コミットメント（全体）に対する終身雇用・年功賃金の交互作用の状況を表5-6に示す。

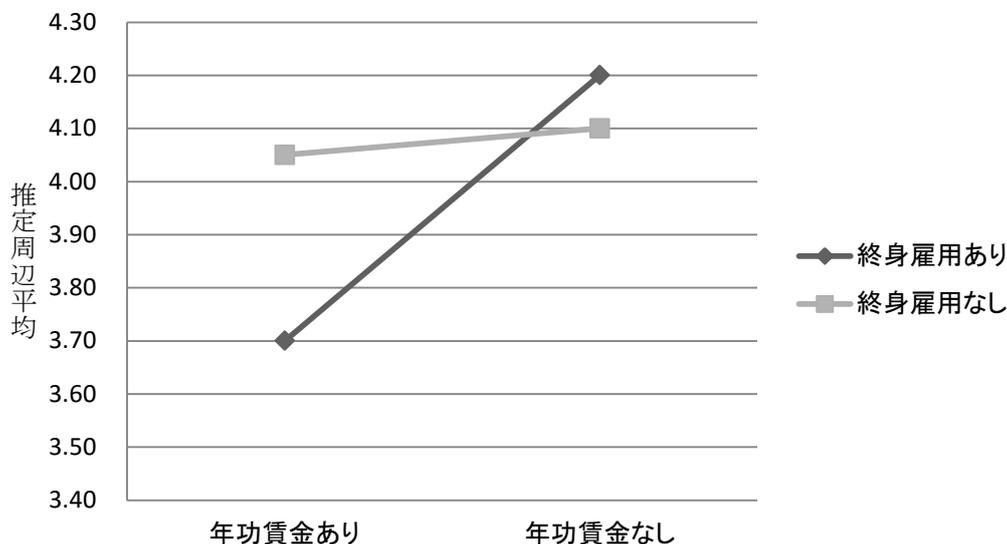
さらに、交互作用が有意であったものについて、単純主効果の検定を行った。その結果、組織コミットメント（全体）に対しては、終身雇用「あり」における年功賃金の単純主効果が有意であり（ $F(1, 307)=10.67, p<.01$ ）、年功賃金「あり」の方が「なし」よりも組織コミットメントが有意に高かった。また、「積極的意欲」「残留」に対しても、同様に終身雇用「あり」において各々1%・0.1%水準で年功賃金「あり」が有意に高いとの結果であった。一方、「功利的」に対しては、5%水準でも有意な差は示されなかった。

表5-5. 終身雇用・年功賃金の有無による各得点と分散分析結果

終身雇用 年功賃金	あり		なし		主効果		
	あり	なし	あり	なし	終身雇用	年功賃金	交互作用
組織コミットメント(全体)	3.70 (0.86)	4.20 (1.06)	4.05 (0.89)	4.10 (0.84)	1.47	6.86	4.81*
積極的意欲	4.09 (1.13)	4.64 (1.29)	4.52 (1.21)	4.43 (1.04)	0.70	3.10	5.71*
残留	3.42 (1.16)	4.34 (1.35)	4.05 (1.22)	4.14 (1.08)	2.37	13.39	9.25**
目標・規範・価値観	3.62 (1.23)	4.09 (1.36)	3.81 (1.06)	3.89 (0.99)	0.00	4.09	2.12
功利的	3.15 (0.84)	2.96 (1.11)	3.09 (0.74)	3.38 (1.11)	2.64	0.21	4.69*

上段：平均値，下段：標準偏差
* $p<.05$ ** $p<.01$

表 5-6. 組織コミットメント(全体)に対する終身雇用と年功賃金の関係



1. 3 考察

本節の目的は、終身雇用・年功賃金をはじめとする日本的雇用システムと従業員の組織コミットメントの関係に着目し、両者の間にどのような関係が存在するのかを明らかにすることであった。先行研究を概観したところ、日本的雇用システムの変容を受けた（同一従業員における）意識の「変化」に着目した研究は複数見られたが、異なる雇用システム下での従業員意識の「差異」に着目したものは見当たらなかった。また、本研究の関心が「若年者の早期離職」にあることを踏まえると、（入社当時において既に変容後の雇用システムが採用されていると想定されることから）日本的雇用システムの有無による若年従業員の意識の「差異」に着目する必要があるものと考えられた。

そこで本研究では、先行研究における知見に基づいて仮説を構築し、日本企業に勤める若年従業員を対象とした調査・分析を行うことで、当該仮説の検証を試みた。以下、各仮説に対する結果およびその含意について述べる。

仮説 1 は「所属企業が日本的雇用システムを採用している（と従業員が知覚している）場合、組織コミットメントは高くなる」というものであった。分析の結果は、雇用システムの違い（終身雇用・年功賃金の有無）により、形成される組織コミットメントに有意な差があり、「終身雇用あり・年功賃金あり」群が他の群と比較して（全てではないが）有意

に高いというものであった。これにより、仮説1は支持されたといえる。

一方、終身雇用と年功賃金との間で組織コミットメントに対する交互作用があり、「終身雇用あり」の場合にのみ、年功賃金有無の単純主効果が確認された。これは、所属企業が終身雇用を採用している場合には、従業員の帰属意識は年功賃金の有無に影響されるが、終身雇用が確保されていない場合には、年功賃金の有無にそれほど影響を受けないということの意味している。これを解釈するとすれば、所属企業が終身雇用を採用している場合、従業員側においても「この会社で長期的に（定年まで）やっていく」と認識しており、それゆえ生活の糧である賃金の中長期的な上昇に高い関心が払われる、一方、終身雇用が確保されていない場合には、従業員においても「将来的には他の会社で働くかもしれない」と認識しており、中長期的な賃金の変動にそれほど関心が払われない、という心理が働いていることも考えられる。

2. 雇用システムから組織コミットメントへの影響プロセス検証

続いて本節では、前章で設定した仮説2「日本の雇用システムの組織コミットメントに及ぼす影響は、従業員における企業意図の『解釈』によって媒介される」、および仮説3「所属企業における雇用システムの内容が、従業員における企業意図の『解釈』に繋がり、それが雇用システムへの『評価』に影響し、当該評価が組織コミットメントを決定する」について検証を行う。

2.1 方法

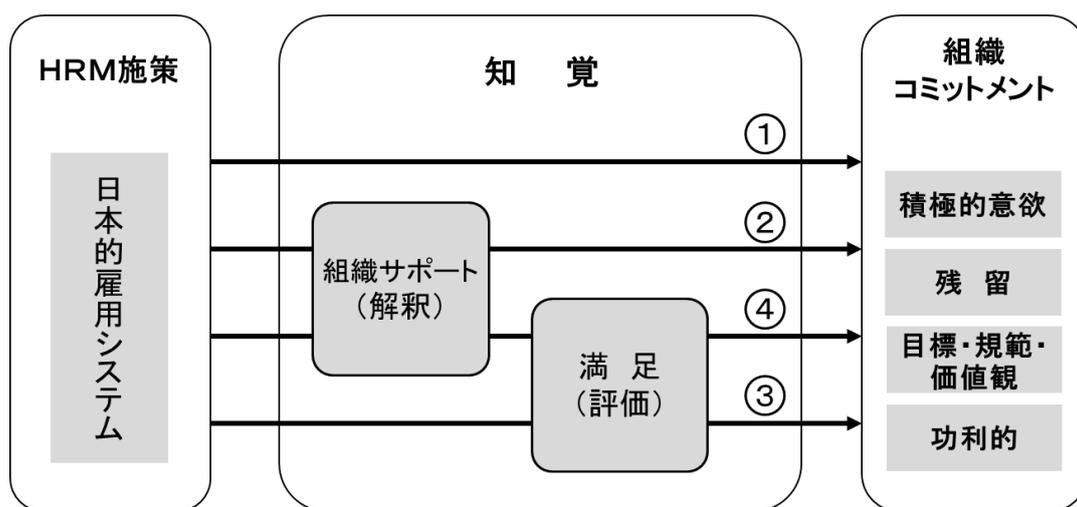
質問紙調査により、企業意図の「解釈」および雇用システムへの「評価」に関する回答を収集した。なお、企業意図の「解釈」については「組織サポート知覚」に関する質問項目（尺度）を使用することとし、Eisenberger et al. (1997)における尺度を用いて7件法のリッカートスケールにより回答された。また、雇用・賃金制度の「評価」については、所属企業の雇用・賃金システムに対する「満足」を問う形で4件法のリッカートスケールにより回答された（付録参照）。

分析・検証については、以下のモデルに従って実施する（図5-2）。はじめに、仮説2の検証に向けて、日本的雇用システムが直接的に組織コミットメントに影響するケース（図5-2内①）と、「組織サポート知覚」を媒介して組織コミットメントに影響するケース（②）

に関する共分散構造分析を実施する。そして、両ケースの影響度合い（パス係数等）を比較することにより、日本的雇用システムが直接的に組織コミットメントに影響しているのか、または組織サポート知覚を介して間接的に影響しているのかを検証する。

次に、仮説3の検証に関して、まず日本的雇用システムが「満足」を介して組織コミットメントに影響するケース（③）について、ケース②と比較する形で共分散構造分析を実施する。そして、ケース②、③間の影響度合いの差異を確認した上で、「組織サポート知覚」から「満足」を介して組織コミットメントに影響するケース（④）を分析し、モデル適合度の比較を行うことにより、ケース④（=仮説3）の妥当性を検証することとする。

なお、これらの分析に先立ち、「組織サポート知覚」に関する因子分析を実施する。



出所：筆者作成

図 5-2. 分析・検証モデル（仮説 2, 3）

2. 2 結果

はじめに、組織サポート知覚に関する回答（8項目）について、主因子法・Varimax 回転による因子分析を行った。その結果、先行研究においては1因子構造が妥当とされていたが、2つの因子が抽出された（表 5-7）。第2因子については「場合によっては、この会社は自分を（会社利益のために）利用しようとする」、「この会社の自分への関心は、ほんの少しのものでしかない」との質問であり、いずれも逆転項目とされるものであった。

組織サポート知覚に関わる実証的研究は主に海外において行われており、先行研究との因子構造の違いについては、実際に海外と日本とで異なるということのほか、国民性の違い（アンケートに対する回答の丁寧さや謙虚さ等）により回答に差異が生じたことも考えられる。また、日本語への翻訳の不備により質問内容の理解に齟齬が生じた恐れもある。これらの点を踏まえ、本研究においては当該2項目を除外した6項目に絞り、分析を進めていくこととする。

表 5-7. 組織サポート知覚の因子分析結果（1）

No.	質 問 項 目	因子1	因子2
Q33	この会社は、自分の目標や価値観に対して、非常に配慮してくれる。	.84	.01
Q31	この会社は、自分の意見を聞いてくれる。	.79	.06
Q32	この会社は、自分の私生活の充実や幸福に関しても、気を配ってくれる。	.78	.09
Q34	私的な問題が発生した際、会社からの支援が受けられる。	.72	.06
Q38	この会社は、もしわたしが特段の支援を必要とすれば、進んで助けてくれる。	.68	.08
Q35	自分の仕事でうっかりミスをした、許してもらえる。	.55	-.08
Q36(逆)	場合によっては、この会社は自分を(会社利益のために)利用しようとする。	-.17	.91
Q37(逆)	この会社の自分への関心は、ほんの少しのものではない。	.17	.53

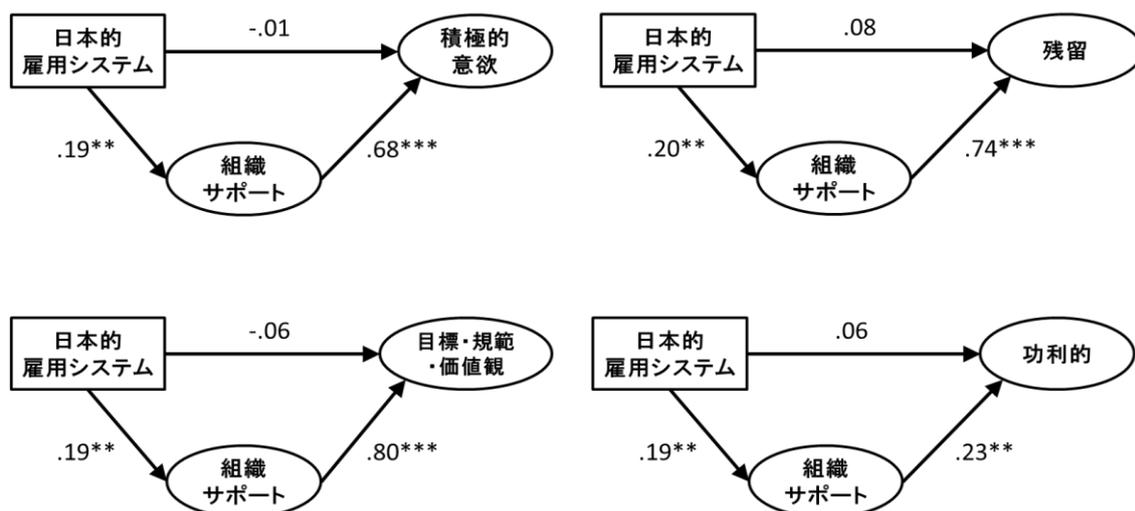
逆転項目を除外した上で再度因子分析を実施したところ、1因子構造の結果が得られた（表 5-8）。固有値の変化は 3.65, 0.68, 0.55, 0.46…であり、また1因子による寄与率は 60.88%であった。なお、当該因子における Cronbach の α 係数は.87 であり、十分な信頼性が確認された。

表 5-8. 組織サポート知覚の因子分析結果（2）

No.	質 問 項 目	因子1
Q33	この会社は、自分の目標や価値観に対して、非常に配慮してくれる。	.84
Q31	この会社は、自分の意見を聞いてくれる。	.79
Q32	この会社は、自分の私生活の充実や幸福に関しても、気を配ってくれる。	.78
Q34	私的な問題が発生した際、会社からの支援が受けられる。	.72
Q38	この会社は、もしわたしが特段の支援を必要とすれば、進んで助けてくれる。	.68
Q35	自分の仕事でうっかりミスをした、許してもらえる。	.54

次に、仮説2の検証に向けて「日本的雇用システム」、「組織サポート知覚」、「組織コミットメント」の関係性に関わる共分散構造分析を実施した⁴⁰。組織コミットメントの各々の要素（積極的意欲、残留、目標・規範・価値観、功利的）について分析を行ったところ、日本的雇用システムから組織コミットメントへの直接的なパスについては、全ての要素においてその有意性が確認されず、組織サポート知覚を介した間接的なパスについては全てにおいて有意性が確認された（表5-9）。特に「残留」「目標・規範・価値観」に関しては、パスの有意性およびモデル適合度の双方において高い値が示された。なお、「積極的意欲」については、モデルの適合度が低く解釈には注意が必要と考えられる（表5-10）。

表5-9. 組織コミットメント各要素に対する共分散構造分析結果（ケース①, ②関連）



* $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$

誤差および組織サポート知覚・組織コミットメントの質問項目に関する記載は省略している。

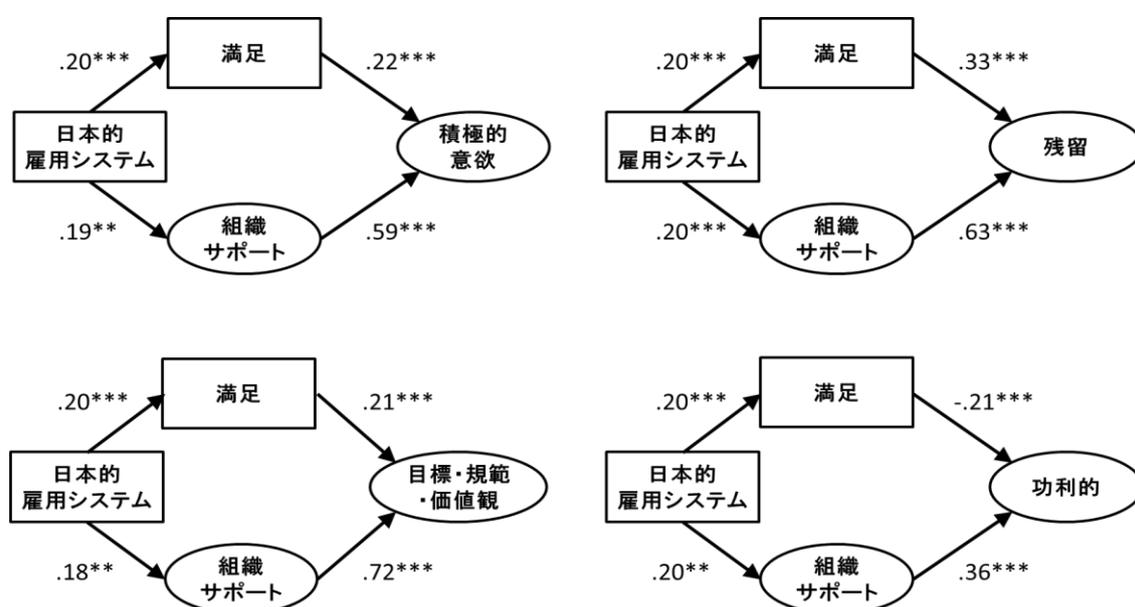
表5-10. 組織コミットメント各要素における適合度指標

	GFI	AGFI	CFI	RMSEA	AIC
積極的意欲	0.781	0.726	0.848	0.104	809.965
残留	0.926	0.896	0.958	0.067	238.218
目標・規範・価値観	0.949	0.923	0.975	0.056	154.541
功利的	0.913	0.869	0.904	0.091	236.537

⁴⁰ 本研究では、統計処理ソフト IBM SPSS Amos ver25 を使用している。

続いて、仮説3の検証に向けた分析を行う。まず「日本的雇用システム」「組織サポート知覚」「組織コミットメント」および「日本的雇用システム」「満足」「組織コミットメント」の各々の関係性について、共分散構造分析を実施した。その結果、全てのパス係数について有意性が見られ、また双方のパス係数を比較したところ、総じて「組織サポート知覚」を介した値の方が大きいことが確認された（表5-11）。

表5-11. 組織コミットメント各要素に対する共分散構造分析結果（ケース③関連）



* $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$

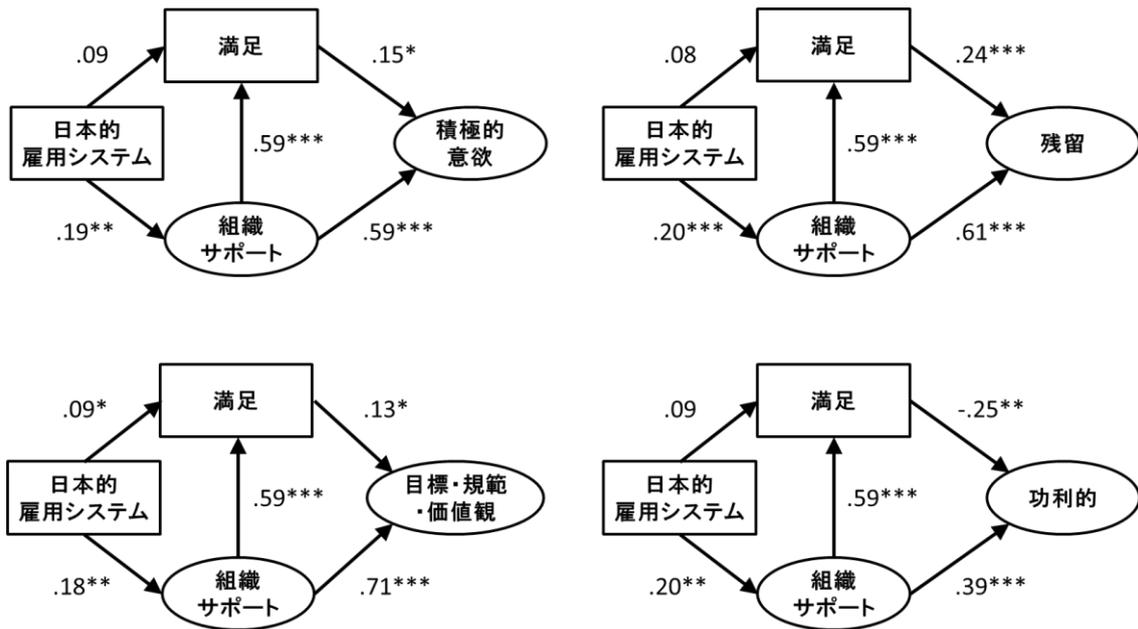
誤差および組織サポート知覚・組織コミットメントの質問項目に関する記載は省略している。

さらに、「組織サポート知覚」から「満足」への影響について確認する。上記モデルに新たに「組織サポート知覚」から「満足」へのパスを加え、再度、共分散構造分析を実施した。その結果、組織コミットメントの全ての要素において、当該パスに関する比較的高い係数が確認された。また、「日本的雇用システム」から「満足」へのパスの係数・有意性が低下するという影響も見られた（表5-12）。

一方、上記モデルからの適合度指標の変化について確認したところ、全ての組織コミットメント要素において、適合度の向上が見られた（表5-13）。これにより、「組織サポート知覚」から「満足」へのパスが加えられたモデル（ケース④関連）の方が、よりデータの実態を表したモデルであると解釈される。なお、前述のとおり「日本的雇用システム」か

ら「満足」へのパスの有意性低下が見られたことから、当該パスを除外したモデル（ケース④関連’）も検討したが、これによる明確な適合度向上は見られなかった。

表 5-12. 組織コミットメント各要素に対する共分散構造分析結果（ケース④関連）



* $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$

誤差および組織サポート知覚・組織コミットメントの質問項目に関する記載は省略している。

表 5-13. 組織コミットメント各要素における適合度指標

		GFI	AGFI	CFI	RMSEA	AIC
積極的意欲	ケース③関連	0.768	0.714	0.768	0.109	957.557
	ケース④関連	0.785	0.733	0.852	0.099	843.508
	ケース④関連’	0.784	0.734	0.851	0.099	844.970
残留	ケース③関連	0.890	0.850	0.912	0.092	384.596
	ケース④関連	0.921	0.890	0.955	0.066	271.273
	ケース④関連’	0.920	0.891	0.954	0.066	272.192
目標・規範・価値観	ケース③関連	0.905	0.863	0.915	0.097	301.854
	ケース④関連	0.941	0.913	0.969	0.059	187.980
	ケース④関連’	0.938	0.911	0.967	0.060	189.924
功利的	ケース③関連	0.860	0.797	0.828	0.116	380.249
	ケース④関連	0.910	0.868	0.903	0.087	267.038
	ケース④関連’	0.909	0.869	0.902	0.087	268.253

2. 3 考察

本節の目的は、日本的雇用システムから組織コミットメントへの影響プロセス（どのような要素がどのような因果関係で組織コミットメントに影響を与えているのか）を明らかにすることにあつた。HRM施策の組織コミットメントへの影響に着目した海外および国内の先行研究を概観したところ、わが国における研究では、影響の過程における「知覚」の存在や重要性を指摘したものはあるものの、「HRM施策（日本的雇用システム）」「知覚」「組織コミットメント」という一連のプロセスについて直接的に取り上げたものは確認されなかった。一方、従業員に対する組織側の支援・配慮（に関わる従業員側の全般的な信念）を表すものとして「組織サポート知覚」が存在し、当該研究分野において上記の一連のプロセスが検証されていた。

そこで本節では、組織サポート知覚に関わる研究成果を援用し、日本的雇用システムの組織コミットメントに対する影響プロセスの検証を試みた。以下、各仮説における結果および明らかにされた事項を整理する。

まず、仮説2については「日本的雇用システムの組織コミットメントに及ぼす影響は、従業員における企業意図の『解釈』によって媒介される」というものであつた。分析を行ったところ、日本的雇用システムから組織コミットメントへの直接的なパスについては有意性が確認されず、組織サポート知覚を介した間接的なパスでは有意性が確認されるとの結果であつた。この結果は、日本的雇用システムの組織コミットメントへの影響については、(直接的なものと捉えるよりも)組織サポート知覚を介した間接的なものとして捉える方が妥当であることを意味しており、仮説2は支持されたといえる。

なお、「残留」「目標・規範・価値観」において、パスの有意性・係数およびモデル適合度が高かつたことから、組織コミットメントの中でも特にこの2要素に対して、日本的雇用システムが(組織サポート知覚を介して)強く影響していることがうかがえる。また、「功利的」に対しては、パスの有意性およびモデルの適合性は認められるものの、組織サポート知覚からのパス係数が相対的に低いことから、企業が従業員に対して支援的・配慮的であっても「功利的」の度合いはそれほど向上しないものと解釈される。

次に、仮説3について振り返る。仮説3は「所属企業における雇用システムの内容が、従業員における企業意図の『解釈』に繋がり、それが雇用システムへの『評価』に影響し、当該評価が組織コミットメントを決定する」というものであつた。仮説検証にあたり、まず「組織サポート知覚」を介したパスと「満足」を介したパスが、各々独立に存在するモデ

ルの分析を行った。その結果、双方のパスについて有意性が示され、総じて「組織サポート知覚」を介したパス係数の方が大きいことが確認された。

続いて、「組織サポート知覚」から「満足」へのパスを加えて分析を行ったところ、当該パスにおいて比較的大きい係数が確認されるとともに、「日本的雇用システム」から「満足」へのパスに関する係数および有意性の低下が見られた。このことから、日本的雇用システムから知覚段階への影響プロセスについては、「日本的雇用システムが『解釈』を經由して『評価』に影響を与える」ということが確認されたといえる。一方、知覚段階から組織コミットメントへのプロセスについては、「組織サポート知覚」からのパス係数が大きいことから「解釈」による影響がより強いと判断されるものの、「満足」からの係数も一定程度見られることから、「解釈」による直接効果と「評価」を經由した間接効果の双方が存在するものと解釈される。

以上の分析結果および考察を踏まえ、仮説3は一部について支持されたといえる。すなわち、仮説3に示す影響の順序(日本的雇用システム→解釈→評価→組織コミットメント)については支持されたといえるが、知覚段階から組織コミットメントへの影響は「評価」からのほか、「解釈」からの影響も(より影響力が強い形で)存在しており、この部分について否認されたといえる。

なお、「功利的」への影響に関して、「組織サポート知覚」からのパス係数は正の値である一方、「満足」からのパス係数は負の値を示すという結果であった。これは、所属企業が支援的・配慮的であると認識すると「功利的」の度合いは向上するが、同企業の雇用システムに対して満足する場合は低下するということを意味しており、「組織サポート知覚」から「満足」へのパスの強さ(所属企業が支援的・配慮的であると認識すると、同企業の雇用システムへの満足度が高まる)を考慮しても、理解が困難な結果といえる。この部分については、今後の更なる検討が必要と考えられる。

第6章 若年者のキャリア意識と組織コミットメントの関係性

本章では、第4章で設定した仮説4「現在の会社にいることで、他の会社でも活用できる専門的な知識・スキルを得ることができる場合、従業員の組織コミットメントは高くなる」、および仮説5「現在の会社にいることで、他の会社でも活用できる専門的な知識・スキルを得ることができる場合、日本的雇用システムの有無による組織コミットメントへの影響は緩和される」についての検証を行う。

1. 方法

質問紙調査により、汎用的知識・スキルの習得可能性に関する回答を収集した。なお、質問内容については「この会社にいることで、他の会社でも活用できる専門的な知識・スキルを得ることができる」とし、「その通りである」「まあその通りである」「ややその通りではない」「その通りではない」の4件法のリッカートスケールにより回答された（付録参照）。

分析については、まず仮説4の検証に向けて、汎用的知識・スキルの習得可否と組織コミットメントの関係に関する分散分析を実施し、その差異を確認する。続いて、仮説5の検証に向けて、日本的雇用システムと汎用的知識・スキル習得による二元配置分散分析を実施し、交互作用の有無により関係性を確認することとする。

その後、前章で検証した「日本的雇用システム」「組織サポート知覚」「組織コミットメント」の影響プロセスに、「汎用的知識・スキルの習得」を加える形でモデルを設定し、共分散構造分析による検証を行う。

2. 結果

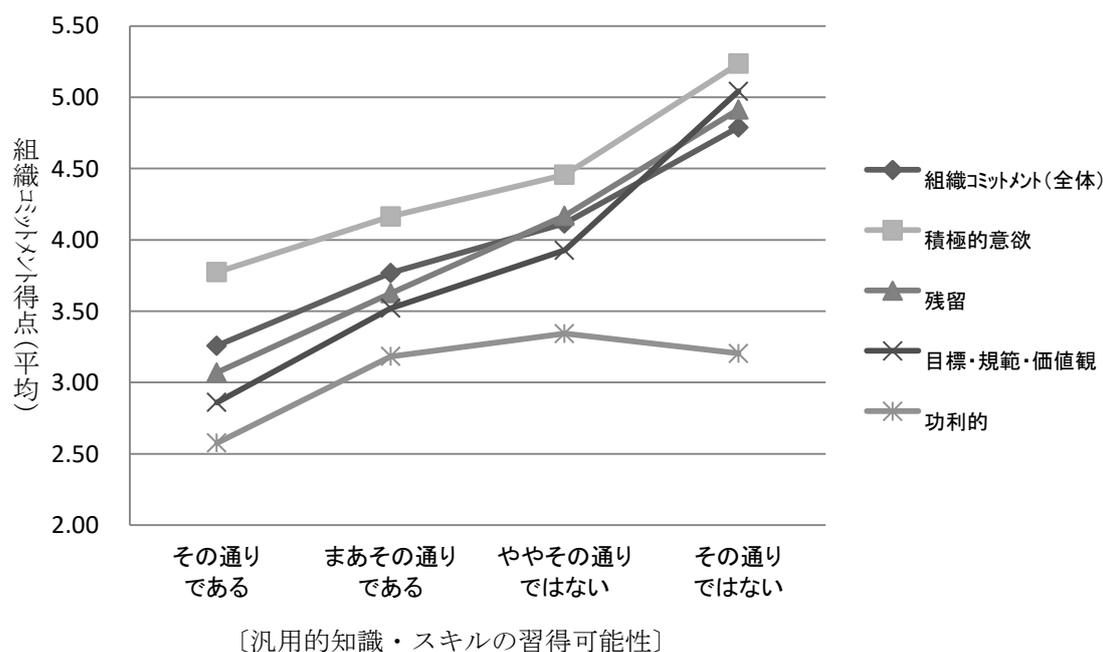
はじめに、仮説4の検証に向けて、汎用的知識・スキルの習得（4群）を独立変数、組織コミットメント（全体および「積極的意欲」「残留」「目標・規範・価値観」「功利的」）を従属変数とする分散分析を行った。その結果、「功利的」に対する群間差は1%水準で有意であり、その他は0.1%水準で有意という結果となった（表6-1）。続いて、TukeyのHSD法（5%水準）による多重比較を行ったところ、組織コミットメント（全体）に対しては全ての群において有意な差が確認され、「その通りである」群から「その通りではない」群に向かうに従って、組織コミットメントが低下するという結果となった。また、その他の組織コミットメントの要素に対しても、大部分の群間において有意な差が確認され、同様の

傾向が見られた。表 6-2 に汎用的知識・スキルの習得各群と組織コミットメント得点（平均値）の関係を示す。

表 6-1. 組織コミットメントに対する汎用的知識・スキル習得各群の分散分析結果

		平方和	自由度	平均平方	F 値	有意確率
組織コミットメント(全体)	グループ間	59.705	3.000	19.902	30.442	.000
	グループ内	200.703	307.000	.654		
	合計	260.408	310.000			
積極的意欲	グループ間	57.732	3.000	19.244	16.176	.000
	グループ内	365.223	307.000	1.190		
	合計	422.955	310.000			
残留	グループ間	93.419	3.000	31.140	25.209	.000
	グループ内	379.230	307.000	1.235		
	合計	472.649	310.000			
目標・規範・価値観	グループ間	122.694	3.000	40.898	42.912	.000
	グループ内	292.591	307.000	.953		
	合計	415.284	310.000			
功利的	グループ間	14.372	3.000	4.791	5.422	.001
	グループ内	271.254	307.000	.884		
	合計	285.625	310.000			

表 6-2. 汎用的知識・スキルの習得各群における組織コミットメント得点



次に、仮説5の検証に向けて、日本的雇用システム（4群）と汎用的知識・スキルの習得（4群）を独立変数、組織コミットメント（全体および「積極的意欲」「残留」「目標・規範・価値観」「功利的」）を従属変数とする4×4の二元配置分散分析を実施した。

分析の結果、組織コミットメントのどの要素に対しても有意な交互作用は確認されなかった（表6-3）。なお、その傾向を示すために、組織コミットメント（全体）に対する日本的雇用システムと汎用的知識・スキル習得の交互作用の状況を、汎用的知識・スキル習得の観点、日本的雇用システムの観点に区分のうえ各々下表に示す（表6-4、6-5）。

表 6-3. 日本的雇用システムと汎用的知識・スキル習得による分散分析結果

	主効果		交互作用	有意確率(p値)
	日本的雇用システム	汎用的知識・スキル		
組織コミットメント(全体)	1.96	21.53	0.94	0.49
積極的意欲	1.14	12.22	1.32	0.22
残留	5.23	15.44	1.00	0.44
目標・規範・価値観	0.19	37.76	1.31	0.23
功利的	0.61	6.23	1.82	0.06

表 6-4. 汎用的知識・スキルの日本的雇用システムとの交互作用（組織コミットメント全体）

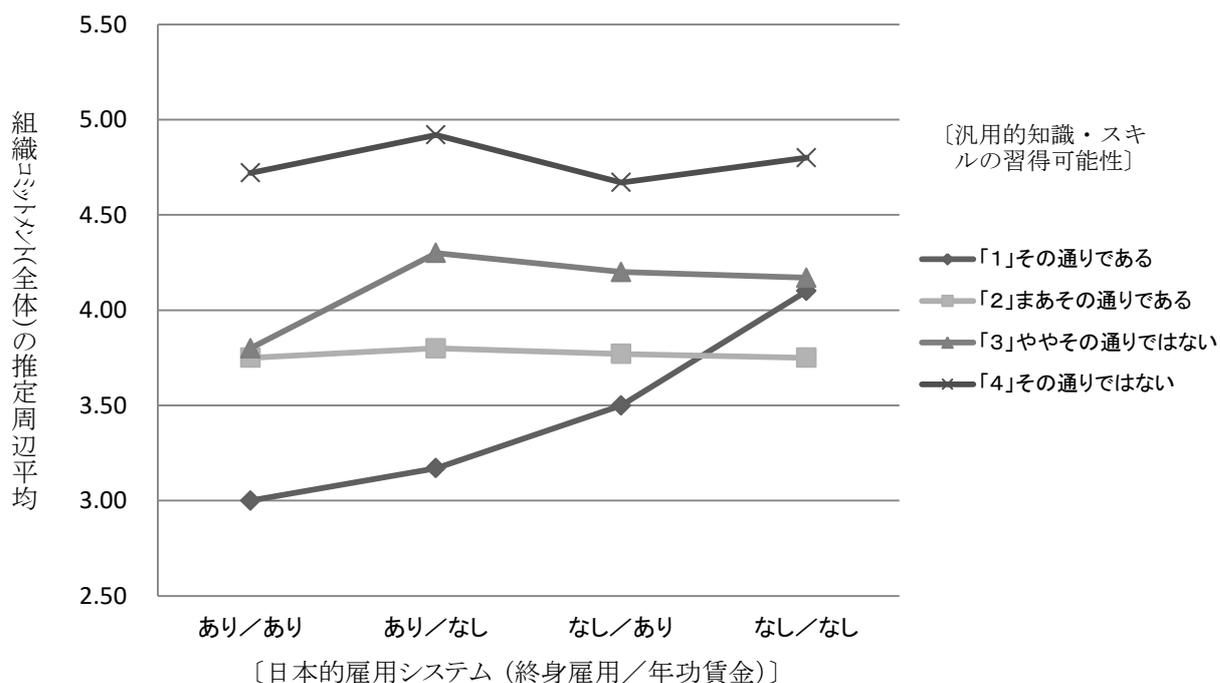
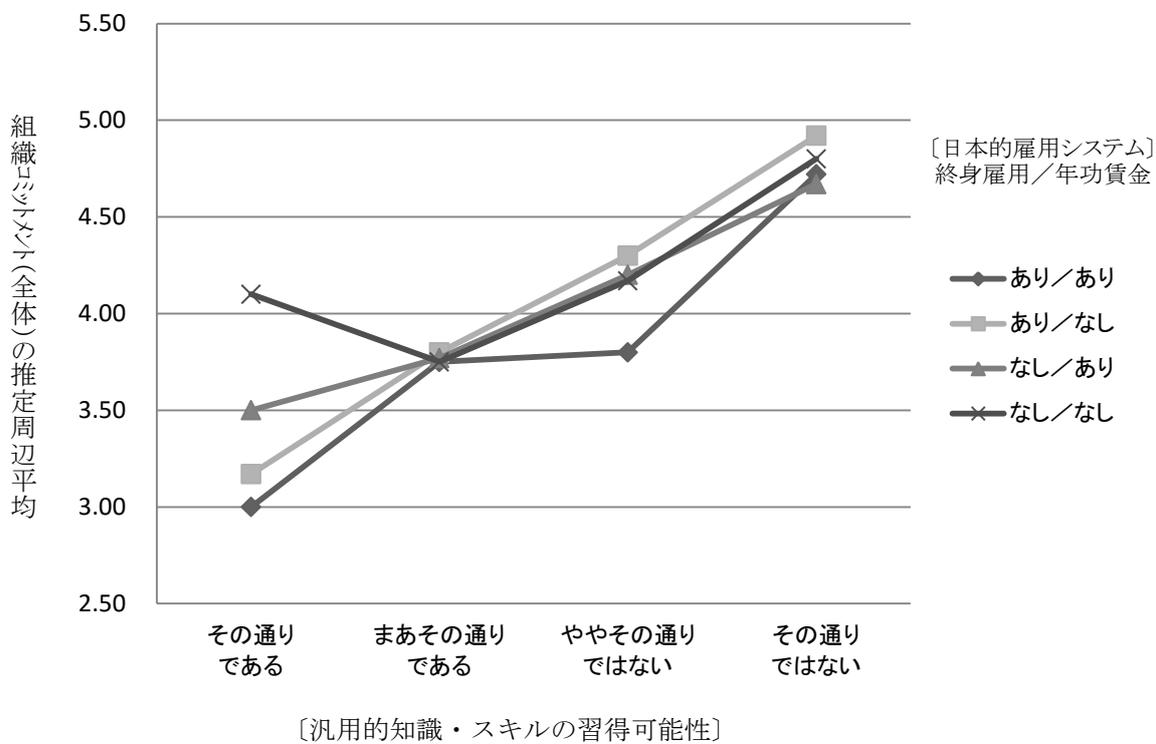


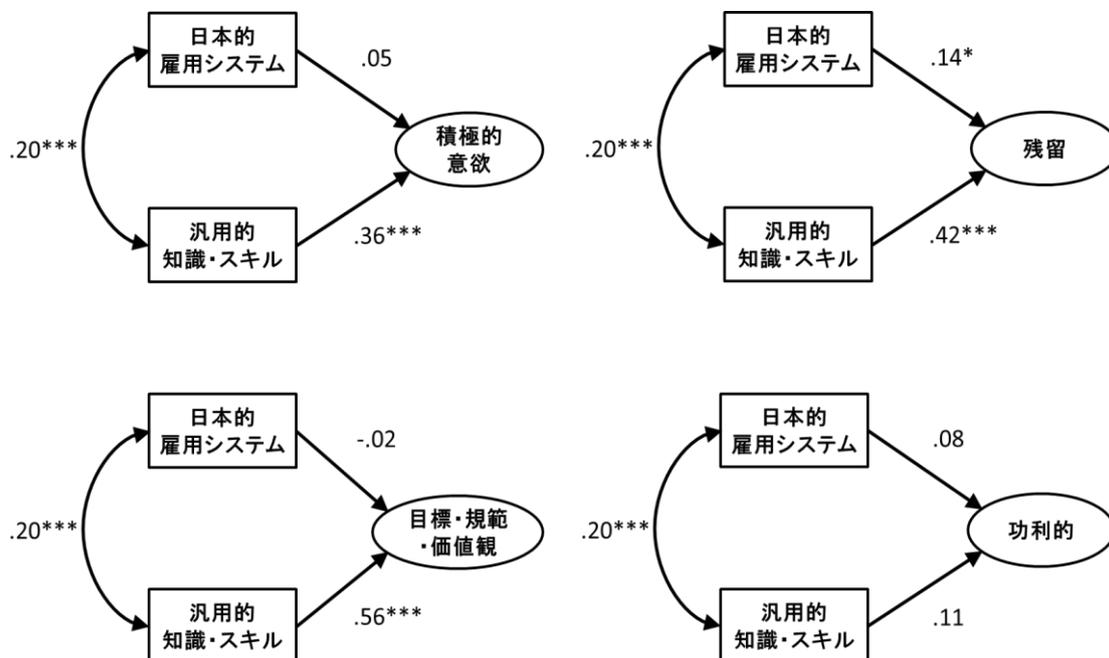
表 6-5. 日本的雇用システムの汎用的知識・スキルとの交互作用（組織コミットメント全体）



続いて、上記仮説 5 の検証において、「日本的雇用システム」と「汎用的知識・スキルの習得」の間に有意な交互作用が見られなかったことを受けて、（なぜ交互作用が見られないのかという問題意識から）両者の組織コミットメントに対する影響度の比較を行った。

組織コミットメントの各要素（積極的意欲、残留、目標・規範・価値観、功利的）に対して共分散構造分析を実施したところ、パスの有意性および係数について、「功利的」以外の要素で、「汎用的知識・スキル習得」が「日本的雇用システム」を大きく上回る結果が示された（表 6-6）。

表 6-6. 組織コミットメントへの影響度に関する共分散構造分析結果



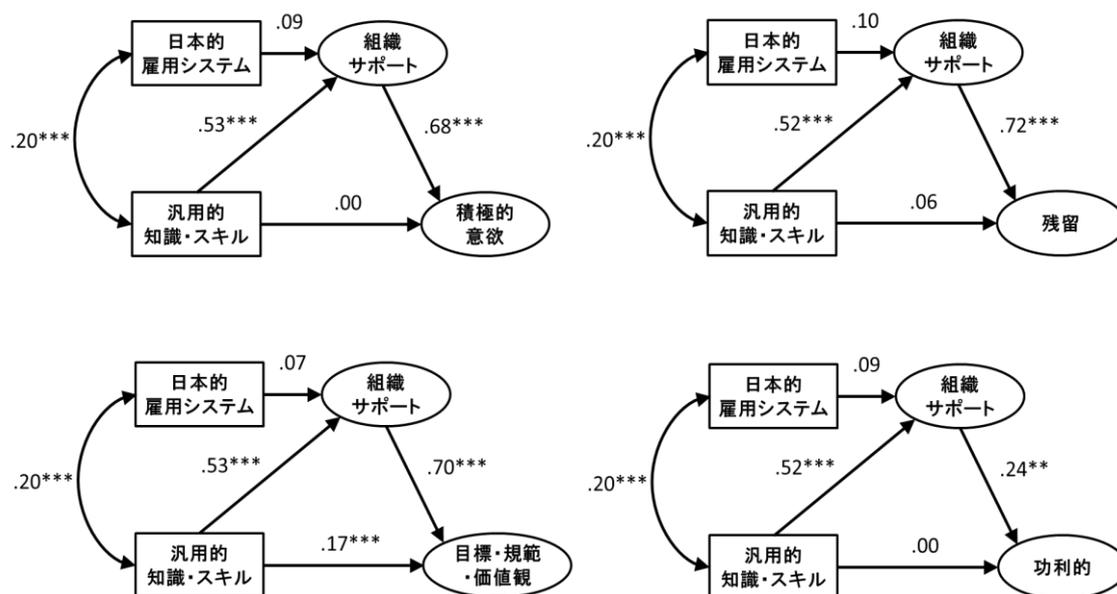
* $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$
誤差および組織コミットメントの質問項目に関する記載は省略している。

次に、汎用的知識・スキル習得の組織コミットメントへの影響プロセスの検証に向けて、前章のモデルを参照し、共分散構造分析を実施した（表 6-7）。分析の結果、汎用的知識・スキル習得から組織サポート知覚へのパスについては、全てにおいてその有意性が確認され、係数も比較的大きいものであった。その一方、汎用的知識・スキル習得から組織コミットメントの各要素へのパスについては、「目標・規範・価値観」を除いて有意性は示されず係数も小さいものであった。

また、組織サポート知覚に対する影響について、汎用的知識・スキル習得と日本の雇用システムとを比較したところ、日本の雇用システムからの影響は汎用的知識・スキル習得と比較して極めて小さいものであった。

なお、組織コミットメントの各要素における適合度指標は表 6-8 のとおりであり、「積極的意欲」以外はモデル適合度に問題はないといえる。

表 6-7. 組織コミットメント各要素に対する共分散構造分析結果



* $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$

誤差および組織サポート知覚・組織コミットメントの質問項目に関する記載は省略している。

表 6-8. 組織コミットメント各要素における適合度指標

	GFI	AGFI	CFI	RMSEA	AIC
積極的意欲	0.785	0.733	0.85	0.099	842.861
残留	0.924	0.896	0.959	0.063	259.106
目標・規範・価値観	0.946	0.921	0.973	0.055	178.485
功利的	0.913	0.873	0.907	0.085	258.034

最後に、汎用的知識・スキル習得と組織コミットメントとの関係性に対し、「年齢」、「勤続年数」、「職種（事務系／技術系）」および「企業規模」による影響も考えられたことから、汎用的知識・スキル習得とこれら4要素による二元配置分散分析を実施した。その結果、4要素すべてにおいて有意な交互作用は確認されず、これら4つの要素による当該関係性への影響は低いものと判断された（表 6-9, 6-10, 6-11, 6-12）。

表 6-9. 汎用的知識・スキル習得との分散分析結果（年齢）

	主効果		交互作用	有意確率(ρ 値)
	汎用的知識・スキル	年齢		
組織コミットメント(全体)	26.253	2.207	1.268	0.285
積極的意欲	12.420	3.713	2.545	0.560
残留	26.014	2.620	1.788	0.149
目標・規範・価値観	34.068	0.008	0.838	0.474
功利的	5.498	0.747	0.476	0.699

表 6-10. 汎用的知識・スキル習得との分散分析結果（勤続年数）

	主効果		交互作用	有意確率(ρ 値)
	汎用的知識・スキル	勤続年数		
組織コミットメント(全体)	26.919	1.170	1.383	0.173
積極的意欲	14.911	2.292	1.574	0.098
残留	26.363	0.837	1.573	0.099
目標・規範・価値観	29.034	0.395	0.808	0.642
功利的	4.183	0.810	0.335	0.982

表 6-11. 汎用的知識・スキル習得との分散分析結果（職種）

	主効果		交互作用	有意確率(ρ 値)
	汎用的知識・スキル	職種(事務系/技術系)		
組織コミットメント(全体)	19.919	3.687	0.906	0.439
積極的意欲	9.622	2.742	0.280	0.840
残留	19.845	0.842	1.555	0.202
目標・規範・価値観	31.454	2.646	0.467	0.705
功利的	2.402	2.999	2.277	0.081

表 6-12. 汎用的知識・スキル習得との分散分析結果（企業規模）

	主効果		交互作用	有意確率(ρ 値)
	汎用的知識・スキル	企業規模		
組織コミットメント(全体)	29.052	5.650	1.530	0.207
積極的意欲	15.252	7.210	1.622	0.184
残留	24.198	4.962	1.314	0.270
目標・規範・価値観	40.109	0.886	1.560	0.199
功利的	5.364	0.229	0.588	0.623

3. 考察

本章では、若年者のキャリア意識と組織コミットメントの関係について検証を行った。以下、各仮説に対する結果を振り返り、考察を加えることとする。

まず、仮説4については、「現在の会社にいることで、他の会社でも活用できる専門的な知識・スキルを得ることができる場合、従業員の組織コミットメントは高くなる」というものであった。分析の結果、汎用的知識・スキルの習得可否は、非常に高い有意性をもって組織コミットメントに正の影響を与えることが確認された。これは、先行研究の結果やこれまでの議論内容とも整合するものであり、仮説4は明確に支持されたといえる。

続いて、仮説5について確認する。仮説5は「現在の会社にいることで、他の会社でも活用できる専門的な知識・スキルを得ることができる場合、日本的雇用システムの有無による組織コミットメントへの影響は緩和される」というものであり、小倉（2013）等の研究により類推されたものであった。組織コミットメントに対する日本的雇用システムと汎用的知識・スキル習得の交互作用について、分散分析により確認したところ、有意な結果は得られなかった。

仮に仮説が支持されるとした場合、例えば表6-4内の「4」（汎用的知識・スキルの習得不可）の波形が日本的雇用システムの群間により変化し、同表内の「1」（汎用的知識・スキルの習得可能）の波形が日本的雇用システムの群間により変化しないという姿が示されることが想定される。しかし結果は、同表内の「2」～「4」において群間による差異はそれほど見られず、逆に「1」において、変化する傾向が見られるというものであった。これは、「汎用的知識・スキルの習得可否が、日本的雇用システムと組織コミットメントの関係に影響するとはいえない」ことを意味するものであり、仮説5は否認されたといえる。

なお、反対に、日本的雇用システムの各群における汎用的知識・スキル習得可否による影響という面からも考えてみる。日本的雇用システムが採用されている場合、従業員は自社内のみを見ていれば良いため汎用的知識・スキルの習得可否による影響は受けず、一方で日本的雇用システムが採用されていない場合は、他社で働く可能性もあると認識されるため汎用的知識・スキルの習得に高い関心が払われる、という関係も想定される⁴¹。しか

⁴¹ なお、高木（2008）においても、エンプロイアビリティ研究の中で「もちろん長期にわたる安定した雇用を約束してくればよいが、ほとんどの企業にとってそれは難しいこととなってしまったといわざるをえない。そのような事情があったからこそ、エンプロイアビリティ等という概念が脚光を浴びるようになったのである」として、雇用保証と汎用的知識・スキル習得意思との関連性について述べている。

し、分析の結果を見ると、日本的雇用システムのいずれの群においても、汎用的知識・スキルの習得が可能ならば組織コミットメントは高く、不可ならば低いというものであり、群間に明確な差は見られなかった(表 6-5)。この結果を踏まえると、現代の若年従業員は、所属企業の雇用システムがどのようなものであろうと、汎用的知識・スキルを習得できるか否か(個人として成長できるか否か)を重視していることが推察される。

以上の結果は、「汎用的知識・スキルが習得できるのであれば、雇用・賃金の保証が無くてもそれほど問題視しない」、「所属企業において雇用・賃金が保証されているのであれば、汎用的知識・スキルの習得可否にはそれほど拘らない」という一般的に想定される事柄に反するものであり、興味深い結果といえる。なお、本結果の要因分析として実施した「日本的雇用システム」と「汎用的知識・スキルの習得」の組織コミットメントに対する影響度比較において、「汎用的知識・スキルの習得」による影響の大きさが確認されており、これが交互作用の見られなかった要因である可能性も考えられる。

次に、仮説を設けず探索的に進めることとした、汎用的知識・スキル習得から組織コミットメントへの影響プロセスについて振り返る。分析の結果、汎用的知識・スキル習得から組織コミットメントへのパス係数は小さく、汎用的知識・スキル習得から組織サポート知覚および組織サポート知覚から組織コミットメントへのパスについては比較的大きな値が示された。このことから、当該影響プロセスは、汎用的知識・スキル習得から組織コミットメントへの直接的なものではなく、組織サポート知覚を介した間接的なものであることが確認された。また、組織コミットメントの要素のうち「功利的」に対しては、組織サポート知覚からのパス係数が相対的に小さかったことから、汎用的知識・スキル習得による影響が他の要素と比較して小さいものと解釈された。

以上の内容を総括すると、本章における結論として、次の2つの事柄を挙げることができる。第1に、汎用的知識・スキル習得に向けた意識変化と組織コミットメントの関係についてである。各種調査により若年者のキャリア意識の変化(=仕事人としてのキャリア向上・能力向上意欲)が示され、汎用的知識・スキルの習得に向けた意欲の高まりが示唆されていた。そして、本章における分析の結果、当該知識・スキルの習得が可能と思われる場合には組織コミットメントが高く、習得できないと思われる場合には組織コミットメントが低位に留まるという関係が確認された。すなわち、当該意欲が満たされる場合には組織コミットメントが高くなり、そうでない場合には低位になるものと想定され、(当該意欲が高まったことを踏まえると)若年者全体としての帰属意識は従前より低下しているも

のと考えることができる。

第2に、汎用的知識・スキルを習得できる環境下にある若年者の帰属意識の内容である。先行研究では、現代の若者の企業に対する「ドライな意識」が指摘されており（矢島ら、2001；本田，2008 など）、これを受けて、汎用的知識・スキルの習得可能性と組織コミットメントとの間には「関係が存在しない」または「（損得勘定的な意識である）功利的とのみ関係が存在する」という結果も予想された。しかし、分析の結果は前述の通りであり、当該予想に反するものであった。すなわち、現企業にいて汎用的知識・スキルを習得できると認識している若年者は、「それが得られるうちは居続ける」といった損得勘定的な意識ではなく、「企業が支援・配慮してくれている」という感情もあわせ持った積極的な意識により、帰属を継続しているものと解釈される。

なお、最後に、汎用的知識・スキル習得と組織コミットメントの関係性に対して、「年齢」、「勤続年数」、「職種（事務系／技術系）」、「企業規模」による影響（交互作用）が見られなかった点について触れる。この結果の意味するところは大きく3つある。1つ目は「年齢」「勤続年数」に関連するもので、汎用的知識・スキルの習得時期に関するものである。本研究では「早期離職」をテーマとしているため、入社後3年間に特に着目しているが、汎用的知識・スキル習得と帰属意識との関係性は、その後も変わらず（少なくとも20代の間は）維持されるものであり、引き続き留意が必要ということである。2つ目は、「職種」に関するもので、当該関係性は事務系か技術系かにより影響されない（差異は生じない）ということである。製造会社の技師や技術マネジャーを対象とした分析を踏まえ「他社でも雇用されうる能力を開発することは、情緒的な組織コミットメントを低下させ、離転職の意志を高めるようである」との見解も示されており（高木，2008）、事務系従業員と技術系従業員との間で当該関係性に差異が生じることも予想された。しかし結果としては、両者の間に有意な差は見られず、当該関係性への影響は確認されなかった。3つ目は「企業規模」との関連である。企業規模と離職率との関係については、これまでも多くの調査等において示されてきたところである（厚生労働省「新規学卒者の離職状況に関する資料一覧」等）。しかし、本稿における調査（従業員数1,000人以上～10,000人未満と10,000人以上との関係）では、当該企業規模による差異は確認されなかった。一般的に企業規模が大きくなればなるほど、経営の安定性およびこれによる従業員の安心感が増し、汎用的知識・スキル習得に対する関心が弱まるものと推測されるが、ここでも前述の雇用システムとの関係（日本的雇用システムか否かにより影響を受けない）と同様の傾向が示されたと

いえる。やはり、若年者の間では「大企業でさえも、倒産というリスクがある」、「企業が健全でも、解雇され、失業するリスクがある」という意識が強くあり、企業規模に関わらず危機感があるということなのかもしれない。

終章 本研究の総括と今後の課題

本章では、各章で示された研究結果から本研究全体の総括を行い、学術的・実務的な視点から本研究におけるインプリケーションを提示する。その後、本研究の限界について言及し、今後の課題および展望を論じることとする。

1. 本研究の結論

本研究では、バブル崩壊以降に増加した若年者の早期離職について、その要因の解明を目的として、企業の雇用システムと若年者のキャリア意識という2つの観点から検討を行った。はじめに、各章で明らかにされた事柄について振り返る。

第5章第1節では、「日本的雇用システムと組織コミットメントの関係性検証」と題して、所属企業で採用されている雇用システムと従業員の組織コミットメントとの関係性の検証を行った。結果として、雇用システムの違い（終身雇用・年功賃金の有無）により組織コミットメントの状況に差異が見られ、終身雇用・年功賃金の双方が維持されている場合に組織コミットメントが有意に高くなることが確認された。また、終身雇用と年功賃金による交互作用も示され、終身雇用が維持されている場合にのみ、年功賃金有無による影響が生じることが明らかにされた。

続く第2節では、日本的雇用システムから組織コミットメントへの影響プロセスについて検証した。検証の結果、日本的雇用システムは、従業員における「企業意図の解釈（組織サポート知覚）」を介して組織コミットメントに影響を及ぼすことが確認され、さらに、当該「解釈」による（組織コミットメントへの）直接効果と、雇用システムに対する「評価」を媒介した間接効果の双方が存在することが明らかにされた。

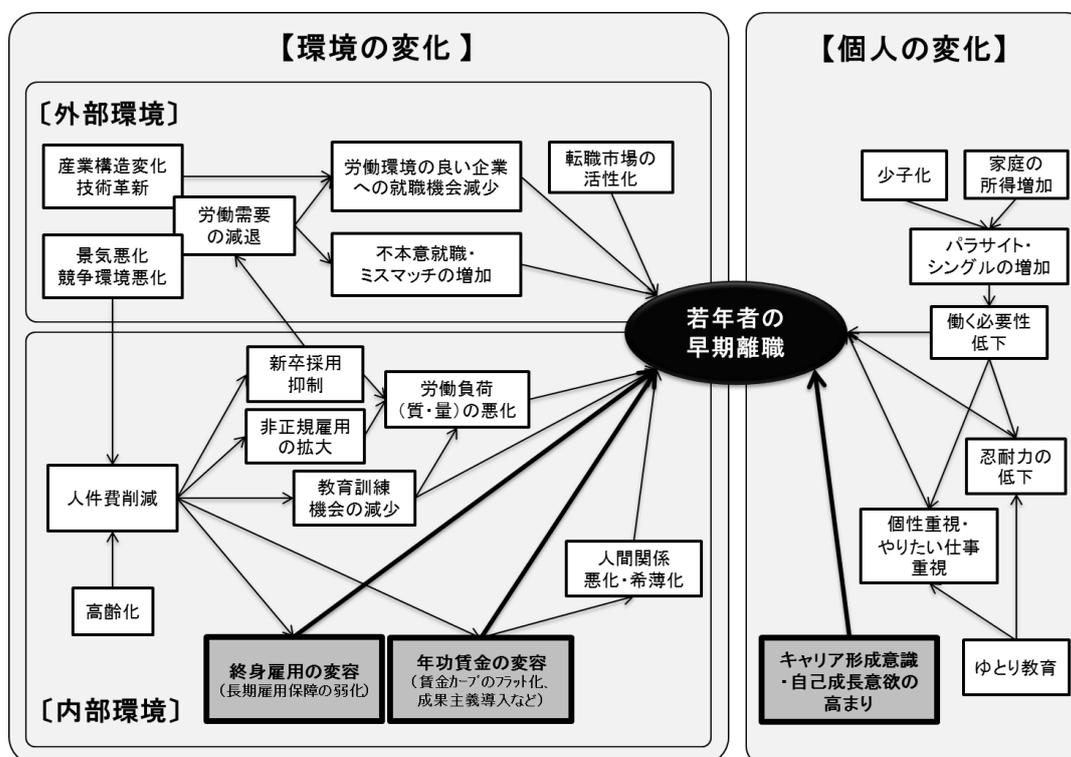
第6章では、「若年者のキャリア意識と組織コミットメントの関係性」として、若年者のキャリア意識に着目した上で、汎用的知識・スキルの習得可能性と組織コミットメントの関係性について検証を行った。その結果、汎用的知識・スキルの習得可能性の違いにより組織コミットメントの状況に明確な差異が見られ、習得可能性が高く（低く）なればなるほど組織コミットメントも高く（低く）なることが確認された。また、汎用的知識・スキルを習得できると認識する若年者は、消極的・損得勘定的な意識からではなく「その企業に居続けたい」という積極的な意識から、現企業への帰属を継続していることが明らかにされた。

続いて、これらの内容を、早期離職の増加要因という本研究の目的に照らして総括する。まず、雇用システムの観点からは、所属企業における雇用システムが日本的なもの（終身雇用あり・年功賃金あり）であるほど、組織サポート知覚が高く、組織コミットメントが高まることが確認された。これは、日本的雇用システムを採用する企業とそうでない企業

が存在する場合、前者に所属する従業員の組織コミットメントは高く、後者に所属する従業員の組織コミットメントは相対的に低いということを意味している。すなわち、(雇用システムがバブル崩壊後に変容したことを踏まえると) 日本的雇用システムを採用する企業が減少したことにより、「企業が支援的・配慮的である」と認識する従業員が減少し、同時に組織コミットメントが低位に留まる従業員が増え、早期離職の増加が引き起こされたと解釈することができる。

次に、若年者のキャリア意識の観点からは、前述のとおり汎用的知識・スキルの習得可能性と組織コミットメントとの間に極めて明確な関係が確認されており、これは、汎用的知識・スキルの習得意欲が満たされると組織コミットメントが高まり、逆に満たされない場合には組織コミットメントが低位に留まることを表している。各種調査により、現代の若年者における汎用的知識・スキルの習得意欲の高まりが示唆されているところであり、これらより、当該意欲が満たされない従業員が以前より増えたことが、組織コミットメントの低い従業員を増加させ、早期離職の増加を招いたと考えることができる。

本研究により明らかにされた以上2つの知見も含め、若年者早期離職の増加要因と考えられる事項を整理すると、その全体像としては以下のとおりとなる(図7-1)。



出所：筆者作成

図7-1. 若年者の早期離職増加に関わる要因(検証後)

2. 本研究のインプリケーション

続いて、本研究の学術的・実務的インプリケーションについて整理する。まず学術的インプリケーションとしては、次の4点が挙げられる。第1に、若年者（20代）における帰属意識の詳細化・明確化を図ったことである。これまでも、各年代を総括的に取り上げて分析・比較を行った研究は見られたが、若年者に限定した形でHRM施策と帰属意識の関係を検証したものはなかった。中高年者になると、家庭の事情（家族関係や住宅ローン等）や転職の困難さといった仕事・会社以外の事情が帰属意識に影響を与えることが考えられ、若年者の意識とはその内容および要因構造において大きく異なることが想定される。本研究では対象を若年者に特化しており、諸条件が均一化されたなかで、若年者の帰属意識の姿をより詳細に描き出したという点で意義あるものと考えられる。

第2に、異なる雇用システム下における帰属意識の「差異」について検証したことである。日本的雇用システムの変容に伴う帰属意識の「変化」に着目した研究はこれまでも見られたが、従業員間の帰属意識の「差異」に着目したものは見当たらなかった。なお、結果については「変化」に関わる研究と整合的なものであり、これらの研究成果を追認したものと位置づけられる。

第3に、離職に至るプロセスに関わる知見を深化させたことである。わが国におけるこれまでの研究でも、HRM施策から組織コミットメントへの影響過程における「知覚」の介在に着目したものは存在した。しかし、それらでは主に、当該HRM施策に対して「受容できるか」「満足するか」といった「評価」に注目が集まり、当該評価と組織コミットメントとの関係性に関心が向けられていた。本研究により、企業意図の「解釈」も含めた一連のプロセスが明らかとなり、離職に至るより深い理解が得られたといえる。

最後に第4として、若年者のキャリア意識と離職との関係について新たな知見を提供したことである。各種調査等により、近年の若年者における意識変化は頻繁に指摘されてきたところであるが、当該意識変化と離職の関係について科学的に検証した研究は見当たらなかった。本研究において新たな知見が提供されたことで、若年者早期離職の要因解明（および対策提示）に向けた、更なる検討の推進が期待される。

次に、実務的インプリケーションとしては、次の2点が挙げられる。第1に、企業における従業員への支援的・配慮的態度の重要性を示したことである。本研究では日本的雇用システムが組織サポート知覚に影響を与え、組織サポート知覚が組織コミットメント向上に寄与することが示されていた。これは、企業が日本的雇用システムを採用することで、

従業員が所属企業に対して「支援的・配慮的である」と知覚し、それによって帰属継続が促進されることを意味するものである。すなわち、企業側が従業員を一人の人間として大切に扱うからこそ、従業員の帰属意識が高水準に維持され、当該企業への帰属を継続しようとする（また当該企業のために頑張ろうとする）ものと考えられる。現代の厳しい経営環境においては、日本的雇用システムを維持することは必ずしも容易なものではないと思われる。しかし、たとえそれが維持できないとしても、従業員に対する支援的・配慮的な態度を持続する（一体であるという姿勢を貫く）ことが、若年者の早期離職防止に向けて重要であるといえる。

第2に、汎用的知識・スキルの習得機会を整備することで、若年者の離職を抑制できることを示したことである。汎用的知識・スキル習得から組織コミットメントへの影響プロセスの検証において、汎用的知識・スキルの習得可能性が、組織サポート知覚を介して組織コミットメントに影響を与えることが確認された。これは、企業側が汎用的知識・スキルを習得できる環境を整えることで、従業員の帰属意識を高められることを意味するものであり、あわせて、組織コミットメントへの影響度において雇用システムによるものを大きく上回ること、雇用システムの維持が必ずしも容易でないことも考慮すると、離職防止・抑制に向けた、より効果的で現実的な方策が示されたといえる。企業においては、これらの知見を教育訓練計画やCDP（Career Development Program）の策定に反映させるとともに、各種機会を通じて若年者に「仕事人としての成長」を実感させることが、離職抑制・防止に向けて有効といえる。

なお、汎用的知識・スキルを習得させることで離職が促進されてしまわないか、ということも一般的に懸念されるところである。しかし、そのような予想に反して、今回の分析では汎用的知識・スキルの習得可能性が高まれば組織コミットメントも高まるとの結果が示されており、本研究の対象とする若年層においては、汎用的知識・スキルの習得機会は離職を抑制する方向に働くということが確認されたといえる。一方、前出のとおり「他社でも雇用されうる能力を開発することは、情緒的な組織コミットメントを低下させ、離転職の意志を高めるようである」との見解も示されており（高木, 2008）、汎用的知識・スキルを身に付けた若年者をいかにしてその後も現企業に留まらせ、更なる継続した貢献を引き出すのかが、企業における重要な課題といえる。終身雇用・年功賃金および企業特長的知識・スキルを基本とした従前の雇用システム下では、「離転職をすることで自身の評価（≒賃金）が下がる」という消極的な理由から帰属を継続するケースも多く見られたが、「（他社にも

行けるが) この会社に居続けたい」と従業員に感じさせるような、魅力ある企業づくりの必要性が高まっているといえよう。

3. 今度の課題

最後に本研究における限界と、これを踏まえた今後の課題について述べる。はじめに、企業の雇用システムの観点として、本研究では日本的雇用システムと組織コミットメントの関係性について検討することとし、日本的雇用システムの代表的な事項である「終身雇用」と「年功賃金」を取り上げ、その検証を進めてきた。しかし、日本的雇用システムに位置づけられるものとしては、Abegglen (1958) の指摘する「企業別組合」をはじめとして、その他諸々の制度・慣行(定期一括採用、定年退職制、各種福利厚生制度など)も存在する。また、そもそも企業による統制が可能という観点からHRM施策に着目したが、早期離職や帰属意識に影響を与える企業内の変化としては、近年の雇用形態の多様化(契約社員・パートタイム労働者の増加や派遣労働者の活用など)や勤務形態の変化(ICTの発達によるテレワークの導入など)も大いに考えられるところである。若年者が早期離職に至るよりリアルな姿の解明に向けて、これらの事柄も含めた更なる検討が必要といえる。

次に、若年者のキャリア意識との関連について、本研究では若年者のキャリア形成意識の高さや自己成長意欲に着目し、汎用的知識・スキル習得と組織コミットメントの関係についての検証を行った。そして、所属企業において汎用的知識・スキルを習得できることが組織コミットメントを高めるという関係から、当該習得意欲が満たされなくなったことが早期離職増加の要因であるとした。しかし、そこでは、当該関係が存在するという結果(およびその影響プロセス)は確認されたものの、「なぜ、若年者のキャリア意識は変化したのか」、「なぜ、汎用的知識・スキル習得への意欲が高まったのか」という部分については、未だ科学的な検証はなされていない。

日本的雇用システムの変容等を受けた若年者意識の議論では、「大企業でさえも、倒産というリスクがある」、「企業が健全でも、解雇され、失業するリスクがある」ことが若年者に認知され、また、これを受けて若年者の間に「もう会社に頼れない」、「自分の力で生きていく」、「若いうちに成長しなければならない」との意識が広がったとされていた。これを踏まえると、こうした危機感や成長意欲によって、若年者は汎用的知識・スキルの習得を求めようになり、それゆえ、当該意欲を満たしてくれる企業に対してより強い帰属意識

を抱くようになった(満たしてくれない企業に対して帰属意識を抱かなくなった)、と考えることもできる。また、汎用的知識・スキルの習得と雇用システムとの間に交互作用が確認されなかったこと、および組織コミットメントへの影響度において前者が後者を大きく上回ったことを考慮すると、若年者は企業の状況が現時点でどのようなものであろうと、将来はどうなるか分からないと感じている(企業を信用していない)という可能性も考えられる。本研究では、これらの部分についての解明は図られなかったが、若年者における早期離職の要因解明およびその問題解決に向けては、こうした面からの検討も必要であり、今後の更なる研究が求められるところである。

参考文献

- Abegglen, J. C. (1958) The Japanese factory : aspect of its social organization
(山岡洋一訳 (2004) 『日本の経営』 日本経済新聞社)
- Allen, N. J. & Meyer, J. P. (1990) The measurement and antecedents of affective ,
continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational
Psychology*, 63, 1-18
- Allen, D. G. , Shore, L. M. & Griffeth, R. W. (2003) The role of perceived organizational
support and supportive human resource practices in the turnover process.
Journal of Management, 29, 99-118.
- Angle, H. L. & Lawson, M. B. (1993) Changes in affective and continuance commitment
in times of relocation. *Journal of Business Research*, 26, 3-15.
- Aranrya, N. , Kushnir, T. & Valency, A. (1986) Organizational commitment in a male
dominated profession. *Human Relations*, 39, 433-448.
- Becker, H. S. (1960) Notes on the concept of commitment. *American journal of
Sociology*, 66, 32-40.
- ダイヤモンド社編 (2007) 『だから若手が辞めていく』 ダイヤモンド社
- 海老原嗣生, 荻野進介 (2011) 『日本人はどのように仕事をしてきたか』 中公新書ラクレ
- Eisenberger, R. , Hungtinton, R. , Hutchison, S. et al. (1986) Perceived organizational
support. *Journal of Applied Psychology*, 71, 500-507.
- Eisenberger, R. , Cummings, J. , Armeli, S. et al (1997) Perceived organizational
support, discretionary treatment, and job satisfaction. *Journal of Applied
Psychology*, 82, 812-820.
- Florkowski, G. W. & Schuster, M. H. (1992) Support for Profit Sharing and Organizational
Commitment : A Path Analysis. *Human Relations*, 45(5), 507-523.
- Gaertner, K. N. & Nollen, S. D. (1989) Career Experiences, Perceptions of Employment
Practices and Psychological Commitment to the Organization. *Human Relations*,
42, 975-991.
- 玄田有史 (2001) 『仕事のなかの曖昧な不安』 中央公論新社

- Grover, S. L. & Crooker, K. J. (1995) Who Appreciates Family-Responsive Human Resource Policies : The Impact of Family-friendly Policies on the Organizational Attachment of Parents and Non-parents. *Personnel Psychology*, 48, 271-288.
- Guzzo, R. A. & Noonan, K. A. (1994) Human Resource Practices as Communications and the Psychological Contract. *Human Resource Management*, 33(3), 447-462.
- 濱秋純哉・堀雅博・前田佐恵子・村田啓子 (2011) 「低成長と日本的雇用慣行」『日本労働研究雑誌』 No. 611, 26-36
- 樋口美雄 (2002) 「今どんな人が雇用不安を感じているか」『雇用不安と転職の実態－ワーキングパーソン調査 2000 [分析編]』リクルートワークス研究所
- 本田有明 (2008) 『若者が3年で辞めない会社の法則』PHP新書
- 本田由紀 (2010) 「若者にとって働くことはいかなる意味をもっているのか」『労働〈若者の現在〉』日本図書センター
- 伊丹敬之 (1987) 『人本主義企業－変わる経営・変わらぬ原理』筑摩書房
- 城繁幸 (2006) 『若者はなぜ3年で辞めるのか』光文社新書
- 荻谷剛彦 (2001) 『階層化日本と教育危機－不平等再生産から意欲格差社会へ』有信堂
高文社
- 片瀬一男 (2010) 「階層社会のなかの若者たち」『労働 (若者の現在)』日本図書センター
- Kidron, A. (1978) Work value and organizational commitment. *Academy of management Journal*, 21, 239-247.
- 小林徹・梅崎修・佐藤一磨・田澤実 (2014) 「大卒者の早期離職とその後の転職先」『大原社会問題研究所雑誌』 671・672号 pp. 50-70
- 小林徹 (2016) 「新規学卒者の就職先特徴の変化と早期離職の職場要因」『日本労働研究雑誌』 668号 pp. 38-58
- 熊沢誠 (2010) 『働きすぎに斃れて』岩波書店
- 黒澤昌子・玄田有史 (2001) 「学校から職場へ」『日本労働研究雑誌』 490号
- Mathieu, J. E. & Zajac, D. M. (1990) A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*, 108, 171-194.
- 松山一紀 (2008a) 「HRM施策に対する知覚と組織コミットメントの関係－松下電器産業(株)を事例として－」『経済論業』 181(1), 39-60.

- 松山一紀 (2008b) 「コミットメント・マネジメントの変革」若林直樹・松山一紀 (編)
『企業変革の人材マネジメント』ナカニシヤ出版
- Meyer, J. P. & Allen, N. J. (1991) A three-component conceptualization of organizational
commitment. *Human Resource Management Review*, 1, 61-89.
- Meyer, J. P. & Allen, N. J. (1997) Commitment in the workplace : Theory, research,
and application. *Sage Publications*.
- Meyer, J. P. & Smith, C. A. (2000) HRM Practices and Organizational Commitment: Test
of a Mediation Model. *The University of Western Ontario*, 17(4) pp. 319-331
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., & Topolnysky, L. (2002) Affective, continuance,
Normative commitment to the organization : A meta-analysis of antecedents,
correlates, and consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61, 20-52.
- 宮下一博 (2010) 『大学生のキャリア発達』ナカニシヤ出版
- 森田英一 (2006) 『「3年目社員」が辞める会社辞めない会社』東洋経済
- Mowday, R. T., Steers, P. M., & Porter, L. W. (1979) The measurement of organizational
commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14, 224-247.
- 中村友理絵・則定百合子 (2014) 「若者の早期離職の主要因に関する研究」『和歌山大
学教育学部紀要 人文科学』第64集, 37-46.
- 中里弘穂 (2015) 「若年者の早期離職の要因と職場並びに教育現場での効果的な離職防
止策を考える」『経済教育』(34), 51-56.
- 小倉一哉 (2013) 『「正社員」の研究』日本経済新聞出版社
- 奥林康司 (2001) 「エンプロイヤビリティ—会社と社員の新しい関係」『ビジネス・イ
ンサイト』34, 8-21.
- 太田聡一・橘木俊詔 (2004) 『労働経済学入門』有斐閣
- 太田聡一 (2010) 『若年者就業の経済学』日本経済新聞出版社
- 太田聡一・橘木俊詔 (2012) 『労働経済学入門』有斐閣
- Ouchi, W. G. (1981) Theory Z: How American Business Can Meet the Japanese Challenge,
Addison. *Wesley* (徳山二郎監訳 (1981) 『セオリーZ—日本に学び, 日本を超える』
CBS ソニー出版)
- Rousseau, D. M. (1995) Psychological contracts in organizations : understanding
written and unwritten agreements, Thousand Oaks. *SAGE Publications*.

- 佐藤佑樹 (2014) 「知覚された組織的支援 (Perceived Organizational Support) 研究の展望」『経営行動科学』第 27 巻 第 1 号, 13-34.
- Schein, E. H. (1985) *Organizational Culture and Leadership*. Jossey-Bass. (清水紀彦・浜田幸雄訳 (1989) 『組織文化とリーダーシップ』ダイヤモンド社)
- 関本昌秀 (1992) 「企業帰属意識の変化」『法学研究 慶応義塾大学法学研究会編』65, pp287-312.
- 関本昌秀・花田光世 (1985) 「11 社の調査分析にもとづく帰属意識の研究 (上)」『ダイヤモンド・ハーバードビジネス』11 月号, pp84-86.
- 関本昌秀・花田光世 (1986) 「11 社の調査分析にもとづく帰属意識の研究 (下)」『ダイヤモンド・ハーバードビジネス』1 月号, pp53-62.
- 島田晴雄 (1994) 『日本の雇用』ちくま新書
- 島田薫 (2006) 「6 ヶ月間のインターンシップの現状と問題点」『インターンシップ学会年報』9 号, pp. 50-57.
- 鈴木竜太 (2002) 『組織と個人』白桃書房
- 高木浩人 (2008) 「エンプロイアビリティと組織コミットメント」若林直樹, 松山一紀 (編) 『企業変革の人材マネジメント』ナカニシヤ出版
- 田中博秀 (1988) 『日本的経営の労務管理』同文館
- 田尾雅夫編著 (1997) 『『会社人間』の研究—組織コミットメントの理論と実際』京都大学学術出版会
- 寺畑正英 (2009) 「若年層における継続就業の要因」『東洋大学経営論集』74 号
- 若林直樹・山岡徹・松山一紀・本間利通 (2006) 「成果主義的人事制度改革と組織帰属意識の変化: 関西電機メーカー 3 社調査に於ける組織コミットメント変化と心理的契約の分析」『京都大学大学院経済学研究科 Working Paper』J-51 号
- Wayne, S. J., Shore, L. M. & Liden, R. C. (1997) Perceived organizational support and leader-member exchange: A social exchange perspective. *Academy of Management Journal*, 40, 82-111.
- 矢島正見・耳塚寛明 (2001) 『変わる若者と職業世界』学文社
- 山田昌弘 (1999) 『パラサイト・シングル』ちくま新書
- 山田昌弘 (2004) 『パラサイト社会のゆくえ』ちくま新書
- 山本寛 (2009) 『人材定着のマネジメント』中央経済社

山岡徹 (2006a) 「個人の心理的契約が組織コミットメントに及ぼす影響について」『横浜経営研究』第26巻 第3・4号 73-86.

山岡徹 (2006b) 「成果志向の人事制度改革に伴う組織コミットメントの変化について」『横浜経営研究』第27巻 第1号 47-65.

谷内篤博 (2005) 『大学生の職業意識とキャリア教育』勁草書房

吉村大吾 (2012) 「若者の早期離職と企業経営に関する研究」『追手門経済論集』46(2), 94-116.

謝辞

本論文における研究は、東北大学大学院経済学研究科の先生方をはじめとする多くの皆様からのご指導ご鞭撻、並びに様々なかたちでご協力を賜ったことにより遂行できており、ここに心より感謝申し上げます。

はじめに、東北大学大学院経済学研究科教授の藤本雅彦先生に厚く御礼申し上げます。先生には、博士課程前期よりご指導を賜り、研究活動の何たるかから、経営組織論および人的資源管理論における研究の枠組みや方法などについて、多くのご指導ご教授をいただきました。

次に、本研究科教授の西出優子先生には、修士論文に引き続き本論文の副査を快くお受けいただき、また地域政策特別演習においてご指導を賜る機会をいただき、深く感謝申し上げます。そして、本研究科准教授の高浦康有先生には、今回の副査をご快諾いただくとともに有用なご助言をいただき、心より御礼申し上げます。

それから、東北大学大学院経済学研究科で共に研究に邁進し、さまざまな視点から議論を交わし、有益なコメントや助言をいただいた大学院ゼミや研究室の皆様にも心より感謝いたします。

そして最後に、私が本研究を遂行するにあたり、温かく見守り、支え、応援してくれた家族に、深く感謝の意を表したいと思います。

付録：質問紙調査における質問内容と回答データ

《回答者属性について》

性別	単一回答	N	%
1	男性	311	100.0
2	女性	0	0.0
	全体	311	100.0

年齢	単一回答	N	%
1	20才～24才	54	17.4
2	25才～29才	257	82.6
	全体	311	100.0

地域	単一回答	N	%
1	北海道	7	2.3
2	東北地方	9	2.9
3	関東地方	157	50.5
4	中部地方	56	18.0
5	近畿地方	49	15.8
6	中国地方	17	5.5
7	四国地方	5	1.6
8	九州地方	11	3.5
	全体	311	100.0

未既婚	単一回答	N	%
1	未婚	243	78.1
2	既婚	68	21.9
	全体	311	100.0

子供の有無	単一回答	N	%
1	子供なし	280	90.0
2	子供あり	31	10.0
	全体	311	100.0

最終学歴	単一回答	N	%
1	大学卒業	250	80.4
2	大学院卒業	61	19.6
	全体	311	100.0

職業	単一回答	N	%
1	会社員(事務系)	88	28.3
2	会社員(技術系)	114	36.7
3	会社員(その他)	109	35.0
	全体	311	100.0

雇用形態	単一回答	N	%
1	会社員(正社員)	311	100.0
	全体	311	100.0

転職経験	単一回答	N	%
1	転職をしたことがある	0	0.0
2	転職をしたことがない	311	100.0
	全体	311	100.0

勤続年数	単一回答	N	%
1	1年未満	35	11.3
2	1年～2年未満	34	10.9
3	2年～3年未満	40	12.9
4	3年～5年未満	89	28.6
5	5年以上	113	36.3
	全体	311	100.0

個人年収	単一回答	N	%
1	200万未満	13	4.2
2	200～400万未満	95	30.5
3	400～600万未満	124	39.9
4	600～800万未満	18	5.8
5	800～1000万未満	5	1.6
6	1000～1200万未満	0	0.0
7	1200～1500万未満	1	0.3
8	1500～2000万未満	0	0.0
9	2000万円以上	0	0.0
10	わからない	14	4.5
	無回答	41	13.2
	全体	311	100.0

企業規模	単一回答	N	%
1	自社のみで10,000人以上	116	37.3
2	自社のみで1,000人-10,000人未満	195	62.7
	全体	311	100.0

雇用・賃金制度	単一回答	N	%
1	終身雇用制度があり、年功賃金制がある	92	29.6
2	終身雇用制度があるが、年功賃金制はない	55	17.7
3	終身雇用制度がなく、年功賃金制はある	78	25.1
4	終身雇用制度がなく、年功賃金制もない	86	27.7
	全体	311	100.0

Q1	あなたの勤めている会社についてあてはまるものをお選びください。 単一回答	全体	1	2	3	4
			その通りである	まあその通りである	ややその通りではない	その通りではない
1	この会社では、定年までの雇用が保証されており、リストラの心配はない。	311 100.0	43 13.8	104 33.4	97 31.2	67 21.5
2	この会社では、年齢や勤続年数の上昇に基づいて、賃金も上がっていく。	311 100.0	36 11.6	134 43.1	75 24.1	66 21.2

《組織コミットメントについて》

Q2	以下の項目についてあてはまる選択肢をお答えください。 単一回答	全体	1	2	3	4	5	6	7
			まったくその通りである	かなりその通りである	まあその通りである	どちらともいえない	ややその反対である	かなりその反対である	まったくその反対である
1	この会社の社風や組織風土は自分の価値観や考え方によく合っている。	311 100.0	13 4.2	27 8.7	116 37.3	85 27.3	34 10.9	21 6.8	15 4.8
2	この会社のトップ経営者の考え方や経営施策には共鳴できるものが多い。	311 100.0	12 3.9	22 7.1	87 28.0	106 34.1	44 14.1	19 6.1	21 6.8
3	この会社の従業員全般のものの考え方や行動パターンは、自分にとって非常に受け入れやすい。	311 100.0	9 2.9	36 11.6	90 28.9	101 32.5	42 13.5	19 6.1	14 4.5
4	この会社の組織目標や経営戦略は時代の流れに即応しており、共感を覚える。	311 100.0	10 3.2	35 11.3	78 25.1	93 29.9	50 16.1	22 7.1	23 7.4
5	この会社の経営理念や組織の規範は自分には抵抗なく受け入れられる。	311 100.0	11 3.5	31 10.0	104 33.4	93 29.9	42 13.5	13 4.2	17 5.5
6	会社にとって必要な残業や休日出勤はすすんでひきうける。	311 100.0	26 8.4	34 10.9	93 29.9	67 21.5	37 11.9	27 8.7	27 8.7
7	この会社にとってほんとうに必要なあるならば、どんな仕事でも、またどんな勤務地についても、これまで以上にがんばって働く。	311 100.0	19 6.1	35 11.3	76 24.4	62 19.9	54 17.4	35 11.3	30 9.6
8	仕事を遂行していく上で、どんな障害やプレッシャーがあろうとも、この会社のためなら全力を尽してがんばる。	311 100.0	12 3.9	27 8.7	75 24.1	95 30.5	38 12.2	24 7.7	40 12.9
9	他の社員よりもはるかにこの会社のために尽くそうという気持ちが強い。	311 100.0	12 3.9	19 6.1	59 19.0	106 34.1	48 15.4	27 8.7	40 12.9

Q2	以下の項目についてあてはまる 選択肢をお答えください。 単一回答	全体	1	2	3	4	5	6	7
			まったく その通り である	かなりそ の通りで ある	まあその 通りであ る	どちらと もいえな い	ややその 反対であ る	かなりそ の反対で ある	まったく その反対 である
10	この会社を発展させるためならば、 人並み以上の努力をすることをい とわない。	311 100.0	15 4.8	30 9.6	77 24.8	105 33.8	37 11.9	17 5.5	30 9.6
11	たとえ現在よりもいい仕事やいい 給料が与えられても、この会社が 好きなのでよその会社に移る気は ない。	311 100.0	4 1.3	17 5.5	47 15.1	94 30.2	40 12.9	38 12.2	71 22.8
12	会社の将来がかなり悲観的になっ たとしても、わたしは、この会社に 魅力を感じているので、留まってい たい。	311 100.0	9 2.9	15 4.8	46 14.8	94 30.2	55 17.7	29 9.3	63 20.3
13	たとえこの先、自分の望んでいる キャリア(希望する職種や進路な ど)を歩むことはできなくても、この 会社で働いていたい。	311 100.0	9 2.9	13 4.2	52 16.7	100 32.2	40 12.9	42 13.5	55 17.7
14	自分の働く場所として、この会社よ りよいところはそうざらにない。	311 100.0	8 2.6	34 10.9	84 27.0	96 30.9	29 9.3	18 5.8	42 13.5
15	この会社には、人間的に魅力のある 人が多いので、是非この会社に 長く留まっていたい。	311 100.0	11 3.5	39 12.5	76 24.4	105 33.8	35 11.3	22 7.1	23 7.4
16	せっかくここまで勤めたのだから、 これから先もこの会社で勤めた い。	311 100.0	15 4.8	34 10.9	93 29.9	96 30.9	24 7.7	17 5.5	32 10.3
17	この会社は、従業員を「決して悪い ようにはしない」ところが安心なの で、ずっと勤めていたい。	311 100.0	11 3.5	21 6.8	94 30.2	99 31.8	30 9.6	22 7.1	34 10.9
18	この会社にこのまま勤めていれば 安心なので、よその会社に移ること など考えられない。	311 100.0	14 4.5	28 9.0	64 20.6	99 31.8	42 13.5	26 8.4	38 12.2
19	たとえ興味のある仕事をやらせてく れても、この会社より規模の小さい 会社には勤めたくない。	311 100.0	18 5.8	35 11.3	73 23.5	100 32.2	36 11.6	28 9.0	21 6.8
20	よその会社に移っても先行きどの ような処遇を受けるかわからない し、むしろこの会社に留まってい たい。	311 100.0	17 5.5	29 9.3	96 30.9	96 30.9	31 10.0	18 5.8	24 7.7
21	この会社で、自分にとってやりがい のある仕事を担当させてもらえな いなら、この会社にいても意味が ない。	311 100.0	20 6.4	37 11.9	84 27.0	120 38.6	33 10.6	9 2.9	8 2.6
22	この会社から得るものがあるうち は、この会社に勤めていようと思 う。	311 100.0	26 8.4	69 22.2	120 38.6	67 21.5	14 4.5	6 1.9	9 2.9
23	この会社の金銭的処遇条件(給 与、賞与等)が魅力あるものでな ければ、よその会社に移ることも考 える。	311 100.0	39 12.5	64 20.6	94 30.2	80 25.7	16 5.1	9 2.9	9 2.9
24	自分の貢献に見合った処遇を受け ていなければ、働く意欲はわいてこ ない。	311 100.0	59 19.0	50 16.1	95 30.5	82 26.4	14 4.5	4 1.3	7 2.3
25	これ以上、自分の能力を向上させ る機会がえられなければ、そのよ うな機会を与えてくれる他の会社 に移ることも考える。	311 100.0	38 12.2	51 16.4	98 31.5	93 29.9	16 5.1	9 2.9	6 1.9

Q2	以下の項目についてあてはまる 選択肢をお答えください。 単一回答	全体	1	2	3	4	5	6	7
			まったく その通り である	かなりそ の通りで ある	まあその 通りであ る	どちらと もいえな い	ややその 反対であ る	かなりそ の反対で ある	まったく その反対 である
26	この会社に対してたとえ不満が多々あっても、この会社を離れて、自分の将来などとも考えられない。	311	7	18	69	107	38	31	41
		100.0	2.3	5.8	22.2	34.4	12.2	10.0	13.2
27	この会社を発展させるためなら、自分の私生活が犠牲になっても仕方がない。	311	6	12	42	87	46	31	87
		100.0	1.9	3.9	13.5	28.0	14.8	10.0	28.0
28	この会社と自分とは運命共同体である。ともに栄え、ともに滅びるものと考えている。	311	3	14	35	74	41	48	96
		100.0	1.0	4.5	11.3	23.8	13.2	15.4	30.9
29	この会社に入った以上、ここを半生を託す場所と考えている。	311	6	28	77	79	42	24	55
		100.0	1.9	9.0	24.8	25.4	13.5	7.7	17.7
30	この会社の経営方針や経営施策にたとえ反対であっても、会社がひとたびそれをきめた以上、おのれを殺してその方針や施策に従ってがんばる。	311	5	25	77	100	45	22	37
		100.0	1.6	8.0	24.8	32.2	14.5	7.1	11.9

《組織サポート知覚について》

Q3	以下の項目についてあてはまる 選択肢をお答えください。 単一回答	全体	1	2	3	4	5	6	7
			まったく その通り である	かなりそ の通りで ある	まあその 通りであ る	どちらと もいえな い	ややその 反対であ る	かなりそ の反対で ある	まったく その反対 である
1	この会社は、自分の意見を聞いてくれる。	311	7	22	92	93	42	25	30
		100.0	2.3	7.1	29.6	29.9	13.5	8.0	9.6
2	この会社は、自分の私生活の充実や幸福に関しても、気を配ってくれる。	311	8	27	96	103	27	21	29
		100.0	2.6	8.7	30.9	33.1	8.7	6.8	9.3
3	この会社は、自分の目標や価値観に対して、非常に配慮してくれる。	311	7	27	78	119	34	16	30
		100.0	2.3	8.7	25.1	38.3	10.9	5.1	9.6
4	私的な問題が発生した際、会社からの支援が受けられる。	311	9	32	79	104	36	19	32
		100.0	2.9	10.3	25.4	33.4	11.6	6.1	10.3
5	自分の仕事でうっかりミスをして、許してもらえる。	311	10	30	106	103	31	13	18
		100.0	3.2	9.6	34.1	33.1	10.0	4.2	5.8
6	場合によっては、この会社は自分を(会社利益のために)利用しようとする。	311	26	27	90	121	28	7	12
		100.0	8.4	8.7	28.9	38.9	9.0	2.3	3.9
7	この会社の自分への関心は、ほんの少しのものでしかない。	311	44	43	80	100	25	14	5
		100.0	14.1	13.8	25.7	32.2	8.0	4.5	1.6
8	この会社は、もしわたしが特段の支援を必要とすれば、進んで助けてくれる。	311	8	24	72	135	30	20	22
		100.0	2.6	7.7	23.2	43.4	9.6	6.4	7.1

《雇用・賃金システムに対する満足について》

Q4	以下の項目についてあてはまる選択肢をお答えください。 単一回答	全体	1	2	3	4
			その通りである	まあその通りである	ややその通りではない	その通りではない
1	この会社の雇用制度・慣行(定年までの勤続可否など)に満足している。	311 100.0	27 8.7	154 49.5	91 29.3	39 12.5
2	この会社の賃金制度・慣行に満足している。	311 100.0	19 6.1	109 35.0	110 35.4	73 23.5

《汎用的知識・スキルの習得可能性について》

Q5	以下の項目についてあてはまる選択肢をお答えください。 単一回答	全体	1	2	3	4
			その通りである	まあその通りである	ややその通りではない	その通りではない
1	この会社にいることで、他の会社でも活用できる専門的な知識・スキルを得ることができる。	311 100.0	33 10.6	137 44.1	88 28.3	53 17.0