

# 若年正社員の離職プロセスに影響する 組織要因に関する質的・量的研究

A Qualitative and Quantitative Study of Organizational Factors Affecting  
the Turnover Process of Young Full-time Employees

羽生 琢哉<sup>\*1</sup>・中野 冠<sup>\*2</sup>

## Abstract

The purpose of this study is to examine the turnover process of young full-time employees, and to investigate organizational factors that affect the process. For the first interview survey of workers who had never retired, the process of "having considered retirement in the past, but decided to stay" is analyzed by a modified grounded theory approach. Based on the results, the second interview survey is conducted with those who had experienced leaving jobs, and narrative analysis is used to examine how communication satisfaction with supervisors and HR (Human Resources) affects the turnover process.

Also, using data from a questionnaire survey of young full-time employees in major Japanese companies (N=194), it is statistically examined how communication satisfaction with superiors, colleagues, other departments, and HR affects the actual turnover process at the positive retention, non-positive retention, turnover intention, intention to search for alternatives, and search for alternatives stages. The results show that there is a significant difference in the level of communication satisfaction with HR between "non-positive retention" and "turnover intention".

## キーワード

若年正社員、離職プロセス、コミュニケーション満足度、人事、消極的存続

## 1. はじめに

### 1.1 研究背景

若年正社員の離職問題に関する企業や行政の対応として、「入社3年目まで」を念頭に置き、採用時点での情報提供を強化するといったミスマッチの防止、入社直後の受け入れ先での意思疎通の向上、能力・適性に合った配置や教育訓練の実施などの施策が取り組まれている（厚生労働省，2019）。一方、大学卒の「3年目以降」の年代層を見ると、2017年10月時点で過去4年間に前職（正社員）を辞めた者の数は、25歳以上35歳未満がほかの年代層と比べて多く（厚生労働省，2018）、企業側からの対策が十分ではない可能性が考えられる。

こうした現状から、いくつかの調査によって若年正社員の離職理由やそれに対する企業の取り組

みが調べられている。代表的なものとして労働政策研究・研修機構（2007）、リクルートマネジメントソリューションズ（2018）、厚生労働省（2019）があり、主な離職理由としては、「仕事のストレス」「給与」「労働時間・休日」「人間関係」「会社への信頼」「仕事の範囲」「生活の変化に応じた働き方の見直し」といった要因が挙げられ、一方、企業の対策としては、「教育・訓練」「希望に添った配置」「コミュニケーション」「賃金の上昇」「労働時間・休日の確保」などが挙げられる。

しかし、これら公的調査や民間調査はアンケート調査という手法を取っており、そこにあらわれている離職理由や企業側の対策は「離職者や存続者の静的な状態」を前提としたもので、それが離職プロセスのどのような段階で成り立つものなのか、その際、個人の置かれている職場環境からどういった影響があるのかという動的なプロセスの

論文受稿日：2020.6.1 論文受理日：2020.9.10

<sup>\*1</sup>HANYU, Takuya：一般財団法人労働行政研究所（Institute of Labour Administration）

<sup>\*2</sup>NAKANO, Masaru：慶應義塾大学大学院 システムデザイン・マネジメント研究科  
（Graduate School of System Design and Management, Keio University）

検討が十分とは言えない。そこで、本研究では、日本の大手企業における入社3年目以降、課長クラスに昇進する前（30代後半）までの若年正社員を対象として、離職意思を抱き始めてから実際の転職行動に至るまでのプロセスに着目し、その段階に応じて彼らの存続や離職にどういった組織要因が影響しているのかを明らかにする。

## 1.2 先行研究

実際の離職行動の前段階にある「離職意思」は、先行研究におけるメタ分析の結果から「離職行動」との間にある程度の関係性があることが確認されており（Tett & Meyer, 1993）、これを根拠として、企業の存続者を対象とした多く研究（田中・布施, 2019; 山本, 2007; 青木, 2001など）においては「離職意思」や「離職行動」について区別せずに扱っている。一方、離職プロセスの段階に関して、組織間キャリア発達という枠組みから、離職の概念を整理した山本（2005）では、離職意思と実際の離職行動の間には「有意なプラスの関係がみられた。しかし、相関係数の大きさは中程度以下である」と指摘されており、離職意思は離職行動の直前要因でなく、その過程にはいくつかの段階があることが示唆される。

国外の研究においては離職の意思決定プロセスを説明したモデルがあり、例えば Mobley（1977）は、離職の考え（thinking of quitting）、転職先を探す意思（intention to search for alternatives）、転職行動（search for alternatives）といった心理のプロセスを示している。ただし、日本と欧米諸国における雇用に対する考え方の違いを踏まえると、上記の離職プロセスをそのまま日本企業にも適用できるとは限らない。濱口（2013, 2014）が指摘するように、欧米諸国が「仕事」ありきでそれにふさわしい人を合致させる「ジョブ型」であるのに対して、日本の「メンバーシップ型」では「人」ありきで、その人の持ち味を発揮できるように仕事を決めていく特性があり、長期雇用慣行の中でスキルのない若者を採用して職場で教育訓練を行い年功的に処遇することになる。これに関して尾高（1984）は、日本的経営のデメリットとして、終身雇用慣行による雇用の安定性があるがゆえ

に、自由な横断的労働市場の形成を妨げることになり、従業員が転職しようとしても転職できない「籠の鳥」とならざるを得ない点を指摘し、結果として、従業員の会社に対する依頼心や甘えの心理を助長する懸念があると述べている。すなわち、日本の雇用の仕組みの中では「現在の会社に積極的にとどまりたいわけではないが転職を希望しているわけでもない」という消極的な存続状態に結びつく可能性が十分に考えられる。しかし、上述した Mobley（1977）らによる欧米諸国の研究では、この「消極的存続」には言及されていない。

他方、若者の早期離職を研究した初見（2018）は、組織に残りたいという気持ちを表す「残留意思」と組織を辞めたいという気持ちを表す「離職意思」が質的に異なる心理状態であることを提示しており、上述した「消極的存続」とは、「残留意思」は高くないが、「離職意思」は低いという状態が該当すると考えられる。

これらを統合すると、日本企業における基本的な離職プロセスとして、「積極的存続」から「消極的存続」へ、その後、「離職意思」を抱き始め、「転職活動の意思」から実際の「転職行動」につながるという一連の流れがあることが想定されるが、その各段階に応じて、どのような組織要因が影響するかまでは既存研究で明らかになっていない。また一連の離職プロセスを検討する場合、離職につながる直接要因だけでなく、動的なプロセスとしてその問題解決を妨げる要因も含めることが考えられるが、動的な離職プロセスに着目した研究は見受けられず、当該組織要因についての検討が必要になると考える。

## 1.3 研究目的

本研究では、まず離職経験がない者が一度離職を考えたものの思いとどまった過程と、実際に離職した者が離職行動に至るまでの過程において、発生した問題に対象者がどのように対応したかという観点から影響を与える組織要因を探索する。存続者（離職を考えたが思いとどまった者）と離職者（離職行動に至った者）の双方の視点から、離職につながる直接要因だけでなく、動的なプロセスとしてその問題解決を妨げている要因を探索

し、先行研究で捉えられていない組織要因を明らかにする。

そして、そこで特定した要因（先に述べると「上司・職場・他部署・人事とのコミュニケーション満足度」に着目した）が、「積極的存続」「消極的存続」「離職意思」「転職活動の意思」「転職行動」という離職プロセスのどういった段階で影響するのかを明らかにし、これらの研究結果を通じて若年正社員の自発的な離職の抑制に貢献したい。

## 2. 方法

### 2.1 研究の全体像

一連の調査の枠組みは図1のとおりである。はじめのインタビュー調査（存続者対象）では、離職経験がない若年正社員へのインタビューにより、「過去に離職を考えたもののそれを乗り越えたきっかけ」という動的なプロセスを検討する。分析では修正版グラウンデッド・セオリー・アプローチ（M-GTA）によって対象者が離職を乗り越えた際の行動（出来事）に関するプロセスを構造的に図示し、そこに影響した組織要因（存続要因）を明らかにする。結果を先に述べると、ここでの知見として「上司・職場」「人事」とのコミュニケーション満足が得られたため、これに着目して、離職経験がある者に追加のインタビュー調査（離職者対象）を実施している。離職のプロセスにおいて「上司・職場」「人事」とのコミュニケーション満足がどのように影響したか、ナラティブ分析によって対象者の持つ意味づけ（主観的世界）

を掘り下げること、離職のきっかけとなる出来事への対応に関係する背景要因（離職要因）を明らかにする。これを受けて、量的調査として、若年正社員の離職プロセスの段階に応じて「上司・職場・他部署・人事とのコミュニケーション満足度」がどのように影響するかを統計的に検証するためのアンケート調査を行っている。

### 2.2 存続要因に関するインタビュー調査（存続者対象）の方法

2018年8月から10月にかけて、半構造化面接によるインタビュー調査を行った。調査対象は、日本企業8社（いずれも連結規模1000人以上）に所属する25～34歳までの離職経験がない若手正社員18名である。このうち「過去、離職を考えたことがある」と回答した14名（表1）に関する「離職を乗り越えたきっかけは何か」と尋ねた逐語記録を対象として、修正版グラウンデッド・セオリー・アプローチ（M-GTA）によって分析する。M-GTAは、木下（2003）によって方法論が体系化されており、社会的相互作用に関係した人間の行動プロセスを分析する研究に適している。対象者が離職を乗り越えた際の行動（出来事）に関するプロセスを構造的に図示することにより、先行研究で捉えられていない組織要因（存続要因）を明らかにできるため、本調査の分析目的として合致する。分析テーマは「離職を考えたきっかけとそれをどのように乗り越えたかというプロセス」と設定し、木下（2003）に基づき、以下の手順で分析する。

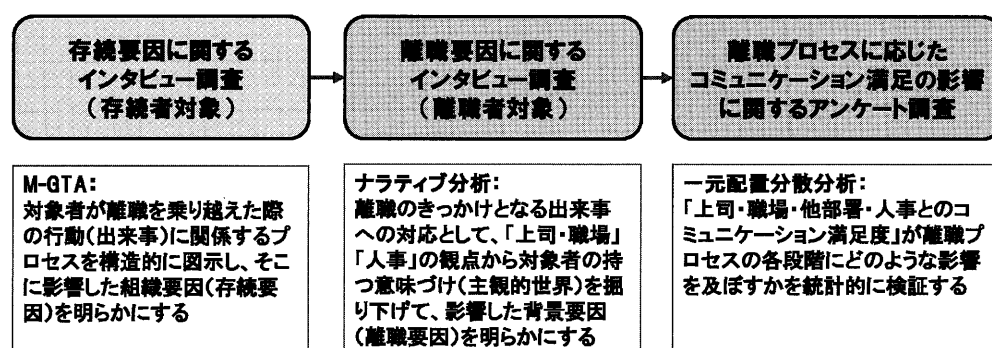


図1 本研究の全体像

- (1) 逐語記録を読み込み、分析テーマに関連する箇所を一つの具体例（ヴァリエーション）とし、かつ、他の類似具体例をも説明できると考えられるものを概念として生成する。
- (2) 概念を生成する際は、概念名、定義、具体例、理論的メモを記入するワークシートを作成し、分析ワークシートは概念ごとに作成する。
- (3) 同時並行で、生成した概念に類似する他の具体例を全データの範囲から探し、具体例（ヴァリエーション）欄に追加する。
- (4) 生成された概念は、類似例だけでなく、対極例の観点からも検討し、解釈が恣意的に偏らないように配慮する。
- (5) 生成した概念とほかの概念との関係を個々の概念ごとに検討し、複数概念からなる上位概念をカテゴリーとして生成し、さらに類似カテゴリーからカテゴリーグループを生成する。
- (6) カテゴリー相互の関係から分析結果をまとめ、その概念を簡潔に文書化し（ストーリーライン）、結果図を作成する。

### 2.3 離職要因に関するインタビュー調査（離職者対象）の方法

インタビュー調査（存続者対象）の結果を踏まえて、「上司・職場」「人事」とのコミュニケーション満足に着目し、かつて日本企業に所属して25～34歳の間で当該日本企業を離職した経験（インタビュー実施時点から5年以内の離職経験）がある5名にインタビュー調査を行った（表2）。2018年10月から11月にかけて、半構造化面接によるインタビュー調査を行い、調査項目については、「会社を辞めようと思ったきっかけ」に加えて、「経営・人事、上司・職場、仕事、労働条件への不満や要望」をまんべんなく質問し、その中で「上司・職場」「人事」に関する項目を深掘りして尋ねている。同調査の逐語記録を対象に、各対象者が離職のきっかけとなる出来事に対してどのように対応したのか、特に「上司・職場」「人事」の観点から影響した背景要因を明らかにするために、ナラティブ分析（テーマ分析）を行う。

ナラティブ分析に関して、Riessman (2008) を

表1 インタビュー調査（存続者対象）の対象者の属性

ID	業界	勤続年数	職種	性別
A1	機械	3年以上～5年未満	営業	男性
A2	機械	5年以上～10年未満	カスタマーエンジニア→品質管理	男性
A3	ガラス・土石	5年以上～10年未満	生産管理→営業→経営企画	男性
A4	食料品	5年以上～10年未満	営業→海外赴任→営業	男性
A5	食料品	5年以上～10年未満	営業	男性
A6	食料品	5年以上～10年未満	営業	男性
A7	食料品	10年以上～15年未満	営業	男性
A8	医薬品	5年以上～10年未満	営業	女性
A9	倉庫・運輸関連	5年以上～10年未満	情報システム→総務	女性
A10	倉庫・運輸関連	10年以上～15年未満	営業	女性
A11	食料品	5年以上～10年未満	営業→人事	男性
A12	製造業	10年以上～15年未満	営業→人事	男性
A13	食料品	5年以上～10年未満	物流→経営企画→人事	女性
A14	医薬品	10年以上～15年未満	営業→教育	女性

表2 インタビュー調査（離職者対象）の対象者の属性

ID	業界	勤続年数	職種	性別
B1	製造業	5年以上～10年未満	人事	男性
B2	輸送用機器	5年以上～10年未満	生産技術	男性
B3	小売業	5年以上～10年未満	販売→バイヤー→売り場責任者	男性
B4	情報・通信業	5年以上～10年未満	コンサルタント	男性
B5	通信・放送	10年以上～15年未満	専門職→広報	女性

※B1～B4は連結規模1000人以上、B5は100～500人規模だが設立は50年以上。

翻訳した大久保・宮坂（2014）では、「行為のシーケンスに着目することが、ナラティブ分析の特色である」と述べており、ナラティブ分析とグラウンデッド・セオリーとの違いについては、「複数事例を横断して取り出した構成要素としてのテーマ（カテゴリー）からではなく、その事例から理論化することによって、一つのストーリーを『損なわずに』保つ」としている。本調査の目的は、個々の対象者が離職のきっかけとなる出来事を経験し、当該出来事にどのように対応したのかという背景要因を明らかにすることであり、分析における主眼は、「上司・職場」「人事」とのコミュニケーション満足がどのように対象者に影響を与えているのか、対象者の持つ意味づけ（主観的世界）を掘り下げること、「上司・職場」「人事」とのコミュニケーション満足による離職プロセスへの影響に関する説明性を確認することにある。ナラティブ分析では、対象者の語りの背後にあるストーリーとしてのつながり（シーケンス）を維持したまま内容を捉えるが、これにより離職というプロセスの中で問題解決を妨げている要因（「上司・職場」と「人事」への対応）の背景に関する語り手の解釈（意味づけ）を抽出できることから、本調査の分析に適した手法である。なお、ナラティブ分析のいくつかあるアプローチのうち、最も広く知られた手法であり、語られる内容そのものに着目するテーマ分析を用いる。分析は、大久保・宮坂（2014）、田中・長谷川（2016）、上村（2016）などを参考に、以下の手順で行う。

- (1) まず各対象者別に逐語録を精読し、個々の事例の全体的な意味を理解する。
- (2) 個々の事例において、対象者が離職のきっかけとなる出来事を経験し、それに対してどのように対応したのか、特に「上司・職場」「人事」からの影響に関するナラティブに焦点を当てながら概要（コード）を抽出する。
- (3) 抽出したコードに関して、各コード同士の関係や全体との関係を理解し、解釈のためのストーリーを見出す。
- (4) 対象者のストーリーがなぜそのように語られるのか、またその現象にはどのような背景要因があるのかについて解釈し、そこに含まれるテーマ

的な意味を抽出する。

(5) 個人にとっての意味の多様性を保ちつつ、事例間のテーマ的な類似性を見出す。

(6) さらに、類似するエピソード記述が2例以上得られたものに関して、「日本企業における現代の若年正社員」にとって意味を持っていることを検討するために、先の M-GTA の分析結果をもとにしてテーマの内容を再解釈する。

## 2.4 離職プロセスに応じたコミュニケーション満足の影響に関するアンケート調査の方法

### 2.4.1 調査の手続きおよび対象者

二つのインタビュー調査の結果を踏まえ、「上司・職場・他部署・人事とのコミュニケーション満足度」が若年正社員の離職プロセスにどのような影響を及ぼすかを明らかにするため、2018年11月から12月にかけて WEB アンケート調査を実施した。調査手続きとして、複数の企業の人事担当者を介して企業内で調査対象者を選定し、対象者にはメールでアンケート URL（企業固有の URL を発行）を配布し回答を得た。調査対象は、日本企業8社（いずれも連結規模1000人以上、設立30年以上、東証第一部上場クラス）で、そこに所属する40歳未満の正社員（総合職）で非管理職層である者を条件とし、合計345名（回収率は42.4%）から回答を得た。なお、収集されたデータのうち、年齢を「25～39歳」、勤続年数を「2年以上15年未満」、役職を「役職なし」もしくは「係長・係長相当職」とした者を分析対象とし、職種は「人事労務」を除き、直近3年以内転職が「あり」を除き、転職経験が「3回以上」とした回答者を除いている。また信頼性が低いデータをスクリーニングし、結果として、全345件あるデータのうち56.2%に当たる194件のデータを分析に利用する。なお、有効データ194件の内訳として回答企業は、C1社（機械）112人、C2社（繊維）25人、C3社（食料品）20人、C4社（情報・通信）10人、C5社（倉庫・運輸関連）9人、C6社（食料品）8人、C7社（銀行）8人、C8社（機械）2人である。

### 2.4.2 測定尺度

上司・職場・他部署・人事とのコミュニケーション満足度：Zwijze-Koning & De Jong (2007) が提唱する CSQ (Communication Satisfaction Questionnaire) の要素を参考に設問を設計し、同要素で想定されていなかった「他部署」や「人事」に関する項目は、「職場」→「他部署」、「職場」「経営」→「人事」という文言に修正して使用する。上司は、「上司は、私が問題を抱えているときに助けてくれる」「私が困難な状態にある時、上司は私を支援してくれる」「私が問題を抱えたときに、自由に上司と話をすることができる」「私が上司に何か質問があるときには、気軽に上司に連絡することができる」「緊急の問題に対処する必要があるとき、私は上司の力を利用することができる」という5項目 ( $\alpha=.913$ )。職場は、「私の職場のメンバーの間には、良い雰囲気がある」「私が望めば、私の個人的な問題についても職場のメンバーと話し合うことができる」「職場のメンバーは、しばしば私を支援してくれる」という3項目 ( $\alpha=.850$ )。他部署は、「他部署のメンバーの間には、良い雰囲気がある」「私が望めば、私の個人的な問題についても他部署のメンバーと話し合うことができる」「他部署のメンバーは、しばしば私を支援してくれる」という3項目 ( $\alpha=.863$ )。人事は、「人事のメンバーの間には、良い雰囲気がある」「私が望めば、私の個人的な問題についても人事のメンバーと話し合うことができる」「人事のメンバーは、しばしば私を支援してくれる」「人事は、現場でどのような問題が起こっているかを知っている」「人事は、現場が抱えている問題に関心を示している」「人事からのコミュニケーションは明確かつ簡潔である」「人事からのコミュニケーションは常に率直である」「人事にはビジョンがあり、

彼らは会社がどこに向かっているかを把握している」「人事が何をしているのか、人事が取り組んでいることが明らかになっている」という9項目 ( $\alpha=.936$ )。それぞれ7件法リッカートスケールで尋ねている。

離職プロセス：Lyons (1981) を翻訳した初見 (2018) を参考に、「もし自由に選択できるとしたら、現在の会社で働き続けたい」「現在の会社にこれからもずっと留まりたい」「もし個人的な理由でしばらくの間、仕事を辞めなければならなかったとしても、現在の会社に戻ってきたい」という3項目を存続意思として採用する ( $\alpha=.914$ )。また山本 (2002) や Hom, Griffeth, & Sellaro (1984) を参考に、離職意思は「現在と違った会社に転職したい」、転職活動の意思は「数年以内に転職することを考えている」、転職行動は「現在、転職活動をしている」として使用する。いずれも5件法リッカートスケールで尋ねている。

### 2.4.3 仮説と検証方法

離職プロセスについては、「①積極的存続→②消極的存続→③離職意思→④転職活動の意思→⑤転職行動」という五段階に分かれることを念頭に設問を設定している (表3)。

しかし、有効データでは⑤転職行動を高い数値で回答した人数が極端に少なかったため、④と⑤は一つに統合し、次の四つのグループを念頭に分析を行うことにした。

- ・Ⅰ 積極的存続…「存続意思」が中央 (3.0) を上回り、「離職意思」が3.0以下
- ・Ⅱ 消極的存続…「存続意思」が3.0以下で、「離職意思」「転職活動の意思」が3.0以下
- ・Ⅲ 離職意思…「存続意思」が3.0以下で、「離職意思」は3.0を上回るが、「転職活動の意思」

表3 離職プロセスの5段階

[段階] / 質問項目	存続意思	離職意思	転職活動の意思	転職行動
① [積極的存続]	高い	低い	低い	低い
② [消極的存続]	低い	低い	低い	低い
③ [離職意思]	低い	高い	低い	低い
④ [転職活動の意思]	低い	高い	高い	低い
⑤ [転職行動]	低い	高い	高い	高い

※5点満点で中央の3.0を上回るものを「高い」、3.0以下を「低い」としている。

が3.0以下

- ・IV 転職活動…「存続意思」が3.0以下で、「離職意思」は3.0を上回り、「転職活動の意思」が3.0を上回る

上記の4グループを念頭に置いたとき、各コミュニケーション満足度は段階が進むにつれて低下していくと想定され、特に「人事とのコミュニケーション満足度」の影響が大きく現れる段階を明らかにしたいと考える。そこで、仮説として次のように設定し、グループ間の平均値の違いを一元配置分散分析および多重比較によって分析する。

仮説 離職プロセスに応じてグループ分けをしたとき、各コミュニケーション満足度の平均値は、段階が進むに従って、有意に低下していく

### 3. 結果

#### 3.1 存続要因についてのインタビュー分析結果

インタビュー調査（存続者対象）を分析した結果、最終的に16概念、7カテゴリー、2カテゴリーグループが生成された。若年正社員の離職を考えたいきっかけとそれをどのように乗り越えたかという視点からカテゴリー間の関連を検討し、図2の結果図を作成した。また、カテゴリーおよび概念の一覧は表4のとおりで、表5には分析ワークシートの例を示している。なお、文中では、カテゴリーグループを《 》、カテゴリーを〈 〉、概念を【 】で表記している。

ストーリーラインに関して、若年正社員が離職を考えたいきっかけとそれをどのように乗り越えたかというプロセスは、図2の上部に示す《離職要因となる出来事》から下部に示す《離職を乗り越えるきっかけ》の流れで進行する。その進むプロセスは、離職要因に応じて三つのパターンがある。

第一に、〈自分の考え・行動が変わる出来事（職場内の変化や対応）〉へと進むパターンとしては、【01\_賃金制度への不満】【02\_求められている結果を出せない】【03\_仕事上の人間関係での不満】の三つの要因が確認された。これらの要因の解決には、基本的に職場内の変化や対応が想定され、【09\_上司が異動する】【10\_上司・職場の指導や助言による問題解決】【11\_上司・職場に相談し

て考え直す】【12\_自分の考え方が変わる】の四つの対応パターンがある。

第二に、〈環境が変わる出来事（本人が異動になる）〉へと進むパターンとしては、【06\_労働時間の長さ、家庭との両立への不安】【07\_仕事がマンネリ化し、やりがいを持ってない】【08\_望まない部署・地域への異動】の三つの要因が確認された。これらの要因の解決には、基本的に本人が異動することが想定され、【13\_上司に相談して異動になる】【14\_悩んでいたタイミングで人事異動がある】【15\_制度を使った望む場所への異動】【16\_人事に相談して異動につながる】の四つの対応パターンがある。

第三に、〈自分の考え・行動が変わる出来事（職場内の変化や対応）〉と〈環境が変わる出来事（本人が異動になる）〉の両方に分岐して進むパターンとして、【04\_上司の考え・指導スタンスへの不満】【05\_会社・職場の考え方・姿勢への不信感】の二つの要因が確認された。これらの出来事は、基本的には、職場内の変化や対応による解決が期待されるが、上司自体に問題があって不満が生じている場合は、職場内での解決が困難になるため、本人の異動によって解決せざるを得なくなる。その際には、人事とのコミュニケーション満足度を高め、また人事と相談できる関係性をつくることで、《離職を乗り越えるきっかけ》につながっていく。

#### 3.2 離職要因についてのインタビュー分析結果

インタビュー調査（離職者対象）を分析した結果を表6に示している。離職のきっかけとなる出来事とその対応に関するエピソード記述には、〈上司・職場内への対応（相談・行動したが状況は改善されなかった）〉と〈人事への対応（人事に相談しなかった）〉という二つの構造上の要素が見い出された。前者で導出されたテーマは、「上司に本音で相談できなかった」「上司や職場に対して相談や対応を図りつつも状況が改善されなかった」の二つに分類され、後方で導出されたテーマは、「人事に話しかけづらかった」「人事に相談して、何かが変わることを期待しなかった」の二つに分類される。

先述のM-GTAの分析にもあるように、上司や

職場内での対応による解決が難しい場合は、人事に相談することが期待される。しかし、今回の調査においては5名全員とも人事とのコミュニケーションに満足できておらず、また人事に相談できる状況になかったという回答を得た。これについては、以下のように、もっと人事と接点があればよかったという意見を複数の対象者から得ている(括弧内は発言者IDを示している)。

“人事がもっと身近にいたらよかったのという部分は、すごく思う。(中略) いつも、身近に

人事がいて、普段からコミュニケーションが取れている状況ができていたなら、また違う話になっていたかもしれない。それこそ、人事の考え方というか、人事が普段から横にいて接している環境と、社内報とか字面の情報だけで接しているのでは全然違うような気がする” (B3)

“直接人事と面談するような機会があってもよかったのかなって思う。キャリアのこととか自分の今後の話とかって、直属の部長に相談するとなると、変に『この部署が嫌なのか』と捉えられて

表4 M-GTAにより生成されたカテゴリーグループ、カテゴリー、概念および定義

カテゴリーグループ	カテゴリー	概念	定義
離職要因となる出来事	人事制度に対する不満	01_賃金制度への不満	給料が低い、もしくは働きぶりに見合った給料ではないと感じること
	仕事に対する不満	02_求められている結果を出せない	仕事で求められている結果が出せないため辛い。責任が重すぎることにプレッシャーを感じる
	上司・職場に対する不満	03_仕事上の人間関係での不満	社内メンバーや顧客との人間関係で合わないと感じること
		04_上司の考え・指導スタンスへの不満	上司の考え方や指導のスタンスが合わないと感じること
		05_会社・職場の考え方・姿勢への不信感	仕事への取り組み姿勢や考え方が信頼できないこと
		06_労働時間の長さ、家庭との両立への不安	労働時間が長いこと。また、そのために家庭との両立が難しいと感じること
	成長に対する欲求	07_仕事がマンネリ化し、やりがいを持ってない	単純作業や裁量の少ない仕事、責任の重さが小さいなどの理由から、仕事にやりがいを持ってず、成長を感じられないこと
	配属に対する不満	08_望まない部署・地域への異動	望まない部署や地域に異動させられること
離職を乗り越えるきっかけ	自分の考え・行動が変わる出来事(職場内の変化や対応)	09_上司が異動する	上司が異動となって変わる
		10_上司・職場の指導や助言による問題解決	上司の指導により、スキルが向上したり、前向きに行動できるようになること。また、上司や職場のおかげで問題が解決すること
		11_上司・職場に相談して考え直す	上司や職場に相談し、自分の考えを捉え直すこと
		12_自分の考え方が変わる	自分を見つめ直したり、行動し、学ぶことによって、自身の考え方が変わる
	環境が変わる出来事(本人が異動になる)	13_上司に相談して異動になる	上司に相談して異動すること
		14_悩んでいたタイミングで人事異動がある	希望したわけではなく、悩んでいたタイミングで、たまたま人事異動となること
		15_制度を使った望む場所への異動	制度を使って異動することができること。もしくは、今後の異動に関する期待がもてること
		16_人事に相談して異動につながる	人事に直接相談して、異動につながる



も困るので。(中略) 人事の人が、一人ひとりの将来について、どういうふうに働いていきたいのかを向き合ったりしたことはなかった(中略)。人事も大変だと思うが、(中略) 一人ひとりに親身になってキャリアみたいのことを考えてくれたらよかった”(B5)

以上より、実際の離職に結び付く動的なプロセ

スにおいても、「上司・職場」に加えて「人事」と現場の若手社員の間でのコミュニケーション満足が影響していることが示唆される。

### 3.3 離職プロセスの各グループにおけるコミュニケーション満足度の平均値の差の確認

アンケート調査の結果として、グループ別の基

表5 分析ワークシートの例

例1：概念名「07\_仕事がマンネリ化し、やりがいを持ってない」

定義	単純作業や裁量の少ない仕事、責任の重さが小さいなどの理由から、仕事にやりがいを持ってず、成長を感じられないこと
具体例 (ヴァリエーション)	<p>“当時の職場の雰囲気とか、お客さんのポテンシャル(=仕事の責任の大きさ)という部分も要因にあると思います”(A1)</p> <p>“営業が嫌だった理由については、自分の裁量でものごとを決める余地が少ないからかもしれません。自分の場合は、成熟したビジネスの中で、確実に売り上げの目標を達成するとか、会社と会社との間の付き合いをどうアレンジするかとか、そういうことにあまりおもしろさを感じませんでした”(A3)</p> <p>“成長実感が得られなくなった瞬間がありました。悶々として、今のままでいいのかと考えました。同じような仕事を繰り返している時で、変化に乏しかったのかもしれないです。同じことを繰り返すのが自分はあまり好きではなくて”(A7)</p> <p>“その時、仕事もマンネリ化していて、モチベーションがあがらなかったですし、この仕事をいつまで続けるんだろうという思いがありました。単純に内働作業が増えていたんです。(中略) 上司に見せるための資料作成に時間がかかったりして、そこにあまり意味を感じられなくて嫌になったことはありました”(A8)</p>
メモ	<ul style="list-style-type: none"> <li>・仕事のマンネリ化は自分ではどうにもならない状態である</li> <li>・単純作業や裁量の少ない仕事という意味では、【02_求められている結果を出せない】とは対立する関係にあると言える</li> </ul>

例2：概念名「16\_人事に相談して異動につながる」

定義	人事に直接相談して、異動につながる事
具体例 (ヴァリエーション)	<p>“自分で手を挙げて異動するFA制度の存在をみんな知らないんです。(中略) 自分は同期で人事をやっている人がいて、その人に相談して教えてもらいました”(A3)</p> <p>“うちの会社では自己申告という形で、自分がこういうことをやりたいということを上司に知られずに、人事に提出する機会があるんです。(中略) そしたら、人事の方が営業所まで来てくれて、今度、面談をするので別の場所に来てくださいということになって。その面談の中で、ずっとこのまま仕事ができるかなという思いがあるとか、別のこともやってみたいといったことを話したりしました。すると、その後、今の部署に異動するということが決まりました”(A14)</p>
メモ	<ul style="list-style-type: none"> <li>・現場の社員から人事に相談する選択肢はかなり限定的であると考えられる</li> <li>・人事に相談した結果、【14_悩んでいたタイミングで人事異動がある】につながっていく可能性がある</li> <li>・人事に相談した結果、FA制度など人事施策を利用するケースもあれば、自己申告制度の記入によって人事との相談につながるケースもある。したがって、【15_制度を使った望む場所への異動】とは相互に影響を与える関係にある</li> </ul>

本統計量を示したのが表7である。いずれのグループにおいても「上司」→「職場」→「他部署」→「人事」の順で低い。なお、人事とのコミュニケーション満足度はすべてのグループで中央（4点）を下回っている。

これに関して、四つのグループに応じて、各コミュニケーション満足度がどのように異なるのかを一元配置分散分析および多重比較によって分析していく。

分散分析を行ったところ、「職場」「人事」においては、それぞれF値2.835 (3, 190)、7.570 (3, 190) となり、5%水準で有意であることが確認された。「上司」に関しては、全体ではF値1.569 (3, 190) となり5%水準では有意な結果が得られなかったが、1次の項ではF値4.355 (1, 190) となり5%水準で有意な結果となった。他方、「他部署」については、全体ではF値0.428 (3, 190) となり多項式でも5%水準で有意ではなかった。このことから、職場、人事の二つについては、グループによって平均値に有意な差があると考えられ、また上司についてはグループによって有意差がある可能性を完全に否定することはできないと判断し、続く多重比較ではこの三つの視点から分析することにした。

等分散を仮定した Tukey 法による多重比較を行った結果を示したのが表8である。5%水準で有意差を確認したところ、職場とのコミュニケーション満足度に関しては、「グループI」と「グループIV」の間で有意差が見られ、人事とのコミュニケーション満足度に関しては、「グループI」と「グループIII」、「グループI」と「グループIV」の間、さらに「グループII」と「グループIII」の間でも有意な差が見られた。なお、平均値の差は、いずれもグループの段階が進むにしたがって数値が減少する結果となっている。一方、「上司とのコミュニケーション満足度」はグループ間で有意な差が認められなかった。

以上、『離職プロセスに応じてグループ分けをしたとき、各コミュニケーション満足度の平均値は、段階が進むに従って、有意に低下していく』という仮説は、職場と人事において部分的に支持された。

#### 4. 考察

##### 4.1 存続プロセスにおける組織要因

インタビュー調査（存続者対象）におけるM-GTAによる分析を通じて、《離職要因となる出

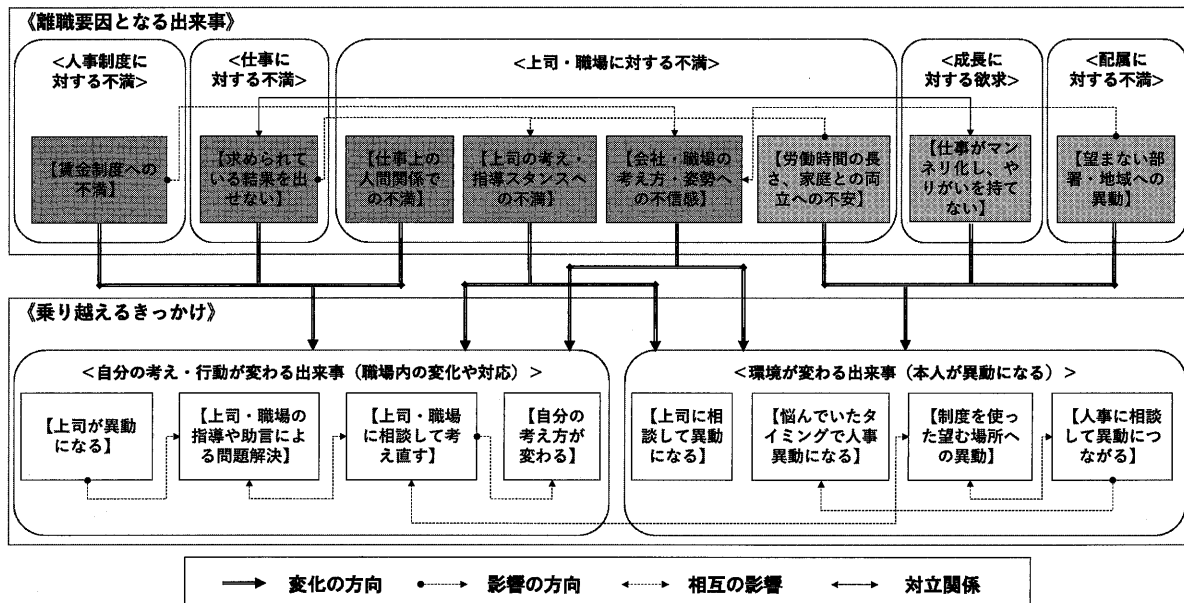


図2 離職を考えたきっかけとそれをどのように乗り越えたかというプロセスの結果図

表6 ナラティブ分析により導出されたテーマと概要

テーマ	カテゴリー	概要	対象
上司・職場内への対応（相談・行動したが状況は改善されなかった）	上司に本音で相談できなかった	上下関係が厳しいというカルチャーがあり、そうした中で、下からものを言い出しやすい雰囲気が持てず、閉そく感を生んでいる状況だった 【発話例】 “良くも悪くも上が責任をもって指導して成長させるという考えがあって、しっかりと教育する空気の中で、上の言うことに忠実に従えというやり方になっていて、下から『それは違うんじゃないですか』と言い出せる雰囲気ではなかったと思います”	B1
		上司がトップダウンで接してくる指導スタンスが合わないと感じつつも、上司との距離が近く、上司の置かれている状況も理解できたがゆえに、本音で要望を伝えたり、相談ができたりするような状況にはなかった 【発話例】 “上からの指導のやり方に対して、正直、面倒くさいなと思ったところがありました。基本的に、トップダウンで接してくるところがあって（中略）。ただ、世代観の違いもあって、その人はこういった方法・思考しか取れないから、仕方がないかと受け入れていたんです”	B3
上司や職場に対して相談や対応を図りつつも状況が改善されなかった		「変化を求めない風土」を変えようと、いくつか行動を起こしていたものの、結局、状況は改善されず、やがて行動を起こすエネルギーもなくなっていった 【発話例】 “（変化を求めない風土に対して）行動をしてきました。ある程度の立ち位置の人と話をし、（中略）外部を巻き込んだチームをつくって行動に移すというふうに働きかけたこともあります。けれど、結局変わらなかったというか、その後、私も忙しくなって、通常の仕事とそのエネルギーな活動を両立し続けるというのは難しかった部分があります”	B2
		仕事ができない人をマネージするような仕事に魅力を感じなかった。また、現状、パフォーマンスを適正に評価し、それに見合う給与を支払うような仕組みになっていないことに不満を抱いていたが、部内でも是非のある問題であったため、結局、状況は改善されず、諦めるしかなかった 【発話例】 “評価に差をつけてほしいという話はずっと言っていたんですけど、部内でも是非があったから、なかなか実現しませんでした” “日本企業だからなかなか首は切れないんですが、（中略）意欲も能力も高くないし、できない自覚もなく、どうしようもなかった人もいました。（中略）もう改善のしようがなく、何かしても精神的にも体力的にも疲れるだけなので、諦めるしかない状況でした”	B4
		東京支社への異動を望んでおり、直属の上司に普段から「東京に行きたい」ということを相談していたが、具体的な異動にまで結び付かなかった 【発話例】 “上司には、「本当に東京に行きたい」くらいまで伝わっていたと思います（中略）。辞める時に、『本当に辞めるの？』『でも俺の力では東京支社に行かせることはできないし…』という感じでやりとりをしました。（中略）私が話しているのは直属の上司でしたが、どういう条件で異動しようみたいな話にはなっていない”	B5

人事への対応 (人事に相談 しなかった)	人事に話しか けづらかった	人事との物理的な距離があったことに加え、人事の情報は秘匿性が高いと 考えていたため、交流の持ちようがなかった <b>【発話例】</b> “自分がいた部門と、人事部門との接点はほぼなかったです。東京と関西 という立地的な問題もありますし、人事側の情報があまりにも秘匿性が高 すぎて、交流の持ちようがなかったと思います”	B1
		人事と同じフロアで仕事をしていたものの、人事に関しては聞いてはいけ ない部分が多いと考えており、仕事に関わる話をしたり、悩みを相談した りするようなことはなかった <b>【発話例】</b> “人事と同じフロアにいたので、あいさつとかは普通にありますが、あま り人事のことは聞きちゃいけないと思っていて。(中略)また、人事から ビジョンを聞いたりしたことはなかったですし、私が人事に対して、何か 悩みを相談するということがなかったです”	B5
		上司との縦の関係が強かったため、そのヒエラルキー(上下関係)の中か ら外に出ていこうとすることが難しかった <b>【発話例】</b> “人事と面談となると、現場からは『何かしたのお前?』という雰囲気にな って構えるし、普段から身近に雑談ができるような感じで横のつながり を持ってたらいいんですけど…。どうしても縦の関係が強いので、縦でない ことをやろうとすると目立つんですね”	B3
人事に相談し て、何かが変 わることを期 待しなかった		普段から人事との直接的な関わりはなかったため、相談しようと思わなか った <b>【発話例】</b> “人事から、積極的な関与もなかったし、現場にもあまり来なくて存在を 感じず、話そうと思わなかったのが、正直なところ。また、相談をし ても、あまり変わらないんじゃないかって、期待もしていなかったです”	B2
		人事からの施策があっても、その目的は現場の中でストレートに伝わる状 況ではなかったため、結局、人事は何もできない印象があり、緊急時に人 事が現場にヒアリングに来ることがあっても正直に話そうとは思わなか った <b>【発話例】</b> “あらゆる施策は中間管理職のフィルターを通すと評価ツールが変わって しまって、(中略)人事は、結局、何もできないというイメージでした。 人事が何か言ってくるけど、その目的を現場が正直にとらえることは、ほと んどなかったと思います” “人事がヒアリングで来ることもありましたが、あまり現場は歓迎しなか ったです。普段は何もしてくれないのに、問題があるときにばかりヒア リングに来るんだと言う感じで、現場からの風当たりも強かったと思いま す”	B3
		そもそも人事との接点がなく、また人事が現場を理解せずにルールを押し 付けることもよくあったため、期待していなかった <b>【発話例】</b> “人事には期待していなかったもので、人事に相談するという選択肢は思い 浮かばなかったです。まず、そもそも現場のことを理解できないだろうと 思っていました”	B4

来事》から《離職を乗り越えるきっかけ》に進むプロセスでは、その要因に応じて三つパターンに分類されることが示された。

例えば、【仕事がマンネリ化し、やりがいを持ってない】といった職場内で解決できない要因から離職意思が生じている場合、基本的には本人の異動によって問題が解決されることが想定される。この場合、M-GTAの結果図(図2)に照らせば、<環境が変わる出来事(本人が異動になる)>へ進むことになり、具体的には「①たまたま人事異動がある」「②上司に相談して異動する」「③制度を使って異動する」「④人事に相談して異動する」といった対応パターンが考えられる。しかし、その対応には以下のような課題もある。

まず、はじめの「①たまたま人事異動がある」に関しては、偶然に頼った解決策であり、組織視点からの能動的な対応とは言えない。次の「②上司に相談して異動する」に関しては、上司に本音で相談できる関係性が構築されていることが前提となる。直属の上司に“異動したい”と打ち明けることは、相応の心理的なハードルを要する。また、実際に異動を検討することになったとしても異動先との調整が必要になるため、必ずしも上司に相談したからといって、簡単に異動が実現されるとは限らないだろう。

次の「③制度を使って異動する」に関しては、インタビューをした中で、“情報が目に触れることがないので、(制度の)存在を知らない人が多い”(A3)という意見もあった。また、そもそも制度を使ったからといって異動が実現するとは限らず、“どのくらい考慮してくれているのか、話がどこまで行っているのかまでは、はっきりとはわ

からない”“自分の行きたい部署とかやりたい仕事に、こういう基準を満たせば、それが叶うという明確な指標があればいい”(A7)という意見もあった。これに関しては、やはり人事からの情報発信やそのためのコミュニケーションの満足が重要になると考えられる。

最後の「④人事に相談して異動する」に関しては、インタビューをした中で、“人事の方が何をされているかが、そもそもわからない”(A1)や“直接、人事にかかわらないので、何をされているのか、人事に何ができるのかわからない”(A6)という意見が得られた。一方で、現在、人事を担当している対象者からは、“この間、衝撃的だったのは、『人事に相談するという選択肢がなかった』と言われて、(自分としては)悲しかった。みんなが人事と接点があるわけではないから、やっぱりそこも伝え方の問題なんだと思う”(A13)という意見も得られた。このことから、人事以外の現場の社員から人事に相談するという選択肢はかなり限定的であることが考えられる。

したがって、上司・職場で解決できない問題が発生した場合、人事とのコミュニケーション満足を高め、また人事と相談できる関係性をつくることが、離職を思いとどまるきっかけになり得るものの、一方で、現状としては、人事と現場の若手社員との間にほとんど接点がない状況にあるということが示唆される。

#### 4.2 離職要因の背景にある「上司・職場」「人事」への対応

ナラティブ分析の結果、離職のきっかけとなる出来事とそれへの対応に関するエピソード記述に

表7 グループ別の各変数の基本統計量

変数		I 積極的存続 (N=64)	II 消極的存続 (N=51)	III 離職意思 (N=38)	IV 転職活動 (N=41)
		上司とのコミュニケーション満足度	平均値 標準偏差	5.463 1.259	5.322 1.148
職場とのコミュニケーション満足度	平均値 標準偏差	5.391 1.284	5.144 1.286	4.851 1.416	4.650 1.535
他部署とのコミュニケーション満足度	平均値 標準偏差	4.573 1.244	4.379 1.373	4.333 1.458	4.585 1.384
人事とのコミュニケーション満足度	平均値 標準偏差	3.465 1.088	3.351 1.307	2.491 1.118	2.751 1.137

は、＜上司・職場内への対応（相談・行動したが状況は改善されなかった）＞と＜人事への対応（人事に相談しなかった）＞という二つの構造上の要素が見い出された（表6）。

＜上司・職場内への対応（相談・行動したが状況は改善されなかった）＞の考察として、第一に、「上司に本音で相談できなかった」要因に関して、対象者 B1や B3のように上司や職場の指導スタンスや風土から起因して問題が発生しているケースでは、職場内での変化や対応によって問題を解決

することができなければ、本人の異動など環境が変わる出来事が必要になってくる。第二に、「上司や職場に対して相談や対応を図りつつも状況が改善されなかった」要因に関して、例えば、対象者 B2の事例は、先述の M-GTA の結果図（図2）に示した【上司の考え・指導スタンスへの不満】に当たり、職場内での変化や対応によって問題が解決することが難しければ、本人の異動など環境が変わる出来事が必要になってくる。また対象者 B5の事例は【望まない部署・地域への異動】に

表8 多重比較の結果（Tukey 法）

従属変数	グループ (I)	グループ (J)	平均値の差 (I-J)	標準誤差	有意確率
上司とのコミュニケーション満足度	I 積極的存続	II 消極的存続	0.141	0.246	0.940
		III 離職意思	0.220	0.268	0.844
		IV 転職活動	0.560	0.262	0.145
	II 消極的存続	I 積極的存続	-0.141	0.246	0.940
		III 離職意思	0.079	0.280	0.992
		IV 転職活動	0.419	0.275	0.424
	III 離職意思	I 積極的存続	-0.220	0.268	0.844
		II 消極的存続	-0.079	0.281	0.992
		IV 転職活動	0.340	0.295	0.658
	IV 転職活動	I 積極的存続	-0.560	0.262	0.145
		II 消極的存続	-0.419	0.275	0.424
		III 離職意思	-0.340	0.295	0.658
職場とのコミュニケーション満足度	I 積極的存続	II 消極的存続	0.247	0.257	0.771
		III 離職意思	0.540	0.280	0.220
		IV 転職活動	<b>0.740*</b>	0.273	<b>0.037</b>
	II 消極的存続	I 積極的存続	-0.247	0.257	0.771
		III 離職意思	0.293	0.293	0.750
		IV 転職活動	0.493	0.287	0.316
	III 離職意思	I 積極的存続	-0.540	0.280	0.220
		II 消極的存続	-0.293	0.293	0.750
		IV 転職活動	0.200	0.308	0.915
	IV 転職活動	I 積極的存続	<b>-0.740*</b>	0.273	<b>0.037</b>
		II 消極的存続	-0.493	0.287	0.316
		III 離職意思	-0.200	0.308	0.915
人事とのコミュニケーション満足度	I 積極的存続	II 消極的存続	0.115	0.219	0.953
		III 離職意思	<b>0.974***</b>	0.239	<b>0.000</b>
		IV 転職活動	<b>0.715*</b>	0.233	<b>0.013</b>
	II 消極的存続	I 積極的存続	-0.115	0.219	0.953
		III 離職意思	<b>0.860**</b>	0.250	<b>0.004</b>
		IV 転職活動	0.600	0.244	0.070
	III 離職意思	I 積極的存続	<b>-0.974***</b>	0.239	<b>0.000</b>
		II 消極的存続	<b>-0.860**</b>	0.250	<b>0.004</b>
		IV 転職活動	-0.259	0.262	0.756
	IV 転職活動	I 積極的存続	<b>-0.715*</b>	0.233	<b>0.013</b>
		II 消極的存続	-0.600	0.244	0.070
		III 離職意思	0.259	0.262	0.756

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

当たり、この場合は、本人が異動になることによって解決するしかない。ただし、この対象者の場合、上司に相談するという行動はすでに実施していたため、別の手段として、例えば、人事に相談して異動につながるなどが必要になると考えられる。

これらの分析結果を踏まえると、上司や職場内での対応による解決が難しい問題（上司自体の指導スタンスに関する問題や勤務地の変更など）が発生した場合は、人事に相談して異動につながるという対応が必要になってくる。しかし、今回インタビューを実施したすべての対象者が、人事との接点はほとんどないと語っていた。

そこで人事への対応（人事に相談しなかった）を分析したところ、第一に、「人事に話しかけづかった」と語ったB1・B5・B3の事例をまとめると、①そもそも人事との距離が遠いこと、②本人が人事に仕事の話聞いてはいけなと考えていること、③職場内で縦の関係が強いため人事と話そうとする行動が取れないことという三つの背景要因があると考えられる。第二に、「人事に相談して、何かが変わることを期待しなかった」と語ったB2・B3・B4の事例をまとめると、①普段から直接的な接点がなかったこと、②現場の中で人事からの施策の意図がストレートに伝わらない状況があったこと、③定期的ではなく緊急時にだけ人事が現場にヒアリングに来ること、④人事が現場を理解せずにルールを押し付けること、という四つの背景要因があると考えられる。

以上を踏まえて、ここまでの分析を通じた考察は次のようにまとめられる。第一に、離職理由によっては上司や職場だけで解決できない性質の問題がある。第二に、離職を思いとどまる動的なプロセスでは、「上司・職場」のみならず「人事」とのコミュニケーションに満足するという質的な関係が影響する。第三に、しかしながら、人事と現場の若手社員の間で接点が薄い状況があり、人事への期待感を抱くことができない場合、《離職を乗り越えるきっかけ》の一つである「人事に相談して異動につながる」という対応が困難になる可能性が高い。

#### 4.3 離職プロセスに応じた各コミュニケーション満足度の影響

続く量的調査では「上司・職場・他部署・人事とのコミュニケーション満足度」に着目し、それらが離職プロセスの段階に応じてどのように影響するかを統計的に検証するためのアンケートを行った。その結果、グループⅡ（消極的存続）とグループⅢ（離職意思）の間で、人事とのコミュニケーション満足度が有意に低くなることが確認された（表8）。

グループⅡとグループⅢではどちらも存続意思が低いことは共通しており、その違いとしては離職意思（質問項目：「現在と違った会社に転職したい」）の高低にある。すなわち、「人事とのコミュニケーション満足度」が低くなるほど「現在と違った会社に転職したい」と思う傾向にあり、逆に「人事とのコミュニケーション満足度」が高くなるほど「現在と違った会社に転職したい」と思わない傾向にあると言える。言い換えると、離職を考える初期段階（「消極的存続」から「離職意思」に至る過程）で、「人事とのコミュニケーション満足度」を高めれば、離職意思を抑制できる可能性があると考えられる。

なお、上司とのコミュニケーション満足度については、グループ間での有意な差を確認できなかった。その理由として、本調査の対象者においては、離職意思が高い層においても上司とのコミュニケーション満足度が高い者の割合が多かったということが挙げられる。これはM-GTAの結果（図2）でも見たように、離職要因としては必ずしも「上司」を原因としたものばかりではないことを裏付ける結果と言える。少なくとも入社3年目以降の年代層の若者に対しては、単に上司とのコミュニケーション満足度を向上させたからといって、離職意思を減らせる（存続意思を増やせる）わけではないことが示唆される。

#### 5. 結論

ここまでの分析結果を踏まえて、本研究の学術的・実践的意義は次の3点である。

第一に、若年正社員の離職プロセスにおける人

事とのコミュニケーションの影響とそれが重要となる文脈を明らかにした点である。先行研究の多く(田中・布施, 2019; 山本, 2007; 青木, 2001など)は直接的な要因としての「離職理由」の探索にフォーカスを当ててきたが、これまで十分に検討されていなかった離職に至る動的なプロセスについて、体系的な枠組みを提示した点において学術的意義を持つと考える。

第二に、離職プロセスとして「消極的存続」の存在を明らかにした点である。先行研究において、Mobley (1977) による離職の意思決定モデルはあるものの、「消極的存続」については言及されていなかった。「積極的存続」と「消極的存続」は、そもそも存続意思の高低に違いがあるため異なる状態と言えるが、本研究におけるアンケート調査の結果からは、グループⅡ(消極的存続)とグループⅢ(離職意思)の間における「人事とのコミュニケーション満足度」の有意差が認められ、「消極的存続」と「離職意思」とが異なる状態であることが示唆された。したがって、離職プロセスにおける「消極的存続」は、既存のモデルで検討されていない本研究独自の発見として学術的意義があると考えられる。

第三に、離職を考える初期段階(「消極的存続」から「離職意思」に至る過程)における「人事とのコミュニケーション満足度」の影響を実証した点である。離職を考える初期段階で「人事とのコミュニケーション満足度」を高めれば、離職意思を抑制できる可能性があり、この発見事実は、若年正社員の離職プロセスに応じて、企業がどのような対策を講じるかを検討するうえでの実践的意義を持つものと考えられる。

一方、残された課題として、本研究では、離職プロセスにおける「上司・職場・他部署・人事とのコミュニケーション満足度」の影響の解明に焦点化しており、人事とのコミュニケーション満足度が上司や職場のコミュニケーション満足度と比較して、どの程度の効果を持つのかという量的な検討が十分とは言えない点がある。今後は、人事とのコミュニケーション満足度についての定量的な影響の分析を進めるとともに、実際の職場において人事とのコミュニケーションを高めるための

介入方法についても考案していく必要がある。

## 引用文献

- 青木恵之祐 (2001) 「従業員の心理的契約と組織コミットメントが退職意思に及ぼす影響について」『産業・組織心理学研究』15 (1), 13-25.
- 濱口桂一郎 (2013) 『若者と労働』中央公論新社
- 濱口桂一郎 (2014) 『日本の雇用と中高年』筑摩書房
- 初見康行 (2018) 『若年者の早期離職』中央経済社
- Hom, P. W., Griffeth, R. W., & Sellar, C. L. (1984). "The validity of Mobley's (1977) model of employee turnover." *Organizational Behavior & Human Performance*, Vol. 34, No. 2, 141-174.
- 木下康仁 (2003) 『グラウンデッド・セオリー・アプローチの実践』弘文堂
- 厚生労働省 (2018) 『平成29年就業構造基本調査全国結果 第131表』<https://www.stat.go.jp/data/shugyou/2017/index2.html> 2020年5月15日参照
- 厚生労働省 (2019) 『令和元年若年者雇用実態調査』<https://www.mhlw.go.jp/toukei/list/4-21c-jyakunenkyou-h30.html> 2020年5月15日参照
- Lyons, T. F. (1981). "Propensity to leave scale of 1971." In Cook, J. D., Hepworth, S. J., Wall, T. D., & Warr, P. B. (Eds), *The Experience of Work: A Compendium and Review of 249 Measures and Their Use*. New York: Academic Press.
- Mobley, W. H. (1977). "Intermediate linkages in the relationship between job satisfaction and employee turnover." *Journal of applied psychology*, Vol. 62, No. 2, 237-240.
- 尾高邦雄 (1984) 『日本の経営—その神話と現実』中央公論社
- リクルートマネジメントソリューションズ (2018) 「若手・中堅社員515名の転職意向と実態」『RMS Message』52, 23-30.
- Riessman, C. K. (2008). *Narrative Methods for the Human Sciences*. Boston College, USA : SAGE Publications. (大久保功子, 宮坂道夫 監訳『人間科学のためのナラティブ研究法』クオリティケア 2014)



- 労働政策研究・研修機構（2007）『若年者の離職理由と職場定着に関する調査』<https://www.jil.go.jp/institute/research/2007/documents/036.pdf>  
2020年5月15日参照
- 田中浩二，長谷川雅美（2016）「老年期うつ病者のレジリエンス—病いとの回復のストーリーから」『日本看護科学会誌』36, 93-102.
- 田中聡美，布施淳子（2019）「計画的行動理論に基づく看護師の転職意思決定モデルの構築」『日本看護研究学会雑誌』42（4），787-802.
- Tett, R. P. & Meyer, J. P. (1993). "Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention, and turnover: path analyses based on meta - analytic findings." *Personnel Psychology*, Vol. 46, 259-293.
- 上村晶（2016）「初任保育者が子どもとわかり合おうとする関係構築プロセス」『保育学研究』54（2），169-180.
- 山本寛（2002）「組織従業員のキャリア・プラトール現象と昇進の原因帰属」『経営行動科学』16（1），1-14.
- 山本寛（2005）『転職とキャリアの研究-組織間キャリア発達の観点から』創成社
- 山本寛（2007）「組織従業員のHRM認知とリテンションとの関係-キャリア発達の観点から-」『産業・組織心理学研究』20（2），27-39.
- Zwijze-Koning, K. & De Jong, M. (2007). "Evaluating the communication satisfaction questionnaire as a communication audit tool." *Management Communication Quarterly*, Vol. 20, 261-282.

#### 付記

本稿は、慶應義塾大学大学院システムデザイン・マネジメント研究科へ提出した2018年度修士論文の一部を加筆修正したものである。本研究の調査にご協力いただいた企業の皆様には心よりお礼申し上げます。

