

# 教育訓練投資，ワーク・エンゲイジメント， 及びリテンションの関係

—女性従業員を対象に—

小川悦史

## 【目次】

1. はじめに
  2. 先行研究と仮説の設定
  3. 分析の方法
  4. 分析結果
  5. 考察
  6. 今後の課題
- 参考文献

### 1. はじめに

本研究は、サービス業に従事する女性従業員のリテンションに関して、教育訓練とワーク・エンゲイジメントの観点からその影響を検討するものである。人的資源管理（Human Resource Management：以下、HRM）施策における教育訓練を規定要因とし、ワーク・エンゲイジメントとの関係から、女性従業員のリテンションに関して実証的分析を行う。人手不足と言われて久しい現在、従業員を確保するために多くの企業がその対応に苦慮している。団塊世代の退職と若年層の少子化に伴い15歳以上の労働力人口が減少傾向にある中、企業には多様な人材を受け入れ、そうした人々を確保していく努力が求められるだろう。

総務省統計局（2017a）によると、15歳以上の女性就業者数は2,800万人あまりで、前年同月比ではおよそ60万人の増加、10年前と比べると160万人以上の増加となっている。同様に、総務省統計局（2017b）で雇用形態の違いから見た就業者数は、正規従業員・非正規従業員ともに微増傾向にあり、前年同月比では正規従業員がおよそ7万人の増加、非正規従業員はおよそ40万人の増加となっている<sup>1)</sup>。また、女性の年齢階級別労働力率を示すいわゆるM字カーブにおいても近年顕著な変化が見られ、厚生労働省（2016）では1985年（昭和60年）と2015年（平成27年）を比較し、次のような見解を示している。1985年は、「20～24歳」（71.9%）と「45～49歳」（68.1%）がM字カーブにおける左右（労働力率）のピークで、「30～34歳」（50.6%）がM字の底（労働力率が一時的に最も低くなるポイント）

---

1) 役員としての就業者数は含まれていない。

ト)となっていた。一方、2015年では、「25～29歳」(80.3%)と「45～49歳」(77.5%)を左右(労働力率)のピークとして、「30～34歳」(71.2%)が底(労働力率が一時的に最も低くなるポイント)となっていた。しかし、M字における底の値そのものは、20.6ポイントも上昇していることが判明した。また、M字の底となる年代については、1985年から2007年までは「30～34歳」であったが、晩婚化や第一子出産平均年齢の上昇等により、2008年から2014年は「35～39歳」に変化している。

以上のように、女性の就業に関しては、近年M字の窪みが大幅に浅くなるとともに、年齢の上昇が見られ、全体的に大きく上方へシフトする結果となっている。このような変化は政府の新成長戦略などとも相まってこれからも引き続き見られることが予想される。そのため女性就業者のマネジメントに関しても、今後はよりいっそう重要な経営課題になると考えられる。

## 2. 先行研究と仮説の設定

### 2-1 リテンション

本研究では、従業員のリテンション (retention) 促進を検討するにあたり、教育訓練投資とワーク・エンゲイジメントの影響力について分析する。リテンションに関しては、先行研究によって様々な定義がなされている<sup>2)</sup>。たとえば Kyndt, Dochy, Michielsens & Moeyaert (2009) では、能力ある従業員を獲得し、また保持するための組織による施策やその取組みとし、同様に ALDamoe, Yazam & BinAhmid (2011) では、従業員が可能な限り長期間その組織に居続けるための励ましや動機づけを当該組織が自発的に行う取組みと定義している。また Cascio (2016) では、従業員が組織に留まるための取組みとした上で、①成果に対する報酬、②上司・部下間の協調的関係の維持、③安全で健全な職場環境の維持が重要だとしている。さらに、組織従業員のリテンション研究を進める Yamamoto (2011) は、一般的なリテンションの意味として、「保持」「保留」「継続」「引き留め」を挙げた上で、組織従業員のリテンションに関しては、当該組織にとって不可欠な従業員を確保することとしている。すなわち、高業績を挙げる(または挙げることが予想される)従業員が、長期間組織にとどまりその能力を発揮することができるようにするための、HRM 全体と定義している<sup>3)</sup> (山本, 2009)。こうした組織従業員のリテンションは、多くの企業で重要な課題となっており (Yamamoto, 2011)、本研究では人手不足と呼ばれる企業の実情を背景に、現在所属している従業員を組織に留まらせることが企業にとって大きな課題であると認識し、リテンションの促進を検討する。

また、従業員のリテンションに関しては、退職にかかるコストについても先行研究において多くの言及がされている。たとえば、Huang, Lin & Chuang (2006) では、企業にとっ

2) HRM 以外の分野で使用されるリテンションとしては、たとえばマーケティング論において顧客の維持という意味で使用されることが一般的である。

3) 山本 (2009) や Yamamoto (2011) では、こうしたリテンションに関わる課題を含んだマネジメントをリテンション・マネジメントとし、従業員の定着を図る HRM と位置づけている。

ての従業員の退職は、退職に伴う損失を埋めるための新たな費用を生み、組織にかかるコスト全体を上昇させるとしている。一方で従業員にとっても、金銭的・心理的に大きな負担となり、退職は双方にとって相応の犠牲を伴うものだとしている。また Chhabra & Mishra (2008) では、従業員の退職に伴い企業が新たに行う採用活動や既存従業員の再配置によって生じる費用は、個人や組織を見直し整備していく上で極めて重要な要素だとしている。つまり、新たな人材を受け入れるよりも、既存従業員へ投資をすることの方がより少ない費用でその欠落部分を補うことができると主張している。また、企業にとっての離職率上昇は、新入社員を受け入れるのにかかる採用コストの増加を意味するだけでなく、サービスレベルの低下、企業の知識基盤の喪失、さらには業務に関わる信頼の喪失をもたらすため、組織はリテンションを最重要課題と捉える必要があるともしている。同様に Allen, Bryant & Vardaman (2010) でも、新入社員に対する選抜、採用、教育訓練など、一般的に広く知られる通常企業が負担する費用に関しても、従業員に支払われる給与をしばしば上回るほどだとしている。加えて、退職が引き起こす職場の混乱、組織内のトラブル、経験豊かな従業員の喪失そのものは、企業にとっての直接的な損失としてリテンションの重要性をいっそう際立たせるともしている。Kim (2012) でも、とりわけ有能な従業員を喪失することで生じるこのような組織の課題が、従業員のリテンションを促進するための効果的な HRM 施策の必要性をいっそう強めていると指摘している。

山本 (2009) ではこのような従業員のリテンションについて次の5つの指標を掲げ、リテンションに関する分析指標としてその特徴などを検討している。

1つ目の指標は退職率である。これは組織全体を分析単位とする客観的指標で、過去1年間または数年間の平均の年度当初在籍者に対する退職者の比率によって測定される。この指標は最も多くの研究で採用されてきた基準といえるが、会社都合の退職者（非自発的退職者）も対象の中に含んでしまうため、自発的退職と会社都合による退職が区別されていないという欠点がある。ここまでで見てきたように、リテンションの本来的目的は、従業員が当該組織に長期間とどまり、その能力を発揮することができるよう組織が働きかけることである。リテンション指標としては、非自発的退職が含まれてしまうと本来の意味が損なわれてしまうため、自発的退職者に限定する必要があるだろう。第2に、組織のリテンションの程度である。これは専門部署の管理者による主観的指標である。管理者であればリテンションの状況も把握していることがある程度考えられるため、著しく正確性に欠けるものではないことが予測できる。しかし、あくまでリテンションの対象である従業員本人以外の者による主観であることもまた事実である。仮に、主観を排し客観性を重視した場合には、上記の退職率になることが考えられる。第3に、退職行動である。個人を対象とする客観的指標で、HRM 施策を測定した上で、その後の退職行動（定着し続けるか退職するか）との関係を検討する指標である。しかし、これは縦断的調査による分析が不可欠な指標であるため、相応の準備や手続きなどが求められる。第4に、勤続期間である。個人または組織を単位とした客観的指標で、組織単位の場合は平均勤続期間、個人単位の場合は退職までの勤続期間のことである。ただしこの指標は、リテンション基準と

いうより、性別や年齢等とともに、個人側の要因として用いられることが一般的である。客観的基準としてリテンション指標に該当することも考えられなくはないが、Mobley (1977) や Bluedorn (1982) などの頃から指摘されているように、人が転職に至るまでには労働条件や連続的心理プロセスが大いに関係し、さらにその過程では、転職先企業や転職斡旋者の存在も影響している。そのように考えると、HRM 施策など組織の取組みに対して従業員の確保がなされているか否かをはかるリテンション指標にとって、勤続期間による測定が適切かどうかは検討の余地があると考えられる。最後に、退職意思である。個人を単位とする主観的指標で、退職を決定する直前の意思を表し、退職率に次いで多くの研究で用いられてきた指標といえる。退職意思は最終的に実際の退職行動に結びつくかどうか明確でないという欠点があるものの、Mobley (1982) が指摘するように、退職行動を予測する上で強い関係を有する指標であることは確かである。こうした点に関して、先行研究の結果でも、実際の退職行動との相関が概ね認められている (e.g. Steel & Ovalle, 1984; Tett & Meyer, 1993)。実際の退職を予測するのに退職意思は最も適した指標であり、両者の間には強い関連があるといえるだろう (Bhatnagar, 2012; Firth, Mellor, Moore & Loquet, 2004; Van Schalkwyk, Du Toit, Bothma & Rothmann, 2010)。また、退職意思はほぼ確実に自発的な退職への意思としてその対象を限定することが可能である。縦断的方法をとる必要もなく、調査の実施も比較的簡便であるという利点がある。

以上の点から、本研究ではリテンション指標として退職意思を設定する。教育訓練投資とワーク・エンゲイジメントが退職意思に与える影響について、モデルの適合度にも配慮しながら検討を加えていく。

## 2-2 教育訓練投資

従業員をいかにマネジメントしていくかという問題は、組織にとって最も重要な課題の1つである。従業員に対して適切な HRM 施策を選択し実行することは、組織が成功を収める上で極めて重要な取組みといえる (Ferris, Hochwater, BuckleyHarrell-Cook & Frink, 1999)。とりわけ、従業員の能力開発は、HRM 施策の中で最も重要な機能といえる (Lee & Bruvold, 2003)。組織が追い求める競争力にも従業員に対する教育訓練は極めて大きな影響を及ぼし (Schuler & MacMillan, 1984)、そのために行われる組織の投資は、従業員個人の能力やそれに伴う組織業績に関して理想的な状態へと導きながら、それらのさらなる向上をもたらすと期待されている (Bartel, 2000)。しかしながら、そうした教育訓練投資が仮に減少することがあれば、従業員の成長や組織業績にも大きな影響を与えることは必至だろう。組織の教育訓練投資は、従業員に新たな知識やスキルをもたらし、新たな仕事に対する備えを築くだけでなく、仕事への適合や仕事に対するモラルなどを促進し、それによって作業効率を向上させ、組織の競争優位をつくりだすことに繋がるのである (London, 1989)。

しかし、こうした教育訓練に対する投資と個人や組織がもたらす業績との因果関係を実際に明らかにすることは非常に困難なことでもある (Blundell, Dearden, Meghir & Sianesi,

1999)。つまり，因果関係をはかるための効果的な測定手法そのものの開発が極めて難しく (Bartlett, 2001)，また方法論的な課題があるために，データを適切に揃えることが非常に困難といえる (Blundell et al., 1999)。従業員の能力を測定するには，不確かな部分もそのまま含めて考えなければならないという側面もある (Blundell et al., 1999)。このように，教育訓練への投資と業績との関係を明確に測定することが困難な状況において，一般的に広く行われている研究手法が，HRM全体としての効果<sup>4)</sup>に関する分析である。たとえば HRM と職務態度との関係 (e.g. Meyer & Allen, 1997) や HRM と業績との関係 (e.g. Huselid, 1995) に関する研究などがそれにあたる。

本研究の対象である教育訓練投資と結果変数との関係については，必ずしもそうした分析が十分に行われているわけではない (Memon, Salleh & Baharom, 2016)。HRM という大きな括りの中で1つの施策として教育訓練が含まれることはあっても，従業員にもたらされる個人レベルの成果や組織レベルの成果を教育訓練のみで測定する学術的研究は必ずしも多くはないと考えられる。そうした中，たとえば Chang, Chi & Chuang (2010) は，台湾のエンジニアを対象に，教育訓練投資に対する知覚と退職意思との間の直接的な関係を検討し，分析の結果，教育訓練投資に対する知覚が退職意思に対してネガティブな影響を与えていることが確認された。また，Lee & Bruvold (2003) では，アメリカとシンガポールを対象に，教育訓練投資に対する知覚と職務態度および退職意思との関係について分析を行い，教育訓練投資と退職意思との間にネガティブな相関関係があることを双方の国で確認している。こうした結果から，組織が行う教育訓練投資は，従業員の退職に大きな影響を与えていることが十分に考えられる (Chandler & McEvoy, 2000)<sup>5)</sup>。

さらに，Lee & Bruvold (2003) では，教育訓練投資と退職意思との関係に関して，両変数の間を職務態度 (情緒的コミットメントおよび職務満足) が媒介する効果についても確認している。同様に Schmidt (2007) でも，職場の教育訓練投資と職務満足との関係について，会社が教育訓練にかかる時間や方法などが従業員の教育訓練に対する満足感につながり，それが全般的職務満足に影響することを示唆している。これらの結果は，教育訓練投資に対する知覚が行動的変数に直接的な影響を及ぼすことに加え，両者の間により影

---

4) 竹内・竹内・外島 (2007) では HRM 施策などの人事情報を収集する際の方法として3点を挙げている。第1に会社の人事施策に関して最も正確な情報を持っているとされる人事部所属の回答者1名 (たとえば人事部長など) を選定し，企業を代表して回答してもらう方法。第2に人事施策に関して最もよく知りうる人事部所属の複数の回答者を選定し，それぞれに全く同様の質問紙等を配布して回答してもらう方法。第3に人事部に所属しているか否かに関わらず，個人レベルの調査対象者全員に自身が所属している会社の人事管理に関する質問事項に回答してもらう方法。この第3の方法は，個人レベルの調査ではあるが，分析時には組織単位でネスト化しているため，組織レベルの変数としてみなすことも十分に可能である。いずれの方法をとるかは調査者の意図や考え，また研究の文脈によるところが大きいといえる。

5) 本研究でも，教育訓練投資を従業員の知覚 (perception) として捉える。知覚は従業員自身の態度や行動に最も強く影響し (Guest, 2002)，Paul & Anantharaman (2003) でも教育訓練に対する知覚が従業員自身の生産性に影響していることが明らかとなっている。

響力のある変数が媒介することで、行動的変数に対する間接的な影響力の強さが顕著に表れることを示唆したものである。こうした媒介効果を伴う変数間の関係については、本研究で使用するワーク・エンゲイジメントについても同様に確認されている。ワーク・エンゲイジメントは教育訓練から直接的な影響を受けながらも、結果変数に対する媒介機能としての役割についても認められている (Memon et al., 2016; Salanova, Agut & Perió, 2005)。

以上のような従業員の組織行動を理解するにあたり、最もよく知られ幅広く用いられている考え方に社会的交換理論 (social exchange theory) がある (Blau, 1964)。社会的交換とは、自らの行為が将来的にそれと等しい価値を自らへもたらすと期待する従業員に対して、組織がそれに応えるためにとる行為である (Blau, 1964)。これは換言すると、二者間の関係性において、他者からの行為に対して自らも同種の行為でそれを返すことができている状態であれば、それは良好な交換関係が維持されているということでもある。したがって社会的交換とは、決して打算的なものということではなく、義務や責任に基づく長期的な交換関係を前提にしたものといえる (Aryee, Budhwar & Chen, 2002)。組織が従業員の満足に繋がるような行為に取組むことで交換関係は機能しはじめ (Eisenberger, Fasolo & Davis-Lamastro, 1990)、組織から価値ある存在とみなされた従業員は、仕事への積極的な態度や行動をとることでそうした組織の報いに応じるようになる (Aryee et al., 2002)。すなわち、部下である従業員の態度や行動には、組織の意向を反映した上司の行為が大きく影響し (Allen, Shore & Griffeth, 2003)、これを本研究に置き換えて考えると、教育訓練に対する組織の積極的な投資と従業員のワーク・エンゲイジメントやリテンションとの関係がまさにそれである。

以上により、教育訓練投資に関する本研究の仮説を次のように設定する。

仮説1：教育訓練投資に対する知覚はリテンションを促進する

仮説2：教育訓練投資に対する知覚はワーク・エンゲイジメントを促進する

### 2-3 ワーク・エンゲイジメント

ワーク・エンゲイジメント (work engagement) とは、仕事に関して満足した状態にあり、バーンアウトとは対極的な心理状態にあることを意味している (Bakker, Schaufeli, Leiter & Taris, 2008)。すなわちワーク・エンゲイジメントとは、仕事に関連するポジティブで充実した心理状態を指し、そうした心理状態は、活力 (vigor)、熱意 (dedication)、没頭 (absorption) による3つの要因によって特徴づけられている (Bakker et al., 2008; Schaufeli & Bakker, 2004)。活力とは、就業中における高い水準のエネルギーや精神的な強さを指し、仕事に対する強い思いや困難な場面に直面した際の粘り強さを表す。熱意とは、有意味感、強い興味、鼓舞された状態、誇り、やりがいによって特徴づけられた仕事への深い関与のことである。没頭とは、仕事に対して集中し、夢中である状態を指している。さらに、ワーク・エンゲイジメントは、特定の対象、出来事、個人、行動などに対する一時的な状態ではなく、仕事に向けられた持続的かつ全般的な感情と知覚を指すものと

もされている。こうしたことから、ワーク・エンゲイジメントの高い従業員は、仕事に対して粘り強く精力的で、熱意をもって自らの仕事に関与し、集中した状態にあると考えられる。さらには、そうした仕事に対するポジティブな姿勢を長期的に有しているともいえる。また、指標としてのワーク・エンゲイジメントは、組織コミットメントや職務関与など伝統的な類似概念との違いに関して議論されることもしばしばある。しかし、ワーク・エンゲイジメントと伝統的概念とは、部分的にそれぞれ重複するところはあるとしても、両者を1つにまとめてしまうことは不可能であるため、ワーク・エンゲイジメントは伝統的な概念にさらに付加価値を加えたものと捉えることができる (Schaufeli & Bakker, 2010)。

このようなワーク・エンゲイジメントは、バーンアウトの対極的な概念として先行研究においても実証的分析がなされている。たとえば、本研究の結果要因である退職意思 (リテンション) に関して、ワーク・エンゲイジメントはそれを抑制する (促進する) 要因としてその効果が確認されているのに対し (e.g. Bhatnagar, 2012; De Lange, De Witte & Notelaers, 2008; Harter, Schmidt & Hayes, 2002), バーンアウトは退職意思 (リテンション) を促進する (抑制する) 要因として挙げられることが多いといえる (e.g. Ducharme, Knudsen & Roman, 2008; Jung, Yoon & Kim, 2012)。また、ワーク・エンゲイジメントとバーンアウトは、その規定要因と結果要因に関する一連のプロセスにおいても、異なるパターンとして成立していることが明らかとなっている (Schaufeli & Bakker, 2004)。具体的には JD-R モデル (Job Demand-Resources Model) に基づくプロセスであり、ワーク・エンゲイジメント、退職意思、バーンアウトなどの規定要因等を予測する際に現在でも広く用いられる理論的枠組である (Bakker et al., 2008; Hakanen, Bakker & Schaufeli, 2006; Schaufeli & Bakker, 2004)。ワーク・エンゲイジメントの規定要因と結果要因については、仕事の資源 (job resources) によって規定される動機づけプロセス (motivation process) があり、一方でバーンアウトに関するプロセスは、仕事の要求度 (job demands) によって規定される健康障害プロセス (health impairment process) などがある。Hakanen et al. (2008) によると仕事の資源とは、①仕事におけるストレスや身体的・心理的な負担を低減し、②仕事の目標達成を促し、③個人が互いに学習し成長する機能としての、物理的、心理的、社会的要因のことである。具体的には、上司・同僚のサポート、仕事の裁量権、パフォーマンスへのフィードバック、教育訓練機会などであり (島津, 2010)、それらは従業員を動機づける要因といえる (Hakanen et al., 2008)。一方、仕事の要求度は Hakanen et al. (2006) によると、仕事において従業員が身体的・心理的に継続的な努力が求められ、その結果、身体的・心理的な負担を強いられる状態のことである。これはその要求が高ければ高いほど、仕事上で与えられた課題というより、ストレスとしての要素が強くなる要因である。そのため、従業員には仕事への動機づけが促されるというよりも、バーンアウトのようなネガティブな反応に繋がるのである。

JD-R モデルに基づくワーク・エンゲイジメントの先行研究としては、次のものが挙げられる。Schaufeli & Bakker (2004) では、ワーク・エンゲイジメントのようなポジティブな心理的状态とバーンアウトのようなネガティブな心理的状态は、異なるプロセスにお

いて、それぞれ同様の役割を果たしていることを明らかにしている。すなわち、ワーク・エンゲイジメントには、動機づけプロセスとして退職意思を抑制する働きが認められ、さらに仕事の資源（フィードバック、同僚サポート、上司サポート）と退職意思との関係に対して媒介する働きがあることが確認された。一方、バーンアウトは、主に健康問題に対して強い影響を与え、さらに仕事の要求度（量的・質的仕事のストレス）と健康問題との関係を媒介していることも同様に明らかとなっている。また、Hakanen et al. (2006) においても、JD-R モデルによる2つのプロセス（仕事の資源→ワーク・エンゲイジメント→組織コミットメント、仕事の要求度→バーンアウト→健康障害）がそれぞれ確認され、ワーク・エンゲイジメントとバーンアウトによる媒介効果が同様に認められている。さらに、Hakanen, Schaufeli & Ahola (2008) では、縦断的調査による JD-R モデルの妥当性が検討され、それまでの先行研究同様に、共分散構造分析に基づく研究が行われた。分析の結果、仕事の資源は将来のワーク・エンゲイジメントに対して影響を与え、さらにそれは組織コミットメントを促進することが明らかとなり（動機づけプロセス）、一方、仕事の要求度は、将来のバーンアウトに影響を与え、その結果、抑うつ症状を招くことが明らかとなった（健康障害プロセス）。

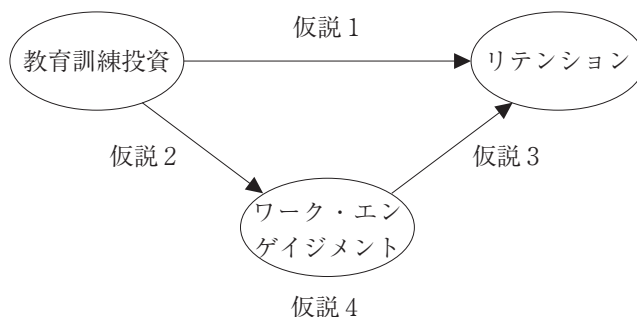
上記のような研究結果は、本研究で使用するワーク・エンゲイジメントの媒介効果を立証するものであり、また共分散構造分析による JD-R モデルの妥当性を示唆するものといえるだろう。

以上により、ワーク・エンゲイジメントに関する本研究の仮説と変数間における全体の関係図（図1）を以下に示す。

仮説3：ワーク・エンゲイジメントはリテンションを促進する

仮説4：ワーク・エンゲイジメントは教育訓練投資に対する知覚とリテンションとの関係を媒介する

図1 本研究における変数間関係



### 3. 分析の方法

#### 3-1 調査対象および調査期間

調査対象はサービス企業に勤務する20代から50代の女性従業員である。サービス企業の



主な業種は、飲食、宿泊、娯楽業である。対象企業をサービス業に絞った理由は、専門的知識などを前提とした特定の女性従業員というより、より一般的な職場で働く女性従業員を対象にすることで、なるべく普遍的な結論を導くためである。インターネットを活用したアンケート調査会社に上記対象者への調査を依頼し、450人分の回答を得た。本研究における有効回答率は100%である。

調査対象者の概要は以下のとおりである。平均年齢40.7歳，正社員396名（88.0%）・契約社員54名（12.0%），既婚者164名（36.4%）・未婚者286名（63.6%），子供の有無＝有：151名（33.6%）・無：299名（66.4%），1週間の平均就業時間：43.1時間である。

調査対象期間は，2017年3月31日～2017年4月4日である。

### 3-2 調査項目

#### (1) 教育訓練投資

労働政策研究・研修機構（旧日本労働研究機構）（2003）と Snell & Dean（1992）を参考に4項目を使用した。

#### (2) ワーク・エンゲイジメント

Shimazu, Schaufeli, Kosugi and Suzuki, Nashiwa, Kato, Sakamoto, Irimajiri, Amano & Hirohata and Goto（2008）の UWES-J（日本版ワーク・エンゲイジメント尺度）短縮版から、「活力」「熱意」「没頭」を表す3項目を使用した。

#### (3) リテンション

山本（2008）を参考に，組織間キャリア志向として自発的退職行動についての意思（退職意思）を2項目で使用した。

### 3-3 分析の手順

本研究では変数間の関係について，JD-R モデルに基づく動機づけプロセスを踏まえた妥当性についても考慮する。そのため，共分散構造分析（Amos24.0）を使用し，モデルの適合度に関しても重視する。また，個人属性要因による影響をコントロールするため，調査項目における観測変数について，年齢，雇用形態，結婚の有無，子供の有無，1週間の就業時間を説明変数とする重回帰分析をあらかじめ実施し，その残差を変数として使用した。

## 4. 分析結果

### 4-1 変数と項目間の測定モデルの検討

変数間の妥当性を検証するため，すべての因子間に共分散を仮定した最尤推定法に基づく確認的因子分析を行った。その結果，モデルとしては十分な適合指標が得られたと考えられ（ $\chi^2[24]=37.047$ ,  $p>.05$ , GFI=.982, IFI=.995, TLI=.993, CFI=.995, RMSEA=.035），想定された因子に対する測定項目の因子負荷量についてもすべての測定項目で有意な値が示された。本研究で用いられた質問項目・信頼性係数・因子負荷量を表1に示す。

表1 質問項目・信頼性係数・因子負荷量

質問項目	因子負荷量
教育訓練 ( $\alpha=.93$ )	
教育・研修は自分の希望や要望を十分に反映している	.857
仕事に必要な技術や知識については、十分な教育・研修がある	.878
会社は教育訓練を重視している	.874
教育訓練は、広範囲（さまざま）な訓練が用意されている	.873
ワーク・エンゲイジメント ( $\alpha=.89$ )	
仕事をしていると、活力がみなぎるように感じる	.903
仕事に熱心である	.866
仕事をしていると、つい夢中になってしまう	.785
リテンション ( $\alpha=.88$ )	
現在と違う会社に転職したい	.859
現在の会社を辞めたい	.905

注1) 括弧内は信頼性係数(クロンバッハの $\alpha$ 係数)を示す。

注2) 因子負荷量は標準化推定値である。

また、Podsakoff, MacKenzie, Lee & Podsakoff (2003) などで指摘されている共通方法分散 (common method variance) の問題を確認するため、最尤法による探索的因子分析も行った。その結果、教育訓練が26%、ワーク・エンゲイジメントが34%、リテンションが15%という分散におけるそれぞれの割合が抽出され、共通方法分散における深刻な問題には至っていないと判断した。

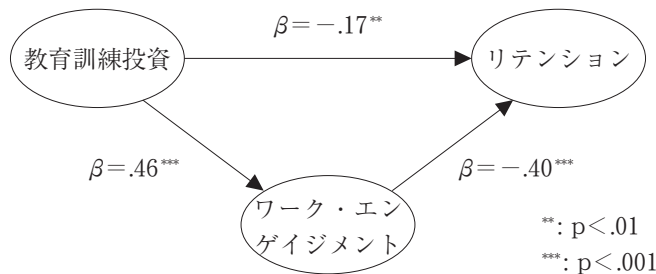
#### 4-2 仮説の検証

仮説1から仮説4を検証するため、それぞれに適した構造モデルで検討する。まず仮説1を確認するため、教育訓練投資から退職意思に直接影響を及ぼすモデルを作成した。 $\chi^2[8]=12.263$ ,  $p>.05$ , GFI=.990, IFI=.998, TLI=.996, CFI=.998, RMSEA=.034 という比較的高い適合指標が得られ、教育訓練投資から退職意思へのパスも有意であった ( $\beta=-.34$ ,  $p<.001$ )。以上の結果から、仮説1は認められた。次に仮説2を検証するため、教育訓練投資からワーク・エンゲイジメントへの直接的な影響を確認した。分析モデルでは、 $\chi^2[13]=26.925$ ,  $p<.05$ , GFI=.983, IFI=.994, TLI=.990, CFI=.994, RMSEA=.049 という比較的良好な結果が得られ、教育訓練投資からワーク・エンゲイジメントへの直接のパスも有意であることが示された ( $\beta=.46$ ,  $p<.001$ )。以上から、仮説2についても認められた。続いて仮説3を検証するため、ワーク・エンゲイジメントが退職意思に直接影響を与えるモデルを作成した。 $\chi^2[4]=6.144$ ,  $p>.05$ , GFI=.995, IFI=.998, TLI=.996, CFI=.998, RMSEA=.035 と良好な適合指標が得られ、ワーク・エンゲイジメントから退職意思への直接のパスも有意であった ( $\beta=-.47$ ,  $p<.001$ )。以上の結果から、仮説3も認められた。

最後に仮説4として、ワーク・エンゲイジメントの媒介効果を確認するため、3つの変

数すべてにパスを引いたモデルを作成した（総合モデル）（図2）。Baron & Kenny (1986)に基づき媒介効果を検証すると，①独立変数から従属変数への直接的影響（仮説1：教育訓練投資→退職意思），②独立変数から媒介変数への直接的影響（仮説2：教育訓練投資→ワーク・エンゲイジメント），③媒介変数から従属変数への直接的影響（仮説3：ワーク・エンゲイジメント→退職意思）については，すべて満たしていることがすでに明らかとなっている。さらに4つ目の条件として，媒介変数を投入することで，①の影響が無くなるか，あるいは弱くならなければならない。まずモデルに関する適合度は， $\chi^2[24]=37.047$ ,  $p>.05$ ,  $GFI=.982$ ,  $IFI=.995$ ,  $TLI=.993$ ,  $CFI=.995$ ,  $RMSEA=.035$  で良好な結果が得られた。そこで教育訓練投資から退職意思への影響を確認したところ， $\beta=-.17$ ,  $p<.01$ という結果から，その影響力は仮説1と比べると低下していることが確認された。これにより，ワーク・エンゲイジメントの部分的な媒介（partial mediation）が示唆されたといえる。さらに，ブートストラップ法（5,000 ブートストラッピング・サンプル）による間接効果のバイアス修正済み99%信頼区間に関する推定を行った。その結果， $\beta=-.15$ で，信頼区間は0を含まなかったことから（下限 $-.31$ ，上限 $-.06$ ），有意な間接効果が認められたといえる<sup>6)</sup>。

図2 総合モデル（仮説4）



また一方で，ワーク・エンゲイジメントの完全な媒介（perfect mediation）の有無を確認するため，教育訓練投資から退職意思へのパスを削除したモデルについても検討した（媒介モデル）。その結果， $\chi^2[25]=47.440$ ,  $p<.01$ ,  $GFI=.977$ ,  $IFI=.992$ ,  $TLI=.988$ ,  $CFI=.992$ ,  $RMSEA=.045$  とこちらも良好な適合を示したが，上記の総合モデルと比較すると，その数値は全体的に見劣りする結果となった（表2）。

したがって本研究では，すべての変数間にパスが引かれた総合モデルに基づき，ワーク・エンゲイジメントによる媒介効果の有無を確認した。総合モデルの結果から，仮説4に関するワーク・エンゲイジメントの媒介が認められたといえる（部分的な媒介）。表3は仮説に基づいた本研究の結果である。

6) Cole, Walter & Bruch (2008) は，媒介効果に関するあらたな検証方法を論じ，その条件として，①独立変数から媒介変数への有意な直接的影響，②媒介変数から従属変数への有意な直接的影響，③媒介効果のソベル検定（ブートストラップ法）に基づく有意性がそれぞれ満たされることを指摘している。

表2 ワーク・エンゲイジメントの媒介効果に関するモデルの比較

モデル	$\chi^2/df$	有意確率	GFI	IFI	TLI	CFI	RMSEA	AIC
総合モデル	1.544	.083	.982	.995	.993	.995	.035	79.047
媒介モデル	1.898	.004	.977	.992	.988	.992	.045	87.440

表3 仮説に基づくモデルの適合指標と結果

仮説	変数間の関係	$\chi^2/df$	GFI	IFI	TLI	CFI	RMSEA	$\beta$	有意確率	結果
1	教育訓練→TI	1.533	.990	.998	.996	.998	.034	-.34	.001	支持
2	教育訓練→WE	2.071	.983	.994	.990	.994	.049	.46	.001	支持
3	WE→TI	1.536	.995	.998	.996	.998	.035	-.47	.001	支持
4	教育訓練→WE→TI	1.544	.982	.995	.993	.995	.035	-.15	.01	支持

注) TI：転職意思， WE：ワーク・エンゲイジメント

## 5. 考 察

本研究では、サービス企業で働く女性従業員のリテンションに関して、教育訓練投資に対する知覚とワーク・エンゲイジメントによる影響の効果を検証した。分析の結果、教育訓練投資に対するリテンションへの直接的な影響が認められ、さらに両変数に対するワーク・エンゲイジメントの媒介効果について確認された。こうした分析結果に基づき、次の2点に関して検討を加える。

第1に、女性従業員に対する教育訓練投資が、重要なHRM施策の1つとして機能していることが示唆された。教育訓練投資に対する知覚は、リテンションやワーク・エンゲイジメントを促進する効果をもたらした。これは、Memon et al. (2016) や Fletcher (2015) などの先行研究を支持した結果といえる。女性従業員をとりまくわが国の状況として、一般的に女性は年齢階級別労働力率（M字カーブ）に見られるように、妊娠や出産等をきっかけに会社を辞めざるを得ないようなケースが現在もなお顕著にみられている。また、Katz & Kahn (1966) が部分的包括概念（the concept of partial inclusion）として指摘するように、個人は企業や家庭など多様な社会システムのメンバーとして多くの役割を担っていることを考えれば、通常多様な役割を持つと考えられる女性は、わが国においても例外なくそうした存在の典型といえるだろう。すなわち、女性の就業が必ずしも本人の意思だけで決めることができる状況にないことは、現在も昔も変わらないのである。そのように考えると、仕事に前向きな女性はもちろんのこと、非自発的に働かなければいけないような状況にある女性ももし自社にいたとすれば、そのような従業員の能力も可能な限り伸ばし活用することが、企業にとって不可欠な取組みといえるだろう。これまでも見てきたように、組織の教育訓練投資は個人の能力開発に繋がるだけでなく、組織業績や競争優位性にも繋がるのである（London, 1989）。また、そうした取組みが、非自発的な従業員の仕事に対する態度や行動にも影響を与え得るのである。たとえば Memon et al. (2016) の研

究では、企業による教育訓練投資を有効な取組みとするためには、従業員の施策に対する満足感が重要だとしている。すなわち教育訓練投資とは、仕事を効率的に遂行するための知識、スキル、態度、行動を開発するための取組みであると同時に、それに対する従業員の満足感が不可欠である。従業員が教育訓練に対して満足するためには、参加者である従業員にとって、訓練そのものが価値ある内容でなければならない (Schmidt, 2007)。そのためには、組織が従業員に対して求める要素を明確にし、従業員に対するニーズを実現できるようなプログラムを開発しなければならず、決して訓練テクニックや方法論ばかりにこだわる偏ったものであってはならないのである (Cascio, 2016)。その意味で、女性従業員に対する教育訓練投資は、一般的に多くの女性が経験するであろう出産や育児などに係るライフイベントを考慮した上で、組織としてのニーズを踏まえた訓練プログラムが必要だといえる。

また、教育訓練投資によるワーク・エンゲイジメントの促進は、仕事の資源とワーク・エンゲイジメントとの関係をあらためて明らかにした結果といえる。すなわち、仕事の資源としての従業員の成長、学習、能力開発などは、それ自体、内発的動機づけとしての役割があり、ワーク・エンゲイジメントを促進することが複数の先行研究によって確認されている (Bakker et al., 2008)。これは後述する JD-R モデルに通じる考え方であり、従業員の成長が期待できる教育訓練投資は、単に能力開発が促されるだけでなく、動機づけそのものを促す役割を担っているのである。

以上のように本研究の結果から、女性従業員に対する教育訓練は、組織のリテンション問題に関しても、個人の仕事に対する態度に関しても、それぞれポジティブな結果をもたらした。HRM の 1 つである教育訓練に対する企業の積極的な取組みが、男性正社員のみならず、女性従業員にとっても重要な施策であることが示唆されたといえる。

第 2 に、JD-R モデルの動機づけプロセスに基づく変数間の関係を検証することができた。すなわち、仕事の資源 (教育訓練投資) →ワーク・エンゲイジメント→仕事に対するポジティブな態度や行動 (退職意思) の関係が、女性従業員を対象とした本研究においても認められた。これは JD-R モデルの妥当性を検証した Hakanen et al. (2006) や Schaufeli & Bakker (2004) を支持するものであり、ワーク・エンゲイジメントの媒介効果が認められた結果でもある。仕事の資源により促進されたワーク・エンゲイジメントは、その後続く従業員の態度や行動にも影響を与え、動機づけられた従業員の様子は一連のプロセスによって表わされている。日本生産性本部 (2017) では、サービス人材確保のための取組事例を調査しており、そこでは従業員に対する積極的な教育訓練を人材確保の手段とする企業が複数見られている。それはまさに教育訓練をきっかけとした、従業員のワーク・エンゲイジメント向上によるリテンション促進を期待した取組みといえるだろう。

また、こうした動機づけプロセスにおける結果変数に関して、本研究ではリテンションを設定したが、組織コミットメント (Hakanen et al., 2008) やイノベーション (経営管理に対する意識) (Bhatnagar, 2012) なども先行研究では設定され、いずれもポジティブな結果が得られている。こうした点から、従業員のワーク・エンゲイジメントを高めること

は組織にとって極めて重要な取組みであり、効果的な HRM を検討・実施するには必ず考慮に入れるべき問題だといえる。

## 6. 今後の課題

本研究における今後の課題として、以下に2点を挙げる。第1に、分析における構造変数が非常に限定的であった点である。本研究で実施した共分散構造分析において、観測変数ならびに潜在変数として設定した数が決して十分とはいえず、非常に限定的な分析であったことは否めない。具体的には、ワーク・エンゲイジメントを「活力」「熱意」「没頭」の3次元に基づいて使用したが、Shimazu et al. (2008) の提案する UWES-J 尺度は全部で17項目が挙げられており、それよりも優れているとされる短縮版でも9項目が紹介されている。これらと比べると、本研究で使用した3項目ではワーク・エンゲイジメントを構成する項目数としては極めて限定的だと言わざるを得ないだろう。同様に、分析モデルで用いた潜在変数についても、本研究では教育訓練投資、ワーク・エンゲイジメント、リテンションの3変数のみであった。しかし、ワーク・エンゲイジメントの機能を考えれば、規定変数として仕事の資源だけでなく個人の資源（自己効力感など）や、結果変数としてコミットメントなど他の態度変数や役割外行動などの行動変数なども分析対象として検討されるべきである。同様に、JD-R モデルを前提とするのであれば、動機づけプロセスだけでなく、ストレス要因に基づく健康障害プロセスについても分析への導入を検討すべきである。構造変数が限られていたことでモデルの適合度に関しては良好な指標が表れやすくなっていたと考えられるが、今後に向けてより発展的な研究を実現するためには、過度に限定されたモデルの分析には注意が必要である。

第2に、対象者の選定についてである。本研究では、サービス企業に勤務する女性従業員に限定したデータ収集を行った。これはサービス企業が多く勤労者にとって比較的容易に就業可能な職場であると同時に、誰にでも該当する普遍的な状況をおさえるための選定でもあった。しかし、より実践的な提言を実現するためには、サービス企業同様に女性の就業率が高く、また専門性についても高度なスキルが求められるような分野を対象とすることも、今回の結果とあわせて検討しなければならないだろう。それにより、いっそう有益な提言が可能になると考える。たとえば、本研究では組織の教育訓練投資に対する知覚はリテンションを促進していたが、Lee & Bruvold (2003) による看護師を対象とした共分散構造分析におけるフルモデルでは、教育訓練投資と退職意思との間に有意な関係は認められていなかった。また、IT エンジニアを対象とした Acton & Golden (2003) では、組織の教育訓練投資を知覚している従業員ほど、長期的な勤務に繋がっていないことが明らかにされ、Benson (2006) は教育訓練を受けたエンジニアほど、退職する傾向が強いと指摘している。これらの結果は、専門性の高い仕事であるほど、教育訓練と退職意思との関係が本研究の結果とは異なることを示唆したものだといえる。

今後は職種やキャリア等に関して、より広範な層を対象とする分析を多角的に進めることで、より充実した実践的提言へと繋げていきたいと考える。

## 【参考文献】

- Acton, T., & Golden, W. (2003) Training the knowledge worker: A descriptive study of training practices in Irish software companies. *Journal of European Industrial Training*, **27**, 137-146.
- ALDamoe, F. M. A., Yazam, M., & Bin Ahmid, K. (2011) The mediating effect of HRM outcomes (employee retention) on the relationship between HRM practices and organizational performance. *International Journal of Human Resource Studies*, **2**, 75-88.
- Allen, D. G., Bryant, P. C., & Vardaman (2010) Retaining talent: Replacing misconceptions with evidence-based strategies. *Academy of Management Perspectives*, **24**, 48-64.
- 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.
- Aryee, S., Budhwar, P. S., & Chen, Z. X. (2002) Trust as a mediator of the relationship between organizational justice and work outcomes: Test of a social exchange model. *Journal of Organizational Behavior*, **23**, 267-285.
- Bakker, A. B., Schaufeli, W. B., Leiter, M. P., & Taris, T. W. (2008) Work engagement: An emerging concept in occupational health psychology. *Work & Stress*, **22**, 187-200.
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986) The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, **51**, 1173-1182.
- Bartel, A. P. (2000) Measuring the employer's return on investment in training: Evidence from the literature. *Industrial Relations*, **39**, 502-524.
- Bartlett, A. P. (2000) The relationship between training and organizational commitment: A study in the health care field. *Human Resource Development Quarterly*, **12**, 335-352.
- Benson, G. S. (2006) Employee development, commitment, and intention to turnover: A test of "employability" policies in action. *Human Resource Management Journal*, **16**, 173-192.
- Bhatnagar, J. (2012) Management of innovation: Role of psychological empowerment, work engagement and turnover intention in the Indian context. *The International Journal of Human Resource Management*, **23**, 928-951.
- Blau, P. (1964) *Exchange and Power in Social Life*. New York: Wiley.
- Bluedorn, A. C. (1982) A unified model of turnover from organizations. *Human Relations*, **35**, 135-153.
- Blundell, R., Dearden, L., Meghir, C., & Sianesi, B. (1999) Human capital investment: The returns from education and training to the individual, the firm and the economy. *Fiscal Studies*, **20** 1-23.
- Cascio, W. F. (2016) *Managing human resources: Productivity, quality of work life, profits (Tenth Edition)*. New York: McGraw-Hill Education.
- Chandler, G., & McEvoy, G. (2000) Human resource management, TQM and firm performance in small and medium-sized enterprises. *Entrepreneurial Theory and Practice*, **25**, 45-58.
- Chang, H-T., Chi, N-W., & Chuang, A. (2010) Exploring the moderating roles of perceived person-job fit and person-organisation fit on the relationship between training investment and knowledge workers' turnover intentions. *Applied Psychology*, **59**, 566-593.
- Chhabra, N. L. & Mishra, A. (2008) Talent management and employer branding: Retention battle

- strategies. *The Icfaijan Journal of Management Research*, **VII**, 50-61.
- Cole, M. S., Walter, F. & Bruch, H. (2008) Affective mechanisms linking dysfunctional behavior to performance in work teams: A moderated mediation study. *Journal of Applied Psychology*, **93**, 945-958.
- De Lange, A. H., De Witte, H., & Notelaers, G. (2008) Should I stay or should I go? Examining longitudinal relations among job resources and work engagement for stayers versus movers. *Work and Stress*, **22**, 201-223.
- Ducharme, L. J., Knudsen, H. K., & Roman, P. M. (2008) Emotional exhaustion and turnover intention in human service occupations: The protective role of coworker support. *Sociological Spectrum*, **28**, 81-104.
- Eisenberger, R., Fasolo, P., & Davis-Lamastro, V. (1990) Perceived organizational support and employee diligence, commitment and innovation. *Journal of Applied Psychology*, **75**, 55-59.
- Ferris, G. R., Hochwater, W. A., Buckley, M. R., Harrell-Cook, G., & Frink, D. D. (1999) Human resource management: Some new directions. *Journal of Management*, **25**, 385-415.
- Firth, L., Mellor, D. J., Moore, K. A., & Loquet, C. (2004) How can managers reduce employee intention to quit? *Journal of Management Psychology*, **19**, 170-187.
- Fletcher, L. (2016) Training perceptions, engagement and performance: Comparing work engagement and personal role engagement. *Human Resource Development International*, **19**, 4-26.
- Guest, D. E. (2002) Human resource management, corporate performance and employee wellbeing: Building the worker into HRM. *The Journal of Industrial Relations*, **44**, 335-358.
- Hakanen, J. J., Bakker, A. B., & Schaufeli, W. B. (2006) Burnout and work engagement among teachers. *Journal of School Psychology*, **43**, 495-513.
- Hakanen, J. J., Schaufeli, W. B., & Ahola, K. (2008) The job demands-resources model: A three-year cross-lagged study of burnout, depression, commitment, and work engagement. *Work & Stress*, **22**, 224-241.
- Harter, J. K., Schmidt, F. L., & Hayes, T. L. (2002) Business-unit level relationship between employee satisfaction, employee engagement and business outcomes: A meta analysis. *Journal of Applied Psychology*, **87**, 268-279.
- Huang, I. C., Lin, H. C., & Chuang, C. H. (2006) Constructing factors related to worker retention. *International Journal of Manpower*, **27**, 491-508.
- Huselid, M. A. (1995) The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of Management Journal*, **38**, 635-672.
- Jung, H. S., Yoon, H. H., & Kim, Y. J. (2012) Effects of culinary employees' role stress on burnout and turnover intention in hotel industry: Moderating effects on employees' tenure. *The Service Industries Journal*, **13**, 2145-2165.
- Katz, D., & Kahn, R. L. (1966) *The social psychology of organizations*. New York: Wiley.
- 公益財団法人日本生産性本部 (2017) 若者が定着する職場づくり取組事例集—サービス業における取組を紹介します— (厚生労働省委託事業). 公益財団法人日本生産性本部.
- Kim, S. (2012) The impact of human resource management on state government IT employee turnover intentions. *Public Personnel Management*, **41**, 257-279.
- 厚生労働省 (2016) 「平成27年版 働く女性の実情 (Ⅲ部)」 (概要版) <http://www.mhlw.go.jp/file>



- /04-Houdouhappyou-11902000-Koyoukintoujidoukateikyoku-Koyoukintouseisakuka/0000137205.pdf 2017.6.26
- Kyndt, E., Dochy, F., Michielsens, M., & Moeyaert, B. (2009) Employee retention: Organizational and personal perspectives. *Vocations and Learning*, **2**, 195-215.
- Lee, C. H., & Bruvold, N. T. (2003) Creating value for employees: Investment in employee development. *Human Resource Management*, **14**, 981-1000.
- London, M. (1989) *Managing the training enterprise*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Memon, M. A., Salleh, R., & Baharom, M. N. R. (2016) The link between training satisfaction, work engagement and turnover intention. *European Journal of Training and Development*, **40**, 407-429.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1997) *Commitment in the workplace*. Sage Publications.
- Mobley, W. H. (1977) Intermediate linkages in the relationship between job satisfaction and employee turnover. *Journal of Applied Psychology*, **62**, 237-240.
- Mobley, W. H. (1982) *Employee turnover: Causes, consequences, and control*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Paul, A. K., & Anantharaman, R. N. (2003) Impact of people management practices on organizational performance: Analysis of a causal model. *International Journal of Human Resource Management*, **14**, 1246-1266.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J.-Y., & Podsakoff, N. P. (2003) Common method biases in behavioural research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, **88**, 879-903.
- Salanova, M., Agut, S., & Perió, L. M. (2005) Linking organizational resources and work engagement to employee performance and customer loyalty: The mediation of service climate. *Journal of Applied Psychology*, **90**, 1217-1227.
- Schmidt, S. W. (2007) The relationship between satisfaction with workplace training and overall job satisfaction. *Human Resource Development Quarterly*, **18**, 481-498.
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004) Job demands, job resources and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, **25**, 293-315.
- Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2010) Defining and measuring work engagement: Bringing clarity to the concept. Bakker, A. B., & Leiter, M. P. (ed.) *Work Engagement: A Handbook of Essential Theory and Research*. Psychology Press.
- Schuler, R. S., & MacMillan, I. C. (1984) Gaining competitive advantage through human resource management practices. *Human Resource Management*, **23**, 241-255.
- 島津明人 (2010) 職業性ストレスとワーク・エンゲイジメント *ストレス科学研究*, **25**, 1-6.
- Shimazu, A., Schaufeli, W. B., Kosugi, S., and Suzuki, A., Nashiwa, H., Kato, A., Sakamoto, M., Irimajiri, H., Amano, S., & Hirohata, K., and Goto, R. (2008) Work engagement in japan: Validation of the utrecht work engagement scale. *Applied Psychology*, **57**, 510-523.
- 総務省統計局 (2017a) 第2表主な就業状態別15歳以上人口『労働力調査(基本集計)平成29年(2017年)4月分(2017年5月30日公表)』<http://www.stat.go.jp/data/roudou/sokuhou/tsuki/index.htm> 2017.6.26
- 総務省統計局 (2017b) 第6表雇用形態別役員を除く雇用者数『労働力調査(基本集計)平成29年(2017年)4月分(2017年5月30日公表)』<http://www.stat.go.jp/data/roudou/sokuhou/>

- tsuki/index.htm 2017.6.26
- 総務省統計局 (2017c) I-B-第8表職業, 産業別就業者数『平成28年労働力調査年報』  
<http://www.stat.go.jp/data/roudou/report/2016/index.htm> 2017.6.26
- Steel, R. P., & Ovalle, N. K. (1984) A review and meta-analysis of research on the relationship between behavioral intentions and employee turnover. *Journal of Applied Psychology*, **69**, 673-686.
- 竹内・竹内・外島 (2007) 人的資源管理研究へのマルチレベル分析の適用可能性: HRM 施策と組織風土が職務態度・行動に与える影響の検討事例 *経営行動科学* **20**, 127-141.
- Tett, R. P., & Meyer, J. P. (1993) Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention, and turnover: Path analysis based on meta-analytic findings. *Personnel Psychology*, **46**, 259-293.
- Van Schalkwyk, S., Du Toit, D. H., Bothma, A. S., & Rothmann, S. (2010) Job insecurity, leadership empowerment behavior, employee engagement and intention to leave in a petrochemical laboratory. *SA Journal of Human Resource Management*, **8**, 234-241.
- 山本寛 (2008) 『[改訂版] 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 (2009) 『人材定着のマネジメント—経営組織のリテンション研究—』中央経済社.
- Yamamoto, H. (2011) The relationship between employee benefit management and employee retention. *The International Journal of Human Resource Management*, **22**, 3550-3564.

## Appendix

本研究における相関係数, 平均, 標準偏差

	平均	標準偏差	1	2	3
1 教育訓練投資	2.560	1.01931	—		
2 ワーク・エンゲイジメント	2.737	.96626	.383**	—	
3 退職意思	2.911	1.24454	-.282**	-.429**	—

\*\* :  $p < .01$