

就業時間に関するサポートと女性従業員の リテンション・エンゲイジメント・ コミットメントの関係

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. 仮説の検証
 5. 考察
 6. 今後の課題
- 参考文献

1. はじめに

本研究の目的は、企業に勤務する女性従業員を対象に、組織が行う就業時間に関するサポートへの知覚とリテンションとの関係を実証的に明らかにすることである。加えて、サポートとリテンションとの関係を媒介すると考えられる心理的状态（ワーク・エンゲイジメント、組織コミットメント）の影響にも着目しながら実証的分析を進める。本研究では、就業時間に対するサポートへの知覚が高まることで、リテンションが促され、さらにその関係は心理的状态の影響を受けることで、いっそう促進されると考える。

長時間労働や時間外労働などの言葉に代表される働き方に関する問題は、政府主導のもとで近年企業や個人が強い関心を示す雇用問題の1つである。日本人の働き方に関しては、これまでの時間に基づく考え方によって、長い時間働くことが良いことであり、業績には不可欠だとされてきた。しかし、従業員の過労死問題なども重なり、就業時間内に効率的に職務を遂行し、そのなかで成果を生み出すという働き方が注目され、時間外労働をはじめとした長時間労働の改善が広がり始めている。これは人材不足と呼ばれる現在、企業が人材を確保するのに不可欠な取組みといえる。長時間労働などによる労働環境の悪化は、先にも触れた過労死問題にも繋がりがねず、それによって新たな人材が集まりにくくなるばかりか、疲弊した既存従業員の退職にも繋がる。特に人材不足が懸念される企業や業界にとっては、人材の過剰な流出を防ぎ確保に繋げるためにも、就業時間に関わる働き方の問題は極めて深刻といえる。

その一方で、人的資源に関する課題として、近年その数がほぼ横ばい（年度によっては

下降)にある男性従業員(厚生労働省, 2016a)ばかりにこだわることは決して得策とはいえない。若年人口が減少し続けているなかで、企業には多様な人材の活用が求められ、女性、高齢者、外国人材などの活用はその代表的な選択肢といえる。中でもとりわけ、主婦をはじめとした女性の活用を考えることは最も現実的な対策といえるだろう。高齢者や外国人材を現在よりも積極的に受け入れるには、企業は新たな制度、仕組み、日頃からの配慮などが求められる。しかし女性であれば、企業によって程度の差こそあれ、多くの企業が現在も雇用し、最低限受け入れるための環境は備わっていると考えられる。

厚生労働省(2016a)によれば、労働力人口総数に占める女性労働力率や女性の就業者数は微増ながらも年々増え続けている。その一方で、家事などによる女性の非労働力人口は、前年と比較した場合に40万人あまり減少している。さらに、配偶者の有無にかかわらず女性の労働力率は近年上昇し、10年前と比較すると、未婚者の場合は40代から50代が増加、既婚者の場合は20代から50代まで幅広い世代で顕著に増加している。こうした現状を踏まえると、企業の人材不足対策の一環として現実的に考えられることは、現在組織に所属している女性従業員をいかにマネジメントすべきなのかという点である。すなわち、一般的に見ても年々増加傾向にある女性従業員を組織単位で効果的にマネジメントし、それによってリテンションを促すことが、最も現実的な対策だと考えられる。それは将来に繋がる人材不足解消への一助となり、リテンションが促されることによって、新規人材を対象とした獲得コストの抑制にも繋がる。

また、女性従業員にとって働きやすい組織は、男性従業員にとっても働きやすい組織である(大久保, 2014)。たとえば、女性従業員がまずその対象となるようなダイバーシティ・マネジメントやワーク・ライフ・バランスなどを見てもしかりである。一般的にはそれらの取組みによって組織の生産効率を上げ、長時間労働の少ない働きやすい職場にするという目的がそこにはあるはずである。そのためには、多様な人材を活用するための複線的なキャリアパスなど、様々な人事制度や活躍の場が用意され、私生活を考慮した働き方も重視されるようになるだろう。そうした組織は女性従業員にとって働きやすい職場でありながら、男性従業員にとっても同様に働きやすい職場といえる。また、そのような取組みは、女性や男性を問わず、離職の問題を抑制することにも繋がると考えられる¹⁾。

このように女性従業員が辞めにくい働きやすい職場環境をつくることで、組織の人材不足問題を解消することが可能となり、同時に組織全体の活性化にも繋がると考えられる。本研究では、女性従業員が容易に退職へと追い込まれないようにするための効果的な人的資源管理施策として、就業時間に関するサポートに焦点を当て、そうしたマネジメントからもたらされる心理的状态を踏まえてリテンションへの影響を検討する。

1) 女性のための両立支援策(育児休業制度や短時間勤務制度など)に限定すると、企業が支援策に取組む理由は、法令順守のため以外では、優秀な人材の確保、女性の就業継続のためなどが多く挙げられている(酒井, 2013)。いずれの施策も働きやすさを追求することで、従業員の定着を目指しているといえる。

2. 先行研究と仮説の設定

2-1 就業時間に関するサポート

本研究では組織によるサポートとして、就業時間に関するサポートを設定する。近年、広く社会で取り上げられている残業や休日出勤などによる長時間労働問題について、これをマネジメントに起因する課題と捉え、組織による就業継続支援策の1つとして、就業時間に関するサポートを設定する。またこの指標は、ワーク・ライフ・バランスにも通じると考える。就業時間が適切にコントロールされることで、女性従業員は仕事と私生活とのバランスを保つことが可能となり、そうした状況がリテンションにも影響を与えられと考える。就業時間に関するサポートは私生活に対するサポートでもあり、それによるリテンション促進効果も期待できるといえるだろう。

本研究の対象である女性従業員の多くは、一般的に考えると結婚、出産、育児、介護等によるライフスタイルの変化やライフイベントに伴い、その時々で適切な働き方も変化するとされている。それにも関わらず、就業時間を要因とする退職などはあとを絶たないのが現状である。女性の就業に関するわが国の課題について、池田・高見（2010）は次のように指摘している。短時間勤務が可能な業務であっても、長時間労働の職場では早めの時間に退勤することは難しく、また長時間労働を前提とする業務を、短時間で担うことについても当然困難だとしている。また、育児中の女性の場合、育児休業取得後の復職後の勤務時間が子どもの保育時間に対応していないなど、育児休業の取得が困難などの理由とは異なる要因で退職するケースが少なくないとしている。すなわち、女性のおかれている就業の実態が、現実的に可能な働き方を反映するものとはなっていない、あるいは就業実態と可能な働き方が一致していないという問題がそこにはある。このような女性の就業に関する課題を鑑み、本研究では女性の働き方に必要な就業に関する組織のサポートを、リテンションや心理的状态（ワーク・エンゲイジメント、組織コミットメント）への影響要因として設定する。

そこで、就業時間に関するサポートについて先行研究を調べたところ、筆者が見た限りそれに類する直接的な概念は見当たらなかった。そのため、ここでは就業時間に関するサポートに近いと考えられる組織サポート（organizational support）の概念に基づき先行研究を検討する²⁾。

組織サポートとは Eisenberger, Huntington, Hutchinson & Sowa (1986) によると、従業員による組織への貢献を組織がどれくらい尊重し、従業員に対する配慮をどれくらい行っているのかという程度を表す概念である。また、こうした組織サポートに対して Eisenberger et al. (1986) は、従業員は組織サポートの程度に基づき全体的な信頼（global

2) 就業時間に関するサポートと関連するような従業員を支援する理論・概念として、組織サポートの他に、上司によるサポート、リーダーシップ理論におけるリーダーの配慮行動、人的資源管理論におけるハイコミットメント施策なども考えられる。本研究では、就業時間に関するサポートと関連が深いと考えられる組織サポートを取り上げる。

beliefs) を形成しているとし、これを知覚された組織サポート (perceived organizational support) と呼んでいる。従業員により組織サポートが知覚された状態は、組織のポジティブな特徴が表われているということである (Mowday, 1998)。

本研究の就業時間に関するサポートとは、組織が従業員の働く時間や日にちに対して、どのような配慮を行っているのかという点に焦点をあてたサポート指標である。さらにそれについて、実際どの程度行われているかという従業員の知覚に基づき表されるものが、本研究で使用するサポート指標である。Yamamoto (2013) によれば、同じ制度を導入したとしても、制度そのものが与える影響と、従業員に知覚された制度による影響とは結果変数に対する効果も異なるとしている。また武石 (2014) でも、女性従業員の昇進意欲を高めるためには、組織が支援策を行っているとまず従業員自ら知覚することが重要だとしている。本研究でも、従業員の知覚という点から分析を行うことで、組織が実施する取組みをより従業員レベルに近い状態で検討することを目指していく。現在、多くの先行研究でも従業員の知覚に基づく組織サポート指標が用いられ、結果に対するその有意な効果が多数報告されている (e.g. Dawley, Houghton & Bucklew, 2010; DeConinck & Johnson, 2009)。

従業員に知覚された組織サポートがもつ効果を本研究にあてはめると考えると、リテンションや心理的状态 (ワーク・エンゲイジメント, 組織コミットメント) にポジティブな影響をもたらすと想定する。たとえば先行研究に基づく結果では、従業員により知覚された組織サポートが退職意思を有意に抑制する効果 (Dawley et al., 2010; Kalidass & Bahron, 2015; Newman, Thanacoody & Hui, 2012), ワーク・エンゲイジメントを促進する効果 (Thirapatsakun, Kuntonbutr & Mechinda, 2014), 組織コミットメントを促進する効果 (DeConinck & Johnson, 2009; Newman et al., 2012) がそれぞれ実証的に確認されている。このように組織サポートは、従業員に対してポジティブな効果を発揮すると言われている (Ng & Butts, 2009)。仮に、組織からのサポートが不十分であれば、退職意思を含む多くのネガティブな感情が従業員の気持ちに表れ、逆に適切なサポートを受けることができれば、従業員の組織に対する忠誠心も高まり、同時にネガティブな感情を抑制することに繋がるのである (Wayne, Shore & Liden, 1997)。

以上から、就業時間に関するサポートに関して、次のように仮説を設定する。

仮説1：就業時間に関するサポートは女性従業員の心理的状态などを促進する

仮説1-1：就業時間に関するサポートはリテンションを促進する

仮説1-2：就業時間に関するサポートはワーク・エンゲイジメントを促進する

仮説1-3：就業時間に関するサポートは組織コミットメントを促進する

2-2 リテンション

リテンション (retention) とは、一般的には「保持」「保留」「継続」「引き留め」という意味を指す用語である。これを組織従業員のリテンションとして考えると、当該組織にとって欠かすことのできない人材を確保することと捉えることができる (Yamamoto,

2011)。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)、とりわけ人材不足が著しい業界や企業では、従業員のリテンションがこれまでよりもいっそう深刻な問題となっている。人材不足に関して厚生労働省 (2016b) によると、「宿泊業、飲食サービス業」「運輸業、郵便業」「医療、福祉」の各産業においてその不足感が強まっており、とりわけ「宿泊業、飲食サービス業」においては、2012年から2016年の変化幅においても不足感の高まりが目立っている。このように人材不足が深刻な産業においては、募集・採用などへ重点的に資源配分することも大切であるが、既存従業員をいかに引き留め確保するかということも極めて重要な取組みといえるだろう。

従業員を引き留め確保するということは、安易な退職を抑制することで余計なコストを回避するということでもある。Cascio (2016) では、従業員の退職が組織にもたらす主なコストとして、次の3点を挙げている。1つ目が組織から離れることに伴うコスト (separation cost) である。退職時面接などに伴う上司等の時間や手間、退職から生じる組織サイドの様々な事務手続き及びそれに伴う処理などである。2つ目が後任にかかるコスト (replacement cost) である。後任者を採用する際の募集・面接・適性検査・採用会議・移動など、これらにかかる費用や時間等がすべて、組織が負わなければならないコストとなる。こうしたコストに関して Staw (1980) は、前任者の退職に伴う補充採用などの場合、通常の採用プロセスとは異なり、一定の時間をかけて選抜するということが難しく、また募集の職務に合致した相応のスキルなども求められるために、後任者を決めることがいっそう困難になると指摘している。3つ目が訓練コスト (training cost) である。教育訓練に必要な様々なコストとして、研修に伴う資料や会場などにかかるコスト、OJTに伴い生じる時間や指導などにかかるコストがそれである。また、これらはそれぞれのコストに加えて、本来生じるはずのない生産性の低下や阻害などをその都度伴うものでもある。また、Staw (1980) によれば、新規従業員が成果をあげるためには、新たな組織での役割を明確に示し、本人がそれを理解しなければならないとし、そのためには十分な期間に基づく訓練が必要だとしている。そのほかにも Staw (1980) では、退職者が行っていた仕事内容や使用していたツールなどを周囲の者が把握していないと、実際に本人がいなくなった後に職場が混乱する可能性を指摘している。また、極めて重要なこととして、退職がさらなる退職を招くという問題である。退職者が生じることで、残ったメンバーも現状に疑問を抱き、仕事への意欲が低下したり、実際に退職行動をとったりすることが指摘されている。Steers & Mowday (1980) は、退職者が組織の中で影響力を持っていたり、高い職位にありたりするような場合は、残ったメンバーに大きな喪失感や意欲の低下がもたらされるとしている。

本研究では実証分析を進めるにあたり、従業員のリテンション指標として、山本 (2009) にない退職意思を使用する。個人レベルの測定単位である退職意思は、退職行動を決定する直前の意思を表す主観的指標である。最終的に実際の退職行動に結びつくかどうかという疑問について議論の余地はあるものの、先行研究の結果から、実際の退職行動との相関も概ね認められている (e.g. Steel & Ovalle, 1984; Tett & Meyer, 1993)。その

ため、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考えられる (Bhatnagar, 2012; Firth, Mellor, Moore & Loquet, 2004)。

さらに、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³⁾。多くの場合、非自発的に退職に追い込まれてしまうようなケースでは、組織の取組みとリテンションとの関係をはかることにあまり意味はないだろう。組織の取組みとリテンションとが結びついていないためである。退職の理由が何であれ、自発的な退職であれば、組織の取組みで多少なりともそれに影響を与えることが可能である。自発的な退職は人的資源管理施策がもたらす結果ともいえる (Kim, 2012)。人的資源管理施策の1つとして就業時間に関する組織のサポートが機能をすることで、自発的な退職は抑制され、リテンションが促されると考える。

2-3 ワーク・エンゲイジメント

本研究では、組織によるサポートとリテンションとの関係を媒介する心理的状态として2つの変数を設定する。その1つが、ワーク・エンゲイジメント (work engagement) である。Bakker, Schaufeli, Leiter & Taris (2008) によるとワーク・エンゲイジメントとは、バーンアウト (burnout) と対照的な心理状態として位置づけられた概念である。ワーク・エンゲイジメントの高い従業員は、ストレスを感じたり仕事上の大きな負担を感じたりすることなく、仕事に対して精力的で効果的な関係性を有している。ワーク・エンゲイジメントとバーンアウトは同種の考え方に基づくものではあるが、両者はまったく異なる概念であり、ワーク・エンゲイジメントは仕事に関連するポジティブで充実した心理状態を表している⁴⁾。

また、このようなワーク・エンゲイジメントは、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る (Bakker et al., 2008; Schaufeli

3) Allen, Bryant & Vardaman (2010) は、退職について異なる3つのタイプを指摘している。①自発的な退職 (voluntary turnover) と非自発的な退職 (involuntary turnover)、②機能不全的退職 (dysfunctional turnover) と機能的退職 (functional turnover)、③回避可能な退職 (avoidable turnover) と不可避的な退職 (unavoidable turnover) である。①自発的な退職とは、従業員自らが退職を申し出る場合であり、非自発的な退職とは、職務業績への評価や組織の再構築など組織の要因によって引き起こされる退職である。②機能不全的退職とは、高業績者や代替不可能な専門的スキルを有する従業員の退職によって組織に悪影響がでるようなケースである。一方、機能的退職とは、代替可能な従業員や低業績が好都合でさえあるような従業員の退職で、組織に混乱は生じることが破壊的影響は及ぼさないケースである。③回避可能な退職とは、職務に対する満足感、管理の緩和、賃金アップなど組織が関与することが可能な場合の退職である。一方、不可避的な退職とは、従業員の健康問題やキャリアの問題で組織が関与できないような状態の退職である。これらは完全に異なる概念というよりも、互いに重複する要素も含まれる概念と理解するべきである。

4) Maslach & Leiter (1997) は、エンゲイジメントの特徴として、活力 (energy)、関与 (involvement)、有効性 (efficacy) を挙げ、バーンアウトの3次元 (消耗感・脱人格化・達成感の低下) と真逆に捉えた。バーンアウトでは、活力は消耗感に、関与は脱人格化に、有効性は達成感の低下に置き換わるとしている。

& Bakker, 2004)。まず活力とは、就業中において仕事に向けられ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での粘り強さを表す。次に熱意とは、仕事に対する深い関与を表し、それによって経験する有意味感、強い興味、鼓舞された状態、仕事に対する誇り、かき立てられる意欲のことである。最後に没頭とは、仕事に対して最大限集中し、夢中である状態である。それによって従業員は時が経つのを忘れ、仕事から離れることができないような状態となる。Bakker et al. (2008) は、ワーク・エンゲイジメントの高い従業員は、自らの仕事に対して高いレベルの活力と強い同一化の状態を有しているとしている。こうした特徴を踏まえた上で、本研究の対象である女性従業員についても、就業時間に関するサポートが行われているほど、仕事へのポジティブな状態が促されていると想定する。

以上のようなワーク・エンゲイジメントを説明する上で、非常に多く用いられている理論的枠組みが JD-R モデル (Job Demands-Resources Model) である (Hakanen & Roodt, 2010)。JD-R モデルは、Demerouti, Bakker, De Jonge, Janssen & Schaufeli (2001) によって提唱されたモデルで、その起源は Karasek (1979) による DCM (Demands-Control Model) をはじめとしたストレスに関するバランスモデルであるとされている (Hakanen, Bakker & Schaufeli, 2006)。バランスモデルとは、仕事における高い要求とそれに対する低いコントロールを表し、要求に対するコントロールのバランス (均衡) が保たれていない場合にストレスが発生するという理論である (Hakanen & Roodt, 2010)。Hakanen et al. (2006) によれば、こうしたバランスモデルの 1 つである DCM の魅力は、仕事のストレスに関して、従業員が求められる仕事の要求度 (job demands) (心理的負担) と仕事の資源 (job resources) (仕事におけるコントロール) のみに絞ったシンプルな構造にあるとしている。この理論では、仕事の要求度と仕事の資源とのバランスがとれている場合に、ストレスは低下すると予測する。しかし、このように 2 つの変数のみで説明しようとする DCM は、複雑な現実組織を考える上では適切さに欠けるものでもある⁵⁾ (Bakker & Demerouti, 2007)。そうした弱点を補うために考えられたものが JD-R モデル (Demerouti, Bakker, Nachreiner & Schaufeli, 2001) である。

JD-R モデルは、職務に関係なく従業員の満足度を予測するヒューリスティック・モデルであり、職場環境を仕事の要求度と仕事の資源という 2 つのプロセスに分けて測定するモデルである (Hakanen & Roodt, 2010)。JD-R モデルにおける仕事の要求度とは、従業員が能力的に適応可能な範囲を超えた場合に、潜在的にストレスを引き起こす職務の特徴 (ストレッサー) のことである (Bakker, Hakanen, Demerouti & Xanthopoulou, 2007)。これは必ずしもネガティブなものばかりではない。期待されるパフォーマンスを維持し続けるため、求められる要求に最大限応えようとするような場合にも、仕事の要求はストレッサーとなりうる。そしてその結果として、慢性疲労やバーンアウトを引き起こすのである。

5) DCM が現実組織にそぐわない他の理由として、モデルにおける変数間の影響を想定していない点や、職場ごとに異なる様々な内容の要求や資源を踏まえていない点が挙げられる (Bakker & Demerouti, 2007)。

一方、仕事の資源とは、従業員個人に与えられる資源としての職場環境である。資源としての職場環境とは、次のような特徴を有している (Bakker, Demerouti & Vebeke, 2004; Demerouti et al., 2001)。(a) 仕事の要求度とそれに関連する生理的・心理的なコストの低減, (b) 仕事の目標を達成するための機能, (c) 個人の成長, 学習, 発達に刺激を与える機能である。より具体的には、次の4点を挙げることができる。第1に組織 (organization) における賃金, 昇進機会, 雇用保障である。第2に対人関係や社会的関係 (interpersonal and social relations) における上司や同僚のサポートである。第3に職場での仕事 (organization of work) における役割の明確化, 意思決定への関与である。第4に課題 (task) における成果に対するフィードバック, 多様なスキル, 自律性である。Bakker & Demerouti (2007) は、仕事の資源が十分であれば、仕事の要求度がいかなる程度であっても、エンゲイジメントや動機づけが促されるとしている。

このような職場環境に基づく JD-R モデルの2つのプロセスとは、それぞれ健康障害プロセス (health impairment process) と動機づけプロセス (motivational process) と呼ばれている (Demerouti et al., 2001)。前者は、仕事の要求度が従業員の精神及び肉体的な疲労としてバーンアウトをもたらし、その後に健康障害を引き起こすというプロセスである。後者は、仕事の資源がワーク・エンゲイジメントを促し、ポジティブなアウトカムとして組織コミットメントなどを促進するというプロセスである。つまりワーク・エンゲイジメントは、JD-R モデルの動機づけプロセスにおいて、仕事の資源とアウトカムとの間を媒介する変数として、その効果が発揮されると指摘されている。

また、Hakanen, Schaufeli & Ahola (2008) は仕事の資源に関して、仕事の要求に対応し、目標達成にも不可欠であることから、外発的動機づけを促すものだとしている。多くの資源が提供される環境は外発的動機づけを促し、それによって従業員が進んで仕事に取り組むようになる。一方で、Hakanen et al. (2008) は、仕事の資源は従業員の成長, 学習, 発達を促進することから、内発的動機づけにも繋がるとしている。内発的動機づけとしての機能は、自律性, 所属意識, コンピテンスのような基本的欲求を満たすことに繋がっている。たとえば、意思決定の許容や社会的サポートは、自律性や所属意識を高め、適切なフィードバックは学習を促し、それによって仕事に対するコンピテンスを高めるのである (Bakker et al., 2008)。

満たされる欲求が外発的であれ内発的であれ、動機づけプロセスで従業員にもたらされるアウトカムはポジティブであり、それはワーク・エンゲイジメントに繋がるのである。そのため、ワーク・エンゲイジメントの高い従業員が、学習, 成長, 発達の機会を用意され、目標達成を可能とする組織に対してコミットするのは極めて自然な状態といえる (Demerouti et al., 2001)。

2-4 組織コミットメント

就業時間に関するサポートとリテンションとの間を媒介する2つ目の概念として、組織コミットメント (organizational commitment) を設定する。組織コミットメントとは、組

織と従業員との心理的な関係性を反映した態度概念であり (Meyer & Allen, 1997), 組織に貢献するために自ら進んで何かをしようとする組織との積極的な関係性を示す概念である (Mowday, Steers & Porter, 1979)。しかしこのような組織コミットメントは, それを構成する下次元として, 情緒的 (affective), 存続的 (continuance), 規範的 (normative) という要素にそれぞれ分かれ, その特徴も異なるとされている (Meyer & Allen, 1991; Meyer, Allen & Smith, 1993)。情緒的コミットメントは組織に対する愛着心を表し, 存続的コミットメントは従業員が組織を去る際のコストを考えて, その必要性から組織に居続けるというものであり, 規範的コミットメントはある種義務としてそこにいるというものである。3次元の中での主要なコミットメントは, 前者2つと言われている (Angle & Lawson, 1993)。

就業時間に関するサポートは, ワーク・エンゲイジメントのような仕事に対するポジティブな心理状態に加え, 組織コミットメントのような組織そのものに対する心理状態にもポジティブな影響を与えると考える。組織による従業員へのサポート, 組織コミットメント, リテンション (退職意思) の関係について, 先行研究では次のような結果が報告されている。たとえば, Meyer, Stanley, Herscovitch & Topolnytsky (2002) はメタ分析の結果から, 情緒的コミットメントの先行要因として, 組織サポートとの強いプラスの相関, 同様に結果変数との関係では, 退職意思との比較的強いマイナスの相関を明らかにしている。DeConinck & Johnson (2009) では営業職の社員を対象に, 知覚された組織サポートと組織コミットメントとのプラスの関係, 組織コミットメントと退職意思とのマイナスの関係を一連の分析モデルから明らかにし, Newman et al. (2012) は多国籍企業の中国人従業員を対象に, DeConinck & Johnson (2009) と同様, 知覚された組織サポートと情緒的コミットメントとの有意なプラスの関係, 情緒的コミットメントと退職意思との有意なマイナスの関係というサポート→コミットメント→退職意思という一連の関係を明らかにしている。また, Rutherford, Wei, Park, & Hur (2012) では, 小売店の女性販売員を対象に, 知覚された組織サポートと退職意思との関係を, 組織コミットメントが媒介していることをここでも明らかにしている。さらに, JD-R モデルの妥当性を検証した実証研究では, Hakanen et al. (2006) によって, 共分散構造分析による動機づけプロセスの一連のパスが確認され (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), Hakanen et al. (2008) によって縦断調査に基づく JD-R モデルの妥当性も明らかにされている。

以上の点を踏まえて, 就業時間に関するサポートとリテンション, ワーク・エンゲイジメント, 組織コミットメントとの関係を, 次のように仮説2から仮説4として設定する。

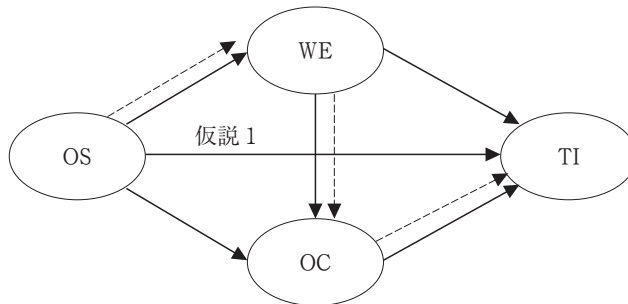
仮説2: ワーク・エンゲイジメントは, 就業時間に関するサポートがリテンションを促進する効果を媒介する

仮説3: 組織コミットメントは, 就業時間に関するサポートがリテンションを促進する効果を媒介する

仮説4: 就業時間に関するサポートは, ワーク・エンゲイジメントから組織コミットメントを経てリテンションを促進する

図1 本研究における変数間の関係

仮説2 (WEがOSとTIの間を媒介)



仮説3 (OCがOSとTIの間を媒介)

OS：組織のサポート（就業時間に関するサポート）

WE：ワーク・エンゲイジメント

OC：組織コミットメント

TI：退職意思

----->：仮説4

3. 分析の方法

3-1 調査対象及び調査期間

調査対象はサービス企業に勤務する20代から50代の正規従業員として働く女性である。女性を対象とする研究において正規従業員に絞った理由は、本研究では就業時間に関するサポートを分析尺度として用いるためである。あらかじめ就業時間が配慮されている可能性が高い非正規従業員よりも、正規従業員の方がさまざまな状況に置かれていると考えられることから、本研究では正規従業員のみを対象とした。対象者の主な業種は、飲食、宿泊、娯楽業で、比較的に入職しやすい一般的な職場を対象にすることで、普遍的な結論を導くことを目指した。

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。その中で本研究における有効回答者数は396名で有効回答率は88%である。

調査対象者の概要は以下の通りである。平均年齢40.7歳、既婚者150名（37.9%）・未婚者246名（62.1%）、子どもあり141名（35.6%）・なし255名（64.4%）。

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) 組織のサポート（就業時間に関するサポート）

就業時間に関する組織のサポートとして、労働政策研究・研修機構（旧日本労働研究機構）（2003）による「生活サポート」と「労働条件」から合計4項目を選定した。

(2) リテンション

リテンション指標として、山本（2008）を参考に、組織間キャリア志向を表す自発的退職行動の意思（退職意思）を2項目で使用した。

(3) 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。

(4) 組織コミットメント

JD-R モデル等の先行研究を参考に、リテンションやワーク・エンゲイジメントとポジティブな関係が数多く報告されている情緒的コミットメントを Meyer & Allen (1997) に基づき3項目を使用した。

3-3 分析の手順

本研究は、共分散構造分析 (Amos 24.0) によりモデルの適合度についても考慮する。個人属性要因による影響をコントロールするため、観測変数について年齢、婚姻の有無、子どもの有無を説明変数とする重回帰分析を実施し、その残差を変数として使用した。

4. 仮説の検証

4-1 変数と項目間の測定モデルの検討

本研究の尺度である組織のサポート、退職意思、ワーク・エンゲイジメント、組織コミットメントの収束妥当性を検証するため、主因子法による因子分析を行った。その結果、固有値1.0以上、累積寄与率76.623%で4因子が抽出された(表1)。第1因子が「就業時間に関するサポート」(F1: 4項目)、第2因子が「ワーク・エンゲイジメント」(F2: 3項目)、第3因子が「情緒的コミットメント」(F3: 3項目)、第4因子が「退職意思」(F4: 2項目)であった。各因子における信頼性 α 係数は、第1因子からそれぞれ、.804、.876、.885、.869であることから内的一貫性も確認され、因子的妥当性が認められた。

4-2 仮説の検討

仮説1から仮説4を検証するために使用するモデルが図2である。仮説を反映した因果関係を表す変数に対してすべてパスを引き、そこから導き出された仮説に基づく構造モデル(以下、仮説モデル)である。モデルの適合度は、 χ^2 [48]=59.906, $p>.05$, GFI=.977, AGFI=.963, CFI=.997, RMSEA=.019 という良好な結果が得られた。

図2に基づき仮説1を検証した。その結果、組織のサポートから3変数(退職意思、ワーク・エンゲイジメント、組織コミットメント)への直接的なパスがすべて認められ、それらの関係は統計的にもすべて有意であることが確認された(退職意思: $\beta=-.34$, $p<.001$, ワーク・エンゲイジメント: $\beta=.49$, $p<.001$, 組織コミットメント: $\beta=.37$, $p<.001$)。以上の結果から、仮説1-1から仮説1-3がすべて認められ、仮説1が支持された。次に仮説2を検証するため、組織のサポートと退職意思との関係に対するワーク・エンゲイジ

表1 本研究における因子分析 (n=396)

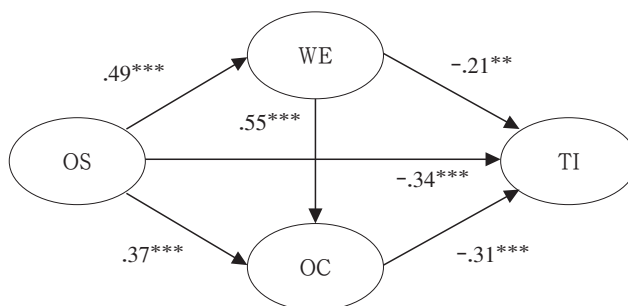
	F1	F2	F3	F4	共通性
休日や休暇は満足にとることができる	<u>.845</u>	-.023	-.034	.062	.644
出張や会議が、時間外や休日にかからないよう配慮されている	<u>.831</u>	.068	-.082	.085	.628
仕事と生活が両立するよう、十分配慮されている	<u>.824</u>	-.033	.029	-.109	.768
勤務時間は融通がきく	<u>.648</u>	-.012	.120	-.053	.529
仕事をしているとつい夢中になってしまう	-.001	<u>.902</u>	.017	.039	.801
自分の仕事に誇りを感じる	.006	<u>.896</u>	.019	.041	.795
仕事をしていると、活力がみなぎるように感じる	.004	<u>.868</u>	-.019	-.096	.816
私は会社の一員だと強く感じることもある	-.032	-.045	<u>.960</u>	.067	.799
私は会社に愛着を感じている	.045	-.003	<u>.861</u>	-.073	.842
会社は私にとってとても大切な存在だ	-.015	.090	<u>.860</u>	.008	.813
現在と違う会社に転職したい	.039	-.016	.011	<u>.953</u>	.883
現在の会社を辞めたい	.017	.011	.010	<u>.939</u>	.877
固有値	5.352	1.697	1.120	1.025	

注) 因子負荷量は斜交プロマックス回転後のものである。

メントの媒介効果を確認した。媒介効果を確認するための条件として、Baron & Kenny (1986) を参考とした。Baron & Kenny (1986) によると媒介効果は、①独立変数と従属変数との関係、②独立変数と媒介変数との関係、③媒介変数と従属変数との関係について、それぞれ有意な影響が見られなければならないとしている。まず①については、既に仮説1で有意な関係性が認められている。残る②と③の条件については、図2からそれぞれ有意な関係が認められた(組織のサポート→ワーク・エンゲイジメント: $\beta = .49, p < .001$; ワーク・エンゲイジメント→退職意思: $\beta = -.21, p < .01$)。さらに、Cole, Walter & Bruch (2008) による媒介効果の検定を参考に、ブートストラップ法(5000ブートストラッピング・サンプル)による媒介効果のバイアス修正済み99%信頼区間を推定した。その結果、信頼区間が0を含まなかったことから(上限: $-.062$, 下限: $-.342$)、ワーク・エンゲイジメントによる有意な媒介効果が検証された。以上の結果から、仮説2が認められた。続いて仮説3を検証するため、組織コミットメントの媒介効果について、仮説2と同様の手順で検討した。Baron & Kenny (1986) による①の条件は、仮説1で既に認められている。残る②と③の条件についても、図2の結果から、それぞれ有意な関係が認められた(組織のサポート→組織コミットメント: $\beta = .37, p < .001$; 組織コミットメント→退職意思: $\beta = -.31, p < .001$)。組織コミットメントの媒介効果を確認するため、ブートストラップ法(5000ブートストラッピング・サンプル)によりバイアス修正済み99%信頼区間を推定した。その結果、信頼区間が0を含まなかったことから(上限: $-.152$, 下限: $-.436$)、組織コミットメントによる有意な媒介効果が検証された。以上の結果から、仮説3が認められた。

最後に仮説4を検証するため、図2の仮説モデルに加えて、新たに2つのモデルを作成

図2 仮説モデル



OS：組織のサポート（就業時間に関するサポート）
 WE：ワーク・エンゲイジメント
 OC：組織コミットメント
 TI：退職意思

**：p<.01
 ***：p<.001

し、それぞれの適合度を比較した。1つ目のモデルは、組織コミットメントからワーク・エンゲイジメントに影響を及ぼすモデル（以下、修正モデル I），もう1つはワーク・エンゲイジメントと組織コミットメントとの間のパスを削除したモデル（以下、修正モデル II）である（図3）。前者は、媒介変数間におけるパスの向きが、仮説に基づくモデル（図2）とは異なるモデルであり、後者は、仮説4のような総合的な変数間の関係（パス）を想定しないモデルである。なお、仮説1から仮説3の結果を考慮し、組織のサポートによる直接効果と、ワーク・エンゲイジメント及び組織コミットメントによる媒介効果を表すパスについては、削除せずにそのまま残している。

図3 修正モデル I（左）と修正モデル II（右）

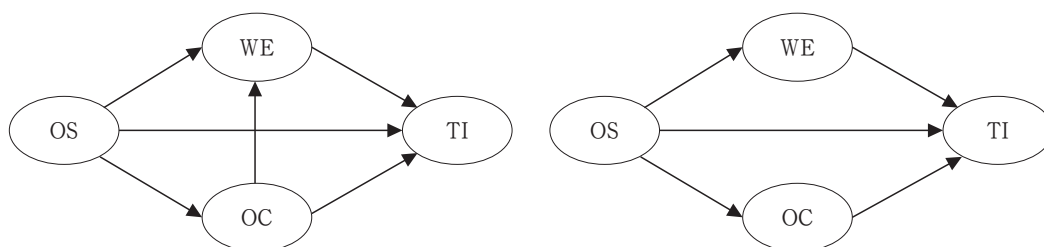


図2及び図3に掲げた各モデルについて、それぞれの適合度を比較することで仮説4を検証する。表2は3つのモデルの適合度に関する指標の一覧である。

表2の結果から、ここまで使用してきた仮説モデル（図2）が、すべての指標において他の2つのモデルよりも優れた数値であることが確認された。これにより、仮説4（組織のサポート→ワーク・エンゲイジメント→組織コミットメント→退職意思）が認められた。

以上の結果から、本研究で掲げた仮説1から仮説4はすべて支持されたといえる。

表2 各構造モデルの適合度比較

モデル	χ^2/df	有意確率	GFI	AGFI	CFI	RMSEA	AIC
仮説モデル	1.144	.229	.977	.963	.997	.019	114.906
修正モデル I	1.209	.150	.976	.962	.996	.023	117.264
修正モデル II	3.012	.000	.943	.909	.961	.071	205.603

注) 修正モデル I は、変数間の確率レベルが下がったことから、OS→WE のパスを削除した。

5. 考察

本研究では、従業員に知覚された就業時間に関する組織のサポートとリテンションとの関係について、従業員自身の心理的状态を踏まえて、それぞれの影響に関して実証的に分析を行った。その結果、次のようなことが明らかとなった。

第1に、就業時間に関する従業員のサポート知覚は、リテンションを促進することがあらためて明らかとなった。これまでも女性活躍推進に向けた従業員の定着を目的に、仕事と家庭の両立支援策は多くの企業で実施されてきた。それは勤務する時間や場所の柔軟化であり(松浦, 2017)、本研究の就業時間サポートはまさにそれと同様の人的資源管理といえる。

2000年代に入ると、法制度も急速に整備され、女性従業員の定着がそれ以前よりも進んでいった。それを支えた支援策が、育児休業制度をはじめとした、短時間勤務制度、勤務地限定制度、在宅勤務制度などである⁶⁾。これらは必ずしも女性従業員だけを対象としたものではないが、多くの企業では女性がその対象となっている。本研究で行った分析は、このような制度そのものの効果とリテンション等との関係を検証したのではなく、組織が日常的に行うマネジメントに対する従業員の知覚とリテンション等との関係である。女性従業員の昇進意欲に関して分析を行った武石(2014)でも指摘されているように、組織が施策を実施することで発揮される効果は限定的である。そのため効果をより高めるには、従業員が組織の行う施策をしっかりと認識することが重要である。その意味で本研究は、制度の有無にとらわれることなく、また制度の効果に限定されることもなく、職場で行われている人的資源に対するマネジメントの効果を従業員レベルの実態として確認することができたといえる。また石原(2014a)では、わが国の長時間労働を改善するためには、上司の意識や言動を変えることが不可欠だとしている。上司自らが長時間労働を認めない、あるいは評価をしないといった態度をとることが重要である。つまり制度の有無よりも、まずはマネジメントとして従業員に対してより適切な仕事のやり方や考え方を伝え、きちんと組織の方針を認識させることが重要である。それを前提として、組織(上司)は長時間労働を回避するためのサポートを日々積極的に行う必要がある。もし組織(上司)がそ

6) ただし、定着が促進したのは制度の有無ではなく、その制度の利用者が増加したためである(松浦, 2017)。

のように機能していなければ、多くの事例が松浦（2017）でもまとめられているように、制度をあらたに導入することに加えて、抜本的な組織風土改革（意識改革）が必要となるだろう。

第2に、ワーク・エンゲイジメントと組織コミットメントの媒介効果について認められたことで、女性従業員を対象としたJD-Rモデルによる動機づけプロセスの妥当性が示唆された。すなわち、女性従業員は就業時間に関するサポートを知覚することで、仕事に対してポジティブな心理状態となったり、あるいは会社に対する愛着心が高まったりするなど、その影響力がリテンションの促進にも繋がるのである。この結果から、組織によるサポートが女性従業員の仕事に対する動機づけや会社への愛着心に関係することが示唆された。一方で、就業時間に関するサポートとリテンションとの直接的な関係性が想像した以上に強いことが明らかとなった。両変数の関係は、ワーク・エンゲイジメントおよび組織コミットメントの媒介変数を挟んでもその効果が消えることはなく、また組織のサポート→リテンションへの直接的な影響力そのものも、決して弱いものではなかった。こうした結果により、女性従業員にとって就業時間に関する組織のサポートが、会社に留まる上で極めて重要な要素であることが確認された。これは日本生産性本部（2017）によるサービス業を対象としたリテンションへの取組み事例を反映したような結果でもある。日本生産性本部（2017）による複数の事例で、女性従業員に対する勤務時間帯への配慮（残業や深夜労働などの回避）が退職を抑制するというインタビュー結果が報告されている。

以上のように、組織の就業時間に関するサポートは女性従業員の仕事に対するポジティブな心理状態を促し、とりわけリテンションとの関係は強く、女性が仕事を継続する上で就業時間がいかに重要な要因であるのかが明らかとなった。しかし、リテンションの本質とは本来、高業績者（あるいは将来的に高業績を上げる可能性のある人材）の確保にある（Yamamoto, 2011）。高い業績をあげる従業員を引き留めることで、組織の持続的な成長・発展を期待することもできるだろう。これはもちろん本研究の対象である女性従業員にもあてはまることである。能力があつて就業意欲があり、さらに昇進意欲もあるような女性であればなおさらである。そうした従業員を引き留めるにあたり、就業時間に関するサポートは一定の効果が期待できるといえるだろう。しかし、わが国における企業の人材不足は、もはやそうした一部の従業員だけを対象とした対策だけで解消できるレベルではないところまできている。つまり、能力や業績の程度に関わらず、また昇進意欲の有無に関わらず、まずは就業意欲のある女性全般に対して積極的にリテンションを促すことが企業には求められている。その意味で本研究でも、リテンションの対象を高業績者に限定するのではなく、組織にとって欠かすことのできない人材として捉えてきた。すなわち、人材不足の中にあつて現在すでに組織に所属し、働く意欲をもって実際に就業している女性従業員である。

しかし今後は、女性従業員を自社に引き留めるだけでなく、引き留めた従業員を当該組織で能力を発揮させ成果を促すことが、現在以上にいっそう重要な課題となるだろう⁷⁾。たとえば、主要国の中で現在最も低い労働生産性と言われているわが国の飲食サービス業

(厚生労働省, 2016b) などでは、引き留めと能力開発の課題はともに深刻だといえる。自社に留めた女性従業員の能力をいかに発揮させ、成果をあげていくのかということは今後は企業も研究者も考えていかなければならない。それをクリアすることではじめて、本当の意味でのリテンションを推進することができるだろう。

6. 今後の課題

今後の研究課題として、わが国女性従業員のキャリアに関する実証研究の蓄積を挙げる。企業が就業時間などへのサポートで女性従業員のリテンションを一定期間促したとしても、それが長期間の就業に繋がるものでなければ、リテンションを促す意味も薄れてしまう。長期間の就業を促すためには、就業時間に基づく働きやすさを追求するだけでなく、職場でのキャリアについても組織は考えていかなければならない。しかし、本研究ではそうしたキャリアの視点が欠けており、就業時間、リテンション、心理的状态のみが研究対象となっている。

たとえば、女性従業員のキャリアにかかわる課題として、昇進意欲を挙げることができる。伊岐(2014)では女性従業員の昇進意欲に関して次のようにまとめている。女性の昇進意欲にとって、必ずしも子どもの有無やその数そのものが関係するわけではなく、仕事と家庭の両立負担そのものも昇進意欲を減退させるわけではないだろうとしている。それでは昇進意欲に影響を与える要因は何かというと、主要なものとして学歴や職位が挙げられている。大卒など学歴の高さや、係長主任クラスの職位を得ることで、女性従業員は昇進意欲が促進されるとしている。一方で、制度として手厚すぎる育児休業はかえって昇進意欲を減退させ⁷⁾、結婚・出産を迎えた場合もその時期に関して同様に減退が見られる。これらの結果は、女性従業員の昇進意欲が、ライフイベントによって左右されることを示し、しかもそれが個々人の状況によって異なることを明らかにしている。つまり、結婚・出産を迎えた女性従業員でも、学歴が高ければ昇進意欲は維持されている可能性がある。一方で、学歴が高くなければ、結婚・出産に関わらず昇進意欲も常に低めの状態にあるかもしれない。しかし、主任などの役職を与えられることで、昇進意欲が高まる可能性もあるだろう。さらには、結婚や出産を機に一時的に昇進意欲が低下したとしても、時間の経過や生活環境の変化によって昇進意欲を回復させているケースも考えられる。

このように女性従業員の昇進意欲は、ライフイベントごとに変わり得るものであり、さらには個人特性や環境的要因などによっても変わるものだと考えられる。そのため、実証分析を行う際には、年齢、結婚の有無、子どもの有無だけでなく、学歴、職位、生活環境、職場環境など、多くの影響要因について考慮していく必要があるだろう。

7) 松浦(2017)においても同様に、近年は女性従業員の定着だけでなく、活躍そのものを目指す段階に来てしていると指摘している。加えて、経営戦略として女性従業員の育成・登用に対する関心が高まっているともしている。

8) 石原(2014b)や松浦(2017)をはじめ多くの識者が、育児休業や短時間勤務が長期化すると、女性のキャリアはかえって阻害されると指摘している。

また、近年頻繁に指摘されることとして、女性管理者の不足が挙げられている。これは女性従業員個人の昇進意欲や能力に加えて、組織の取組みも直接的に影響する問題である。内閣府男女共同参画局（2016）によれば、日本の管理的職業従事者に占める女性の割合は12.5%で毎年徐々に増えてはいるが⁹⁾、他国と比較すると韓国に次いで圧倒的に低い数値となっている。こうした状況が、わが国の女性活躍推進が「古くて新しい課題」と揶揄される所以でもある。1980年代から女性活躍推進は多くの企業が取り組んできたにも関わらず、いまだ十分な成果をあげることができていないのである（松浦，2017）。

また一方では、そもそも昇進を求めている女性従業員が多数いることも事実である（鈴木，2013）。その理由としては、責任が重くなる、自分には能力がない、仕事と家庭の両立への不安、周りに同性の管理職がないなど、様々な要因が挙げられている。そうした点からも、女性管理職が少ない現状を踏まえた上で、その対応策などを分析し検討することが必要だろう。

今後は、女性従業員のキャリアに関する組織の取組みと昇進意欲との関係などに関して、実証データの蓄積に努めていきたいと考える。

【参考文献】

- Allen, D. G., Bryant, P. C., & Vardaman, J. M. (2010) Retaining talent: Replacing misconceptions with evidence-based strategies. *Academy of Management Perspectives*, **24**, 48-64.
- Angle, H. L., & Lawson, M. B. (1993) Changes in affective and continuance in times of relocations. *Journal of Business Research*, **26**, 3-15.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007) The job demands-resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, **22**, 309-328.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E., & Verbeke, W. (2004) Using the Job Demands-Resources model to predict burnout and performance. *Human Resource Management*, **43**, 83-104.
- Bakker, A. B., Hakanen, J. I., Demerouti, E., & Xanthopoulou, D. (2007) Job resources boost work engagement, particularly when job demands are high. *Journal of Educational Psychology*, **99**, 274-284.
- 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.
- 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.
- Cascio, W. F. (2016) *Managing human resources: Productivity, quality of work life, profits* (Tenth

9) 内閣府男女共同参画局（2016）によると、階級別役職者に占める女性の割合も年々増加傾向にある。しかしその割合は、係長級17.0%、課長級9.8%、部長級6.2%、また上場企業の役員にいたってはわずか2.8%と、上位にいくほど女性は少なく、いずれの階級も十分な割合とは言い難い。

- Edition*). New York: McGraw-Hill Education.
- 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.
- Dawley, D., Houghton, J. D., & Bucklew, N. S. (2010) Perceived organizational support and turnover intention: The mediating effects of personal sacrifice and job fit. *The Journal of Social Psychology*, **150**, 238-257.
- DeConinck, J. B., & Johnson, J. T. (2009) The effects of perceived supervisor support, perceived organizational support, and organizational justice on turnover among salespeople. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, **29**, 333-350.
- Demerouti, E., Bakker, A. B., De Jonge, J., Janssen, P. P., & Schaufeli, W. B. (2001) Burnout and engagement at work as a function of demands and control. *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health*, **27**, 279-286.
- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001) The Job Demands-Resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, **86**, 499-512.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986) Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, **71**, 500-507.
- 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.
- 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., & Roodt, G. (2010) Using the job demands-resources model to predict engagement: Analysing a conceptual model. In A. B. Bakker & M. P. Leiter (Eds.), *Work Engagement: A Handbook of Essential Theory and Research*. Psychology Press.
- 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.
- 池田心豪・高見具広 (2010) 女性の働き方と出産・育児期の就業継続—就業継続プロセスの支援と就業継続意欲を高める職場づくりの課題—『労働政策研究報告書 No. 122 サマリー』独立行政法人労働政策研究・研修機構。
- 伊岐典子 (2014) 女性の昇進意欲の決定要因—育児支援制度及びその利用との関連を中心として—『JILPT 調査シリーズ No. 119 男女正社員のキャリアと両立支援に関する調査結果 (2) —分析編—』独立行政法人労働政策研究・研修機構。
- 石原直子 (2014a) この機会に労働時間を見直す。大久保幸夫・石原直子『女性が活躍する社会』日本経済新聞出版社。
- 石原直子 (2014b) 女性育成の常識は間違いだらけ。大久保幸夫・石原直子『女性が活躍する社会』日本経済新聞出版社。
- Kalidass, A., & Bahron, A. (2015) The relationship between perceived supervisor support, perceived organizational support, organizational commitment and employee turnover intention. *International Journal of Business Administration*, **6**, 82-89.
- Kim, S. (2012) The impact of human resource management on state government IT employee turn-

- over intentions. *Public Personnel Management*, **41**, 257-279.
- 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ーサービス業における取組を紹介ー（厚生労働省委託事業）. 公益財団法人日本生産性本部.
- 厚生労働省（2016a）平成28年版働く女性の实情 <http://www.mhlw.go.jp/bunya/koyoukintou/josei-jitsujo/dl/16b.pdf> 2017.9.19
- 厚生労働省（2016b）平成28年版労働経済の分析ー誰もが活躍できる社会の実現と労働生産性の向上に向けた課題ー <http://www.mhlw.go.jp/wp/hakusyo/roudou/16/dl/16-1.pdf> 2017.9.20
- Lee, C. H., & Bruvold, N. T. (2003) Creating value for employees: Investment in employee development. *Human Resource Management*, **14**, 981-1000.
- 松浦民恵（2017）企業における女性活躍推進の変遷ー3つの時代の教訓を次につなげるー. 佐藤博樹・武石恵美子（編）『ダイバーシティ経営と人材活用ー多様な働き方を支援する企業の取り組みー』東京大学出版会.
- Maslach, C., & Leiter, M. P. (1997) *The truth about burnout: How organizations cause personal stress and what to do about it*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991) A three-component conceptualization. *Human Resource Management Review*, **1**, 61-98.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1997) *Commitment in the workplace*. Sage Publications.
- Meyer, J. P., Allen, N. J., & Smith, C. A. (1993) Commitment to organization and occupations: Extension and test of a three-component conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, **78**, 538-551.
- Meyer, L. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L. & Topolnytsky. (2002) Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of Vocational Behavior*, **61**, 20-52.
- Mowday, R. T. (1998) Reflections on the study and relevance of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, **8**, 387-401.
- Mowday, R. T., Steers, R. M., & Porter, L. W. (1979) The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, **14**, 224-247.
- 内閣府男女共同参画局（2016）男女共同参画白書 平成28年版 http://www.gender.go.jp/about_danjo/whitepaper/h28/zentai/index.html 2017.9.23
- Newman, A., Thanacoody, R., & Hui, W. (2012) The effects of perceived organizational support, perceived supervisor support and intra-organizational network resources on turnover intentions: A study of Chinese employees in multinational enterprises. *Personnel Review*, **41**, 56-72.
- Ng, T. W. H., & Butts, M. M. (2009) Effectiveness of organizational efforts to lower turnover intentions: The moderating role of employee locus of control. *Human Resource Management*, **48**, 289-310.
- 大久保幸夫（2014）女性活躍推進は女性のためにあらず. 大久保幸夫・石原直子『女性が活躍する社会』日本経済新聞出版社.
- 労働政策研究・研修機構（旧日本労働研究機構）（2003）組織の診断と活性化のための基盤尺度の研究開発ーHRM チェックリストの開発と利用・活用ー 161.
- Rutherford, B. N., Wei, Y., Park, J., & Hur, W-M. (2012) Increasing job performance and reducing

- turnover: An examination of female Chinese salespeople. *Journal of Marketing Theory and Practice*, **20**, 423-436.
- 酒井計史 (2013) 両立支援策と次世代育成支援策推進法の状況. 『JILPT 調査シリーズ No. 106-1 男女正社員のキャリアと両立支援に関する調査結果－第一分冊本編－』独立行政法人労働政策研究・研修機構.
- 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.
- 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.
- Staw, B. M. (1980) The consequences of turnover. *Journal of Occupational Behaviour*, **1**, 253-273.
- 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.
- Steers, R. M., & Mowday, R. T. (1980) Employee turnover and post-decision accommodation processes. In L. L. Cummings & B. M. Staw (Eds.) *Research in Organizational Behavior*. Connecticut: JAI Press.
- 鈴木一光 (2013) 女性正社員の活躍と役職登用. 『JILPT 調査シリーズ No. 106-1 男女正社員のキャリアと両立支援に関する調査結果－第一分冊本編－』独立行政法人労働政策研究・研修機構.
- 武石恵美子 (2014) 女性の昇進意欲を高める職場の要因. *日本労働研究雑誌*, **648**, 33-47.
- 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.
- Thirapatsakun, T., Kuntonbutr, C., & Mechinda, P. (2014) The relationship among job demands, work engagement, and turnover intentions in the multiple groups of different levels of perceived organizational supports. *Universal Journal of Management*, **2**, 272-285.
- 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.
- 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.
- Yamamoto, H. (2011) The relationship between employee benefit management and employee retention. *The International Journal of Human Resource Management*, **22**, 3550-3564.
- Yamamoto, H. (2013) The relationship between employees' perceptions of human resource management and their retention: From the viewpoint of attitudes toward job-specialties. *The International Journal of Human Resource Management*, **24**, 747-767.

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	4
1 組織のサポート	2.887	.994	-			
2 退職意思	2.879	1.252	-.416**	-		
3 ワーク・エンゲイジメント	2.834	.967	.347**	-.424**	-	
4 組織コミットメント	3.158	1.082	.428	-.498**	.558**	-

**: p<.01