

上司によるマネジメントとメンバーの離職意思との関連

－仕事に対する価値観に注目して－

坂本 佑太朗（株式会社リクルートマネジメントソリューションズ 測定技術研究所）

渡辺 かおり（株式会社リクルートマネジメントソリューションズ 測定技術研究所）

1. 問題と目的

若年就業者の早期離職が、企業や若年層のキャリア形成に影響を与える社会問題として指摘されて久しい（初見，2018；渡辺・飯塚，2022）。社会人3年目までの従業員（N=435）を対象とした最近の調査（株式会社リクルートマネジメントソリューションズ，2023）では、自己都合退職の理由（2つまでの複数選択）として「労働環境・条件が良くない」が最も多く、次いで「給与水準に満足できない」、そして「職場の人間関係が良くない、合わない」「上司と合わない」が続いている。また、退職には至っていないものの辞めたいと思った理由（2つまでの複数選択）としては、「仕事にやりがい・意義を感じない」が最も多く、次いで「給与水準が満足できない」、「やりたい仕事ができない」「会社の将来性に不安がある」や「今後のキャリアが描けない、目指すキャリア形成につながらない」「成長できる見通しが持てない」等も挙げられている。

退職理由の上位であった「労働環境・条件」については、プライベートの充実を含めた自己幸福をより追求しやすい組織を選ぶ傾向の高まりが背景にあると考えられる。また、早期離職理由として「仕事に関するやりがい」が上位であったことは、かつてよりも若年従業員の仕事に関するやりがいや意義への感度が上がってきているとも解釈できる（株式会社リクルートマネジメントソリューションズ，2023）。さらに、彼ら・彼女ら自身のキャリアや成長という観点も挙げられていることを踏まえれば、昨今の若年就業者の離職意

思軽減の手段として、（ここでは労働環境・条件の整備は除いて）1) 彼ら・彼女らのやりがいを高めるようなマネジメント、また 2) 会社組織としてのキャリア支援、成長機会の担保は重要な視点であると言える。

まずこの1点目について、上司がメンバーに対して仕事のフォロー・称賛をしたりするようなマネジメント行動は、メンバーの離職意思を軽減させることが明らかにされてきた（尾形，2012）。これに加えて、改めてマネジメントは個と個の相互作用でもあると捉えれば、リーダーシップ研究におけるコンティンジェンシー理論の一つであるパス・ゴール理論（House，1971）の視点を導入できる。これに依拠すれば、上司によるマネジメントの効果はフォロワー¹の特性によって変化する可能性がある（Hattori & Heller，2018）ということが理論的に導ける。この観点に着目した研究も近年みられている（浅井，2021）。

このとき、フォロワーの「特性」と言っても、昨今では性格特性だけではなく実際の行動により直接関連した個人の志向性の役割の重要性も指摘されている（縄田他，2015）。離職問題においても、「離職」という具体的な行動に関連する個人の考え方としての志向性に着目することは有効であると言える。近年になってリーダーシップ研究の中でのフォロワーの位置づけが高まってきているという指摘（松山，2018）を踏まえると、上司によるマネジメントと離職意思との関連に、個人の志向性や価値観がどのように関連するかを明らかにすることは研究上の課題であると

言える。

2 点目である会社組織としてのキャリア支援、成長機会の担保と離職の関係について、離職というのは個人レベルでの事象であるが、先の調査結果からも示唆されるようにその個人に対して組織（会社）レベルの要因が影響を与えることも考えられる。このような組織（会社）レベルの要因が個人レベルの事象に対して影響するかどうかを定量的に検証するためには、マルチレベル分析（multilevel analysis）が必要となる。しかしながら、HRM 研究や組織行動研究が対象とするのは階層的データ（hierarchical data）が多いにも関わらず、それを考慮できるマルチレベル分析の活用が進んでこなかった（小川，2019）。このような事実も背景に、先行研究においては組織（会社）レベルの要因が個人の離職にどのような影響を与えるかについての検討は不十分であり、研究上の課題になっていると言える。

そこで、本研究では上司によるマネジメントと若年就業者の離職意思との関連に、彼ら・彼女らの価値観がどのように影響するのか、また会社としてのビジョン発信や成長機会の担保が個人の離職意思にどのような影響を与えるのかを明らかにすることを目的とする。本研究では、若年就業者（20 代以下）に焦点を当て、3 年未満の離職（早期離職）だけではなく、広く離職意思について検討することとする。具体的には、実際の若年就業者を対象としたデータを用いて実証的に検証する。

2. 方法

2.1 対象データ

SPI 3 for Employees（株式会社リクルートマネジメントソリューションズ）を受検した 20 代以下の受検者 $N=20,019$ （59 社）を対象とした。なお、1 社あたりの受検者数の平均は $N=340$ （最小 $N=12$ ，最大 $N=1,553$ ）であった。

2.2 調査項目

離職意思

「この会社で働きたいと思う」を 5 段階（1: あてはまらない，2: どちらかといえばあてはまらない，3: どちらともいえない，4: どちらかといえばあてはまる，5: あてはまる）で回答させたデータを反転処理した得点を使用した。

上司によるマネジメント

従業員のやりがいを高める、また成長を支援するという観点から、本研究ではサーバントリーダーシップ論を参考にすることとした。現時点ではサーバントリーダーシップの代表的な尺度は存在しない（服部，2023）ことを鑑み、探索的に検討するため以下の 3 項目を設定した。具体的には、「（直属の上司は）私の特徴や仕事内容を理解して、成長につながるような業務の割当をしている」、「（直属の上司は）私の振り返りや学びにつながるよう、率直なフィードバックをしている」、「（直属の上司は）私が仕事を通じて実現したいことや目指したい姿を共に考えている」とし、同様に 5 段階で回答させた平均点を「上司によるマネジメント」の得点とした（ $\alpha = .88$ ）。

会社としてのビジョン・成長機会

「この会社では、魅力的な理念やビジョンが打ち出されている」、「この会社には、能力やスキルを身につける仕組みや機会がある」の 2 項目について、同様に 5 段階で回答させた平均点を「会社としてのビジョン・成長機会」の得点とした（ $\alpha = .73$ ）。

価値観

昨今の離職研究の一つである川崎・伊藤（2022）は、勤続年数が 10 年未満の従業員では労働条件よりも自己成長できる環境かどうか、勤続年数が 10 年以上の場合は、福利厚生や労働時間の管理が離職との関連が強いことを明らかにしている。このように、若年就業者にとって、従業員個人自身

の成長という観点は昨今の離職現象を捉える視点として重要であると指摘できる。

そこで、本研究では個人の価値観として、自己成長の視点を含めた「働く目的」の重視度合いに着目した。具体的には、従業員個人が組織とどのような距離感をもって成長したいかという観点から、以下の2点に着目した。具体的には、「(組織貢献というよりも)仕事それ自体を通じて自分の力を高めたい」といったような「自己成長」重視か、「組織の中で自分の役割を果たしたい(組織貢献を通して成長したい)」と考える「組織貢献」重視かという観点を設定した。

測定方法としては、組織に依存しない働き方をしたいか、組織からの期待に全力で応えたいかというように概念を対にしたうえで4件法(1: Aに近い, 2: どちらかといえばAに近い, 3: どちらかといえばBに近い, 4: Bに近い)にてそれぞれ

7項目で回答させた。その上で、個人内で相対化し1から10に段階得点化した($\alpha=.76$)。たとえば、受検者ごとに「自己成長」「組織貢献」がそれぞれ7点・3点や9点・1点など10点を個人内で割り振るようにした。

本研究では「自己成長」「組織貢献」それぞれを特に重視する場合の影響を検証するため、自己成長重視ダミー群(8~10点)、組織貢献重視ダミー群(1~3点)として割り当てた。結果として、自己成長重視ダミーは $N=2,932$ (14.6%)、組織貢献重視ダミーは $N=3,425$ (17.1%)、どちらにも属さない中庸群は $N=13,662$ (68.2%)であった。

3. 結果

3.1 記述統計

使用変数の記述統計量をTable1に整理した。

Table1 記述統計量

項目		平均	標準偏差
離職意思	この会社で働き続けたいと思う	3.39	1.09
上司によるマネジメント $\alpha=0.88$	(直属の上司は)私の特徴や仕事内容を理解して、成長につながるような業務の割当をしている	3.81	0.98
	(直属の上司は)私の振り返りや学びにつながるよう、率直なフィードバックをしている	3.82	1.01
	(直属の上司は)私が仕事を通じて実現したいことや目指したい姿を共に考えている	3.51	1.05
会社のビジョン・成長機会 $\alpha=0.73$	この会社では、魅力的な理念やビジョンが打ち出されている	3.31	1.04
	この会社には、能力やスキルを身につける仕組みや機会がある	3.61	1.01

3.2 マルチレベル分析

マルチレベル分析に先立ち、結果変数として離職意思を設定し、説明変数には何も投入しないnullモデルにもとづいて級内相関係数(intraclass correlation coefficient, ICC)を計算すると、0.06であった。また、デザインエフェクト(design effect)は21.02であった。これらから本研究での対象データには階層性が認められ、マルチレベル分析の適用に十分な程度であると判断した(清水, 2014)。

本研究では以下の2つのモデルを検証した。モデル1としては、離職意思の規定要因として、レベル1(個人レベル)は上司によるマネジメント、「自己成長重視ダミー」「組織貢献重視ダミー」、そして統制変数として年齢、学歴(大卒以上ダミー)、社歴(社歴3年目以内ダミー)、職種²を投入した。レベル2(会社レベル)は「上司によるマネジメント」の集団平均、「会社のビジョン・成長機会」の集団平均、統制変数として従業員規模(5,000名以上ダミー)、業界(非製造業ダミー)

を投入した。なお、モデル 1 にはランダム切片モデルを採用した。

次に、モデル 2 としてはランダム切片・係数モデルを採用し、モデル 1 に加えて「上司によるマネジメント」と「働く目的」の各ダミー変数との交互作用項を投入した。また、「上司によるマネジメント」とレベル 2 の「会社のビジョン・成長機会」の集団平均とのクロスレベル交互作用項も投入した。

具体的には、会社_jに所属する従業員_iの離職意思のスコアを離職意思_{ij}としたうえで、切片を β_{0j} 、回帰係数を $\beta_{1j} \sim \beta_{6j}$ 、誤差項を r_{ij} とする。そして切片である β_{0j} を固定効果 γ_{00} と変量効果 u_{0j} に分解し、レベル 2 の説明変数である従業員規模 (5,000 名以上ダミー)、業界 (非製造業ダミー)、上司によるマネジメント (集団平均)、会社のビジョン・成長機会 (集団平均) の回帰係数をそれぞれ γ_{01} 、 γ_{02} 、 γ_{03} 、 γ_{04} としたとき、モデル 1 は以下の通り表現できる。

モデル 1

レベル 1 :

$$\begin{aligned} & \text{離職意思}_{ij} \\ &= \beta_{0j} + \beta_{1j} \text{年齢} + \beta_{2j} \text{学歴} + \beta_{3j} \text{社歴} \\ &+ \beta_{4j} \text{上司によるマネジメント} \\ &+ \beta_{5j} \text{自己成長重視ダミー} \\ &+ \beta_{6j} \text{組織貢献重視ダミー} \\ &+ r_{ij}, r_{ij} \sim N(0, \sigma^2) \end{aligned} \quad (1)$$

レベル 2 :

$$\begin{aligned} & \beta_{0j} \\ &= \gamma_{00} + \gamma_{01} \text{従業員規模} + \gamma_{02} \text{業界} \\ &+ \gamma_{03} \text{上司によるマネジメント}_{\text{集団平均}} \\ &+ \gamma_{04} \text{会社のビジョン・成長機会}_{\text{集団平均}} \\ &+ u_{0j}, u_{0j} \sim N(0, \tau_{00}) \\ & \beta_{1j} = \gamma_{10} \quad (3) \\ & \beta_{2j} = \gamma_{20} \quad (4) \\ & \beta_{3j} = \gamma_{30} \quad (5) \\ & \beta_{4j} = \gamma_{40} \quad (6) \\ & \beta_{5j} = \gamma_{50} \quad (7) \\ & \beta_{6j} = \gamma_{60} \quad (8) \end{aligned} \quad (2)$$

次に、モデル 2 はモデル 1 のうち、(6) 式において自己成長重視ダミー、組織貢献重視ダミー、会社のビジョン・成長機会 (集団平均) の回帰係数をそれぞれ γ_{41} 、 γ_{42} 、 γ_{43} として以下のように表現できる。

モデル 2

レベル 2 :

$$\begin{aligned} & \beta_{4j} \\ &= \gamma_{40} + \gamma_{41} \text{自己成長重視ダミー} \\ &+ \gamma_{42} \text{組織貢献重視ダミー} \\ &+ \gamma_{43} \text{会社のビジョン・成長機会}_{\text{集団平均}} \\ &+ u_{4j}, u_{4j} \sim N(0, \tau_{44}) \end{aligned} \quad (9)$$

マルチレベル分析の推定結果を Table 2 に整理した。なお、レベル 1 の変数についてはグループ平均値 (group mean) による中心化、レベル 2 の変数については全体平均 (grand mean) で中心化し、パラメータの推定には最尤法を用いた。

Table2 「離職意思」を従属変数としたマルチレベル分析結果

	モデル1		モデル2	
	回帰係数	標準誤差	回帰係数	標準誤差
固定効果				
切片, γ_{00}	2.64 ***	0.06	2.64 ***	0.06
レベル1				
年齢, γ_{10}	-0.02 ***	0.00	-0.02 ***	0.00
学歴（大卒以上ダミー）, γ_{20}	0.02	0.02	0.02	0.02
社歴（3年目以内ダミー）, γ_{30}	-0.21 ***	0.02	-0.21 ***	0.02
上司によるマネジメント, γ_{40}	-0.48 ***	0.01	-0.48 ***	0.02
自己成長群ダミー（ref.中庸群）, γ_{50}	0.42 ***	0.02	0.44 ***	0.02
組織貢献群ダミー（ref.中庸群）, γ_{60}	-0.26 ***	0.02	-0.26 ***	0.02
上司によるマネジメント×自己成長群ダミー, γ_{41}	-		0.10 ***	0.02
上司によるマネジメント×組織貢献群ダミー, γ_{42}	-		-0.01	0.02
レベル2				
従業員規模（5,000名以上ダミー）, γ_{01}	-0.01	0.08	-0.02	0.08
業界（非製造業ダミー）, γ_{02}	0.07	0.07	0.07	0.07
上司によるマネジメント_集団平均, γ_{03}	-0.41	0.25	-0.44	0.25
会社のビジョン・成長機会_集団平均, γ_{04}	-0.37 *	0.17	-0.36 *	0.17
レベル1×レベル2				
上司によるマネジメント×会社のビジョン・成長機会, γ_{43}	-		-0.10 †	0.06
変量効果				
切片分散, τ_{00}	0.05		0.05	
係数分散, τ_{44}	-		0.01	
残差分散, σ^2	0.86		0.85	
AIC	54005.3		53912.5	
BIC	54171.3		54118.1	
Deviance	53963.3		53860.5	

*** $p < .001$, ** $p < .01$, * $p < .05$, † $p < .1$

注) 職種各ダミー変数は統制済みである

モデル1の結果から、上司によるマネジメントはメンバーの離職意思に対して負の効果（ $\gamma = -0.48, p < .001$ ）を持つことが明らかになった。これまでのリーダーシップ（マネジメント）研究の中で、上司によるマネジメントはメンバーの離職意思を軽減させることが明らかになっていた（尾形, 2012）。本研究において、マルチレベル分析を通して上司によるマネジメントはメンバーの離職意思を軽減させる可能性があるという結果が得られたことは、改めて先行研究の結果の頑健性を実証的に示したとも言える。

続いてメンバーの価値観については「働く目的」の「自己成長重視ダミー」が正の効果（ $\gamma = 0.42, p < .001$ ）、「組織貢献重視ダミー」が負の効果（ $\gamma = -0.26, p < .001$ ）を持つことが明らかになった。また、レベル2として扱った「会社のビジョン・成長機会」は負の効果（ $\gamma = -0.37, p = .03$ ）

を持ち、従業員の離職意思を軽減する可能性を示した。

モデル2の結果からも上記の傾向が確認できた。これに加えて、上司によるマネジメントと「自己成長重視ダミー」の交互作用項は正の効果（ $\gamma = 0.10, p < .001$ ）であった。そこで、単純傾斜分析を行った結果、「自己成長重視」およびそうではない群ともに、上司によるマネジメントは離職意思に対して統計的に有意に負の効果を示した。Figure1 から、「自己成長重視」群のほうは相対的にその効果は低かったが、「自己成長重視」群であっても上司によるマネジメントは従業員の離職意思を軽減する可能性を示した。

また、上司によるマネジメントと「会社のビジョン・成長機会」のクロスレベル交互作用項は10%水準での有意傾向（ $\gamma = -0.10, p = .09$ ）であった。単純傾斜分析を行った結果、「会社のビジョン・成

長機会」の程度が高い群(+1SD)のほうが、上司マネジメントによる離職意思の軽減効果が大きいことが明らかになった (Figure2)。

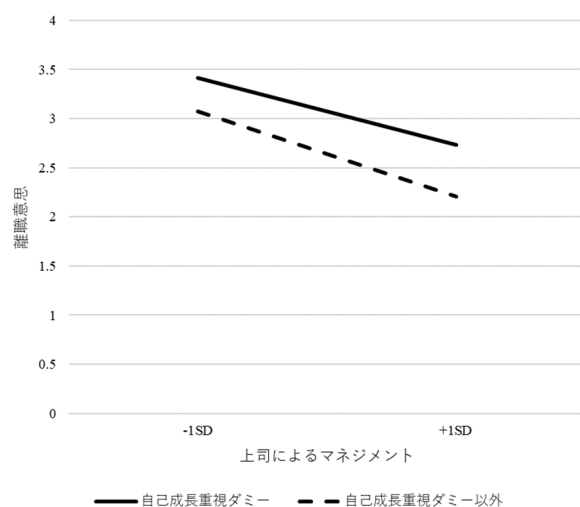


Figure 1 上司によるマネジメントと「自己成長重視ダミー」の交互作用に関する単純傾斜分析結果

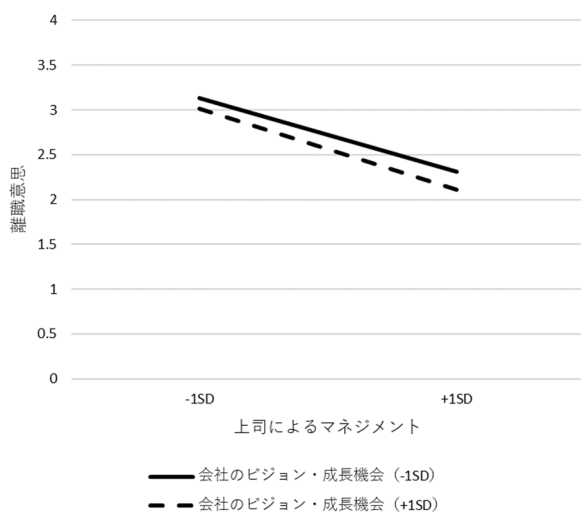


Figure 2 上司によるマネジメントと「会社のビジョン・成長機会」のクロスレベル交互作用に関する単純傾斜分析結果

4. 考察

4.1 本研究の理論的貢献

本研究では上司によるマネジメントと若年就業者の離職意思との関連に、彼ら・彼女らの価値観がどのように影響するのか、また会社としての

ビジョン発信や成長機会の担保が個人の離職意思にどのような影響を与えるのかを明らかにすることを目的とした。実際の企業データを用いて、モデル 1~2 についてマルチレベル分析を通して検証した。ここでは、レベル 1 (個人) とレベル 2 (会社) に分けて結果および理論的貢献を整理する。

まずレベル 1 (個人) について、上司によるマネジメントがメンバーの離職意思を軽減させる可能性を示した。また、組織への貢献というよりも仕事それ自体を通じて自分の力を高めたいと考える「自己成長」重視の場合は離職意思を高め、組織の中で自分の役割を果たしたいと考える「組織貢献」重視の場合は離職意思を軽減させる可能性を示唆した。

レベル 1 (個人) における上司によるマネジメントと「自己成長重視ダミー」の交互作用項が統計的に有意であり、その後の単純傾斜分析の結果、「自己成長」をより重視する場合であっても、上司によるマネジメントは離職意思を軽減させるが、その効果は「自己成長重視ダミー」以外の群よりは小さかった。従来のリーダーシップ (マネジメント) 研究においては、上司によるマネジメントの効果がフォロワーの特性によって異なるかどうかについての研究は少なく、研究上の課題があった。本研究では、より実際の職務行動に近いメンバーの価値観に着目したところ、上司によるマネジメントの効果はメンバーの価値観によって異なる可能性を示した。このことはこれまでのリーダーシップ研究で検討が不十分であった観点を補う知見であり、資料的価値があるものである。

また、レベル 2 (会社) では、会社としてビジョンを発信していることや成長機会が担保されていると従業員が認知しているほど離職意思に対して負の効果を持ち、かつその程度が高いほど上司によるマネジメントは従業員の離職意思を軽減する可能性を示した。会社のビジョンを発信することや成長機会を担保するといった「会社レ

ベル」での取り組みが従業員「個人」の離職意思を軽減するという知見は、データの階層性を考慮したマルチレベル分析を通して改めて示された事実であり、これまでの離職研究の知見を補うものと言える。

4.2 実務へのインプリケーション

本研究の結果から、2 点のインプリケーションが導ける。まず1 点目は、メンバーの価値観として、自分自身に会社や組織に依存しなくてもよいような力をつけることを働く上での軸に置く「自己成長」重視のメンバーに対して、上司が意識的に積極的なコミュニケーションの機会を担保しながら、日々の仕事を通してのフィードバックやメンバーの成長につながるような支援を行うことは彼ら・彼女らの離職意思を軽減する可能性がある」と指摘できる。分析の結果から、自己成長重視ダミー群は離職意思に対して正の効果を持っていた。一方で、上司によるマネジメントと自己成長重視ダミーの交互作用分析の結果、自己成長重視の場合であっても上司によるマネジメントによって離職意思を軽減できることが明らかになった。そのため、本人の価値観や志向性を捉えつつ、「自己成長」群のメンバーには特に意識的に日常のフォローを行っていくことが重要であると指摘できる。

2 点目としては、従業員の離職意思軽減のためには、会社としてのビジョンを従業員が明確に認知できるよう繰り返し発信したり、また従業員個人の成長機会を担保することが重要であると指摘できる。その取り組みが従業員に認知されたり、その状況下で仕事場面での上司によるマネジメントが機能していれば、彼ら・彼女らの離職意思を軽減する効果が見込める。若年就業者の離職が問題となる場合には、上司によるマネジメントだけではなく会社組織としてビジョンを繰り返し発信し、また彼ら・彼女らの成長機会を担保していくことが重要である。

5. 本研究の限界と今後の課題

本研究の限界としては、上司によるマネジメントや会社としてのビジョンや成長機会という変数を従業員の認知によって測定している点や、特に上司によるマネジメントは一つの因子として扱ったため、それを細分化して議論できていない点が挙げられる。今後は、上司によるマネジメント行動を細分化したうえでそれに対してどの程度時間を投下しているかの情報を取得したり、会社としてのビジョン・成長機会についても発信の頻度等の事実情報を取り扱って詳細に検証を行うことが望まれる。

また、今回注目したフォロワーの価値観については「自己成長」「組織貢献」といった観点のみの検討に留まっている点が挙げられる。今後は、これ以外のさまざまなフォロワーの価値観や志向性を扱った検証が期待される。

引用文献

- 浅井怜衣 (2021). フォロワーの満足度・モチベーションに注目したリーダーシップー組織階層に対応したモデルの構築ー. 愛知淑徳大学大学院 ビジネス研究科 博士学位請求論文.
- 初見康行 (2018). 若年者の早期離職ー時代背景と職場の人間関係が及ぼす影響ー. 中央経済社.
- 日野健太 (2010). リーダーシップとフォロワー・アプローチ. 文真堂.
- 服部泰宏 (2023). 組織行動論の考え方・使い方 (第2 版)ー良質のエビデンスを手にするためにー. 有斐閣.
- Hattori, Y. & Heller, D. (2018). You are the leader? The long-term relationship approach to Japanese leadership. In W. Simon & G. Eric-Jean (Eds.), *Global Leadership Perspectives: Insights and Analysis*. SAGE Publishing.
- House, R. J. (1971) . A Path-Goal Theory of Leader Effectiveness, *Administrative Science*

Quarterly, 16: 321-338.

株式会社リクルートマネジメントソリューションズ (2023). 第一回新人・若手の早期離職に関する実態調査 Retrieved from https://www.recruit-ms.co.jp/issue/inquiry_report/0000001212/#issue02

川崎昌・伊藤利佳 (2021). 離職に影響を与える要因分析. 目白大学経営学研究, 19, 27-41.

松山一紀 (2018). 次世代型組織へのフォロワーシップ論ーリーダーシップ主義からの脱却ー. ミネルヴァ書房.

縄田健悟・山口裕幸・波多野徹・青島未佳 (2015). 職務志向性に基づくチーム構成とチーム・パフォーマンスの関連性：最大値・最小値分析

による検討. 産業・組織心理学研究, 29 (1), 29-43.

尾形真実哉 (2012). 若年就業者の組織適応エージェントに関する実証研究ー職種による比較分析ー. 経営行動科学, 25 (2), 91-112.

小川悦史 (2019). マルチレベル分析の特徴とHRM 研究に関するレビューーHLM を中心にー. 日本労働研究雑誌, 705, 35-40.

清水裕士 (2014). 個人と集団のマルチレベル分析. ナカニシヤ出版.

渡辺 かおり・飯塚 彩 (2022). 新卒採用場面におけるコミュニケーションが内定先理解と就業レディネスに与える影響. 人材育成研究, 18 (1), 17-32.

¹ 本研究では、日野 (2010) にしたがって (公式) 組織内内部の行為主体として述べる場合は「メンバー」、公式・非公式問わずリーダーとの関係性を述べる時には「フォロワー」という用語を用いる。区別できない場合は併記とした。

² 職種としては、「営業」、「販売サービス」、「事務・一般管理」、「企画・調査」、「IT関連」、「研究・開発」、「生産技術・設計」、「技能」、「その他」の9つのダミー変数を使用した。ただし、(1)～(9) 式および Table1, 2 からは省略した。