

若年・中堅就業者の自発的な離職・離職意向に関する研究

～「不満」と「キャリア発達の見通し」の2要因に着目して～

内藤 淳 (株式会社リクルートマネジメントソリューションズ)

松本 洋平 (株式会社リクルートマネジメントソリューションズ)

大庭 りり子 (株式会社リクルートマネジメントソリューションズ)

<概要>

本研究は、現状に対する「不満」と将来を見据えた視点である「キャリア発達の見通し」の2つに着目し、若年・中堅就業者の自発的な離職が生じる構造をモデル化することを試みる。分析には、2024年8月に収集した、新卒で入社し現在もその企業に勤めている1～8年目の従業員791名(データ①)と、新卒で入社した企業を入社1～8年目の時期に離職し転職した317名のサンプル(データ②)を用いた。

データ①を用いた共分散構造分析の結果、若年・中堅就業者の「不満」および「キャリア発達の見通し(の低さ)」の2要因によって離職意向を説明するモデルが一定の適合度を示したのに加えて、「キャリア発達の見通し」が促進されるプロセス(パス係数)に、性別と入社年次による違いが見られることが確認された。また、データ①とデータ②の比較により、現状に対する「不満」および「キャリア発達の見通し」が持てないことの2要因が実際の離職においても重要であることが示唆される一方で、離職を「不満解消重視型」と「キャリア発達重視型」に分けて捉える必要性が示された。

<キーワード> 自発的な離職、離職意向、キャリア発達の見通し、不満、若年・中堅就業者

問題

若年就業者の離職はかねてより問題視されているが、新卒で企業に入社した大卒者の3年以内の離職率は30%前後と高い状態が継続しており、従来は離職率が低かった従業員1000名以上の大手企業においても近年は増加傾向にある(厚生労働省「新規学卒就職者の離職状況」)。一方、20代後半の中堅就業者の離職率もまた高い状態が続いている。厚生労働省の「雇用動向調査」によれば、常用労働者の「25～29歳」の年齢階級別離職率は20%前後であり、「20～24歳」の25%前後よりはやや低いものの、30代、40代と比べると高い状況にある。新卒で採用した若年・中堅就業者が定着せずに離職してしまえば、企業にとっては事業を継続・発展させる上での大きな障害となるため、いかにして離職を減らし優秀な人材を社内に留めるかという問題は経営課題としての重みを増しつつある。

離職に関しては国内外でこれまでに多くの研究や調査が行われてきているが、離職もしくは離職意思の要因として取り上げられる代表的なものが、仕事やその周辺要因(給与、会社、人間関係、環境など)に対する満足感としての職務満足である。米国におけるメタ分析の結果では、職務満足と離職意思の相関は -0.58 (Tett & Meyer, 1993)、職務満足と離職との相関は -0.17 (Griffethら, 2000)であることが報告されている。このように、仕事やその周辺要因に対する不満足が離職を促すという構造が存在することは明らかであるが、一方で企業の現場からは「離職にも後ろ向きな離職と前向きな離職がある」という話をよく聞く。研究の領域でも、山本(2005)は離職理由を「消極的理由」、「積極的理由」、「転職の誘い」に、藤井(2024)は「現状改善型」、「キャリアアップ型」、「非自発型」に区分して分析を行っている。離職が生じる構造を把握する上では、「現状に不満があるからそれを解消したい」という不本意な現状からの脱却を求める消極的な要因だけではなく、本人にとってより積極的な意味を持つ、将来を見据えた視点からの要因を加えて捉える必要があると考えられる。

山本(2005)は、「組織内において、組織との調和を図りながら自己のキャリア目標に関連した経験や技能を継続的に獲得していくプロセス」を「組織内キャリア発達」と定義し、この組織内キャリア発達の主観的認知(主観的キャリア発達)が離職意思と関係することを示している。この研究の中で「主観的キャリア発達」は「昇進可能性認知」、「職務の挑戦性」、「中心性」の3因子で構成されているが、離職意思を目的変数とする重回帰モデルにおいて、「仕事において大いに学び成長する機会があること」を表す「職務の挑戦性」と、「将来に向けて昇進の可能性があること」を表す「昇進可能性認知」が高い値の β を示した。他方、高橋(1996)は、実証的なデータ分析に基づいて離職と将来の見通しとの関連を指摘しており、「たとえ現在のキャリアに対する不満があったとしても、

その会社での未来への見通しささえ立っていれば、離職の意思決定にはつながらない」と主張している。また、田中（2004）は、「個人が組織の中で望むキャリアを実現できる可能性についての認識」を「キャリアの見通し」と呼び、この見通しを持ってないことが、個人のモチベーションの低下や離職につながる可能性を指摘している。これらの研究は、将来に渡ってキャリアが発達していく見通しを持てることが離職に与える影響の大きさを示唆するものである。

上記の問題意識に基づき、本研究では若年・中堅就業者の離職意向を、現状に対する「不満」の高さと「キャリア発達の見通し」が持てないことの2要因で説明するモデルを設定し、このモデルが実際のデータに適合するかについて確認することを第一の目的とする。また、離職意向と実際の離職との間には違いがあることが想定されるため、非離職者（新卒で入社してから離職をしたことがない就業者）と離職者との間で、「不満」、「キャリア発達の見通し」および離職との関連が想定される態度に関する比較を行い、両群に違いが見られるかを検証することを第二の目的とする。

方法

■調査対象：データ① 離職をしたことがない就業者のデータ（非離職者）

2024年8月にインターネット調査にて収集したサンプル。大学・大学院を卒業し新卒で入社した企業に現在も勤めている1～8年目の従業員791名（過去3年間に転職活動を行った経験なし）に、現在勤めている会社、仕事、本人の態度に関する質問に回答を求めた。性別は「男性」：318名「女性」：473名、年齢は「21～25歳」：302名「26～29歳」：351名「30～34歳」：124名「35～39歳」：14名、勤続歴は「1～3年目」：325名「4～8年目」：466名、職種は「営業」：180名「エンジニア（技術、開発、研究職）」：185名「エンジニア（IT・システム関連）」：106名「スタッフ（企画、人事、総務、経理など）」：140名「コンサルタント、専門職」：56名「その他事務職」：124名となっている。

調査対象：データ② 実際の離職者のデータ（離職者）

2024年8月にインターネット調査にて収集したサンプル。大学・大学院を卒業し新卒で入社した企業を入社1～8年目の時期に自発的に離職し、現在は別の企業に勤務している317名（転職回数は1回）に、離職当時の状況を振り返ってもらい、離職前の会社、仕事、本人の態度に関する質問に回答を求めた。性別は「男性」：117名「女性」：200名、現在の年齢は「21～25歳」：49名「26～29歳」：150名「30～34歳」：104名「35～39歳」：14名、離職時点の勤続歴は「1～3年目」：127名「4～8年目」：190名、離職前の職種は「営業職」：63名「エンジニア（技術、開発、研究職）」：47名「エンジニア（IT・システム関連）」：46名「スタッフ（企画、人事、総務、経理など）」：67名「コンサルタント、専門職」：25名「その他事務職」：69名となっている。

■使用する変数

<離職意向> データ①のみ（非離職者）

「現在の会社を働く場所の一つとしたときに、今後働く場所や転職について今のあなたの感覚に一番近いものを選んでください」という質問を用いて離職意向を測定する。先行研究では、「半年以内」「1年以内」など期間を明確に設定する形で離職直前の意思（離職意思）を問う研究も多いが、本研究では離職までの期間は設定せず、「1.今後も今の会社、現在の部署で働きたい」～「5.他の会社への転職をすでに検討している」までの5肢を用いて「離職意向」を測定する。

<不満> データ①②で共通（非離職者と離職者）

「会社の経営方針への疑問」、「上司との関係性の悪さ、考え方の不一致」、「給与の低さ」など13項目を用いて、「会社（2要素）」「仕事（2要素）」「対人（2要素）」「評価（2要素）」「条件面（5要素）」に対する不満の程度を、「1.不満はない」～「5.耐えられないほど大きな不満がある」までの5肢で測定する。

なお、<不満>及び以下の<キャリア発達の見通しとその先行要因>、<キャリア発達を促進する要因>、<キャリア意識>、<能力・評価に関する自己認知>において、離職者（データ②）につ

いては、いずれも離職前の状況を振り返る形で回答を求めている。

<キャリア発達の見通しとその先行要因> データ①②で共通（非離職者と離職者）

「社内です仕事経験を積むことでこの先自分が成長していける見通し」及び「社内です担当する仕事の幅がこの先自分の希望するスピードと内容で広がっていく見通し」を問う2項目で、「キャリア発達の見通し」が持っている程度を測定する（「1. まったく見通しが持てていない」～「5. 十分に見通しが持てている」までの5肢。 $\alpha=.86$ ）。なお先行研究では「キャリア発達」に「昇進」が含まれるケースが多いが、本研究の対象が若年・中堅就業者であることを踏まえ、垂直方向だけに限定されない意味の広がりを持つ「成長」や「仕事の幅の拡大」を「キャリア発達」の中心に置いている。

平野（1999）は、「キャリアの見通し（展望）」を「キャリアの目標」と「その目標を達成できると思える効力感」の積であるとしているが、何らかのキャリア上の目標を設定することは「キャリア発達の見通し」に繋がるものと考えられる。また、キャリア上の目標の設定の際には、「管理職を目指したい」「昇格したい」という組織の垂直方向への志向が影響を与えることが予想される。そこで本研究では、「目指すキャリア像の設定」（社内における今後のキャリアについて思い描くことができる程度）を2項目で測定する（ $\alpha=.87$ ）。また「管理職志向」（社内で管理職を目指したいと思う程度）及び「昇格志向」（昇格したいと思う程度）をそれぞれ1項目で測定する（いずれも5肢）。

<キャリア発達を促進する要因> データ①②で共通（非離職者と離職者）

田中（2004）は、上司との関係である「垂直的交換関係」および職場の同僚や周囲との関係である「水平的交換関係」が「キャリアの見通し」を促進することを示している。また、平野（2003）は、「垂直的交換関係」と「キャリアの見通し（展望）」との相関が.36であることを報告している。これらの先行研究より、上司の支援や同僚との関係性がキャリア発達を促進し離職を低減するという因果関係が予想されるため、本研究ではキャリア発達を促進する要因として、「上司による内省支援の関わり」、「ロールモデルの存在」、「一緒に働きたい社員の存在」を用いる。

「上司による内省支援の関わり」は、「担当業務の中で新たな挑戦の場を提供してくれたり、自分では気づけなかった成長の機会に目を向けさせてくれる」、「自分に対して中長期的な視点からの成長の期待や目標を伝えてくれ、至らない点についてはフィードバックをしてくれる」など5項目で測定する（ $\alpha=.90$ ）。また、「社内に将来この人のようにになりたいと思えるキャリア上の目標となる社員」がいるか（ロールモデルの存在）、「一緒に働くことに魅力を感じる社員」がどのくらい多くいるか（一緒に働きたい社員の存在）をそれぞれ1項目で測定する（いずれも5肢）。

<キャリア意識> データ①②で共通（非離職者と離職者）

本人のキャリア意識を測定する要素として、堀内と岡田（2016）が作成した「主体的キャリア形成意欲」より3項目を使用する（一部改変。 $\alpha=.90$ ）。また「市場価値に対する関心」（自分が保有する仕事上の経験や知識・スキル・能力が世の中一般でみた際に持つ価値に対する関心の程度）と、「仕事の幅を広げたい欲求」（将来のキャリアに向けて、担当する仕事の幅や領域を広げたいという気持ちの強さ）をそれぞれ1項目で測定する（5肢）。

<能力・評価に関する自己認知> データ①②で共通（非離職者と離職者）

本人自身の職務遂行能力、所属組織からの評価、上司・同僚からの承認に関する自己認知をそれぞれ1項目肢で測定する（5肢）。

<離職理由> データ②のみ（離職者）

新卒で入社した会社を離職した理由が下記のAとBのどちらに近いかを、「1. Bではなく、Aが転職の理由だった」、「2. Bもあったが、Aが転職のより重要な理由だった」、「3. Aもあったが、Bが転職のより重要な理由だった」、「4. Aではなく、Bが転職の理由だった」の4肢から選択させる。

A：以前の会社・仕事に対して耐えられない不満要因があり、その状態を解消・改善したかった

B：以前の会社・仕事に対して耐えられないような不満はなかったが、今後のキャリアを考えてより良い機会・環境を獲得したかった

【分析1】非離職者のデータ（データ①）を用いた離職意向に関する分析と因果モデルの検証

- ・「離職意向_高群」と「離職意向_低群」の平均値の比較
- ・現状に対する「不満」と「キャリア発達の見通し」が持てないことが離職意向に影響を与える因果モデルの検証（共分散構造分析）

【分析2】非離職者と離職者のデータ（データ①②）を用いた特徴の比較

- ・「非離職者」と「離職者」の平均値の比較
- ・離職者を「A不満解消重視型」と「Bキャリア発達重視型」に二分しての比較

【分析1】 非離職者のデータを用いた離職意向に関する分析

「上司の内省支援の関わり」「ロールモデルの存在」「一緒に働きたい社員の存在」、またキャリア意識に関する変数や自身の能力・評価に関する自己認知も全体に低い傾向がある。

次に図1は、現状に対する「不満」の高さと「キャリア発達の見通し」が持てないことの2つの要因によって離職意図を説明する因果モデルである。共分散構造分析を用いて検証を行った結果、適合度指標はGFI=.951 AGFI=.907 CFI=.930 RMSEA=.091であり、図1に示されている「ロールモデルの存在→目指すキャリア像の設定」を除くすべてのパスが有意となっている ($p<.05$)。

RMSEAの値が高めである理由として、「性別」や「入社年次」によって係数の値に違いがあることが予想されたため、「性別」と「入社年次（1-3年目と4-8年目）」によって対象を4群に区分し、モデルの配置不変性を確認した上で多母集団同時分析を行った。適合度指標はGFI=.943 AGFI=.877 CFI=.945 RMSEA=.047であり、モデルに使用される変数の数の影響を受けにくい指標であるRMSEAの値が大きく改善したことから、モデルの適合は良いとみなすことができる。

	離職意向 低		離職意向 高			
人数	568	223				
	平均	SD	平均	SD		
不満(全体)_13要素中の最大値	2.9	(1.1)	3.5	(1.2)		
会社_2要素中の最大値	2.0	(1.2)	2.5	(1.1)		
仕事_2要素中の最大値	2.0	(1.1)	2.5	(1.2)		
対人_2要素中の最大値	2.1	(1.2)	2.5	(1.3)		
評価_2要素中の最大値	2.0	(1.2)	2.4	(1.3)		
条件面_5要素中の最大値	2.6	(1.3)	3.1	(1.2)		
キャリア発達の見直し	3.3	(0.9)	2.6	(0.9)		
目指すキャリア像の設定	3.1	(1.0)	2.6	(1.0)		
管理職志向	3.0	(1.2)	2.2	(1.2)		
昇格志向	3.4	(1.1)	2.9	(1.3)		
上司の内資支援の関わり	3.4	(0.8)	3.1	(0.9)		
ロールモデルの存在	3.0	(1.2)	2.5	(1.4)		
一緒に働きたい社員の存在	3.0	(1.2)	2.3	(1.2)		
主体的キャリア形成意欲	3.4	(1.0)	3.2	(1.0)		
市場価値に対する関心	3.2	(1.1)	3.0	(1.1)		
仕事の幅を広げたい欲求	3.3	(1.1)	3.1	(1.2)		
職務遂行能力	3.2	(1.0)	2.8	(1.2)		
組織からの評価	3.2	(1.0)	2.8	(1.1)		
上司・同僚からの承認	3.8	(0.8)	3.4	(0.9)		

Figure 1 is a conceptual model illustrating the relationships between various factors and turnover intent. The model includes the following variables and standardized path coefficients:

- Vertical Career Orientation (垂直方向への志向)** (Latent Variable):
 - Path to Management Career Orientation (管理職志向): 0.87
 - Path to Career Advancement (昇格志向): 0.81
- Role Model Existence (ロールモデルの存在)**:
 - Path to Vertical Career Orientation: 0.44
- Existence of Colleagues One Wants to Work With (一緒に働きたい社員の存在)**:
 - Path to Vertical Career Orientation: -0.06
- Target Career Image Setting (目指すキャリア像の設定)**:
 - Path to Vertical Career Orientation: 0.29
- Supervisor's Inward Support Involvement (上司の内省支援の関わり)**:
 - Path to Vertical Career Orientation: 0.22
- Career Development Outlook (Low) (キャリア発達の見通し(低さ))**:
 - Path to Target Career Image Setting: -0.44
- Existence of Colleagues One Wants to Work With**:
 - Path to Career Development Outlook (Low): -0.30
- Supervisor's Inward Support Involvement**:
 - Path to Career Development Outlook (Low): -0.08
- Job Dissatisfaction (不満)**:
 - Path to Career Development Outlook (Low): 0.29
- Turnover Intent (離職意向)**:
 - Path from Career Development Outlook (Low): 0.31

※標準化係数
「管理職志向」は「性別」で統制を行っている括弧()は、有意でないパス

表2は、4群ごとのパス係数の値を比較したものである。これを見ると、まず現状に対する「不満」の高さと「キャリア発達の見通し」が持てないことの2要因が離職意向に与える影響に有意な傾向の違いはなく、この構造は4群全体を通じた一貫性を持つことがわかる。一方で、「キャリア発達の見通し」につながる先行要因（「目指すキャリア像の設定」「管理職志向」「昇格志向」）や促進要因に関するパスの値には、4群による有意な違いが各所に見られている。一例をあげると、「男性×1-3年目」では、他の群で明確に見られる「垂直方向への志向→目指すキャリア像の設定→キャリア発達の見通し」という関係が見られず、「一緒に働きたい社員の存在」からの影響を強く受けている。また「女性×1-3年目」では、キャリア発達に関わる変数に与える上司やロールモデルからの影響が他の群に比べて弱い傾向がある。

表2 離職意向を説明する因果モデルのパス係数（多母集団同時分析）

パス	男性		女性	
	1-3年目	4-8年目	1-3年目	4-8年目
不満→離職意向	0.40	0.37	0.27	0.24
キャリア発達の見通しの低さ→離職意向	0.25	0.54	0.35	0.41
目指すキャリア像の設定→キャリア発達の見通しの低さ	-0.08 a	-0.41 b	-0.42 b	-0.45 b
垂直方向への志向→目指すキャリア像の設定	(0.08) a	0.41 b	0.42 b	0.22
一緒に働きたい社員の存在→キャリア発達の見通しの低さ	-0.37 a	-0.20 b	-0.23	-0.18
ロールモデルの存在→垂直方向への志向	0.41 a	0.39 a	0.21 b	0.33
ロールモデルの存在→目指すキャリア像の設定	(0.00) a	(0.02)	(0.02)	0.12 b
上司の内省支援の関わり→垂直方向への志向	(0.10)	0.31	(0.14)	0.34
上司の内省支援の関わり→目指すキャリア像の設定	0.76 a	0.47 b	0.38 b	0.32 b
上司の内省支援の関わり→キャリア発達の見通しの低さ	(-0.22)	-0.16	(-0.08)	(-0.04)

※非標準化係数。aとbの間に有意差あり（P<.05）。()は、値が有意でないパス係数

【分析2】非離職者と離職者のデータを用いた特徴の比較

表3は、非離職者と離職者について各変数の平均値を比較した結果である。これを見ると、離職者は非離職者に比べて「不満」が高く、「キャリア発達の見通し」とその先行要因（「目指すキャリア像の設定」「管理職志向」「昇格志向」）、キャリア発達の促進要因（「上司の内省支援の関わり」「ロールモデルの存在」「一緒に働きたい社員の存在」）が低い。この傾向は、表1の離職意向_高群と低群の関係と同様である。一方で、キャリア意識に関する変数や能力・評価に関する自己認知については、離職者のほうが非離職者に比べて全体に高い。この点は表1の離職意向_高群と低群の関係とは逆の傾向であり、離職者はキャリア意識と能力・評価に関する自己認知が高いという特徴が見られる。

表3 非離職者と離職者の比較

変数	非離職者		離職者	
	平均	SD	平均	SD
人数	791		317	
不満(全体)_13要素中の最大値	3.0 (1.3)		4.3 (0.9)	
会社_2要素中の最大値	2.2 (1.2)		3.0 (1.3)	
仕事_2要素中の最大値	2.2 (1.2)		3.2 (1.3)	
対人_2要素中の最大値	2.2 (1.2)		3.0 (1.5)	
評価_2要素中の最大値	2.1 (1.2)		3.0 (1.3)	
条件面_5要素中の最大値	2.8 (1.3)		3.8 (1.1)	
キャリア発達の見通し	3.1 (0.9)		2.6 (1.1)	
目指すキャリア像の設定	3.0 (1.0)		2.7 (1.1)	
管理職志向	2.8 (1.3)		2.4 (1.4)	
昇格志向	3.3 (1.2)		3.1 (1.3)	
上司の内省支援の関わり	3.3 (0.8)		3.0 (1.0)	
ロールモデルの存在	2.9 (1.3)		2.7 (1.4)	
一緒に働きたい社員の存在	2.8 (1.2)		2.5 (1.1)	
主体的キャリア形成意欲	3.4 (1.0)		3.5 (1.1)	
市場価値に対する関心	3.1 (1.1)		3.0 (1.0)	
仕事の幅を広げたい欲求	3.2 (1.1)		3.4 (1.1)	
職務遂行能力	3.1 (1.1)		3.3 (1.2)	
組織からの評価	3.1 (1.0)		3.2 (1.1)	
上司・同僚からの承認	3.7 (0.8)		3.6 (0.9)	

表4 非離職者と離職者（離職理由別）の比較

変数	非離職者		離職者A (不満解消)		離職者B (キャリア発達)	
	平均	SD	平均	SD	平均	SD
人数	791		166		151	
不満(全体)_13要素中の最大値	3.0 (1.3)		4.6 (0.7)		3.9 (0.9)	
会社_2要素中の最大値	2.2 (1.2)		3.2 (1.3)		2.9 (1.2)	
仕事_2要素中の最大値	2.2 (1.2)		3.4 (1.3)		2.9 (1.2)	
対人_2要素中の最大値	2.2 (1.2)		3.6 (1.4)		2.4 (1.3)	
評価_2要素中の最大値	2.1 (1.2)		3.1 (1.4)		2.8 (1.2)	
条件面_5要素中の最大値	2.8 (1.3)		4.1 (1.1)		3.6 (1.1)	
キャリア発達の見通し	3.1 (0.9)		2.4 (1.0)		2.8 (1.0)	
目指すキャリア像の設定	3.0 (1.0)		2.6 (1.2)		2.9 (1.1)	
管理職志向	2.8 (1.3)		2.1 (1.3)		2.8 (1.3)	
昇格志向	3.3 (1.2)		2.7 (1.4)		3.4 (1.2)	
上司の内省支援の関わり	3.3 (0.8)		2.8 (1.1)		3.2 (0.9)	
ロールモデルの存在	2.9 (1.3)		2.3 (1.4)		3.0 (1.3)	
一緒に働きたい社員の存在	2.8 (1.2)		2.2 (1.2)		2.8 (1.0)	
主体的キャリア形成意欲	3.4 (1.0)		3.4 (1.1)		3.7 (1.0)	
市場価値に対する関心	3.1 (1.1)		3.1 (1.0)		3.6 (1.0)	
仕事の幅を広げたい欲求	3.2 (1.1)		3.3 (1.2)		3.6 (1.0)	
職務遂行能力	3.1 (1.1)		3.3 (1.2)		3.4 (1.2)	
組織からの評価	3.1 (1.0)		3.0 (1.2)		3.4 (1.0)	
上司・同僚からの承認	3.7 (0.8)		3.4 (1.0)		3.8 (0.8)	

また表4は、離職理由を元に離職者を「A不満解消重視型」（選択肢1または2を選択）と「Bキャリア発達重視型」（3または4を選択）に区分して傾向を比較したものである。これを見ると、「A不満解消重視型」では非離職者に比べて「不満」が非常に高く、「キャリア発達の見通し」も明確に低いのにに対し、「Bキャリア発達重視型」では「不満」は「A不満解消重視型」ほど高くはなく、「キャリア発達の見通し」もそれほど低くない状況にある。また「Bキャリア発達重視型」の「キャリア発達の見通し」の先行要因や促進要因は非離職者とほぼ同じ水準であり、キャリア意識に関する変数や能

力・評価に関する自己認知については、非離職者よりも全体に高くなっている。

なお、離職者における「A不満解消重視型」と「Bキャリア発達重視型」の比率には「入社年次」による違いが見られ、「1-3年目」では「A不満解消重視型」が68%と多く、反対に「4-8年目」では「Bキャリア発達重視型」が58%と多くなっている($\chi^2=20.017$, $p<.001$)。

考察

分析1で行った共分散構造分析の結果が一定水準の適合を示したことから、現状に対する「不満」の高さと「キャリア発達の見通し」が持てないことの2要因で若年・中堅就業者の離職意向を説明するモデルが、一定の妥当性を有することが示された。また、この2要因が離職意向に影響を与える構造には、「性別」や「入社年次」を越えた安定性があることが確認された（ただし、「キャリア発達の見通し」が促される構造には、「性別」や「入社年次」による違いが見られる）。他方、分析2の離職者と非離職者の比較においても、「不満」と「キャリア発達の見通し」に関して、分析1で見られた離職意向_高群と低群の関係と同様の傾向が確認された。以上の結果は、現状に対する「不満」と将来に向けた「キャリア発達の見通し」という2つが、若年・中堅層の非離職者に離職意向を生じさせるのみならず、離職を引き起こす上で重要な要因であることを示唆するものである。

一方、離職理由に基づき離職者を二分して行った分析では、「A不満解消重視型」においては「不満」が高く「キャリア発達の見通し」が低いという明確な傾向が見られた反面、「Bキャリア発達重視型」では「不満」の高さは相対的に低く、また「キャリア発達の見通し」も顕著には低くないという特徴が見られた。このことは、「Bキャリア発達重視型」の離職が生じるメカニズムを捉える上で、「不満」と「キャリア発達の見通し」に注目するだけでは十分ではない可能性を示している。「Bキャリア発達重視型」は、非離職者に比べてキャリア意識や能力・評価に関する自己認知が高く、離職せずとも社内でこの先一定の成長や昇進・昇格が見込める状況の中であえて離職を選択している。この型の離職を防ぐには、本人が「社内では実現できず、他の会社でしか実現できない」と考える事柄が何かを把握した上で、個別に本人と向き合い適切な施策を講じていく必要があるだろう。

本研究の実践的な価値と今後の課題

本研究により、若年・中堅就業者の離職や離職意向を捉える上で、現状に対する「不満」と将来に対する「キャリア発達の見通し」の2つが重要であることが確認された。この結果は、企業の現場における離職防止の施策が単なる不満の解消だけでは不十分であり、「会社の中でこの先キャリア発達していける」という本人にとっての未来への展望に目を向ける必要性を示すものである。加えて離職を「A不満解消重視型」と「Bキャリア発達重視型」に区分して捉え、それぞれによって打ち手を変えていかなければならないという可能性が示唆された。「1-3年目」では「A不満解消重視型」が多く、「4-8年目」では「Bキャリア発達重視型」が多いことから、年次によっても講じる施策を適切に使い分けていくことが必要となる。本研究で得られた知見を人事や現場の上司が理解しておくことで、若年・中堅従業員に対する有効なリテンション施策が促進されることが期待される。

本研究の課題として、離職者に対しては離職当時を振り返る形で回答をさせているため、非離職者の回答との間に時制の乖離があることがあげられる。回顧的な回答には記憶によるバイアスの混入も懸念されるため、今後に向けては就業者を対象に調査を実施し、その後一定期間を置いた後に同対象者の在職/離職状況を取得して分析を行うという経時的なデザインでの研究が求められる。

主要引用文献

- Griffeth, R.W., Hom, P. W., & Gaertner, S. (2000) , A Meta-Analysis of Antecedents and Correlates of Employee Turnover: Update, Moderator Tests, and Research Implications for the Next Millennium, *Journal of Management*, 26(3), pp.463-488.
- 平野光俊 (1999) ,『キャリア・ドメイン』—ミドル・キャリアの分化と統合—, 千倉書房.
- 高橋伸夫 (1996) , 「見通しと組織均衡」 *組織科学* 29 (3) 57-68頁.
- 田中亮偉 (2004) 「キャリアの見通しの形成過程」—キャリア初期から中期に注目して— 奥林康司・平野光俊編著 *キャリア開発と人事戦略* 中央経済社.
- Tett, R. P., & Meyer, J.P. (1993) , Job Satisfaction, Organizational Commitment, Turnover Intention, and Turnover: Path Analyses Based on Meta-analytic Findings. *Personnel Psychology*, 46. pp.259-293.
- 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.