

若年層の離職意向に影響を与える要因の探索的研究

坂本 亜沙美 松本 洋平 内藤 淳¹

<概要>

社会人1年目から7年目までの若年層について、性格特性と本人認知による職場風土とのPOfitが個人の離職意向に影響を与えるかどうか、また、その影響が年次や所属する職場風土に対する認知によってどのように変化するかを調査した。その結果、POfitの有無によって離職意向、ストレス反応、モチベーションに有意な差がみられた。また、年次や組織風土の認知によってその影響の仕方が異なることが明らかになった。

<キーワード> 離職意向、POfit、性格特性、ストレス、モチベーション

1. 目的

就職難と言われている一方で、新規学卒者の早期離職が社会的な問題となって久しい。厚生労働省(2010)の調査によれば、依然として大卒者の3割が3年以内に離職をしており、高い水準のままである。採用・育成コストや生産性の低下といった企業に対する影響はもちろん、長い就職活動の末ようやく就職できた企業とのミスマッチは若手社員本人にとっても深刻な問題である。

これまで、従業員の定着意識に対しPOfitが影響していることは多数の研究によって明らかにされてきた(e.g., O'Reilly et al., 1991; Cable and Judge, 1996; Chatman, 1991)。また、新規学卒者についても、POfitが組織コミットメントに有意な正の影響を与え、転職意思に有意な負の影響を与えるという報告がある(竹内, 2009)。

一方、POfitには様々な考え方があり、最も多いのは価値観によるPOfitと離職意向に関する研究だが(e.g., Lauver & Kristof, 2001)、性格特性によるPOfitと離職意向を扱った研究は相対的に少なく、とりわけ若手の離職意向に焦点をあてた研究となると数は限られる。たとえば、関本・三沢(1997)は個人の性格特性によるPOfitが定着意識に有意な影響を及ぼすことを明らかにしているが、勤続年数5年目から20年目までと幅広い層を扱っており、若手の傾向については言及されていない。また、園田・渡辺・山田(2012)は若手社員を対象に性格特性によるPOfitと組織適応感との関係を検証し、個人の性格特性と本人認知による組織風土特徴が一致する場合、組織適応感を得られやすいことを報告しているが、この研究では直接的に離職意向を従属変数には用いていない。

加えて、一口に若手社員といっても年次を追うごとに役割や期待が変化していく以上、当然離職意向にも影響があると考えられるが、年次による変化にまで踏み込んだ研究はほとんど見当たらない。

そこで本研究では、社会人1, 2, 3, 4, 7年目の若手社員を対象にして、性格特性によるPOfitが離職意向に対して与える影響について検証するとともに、その影響が年次や所属する職場の組織風土特性に応じてどのように変化するかを考察することを目的とする。

2. 方法

2.1. 調査対象者

転職経験のない1, 2, 3, 4, 7年目の企業人合計1650名を対象にインターネット調査を行い、明らかに回答傾向の偏った29名を除外した1621名を分析対象とした。対象者の内訳は表1の通りである。

表1 調査対象者の属性

年次	1年目	2年目	3年目	4年目	7年目	
人数	312	317	324	335	333	
従業員規模	51-100名	101-300名	301-1,000名	1,001-3,000名	3,001-10,000名	10,001名以上
人数	171	304	382	244	208	312

¹ Sakamoto Asami, Matsumoto Yohei, Naito Jun (株式会社 リクルートキャリア 測定技術研究所)
e-Mail : asami_s@r.recruit.co.jp, yohei_matsumoto@r.recruit.co.jp, jun_naito@r.recruit.co.jp

2.2. 調査内容

2.2.1. 離職意向

本研究では離職意向を「会社を辞めたいと思うことがありますか」という質問項目について、「ない」「ごくまれにある」「時々ある」「よくある」の4段階で測定している。

2.2.2. 職場の組織風土に対する本人認知

組織風土をとらえる次元や尺度は様々なフレームで説明されるが、園田・渡辺・山田（2012）が使用した、「課題設定と判断の仕方」と「人と組織のつながり方」の2軸による4分類を用いた。4つの組織風土の特徴は図1の通りである。

調査では、この2軸それぞれに関する4項目を用いて、自分の職場の組織風土としてどちらにあてはまるかを4肢で選ばせた。たとえば、「課題設定と判断の仕方」軸（以下「縦軸」とする）を問う項目としては、「既成概念にとらわれない／秩序を重んじる」、「人と組織のつながり方」軸（以下「横軸」とする）を問う項目としては、「面倒見のよい／自律を求める」などである。

軸ごとに4項目の平均値を算出し、2.5点を基準に区分した。縦軸では2.5点未満が「リスクをとる」風土、2.5点以上が「確実さを重視する」風土、横軸では2.5点未満を「一体感を求める」風土、2.5点以上を「ビジネスライク」な風土とし、縦軸（ $\alpha=.86$ ）と横軸（ $\alpha=.70$ ）の得点の組み合わせによって本人認知による職場風土を規定した。

		人と組織のつながり方（横軸）	
		一体感を求める	ビジネスライク
課題設定と判断の仕方（縦軸）	リスクをとる	創造重視風土	結果重視風土
	確実さを重視する	調和重視風土	秩序重視風土

図1 組織風土のフレーム

2.2.3. 組織風土との性格的適合性

本人の性格特性からみた各組織風土との適合性を把握するため、総合検査 SPI 3（株式会社リクルートキャリア）の組織適応性を用いた。組織適応性は、先に挙げた4つの組織風土の枠組みをもとに、それぞれの組織風土への適応のしやすさを18尺度の性格特性に基づいて測定する合成指標である。「適応に努力を要する」から「適応しやすい」までの5段階で表示される。

2.2.4. その他の従属変数（ストレス反応とモチベーション）

「ストレス反応」と「モチベーション」について、メンタルマネジメントサーベイ（株式会社リクルートマネジメントソリューションズ）のストレス反応尺度、仕事に向かうエネルギー尺度を使用した。なお、ストレス反応尺度は職業性ストレス簡易調査票（旧労働省作業関連疾患の予防に関する研究班）に基づくものである。ストレス反応尺度と仕事に向かうエネルギー尺度はともに9段階で示され、高いほうが良い状態であることを示す指標である。本研究においては、ストレス反応を反転して使用し、ストレス反応尺度得点が高いと「ストレスが高い」状態、同様に、仕事に向かうエネルギー尺度得点が高いと「モチベーションが高い」状態として扱った。

2.3. 分析手続き

本研究では、本人認知による組織風土について、本人の性格的な適合性が一定以上高い「一致」群と、適合性が低い「不一致」群の2群に分類して分析した。本人認知による組織風土に対する組織適応性（性格的適合性）が5段階中3以上の者を「一致」群、2以下の者を「不一致」群とした。

3. 結果

3.1. 全体の基礎集計結果

今回使用した離職意向、ストレス反応、モチベーションの平均値及びSD、相関係数を示したものが表2である。3つの従属変数の相関は有意であり、関係性が確認された。

また、年次別の結果をみると、離職意向の平均値は年次を追うごとに上昇したが、ストレス反応の

平均値は2年目、4年目で上昇し、7年目で下降した(表3)。モチベーションの平均値は、1年目が最も高く、2、3年目で下降し、4年目で再び上昇している。

一方、本人認知による組織風土ごとに比較すると、結果重視風土、秩序重視風土に所属していると回答した人は、創造重視風土、調和重視風土に所属していると回答した人に比べ、離職意向とストレス反応が高く、モチベーションが低い傾向がみられた(表4)。

表2 従属変数間の相関係数及び基礎集計結果

	離職意向	ストレス反応	エナジー	Mean	SD
離職意向	1			2.47	1.09
ストレス反応	.4* ¹ 5	1		4.46	2.14
エナジー	-.2* ⁸ 9	-.292**	1	3.48	2.37

*p < .05, **p < .001

表3 年次別の基礎集計結果

	1年目 (N=312)		2年目 (N=317)		3年目 (N=324)		4年目 (N=335)		7年目 (N=333)	
	Mean	SD	Mean	SD	Mean	SD	Mean	SD	Mean	SD
離職意向	2.03	1.08	2.43	1.07	2.55	1.03	2.65	1.10	2.66	1.04
ストレス反応	4.32	2.15	4.50	2.07	4.48	2.20	4.72	2.21	4.29	2.02
エナジー	3.83	2.44	3.32	2.27	3.31	2.26	3.48	2.45	3.44	2.37

表4 組織風土認知別の基礎集計結果

	創造重視 (N=395)		結果重視 (N=287)		調和重視 (N=403)		秩序重視 (N=536)	
	Mean	SD	Mean	SD	Mean	SD	Mean	SD
離職意向	2.31	1.07	2.56	1.06	2.36	1.07	2.62	1.10
ストレス反応	4.24	2.01	4.61	2.06	4.11	2.16	4.82	2.19
エナジー	3.47	2.40	3.25	2.31	3.87	2.42	3.30	2.30

3.2. Pofit と離職意向の関係

本人認知による職場の組織風土と本人の性格的適合性が一致する群は、一致しない群に比べ、有意に離職意向が低いことが確認された(表5)。また、ストレス反応については一致群が不一致群に比べ有意に低く、モチベーションは一致群が不一致群に比べ有意に高かった。

表5 Pofitと離職意向(t検定)

	一致群 (N=)		不一致群 (N=)		t値
	Mean	SD	Mean	SD	
離職意向	2.38	1.08	2.57	1.08	3.563 ***
ストレス反応	4.28	2.17	4.67	2.09	3.628 ***
エナジー	3.85	2.40	3.04	2.25	-6.974 ***

*p < .05, **p < .001

3.3. 年次と離職意向の関係

年次ごとに本人認知による組織風土と本人の性格的適合性が一致する群と一致しない群で離職意向の平均値を比較したところ、どの年次においても一致群のほうが不一致群に比べ離職意向の平均値が低く、特に1年目と2年目において有意な差がみられた(表6)。

また、ストレス反応については、1年目、2年目、4年目において一致群のほうが有意に低く(表7)、モチベーションは、2年目、3年目、4年目、7年目において一致群のほうが有意に高かった(表8)。

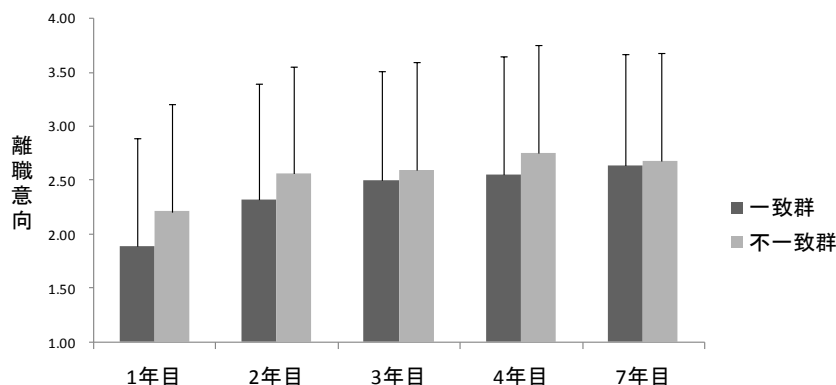


図2 年次と離職意向の関係

表6 年次別POfitと離職意向の関係 (t)

	一致群			不一致群			t値
	N	Mean	SD	N	Mean	SD	
1年目	174	1.89	1.01	138	2.21	1.13	2.667 **
2年目	176	2.32	1.07	141	2.56	1.04	1.970 *
3年目	159	2.50	1.02	165	2.60	1.04	0.899
4年目	182	2.55	1.10	153	2.76	1.10	1.684
7年目	173	2.64	1.04	160	2.68	1.03	0.399

表7 年次別POfitとストレス反応の関係 (t検定)

	一致群			不一致群			t値
	N	Mean	SD	N	Mean	SD	
1年目	174	3.91	1.93	138	4.84	2.29	3.887 ***
2年目	176	4.25	2.14	141	4.81	1.95	2.397 *
3年目	159	4.43	2.29	165	4.53	2.12	0.380
4年目	182	4.45	2.21	153	5.05	2.16	2.471 *
7年目	173	4.39	2.21	160	4.19	1.79	-0.898

表8 年次別POfitとモチベーションの関係 (t検定)

	一致群			不一致群			t値
	N	Mean	SD	N	Mean	SD	
1年目	174	3.99	2.33	138	3.62	2.55	-1.333
2年目	176	3.74	2.39	141	2.80	1.99	-3.726 ***
3年目	159	3.74	2.38	165	2.91	2.07	-3.331 ***
4年目	182	3.93	2.51	153	2.94	2.26	-3.764 ***
7年目	173	3.84	2.39	160	3.00	2.27	-3.288 ***

*p < .05, **p < .01

3.4. 本人認知による組織風土と離職意向の関係

本人認知による職場の組織風土ごとに、一致群と不一致群で離職意向の平均値を比較した(図3)。どの組織風土においても一致群のほうが離職意向の平均値が低いが、創造重視風土、結果重視風土、調和重視風土において有意な差がみられた(表9)。

また、ストレス反応については創造重視風土、結果重視風土、調和重視風土において一致群のほうが有意に低く(表10)、モチベーションについては創造重視風土、結果重視風土、秩序重視風土において一致群のほうが有意に高かった(表11)。

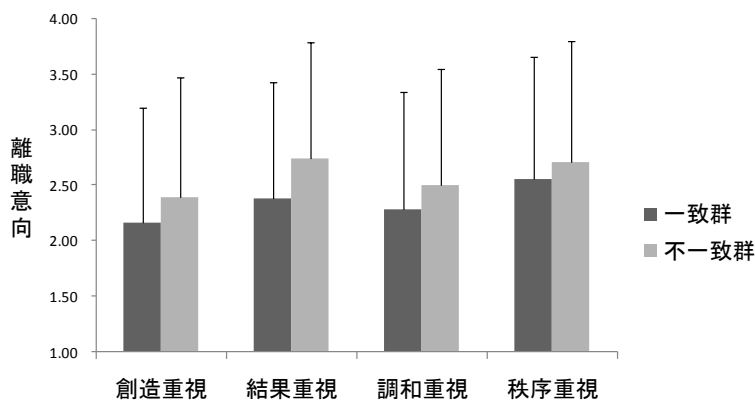


図3 組織風土認知と離職意向の関係

表9 組織風土認知別POfitと離職意向の関係

	一致群			不一致群			t値
	N	Mean	SD	N	Mean	SD	
創造重視	146	2.16	1.04	249	2.39	1.08	2.056 *
結果重視	146	2.38	1.05	141	2.74	1.04	2.917 **
調和重視	257	2.28	1.07	146	2.50	1.05	1.993 *
秩序重視	315	2.56	1.10	221	2.71	1.09	1.556

*p < .05, **p < .01

表10 組織風土認知別 POfit とストレス反

	一致群			不一致群			t値
	N	Mean	SD	N	Mean	SD	
創造重視	146	3.84	1.84	249	4.47	2.07	-3.043 **
結果重視	146	4.37	2.06	141	4.86	2.03	-2.016 *
調和重視	257	3.93	2.13	146	4.44	2.18	-2.279 *
秩序重視	315	4.74	2.29	221	4.92	2.05	-0.952

表11 組織風土認知別 POfit とモチベーションの関係 (t検定)

	一致群			不一致群			t値
	N	Mean	SD	N	Mean	SD	
創造重視	146	4.05	2.55	249	3.13	2.24	3.728 ***
結果重視	146	3.88	2.43	141	2.60	1.97	4.898 ***
調和重視	257	3.86	2.39	146	3.88	2.47	-0.051
秩序重視	315	3.74	2.33	221	2.69	2.11	5.330 ***

* p < . 05, ** p < . 01, *** p < . 001

4. 考察

4.1. 性格特性による POfit と離職意向

本研究では、本人の性格的適合性と本人認知による組織風土との POfit によって、離職意向に有意な差が見られた。また、離職意向のみならず、離職意向に影響を与えるといわれるストレス反応及びモチベーションについても有意な差がみられたことから、間接的に POfit が離職意向に負の影響を与える可能性についても示唆された。

4.2. 年次と離職意向の関係

本研究では、本人の性格的適合性と本人認知による組織風土との POfit によって、1年目と2年目の離職意向に差が出るのが明らかになった。その理由として、若手本人にとって大きな環境変化が起こる場面において、性格特性による POfit が高いほうが変化への馴染みが早く、離職意向に違いがあらわれている可能性が考えられる。1年目では学生から社会人への変化が求められることは明らかであるし、2年目では周囲が関わってくれる「新人」という状態から環境が変化する。一方で3年目以降では役割や仕事の裁量は変わるものの、環境自体は大きく変化しないと考えられる。

ただし、3年目以降は POfit は直接的には離職意向へは影響しなかったが、1,2,4年目はストレス反応、2,3,4,7年目はモチベーションで有意な差がみられたことから、性格的適合度が高いほうが、本人にとって所属する組織が労働環境として良好であると感じられやすいと考えられる。

4.3. 組織風土と離職意向の関係

本研究では、所属組織の風土をどのように捉えているかによって、離職意向に差があることがわかった。先に挙げた組織風土のフレーム (図1) で「人と組織のつながり方」軸が「一体感を求める」風土に所属している若手社員のほうが「ビジネスライク」な風土に所属している若手社員よりも離職意向が相対的に低かったが、この結果は、園田ら (2012) の研究において「一体感を求める」風土のほうが「ビジネスライク」な風土に比べ、本人の適応感が高いという結果と一致する。これまで数多くの研究の中で、上司との垂直的交換関係や職場でのコミュニケーションが組織適応を促進させるといわれてきたが、「一体感を求める」風土のほうが「ビジネスライク」な風土に比べ周囲や上司の関わりが多く、社会的交換関係が成り立ちやすい可能性が考えられる。

一方で、本研究では創造重視風土、結果重視風土、調和重視風土において、性格特性による POfit が高いほうが、離職意向が低くなることも明らかとなった。この結果は、特に初期配属など本人にとって大きな環境変化となる場面において、その際に本人の性格適性が合っているかどうかを考慮した人員配置を行うことで、離職可能性を下げられることを示唆するものだといえるだろう。

5. 今後の展望と課題

本研究によって、性格特性による POfit が離職意向に対して影響を及ぼすこと、そして、性格特性による POfit がどの年次や組織風土において有効に作用するのかが明らかになった。

一方で、本研究では離職意向に至る心理的プロセスについては扱っていない。今回、ストレス反応やモチベーションを離職意向と並列で分析対象として扱ったが、これらの変数が相互に及ぼす影響を含めた総合的モデルの構築については今後の課題である。

また、今回は本人認知による職場の組織風土を扱ったが、職場の組織風土を個人がどう捉えているかという主観そのものが離職意向に影響している可能性についても否定できない。客観的評価による組織風土と個人の性格特性による Pofit が離職意向に及ぼす影響についても検証する必要があると思われる。

参考文献

- Cable, D.M., & Judge, T.A. (1996) Person-Organization Fit, Job Choice Decisions, and Organizational Entry, *ORGANIZATIONAL BEHAVIOR AND HUMAN DECISION PROCESSES*, Vol. 67, No. 3, September, 294-311.
- Jennifer A. Chatman (1991) Matching People and Organizations: Selection and Socialization in Public Accounting Firms, *Administrative Science Quarterly*, 36, 459 - 484.
- Judge, Timothy A., & Bono, Joyce E. (2001) Relationship of Core Self-Evaluations Traits—Self-Esteem, Generalized Self-Efficacy, Locus of Control, and Emotional Stability—With Job Satisfaction and Job Performance: A Meta-Analysis, *Journal of Applied Psychology*, Vol 86(1), 80-92.
- K J. Lauver, A Kristof-Brown (2001) Distinguishing between Employees' Perceptions of Person-Job and Person-Organization Fit, *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 59, 454-470.
- Kristof-Brown, Amy L., Ryan D. Zimmerman, and Erin C. Johnson (2005) Consequences of Individuals' Fit at Work: A Meta-analysis of Person-Job, Person-Organization, Person-Group, and Person-Supervisor Fit, *Personnel Psychology*, 58, 281-342.
- Lai, L., & Kapstad, C. (2009) Perceived competence mobilization: An explorative study of predictors and impact on turnover intentions. *The International Journal of Human Resource Management*, 20(9), 1985-1998.
- Michelle L Verquer, Terry A Beehr, Stephen H Wagner (2003) Meta-analysis of relations between person-organization fit and work attitudes, *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 63, Issue 3, 473-489.
- O'Reilly III, C. A., Chatman, J., & Caldwell, D. F. (1991) People and organizational culture: A profile comparison approach to assessing person-organization fit, *Academy of Management Journal*, Vol. 34, No. 3, 487-516.
- 小川憲彦・大里大助 (2010) 組織と個人の適合に関する一考察 —企業と学生の価値観比較を通じて—, 産業・組織心理学学会大会発表論文集, 26, 61-64.
- 厚生労働省 (2010) 新規学卒就職者の在職期間別離職率の推移.
- 関本昌秀・三沢光男 (1997) 組織風土とパーソナリティの適合性と組織帰属意識, 定着意識, 職務関与, 業績との関係に関する一考察 豊橋創造大学紀要, No. 1, 143-155.
- 園田友樹・渡辺かおり・山田香 (2012) 個人の性格特性と組織風土特徴との適合に関する考察, 経営行動科学学会年次大会発表論文集, 15.
- 竹内倫和 (2009) 新規学卒就職者の個人—環境適合が組織適応に及ぼす影響: 個人—組織適合と個人—職業適合の観点から, 産業・組織心理学研究, 第22巻, 第2号 97-114.
- 竹内倫和・竹内規彦 (2011) 新規参入者の組織社会化過程における上司・同僚との社会的交換関係の役割: 縦断的調査データによる分析, 組織科学, Vol. 44, No. 3 132-145.
- 独立行政法人 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, JILPT 調査シリーズ, No. 36.