

PEfit が離職意思に与える影響—新卒者と転職経験者との比較

○舛田博之 山田香 (株式会社リクルートキャリア 測定技術研究所)

The effects of PEfit(Person-Environment fit) on Turnover Intention : comparison between new graduates and mid-career workers
Hiroyuki Masuda, Kaori Yamada (Recruit Career Co., Ltd.)

1. 研究の背景と目的

新規学卒者の早期離職が社会問題と認識されて久しい。大学卒業後3年程度の転職者は第二新卒と呼ばれ、新卒者と同様にポテンシャル人材として期待されているが、従業員の定着や適応の問題は新卒・中途採用に限らず、企業にとって重要な課題である。

離職意思の先行要因として代表的なものは組織コミットメントと職務満足度である。両者は類似の概念であるが、職務満足度は仕事やその環境・状態を対象とし、コミットメントは組織そのものを対象とするところに違いがある(高木,1997)。

組織への適応過程である組織社会化は、その結果変数として組織コミットメントや職務満足度がおかれることから、それらの形成過程の一部と解釈できる。組織社会化には組織からの働きかけだけでなく、個人からの働きかけも重要であり、主体的な情報収集や結果のフィードバックを求めるなどの適応を促進する行動と、その結果としての自己効力感が組織社会化の促進に重要な役割を果たすことが明らかになっている(竹内,2012)。

ところで、職場や職務、上司などの個人を取り巻く環境との適合 PEfit(Person-Environment fit)は、職務満足度、組織コミットメント、離職意思に影響を及ぼすことが知られている。PEfit は環境のレベルにより、職業 (Person-Vocation fit)、組織 (Person-Organization fit:以下 POfit)、職場 (Person-Group fit)、職務 (Person-Job fit)、上司 (Person-Supervisor fit: 以下 PSfit)の5つに区分される(渡辺・園田・山田,2012)。我が国の新規学卒者についての研究でも、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(竹内,2009)ことや、性格特性と組織風土の POfit が離職意思に影響を及ぼすとの報告がある(坂本・松本・内藤,2012)。また、若年ホワイトカラーにおいて上司からのサポートが離職意思の低減に影響する(尾形 2012) ことから、PSfit も考慮する余地がある。組織社会化の視点も加えて整理すると、PEfit が組織・個人の相互の働きかけや組織適応を促進し、組織コミットメントや職務満足度を高めて、離職意思を抑制すると考えられる。また、坂本ら(2012)の研究は新卒者の年次による影響の違いも確認しているが、転職経験者との違いについては明らかにされていない。

以上のことから、新卒者と転職経験者の間で、転職意思に POfit および PSfit が与える影響の違いを勤務年数も考慮して確認することを本研究の目的とする。

2. 手続き

2.1 調査方法と対象者

現在の勤務先での勤務年数が6年以内の正社員として働く企業人 3634名に対して2014年2月にインターネット調査を行った。そのうち転職経験のない新卒者は2637名(男1124名,女1513名)、転職経験者は997名(男477名,女520名)である。転職経験者は新卒時も正社員として就職した者に限定されている。新卒者、転職経験者の平均年齢はそれぞれ26.4歳、29.3歳であり、勤務年数の人数分布は表1の通りである。

| 新卒者 | | 転職経験者 | |
|-----|------|-------|-----|
| 1年目 | 427 | 1年目 | 251 |
| 2年目 | 428 | 2年目 | 243 |
| 3年目 | 434 | 3年目 | 215 |
| 4年目 | 423 | 4年目 | 130 |
| 5年目 | 461 | 5年目以降 | 158 |
| 6年目 | 464 | | |
| 総計 | 2637 | 総計 | 997 |

なお、転職経験者の勤務年数は、調査時点で所属する会社での在籍年数である。

2.2 分析に用いた観測変数

【POfit および PSfit】

組織風土には様々な表し方があるが、園田・渡辺・山田(2012)の「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(表2)。縦軸・横軸はそれぞれ4肢選択(1点~4点)の4項目により構成され、軸ごとに平均値を算出し、2.5点を基準に区分することにより4分類した。本人認知による現状と本人の希望を同一項目で回答させ、同じタイプになると一致(POfit=1)、異なるタイプになると不一致(POfit=0)と判定した。このダミー変数は個人の欲求を環境が満たしているかを表しており、適合のタイプとしては、NSfit(Needs-Supplies fit)となる。

上司のマネジメントスタイルも同様に、表3の4分類を用いて、本人認知による現状と本人の希望を同一項目で回答させ、同じタイプになると一致(PSfit=1)、異なるタイプになると不一致(PSfit=0)と判定した。

表2 組織風土のフレーム

| | | 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 |

表3 上司マネジメントスタイルのフレーム

| | | コミュニケーションのとり方(横軸) | |
|------------|-----------|-------------------|-------------|
| | | 気持ちを伝える | 論理的に伝える |
| 仕事の任せ方(縦軸) | チャレンジさせる | 創造重視 タイプ | 結果重視 タイプ |
| | ステップを踏ませる | 調和重視 タイプ | 秩序重視 タイプ |

【適応を促進する行動】

職場において若手の適応に関わりのある行動24項目を5件法でたずねた。因子分析により因子構造を確認し、3尺度にまとめた。各尺度と代表的な項目は「自ら働きかける:上司や先輩からのフィードバックを自分から進んで求めている」「主体的に取り組む:任された仕事は、どんなことがあっても最後までやり遂げようとしている」「経験から学ぶ:経験した出来事だけでなく、自分の取り組み姿勢まで振り返るようにしている」である。

【効力感】

周囲から評価されていることの自己認識として

上司・同僚から評価されている度合いと、自らの活躍度合いを5件法でたずねた。

【満足度】

現在の仕事や職場、処遇に関する10項目について、その満足度を5件法でたずねた。因子分析の結果とその内容により、仕事満足度・処遇満足度・職場満足度の3尺度と総合満足度にまとめた。

【組織コミットメント】

組織コミットメントの構造としては Allen & Meyer の3次元モデル(愛着的・存続的・規範的)が代表的であるが、この3次元モデルをベースとした9項目について5件法でたずねた。因子分析により因子構造を確認したところ、内在化要素にあたる項目が別因子となったため、高木・石田・益田(1997)の4要素モデルにあわせて、愛着・内在化・存続的・規範的の4要素にまとめた。

【離職意思】

現在勤務している会社を辞めたいと思う程度を4件法(1 ない、2 ごくまれにある、3 時々ある、4 よくある)でたずねた。

2.3 因果モデルの設定

組織への適応過程も考慮して離職意思を最終的な従属変数とした『適応を促進する行動→効力感→(満足度・組織コミットメント)→離職意思』となる因果モデル(図1)を設定した。POfit と PSfit はダミー変数として投入し、「適応を促進する行動」と「効力感」にパスを設定した。

2.4 共分散構造分析

設定した因果モデルについて、共分散構造分析を行った。使用したソフトウェアはAmos22である。多母集団の同時分析を行うため、個別集団でのモデル適合を確認し、同時分析を行った。分析①では新卒者・転職経験者の2グループ、分析②では新卒者・転職経験者×勤務年数の11グループでの同時分析である。①の個別分析での適合度はそれぞれ、CFI=0.921, 0.923, RMSEA=0.069, 0.070、②ではCFI=0.844~0.943, RMSEA=0.057~0.092と適合は悪くないため、同時分析に進んだ。同時分析では、設定したモデルの配置不変を確認し、パス係数の制約を追加してモデル間の適合度合い

を比較した。

3. 結果

3.1 分析① 新卒者・転職経験者

配置不変およびパス係数に制約をかけたモデルの適合度指標は表4の通りである。モデル1.「測定部分に制約あり」は、4つの潜在変数から観測変数へのパス係数(図1の細い実線矢印)を全集団で同じ値に固定する制約モデルで、モデル2.「因果部分にも制約あり」は、さらに潜在変数間のパス係数ならびに離職意思へのパス係数(図1の太い実線矢印)を全集団で同じ値に固定する制約モデルである。いずれのモデルもあてはまりはよく、RMSEAならびにAICの値からモデル2の方があてはまりがよいため、こちらを採択し、新卒採用者と転職経験者のパス係数の比較を行った(表5)。POfitは両者とも効力感へのパスのみ有意であるが、PSfitでは新卒者は適応を促進する行動(以下、適応行動)と効力感へのパスが有意であるのに対して、転職経験者は有意なパスはなかった。

表4 分析①モデルの適合度 新卒者・転職経験者

| | CFI | RMSEA | AIC |
|--------------|-------|-------|---------|
| 0.制約なし(配置不変) | 0.922 | 0.049 | 2393.50 |
| 1.測定部分のみ制約 | 0.922 | 0.048 | 2386.45 |
| 2.因果部分も制約あり | 0.922 | 0.047 | 2378.05 |

表5 分析①パス係数の比較(非標準化解) <モデル2.>

| | PO-fit | | PS-fit | |
|-------|-----------|----------|-----------|----------|
| | ↓ 適応行動 | ↓ 効力感 | ↓ 適応行動 | ↓ 効力感 |
| 新卒者 | n.s. | 0.091 | 0.068 | 0.091 |
| 転職経験者 | n.s. | 0.132 | n.s. | n.s. |

※5%水準で有意なパスのみ数値で表示。n.s.は非有意。

3.2 分析② 新卒者・転職経験者×勤務年数

①で配置不変モデルはあてはまりがよいことが確認されているので、制約の違いによるモデル比較を行った(表6)。モデル1.ならびにモデル2.は、分析①と同じ制約モデルである。モデル1.5.「離職意思へのパス制約なし」は、組織コミットメントの形成には時間がかかることを考慮して、モデル2.の制約のうち、離職意思へのパス係数固定の制約を外したモデルである。いずれのモデルもあてはまりは非常によく、RMSEAならびにAICの値からモデル1.5.が最もあてはまりがよいため、これを採択し、新卒者と転職経験者のパス係数の比較を行った(表7)。POfitでは両者とも適応行動

へのパスは有意でなかったが、効力感へのパスは新卒者が2~4年目で有意であるのに対して、転職経験者では1,2年目のみ有意であった。PSfitでは適応行動へのパスは新卒者が3年目のみ有意であるのに対して、転職経験者では1年目が有意であった。また、効力感へのパスでは新卒者は2,3,6年目が有意であるのに対して、転職経験者では5年目以降を除いて有意なパスはなかった。離職意思へのパス係数の大きさは、新卒者は5年目以降、転職経験者は4年目以降になると、満足度と組織コミットメントの差が少なくなり、満足度の影響が相対的に下がっている。

表6 分析②モデルの適合度 新卒者・転職経験者×勤務年数

| | CFI | RMSEA | AIC |
|------------------|-------|-------|---------|
| 1.測定部分のみ制約 | 0.911 | 0.022 | 4642.05 |
| 1.5.離職意思へのパス制約なし | 0.911 | 0.021 | 4617.61 |
| 2.因果部分も制約あり | 0.910 | 0.021 | 4617.87 |

表7 分析②パス係数の比較(非標準化解) <モデル1.5.>

| | 新卒者 | | | | 転職経験者 | | | | |
|-----|-----------|----------|-----------|----------|-----------|----------|-----------|----------|--------|
| | PO-fit | | PS-fit | | PO-fit | | PS-fit | | |
| | ↓ 適応行動 | ↓ 効力感 | ↓ 適応行動 | ↓ 効力感 | ↓ 適応行動 | ↓ 効力感 | ↓ 適応行動 | ↓ 効力感 | |
| 1年目 | n.s. | n.s. | n.s. | n.s. | 1年目 | n.s. | 0.179 | 0.219 | n.s. |
| 2年目 | n.s. | 0.116 | n.s. | 0.146 | 2年目 | n.s. | 0.239 | n.s. | n.s. |
| 3年目 | n.s. | 0.131 | 0.162 | 0.123 | 3年目 | n.s. | n.s. | n.s. | n.s. |
| 4年目 | n.s. | 0.171 | n.s. | n.s. | 4年目 | n.s. | n.s. | n.s. | n.s. |
| 5年目 | n.s. | n.s. | n.s. | n.s. | 5年目以降 | n.s. | n.s. | n.s. | n.s. |
| 6年目 | n.s. | n.s. | n.s. | 0.109 | | | | | -0.218 |

※5%水準で有意なパスのみ数値で表示。n.s.は非有意。

【満足度・組織コミットメント→離職意思】

| | 新卒者 | | 転職経験者 | | |
|-----|-----------|-----------|-----------|-----------|-------|
| | 満足度 | 組織コミットメント | 満足度 | 組織コミットメント | |
| | ↓ 離職意思 | | ↓ 離職意思 | | |
| 1年目 | -0.79 | -0.23 | 1年目 | -0.74 | -0.31 |
| 2年目 | -0.91 | -0.21 | 2年目 | -0.60 | -0.33 |
| 3年目 | -0.67 | -0.30 | 3年目 | -0.73 | -0.31 |
| 4年目 | -0.73 | -0.39 | 4年目 | -0.57 | -0.42 |
| 5年目 | -0.62 | -0.52 | 5年目以降 | -0.58 | -0.53 |
| 6年目 | -0.53 | -0.47 | | | |

4. 考察

分析①の結果、モデル2.が採択されたことは、新卒者と転職経験者の間ではfit以外からの離職意思への影響の大きさに違いはないことを示している。新卒者はPSfitのパスが有意であることから、上司との相性が大切であることを示唆している。また、両者ともPOfitから効力感へのパスが有意であることから、組織風土に合っているほうが受け入れられていると感じやすく、特に転職経験者には組織とのマッチングが大切であることを示唆している。

分析②のパス係数をみると、新卒者は意外にも1年目にfitの影響はみられない。これは算出の

際に希望を用いたことによる影響と推測される。新卒1年目には自ら希望するスタイルが正しく認識されていないため、実際には一致していないことが考えられる。坂本ら(2012)の結果では1年目の影響が目立っているが、こちらは性格特性との一致であるため、本人が自分のスタイルを正しく認識していなくてもかまわない。2年目以降は自ら希望するスタイルが認識されてきたため、一致しているほうが効力感を得やすくなっていると考えられる。転職経験者は入社して1,2年目にfitの影響がみられる。特に1年目は上司との相性が適応行動を左右し、スタイルが一致しているほうが行動を引き出しやすく、1,2年目は組織と適合することで周りに受け入れられたと感じやすくなっている。転職経験者は別の組織での経験があるため、自分のスタイルを認識しており、入社して早期には組織や上司とのマッチングを配慮する必要があるといえる。

また、モデル1.5.が採択されたことは、満足度・組織コミットメントから離職意思への影響は勤務年数による違いがあることを示している。新卒者2年目の満足度からのパス係数が際立って大きい、働くことへの理解が進んで現状に対する不満感情が離職意思につながりやすくなっていると考えられる。初期適応を経過し、次の段階への転換点にあたっているのかもしれない。さら組織コミットメントからのパス係数が4,5年目に高まっているが、組織コミットメントの形成が進んだ

ため、抑制する効果が表れて現状の不满にも流されにくくなったと考えられる。

5. 今後の課題

今回、新卒者と転職経験者の間では転職意思にPOfit および PSfit が与える影響の違いがあり、それは組織に新規参入して2,3年目までに多く表れることが確認できた。特に転職経験者は初期配属にあたり組織や上司とのマッチングを配慮する必要があることが示唆された。転職経験がどのような影響をもたらしているのか、入社前の経験もあわせて検討することが今後の課題である。

6. 参考文献

- 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—職種による比較分析—, 経営行動科学第25巻第2号, 91-112
- 坂本亜沙美・松本洋平・内藤淳(2012) 若年層の離職意向に影響を与える要因の探索的研究, 人材育成学会第10回年次大会発表論文集
- 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.
- 高木浩人(1997) 組織コミットメントとは何か—概念と方法— 田尾雅夫(編著) 会社人間の研究—組織コミットメントの理論と実際—, 京都大学学術出版会,13-39.
- 高木浩人・石田正浩・益田 圭(1997) 会社人間をめぐる要因構造 田尾雅夫(編著) 会社人間の研究—組織コミットメントの理論と実際—, 京都大学学術出版会,265-296.
- 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(2012) 新規学卒就職者の組織適応プロセス:職務探索行動研究と組織社会化研究の統合の観点から, 『学習院大学経済論集』第49巻 第3号 143-160.
- 渡辺かおり・園田友樹・山田香(2012) 将来性の予測要因としてのフィット—性格的適合と主観的適合感の観点から, 経営行動科学学会年次大会発表論文集,15.

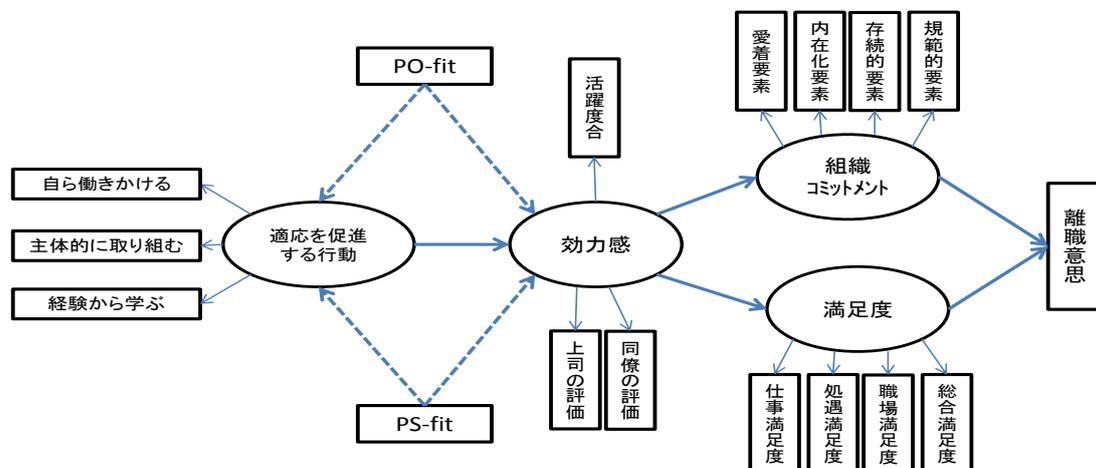


図1 設定した因果モデル ※ダミー変数間の共変動ならびに誤差変数は表示していない