

## 論文

## 若年従業員の「離職意向」に及ぼす影響要因の検討

## — 中小 I T 企業の実態調査を基礎として —

富山 禎信

九州情報大学大学院 博士後期課程

キーワード: 離職意向, 重回帰分析, 中小 I T 企業, 若年従業員

## 1. はじめに

本研究の目的は、中小 I T 企業に勤務する若年従業員の「離職意向」に影響を及ぼす様々な要因を探知し、それを抑止する方法を提案することである。この目的を達成するため、中小 I T 企業でなされている離職抑止の取組みと若年従業員たちの就業意識の間に、ちがいはあるのかを探る。「離職の原因は何であるのか」を究明できるならば、これまで広く企業で採用されている離職抑止の取組みや設計の欠陥を浮き彫りにし、手直しもできる。すなわち、離職抑止の装置を再構築しうる。それを考究してゆきたい。

離職の原因を探索する手段として、まず中小 I T 企業に勤務する若年の一般従業員（35 歳以下）を対象を限定して、調査票を配布する。その回収データをもとに「離職意向」の分析を行い、その背後を貫く本質、客観的必然性、因果関係、法則を把握することにした。若年従業員たちの「離職意向」の裏に潜む原因を特定する方法として、ステップワイズ法を利用した重回帰分析を使用する。

マネジメントは「雇用主に限りない繁栄をもたらし、かつ働き手にも最大限の豊かさを届ける」ことにあると Taylor は言う。<sup>(注1)</sup> そうであるならば、企業と従業員が「共通の利害で結ばれた関係」であらねばならない。すなわち、互いの利害に相反している箇所は、これより実行する重回帰分析の結果として抽出された変数と一致するところもあると考えられる。

我々経営学徒は、「離職意向」に影響を与えると考えられる原因を究明し、その問題を解決する方法の提示を産業界及び行政機関からだけでなく、そこ

で働く人々からも期待されており、この使命を果たす責務を担う。この責を果たすため「離職意向」という敵に真剣勝負を挑みたい。

## 2. 先行研究

## 2-1 産業界への問題提示

学校を新規卒業して就職した者のうち、3 年以内に離職する者は中学卒で 7 割、高校卒で 5 割、大学卒で 3 割にのぼるとされている。いわゆる「七五三現象」である。若年従業員の定着率を示した調査がある。採用時を起点として 90% 以上の継続勤務者のいる企業の割合を時系列で示すと、採用 1 年後には 54.2% となり、3 年後に 38.8% となり、さらに 5 年後には 34.8% に減少するとしている。<sup>(注2)</sup> つまり、入社 3 年後には約 6 割の若年従業員が離職しているのである。一方、中小企業庁の実態調査によれば、中小企業経営者のもっとも重要と考えている経営資源は「人材 (47.7%)」であると指摘している。<sup>(注3)</sup>

中小企業は大企業に比して給料やフリンジベネフィットを配分する原資に乏しく、高待遇を武器に従業員を引きつけるのに限界がある。したがって、中小企業（経営者）側は、人材を最も重要な経営資源と考えているにもかかわらず、採用した若年従業員たちが離職行動をおこすという課題に頭を悩ませていると考えられる。しかし、何事にも突破口はある。離職行動の裏には、そうするに至った原因がある。この原因を浮き彫りにしうるなら、対策も練ることができよう。

そこで、離職の原因を探知しようと試みた産業界での調査結果を提示する。労働政策研修・研究機構は、若年の正規従業員を 35 歳未満と定義し、離職

調査をしている。<sup>(注4)</sup> その中で「前職の離職理由は  
何であったのか」を問う設問がある。Figure 1では、  
該当する前職の離職理由を選ぶよう求め、その回答  
を示している。すなわち、前職の離職理由は、給料

の不満、仕事上のストレス、会社の将来性・安定性  
への不安、長時間労働、仕事それ自体の面白くなさ  
であった。

Figure 1 前職の離職理由（該当項目すべて）

設 問 事 項	n=5,551	
	%	
給料に不満	34.6	
仕事上のストレスが大きい	31.7	
会社の将来性・安定性に期待が持てない	28.3	
労働時間が長い	26.9	
仕事がきつい	21.7	
仕事が面白くない	21.0	
キャリアアップのため	19.4	

出典：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」40頁より作成

以上のような産業界全般の離職原因を探索した民間研究機関の調査は散見される。しかし、本研究の研究対象は中小IT企業である。中小企業関連立法によれば、ソフトウェア業・情報処理サービス業の中小企業は、資本金3億円以下または従業員300人以下と定義されている。これを本稿で言う中小IT企業とする。当該企業分野に焦点をあて、離職原因の分析を試みている民間研究機関での調査研究はそう多くない。かろうじて情報処理推進機構の文献がある程度である。<sup>(注5)</sup>

また、IT企業にはITを活用した特有の職務内容もあると考えられる。したがって、他の産業で感知されない職務特殊性を検索しうるかもしれない。すなわち、他の産業分野で働く中小企業の従業員たちとはちがう離職の動機が隠れている可能性をもつ。

## 2-2 先行研究による問題提示

Vroomは、職務満足と離職確率の関連を論じた20の文献をレビューし、「職務満足と離職確率との間には一貫した負の関係がある」と論じている。<sup>(注6)</sup> すなわち、職務不満足は離職行動に結びつくとして

いる。そうであるならば、離職研究として職務満足・不満足の要因を探索することには意義があると考えられる。

職務満足・不満足研究のもっとも有名な成果は、Herzbergの提唱する二要因理論である。彼は臨海事象法を採用し被験者1,686人の会計士・エンジニア・看護師・教師・軍人・職長など幅広い職種を対象に臨海事象法をもちいた調査をしている。臨海事象法（決定的出来事法）は、被験者に対し正解のない問いを発し回答してもらい、その内容を書き取る調査法とされる。書き取った内容は476の事象にまとめることができ、それを従業員の感情変化の源となった客観的要素14に区分している。承認・達成・成長・昇進・給与・対人関係・監督技術・責任・会社の方針と管理・作業条件・仕事そのもの・個人生活の諸要因・地位・雇用保障がそれである。それらの中で、満足と不満足の原因として現れた回数を集計した。その結果、満足要因としては達成・承認・仕事そのもの・責任・昇進であり、不満足の原因は会社の方針・監督・給与・対人関係・作業条件であった。しかも、満足要因が不満足をもたらすケースは稀であり、その反

対も同様であった。すなわち、満足要因は不満足をもたらさず、不満足要因も満足をもたらさないと解釈される。ゆえに、満足の対極は、不満足ではなく没満足となる<sup>(注7)</sup>

また、Telly et.al. は、「高い自発的離職率をもつ工場では、低い自発的離職率をほこる工場より、従業員の認知する不公平の程度が大きい」との基本仮説を平均の差の検定により検証している。対象は飛行機製造 10 の工場に勤務する 900 人の時間給労働者である。尺度は不公平感の知覚を 1 とし、非知覚を 0 とする 2 件法としている。認知された不公平度は、金銭的報酬・監督・リードマン・安定性・昇進・作業条件・職務の内在的側面・職務の社会的側面の 8 項目により「認知された不公平度」としている。この 8 項目を工場ごとに単純集計・合計し、「認知された不公平度」の平均値を求めることで集計されている。その結果は次のようなものであった。自発的離職率の低い工場よりも高い工場の方が認知された不公平感は大きかった。その差は統計的に有意であった。したがって、基本仮説を支持する結果となっている。ただし、項目ごとで平均の差の検定を行ったところ、金銭的報酬・安定性・昇進については工場の間での差は有意でなかった。<sup>(注8)</sup>

これらの先行研究を総括しよう。金銭的報酬は Herzberg の見解で不満足をもたらす要因となり、不満足は離職及び欠勤に結びつくとしているが、Telly et.al. の研究では自発的離職率の低い工場と高い工場での有意差はないとしており、相反する結果となっている。むしろ、研究対象の職種や雇用条件がちがうので一概に同様の結果が得られるわけではない。しかし、それ以外のインディケーターでは、一貫して離職を誘発すると考えられる要因として、同様の項目が挙げられている。したがって、Herzberg 及び Telly et.al. が、掲げた項目を、我々は調査の設問項目として援用することとした。

### 3. I T 企業での離職抑止の取組みと研究の意義

本論文では中小 I T 企業に勤務する従業員の「離職意向」に着目する。情報処理推進機構の調査によ

れば、I T 人材を確保・維持する上での自社の「強み」として、I T 人材の離職を防いだり、優秀な I T 人材を採用(確保)する際、自社にとっての「強み」となりうる点を尋ねている。<sup>(注9)</sup>

I T 企業各社が自社の「強み」として感じている点として、もっとも多くの回答を得たのは、職場の自由な雰囲気(39.9%)であった。次に、『自社の安定性』(38.7%)、『実力次第で(若くても)抜擢される環境』(37.2%)、『自社の理念・ビジョン』(26.2%)、『興味あることに挑戦できる環境』(23.6%)、『充実した育成・研修制度』(20.4%)、『実力主義に基づく評価・報酬制度』(17.0%)という回答が続いている。すなわち、実力主義、職場の自由さ、挑戦できる環境などを離職抑止のポイントとして考えていることがうかがえる。

しかしながら、離職要因として、先に提示したごとく労働政策研究・研修機構の調査では会社に対する「不満」「不安」を抽出していた。そして Herzberg と Telly et.al. の先行研究は、「衛生要因」「認知された不公平」が離職の引き金になっているとしていた。つまり、企業側(経営者)が離職を防ぐと信じている「強み」と、産業界での調査・先行研究より抽出された従業員の意識には、少なからずの乖離がある。その溝は埋まっていない。

ただし、先述した調査や研究の方法に課題も残っていることは、すでに示した。すなわち、産業界での調査結果は離職理由の回答を百分率で示した単純集計にすぎず、多変量解析を活用する精密化された道具を使用したわけでもない。I T 業界では、その産業特殊性から他の産業分野で働く中小企業の一般的な従業員たちとちがう離職動機をはらんでいる可能性がある。そして、Herzberg と Telly et.al. の先行研究は、I T とは別産業の、しかも海外の研究結果であって我が国の中小 I T 企業の若年従業員にもその研究結果があてはまるとは限らない。

これらの点を補完するとともに、新たな知見をえたい。それゆえに、我が国の当該企業に勤務している若年従業員を対象として調査票を渡し、その内容を実証分析することは、これまでに論じた離職調査・研究の間隙を補完しうるであろう。本研究は、この

間隙を埋める作業を行う。

## 4. 調査の方法

### 4-1 調査方法と対象

本調査は中小IT企業の35歳以下の従業員を対象として、2012年8月28日から9月2日にかけて質問紙調査により実施した。調査票は人事担当者を通じて経営者を含まない一般従業員に配布され、封筒に厳封して回収を行った。回収数は57（回答率100%）であった。無回答の調査票はなかった。重回帰分析を行うにあたっては、統計ソフトウェアR-Commanderを使用した。

### 4-2 被験者の属性

分析の対象としたサンプルは57名であり、その内訳は男性32名（56.14%）、女性25名（43.86%）であった。平均年齢は28.11歳（S.D=4.63）であり、平均勤務年数は1.92（S.D=1.76）であった。なお、調査票の記入不備などによる分析対象の除外者はいなかった。よって、分析対象者は57名である。

### 4-3 調査内容

Herzberg 及び Telly et.al. の研究内容を援用し、我が国の中小IT企業の「離職意向」を高める要因を探る。したがって、調査票は下記（1）～（7）の大項目を問う96項目、「離職意向」を問う1項目、配置転換を希望する1項目を用意した。設問項目は、「かなりそう思う」から「まったくそう思わない」までのリッカート型の4件法とした。

#### （1）給与の主観的満足度

労働政策研修・研究機構（2007）での「前職の離職理由」の1位は、給料の不満であった。給料を離職の要因として設問項目に掲げることが適切であると考えられる。したがって、「給料の金額に満足」「同業他社と比較して給料に満足」「職務内容に対して給料に満足」についての項目を設定し測定した。

#### （2）官僚制の逆機能

官僚制は元来、組織の合理的なモデルであった。

しかし、望ましくない不合理な結果を生じさせるときに、これを官僚制の逆機能という。Mertonによれば、官僚制組織では、規則の遵守が強調されるために規則の遵守それ自体が目的となり、手段的価値にすぎないものが目的化され、組織の構成員が規則の遵守それ自体に心理的に同一化することがある。これを目標の移転（displacement of goals）、あるいは規則の内在化（internalization of the rules）と言う。<sup>（注10）</sup>

このため官僚制組織では、形式的手続の徹底的な遵守を履行する形式主義の弊害により、組織構成員の行動が硬直的になったり、また自己の地位を防御するための保身的行動に陥るとされる。したがって、「規則重視の職場」「責任回避の傾向」「職務の先例重視」「上司の生殺与奪権」などを設問項目として設定した。

#### （3）職場環境の快適さ

佐藤は、職場環境の変化、職務充実度・満足度の変化に着目し、検討を行い、職場の継続意向の程度と精神健康との関連性について確認した。<sup>（注11）</sup>したがって、本研究では「サービス残業がない」「労働時間」「有給休暇の取得しやすさ」「福利厚生の実度」「仕事量の適切さ」「休暇の取得しやすさ」をはじめとする尺度を設定した。

#### （4）良好な人間関係

佐藤の研究の中でも上司及び同僚関係は、心身症状（ストレス）悪化させる要因があり、継続意向と負の相関があることを示した。<sup>（注12）</sup>したがって、「従業員間の信頼感」「仕事の手助けする人の存在」「従業員を大切にしていると感じられる」「ふざける仲間がいる」「深く話せる同僚がいる」「場を和ます人の存在」をはじめとする尺度を設定した。

#### （5）職務のやりがい

山下らは、離職との関連で「仕事の楽しさ」に着目している。「仕事の楽しさ」という概念を仕事における主観的幸福度の指標とし、「仕事が楽しい」とする人々は仕事中心性が高いとしている。さらに

「楽しさ」は仕事という課題そのものに自発的に取り組ませているとも言う。(注13) また、山下は、重回帰分析の結果、仕事の継続意志に「仕事の楽しさ」が圧倒的な影響力 ( $\beta = 0.64, p < 0.01$ ) を有していると報告している。(注14) したがって、「職務達成感」「職務のやりがい」「職務を通じた働く意味」「職務を通じた自己成長」「職務への熱中」「職務の面白み」「人から必要とされているか」「能力が職務に活かされている」などを尺度として設定した。

(6) 組織風土・環境

鄭・山崎によると「離職意向」は就業年数が長いほど、上司のサポートや仕事の質と量の要求度が強いほど有意に高いことを示している。(注15) また、Graen et.al. は、職務の役割が明確でないほど「離職意向」は高まるとともに、管理者のサポート及び関係が深いほど「離職意向」は低まると言う。(注16) したがって、「自社のサービス・商品に自信がある」「目標を達成すると目標がレベルアップされる」「役割は明確化されている」「失敗が許される」「従業員の意見を尊重してくれる」「経営者と話しあえる」をはじめとする尺度を設定した。

(7) 配置移転の希望

労働政策研修・研究機構の調査では、離職を思いとどまった理由として「希望にあった職場に配置転換できたから」との設問項目があり、配置転換は離職防止に有効な手立てであるとしている。(注17) した

がって、「配置転換の希望」を問う尺度を設定した。

5. 結果

先に検討した全ての変数（設問項目）を一括投入し、ステップワイズ重回帰分析で探索した。ステップワイズ法（変数増減法）を用いることで「離職意向」の説明にもっとも最適なモデルを導くことができる。その結果、Figure 2の重回帰モデルが得られた。ただし、ステップワイズ法を実行した直後のモデルには、Figure 2の説明変数に加えて「給料に満足している」と「従業員信頼」の説明変数が入っていた。しかし、標準化係数 ( $\beta$ ) と Pearson の相関係数 ( $r$ ) の比較した際、異符号となっていたため、この2つは削除している。

調整済決定係数 ( $R^2$ ) は 0.628 であった。つまり、全変動の 62.8% を予測する重回帰式である。F 値は 19.90 (自由度 5, 51), 有意確率 0.00 であった。すなわち、本モデルの重回帰式は有効であると判断しうる。したがって、本モデルの説明に役立つことを示している。さらには、Figure 3に提示してあるように全ての説明変数は、VIF が 2.0 以下であり、多重共線性は回避されている。調整済決定係数は 0.628 と低位でないもの、高位にあるとも言えない。しかし、わずか 5 つの少ない説明変数で、この調整済決定係数の数値を導出しているから、1 つ 1 つの説明変数がきわめて強い説明力をもっていると考えられよう。

Figure 2 目的変数：離職意向

説明変数	標準化係数 ( $\beta$ )	標準誤差	t 値	有意確率 (p)	
切片	4.07	0.67	6.11	0.00	***
2 7. 目標のレベルアップ	-0.51	0.16	-3.13	0.00	**
3 3. 自社サービス商品への自信	-0.57	0.10	-5.63	0.00	***
5. マニュアルの存在	0.24	0.10	2.35	0.02	*
5 8. 他部門へ移動したい	0.52	0.09	5.69	0.00	***
6 0. 上司からの業務命令の多さ	0.26	0.10	2.50	0.02	*

調整済決定係数：0.628, F 値 19.90 (自由度 5, 51), AIC: 124.33

\*:p<0.05 \*\* :p<0.01 \*\*\*:p<0.001

Figure 3 V I F と Pearson 相関係数の検定結果

変数	V I F	相関係数 (r)	t 値	有意確率 (p)	
27. 目標のレベルアップ	1.03	-0.30	-2.29	0.03	*
33. 自社サービス商品への自信	1.13	-0.44	-3.66	0.00	***
5. マニュアルの存在	1.13	0.14	1.05	0.30	
58. 他部門へ移動したい	1.11	0.54	4.76	0.00	***
60. 上司からの業務命令の多さ	1.10	0.36	2.87	0.01	**

相関係数は「離職意向」との関係を示す

\*:p<0.05 \*\*p<0.01 \*\*\*:p<0.001

Figure 4 記述統計量

設問項目 (変数)	平均 (M)	標準偏差 (S. D)
離職したいと思う	2.49	1.10
27. 目標を達成すると次の目標がレベルアップされる	3.61	0.56
33. 自社のサービス・商品には自信をもっている	3.18	0.95
5. 自社組織にはマニュアルや規則書のようなものがある	2.14	0.93
58. 他部門へ移動したいと思う	1.80	1.05
60. 上司からの業務命令が多い職場と思う	2.30	0.93

ところで、重回帰分析の結果を読む際に、次のことは留意しなければならない。説明変数が目的変数に影響を与えている因果関係の証明にならないことである。標準化係数は、大きいほど目的変数「離職意向」に対する関係の強さを示しているとされるが、因果関係を証明している分析でなく、関係の強さの分析である。ただし、標準化係数と相関係数を比較した場合、2つの係数が同符号で、ともに5%有意水準より統計的に有意な値であるならば、その関係は因果関係の可能性があるとされている。

また、本研究で抽出された説明変数のうち、「上司の業務命令が多い職場と思う」、「自社のサービス・商品には自信がない」、「自社組織にはマニュアルや規則書のようなものがある」が「離職意向」に影響を及ぼしていると推察するのは自然であろう。しかし、「離職意向」の方がこれら説明変数に影響を与えているとの因果関係の方向性は考えにくい。単純に言えば、退職したいから規則があると考えるのは不自然である。したがって、Figure 2 及び Figure 3

で、これらの説明変数の標準化係数と相関係数が同符号でともに5%有意水準より統計的に有意な値にあるとき「離職意向に影響がある」と考えられる。なお、「離職意向」と「他部門に移動したい」に関しては後述する。

本重回帰モデルによって「離職意向に関係あり」と示された説明変数は5つである。標準化係数も相関係数も正の同符号であり、5%有意水準で統計的に有意な値を示しているのは2変数である。もっとも強い関係は「他部門へ移動したい」( $\beta = 0.52$ ,  $p = 0.00$ ) ( $r = 0.54$ ,  $p = 0.00$ )であった。標準化係数も相関係数も同符号であり、どちらも0.1%水準での有意確率である。現在の職場からの逃避手段として離職の実行と配置転換の願い出と言う2つの行き方がある。その意味では、相互に因果関係をもつ目的変数と説明変数であると考えられる。離職の代替として配置転換をさせることで「離職意向」を低位にさせることも可能であろう。

「上司からの業務命令の多さ」( $\beta = 0.26$ ,  $p = 0.02$ )

( $r = 0.36, p = 0.01$ )は、標準化係数も相関係数も同符号であり、どちらも5%水準と1%水準で統計的に有意であった。上司の業務命令が多いと感じるならば「離職意向」も何らかの影響を与えることを示唆している。

「マニュアルの存在」( $\beta = 0.24, p = 0.02$ ) ( $r = 0.14, p = 0.30$ )は、標準化係数も相関係数も同符号であるが、相関係数は低位で5%水準の有意確率にも満たなかった。一見すると統計的には因果関係があると言えそうもない。しかし、これは抑制変数であると考えられる。相関係数が低いにもかかわらず、標準化係数は有意となる場合を抑制変数と言い因果関係があるとされる。よって、マニュアルや規則書の有り無しが「離職意向」に何らかの影響を及ぼしていると考えられよう。

標準化係数も相関係数も負の同符号であり、5%水準の有意確率で「離職意向」に対する負の影響が見られたのは2変数である。この説明変数の状況を見ていきたい。負の影響は「自社サービス・商品への自信」( $\beta = -0.57, p = 0.00$ ) ( $r = -0.44, p = 0.00$ )がもっとも強かった。標準化係数も相関係数も負の同符号であり、どちらも0.1%水準での有意確率になっている。ゆえに、「自社サービス・商品への自信」が、「離職意向」に何らかの影響を及ぼしていることを意味している。

また、「目標のレベルアップ」( $\beta = -0.51, p = 0.00$ ) ( $r = -0.30, p = 0.03$ )でも負の同符号であり、5%水準の有意確率となっており、目標達成したのちの目標のレベルアップが「離職意向」に何らかの影響を及ぼしていることを示唆している。

## 6. 考察

本研究では、中小IT企業で実施した調査を基礎に、ステップワイズ法による重回帰モデルにて「離職意向」を説明する要因を探索した。以下に、各々について考察を行う。

「離職意向」を説明する要因として「自社サービス・商品への自信」「マニュアルの存在」「目標のレベルアップ」「他部門への移動希望」「上司からの業務命令の多さ」が探索された。すなわち、これらを改善

する取り組みを実施することにより、「離職意向」は低位に抑えられる。

しかし、改善を実施する企業側の姿勢が課題である。IT企業の離職抑止策として打ちだしている取り組みや自社の「強み」と信じて疑わない姿勢が、さらなるコンフリクトを招いているかもしれないのである。すなわち、現実のIT企業での離職防止の取り組みが、実は離職促進の役割を演じており、逆行した行動をとっている可能性をはらんでいることを指摘したい。

しかるに、情報処理推進機構の調査で取り上げたIT企業での離職抑止の取り組みを再度、提示しよう。まず、IT企業の離職抑止の「強み」として取りあげられていた『実力主義』『実力主義に基づく評価・報酬制度』『実力次第で(若くても)抜擢される環境』である。もっとも、『実力主義』は、何を以ってそう言うのかは情報処理推進機構の調査で明示されていないが、仮にそれが成果主義であったなら「離職意向」を促進させる可能性をもつ。なぜなら、成果主義は①部門ごとの目標作成と個人へのブレイクダウン②評価結果の賞与額・昇給額への反映③裁量労働制の導入であり、目標管理制度と一体となっているからである。それは、従業員個人の実力や業績を評価・報酬に連動させることにより、「目標のレベルアップ」を強制されたり、評価のインフレーションを発生させたとの報告もある。<sup>(注18)</sup>つまり、「目標のレベルアップ」に何らかの影響を及ぼすと考えられる。

他にも当該企業側に「強み」として認識されている『自社の理念・ビジョン』は、実際に魅力的と感じているかどうか従業員の主観により左右される。その意思決定は従業員側にある。企業側の独りよがりすぎない可能性もある。重要なのは企業側が打ち出した『自社の理念・ビジョン』の浸透よりも、従業員の「自社サービス・商品への自信」である。

つまり、本研究で探索された諸要因を取り込んだ離職抑止の取り組みは、実施の仕方によって企業側の離職抑止の企図とは真逆に機能したり、若年従業員たちの本音との行き違いをする。それゆえに、その成否は企図せざる随伴的結果を予測して取り組みを

履行することと、若年従業員たちの本音を如何に埋めるかにかかっている。しかも、従業員たちの負担とならないかたちでの履行をとまなう。企業に限りない繁栄をもたらし、かつ従業員たちにも最大限の豊かさを届けることにあることを実践するには、かようなマネジメントのあり方が問われる。また、従業員が安心して生活でき、自社の商品・サービスを誇ることができ、過重労働で体調を崩すことない「健全な職場環境」を整えることが企業の社会的責任であることは言うまでもない。

ただし、中小のIT企業であるがゆえに、これらを改善する資本力に余裕がない場合もある。その場合も、成果主義のような効果がドラスチックな制度に頼るよりも、本研究で探索された「離職意向」に影響を及ぼすであろう諸要因を履行可能なところから、確実に1つずつ改善させてゆく行き方（取組み）をとるべきであろう。

最後に、本研究にはサンプル数が少ないという点において、課題があることも指摘したい。ステップワイズ法による重回帰分析を実行したため調整済み決定係数は高位な水準の値を示しており、ある程度信頼しうる結果である。しかし、サンプル数を増加させることで、さらに安定した解析結果を提示できる。また、サンプルを増加させれば「離職意向」の高位群と低位群に区分けした研究もできよう。この点は、次の課題としたい。

## 脚注

- (1) F.W.Taylor, "PRINCIPLES OF SCIENTIFIC MANAGEMENT", Harper & Brothers, 1911. (有賀裕子訳「新訳 科学的管理法：マネジメントの原点」ダイヤモンド社, 2009年, 10頁。)
- (2) 野村総合研究所「若年労働者の活用実態に関するアンケート調査」『NRI パブリックマネジメントレビュー Vol.38』, 2005年, 3頁。
- (3) 中小企業庁「中小企業白書」2009年, 169頁。
- (4) 労働政策研究・研修機構「若年者の離職理由と職場定着に関する調査」2007年, 40頁。
- (5) 独立行政法人情報処理推進機構IT人材育成部編「IT人材白書2013」情報処理推進機構, 2013年, 74頁。
- (6) V.H.Vroom, "WORK AND MOTIVATION", John Wiley & Sons, New York, Reissued, 1995, By Jossey-Bass, San Francisco, 1964, p.186 (坂下昭宣・榊原清則・小松陽一・城戸康彰訳「仕事とモチベーション」千倉書房, 1982年, 215頁)
- (7) F.Herzberg, One more time: How do you motivate your employees?, "HARVARD BUSINESS REVIEW", 46, 1968, p.53-62 (ハーバード・ビジネス・レビュー編集部訳「二要因理論」, 「ハーバード・ビジネス・レビュー」, 28(4), ダイヤモンド社, 2003年, 45-58頁。)
- (8) C.S.Telly, W.L.French, & W.G.Scott, The Relationship of Inequity to Turnover among Hourly Workers, "ASQ", 16, 1971, pp.164-172.
- (9) 独立行政法人情報処理推進機構IT人材育成部編, 前掲書, 2013年, 74頁。
- (10) R.K.Merton, Social Problems and Sociological Theory, R. K. Merton, R.A. Nisbet eds., "CONTEMPORARY SOCIAL PROBLEMS", 2nd ed., New York: Harcourt Brace, 1966. (森東吾・森好夫・金沢実訳「社会理論と機能分析」青木書店, 1969年, 409-471頁。)
- (11) 佐藤みほ「職場環境と精神健康、離職意向との関連」『慶應義塾大学ディスカッションペーパー』2009年, 8-13頁。
- (12) 佐藤みほ, 前掲書, 2009年, 8-13頁。
- (13) 山下京・八木隆一郎・古川秀夫「『仕事の楽しさ』に及ぼす『有能性』と『自律性』の効果について」『日本社会心理学会第30回大会発表論文集』1989年, 209-210頁。
- (14) 山下京「因果関係モデルによる若年従業員の『仕事の楽しさ』の分析」『大阪大学人間科学部紀要』vol.22, 1996年, 95-110頁。
- (15) 鄭真己・山崎喜比古「情報サービス産業における労働職場環境特性が労働者の心身の健康、職務不満足及び離職意向に及ぼす影響」『産業衛生学雑誌』, 2003年, 20-30頁。

- (16) G. B.Graen,R.Liden, W.Hoel, Role of leadership in the employee withdrawal process.“JOURNAL OF APPLIED PSYCHOLOGY”, 67, 1982, pp.868-872.
- (17) 労働政策研究・研修機構, 同掲書, 2004年, 40頁。
- (18) 城繁幸「内側から見た富士通『成果主義』の崩壊」  
光文社, 2004年, 51-75頁。

(査読論文)