

職場定着を促進する人的資源管理施策 —特例子会社の障がい者を対象とした定量的分析—

福間 隆康¹

(2018年9月26日受付, 2018年12月17日受理)

Human resource management measures to promote consolidation of workplace: Quantitative analysis of special subsidiary company with disabled people

Takayasu FUKUMA¹

(Received : September 26, 2018, Accepted : December 17, 2018)

要 旨

本研究は、障がいのある従業員に対する人的資源管理が、組織コミットメントを媒介して離職意思に与える影響を明らかにすることを目的とした。人的資源管理、組織コミットメント、および離職意思測定尺度を用いて、特例子会社の障がい者140名を対象に、質問紙調査を行った。まず、人的資源管理が離職意思、組織コミットメントに与える影響を調べるため、重回帰分析を行った。次に、組織コミットメントが人的資源管理と離職意思との間を媒介する効果を調べるため、階層的重回帰分析を行った。その結果、情緒的コミットメントは積極的教育訓練と離職意思の間を媒介することが明らかになった。この結果から、積極的教育訓練が特例子会社の障がい者の組織への定着という側面で、重要な要因となっていることが示唆された。

キーワード：人的資源管理, 組織コミットメント, 離職意思

Abstract

The purpose of this research is to clarify the influence of managing human resources for employees with disabilities on the intention to leave through organizational commitment. Questionnaire survey is conducted on 140 employees with disabilities working in special subsidiaries using human resource management, organizational commitment, and intention to leave measure scale. As the result, it has become clear that the affective commitment mediates between positive education and training and intention to leave. From these results, it is suggested that positive education and training is an important factor in terms of establishment of disabled employees in the organization.

Key Words : Human resource management, Organizational commitment, Intention to leave

¹ 高知県立大学社会福祉学部社会福祉学科・講師・博士（マネジメント）Department of Social Welfare, Faculty of Social Welfare, University of Kochi, Assistant Professor (Ph.D.)

I はじめに

厚生労働省(2014)「平成25年度障害者雇用実態調査結果」によると、一般企業に雇用されている転職経験のある障がい者の現在の勤め先に転職する直前の職場を離職した個人的理由として、「賃金、労働条件に不満(身体:32.0%, 精神:29.7%)」「職場の雰囲気・人間関係(身体:29.4%, 精神:33.8%)」「仕事内容があわない(身体:24.8%, 精神:28.4%)」といった項目が上位に並んでいる。

これは、就業継続のための昇給・昇格等人事管理面の充実、職場の評価や人間関係の改善の必要性を物語っている。つまり、採用後に実施される教育訓練や、その投資や蓄積に対して報いる形で行われる昇給・昇格といったキャリアの転機が、組織と個人の関係を変えるきっかけになっていると考えることができる。

本研究は、こうした企業の人的資源管理(Human Resource Management)に焦点を当て、障がいのある従業員に対する人的資源管理が彼女らの組織コミットメント(organizational commitment)を媒介して離職意思(intention to leave)に与える影響を明らかにすることを目的とする。

組織コミットメントとは、個人と組織との心理的距離を表わす概念である(義村 2007)。組織コミットメントの概念は、2つの主要な概念に分類することができる。1つは、組織との感情的なつながりを意味する情緒的コミットメント(affective commitment)であり、もう1つは、物質的なつながりを意味する功利的コミットメント(continuance commitment)である。

情緒的コミットメントとは、「特定の組織への同一化と没入」(Mowday ら 1979:226)と定義される。このように定義される組織コミットメントは、①組織の目標や価値に対する信頼と受容、②組織のために進んで努力をする意思、③組織の成員性を維持したいという欲求、といった3つの要素によって特徴づけられる(Mowday ら 1979)。Meyer ら(1991:67)によると、「情動的コミット

メント¹の強い従業員は、その組織に居続けたいから組織に残る」と、その特徴を示している。したがって、情緒的コミットメントは、組織への好意的な感情を基に成り立っており、組織への愛着や組織目標・価値との同一化、組織への貢献意欲といった、組織への積極的な関係を含んだ概念であるといえる。

一方、功利的コミットメントとは、「個人-組織間の取引や継時的な付属的賭け、もしくは投資における変質の結果として起こる構造的現象」(Hrebiniak ら 1972:556)と定義される。Meyer ら(1991:67)によると、「存続的コミットメント²の強い従業員は、その組織に留まる必要があるから組織に残る」と、その特徴を示している。したがって、功利的コミットメントは、組織と個人の交換関係を基に成り立っており、組織を離れることによるコストや機会損失、しがらみといった、組織への消極的な関係を含んだ概念であるといえる。

本研究では、組織コミットメントの個人の組織に対する感情的な側面と功利的な側面を分析対象とする。個人の組織に対する高いコミットメントは、組織の生産性の向上に加えて、個人の組織への定着や個人の福利の向上にも貢献するとされている(Mathieu ら 1990)。

II 先行研究の検討

1 人的資源管理施策の従業員への影響

組織で実施される人的資源管理施策がその対象である従業員にどのように知覚されるかによって、形成される態度は異なることが予想される。Guzzo ら(1994:447)は、心理的契約(psychological contract)の観点から、組織の施策を「雇用主から従業員に向けたコミュニケーション」と定義し、計画されたメッセージの集合体、意味が従業員に明確に伝わるような意図的な信号であるとしている。たとえば、雇用保障の施策の導入は、定年までの職務への終身雇用権(job tenure)がしっかりしている、不況でも解雇しないというメッセー

ジを従業員に伝えられる。また、積極的に教育訓練を行う施策を導入することは、従業員の能力等に対して積極的に投資してくれるというメッセージを意味する。

ただし、同じ人的資源管理であっても、それらをどのように受け止めるかによって、引き起こされる態度は異なることが予想される。Meyerら（1997）は、人的資源管理施策によって、組織における自己の価値等の知覚が変化し、形成される組織コミットメントの形態が異なると述べている。したがって、人的資源管理施策が経営側の想定した当初の目的どおり機能するかどうかという観点からすると、経営側の意図と従業員側の受け止め方が一致しているほど、望ましいということになる。

2 個々の人的資源管理施策とリテンション

リテンション（retention）とは、従業員が組織に長く在籍（定着）することである。以下では、リテンション・マネジメントとして、主に個々の施策に注目した先行研究を概観する。

まず、業績評価とリテンションとの関係を分析した先行研究（たとえば、Addisonら 2001; Changら 2002; Harleyら 2007; 竹内ら 2007）では、一部を除き業績評価のリテンション効果は認められていない。ただし、これらの分析で測定している業績評価の内容は、研究によって異なっている。

近年、特例子会社で導入が進んでいる目標管理制度等を中心とした人的資源管理システムの広がりによって、業績評価の公平性への関心が組織、従業員とも高まりつつある。理論的な観点からみると、業績評価のリテンションに及ぼす影響は大きいことが予想される。なぜなら、不公平な評価の連続や評価者への不信感は、従業員の退職につながるからである。

次に、能力開発とリテンションとの関係を分析した先行研究（たとえば、Millerら 1991; Kallebergら 2000; Changら 2002; 竹内ら 2007）では、リテンション効果が認められたものと認められなかつ

たものに分かれている。しかし、能力開発は、理論的にはリテンション効果が予想される。人的資本理論（Becker 1975）では、勤労者は組織に経済的価値を与えるような技能、知識、能力を保持している存在であることを前提としている。その上で、勤労者は自身の教育、訓練や経験の蓄積に対して、多くの時間、努力や金銭的な投資をすることがどうかに関するメリットやデメリットを評価する。これに対して労働市場は、その投資や蓄積に対して、昇給や昇格という形で報いる。すなわち、自己の能力等に対して積極的に投資してくれる組織には、とどまることにメリットを見出し、定着につながるものが予想される。

続いて、長期雇用とリテンションとの関係を分析した先行研究（たとえば、Arnoldら 1982; Kallebergら 2000; Ramsayら 2000; Battら 2003）では、従業員の長期雇用を促進するような人的資源管理は、リテンション効果があることが明らかにされている。すなわち、長期雇用によって、従業員は不意に解雇される心配がなく、安心して生活することができる。さらに、組織の教育訓練を活用することによって、能力を高めることができるようになる。これらのメリットが従業員に評価されて、定着につながっていると考えられる。ここから、長期雇用施策は、リテンションを促進するというモデルが想定される。

以上のことから、本研究では、業績評価、雇用保障、さらにそれと関係の深い能力開発のリテンションへの影響について検討する。

III 理論枠組みおよび仮説

1 コミットメントモデルに基づく人的資源管理とリテンションとの関係

本研究では、先行研究に基づき組織の人的資源管理領域として、確保、育成、評価・処遇の3領域を想定した。次いで、人的資源への投資と、組織コミットメントの向上という側面に注目した。つまり、本研究では、先行研究でその優位性が認められてきたベストプラクティス・アプローチ³

のコミットメントモデルが、特例子会社のリテンション・マネジメントにおいても成立するかを検討する。

なお、組織に対するコミットメントの生成プロセスにおいて、同じ人的資源管理によって伝えられたメッセージであっても受け取る個人によって解釈が異なる可能性がある。したがって、本研究の独自性は、組織コミットメントの2つの側面を検討する点にある。

人的資源管理の下位次元として、評価・処遇に関わる評価の適切性、育成に関わる積極的教育訓練、および確保に関わる雇用保障をとりあげた。そして、3つの作業仮説に基づき、仮説1を検証する。

仮説1 人的資源管理は離職意思を抑制する。

第1は、評価の適切性である。障がいのある従業員が、将来のキャリア目標の達成をめざして自己投資を長期的に継続していくためには、その投資に対する見返り、すなわち報酬が必要である。昇進・昇格は、従業員にとって給与と並ぶ重要な報酬である。また、昇進・昇格は、組織内での評価だけでなく、組織外での評価や自己アイデンティティの確立とも密接に結びついている（山本2006）。しかし、障がい者枠で雇用された従業員は、将来的な昇進可能性を手にすることが相対的に困難な状況にある。そこで、限定された職位を投資（インプット）に見合って公平に分配するための施策が必要になる。

公正理論（Adams 1965）によれば、人は自分が仕事に対して投入するインプット（仕事に対する努力・技能・労働時間・訓練・経験・年齢等）とそこから得られるアウトカム（結果：賃金・昇進・賞賛・満足感等）の比率を他人と比較し、不公平感を持つ場合、公平感を感じるような状態に近く行動をとるよう動機づけられるとされる。つまり、インプットとアウトカムとのバランス（公正感）が、組織コミットメント、さらには退職への意思と関係するとされる（Wholey 1985）。組織の

報酬全体（給与・昇進等）に対する公正感と退職との関係をメタ分析した研究によると、報酬の分配に対する公正感および報酬が導き出されるまでの手続きに対する公正感と退職との相関係数は、それぞれマイナス（ -0.51 と -0.10 ）であった（Colquitt ら 2001）。そこで公正理論の観点から、以下の仮説を設定する。

仮説1-1 評価の適切性は離職意思にマイナスの影響を与える。

第2は、教育訓練の充実である。教育訓練は、現在または将来の従業員の業績に対する投資であり、組織のニーズに合致する従業員を生み出すことでもある（山本 2009）。従業員にとっても、積極的な教育訓練は、組織の自分たちに対する期待と知覚されるだろう。人的資本理論からみても、企業特殊技能⁴を修得した勤労者は、転職によって限界生産力が低下するため、転職へのインセンティブが働かないとされている（Becker = 1976）。

先行研究では、企業特殊技能を修得するための教育訓練を受けたと知覚した従業員のほうが退職行動をとらない（Miller ら 1991）、充実度の高い教育訓練の知覚は、退職意思にマイナスに影響する（竹内ら 2007）等、離職意思への影響が確認されている。そこで、人的資本理論の観点から、以下の仮説を設定する。

仮説1-2 積極的教育訓練は離職意思にマイナスの影響を与える。

第3は、雇用保障の知覚である。これは、日本の経営の特徴として長年広く知れ渡ってきた終身雇用の知覚である。組織内で従業員が能力開発を行う、すなわち、人的資源への投資を行って結果を出すためには、ある程度の期間在籍することが必要である。また、組織にとっても長期雇用慣行は、従業員の組織コミットメントを高め、凝集性⁵の高い組織であると従業員に知覚される（Lincoln ら 1996）。先行研究では、雇用保障に関する実際の施策の離職意思への影響が認められてきた（た

たとえば, Kalleberg ら 2000; Batt ら 2003)。また, 安定雇用の知覚は, 退職意思およびその後の退職行動 (Arnold ら 1982) や退職率 (Ramsey ら 2000) にマイナスに寄与していた。そこで, 日本的経営論の観点から, 以下の仮説を設定する。

仮説 1-3 雇用保障は退職意思にマイナスの影響を与える。

2 組織コミットメントによる媒介効果

これまでの議論によって, 人的資源管理施策をどのように知覚するかが残留欲求に与える効果のメカニズムは, 従業員の組織に対するコミットメントを介したものとして理解することができるようになる。すなわち, 人的資源管理施策を充実させることが, 従業員の組織コミットメントを高めることを通して, 間接的に退職意思を抑制すると考えられる。そこで, 4つの作業仮説に基づき, 仮説 2 を設定する。

仮説 2 組織コミットメントは人的資源管理と退職意思との関係を媒介する。

江 (2001) によると, 組織側が従業員のコミットメントを引き出すために, 相互関係を促進するような人的資源管理を設計することによって, 従業員が組織目標を共同的な目標として認識するようになり, 自発的に組織目標へ貢献するという関係が存在すると述べている。そこで, 情緒的コミットメントについて, 以下の3つの仮説を設定する。

仮説 2-1 情緒的コミットメントは評価の適切

性と退職意思との関係を媒介する。

仮説 2-2 情緒的コミットメントは積極的教育訓練と退職意思との関係を媒介する。

仮説 2-3 情緒的コミットメントは雇用保障と退職意思との関係を媒介する。

功利的コミットメントには, 転職先の少なさに対する労働者の知覚に基づくものと, 組織を去る際に払わなければならない個人的な犠牲に対する労働者の知覚に基づくものといった2つの側面がある (McGee ら 1987)。犠牲に基づく功利的コミットメントは, 長年勤務し, 投資してきた組織を去ることは失うものが大きく, そのことが個人を組織に踏みとどまらせているという観点から説明できる。特例子会社の場合, 長期雇用による投資の蓄積という側面が一般的であることから, 犠牲に基づく功利的コミットメントは高まりやすいと考えられる。そこで, 功利的コミットメントについて, 以下の仮説を設定する。

仮説 2-4 功利的コミットメントは雇用保障と退職意思との関係を媒介する。

仮説 1 は, 人的資源管理と退職意思との直接的な関係について設定されている。それに対して, 仮説 2 は仮説 1 の発展型であり, 人的資源管理が退職意思に結びつく関係における組織コミットメントの媒介効果の分析という形で, 両者間の詳細なメカニズムを検討する。以上, 本研究の仮説を図式化したのが, 図 1 である。

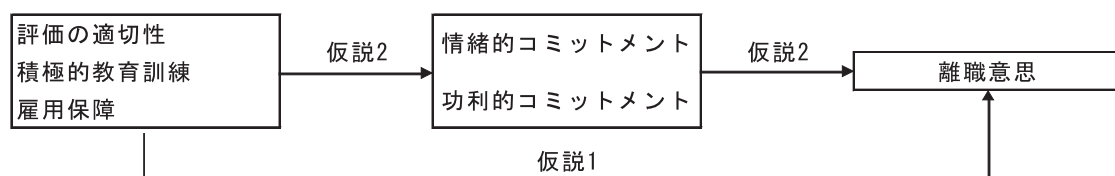


図 1 本研究のフレームワーク

Ⅳ 研究方法

1 調査対象

研究対象は、2016年12月～2017年1月に、特例子会社で働いている障がいのある従業員に対して行った質問紙調査によって収集された140票（有効回収率46.7%）である。調査票の配布は各社に依頼し、直接個人から研究窓口に返却を受けて収集された。調査対象については、2014年5月～2015年2月にインタビュー調査を実施した特例子会社24社とした。

調査先の選定にあたっては、①特例子会社設立後3年以上経過していること、②障害者雇用職場改善好事例の入賞歴があること、または、国や地方自治体等から障害者雇用優良事業所の表彰を受けていること、の2つの条件を満たしているところとした。その理由は、働きやすい職場環境が整備されており、障がい者が継続的に働くためのノウハウを持っていると考えたからである。

なお、障害種別間で各尺度得点のt検定を行った結果、種別差があったため、本研究では、知的障がいのある従業員を除いた109名のデータを分析に用いた。

表1は、回答者の個人属性を示している。性別は、男性86名（78.9%）、女性23名（21.1%）である。障害種別は、身体68名（62.4%）、精神30名（27.5%）、発達11名（10.1%）である。年齢は、21歳から65歳であり、平均年齢は、40.07歳（SD = 9.52）である。勤続年数は、1年から34年であり、平均勤続年数は、9.89年（SD = 8.41）である。転職回数は、0回から8回であり、平均転職回数は、1.64回（SD = 1.96）である。

表1 回答者の基本属性

(単位：人)		
性別	男性	86 (78.9%)
	女性	23 (21.1%)
障害種別	身体	68 (62.4%)
	精神	30 (27.5%)
	発達	11 (10.1%)

N=109

2 測定尺度

本研究では、以下の3種類の測定尺度を分析に用いた。回答はすべて「全くそう思わない」―「非常にそう思う」の6段階である。尺度得点は、それぞれの尺度を構成する項目の単純合計を項目数で割った得点を分析に用いた。

①人的資源管理

山本（2009）の質問項目から評価の適切性の3項目（「この会社の人事考課は公平性を保つように設計されている」「この会社の給与等の決定方法は非常に公平である」「この会社は個人の貢献度や働きぶりを適切に処遇に反映させている」）、積極的教育訓練の3項目（「この会社では自分の技能を高める機会が与えられている」「会社から現在の職務に対する教育訓練をよく受けている」「部署において、上司や先輩によるOJT（現場教育）がうまく行われている」）、雇用保障の3項目（「この会社では長期的な雇用が保障されている」「この会社は長期に勤続することを前提にしている」「この会社はいわゆるリストラをしないようにあらゆる手段を講じている」）を使用した。

②組織コミットメント

Meyerら（1993）の質問項目（12項目）から組織に対する感情的コミットメントの3項目（「この会社には愛着を感じていると思う」「会社外の人に自分の会社のことを話すのが楽しい」「私は会社の一員なのだと強く感じることもある」）、組織に対する存続的コミットメントの3項目（「この会社を今すぐに辞めようと思っても実際に辞めるのはとても難しい」「今会社を辞める決意をしたら私の人生の大部分が崩れてしまうだろう」「今会社を辞めたら損をするように思う」）を使用した。

③離職意思

山本（2009）の質問項目（2項目）を使用した（「機会があれば他の会社に転職してみたい」「今までに一度はこの会社を辞めることを考えたことがある」）。

3 倫理的配慮

倫理的配慮としては、文書で特例子会社の人事担当者に研究の趣旨を説明し、インタビュー調査を実施した特例子会社（24社）に調査票を送付した。調査票の提出は無記名であり、対象者の自由意志に委ねられていること、結果の公表の仕方等を明記した依頼文、調査票、および個人用の封筒を人事担当者宛に郵送し、後日、各回答者によって厳封された封筒を直接、研究窓口に戻送する方法で行った。研究への参加は調査票の返送をもって同意を得たものとした。なお、本研究は、高知県立大学社会福祉研究倫理審査委員会の承認を得て実施した（第338号、2014年2月17日付）。

4 コモン・メソッド・バイアス

本研究では、すべての構成概念を同一の回答者に尋ねているため、コモン・メソッド・バイアスによって変数間の関係が過度に強調されてしまう可能性がある。そのため、コモン・メソッド・バイアスに対する事後措置として、Harmanの単一因子検定を行った（Podsakoffら1986）。具体的には、全観測変数に対して、固有値1以上を因子抽出の条件とした主因子法による探索的因子分析（回転なし）を行った。その結果、固有値1以上の因子は4つ抽出され、それら4つの因子によって説明される全観測変数の分散の割合は、64.80%であり、かつ、第1因子のみによって説明される全観測変数の分散の割合は41.12%であった。最も大きい固有値を有する単一の第1因子によって説明される全観測変数の分散の割合が50%に満たないほど低かったため、今回のサンプルではコモン・メソッド・バイアスは問題とならないことが示された⁶。

5 分析方法

まず、各変数の因子構造を確認するため、確認的因子分析を行った。次に、各変数間の相関分析を行った。続いて、人的資源管理が離職意思、組織コミットメントに与える影響を調べるため、重

回帰分析を行った。そして最後に、組織コミットメントが人的資源管理と離職意思との間を媒介する効果を調べるため、階層的重回帰分析を行った。

V 結果

1 人的資源管理の確認的因子分析の結果

人的資源管理測定尺度の3因子構造の妥当性を確認するために、2つのモデルを設定した。モデル1は、人的資源管理が下位概念をもたないと想定した1因子モデルである。モデル2は、人的資源管理の3因子間に相関関係を想定した3因子斜交モデルである。これら2つのモデルについて、確認的因子分析による適合度の検討を行った（表2）。

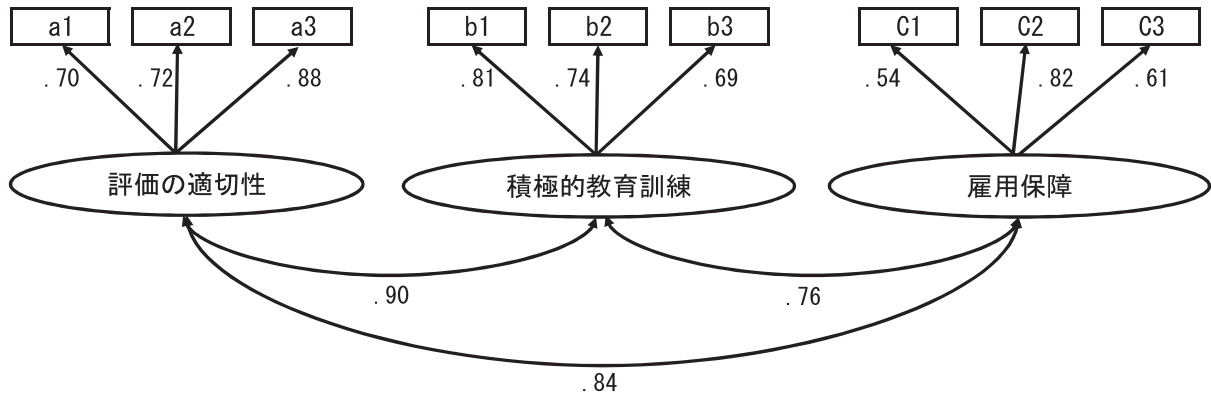
図2に示した各モデルのパス係数および共分散は、すべて $p < .001$ で有意であった。カイ2乗検定では、いずれのモデルも統計上有意であり、モデルは棄却された。GFI（goodness of fit index）、AGFI（adjusted goodness of fit index）は3因子斜交モデルのほうが高く（GFI = .919, AGFI = .841）、GFIは受容の目安とされる0.9以上を上回っていた。CFI（comparative fit index）も3因子斜交モデルのほうが高く（CFI = .948）、サンプル数の影響が少ないCFI指標によっても3因子斜交モデルの適合性が示された。また、RMSEA（root mean square error of approximation）は3因子斜交モデルのほうが低く、当てはまりがよいとされる0.05以下という基準には満たないものの、相対的に当てはまりのよいモデルであった。AIC（Akaike information criterion）も3因子斜交モデルのほうが低く、相対的に当てはまりのよいモデルであるといえる。

2 組織コミットメントの確認的因子分析の結果

組織コミットメント測定尺度の2因子構造の妥当性を確認するために、2つのモデルを設定した。モデル1は、組織コミットメントが下位概念をもたないと想定した1因子モデルである。モデル2は、組織コミットメントの2因子間に相関関係を

表2 人的資源管理の確認的因子分析による各モデルの適合度

	N	自由度	カイ2乗値	GFI	AGFI	CFI	RMSEA	AIC
1因子モデル	109	27	87.620 ***	.863	.771	.869	.144	123.620
3因子モデル	109	23	47.038 ***	.919	.841	.948	.098	91.038

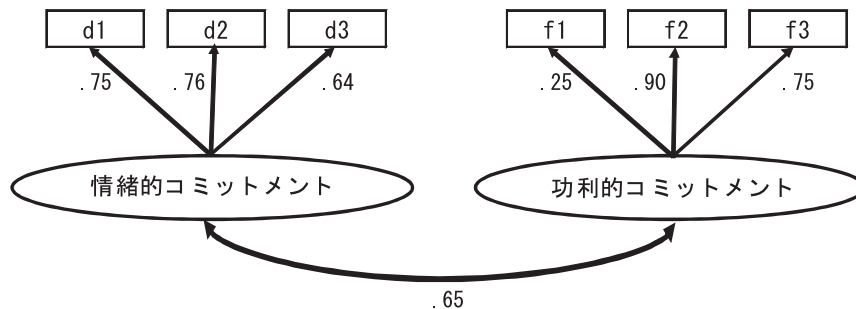
*** $p < .001$ 

N=109, 誤差変動は省略

図2 人的資源管理3因子モデル

表3 組織コミットメントの確認的因子分析による各モデルの適合度

	N	自由度	カイ2乗値	GFI	AGFI	CFI	RMSEA	AIC
1因子モデル	109	9	44.205 ***	.851	.653	.808	.190	68.205
2因子モデル	109	8	12.137	.965	.909	.977	.069	38.137

*** $p < .001$ 

N=109, 誤差変動は省略

図3 組織コミットメント2因子モデル

想定した2因子斜交モデルである。これら2つのモデルについて、確認的因子分析による適合度の検討を行った(表3)。

図3に示した各モデルのパス係数および共分散は、f2およびf3のみ $p < .05$ 、それ以外は $p < .001$ で有意であった。カイ2乗検定は、1因子モデルのみ統計上有意であり、モデルは棄却された。GFI、AGFIは2因子斜交モデルのほうが高く

(GFI = .965, AGFI = .909), いずれも受容の目安とされる0.9以上を上回っていた。CFIも2因子斜交モデルのほうが高かった(CFI = .977)。RMSEAは2因子斜交モデルのほうが低く、当てはまりがよいとされる0.05以下という基準には満たないものの、相対的に適合度の高いモデルといえる。AICも2因子斜交モデルのほうが低く、当てはまりのよいモデルであった。

3 信頼性、基本統計量および相関係数

本研究の尺度の信頼性検証のため、 α 係数を算出した。評価の適切性は0.85、積極的教育訓練は0.79、雇用保障は0.68、情緒的コミットメントは0.75、功利的コミットメントは0.64、離職意思は0.73であり、一部値が低いものがみられるが、その他は0.70以上を示しており、信頼性は認められた。尺度の基本統計および相関係数を算出した（表4）。

4 人的資源管理と離職意思との関係

仮説1を検証するために、離職意思を従属変数とし、コントロール変数および人的資源管理を独立変数とする重回帰分析を実施した（表5のModel2）。その結果、離職意思に対して、評価の適切性および積極的教育訓練がマイナスに働いていた。したがって、仮説1-1および1-2は支持されたが、1-3は棄却されたといえる。

5 人的資源管理と組織コミットメントとの関係

人的資源管理が組織コミットメントに与える影響を調べるために、組織コミットメントを従属変数とし、コントロール変数および人的資源管理を独立変数とする重回帰分析を実施した（表6のModel2）。その結果、情緒的コミットメントに対して、評価の適切性および積極的教育訓練がプラスに働いていた。一方、功利的コミットメントに対しては、雇用保障がプラスに働いていたが、有

意傾向であった。

6 人的資源管理、組織コミットメントおよび離職意思との間の関係

仮説2を検証するために、離職意思を従属変数とし、人的資源管理モデル（Model2）に媒介変数として組織コミットメントを加えたモデルによる、階層的重回帰分析を実施した（表5のModel3）。

まず、人的資源管理モデル（表5のModel2）から組織コミットメントモデル（表5のModel3）への R^2 の増分が有意であった。したがって、離職意思の説明モデルとしては、人的資源管理だけでなく、組織コミットメントを取り入れたモデルのほうが、妥当性が高いことが明らかにされた。

次に、仮説2の検証すなわち、組織コミットメントの媒介効果⁷が認められるには、①人的資源管理が離職意思に影響している、②人的資源管理が組織コミットメントに影響している、③組織コミットメントが離職意思に影響しているという3つの関係が成立していることが前提とされる（Baronら1986）。加えて、組織コミットメントを加えたことで人的資源管理の影響がみられなくなるか（完全な媒介：perfect mediation）、低下する（部分的な媒介：partial mediation）ことが必要である。この観点から、3つの人的資源管理の次元ごとに媒介効果を検証する。

第1に、評価の適切性の離職意思への影響については、組織コミットメントの追加によって、両

表4 使用変数の基本統計量、相関係数および信頼性係数

	M	SD	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1 性別	.79	.41	1											
2 年齢	40.07	9.52	.095	1										
3 勤続年数	9.89	8.41	.020	.479**	1									
4 転職回数	1.64	1.96	-.058	.307**	-.266**	1								
5 従業員数	132.04	79.45	-.085	-.121	-.289**	.094	1							
6 障害種別	.62	.49	-.216*	.280**	.447**	-.176	.049	1						
7 評価の適切性	3.87	1.13	-.007	-.135	-.005	-.261**	-.163	.191*	(.85)					
8 積極的教育訓練	4.05	1.10	.015	-.142	.026	-.219*	-.010	.248**	.693**	(.79)				
9 雇用保障	4.76	.83	-.093	-.134	-.063	-.056	.041	.084	.638**	.555**	(.68)			
10 情緒的コミットメント	4.16	1.00	.069	-.179	-.082	-.134	-.149	-.045	.551**	.549**	.495**	(.75)		
11 功利的コミットメント	4.21	1.16	.100	-.065	.031	.050	-.227*	-.159	.145	.159	.242*	.389**	(.64)	
12 離職意思	3.14	1.29	.063	.208*	.057	.092	.184	-.023	-.605**	-.568**	-.418**	-.647**	-.429**	(.73)

括弧内の数値はクロンバックの信頼性係数を示す。N=109, * $p < .05$, ** $p < .01$

表5 モデル別の組織コミットメントと離職意思との関係の階層的重回帰分析

独立変数	離職意思		
	Model1	Model2	Model3
性別（男性＝1）	.021	.052	.087
年齢	.235 ⁺	.165	.128
勤続年数	.065	-.076	-.032
転職回数	.009	-.140	-.114
従業員数	.255 ^{**}	.150 ⁺	.064
障害種別（身体＝1）	-.105	.132	.025
評価の適切性		-.454 ^{***}	-.411 ^{***}
積極的教育訓練		-.335 ^{**}	-.226 [*]
雇用保障		.057	.151
情緒的コミットメント			-.212 [*]
功利的コミットメント			-.275 ^{***}
R ²	.108	.507 ^{***}	.616 ^{***}
Adj-R ²	.053	.460	.570
△R ²		.399 ^{***}	.109 ^{***}

N=109, ⁺ < .1, ^{*} p < .05, ^{**} p < .01, ^{***} p < .001, VIF=1.153~3.069 (Model3)

表6 人的資源管理と組織コミットメントとの関係の重回帰分析

独立変数	情緒的コミットメント		功利的コミットメント	
	Model1	Model2	Model1	Model2
性別（男性＝1）	.086	.068	.065	.071
年齢	-.119	-.032	-.156	-.108
勤続年数	-.134	-.018	.161	.172
転職回数	-.155	-.034	.110	.120
従業員数	-.200 ⁺	-.132	-.193 ⁺	-.209 [*]
障害種別（身体＝1）	.004	-.212 [*]	-.173	-.225 ⁺
評価の適切性		.298 [*]		-.073
積極的教育訓練		.341 ^{**}		.135
雇用保障		.138		.236 ⁺
R ²	.105	.511 ^{***}	.097	.171 [*]
Adj-R ²	.050	.465	.042	.092
△R ²		.406 ^{***}		.074 [*]

N=109, ⁺ < .1, ^{*} p < .05, ^{**} p < .01, ^{***} p < .001, VIF=1.141~2.834 (Model2)

者間の影響は有意に低下したため、部分的な媒介効果が認められた。ソベル検定の結果、情緒的コミットメントは、評価の適切性と離職意思との関係を媒介していなかった（Z=1.69, n.s.）。

第2に、積極的教育訓練の離職意思への影響については、組織コミットメントの追加によって、両者間の影響は有意に低下したため、部分的な媒介効果が認められた。ソベル検定の結果、情緒的コミットメントは、積極的教育訓練と離職意思との関係を媒介していた（Z=2.10, p<.05）。

これらに対して、雇用保障については①がみられなかったため（表5のModel2）、媒介効果の検討は行わなかった。以上から、仮説2-2は支持さ

れたが、2-1、2-3、2-4は棄却されたといえる。

VI 考察

1 人的資源管理のリテンション効果

分析の結果、人的資源管理のリテンション効果がある程度立証された。特に、評価の適切性の効果が最も強く、組織コミットメントを入れても効果を維持していた（表5のModel3）。先行研究では、人事考課時における問題点として、評価の公正性があげられている。産労総合研究所(2017)によると、人事考課の結果を本人に公開している企業は65.5%であり、そのうち、結果に対する異議申し立て制度、あるいは相談できる仕組みがあ

る企業の割合は、39.8%である。このように、公正性という観点からみると、わが国企業の評価の適切性は、十分とはいえないだろう。これらの点を改善し、報酬の分配的公正(distributive justice)の完全な実施は無理としても、決定過程に関する手続的公正(procedural justice)の促進がリテンションに資することが示唆される。

次いで、積極的教育訓練の効果が認められた。組織の能力開発は、理論的にはリテンション効果が予想されていた。従業員の能力開発は、職場内で職務をこなしながら上司や先輩が直接部下に対して知識や技能を教えるOJT、企業が直接従業員に対して通常の職務を離れて行う研修等のOff-JT、従業員が自己のニーズと興味に応じてその能力を開発させるために行う自己啓発の側面から援助する自己啓発支援に分けられる。したがって、勤労者自身の興味やニーズに基づいて自主的に行われる自己啓発に対して、組織が積極的に支援していくこともリテンションに役立つことが示唆される。

一方、雇用保障の効果は認められなかった。先行研究では、従業員の長期雇用を促進するような人的資源管理は、実際の施策レベルでも従業員の知覚レベルでも、リテンション効果があることが明らかにされてきた。組織に長期に在籍することによって、従業員は一定の収入が得られ、さらにその上昇が期待できることによって、生活が安定する。また、組織内で安定的な人間関係が形成されることによって、組織に所属し安定した人間関係を築きたいという所属欲求(Maslow = 1987)を満たすこともできる。さらに、組織の教育訓練を活用することによって、能力開発が可能となる。これらの長所が従業員に評価されて、定着につながるものが想定されたが、雇用保障が情緒的コミットメントを媒介して離職意思を抑制しないのは意外である。

これは、特例子会社で雇用される障がい者の雇用形態が関係していると考えられる。高齢・障害・求職者雇用支援機構(2012)によると、特例

子会社(N=194社)における障がい者の雇用形態は、フルタイムの正社員を雇用している企業が163社(84.0%、1社当たりの平均雇用者数30.25人)、パートタイムの正社員を雇用している企業が23社(11.9%、1社当たりの平均雇用者数7.52人)となっている。また、野村総合研究所(2016)によると、特例子会社(N=169社)で働く障がい者の雇用形態は、雇用期間の定めのない者(定年制の正社員)が68.6%、雇用期間の定めがある労働者であって、その契約が反復更新される者(契約社員、準社員、パート・アルバイト、嘱託等)が31.4%である。特例子会社で働く障がい者の雇用形態は、雇用期間の定めのない者の割合が多いことから、長期雇用が保障されているといえる。

特例子会社で働く障がい者の知覚する人的資源管理の特徴として、雇用保障(M=4.76, SD=.83)は、評価の適切性(M=3.87, SD=1.13)や積極的教育訓練(M=4.05, SD=1.10)よりも高いことがあげられる(表4)。これは、組織との関わりに対する時間幅によるものであると考えられる。組織との関わりに対する時間幅とは、「この組織とどれほど長期的に関わると考えているか」という時間の程度のことである(鈴木 2002: 127)。特例子会社で働く障がい者の多くは、正社員であることから、長期間(たとえば10年以上)、組織に居続けることを前提にしている者が多いであろう。つまり、特例子会社で働く障がい者の組織との関わりに対する時間幅は長期であるといえる。

功利的コミットメントは、組織を離れることに伴うコストの認知に関係し、2つの側面が存在する(Allen ら 1990)。1つは、付属的賭けのために、組織を離れることが困難であることに基づく組織コミットメントである。もう1つは、転職(選別肢)の不足による組織への残留という組織コミットメントである。

企業内特殊スキルは、付属的賭けの1つである。たとえば、特定の機械に対する知識や組織内の人脈といったものであり、その組織を離れる場合に

その価値がゼロになるような性質のものである。組織の中で仕事を続けるうちに、自然と企業内特殊スキルが蓄積されていく。企業内特殊スキルは、組織を離れる際に認識され、退出障壁の1つとなる。つまり、特例子会社の雇用システムには、付属的賭けを蓄積させる潜在的な機能が備わっているといえる。分析の結果、功利的コミットメントに対して、雇用保障はプラスに働いていた（表6のModel2）。

2 リテンション・マネジメントにおける組織コミットメントの機能

人的資源管理がリテンションに直接影響するとともに、その発展型として、人的資源管理が組織コミットメントを経由して影響するモデルの妥当性が明らかにされた。したがって、先行研究でその優位性が認められてきたベストプラクティス・アプローチのコミットメントモデルは、特例子会社のリテンション・マネジメントにおいてもある程度成立するといえる。つまり、有効なリテンション・マネジメントを展開する上で、人的資源管理施策の実施で影響を受ける従業員個々人の組織への帰属意識を十分考慮することが、組織に求められる。

情緒的コミットメントは、評価の適切性と積極的教育訓練からプラスの影響を受けていた。同時に情緒的コミットメントは、積極的教育訓練のリテンション効果を促進していた。すなわち、組織を離れることに結びつく認知されたコストとしてのコミットメント（功利的コミットメント）よりも、組織への感情的愛着としてのコミットメント（情緒的コミットメント）のほうが、将来の行動の意向を示す離職意思と関係していることが明らかにされた。メタ分析でも、離職意思は功利的なコミットメントよりも情緒的なコミットメントとの間に、強い平均相関が認められており（たとえば、Mathieu ら 1990; Meyer ら 2002）、これまでの研究と同様の結果がみられた。

個人が組織と長期的にかかわりたいという意思

（この組織で一生お世話になるつもり）があるとき、人材育成のために組織の行う投資を好意的に解釈する傾向があると考えられる。長期的に組織とかかわりを持ちたいと思っている人ほど、組織の価値を理解しようと努めるので、情緒的コミットメントが高まり、組織に居続けると解釈することができる。

Meyer ら（2002）のメタ分析では、分配的公正や手続的公正、相互作用の公正（Interactional justice）といった公正さが、情緒的コミットメントに強いプラスの影響を与えることが示されている。したがって、組織は衡平な評価や報酬の分配を生み出すような制度づくりや、適切な社内手続きに力を入れる必要がある。加えて、手続的公正な制度の運用面や職場管理において従業員を尊重し、丁寧に扱うことが求められる。それにより、従業員は公正な行いをする組織に惹かれ、その組織の一員であることに誇りをもち、そのような組織のもとで一生懸命働き続けたいと思うようになるだろう。

一方、メタ分析の結果によると、役割の葛藤や曖昧さがあることは、情緒的コミットメントにマイナスの影響を与えることが示されている（たとえば、Mathieu ら 1990; Meyer ら 2002）。役割葛藤（role conflict）には、他の人が期待するところと自らはこうしたいと考えていることの間に食い違いが生じる葛藤（person-role conflict）もあるといわれている（田尾 2005）。したがって、障がいのある従業員が他者から強要され、やむをえず従わなければならないような状態に陥らないようにすることが望まれる。役割の曖昧さ（role ambiguity）は、「果たすべき役割や、仕事の内容や手順手続きが明らかでないようなときに生じる」とされる（田尾 2005:36）。したがって、職場内コミュニケーションが十分に働くようにしたり、達成すべき目標を明確にする必要があるだろう。

功利的コミットメントについては、長期雇用が企業に対する投資という観念を増高し、そのこと

が個人を組織に踏みとどまらせている (Becker 1960) 等の先行研究の結果と一致している (表6の Model2, 表5の Model3)。長期雇用による投資の蓄積という側面を示す功利的コミットメントの重要性が示唆された。障がいのある従業員が現在所属している特例子会社で自分の仕事に対する期待を満たすことができるのであれば、組織に残り続ける可能性は高くなるだろう。したがって、従業員の期待や欲求を満たす人的資源管理施策を導入し、雇用保障を図っていくことがリテンションに役立つといえる。

以上の結果から、人的資源管理の知覚およびそれによって促進される組織コミットメントを考慮することが、リテンション・マネジメントにとって重要であることが明らかにされた。

3 本研究の限界と今後の課題

本研究の限界として、まず横断的調査であった点があげられる。そのため、因果関係の方向性は必ずしも確定的ではない。したがって、今後は、時系列データを用いた分析を行う必要があるだろう。また、媒介効果の一般化に向けて、サンプルを障害種別に分けて検証することが求められる。

付記

本研究は、JSPS 科研費26380749の助成を受けたものである。本稿は、2018年度に開催された日本社会福祉学会中国・四国地域ブロック第50回大会で自由研究発表した内容に加筆・修正を行ったものである。

注

- 1) Meyer ら (1991) の組織コミットメントの3次元概念のうち、情動的コミットメントは、情緒的コミットメントに属する次元である。
- 2) Meyer ら (1991) の組織コミットメントの3次元概念のうち、存続的コミットメントは、功利的コミットメントに属する次元である。
- 3) ベストプラクティス・アプローチとは、ある

人的資源管理施策と組織業績の関係がどのような組織・状況においても普遍的であるという立場をとるアプローチのことである。

- 4) 企業特殊技能とは、当該組織のみで有効なスキルのことである。
- 5) 集団凝集性 (group cohesiveness) とは、個人を集団に留まらせるように働く力のことである。
- 6) Podsakoff ら (1986) によると、探索的因子分析 (回転なし) によって、(a) 因子が1つしか抽出されない場合と、(b) 第1因子がデータの分散の過半数以上 (the majority) を説明する場合、コモン・メソッド・バイアスが問題になるとされている。
- 7) Baron ら (1986) によると、媒介効果の存在は次のような分析手続で確認することができる。とされている。

- ①媒介変数 (組織コミットメント) に対して人的資源管理を投入した重回帰分析を行う。その結果、人的資源管理が組織コミットメントに影響を与えていることが第一の条件である。
- ②成果変数 (離職意思) に対して人的資源管理を投入した重回帰分析を行う。このとき、離職意思に対して人的資源管理が影響を及ぼしていることが第二の条件となる。
- ③離職意思に対して人的資源管理と組織コミットメントを独立変数として投入した重回帰分析を行う。その結果、組織コミットメントが離職意思に影響を与えていることが第三の条件である。
- ④第四の条件として、③の重回帰分析における人的資源管理の影響は、②の重回帰分析の時よりも小さくならなければならない。

引用文献

- Adams, J.S. (1965) *Injustice in social exchange*, in Berkowitz (ed.), *Advances in experimental social psychology*, 2, 267-299, New York:

- Academic Press.
- Addison, J.T. and Belfield, C.R. (2002) Updating the determinants of firm performance: Estimation using the 1998 UK workplace employee relations survey, *British Journal of Industrial Relations*, 39(3), 341-360.
- Allen, N.J. and Meyer, J.P. (1990) Organizational socialization tactics: A longitudinal analysis of links to newcomers' commitment and role orientation, *Academy of Management Journal*, 33(4), 847-858.
- Arnold, D.C. Feldman, D.C. (1982) A multivariate analysis of the determinants of job turnover, *Journal of Applied Psychology*, 67(3), 350-360.
- Baron, R.M. and Kenny, D.A. (1986) The moderator-mediator distinction in social psychological research, *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173-1182.
- Batt, R. and Valcour, P.M. (2003) Human resources practices as predictors of work-family outcomes and employee turnover, *Industrial Relations*, 42(2), 189-220.
- Becker, G.S. (1975) *Human capital: A theoretical and empirical analysis, with special reference to education 2nd ed.*, University of Chicago Press (= 1976, 佐野陽子訳『人的資本—教育を中心とした理論的・経験的分析』東洋経済新報社.)
- Becker, H.S. (1960) Notes on the concept of commitment, *The American Journal of Sociology*, 66(1), 32-40.
- Chang, P.L. and Chen, W.L. (2002) The effect of human resource management practices on firm performance: Empirical evidence from high-tech firms in Taiwan, *International Journal of Management*, 19(4), 622-631.
- Colquitt, J.A., Conlon, D.E., Wesson, M.J., Porter, C.O. and Ng, K.Y. (2001) Justice at the millennium: A meta-analytic review of 25 years of organizational justice research, *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 425-445.
- Guzzo, R.A. and Noonan, K.A. (1994) Human resource practices as communications and the psychological contract, *Human Resource Management*, 33(3), 447-462.
- Harley, B., Allen, B. and Sargent, L.D. (2007) High performance work systems and employee experience of work in the service sector: The case of aged care, *British Journal of Industrial Relations*, 45(3), 607-633.
- Hrebiniak, L.G. and Alutto, J.A. (1972) Personal and role-related factors in the development of organizational commitment, *Administrative Science Quarterly*, 17(4), 555-573.
- 江春華(2001)「ハイコミットメントモデルの有効性についての考察—会社人間を中心にして」『現代社会文化研究』21, 107-124.
- Kalleberg, A.L. and Rognes, J. (2000) Employment relations in Norway: Some dimensions and correlates, *Journal of Organizational Behavior*, 21(3), 315-335.
- 高齢・障害・求職者雇用支援機構(2012)『多様化する特例子会社の経営・雇用管理の現状及び課題の把握・分析に関する調査』平成23年度障害者職域拡大等調査報告書, No.1.
- 厚生労働省(2014)『平成25年度障害者雇用実態調査結果』厚生労働省職業安定局雇用開発部障害者雇用対策課地域就労支援室.
- Lincoln, J.R. and Kalleberg, A.L. (1996) Commitment, quits, and work organization in Japanese and U.S. plants, *Industrial and Labor Relations Review*, 50(1), 39-59.
- Maslow, A.H. (1970) *Motivation and Personality, 2nd ed.*, Harper & Row (= 1987, 小口忠彦訳『改訂新版 人間性の心理学』産業能率大学出版部.)
- Mathieu, J.E. and Zajac, D.M. (1990) A review

- and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment, *Psychological Bulletin*, 108(2), 171-194.
- McGee, G.W. and Ford, R.C. (1987) Two (or more?) dimensions of organizational commitment: Reexamination of the affective and continuance commitment scales, *Journal of Applied Psychology*, 72(4), 638-641.
- Meyer, J.P. and Allen, N.J. (1991) A three-component conceptualization of organizational commitment, *Human Resource Management Review*, 1(1), 61-89.
- Meyer, J.P. and Allen, N.J. (1997) *Commitment in the workplace: Theory, research and applications*, Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Meyer, J.P., Allen, N.J. and Smith, C.A. (1993) Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three-component conceptualization, *Journal of Applied Psychology*, 78(4), 538-551.
- Meyer, J.P., Stanley, D.J., Herscovitch, L. and Topolnytsky, L. (2002) Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences, *Journal of Vocational Behavior*, 61(1), 20-52.
- Miller, P. and Mulvey, C. (1991) Australian evidence on the exit/voice model of the labor market, *Industrial and Labor Relations Review*, 45(1), 44-57.
- Mowday, R.T., Steers, R.M. and Porter, L.W. (1979) The measurement of organizational commitment, *Journal of Vocational Behavior*, 14(2), 224-247.
- 野村総合研究所(2016)「障害者雇用及び特例子会社の経営に関する実態調査」
(https://www.nri.com/~media/PDF/jp/opinion/r_report/shakai_sangyo/201612_handicap_05.pdf, 2018.06.18)
- Podsakoff, P.M and Organ, D.W. (1986) Self-reports in organizational research: Problems and prospects, *Journal of Management*, 12(4), 531-544.
- Ramsay, H., Scholarios, D., and Harley, B. (2000) Employees and high performance work systems: Testing inside the black box, *British Journal of Industrial Relations*, 38(4), 501-531.
- 産労総合研究所(2017)「2016年評価制度の運用に関する調査」
(https://www.e-sanro.net/share/pdf/research/pr_1702-2.pdf, 2018.06.18)
- 鈴木竜太(2002)『組織と個人—キャリアの発達と組織コミットメントの変化』白桃書房.
- 竹内規彦・竹内倫和・外島裕(2007)「人的資源管理研究へのマルチレベル分析の適用可能性—人的資源管理施策と組織風土が職務態度・行動に与える影響の検討事例」『経営行動科学』20(2), 127-141.
- 田尾雅夫(2005)「管理職の役割変化とストレス」『日本労働研究雑誌』No.545, 29-39.
- Wholey, D.R. (1985) Determinants of firm internal labor markets in large law firms, *Administrative Science Quarterly*, 30(3), 318-335.
- 山本寛(2006)『昇進の研究—キャリア・プラトー現象の観点から』(新訂版)創成社.
- 山本寛(2009)『人材定着のマネジメント—経営組織のリテンション研究』中央経済社.
- 義村敦子(2007)『基礎研究者の職務関与と人的資源管理』慶應義塾大学出版会.

