

離職に影響を与える要因分析

Analysis of Factors Affecting Turnover

川崎 昌・伊藤 利佳
(Sho KAWASAKI Rika ITO)

【要 約】

厚生労働省の「平成30年雇用動向調査」によると、近年の勤労者の離職率は15%前後で推移している。現在、政府が主導する働き方改革の下、今後の離職動向に変化が生じる可能性もある。

本研究では、オンライン調査データに基づき、企業に勤務する従業員の離職に影響を与える要因について、組織の環境的側面と従業員の個人的側面の両面から探索的に解析を行った。その結果、組織の離職率の高低と個人の就業意欲には関係があること、勤続年数により離職に関係する組織風土には差異があることが明らかになった。

また、勤続年数が短い段階では、労働条件よりも自己成長できる環境かどうかが離職に関係している可能性が示唆された。さらに個人の長期的な就業意欲や組織貢献意欲には、会社の業績能力、仕事のやりがい、福利厚生が充実、家族・友人に認められることが影響していることが確認できた。今後の課題は、組織の離職率の高低が従業員の離職意思や継続勤務意欲に与える影響、および勤続年数による離職要因の差異や変化を明らかにすることである。

キーワード：離職率、決定木分析、選抜型多群主成分回帰分析

【Abstract】

According to the Ministry of Health, Labour and Welfare's Employment Trends Survey of 2018, the labor turnover rate among workers has hovered around 15% in recent years. Now, under the government's initiative to reform the way people work, there could be a change in turnover trends in the future.

Based on online survey data, this study conducted an exploratory analysis of the factors influencing employee turnover in companies, both in terms of the environmental aspects of the organization and the personal aspects of the employees. The results show that there is a relationship between high and low organizational turnover rates and individuals' willingness to work, and that there are differences in organizational culture related to turnover depending on length of service.

In addition, it was suggested that at the stage of short tenure, whether the environment facilitated personal growth was related to turnover rather than the working conditions. Furthermore, it was confirmed that the individual's long-term motivation to work and

contribute to the organization was affected by the company's performance ability, job satisfaction, good benefits, and being recognized by family and friends. Future work is to determine the impact of high and low organizational turnover on employees' intention to leave and their willingness to continue working, as well as the differences and changes in turnover factors by length of service.

Keyword : Turnover rates, Decision tree analysis, Selective multi-group principal component regression analysis

1. はじめに

本研究の目的は、オンライン調査データに基づき、企業に勤務する従業員の離職に影響を与える要因について、組織の環境の側面と従業員の個人的側面の両面から探索的に検討を行うことである。離職の要因を明らかにできれば、多くの企業で課題となっている優秀な人材の流出を防ぎ、従業員の離職抑止施策の設計や手直しを行うことができる。

本研究で離職に注目するのは、次のような理由からである。ある成長期の中小企業における離職者を対象とした先行研究（川崎・高橋, 2014）から、仕事における困難な問題・課題への挑戦が本人自身のキャリア自律行動に影響することが明らかになった。このことから、勤務する組織内での仕事において挑戦機会が少ない場合、組織外への流失、すなわち離職につながる可能性が示唆された。

積極的なキャリア自律行動の結果の離職は、在職者のうち優秀な人材の近未来の姿であるとも考えられる。しかし、この先行研究は特定企業の調査にもとづくものであったため、広く一般に当てはめて議論することはできず、他社の状況に関しては検討する余地が残されている。

また、離職に関する調査結果は、国や民間企業によって毎年発表されているものがあるが、その多くは入職・離職数の推移や一般的な離職理由を集計した内容に留まる。数の上からも特定の企業に勤務した離職者を定量的な研究の対象とすることは困難であるため、離職理由については組織の環境要因より離職経験者の個人要因の方が研究対象となりやすい。しかし、従業員の離職を防ぐには企業組織としても対策がで

きるよう、できるだけ具体的な労働環境や施策設計のポイントおよび離職につながる個人の意識や行動傾向を双方から明らかにする必要がある。

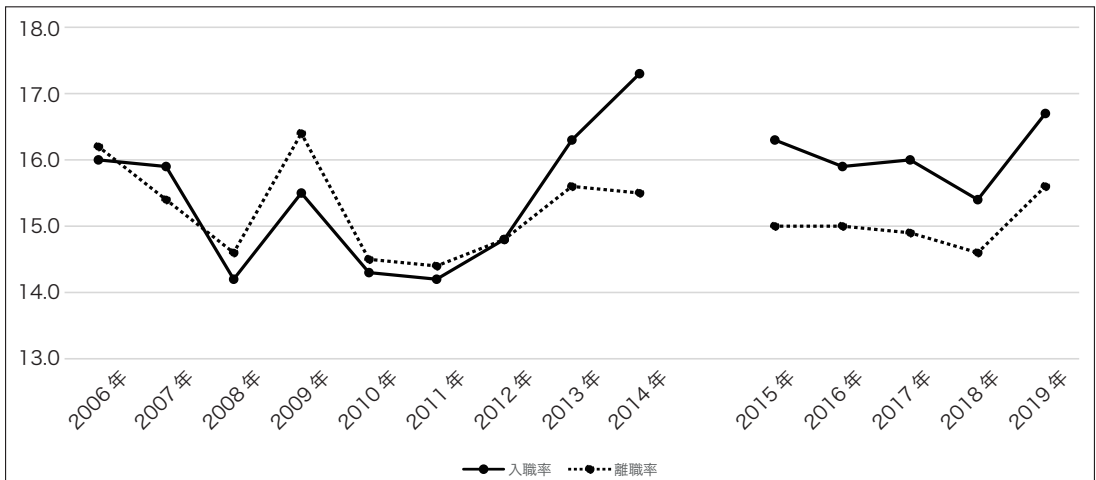
本研究では、全国各地の企業組織に勤務する従業員を対象としたオンライン調査データを定量的に分析し、調査対象者が在籍している企業は離職率が低めの組織か高めの組織か、また調査対象者の将来的な勤務継続の意向を確認したうえで、離職要因について組織と個人の両面からアプローチする。なお、本研究は定量データの探索から新たな仮説を発想するタイプの研究である。

2. 離職の動向

主要産業における入職・離職および未充足求人の状況を調査した平成30年の雇用動向調査結果（図1）によると、離職率¹⁾の最新データは15.6%となっている。また、この10年間の離職率の推移をみると、ピークは2009年（16.4%）であり、この年は離職率が入職率より0.9ポイント高値であった。その後、2013年にこの傾向が逆転し、現在まで入職率が離職率を上回る状態が続いているが、直近の2018年から2019年にかけては、入職率・離職率共に1.0ポイント以上の急な上昇がみられる。

近年のこうした変化には、景気の変動や「働き方改革を推進するための関係法律の整備に関する法律（平成30年法律第71号）」（以下、「働き方改革²⁾」）が公布され、関連する労働法も改正が行われたことなども影響していると考えられる。「働き方改革」推進の実行施策のひとつには、これまで多くの企業が禁じていた従業員の

図1 入職率・離職率の推移



注) 厚生労働省「平成30年雇用動向調査結果の概況」(2019) 図1-1より引用。2014年以前は再集計前の数値であり、2015年以降とは接続しない。

副業・兼業を認める方向とするガイドラインがあり、こうした施策によって今後の雇用環境がより流動化する可能性もある。

さらに、2020年に入り、新型コロナウイルスにかかわる特定の理由での離職も増加傾向である様子が報告されており、今後ますます労働市場が活発に動くことも予想される。

同雇用動向調査では、離職の理由に関する調査結果も示されている。離職理由として、「結婚」「出産・育児」「介護・看護」等の「個人的理由」は減少傾向にあり、一方で「経営上の都合」や「出向」および「出向元への復帰」等の「事業所側の理由」は増加傾向にある。実際に、転職入職者が前職を辞めた理由を年齢階級別にみると、男女とも「定年・契約期間の満了」が60歳以上でもっとも高くなっている。

同理由を「その他の理由(出向等を含む)」や「定年・契約期間の満了」を除き男女別にみると、男性は「給料等収入が少なかった」、「労働時間、休日等の労働条件が悪かった」が全体の10%超で高く、女性は「労働時間、休日等の労働条件が悪かった」がもっとも高く13.4%、次いで「職場の人間関係が好ましくなかった」という理由であった。

また、新卒入社後3年以内の離職が多いとされる若者の離職理由を2016年の「若年者の能力開発と職場への定着に関する調査」で確認す

ると、性別・学歴問わず、「労働時間・休日・休暇の条件がよくなかった」が多い離職理由であった。こうした調査結果から、離職には、雇用形態の変化を除くと職場の労働条件や人間関係も含めた労働環境の悪化が強く影響していると推測される。

今後ますます労働市場が流動化していくなか、主な離職要因も変化していくことが予想されるが、本研究では既存の調査データを解析に用いるため、過去の勤労者の離職要因について解析することになる。解析の視点として先行調査や先行研究では、性年代別に離職要因結果が示されたものが多くみられるが、勤続年数による違いを示したものは新卒社員の3年未満の離職に関するもの以外、ほとんど見当たらない。

性年代別の離職要因は、婚姻や育児、定年退職など、社会的な個人の役割変化による影響を受けやすいものと考えられる。よって、本研究では調査対象者の勤続年数の違いに着目し、新卒入社や中途転職から間もない人と、数十年同じ組織に勤務した人との離職要因の違いに着目する。

3. 方法

3.1 調査概要

本研究で解析に用いるオンライン調査は、2016年8月に実施した。調査対象者は、調査会

表1 分析対象者の属性

属性	項目	離職率低 度数	離職率高 度数	全体 度数	全体 割合
性別	男性	184	178	362	0.71
	女性	73	77	150	0.29
年代	20代以下	24	19	43	0.08
	30代	62	53	115	0.22
	40代	86	100	186	0.36
	50代	85	83	168	0.33
結婚有無	未婚・離死別	90	108	198	0.39
	既婚	167	147	314	0.61
同居人数	1人暮らし	47	49	98	0.19
	2人	56	61	117	0.23
	3人	50	66	116	0.23
	4人	67	64	131	0.26
	5人以上	35	15	50	0.10
子どもの数	なし	141	152	293	0.57
	1人暮らし	39	48	87	0.17
	2人	63	48	111	0.22
	3人以上	14	7	21	0.04
勤続年数	3年未満	40	52	92	0.18
	3~10年未満	70	79	149	0.29
	10~20年未満	57	74	131	0.26
	20~30年未満	56	37	93	0.18
	30年以上	34	13	47	0.09
	合計	257	255	512	1.00

表2 分析対象者の勤務先概要

属性	項目	離職率低 度数	離職率高 度数	全体 度数	全体 割合
創業何年目	5年未満	5	7	12	0.02
	5~10年未満	6	7	13	0.03
	10~15年未満	11	13	24	0.05
	15~20年未満	11	11	22	0.04
	20~25年未満	18	14	32	0.06
	25~30年未満	17	23	40	0.08
	30~35年未満	15	28	43	0.08
	35~40年未満	9	19	28	0.05
	40~45年未満	13	17	30	0.06
	45~50年未満	12	11	23	0.04
	50年以上	140	105	245	0.48
従業員数	50~99人	57	58	115	0.22
	100~299人	95	104	199	0.39
	300~499人	24	19	43	0.08
	500~999人	23	29	52	0.10
	1000人以上	58	45	103	0.20
	合計	257	255	512	1.00

表3 分析項目一覧

項目番号	ラベル	質問内容	平均値	標準偏差
A01	ポリシー	自分の価値観やポリシーを持って仕事に取り組んでいる	4.25	1.46
A02	巻き込み	部署・チームを超えて、積極的に周囲の人を巻き込みながら仕事をしている	3.97	1.42
A03	考え共有	自分の問題意識や考え方を社内外のキーパーソンと共有している	3.84	1.35
A04	仕事工夫	今までの延長上の仕事の進め方ではなく、自分なりに仕事のやり方を工夫している	4.28	1.32
A05	情報収集	社会・経済の動きや成り行きに関する情報を、積極的に収集している	4.01	1.40
A06	ワクワク	自分の仕事にワクワクした気持ちで取り組んでいる	3.60	1.45
A07	目的意識	常に仕事の目的を意識している	4.23	1.37
A08	自発仕事	常に自発的に仕事を行っている	4.33	1.33
A09	仕事責任	常に仕事上の行動には責任をもっている	4.72	1.35
A10	らしく働	自分らしく働くことができている	4.09	1.41
A11	仕事自明	自分はどんな仕事をやりたいのか明らかである	4.19	1.42
A12	目標明確	自分なりの職業的な生き方に関する目標・目的がはっきりしている	4.11	1.39
A13	専門自信	職業上の専門性については自信がある	4.14	1.46
A14	能力発揮	自分の能力を発揮できる仕事上の得意分野が見つかっている	4.15	1.44
A15	希望明確	自分は何を望んで今の仕事をしているのかわかっている	4.15	1.39
A16	就業意欲	これからも今の会社組織で、長く貢献したい	3.89	1.50
B01	個人尊重	今の会社組織では、個人の自己実現が尊重される	3.69	1.40
B02	業績成長	今の会社は、優れた業績をあげている	3.72	1.41
B03	創造組織	今の会社には、イノベーションを起こせる組織力がある	3.49	1.37
B04	実力つく	今の会社で働いていれば、社会人として、どこでも通用する実力が得られる	3.70	1.44
B05	労時安定	労働時間が規則正しい	4.21	1.74
B06	残業管理	時間外労働（残業）がしっかり管理されている	4.22	1.72
B07	実力通り	実力以上の仕事が任されることはない	3.88	1.39
B08	伝統重視	伝統や慣習を重んじる	4.23	1.30
B09	個人目標	個人の業務目標は本人が決める	4.01	1.38
B10	業務責任	担当する業務に1人1人が責任を持つ	4.53	1.29
B11	提案推奨	担当する業務の役割を越えた提案ができる	4.03	1.28
B12	裁量あり	自分の裁量と責任で、仕事が進められる	4.12	1.35
B13	現実重視	創造や変革より、現実的な問題解決を重視する	4.39	1.27
B14	収入保障	コツコツ努力していれば収入が保障される	4.06	1.41
B15	長期安定	将来に渡り、長く勤務することができる	4.37	1.48
B16	福厚充実	福利厚生が充実している	4.09	1.53
B17	高い報酬	他社よりも高い報酬体系が用意されている	3.45	1.51
B18	家友認職	家族や友人が認めてくれる職場である	4.13	1.44
B19	昇進速い	昇進のスピードが速い	3.35	1.34
B20	成果報酬	成果に応じたインセンティブ報酬が得られる	3.29	1.47
B21	成長実感	仕事を通じて、自己成長を実感できる	3.82	1.41
B22	仕事意義	社会的に意義のある仕事である	4.29	1.44
B23	達成感得	仕事で達成感が得られる	4.04	1.43
B24	やりがい	仕事でやりがいが感じられる	4.08	1.44
B25	長期持続	組織の長期的な持続成長を追求する	4.09	1.32
B26	短期利益	組織の短期的な売上利益を追求する	3.87	1.38
B27	仲間激励	仲間からの励ましがある	4.04	1.33
B28	上司支援	上司のサポートが得られる	3.99	1.44

社が保有するモニターから企業に勤務する者を任意に抽出し、調査会社を通じて回答を依頼する方法により1000名から回答を得た。そのうち、勤務する会社は離職率が低めであると回答した257名と離職率が高めであると回答した255名の計512名を分析対象とし、この512名の属性を表1に示した。表1で、勤務先の離職率の高低とそこに所属する個人属性を照らしてみた場合、特徴的な偏りがないことを確認した。

また、表2には、分析対象者の勤務先について、調査時点において創業から何年目の企業であるか、および組織に属する従業員数をまとめた。この表から創業50年以上の企業に勤務している人が回答者の約半数を占めることがわかった。従業員数は1000名未満の規模の中小・中堅企業に勤務している人が8割、1000名以上の大企業に勤務している人が2割という比率であった。

3. 2 分析項目

質問項目のうち、A. 日頃働く上での意識や行動に関する項目16問、B. 勤務する組織の状況や風土に関する項目28問の計44問を本研究の分析対象とした。表3に、これらの分析項目一覧および各項目の平均値と標準偏差を併せて示した。

このときの質問項目の回答の回答形式はすべて、1=まったく当てはまらない、2=あまり当てはまらない、3=どちらかと言えば当てはまらない、4=どちらとも言えない、5=どちらかと言えば当てはまる、6=かなり当てはまる、7=とても当てはまるという7件法のリッカー

ト尺度を使用している。本研究ではこれらの回答尺度を定量的に連続尺度、または定性的に名義尺度とみなし、統計ソフトウェアJMP® 15 (SAS Institute Inc., Cary, NC, USA). を用いて、それぞれのデータタイプに応じた解析手法により分析する。

4. 分析

4. 1 組織の離職率の高低と組織構成員の就業意欲の関係

はじめに、現在の勤務先は、離職率が低めであると回答した257名と離職率が高めであると回答した255名の回答データを用い、組織の離職率と組織構成員の就業意欲の関係を2つの検定を用いて確認した。

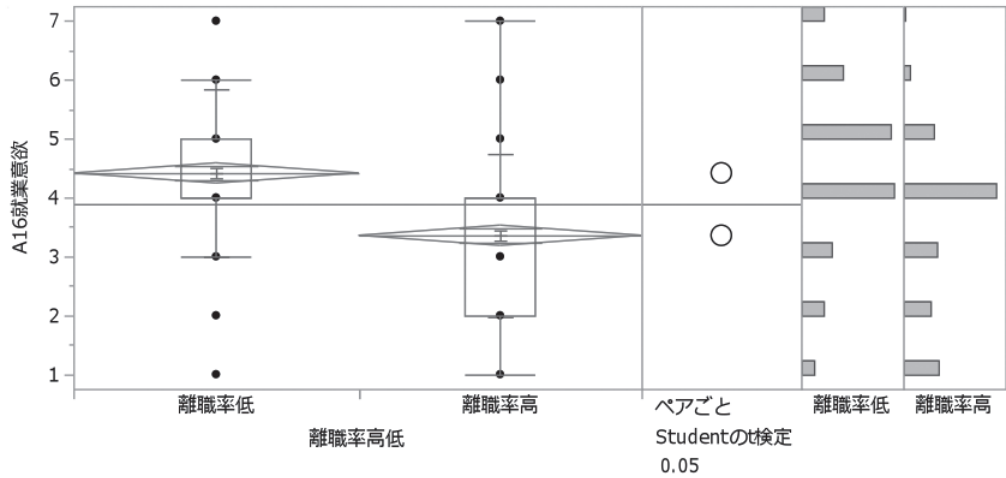
表4にセルのカイ2乗検定結果、図にt検定の結果を示す。表4の結果から、A16就業意欲「これからも今の組織で、長く貢献したい」との問いに、「当てはまる」と肯定的な傾向の回答をした人は離職率が低めの組織で働く人に有意に多いことが確認できた。

一方、離職率が高めの組織で働く人の約15%は、同質問に「まったく当てはまらない」と回答していた。図2のように平均値を比較しても、組織率の高低による違いが明らかになった。箱ひげ図から離職率高めの組織に属する人の回答は、ばらつきが大きいことも確認できた。中央のペアごとの比較円の中心は各項目の標本平均を示し、円の直径は母平均の95%信頼区間を表しているため、円が重なっていないことで母平均に有意差があることが一目で判断できた。

表4 離職率の高低と組織構成員の就業意欲の関係（セルのカイ2乗検定結果）

度数 シェア セルのカイ2乗p値		A16就業意欲							応答の 合計数
		1=まったく 当てはま らない	2=当ては まらない	3=どちら かと言え ば当ては まらない	4=どちら とも言え ない	5=どちら かと言え ば当ては まる	6=当ては まる	7=とても 当てはま る	
離職 率 高低	離職率低	10 3.9% 0.00258	18 7.0% 0.21444	25 9.7% 0.27254	77 30.0% 0.13311	74 28.8% 0.00719	35 13.6% 0.00388	18 7.0% 0.00614	257
	離職率高	40 15.7% 0.00248	30 11.8% 0.21265	37 14.5% 0.27066	105 41.2% 0.1316	34 13.3% 0.00697	8 3.1% 0.00374	1 0.4% 0.00594	255

図2 組織の離職率と組織構成員の就業意欲の関係 (t検定結果)



4. 2 組織の離職率の高低と組織風土の関係

次に、組織の離職率の高低と組織風土の関係を確認するため、決定木分析を行なった。組織風土の定義については諸説あるが、本研究では、組織において成文化されていないが組織の成員間にもたらされている支配的な規範の体系(森田, 1984)を組織風土として論じる。また、決定木分析とは、注目する変数のある1水準だけが集まっているグループを構成する分点を逐次決定する解析法である(天野ら, 2012)。決定木分析は、decision tree analysisとも言われ、Breimanら(Breiman et al., 1984; Murthy, 1998 等参照)はデータに多様な構造がある場合、サンプルの適切な層別を発見し、層ごとにモデルを探索する分析方法として樹形モデルを提唱した。

本研究ではまず目的変数に、回答者が所属する組織の離職率が低めか、高めかという質的データを設定した。さらに、この離職率の傾向はどのような組織風土と関係があるかを探索的に探るため、説明変数にB. 勤務する組織の状態や風土に関する項目28項目をすべて設定し、勤続年数による層別にもとづき層ごとに分岐と

葉のラベルを確認した(図3)。

図3の決定木分析結果を参考として、離職率が高い組織に見られる組織風土の傾向を表5のようにまとめた。勤続年数3年未満の層は、どこでも通用する実力が得られるかどうか、3~10年未満の層では、仕事を通じて自己成長を実感できるかどうかで離職率の高低を分けるポイントとしてあがっており、成長できる環境の有無が離職に影響している可能性が示唆される。勤続10年以上の層は、長期に渡り長く勤務することができない組織のことをそのまま離職率の高い組織と捉えており、福利厚生や労働時間の管理が整っていないことが離職率の高低を分けるポイントとなっていた。

JMPによる決定木分析では、目的変数に設定したグループをもっとも際だって2つのグループに分けるような説明変数の分岐が示され、分岐を階層的に繰り返す。そのため事前にモデルを用意していなくても探索的に目的変数に関係が深い説明変数を確認することができる。しかし、ここで確認された傾向は仮説の段階に過ぎないことに注意が必要である。

図3 勤続年数別 組織の離職率に影響する組織風土（決定木分析結果）

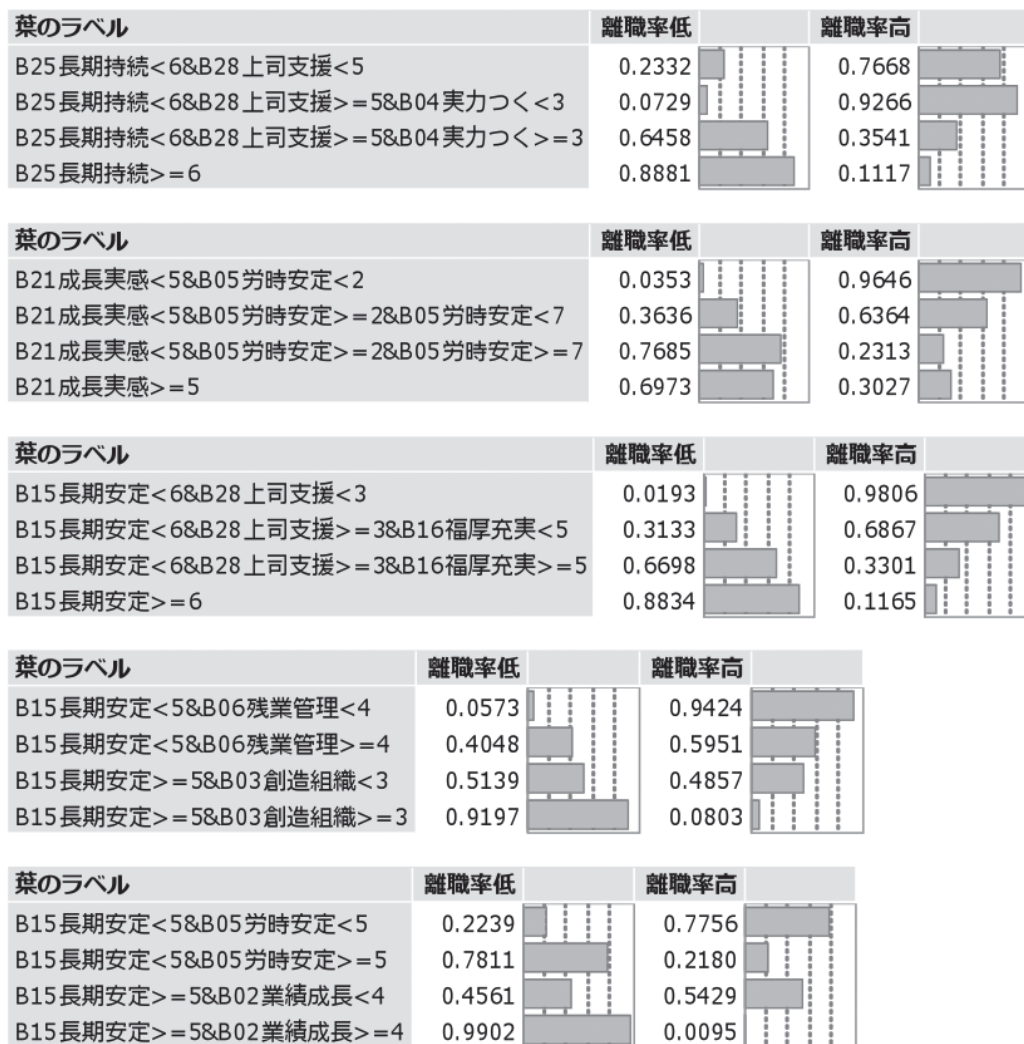


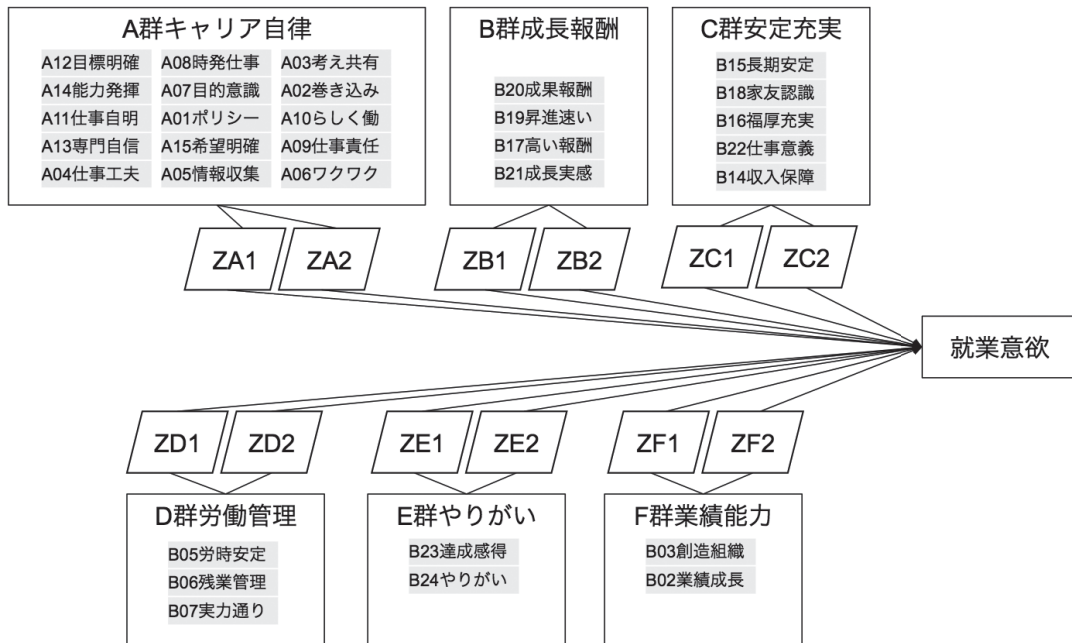
表5 勤続年数別 離職率が高い組織にみられる組織風土の傾向

勤続年数	離職率が高い組織にみられる組織風土の傾向
3年未満	組織の長期的な持続成長を追求しておらず、上司支援が少ない、どこでも通用する実力が得られない
3~10年未満	仕事を通じて自己成長を実感できず、労働時間が不規則である
10~20年未満	将来に渡り、長く勤務することができず、上司支援が少ない、福利厚生が充実していない
20~30年未満	将来に渡り、長く勤務することができず、残業時間が管理されていない
30年以上	将来に渡り、長く勤務することができず、労働時間が不規則である

表6 因子分析結果による群構成

項目詳細	Aキャリア自律	B成長報酬	C安定充実	D労働管理	Eやりがい	F業績能力
A12目標明確	0.799	0.172	0.091	0.097	0.081	0.068
A14能力発揮	0.796	0.165	0.200	-0.007	0.059	0.107
A11仕事自明	0.767	0.114	0.059	0.141	0.156	0.072
A13専門自信	0.754	0.105	0.187	-0.018	0.013	0.038
A04仕事工夫	0.747	0.047	0.202	0.106	0.106	0.091
A08時発仕事	0.740	0.067	0.132	0.099	0.158	0.032
A07目的意識	0.736	0.118	0.163	0.124	0.170	0.137
A01ポリシー	0.717	0.022	0.151	0.109	0.118	0.122
A15希望明確	0.702	0.153	0.225	0.049	0.093	0.190
A05情報収集	0.672	0.157	0.046	0.114	0.084	0.163
A03考え共有	0.660	0.307	0.024	0.030	0.136	0.160
A02巻き込み	0.658	0.194	0.117	0.032	0.177	0.127
A10らしく働	0.651	0.231	0.204	0.162	0.142	0.146
A09仕事責任	0.646	-0.095	0.331	0.141	0.068	0.009
A06ワクワク	0.643	0.305	-0.017	0.076	0.222	0.236
B20成果報酬	0.086	0.769	0.029	0.144	0.095	0.159
B19昇進速い	0.133	0.728	0.168	0.090	0.145	0.129
B17高い報酬	0.064	0.651	0.311	0.137	0.057	0.145
B21成長実感	0.317	0.531	0.289	0.074	0.456	0.219
B15長期安定	0.193	0.153	0.682	0.301	0.124	0.148
B18家友認識	0.207	0.312	0.617	0.162	0.221	0.142
B16福厚充実	0.042	0.312	0.566	0.229	0.179	0.222
B22仕事意義	0.285	0.240	0.538	0.105	0.427	0.067
B14収入保障	0.161	0.408	0.504	0.300	0.004	0.060
B05労時安定	0.076	0.107	0.130	0.816	0.057	0.055
B06残業管理	0.065	0.139	0.234	0.765	0.015	0.123
B07実力通り	0.023	0.161	0.175	0.565	0.063	0.037
B23達成感得	0.364	0.323	0.272	0.120	0.750	0.134
B24やりがい	0.427	0.329	0.297	0.074	0.676	0.114
B03創造組織	0.351	0.383	0.113	0.102	0.168	0.715
B02業績成長	0.326	0.287	0.261	0.104	0.126	0.647

図4 就業意欲に影響を及ぼす要因の解析模型図



4. 3 就業意欲に影響を及ぼす要因

本節では、A. 日頃働く上での意識や行動に関する項目、B. 勤務する組織の状態や風土に関する項目を用い、選抜型多群主成分回帰分析 (Kawasaki, Takahashi, Suzuki, 2014) により就業意欲に影響を及ぼす要因について検討を行う。この分析は、あらかじめ相関の高い質問項目をひとつの群にまとめ、有用な群を形成し、その群ごとに主成分を抽出して分析に用いる手法である。同じ群の主成分は独立の関係にあり、各群で得られた主成分を用いて変数選択の重回帰分析を行えば多重共線性の問題 (Yooら, 2014) が生じるケースは少ない。群間の主成分の相関が低ければ、得られた式は信頼できるものとなる。

はじめに、因子分析を行ない共通因子となる項目群を確認し (表6)、図4のように解析模型図³⁾を作図した。因子分析の結果、因子負荷量が0.5以上の項目を本分析に用いることとし、あぶり出された6因子を項目群としてA群～F群まで名前をつけた。このとき、A群は個人要因、B～F群は組織要因と捉えることができる。

4. 3. 1 要因系の質問項目の選抜

就業意欲と各群の質問項目の相関を確認し、相対的に相関の高い項目を選抜する。このときの選抜基準に絶対的なものではなく、相関0.4以上を選抜した (表7の網掛け項目)。

ここで選抜されなかった項目は以降の分析から除外する。D群の労働管理に関する3項目はすべて除外された。

4. 3. 2 項目群ごとの主成分分析

次に、群ごとに選抜された項目の主成分分析を行なう。このときの主成分分析は相関係数行列から出発したものをを用いる。

ここは、図4の平行四辺形で示したZA1～ZF2までの変数を抽出する過程である。今研究では、各群、原則として第1主成分と第2主成分を保存した。

4. 3. 3 主成分回帰分析

目的変数に就業意欲、説明変数に4.3.2で保存した各群の第1主成分と第2主成分を設定し、主成分回帰分析を行なう。ステップワイズ (変数増減) 法で変数の選択基準をp値0.05と設定して分析した結果が表8である。

この分析モデルの当てはまりは、自由度調整済R2乗（自由度調整済み寄与率）が0.52であることから、まずまず良好であることが確認できた。

またVIF（Variance Inflation Factor：分散拡大係数）もすべて2.0以下であり、多重共線性の問題みられなかった。もっとも就業意欲に影響

している群は表8の標準β（標準偏回帰係数）からF群（0.47）、会社の業績やイノベーションを起こす組織力という結果であった。次いで、E群の仕事のやりがい、さらに会社が安定しており、家族や友人が認めてくれて、自分自身も仕事の意義が感じられる充実した労働環境であることが影響していた。

表7 相関分析結果にもとづく要因系の質問項目の選抜

群	項目詳細	相関	群	項目詳細	相関
A	A12 目標明確	0.41	B	B20 成果報酬	0.34
	A14 能力発揮	0.42		B19 昇進速い	0.40
	A11 仕事自明	0.39		B17 高い報酬	0.37
	A13 専門自信	0.37		B21 成長実感	0.54
	A04 仕事工夫	0.36	C	B15 長期安定	0.46
	A08 時発仕事	0.47		B18 家友認識	0.44
	A07 目的意識	0.44		B16 福厚充実	0.42
	A01 ポリシー	0.39		B22 仕事意義	0.46
	A15 希望明確	0.36	B14 収入保障	0.41	
	A05 情報収集	0.54	D	B05 労時安定	0.25
	A03 考え共有	0.40		B06 残業管理	0.30
	A02 巻き込み	0.42		B07 実力通り	0.23
	A10 らしく働	0.34	E	B23 達成感得	0.53
A09 仕事責任	0.41	B24 やりがい		0.56	
A06 ワクワク	0.51	F	B03 創造組織	0.64	
			B02 業績成長	0.62	

表8 主成分回帰分析結果

あてはめの要約						
R2乗	0.52401					
自由度調整R2乗	0.520255					
誤差の標準偏差(RMSE)	1.038459					
Yの平均	3.888672					
オブザベーション(または重みの合計)	512					
パラメータ推定値						
項	推定値	標準誤差	t値	p値(Prob> t)	標準β	VIF
切片	3.8886719	0.045894	84.73	<.0001*	0	.
ZC1	0.1427231	0.034862	4.09	<.0001*	0.171028	1.8589506
ZE1	0.2071761	0.046163	4.49	<.0001*	0.189292	1.8948914
ZE2	0.2765359	0.130793	2.11	0.0350*	0.064815	1.0009724
ZF1	0.5399097	0.042972	12.56	<.0001*	0.478248	1.5432499

5. 1 組織の離職率の高低と就業意欲の関係に関する考察

4.1で行った検定結果から、勤務先は離職率が高めであると回答した人の、その会社における長期的な就業・貢献意欲は低く、逆に離職率が低めの組織に勤務している人の長期的な組織への就業・貢献意欲は高めであることが確認できた。組織の離職率の高低は、回答者が日頃から感じている勤務先の組織環境や風土、実際に過去の離職者の様子を見聞きし回答者の基準で判断したものである。そのため行政が実施している雇用関連調査における厳密な離職率と比較した議論はできない。

また、離職率が高めの会社であるということは、何らかの組織的な要因があり、そのためそれが個人に影響を及ぼして長期的な就業・貢献意欲が低下するのか、あるいは、回答者自身が勤務先において長期的な就業を考えていないから周りの人たちも同じように離職を考えている人が多いと見てしまうのか、本調査結果では判断がつかない。しかし、組織の離職傾向が個人の就業意欲と関係があり、離職率の高低によって就業意欲に有意な差がみられたことは興味深い。

実務上では、離職防止の組織的な施策を実行する以前に、優秀な人材の離職を防止する手立てとして、離職意向があり、組織への引き留めを行いたい者に対し、個別に説得を試み、労働条件の変更を提案することがある。多くの場合、こうした試みは失敗に終わり、成功したとしても組織内の処遇や制度に歪みが生じる。そのため、離職者引き留めの個別対応はやめ、組織傾向と個人意向の関係が確認された本研究の結果も踏まえ、組織的な労働環境や風土の変革を長期的な視野で行うことができれば望ましい。

5. 2 組織の離職率の高低と組織風土の関係に関する考察

では、どのような労働環境、どのような組織風土が望ましいのだろうか。4.2で行った勤続年数別の決定木分析結果から考察を行う。表5に離職率が高い組織にみられる組織風土の傾向を勤続年数別にまとめた。この中には複数挙が

っている傾向もあり、それらは勤続年数に関わらず重要な離職防止の施策ポイントになるものと考えられる。

まず注目したいのは、勤続年数が3年未満の層で、労働時間や福利厚生に関する内容が離職率の高低を分岐される傾向として挙がっていないことである。この層には、新卒あるいは中途転職したばかりの人が多く含まれていると想定されるが、第一の枝葉は組織の長期的な持続成長を追求しているかどうかの回答傾向によって分かれた。すなわち、勤務先が長期的な持続成長を追求し、それに応じた理念や戦略があることと離職率の低さが関係し、逆にそれがいないことと離職率の高さが関係しているということである。

これは、入社や転職したばかりの人だからこそ、勤務する組織に対する理想も高く、このままここで働き続けられるのかどうかを長期的に見極める視点をもって働いている層ならではの傾向だといえる。また一般に、若手社員の離職要因としては、労働環境や労働条件の問題や仕事の適性等が注目されるが、本研究の結果は、上司の支援があり、どこでも通用する実力が得られれば離職せずにもう少し頑張ることができるのではないかと考えさせられるものであった。

勤続年数3年～10年未満の層は、仕事を通じて自己成長を実感できるかどうかで離職率の高低を分ける第一分岐として挙がった。勤務している組織の離職率が低めと回答した者は、今の組織は仕事を通じて自己成長を実感できると回答した者が多く、逆に離職率が高めの組織に勤務している者は、仕事を通じて自己成長を実感できないと回答した者が多かった。

この層では次に、労働時間が不規則であることが組織の離職率の高低に影響しているという結果であった。勤続年数3年から10年という括りの中で、労働時間の不規則さは3年目の早い段階からあるものなのか、勤続年数が長くなるほど自己成長よりも労働条件等に要因が推移していくのかどうか、本研究の分析データからは明らかにすることができない。今回の結果から、ひとつの仮説として、勤続年数が短い段階では、労働条件よりも自己成長できる環境かど

うかということが離職に関係している可能性が示唆されるため、今後の研究課題としたい。

5. 3 就業意欲に影響を及ぼす要因に関する考察

4.3で行った選抜型多群主成分回帰分析の結果、就業意欲に影響を及ぼす要因についてベクトルにもとづく考察を行う。図5はF群の主成分因子負荷量図上の第1主成分に1本のベクトルを描画したものである。図6はE群の主成分因子負荷量図上に、主成分回帰分析結果で得られたE群の第1主成分（ZE1）と第2主成分（ZE2）の偏回帰係数の比を取り、合成ベクトルを作図したものである。

図5から、イノベーションを起こすことができる組織力と優れた業績を上げることは共に大事なポイントであるといえる。図6の合成ベクトルを用いると、因子負荷量図上の2つの項目のうち、特に仕事のやりがいと重要であると確認できる。同様にC群（描画は省略）では、家族や友人に認められる職場であること、福利厚生が充実していること、長期的に安定し長く勤務できることの3項目が、第1主成分への寄与率が高い項目であった。

これらの最終的な結果を1枚の図にしたものが図7の構造模型図⁴⁾である。図7上で、重要

な項目は太字にし★印を付けた。この図を活用すれば、就業意欲に影響を及ぼす項目をひと目で確認することができ、対策のポイントを他者と共有しやすい。また、層を分けて分析した結果を比較する際に、その違いを確認しやすくなる。今回は層を分けず対象者512名で分析を行なったため、分析の出発時点の解析模型図（図4）と比較して考察する。

最初に注目したいのは次の2点である。1点目は、A群のキャリア自律が最終的なモデルの中に選ばれていないことである。A群は個人が組織内で自律的にキャリアを形成する上での心理、意識や行動に関する項目が含まれていたが、就業意欲には影響を及ぼさないという結果であった。

もう1点は、D群の労働管理に関する項目がいずれも最初の説明変数候補を選抜する時点で選抜されなかったことである。不規則な労務時間や残業管理がされないことは、先行研究においても労働者の離職理由として挙がっていたが、今回の分析では最初の時点で分析から除外することになった。この理由として、今回の分析対象者は創業年数が50年以上の歴史のある企業勤務している人が約半数ということから、労働条件については比較的安定的に整った企業の回答者が多かった可能性が示唆される。

図5 F群の因子負荷量図とベクトル

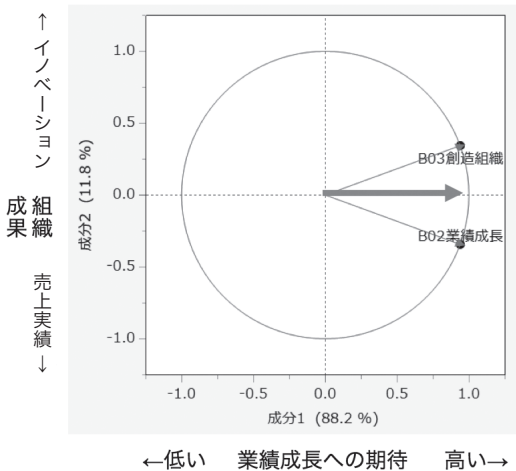


図6 E群の因子負荷量図と合成ベクトル

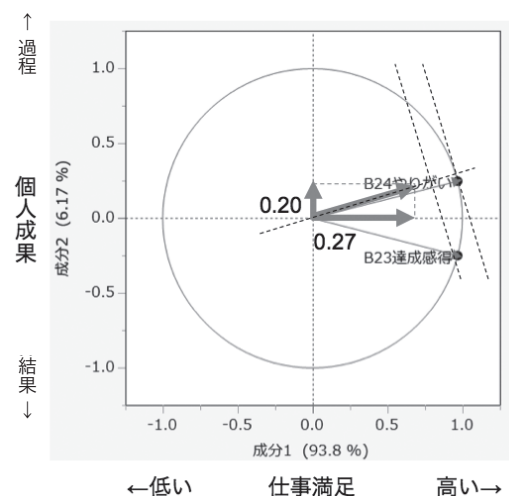
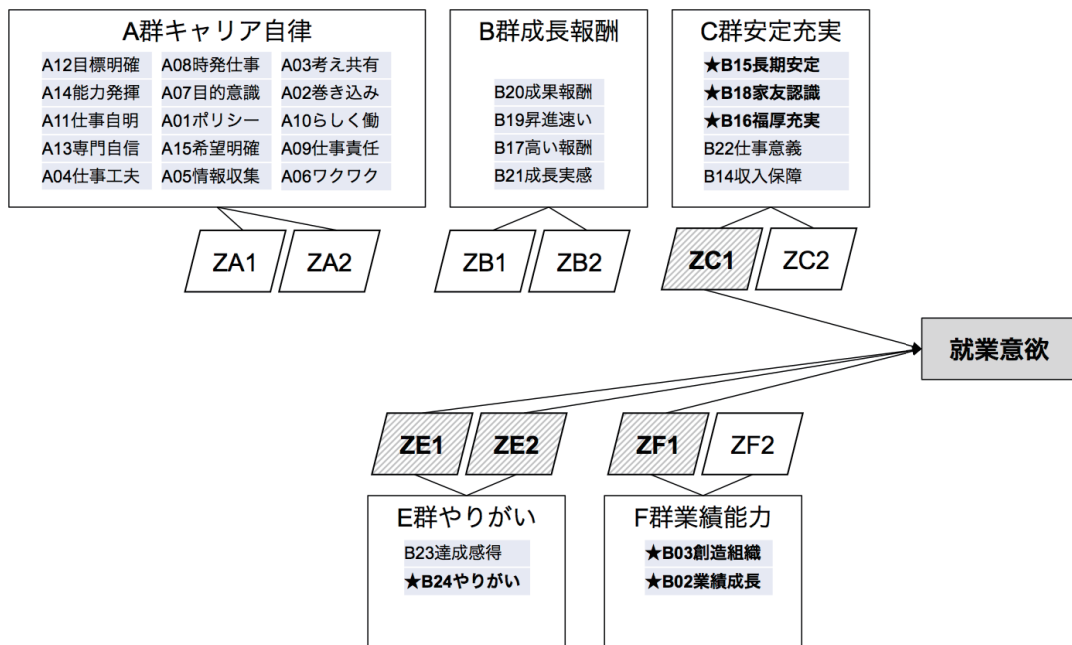


図7 就業意欲に影響を及ぼす要因の構造模型図



また、たとえば勤続年数に層別し同様の分析を行なうと、勤続年数が長い回答者層では、労働条件の就業意欲に関する影響が見いだされる可能性もある。

6. おわりに

本研究では、オンライン調査データに基づき、企業に勤務する従業員の離職に影響を与える要因について、組織の環境的側面と従業員の個人的側面の両面から探索的に解析を行った。検定、決定木分析、選抜型多群主成分回帰分析による分析を行なった結果、組織の離職率の高低と個人の就業意欲には関係があること、勤続年数により離職に関係する組織風土には差異があることが明らかになった。また、勤続年数が短い段階では、労働条件よりも自己成長できる環境かということが離職に関係している可能性が示唆された。

また、個人の長期的な就業意欲や組織貢献意欲には、会社の業績能力、仕事のやりがい、福利厚生が充実、家族・友人に認められることが影響しており、本研究の分析では労働時間管理等の労働条件に関する項目は影響していないという結果であった。

今後の課題は以下の2点である。1点目が、組織の離職率の高低が従業員の離職意思もしくは継続勤務意欲にどのような影響を与えるかを明らかにすること、もう1点が、勤続年数による離職要因の差異や変化を明らかにすることである。

【引用文献】

1. 天野学, 駒田富佐夫, 井上聖子, 辰巳智子, 宮岡弘明. et al.(2012). アンケート調査による簡易懸濁法でのチューブ詰まりの原因解析. 医療薬学, 38(2), 137-145.
2. Breiman, L., Friedman, J., Stone, C. J. et al., 1984, *Classification and regression trees*, CRC press.
3. Kawasaki, S., Takahashi, T. & Suzuki, K., 2014a, The effect of autonomous career actions on self-career formation from the Viewpoint of Quality Management, *Proceedings of International Conference on Quality '14 Tokyo*, 152-163.
4. 川崎昌・高橋武則・鈴木圭介, 2014b, 離職リスクの回避を考慮したキャリア自律支援施策の検討, 経営行動科学学会第17回年次大会論文集, 59-64.
5. 厚生労働省, 2019, 「平成30年雇用動向調査」報告書

6. 森田一寿, 1984, 「経営の行動科学」, 福村出版
 7. 高橋武則, 川崎昌, 2019, 「アンケートによる調査と仮想実験 —顧客満足度の把握と向上—」, 日科技連出版社
 8. Yoo, W., Mayberry, R., Bae, S., Singh, K., He, Q. P., & Lillard Jr, J. W., 2014, A study of effects of multicollinearity in the multivariable analysis. *International journal of applied science and technology*, 4 (5), 9-19.
- 2) この「働き方改革」は、日本が直面する「少子高齢化に伴う生産年齢人口の減少」や「働く人々のニーズの多様化」などの課題に対応するため、労働者の個々の事情に応じた多様で柔軟な働き方を、自分で「選択」できるようにするための改革である。
 - 3) 解析模型図とは、準備段階で因果構造の予想の詳細を示す図と言えるものである。事前準備の段階であるため、あくまでも予想される内容であるが、この時点で予想ができない場合は調査の準備自体が不足していると考えられる（高橋・川崎, 2019）
 - 4) 構造模型図は、解析結果の詳細を示したものであり、層による解析結果の相違を一目で確認することができる（高橋・川崎, 2019）。

【脚注】

- 1) 離職率は年初の常用労働者数に対する離職者数の割合をいい、次式により算出されている。
離職率 = 離職者数 ÷ 1月1日現在の常用労働者数（年齢階級別は6月末日現在の常用労働者数） × 100（%）