

〈研究論文〉

エンプロイアビリティ施策の有効性の検討 —従業員への帰属意識への影響に着目して—

野 津 創 太

【要旨】

バブル崩壊以降、わが国特有とされた日本型雇用システムが変容・崩壊したと言われており、従前のような従業員の高い勤労意欲や帰属意識の維持が懸念されている。こうした状況を踏まえ、雇用保障に代わるエンプロイアビリティ施策（従業員の「雇用される能力」を高める取り組み）の有効性が日本企業においても成り立つのか、およびエンプロイアビリティ施策の実施が現所属企業からの離転職を促進しないのか（エンプロイアビリティ・パラドックスは存在しないのか）について検討した。

Webアンケートによる調査および統計解析（ t 検定、共分散構造分析）を行った結果、前者については、雇用不安が帰属意識を低下させること、汎用的知識・スキル向上に資する能力開発が帰属意識を向上させることが示され、その有効性（代替性）が確認された。後者については、内的エンプロイアビリティを介した帰属意識の向上効果が外的エンプロイアビリティを介した低減効果を上回り、離転職は促進されないと結論づけられた。

キーワード：エンプロイアビリティ、帰属意識、組織コミットメント、日本型雇用システム

1. はじめに

1990年代初頭のバブル崩壊以降、わが国特有とされ、生産性向上や競争力強化に資するとされた「日本型雇用システム」が変容・崩壊したといわれている（島田，1994；濱秋ら，2011；小倉，2013など）。日本型雇用システムは「終身雇用」「年功序列」をはじめとした日本企業における雇用慣行であり、従業員は「家族の一員」に近く、企業活動の主権を有することから、企業に対する意識も「運命共同体」的なものとされた（Abegglen, 1958; 伊丹, 1987; 田中, 1988）。このため、当該雇用システムの変容により、従業員の意識も変容する恐れがあり、従前のような高い勤労意欲や帰属意識の維持が困難となることも懸念される。

一方、欧米においては、長期雇用の維持が困難化したことを背景に、従業員のエンプロイアビリティ（雇用される能力）¹への注目が集まり、雇用保障からエンプロイアビリティ保障へという考えが広がったとされている（山本，2015）。これは、雇用保障に基づいた帰属意識の

維持が難しくなり、それを代替する形でエンプロイアビリティを高める取り組みが活発化したと解釈されるものであり（以下、従業員のエンプロイアビリティを高める取り組みを「エンプロイアビリティ施策」という）、帰属意識の低下が懸念されるわが国においても参考になるものと考えられる。

そこで本研究では、雇用保障に対するエンプロイアビリティ施策の代替性が日本企業においても成立するのかについて検討することとし、具体的には、雇用保障が解かれた状態（＝雇用不安）と従業員の帰属意識との関係、およびエンプロイアビリティ施策の実施と帰属意識との関係について調査・分析を行うこととする。

また、エンプロイアビリティ施策に関しては、それが「(他社からも)雇用される能力」を向上させるものであることから、当該施策の実施により逆に離転職を促進してしまう可能性も考えられる。このため、エンプロイアビリティを高めるサポートをしながら片方で人材流出を防ぐ対策を創造的に考えていく必要がある（佐々木, 2003）、組織の能力開発投資が諸刃の剣になってしまう（山本, 2015）などの議論も展開されてきた。そこで、エンプロイアビリティ施策の実施が現所属企業からの離転職を促進するのかについても、あわせて検討を試みる。

なお、本研究では、日本型雇用システムの変容を受けた従業員の意識変化に着目することから、本システムが主として適用されていたとされる大企業（従業員数1,000人以上）の正規従業員を分析対象とする。また、本研究で取り扱う帰属意識を表す概念としては、組織行動論や組織心理学の分野で広く用いられ、離職行動や労働生産性を説明するとされる「組織コミットメント（うち情緒的コミットメント）」を使用することとする。

2. 先行研究の検討

2.1 雇用不安と組織コミットメントの関係

雇用保障が解かれた際の個人の心理的状态を表す「雇用不安」と組織コミットメントの関係について検討した研究は複数存在する。そして、その多くの研究で雇用不安が組織コミットメントにネガティブに影響することが確認されている（e.g. Sora et al., 2010）。組織コミットメントのうちの情緒的な側面に着目した Mathieu & Zajac (1990) の研究²においても、雇用不安に伴うと考えられる各種ストレスと組織コミットメントの間に中程度以上のネガティブな相関が示されている。また山本（2014）は、こうした研究を踏まえた上で実証的な検討を行っており、当該研究においても雇用不安と組織コミットメントの有意なネガティブな関係（および雇用不安と離転職意思の有意なポジティブな関係）が確認されている。

2.2 エンプロイアビリティの概念とその影響

「エンプロイアビリティ」という概念について、その普及経緯に基づき整理する。エンプロイアビリティという概念自体は、決して新しいものではなく、もともとは失業している人、こ

れから就職する人に雇用されうる能力をつけさせるという意味合いが強かったとされる。そして、その時々によって異なる意味合いで用いられ、1980年代後半より「すでに働いている人に、変化に対応する能力をつけさせる」という意味で用いられ始めたとされている（高木，2008）。一方、わが国で使用される契機となったのは、1999年に日本経営者団体連盟より発行された「日経連教育特別委員会・エンプロイアビリティ検討委員会報告」と考えられる。同報告書では、エンプロイアビリティを2つの側面から捉えており、従前からいわれている「現在働いている企業等から他の企業への労働移動を可能にする、外部に通用する市場価値のある能力」（以下、「外的エンプロイアビリティ」という）のほか、「現在働いている企業等において発揮され、継続的に雇用されることを可能にする、当該企業内部での価値を有する能力」（以下、「内的エンプロイアビリティ」という）があると定義されている。

次に、エンプロイアビリティによる影響について、山本（2014）は海外における先行研究のレビューを通して整理している。これによると、エンプロイアビリティが組織コミットメントにポジティブに影響しているものがある一方、ネガティブに影響しているものや影響が見られなかったもの、さらには就業形態別に異なった結果が見出されるものが確認されており、これらを受けて「統一的な結果はみられていない」と纏めている。また山本は、これらの研究のほとんどが外的エンプロイアビリティとの関係を扱ったものであるとし、内的エンプロイアビリティとの関係も含めた実証研究を行っている。「内的エンプロイアビリティは組織コミットメントにポジティブに寄与するが、外的エンプロイアビリティはネガティブに寄与するかまたは無関係である」との仮説のもと、階層的重回帰分析による検討を行っており、仮説の通り、内的エンプロイアビリティは組織コミットメントにポジティブに寄与し、外的エンプロイアビリティはネガティブに寄与するとの結果を得ている。

2.3 エンプロイアビリティ施策の効果

企業が従業員のエンプロイアビリティを向上させることにより、（社会的交換理論³に基づき）組織へのコミットメントが高められ、好業績人材の定着が図られる、というメリットが長年指摘されてきた。しかし、それにも関わらずエンプロイアビリティ保障に関する実証研究は最近までほとんど行われてきていない（山本，2014）。山本はこうした実状を踏まえ、（エンプロイアビリティ施策の代表例とされる）能力開発とエンプロイアビリティとの関係について実証的な検討を行っている。能力開発を独立変数、内的エンプロイアビリティおよび外的エンプロイアビリティを従属変数とする階層的重回帰分析を実施しており、その結果、能力開発が内的・外的エンプロイアビリティの双方に対して正の関係にあること（および内的エンプロイアビリティへの影響度の方が大きいこと）を確認している。

2.4 エンployアビリティ・パラドックス

前述のとおり、企業が（雇用保障に基づいた帰属意識維持策に代えて）雇用される能力を高めようとしたことが、逆に従業員の離転職を促進してしまうという関係（＝エンployアビリティ・パラドックス）が懸念されている。山本（2014）はこの問題に関しても検討を行っており、能力開発と退職意思との間に負の関係があること（およびエンployアビリティによる両者間の媒介効果）を確認している⁴。

また、海外の研究においても、エンployアビリティ・パラドックスに関連したものが見られる。Benson（2003）は、高等技術を扱う製造会社の技師・技術マネジャーを対象に、OJTおよびジェネラルスキルを習得するクラスへの参加と組織コミットメントとの関係を分析している。その結果、OJTは組織コミットメントを高め離転職意思を低下させる効果がある一方、ジェネラルスキルを習得するクラスへの参加は組織コミットメントを低下させ離転職意思を高める効果があることが確認されている。なお、この結果に対し高木（2008）は「他の会社でも通用するジェネラルなスキルを身につけさせることは、会社にとって、従業員が流出する可能性を高めるということである」と述べ、エンployアビリティ・パラドックスの存在を指摘している。

その他、北村（2021）は「エンployアビリティ・パラドックスに関わる実証研究は多くない」としながらも海外の先行研究の整理を行っており、「外的エンployアビリティの認知が離転職意思を高める、あるいは、組織コミットメントを低下させるといった研究がある一方で、エンployアビリティの認知と離転職意思は関係がないという研究もあり、先行研究は必ずしも一貫していない」と述べている。

このように、エンployアビリティ・パラドックスに関しては、現在においても明確な答えが定まっていない状況にある。一方、日本企業においては相対的に雇用保障の慣行が強く、転職市場も限定されていたことから、海外の企業と異なる特徴を有する可能性も考えられる。

3. 分析枠組みと仮説

3.1 本研究の分析枠組み

以上の先行研究の内容を踏まえ、本研究では図1のとおり検討を進めていくこととする。はじめに雇用保障に対するエンployアビリティ施策の代替性を確認する観点から雇用不安との関係を検証することとし、雇用不安と組織コミットメント／離転職意思との関係（図1内①）および雇用不安と汎用的知識・スキル向上意欲との関係（②）について検証を行う。

次に、エンployアビリティ施策の帰属意識への有効性およびエンployアビリティ・パラドックスの存在を確認する観点から、エンployアビリティ施策（能力開発）とエンployアビリティとの関係（③）およびエンployアビリティと組織コミットメント／離転職意思との関係（④）について検証を行う。そしてその上で、エンployアビリティ施策（能力開発）・

エンプロイアビリティ・組織コミットメント／離転職意思の3者の関係性（⑤）について検証する。

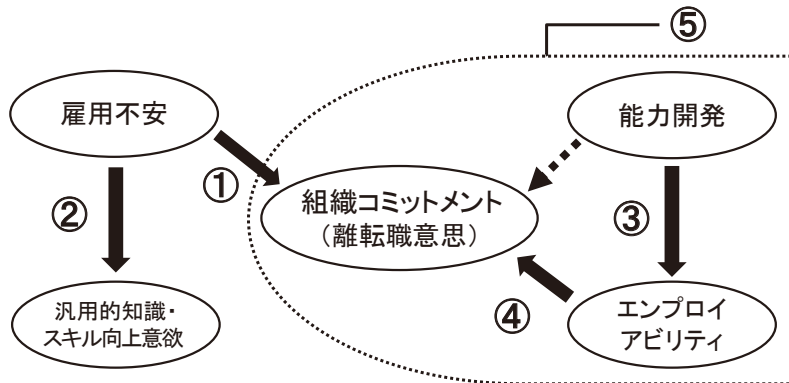


図1 本研究の分析枠組み
出典：筆者作成

3.2 仮説の設定

分析に先立ち、各項目間の関係についての仮説を設定する。まず、雇用不安と組織コミットメント／離転職意思の関係（①）については、前述のとおり「多くの研究で雇用不安が組織コミットメントにネガティブに影響することが確認されている」こと、およびMathieu & Zajac (1990) 等の研究において組織コミットメントと離転職意識の高い負の相関が認められていることから、仮説1-1、仮説1-2として次のとおり設定する。

仮説1-1 雇用不安が高いほど組織コミットメントが低い。

仮説1-2 雇用不安が高いほど離転職意思が高い。

雇用不安と汎用的知識・スキル向上意欲との関係（②）については、雇用不安により転職意識が促進され、人的資本理論⁵に基づき転職先で評価される知識・スキルの向上意欲が高まることから、仮説2として次のとおり設定する。

仮説2 雇用不安が高いほど汎用的知識・スキル向上意欲が高い。

続いて、能力開発とエンプロイアビリティとの関係（③）については、山本（2014）の「能力開発が内的・外的エンプロイアビリティの双方に対して正の関係にある」との研究結果に基づき、仮説3として次のとおり設定する。

仮説3 能力開発機会が多いほどエンプロイアビリティ（内的・外的）が高い。

エンプロイアビリティ（内的・外的）と組織コミットメントとの関係（④）については、山本（2014）の「内的エンプロイアビリティは組織コミットメントにポジティブに寄与し、外的エンプロイアビリティはネガティブに寄与する」との研究結果（および他の先行研究における組織コミットメントと離転職意思の高い負の相関関係）に基づき、仮説4-1、仮説4-2として次のとおり設定する。

仮説4-1 内的エンプロイアビリティが高いほど組織コミットメントが高く、外的エンプロイアビリティが高いほど組織コミットメントが低い。

仮説4-2 内的エンプロイアビリティが高いほど離転職意思が低く、外的エンプロイアビリティが高いほど離転職意思が高い。

最後に、「能力開発」「エンプロイアビリティ（内的・外的）」「組織コミットメント／離転職意思」の3者の関係性（⑤）については、山本（2014）において「エンプロイアビリティは能力開発と従業員の職務態度・行動との関係を媒介する」との結果は得られているものの、能力開発から組織コミットメント／離転職意思までの一連の流れは定量的に把握されていない。さらには、他の研究においても当該側面に着目したものは見当たらないことから、本関係性については特に仮説を設けず探索的に検討することとする。

4. 方 法

4.1 調査手続き・対象

データの収集については、インターネット調査会社（㈱マクロミル）への委託によるWebアンケート調査により行い、同社登録モニターの条件適合者を対象に2018年3月26日から27日に実施された。調査対象は大学卒・大学院卒、従業員数1,000人以上の企業の正規従業員、年齢を20代～50代とした。なお、年代間で偏りが出ないように、各年代のサンプル数を調整のうえ抽出を行っており、20代：78名、30代：78名、40代：78名、50代：78名の計312名の有効サンプルが収集された。その他の属性としては、男性210名（67.3%）、女性102名（32.7%）、職業は会社員：事務系132名（42.3%）、会社員：技術系112名（35.9%）、会社員：その他68名（21.8%）となっている。

4.2 調査項目

「雇用不安」「汎用的知識・スキル向上意欲」「組織コミットメント」「離転職意思」「エンプロイアビリティ」「能力開発」の6つの項目について調査を行った。なお、「汎用的知識・スキル向上意欲」および「離転職意思」については6件法のリッカート尺度により、その他の項目については4件法のリッカート尺度により測定した。

1) 雇用不安

雇用不安に関する尺度は、2001年に実施された「情報化社会に関する全国調査（JIS2001）」における質問項目を参考に、「将来的に会社が倒産するおそれがある」（倒産不安）、「将来的に人員削減などで解雇されるおそれがある」（解雇不安）の2項目を作成のうえ使用した（ $\alpha = .727$ ）⁶。

2) 汎用的知識・スキル向上意欲

雇用不安の高・低による汎用的知識・スキル向上意欲の差異を検証するものであり、教育訓練・自己啓発によるキャリア状況変化を検討した亀島（2010）の尺度を参考に、意欲を表す表現に修正した「転職してもすぐに役に立つ能力・知識・経験を高めたい」「社外でも通用する専門性を向上させたい」「社外でも評価される能力・知識・経験を高めたい」の3項目を使用した（ $\alpha = .862$ ）。

3) 組織コミットメント

わが国独自の意識構造に配慮のうえ作成された田尾他（1997）の尺度を用いることとし、当該研究で抽出された4因子（愛着・内在化・存続的・規範的）のうち、情緒的コミットメントに位置づけられる愛着・内在化に関わる計15項目を使用した。愛着に関わる質問項目としては「この会社にいることが楽しい」「この会社で働くことを決めたのは、明らかに失敗であった（逆転項目）」等の6項目、内在化に関わる項目としては「この会社の発展ためなら、人並み以上の努力を喜んで払うつもりだ」「会社のために力を尽くしていると実感したい」等の9項目を使用した（愛着： $\alpha = .892$ 、内在化： $\alpha = .892$ ）。

4) 離転職意思

組織コミットメントも離職を説明する概念とされるが、離転職意思に関してより直接的に分析するものであり、山本（2014）による「現在と違う会社に転職したい」「現在の会社をやめたい」の2項目を使用した（ $\alpha = .893$ ）。

5) エンployアビリティ

エンployアビリティを表す概念としては、従業員の知識・スキルそのものやエンployアビリティに対する自身の知覚などが存在するが、「広く職務態度に影響を及ぼすエンployアビリティの尺度としては、エンployアビリティの知覚の方が優れている」（山本，2014）との見解を踏まえ、山本（2014）による13項目を使用することとした。内的エンployアビリティと外的エンployアビリティに関わるものがあり、前者の項目としては「この会社は私を会社にとっての財産と見なしている」「社内でも仕事の成果や能力に高い評価を受けている」等の8項目、後者の項目としては「必要になれば、似たような会社で現在と同じような仕事を得るのは簡単だ」「もし解雇された場合は、すぐに同じ対価の仕事を見つけることができる」等の5項目を使用した（内的エンployアビリティ： $\alpha = .867$ 、外的エンployアビリティ： $\alpha = .837$ ）。

6) 能力開発

能力開発に関する尺度は、所属企業が行う教育訓練に対する従業員の知覚で測定した Gaertner and Nollen（1989）の尺度を参考にすることとした。同尺度には内的エンployアビ

リティ施策と外的エンプロイアビリティ施策に関わるものがあるが、企業特種的なものではなく汎用的な知識・スキルの能力開発施策に着目することとし、外的エンプロイアビリティに特化して作成した「会社から他社でも使える能力や技術に関する訓練をよく受けている」「他社と比べ、汎用的・専門的な知識やスキルに関する教育に多くの時間が割り当てられている」「この会社では他社でも活用できる知識やスキルを高める機会が与えられている」の3項目を使用した ($\alpha = .849$)。

5. 結果

はじめに、組織コミットメント（情緒的コミットメント）の下位次元を明らかにするため、因子分析を実施した（主因子法、Varimax回転により実施）。その結果、田尾他（1997）と同様に2因子構造が妥当とされる結果が示され、各因子に含まれる質問項目についてもほぼ同様の内容となった（表1）⁷。これを踏まえ、各因子の名称については田尾他（1997）に従い、因子1を「愛着」、因子2を「内在化」と命名した。

表1 組織コミットメントの因子分析結果

No.	質問項目	因子1	因子2
Q1S9	他の会社ではなく、この会社を選んで本当によかったと思う。	.795	.370
Q1S12	この会社が気に入っている。	.783	.365
Q1S4	この会社で働くことを決めたのは、明らかに失敗であった。	-.704	-.144
Q1S5	友人に、この会社がすばらしい働き場所であると言える。	.665	.367
Q1S2	この会社にいることが楽しい。	.640	.488
Q1S10	もう一度就職するとすれば、同じ会社に入る。	.637	.390
Q1S13	この会社のためだけに苦労したくない。	-.364	-.248
Q1S7	この会社にとって重要なことは、私にとっても重要である。	.312	.756
Q1S8	この会社に自分を捧げている。	.185	.702
Q1S3	会社のために力を尽くしていると実感したい。	.359	.667
Q1S1	この会社の発展のためなら、人並み以上の努力を喜んで払うつもりだ。	.423	.661
Q1S11	私は自分自身をこの会社の一部であると感じる。	.357	.659
Q1S6	いつもこの会社の人間であることを意識している。	.293	.621
Q1S15	この会社の悪口を聞くと、心中穏やかではいられない。	.411	.534
Q1S14	この会社の問題があたかも自分自身の問題であるかのように感じる。	.224	.515

出典：筆者作成

次に、本研究で用いた項目の記述統計量および各項目間の相関係数について表2に示す⁸。組織コミットメント（愛着・内在化）との関係では、雇用不安との間に負の相関、内的エンプロイアビリティおよび能力開発との間に強い正の相関、離転職意思との関係では、雇用不安との間に正の相関、内的エンプロイアビリティおよび能力開発との間に負の相関等が見られた。

表 2 記述統計量および相関係数

	平均	SD	性別	年齢	雇用不安	汎用的知識・スキル向上意欲	組織コミットメント(愛着)	組織コミットメント(内在化)	離転職意思	内的エンプロイアビリティ	外的エンプロイアビリティ	能力開発
性別	—	—										
年齢	40.02	10.83										
雇用不安	2.11	.81	-.03	.03								
汎用的知識・スキル向上意欲	4.29	1.1	.04	.01	.03							
組織コミットメント(愛着)	2.35	.46	.01	.05	-.13 *	.24 **						
組織コミットメント(内在化)	2.29	.67	-.11	.16 **	-.20 **	.23 **	.68 **					
離転職意思	3.21	1.49	.08	-.10	.31 **	.23 **	-.40 **	-.44 **				
内的エンプロイアビリティ	2.26	.62	.04	.01	-.25 **	.27 **	.61 **	.69 **	-.34 **			
外的エンプロイアビリティ	2.30	.69	.22 **	-.29 **	-.05	.11	.12 *	.10	.07	.26 **		
能力開発	2.06	.73	.09	-.07	-.18 **	.12 *	.43 **	.44 **	-.26 **	.54 **	.22 **	

n=312. * $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$

性別は男性を「1」女性を「2」とするダミー変数、汎用的知識・スキル向上意欲および離転職意思は6件法、その他は4件法のリッカート尺度で測定している。

出典：筆者作成

続いて、雇用不安との関係を検証する観点から、雇用不安の高い群・低い群に区分し、組織コミットメントおよび離転職意思に関する t 検定を実施した⁹。区分については、雇用不安に関する質問項目（2項目）の平均得点が2.5を超える者を高群、2.5未満の者を低群とし、2.5の者は除外することとした（高群：72名、低群：193名、除外：47名）。 t 検定の結果、「愛着」「内在化」「離転職意思」のいずれに関しても高い有意性が確認され、雇用不安が高いほど組織コミットメントが低く、逆に離転職意思は高いという結果が示された（表3）¹⁰。なお、雇用不安の下位尺度である倒産不安・解雇不安の各々の項目においても、同様の傾向が確認された。この結果を踏まえ、仮説1-1および仮説1-2は支持されたと判断する。

さらに、雇用不安と汎用的知識・スキル向上意欲との関係（図1内②）に関連し、同様に雇用不安の高・低に関する汎用的知識・スキル向上意欲の得点について t 検定を実施した。しかし、雇用不安の高・低における当該向上意欲の有意な差は確認されなかった（表4）。これを踏まえ、仮説2については棄却されたと判断する¹¹。

表3 雇用不安と組織コミットメント／離転職意思とのt検定結果

	雇用不安(低)		雇用不安(高)		t値
	M	SD	M	SD	
愛着	2.48	0.71	2.10	0.74	3.86 ***
内在化	2.37	0.65	2.12	0.70	2.73 **
離転職意思	2.90	1.51	3.92	1.34	5.08 ***

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

出典：筆者作成

表4 雇用不安と汎用的知識・スキル向上意欲とのt検定結果

	雇用不安(低)		雇用不安(高)		t値
	M	SD	M	SD	
汎用的知識・スキル向上意欲	4.29	1.05	4.42	1.16	0.85

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

出典：筆者作成

次に、能力開発と帰属意識等との関係について検証を行った。まず、能力開発とエンプロイアビリティとの関係について確認することとし、能力開発機会の多・少におけるエンプロイアビリティ（内的・外的）の得点についてt検定を実施した¹²。その結果、能力開発機会が多いほど内的・外的双方のエンプロイアビリティが高いという結果が得られた（表5）。これにより仮説3は支持されたといえる。

続いて、エンプロイアビリティ（内的・外的）と組織コミットメント／離転職意思との関係について検証することとし、各エンプロイアビリティの高・低における組織コミットメント／離転職意思の得点についてt検定を実施した。その結果、内的エンプロイアビリティにおいては、エンプロイアビリティが高いほど組織コミットメントが高く、離転職意思は低いという結果が示された（表6）。一方、外的エンプロイアビリティにおいては、当該エンプロイアビリティが高いほど離転職意思が高まること示されたが、組織コミットメントについては有意な差は確認されなかった（表7）。この結果を踏まえ、仮説4-1「内的エンプロイアビリティが高いほど組織コミットメントが高く、外的エンプロイアビリティが高いほど組織コミットメントが低い」については部分的に（内的のみ）支持され、仮説4-2「内的エンプロイアビリティが高いほど離転職意思が低く、外的エンプロイアビリティが高いほど離転職意思が高い」については支持されたと判断する。

表5 能力開発とエンプロイアビリティ（内的・外的）とのt検定結果

	能力開発(少)		能力開発(多)		t値
	M	SD	M	SD	
内的エンプロイアビリティ	2.11	0.57	2.69	0.57	7.90 ***
外的エンプロイアビリティ	2.23	0.69	2.50	0.67	2.91 **

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

出典：筆者作成

表6 内的エンプロイアビリティと組織コミットメント／離転職意思とのt検定結果

	内的エンプロイアビリティ(低)		内的エンプロイアビリティ(高)		t値
	M	SD	M	SD	
愛着	2.10	0.65	2.93	0.54	11.44 ***
内在化	2.02	0.57	2.86	0.53	11.83 ***
離転職意思	3.53	1.49	2.59	1.27	5.21 ***

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

出典：筆者作成

表7 外的エンプロイアビリティと組織コミットメント／離転職意思とのt検定結果

	外的エンプロイアビリティ(低)		外的エンプロイアビリティ(高)		t値
	M	SD	M	SD	
愛着	2.34	0.73	2.38	0.73	0.40
内在化	2.27	0.67	2.31	0.69	0.44
離転職意思	3.06	1.49	3.44	1.47	2.23 *

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

出典：筆者作成

最後に、以上の結果を踏まえ、「能力開発」「エンプロイアビリティ（内的・外的）」「組織コミットメント／離転職意思」の各項目間の関係性について共分散構造分析を実施した（図2）。仮説は設けず探索的に検討したものであるが、結果としては、能力開発がエンプロイアビリティ（内的・外的）を有意に高めること、能力開発から組織コミットメント／離転職意思への影響は直接的なものというよりもエンプロイアビリティを媒介した間接的なものと認識されること、および内的エンプロイアビリティは組織コミットメント（離転職意思）に対して正（負）の影響がある一方、外的エンプロイアビリティは組織コミットメント（離転職意思）に対して負（正）の関係がある¹³ことが確認された。なお、各モデルの適合度指標は表8のとおり。

また、能力開発から（エンプロイアビリティを介した）組織コミットメント／離転職意思への影響度については、内的エンプロイアビリティを介したものは「愛着」に対して0.41（0.70×0.59）〈図2モデル1〉、「内在化」に対して0.47（0.68×0.69）〈モデル2〉、「離転職意思」に対して-0.19（0.70×-0.27）〈モデル3〉、外的エンプロイアビリティを介したものは「愛着」

に対して-0.04 (0.30 × -0.12)、「内在化」に対して-0.02 (0.29 × -0.07)¹⁴、「離転職意思」に対して0.08 (0.29 × 0.26) となった。

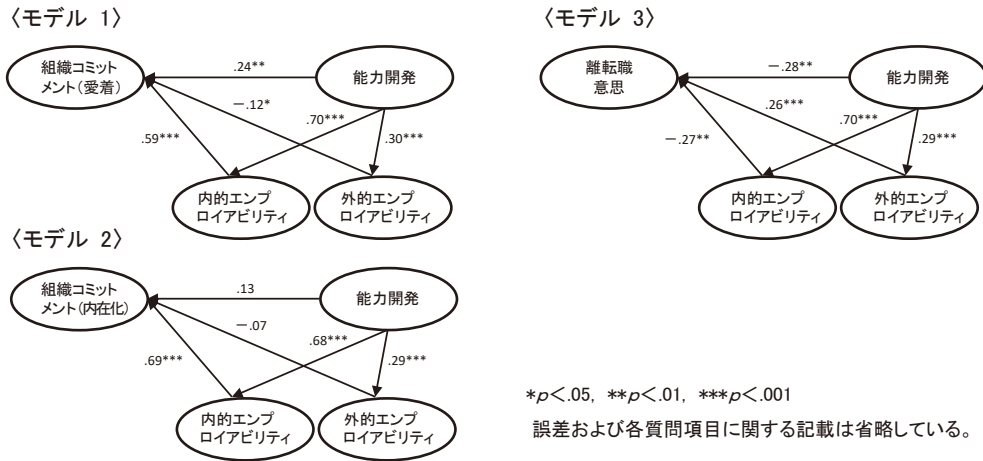


図2 組織コミットメント／離転職意思に対する共分散構造分析結果
出典：筆者作成

表8 各モデルにおける適合度指標

	CFI	GFI	AGFI	RMSEA	AIC	χ^2
モデル1	.848	.799	.767	.080	20393.422	1284.380
モデル2	.851	.801	.769	.079	20375.366	1266.324
モデル3	.839	.783	.751	.081	22275.304	1491.452

出典：筆者作成

6. 考察

6.1 本研究の結論

本研究の目的は、雇用保障に対するエンプロイアビリティ施策の代替性が日本企業においても成立するのか、およびエンプロイアビリティ施策の実施が現所属企業からの離転職を促進するのか（エンプロイアビリティ・パラドックスは存在するのか）を明らかにすることであった。これらの点について整理する。

はじめに前者に関連する分析結果を振り返る。雇用不安による組織コミットメント／離転職意思への影響および汎用的知識・スキル向上意欲への影響を確認したところ、組織コミットメント（離転職意思）に対しては負（正）の関係、汎用的知識・スキル向上意欲に対しては有意な関係は見出せないという結果であった。一方、能力開発による組織コミットメント／離転職意思への影響については、エンプロイアビリティを媒介したものであり、内的・外的の各々の

次元について見ていく必要があるが（詳細は後述）、全体としては組織コミットメント（離転職意思）に対して正（負）の関係にあることが確認された。これらの結果は、従業員の帰属意識維持のためには雇用保障に代わる何らかの策を講じる必要があること、および（雇用不安が汎用的知識・スキルの向上意欲を高める訳ではないが）汎用的知識・スキル向上に資する能力開発が帰属意識向上に有効であることを示すものであり、エンプロイアビリティ施策の雇用保障に対する代替性が、一定程度明らかにされたと考えられる。

次に、エンプロイアビリティ・パラドックスの存否について整理する。山本（2014）の研究では外的エンプロイアビリティと離転職意思との間に有意な正の関係が確認されたが、本研究においても離転職意思との間に有意な正の関係（図2モデル3）、組織コミットメント（愛着）との間に有意な負の関係が確認された（モデル1）。すなわち、（能力開発と外的エンプロイアビリティとの間に正の関係が確認されたことも考慮すると）本研究が対象とする日本の大企業においても、エンプロイアビリティ・パラドックスが存在する可能性が示唆されたといえる。

一方、内的エンプロイアビリティもあわせて見てみると、能力開発による影響度は、外的エンプロイアビリティよりも内的エンプロイアビリティに対してより強く、また、エンプロイアビリティから組織コミットメント（離転職意思）への影響については、外的エンプロイアビリティでは負（正）の関係である一方、内的エンプロイアビリティでは正（負）の関係となり、その影響度は内的エンプロイアビリティにおいてより強いものであった（モデル1～3とも）。すなわち、汎用的知識・スキルの向上に資する能力開発を講じた場合、それは従業員の内的エンプロイアビリティの向上により強く寄与するとともに、より強く組織コミットメント（離転職意思）にポジティブな方向で影響し、結果として（内的エンプロイアビリティを介した影響が外的エンプロイアビリティによる相反する影響を抑え）帰属意識の向上および離転職意思の低減に寄与するものと解釈される。

以上より、エンプロイアビリティ施策は離転職を促進するのか（エンプロイアビリティ・パラドックスは存在するのか）については、帰属意識の向上効果が低減効果を上回り離転職は促進されない、と結論づけることができる。

6.2 貢献とインプリケーション

本研究の主な理論的貢献は、エンプロイアビリティ・パラドックスが存在しないことについて実証的な観点から明らかにしたことにある。これまでの研究では、前述のとおり、外的エンプロイアビリティの認知が離職意思を高めるとする研究がある一方で、エンプロイアビリティの認知と離職意思には関係がないという研究も存在し、「先行研究は必ずしも一貫していない」という状況にあった。また、日本企業を対象にした実証研究も僅かながら存在したが、能力開発から組織コミットメント／離転職意思までの一連の流れが定量的に把握されたものではなく、可能性の示唆に留まるものであった。本研究では能力開発（エンプロイアビリティ施策）から離転職に至る一連の影響過程が定量的に明らかにされており、ここに既存のエンプロイア

ビリティ研究における本研究の貢献があるといえる。

次に実践面でのインプリケーションとしては、本研究で明らかになった知見を企業の人的資源管理施策に活かすことが考えられる。冒頭でも触れたが、エンプロイアビリティ施策の実施により従業員の離転職が促進されてしまうことが懸念されていた。しかし、本研究の分析では「帰属意識の向上効果が低減効果を上回り、離転職は促進されない」という結論であった。さらに近年では、エンプロイアビリティ向上・更新の機会を従業員に提供できる企業こそ、労働市場における評判を確立して優秀な従業員を確保できる（平野，2018）、転職が一般化した現代では、外的エンプロイアビリティを高めるための研修や自己啓発支援の必要性が高まっており、それを怠るとキャリア開発意欲の高い高業績人材の引き留め（リテンション）が難しい（山本，2022）などが言われている。こうした状況を踏まえ、日本企業としては今後意識的にエンプロイアビリティ施策を推進していくことが重要と思われる。

7. 限界と今後の課題

本研究では、欧米における「雇用保障からエンプロイアビリティ保障へ」という考え方の潮流に鑑み、エンプロイアビリティと帰属意識との関係に限定して検討を進めてきた。しかし、能力開発から帰属意識への媒介要因としてはエンプロイアビリティ以外の事柄も考えられる。例えば、他社でも活用できる知識・スキルを習得させてくれる企業の親心に対して、恩義を感じるという関係性も想定される。

また、本研究ではエンプロイアビリティ施策として、その代表例である能力開発を取り上げたが、その他の項目についても検討の余地があると思われる（ジョブ・ローテーション、社内公募制の実施など）。さらには、そもそも従業員の帰属意識を維持する手段として、エンプロイアビリティを高める施策以外の手法も考えられるところである。

長期雇用の保障が困難となったわが国において、雇用保障に代わる従業員の帰属意識維持策（離職抑制策）の探求は喫緊の課題であり、今後も継続した検討が必要と考えられる。

【注】

- 1 エンプロイアビリティとは、雇用する（employ）と能力（ability）を統合させた用語で、「個人が内部労働市場および（または）外部労働市場において仕事を得るチャンス（an individual's chance of a job in the internal and/or external labor market）」（Forrier & Sels, 2003）等と定義されている。
- 2 Mathieu & Zajac（1990）の研究では、組織コミットメントのうちの情緒的側面に着目した124件の研究のメタ分析が実施された。
- 3 社会的交換理論とは、雇用関係でいえば、企業と従業員間の社会的交換において相互にバランスを取ろうとする考え方である。例えば、企業が従業員に対し積極的な教育訓練を行う場合、従業

員はその企業を「面倒見が良い」と知覚し、当該企業に対しポジティブな職務態度を取ろうとするなどである。

- 4 能力開発と退職意思との関係および当該関係におけるエンプロイアビリティの媒介効果について、階層的回帰分析により検討している。結果は、能力開発と退職意思との間に負の関係が見られ、内的・外的エンプロイアビリティの追加投入によりその関係性の弱まりが見られたことから、エンプロイアビリティの媒介効果があるとされたものである。なお、当該分析では、能力開発から退職意思までの一連の流れが定量的に把握されておらず、当該媒介効果についても可能性の示唆に留まるものといえる。
- 5 人的資本理論とは、人を資本とみなし、人に投資をして生産性を高めることにより、より高い利益を得ることができるという理論である。
- 6 クロンバックの α 係数を表している。この指標は値が大きいほど信頼性が高いことを示しており、心理測定尺度の場合、一般的に0.8を超えていれば信頼性が高く、0.7以上では中程度、0.7を切ると信頼性は低いと解釈されている。
- 7 質問項目「この会社のためだけに苦勞したくない（逆転項目）」について、田尾他（1997）の研究においては「内在化」に整理されたが、本研究の分析では「愛着」に整理された。
- 8 「雇用不安」「汎用的知識・スキル向上意欲」「組織コミットメント（愛着）」「組織コミットメント（内在化）」「離転職意思」「エンプロイアビリティ」「能力開発」の各項目における平均値をもとに算定している。
- 9 t 検定が実施可能である（2群の等分散が仮定される）ことを確認済み。以降の t 検定についても同様に確認済み。
- 10 表内の数値は、アンケート調査におけるリッカート尺度の得点によるものである（以降の t 検定の数値において同様）。
- 11 なお、有意差は確認されなかったものの、平均値としては雇用不安の高い群の方が高い向上意欲の値となっている。
- 12 能力開発機会の多・少の区分については、雇用不安の高・低の区分と同様の考え方で実施した。なお、以降のエンプロイアビリティ（内的・外的）の高・低の区分も同様。
- 13 組織コミットメントとの関係において、 t 検定では有意な結果は見られなかったものの共分散構造分析では「愛着」に関して有意な結果が見られたものである。なお、「内在化」に関しては共分散構造分析においても有意な結果は見られなかった。
- 14 外的エンプロイアビリティから「内在化」への値（-0.07）については有意ではない。

【参考文献】

- Abegglen, J. C. (1958) 『*The Japanese factory: aspect of its social organization*』 (山岡洋一訳 (2004) 『日本の経営』 日本経済新聞社).
- Benson, G. S. (2003) 「Examining employability: Effects of employee development on commitment and intention to turnover」 『*Academy of Management Annual Meeting Proceedings*』 1: C1-C6.
- Forrier, A., & Sels, L. (2003) 「The concept employability: A complex mosaic」 『*International Journal of Human Resources Development and Management*』 3: 102-124.
- Gaertner, K. N., & Nollen, S. D. (1989) 「Career Experiences, Perceptions of Employment Practices and Psychological Commitment to the Organization」 『*Human Relations*』 42: 975-991.
- 濱秋純哉・堀雅博・前田佐恵子・村田啓子 (2011) 「低成長と日本的雇用慣行」 『日本労働研究雑誌』 611: 26-36.
- 平野光俊 (2018) 「終章 人事管理の未来」 平野光俊・江夏幾多郎 (著) 『人事管理 人と企業、ともに生きるために』 269-278 有斐閣ストゥディア.
- 伊丹敬之 (1987) 『人本主義企業—変わる経営・変わらぬ原理』 筑摩書房.
- 亀島哲 (2010) 「性・雇用形態区分による職業生活満足形成過程の違い」 『人材育成学会第8回年次大会論文集』 131-136.
- 北村雅昭 (2021) 「エンプロイアビリティ研究の現状と今後の展望—持続可能なキャリアの視点から—」 『大手前大学論集』 22: 197-209.
- Mathieu, J. E., & Zajac, D. M. (1990) 「A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment」 『*Psychological Bulletin*』 108: 171-194.
- 小倉一哉 (2013) 『「正社員」の研究』 日本経済新聞出版社.
- 佐々木直彦 (2003) 『キャリアの教科書』 PHP 研究所.
- 島田晴雄 (1994) 『日本の雇用』 ちくま新書.
- Sora, B., Caballer, A., & Peiró, J. M. (2010) 「The consequences of job insecurity for employees: The moderator role of job dependence」 『*International Labour Review*』 149 (1): 1-149.
- 田中博秀 (1988) 『日本的経営の労務管理』 同文館.
- 高木浩人 (2008) 「エンプロイアビリティと組織コミットメント」 若林直樹・松山一紀 (編) 『企業変革の人材マネジメント』 185-202 ナカニシヤ出版.
- 田尾雅夫編著 (1997) 『「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.
- 山本寛 (2014) 『働く人のためのエンプロイアビリティ』 創成社.
- 山本寛 (2015) 「エンプロイアビリティ保障の実証的研究」 『日本経営学会誌』 36: 26-37.
- 山本寛 (2022) 「エンプロイアビリティ教育の可能性」 『日本労働研究雑誌』 742: 81-90.

Effectiveness of Measures to Improve Employability: Focusing on the Impact on Employee's Sense of Belonging

Sota Notsu

Abstract

Since the bursting of the bubble economy, the Japanese employment system is said to have changed and collapsed, and there are concerns about maintaining the high sense of employee belonging as before. Based on this situation, this article examines whether the substitutability of measures to improve employability for employment security is valid in Japanese companies, and whether the implementation of these measures will not promote employee turnover.

As a result of the survey and analysis, it was shown that employment anxiety lowers the sense of belonging and that these measures is effective in improving the sense of belonging, and the substitutability was confirmed. In addition, it was also revealed that these measures will not promote employee turnover.

Keywords: employability, sense of belonging, organizational commitment, Japanese employment system