



間接部門で働く人の転職希望意識形成プロセスの検討

貴島 文緒^{*1} ・ 当麻 哲哉^{*1} ・ 高野 研一^{*2}

Examination of the Formation Process of Their Awareness of Their Desire to Change Jobs for Those Who Work in the Indirect Sectors

Fumio KIJIMA^{*1}, Tetsuya TOMA^{*1}, and Kenichi TAKANO^{*2},

Abstract— There is a high demand for experienced workers in the indirect sectors, and a certain number of people have willing to make changing jobs. So, to prevent an serious exodus of working employees in indirect sectors, the purpose of this study was put on evaluating (1) whether work satisfaction or career motivation affects their tendencies to change jobs, and (2) what kinds of factors influence their work satisfaction or career motivation. To this end, we conducted a questionnaire survey of 500 employees in planning sectors, including finance and accounting, general affairs, and human resources, and conducted a covariance structure analysis to measure psychological factors, as well as a path analysis of antecedents including organizational factors, psychological factors, work-life balance, perception of colleagues changing jobs and attitudes toward job change. Regarding the path analysis of the employees' intention to change jobs, it was suggested that the psychological factors “work-life balance” and “work satisfaction” had a significant negative influence (decreased intention to change jobs), and “perception of colleagues' job change” had a significant positive influence (increased intention to change jobs) on the employees' intention to change jobs. The results of the survey showed that in addition, “work satisfaction” was significantly and directly influenced by the antecedent condition “personal skills,” and “personal skills” were influenced by “human resource development” and “sharing of internal values”. On the other hand, the psychological factors of “career motivation” and “satisfaction with salary” had no effect on the desire to change jobs, while “sharing of internal values” and “human resource development” had no effect on “work satisfaction”.

Keywords— Indirect Departments, Turnover, Balance between Work and Life, Calling

1. 研究背景と目的

1.1 企業の間接部門の動き

近年のIoTの普及やRPA, AIなどの技術革新により、企業の間接部門職に従事する従業員数を削減していく傾向が強まると推察されたが [1-3], 2020年時点で「企業における間接機能の比率は2012年時点の1.19倍」 [4] と言われており、実際は間接部門職に従事する職員は増えている。間接部門とは企業の売上に直接影響を与え

ない部門であり、一般的には人事、財務、経理、総務、法務などが挙げられるが、間接機能比率が上昇している背景として「過重労働問題や個人情報保護など、労務管理やコンプライアンスへの対応の重要性が増している」ことが挙げられている [4]。加えて、転職エージェント会社が発表した中途採用市場レポートでは、転職が多いと言われていたIT人材と同等数の転職希望者が間接部門職にも存在することが示されている [5]。このことから、企業が間接部門職経験者のスキルを必要としていること、かつ間接部門職に携わる従業員も転職希望意識が強い人が一定数いることが伺え、防止可能な人材流出については、対策が必要な問題であると考えられる。

1.2 間接部門職のキャリアに関する先行研究と本研究の目的

我が国ではホワイトカラーを対象としたキャリア研究が少なからず実施されており、キャリアに対する意識

*1 慶應義塾大学大学院システムデザイン・マネジメント研究科 神奈川県横浜市港北区日吉 4-1-1

*2 慶應義塾大学大学院システムデザイン・マネジメント研究科 附属SDM研究所 神奈川県横浜市港北区日吉 4-1-1

*1 Graduate School of System Design and Management, Keio University, 4-1-1 Hiyoshi, Kohoku-ku, Yokohama, Kanagawa

*2 SDM Research Institute, Keio University, 4-1-1 Hiyoshi, Kohoku-ku, Yokohama, Kanagawa

が転職希望意識に影響を及ぼすことが指摘されている。例えば山本 [6] は人事・労務・総務・経理の間接部門職を始め、間接部門以外にも営業や技術職等を含めた計 365 名にアンケート調査と組織内キャリア構築と組織間キャリア構築について分析を行い、所属組織が従業員のキャリアの自律性を重視することが、組織内でのキャリア構築に有意に正の影響を与え、結果として組織外へのキャリア構築（転職）の抑制に働きかけることを示唆している。尾野ら [7] も「20 代のホワイトカラーはキャリア探索が停滞しているときや、自分より望ましい状態にある友人・知人のキャリアと比較したときに、キャリア焦燥感を喚起しやすく、それが離職意思に結びつく」と指摘している。つまりホワイトカラーにとって早い段階で自分のキャリアが明確になることが組織定着に繋がっていくのである。

間接部門のキャリア構築プロセスについて、いくつかの職種については事例研究で明らかにされている。例えば人事職の場合、他部署で経験を積んだ後に人事部へ異動となり、それまでに築いてきたネットワークをベースに企業内の労使関係に関する業務を経験することでキャリアを積み上げていくことが多いと山下 [8] は示唆している。財務職・経理職については、文系大学卒で財務・経理部門のマネージャーに従事する 8 名を対象に実施したキャリア群で、キャリアの初期段階から財務・経理に関係する職務を経験し、30 代～40 代に掛けて企業買収や撤退などの組織の中心部でしか生じない特殊な業務の中で彼らの専門性をより高めることを谷口 [9] は示唆している。総務職のキャリアについては事例研究ではなく、月刊総務 [10] によるアンケート調査が実施されており、総務は会社の困りごとを解決している役割を担う部署であり、業務内容は購買・稟議管理、健康管理、安全衛生管理、BCP 策定、労務管理等、多岐にわたるが、これらの経験を通して専門性を磨くことに加え、総務職に就いている従業員は社内の無駄・コスト削減・コストコントロールや社員のモチベーションアップ・エンゲージメントの向上といった社内方針や施策の検討にも関わることが示されている。

これらの事例研究・調査から、キャリアの早い段階で専門分野を決め、中堅以降は組織横断に影響を及ぼす計画立案に携わることで職種の幅を広げていくことが間接部門職のキャリア構築に共通すると言える。また業務内容が企業運営の中で重要な機能を担っていることから、専門職としての自負が強く、キャリアを構築していく意欲も強い傾向が推察される。

一方で間接部門は「直接部門に対して従事する人が多いこと」「業務効率の悪さ」が指摘されている。日経ビジネス [11] は間接部門の業務効率の悪さの原因として、間接業務のやり取りは部門間で行われること、直接部門

としてはスピーディな対応を間接部門に求めているものの、部門間のやり取りでリードタイムが長くなり、円滑な業務遂行に支障をきたすことが度々発生し、間接部門と直接部門の摩擦が多いことを挙げている。したがって間接部門職の場合、キャリアに対する意欲は持っているが、仕事に対するやりがいを感じていない人が多いこと、やりがいの欠如が転職希望意識を高めている懸念が推察されるが、現時点では間接部門に携わる従業員のみを対象としたワーク・モチベーションの研究はされておらず、彼らの働く上での心理状態、また転職希望意識に有意な影響を及ぼす要因について、間接部門職の特徴と言える示唆はない。

本研究では間接部門職のワーク・モチベーションの向上を目指し、(1) 間接部門職はやりがい、キャリアに対する意欲、どちらが転職希望意識に影響するのか、(2) 彼らのやりがいやキャリアに対する意欲に影響を及ぼす要因はなにか、この 2 点を明らかにすることが目的である。研究手法として、間接部門の業務の特徴やキャリアを踏まえながら、転職を選択するまでのプロセスを分析し、そこから間接部門職に従事する人が働く上で大切にしていること、またモチベーション高く仕事をしてもらうために企業が打てる施策を明らかにしていく。

2. 先行研究と仮説

2.1 転職に関する先行研究

特定の職種を絞らずに、転職に至るまでの心理プロセスや規定要因を研究したものは数多くある。本研究の仮説を設定するにあたり、転職に関する先行研究を洗い出し、間接部門の従業員の転職希望意識が高まるまでのプロセスと、転職希望意識に影響を及ぼす要因を探索的に特定していくことにする。

転職研究は 20 世紀初頭から海外を中心に行われており、中でも March & Simon が提唱した「参加意思決定モデル」[12] は転職研究の原点とも言われている [13]。March & Simon のモデルでは転職意識は「職務についての満足度」「知覚された組織内への移動の可能性」から影響を受けること、「職務についての満足度」は「職務と自己イメージとの適合」「職務上の諸関係についての予測可能性」「職務と他の役割との両立性」から影響を受けるとしている。本研究では「参加意思決定モデル」[12] の「職務と自己イメージとの適合」「職務上の諸関係についての予測可能性」から (1) 職務上の個人の心理、「職務と他の役割との両立性」から (2) 「職務と他の役割との両立性」、「知覚された組織内への移動の可能性」から (3) 移動の可能性の 3 点について先行研究のレビューを行い、職務の特徴を検討した上で、間接部門職の転職希望意識について仮説を設定していくことにする。

2.2 個人の心理的要因に関する先行研究

March & Simon [12] のモデル以降に発表された研究は、このモデルをより発展させるものが多い。例えば Mobley [14] は職務不満足を抱いてから実際に転職するまでの間に過程があると指摘しており、「職務満足」と「転職」の間に「転職意向」という変数を採用し、「職務満足」よりも「離職意向」が有効な予測変数であるとしている。

1980年代になると Wanous [15] や Farrell & Rusbult [16] らは転職を予測する変数としてコミットメントに注目しており、この頃から「組織コミットメント」と「仕事（への）コミットメント」は独立した概念として議論されている。「組織コミットメント」は「特定の組織への同一化と没入の程度」[17]であるのに対し、「仕事コミットメント」は「職務に対する個人の同一化の程度」[18]とされている。また「仕事コミットメント」は「職務満足と職務に従事し続けることによって得られる諸資源（勤続期間、他では習得できないような技能など）および代替的選択肢」によって決まると指摘されている [16]。

一方で間接部門のキャリアは2節でも説明した通り、組織内の特殊な業務に接しながら、専門性を数年掛けて構築していくスタイルが多い。谷口 [9] が実施した財務・経理部門マネージャへのインタビューからの考察でも、彼らのキャリアは「機能を満たす能力を育成することに対する優先度が高いことを指摘している。このことから間接部門職は能力を磨き、組織の機能を果たす中で仕事コミットメントが高まり、結果として組織への定着に影響を及ぼすことが推察される。

1990年代後半になると、Wrzesniewski et al. [19] は人が仕事をする目的を3つ挙げている。すなわち「天職 (Calling)」人生の重要な一部分、「キャリア (Career)」より高い仕事へと移る過程、「労働 (Job)」すなわち生活の糧を稼ぐ手段の3つがあると指摘している。

天職はコーリングの日本語訳であるが、日本のコーリング研究では天職を「個人がある職業（役割）に人生の目的として情熱的に強く惹かれている状態」[20]と概念化しており、齋藤ら [21] は「働くことに対して強い喜びを見出し、自分の仕事が世の中に役立っていると考えている状態」としていることから、本研究では「仕事の意義とやりがいの実感」と定義する。似た概念として「働きがい」が想起されるが、本橋 [22] は「働きがい」は個人の仕事観だけで決まるものではなく、キャリア設計といった組織要因によって高めることが可能であると指摘している。ワーク・エンゲイジメントも近い概念であるが、島津 [23] はワーク・エンゲイジメントを「上司からのパフォーマンス・フィードバック、社会的支援、上司によるコーチング、仕事のコントロール、革新的な

風土、報酬、承認、組織と個人との価値の一致」といった組織要因によって高めることが可能であると指摘している。Wrzesniewski et al. [19] は仕事を天職として捉えている人は人生の幸福度が高いことを指摘しており、このことから「仕事の意義とやりがいの実感」は組織内での諸要因、特に組織から従業員へのキャリア支援と言った先行要因から影響を受け、また「仕事の意義とやりがいの実感」を介して転職希望意識の低減に繋がることが推察される。

キャリアについても、職務満足との関係が研究されており [24, 25]、キャリア満足が高まると職務満足も高くなること、知識・技術の習得、収入・所得、専門性の深化、自己成長などを含むキャリア満足が高いと職務満足感に正の影響を及ぼすことが指摘されている [25]。逆にキャリア構築に重要な人事評価制度と運用の間にずれを認知する従業員は職務満足度が低下する可能性が指摘されている [26]。またキャリアの焦燥感が転職意思に影響を及ぼすことも指摘されている [27]。

労働の対価として支払われる給料は、Herzberg et al. [28-30] の二要因理論に照らし合わせると、動機づけ要因にも衛生要因にもなり得る。ただし動機づけ要因として、給料はその他の「達成」や「承認」、「仕事そのもの」と比べると影響は大きくない。一方で衛生要因として貢献に見合った給料でなければ不満が起り、転職希望意識の促進に繋がることが考えられる。

これらのことから転職希望意識に影響を及ぼす心理的要因として「仕事の意義とやりがいの実感」（天職）、「キャリアに対する意欲」（キャリア）、「収入の納得感」（お金）の3つの何れかが起因となることが予測され、これらの心理状態は組織内で発生する要因から説明できると考えられる。

2.3 職務と他の役割との両立性

March & Simon [12] は職務満足に影響を及ぼす要因に「職務と他の役割との両立性」を挙げている。これは社会で複数集団に所属している場合、その両立の可能性を意味する。現代の日本に置き換えると、社会に所属している複数の集団には、会社以外にも家庭、社会人サークル、最近では社会人大学などが会社以外に所属するコミュニティとして考えられる。この役割の両立には適切な労働条件が必要であると考えられる。労働条件は小野 [25] が定義している職務満足感の構成要因の1つでもあるが、職種や地位によって職務満足感の知覚に差異があることは指摘されている。例えばITエンジニアは「労働時間と職務満足は必ずしも結びつかない」と指摘されている [31]、自治体職員を対象に行なった研究 [32] や看護職を対象とした研究 [33] では長時間労働が職務満足に負の影響を及ぼすと指摘している。間接部門職の労働条件に対する知覚について、「経理の求職者は総じて経験

範囲（海外経理やIPO準備、業務改善といった領域）を拡大させて専門性を高めることを前提としながらも残業時間や就業環境の安定を、給与社保担当や労務担当は社風や就業環境の安定を求める傾向がある」ことが報告されている [34].

その背景には間接部門職の女性比率の多さも関係することが考えられる。間接部門職は決算等の繁忙期は仕事を立て込む傾向にあるものの、通常期は定型作業が主であり、ワーク・ライフ・バランスが取りやすい仕事である。平成27年国勢調査 [35] では事務従事者のうち男性雇用者が39.9%に対して、女性雇用者は60.1%と多いことが示されている。事務事業者とは「課長（課長相当職を含む）以上の職務にあるものの監督を受けて、庶務・文書・人事・調査・企画・会計などの仕事に従事するもの及び生産関連・営業販売・外勤・運輸・通信に関する事務並びに事務用機器の操作の仕事に従事するもの」 [36] と定義されており、間接部門職の代表職である財務・経理、総務、人事、企画等が含まれている。加藤ら [37] は男女ともに家事・育児等の家庭役割の負担を軽減するうえでの必要条件として長時間労働の抑制を挙げていることから、女性比率が他職種よりも高い間接部門職の場合、ワーク・ライフ・バランスを重視する傾向があると推測することも出来る。従って「仕事と生活のバランス」に対する知覚が転職希望意識に影響を与える変数として含めることにした。

2.4 移動の可能性

March & Simon [12] は「知覚された組織内の移動可能性」を転職に影響を及ぼす要因としてあげている。これは組織内の代替案のことを指すが、本研究では「組織外のチャンス」を知覚している場合、転職を選択する可能性に注目したい。同僚が転職していくと雪だるま式に転職者が増えていくことをスノーボール転職と表現されており、ファーストフード・レストランにおける離職行動の研究では仲間のメンバーが離職すると、その集団の他のメンバーも続いて離職し、特定期間に離職が連鎖的にまとまっておきる傾向が示唆されている [38]。また渡辺は日本人の集団性が高い傾向であることを指摘しており、東京とロサンゼルス男性労働者の職業価値観の比較調査では「仕事上でもっとも大切なのは人の和である」に賛成した東京の労働者は84.3%にもおよび、LAと比較しても有意に高いことを明らかにしている [39]。これらから日本人は集団性が高く、職種問わず、同僚の転職が自身の転職希望意識を高めることが考えられる。

2.5 先行要因

ここまで(1)職務上の個人の心理、(2)職務と他の役割との両立性、(3)知覚された組織外への移動の可能性に関する先行研究を見てきたが、これらに影響を与える先行要因の整理も必要である。働く人の心理の先行要因、特に組織要因を探索する研究は数多くあるが、組織要因の考え方は研究分野によって異なるが、組織文化や組織風土と言った概念も組織行動のあり方と組織活動の成果に多大な影響を及ぼすことを梅沢は指摘している [40].

組織文化、組織風土以外では、経営資源の観点から古くはヒト、モノ、カネが使われているが、ヒトに該当する人材育成が従業員の組織定着に影響を及ぼす重要な要因として指摘している先行研究が多い [6, 41, 42]。古くはMartin [42] の研究で職務満足に影響を及ぼす要因で教育と年齢が重要であることを指摘している。また山本 [6] は「業績に対する評価や報酬」「従業員への積極的教育訓練」が退職率に影響を及ぼすことを示唆している。「従業員への積極的教育訓練」「業績に対する評価や報酬」が従業員個々人の能力を高めていき、結果として退職率に影響を及ぼすと考えると、「従業員への積極的教育訓練」「業績に対する評価や報酬」に加え「個人のスキル」も転職希望意識の低減につながる重要な要因であると考えられる。

モノ、カネは「企業の実力」として捉えると、転職希望意識に影響を及ぼす先行要因は1) 組織文化、2) 組織風土、3) 人材育成（従業員への積極的教育訓練）、4) 制度（業績に対する評価や報酬）、5) 個人のスキル、6) 企業の実力を本研究で定義する。

2.6 仮説

以上のことから、本研究では間接部門職の転職希望意識を抱くまでの心理プロセスを明らかにするために、以下の仮説モデル **Fig. 1**, 及び、仮説を設定した。

仮説 1. 間接部門職の「転職希望意識」は「仕事の意義とやりがいの実感」「キャリアに対する意欲」「収入の納得感」「仕事と生活のバランス」「同僚の転職に対する知覚」から説明することができる。

仮説 1-1. 「仕事の意義とやりがいの実感」「キャリアに対する意欲」「仕事と生活のバランス」「同僚の転職に対する知覚」が「転職希望意識」の低減に有意に影響する。

仮説 2. 心理的要因「仕事の意義とやりがいの実感」「キャリアに対する意欲」「収入の納得感」は先行要因「組織文化」「組織風土」「人材育成」「制度」「個人のスキル」「企業の実力」と言った先行要因から説明できる。

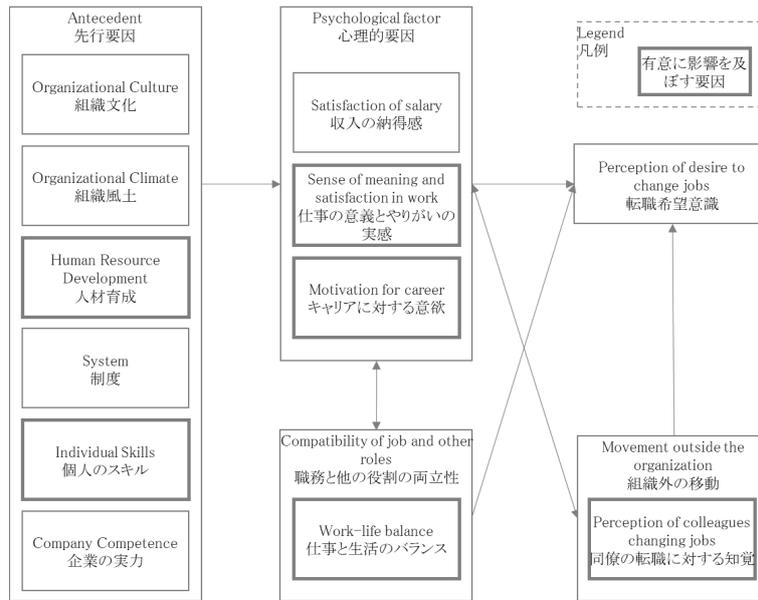


Fig. 1: Hypothetical model (process of becoming aware of the desire to change jobs).

仮説 2-1. 「組織文化」「組織風土」「人材育成」「制度」「個人のスキル」「企業の実力」のうち、「仕事の意義とやりがいの実感」に最も強く影響を及ぼすのは「人材育成」と「個人のスキル」である。

3. 方法

3.1 研究の手順

先行研究のレビューから得られた仮説 1 の検証を通して「仕事の意義とやりがいの実感」「キャリアに対する意欲」「収入の納得感」「仕事と生活のバランス」「同僚の転職に対する知覚」が間接部門職の「転職希望意識」に影響を及ぼすかを分析する。また仕事に対する心理的要因、すなわち「仕事の意義とやりがいの実感」「キャリアに対する意欲」「収入の納得感」については、仮説 2 の検証を通して「先行要因」との関係性を洗い出していく。

本研究の分析には統計解析ソフト (SPSS Ver23 2015, Amos Ver25) を使用する。アンケートの作成手順と作成したアンケートの内容については本章で後述する。次章以降では回収したアンケートデータの概要、および回収したデータをもとに「転職希望意識」に影響を与える心理的要因「収入の納得感」「仕事の意義とやりがいの実感」「キャリアに対する意欲」と、「組織文化」「組織風土」「人材育成」「制度」「個人のスキル」「企業の実力」といった先行要因を多変量解析 (変数合成・因子分析) したことで得られる変数を使用して共分散構造分析を行い、得られた結果に対して考察をしていく。

3.2 アンケート項目の構成

本研究で使用したアンケート項目は (1) 先行要因, (2) 心理的要因, (3) 仕事と生活のバランス, (4) 同僚の転職に対する知覚, (5) 結果としての転職希望意識の 5 つのカテゴリで構成する。測定尺度はリッカート尺度 6 件法を採用した。奇数 (5 件法, 7 件法) ではなく、偶数 (6 件法) にした理由は日本人をはじめとするアジア人は「どちらともいえない」を選択する傾向が強いことが背景としてある [44]。奇数の場合、真ん中が「どちらともいえない」となるが、この値の選択が多いと統計分析で傾向を検出しにくくなるため、本研究では分析方法を踏まえ、偶数を選択することにした。また偶数でも統計的により分散しやすくなるよう 4 件法ではなく、6 件法を選択することにした。

「6: 非常によく当てはまる」「5: 当てはまる」「4: 少し当てはまる」「3: あまり当てはまらない」「2: 当てはまらない」「1: 全く当てはまらない」である。また本研究のアンケートデータは貴島ら [43] が IT エンジニアの転職希望意識の分析に用いたアンケート設問を参考にする。アンケートカテゴリ (1) 先行要因, (2) 心理的要因, (3) 仕事と生活のバランス, (4) 同僚の転職に対する知覚, (5) 結果としての転職希望意識に対して、それぞれ設問を設定する。

(1) 先行要因

組織文化・組織風土・企業の実力・制度。梅沢 [40] は組織文化や組織風土と言った概念組織行動が組織活動の成果に多大な影響を及ぼすと指摘している。Schein [45] は「組織文化とは、ある特定のグループが外部への適応

や内部統合の問題に対処する際に学習した、グループ自身によって、創られ、発見され、また発展させられた基本的仮想のパターン」と定めており、Allen [46]は組織文化が従業員の仕事満足度、ワーク・ライフ・バランス満足度、組織へのコミットメントに影響を与えると指摘している。また組織活動の成果は定まった定義はないが、人材、及び、企業の知財が挙げられる。

吉田・高野 [47]は組織風土と業績の関係を分析する手法として、アンケート調査を実施している。アンケート項目は「組織メンバーの行動パターンや価値観」「会社（経営層）」「職場」「個人」に関して汎用性が高く標準化された尺度で構成されている。本研究で定めた先行要因は、「制度」「企業内の価値観」「会社のスキル」「経営スタイル」を挙げており、吉田・高野 [47]の組織風土を測定するアンケート項目から1)組織文化(6項目)、2)組織風土(7項目)、3)企業の実力(8項目)、4)制度(7項目)に該当するものを抽出した。

人材育成。キャリア構築支援の設問項目は、公益財団法人日本生産性本部が公開しているキャリア健診マニュアル [48]の一部(12項目)を採用した。この設問項目は企業が従業員のキャリア形成支援活動を推進する上での診断ツールとしての活用を目的として開発されており、設問内容は企業の従業員育成に対する取り組みを評価する項目で構成されている。従って本研究の「人材育成」を測定するために使用できると判断した。

個人のスキル。働く人が持つスキルは職種に必要な専門的スキルであるテクニカルスキルと、職種に依存しないスキルの2つがある。2004年に厚生労働省が開催した審議会「職業能力開発の今後の在り方に関する研究会」[49]でも企業が求める「能力の高い人材」にポータブルスキルの高い人材をあげている。従って、スキルの設問項目を構成するサブカテゴリは「テクニカルスキル」と「ポータブルスキル」とした。テクニカルスキルについては、技術力と担当業務の要件を纏めるスキルを設問項目とした。ポータブルスキルの設問項目は一般社団法人人材サービス産業協議会 [50]が定義しているポータブルスキルの定義を参考にし、「現状の把握」「課題の設定」「計画の立案」「課題の遂行」「状況への対応」「社外対応」「社内対応」「部下マネジメント」を評価する設問項目を設定した。

(2) 心理的要因

仮説モデル (Fig. 1)でもあげた通り、個人の仕事を目的として「仕事の意義とやりがいの実感」「キャリアに対する意欲」「収入の納得感」「仕事の意義とやりがいの実感」は仕事のやりがい、意義や価値を確認する2項目、「キャリアに対する意欲」は昇進、昇給、社会貢献に対する意欲を確認する3項目、「収入の納得感」は処遇に対する満足を確認する2項目を用意した。

(3) 仕事と生活のバランス

「仕事と生活のバランス」については、労働時間は衛生要因であり、ないと不満を感じるが、あってもモチベーションの源泉には繋がらないことから「残業時間が長く、自分の時間が取れない」という設問を用意した。ただし分析では反転処理した値を「仕事と生活のバランス」として使用している。

(4) 同僚の転職に対する知覚

「同僚の転職に対する知覚」からは若手社員、及び中堅社員の転職状況2項目を用意した。

(5) 転職希望意識

転職希望意識には、現在または将来において組織からの離脱をどの程度具体的に検討しているかを確認する2項目を用意した。

4. 結果

4.1 アンケート実施結果

本研究では大学卒以上の23歳から40歳まで、従業員100名以上の企業の間接部門(経理職、総務職、企画職)に就く500名にアンケートを実施した。2019年2月1日に楽天インサイト社へ回答依頼を行い、2019年2月6日に500名分の回答を回収した。さらに「一つの回答に偏りが見られるケース(基準:80%を超える回答)」「最終学歴、勤続年数が年齢とあわないもの」「創業年数、年収、平均残業時間」に「わからない」に該当するデータのスクリーニングを行い、残った回答数448件を分析対象とした。Table 1は回答者448件のサンプル特性である。448件の内訳は経理が177名、総務が103名、人事等の企画職が168名である。20代は90名、30代が308名、40歳が90名という構成である。性別は男性258、女性190名であり、男性の回答者の方が多い。年収は350万円未満が57名、350~499万円が147名、500万円代が97名、600万円代が59名、700万円が38名、800万円が23名、900万円が17名、1,000万円以上が10名である。平均残業時間/月は20時間未満が262名、20~49時間が154名、50~79時間が26時間、80時間以上は6名である。

本研究は以下の手順で調査・分析を進める。

- (1) 先行要因、心理的要因、仕事生活のバランス、同僚の転職に対する知覚、転職希望意識に関するアンケート作成
- (2) アンケート実施
- (3) 因子分析による説明変数(組織文化、組織風土、人材育成、制度、個人のスキル、企業の実力)の潜在因子の導出
- (4) 目的変数、説明変数の内的整合性確認
- (5) 共分散構造分析による転職プロセスの構造の確認

Table 1: Attributes of Survey Respondents.

		経理・財務		総務		企画		合計
有効回答数		177	100.0%	103	100.0%	168	100.0%	448
性別	男性	113	63.8%	49	47.6%	96	57.1%	258
	女性	64	36.2%	54	52.4%	72	42.9%	190
年代	20代	40	22.6%	19	18.5%	31	18.5%	90
	30代	120	67.8%	68	66.0%	120	71.4%	308
	40代	17	9.6%	16	15.5%	17	10.1%	50
年収	350万円未満	20	11.3%	17	16.5%	20	11.9%	57
	350～499万円	63	35.6%	39	37.9%	45	26.8%	147
	500～599万円	37	20.9%	19	18.5%	41	24.4%	97
	600～699万円	21	11.9%	15	14.6%	23	13.7%	59
	700～799万円	16	9.0%	7	6.8%	15	8.9%	38
	800～899万円	9	5.1%	3	2.9%	11	6.6%	23
	900～999万円	10	5.7%	2	1.9%	5	3.0%	17
	1,000万円以上	1	0.6%	1	1.0%	8	4.8%	10
平均残業時間/月	20時間未満	104	58.8%	63	61.2%	95	56.6%	262
	20～49時間	60	33.9%	31	30.1%	63	37.5%	154
	50～79時間	10	5.7%	7	6.8%	9	5.4%	26
	80時間以上	3	1.7%	2	1.9%	1	0.6%	6

4.2 潜在因子の抽出と各変数の内的整合性確認

組織文化、組織風土、人材育成、制度、個人のスキル、企業の実力は50設問で構成されているため、最尤法のプロマックス回転による探索的な因子分析を行ったところ5つの因子が抽出された。結果はTable 2の通りである。各因子の信頼性分析も実施しており、結果はTable 3の通りである。第1因子は「企業内の価値観」($\alpha=0.950$)、第2因子は「個人のスキル」($\alpha=0.920$)、第3因子は「職場環境」($\alpha=0.910$)、第4因子は「人材育成」($\alpha=0.90$)と命名した。第5因子のクロンバック α は0.7($\alpha=0.591$)を下回ったため、以降の分析から除外した。これら4つの因子の累積寄与率は56.9%である。

「仕事の意義とやりがいの実感」「キャリアに対する意欲」「収入の納得感」「同僚の転職に対する知覚」「転職希望意識」は2から3の設問項目で構成されており、測定値の平均値を因子変数として使用するため、各被説明変数の信頼性分析を行った(Table 3)。「収入の納得感」($\alpha=0.807$)、「仕事の意義とやりがいの実感」($\alpha=0.824$)、「キャリアに対する意欲」($\alpha=0.880$)、「同僚の転職に対する知覚」($\alpha=0.827$)、「転職希望意識」($\alpha=0.788$)のクロンバック α は全て0.70を超えており、後続の分析で利用しても問題ないと判断した。

「仕事の意義とやりがいの実感」は間接部門職全体の平均が3.74、財務・経理は3.72、総務は3.66、人事・企画は3.80であり、「4:少し当てはまる」に近い値を示していることから、「仕事の意義とやりがいの実感」は低くはないが、高くもない状態と言える。

「収入の納得感」についても間接部門職全体の平均が3.51、財務・経理は3.51、総務は3.55、人事・企画は3.47であり、「4:少し当てはまる」に近い値を示しているこ

とから、こちらも不満でも満足でもない状態と言える。一方で「キャリアに対する意欲」は間接部門職全体の平均が4.10、財務・経理は4.02、総務は3.96、人事・企画は4.27であり、こちらも「4:少し当てはまる」に近い値であるが、「収入の納得感」「仕事の意義とやりがいの実感」より高い傾向が示された。

4.3 分析モデルの構成要因の相関関係分析

転職希望意識の分析モデルに用いる変数について、各変数の相関関係を職種毎に実施した結果をTable 4に示す。この分析では「企業内の価値観」「個人のスキル」「職場環境」「人材育成」「仕事の意義とやりがいの実感」「キャリアに対する意欲」「収入の納得感」「仕事と生活のバランス」「同僚の転職に対する知覚」「転職希望意識」の各変数の相関関係を確認し、後述の共分散構造分析でモデルを検討する際の参考としている。なお $|r|=0.8$ 以上は相関が強いと判断し、併せて重回帰分析のVIF値が約3を超えていないことを確認している[51]。

「企業内の価値観」「個人のスキル」「職場環境」「人材育成」と「仕事の意義とやりがいの実感」「キャリアに対する意欲」「収入の納得感」の変数間では0.2以上の相関が確認されたが、「企業内の価値観」「個人のスキル」「職場環境」「人材育成」と「仕事と生活のバランス」「同僚の転職に対する知覚」「転職希望意識」との間では0.2以下の相関係数であり、相関は確認されなかった。「仕事の意義とやりがいの実感」「キャリアに対する意欲」「収入の納得感」も「仕事と生活のバランス」「同僚の転職に対する知覚」「転職希望意識」との間については、「キャリアに対する意欲」と「同僚の転職に対する知覚」以外は0.2以下の相関係数であり、相関は確認されなかった。

Table 2: Results of factor analysis of antecedents.

	因子F1	因子F2	因子F3	因子F4	因子F5
因子1 企業内の価値観					
経営陣は風土や文化を変えるための改革に取り組んでいる	0.929	-0.015	-0.119	0.077	-0.188
経営陣は新しいビジネス開発に本気で取り組んでいる	0.846	0.067	0.006	0.021	-0.258
最前線の意見や状況が尊重され経営管理に反映されている	0.832	-0.061	0.062	0.016	-0.025
経営者・幹部は現場で直接対話することを重視している	0.829	-0.015	0.011	-0.072	-0.090
経営の姿勢・方針・決定は迅速に知らされ、受け入れられる	0.823	-0.061	-0.005	0.056	-0.060
アイデア・意見・要望を幹部に伝える仕組みが機能している	0.647	0.050	0.128	-0.135	0.206
職場では、なぜ失敗したかを徹底的にオープンに議論している	0.630	-0.009	0.113	-0.041	0.130
人事制度は透明性を持って運用され、公平・公正に行われる	0.580	-0.080	0.121	0.146	0.069
顧客（ユーザー）の立場に立って物事を判断している	0.572	0.119	0.196	-0.062	-0.163
人事評価の結果が本人に伝えられ、納得できるまで話し合う	0.559	-0.125	0.127	0.155	0.091
必要な事は文書化、データベース化されている	0.501	-0.007	-0.018	-0.022	0.323
長期的な人材育成戦略に従って配置や人事異動を行っている	0.477	-0.050	-0.093	0.328	0.170
エキスパートや熟練者の経験や技能を伝えようとしている	0.470	-0.017	0.159	-0.019	0.194
仕事上の指揮命令系統や責任が明確になっている	0.346	-0.043	0.262	0.134	0.152
因子2 個人のスキル					
社内の人と交渉して合意することが出来る	-0.126	0.886	0.113	-0.110	-0.094
社外の人とでも交渉して合意することが出来る	0.081	0.877	-0.091	-0.179	-0.022
会社、職場や業務の問題点を正しく認識している	-0.189	0.777	0.044	0.040	-0.032
会社、職場や業務の問題点を是正するよう努力している	0.017	0.757	0.073	0.061	-0.164
計画当初の状況が変化しても柔軟に対応することが出来る	0.012	0.709	0.084	-0.069	0.010
プロジェクト全般を通して、リーダーシップを発揮している	0.079	0.699	-0.210	0.217	-0.057
既存のルールや仕組み、体制を早くは変えようとする	-0.030	0.640	0.338	-0.086	-0.172
職務を通じて、技術的なスキルが身に付いてきている	-0.180	0.639	0.119	0.194	-0.118
職務を通じて、要望を取りまとめるスキルが身に付いている	0.281	0.633	-0.158	0.014	0.013
職務を通じて、マネジメントスキルが身に付いている	0.170	0.530	-0.158	0.213	-0.047
担当する仕事内容について個人の希望が考慮される	0.154	0.297	0.170	0.106	0.063
因子3 職場環境					
連携やチームワークは良好でメンバー同士が協力し合っている	0.026	-0.027	0.877	-0.143	0.060
職場の雰囲気良く、話し合いや活動も活発である	-0.043	-0.001	0.872	-0.036	-0.016
目標を達成するために、粘り強く、根気強く取り組む雰囲気がある	0.173	-0.075	0.680	0.117	-0.152
オープンに自分の意見を述べディスカッションする雰囲気がある	0.305	0.058	0.583	-0.115	-0.013
社会に貢献することを理念としている	0.125	0.117	0.534	0.097	-0.271
個人の貢献よりも、チームとしての貢献を重視している	0.116	-0.033	0.479	0.138	0.006
業務上適度な権限が与えられ、その範囲では任せられている	0.298	0.109	0.470	0.091	-0.201
上司は業務の進捗状況を把握して適切なアドバイスを与える	0.193	-0.062	0.465	0.102	0.131
職場は快適で仕事のしやすい環境が維持されている	0.398	-0.005	0.419	-0.036	-0.019
職場では、業績向上を重視している	0.213	0.105	0.407	0.028	-0.163
失敗しても再度挑戦できる機会や仕組みが用意されている	0.018	0.251	0.346	0.158	0.059
部署間の連携やコミュニケーションは上手くいっている	0.323	0.106	0.344	-0.098	0.215
上司や同僚に職業生活全般について相談できる	-0.081	0.213	0.316	0.183	0.253
仕事で失敗した場合、役割や責任が縮小される(反転処理済)	-0.118	-0.288	0.300	-0.211	-0.020
因子4 人材育成					
職業生活の目標や計画を中期的に考える機会が用意されている	0.064	-0.122	0.093	0.886	-0.118
職業能力開発や実務経験の機会・仕組みが用意されている	-0.009	0.084	-0.063	0.771	0.091
日常の業務や研修の機会が目標に向けた取組みにつなげられる	0.120	0.013	-0.006	0.696	0.032
上司と現状や目標について話し合いの機会が用意されている	-0.078	-0.008	0.315	0.544	0.062
仕事に必要なスキルや知識のレベルが会社側から示されている	0.071	0.076	-0.011	0.500	0.194
経営課題や会社から期待されている役割を知ることができる	0.208	0.146	0.029	0.353	0.166
因子5 仕事のノウハウ					
仕事の手順や進め方が上司や先輩から伝えられている	-0.031	0.076	0.126	0.099	0.618
仕事の手順、フローや標準的実施方法などは明示されている	0.259	0.026	0.022	-0.054	0.597
ノウハウや知財などが使いやすく整理されていない(反転処理済)	-0.111	-0.329	-0.158	0.006	0.412
業務の問題や支障についての責任や原因対応は当事者任せ(反転処理済)	-0.038	-0.246	-0.103	0.091	0.390
社内の人たち社外の人たちと交流をしたりする仕組みが用意	0.254	0.134	-0.060	0.181	0.280
因子相関行列	F1	F2	F3	F4	F5
F1	-	0.631	0.755	0.72	0.655
F2		-	0.696	0.64	0.514
F3			-	0.615	0.576
F4				-	0.655
F5					-

一方で「企業内の価値観」「職場環境」の相関係数は0.8以上であり、念のため重回帰分析で VIF 値を確認したところ 3 を超える数値が確認されたため (Table 5)、共線

性の疑いありと判断し、後続の共分散構想分析では「職場環境」を除外することにした。

Table 3: Results for each variable.

要因	間接部門全体	内訳								
		448			財務・経理		総務		企画	
		平均値	SD	α	177		103		168	
					平均値	SD	平均値	SD	平均値	SD
先行要因	企業内の価値観	3.38	0.93	0.95	3.32	0.86	3.49	0.92	3.38	1.01
	個人のスキル	3.62	0.83	0.92	3.56	0.77	3.65	0.75	3.67	0.94
	職場環境	3.78	0.80	0.91	3.73	0.77	3.77	0.75	3.83	0.86
	人材育成	3.38	1.00	0.90	3.36	0.94	3.40	0.94	3.39	1.09
	会社のスキル	3.28	0.74	0.59	3.28	0.69	3.32	0.74	3.27	0.79
心理的要因	収入の納得感	3.51	1.07	0.81	3.51	1.09	3.55	0.88	3.47	1.16
	仕事の意義とやりがいの実感	3.74	1.06	0.82	3.72	1.05	3.66	0.97	3.80	1.13
	キャリアに対する意欲	4.10	1.05	0.88	4.02	1.09	3.96	0.92	4.27	1.08
職務と他の役割の両立性	仕事と生活のバランス	4.08	1.35	-	4.07	1.38	4.07	1.31	4.09	1.36
組織外の移動	同僚の転職に対する知覚	3.61	1.16	0.83	3.45	1.25	3.71	1.04	3.71	1.13
結果	転職希望意識	2.86	1.32	0.79	2.80	1.28	2.87	1.24	2.92	1.41

Table 4: Results of Correlation Analysis of Constituent Factors.

		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
1	先行要因	企業内の価値観	-	.628**	.823**	.770**	.603**	.523**	.305**	-0.049	0.083	-0.047
2		個人のスキル		-	.703**	.655**	.471**	.687**	.517**	-0.063	.140**	-0.014
3		職場環境			-	.713**	.606**	.624**	.461**	0.055	.155**	-.140**
4		人材育成				-	.553**	.543**	.361**	-0.036	0.083	-0.048
5	心理的要因	収入の納得感					-	.388**	.129**	-0.020	0.054	-0.077
6		仕事の意義とやりがいの実感						-	.507**	-0.014	.157**	-.127**
7		キャリアに対する意欲							-	0.060	.201**	0.011
8	職務と他の役割の両立性	仕事と生活のバランス							-	-.098*	-.217**	
9	組織外の移動	同僚の転職に対する知覚								-	.323**	
10	結果	転職希望意識									-	

**、相関係数は 1% 水準で有意 (両側), *、相関係数は 5% 水準で有意 (両側)

Table 5: Multiple regression analysis of psychological and antecedent factors.

	Y=収入の納得感				Y=仕事の意義とやりがいの実感				Y=キャリアに対する意欲			
	B	SD	β	VIF	B	SD	β	VIF	B	SD	β	VIF
(定数)	0.48	0.20			0.06	0.18			1.29	0.21		
企業内の価値観	0.27	0.08	0.23 ***	3.93	-0.10	0.07	-0.09	3.93	-0.37	0.09	-0.33 ***	3.93
個人のスキル	0.03	0.07	0.02	2.18	0.61	0.06	0.47 ***	2.18	0.50	0.07	0.39 ***	2.18
組織の風土	0.39	0.10	0.29 ***	3.79	0.40	0.09	0.30 ***	3.79	0.54	0.10	0.41 ***	3.79
人材育成	0.16	0.07	0.15 **	2.81	0.09	0.06	0.08	2.81	0.07	0.07	0.06	2.81
R2	0.411				0.515				0.316			
調整済 R2 乗	0.405				0.510				0.309			
F 値	77.201				111.378				51.068			
有意確率	<.001				<.001				<.001			

4.4 転職希望意識の共分散構造分析

間接部門職の「転職希望意識」に影響を与える要因を特定するために、先行要因の因子分析で挙げた変数「企業内の価値観」「個人のスキル」「人材育成」、及び仮説時に設定した「仕事の意義とやりがいの実感」「キャリアに対する意欲」「収入の納得感」「仕事と生活のバランス」「同僚の転職に対する知覚」「転職希望意識」の

変数を使って共分散構造分析でモデル構築を行なった。モデル構築にあたり、仮説モデル (Fig. 1) に基づいて先行要因と心理的要因へのパス、心理的要因と「仕事と生活のバランス」「同僚の転職に対する知覚」と「転職希望意識」へのパスを設定し、有意でないパスを削除し、再度分析を実施する等、探索的に実施した。最終的なモデルでパス係数および有意確率を示したものが Fig. 2 である。なおモデルの適合度は CFI=.994, AGFI=.982,

RMSEA=0.000, 有意確率=0.666 であり, 良い適合が確認された. 共分散構造分析の結果から, (1) 心理的要因と転職希望意識の関係, (2) 仕事と生活のバランス, 同僚の転職に対する知覚と転職希望意識の関係, (3) 転職希望意識に影響を及ぼす要因の妥当性, (4) 同僚の転職に対する知覚に影響を及ぼす要因, (5) 仕事の意義とやりがいの実感に影響を及ぼす先行要因, (6) キャリアに対する意欲に影響を及ぼす先行要因, (7) 収入の納得感に影響を及ぼす先行要因, (8) 確認されたプロセスについて下記の通り, 確認する.

(1) 心理的要因と転職希望意識の関係

Fig. 2 に示されたとおり, 「転職希望意識」は心理的要因の「仕事の意義とやりがいの実感」($p<0.001, \beta=-.20$) から有意に負の影響を受けている. 一方で心理的要因に挙げた「キャリアに対する意欲」($\beta=.06$), 「収入の納得感」($\beta=-.03$) は「転職希望意識」に有意な影響を及ぼしていないことが示された.

(2) 仕事と生活のバランス, 同僚の転職に対する知覚と転職希望意識の関係

「仕事と生活のバランス」($p<0.001, \beta=-.19$) から有意に負の影響を受けており, 「同僚の転職に対する知覚」($p<0.001, \beta=.32$) からは有意に正の影響を受けている.

(3) 転職希望意識に影響を及ぼす要因の妥当性

転職希望意識の回帰式の調整済 R^2 は 0.184 であり, 転職希望意識を予測するには十分とは言えないが, 転職希望意識は組織要因以外にも, 家庭の事情, ヘッドハンティング, 解雇・倒産も要因としてあり得ることを考えると, 従属変数が組織に関連する要因だけで $R^2=0.184$ を出したということは, 転職希望意識に影響する組織不満要因を説明するには, ある程度の意味があると解釈できる.

(4) 同僚の転職に対する知覚に影響を及ぼす要因

「転職希望意識」に最も有意に影響を及ぼす「同僚の転職に対する知覚」は心理的要因の「キャリアに対する意欲」($p<0.001, \beta=.20$) から有意に影響を受けることが明らかとなった. 調整済 R^2 は 0.041 であるため, 「同僚の転職に対する知覚」は「キャリアに対する意欲」だけでは説明できないが, 「キャリアに対する意欲」が高いと「同様の転職に対する知覚」も高くなることは後述の考察に含めることにする.

(5) 仕事の意義とやりがいの実感に影響を及ぼす先行要因

心理的要因のうち, 「転職希望意識」に有意に影響を与えるのは「仕事の意義とやりがいの実感」であるが, 「仕事の意義とやりがいの実感」は「個人のスキル」($p<0.001, \beta=.56$) から有意に正の影響を受けているが, 「人材育成」($\beta=.11$), 「企業内の価値観」($\beta=.09$) からは有意な影響を受けないことが確認された. 調整済 R^2 は 0.490 である.

(6) キャリアに対する意欲に影響を及ぼす先行要因

「キャリアに対する意欲」は心理的要因の「仕事の意義とやりがいの実感」($p<0.001, \beta=.30$) から有意に正の影響を受けており, 「収入の納得感」($p<0.01, \beta=-.19$) からは有意に負の影響を受けていることが確認された. また先行要因からは「個人のスキル」($p<0.001, \beta=.36$) から有意に正の影響を受けているが, 「人材育成」($\beta=.10$), 「企業内の価値観」($\beta=-.05$) からは有意な影響を受けないことが確認された. 調整済 R^2 は 0.388 である.

(7) 収入の納得感に影響を及ぼす先行要因

「収入の納得感」も「個人のスキル」($p<0.05, \beta=.10$) から正の影響を受けているものの, 「仕事の意義とやりがいの実感」「キャリアに対する意欲」よりは大きな影響を受けておらず, 代わりに「人材育成」($p<0.01, \beta=.17$) と「企業内の価値観」($p<0.001, \beta=.40$) からより有意な影響を受けていることが確認された. 調整済 R^2 は 0.388 である.

先行要因の「人材育成」「企業内の価値観」「個人のスキル」は相互に有意な影響を受けており, 「仕事の意義とやりがいの実感」「キャリアに対する意欲」に有意に正の影響を与えていた「個人のスキル」は「人材育成」と相互に有意であり ($p<0.001, \beta=.65$), 「企業内の価値観」($p<0.001, \beta=.63$) と相互に有意な影響を受けている. また「人材育成」と「企業内の価値観」も相互に有意な影響 ($p<0.001, \beta=.77$) を受けている.

(8) 確認されたプロセス

これらの分析結果から「人材育成」「企業内の価値観」「個人のスキル」の向上に相互が影響し合い, また「個人のスキル」が高まることによって「仕事の意義とやりがいの実感」を高めることが出来る. 「仕事の意義とやりがいの実感」に加えて「仕事と生活のバランス」に対する認識も高く, 「同僚の転職に対する知覚」, すなわち同僚の転職の多さを認識しない(周りが転職していない)環境下であれば, 「転職希望意識」が低減するプロセスが確認された.

また「キャリアに対する意欲」が高まると「同僚の転職に対する知覚」も高くなり, 「同僚の転職に対する知覚」(同僚が転職する)が高まると「転職希望意識」が上がるプロセスも確認された.

一方で「人材育成」「企業内の価値観」は「キャリアに対する意欲」「収入の納得感」に有意な影響は及ぼさず, また「キャリアに対する意欲」「収入の納得感」は「転職希望意識」の低減に直接的に影響を及ぼすプロセスはない事が確認された.

5. 考察

先行要因, 心理的要因, 仕事と生活のバランス, 同僚の転職に対する知覚と転職希望意識の関係を共分散構造

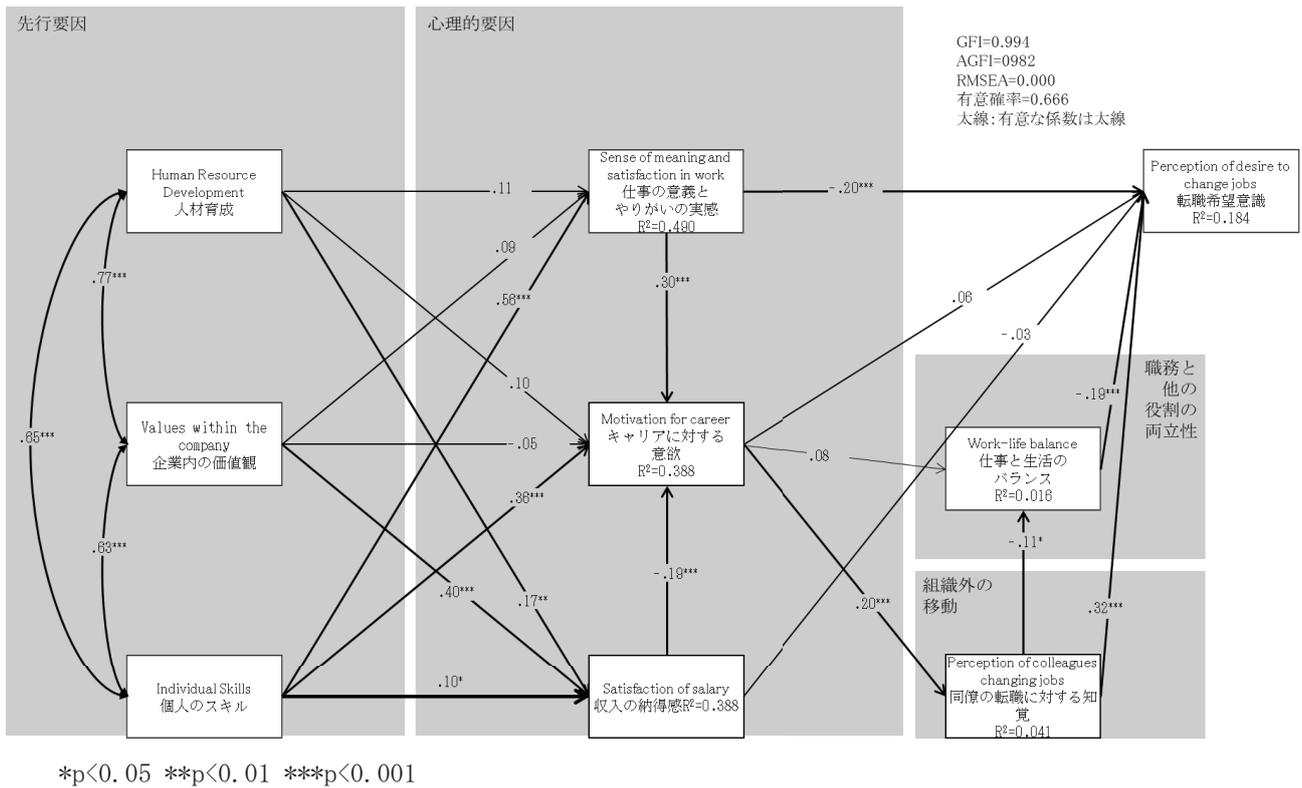


Fig. 2: The process of becoming aware of the desire to change jobs in the indirect sector.

分析で可視化した結果をもとに、先行研究との妥当性、本研究より明らかになったことについて考察を述べていく。

5.1 転職希望意識に影響を与える心理的要因（仮説1の検証）

仮説1は間接部門職の「転職希望意識」は「仕事の意義とやりがいの実感」「キャリアに対する意欲」「収入の納得感」「仕事と生活のバランス」「同僚の転職に対する知覚」から説明出来ると予測した。さらに仮説1-1では「仕事の意義とやりがいの実感」「キャリアに対する意欲」「仕事と生活のバランス」「同僚の転職に対する知覚」が「転職希望意識」の低減に最も強く影響を与えると予測した。

共分散構造分析の結果、「仕事の意義とやりがいの実感」「仕事と生活のバランス」「同僚の転職に対する知覚」が「転職希望意識」に有意に影響を及ぼすこと、また「同僚の転職に対する知覚」が最も有意に正の影響を及ぼし、次点で「仕事の意義とやりがいの実感」が有意に負の影響を及ぼすことが明らかとなったが、仮説1-1で「転職希望意識」の低減に有意な影響を及ぼすとして挙げた「キャリアに対する意欲」は「転職希望意識」に影響を及ぼさないことから、仮説1、1-1は部分的に支持されるに留まった。

「同僚の転職に対する知覚」が高いと「転職希望意識」が高くなる傾向については、仮説でも説明したスノーボール転職、すなわち一人が組織を出ることを選択すると同僚の転職に影響を及ぼす傾向と同じであり、「仕事の意義とやりがいの実感」「仕事と生活のバランス」に対する実感が低い職場環境下で、同僚が転職を選択すると、自分自身の転職に対する心理的障壁が低くなると言える。また「同僚の転職に対する知覚」については、共分散構造分析の結果、「キャリアに対する意欲」が高いと「同僚の転職に対する知覚」も高くなることが明らかにされた。つまり間接部門職はより良いキャリアを求めようとするときに「組織外のチャンス」を見出そうとすると解釈できる。

「仕事の意義とやりがいの実感」が「転職希望意識」の低減に繋がる傾向については、Wrzesniewski [19]の研究で仕事を「天職」と捉えている人の幸福度が高いこと、また看護婦を対象とした小野 [25] や営業職含むホワイトカラー全般を対象とした本橋 [22] らの研究では職務満足は「働きがい」が下位尺度になると言及していること、そして職務満足は転職行動の予測変数として多くの研究で使用されてきた背景とも一致しており、間接部門職に限らず一般的な結果と考えられるが、「仕事の意義とやりがいの実感」よりも「同僚の転職に対する知覚」

覚」の方がより有意に強く「転職希望意識」に影響を及ぼすことが示唆された点については解釈が必要である。仮説でも挙げた渡辺ら [39] の研究で、日本人（東京）は「仕事上でもっとも大切なのは人の和である」に賛成する労働者が他国よりも多く、「仕事の意義とやりがいの実感」がなかったとしても集団を重んじるため、転職に対する心理的障壁が高い状態であると言える。

「仕事と生活のバランス」については、労働因子（休暇の取得、動労条件、休日数、労働時間、賃金や賞与）は職務満足構成要素の1つとされており [25]、従業員の転職希望意識にも大きく影響すると指摘されているものの、先行研究のレビューで挙げた通り、IT エンジニアを対象とした研究では残業時間は職務満足には影響を与えず [31]、一方で看護職や自治体職員を対象とした研究では残業の多さが職務満足の低下に影響すると指摘されている。「仕事と生活のバランス」が「転職希望意識」の低減に影響を及ぼす傾向については職種によって差が出ると考えられ、間接部門職は「就業環境の安定を求める傾向」があることから [34]、「仕事と生活のバランス」が彼らの「転職希望意識」に影響を及ぼすことは間接部門職の特徴と言える。

5.2 間接部門職の転職希望意識には影響を及ぼさない心理的要因

先行研究ではキャリアの自律は職務満足に繋がるということが指摘されており [25]、職務満足が高まることで組織の定着にある程度は繋がると予測していた。「キャリアに対する意欲」の実感が高い数値を示しているが (Table 2)、仮説 1 の検証により、間接部門職の場合、「キャリアに対する意欲」が組織の定着や「転職希望意識」の低減に影響を及ぼさない結果となった。すでに 5.1 で説明した通り、「同僚の転職状況に対する知覚」が「キャリアに対する意欲」に正に有意に影響を与えており、「同僚の転職に対する知覚」が「転職希望意識」に有意に正の影響を及ぼしている。つまり、「キャリアに対する意欲」が高い時、すぐに「転職希望意識」が高まるのではなく、まず同僚の転職状況から組織外でのチャンスを伺い、組織外にチャンスがあると感じると「転職希望意識」も高まるプロセスが存在すると解釈できる。

仮説 1, 1-1 の検証では、「収入の納得感」も「転職希望意識」に有意な影響を及ぼさないことが明らかになった。この傾向は Herzberg et al. [28-30] の二要因理論でも指摘されている通り、「お金」は動機づけ要因にも衛生要因にもなり得るが、動機づけ要因の主たるものではないことが関係すると考えられる。「お金」は労働の対価として重要ではあるが、森田 [52] は「組織人は仕事と生活との境界を絶えず行ったり来たりしており、仕事と生活との調和がとれた働き方の確立のためには、仕事と生活との境界管理のあり方に着目する必要がある」と

指摘していることから、ワーク・ライフ・バランスを重視する間接部門職の人であれば、必要以上の収入を望まないことが考えられる。

5.3 転職希望意識に影響を与える先行要因（仮説 2 の検証）

仮説 2 は間接部門職の「仕事の意義とやりがいの実感」「キャリアに対する意欲」「収入の納得感」は「組織文化」「組織風土」「人材育成」「制度」「個人のスキル」「企業の実力」と言った先行要因から影響を受ける、また仮説 2-1 では「転職希望意識」に有意に影響を与える「仕事の意義とやりがいの実感」は「人材育成」と「個人のスキル」から有意に影響を受けると予測した。共分散構造分析の結果、「転職希望意識」の低減に影響を及ぼす「仕事の意義とやりがいの実感」は「個人のスキル」から有意に正の影響を受けている。

「キャリアに対する意欲」は先行要因の「個人のスキル」に加え、心理的要因の「仕事の意義とやりがいの実感」から有意に正の影響を受けており、「収入の納得感」からは有意に負の影響を受けることが示された。つまり「仕事の意義とやりがいの実感」が増すと「キャリアに対する意欲」も増していくが、「収入の納得感」は必ずしも「キャリアに対する意欲」の増進には影響せず、逆に「キャリアに対する意欲」を低減されていくことになる。これについては給料、福利厚生と言った収入面での満足を感じると、逆に「キャリアをもっと磨く」という意欲が湧かないと解釈することが出来るが、これは間接部門職の特徴であるのか、それとも一般的な特徴であるのかについて今後の詳細な探索・検証が必要となってくる。

「収入の納得感」は「人材育成」「企業内の価値観」「個人のスキル」のすべてから有意に正の影響を受けていることが示された。

これらの結果から仮説 2 は支持、「仕事の意義とやりがいの実感」は「人材育成」からは直接的ではなく、間接的に影響を受けることから、仮説 2-1 は部分的に支持されたと言える。

「個人のスキル」は「社内の人と交渉して合意することが出来る」「社外の人とでも交渉して合意することが出来る」「会社、職場や業務の問題点を正しく認識している」「会社、職場や業務の問題点を是正するよう努力している」と言った設問で構成されており (Table 2)、「社内外の人と交渉しながら、課題解決やプロジェクトをリードして、ゴールにたどりつける力」を身に付け、それを実感することによって「仕事の意義とやりがいの実感」「キャリアに対する意欲」を高めることが出来ると言える。

他の先行要因「人材育成」「企業内の価値観」は「個人のスキル」を介して間接的に従業員の「仕事の意義とやりがいの実感」、「キャリアに対する意欲」に影響を及

ほすが、直接的には影響を及ぼしていないことも明らかとなった。

「人材育成」には「職業生活の目標や計画を中期的に考える機会が用意されている」「職業能力開発や実務経験の機会・仕組みが用意されている」「日常の業務や研修の機会が目標に向けた取組みにつなげられる」「上司と現状や目標について話し合いの機会が用意されている」といった設問で構成されており、「中長期的な視点にたった従業員のスキル向上のための計画、機会の提供、上司からのフィードバック」と解釈する。貴島ら [43] の IT エンジニアを対象とした先行研究では、IT エンジニアのやりがいに影響を及ぼす要因には「個人のスキル」だけではなく、人材育成の1つである「上司の支援」が直接的に有意に正の影響を及ぼすことを示唆していたが、本研究の「人材育成」にも「上司からのフィードバック」が含まれているが、やりがいに直接的には影響を及ぼさないことから、人材育成がやりがいに直結しない傾向は間接部門職の特徴ともいえる。加えて間接部門職の場合、「キャリアに対する意欲」は高いが、「人材育成」に対する意識の平均値（間接部門職全体 3.38、財務・経理 3.36、総務 3.40、企画 3.39）が6件法の「3:あまり当てはまらない」に近い値を示している。このことから、企業が提供しているキャリア支援に沿って、間接部門職のキャリアが構築されるわけではないことが伺える。先行研究でも挙げた通り、間接部門職は会社の定型業務に加え、会社イベントや経営指針、例えば企業買収や撤退、働き方改革から発生する業務の経験を通して、専門分野や職種の幅を広げていくため、中長期的な視点でのキャリア計画は難しく、時と状況に応じて柔軟にスキルアップ、キャリアアップを図る支援が必要なのではないかと考える。

「企業内の価値観」は「経営陣は風土や文化を変えるための改革に取り組んでいる」「経営陣は新しいビジネス開発に本気で取り組んでいる」「最前線の意見や状況が尊重され経営管理に反映されている」といった設問で構成されており、「働きやすさ向上のための取り組み、ビジネス向上に対する取り組み、現場の声に耳を傾ける姿勢といった経営陣の会社をよくするための取り組み」と解釈できるが、こちらも間接部門職の「仕事の意義とやりがいの実感」に影響を及ぼしてはいない。「企業内の価値観」の平均値（間接部門職全体 3.38、財務・経理 3.32、総務 3.49、企画 3.38）が6件法の「3:あまり当てはまらない」に近い値であることから、経営陣の取り組みに対する共感度は低い状態と言える。「企業内の価値観」によってスキルは向上し、スキルは間接部門職のやりがいに影響を及ぼすと考えられるものの、「企業内の価値観」がやりがいに直接影響を及ぼしていない。社員の働きやすい環境づくりに貢献する仕事は間接部門職の領域

であり、まさに経営陣の取り組みの支援を行う仕事であると言えるが、実際は「自分の仕事が会社の役にたっている」という実感や、経営陣の理念に対する賛同が低い状態であると考えられる。この傾向は間接部門職に関する先行研究でも挙げた「直接部門職との対立構造」が一因である可能性が高いが、今後は質的研究を含めて詳細な探索・検証を行う必要があると考える。

5.4 間接部門職のやりがいとスキルについてのまとめと提言

本研究の結果から2章に挙げた2点のリサーチクエスションについて以下の通りに結果を整理した。

- (1) 間接部門職はやりがい、キャリアに対する意欲を感じないと転職希望意識が高まるか否か、については、仮説1の検証より、やりがいの欠如は転職希望意識に影響する、キャリアに対する意欲が高いと、「同僚の転職に対する知覚」を介して転職希望意識に正の影響を及ぼすことが分かった。
- (2) 間接部門職のやりがい、キャリアの意欲に影響を及ぼす先行要因については、仮説2の検証より、「個人のスキル」、すなわち社内外の人と交渉しながら、課題解決やプロジェクトをリードして、ゴールにたどりつける力の向上が仕事の意義とやりがいの実感、キャリアの意欲に影響することが分かったが、人材育成「中長期的な視点にたった従業員のスキル向上のための計画、機会の提供、上司からのフィードバック」や企業内の価値観「働きやすさ向上のための取り組み、ビジネス向上に対する取り組み、現場の声に耳を傾ける姿勢といった経営陣の会社をよくするための取り組み」は直接的には影響を及ぼさない事も明らかになった。

組織に関する先行要因、仕事に対する心理的要因、職務と他の役割との両立性、移動の可能性と転職希望意識に関する共分散公共分析の結果、間接部門の従業員は「仕事の意義とやりがいの実感」「仕事と生活のバランス」に対する評価が高いと「転職希望意識」に有意に負の影響（転職意識を減らす）を及ぼす、加えて「同僚の転職に対する知覚」が「転職希望意識」に有意に正の影響（転職意識を高める）を及ぼすことが明らかになった。また「個人のスキル」が向上することで「仕事の意義とやりがいの実感」が高まり、「仕事の意義とやりがいの実感」が高いと「転職希望意識」の低減に繋がることも明らかにした。一方で「キャリアに対する意欲」が高くなると「同僚の転職に対する知覚」も高くなり、結果的に「転職希望意識」を高めることに影響を及ぼすことも明らかにしている。また「仕事の意義とやりがいの実感」は先行要因の「企業内の価値観」からは影響を受けておらず、かつ「仕事の意義とやりがいの実感」の尺度の値も低い。

これらの分析結果から、間接部門において組織への定着を促すために留意することを以下に提言する。

- ・ 従業員が業務経験を通して「社内外の人と交渉しながら、課題解決やプロジェクトをリードして、ゴールにたどりつける力」を向上させ、仕事のやりがいに対する実感を高めることができるように支援すること
- ・ 仕事と生活のバランスが保てるように配慮する。
- ・ キャリアに対する意欲が高い人は組織外のチャンスを伺う傾向があるため、組織内でキャリアアップのチャンスを提供できる仕組みを整える
- ・ 経営陣は従業員にとって働きやすく、またその働き方を支援する間接部門職の人が「社員の役に立っている」と実感できる経営方針を策定すること

6. 結論と今後の展望

これまでの転職研究では、間接部門職の特殊な状況に応じた考慮がなされておらず、彼らの転職希望意識がどのようなプロセスで形成されるのかについて注目されてこなかったが、本研究では間接部門職の転職希望意識形成プロセスの仮説構築、及び、共分散構造分析により、先行条件、個人の仕事に対する心理的要因、転職希望意識のプロセスを以下の通り明らかにできた。

- ・ 「仕事の意義とやりがいの実感」、「仕事と生活のバランス」が「転職希望意識」に負の影響を与える
- ・ 「仕事の意義とやりがいの実感」は「個人のスキル」の向上から強く影響を受け、「個人のスキル」は「人材育成」「企業内の価値観」から強く影響を受ける
- ・ 「キャリアに対する意欲」、「収入の納得感」は「転職希望意識」に直接的に有意な影響は及ぼさない
- ・ 「同僚の転職に対する知覚」は「転職希望意識」に有意に正の影響を及ぼす
- ・ 「キャリアに対する意欲」は「同僚の転職に対する知覚」に有意に正の影響を及ぼす
- ・ 間接部門職の「企業内の価値観」への共感は低く、「仕事の意義とやりがいの実感」に有意な影響を及ぼさない

一方で本研究のアンケート分析ではプロセスの可視化に留まると言った限界があり、下記2つの課題について今後検討していくことが必要である。

第一に本研究ではアンケート分析により間接部門職を対象に転職希望意識と職場での心理的要因、職場内の先行要因との因果関係を明らかにしたが、因果関係の背景となる経験やその経験によって仕事への認識がどのように変化したのか等、具体的に挙げるまでには至っていない。例えば、本研究の考察でも(1)人材育成が「仕事

の意義とやりがいの実感」には直接影響を与えないが、背景には間接部門職は戦略的なキャリア構築ではなく、企業のイベントや経営方針から派生する業務の経験でステップアップする、(2)「収入の納得感」は「転職希望意識」に影響を及ぼさないが、この傾向も「仕事と生活のバランス」に対する意識が関係する、(3)「企業内の価値観」に対する認識が低いこと、「企業内の価値観」がやりがいには繋がらないことは「直接部門との対立構造が関係している」と考えたが、今回の定量分析で検証するには至らなかった。これらの点について質的研究で更なる分析と詳細なモデル化が必要である。

第二に間接部門は人事や財務・経理、総務、法務と様々な職種があり、職種によっても傾向が変わってくるのが予想される。例えば各変数の平均値ではキャリアに対する意欲が財務・経理職・総務職と比べて企画職の方が有意に高い結果が出ている。今後は職務特性と心理的要因、転職希望意識をより厳密に分析していく必要があると考える。

参考文献

- [1] 日本経済新聞、「市場は改革に半信半疑 NEC、リストラ懸念なお」、2018年9月4日
- [2] 日本経済新聞、「富士通、配置転換5000人規模 ITサービス注力で」、2018年10月26日
- [3] 日本経済新聞、「三菱自、今期純利益96%減 加藤 CEO「構造改革を実施」」、2019年11月6日
- [4] デロイトトーマツ、「要員・人件費の生産性に関するベンチマーク調査」、2020。
- [5] パーソルキャリア doda 会員レポート (2022年1月発行), <https://www.saiyo-doda.jp/report/9701>, 2022 (2022年5月2日閲覧)
- [6] 山本 寛, 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, 2009。
- [7] 尾野裕美, 湯川進太郎, ホワイトカラーのキャリア焦燥感と離職職意—年代による比較を中心に—, カウンセリング研究, Vol. 43, No. 1, pp. 61-71, 2010。
- [8] 山下 充 (仁田道夫, 久本憲夫 編), 日本的雇用システム, ナカニシヤ出版, 2008。
- [9] 谷口智彦, 財務経理部門のマネジャーのキャリアと経験学習, 商経学叢, Vol. 62, No. 1, pp. 33-60, 7, 2015。
- [10] 月刊総務, 特集 総務部門の課題, 戦略, 未来 全国総務部門アンケート【組織編】, 月刊総務, pp. 13-25, 2020年4月
- [11] 日経ビジネス 承認欲求が満たされれば間接部門は変わる, (2016年12月), <https://business.nikkei.com/atcl/report/16/120100088/> (2022年5月2日閲覧)
- [12] G. J. March, A. H. Simon, Organizations, New York: John Wiley & Sons, 1958, 土屋守章 (訳), オーガニゼーションズ, ダイヤモンド社, 1977。
- [13] W. H. Peter, M. Terence, L. Thomas, and G. Rodger: "One Hundred Years of Employee Turnover Theory and Research," Journal of Applied Psychology, Vol. 102, No. 3, pp. 530-545, 2017。

- [14] W. H. Mobley: "Intermediate Linkages in the Relationship Between Job Satisfaction and Employee Turnover," *Journal of Applied Psychology*, Vol. 62, No. 2, pp. 237-240, 1977.
- [15] J. P. Wanous: "Organizational Entry: Recruitment, Selection and Socialization of Newcomers," Massachusetts: Addison-Wesley, 1980.
- [16] D. Farrell and C. E. Rusbult: "Exchange variables as predictors of job satisfaction, job commitment, and turnover: The impact of rewards, costs, alternatives, and investments," *Organizational Behavior and Human Performance*, Vol. 28, No. 1, pp. 78-95, 198.
- [17] R. T. Mowday, R. M. Steers, and L. W. Porter: "The measurement of organizational commitment," *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 14, No. 2, pp. 224-247, April, 1979.
- [18] R. N. Kanungo: "Measurement of Job and Work Involvement," *Journal of Applied Psychology*, Vol. 67, No. 3, pp. 341-349, 1982.
- [19] W. C. Amy, M. Clark, P. N. Rozin, and B. Schwartz: "Jobs, Careers, and Callings: People's Relations to Their Work," *Journal of Research in Personality*, Vol. 31, No. 1, pp. 21-33, March, 1997.
- [20] 柏木仁, キャリア研究におけるコーリングの概念的特徴の明確化に向けて—コーリングとキャリア関連変数との関係性およびタイプ分け—, *経営行動科学*, Vol. 27, No. 3, pp. 209-224, 2014.
- [21] 齋藤敦子, 大橋真人, 杉村宏之, 働く場所の柔軟な選択とウェルビーイング度の関係の研究, *経営情報学会誌*, Vol. 25, No. 4, pp. 249-270, 2017.
- [22] 本橋潤子, 経営倫理と「働きがい」目的的人間観の文脈で考える, *日本経営倫理学会誌*, Vol. 26, pp. 53-68, 2019.
- [23] 島津明人, 職業性ストレスとワーク・エンゲイジメント, *ストレス科学研究*, Vol. 25, pp. 1-6, 2010.
- [24] 久村恵子, 坂爪洋美, 高橋弘司, 藤本哲史, キャリア発達の心理学: 仕事・組織・生涯発達, 宗方比佐子, 渡辺直登 (共同編集), 川島書店, 2002.
- [25] 小野公一, 働く人々のキャリア発達と生きがい—看護師と会社員データによるモデル構築の試み, ゆまに書房, 2010.
- [26] 小島弥生, 太田恵子, 企業従業員の職務満足度と人事評価システムの捉え方との関連, *産業・組織心理学研究*, Vol. 22, No. 2, pp. 75-86, 2009.
- [27] 尾野裕美, 若年就業者のキャリア焦燥感とその喚起状況—離職意思との関係から—, *カウンセリング研究*, Vol. 49, No. 1, pp. 1-10, 2016.
- [28] F. Herzberg, B. Mausner, and B. B. Snyderman: "Motivation to Work," New York: Wiley, 1959.
- [29] F. Herzberg: "Work and the nature of man," OH: World Publishing, 1966.
- [30] F. Herzberg: "One more time: How do you motivate employees?," *Harvard Business Review*, Vol. 87, pp. 109-120, 1987.
- [31] 大藪陽子, IT エンジニアの職務満足度に関する実証研究, *イノベーション・マネジメント*, Vol. 6, pp. 119-140, 2009.
- [32] 明石陽子, 長時間労働の組織的効果とその限界—労働時間と組織コミットメント—, *イノベーション・マネジメント*, Vol. 9, pp. 73-91, 2012.
- [33] 渡辺真弓, 山内慶太, 職場リーダーの長時間労働が部下のワーク・ライフ・バランス満足度に及ぼす影響—病院に勤務する看護職における検討—, *日本医療・病院管理学会誌*, Vol. 54, No. 2, pp. 65-75, 2017.
- [34] パーソルキャリア 2019 年 2 月管理 (人事, 経理等)・企画・マーケティング部門採用マーケットレポート, https://www.saiyo-doda.jp/wp-content/uploads/kanribumon_report_201902.pdf (2022 年 5 月 2 日閲覧)
- [35] 総務省統計局 平成 27 年国勢調査就業状態等基本集計結果の概要, <https://www.stat.go.jp/data/kokusei/2015/kekka/kihon2/pdf/gaiyou.pdf> (2022 年 5 月 2 日閲覧)
- [36] 総務省 統計分類・用語の検索政府統計の総合窓口 日本標準職業分類 (平成 21[2009] 年 12 月統計基準設定) >事務従事者, <https://www.e-stat.go.jp/classifications/terms/20/02/C>
- [37] 加藤喜久子, 平賀明子, ワーク・ライフ・バランスの職場環境—労働市場の女性化をめぐる問題—, *現代社会学研究*, Vol. 27, pp. 19-36, 2014.
- [38] D. Krackhardt and L. W. Porter: "The Snowball Effect: Turnover Embedded in Communication Networks," *Journal of Applied Psychology*, Vol. 71, No. 1, pp. 50-55, 1986.
- [39] 渡辺 深, 転職の社会学: 人と仕事のソーシャルネットワーク, ミネルヴァ書房, 2014.
- [40] 梅沢 正, 組織文化 経営文化 企業文化, 同文館出版, 2003.
- [41] 宋 増偉, 転職志向は組織施策に起因するか個人特性に制約されるか, それとも両方か キャリア発達の見込みの媒介作用と社会的交換観念のモデレータ効果, *経営行動科学*, Vol. 21, No. 1, pp. 11-25, 2008.
- [42] T. N. Martin: "A Contextual Model of Employee Turnover Intentions," *Academy of Management Journal*, Vol. 22, No. 2, pp. 313-324, 1979.
- [43] 貴島文緒, 高野研一, 若手の転職希望意識に関する研究—IT エンジニアを対象とした若手と中堅の認識の比較—, *経営情報学会誌*, Vol. 29, No. 1, pp. 17-38, 2020.
- [44] C. Chen, S. Lee, H. W. Stevenson: "Response style and cross-cultural comparisons of rating scales among East Asian and North American student," *Psychological Science*, Vol. 6, No. 3, pp. 170-175, 1995.
- [45] Edgar. H. Schein, 清水紀彦 (訳), 浜田幸雄 (訳), 組織文化とリーダーシップ—リーダーは文化をどう変革するか, ダイアモンド社, 1989.
- [46] T. D. Allen: "Perceptions, Family-Supportive Work Environments: The Role of Organizational," *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 58, No. 3, pp. 414-435, June, 2001.
- [47] 吉田佳絵, 高野研一, 現代企業においてパフォーマンス向上に寄与する組織風土要因に関する研究, *経営工学会*, Vol. 68, No. 1, pp. 1-20, 2018.
- [48] 日本生産性本部 キャリア健診マニュアル, https://www.mhlw.go.jp/bunya/nouryoku/kyarikon/manyuaru/kyariakenshin_manyuaru.pdf (2022 年 5 月 2 日閲覧)
- [49] 厚生労働省, 職業能力開発の今後の在り方に関する研究会 (平成 16 年 6 月 3 日～平成 17 年 4 月 15 日), https://www.mhlw.go.jp/stf/shingi/other-syokunou_128986.html
- [50] 一般社団法人人材サービス産業協議会 ポータブルスキル活用研修, <https://www.mhlw.go.jp/file/06-Seisakujouhou-11800000-Shokugyounou-ryokukaihatsukyoku/0000091180.pdf> (2022 年 5 月 2 日閲覧)
- [51] Zuur AF, Ieno EN, and Elphick CS: "A protocol for data exploration to avoid common statistical problems," *Methods in Ecology and Evolution*, Vol. 1, No. 1, pp. 3-14, 2010.

[52] 森田雅也, 仕事と生活の調和がとれた働き方, 経営学論集, Vol. 79, pp. 234-235, 2009.

貴島 文緒



2002年津田塾大学学芸学部情報数理科学科卒, 2016年慶應義塾大学システムデザイン・マネジメント研究科修了, 慶應義塾大学システムデザイン・マネジメント研究科博士課程在学中, 専門領域: 組織心理学, 所属学会: 経営情報学会など.
連絡先: k.fumio@keio.jp

当麻 哲哉



2014年慶應義塾大学大学院システムデザイン・マネジメント研究科博士課程修了, 同研究科教授, 専門領域: コミュニケーションデザイン, プロジェクトマネジメント, 所属学会: 日本創造学会, 地域活性学会など.
連絡先: t.toma@sdm.keio.ac.jp

高野 研一



1980年名古屋大学工学部博士課程前期課程修了, 慶應義塾大学システムデザイン・マネジメント研究科教授, 専門領域: ヒューマンファクター, リスクマネジメント, 安全文化, 所属学会: 安全工学会など.
連絡先: k.takano@sdm.keio.ac.jp
