

企業内能力開発が従業員の離職意思に及ぼす影響

— 人的資本経営の推進に向けた課題の検証 —

野津 創太 日本大学商学部

1. はじめに

近年、わが国において「人的資本経営」の動きが加速している。人的資本経営とは、経済産業省ホームページでは「人材を『資本』として捉え、その価値を最大限に引き出すことで、中長期的な企業価値向上につながる経営のあり方」とされ、内閣官房が2022年に公表した人的資本可視化指針では「人材が、教育や研修、日々の業務等を通じて自己の能力や経験、意欲を向上・蓄積することで付加価値創造に資する存在であり、事業環境の変化、経営戦略の転換にともない内外から登用・確保するものであることなど、価値を創造する源泉である『資本』としての性質を有することに着目した表現」とされるものである。2020年9月に経済産業省より公表された「持続的な企業価値の向上と人的資本に関する研究会報告書～人材版伊藤レポート～」や、前述の人的資本可視化指針等により注目が集まり、以後、日本企業においてその実践が進められている（e.g., Yoshida and Iwamoto）。

直近の政府の動きとしては、2023年6月に「新しい資本主義のグランドデザイン及び実行計画2023改訂版」が閣議決定のうえ公表され、「三位一体の労働市場改革の指針」が示された¹。その中で「ジョブ型人事（職務給）」の導入や「人への投資」の抜本強化の必要性が掲げられ、これらの変革により「働き手と企業の関係も、対等に『選び、選ばれる』関係」へ、「一人ひとりが主役となって、キャリアは会社から与えられるものから、一人ひとりが自らの意思でキャリアを築き上げる時代」へと変化するものとされている。

経団連においても同様の姿勢が示されている。2024年版経営労働政策特別委員会報告では、生産性の改善・向上にむけて「働き手のエンゲージメント向上」や「円滑な労働移動の推進」などが掲げられ、企業においては「エンプロイアビリティ²の向上につながる仕事の提示や教育・訓練の実施」が必要とし、働き手には「主体的なキャリア形成の実現に向けて、労働市場における自らの価値・能力（エンプロイアビリティ）を継続的に向上させることが望まれる」とした。また、人的資本経営の観点からもリカレント教育の強化が重要と指摘するとともに、リカレント教育の人材育成を含めた「人への投資」が、意欲と能力を有する人材を自社に惹きつけるとしている。

こうした経緯により、わが国において「人的資本経営」に対する注目が集まり、企業にお

¹ 三位一体の「三位」とは、①リ・スキリングによる能力向上支援、②個々の企業の実態に応じた職務給の導入、③成長分野への労働移動の円滑化を指しており、これらを通して構造的に賃金上がる仕組みを作っていくとしている。

² 同報告書では、エンプロイアビリティを「雇用され得る能力のこと。現在働いている企業だけでなく、他の企業においても通用する能力を指す」としている。

いては「人への投資」への対応が強く求められる状況となっている。しかし、企業において、このような状況は容易に受け入れられるものなのだろうか。人への投資は、自社の従業員に対する能力開発施策の強化・推進を意味しており、企業の人件費を増加させ、利益を圧迫する要因になるとも考えられる。また、Owan (2023) は「企業は、投下した人的資本投資のリターンを回収する前に従業員が辞める可能性を考えて、投資の意思決定を行う」、「労働市場の摩擦が大きい方が、企業はより高い人的資本投資を行うという考え方が流布している」と述べ、離職しないと思われるからこそ企業は人への投資を行うという可能性に触れている。さらには、体系性・専門性の高い能力に対する投資を企業が行うことは、従業員の転職可能性を高めるため、合理的ではないとされてきたとの見方もある (Enatsu, 2018)。政府および経団連が、「人への投資」とあわせて「労働移動の円滑化 (円滑な労働移動の推進)」の方向性を示していることも考慮すると、この問題はより深刻なものといえる。しかしその一方、三位一体の労働市場改革の指針では「人への投資を行わない企業は、ますます優秀な人材を獲得できなくなり、それは企業価値や競争力の弱体化に直結する」、「諸外国の経験を見ると、人への投資を充実した企業においては、離職率の上昇は見られず、むしろ、自分を育てる機会を得られるとして、優秀な人材を惹きつけることが可能」との指摘もなされている。

これらの見方のうち、いずれが正しいものであり、いずれが日本企業の将来に向けてより有用と考えられるのであろうか。この部分に関する明確な回答がなければ、各企業において、躊躇なく「人的資本経営」「人への投資」を推し進めることは難しいものと思われる。そこで本研究では、「企業が実施する能力開発施策が、従業員の離職意思にどのような影響を及ぼすのか」について検討することとする³。

2. 先行研究と仮説

(1) 能力開発の目的と効果

企業が従業員に実施する各種能力開発とは、どのような目的で行われているのだろうか。またその結果として、従業員においてどのような効果があると考えられるのか。まずはこれらの点について、関連する理論や先行研究を概観する。

能力開発に関わりの深い理論として人的資本理論がある。当該理論の代表的な提唱者である Becker (1975) は、その著書の中で「本研究は、人々のもつ資源を増大することによって、将来の貨幣的および精神的所得の両者に影響を与えるような諸活動を取り扱う。このような活動は、人的資本投資と呼ばれている。(中略) このような投資はすべて、技能や知識や健康を増進し、それによって貨幣的もしくは精神的所得を高めるものである」としている。すなわち、人を資本と捉え、これに教育や訓練などの投資をすることで、個人や企業に利益がもたらされるとするものであり、本稿冒頭で述べた「人的資本経営」の基となる考え方と

³ なお、日本企業ではこれまで長期的な雇用関係のもと企業特殊的な能力の開発が重視されてきたが、本研究では、政府の労働移動円滑化等の方針を踏まえ、汎用的な(他社でも活用できる)知識・スキルの習得に向けた能力開発に着目する。

いえる。さらに Becker は、投資の一形態である職場訓練について、他の多くの企業においても有用とされる一般訓練 (general training) と、当該企業のみにおいて有用とされる特殊訓練 (specific training) に区分のうえ考察を行っている。そして、一般訓練は限界生産力の上昇を通じて賃金率の上昇を招くため、企業は「一般訓練の費用を支払おうとはせず、訓練を受けた者に市場賃金を支払う」、「もしこの訓練費用を〔企業が〕支払うならば、多くの者は訓練を求め、訓練期間中に辞める者はめったになく、労務費は相対的に高くなる」、「市場賃金を支払わない企業は、そこで必要する技能 (skill) を確保することが困難」として、従業員は訓練を受けようとするが、受けた後は (市場賃金を支払わない場合は) 離職するとした。一方、特殊訓練を受けた者に関しては、当該企業でより高い賃金を得ていることから、「企業を辞めるについての動機は訓練を受けない者や一般的訓練を受けた雇用者より少ない」として離職率は低いとした。

能力開発に関連する他の理論として、従業員の意識に関わるとされる社会的交換理論があげられる。提唱者である Blau (1964) は、社会的交換の根底にある基本原理について「他者 B に報酬となるサービスを供与する個人 A は、その他者 B に義務を負わせる。この義務を果たすために B はお返しとして A に利益を提供しなければならない」と表している。すなわち、(企業と従業員との関係に置き換えた場合) 企業が従業員に報酬となるサービスを供与すると、従業員は企業に対して義務を負い、この義務を果たすために従業員は企業に何らかの利益を提供しなければならないと考える、というものである。

この理論を組織の場に応用させたものとして「知覚された組織的支援 (Perceived Organizational Support : 以下 POS)」概念がある。POS は「従業員の貢献を組織がどの程度評価しているのか、従業員の well-being に対して組織がどの程度配慮しているのかに関して、従業員が抱く包括的な信念」(Eisenberger et al., 1986) と定義されており、本概念の登場により、社会的交換の観点から組織コミットメントの形成プロセスや組織のためにさらに努力するプロセスの説明が可能になったとされている (Sato, 2014)。能力開発との関連では、Wayne et al. (1997) が能力開発と POS および組織コミットメント・離職意思との関係について検討しており、能力開発が POS を媒介して組織コミットメントに正の影響、離職意思に負の影響を及ぼすことを確認している。また Allen et al. (2003) は、支援的な HRM 施策として能力開発機会を含む 3 項目を取り上げ、これらに対する従業員の知覚が POS を媒介して組織コミットメントに正の影響を及ぼし、組織コミットメントが離職意思に負の影響を及ぼすことを明らかにしている。

(2) エンプロイアビリティ研究

従業員の能力に焦点をあてた研究領域の一つとしてエンプロイアビリティ研究がある。企業が実施する能力開発により従業員の能力が高まるという関係にもあるため、当該領域での知見も参考になると考えられる。エンプロイアビリティとは、雇用する (employ) と能力 (ability) を組み合わせた造語であり、「雇用される能力」や「雇用され得る能力」と訳さ

れるものである。エンプロイアビリティの概念自体は新しいものではなく、もともとは失業している人およびこれから就職する人に、雇用され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言われている (Takagi, 2008)。

Berntson et al. (2010) および Sora et al. (2010) は、エンプロイアビリティと離職意思等の関係について検討を行っている。Berntson et al. (2010) は、雇用不安から組織コミットメント・離職意思等への影響におけるエンプロイアビリティの調整効果について検討し、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すること、エンプロイアビリティが高い人ほど雇用不安が高まると組織コミットメントが低下・離職意思が上昇することを明らかにしている。また、Sora et al. (2010) は、エンプロイアビリティによる組織コミットメント・離職意思・職務満足への影響について検討し、組織コミットメント・職務満足への影響は見られなかったものの、離職意思へのポジティブな影響を確認している。これらの研究を例として、エンプロイアビリティの影響に関わる研究は一定程度なされている。しかしその結果については、ポジティブに影響するもの、ネガティブに影響するもの、影響が見られないものが存在しており、統一的な見解が示されていない状況といえる。

わが国でエンプロイアビリティ概念が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」とされる。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、従前から言われている「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)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)があると定義されている。

Yamamoto (2014) はこの外的・内的の2つの側面から検討を行っている。具体的には、組織コミットメント・離職意思等を従属変数、能力開発を独立変数、さらに外的・内的エンプロイアビリティを独立変数として追加投入する階層的重回帰分析を行い、結果として、能力開発が外的・内的エンプロイアビリティを媒介して離職意思にネガティブに影響すること、および内的エンプロイアビリティは離職意思にネガティブに影響するが外的エンプロイアビリティはポジティブに影響することを確認している。さらに Yamamoto (2015) は、能力開発と従業員のキャリア意識の関係についても検討を行っている。キャリア意識とは、自己の長期的なキャリア(職業経歴)に関する意識であり、キャリア発達の主観的な側面を示すものとされる。キャリア意識を過去から現在にかけての「キャリア満足」、現在から将来にかけての「キャリア展望」に分けて階層的重回帰分析を行っており、能力開発が外的・内的エンプロイアビリティを媒介してキャリア満足・キャリア展望の双方にポジティブに影響することを確認している。なお、このうち外的エンプロイアビリティがキャリア展望にポジティブに影響した結果を受けて、「能力開発による他の組織での雇用可能性の向上は、

将来に向けての安心した『保険』となり得ることが示された」と述べている。

一方、従業員のエンプロイアビリティを高めることが、仕事のパフォーマンスに良い影響をもたらす一方で、従業員の離職意思を促進してしまうという現象（エンプロイアビリティ・パラドックス）が懸念されてきた（e.g., De Grip et al., 2004）。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た。その結果、OJT は組織コミットメントを高め離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職意思を高める効果があることを確認している。なお、この結果に対し、Takagi（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」とし、エンプロイアビリティ・パラドックスの存在を指摘している。

また、前述のとおり Yamamoto（2014）は、能力開発と離職意思との関係を外的・内的エンプロイアビリティの媒介効果を含めて検討しており、外的エンプロイアビリティが離職意思にポジティブに影響するとの結果から、エンプロイアビリティ・パラドックスの存在の一部を明らかにしている。しかし、能力開発から外的・内的エンプロイアビリティへの影響度において後者（内的）の方が強いとの結果を踏まえ、「このことは、エンプロイアビリティ保障を目的とした投資を実際行うことへ向けての組織への説得材料となるだろう」として、エンプロイアビリティ・パラドックスが生じないことを指摘するとともに、能力開発投資の推進に向けた示唆を行っている。

エンプロイアビリティ・パラドックスに関わる研究は、その後も海外において継続的に行われている。Yamamoto（2014）と同様に、外的・内的エンプロイアビリティに区分した上での検討が多く、De Vos et al.（2017）や Nelissen et al.（2017）の研究では、前者（外的）が離職意思にポジティブに影響し、後者（内的）がネガティブに影響するとの結果が示されている。しかし、前者と後者には強い相関関係があり（前者が高ければ後者も高い、前者が低ければ後者も低い）、エンプロイアビリティ・パラドックスの状況は把握し難いものとされた。

これに関連し、Yu et al.（2021）は、外的・内的に二分することに代わる理論的視点が必要とした。そして資源保存理論とプロスペクト理論に基づき検討を進め、エンプロイアビリティと離職意思の関係が非線形（逆U字型）になること、およびそれが職歴の短い従業員のみを示されることを確認している。また、Rodrigues et al.（2020）は、社会的交換理論とシグナリング理論を用いてエンプロイアビリティ・パラドックスへの反論を試みている。エンプロイアビリティと組織コミットメント・離職意思との関係性について、キャリア開発投資による変化の観点から検証し、「従業員は組織からの投資にリテンションやコミットメントで報いる（employees reciprocate organizational investment with retention and commitment）」としてキャリア開発投資は組織コミットメントの低下や離職意思の上昇をもたらさないとした。さらに、Martini et al.（2023）もエンプロイアビリティ・パラドックスの存在を疑問視する立場から、社会的交換理論に関連する PIED（perceived investment in employee development: 人

材開発投資に対する従業員の知覚) 概念を用いた検討を行っている。PIED から離職意思への影響における媒介変数として、外的・内的エンプロイアビリティおよび組織コミットメントを設定のうえ分析を進め、人材開発投資と離職意思のネガティブな関係(エンプロイアビリティ・パラドックスは生じないこと)を確認している。

(3) 先行研究の問題と仮説の設定

以上で見てきたように、「企業が実施する能力開発施策が、従業員の離職意思にどのような影響を及ぼすのか」というテーマは、主にエンプロイアビリティ研究の中で取り扱われてきた。海外および国内の研究で検討がなされ、数は多くないものの一定の知見の蓄積が見られるところである。しかし、エンプロイアビリティの影響やエンプロイアビリティ・パラドックスに関する研究において、その結果には必ずしも統一性が見られず、明確な回答が示されていない状況といえる。また、わが国では「日本型雇用システム」と呼ばれる雇用慣行や転職市場が未発達であるなど、欧米諸国とは異なる特徴が存在しており、これによる結果の違いも想定される。一方、国内でも Yamamoto (2014, 2015) を中心に関連する研究はなされてきたが、外的・内的エンプロイアビリティに二分した分析に留まっており、社会的交換理論等の他の学問分野の知見を用いた検討はなされていない。こうした先行研究の問題を踏まえ、本研究では、日本企業の正規従業員を対象として、社会的交換理論の視点(POS)も含めた検討を行うこととする。なお、検討に際しては、先行研究の知見に基づき仮説を設定のうえ、これに従い考察を進めていく。

はじめに、本研究の結論部分に相当する企業内能力開発と従業員の離職意思との(直接の)関係について検討する。国内の Yamamoto (2014) の研究やエンプロイアビリティ・パラドックスに関わる海外の研究(e.g., Martini et al., 2023)において、能力開発と離職意思とのネガティブな関係が確認されていた。これを踏まえ、仮説 1 として次のとおり設定する。なお、分析に際しては、離職意思とあわせて組織コミットメントとの関係についても見ていく。

・仮説 1: 能力開発は従業員の離職意思を低減させる。

以降では、能力開発から離職意思に至る影響のプロセスについて見ていく。複数の海外・国内の先行研究において、外的・内的エンプロイアビリティに二分した検討がなされていた。Yamamoto (2014) は、外的エンプロイアビリティは離職意思にポジティブに影響するが内的エンプロイアビリティはネガティブに影響すること、および能力開発は外的・内的エンプロイアビリティを高めるがその影響度において後者(内的)の方が大きいことを明らかにしている。これらを踏まえ、仮説 2-1、2-2、2-3 として次のとおり設定する。

- ・仮説 2-1: 能力開発は外的エンプロイアビリティを媒介して離職意思を促進させる。
- ・仮説 2-2: 能力開発は内的エンプロイアビリティを媒介して離職意思を低減させる。
- ・仮説 2-3: 能力開発が外的・内的エンプロイアビリティを媒介して離職意思に影響を及ぼす度合いは、内的エンプロイアビリティを媒介したものの方が大きい。

続いて、雇用不安との関係について考える。Yamamoto (2015) は「能力開発による他の

組織での雇用可能性の向上は、将来に向けての安心した『保険』となり得ることが示された」と述べ、能力開発が外的エンプロイアビリティの向上を通して雇用不安を低減させることを示唆している。また、海外・国内の先行研究において雇用不安と離職とのポジティブな関係が確認されている。これらを踏まえ、仮説3として次のとおり設定する。

・仮説3: 外的エンプロイアビリティは雇用不安の低減を媒介して離職意思を低減させる。

最後に、社会的交換理論に基づくPOS概念との関係について検討する。先行研究において、能力開発がPOSを媒介して離職意思にネガティブな影響を及ぼすことが確認されている。これを踏まえ、仮説4として次のとおり設定する。

・仮説4: 能力開発はPOSを媒介して離職意思を低減させる。

3. 方法

(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への委託により行われ、同社登録モニターの条件適合者を対象に、Webアンケート方式により2023年9月22日～9月24日に実施された。調査対象を従業員数1,000名以上の大企業の正規従業員、大学卒・大学院卒、年齢を20代（22歳～29歳）と設定し、計435名の有効サンプルが収集された。

従業員数1,000名以上の大企業の従業員としたのは、企業規模により離職率や教育訓練制度に差異が生じることに配慮したものである。また、近年、若年者の意識が他の年代と異なるとの指摘がなされていること⁴、および能力開発による効果の活用期間や転職機会の多寡にも配慮し、年齢を20代に限定した。

(2) 調査項目

「能力開発」、「離職意思」、「組織コミットメント」、「エンプロイアビリティ(外的・内的)」、「雇用不安」、「POS」の6つの項目について調査を行った。なお、各項目について5件法のリッカート尺度により測定している。

- ・能力開発: Gaertner and Nollen (1989) の尺度のうち外的エンプロイアビリティに関連する3項目を使用した。(α=.84)
- ・離職意思: Yamamoto (2014) による2項目を使用した。(α=.90)
- ・組織コミットメント: Suzuki (2002) が開発した組織コミットメント項目のうち情緒的コミットメントに該当する6項目を使用した。(α=.85)
- ・エンプロイアビリティ(外的・内的): Yamamoto (2014) による13項目を修正のうえを使用した。(外的5項目: α=.80、内的8項目: α=.90)
- ・雇用不安: Yamamoto (2014) による2項目を使用した。(α=.79)
- ・POS: Eisenberger et al. (1986) の尺度を日本語訳した Sato et al. (2020) による4項目を使用した。(α=.90)

⁴ 企業活力研究所 (2018)、日本総研 (2020) の調査等においてその傾向が示されている。

4. 結果

(1) 能力開発から離職意思への影響

仮説 1 の検証に向けて、「能力開発」およびコントロール変数（年齢、性別、学歴）を独立変数、「離職意思」「組織コミットメント」を従属変数とする重回帰分析を実施した。

その結果、能力開発から離職意思への有意な負の関係が確認され、仮説 1 は支持された。

表 1. 重回帰分析結果（仮説 1 関連）

	離職意思		組織コミットメント	
	β	VIF	β	VIF
年齢	-.12 *	1.02	.01	1.02
性別ダミー (男性:0 / 女性:1)	.01	1.03	.00	1.03
学歴ダミー (大卒:0 / 院卒:1)	-.05	1.05	.03	1.05
能力開発	-.36 ***	1.02	.61 ***	1.02
adj. R ²	.14 ***		.36 ***	

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

(2) 能力開発から離職意思に至る影響プロセス

仮説 2~4 では、能力開発が外的・内的エンプロイアビリティおよび雇用不安、POS を媒介して離職意思に至る影響プロセスが検討されていた。そこで、以下図 1 に示すモデルに従い共分散構造分析を実施した。

結果は、図 1 に記した数値のとおりである。仮説 2-1 については、能力開発から外的エンプロイアビリティへの影響 (0.26) および外的エンプロイアビリティから離職意思への影響 (0.28) の双方が正の値であり、仮説は支持された。仮説 2-2 については、能力開発から内的エンプロイアビリティへの影響 (0.69) が有意な正の値をとるものの、内的エンプロイアビリティから離職意思への影響 (-0.07) に有意性が確認されなかったため、支持されなかった。これに伴い、仮説 2-3 についても、単純な比較ができないことから支持されなかったといえる。

仮説 3 については、外的エンプロイアビリティから雇用不安への負の影響 (-0.15)、雇用不安から離職意思への正の影響 (0.31) が確認されたものであり、仮説は支持されたといえる。仮説 4 に関しては、能力開発から POS への正の影響 (0.92)、POS から離職意思への負の影響 (-0.52) が各々確認され、仮説は支持された。

一方、組織コミットメントとの関係について図 1 内に併記している。(正負の関係は逆になることを踏まえ) 概ね離職意思と同様の傾向が見られるものの、仮説 2-2, 2-3 に関する新たな知見を確認することができる。仮説 2-2 の関連では、能力開発から内的エンプロイアビリティへの影響 (0.69) および内的エンプロイアビリティから組織コミットメントへの影響 (0.28) の双方に有意な正の値が見られ、能力開発が内的エンプロイアビリティを媒介して

組織コミットメントを高めるという関係性を見出せる。また、この結果を踏まえ仮説 2-3 との関連では、内的エンプロイアビリティを媒介した影響度が 0.19 (0.69×0.28) であるのに対し、外的エンプロイアビリティのそれは-0.05 (0.26×-0.19) であり、組織コミットメントとの関係においては、仮説 2-3 を支持する方向の結果が示されたといえる。

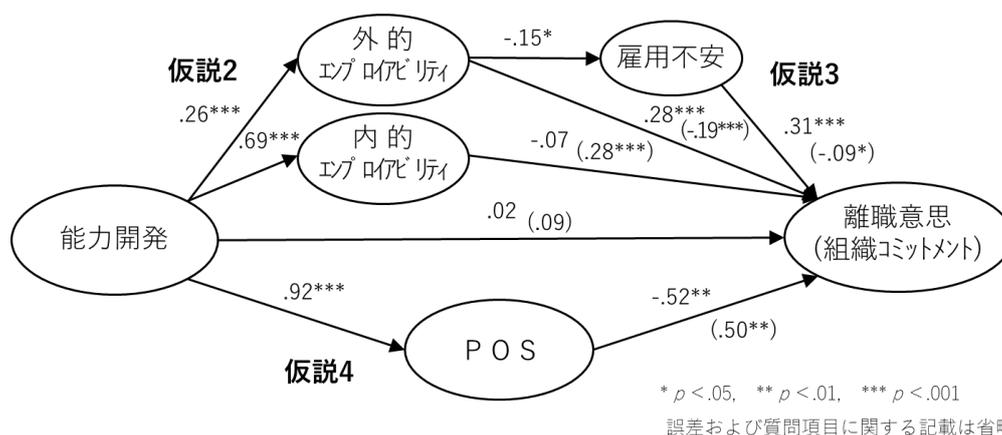


図 1. 離職意思・組織コミットメントに関する共分散構造分析結果

5. 考察

(1) 結論

本研究の目的は、「企業が実施する能力開発施策が、従業員の離職意思にどのような影響を及ぼすのか」を明らかにすることであった。仮説の順に、本研究で得られた結論を整理する。まず、本研究の最終的な結論に相当する仮説 1 では、能力開発が離職意思を低減させることが確認された。この結果は、先行研究 (e.g., Yamamoto, 2014) によるものと同様であり、わが国において、「企業内能力開発は従業員の離職意思を促進せず (エンプロイアビリティ・パラドックスは生じず)、むしろ低減させる」ことが改めて確認されたといえる。

続く仮説 2 では、能力開発により外的エンプロイアビリティが高まることで離職意思が促進されることが明らかにされた。外的・内的に二分するこれまでの研究においても同様の結果が示されており、やはり他社での雇用可能性の高まりは転職への意欲を掻き立てるものと解釈される。一方、内的エンプロイアビリティによる離職意思への有意な影響は確認されなかった。組織コミットメントとの関係では有意な正の影響も見られ (外的エンプロイアビリティとは逆の) 離職意思低減への可能性ももうかがえたが、社内での評価と離職意思とは直結しないということなのかもしれない。

仮説 3 では、外的エンプロイアビリティが雇用不安を低減し、それが離職意思を低減させるという関係が確認された。すなわち、「いざとなれば他社にも行ける」能力を備えることで、従業員は安心し、現企業への所属を継続するという関係が明らかになったといえる。し

かし一方で、仮説2の結果とあわせると、この結果は「外的エンプロイアビリティの向上は直接的に離職意思を促進させるとともに、雇用不安を媒介して低減させる」ということを意味しており、外的エンプロイアビリティによる影響の二面性を表すものともいえる。そして、直接的な影響(0.28)の方が雇用不安を媒介した影響(-0.05=-0.15×0.31)よりも大きいことを加味すると、結果的に「離職意思は促進される(前述の雇用不安を媒介した離職防止策は決定打にならない)」ことも同時に示しているといえる。

最後の仮説4では、能力開発がPOSを高め、POSが離職意思を低減させることが確認され、非常に強い影響力をもって能力開発が離職意思低減に寄与することが明らかにされた。「能力開発という企業からの報酬に対して、離職をしない(所属を継続する)ことで報いる」という社会的交換理論の考え方が再確認されたものと捉えられる。

以上の検討により、能力開発から離職意思への影響プロセスにおける各要素、要素間の関係性およびその影響力の度合いが明らかにされた。また、それらを含め、企業内能力開発が従業員の離職意思に及ぼす総合的な影響が明らかにされたといえる。

(2) 貢献と課題

本研究の理論的貢献は、日本企業の従業員を対象として、社会的交換理論の視点も含めた検討を行った点にある。わが国では「日本型雇用システム」と呼ばれる長期の雇用保障を前提とした雇用慣行や、転職市場が未発達であるなど、欧米諸国とは異なる特徴が存在しており、これによる結果の違いも想定された。また、国内でもいくつかの研究はなされていたが、企業と従業員間の意識面(交換関係)を考慮した検討はなされていなかった。本研究では日本企業の従業員の実態を、意識面も含めた分析により明らかにしており、この点において理論的な貢献があるといえる。

実践的貢献としては、企業内能力開発を推進すべきか否かに関する回答を示した点があげられる。本研究のそもそもの問題意識は、政府等が進める「人的資本経営」「人への投資」を企業として受け入れ、推進していくべきかというものであった。能力開発はコストを増大させるが相応のリターンは見込めるのか、または能力開発を進めることにより従業員の離職が促進されないのか、といった懸念に基づき検討を開始したものである。調査・分析の結果、「企業内能力開発は従業員の離職意思を低減させる」ということが明らかになったものであり、今後に向けて、意識的に企業内能力開発を推進していくことが重要と考えられる。

一方、能力開発から離職意思への影響プロセスにおいて、本研究では外的・内的エンプロイアビリティ、雇用不安およびPOSを考察対象として取り上げ検討を進めてきた。しかし、先行研究においては資源保存理論やシグナリング理論等も援用されているなど、当該考察対象以外にも関連する要素は存在し得ると思われる。それらの要素も考慮したうえで、関係性のさらなる解明を図っていくことが今後の課題といえる。

References

- Allen, D. G., Shore, L. M., & Griffeth, R. W. (2003). The role of perceived organizational support and supportive human resource practices in the turnover process. *Journal of Management*, 29, 99-118. <http://dx.doi.org/10.1177/014920630302900107>
- Becker, G. S. (1976). *Jinteki shihon – Kyoiku o chushin to shita rironteki • keikenteki bunseki* [Human capital: A theoretical and empirical analysis, with special reference to education (2nd ed)]. (Y. Sano, Trans.). Toyokeizaishimpo sha. (Original work published 1975)
- 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. <https://doi.org/10.5465/ambpp.2003.13793169>
- Berntson, E., Naswall, K., & Sverke, M. (2010). The moderating role of employability in the association between job insecurity and exit, voice, loyalty and neglect. *Economic and Industrial Democracy*, 31(2), 215-230. <https://doi.org/10.1177/0143831X09358374>
- Blau, P.M. (1974). *Kokan to kenryoku* [Exchange and power in social life]. (J. Aiba, T. Iyasu, & T. shiobara, Trans.). Shinyo sha. (Original work published 1964)
- De Grip, A., Van Loo, J., & Sanders, J. (2004). The industry employability index: taking account of supply and demand characteristics. *International Labour Review*, 143, 211-233. <https://doi.org/10.1111/j.1564-913X.2004.tb00269.x>
- De Vos, A., Forrier, A., Van der Heijden, B., & De Cuyper, N. (2017). Keep the expert! Occupational expertise, perceived employability and job search: A study across age groups. *Career Development International*, 22(3), 318-332. <https://doi.org/10.1108/CDI-12-2016-0229>
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 500-507. <http://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.71.3.500>
- Enatsu, K. (2018). Jinzai ikusei. In M, Hirano & K, Enatsu (Eds.), *Jinji kanri – Hito to kigyo, tomoni ikiru tameni* [Human resource management: The engagement between people and organizations] (pp. 145-160). Yuhikaku (in Japanese).
- Gaertner, K. N., & Nollen, S. D. (1989). Career experiences, perceptions of employment practices and psychological commitment to the organization. *Human Relations*, 42(11), 975-991. <https://doi.org/10.1177/001872678904201102>
- Ippanshadanhojin Nihonkeizaidantairengokai. (2024). *2024nemban Keiroidoseisaku tokubetsu iinkai hokoku: Defure kanzen dakkyaku ni muketa 「Seicho to bumpai no kojunkan」 no kasoku* [Accelerating the “virtuous cycle of growth and distribution” to completely overcome deflation]. Keidanren Shuppan (in Japanese).
- Ippanzaidanhojin Kigyokatsuryoku kenkyusho. (2018). Keieikakushin to 「Kasegu chikara」 no koje ni muketa shigoto to kyaria no kanri ni kansuru chosakenkyu hokokusho [Research report on work and career management aimed at improving management innovation and "earning power"] (in

- Japanese). Retrieved 2024/3/19 from <https://www.bpfj.jp/cms/wp-content/uploads/2020/04/%E3%80%8C%E7%B5%8C%E5%96%B6%E9%9D%A9%E6%96%B0%E3%81%A8%E3%80%8E%E7%A8%BC%E3%81%90%E5%8A%9B%E3%80%8F%E5%90%91%E4%B8%8A%E3%81%AB%E5%90%91%E3%81%91%E3%81%9F%E4%BB%95%E4%BA%8B%E3%81%A8%E3%82%AD%E3%83%A3%E3%83%AA%E3%82%A2%E3%81%AE%E7%AE%A1%E7%90%86%E3%81%AB%E9%96%A2%E3%81%99%E3%82%8B%E8%AA%BF%E6%9F%BB%E7%A0%94%E7%A9%B6%E3%80%8D%E5%85%A8%E6%96%87.pdf>
- Kabushikigaisha nihonsogo kenkyusho. (2020). Wakamono no ishiki chosa (hokoku) – ESG oyobi SDGs, kyaria to ni taisuru ishiki – [Youth awareness survey (report) - Awareness towards ESG, SDGs, career, etc. -] (in Japanese). Retrieved 2024/3/19 from <https://www.jri.co.jp/MediaLibrary/file/column/opinion/detail/200813report.pdf>
- Keizaisangyosho. (2020). Jizokuteki na kigyokachi no kojo to jintekishihon ni kansuru kenkyukai hokokusho ~ jinzaiban ito repo-to ~ [Study group report on sustainable corporate value improvement and human capital ~Human resources edition Ito report~] (in Japanese). Retrieved 2024/3/19 from https://www.meti.go.jp/shingikai/economy/kigyo_kachi_kojo/pdf/20200930_1.pdf
- Keizaisangyosho. (2023). Jintekishihon keiei ~ Jinzai no kachi o saidaigen ni hikidasu [Human capital management ~ Maximize the value of human resources ~] (in Japanese). Retrieved 2024/3/19 from https://www.meti.go.jp/policy/economy/jinteki_shihon/index.html
- Martini, M., Gerosa, T., & Cavenago, D. (2023). How does employee development affect turnover intention? Exploring alternative relationships. *International Journal of Training and Development*, 27(1), 39-56. <https://doi.org/10.1111/ijtd.12282>
- Naikakukambo. (2022). Jintekishihon kashika shishin [Human capital visualization guidelines] (in Japanese). Retrieved 2024/3/19 from <https://www.cas.go.jp/jp/houdou/pdf/20220830shiryoku1.pdf>
- Naikakukambo. (2023). Atarashii shihonshugi no gurandodezain oyobi jikkokeikaku 2023 kaiteiban [Grand Design and Implementation Plan for New Capitalism 2023 Revised Edition] (in Japanese). Retrieved 2024/3/19 from https://www.cas.go.jp/jp/seisaku/atarashii_sihonsyugi/pdf/ap2023.pdf
- Nelissen, J., Forrier, A., & Verbruggen, M. (2017). Employee development and voluntary turnover: Testing the employability paradox. *Human Resource Management Journal*, 27(1), 152-168. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12136>
- Nihonkeieishadantairemmei. (1999). *Nikkeiren kyoikutokubetsuiinkai • empuroiyabiritei kentoiinkai hokoku: Empuroiyabiritei no kakuritsu o mezashite – [jugyoin jiritsu • kigyo shiengata] no jinzai ikusei o – [Aiming to establish employability: "Employee autonomy and company-supported" human resource development]*. Nihonkeieishadantairemmei kyoikukenshubu (in Japanese).
- Owan, H. (2023). Jintekishihon riron to kigyo no seisansei kettei mekanizumu – Keizaigaku kenkyu kara wakatta koto. [Human capital theory and the mechanism to determine firm productivity – Findings from economics studies]. *Soshikikagaku [Organizational science]*, 57(1), 28-38 (in

- Japanese). <https://doi.org/10.11207/soshikikagaku.20230930-3>
- Rodrigues, R., Butler, C. L., & Guest, D. (2020). Evaluating the employability paradox: When does organizational investment in human capital pay off? *The International Journal of Human Resource Management*, 31(9), 1134-1156. <https://doi.org/10.1080/09585192.2019.1704825>
- Sato, Y. (2014). Chikakusareta soshikiteki shien (perceived organizational support) kenkyu no tembo – Rironteki kiso, senkohensu, kekkahensu oyobi sokuteishakudo nitsuite – [A review of the literature on perceived organizational support: Theoretical foundation, antecedents, consequences, and measurement scale]. *Keieikodokagaku* [The Japanese Journal of Administrative Science], 27(1), 13-34 (in Japanese). <https://doi.org/10.5651/jaas.27.13>
- Sato, Y., Shimanuki, T., Hayashi, S., & Morinaga, Y. (2020). Inkuru-jonfudo to jugyoin no sozosei – chikakusareta soshikiteki shien (POS) no baikaikoka [A Climate for inclusion and employee creativity: The mediating effect of perceived organizational support]. *Soshikikagaku* [Organizational science], 54(1), 16-31 (in Japanese). https://doi.org/10.11207/soshikikagaku.54.1_16
- 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), 59-72. <https://doi.org/10.1111/j.1564-913X.2010.00075.x>
- Suzuki, R. (2002). *Soshiki to kojiri: kyaria no hattatsu to soshiki komittomento no henka* [Individuals in organization as an arena for personal career development and deepening organizational commitment]. Hakuto shobo (in Japanese).
- Takagi, H. (2008). Empuroiabiritei to soshiki komittomento. In N, Wakabayashi & K, Matsuyama (Eds.), *Kigyo henkaku no jinzai manejimento* [Human resource management for Organizational transformation] (pp.185-202). Nakanishiya shuppan (in Japanese).
- Wayne, S. J., Shore, L. M. & Liden, R. C. (1997). Perceived organizational support and leader-member exchange: A social exchange perspective. *Academy of Management Journal*, 40(1), 82-111. <https://journals.aom.org/doi/10.5465/257021>
- Yamamoto, H. (2014). *Hataraku hito no tameno empuroiabiritei* [Employability for workers]. Sosei sha (in Japanese).
- Yamamoto, H. (2015). Empuroiabiritei hoshu no jissshoteki kenkyu [An empirical study of employability security]. *Nihonkeieigakkaishi* [Journal of business management], 36, 26-37 (in Japanese). https://doi.org/10.24472/keiejournal.36.0_26
- Yoshida, H., & Iwamoto, T. (2022). *Kigyokachi sozo o jitsugensuru jintekishihon keiei* [Human capital management]. Nihonkeizaishimbun shuppan (in Japanese).
- Yu, H., Yan, C., Zhang, L., Dong, Z., Cheng, L., Zheng, X., & Zhao, Z. (2021). Does the employability paradox exist or not? An inverted U-shaped model. *Frontiers in Psychology*, 12, article 588793. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.588793>

The influence of employee development in companies on employee turnover intention: Verification of issues for promoting human capital management

Sota NOTSU
Nihon University
notsu.sota@nihon-u.ac.jp

Abstract: In recent years, the movement toward "human capital management" has been accelerating in Japan. Human capital management means promoting employee development in companies. However, promoting employee development increases company costs and there is also concern that it may encourage employee turnover. Therefore, this study examined how employee development affects employee turnover intention. Data was collected from 435 employees of Japanese companies, and based on this data, multiple regression analysis and structural equation modeling were conducted to reveal the influence of employee development on turnover intention and the process of that influence. The analysis revealed that employee development reduces turnover intention (the employability paradox does not occur). In addition, employee development increases external employability and promotes turnover intention, but external employability also has the effect of reducing turnover intention by mediating employment insecurity. And employee development increases POS (perceived organizational support) and reduces turnover intention. Based on these results, it is important for Japanese companies to consciously promote employee development.

Keywords: employability, the employability paradox, employment insecurity, perceived organizational support (POS), Japanese company