

## 中小企業の早期離職に対応する「内発的動機付け」の効用と限界

### The Actual Situation of Early Retirement and Its Countermeasures by Intrinsic Motivation in SMEs

富山 禎信, 井沢 良智

Yoshinobu Tomiyama and Yoshitomo Izawa

#### 1. 研究の動機と意義

中小企業の早期離職の問題性を明らかにし、どのように対応すべきかを探ろうというのが、本研究の目的である。その対応は、「内発的動機付け」と「従業員の適性・資質・条件」等のサンプルの諸属性を分析と方法論の概念を対象とし、離職に関わる従業員と企業の両当事者に研究の焦点をあてる。

大企業と比較して中小企業では相対的に離職率が高く、新規採用しても定着せず、長期を要する育成の対象であるはずの人材の流出が常態化している。

中小企業にも、個々には労働生産性にすぐれ、定期採用時に募集定員をはるかに越える人材を確保している企業もある。しかし、全体として概括すると、中小企業の労働生産性が高いとは言いがたく、給与や労働条件は良くない。これでは、良い人材を確保しづらいことが指摘されて当然であろう。求人募集に応募がなく、要員の確保に四苦八苦している企業がマジョリティである。そうした状況にあって、若年層の早期離職は中小企業にとってとりわけ喫緊の課題である。

人材を確保しその定着を図るために、従業員に高い賃金を払い、完全週休2日制や充実した福利厚生を保障することは、原資の豊かな中小企業であるならば、大企業に引けを取らない取組みも可能であろう。しかし、経営基盤の弱い中小企業にとって、賃金や労働条件の底上げなど、資金負担の大きい人事施策は実施に踏み切りにくい。

こうした事情から資金負担が過大にならない、いわゆる「内発的動機付け」を企業内で制度として採用し、離職を抑制することをねらった方策の

効用に産業界は注目している。これは、人間関係や職務内容で充実感や達成感を満たしうる職場を構築できるならば、人材も集まり定着（離職の減退）が期待できるとの見立てが前提になっている。

ただ、多くの中小企業では、実際にどんな離職抑止の制度や仕組みを整えるべきか選別が、むずかしく、制度の導入をコンサルティング機関に仰ぎ全面的に指導を委ねている実態がある。

「内発的動機付け」には、はたして離職に対しての直接的な抑止効果があるのか。効果があるとして、どの程度の効果を見込めるのか。どのように企業の制度に組み込んで運用すればよいのか、効用や概念を明らかにする必要がある。

それが明らかになれば、中小企業に勤務する従業員の「離職意向」の動機・要因を取り除き、「内発的動機付け」要素を企業の制度や政策に取り込むことができるのではないかと。そうすると、大企業に比べて経営資源に乏しく、人材の確保や定着がしづらい中小企業としても、離職を防ぐと同時に人材定着を期待でき、職務に対する動機付けも高まるはずである。ただし、「内発的動機付け」にもこうした効果が万全であるかは未定であり、限界もはらんでいる可能性を仮定せざるをえない。

これらの原因や動機の因果関係を予知・解明できるのであれば、離職対策の術を講ずることができるかもしれない。すなわち、離職に結び付く可能性のある原因に対応して、人事制度やインセンティブを制定し実施することで、予測される離職を抑止、改善できるのではないかと。

そこで、人手不足にあると考えられる中小企業を研究の対象に据え、「内発的動機付け」と離職意向の関係を検証する中で、上述の意味・内容を論

理的そして実証的に観てみたい。リサーチ・クエスチョンとして「中小企業の離職抑制にもっとも効果を示すのは『内発的動機付け』要因なのかそうでないのか、さらには『内発的動機付け』の限界を補正するには何が必要か」を設定する。これをもとに中小企業に関わる早期離職研究の因果解明をテーマとして深耕し、結論・展望・課題を導き、これからの研究体系の骨子を提示してみたい。

## 2. 中小企業の離職と求人充足の実態

### 2. (1) 中小企業の定義

まだこれまで「中小企業とは」を明確に定義し、議論してはいない。中小企業を検討する分析の視角として、大企業と中小企業の線引きの仕方を整理することから始めよう。本研究は中小企業を対象としているので、この概念、定義を明確にしておくべき必要があるからである。

中小企業の定義には、従業員数（常用労働者）で定義した厚生労働省『賃金構造統計調査』や、文部科学省『全国イノベーション調査』がある。一方、資本金の金額によって規定したものに日本銀行の『短期経済観測調査』がある。その中間的な位置付けに従業員数と資本金の大小によって規定した『中小企業基本法』の定義がある。いずれも、我が国の政府統計ではあるが、統合された定義として扱われていない。さまざまなデータを取り扱うにあたっては、従業員数と資本金のどちらか一方しか準拠していないこともある。その場合、うまく概念を捉えるのに不適合が生じる。

図表1 中小企業基本法の定義

業種	中小企業（下記のいずれかを満たす）		小規模企業
	資本金	常時使用する従業員数	常時使用する従業員数
①製造業・建設業・運輸業 その他の業種	3億円以下	300人以下	20人以下
②卸売業	1億円以下	100人以下	5人以下
③サービス業	5,000万円以下	100人以下	5人以下
④小売業	5,000万円以下	50人以下	5人以下

出典：『中小企業白書』（2015）より引用

本研究では独自に規定した定義を採用することにしたい。『賃金構造統計調査』では常用労働者1,000人以上を「大企業」、100～999人を「中企業」、10～99人を「小企業」と区分している<sup>1)</sup>。多くの政府統計資料やWebページでは、従業員数を掲載しており、定義も容易であり、分析を試みるのに便宜上都合がよいため、この定義を採用したいところである。しかし、『中小企業基本法』の定義と比較すると従業員数に大きな乖離がある。したがって、本研究では『中小企業基本法』の最大値である従業員（常用雇用者）数300人以下を基準として、中小企業とみなすものとする。

### 2. (2) 離職と求人充足

離職と求人充足の実態を確認する作業を試み、人材定着・確保に存する共通の属性を抽象してみたい。

まず、規模別に企業の離職率の推移を観察してみよう。図表2は企業規模別の離職率を時系列で示したものである。大規模企業と小規模の企業の離職率の差は予想と違って、それほど大きくないが、小規模になるにしたがい概して離職率は高めである。

図表2 規模別離職率の推移 (%)

	平成12年	13	14	15	16	17	18	19
1,000人以上	14.5	15.2	15.9	15.4	15.4	16.6	15.8	15.9
300～999人	13.5	17.7	15.3	15.3	15.9	17.7	15.9	14.8
100～299人	16.9	17.0	17.0	16.1	16.2	18.2	16.2	16.1
30～99人	16.9	17.2	16.1	17.4	17.6	18.0	17.6	16.4
5～29人	17.8	18.3	18.1	16.6	16.0	18.8	16.2	15.5

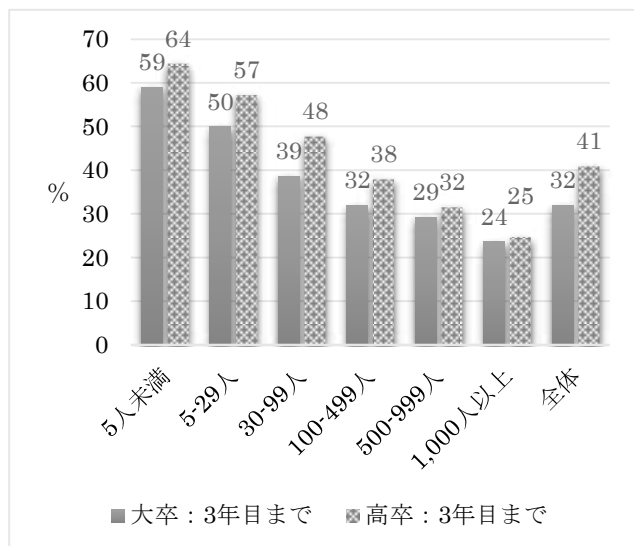
	平成20年	21	22	23	24	25	26
1,000人以上	15.0	16.9	14.7	13.9	13.9	15.1	15.1
300～999人	13.5	15.9	13.7	13.6	14.7	14.7	14.4
100～299人	15.1	18.5	15.3	16.1	16.8	16.8	17.2
30～99人	17.2	16.0	14.2	15.7	15.3	16.5	16.1
5～29人	13.8	15.4	15.0	14.3	14.6	15.8	16.2

出典：厚生労働省『平成27年雇用動向調査』より筆者作成

図表3は、学歴／規模別による卒後3年の離職

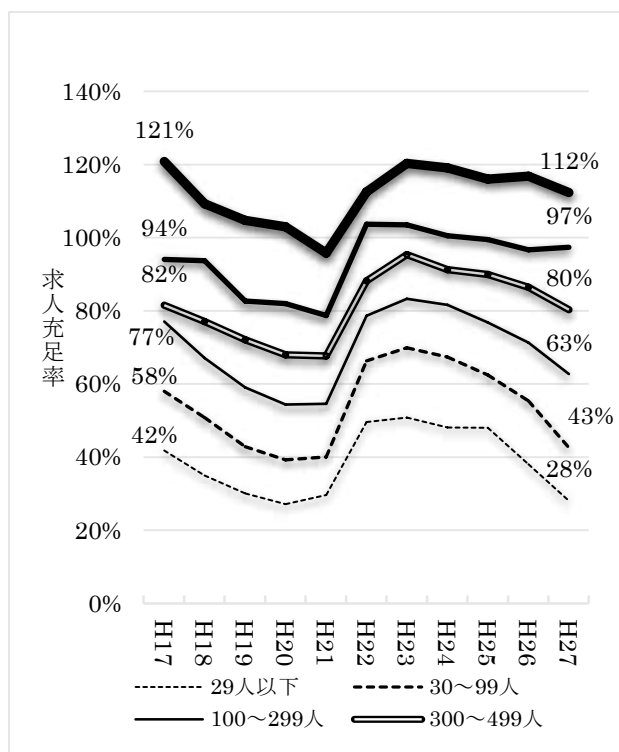
率を示したものである。図表2では確認できなかった規模別離職率に大きな差が表れる。規模別での差に歴然とした違いがある。学歴別でも一貫して高卒の方が高い。

図表3 卒後3年の規模別離職率（2015年）



出典：厚生労働省『新規卒業者の離職』より筆者作成

図表4 企業規模別の高卒求人充足率（%）



出典：厚生労働省『新規学卒者（高校）の職業紹介状況』より筆者作成

とくに、もっとも差が認められるのは33-99人規模の中小企業である。図表2で示した年齢や勤続年数を問わない平均化された離職率に比べて、図表3が示す学校卒業3年後の早期離職率が高いので、規模や学歴だけでなく年齢及び勤続年数も離職に影響を及ぼしていると考えられる。

次に求人充足状況はどうか。厚生労働省の調査『新規学卒者の職業紹介状況』でそれが確認できる。高卒者の規模別求人充足率（求人数/就職者数）は図表4に参照可能である<sup>2)</sup>。29人以下の企業であれば、求人充足率は27~50%の間で推移している。1,000人以上の企業の場合、求人充足率は95%~120%の割合で動いている。景気動向との関わりが反映しているものの、規模別の高卒求人充足率の差に大きな変動はみられない。

さらに中小企業は高卒の求人において、充足できるまでに至らず、求人難の状態にあるといえる。過去10年間の推移では、企業規模と充足率が見事なまでに恒常的な格差を維持、継続している。すなわち、中小企業は大企業に比べて、離職する者が多く、充足もままならない人材不足の状態にあることが明らかである。

### 2. (3) 早期離職の理由

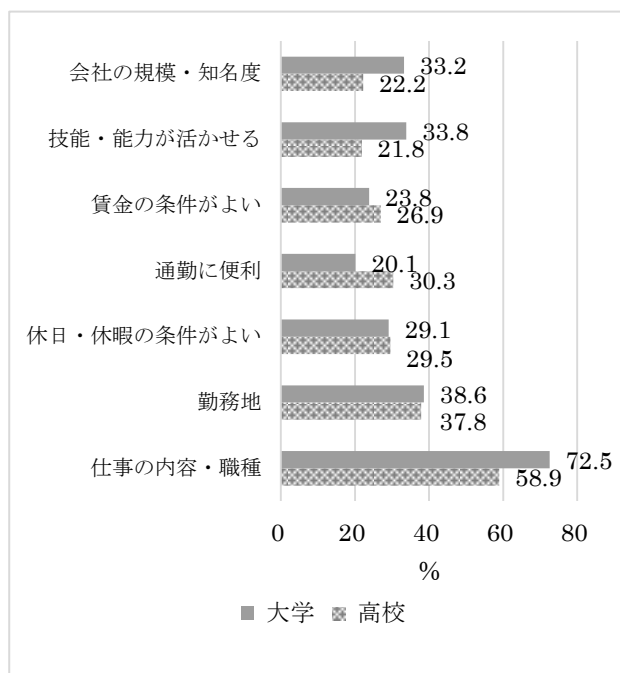
厚生労働省の若年従業員（35歳未満）を対象とした調査で「初職を選択した理由」を見ると図表5のような理由が挙げられている。若年従業員達の働く企業を選んだ理由は、大卒であれ高卒であれ「仕事の内容・職種」が第1位であり、2位は「勤務地」となっている<sup>3)</sup>。

つまり、賃金や休日・休暇の条件の良さではなく、自分のやりたい仕事や自分の都合に合った勤務地を選択する傾向にある。

しかし、「離職しようと思う理由」となると、図表6のような差異があらわれる。全体的に大卒・高卒を問わず、賃金と労働時間・休日が離職を誘発する理由の第1位と第2位となっている。

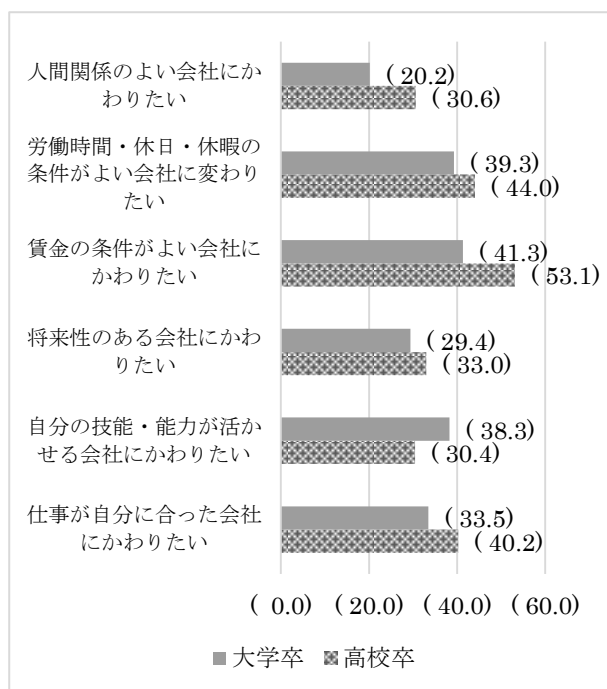
つまり、賃金・休日・労働時間に不満が募っているのである。こうなると、いずれにしても賃金・休日の不満が離職につながるとみるべきであろう。

図表5 初職選択の理由(複数回答)



出典：厚生労働省『平成25年若年者雇用実態調査』より作成

図表6 転職しようと思う理由(複数回答)



出典：厚生労働省『平成25年若年者雇用実態調査』より作成

それだけにとどまらない。就業経験のない白紙状態から、職業経験を得て生活現実を肌で感じた後には、就業に対する満足—不満足という心境の変化が生まれている。すなわち、就業選択要因—離職要因とのミスマッチがここにはある。

また、図表6の離職理由において従業員の「内発的動機付け」に関連する項目は上位3位に入っておらず、一方、外発的動機付けに関わる項目は多い。「内発的動機付け」は実際に離職抑止に強い影響を与えるのであろうか。ここに若干の疑義が生じて、今後研究を深耕する必要がある、との思いを強くする。

## 2. (4) 課題の抽出

全体としてみれば、大企業と対比して、中小企業の離職率は、断定するほどに高いわけではない。しかし、規模別・学歴別の早期離職率に焦点をあてると、その差は歴然としてくる。第1に新卒後の高卒出身者は、大卒者に対して早期離職率が高めにあることは明らかである。それだけではない。第2に企業規模が小さくなるにつれ、高卒人材の不足が顕著になっていることである。学歴と規模は、どちらも新卒者の早期離職に影響を及ぼしていると思われる。したがって、これからの議論の対象として、規模で中小企業に焦点をあてるだけでなく、学歴別や年齢(勤続年数)等の従業員の属性についても考察する必要がある。

ともあれ、中小企業は人材の不足に難渋し、人材確保・定着が解決すべき喫緊の課題であることに疑いはない。とくに採用が困難であればこそ、従業員の離職抑止に最優先の精力を注がざるをえないと考えられる。

## 3. 内発的動機付けと離職抑止の先行研究

### 3. (1) 産業界での内発的動機付けによる離職抑止の「考え方」と「取組み」

規模・学歴・年齢(勤続年数を含む)と離職に関連があることは、以上により明らかであろう。では、産業界では離職抑止のために、給料の底上げ、休暇の増加、フリンジ・ベネフィット(給与外給与)の配給といった外発的報酬以外に、どのような制度・施策を導入し、対応しようとしているのであろうか。日本経済団体連合会(2010)は「長期に勤続しても能力開発が図られないままでは、充実感や達成感、働きがい失われ、結果と

して離職を誘発する」として、内発的報酬（詳細については後述）の離職抑制に対する有効性を主張している<sup>4)</sup>。

（株）JTBグループの人事コンサルティング・ファームであるJTBモチベーションズ(2012)は『入社3年の離職危機』という調査報告書をまとめた。その内容は、若年従業員の、とりわけ大学新卒者の3割が3年以内に離職するという点に着目して早期離職抑止の施策設計指針を示した報告である<sup>5)</sup>。

そこでは動機付けの高い者は、仕事を通じて成長していることを実感しており、職場の人間関係に好ましい傾向があることを指摘している。一方で、低い動機付けの者は、給与・賞与に不満を感じている傾向の強いことが挙げられる。なぜならば、自分の成長や適職だとの感じをもちえないので、外発的な報酬に関心が向き、不満が昂じて内発的動機付けが低下し、負のサイクルをもたらしている、と結論付けている。

この負のサイクルから脱却を図る方策として、①内発的動機付けの仕方をスキルとして身に付ける教育を制度として確立する、②仕事を振り返り、どの程度成長したかを棚卸して成長を実感できる場を設ける、③同一部門／他部門の従業員が一体的に努力して目標の達成に至る様子を示し目標を意識した仕事で達成の意欲と適職の感性を醸成できる、④他社や異業種を知ることによって自社の良い点を認識し現状を直視する、を挙げている。こうした4つの方法が早期離職の抑止に対して有効である、と報告は提言している。

デトロイト・トーマツ・コンサルティングの千葉・林(2013)は、離職の背景には2つの課題が潜んでいると指摘する。第1は、継続理由としての「やりがいがあるか」と、第2に退職理由としての「上司・経営者の仕事の仕方が気に入らなかった」、「同僚・先輩・後輩とうまくいかなかった」という人間関係である<sup>6)</sup>。したがって、やりがいのあるミッションやタスクを与え、その遂行を阻害する不安要素を排除する必要がある、と指摘する。その方法として、ワークログ解析によって退職の兆候を察知すると同時に、当該従業員がうま

くやれそうな仕事に配置転換し、やりがいをもたせると、離職を抑止できると主張する。

このように、産業界では、達成意欲や目標意識をもたせ、成長の実感、自社の長所等を認識し、仕事のやりがいを実感させることで離職抑止の効果をもたらすと指摘している。シンクタンクやコンサルタント会社は、これらをもたらし各種の手法を開発し、実践に有効な商品を販売している。具体的には目標管理制度、コンピテンシー評価制度、多面評価制度(360度評価制度)、各種の従業員研修等がそうである。

しかし、産業界の考えや取り組みには問題点も隠れている。日本経済団体連合会は、東証第一部上場企業を中心に構築されている団体であり、中小企業を当事者として据え、その意見を十分に汲んでいるわけではない。大企業が取引関係にある中小企業に何らかの方策なり経営政策の浸透を図る意図がないとはいえないであろう。

コンサルティング系の調査報告書およびレポートの多くは、1次データをそのまま提示したり、四則計算を利用した割合や算術平均、単純なグラフでの説明にとどまっている。つまり、論証や実証が必ずしも十分ではないと言わざるを得ない。にもかかわらず、「内発的動機付け」の離職抑止効果に信を置いて、制度設計し、販売していることにはいささか疑義がある。この疑問を解明するには、「内発的動機付け」「離職」、その関連について先行研究を整理、分析することが有効であろう。

### 3. (2) 先行研究の整理

#### 3. (2) (a) 先行研究の量

我が国の「内発的動機付け」及び「離職」に関連する研究の量は、どのくらいあるのだろうか。平成28年12月18日段階で論文検索エンジンのCiniiの検索key wordに「内発的動機」と入力すると529件、「離職」と入力すると976件の論文数が検出された<sup>7)</sup>。

「内発的動機・学習」(202件)、「内発的動機・学校」(98件)、「内発的動機・授業」(81件)である。つまり、学習や学校と関連した研究が多いことがわかる。しかし、「内発的動機・企業」(15件)

「内発的動機・組織」(28件)もあった。

他方で、「離職・看護」(413件)、「離職・介護」(158件)、「離職・企業」(96件)となっており、看護・介護と関連した研究が主体で、企業を対象とした研究よりも、量的にはるかに多いことが明らかである。

さらに「内発的動機・中小企業」(0件)、「離職・中小企業」(6件)で、「内発的動機・制度」(0件)というように、本研究が取り掛かろうとしている内容との関連での先行研究は、きわめて少ないことも明らかに認めざるをえない。

### 3. (2) (b) 内発的動機付け

再々、言及してきた「内発的動機付け」とは、「好奇心や関心によってもたらされる動機付けであり、賞罰に依存しない行動」である。すなわち、金銭のためでも、保身のためでもなく、その活動に「興味をそそられるからする」「楽しいからする」「面白いからする」という主観的経緯にもとづく動機付けである。それは報酬や罰に左右されない快い満足感(内発的報酬)から生ずる反応、行動といえる。たとえば、利得に繋がらない趣味の活動もこれに該当する。

一方、報酬を手に入れるため、あるいは罰や不快から逃れる(外発的報酬)ために行動しようとするのが「外発的動機付け」である。ただし、可視化できないものの精神的に縛られ、囚われて行動してしまうことも「外発的動機付け」である。すなわち、「金銭のため」、「試験で良い点をとるため」、「叱られないため」、「査定に繋がるため」、「他者から良いように思われたいため」等も、それに該当する。周りの環境から働きかけられ、行動することと言い換えてもよい。

「内発的動機付け」の理論として先駆者の Deci *et al* は、自己決定理論を提唱した。自己決定理論の基礎には、自己決定感、有能感、関係性の3つの要素がある(Deci *et al.*, 1999)<sup>8)</sup>。自分のおかれた環境と有効にかかわっていく能力をもつ存在でありたいとの有能感、自分の行動を自己決定できる主体でありたいと願う自己決定感、他者や社会と絆やつながりを持っていたいという関係性の欲

求が、本来人間には備わっていると彼らは唱える。ちなみに、この3つが万遍なく満たされることで、人間はさまざまな活動に積極的に動機付けられるのである。

しかし、人間は「内発的動機付け」によって活動をしている途中で「外発的報酬」を受けると、「外発的報酬」のために活動をしていると感じはじめるという。活動の動機が「外発的報酬」にすり替えられ、「内発的動機付け」を低下させる。これをアンダーマイニング効果と呼称する。

ただし、あらゆる「外発的報酬」が「内発的動機付け」を低下させるわけでない。なぜなら、「外発的報酬」に、制御的側面と情緒的側面の2つの面があるからである。金銭や名声などの報酬や競争や監視は、人を制御しようとする面が強いため、自己決定感を阻害する。他方で、褒めや承認などの報酬は、有能感を増幅させ「内発的動機付け」を促進させる、としている。これは主観的な問題であり、形式上は褒めや承認であっても負の情報であると捉えられた場合は、逆効果になる。つまり、私を行動させようとする意図が見透かられるような褒め方や承認であるならば、自己決定感は失われるのである。

ただし、「内発的動機付け」は万能ではない。Latham (2007) が指摘する如く、職場への適用には限界があるとされる<sup>9)</sup>。第1に、従業員の職務は企業から割り当てられる、上司からの職務命令が伴う、自由に仕事ができるわけではない。第2に企業に勤める大きな理由に賃金を受ける動機があり、給料がなければ人々は企業で働こうとはしない。その他に社会的是認や昇進などを企業で働く理由として切り離すことはできない。この限界を考慮した制度設計の計画が必要である。

### 3. (2) (c) 離職とその抑止との関連

従業員の離職行動は、いかなる原因で起きていると考えるべきものであろうか。Barnard (1938) や March & Simon (1958) の組織均衡論は、誘因と貢献のバランスが著しく不均衡になると、従業員は不満を感じて離職の意思決定(組織から退出する選択と行動)を採るといふ。

Barnard の言う、貢献とは「企業目的の達成に寄与する個人の活動」であり、誘因とは「組織が個人の動機を満足させる効用」と定義される<sup>10)</sup>。つまり、興味のある仕事内容、魅力的な報酬、望ましい人間関係を企業が与えてくれているならば、誘因が貢献よりも大きい状態にあり、継続就業を意思決定する。しかし、反対に不快な仕事内容、低い報酬、陰悪な人間関係にあると判断し、誘因が貢献よりも小さい状態にあるならば、組織から退出するとの意味である。この均衡論が言わんとするのは、企業組織は貢献を上回る利得や便益を配給し続けなければ、従業員の離職の意思決定を誘発するというものである。

魅力のある誘因の存在のみが離職抑止に効果をもつわけではない。投入した埋没費用の面からも離職抑止が指摘できる。Becker,G (1964) は、企業特殊的技能 (firm specific skill) が離職を抑制するという<sup>11)</sup>。企業特殊的技能とは、特定の企業内でしか通用しない企業固有の技能である。自社限定の商品知識・製造技能・各種の職業能力がそれにあたる。つまり、これまで勤務していた企業を退職しても、他社でも通用する一般的技能の熟練を専ら積んでいたわけではない。それゆえに、労働市場で自分の能力を高く売る機会に恵まれない状況に陥る可能性がある。一方、当該企業にとどまる限り、技能の熟練は少なくとも維持されるか、さらなる高まりをみせ、会社内での価値もそれに依存して決まると考えられる。したがって、企業特殊的技能の熟練は、継続して勤務する意思決定に影響を与えると説いている。

功利主義的な立場から Becker,H.S (1960) は、企業独自の年功序列の賃金制度や昇進体系は離職を抑制するという<sup>12)</sup>。なぜなら、企業を退職してしまうと、年功により向上した賃金、企業内での職位が無に帰してしまうからである。

企業特殊的技能や年功序列賃金・昇進等の埋没費用に関わる内容を質問項目として、更なる調査に挑む必要があると思われる。

### 3. (2) (d) 「内発的動機付け」と 離職意向との関連

Richer (2002) らは、カナダのモントリオールにある大学の卒業者約28,000名から無作為に抽出し、2,250名に質問紙を送付して500名の回答を得た。調査内容は、他者との関係性・有能感・仕事の中にある内発的報酬（仕事への興味）・就業動機・自律性の程度・職業満足度・情緒的満足度・離職転職の意図との関連に及ぶものであった。結果は、他者との関係性、有能感、仕事への内発的報酬を高く評価する傾向にある者は、離職意向（組織から退出したい意思）が低かった。さらに、この人たちを1年後に再調査したところ、大方が離職転職をしていない傾向が強かったという<sup>13)</sup>。

我が国の介護職を対象とした原田 (2009) らの研究では、「仕事を継続する理由」として、労働条件、職場のよい人間関係、やりがい、理想とする介護との出会い、介護への自信、仕事に対する価値、人が好きという8つのカテゴリーが抽象された<sup>14)</sup>。いったんは離職を考えたとしても「踏みとどまる理由」として、労働条件、職場の良い人間関係、やりがい、介護への自信、仕事に対する価値、負けたくない、損得勘定の7つのカテゴリーが抽出されている。すなわち、「仕事を継続する」にも、離職を「踏みとどまる」のも、労働条件、職場の良い人間関係、やりがい、介護への自信、仕事に対する価値の5つの説明変数が、影響を及ぼしていると思われるのである。

## 4. 産業界の取組みと先行研究が問題提起するもの

先行研究には検討に値する示唆がいくつかある。産業界の見解では、「内発的動機付け」は一貫して離職抑止に効果ありとなっている。しかし、仕事に意気込みを感じず、嫌々ながら履行している人々に「内発的動機付け」を押し付ける制度や取組みであれば、統制感が支配することになる。それはアンダーマイニング効果を招き、逆に不満を増幅させるのではないか。事実、みずから目標を立て、この到達度を測ろうとする目標管理制度の導入に失敗した、との報告は少なくない。負の効果をもたらす可能性が否めないのである。

「内発的動機付け」を組み込もうと目論んでいる制度を押し付けては、離職抑制に有効かどうか。職場環境だけでなく、もともとの職業人としての適性・資質・条件などの従業員固有の特性や傾向に依存するところは大きなのではないか。こうした特性や傾向には大卒や高卒などの学歴を含む後天的特性の関連も考察すべきであろう。この仮説が通るのであれば、「内発的動機付け」も使い方によっては、負の面があることに用心してかかる必要がある。

そこで、概要以上のような論議を踏まえて、「内発的動機付けは直接的に離職抑止（あるいは就業継続）に有効なのか」を問題提起したい。

原田ら（2009）は、「内発的動機付け」は離職意向を軽減させると主張しているものの、介護職に限定した研究であり、中小企業の従業員を対象としてはいない。したがって、「内発的動機付けの高い従業員は離職意向が低いのか」、さらに関連して「内発的動機付けの高い中小企業は、従業員の離職意向が低いのか」を提示する。

産業界と先行研究の見解は、ほぼ一貫して「内発的動機付け」の離職に対する抑止力ありとしている。しかし、厚生労働省『雇用実態調査』（図表5及び図表6）では、そうと判断しにくい結果となっていた。この矛盾を外発的動機付けの要因も含めてどの程度、離職抑止に影響力を発揮するか検討する必要がある。なぜなら、金銭的報酬や休日の多寡こそが、離職に対する影響力が大きい可能性も否めないからである。2人のBeckerが離職抑止の要因としている企業特殊的技能、年功賃金や昇進等の埋没費用の要素を加えて影響の有無を検証してみる必要がある。したがって、これらの要素を加味し、中小企業に勤務する「従業員の離職意向にもっとも影響を与えている要因は何であるのか」を検討したい。

「内発的動機付け」と離職抑止の分析、考察を進めるためには、Deci *et al.*が主張するように楽しさ、面白さを支える自己決定感、達成感、関係性のいずれの項目に、とくに離職抑止の効果があり、いずれが希薄なのかを明らかにすべきであろう。

以上のような「内発的動機付け」とその関連の

分析を進める準備として、中小企業の従業員を対象に「内発的動機付けの構成要素の現場における実態確認及び当該尺度の開発と妥当性の検討」を事前に行うべく手順を進めている。

ただし、「内発的動機付け」の分析にも限界がありうる。第1にLathamの指摘のように、企業の内部機構に組み込まれ、強制的に職務を割り当てられること、給料をえて生活維持のために働かざるをえないといったジレンマもある。しかし、従業員の情緒的側面を喚起し、統制的側面を減らせるのであれば、この限界は解消できる。したがって、「動機付けにおいて情緒的側面を喚起し、統制的側面を減ずるには、どうすればよいか」を検討する必要があると思案している。

第2は、先の検討事項「従業員の離職意向にもっとも影響を与えている要因は何か」が把握できたとして、しかし、多くの中小企業は原資や人的資源に限りがある。離職抑止のために資金を注ぎ込むことが困難な企業も多い。それゆえに、分析により離職を誘発する要因を探索しえたとしても、原資不足のため改善できる保証はない。離職意向に対する全ての説明変数（離職を誘発する要因）を変えるわけにはいかないかもしれないのである。たとえば、賃金の大幅な増額は困難であり、年齢・出身地・性別等の従業員固有の変数を変えることはできない。それでは離職抑止プログラムが機能しない不都合が生じる恐れがある。

そこで、現在勤務している従業員に、インセンティブを与えることはできなくても、今後採用する従業員に狙いを定め、「どのような傾向の者は離職しないか」をロジスティック回帰分析により探知することで、この欠点を補完することができないか。すなわち、離職しにくい要因をもつ者を積極的に採用することで、離職の防止を図るのである。

これらの検討事項を検証することで、リサーチ・クエスチョン「中小企業の早期離職抑制にもっとも効果を示すのは『内発的動機付け』要因なのかそうでないのか、さらには『内発的動機付け』の限界を補完するには何が必要か」に結論を導くことができるとの感触を得ている。



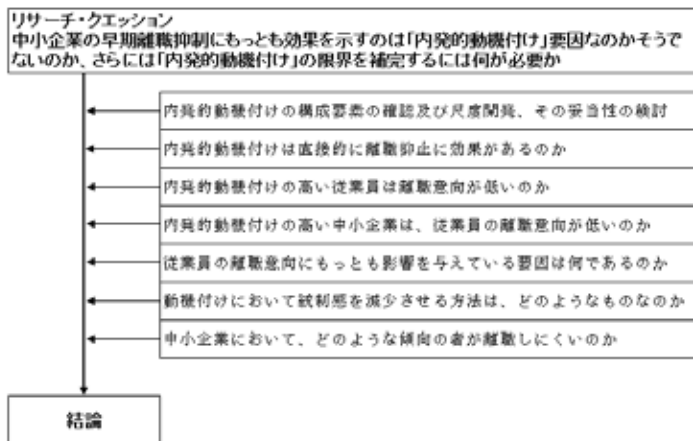
## 5. 最後に

これまでに言及したいくつかの課題に基づき議論、検討すべき対象を提示したが、そうすると今後検証すべきは、以下図表7のように総括できる。図中の矢印は検討事項それぞれに対応している。

今後は、本稿で議論した内容をもとに中小企業において質問紙調査を実施し、図表7の事項を検証し、精緻化を図るべく予定している。

本研究には秘かに隠れた主題もある。「人はなぜ働くのか」という理由・命題を探ることである。この思いが筆者には強い。それは人間の働く理由は賃金を得るだけでなく、他者から感謝され、認められ、仕事を極めて活躍する喜びが、紛れもなく働く動機としてあると思われるからである。隠れたこの主題と則って、複雑な存在である人間の「内発的動機」を今しばらく掘り下げてみたい。

図表7 研究の見通し



### 注

- 1) 厚生労働省（2016）『賃金構造基本調査』
- 2) 厚生労働省（2016）『新規学卒者の職業紹介状況』  
[https://www.e-stat.go.jp/SG1/estat/GL08020101.do?\\_toGL08020101\\_&tstatCode=000001020421](https://www.e-stat.go.jp/SG1/estat/GL08020101.do?_toGL08020101_&tstatCode=000001020421)  
 ちなみに大卒の充足率は、厚生労働省のデータでみあたらなかった。
- 3) 厚生労働省（2013）『平成25年雇用の構造に関する実態調査（若年者雇用実態調査）』

<http://www.estat.go.jp/SG1/estat/List.do?bid=000001056645&cycode=0>

- 4) 日本経済団体連合会（2010）『中小企業を支える人材の確保・定着・育成に関する報告書』  
<https://www.keidanren.or.jp/policy/2010/064part1.pdf>
- 5) (株) JTBモチベーションズ（2012）『入社3年の離職危機』  
[jtbm.jp/wordpress/wpcontent/uploads/2012/07/3risyoku.pdf](http://jtbm.jp/wordpress/wpcontent/uploads/2012/07/3risyoku.pdf)
- 6) 千葉友範・林大介（2013）「デジタル人事時代のリテンション戦略」『人事マネジメント7月号』 pp.104-108  
[www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/jp/.../jp-hcm-digitalhr06-190813.pdf](http://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/jp/.../jp-hcm-digitalhr06-190813.pdf)
- 7) Ciniiにて検索する際、「すべて」にすると学術論文以外の雑誌も表示されるため、「Ciniiに本文あり・連携サービスへのリンクあり」で検索した結果による。
- 8) Deci,E.D./ Flaste,R.(1995) *Why we do what we do*, G.P. Putam's Sons, New York  
 桜井茂男監訳 1999『人を伸ばす力—内発と自律のすすめ—』新曜社
- 9) Latham,G.P.(2007)*Work Motivation -History, Theory,Research,and Practice*, SAGE (Foundations for Organizational Science A SAGE Publications Series).金井壽宏監訳（2009）『ワーク・モチベーション』NTT出版
- 10) Barnard, C. I.(1938).*The Functions of the Executive*, Harvard University Press. 山本安次郎・田杉競・飯野春樹訳（1968）『新訳 経営者の役割』ダイヤモンド社  
 March,J.G./Simon, H.A.（1958）*Organizations*. New York, Wiley.土屋守章（1977）『オーガニゼーションズ』ダイヤモンド社
- 11) Becker,G.(1964)*Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis, with Specifical Reference to Education*, New York: Colombia University Press. 佐野陽子訳（1976）『人的資本—教育を中心とした理論的・経験的分析』東洋経済新報社

- 12) Becker,H.S.(1960).”Notes on the concept of commitment”, *American Journal of Sociology*, 66 ,pp.32-42.
- 13) Richer,S.F./Blanchard,C./Vallerand,R.J. (2002).”A Motivational Model Of Work Turnover”. *Journal of Applied Social Psychology*, 32, pp.2089–2113.
- 14) 原田かおり・桐野匡史・藤井保人・谷口敏代  
「介護福祉職が仕事を継続する肯定的要因」  
『介護福祉学』16(2), pp.163-168

### 参考文献

- [1]中小企業庁 (2015) 『中小企業白書』
- [2]厚生労働省 (2015) 『新規学卒者の離職状況』
- [3]厚生労働省 (2015) 『新規学卒者 (高校) の職業紹介状況』
- [4]厚生労働省 (2015) 『雇用動向調査』

(追記)

本稿は、富山禎信と井沢良智の共同研究として  
いるが、実質的な執筆は富山が進めた。中小企業  
の動機付けや離職を巡っての議論と将来の展望に  
ついて両者で活発に意見を展開した。共著はそう  
した議論をもととした研究ノートである。