

キャリア適応能力の高い被雇用者は転職志向が高いか —中国南部ホワイトカラー転職市場における調査—

Do the employees with high career adaptability have strong turnover intentions?
A survey in white collar job markets in southern China

*
宋 增偉

Abstract:

The present research argues that organizations should not be overcautious in improving employees' career adaptability. An analysis was conducted with data collected from 286 resigned applicants in a job agency in Southern China. Evidence showed that the relationship between career adaptability and turnover intentions was presented as a curve line. While employees' career adaptability increase at the low level stage, their turnover intentions decrease; but at the high level stage, employees' turnover intentions increase with their improving career adaptability. Contrast to the curvilinear relationship, a positive linear relationship was found between career adaptability and affective commitment. Such different patterns indicated that the motivational forces implied by Maertz & Griffeth (2004) affected turnover intentions in a contingency manner. Acting as a moderator, social exchange ideology is supposed to control the curvilinear relationship, and it is suggested that the curvilinear relationship only exists on the weak social exchange ideologies; while on the strong social exchange ideology sides, career adaptability and turnover intentions present an approximate negative linear relationship. Implications to organizational human resource management practice are discussed.

はじめに

組織は経営環境の変革に迅速に対応するため、「雇用ポートフォリオ」を採用し、「柔軟な企業モデル」を構築するよう経営戦略を練る必要があるとされる (Atkinson, 1985; 日経連, 1995; 佐藤・藤村・八代, 1999)。この戦略の前提には、労働市場における流動性が欠かせない。その一方で、組織はコア・コンピタンスを保持するために、組織内に健全な内部労働市場を構築し、特に安定した中核的被雇用者層を保つことが大切である。組織はこの中核的被雇用者層に対し、各種の教育訓練のチャンスを与え、組織の保有する専門的技術や知識を習得させなければならない。被雇用者の能力開発への投資はその長期的貢献を通して組織に回収される。

被雇用者の側からすれば、育成はその職業キャ

リアの変化に適応する能力を高めることを意味している。人材の流動が促進される雇用環境において、キャリア適応能力が高まった被雇用者は、組織内に限らず、組織外にあるキャリア機会にも目を向けるようになるだろう。組織はキャリア適応能力の高い被雇用者を必要とする一方、キャリア適応能力が高まると被雇用者は転職してしまうというジレンマに直面する。組織にとって、これらの被雇用者が組織外にある職業機会に魅せられて転職してしまうことはその投資を回収不能にしてしまうだけでなく、組織のコア・コンピタンスの流出及びその弱化にもつながる。また、組織がこのような事態を恐れて、被雇用者に対する能力開発への投資を惜しむ姿勢をとるようになれば、人的資源の開発が遅れるだけでなく、被雇用者が進んで組織に貢献しようとする意欲も弱めてしまう。結果的に、組織と被雇用者の両方でコミット

論文受理日：2007年6月3日

*SONG Zeng Wei：名古屋大学大学院経済学研究科 博士後期課程 (Graduate School of Economics, Nagoya University)

メントが低められていくこととなる。

被雇用者の転職を研究する先行文献は少なくないが、その多くは、転職率という客観的要素に焦点を当てている。また、転職の動機や誘因を探索し、それを解消させることによって転職を未然に防ごうとするアプローチをとり、被雇用者の主観的な転職志向を研究する文献が最近増えている（例えば、Lum et al., 1998; Maertz & Griffeth, 2004; Carmeli & Gefen, 2005; Harris et al., 2005; Ito & Brotheridge, 2005など）。本研究はキャリア適応能力と転職志向の相互関係に注目し、キャリア適応能力の向上にしたがって被雇用者の転職志向はいかなる変化が生じるかを検討する。これを通じて、組織の人材育成及び人的資源管理に関する示唆を与えてみたい。

1. 理論的枠組

1.1. 転職志向 (Turnover Intention)

転職志向は被雇用者の職業キャリアに対する期待が実現できていないことを暗示し (Houkes et al., 2001)、被雇用者が現在の組織（或いは職業）を離脱し、他組織（或いは職業）において新たなキャリアの機会を見つけていこうとする意図を表している。転職志向が高いレベルで持続すれば、被雇用者の転職行動を取る可能性は高まると考えられる。転職志向を組織から転出する (Withdrawal from Organization) 志向と、職業から離脱する (Withdrawal from Occupation) 志向に分けて検討する研究もある (Carmeli & Gefen, 2005)。本研究は組織からの転出を未然に防止することに焦点を合わせており、組織からの転出志向のみを検討することとする。

Maertz & Griffeth (2004) は自発的転職の誘因 (Motivational Force) を8種類にまとめた枠組を構築した。これによれば、被雇用者の自発的転職は、情緒的 (Affective)、計算的 (Calculative)、契約的 (Contractual)、選択的 (Alternative)、行動的 (Behavioral)、規範的 (Normative)、構成的 (Constituent)、道徳・倫理的 (Moral/Ethical) という8種類の誘因によって誘発されるという。これらの誘因は相互に作用しあって転職志向のレ

ベル水準を決定し、最終的に転職するか否かの意思決定を左右する。

これらの誘因が転職志向を促し、自発的転職を誘発するプロセスを詳しく説明すると、次のようである。情緒的誘因は被雇用者の組織に対する情緒的反応である。肯定的な反応は組織メンバーとしての快適さにつながり、組織に対する愛着を導く。反対に、否定的な反応による不快感は組織から転出する志向を促す。計算的誘因とは、被雇用者が組織内で将来の自分にとって価値のある目標を達成できるかどうかの見込みを指す。計算結果が自分にとって有利であれば、雇用を継続しようとする意欲を、不利であれば離脱しようとする意欲を促進する。契約的誘因は互惠主義に基づく心理的契約を言う。組織との良好な交換関係が被雇用者に定着しようとする心理を、組織に契約違反された経験が被雇用者に離職をして仕返ししようとする心理をもたらす。また、選択的誘因は選択可能な仕事や役職を獲得する自己有能感に基づくものである。不確実性に対処できる幅広さと自信の強さによって被雇用者の転職志向も変化すると考えられる。

行動的誘因は転職の物的・心理的コストを指すものである。転職のコストが高い場合は、転職行動は抑制されるが、転職志向そのものが抑えられるとは限らない。また、コストが低ければ転職志向が自然に高まるとは断言できない。そのため、行動的誘因が転職志向に及ぼす影響は定かでないと考えられる。そして、規範的誘因は組織外の特定の個人たとえば家族や友人の期待や示唆に 대응するように転職すること、構成的誘因は組織内の上司や同僚或いは特定グループに愛着をもち、その構成員として進退を共にすること、道徳・倫理的誘因は転職についての世間一般の通念や価値観に気を配って行動をとることなど、それぞれ組織と被雇用者以外の第三者による影響を検討するものである。組織は被雇用者と第三者の相互関係に介入することが望ましくないし、それを操作することも難しい。したがって、転職志向を議論するに際して、規範的、構成的、道徳・倫理的誘因の影響を最小限度に抑える必要がある。本研究では、自発的転職の誘因の枠組を理論的基盤としなが

ら、情緒的、計算的、契約的、選択的等の誘因に注目し、転職志向が誘発されるメカニズムを検討していくことにする。

1.2. キャリア適応能力 (Career Adaptability)

キャリア適応能力(「キャリア環境変化対応性」)とも訳す(堀越・渡辺, 2006)は、キャリア発達理論におけるキャリア成熟(Career Maturity)から発した概念であり、職業キャリアだけでなく、生涯キャリアも含めて、個人のキャリアに生じる変化に対処していく能力、新たな職責を担当する能力、或いは予期しない事態によってキャリア計画の変更を余儀なくされた場合に、それを冷静に対処する能力などを指す(Savickas, 1997; Rottinghaus et al., 2005)。この概念には、予期できるタスク(仕事)を積極的にこなして役割を果たそうとする意欲と、仕事の変化によって生じた予期せぬ事象に適応するための心理的準備、自らの職務特性と外部環境との適合を継続的に高めていく未来志向、計画性、自己分析と外部環境への展望、見識のある意思決定などが含まれる(Plimmer et al., 1999-2000; Savickas, 1997)。

Duffy & Blustein (2005) はキャリア適応能力の測定尺度として、キャリア選択コミットメント(Career Choice Commitment)とキャリア意思決定の自己有能感(Career Decision Self-efficacy)を挙げている。キャリア選択コミットメントは、キャリア選択肢の積極的な探索、キャリアに対する知識とコミットメント、選定したキャリアの不確実性における耐性、その阻害要因を排除する意欲などを意味する。キャリア意思決定の自己有能感は、個人がキャリア意思決定にあたり、要求されるであろうタスク(仕事)を成功裏に遂行できる信念の強さを指す。これには正しい自己評価、職業情報の収集、目標の選定、将来的な計画、問題解決などの要素が含まれる。

Ito & Brotheridge (2005) はキャリア発達(Career Development)とキャリア順応性(Career Resilience)という二つの尺度をもってキャリア適応能力を測定した。ここで、キャリア発達とは、公式・非公式な教育訓練や開発プログラム、及び職務横断的ないし副次的な活動、知識・

技術・能力を広げるための臨時的配置などへの参加であり、キャリア順応性とは、環境変化への順応、変化を受け入れるオープンな態度、リスク・テークする意欲、問題解決に向けての自信などから構成されるものである。

本研究では、これらキャリア適応能力についての解釈や記述を踏まえて、キャリア適応能力を被雇用者の職業キャリアに対するコミットメントと、キャリア上の変化に対する対処・適応能力及びその未来志向性から考えていく。職業キャリアにコミットしているからこそ、被雇用者は変化に立ち向かい、困難や失敗に耐えようとするし、将来の変化に備えて進んで職業情報を探索し、自己能力の開発に励むことができる。キャリア適応能力レベルによって、組織からの支援に依存する程度は変わってくる。キャリア適応能力が比較的低いレベルにある場合、被雇用者は組織をベースにキャリア計画を組み、組織内にあるキャリア発達の機会を求めよう。キャリア適応能力が比較的高いレベルにある被雇用者の場合には、組織内にあるキャリア発達の機会を手放しても、組織を超えたキャリアをプランニングする可能性がある。

1.3. キャリア適応能力と転職志向

経営環境が激変する現在、組織はすべての被雇用者に安定した雇用環境を提供するより、被雇用者を選んでキャリア発達の機会を与える姿勢をとるようになってきている。また、雇用戦略を外部労働市場指向へと傾斜させ、組織内のキャリア機会を組織外部にもオープンにし、即戦力となる外部人材を取り入れようとする。組織のリストラクチャリングと余剰人員削減の政策に対応して、多くの被雇用者はキャリアの変更を経験することでキャリア上の成功に対する認識を改め、自らに多種多様なキャリアアンカーがあり、キャリア目標を一つに限る必要はないと考えるようになってきている(Arthur et al., 2005; Baruch, 2006)。雇用関係において重視されるものも、伝統的な雇用安定(Employment Security)からエンプロイアビリティの安定(Employability Security)に取って代わられつつある(Sullivan, 1999)。これらを背景

に組織の境界を越えて人材流動が促進されている。

こうしたなかで、雇用の継続はその環境変化に適応する個人の能力いかにかかってくる。被雇用者は技能の習熟や職務経験の積み重ねを通じてキャリア適応能力を身につけることを求められる。そのため、組織内にキャリア発達の機会が見出されるかどうかという計算的誘因は被雇用者の転職志向ないし転職行動の大きな決定要因となる。組織内において価値ある目標に将来に到達できる期待が被雇用者に勤続しようとする意欲を与え、反対にその見込みがなければ被雇用者は離脱を考える (Harris et al., 2005)。

この計算的誘因は、キャリア発達の機会を獲得する能力と自己有能感という選択的誘因によっても指向性が変わる。組織の支援に頼る被雇用者は組織内でキャリア発達のチャンスを探ろうとし、反対に自己能力に強い自信を持つ被雇用者は組織のバウンダリーを気にせずキャリア発達の機会を獲得しようとする意欲が高い。キャリア適応能力が低いレベルにある被雇用者と高いレベルにある被雇用者と比べれば、その能力と自己有能感に差があるはずである。そのため、キャリア適応能力の異なるレベルでは、キャリア適応能力と転職志向の相互関係に異なるパターンが見られると予想できる。

先行研究では被雇用者のキャリア適応能力と転職志向の相互関係についての報告が少ないながら見られる。例えば、Ito & Brotheridge (2005) は、上司の支援によるキャリア適応能力の促進は、転職志向と情緒的コミットメントの両方を高めるとの分析結果を報告した。この分析結果からは一つの疑問が浮かぶ。転職志向と組織コミットメントとは負の相関をもつ概念であり、情緒的コミットメントが促進されれば、転職志向はそれに対して弱まるはずである。しかしながら、キャリア適応能力が、転職志向と組織への情緒的コミットメントの両者を高めるといのは明らかに矛盾している。この研究ではこのような相互関係のパターンも含めて検討してみることにする。

被雇用者と組織との相互関係についてみれば、キャリア発達の初期では、被雇用者は技能の熟練

度が低く職務経験が少ないため、職業キャリアの変化に適応する能力に限られるし、失敗や困難を経験しながら組織にかばってもらいが多い。こうした被雇用者には組織を超えてキャリアを計画する能力もなければ、その必要もない。技能習熟などのキャリア発達の機会は組織内部でも多く存在するし、容易に見つけられる。不確実性に対処する能力に限られ、自己有能感が弱いという選択的誘因は、組織の支援を頼って組織内でキャリア発達の機会を探索しようとする計算的誘因をもたらす。これらの誘因は被雇用者の転職志向を低下させる方向に導く。

この段階にある被雇用者に対しては組織がキャリア発達のイニシアティブをとる。被雇用者は組織の配属に従って職業キャリアに入り、個人のキャリアプランも組織目標に合わせて構築しなければならない。技能の習熟と職務経験の積み上げに伴い、被雇用者はキャリア適応能力が向上し、職業キャリアに対するコミットメントを形成し始めるが、キャリアプランが組織目標に基づいて構築されるため、職業キャリアに対するコミットメントは組織コミットメントと一致している。組織に対する情緒的コミットメントが増すと同時に、被雇用者の転職志向が低下すると考えられる。

職業キャリアに対するコミットメントを形成し、キャリアの変化に適応する能力的な余裕をもつようになれば、被雇用者は将来に向けてのキャリアプランに個人目標を織り込むようになる。個人目標は必ずしも組織目標と一致する方向にあるとは限らない。例えば、専門性 (Professional) を目指す個人は、一般職 (Generalist) を増やしたいという組織の要請に応えきれない場合がある。或いは、組織固有の技能や知識だけでなく、一般的に通用するような知識を身につけたい個人の要請に対して、組織は支援しかねる場合がある。被雇用者が個人目標をキャリアプランに織り込んでいくとともに、個人目標と組織目標の間の矛盾や衝突もあらわになり、個人と組織との間にキャリア発達の主導権をめぐるコンフリクトが生まれるようになる。

被雇用者は十分なキャリア適応能力を身につけ、組織の支援から独立して職業キャリアの変化

に立ち向かえるレベルになれば、個人目標を優先してキャリアプランを設計できる。したがって、組織外に雇用機会が多い労働市場では、自分のキャリア適応能力に自信を持つようになればなるほど、組織のバウンダリーにとらわれずにキャリア発達の機会を探索しようとする意思も強くなってくる。このような意思の増大は転職志向の高まりとして受け止めなければならない。この場合、不確実性に対処できるという強い自己有能感は選択的誘因として、組織外のキャリア発達の機会を獲得したいという計算的誘因の存在を顕在化させる。これらの誘因は転職志向を高めていくと考えられる。同時に、被雇用者の組織に対する愛着は変わらないとしても、情緒的誘因の転職志向に対する解消する影響がほかの誘因の促進する影響より相対的に弱くなる。こうして被雇用者はキャリア適応能力の更なる向上に伴って組織に対する情緒的コミットメントが高まると同時に、転職志向が台頭する可能性が高いと考えられる。

結論として、被雇用者はキャリア適応能力のレベルの違いによって、キャリア適応能力と転職志向の相互関係に異なるパターンが見られる。言い換えると、キャリア適応能力が比較的低いレベルにある被雇用者は、キャリア適応能力の向上に伴い転職志向が低下する。キャリア適応能力が比較的高いレベルにある被雇用者は、キャリア適応能力のさらなる向上によって転職志向が高まる傾向を見せるのである。この結論を踏まえて、仮説1を導く。

仮説1：人材流動が促進され、キャリア発達の機会が組織外に多く存在する雇用環境において、被雇用者のキャリア適応能力と転職志向の相互関係は曲線形となる。つまり、キャリア適応能力が比較的低いレベルにある場合、被雇用者の転職志向はキャリア適応能力の向上に伴い低下する傾向にある。一方、キャリア適応能力が比較的高いレベルにある場合、被雇用者の転職志向はキャリア適応能力の更なる向上によって高まっていくことである。

1.4. 社会的交換観念 (Social Exchange Ideology) のモデレート効果

契約的誘因についてMaertz & Griffeth (2004) は心理的契約 (Psychological Contract) の役割を強調する。心理的契約は互酬的な (Reciprocal) 交換関係において、取引双方が相手の出した分に応じて見返りの行動を行おうとするプロセスの中で生まれるものである。被雇用者は組織からの支援や報酬を受けると、それに対して組織に留まって貢献していくことで返報しなければならないという義務感を抱くようになる。特に互酬性 (Reciprocity) にこだわる被雇用者は、その義務が果たされていない限り意識的に組織から離れようとししない (Eisenberger et al., 2001)。互酬性にこだわる程度については社会的交換観念の強弱をもって表すことができる。

社会的交換観念とは、個人が社会的交換において、自らの支出と相手からの返報に対して対等性を求める意識を指す。組織との交換関係において、個人は組織に対する貢献と組織からの報酬の対等性を追求する意識を何らかの程度でもつ。Eisenberger et al. (1986) は社会的交換観念を一つの連続体 (Continuum) として見なす。連続体の一端は、社会的交換観念の強い個人であり、組織の報酬に合わせて自らの努力度を調整し、報酬に合致する分だけの業績を挙げるように働く。組織に優遇されたら努力を増し、反対に優遇されなかったら努力はしない。もう一端は、社会的交換観念の弱い個人であり、組織の報酬の如何にかかわらず、優遇されてもされていなくても、努力を続けるか或いは努力を継続しない意思に変化はない。Witt & Broach (1993) は、社会的交換観念の強い被雇用者とは自分の努力の程度を組織の返報の程度に強く関連付けるタイプであり、反対に社会的交換観念の弱い被雇用者は、その努力度を組織の返報度から独立させているタイプであると見ている。

社会的交換観念の強さによって被雇用者の行動パターンが異なるとの事例は数多く報告された。例えば、Eisenberger et al. (1986) は、学校組織の支援に対する認識 (Perceived Organizational Support) と教員の欠勤率との負の関連が、社会

的交換観念の強い教員ほどより顕著に見られることを見出した。また、Witt et al. (2001) は、手続き的公正に対する被雇用者の評価 (Perceived Procedural Justice) とその組織コミットメントとのポジティブな相関が、社会的交換観念の強い被雇用者にのみ見られるとの研究結果を報告している。

社会的交換観念の強い被雇用者は組織の動機付け施策に対して積極的に反応することから、組織と心理的契約を結びやすい。このような被雇用者はキャリア適応能力が高いレベルまで向上した場合でも、組織の動機付けを受けて組織目標に沿った個人目標をキャリア計画に織り込んでいくと期待できる。この場合、組織との心理的契約という契約的誘因、強い自己有能感という選択的誘因があいまって、組織内のキャリア発達の機会を利用することで組織に返報することができると同時に自らの貢献が組織に報われるという計算的誘因を導き出す。これらの誘因は合わせて転職志向を低下する方向に働くと考えられる。

一方、社会的交換観念の弱い被雇用者の場合は、組織の動機付け施策に対して大きな反応を示さず、独立した行動を取ろうとする。このような被雇用者を組織目標へ積極的に巻き込むことは難しいと思われる。彼らは十分なキャリア適応能力を身につければ、個人目標を優先し、組織のバウンダリーを無視してもキャリア発達の機会を組織外に探す可能性が高い。それゆえ、これらの被雇用者のキャリア適応能力の更なる向上はそのまま彼らの転職志向の高まりを促すと考えられる。

以上のことから、社会的交換観念の強さによって、被雇用者のキャリア適応能力と転職志向との相互関係に異なるパターンが見られると予想される。すなわち、社会的交換観念の強い被雇用者にあっては、キャリア適応能力が高いレベルに向上した場合でも、キャリア適応能力の更なる向上につれて転職志向が低下し続ける傾向にあると考えられる。これに対して、社会的交換観念の弱い被雇用者の場合には、キャリア適応能力と転職志向との関係がそのまま前述した曲線形に留まると考えられる。この結論をもって、仮説2を設定することができる。

仮説2：被雇用者のキャリア適応能力と転職志向の曲線形の関係は、被雇用者の社会的交換観念によってモデレートされる。つまり、キャリア適応能力の向上に伴う転職志向の高まりは、社会的交換観念の弱い被雇用者において生じ、社会的交換観念の強い被雇用者には生じないものである。

2. 方法

2.1. 調査概要

調査は2006年7月から8月にかけて、中国南部にあるホワイトカラー向けのジョブセンター—深圳市人材交流大市場において実施された。調査アンケートは先行研究の測定尺度を用いて作成された。原本を英語から中国語に翻訳した後、名古屋大学大学院経済学科博士 (前期・後期) 課程に在籍する中国人留学生五人に対訳の校正を依頼した。また、電子メールを通じて深圳市のある在中国米系企業の従業員30人に試験回答してもらった。これらの手続きによって修正を加えたものをもって最終版とした。

深圳市人材交流大市場は、主に大学卒業レベルの就職・転職者を対象に就職の斡旋を行う官営組織である。大学卒業生の就職が国家による配属に従っていた1990年代前半までは、主に外資系、民営企業向けに、内陸部からのホワイトカラー転職希望者を紹介する業務を営んでいた。中国南部、特に深圳市の柔軟かつ自由な就職環境に誘われ、現在、全国各地から大学新卒者や転職希望者が訪れてくる。ここに進出している転職希望者はすでに辞職して新たなチャンスを探る者もいれば、退職を控えて事前に転職先を確保しようとする者もいる。また、在職しながら転職市場の状況を把握するために情報を収集する者もいる。そのため、転職希望者は全体的に転職志向が高いと言えるものの、個人別の転職志向に差があると考えられる。

調査の実施場所をこの人材交流市場にした理由は、第一に、一つの組織において調査する場合より、回答者が所属する組織の上司や経営者に気兼ねなく自己感覚 (特に転職志向) を述べることができる。第二に、被雇用者のキャリア適応能力と

表1 サンプル個人属性集計

| | | | | | |
|------|------------|-------------|---------|-------------|------------|
| 性別 | 女性 | 61 (21.3%) | 22歳以下 | 26 (9.1%) | |
| | 男性 | 225 (78.7%) | 22歳～25歳 | 125 (43.7%) | |
| 教育水準 | 高校卒業及び以下 | 53 (18.5%) | 年齢 | 26歳～30歳 | 76 (26.6%) |
| | 短期大学卒業 | 125 (43.7%) | | 31歳～35歳 | 44 (15.4%) |
| | 大学卒業 | 101 (35.3%) | | 36歳～40歳 | 11 (3.8%) |
| | 修士課程卒業 | 6 (2.1%) | | 40歳以上 | 4 (1.4%) |
| | 博士課程卒業及び以上 | 1 (0.3%) | | サンプル数計 | 286部 |

転職志向を一組織に限って検討するより、組織の境界を超えてキャリア発達の機会が獲得できるような環境において、両者の相互関係を検討したいためである。

調査時期は大学新卒者の就職活動のピークでもあり、毎日千人に及ぶ就職・転職希望者が現場を行き来する。調査は勤務経験があると答えた転職希望者を対象に、過去或いは最近に勤めていた組織での勤務経験に基づき、その場でアンケートを回答してもらい、回収することとした。猛暑の室外での作業が嫌われ、声をかけた半分以上の対象者（特に女性）に回答を拒否された。そうした中で、三週間で286部の有効回答が回収できた。

表1はサンプルの個人属性を集計したものである。回答者は男性が圧倒的に多い（78.7%）が、女性（21.3%）の回答者は61人あり、統計的に極少とは言えない。回答者の年齢は22歳から30歳が最多で、さらに言えば22歳から25歳の人数が最も多い（43.7%）。教育水準からいうと、短期大学卒業と大学卒業の回答者が絶対多数（計79%）を占めている。

2.2. 測定尺度

組織内のキャリア発達の機会を内部被雇用者に優先的に与えているかどうか、また、上司に積極的に支援されているかどうかは被雇用者の転職志向を左右すると考えられる。希少な就業機会を外労働市場に開放すると、内部被雇用者にとって内部昇進のチャンスが減少し、インセンティブが

少なくなる（Chan, 1996）。また、被雇用者は組織を擬人化し、上司や監督者からの支援を組織的支援としてみなす（Eisenberger et al., 1986）。上司から積極的な支援が行われていなければ、被雇用者は組織に対する失望感を抱くこととなる。これらの要因がマイナス方向に働く場合、被雇用者の転職志向が高まると考えられる。そのため、本研究では、被雇用者が知覚した組織の内部選抜方針と上司からの支援という二つの要因を統制して、被雇用者のキャリア適応能力と転職志向の関係を検討することとした。また、多くの先行研究と同様、対比的に情緒的コミットメントについても同じ分析を行う。

各測定尺度の質問項目には共通して、1) 全く思わない、2) 思わない、3) やや思わない、4) どちらでもない、5) やや思う、6) 思う、7) 全く思うとの7点評価スケールを用いた。

内部選抜方針尺度（3項目、 $\alpha = .634$ ）は Gaertner & Nollen (1989) の同尺度を利用した。質問項目では、組織の内部選抜・昇進政策の実施状況についての回答者の認識だけでなく、人的資源の適材適所の配属や適切な職務転換、再配置の管理手法の運用状況についても触れている。質問肢の例としては「会社は内部選抜と内部昇進を志向している」などである。

上司の支援尺度（8項目、 $\alpha = .838$ ）は London (1993) の同尺度を取り入れた。この尺度は、上司からのキャリア発達に対する支援（Support for Career Development）とエンパワーメント

(Empowerment) の二つの因子の組み合わせである。質問肢は「あなたの上司はあなたのキャリアプランの展開を手伝う」、「あなたの上司は仕事に必要な権限をあなたに委譲する」などである。

キャリア適応能力尺度 (10項目, $\alpha = .734$) は Blustein et al. (1989) のキャリア選択コミットメント、Taylor & Betz (1983) のキャリア意思決定自己有能感、Carson & Bedeian (1994) のキャリアコミットメント [キャリア帰属意識 (Career Identity)、キャリア順応性 (Career Resilience)、キャリア設計 (Career Planning)]、及び Rottinghaus et al. (2005) のキャリア適応能力等の尺度を参照して質問項目を構築した。質問項目には、被雇用者自身の、キャリア変化に適応する能力についての評価項目だけでなく、キャリアに対するコミットメント、キャリア発達活動への参加、キャリア目標を達成するための努力と未来志向の計画などについての評価項目も含んでいる。質問肢は「これは私の生涯の理想的な職業である」、「私は変わりがちな仕事要求に気軽に応じることができる」、「私のキャリアの成功は私の努力で決める」、「私は場を選ばずに、自分にとって将来に有用な知識・技術を身につけようとする」などである。

社会的交換観念尺度 (3項目, $\alpha = .708$) は Eisenberger et al. (1986) の質問五項目を使用した。信頼性係数が低かった ($\alpha = .428$) ために、修正を加えた。Witt et al. (2001) もこれと似た結果を報告している。本研究では、因子分析を通じて逆転項目 (三項目) が信頼性の高い因子を示していることを確認した。したがって、この三項目の逆転項目を社会的交換観念の測定尺度とした。高い得点は強い社会的交換観念を示す。質問肢は「従業員が努力するか否かは会社に優遇されているかどうかに影響されないべきである」などである。

情緒的コミットメント尺度 (5項目, $\alpha = .678$) は Meyer & Allen (2002) の情緒的コミットメント尺度から質問項目を選んだ。先行研究 (例えば Farkas & Tetrick, 1989; Settoon et al., 1996) では情緒的コミットメントの逆転項目はそのまま転職志向を表しているとの議論もあるので、質問項目

から逆転項目は省いた。質問肢は「私は会社に強烈な帰属感を抱いている」などである。

転職志向尺度 (3項目, $\alpha = .722$) は Carmeli & Gefen (2005) の質問項目を利用した。回答者に過去或いは最近に勤めていた組織から離脱する意向について評価を求めることとした。質問肢は「私はその会社を離職することをしばしば考えていた」などである。

2.3. 分析方法

キャリア適応能力と転職志向との相互関係を検証するため、また、対比的にキャリア適応能力と情緒的コミットメントとの相互関係も検討するため、転職志向と情緒的コミットメントを被説明変数として、それぞれ階層的重回帰モデルを構築した。まず、第1のステップで、個人属性の性別、年齢、教育水準と、統制変数の内部選抜方針、上司の支援、および説明変数としてのキャリア適応能力を回帰モデルに投入した。第2のステップでは、キャリア適応能力の二乗項を説明変数として回帰モデルに追加した。第3のステップで、キャリア適応能力の三乗項を説明変数として回帰モデルに追加した。転職志向、情緒的コミットメントに対して、キャリア適応能力が有意の回帰係数をもつ場合には線形、キャリア適応能力の二乗項が有意の回帰係数をもつ場合には曲線形、キャリア適応能力の三乗項が有意の回帰係数をもつ場合には波線形の相互関係が検証されることとなる。

社会的交換観念のモデレート効果を検証するには、同じく転職志向と情緒的コミットメントを被説明変数として階層的重回帰モデルを構築した。ステップ1では、個人属性の性別、年齢、教育水準と、統制変数の内部選抜方針、上司の支援、および説明変数としてキャリア適応能力、モデレータ変数として社会的交換観念を回帰モデルに投入した。ステップ2では、説明変数であるキャリア適応能力とモデレータ変数である社会的交換観念の積をモデルに追加した。この交互効果 (積) が有意の回帰係数をもつ場合、モデレート効果が認められることとなる。

3. 結果

分析はSPSS (English Ver.13) を利用した。表2は各変数の平均値、標準偏差、及び性別、年齢、教育水準等が統制された偏相関係数を示したものである。括弧内にある数字は各変数の信頼性係数 (Cronbach's Alpha) である。

表3はキャリア適応能力と、転職志向、情緒的コミットメントとの相互関係を検証するモデルによる回帰分析の結果を示した。

サンプルの回答者は性別と年齢に偏りがあったものの、転職志向と情緒的コミットメントに対して、第1のステップでは、性別 ($\beta = .105, p > .05$; $\beta = .029, p > .05$; β は転職志向に対する回帰係数、 β は情緒的コミットメントに対する回

帰係数を表す；以下同) と年齢 ($\beta = -.062, p > .05$; $\beta = -.004, p > .05$) による傾向の違いはいずれも見られなかった。教育水準の違いによる転職志向 ($\beta = .107, p > .05$) の違いは見られなかったが、情緒的コミットメント ($\beta = -.109, p < .05$) の傾向は違っており、学歴が高くなるにつれて組織に対する情緒的コミットメントが低くなることが分かった。(組織の) 内部選抜方針が転職志向 ($\beta = .039, p > .05$) と情緒的コミットメント ($\beta = .035, p > .05$) に影響を及ぼすことはないという結果になったが、上司の支援が転職志向 ($\beta = -.237, p < .001$) を低下させ、情緒的コミットメント ($\beta = .386, p < .001$) を促進することは確認された。また、キャリア適応能力と、転職志向 ($\beta = .030, p > .05$) との線形の相互関係は確認されず、情緒的コミッ

表2 各変数の平均値、標準偏差及び偏相関

| | 平均値 | 標準偏差 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 |
|--------------|-------|------|----------|-----------|----------|--------|-----------|--------|
| 1 内部選抜方針 | 11.42 | 3.80 | (.634) | | | | | |
| 2 上司の支援 | 32.60 | 9.24 | .370 *** | (.838) | | | | |
| 3 キャリア適応能力 | 49.17 | 8.30 | .154 ** | .269 *** | (.734) | | | |
| 4 社会的交換観念 | 12.44 | 5.17 | .139 * | .031 | .089 | (.708) | | |
| 5 情緒的コミットメント | 18.17 | 5.50 | .200 *** | .438 *** | .262 *** | .132 * | (.678) | |
| 6 転職志向 | 14.13 | 3.99 | -.044 | -.215 *** | -.028 | -.099 | -.325 *** | (.722) |

性別、年齢、教育水準等が統制された偏相関である；括弧内の数字は信頼性係数である。**** $p < .001$, *** $p < .01$, ** $p < .05$ (両側)。

表3 曲線関係の検証

| | 転職志向 | | | 情緒的コミットメント | | |
|--------------------------------------|-----------|---------------------|-----------------------------|------------|---------------------|-----------------------------|
| | Beta | F (R ²) | ΔF (ΔR^2) | Beta | F (R ²) | ΔF (ΔR^2) |
| <u>1st Step: 統制変数と説明変数(線形項)を投入した</u> | | | | | | |
| 性別 | .105 | | | .029 | | |
| 年齢 | -.062 | | | -.004 | | |
| 教育水準 | .107 | | | -.109 * | | |
| 内部選抜方針 | .039 | | | .035 | | |
| 上司の支援 | -.237 *** | | | .386 *** | | |
| キャリア適応能力 | .030 | 3.378 (.074) ** | | .154 ** | 13.388 (.224) *** | |
| <u>2nd Step: 説明変数の二乗(曲線形項)を追加した</u> | | | | | | |
| キャリア適応能力 ² | 1.220 * | 4.179 (.095) *** | 6.390 (.021) * | -.259 | 11.496 (.224) *** | .337 (.001) |
| <u>3rd Step: 説明変数の三乗(波線形項)を追加した</u> | | | | | | |
| キャリア適応能力 ³ | -1.331 | 3.839 (.100) *** | 1.418 (.005) | 1.117 | 10.211 (.228) *** | 1.164 (.003) |

"Beta":標準化された回帰係数;"F":F検定値;"R²":モデル決定係数;" ΔF "/" ΔR^2 ":F検定値、決定係数変化量;**** $p < .001$, *** $p < .01$, ** $p < .05$ 。

表4 デモレート効果の検証

| | 転職志向 | | | 情緒的コミットメント | | |
|---------------------------------------|-----------|---------------------|-----------------------|------------|---------------------|-----------------------|
| | Beta | F (R ²) | ΔF (ΔR ²) | Beta | F (R ²) | ΔF (ΔR ²) |
| Step 1: 統制変数、説明変数とモデレータ変数を投入した | | | | | | |
| 性別 | .109 | | | .026 | | |
| 年齢 | -.076 | | | .011 | | |
| 教育水準 | .101 | | | -.102 | | |
| 内部選抜方針 | .054 | | | .020 | | |
| 上司の支援 | -.242 *** | | | .391 *** | | |
| キャリア適応能力 | .038 | | | .145 ** | | |
| 社会的交換観念 | -.102 | 3.658 (.084) *** | | .105 | 12.137 (.234) *** | |
| Step 2: 説明変数とモデレータ変数の積を追加した | | | | | | |
| 交互効果 | .765 * | 3.736 (.097) *** | 4.002 (.013) * | .082 | 10.591 (.234) *** | .055 (.000) |

*Beta:標準化された回帰係数; *F:F検定値; *R²:モデル決定係数; *ΔF, *ΔR²:F検定値、決定係数変化量; ***p<.001, **p<.01, *p<.05.

トメント ($\beta = .154, p < .01$) との線形関係のみは見出された。

第2のステップでは、キャリア適応能力と、転職志向 ($\beta = 1.220, p < .05$) との曲線形の相互関係が確認された一方、情緒的コミットメント ($\beta = -.259, p > .05$) との曲線形の相互関係は確認されなかった。第3のステップでは、キャリア適応能力と、転職志向 ($\beta = -1.331, p > .05$) と、情緒的コミットメント ($\beta = 1.117, p > .05$) との波線形の相互関係はいずれも確認されなかった。つまり、キャリア適応能力と転職志向とは曲線形関係を示したことからすれば、キャリア適応能力の低いレベルでは、キャリア適応能力の向上は転職志向の低下を促すが、高いレベルではキャリア適応能力の向上が転職志向を高めることが示唆される。そして、キャリア適応能力と転職志向と波線形関係になかった結果から、転職志向がキャリア適応能力の向上に伴って再度低下することはないことを読み取れる。また、キャリア適応能力と情緒的コミットメントとは線形関係をもっていたことからすれば、キャリア適応能力の向上は一貫して情緒的コミットメントを促すことが確認できた。

表4にはキャリア適応能力が転職志向と情緒的コミットメントとの相互関係は社会的交換観念によってモデレートされることを分析した結果を示した。

ステップ1では、転職志向と情緒的コミットメ

ントに対して、統制変数の性別 ($\beta = .109, p > .05$; $\beta = .026, p > .05$)、年齢 ($\beta = -.076, p > .05$; $\beta = .011, p > .05$)、教育水準 ($\beta = .101, p > .05$; $\beta = -.102, p > .05$)、内部選抜方針 ($\beta = .054, p > .05$; $\beta = .020, p > .05$) がいずれも統計的に有意ではなかった。この結果は、これらの要因が転職志向と情緒的コミットメントに対する影響は確定できないことを意味している。前の回帰分析と同じく、上司の支援が転職志向 ($\beta = -.242, p < .001$) を低下させ、情緒的コミットメント ($\beta = .391, p < .001$) を促進することは確認できた。また、キャリア適応能力と、転職志向 ($\beta = .038, p > .05$) との線形の相互関係は確認されず、情緒的コミットメント ($\beta = .145, p < .01$) との線形関係のみが確認された。そして、社会的交換観念が転職志向 ($\beta = -.102, p > .05$) にも情緒的コミットメント ($\beta = .105, p > .05$) にも直接に関連付けられるとは言えない結果となっている。

ステップ2では、キャリア適応能力と社会的交換観念との積を見れば、転職志向に対する回帰係数 ($\beta = .765, p < .05$) は有意水準5%で有意であり、情緒的コミットメントに対する回帰係数 ($\beta = .082, p > .05$) は有意ではなかった。この結果から、社会的交換観念がキャリア適応能力と転職志向との相互関係をモデレートするのに対し、キャリア適応能力と情緒的コミットメントとの相互関係には作用しないことが確認できる。

この二つの検証モデルの説明力を示す決定係数がいずれも小さく、モデルによって説明できる分散は少ないことを示している。曲線形関係やモデレート効果を検証する先行研究でも、同じく小さい決定係数を報告したものがある（例えば、Harris et al., 2005; Witt & Broach, 1993など）。ただし、いずれのモデルについてもF検定値は有意水準5%で有意であり、説明変数によって被説明変数の分散を説明していることが確実に言える。それに、キャリア適応能力と転職志向との曲線形の相互関係を検証するモデルの構造変化（ $\Delta F=6.390, \Delta R^2=.021, p<.05$ ）と、キャリア適応能力

と社会的交換観念の交互効果を検証するモデルの構造変化（ $\Delta F=4.002, \Delta R^2=.013, p<.05$ ）について、F検定値変化量と決定係数の変化量がいずれも統計的に有意である。これは、これらの追加した項目が被説明変数を説明する分散を増やしたことを示している。これらを踏まえれば、検証モデルは成立するものと考えられる。

社会的交換観念がキャリア適応能力と転職志向の相互関係をモデレートするメカニズムをより明確に示すために、キャリア適応能力と転職志向の二次元散布図を、また比較するために、キャリア適応能力と情緒的コミットメントの二次元散布図

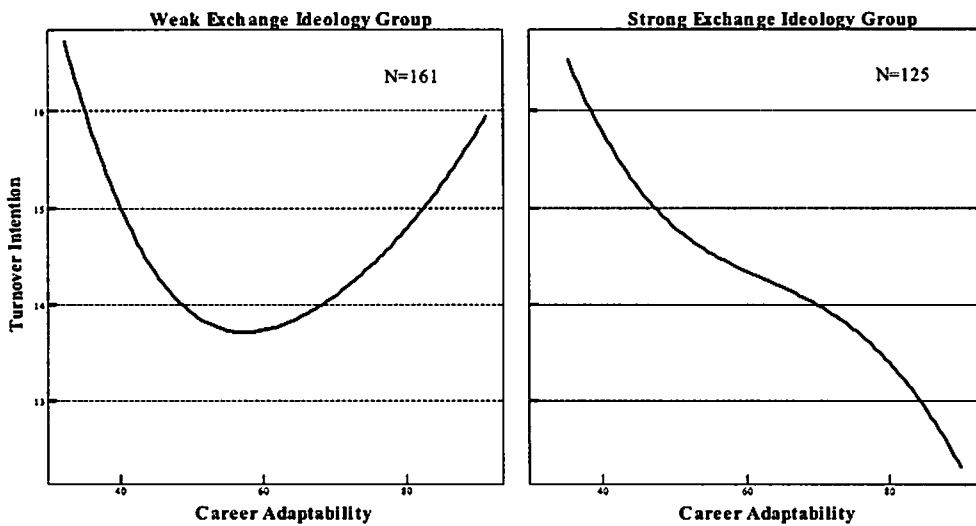


図1 社会的交換観念にモデレートされたキャリア適応能力と転職志向の関係

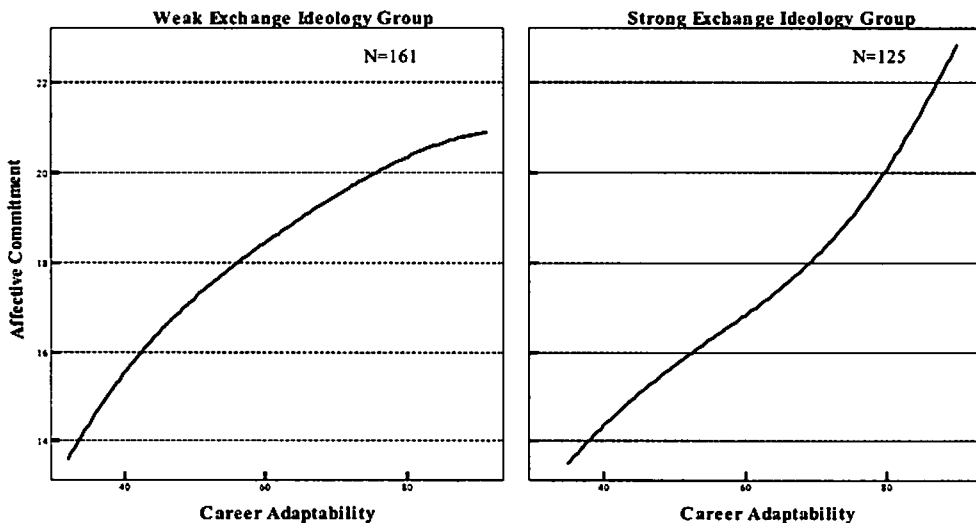


図2 社会的交換観念にモデレートされたキャリア適応能力と情緒的コミットメントの関係

を、平均値を中心に社会的交換観念を弱いグループ (N=161) と強いグループ (N=125) とに分けて図1と図2にそれぞれ示した。図1から明らかのように、社会的交換観念の弱いグループにあっては、キャリア適応能力と転職志向が曲線形の相互関係にある。キャリア適応能力は、はじめは転職志向を低下させる傾向にあるが、その後に転職志向を台頭させる傾向が見られる。これに対して、社会的交換観念の強いグループにあっては、キャリア適応能力と転職志向はほぼ線形の相互関係にある。キャリア適応能力の向上が一貫して転職志向を低下させる傾向は見られる。また、図2で示したように、社会的交換観念の強弱にかかわらず、キャリア適応能力と情緒的コミットメントはほぼ線形の相互関係にあり、キャリア適応能力の向上が一貫して情緒的コミットメントを促進する傾向が確認できる。

4. 考察

回帰分析の結果は、仮説1ならびに仮説2を支持している。キャリア適応能力と転職志向との曲線形の相互関係と、社会的交換観念がその相互関係に及ぼすモデレート効果をとともに確認できた。

キャリア発達の機会が市場で公募される雇用環境において、被雇用者はキャリア適応能力の向上に伴って、組織内外にある機会を検討しながら職業キャリアを計画する。その際、キャリア適応能力が低いレベルにある被雇用者は組織の支援に依存してキャリア計画を組むため、情緒的コミットメントは高まり、転職志向は低下していく。反対に、キャリア適応能力が高いレベルにある被雇用者は組織の支援から独立できるため、個人目標を優先してキャリアプランを構築することができる。個人目標の実現を追求する意欲は、キャリアを探索するにあたって組織の境界意識を希薄にさせる。これらの被雇用者は、組織に対する情緒的コミットメントが高くても、転職志向が他の（選択的、計算的）誘因によって促進される可能性がある。

キャリア適応能力と転職志向・情緒的コミットメントとの散布図からは、社会的交換観念の強い

グループでは、キャリア適応能力は転職志向と情緒的コミットメントとともに線形の相互関係にあることが分かる。また、社会的交換観念の弱いグループでは、キャリア適応能力が転職志向とは凹形曲線の相互関係にあるが、情緒的コミットメントとは線形の相互関係にあることが確認できる。この異なるパターンは、社会的交換観念の強さによって被雇用者の組織行動が異なることを示唆する。組織は常に内部被雇用者、特に組織目標に大きな貢献をするキャリア適応能力の高い被雇用者に対し、動機付け施策を施して彼らを組織目標への貢献に向けさせようとする。これらの施策に対して社会的交換観念の強い被雇用者はより積極的な反応を示し、組織との良好な交換関係を持続しようとする。彼らはキャリア適応能力の更なる向上とともに情緒的コミットメントが高まり、転職志向が低下し続ける。反対に社会的交換観念の弱い被雇用者の場合は、キャリア適応能力の向上にしたがって組織に対する情緒的コミットメントが促進され続けるとしても、個人目標の実現を追求するために組織外にある機会を見逃そうとしない傾向にあると見られる。

以上の分析結果から、組織の人材育成と人的資源管理に対して、有意義な示唆を提供することができる。まず、本研究で問題視しているのは、有能な人材が組織のバウンダリーを越えてキャリア機会を探索し、転職してしまうという事態である。このような事態は、被雇用者が彼らのキャリアプランにおける個人目標と組織目標の矛盾と衝突を解決するために、個人目標を優先的に考えた場合に生じると考えられる。組織は組織目標のみを強調し、個人目標を無視するようであれば、被雇用者のなかで組織目標と個人目標の矛盾と衝突がいつそう激化し、その転職志向がさらに刺激されるであろう。被雇用者の転職志向を解消していくには、組織は進んで被雇用者の個人目標を把握し、それを組織目標に取り入れ、その実現を支援していかなければならない。そのために、被雇用者に対するカウンセリングやメンタルケアが有効であると考えられる。

また、組織は組織目標を早急に達成させるために、常に各種の動機付け施策を適用して被雇用者

のモチベーションを高め、業績の向上を図ろうとする。しかし、被雇用者の組織行動は個人特性要因によって左右される。社会的交換観念の強い被雇用者は組織の動機付け施策に対してより積極的に反応し、迅速に個人行動を調整することが期待できるが、それが弱い被雇用者には期待できない。組織目標を第一に考え、個人に犠牲を強いるような精神の提唱は、個人の社会的交換観念を希薄にさせる恐れがある。個人に犠牲を求め続ける結果として、被雇用者にとって有効であったインセンティブがなくなり、最終的に組織目標に興味を失っていくことも考えられる。その結果、被雇用者に転職志向だけでなく、さまざまなネガティブな職務行動が生じることも考えられる。社会的交換観念の強い被雇用者には、インセンティブの少ないときに積極性を失うという組織にとっての不利益は存在するものの、インセンティブを示せば早く反応するというメリットはある。こうした被雇用者の存在は、経営環境の激変に応じて組織目標を迅速に調整しなければならない現代企業にとっては非常に大切ではなからうか。それゆえ、組織としては、動機付け施策を怠りなく施し続ける必要があるうえ、個人の貢献度に応じて報酬を講じるような体制作りを通して、被雇用者に貢献と報酬の対等性を経験させることで、その社会的交換観念を喚起することを考える必要があろう。

5. 結び

キャリア適応能力が向上するとは、被雇用者が組織の支援に依存することなく、自立的に意思決定をして効率的な職務遂行を行えるようになることでもある。そのため、組織としても、被雇用者のキャリア発達を支援し、そのキャリア適応能力の向上を助ける。しかし、キャリア適応能力が高いレベルに向上した被雇用者は、組織外にあるキャリア発達の機会を獲得しようとする意欲も強くなり、その転職志向が高まることは考えられる。この場合、社会的交換観念の強い被雇用者には、組織との交換関係を重んじ、それを持続しようとする気持ちが強いと考えられる。これらの被雇用者に限って、キャリア適応能力のさらなる向上と

ともに転職志向が低下し続けることが確認された。

本研究では、転職志向の誘発するメカニズムには、被雇用者のキャリア適応能力レベルの高低と社会的交換観念の強弱によって、異なるパターンが存在することを示して、組織の人材育成と人的資源管理に示唆を提示した。また、転職志向と情緒的コミットメントを並列して検討することによって、その諸誘因が影響しあい、状況に応じて異なる方向の影響を及ぼすことを論じた。これをもって自発的転職の誘因説を発展させた。

同時に、この研究にはいくつかの限界がある。まず、本研究では、被雇用者が認識した自身のキャリア適応能力とその転職志向との相互関係における異なるパターンを検証したが、キャリア適応能力について、回答者は過大或いは過小評価した可能性が考えられる。そのため、キャリア適応能力の得点が高い回答者は必ずしも組織の求める人材と一致しないかもしれない。今後、測定尺度の実用性を追及したうえ、被雇用者のキャリア適応能力をより正確に測定できる尺度の開発が必要となる。そして、個別の被雇用者について、そのキャリア適応能力の向上とその転職志向の変化のメカニズムを研究するには、特定の被雇用者に対する長期的な追跡調査も必要となる。また、転職志向を誘発する諸誘因について、個別に詳細な測定尺度が開発されていないため、諸誘因が状況に合わせて如何なる形（内容や方向性）で転職志向に影響を及ぼすかを確定することはできなかった。これらを今後の課題としたい。

参考文献

- ・ Arthur, M. B., Khapova, S. N., & Wilderom, C. P. (2005). "Career success in a boundrayless career world." *Journal of Organizational Behavior*, 26, 177-202.
- ・ Atkinson, J. (1985). "Flexibility: Planning for a uncertain future." *Manpower Policy and Practice*, 1, 26-29.
- ・ Baruch, Y. (2006). "Career development in organizations and beyond: Balancing traditional and contemporary viewpoints." *Human Resource*

- Management Review* , 16, 125-138.
- Blustein, D. L., Ellis, M. V., & Devenis, L. E. (1989). "The development and validation of a two-dimensional model of the commitment to career choices process." *Journal of Vocational Behavior* , 35, 342-378.
 - Carmeli, A., & Gefen, D. (2005). "The relationship between work commitment models and employee withdrawal intentions." *Journal of Managerial Psychology* , 20, 63-86.
 - Carson, K. D., & Bedeian, A. G. (1994). "Career commitment: Construction of a measure and examination of its psychometric properties." *Journal of Vocational Behavior* , 44 (3), 237-262.
 - Chan, W. (1996). "External recruitment versus internal promotion." *Journal of Labor Economics* , 14, 555-570.
 - Duffy, R. D., & Blustein, D. L. (2005). "The relationship between spirituality, religiousness, and career adaptability." *Journal of Applied Psychology* , 67, 429-440.
 - Eisenberger, R., Armeli, S., Rexwinkel, B., Lynch, P. D., & Rhoades, L. (2001). "Reciprocation of perceived organizational support." *Journal of Applied Psychology* , 86 (1), 42-51.
 - Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). "Perceived organizational support." *Journal of Applied Psychology* , 71, 500-507.
 - Farkas, A. J., & Tetrick, L. E. (1989). "A three-wave longitudinal analysis of the casual ordering of satisfaction and commitment on turnover decisions." *Journal of Applied Psychology* , 74, 855-868.
 - Gaertner, K. N., & Nollen, S. D. (1989). "Career experience, perceptions of employment practices, and psychological commitment to the organization." *Human Relations* , 11, 975-991.
 - Harris, K. J., Kacmar, K. M., & Witt, L. A. (2005). "A examination of the curvilinear relationship between leader-member exchange and intent to turnover." *Journal of Organizational Behavior* , 26, 363-378.
 - 堀越弘, 渡辺三枝子.(2006).「成人前期におけるキャリア環境変化対応性への影響要因－生涯キャリア開発の視点に立って」.「経営行動科学」, 19 (2), 163-174.
 - Houkes, I., Janssen, P., Jonge, J., & Nijhuis, F. (2001). "Specific relationships between work characteristics and intrinsic work motivation, burnout and turnover intention: A multi-sample analysis." *European Journal of Work and Organizational Psychology* , 10 (1), 1-23.
 - Ito, J. K., & Brotheridge, C. M. (2005). "Does supporting employees' career adaptability lead to commitment, turnover, or both?" *Human Resource Management* , 44, 5-19.
 - London, M. (1993). "Relationships between career motivation, empowerment and support for career development." *Journal of Occupational and Organizational Psychology* , 66 (1), 55-69.
 - Lum, L., Kervin, J., Clark, K., Reid, F., & Sirola, W. (1998). "Explaining nursing turnover intent: Job satisfaction, pay satisfaction, or organizational commitment." *Journal of Organizational Behavior* , 19, 305-320.
 - Maertz, C. P., & Griffeth, R. W. (2004). "Eight motivational forces and voluntary turnover: A theoretical synthesis with implications for research." *Journal of Management* , 30, 667-683.
 - Meyer, J. P., & Allen, N. J. (2002). *Commitment in the Workplace: Theory, Research, and Application* . Sage Publications.
 - Plimner, G., Smith, M., Duggan, M., & Englert, P. (1999-2000). "Career adaptability, well-being, and possible selves." *Career Planning and Adult Development Journal* , 15, 83-91.
 - Rottinghaus, P. J., Day, S. X., & Borgen, F. H. (2005). "The career futures inventory: A measure of career-related adaptability and optimism." *Journal of Career Assessment* , 13, 3-24.
 - 佐藤博樹, 藤村博之, 八代充史. (1999). 「新しい人事労務管理」. 有斐閣アルマ.

- ・ Savickas, M. L. (1997). "Career adaptability: An integrative construct for life-span, life-space theory." *Career Development Quarterly* , 45, 247-259.
- ・ Settoon, R. P., Bennett, N., & Liden, R. C. (1996). "Social exchange in organizations: Perceived organizational support, leader-member exchange, and employee reciprocity." *Journal of Applied Psychology* , 81 (33), 219-227.
- ・ 新・日本の経営システム等研究プロジェクト. (1995). 「新時代の「日本の経営」：挑戦すべき方向とその具体策」. 日本経営者団体連盟.
- ・ Sullivan, S. E. (1999). "The changing nature of careers: A review and research agenda." *Journal of Management* , 25, 457-487.
- ・ Taylor, K. M., & Betz, N. E. (1983). "Applications of self-efficacy theory to the understanding and treatment of career indecision." *Journal of Vocational Behavior* , 22 (1), 63-81.
- ・ Witt, L. A., & Broach, D. (1993). "Exchange ideology as a moderator of the procedural justice-satisfaction relationship." *Journal of Social Psychology* , 133 (3), 97-103.
- ・ Witt, L. A., Kacmar, K. M., & Andrews, M. C. (2001). "The interactive effects of procedural justice and exchange ideology on supervisor-rated commitment." *Journal of Organizational Behavior* , 22, 505-515.