

向社会的モチベーションの2側面と 離職意思との関係

小林三波

[要約]

他者に恩恵をもたらすために努力しようとする欲求とされる向社会的モチベーションは、組織や組織成員に対して良い影響をもたらす概念として組織行動論領域で扱われてきた。しかし近年、組織や組織成員に対して悪影響を及ぼす可能性が示唆されている。そこで本研究では、向社会的モチベーションの自律的動機づけの側面を持つ APM と統制的動機づけの側面を持つ CPM が、企業にとって避けたい事項である離職行動をもたらす離職意思に対してどのような影響を及ぼすのかについて検証した。

従業員 314 名を対象に共分散構造分析を行った結果、APM は職務満足を完全媒介して離職意思を抑制すること、CPM は役割葛藤を部分的に媒介して離職意思を高めることが示された。さらに、APM と職務満足との関係、CPM と役割葛藤との関係は PSS によって調整されることも明らかにした。間接効果はブートストラップ法、調整効果は単純傾斜分析を用いた。この研究によって、向社会的モチベーションの2側面を表す APM と CPM とが離職意思に対して異なる影響を及ぼすことを明らかにしたこと、PSS の調整効果について検証できたことなど、組織行動論における向社会的モチベーション研究に対して大きな意義のあるものとなった。

[キーワード]

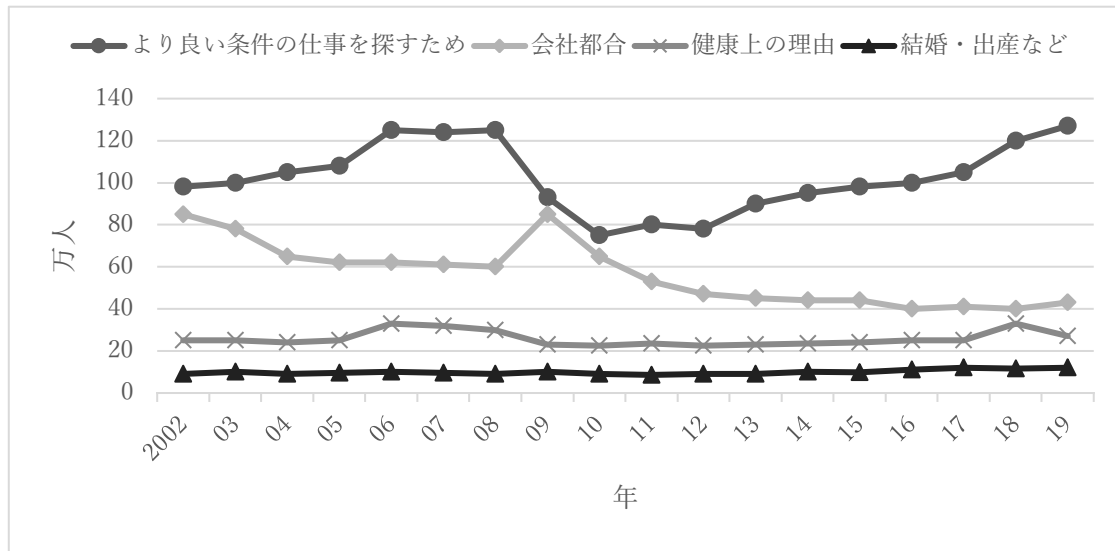
向社会的モチベーション(prosocial motivation, PM), 自律的な向社会的モチベーション(autonomous prosocial motivation, APM), 統制的な向社会的モチベーション(controlled prosocial motivation : CPM), 職務満足, 役割葛藤, 離職意思, 知覚された上司の支援(perceived supervisor support : PSS)

1.はじめに

向社会的モチベーション(Prosocial Motivation, 以下 PM と表記)は「他者に恩恵をもたらすために努力しようとする欲求」(Grant, 2008)という定義をもつ, 1990 年代以降組織行動論に適用された比較的新しい概念である(シン, 2021)。これまでの PM 研究では, 創造性を高める(Grant & Berry, 2011)など, 組織への好影響に焦点を当てた研究が多かった。しかし研究の発展に伴って, Bolino & Grant(2016)が PM により組織成員の負担が増え, 長期的に組織成員と組織の双方にとって好ましくない結果が生じることを示唆したように, PM の悪影響についても言及されるようになった。そこで, シン・島貫(2021)は, PM を, 組織にポジティブな影響を及ぼしうる自律的な向社会的モチベーション(autonomous prosocial motivation, 以下 APM と表記)と, 組織にネガティブな影響を及ぼしうる統制的な向社会的モチベーション(controlled prosocial motivation, 以下 CPM と表記)とに分類して, 組織成員の態度・行動に異なる影響を与える可能性を示した。さらに, シン・島貫(2021)は PM の自律的側面と統制的側面を区別した研究の蓄積が求められると述べており, APM と CPM とに着目した研究を行うことは組織行動論の中の PM 研究において非常に重要であると考えられる。

また, 日本企業が抱える課題の 1 つとして離転職者数の増加が挙げられる。株式会社マイナビ(2022)によると, 2021 年の正社員転職率は 7%であり, 2016 年以降最も高い水準であるのだ(2016 年は 3.7%)。このように転職率が増えている現状があるが, 企業にとって離職者数の増加は避けたい事項である。その理由として 2 点挙げる。1 点目は, 新しく人を雇うことは 1 人当たり新卒採用では 93.6 万円, 中途採用では 103.3 万円と膨大なコストがかかるため(株式会社リクルート, 2020)である。2 点目は, 離職者の少なさは働きやすい職場の条件の 1 つと考えられてきた(東洋経済オンライン, 2020)ように, 企業の評価や信頼に離職者の多さは関係しうるためである。さらに, 労働者が前職を離職する理由は「よりよい条件の仕事を探すため」が最も多く(総務省統計局, 2019), 転職先と比較して前職における仕事の条件の悪さが離転職行動を誘発したことが伺える(図 1)。以上のことより, 離転職行動の動機づけとなる離職意思を増加/抑制させるメカニズムを研究し, 組織成員の離職意思の抑制と離職者数の減少に役立てることは組織にとって有効であると考えられる。そこで, 本研究では組織の有効性に寄与する結果が多く報告されている PM(シン, 2021)と離職意思との関係を探索する。

図1 前職の離職理由別転職者数



資料出所：総務省統計局(2019)を元に作成

さて、先述のようにPMは「他者に恩恵をもたらすために努力しようとする欲求」(Grant, 2008)であるが、この動機づけは多くの人の働く理由となっている。エン・ジャパン株式会社(2019)の2063名を対象とした調査から、働く理由として「仕事を通じて社会に貢献するため」と答えた人は全体で約50%、「顧客に喜んでもらうため」と答えた人は約25%いることが明らかになっているからである。しかし、図1から「より良い条件の仕事を探すため」に離職をする人は127万人いることが読み取れ、たとえ働く理由(PM)が満たされても他の労働条件が悪質な職場であれば離職意思には繋がってしまう可能性が考えられる。そこで、「自分の職務についての評価や職務経験から生じる、心地よい肯定的な感情の状態」(Locke, 1976)という定義を持つ職務満足があれば離職意思の抑制に繋がると考えられること、PMは組織コミットメントメントの向上など組織成員に好影響をもたらすこと(Shao, 2017)より、職務満足をPMのポジティブな側面であるAPMと離職意思との間の媒介要素として取り上げる。

次に、日本人の仕事におけるストレスの大きさについて着目したい。2015年のISSPの調査(村田, 2018)によると、日常的に仕事でストレスを感じている人の割合は男性が世界で1位、女性が4位と日本人は仕事でストレスを感じている人が世界的にみても多い。このように日本人は仕事でのストレスを感じやすいため、ストレスに関連する研究は意義があるといえる。そこで、PMのもたらす悪影響として、仕事役割に関するストレス要因である役割ストレス、中でも役割葛藤をCPM(組織にネガティブな影響を与えるPM)と離職意思との間の媒介要素として取り上げる。役割葛藤、役割曖昧、過剰負担から構成される役割ストレス(Singh, 1998)の中でも、役割葛藤に着目した理由について述べる。1点目は、役割葛藤がPMと関連を持つ概念と考えられるためだ。役割葛藤とPMの定義をもとに考える。役割葛藤の定義は「同時に複数の他者から異なる役割の要求がなされた状態」(西, 1973)であるため、他者のために行動したいという動機づけ(PM)を持つ個人は、複数の他者からの要求を引き受けてしまいやすく、結果役割葛藤を引き起こすと推察できるのだ。2点目は、役割ストレスのうちの過剰負担という概念はすでにPMが及

ばす悪影響として Bolino & Grant(2016)が指摘しているためである。

また、本研究では調整変数として知覚された上司の支援(perceived supervisor support, 以下 PSS と表記)に着目する。PSS とは「上司が自分の貢献を評価し、自分の幸福を気遣ってくれるという従業員の認知」(Eisenberger ら, 2002)である。また、PSS と関連する先行研究において、上司のサポートの認知が部下の職務満足度を高めること(Babin & Boles, 1996)が明らかにされている一方で、Beehr(1995)は上司のサポート行動が部下のストレス反応を返って上昇させる可能性について言及している。このことから、PSS は職務満足度を高める概念でもあり、部下にストレスを与える概念でもあることが考えられる。そこで、PM の良い面と悪い面を扱う本研究において、PSS がどのような調整効果をもたらすのかについては検討する必要があると考えた。

以上の内容をまとめると、本研究における目的は以下の2点である。1点目は、PM を APM と CPM とに分け、それぞれが職務満足、役割葛藤を媒介として離職意思という同じ変数に対して影響を及ぼすのかについて検証することである。2点目は、組織成員に対して良い影響も悪い影響も与える PSS が APM と職務満足との関係、CPM と役割葛藤との関係をどのように調整するのかを明らかにすることである。

2.先行研究

(1)向社会的モチベーション(PM)について

(1)-1 向社会的モチベーション(PM)

PM は、一般的に向社会的行動を喚起する要因として検討された動機づけである(シン, 2021)。そして、Grant(2008)によってPMは「他者に恩恵をもたらすために努力しようとする意欲」であると定義されている。他者に恩恵を与えるという点で類似した概念である援助動機があるが、援助動機は仕事や職場の文脈に必ずしも限定されるわけではないのに対して、PMは特に仕事や職場における動機づけとして想定されている(シン・島貫,2021)。

自明ではあるが、PM と向社会的行動は正の関係にある(シン, 2021)。そのため、PM の影響要因としてはPM と整合性のある組織市民行動(OCB)との正の関係が挙げられる(Cardador & Wrzesniewski, 2015; Grant & Mayer, 2009 など)。そのほかにも、向社会的行動として扱われることもある知識の共有をPM が促進することが明らかにされている(Connelly ら, 2014)。さらに、Hu & Liden(2015)は、PM が組織への協力やチームの有効性を介して定着意思に正の影響を及ぼすこと、Shao & Trau(2017)は、PM が組織コミットメントに正の影響を与えることを示した。

このようにPMは組織に良い影響を与える概念と考えられてきており、負の側面を検討した研究は比較的少ない。しかし、近年PMが従業員の態度や行動に良い影響を与えるとは限らないことが示唆されている(Bolino & Grant, 2016)。Bolino & Grant(2016)は、組織成員が他者を助けずにはいられないと感じることにより、多くの負担を引き受けてしまい、過剰負担やストレスの上昇、成果の低下などの組織成員へ悪影響が生じることを示唆した。また、Kibler ら (2019)は、起業家を調査対象とし、PM がストレスを介して生活満足度を低下させることを示した。

そのような中で、シン・島貫(2021)は自己決定理論をもとに、PM を自律的な向社会的モチベーション

(APM)と統制的な向社会的モチベーション(CPM)との2つに分け、研究を行った。自己決定理論とは、Deci & Ryan(1985)が提唱した概念である。外発的動機づけから内発的動機づけまでは、①外的調整②取り入れ③同一化④統合⑤内発的動機づけの5段階に分けられ、自律性が高まるにつれ段階が進むとされる。そして、①、②の段階を「行動を起こすようにプレッシャーや統制感を感じている状態」である統制的動機づけと呼び、③～⑤の段階を「自らの意志で自発的に行動を起こしている状態」である自律的動機づけ(Deci & Ryan,2012)と呼ぶ。

本研究は、PM研究の中でも新しい概念であるAPMとCPMに着目し、それぞれがもたらす影響を検討したい。

(1)-2 自律的な向社会的モチベーション(APM)

前述の通り、自律的な向社会的モチベーション(autonomous prosocial motivation : APM)とは、シン・島貫(2021)が自己決定理論に基づいて提唱した概念だ。自己決定理論の調整スタイルのうち、同一化や統合、内発的動機づけの段階を指し、自らの意志で自発的に行動を起こしている状態である自律的動機づけの側面をAPMとしている。定義は「自らの意思で自発的に他者の他者に恩恵をもたらすために努力しようとする意欲」である。

今までのPMに関する研究はPMのうちAPMの側面のみが考慮された研究が殆どである(Grant, 2008 ; Grant & Sumanth, 2009 など)。また、APMはウェルビーイングを上げ、イルビーイングを下げることが明らかにされた(シン・島貫, 2021)。

(1)-3 統制的な向社会的モチベーション

統制的な向社会的モチベーション(controlled prosocial motivation : CPM)はAPMと同様に、シン・島貫(2021)によって提唱された概念である。自己決定理論において外的調整及び取り入りの調整の段階を指し、行動を起こすようにプレッシャーや統制感を感じている状態を意味する統制的動機づけの側面を持ったPMをCPMと呼んでいる。定義は「行動を起こすように統制感を感じながら他者に恩恵をもたらすために努力しようとする意欲」である。

前述の通り、PMの負の側面が近年注目されてきており、過重負荷やストレスの上昇、生活満足度の低下が示唆されている(Bolino & Grant, 2016; Kibler ら, 2019 など)。統制的動機づけは脅迫的動機づけを介して疲弊感を高めることが示されていたり、過重労働と強い関連が示されていたりする(Kibler ら, 2019)。これらのことから、統制的動機づけの側面を持つCPMは近年着目されるPMの負の側面を示す概念であるといえる。また、シン・島貫(2021)はCPMがイルビーイングを高めることを明らかにした。

(2)離職意思について

離職意思は、Mobley(1978)によって「実際に仕事や職場を辞めることの前兆」と定義される。

先行研究では、多くの要因が離職意思を規定することが明らかになっている。例えば、離職意思の規定要因をモデル化したものとしてB&Aモデルがある。B&AモデルはBedeian ら(1981)が提唱したモデルで、役割葛藤と役割曖昧、職務における情緒的緊張が離職意思を規定する要因としたものである。Kemery ら(1987)やPeiro ら (1994)などの実証研究でもこのモデルの妥当性は示されており、役割葛藤、役割曖昧、職務における情緒的緊張が離職意思に正の影響を与えることを明らかにしている。他にも、凝集性の低い

組織風土や経営方針の曖昧さ、管理方式の未調整度(富永・中西, 2019)、職務満足度の低さ(山口・池田ら, 2013)などが離職意思に正の影響を与える要因として挙げられている。

一方で、離職意思に負の影響を与える要因としては、知覚された組織支援(POS)の高さ(Guzzo, Noonam & Elron, 1994; Wayne ら, 1997)や、組織コミットメントの高さ(山口・高山ら, 2014)などが挙げられる。以上のことから、組織や個人に対するポジティブな概念は離職意思を抑制し、一方でネガティブな概念は離職意思を高めることが伺える。

(3)職務満足について

一般的に職務満足は、Locke(1976)によって、「自分の職務についての評価や職務経験から生じる、心地よい肯定的な感情の状態」と定義される。

職務満足に関する理論としては、ハーズバーグの二要因理論がある(Herzberg, 1959)。この二要因理論について概要を述べる。職務満足要因は衛生要因と動機づけ要因に分類され、衛生要因は不満足感に影響し、動機づけ要因は仕事への満足感に影響を及ぼす。衛生要因には、会社の方針、対人関係、労働条件や給与などが含まれ、これら衛生要因が充足すると不満足感が減少するが、満足感を増加させる要因にはなり得ないとした。一方で、動機づけ要因には、達成感や承認、自己成長などが含まれ、このような要因が充足することで満足感を覚えるが、欠けていても不満足を引き起こすわけではないとした。

さらに実証研究によって明らかになった、職務満足の規定要因や影響要因について述べる。職務満足を規定する要因としては、従業員の参加(大里・高橋, 2001)や、自律的動機づけの高さ(Van den Broeck ら, 2013)がある。また、職務満足は組織コミットメント、組織公正、OCB と正の関係にあること(西田, 2000)や、離職意思と負の関係にあること(山口・池田, 2013, Ganji ら, 2021 など)が明らかになっている。誠実性や調和性などの個人特性とは相互作用を持つことが岡部(2022)によって実証されている。

(4)役割葛藤について

役割葛藤は、役割ストレスの下位概念の 1 つである。そこで、初めに役割ストレスについて説明する。役割ストレスの定義は、「職場における個人の仕事の役割に関するストレス要因」(Cooper, 1976)である。下位尺度として、役割葛藤、役割曖昧、過剰負担(Singh, 1998)の 3 つが挙げられる。役割葛藤とは「同時に複数の他者から異なる役割の要求がなされた状態」、役割曖昧とは「仕事の内容・手順、責任の所在・範囲などが不明確な状態」である(西, 1973)。そして過剰負担とは「有効な時間の中ですべき仕事が多すぎる事」(Beehr ら, 1976)だ。

さて、本研究では CPM と離職意思との間の媒介要素として役割ストレスの中でも役割葛藤を取り上げる。はじめにでも触れたが、その理由について述べる。PM と役割葛藤の定義をもとに考えると、他者のために行動したいという動機づけ(PM)を持つ個人は、複数の他者からの要求を引き受けてしまいやすく、役割葛藤を引き起こすと推察できるためである。

次に役割葛藤の先行研究を整理する。役割葛藤の定義は先述の通り、「同時に複数の他者から異なる役割の要求がなされた状態」である。鷲見(1997)は役割葛藤は精神的症状、うつ傾向、不安傾向、転退職意図に正の影響を与えることを明らかにした。また、離職意思の先行研究でも述べたように、B & A モデルとい

うモデルがあり、役割葛藤が離職意思に正の影響を与える妥当性は示されている。さらに、高田・川村(2018)によって、役割葛藤は職務不満足に正の影響を与えることが示されている。

(5)知覚された上司の支援について

知覚された上司の支援(perceived supervisor support : PSS)は「上司が従業員の貢献をどの程度評価し、well-being にどの程度配慮してくれているかに関する全般的な知覚」(Eisenberger ら, 2002)と定義される。知覚された組織支援(perceived organizational support; 以下 POS と表記)は、「従業員の貢献を組織がどの程度配慮しているかに関して従業員が抱く全般的な信念」(Eisenberger & Stinglhamber, 2011)であることから、PSS は POS の定義における「組織」の部分に「上司」に絞った概念であることがわかる。

PSS の影響要因としては、POS が挙げられる(Eisenberger ら, 2002 ; Hutchison, 1997)。また、PSS は POS を媒介して感情的コミットメントに正の影響があることを示し、PSS が離職意思を下げうることを示唆している(Rhoades ら, 2001)。さらに Eisenberger ら(2002)は、PSS は欠勤や離職といった従業員の離脱行動と関係があることを示唆し、PSS が POS を介して離職意思を下げることを示した。類似概念である上司のサポート知覚に関する研究では、上司のサポート知覚が部下の職務満足が高めることが明らかにされている (Babin & Boles, 1996)

一方で、上司のサポート行動が部下のストレス反応を返って上昇させる可能性について言及した先行研究もある。Beehr(1995)は、サポート源である上司がストレス源ともなり得、上司とのコミュニケーションがストレス源となる可能性を示唆している。このことから、上司の支援行動の知覚である PSS も部下にとってストレス源となりうると考えられる。

これらのことから、PSS は多くの要因にポジティブな影響をもたらしているが、部下にとってストレス源となる可能性も示唆される。そこで、PM の 2 側面の異なる影響メカニズムを検討したい本研究において、PSS が APM と職務満足間、CPM と役割葛藤間に対してどのような調整効果をもたらすのかに着目することは意義があると考えられる。

3. 仮説

(1)APM と離職意思：職務満足の媒介効果

はじめに、APM と職務満足の関係について述べる。Van den Broeck ら(2013)は自律的動機づけが仕事満足度と正の関係にあることを明らかにした。この研究から、APM は自律的動機づけの側面を持った PM であるため、APM は仕事満足度、つまり職務満足と正の関係にあることが考えられる。また、援助的動機づけがポジティブな感情と正に関連することを示した Gebauer ら(2008)の研究からも同様に考えられる。援助的動機づけは自律的側面に近いと考えられていること(シン・島貫, 2021)、APM は自律的動機づけの側面を持った PM であること、職務満足の定義は「自分の職務についての評価や職務経験から生じる、心地よい肯定的な感情の状態」(Locke, 1976)であることから、APM が職務満足(ポジティブ感情)に正の影響を与えると推察できるのである。

次に、職務満足と離職意思との関係についてだ。職務満足が離職意思を抑制することは多くの先行研究で明らかにされている(山口・池田, 2013, Ganji ら, 2021 など)。職務満足と離職意思との関係について、社会的交換理論を用いて理論的枠組みからも考える。社会的交換理論とは、人は有形無形に関わらず様々な報酬を交換することができ、交換とは経済的交換だけでなく恩返しとしての交換も含むという、Blau(1964)が提唱した理論である。この理論より、自分の職務に対して満足している個人は、その職務を提供する組織に恩返しとして長く貢献し続けようとする と推測できる。これらの先行研究と社会的交換理論より、職務満足は離職意思に負の影響を及ぼすと考えられる。

以上の APM と職務満足との関係、職務満足と離職意思との関係を踏まえると、APM と離職意思とが職務満足に媒介されると考えられる。

したがって以下の仮説について検証する。

仮説 1：APM と離職意思との関係を職務満足が媒介する。

(2)CPM と離職意思：役割葛藤の媒介効果

まず、CPM と役割葛藤との関係について自己決定理論を用いて考える。CPM は自己決定理論における統制的動機づけの高い状態である。行動を起こすのにプレッシャーを感じている状態(Deci & Ryan, 2012)である統制的動機づけを持つ個人は、行動への義務感から様々な役割の要求に応えようとしてしまうため、役割葛藤が高まってしまふことが考えられる。つまり、CPM が役割葛藤と正の関係にあることが推測できるのである。さらに、先行研究からも CPM と役割葛藤との関係を考える。Bolino & Grant(2016)は、PM がストレスに繋がることを示唆し、Kibler.E(2019)は起業家を対象とした研究ではあるが PM と知覚ストレスが正の関係にあることを実証研究によって明らかにした。これらのことより、CPM は役割ストレスの 1 つである役割葛藤と正の関係を持つことが考えられる。

次に、役割葛藤と離職意思との関係について述べる。この関係性について、B&A モデル(Bedeian ら, 1981)から役割葛藤と離職意思が正の関係にあることが示されている。B&A モデル(Bedeian ら, 1981)とは役割葛藤と役割曖昧、職務における情緒的緊張が離職意思を規定する要因というものであり、Kemery ら(1987)、Peiro ら(1994)などの実証研究でもモデルとしての妥当性が明らかになっている。

以上の CPM と役割葛藤、役割葛藤と離職意思との関係性より、役割葛藤が CPM と離職意思との関係を媒介することが推察できる。

したがって、以下の仮説について検証する。

仮説 2：CPM と離職意思との関係を役割葛藤が媒介する。

(3)APM と職務満足：PSS の調整効果

APM と職務満足との間の調整効果について、職務満足の先行研究で言及した二要因理論を用いて、PSS が高い場合と低い場合とに分けて考える。

PSS が高い場合を仮定する。まず、内的動機づけの側面を含む APM が高い時、その個人は動機づけ要

因の1つである仕事そのものに動機づけられて職務満足を感じた状態だと考えられる。そして、高いPSSにより、個人は自分の職場での貢献に対する上司の評価の認知が高まる。これは、二要因理論において動機づけ要因の1つである承認が満たされた状態と考えられるため、高いPSSによって職務満足がさらに高まることが推察できる。

一方で、PSSが低い場合を仮定する。PSSが高い場合と同様に、内発的動機づけの側面を含むAPMが高い時、その個人は動機づけ要因の1つである仕事そのものに動機づけられて職務満足を感じた状態だと考えられるが、PSSは低いと動機づけ要因の1つである承認は満たされない。しかし二要因理論において、動機づけ要因は欠けていても不満足を引き起こすわけではないとされている。このことから、低いPSSはAPMと職務満足との関係に影響を及ぼしにくいと考えられる。また、APMが低い状態の個人は、内発的動機づけも低い状態であるため、PSSの高低に関わらず職務満足には影響を及ぼさないと推測できる。

以上のことから、高いPSSはAPMと職務満足との間の関係をより強めると考えることができる。

したがって、以下の仮説を構築した。

仮説3：APMと職務満足との関係をPSSがモデレートする。PSSが高いとき、両者の関係は強まる。

(4)CPMと役割葛藤：PSSの調整効果

CPMと役割葛藤の間におけるPSSの調整効果について、認知的不協和理論を用いて考える。認知的不協和理論とは、Festinger(1957)によって提唱されたもので、人は矛盾する2つの認知を抱えたときに不快感を感じ、その不快感を軽減させるために認知や行動を変化させるという理論である。この理論をもとに、PSSが高い場合と低い場合とに分けて考える。

PSSが高い場合について。まず、CPMが高い個人は他者に良く思われたいという動機づけで行動するが、その根本には統制感やプレッシャーというマイナスな認知が働いている。一方で、PSSが高い時、上司は自分の貢献を肯定的にとらえてくれているというプラスの認知が働く。ここで、マイナスとプラスの矛盾する認知が生じることで不快感が生じ、それを軽減させるためにさらに役割葛藤を強めるという状態の変化に繋がると考えられる。先行研究でも、PSSの類似概念である上司のサポート行動が部下にとってストレスを強める可能性が示唆されている(Beehr, 1995)。

PSSが低い状態であるときは上司からの支援の認知が低い状態のため、そもそも認知的不協和は生じず、CPMと役割葛藤との間に影響を及ぼしにくいと考えられる。また、CPMが低い状態の個人は、統制感やプレッシャーを感じている可能性が低いと推察できる。

以上のことから、高いPSSはCPMと役割葛藤との関係を強めると考えることができる。

したがって、以下の仮説を構築した。

仮説4：CPMと役割葛藤との関係をPSSがモデレートする。PSSが高いとき、両者の関係は強まる。

4.調査方法

(1)調査の手続き

調査は株式会社ジャストシステムが提供する WEB 調査サービスの『Fastask』を利用した。まず『Fastask』に登録されたモニター内で調査対象の絞り込みを目的として予備調査を行い、次にそのモニターを対象として本調査を行った。

予備調査は 2022 年 9 月中旬に行い、回収目標を 2000 人に設定しマニュアルに従って 12961 人に配布した。回答数は 2164 人であった。質問内容は会社での役職や APM, CPM, 離職意思に関するものを設定した。

予備調査を踏まえて本調査は、APM, CPM, 離職意思に関する質問において「どちらともいえない」と答えた者は除外し、事務系・技術系・その他の会社員で会社での役職について「非管理職」と答えた者を対象とした。非管理職と答えたものを対象とした理由は、本研究では PSS を取り扱うため、日頃から上司にあたる管理職からの支援を認知しやすい非管理職を調査対象にすることがふさわしいと判断したためである。

予備調査の結果、本調査の対象者数は 432 人であった。この対象者に対して、回収目標を 300 人に設定し 2022 年 10 月下旬に本調査を行った。回答数は 330 人であり、そのうち有効サンプル数は 314 人、有効回収率は 72.7%であった。調査対象者 314 名のプロフィールは表 1 の通りである。

表 1 調査対象者のプロフィール

性別	女性			男性	
	132			182	
年齢別	20-29 歳	30-39 歳	40-49 歳	50-59 歳	60 歳以上
	87	81	68	39	39
職業別	会社員(事務系)		会社員(技術系)		その他
	129		90		95
地域別	関東地方			関東以外	
	135			179	

(2)測定尺度

1)自律的な向社会的モチベーション(APM)に関する質問項目について

APM については、APM の提唱を提唱したシン・島貫(2021)の質問項目 4 つを採用した。これらの項目はいずれも 7 点尺度で測定した。

2)統制的な向社会的モチベーション(CPM)に関する質問項目について

CPM について、APM と同様に CPM を提唱したシン・島貫(2021)の質問項目 5 つを採用した。APM と同様に、いずれも 7 点尺度で測定した。

3)職務満足に関する質問項目について

職務満足について、Mossholder ら (2005)、木村(2011)の質問項目を参考に7項目を採用した。他の変数と同様に、いずれも7点尺度で測定した。

4) 役割葛藤に関する質問項目について

役割葛藤について、Rizzo & Lirtzman (1970)の質問項目13個を和訳して採用した。上記同様に測定は7点尺度で行った。

5) 知覚された上司の支援(PSS)に関する質問項目について

PSSについて、Eisenberger ら(1986)のPOSの質問項目を参考に、Eisenberger ら(2002)同様に「組織」の文言を「上司」に変更した8つを和訳して採用した。いずれも測定は7点尺度である。

6) 離職意思に関する測定項目について

離職意思について、Chang(1999)、Chen ら(1998)、Mowday ら(1984)を参考に5項目を採用した。測定尺度は、いずれも7点尺度である。

7) コントロール変数について

コントロール変数については、性別を取り上げた。令和2年雇用動向調査概況(厚生労働省、2021)の性別離職率の推移によると、平成18年から令和2年まで離職率は男性より女性の方が高い。このことから、離職という行動をもたらす離職意思についても男女差が生じると考えらる。以上のことから、性別をコントロール変数として採用し、女性=1、男性=2とした。

5. 分析結果

(1) 因子分析、信頼性分析

統計ソフト SPSS を用いて因子分析を行った。はじめに、上記の質問項目(合計42項目)について平均値と標準偏差を算出した。各データについて、天井効果とフロア効果はみられなかったため、全42項目を引き続き分析対象とした。

次に、42項目に対して主因子法・プロマックス回転による因子分析を行い、6因子構造が妥当であると示された。高い因子負荷量(0.40以上)を示さなかった質問項目1項目を削除し、再度同様の手順で因子分析を行った。その結果、十分な因子負荷量を示さなかった項目は見られなかった。

さらに、各項目について信頼性分析を行った。第1因子の信頼性分析を行った結果、項目が削除された場合の Cronbach の α が 0.927 と元の信頼性統計量 α (0.892) よりも大幅に高くなる項目が見られたため、その項目1つを削除した。他の因子についても信頼性分析を行ったが、項目が削除された場合の Cronbach の α が元の信頼性統計量 α よりも大幅に高くなる項目は見られなかったため、第1因子内の1つの項目を削除して、計40項目で主因子法・プロマックス回転による因子分析を再度行った。その結果、十分な因子負荷量を示さない項目は見られなかった。最終的な因子パターンは表2の通りである。

第1因子は、13項目で構成されている。いずれも、Rizzo & Lirtzman (1970)の役割葛藤に関する質問項目であったため、「役割葛藤」因子と名付けた。

第2因子は、7項目で構成されている。いずれも Mossholder ら (2005)、木村(2011)らの職務満足に関する質問項目であったため、「職務満足」因子と名付けた。

第3因子は、6項目で構成されている。いずれも Eisenbergerら(1986)のPOSの質問項目を参考に、Eisenbergerら(2002)同様に「組織」の文言を「上司」に変更したPSSに関する質問項目であった。そのため、「知覚された上司の支援(PSS)」因子と名付けた。

第4因子は、4項目で構成されている。いずれもシン・島貫(2021)のAPMに関する質問項目であったため、「自律的な向社会的モチベーション(APM)」因子と名付けた。

第5因子は、5項目で構成されている。いずれもシン・島貫(2021)のCPMに関する質問項目であったため、「統制的な向社会的モチベーション(CPM)」因子と名付けた。

第6因子は、5項目で構成されている。いずれも Chang(1999), Chenら(1998), Mowdayら(1984)を参考にした離職意思に関する質問項目であった。そのため、「離職意思」因子と名付けた。

表2 因子分析の結果

質問項目	1.役割 葛藤	2.職務 満足	3.PSS	4.APM	5.CPM	6.離職 意思
必要のない仕事に取り組んでいる	0.821	-0.007	-0.060	-0.035	-0.016	0.019
十分な資料なしに仕事に取り組んでいる	0.813	-0.076	0.023	0.024	-0.038	-0.119
曖昧な指示や監督のもとで働かなくてはならない	0.794	-0.027	-0.055	0.029	-0.013	0.012
複数の人から相反する要求をされる	0.758	-0.052	0.059	-0.005	-0.099	0.033
仕事を遂行するために、ルールやガイドラインに背かなければならない	0.748	-0.041	0.051	0.030	-0.035	-0.029
自分の仕事は人によっては認められない	0.745	0.107	-0.082	-0.074	-0.012	0.025
仕事が上司に受け入れてもらえているかがわからない	0.736	0.053	-0.296	-0.102	0.234	0.011
自分が間違っていると思うことをしなくてはならない	0.733	-0.134	0.038	0.012	0.061	0.021
仕事を手探りで実行しなくてはならない	0.713	0.016	0.148	0.071	-0.137	0.028
私は職務が全く異なる2つの部署で働いている	0.602	0.189	-0.096	0.004	-0.153	0.135
曖昧なポリシーやガイドラインのもとで働いている	0.594	0.032	0.176	0.033	0.001	0.010
ポリシーやガイドラインが不足していると感じる	0.592	-0.012	0.090	0.070	0.022	0.000
仕事を1人で完遂しなければならない	0.557	0.036	0.005	-0.062	0.191	-0.078
私は自分の会社の一員であることに満足している	-0.023	0.895	-0.017	-0.002	0.039	-0.014
私はさしあたり自分の仕事に満足している	-0.004	0.871	-0.057	0.057	0.003	-0.025
私は他の労働者より自分の仕事が好きだ	0.037	0.833	-0.170	0.093	0.089	-0.017
私は会社の中での自分の地位や立場について満足している	-0.026	0.820	0.147	-0.101	-0.051	0.040
仕事を通じて自分の能力を活かし、何かを達成する機会について満足している	-0.061	0.791	0.100	0.087	-0.072	0.106
今の仕事に満足している	-0.020	0.748	0.027	0.022	0.100	-0.138
私は自分の仕事の内容からみた給与レベルについて満足している	0.074	0.748	0.176	-0.143	-0.076	0.004

自分の助けが必要なときに、上司は助けようとしてくれる	-0.033	-0.002	0.904	-0.026	0.018	-0.003
上司は私の意見を気にかけてくれる	-0.047	0.038	0.824	-0.076	0.039	0.052
問題に直面したとき、上司は助けの手を差し伸べてくれる	-0.080	0.045	0.787	0.046	0.029	-0.021
上司は私の間違いを許してくれる	0.001	0.013	0.785	-0.011	0.020	0.069
上司は私の心身両面の健康をよく気にしてくれる	0.109	0.085	0.733	0.018	-0.035	-0.035
上司は自分の価値観や目標を強く認識している	0.066	0.092	0.591	0.080	0.063	-0.078
仕事を通して、他の人のために良いことをすることが、私にとって重要であると思う	0.008	-0.006	-0.070	0.940	0.038	-0.025
仕事を通して、他の人の利益のために役立つことが大切だと考えている	-0.036	0.055	-0.048	0.867	0.002	0.044
仕事を通して、他の人を助けたいと思う	0.017	0.020	0.008	0.863	-0.021	0.028
仕事を通して、他の人に対してよい影響を与えたいと思う	0.007	-0.051	0.106	0.831	-0.018	0.008
職場で周りを助けないと、自分は他のメンバーから嫌われると思う	-0.057	-0.044	0.042	-0.090	0.863	0.023
職場で周りの人を助けないと、面倒なことになる	0.048	0.056	0.003	-0.063	0.771	0.131
職場で助けが必要なときに助けの手を差し伸べないと、自分自身が悪い人間のように思ってしまう	-0.066	0.097	-0.063	0.091	0.758	0.005
周りに、私は寛大な良い人だと思われたい	0.053	0.002	0.068	0.089	0.618	-0.049
周りのメンバーたちの利益のために働こうと努めることで、彼らから好かれるだろうと思う	0.011	-0.090	0.193	0.119	0.559	-0.072
ほかの会社で働きたいと思っている	0.080	-0.019	0.041	-0.012	0.057	0.860
離職することをよく考える	0.181	-0.023	0.004	0.007	-0.008	0.792
3年以内に今の会社を離れるつもりだ	0.155	0.075	-0.085	0.093	-0.079	0.745
真剣に別の会社に転職することを考えている	0.161	-0.062	0.060	-0.036	0.052	0.742
良い仕事が見つかったらすぐにいまの会社を辞めたいと思う	0.197	-0.036	0.028	-0.003	0.093	0.684
因子寄与	10.987	9.256	2.560	1.981	1.652	1.334
因子寄与率(%)	27.467	23.141	6.399	4.952	4.131	3.335

(2)平均、標準偏差、信頼性係数 α と相関関係

独立変数、従属変数、媒介変数、調整変数、コントロール変数となる「APM」

「CPM」「離職意思」「職務満足」「役割葛藤」「PSS」「性別」の平均、標準偏差、最終的な信頼性係数 α と相関を表したものが表3である。

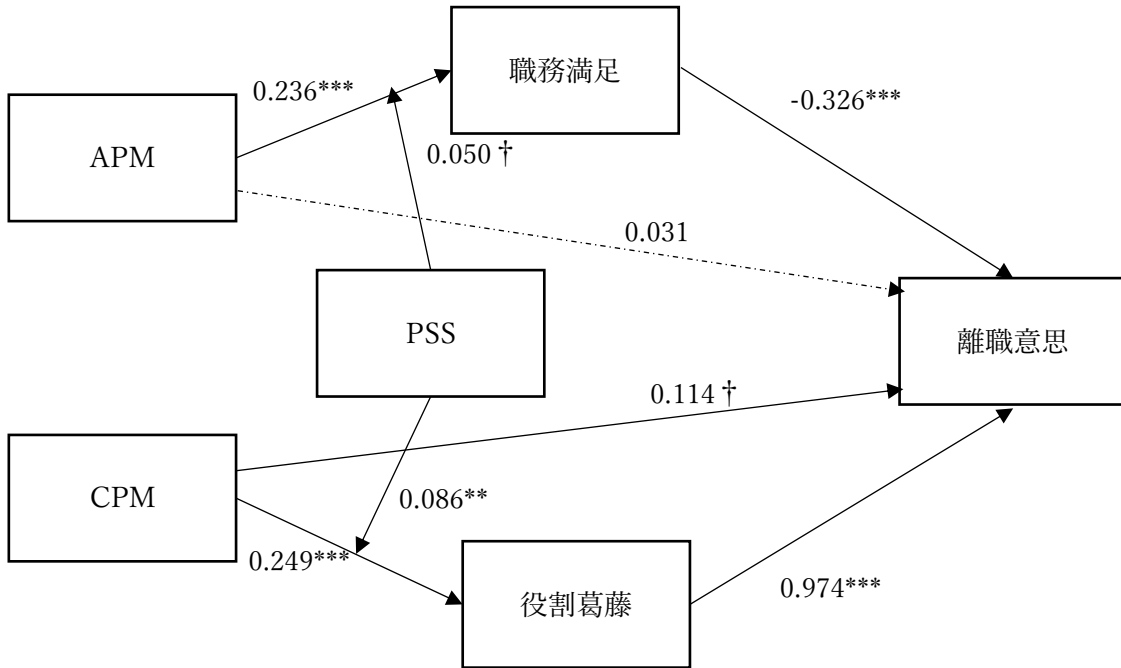
各変数の相関関係について述べる。職務満足と離職意思の間には負の関係がみられた。また、役割葛藤とPSS、役割葛藤とCPM、役割葛藤と離職意思、職務満足とPSS、職務満足とAPM、職務満足とCPM、PSSとAPM、PSSとCPM、APMとCPM、CPMと離職意思の間にはそれぞれ正の相関がみられた。

表3 平均, 標準偏差, 信頼性係数 α と相関

	平均	標準 偏差	信頼性係 数 α	1	2	3	4	5	6
1.性別	1.420	0.494							
2.役割葛藤	3.804	1.167	.927	.001					
3.職務満足	4.078	1.376	.942	.010	.020				
4.PSS	4.379	1.219	.919	.092	.162**	.591**			
5.APM	4.483	1.406	.930	-.021	.109	.477**	.535**		
6.CPM	4.341	1.120	.866	.084	.269**	.386**	.479**	.501**	
7.離職意思	3.724	1.679	.942	.086	.696**	-.209**	.044	.011	.180**

p* < 0.05 p** < 0.01

図2 共分散構造分析のパス図



注1) $p \dagger < 0.1$, $p^* < 0.05$, $p^{**} < 0.01$, $p^{***} < 0.001$

注2) GFI=0.988, AGFI=0.947, NFI=0.979, RMSEA=0.048

注3) パス係数は仮説に関する内容のみを示す。相関係数, 誤差とコントロール変数は省略。

表4 推定値の有意性検定(標準化前の係数)

			係数	標準 誤差	検定 統計量	確率
職務満足	<---	APM	0.236	0.052	4.514	***
役割葛藤	<---	CPM	0.249	0.060	4.184	***
職務満足	<---	PSS	0.530	0.059	8.93	***
職務満足	<---	APM×PSS	0.050	0.029	1.754	0.080
役割葛藤	<---	PSS	0.054	0.059	0.919	0.358
役割葛藤	<---	CPM×PSS	0.086	0.031	2.812	0.005
職務満足	<---	性別	-0.081	0.124	-0.652	0.514
離職意思	<---	職務満足	-0.326	0.053	-6.134	***
離職意思	<---	APM	0.031	0.057	0.542	0.588
離職意思	<---	役割葛藤	0.974	0.057	17.175	***
離職意思	<---	CPM	0.114	0.064	1.785	0.074
離職意思	<---	性別	0.277	0.130	2.137	0.033

図3 単純傾斜分析の結果(仮説3)

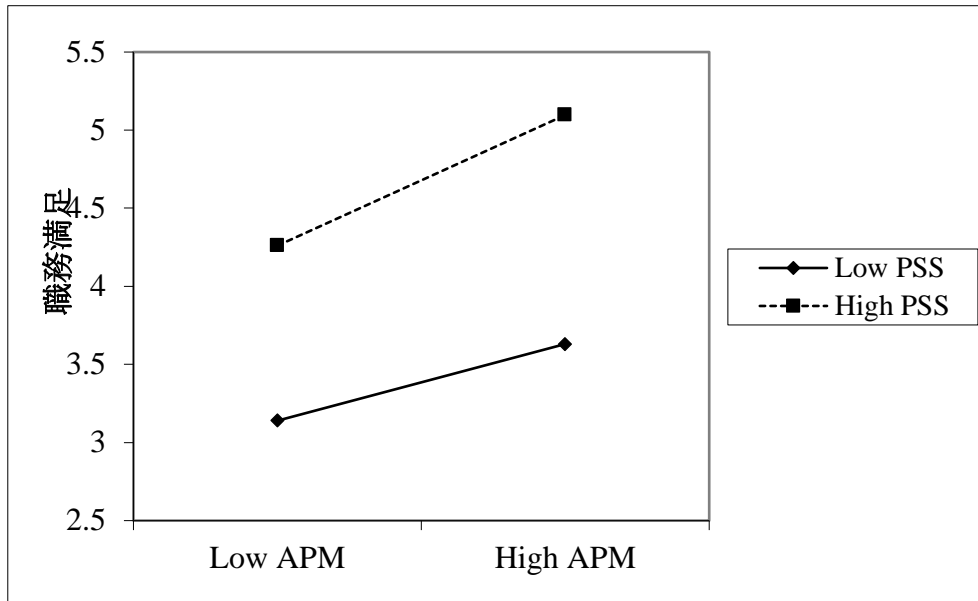
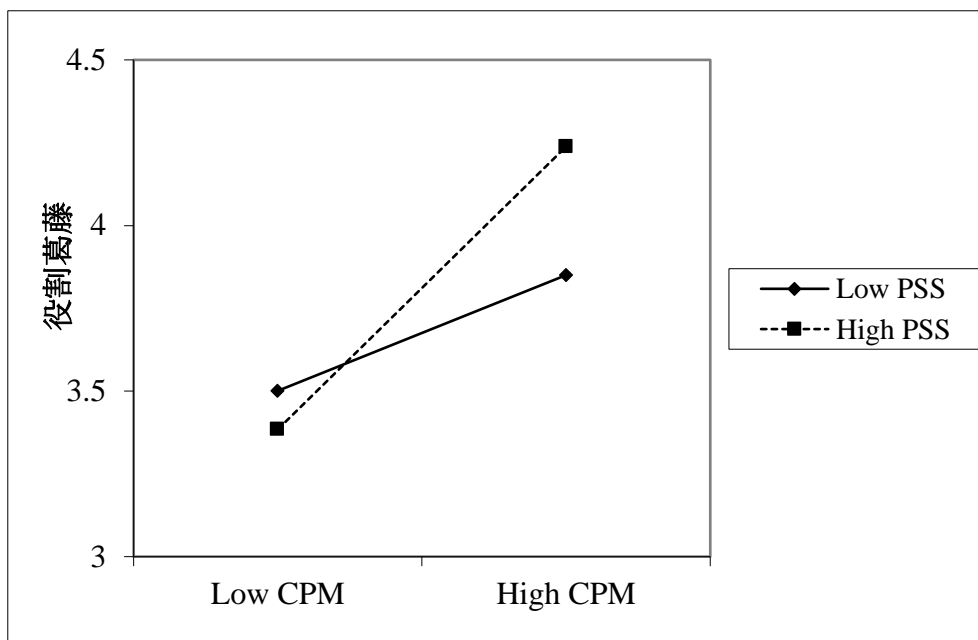


図4 単純傾斜分析の結果(仮説4)



(3) 共分散構造分析

次に、仮説のモデルに対して統計ソフト Amos を用いて共分散構造分析を行った。図2は仮説の検証のために共分散構造分析を行った結果である。カイ2乗=17.084, 自由度=10, 有意確率=0.073であり, GFI=0.988, AGFI=0.947, NFI=0.979, RMSEA=0.048であることから, モデル全体の適合度が高い水

準であることが確認できる。表 4 は推定値の有意性検定である(標準化前の係数)。

まず、職務満足は APM と離職意思との関係を媒介するという仮説 1 についての検証を行う。APM から職務満足を経て($\beta=0.236$, $p=0.000$), 離職意思へのパス($\beta=-0.326$, $p=0.000$)は負の効果を示し、有意であった。これらの結果を踏まえて媒介効果を確認した。検定方法としては、ブートストラップ法を採用した。2000 回のサンプリングの結果、95%信頼区間が-0.2524~-0.0698 であり、信頼区間に 0 が含まれていないことから媒介効果が認められた。さらに Amos の結果を確認したところ、直接効果は 0.026, 間接効果は-0.065 であった。よって、APM は職務満足を高め、職務満足は離職意思を抑制するという完全媒介の関係性が示された。したがって、仮説 1「APM と離職意思との関係を職務満足が媒介する」は支持される。

次に、役割葛藤が CPM と離職意思との関係を媒介するという仮説 2 についてだ。CPM から役割葛藤を経て($\beta=0.249$, $p=0.000$), 離職意思へのパス($\beta=0.974$, $p=0.000$)との間には、正の有意な関係がみられた。また、CPM から離職意思へのパス($\beta=0.114$, $p=0.074$)は正の有意な結果を示した。これらの結果を踏まえて、仮説 1 と同様にブートストラップ法を用いて媒介効果を確認した。2000 回のサンプリングの結果、95%信頼区間が 0.1217~0.4027 であり、信頼区間に 0 が含まれていないことから媒介効果が認められた。Amos の結果を確認したところ、直接効果は 0.083, 間接間接効果は 0.176 であった。よって、CPM は役割葛藤を高め、役割葛藤は離職意思を高めるという部分媒介の関係性が示された。したがって、仮説 2「CPM と離職意思との関係を役割葛藤が媒介する」は支持される。

次に、APM と職務満足との間の関係を PSS が調整するという仮説 3 について検証を行った。APM と職務満足との関係に対する PSS のパス($\beta=0.050$, $p=0.080$)は、有意水準 10%で正の有意な関係を示した。このことから、PSS による調整効果はあると判断した。続いて、相互作用効果の検証を単純傾斜分析を用いて行った。図 3 は、APM と PSS に関して職務満足に対する相互作用効果を単純傾斜分析によって示したものである。PSS が低い場合(単純傾斜=0.1746, $p=0.0024$), PSS が高い場合(単純傾斜=0.2975, $p=0.0000$)のどちらに対しても、有意水準 1%で統計的に有意となった。しかし、PSS が低い場合に比べ PSS が高い場合の方が単純傾斜の値が大きいため、PSS は高い場合に APM と職務満足との関係は強める働きがあるという結果になった。よって、仮説 3「APM と職務満足との関係を PSS がモデレートする。PSS が高いとき、両者の関係は強まる」は支持される。

最後に、CPM と役割葛藤との間の関係を PSS が調整するという仮説 4 について検証を行った。CPM と役割葛藤との関係に対する PSS のパス($\beta=0.086$, $p=0.005$)は、有意水準 1%で正の有意な関係を示した。このことから、PSS による調整効果はあると判断した。続いて、仮説 3 と同様に単純傾斜分析によって相互作用効果の検証を行った。図 4 は、CPM と PSS に関して役割葛藤に対する相互作用効果を単純傾斜分析により示したものである。PSS が低い場合(単純傾斜=0.1456, $p=0.0363$), PSS が高い場合(単純傾斜=0.3557, $p=0.0000$)のどちらに対しても、有意水準 5%で統計的に有意になった。しかし、PSS が低い場合に比べて PSS が高い時の方が単純傾斜の値が大きいため、PSS は高い時に CPM と役割葛藤との間の関係を強める働きがあるという結果になった。以上のことから、仮説 4「CPM と役割葛藤との関係を PSS がモデレートする。PSS が高いとき、両者の関係は強まる」は支持される。

(4)補足分析

本研究では、独立変数に APM と CPM、従属変数に離職意思、媒介変数に職務満足と役割葛藤、調整変数に PSS を設定し、モデルの検証を行った。しかし、理論的に成立しうる代替モデルは他にもあると推測できるため、それらのモデルについて今回のデータにおけるモデル適合値について述べる。

補足分析において、2つのモデルについて検証を行った。まず1つ目は、独立変数に APM と CPM、従属変数に離職意思、APM と離職意思との間の媒介変数に職務満足、CPM と離職意思との間の媒介変数に役割葛藤を置いたモデルについてである。これは、本研究において APM と離職意思との間、CPM と離職意思との間に同様の媒介変数を置いて先行研究を元に仮説を構築していることより、理論的に成立するモデルである。しかし、今回のデータを使用してモデル検証を行った結果、GFI=0.985, AGFI=0.922, NFI=0.968, RMSEA=0.092 となった。

2つ目は、独立変数に APM と CPM、従属変数に職務満足、APM と職務満足との間の媒介変数に PSS、CPM と職務満足との間の媒介変数に役割葛藤を置いたモデルである。これは、2点の理由より成り立つと推察できる。1点目は、本研究において APM と職務満足との関係や CPM と役割葛藤との関係については先行研究に基づいて仮説構築しているためだ。CPM と職務満足との関係においても、仮説2より、CPM はネガティブな側面と正の関係にあると推察できる、つまり職務満足というポジティブな変数に対しては負の関係があると考えられる。2つ目は、Arshd.M(2021) が PM は PSS の類似概念である管理者の支援を媒介して組織コミットメントに正の影響を与えることを明らかにしているからだ。組織コミットメントのある個人は、その組織で与えられる仕事にも満足度をもって働くことと推察できる。以上のことから、理論的に成立するモデルであると考えられる。しかし、今回のデータでモデル検証を行った結果、GFI=0.973, AGFI=0.858, NFI=0.935, RMSEA=0.135 であった。

これらのモデルは、本モデルと比較して適合度が低く、一般的に妥当とされている $AGFI < 0.9$, $RMSEA < 0.05$ を満たさないため本研究で検証したモデルがより適切であると判断した。

6.考察と課題

本研究の目的は、大きく分けて2つあった。1点目は、PM を APM と CPM とに分け、それぞれが職務満足、役割葛藤を媒介として離職意思という同じ変数に対して影響を及ぼすのかについて検証すること、2点目は、組織成員に対して良い影響も悪い影響も与える PSS が APM と職務満足との関係、CPM と役割葛藤との関係をどのように調整するのかを明らかにすることである。この目的を果たすために、4つの仮説を検証した結果、すべての仮説が支持された。

それぞれの仮説と結果に関して概要を述べる。仮説1は APM と離職意思との関係を職務満足が媒介するというものであった。この仮説が支持されたことで、APM は職務満足を高め、職務満足は離職意思を抑制するという完全媒介の関係性が示された。仮説2は CPM と離職意思との関係を役割葛藤が媒介するという仮説であった。この仮説は支持され、CPM は役割葛藤を高め、役割葛藤は離職意思を増加させる部分媒介の関係性を明らかにした。仮説3は、APM と職務満足との間における PSS の調整効果に関するものであった。この仮説が支持されたことで、高い PSS が APM と職務満足との関係を強めることが示さ

れた。仮説4では、CPMと役割葛藤との間におけるPSSの調整効果に着目した。仮説が支持されたため、高いPSSがCPMと役割葛藤との関係を強めることが明らかになった。

次に、本研究における学術的意義は以下の3点である。

1点目は、CPMが離職意思に正の影響を与えると示したことである。PMは組織や成員に対して良い影響をもたらすとされてきた中で、悪影響に関して研究されたものは少ない(シン, 2021)。このような研究の流れの中で、PMが離職意思の増加という悪影響をもたらすと示せたことは学術的に大きな貢献であるといえる。また、本研究ではCPMが役割葛藤を媒介して離職意思を増加させるという媒介効果についても実証研究によって検証できた。CPMが知覚ストレスに影響を及ぼすことはKiblerら(2019)によって明らかにされていたが、ストレスの中でもまだ研究されていない役割ストレスの中での役割葛藤を取り上げて検証したこともPMの悪影響研究の蓄積として大きな貢献になっただろう。

2点目は、APMとCPMとが離職意思という1つの変数に対して、異なるメカニズムで影響を及ぼすことを明らかにしたことである。シン・島貫(2021)は「今後はPMの自律的側面と統制的側面を区別した研究の蓄積が求められる」と述べているように、PMをAPMとCPMとに区別して研究はほとんどない。今回、APMとCPMという概念を用いて離職意思に対して異なるメカニズムで影響を及ぼすことを明らかにしたことは、PM研究において学術的な意味があるといえる。さらに離職意思という同じ変数に対して異なる影響を及ぼすことを明らかにしたことで、APMとCPMの違いを明確に表すことにも繋がっていると考えられる。離職意思を抑えるためにはPMの推進ではなく自律的なPMの推進が必要であり、統制感やプレッシャーを感じたPMでは逆効果であることを示せたことは、企業の離職者数抑制策にも役立つだろう。

3点目は、高いPSSがCPMと役割葛藤との間関係をより強めることを明らかにしたことである。先行研究では類似概念と考えられる上司のサポート行動が部下にとってストレスになるというBeehr(1995)の研究を取り上げたが、PSS自体が悪影響を及ぼすような研究はみられない。本研究では、認知的不協和理論を用いて、PSSが高い時にCPMと役割葛藤との関係を強めてしまう可能性を考え、その仮説は支持された。このことより、PSSが悪影響を及ぼす概念である可能性があることを示唆できた。これは、組織行動論研究において大きな貢献であると考えられる。

最後に、本研究における課題について述べる。まず、本研究では業界や職種を細かく絞っていないことが挙げられる。業界や職種によって仕事における他者との関わり度合いは異なると考えられ、それにもなって個人のPMも異なってくるのが推察できる。そのため、今後は業界や職種を細かく絞ったPM研究がなされる必要がある。次に、CPMと離職意思との間の媒介変数の1つとして役割葛藤のみを取り上げたことである。今回は、PMと役割葛藤の定義を照らし合わせて、役割葛藤が媒介変数として妥当だと考えて採用した。しかし、本研究でCPMと離職意思との関係を役割葛藤が部分的に媒介することが示された。これは媒介要素として他の変数が含まれる可能性があるということである。そのため、うつ傾向など役割葛藤以外のネガティブな概念がCPMとどのような影響を持つのか研究することは、PM研究のさらなる発展に繋がるだろう。

7.参考文献

- Arshad, M., Abid, G, Contreras, F., Elahi, N.S. & Athar M.A. (2021) "Impact of prosocial motivation on organizational citizenship Behavior and organizational commitment: the mediating role of managerial support" *Health Psychol Educ*, 11(2), pp.436-449
- Babin, B. J. & Boles, J. S.(1996) "The effects of perceived co-worker involvement and supervisor support on service provider role stress, performance and job satisfaction" *Journal of Retailing*,72(1), pp.57-75
- Bedian, AG., Armenakis, A.A. (1981) "A path-analytic study of the consequences of role-conflict and ambiguity" *Academy of Management Journal*,24(2), pp.417-424
- Beehr, T.A.(1995) "Social support as a form of treatment." In: TA. Beehr (Eds.), *Psychological stress in the workplace, people and organization*. London: Routledge. pp.182–207.
- Beehr, T. A., Walsh, J. T., and Taber, T. D. (1976) "Relationships of Stress to Individually and Organizationally Valued States : Higher Order Needs as a Moderator," *J. Appl. Psychol.*, Vol. 61, pp. 1-4
- Blau, G.J.(1964)"Exchange and Power in Social Life" New York J Wiley.
- Bolino, M. C., & Grant, A. M. (2016) "The bright side of being prosocial at work, and the dark side, too: A review and agenda for research on other-oriented motives, behavior, and impact in organizations", *Academy of Management Annals*, 10, pp.599- 670
- Cardador, M. T., & Wrzesniewski, A. (2015) "Better to give and to compete? Prosocial and competitive motives as interactive predictors of citizenship behavior" *The Journal of Social Psychology*, 155, pp.255-273
- Chang, E. (1999), "Career commitment as a complex moderator of organizational commitment and turnover intention", *Human Relations*, 52(10), pp. 1257-1278.
- Chen, X.P., Hui, C. and Segó, D.J. (1998), "The role of organizational citizenship behavior in turnover: conceptualization and preliminary tests of key hypotheses", *Journal of Applied Psychology*,83(6), pp. 9-22
- Connelly, C. E., Ford, D. P., Turel, O., Gallupe, B., & Zweig, D. (2014) "I'm busy (and competitive) !' Antecedents of knowledge sharing under pressure", *Knowledge Management Research & Practice*, 12, pp.74-85
- Connelly, C. E., Zweig, D., Webster, J., & Trougakos, J. P. (2012) "Knowledge hiding in organizations" *Journal of Organizational Behavior*, 33 , pp.64-88.
- Cooper, Marshall, J. "Occupational Sources of Stress: A Review of the Literature relating to Coronary Heart Disease and Mental III Health", *Journal Occupational Psychology*, 29, pp.11-28
- Decl, EL., and Ryan R. M. (1985) "The general causality orientations scale – self-determination in personality" *Journal of Research in Personality*,19(2),pp.109-134
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2012) "Motivation, personality, and development eithin embedded social contexts: An overview of self-determination theory. In R. M. ryan (Ed)" *The Oxford handbook of*

- human motivation, pp.85-107
- Eisenberger, R. & Stinglhamber, F. (2011) "Perceived organizational support: Fostering enthusiastic and productive employees." Washington, DC: American Psychological Association Books
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., and Sowa, D. (1986). 'Perceived organizational support.' *Journal of Applied Psychology*, 71, pp.500– 507
- Eisenberger, R., Stinglhamber, F., Vandenberghe, C., Sucharski, IL., and Rhoades, L. (2002) "Perceived supervisor support: contributions to perceived organizational support and employee retention" *Journal of Applied Psychology*, 87, pp.565-573
- Gangi, S. F. G., Johnson L. W., Sorkhan, V.B. & Banejad, B. (2021) "The Effect of Employee Empowerment, Organizational Support, and Ethical climate on Turnover Intention: The Mediating Role of Job Satisfaction" *Iranian Journal of Management Studies*, 14(2), pp.311-329
- Gebauer, J.E., Riketta, M., Broemer, P., & Mivervaio, G. R. (2008) "Pleasure and pressure based prosocial motivation: Divergent relations to subjective well-being." *Journal of Research in Personality*, 42(2), pp.399-420
- Grant, A. M. (2008) "Does intrinsic motivation fuel the prosocial fire? Motivational synergy in predicting persistence, performance, and productivity." *Journal of Applied Psychology*, 93, 1, pp.48-58
- Grant, A. M., & Berry, J. W., "The necessity of others is the mother of invention: Intrinsic and prosocial motivations, perspective taking, and creativity", *Academy of Management Journal*, 54 (2011) , pp.73-96
- Grant, A. M., & Mayer, D. M. (2009) "Good soldiers and good actors: prosocial and impression management motives as interactive predictors of affiliative citizenship behaviors" *Journal of Applied Psychology*, 94, pp.900-912
- Grant, A. M., & Sumanth, J. J. (2009) "Mission possible? The performance of prosocially motivated employees depends on manager trustworthiness" *Journal of Applied Psychology*, 94 (4), pp.927-944
- Guzzo, R. A., Noonan, K. A. & Elron, E. (1994) "Expatriate managers and the psychological contract." *Journal of Applied Psychology*, 79, pp.617-626.
- Herzberg, F., M, Maustner, B. and Snyderman, B. B. (1959) "The Motivation to Work Management Approach" Wiley International Edition
- Hutchison, S. (1997) "A Path Model of Perceived Organizational Support." *Journal of Social Behavior and Personality*, 12, pp.159-174.
- Hu, J. & Liden, R. C., (2015) "Making a difference in the teamwork: Linking team prosocial motivation to team processes and effectiveness", *Academy of Management Journal*, 58, pp.1102-1127
- Kemery, Edward R., Mossholder, K. W. and Bedeian, A. G., (1987) "Role stress, physical symptomatology, and turnover intentions: Acausal analysis of three alternative specifications." *Journal of occupation behavior*, (8), pp.11-23
- Kibler, E., Wincent, J., Kautonen, T., Cacciotti, G., & Obschonka, M. (2019) "Can prosocial motivation

- harm entrepreneurs' subjective well-being?" *Journal of Business Venturing*, 34 (4), pp.608-624
- Locke, E.A. (1976) "The Nature and Causes of Job Satisfaction. 'In: Dunnette, M.D., Ed.," *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Vol. 1, pp.1297-1343.
- Mobley, W. H.(1978)"An Evaluation of Precursors of Hospital Employee Turnover" *J, Appl. Psychol*, Vol63, No.4, pp.408-414
- Mossholder. K. W., Settoon,R. P., & Henagan, S. C.(2005)'A relational perspective an turnover. Examining structural, attitudinal, and behavioral predictors.' *Academy of Management Journal*.48(4),pp.607-618
- Mowday R.T., Koberg C. S. & Mcarthur, A. W. (1984) "The psychology of the withdrawal process -a cross-varidational of mobley intermediate linkages model of turnover in 2 samples" *Academy of Management Journal*, 27 (1), pp.79-94
- Peiro, J. M., Roma V. G. and Lloret, S. (1994) "Role stress antecedents and consequences innurses and physicians working inprimary healthcare teams: Acausal model" *European Review of Applied Psychology*, 44(2), pp.105-114
- Rhoades, L., Eisenberger, R. & Armeli, S. (2001) "Affective commitment to the organization: The contribution of perceived organizational support." *Journal of Applied Psychology*, 86, pp.825-836
- Rizzo, J. R., House, R. J., & Lirtzman, S. I. (1970)'Role conflict and ambiguity in complex organizations' *Administrative science quarterly*,15(2), pp.150-162
- Shao, B., Cardona,P. Ng, I., & Trau, R. N. C. (2017) "Are prosocially motivated employees more committed to their organization? The roles of supervisors' prosocial motivation and perceived corporate social responsibility." *Asia Pacific Journl of Management*, 34 (4), pp.951-974
- Singh, J.(1998)"Striking a Balance in Boundary-Spanning Positions : An Investigation of Some Unconventional Influences of Role Stressors and Job Characteristics on Job Outcomes of Salespeople," *J. Mark.*, pp.69-86
- Van den Broeck , A., Lens, W., De Witte, H., & Van Coillie, H. (2013). Unraveling the importance of the quantity and the quality of workers' motivation for well-being: A person-centered perspective. *Journal of Vocational Behavior*, 82, pp.69-78.
- 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, pp.82-111
- エン・ジャパン株式会社(2019)「あなたの働く理由」
<https://mid-tenshoku.com/enquete/report-160/> (2023年1月7日アクセス)
- 大里大助・高橋潔(2001)「わが国における職務満足研究の現状-メタ分析による検討-」*産業・組織心理学研究*,第15巻第1号, pp.55-64
- 岡部倫子(2022)「顧客サービス従業員の環境への適応性-顧客サービス従業員の職務満足度と感情の枯渇」*AAOS Transactions*,第11巻1号,pp.177-182
- 株式会社マイナビ(2022)「転職動向調査 2022年版(2021年実績)」<https://career-research.mynavi.jp/wp-content/uploads/2022/03/2021tenshokudoko-1.pdf>(2023年1月7日アクセス)

- 株式会社リクルート就職みらい研究所(2020)「就職白書 2020」 2020hakusyo_01_H1-4_up.indd
(recruit.co.jp(2023年1月7日アクセス))
- 木村亨(2011)「従業員の職務満足と企業実績」『労働科学』第87巻,第4号,pp.157-168
- 厚生労働省(2021)「令和2年雇用動向調査結果の概況」
<https://www.mhlw.go.jp/toukei/itiran/roudou/koyou/doukou/21-2/dl/gaikyou.pdf>(2023年1月7日アクセス)
- シン・ハヨン(2021)「向社会的モチベーション研究レビュー-概念定義と組織行動研究への適用を中心に-」
『日本労務学会誌』第21巻,第2号,pp.44-57
- シン・ハヨン,島貫智行(2021)「向社会的モチベーションの統制的側面-自己決定理論に基づく再検討-」
『組織科学』第55巻,第2号,pp.61-73
- 総務省統計局(2019)「増加傾向が続く転職者の状況~2019年の転職者数は過去最多~」
<https://www.stat.go.jp/data/roudou/topics/topi1230.html> (2023年1月7日アクセス)
- 高田健二,川村大伸(2018)「学生圧バイト従業員のストレス・知覚された組織的支援・離職意思の
関係」『日本経営工学会論文誌』第69巻,第2号,pp.47-60
- 富永真己,中西三春(2019)「高齢者介護施設における介護職の離職要因の実態: Healthy Work
Organization の概念モデルを用いた質的研究」『労働科学』第95巻,第4号,pp.117-126
- 東洋経済オンライン(2020)「離職する人が少ない企業 100社ランキング」「離職する人が少ない大企業」100
社ランキング | 就職四季報プラスワン | 東洋経済オンライン | 社会をよくする経済ニュース
(toyokeizai.net)(2023年1月7日アクセス)
- 西昭夫(1973)「組織のストレス(上)」『産業能率短期大学出版部』
- 西田豊昭(2000)「職務満足,組織コミットメント,組織公正性,OCBが職場の有効性に及ぼす影響」
経営行動科学,第13号,pp.137-158
- 村田ひろ子(2018)「何が仕事のストレスをもたらすのか~ISSP国際比較調査「仕事と生活(職業意識)」
~」『放送研究と調査 2018年3月号』,pp.38-50
- 山口久美子,池田俊也,武藤正樹,成田徹郎(2013)「データマイニングを用いた看護師の離職要因の検
討-ベッドコントロール・職場環境・職務満足度の視点から-」『日本医療経営学会誌』第7巻,第1
号,pp.55-65
- 鷺見克典(1997)「役割ストレスと精神的症状および転退職意図との関係における調整要因としての
ワーク・コミットメント」『日本経営工学会論文集』第48巻,第5号,pp.247-256