



Title	上司行動が従業員のリテンションと職場内外での行動に与える影響：「職務への埋め込み」の媒介効果の可能性
Author(s)	高階，利徳；開本，浩矢
Citation	大阪大学経済学. 2022, 72(3), p. 1-20
Version Type	VoR
URL	https://doi.org/10.18910/89876
rights	
Note	

The University of Osaka Institutional Knowledge Archive : OUKA

<https://ir.library.osaka-u.ac.jp/>

The University of Osaka

上司行動が従業員のリテンションと職場内外での行動に与える影響：「職務への埋め込み」の媒介効果の可能性

高 階 利 徳[†]・開 本 浩 矢[‡]

要 旨

本研究では、家族支援的上司行動が、職務への埋め込みを媒介して従業員の職場内外での心理・行動に与える影響を実証的に分析した。職務への埋め込みの定義・先行要因・影響等を先行研究のレビューを通じて整理し、それを踏まえて仮説を導出した。データを統計的に検証したところ、設定した仮説は概ね支持された。また職務への埋め込みが、媒介変数としての機能を果たすことも確認された。

上司による家族支援的な行動が、職務への埋め込みを通じて従業員の職場定着やその他の結果に寄与することが証明されたことは、管理者の実践に大きな示唆を与えるだろう。

JEL分類：M12, M54, O15

キーワード：職務への埋め込み, リテンション, 家族支援的上司行動, プロボノ, ワーク・ライフ・バランス

1. 研究の背景と課題

人的資源管理論や組織行動論領域において従来、リテンション（組織定着、組織への引き留め）問題には、職場に対する肯定的感情（職務満足感）、緊張（職務ストレス）、期待ギャップ（リアリティ・ショック）などの観点から分析がされてきた。近年では、個人と組織の関係性（組織コミットメント）の観点からの研究が膨大に蓄積されている。

ただし、これら概念を用いて分析された研究が十分汲み取れていない重要な点がある。それは、非仕事（組織以外の）要因によって個人が職場に踏みとどまることがありうるという点で

ある。例えば、職場に対する肯定的感情が十分低く離職していてもおかしくない個人が、居住地域への強い愛着から職場に消極的に所属し続けるようなケースである。あるいは職場に十分満足しており離職する理由を持たない個人が、ライフイベントに伴う転居を期に離職するようなケースである。特に前者のようなケースは、代替的職務機会が十分存在しない地方都市に居住し、非仕事要因とのバランスに苦慮しながら働かざるをえない多くの就業者に当てはまる状況と推認することができる。このような人々の組織行動は、人的資源管理論や組織行動論領域で伝統的に用いられてきた職務満足感（Job Satisfaction）や組織コミットメント（Organizational Commitment）で明快な説明をつけられない。

このように組織に留まるか否かを分析する視

[†] 兵庫県立大学国際商経学部教授

[‡] 大阪大学大学院経済学研究科教授

点として、組織以外の要因（次元）をも内包する概念による分析が待たれるのであるが、まさにこの面を包含する比較的新しい概念がある。それが、すなわち「職務への埋め込み (Job Embeddedness)」である。欧米では本概念を用いた定量分析が膨大に蓄積されているのだが、我が国の研究動向に目をやれば、全く十分ではない。本邦における「職務への埋め込み」概念の有効性、妥当性を確認しておくことは、理論的にも実務的にも有意義である。

本研究では、この職務への埋め込みが個人の組織定着を正しく予測するかを質問票調査のデータを用いて実証する。また職務への埋め込みを促進する要因についても検討する。深刻な人材不足に直面している職場の実践に何らかの示唆を与えることが、本研究の目的である。

2. 理論

2.1 職務への埋め込み (Job Embeddedness) とは

2.1.1 定義

職務への埋め込み研究を遡れば、Mitchellら (2001) をその原点と認識することができる。Mitchellらは「職務への埋め込み (Job Embeddedness, ジョブ・エンベデッドネス)」の本質を、「人が捕まっていて身動き出来なくなっている (= Stuck) “網”や“蜘蛛の巣”」と表現している (Mitchell et al., 2001)。これは人が所属組織に引き続き参加するか離脱するか、ということと強く関連しており、有能なメンバーを組織に引き止めるという人材獲得戦略に示唆を与える概念である。一般的に人は、職場内に良好な人間関係を構築していたり、自分ならではの知識・技能が有効に発揮され職場で重要な役割を任されていたりする場合、換言すれば職場の人的ネットワークに個人が「埋め込まれている (embedded)」状況にある場合、そこに留まる意思を強くする。職場の仕事や人間関係に埋め込まれている状況、さらにここに職場

外の諸要因とのつながりをも総合し、個人が組織に残留する行動を説明するために構築された概念が、ここでいう職務への埋め込みなのである。

なお、社会学の文脈においても「埋め込み」が論じられることがあり (Granovetter, 1985)、個人行動を制約する社会的ネットワークという意味において相当類似する点がある。ただし社会学における「埋め込み」は、社会関係のあり方が経済的行動に広範な影響を与えたり制約となったりするプロセスを説明する概念とみなされている。分析単位や設定される従属変数が「職務への埋め込み」と比較してはるかに広範であることから、関連はあるがひとまず別の概念であると認識しておく。

先述のMitchellらによれば、職務への埋め込みには、「個人的な絆 (link)、適合 (fit)、そして犠牲 (sacrifice) にかかわる仕事の内部および外部的要因」が含まれるという (Mitchell et al., 2001)。ここでいう「絆」とは、「人々が、職場活動やコミュニティ (地域社会) と公式ないしは非公式なつながりを持っている程度」を意味する。次に「適合」とは「組織環境やコミュニティと、個々人の仕事や私生活環境における別の側面との適合性・快適性についての個人認識」を意味する。最後の「犠牲」とは「離職によって失われるかもしれない物質的または心理的利益の知覚されたコスト」である。この3つの次元にはさらにそれぞれ、個々人が所属する「組織」と、彼／彼女が居住している「コミュニティ」という2つの側面を分けて把握することが可能であるので、 3×2 のマトリクス、すなわち6次元で構成される概念といえる。ただしMitchellらは、職務への埋め込みの6つの下位次元に拘泥しておらず、その「全体的なレベル」が中心的な関心事であることも強調している。この職務への埋め込み概念に基づけば、組織内外に好ましい関係を築き、そこに適応し、離れられないほどの犠牲が生じること

を認識することの論理的帰結として、職場へのリテンションが考えられる。実際、海外においては、それを証明する実証研究の蓄積が既に膨大に存在する。海外におけるこのような実証研究の蓄積に追随するべく、われわれは本研究において、この概念を活用した分析を、日本人を対象としたデータを用いて実施しようとしている。

2.1.2 組織コミットメントとの異同

職務への埋め込みという概念の定義を概観すれば、経営学領域における重要概念のひとつである「組織コミットメント (organizational commitment)」と相当程度類似する概念であることが理解できる。職務への埋め込みと組織コミットメントとはどのように弁別することが出来るのであろうか。Mitchellらは、以下のように述べている。

まず職務への好意や組織への感情的・愛着的要素である情緒的コミットメントは、職務への埋め込みにおける組織との適合 (Fit) と意味的に重複しているが、前者のほうが認知的側面に着目する後者よりずっと感情駆動的 (affect-driven) である。組織との適合についても、非感情的判断が反映されており (例えば、組織と自身のスキル・才能との適合)、やはり同一の概念とはいえない。

また組織との義務的な関わりに関連する規範的コミットメントであるが、これは職務への埋め込みにおける組織との絆 (link) と関連している面がある。ただし組織との絆の測定尺度が「関わっているチームの数」や「属している委員会 (committee) の数」を含んでいることから明らかなように、必ずしも義務感を基盤に組織に留まることを要件としておらず、概念として別のものと判断することが出来る。

最後に組織との損得勘定に基づく関わりを照射する継続的コミットメントであるが、これは組織を離れることの犠牲 (Sacrifice) と確

かに類似する点があるだろう。Allen & Meyer (1990) は、継続的コミットメントを、サイドベット (side-bet) の概念を援用しながら、「個人が行う投資の大きさや数、および代替案の欠如の認識」と定義している。また継続的コミットメントの測定尺度として、組織関連の犠牲を評価する項目 (例えば「今すぐ組織を離れるのはとても難しいだろう」等) を含んでおり、これは職務への埋め込みにおける組織を離れることの犠牲と酷似している。それでも Mitchell らは、継続的コミットメントとの相違 (尺度の中に代替的職務機会の評価、昇進機会・退職金・報酬・医療給付など離職すれば手放すことになる具体的実体を含んでいること) を指摘しながら、本質的に異なる概念であることを強調する。

最後に最も大きな相違であるが、職務への埋め込みには、組織以外の側面、すなわちコミュニティ関連の次元が含まれているが、組織コミットメントはこれらを包含していない。この点は明確に組織コミットメントと大きく異なっている面だといってよい。以上のことから、職務への埋め込みと組織コミットメントは同一視すべきではなく、明確に区別して理解すべき概念であるといえる。

2.1.3 職務満足感やその他の概念との異同

では、職務満足感との関係性はどうか。先と同様、Mitchell らの議論を確認する。

職務満足感は、組織コミットメント同様仕事関連の事柄に焦点を当てた概念である。コミュニティ関連の事柄をも射程に入れている職務への埋め込みとは、一線を画すべきである。また職務満足感はその測定において、職場環境・監督方式・同僚・給与などの具体的実体に対する肯定的感情に着目するが、他方、職務への埋め込みの場合、離職したら手放すことになる具体的実体に焦点を当てているとしている。また、職務への埋め込みはその測定において、個人の

感情的・情緒的反応は評価しておらず、職務満足感と弁別される。

組織コミットメント・職務満足感以外の概念にも触れておこう。Mitchellらは、組織を離れることの犠牲については「離職費用 (the cost of quitting)」や「職務への投資 (job investment)」が、また組織との適合については「P-O フィット (person-organization fit)」、 「P-J フィット (person-job fit)」や「組織アイデンティティ (organizational identity)」が、組織との絆については「構成員コミットメント (constituency commitment)」が、さらにコミュニティとの絆については「親族への責任 (kinship responsibilities)」などが類似するものとして指摘している。このように、職務への埋め込みを構成する下位因子と類似する既存の構成概念は枚挙にいとまがないが、人の組織定着を分析する諸概念を包括的に統合する試みとして「職務への埋め込み」を位置づけることができよう。

2.2 職務への埋め込みの測定

職務への埋め込みの定義と関わる重要な研究課題が、その構成概念をどのように測定するか、すなわち測定尺度の開発がある。あるいは、どのような下位次元からなる概念と想定するか、という課題と言い換えてもよい。現状、職務への埋め込みを測定する測定尺度には、大きく2つの系統がある。ひとつがMitchell系の「多次元構成尺度 (multi-dimensional job embeddedness scale)」であり、もうひとつがCrossley系の「包括的尺度 (a global measure of job embeddedness)」である。

多次元構成職務への埋め込み尺度に包含される尺度はいくつか存在している。概念定義での議論の繰り返しになるがその基本は、(1) 組織かコミュニティかという生活領域にかかわる分類軸、(2) 適合 (fit)、絆 (link)、犠牲 (sacrifice) というある生活領域を離脱しない／出来ない理由にかかわる分類軸、この

2軸の掛け合わせである。つまり、組織との適合、組織との絆、組織を離脱することの犠牲、コミュニティとの適合、コミュニティとの絆、コミュニティを離脱することの犠牲、という6次元構成ということである。この尺度のバリエーションとして、(適合、絆、犠牲を統合した上で) 活動領域分類のみに基づく「on the job と off the job」で捉える研究 (Lee, et al., 2004 など)、Organizational と Community に加え「家族 (family)」を設定する研究 (Ramesh & Gelfand, 2010)、コミュニティに変えて「職業 (occupation)」を設定する研究 (Ng & Feldman, 2009) などもある。

この多次元構成尺度に、いくつかの問題を指摘することができる。すなわち因子の妥当性が十分検証されないこと (6次元が再現しないこと、特に適合と絆が弁別困難であること)、質問項目一式の中に異なる尺度水準の項目が含まれており (例えば「配偶者の有無」「持ち家の有無」などの名義尺度や「着任からの年数」といった比率尺度がリッカート尺度と混在)、心理測定尺度としては未だ成熟途上であること、などである。

多次元構成尺度が上述の限界を抱えたものであり構成概念測定の妥当性・信頼性が問題となりうるのだが、この点を大胆に割り切っているのがCrossleyらが開発した包括的職務への埋め込み尺度である (Crossley et al., 2007)。この尺度は、職務への埋め込みの重要な側面である“コミュニティ関連因子”を削除し、組織領域系に絞り込んだ7項目によって測定しようとしている。包括的職務への埋め込み尺度はその測定を容易にするというメリットはあるのだが、その大胆な割り切りゆえに、既存の構成概念 (組織コミットメントや職務満足感) との弁別性が問題となってくるはずである。ただし上述の通り Mitchell らは、職務への埋め込みの6つの下位次元にかならずしも拘泥しておらず「全体的なレベル (overall level)」に関心を寄せる

べきとも指摘しており、Crossley らの包括的尺度も研究の目的に応じて適切に選択すればよいだろう。

2.3 職務への埋め込みの規定因

「職務への埋め込み」は何によって規定されるのであろうか。その先行要因（規定因）を考えてみよう。膨大な先行研究の蓄積を検討しても、職務への埋め込みは独立変数（なにかを説明するための原因）としての位置づけがなされるケースが圧倒的に多く、それを規定する要因を定めた研究は、管見の限り、極めて少ない。数少ない既存研究の中で指摘されている先行要因としては、組織的変数としては、HRM 施策（Wheeler, et al., 2010）、教育訓練（Karatepe & Karadas, 2012）、LMX（Leader Member eXchange; Wheeler, et al., 2010; Collins, et al., 2014）、知覚された組織的支援（Akgunduz & Sanli, 2017）が、個人的変数として心理的資本（Psychological Capital）を設定している研究（Sun, et al., 2012）が散見される程度である。

このように研究の進展が十分でない状況の中、ワーク・ライフ・バランス関連の要因に着目する研究もある。Salam (2014) は、「仕事の負荷（Work overload）」、「仕事から家庭への葛藤（Work-Family conflict）」、「家庭から仕事への葛藤（Family-Work conflict）」が職務への埋め込みに与える影響を、同僚のサポートを調整要因として分析している。その結果、家庭から仕事への葛藤が職務への埋め込みを有意に抑制することが確認された。さらに Khorakian ら (2018) は、上述の Salam (2014) と類似する問題意識だが、「仕事と余暇の葛藤（Work-leisure conflict）」、「仕事と家庭の葛藤（Work-family conflict）」および「仕事の負荷（Work overload）」が職務への埋め込みを介して離職意思に与える影響を分析している。その結果、3つの要因が職務への埋め込みに与える直接効果（係数はすべて負）、および埋め込みを介した離

職意思に与える媒介効果のすべてが有意であることを確認している。ワーク・ライフ・コンフリクトは「仕事と私生活の間の関係に葛藤がある」という一種の「緊張状態（ストレス）」が、職務への埋め込みを“抑制”することを検証した研究である。

葛藤以外の切り口から職務への埋め込みを分析したものとして、Thakur と Bhatnagar (2017) の研究がある。彼らは、職場内のワーク・ライフ・バランス（WLB）施策の利用しやすさ、利用経験、そして将来利用しそうな見通しが、職務への埋め込みを媒介して離職意思に与える影響を分析している。その結果、WLB 関連要因が職務への埋め込みに正の影響を与え、それを経て離職意思に影響を及ぼす有意な媒介効果を確認した。

このように、職務への埋め込みの先行要因としてワーク・ライフ・コンフリクトやワーク・ライフ・バランスに関わる変数が設定される事例が散見される。「ワーク」と「ライフ」の関係に関わる要因が職務への埋め込みの規定因と設定されるのは、職務への埋め込みが、職場の内部に関わる側面と職場外での側面を併せ持つ概念であることと無関係ではないだろう。ワーク・ライフ・バランス（ないしはワーク・ライフ・コンフリクト）は、そもそも、仕事領域と私生活領域（の調和ないしは葛藤）に関わるものであり、その両面を包含する職務への埋め込みと、本質的に親和性が高いのである。

2.4 家族支援的上司行動（Family Supportive Supervisor Behaviors: FSSB）

近年の研究動向を踏まえ、われわれは、職務への埋め込みの先行要因として何を設定するのが妥当だろうか。我々は、家族支援的上司行動（Family Supportive Supervisor Behaviors: FSSB）による分析を提案する。

FSSB とは、Hammer らによって提唱された概念であり、「家族支援的であり、感情的な

ポート、道具的サポート、ロールモデリング行動、創造的なワーク・ファミリー・マネジメントという4次元から構成されるワーク・ライフ・バランスを促進する上司行動」を意味する(Hammer et al., 2007; Hammer et al., 2009)。

われわれがFSSBによる分析が有効であると考え理由・意義として、以下の点を指摘する。第一に職務への埋め込みは、組織関連因子とコミュニティ関連因子の両方を含むユニークな概念であるが、FSSBならば、その双方をバランス良く説明できる可能性がある点である。人的資源管理論や組織行動論領域で伝統的に使用されてきた概念は、組織内部、あるいは組織に所属する個人という文脈に沿った行動・心理に関わるものが多い。これらによって職務への埋め込みにおける組織関連因子を正しく予測することは十分考えられるのだが、もうひとつの領域であるコミュニティ関連因子を適切に予測しうるかは不明、ないしは論理的に想定しにくい。組織メンバーの組織内での行動・心理はもちろんのこと、組織外の面をも「両睨み」するFSSBは、職務への埋め込みを説明する先行変数として適している。

第二に、LMXを先行要因として分析してきたという海外の先行研究(先述したWheeler, et al., 2010; Collins, et al., 2014)の動向と対立しない、むしろそれを敷衍する拡張的な研究の展開が期待できる点である。リーダーとフォロワーの良き関係性が、個人を職場の社会的ネットワークに埋め込ませるというロジックは論理的に妥当である。ただし、繰り返すが、LMXは組織の文脈に強く関連する要因なのであり、職務への埋め込みを説明するのだとしても、それは組織関連因子に対してのみである可能性がある。それに対しFSSBであれば、職務への埋め込みにおけるコミュニティ関連因子をも正しく予測することが期待される。

以上の点からわれわれは、職務への埋め込みの先行変数(影響因)としてFSSBを定め、そ

の影響のあり方を定量的に検証しようと試みる。

2.5 職務への埋め込みの結果

この「職務への埋め込み」によって、何が予測可能となるか。Jiangら(2012)のメタ分析によれば、(自発的離職、離職意思、組織定着意思、実際の離職などの)リテンション系変数が設定された膨大な分析が確認される(Jiang et al., 2012のAppendix Aを参照のこと)。リテンション系変数を除けば、組織コミットメント、職務成果や組織市民行動を従属変数と定めた分析が少数確認されるのみである。組織に強く埋め込まれた個人が示すであろう心理・行動は、これら以外も十分考えられるのであるが、十分検討され尽くされたとはいえない。そこでわれわれは、このような状況を踏まえ、以下の3つの領域に関連する要因を検討すべきと主張したい。

第一に、「従業員の職場内での(あるいは仕事関連の)緒結果」である。職務への埋め込みは、従業員の役割外行動やポジティブな心理を促進することが考えられる。職場・仕事への埋め込みの程度が強い個人は、これら職場内での特定の心理・行動の程度が高いだろう。実証的に分析するならば、人的資源管理論や組織行動論領域で用いられる概念を踏まえ、設定するのがよいだろう。

第二に、「組織外での(あるいは非仕事関連や私生活関連)活動」である。コミュニティへの埋め込みの程度が強い個人は、職場外での何らかの活動を活発化させる可能性が高い。先行研究を概観すれば、この点を検討したものは確認されない。

第三に、「中間的あるいは融合的な領域への影響」である。これにはまず、冒頭でも指摘したリテンション系変数(すなわち退職意思)がまさに該当するだろう。加えて、ワーク・ライフ・バランスに対する肯定的な感情(ワーク・

ライフ・バランス満足感)も適当だろう。職務への埋め込みは、職場・仕事に関わる側面と、コミュニティ・私生活に関わる側面を併せ持つ概念である。この特長を正しく検証できる結果変数の設定が望ましいと考えられ、ワーク・ライフ・バランス関連の諸概念はまさにそれに該当するからである。

2.6 職場外での従業員の行動～プロボノ的行動～

前項でも触れたように、職務への埋め込みは、個人の職場外での結果を予測・説明することが期待される。職場外(コミュニティないしは私生活領域)での従業員の行動は枚挙にいとまがないだろうが、経営の実践に照らして、どのようなものが適当だろうか。われわれは、プロボノを設定し分析することを試みる。

「プロボノ(Pro bono)」とは、「仕事で培われたビジネス・スキルを仕事外領域で発揮する自主的な行動」である(藤澤・高尾, 2020)。(私生活ないしはコミュニティで過ごす)仕事外領域の個人の自発的・越境的行動に関心を寄せる意義を、経営学的見地からどのように説明できるか。あるいは企業やその管理者が個人の仕事外領域の活動の促進を考えることは、パターンリスティックな介入として極力抑制すべきとは考えられないか。仕事と私生活を調和させられるよう上司が支援的・促進的行動を取れば、組織メンバーは仕事外での活動に注力する時間・活力を多く持つことが可能になる。結果、組織メンバーはコミュニティへの／仕事外の(off the job)埋め込みを強化することになる。そのような組織メンバーは、コミュニティでの様々な活動を活発化させ、居住地域への愛着・満足度を高めるだろう。そのような組織メンバーは、将来に渡る職業キャリアを、個々が居住する地域内で全うしようとし、現在所属する職場を、有力な候補のひとつとし続けるだろう。つまるところ、従事している職場への定着

意思を強化するという帰結を強く期待できるようになる。それは組織への高いリテンションという、望ましい組織成果に帰着する。この、やや間接的な組織定着を促す「正のスパイラル」のロジックが妥当ならば、仕事外のコミュニティ活動の活発さに着目することに、経営学の立場からも一定の意義を見出すことができるということになる。

原義を正しく解釈すれば、「プロボノ」において仕事外領域で発揮するビジネス・スキルは、法律・会計をはじめとした高度専門職的なものに限定すべきだろう。ただし本研究では、原義に即したプロボノではなく、より汎用的なビジネス・スキルが発揮されているという意味での「プロボノ的活動」と表記する。このプロボノ的活動が、職務への埋め込みによって促進されているかを検証することとする。

3. 仮説の設定

ここまでの議論を踏まえて、本研究における仮説を提示する。

仮説1: 家族支援的上司行動は、職務への埋め込みに正の影響を及ぼす

仮説2: 職務への埋め込みの中の“組織への埋め込み”の各次元は、従業員の組織定着他、職場内での諸結果に影響を及ぼす

仮説3: 職務への埋め込みの中の“コミュニティへの埋め込み”の各次元は、従業員の職場外でのプロボノ的活動に影響を及ぼす

仮説4: 職務への埋め込みの各次元は、職場内領域と職場外領域の中間(融合)領域に位置する離職意思およびワーク・ライフ・バランス満足度に影響を及ぼす

さらに、仮説1～4を統合すれば、家族支援

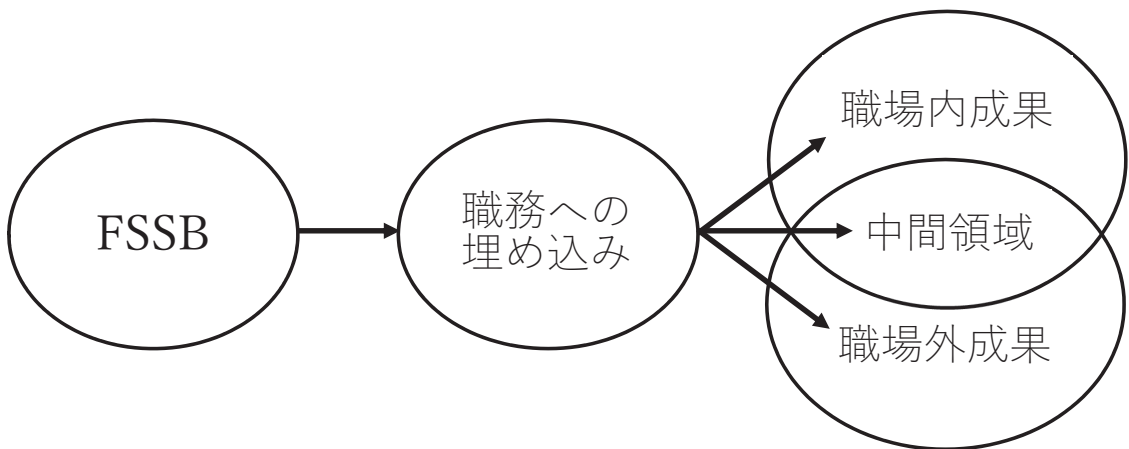


図 1 本研究の分析モデル

的上司行動が職務への埋め込みに影響し、職務への埋め込みが緒結果（従業員の心理・態度・行動）に影響を及ぼすという媒介プロセスの存在を容易に想像することができる。そこで以下のような仮説を設定する。

仮説 5：家族支援的上司行動は、職務への埋め込みを媒介し、緒結果に影響を及ぼす

また上記仮説群を分析モデルとして改めて示せば、図 1 のようなモデルになる。

4. 方法

4.1 調査概要

調査は、2020 年 11 月 9 日から 11 月 27 日の期間で、兵庫県内に立地する建設関連の企業 A に勤務する従業員を対象に実施された。なお建設関連の企業を選定したのは、当該業界に従事する労働者は常に流動的であり、人材の確保・定着を重要な経営課題のひとつと認識する職場の事例が多く、職務への埋め込みを用いた分析を行うのに適当と判断されたからである。方法は、質問票調査である。郵送にて質問票を配布し、後日、個別に封緘された回答済みの質問票を返送してもらうよう依頼した。調査票は 250

通配布され、そのうち 117 通が回収された。また一部職務に従事する者は平素より本社に出勤せず常時外勤であったので、彼らに対しては同一内容の調査をオンラインで実施した。オンライン調査による回答は 30 通であり、全体の回収数は 147 通であった。回収された 147 通のうち、明確に信頼性の低い質問票は含まれていなかったもので、有効回答率は 100.0%であった。

回答者の内訳は、以下の通りである。男性 131 名 (89.1%)、女性 16 名 (10.9%) であった。平均年齢は 43.9 (± 13.7) 歳、平均勤続年数は 14.9 (± 12.4) 年であった。担当職務は、技術職 64 名 (45.7%)、技能職 22 名 (15.7%)、総合職 24 名 (17.1%)、一般事務 30 名 (21.4%)、不明が 7 名であった。婚姻状況は、既婚 105 名 (72.9%)、離死別 7 名 (4.9%)、未婚 32 名 (22.2%)、不明 3 名であった。雇用形態は、無期雇用社員 115 名 (81.6%)、嘱託等の有期雇用社員 26 名 (18.4%)、不明 6 名であった。職位は、管理職 37 名 (27.2%)、非管理職 99 名 (72.8%)、不明 11 名であった。

4.2 調査項目

4.2.1 家族支援的上司行動：FSSB

先述の Hammer らの FSSB 尺度 (Hammer et

al., 2007) を採用する。具体的な測定項目は、「私の上司は、私の仕事と私生活の両立での問題に進んで耳を傾けてくれる」「私の上司は、仕事と私生活のバランスをとるための良いお手本となっている」など14項目である。

4.2.2 職務への埋め込み

先述のMitchellらの職務への埋め込み尺度(Mitchell et al., 2001)を採用する。彼らのオリジナル尺度は基本的にリッカート尺度で構成されているのだが、中には婚姻状況、持ち家の有無等の名義尺度を含んでいたり、現在の地位についてからの経年数等の比率尺度を含んでいたりする。異なる尺度水準を混在させることで回答者が混乱することに配慮して、筆者らによる若干のアレンジを施した。具体的な測定項目は、「仕事で保有するスキルと才能を上手く発揮できている」「この職場を辞めたら、たくさんの犠牲を払う事になるだろう」など24項目である(文末Appendix A参照)。なお、これらはすべてリッカート尺度である。

4.2.3 自発的職務改善行動

自発的職務改善行動とは、「組織および職場の目標との整合性を持った、職務における優れた達成や改善に関する従業員個人の自発的行動」である。ここでは浅井(2013)を援用して使用した。具体的な質問項目は、「私は、仕事で良い成果をあげるために、一生懸命努力している」「私は、自分のアイデアをすすんで上司や同僚に提案している」など6項目である($\alpha = .832$)。

4.2.4 情緒的コミットメント

情緒的コミットメントとは、組織に対する個人の情緒的・愛着的な関係を示す概念である。本研究では、Allen & Meyer (1990) を一部抜粋・翻訳の上使用した。具体的な質問項目は、「私は、この職場に愛着を感じている」「私は、

この職場に一体感を感じている」など5項目である($\alpha = .866$)。

4.2.5 職務満足感

職務満足感の測定尺度には、個別領域職務満足感尺度(例えばMSQ: Minnesota Satisfaction Questionnaireなど)と全体的・包括的職務満足感尺度(例えばJIG: Job in generalなど)が存在する。ここでは後者の全体的・包括的職務満足感を利用する。本研究では、野口・渡辺(2015; 185頁)のJIG試訳18項目から一部抜粋し、採用した。具体的な質問項目は、「今の私の仕事は、理想的な仕事である」など6項目である($\alpha = .895$)。

4.2.6 没頭

没頭とは、「仕事と自分自身を分離するのが困難なほど没入している状況」である。これはワーク・エンゲイジメントという仕事に対してポジティブで充実した状況を示す概念の下位次元のひとつである。ここでは、Shimazu et al. (2008) らのUWES短縮版から、没頭に対応する項目を採用する。具体的な質問項目は、「最近の私は、仕事にのめり込んでいる」「仕事をしていると、つい夢中になってしまう」など3項目である($\alpha = .674$)。

4.2.7 退職意思

退職意思は、山本(2009)の離職意思尺度を採用した(山本, 2009, 119頁)。具体的な質問項目は、「現在と違う会社に転職したい」と「現在の会社を辞めたい」の2項目である($\alpha = .867$)。

4.2.8 ワーク・ライフ・バランス満足

ワーク・ライフ・バランスに対する満足感とは、岸野・平野(2018)の「WLB満足尺度」を採用した。具体的な質問項目は、「仕事と私生活のどちらにも時間をかけることができてい

る」「仕事と私生活での役割のどちらもうまく果たすことができている」の5項目である ($\alpha = .885$)。

4.2.9 プロボノ的活動

プロボノについては、それを直接測定しうる尺度は、現時点では存在しない。そこで本研究では、オリジナルで測定尺度を作成した。具体的な質問項目は、「仕事で身につけた知識・スキルを、奉仕活動などで発揮することがある」「自主参加の活動の中で、職業上の専門的知識が役立ったことがある」「仕事上の技術を見込まれて、地域活動などへの参加を請われたことがある」の3項目である ($\alpha = .812$)。

ここまでで紹介したすべての項目は、リッカート5点尺度 (1=全くそう思わない~5=とてもそう思う) で測定されている。

4.2.10 統制変数

統制変数として、「婚姻状況 (未婚を基準とした既婚ダミー, 離死別ダミー)¹」と「家族状況 (該当家族なしを基準とした大学生以下の子供ありダミー, 要介護家族ありダミー)」も合わせて投入した。これはワーク・ライフ・バランスに関連する本研究の分析モデルにおいて、上記要因が大きく影響しうることが考えられるためである。また年齢・性別等の属性については、本調査の対象の分布を確認したところ若干の偏りが見られたため、統制変数からは除外する判断をした。

¹ なお婚姻状況に関わる変数は、Mitchell et al. (2001) によれば、Links to Community次元の尺度の一つに含まれている。本来であればこれを、コミュニティとの絆尺度の一部とすべきである。ただし、設定されたコミュニティとの絆項目に既婚ダミーを加えて信頼性分析を実施すると、これが α 係数を下げる項目になることが確認された (既婚ダミーを加えると $\alpha = .678$, 除去すると $\alpha = .739$)。この結果を受けて、われわれは、オリジナルとは異なる尺度構成を選択することとした。ただし研究全体の文脈上婚姻状況は重要な要因であるので、統制変数として投入する判断をした。

4.3 予備的分析

分析に先立ちコモン・メソッド・バイアスを確認するため、Podsakoffら (2003) の方法で確認する。ここまでで紹介したすべての観測変数を用いて探索的因子分析を実施した。その結果、固有値1以上の因子が14個抽出された。また第1因子の全観測変数の分散に対する説明率は、35.54%にとどまった。このことから、本研究の調査から抽出されたデータには、深刻なコモン・メソッド・バイアスはないものと判断した。

FSSB14項目について探索的因子分析を実施した。因子負荷量が小さい項目を削除しながら分析を繰り返したところ、概ね、理論が想定する通りの因子構造が確認された。この結果に基づき、さらに確認的因子分析を実施した。適合指標を見れば、CFI = .966, GFI = .907, AGFI = .839, RMSEA = .093, SRMR = .034であり、許容可能と判断した。そこで、それぞれの因子が強く負荷した項目の合計得点を項目数で除した単純平均を算出し、「ロールモデル」尺度 ($\alpha = .919$)・「道具的サポート」尺度 ($\alpha = .834$)・「創造的なワーク・ファミリー・マネジメント」尺度 ($\alpha = .905$)・「感情的サポート」尺度 ($\alpha = .864$)とした。

次に職務への埋め込みを測定する24項目について探索的因子分析を実施したところ、解釈可能な因子構造が確認できなかった。加えて、アприオリ次元に基づいた確認的因子分析も実施したが、十分な適合度が認められなかった。そこで理論が想定するアприオリ次元に準拠して、次元ごとに信頼性分析を実施した。内的整合性を下げている項目を除去しながら分析を進めた結果、6つの下位次元の α 係数は0.555~0.800の範囲の値を示した。一部に内的整合性の低い因子があるが、Mitchellらの理論が想定する因子構造を尊重し検証してみると、本邦において職務への埋め込みに対する実証研究の蓄積が皆無かつ尺度開発が途上段階であること

を鑑み、まずは分析結果をあらわすことそのものが重要であること、この2点の判断により上記手法に基づいた尺度を設定することとした。理論が想定するそれぞれの下位次元に対応する項目の合計得点を項目数で除した単純平均を算出し、「組織との絆」尺度 ($\alpha = .555$)・「組織との適合」尺度 ($\alpha = .800$)・「組織離脱で払う犠牲」尺度 ($\alpha = .614$)・「コミュニティとの絆」尺度 ($\alpha = .739$)・「コミュニティとの適合」尺度 ($\alpha = .772$)・「コミュニティ離脱で払う犠牲」尺度 ($\alpha = .604$)とした。

4.4 要約統計量

本研究で使用する変数の要約統計量は、表1のとおりである。なお相関係数は文末Appendix Bに記した。

5. 分析結果

5.1 FSSBが職務への埋め込みに与える影響の分析

まず、上司の家族支援的な行動が、職務への埋め込みの各下位因子に与える影響を分析するため、前者を独立変数、後者を従属変数としたOLS推定を実施した。統制変数として婚姻状況と家族状況に関わるダミー変数も合わせて投入する。結果は、表2のとおりである。

組織との絆については、道具的サポートが有意に促進していた。組織との適合および組織離脱で払う犠牲は、ロールモデルが有意に促進していた。またコミュニティとの絆については道具的サポートが、コミュニティへの適合については10%水準ではあるが感情的サポートが、コミュニティ離脱で払う犠牲についてはロールモデルが有意に促進していた。

以上の結果から、われわれが提示した仮説1は、概ね支持されたといつてよい。

表1 要約統計量

変数名	度数	平均値	標準偏差	最小値	最大値	α 係数
既婚ダミー	144	0.729	0.446	0	1	
離死別ダミー	144	0.049	0.216	0	1	
子ありダミー	140	0.479	0.501	0	1	
要介護家族ありダミー	140	0.086	0.281	0	1	
FSSB_ロールモデル	144	3.056	0.951	1.000	5.000	.919
FSSB_道具的サポート	143	3.231	0.890	1.000	5.000	.834
FSSB_創造的なワーク・ファミリー・マネジメント	144	3.299	0.956	1.000	5.000	.905
FSSB_感情的サポート	142	3.176	0.973	1.000	5.000	.864
職務への埋め込み_組織との絆	144	3.262	0.667	1.000	5.000	.555
職務への埋め込み_組織との適合	142	3.282	0.731	1.000	5.000	.800
職務への埋め込み_組織離脱で払う犠牲	145	3.141	0.693	1.000	5.000	.614
職務への埋め込み_コミュニティとの絆	145	3.126	0.901	1.000	5.000	.739
職務への埋め込み_コミュニティとの適合	143	3.661	0.687	1.750	5.000	.772
職務への埋め込み_コミュニティ離脱で払う犠牲	144	3.171	0.788	1.000	5.000	.604
自発的職務改善行動	143	3.399	0.627	1.167	5.000	.832
情緒的コミットメント	144	3.137	0.769	1.000	5.000	.866
職務満足感	145	3.363	0.753	1.000	5.000	.895
没頭	144	3.113	0.748	1.000	5.000	.674
退職意思	145	2.303	0.962	1.000	5.000	.867
ワーク・ライフ・バランス満足感	145	3.356	0.774	1.000	5.000	.885
プロボノ的活動	145	2.874	0.946	1.000	5.000	.812

表 2 FSSB が職務への埋め込みに与える影響

変数名	組織			コミュニティ		
	絆	適合	犠牲	絆	適合	犠牲
(統制変数)						
既婚ダミー	.195 *	.303 **	.080	.253 *	.126	.022
離死別ダミー	.138 †	.205 **	.123	.256 **	.211 *	.041
子ありダミー	-.120	-.293 **	-.141	-.087	-.082	.109
要介護家族ありダミー	-.069	.010	-.002	.034	-.059	.069
(家族支援的上司行動：FSSB)						
ロールモデル	.059	.281 *	.328 *	.098	-.023	.461 **
道具的サポート	.654 **	.222 †	.236 †	.403 **	.118	.041
創造的なWFマネジメント	-.158	.255 †	.133	-.011	.042	-.115
感情的サポート	.024	-.100	-.107	.046	.253 †	-.131
R^2	.381 **	.434 **	.318 **	.312 **	.166 **	.131 *
$adj R^2$.340	.396	.272	.267	.110	.073

** $p < .01$, * $p < .05$, † $p < .10$

5.2 職務への埋め込みが従業員の心理・態度・行動に与える影響の分析

次に、職務への埋め込みの各下位次元が、従業員の職場内外での緒結果に与える影響を分析した。なお、職場内での心理・態度・行動を従属変数とした分析の結果は表 3 に、中間領域および職場外での態度・行動を従属変数とした分析の結果は表 4 に示す。

自発的職務改善行動は、組織との適合・組織との絆が有意に促進していた。情緒的コミットメントは、組織への埋め込み 3 因子すべてが有意に促進していた。職務満足感、組織との適合・組織離脱で払う犠牲が有意に促進していた。没頭は、組織への埋め込み 3 因子すべてが促進していた（絆のみ 10% 水準）。

退職意思は、コミュニティとの適合および組織との適合は有意に抑制していた。ワーク・ライフ・バランス満足感、組織離脱で払う犠牲・コミュニティとの適合・コミュニティ離脱で払う犠牲が有意であった。ただしコミュニティ離脱で払う犠牲の係数のみ、符号は負であった。10% 水準であるが組織との絆も有意で

ある。

プロボノ的活動は、コミュニティとの絆が有意に促進していた。10% 水準であるが組織との適合も有意である。

以上の結果から、われわれが提示した仮説 2～4 は、概ね支持されたといつてよい。

5.3 FSSB が職務への埋め込みを媒介して従業員の心理・行動に与える影響の分析

表 2～4 の結果を総合すれば、FSSB が職務への埋め込みを促進し、職務への埋め込みが様々な結果を導く可能性を汲み取ることができる。ただし周知の通り、回帰分析の繰り返しの結果をもって、連鎖する因果関係全体の成立を結論づけてはならない。

この問題への対策として、一般的に、パス解析や SEM が考えられるが、本研究では、職務への埋め込みを媒介変数 (mediator) とした分析を実施し、それを媒介したときの間接効果を検証する。分析の方法は、ブートストラップ法 (バイアス修正法, 2000 回のリサンプリング) による標準化回帰係数の 95% 信頼区間の算出

表 3 職務への埋め込みが諸成果に与える影響①

変数名	職場内成果			
	自発的職務改善行動	情緒的コミットメント	職務満足感	没頭
(統制変数)				
既婚ダミー	.006	-.003	-.005	-.106
離死別ダミー	.099	.009	.020	-.017
子ありダミー	-.034	.096 †	-.110 *	.077
要介護家族ありダミー	-.043	.009	-.050	.067
(組織への埋め込み)				
絆	.333 **	.155 *	.034	.176 †
適合	.311 **	.526 **	.436 **	.387 **
犠牲	.076	.281 **	.512 **	.204 *
(地域コミュニティへの埋め込み)				
絆	.027	.052	-.065	-.061
適合	.147 †	.039	.017	.103
犠牲	.011	-.064	.056	.064
R^2	.586 **	.765 **	.801 **	.529 **
$adj R^2$.550	.745	.784	.489

** $p < .01$, * $p < .05$, † $p < .10$

表 4 職務への埋め込みが諸成果に与える影響②

変数名	中間領域		職場外成果
	退職意思	WLB満足感	プロボノ
(統制変数)			
既婚ダミー	.012	.022	.087
離死別ダミー	-.049	.051	-.072
子ありダミー	.077	-.037	-.156 †
要介護家族ありダミー	.053	-.030	-.038
(組織への埋め込み)			
絆	-.088	.143 †	.039
適合	-.349 **	.158	.201 †
犠牲	-.114	.292 **	.010
(地域コミュニティへの埋め込み)			
絆	.035	.156 †	.454 **
適合	-.235 *	.315 **	.091
犠牲	.161 †	-.170 *	-.023
R^2	.362 **	.589 **	.452 **
$adj R^2$.308	.555	.405

** $p < .01$, * $p < .05$, † $p < .10$

表 5 職務への埋め込みの間接効果（従属変数＝退職意思を除く全て）

独立変数	媒介変数	従属変数	95%CI _{bs}	Z値
道具的サポート	組織との絆	自発的職務改善行動	[.141-.311]	5.466 **
道具的サポート	組織との絆	情緒的コミットメント	[.113-.322]	4.581 **
道具的サポート	コミュニティとの絆	プロボノ的活動	[.158-.416]	4.600 **
ロールモデル	組織との適合	自発的職務改善行動	[.164-.364]	6.048 **
ロールモデル	組織との適合	没頭	[.179-.383]	5.672 **
ロールモデル	組織との適合	情緒的コミットメント	[.232-.425]	6.908 **
ロールモデル	組織との適合	職務満足感	[.241-.451]	6.711 **
ロールモデル	組織離脱で払う犠牲	情緒的コミットメント	[.143-.290]	5.278 **
ロールモデル	組織離脱で払う犠牲	職務満足感	[.213-.413]	6.411 **
ロールモデル	組織離脱で払う犠牲	没頭	[.132-.307]	4.921 **
ロールモデル	組織離脱で払う犠牲	WLB満足感	[.115-.336]	4.753 **
ロールモデル	コミュニティ離脱で払う犠牲	WLB満足感	[-.009-.114]	1.551

** $p < .01$

による。基本的には、表2～4において有意であった箇所を基本に検討する。媒介分析を実施すべき組み合わせが多くあるので、ここでは端的に結果のみを示す。

また本研究は、個人が職場に留まる現象について強い関心を寄せているので、この箇所については射程を広げて分析する。すなわち、従属変数である退職意思に影響を及ぼしうる媒介変数には、有意確率が5%を超えていても10%未満であれば採用することとした。すなわち、組織との適合・コミュニティとの適合・コミュニティ離脱で払う犠牲の3変数である。またこれら3つの媒介変数に影響を及ぼしうる独立変数は、有意確率が5%を超えていても10%未満であれば採用することとした。すなわちFSSBの下位次元全てである。退職意思を従属変数とするモデルを除く分析結果の一覧は、表5のとおりである。退職意思を従属変数とするモデルのみを抜き出したものの分析結果の一覧は、表6のとおりである。なお参考として、それぞれにSobel検定の結果（検定量z値）も表内に付記しておく。

まず表5を検討する。考えられる組み合わせ

のうち、「ロールモデル→コミュニティ離脱で払う犠牲→WLB満足」については、95%信頼区間に0を含んでおり、間接効果が認められなかった（表の最下段）。その他の組み合わせについては、間接効果の95%信頼区間が0をまたいでいなかった。このことから、職務への埋め込みが上司行動と諸結果との間をつなぐ媒介変数として作用する可能性が確認された。

次に、従属変数が退職意思になる箇所のみを抜き出して分析した表6を検討する。考えられる組み合わせのうち、「ロールモデル→コミュニティ離脱で払う犠牲→退職意思」については、95%信頼区間に0を含んでおり、間接効果が認められなかった（表の2段目）。その他の組み合わせについては、間接効果の95%信頼区間が0をまたいでいなかった。このことから、職務への埋め込みが上司行動と退職意思との間をつなぐ媒介変数として作用する可能性が確認された。

以上の結果から、仮説5は概ね支持された。

表 6 職務への埋め込みの間接効果 (従属変数=退職意思のみ)

独立変数	媒介変数	従属変数	95%CI _{bs}	Z値
ロールモデル	組織との適合	退職意思	[-.450 - -.212]	-4.878 **
ロールモデル	コミュニティ離脱で払う犠牲	退職意思	[-.074 - .089]	-0.008
道具的サポート	組織との適合	退職意思	[-.414 - -.150]	-4.370 **
クリエイティブなWFマネジメント	組織との適合	退職意思	[-.393 - -.175]	-4.644 **
感情的サポート	コミュニティへの適合	退職意思	[-.216 - -.038]	-2.913 **

** $p < .01$

6. 結び

6.1 本研究のまとめ

本研究では、「職務への埋め込み」という本邦においては比較的新しい概念を用いた実証的分析を試みた。職務への埋め込みは、組織内での緒結果、組織外での行動、そしてその中間領域である退職意思やワーク・ライフ・バランス満足感を正しく予測することが確認された。また職務への埋め込みを構成する各因子が、概ね仮説通りの振る舞いを示すことが確認され、経営学的・組織行動論的研究の幅を広げる有意義な概念としての可能性が示されたといえる。

また、この職務への埋め込みを促進する上司の役割の具体的な方向性が示された。FSSBのうち、創造的なワーク・ファミリー・マネジメント以外の3因子は、職務への埋め込みを促進する機能を持っている可能性がある。

6.2 含意

職場で部下をマネジする上司は、さまざまな行動を駆使して成果を上げ目標達成しようと努力する。伝統的なリーダーシップの行動理論が示唆するような配慮的行動と構造づくり的行動の両立も重要であるが、組織メンバーが職場やコミュニティにうまく埋め込まれるようなアプローチで関与することの有効性・有意義さが実証的に示された。また職務満足感や組織に対する愛着をいかに高めるのかという、これまでのマネジメントの知見に示唆を与える。上司・管理者が取りうる手段・方策の幅が広がるのであ

り、経営の実践に豊かな含意を与える。

6.3 限界

本研究にはいくつかの限界がある。

第一に、本研究の分析のために得られたデータが1社のみから抽出されたものであることである。本研究から導かれる含意を安易に一般化すべきではない。同じ測定尺度セットを用いた追加的分析を行う必要がある。特に、深刻なりテンション問題に直面する、医療・介護業界、人材確保が不安定であってはならないエッセンシャルワーカーを抱える業界で調査することが有意義だろう。

第二に、職務への埋め込み尺度の測定に関する問題である。理論としては3×2のマトリクス(6次元)が想定される職務への埋め込みであるが、実際のところ弁別されにくい下位次元が内包されており、手に入れたデータで分析してもアプリアリ次元が再現されなかった。多くの先行研究において、「on the jobとoff the job」という2次元に分けた分析が実施されたのは、おそらく、このような事情を反映している可能性が高い。本研究ではMitchellらの6次元をひとまず尊重して分析したが、もとより彼ら自身が6つの下位次元に拘泥しておらず「全体的なレベル(overall level)」で把握すべきことを強調している。この点を踏まえ、別の観点(例えば包括的尺度を使用するなど)からも検討する必要があるだろう。

このように本研究には多くの課題が残されて

いるのだが、「職務への埋め込み」を用いた我が国における実証的研究の先鞭をつけるものとなる。多くの研究者による研究の蓄積を期待してやまない。それだけの価値が、この「職務への埋め込み」概念にはあるだろう。

利益相反

開示すべき利益相反はない。

謝辞

本研究は、JSPS 科研費 19K01914 および 19K01808 の助成を受けたものである。また本論文は、日本労務学会第 51 回全国大会自由論題報告の内容を大幅に加筆修正したものである。問題点や改善への示唆を与えてくださった参加者各位にも御礼を申し上げたい。

参考文献

- Akgunduz, Y., & Sanli, S. C. (2017). The effect of employee advocacy and perceived organizational support on job embeddedness and turnover intention in hotels. *Journal of hospitality and tourism management*, 31, 118-125.
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of occupational psychology*, 63(1), 1-18.
- 浅井千秋 (2013) 「組織特性, リーダーシップ行動および就業態度が自発的職務改善に与える影響」『実験社会心理学研究』第 52 巻 第 2 号, 79-90 頁。
- Collins, B. J., Burrus, C. J., & Meyer, R. D. (2014). Gender differences in the impact of leadership styles on subordinate embeddedness and job satisfaction. *The leadership quarterly*, 25(4), 660-671.
- Crossley, C. D., Bennett, R. J., Jex, S. M., & Burnfield, J. L. (2007). Development of a global measure of job embeddedness and integration into a traditional model of voluntary turnover. *Journal of applied psychology*, 92(4), 1031-1042.
- 藤澤理恵・高尾義明 (2020) 「プロボノ活動におけるビジネス-ソーシャル越境経験がジョブ・クラフティングに及ぼす影響: 組織アイデンティティとワークアイデンティティによる仲介効果」『経営行動科学』第 31 巻 第 3 号, 69-84 頁。
- Granovetter, M. (1985). Economic action and social structure: The problem of embeddedness. *American journal of sociology*, 91(3), 481-510.
- Hammer, L. B., Kossek, E. E., Yragui, N. L., Bodner, T. E., & Hanson, G. C. (2009). Development and validation of a multidimensional measure of family supportive supervisor behaviors (FSSB). *Journal of management*, 35(4), 837-856.
- Hammer, L. B., Kossek, E. E., Zimmerman, K., & Daniels, R. (2007). Clarifying the construct of family-supportive supervisory behaviors (FSSB): A multilevel perspective. In P. L. Perrewé & D. C. Ganster (Eds.), *Research in occupational stress and well-being*, 6, 165-204.
- Jiang, K., Liu, D., McKay, P. F., Lee, T. W., & Mitchell, T. R. (2012). When and how is job embeddedness predictive of turnover? A meta-analytic investigation. *Journal of applied psychology*, 97(5), 1077-1096.
- Karatepe, O. M., & Karadas, G. (2012). The effect of management commitment to service quality on job embeddedness and performance outcomes. *Journal of business economics and management*, 13(4), 614-636.

- Khorakian, A., Nosrati, S., & Eslami, G. (2018). Conflict at work, job embeddedness, and their effects on intention to quit among women employed in travel agencies: Evidence from a religious city in a developing country. *International journal of tourism research*, 20(2), 215-224.
- 岸野早希・平野光俊 (2018) 「ワーク・ライフ・バランス支援の研修効果に関する事例研究」『国民経済雑誌』第217巻 第2号, 39-57 頁。
- Lee, T. W., Mitchell, T. R., Sablinski, C. J., Burton, J. P., & Holtom, B. C. (2004). The effects of job embeddedness on organizational citizenship, job performance, volitional absences, and voluntary turnover. *Academy of management journal*, 47(5), 711-722.
- Mitchell, T. R., Holtom, B. C., Lee, T. W., Sablinski, C. J., & Erez, M. (2001). Why people stay: Using job embeddedness to predict voluntary turnover. *Academy of management journal*, 44(6), 1102-1121.
- Ng, T. W., & Feldman, D. C. (2009). Occupational embeddedness and job performance. *Journal of organizational behavior: The International journal of industrial, occupational and organizational psychology and behavior*, 30(7), 863-891.
- 野口裕之・渡辺直登編著 (2015) 『組織・心理テストの科学』白桃書房。
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J. Y., & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: a critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of applied psychology*, 88(5), 879-903.
- Ramesh, A., & Gelfand, M. J. (2010). Will they stay or will they go? The role of job embeddedness in predicting turnover in individualistic and collectivistic cultures. *Journal of applied psychology*, 95(5), 807-823.
- Salam, F. (2014). Work overload, work-family conflict, family-work conflict and their effects on job embeddedness: The moderating role of coworker support. *Journal of business and management*, 16(1), 75-80.
- Shimazu, A., Schaufeli, W. B., Kosugi, S., & Suzuki, A., Nashiwa, H., Kato, A., Sakamoto, M., Irimajiri, H., Amano, S., Hirohata, K., & Goto, R. (2008). Work engagement in Japan: validation of the Japanese version of the Utrecht Work Engagement Scale. *Applied psychology*, 57(3), 510-523.
- Sun, T., Zhao, X. W., Yang, L. B., & Fan, L. H. (2012). The impact of psychological capital on job embeddedness and job performance among nurses: a structural equation approach. *Journal of advanced nursing*, 68(1), 69-79.
- Thakur, S.J. and Bhatnagar, J. (2017). Mediator analysis of job embeddedness: Relationship between work-life balance practices and turnover intentions, *Employee relations*, 39(5), 718-731.
- Wheeler, A. R., Harris, K. J., & Harvey, P. (2010). Moderating and mediating the HRM effectiveness—intent to turnover relationship: The roles of supervisors and job embeddedness. *Journal of managerial issues*, XXII(2), 182-196.
- 山本寛 (2009) 『人材定着のマネジメント: 経営組織のリテンション研究』中央経済社。

Appendix A

職務への埋め込みの質問項目

コミュニティとの適合

今住んでいる場所は、住み心地がよい
 今住んでいるところの気候風土が、私にはよく合う
 住んでいる地域コミュニティは、私にぴったりだと思う
 休日に趣味・レジャー活動を行うのに、いま住んでいるところは便利である

組織との適合

私は、会社から十分な権限と責任を与えられている
 自分が持っている技能や才能を、仕事で上手く発揮できている
 私と会社との相性は良いと思う
 私は、この会社の社風によく馴染んでいる

コミュニティとの絆

困り事や相談事があった際に、頼れる住民が地域コミュニティ内にいる
 都合がつく限り、居住地域の行事に参加している
 私が今の場所に住んでいるのは、ここが先祖代々暮らしてきた地域だからである ※
 私は、近隣の住民と良好な関係性を築けている

組織との絆

親しく雑談したり私的な会話をできる同僚が職場にいる
 私は、職場の同僚から頼りにされていると感じる
 同時に複数の仕事チームないしはプロジェクトに関わっている ※
 職場の同僚から、仕事上の相談を持ちかけられることが多い

コミュニティ離脱で払う犠牲

この地域から転居すれば、何か失うものがある
 他の場所に引っ越すとすれば、今より確実に生活は不便になる
 地域コミュニティの人々は、私に敬意をもって接してくれる
 引っ越ししようとしても、自分や家族の通勤・通学の都合で難しい ※

組織離脱で払う犠牲

この職場を辞めたら、たくさんの犠牲を払う事になるだろう
 私は、自分の仕事成果に対して十分な報酬で報われている
 この仕事から、給与以外にも多くの恩恵を受けられている
 同業他社と比べて、この職場が提供する労働条件は優良だと思う

※分析では削除された項目

Appendix B

相関係数

	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	11.	12.	13.	14.	15.	16.	17.	18.	19.	20.
1. 職務満足	1.000																			
2. 職務外での行動	-.371 **	1.000																		
3. 家族外での行動	.525 **	-.060	1.000																	
4. 要介護家族ありダミー	-.212 *	.186 *	-.191 *	1.000																
5. FSSB-ロールモデル	.005	.009	.119	.060	1.000															
6. FSSB-通風サポート	.003	-.034	.180 *	-.047	.748 **	1.000														
7. FSSB-創造的なワーク・ファミリー・マネジメント	.094	-.058	.074	.016	.803 **	.701 **	1.000													
8. FSSB-情緒的サポート	-.018	.006	.068	.057	.752 **	.756 **	.720 **	1.000												
9. 職務への埋め込み:組織との絆	.140 †	.024	.101	-.061	.439 **	.546 **	.333 *	.424 **	1.000											
10. 職務への埋め込み:組織との絆	.139	.068	-.064	.070	.582 **	.492 **	.546 **	.460 **	.629 **	1.000										
11. 職務への埋め込み:組織との絆	-.011	.073	-.018	.028	.530 **	.477 **	.490 **	.424 **	.465 **	.656 **	1.000									
12. 職務への埋め込み:組織との絆	.159 †	.135	.105	.048	.426 **	.419 **	.396 **	.394 **	.537 **	.547 **	.337 **	1.000								
13. 職務への埋め込み:コミュニティへの適合	.089	.125	.053	-.005	.329 **	.269 **	.272 **	.348 **	.476 **	.566 **	.467 **	.480 **	1.000							
14. 職務への埋め込み:コミュニティへの適合	.088	.033	.162 †	.069	.353 **	.214 *	.194 *	.191 *	.360 **	.390 **	.403 **	.448 **	.474 **	1.000						
15. 退職意思	.014	-.084	.148 †	.005	-.322 **	-.328 **	-.314 **	-.315 **	-.375 **	-.534 **	-.393 **	-.252 **	-.391 **	-.123	1.000					
16. 昇格的職務改善行動	.098	.132	.011	-.007	.409 **	.439 **	.328 **	.370 **	.656 **	.695 **	.530 **	.485 **	.544 **	.357 **	.343 **	1.000				
17. 情緒的コミットメント	.134	.086	.073	.031	.645 **	.589 **	.570 **	.523 **	.619 **	.821 **	.687 **	.485 **	.506 **	.343 **	.554 **	.690 **	1.000			
18. 職務満足感	-.008	.075	-.156 †	.026	.523 **	.427 **	.478 **	.385 **	.537 **	.783 **	.801 **	.369 **	.488 **	.398 **	.574 **	.606 **	.778 **	1.000		
19. 変遷	.002	.082	-.003	.093	.456 **	.386 **	.388 **	.310 **	.521 **	.668 **	.607 **	.405 **	.492 **	.384 **	.577 **	.671 **	.715 **	.713 **	1.000	
20. VLB満足感	.084	.113	-.002	-.015	.427 **	.474 **	.377 **	.415 **	.570 **	.663 **	.581 **	.482 **	.574 **	.274 **	.577 **	.691 **	.696 **	.635 **	.591 **	1.000
21. プロボノ	.142 †	.007	-.054	-.011	.365 **	.251 **	.341 **	.300 **	.450 **	.555 **	.375 **	.617 **	.422 **	.304 **	-.268 **	.504 **	.542 **	.446 **	.456 **	.329 **

** $p < .01$, * $p < .05$, † $p < .10$

The Impact of Supervisor Behavior on Employee Retention, Attitude and Behavior: Focusing on the mediating effect of Job Embeddedness

Toshinori Takashina and Hiroya Hirakimoto

This study empirically analyzes the impact of family supportive supervisor behaviors(FSSB) on employees' attitude and behavior through job embeddedness. The hypotheses are developed from a review of previous research on job embeddedness, and are statistically tested. The results support our hypotheses, confirming that job embeddedness functions as a mediator.

The evidence that FSSB contributes to employee retention and other outcomes through job embeddedness provides strong encouragement for managers to adjust their practices.

JEL Classification: M12, M54, O15

Keywords: Job Embeddedness, On the Job Embeddedness, Off the Job Embeddedness, Retention, Family Supportive Supervisor Behaviors, Pro Bono, Work Life Balance