

キャリア支援施策の満足が情緒的コミットメントに及ぼす影響

—組織の器の調整効果に着目して—

羽生琢哉（株式会社人としての器）

中東美幸（アルー株式会社）

1. 問題意識

昨今、「キャリア」という言葉への関心は一層高まっている。1990年代に、Waterman et al. (1994) が自律的なキャリア開発とその支援の重要性を提唱して以来、日本においてもバブル経済の崩壊以降の不透明な環境の中で、日本経営者団体連盟教育特別委員会（1999）が「従業員自律・企業支援型」の関係性を築く必要について提言した。キャリア自律とは「めまぐるしく変化する環境のなかで、自らのキャリア構築と継続的学習に取り組む、生涯に渡るコミットメント」（花田他, 2003）であり、終身雇用制度の揺らぎや働き方の多様化が進む中で、従業員一人ひとりが自身の責任でキャリアを構築する必要性が高まってきたと言える。

2010年代の半ばからは、キャリアコンサルティング機会確保の要請（2016年の改正職業能力開発促進法）に加え、多様な働き方の実現に向けた働き方改革（厚生労働省, 2023）、副業・兼業の促進（厚生労働省, 2022a）、学び直しやリスキリング（厚生労働省, 2022b）といったキーワードと共に主体的なキャリア開発の機運がますます高まっている。さらに、産業界の動きとして、2019年当時の経団連トップが「終身雇用の限界」について言及し（日本経済団体連合会, 2019）、2020年代に経団連が公表した経営労働政策特別委員会報告では、ジョブ型雇用の促進が主体的なキャリアにつながるという指摘（労働政策研究・研修機構, 2023a）とともに、働き手に対して主体的な

キャリア形成とその実現に必要なスキルアップを要請している状況にある（日本経済団体連合会, 2024）。こうした背景から、大手企業を中心に従業員のキャリア開発を支援するための異動・配置や研修・面談などの施策の充実化に向けた取り組みが進められてきたと言える（労働政策研究・研修機構, 2023b）。

一方、企業の人事担当者からは、キャリア支援施策を充実させることで、従業員の離職につながるのではないかと懸念の声も聞こえてくる。厚生労働省が提唱するセルフ・キャリアドック（厚生労働省, 2017）では、若年層を中心とした従業員の定着支援の効果を述べているにもかかわらず、上述の懸念は完全に払拭されているとは言えない。実際のところ、キャリア支援施策に取り組んだ場合、本当に従業員の離職を防ぐのかどうかは曖昧なままなのではないかと考えられる。

本研究では、上述した従業員の定着の効果は文脈に依存すると考え、その結果を左右する重要な概念として「組織の器」という調整変数を用いる。組織の器とは、多様な個性・価値観を持つ従業員を受け入れて活かす組織のあり方を指す。就業継続を説明する変数である情緒的コミットメントに対してキャリア支援施策の満足度が及ぼす影響は、組織の器の大きさによって決まるのではないかと予想する（図1）。本研究では、この点を明らかにすることによって、企業がキャリア支援施策を通じて従業員のコミットメントを高めるための前提条件の解明に貢献できればと考える。

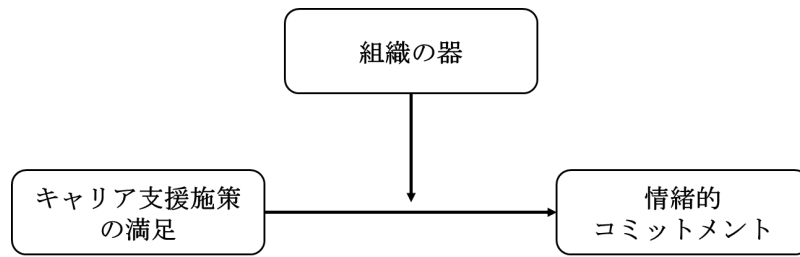


図1 仮説モデル

2. 先行研究

2. 1. キャリア支援施策の満足と情緒的コミットメント

組織コミットメントは、Meyer & Allen (1991) により三側面から概念化され、その一つである情緒的コミットメントは離職や就業継続を強く予測することがわかっている (Meyer et al., 2002)。そのうえで、堀内・岡田 (2009) は、キャリア自律している従業員が仕事への高い充実感を抱くことで、情緒的コミットメントを形成するというプロセスを提示している。また Tan (2008) はキャリア支援に関わる人事施策の満足が、従業員の組織から支援されているという認識を高めて情緒的コミットメントに結びつくことを組織支援理論 (Eisenberger et al., 1986) によって説明している。このことから、キャリア支援施策に対する満足が高まることで、キャリア自律が促されるとともに仕事への充実感が高まり、また組織からの支援を受けている認識が高まることによって、就業継続を説明する情緒的コミットメントにつながると考えられる。

こうした先行研究を踏まえると、キャリア支援施策の満足が必ずしも離職を促すわけではないということは理解できる。しかし、通説として、キャリア支援施策を充実させると従業員の離職が増えると懸念されていることを踏まえれば、キャリア支援施策の満足を高めても、一概に情緒的コミットメントも高まると評価していいののかに関しては、慎重になる必要がある。キャリア自律した従業員は自らのキャリアを主体的に選択できる状態であるため、従業員が魅力を感じるほどの組織風土がなければ、単にキャリア支援施策を充実させても情緒的コミットメントの促進には

結びつかない可能性もあるのではないかと。

2. 2. 組織の器の調整効果

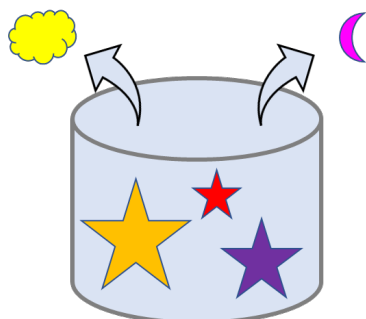
本研究では、多様な個性・価値観を持つ従業員を受け入れて活かす組織のあり方を指す「組織の器」という概念を導入し、組織の器に対する従業員の認識を調整変数として用いる。「組織はリーダーの器以上に大きくなる」（稲盛, 2019）という表現があるように、「器」は日本人になじみのある言葉である。羽生他 (2022a) は、個人の発達に関する「人としての器」をテーマに研究を進め、器の構成概念をモデル化している。器とは入れ物・支えるものであり、その構成要素として「感情」「他者への態度」「自我統合」「世界の認知」の四つの観点から詳細な要素を明らかにしている (羽生他, 2022b)。

人としての器の研究では人 (person) という特定の個人に焦点を当てているが、本研究では、これを人の集合である組織に応用する。人としての器をつくるのは本人であるのに対して、組織の器をつくるのは組織に所属する一人ひとりの構成員である。

組織の構成員によってつくられる組織の器について、従業員はある種の組織風土として認識する。組織風土とは、「従業員が経験する方針、慣行、手続き、および報酬、支援、期待されていると思われる行動に対して共有された認識とそれに付随する意味」と定義される (Schneider et al., 2013)。つまり、従業員は組織の中で経験する様々な関係者との関わりを通じて、組織の器の大きさを認識することになる。

そもそも、組織とは多様な人たちが有機的に関わる集団である。したがって、多様な個性・価値

組織の器が小さい場合
組織にとっての
常識や標準から外れた
異質な存在は外に出ていく



組織の器が大きい場合
多様な個性・価値観を持つ
従業員のことを尊重し
受け入れることができる



キャリア支援施策を通じて、
自らのキャリアを主体的に選択できる状態の従業員が、
魅力を感じられるような組織の器（組織風土）が必要

図2 組織の器の大きさのイメージ

観を持つ人々が共存し、それぞれの個性や能力を最大限に発揮できる環境をつくってこそ、組織の強みが発揮される。このことから、組織の器の大きさは、多様な従業員を受け入れて、それぞれの個性や強みを活かす組織風土を築けるかどうかと言い表すことができる。組織にとっての常識や標準から外れた異質な存在をどこまで組織の構成員として受け入れて活かしていけるか、その範囲を少しずつ広げていくことが、組織の器の拡大を意味する（図2）。

キャリア支援施策を通じて情緒的コミットメントを構築する過程においては、組織の器の大きさの調整効果を検討することが重要である。組織の器が大きいと認識されている場合と小さいと認識されている場合では、キャリア支援施策の従業員にもたらす意味が異なると考えられる。組織の器が大きい場合、従業員から見れば、キャリア支援施策は多様な個性・価値観を持つ従業員のことを尊重し受け入れようとしたうえでの取り組みであると認識される可能性が高い。それゆえ、従業員はそこに恩義を感じたり仕事への充実感を抱いたりして情緒的コミットメントに結びつくことが想定される。一方、組織の器が小さい場合、当該従業員のキャリア自律意識が高まったと

しても、組織における活躍の場は限られるため、外での活躍の可能性により魅力を感じるかもしれない。組織において異質な個性や価値観を持った従業員を受け入れる余地がないのならば、従業員からすれば、なぜキャリア支援施策を実施するのか、その取り組みの意図に矛盾を感じ、その施策は従業員の活躍を考えたものというよりも、経営上の必要性から取り組まれているのではないかと疑念を持ってしまう可能性もある。それゆえ、仮にキャリア支援施策の内容自体に満足したとしても、従業員は現状の仕事への充実感を得られず、またその取り組みに対する組織への恩義も感じず、情緒的コミットメントの形成に効果をもたらさないと想定される。つまり、キャリア支援施策が情緒的コミットメントに効果をもたらすには、従業員にとって魅力的な組織の器があることが前提条件にあると考えられる。このことから、以下の仮説を導出する。

仮説：キャリア支援施策の満足から情緒的コミットメントへの影響において、組織の器は調整効果を持つ。すなわち、組織の器が小さいよりも大きいほうが、キャリア支援施策の満足が情緒的コミットメントに与える正の影響が強くなる。

3. 方法

3. 1. 調査対象

調査対象は最終学歴大卒以上で、従業員規模1000人以上の企業に所属する正社員である。2023年12月に、インターネット調査会社を通じて質問票調査を行った。調査サンプルは、20代30代40代50代の男女を性・年代の8群で均等に割り付けて、合計208件の回答を収集した。回答者属性に関して、勤続は、1年未満5.3%、1年以上3年未満9.1%、3年以上5年未満13.5%、5年以上10年未満20.2%、10年以上20年未満29.3%、20年以上22.6%であった。職位は、一般社員・従業員59.1%、主任・リーダー相当11.5%、係長相当12.0%、課長相当12.0%、部長相当4.8%、事業部長相当0.5%であった。業種は、製造業21.2%、医療、福祉13.9%、公務員13.0%、金融業・保険業10.6%、卸売業・小売業9.6%、情報通信業6.7%、その他のサービス業6.3%、建設業4.8%、運輸業・郵便業4.3%、その他2.9%、教育、学習支援業2.4%、学術研究、専門・技術サービス業1.9%、宿泊業、飲食サービス業1.0%、不動産業・物品賃貸業0.5%、生活関連サービス業、娯楽業0.5%、不明(わからない)0.5%であった。

3. 2. 質問紙の構成

情緒的コミットメント：労働政策研究・研修機構(2012)から「この会社の問題があたかも自分

自身の問題であるかのように感じる」「この会社の一員であることを誇りに思う」「この会社のメンバーであることを強く意識している」の3項目を使用した。「あてはまらない」から「あてはまる」の5件法リッカートスケールで尋ねた。

キャリア支援施策の満足：「キャリア形成を考慮した異動・配置」「キャリア研修・キャリア面談の機会」「自己主導で異動できる機会(公募、FA制度など)」の3項目を「まったく満足していない」から「かなり満足している」の5件法リッカートスケールで尋ねた。

組織の器：羽生他(2022b)で明らかになった器の詳細要素の20項目を使用し、「あなたが所属する組織を人に例えると、現在の組織はどのような性格を持っていると捉えていますか?【A】と【B】のどちらにより当てはまるかをご回答ください。(ここでいう組織とは、勤務先全体という大きな組織を想定してください)」という教示文を提示した。項目の例として、「【A】余裕がない【B】余裕がある」「【A】不寛容、細かい【B】寛容、おおらか」「【A】保身、自己中心、損得勘定【B】公共心、利他、社会性」「【A】視野が狭い、視座が低い【B】視野が広い、視座が高い」などがある。「【A】に強く当てはまる」から「【B】に強く当てはまる」まで6件法で尋ねた。

なお、上記の尺度ほか、性別、年齢、職位、勤続を統制変数として使用した。

表1 各変数の基本統計量と相関係数

	<i>M</i>	<i>SD</i>	1	2	3	4	5	6
1 性別	1.50	.50	-					
2 年齢	40.17	10.76	-.06	-				
3 職位	1.93	1.31	-.32***	.34***	-			
4 勤続	4.27	1.45	-.14	.68***	.39	-		
5 情緒的コミットメント	2.96	.96	.02	.05	.09	.04	-	
6 キャリア支援施策の満足	2.76	.95	-.13	-.18**	.07	.08	.37***	-
7 組織の器	3.57	.93	-.02	-.09	.07	-.09	.27***	.53***

注) * $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$; *M*=平均値, *SD*=標準偏差。各変数の数値化の方法は次のとおり。「性別」は男性=1, 女性=2。「職位」は一般社員=1、主任・リーダー相当=2、係長相当=3、課長相当=4、部長相当=5、事業部長相当=6。「勤続」は1年未満=1、1年以上3年未満=2、3年以上5年未満=3、5年以上10年未満=4、10年以上20年未満=5、20年以上=6。情緒的コミットメント、キャリア支援施策の満足、組織の器は観測変数の単純平均で算出。性別、職位、勤続についてはスピアマンの順位相関分析を、その他の変数についてはピアソンの積率相関分析を行った。

3. 3. 仮説検証方法

はじめに各変数について信頼性分析を行い、その結果を踏まえて合成尺度を決定し、基本統計量を算出した。その後、図1に示すモデルを検討するため、SPSS マクロのPROCESS (Hayes, 2022) モデル1を用いた調整分析を行った。X (キャリア支援施策の満足)、W (組織の器)、Y (情緒的コミットメント) としたときの調整効果を検討し、重回帰分析によって交互作用効果があることを確認したうえで単純傾斜分析を行った。なお、分析の際には、共変量に統制変数を設定した。

4. 結果

4. 1. 基本統計量

信頼性分析の結果、情緒的コミットメントは $\alpha = .79$ 、キャリア支援施策の満足は $\alpha = .82$ 、組織の器は $\alpha = .95$ となり、 α 係数はすべて十分な値が得られた。よって、これ以降の分析ではそれぞれの項目平均を尺度得点として用いることにした。各変数の基本統計量 (平均および標準偏差) と相関係数を示したものが表1である。相関を見ると、情緒的コミットメントとキャリア支援施策の満足は $r = .37$ ($p < .001$)、情緒的コミットメントと組織の器は $r = .27$ ($p < .001$)、キャリア支援施策の満足と組織の器は $r = .53$ ($p < .001$) となり、いずれも有意な関連が見られた。

4. 2. 調整分析結果

重回帰分析の結果を表2に示している。キャリア支援施策の満足は情緒的コミットメントに有意な正の影響を与える結果となった ($B = .33$, $p < .001$)。また、キャリア支援施策の満足と組織の器の交互作用項が情緒的コミットメントに有意な正の影響を与えることが見出され ($B = .15$, $p < .05$)、決定係数 R^2 の増加分も有意であった ($\Delta R^2 = .03$, $p = .013$)。

調整効果を把握するため、キャリア支援施策の満足と組織の器を、それぞれ高群 (+1SD) と低群 (-1SD) に分けて単純傾斜分析を行った (図3)。その結果、組織の器が大きい場合、キャリア支援施策の満足は情緒的コミットメントをより促進する傾向があることが示され、仮説は支持された。なお、Johnson-Neyman 法により組織の器の調整効果の結果を検討したところ、組織の器が平均スコア (3.57) より -.903 となる場合には有意な効果が表れないことが示された。また、キャリア支援施策の満足による情緒的コミットメントへの正の影響は、組織の器が低群の場合 ($B = .190$, $SE = .100$, 95%信頼区間: 下限 = -.006, 上限 = .387) には有意でないが、中群の場合 ($B = .333$, $SE = .078$, 95%信頼区間: 下限 = .179, 上限 = .487)、高群の場合 ($B = .476$, $SE = .094$, 95%信頼区間: 下限 = .291, 上限 = .661) に有意であるという結果になった。

表2 重回帰分析の結果

	従属変数：情緒的コミットメント				
	<i>B</i>	<i>SE</i>	<i>P</i>	<i>LLCI</i>	<i>ULCI</i>
定数項	2.28	.33	<.000	1.63	2.93
性別	0.12	.13	.36	-0.14	0.37
年齢	0.01	.01	.15	0.00	0.03
職位	0.04	.05	.43	-0.06	0.15
勤続	-0.02	.06	.67	-0.14	0.09
キャリア支援施策の満足	0.33	.08	<.000	0.18	0.49
組織の器	0.16	.08	.05	0.00	0.32
キャリア支援施策の満足×組織の器	0.15	.06	.01	0.03	0.27
<i>F</i>	6.56				
<i>R</i> ²	0.19		p<.000		
ΔR^2	0.03		p=.013		

注) ΔR^2 は交互作用項 (キャリア支援施策の満足×組織の器) による R^2 の変化。*B*は非標準化数。*SE*は標準誤差。*LLCI*は、95%信頼区間の下限で、*ULCI*は上限。なお、多重共線性の指標であるVIFは、すべての変数で2.00未満であり、多重共線性の影響はないと判断した。

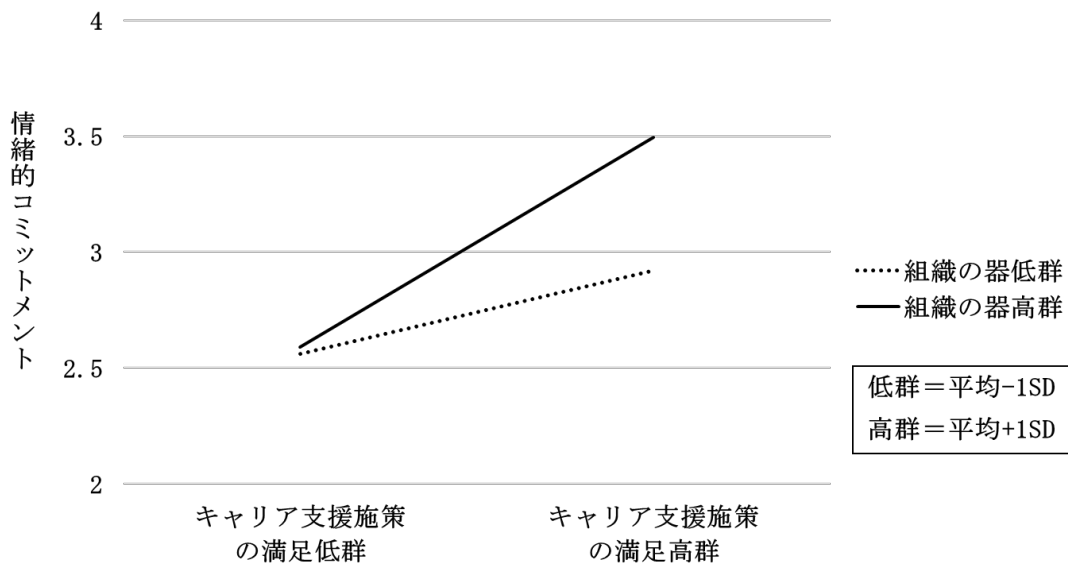


図3 単純傾斜分析の結果

これにより、組織の器が大きくなるにつれて、キャリア支援施策の満足の情緒的コミットメントに対する正の影響は増加することが示唆された。

5. 考察

分析の結果、キャリア支援施策の満足による情緒的コミットメントの影響に関して、組織のあり方を規定する概念である「組織の器」の調整効果が見出された。

重回帰分析の結果（表2）、キャリア支援施策に対する満足が高まれば、情緒的コミットメントにつながることを示された。このことは、堀内・岡田（2009）やTan（2008）で指摘されているとおり、キャリア自律とともに仕事への充実感が高まり、また組織からの支援の認識も高まることによって説明できる。付け加えて、組織の器の交互作用が認められた。そして、単純傾斜分析の結果（図3）、組織の器が大きいと認識されている場合、キャリア支援施策の満足の情緒的コミットメントに対する正の影響は高まることが明らかになった。一方で、組織の器が小さいと認識されている場合、キャリア支援施策の満足は情緒的コミットメントに有意な正の影響を示さなかった。つまり、組織の器が小さければ、キャリア支援施策を充実させても、従業員の情緒的コミットメントの形成に結びつかないと考えられる。組織の器が小さい場合、従業員は組織に対して異質な個性や価値観

を受け入れるほどの余白がないと捉えており、当該組織での活躍の可能性は小さいと感じているものと推察される。そして、たとえキャリア支援施策の内容自体に満足をしていても、組織での活躍の場がないことから仕事への充実感を得られず、また組織への恩義も感じられないため、組織への愛着が育まれないと言える。この結果を踏まえば、単にキャリア支援施策に力を入れても従業員の定着に結びつくとは限らず、かえって離職につながってしまうのではないかと懸念する実務担当者の複雑な心境をより詳細に説明することに寄与したと考える。

本研究を通じた理論的な意義として、組織の器の調整効果の検討に貢献できたことが挙げられる。組織の器とは、多様な個性・価値観を持つ従業員を受け入れて活かす組織のあり方であり、従業員が組織の関係者との関わりを通じて認識する組織風土を指す。組織の器が大きいということは、多様な個性・価値観を持つ人々が共存し、それぞれを尊重して受け入れ、それぞれの能力を最大限に発揮できる環境づくりに努めていることを意味する。具体的に言えば、感情面で余裕があり、他者に対して大きな心で接し、人格的にも統合された信念を持ち、広い視野で対象を認識・理解しようとするあり方を指す。そして、組織の器が大きい場合、キャリア支援施策に取り組むことで、従業員は恩義を感じて情緒的コミットメント

を形成し、従業員の定着にも結びつくと言える。

しかし、逆に、組織の器が小さい場合、すなわち、感情面に余裕がなく、他者には排他的で、自己中心的な固定観念があり、狭い視野の認識に囚われている組織風土が形成されているとしたら、いくらキャリア支援施策に取り組んでも、従業員は組織の中で活躍できる可能性を見出せず、情緒的コミットメントの形成に結びつかない。むしろ、従業員の自律志向を高めて、現在の会社に所属する以外の選択機会を見出すことになり、場合によっては離職に結びつくかもしれない。したがって、企業がキャリア支援施策を通じて従業員のコミットメントを形成するためには、まず組織の器を高めることが前提条件として重要と考えられる。

6. 結論

本研究では、キャリア支援施策の満足による情緒的コミットメントの影響に関して、組織のあり方を規定する概念である「組織の器」の調整効果を検討した。その結果、キャリア支援施策の満足と情緒的コミットメントの関係は、組織の器の大きさによって調整されることが示された。すなわち、キャリア支援施策の満足が情緒的コミットメントに及ぼす正の影響は、従業員が組織の器が大きいと認識しているほど強く、一方で従業員が組織の器が小さいと認識している場合、キャリア支援施策の満足は情緒的コミットメントに有意な影響を及ぼさないことが明らかになった。この結果から、企業が行うキャリア支援施策を情緒的コミットメントに結びつけるには、組織の器を高めることが重要と示唆される。

本研究の限界として次の点が挙げられる。第一に、本研究ではインターネット調査を使用しているため、様々な回答者バイアスが生じている可能性は否定できない。対象は従業員規模 1000 人以上に限定したものの、企業の事業特性や個人の職種によってキャリア支援の在り方や従業員の就業継続に関する考え方が異なるかもしれない。より信頼性を高めるには、異なるサンプルにおける継続した調査が必要になる。

第二に、キャリア支援の満足から情緒的コミットメントに結びつくプロセスに関しては、中間変数として、キャリア自律意識の高まりや組織で活躍できる見通しなどを捉えることで、情緒的コミットメントの形成プロセスの納得性を高めることができる。そうした心理プロセスを詳細に検討する際には、縦断的な調査を行えると、より望ましい。それを通じて、本研究の結果に例外はあるのか、どこまでが限界なのかを、より深く検討することが必要になる。

第三に、新しい概念である「組織の器」の項目に関しては、概念としての妥当性をさらに高める余地を残している。本研究では、人としての器の研究を応用する形で、組織の器の構成概念を整理したが、組織の器に関して独自の観点から概念探究をしていくことも必要である。そのため、今後の展望として、多様な個性・価値観を持つ従業員を受け入れて活かす組織のあり方とはどういうことか、という問いを基に「組織の器」という概念を深めていく必要がある。また、組織の器が、他の研究領域に対して、例えば、従業員のウェルビーイングやイノベーションなどに、どのような影響を及ぼすかについても探究の余地がある。そして、企業が組織の器をどのように広げていくべきか、その具体的な手法や施策に関しても議論を発展させていくことが必要になってくる。

参考文献

- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 500-507.
- 花田光世・宮地夕紀子・大木紀子 (2003). キャリア自律の新展開--能動性を重視したストレッチング論とは. *一橋ビジネスレビュー*, 51(1), 6-23.
- 羽生琢哉・高橋香・前野隆司 (2022a). 「人としての器」に関する探索的検討. *経営行動科学学会第 25 回年次大会発表論文*
- 羽生琢哉・高橋香・前野隆司 (2022b). 「人とし

- ての器」の大きさに関する検討. 人材育成学会
第20回年次大会発表論文
- Hayes, A. F. (2022). The PROCESS macro for SPSS
version 4.1. Retrieved from
<http://www.processmacro.org/download.html>
- 堀内泰利・岡田昌毅(2009). キャリア自律が組織
コミットメントに与える影響. 産業・組織心理
学研究, 23 (1), 15-28.
- 稲盛和夫 (2019). 心. サンマーク出版.
- 厚生労働省(2023). 新しい時代の働き方に関す
る研究会報告書. Retrieved from
https://www.mhlw.go.jp/stf/newpage_35850.html
- 厚生労働省(2022a). 副業・兼業の促進に関する
ガイドライン (令和4年7月8日改定版).
Retrieved from
<https://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/0000192188.html>
- 厚生労働省(2022b). 職場における学び・学び直
しガイドライン. Retrieved from
https://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/koyou_roudou/jinzaikaihatsu/guideline.html
- 厚生労働省 (2017). 「セルフ・キャリアドック」
導入の方針と展開. Retrieved from
<https://www.mhlw.go.jp/file/06-Seisakujouhou-11800000-Shokugyounouryokukaihatsukyoku/0000192530.pdf>
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A
three-component conceptualization of
organizational commitment. *Human Resource
Management Review*, 1(1), 61-98.
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., & Herscovitch,
L. (2002). Affective, continuance, and
normative commitment to the organization: A
meta-analysis of antecedents, correlates,
and consequences. *Journal of Vocational
Behavior*, 61(1), 20-52.
- 日本経営者団体連盟教育特別委員会(1999). エ
ンプロイアビリティの確立をめざして—「従業
員自律・企業支援型」の人材育成を.
- 日本経済団体連合会(2024). 2024年版経労委報告
を公表. 週刊 経団連タイムス 2024年1月18
日 No.3621. Retrieved from
https://www.keidanren.or.jp/journal/times/2024/0118_01.html
- 日本経済団体連合会(2019). 定例記者会見にお
ける中西会長発言要旨. Retrieved from
<https://www.keidanren.or.jp/speech/kaiken/2019/0507.html>
- 労働政策研究・研修機構(2023a). 政府、財界、
労働界は「ジョブ型雇用」にどのように言及し
ているのか——それぞれの施策方針、報告・提
言、見解から. ビジネス・レーバー・トレンド
最新号 2023年5月号. Retrieved from
<https://www.jil.go.jp/kokunai/blt/backnumber/2023/05/tokushu.html>
- 労働政策研究・研修機構(2023b). 労働政策研究
報告書 No.223 企業のキャリア形成支援施策導
入における現状と課題. Retrieved from
<https://www.jil.go.jp/institute/reports/2023/0223.html>
- 労働政策研究・研修機構(2012). 労働政策研究報
告書 No.147 中小企業における人材の採用と定
着. Retrieved from
<https://www.jil.go.jp/institute/reports/2012/0147.html>
- Schneider, B., Ehrhart, M. G., & Macey, W. H.
(2013). Organizational climate and culture.
Annual Review of Psychology, 64, 361-388.
- Tan, F. M. (2008). Organisational Support as
the Mediator of Career-Related HRM Practices
and Affective Commitment: Evidence from
Knowledge Workers in Malaysia. *Research and
Practice in Human Resource Management*, 16(2),
8-24.
- Waterman, R., Collard, B., & Waterman, J.
(1994). Toward the career resilient workforce.
Harvard Business Review, 72(4), 87-95.