
「退職前行動」にみる発言メカニズム

—勤続年数・愛着・多様性に注目して—

法政大学キャリアデザイン学部教授 松浦 民恵

1 研究の目的と仮説

(1) 研究の目的と関連する先行研究

Hirschman (1970) は、衰退する組織を回復させる内生的諸力・反応メカニズムとして、「退出」と「発言」双方の重要性を指摘するとともに、「退出」を抑制し「発言」を促す「忠誠」という概念を提示した。ただ、企業にとっては、人材流出を伴う「退出」よりも「発言」による問題解決が望ましい面が大きく、従業員にとっても「発言」によって問題が解決すれば「退出」リスクをとる必要がなくなる。そこで本稿では、職場で退職を考えるほど深刻な課題に直面した場合、すなわちまさに「退職」と「発言」の狭間での従業員の行動を「退職前行動」と位置づけ、この局面での発言メカニズムについて検討する。

「発言」についてはこれまで、労働条件の改善、離職率の低下、生産性の向上等をアウトカムとしてその有効性の検証が試みられ、日本でも貴重な先行研究が蓄積されてきた。しかしながらそれらに比べると、「発言」そのものをアウトカムとして取り上げ、「発言」の要因について分析した先行研究は少ない。

その中で、都留 (2002) は、「職場で問題が生じて誰もいわない雇用者の比率」を組織労働者と未組織労働者と比較し、未組織労働者のほうが「誰もいわない」割合が有意に高いことを明らかにしたうえで、「会社内部の発言への組合の効果は、きわめて明瞭である」(都留 2002 :

110) と述べている。また、賃金水準、労働時間・休日・休暇、福利厚生、雇用調整、人事異動、年間経営・生産計画、長期経営・生産計画、経営の基本方針のそれぞれについて、労働者の発言度を被説明変数とする分析を行い、雇用調整を除くすべての事項で、労働組合が発言度にプラスの影響を及ぼしていることを実証している。

また、小池 (1983) は「長期雇用の慣行とそれへの信頼」に根ざした「深い内部化」のもとでは「自分のキャリアが企業内に深くビルトイン」されることから「企業の経営に大いに発言せざるをえない」(小池 1983 : 231-233) と主張している¹⁾。小池 (1983) によると、内部化の程度は「技能の企業特殊性度」と「技能の高さ」の積で示され、内部化の中核は内部昇進制とされる。

小池 (1983) のいう「内部化」は、前述の Hirschman (1970) の「忠誠」とも関連していると考えられる。Hirschman (1970) は、「忠誠」について「組織に対する特別な愛着」とも説明しており、「ある組織内でかなりの力を振るっている(あるいは振るっていると思っている)メンバー、したがって自分は組織を『正しい軌道に戻す』ことができると確信しているメンバーなら、自分が力をもつ組織に強い愛着を抱く可能性が高い」(Hirschman 1970 : 86-87) と述べている。つまり、両者の主張をあわせてみると、長期雇用によって「内部化」されたメンバーは組織に「愛着」を持ちやすく、それゆえに「発言」が促されるということになる。ただ、ここでは長期雇用と

「内部化」と「愛着」がセットで捉えられているが、もし長期雇用でも「内部化」や「愛着」がない場合があるとすれば、長期雇用は必ずしも発言を促進しない可能性がある。

この点について、松浦（2021）は、長期雇用による同質化が同調圧力につながり、むしろ発言を抑制する面があるのではないかと指摘している。また松浦（2021）は、多くの日系企業で見られる定期異動のもとでは、職場レベルの課題であれば単に異動を待つことで自然と解決する可能性があり、定期異動が「発言」の必要性を低下させているのではないかと問題提起している。ただし、これらの指摘や問題提起はインタビュー調査による考察にとどまっており、定量的なデータに基づくものではない。

（2）仮説の設定

周知のとおり、日本的雇用慣行を取り巻く環境は厳しさを増しており、Hirschman（1970）のいう「忠誠」（組織に対する特別な愛着）や、小池（1983）のいう「長期雇用の慣行とそれへの信頼」に根ざした「深い内部化」という「発言」の前提条件は揺らぎつつある。長期雇用と「深い内部化」と「愛着」の一体性は薄れており、また、松浦（2021）の指摘のとおり、長期雇用による誘発が懸念される同質化・同調圧力には、むしろ「発言」を抑制する面があることも否定できない。

そこで本稿では、「勤続年数」と「愛着」、さらに同調圧力を緩和する「多様性」に注目して、「退職前行動」における発言に関して以下の2つの仮説を設定した。これらの仮説に関して、従業員に対するアンケート調査データをもとに検証を行うこととしたい。

仮説1：勤務先への「愛着」がある場合に限って、長期雇用が従業員の発言を促進する（長期雇用だけでは従業員の発言は促されない）。

仮説2：職場の多様性や多様性を受容する風土は同調圧力を抑制し、従業員の発言を促進する。

2 使用するデータと分析方法

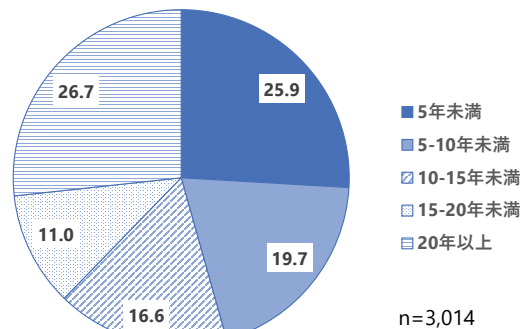
（1）使用するデータ

本稿では、科研費基盤研究（B）の「ダイバーシティ経営と整合する人事権のあり方に関する研究」及び「性別というダイバーシティを成果につなげる管理職の行動とその規定要因」において実施された「働き方に関するアンケート」のデータを分析している²⁾。

本調査は2021年1月に実施された登録モニターに対するWEB調査で、調査対象は100人以上規模の企業に勤務するホワイトカラーの正社員（役職は課長代理以下、年齢は60歳未満、最終学歴は大卒以上）で、有効回答は3,014人（有効回答率67.6%）である。

主な属性をみると、勤続年数は20年以上が26.7%、5年未満が25.9%、5～10年未満が19.7%で、平均は13.6年である（図1）。平均年齢は41.1歳で、男性が50.6%、女性が49.4%、新卒入社が54.6%、中途入社が45.4%となっている。勤務先の規模は100～299人が21.4%、300～999人が22.4%、1000人以上が56.2%で、勤務先の業種は製造業（33.2%）、金融・保険業（13.6%）、サービス業（12.3%）が上位3位である。役職は一般社員クラスが65.2%、係長・主任クラスが26.8%、課長代理クラスが8.0%である。また、勤務先に労働組合がある割合は55.7%、労働

図1 分析対象者の勤続年数



（出所）科研費研究「働き方に関するアンケート」より筆者作成。

組合にメンバーとして参加した経験がある割合は41.2%となっている。

(2) 「退職前行動」に関する結果

職場で退職を考えるほど深刻な課題に直面した場合の「退職前行動」については、「あなたがとる全ての行動（ある行動で改善されなかった場合にとる行動も含め、可能性のある全ての行動）」（複数回答）と「そのうち最初にとる行動」の双方をたずねている（図2）。「最初にとる行動」は、「社内で相談・調整する」が46.4%（全ての行動は53.4%）、「社外に相談したり支援を求めたりする」が10.6%（同26.7%）、「異動願いを出す」が6.6%（同21.7%）、「転職活動をする」が15.6%（同33.8%）、「何もしない」が20.9%となっている。

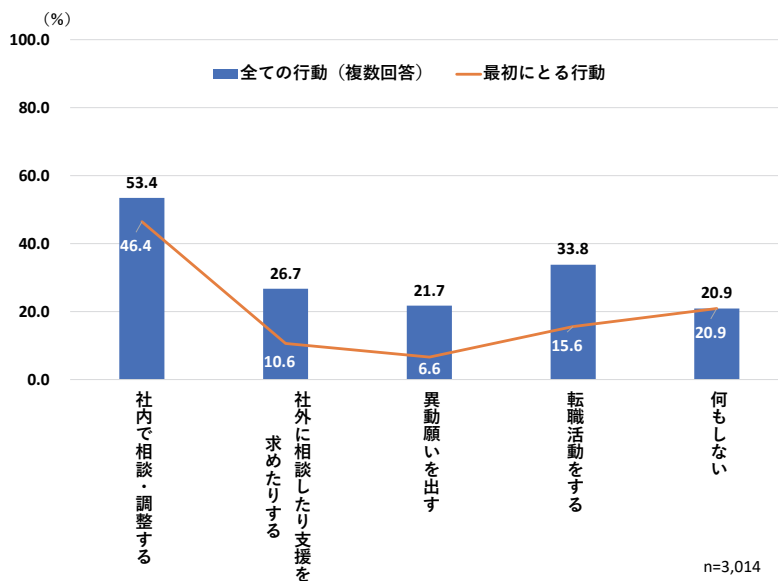
「異動願いを出す」は少なくとも職場からの離脱を意味していること、「社外に相談したり支援を求めたりする」には異動や転職に関する相談も含まれる可能性があることから、本稿では「社内

で相談・調整する」を純粋な意味での「発言」と捉え、「退職前行動」として最初にこの行動をとったかどうか注目することとしたい。

そこで「社内で相談・調整する」割合について、勤続年数別、さらには「メンバーの会社に対する愛着」に関する自職場の優位性をたずねた結果別にみていきたい。

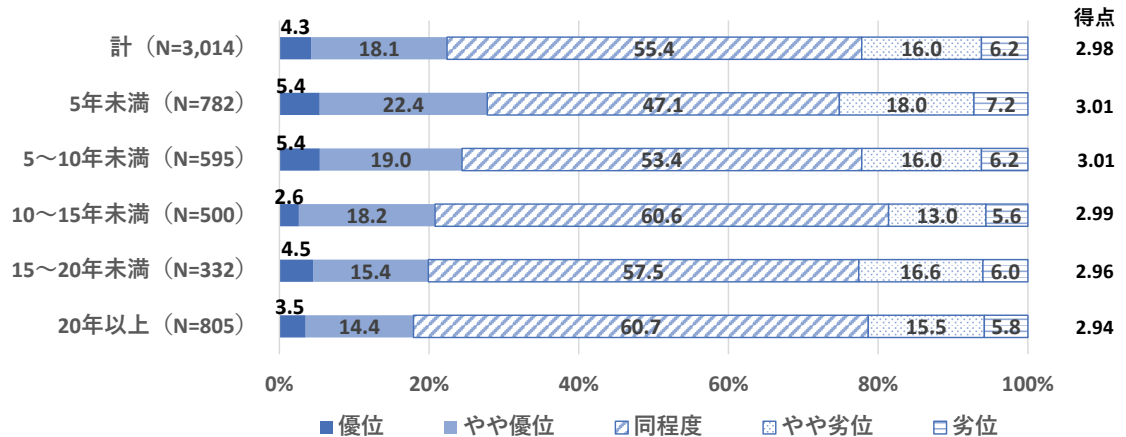
それに先立ち、「メンバーの会社に対する愛着」の程度を勤続年数別にみた結果も図3に示しておく。愛着の程度は、自職場の「メンバーの会社に対する愛着」が社内の他部門と比べて優位か劣位かをたずねた結果である。全体として愛着の程度が他部門と「同程度」とする割合が過半数を占め、優位と劣位は「やや優位」「やや劣位」とあわせてそれぞれ2割強にとどまる。愛着の程度について、「優位」を5点、「やや優位」を4点、「同程度」を3点、「やや劣位」を2点、「劣位」を1点として数値化した得点でみると、勤続年数5年未満は3.01点だが、勤続年数20年以上では2.94

図2 「退職前行動」に関する単純集計結果



注1. 「職場で退職を考えるほど深刻な課題に直面した際に、あなたはどのような行動をとりますか。①あなたがとる全ての行動（ある行動で改善されなかった場合にとる行動も含め、可能性のある全ての行動）、②そのうち最初にとる行動を、それぞれお選びください。」とたずねた結果。「全ての行動」は複数回答。
(出所) 科研費研究「働き方に関するアンケート」より筆者作成。

図3 勤続年数別にみた「メンバーの会社に対する愛着」の程度



注1. 「あなたの職場は、社内の他部門に比べて、以下のような各項目が有意にあると思いますか、あるいは、劣位にあると思いますか。」という質問で、「メンバーの会社に対する愛着」という項目に関してたずねた結果。
(出所) 科研費研究「働き方に関するアンケート」より筆者作成。

点と、勤続年数が長くなるほど得点が低下する傾向がうかがえる。

次に、「社内で相談・調整する」割合を勤続年数別にみると、5年未満が42.6%、5～10年未満が47.9%、10～15年未満が49.4%、15～20年未満が45.5%、20年以上が47.5%となっている(図4)。

さらに、愛着・優位と愛着・劣位について「社内で相談・調整する」割合をみると、勤続5年未満は各55.3%、27.4%、5～10年未満は各60.0%、38.6%、10～15年未満は各63.5%、41.9%、15～20年未満は各59.1%、29.3%、20年以上は各66.0%、28.5%となっている。つまり、愛着・劣位は全般に愛着・優位を下回り、特に勤続15年を境に「社内で相談・調整する」割合が大きく低下している(図4)。

(3) 分析方法と使用する変数

仮説1・2を検証するために、「退職前行動」として最初に「社内で相談・調整する」を選択した場合を1、それ以外の選択肢を選択した場合を0とする「社内で相談・調整ダミー」変数を作成し、これを被説明変数とする二項ロジスティック回帰分析を行った。具体的には主効果のみ(「勤続年数」

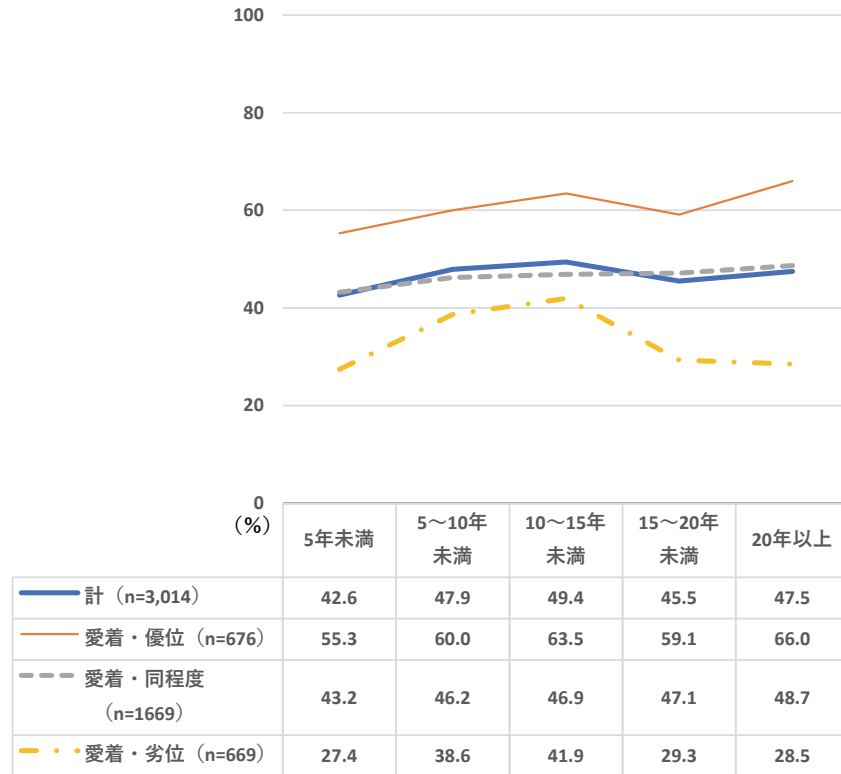
と「愛着」)を投入するモデル1と、交互作用効果をみるために「勤続年数×愛着」の交互作用項を追加投入するモデル2で回帰分析を行った。

なお、勤続年数については、カテゴリーデータをもとに、「3年未満」を3年、「3～5年未満」を4年、「5～10年未満」を7.5年、「10～15年未満」を12.5年、「15～20年未満」を17.5年、「20～30年未満」を25年、「30年以上」を30年として数値化した。愛着については前述のとおり5段階尺度をもとに数値化した。

仮説2に関連する「職場の多様性」については、「あなたの職場には以下の方がいますか」(複数回答)という設問で提示された6つの選択肢(シニアの社員(60歳以上)、働き方に制約がある社員(育児、介護、治療等)、派遣社員、障がいを持つ社員、外国籍の社員、LGBTQ等(SOGI)の社員)の選択数を変数として使用した。単純集計結果をみると、「シニアの社員(60歳以上)」(62.5%)、「働き方に制約のある社員(育児、介護、治療等)」(61.4%)、「派遣社員」(50.3%)が上位3位となっている(図5)。

次に、「多様性を受容する風土」については「異なる意見の受け入れ」に関する設問を活用した。具体的には「たとえ他のメンバーと異なるもので

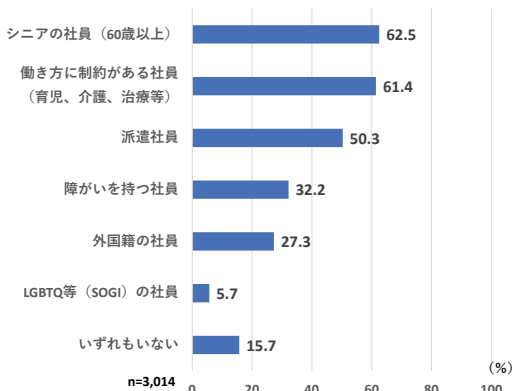
図4 愛着の程度・勤続年数別にみた「社内で相談・調整する」割合



注1. 職場で退職を考えるほど深刻な課題に直面した際に、最初にとる行動として「社内で相談・調整する」を選んだ割合。

(出所) 科研費研究「働き方に関するアンケート」より筆者作成。

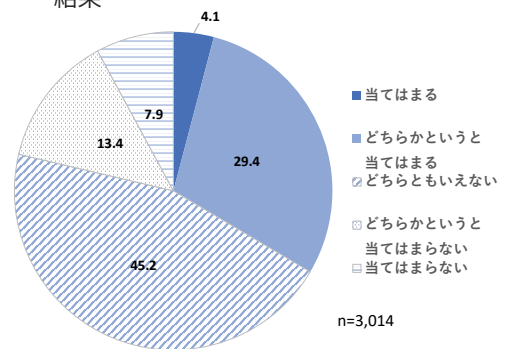
図5 「職場の多様性」に関する単純集計結果



注1. 「あなたの職場には以下の方がいますか。」とたずねた結果。複数回答。

(出所) 科研費研究「働き方に関するアンケート」より筆者作成。

図6 「多様性を受容する風土」に関する単純集計結果



注1. 「あなたの仕事や職場に関するお考えについて、以下のあげる項目はどの程度当てはまりますか。」という質問で、「たとえ他のメンバーと異なるものであったとしても、私の意見は、職場で受け入れられている」という項目に関してたずねた結果。

(出所) 科研費研究「働き方に関するアンケート」より筆者作成。

あったとしても、私の意見は、職場で受け入れられている」に対する回答として、「どちらともいえない」が45.2%、当てはまる計（「当てはまる」と「どちらかという当てはまる」）は3割強、当てはまらない計（「どちらかという当てはまらない」と「当てはまらない」）は2割強となっている（図6）。この結果から「当てはまる」を5点、「どちらかという当てはまる」を4点、「どちらともいえない」を3点、「どちらかという当てはまらない」を2点、「当てはまらない」を1点として数値化した。

これらに加えて、従業員の属性及び労働組合参加経験ダミーをコントロール変数として投入した。各変数の記述統計量と変数間の相関係数は表1のとおりである。

3 分析結果

(1) 二項ロジスティック回帰分析の結果

まず仮説1「勤務先への『愛着』がある場合に限り、長期雇用が従業員の発言を促進する（長期雇用だけでは従業員の発言は促されない）」に

関する結果をみると、モデル1では主効果（「勤続年数」と「愛着」）が1%水準でプラスに有意となった。その上でモデル2では交互作用項「勤続年数×愛着」が10%水準で有意となっており、交互作用効果が認められた（表2）。このため単純傾斜の検定を行ったところ、「愛着が高い群」（愛着+1標準偏差）では「勤続年数」がプラスに有意（1%水準）であった一方で、「愛着が低い群」（愛着-1標準偏差）では「勤続年数」の効果が認められなかった（図7）。つまり仮説1は概ね支持されたといえよう。

次に仮説2「職場の多様性や多様性を受容する風土は同調圧力を抑制し、従業員の発言を促進する」については、いずれのモデルにおいても「職場の多様性」と「異なる意見の受け入れ」が1%水準でプラスに有意となっている（表2）。つまり仮説2も支持された。

その他には男性ダミーがマイナスに有意となっていることが注目される。この結果については、前述の松浦（2021）が指摘した同質化・同調圧力が関係している可能性はあるが、「職場の多様性」や「異なる意見の受け入れ」の影響を排除し

表1 各変数の記述統計量と変数間の相関係数

	n	最小値	最大値	平均値	標準偏差	Pearsonの相関係数											
						社内で相談・調整ダミー	勤続年数	愛着	職場の多様性	異なる意見の受け入れ	男性ダミー	新卒ダミー	規模300~999人ダミー	規模1000人以上ダミー	製造業等ダミー	係長・主任・課長代理ダミー	労働組合参加経験ダミー
社内で相談・調整ダミー	3,014	0	1	0.464	0.499	1.000	0.025	0.196**	0.093**	0.250**	-0.054**	0.048**	0.003	0.023	0.006	0.030	0.095**
勤続年数	3,014	3	30	13.548	9.201	0.025	1.000	-0.037*	0.036*	-0.072**	0.401**	0.352**	-0.083**	0.184**	0.136**	0.329**	0.158**
愛着	3,014	1	5	2.983	0.873	0.196**	-0.037*	1.000	0.016	0.464**	-0.021	0.057**	-0.028	0.051**	-0.005	0.004	0.111**
職場の多様性	3,014	0	6	2.390	1.691	0.093**	0.036*	0.016	1.000	0.067**	-0.063**	0.025	-0.010	0.099**	0.038*	0.056**	0.069**
異なる意見の受け入れ	3,014	1	5	3.083	0.949	0.250**	-0.072**	0.464**	0.067**	1.000	-0.030	0.048**	-0.040*	0.049**	0.019	0.047**	0.098**
男性ダミー	3,014	0	1	0.506	0.500	-0.054**	0.401**	-0.021	-0.063**	-0.030	1.000	0.040*	-0.052**	0.047*	0.176**	0.321**	0.081**
新卒ダミー	3,014	0	1	0.546	0.498	0.048**	0.352**	0.057**	0.025	0.048**	0.040*	1.000	-0.041*	0.155**	0.098**	0.082**	0.223**
規模300~999人ダミー	3,014	0	1	0.224	0.417	0.003	-0.083**	-0.028	-0.010	-0.040*	-0.052**	-0.041*	1.000	-0.609**	-0.061**	-0.033	-0.131**
規模1000人以上ダミー	3,014	0	1	0.562	0.496	0.023	0.184**	0.051**	0.099**	0.049**	0.047*	0.155**	-0.609**	1.000	0.099**	0.061**	0.279**
製造業等ダミー	3,014	0	1	0.383	0.486	0.006	0.136**	-0.005	0.038*	0.019	0.176**	0.098**	-0.061**	0.099**	1.000	0.091**	0.195**
係長・主任・課長代理ダミー	3,014	0	1	0.348	0.476	0.030	0.329**	0.004	0.056**	0.047**	0.321**	0.082**	-0.033	0.061**	0.091**	1.000	0.095**
労働組合参加経験ダミー	3,014	0	1	0.412	0.492	0.095**	0.158**	0.111**	0.069**	0.098**	0.081**	0.223**	-0.131**	0.279**	0.195**	0.095**	1.000

注1. 規模300~999人ダミー、規模1000人以上ダミーの基準は規模100~299人、係長・主任・課長代理ダミーの基準は一般社員。製造業等ダミーは「建設業、鉱業、採石業、砂利採取業」「製造業」「電気・ガス・熱供給・水道業」を1としている。労働組合参加経験ダミーは現在の勤務先の労働組合があり、それに参加した経験がある場合を1としている。

注2. **は1%水準、*は5%水準で有意。

(出所) 科研費研究「働き方に関するアンケート」より筆者作成。

表2 「社内で相談・調整ダミー」を被説明変数とする二項ロジスティック回帰分析の結果

	モデル1 (主効果のみ)				モデル2 (交互作用効果)				
	係数	標準誤差	オッズ比		係数	標準誤差	オッズ比		
仮説1	勤続年数×愛着				0.010	0.005	1.010	+	
	勤続年数	0.014	0.005	1.014	**	0.014	0.005	1.014	**
	愛着	0.255	0.051	1.291	**	0.268	0.051	1.307	**
仮説2	職場の多様性	0.086	0.023	1.090	**	0.087	0.023	1.090	**
	異なる意見の受け入れ	0.458	0.048	1.582	**	0.456	0.048	1.578	**
	男性ダミー	-0.317	0.087	0.728	**	-0.313	0.087	0.731	**
	新卒ダミー	0.008	0.084	1.009		0.012	0.084	1.012	
	規模300～999人ダミー	0.082	0.116	1.086		0.082	0.116	1.085	
	規模1000人以上ダミー	-0.063	0.102	0.939		-0.061	0.102	0.941	
	製造業等ダミー	-0.029	0.081	0.972		-0.028	0.081	0.973	
	係長・主任・課長代理ダミー	0.075	0.087	1.078		0.073	0.087	1.075	
	労働組合参加経験ダミー	0.271	0.083	1.312	**	0.274	0.083	1.315	**
	定数	0.162	0.038	-	**	0.158	0.038	-	**
	χ^2 乗値	273.230 **				276.837**			
	自由度	11				12			
	N	3,014				3,014			

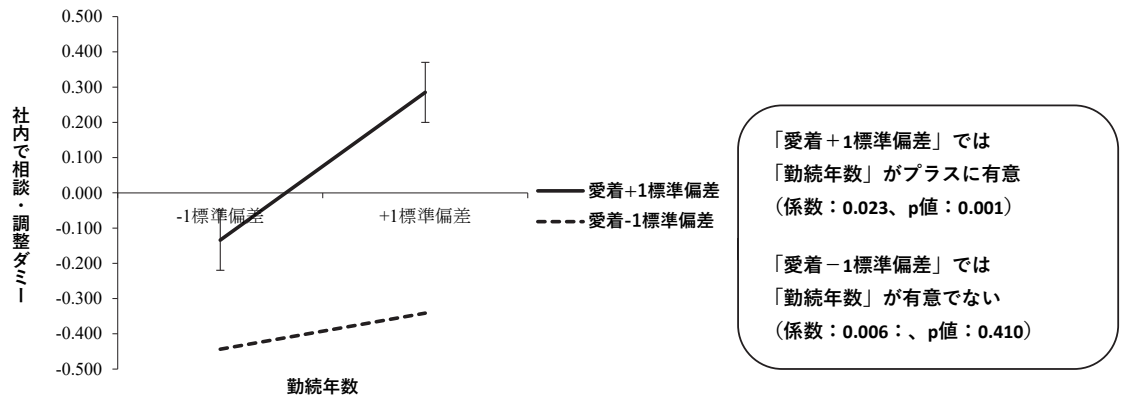
注1. 規模300～999人ダミー、規模1000人以上ダミーの基準は規模100～299人、係長・主任・課長代理ダミーの基準は一般社員。製造業等ダミーは「建設業、鉱業、採石業、砂利採取業」「製造業」「電気・ガス・熱供給・水道業」を1としている。労働組合参加経験ダミーは現在の勤務先の労働組合があり、それに参加した経験がある場合を1としている。

注2. **は1%水準、*は5%水準、+は10%水準で有意。

注3. 清水(2016)のHADを用いた分析。変数の値は全て中心化されている。

(出所) 科研費研究「働き方に関するアンケート」より筆者作成。

図7 「勤続年数×愛着」の交互作用効果に関する単純傾斜検定の結果



注1. 清水(2016)のHADを用いた分析。

(出所) 科研費研究「働き方に関するアンケート」より筆者作成。

でもなお、男性ダミーがマイナスに有意となっていることから、さらなる精査が必要である。

また、重要な発言機構である労働組合への参加

経験ダミーはプラスに有意(いずれも1%水準)となっている。この結果は前述の都留(2002)の研究結果と符合している。

(2) 得られた示唆と今後の課題

分析結果から、①長期雇用であることだけをもって従業員の発言が促されるわけではなく、長期雇用は勤務先への愛着がある場合に限って、発言にプラスの効果があること、②職場の多様性や多様性を受容する風土は、従業員の発言を促進すること、が示唆された。つまり、職場での課題解決に向けて従業員の発言を引き出すためには、単に長期雇用を促すのではなく、勤務先に対する愛着を高め、職場での多様性や多様性を受容する風土づくりを行うことが重要である。

一方、分析には課題も残っている。特に、使用したデータは課長代理クラス以下の層に限定されたデータであり、「深い内部化」については十分に検討することができなかった³⁾。分析自体、本来は管理職も含めたデータで行うことが望ましい。ただ、管理職ポストが制約される中で、管理職にならずに長期勤続する層の発言の重要性も増しており、こうした層に関する分析結果として一定の意義はあると考えられる。また、愛着についても、本人ではなく自職場のメンバーの愛着について、他社ではなく社内の他部門との比較で優劣をたずねていることから、質問の仕方や計測方法を精査する必要がある。これらの点については今後の課題としたい。

<謝辞>

本文にもあるとおり、本稿では、科研費基盤研究(B)の「ダイバーシティ経営と整合する人事権のあり方に関する研究」(研究代表:武石恵美子法政大学教授)及び「性別というダイバーシティを成果につなげる管理職の行動とその規定要因」(研究代表:坂爪洋美法政大学教授)において実施された「働き方に関するアンケート」のデータを分析している。

両科研費研究の代表の先生方及び調査設計でご支援いただいた佐藤博樹中央大学大学院教授にお礼申し上げる。また、坂爪洋美法政大学教授には分析手法に対しても貴重なアドバイスを頂いた。

なお、本稿は、2021年9月に開催された日本キャ

リアデザイン学会第17回研究大会での発表内容を加筆・修正したものである。研究大会においても、浅野浩美事業創造大学院大学教授をはじめとする多くの方々に貴重なコメントを頂いた。この場を借りてお礼申し上げたい。

もちろんもし本稿に誤りがあればその責はすべて筆者に帰する。

注

- 1) 都留(2002)は、小池(1983)が「集团的発言」を内部化による「離職率低下の結果」としている一方で、Freeman and Medoff(1984)は「集团的発言」を「離職率低下の原因」としていると指摘している。
- 2) 本調査は、厳密には2回に分けて実施されている(1回目:2021年1月、2回目:2021年2月)が、本稿の分析に使用したのはすべて1回目の調査データであり、分析対象は1回目の有効回答者3,014名である。
- 3) 厚生労働省「令和2年賃金構造基本調査」によると規模10人以上・課長級の平均勤続年数は20.3年だが、前述のとおり愛着・劣位の層では勤続15年を境に発言の割合が低下しており、管理職がデータから外れている影響は限定的だとは推測される。

引用文献

- 小池和男(1983)「第1章 序説 ホワイトカラー化組合モデル—問題と方法」日本労働協会編『80年代の労使関係』日本労働協会、pp. 225-246.
- 清水裕士(2016)「フリーの統計分析ソフト HAD: 機能の紹介と統計学習・教育、研究実践における利用方法の提案」『メディア・情報・コミュニケーション研究』1、pp.59-73.
- 都留康(2002)『労使関係のノンユニオン化—ミクロ的・制度的分析』東洋経済新報社.
- 松浦民恵(2021)「ダイバーシティのもとでの集团的労使コミュニケーション—少数派による『集团的発言』機能に注目して」『日本労働研究雑誌』

727号、pp.89-99.

Freeman, R. B. and Medoff, J. L. (1984) *What Do Unions Do?*, New York: Basic Books (高田晴雄・岸智子訳 (1987) 『労働組合の活路』日本生産性本部).

Hirschman, A. O. (1970) *Exit, Voice, and Loyalty: Responses to Decline in Firms, Organizations, and States*, Harvard University Press (矢野修一訳 (2005) 『離脱・発言・忠誠—企業・組織・国家における衰退への反応』ミネルヴァ書房).

Employee Voice in “Pre-resignation Behavior” —Focusing on Years of Service, Attachment, and Diversity—

MATSUURA Tamie

Japanese employment practices are caught up in an increasingly severe environment, and the preconditions for both “loyalty” (attachment to the organization) as described by Hirschman (1970) and “deep internalization” rooted in “long-term employment practices and trust in them” as described by Koike (1983) are in a flux. The bundling of long-term employment with the feelings of “deep internalization” and “attachment” is weakening, and, as Matsuura (2021) highlights, it cannot be denied that peer pressure, which is a potential inducement for long-term employment, can inhibit people from “speaking out” in certain situations.

I assign the term “pre-resignation behavior” to the workplace behavior of employees when confronting a challenge sufficiently serious to prompt them to consider resigning, that is, the choice between “exit” and “voice.” This paper examines the “voice” mechanisms for speaking out in such a situation. In particular, focusing on years of service, attachment, and diversity; I formulate the following two hypotheses regarding “pre-resignation behavior” statements and test these hypotheses by using data from employee questionnaire surveys.

Hypothesis 1: Long-term employment

encourages employees to speak up only if they have an “attachment” to the workplace. Long-term employment alone does not encourage employees to speak up.

Hypothesis 2: A workplace culture of diversity and inclusion mitigates peer pressure and encourages employees to speak up.

A binomial logistic regression analysis was conducted taking an “in-house consultation and coordination” dummy variable as its explained variable, which represents “pre-resignation behavior” when experiencing a challenge serious enough to prompt the consideration of resignation. Here, 1 represent “in-house consultation and coordination” and 0 represents other alternatives. In Model 1, only the primary effects (“years of service” and “attachment”) were input, whereas in Model 2, the interaction term “years of service × attachment” was added to examine the interaction effect between these two factors.

First, examining the results for Hypothesis 1, in Model 1, the primary effects (“years of service” and “attachment”) were of positive significance at the 1% level. In Model 2, the interaction term “years of service × attachment” was significant at the 10%

level, thereby indicating an interaction effect. When I conducted a simple slope test, “years of service” was significant for the “high-attachment group” (attachment + one standard deviation), whereas “years of service” had no effect on the “low-attachment group” (attachment-one standard deviation). Therefore, Hypothesis 1 was supported.

Further, for Hypothesis 2, “diversity in the workplace” and “acceptance of different opinions” was of positive significance at the 1% level in both models. Therefore, Hypothesis 2 was also supported.

The results of the analysis suggest that

(1) long-term employment alone does not motivate employees to speak out; In other words, long-term employment has a positive influence on speaking out only when there is an attachment to the workplace, and (2) workplace diversity and a culture that accepts diversity encourages employees to speak out. Thus, to get employees to speak up and solve workplace problems, it is important not only to encourage long-term employment but also to increase employees' attachment to the workplace and create a culture that accepts diversity and inclusion.

