

介護職員の離職防止に関する研究

—処遇改善施策とワーク・ライフ・バランス支援施策に着目して—

菅 野 雅 子

1. はじめに

介護人材確保対策の一環として、2009年よりスタートした処遇改善施策¹⁾により介護職員の賃金アップを意図する政策が進められている。これは、介護職員の離職率の高さや採用の難しさが、賃金の低さに起因するという考えによるものである（厚生労働省、2009a）。そうした政策意図に誘導される形で、この10数年の間に介護職員の平均賃金は他産業を上回る水準で上昇している²⁾。また統計上、仕事への満足度は向上しており（柴山、2022）³⁾、離職率も改善傾向にあることから⁴⁾、処遇改善施策による賃金アップは少なからず離職の抑制に貢献していると考えることができそうである。しかしながら現在のところ、その効果が十分に検証されているわけではない（前浦、2023）。

仮に離職の抑制に貢献しているとしても、政府主導の賃上げという外発的な動機づけで組織に留まっているとすると、その効果が長続きするのか不透明な要素があるのも否めない。経済学の立場からは、政府主導の意図的な賃上げは働き手の意欲を上げるとは必ずしも言えないという議論もある（横山、2022）。企業独自の判断による賃上げに比べて、労働者は「高い賃金を受け取る権利がある」と感じ出す傾向があり、賃上げが生産性やモラー

- 1) 2008年「介護従事者等の人材確保のための介護従事者等の処遇改善に関する法律」が制定され、処遇改善の具体策として、2009年より介護職員処遇改善交付金が2年半の時限措置として導入された。これは介護職員の処遇改善に取り組む事業者に対して、2009年10月から2011年度末までの間、計約3,975億円（全国平均で介護職員[常勤換算]1人当たり月1.5万円に相当する額）を交付するものであった（厚生労働省、2009a）。介護職員処遇改善交付金は、その後2012年度の介護報酬改定では介護報酬本体への移行措置がとられ介護職員処遇改善加算が創設された。その後幾度か算定要件や単位数が見直されながら拡充されてきた。2019年には既存の処遇改善加算に上乗せする形で、介護職員等特定処遇改善加算の運用が開始され、勤続年数が長いベテラン介護職とその他の介護職の賃金格差をつけることを意図した施策がとられた。さらに2022年より介護職員処遇改善支援補助金が8ヶ月の期間限定で導入され、現在では介護職員ベースアップ等支援加算として1人あたり9,000円を目安とする加算が、第三の加算として運用されるに至っている（厚生労働省HP「介護職員の処遇改善」）。
- 2) 賃金構造基本統計調査（厚生労働省、2009b；2022a）により平均年収を見てみると、処遇改善施策が始まる平成20年度調査では介護職員295万円、訪問介護員261万円だったのに対して、令和4年度調査では介護職員363万円、訪問介護員353万円となっており、この14年の間に介護職員は68万円、訪問介護員は92万円年収が上がったことが確認できる。産業計の同期間の賃金上昇率が2%程度であるのに対して、介護職員は23.2%、訪問介護員は35.2%の上昇率を見せている。
- 3) 柴山（2022）は介護労働実態調査（介護労働安定センター）のデータを用いて処遇改善加算拡充前の2014年度と2020年度の介護職員の満足度を比較したところ、賃金、労働時間・休日等の労働条件、勤務体制、人事評価・処遇のあり方、職場の環境、雇用の安定性、福利厚生に対する満足度が有意に高くなっていると報告している。
- 4) 介護労働実態調査（介護労働安定センター、2023a）によれば、介護職員の離職率は2007年（平成19年調査）の21.6%をピークに徐々に改善され、2023年（令和4年調査）は14.3%となっており、全産業平均離職率13.9%（厚生労働省、2022b）と比べても際だって高い水準ではなくなっている。

ル上昇を生む効果を期待しにくいという。また、外発的なインセンティブが内発的動機づけを損なうことがあることはクラウドディング・アウト効果 (Frey & Jegen, 2001) としてよく知られており、賃金が必ずしも仕事への動機づけになるとは言えない面があることにも注意が必要である。処遇改善施策による賃上げについて、介護職員がどう認知しているか心理面にも着目して、多面的に検証を重ねる必要があると考えられる。

もう一方で、賃金以外のインセンティブについても注視する必要があるだろう。非営利組織の人事管理研究によれば、非営利組織においては十分な賃金の支払いに制約があるため、賃金以外の非金銭的報酬にも着目したトータル・リワード (total reward) の設計が重要であるとされる (Akingbola, 2015)。例えば休日・休暇の付与や各種福利厚生の実施などがあげられる。それらは、職員個人や家族の幸せなども含めて、職員のモチベーションを下げる潜在的リスクを軽減するのに役立つという。とりわけ非営利組織においては、対人ストレスや多忙さなど仕事の精神的・身体的負荷が高いケースも多いことから、組織が職員の「健康」を重視し配慮していることを示すことが、価値ある報酬になり得るとしている (Akingbola, 2015)。

近年、働く人の就業意識の多様化を背景に、新たな非金銭的報酬としてワーク・ライフ・バランス (以下WLB) 支援が注目される (佐藤・武石, 2010)。WLBは、一般に「仕事と生活の調和」を意味し、働き手が「仕事上の責任を果たすと同時に、仕事以外に取り組みたいことや取り組む必要があることに取り組める状態」にあることを指す (佐藤, 2008)。企業が従業員のWLBを支援する施策は、WLB支援策と呼ばれ、仕事と育児介護の両立や、長時間労働の抑制、柔軟な労働時間管理などが含まれる。昨今、長時間労働是正や労働生産性向上を目的とした働き方改革の取り組みとも呼応し、WLBの実現は注目度が高いテーマとなっている (余合・岸野, 2023)。

わが国の介護分野においても、WLB支援が介護職員の職務満足を通じて、離職意向の抑制に寄与していることや (橋本, 2017a)、職員の健康管理に配慮した施策が離職を抑制する効果があることも指摘されている (花岡, 2015)。労働時間削減や就業ニーズに応じた柔軟な働き方を実現するとともに、心身の休息と疲労回復にも貢献するWLB支援は、賃金以外の魅力的なインセンティブの1つになり得る可能性が考えられる。

しかしながら、WLB支援が賃上げ施策を統制しても、職員の満足や離職意向の抑制につながり得るかは明らかにされていない。WLB支援が賃上げ施策と同等あるいはそれ以上の効果があるとすれば、国・業界団体・事業者等の各レベルで、処遇改善施策の重要な柱としてWLB支援をより積極的に進めていく後押しになるであろう。歴史的に労使交渉においては、「賃金アップ」と「労働時間削減」が争点とされてきたように (本田, 2023)、賃金と労働時間は労働に報いる2大要素と言え、この2つの要素に着目した検討は意義あるものと考えられる。以上を踏まえて本稿では、金銭的報酬としての処遇改善施策、ならびに非金銭的報酬であり労働時間に関連するWLB支援施策に着目し、介護職員の離職意向への影響を比較検討し、介護人材確保対策への有効な示唆を得ることを目的とする。

Ⅱ. 先行研究とリサーチクエスション

1. 介護職員の離職意向に関する研究

(1) 離職意向の定義と心理プロセス

先述のように、介護職員の離職率平均は改善傾向にあり、全産業平均と比較して際だって高い水準にあるわけではない。しかしながら、離職率の問題が解決されたと言い切れるわけではない。離職率の高い事業所と低い事業所の2極化の問題や早期離職など課題は残されており（菅野, 2020）、離職率改善に向けた検討を重ねる意義は依然として高い。

これまで、介護職員の離職防止についての研究は様々な切り口から検討されてきている。先行研究を概観すると、大きくは個人の離職意向に着目した研究群と、事業所の離職率に着目した研究群が存在する。本稿では組織の施策に対する職員の心理面に着目して検討することを意図しているので、ここでは介護職員の離職意向に関する研究を取り上げる。離職意向とは、現在の仕事を継続するか否かという職務に関する労働者の心理的な意思のことである（Mobley, Griffeth, Hand et al., 1979）。まだ辞めていないが辞めたいと思う気持ちの程度として測定される。あくまでも心理状態なので、その人が実際に離職行動をとるとは限らないが、離職行動の重要な予測指標と位置づけられるため（Mobley et al., 1979; Lee & Mowday, 1987）、離職防止に向けた検討に有用である。

介護職員の離職意向を検討する定量的な研究では、仕事や労働環境の直接の影響だけではなく、そうした意向を形成するプロセスに着眼して、ストレス（佐藤・澁谷・中嶋ほか, 2003; Cohen & Golan, 2007）、職務満足（Karsh, Booske & Sainfort, 2005, 小檜山, 2010; 厨子・井川2012;）、組織コミットメント（Karsh et al, 2005; Cohen et al., 2007; 厨子・井川, 2012; 原口, 2015）等の媒介効果が確認されている。これらの研究より、ストレスは離職意向を高め、職務満足や組織コミットメントは離職意向を抑制することが明らかにされている。とりわけ組織コミットメントが離職の重要な予測指標になるとされている（Karsh et al, 2005; 松本, 2017）。施策について職員がどう受け止めているか心理面について検討する際、上記のような心理プロセスに着目することは有用と言えよう。

(2) 離職意向の規定要因

介護職員の離職意向の規定要因としては、賃金や休日・休暇等の労働条件、人間関係、仕事そのもの、職場環境要因、組織マネジメント要因などが検討されている。賃金については例えば、賃金上昇が離職防止に効果があるとする報告（山田・石井, 2009; 小檜山, 2010, 吉田・水野・車井, 2012）、内部相対賃金（介護産業内で転職した場合の市場賃金と現在の賃金の比）が下がると離職意向は高まるが、外部相対賃金（他産業に転職した場合の市場賃金と現在の比）は離職意向に影響しない、つまり賃金引上げ策は同業者間の人材獲得競争には優位に立つかも知れないが、介護労働市場からの退出を減らす効果が期待できないという報告（岸田・谷垣, 2013）、賃金額は離職意向に影響していないが、賃金に対する満足度は離職意向（就業継続意思）に有意に影響するという報告（大和2010, 車井・横山, 2019）、賃金額は離職率には影響するが離職意向に影響しないとする報告（黒田・張, 2011）などがあり、一貫した結論は得られていない。海外研究においても、賃金満足

が離職意向に影響するという研究 (Wang, Hu, Mao et al., 2019), 賃金の上昇は離職の抑制につながるという研究 (Weller, Almeida, Cohen et al., 2020), 賃金は影響しないという研究 (Rosen, Stiehl, Mittal et al., 2011) など一様ではない。

賃金以外の離職要因を見出そうとする研究も多く蓄積されている。例えば、離職を抑制する個人要因としては、入職理由が内発的なものであること (大久保, 2016; 加藤, 2016), 仕事関連要因としては、仕事内容への満足 (大久保, 2016; 車井・横山, 2019), ケアの不安がないこと (吉田, 2014), 身体的・精神的負担が低いこと (車井・横山, 2019), 職場環境関連要因としては、職場の良好な人間関係 (加藤, 2016; 車井・横山, 2019), 職員と幹部の意思疎通 (緒方・曾田・長屋, 2015), 職場に相談者がいること (岸田・谷垣, 2013), 職場における管理 (小木曾・阿部・安藤ほか, 2010), 雇用管理施策としては、教育訓練 (中井, 2015; 原口, 2015), 内部昇進 (原口, 2015), 業績と賃金のリンク (原口, 2015), 有給休暇のとりやすさ (岸田・谷垣, 2013), 長時間労働ではないこと (吉田・水野・車井, 2012), WLB支援 (橋本, 2017a) などが明らかになっている。海外研究においては、上司と部下の信頼関係の質 (Matthews, Carsten, Ayers et al., 2018), 上司の支援的リーダーシップ (Gaudenz, De Geest, Schwendimann et al., 2019), 研修や教育訓練とパフォーマンス向上に対する報酬 (Dill, Craft Morgan, & Konrad, 2010) が離職意向を抑制し、仕事量・精神的疲労・健康問題 (Gaudenz et al., 2019), 仕事の燃え尽き症候群 (Ejaz, Bukach, Dawson et al., 2015), 社会的評価の低さ (Elstad & Vabø, 2021) が離職意向を高めることなどが示されている。

このように多様な結果が報告されているが、大別すると仕事そのもの、職場の人間関係・コミュニケーションや管理などの職場環境要因、内部育成施策、労働時間などの雇用管理施策などが離職意向に関連する可能性が示唆されている。賃金が離職意向を抑制する効果は一貫した結果が得られておらず、賃金以外の離職要因も多く示唆されているが、処遇改善施策による賃上げの効果はどのようなのだろうか、検討する必要がある。

2. 介護事業所における処遇改善施策の効果

(1) 介護職員への処遇改善施策とは

介護人材確保対策の一環として、2009年よりスタートした処遇改善施策は、介護職員のキャリアアップ支援と賃金アップを同時に果たそうとする政策である。交付金・加算・補助金など多様な支給形態をとってきたが、いずれも支給にあたって、事業所が「キャリアパス要件」をクリアすることを条件としている。キャリアパス要件とは、「職位・職責・職務内容に応じた任用要件と賃金体系の整備をすること」、「資質向上のための計画を策定して、研修の実施または研修の機会を設けること」、「経験若しくは資格等に応じて昇給する仕組み又は一定の基準に基づき定期的に昇給を判定する仕組みを設けること」と示されている (厚生労働省HP「介護職員の処遇改善」)⁵⁾。これを解釈すると、何らかの基準に基づいた等級制度を基盤として、評価・報酬制度、教育制度を構成要素とする基本的な人事管理制度を導入することが求められていると考えられる。それにより、働く人たちが自

5) キャリアパス要件は3段階の基準が示されており、その達成状況と介護サービスの種類に応じて異なる加算率が適用される。

らのキャリアの展望が描きやすくし、キャリアアップとそれに伴う賃金アップを目指せるようにすることが期待されている。このように政府の処遇改善施策は、当面の賃金アップだけではなく、介護事業所へのキャリアパス導入により将来のキャリアアップと賃金アップの道筋が見えやすくするという狙いをもったものであると言える⁶⁾。そこで本稿では、処遇改善施策を当面の賃金アップに加えて、キャリアパスによる将来のキャリアアップ・賃金アップの道筋の明示という2つの要素に着目して検討したい。

(2) 処遇改善施策の影響

現在、キャリアパスを導入し何らかの加算を算定している事業所は9割以上(94.5%)と報告されている(厚生労働省, 2023a)。しかしながら、こうした賃金改善やキャリアパス導入が介護人材の離職抑制に効果があるのかは、十分には明らかにされていない(前浦, 2023)。数少ない実証研究として、例えば大久保(2017)は、2009年に介護職員処遇改善交付金が創設された当初、処遇改善と早期離職の関連に着目し、介護労働実態調査(事業所調査、および事業所調査と紐付いた労働者調査)(介護労働安定センター実施)の2010年度データを用いて、施設系介護職員に限定して早期離職率の推計を行った。その結果、介護職員処遇改善交付金による賃金改善(基本給の引き上げ、諸手当の導入・引き上げ、一時金の支給)が、早期離職率を抑制する効果は示されなかったと報告している。

また、処遇改善施策と人材定着の関連に着目した菅野(2021)は、介護労働実態調査(事業所調査)(介護労働安定センター実施)の2017年度データを用いて、事業所の人材定着感と処遇改善施策を含む雇用管理施策の関連をサービス種別に分析している。その結果、処遇改善関連の施策が人材定着に対して有意な負の影響を示したと報告している。具体的には、訪問系と通所系では「能力や仕事ぶりを評価し、賃金などの処遇に反映している」、入所系では「職員の仕事内容と必要な能力等を明示している」、居住系では「賃金水準を向上させている」という施策が人材定着にマイナスに働いているという結果を示した。制度に何らかの機能不全があり人材の離職につながっているとも考えられる結果であるが、データは事業所管理者が感じる「人材定着感」なので、実際の定着率との関連を検討する必要があるだろう。

処遇改善施策の職場環境等への影響を把握することを目的として三菱総合研究所(2020)が介護法人を対象にアンケート調査を実施している。その結果、法人の人事担当者が介護職員処遇改善加算の効果として考えられるものとして、第1位「職員の処遇に関する満足度が向上した」(48.4%)、第2位「介護職員の平均在籍年数が長くなった、または定着率(非離職率)が上がった」(33.5%)、第3位「介護福祉士等の有資格者割合が増えた」(26.5%)となっている。また同調査において、キャリアパス施策のうち、法人として人材の定着に効果があったと人事担当者が回答しているものとして、「資質向上のため、研修の実施又

6) 加算の算定にあたってはキャリアパス要件の他に、職場環境等要因の達成も定められている。職場環境要件とは、賃金以外の職場環境改善に関するもので、具体的には、入職促進に向けた取組、資質の向上やキャリアアップに向けた支援、両立支援・多様な働き方の推進、腰痛を含む心身の健康管理、生産性向上のための業務改善の取組、やりがい・働きがいの醸成という6つの区分が示されている。介護職員処遇改善加算の算定では6つの区分から1つ以上、介護職員等特定処遇改善加算では、区分ごとに1つ以上取組む必要がある。賃金と賃金以外の職場環境の両面から、労働条件・労働環境を改善し人材確保につなげる狙いを持っていると言えるが、本稿ではキャリアパス要件に焦点を絞って検討する。

は研修の機会を確保した」(25.4%),「職位, 職責または職務内容等に応じた賃金体系を定めた」(23.5%),「資格取得のための支援(シフトの調整, 費用援助等)を行った」(18.2%)などの結果が示されている。以上の調査結果より, 処遇改善施策が少なくとも人事担当者のレベルでは, 職員の満足向上につながり, ひいては離職防止につながっていると考えられている傾向がうかがわれる。

このように, 処遇改善施策の影響について検討されているものの十分とは言えず, 施策と実際の離職率の関連を検討するマクロ的調査や, 施策が介護職員の心理面にどのような影響を与えているかミクロ的調査等を通じて, 検討を重ねる必要があると言える。本稿では, 後者の立場から, 職員の認知に着目した検討を行う。

3. 介護事業所におけるWLB支援施策の効果

(1) 介護分野におけるWLBに着目した研究

わが国の介護分野においてWLB支援に着目した研究は限定的であるが, そのポジティブな効果が示されている。例えば, 佐伯(2015)は, 介護老人福祉施設の正規・準正規の介護職員を対象にした質問紙調査を行い, 自治体のホームページ等でWLB推進を公表している施設とそれ以外の施設を比較して検討した。その結果, WLB推進施設においては, WLBに関する情報提供や, 全職員に対する理解を深める取組を行う傾向が強く, 妊娠・出産・育児を支援する制度を活用して働き続ける割合が高くなっていることや, 職員のWLB満足度が高く就業継続意向が高いことを報告している。

またWLB満足については, 介護老人福祉施設の介護職員を対象にした質問紙調査の結果をもとにした, 橋本(2016; 2017a; 2017b)による一連の報告がある。橋本(2017a)では, WLB満足, 職務満足, 離職意向の関連を検討した結果, WLB満足が介護職員の職務満足を媒介して離職意向を抑制すること, WLB満足には離職意向抑制の直接効果があることを報告している。橋本(2016)では, WLB満足に影響を与える職場環境要因は, 生活サポート体制, 職場内でのチームワーク, 適切な業務管理体制であると報告している。橋本(2017b)では, WLB満足の構成要素として, 仕事に関する充足感, 家庭生活に関する充足感, 趣味・娯楽・学習に関する充足感, 健康・休養に関する充足感の4因子を抽出している。

以上をまとめると, 介護職員の離職防止に対して, 仕事と子育ての両立支援(佐伯, 2015)や, 趣味・娯楽・学習, 健康・休養なども含めて, 誰もが仕事と仕事以外の生活双方の充足が得られるようなWLB満足を高めることが重要で, そのために, 生活サポート体制, 職場内でのチームワーク, 適切な業務管理体制を整備することが効果的である(橋本, 2016; 2017a; 2017b)ことがわかる。しかしながら, 橋本の研究はWLB満足と離職意向の関連を検討したものであり, WLB支援施策に対する職員の認知ではない。また他の雇用管理施策と比べてWLB支援に取り組む優先度がどの程度高いのかは不明である。WLB支援施策への認知と離職意向の関連を検討する必要がある。また賃上げ施策と比べてWLB支援に取り組む優先度がどの程度高いのかも確認する必要がある。

(2) 介護事業所におけるWLB支援の意義

本稿では, 介護事業所ではとりわけWLB支援の重要性が高い点について指摘する。そ

の理由は、介護労働の特性より大きく3つある。まず、働く人の属性である。介護労働安定センター（2023b）のデータによれば、介護職員の女性比率71.0%、平均年齢46.2歳（最多の年齢層は45歳以上50歳未満）となっており、中高年の女性が多いことがわかる。中途採用が多いのもこの職業の特徴で、前職を辞めた理由として「結婚・出産・育児のため」（12.8%）が1割程度あり、現職の介護の会社を選んだ理由として「通勤が便利だから」（40.4%）、「労働日、労働時間が希望と合っていたから」（20.8%）の割合が相対的に高い結果が示されている。そうしたデータを踏まえると、育児・介護その他何らか私生活でやるべきことと仕事の両立をしやすい働き方を求めている人が少なくないことが想定される。両立支援、労働時間削減、働き方の柔軟性などWLB支援の充実、そのような人々たちに対して魅力あるものと想定される。

2つめに、多忙で心身への負担が大きい労働環境である。介護労働安定センター（2023b）によれば、介護職員が感じる労働条件等の悩みの第1位は「人手が足りない」（62.6%）、第2位「仕事内容のわりに賃金が低い」（48.3%）、第3位「身体的負担が大きい」（41.0%）となっており、人材不足も相まって日々の多忙さと重労働であることがうかがわれる結果となっている。とりわけ施設系では夜勤などを伴う不規則な勤務体制であることや日常的な多忙もあり、「健康面の不安がある」（31.7%）、「精神的にきつい」（28.2%）という割合も比較的高い数値になっている。先述したように有給休暇のとりやすさ（岸田・谷垣，2013）、長時間労働ではないこと（吉田ほか，2012）が離職意向を有意に抑制していたことを考えても、残業時間の削減や休憩時間の確保、十分な休息がとれるような休日・休暇取得の推進などを含むWLB支援は、職員に歓迎される施策であると考えられる。

3つめに、労働災害の多さである。年間の労働災害発生率（労働者千人当たり）を見ると、社会福祉施設は2.85であり、全産業2.25よりも高い水準にある（厚生労働省，2023b）。その内容は、「動作の反動・無理な動作」が最多であり、年齢を問わず増加している。とりわけ介護労働者の腰痛が増加していることから、腰痛対策は重点的なものと位置づけられている。その予防策としては、動作や作業環境の適正化はもちろんのこと、十分な休息や休日・休暇の取得、無理のないシフトなど、労働時間管理にも留意が必要である（厚生労働省HP「社会福祉施設における安全衛生対策～腰痛対策・KY活動」）。WLB支援は職員の心身の健康面への配慮と労災対策の観点からも、重要であると考えられる。

Akingbola, (2015) が示すように、組織が職員の生活面含めた幸せや健康を重視し配慮する取組みは、職員にとっては組織に大切にされているという実感を持つことができ、職員の満足や離職防止につながると考えられる。WLB支援は「新たな衛生要因」と言われるように（佐藤，2020）、介護職員にとって直接的な仕事への動機づけ要因になるわけではないが、離職につながるような顕在・潜在のリスクを解消して、離職を抑制する機能を持つ可能性が考えられる。しかしながら、人材不足が続く中、労働時間削減や働き手の都合に合わせた柔軟性確保の取組みは円滑な業務運営が妨げられる懸念もあるであろう。また代替要員の確保や余力となる人材確保などコスト面への不安もあるかも知れない（全国社会福祉協議会，2010）。そのようなコスト不安があれば、WLB支援が進まない可能性も高い。「賃金が先か、労働時間が先か」という議論（本田，2023）でいうと「賃金が上がれば良い」という考え方も成り立たないわけでもない。処遇改善施策をコントロールして

もなおWLB支援が介護職員の離職意向の抑制に効果があるとするれば、政府・業界団体・事業者各レベルでWLB支援を推進する強力な後押しになるであろう。以上を踏まえた、本研究のリサーチクエスションは以下のとおりである。

RQ 処遇改善施策とWLB支援施策は、介護職員の離職意向にどのような影響を及ぼしているのだろうか。その際、処遇改善施策としては当面の賃金アップ、および将来のキャリアアップ・賃金アップの道筋を示すキャリアパス明示の2つに着目する。また離職意向を形成する心理プロセスにも着眼して検討する。

Ⅲ. 方法

1. 調査方法と対象

(1) 調査方法

本稿では、職員に知覚された人事施策から職務態度への影響を検討する立場をとり(Purcell & Hutchinson, 2007)、職員を対象にした調査を実施した。介護施設に勤務する正規介護職員を対象にしたインターネット調査により2022年12月16～20日までの5日間回答が収集された。調査における介護職員の対象は、調査会社の職種パネル「訪問介護員、介護福祉士」、業種パネル「福祉事務所」、「老人福祉・介護事業」、「その他の社会保険・社会福祉・介護事業」に登録している人に配信し、回答した人の中から高齢者介護施設で介護の仕事をしている正規職員（部長クラスを除く）、入職後1年以上という条件設定を行い、さらに設問カテゴリー全てに同一回答の者およびエラー質問によりスクリーニングを行い、回収されたサンプルは300であった。300の回答はすべて有効回答と判断した。

(2) 対象

分析対象者の内訳は次のとおりである。性別は男性160名（53.3%）、女性140名（46.7%）であった。年齢は、最小値23歳、最大値60歳、平均46.0歳、標準偏差±8.7であった。勤続年数は1年以上3年未満38名（12.7%）、3年以上5年未満49名（16.3%）、5年以上10年未満100名（33.3%）、10年以上113名（37.7%）であった。介護福祉士資格保有の有無は、持っている218名（72.7%）、持っていない82名（27.3%）であった。サービス種別は、入所系240名（80.0%）、通所系60名（20.0%）であった。役職は、一般職員223名（74.3%）、リーダー・課長クラス77名（25.6%）であった。全国調査である介護労働実態調査（介護労働安定センター、2023b）によれば、介護職員の性別割合は男性25.2%、女性71.0%、平均年齢は46.2歳、平均勤続年数7.8年、介護福祉士資格の保有率は66.8%となっている。全国調査と比べて本調査の対象は年齢には大きな乖離はなかったが、勤続年数は10年以上が4割近くいることからやや長く、男性が2倍以上、有資格者が1割程度多かった。介護施設の中でも中核となるような有資格者の男性に偏ったサンプルであることを踏まえて解釈する必要がある。

2. 使用変数と測定尺度

(1) 独立変数

独立変数として処遇改善施策とWLB支援施策を設定する。まず処遇改善施策による当面の賃金改善については、処遇改善加算の算定とその適正な還元を尋ねる項目として、「私の会社では、介護職員処遇改善加算や特定加算、補助金などを算定し、職員に適正に還元している」という1項目を設定した。加えて、将来のキャリアアップ・賃金アップの道筋を示すキャリアパスの明示を尋ねる質問「私の会社では、キャリアパスやそれに対応した昇格基準、賃金等の規定が明示されている」1項目を設定した。WLB支援策は、労働時間削減と働き方の柔軟性を含む施策と言えるため（余合・岸野，2023）、労働時間削減に関する3項目、および働き方の柔軟性に関する3項目を作成した。いずれも「とてもそう思う」～「まったくそう思わない」までの5段階評定で回答を求めた。WLB支援策の6項目について探索的因子分析（最尤法，プロマックス回転，因子負荷量が.40以上を採択）を実施した結果、1因子構造であることが確認された（ $\alpha=.85$ ）。

表1 WLB支援策の因子分析の結果

	因子負荷量
私の会社には、一人ひとりの職員の働き方についての意向を尊重してくれる	0.812
私の会社では、人事異動や配置換えの際に、職員個人の希望を聞いてくれる	0.764
私の会社では、仕事と私生活の両立に向けた環境整備に熱心に取り組んでいる	0.742
私の会社には、職員個人のキャリアの希望を聞いたり、自己選択できる制度がある（自己申告制度、キャリア面談制度、社内公募制度、社内FA制度など）	0.718
私の会社では、残業や休日出勤など時間外労働の削減に熱心に取り組んでいる	0.678
私の会社では、有給休暇や希望休などがとりやすい	0.495
信頼性係数（Cronbach α ）	0.851

(2) 統制変数

統制変数として、性別、年齢、勤続年数、介護福祉士資格の有無、サービス種別、職位を設定した。

(3) 媒介・従属変数

本稿では、離職意向につながる心理プロセスを検討する概念として、組織への情緒的コミットメントを媒介変数として導入する。情緒的コミットメントとは組織の仲間や組織それ自体に対しての愛着と、組織の価値観が自分の価値観と一致している程度という2つの側面を持つ概念である（鈴木，2007）。離転職の予測指標になることや、従業員のパフォーマンスや生産性を向上させ、欠勤や遅刻を減少させるといった好ましい影響が確認されている（松本，2017）。本稿に情緒的コミットメントを導入する理由は、処遇改善施策やWLB支援策が、組織への愛着や価値観共有など組織に対するポジティブな心理プロセスを経て離職意向を抑制しているのか確認するためである。情緒的コミットメントの測定尺度は、Allen & Meyer（1996）の情緒的、規範的、継続的3つのコミットメントのうち情緒的コミットメントを取り上げ、田尾（1997）を参考に愛着要素と内在化要素より3問を

設定した。離職意向は山本(2009)を参考に2項目設定した。媒介変数である情緒的コミットメントと従属変数である離職意向の弁別妥当性を確認するために探索的因子分析を実施した結果、2因子が抽出された。第1因子は情緒的コミットメントの愛着要素2問と内在化要素2問で構成されたので「情緒的コミットメント」($\alpha=.88$)、第2因子は離職意向2項目と情緒的コミットメントの愛着要素1項目で構成されたので「離職意向」($\alpha=.91$)と命名した(表2)。使用する変数の記述統計と相関係数は図表3のとおりである。

表2 媒介変数と従属変数の因子分析の結果

	第1因子	第2因子
私は、今の会社の発展のためなら、人並み以上の努力を喜んで払うつもりだ	0.87	
私は、いつもこの会社の人間であることを強く意識している	0.85	
私は、今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	0.80	
私は、友人に今の会社が素晴らしい働き場所であると言える	0.64	
今の会社を辞めたい		-1.01
今と違う会社に転職したい		-0.99
私は、今の会社が気に入っている(逆転)		0.55
信頼性係数 (Cronbach α)	0.88	0.913
因子間相関	1	-
	2	0.64

表3 使用する変数の平均値, 標準偏差, 相関係数

変数	Mean	SD	1	2	3	4
1 処遇改善施策による賃金改善	3.35	1.24	-		-	
2 キャリアパスの明示	2.82	1.11	.306***	-		
3 WLB支援	2.88	0.87	.449***	.582***		
4 情緒的コミットメント	2.61	0.91	.595***	.495***	.410***	-
5 離職意向	3.05	1.09	-.516***	-.409***	-.480***	-.642***

n=300, *** $p<.001$

Ⅳ. 結果

本稿のRQを検討するために、パス解析を実施した。独立変数に処遇改善施策による賃金改善, キャリアパスの明示, WLB支援, 媒介変数に情緒的コミットメント, 従属変数に離職意向を投入し, モデルの適合度を改善しながら最終的に得られたパス図を図1に示す。処遇改善施策による賃金改善から情緒的コミットメントへのパス ($\beta=.17, p<.001$), 処遇改善施策による賃金改善から離職意向へのパス ($\beta=-.23, p<.001$), キャリアパスの明示から情緒的コミットメントへのパス ($\beta=.21, p<.001$), WLB支援から情緒的コミットメントへのパス ($\beta=.40, p<.001$), WLB支援から離職意向へのパス ($-.14, p<.05$), 情緒的コミットメントから離職意向へのパス ($\beta=-.47, p<.001$) の有意な影響が見出され, 離職意向の R^2 (決定係数) は.37であった。モデルの適合度はCFI=1.000, GFI=.999, AGFI=.985, RMSEA=.000, $P=.380$ となり良好な値を示した。

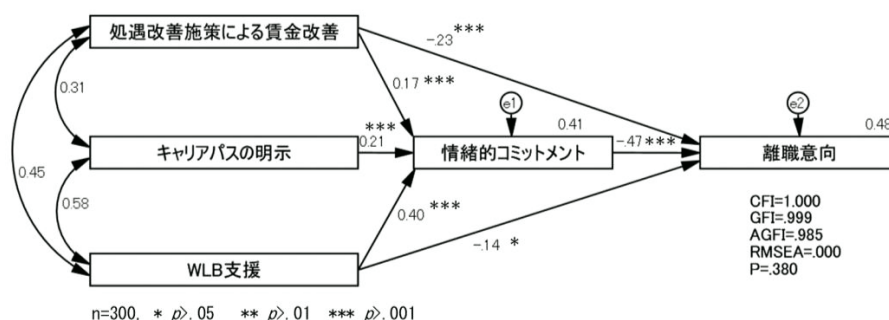


図1 パス解析

次に情緒的コミットメントの媒介効果について、ブートストラップ法（5000ブートストラップ、バイアス修正済み信頼区間推定95%）を用いて検証したところ、すべての間接効果が有意となった（表4）。これを見ると、WLB支援の離職意向に対する直接効果（ $-.14$, $p<.05$ ）は、処遇改善施策による賃金改善の直接効果（ $\beta=-.23$, $p<.001$ ）よりも小さいものの、情緒的コミットメントを経由した間接効果（ $-.19$, $p<.001$ ）は処遇改善施策の間接効果（ $-.08$, $p<.01$ ）よりも大きく、WLB支援の総合効果（ $-.32$, $p<.001$ ）は処遇改善施策の総合効果（ $-.31$, $p<.001$ ）よりわずかではあるが大きい値を示した。

表4 独立変数の直接効果・間接効果・総合効果（標準化係数）

独立変数		離職意向
処遇改善施策による賃金改善	直接効果	-.23 ***
	間接効果	-.08 **
	総合効果	-.31 ***
キャリアパスの明示	直接効果	.00
	間接効果	-.10 ***
	総合効果	-.10 ***
WLB支援	直接効果	-.14 *
	間接効果	-.19 ***
	総合効果	-.32 ***

V. 考察

本稿では、処遇改善施策とWLB支援施策に着目し、介護職員の離職意向への影響を比較検討し、今後の介護人材確保対策への示唆を得ることを目的とした。介護職員を対象にしたインターネット調査で得られた300サンプルの分析の結果、処遇改善施策による賃金改善、キャリアパスの明示、WLB支援、いずれも情緒的コミットメントを経由して離職意向を抑制する効果があることが示された。WLB支援と処遇改善施策による賃金改善は離職意向に対する直接効果も示した。賃金改善よりもWLB支援の方が情緒的コミットメントに対するプラスの影響が大きく、離職意向への総合効果が大きかった。

本稿の分析結果で注目すべき点は2つある。1つは、処遇改善施策による賃金改善が離

職意向を抑制する直接効果が大きいものであったことである。この結果は、政府による処遇改善施策が政策の意図どおり介護職員の離職率改善に寄与している可能性が高いことの1つの裏付けになると言えるだろう。これまでの研究では、賃金と離職意向の関連は一貫した結果が得られていなかったが、処遇改善加算による賃金上昇率は通常の昇給と比べて大きいことから、離職意向の抑制に寄与しているのではないかと考えられる。本稿の調査対象者は正規介護職員であり、男性、介護福祉士が相対的に多かったこともあり、賃金改善効果がより大きくなった可能性もある。また、情緒的コミットメントを高める効果も示されているので、処遇改善加算等を職員に適正に還元するという組織の姿勢は、組織に対する信頼や愛着にもつながっていると考えられる。

ただし、加算の恩恵を受けていれば、ということになる。既存の3つの加算は、要件の達成状況によって加算率が異なることや、加算を算定することによって得られた財源をどのように職員に配分するかは事業所の裁量に委ねられていることから、事業所の運営状況や賃金配分に対する考え方などにより、職員が得られる賃金改善に格差が生じていることが指摘されている（坪井，2021）。賃金改善に不合理な格差がないかどうかは、今後検討が必要になると考えられる。

2つめに、WLB支援の離職意向への直接効果は賃金改善より小さいものの、情緒的コミットメントを経由した間接効果は大きく、総合効果は賃金改善を若干ではあるが上回るものであったことである。情緒的コミットメントを経由しているということは、WLB支援が一時的な離職抑制効果だけではなく、組織への愛着や共感というある程度持続する職務態度を形成する効果があることを示している。また情緒的コミットメントの高まりは、職員のパフォーマンスや生産性を向上させ、欠勤や遅刻を減少させるといった好ましい影響をもたらすことも期待できる。WLB支援がこのような効果を示した理由は、先述のとおり介護労働の特性にあると考えられる。中高年の女性が多いという労働者属性、多忙で心身への負担が大きいという労働環境、そして労働災害の多さなどに鑑みると、長時間労働の是正や職員の意向を踏まえた柔軟な働き方ができるようなWLB支援は、仕事と私生活の調和という面でも、心身の健康という面でも強く歓迎される施策であると考えられる。本稿のサンプルは男性が相対的に多かったが、女性のみならず男性においてもWLB支援が重要であることを示していると考えられる。組織が職員の生活満足や健康に配慮していると感じることにより、職員は組織や仲間に対する愛着を高め価値観を共有するという状態を作り出していると言えるだろう。さらにWLB支援が職員のQOL（Quality of Life）を高め、ひいては利用者への良いケアにつながることも期待される。

本稿の意義は、処遇改善施策とWLB支援に着目して離職意向との関連を検討し、賃金改善の離職抑制効果を検証したこと、さらにWLB支援が情緒的コミットメントを経由して離職意向に与える影響は賃金改善を上回るものであることを見出した点である。本稿の結果は、賃金改善と同時にWLB支援を柱に据えた処遇改善施策をより強力に進めていくことの重要性を示していると言えるだろう。企業がWLB支援を進めるためには、単に制度を導入すれば良いわけではなく、生活サポート体制、職場内でのチームワーク、適切な業務管理体制などが必要である（橋本，2016）。組織風土を変えていくことや、人員配置や業務運営の見直し、ICTの一層の活用促進なども必要となろう。短期的にはコストのか

かる面もあるかもしれないが、「働き続けやすい」職場環境を作ることにより、中長期的には介護人材の質・量の持続的・安定的な確保につながる投資と位置づけられる。政府の介護人材確保対策としても、WLB支援を積極的に推進する事業者に対する経済支援を厚くするなど、その支援を強化する意義は高いのではないだろうか。

本稿の限界は、インターネット調査のためバイアスがあること、サンプル数が少ないことにより一般化が難しい点である。また、施設系の正規職員に限定した調査なので、今後は訪問介護員や非正規職員も含めた検証も必要であろう。

謝辞

本研究は茨城キリスト教大学（2022年度プロジェクト研修）の助成による研究成果の一部である。

参考文献

- 緒形明美・會田信子・長屋央子（2015）「介護老人福祉施設における介護職と看護職の離職予防についての検討」『日本看護科学会誌』35(1), 90-100.
- 小木曾加奈子・阿部隆春・安藤邑恵・平澤泰子（2010）「介護老人保健施設におけるケアスタッフの仕事全体の満足度・転職・離職の要因：職務における9つの領域別満足度との関連を中心に」『社会福祉学』51(3), 103-118.
- 大久保将貴（2016）「介護労働における就業継続意向の規定要因」『フォーラム現代社会学』15, 46-59.
- 大久保将貴（2017）「介護労働における早期離職率の規定要因」『福祉社会学研究』14, 147-167.
- 大和三重（2010）「介護労働者の職務満足度が就業継続意向に与える影響」『介護福祉学』17(1), 16-23.
- 加藤善昌（2016）「介護労働者の離職を抑止する要因についての再考」『経済情報学研究』(91), 1-15.
- 介護労働安定センター（2023a）『令和4年度事業所における介護労働実態調査結果報告書』.
- 介護労働安定センター（2023b）『令和4年度介護労働者の就業実態と就業意識調査結果報告書』.
- 車井浩子・横山由紀子（2019）「介護職員における職場継続意識：主観的指標からの検証」『商大論集』70(2・3), 57-71.
- 小檜山希（2010）「介護職の仕事の満足度と離職意向：介護福祉士資格とサービス類型に注目して」『季刊社会保障研究』45(4), 444-457.
- 岸田研作・谷垣静子（2013）「介護職員が働き続けるには何が必要か」『日本経済研究』69, 1-23.
- 黒田研二・張允楨（2011）「特別養護老人ホームにおける介護職員の離職意向および離職率に関する研究」『社会問題研究』60(139), 15-25.
- 厚生労働省（2009a）「政策レポート：介護職員処遇改善交付金について（2009年12月3日）」老健局介護保険計画課。 <https://www.mhlw.go.jp/seisaku/2009/12/03.html>.
- 厚生労働省（2009b）『平成20年賃金構造基本統計調査』.
- 厚生労働省（2022a）『令和3年賃金構造基本統計調査』.
- 厚生労働省（2022b）『令和3年雇用動向調査』.
- 厚生労働省（2023a）『令和4年度介護従事者処遇状況等調査結果』.
- 厚生労働省（2023b）『令和4年労働災害発生状況（確定）』（参考pdf）（2023年10月29日最終閲覧）
<https://www.mhlw.go.jp/bunya/roudoukijun/anzeneisei11/rousai-hassei/dl/b22-16.pdf>
- 厚生労働省HP「介護職員の処遇改善」（2023年8月16日最終閲覧）
<https://www.mhlw.go.jp/content/12404000/000953647.pdf>
- 厚生労働省HP「社会福祉施設における安全衛生対策～腰痛対策・KY活動」（2023年8月25日最終閲覧）
<https://www.mhlw.go.jp/stf/seisakunitsuite/bunya/0000075093.html>
- 佐伯久美子（2015）「人材養成と施設職員 介護老人福祉施設のWLB（ワーク・ライフ・バランス）実現に向けた取り組みに関する研究：介護職員の満足度と介護労働の継続意欲に与える影響につ

- いて『社会事業研究』(54), 85-89.
- 佐藤博樹 (2020) 「ワーク・ライフ・バランス」『日本労働研究雑誌』717, 42-45.
- 佐藤博樹編集代表 (2008) 『ワーク・ライフ・バランス - 仕事と子育ての両立支援』ぎょうせい.
- 佐藤博樹・武石恵美子 (2010) 『職場のワーク・ライフ・バランス』日経文庫.
- 佐藤ゆかり・澁谷久美・中嶋和夫・香川幸次郎 (2003) 「介護福祉士における離職意向と役割ストレスに関する検討」『社会福祉学』44(1), 67-78.
- 柴山麻祐子 (2022) 「介護職員処遇改善加算拡充に伴う介護職員の仕事への評価」『川崎医療福祉学会誌』32(1), 237-243.
- 厨子直之・井川浩輔 (2012) 「ナレッジワーカーのパフォーマンス・マネジメント：ソーシャル・サポートと離職の関係における職務満足・組織コミットメントの媒介効果」『経営行動科学』25(2), 113-128.
- 菅野雅子 (2020) 『介護人材マネジメントの理論と実践：不確実性を活力に変える「創発型人材マネジメント」』法政大学出版局.
- 菅野雅子 (2021) 「介護事業所の定着促進策に関する一考察：キャリアパス制度導入の影響に着目して」『ビジネス・ブレイクスルー大学レビュー』7(1), 46-59.
- 鈴木竜太 (2007) 『自律する組織人：組織コミットメントとキャリア論からの展望』生産性出版.
- 全国社会福祉協議会 (2010) 『介護施設の組織力を高めるワーク・ライフ・バランス(その考え方と実際)』
- 田尾雅夫 (1997) 『「会社人間」の研究：組織コミットメントの理論と実際』京都大学学術出版会.
- 坪井良史 (2021) 「介護職員処遇改善加算が訪問介護従事者に対して十分な待遇改善効果を及ぼしていない要因」『社会福祉学』62(1), 38-51.
- 橋本力 (2016) 「介護老人福祉施設における介護職員のワーク・ライフ・バランスに影響を与える職場環境要因」『介護福祉学』23(1), 30-38.
- 橋本力 (2017a) 「介護老人福祉施設における介護職員のワーク・ライフ・バランスと職務満足度および離職意向との関連」『老年社会科学』38(4), 401-409.
- 橋本力 (2017b) 「介護老人福祉施設に勤務する介護職員のワーク・ライフ・バランスの現状および構成要素」『社会福祉学』58(3), 27-40.
- 花岡智恵 (2015) 「介護労働力不足はなぜ生じているのか」『日本労働研究雑誌』57(5), 16-25.
- 原口恭彦 (2015) 「介護事業所における内部育成志向の資源管理が離職意思に与える影響に関する考察：組織コミットメントによる媒介効果の検討」『介護経営』10(1), 33-42.
- 本田一成 (2023) 『メンバーシップ型雇用とは何か』旬報社.
- 前浦徳高 (2023) 「看護師, 介護職員, 保育士, 幼稚園教諭を対象とした処遇改善事業の有効性の検討に向けて：先行研究レビューを手がかりとして」『JILPT Discussion Paper 23-04』
- 松本真作 (2017) 『好業績で魅力ある会社とチームのためのデータサイエンス：職場と仕事を数値化する測定尺度, チェックリスト集』労働政策研究・研修機構.
- 三菱総合研究所 (2020) 『介護サービス事業所の職場環境等に関する調査研究事業報告書』.
- 山田篤裕・石井加代子 (2009) 「介護労働者の賃金決定要因と離職意向：他産業・他職種からみた介護労働者の特徴」『季刊社会保障研究』45(3), 229-248.
- 山本寛 (2009) 『人材定着のマネジメント：組織経営のリテンション研究』中央経済社.
- 余合淳・岸野早希 (2023) 「ワーク・ライフ・バランスが従業員の組織的公正に及ぼす影響：質問紙調査を通じた探索的分析」『南山経営研究』37(3), 393-407.
- 横山泉 (2022) 「賃上げへの課題(中): 要請, 生産性波及には限界も」『日本経済新聞』2022年2月17日.
- 吉田和夫 (2014) 「介護サービスの提供にあたって, 不安を感じていない介護福祉士の就労継続意向と施設経営者の経営管理的取組に関する研究」『介護経営』9(1), 27-39.
- 吉田和夫・水野利英・車井浩子 (2012) 「介護労働の特性と介護労働者の離職意向」『商大論集』63(3), 203-225.
- Akingbola, K. (2015) *Managing Human Resources for Nonprofits*. Routledge.
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1996) Affective, continuance, and normative commitment to the organization: An examination of construct validity. *Journal of Vocational Behavior*, 49, 252-276.
- Cohen, A., & Golan, R. (2007) Predicting absenteeism and turnover intentions by past absenteeism and work attitudes: An empirical examination of female employees in long term nursing care facilities. *Career Development International*, 12(5), 416-432.
- Dill, J. S., Craft Morgan, J., & Konrad, T. R. (2010) Strengthening the long-term care workforce:

- The influence of the WIN A STEP UP workplace intervention on the turnover of direct care workers. *Journal of Applied Gerontology*, 29(2), 196-214.
- Ejaz, F. K., Bukach, A. M., Dawson, N., Gitter, R., & Judge, K. S. (2015) Examining direct service worker turnover in three long-term care industries in Ohio. *Journal of Aging & Social Policy*, 27(2), 139-155.
- Elstad, J. I., & Vabø, M. (2021). Lack of recognition at the societal level heightens turnover considerations among Nordic eldercare workers: a quantitative analysis of survey data. *BMC Health Services Research*, 21, 1-10.
- Frey, B. S., & Jegen, R. (2001) Motivation crowding theory: A survey of empirical evidence, *Journal of Economic Surveys*, 15(5), 589-611.
- Gaudenz, C., De Geest, S., Schwendimann, R., & Zúñiga, F. (2019) Factors associated with care workers' intention to leave employment in nursing homes: A secondary data analysis of the Swiss Nursing Homes Human Resources Project. *Journal of Applied Gerontology*, 38(11), 1537-1563.
- Karsh, B., Booske, B. C., & Sainfort, F. (2005) Job and organizational determinants of nursing home employee commitment, job satisfaction and intent to turnover. *Ergonomics*, 48(10), 1260-1281.
- Matthews, M., Carsten, M. K., Ayers, D. J., & Menachemi, N. (2018) Determinants of turnover among low wage earners in long term care: the role of manager-employee relationships. *Geriatric Nursing*, 39(4), 407-413.
- Mobley, W. H., Griffeth, R. W., Hand, H. H., & Meglino, B. M. (1979) Review and conceptual analysis of the employee turnover process. *Psychological Bulletin*, 86(3), 493.
- Lee, T. W., & Mowday, R. T. (1987) Voluntarily leaving an organization: An empirical investigation of Steers and Mowday's model of turnover. *Academy of Management Journal*, 30(4), 721-743.
- Purcell, J., & Hutchinson, S. (2007) Front-line managers as agents in the HRM: performance causal chain: theory, analysis and evidence. *Human Resource Management Journal*, 17(1): 3-20.
- Rosen, J., Stiehl, E. M., Mittal, V., & Leana, C. R. (2011) Stayers, leavers, and switchers among certified nursing assistants in nursing homes: A longitudinal investigation of turnover intent, staff retention, and turnover. *The Gerontologist*, 51(5), 597-609.
- Wang, E., Hu, H., Mao, S., & Liu, H. (2019). Intrinsic motivation and turnover intention among geriatric nurses employed in nursing homes: The roles of job burnout and pay satisfaction. *Contemporary Nurse*, 55(2-3), 195-210.
- Weller, C., Almeida, B., Cohen, M. A., & Stone, R. I. (2020) *Making Care Work Pay: How a Living Wage for LTSS Workers Benefits All*. Health Affairs Forefront.

Turnover Intention among Care Workers:
Effects of Measures to Improve Wage of Care Workers and Support Work-Life Balance

Masako Sugano

Abstract

This study aims to analyze the impact of wage improvement measures and the work-life balance (WLB) support provided at nursing care facilities on the turnover intention among care workers. A path analysis was conducted on 300 samples of permanent care workers who participated in an Internet survey. The results showed that wage improvement, career path clarification, and WLB support all showed significant effects on reducing turnover intention via affective commitment to the organization. Wage improvement and WLB support also showed significant direct effects in reducing turnover intention. WLB support had a larger positive effect on affective commitment and had a greater total effect on reducing turnover intention than wage improvement. The results suggest that WLB support may cultivate favorable sentiments toward the organization that last to some extent, and that WLB support should be actively promoted.