

## 第4章 「一般職」女性の達成感と向上意欲に影響を与える要因

### はじめに

第3章では、「一般職」女性に対するアンケート調査の各設問について、一般職・事務職別に見た。それにより、異動も仕事の担当替えも経験したことのない女性が約3割いること、昇級・昇格の可能性のある人は半数に満たないこと、正しく評価できる制度であると認識している人は4分の1に満たないこと等が明らかとなった。また、上司から育成・指導されていると思わない人が半数以上であること、上司が明確に期待を伝えていない人が約4割であること、上司から将来のキャリアアドバイスを受けていない人が半数近いこと等、上司の育成力や期待度が低い人が多いことが明らかになった。

この章では、そういった課題が「一般職」女性の活躍に必要なと思われる達成感、貢献についての自己評価、貢献意欲、仕事の難易度を上げる意欲に影響を与えているかを分析する。

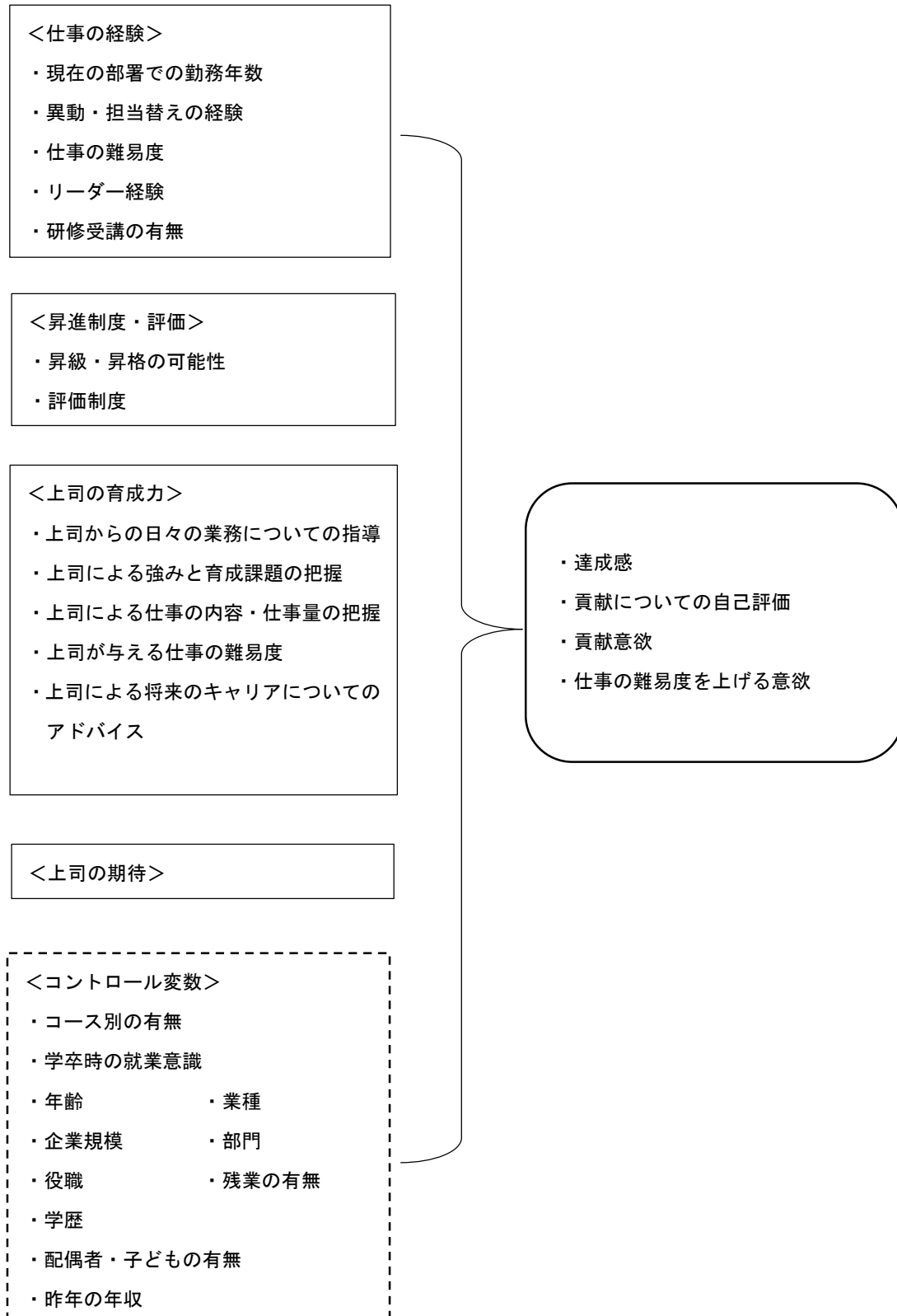
### 1. 達成感、貢献についての自己評価、貢献意欲、仕事の難易度を上げる意欲の要因のモデル

1章で説明したように、「一般職」女性の達成感、貢献についての自己評価、貢献意欲、仕事の難易度を上げる意欲に影響を与える要因は、仕事の経験、会社の制度・評価、上司のあり方（部下育成力や部下に対する期待）であるとの仮説をたてた。分析モデルは図表4-1である。上司のあり方として、部下育成力（上司からの日々の業務についての指導、上司による強みと育成課題の把握、上司による仕事の内容・仕事量の把握、上司が与える仕事の難易度、上司による将来のキャリアについてのアドバイス）については合成変数とした（詳細は128ページ）。しかし、上司の部下に対する期待については、順序付けができない回答になっているため、別の変数とした（詳細は128ページ）。また、上司の部下育成力と部下に対する期待は相関が高いため、同時に説明変数(注1)として入れず、分析①と分析②に分けた。

図表 4-1 達成感、貢献についての自己評価、貢献意欲、仕事の難易度を上げる意欲の要因のモデル

説明変数

被説明変数



被説明変数(注2)、説明変数は以下のように作成した。

#### <被説明変数>

- ・達成感：「Q24. あなたは、仕事を通じて、どの程度達成感を味わっていますか。」に対し、「大いに味わっている」を4、「やや味わっている」を3、「あまり味わっていない」を2、「味わっていない」を1とした。
- ・貢献についての自己評価：「Q25. あなたは、会社や部門に貢献していますか。」に対し「大いに貢献している」を4、「やや貢献している」を3、「あまり貢献していない」を2、「貢献していない」を1とした。
- ・貢献意欲：「Q26. 会社や部門にもっと貢献したいと思いますか。」に対し「現在よりも大いに貢献したい」を4、「現在よりもやや貢献したい」を3、「現在と同程度に貢献したい」を2、「現在よりも貢献したくない」を1とした。
- ・仕事の難易度を上げる意欲：「Q27. あなたは、仕事の難易度をもっとあげたいと思いますか。」に対し、「そう思う」を4、「ややそう思う」を3、「あまりそう思わない」を2、「そう思わない」を1とした。

#### <説明変数>

- ・現在の部署での勤続年数：1年未満の場合は、0.5とした。
- ・担当替えダミー：「Q5. 現在働いている会社で、1つの部署内での仕事の担当替えの経験はありますか。」に対し「ない」を0、「ある」を1とするダミー変数(注3)。
- ・異動ダミー：「Q6. 現在働いている会社で、部署を超えての異動の経験はありますか。」に対し「ない」を0、「ある」を1とするダミー変数。
- ・リーダー経験ダミー：「Q9. 現在働いている会社で、リーダーの経験や後輩を指導する機会がありますか(ありましたか)。」に対して「ない(なかった)」、「後輩がいない」を0、「ある(あった)」を1とするダミー変数。
- ・研修受講経験ダミー：「Q10. 現在働いている会社で、研修(接遇研修を除く。eラーニングを含む。)を受講したことがありますか。」に対し、「研修を受講したことがない」を0、その他を1とするダミー変数。
- ・昇級・昇格の可能性ダミー：「Q19. 現状の職種やコースで、昇級・昇格の可能性はありますか。」に対し「ない」、「わからない」を0、「ある」を1とするダミー変数。
- ・評価制度ダミー：「Q21. あなたの会社の評価制度で、あなたの貢献を正しく評価できますか。」に対し、「正しく評価できるが、自分には不利な制度である」、「正しく評価できるが、自分には有利な制度である」、「正しく評価できない制度である」を0、「正しく評価できる制度である」を1とするダミー変数。

### 分析①

・ **上司の育成力**：Q11、Q12、Q14、Q15、Q16 の合成変数。(クロンバックの  $\alpha$  係数は 0.785 であるので、合成尺度にしても適切である。)

「Q11. 上司（管理職）から日々の業務について指導されていますか。」に対して、「よく指導されている」を 4、「時々指導されている」を 3、「たまに指導されている」を 2、「指導されていない」を 1 とし、「Q12. 上司（管理職）は、あなたの強みと育成課題を把握し、適切に指導していますか。」に対し、「そう思う」を 4、「どちらかと言えばそう思う」を 3、「どちらかと言えばそう思わない」を 2、「そう思わない」を 1 とし、「Q14. あなたの上司（管理職）は、あなたの仕事内容、仕事をきちんと把握していますか。」に対し、「内容も量も把握している」を 4、「内容を把握しているが、量は把握していない」を 3、「内容は把握していないが、量は把握している」を 2、「内容も量も把握していない」を 1 とし、「Q15. 上司（管理職）があなたに与える仕事は、徐々に難易度が高くなっていますか。」に対し、「そう思う」を 4、「どちらかと言えばそう思う」を 3、「どちらかと言えばそう思わない」を 2、「そう思わない」を 1 とし、「Q16. 上司（管理職）は、あなたの将来のキャリアについてアドバイスをしてくれますか。」に対し、「よくしてくれる」を 4、「時々してくれる」を 3、「たまにしてくれる」を 2、「してくれない」を 1 とし、合計した。

### 分析②

・ **上司の期待**：「Q13. 上司（管理職）は、キャリアの向上について、あなたにどのような期待をしていますか」に対して、「期待されたことがない」を基準とし、「総合的な業務をすることを期待」（一般職は「総合職になることを期待している」と回答、事務職は「より高い総合的な判断を要する業務をすることを期待している」と回答）、「チームを率いることを期待」（「チームを率いるようになることを期待している」と回答）、「少し難しい仕事を期待」（「今の仕事より少し難しい仕事も担当するようになることを期待している」と回答）、「期待があいまい」（「期待があいまいで、よくわからない」と回答）とするダミー変数。

コントロール変数（注 4）として、以下の変数を入れた。

- ・ **事務職ダミー**：「一般職」を 0、「事務職」を 1 とするダミー変数。
- ・ **学卒時の就業意識ダミー**：「Q1. 最初の就職時、基幹的な業務、企画、営業などの仕事をしたいと思っていましたか。」に対し「いいえ」を 0 とし、「はい」を 1 とするダミー変数。
- ・ **転職ありダミー**：転職経験が「ない」を 0、転職経験が「ある」を 1 とするダミー変数。
- ・ **年齢ダミー**：「30～34 歳」を基準として、「35～39 歳」、「40～44 歳」、「45～49 歳」、「50～54 歳」とするダミー変数。
- ・ **業種ダミー**：「製造業」を基準とし、「金融業・保険業」、「卸売業・小売業」、「建設業」、「情報通信業」、「医療・福祉」、「公務」、「その他」とするダミー変数。
- ・ **企業規模ダミー**：企業規模 301～500 人を基準とし、「501～1000 人」、「1001～3000 人」、「3001～5000 人」、「5001～10000 人」、「10001 人以上」とするダミー変数。
- ・ **本社ダミー**：本社・本店以外を 0、本社・本店を 1 とするダミー変数。
- ・ **部門ダミー**：「人事・総務・経理」を基準とし、「企画・調査・広報」、「研究・開発・設計」、「情報処理」、「営業」、「販売・サービス」、「生産」、「その他」とするダミー変数。

- ・ **役職ダミー**：「役職なし」を基準とし、「係長・主任相当職」、「課長・課長相当職」、「その他」とするダミー変数。
- ・ **残業の有無ダミー**：「ほとんど残業なし」を基準とし、「残業あり」、「短時間」とするダミー変数。
- ・ **学歴ダミー**：「高校卒・中学校卒」を基準とし、「専門学校卒」、「短大卒」、「高専卒」、「大学・大学院卒」とするダミー変数。
- ・ **配偶者・子どもの有無ダミー**：「配偶者なし・子どもなし」を基準として、「配偶者あり・子どもなし」、「配偶者なし・子どもあり」、「配偶者あり・子どもあり」とするダミー変数。
- ・ **昨年の年収ダミー**：「0～200万円」を基準とし、「300万円台」、「400万円台」、「500万円台」、「600万円台」、「700万円台」、「800万円以上」とするダミー変数。
- ・ **首都圏ダミー**：埼玉県、千葉県、東京都、神奈川県以外を0とし、埼玉県、千葉県、東京都、神奈川県を1とするダミー変数。

## 2. 達成感、貢献についての自己評価、貢献意欲、仕事の難易度を上げる意欲の要因の計量分析（分析①）

分析①では、仕事の経験、昇進の制度・評価、上司の育成力の各項目を説明変数にし、達成感、貢献についての自己評価、貢献意欲、仕事の難易度を上げる意欲をそれぞれ被説明変数とする順序ロジット回帰分析(注5)を行った。

被説明変数を「達成感」にした場合の分析結果は図表4-2の通りである(注6)。

図表4-2 分析① 「達成感」に影響を与える要因

		達成感			
		係数	標準誤差	z値	P>z
	説明変数				
	現在の部署での勤務年数	0.016	0.008	2.070	0.038 **
	仕事の担当替えの経験ダミー	-0.157	0.094	-1.660	0.097 *
	異動の経験ダミー	-0.162	0.100	-1.620	0.104
	リーダー経験ダミー	0.187	0.093	2.010	0.044 **
	研修受講経験ダミー	0.142	0.100	1.420	0.155
	昇級・昇格の可能性ダミー	0.509	0.095	5.340	0.000 ***
	正しく評価できる制度ダミー	1.003	0.111	9.000	0.000 ***
	上司の育成力	0.272	0.015	18.370	0.000 ***
	コントロール変数				
	事務職ダミー	-0.125	0.101	-1.240	0.216
	学卒時の就業意識ダミー	-0.163	0.096	-1.690	0.090 *
	転職ありダミー	0.093	0.096	0.970	0.333
年齢	30~34歳(ref)				
	35~39歳	-0.171	0.128	-1.340	0.180
	40~44歳	-0.127	0.136	-0.930	0.350
	45~49歳	0.022	0.141	0.160	0.877
	50~54歳	-0.159	0.158	-1.010	0.315
業種	製造業(ref)				
	金融業・保険業	-0.339	0.139	-2.440	0.015 **
	卸売業・小売業	-0.172	0.173	-1.000	0.319
	建設業	-0.243	0.211	-1.150	0.251
	情報通信業	-0.170	0.219	-0.780	0.437
	医療・福祉	0.129	0.183	0.710	0.480
	公務	-0.052	0.226	-0.230	0.819
	その他	-0.008	0.126	-0.060	0.949
企業規模	企業規模301~500人(ref)				
	企業規模501~1000人	0.062	0.137	0.450	0.651
	企業規模1001~3000人	0.033	0.139	0.240	0.812
	企業規模3001~5000人	-0.048	0.170	-0.280	0.778
	企業規模5001~10000人	0.200	0.182	1.100	0.273
	企業規模10001人以上	0.067	0.145	0.460	0.647
	本社ダミー	0.013	0.092	0.140	0.889
部門	人事・総務・経理(ref)				
	企画・調査・広報	0.262	0.179	1.460	0.144
	研究・開発・設計	-0.161	0.200	-0.810	0.421
	情報処理	-0.389	0.200	-1.950	0.052 *
	営業	0.101	0.126	0.810	0.421
	販売・サービス	-0.018	0.146	-0.120	0.901
	生産(建設、運輸、流通部門含む)	-0.068	0.197	-0.350	0.730
	その他	-0.132	0.135	-0.980	0.328
役職	役職なし(ref)				
	係長・主任相当職	-0.120	0.116	-1.030	0.303
	課長・課長相当職	0.065	0.326	0.200	0.843
	その他	1.371	0.520	2.640	0.008 ***
残業の有無	ほとんど残業なし(ref)				
	残業あり	0.047	0.092	0.510	0.611
	短時間勤務	0.412	0.173	2.380	0.017 **
学歴	高校卒・中学高卒(ref)				
	専門学校卒	-0.087	0.172	-0.510	0.613
	短大卒	-0.068	0.139	-0.490	0.623
	高専卒	0.024	0.278	0.090	0.932
	大学・大学院卒	-0.076	0.128	-0.590	0.556
子ども・配偶者の有無	配偶者なし・子どもなし(ref)				
	配偶者あり・子どもなし	0.006	0.123	0.050	0.962
	配偶者なし・子どもあり	0.057	0.161	0.350	0.724
	配偶者あり・子どもあり	0.223	0.113	1.980	0.048 **
昨年の年収	0~200万円台(ref)				
	300万円台	0.261	0.275	0.950	0.343
	400万円台	0.216	0.262	0.830	0.409
	500万円台	0.415	0.264	1.570	0.116
	600万円台	0.455	0.279	1.630	0.103
	700万円台	0.351	0.299	1.170	0.240
	800万円以上	0.523	0.301	1.740	0.082 *
	首都圏ダミー	-0.050	0.091	-0.550	0.580
	/cut1	1.653	0.364		
	/cut2	3.907	0.372		
	/cut3	7.237	0.397		
	Number of obs	2,236			
	LR chi2(54)	881.8			
	Prob > chi2	0.000			
	Pseudo R2	0.164			

\*\*\*1%水準で有意、\*\*5%水準で有意、\*10%水準で有意

### <分析①結果:達成感>

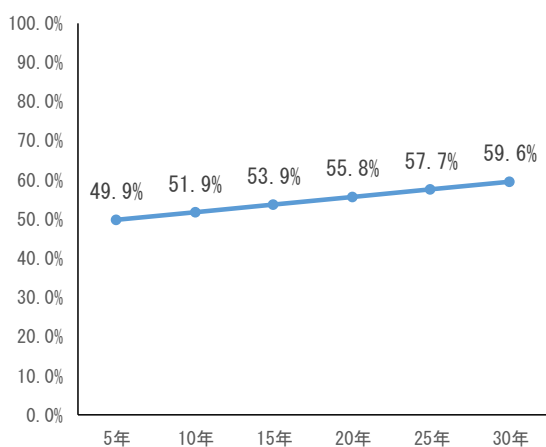
- ・現在の部署での勤続年数が長いほど達成感を味わう確率が高い。
- ・仕事の担当替えの経験がない場合に比べ、仕事の担当替えの経験がある場合のほうが達成感を味わっていない確率が高い。
- ・リーダー経験がない場合に比べ、リーダーの経験があるほうが達成感を味わっている確率が高い。
- ・昇級・昇格の可能性がない場合に比べ、昇級・昇格の可能性がある場合のほうが、達成感を味わっている確率が高い。
- ・正しく評価できるが自分には不利あるいは有利・正しく評価できない制度である場合に比べ、正しく評価できる制度である場合のほうが達成感を味わっている確率が高い。
- ・上司の育成力が高いほうが達成感を味わっている確率が高い。

以上の結果について、説明変数が変化した時に調査回答者がどのくらい移動するのかを予測値を用いて、図示したのが図表 4-3 から図表 4-8 である。

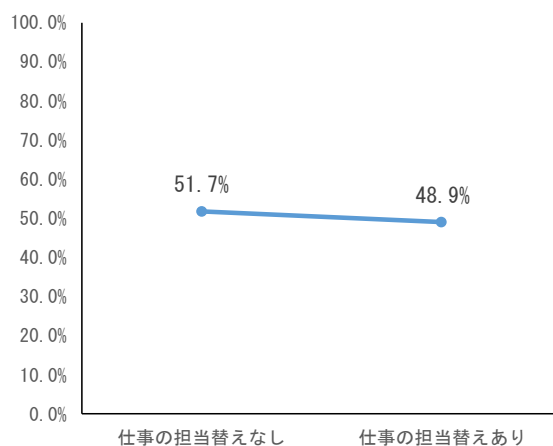
現在の部署での勤続年数別に達成感を「大いに味わっている」「やや味わっている」の割合の予測値を見ると、現在の部署での勤続年数が 5 年の場合 49.9%、10 年の場合 51.9%、15 年の場合 53.9%、20 年の場合 55.8%、25 年の場合 57.7%、30 年の場合 59.6%と高まる。(図表 4-3)

仕事の担当替えの経験の有無別に達成感を「大いに味わっている」「やや味わっている」の割合の予測値を見ると、仕事の担当替えの経験なしでは 51.7%に対し、仕事の担当替えの経験ありでは 48.9%と低くなる。(図表 4-4)

図表 4-3 現在の部署での勤続年数別 達成感の予測値



図表 4-4 仕事の担当替えの経験の有無別 達成感の予測値



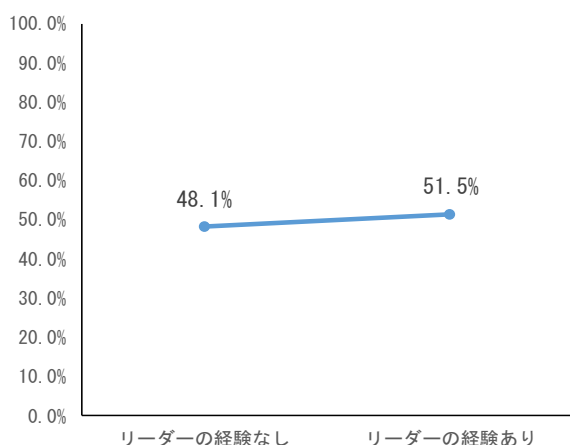
リーダーの経験の有無別に達成感を「大いに味わっている」「やや味わっている」の割合の予測値を見ると、リーダーの経験がない場合には48.1%に対し、リーダーの経験がある場合には51.5%と高まる。(図表4-5)

昇級・昇格の可能性の有無別に達成感を「大いに味わっている」「やや味わっている」の割合の予測値を見ると、昇級・昇格の可能性なしの場合には45.7%に対し、昇級・昇格の可能性ありの場合には55.2%と高まる。(図表4-6)

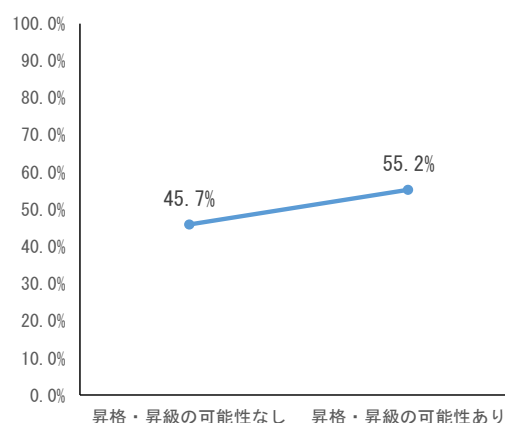
評価制度別に達成感を「大いに味わっている」「やや味わっている」の割合の予測値を見ると、「正しく評価できるが、自分には不利な制度である」、「正しく評価できるが、自分には有利な制度である」、「正しく評価できない制度である」の場合には45.9%に対し、「正しく評価できる制度である」場合には65.0%と高まる。(図表4-7)

上司の育成力別に達成感を「大いに味わっている」「やや味わっている」の割合の予測値を見ると、上司の育成力が5点の場合には15.4%、10点の場合には41.4%、15点の場合には73.4%、20点の場合には91.5%と高まる。(図表4-8)

図表4-5 リーダーの経験の有無別 達成感の予測値

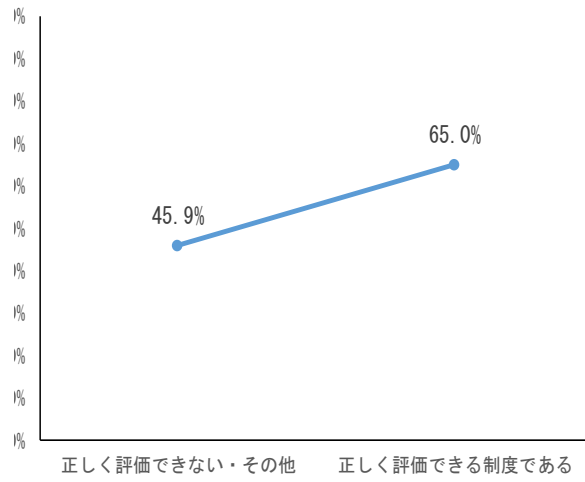


図表4-6 昇級・昇格の可能性の有無別 達成感の予測値

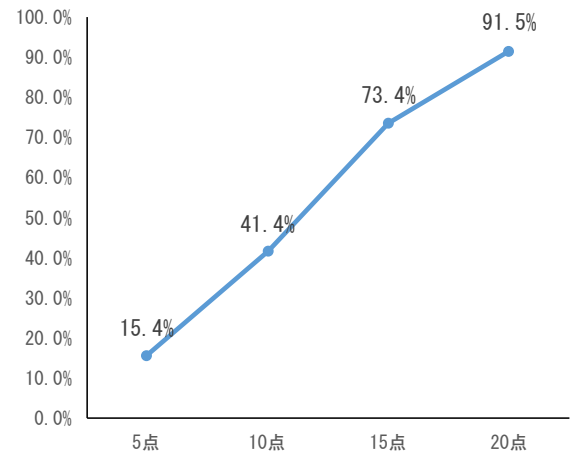




図表 4-7 評価制度別 達成感の予測値



図表 4-8 上司の育成力別 達成感の予測値



被説明変数を「貢献についての自己評価」にした場合の分析結果は図表 4-9 の通りである。

図表 4-9 分析① 貢献についての自己評価 に影響を与える要因

貢献についての自己評価					
	係数	標準誤差	z値	P>z	
<b>説明変数</b>					
現在の部署での勤務年数	0.011	0.008	1.380	0.166	
仕事の担当替えの経験ダミー	-0.087	0.096	-0.900	0.367	
異動の経験ダミー	0.011	0.102	0.110	0.911	
リーダー経験ダミー	0.677	0.097	6.990	0.000 ***	
研修受講経験ダミー	0.085	0.102	0.830	0.405	
昇級・昇格の可能性ダミー	0.367	0.097	3.790	0.000 ***	
正しく評価できる制度ダミー	0.329	0.106	3.090	0.002 ***	
上司の育成力	0.069	0.014	4.880	0.000 ***	
<b>コントロール変数</b>					
事務職ダミー	-0.087	0.102	-0.850	0.396	
学卒時の就業意識ダミー	0.165	0.098	1.690	0.091 *	
転職ありダミー	0.308	0.098	3.150	0.002 ***	
年齢	30～34歳 (ref)				
	35～39歳	0.080	0.129	0.620	0.537
	40～44歳	0.141	0.138	1.030	0.305
	45～49歳	0.344	0.144	2.380	0.017 **
	50～54歳	0.261	0.159	1.640	0.100
業種	製造業 (ref)				
	金融業・保険業	-0.194	0.142	-1.360	0.172
	卸売業・小売業	0.034	0.177	0.190	0.847
	建設業	0.032	0.217	0.150	0.884
	情報通信業	0.155	0.229	0.680	0.498
	医療・福祉	0.368	0.183	2.010	0.044 **
	公務	-0.162	0.226	-0.720	0.473
その他	0.001	0.129	0.010	0.993	
企業規模	企業規模301～500人 (ref)				
	企業規模501～1000人	-0.121	0.140	-0.870	0.387
	企業規模1001～3000人	-0.067	0.141	-0.470	0.637
	企業規模3001～5000人	0.053	0.175	0.300	0.761
	企業規模5001～10000人	-0.004	0.183	-0.020	0.982
	企業規模10001人以上	-0.034	0.149	-0.230	0.819
本社ダミー	0.052	0.094	0.560	0.578	
部門	人事・総務・経理 (ref)				
	企画・調査・広報	-0.086	0.181	-0.480	0.635
	研究・開発・設計	-0.221	0.204	-1.080	0.280
	情報処理	-0.414	0.202	-2.060	0.040 **
	営業	0.010	0.128	0.080	0.936
	販売・サービス	0.060	0.147	0.410	0.682
	生産（建設、運輸、流通部門含む） その他	0.101 0.121	0.203 0.138	0.500 0.880	0.617 0.380
役職	役職なし (ref)				
	係長・主任相当職	-0.238	0.117	-2.030	0.043 **
	課長・課長相当職	0.460	0.329	1.400	0.162
	その他	0.713	0.460	1.550	0.122
残業の有無	ほとんど残業なし (ref)				
	残業あり	0.278	0.094	2.960	0.003 ***
学歴	短時間勤務	0.095	0.173	0.550	0.583
	高校卒・中学高卒 (ref)				
	専門学校卒	-0.039	0.174	-0.230	0.822
	短大卒	-0.162	0.142	-1.140	0.253
	高専卒	-0.176	0.289	-0.610	0.544
子配 有無の 偶者の	大学・大学院卒	-0.147	0.130	-1.130	0.261
	配偶者なし・子どもなし (ref)				
	配偶者あり・子どもなし	-0.115	0.125	-0.920	0.359
	配偶者なし・子どもあり	0.089	0.167	0.530	0.595
昨 年 の 年 収	配偶者あり・子どもあり	0.054	0.114	0.470	0.638
	0～200万円台 (ref)				
	300万円台	0.388	0.277	1.400	0.162
	400万円台	0.564	0.265	2.130	0.033 **
	500万円台	0.665	0.267	2.490	0.013 **
	600万円台	0.773	0.283	2.740	0.006 ***
	700万円台	0.574	0.301	1.900	0.057 *
800万円以上	0.733	0.304	2.410	0.016 **	
首都圏ダミー	0.058	0.093	0.630	0.531	
/cut1	-0.851	0.377			
/cut2	1.003	0.370			
/cut3	4.004	0.382			
Number of obs	2,236				
LR chi2(54)	272.58				
Prob > chi2	0.000				
Pseudo R2	0.057				

\*\*\*1%水準で有意、\*\*5%水準で有意、\*10%水準で有意

### <分析①結果：貢献についての自己評価>

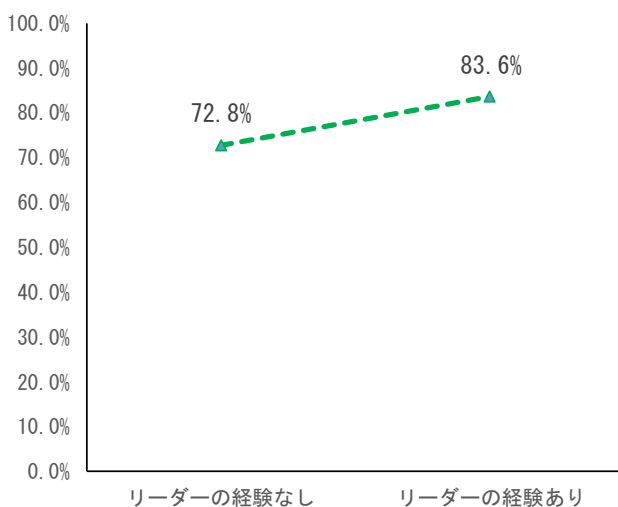
- ・リーダーの経験がない場合よりも、リーダーの経験がある場合のほうが、貢献度が高いと認識している確率が高い。
- ・昇級・昇格の可能性がない場合に比べ、昇級・昇格の可能性がある場合のほうが、貢献度が高いと認識している確率が高い。
- ・正しく評価できるが自分には不利あるいは有利・正しく評価できない制度である場合に比べ、正しく評価できる制度である場合のほうが、貢献度が高いと認識している確率が高い。
- ・上司の育成力が高いほうが、貢献度が高いと認識している確率が高い。

以上の結果について、説明変数が増えた時に調査回答者がどのくらい移動するのかを予測値を用いて、図示したのが図表 4-10 から図表 4-13 である。

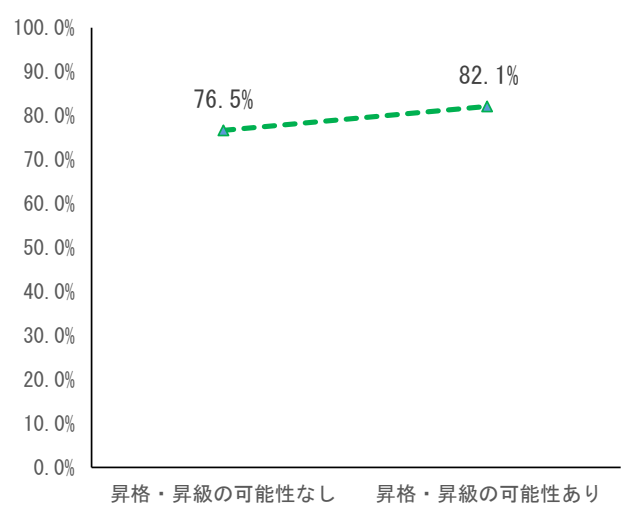
リーダーの経験の有無別に「大いに貢献している」「やや貢献している」の割合の予測値を見ると、リーダーの経験がない場合には 72.8%に対し、リーダーの経験がある場合には 83.6%と高まる。（図表 4-10）

昇級・昇格の可能性の有無別に「大いに貢献している」「やや貢献している」の割合の予測値を見ると、昇級・昇格の可能性なしの場合には 76.5%に対し、昇級・昇格の可能性ありの場合には 82.1%と高まる。（図表 4-11）

図表 4-10 リーダーの経験の有無別  
貢献についての自己評価の予測値



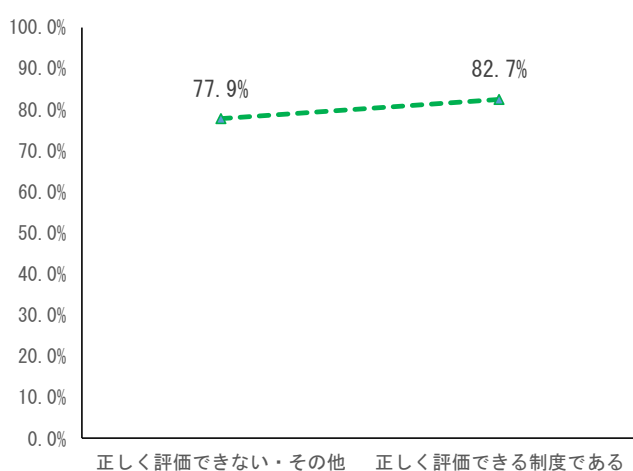
図表 4-11 昇級・昇格の可能性の有無別  
貢献についての自己評価の予測値



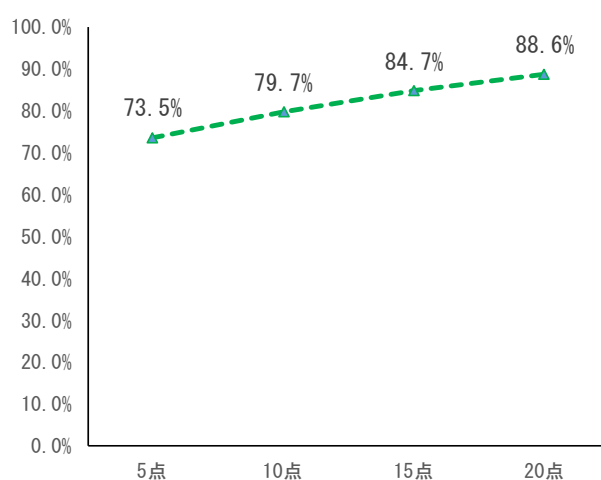
評価制度別に「大いに貢献している」「やや貢献している」の割合の予測値を見ると、「正しく評価できるが、自分には不利な制度である」、「正しく評価できるが、自分には有利な制度である」、「正しく評価できない制度である」の場合には77.9%に対し、「正しく評価できる制度である」場合には82.7%と高まる。（図表 4-12）

上司の育成力別に達成感を「大いに貢献している」「やや貢献している」の割合の予測値を見ると、上司の育成力が5点の場合には73.5%、10点の場合には79.7%、15点の場合には84.7%、20点の場合には88.6%と高まる。（図表 4-13）

図表 4-12 評価制度別 貢献についての自己評価の予測値



図表 4-13 上司の育成力別 貢献についての自己評価の予測値



被説明変数を「貢献意欲」にした場合の分析結果は図表 4-14 の通りである。

図表 4-14 分析① 貢献意欲 に影響を与える要因

		貢献意欲			
		係数	標準誤差	z値	P>z
説明変数					
	現在の部署での勤務年数	-0.010	0.007	-1.340	0.179
	仕事の担当替えの経験ダミー	0.052	0.092	0.560	0.573
	異動の経験ダミー	0.139	0.096	1.440	0.149
	リーダー経験ダミー	-0.077	0.090	-0.850	0.393
	研修受講経験ダミー	0.281	0.097	2.890	0.004 ***
	昇級・昇格の可能性ダミー	0.262	0.091	2.880	0.004 ***
	正しく評価できる制度ダミー	0.390	0.101	3.840	0.000 ***
	上司の育成力	0.132	0.014	9.610	0.000 ***
コントロール変数					
	事務職ダミー	0.069	0.098	0.700	0.482
	学卒時の就業意識ダミー	0.624	0.094	6.640	0.000 ***
	転職ありダミー	0.134	0.092	1.460	0.145
年齢	30～34歳(ref)				
	35～39歳	-0.147	0.123	-1.200	0.230
	40～44歳	-0.187	0.131	-1.430	0.154
	45～49歳	-0.109	0.137	-0.800	0.424
	50～54歳	-0.375	0.152	-2.470	0.014 **
業種	製造業(ref)				
	金融業・保険業	-0.497	0.135	-3.690	0.000 ***
	卸売業・小売業	-0.003	0.168	-0.020	0.987
	建設業	0.001	0.205	0.010	0.995
	情報通信業	0.091	0.214	0.430	0.670
	医療・福祉	-0.101	0.174	-0.580	0.564
	公務	-0.408	0.213	-1.920	0.055 *
	その他	-0.066	0.123	-0.540	0.592
企業規模	企業規模301～500人(ref)				
	企業規模501～1000人	-0.097	0.133	-0.730	0.468
	企業規模1001～3000人	0.189	0.134	1.400	0.160
	企業規模3001～5000人	0.063	0.165	0.380	0.702
	企業規模5001～10000人	0.072	0.174	0.410	0.679
	企業規模10001人以上	0.147	0.141	1.050	0.296
部門	本社ダミー	0.041	0.089	0.460	0.647
	人事・総務・経理(ref)				
	企画・調査・広報	0.196	0.173	1.140	0.255
	研究・開発・設計	0.326	0.195	1.670	0.095 *
	情報処理	-0.321	0.191	-1.680	0.093 *
	営業	0.083	0.121	0.680	0.496
	販売・サービス	-0.046	0.140	-0.330	0.742
	生産（建設、運輸、流通部門含む） その他	0.113 -0.025	0.193 0.132	0.590 -0.190	0.558 0.847
役職	役職なし(ref)				
	係長・主任相当職	-0.058	0.111	-0.520	0.603
	課長・課長相当職	0.462	0.327	1.410	0.158
	その他	0.108	0.473	0.230	0.819
残業の有無	ほとんど残業なし(ref)				
	残業あり	-0.023	0.088	-0.260	0.792
	短時間勤務	0.115	0.164	0.700	0.483
学歴	高校卒・中学高卒(ref)				
	専門学校卒	-0.239	0.165	-1.450	0.148
	短大卒	-0.069	0.135	-0.510	0.609
	高専卒	-0.149	0.277	-0.540	0.590
	大学・大学院卒	-0.133	0.124	-1.080	0.282
子配 有 も の 偶 者 の 有 無	配偶者なし・子どもなし(ref)				
	配偶者あり・子どもなし	-0.025	0.118	-0.210	0.831
	配偶者なし・子どもあり	0.255	0.155	1.650	0.099 *
	配偶者あり・子どもあり	0.089	0.109	0.810	0.415
昨 年 の 年 収	0～200万円台(ref)				
	300万円台	-0.110	0.267	-0.410	0.681
	400万円台	0.051	0.254	0.200	0.841
	500万円台	0.071	0.257	0.280	0.783
	600万円台	0.215	0.270	0.800	0.425
	700万円台	-0.025	0.289	-0.090	0.932
	800万円以上	0.065	0.292	0.220	0.825
	首都圏ダミー	-0.108	0.088	-1.230	0.219
/cut1	-0.616	0.353			
/cut2	1.847	0.353			
/cut3	4.027	0.362			
Number of obs	2,236				
LR chi2(54)	399.49				
Prob > chi2	0.000				
Pseudo R2	0.073				

\*\*\*1%水準で有意、\*\*5%水準で有意、\*10%水準で有意

### <分析①結果：貢献意欲>

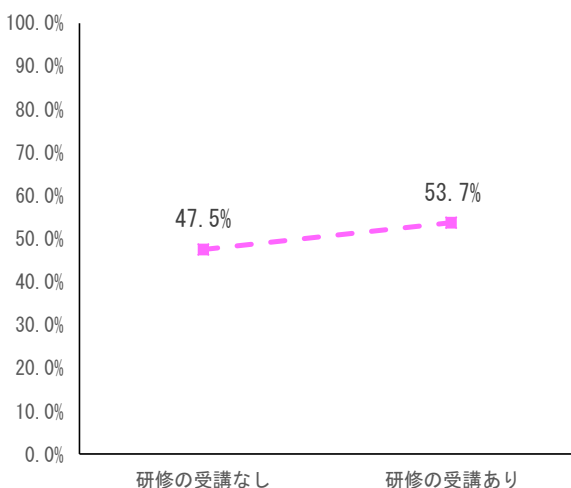
- ・研修受講の経験がない場合に比べ、研修受講の経験があるほうが、貢献意欲が高くなる確率が高い。
- ・昇級・昇格の可能性がない場合に比べ、昇級・昇格の可能性がある場合のほうが、貢献意欲が高くなる確率が高い。
- ・正しく評価できるが自分には不利あるいは有利・正しく評価できない制度である場合に比べ、正しく評価できる制度である場合のほうが、貢献意欲が高くなる確率が高い。
- ・上司の育成力が高いほうが、貢献意欲が高くなる確率が高い。

以上の結果について、説明変数が変化した時に調査回答者がどのくらい移動するのかを予測値を用いて、図示したのが図表 4-15 から図表 4-18 である。

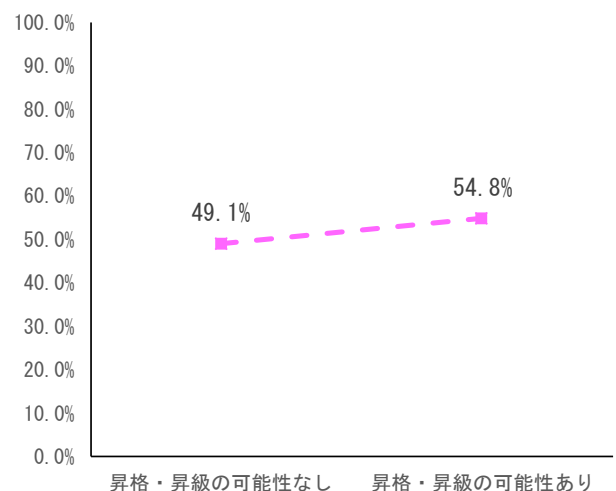
研修の受講経験の有無別に「現在よりも大いに貢献したい」「現在よりもやや貢献したい」の割合の予測値を見ると、研修の受講経験がない場合には 47.5% に対し、研修の受講経験がある場合には 53.7% と高まる。(図表 4-15)

昇級・昇格の可能性の有無別に「現在よりも大いに貢献したい」「現在よりもやや貢献したい」の割合の予測値を見ると、昇級・昇格の可能性なしの場合には 49.1% に対し、昇級・昇格の可能性ありの場合には 54.8% と高まる。(図表 4-16)

図表 4-15 研修の受講経験の有無別 貢献意欲の予測値



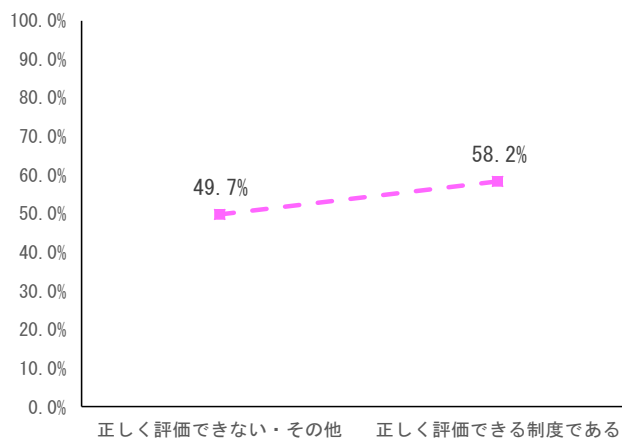
図表 4-16 昇級・昇格の可能性の有無別 貢献意欲の予測値



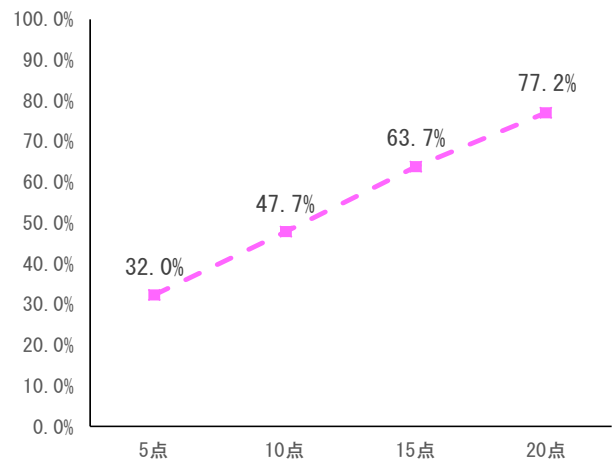
評価制度別に「現在よりも大いに貢献したい」「現在よりもやや貢献したい」の割合の予測値を見ると、「正しく評価できるが、自分には不利な制度である」、「正しく評価できるが、自分には有利な制度である」、「正しく評価できない制度である」の場合には49.7%に対し、「正しく評価できる制度である」場合には58.2%と高まる。(図表 4-17)

上司の育成力別に「現在よりも大いに貢献したい」「現在よりもやや貢献したい」の割合の予測値を見ると、上司の育成力が5点の場合には32.0%、10点の場合には47.7%、15点の場合には63.7%、20点の場合には77.2%と高まっている。(図表 4-18)

図表 4-17 評価制度別 貢献意欲の予測値



図表 4-18 上司の育成力別 貢献意欲の予測値



被説明変数を「仕事の難易度を上げる意欲」にした場合の分析結果は図表 4-19 の通りである。

図表 4-19 分析① 仕事の難易度を上げる意欲 に影響を与える要因

仕事の難易度を上げる意欲					
	説明変数	係数	標準誤差	z値	P>z
	現在の部署での勤務年数	-0.016	0.007	-2.130	0.033 **
	仕事の担当替えの経験ダミー	-0.009	0.091	-0.100	0.919
	異動の経験ダミー	0.048	0.095	0.510	0.612
	リーダー経験ダミー	0.205	0.090	2.290	0.022 **
	研修受講経験ダミー	0.211	0.096	2.190	0.028 **
	昇級・昇格の可能性ダミー	0.323	0.090	3.570	0.000 ***
	正しく評価できる制度ダミー	0.187	0.101	1.850	0.065 *
	上司の育成力	0.030	0.013	2.260	0.024 **
	コントロール変数				
	事務職ダミー	-0.109	0.096	-1.130	0.258
	学卒時の就業意識ダミー	0.817	0.094	8.690	0.000 ***
	転職ありダミー	0.249	0.092	2.710	0.007 ***
年齢	30～34歳 (ref)				
	35～39歳	-0.036	0.122	-0.290	0.771
	40～44歳	-0.059	0.131	-0.450	0.650
	45～49歳	-0.053	0.136	-0.390	0.696
	50～54歳	-0.322	0.150	-2.150	0.032 **
業種	製造業 (ref)				
	金融業・保険業	-0.473	0.133	-3.550	0.000 ***
	卸売業・小売業	0.079	0.165	0.480	0.632
	建設業	-0.123	0.203	-0.610	0.544
	情報通信業	0.018	0.208	0.090	0.931
	医療・福祉	-0.128	0.174	-0.730	0.464
	公務	-0.915	0.211	-4.330	0.000 ***
	その他	-0.165	0.123	-1.340	0.180
企業規模	企業規模301～500人 (ref)				
	企業規模501～1000人	-0.144	0.132	-1.100	0.273
	企業規模1001～3000人	0.193	0.133	1.450	0.146
	企業規模3001～5000人	0.012	0.166	0.070	0.943
	企業規模5001～10000人	0.093	0.172	0.540	0.586
	企業規模10001人以上	0.094	0.139	0.670	0.500
	本社ダミー	0.089	0.088	1.000	0.316
部門	人事・総務・経理 (ref)				
	企画・調査・広報	0.167	0.171	0.980	0.327
	研究・開発・設計	0.173	0.193	0.900	0.370
	情報処理	-0.382	0.190	-2.010	0.044 **
	営業	-0.139	0.121	-1.150	0.251
	販売・サービス	-0.389	0.139	-2.800	0.005 ***
	生産 (建設・運輸、流通部門含む)	0.051	0.188	0.270	0.787
	その他	-0.104	0.131	-0.800	0.427
役職	役職なし (ref)				
	係長・主任相当職	0.107	0.110	0.980	0.328
	課長・課長相当職	0.510	0.310	1.650	0.100
	その他	0.023	0.448	0.050	0.959
残業の有無	ほとんど残業なし (ref)				
	残業あり	-0.171	0.088	-1.940	0.053 *
	短時間勤務	-0.221	0.164	-1.350	0.177
学歴	高校卒・中学高卒 (ref)				
	専門学校卒	-0.137	0.164	-0.830	0.404
	短大卒	0.111	0.134	0.830	0.408
	高専卒	-0.252	0.274	-0.920	0.357
	大学・大学院卒	-0.011	0.122	-0.090	0.926
子配 有 無 の 有 無	配偶者なし・子どもなし (ref)				
	配偶者あり・子どもなし	-0.104	0.118	-0.880	0.376
	配偶者なし・子どもあり	0.525	0.155	3.400	0.001 ***
	配偶者あり・子どもあり	0.137	0.108	1.260	0.207
昨 年 の 年 収	0～200万円台 (ref)				
	300万円台	0.119	0.271	0.440	0.661
	400万円台	0.423	0.258	1.640	0.101
	500万円台	0.373	0.260	1.440	0.151
	600万円台	0.442	0.273	1.620	0.105
	700万円台	0.103	0.289	0.360	0.721
	800万円以上	0.289	0.294	0.980	0.325
	首都圏ダミー	-0.109	0.088	-1.250	0.213
		/cut1	-1.062	0.355	
	/cut2	1.091	0.355		
	/cut3	3.335	0.362		
	Number of obs	2,236			
	LR chi2(54)	298.75			
	Prob > chi2	0.000			
	Pseudo R2	0.054			

\*\*\*1%水準で有意、\*\*5%水準で有意、\*10%水準で有意



<分析①結果：仕事の難易度を上げる意欲>

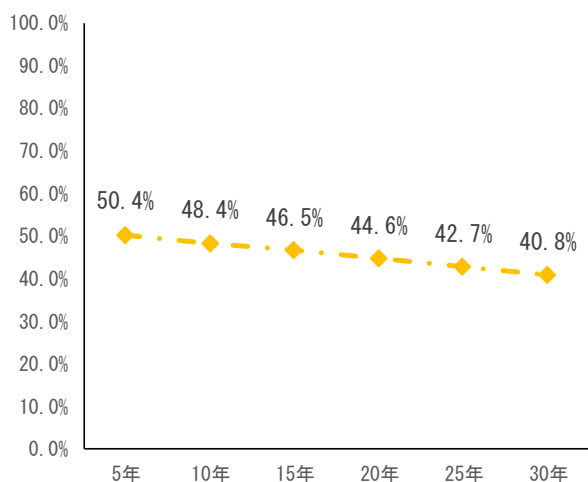
- ・現在の部署での勤続年数が長いほど、仕事の難易度を上げる意欲が低くなる確率が高い。
- ・リーダーの経験がない場合よりも、リーダーの経験がある場合のほうが、仕事の難易度を上げる意欲が高くなる確率が高い。
- ・研修受講の経験がない場合に比べ、研修受講の経験があるほうが、仕事の難易度を上げる意欲が高くなる確率が高い。
- ・昇級・昇格の可能性がない場合に比べ、昇級・昇格の可能性がある場合のほうが、仕事の難易度を上げる意欲が高くなる確率が高い。
- ・正しく評価できるが自分には不利あるいは有利・正しく評価できない制度である場合に比べ、正しく評価できる制度である場合のほうが、仕事の難易度を上げる意欲が高くなる確率が高い。
- ・上司の育成力が高いほうが、仕事の難易度を上げる意欲が高くなる確率が高い。

以上の結果について、説明変数が増えた時に調査回答者がどのくらい移動するのかを予測値を用いて、図示したのが図表 4-20 から図表 4-25 である。

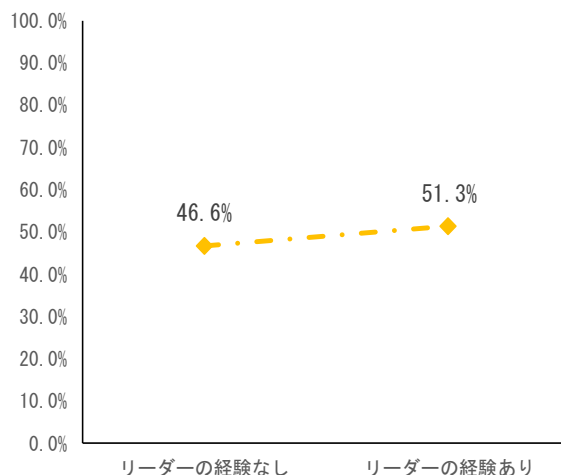
現在の部署での勤続年数別に「仕事の難易度をもっとあげたい」の割合（「あなたは、仕事の難易度をもっとあげたいと思いますか。」に対し「そう思う」「ややそう思う」を回答した割合、以下同様）の予測値を見ると、現在の部署での勤続年数が 5 年の場合 50.4%、10 年の場合 48.4%、15 年の場合 46.5%、20 年の場合 44.6%、25 年の場合 42.7%、30 年の場合 40.8%と低くなる。（図表 4-20）

リーダーの経験の有無別に「仕事の難易度をもっとあげたい」の割合の予測値を見ると、リーダーの経験がない場合には 46.6%に対し、リーダーの経験がある場合には 51.3%と高まる。（図表 4-21）

図表 4-20 現在の部署での勤続年数別  
仕事の難易度を上げる意欲の予測値



図表 4-21 リーダーの経験の有無別  
仕事の難易度を上げる意欲の予測値



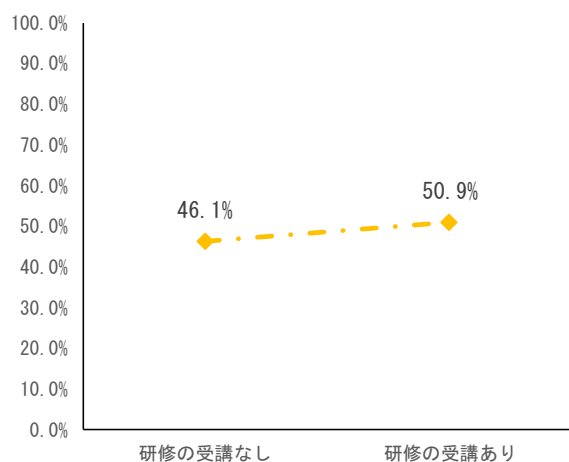
研修の受講経験の有無別に「仕事の難易度をもっとあげたい」の割合の予測値を見ると、研修の受講経験がない場合には46.1%に対し、研修の受講経験がある場合には50.9%と高まる。（図表4-22）

昇級・昇格の可能性の有無別に「仕事の難易度をもっとあげたい」の割合の予測値を見ると、昇級・昇格の可能性なしの場合には45.9%に対し、昇級・昇格の可能性ありの場合には53.3%と高まる。（図表4-23）

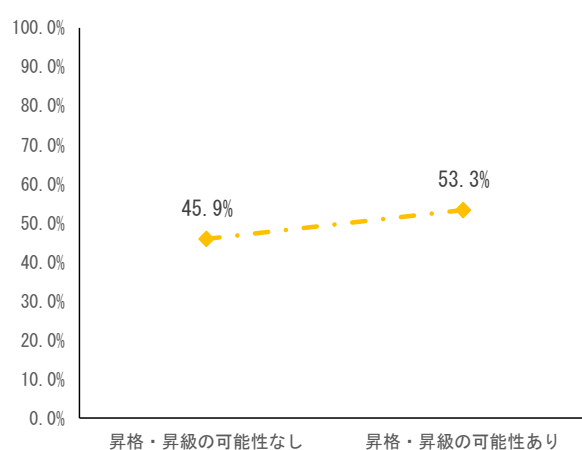
評価制度別に「仕事の難易度をもっとあげたい」の割合の予測値を見ると、「正しく評価できるが、自分には不利な制度である」、「正しく評価できるが、自分には有利な制度である」、「正しく評価できない制度である」の場合には48.4%に対し、「正しく評価できる制度である」場合には52.6%と高まる。（図表4-24）

上司の育成力別に「仕事の難易度をもっとあげたい」の割合の予測値を見ると、上司の育成力が5点の場合には44.7%、10点の場合には48.4%、15点の場合には52.2%、20点の場合には55.9%と高まっている。（図表4-25）

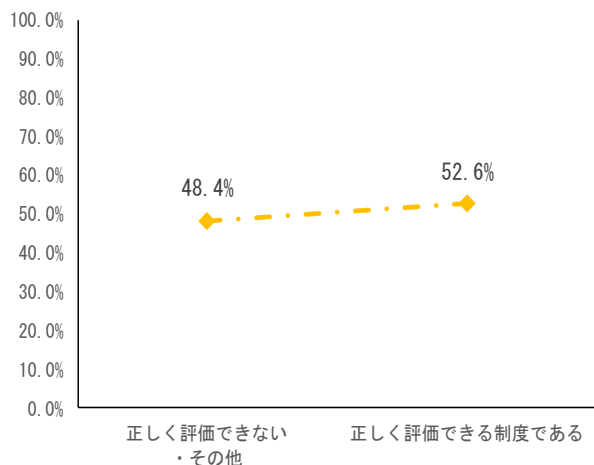
図表 4-22 研修の受講経験の有無別 仕事の難易度を上げる意欲の予測値



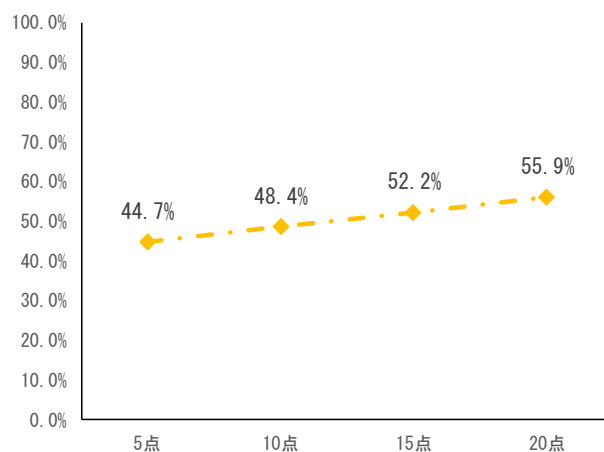
図表 4-23 昇級・昇格の可能性の有無別 仕事の難易度を上げる意欲の予測値



図表 4-24 評価制度別 仕事の難易度を上げる意欲の予測値



図表 4-25 上司の育成力別 仕事の難易度を上げる意欲の予測値



### 3. 達成感、貢献についての自己評価、貢献意欲、仕事の難易度を上げる意欲の 要因の計量分析（分析②）

分析②では、説明変数の1つの上司の育成力の代わりに上司の期待のダミー変数を入れて、分析①と同様に、達成感、貢献についての自己評価、貢献意欲、仕事の難易度を上げる意欲の要因を分析するために、順序ロジット回帰分析を行った。

被説明変数を「達成感」にした場合の分析結果は図表 4-26 の通りである。

図表 4-26 分析② 達成感に影響を与える要因（説明変数：上司の期待）

		達成感			
		係数	標準誤差	z値	P>z
<b>説明変数</b>					
	現在の部署での勤務年数	0.014	0.008	1.890	0.058 *
	仕事の担当替えの経験ダミー	-0.157	0.093	-1.680	0.093 *
	異動の経験ダミー	-0.096	0.098	-0.970	0.332
	リーダー経験ダミー	0.143	0.093	1.540	0.123
	研修受講経験ダミー	0.084	0.099	0.840	0.401
	昇級・昇格の可能性ダミー	0.523	0.095	5.490	0.000 ***
	正しく評価できる制度ダミー	1.440	0.108	13.300	0.000 ***
<b>上司の期待</b>					
	期待されたことがない(ref)				
	総合的な業務をすることを期待	1.683	0.204	8.260	0.000 ***
	チームを率いることを期待	1.830	0.169	10.820	0.000 ***
	少し難しい仕事を期待	1.791	0.154	11.590	0.000 ***
	期待があいまい	0.922	0.146	6.300	0.000 ***
<b>コントロール変数</b>					
	事務職ダミー	-0.181	0.100	-1.820	0.069 *
	学卒時の就業意識ダミー	-0.069	0.095	-0.730	0.467
	転職ありダミー	0.125	0.095	1.320	0.187
<b>年齢</b>					
	30~34歳(ref)				
	35~39歳	-0.206	0.126	-1.630	0.102
	40~44歳	-0.232	0.134	-1.730	0.083 *
	45~49歳	-0.046	0.139	-0.330	0.741
	50~54歳	-0.202	0.156	-1.300	0.195
<b>業種</b>					
	製造業(ref)				
	金融業・保険業	-0.323	0.139	-2.330	0.020 **
	卸売業・小売業	-0.356	0.170	-2.100	0.036 **
	建設業	-0.115	0.209	-0.550	0.581
	情報通信業	-0.328	0.215	-1.530	0.127
	医療・福祉	0.113	0.180	0.630	0.530
	公務	0.005	0.224	0.020	0.983
	その他	-0.058	0.125	-0.460	0.642
<b>企業規模</b>					
	企業規模301~500人(ref)				
	企業規模501~1000人	0.113	0.135	0.830	0.406
	企業規模1001~3000人	0.105	0.137	0.770	0.442
	企業規模3001~5000人	0.012	0.168	0.070	0.942
	企業規模5001~10000人	0.277	0.179	1.540	0.123
	企業規模10001人以上	0.108	0.143	0.750	0.451
	本社ダミー	0.032	0.091	0.350	0.727
<b>部門</b>					
	人事・総務・経理(ref)				
	企画・調査・広報	0.266	0.178	1.490	0.136
	研究・開発・設計	-0.036	0.199	-0.180	0.856
	情報処理	-0.145	0.197	-0.730	0.463
	営業	0.111	0.124	0.890	0.374
	販売・サービス	0.034	0.144	0.240	0.812
	生産（建設、運輸、流通部門含む）	0.000	0.194	0.000	0.999
	その他	-0.104	0.133	-0.780	0.433
<b>役職</b>					
	役職なし(ref)				
	係長・主任相当職	-0.078	0.115	-0.680	0.497
	課長・課長相当職	0.140	0.328	0.430	0.669
	その他	1.436	0.506	2.840	0.005 ***
<b>残業の有無</b>					
	ほとんど残業なし(ref)				
	残業あり	0.100	0.091	1.110	0.268
	短時間勤務	0.495	0.171	2.900	0.004 ***
<b>学歴</b>					
	高校卒・中学高卒(ref)				
	専門学校卒	-0.117	0.170	-0.690	0.492
	短大卒	-0.104	0.137	-0.760	0.447
	高専卒	-0.100	0.274	-0.360	0.716
	大学・大学院卒	-0.084	0.127	-0.660	0.508
<b>子ども・配偶者の有無</b>					
	配偶者なし・子どもなし(ref)				
	配偶者あり・子どもなし	-0.094	0.122	-0.770	0.440
	配偶者なし・子どもあり	0.138	0.160	0.860	0.387
	配偶者あり・子どもあり	0.195	0.111	1.750	0.081 *
<b>年収</b>					
	0~200万円台(ref)				
	300万円台	0.175	0.272	0.640	0.519
	400万円台	0.118	0.260	0.450	0.651
	500万円台	0.209	0.262	0.800	0.425
	600万円台	0.287	0.277	1.040	0.300
	700万円台	0.197	0.297	0.660	0.507
	800万円以上	0.376	0.300	1.250	0.210
	首都圏ダミー	0.011	0.090	0.130	0.900
		/cut1	0.037	0.348	
		/cut2	2.175	0.352	
		/cut3	5.290	0.367	
		Number of obs	2,236		
		LR chi2(54)	689.9		
		Prob > chi2	0.000		
		Pseudo R2	0.128		

\*\*\*1%水準で有意、\*\*5%水準で有意、\*10%水準で有意

## <分析②結果:達成感>

- ・現在の部署での勤続年数が長いほど達成感を味わう確率が高い。
- ・仕事の担当替えの経験がない場合に比べ、仕事の担当替えの経験がある場合のほうが達成感を味わっていない確率が高い。
- ・昇級・昇格の可能性がない場合に比べ、昇級・昇格の可能性がある場合のほうが、達成感を味わっている確率が高い。
- ・正しく評価できるが自分には不利あるいは有利・正しく評価できない制度である場合に比べ、正しく評価できる制度である場合のほうが達成感を味わっている確率が高い。
- ・上司から期待されたことがない場合に比べ、総合的な業務をすることを期待される場合、チームを率いることを期待される場合、少し難しい仕事を期待される場合、期待があいまいな場合のほうが達成感を味わっている確率が高い。

以上の結果について、説明変数が変化した時に調査回答者がどのくらい移動するのかを予測値を用いて、図示したのが図表 4-27 から図表 4-31 である。

現在の部署での勤続年数別に達成感を「大いに味わっている」「やや味わっている」の割合の予測値を見ると、現在の部署での勤続年数が 5 年の場合 49.5%、10 年の場合 51.3%、15 年の場合 53.1%、20 年の場合 54.8%、25 年の場合 56.6%、30 年の場合 58.3%と高まる。(図表 4-27)

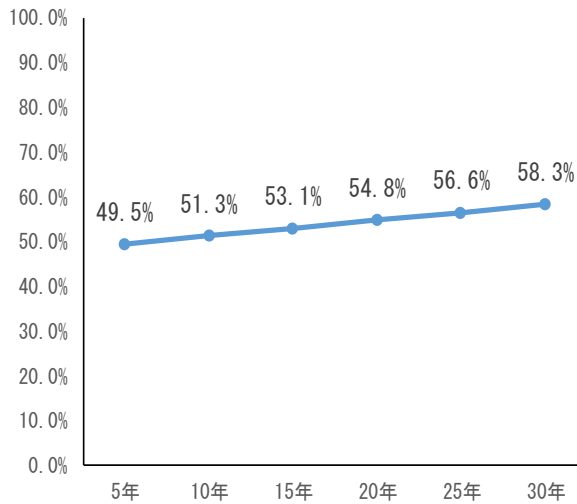
仕事の担当替えの経験の有無別に達成感を「大いに味わっている」「やや味わっている」の割合の予測値を見ると、仕事の担当替えの経験なしでは 51.8%に対し、仕事の担当替えの経験ありでは 48.8%と低くなる。(図表 4-28)

昇級・昇格の可能性の有無別に達成感を「大いに味わっている」「やや味わっている」の割合の予測値を見ると、昇級・昇格の可能性なしの場合には 45.1%に対し、昇級・昇格の可能性ありの場合には 55.7%と高まる。(図表 4-29)

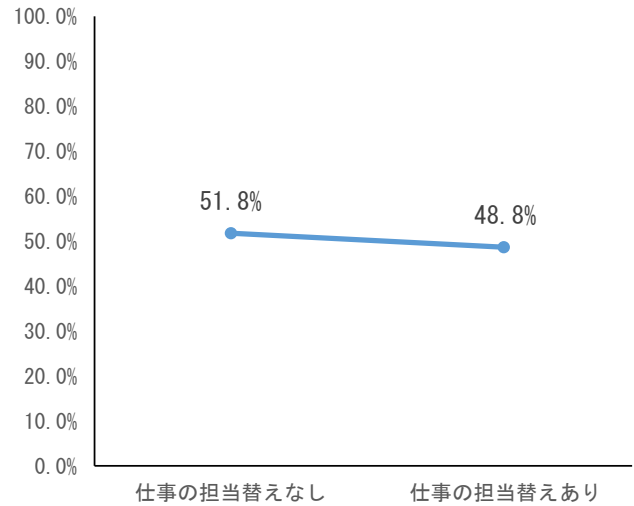
評価制度別に達成感を「大いに味わっている」「やや味わっている」の割合の予測値を見ると、「正しく評価できるが、自分には不利な制度である」、「正しく評価できるが、自分には有利な制度である」、「正しく評価できない制度である」の場合には 43.3%に対し、「正しく評価できる制度である」場合には 72.3%と高まる。(図表 4-30)

上司の期待別に達成感を「大いに味わっている」「やや味わっている」の割合の予測値を見ると、「上司から期待されたことがない」場合は 23.8%、「期待があいまい」な場合は 40.8%、「少し難しい仕事を期待」される場合は 59.5%、「チームを率いることを期待」される場合は 60.4%、「総合的な業務をすることを期待」される場合は 57.2%となっている。(図表 4-31)

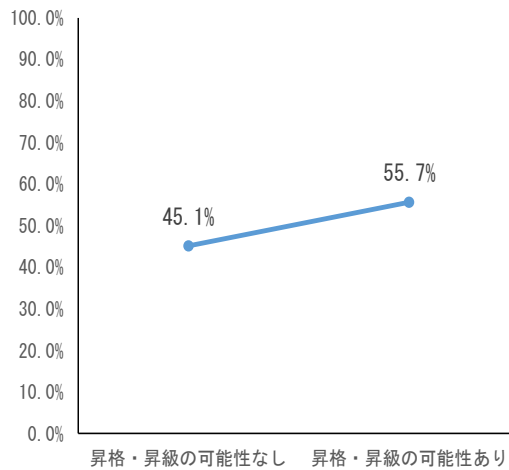
図表 4-27 現在の部署での勤続年数別 達成感の予測値



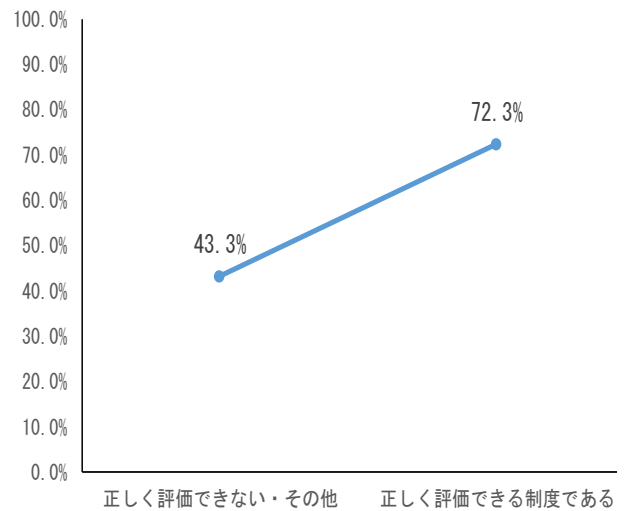
図表 4-28 仕事の担当替えの経験の有無別 達成感の予測値



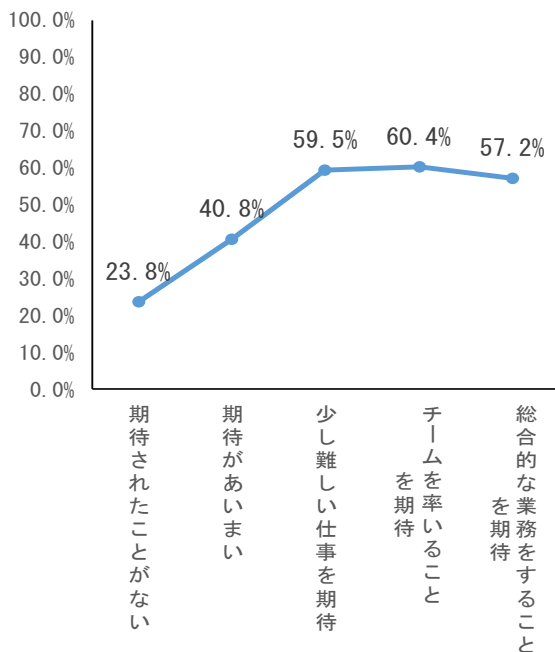
図表 4-29 昇級・昇格の可能性の有無別 達成感の予測値



図表 4-30 評価制度別 達成感の予測値



図表 4-31 上司の期待別 達成感の予測値



被説明変数を「貢献についての自己評価」にした場合の分析結果は図表 4-32 の通りである。

図表 4-32 分析② 貢献についての自己評価 に影響を与える要因

貢献についての自己評価					
	説明変数	係数	標準誤差	z値	P>z
	現在の部署での勤務年数	0.010	0.008	1.310	0.189
	仕事の担当替えの経験ダミー	-0.093	0.097	-0.960	0.336
	異動の経験ダミー	0.024	0.102	0.230	0.817
	リーダー経験ダミー	0.604	0.098	6.140	0.000 ***
	研修受講経験ダミー	0.029	0.103	0.280	0.781
	昇級・昇格の可能性ダミー	0.296	0.098	3.020	0.003 ***
	正しく評価できる制度ダミー	0.439	0.103	4.280	0.000 ***
上司の期待	期待されたことがない(ref)				
	総合的な業務をすることを期待	1.620	0.210	7.720	0.000 ***
	チームを率いることを期待	1.159	0.173	6.690	0.000 ***
	少し難しい仕事を期待	1.008	0.158	6.390	0.000 ***
	期待があいまい	0.877	0.154	5.710	0.000 ***
	コントロール変数				
	事務職ダミー	-0.155	0.103	-1.510	0.132
	学卒時の就業意識ダミー	0.161	0.098	1.630	0.102
	転職ありダミー	0.287	0.098	2.910	0.004 ***
年齢	30～34歳(ref)				
	35～39歳	0.084	0.129	0.650	0.517
	40～44歳	0.142	0.138	1.030	0.303
	45～49歳	0.324	0.145	2.240	0.025 **
	50～54歳	0.277	0.159	1.740	0.083 *
業種	製造業(ref)				
	金融業・保険業	-0.190	0.144	-1.320	0.187
	卸売業・小売業	-0.041	0.177	-0.230	0.816
	建設業	0.094	0.217	0.430	0.664
	情報通信業	0.088	0.231	0.380	0.703
	医療・福祉	0.356	0.184	1.940	0.053 *
	公務	-0.089	0.227	-0.390	0.697
	その他	-0.005	0.129	-0.040	0.969
企業規模	企業規模301～500人(ref)				
	企業規模501～1000人	-0.080	0.139	-0.570	0.567
	企業規模1001～3000人	-0.049	0.141	-0.340	0.731
	企業規模3001～5000人	0.046	0.175	0.260	0.794
	企業規模5001～10000人	0.016	0.183	0.090	0.931
	企業規模10001人以上	-0.020	0.149	-0.130	0.895
	本社ダミー	0.018	0.094	0.190	0.847
部門	人事・総務・経理(ref)				
	企画・調査・広報	-0.061	0.181	-0.340	0.735
	研究・開発・設計	-0.176	0.205	-0.860	0.391
	情報処理	-0.330	0.202	-1.630	0.102
	営業	-0.005	0.128	-0.040	0.968
	販売・サービス	0.112	0.148	0.760	0.448
	生産(建設、運輸、流通部門含む)	0.142	0.203	0.700	0.485
	その他	0.131	0.138	0.950	0.344
役職	役職なし(ref)				
	係長・主任相当職	-0.283	0.119	-2.390	0.017 **
	課長・課長相当職	0.318	0.336	0.950	0.344
	その他	0.747	0.461	1.620	0.106
有無の	ほとんど残業なし(ref)				
	残業あり	0.282	0.094	3.000	0.003 ***
	短時間勤務	0.115	0.173	0.660	0.507
学歴	高校卒・中学高卒(ref)				
	専門学校卒	-0.055	0.174	-0.320	0.752
	短大卒	-0.172	0.142	-1.200	0.228
	高専卒	-0.203	0.289	-0.700	0.481
	大学・大学院卒	-0.154	0.131	-1.180	0.239
子配 有無の もの・	配偶者なし・子どもなし(ref)				
	配偶者あり・子どもなし	-0.139	0.125	-1.110	0.268
	配偶者なし・子どもあり	0.094	0.167	0.570	0.571
	配偶者あり・子どもあり	0.018	0.115	0.160	0.877
昨 年 の 年 収	0～200万円台(ref)				
	300万円台	0.326	0.276	1.180	0.236
	400万円台	0.490	0.263	1.860	0.063 *
	500万円台	0.521	0.266	1.960	0.050 *
	600万円台	0.643	0.282	2.280	0.022 **
	700万円台	0.457	0.300	1.520	0.128
	800万円以上	0.648	0.303	2.140	0.032 **
	首都圏ダミー	0.102	0.093	1.090	0.276
	/cut1	-0.968	0.363		
	/cut2	0.922	0.359		
	/cut3	3.958	0.369		
	Number of obs	2,236			
	LR chi2(54)	315.7			
	Prob > chi2	0.000			
	Pseudo R2	0.066			

\*\*\*1%水準で有意、\*\*5%水準で有意、\*10%水準で有意

<分析②結果：貢献についての自己評価>

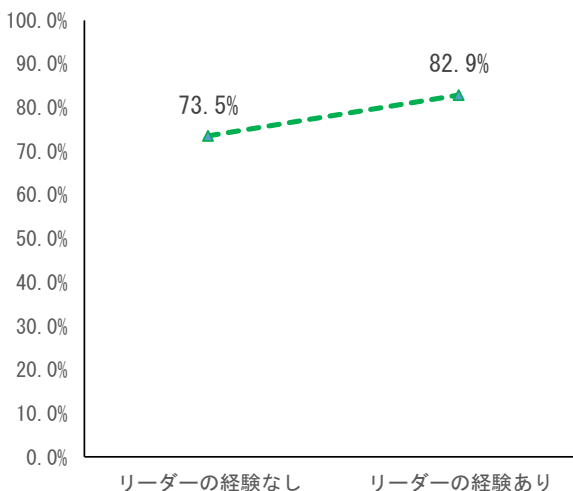
- ・リーダーの経験がない場合よりも、リーダーの経験がある場合のほうが、貢献度が高いと認識している確率が高い。
- ・昇級・昇格の可能性がない場合に比べ、昇級・昇格の可能性がある場合のほうが、貢献度が高いと認識している確率が高い。
- ・正しく評価できるが自分には不利あるいは有利・正しく評価できない制度である場合に比べ、正しく評価できる制度である場合のほうが、貢献度が高いと認識している確率が高い。
- ・上司から期待されたことがない場合に比べ、総合的な業務をすることを期待される場合、チームを率いることを期待される場合、少し難しい仕事を期待される場合、期待があいまいな場合のほうが貢献度が高いと認識している確率が高い。

以上の結果について、説明変数が増えた時に調査回答者がどのくらい移動するのかを予測値を用いて、図示したのが図表 4-33 から図表 4-36 である。

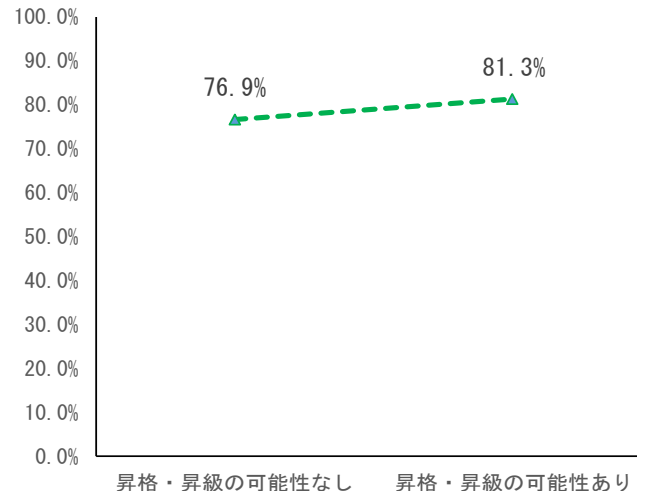
リーダーの経験の有無別に「大いに貢献している」「やや貢献している」の割合の予測値を見ると、リーダーの経験がない場合には 73.5% に対し、リーダーの経験がある場合には 82.9% と高まる。(図表 4-33)

昇級・昇格の可能性の有無別に「大いに貢献している」「やや貢献している」の割合の予測値を見ると、昇級・昇格の可能性なしの場合には 76.9% に対し、昇級・昇格の可能性ありの場合には 81.3% と高まる。(図表 4-34)

図表 4-33 リーダーの経験の有無別  
貢献についての自己評価の予測値



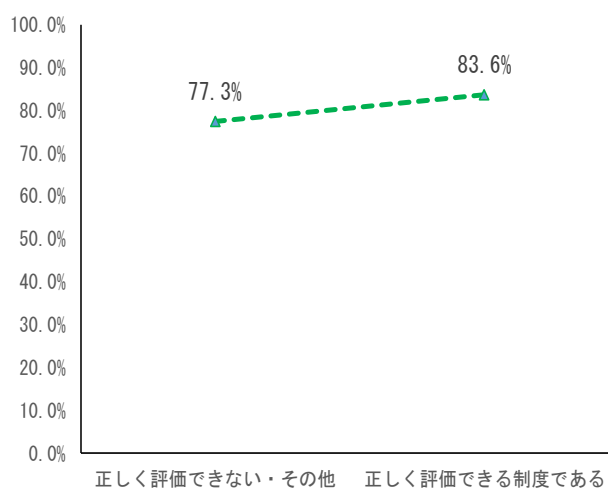
図表 4-34 昇級・昇格の可能性の有無別  
貢献についての自己評価の予測値



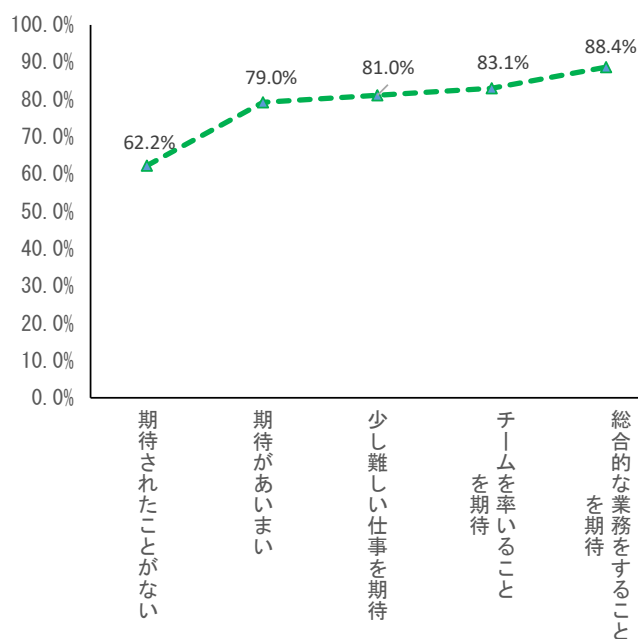
評価制度別に「大いに貢献している」「やや貢献している」の割合の予測値を見ると、「正しく評価できるが、自分には不利な制度である」、「正しく評価できるが、自分には有利な制度である」、「正しく評価できない制度である」の場合には77.3%に対し、「正しく評価できる制度である」場合には83.6%と高まる。(図表 4-35)

上司の期待別に「大いに貢献している」「やや貢献している」の割合の予測値を見ると、「上司から期待されることがない」場合は62.2%、「期待があいまい」な場合は79.0%、「少し難しい仕事を期待」される場合は81.0%、「チームを率いることを期待」される場合は83.1%、「総合的な業務をすることを期待」される場合は88.4%となっている。(図表 4-36)

図表 4-35 評価制度別 貢献についての自己評価の予測値



図表 4-36 上司の期待別 貢献についての自己評価の予測値





被説明変数を「貢献意欲」にした場合の分析結果は図表 4-37 の通りである。

図表 4-37 分析② 貢献意欲 に影響を与える要因

		貢献意欲			
		係数	標準誤差	z値	P>z
	説明変数				
	現在の部署での勤務年数	-0.010	0.007	-1.360	0.174
	仕事の担当替えの経験ダミー	0.044	0.092	0.480	0.630
	異動の経験ダミー	0.155	0.096	1.610	0.108
	リーダー経験ダミー	-0.134	0.091	-1.470	0.141
	研修受講経験ダミー	0.254	0.097	2.600	0.009 ***
	昇級・昇格の可能性ダミー	0.239	0.092	2.600	0.009 ***
	正しく評価できる制度ダミー	0.624	0.097	6.420	0.000 ***
	期待されたことがない(ref)				
	総合的な業務をすることを期待	1.446	0.198	7.290	0.000 ***
	チームを率いることを期待	1.223	0.165	7.420	0.000 ***
	少し難しい仕事を期待	1.195	0.150	7.940	0.000 ***
	期待があいまい	0.714	0.147	4.860	0.000 ***
	コントロール変数				
	事務職ダミー	0.006	0.098	0.060	0.952
	学卒時の就業意識ダミー	0.650	0.094	6.910	0.000 ***
	転職ありダミー	0.125	0.092	1.360	0.175
年齢	30~34歳(ref)				
	35~39歳	-0.154	0.123	-1.260	0.209
	40~44歳	-0.219	0.131	-1.670	0.095 *
	45~49歳	-0.137	0.136	-1.000	0.316
	50~54歳	-0.369	0.152	-2.430	0.015 **
業種	製造業(ref)				
	金融業・保険業	-0.506	0.135	-3.740	0.000 ***
	卸売業・小売業	-0.108	0.168	-0.650	0.519
	建設業	0.057	0.205	0.280	0.782
	情報通信業	0.020	0.214	0.090	0.926
	医療・福祉	-0.096	0.174	-0.550	0.582
	公務	-0.339	0.212	-1.600	0.109
	その他	-0.086	0.123	-0.700	0.486
企業規模	企業規模301~500人(ref)				
	企業規模501~1000人	-0.045	0.133	-0.340	0.737
	企業規模1001~3000人	0.247	0.134	1.840	0.065 *
	企業規模3001~5000人	0.083	0.165	0.500	0.615
	企業規模5001~10000人	0.124	0.173	0.720	0.472
	企業規模10001人以上	0.201	0.140	1.430	0.151
部門	本社ダミー	0.044	0.089	0.490	0.624
	人事・総務・経理(ref)				
	企画・調査・広報	0.237	0.172	1.380	0.169
	研究・開発・設計	0.427	0.195	2.190	0.029 **
	情報処理	-0.173	0.192	-0.900	0.368
	営業	0.101	0.121	0.830	0.405
	販売・サービス	0.012	0.140	0.080	0.933
	生産(建設、運輸、流通部門含む)	0.164	0.192	0.860	0.392
役職	その他	-0.019	0.132	-0.140	0.885
	役職なし(ref)				
	係長・主任相当職	-0.049	0.112	-0.430	0.665
	課長・課長相当職	0.389	0.327	1.190	0.235
有無の	その他	0.150	0.471	0.320	0.750
	ほとんど残業なし(ref)				
	残業あり	0.006	0.088	0.070	0.945
学歴	短時間勤務	0.169	0.163	1.040	0.301
	高校卒・中学高卒(ref)				
	専門学校卒	-0.270	0.165	-1.640	0.102
	短大卒	-0.078	0.135	-0.580	0.563
	高専卒	-0.201	0.279	-0.720	0.471
子配 有も 無も の・	大学・大学院卒	-0.130	0.124	-1.050	0.292
	配偶者なし・子どもなし(ref)				
	配偶者あり・子どもなし	-0.072	0.118	-0.610	0.543
	配偶者なし・子どもあり	0.297	0.154	1.920	0.055 *
昨 年 の 年 収	配偶者あり・子どもあり	0.053	0.110	0.480	0.631
	0~200万円台(ref)				
	300万円台	-0.140	0.265	-0.530	0.598
	400万円台	0.003	0.252	0.010	0.991
	500万円台	-0.056	0.255	-0.220	0.826
	600万円台	0.111	0.269	0.410	0.680
	700万円台	-0.106	0.288	-0.370	0.712
	800万円以上	0.008	0.292	0.030	0.979
	首都圏ダミー	-0.067	0.088	-0.750	0.451
/cut1	-1.207	0.344			
/cut2	1.274	0.344			
/cut3	3.431	0.350			
Number of obs	2,236				
LR chi2(54)	388.93				
Prob > chi2	0.000				
Pseudo R2	0.071				

\*\*\*1%水準で有意、\*\*5%水準で有意、\*10%水準で有意

### <分析②結果：貢献意欲>

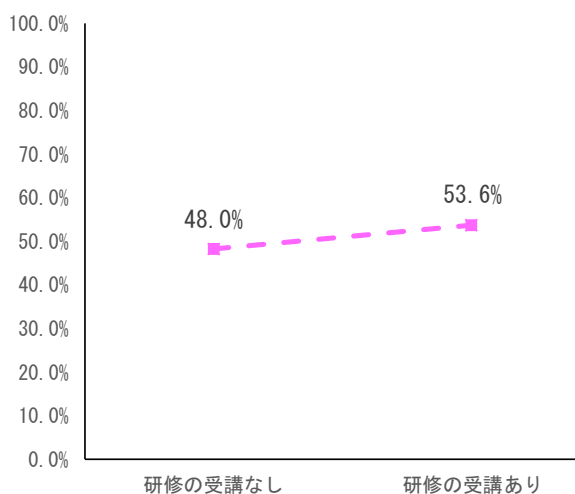
- ・研修受講の経験がない場合に比べ、研修受講の経験があるほうが、貢献意欲が高くなる確率が高い。
- ・昇級・昇格の可能性がない場合に比べ、昇級・昇格の可能性のある場合のほうが、貢献意欲が高くなる確率が高い。
- ・正しく評価できるが自分には不利あるいは有利・正しく評価できない制度である場合に比べ、正しく評価できる制度である場合のほうが、貢献意欲が高くなる確率が高い。
- ・上司から期待されたことがない場合に比べ、総合的な業務をすることを期待される場合、チームを率いることを期待される場合、少し難しい仕事を期待される場合、期待があいまいな場合のほうが貢献意欲が高くなる確率が高い。

以上の結果について、説明変数が変化した時に調査回答者がどのくらい移動するのかを予測値を用いて、図示したのが図表 4-38 から図表 4-41 である。

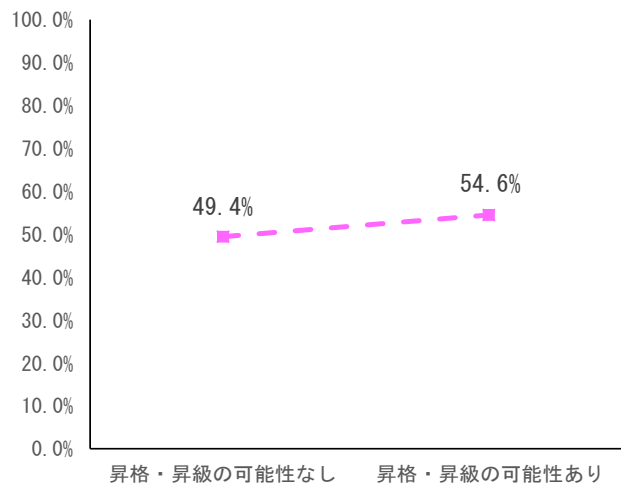
研修の受講経験の有無別に「現在よりも大いに貢献したい」「現在よりもやや貢献したい」の割合の予測値を見ると、研修の受講経験がない場合には 48.0%に対し、研修の受講経験がある場合には 53.6%と高まる。(図表 4-38)

昇級・昇格の可能性の有無別に「現在よりも大いに貢献したい」「現在よりもやや貢献したい」の割合の予測値を見ると、昇級・昇格の可能性なしの場合には 49.4%に対し、昇級・昇格の可能性ありの場合には 54.6%と高まる。(図表 4-39)

図表 4-38 研修の受講経験の有無別 貢献意欲の予測値



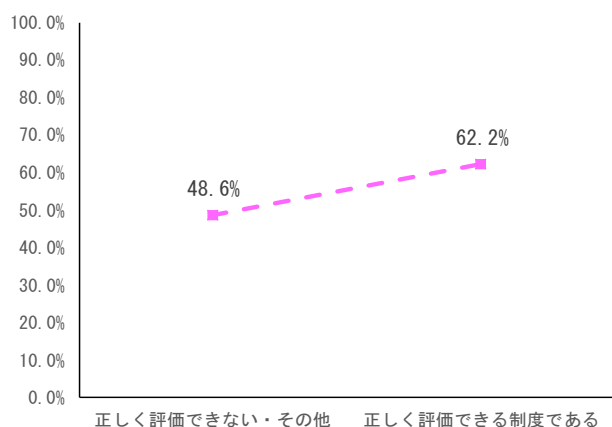
図表 4-39 昇級・昇格の可能性の有無別 貢献意欲の予測値



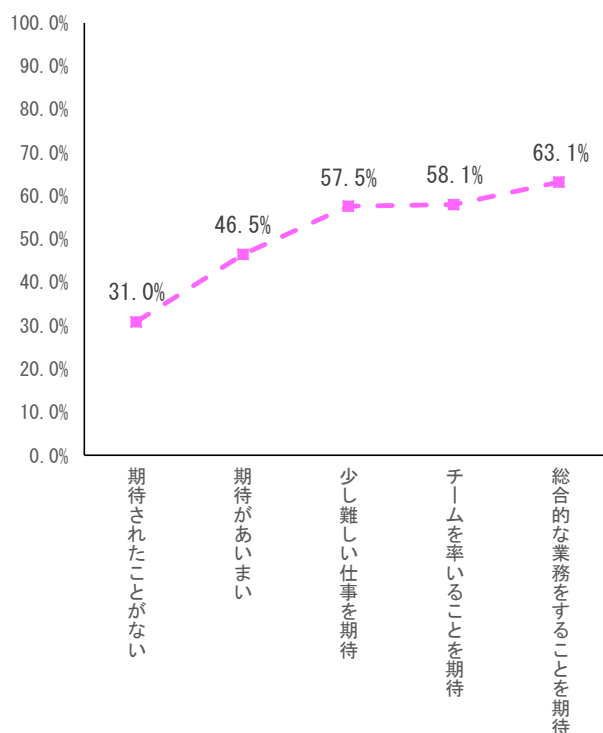
評価制度別に「現在よりも大いに貢献したい」「現在よりもやや貢献したい」の割合の予測値を見ると、「正しく評価できるが、自分には不利な制度である」、「正しく評価できるが、自分には有利な制度である」、「正しく評価できない制度である」の場合には48.6%に対し、「正しく評価できる制度である」場合には62.2%と高まる。(図表 4-40)

上司の期待別に「現在よりも大いに貢献したい」「現在よりもやや貢献したい」の割合の予測値を見ると、「上司から期待されたことがない」場合は31.0%、「期待があいまい」な場合は46.5%、「少し難しい仕事を期待」される場合は57.5%、「チームを率いることを期待」される場合は58.1%、「総合的な業務をすることを期待」される場合は63.1%となっている。(図表 4-41)

図表 4-40 評価制度別 貢献意欲の予測値



図表 4-41 上司の期待別 貢献意欲の予測値



被説明変数を「仕事の難易度を上げる意欲」にした場合の分析結果は図表 4-42 の通りである。

図表 4-42 分析② 仕事の難易度を上げる意欲 に影響を与える要因

仕事の難易度を上げる意欲					
	説明変数	係数	標準誤差	z値	P>z
	現在の部署での勤務年数	-0.016	0.007	-2.190	0.028 **
	仕事の担当替えの経験ダミー	-0.029	0.091	-0.320	0.752
	異動の経験ダミー	0.056	0.096	0.590	0.555
	リーダー経験ダミー	0.141	0.091	1.540	0.123
	研修受講経験ダミー	0.151	0.097	1.560	0.119
	昇級・昇格の可能性ダミー	0.244	0.092	2.660	0.008 ***
	正しく評価できる制度ダミー	0.216	0.097	2.230	0.026 **
	期待されたことがない(ref)				
	総合的な業務をすることを期待	1.063	0.200	5.330	0.000 ***
	チームを率いることを期待	0.860	0.164	5.230	0.000 ***
	少し難しい仕事を期待	0.958	0.150	6.400	0.000 ***
	期待があいまい	0.667	0.146	4.570	0.000 ***
	コントロール変数				
	事務職ダミー	-0.134	0.097	-1.380	0.167
	学卒時の就業意識ダミー	0.819	0.094	8.690	0.000 ***
	転職ありダミー	0.222	0.092	2.410	0.016 **
年齢	30~34歳(ref)				
	35~39歳	-0.021	0.123	-0.170	0.864
	40~44歳	-0.034	0.130	-0.260	0.793
	45~49歳	-0.044	0.136	-0.320	0.747
	50~54歳	-0.275	0.150	-1.830	0.067 *
業種	製造業(ref)				
	金融業・保険業	-0.472	0.134	-3.510	0.000 ***
	卸売業・小売業	0.017	0.165	0.110	0.916
	建設業	-0.091	0.204	-0.450	0.656
	情報通信業	-0.008	0.209	-0.040	0.969
	医療・福祉	-0.160	0.175	-0.920	0.359
	公務	-0.880	0.211	-4.170	0.000 ***
	その他	-0.182	0.123	-1.480	0.140
企業規模	企業規模301~500人(ref)				
	企業規模501~1000人	-0.113	0.132	-0.860	0.392
	企業規模1001~3000人	0.202	0.133	1.520	0.129
	企業規模3001~5000人	0.027	0.167	0.160	0.869
	企業規模5001~10000人	0.071	0.172	0.410	0.681
	企業規模10001人以上	0.086	0.140	0.620	0.536
	本社ダミー	0.075	0.089	0.840	0.400
部門	人事・総務・経理(ref)				
	企画・調査・広報	0.180	0.171	1.060	0.291
	研究・開発・設計	0.205	0.193	1.060	0.288
	情報処理	-0.315	0.190	-1.650	0.098 *
	営業	-0.131	0.121	-1.080	0.281
	販売・サービス	-0.373	0.139	-2.680	0.007 ***
	生産(建設、運輸、流通部門含む)	0.081	0.187	0.430	0.664
	その他	-0.103	0.131	-0.780	0.434
役職	役職なし(ref)				
	係長・主任相当職	0.110	0.111	0.990	0.321
	課長・課長相当職	0.501	0.315	1.590	0.112
	その他	-0.024	0.446	-0.050	0.957
残業の有無	ほとんど残業なし(ref)				
	残業あり	-0.172	0.088	-1.960	0.050 *
	短時間勤務	-0.217	0.164	-1.320	0.186
学歴	高校卒・中学高卒(ref)				
	専門学校卒	-0.165	0.164	-1.010	0.315
	短大卒	0.099	0.134	0.740	0.460
	高専卒	-0.266	0.276	-0.960	0.335
	大学・大学院卒	-0.022	0.123	-0.180	0.855
子配 有無の もとの	配偶者なし・子どもなし(ref)				
	配偶者あり・子どもなし	-0.130	0.118	-1.100	0.269
	配偶者なし・子どもあり	0.531	0.155	3.420	0.001 ***
	配偶者あり・子どもあり	0.086	0.109	0.790	0.432
昨 年 の 年 収	0~200万円台(ref)				
	300万円台	0.102	0.270	0.380	0.705
	400万円台	0.372	0.257	1.450	0.148
	500万円台	0.289	0.260	1.110	0.265
	600万円台	0.366	0.273	1.340	0.180
	700万円台	0.030	0.289	0.100	0.919
	800万円以上	0.228	0.294	0.780	0.438
	首都圏ダミー	-0.078	0.088	-0.890	0.373
	/cut1	-0.882	0.344		
	/cut2	1.311	0.345		
	/cut3	3.567	0.352		
	Number of obs	2,236			
	LR chi2(54)	338.96			
	Prob > chi2	0.000			
	Pseudo R2	0.061			

\*\*\*1%水準で有意、\*\*5%水準で有意、\*10%水準で有意

＜分析②結果：仕事の難易度を上げる意欲＞

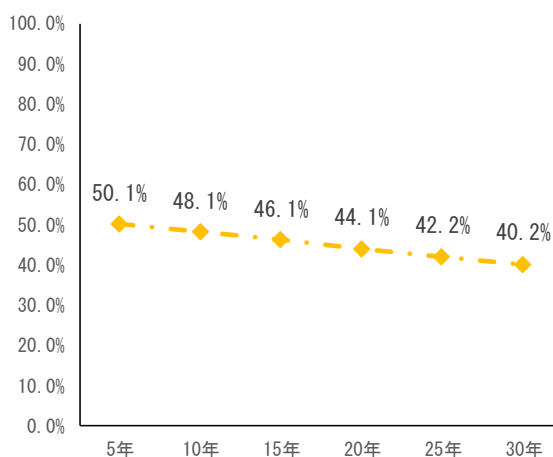
- ・現在の部署での勤続年数が長いほど、仕事の難易度を上げる意欲が低くなる確率が高い。
- ・昇級・昇格の可能性がない場合に比べ、昇級・昇格の可能性がある場合のほうが、仕事の難易度を上げる意欲が高くなる確率が高い。
- ・正しく評価できるが自分には不利あるいは有利・正しく評価できない制度である場合に比べ、正しく評価できる制度である場合のほうが、仕事の難易度を上げる意欲が高くなる確率が高い。
- ・上司から期待されたことがない場合に比べ、総合的な業務をすることを期待される場合、チームを率いることを期待される場合、少し難しい仕事を期待される場合、期待があまりない場合のほうが仕事の難易度を上げる意欲が高くなる確率が高い。

以上の結果について、説明変数が変化した時に調査回答者がどのくらい移動するのかを予測値を用いて、図示したのが図表 4-43 から図表 4-46 である。

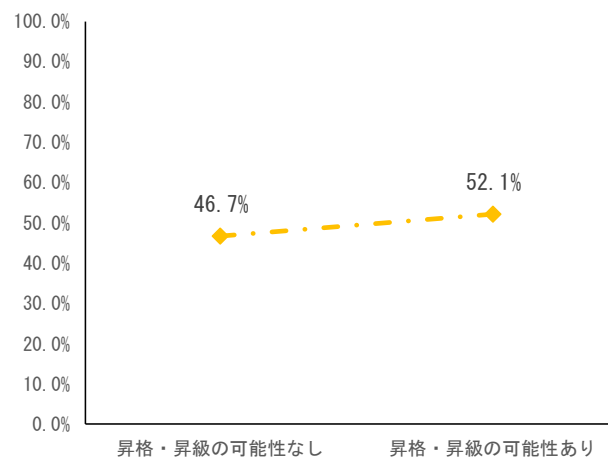
現在の部署での勤続年数別に「仕事の難易度をもっとあげたい」の割合（「あなたは、仕事の難易度をもっとあげたいと思いますか。」に対し「そう思う」「ややそう思う」を回答した割合、以下同様）の予測値を見ると、現在の部署での勤続年数が5年の場合50.1%、10年の場合48.1%、15年の場合46.1%、20年の場合44.1%、25年の場合42.2%、30年の場合40.2%と低くなる。（図表 4-43）

昇級・昇格の可能性の有無別に「仕事の難易度をもっとあげたい」の割合の予測値を見ると、昇級・昇格の可能性なしの場合には46.7%に対し、昇級・昇格の可能性ありの場合には52.1%と高まる。（図表 4-44）

図表 4-43 現在の部署での勤続年数別  
仕事の難易度を上げる意欲の予測値



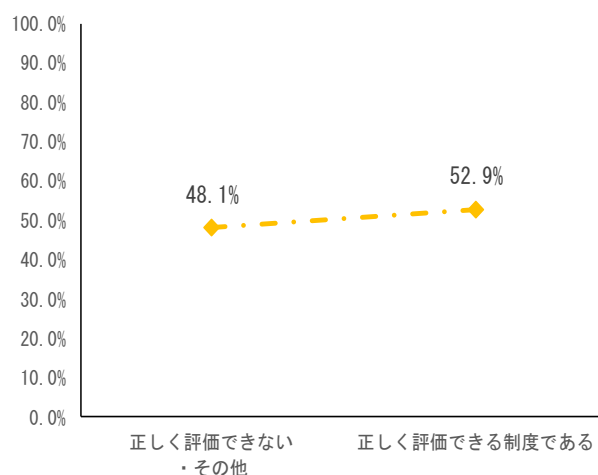
図表 4-44 昇級・昇格の可能性の有無別  
仕事の難易度を上げる意欲の予測値



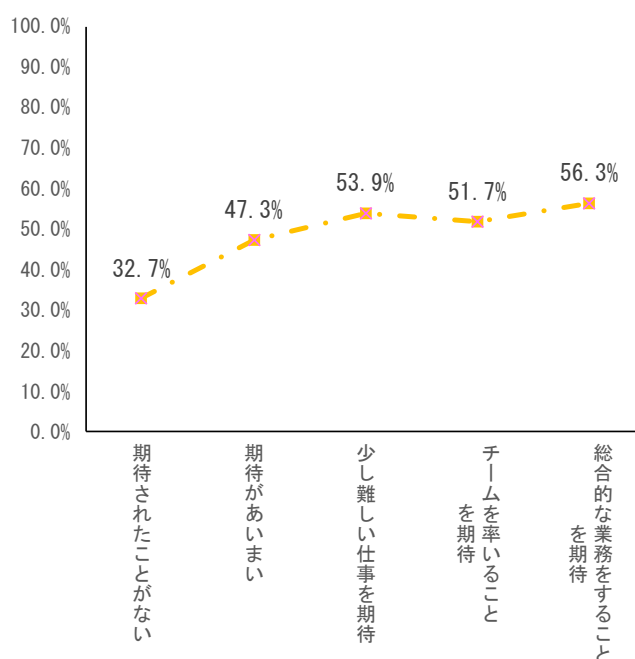
評価制度別に「仕事の難易度をもっとあげたい」の割合の予測値を見ると、「正しく評価できるが、自分には不利な制度である」、「正しく評価できるが、自分には有利な制度である」、「正しく評価できない制度である」の場合には48.1%に対し、「正しく評価できる制度である」場合には52.9%と高まる。（図表 4-45）

上司の期待別に「仕事の難易度をもっとあげたい」の割合の予測値を見ると、「上司から期待されたことがない」場合は32.7%、「期待があいまい」な場合は47.3%、「少し難しい仕事を期待」される場合は53.9%、「チームを率いることを期待」される場合は51.7%、「総合的な業務をすることを期待」される場合は56.3%となっている。（図表 4-46）

図表 4-45 評価制度別 仕事の難易度を上げる意欲の予測値



図表 4-46 上司の期待別 仕事の難易度を上げる意欲の予測値



#### 4. 分析結果の考察

達成感、貢献についての自己評価、貢献意欲、仕事の難易度を上げる意欲に影響を与えた説明変数について、それぞれ、どのような影響を与えているか考察していく。

##### ●現在の部署での勤続年数

現在の部署での勤続年数は長いほど達成感を高める（図表 4-3、図表 4-27）が、仕事の難易度を上げる意欲を低くしている（図表 4-20、図表 4-43）。現在の部署での勤続年数が長いほど、その人ではないとできない仕事を担当し、頼りにされることによって、達成感が高まっていると推測できる。一方で、その部署の居心地がよくなってしまい、もっと向上しよう、成長しようといった意欲が失われてしまうことになるかと推測できる。したがって、「一般職」女性にもっと活躍してもらうためには、仕事の担当替えや異動が必要であると思われる。しかし、仕事の担当替えについては、達成感を低くしているという分析結果（図表 4-4、図表 4-28）もある。「一般職」女性に仕事の担当替えや異動させる場合には、上司や人事からこれまでの経験を活かしてもっと活躍の場を広げるためであるといった仕事の担当替えや異動の理由をよく説明するなど工夫が必要であると思われる。また、仕事の担当替えや異動後に徐々に難しい仕事を与え、フィードバックするなどのサポートをすることが求められる。

##### ●リーダーの経験

リーダーの経験は、上司の育成力を説明変数に入れた分析①では、達成感（図表 4-5）、貢献についての自己評価（図表 4-10）、仕事の難易度を上げる意欲（図表 4-21）を高めている。「一般職」女性にもっと活躍してもらうためには、リーダーを経験させることが必要であると思われる。

上司の期待を説明変数に入れた分析②でも、貢献についての自己評価を高めている（図表 4-33）。

##### ●研修受講経験

研修受講経験は、上司の育成力を説明変数に入れた分析①では、貢献意欲（図表 4-15）、仕事の難易度を上げる意欲（図表 4-22）を高め、上司の期待を説明変数に入れた分析②では、貢献意欲（図表 4-38）を高めている。もちろん、女性に対する研修だけではなく、後述するようにその上司の育成力を高めるような研修も、同時に行う必要があるだろう。

##### ●昇級・昇格の可能性

昇級・昇格の可能性は、達成感（図表 4-6、図表 4-29）、貢献についての自己評価（図表 4-11、図表 4-34）、貢献意欲（図表 4-16、図表 4-39）、仕事の難易度を上げる意欲（図表 4-23、図表 4-44）を高めている。企業に対するインタビュー調査（G社、I社）で明らかになったように、級を新たに作ることや課長の手前の職位を作ることによってハードルを下げ、昇級・昇格の可能性を作ることが必要であると思われる。

## ●評価制度

正しく評価でき、有利でも不利でもない制度は、達成感（図表 4-7、図表 4-30）、貢献についての自己評価（図表 4-12、図表 4-35）、貢献意欲（図表 4-17、図表 4-40）、仕事の難易度を上げる意欲（図表 4-24、図表 4-45）を高めている。しかし、現状では、正しく評価でき、有利でも不利でもない制度と認識している人は 4 分の 1 にも満たない。女性社員に対するインタビュー調査においても、目標管理されていない場合やどれだけ成果をあげても評価が同じである場合があることが明らかとなった。一般職の仕事は数値で評価できることは少ないとはいえ、目標管理制度や成長の度合いを収入に反映させる制度（舞田, 2017）を取り入れていく必要があると思われる。また、評価についてのフィードバックを適切に行うことも必要であると思われる。

## ●上司の部下育成力

上司の育成力は、達成感（図表 4-8）、貢献についての自己評価（図表 4-13）、貢献意欲（図表 4-18）、仕事の難易度を上げる意欲（図表 4-25）を高めている。本分析において、上司の育成力とは、日々の業務についての指導、強みと成長課題の把握と指導、仕事内容・仕事量の把握、仕事の難易度を高くすることによる育成、将来のキャリアについてのアドバイスのことである。また、上司の期待も、達成感（図表 4-31）、貢献についての自己評価（図表 4-36）、貢献意欲（図表 4-41）、仕事の難易度を上げる意欲（図表 4-46）を高めている。

しかし、3 章で明らかになったように、上司からの育成や期待があまりないと感じている「一般職」女性が多い。岩田、菅原(2015)によれば、初期キャリアの女性、育児期の女性、管理職登用の女性の上司に対して研修をすることが効果があるということであるが、同様に、「一般職」女性の活躍を促すためにも、管理職に対して、「一般職」女性の育成方法や期待のかけ方等の研修を実施する必要があるだろう。

ただし、本分析においては、学卒時の就業意識を変数に入れることで、元々意欲が高い人であるか否かをコントロールしているが、意欲が高いから研修を受講したり、上司が熱心に育成したり、期待をかけるという逆の因果をすべて排除することはできてはいない。

## 注

- 1) 説明変数：因果関係における要因。独立変数とも言う。
- 2) 被説明変数：因果関係における結果。目的変数、従属変数とも言う。
- 3) ダミー変数：0 と 1 の 2 つの値しか取らない変数。ダミー変数は質的変数であるが、回帰分析の説明変数として用いることができる。
- 4) コントロール変数：因果関係における要因（説明変数）であるが、本分析において、着目していない変数のため、説明変数とは区別し、コントロール変数としている。



- 5) 順序ロジット回帰分析：順序ロジット回帰モデルは、被説明変数が連続的な変数ではなく、順序はあるが等距離を仮定できない変数である場合に用いる分析方法である。例えば、達成感連続した変数であるが、回答が1～4のいずれかの値として表現されている。達成感が低い場合1を選ぶが達成感が高くなっていきある閾値を超えると2に移行し、さらに達成感が高くなっていきある閾値を超えると3に移行し、もっと達成感が高くなっていきある閾値を超えると4になると考える。順序ロジット回帰分析ではこの潜在的な連続した変数を仮定し、その値を推定する。
- 6) 係数が正なら説明変数の値が大きくなるほど、被説明変数が大きくなる確率が高くなることを示す。係数が負なら説明変数の値が大きくなるほど、被説明変数が小さくなる確率が高くなることを示す。ただし、説明変数と被説明変数の関係は重回帰分析のような単純な比例関係ではない。そのため、説明変数ごとの予測値を示した。(図表 4-3～図表 4-8、図表 4-10～図表 4-13、図表 4-15～図表 4-18、図表 4-20～図表 4-25、図表 4-27～図表 4-31、図表 4-33～図表 4-36、図表 4-38～図表 4-41、図表 4-43～図表 4-46)
- 標準誤差は推定量のばらつき、Z 値は平均値からの距離を標準偏差の倍数で表した値、 $P>|Z|$ は係数の有意確率である。

#### 参考文献

- 岩田喜美枝・菅原千枝(2015)『女性はもっと活躍できる！』公益財団法人 21 世紀職業財団  
舞田竜宣(2017)「若者を惹きつける新しい人事制度」『労政時報』第 3923 号, pp43-55

