

労働者の主体的なキャリア形成意欲を喚起する 外的要因の分析¹

一橋大学大学院 経済学研究科
総合経済学専攻 修士1年

亀川郁絵

2021年3月

¹ 本稿は一橋大学経済学研究科の山重慎二教授の指導の下、コンサルティング・プロジェクトの最終報告書として受入機関である株式会社三菱総合研究所に提出したものです。研究過程では、株式会社三菱総合研究所のキャリア・イノベーション本部の皆様には有益なアドバイスやデータのご提供など多大なご協力を頂きました。なお、本稿は、受入機関の見解を示すものではなく、筆者の個人的な見解を示すものです。

また、本稿の分析にあたって東京大学社会科学研究所附属社会調査・データアーカイブ研究センターSSJ データアーカイブから「働く1万人の就業・成長定点調査, 2017」(パースナル総合研究所)の個票データの提供を受けました。

ご指導いただいた山重教授、コンサルティング・プロジェクトの受入機関である三菱総合研究所の皆様、データの提供機関の皆様には、この場を借りて謝辞を申し上げます。

要約

終身雇用や年功序列が崩れ、職業人生が長期化する中で、労働者が主体的にキャリアを形成していくことが必要とされている。厚生労働省（2018）は、ライフスタイルに応じたキャリア選択を行うことが増えるため、労働者は、各フェーズで求められるスキルを身に着けながらキャリアを形成することが重要であると述べている。企業活動や経済全体の活性化にとっても労働者が主体的に学び、行動することは重要である（日本経済団体連合会 2006）。一方で、日本の労働者は学びなおしをしている割合や現在の仕事への満足度が低いという調査結果（パーソル研究所 2019）がある。

本稿では、労働者が主体的なキャリア形成を行うようになるためには、「主体的なキャリア形成の重要性に関する認知」と「会社内外のキャリアパスに関する認知」が必要であり、組織や仕事内容、周囲の人から得られる情報によって深まるという仮説に基づいて、分析を行った。本稿では2つのデータを用いて分析を行い、それぞれ分析Ⅰ・分析Ⅱと称して以下に目的と結果の概要を示す。

分析Ⅰでは、キャリア形成意欲が高い労働者は、上記の2つの情報を得やすい状態にあるかを検証した。「キャリア形成の重要性に関する情報」を得る機会があった労働者は、将来のキャリアについて考えている傾向が見られた。また、現在の仕事の内容とのマッチングが良い労働者は、現在のキャリアパスに満足しているため、企業内でのキャリアを意欲的に考えているという結果も得られた。

また、「成長を実感しやすい環境」にいる労働者は、自身の職業適性や将来の目標という「キャリアパスに関する情報」が得られるため、キャリア形成意欲が高い傾向にあった。一方で、キャリア形成意欲が低い労働者は、キャリア形成に必要な情報が得られにくい環境にいるという二極化の傾向がみられた。

分析Ⅱでは、「成長実感」を形成する外的要因の分析を行い、キャリア形成意欲が低い人に成長を実感してもらいやすい外的要因（職務設計や評価制度）の特徴を明らかにした。結論として、仕事への関心が低い労働者のうち、組織から仕事の取り組み方を主体的に決めることを任されている労働者や、上位者から目標設定を行われている労働者は、成長実感を得ている傾向があることがわかった。

以上の分析から、本稿ではキャリア形成意欲を喚起する外部要因として、キャリア形成の重要性を認知するためのキャリア教育、様々な職務経験、成長実感を与えやすい職務設計や評価制度の3点が必要であると結論づけた。

目次

1. 主体的なキャリア形成意欲の重要性	4
1.1 主体的なキャリア形成の重要性	4
1.2 問題意識：主体的なキャリア形成意欲の低さ	4
2 主体的なキャリア形成の分析枠組み	6
2.1 主体的なキャリア形成の過程	6
2.2 主体的なキャリア形成意欲に関する個人要因	7
2.3 労働者のキャリア形成意欲を喚起する外的要因	7
2.4 実証分析の仮説と特徴	9
2.5 実証分析結果の概要	9
3 実証分析 I	11
3.1 データの内容	11
3.2 分析 I-1	16
3.3 分析 I-2	18
3.4 成長実感とキャリア形成意欲の関係	20
4 実証分析 II	24
4.1 分析の概要とデータの内容	24
4.2 分析 II-1 で用いた変数と分析結果	26
4.3 分析 II-2 で用いた変数と分析結果	31
5 結論	36
5.1 実証分析の結果	36
5.2 キャリア形成意欲を喚起する外的要因の拡充に関する提言	37
5.3 今後の研究課題	38
6 分析 I に関する補論	39
6.1 キャリア形成意欲とキャリア形成行動の関係	39
6.2 仕事で求められる能力の程度とキャリア形成意欲	41
7 分析 II に関する補論	42
参考文献	44

1. 主体的なキャリア形成意欲の重要性

1.1 主体的なキャリア形成の重要性

キャリアという言葉は、単純に職歴のことを指す場合と文脈によって広義の意味を持つ場合がある²。本稿では、キャリアを「仕事上の経験」ととらえる。日本の労働市場では、労働者が自ら私生活及び社会の変化に対応してキャリアの形成を行うことが求められている。

例えば、日本経済団体連合会（2006）は、国際社会化や ICT 化が進む中で、社会の変化に対応するために、労働者が、自身のスキルを磨いて仕事で直面する困難を乗り越えることが求められていると指摘する。厚生労働省（2018）は、職業人生の長期化に伴い、労働者は、個人の職業人生の満足度を高めるために、ライフスタイルが変化する度に仕事との向き合い方を考え直す必要があると指摘する。また、労働者は、必要に応じて学び直しや職業選択をし続けていくことも必要となると述べている。労働者個人が、社会情勢や外部環境を踏まえたうえで、自身にとっての働く意義を考えながらキャリアを選択し、そのために必要な自己研鑽や情報収集をしていくことが求められている。

このようなキャリア形成は、「主体的なキャリア形成」と称されることが多い³。本稿では、主体的なキャリア形成の定義を「労働者が、自身にとっての働く意義を考えながら仕事上の経験を積み上げていくこと」とする。主体的なキャリア形成をする意欲がある労働者の特徴として、将来のキャリアや働く意義について考えている、仕事を通じて得られる経験や成長を重要だと考えている等が挙げられる。

1.2 問題意識：主体的なキャリア形成意欲の低さ

1.1 の定義から、主体的なキャリア形成意欲が高い労働者は、自身の働く意義に合った職業を選択し、満足度の高い仕事に従事していることが期待される⁴。図表 1 と図表 2 からわかるように、日本は現在の企業に満足している人が少ない一方で、転職を希望する労働

² 文部科学省（2006）はキャリア教育におけるキャリアの定義を「個々人が生涯にわたって遂行する様々な立場や役割の連鎖及びその過程における自己と働くこととの関係付けや価値付けの累積」としている。労働者の仕事を通じた経験は、自身の価値観の形成や職業生活の質全体にも影響を及ぼしていることを含意した定義といえる。

³ 「キャリア自律」（堀内・岡田, 2016）や「キャリア展望」（リクルートワークス研究所, 2019）といった言葉も用いられている。

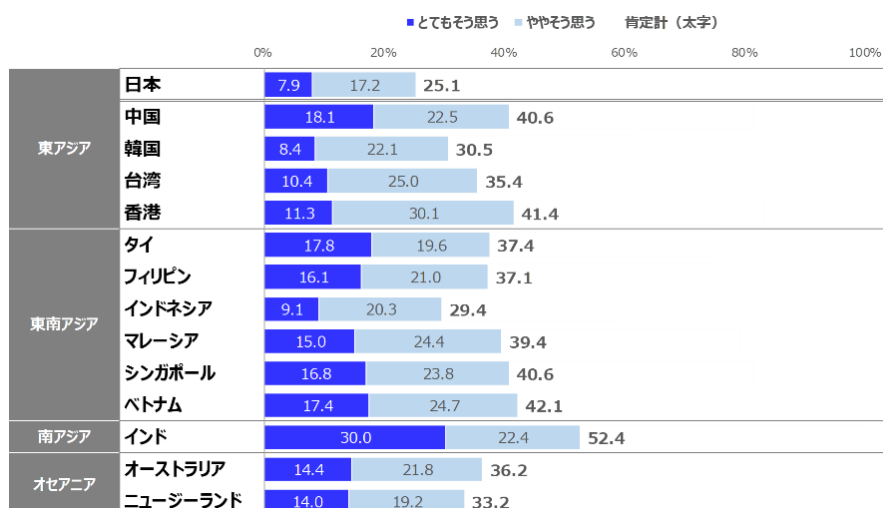
⁴ 主体的なキャリア形成をしている労働者が満足度の高い仕事についているのかについて、6.2 節で検証を行っている。

者も少ないという調査結果がある。諸外国と比較して、日本の労働者は、自身が納得する労働環境を選択できていない上に、他のキャリアへ移る選択肢を考えていないという状態であった。日本では、労働者が主体的にキャリアを選択し、納得のいく職場へ移る意欲が低いことが推察される。

	14カ国・地域平均	日本
会社全体	80.2%	52.3%
職場の人間関係	79.3%	55.7%
直属上司	74.5%	50.4%
仕事内容	81.0%	58.2%
プライベート	78.5%	60.2%

出所：パーソル総合研究所（2019）

図表 1 勤務先への満足度



出所：パーソル総合研究所（2019）

図表 2 「他の会社へ転職したい」と思う人の割合

パーソル総合研究所（2017）は、働く上で重視している項目によって、労働者のタイプを分類している。本稿の分析枠組みで言えば、「主体的なキャリア形成意欲が高い」タイプである「職場への適応」や「自身の成長」を志向するタイプは、全体の6割程度⁵であっ

⁵ 現在の職場に適応することを目指す他者協調型は14.9%だった。仕事における高い評価を専門性の向上を目指すタイプは、さらにキャリア構築優先型とバランス成長型の2つに分けられ、それぞれ29.9%と14.9%である。プライベートの充実に比重を置く労働者は

た。この分析結果も、日本においてキャリア形成意欲が低い労働者が多いことを示唆している。

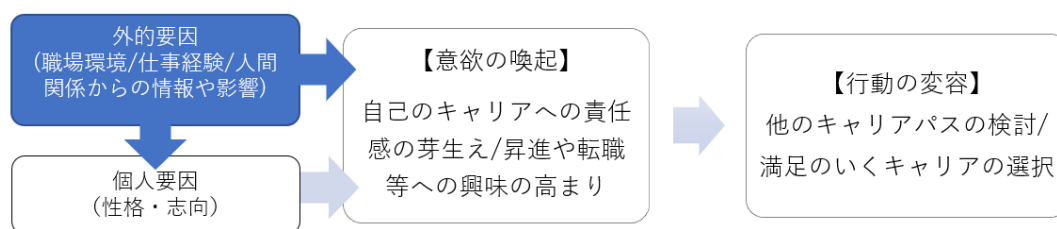
2 主体的なキャリア形成の分析枠組み

2.1 主体的なキャリア形成の過程

本節では、第3節以降のデータ分析の根底にある「主体的キャリア形成モデル」を提示する。図表3は主体的なキャリア形成過程を図示したものである。本稿の主体的キャリア形成モデルでは、キャリアを形成しようという「意欲の喚起」が起きた後、キャリアの検討や選択という「行動の変容」が起き、キャリアが形成されていくと想定する⁶。

主体的なキャリア形成意欲を引き起こす要因は、個人の性格や志向、キャリアに対する考え方といった個人要因と、職場環境や仕事経験、周囲の人間といった外部から得られる情報によってキャリアを意識するようになる外的要因に分けられる。

外的要因は、キャリア形成意欲を直接喚起する場合と、個人要因の変化を通じて意欲を喚起する場合がある。例えば、社内外でのロールモデルの発見という外的要因により、キャリア形成への関心が高まる場合は前者にあたる。一方、企業の研修制度やニュース等の情報により、キャリア構築の重要性を感じる機会があったという外的要因の場合は、個人のキャリアに対する考え方、つまり個人要因が変化することでキャリア形成意欲が喚起される。2つのルートを明確に分けることは難しいので、どちらも外的要因を端としたキャリア形成意欲の喚起として分析する。



図表 3 主体的なキャリア形成過程

6%で、働く上でどの項目も重要視していない無関心型の労働者は全体の32.4%であった。

⁶ 本稿のモデルは、仕事上の出来事によって心理面の変化が起き、行動面の変化が現れるというプロセスで自律的なキャリア選択のプロセスを説明する堀内・岡田(2016)の分析枠組みに近い。

なお、本稿では、外的要因で変化しにくい生来の性格や価値観といった個人要因は分析の対象外とする⁷。以下では、主体的なキャリア形成意欲を持つために必要とされる個人要因と、主体的なキャリア形成意欲を喚起する外的要因の2つについてそれぞれ考察しておく。

2.2 主体的なキャリア形成意欲に関する個人要因

まず、「意欲の喚起」がされていない労働者、つまり主体的にキャリア形成をしようとならない個人の特性について考察する。主体的なキャリア形成意欲が低くとどまる個人要因として、以下の2つが不足していることが考えられる。

①キャリア形成の重要性に関する認知

②会社内外のキャリアパスに関する認知

①が不足している労働者は、現在の仕事以外のこと、例えば将来的なリスクや他の選択肢について検討することを重要だと考えていない。そのため、自身の将来のキャリアについて考える機会が少なく、自己研鑽や情報収集などのキャリア形成行動に移らない。①の認知が不足している原因は、キャリア形成の重要性に関する認知を得る機会や情報が不足していることが考えられる。

②が不足する状態では、転職など他のキャリアパスの不透明性が高くなるため、現状維持バイアスが働きやすくなる。現在のキャリアに甘んじて将来のリスクを考えようとなし、あるいは他のキャリアパスについて考えることができないため、キャリア形成意欲が低い状態にとどまる。逆に、②が豊富な労働者は、自身の仕事の適性に関する情報や、自分を取り巻く職場環境に関する情報を知っているため、様々なキャリアの可能性について考えることができる。

2.3 労働者のキャリア形成意欲を喚起する外的要因

以上の議論から、「①キャリア形成の重要性に関する認知」と「②会社内外でのキャリアパスに関する認知」が深い個人ほど、主体的なキャリア形成意欲が高くなると考えられる。②は、自身が現在の仕事に従事し続けることが妥当かを判断するための「②a 自身の仕事の適性に関する認知」と、現在の会社と他の会社を比較して選択するための「②b 自分を取り巻く職場環境に関する認知」の2つに分類できると想定する。

このような個人要因は、外交的か否かといった個人の性格や仕事に対する考え方によるところが大きい。所属する会社の研修制度や仕事上の人間関係といった外的要因によっても影響を受ける。外部から以下のような情報を得ることで、認知が変化し、キャリア形

⁷ 個人の心理的発達とキャリア形成意欲に関する研究は、益田（2010）による研究等が挙げられる。

成に対する考え方が変化する場合がある。

(1)キャリア形成の重要性に関する情報

(2a)自身の仕事の適性に関する情報

(2b)自分を取り巻く職場環境に関する情報

例えば、組織の研修制度やキャリア・コンサルティング制度を受けることでキャリア形成の重要性に関する情報が得られる。また、特別な研修制度がなくても、例えば、業績評価で自身の職業適性を知ったり、会社内外の人脈から情報を得たり、ロールモデルの存在を見出したりする機会を持つことで、検討できるキャリアパスが増える。重要性の認知が得られていなくても、目指すべきキャリアを発見することで、直接キャリア形成意欲が喚起される場合もあるだろう。

図表4では、上記の(1)、(2a)、(2b)の3種類の情報や情報取得の機会(外的要因)の例をまとめた。その際、情報を提供する主体は、会社(制度・仕事)と人(上司・同僚・社外の人)という2つに大きく分けられる⁸ため、それぞれの情報例を2つに分類した。

まず、「(1)キャリア形成の重要性に関する情報」を得る機会として、会社が提供するキャリア支援制度や仕事経験からの気づき、ロールモデルから得られる情報などが考えられる。「(2a)自身の仕事の適性に関する情報」は、仕事経験を通じた適職の発見や、組織や周囲からの評価を通じて得られると想定した。そして、「(2b)自分を取り巻く職場環境に関する情報」としては、会社が提供する情報に加えて、社内外の人との交流から得られる情報が考えられる。

得られる情報	情報提供元	
	組織・仕事経験	上司・同僚・社外
(1)主体的なキャリア形成の重要性に関する情報	キャリア支援制度を通じた気づき 仕事を通じた気づき	ロールモデルの発見 キャリアに関する情報(転職情報、社会情勢等)を得る機会
(2a)自身の仕事の適性に関する情報	仕事経験からの気づき(適職の発見や成長実感) 組織からの評価	上司からのFB・評価 同僚との比較 社外からの評価
(2b)自分を取り巻く職場環境に関する情報	所属する企業の業績に関する情報 職業能力開発制度	待遇の良さ 周りの離職状況 社外の人との交流

図表4 キャリア形成意欲を喚起する情報や情報取得機会の例

⁸ 情報提供元としては、日々の生活で接するメディアなどもあるが、メディアに触れる頻度や触れているメディアの内容といった労働者個人のライフスタイルと深く関わるため、個人要因ととらえて外的要因の整理では明示的に考慮しないこととする。

2.4 実証分析の仮説と特徴

以上のような分析枠組みに基づいて、本稿では、「組織や仕事内容、周囲の人からキャリア形成の重要性に関する情報や会社内外のキャリアパスに関する情報を得ていると、キャリア形成意欲が喚起される」という仮説を提示する。この仮説の検証は、分析 I と分析 II-1 で、異なるデータを用いて行われる。

分析 II-2 では、分析 I と分析 II-1 で共通して見られた「成長実感を得ている労働者はキャリア形成意欲が高い」という結果に注目し、どのような外的要因（情報）が、労働者に成長実感をもたらすのかに関する分析を行った。具体的には、「組織や仕事内容、周囲の人から成長に関する情報を得る機会が多い労働者の方が、成長実感を得ている」という仮説を立てて検証した。キャリア形成意欲の維持や喚起に有用と考えられる「成長実感」を喚起する外的要因を明らかにする。

これらの仮説で示唆される「情報→意欲」という因果関係を検証するためには、異なる時点のデータが必要であるが、残念ながら、そのような時系列データを今回は利用することができなかった。そこで、(1)キャリア形成の重要性に関する情報や(2a)自身の仕事の適性、(2b)自分を取り巻く職場環境に関する情報と「労働者のキャリア形成意欲」の相関関係を分析する⁹。ここでの検証は、「情報→意欲」という因果関係に関する仮説の直接的な検証ではないが、仮説と整合的な結果を示すことで、仮説の妥当性を示唆する検証と考えられる。

分析では、労働者に対して、働く意欲や自分を取り巻く環境を聞いた調査のデータを2種類用いて分析を行った。分析 I および分析 II のデータの詳細と分析結果は、それぞれ第3節および第4節で示す。

2.5 実証分析結果の概要

分析 I-1 では、「主体的なキャリア形成意欲を持つ人は、そうでない労働者よりも、主体的なキャリア形成意欲を喚起する情報が得やすい環境にいるのか」について検証した。分析 I-1 の結果、「(1)キャリア形成の重要性に関する情報」、「(2a)自身の仕事の適性に関

⁹ 主体的なキャリア形成意欲に関する先行研究では、転職やライフイベント等人生の転機がキャリア形成のきっかけに含まれている場合があるが、それらは労働者の日々の生活における偶然あるいは意思決定の結果と考え、本稿における分析の対象としなかった。リクルートワークス研究所（2019）は、人生の転機をきっかけにキャリアを見直した事例を含め、個人の職業生活を顧みてキャリアの転換点となった経験や学習機会について分析した研究を行っている。

する情報」、そして人脈が広い労働者等、「(2b)自分を取り巻く職場環境に関する情報」を得ている労働者は、キャリア形成意欲が高い傾向が見られた。

分析 I-2 では、「現在の企業内でのキャリア形成」を積極的に考える労働者と「転職や企業外でのキャリア」を検討している労働者が、組織や人間関係から受け取っている情報の違いについて、上記の(1)、(2a)、(2b)に関わる説明変数を用いて分析した。その結果、現在所属する企業でのキャリアを検討している労働者は、組織から与えられる仕事に満足している傾向が見られた。現在の仕事は自分に適しているという「(2a)自身の仕事の適性に関する情報」が企業によって与えられている場合、現在の企業内でのキャリアを意欲的に考えているという結果と解釈できる。

分析 II-1 では、分析 I とは異なるデータを用いて、「主体的なキャリア形成意欲を持つ労働者は、そうでない労働者よりも、会社内外でのキャリアパスに関する情報を得られる機会が多い傾向にあるのか」について検証し¹⁰、有意な結果が得られた。

最後に、分析 II-2 では、分析 I と分析 II-1 で見られた「成長実感とキャリア形成意欲」の正の相関に注目し、キャリア形成意欲の低い労働者とそうでない労働者がどのような職場環境で成長実感を得ているのかを分析した。その結果、キャリア形成意欲の高い労働者の場合、「仕事の過程や成果に対する評価」が明確な評価制度や、「困難」を伴う職務設計が成長実感を喚起する傾向が見られた。一方で、キャリア形成意欲の低い労働者は、「上司からの目標設定」や「主体性の尊重」により成長実感を得ているという傾向が見られた。

以上の分析から、労働者は、キャリア形成の重要性を認知している労働者や、労働者の志向や価値観に合う職場や仕事内容を発見している労働者は、主体的にキャリア形成を行う意欲を持つ傾向にあることがわかった。そして、成長の実感を得ている労働者は、自分の現在の仕事や将来のキャリアについて意欲的に考えていることもわかった。

¹⁰ データの制約上、労働者が主体的なキャリア形成を行っているかどうかの指標に用いた設問内容が異なることは留意されたい (1.2 の定義ではどちらも主体的なキャリア形成に該当する)。主体的なキャリア形成意欲がある労働者を「将来のキャリアについて考えている」労働者と解釈し、分析を行ったものが分析 I-1 である。主体的なキャリア形成意欲がある労働者を「働く意義について考え、仕事を通じた成長を重要だと考えている」労働者という解釈で分析を行ったものが分析 II-1 である。

3 実証分析 I

3.1 データの内容

本節では、本プロジェクトの受入機関である三菱総合研究所が行った「労働環境自主調査」のデータを活用させていただき、キャリア形成意欲がある労働者は、そうでない労働者よりもキャリア形成意欲を喚起する情報が得やすい環境にいるのかについて検証した。

分析に用いたサンプルは、働いている 20 代から 50 代の男女 2500 人である。男女比が 2:1 であることと、20 代と 30 代の合計人数に対して 40 代と 50 代がそれぞれ 2 倍存在することが特徴である。分析には、順序ロジスティック回帰分析を用いた。

労働者の属性（性別・年代・職種・企業規模・年収・勤続年数）を表すコントロール変数を作り、適宜分析に用いた。性別と年代、職種はダミー変数にして表した。企業規模として総従業員が 1000 人以上の場合は大企業ダミーを入れた。年収は 16 段階、勤続年数は 9 段階で表されている。コントロール変数の詳細と基本統計量は図表 5 にまとめている。

変数名	コントロール変数の詳細	平均	標準偏差	最小値	最大値
male_dummy	男性の場合は1,女性の場合は0	0.6664	0.471593	0	1
age_2030	20代と30代の場合は1	0.2	0.40008	0	1
age_40	40代の場合は1	0.4	0.489996	0	1
age_50	50代の場合は1	0.4	0.489996	0	1
large	総従業員数が1000人以上の場合は1	0.298	0.457471	0	1
governor	管理的な仕事に従事している場合は1	0.1352	0.342006	0	1
specialist	専門的・技術的な仕事に従事している場合は1	0.2076	0.40567	0	1
generalaffairs	事務的な仕事に従事している場合は1	0.3016	0.459044	0	1
sales	販売の仕事に従事している場合は1	0.0756	0.26441	0	1
service	サービスの仕事に従事している場合は1	0.0468	0.211253	0	1
security	保安の仕事に従事している場合は1	0.0156	0.123947	0	1
firstindustry	農林漁業に関わる仕事に従事している場合は1	0.002	0.044686	0	1
manufacture	生産工程の仕事に従事している場合は1	0.0712	0.25721	0	1
transport	輸送・機械運転の仕事に従事している場合は1	0.016	0.1255	0	1
construction	建設・採掘の仕事に従事している場合は1	0.0172	0.130042	0	1
driver_cleaner	運搬・清掃・包装等の仕事に従事している場合は1	0.0308	0.17281	0	1
salary	年収（16段階）	5.718	3.086468	1	16
tenue	在籍期間（9段階）	5.2328	2.310831	1	9

図表 5 分析 I の労働者の属性に関する変数（コントロール変数）の基本統計量

労働者のキャリア形成意欲を示す変数として、「あなたは生涯のキャリアや生活（ライフプラン）に関わる以下の項目について考えたことがありますか。／現在の会社での今後のキャリアの作り方（Q47_3）」と「あなたは生涯のキャリアや生活（ライフプラン）に関わる以下の項目について考えたことがありますか。／現在の会社以外での今後のキャリアの作り方（Q47_4）」を用いた。それぞれ「しっかりと検討した」から「ほとんど考えたことがない」まで順番に1から4まで値が増えていく変数となっている。

分析では、それぞれの質問への回答を被説明変数とする推計を行う。その推計の前に、これら2つの質問への回答のうち、値が小さい方（キャリアを検討をしている方）を被説明変数とする分析をまず行った（分析 I-1）。社内外問わずキャリアを検討している、すなわちキャリア形成意欲を持つ労働者とそうでない労働者の違いを明らかにするためである。その上で、現在の会社でのキャリアを考えている労働者と、現在の会社外でのキャリアを考えている労働者の違いを明らかにすることを目的として、上記の2つの質問（Q47_3とQ47_4）を被説明変数とする分析を行った（分析 I-2）。3つの被説明変数（新たに *considercareer*, *consider_in*, *consider_out* と名付けた）の説明と基本統計量は、図表 6 にまとめている。

変数名	被説明変数の詳細	平均	標準偏差	最小値	最大値
<i>considercareer</i>	q47_3とq47_4の最小値	2.814	.952348	1	4
<i>consider_in</i>	q47_3あなたは生涯のキャリアや生活（ライフプラン）に関わる以下の項目について考えたことがありますか。 ／現在の会社での今後のキャリアの作り方（1しっかりと検討した～4ほとんど考えたことがない）	2.9076	.9161867	1	4
<i>consider_out</i>	q47_4あなたは生涯のキャリアや生活（ライフプラン）に関わる以下の項目について考えたことがありますか。 ／現在の会社以外での今後のキャリアの作り方（1しっかりと検討した～4ほとんど考えたことがない）	3.0156	.9224408	1	4

図表 6 分析 I の被説明変数の基本統計量

被説明変数に影響を与えると考えられる説明変数としては、キャリア形成意欲への影響が想定される外的要因を用いた。2.3 の分析枠組みに基づいて、会社及び社内外の人間関係から得られる「(1)キャリア形成の重要性に関する情報」、「(2a)仕事の適性に関する情報」、「(2b)職場環境に関する情報」に関する質問項目を選んだ。図表 7 では、図表 4 と対応させてそれぞれの説明変数の位置づけをまとめている。

説明変数	組織・仕事内容	
	組織・仕事内容	上司・同僚・社外
(1)主体的なキャリア形成の重要性に関する情報	【キャリア支援制度】 org_career1 定年退職を見据えた職業人生を考えるための研修 org_career2 キャリアコンサルティング制度	
(2a)自身の仕事の適性に関する情報	【求められている能力の高さ】 job_skill1 仕事で求められる能力/課題発見能力 【現在の仕事に適職であるか】 job_matching1 満足度/やりたい仕事ができる* job_matching2 満足度/能力・個性を発揮できる仕事ができる* 【仕事から得る成長実感】 job_growth 1年の間に仕事上で学び、成長する機会を持った‡	【上司・周囲から得る成長実感】 col_growth1 仕事上で、自分の成長を励ましてくれる人がいる‡ col_growth2 この半年の間に、職場の誰かが自分の進歩について、自分に話してくれた‡
(2b)自分を取り巻く職場環境に関する情報	【企業を取り巻く環境】 org_perform 満足度/会社の将来の成長性‡‡ 【職業能力開発制度】 org_growth 満足度/能力開発制度‡‡	【同僚からの影響】 colleague 自分の同僚は、質の高い仕事をすることに専念している 【社内外の人との交流】 network 人脈(R)

相関が高い変数は*, ‡, ‡‡で示している

図表 7 各説明変数の位置づけ

まず、「(1)キャリア形成の重要性に関する情報」と関連する変数としては、会社が提供するキャリア支援制度の活用経験に関する質問への回答（org_career1,2）を用いた。

次に、「(2a)仕事の適性に関する情報」として、会社から労働者に与えられる仕事内容を用いた。自分がどのような仕事に向いているかは実際に仕事をやってみてわかることも多い。会社が労働者に与える仕事は、会社からのメッセージであり、会社が提供する「情報」である。求められる能力が高い仕事を任されている労働者は、キャリア形成の必要性を感じて自己研鑽等のキャリア形成を行う可能性が考えられるため、「仕事で課題発見能力が求められる程度」に関する質問の回答を用いた（job_skill1）¹¹。

また、仕事からの満足度（job_matching1,2）や仕事を通じた成長（job_growth）を「(2a)自身の仕事の適性に関する情報」の指標として用いた。会社から与えられた仕事に高い満足度を感じられるということは、自分の適性に関する有効な情報を会社から受け取っていると考えられる。それは、（特に会社内での）キャリア形成意欲の上昇につながる事が期待される。

同様に、上司や同僚が、自分の仕事や成長に関して褒めてくれることは、「(2a)自身の仕

¹¹ 6.2 では課題発見能力以外の、ほかの能力についても同様の分析を行った。結果としてすべて有意な相関関係が見られた。

事の適性に関する情報」を得る貴重な機会となり、キャリア形成意欲を高めることにつながると考えられる。上司や周囲から成長実感を得る機会の有無に関する質問への回答 (col_growth1,2) も、「(2a)自身の仕事の適性に関する情報」と関連する説明変数として分析で用いた。

「(2b)職場環境に関する情報」に関しては、所属する会社の将来の成長性および能力開発制度に対する満足度 (org_perform および org_growth) を、会社が提供する情報の代理変数として用いた。職場に関する満足度が高い場合も低い場合も「職場環境に関する情報」を受け取り、労働者は判断していると考えられる。

周囲の人が提供する「(2b)自身を取り巻く職場環境に関する情報」としては、同僚の観察 (colleague)、そして社内外の人との交流 (network) から情報を得ていると仮定した。

なお、「(2a)仕事の適性に関する情報」や「(2b)職場環境に関する情報」は、客観的なデータを用いることが難しかったため、一部個人の満足度に関する指標を代理変数として用いた (job_matching1,2, org_perform, org_growth)。仕事からの満足度の高さは、主体的なキャリア形成の結果として生じうる状態でもあるが、ここでは会社から受け取る外的要因とした。満足度に関する変数は、満足度が低い場合も高い場合も「キャリア形成に関する情報」を多く受け取り、労働者が判断しているのとらえることができる。満足度が高い場合は社内におけるキャリアを、満足度が低い場合は社外でのキャリアを検討するようになると考えられる。

質問内容は、回答の基本統計量とともに図表 8 にまとめている。図表 9 に説明変数間の相関関係を示した。

変数名	説明変数の詳細	平均	標準偏差	最小値	最大値
org_career1	q53定年退職を見据えた職業人生を考えるための研修 (0受講経験あり-1受講経験なし)	0.9448	0.228416	0	1
org_career2	q57キャリアコンサルティング制度 (0受講経験あり-1受講経験なし)	0.9612	0.193157	0	1
job_skill1	q75_5あなたの仕事には次のような能力が求められますか。／課題発見能力 (1求められる～5全く求められない)	2.6136	1.076271	1	5
job_matching1	q23_2現在の仕事に対する満足度を教えてください。 ／やりたい仕事ができる (1とても満足である～4とても不満である)	2.4268	0.800561	1	4
job_matching2	q23_3現在の仕事に対する満足度を教えてください。 ／能力・個性を發揮できる仕事ができる (1とても満足である～4とても不満である)	2.4312	0.79443	1	4
job_growth	q79_12あなたに当てはまるかどうかをお答えください。 ／1年の間に仕事上で学び、成長する機会を持った (1完全に当てはまる～5完全に当てはまらない)	2.9008	1.005666	1	5
col_growth1	q79_6あなたに当てはまるかどうかをお答えください。 ／成長を励ましてくれる人がいる (1完全に当てはまる～5完全に当てはまらない)	2.89	0.982999	1	5
col_growth2	q79_11あなたに当てはまるかどうかをお答えください。 ／この半年の間に、職場の誰かが自分の進歩について、 自分に話してくれた (1完全に当てはまる～5完全に当てはまらない)	3.102	1.049589	1	5
org_perform	q23_10現在の仕事に対する満足度を教えてください。 ／会社の将来の成長性 (1とても満足である～4とても不満である)	2.6328	0.803382	1	4
org_growth	q23_11現在の仕事に対する満足度を教えてください。 ／能力開発制度 (1とても満足である～4とても不満である)	2.6772	0.779001	1	4
colleague	q79_9あなたに当てはまるかどうかをお答えください。 ／同僚が仕事に専念している (1完全に当てはまる～5完全に当てはまらない)	2.8556	0.934183	1	5
network	q76_17次の項目に関して、あなたの能力は自分自身、そ れぞれどの程度のレベルにあると思いますか。／人脈 (1非常に高い～5高くない)	3.324	0.897634	1	5

図表 8 分析 I の説明変数の基本統計量

説明変数	org_career1	org_career2	job_skill1	job_matching1	job_matching2	job_growth	col_growth1	col_growth2	org_perform	org_growth	colleague
org_career1	1.000										
org_career2	0.229	1.000									
job_skill1	0.103	0.086	1.000								
job_matching1	0.074	0.051	0.203	1.000							
job_matching2	0.072	0.049	0.258	0.791	1.000						
job_growth	0.061	0.049	0.353	0.371	0.410	1.000					
col_growth1	0.039	0.033	0.289	0.335	0.366	0.663	1.000				
col_growth2	0.051	0.054	0.255	0.275	0.304	0.664	0.645	1.000			
org_perform	0.116	0.040	0.187	0.579	0.592	0.334	0.342	0.314	1.000		
org_growth	0.088	0.039	0.194	0.595	0.613	0.355	0.367	0.329	0.737	1.000	
colleague	0.092	0.049	0.297	0.363	0.378	0.606	0.606	0.538	0.353	0.365	1.000
network	0.039	0.024	0.111	0.112	0.126	0.175	0.185	0.203	0.094	0.106	0.141

図表 9 説明変数間の相関関係

「やりたい仕事ができる」ことへの満足度 (job_matching1) と「能力・個性が発揮できる仕事ができる」ことへの満足度 (job_matching2) は高い相関を持つため、多重共線性という技術的問題を回避するために、別々に回帰式に入れて分析を行った。同様に、「会社の将来の成長性」への満足度 (org_perform) と会社が提供する「能力開発制度」への満足度 (org_growth) は高い相関を持つため、別々に回帰式に入れた。

なお、以下の分析結果では、「能力・個性が発揮できる仕事ができる」ことへの満足度 (job_matching2) と「能力開発制度」への満足度 (org_growth) も比較的高い相関を持つため、相関係数が低い「やりたい仕事ができる」ことへの満足度 (job_matching1) と「能力開発制度」への満足度 (org_growth) を説明変数とした分析の結果のみを記すこととする。

また、「仕事を通じた成長」の経験 (job_growth)、「成長を励ましてくれる人がいる」こと (col_growth1)、「誰かが自分の進歩について話してくれた」 (col_growth2) の3つの変数も相関関係が高い。本節最後の3.4節では、多重共線性を回避するために追加で検証を行っている。

3.2 分析 I-1

図表 10 は、社内外問わず今後のキャリアについて検討している労働者の特徴を明らかにするために、Q47_3 と Q47_4 の最小値をとった値 (considercareer) を被説明変数とした3種類の回帰分析の結果を示している。

3種類の推計を行ったのは、まず「やりたい仕事ができることからの満足度 (job_matching1)」と「能力・個性を発揮できることからの満足度 (job_matching2)」の間に強い正の相関があり多重共線性の問題があるため、別々の式として推計することが必要だったからである (図表 9 を参照)。推計式 I-1A と推計式 I-1C では前者を変数として用い、推計式 I-1B では後者を変数として用いている。推計式 I-1A と推計式 I-1C の違いは、同じく多重共線性の問題がある「会社の将来の成長性の満足度 (org_perform)」と「能力開発制度への満足度 (org_growth)」を入れ換えて説明変数としている点である。

被説明変数：（社内外問わず）今後のキャリアを検討したか					
分類	変数名	説明変数の内容	推計式 I -1A	推計式 I -1B	推計式 I -1C
個人属性	male_dummy	男性ダミー	-0.230* (0.091)	-0.229* (0.091)	-0.227* (0.091)
	age_40	40代ダミー	0.330** (0.108)	0.328** (0.108)	0.321** (0.108)
	age_50	50代ダミー	0.370*** (0.115)	0.373*** (0.115)	0.365** (0.115)
	large	大企業ダミー	-0.152 (0.090)	-0.164 (0.090)	-0.141 (0.090)
	salary	年収	-0.029 (0.016)	-0.028 (0.016)	-0.029 (0.016)
	tenure	勤続年数	0.082*** (0.019)	0.082*** (0.019)	0.083*** (0.019)
	(1)	org_career1	キャリアコンサルティング制度受講経験ダミー	0.613*** (0.173)	0.612*** (0.173)
org_career2		ライフプラン研修受講経験ダミー	1.147*** (0.210)	1.153*** (0.209)	1.142*** (0.209)
(2a)	job_skill1	課題発見能力を求められる仕事である	0.311*** (0.041)	0.302*** (0.041)	0.312*** (0.041)
	job_matching1	やりたい仕事ができることへの満足度	0.142* (0.062)		0.086 (0.062)
	job_matching2	能力・個性を發揮できることへの満足度		0.219*** (0.065)	
	job_growth	この一年で、仕事上で成長する機会を持った	0.320*** (0.060)	0.307*** (0.060)	0.320*** (0.060)
	col_growth1	成長を励ましてくれる人がいる	0.062 (0.058)	0.057 (0.058)	0.052 (0.058)
	col_growth2	この半年で、職場の誰かが自分の進歩について、話してくれた	0.193*** (0.053)	0.198*** (0.053)	0.186*** (0.053)
	org_perform	会社の将来の成長性への満足度	0.068 (0.061)	0.031 (0.061)	
(2b)	org_growth	能力開発制度への満足度			0.187** (0.064)
	colleague	同僚が仕事に専念している	0.014 (0.057)	0.010 (0.057)	0.007 (0.057)
	network	人脈の有無	0.208*** (0.045)	0.205*** (0.045)	0.208*** (0.045)
修正R ²			0.0988	0.0997	0.0999

他に、職種をコントロール変数として用いた。係数の直後にある（）内の値は標準偏差である。

有意水準：P値が0.001以下の場合には「***」，0.01以下の場合には「**」，0.05以下の場合には「*」とする。

図表 10 「キャリアを検討したことのあるか」を被説明変数とした回帰分析結果

まず、コントロール変数として用いた個人属性（図表 5 を参照）に関しては、管理職や販売職に従事する労働者は、その他職種の労働者よりもキャリアを検討していた。男性は女性よりもキャリアをよく考えている傾向がみられた。世代ダミーの結果から 20 代や 30 代と比べて、40 代や 50 代の労働者はキャリアを検討していない傾向がみられた。勤続年数が長い労働者も、キャリアを検討していなかった。

「(1)主体的なキャリア形成の重要性に関する情報」に関する変数はすべて有意になった (org_career1,2)。

「(2a)自身の仕事の適性に関する情報」については、まず、会社から「課題発見能力を求められる仕事 (job_skill1)」、「能力・個性を發揮できる仕事 (job_matching2)」、「成長する機会がある仕事 (job_growth)」を与えられていると感じている場合、キャリア形成意欲が高い傾向が見られた。また、社内の人から自らの進歩について話してもらう機会があった場合 (col_growth2) も、キャリア形成意欲が高い傾向が見られた。仕事を通じた成長の実感や成長の承認に係る変数が、キャリア形成意欲に対して有意にプラスの影響を持つことは注目に値する。

なお、ここでは「成長を励ましてくれる人の存在 (col_growth1)」が、有意にキャリア形成意欲を高める傾向は見られなかったが、成長に関わる回答の間に高い相関があることに原因があると考えられる (図表9を参照)。本節の最後の3.4項で、高い相関を持つ変数を別々に推計し直してみることで、「成長を励ましてくれる人の存在」もまた、キャリア形成意欲と有意にプラスの関係が存在することを確認する。

最後に「(2b)会社内外でのキャリアパスに関する情報」については、会社が提供する能力開発制度への満足度が高い労働者は、今後のキャリアを検討している傾向が見られた (org_growth)。また、周囲の人から得られる情報に関しても、やはり人脈が広い労働者は今後のキャリアを検討している傾向が見られた (network)¹²。

3.3 分析 I-2

次に、被説明変数を企業内での今後のキャリアの検討 (consider_in) と企業外での今後のキャリアの検討 (consider_out) に変えて、分析を行った (図表11を参照)。

分析 I-1 と同様に、多重共線性の問題を排除するために、1つの被説明変数に対して3種類の分析を行っている。まず推計式 I-2A・推計式 I-2C・推計式 I-2D・推計式 I-2F では、「やりたい仕事ができることからの満足度 (job_matching1)」を、推計式 I-2B と推計式 I-2E では、「能力・個性を發揮できることからの満足度 (job_matching2)」を変数として用いている。推計式 I-2A と推計式 I-2D では、同じく多重共線性の問題がある「会社の将来の成長性の満足度 (org_perform)」を用い、推計式 I-2C と推計式 I-2F では、「能力開発制度への満足度 (org_growth)」を用いている。

¹² 人脈については、具体的にどのような人脈が広がったのかは不明であるため、キャリア形成意欲との因果関係を明らかにすることは難しい。リクルートワークス研究所 (2019) は、どのような経験がキャリアを形成するために必要な自立心を確立するかについて分析を行っており、周囲の人間からの影響は大きいと指摘する。

被説明変数			現在の企業での今後のキャリアを検討したか			現在の企業以外での今後のキャリアを検討したか		
分類	変数名	説明変数の内容	推計式 I-2A	推計式 I-2B	推計式 I-2C	推計式 I-2D	推計式 I-2E	推計式 I-2F
個人属性	male_dumy	男性ダミー	-0.142 (0.092)	-0.14 (0.092)	-0.14 (0.092)	-0.115 (0.092)	-0.117 (0.092)	-0.11 (0.092)
	age_40	40代ダミー	0.223* (0.108)	0.22* (0.108)	0.215* (0.109)	0.274* (0.108)	0.275* (0.108)	0.259* (0.109)
	age_50	50代ダミー	0.296** (0.115)	0.297** (0.115)	0.294* (0.116)	0.355** (0.116)	0.359** (0.116)	0.344** (0.116)
	large	大企業ダミー	-0.183* (0.09)	-0.192* (0.09)	-0.176 (0.09)	0.003 (0.09)	-0.006 (0.09)	0.016 (0.09)
	salary	年収	-0.013 (0.016)	-0.012 (0.016)	-0.013 (0.016)	-0.03 (0.016)	-0.029 (0.016)	-0.03 (0.016)
	tenure	勤続年数	0.06** (0.019)	0.061** (0.019)	0.062*** (0.019)	0.084*** (0.02)	0.085*** (0.02)	0.086*** (0.02)
	(1)	org_career1	キャリアコンサルティング制度受講経験ダミー	0.637*** (0.173)	0.636*** (0.173)	0.647*** (0.173)	0.565*** (0.173)	0.561*** (0.173)
org_career2		ライフプラン研修受講経験ダミー	0.907*** (0.203)	0.919*** (0.203)	0.9*** (0.202)	1.156*** (0.207)	1.157*** (0.206)	1.154*** (0.206)
(2a)	job_skill1	課題発見能力を求められる仕事である	0.338*** (0.042)	0.33*** (0.042)	0.34*** (0.042)	0.28*** (0.042)	0.276*** (0.042)	0.283*** (0.042)
	job_maching1	やりたい仕事ができることへの満足度	0.14* (0.063)		0.097 (0.063)	0.027 (0.063)		-0.056 (0.064)
	job_maching2	能力・個性を發揮できることへの満足度		0.202** (0.065)			0.083 (0.065)	
	job_growth	この一年で、仕事上で成長する機会を持った	0.355*** (0.06)	0.344*** (0.06)	0.353*** (0.06)	0.107 (0.061)	0.099 (0.061)	0.105 (0.062)
	col_growth1	成長を励ましてくれる人がいる	0.064 (0.059)	0.061 (0.059)	0.054 (0.059)	0.023 (0.059)	0.02 (0.059)	0.01 (0.06)
	col_growth2	この半年で、職場の誰かが自分の進歩について、話してくれた	0.175*** (0.053)	0.178*** (0.053)	0.171*** (0.053)	0.416*** (0.055)	0.418*** (0.055)	0.41*** (0.055)
(2b)	org_perform	会社の将来の成長性への満足度	0.121* (0.061)	0.093 (0.061)		0.111 (0.062)	0.083 (0.063)	
	org_growth	能力開発制度への満足度			0.217*** (0.064)			0.281*** (0.065)
	colleague	同僚が仕事に専念している	-0.038 (0.057)	-0.04 (0.057)	-0.042 (0.057)	0.015 (0.058)	0.011 (0.058)	0.004 (0.059)
	network	人脈の有無	0.189*** (0.046)	0.187*** (0.046)	0.19*** (0.046)	0.161*** (0.046)	0.159*** (0.046)	0.158*** (0.046)
修正R ²			0.0983	0.0990	0.0995	0.0862	0.0864	0.0886

他に、職種をコントロール変数として用いた

有意水準：P値が0.001以下の場合には「***」、0.01以下の場合には「**」、0.05以下の場合には「*」とする

図表 11 現在の会社内/外での今後のキャリアを検討した労働者を被説明変数とした回帰分析結果

「(1)主体的なキャリア形成の重要性に関する情報」を知る機会を示す変数は、分析 I-1と同様に全て有意になっている (org_career1,2)。

「(2a)自身の仕事の適性に関する情報」の結果は、会社から「課題解決能力を求められる仕事 (job_skill1)」についている場合、社内外問わずキャリア形成意欲が高い傾向

が見られた。会社から満足度の高い仕事 (job_matching1,2) を与えられている労働者は、現在所属する会社内でのキャリア形成意欲が高い傾向にあったが、現在の会社以外でのキャリア形成意欲の高さとは相関が見られなかった。現在与えられている仕事に満足している労働者は、社内で築くキャリアに対する懸念がないため、社外でのキャリアを検討していない状態であると考えられる¹³。

推計式 I-2D から推計式 I-2F では、「成長する機会がある仕事 (job_growth)」を与えられている労働者も、企業外でのキャリア形成意欲の高さとは相関が見られなかったものの、成長に関わる回答の間に高い相関があることに原因があると考えられる (図表 9 を参照)。本節の最後の 3.4 節で、高い相関を持つ変数を別々に推計し直してみることで、社内外問わずキャリア形成意欲と有意にプラスの関係が存在することを確認した (図表 14 を参照)。

一方で、社内の人から自らの進歩について話してもらう機会があった場合は、社内外問わずキャリアを検討している傾向が見られた (col_growth2)。「成長を励ましてくれる人の存在 (col_growth1)」が、有意にキャリア形成意欲を高める傾向は見られなかったが、分析 I-1 と同様に、成長に関わる回答の間に高い相関があることに原因があると考えられる。3.4 節で、高い相関を持つ変数を別々に推計し直してみた。「成長を励ましてくれる人の存在 (col_growth1)」もまた、社内外問わずキャリア形成意欲と有意にプラスの関係が存在することを確認した (図表 13、図表 14 を参照)。

最後に「(2b)自分を取り巻く職場環境に関する情報」については、会社が提供する能力開発制度への満足度が高い労働者は、企業内だけではなく、社外での今後のキャリアを検討している傾向が見られた (org_growth)。キャリア形成意欲の高い労働者は、能力開発機会の多い会社を選択している結果であると考えられる。また、人脈が広い労働者は社内外問わず今後のキャリアを検討している傾向が見られた (network)。

会社の将来性 (org_growth) については、会社の将来性に満足している労働者は社内のキャリアを、満足していない労働者は社外のキャリアを検討する傾向が見られるという予想に反して、推計式 I-2A 以外は有意にならなかった。会社の将来性への不満足感が企業外のキャリアの検討と相関関係になかった理由は、キャリア形成意欲のある人は、既に望ましい職場環境を選択しているという逆の因果も同時に発生しているからであると考えられる。

3.4 成長実感とキャリア形成意欲の関係

3.1 節で指摘した通り、仕事を通じた成長実感に関する、「この一年で、仕事上で成長す

¹³ 尾野 (2018) は、離転職意思を喚起する感情として「切迫感」、「キャリア構築への衝動」「キャリアの懸念」の 3 つを上げている。

る機会を持った (job_growth)」、「成長を励ましてくれる人がいる (col_growth1)」、「この半年で、職場の誰かが自分の進歩について、話してくれた (col_growth2)」の3変数は相関が高い (図表9を参照)。多重共線性という技術的な問題を回避するために、1つずつ回帰分析に入れ、再度分析を行った。

被説明変数は、分析Iで用いた3種類の被説明変数である。他の多重共線性の問題が発生しうる変数は、「やりたい仕事ができることからの満足度 (job_matching1)」と「能力・個性を発揮できることからの満足度 (job_matching2)」は、入れ替えて推計を行った。「能力開発制度への満足度 (org_growth)」は成長に関する変数と比較的相関が高いため、「会社の将来の成長性の満足度 (org_perform)」のみ分析に用いた。また、コントロール変数として、労働者の属性 (性別・年代・職種・企業規模・年収・勤続年数) に関する変数を用いた。

図表12から図表14が示すように、これらの変数は全て有意になった¹⁴。分析I-1と分析I-2では有意にならず、本節の分析で有意になった変数は、「成長を励ましてくれる人の存在 (col_growth1)」と「この一年で、仕事上で成長する機会を持った (job_growth)」である。「成長を励ましてくれる人の存在 (col_growth1)」は、分析I-1と分析I-2では有意にキャリア形成意欲を高める傾向は見られなかったが、その変数だけを入れて推計してみることで、有意にキャリア形成意欲を高める傾向を持つことが確認できた。分析I-2では、「この一年で、仕事上で成長する機会を持った (job_growth)」ことと、企業外でのキャリア形成意欲を高める傾向には相関がみられなかったが、図表14では有意になっている。

¹⁴ 他の説明変数の有意水準への影響であるが、(1)に関する変数は、成長に関する3変数をまとめて入れている分析Iと比較して有意水準は変化していない。(2a)に関する変数では、図表12と図表13において、「やりたい仕事ができることからの満足度

(job_matching1)」、「能力・個性を発揮できることからの満足度 (job_matching2)」の有意水準に変化はなかった。(2b)に関する変数では、同僚の意欲の高さ (colleague) と人脈の広さ (network) の2つの有意水準は、分析Iと変化がない。分析I-2では、「会社の将来の成長性 (org_perform)」は、4つの推計式のうち1つしか有意にならなかったが、図表13では6つの推計式のうち5つが、図表14では6つの推計式のうち4つが有意になっている。

被説明変数：(社内外問わず)今後のキャリアを検討したか							
分類	変数名	係数 (標準偏差)					
(1)	org_career1	0.616*** (0.171)	0.611*** (0.170)	0.603*** (0.170)	0.618*** (0.171)	0.614*** (0.170)	0.608*** (0.171)
	org_career2	1.138*** (0.209)	1.145*** (0.208)	1.127*** (0.210)	1.144*** (0.209)	1.158*** (0.208)	1.139*** (0.210)
(2a)	job_skill1	0.309*** (0.041)	0.344*** (0.041)	0.354*** (0.040)	0.301*** (0.041)	0.332*** (0.041)	0.340*** (0.041)
	job_matching1	0.124* (0.062)	0.171** (0.061)	0.196*** (0.061)			
	job_matching2				0.199** (0.064)	0.252*** (0.063)	0.278*** (0.063)
	job_growth	0.445*** (0.051)			0.433*** (0.052)		
	col_growth1		0.281*** (0.050)			0.273*** (0.051)	
	col_growth2			0.346*** (0.045)			0.342*** (0.045)
	org_perform	0.102 (0.060)	0.105 (0.060)	0.075 (0.060)	0.067 (0.061)	0.066 (0.061)	0.036 (0.061)
(2b)	colleague	0.082 (0.053)	0.156** (0.054)	0.126* (0.052)	0.078 (0.053)	0.150** (0.053)	0.117* (0.052)
	network	0.227*** (0.045)	0.238*** (0.045)	0.220*** (0.045)	0.225*** (0.045)	0.235*** (0.045)	0.216*** (0.045)
	修正R ²	0.0958	0.089	0.0933	0.0967	0.0902	0.0947

有意水準：P 値が 0.001 以下の場合「***」, 0.01 以下の場合「**」, 0.05 以下の場合「*」

図表 12 キャリア検討と成長に関する変数の関係

被説明変数：現在の企業での今後のキャリアの作り方を検討したか							
分類	変数名	係数 (標準偏差)					
(1)	org_career1	0.644*** (0.171)	0.653*** (0.171)	0.640*** (0.171)	0.645*** (0.171)	0.656*** (0.171)	0.644*** (0.171)
	org_career2	0.901*** (0.203)	0.887*** (0.204)	0.862*** (0.204)	0.912*** (0.203)	0.905*** (0.204)	0.881*** (0.204)
(2a)	job_skill1	0.338*** (0.041)	0.373*** (0.041)	0.384*** (0.041)	0.330*** (0.041)	0.362*** (0.041)	0.371*** (0.041)
	job_matching1	0.121 (0.062)	0.168** (0.062)	0.195** (0.062)			
	job_matching2				0.181** (0.064)	0.241*** (0.064)	0.265*** (0.064)
	job_growth	0.471*** (0.052)			0.460*** (0.052)		
	col_growth1		0.286*** (0.051)			0.278*** (0.051)	
	col_growth2			0.341*** (0.045)			0.337*** (0.045)
	org_perform	0.156** (0.061)	0.157** (0.060)	0.129* (0.061)	0.129* (0.061)	0.125* (0.061)	0.097 (0.061)
(2b)	colleague	0.028 (0.054)	0.116* (0.054)	0.087 (0.054)	0.026 (0.054)	0.110* (0.054)	0.079 (0.054)
	network	0.206*** (0.045)	0.219*** (0.045)	0.203*** (0.045)	0.204*** (0.045)	0.216*** (0.045)	0.199*** (0.045)
	修正R ²	0.0956	0.0873	0.0914	0.0962	0.0884	0.0925

有意水準：P 値が 0.001 以下の場合「***」, 0.01 以下の場合「**」, 0.05 以下の場合「*」

図表 13 企業内のキャリア検討と成長に関する変数の関係

被説明変数：現在の会社以外での今後のキャリアの作り方を検討したか							
分類	変数名	係数 (標準偏差)					
(1)	org_career1	0.527** (0.170)	0.544** (0.170)	0.550*** (0.171)	0.525** (0.171)	0.543*** (0.171)	0.549*** (0.171)
	org_career2	1.126*** (0.205)	1.145*** (0.204)	1.152*** (0.207)	1.125*** (0.205)	1.147*** (0.204)	1.155*** (0.206)
(2a)	job_skill1	0.267*** (0.041)	0.289*** (0.041)	0.293*** (0.041)	0.264*** (0.041)	0.284*** (0.041)	0.288*** (0.041)
	job_matching1	0.004 (0.063)	0.033 (0.062)	0.047 (0.063)			
	job_matching2				0.060 (0.065)	0.091 (0.064)	0.103 (0.064)
	job_growth	0.327*** (0.052)			0.320*** (0.052)		
	col_growth1		0.263*** (0.052)			0.258*** (0.051)	
	col_growth2			0.467*** (0.047)			0.465*** (0.047)
	org_perform	0.160** (0.061)	0.157** (0.061)	0.113 (0.062)	0.133* (0.062)	0.128* (0.062)	0.085 (0.062)
(2b)	colleague	0.121* (0.055)	0.151** (0.055)	0.054 (0.054)	0.117* (0.054)	0.146** (0.054)	0.048 (0.054)
	network	0.195*** (0.046)	0.200*** (0.045)	0.166*** (0.046)	0.194*** (0.046)	0.198*** (0.045)	0.164*** (0.046)
	修正R ²	0.0754	0.0732	0.0856	0.0756	0.0735	0.0859

有意水準：P値が0.001以下の場合「***」、0.01以下の場合「**」、0.05以下の場合「*」

図表 14 企業外のキャリア検討と成長に関する変数の関係

本節の分析結果から、成長実感とキャリア形成意欲に関する変数には相関関係があることは明らかである。成長の実感とキャリア形成意欲の正の相関に関しては、以下の2つの仮説が考えられる。キャリア形成意欲が高い人が、成長を実感できるような良い環境を選んでいるという仮説と、成長実感がキャリア形成意欲を喚起しているという仮説である。

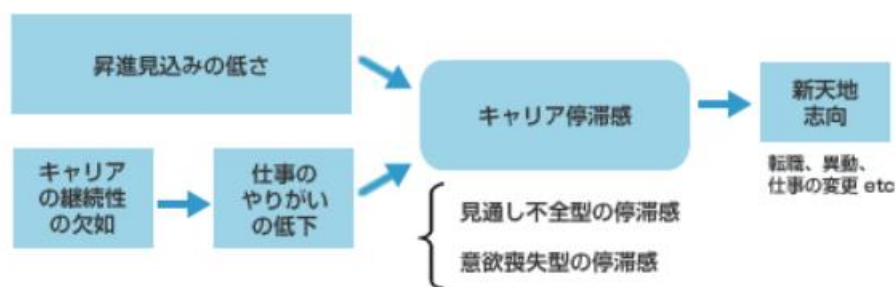
前者の場合は、キャリア形成に関心がない労働者が成長を実感しても、キャリア形成意欲が喚起されると断定することはできない。しかし、実際に仕事を通じた成長の実感や周囲の人から自身の成長に関する承認や励ましを得られると、新しい目標の発見（②a 仕事の適性に関する情報）や仕事のやりがいや上昇志向の発生（②キャリアパスに関する情報認知による外的要因からのキャリア形成意欲の喚起）が期待される。その場合、後者の仮説が該当する。

分析結果から、キャリア形成意欲がない労働者は成長を実感する機会や成長について励ましてもらう機会が少ない傾向にあることが分かった。後者の仮説に則ると、成長実感が得られないと、キャリア形成意欲が喚起されず、キャリア形成に対する意欲が低くとどまる可能性が高い。

成長の実感とキャリアの展望の関係についてはリクルートマネジメントソリューションズ（2010）でも考察されている。「キャリアの継続性」とは、現在の仕事で得られる専門性の蓄積やスキルの獲得である。昇進も成長の結果として得られるものととらえることができる。このモデルでは、成長を実感できないと、労働者は仕事にやりがいを感じなくなり、

キャリア停滞感を感じるというモデルを立て、検証している。自身のキャリア形成が停滞していると感じている労働者は、転職や同じ会社内での異動や仕事内容の変更を含めて、新たな場での活躍を目指す傾向も強い。

一方で、キャリア形成の見込みが低い状態でキャリア形成の意欲を失う、つまり後者の仮説である「成長実感に関する情報が得られない状態にあるとキャリア形成意欲が喚起されなくなる」労働者も一定数存在すると指摘している。



出所：リクルートマネジメントソリューションズ（2010）

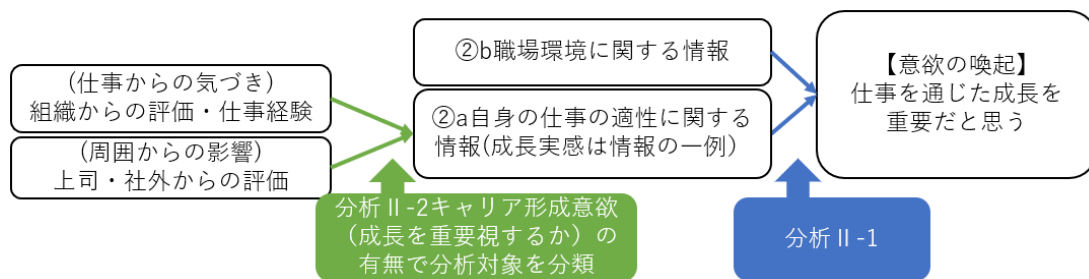
図表 15 キャリアの停滞感が労働者にもたらす影響

よって、外的要因から「仕事を通じた成長の実感」を得られることができれば、評価を得ることや次の目標を立てることへ前向きになり、「キャリア形成意欲の喚起」につながるという状況もありうるということが分かった。ただし、「仕事を通じて成長をしていない」という情報を得た場合は、他のキャリアを模索する意欲が喚起される場合と、キャリア形成への意欲を失う場合がある。「成長」に関わる情報がすべてキャリア形成意欲の喚起につながるとは限らないことと、「仕事を通じて成長をしていない」からキャリア形成意欲を失うとは限らないことには留意が必要である。

4 実証分析 II

4.1 分析の概要とデータの内容

本節では、労働者の「成長」に重点を置いた調査データを用いて、2.4 節の仮説の検証及びキャリア形成意欲との相関関係を確認できた「成長実感」を喚起する要因の分析を行う。分析にあたり、東京大学社会科学研究所附属社会調査・データアーカイブ研究センターSSJ データアーカイブから「働く 1 万人の就業・成長定点調査, 2017」（パースル総合研究所）の個票データの提供を受けた。図表 16 に分析 II の概要をまとめた。



図表 16 分析Ⅱの分析枠組み

分析Ⅱ-1では、分析Ⅰ-1での仮説を再検証するために、「仕事を通じた成長を重要だと思おう」程度で、「主体的なキャリア形成意欲」の高さの指標とみなして分析を行う。本稿では、主体的なキャリア形成を「自身にとっての働く意義を考えながら職業上の経験を積み上げていくこと」と定義したが(1.1節)、その意欲が高い人は「仕事を通じた成長を重要だと思おう」傾向を持つと考えられるからである。

そして「主体的なキャリア形成意欲を持つ労働者は、そうでない労働者よりも、会社内外でのキャリアパスに関する情報を得られる機会が多い傾向にあるのか」について検証した。分析Ⅰ-1との相違点は「主体的なキャリア形成意欲」を示す被説明変数が異なることと、「②会社内外のキャリアパスに関する認知」に関わる情報のみを説明変数としたことである。

分析Ⅱ-2では、「主体的なキャリア形成意欲」に大きな影響を与えることが明らかになった「成長実感」が、どのような外的要因によって影響を受けるのかという問題意識に基づいて、「組織や仕事内容、周囲の人から成長に関する情報を得る機会が多い労働者の方が、成長実感を得ている」という仮説を立てて分析した。キャリア形成意欲が低い労働者の成長実感を喚起する外的要因を明らかにするために、サンプルをキャリア形成意欲の高さに応じて2つのグループに分け、3種類の推計を行った。

分析に用いたサンプルは、25歳から54歳までの正社員かつ非マネジメント層の3436人である。分析には順序ロジスティック回帰分析を用いた。

分析Ⅱでは、コントロール変数として、労働者の属性(性別・年齢・職種・企業規模・年収・勤続年数)に関する変数を用いた。性別と職種はダミー変数とし、年齢は実際の年齢を変数とした。企業規模として総従業員が1000人以上の場合は大企業ダミーを入れた。主な労働者の属性に関する変数(コントロール変数)の詳細と基本統計量は図表17にまとめた。

変数名	変数の詳細	全体 (3436人)		成長を重要だと思 う労働者 (2663人)		成長を重要でない と思う労働者 (773人)		最 小 値	最 大 値
		平均	標準偏差	平均	標準偏差	平均	標準偏差		
male_dummy	男性の場合は1	0.678	0.467	0.664	0.473	0.727	0.446	0	1
age	調査当時の年齢	39.246	8.226	39.015	8.212	40.041	8.230	25	54
sales	営業職の場合は1	0.162	0.368	0.168	0.374	0.138	0.346	0	1
generalaffairs	総務職の場合は1	0.233	0.423	0.237	0.425	0.219	0.414	0	1
planning	企画職の場合は1	0.042	0.201	0.045	0.208	0.031	0.174	0	1
manufacturer	メーカー技術職の場合は1	0.160	0.367	0.160	0.367	0.162	0.368	0	1
it_engineer	IT・通信技術職の場合は1	0.068	0.251	0.068	0.252	0.067	0.251	0	1
distributor	流通・サービス職の場合は1	0.091	0.288	0.092	0.289	0.091	0.287	0	1
creative	クリエイティブ職の場合は1	0.026	0.161	0.029	0.168	0.018	0.133	0	1
finance	金融専門職の場合は1	0.006	0.080	0.007	0.082	0.005	0.072	0	1
large	従業員1000人以上の場合は1	0.294	0.456	0.297	0.457	0.285	0.452	0	1
salary	個人年収（15段階）	6.404	2.317	6.473	2.358	6.145	2.140	1	15
tenue	在籍期間（13段階）	7.438	2.101	7.416	2.090	7.516	2.139	1	13

図表 17 分析Ⅱの労働者の属性に関する変数（コントロール変数）の基本統計量

4.2 分析Ⅱ-1 で用いた変数と分析結果

分析Ⅱ-1 では、「(2a)仕事の適性に関する情報」と「(2b)職場環境に関する情報」が多い労働者は、主体的なキャリア形成意欲が高い傾向があるのかを検証した。4.1 節で述べた通り、主体的なキャリア形成意欲の指標として「働くことを通じた成長の重要度（Q36）」の回答を被説明変数として用いた（growth_important と名付けた）。「とても重要だ」から「まったく重要ではない」まで順番に 1 から 7 まで値が増えていく変数となっている。分析手法は順序ロジスティック分析である。

仮説に関わる説明変数を、その位置づけとともに図表 18 にまとめた¹⁵。

¹⁵ 他に、労働者の属性に関する変数をコントロール変数として用いた（図表 17 を参照）。

情報内容	情報提供者	
	組織・仕事内容	上司・同僚・社外
(2a)自身の職業適性に関する情報	【これまでの仕事経験】 nexperienceこれまで経験した部門数 org_rotation仕事で得た経験の程度/会社内での異動や出向 org_other仕事で得た経験の程度/通常業務とは異なるプロジェクトへの参加 【評価】 org_down仕事で得た経験の程度/給与や職位のダウン 【成長実感】 job_growth過去一年間の仕事を通じた成長の実感	
(2b)自分を取り巻く環境に関する情報	【所属する企業に関する情報】 org_open組織の状況がオープンにされている 【制度】 org_diversity多様な働き方を推進している	【周りからの影響】 col_engage周りの人の意欲の高さ 【周りの離職状況】 col_leave周りの人の退職の多さ

図表 18 分析II-1の説明変数の位置づけ

まず、「(2a)自身の仕事の適性に関する情報」に関わる変数として、過去の仕事経験に関する変数である「経験した部門数 (nexperience)」、「会社内での異動や出向 (org_rotation)」、「通常業務以外のプロジェクトへの参加 (org_other)」の3つを用いた。過去に経験した仕事の種類が豊富な労働者ほど、職業の向き不向きを判断しやすく、キャリア上の目標を立てやすいと考えられるからである。

さらに、組織からの「評価 (org_down)」と、「成長実感 (job_growth)」に関する変数を用いた。成長実感を得ている労働者は、次の目標を見出しやすく、キャリア形成意欲が高いと考えられる。「給与や職位のダウン (org_down)」といった自身の成長が鈍化しているという情報を受け取ると、3.4節で指摘したように、他のキャリアを模索している可能性とキャリア構築の意欲が下がっている可能性の両方が考えられるため、キャリア形成意欲への効果が表れにくいと予想される。

次に、「(2b)職場環境に関する情報」として、組織風土と同僚の状況に関する変数を用いた。組織から情報共有が行われている (org_open) と、労働者が組織の状況を判断しやすくなる。「多様な働き方の推進 (org_diversity)」をしている企業に勤めていると、周囲の人の意欲が上がったり、自身の働き方を見直したりとキャリア形成への意欲が喚起されやすいと考えられる。同僚の状況に関する変数は、「周りの人の意欲の高さ (col_engage)」と「離職の多さ (col_leave)」を用いた。周囲の意欲の高さや離職状況は、職場でのモチベーションや他の会社でのキャリアを意識するきっかけとなると考えられる。

分析II-1で用いた被説明変数と説明変数の詳細と基本統計量は、図表19にまとめた。相関係数は図表20にまとめた。

変数名	変数の詳細	全体 (3436人)		最小 値	最大 値
		平均	標準 偏差		
growth_important	Q36働くことを通じた成長の重要度 (1とても重要だ～7まったく重要でない)	2.627	1.263	1	7
nexperience	これまで経験した部門数 (Q24の15部門のうち経験したと回答した数)	1.646	1.119	1	7
org_rotation	Q25_3仕事で得た経験の程度/会社内での異動や 出向 (1とても多く経験している～5全く経験して いない)	3.430	1.258	1	5
org_other	Q25_4 仕事で得た経験の程度/通常業務とは異なるプ ロジェクトへの参加 (1とても多く経験している～5全く経験して いない)	3.487	1.183	1	5
org_down	Q25_6 仕事で得た経験の程度/給与や職位のダウン (1とても多く経験している～5全く経験して いない)	3.871	1.176	1	5
job_growth	Q38 過去1年間の仕事を通じた成長の実感 (1とても実感した～7まったく実感しなかつ た)	3.614	1.392	1	7
org_open	Q15_4 勤務先の仕事の進め方/組織の決定や状況はあ まりメンバーにオープンにされない(1とても そう思う～5まったくそう思わない)の回答を 逆にした	3.164	1.051	1	5
org_diversity	Q14_2 働き方に関する変化/勤め先ではここ1年で多様 な働き方を支援する取り組みが強化されるよう になった (1とてもそう思う～5まったくそう思わない)	3.494	1.207	1	5
col_engage	Q18_3 勤務先の状況/メンバーの仕事に対する意欲が 高い (1とてもそう思う～5まったくそう思わない)	3.104	0.961	1	5
col_leave	Q18_4 勤務先の状況/従業員の退職が多い (1とてもそう思う～5まったくそう思わない)	2.944	1.123	1	5

図表 19 分析 II-1 の被説明変数・説明変数

	growth_important	nexperience	org_rotation	org_other	org_down	job_growth	org_open	org_diversity	col_engage
growth_important	1								
nexperience	-0.1084	1							
org_rotation	0.116	-0.1793	1						
org_other	0.1999	-0.2394	0.4726	1					
org_down	0.0278	-0.0831	0.3089	0.3013	1				
job_growth	0.4447	-0.0648	0.1541	0.2285	0.0135	1			
org_open	-0.0546	0.0213	-0.0711	-0.0646	-0.1112	0.0346	1		
org_diversity	0.0937	-0.0194	0.2197	0.2192	0.0697	0.2034	-0.0298	1	
col_engage	0.1878	-0.0095	0.142	0.2054	0.0626	0.306	0.146	0.3154	1
col_leave	0.0208	0.022	0.0687	0.0494	0.1473	-0.0119	-0.2919	0.009	-0.1087

図表 20 分析 II-1 の相関係数表

分析結果は、図表 21 にまとめられている。まず、労働者の属性に関するコントロール変数については、性別に関する変数以外は有意にならなかった。男性より女性の方が仕事を通じた成長を重要だと考えている労働者が多かった。

「(2a)仕事の適性に関する情報」の効果に関しては、これまで経験した部門数 (nexperience)が多い労働者ほど、キャリア形成意欲が高い傾向が見られた。通常業務と異なるプロジェクトへ参加した労働者 (org_other) もキャリア形成意欲が高かった。以上より、様々な仕事経験をしている労働者は、キャリア形成意欲が高い傾向にあることが分かった。労働者は、様々な経験を通じて適性を判断し、やりがいのある仕事を見つけていると考えられる。この結果は、人材育成や人事管理を通して様々な経験をさせることで、労働者のキャリア形成意欲を醸成することができる可能性を示唆している。

また、仕事を通じて成長を実感している労働者 (job_growth) は、キャリア形成意欲が高い傾向にあり、分析 I と整合的な結果が得られた。一方で、給与や職位の低下という成長の停滞を示唆する経験をしている労働者 (org_down) は、そうでない労働者と比較して、キャリア形成意欲の高さに有意な差はなかった。成長の鈍化により、他のキャリアを模索している労働者とキャリア形成意欲が低くとどまっている労働者がどちらも存在しているため、有意な結果が得られなかったと考えられる。

説明変数：働くことを通じた成長の重要度			
分類	変数名	説明変数	係数 (標準偏差)
個人 属性	male_ dummy	男性ダミー	0.299*** (0.083)
	age	年齢	0.005 (0.005)
	large	大企業ダミー	-0.001 (0.081)
	saralry	年収	-0.033 (0.019)
	tenure	勤続年数	-0.006 (0.02)
	nexperien ce	これまで経験した部門数	-0.14*** (0.033)
(2a)	org_ rotation	仕事で得た経験の程度/会社内での異動 や出向	0.012 (0.031)
	org_ other	仕事で得た経験の程度/通常業務とは異 なるプロジェクトへの参加	0.18*** (0.034)
	org_ down	仕事で得た経験の程度/給与や職位のダ ウン	-0.033 (0.032)
	job_ growth	過去1年間の仕事を通じた成長の実感	0.609*** (0.029)
	org_ open	勤務先の仕事の進め方/組織の決定や状 況はメンバーにオープンにされている	-0.116*** (0.034)
(2b)	org_ diversity	働き方に関する変化/勤め先ではここ1年 で多様な働き方を支援する取り組みが強 化されるようになった	-0.056 (0.031)
	col_ engage	勤務先の状況/メンバーの仕事に対する 意欲が高い	0.116** (0.039)
	col_ leave	勤務先の状況/従業員の退職が多い	0.025 (0.032)
修正R ²			0.0792

他に、職種をコントロール変数として用いた

有意水準：P値が0.001以下の場合「***」、0.01以下の場合「**」、0.05以下の場合「*」

図表 21 分析II-1の結果

次に、「(2b)職場環境に関する情報」について言及する。組織に関する2つの変数は想定とは異なる結果になった。組織の風通しに関する変数 (org_open) に関しては、職場環境に関する情報が得られない労働者の方がキャリア形成意欲が高いという傾向が見られ、想定とは異なる結果となった。「多様な働き方の推進 (org_diversity)」は、労働者の成長に直接影響がないため、有意とならなかったと考えられる。

また、同僚の意欲が高い環境で働く労働者 (col_engage) は、個人のキャリア形成意欲が高いという傾向が見られた。この結果は、成長意欲が高い労働者が周囲の意欲が高い環境を選んでいく可能性と、成長意欲が高い同僚に触発されて労働者のキャリア形成意欲が喚起されている可能性の両方が考えられる。離職率の高さ (col_leave) は、自身の成長への危機感や企業外でのキャリア形成意欲を喚起すると考えられるが、キャリア形成意欲と

の相関関係は見出すことができなかった。

結論として、分析II-1の結論として、「(2a)仕事の適性に関する情報」が豊富な労働者は、キャリア形成意欲が高い傾向にあることが分かった。特に、様々な経験を通して自分の職業適性を見出している労働者と、仕事を通じて成長を実感している労働者のキャリア形成意欲が高いことは、職務設計や人事管理制度への示唆を与える結果であった。

4.3 分析II-2で用いた変数と分析結果

分析Iおよび分析II-1では、「成長実感」が「主体的なキャリア形成意欲」に大きな影響を与えることが明らかになった。分析II-2では、その「成長実感」がどのような外的要因によって影響を受けるのかを明らかにすることを試みる。

被説明変数は、「(2a)自身の仕事の適性に関する情報」のうち、「過去1年間の仕事を通じた成長の実感 (job_growth)」とした。「とても実感している」から「まったく実感していない」まで順番に1から7まで値が増えていく変数となっている。労働者の属性に関するコントロール変数は、分析II-1と同じである。分析II-2は、サンプルを、「働くことを通じた成長の重要度 (Q36)」の回答結果でキャリア形成意欲がある労働者のグループとそうでないグループの2つに分けて分析を行った¹⁶。

説明変数としては、「(2a)自身の仕事の適性に関する情報」の中から成長実感につながりそうな外的要因を取り上げた。分析II-2の説明変数の位置づけは、図表22に詳しくまとめている¹⁷。

情報内容	情報提供者	
	組織	上司・同僚・社外
(2a)職業の適性に関する情報のうち、成長実感につながる情報	【勤務先の仕事の進め方】 org_result仕事の過程よりも結果を重視する (Q15_1) org_special個人の専門性を組織から期待されている (Q15_3) 【職務の性質】 job_skill様々な能力や経験を必要とする仕事である (Q15_1) job_own自分で仕事の範囲ややり方を決定できる (Q16_4) job_result仕事の成果を知ることができる (Q16_5)	【上司からのFB・評価】 boss_goal上司と一緒に個人的な仕事の目標を設定できている (Q17_4) boss_role上司から、責任のある役割を任せてもらっている (Q17_10) 【社外の人からの評価・FB】 customer勤務先の状況/お客様や取引先などの組織外からの評判が良い (Q18_2) 【社内外の人とのコミュニケーション】 network社内外の人脈が広がった (Q39_30)

図表 22 分析II-2の変数の位置づけ

¹⁶ Q36の回答が、「とても重要だ」・「重要だ」・「やや重要だ」と回答した労働者をキャリア形成意欲がある労働者のグループ (2663人)、「どちらともいえない」・「あまり重要でない」・「重要でない」・「まったく重要でない」と回答した労働者をキャリア形成意欲がない労働者のグループ (773人) とした。

¹⁷ 他に、労働者の属性に関する変数をコントロール変数として用いた (図表17を参照)。

組織から与えられている成長実感と関係する情報として、企業の評価制度や配属の方法 (org_result 及び org_special) および、仕事内容に関する変数として、「求められる経験や能力の広さ (job_skill)」、「仕事範囲や手法の決定権の有無 (job_own)」、「仕事の成果を知ることができるか (job_result)」の3つを用いた。評価方法や配属の時に、自分の努力の成果や能力を認められている場合、成長実感が得られると考えられる。労働者は、組織からの評価だけではなく、仕事内容と仕事の成果から「情報」を得て、労働者は自身の成長を実感していると考えられる。

人間関係から得られる情報として、まず、上司との目標設定 (boss_goal) や上司からの仕事の割り振り (boss_role) を説明変数を用いた。また、周囲の人間から自身の働く意義や役割を認められていると、成長実感が得られやすいと考えられる¹⁸。

最後に、社外からの評価 (customer) およびに人脈 (network) に関する変数を入れた。人脈が広い方が、自分の仕事に対するフィードバックを得られる可能性が高いと考えられるからである。

分析 II-2 で用いた被説明変数と説明変数の詳細と記述統計量は図表 23 に、説明変数の相関係数は図表 24 にまとめている。

¹⁸ 職務設計や上司からの働きかけは、キャリア形成に影響を与えているという先行研究がある。麓 (2013) は、職務設計によって組織の上位者からの働きかけを得られるかが異なるため、キャリア設計のしやすさに影響があると分析している。仕事上の責任範囲や役割が明確であることと、組織内で自身の仕事が重要であることや他部署との関わり合いがあることがキャリア設計のしやすさには有用であると述べている。

変数名	変数の詳細	全体 (3436人)		成長を重要だと思 う労働者 (2663人)		成長を重要でな いと思う労働者 (773人)		最 小 値	最 大 値
		平均	標準 偏差	平均	標準 偏差	平均	標準 偏差		
job_ growth	Q38 過去1年間の仕事を通じた成長の実感 (1とても実感した～7まったく実感しなかつ た)	3.614	1.392	3.358	1.308	4.498	1.311	1	7
org_ result	Q15_1 勤務先の仕事の進め方/仕事の過程よりも結果を 重視する (1とてもそう思う～5まったくそう思わない)	2.634	0.976	2.567	0.960	2.865	0.997	1	5
org_ special	Q15_3 勤務先の仕事の進め方/メンバーはそれぞれの専 門性を組織から期待されている (1とてもそう思う～5まったくそう思わない)	2.749	0.995	2.649	0.991	3.093	0.930	1	5
job_ skill	Q16_1 職務の性質/様々な能力や経験を必要とする仕事 である (1とてもそう思う～5まったくそう思わない)	2.479	0.995	2.354	0.967	2.908	0.973	1	5
job_ own	Q16_4 職務の性質/自分で仕事の範囲ややり方を決める ことができる (1とてもそう思う～5まったくそう思わない)	2.680	1.035	2.576	1.019	3.040	1.009	1	5
job_ result	Q16_5 職務の性質/仕事の成果を知ることができる (1とてもそう思う～5まったくそう思わない)	2.673	0.995	2.561	0.982	3.062	0.941	1	5
boss_ goal	Q17_4 上司との関係/上司と一緒に個人的な仕事の目標 を設定できている (1とてもあてはまる～5まったくあてはまらない)	3.122	1.077	3.043	1.104	3.393	0.931	1	5
boss_ role	Q17_10 上司との関係/上司から、責任のある役割を任せ てもらっている (1とてもあてはまる～5まったくあてはまらない)	2.743	1.036	2.624	1.030	3.150	0.950	1	5
custo mer	Q18_2 勤務先の状況/お客様や取引先などの組織外から の評判が良い (1とてもそう思う～5まったくそう思わない)	2.885	0.887	2.798	0.881	3.188	0.839	1	5
networ k	Q39_30 過去1年間のできごと/社内外の人脈が広がった (1とてもそう思う～5まったくそう思わない、 無回答は5とした)	3.874	1.345	3.655	1.376	4.627	0.886	1	5

図表 23 成長実感に関わる被説明変数・説明変数

	job_ growth	org_ result	org_ special	job_ result	job_ result	boss_ goal	boss_ role	customer	network
job_ growth	1								
org_ result	0.0635	1							
org_ special	0.2282	0.2899	1						
job_ skill	0.2713	0.279	0.4647	1					
job_ own	0.2341	0.1861	0.2882	0.3648	1				
job_ result	0.3008	0.2358	0.3802	0.484	0.4551	1			
boss_ goal	0.3123	0.0739	0.3796	0.2942	0.275	0.4114	1		
boss_ role	0.3264	0.1871	0.3728	0.4071	0.3946	0.4242	0.5118	1	
customer	0.3089	0.1056	0.3358	0.3212	0.3133	0.3849	0.4077	0.4183	1
network	0.3138	0.1668	0.2395	0.3027	0.2388	0.2783	0.2199	0.2977	0.2678

図表 24 相関係数表

図表 25 は「過去一年間の仕事を通じた成長の実感 (job_growth)」を被説明変数にとり、「組織や仕事内容、周囲の人から成長に関する情報を得る機会が多い労働者の方が、成長実感を得ている」という仮説を、3通りのサンプルで分析した結果である。全体のサンプルを対象に分析を行った結果は推計式 II-2A、成長を重要だと考えている（キャリア形成意欲がある）グループの結果は推計式 II-2B、最後に成長を重要だと考えていない（キャリア形成意欲がない）グループの結果は推計式 II-2C に示している。

まず、労働者の属性に関するコントロール変数の結果では、全ての推計式に共通して年齢 (age) が有意になった。年齢が高くなると成長を実感する機会が減る傾向にあった。推計 II-2A と推計 II-2B では、年収が有意になり、年収が高い労働者ほど成長を実感している傾向にあることが分かった。

次に、「組織・仕事内容から提供される情報内容」と「周囲の人から提供される情報内容」に関する説明変数の結果についてみていく。キャリア形成意欲の有無に関係なく、上司とともに目標を設定している労働者 (boss_goal) と、顧客や取引先からの評価が高いと感じている労働者 (customer) ほど、成長実感が得られやすいという結果だった。3種類全ての推計式で成長実感と相関関係が見られる変数は多くなかったため、推計式 II-2B と推計式 II-2C の結果から、それぞれのタイプが成長実感を得やすい外的要因を分析していくこととする。

被説明変数：過去1年間の仕事を通じた成長の実感 (job_growth)					
分類	変数名	説明変数	推計式 II-2A	推計式 II-2B	推計式 II-2C
個人属性	male_dummy	男性ダミー	0.037 (0.081)	-0.061 (0.092)	0.078 (0.189)
	age	年齢	0.034*** (0.005)	0.035*** (0.006)	0.029** (0.011)
	large	大企業ダミー	0.037 (0.079)	0.003 (0.09)	0.146 (0.18)
	saralry	年収	-0.048* (0.019)	-0.044* (0.021)	-0.03 (0.044)
	tenure	勤続年数	0.037 (0.019)	0.053* (0.022)	-0.04 (0.044)
(2a) 組織・仕事内容	org_result	勤務先の仕事の進め方/仕事の過程よりも結果を重視する	-0.066 (0.037)	-0.087* (0.042)	-0.051 (0.083)
	org_special	勤務先の仕事の進め方/メンバーはそれぞれの専門性を組織から期待されている	0.038 (0.042)	0.041 (0.047)	-0.095 (0.101)
	job_skill	職務の性質/様々な能力や経験を必要とする仕事である	0.178*** (0.043)	0.168*** (0.049)	0.069 (0.103)
	job_own	職務の性質/自分で仕事の範囲ややり方を決めることができる	0.079* (0.038)	0.039 (0.042)	0.313*** (0.095)
	job_result	職務の性質/仕事の成果を知ることができる	0.16*** (0.043)	0.176*** (0.048)	-0.123 (0.111)
(2a) 周囲の人	boss_goal	上司との関係/上司と一緒に個人的な仕事の目標を設定できている	0.214*** (0.039)	0.216*** (0.043)	0.352*** (0.104)
	boss_role	上司との関係/上司から、責任のある役割を任せてもらっている	0.212*** (0.042)	0.206*** (0.046)	0.072 (0.108)
	customer	勤務先の状況/お客様や取引先などの組織外からの評判が良い	0.288*** (0.046)	0.245*** (0.051)	0.402*** (0.109)
	network	過去1年間のできごと/社内外の人脈が広がった	0.263*** (0.027)	0.197*** (0.029)	0.171 (0.088)
修正R ²			0.0855	0.0711	0.0623

他に、職種をコントロール変数として用いた

有意水準：P値が0.001以下の場合「***」、0.01以下の場合「**」、0.05以下の場合「*」

図表 25 分析 II-2 の結果

推計式 II-2B より、キャリア形成意欲が高い労働者が、成長実感を得やすい職務設計について2つの分析結果が得られた。1つ目は、仕事の過程に対する評価と仕事の成果を知ることができる職務設計である。組織が「仕事の過程を重視する (org_performance)」場合と、「成果を知ることができる仕事 (job_perform)」を与えている場合に、成長実感を得

やすいという傾向が見られた。仕事の過程や結果が分かりやすい職務設計をすると、労働者は成長実感を得やすいということが分かった。

2つ目は、より困難な仕事内容を任せるということである。組織から「様々な能力や経験を必要とする仕事 (job_skill)」や、上司から「責任ある仕事 (boss_role)」を任されている労働者は、そうでない労働者に比べて成長を実感している傾向があった。求められている能力や責任が大きい仕事は、成長を感じやすいことが明らかになった。

推計式II-2C（成長を重要だと思っていない労働者）では、推計式II-2Bと比較して有意になった変数が少なかった。「キャリア形成意欲が低い労働者は、成長を実感しやすい環境にいない」という分析Iや分析II-1と整合的な結果を示唆している¹⁹。しかし、推計式II-2Cのみで、成長実感と相関関係があった変数がある。「自分で仕事の範囲ややり方を決められる (job_own)」である。本人が仕事を通じた成長を重要視していないとしても、組織から仕事の過程の決め方を任されている、つまり主体性が尊重されている労働者は成長実感を得ていた。

5 結論

5.1 実証分析の結果

本稿では「(1)キャリア形成の重要性に関する情報」や「(2)会社内外のキャリアパスに関する情報」を得ると、キャリア形成意欲が喚起されやすいという仮説を提示した(2.4節)。分析Iと分析II-1の検証結果は、「情報→意欲」という因果関係は断定できないものの、仮説と整合的な結果であった。

例えば、分析Iでは、キャリアに関する研修や制度の受講経験がある労働者はキャリア形成意欲が高い傾向がみられた。これは、研修を通じて「(1)キャリア形成の重要性に関する情報」を得たからであると考えられる。また、分析II-1では、過去に様々な仕事の経験をしている、つまり「(2a)自身の仕事の適性に関する情報」を知っている労働者はキャリア形成意欲が高いという結果が出た。また、分析Iや分析II-1で見られた、人脈が広い労働者ほどキャリア形成意欲が高い傾向は、「(2b)自分を取り巻く職場環境に関する情報」の量がキャリア形成意欲と関係があることを示唆している。

特に、「(2a)自身の仕事の適性に関する情報」のうち注目に値するものは、労働者の「成長実感」につながる要素である。分析I-1では、仕事を通じて成長を実感している、ある

¹⁹ 7節では補足資料として、成長を重要だと考えていない労働者が回答した「成長できなかった理由」を集計した結果を示している。成長できなかった理由に、「成長をあまり意識したことがないから」と回答した労働者は298人だった。

いは周囲に自身の成長を気づかせたり励ましたりする存在がいる労働者は、キャリア形成意欲が高かった。分析Ⅱ-1でも、成長を重要だと考えている（キャリア形成意欲が高い）労働者は、成長実感を得ている傾向にあった。

3.4節でも議論した通り、成長実感を得られることで、仕事に対する関心が高まったり、次の目標が見えてきたりとキャリア形成意欲が喚起される場合がある。今回の実証分析では、意欲的に仕事に取り組んで成長している「主体的なキャリア形成」が達成できている労働者と、そもそもキャリア形成に関心がなく、成長実感を得られる環境にいないため、キャリア形成意欲が低くとどまる労働者の二極化状態を示唆する結果が得られた。

5.2 キャリア形成意欲を喚起する外的要因の拡充に関する提言

キャリア形成に必要な個人要因（2.3節における「①キャリア形成の重要性に関する認知」、「②会社内外のキャリアパスに関する認知」）を深める外的要因に関する分析（分析Ⅰ、分析Ⅱ-1）と、「(2a)自身の仕事の適性に関する情報」のうち「成長実感」を喚起する情報に関する分析（分析Ⅱ-2）に基づいて、以下の3つの外的要因が主体的なキャリア形成意欲の喚起に有用であると結論づけた。

- ・労働者へのキャリア教育（①を深めるための、社会及び企業から受け取る情報）
- ・多様な職務経験の提供（②を深めるための、企業から受け取る情報）
- ・成長実感を得やすい職務内容や評価制度の設計（②を深めるための、企業及び周囲の人から受け取る情報）

まず、キャリア教育を通して、労働者に「(1)キャリア形成の重要性に関する情報」を知り、機会を増やすことが重要である。分析Ⅰより、キャリア・コンサルティング制度や職業人生について考える研修を受けた労働者は、主体的なキャリア形成意欲が高い傾向が見られた。分析Ⅰのデータによると、キャリア・コンサルティング制度を活用している労働者や従業員へのキャリア形成に関する研修制度が存在する企業はまだ少ない。労働者のキャリア形成意欲を喚起するためには、キャリア教育の充実が重要である。

本稿では検証ができなかったが、キャリア形成に関する情報を得た労働者は社内だけでなく社外でのキャリア形成も検討するため、企業による供給だけでは過小供給となる可能性がある。教育分野やメディアなど会社以外の場から情報を得る機会を拡充することも重要となるだろう。

次に、多様な職務を経験することは有用と考えられる。労働者は、普段従事している仕事内容から「(2a)自身の仕事の適性に関する情報」を得ている。分析Ⅱ-1では様々な職務やプロジェクトへの参加を経験している労働者は、キャリア形成意欲が高い傾向が見られた。労働者個人にとって満足度の高い仕事に従事していると、社内でのキャリア形成に意欲的になるという分析結果も得られている（分析Ⅰ-2）。様々な仕事上の経験は、労働者にとって望ましいキャリアパスの発見につながり、主体的なキャリア形成意欲を喚起する良

い刺激となる。

最後に、「成長実感」を得られるような職務設計や評価制度を導入することで、労働者のキャリア形成意欲が喚起される可能性がある。キャリア形成意欲が高い労働者にとっても、キャリアの停滞感が続くと意欲を損なう可能性が先行研究で指摘されている（リクルートマネジメントソリューションズ, 2010）。成長実感は労働者の主体的なキャリア形成にとって重要である。

本稿では、分析Ⅱ-2において、「組織や仕事内容、周囲の人から成長に関する情報を得る機会が多い労働者の方が、成長実感を得ている」傾向が確認された。特に、「仕事の過程や成果に対する評価」が明確な評価制度や、「困難」を伴う職務設計にすると、キャリア形成意欲のある労働者の成長実感に結びつきやすい。一方で、キャリア形成意欲が低い労働者に対しては、仕事のやり方を決定させるといった「主体性の尊重」を重要視しながら職務設計を行うと、成長実感を得られる。どちらのタイプに対しても上司との目標設定等、「働く上での目標」を設定すると、成長実感につながりやすい。

5.3 今後の研究課題

今回の分析は、いずれも時系列データを用いた分析ではなかったため、どのような情報を契機として、労働者のキャリア形成意欲が喚起されたかを明らかにすることは難しい。パネルデータによって主体的なキャリア形成意欲が喚起された直接のきっかけを分析することができると思われる。

特に、「(2b)自分を取り巻く職場環境に関する情報」については、逆の因果によって有意とならなかったと考えられる変数（組織の成長性や能力開発制度への満足度の低さと社外キャリアの検討の相関関係）や、具体的にどのような影響を労働者に与えているのかわからない変数（人脈に関する項目）が見られた。前者については、現在の職場環境に不満を抱いている労働者のうち、新たなキャリア形成に向けて行動を起こしている労働者とキャリア形成意欲を失っている労働者の違いについて分析する必要がある。後者については、人脈からのより具体的な影響内容の調査や検証が必要である。

次に、分析Ⅰと分析Ⅱ-1で見られた成長実感とキャリア形成意欲の相関関係に関する課題である。本稿では、キャリア形成意欲と成長実感の相関関係を見出し、成長実感を契機としてキャリア形成意欲が喚起される可能性を示唆した。成長実感がキャリア形成意欲を刺激することを直接証明するためには、パネルデータを用いて、成長を実感した前後でキャリア形成意欲が変化したのかについて分析する必要がある。

最後に、分析Ⅱ-2に関する今後の課題を示す。本稿では、成長実感と外的要因の相関関係から成長実感の喚起に有用な職務設計や評価制度を提示した。さらに詳細な人事管理制度に関するデータを用いることで、労働者のキャリア形成意欲の喚起に有用な方法が得られる可能性がある。例えば、企業内のデータで賃金報酬や上司からの評価による労働者の

意識の変化等が分析できることが望ましい。

6 分析 I に関する補論

6.1 キャリア形成意欲とキャリア形成行動の関係

図表 3 で示した「意欲の喚起」から「行動の変容」が起こっていることを、分析 I のデータを用いて確認する。「現在キャリア形成欲がある人は、過去にキャリア形成のための行動を起こしている」ということを確認するために、計測しやすい転職・再就職回数を用いて分析を行った²⁰。被説明変数には転職経験の有無をダミー変数にして用いた。被説明変数としては、現在「今後のキャリアについて考えているか(considercareer)」と「社外でのキャリアについて考えているか (consider_out)」への回答を用いた。

推計式 A と推計式 B から（企業内外を問わず）今後のキャリアについて考えている労働者および会社外での今後のキャリアについて考えている労働者が、そうではない労働者と比較して、過去の転職経験が多いことが明らかになった（図表 26）。この結果から、現在「意欲の喚起」がされている労働者は、過去にも自身のキャリアについて考え、「行動の変容」を経験していることが明らかになった。

転職経験の有無とキャリアの検討の有無の関係			
被説明変数：turnover			
転職経験の有無（0=転職を1回以上したことがある、1=転職したことがない）			
	説明変数	係数 (標準偏差)	修正R ²
推計式A	キャリア検討の有無 (1=しっかりと検討した～4=ぼんやりと考えた、ほとんど考えたことがない)	0.196*** (0.554)	0.2790
推計式B	Q47_4現在の会社以外での今後のキャリアの作り方 (1=しっかりと検討した～4=ほとんど考えたことがない)	0.244*** (0.057)	0.2808

コントロール変数として、性別・年代・職種・企業規模・年収・勤続年数を用いた

有意水準：P値が0.001以下の場合「***」、0.01以下の場合「**」、0.05以下の場合「*」

図表 26 転職経験の有無とキャリア検討の有無の関係

²⁰ 転職を経験した労働者を一概に主体的なキャリア形成をしている労働者と断定することは難しい。意欲的に社内でキャリア形成をしている転職未経験な労働者が存在する一方で、やむを得ない個人の事情で転職した労働者も存在するからである。しかし、転職や再就職を経験しているということは、少なくとも自分の生活や価値観の変化に対応し、新たな職場環境を選択するという「キャリア形成」を行っていることは事実であるため、この変数を用いた。

次に、「キャリア形成意欲が高い人は、仕事の満足度が高いのか」について検証を行った。キャリア形成意欲が高い人は、自分の志向に合った職業を選択しているため、仕事に対する満足度が高いと考えられる。被説明変数に「仕事全体への満足度 (Q23_13)」の回答結果を用いて、説明変数に3種類の「今後のキャリアについて検討しているか」に関する変数を用いた。

推計式Cから推計式Eの結果から、今後のキャリアについて考えている人は、仕事の満足度が高い傾向が見られた (図表 27)。推計式Aと推計式Cの結果から、キャリアについて検討している労働者は、時には転職や再就職といった行動をとりながら、仕事における満足度の高い状態を達成していると考察できる。

新たに変数として用いた転職経験ダミー (turnover) と仕事への満足度 (satisfaction) の詳細と基本統計量は図表 28 に示す。

仕事の満足度とキャリアの検討の有無			
被説明変数：satisfaction 仕事の満足度/全体として (1=とても満足である～4=とても不満である)			
	説明変数	係数 (標準偏差)	修正R ²
推計式C	considercareer 今後のキャリアの作り方の検討 (1=しっかりと検討した～4=ほとんど考えたことがない)	0.413*** (0.044)	0.0369
推計式D	consider_in 現在の会社での今後のキャリアの作り方の検討 (1=しっかりと検討した～4=ほとんど考えたことがない)	0.435*** (0.042)	0.0399
推計式E	consider_out 現在の会社以外での今後のキャリアの作り方の検討 (1=しっかりと検討した～4=ほとんど考えたことがない)	0.320*** (0.045)	0.0301

コントロール変数として、性別・年代・職種・企業規模・年収・勤続年数を用いた有意水準：P値が0.001以下の場合は「***」, 0.01以下の場合は「**」, 0.05以下の場合は「*」

図表 27 仕事の満足度とキャリア検討の有無の関係

変数名	変数の詳細	平均	標準偏差	最小値	最大値
turnover	Q26あなたのこれまでの転職・再就職 (※) 回数を教えてください。 (0=転職経験を1回以上したことがある、1=転職をしたことがない)	0.3664	0.4819	0	1
satisfaction	Q23_13現在の仕事に対する満足度を教えてください。 /全体として (1=とても満足である～4=とても不満である)	2.43	0.7656	1	4

図表 28 推計式Aから推計式Eで新たに用いた変数の基本統計量

6.2 仕事で求められる能力の程度とキャリア形成意欲

分析 I では、仕事において課題発見能力が求められている人は、今後のキャリアについて検討している傾向が見られた。分析 II-1 でも、組織から様々な能力や経験を求められている労働者は、キャリア形成意欲が高かった。

分析 I のデータを用いて課題発見能力の他に、状況把握力や計画力、実行力等様々な能力を推計式に入れて、分析を行った。新たに用いた仕事で求められる能力の程度に関する変数の詳細と基本統計量は図表 30 に示した。

結果、「仕事で求められる能力 (job_skill1~4)」の程度が高い労働者は、「今後のキャリアを検討している」傾向がみられた (図表 29)。仕事で求められている能力が高い場合、成長意欲 (キャリア形成意欲) が喚起されている、あるいはキャリア形成意欲が高い労働者は高い能力を求められる仕事を任せやすい状態にあることが推測される。

仕事で求められる能力						
被説明変数: considercareer (現在の企業内外を問わず) 今後のキャリアを検討したか						
分類	変数名	具体的内容	係数 (標準偏差)			
①	org_career1	キャリアコンサルティング制度受講経験	0.603*** (0.170)	0.624*** (0.170)	0.613*** (0.170)	0.614*** (0.170)
	org_career2	ライフプラン研修受講経験の有無	1.127*** (0.210)	1.172*** (0.210)	1.138*** (0.210)	1.151*** (0.210)
②a	job_skill1	q75_5 課題発見能力を求められる	0.354*** (0.040)			
	job_skill2	q75_4 実行力を求められる	0.329*** (0.041)			
	job_skill3	q75_6 計画力を求められる	0.351*** (0.049)			
	job_skill4	q75_11 状況把握力を求められる	0.355*** (0.051)			
	job_matching1	やりたい仕事ができる	0.196*** (0.061)	0.179** (0.061)	0.189** (0.061)	0.187*** (0.061)
	col_growth2	職場の誰かが自分の進歩について、話してくれた	0.346*** (0.045)	0.379*** (0.045)	0.346*** (0.045)	0.365 (0.045)
	org_performance	会社の将来性	0.075 (0.060)	0.090 (0.060)	0.089 (0.060)	0.077 (0.060)
②b	colleague	同僚が仕事に専念している	0.126* (0.052)	0.114* (0.053)	0.123** (0.053)	0.105* (0.053)
	network	人脈の有無	0.220*** (0.045)	0.231*** (0.045)	0.214*** (0.045)	0.229*** (0.045)
修正R ²			0.0933	0.0916	0.0928	0.0926

コントロール変数として、性別・年齢・職種・企業規模・年収・勤続年数を用いた

有意水準：P 値が 0.001 以下の場合「***」、0.01 以下の場合「**」、0.05 以下の場合「*」

図表 29 仕事で求められる能力を変えた場合の結果

変数名	被説明変数の詳細	平均	標準偏差	最小値	最大値
job_skill2	q75_4あなたの仕事には次のような能力が求められますか。／実行力 (1求められる～5全く求められない)	2.4712	1.0526	1	5
job_skill3	q75_6あなたの仕事には次のような能力が求められますか。／計画力 (1求められる～5全く求められない)	2.6196	1.0682	1	5
job_skill4	q75_11あなたの仕事には次のような能力が求められますか。／状況把握力 (1求められる～5全く求められない)	2.5124	1.0345	1	5

図表 30 6.2 節で用いた説明変数の基本統計量

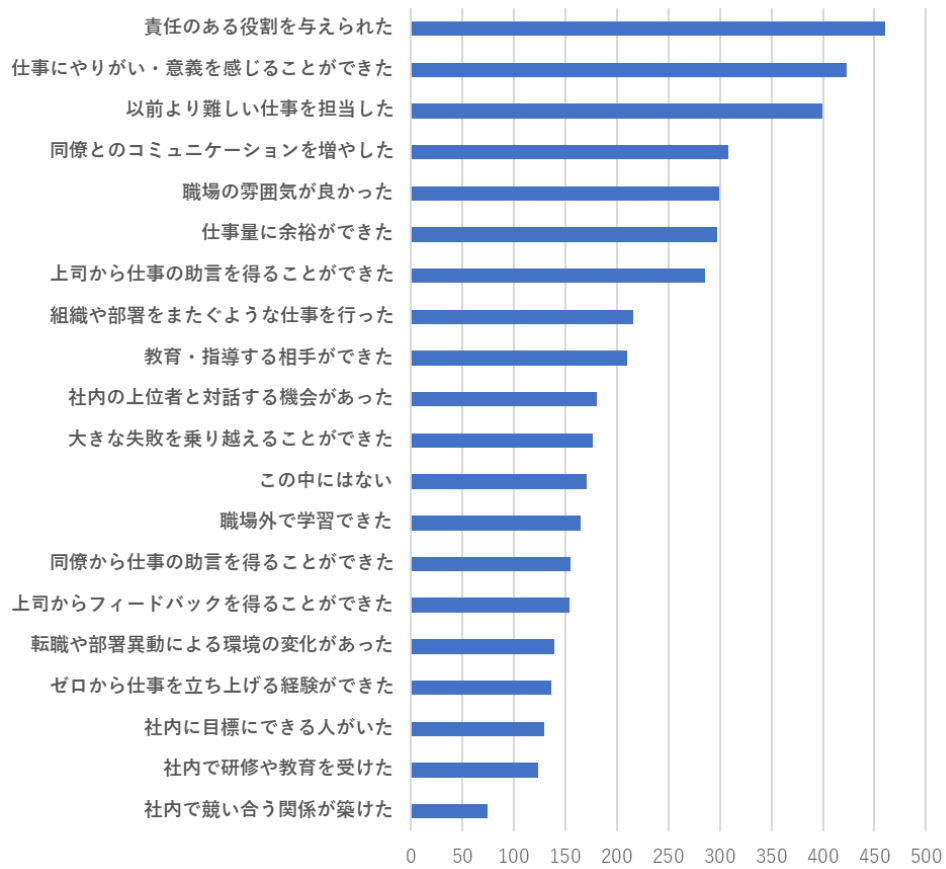
7 分析 II に関する補論

分析 II で用いたデータの「成長できた理由 (Q41)」と「成長できなかった理由 (Q43)」を集計した結果を図表 31、図表 32 に示した。Q41 は「過去 1 年間の仕事を通じた成長の実感 (Q38)」において「とても実感した」、「実感した」、「やや実感した」と回答した労働者が成長できた理由について当てはまるものを 1 つ以上選択している。Q43 は「過去 1 年間の仕事を通じた成長の実感 (Q38)」において「どちらともいえない」、「あまり実感しなかった」、「実感しなかった」、「まったく実感しなかった」と回答した労働者が成長できなかった理由について当てはまるものを 1 つ以上選択している。

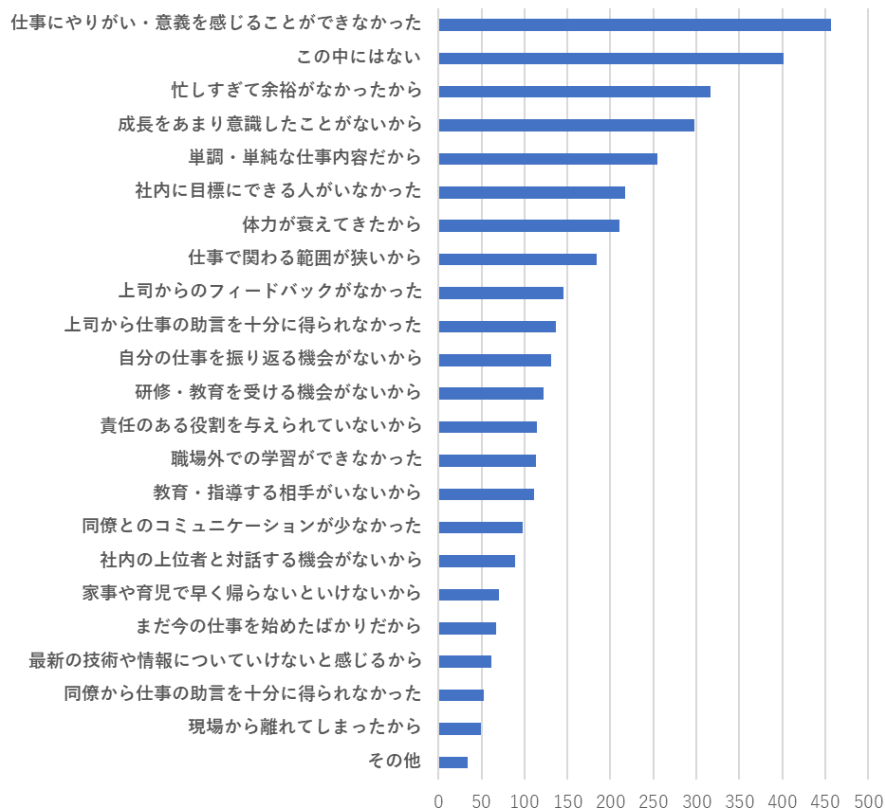
成長できた理由 (図表 31) の上位は与えられている仕事内容や社内の雰囲気によるものが多い。例えば、上司や組織から「責任のある役割」や「やりがい・意義」を感じられる仕事を与えられていると、成長につながっている。また、「同僚とのコミュニケーション」や「職場の雰囲気」が良いことも成長につながっている。これらの結果は、分析 II-2 の結果と整合的である²¹。

一方で、成長していない理由 (図表 32) は、仕事内容と上位者から得られる情報の質に関する回答が多く見られている。第 2 節の枠組みと同じく、仕事内容や上司からの影響という外的要因が、労働者の成長実感にも重要であることが示唆された。成長していない理由に、「成長を重要だと考えていない」を挙げている労働者も見られた。分析 I-1 や分析 II-1 で成長実感の低さとキャリア形成意欲の相関を検証したが、相関関係の要因には、キャリア形成意欲が低い労働者が、自ら成長しやすい環境を選んでいなかったり、成長を認識していなかったりすることも考えられる。

²¹ 分析 II-2 では分析の対象とされていない、仕事の分量や部下の存在も成長実感に関わっていることが分かった。



図表 31 成長できた理由



図表 32 成長できなかった理由

参考文献

- 尾野裕美 (2018) 「就業者のキャリア焦燥感と離転職意思—ワーク・エンゲイジメントの高低による比較—」『カウンセリング研究』2018年51巻1号、p. 39-50
- 厚生労働省 (2018) 「誰もが主体的にキャリア形成できる社会の実現に向けて」『平成30年版 労働経済の分析 —働き方の多様化に応じた人材育成の在り方について—』第II部第4章、p.236-295
- 日本経済団体連合会「主体的なキャリア形成の必要性和支援のあり方～組織と個人の視点のマッチング～」2006年6月20日公開 (最終閲覧日 2020年9月29日)
<https://www.keidanren.or.jp/japanese/policy/2006/044/honbun.html>
- パーソル総合研究所 (2017) 「成長『無関心』タイプが32.4%。2極化する成長意識 日本人の5つの成長タイプ」2017年11月1日公開 (最終閲覧日 2020年9月29日)
<https://rc.persol-group.co.jp/column-report/201711011200.html>
- パーソル総合研究所 (2019) 「パーソル総合研究所、日本の「はたらく意識」の特徴を国際比較調査で明らかに国際競争力低下の懸念。日本で働く人の46.3%が社外で自己研鑽

せず」2019年8月27日公開（最終閲覧日2020年9月29日）

<https://rc.persol-group.co.jp/news/201908270001.html>

麓仁美（2013）「職務設計がもたらすメンタリング行動」金井・鈴木編『日本のキャリア研究—組織人のキャリア・ダイナミクス』Chapter5、p.133-165

堀内 泰利, 岡田 昌毅(2016)「キャリア自律を促進する要因の実証的研究」『産業・組織心理学研究』2016年29巻2号、p. 73-86

益田勉（2010）「キャリア・アダプタビリティと転職の意志」『生活科学研究』（32）、p.13-25、文教大学生生活科学研究所

文部科学省（2006）「キャリア教育の意義と内容」『キャリア教育の推進に関する総合的調査研究協力者会議』第2章、2004年1月28日公開（最終閲覧日2020年10月30日）

https://www.mext.go.jp/b_menu/shingi/chousa/shotou/023/toushin/04012801/002/003.htm

リクルートマネジメントソリューションズ（2010）「昇進見込みの低さがキャリアの停滞感や意欲低下に及ぼす影響」2010年10月27日公開（最終閲覧日2020年9月29日）

https://www.recruit-ms.co.jp/research/study_report/0000000282/

リクルートワークス研究所（2019）「マルチサイクル・デザインの時代 100年ライフのキャリアを考える」2019年8月30日公開（最終閲覧日2020年10月29日）

https://www.works-i.com/research/works-report/item/190329_multicycle.pdf