

2002 年度科学研究費補助金「労働市場の規制緩和とその効果に関する実証的研究：労働需給システムの変動を中心に」
(課題番号 12630048) に基づく研究論文

従業員の「定着」と「能力の発揮」の同時達成を目指して

～ 情報サービス産業技術者を事例とした人事マネジメントに関する考察～

2003 年 6 月

一橋大学大学院 社会学研究科(後期博士課程)

津崎 克彦

本稿の概要

本稿は人事マネジメントの基本的な課題である「従業員の定着(リテンション)」と生産性パフォーマンスに關与すると考えられる「従業員の能力の発揮」について、情報サービス産業の技術者を対象としたアンケートデータを分析することにより、それぞれに關与する政策を探求したものである。我々の分析によれば、従業員に対する「キャリア形成」政策が、双方の目的に同時に寄与する政策であり、この観点から、最終的に企業に対する若干の政策提言を行った。

目次

1. 問題の所在	4
2. 分析方法と調査データ	5
2.1 分析方法	5
2.2 調査データ.....	6
3. 分析結果.....	6
3.1 全体	7
3.2 性別ごとの分析	9
3.2.1 男性.....	9
3.2.2 女性.....	10
3.3 主な業務内容.....	11
3.3.1 プロジェクトマネジメント	11
3.3.2 プログラミング(システム開発).....	12
3.4 企業規模別.....	13
3.4.1 小企業(従業員 300 人未満).....	13
3.4.2 中企業(従業員 300 人以上 1000 人未満)	14
3.4.3 大企業(従業員 1000 人以上).....	15
3.5 年齢	16
3.5.1 20 代(30 才未満).....	16
3.5.2 30 代(30 才以上 40 才未満).....	17
3.5.3 40 代以上(40 才以上)	18
4. まとめと政策提言	18
4.1 従業員の定着と能力の発揮を同時に達成するために	18
4.2 矛盾する課題と対応	21
4.3 今後の課題.....	21
5. 回帰分析結果.....	23
5.1 「仕事の満足度」	23
5.1.1 全体.....	23
5.1.2 女性.....	24
5.1.3 男性.....	24
5.1.4 プロジェクトマネジメント	25
5.1.5 プログラミング(システム開発).....	25
5.1.6 小企業(従業員 300 人未満).....	26
5.1.7 中企業(従業員 300 人以上 1000 人未満)	26
5.1.8 大企業(従業員 1000 人以上).....	27

5.1.9	20代	27
5.1.10	30代	28
5.1.11	40代以上	28
5.2	能力の発揮満足度	29
5.2.1	全体	29
5.2.2	女性	29
5.2.3	男性	30
5.2.4	プロジェクトマネジメント	30
5.2.5	プログラミング(システム開発)	31
5.2.6	小企業(従業員 300 人未満)	31
5.2.7	中企業(従業員 300 人以上 1000 人未満)	32
5.2.8	大企業(従業員 1000 人以上)	32
5.2.9	20代	33
5.2.10	30代	33
5.2.11	40代以上	34
6.	参考文献	34

1. 問題の所在

本稿は日本における情報サービス産業の技術者を対象に、企業の人事マネジメントの基本的目的である「従業員の定着(リテンション)」と「従業員の能力の発揮」を同時に達成する施策を、アンケートデータを利用して探索していこうとするものである。

旧来、日本における人事施策は、いわゆる「長期安定雇用」というモデルの中で、「従業員は動かぬもの」とされてきた。他方、長期安定雇用をもたらしてきた一因でもあり、それ自体日本における1つの人事マネジメントの特徴ともされてきた「年功序列制度」は、従業員の生活を保障することにより、従業員の家庭やプライベートの懸念を排除し、従業員が企業の生産活動に集中して取り組むことを可能にしてきたと言われてきた。また、それ自体が年齢の上昇に伴う技能の向上からもたらされる生産性の上昇に報う制度とされてきた。

2003年現在の日本において、上記のモデルに対する信頼が崩れつつあるということは、本稿で強調するまでもないことである。「日本型雇用」と呼ばれてきた上記のモデルが、実際に崩れたのか、あるいは崩れたとしたらなぜ崩れたのか、また崩すべきであるのか、という点は本稿では問えない。しかし、このような現状にあって、今までの人事マネジメントがもたらしてきた利点である、従業員の定着と能力の発揮という2つの課題を同時に達成しつつ、新たなモデルの構築を考えるのは、企業にとって大きな関心事であると考えられる。この問題を最終的に解決するのは困難であるものの、その前提条件として、第1に従業員が企業に対して何を求め、あるいはどのような要因から企業に不満を抱くのか、第2に従業員がどのような要因から自らの能力を発揮するのかという点を確認しておくのは重要なことであろう。第1の点は、企業側から見た場合、「従業員の定着(リテンション)」政策に対応する。即ち、企業が従業員の満足に応えることができなければ、従業員は企業に不満を抱き、そのことが転職やあるいは生産性の低下につながるであろうということである。とりわけ、企業への不満が転職につながった場合、企業にとってはそれまで従業員に行ってきた技能形成等の投資が回収不可能になるわけであるから、大きな損失である。第2の点は、生産性の問題である。従業員は何によって自らの能力を発揮するのか、あるいはしないのか、生産性に直結する要因であれば、企業はこれに対して積極的な投資を行うべきであろうといえる。

以上の2つの要因に関する政策としてさまざまな要因が考えられよう。さらに、ある政策については、「従業員の定着」、「従業員の能力の発揮」という2つの要因についてどちらか一方にしか寄与しないかもしれない。別の政策については、両方に寄与するかもしれない。双方に全く寄与しない要因もあるかもしれないし、矛盾する政策もあるかもしれない。いかなる政策がどの目的に寄与するのか、そのプライオリティはどのようなものであるのかという問題を考え、企業として人事政策として行うべきことは何かという点を明らかにするのが本稿の最終的な目的である。その際、最も重要になるのは、「従業員の定着」と「能

力の発揮」の双方に寄与する要因であろう。双方に寄与する要因を高めることにより、企業は労働市場において、相対的に有意なポジションを効率的に得ると同時に、自社の生産性を高めることができる。逆に企業がその要因をおろそかにすれば、両方を失うことになるからである。

なお、本稿で利用したデータは日本における情報サービス産業に従事する技術者を対象としたものである。そのため、本稿の対象は、一義には情報サービス産業においてマネジメントを行う企業、及びそのマネジメントの意思決定に携わる労組及び政府等の政策主体を対象としたものである。情報サービス産業の技術者は職業分類上、いわゆるホワイトカラーの専門職労働者、産業分類上はサービス産業に対応する。従って、情報サービス産業以外においても、類似の従業員を戦略的に活用しようとする業界、あるいは抱えている業界にとっては参考資料となりうるものと期待する。

なお、本稿で用いるアンケート調査「IT エンジニアのスキルに関する意識とキャリア形成」の企業の施策に関する質問票の項目作成については、電機連合総合研究センター小林良暢氏並びに情報サービス産業協会手計将美氏に多大なご協力を頂いた。また、本調査には、企業及び技術者の方々に幅広い質問項目に及ぶアンケートにご回答いただくという形でご協力を頂いた。ここに改めて御礼を申し上げたい。無論、本稿の内容に関する責は全て筆者にある。

2. 分析方法と調査データ

2.1 分析方法

問題意識に対応した分析を行うために、本稿では「従業員の定着」に關与する変数として、「現在の企業への満足度」を、「能力の発揮」に關与する変数として、「能力の発揮満足度」を用いる。この変数については、「現在の企業への満足度の低下が、離職をもたらす」というテーゼを前提としたものである(中村: 2001)¹。

本稿の基本的な方法は、それぞれの変数を被説明変数とし、下記の諸変数を説明変数として、回帰分析を行うというものである。

- ・ 被説明変数 「企業への満足度」(5段階)
- ・ 説明変数
 - ・ 満足度(全て5段階) 「給料」, 「地位やポスト」, 「職場の仲間や同僚」, 「職場の上司」, 「自分自身のキャリア形成」, 「能力の発揮」, 「知識や技術の習得」, 「休暇日数の多さ」, 「休暇を自分の裁量で選択できること」, 「労働時間の長さ」, 「勤務時間帯などの融通性・柔軟さ」, 「会社の安定性」

¹ その他満足度の概念については、(高橋他: 2002、守島: 2001)等を参照。

- 「会社のネームバリュー」
- ・ 満足度以外 「年齢」, 「性別」, 「現在の業務/プロジェクトマネジメント」(ダミー)、 「現在の業務/プログラミング」(ダミー)
「企業規模 300 人未満」(ダミー)、 「企業規模 300 人以上 1000 人未満」(ダミー)
- ・ 被説明変数 「能力の発揮満足度」(5 段階)
- ・ 説明変数
 - ・ 満足度(全て 5 段階) 「給料」, 「地位やポスト」, 「職場の仲間や同僚」, 「職場の上司」, 「自分自身のキャリア形成」, 「知識や技術の習得」, 「休假日数の多さ」, 「休暇を自分の裁量で選択できること」, 「労働時間の長さ」, 「勤務時間帯などの
 - ・ 満足度以外 「年齢」, 「性別」, 「現在の業務/プロジェクトマネジメント」(ダミー)、 「現在の業務/プログラミング」(ダミー)
「企業規模 300 人未満」(ダミー)、 「企業規模 300 人以上 1000 人未満」(ダミー)

以上の変数を用いて回帰分析を行い、「会社への満足度」に関与する政策に関わるもの、「能力の発揮」に対して、統計的に有意な説明変数をそれぞれ関与する政策に関わる要因と考え、同時に対応する標準化係数及び符号を、それぞれの要因の重要性と目的と政策の符号と考えた。また、分析に際しては、「アンケート対象者全体」(即ち調査母集団である情報サービス産業技術者)の他に、「男性」, 「女性」, 「現在の業務/プロジェクトマネジメント」, 「現在の業務/プログラミング」, 「企業規模 300 人未満」, 「企業規模 300 人以上 1000 人未満」, 「企業規模 1000 人以上」それぞれについて限定して分析を行った。限定した場合の各分析においては、限定した属性に関わる説明変数は除いた。

2.2 調査データ

本稿では調査データとして、2002 年一橋大学雇用政策研究会によって行われた、「IT エンジニアのスキルに関する意識とキャリア形成」アンケート調査を用いた(n=677)。質問票及びアンケート調査の概要及び質問票については、「一橋大学 倉田良樹ホームページ」(<http://socio-policy.misc.hit-u.ac.jp/kurata/index.htm>, 2003/5/9)に記載がある。

3. 分析結果

本稿では前項 2 で示した個別の回帰分析の結果については、本稿 5 にまとめ、本項では結果のみを示す。

3.1 全体

表 1 全体結果(n=671)

	会社の満足度	能力の発揮	合計(絶対値)
自分自身のキャリア形成	0.138	0.205	0.343
知識や技術の習得		0.319	0.319
給料	0.157	-0.086	0.243
会社の安定性	0.227		0.227
休暇を自分の裁量で選択できるか	0.129	0.089	0.218
会社のネームバリュー	0.192		0.192
地位やポスト		0.163	0.163
職場の上司	0.154		0.154
労働時間の長さ	0.153		0.153
能力の発揮	0.082		0.082
休暇日数の多さ		-0.078	0.078
職場の仲間・同僚		0.068	0.068
勤務時間帯などの融通性・柔軟さ	0.067		0.067

注1 値は回帰分析による標準化係数

表 2 「会社への満足」と「能力の発揮」に寄与する要因(全体)

「会社への満足」と「能力の発揮」に同時に関連する政策	「会社への満足」のみに関連する項目
+ キャリア形成 + 休暇を自分の裁量で選択できるか	+ 会社の安定性 + 会社のネームバリュー + 職場の上司 + 労働時間 + (能力の発揮) + 勤務時間帯などの融通性・柔軟さ
「能力の発揮」のみに関連する項目	どちらにも関連しない項目
+ 知識や技術の習得 + 地位やポスト - 休暇日数の多さ + 職場の仲間・同僚	
「会社への満足」と「能力の発揮」について矛盾する項目	
給料	

表 1 における数値は、本稿 2 で示した方法による回帰分析の結果として得られた標準化係数の値であり、それぞれの項目の、従業員の「会社への満足」、「能力の発揮」という目的に関する重要性を示す。合計(絶対値)と記載してある列の数値は、当該の回帰分析の標準化係数の絶対値である。この数値は、企業が従業員の「会社への満足」、「能力の発揮」ど

ちらにも比重を置かないものと仮定し、全体としてその政策がどの程度重要であることを示そうとしたものである。

表2において、「会社への満足」と「能力の発揮」に同時に関連する項目とは、その項目に関する政策を行うことにより、「会社への満足」と「能力の発揮」という2つの目的が同時に達成できる効率的な政策である。また、企業が「会社への満足」と「能力の発揮」どちらにも比重をおくかに関わらず、これらの項目に関する対応は必須のものと解釈できる。

「会社への満足」のみに関連する項目とは、各項目に対応する政策を行うことにより、「会社への満足」即ちリテンション政策に寄与しうる項目である。ただし、これらの政策を行うことが、従業員の能力の発揮をもたらすかという点は疑問である。情報サービス産業の技術者全体を対象とした場合、重要な項目としては、会社の安定性、会社のネームバリューが挙げられる。前者については、企業それ自体の経営が不安定であると、従業員の離職につながりやすくなるという点を示唆している。後者の会社のネームバリューについては、従業員が自社以外のより広く社会において、自分自身の存在を示すために重要であると考えられる。会社の安定性や企業のネームバリューというものは、単に従業員に対する施策だけでなく、企業の経営全体にも関わるものであり、企業側としてはこれらの要因を企業経営のみならず、同時に従業員満足に寄与するものとして考えるべきである。また、これらの点が経営と従業員の満足両方に寄与するということは、ある程度、この点を軸に労使の協調を図ることができることを示唆している。

また、「会社への満足」に関連する項目の内、相対的な重要性は低い、「能力の発揮」については、それ自体が会社への満足をもたらしていることが分った。本稿における分析では、技術的な問題(多重共線性の発生)から、「能力の発揮に会社への満足がどの程度影響を及ぼすのか」という点を分析していないが、両者はある程度相互に関係するものと考えられる。

「能力の発揮」に関連する最大の要因は「知識や技術の習得」である。また、「地位やポスト」については、本人に権限や名称を与えることにより、それだけ本人の能力が発揮されることを示しているが、地位やポストを与えたとしても、それにより本人が会社への満足を抱くということは上記の分析結果からは言えない。

留意すべき点として、「能力の発揮」について、「休暇日数の多さ」がマイナスに寄与している。これは「休暇日数が多いと本人の能力の発揮が妨げられる」と考えることができる。休暇日数は会社の満足度には寄与しておらず、全体としては休暇日数の増大よりも、むしろ休暇の取りやすさという点を重要視した方がよいと考えることができる。

職場の垂直的關係、即ち上司との関係と、水平的關係即ち同僚との関係は対比的である。上司との関係は、会社への満足をもたらす一方、それが本人の能力を発揮させることができるとは言えない。逆に水平的關係を強化することにより、本人の能力を発揮させることができるが、それによって企業への満足が高まり離職が防げるといことも言えない。

「給料」については、「会社の満足」を高める一方、「能力の発揮」にはマイナスの影響

をもたらすという関係が見られた。これは、「給料が低ければ低いほど、能力の発揮をもたらす」と解するよりは、むしろ、「給料について満足していない層が、自分自身は能力の発揮について満足しており、逆に給料について満足している層は自分自身の能力の発揮をしていない」という現象が存在することを示唆している。いずれにせよ、賃金の問題についてはさまざまな政策の中でも相対的に重要なポジションを示しており、給与政策は重要である事を示している。この点については本稿 4 に記載したが、今後の課題である。

3.2 性別ごとの分析

3.2.1 男性

表 3 男性結果(n=506)

	会社の満足度	能力の発揮	合計(絶対値)
自分自身のキャリア形成	0.158	0.194	0.352
知識や技術の習得		0.325	0.325
給料	0.173	-0.092	0.265
労働時間の長さ	0.142	-0.117	0.259
会社の安定性	0.249		0.249
職場の上司	0.154	0.081	0.235
休暇を自分の裁量で選択できるか	0.112	0.110	0.223
会社のネームバリュー	0.192		0.192
勤務時間帯などの融通性・柔軟さ	0.084	0.080	0.165
地位やポスト		0.150	0.150
能力の発揮	0.094		0.094

注1 値は回帰分析による標準化係数

表 4 「会社への満足」と「能力の発揮」に寄与する要因(男性)

「会社への満足」と「能力の発揮」に同時に関連する政策	「会社への満足」のみに関連する項目
+ キャリア形成 + 職場の上司 + 休暇を自分の裁量で選択できるか	+ 会社の安定性 + 会社のネームバリュー + 勤務時間帯などの融通性・柔軟さ + (能力の発揮)
「能力の発揮」のみに関連する項目	どちらにも関連しない項目
+ 知識や技術の習得 + 地位やポスト	休暇日数の多さ 職場の仲間・同僚
「会社への満足」と「能力の発揮」について矛盾する項目	
給料、労働時間	

男性に分析を限定した場合、上記の結果になった。男性では職場の上司との関係が、会社への満足と能力の発揮両方に寄与する一方、職場の仲間・同僚との関係は目的にあまり関与していない。

3.2.2 女性

表 5 女性結果(n=162)

	会社の満足度	能力の発揮	合計(絶対値)
地位やポスト	0.143	0.192	0.335
自分自身のキャリア形成		0.283	0.283
知識や技術の習得		0.277	0.277
労働時間の長さ	0.203		0.203
会社のネームバリュー	0.185		0.185
職場の上司	0.171		0.171
職場の仲間・同僚	0.165		0.165
会社の安定性	0.126		0.126

注1 値は回帰分析による標準化係数

表 6 「会社への満足」と「能力の発揮」に寄与する要因(女性)

「会社への満足」と「能力の発揮」に同時に関連する政策	「会社への満足」のみに関連する項目
+ 地位やポスト + 休暇を自分の裁量で選択できるか	+ 労働時間 + 会社のネームバリュー + 職場の上司 + 職場の仲間・同僚 + 会社の安定性
「能力の発揮」のみに関連する項目	どちらにも関連しない項目
+ キャリア形成 + 知識や技術の習得	勤務時間帯などの融通性・柔軟さ 休暇日数の多さ 給料
「会社への満足」と「能力の発揮」について矛盾する項目	

女性の場合、男性と比較して特徴的な点は、地位やポストに対する政策が、会社への満足と能力の発揮を同時に達成する、会社の上司や同僚との関係が、会社への満足や不満につながりやすい、という点である。給料や休暇日数は、目的にとって関連が認められない。

3.3 主な業務内容

本稿では情報サービス系のさまざまな業務内容の内、相対的に人数が多い「プロジェクトマネジメント」と「プログラミング(システム設計)」に焦点を当て、現在それぞれの業務を現在の主要業務としている対象者に限定して分析を行った。その結果は下記である。

3.3.1 プロジェクトマネジメント

表 7 主な業務内容=プロジェクトマネジメント結果(n=108)

	会社の満足度	能力の発揮	合計(絶対値)
職場の上司	0.193	0.298	0.491
会社の安定性	0.280		0.280
会社のネームバリュー		0.246	0.246
知識や技術の習得		0.221	0.221
自分自身のキャリア形成	0.176		0.176
労働時間の長さ	0.170		0.170

注1 値は回帰分析による標準化係数

表 8 「会社への満足」と「能力の発揮」に寄与する要因(主な業務内容=プロジェクトマネジメント)

「会社への満足」と「能力の発揮」に同時に関連する政策	「会社への満足」のみに関連する項目
+ 職場の上司	+ 会社の安定性 + キャリア形成 + 労働時間
「能力の発揮」のみに関連する項目	どちらにも関連しない項目
+ 会社のネームバリュー + 知識や技術の習得	休暇を自分の裁量で選択できるか 勤務時間帯などの融通性・柔軟さ 地位やポスト 休暇日数の多さ 職場の仲間・同僚 給料
「会社への満足」と「能力の発揮」について矛盾する項目	

プロジェクトマネジメントの業務を担当する人物にとって特徴的な点は、職場の上司が会社への満足と能力の発揮のキーファクターになっている点である。また会社のネームバリューが能力の発揮に寄与している。内部組織における調整と対外的な交渉に關与する業務という点が特徴的に出ているともいえる。

3.3.2 プログラミング(システム開発)

表 9 主な業務内容=プログラミング結果(n=207)

	会社の満足度	能力の発揮	合計(絶対値)
自分自身のキャリア形成	0.200	0.248	0.449
知識や技術の習得		0.370	0.370
労働時間の長さ	0.194	-0.128	0.322
会社のネームバリュー	0.286		0.286
会社の安定性	0.175		0.175
職場の上司	0.171		0.171
休暇日数の多さ	0.164		0.164
地位やポスト		0.140	0.140
勤務時間帯などの融通性・柔軟さ		0.134	0.134
職場の仲間・同僚		0.129	0.129
給料		-0.127	0.127

注1 値は回帰分析による標準化係数

表 10 「会社への満足」と「能力の発揮」に寄与する要因(主な業務内容=プログラミング)

「会社への満足」と「能力の発揮」に同時に関連する政策	「会社への満足」のみに関連する項目
+ キャリア形成	+ 会社のネームバリュー + 会社の安定性 + 職場の上司 + 休暇日数の多さ
「能力の発揮」のみに関連する項目	どちらにも関連しない項目
+ 知識や技術の習得 + 地位やポスト + 勤務時間帯などの融通性・柔軟さ + 職場の仲間・同僚 - 給料	休暇を自分の裁量で選択できるか
「会社への満足」と「能力の発揮」について矛盾する項目	
労働時間	

プログラミングを担当する従業員については、能力の発揮と給料の間で矛盾が生じており、給料への不満が高いのではないかと推定される。また、労働時間について、能力の発揮と会社への満足が矛盾しており、労働時間が長ければ、能力は発揮できるが、会社への不満が生じ、労働時間が短ければ、会社に対しては満足感を抱くが、本人の能力は発揮されない。この点は最終的には企業がどちらを重視するかという戦略に関わってくる。

3.4 企業規模別

本稿では、企業規模について 300 人未満を小企業、300 人から 1000 人未満を中企業、1000 人以上の企業を大企業と考え、それぞれ分析を行った。分析結果を下記に示す。

3.4.1 小企業(従業員 300 人未満)

表 11 小企業結果(n=187)

	会社の満足度	能力の発揮	合計(絶対値)
知識や技術の習得		0.363	0.363
自分自身のキャリア形成	0.138	0.144	0.282
労働時間の長さ	0.241		0.241
職場の上司	0.223		0.223
会社のネームバリュー	0.218		0.218
職場の仲間・同僚		0.154	0.154
会社の安定性	0.140		0.140
休暇を自分の裁量で選択できるか		0.133	0.133

注1 値は回帰分析による標準化係数

表 12 「会社への満足」と「能力の発揮」に寄与する要因(小企業)

「会社への満足」と「能力の発揮」に同時に関連する政策	「会社への満足」のみに関連する項目
+ キャリア形成	+ 労働時間 + 職場の上司 + 会社のネームバリュー + 会社の安定性
「能力の発揮」のみに関連する項目	どちらにも関連しない項目
+ 知識や技術の習得 + 職場の仲間・同僚 + 休暇を自分の裁量で選択できるか	地位やポスト 勤務時間帯などの融通性・柔軟さ 休暇日数の多さ 給料
「会社への満足」と「能力の発揮」について矛盾する項目	

小企業においては、会社の満足について、労働時間、職場の上司のポイントが高い。

3.4.2 中企業(従業員 300 人以上 1000 人未満)

表 13 中企業結果(n=201)

	会社の満足度	能力の発揮	合計(絶対値)
自分自身のキャリア形成	0.134	0.262	0.396
地位やポスト		0.302	0.302
会社の安定性	0.259		0.259
休暇を自分の裁量で選択できるか	0.124	0.128	0.252
知識や技術の習得		0.251	0.251
能力の発揮	0.206		0.206
休暇日数の多さ		-0.198	0.198
職場の上司	0.186		0.186
給料	0.155		0.155

注1 値は回帰分析による標準化係数

表 14 「会社への満足」と「能力の発揮」に寄与する要因(中企業)

「会社への満足」と「能力の発揮」に同時に関連する政策	「会社への満足」のみに関連する項目
+ キャリア形成 + 休暇を自分の裁量で選択できるか	+ 会社の安定性 + (能力の発揮) + 職場の上司 + 給料
「能力の発揮」のみに関連する項目	どちらにも関連しない項目
+ 地位やポスト + 知識や技術の習得 - 休暇日数の多さ	職場の仲間・同僚 勤務時間帯などの融通性・柔軟さ 労働時間 会社のネームバリュー
「会社への満足」と「能力の発揮」について矛盾する項目	

中企業については、休暇日数の多さについて、能力の発揮と反比例するという関係が明瞭に出ている。

3.4.3 大企業(従業員 1000 人以上)

表 15 大企業結果(n=283)

	会社の満足度	能力の発揮	合計(絶対値)
自分自身のキャリア形成	0.146	0.243	0.389
知識や技術の習得		0.352	0.352
給料	0.226	-0.121	0.347
会社の安定性	0.274		0.274
職場の上司	0.101	0.128	0.229
勤務時間帯などの融通性・柔軟さ	0.099	0.122	0.220
会社のネームバリュー	0.202		0.202
休暇を自分の裁量で選択できるか	0.144		0.144
労働時間の長さ	0.099		0.099

注1 値は回帰分析による標準化係数

表 16 「会社への満足」と「能力の発揮」に寄与する要因(大企業)

「会社への満足」と「能力の発揮」に同時に関連する政策	「会社への満足」のみに関連する項目
+ キャリア形成 + 職場の上司 + 勤務時間帯などの融通性・柔軟さ	+ 会社の安定性 + 会社のネームバリュー + 休暇を自分の裁量で選択できるか + 労働時間
「能力の発揮」のみに関連する項目	どちらにも関連しない項目
+ 知識や技術の習得	職場の仲間・同僚 地位やポスト 休暇日数の多さ
「会社への満足」と「能力の発揮」について矛盾する項目	
給料	

小企業と比較した場合、プライオリティとして会社の安定性やネームバリューが相対的に高くなっており、労働時間は低い。この点は、仮説として、小企業で労働時間が長く、そのために小規模企業で労働時間に対する重要性が高まっているか、あるいは小企業に勤める従業員と大企業に勤める従業員の意識の差異と考えることもできる。

3.5 年齢

3.5.1 20代(30才未満)

表 17 20代結果(n=221)

	会社の満足度	能力の発揮	合計(絶対値)
自分自身のキャリア形成	0.242	0.212	0.453
給料	0.115	-0.240	0.355
知識や技術の習得		0.339	0.339
会社の安定性	0.174	-0.147	0.321
職場の仲間・同僚	0.122	0.187	0.308
会社のネームバリュー	0.254		0.254
地位やポスト		0.197	0.197
労働時間の長さ	0.178		0.178
勤務時間帯などの融通性・柔軟さ		0.147	0.147
休暇を自分の裁量で選択できるか	0.122		0.122

注1 値は回帰分析による標準化係数

表 18 「会社への満足」と「能力の発揮」に寄与する要因(20代)

「会社への満足」と「能力の発揮」に同時に関連する政策	「会社への満足」のみに関連する項目
+ キャリア形成 + 職場の仲間・同僚	+ 会社のネームバリュー + 労働時間 + 休暇を自分の裁量で選択できるか
「能力の発揮」のみに関連する項目	どちらにも関連しない項目
+ 知識や技術の習得 + 地位やポスト + 勤務時間帯などの融通性・柔軟さ	職場の上司 休暇日数の多さ
「会社への満足」と「能力の発揮」について矛盾する項目	
給料、会社の安定性	

職場における水平的関係、即ち職場の仲間や同僚との関係が「会社への満足」と「能力の発揮」に同時に寄与している。また、会社の安定性については、会社の安定性が低いほど、能力の発揮をしているという結果になった。全体のデータについて、企業規模と会社の安定性の満足度はプラスの相関(相関係数 0.167)、規模と能力の発揮はマイナスの相関(相関係数-0.099)にあり、仮説として、階層の少ない小規模の企業に従事している20代の比較的若い層が、裁量の高い仕事を行うことにより、能力を発揮しているという仮説が考えられる。

3.5.2 30代(30才以上40才未満)

表 19 30代結果(n=316)

	会社の満足度	能力の発揮	合計(絶対値)
職場の上司	0.184	0.133	0.317
知識や技術の習得		0.298	0.298
自分自身のキャリア形成	0.112	0.173	0.286
会社の安定性	0.272		0.272
給料	0.172		0.172
労働時間の長さ	0.164		0.164
休暇を自分の裁量で選択できるか	0.131		0.131
能力の発揮	0.112		0.112
地位やポスト	0.105		0.105
会社のネームバリュー	0.090		0.090

注1 値は回帰分析による標準化係数

表 20 「会社への満足」と「能力の発揮」に寄与する要因(30代)

「会社への満足」と「能力の発揮」に同時に関連する政策	「会社への満足」のみに関連する項目
+ 職場の上司 + キャリア形成	+ 会社の安定性 + 給料 + 労働時間 + 休暇を自分の裁量で選択できるか + (能力の発揮) + 地位やポスト + 会社のネームバリュー
「能力の発揮」のみに関連する項目	どちらにも関連しない項目
+ 知識や技術の習得	勤務時間帯などの融通性・柔軟さ 休暇日数の多さ 職場の仲間・同僚
「会社への満足」と「能力の発揮」について矛盾する項目	

特徴的には、職場の上司が会社への満足と能力の発揮に同時に寄与している。

3.5.3 40代以上(40才以上)

表 21 40代以上結果(n=50)

	会社の満足度	能力の発揮	合計(絶対値)
自分自身のキャリア形成	0.307	0.358	0.665
知識や技術の習得		0.402	0.402
休暇を自分の裁量で選択できるか		0.388	0.388
会社の安定性	0.290		0.290
勤務時間帯などの融通性・柔軟さ	0.261		0.261
職場の上司	0.243		0.243

注1 値は回帰分析による標準化係数

表 22 「会社への満足」と「能力の発揮」に寄与する要因(40代以上)

「会社への満足」と「能力の発揮」に同時に関連する政策	「会社への満足」のみに関連する項目
+ キャリア形成	+ 会社の安定性 + 勤務時間帯などの融通性・柔軟さ + 職場の上司
「能力の発揮」のみに関連する項目	どちらにも関連しない項目
+ 知識や技術の習得 + 休暇を自分の裁量で選択できるか	給料 労働時間 地位やポスト 会社のネームバリュー 休暇日数の多さ 職場の仲間・同僚
「会社への満足」と「能力の発揮」について矛盾する項目	

30代と比較した場合、キャリア形成に関する項目が全面に出ている。

4. まとめと政策提言

4.1 従業員の「定着」と「能力の発揮」を同時に達成するために

以上、我々は情報サービス産業における人事マネジメントの基本的な戦略として、「従業員の定着」と「能力の発揮」の2つを掲げ、それに寄与する要因を探索してきた。両方を同時に達成する最大の要因は、既に見てきた分析で明らかのように「キャリア形成」に関

する施策である。この問題は我々が問題意識で述べた、「日本的雇用」の崩壊の問題に対応し、いわば従業員は旧来の「キャリア」を確定された世界からそうでない世界に投げ出され、現在、その政策を企業に対して求めているのではないかと考えることができる。さらに、従業員にとっては、会社の仕事が自分自身のキャリアにつながるということによって、仕事に対しても高いモチベーションを発揮するという関係が成立している。

この点は逆に、従業員に対してキャリアを示せない企業、あるいは従業員個人のキャリアにつながらない仕事や環境しか提供できない企業は、生産性が低下するばかりか、従業員の離職をもたらす。情報サービス産業にとっては、技術者の持つ知識と技能がそのまま商品である訳であるから、従業員の離職と他社への転職とは、技能形成に関する投資回収が不可能になるばかりか、それがそのまま競合他社の利になるということであり、重大な事態といえる。

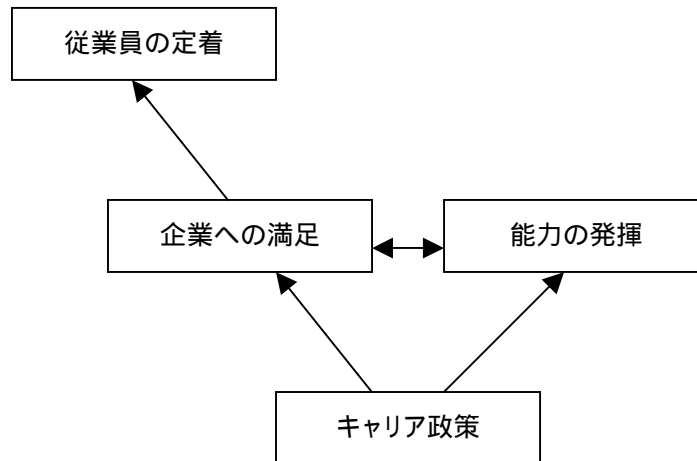


図 1 キャリア政策と「従業員の定着」、「能力の発揮」の関係

では、いかなるキャリア政策を行えばよいのか。この点について具体的に考えることは今後の課題であるが、恐らく旧来のような一元的な「日本的雇用」というものにはならないであろう。情報サービス産業、ひいてはサービス産業全体にとっては、人材の持つ多様な知識、技能がそのまま商品であるわけであるから、世の中に多様に差別化された製品や商品とその生産方法、管理方法があるのと同様、人材の内容と管理の方法が一元的であるということはないと考えられる。

しかし、いかなるキャリア政策をとるにせよ、共通して重要な点は次の点である。それは、第1に企業は外部の労働市場においてもあるいは社内においても、「従業員に対して企業はどのようなキャリアを提供できるのか」という点を積極的に示すことである。キャリア政策とは従業員の将来像を示すこと、あるいは従業員の将来につながる環境の提供であり、企業が従業員の側から見た将来像や将来につながる環境が提供できることを示すことにより、外部労働市場における企業の優位性と、内部における従業員のリテンション政策、

生産性の上昇をもたらすことができる。また、旧来の「日本的雇用」労働市場においては、それが一元的であったがゆえに企業規模の優劣が存在したものと想定されるが、キャリア政策に関するユニークな戦略により、中小規模の企業においても、労働市場における相対的な優位性を構築できる可能性があり、またそのこと自体が労働市場の活性化につながる。

第2の点は、企業の業務の配分において、「得意な従業員に得意な業務を配分する」だけでなく、その従業員の将来に寄与する形で業務の配分を行うことである。業務の配分において、現在の効率性を最優先するのではなく、業務の配分自体を将来に対する投資と考えることが、その政策の基本である。

しかし第2の政策については、他方では労働強化という形で、従業員の健康や私生活を害する可能性が考えられる。従業員が常に新しいことに挑戦しつづければならないというのは、いわば結果が見えない不確実な状況の中で試行錯誤を行うというプロセスを繰り返すことであり、精神的な負担は大きい。そのプロセスがキャリアとして将来に対する投資につながるといっても、それ自体が現在の健康を害するものであっては、将来はない。そのためには、「従業員の定着」と「能力の発揮」を同時に達成する第2のオプションである、「休暇を自分自身の裁量で選択できること」が重要になるだろう。「休暇を自分自身の裁量で選択できる」ということは、従業員にとっては「何かあった時にいつでも休める」という精神的な安心感を生み、それが仕事上の不確実性をとるきっかけになる。逆に休暇が、しばしば日本における休暇取得率の低さの原因と言われる「会社の雰囲気」即ち、組織における同僚や上司との関係、あるいは上司や同僚との相互抑止にゆだねられているような環境の下では、従業員は仮に一時的に業務で負担を負っても、それを解消するための休暇をいつとれるか分らず、結果として、仕事でもリスクをとらないという選択につながる。休暇の裁量と仕事上のリスクテイクに関するこのテーゼはあくまで仮説に過ぎないが、もしこの仮説が認められるのであれば、企業は休暇の裁量を可能な限り従業員に委ねるべきである。

なお、本稿のアンケートデータの母集団である情報サービス産業の技術者については、アンケートデータの回答結果に注目した場合、「休暇を自分の裁量で選択できるか」という項目については、従業員は全体的に高い点数を与えているものの、自分自身のキャリア形成という項目については、低い結果に留まっており、情報サービス産業全体にとって、キャリアに関する政策は重要な課題であることを示している。

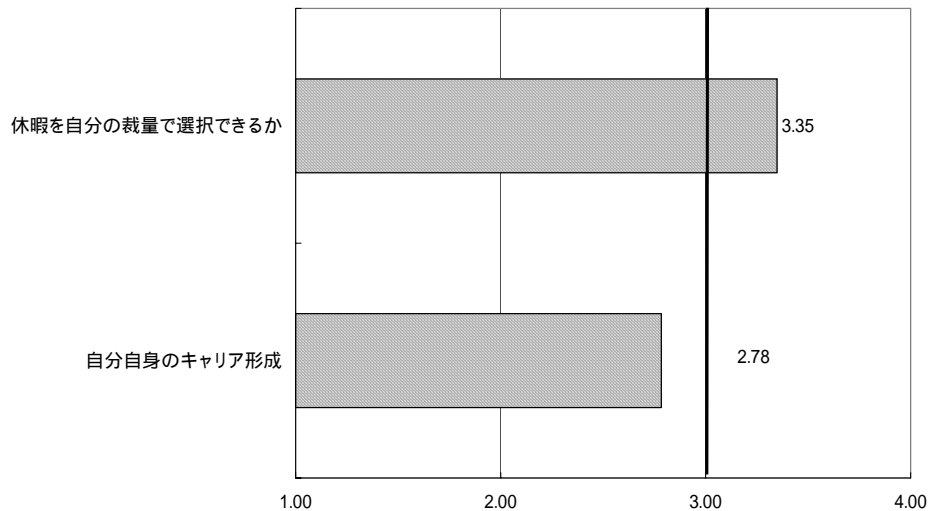


図 2 「休暇を自分の裁量で選択できるか」「自分自身のキャリア形成」に関する満足度(n=671、5段階評価の加重平均値、「どちらでもない」=3)

4.2 矛盾する課題と対応

我々は調査分析において、いくつか矛盾する課題を見てきた。そのうちの 1 つは給料の満足度に関するものであり、給料の満足度の低い層が、能力の発揮について高い評価を行っており、また逆の関係も認められるという問題である。2 つ目は業務別の分析の「プログラミング(システム開発)」に従事する従業員に限定した分析を行った際に見られた「労働時間の長さは会社への満足を阻害するが、能力の発揮に寄与する」という問題である。前者については、給料の満足度の決定要因を改めて分析する必要があるが、本稿では今後の課題としたい。後者については、最終的には企業が従業員の定着を重視するのか、あるいは、能力の発揮を優先するのかという決断の問題であろう。一方を重視すれば、他方がおろそかになるという問題はやむを得ない。しかし、こうした矛盾を回避するために、同じ会社への満足度に関与する他の関連する政策を行うという点は重要である。プログラミングに従事する従業員の労働時間の問題であれば、労働時間を会社への満身に寄与する他の政策、例えば休暇日数と取引したり、あるいは職場の上司との関係を強化するという形で、直接会社への不満につながらないような形に工夫することが必要である。

4.3 今後の課題

本稿では性別、年齢、企業規模、業務それぞれについて限定して分析を行ってきた。これらの要素の内、どの要素が重要であるのかという点は、個別企業の判断であり、本稿ではそれぞれについては、本稿 3 の分析結果に留め、特に考察や政策提言としては取り上げない。ただし、女性については「会社への満足」と「能力の発揮」双方に関与する政策に

ついて、特徴が見られたため記載しておく。その内容とは、既に分析の項で示したが、女性の場合、「地位やポスト」が「会社への満足」と「能力の発揮」に同時に関与するという点である。専門職ホワイトカラーである情報サービス産業については、建設業や一部の製造業における工場労働とは異なり、肉体的な重作業を伴う訳ではないため、女性の雇用の場、地位達成の場として期待されうるものである。また、企業側から見れば、女性は地位やポストの配分により、企業への満足と能力の発揮を同時に達成できる訳であるから、また地位やポストを積極的に配分していくことは、生産性に男女差が存在しないとすれば、歓迎すべきことであろう。

他方で、本稿第3章においては記載しなかったが、次項5において示す分析結果では、女性のプロジェクトマネージャが企業に対して強い不満を抱いているという結果になっており、比較的地位が高いと考えられるプロジェクトマネージャに実際に従事した場合には、やや状況が異なる可能性を示している。情報サービス関連の業務における女性の雇用については、女性の雇用への寄与という期待と裏腹に、その低さについて国際的に問題になっており、この点を含めて、今後、情報サービス産業における女性の雇用の問題について調査していく必要がある。

また、次項5で示す回帰分析の結果について、「能力の発揮」については、「仕事の満足度」に比べるとやや説明のパフォーマンスが芳しくない。「能力の発揮」については、企業の人事施策に直接関与する要因だけでなく、本人の学校教育その他さまざまな要因が関与していることが想定され、この点についても今後の課題としたい。

5. 回帰分析結果

5.1 「仕事の満足度」

5.1.1 全体

	非標準化係数		標準化係数	t	有意確率(p)
	B	標準誤差	Beta		
定数	-0.948	0.207		-4.589	0.000 ***
給料	0.141	0.028	0.157	5.035	0.000 ***
地位やポスト	0.056	0.035	0.053	1.605	0.109
職場の仲間・同僚	0.048	0.033	0.045	1.454	0.146
職場の上司	0.132	0.027	0.154	4.865	0.000 ***
自分自身のキャリア形成	0.140	0.032	0.138	4.332	0.000 ***
能力の発揮	0.082	0.032	0.082	2.581	0.010 **
知識や技術の習得	0.010	0.028	0.011	0.344	0.731
休暇日数の多さ	0.032	0.028	0.039	1.143	0.253
休暇を自分の裁量で選択できるか	0.099	0.026	0.129	3.752	0.000 ***
労働時間の長さ	0.125	0.027	0.153	4.627	0.000 ***
勤務時間帯などの融通性・柔軟さ	0.053	0.024	0.067	2.177	0.030 **
会社の安定性	0.209	0.030	0.227	6.999	0.000 ***
会社のネームバリュー	0.190	0.032	0.192	5.957	0.000 ***
扶養あり	0.048	0.051	0.029	0.934	0.350
性別	-0.045	0.053	-0.024	-0.862	0.389
PM	-0.080	0.061	-0.037	-1.309	0.191
PG	-0.028	0.052	-0.016	-0.545	0.586
小企業	0.065	0.054	0.036	1.205	0.229
中企業	0.101	0.053	0.057	1.905	0.057 **
年齢	0.002	0.004	0.022	0.672	0.502

モデルの有意確率:0.000 調整済み R2:0.59

変数の有意確率 p>0.01:*** p>0.05:** p>0.1:*

5.1.2 女性

	非標準化係数		標準化係数	t	有意確率(p)
	B	標準誤差	Beta		
定数	-1.093	0.396		-2.762	0.007 ***
給料	0.080	0.059	0.087	1.358	0.177
地位やポスト	0.147	0.073	0.143	2.015	0.046 **
職場の仲間・同僚	0.175	0.071	0.165	2.476	0.015 **
職場の上司	0.137	0.052	0.171	2.650	0.009 ***
自分自身のキャリア形成	0.094	0.069	0.090	1.360	0.176
能力の発揮	0.038	0.065	0.037	0.582	0.562
知識や技術の習得	-0.002	0.062	-0.002	-0.034	0.973
休暇日数の多さ	-0.022	0.054	-0.027	-0.408	0.684
休暇を自分の裁量で選択できるか	0.079	0.052	0.105	1.529	0.129
労働時間の長さ	0.159	0.048	0.203	3.298	0.001 ***
勤務時間帯などの融通性・柔軟さ	0.027	0.046	0.036	0.599	0.550
会社の安定性	0.122	0.063	0.126	1.935	0.055 **
会社のネームバリュー	0.201	0.072	0.185	2.789	0.006 ***
年齢	0.010	0.009	0.077	1.195	0.234
扶養あり	-0.018	0.142	-0.008	-0.124	0.902
PM	-0.434	0.174	-0.151	-2.488	0.014 **
PG	-0.040	0.096	-0.025	-0.420	0.675
小企業	-0.105	0.110	-0.062	-0.956	0.341
中企業	0.170	0.112	0.099	1.527	0.129

モデルの有意確率:0.000 調整済み R2:0.60

変数の有意確率 p>0.01:*** p>0.05:** p>0.1:*

5.1.3 男性

	非標準化係数		標準化係数	t	有意確率(p)
	B	標準誤差	Beta		
定数	-0.848	0.226		-3.752	0.000 ***
給料	0.155	0.032	0.173	4.806	0.000 ***
地位やポスト	0.021	0.040	0.020	0.520	0.603
職場の仲間・同僚	0.007	0.038	0.007	0.188	0.851
職場の上司	0.135	0.032	0.154	4.163	0.000 ***
自分自身のキャリア形成	0.158	0.037	0.158	4.279	0.000 ***
能力の発揮	0.093	0.036	0.094	2.555	0.011 **
知識や技術の習得	-0.002	0.032	-0.002	-0.058	0.954
休暇日数の多さ	0.041	0.032	0.052	1.282	0.200
休暇を自分の裁量で選択できるか	0.087	0.032	0.112	2.744	0.006 ***
労働時間の長さ	0.118	0.033	0.142	3.563	0.000 ***
勤務時間帯などの融通性・柔軟さ	0.068	0.029	0.084	2.337	0.020 **
会社の安定性	0.225	0.034	0.249	6.554	0.000 ***
会社のネームバリュー	0.185	0.036	0.192	5.160	0.000 ***
年齢	0.000	0.004	0.002	0.056	0.956
扶養あり	0.066	0.056	0.041	1.175	0.241
PM	-0.026	0.066	-0.013	-0.396	0.692
PG	-0.020	0.062	-0.011	-0.322	0.748
小企業	0.125	0.063	0.068	1.989	0.047 **
中企業	0.080	0.061	0.045	1.316	0.189

モデルの有意確率:0.000 調整済み R2:0.59

変数の有意確率 p>0.01:*** p>0.05:** p>0.1:*

5.1.4 プロジェクトマネジメント

	非標準化係数		標準化係数	t	有意確率(p)
	B	標準誤差	Beta		
定数	-0.291	0.593		-0.491	0.624
給料	0.135	0.081	0.145	1.658	0.101
地位やポスト	0.038	0.098	0.035	0.388	0.699
職場の仲間・同僚	0.119	0.084	0.112	1.429	0.157
職場の上司	0.167	0.075	0.193	2.214	0.029 **
自分自身のキャリア形成	0.175	0.088	0.176	1.979	0.051 **
能力の発揮	0.074	0.091	0.073	0.808	0.422
知識や技術の習得	-0.049	0.081	-0.052	-0.606	0.546
休暇日数の多さ	-0.003	0.075	-0.003	-0.036	0.971
休暇を自分の裁量で選択できるか	0.117	0.078	0.141	1.507	0.136
労働時間の長さ	0.138	0.075	0.170	1.834	0.070 **
勤務時間帯などの融通性・柔軟さ	0.054	0.071	0.068	0.766	0.446
会社の安定性	0.255	0.086	0.280	2.960	0.004 ***
会社のネームバリュー	0.072	0.109	0.066	0.662	0.510
年齢	-0.002	0.012	-0.010	-0.130	0.897
扶養あり	-0.019	0.128	-0.011	-0.145	0.885
小企業	-0.187	0.172	-0.099	-1.083	0.282
中企業	-0.132	0.150	-0.074	-0.875	0.384
性別	-0.389	0.179	-0.152	-2.173	0.033 **

モデルの有意確率:0.000 調整済み R2:0.56

変数の有意確率 p>0.01:*** p>0.05:** p>0.1:*

5.1.5 プログラミング(システム開発)

	非標準化係数		標準化係数	t	有意確率(p)
	B	標準誤差	Beta		
定数	-1.416	0.356		-3.977	0.000 ***
給料	0.046	0.048	0.051	0.955	0.341
地位やポスト	0.048	0.059	0.044	0.817	0.415
職場の仲間・同僚	0.081	0.058	0.074	1.398	0.164
職場の上司	0.151	0.050	0.171	3.026	0.003 ***
自分自身のキャリア形成	0.219	0.062	0.200	3.555	0.000 ***
能力の発揮	-0.020	0.062	-0.018	-0.324	0.746
知識や技術の習得	0.080	0.055	0.088	1.469	0.144
休暇日数の多さ	0.141	0.046	0.164	3.047	0.003 ***
休暇を自分の裁量で選択できるか	0.049	0.044	0.062	1.124	0.262
労働時間の長さ	0.170	0.049	0.194	3.465	0.001 ***
勤務時間帯などの融通性・柔軟さ	0.037	0.042	0.047	0.879	0.381
会社の安定性	0.168	0.052	0.175	3.244	0.001 ***
会社のネームバリュー	0.301	0.058	0.286	5.176	0.000 ***
年齢	-0.003	0.007	-0.021	-0.398	0.691
扶養あり	0.173	0.104	0.085	1.658	0.099 **
小企業	0.058	0.094	0.035	0.622	0.535
中企業	0.149	0.094	0.087	1.575	0.117
性別	-0.001	0.080	0.000	-0.008	0.993

モデルの有意確率:0.000 調整済み R2:0.62

変数の有意確率 p>0.01:*** p>0.05:** p>0.1:*

5.1.6 小企業(従業員 300 人未満)

	非標準化係数		標準化係数	t	有意確率(p)
	B	標準誤差	Beta		
定数	-0.682	0.368		-1.851	0.066 **
給料	0.078	0.048	0.090	1.613	0.109
地位やポスト	0.037	0.063	0.035	0.595	0.553
職場の仲間・同僚	0.023	0.056	0.023	0.420	0.675
職場の上司	0.188	0.052	0.223	3.624	0.000 ***
自分自身のキャリア形成	0.133	0.060	0.138	2.224	0.028 **
能力の発揮	0.083	0.062	0.079	1.328	0.186
知識や技術の習得	0.090	0.056	0.103	1.617	0.108
休暇日数の多さ	0.066	0.050	0.079	1.320	0.189
休暇を自分の裁量で選択できるか	0.054	0.048	0.066	1.132	0.259
労働時間の長さ	0.192	0.048	0.241	3.962	0.000 ***
勤務時間帯などの融通性・柔軟さ	0.028	0.044	0.037	0.634	0.527
会社の安定性	0.132	0.056	0.140	2.352	0.020 **
会社のネームバリュー	0.231	0.058	0.218	3.952	0.000 ***
年齢	0.000	0.006	0.003	0.042	0.966
扶養あり	0.103	0.105	0.061	0.978	0.330
性別	-0.174	0.093	-0.100	-1.867	0.064 **
PM	-0.106	0.122	-0.050	-0.870	0.386
PG	-0.110	0.092	-0.068	-1.199	0.232

モデルの有意確率:0.000 調整済み R2:0.61

変数の有意確率 p>0.01:*** p>0.05:** p>0.1:*

5.1.7 中企業(従業員 300 人以上 1000 人未満)

	非標準化係数		標準化係数	t	有意確率(p)
	B	標準誤差	Beta		
定数	-0.840	0.433		-1.939	0.054 **
給料	0.140	0.061	0.155	2.313	0.022 **
地位やポスト	0.083	0.069	0.080	1.193	0.235
職場の仲間・同僚	0.015	0.064	0.015	0.232	0.817
職場の上司	0.162	0.056	0.186	2.876	0.005 ***
自分自身のキャリア形成	0.135	0.065	0.134	2.079	0.039 **
能力の発揮	0.191	0.059	0.206	3.233	0.001 ***
知識や技術の習得	-0.081	0.054	-0.092	-1.503	0.135
休暇日数の多さ	0.027	0.055	0.031	0.487	0.627
休暇を自分の裁量で選択できるか	0.103	0.052	0.124	1.981	0.049 **
労働時間の長さ	0.076	0.051	0.094	1.471	0.143
勤務時間帯などの融通性・柔軟さ	0.054	0.048	0.065	1.121	0.264
会社の安定性	0.234	0.066	0.259	3.572	0.000 ***
会社のネームバリュー	0.080	0.068	0.084	1.170	0.244
年齢	0.006	0.008	0.057	0.775	0.440
扶養あり	0.053	0.097	0.035	0.549	0.584
性別	0.072	0.095	0.042	0.751	0.454
PM	-0.222	0.109	-0.120	-2.046	0.042 **
PG	-0.033	0.094	-0.021	-0.347	0.729

モデルの有意確率:0.000 調整済み R2:0.57

変数の有意確率 p>0.01:*** p>0.05:** p>0.1:*

5.1.8 大企業(従業員 1000 人以上)

	非標準化係数		標準化係数	t	有意確率(p)
	B	標準誤差	Beta		
定数	-1.000	0.342		-2.920	0.004 ***
給料	0.210	0.044	0.226	4.722	0.000 ***
地位やポスト	0.034	0.055	0.032	0.617	0.538
職場の仲間・同僚	0.079	0.055	0.073	1.436	0.152
職場の上司	0.086	0.042	0.101	2.045	0.042 **
自分自身のキャリア形成	0.152	0.051	0.146	2.946	0.004 ***
能力の発揮	0.048	0.050	0.047	0.946	0.345
知識や技術の習得	-0.007	0.045	-0.007	-0.150	0.881
休暇日数の多さ	0.010	0.044	0.014	0.237	0.813
休暇を自分の裁量で選択できるか	0.107	0.043	0.144	2.463	0.014 **
労働時間の長さ	0.084	0.045	0.099	1.855	0.065 **
勤務時間帯などの融通性・柔軟さ	0.078	0.039	0.099	1.994	0.047 **
会社の安定性	0.250	0.045	0.274	5.537	0.000 ***
会社のネームバリュー	0.199	0.048	0.202	4.108	0.000 ***
年齢	0.002	0.006	0.017	0.361	0.719
扶養あり	-0.009	0.077	-0.005	-0.112	0.911
性別	-0.030	0.089	-0.014	-0.334	0.739
PM	0.080	0.101	0.034	0.796	0.427
PG	0.004	0.090	0.002	0.045	0.964

モデルの有意確率:0.000 調整済み R2:0.59

変数の有意確率 p>0.01:*** p>0.05:** p>0.1:*

5.1.9 20代

	非標準化係数		標準化係数	t	有意確率(p)
	B	標準誤差	Beta		
定数	-1.321	0.305		-4.331	0.000 ***
給料	0.106	0.052	0.115	2.042	0.043 **
地位やポスト	0.061	0.062	0.055	0.984	0.326
職場の仲間・同僚	0.124	0.057	0.122	2.170	0.031 **
職場の上司	0.061	0.047	0.074	1.317	0.189
自分自身のキャリア形成	0.253	0.056	0.242	4.478	0.000 ***
能力の発揮	-0.014	0.057	-0.014	-0.254	0.800
知識や技術の習得	0.073	0.051	0.081	1.440	0.151
休暇日数の多さ	0.048	0.046	0.061	1.052	0.294
休暇を自分の裁量で選択できるか	0.092	0.044	0.122	2.076	0.039 **
労働時間の長さ	0.141	0.048	0.178	2.954	0.004 ***
勤務時間帯などの融通性・柔軟さ	0.061	0.043	0.080	1.405	0.162
会社の安定性	0.164	0.053	0.174	3.092	0.002 ***
会社のネームバリュー	0.257	0.056	0.254	4.577	0.000 ***
扶養あり	0.050	0.139	0.017	0.362	0.718
性別	-0.008	0.082	-0.005	-0.093	0.926
PM	0.329	0.230	0.070	1.431	0.154
PG	-0.017	0.081	-0.010	-0.206	0.837
中企業	0.127	0.095	0.071	1.348	0.179
大企業	0.044	0.091	0.027	0.483	0.629

モデルの有意確率:0.000 調整済み R2:0.60

変数の有意確率 p>0.01:*** p>0.05:** p>0.1:*

5.1.10 30代

	非標準化係数		標準化係数	t	有意確率(p)
	B	標準誤差	Beta		
定数	-0.925	0.252		-3.670	0.000 ***
給料	0.154	0.038	0.172	4.037	0.000 ***
地位やポスト	0.117	0.050	0.105	2.355	0.019 **
職場の仲間・同僚	0.033	0.048	0.029	0.685	0.494
職場の上司	0.163	0.039	0.184	4.212	0.000 ***
自分自身のキャリア形成	0.115	0.046	0.112	2.507	0.013 **
能力の発揮	0.116	0.046	0.112	2.548	0.011 **
知識や技術の習得	-0.004	0.041	-0.004	-0.093	0.926
休暇日数の多さ	0.069	0.043	0.084	1.585	0.114
休暇を自分の裁量で選択できるか	0.100	0.041	0.131	2.462	0.014 **
労働時間の長さ	0.136	0.038	0.164	3.538	0.000 ***
勤務時間帯などの融通性・柔軟さ	0.032	0.034	0.041	0.952	0.342
会社の安定性	0.248	0.043	0.272	5.794	0.000 ***
会社のネームバリュー	0.088	0.046	0.090	1.917	0.056 **
扶養あり	0.006	0.064	0.004	0.099	0.921
性別	-0.077	0.078	-0.039	-0.988	0.324
PM	-0.078	0.082	-0.039	-0.962	0.337
PG	0.021	0.077	0.011	0.270	0.788
小企業	0.060	0.087	0.031	0.694	0.488
大企業	-0.110	0.075	-0.066	-1.461	0.145

モデルの有意確率:0.000 調整済み R2:0.62

変数の有意確率 p>0.01:*** p>0.05:** p>0.1:*

5.1.11 40代以上

	非標準化係数		標準化係数	t	有意確率(p)
	B	標準誤差	Beta		
定数	-0.866	0.835		-1.037	0.310
給料	0.079	0.172	0.086	0.460	0.650
地位やポスト	0.038	0.205	0.043	0.185	0.854
職場の仲間・同僚	0.131	0.147	0.119	0.890	0.382
職場の上司	0.266	0.140	0.243	1.896	0.070 **
自分自身のキャリア形成	0.305	0.178	0.307	1.717	0.098 **
能力の発揮	-0.095	0.202	-0.097	-0.468	0.644
知識や技術の習得	0.048	0.160	0.050	0.303	0.765
休暇日数の多さ	-0.138	0.161	-0.139	-0.855	0.401
休暇を自分の裁量で選択できるか	0.079	0.143	0.094	0.551	0.587
労働時間の長さ	-0.160	0.138	-0.168	-1.158	0.258
勤務時間帯などの融通性・柔軟さ	0.289	0.168	0.261	1.721	0.098 **
会社の安定性	0.312	0.149	0.290	2.089	0.047 **
会社のネームバリュー	0.217	0.146	0.220	1.486	0.150
扶養あり	0.087	0.268	0.042	0.324	0.749
性別	-0.034	0.348	-0.012	-0.098	0.923
PM	-0.691	0.248	-0.335	-2.785	0.010 **
PG	-0.175	0.348	-0.067	-0.505	0.618
中企業	-0.124	0.248	-0.068	-0.498	0.623
大企業	-0.278	0.289	-0.159	-0.960	0.346

モデルの有意確率:0.000 調整済み R2:0.59

変数の有意確率 p>0.01:*** p>0.05:** p>0.1:*

5.2 能力の発揮満足度

5.2.1 全体

	非標準化係数		標準化係数	t	有意確率(p)
	B	標準誤差	Beta		
定数	0.345	0.268		1.290	0.198
給料	-0.077	0.036	-0.086	-2.134	0.033 **
地位やポスト	0.170	0.044	0.163	3.831	0.000 ***
職場の仲間・同僚	0.071	0.042	0.068	1.676	0.094 **
職場の上司	0.055	0.035	0.065	1.576	0.115
自分自身のキャリア形成	0.208	0.041	0.205	5.079	0.000 ***
知識や技術の習得	0.289	0.035	0.319	8.297	0.000 ***
休暇日数の多さ	-0.063	0.036	-0.078	-1.761	0.079 **
休暇を自分の裁量で選択できるか	0.069	0.034	0.089	2.008	0.045 **
労働時間の長さ	-0.038	0.035	-0.046	-1.081	0.280
勤務時間帯などの融通性・柔軟さ	0.042	0.031	0.054	1.351	0.177
会社の安定性	-0.022	0.039	-0.024	-0.575	0.565
会社のネームバリュー	0.054	0.041	0.055	1.321	0.187
扶養あり	0.083	0.066	0.051	1.255	0.210
年齢	0.007	0.005	0.065	1.549	0.122
性別	0.029	0.068	0.016	0.425	0.671
PM	0.013	0.079	0.006	0.160	0.873
PG	-0.049	0.067	-0.028	-0.726	0.468
小企業	0.111	0.070	0.062	1.594	0.111
中企業	0.091	0.069	0.051	1.323	0.186

モデルの有意確率:0.000 調整済み R2:0.31

変数の有意確率 p>0.01:*** p>0.05:** p>0.1:*

5.2.2 女性

	非標準化係数		標準化係数	t	有意確率(p)
	B	標準誤差	Beta		
定数	0.297	0.521		0.570	0.570
給料	-0.037	0.078	-0.041	-0.473	0.637
地位やポスト	0.192	0.095	0.192	2.030	0.044 **
職場の仲間・同僚	0.134	0.092	0.130	1.454	0.148
職場の上司	-0.004	0.068	-0.005	-0.062	0.950
自分自身のキャリア形成	0.287	0.088	0.283	3.282	0.001 ***
知識や技術の習得	0.263	0.079	0.277	3.336	0.001 ***
休暇日数の多さ	-0.097	0.071	-0.123	-1.365	0.174
休暇を自分の裁量で選択できるか	0.024	0.068	0.033	0.352	0.726
労働時間の長さ	0.097	0.063	0.127	1.532	0.128
勤務時間帯などの融通性・柔軟さ	-0.003	0.060	-0.003	-0.042	0.967
会社の安定性	-0.082	0.083	-0.088	-0.999	0.320
会社のネームバリュー	0.017	0.095	0.016	0.183	0.855
扶養あり	-0.156	0.187	-0.071	-0.832	0.407
年齢	0.007	0.012	0.050	0.578	0.564
PM	0.313	0.228	0.112	1.373	0.172
PG	0.080	0.127	0.051	0.635	0.527
小企業	0.044	0.145	0.026	0.302	0.763
中企業	0.042	0.147	0.025	0.284	0.777

モデルの有意確率:0.000 調整済み R2:0.28

変数の有意確率 p>0.01:*** p>0.05:** p>0.1:*

5.2.3 男性

	非標準化係数		標準化係数	t	有意確率(p)
	B	標準誤差	Beta		
定数	0.361	0.295		1.225	0.221
給料	-0.083	0.042	-0.092	-1.970	0.050 **
地位やポスト	0.161	0.052	0.150	3.098	0.002 ***
職場の仲間・同僚	0.063	0.049	0.059	1.270	0.205
職場の上司	0.071	0.042	0.081	1.692	0.091 **
自分自身のキャリア形成	0.196	0.047	0.194	4.150	0.000 ***
知識や技術の習得	0.291	0.039	0.325	7.362	0.000 ***
休暇日数の多さ	-0.051	0.042	-0.063	-1.215	0.225
休暇を自分の裁量で選択できるか	0.086	0.041	0.110	2.091	0.037 **
労働時間の長さ	-0.098	0.043	-0.117	-2.274	0.023 **
勤務時間帯などの融通性・柔軟さ	0.065	0.038	0.080	1.727	0.085 **
会社の安定性	0.006	0.045	0.006	0.130	0.897
会社のネームバリュー	0.052	0.047	0.053	1.109	0.268
扶養あり	0.100	0.073	0.061	1.377	0.169
年齢	0.007	0.005	0.066	1.375	0.170
PM	-0.034	0.086	-0.016	-0.390	0.697
PG	-0.067	0.081	-0.037	-0.829	0.407
小企業	0.106	0.082	0.057	1.288	0.199
中企業	0.097	0.079	0.054	1.223	0.222

モデルの有意確率:0.000 調整済み R2:0.31

変数の有意確率 p>0.01:*** p>0.05:** p>0.1:*

5.2.4 プロジェクトマネジメント

	非標準化係数		標準化係数	t	有意確率(p)
	B	標準誤差	Beta		
定数	-0.505	0.698		-0.724	0.471
給料	-0.194	0.094	-0.210	-2.078	0.041 **
地位やポスト	0.171	0.114	0.160	1.502	0.137
職場の仲間・同僚	-0.101	0.098	-0.096	-1.032	0.305
職場の上司	0.256	0.084	0.298	3.028	0.003 ***
自分自身のキャリア形成	0.121	0.103	0.123	1.174	0.244
知識や技術の習得	0.208	0.093	0.221	2.243	0.027 **
休暇日数の多さ	0.037	0.088	0.045	0.421	0.675
休暇を自分の裁量で選択できるか	0.096	0.091	0.117	1.060	0.292
労働時間の長さ	0.063	0.088	0.078	0.715	0.477
勤務時間帯などの融通性・柔軟さ	-0.018	0.084	-0.023	-0.221	0.826
会社の安定性	-0.017	0.102	-0.019	-0.166	0.869
会社のネームバリュー	0.268	0.125	0.246	2.141	0.035 **
扶養あり	-0.005	0.151	-0.003	-0.035	0.972
年齢	0.012	0.014	0.075	0.815	0.417
小企業	0.605	0.192	0.322	3.145	0.002 ***
中企業	0.127	0.177	0.072	0.719	0.474
性別	0.271	0.209	0.106	1.296	0.198

モデルの有意確率:0.000 調整済み R2:0.39

変数の有意確率 p>0.01:*** p>0.05:** p>0.1:*

5.2.5 プログラミング(システム開発)

	非標準化係数		標準化係数	t	有意確率(p)
	B	標準誤差	Beta		
定数	0.521	0.422		1.234	0.219
給料	-0.103	0.057	-0.127	-1.808	0.072 **
地位やポスト	0.139	0.069	0.140	2.005	0.046 **
職場の仲間・同僚	0.127	0.068	0.129	1.859	0.065 **
職場の上司	-0.033	0.059	-0.042	-0.562	0.575
自分自身のキャリア形成	0.246	0.071	0.248	3.452	0.001 ***
知識や技術の習得	0.306	0.061	0.370	5.003	0.000 ***
休暇日数の多さ	-0.030	0.055	-0.038	-0.538	0.591
休暇を自分の裁量で選択できるか	-0.043	0.052	-0.059	-0.818	0.414
労働時間の長さ	-0.102	0.058	-0.128	-1.757	0.081 **
勤務時間帯などの融通性・柔軟さ	0.096	0.049	0.134	1.948	0.053 **
会社の安定性	-0.049	0.061	-0.057	-0.804	0.423
会社のネームバリュー	0.035	0.069	0.037	0.511	0.610
扶養あり	0.046	0.124	0.025	0.370	0.712
年齢	0.015	0.008	0.125	1.810	0.072 **
小企業	0.066	0.112	0.044	0.590	0.556
中企業	0.060	0.112	0.039	0.536	0.593
性別	0.100	0.094	0.066	1.060	0.291

モデルの有意確率:0.000 調整済み R2:0.34

変数の有意確率 p>0.01:*** p>0.05:** p>0.1:*

5.2.6 小企業(従業員 300 人未満)

	非標準化係数		標準化係数	t	有意確率(p)
	B	標準誤差	Beta		
定数	0.371	0.474		0.782	0.436
給料	-0.007	0.062	-0.008	-0.111	0.911
地位やポスト	0.128	0.080	0.124	1.593	0.113
職場の仲間・同僚	0.147	0.071	0.154	2.081	0.039 **
職場の上司	-0.082	0.067	-0.102	-1.230	0.221
自分自身のキャリア形成	0.133	0.076	0.144	1.745	0.083 **
知識や技術の習得	0.303	0.067	0.363	4.495	0.000 ***
休暇日数の多さ	-0.047	0.065	-0.059	-0.725	0.469
休暇を自分の裁量で選択できるか	0.103	0.061	0.133	1.701	0.091 **
労働時間の長さ	-0.081	0.062	-0.106	-1.305	0.194
勤務時間帯などの融通性・柔軟さ	-0.065	0.057	-0.089	-1.141	0.256
会社の安定性	0.078	0.072	0.087	1.086	0.279
会社のネームバリュー	0.048	0.075	0.047	0.633	0.528
扶養あり	0.015	0.136	0.009	0.107	0.915
年齢	0.015	0.007	0.173	2.095	0.038 **
性別	0.087	0.120	0.052	0.724	0.470
PM	0.304	0.156	0.149	1.955	0.052 **
PG	0.019	0.118	0.013	0.165	0.869

モデルの有意確率:0.000 調整済み R2:0.30

変数の有意確率 p>0.01:*** p>0.05:** p>0.1:*

5.2.7 中企業(従業員 300 人以上 1000 人未満)

	非標準化係数		標準化係数	t	有意確率(p)
	B	標準誤差	Beta		
定数	0.622	0.576		1.080	0.282
給料	-0.125	0.080	-0.129	-1.563	0.120
地位やポスト	0.336	0.089	0.302	3.783	0.000 ***
職場の仲間・同僚	0.071	0.086	0.064	0.825	0.410
職場の上司	0.062	0.075	0.066	0.831	0.407
自分自身のキャリア形成	0.284	0.083	0.262	3.400	0.001 ***
知識や技術の習得	0.240	0.070	0.251	3.443	0.001 ***
休暇日数の多さ	-0.183	0.072	-0.198	-2.540	0.012 **
休暇を自分の裁量で選択できるか	0.114	0.069	0.128	1.659	0.099 **
労働時間の長さ	-0.056	0.068	-0.065	-0.820	0.414
勤務時間帯などの融通性・柔軟さ	0.100	0.063	0.113	1.580	0.116
会社の安定性	-0.090	0.087	-0.092	-1.033	0.303
会社のネームバリュー	0.047	0.091	0.046	0.519	0.605
扶養あり	-0.018	0.129	-0.011	-0.137	0.891
年齢	0.004	0.010	0.033	0.359	0.720
性別	-0.052	0.127	-0.028	-0.405	0.686
PM	-0.190	0.144	-0.095	-1.316	0.190
PG	-0.161	0.125	-0.095	-1.291	0.199

モデルの有意確率:0.000 調整済み R2:0.34

変数の有意確率 p>0.01:*** p>0.05:** p>0.1:*

5.2.8 大企業(従業員 1000 人以上)

	非標準化係数		標準化係数	t	有意確率(p)
	B	標準誤差	Beta		
定数	0.270	0.434		0.621	0.535
給料	-0.110	0.056	-0.121	-1.967	0.050 **
地位やポスト	0.077	0.069	0.074	1.105	0.270
職場の仲間・同僚	0.027	0.070	0.026	0.390	0.697
職場の上司	0.106	0.053	0.128	2.001	0.047 **
自分自身のキャリア形成	0.246	0.063	0.243	3.881	0.000 ***
知識や技術の習得	0.322	0.054	0.352	5.994	0.000 ***
休暇日数の多さ	-0.021	0.056	-0.028	-0.380	0.704
休暇を自分の裁量で選択できるか	0.022	0.055	0.030	0.397	0.692
労働時間の長さ	0.033	0.057	0.040	0.571	0.569
勤務時間帯などの融通性・柔軟さ	0.094	0.049	0.122	1.907	0.058 **
会社の安定性	-0.068	0.057	-0.076	-1.191	0.235
会社のネームバリュー	0.080	0.061	0.084	1.310	0.191
扶養あり	0.174	0.097	0.104	1.785	0.076 **
年齢	0.004	0.008	0.030	0.494	0.622
性別	0.066	0.113	0.033	0.585	0.559
PM	-0.038	0.128	-0.016	-0.294	0.769
PG	-0.071	0.114	-0.036	-0.621	0.535

モデルの有意確率:0.000 調整済み R2:0.31

変数の有意確率 p>0.01:*** p>0.05:** p>0.1:*

5.2.9 20代

	非標準化係数		標準化係数	t	有意確率(p)
	B	標準誤差	Beta		
定数	0.848	0.388		2.185	0.030 **
給料	-0.215	0.066	-0.240	-3.261	0.001 ***
地位やポスト	0.214	0.080	0.197	2.681	0.008 ***
職場の仲間・同僚	0.186	0.074	0.187	2.525	0.012 **
職場の上司	-0.061	0.061	-0.075	-1.008	0.315
自分自身のキャリア形成	0.216	0.072	0.212	2.996	0.003 ***
知識や技術の習得	0.299	0.063	0.339	4.755	0.000 ***
休暇日数の多さ	0.044	0.060	0.056	0.728	0.468
休暇を自分の裁量で選択できるか	-0.076	0.058	-0.104	-1.319	0.189
労働時間の長さ	-0.056	0.062	-0.072	-0.900	0.369
勤務時間帯などの融通性・柔軟さ	0.109	0.056	0.147	1.943	0.054 **
会社の安定性	-0.135	0.069	-0.147	-1.965	0.051 **
会社のネームバリュー	0.022	0.073	0.022	0.296	0.767
扶養あり	0.089	0.181	0.031	0.490	0.625
性別	0.162	0.106	0.101	1.526	0.129
PM	0.288	0.301	0.063	0.958	0.339
PG	0.006	0.106	0.004	0.055	0.956
小企業	0.048	0.119	0.029	0.400	0.690
中企業	0.169	0.122	0.096	1.384	0.168

モデルの有意確率:0.000 調整済み R2:0.29

変数の有意確率 p>0.01:*** p>0.05:** p>0.1:*

5.2.10 30代

	非標準化係数		標準化係数	t	有意確率(p)
	B	標準誤差	Beta		
定数	0.776	0.315		2.467	0.014 **
給料	0.023	0.051	0.027	0.452	0.652
地位やポスト	0.094	0.066	0.087	1.423	0.156
職場の仲間・同僚	0.076	0.064	0.071	1.192	0.234
職場の上司	0.113	0.051	0.133	2.220	0.027 **
自分自身のキャリア形成	0.171	0.060	0.173	2.837	0.005 ***
知識や技術の習得	0.265	0.052	0.298	5.124	0.000 ***
休暇日数の多さ	-0.085	0.058	-0.107	-1.471	0.143
休暇を自分の裁量で選択できるか	0.069	0.054	0.093	1.273	0.204
労働時間の長さ	-0.036	0.051	-0.045	-0.708	0.480
勤務時間帯などの融通性・柔軟さ	0.042	0.045	0.054	0.922	0.358
会社の安定性	-0.008	0.057	-0.009	-0.133	0.894
会社のネームバリュー	0.052	0.061	0.055	0.846	0.398
扶養あり	0.109	0.085	0.068	1.283	0.201
性別	-0.115	0.103	-0.060	-1.108	0.269
PM	-0.039	0.109	-0.020	-0.363	0.717
PG	-0.059	0.103	-0.031	-0.569	0.570
小企業	0.077	0.107	0.041	0.717	0.474
中企業	0.070	0.100	0.039	0.697	0.487

モデルの有意確率:0.000 調整済み R2:0.28

変数の有意確率 p>0.01:*** p>0.05:** p>0.1:*

5.2.11 40代以上

	非標準化係数		標準化係数	t	有意確率(p)
	B	標準誤差	Beta		
定数	-0.660	0.761		-0.866	0.394
給料	-0.042	0.167	-0.045	-0.255	0.801
地位やポスト	0.220	0.194	0.243	1.138	0.266
職場の仲間・同僚	0.073	0.142	0.065	0.517	0.610
職場の上司	-0.104	0.134	-0.093	-0.772	0.447
自分自身のキャリア形成	0.363	0.157	0.358	2.317	0.029 **
知識や技術の習得	0.396	0.134	0.402	2.950	0.007 ***
休暇日数の多さ	-0.029	0.156	-0.028	-0.184	0.855
休暇を自分の裁量で選択できるか	0.332	0.122	0.388	2.721	0.011 **
労働時間の長さ	-0.139	0.131	-0.144	-1.066	0.296
勤務時間帯などの融通性・柔軟さ	-0.183	0.159	-0.163	-1.156	0.258
会社の安定性	0.105	0.143	0.096	0.734	0.469
会社のネームバリュー	0.089	0.140	0.089	0.636	0.530
扶養あり	0.013	0.260	0.006	0.050	0.960
性別	0.491	0.323	0.166	1.522	0.140
PM	0.023	0.240	0.011	0.097	0.923
PG	0.128	0.336	0.048	0.380	0.707
小企業	-0.073	0.280	-0.042	-0.262	0.795
中企業	-0.252	0.279	-0.136	-0.904	0.374

モデルの有意確率:0.000 調整済み R²:0.63

変数の有意確率 p>0.01:*** p>0.05:** p>0.1:*

6. 参考文献

高橋潔・金井壽宏，2002，「元気の出る経営行動科学(5)職場満足と組織コミットメントから見る職場の幸福論」『一橋ビジネスレビュー2002年冬号』，一橋大学。

中村二郎，2001，「誰が企業を辞めるのか 離職性向と企業内におけるマッチング」『「転職」の経済学 適職選択と人材育成』東洋経済新報社。

守島基博，2001，「転職経験と満足度--転職は果たして満足をもたらすのか」『「転職」の経済学 適職選択と人材育成』東洋経済新報社。