

## 第7章 若手女性社員のキャリアの不安と自信・仕事への積極性 ー若手男女社員へのアンケート調査よりー

若手社員へのインタビュー調査（第3章）では、キャリア展望に男女の差が顕著に見られた。そこで、この章では、若手社員に対するアンケート調査のデータを用いて、以下のことを分析したい。

- ①若手男性社員より若手女性社員のほうが将来のキャリア不安が大きいことをアンケート調査のデータで確認し、そうした将来のキャリア不安に影響を与えている要因は何かを分析する。
- ②若手男性社員より若手女性社員のほうが「難題に直面した時になんとかやりとげる自信がない」ことをアンケート調査のデータで確認し、自信に影響を与えている要因は何かを分析する。
- ③仕事への積極性について、男女の違いはないかをアンケート調査のデータで確認し、仕事への積極性を高める要因は何かを分析する。
- ④若手社員が女性活躍推進の取組、ロールモデル提示についてどう捉えているのかを分析する。

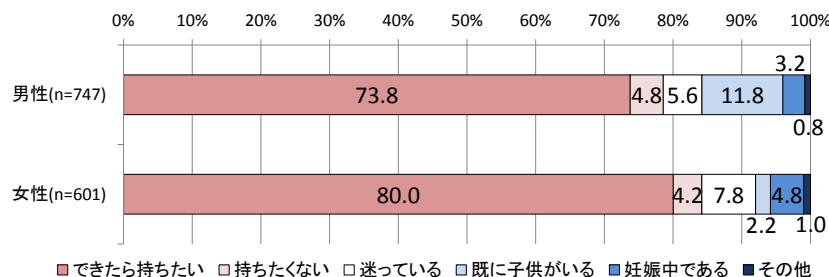
これらの分析結果を基に、若手女性社員の将来のキャリア不安を軽減し、難題に直面したときの自信や仕事への積極性を高めるための提言をし、また今後の女性活躍推進の取組やロールモデルの提示についても検討していきたい。

### 1. 若手女性社員の特征①：「キャリアの不安が大きい」

#### (1) 子どもの希望と将来のキャリア不安

「今後、お子様を持ちたいですか。」と尋ねたところ、「できたら持ちたい」と回答した者の割合は、若手男性社員では、73.8%、若手女性社員では80%であった（図表7-1）。現在子どもがいない人に限ると、若手男性社員では、86.0%、若手女性社員では85.7%で、男女でほぼ同じ割合である（図表省略）。

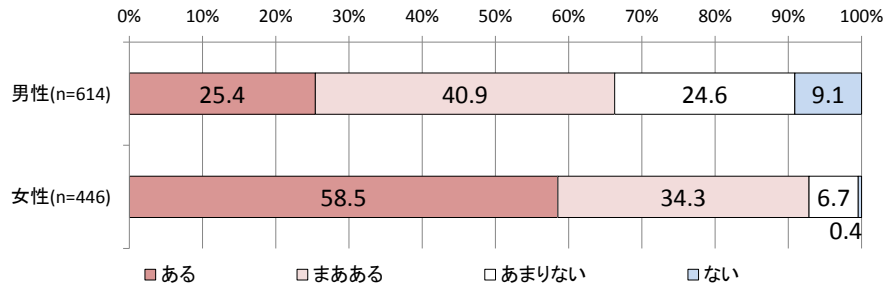
図表 7-1 男女別「今後お子様を持ちたいですか」に対する回答



一方、「子どもを育てながら仕事を継続するに当たって、不安を感じることはありますか」と尋ねたところ、「ある」と回答した人は、若手男性社員では25.4%、若手女性社員では58.5%、「まあある」と回答した人も加えると、若手男性社員では66.3%、若手女性社員では92.8%で、若手女性社員の方が不安を感じている人が多い。

なお、若手男性社員も、3分の2が不安を抱えていることを踏まえると、仕事と子育ての両立という課題は女性だけの問題ではないと言える。

図表 7-2 男女別「子どもを育てながら仕事を継続するに当たって、不安を感じることはありますか」に対する回答



$\chi^2$  二乗検定  $p < 0.01$

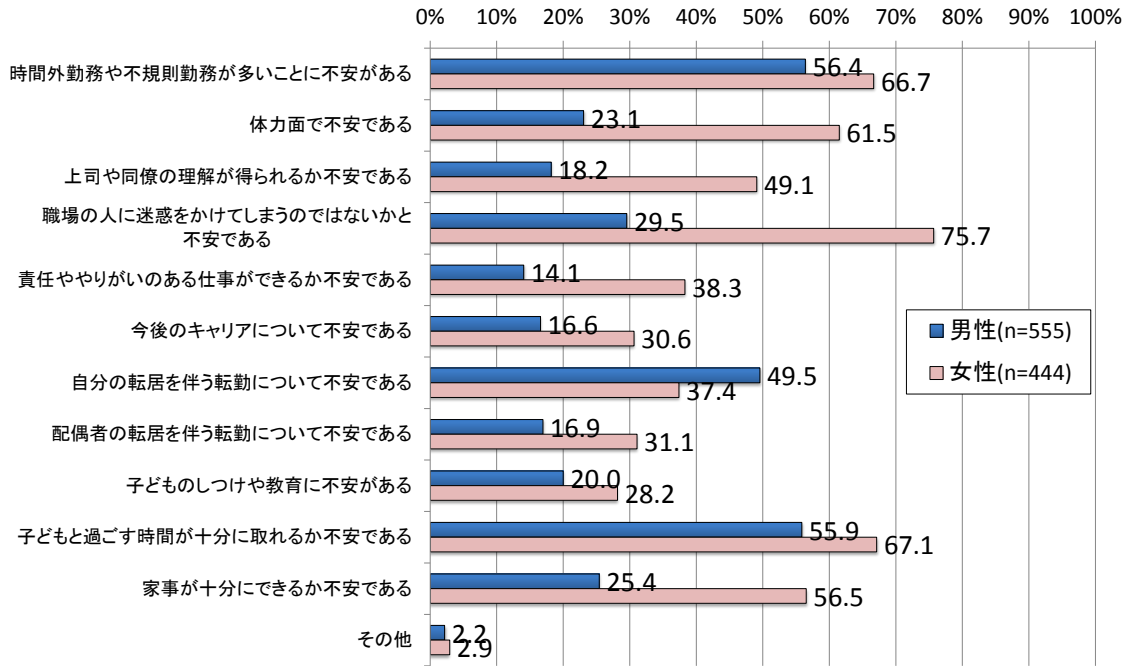
## (2) どのような不安か

では、子どもを育てながら仕事を継続するに当たって不安がある（以下、「将来のキャリア不安」と称する）という人はどのような不安があるのだろうか。複数回答で尋ねたところ、図表 7-3 にみるように、男女で違いが見られる。すなわち、若手男性社員では「時間外勤務や不規則勤務が多いことに不安がある」と回答した人の割合が最も高く 56.4%、次が「子どもと過ごす時間が十分に取れるか不安である」で 55.9%、三番目が「自分の転居を伴う転勤について不安である」で 49.5%であった。

一方、若手女性社員では「職場の人に迷惑をかけてしまうのではないかと不安である」と回答した人の割合が最も高く 75.7%、次が「子どもと過ごす時間が十分に取れるか不安である」で 67.1%、三番目が「時間外勤務や不規則勤務が多いことに不安がある」66.7%であった。

男女の差が最も大きいのは、「職場の人に迷惑をかけてしまうのではないかと不安である」で、差は 46.2%ポイントである。若手女性社員は子どもができると「短時間勤務にしたい」(39.3%)、「定時に帰るようにしたい」(28.5%)と時間制約のある働き方になることを希望し、「職場の人に迷惑をかけてしまうのではないかと不安である」と考えている人が多いが、若手男性社員は「短時間勤務にしたい」(1.3%)、「定時に帰るようにしたい」(10.7%)と時間制約のある働き方になることを希望している人は少ないためであろう(図表 7-19 参照)。女性が時間制約の働き方を希望しているのはなぜだろうか。インタビュー調査(第3章)では、自分が望んでそうするというよりは、男性はそのような働き方をすることができないので、自分がせざるを得ないといった声が聞かれた。

図表 7-3 男女別「どのような不安か」に対する回答(複数回答)

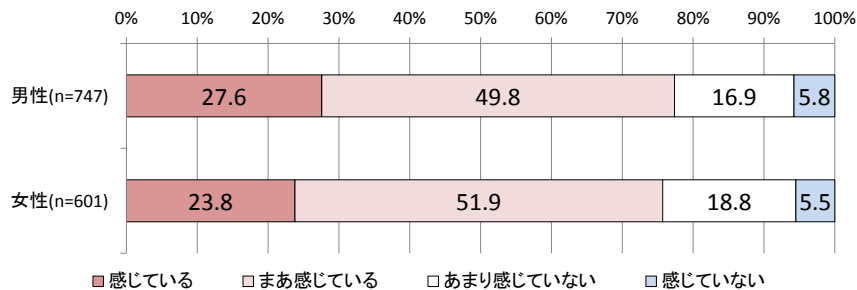


### (3) やりがいや達成感と将来のキャリア不安

若手女性社員で現在やりがいや達成感を感じている人は、将来のキャリア不安がないのだろうか。やりがいと将来のキャリア不安との関係を見てみると、以下のように、若手女性社員では、やりがいや達成感を感じていても将来のキャリア不安がある人が多い。

まず、「仕事にやりがいや達成感を感じていますか。」に対する回答をみると、「感じている」と回答した人が若手男性社員では 27.6%、若手女性社員では 23.8%、「まあ感じている」と回答した人が若手男性社員では 49.8%、若手女性社員では 51.9%で、男女とも約 75% が仕事にやりがいや達成感を感じていると回答している。

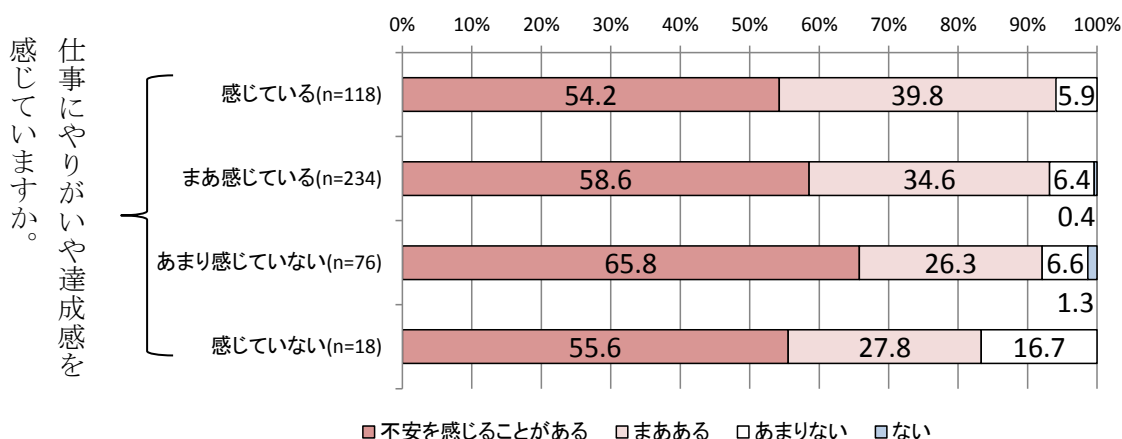
図表 7-4 男女別「仕事にやりがいや達成感を感じているか」



次に、やりがいや達成感と将来のキャリア不安の関係をみると、若手女性社員では、「仕事にやりがいや達成感を感じていますか。」に「感じている」と回答している人でも、54.2% が「不安を感じることもある」と回答し、「まあある」を含めると、94.0%の人が不安を感じ

じることがあると回答している。(若手男性社員においても、やりがいと不安の間には関係はない。)

図表 7-5 やりがい・達成感と将来のキャリア不安の有無 (女性)



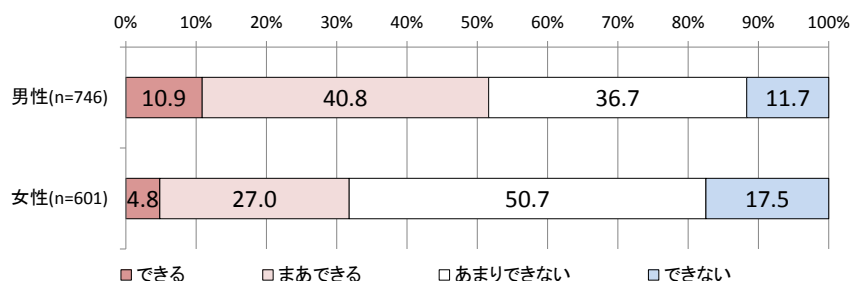
#### (4) 若手女性社員の将来のキャリア不安の要因

では、若手女性社員は、どのような場合に、「子どもを育てながら仕事を継続するに当たって、不安を感じる」(将来のキャリア不安) のだろうか。将来のキャリア不安を感じる要因として、①キャリアの道筋のイメージ、②自分自身の転勤の可能性、③自分自身の仕事量の多さ、④同じ職場の男性の退社時間の遅さ、⑤職場の人間関係の満足度、⑥時間制約のある人の昇進の難しさが考えられる。そこで、次にみていく。

##### ①キャリアの道筋のイメージと将来のキャリア不安

「あなたは、今後のキャリアの道筋がイメージできますか。」と尋ねたところ、若手男性社員では、「できる」10.9%、「まあできる」40.8%で、合わせて51.7%がキャリアの道筋がイメージできると回答しているが、若手女性社員では、「できる」4.8%、「まあできる」27.0%で、合わせて31.8%しかキャリアの道筋がイメージできると回答していない。

図表 7-6 男女別 キャリアの道筋のイメージ

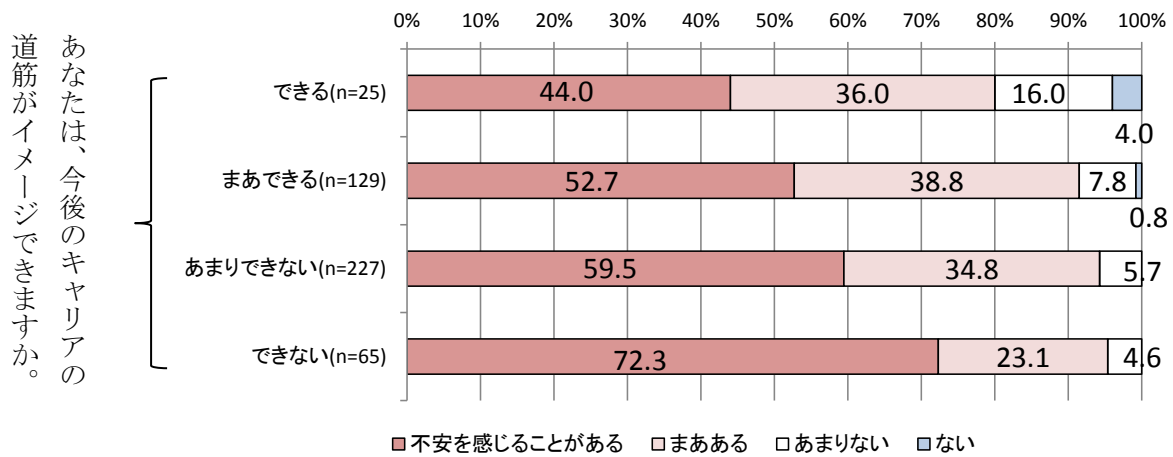


$\chi^2$  乗検定  $p < 0.01$

今後のキャリアの道筋のイメージが「できない」と回答した若手女性社員では72.3%が不安を感じるがあると回答しており、「あまりできない」と回答した若手女性社員では

59.5%、「まあできる」と回答した若手女性社員では52.7%、「できる」と回答した若手女性社員では44.0%と、今後のキャリアの道筋のイメージができないほうができる場合より、不安に感じる人がいる割合が高い。(若手男性社員でも、同じような関係がある。)

図表 7-7 キャリアの道筋のイメージと将来のキャリア不安 (女性)



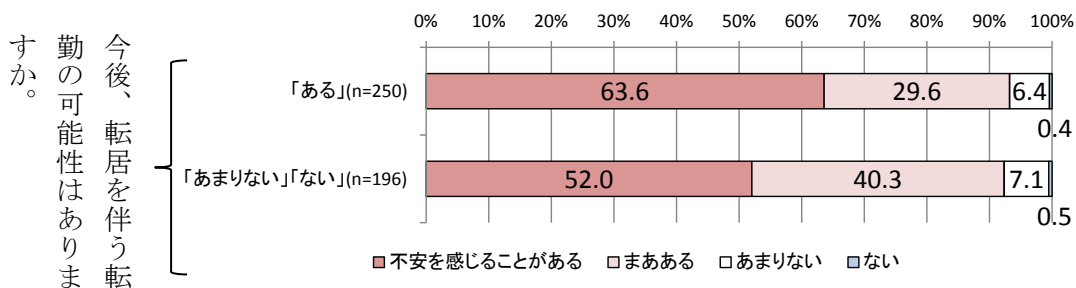
χ 二乗検定 p<0.05

### ② 転職の可能性と将来のキャリア不安

今後、転居を伴う転職の可能性について「ある」と回答した若手女性社員では、63.6%が不安を感じる人がいると回答しており、転職の可能性が「あまりない」「ない」と回答した若手女性社員(52.0%)よりも割合が高い。(若手男性社員では、同じような関係はみられない。)

(「今後、転居を伴う転職の可能性はありますか」に対する回答は、付属資料「若手男女社員」問12の図表参照)

図表 7-8 転職の可能性と将来のキャリア不安 (女性)



χ 二乗検定 p<0.1

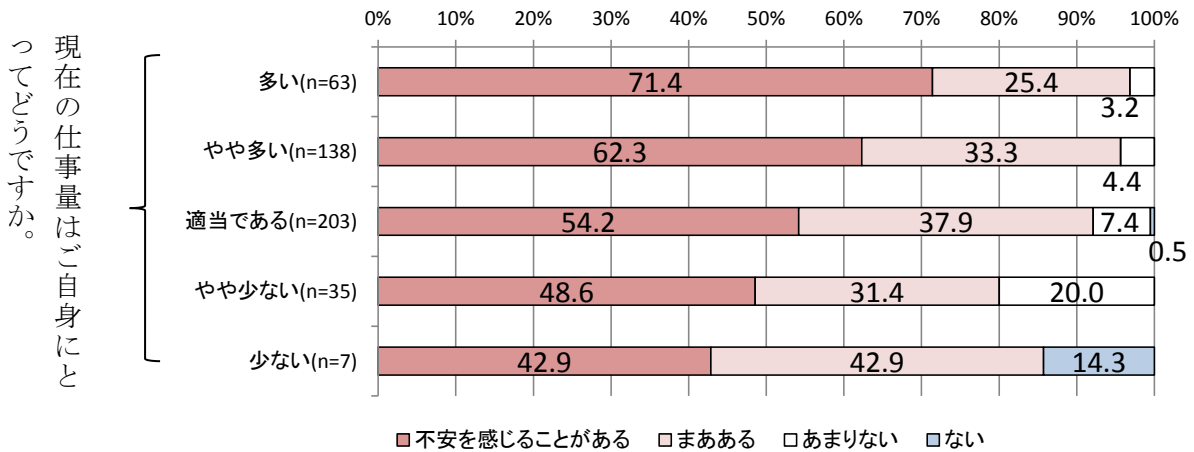
### ③ 仕事量と将来のキャリア不安

現在の仕事量について、「多い」と回答した若手女性社員では、71.4%が不安を感じる人がいると回答しており、「やや多い」では62.3%、「適当である」では54.2%、「やや少

ない」では48.6%、「少ない」では42.9%と、現在の仕事量が多いほうが不安を感じることがあるという割合が高い。（若手男性社員でも、同じような関係がある。）

（「現在の仕事量をご自身にとってどうですか」に対する回答は、付属資料「若手男女社員」問22の図表参照）

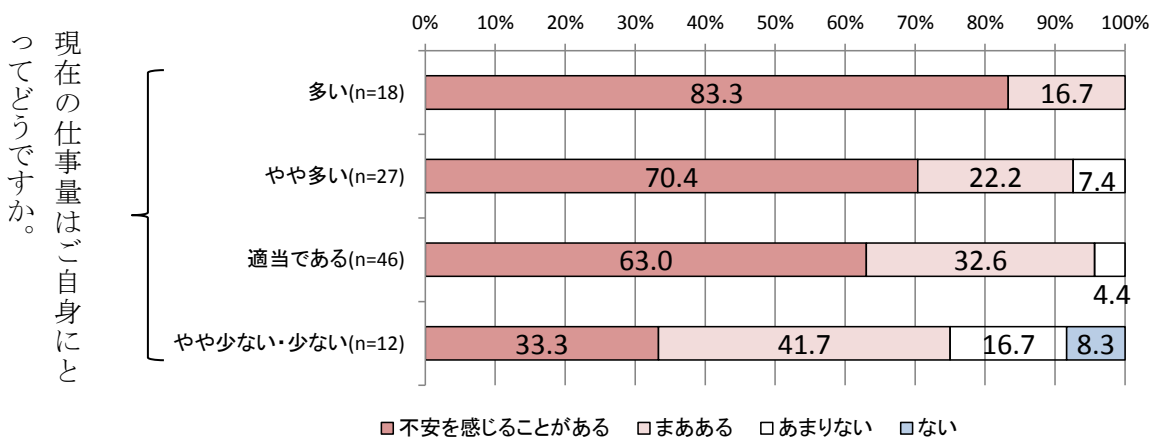
図表 7-9 仕事量と将来のキャリア不安（女性）



$\chi^2$  二乗検定  $p < 0.01$

平日の配偶者やその他の協力者との家事・育児分担についての意向は、男女差が大きく、自分が家事・育児の6割を超えて分担したいと考えている若手女性社員は、23.4%いる（図表 7-15 参照）が、特に、そのような若手女性社員では、仕事量が多いと不安が大きい。

図表 7-10 自分が家事・育児分担6割を超えて負担しないといけないと考えている若手女性社員における仕事量と将来のキャリア不安（女性）



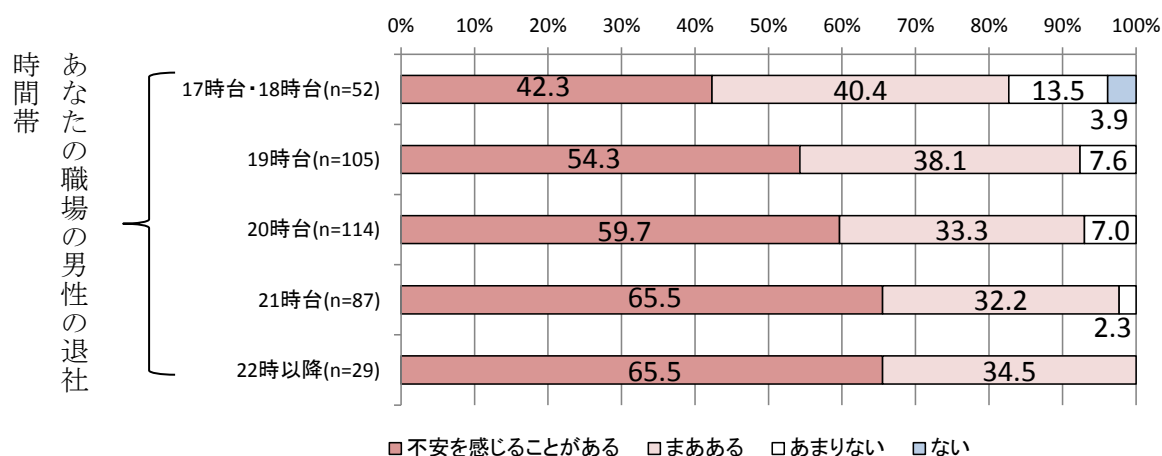
$\chi^2$  二乗検定  $p < 0.01$

#### ④職場の男性の退社時間と将来のキャリア不安

職場の男性の退社時間が 21 時台・22 時以降と回答した若手女性社員では 65.5%が不安を感じることがあると回答しており、20 時台と回答した若手女性社員では 59.7%、19 時台と回答した若手女性社員では 54.3%、17 時台・18 時台と回答した若手女性社員では 42.3%と、職場の男性の退社時間帯が遅いほうが早い場合よりも、不安を感じる人がいる割合が高い。（若手男性社員でも、同じような関係がある。）

（「あなたの職場では、おおむねどの時間帯に退社する人が多いですか」に対する回答は付属資料「若手男女社員」問 75 の図表参照）

図表 7-11 職場の男性の退社時間と将来のキャリア不安（女性）



$\chi^2$  乗検定  $p < 0.05$

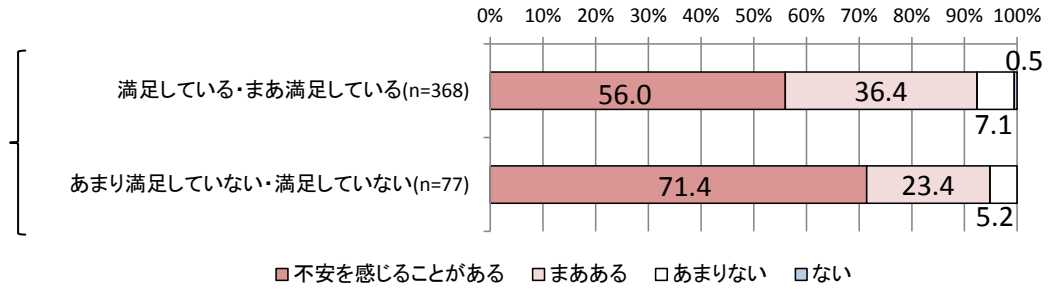
#### ⑤職場の人間関係の満足度と将来のキャリア不安

職場の人間関係に「満足している」「まあ満足している」と回答した若手女性社員では 56.0%が不安を感じることがあると回答しており、「あまり満足していない」「満足していない」と回答した若手女性社員では 71.4%が不安を感じることがあると回答しており、職場の人間関係に不満のある人のほうが満足している人よりも不安を感じる人がいる割合が高い。（若手男性社員では、同様の関係はみられない。）

（「現在の職場の人間関係に満足していますか」に対する回答は、付属資料「若手男女社員」問 28 の図表参照）

図表 7-12 職場の人間関係の満足度と将来のキャリア不安（女性）

現在の職場の人間関係に満足していますか。



χ<sup>2</sup> 二乗検定 p<0.1

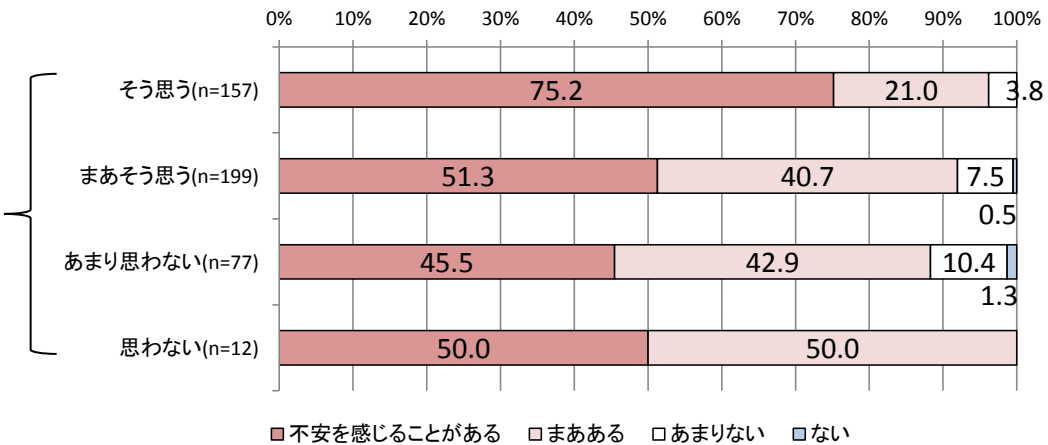
### ⑥時間制約のある人の昇進の難しさと将来のキャリア不安

「育児や介護などで時間制約のある人は昇進するのが難しい」と思うと回答した若手女性社員では 75.2%が不安を感じるがあると回答しており、「まあそう思う」と回答した若手女性社員では 51.3%、「あまり思わない」と回答した若手女性社員では 45.5%、「思わない」と回答した若手女性社員では 50.0%と、育児や介護などで時間制約のある人は昇進するのが難しいと思うほうが思わない場合よりも、不安を感じる人が割合が高い。（若手男性社員でも、同じような因果関係がある。）

（「御社では、育児や介護などで時間制約のある人は昇進するのが難しいと思いますか」に対する回答は、付属資料「若手男女社員」問 66 の図表参照）

図表 7-13 時間制約のある人の昇進の難しさと将来のキャリア不安（女性）

御社では、育児や介護などで時間制約のある人は昇進するのが難しいと思いますか。



χ<sup>2</sup> 二乗検定 p<0.01

### (5) 将来のキャリア不安の要因の計量分析

これまでの結果より、若手社員の将来のキャリア不安に与える影響として、①キャリアの道筋のイメージ、②自分自身の転勤の可能性、③自分自身の仕事量の多さ、④同じ職場の男性の退社時間の遅さ、⑤職場の人間関係の満足度、⑥時間制約のある人の昇進の難しさが挙げられ、さらに、インタビュー調査（第3章）の上司マネジメントでみたように⑦管理職の育成力も関わる事が考えられる。これらの影響要因に男女差はあるのだろうか。



そこで、①～⑦を説明変数にして、キャリア不安「子どもを育てながら仕事を継続するに当たって、不安を感じることはありますか」（不安が「ある」を4、「まあある」を3、「あまりない」を2、「ない」を1）を被説明変数にして順序ロジット分析を行った。

説明変数は、それぞれ以下のように作成した。

①キャリアの道筋のイメージダミー

「あなたは、今後のキャリアの道筋がイメージできますか」に対し、「できる」「まあできる」を1、「あまりできない」「できない」を0とした。

②転勤可能性ダミー

「今後、転居を伴う転勤の可能性はありますか」に対し、「ある」を1、「あまりない」「ない」を0とした。

③仕事量の多さダミー

「現在の仕事量をご自身にとってどうですか」に対し、「多い」「やや多い」を1、「適当である」「やや少ない」「少ない」を0とした。

④男性の退社時間

男性の退社時間 17 時台から 20 時台を 1 とし、21 時台以降を 0 とした。

⑤職場の人間関係ダミー

「現在の職場の人間関係に満足していますか」に対し、「満足している」「まあ満足している」を1、「あまり満足していない」「満足していない」を0とした。

⑥時間制約昇進困難ダミー

「御社では、育児や介護などで時間制約のある人は昇進するのが難しいと思いますか」に対し「そう思う」「まあそう思う」を1、「あまり思わない」「思わない」を0とした。

⑦管理職の育成力

以下の4つの質問について主成分分析を行い、主成分スコアを説明変数にした。

- 「(これまで最も自分にとって影響を与えたと思う管理職) はあなたに仕事を任せられましたか」に対し、「任せてくれた」を4、「まあ任せてくれた」を3、「あまり任せられなかった」を2、「任せてくれなかった」を1とした。
- 「(これまで最も自分にとって影響を与えたと思う管理職) は、あなたの仕事ぶりに対して、あなたに有益な指示やアドバイスをしましたか」に対し、「した」を4、「まあした」を3、「あまりしなかった」を2、「しなかった」を1とした。
- 「(これまで最も自分にとって影響を与えたと思う管理職) は、あなたの将来のキャリアに対して、アドバイスや助言を行っていましたか」に対し、「行っていた」を4、「まあ行っていた」を3、「あまり行っていなかった」を2、「行っていなかった」を1とした。
- 「(これまで最も自分にとって影響を与えたと思う管理職) は、あなたに管理職の仕事のおもしろさややりがいを話していましたか。」に対して、「よく話していた」を4、「時々話していた」を3、「たまに話していた」を2、「話していなかった」を1とした。

コントロール変数として、「入社時のWLB（ワーク・ライフ・バランス）に関する就業意識ダミー」と個人属性に関する以下の変数を入れた。

・入社時のWLB（ワーク・ライフ・バランス）に関する就業意識ダミー  
「就職先を決める際に、子育てとの両立やワークライフバランスを重視しましたか」に対し、「重視した」「やや重視した」を1、「あまり重視しなかった」「重視しなかった」「特に考えていなかった」を0とした。

・勤続年数

・年齢

・年齢二乗

・配偶者の有無と子どもの有無

基準を「子どもあり」（配偶者ありと配偶者なしを含む）とし、「配偶者なし子どもなし」、「配偶者あり子どもなし」のダミー変数。

・役職：基準を「一般社員」とし、「課長、課長相当職」、「係長、主任、係長相当職」「チームリーダー」のダミー変数。

### <分析結果>

分析結果は図表 7-14 の通りで、次の7点が言える。

- ・若手男性社員に比べ若手女性社員は不安が高い傾向にある。
- ・男女とも、キャリアの道筋がイメージできることが不安を軽減する。
- ・若手女性社員では、転勤の可能性があることが不安を高める。
- ・男女とも、現在の仕事量が多いことが不安を高める。
- ・男女とも、職場の男性社員の退社時間が21時台以降に比べて20時台以前であることが不安を軽減する。
- ・若手女性社員では、職場の人間関係に満足していることが不安を軽減する。
- ・男女とも、育児や介護などで時間制約のある人は昇進するのが難しいと思っていることが不安を高める。

図表 7-14 将来のキャリア不安の要因の計量分析（順序ロジット分析）

	男女計(N=893)				男性(N=512)				女性(N=383)				
	係数	標準偏差	z	P>z	係数	標準偏差	z	P>z	係数	標準偏差	z	P>z	
説明変数	女性ダミー	1.799	0.160	11.250	0.000 ***	-0.470	0.176	-2.680	0.007 ***	-0.533	0.233	-2.280	0.022 **
	キャリアイメージダミー	-0.485	0.139	-3.480	0.000 ***	0.221	0.198	1.110	0.265	0.715	0.225	3.180	0.001 ***
	転勤可能性ダミー	0.413	0.147	2.820	0.005 ***	0.628	0.171	3.680	0.000 ***	0.482	0.222	2.170	0.030 **
	仕事量の多さダミー	0.566	0.134	4.230	0.000 ***								
	男性の退社時間21時台以降(ref.)												
	男性の退社時間17時台～20時台	-0.481	0.152	-3.160	0.002 ***	-0.440	0.196	-2.240	0.025 **	-0.498	0.248	-2.010	0.044 **
	職場の人間関係ダミー	-0.392	0.182	-2.160	0.031 **	-0.224	0.230	-0.970	0.330	-0.760	0.318	-2.390	0.017 **
	時間制約昇進困難ダミー	0.528	0.148	3.570	0.000 ***	0.512	0.182	2.820	0.005 ***	0.568	0.264	2.150	0.031 **
	管理職の育成力	0.042	0.044	0.960	0.339	-0.003	0.056	-0.050	0.958	0.117	0.075	1.570	0.117
	コントロール変数	入社時のWLBに関する就業意識ダミー	-0.111	0.054	-2.060	0.039 **	-0.192	0.071	-2.720	0.007 ***	0.009	0.087	0.100
勤続年数		-0.117	0.066	-1.780	0.074 *	-0.221	0.081	-2.740	0.006 ***	0.149	0.117	1.270	0.204
年齢		0.087	0.734	0.120	0.906	0.296	0.868	0.340	0.733	-1.056	1.520	-0.690	0.487
年齢二乗		-0.001	0.012	-0.050	0.960	-0.003	0.015	-0.200	0.845	0.015	0.025	0.590	0.559
子どもあり(ref.)													
未婚子どもなし		-0.611	0.295	-2.070	0.038 **	-0.652	0.376	-1.730	0.083 *	-0.639	0.457	-1.400	0.163
既婚子どもなし		-0.275	0.302	-0.910	0.363	-0.525	0.382	-1.370	0.170	0.147	0.474	0.310	0.757
一般社員(ref.)													
課長、課長相当職		-0.420	0.701	-0.600	0.549	-0.520	0.831	-0.630	0.532	0.603	1.362	0.440	0.658
係長、主任、係長相当職		-0.140	0.175	-0.800	0.426	0.053	0.212	0.250	0.804	-0.445	0.318	-1.400	0.162
チームリーダーなど	-0.536	0.312	-1.720	0.086 *	-0.699	0.358	-1.950	0.051 *	-0.030	0.688	-0.040	0.965	
/cut	/cut1	-2.143	10.766		1.197	12.632			-23.306	22.669			
	/cut2	-2.203	10.767		3.102	12.634			-20.588	22.657			
	/cut3	2.016	10.768		5.266	12.636			-18.108	22.653			
LR chi2	281.46			69.56				53.82					
Prob > chi2	0			0				0					
Pseudo R2	0.1305			0.0541				0.0789					

注) シフト勤務の為、退社時間を回答しなかった1社を除く。

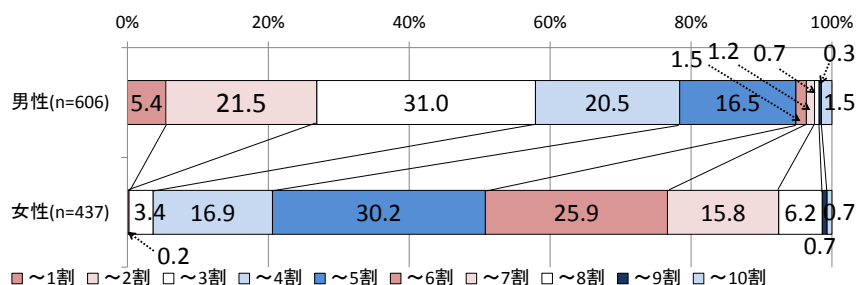
## 2. 若手社員の家事・育児についての考え方

### (1) 若手社員の家事・育児についての考え方の男女差

「平日、配偶者と家事・育児をどのように分担したいと思っていますか。」と尋ねたところ、若手男性社員は、自分の分担については、1割以下が5.4%、1～2割以下が21.5%、2～3割以下が31.0%、3～4割以下が20.5%と4割以下が78.4%であり、8割近くを占めている。配偶者の分担については、9～10割が0.5%、8～9割が4.1%、7～8割が16.0%、6～7割が21.3%、5～6割が17.8%と、5割を超えている者が59.7%である。親やベビーシッターなどのその他の協力者の分担については、1割以下が83.5%である。このように、若手であっても、男性社員では、家事・育児は妻に任せようと思っている人が多い。しかし、約2割の若手男性社員は、4割を超えて分担しようと考えていることは注目に値する。欧米諸国に比べれば非常に少ない割合であるが、このような若手男性社員が希望通り、家事・育児ができるような働き方にしていく必要があるだろう。

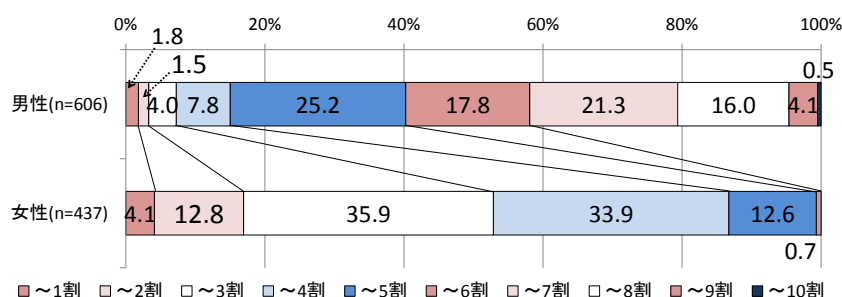
一方、若手女性社員は、自分の分担について9～10割が0.7%、8～9割以下が0.7%、7～8割以下が6.2%、6～7割以下が15.8%、5～6割以下が25.9%と5割を超えている者が49.3%と半数近い。配偶者の分担については、1割以下が4.1%、1～2割以下が12.8%、2～3割以下が35.9%、3～4割以下が33.9%と4割以下が86.7%にも達している。親やベビーシッターなどのその他の協力者の分担については、1割以下が69.6%である。このように、若手であっても、女性社員では、家事・育児は自分が主に担わないといけないと思っている人が非常に多い。

図表 7-15 男女別 自分の家事・育児分担の割合の希望



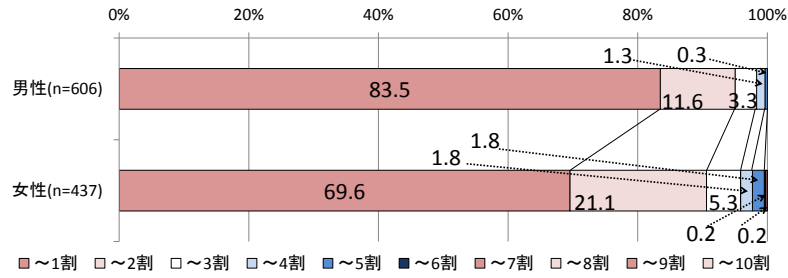
χ 二乗検定 p<0.01

図表 7-16 男女別 配偶者の家事・育児分担の割合の希望



χ 二乗検定 p<0.01

図表 7-17 男女別 その他（親ベビーシッターなど）の割合の希望

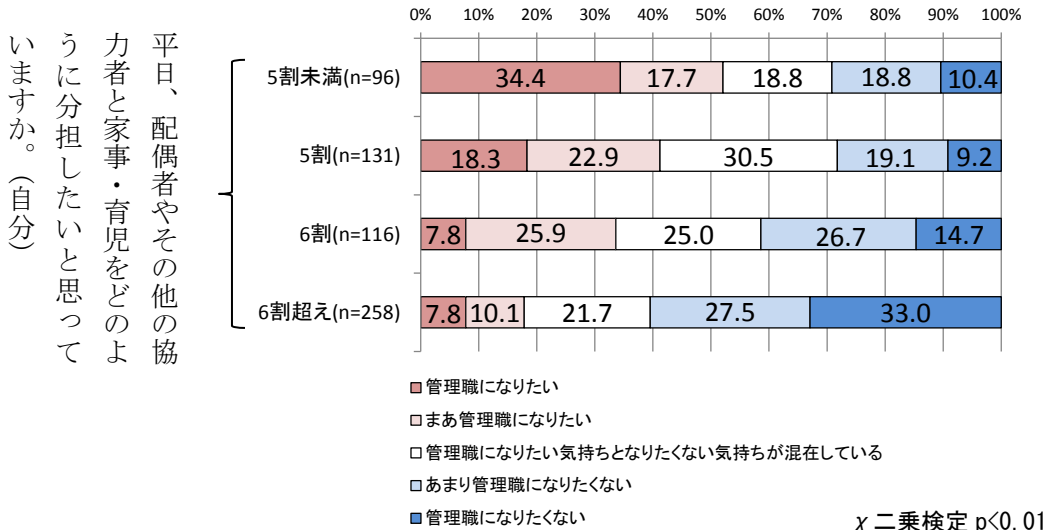


χ 二乗検定 p<0.01

(2) 家事・育児分担意識と若手女性社員の昇進意欲

家事・育児分担意識別に若手女性社員の昇進意欲をみると、希望の家事・育児分担率が5割未満では、「管理職になりたい」が34.4%、「まあ管理職になりたい」が17.7%、合わせて、52.1%であり、半数を超えている。希望の家事・育児分担率が5割だと、「管理職になりたい」が18.3%、「まあ管理職になりたい」が22.9%、合わせて、41.2%である。一方、希望の家事・育児分担率が6割だと、「管理職になりたい」が7.8%、「まあ管理職になりたい」が25.9%、合わせて33.7%、希望の家事・育児分担率が6割を超えていると、「管理職になりたい」が7.8%、「まあ管理職になりたい」が10.1%、合わせて17.9%と、自分が家事・育児分担をしなければいけないと考えている若手女性社員よりも、家事・育児分担意識が平等である若手女性社員のほうが昇進意欲が高い。

図表 7-18 家事・育児分担意識（自分の分担割合）と昇進意欲（女性）



χ 二乗検定 p<0.01

平日、配偶者やその他の協力者と家事・育児をどのように分担したいと思っていますか。（自分）

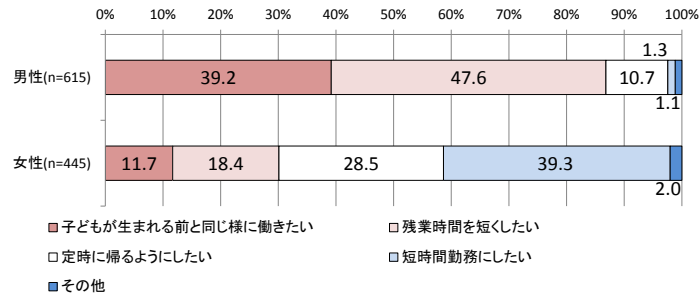
(3) 子どもが生まれた後の働き方の希望

「お子様が生まれた後、働く時間をどのようにしたいですか」に対して、「子どもが生まれる前と同じように働きたい」と回答した割合は、若手男性社員では39.2%であるが、若手女性社員では11.7%と低い（図表 7-19）。

しかし、「お子様が生まれた後、仕事の責任や仕事の内容をどのようにしたいですか」に対しては、若手女性社員においても、37.6%が「子どもが生まれる前と同じように働きたい」と回答している（図表 7-20）。

また、「子どもが生まれる前と同じように働きたい」若手女性社員では、32.1%が「管理職になりたい」、24.4%が「まあ管理職になりたい」と回答している（図表 7-21）。

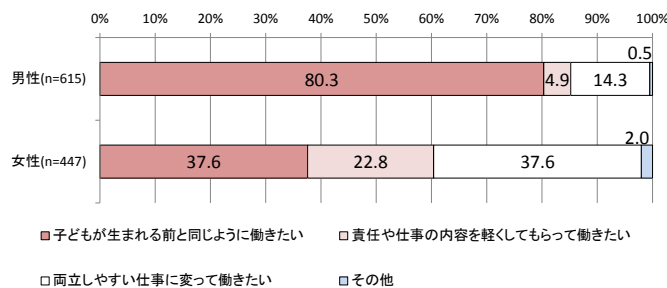
図表 7-19 男女別「お子様が生まれた後、働く時間をどのようにしたいですか」



χ 二乗検定 p<0.01

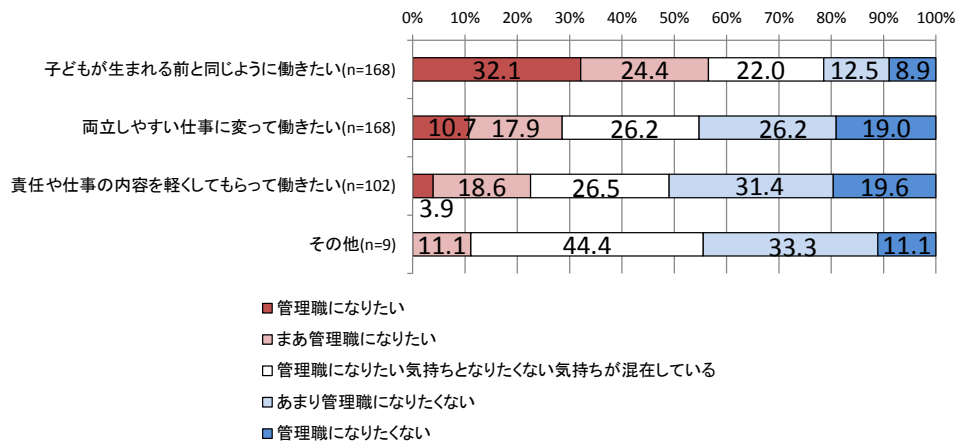
図表 7-20 男女別

「お子様が生まれた後、仕事の責任や仕事の内容をどのようにしたいですか」



χ 二乗検定 p<0.01

図表 7-21 子どもが生まれた後の仕事の責任や内容の希望別 昇進意欲（女性）



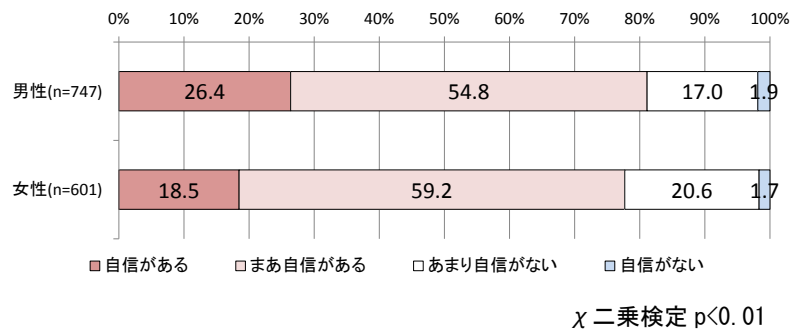
χ 二乗検定 p<0.01

### 3. 若手女性社員の特征②：若手男性社員と比べて「自信がない」

#### (1) 自信の男女差

「あなたは難題に直面した時になんとかやりとげる自信がありますか」と尋ねたところ、「自信がある」と回答した人の割合は、若手男性社員で26.4%、若手女性社員で18.5%と、男女で差がある。

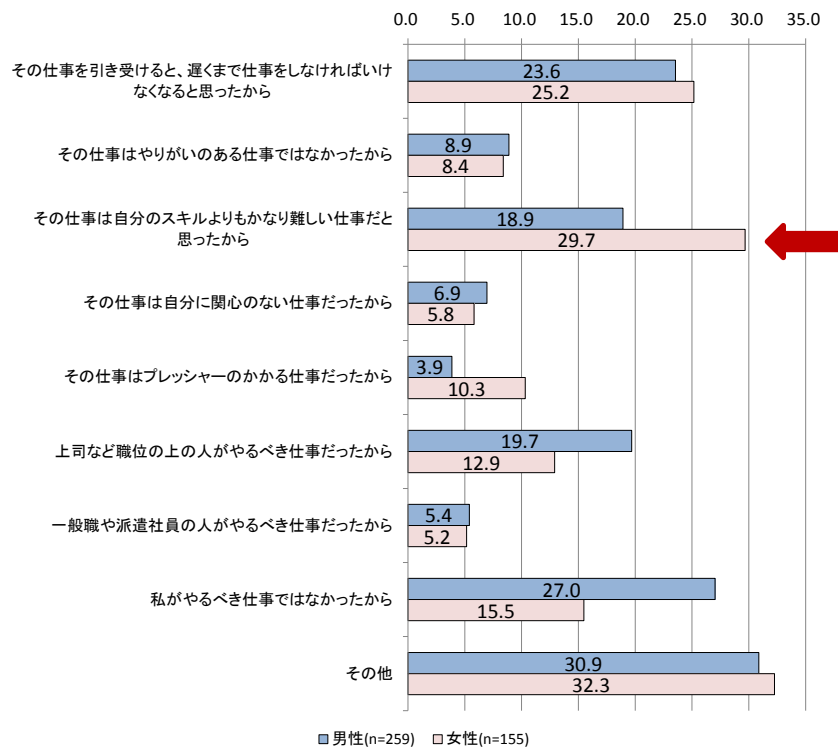
図表 7-22 男女別「あなたは難題に直面した時になんとかやりとげる自信がありますか」に対する回答



#### (2) 仕事を断った理由の男女差—自信がないために、仕事を断ってしまうこともある

上司から与えられた仕事を断った理由として、若手女性社員は若手男性社員よりも「その仕事は自分のスキルよりもかなり難しい仕事だと思ったから」を選んでいる割合が高い。

図表 7-23 男女別 仕事を断った理由（複数回答）



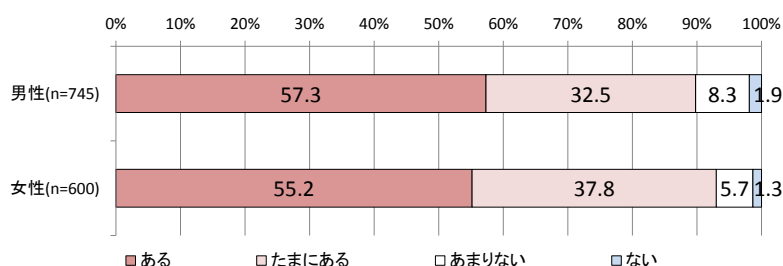
### (3) 若手女性社員の自信の要因

では、若手女性社員はどのような場合に、「難題に直面した時になんとかやりとげる自信」を持つことができ、どのような場合に持つことができないのだろうか。自信に影響を与える要因として、①仕事をおもしろいと感じた経験の有無、②少し難しい仕事経験の有無、③職場の働きやすさの満足度、④管理職の育成力 が考えられる。そこで、次に、みていく。

#### ①仕事をおもしろいと感じた経験の有無と自信

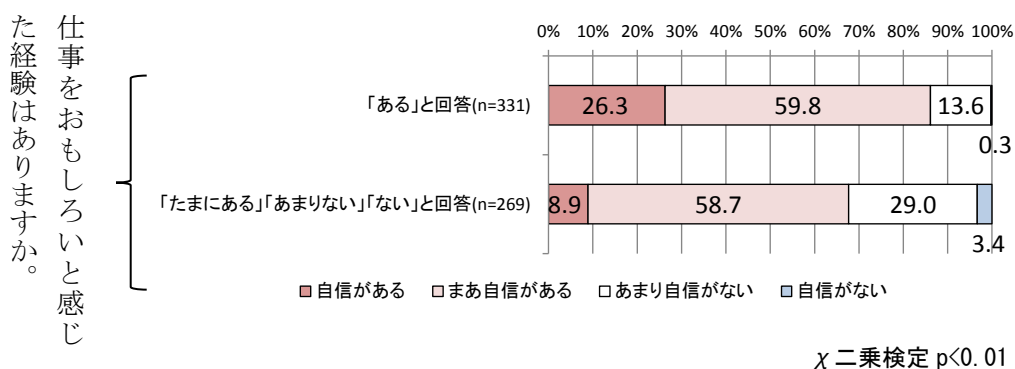
「仕事をおもしろいと感じた経験はありますか」に対し、「ある」と回答した人は、若手男性社員で57.3%、若手女性社員で55.2%と、ほぼ同じ割合である。

図表 7-24 男女別 仕事をおもしろいと感じた経験の有無



「難題に直面した時になんとかやりとげる自信がある」と回答した若手女性社員の割合は、「仕事をおもしろいと感じた経験はありますか」に「ある」と回答した若手女性社員では26.3%で、それ以外の場合は8.9%である。仕事をおもしろいと感じた経験がある人のほうが、それ以外の人よりも「自信がある」人の割合が高い。(若手男性社員でも、同じような因果関係がある。)

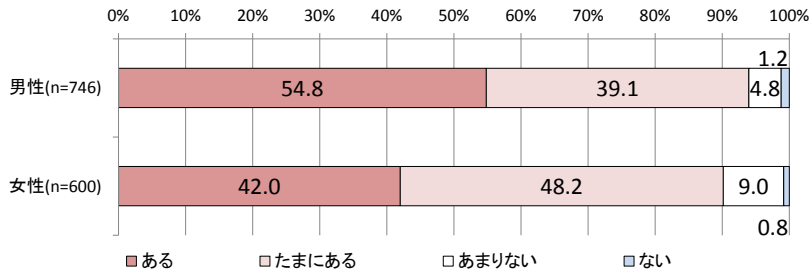
図表 7-25 仕事をおもしろいと感じた経験の有無と自信 (女性)



#### ②少し難しい仕事経験と自信

「自分の能力よりも少し難しい仕事を与えられたことはありますか」に対し、「ある」と回答した人の割合は、若手男性社員で54.8%であるが、若手女性社員では42.0%である。

図表 7-26 男女別 少し難しい仕事経験

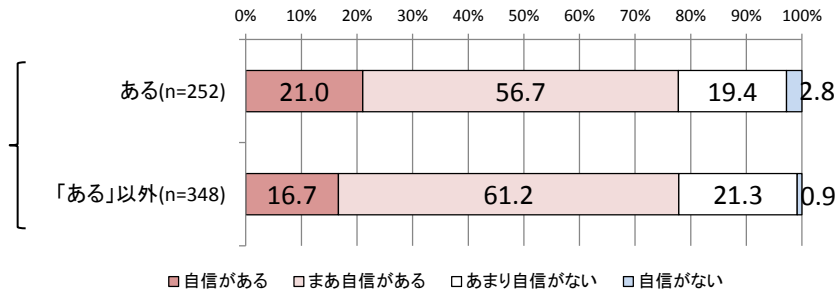


$\chi^2$  二乗検定  $p < 0.01$

「難題に直面した時になんとかやりとげる自信がある」と回答した若手女性社員の割合は、「自分の能力よりも少し難しい仕事を与えられたことはありますか」に対し「ある」と回答した人では21.0%、「たまにある」「あまりない」「ない」と回答した人では16.7%と、因果関係はなかった。

図表 7-27 少し難しい仕事経験と自信（女性）

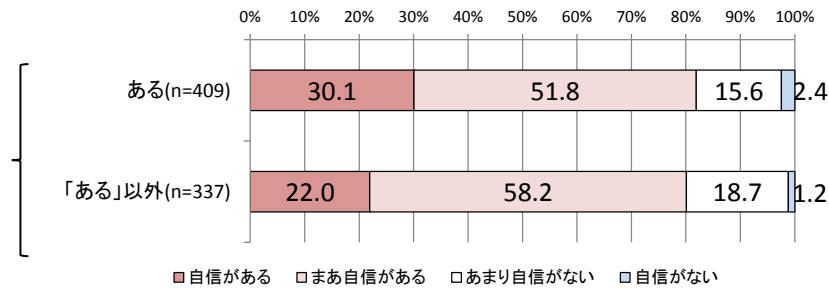
自分の能力よりも少し難しい仕事を与えられたことはありますか。



「難題に直面した時になんとかやりとげる自信がある」と回答した若手男性社員の割合は、「自分の能力よりも少し難しい仕事を与えられたことはありますか」に対し「ある」と回答した人では30.1%、「たまにある」「あまりない」「ない」人では22.0%であり、少し難しい仕事経験がある人のほうが自信がある割合が高い。

図表 7-28 少し難しい仕事経験と自信（男性）

自分の能力よりも少し難しい仕事を与えられたことはありますか。



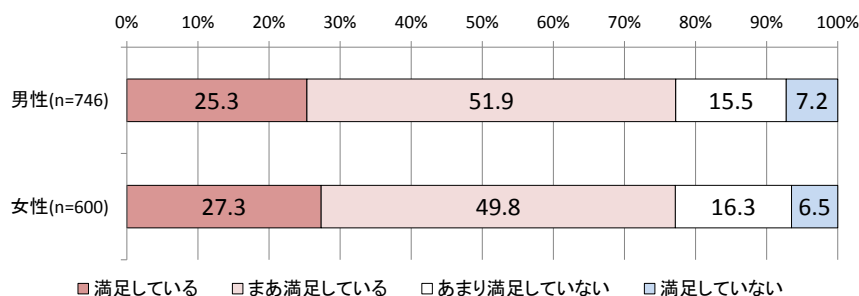
$\chi^2$  二乗検定  $p < 0.05$



### ③職場の働きやすさの満足度と自信

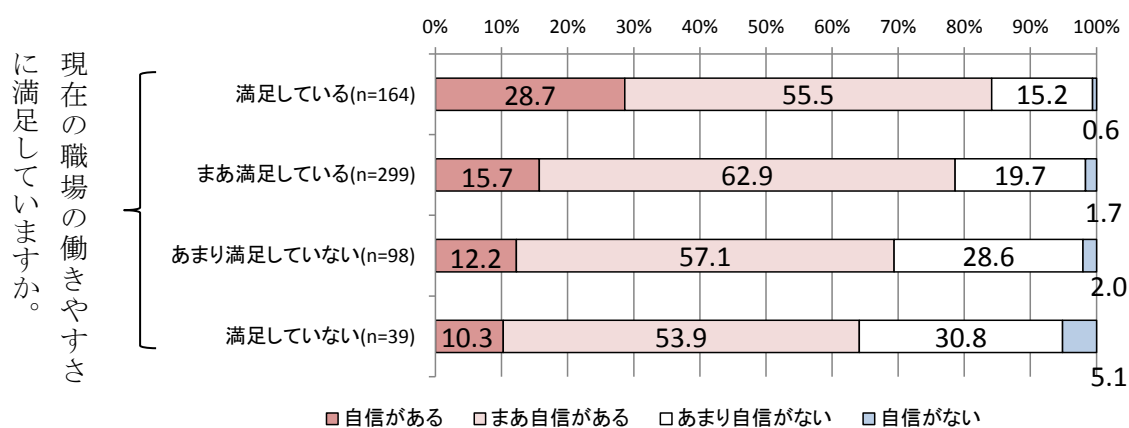
「現在の職場の働きやすさに満足していますか」に対し「満足している」と回答した人は、若手男性社員で25.3%、若手女性社員で27.3%、「まあ満足している」と回答した人は、若手男性社員で51.9%、若手女性社員で49.8%である。

図表 7-29 男女別 「現在の職場の働きやすさに満足しているか」



「難題に直面した時になんとかやりとげる自信がある」と回答した若手女性社員の割合は、「現在の職場の働きやすさに満足していますか」に対し「満足している」と回答した人では28.7%、「まあ満足している」と回答した人では15.7%、「あまり満足していない」と回答した人では12.2%、「満足していない」と回答した人では10.3%である。現在の職場の働きやすさに満足している人のほうが自信がある割合が高い。(若手男性社員でも、同じような相関関係がある。)

図表 7-30 職場の働きやすさの満足度と自信（女性）

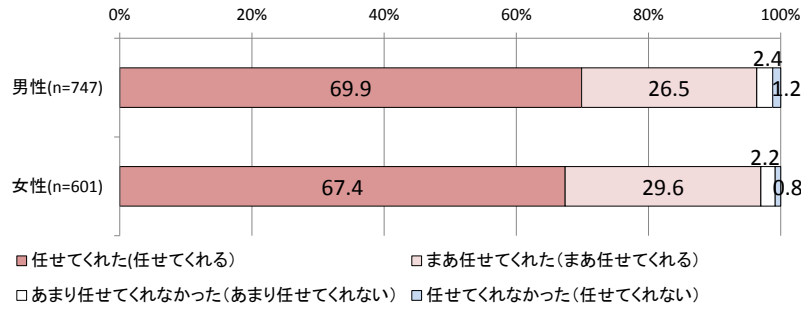


$\chi^2$  乗検定  $p < 0.01$

### ④-1 管理職の仕事の任せ方と自信

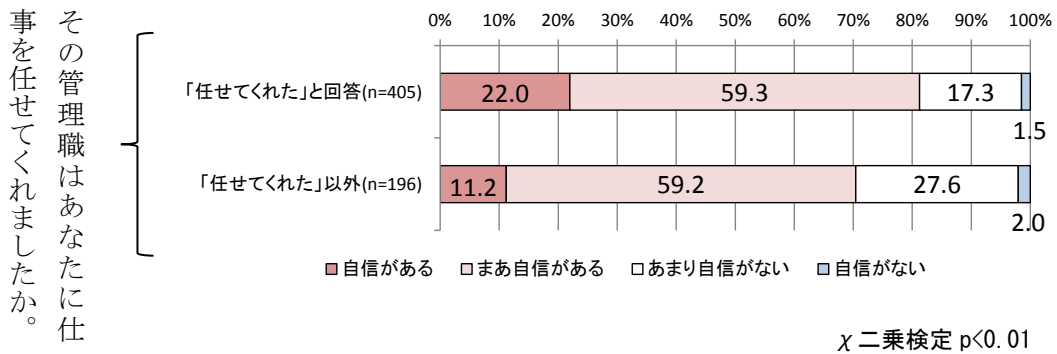
「(あなたに最も影響を与えたと思う) 管理職はあなたに仕事を任せてくれたか」に対し、「任せてくれた」と回答した人は、若手男性社員で69.9%、若手女性社員で67.4%で、ほぼ同じ割合である。

図表 7-31 男女別 管理職はあなたに仕事を任せてくれたか



「難題に直面した時になんとかやりとげる自信がある」と回答した若手女性社員の割合は、「(あなたに最も影響を与えたと思う) 管理職はあなたに仕事を任せてくれた」と回答した人では22.0%、「まあ任せてくれた」「あまり任せてくれなかった」「任せてくれなかった」と回答した人では11.2%と、任せてくれた人のほうが自信がある割合が高い。(若手男性社員でも、同じような因果関係がある。)

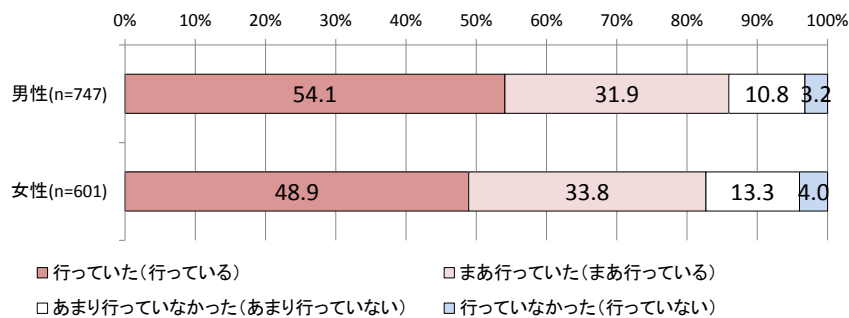
図表 7-32 管理職の仕事の任せ方と自信 (女性)



④-2 管理職のあなたに対する将来のキャリアについてのアドバイスや助言と自信

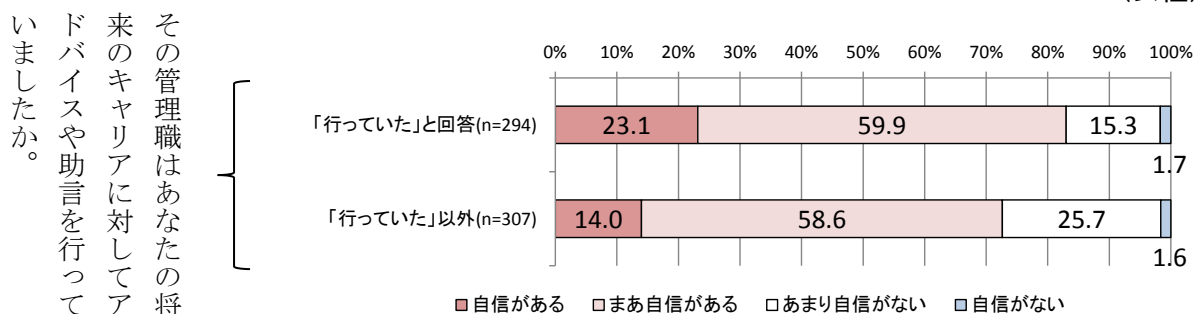
「(あなたに最も影響を与えたと思う) 管理職はあなたの将来のキャリアに対してアドバイスや助言を行っていたか」に対し、「行っていた」と回答した人は、若手男性社員で54.1%、若手女性社員で48.9%である。

図表 7-33 男女別 管理職のあなたに対する将来のキャリアについてのアドバイスや助言



「自信がある」と回答した若手女性社員の割合は、「(あなたに最も影響を与えた) 管理職はあなたの将来のキャリアに対してアドバイスや助言を行っていた」と回答した人では23.1%、「まあ行っていた」「あまり行っていなかった」「行っていなかった」と回答した人では14.0%と、管理職が将来のキャリアに対してアドバイスや助言を行っていた人のほうが自信がある割合が高い。(若手男性社員でも、同じような因果関係がある。)

図表 7-34 管理職のあなたに対する将来のキャリアについてのアドバイスや助言と自信 (女性)



$\chi^2$  乗検定  $p < 0.01$

#### (4) 自信の要因の計量分析

これまでの結果より、若手社員の「難題に直面した時に何とかやりとげる自信」に与える影響として、①おもしろい仕事経験、②少し難しい仕事経験 ③職場の働きやすさの満足度 ④管理職の育成力、が挙げられる。これらの影響要因に男女差はあるのだろうか。そこで、①～④を説明変数にして、「あなたは難題に直面した時に何とかやりとげる自信がありますか。」(「自信がある」を4、「まあ自信がある」を3、「あまり自信がない」を2、「自信がない」を1)を被説明変数にして、順序ロジット分析を行った。

説明変数は、それぞれ以下のように作成した。

##### ①おもしろい仕事経験ダミー

「仕事をおもしろいと感じた経験はありますか」に対し、「ある」を1、「たまにある」「あまりない」「ない」を0とした。

##### ②少し難しい仕事経験ダミー

「自分の能力よりも少し難しい仕事を与えられたことはありますか」に対し、「ある」を1、「たまにある」「あまりない」「ない」を0とした。

##### ③職場の働きやすさダミー

「現在の職場の働きやすさに満足していますか」に対し、「満足している」「まあ満足している」を1、「あまり満足していない」「満足していない」を0とした。

##### ④管理職の育成力

以下の4つの質問について主成分分析を行い、主成分スコアを説明変数にした。

- 「(これまで最も自分にとって影響を与えたと思う管理職) はあなたに仕事を任せましたか」に対し、「任せてくれた」を4、「まあ任せてくれた」を3、「あまり任せてくれなかった」を2、「任せてくれなかった」を1とした。

- 「(これまで最も自分にとって影響を与えたと思う管理職) は、あなたの仕事ぶりに対して、あなたに有益な指示やアドバイスをしましたか」に対し、「した」を4、「まあした」を3、「あまりしなかった」を2、「しなかった」を1とした。
- 「(これまで最も自分にとって影響を与えたと思う管理職) は、あなたの将来のキャリアに対して、アドバイスや助言を行っていましたか」に対し、「行っていた」を4、「まあ行っていた」を3、「あまり行っていなかった」を2、「行っていなかった」を1とした。
- 「(これまで最も自分にとって影響を与えたと思う管理職) は、あなたに管理職の仕事のおもしろさややりがいと話していましたか」に対して、「よく話していた」を4、「時々話していた」を3、「たまに話していた」を2、「話していなかった」を1とした。

コントロール変数として、「入社時就業意識」と個人属性に関する以下の変数を入れた。

- ・入社時就業意識ダミー

「就職先を決める際に、昇進や配置などに男女差がないことを重視しましたか。」に対し、「重視した」「やや重視した」を1、「あまり重視しなかった」「重視しなかった」「特に考えていなかった」を0とした。

- ・勤続年数

- ・年齢

- ・年齢二乗

- ・配偶者の有無と子どもの有無

基準を「子どもあり」(配偶者ありと配偶者なしを含む)とし、「配偶者なし子どもなし」、「配偶者あり子どもなし」のダミー変数

- ・役職：基準を「一般社員」とし、「課長、課長相当職」、「係長、主任、係長相当職」「チームリーダー」のダミー変数

### <分析結果>

- ・分析結果は図表 7-35 の通りで、次の5点が言える。
- ・若手男性社員に比べ若手女性社員は自信がない傾向にある。
- ・男女とも、仕事をおもしろいと感じた経験が「ある」ことが自信を高める。
- ・若手男性社員では、少し難しい仕事の経験が「ある」ことが自信を高める。
- ・若手女性社員では職場の働きやすさに満足していることが自信を高める。
- ・男女とも、管理職の育成力があることが自信を高める。

図表 7-35 自信の要因の計量分析  
(順序ロジット分析)

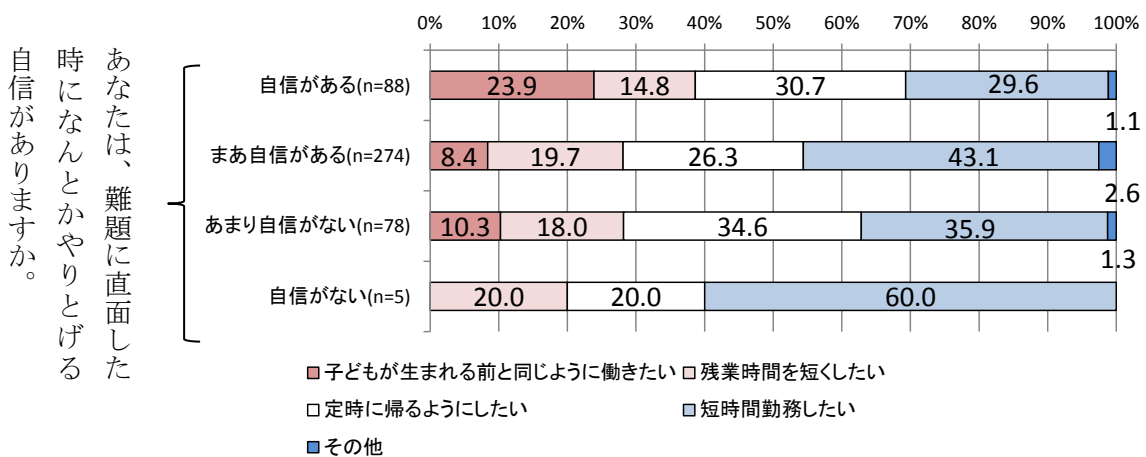
説明変数	男女計(N=1313)				男性(N=723)				女性(N=590)			
	係数	標準偏差	z	P>z	係数	標準偏差	z	P>z	係数	標準偏差	z	P>z
女性ダミー	-0.382	0.125	-3.050	0.002 ***								
おもしろい仕事経験ダミー	0.417	0.133	3.130	0.002 ***	0.397	0.233	1.700	0.088 *	1.050	0.186	5.650	0.000 ***
少し難しい仕事経験ダミー	1.082	0.124	8.740	0.000 ***	1.092	0.168	6.500	0.000 ***	-0.212	0.173	-1.230	0.220
働きやすい職場ダミー	-0.079	0.113	-0.700	0.484	0.025	0.150	0.170	0.867	0.483	0.194	2.490	0.013 **
管理職の育成力	0.516	0.131	3.950	0.000 ***	0.539	0.179	3.010	0.003 ***	0.099	0.080	1.660	0.097 *
入社時就業意識ダミー	0.102	0.039	2.590	0.010 ***	0.092	0.053	1.740	0.081 *	0.425	0.168	2.520	0.012 **
勤続年数	0.051	0.056	0.910	0.362	-0.004	0.071	-0.050	0.959	0.153	0.094	1.630	0.103
年齢	-1.215	0.632	-1.920	0.055 *	-1.296	0.751	-1.730	0.084 *	-0.919	1.201	-0.760	0.445
年齢二乗	0.021	0.011	1.940	0.052 *	0.023	0.013	1.780	0.076 *	0.015	0.020	0.740	0.459
子どもあり(ref.)												
未婚子どもなし	-0.299	0.186	-1.600	0.109	-0.260	0.228	-1.140	0.255	-0.345	0.338	-1.020	0.309
既婚子どもなし	-0.323	0.198	-1.630	0.102	-0.366	0.240	-1.520	0.127	-0.234	0.358	-0.650	0.514
一般社員(ref.)												
課長、課長相当職	-0.213	0.239	-0.890	0.373	0.100	0.312	0.320	0.749	-0.671	0.381	-1.760	0.078 *
係長、主任、係長相当職	0.042	0.135	0.310	0.757	0.048	0.169	0.290	0.775	0.128	0.228	0.560	0.574
チームリーダーなど	0.316	0.287	1.100	0.272	0.362	0.322	1.130	0.261	0.201	0.650	0.310	0.757
/cut1	-21.325	9.304			-22.105	11.011			-17.045	17.806		
/cut2	-18.552	9.300			-19.506	11.005			-14.030	17.803		
/cut3	-15.660	9.295			-16.728	10.997			-10.971	17.798		
LR chi2	184.61				106.02				77.72			
Prob > chi2	0				0				0			
Pseudo R2	0.0674				0.0690				0.0652			

(5) 若手女性社員における自信と子育てしながらの働き方や昇進の希望

① 若手女性社員における自信と子育てしながらの働く時間の希望

子どもが生まれた後、働く時間をどのようにしたいかを自信の有無別にみると、「自信がある」人では「まあ自信がある」、「あまり自信がない」、「自信がない」人に比べると、「子どもが生まれる前と同じように働きたい」と回答した人の割合は23.9%と高く、「短時間勤務にしたい」と回答した人の割合は29.6%と低い。

図表 7-36 自信と子育てしながらの働く時間の希望 (女性)



χ 二乗検定 p<0.05

② 若手女性社員における自信と子育てしながらの仕事の責任や仕事の内容の希望

子どもが生まれた後、仕事の責任や仕事の内容をどのようにしたいかを自信の有無別にみると、「自信がある」人では「子どもが生まれる前と同じように働きたい」と回答した人



#### 4. 若手社員の積極性やモチベーションの高さの分析

この調査では、若手社員の積極性やモチベーションの高さを示す行動として、「期待以上の結果が出せるように取り組んでいるか」と「積極的に周囲の人を巻き込みながら仕事をしているか」を質問している。

これらの質問に対しては、前者に「取り組んでいる」とした若手男性社員の割合は48.7%、若手女性社員の割合は43.9%、後者に「している」とした若手男性社員の割合は33.2%、若手女性社員の割合は29.0%で、若手女性社員の割合が少し低いものの、男女の差はあまりない。(付属資料問24、問25参照)

(1)と(2)では、若手女性社員について、「期待以上の結果が出せるように取り組む」行動をもたらす要因について分析し、(3)と(4)では、「積極的に周囲の人を巻き込みながら仕事をする」行動をもたらす要因について分析する。

##### (1) 仕事経験や管理職のマネジメントと

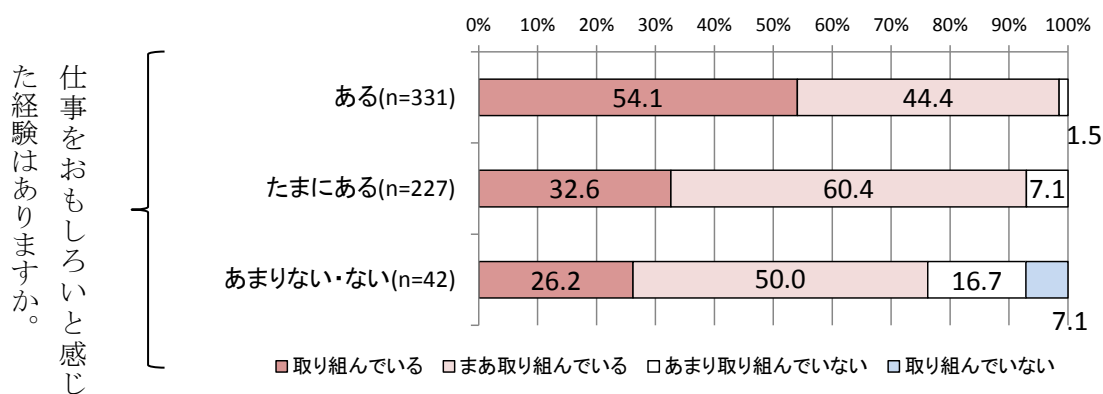
若手女性社員における「期待以上の結果が出せるように取り組む」行動

##### ① 仕事をおもしろいと感じた経験と期待以上の結果が出せるような取組

「期待以上の結果が出せるように取り組んでいる」と回答した若手女性社員の割合は、仕事をおもしろいと感じた経験があると回答した若手女性社員では54.1%、「たまにある」と回答した若手女性社員では32.6%、「あまりない」「ない」と回答した若手女性社員では26.2%である。仕事をおもしろいと感じた経験がある人のほうが、それ以外の人よりも「期待以上の結果が出せるように取り組んでいる」人の割合が高い。(若手男性社員でも、同じような因果関係がある。)

(「仕事をおもしろいと感じた経験はありますか」に対する回答は図表7-24)

図表7-39 仕事をおもしろいと感じた経験と期待以上の結果が出せるような取組 (女性)



$\chi^2$  二乗検定  $p < 0.01$

##### ② 少し難しい仕事の経験の有無と期待以上の結果が出せるような取組

「期待以上の結果が出せるように取り組んでいる」と回答した若手女性社員の割合は、少し難しい仕事を与えられたことがあると回答した若手女性社員では52.0%、「たまにある」

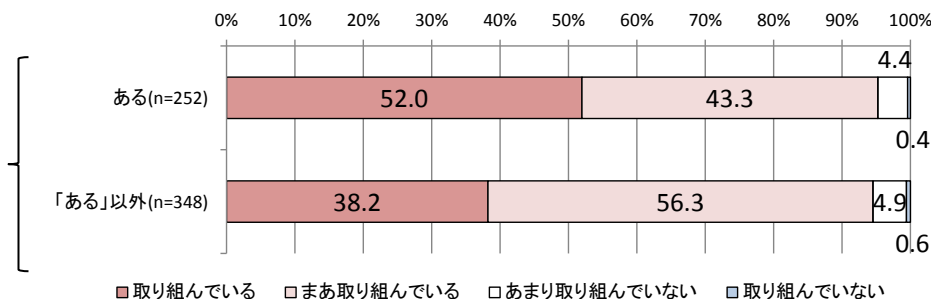
「あまりない」「ない」と回答した若手女性社員では 38.2%である。少し難しい仕事を与えられたことがある人のほうが、それ以外の人よりも「期待以上の結果が出せるように取り組んでいる」人の割合が高い。

(若手男性社員でも、同じような因果関係がある。)

(「少し難しい仕事を与えられたことがあるか」に対する回答は図表 7-26)

図表 7-40 少し難しい仕事の経験の有無と期待以上の結果が出せるような取組 (女性)

自分の能力よりも少し難しい仕事を与えられたことはありますか。



$\chi^2$  二乗検定  $p < 0.01$

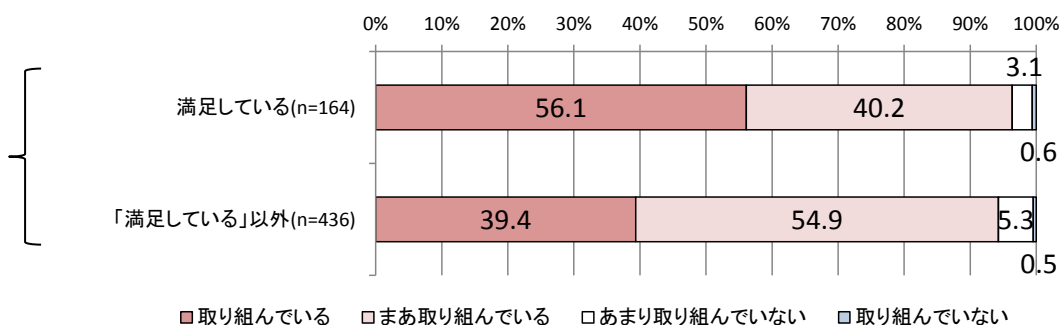
### ③職場の働きやすさの満足度と期待以上の結果が出せるような取組

「期待以上の結果が出せるように取り組んでいる」と回答した若手女性社員の割合は、現在の職場の働きやすさに「満足している」と回答した若手女性社員では 56.1%、「まあ満足している」「あまり満足していない」「満足していない」と回答した若手女性社員では 39.4%であった。現在の職場の働きやすさに満足している人のほうがそうでない場合よりも「期待以上の結果が出せるように取り組んでいる」人の割合が高い。(若手男性社員でも、同じような相関関係がある。)

(「現在の働きやすさに満足していますか」に対する回答は図表 7-29)

図表 7-41 職場の働きやすさの満足度と期待以上の結果が出せるような取組 (女性)

現在の職場の働きやすさに満足していますか。



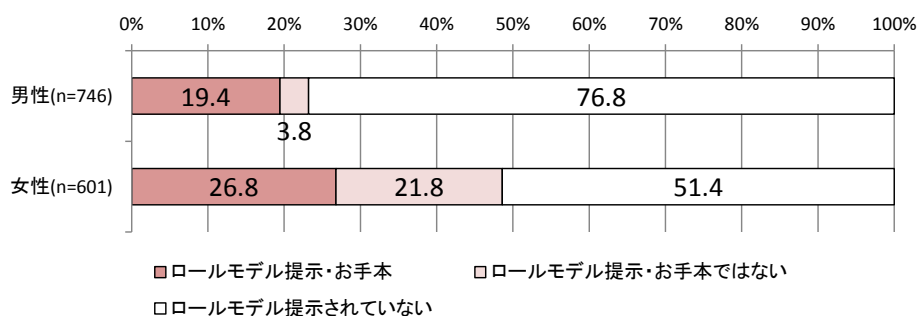
$\chi^2$  二乗検定  $p < 0.01$



#### ④ロールモデル・お手本と期待以上の結果が出せるような取組

「御社では（「若手男性社員の」あるいは「若手女性社員の」）ロールモデルが提示されているか」さらにロールモデルが提示されている場合、「そのロールモデルをあなたはお手本にしたいか」を尋ねたところ、ロールモデルが提示されており、そのモデルをお手本にしたいと思っている人が若手男性社員では19.4%、若手女性社員では26.8%、ロールモデルを提示されているが、そのモデルをお手本にしたくない人が若手男性社員では3.8%、若手女性社員では21.8%、ロールモデルを提示されていない人が若手男性社員では76.8%、若手女性社員では51.4%である。若手女性社員は、若手男性社員よりもロールモデルを提示されている人の割合が高いが、ロールモデルをお手本にしたくない人の割合が高い。

図表 7-42 男女別 「ロールモデル提示とお手本にしたいか」

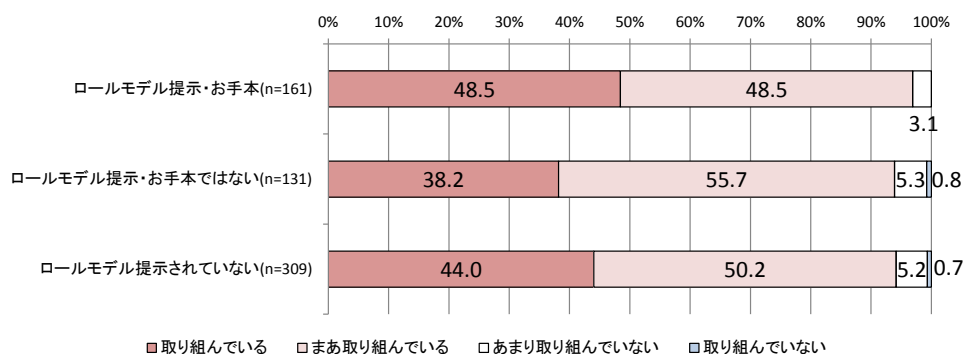


$\chi^2$  二乗検定  $p < 0.01$

「期待以上の結果が出せるように取り組んでいる」と回答した若手女性社員の割合は、ロールモデルが提示されていて、お手本にしたいと思っている若手女性社員では48.5%、ロールモデルが提示されていて、お手本にはしたくないと思っている若手女性社員では38.2%、ロールモデルを提示されていない若手女性社員では44.0%であり、ロールモデルが提示されていて、お手本にはしたくないと思っている若手女性社員において、最も低かった。

自分にはまねのできないような若手女性社員をロールモデルとして提示されると自分には無理だと考え、やる気が下がってしまう若手女性社員がいると思われる。

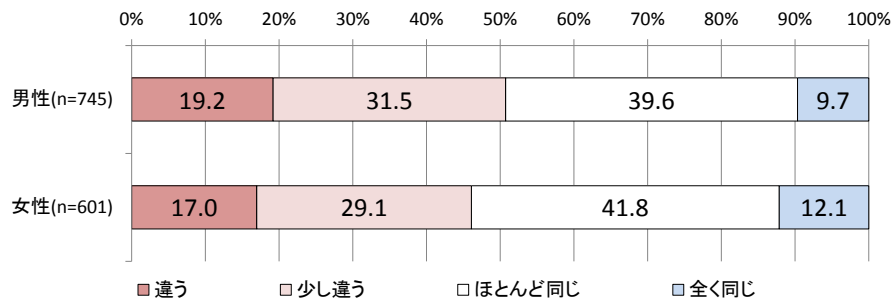
図表 7-43 ロールモデル・お手本と期待以上の結果が出せるような取組（女性）



⑤初任配属や異動のパターンの男女差と期待以上の結果が出せるような取組

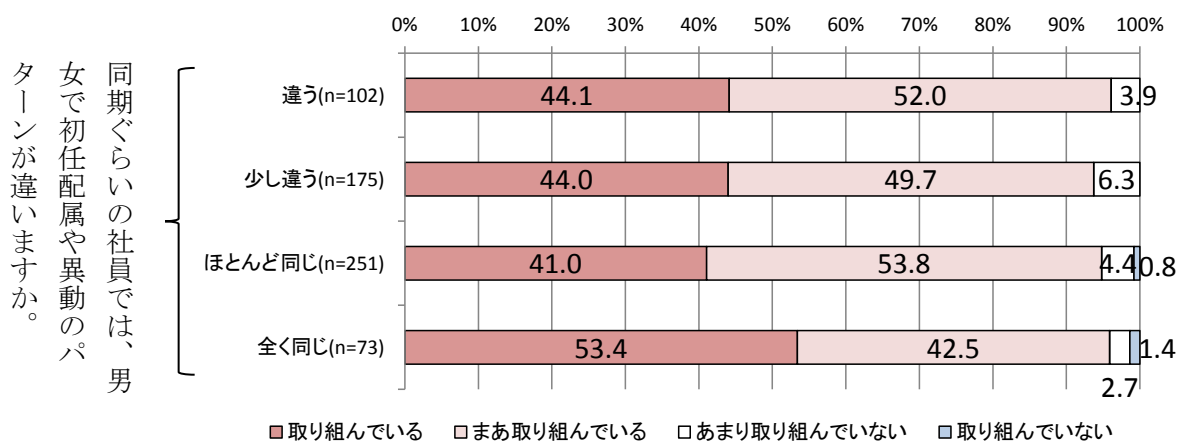
「同期ぐらいの社員では、男女で初任配属や異動のパターンが違いますか」に対し、「違う」と回答した人は、若手男性社員では 19.2%、若手女性社員では 17.0%、「少し違う」と回答した人は、若手男性社員では 31.5%、若手女性社員では 29.1%、「ほとんど同じ」と回答した人は若手男性社員では 39.6%、若手女性社員では 41.8%、「全く同じ」と回答した人は、若手男性社員では 9.7%、若手女性社員では 12.1%であった。男女とも、「全く同じ」と認識している人は約 1 割しかいなかった。

図表 7-44 男女別 初任配属や異動のパターンの男女差に対する回答



「期待以上の結果が出せるように取り組んでいる」と回答した若手女性社員の割合は、「あなたの同期ぐらいの社員では、男女で初任配属や異動のパターンが違いますか」に対し「違う」と回答した若手女性社員では、44.1%、「少し違う」と回答した若手女性社員では 44.0%、「ほとんど同じ」と回答した若手女性社員では 41.0%、「全く同じ」と回答した若手女性社員では 53.4%であった。初任配属や異動パターンが男女で差がない場合のほうが差がある場合よりも期待以上の結果が出せるように取り組んでいる若手女性社員の割合が高い。(ただし、統計的に有意な差はない。)

図表 7-45 初任配属や異動のパターンの男女差と期待以上の結果が出せるような取組 (女性)

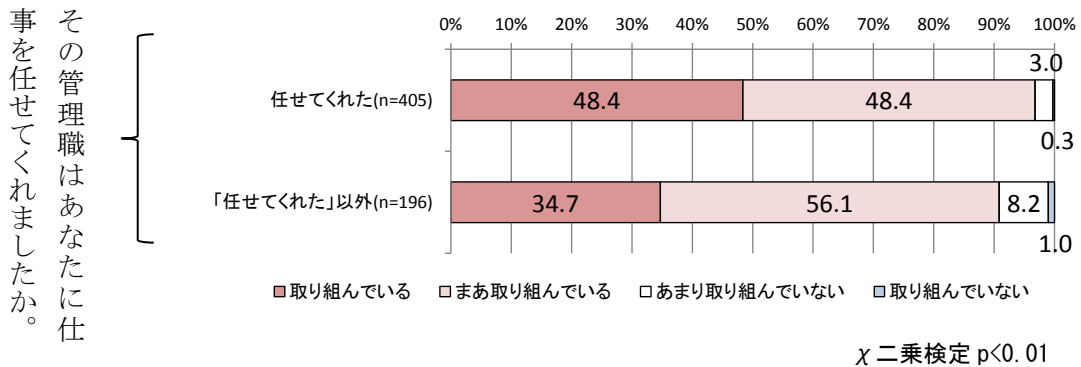


⑥-1 管理職の仕事の任せ方と期待以上の結果が出せるような取組

「期待以上の結果が出せるように取り組んでいる」と回答した若手女性社員の割合は、(これまで最も自分にとって影響を与えたと思う) 管理職が仕事を「任せてくれた」と回答した若手女性社員では 48.4%、「まあ任せてくれた」「あまり任せてくれなかった」「任せてくれなかった」と回答した若手女性社員では 34.7%である。仕事を任せてもらった人のほうがそうでない場合よりも「期待以上の結果が出せるように取り組んでいる」人の割合が高い。(若手男性社員でも、同じような因果関係がある。)

(「最も自分にとって影響を与えたと思う管理職が仕事を任せてくれたか」に対する回答は図表 7-31)

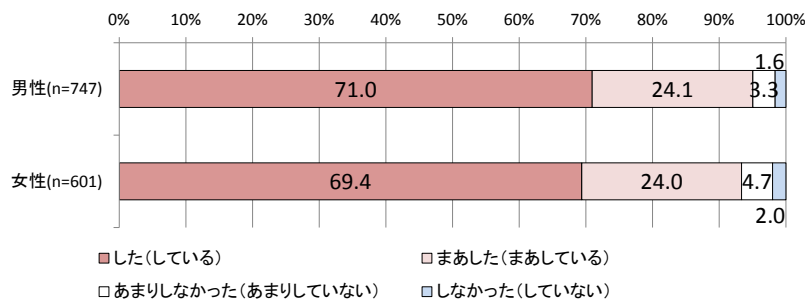
図表 7-46 管理職の仕事の任せ方と期待以上の結果が出せるような取組 (女性)



⑥-2 管理職の有益な指示やアドバイスと期待以上の結果が出せるような取組

(「これまで最も自分にとって影響を与えたと思う) 管理職が有益な指示やアドバイスをしましたか」に対し、「した」と回答した若手男性社員は 71.0%、若手女性社員は、69.4%である。

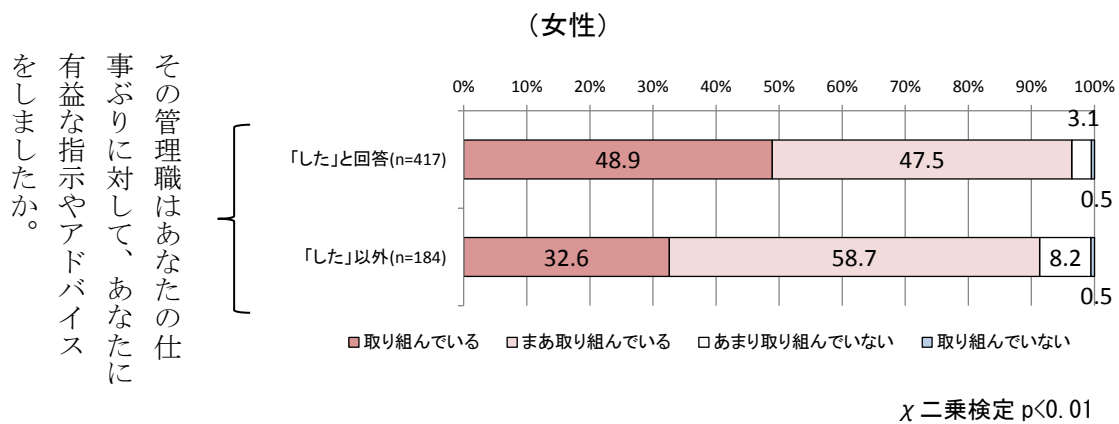
図表 7-47 男女別 管理職の有益な指示やアドバイス



「期待以上の結果が出せるように取り組んでいる」と回答した若手女性社員の割合は、(これまで最も自分にとって影響を与えたと思う) 管理職が有益な指示やアドバイスを「した」と回答した若手女性社員では 48.9%、「まあした」「あまりしなかった」「しなかった」と回答した若手女性社員では 32.6%である。管理職から有益な指示やアドバイスをもらっ

ていた人のほうがそうでない場合よりも「期待以上の結果が出せるように取り組んでいる」人の割合が高い。(若手男性社員でも、同じような因果関係がある。)

図表 7-48 管理職の有益な指示やアドバイスと期待以上の結果が出せるような取組



⑥-3 管理職のあなたに対する将来のキャリアについてのアドバイスや助言と

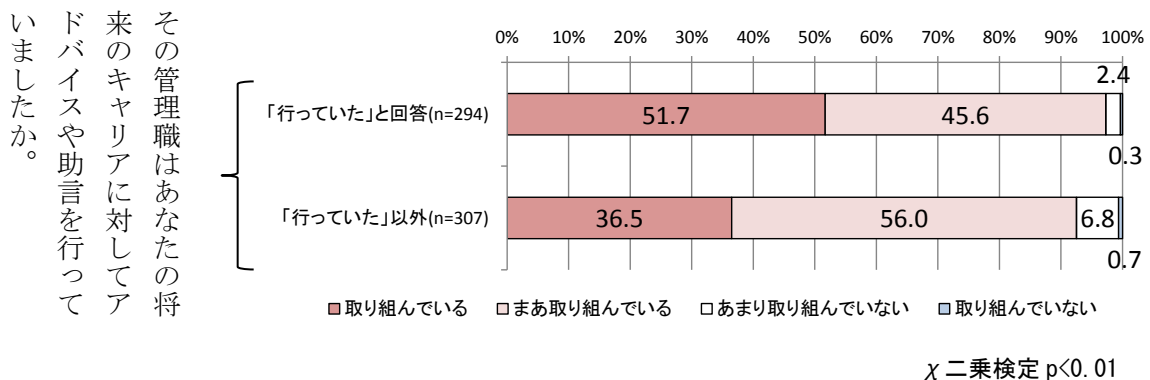
期待以上の結果が出せるような取組

「期待以上の結果が出せるように取り組んでいる」と回答した若手女性社員の割合は、(これまで最も自分にとって影響を与えたと思う)管理職が将来のキャリアに対して、アドバイスや助言を「行っていた」と回答した若手女性社員では51.7%、「まあ行っていた」「あまり行っていなかった」「行っていなかった」と回答した若手女性社員では36.5%であり、管理職から将来のキャリアについてのアドバイスを受けていた人のほうがそうでない場合よりも「期待以上の結果が出せるように取り組んでいる」人の割合が高い。(若手男性社員でも、同じような因果関係がある。)

(「これまで最も自分にとって影響を与えたと思う管理職が将来のキャリアに対して、アドバイスや助言を行っていたか」に対する回答は図表 7-33)

図表 7-49 管理職のあなたに対する将来のキャリアについてのアドバイスや助言と

期待以上の結果が出せるような取組 (女性)

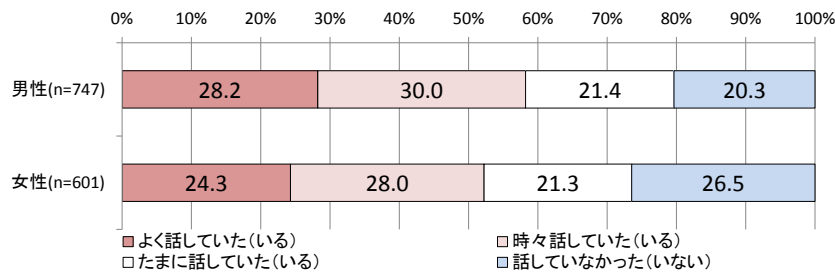


#### ⑥-4 管理職の仕事のおもしろさややりがいの伝達と

#### 期待以上の結果が出せるような取組

「(これまで最も自分にとって影響を与えたと思う) 管理職はあなたに管理職の仕事のおもしろさややりがいを話していましたか」に対し、「よく話していた」と回答した若手男性社員は28.2%、若手女性社員は24.3%、「時々話していた」と回答した若手男性社員は30.0%、若手女性社員は28.0%、「たまに話していた」と回答した若手男性社員は21.4%、若手女性社員は21.3%、「話していなかった」と回答した若手男性社員は20.3%、若手女性社員は26.5%である。

図表 7-50 管理職の仕事のおもしろさややりがいの伝達

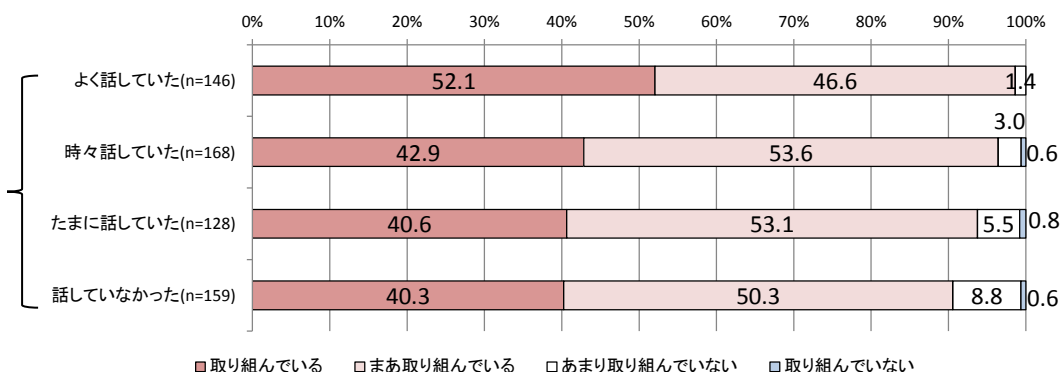


χ 二乗検定 p<0.1

「期待以上の結果が出せるように取り組んでいる」と回答した若手女性社員の割合は、(これまで最も自分にとって影響を与えたと思う) 管理職が管理職の仕事のおもしろさややりがいを「よく話していた」と回答した若手女性社員では52.1%、「時々話していた」と回答した若手女性社員では42.9%、「たまに話していた」と回答した若手女性社員では40.6%、「話していなかった」と回答した若手女性社員では40.3%であり、「よく話していた」若手女性社員ではそうでない場合よりも「期待以上の結果が出せるように取り組んでいる」人の割合が高い。(若手男性社員でも、同じような因果関係がある。)

図表 7-51 管理職の仕事のおもしろさややりがいの伝達と  
期待以上の結果が出せるような取組 (女性)

その管理職はあなたに管理職の仕事のおもしろさややりがいを話していましたか。



χ 二乗検定 p<0.1

## (2) 「期待以上の結果が出せるように取り組む」行動の要因の計量分析

これまでの結果より、若手社員の「期待以上の結果が出せるように取り組む」行動に与える影響として、①おもしろい仕事経験、②少し難しい仕事経験、③職場の働きやすさの満足度、④ロールモデルの有無、⑤配置・異動、⑥管理職の育成力が挙げられた。そこで、①～⑥を説明変数にして、「自分に与えられた仕事は期待以上の結果が出せるように取り組んでいますか。」（「取り組んでいる」を4、「まあ取り組んでいる」を3、「あまり取り組んでいない」を2、「取り組んでいない」を1）を被説明変数にして、順序ロジット分析を行った。

説明変数は、それぞれ以下のように作成した。

### ①おもしろい仕事経験ダミー

「仕事をおもしろいと感じた経験はありますか」に対し、「ある」を1、「たまにある」「あまりない」「ない」を0とした。

### ②少し難しい仕事経験ダミー

「自分の能力よりも少し難しい仕事を与えられたことはありますか」に対し、「ある」を1、「たまにある」「あまりない」「ない」を0とした。

### ③働きやすい職場ダミー

「現在の職場の働きやすさに満足していますか」に対し、「満足している」「まあ満足している」を1、「あまり満足していない」「満足していない」を0とした。

### ④ロールモデル変数

「御社ではロールモデル（お手本）の若手女性社員が提示されていますか」に対し「提示されていない」を「ロールモデルなし」とし、「提示されている」と回答した人のうち、「そのロールモデルをあなたはお手本にしたいと思いませんか」に対し、「思う」と回答した場合「ロールモデルお手本」、「思わない」と回答した場合「ロールモデルお手本でない」を作成した。

### ⑤配置・異動男女同じダミー

「あなたの同期ぐらいの社員では、男女で初任配属や異動のパターンが違いますか」に対し、「全く同じ」を1、「ほとんど同じ」「少し違う」「違う」を0とした。

### ⑥管理職の育成力

以下の4つの質問について主成分分析を行い、主成分スコアを説明変数にした。

○「(これまで最も自分にとって影響を与えたと思う管理職) はあなたに仕事を任せましたか」に対し、「任せてくれた」を4、「まあ任せてくれた」を3、「あまり任せてくれなかった」を2、「任せてくれなかった」を1とした。

○「(これまで最も自分にとって影響を与えたと思う管理職) は、あなたの仕事ぶりに対して、あなたに有益な指示やアドバイスをしましたか」に対し、「した」を4、「まあした」を3、「あまりしなかった」を2、「しなかった」を1とした。

○「(これまで最も自分にとって影響を与えたと思う管理職) は、あなたの将来のキャリアに対して、アドバイスや助言を行っていましたか」に対し、「行っていた」を4、「まあ行っていた」を3、「あまり行っていなかった」を2、「行っていなかった」を1とした。

- 「(これまで最も自分にとって影響を与えたと思う管理職)は、あなたに管理職の仕事のおもしろさややりがいと話していましたか」に対して、「よく話していた」を4、「時々話していた」を3、「たまに話していた」を2、「話していなかった」を1とした。

コントロール変数として、「入社時就業意識」と個人属性に関する以下の変数を入れた。

- ・入社時就業意識ダミー

「就職先を決める際に、昇進や配置などに男女差がないことを重視しましたか」に対し、「重視した」「やや重視した」を1、「あまり重視しなかった」「重視しなかった」「特に考えていなかった」を0とした。

- ・勤続年数

- ・年齢

- ・年齢二乗

- ・配偶者の有無と子どもの有無

基準を「子どもあり」(配偶者ありと配偶者なしを含む)とし、「配偶者なし子どもなし」、「配偶者あり子どもなし」のダミー変数。

- ・役職：基準を「一般社員」とし、「課長、課長相当職」、「係長、主任、係長相当職」「チームリーダー」のダミー変数。

#### <分析結果>

分析結果は図表 7-52 の通りで、次の6点が言える。

- ・若手男性社員と若手女性社員で、期待以上の結果が出せるように取り組むことに有意な差はなかった。
- ・男女とも、仕事をおもしろいと感じた経験があることが、「期待以上の結果が出せるように取り組む」ことにプラスの影響を与える。
- ・若手男性社員では、少し難しい仕事を与えられたことがあることが、「期待以上の結果が出せるように取り組む」ことにプラスの影響を与える。
- ・男女とも、職場の働きやすさに満足していることが、「期待以上の結果が出せるように取り組む」ことにプラスの影響を与える。
- ・若手女性社員では、ロールモデルが提示されていない場合に比べて、ロールモデルは提示されているがお手本になっていない場合、「期待以上の結果が出せるように取り組む」ことにマイナスの影響を与える。
- ・男女とも、管理職の育成力が高いことが、「期待以上の結果が出せるように取り組む」ことにプラスの影響を与える。

図表 7-52 「期待以上の結果が出せるように取り組む」行動の要因の計量分析  
(順序ロジット分析)

	男女計(N=1312)				男性(N=722)				女性(N=590)			
	係数	標準偏差	z	P>z	係数	標準偏差	z	P>z	係数	標準偏差	z	P>z
説明変数												
女性ダミー	-0.162	0.135	-1.200	0.229								
おもしろい仕事経験ダミー	1.003	0.123	8.140	0.000 ***	1.197	0.170	7.060	0.000 ***	0.808	0.184	4.390	0.000 ***
少し難しい仕事経験ダミー	0.319	0.118	2.710	0.007 ***	0.339	0.161	2.110	0.035 **	0.275	0.177	1.550	0.120
働きやすい職場ダミー	0.564	0.138	4.080	0.000 ***	0.676	0.198	3.410	0.001 **	0.446	0.198	2.250	0.024 **
ロールモデルなし(ref.)												
ロールモデルお手本	0.009	0.147	0.060	0.952	0.346	0.212	1.630	0.102	-0.261	0.213	-1.230	0.219
ロールモデルお手本でない	-0.304	0.189	-1.610	0.107	-0.145	0.417	-0.350	0.729	-0.389	0.222	-1.750	0.079 *
配置・異動男女同じダミー	0.196	0.188	1.040	0.298	0.064	0.273	0.230	0.816	0.297	0.266	1.120	0.265
管理職の育成力	0.152	0.041	3.680	0.000 ***	0.112	0.057	1.960	0.049 *	0.196	0.061	3.210	0.001 ***
コントロール変数												
入社時就業意識ダミー	0.365	0.142	2.580	0.010 **	0.019	0.254	0.070	0.942	0.483	0.174	2.780	0.005 ***
勤続年数	0.067	0.059	1.140	0.256	0.062	0.078	0.800	0.425	0.064	0.095	0.670	0.503
年齢	-0.825	0.684	-1.210	0.228	0.001	0.826	0.000	0.999	-2.498	1.274	-1.960	0.050 *
年齢二乗	0.013	0.012	1.160	0.248	0.000	0.014	-0.030	0.973	0.041	0.021	1.930	0.054 *
子どもあり(ref.)												
未婚子どもなし	-0.132	0.202	-0.660	0.512	-0.364	0.254	-1.430	0.152	0.322	0.362	0.890	0.374
既婚子どもなし	0.174	0.215	0.810	0.419	-0.057	0.270	-0.210	0.832	0.649	0.383	1.690	0.090 *
一般社員(ref.)												
課長、課長相当職	-0.134	0.242	-0.550	0.581	0.049	0.321	0.150	0.879	-0.535	0.398	-1.350	0.178
係長、主任、係長相当職	-0.027	0.142	-0.190	0.849	-0.176	0.183	-0.960	0.336	0.109	0.240	0.450	0.651
チームリーダーなど	0.166	0.312	0.530	0.595	0.040	0.362	0.110	0.913	0.301	0.660	0.460	0.649
/cut1	-16.849	10.066			-4.520	12.107			-41.788	18.905		
/cut2	-14.642	10.060			-2.439	12.100			-39.393	18.896		
/cut3	-11.273	10.057			0.902	12.101			-35.931	18.883		
LR chi2	200.69				136.84				81.21			
Prob > chi2	0				0				0			
Pseudo R2	0.0871				0.1077				0.0788			

(3) 仕事経験や管理職のマネジメントと

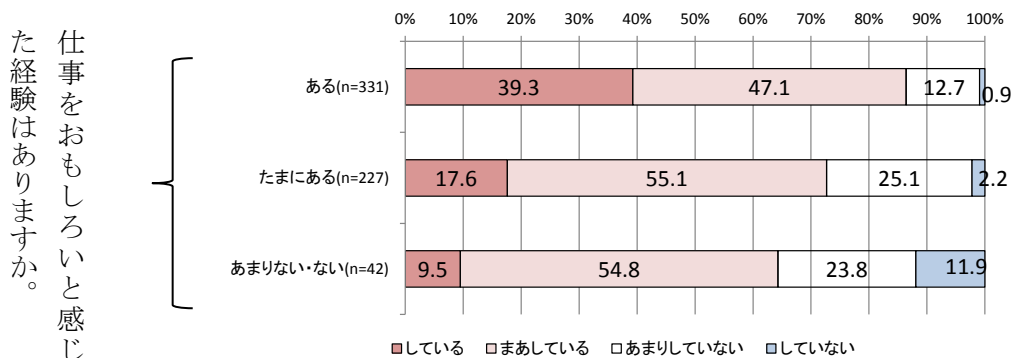
若手女性社員における「積極的に周囲の人を巻き込みながら仕事をしている」行動

① 仕事をおもしろいと感じた経験と周囲の人を巻き込みながらの仕事

積極的に周囲の人を巻き込みながら仕事を「している」と回答した若手女性社員の割合は、「仕事をおもしろいと感じた経験がある」と回答した若手女性社員では 39.3%、「たまにある」と回答した若手女性社員では 17.6%、「あまりない」「ない」と回答した若手女性社員では 9.5%である。仕事をおもしろいと感じた経験がある人のほうが、それ以外の人よりも「周囲の人を巻き込みながら仕事をしている」人の割合が高い。(若手男性社員でも、同じような因果関係がある。)

(「仕事をおもしろいと感じた経験はありますか」に対する回答は図表 7-24)

図表 7-53 仕事をおもしろいと感じた経験と周囲の人を巻き込みながらの仕事 (女性)



χ 二乗検定 p<0.01

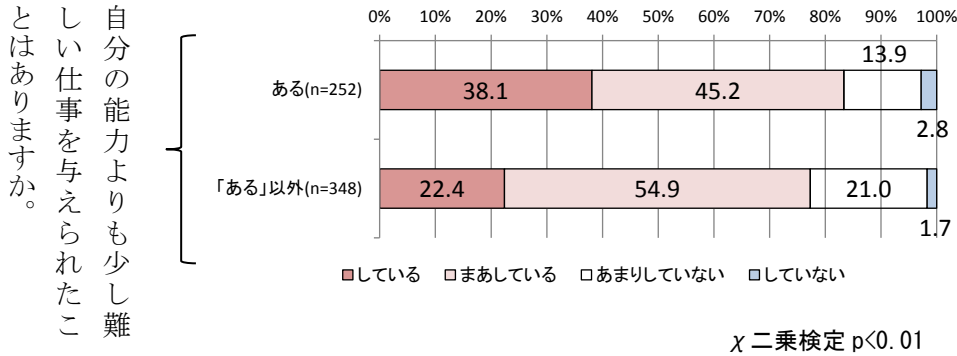


### ②少し難しい仕事の経験の有無と周囲の人を巻き込みながらの仕事

積極的に周囲の人を巻き込みながら仕事を「している」と回答した若手女性社員の割合は、少し難しい仕事を与えられたことがあると回答した若手女性社員では38.1%、「たまにある」「あまりない」「ない」と回答した若手女性社員では22.4%である。少し難しい仕事を与えられたことがある人のほうが、それ以外の人よりも「周囲の人を巻き込みながら仕事をしている」人の割合が高い。(若手男性社員でも、同じような因果関係がある。)

(「少し難しい仕事を与えられたことがあるか」に対する回答は図表 7-26)

図表 7-54 少し難しい仕事の経験の有無と周囲の人を巻き込みながらの仕事 (女性)

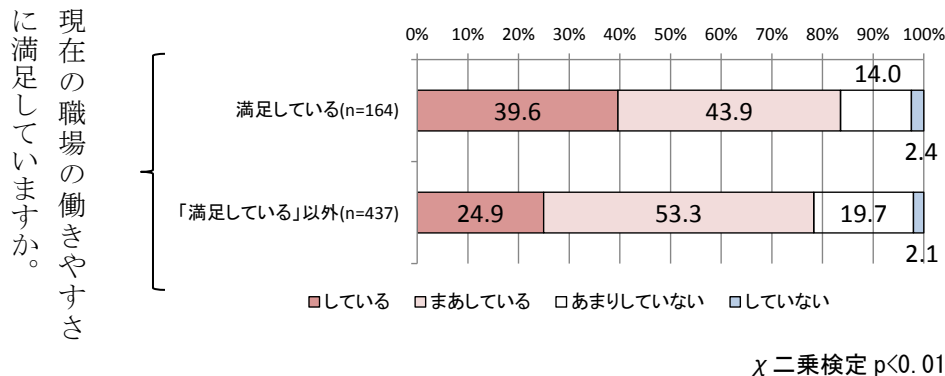


### ③職場の働きやすさの満足度と周囲の人を巻き込みながらの仕事

積極的に周囲の人を巻き込みながら仕事を「している」と回答した若手女性社員の割合は、現在の職場の働きやすさに「満足している」と回答した若手女性社員では39.6%、「まあ満足している」「あまり満足していない」「満足していない」と回答した若手女性社員では24.9%であった。現在の職場の働きやすさに満足している人のほうがそうでない場合よりも「周囲の人を巻き込みながら仕事をしている」人の割合が高い。(若手男性社員でも、同じような相関関係がある。)

(「現在の働きやすさに満足していますか」に対する回答は図表 7-29)

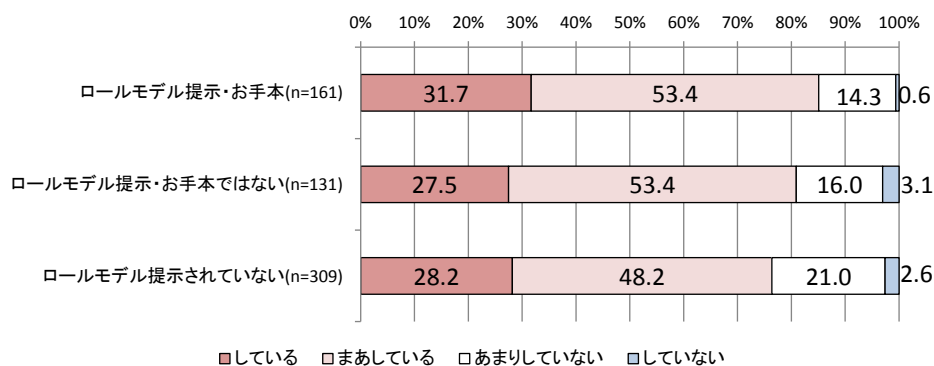
図表 7-55 職場の働きやすさの満足度と周囲の人を巻き込みながらの仕事 (女性)



#### ④ロールモデル・お手本と周囲の人を巻き込みながらの仕事

積極的に周囲の人を巻き込みながら仕事を「している」と回答した若手女性社員の割合は、ロールモデルが提示されていて、お手本にしたいと思っている若手女性社員では31.7%、ロールモデルが提示されていて、お手本にはしたくないと思っている若手女性社員では27.5%、ロールモデルを提示されていない若手女性社員では28.2%であり、「まあしている」を合わせると、ロールモデルが提示されていて、お手本にしたいと思っている若手女性社員では85.1%、ロールモデルが提示されていて、お手本にはしたくないと思っている若手女性社員では80.9%、ロールモデルを提示されていない若手女性社員では76.4%であった。（若手男性社員では、ロールモデルが提示されていてお手本にしたいと思っている場合のほうが、そうでない場合よりも積極的に周囲の人を巻き込みながら仕事をしている。）

図表 7-56 ロールモデル・お手本と周囲の人を巻き込みながらの仕事（女性）

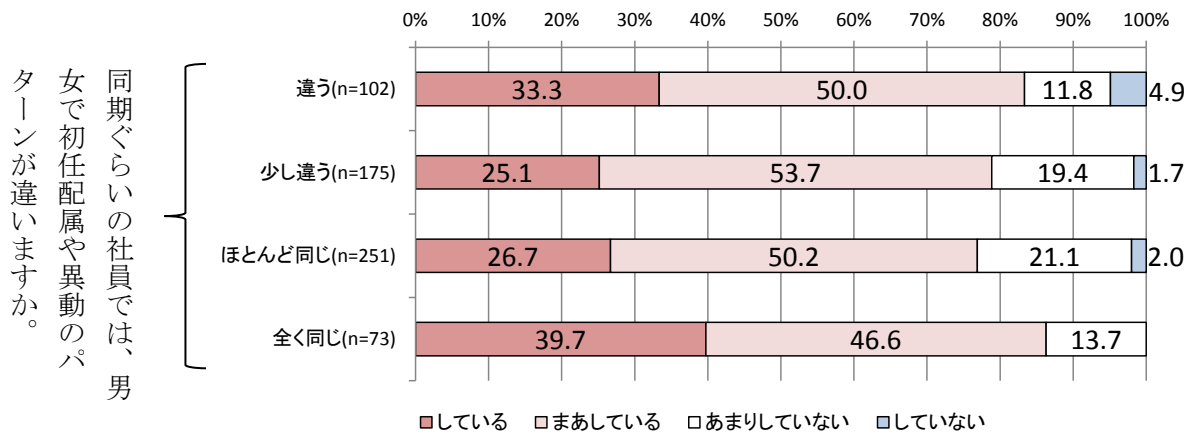


#### ⑤初任配属や異動のパターンの男女差と周囲の人を巻き込みながらの仕事

積極的に周囲の人を巻き込みながら仕事を「している」と回答した若手女性社員の割合は、「あなたの同期ぐらいの社員では、男女で初任配属や異動のパターンが違いますか」に対し「違う」と回答した若手女性社員では、33.3%、「少し違う」と回答した若手女性社員では25.1%、「ほとんど同じ」と回答した若手女性社員では26.7%、「全く同じ」と回答した若手女性社員では39.7%であった。初任配属や異動パターンが男女で差がない場合のほうが差がある場合よりも積極的に周囲の人を巻き込みながら仕事をしている人の割合が高い。（若手男性社員ではこのような因果関係は見られない。）

（「同期ぐらいの社員では、男女で初任配属や異動のパターンが違いますか」に対する回答は、図表 7-44）

図表 7-57 初任配属や異動のパターンの男女差と周囲の人を巻き込みながらの仕事（女性）



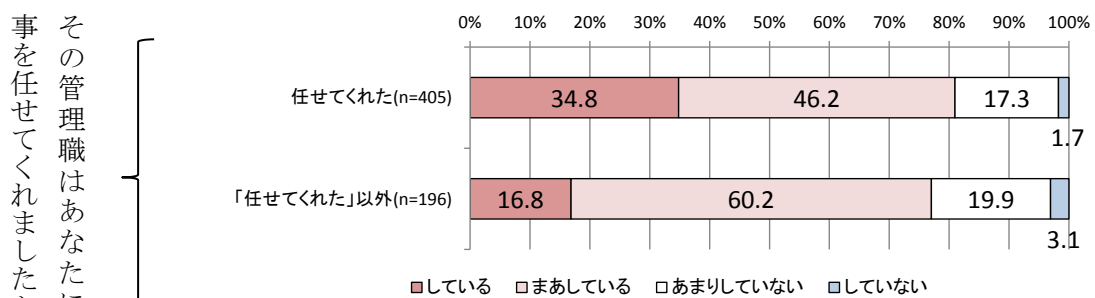
χ 二乗検定 p<0.1

⑥-1 管理職の仕事の任せ方と周囲の人を巻き込みながらの仕事

積極的に周囲の人を巻き込みながら仕事を「している」と回答した若手女性社員の割合は、(これまで最も自分にとって影響を与えたと思う)管理職が仕事を「任せてくれた」と回答した若手女性社員では 34.8%、「まあ任せてくれた」「あまり任せてくれなかった」「任せてくれなかった」と回答した若手女性社員では 16.8%である。仕事を任せてもらった人のほうがそうでない場合よりも積極的に周囲の人を巻き込みながら仕事をしている人の割合が高い。(若手男性社員でも、同じような因果関係がある。)

(「その管理職はあなたに仕事を任せてくれましたか」に対する回答は図表 7-31)

図表 7-58 管理職の仕事の任せ方と周囲の人を巻き込みながらの仕事（女性）



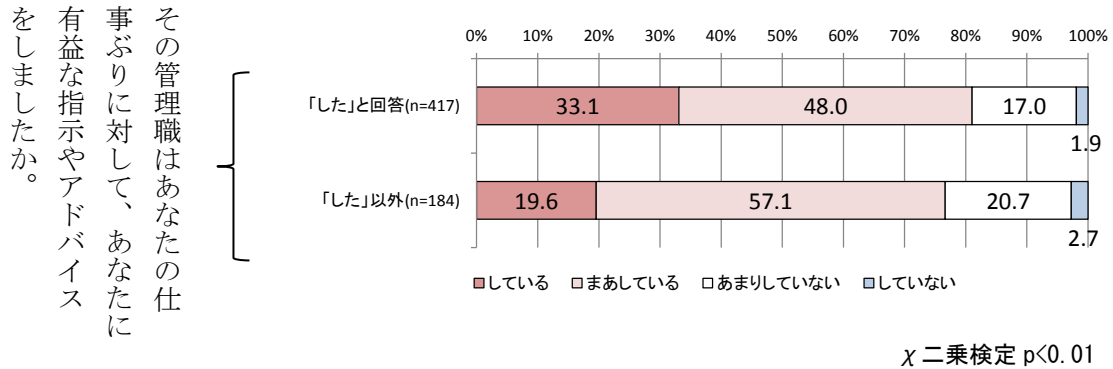
χ 二乗検定 p<0.01

⑥-2 管理職の有益な指示やアドバイスと周囲の人を巻き込みながらの仕事

積極的に周囲の人を巻き込みながら仕事を「している」と回答した若手女性社員の割合は、これまで最も自分にとって影響を与えたと思う管理職が有益な指示やアドバイスを「した」と回答した若手女性社員では 33.1%、「まあした」「あまりしなかった」「しなかった」と回答した若手女性社員では 19.6%である。管理職から有益な指示やアドバイスももらっていた人のほうがそうでない場合よりも積極的に周囲の人を巻き込みながら仕事をしている人の割合が高い。(若手男性社員でも、同じような因果関係がある。)

（「その管理職はあなたの仕事ぶりに対して、あなたに有益な指示やアドバイスをしましたか」に対する回答は図表 7-47）

図表 7-59 管理職の有益な指示やアドバイスと周囲の人を巻き込みながらの仕事（女性）



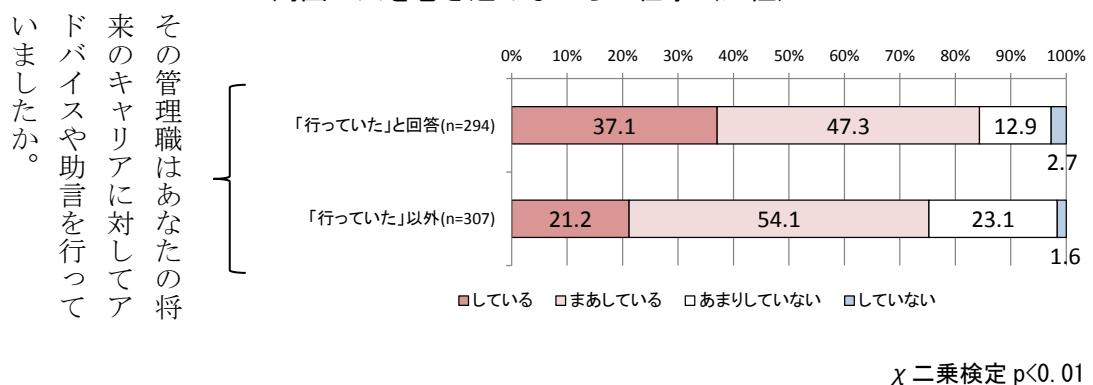
⑥-3 管理職のあなたに対する将来のキャリアについてのアドバイスや助言と

周囲の人を巻き込みながらの仕事

積極的に周囲の人を巻き込みながら仕事を「している」と回答した若手女性社員の割合は、（これまで最も自分にとって影響を与えたと思う）管理職が将来のキャリアに対して、アドバイスや助言を「行っていた」と回答した若手女性社員では 37.1%、「まあ行っていた」「あまり行っていなかった」「行っていなかった」と回答した若手女性社員では 21.2%であり、管理職から将来のキャリアについてのアドバイスを受けていた人のほうがそうでない場合よりも積極的に周囲の人を巻き込みながら仕事をしている人の割合が高い。（若手男性社員でも、同じような因果関係がある。）

（「その管理職はあなたの将来のキャリアに対してアドバイスや助言を行っていましたか」に対する回答は図表 7-33）

図表 7-60 管理職のあなたに対する将来のキャリアについてのアドバイスや助言と周囲の人を巻き込みながらの仕事（女性）

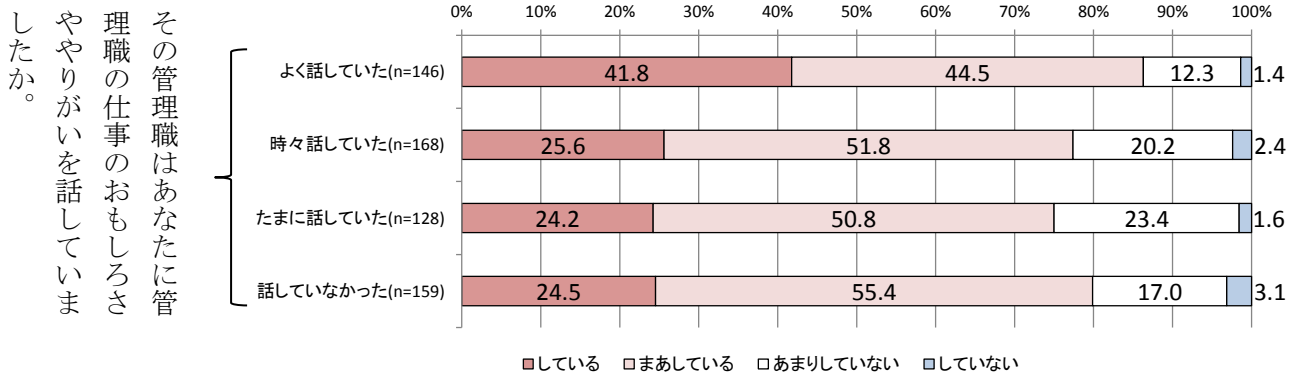


#### ⑥-4 管理職の仕事のおもしろさややりがいの伝達と周囲の人を巻き込みながらの仕事

積極的に周囲の人を巻き込みながら仕事を「している」と回答した若手女性社員の割合は、これまで最も自分にとって影響を与えたと思う管理職が管理職の仕事のおもしろさややりがいを「よく話していた」と回答した若手女性社員では41.8%、「時々話していた」と回答した若手女性社員では25.6%、「たまに話していた」と回答した若手女性社員では24.2%、「話していなかった」と回答した若手女性社員では24.5%であり、「よく話していた」若手女性社員ではそうでない場合よりも積極的に周囲の人を巻き込みながら仕事をしている人の割合が高い。(若手男性社員でも、同じような因果関係がある。)

(「その管理職はあなたに管理職の仕事のおもしろさややりがいを話していましたか」に対する回答は図表 7-50)

図表 7-61 管理職の仕事のおもしろさややりがいの伝達と周囲の人を巻き込みながらの仕事 (女性)



$\chi^2$  二乗検定  $p < 0.05$

#### (4) 「積極的に周囲の人を巻き込みながら、仕事をしている」行動の要因の計量分析

これまでの結果より、若手社員の「積極的に周囲の人を巻き込みながら、仕事をしている」行動に与える影響として、①おもしろい仕事経験、②少し難しい仕事経験、③職場の働きやすさの満足度、④ロールモデルの有無、⑤配置・異動、⑥管理職の育成力、が挙げられた。そこで、①～⑥を説明変数にして、「部署・チームを超えて、積極的に周囲の人を巻き込みながら、仕事をしていますか。」(「している」を4、「まあしている」を3、「あまりしていない」を2、「していない」を1)を被説明変数として、順序ロジット分析を行った。

説明変数とコントロール変数は、「期待以上の結果が出せるように取り組む」行動の要因分析と同様である。

## <分析結果>

分析結果は図表 7-62 の通りで、次の 6 点が言える。

- ・若手男性社員と若手女性社員で、「積極的に周囲の人を巻き込みながら、仕事をしている」行動において、統計的に有意な差はない。
- ・男女とも、仕事をおもしろいと感じた経験があることが、「積極的に周囲の人を巻き込みながら、仕事をしている」ことにプラスの影響を与える。
- ・男女とも、少し難しい仕事を与えられたことがあることが、「積極的に周囲の人を巻き込みながら、仕事をしている」ことにプラスの影響を与える。
- ・若手男性社員では、職場の働きやすさに満足していることが、「積極的に周囲の人を巻き込みながら、仕事をしている」ことにプラスの影響を与える。
- ・若手女性社員では、男女で初任配属や異動のパターンが全く同じことが、「積極的に周囲の人を巻き込みながら、仕事をしている」ことにプラスの影響を与える。
- ・男女とも、管理職の育成力が高いことが、「積極的に周囲の人を巻き込みながら、仕事をしている」ことにプラスの影響を与える。

図表 7-62 「積極的に周囲の人を巻き込みながら、仕事をしている」の要因の計量分析  
(順序ロジット分析)

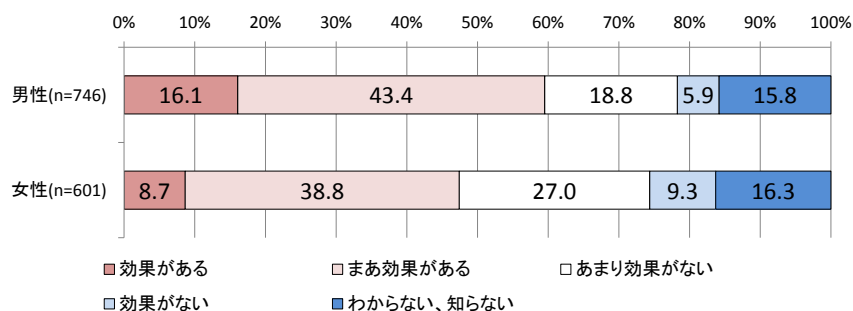
	男女計(N=1312)				男性(N=722)				女性(N=590)				
	係数	標準偏差	z	P>z	係数	標準偏差	z	P>z	係数	標準偏差	z	P>z	
説明変数	女性ダミー	-0.209	0.126	-1.660	0.097 *								
	おもしろい仕事経験ダミー	0.811	0.117	6.930	0.000 ***	0.740	0.159	4.640	0.000 ***	0.855	0.176	4.850	0.000 ***
	少し難しい仕事経験ダミー	0.332	0.111	3.000	0.003 ***	0.278	0.149	1.870	0.061 *	0.418	0.169	2.470	0.014 **
	働きやすい職場ダミー	0.490	0.130	3.780	0.000 ***	0.676	0.182	3.710	0.000 ***	0.292	0.189	1.550	0.121
	ロールモデルなし(ref.)												
	ロールモデルお手本	0.039	0.135	0.290	0.775	0.2119	0.1920	1.1000	0.2700	-0.173	0.197	-0.880	0.381
	ロールモデルお手本でない	0.003	0.179	0.020	0.985	0.1698	0.4154	0.4100	0.6830	-0.147	0.209	-0.700	0.483
	配置・異動男女同じダミー	0.050	0.173	0.290	0.774	-0.341	0.246	-1.390	0.166	0.450	0.249	1.810	0.071 *
管理職の育成力	0.202	0.039	5.240	0.000 ***	0.248	0.053	4.690	0.000 ***	0.142	0.058	2.440	0.015 **	
コントロール変数	入社時就業意識ダミー	0.376	0.130	2.890	0.004 ***	0.1813	0.2297	0.7900	0.4300	0.411	0.163	2.520	0.012 **
	勤続年数	-0.047	0.055	-0.860	0.391	-0.1018	0.0711	-1.4300	0.1520	0.045	0.089	0.500	0.615
	年齢	0.220	0.615	0.360	0.720	0.5687	0.7427	0.7700	0.4440	-0.554	1.140	-0.490	0.627
	年齢二乗	-0.003	0.010	-0.300	0.765	-0.0083	0.0126	-0.6600	0.5100	0.009	0.019	0.470	0.639
	子どもあり(ref.)												
	未婚子どもなし	-0.001	0.185	-0.010	0.994	-0.113	0.231	-0.490	0.625	0.411	0.332	1.240	0.215
	既婚子どもなし	-0.022	0.198	-0.110	0.911	-0.323	0.245	-1.320	0.187	0.627	0.353	1.780	0.075 *
	一般社員(ref.)												
	課長、課長相当職	-0.255	0.227	-1.120	0.261	0.107	0.298	0.360	0.719	-0.826	0.368	-2.240	0.025 **
	係長、主任、係長相当職	-0.179	0.134	-1.330	0.184	-0.103	0.169	-0.610	0.541	-0.334	0.232	-1.440	0.149
	チームリーダーなど	0.378	0.288	1.320	0.188	0.476	0.341	1.400	0.163	-0.096	0.559	-0.170	0.864
/cut1	-0.111	9.033			5.030	10.861			-11.231	16.910			
/cut2	2.671	9.030			7.943	10.858			-8.563	16.904			
/cut3	5.087	9.031			10.309	10.861			-6.015	16.903			
LR chi2	187.62				128.71				81.96				
Prob > chi2	0				0				0				
Pseudo R2	0.0653				0.0811				0.0639				

## 5. 女性活躍推進の取組とロールモデルの提示

### (1) 女性活躍推進の取組について

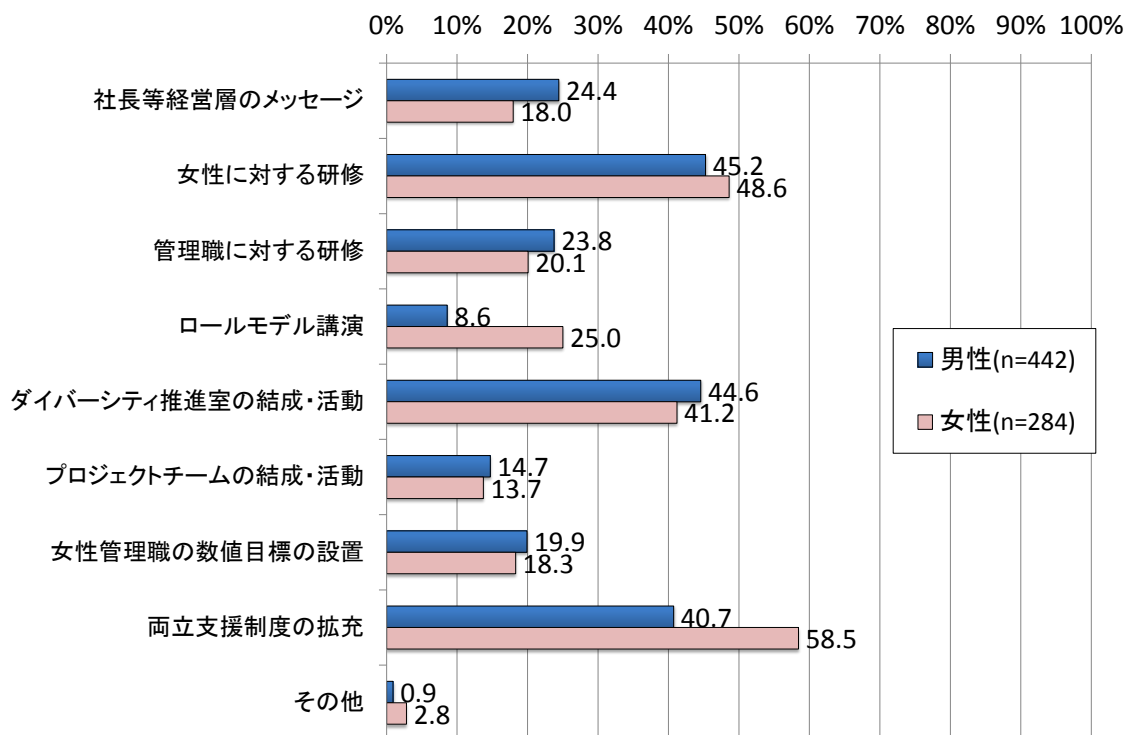
「御社の女性活躍推進の取組の効果についてどう思いますか。」と尋ねたところ、「効果がある」と回答した割合は、若手男性社員では 16.1%、若手女性社員では 8.7%、「まあ効果がある」を合わせると、若手男性社員では、59.5%、若手女性社員では 47.5%であった。

図表 7-63 女性活躍推進の取組の効果



効果があると回答した人に、効果がある取組の内容を尋ねたところ、若手男性社員では、割合が高い順に「女性に対する研修」45.2%、「ダイバーシティ推進室の結成・活動」44.6%、「両立支援制度の拡充」40.7%、「社長等経営層のメッセージ」24.4%であった。若手女性社員では、割合が高い順に「両立支援制度の拡充」58.5%、「女性に対する研修」48.6%、「ダイバーシティ推進室の結成・活動」41.2%、「ロールモデル講演」25.0%であった。

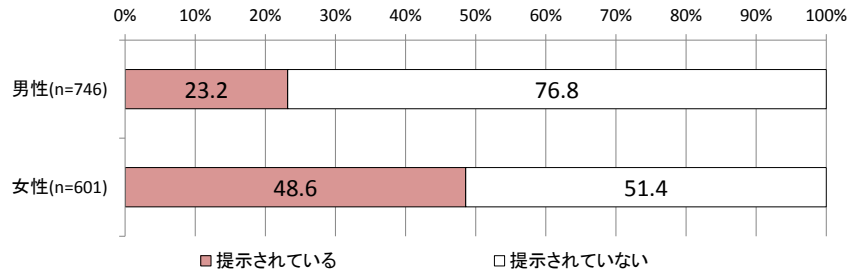
図表 7-64 女性活躍推進に効果のある取組



(2) ロールモデルの提示について

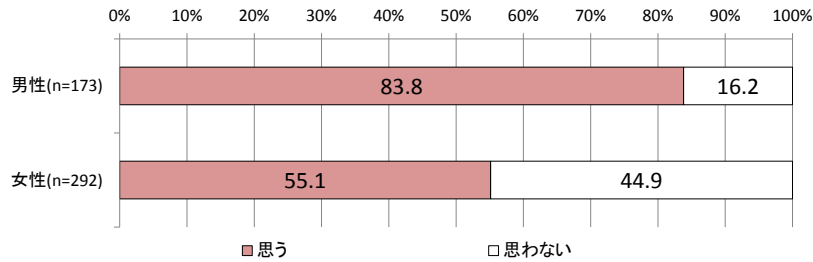
「御社ではロールモデル（お手本）の女性が提示されていますか」に対し、若手女性社員では48.6%が「提示されている」と回答している。

図表 7-65 同性のロールモデル（お手本）の提示



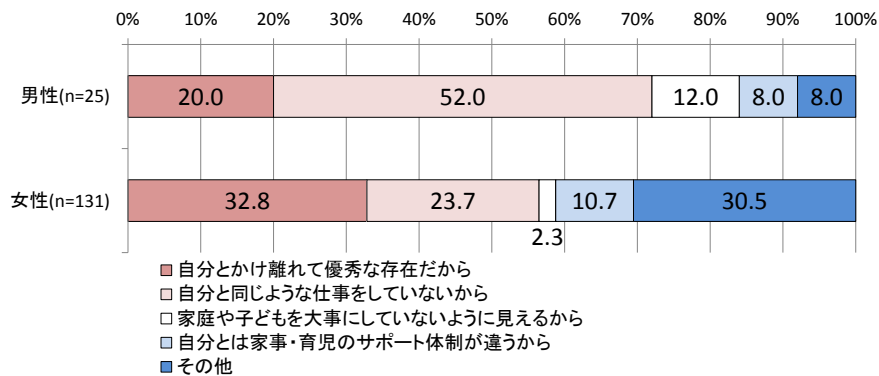
しかし、ロールモデルが提示されていると回答した人に、「そのロールモデルをあなたはお手本にしたいと思いませんか」と尋ねたところ、「思う」と回答した割合は、若手男性社員では83.8%、若手女性社員では55.1%であり、若手女性社員では「思わない」と回答した人が44.9%にもものぼる。

図表 7-66 そのロールモデルをあなたはお手本にしたいと思いませんか  
（「提示されている」と回答した方への設問）



さらに、提示されたロールモデルをお手本にしたいと「思わない」と回答した人に、その理由を尋ねたところ、最も割合が高かったのは、若手男性社員では、「自分と同じような仕事をしていないから」で52.0%であるが、若手女性社員では、「自分とかけ離れて優秀な存在だから」で32.8%であった。ロールモデルを提示するにあたっては、人選を検討する必要があるだろう。なるべく身近で自分もなれそうだと若手女性社員が思うような人をロールモデルとして提示する必要があるだろう。

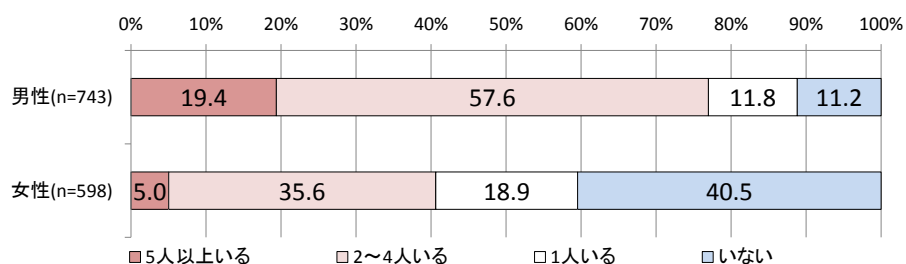
図表 7-67 提示されたロールモデルをお手本にしたいと「思わない」理由





若手男性社員には、「御社の中に、あなたが、お手本にしたい男性の先輩はいますか。」、若手女性社員には、「御社の中に、あなたが、お手本にしたい女性の先輩はいますか。」と尋ねたところ、「5人以上いる」と回答した割合は、若手男性社員では19.4%であるが、若手女性社員では5.0%と低い。「2～4人いる」と回答した割合は、若手男性社員では57.6%であるが、若手女性社員は35.6%である。「1人いる」と回答した割合は、若手男性社員では11.2%であるが、若手女性社員では40.5%と高い。

図表 7-68 御社の中に、あなたが、お手本にしたい同性の先輩はいますか



## 6. まとめ

この章では、若手社員の不安と自信・仕事への積極性について、分析を行ったところ以下のことが明らかとなった。

①若手男性社員に比べて若手女性社員は、将来のキャリア不安が大きい。

若手女性社員のキャリア不安を高める要因は、以下の6点であった。

- (1) キャリアの道筋がイメージできないこと
- (2) 転勤の可能性が高いこと
- (3) 仕事量が多いこと
- (4) 男性の退社時間が遅いこと
- (5) 職場の人間関係に満足していないこと
- (6) 育児や介護などで時間制約のある人は昇進するのが難しい職場であると思っていること

②若手男性社員に比べて若手女性社員は、難題に直面した時になんとかやりとげる自信がない。

若手女性社員の自信を高める要因は、以下の3点であった。

- (1) 仕事を面白いと感じた経験
  - (2) 職場の働きやすさの満足度
  - (3) 管理職の育成力が高いこと
- ③「期待以上の結果が出せるように取り組む」行動や「積極的に周囲の人を巻き込みながら仕事をする」行動など仕事への積極性については、男女の違いはなかった。

若手女性社員が「期待以上の結果が出せるように取り組む」要因は、以下の4点であった。

- (1) 仕事を面白いと感じた経験

- (2) 職場の働きやすさの満足度
- (3) お手本になるようなロールモデルを提示すること
- (4) 管理職の育成力が高いこと

若手女性社員が「積極的に周囲の人を巻き込みながら仕事をする」要因は、以下の 4 点であった。

- (1) 仕事を面白いと感じた経験
- (2) 少し難しい仕事経験
- (3) 配置・異動が男女同じであること
- (4) 管理職の育成力が高いこと

転勤の問題や育児や介護などで時間制約のある人が昇進するのが難しいという問題については、人事制度など制度面での改革が必要であろう。一方、おもしろい仕事経験をさせること、仕事量の適性化、キャリアの道筋を示すこと、職場の人間関係を円滑にすること、長時間労働の削減については、管理職がマネジメント力・育成力を高めることによって、変えていくことができるだろう。そのためには、管理職がマネジメント力・育成力を高められるような研修を実施することが有効だと思われる。

女性活躍推進の取組については、若手男性社員では約 6 割が、取組の効果があると回答しているのに対し、若手女性社員では半数に満たず、効果をまだ実感できていない若手女性社員が多いことが示された。女性活躍推進の取組は、いろいろな方策を実施し、継続して実施する必要がある。

ロールモデルの提示については、女性活躍推進の取組として重要であると言われているが、身近ではない「スーパーな」モデルを提示しても、その人をお手本とは思わず、効果がない場合があることが明らかになった。