

第4章 上司の職場マネジメントと女性の昇進意欲・モチベーション

この章では、子どもを持って301人以上の企業で正社員として働いている女性において、上司の職場管理の特徴、評価の仕方および仕事の与え方などの上司の職場マネジメントが女性の昇進意欲やモチベーションにどのような影響を与えているかをみる。

先行研究において、配置転換やOJTを通じた訓練・技能形成の機会が昇進意欲に影響を与えていること（中村(1994)、大内(1999)、仙田・大内(2002)）、上司が部下に機会を与えることが、女性専門職や管理職の技能形成には重要であること（中村(1988)、八代(1995)、大内(1999)）、管理職希望が強い総合職女性においては、研修や自己啓発に対する支援・男女均等な待遇・公正な人事評価の推進の施策を希望していること（安田(2009)）、企業の男女雇用機会均等化への取組を行っていることが昇進意欲に影響を与えていること（松繁・竹内(2008)、川口(2012)）が明らかとなっている。

また、永瀬・山谷(2012)は、管理職やリーダーである女性にインタビューし、キャリア形成の要因を分析しているが、要因として、「上司によるチャレンジの機会創出および仕事を任される経験」「復帰後の働き方に関する上司とのコミュニケーション」をあげている。労働政策研究・研修機構(2013)は、上司との関係⁽¹⁾を昇進希望の有無別にみて、男女ともに、「昇進希望あり」のほうが「昇進希望なし」よりも関係がいい（「当てはまる」「まあ当てはまる」）と回答した割合が高い傾向を示した。

本調査の特徴は、現在の上司の職場マネジメントだけでなく、第1子妊娠前、末子出産後の職場復帰後といった過去の上司の職場マネジメントについて明らかにしていることである。現在の昇進意欲やモチベーションには、現在の上司の職場マネジメントだけでなく、過去の上司の職場マネジメントが影響しているのではないだろうか。この章では、過去・現在の上司の職場マネジメントが女性の昇進意欲やモチベーションと関連があるかをみていく。

1. 上司の職場管理の特徴と昇進意欲・モチベーション

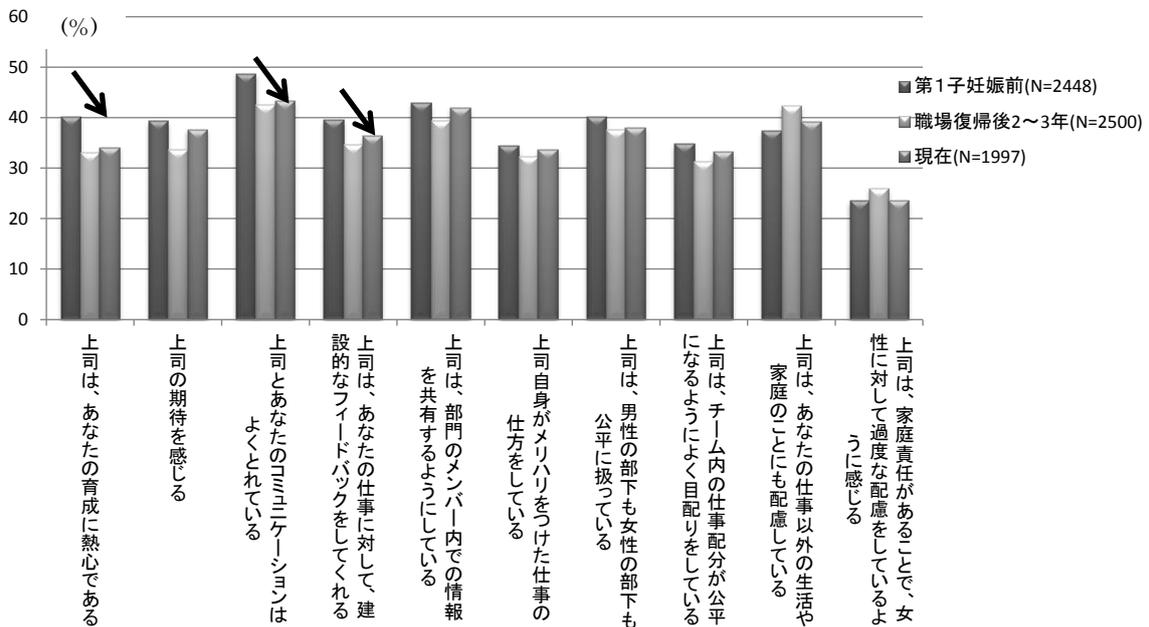
(1) 各ライフステージにおける上司の職場管理の特徴の変化—育成意欲や良好なコミュニケーションは職場復帰後に下がる

上司の職場管理の特徴として、「上司は、あなたの育成に熱心である」、「上司の期待を感じる」、「上司とあなたのコミュニケーションはよくとれている」、「上司は、あなたの仕事に対して、建設的なフィードバックをしてくれる」、「上司は、部門のメンバー内での情報を共有するようにしている」、「上司自身がメリハリをつけた仕事の仕方をしている」、「上司は、男性の部下も女性の部下も公平に扱っている」、「上司は、チーム内の仕事配分が公平になるようによく目配りをしている」「上司は、あなたの仕事以外の生活や家庭のことにも配慮している」「上司は、家庭責任があることで、女性に対して過度な配慮をしているように感じる」かどうかを尋ねた⁽²⁾。各設問について、「あてはまる」、「まああてはまる」、「どちらとも言えない」、「あまりあてはまらない」、「あてはまらない」の5件法で回答してもらった。「あてはまる」と「まああてはまる」の割合を第1子妊娠前、職場復帰後、現在について示した(図表4-1)。上司の育成意欲（「上司は、あなたの育成に熱心である」）

と良好なコミュニケーション(「上司とあなたのコミュニケーションはよくとれている」「上司は、あなたの仕事に対して、建設的なフィードバックをしてくれる」)は、出産後や現在に下がったと回答した女性が、第1子出産前に「あてはまる」「まああてはまる」と回答した者の3～4割もいる(図表4-2)。

「上司は、家庭責任があることで、女性に対して過度な配慮をしているように感じる」については、「あてはまらない」ほうが女性のキャリア形成のためには適切なマネジメントであろうが、配慮が必要だと思われる職場復帰後でも、「過度な配慮」であると感じている者が2割を超えていた。

図表 4-1 ライフステージ別上司の職場管理の特徴



注) 現在、職場復帰後2～3年しかたっていない者については、「職場復帰後2～3年」に入れており、「現在」には入っていない。

図表 4-2 第1子妊娠前と職場復帰後、現在の職場管理の特徴

第1子妊娠前	職場復帰後		現在	
	育成に熱心である	そうではない	育成に熱心である	そうではない
育成に熱心である	66.4	33.6	61.6	38.4
そうではない	10.7	89.3	16.1	83.9
第1子妊娠前	良好なコミュニケーション		良好なコミュニケーション	
	良好なコミュニケーション	そうではない	良好なコミュニケーション	そうではない
良好なコミュニケーション	73.0	27.0	70.9	29.1
そうではない	13.9	86.1	18.3	81.7
第1子妊娠前	建設的なフィードバック		建設的なフィードバック	
	建設的なフィードバック	そうではない	建設的なフィードバック	そうではない
建設的なフィードバック	69.8	30.2	67.6	32.4
そうではない	11.4	88.6	16.9	83.1

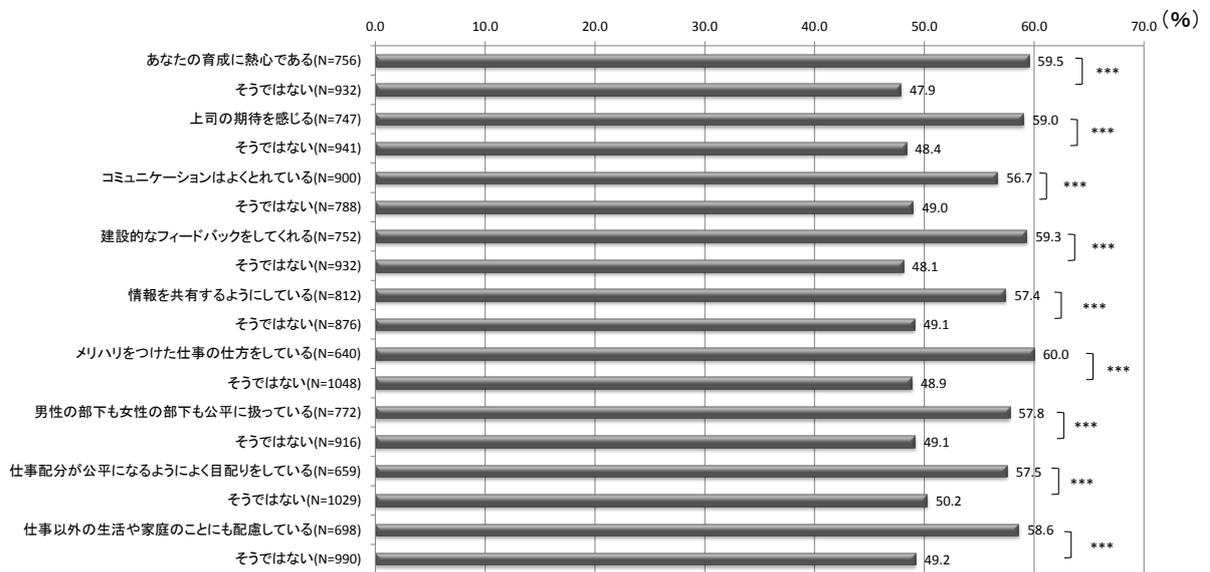
(2) 上司の職場管理の特徴と女性の昇進意欲－上司の育成意欲・良好なコミュニケーション・適切な部下への接し方が女性の昇進意欲を高める

第1子妊娠前の上司の育成意欲・良好なコミュニケーション・適切な部下への接し方の9つの設問において、「あてはまる(計)」「(「あてはまる」+「まああてはまる)」、「あてはまらない(計)」「(「あてはまらない」+「あまりあてはまらない」+「どちらとも言えない)と回答した者別に、「昇進したい」「昇進したくない」の割合をみた。「昇進のない仕事である」と回答した者は除いて集計している。

すべての項目において「あてはまる」と回答した者のほうが「昇進したい」と回答した割合が高かった。(χ²二乗検定の結果有意であった。)

図表 4-3 第1子妊娠前の上司の職場管理の特徴別「昇進したい」割合

<第1子妊娠前の上司の職場管理の特徴> <現在、「昇進したい」と回答した割合>



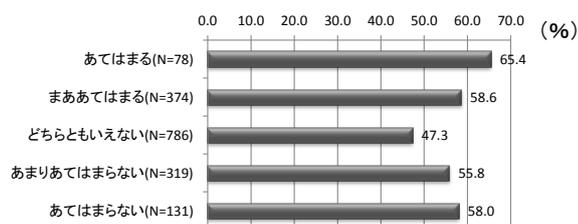
χ²二乗検定 *** p<0.01

注1) 「昇進のない仕事である」と回答した人は除いて、「昇進したい」「昇進したくない」と回答した人のみを対象としている。

注2) 上司の職場管理の特徴の各項目について、「どちらとも言えない」は、「そうではない」に入れている。

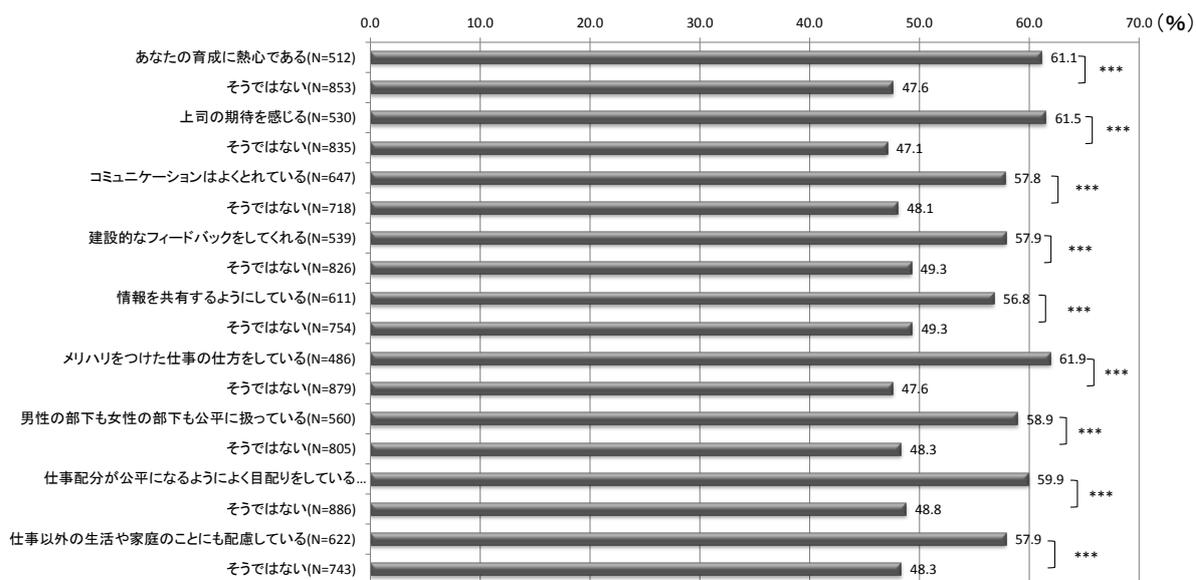
「上司は、家庭責任があることで、女性に対して過度な配慮をしているように感じる」という項目については、「どちらともいえない」と回答した者で昇進意欲が低く、「あてはまる」「まああてはまる」と回答した者で高かった。それは、昇進意欲のある女性のほうが上司の対応について厳しくみているために、同じような配慮であっても、「過度な配慮」であると感じる者が多いからではないかと思われる⁽³⁾。

図表 4-4 第1子妊娠前「過度な配慮をしている」別「昇進したい」割合



次に、職場復帰後の上司の職場管理の特徴別に現在の昇進意欲の割合をみたのが図表 4-5 である。職場復帰後の上司の育成意欲・良好なコミュニケーション・部下への接し方についても、現在の昇進意欲と関連がみられ、上司の育成意欲が高く、良好なコミュニケーションであり、公平な仕事配分をしており、家庭にも配慮している場合、そうでない場合よりも、昇進意欲が高い。

図表 4-5 職場復帰後の上司の職場管理の特徴別 「昇進したい」割合
 <職場復帰後の上司の職場管理の特徴> <現在、「昇進したい」と回答した割合>

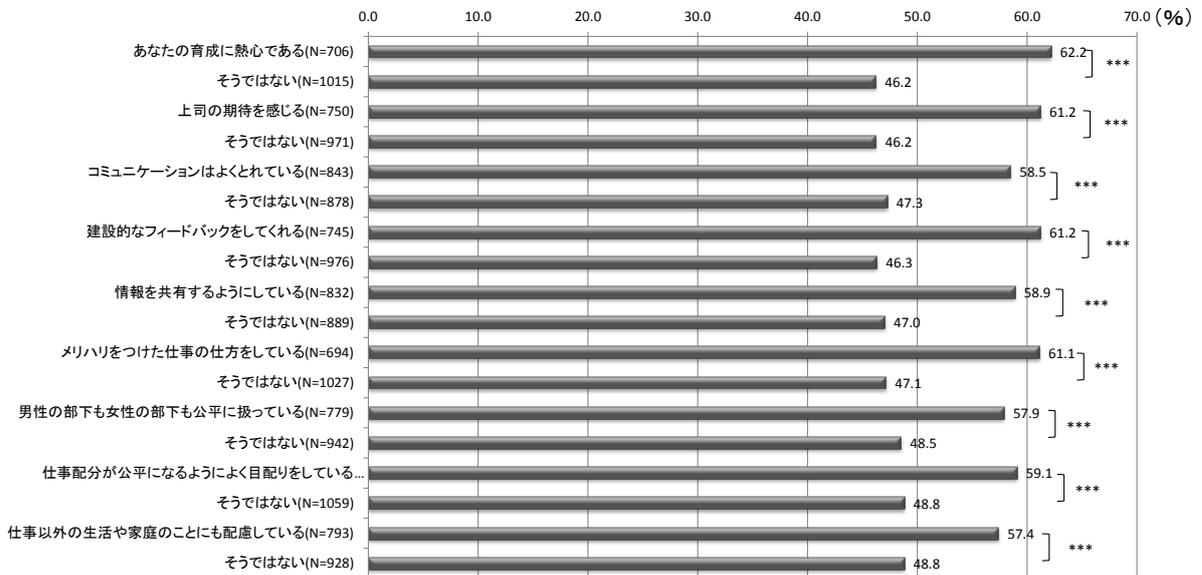


χ 二乗検定 *** p<0.01

さらに、現在の上司の職場管理の特徴別に現在の昇進意欲の割合をみたのが図表 4-6 である。現在の上司の育成意欲・良好なコミュニケーション・公平な仕事配分等についても、現在の昇進意欲と関連がみられる。現在の上司の職場管理と女性の昇進意欲については、上司が熱心に育成したり、コミュニケーションをよく取るから女性の昇進意欲が高まるとともに、女性の昇進意欲が高いから上司も熱心に育成したり、コミュニケーションをよく取ったりするといった職場管理になるという相互作用があると考えられる。

図表 4-6 現在の上司の職場管理の特徴別「昇進したい」割合

<現在の上司の職場管理の特徴> <現在、「昇進したい」と回答した割合>



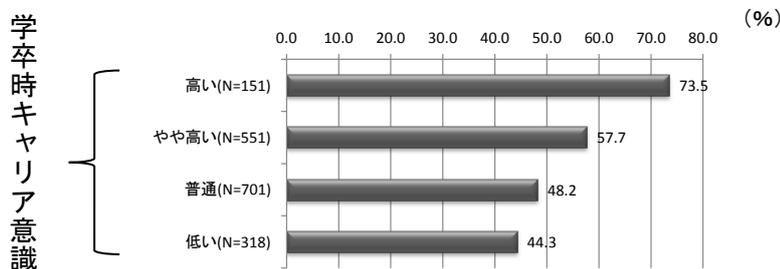
χ 二乗検定 *** p<0.01

(3) 学卒時のキャリア意識別上司の育成意欲と女性の昇進意欲－「普通」の女性には、上司の育成意欲が重要

学校を卒業した時点でキャリア意識がもともと高かった女性は、現在も昇進意欲が高い者の割合が高い (図表 4-7)。学校卒業時 (学卒時) のキャリア意識は、「学校卒業時に待遇 (昇進や配置など) に男女差がない」に対し、「重視した」 (=「高い」)、「まあ重視した」 (=「やや高い」)、「どちらとも言えない」 (=普通)、「あまり重視しなかった」と「重視しなかった」 (=「低い」) とした。なお、学校卒業時のキャリア意識が「高い」者は 7.0%、「やや高い」者は 28.2%、「普通」である者は 44.0%、「低い」者は 20.9%である。

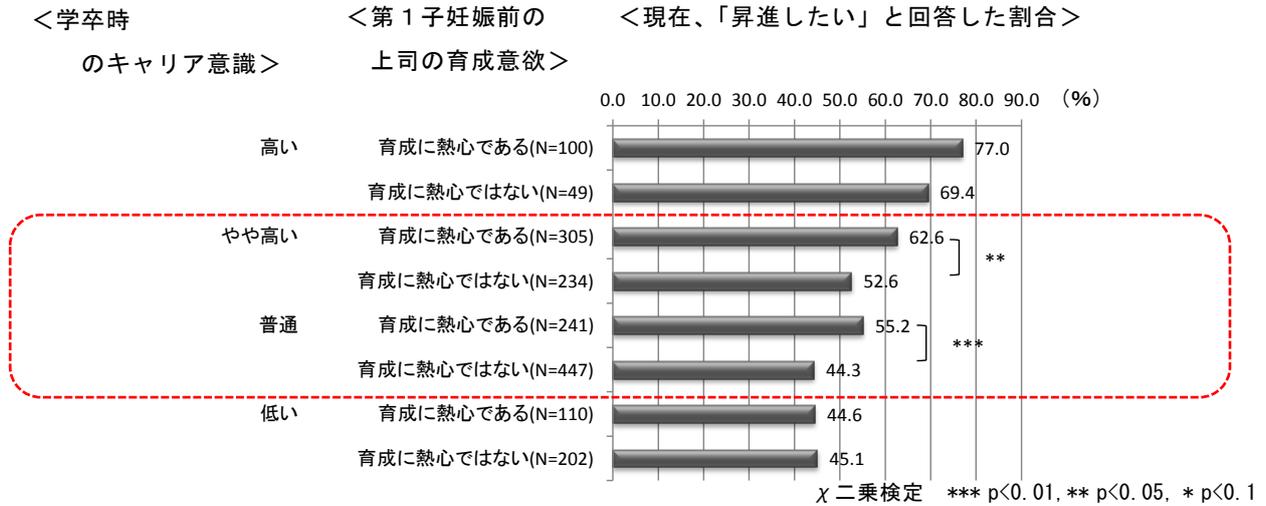
図表 4-7

<現在、「昇進したい」と回答した割合>



女性の昇進意欲が高いから上司が育成に熱心であったり、建設的なフィードバックを行うという逆の因果関係をコントロールするため、学卒時のキャリア意識別に、第1子妊娠前に「育成に熱心である」場合と「育成に熱心でない」場合の「昇進したい」割合をみた。「普通」の女性層には、第1子妊娠前に出会った上司が育成に熱心であったかどうか、その後の昇進意欲に大きい影響を与えている。「やや高い」層も同様である (図表 4-8)。

図表 4-8 学卒時のキャリア意識別 第1子妊娠前の上司の育成意欲別 昇進意欲

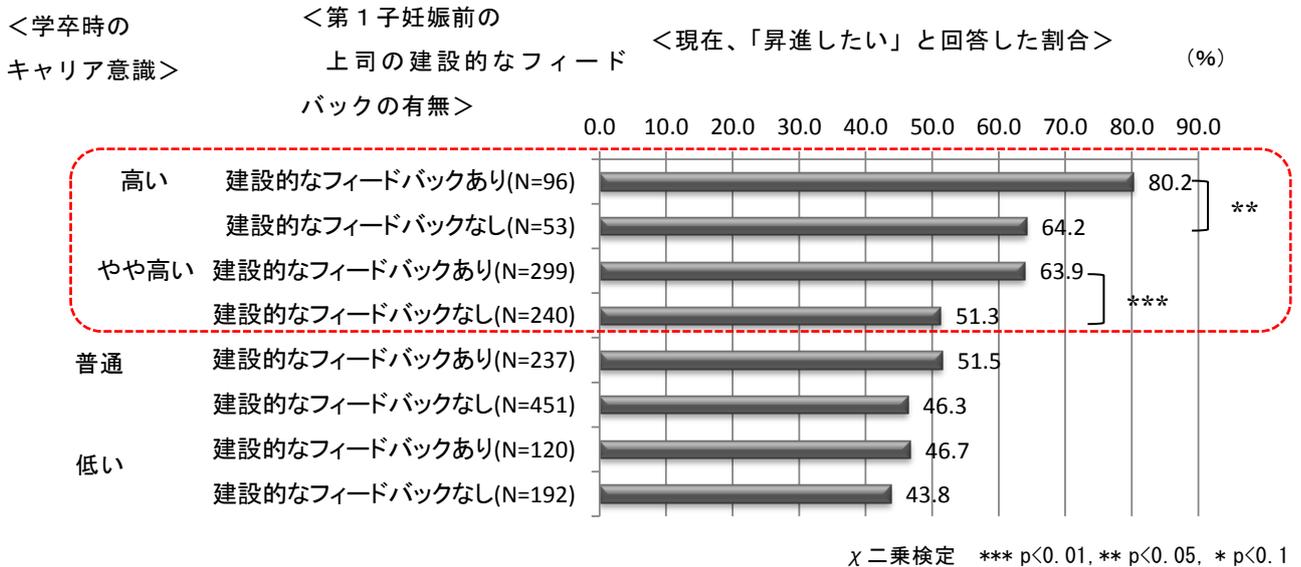


注1) 「昇進のない仕事である」と回答した人は除いて、「昇進したい」「昇進したくない」と回答した人のみを対象としている。以下同様。

注2) 「育成に熱心である」は、「あてはまる」「まああてはまる」の合計、「育成に熱心でない」は、「どちらとも言えない」「あまりあてはまらない」「あてはまらない」の合計。以下同様。

また、第1子妊娠前に上司が建設的なフィードバックをしていたか、していなかったかによって、昇進意欲に違いがあるかをみたところ、学卒時のキャリア意識が「高い」人と「やや高い」人では、上司が建設的なフィードバックをした場合としていない場合では、「昇進したい」と回答した割合に差があった。

図表 4-9 学卒時のキャリア意識別 第1子妊娠前の上司の建設的なフィードバックの有無別昇進意欲



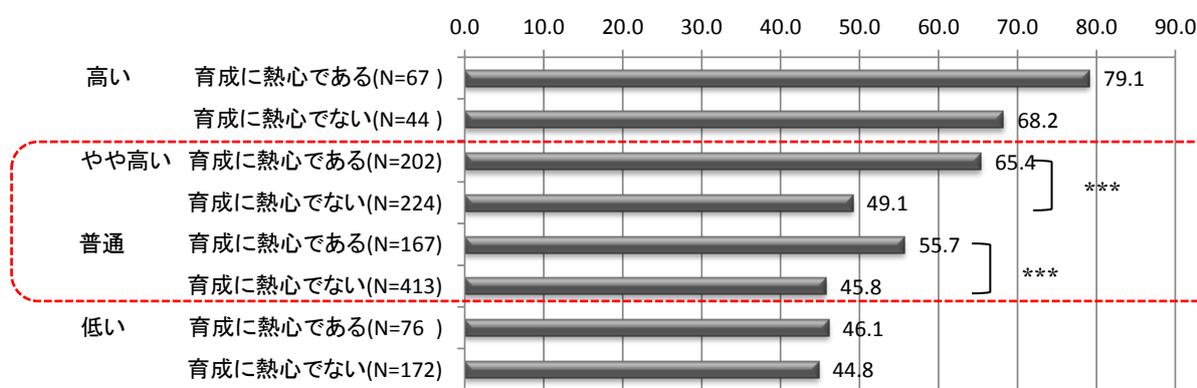
次に、職場復帰後の上司の育成意欲・部下への接し方によって、現在「昇進したい」という割合に違いが生じているかどうかをみた。(図表 4-10 は「育成に熱心である」、「建設的なフィードバックをしてくれる」、「生活や家庭に配慮している」について、示した。)

「育成に熱心である」、「生活や家庭に配慮している」については、学卒時のキャリア意識が「やや高い」「普通」である場合に、「建設的なフィードバックをしてくれる」については、学卒時のキャリア意識が「やや高い」場合に、職場復帰後の上司の育成意欲が高いほうが「昇進したい」と回答した割合が高い。

このように、学卒時に昇進や配置などについて同じようなキャリア意識を持っていても、上司の育成意欲や部下への接し方によって、昇進意欲に差が出ると言えるだろう。

図表 4-10 学卒時のキャリア意識別 職場復帰後の上司の育成意欲別 昇進意欲

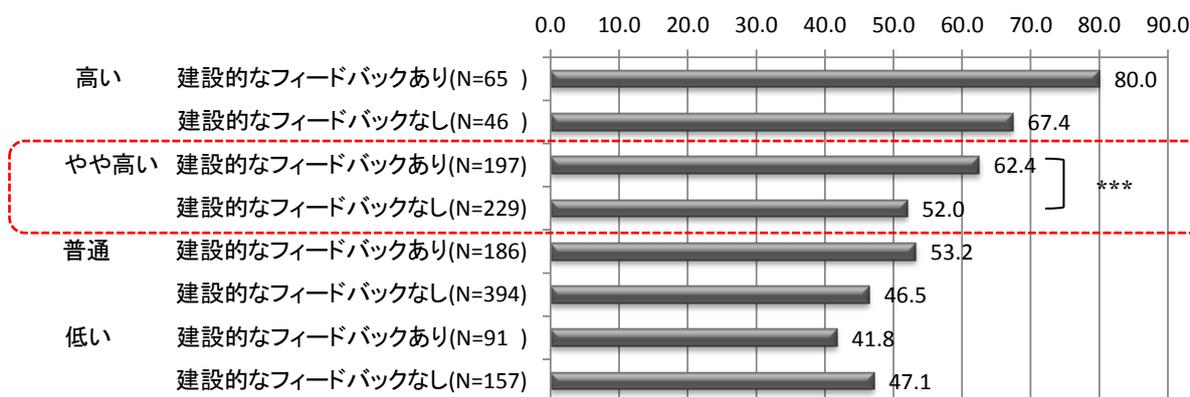
＜学卒時のキャリア意識＞ ＜職場復帰後の上司の育成意欲＞ ＜現在、「昇進したい」と回答した割合＞ (%)



χ 二乗検定 *** p<0.01, ** p<0.05, * p<0.1

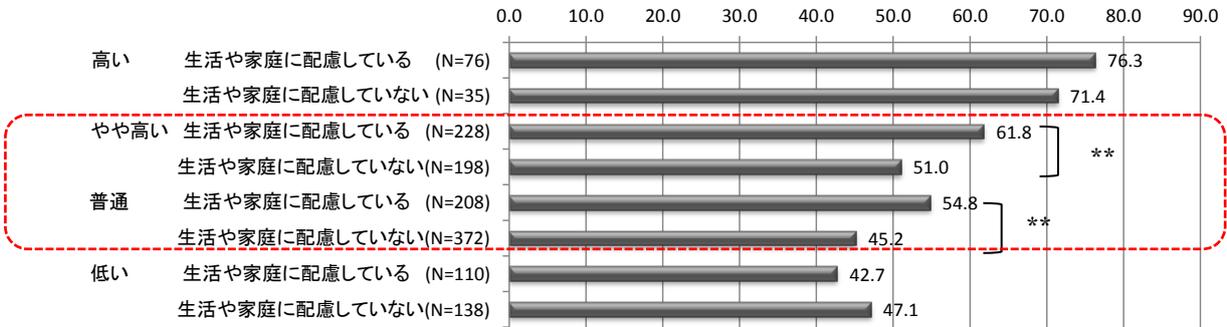
図表 4-11 学卒時のキャリア意識別 職場復帰後の上司の良好なコミュニケーション別 昇進意欲

＜学卒時のキャリア意識＞ ＜職場復帰後の上司の育成意欲＞ ＜現在、「昇進したい」と回答した割合＞ (%)



χ 二乗検定 *** p<0.01, ** p<0.05, * p<0.1

図表 4-12 学卒時のキャリア意識別 職場復帰後の上司の家庭への配慮の有無別 昇進意欲 <現在、「昇進したい」と回答した割合> (％)

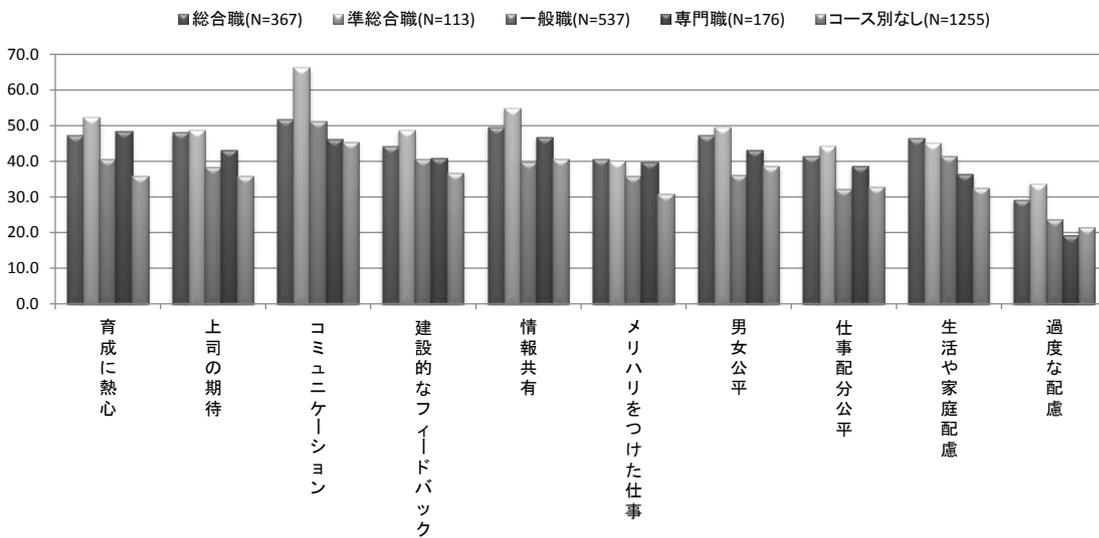


χ 二乗検定 *** p<0.01, ** p<0.05, * p<0.1

(4) 雇用区分による上司の職場管理の特徴の影響の違い

まず、現在の雇用区分ごとに、妊娠前の上司の職場管理の特徴の各項目について、「あてはまる」「まああてはまる」と回答した者の割合をみた。どの項目においても、総合職、準総合職で、やや高く、一般職、コース別雇用区分なしの場合に低くなっている。

図表 4-13 雇用区分別 第一子妊娠前の上司の職場管理の特徴 「あてはまる」「まああてはまる」の割合

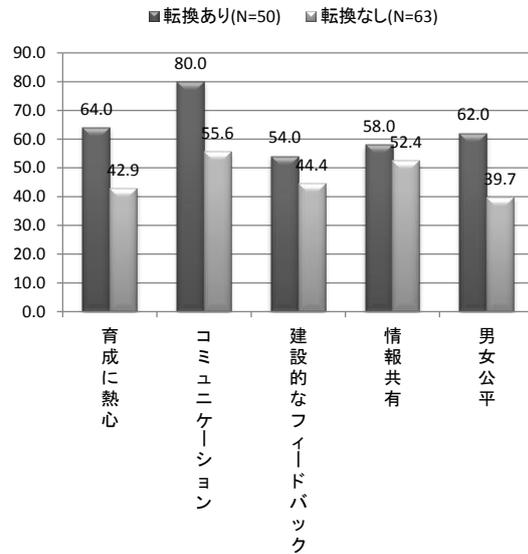


準総合職において、「上司は、あなたの育成に熱心である」、「上司とあなたのコミュニケーションはよくとれている」、「上司は、あなたの仕事に対して、建設的なフィードバックをしてくれる」で総合職よりも割合が高いのは、準総合職では、一般職から準総合職に転換している割合が高く(図表 4-14)、転換組において、上司とよい関係を作ることができ、上司が熱心に指導していたからだとと思われる(図表 4-15)。

図表 4-14 雇用区分別転換した割合

現在の雇用区分	サンプル数	転換した割合
総合職	372	23.9
準総合職	114	43.9
一般職	545	15.6
専門職	181	10.5
計	1,212	20.1

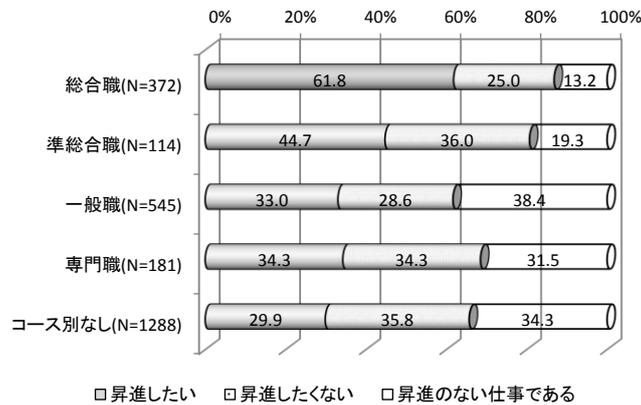
図表 4-15 準総合職コース転換別上司の職場管理の特徴



(5) 雇用区分による昇進意欲の違い

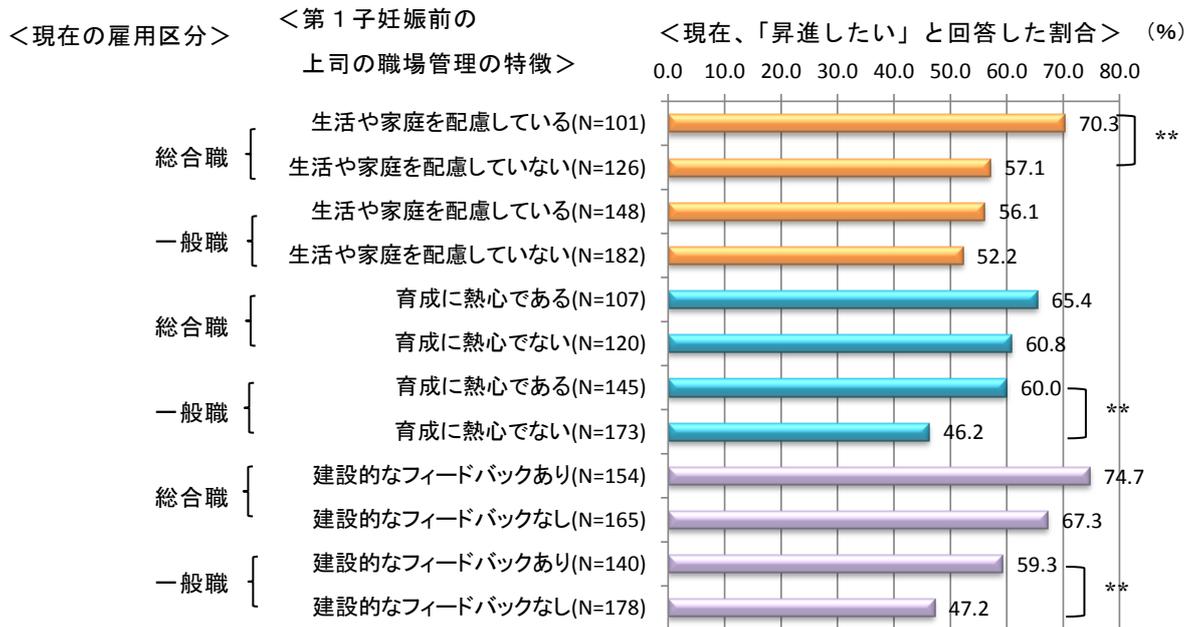
コース別雇用管理制度の雇用区分別に昇進意欲をみると、総合職では約6割が「昇進したい」と回答した。一般職、専門職、コース別雇用管理制度のない女性では「昇進したい」とする者は約3割で、総合職に比べ昇進意欲が低い。

図表 4-16 雇用区分別 昇進意欲



次に、総合職と一般職において、上司の職場管理の特徴によって、昇進意欲に違いがあるかをみた。総合職では、第1子妊娠前に上司が生活や家庭を配慮していると回答した女性は、配慮していないとした者より、現在の昇進意欲が統計的に有意に高い。一方、一般職では、総合職に比べると昇進意欲は低いが、上司が育成に熱心であると回答したり、建設的なフィードバックがあると回答した女性は、そうでない者よりも、現在の昇進意欲が有意に高い。

図表 4-17 雇用区分別 第1子妊娠前の上司の職場管理の特徴と昇進意欲



χ二乗検定 *** p<0.01 ** p<0.05

(6) 上司の職場管理の特徴と女性のモチベーション — 上司の育成意欲・良好なコミュニケーション・部下への接し方が女性のモチベーションを高める

モチベーションについて、因子分析を行い、3つの因子に分け、それぞれの因子スコアを作成し、第1子妊娠前、職場復帰後及び現在の上司の職場管理の特徴別に、「創意工夫意欲」「チーム協調意欲」「長期キャリア開発意欲」を比較した⁽⁴⁾。上司の職場管理のすべての項目において、「そうだった」場合は「そうでなかった」場合よりも、現在のモチベーションが統計的に有意に高い（第1子妊娠前と現在については図表省略）。

図表 4-18 職場復帰後の上司の職場管理の特徴別 モチベーション

【職場復帰後】		サンプル数	現在のモチベーション		
			創意工夫意欲	チーム協調意欲	長期キャリア開発意欲
育成に熱心である	そうだった	638	104.7	104.2	103.6
	そうではなかった	1359	97.8	98.1	98.3
上司の期待を感じる	そうだった	668	105.0	104.7	103.4
	そうではなかった	1329	97.5	97.7	98.2
コミュニケーションはよくとれている	そうだった	840	103.9	104.1	101.8
	そうではなかった	1157	97.3	97.1	98.6
建設的なフィードバックをしてくれる	そうだった	672	104.6	104.6	102.9
	そうではなかった	1325	97.7	97.7	98.5
情報を共有するようにしている	そうだった	781	104.3	104.5	102.3
	そうではなかった	1216	97.3	97.2	98.5
メリハリをつけた仕事の仕方をしている	そうだった	619	104.4	104.2	103.4
	そうではなかった	1378	98.1	98.2	98.4
男性の部下も女性の部下も公平に扱っている	そうだった	716	104.3	104.3	102.7
	そうではなかった	1281	97.7	97.7	98.4
仕事配分が公平になるようによく目配りをしている	そうだった	612	104.5	104.3	103.3
	そうではなかった	1385	98.1	98.2	98.5
仕事以外の生活や家庭のことにも配慮している	そうだった	811	103.3	103.9	101.6
	そうではなかった	1186	97.8	97.4	98.8

t検定 *** p<0.01 ** p<0.05 * p<0.1

次に、女性のモチベーションが高いから上司が育成に熱心であったり、建設的なフィードバックを行うという逆の因果関係をコントロールするため、学校卒業時のキャリア意識別にみてみよう。

まず、第1子妊娠前についてみたものが図表4-19である。創意工夫意欲・チーム協調意欲については、学卒時のキャリア意識が「やや高い」「普通」「低い」場合に、モチベーションの平均値に違いがあり、上司の育成意欲が高いと女性の創意工夫意欲・チーム協調意欲が高い。長期キャリア開発意欲については、「やや高い」「普通」の場合に、平均値に違いがあり、上司の育成意欲が高いと女性の長期キャリア開発意欲が高い。このことから、特に学卒時のキャリア意識が「やや高い」「普通」の女性には、上司の育成意欲が、モチベーション（創意工夫意欲、チーム強調意欲、長期キャリア開発意欲）に影響を与えていると考えられる。

図表 4-19 学卒時キャリア意識別
第1子妊娠前 上司の育成意欲別 モチベーション

学卒時のキャリア意識	第1子出産前の上司の育成意欲	サンプル数	創意工夫意欲	チーム協調意欲	長期キャリア開発意欲
高い	育成に熱心である	110	108.8	108.2	107.9
	育成に熱心ではない	63	107.1	106.6	105.3
やや高い	育成に熱心である	373	104.2	103.0	104.0
	育成に熱心ではない	315	99.9	100.0	100.5
普通	育成に熱心である	325	102.7	102.7	101.9
	育成に熱心ではない	752	96.3	95.9	98.5
低い	育成に熱心である	176	100.3	101.5	96.3
	育成に熱心ではない	334	97.2	98.7	95.0
計	育成に熱心である	984	103.5	103.2	102.3
	育成に熱心ではない	1464	97.7	97.9	98.4

t検定 *** p<0.01 ** p<0.05 * p<0.1

注) 学校卒業時のキャリア意識は、「学校卒業時に待遇（昇進や配置など）に男女差がない」に対し、「重視した」（＝「高い」）、「まあ重視した」（＝「やや高い」）、「どちらとも言えない」（＝普通）、「あまり重視しなかった」と「重視しなかった」（＝「低い」）とした。以下、同様。

次に、同様に、職場復帰後「上司はあなたの育成に熱心であった」場合と「そうでなかった」場合で、現在の因子スコアの平均値を比較した(図表4-20)。3つの意欲とも、学卒時にどのようなキャリア意識であっても、平均値に違いがあり、上司の育成意欲が高いと、女性のモチベーションが高かった。

図表 4-20 学卒時キャリア意識別
職場復帰後 上司の育成意欲別 モチベーション

学卒時のキャリア意識	職場復帰後の上司の育成意欲	サンプル数	創意工夫意欲	チーム協調意欲	長期キャリア開発意欲
高い	育成に熱心である	73	111.4	110.5	111.6
	育成に熱心ではない	59	104.7	104.9	102.6
やや高い	育成に熱心である	246	104.7	103.2	104.7
	育成に熱心ではない	311	99.7	99.9	100.0
普通	育成に熱心である	211	104.4	104.1	102.9
	育成に熱心ではない	692	96.4	96.3	98.5
低い	育成に熱心である	108	101.2	102.6	97.2
	育成に熱心ではない	297	97.7	98.9	94.9
計	育成に熱心である	638	104.7	104.2	103.6
	育成に熱心ではない	1359	97.8	98.1	98.3

t検定 *** p<0.01 ** p<0.05 * p<0.1

続いて、第1子妊娠前や職場復帰後に、「上司は、あなたの仕事に対して、建設的なフィードバックをしてくれる」か否かで、現在のモチベーションの因子スコアの平均値を比較した(図表4-21, 4-22)。この項目については、第1子妊娠前について、学卒時のキャリア意識が高い場合の創意工夫意欲、第1子妊娠前および職場復帰後について、学卒時のキャリア意識が低い場合の長期キャリア開発意欲以外は、第1子妊娠前や職場復帰後に、上司が建設的なフィードバックをしてくれたほうがしてくれないよりも、女性の創意工夫意欲、チーム協調意欲、長期キャリア開発意欲が高かった。長期キャリア開発意欲について、学卒時のキャリア意識が低い場合、第1子妊娠前や職場復帰後に上司が建設的なフィードバックをしてもモチベーションが高まらないのは、おそらく、長期キャリア開発意欲については、もっと早い段階、つまり、高校や大学段階で、スキルアップや能力開発の必要性を教えることが重要なのだろう。

図表 4-21 学卒時キャリア意識別
第1子妊娠前 上司の建設的なフィードバックの有無別 モチベーション

学卒時のキャリア意識	第1子妊娠前の上司の建設的なフィードバック	サンプル数	創意工夫意欲	チーム協調意欲	長期キャリア開発意欲
高い	建設的なフィードバックあり	105	109.2	109.0	108.7
	なし	68	106.6	105.4	104.3
やや高い	建設的なフィードバックあり	371	104.9	103.6	104.3
	なし	317	99.2	99.2	100.2
普通	建設的なフィードバックあり	313	103.3	103.8	101.6
	なし	764	96.1	95.6	98.7
低い	建設的なフィードバックあり	179	101.0	102.9	95.9
	なし	331	96.8	97.9	95.2
計	建設的なフィードバックあり	968	104.1	104.1	102.3
	なし	1480	97.4	97.3	98.5

t検定 *** p<0.01 ** p<0.05 * p<0.1

図表 4-22 学卒時キャリア意識別
職場復帰後 上司の建設的なフィードバックの有無別 モチベーション

学卒時のキャリア意識	職場復帰後の上司の建設的なフィードバック	サンプル数	創意工夫意欲	チーム協調意欲	長期キャリア開発意欲
高い	建設的なフィードバックあり	71	112.5	111.9	111.8
	なし	61	103.6	103.4	102.7
やや高い	建設的なフィードバックあり	243	105.0	103.8	104.6
	なし	314	99.4	99.5	100.1
普通	建設的なフィードバックあり	233	104.0	104.4	102.6
	なし	670	96.3	95.9	98.5
低い	建設的なフィードバックあり	125	100.6	102.1	95.0
	なし	280	97.8	98.9	95.8
計	建設的なフィードバックあり	672	104.6	104.6	102.9
	なし	1325	97.7	97.7	98.5

t検定 *** p<0.01 ** p<0.05 * p<0.1

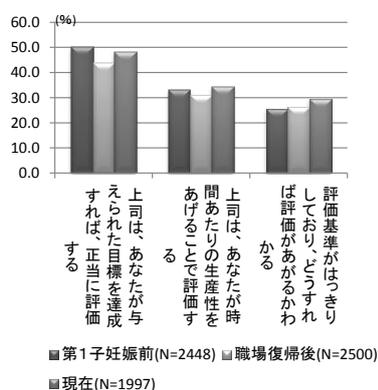
2. 上司の評価の仕方と昇進意欲・モチベーション

(1) 各ライフステージにおける上司の評価の仕方の変化

上司の評価の仕方について、適切と考えられる「上司は、あなたが与えられた目標を達成すれば、正當に評価する」、「上司は、あなたが時間あたりの生産性をあげることで評価する」、「評価基準がはっきりしており、どうすれば評価があがるかわかる」かどうかを尋

ねた。各設問について、「あてはまる」、「まああてはまる」、「どちらとも言えない」、「あまりあてはまらない」、「あてはまらない」の5件法で回答してもらった。「あてはまる」と「まああてはまる」の割合を第1子妊娠前、職場復帰後、現在について示した(図表4-23)。職場復帰後にやや低くなるものの、ライフステージによる上司の評価の仕方の違いはあまりない。「上司は、あなたが与えられた目標を達成すれば、正当に評価する」は、約半数が「あてはまる」「まああてはまる」と回答しているが、「上司は、あなたが時間あたりの生産性をあげることで評価する」は約3割、「評価基準がはっきりしており、どうすれば評価が上がるかわかる」は3割に達していない。

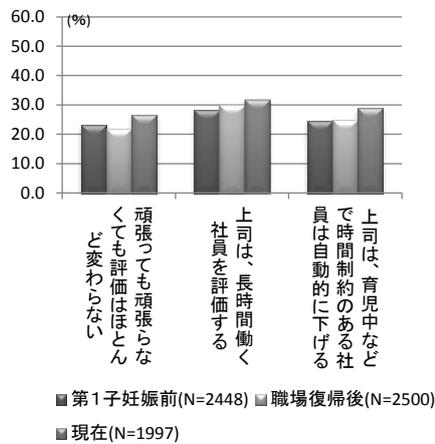
図表4-23 ライフステージ別上司の評価の仕方「あてはまる」「まああてはまる」の割合



注) 現在、職場復帰後2~3年しかたっていない者については、「職場復帰後2~3年」に入れており、「現在」には入れていない。

また、上司の評価の仕方として、不適切と考えられる「頑張っても頑張らなくても評価はほとんど変わらない」「上司は、長時間働く社員を高く評価する」「上司は、育児中などで時間制約のある社員の評価は自動的に下げる」かどうかを尋ねた。各設問について、「あてはまる」、「まああてはまる」、「どちらとも言えない」、「あまりあてはまらない」、「あてはまらない」の5件法で回答してもらった。「あてはまらない」と「あまりあてはまらない」の割合(不適切な評価をしていない、つまり適切な評価をしている割合)を第1子妊娠前、職場復帰後、現在について示した(図表4-24)。3つの項目とも、第1子妊娠前、職場復帰後よりも、現在のほうが適切な評価がなされているようである。

図表 4-24 ライフステージ別上司の評価の仕方
「あてはまらない」「あまりあてはまらない」の割合



注) 現在、職場復帰後 2~3 年しかたっていない者については、「職場復帰後 2~3 年」に入れており、「現在」には入っていない。

(2) 上司の評価の仕方と女性の昇進意欲

上司の適切な評価の仕方（「上司は、あなたが与えられた目標を達成すれば、正当に評価する」、「上司は、あなたが時間あたりの生産性をあげることで評価する」「評価基準がはっきりしており、どうすれば評価があがるかわかる」）が、第1子妊娠前、職場復帰後および現在になされた者とそれ以外に分けて、「昇進したい」「昇進したくない」の割合をみた(図表 4-25)。分析対象は「昇進のない仕事である」と回答した者は除いている。

第1子妊娠前も、職場復帰後も、現在においても、上司が適切な評価を行った女性のほうが「昇進したい」と回答した割合が高かった。(χ²乗検定の結果有意であった。図表に表示)

図表 4-25 第1子妊娠前、職場復帰後、現在の上司の適切な評価の仕方別 昇進意欲の有無

(%)			
第1子妊娠前		サンプル数	昇進したい
上司は、あなたが与えられた目標を達成すれば、正當に評価する	評価した	937	57.2
	評価しなかった	751	47.9
上司は、あなたが時間あたりの生産性をあげることで評価する	評価した	612	60.5
	評価しなかった	1,076	48.9
評価基準がはっきりしており、どうすれば評価があがるかわかる	わかった	493	60.5
	わからなかった	1,195	50.0
χ 二乗検定 *** p<0.01 ** p<0.05 * p<0.1			
(%)			
職場復帰後		サンプル数	昇進したい
上司は、あなたが与えられた目標を達成すれば、正當に評価する	評価した	667	57.6
	評価しなかった	698	48.0
上司は、あなたが時間あたりの生産性をあげることで評価する	評価した	461	62.7
	評価しなかった	904	47.6
評価基準がはっきりしており、どうすれば評価があがるかわかる	わかった	400	59.3
	わからなかった	965	50.0
χ 二乗検定 *** p<0.01 ** p<0.05 * p<0.1			
(%)			
現在		サンプル数	昇進したい
上司は、あなたが与えられた目標を達成すれば、正當に評価する	評価した	944	58.4
	評価しなかった	777	46.0
上司は、あなたが時間あたりの生産性をあげることで評価する	評価した	669	60.7
	評価しなかった	1,052	47.7
評価基準がはっきりしており、どうすれば評価があがるかわかる	わかった	599	60.3
	わからなかった	1,122	48.8
χ 二乗検定 *** p<0.01 ** p<0.05 * p<0.1			

次に、現在のコース別雇用管理制度の雇用区分ごとに、現在の上司の評価の仕方を見たところ、準総合職で「あてはまる」「まああてはまる」と回答した者の割合がやや高かったが、統計的に有意な違いはなかった。「上司は、あなたが与えられた目標を達成すれば、正當に評価する」については、準総合職で61.4%、総合職54.3%、専門職50.8%、一般職49.4%、コース別なし44.3%であった。「上司は、あなたが時間あたりの生産性をあげることで評価する」については、準総合職で50.0%であるが、総合職42.2%、一般職35.8%、専門職33.7%、コース別なし30.5%と5割を切っている。「評価基準がはっきりしており、どうすれば評価があがるかわかる」については、コース転換した者が多い準総合職以外は、どのコースでも3割前後と低く、どうすれば評価されるかわからない者が多いことが示されている。

図表 4-26 現在の雇用区分別 現在の上司の適切な評価の仕方

(%)

	「あてはまる」「まああてはまる」の合計割合				
	総合職	準総合職	一般職	専門職	コース別なし
サンプル数	372	114	545	181	1,288
上司は、あなたが与えられた目標を達成すれば、正当に評価する	54.3	61.4	49.4	50.8	44.3
上司は、あなたが時間あたりの生産性をあげることで評価する	42.2	50.0	35.8	33.7	30.5
評価基準がはっきりしており、どうすれば評価があがるかわかる	35.8	41.2	28.6	34.3	27.6

次に、適切な評価をされている者とそうでない者を比べると、コース転換した者が多い準総合職以外の総合職、一般職、専門職、コース別なしの女性については、3つすべての項目において、適切な評価をされている者は、現在の昇進意欲を統計的に有意に高いものとしていた（図表 4-27）。

図表 4-27 現在のコース別現在の上司の評価の仕方と昇進意欲

(%)

現在		「昇進したい」割合				
		総合職	準総合職	一般職	専門職	コース別なし
上司は、あなたが与えられた目標を達成すれば、正当に評価する	評価する	76.1]**	61.0	57.7]*	60.3]***	50.3]***
	評価しない	64.4]**	45.5	48.3]*	35.3]***	40.4]***
上司は、あなたが時間あたりの生産性をあげることで評価する	評価する	77.2]**	54.0	61.7]**	68.2]***	51.9]***
	評価しない	66.3]**	57.1	47.7]**	40.0]***	42.2]***
評価基準がはっきりしており、どうすれば評価があがるかわかる	わかる	79.2]**	58.5	63.2]**	59.6]*	51.1]**
	わからない	66.5]**	52.9	48.7]**	43.1]*	42.9]**

χ 二乗検定 *** p<0.01 ** p<0.05 * p<0.1

(3) 上司の評価の仕方と女性のモチベーション

続いて、ここでは、モチベーションをみていく。第1子妊娠前、職場復帰後、現在の上司の評価の仕方の違いによって、現在のモチベーション（創意工夫意欲、チーム協調意欲、長期キャリア開発意欲）に違いがあるかどうかをみたところ、「上司は、あなたが与えられた目標を達成すれば、正当に評価する」、「上司は、あなたが時間あたりの生産性をあげることで評価する」「評価基準がはっきりしており、どうすれば評価があがるかわかる」場合、そうでない場合と比べて、創意工夫意欲、チーム協調意欲、長期キャリア開発意欲ともに、高い。

図表 4-28 第1子妊娠前、職場復帰後、現在の上司の評価の仕方と
現在のモチベーション

第1子妊娠前		サンプル数	創意工夫意欲	チーム協調意欲	長期キャリア開発意欲
上司は、あなたが与えられた目標を達成すれば、正当に評価する	評価した	1229	102.9	102.9	101.9
	評価しなかった	1219	97.1	97.1	98.1
上司は、あなたが時間あたりの生産性をあげることで評価する	評価した	811	103.7	103.2	102.8
	評価しなかった	1637	98.3	98.5	98.6
評価基準がはっきりしており、どうすれば評価があがるかわかる	わかった	625	104.1	103.4	103.4
	わからなかった	1823	98.7	98.9	98.8

t検定 *** p<0.01 ** p<0.05 * p<0.1

職場復帰後		サンプル数	創意工夫意欲	チーム協調意欲	長期キャリア開発意欲
上司は、あなたが与えられた目標を達成すれば、正当に評価する	評価した	855	103.8	103.9	102.3
	評価しなかった	1142	97.2	97.2	98.2
上司は、あなたが時間あたりの生産性をあげることで評価する	評価した	606	104.2	103.7	102.9
	評価しなかった	1391	98.2	98.5	98.7
評価基準がはっきりしており、どうすれば評価があがるかわかる	わかった	498	104.2	103.6	103.7
	わからなかった	1499	98.7	98.9	98.7

t検定 *** p<0.01 ** p<0.05 * p<0.1

現在		サンプル数	創意工夫意欲	チーム協調意欲	長期キャリア開発意欲
上司は、あなたが与えられた目標を達成すれば、正当に評価する	評価する	1203	103.9	103.9	102.2
	評価しない	1297	96.4	96.4	97.9
上司は、あなたが時間あたりの生産性をあげることで評価する	評価する	863	104.5	103.8	103.1
	評価しない	1637	97.6	98.0	98.4
評価基準がはっきりしており、どうすれば評価があがるかわかる	わかる	753	104.3	103.6	103.4
	わからない	1747	98.1	98.4	98.5

t検定 *** p<0.01 ** p<0.05 * p<0.1

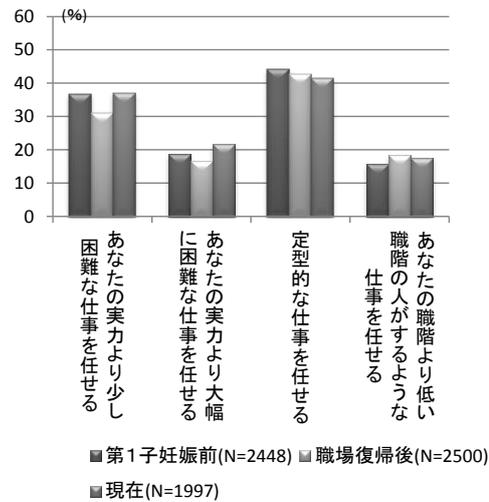
3. 上司の仕事の与え方と女性の昇進意欲・モチベーション

(1) 各ライフステージにおける上司の仕事の与え方の変化

上司の仕事の与え方について、「あなたの実力より少し困難な仕事を任せる」、「あなたの実力より大幅に困難な仕事を任せる」、「定型的な仕事を任せる」、「あなたの職階より低い職階の人がするような仕事を任せる」かどうかを尋ねた。各設問について、「あてはまる」、「まああてはまる」、「どちらとも言えない」、「あまりあてはまらない」、「あてはまらない」の5件法で回答してもらった。「あてはまる」と「まああてはまる」の割合を第1子妊娠前、職場復帰後、現在について示した(図表 4-29)。「あなたの実力より少し困難な仕事を任せる」、「あなたの実力より大幅に困難な仕事を任せる」については、職場復帰後にやや低くなるものの、ライフステージによる上司の仕事の任せ方の違いはあまりない。

どのライフステージにおいても、「あなたの職階より低い職階の人がするような仕事を任せる」は2割に達していないが、「定型的な仕事を任せる」は4割を超えており、「あなたの実力より少し困難な仕事を任せる」は、4割に達していない。

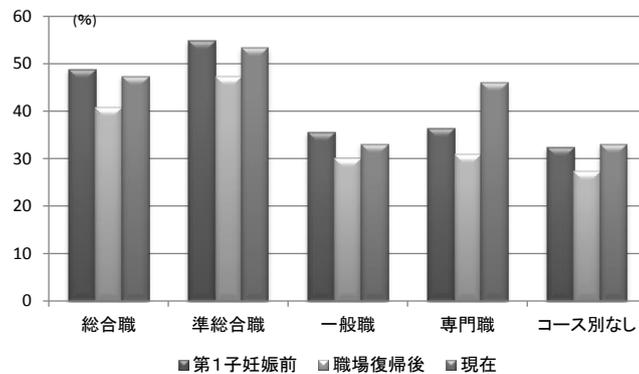
図表 4-29 ライフステージ別上司の仕事の与え方「あてはまる」「まああてはまる」の割合



注) 現在、職場復帰後 2～3 年しかたっていない者については、「職場復帰後 2～3 年」に入れており、「現在」には入っていない。

「あなたの実力より少し困難な仕事を任せる」について、現在の雇用管理区分別にみると、総合職、準総合職では、一般職、専門職、コース別なしの者と比べると、少し困難な仕事を任せられていると回答した割合は高いが、約半数にとどまっている。また、職場復帰後には、第1子妊娠前と比べて、総合職で 7.9%ポイント、準総合職で 7.5%ポイント低くなっている。

図表 4-30 ライフステージ別雇用管理区分別「あなたの実力より少し困難な仕事を任せる」

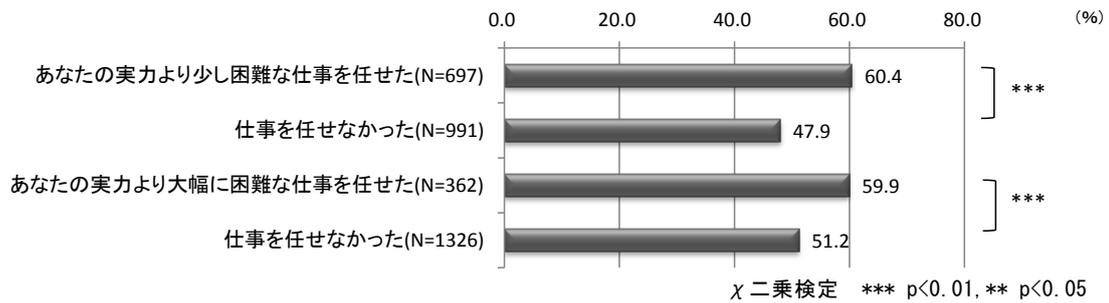


(2) 上司の仕事の与え方と女性の昇進意欲

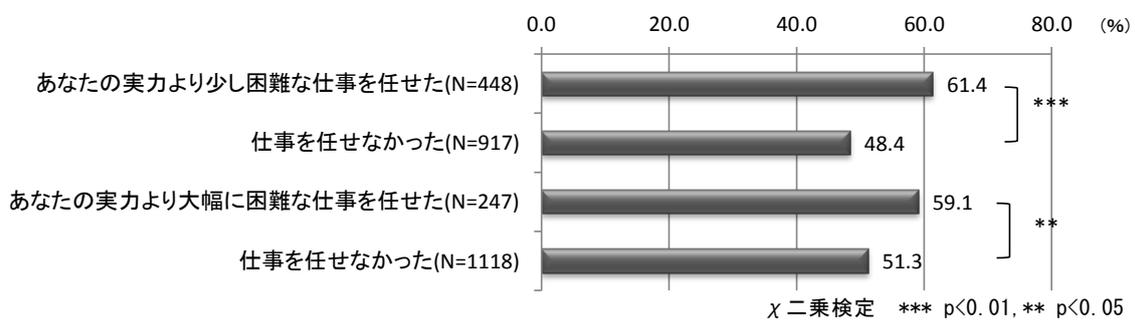
第1子妊娠前、職場復帰後、現在の上司の仕事の与え方の各設問において、「あてはまる」、「あてはまらない」と回答した者別に、「昇進したい」「昇進したくない」の割合をみた。分析対象は、「昇進のない仕事である」と回答した者は除いている。

第1子妊娠前も、職場復帰後も、現在も「あなたの実力より少し困難な仕事を任せる」「あなたの実力より大幅に困難な仕事を任せる」については、「あてはまる」と回答したほうが「あてはまらない」と回答した者よりも「昇進したい」割合が高かった。(統計的に有意、図表 4-31、4-32、4-33 に表示)

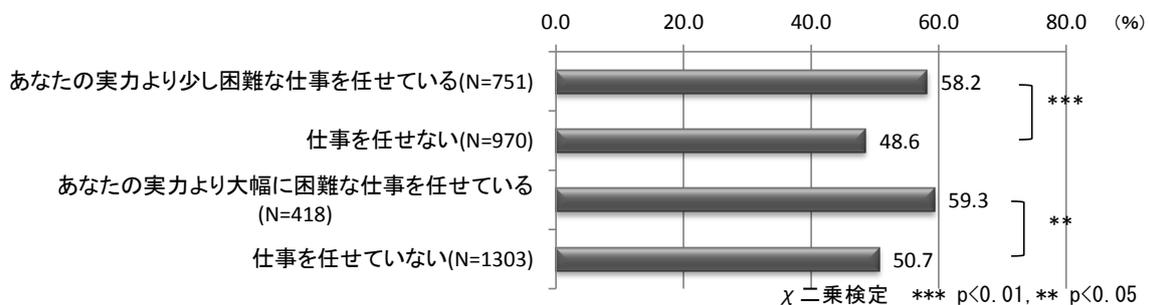
図表 4-31 第1子妊娠前の上司の仕事の与え方別昇進意欲



図表 4-32 職場復帰後の上司の仕事の与え方別昇進意欲

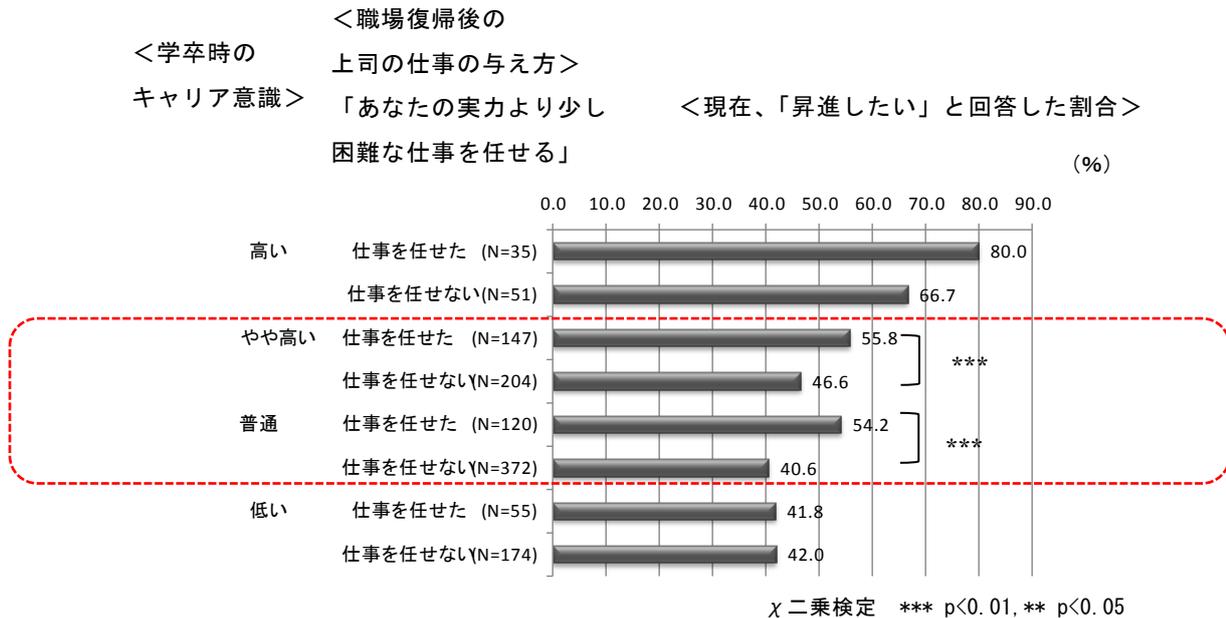


図表 4-33 現在の上司の仕事の与え方別昇進意欲



次に、「昇進したいと思っているから上司が困難な仕事を任せる」という逆の因果関係をコントロールするため、学校卒業時のキャリア意識（「待遇（昇進や配置など）に男女差がない」に対し、「重視した」「まあ重視した」「どちらとも言えない」「あまり重視しなかった」「重視しなかった」）別に、上司の仕事の与え方をみた（図表 4-34 は職場復帰後。第1子妊娠前の結果は、職場復帰後と同様）。学卒時のキャリア意識が「やや高い」「普通」である場合に、第1子妊娠前と職場復帰後において、「あなたの実力より少し困難な仕事を任せる」ことは、現在「昇進したい」とする女性の割合を統計的に有意に増やしている。実力よりも難しい仕事を与えることは昇進意欲を高めていると言えるだろう。

図表 4-34 学卒時のキャリア意識別 職場復帰後の上司の仕事の与え方別 昇進意欲



(3) 上司の仕事の与え方と女性のモチベーション

次に、上司の仕事の与え方と現在の女性のモチベーションの関連をみていこう。

学卒時のキャリア意識別に、第1子妊娠前「実力より少し困難な仕事を任せ」た場合とそうでなかった場合の現在のモチベーションをみたところ、「実力より少し困難な仕事を任せ」た場合、そうでなかった場合に比べて、学卒時にどんなキャリア意識でも、創意工夫意欲、チーム協調意欲は高い。長期キャリア開発意欲は、学卒時のキャリア意識が「高い」「やや高い」「普通」の場合に、「実力より少し困難な仕事を任せ」た場合、そうでなかった場合に比べて、高かった。

図表 4-35 学卒時のキャリア意識別第1子妊娠前 上司の仕事の与え方別モチベーション

学卒時のキャリア意識	第1子妊娠前あなたの実力より少し困難な仕事を任せる	サンプル数	現在のモチベーション		
			創意工夫意欲	チーム協調意欲	長期キャリア開発意欲
高い	仕事を任せた	99	109.6	108.7	108.4
	仕事を任せなかった	74	106.2	106.1	105.0
やや高い	仕事を任せた	354	104.6	103.1	104.3
	仕事を任せなかった	334	99.8	100.0	100.4
普通	仕事を任せた	293	102.2	102.3	101.2
	仕事を任せなかった	784	96.7	96.3	98.9
低い	仕事を任せた	156	100.0	101.8	95.7
	仕事を任せなかった	354	97.5	98.7	95.3
計	仕事を任せた	902	103.6	103.3	102.3
	仕事を任せなかった	1546	98.0	98.1	98.7

t検定 *** p<0.01 ** p<0.05 * p<0.1

同様に、学卒時のキャリア意識別に、職場復帰後「実力より少し困難な仕事を任せ」た場合とそうでなかった場合の現在のモチベーションをみたところ、「実力より少し困難な仕事を任せ」た場合、そうでなかった場合に比べて、学卒時にどんなキャリア意識でも、現在

のモチベーション（創意工夫意欲、チーム協調意欲、長期キャリア開発意欲）が高かった。

図表 4-36 学卒時のキャリア意識別 職場復帰後 上司の仕事の与え方別
モチベーション

学卒時の キャリア意識	職場復帰後あなたの 実力より少し困難な仕 事を任せる	サンプル 数	現在のモチベーション		
			創意工夫意欲	チーム協調意欲	長期キャリア開発意欲
高い	仕事を任せた	55	113.0	111.1	112.0
	仕事を任せなかった	77	105.1] ***	105.8] ***	104.4] ***
やや高い	仕事を任せた	226	104.7	103.3	104.4
	仕事を任せなかった	331	99.9] ***	100.1] ***	100.4] ***
普通	仕事を任せた	197	103.5	102.9	102.6
	仕事を任せなかった	706	96.8] ***	96.8] ***	98.7] ***
低い	仕事を任せた	92	100.7	102.7	98.5
	仕事を任せなかった	313	98.1] ***	99.1] ***	94.7] ***
計	仕事を任せた	570	104.5	103.8	103.6
	仕事を任せなかった	1427	98.3] ***	98.5] ***	98.5] ***

t検定 *** p<0.01 ** p<0.05 * p<0.1

さらに、学卒時のキャリア意識別に、第1子妊娠前「実力より大幅に困難な仕事を任せ」た場合とそうでなかった場合の現在のモチベーションをみたところ、「実力より大幅に困難な仕事を任せ」た場合、そうでなかった場合に比べて、学卒時にどんなキャリア意識でも、創意工夫意欲、長期キャリア開発意欲は高い。チーム協調意欲は、学卒時のキャリア意識が「高い」「普通」の場合に、「実力より大幅に困難な仕事を任せ」た場合、そうでなかった場合に比べて、高かった。

図表 4-37 学卒時のキャリア意識別

第1子妊娠前「実力より大幅に困難な仕事を任せる」別 モチベーション

学卒時の キャリア意識	第1子妊娠前あなたの 実力より大幅に困難な 仕事を任せる	サンプル 数	現在のモチベーション		
			創意工夫意欲	チーム協調意欲	長期キャリア開発意欲
高い	仕事を任せた	63	110.6	109.0	111.1
	仕事を任せなかった	110	106.8] **	106.8] *	104.6] ***
やや高い	仕事を任せた	202	104.7	101.9	105.5
	仕事を任せなかった	486	101.3] ***	101.5	101.1] ***
普通	仕事を任せた	125	101.0	100.0	101.5
	仕事を任せなかった	952	97.8] ***	97.7] ***	99.2] ***
低い	仕事を任せた	68	100.7	100.1	99.1
	仕事を任せなかった	442	97.9] **	99.6	94.9] ***
計	仕事を任せた	458	103.9	102.1	104.2
	仕事を任せなかった	1990	99.2] ***	99.5] ***	99.0] ***

t検定 *** p<0.01 ** p<0.05 * p<0.1

同様に、職場復帰後「実力より大幅に困難な仕事を任せ」た場合とそうでなかった場合の現在のモチベーションをみたところ、「実力より大幅に困難な仕事を任せ」た場合、そうでなかった場合に比べて、学卒時にどんなキャリア意識でも、長期キャリア開発意欲は高い。創意工夫意欲は、学卒時のキャリア意識が「高い」「やや高い」「普通」の場合に、チーム協調意欲は、学卒時のキャリア意識が「高い」「普通」の場合に、「実力より大幅に困難な仕事を任せ」た場合、そうでなかった場合に比べて、高かった。

図表 4-38 学卒時のキャリア意識別

職場復帰後「実力より大幅に困難な仕事を任せる」別モチベーション

学卒時の キャリア意識	職場復帰後あなたの 実力より大幅に困難な 仕事を任せる	サンプル 数	現在のモチベーション		
			創意工夫意欲	チーム協調意欲	長期キャリア開発意欲
高い	仕事を任せた	37	112.3	110.3	112.8
	仕事を任せなかった	95	106.9	107.1	105.5
やや高い	仕事を任せた	139	104.2	101.5	105.2
	仕事を任せなかった	418	101.1	101.3	101.0
普通	仕事を任せた	92	101.9	100.7	102.2
	仕事を任せなかった	811	97.9	97.8	99.3
低い	仕事を任せた	45	100.3	101.4	100.7
	仕事を任せなかった	360	98.5	99.7	94.9
計	仕事を任せた	313	103.9	102.3	104.6
	仕事を任せなかった	1684	99.3	99.6	99.1

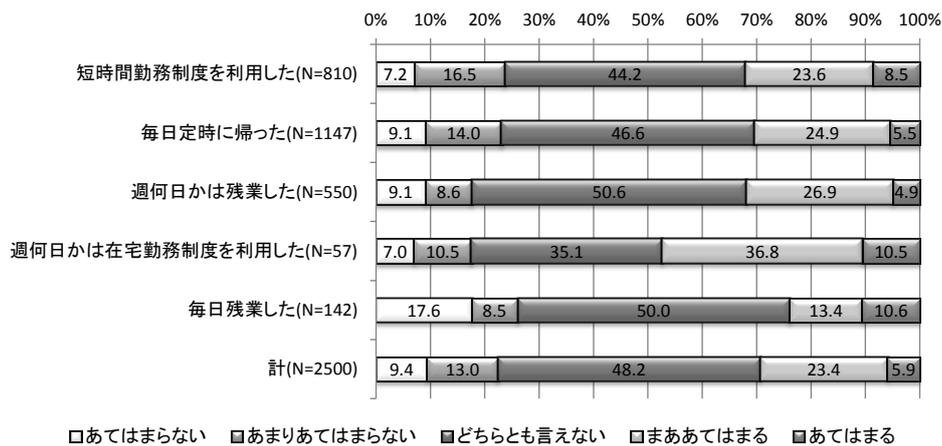
t検定 *** p<0.01 ** p<0.05 * p<0.1

4. 職場復帰後時間制約があった際の上司の仕事の任せ方、評価と納得感

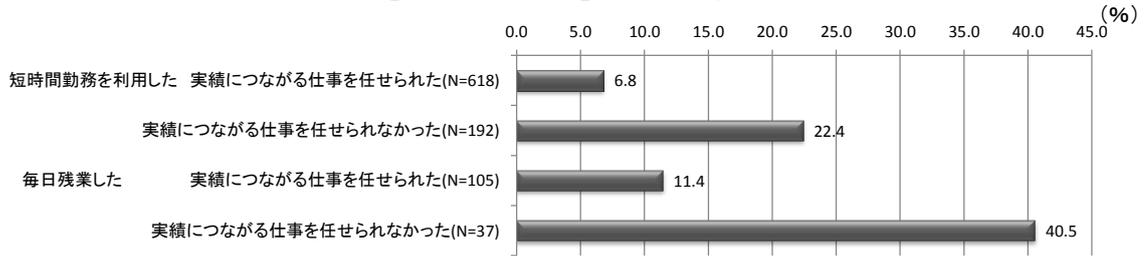
(1) 働き方と上司の仕事の任せ方

職場復帰後の働き方によって、上司の仕事の任せ方に違いがあるかをみてみよう。図表 4-39 は、職場復帰後の働き方別に上司が「実績につながる仕事」を任せたかどうかをみたものである。短時間勤務制度を利用したり、定時に帰るなど時間制約がある場合に、週何日か残業する場合よりも、やや「あてはまらない」「あまりあてはまらない」の合計割合が高かった。毎日残業していた人も、「あてはまらない」「あまりあてはまらない」の合計割合が高く、「あてはまらない」「あまりあてはまらない」と回答した人たちは、仕事の任せ方に対して、不満（「不満」「とても不満」と回答）である割合が 40.5%と高かった(図表 4-40)。

図表 4-39 働き方と「実績につながる仕事」を任せていたか

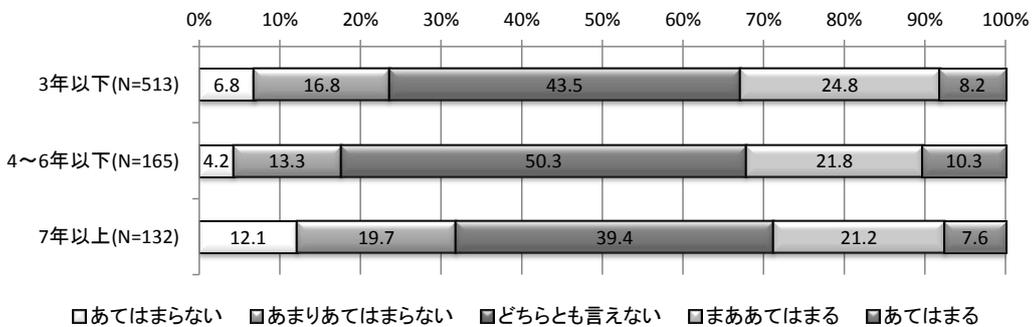


図表 4-40 働き方と「実績につながる仕事を任せられた」別
「不満」「とても不満」の合計割合



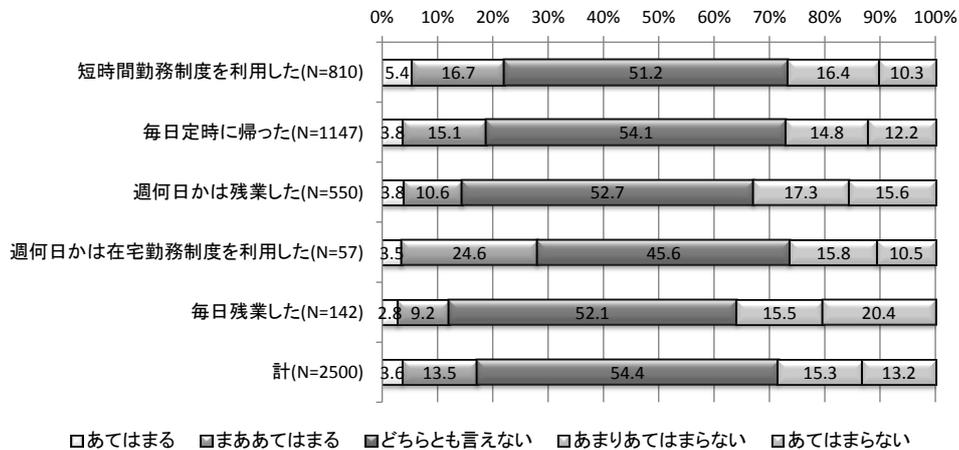
短時間勤務制度の利用期間によって、仕事の任せ方に違いがあるかをみたところ、7年以上であると、「実績につながる仕事」は任せられなかったという回答割合が3割を超えていた。

図表 4-41 短時間勤務制度の利用期間別「実績につながる仕事を任せられた」



次に、働き方によって「自分の職階より低い職階の人がするような仕事」を任せられるかどうかの違いがあるかをみた（図表 4-42）。短時間勤務制度を利用したり、定時に帰るなど時間制約がある場合のほうが「自分の職階より低い職階の人がするような仕事」を任せられるという回答の割合がやや高かった。「週何日かは在宅勤務制度を利用した」者は、実績につながる仕事の割合も高いが、「自分の職階より低い職階の人がするような仕事」の割合も高かった。

図表 4-42 働き方と「自分の職階より低い職階の人がするような仕事」



職場復帰後に任せられた仕事によって現在のモチベーションに違いがあるかみたところ、「実績につながる仕事」「納期がない、または納期が長い仕事」「時間外の会議・打ち合わせ、突発的な対応をしない仕事」であった場合、そうではなかった場合に比べて、現在のモチベーションが高かった。

図表 4-43 職場復帰後任せられた仕事①と現在のモチベーション

【職場復帰時】		サンプル数	現在のモチベーション		
			創意工夫意欲	チーム協調意欲	長期キャリア開発意欲
実績につながる仕事	そうだった	734	105.3	104.2	104.6
	そうではなかった	1766	97.8	98.2	98.1
納期がない、または納期が長い仕事	そうだった	593	103.8	103.2	102.9
	そうではなかった	1907	98.8	99.0	99.1
時間外の会議・打ち合わせ、突発的な対応をしない仕事	そうだった	758	103.3	103.7	101.6
	そうではなかった	1742	98.5	98.4	99.3
			t検定 *** p<0.01 ** p<0.05 * p<0.1		

(注)「そうだった」は、「あてはまる」「まああてはまる」と回答した者、「そうではなかった」は「どちらともいえない」「あまりあてはまらない」「あてはまらない」と回答した者。

また、職場復帰後任せられた仕事が「定型的な仕事」であった場合、そうではなかった場合に比べて、長期キャリア開発意欲が高かった。「家庭責任に過度に配慮した負担の軽い仕事」「自分の職階より低い職階の人がする仕事」であった場合、そうではなかった場合に比べて、創意工夫意欲とチーム協調意欲は低かったが、長期キャリア開発意欲は高かった。「定型的な仕事」「家庭責任に過度に配慮した負担の軽い仕事」「自分の職階より低い職階の人がする仕事」であった場合、現在の仕事から脱するために、長期キャリア開発意欲が高いのであろう。

図表 4-44 職場復帰後任せられた仕事②と現在のモチベーション

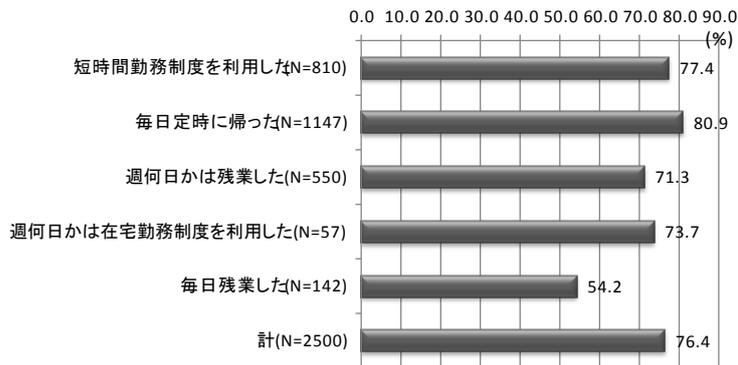
【職場復帰時】		サンプル数	現在のモチベーション		
			創意工夫意欲	チーム協調意欲	長期キャリア開発意欲
定型的な仕事	そうだった	2224	99.9	100.0	100.1
	そうではなかった	276	100.6	100.4	98.9
家庭責任に過度に配慮した負担の軽い仕事	そうだった	1916	99.7	99.4	100.6
	そうではなかった	584	100.9	101.9	97.9
自分の職階より低い職階の人がするような仕事	そうだった	1789	99.1	98.7	100.4
	そうではなかった	711	102.1	103.2	99.0
			t検定 *** p<0.01 ** p<0.05 * p<0.1		

(注)「そうだった」は、「あてはまる」「まああてはまる」「どちらともいえない」と回答した者、「そうではなかった」は「あまりあてはまらない」「あてはまらない」と回答した者。

(2) 評価の納得感

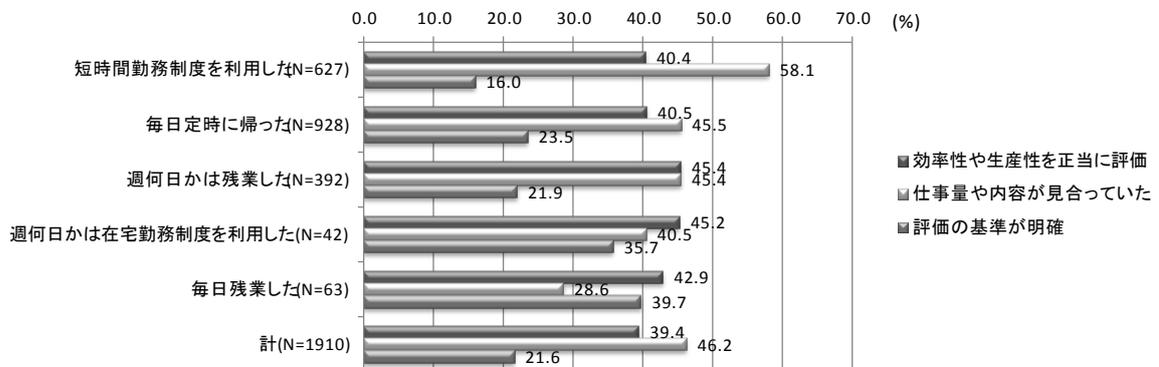
「あなたは短時間勤務を利用中、または子どもがいることにより残業ができないなどの時間制約があった時、上司のあなたに対する評価に納得していましたか」に対する回答を、職場復帰後の働き方別にみた。短時間勤務制度を利用したり、毎日定時に帰った者で、「納得していた」という回答割合が高く、「毎日残業した」者で低かった。

図表 4-45 職場復帰後の働き方と評価に対する納得感



「納得していた理由」を複数回答で尋ねた結果を職場復帰後の働き方別にみた。「短時間勤務制度を利用した」者では、「時間制約がある分、仕事量や内容もそれに見合うものだったから」と回答した者が約6割と多かった。「週何日かは残業した」「週何日かは在宅勤務制度を利用した」者では、「仕事の効率性や生産性が正当に評価されたと感じたから」という回答が約45%と多かった。「評価の基準が明確だった」と回答した割合は全体で約2割と低いが、「週何日かは在宅勤務制度を利用した」者と「毎日残業した」者では、それぞれ35.7%、32.5%と高かった。

図表 4-46 評価に納得していた理由

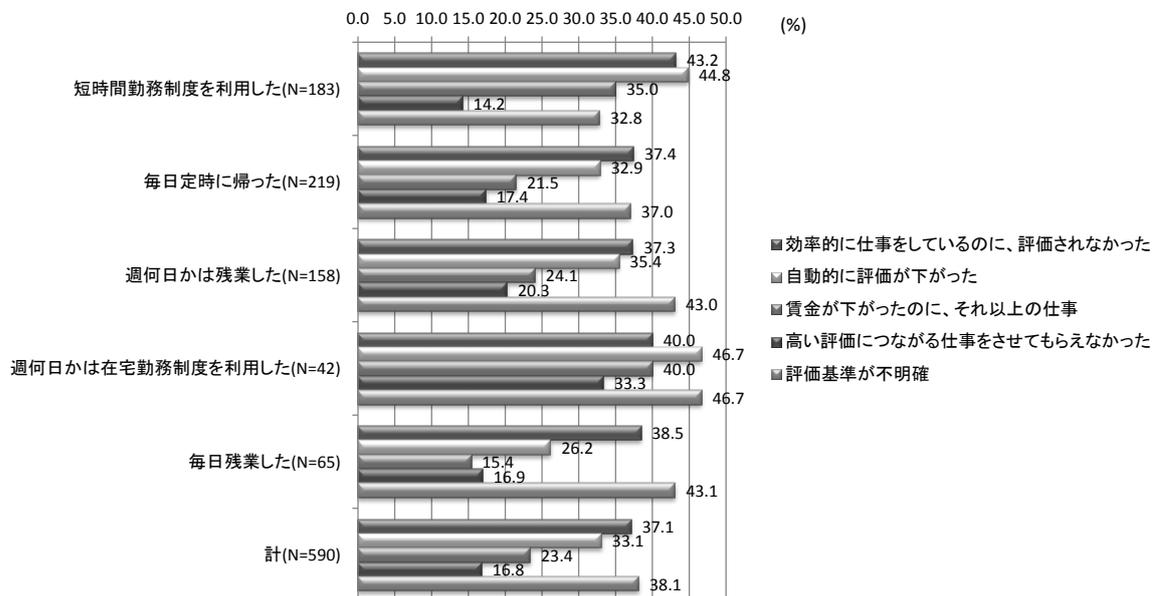


注) 「毎日残業した」者で、その他の理由（「短時間勤務にしなかった」、「時間制限がなかった」など）を回答した者は除いた。

評価に不満だった理由を職場復帰後の働き方別にみると、「短時間勤務制度を利用した」者と「週何日かは在宅勤務制度を利用した」者では、「育児中というだけで自動的に評価が下がったから」という回答がそれぞれ44.8%、46.7%と高く、次いで、「効率的に仕事をしているのに、評価されなかった」という回答がそれぞれ43.2%、40.0%であった。「週何日かは在宅勤務制度を利用した」者、「毎日残業した」者、「週何日かは残業した」者では、「どのように評価されているのか基準がわからなかった」と回答した者の割合が高くそれぞれ、46.7%、43.1%、43.0%であった。「短時間で賃金が下がった割には、それ以上の仕事をしてきたから」という回答は、「短時間勤務制度を利用した」者と「週何日かは在宅

勤務制度を利用した」者で多かった。

図表 4-47 評価に不満だった理由



5. まとめ

女性から見た第1子妊娠前・職場復帰後・現在の上司の職場マネジメントの状況を見るとともに、上司の職場マネジメントが女性の昇進意欲やモチベーションと関連があるかをみたところ、以下のことが示唆された。

- 1) 上司の育成意欲（「上司は、あなたの育成に熱心である」）と良好なコミュニケーション（「上司とあなたのコミュニケーションはよくとれている」「上司は、あなたの仕事に対して、建設的なフィードバックをしてくれる」）は、出産後に下がり、現在も下がったままであると回答した女性が3～4割もいる。
- 2) 第1子妊娠前・職場復帰後に、上司の育成意欲・良好なコミュニケーションが高かったり、公平な仕事配分を行っているると、現在の女性の昇進意欲・モチベーションが統計的に有意に高くなっている。現在の上司の職場管理と女性の昇進意欲・モチベーションにも関連が見られ、相互に作用していることが考えられる。
- 3) 特に、学校卒業時のキャリア意識が「やや高い」「普通」である場合に、第1子妊娠前・職場復帰後に、上司の育成意欲・良好なコミュニケーションが高いと、現在の女性の昇進意欲・モチベーションが統計的に有意に高くなっている。
- 4) コース別雇用管理制度の雇用区分別に、第1子妊娠前の上司の職場管理の特徴と現在の女性の昇進意欲をみると、総合職では、第1子妊娠前に上司が生活や家庭を配慮していると回答した女性は、配慮していないとした者より、現在の昇進意欲が統計的に有意に高い。一方、一般職では、総合職に比べると昇進意欲は低い、上司が育成に熱心であると回答したり、建設的なフィードバックがあると回答した女性は、そうでない者よりも、現在の昇進意欲が有意に高い。

- 5) 実力よりも難しい仕事を任せられるとそうでない場合に比べて、昇進意欲やモチベーションが高い。
- 6) 職場復帰後に短時間勤務を利用したり、毎日定時に帰った者は、週何日か残業したり、毎日残業していた者よりも、「自分の職階より低い職階の人がするような仕事」をしたと回答した割合が高かった。
- 7) 職場復帰後に、「実績につながる仕事」、「納期がない、または納期が長い仕事」、「時間外の会議・打ち合わせ、突発的な対応をしない」仕事を任せられた場合、そうでない場合に比べて、現在のモチベーションが高かった。
- 8) 職場復帰後の上司の評価について、納得していた者は、「短時間勤務を利用した」者、「毎日定時に帰った」者で高かった。「納得していた理由」を複数回答で尋ねた結果を職場復帰後の働き方別にみたところ、「短時間勤務制度を利用した」者では、「時間制約がある分、仕事量や内容もそれに見合うものだったから」と回答した者の割合が高く、「週何日かは残業した」「週何日かは在宅勤務制度を利用した」者では、「仕事の効率性や生産性が正当に評価されたと感じたから」と回答した者の割合が高かった。
- 9) 職場復帰後の上司の評価に不満であった理由を、働き方別にみたところ、「短時間勤務制度を利用した」者と「週何日かは在宅勤務制度を利用した」者では、「育児中というだけで自動的に評価が下がったから」や「効率的に仕事をしているのに、評価されなかった」と回答した者の割合が高く、「週何日かは在宅勤務制度を利用した」者、「毎日残業した」者、「週何日かは残業した」者では、「どのように評価されているのか基準がわからなかった」と回答した者の割合が高かった。「短時間で賃金が下がった割には、それ以上の仕事をしてきたから」という回答は、「短時間勤務制度を利用した」者と「週何日かは在宅勤務制度を利用した」者で多かった。

以上のように、女性の昇進意欲やモチベーションに上司の職場マネジメントが影響を与えていることが示唆された。女性の昇進意欲やモチベーションを高めていくためには、女性に対するキャリアアップ研修、リーダー研修、職場復帰研修等を行うことが必要であるとともに、上司に対して、部下特に女性の育成の仕方、ワーク・ライフ・バランスの取れた働き方、評価の仕方などに関する研修を実施する必要があるだろう。

【注】

- (1) 「自分が困ったときに相談に乗ってくれる」「自分の意見に耳を傾けてくれる」「自分を信頼して仕事を任せてくれる」「自分の仕事の仕方や内容について関心をはらってくれる」「自分の失敗をカバーしてくれる」「自分に高い目標や課題を与えてくれる」「自分の成長・活躍を後押ししてくれる」という問いに対して「当てはまる」「やや当てはまる」と回答した割合を、昇進希望なしの人と昇進希望ありの人で比較し、昇進希望ありの人のほうが割合が高いことを示している。
- (2) 「上司は、あなたの育成に熱心である」、「上司とあなたのコミュニケーションはよくとれている」、「上司は、部門のメンバー内での情報を共有するようにしている」、「上司自身がメリハリをつけた仕事の仕方をしている」、「上司は、男性の部下も女性の部下も公平に扱っている」、「上司は、チーム内の仕事配分が公平になるようによく目配りをしている」

「上司は、あなたの仕事以外の生活や家庭のことにも配慮している」については、内閣府経済社会総合研究所が実施した「仕事と生活の調和（ワーク・ライフ・バランス）に関する国際比較調査」（従業員向け調査票）を参照した。

(3) 学校卒業時のキャリア意識（「学校卒業時に待遇（昇進や配置など）に男女差がない」に対し、「重視した」、「まあ重視した」、「どちらとも言えない」、「あまり重視しなかった」・「重視しなかった」と回答した者）別に、「上司は、家庭責任があることで、女性に対して過度な配慮をしているように感じる」に対して「あてはまる」「まああてはまる」と回答した割合をみると、「重視した」者では41.6%、「まあ重視した」者では35.9%と高く、「どちらとも言えない」者では15.6%、「あまり重視しなかった」・「重視しなかった」者では17.6%と低かった。

(4) 1章で詳細に説明している。

【引用文献】

大内章子(1999)「大卒女性のホワイトカラーの企業内キャリア形成 - 総合職・基幹職の実態調査より -」『日本労働研究雑誌』No. 471, pp15-28

川口章(2012)「昇進意欲の男女比較」『日本労働研究雑誌』No. 620, pp42-57

仙田幸子・大内章子(2002)「女性正規従業員のキャリア形成の多様性 - コース別雇用管理制度をてがかりとして -」『組織科学』Vol. 36, No. 1, pp95-107

永瀬伸子・山谷真名(2012)「民間大企業の女性管理職のキャリア形成 - 雇用管理と家庭内分担 -」日本キャリアデザイン学会『キャリアデザイン研究』Vol. 8

中村恵(1988)「大手スーパーにおける女性管理職者・専門職者 - 仕事経験とキャリア」小池和男・富田安信編『職場のキャリアウーマン』東洋経済新報社

中村恵(1994)「女子管理職の育成と『総合職』」『日本労働研究雑誌』No. 415, pp2-12

松繁寿和・武内真美子(2008)「企業内施策が女性従業員の就業に与える効果」『国際公共政策研究』13(1), pp257-271

八代充史(1995)『大企業ホワイトカラーのキャリア - 異動と昇進の実証分析』日本労働研究機構

安田宏樹(2009)「総合職女性の管理職希望に関する実証分析 - 均等法以後の入社の総合職に着目して -」内閣府経済社会総合研究所『経済分析』181号

労働政策研究・研修機構(2013)『男女正社員のキャリアと両立支援に関する調査結果』JILPT調査シリーズ No. 106-1