

## 第1章 問題意識と調査研究の目的・方法・調査結果の概要

### 1. 問題意識と先行研究

男女雇用機会均等法が1985年に成立してから今年で30年になる。その間、各種法律が整備され、現在では「社会のあらゆる分野において、2020年までに指導的地位に占める女性の割合を少なくとも30%程度とする目標」に向けて、国を挙げて女性活躍推進が進められている。そして今年(2015年)8月には、「女性の職業生活における活躍の推進に関する法律」(女性活躍推進法)が成立した。以前より女性活躍を推進してきた企業も少なからずあるが、一昨年(2013年)に第2次安倍政権が女性活躍推進を政策に挙げた頃から重い腰を上げ始めた企業など、スタンスに違いはあれど、多くの企業が何らかの取り組みをしている。現状では、女性の結婚・出産時の退職が減り、就業継続する女性が増えてきたものの、管理職に昇進する女性が少ないと感じている企業が多いのではないだろうか。

2013年現在の民間企業における課長以上の女性管理職比率は6.6%(厚生労働省2013)である<sup>1</sup>。公務員などを含む女性管理職比率(2013年)についても日本は11.2%で、アメリカの43.4%をはじめとして35%前後の先進諸国に比べて大きく下回り、フィリピン(47.1%)、シンガポール(33.7%)、マレーシア(22.0%)などのアジア諸国に比べても下回っている(労働政策研究・研修機構2015)。しかも、過去約15年間の同比率をみても<sup>2</sup>と、日本は1999年と2008年が同じ9.3%で、この間に大きく上昇しているわけではない。同じ時期に、韓国が4.6%(1999年)から11.4%(2013年)に約2.5倍に増加しているのとは対照的である。

日本においてはなぜ女性の管理職昇進が難しいのだろうか。これまでに多くの研究がなされてきたので、以下ではそれらを整理してから、次節で本調査研究を行う目的を述べていきたい。

#### (1) 女性が管理職に昇進する条件

これまでになされてきた多くの研究(例えば大内2003、武石2006)によれば、女性の管理職昇進を進めるには、企業による男女均等施策とワーク・ライフ・バランスの2つが必要である。この2つは車の両輪の関係にあり、どちらかだけでは不十分である。例えば、男女均等施策が充実しているだけの企業では、スキルが高くても子どものいる女性は就業継続しにくい<sup>3</sup>ため、女性管理職がいるとしてもその多くは子どものいない女性が占める。逆に、育児休業制度や育児短時間勤務制度などのワーク・ライフ・バランス施策が充実しているだけでは、就業継続する女性は多くても、そもそも管理職昇進に必要なスキル形成がなされていなければ管理職に就くことは難しい。

しかし、企業はこれまで男女均等施策など女性管理職昇進に必要な技能形成よりも、ワ

<sup>1</sup> 厚生労働省(2015)『平成26年賃金構造基本統計調査』(従業員100人以上企業の短時間労働者を除く常用労働者)のデータで算出すると、部長6.03%、課長9.24%(部長・課長合計で8.32%)である。

<sup>2</sup> ILOのLABORSTAおよびその後継版のILOSTATの1999以降のデータより算出した。

ーク・ライフ・バランス施策など就業継続支援に力を入れてきた。例えば、(公財)日本生産性本部(2015)の調査では、女性活躍推進の取り組みで実現できているもの(3年前と比較)として、「女性社員の勤続年数が長くなること」(86.0%)、「出産・育児明けに就業する女性社員が増えること」(81.7%)、「女性社員の離職率が低下すること」(76.8%)を挙げる企業が多い一方で、「課長、および課長相当職以上の職位につく女性社員が増えること」(49.5%)や「部長以上の職位に就く女性社員が増えること」(19.9%)を挙げる企業は少ない。そして、今後力を入れて取り組みたいものとして、「職位に関係なく女性社員の仕事に対するモチベーションが高いこと」(55.6%)と「課長、および課長相当職以上の職位につく女性社員が増えること」(51.5%)が上位 1, 2 位で挙げられている<sup>3</sup>。女性管理職が少ない・全くいない企業において、その少ない・いない理由として「必要な知識や経験、判断力等を有する女性がいらない(58.3%)」が最も多い<sup>4</sup>(厚生労働省 2014)のも、男女均等施策に力を入れてこなかった結果を示すものであろう。

## (2) 均等法世代・均等法第二世代のキャリア形成

男女均等施策とは、男性と同等に女性に高度な技能を形成させ、マネジメントスキルを身につけさせる、すなわち「育成」することである。一般にホワイトカラー(男性)は、OJT や配置転換によって職務経験を積み、昇格・昇進するということを通じて技能形成がなされる(小池編 1999、今田・平田 1995 など)。均等法成立から 30 年間の間に、女性はどうのようにスキルを形成・昇進し、就業を継続、もしくは退職してきたのか。均等法成立前後に総合職・基幹職<sup>5</sup>として入社した均等法世代、および均等法成立 10 年後に入社した均等法第二世代の合計約 90 名を追跡調査した一連のインタビュー調査に基づく研究(大内 1999、2007、2012 など)では、男性と同じ立場で入社した女性総合職・基幹職であっても、男性とは異なる OJT・配置転換により技能を身につけられず昇進しない、あるいは退職している女性が多くいることが明らかになっている。

配置転換の男女格差については、男女(総合職・基幹職)の管理職・一般社員の約 5,000 人のアンケート調査の分析(大内・奥井・脇坂 2014)でも明らかにされている。すなわち、管理職になった女性は男性と同等かそれに近い配置転換を経験しているものの、全般的には

<sup>3</sup> 女性活躍推進の上で必要だと考える取り組みを尋ねた調査(厚生労働省 2013)では、「女性の就業継続に関する支援策」(64.6%)が最も多く、「人材育成の機会を男女同等に与える」(25.4%)は少ない。

<sup>4</sup> この理由は 2006 年の 46.9%から増えており、2 番目に多い理由「女性が希望しない」21.0% (2006 年は 19.8%)を大きく上回る。そして、「将来管理職に就く可能性のある女性はいるが、現在、管理職に就くための在職年数等を満たしている者はいない」19.0%(同 27.9%)、「勤続年数が短く、管理職になるまでに退職する」16.2%(同 30.9%)という理由は減ってきている。

<sup>5</sup> いわゆるコース別雇用管理制度のある企業で男性と同等に基幹的な業務を担う総合職、および、同制度のない企業で男性と同等の立場で入社した女性を基幹職と称する。いずれも、管理職候補者として(均等法上は)男女均等に育成されている人々である(実際は異なる現状があることは大内 1999 などで指摘されている)。一般職は総合職と異なる育成がなされているため、男女で比較するときは管理職候補として男女均等に育成されている(はずの)総合職・基幹職で比較する必要がある。

男性は転居を伴う国内転勤、国内の関連会社への出向、海外勤務を含めて幅広い配置転換を経験しているのに対して、女性は総合職・基幹職であっても同じ事業所内での配置転換が多い。そして、女性管理職比率の低い企業では、高い企業に比べて、配置転換の男女差が大きく、特にコース別雇用管理制度のない企業でその男女差が大きいことが明らかになっている。

女性のキャリア形成について、先の均等法世代と第二世代の比較研究(大内 2012)では、キャリアの見通しが見出せるか、ワーク・ライフ・バランス施策が整っているかという「仕事・職場状況要因」を基本としつつ、就業意識や昇進についての考え方などの「個人の意識要因」、結婚・出産経験の有無、配偶者や第三者(親族やベビーシッターなど)の協力などの「家族状況要因」と相俟ってキャリアが形成されていくことについては両世代で共通していた。それら 3 要因については、初期キャリアと中期キャリアの違い、すなわち昇進の当事者か否かや、結婚や出産の経験の有無による違いが見られる。さらに、企業の女性活躍推進が積極的か否か、仕事の内容や割り当てなどの点で男性と同等か否かなど、企業の雇用管理や上司マネジメントによる違いが女性の就業継続に影響を与えていた。

### (3) 女性の昇進意欲

このような状況に対して、企業の人事担当者や管理職からは「女性の昇進意欲が低い」という言葉がよく聞かれる。この含意には「せつかく育てても女性が昇進を望まない」「だから育てても仕方がない」がある。調査でも、各管理職層において女性比率が伸び悩んでいる原因として、「昇進意欲の低い女性が多いため」が部長クラスで 12.8%、課長クラスで 14.3% 挙げられている(労働政策研究・研修機構 2011)。また、均等法以後に入社した総合職女性でも、その多くは管理職に就くことを希望していない(安田 2009)。

では、昇進意欲を左右する要因は何か。その要因は大きく二つ挙げられる。第一は、昇進のための訓練受講、仕事の裁量度、上司マネジメント、ポジティブ・アクションなど仕事に直接かかわる要因である。第二は、子どもの有無やその数、育児休業・時短勤務制度の取得の有無及びその利用期間、ワーク・ライフ・バランス施策など仕事とは直接かかわらない間接的要因である。諸々の研究(伊岐 2014、川口 2012、武石 2014 等)を総合すると、前者の仕事に直接かかわる要因は昇進意欲の向上に有効だが、後者の間接的要因は昇進意欲に影響ないか、それほど関係ない。すなわち、前者の仕事に直接かかわる要因次第で昇進意欲は高くもなるし低くもなるのである。上記の諸研究は人材育成の機会を男女同等に与えることが女性の昇進意欲向上の上では重要だということを示唆している。

### (4) 上司マネジメント

その中でも上司マネジメントについては、武石(2014)が職場の上司は女性部下に対して「高い目標や課題を与える」、「成長・活躍を後押しする」ことを意識的に取り組む必要があると述べているように、直属上司の役割は大きい。また、21 世紀職業財団(2013)の調査でも、上司の「育成の熱心さ(育成意欲)」、少し困難な仕事を任せるなどの「仕事の任せ方」、女性部下との「コミュニケーションのよさ」、女性部下への「建設的なフィードバック」が女性

の昇進意欲や仕事のモチベーション向上につながることを示唆されている。

これまで上記(1)~(4)で見てきたように、女性の活躍推進には、女性自身の就業意識やスキル形成のみならず、男女均等施策やワーク・ライフ・バランス施策を整備する企業(人事部門)の取り組み、女性を育成する上司のマネジメントが絡んでいることがわかる。

## 2. 調査研究の目的

均等法から 30 年を経てもなお、女性管理職比率が諸外国に比べても低く、日本では女性が十分に活躍できていない。このような現状において、若手女性社員が男性と同様にモチベーション高く、能力形成し、昇進意欲を持って、キャリアの展望を描くためには、企業側の対策、上司のマネジメント、女性社員への働きかけはどうあるべきなのだろうか。この疑問を解くために、(公財)21 世紀職業財団では、2014 年に「若手女性社員の育成とマネジメントに関する調査研究」委員会を立ち上げた。

そして、研究会では、

- ①若手女性社員の意識や能力発揮の状況、
- ②企業の取り組み、
- ③管理職のマネジメントの実態

の 3 点について、インタビュー調査とアンケート調査により現状を把握し、先の疑問に答えるべく調査を分析研究することにした。

ここで、女性の中でも若手社員に焦点を当てた理由を述べておこう。現在の若手社員とは、企業均等法成立から 20 年以上を経て入社した均等法第三世代であり、均等法世代や均等法第二世代の人たちの背中を見ながら勤務してきた人々である。そして、企業や上司にとっても均等法世代や第二世代の女性の育成経験を基に、均等法第三世代の女性を育成していることになる。女性のキャリアでは特に初期キャリアにおけるスキル形成が重要だとされる(大内 1999 他)が、均等法第三世代の女性はどうのような初期キャリアを築き、どのような就業意識を持っているのだろうか。均等法から 30 年を経て各種法律が整備され、各界で女性活躍が推進されている現状を鑑みれば、均等法第三世代の女性の意識や能力発揮の状況は均等法世代・第二世代の女性のそれらよりも改善されてしかるべきだろう。その現状を把握したい。そして、さらなる今後の改善につなげていきたい。このような思いを持って、我々研究会メンバーは調査研究に臨んだ。

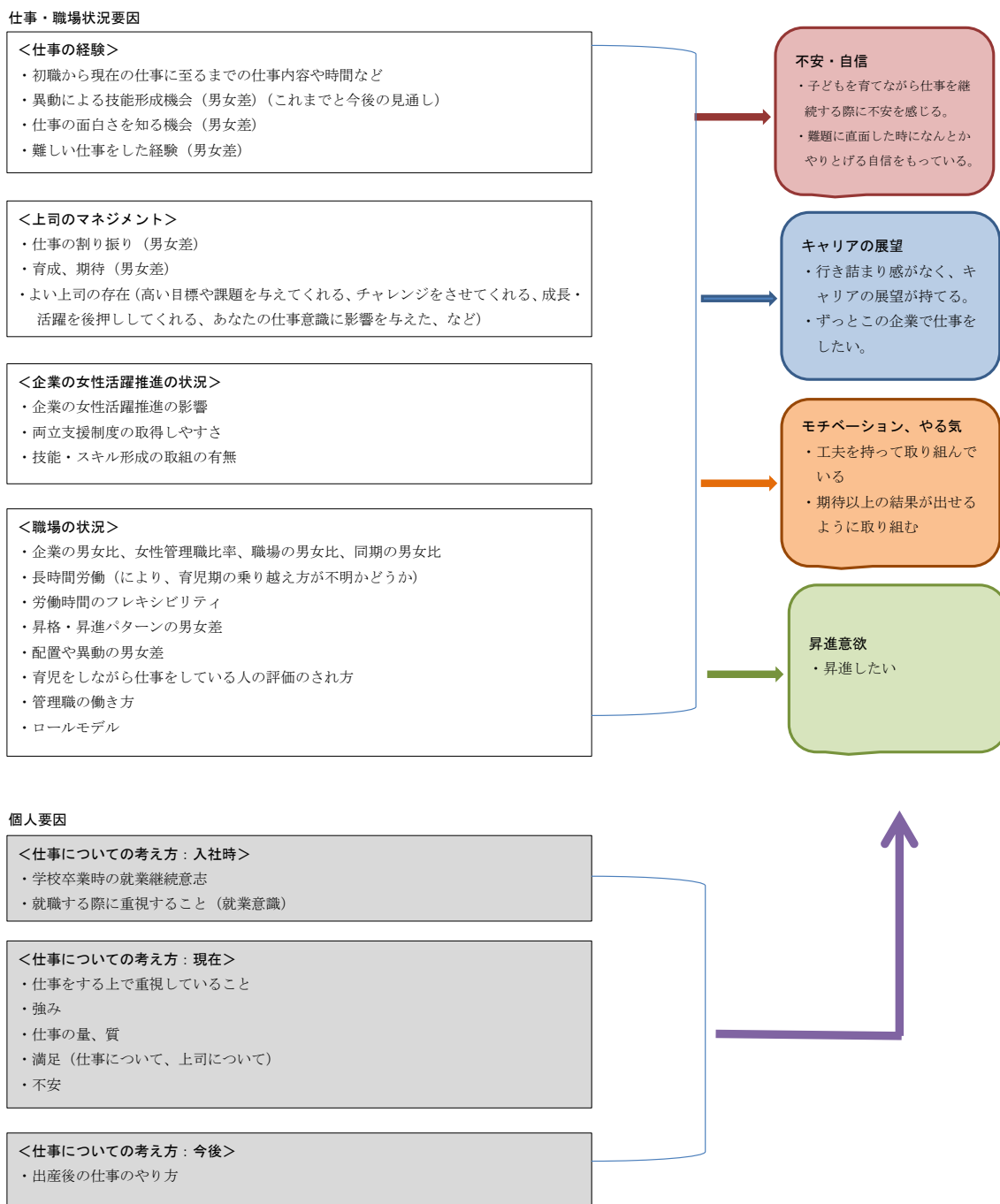
## 3. 調査分析のフレームワーク

若手女性社員がどのような要因でモチベーション高く、能力を形成し、昇進意欲を持って、キャリア展望をもつのかを明らかにし、企業側の対策、上司のマネジメント、女性社員への働きかけのあり方を明らかにすることが本調査研究の目的である。「1. 問題意識と先行研究」の(1)~(4)で述べたように、女性のキャリア形成には仕事・職場状況要因、個人の意識要因、家族状況要因の三つが複雑に絡んでいる。仕事・職場状況要因には、仕事の内

容や割り当て、異動(配置転換・昇進)による技能形成機会、仕事と育児の両立のしやすさといった女性自身の仕事状況だけでなく、両立支援制度の取得のしやすさや労働時間などのワーク・ライフ・バランス施策や男女均等施策を整備する企業の取り組み、女性を育成する上司のマネジメントといった職場状況が含まれる。個人の意識要因は入社前・現在の就業継続意志などである。家族状況要因は結婚・出産の有無、配偶者の家事・育児負担や親などのサポートの有無などである。本研究では、それらの3要因が女性のモチベーション、能力形成、昇進意欲、キャリア展望に影響を与えるとして、図表 1-1 のような調査分析フレームワークを作成した。そして、このフレームワークに基づいて、次節に述べるインタビュー調査とアンケート調査を実施し、第 2~8 章にて分析した。

なお、対象となるのは総合職・基幹職である。一般職は総合職と異なる育成がなされているため、男女で比較するときは管理職候補として男女均等に育成されている(はずの)総合職・基幹職で比較する必要がある。以下では、特に断りのない限り、女性社員は総合職・基幹職を対象とする。

図表 1-1 調査分析のフレームワーク



#### 4. 調査研究の方法

本調査の特徴は 3 つある。第一に、インタビュー調査とアンケート調査の両方を実施していること、第二に、企業調査・個人調査(企業調査に協力した企業に勤務の若手社員、管理職)の両方を行うことで、同じ企業の人事担当者、若手社員、そしてその管理職に調査していること、第三に、若手女性のキャリアに関する調査において男女比較が可能なように男女双方に調査していることである<sup>6</sup>。インタビュー調査では、企業調査(人事担当者)にて個々の企業の事例や課題認識、取り組みを明らかにでき、また、個人調査にて若手社員のキャリア形成をミクロレベルで把握でき、さらにその上司(管理職)についても個別事情を勘案しながら部下の育成状況を把握できる。いずれもアンケート調査では把握しにくいことが明らかにできると考えられる。一方、アンケート調査では、比較的大量のデータを得られ、統計的な分析により全般的な特徴を把握でき、かつ 10 社の企業特性を考慮した比較分析も可能である。

##### (1) インタビュー調査

インタビュー調査は、人事担当者、若手社員(男女)、管理職の 3 つからなる。調査協力は(公財)21 世紀職業財団が企業 7 社(東京 5 社、大阪 2 社)に依頼した。その企業 7 社は、正社員が 5,000 人以上の大企業で、製造業 3 社、金融業 1 社、小売業 1 社、建設業 2 社の全国展開をしている企業である(本社は東京が 5 社、大阪が 2 社)。いずれもその業界では女性活躍推進に関して積極的に取り組んでいる先進的企業である。調査対象者は、人事担当者、および人事担当者より紹介された若手社員(男女)、その若手女性社員の直属の上司の合計 44 名で、2014 年 9~12 月に調査を行った。インタビューは、先述の調査分析フレームワーク(図 1)に基づいて作成された質問項目を基本として、話し手にある程度自由に話してもらう半構造化面接法による。

##### ① 調査対象者と主な質問項目

###### i 人事担当者

人事担当者(7 名)に対しては、主に女性活躍推進の取組状況と女性の活躍の上での課題を尋ねた。

---

<sup>6</sup> 女性活躍を推進する企業に対する調査方法としては、これまではアンケート調査が多い。例えば、(公財)日本生産性本部は 2009 年から毎年『コア人材としての女性社員育成に関する調査』を行っている。一方、労働政策研究・研修機構(2012)は、企業 10 社の人事管理担当者等に対して、女性管理職登用の実態と課題認識についてインタビュー調査を実施し、そのうち 2 社に属する女性管理職(部長相当職)2 名にグループインタビューを行っている。同調査では、それまでにモニター企業に対してアンケート調査を行っていたが、女性労働の育成の必要性や実現の方法について「踏み込んだ事例調査が少ない」という指摘から、アンケート調査では把握できない、個々の企業の人事管理制度ごとに異なる可能性のある課題認識や取り組みを把握することを狙いに行われた。その他に、アンケート調査では把握できない個々の事例を取り上げたものに、大阪の企業 19 社の女性活躍推進の取り組み状況を事例集にした大阪商工会議所(2015)がある。このようにアンケート調査、インタビュー調査は別々に行われており、また、企業調査と個人調査を同時に行っているもの、それらを男女双方におこなっているものはあまりない。

## ii 若手社員(男女)

調査協力に応じた若手社員は、2005年～2012年の間に入社した勤続3～10年目の20代後半～30代前半の若手社員(女性15名、男性7名)で、主に、就業意識(入社時・現在・今後)、仕事内容、配置転換・昇進、上司マネジメント、家族状況等について尋ねた。

## iii 管理職

管理職は上記iiの15名の女性の直属の上司(全員男性)に対して、主に、部下の育成、本人の仕事・働き方・家族状況等について尋ねた。

## ②調査方法

調査は、研究会のメンバーと21世紀職業財団事務局が2人一組で、人事部指定の場所に出向いた。1人あたり、1～1.5時間で、録音・テープ起こしがされた。調査に際しては、調査研究の成果を出す際には企業名・個人名共に匿名で記載すること、また、人事担当者、若手社員、直属の上司(管理職)を同日か近辺の日にインタビュー調査を行っているため、特に匿名性には留意し、たとえ同じ会社の人であっても話した内容がわからないように記載する旨を予め話して、本音で語ってもらうことを依頼した。

調査結果と分析は、人事担当者については後ほど第2章に、若手社員については第3章、管理職については第4章にまとめている。

## (2) アンケート調査

アンケート調査は、管理職と若手社員(男女)に対して行っている。調査協力は、インタビュー調査協力企業のうち6社を含む10社に対して、(公財)21世紀職業財団が依頼し、さらに人事部より対象者にアンケート調査協力が依頼された。なお、調査協力企業は、その正社員が5,000人以上(9社)、1,000人以上(1社)の大企業で、製造業4社(B to B 2社、B to C 2社)、金融業3社、小売業1社、建設業2社の全国展開をしている企業である(本社は東京が8社、関西が2社)。いずれもその業界では女性活躍推進に関して積極的に取り組んでいる先進的企業である。

質問項目は、先述の調査分析フレームワーク(図1)に基づいて研究会メンバーが作成し、さらに先行して行われた(1)インタビュー調査の結果を反映させて、必要に応じて質問項目を取捨選択した。調査の実施は、匿名性を維持するため、21世紀職業財団のアンケート調査システムを利用し、回答者にはインターネット上で回答してもらった。調査実施期間は2014年11月～2015年1月である。

## ①調査対象者と主な質問項目

### i 若手社員調査

若手社員調査では1,348名(男性747名、女性601名)の協力を得られた。

主な質問項目は、就業意識(入社時・現在・今後)、仕事経験(配置転換、昇進)、上司マネジメントである。



## ii 管理職調査

管理職調査では 866 名(男性 807 名、女性 51 名、性別未回答 8 名)の協力を得られた。

主な質問項目は、部下育成、本人の仕事・働き方・家族状況等についてである。

調査結果と分析は、「第 5 章 管理職からみる男女部下育成の違い」、「第 6 章 女性部下に対する配慮や悩み」、「第 7 章 若手女性社員育成における上司のマネジメントの重要性」、「第 8 章 職場での経験とキャリアの展望・モチベーション・昇進意欲の変化」にまとめている。主な質問項目の集計結果は第 9 章・第 10 章に掲載している。

## 5. 調査結果の概要

第 2～8 章の概要は以下のとおりである。

### 第 2 章 女性活躍推進の取組と課題 - 人事担当者へのインタビュー調査より -

人事担当者へのインタビュー調査より、調査対象企業 7 社の女性活躍推進の取り組みや課題を明らかにした。7 社はいずれもその業界では女性活躍推進に関して積極的に取り組んでいる先進的企業であるが、課題として次の 5 つが挙げられていた。

- ① 出産・育児経験のある女性管理職のロールモデルが少ない。
- ② 総合職・基幹職でも男女で異なる配置・異動により、スキルや昇進の格差が生じている。
- ③ 育児休業や短時間勤務が管理職昇進時期と重なる。
- ④ 性別役割分担意識を持つ女性や昇進意欲が低い女性がいる。
- ⑤ 女性を育てる上司・管理職の意識が女性の意識に与える影響が大きい。

これらの課題に対して、各社で、以下のような取組がなされている。

- i) 交流会やコミュニティでのネットワーク作り女性を育成する上司・管理職の意識改革
- ii) 出産・育児期より前の早い段階で仕事を任せ、仕事の成功体験や達成感・自信を持たせる「前倒しキャリア」の実施
- iii) 女性を育成する上司・管理職の意識改革
- iv) 男性の育児参加について男性社員、男性管理職および女性社員の配偶者への啓発
- v) 配偶者の転勤時の対応、本人の転勤の一時的停止など転勤への対応
- vi) 長時間労働削減など

### 第 3 章 均等法第三世代のキャリア形成 - 若手社員へのインタビュー調査より -

第三世代の若手社員のキャリア形成を「仕事・職場状況」、「個人の意識」、「家族状況」の 3 要因から分析した。主な結果は以下にまとめられる。

#### 1) 仕事・職場状況要因

- ① 仕事の内容や割り当て、配置転換・昇進などによる技能形成機会は、ほぼ全員の女性が男性と同等に得ていた。
- ② 「前倒しキャリア」が行われているケースがあり、上司の育成が大きな役割を果たしていた。

③上司とのコミュニケーションがよい女性社員は、仕事自体だけでなく、将来の昇進(管理職への勧め)、仕事と育児の両立について、いろいろと話していた。

## 2)個人の意識

①女性の昇進意欲は男性より低いですが、均等法世代・第二世代に比べると高い。その昇進意欲は仕事の面白さややりがいを感じるという仕事そのもの(仕事要因)に依存するが、身近に子どものいる女性管理職がいる、上司から管理職になることを勧められるという周りの環境(職場状況要因)にも依存している。

②現在の就業継続意志は入社時の考えにある程度依存しているが、仕事や職場の状況要因に影響を受けている。

③キャリア展望について、男性の場合、明確に仕事に主眼が置かれていたが、女性の場合、仕事が面白いと思っている人でも、将来の仕事と(特に)育児との両立がイメージできず、管理職昇進という将来像が描けないでいる。

総じて、仕事の経験(仕事内容や異動)を通じた技能形成、企業による女性活躍推進、よい上司マネジメント、身近な職場に子どものいる女性管理職がいることなどの仕事・職場状況要因は、就業継続意志や昇進意欲といった個人の意識に影響を与え、高い仕事のモチベーションやキャリア展望につながっている。

## 第4章 若手女性社員の育成とその課題ー管理職へのインタビュー調査よりー

管理職がどのように若手男女社員を育成しているか、その課題はどこにあるのか、管理職自身、どのような働きかたをし、ワーク・ライフ・バランスについてどのように考えているのか、などを明らかにした。

その結果、以下のことが明らかになった。

①管理職は、仕事・目標の与え方について基本は男女同じだとしながらも、仕事に関わる外的環境(深夜残業、業界特性、結婚・出産)、若手社員の仕事のやり方や仕事に対する取り組み方、管理職の部下への接し方において男女の違いがあると考える管理職は多く、こうしたことが男女で育成(仕事の割り当てや異動)に違いが生じる可能性がある。

②管理職はそれぞれに女性総合職のマネジメントに試行錯誤している。

③職場の長時間労働削減努力により、管理職の労働時間は以前より短くなっているが、育児を主体的にできるほど短いわけではない。調査対象者の多くは配偶者に家事・育児を任せていた。こうした管理職は、性別役割分担意識を持ち、従来の男性の働きかたが前提で、「仕事より育児を優先する」女性に配慮する必要があると考える人が多い。

## 第5章 管理職における男女部下育成の違いー管理職へのアンケート調査及び若手男女社員へのアンケート調査よりー

管理職に対するアンケート調査を利用し、管理職の役割分担意識や若手男女部下への仕事付与の違い、コミュニケーションの取りやすさの違いなどについて分析した。

主な結果として、以下のことが示された。

- ①女性の幸せは仕事より結婚や出産にあると思うと回答した管理職が約 3 割おり、性別役割分担意識が根強い
- ②男性管理職では、女性部下よりも男性部下に困難な仕事を与えていると回答した人が 31.5%、責任の重い仕事を与えていると回答した人が 31.4%、より多くの仕事を与えていると回答した人が 34.5%と 3 割強の男性管理職が仕事の付与に男女差があると回答した。
- ③コミュニケーションの取りやすさにも差があり、35.2%の男性管理職が男性部下の方がコミュニケーションが取りやすいと回答した。

## 第 6 章 管理職の女性部下に対する働きかけ、配慮や悩み、一管理職へのアンケート調査より一

管理職に対するアンケート調査を利用し、管理職が女性部下に対して昇進の意欲を持つような働きかけや管理職の魅力の伝達といった点について、男性部下と異なる働きかけをしているのか、女性部下の育成に対してどのような悩みを抱えているのか、また、管理職が部下育成の自信を得たり、部下の育成に積極的になったりするために必要な要因は何かを明らかにした。

主な結果として、集計値より、以下のことが示された。

- ①部下の育成に自信を持っている管理職が 7 割と多いこと
- ②男性管理職は男性部下を女性部下よりも積極的に育成するケースが目立つ。  
計量分析の結果からは、以下のことが示された。
- ③管理職になってからの年数や育てた管理職・管理職候補の数が女性部下育成の自信につながり、典型的な性別役割分担の考え方は女性部下育成の自信を減じる。
- ④女性部下育成の管理職研修の受講や育てた部下の数が女性部下の積極的な育成につながり、典型的な性別役割分担の考え方は積極的な育成を妨げる。
- ⑤男性管理職は、女性部下への体力や結婚・育児を考慮し、仕事量や仕事の与え方に男女差をつけるといった配慮を行っている者が多く、性別役割分担の意識が女性部下へのこのような配慮を高める。

## 第 7 章 若手女性社員のキャリアの不安と自信・仕事への積極性一若手男女社員へのアンケート調査より一

若手社員の不安と自信・仕事への積極性、女性活躍推進の取組について、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、(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 であった。

- 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、(1)仕事を面白いと感じた経験、(2)職場の働きやすさに対する満足度、(3)管理職の育成力が高いこと、であった。
- 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、(1)仕事を面白いと感じた経験、(2)職場の働きやすさに対する満足度、(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、であった。また、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、(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、であった。
- ④女性活躍推進の取組については、その効果をまだ実感できていない若手女性が多い。
- ⑤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。

## 第 8 章 職場での経験とキャリアの展望・モチベーション・昇進意欲の変化 ー若手男女社員のアンケート調査よりー

若手社員の入社時と現在とでの管理職への昇進意欲がわかるアンケート調査のデータを利用することで、昇進意欲の変化に影響を与える要因を明らかにした。

分析結果より、以下のことが示された。

- ①女性の昇進意欲は男性に比べると低く、様々な要因をコントロールした後も低い
- ②入社時に昇進意欲があった女性の昇進意欲を維持するには、仕事を面白いと感じた経験が大事であること、男性の平均退社時間がせめて 20 時台までであることが必要であること
- ③入社時に昇進意欲が無かった女性が昇進意欲を持つには、男性の平均退社時間は 19 時台までであること、仕事を面白いと感じた経験があること、手本としたい同性の先輩が存在することが必要であること
- ④仕事を面白いと感じた経験があること、現在の上司が積極的に育成してくれること、現在の仕事の満足度が高いことが、男女ともにキャリアの展望を描くのに役立つ

### 6. まとめ

調査分析結果の詳細はこの後の各章をご覧いただきたいが、インタビュー調査とアンケート調査のそれぞれの結果には整合性がある。一貫して言えることは、仕事・職場状況要

因は個人の意識（就業意識や昇進意欲、キャリア展望）に影響を与えるという点である。特に、仕事や人生の経験が浅い若手社員は、技能形成のあり方（仕事内容、配置転換・昇進など）、身近な同性の先輩の存在、職場の人々の働きかた（長時間労働か否か）、企業の人材育成（女性活躍推進）、上司の部下育成のあり方などの仕事・職場状況要因の影響を受ける。部下の育成のカギを握っている管理職は、逆に、個人の意識（特に性別役割分担意識の有無）が部下の仕事・職場状況要因に影響を与えている。

仮に若手女性社員が、企業で勤務する中で、仕事が面白い、仕事をしたいと感じながら高度な技能形成していき、結婚・出産して仕事と育児を両立したい、そしてキャリアアップすることが可能だと思えば、将来の女性管理職昇進につながる。

そうした社員になるには女性本人の努力が根本にあるものの、社員を育成するのは上司であり、企業（人事部門）である。上司が性別によらず高度な技能形成ができるよう男女の差なく、チャレンジングな仕事を付与して社員を育成し、特にまだ身近な同性の先輩（ロールモデル）の少ない女性社員には出産後の道筋の選択肢を提示し、その社員の将来を期待し、それを伝える必要がある。男性管理職の中には、男性部下の方がコミュニケーションを取りやすいと考えている者も少なくないが、女性部下に対しても、将来のキャリアについてコミュニケーションをよく取り、管理職の魅力を伝え、管理職になることを勧めることも重要である。

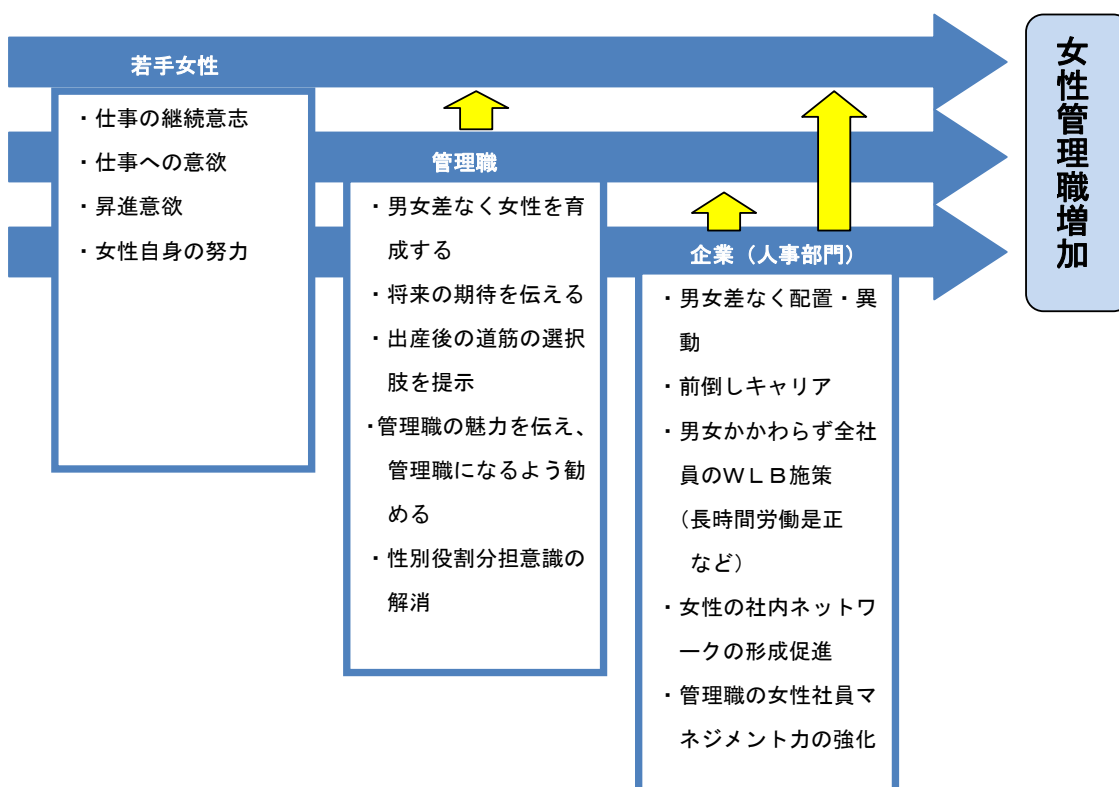
企業（人事部門）としては、性別にかかわらず配置転換・昇進が果たされているのか、長時間労働の是正を含め、男女かかわらずワーク・ライフ・バランスが取れているのかについて、状況を把握し、取組を実施することが求められる。出産・育児期前の早い段階で仕事を任せ、仕事の成功体験や達成感・自信を持たせる「前倒しキャリア」の取組や身近なロールモデルと触れさせる「社内ネットワーク形成促進」の取組も効果があると考えられる。また、管理職自身が女性社員のマネジメントに試行錯誤している状況から、その試行錯誤期間を短くするべく女性部下育成研修を積極的に行うこと、そして、何より管理職の性別役割分担意識を変える対策を講じることが求められる。こうした女性、管理職、企業（人事部門）が三位一体になることにより、将来の女性管理職増加が期待できよう（図表 1-2）。

調査では入社時点で女性の意識（就業継続意志や管理職への昇進意欲）が男性より低いことが示されている。「身近な同性の先輩の存在」が必要なのは、これから就職を考える学生にも言えることだろう。つまり、女性の管理職昇進が一部の特殊な女性のケースに限られることでなく、子どもを持つ女性も昇進するケースが自然なこととして企業で見られるようになれば、就職活動中の学生もそうした同性の先輩（女性管理職）の存在を見て、入社時に「管理職になりたい」と思う女性が増えるに違いない。企業で女性を育成して女性管理職が増えれば、昇進意欲の高い女性が入社してくるという好循環が期待できる。

これまで様々な研修を行い、女性活躍推進を「やり尽くした」、この後何をしたらいいのかわからないと足踏みをしている企業もあるようだが、女性管理職比率が少なくとも 30%

を超えていなければ、この先やるべきことは多々あるはずである。人事部門は持っている膨大な人事データを基に、例えば、第3章の表3-1で示したような一覧表を作成すれば、男女がどのような配置転換・昇進をしているのか、男女の違いが生じやすい時期はいつか、などを検証することができよう。管理職が性別にかかわらず育成しているのか、女性部下を実際に管理職にまで育てているのかを把握して、それを管理職の評価要件にすることも検討の価値があるだろう。女性管理職比率が35%前後の先進諸国に比べて、日本はこの15年余り10%前後のままであるという事実を直視すれば、女性活躍推進の歩みは止められないはずである。

図表 1-2 若手女性育成のための三位一体の改革



参考文献

伊岐典子(2014)「女性の昇進意欲の決定要因－育児支援制度及びその利用との関連を中心として」『男女正社員のキャリアと両立支援に関する調査結果(2)－分析編－』(独)労働政策研究・研修機構、JILPT 調査シリーズ No.119、第5章(pp.141-165)  
 今田幸子・平田周一(1995)『ホワイトカラーの昇進構造』日本労働研究機構

- 大内章子(1999)「大卒女性ホワイトカラーの企業内キャリア形成－女性基幹職・基幹職の実態調査より」『日本労働研究雑誌』 471, pp.15-28
- 大内章子(2003)「女性ホワイトカラーの昇進と管理職の増加」筒井清子・山岡熙子編『グローバル化と平等雇用』学文社、第6章(pp.107-127)
- 大内章子(2007)「均等法世代の総合職女性の離転職行動」『組織科学』 Vol.41, pp.29-41
- 大内章子(2012)「女性総合職・基幹職のキャリア形成－均等法世代と第二世代とでは違うのか」『ビジネス&アカウンティングレビュー』第9号, pp.107-127
- 大内章子(2013)「企業は本気で女性を総合職として育ててきたか？－均等法世代と第二世代の追跡調査を基に－」『日本労務学会第43回全国大会研究報告論集』 pp.27-34
- 大内章子・奥井めぐみ・脇坂明(2014)「男女の昇進格差はなぜどのように生じるのか－企業調査と管理職・一般従業員調査の実証分析より－」『日本労務学会第44回全国大会研究報告論集』 pp.197-204
- 大阪商工会議所(2015)『制度も社風もよくわかる！女活のススメ～女性活躍推進に取り組む大阪の企業事例集～』
- 川口章(2012)「昇進意欲の男女比較」『日本労働研究雑誌』 No.620、 pp.42-57
- 小池和男編(1991)『大卒ホワイトカラーの人材開発』東洋経済新報社
- 厚生労働省(2013)『平成24年度雇用均等基本調査』
- 厚生労働省(2014)『平成25年度雇用均等基本調査』
- 武石恵美子(2006)『雇用システムと女性のキャリア』勁草書房
- 武石恵美子(2014)「女性の仕事への意欲を高める職場の要因－女性の昇進意欲と仕事のやりがいに関する分析－」、(独)労働政策研究・研修機構『男女正社員のキャリアと両立支援に関する調査結果(2)－分析編－』JILPT調査シリーズ No.119、第4章(pp.107-139)
- (公財)21世紀職業財団(2013)『育児をしながら働く女性の昇進意欲やモチベーションに関する調査』
- (公財)日本生産性本部(2015)『第6回 コア人材としての女性社員育成に関する調査』
- 安田宏樹(2009)「総合職女性の管理職希望に関する実証分析－均等法以後入社者の総合職に着目して－」『経済分析』 181号、 pp.23-45
- 労働政策研究・研修機構(2011)「女性の管理職登用をめぐる現状と課題」『ビジネス・リーダー・トレンド』 2011年12月号、 pp.10-15
- 労働政策研究・研修機構(2012)『大企業における女性管理職登用の実態と課題認識－企業人事等担当者及び女性管理職インタビュー調査－』
- 労働政策研究・研修機構(2015)『データブック国際労働比較』

