

第3章 均等法第三世代のキャリア形成 ー若手社員へのインタビュー調査よりー

前章でみたように、各社ともに様々な工夫を凝らしながら女性活躍を推進している調査対象会社であるが、若手社員はどのようにキャリアを形成しているのだろうか。

現在の若手社員は、均等法から20年を経て入社した第三世代であり、これまでの均等法成立前後に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背中を見てキャリアを形成していくことができる。その均等法世代・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。そして、両世代の共通点として、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、就業継続意志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が明らかになっている。

そこで、本章では、様々な工夫を凝らしながら女性活躍を推進している企業(第2章)において、第三世代の若手社員がどのようにキャリアを形成しているのか、「仕事・職場状況」、「個人の意識」、「家族状況」の3要因から分析し、時に均等法世代・第二世代との比較をしていく。

1. 調査対象者の選定と属性

調査対象者について、第2章で調査が行われた7社の人事担当者にあらかじめ調査対象者の紹介を依頼した。紹介の条件は2006~2010年に入社した独身の若手社員を1社につき女性社員2名、そのうちの一人と同じ部署の男性社員1名の計3名である。ここで調査対象となるのは、コース別雇用管理制度のある企業であれば総合職、同制度のない企業であれば基幹的な業務を担う基幹職である。

その結果、2005年~2012年の間に入社した勤続3年目~10年目の20代後半~30代前半の若手社員各社3名ずつ(1社のみ4名)、合計22名が紹介された。22名の内訳は、女性15名、男性7名で、そのうち、既婚者が5名(女性2名、男性3名)で、女性は2名とも出産を控えており、育児休業取得予定であった。想定したよりも広い年齢(入社年)幅となり、また既婚者が含まれたのは、女性のうちの1人と男性は同じ部署(部門)の同年代であるという条件が優先されたためである。

入社時の配属部署は、技術・開発、品質管理、調達、法務、経理、人事、営業・マーケティング、広告宣伝、融資、現場管理、生産管理、販売などである。

2. 調査方法と主な質問項目

調査には、研究会メンバーと 21 世紀職業財団事務局の 2 人で、人事担当者指定の場所(会社の会議室や応接室)に出向いた。調査に際しては、人事担当者(第 2 章)と直属の上司(管理職；第 4 章)にも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報告書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。以下では、同じ企業の社員同士でも匿名性を維持するため、調査対象者の記号は f1～f15(女性)、m1～m7(男性)とランダムに付す。さらに必要に応じて、発言(「 」内)を記す際に対象者記号の記載を控え、f(女性)、m(男性)のみを記す。

主な質問項目は、個人の意識、仕事・職場状況、家族状況の 3 要因からなる下記で、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った。1 人あたり 1～1.5 時間で、録音・テープ起こしがされた。

i 個人の意識要因：就業継続意志、仕事や昇進および仕事と家庭の両立についての考え

ii 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、労働時間

②職場の女性活躍推進

③上司のマネジメントについて、女性のロールモデルやメンターの存在

iii 家族状況要因：結婚・出産の有無、配偶者の家事・育児負担や親のサポートの有無

3. 分析の視点

仕事・職場状況、個人の意識、家族状況の 3 要因は複雑に絡むことから、第 1 章の図表 1-1 で示した調査分析フレームワークを用いて分析し、時に均等法世代・第二世代の初期キャリア(大内 1999、2012)との世代間比較も行った。次節より、「4. 配置転換の状況」、「5. 昇進・昇格についての考え」、「6. 労働時間」、「7. 女性活躍推進について」、「8. 上司マネジメントについて」、「9. 就業継続意志と今後のキャリアについて」を見ていく。

4. 配置転換の状況(図表 3-1)

調査対象の 22 名はどのような配置転換を経験しているのだろうか。均等法世代と第二世代との比較が可能なように、大内(1999)(2012)と同じ形で分類し、図表 3-1 にまとめた。均等法世代・第二世代では、技能形成面において配置転換の状況が主に 6 パターンに分類されたが、第三世代でもほぼ同様であった。

図表 3-1 調査対象者の異動状況

	入社年次	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	異動パターン
女性	2007	→	■	→	→	★	→	→	●			希望実現
女性	2009	→	→	→	→	→	☆					希望実現
女性	2008	→	→	→	★(■)	→	→	→				希望実現
女性	2008	☆	→	→	○	→	→	→				希望実現、強み形成
男性	2008	→	■	→	→	■	→	→				強み形成
男性	2005	→	→	■(▲)	○	●	→	→	→	→	→	強み形成
男性	2008	→	→	→	○	→	→	→				強み形成
男性	2007	→	→	→	→	●	→	→	→			強み形成
女性	2010	→	→	→	→	●	→					強み形成
女性	2008	→	→	→	○	→	→	→				強み形成
男性	2009	→	→	●	→	○	→					強み形成
男性	2008	→	→	○	→	→	☆(△)	○				強み形成、希望実現
女性	2006	▲	→	→	●	●	→	→	→	→		強み形成、ポスト調整型
女性	2008	→	→	□	→	→	□	→				強み形成、前倒し
女性	2009	→	→	→	→	→	→					専門早期形成
女性	2007	→	→	→	→	→	→	→				専門早期形成
女性	2008	○多	→	→	→	→	→	→				専門職
男性	2007	○多	→	→	→	→	→	→				専門職
女性	2006	→	→	→	→	○	→	→	→	→		専門職
女性	2009	→	→	○	●	●	→					ポスト調整型
女性	2008	→	→	→	→	→	→					無異動
女性	2012	→	→	→								勤続年数が短いため分析せず

表中の異動のマーク

	前部署と関連がある	前部署と関連がない
配置転換	○	●
本人の希望による配置・異動	☆	★
転居を伴う転勤	□	■
出向	△	▲

注 1：入社初年度(正式な配属前)に受ける研修については個人の特定化を避けるため敢えて記載していないが、3ヶ月～1年の比較的長い研修を受けている人が9名(4社)と多かった。

注 2：異動が5回以上の頻繁なケースの場合は、個人の特定化を避けるため、詳細は記載せず、○多と記した。

注 3：()が併記されている場合は二つの記号の両方の意味を表す。例えば、☆(△)は本人の希望により、前部署と関連のある出向をしたということになる。

①希望実現型(女性4名、男性1名)：

本人の異動の希望が実現しており、満足度は高い。叶えた希望を基に自らの仕事上の強み(次の②)を作れる可能性がある。例えば、

f6「進路希望を聞かれ、第2希望のM部署で転居を伴う転勤をした。だいたい希望を出しても叶わないという話は聞いていたので、第2希望でありがたかったと思う。希望したのはそれまではMの案件が少なく全くわからなかったこと。やはりうちの会社はMが強い、本流というか、そこを経験しておかないと事務屋として不十分だというか、N業務しか知らないのは嫌だなど思った。」

と言う f6 は、その後、管理部門に異動して次のように述べている。

f6「中堅ぐらいの8～9年目ぐらいに管理部門に行く人が多いのだが、私もたぶんそういう育成的な観点から、ちょっと管理部門を経験しなさいということで異動したのだと思う。はじめは絶対に無理だと思ったが、勉強すれば何とかなるし、やってみないとわからないことがたくさんあって、実際やらせてい

ただいてありがたいと思っている。」

②強み形成型(女性 5 名、男性 6 名) :

異動は多少でも関連ある部署間で行われ、数年ごとの配置転換後に特定の分野に絞り込むことで本人の「強み」を作る。通常男性によく見られるもので、今回の調査対象者でも男性 7 名中 6 名が該当した。強みを持って関連分野での技能形成を目指すことになる。例えば m2(男性)は、ある分野に関連ある部署で異動する中で、希望だった海外関連会社の立ち上げに携わる中でその分野の仕事も行い、「閉塞感があり、転職も考えていたが、海外での経験で、ビジネス全体が見えるようになった瞬間から仕事が面白くなった。自分の可能性も広がった。」と述べ、強みを伸ばしている。

③専門早期形成型(女性 2 名) :

専門のキャリアを作るべく異動しており、企業(上司)・本人双方にとってキャリアが明確なことが特徴である。大別して二つあり、一つは本人が得ている専門知識(特殊語学等)を武器に入社時からキャリアの形成に取り組むもので、もう一つは早期から明確にある特定の専門(人事、調査、営業等)を形成することを目指すものである。今回の調査対象者で該当する 2 名は共に後者であった。

④専門職型(女性 2 名、男性 1 名) :

入社時に専門職(技術職、営業職、SE 職、記者等)として職務を特定している。大別して、部署を異動するケースと同一部署内で扱う製品・商品が変化する場合がある。今回該当する 3 名は所属企業において職種別採用で入社しており、いずれも前者の部署を異動するケースで、そのうち 2 名は頻繁に部署異動していた。

⑤固定型(女性 1 名) :

業務内容の変更を伴う異動をほとんどせずに一定の部署にとどまる。同一部署にとどまって専門知識を獲得したり、その部署で欠かせない人材になって長期勤続する可能性がある。均等法世代・第二世代の場合には、男性が頻繁に異動して広範な技能の形成を行うのに対して、女性が同一部署にとどまることを指していた。しかし、今回の調査で該当すると思われる 1 名は、確かに社内の他の人と比較して異動していない方だが、男女ではなく個人による差異だと述べ、さらに本人がこの後に異動希望を出すことを検討していた。したがって、この後も固定型であるかどうかは明確ではなく、現時点では単に異動のない「強み形成型」の可能性があり、表では「無異動型」と記している。

⑥組織都合型(女性 2 名) :

組織側の都合により異動を要請されるケースで、四つに分けられる。第 1 に組織変更に対応する〈組織変更型〉、第 2 に業務縮小などの理由により異動する〈ポスト調整型〉である。ポスト調整型は男女ともに個人の専門性を阻害する可能性があるが、今回の調査対象者の 2 名は共にこのポスト調整型であった。2 名のうち一人は、その異動により、「忙しい現場で殺伐としていた。上司は別の現場にいて、相談ができず、独りぼっちになった感があり、精神的に厳しくなってしまった。」と言う。また、もう一人は「上司としては新しい経験もさせたいという意味が

あったと思うが、異動した時はそういうことも全くわからなかった。前の部署で実績が出せなかったからなのかと思っていた。上司から異動した理由について明確な一言があったら、ありがたかった。」と述べている。ポスト調整は組織である以上起こりうる異動だが、この2名が述べるように、上司のフォローや異動理由の説明があればキャリアの阻害を感じずに済むだろう。

他に第3の海外駐在・研修を女性であることを理由に許可しない、あるいは女性間だけで異動が行われる〈女性差別型〉や第4の社内結婚による移動を余儀なくされる〈社内結婚対処型〉は今回調査対象では該当者がいなかった¹。

5. 昇進・昇格についての考え

(1) 昇進意欲は低いのか

調査対象者らは以上の配置転換を経て昇進・昇格を重ねていくことになるが、調査時点で役職に就いているのは1人だけであった。先行研究(小池編 1991、今田・平田 1995)では、男性ホワイトカラーの昇進は入社後10~20年間の同一年次同時昇進、わずかな差がつく第1次選抜、上位役職への厳しい選抜の3段階がある。最近の調査(労務行政研究所編集部 2015など)では成果主義の浸透により昇進が早くなっている企業もあるが、逆に組織のフラット化で昇進が遅くなっている企業があることが指摘されている。今回の調査対象者はまだ勤続年数が10年以下ということもあり、例えば、f3「あと4-5年は横並びで昇進。〇〇職が選抜のポイント。そこで7年以内に△△試験をパスしないと、管理職への道は閉ざされる。」、f5「職位は同期の男性と同じ。30後半~40歳くらいにならないと差が出ないと思う。」というように、多くの企業では同一年次同時昇進の段階にある。

こうした状況にある調査対象者は昇進・昇格についてどのように考えているのだろうか。先行研究(労働政策研究・研修機構 2011)では女性の昇進意欲は男性のそれより低いとされる。また、均等法世代・第二世代の調査(大内 2012)でも管理職を目指すより、いかに「いい仕事」をして成果を評価されるかが重視されていた。今回の調査対象となった第三世代の昇進意欲はどのようなのだろうか。

回答の得られた21名の分析では、積極派8名、意識派5名、消極派8名に分かれた。

①積極派(女性3名、男性5名)

昇進して管理職になりたいと明確な希望を持っている「積極派」は男性に多いが、女性も少なからずいる。権限による裁量性・決定権、そこからくる仕事の達成感・面白さ、高い専門性に魅力を感じており、そこに男女の差はない。

(男性の発言例)

m「マネージャーは8-9年目が最速なので、まだ先。自信はないが、目指してはいきたい。数字を背負

¹ 本調査の調査対象者は人事部より紹介されたということに留意しておきたい。一般に人事部が〈女性差別型〉や〈社内結婚対処型〉の異動で不満を持っている社員を紹介するとは考えにくいからである。したがって、今回の調査では該当者がいなかったというだけで、均等法世代・第二世代と異なり第三世代にはいないと結論付けるわけではない。

っているので、マネージャーの仕事にも興味がある。管理職とかやってみたい。」

m「いずれ管理職になりたい。理想は部下をよく見て、適宜いいアドバイスができる上司。今の上司はそういうタイプ。」

m「海外の現地子会社の責任者として赴任を希望。商品を自分でコントロールできるのは面白い。」

(女性の発言例)

f「やるからには管理職になりたい。絶対そのほうが楽しいではないですか。いろいろと権限とかが与えられて。達成感からモチベーションが上がる。」

f「管理職の立場で海外に行きたい。30年ずっと担当者の仕事をするのはたぶんつまらないだろうなと思っていて(笑)、あとは役職についたほうが、できる仕事、自分が決められる仕事がたくさんあって、担当者だったら、なんだ上の上司を連れてこいみたいな場面もよくあるので、上の立場になっていろんなことを決められる、権力というか、力をつけたいと思っているし、上の席からいろんなことをみられたらいいなと思っている。」

②意識派(女性4名、男性1名)

5名(女性4名、男性1名)は、昇進・昇格や管理職になることを意識はしているが、管理職昇進はまだ先のことで考えられないでいる。このことから、ここでは「意識派」と称しておく。該当する女性4名の共通点は、上司から管理職になることを言葉にして勧められていること、女性管理職が身近にいることである。

f「時代や会社の流れで管理職にならなければいけないのかなと覚悟はしている。上司は「管理職が向いている。目指せば」とも言ってくれている。でも決してやりたくはない。自分の思うようにできる仕事場を持つのは一番楽しいこと。」

f「昇進したいとは思わないが、一生一般は嫌だなと思う。それは返せば、昇進したいということになるのかもしれないけれども。価値の高い仕事、会社に意味のある仕事をしたいと思っているので、管理職に挑戦しないといけないのかなと思う。上司から、将来は課長を目指していつもらいたいと言われる。まだ先の話。女性の管理職は職場に多い。」

f「管理職になることが会社からも結構言われているが、管理職がベストなのかは身近に事例がないのでわからない。部署に一人いる女性管理職は既婚だけど子どもがいなくて、バリバリ働いている。仕事と生活のバランスを取れるのかなとは思うけれど、ただ仕事も〇年目になって面白いと感じるので、まず結婚して、その後また考えよう。」

残りの男性(1名)は転職が視野にあり次のように述べていた。

m「適正に評価されて結果としてポジションに就けばいいと思う。このままこの会社で働き続けるかどうかのポイント。この会社にいたいと思うのであればマネジメントをやっつけていかなくてはいけない。」

③消極派(女性7名、男性1名)

管理職になることに消極的な人は女性に多く男性に少ない。このうち、女性3名が身近な周りの男女管理職の事例を見て、自分には無理だと思っている。

f「次に上にいくとしたら管理職しかなくて、キャリアアップのイメージがしにくい。それで管理職になったらなったで、たぶん子どもができたなら、しんどいだろうなというのを見ていて思うので、なりた

とも思わない。夜遅いし、早く帰れない。仕事量がやはり、今までの仕事プラス下をみないといけないので、無理だと思う。」

f「周りに女性の課長はいない。独身の課長代理のみ。自分も将来、家庭を持ったときのことを考えると、役職について責任が重くなったら、家庭を大事にし切れるかなと思うと、難しいのかなと思うので、役職よりも家庭を優先しなければいけなくなるのだろう。」

同様にイメージできないと言う他の女性は「男社会でこの先、10年では、あまり勢力図は変わらないのではないかな。」とみている。

以上の3名は共通して、昇進イコール管理職になることと考えて回答しているが、残りの5名(女性4名、男性1名)は管理職昇進には関心がないが、仕事で評価される(その結果として昇進昇格する)ことを求めている。

f「マネジメントの仕事は、専門分野の〇〇のスキルがなくてもできるので、お給料が少し良くなっても魅力がない。マネージャーではなく、〇〇の専門家として評価してほしい。」

m「今やっている仕事で認めてもらいたい。こいつに任せたらもう大丈夫というのを言ってもらいたい。それがイコール評価につながってというのがあるかもしれないが。」

また、昇格のあり方に異議を唱える人もいた。

f「部門によってグレードの上がり方のスピードが違う。別部門の業務をやらないとなかなかグレードが上がらない。事前に聞いていなかったので納得はいかない。」

f「入社時に、部門が違っても待遇は同じと言われた。しかし実際は、別の部門にいれば自動的に上がるので、同期はすでに上がっている。自分のほうが稼いでいるのではないかと正直思う。一律で上がるのはおかしい。」

以上、昇進昇格についての考えについてみてきた。均等法世代・第二世代の初期キャリアと比較してみると、均等法世代・第二世代では、「出世したい」(均等法世代0名、第二世代2名)、「仕事をするうえで肩書は必要」(10名、7名)という人もいるが、「昇進はそれまでの実績の評価、がんばった分だけ評価されたい」(13名、8名)、「いい仕事ができれば昇進にこだわらない」(10名、6名)、「管理職になりたくない、それより専門性を生かした仕事をしたい(10,6名)(以上、複数回答あり)となっており、管理職を目指すより、いかに「いい仕事」をして成果を評価されるかが重視されていた。今回調査の第三世代の女性は、「出世したい」に相当する積極派が14名中3名と多く、「意識派」の4名も入れると「管理職になることを意識している」人が半数になり、彼女らの昇進意欲は決して低くなく、均等法世代・第二世代に比べるとやや高い²。

² 前脚注で述べたのと同様に、今回の調査は人事部を介しての調査協力者のため、また、調査協力者の企業がいずれも女性活躍を積極的に推進している企業であるため、昇進意欲の高い人が多いということは考えられる。

(2) 管理職昇進の意欲を分けるものは何か

今回の調査では全般的に女性の昇進意欲は決して低くない。それでも、管理職になりたい人となりたくない人がいる。それを分けるものは何か。

まず、①積極派では、先に例示したように「権限が与えられて楽しい」「達成感からモチベーションが上がる」「自分が決められる仕事がある」というように仕事そのものの面白さ・やりがい・裁量性が挙げられており、積極派女性3名全員が該当する。男性も「マネージャーの仕事に興味」「商品を自分でコントロールできるのは面白い」など、同様に仕事そのものの面白さややりがい・裁量性が挙げられており、5名中4名が該当する。

次に、②消極派の中でも管理職になりたくない人の多くは「子どもがいて上司になっている人はそんなに会ったことがない。イメージがつかない。」、「たぶん子どもができれば、しんどいだろうな…なりたいたとも思わない。夜遅いし、早く帰れない。」と手本となる子どものいる女性管理職がいないと述べている。一方、①積極派の男性1名が「理想は部下をよく見て、適宜いいアドバイスができる上司。今の上司はそういうタイプ。」、③意識派の女性1名が「女性課長が〇人。専門性を持っている。ああいうふうになりたい。」と述べているように、直属の上司など身近な管理職が自分の理想像になっている。女性の場合は、特に子どものいる女性管理職が実際に身近な職場にいるか否かが管理職昇進意欲に影響を与えていると言えそうである。

そして、先にも述べたが、③意識派の多くが上司から管理職になることを言葉にして勧められていることである。

このように、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。昇進意欲は、前提として、大変かもしれないが何らか工夫すれば昇進できそうだと思うこと(自己効力感)により、持つものと考えられる。そうした「自己効力感」を高めるには、本人が似たような体験をうまくできた「成功体験」、自分と同じような周りの人々や書籍などから他人の経験を見聞きする「代理体験」、他人から勧められる「言語的説得」、心身の状態が良好な「生理的・感情的状態」の4つの方法がある(Bandura 1997 など)。その点で、仕事の面白さややりがいを感じる本人の仕事経験(成功体験)、身近に子どものいる女性管理職がいる環境(代理体験)、上司から管理職になることを勧められること(言語的説得)は自己効力感を醸成し、昇進意欲につながると考えられる。こうした代理体験や言語的説得を意図的に生み出す役割を果たすのが社内での女性活躍推進であり、後ほど「7. 女性活躍推進について」にてみていく。

6. 労働時間

こうした配置転換を通じて技能形成を行っている若手社員はどのくらいの時間、働いているのだろうか。一日の平均勤務時間(図表3-2)は、もっとも短いのがほぼ一日の所定労働時間通り(残業がほぼない状態)の8~9時間の1人(女性)で、他は女性は9~11時間が多いが、男性は11~12時間が多く、男性の方が労働時間が長い。

図表 3-2 一日あたり平均勤務時間（休憩を含む拘束時間）

	女性	男性
8～9時間未満	1名(1名)	—
9～10時間未満	5名	1名
10～11時間未満	6名(1名※)	1名
11～12時間未満	1名	3名(2名)
12～13時間未満	1名	1名(1名)
13時間以上	—	—

注 1) 上記は 22 名のうち 20 名についてで、その他の 2 名は退社時間のみを聞いているため下記に記載。

m「冬の忙しい時には、10 時、終電が多い。」

f「フレックスのため、朝早く来て 17 時半に帰る時、案件がたくさんあって出張が入っているなどで 21～22 時までの時など、ばらつきがあるが、自分である程度決める。国際電話は、21～22 時くらいのことが多い。3 時までかかったこともある。」

注 2) ()内は既婚者³の人数。うち※は現在は産休に入る前のため定時で退社している。

上記表に掲載しているのは平均的な時間で、繁閑による差がある人も多い。

f「基本残業はしないが、深夜残業をしたこともある。」

f「通常定時。3 月末と 9 月末のピークの 1～2 日は 10 時過ぎたり、終電がなくなることもある。」

f「繁忙期の 2 週間は平均して 10 時くらい。その後に 10 時出勤とか、4 時とか、5 時に退社したりして、調整している。」

以前に遅かったという人もいる。

f「4 年目までは、いつも 22 時を超えていた。午前 2 時の時もあった。」

m「徹夜も結構多かった。」

f「23 時平均。午前 0 時、1 時、2 時が時々あった。月 100 時間残業していた。今は 60 とか 45 まで落ちる状態になった。」

上記は会社で長時間労働削減の対策がなされて勤務時間が減っているということで、他社の中には対策が徹底されていると思われる発言もあった。

f「残業は 1 週間で 2 時間いかないくらい。お店の決まりとして 1 日の勤務時間を 10 時間以内にしろと言われている。」

m「残業は遅番だと 30 分か、1 時間、早番だと 2 時間、多くて 3 時間だけれども、3 時間したら怒られてしまうから、最近はあまりないですね、2 時間とかですかね。」

f「11 月は 35 時間残業。去年は常に 30 時間を超えるくらい残業していた。今年の夏はサマータイムで早く帰らなければいけなかったの、残業が少なかった。」

均等法世代(調査時は勤続約 15～20 年)・第二世代(同 5～10 年)の勤務時間をみると、独身者や既婚(子どもなし)は 9～10 時間から 12 時間以上まで万遍なくあり、独身者と既婚者(子どもなし)の違いは見られない。また第二世代では、自分の裁量で労働時間を調整しやすい中期キャリアにあった均等法世代と違い、12 時間以上が半数を占めていた。一方、既

³ 女性の既婚者(2 名とも妊娠中)は勤務時間が短めだが、その理由の一つに産休に入る前であることがある。

婚者(子どもあり)は、均等法世代・第二世代ともに子どもの小さいうちは8時間未満(短時間勤務)を中心として、8~9時間から11~12時間であり、勤務時間は短めである。

この均等法世代・第二世代と比べると、第三世代の調査対象者(女性)は勤務時間が短めである。企業による違いもあるかもしれないが、時代の違いとして、長時間労働削減の影響を受けているものと考えられる。とは言え、それでも多くの人にとっては、子育てと両立させるのに十分な勤務時間の短さではない。このことが、後の「9. 就業継続意志と今後のキャリアについて」でみるように、結婚・出産前の若い女性に出産後の両立に不安を感じさせている。

7. 女性活躍推進について

調査対象者の所属企業7社はともに女性活躍推進を積極的に進めている先進的企業であるが、それに対して若手社員はどのように見ているのだろうか。

肯定的な意見を持っているのは女性6名、男性2名である。

f11「大変刺激になり、キャリアを考えるきっかけとなった。組織内にジョブローテーションの仕組みが設けられているものの、今までは出産や育児といったライフイベントで一旦休職してしまった方に対し、組織的な支援や仕組みが設けられていなかった。このため復職後のキャリアプランについては、各自が切り開いていかなければならなかったらしい。最近やっと会社が変わり始めたように感じる。」

f6「支店の幹部や上司が女性の育成を強く思っている。期待の表れ、貴重な機会をいただいている。」その一方で、否定的な見解を持っているのが女性3名である。

中には、同じ企業の中でも肯定的に捉える人と否定的に捉える人がいる。上記の一人と同じ会社の女性は次のように述べる。

f14「理想と現実は違うと感じている。育休に入った女性には(周囲から)マイナスニュアンスの発言がある。」

また、全く平等にはならない、という声もある。

f1「男性が作った社会なので、平等はあり得ないが、平等にしようとしてくれている会社でありがたい。」

m2「あまり差別はないと思う(女性課長が海外で部門長の例あり)。フェアにしていくべきだが、全く同じにはならない。子育てでは母親でないとできないこともある。」

否定的な意見がある原因の一つとしては、女性活躍推進の活動が社内に十分に浸透していないことが考えられる。浸透していないと社内での評価も分かれる。

f5「子育てしながら営業している人に対する評価は色々。仕事だけの男性は、女性は家に入った方がいいだろうと言う人もいる。会社のマスコットの使われていると言う人もいる。職場でそういう話を聞くと隔たりがあると思う。」

しかし、浸透すれば同じ人(f7、f4)でも時間とともに捉え方が変化していくことは次の発言からもわかる。

f7「以前、社内で女活(ジョカツ；女性活躍推進のこと)に関わっている時は自分から社外の人にはその

話をしなかった。今は女活の話が会話の中でも自然に出てくる。」

この2名は共通して、女性だけでなく男性にも配慮が必要だと言う。

f4「女性の意見を言う場はたくさんあっていいと思うが、男性の意見を言う場もあったほうがいい。」
女性活躍推進がかなり浸透している企業や部署では、男性も納得する。

m3「女性の視点を入れて、対お客さんも、社内も活性化させていくという点でいい動きだと思う。」

m4「2年目以降に現場に出るのもローテーションも同じで、男女差は感じない。同期の女性が海外赴任。先輩を見ても感じない。女性活躍推進の取組みは女性の新入社員が増えていることから感じる。週に1回はノー残業デーで私も定時に帰る。子どもの幼稚園行事では有休をとっている。今、核家族で、全国転勤もあるし、おじいちゃん、おばあちゃんの手を借りられないので、どうしても男性が会社を休んでサポートしてあげないと物理的に無理な場合もある。だからそういうのは増えてくると思う。」

8. 上司マネジメントについて

一般に上司に恵まれることはその後のキャリア形成に好影響を与えるとされる。今回の調査対象者は上司マネジメントについてどう見ているだろうか。どのようなタイプの上司をよい上司と考えているのか、上司からどのような影響を受けているのか、どのような上司とのコミュニケーションを望んでいるのかについて分析してみた。

(1) よい上司とはどのようなタイプか

調査では上司のマネジメントについて聞いている。具体的には、上司の仕事の割り振りや育成について、また男女部下に対してそれらに違いがあるか、過去・現在の上司の中でよい・よくない上司とはどのような人かなどである。

分析の結果、よい上司に恵まれたと言っていたのは19名(女性13名、男性6名)、そのうち、2人以上いたというのが9名(女性5名、男性4名)である。

男女にかかわらず最も多くの調査対象者がよい上司としたのは「任せるタイプ」の上司であった。「任せるタイプ」の上司とは、仕事の量的には適量で、難易度的には適度に難しい仕事を男女分け隔てなく与え、いったん与えた仕事は部下に任せるが、その後に任せきりにするのではなく、その時々で進捗をチェックし、間違いがあれば厳しく指導し、困っていると感じた時にタイミングよくアドバイスし、相談に乗ってくれる、そんな上司である。選択肢を示したわけではなく、自由に自分の過去・現在の上司を思い浮かべて話してもらったのだが、12名(女性10名、男性2名)がそのような上司を例に挙げていた。

f14「何かわからない作業を相談したときに、答えだけ教えてくれる人と、どう思うと聞いてくれる人とは、後者の方が伸びると思う。みんな忙しいので、答えだけの方が楽だが。前の上司は場当たりのアドバイスが多かった。今の上司は指導力がある。「あまり教えないよ。まずあなたが考えて」と言う。」(f13も同様の発言)

f1「いろんな仕事を任され、上司もすごく厳しい方で、仕事もあるし、プレッシャーも大きいという状況で、精神的に参ってトイレで泣いてしまった。課長はそのことに気づいてくださって、その問題

はどう解決したらいいのかまず私に聞いてから、これからどうしたらいいかという方法を一緒に考えてくださった。それは素晴らしいアドバイスだった。」

f11「男女分け隔てなく仕事を与えていただいています。泊まりがけの出張も行かせてもらい、会社の代表として自分が行ってもいいのだと、モチベーションアップにつながりました。」

f9「ある企画の計画から売り場作りまで任せてくれた先輩がいた。悩んだ時とかは相談に乗ってくれて、あと自分のやった、前にやった時の企画の写真とかを見せてくれた。実際にやらせてもらって、その時の自分にはちょっと大変かなと思ったことだったが、すごく勉強になった。」

f8「フォローはするけれども、基本的には自分で考えるという形…(中略)…(厳しい仕事)を乗り越えれば、その後はわりと楽に感じられる。」

m2「最初の上司はトップダウンの厳しい上司、制限があり、閉塞感。同期と比べて成長できているか不安だった。その後、ある程度仕事を任せてくれる上司になり、そこから視野が広がった。フォローしながら見守ってくれた。」

この中でも新入社員の時に上司に恵まれ、今の自分があると述べている人が5名いた(女性5名)。

f2「最初の上司にすごく恵まれた。1年目から本社に行きたいのか、マネージャーになりたいのか、希望を聞いてくれた。その方がマネージャーを楽しそうにやっていたのでマネージャーになりたいと希望を伝えた。人を育てるのが上手な方。下の社員に好きなように仕事をやらせてくれて、すごく楽しかった。…普通の上司は守りに入る方が多いので新入社員にやらせてくれない。でもすごく厳しい人。怒られてトイレで泣いたこともある。」

と言う f2 は、その後、早い段階でマネージャーに抜擢され、転居を伴う転勤で別の部署に異動し、さらに3年後に転居を伴う転勤で別の部署に異動したのだが、その間、別の上司にも恵まれ、仕事のチャンスも得ている。人事部のインタビュー調査(第2章)の中で、出産・育児期まで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」が行われている企業が4社あったが、f2は明らかに前倒しキャリアを築いている例である。前倒しキャリアを築く際に上司の育成が大きな役割を果たしていたと言える。

下記のケースも併せてみれば、新入社員の時の上司に恵まれて育成されると、仕事の面白さや達成感を得られ、その後の仕事の遂行で成長を感じられ、その時の経験によってその後の仕事における自己効力感が高まると言えよう。

f6「(1年目の時の)上司はたぶん頑張ったら乗り越えられる程度の試練を与えている。試練の最中は苦しいが、その試練が終わって再度似たような試練にぶつかった時、想像以上に楽に乗り越えられたと感ずることがままあるのでやはり修羅場というのは与えられないといけないなど。…上司は、仕事の与え方がうまく、叱るのがうまい。基本は優しいが、締める時には締めるという感じ。叱られても、最後には結果が出せた、自分が成長できたという実感があるので、お互い信頼関係があると、別に叱られてもいい。」

f12「入社して配属された部署では、私への上司たちの接し方がとてもよかった。自由にやればいいと言ってくれて、一方で、何かあった時にはそっと見てくれるような方々だった。一番初めの上司は非

常に怖いけど温かい上司で、支店が変わっても気遣って電話してくれる。週2回は飲み会でコミュニケーションを取っていた。その上司は厳しい目で見るので、部下はそれに恥じないように行動しようと緊張感を持っていた。すごい上司だと思う。一番初めがその上司だったので、とてもよかったと思う。」
逆に「よくない上司」として挙がっていたのは、部下を育成しない上司、コミュニケーションが取れない上司であった。

f14「相談ができず、コミュニケーションが取れない。」

f2「育てる意識がない人。育てるといっても人並みの仕事ができればそれで OK みたいな感じ。新入社員を育てても会社は評価しないのだと思う。上に行くには数字を上げること。新入社員を育てるよりも自分でやった方が数字は上がる。」

f12「ものすごいスピードで動いているので、管理職は余裕がなくなっている。最近若い人たちが結構辞めていく理由もそのあたりにあるのではないかと思います。若い人たちに構う暇がなかったり、期待がなかったりする。」

f13「方針を示してくれる上司がいい。まずイメージをもらい、最終的に摺合せする感じ。最初の頃は細かく教えてほしいが、慣れてきたら最初に大きなところだけでもらえばやっていける。嫌なのは何を考えているのか、よく分からないリーダー。何をすれば良いのか、次のステップが見えないリーダーは困る。」

(2) 上司とはどのようなコミュニケーションをとりたいのか

上司とのコミュニケーションという点ではどのようなことを望んでいるのか。調査では、仕事自体はもちろんのこと、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すことが調査対象者に望まれていた。

f7「よい上司は任せてくれる上司。担当者の色が出せる仕事をさせてもらえるとやりがいを持てる。そういったタイプの上司が4人中3人いた。同期の女性と比べると恵まれていると思う。」

という女性 f7 は、さらに

f7「上司はそろそろ自分の専門や得意な部分を作っていけないといけないと言っている。…どの上司にも「どうしたいのか」と聞かれる。」「上司から、将来は課長を目指していつてもらいたいと言われる。」「社内で両立できるとさんざん聞かされているので、洗脳されてきた。」「一番身近な先輩がロールモデル。復帰してからさらにレベルアップしたような仕事をしている。」

と述べているように複数の上司と仕事・将来像(管理職昇進、ワーク・ライフ・バランス)について話している。

仕事の内容やその割り当てについての男女による差異は、均等法世代や第二世代で見られたが、今回の調査対象である第三世代では見られなかった⁴。逆に、f8「女性だからという配慮はなし。最初は(現場に)一人で行くのが怖かった。配慮してほしいと思ったことがある。」という声があった。女性ゆえの配慮とは何だろうか。例えば、f5 は、

⁴ 今回の調査では該当者がいなかったというだけで、均等法世代・第二世代と異なり第三世代にはいないと結論付けるわけではないことは脚注1と同様である。

f5「私は女性だから仕事とプライベート(結婚・出産)を別に考えられない。女性は男性とは違うとわかっている人、そのことを掘り下げて聞いてくれる管理職は良かった。…今までによかった管理職は2人。個性を認めて個性に合った指導をしてくれた。一人は女性ということを認めながら、基本を教えてくれた。もう一人は女性の感性を出していったらと具体的な指導だった。それが転機になった。その通りにやったら契約が取れた。」

と言い、苦しい時を乗り越えている。さらに、次のように述べている。

f5「その管理職たちは、「何が女性の幸せになるのか難しいと悩んでいる」と言われた。自分の指導が合っているのかわからない、ずっといさせることが幸せなのかわからないと正直に言ってくれた。…悩んでくれている、向き合ってくれているというのが嬉しかった。他の管理職は「いずれ結婚して辞めるのだろう」というのが当然のスタンスだったり、体育会系。」

他にも下記のように同様のことが述べられていた。

f11「(今の上司は)年3回の面談では、長期キャリアプランについてのアドバイスもくださった。一方、これまで結婚や出産といったライフイベントを交えて、キャリアプランをどう考えているか、そこまで踏み込んでくれる上司はいなかった。」

f「育休予定で、上司は今の私の状況を気にしながら、戻ってきたらこういう仕事をさせたいとか、こうなってほしいという話をしてくれる。私自身も将来像を描いているが、上司も私に対して将来像を描いてくれているのだと日々感じる事ができるので、とてもありがたい。」

このように、上司に「男女同じではなく女性であることを認めてもらう」「プライベートやワーク・ライフ・バランスについて話してほしい」と思っている女性もいる。

最後に、これまで述べてきた「上司」は、調査対象者にとっては直属の上司(課長レベル)を指すことが多いが、特に部長など直属の上司のさらに上の上司が挙げられていることもあった。

f10「両立について、トップの考えが大きい。部長がすごく気遣ってくれる。部長が変わると、メンバーが変わらなくても、雰囲気ガラッと変わる。上司によって、育休明けの人を負担だと思人もいる。うちの部は風通しがよく、全然問題なく休める。」

f15「特に部長が、熱く将来像を話してくれたり、この仕事は向いていると言ってくれたり、君でないと感じないと褒めてくれる。私たちのところまで下りてきてくれるタイプで、お昼ご飯を誘ってくれたり、相談に乗ってくれたりする。」

以上をまとめると、次の5点が見えてきた。

- ①仕事の与え方で、男女にかかわらず最も多くの調査対象者がよい上司としたのは「任せられるタイプ」の上司である。
- ②中でも最初の上司に恵まれることが重要。
- ③上司とのコミュニケーションがよい人は、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る。
- ④上司に、「男女同じではなく女性であることを認めてもらう」「プライベートやワーク・ライフ・バランスについて話してほしい」と思っている女性もいる。

⑤特に部長など直属の上司のさらに上の上司の影響も大きい。

9. 就業継続意志と今後のキャリアについて

これまで見てきたように、調査対象者らは OJT などを通じて上司・先輩から育成され、異動(配置転換や昇格・昇進)を経験しながら技能を形成し、時に女性活躍推進の影響を受けながら、勤続 3～10 年を経ているのだが、今後も勤め続けるつもりだろうか。また、今後のキャリアについてどのように考えているのだろうか。

(1) 就業継続意志

調査対象者の現在の就業継続意志を見てみると、結婚や出産までに辞めることを決めている人はいないものの、「家族の理由(例えば配偶者の転勤)で辞めるだろう」と比較的短期的に退職を考えている女性が 1 名、「わからない」とする女性が 1 名いる。残りの多くは長期的に勤めることを考えているが、男性の半数以上が「定年まで働くつもり」(女性 2 名、男性 3 名)や「他社を含めて生涯働く」(女性 1 名、男性 1 名)であるに対し、女性の 3 分の 2 は「できるだけ長く勤める」(女性 10 名、男性 3 名)と考えている。

①入社時の就業継続意志から変わったのか

そこでまず、こうした就業継続意志は入社時の就業継続意志に依存しているのかを分析してみたい。入社時の就業継続意志については、インタビューの冒頭で入社時に振り返ってもらって回答してもらっている。それによると、「結婚まで勤めるつもりだった」女性 2 名、「出産まで勤めるつもりだった」0 名、「できれば長く勤めるつもりだった」女性 6 名、男性 2 名、「定年まで勤めるつもりだった」男性 2 名、「他社を含めて生涯働くつもりだった」女性 2 名、「わからない・考えていなかった」女性 4 名、「その他」女性 1 名、男性 3 名である。

入社時と現在を比較すると(図表 3-3)、現在「できれば長く勤めるつもり」と考えている人(13 名)のうちの多く(女性 6 名、男性 2 名)は入社時も「できれば長く」と考えていたし、現在「定年まで」と考えている人(5 名)の半数以上(男性 2 名、女性 1 名)は入社時も「定年まで」「他社を含めて生涯」働く、「他社を含めて生涯」働くと考えている 2 名のうち 1 名(女性)は入社時も「他社を含めて生涯」働くと考えていた。これらの結果より、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と言える。

図表 3-3 就業継続意志－入社時と現在

	現在	結婚まで	出産まで	長く	定年まで	他社を含めて生涯	わからない	家族理由	その他	小計
入社時										
結婚まで					女性1名			女性1名		女性2名
出産まで										
長く				女性6名、男性2名						女性6名、男性2名
定年まで					男性2名					男性2名
他社を含めて生涯					女性1名	女性1名				女性2名
わからない				女性3名			女性1名			女性4名
家族理由										
その他				女性1名、男性1名	男性1名	男性1名				女性1名、男性3名
小計				女性10名、男性3名	女性2名、男性3名	女性1名、男性1名	女性1名	女性1名		女性15名、男性7名

一方、入社時に「結婚まで」と考えていた2名についてみると、1人は「家族の理由(夫の転勤など)で辞める」と少し変わったものの家族状況要因を理由にした短期的志向は変わっていないが、もう1人は今では「定年まで」と大きく変わっている。入社時から現在まで就業継続意志が変化するのはどういう要因によるものだろうか。ここでは長くなるが、その2人のケースを下記に要約して取り上げてみたい。

(ケース A)

親が専業主婦だったこともあり、結婚や配偶者の転勤等でやめるかもしれないと考えていたため、入社時点では「絶対に定年まで働く」とは思っていなかった。しかし実際入社してみると、職場には女性がたくさんいて、働いて子育てをしている方を見て、女の人もこうやって働くのが普通なのだと気づかされた。プライベートの話を含めて多くの方の話を聞き、家事や育児をしながら立派に働かれている先輩の姿を間近で見ることで、これはなんとしても、これからの時代は女の人は働かなくてはと思うようになった。そうして入社して2、3年目ぐらいから、私はきっと定年まで働くことになるのだろうかというふうに意識が変わっていった。

入社時よりいずれ海外で働きたいと思った。ただ海外に行くために今何をしなければいけないというようなことは考えていなかった。そんななか女性活躍推進のプロジェクトメンバーにアサインされ、参画した時期と同時期に、部署から女性で初めて海外赴任者が出た。プロジェクト活動の一環で、その方の話を直接伺う機会があり、入社以来どのような取組みを経て海外赴任を実現されたのか経験談を伺うことができた。お話を聞いて、私も将来、赴任できるほどの経験知と素養を、この先10年間で備えておけるようにしたいと思うようになった。

私は入社以来さまざまな職場を経験させていただいており、基本的に男女分け隔てなく仕事は与えていただいているので、それに対してはやりがいがあり、昔は女性だから出張はさせないという話があったが、今は海外出張も行けるので働きやすい環境にいる。

昇進は能力があればしたい。身近に子育てをしながら役職についている先輩がおり、その方を目指したい。私は、この先定年まで約30年の間、ずっと担当者の仕事をするのはつまらないだろうと考える。役職に就いた方が、自分の裁量でできる仕事、自分が決められる仕事がたくさんあると思う。上の立場になっているんなことを決められる力やマネジメント力を付けたい。

私は子どもを連れて海外で仕事したいという夢をもっている。パートナーや家族、職場の理解が必要なことは理解しているが、いつか実現できればいいと思う。

(ケース B)

入社時、結婚するまでは続けようかなと思っていて、せっかく就職するならいろんなことをやりたかったのが総合職に、転勤もそこまで抵抗がなかった。

最初に配属された部署では女性だからという配慮はなかった。仕事は面白かったし、先輩にも遊んでもらったり、フォロー体制も結構よかったので、そこには不満はなかった。今の部署での仕事はフォローはするけれども、基本的には自分で考えるという形を取っている。プレッシャーも業務量も多いが、それを乗り越えれば、割と楽に感じられる。精神的には前の部署に比べれば楽。

最初の部署での仕事は、朝は早いし、夜も遅いので、結婚したら厳しいと思った。今の部署でも、

子どもが生まれたら、パートナーが子どもを保育園に迎えに行くのは100%無理だと思うから、自分が時短を取るようになるだろうが、時短で今の仕事をするのは厳しい。転居を伴う転勤の可能性があり、パートナーも転勤族だと、子どもが生まれた後に一人で育てるのはあまりに現実的ではない。

女性だけのフォーラムがあって、女性の活躍推進を感じるが、何か温度差がある。女性が子どもを迎えに行くのは当たり前だけれども、男性だと、えっ、みたいな感じがあるので、そういうのをなくす活動をした方が働きやすさ的には助かる。

ケース A の場合、仕事を通じた技能形成をしており、定年まで働き、昇進もしたいと考えている。その背景には男性と同様の仕事と出張などの機会を与えて育ててきた上司の存在があり、また、職場の女性の働き方を見聞きしたことや女性活躍推進施策で出会った先輩女性の話に影響を受けたことがある。ケース B の場合も、仕事を通じた技能形成はできて仕事の面白さを感じているが、長時間労働で転居を伴う転勤もある職場であることから、出産後に時短制度が使えても、本人・配偶者の転勤次第では働き続けるのが難しいと考えている。このように、個人の就業継続意志(個人要因)は仕事や職場の状況要因に影響を受けており、場合によってはさらに、ケース A のように子ども連れで海外赴任にすることを理解してくれるような伴侶を求めるという点では自分が働きやすいような家族状況要因を作りだそうとする。このように仕事・職場状況要因は自己効力感を醸成し、個人の就業継続意志、さらにその延長上の家族状況要因を変えるほどに大きな影響を与えていることになる。

(2) 今後のキャリア

調査では、就業継続意志だけでなく、今後どのような仕事をしていきたいか、キャリアを歩みたいかを聞いている。この点については、男女の差が顕著に表れている。

まず、男性の場合、回答の得られた6名中5名が「5. 昇進・昇格についての考え」でも述べたように、今後は管理職になりたいと述べていた。

m7「管理職になるのは大変だと思うが、挑戦してみたい。そこまでの力が自分についていると思っていないので、色々経験を積んで修行しないといけない。」

m1「マネージャーを目指してやっていきたいなという希望はある。自分は、2か所の事業部を経験しているので、どちらでもできますというマルチな社員を目指していきたいと考えている。マネージャーの次は管理職の補佐というかたちにステップアップはあるが、もし自分に合わないと思うのであれば、第2希望として本部のほうへチャレンジしてみたいとも思っている。」

残りの一人(m5)は海外の仕事に関心を持ち、その関連で場合によっては転職も視野にある。

m5「〇〇に関わる仕事をしたい。実際にその仕事をしている人々と接して刺激を受けた。ターニングポイントは次の移動先。イメージしていた仕事と違って、それがやりがいにつながるのであれば続けていくと思う。違ったら、外を見てみようと思うかもしれない。」

このように男性の場合、今後にしたい仕事と、その先の管理職昇進というように明確に仕事に主眼が置かれていた。それに対して、女性の場合、f14「やりがいのある仕事は何か考えている」という人もいるが、仕事が面白いと思っている人(7名)でも、下記に例を挙げるように、将来の仕事と(特に)育児との両立がイメージできない、両立できても短時間勤務になると思っており、それゆえ、その先の管理職昇進という将来像が描けないでいる。彼女らの多く(6名)が「できるだけ長く」「他社を含めて生涯」働きたいと考えているが、残りの1名が「家族の理由で退職するかもしれない」と言うように、家族状況次第で今後退職する可能性もあるだろう。

「結婚も出産もしたい。続けられる限りは続けていこうと思っている。」という f10 は、「結婚・出産の想いの方が結構強いので、そのイベントを迎えないと管理職は視野に入ってこない。子どものいるマネージャーの姿を見てきていないので描けない。現在のマネージャー(女性)は子どもがいない。勤務時間は明らかに担当者より長い。」と述べる。

「海外に関わる仕事したい。今の仕事は楽しい」と言う f3 は、「子育てしながら働くのは現実的には大変だと思う。周りを見ていると、子どもが小さいときは短時間勤務」、「結婚して子どもも持って、ちゃんと家庭を持ちたい。ある段階で仕事をクールダウンせざるを得ないかとは思いますが、産休・育休制度がしっかりしているので復帰はしやすい環境」と短時間勤務をすれば就業継続は可能だと思っているが、「管理職がベストなのは身近な事例がないので分からない。部署に一人、女性管理職がいるが、子どもがいない。マネージャーは遅くまで会社に残り働いている。子どもを育てながらできそうにない。」と述べる。

「女性上司は、通勤時間 1.5 時間。毎日 20 時近くまでいる。もし小さい子どもがいると厳しいだろう。子どもがいて上司になっている人はそんなにあつたことがない。イメージができない。マネージャーの働き方は、働く時間も長く、帰日も遅くなるし、休日出勤もある。」と言う f4 も「結婚・出産しても仕事は続けたいが、上がっていくのは難しい。今のマネージャーの働き方のままだと、どちらかを取らないといけないと思う。だから、上を目指すのは今のところ考えられない。」と述べる。

「いろいろな人に自分を知ってもらい頼りにされ、仕事の面白さを感じている。人を動かす力を身につけたい。難しい仕事を任せてもらいたい。やりがいを感じる、10年後もこの仕事をしたい。」という f1 は上司からの期待度も高いが、「育児中の先輩女性の愚痴を聞くと、自分には難しいと思う。仕事にも家庭にも満足しているのが理想で、ロールモデルを探しているが、会社でそういう女性はいない。母が働いていたので働くのが当然だと思っており、仕事は何らかの形で続けたいと思っているが、家族の理由(配偶者の転勤)なら仕事を辞めると思う。」と言う。

彼女らに共通しているのは、身近な職場に子どもがいながら管理職になっている女性が少ないことである。たとえても f8「職場のワーキングマザーは近くに親がいたりとかフォロー体制が整っている。私の場合にはない。参考になる人に会ったことがない」。そうした状況から就業継続意志はあるが、管理職昇進がキャリアの選択肢になっていない。また、配偶者の転勤の時には退職する可能性がある。

一方、上司に恵まれ、がんばれば乗り越えられる仕事を与えられ、達成感・成長感を感

じられる仕事の経験をし、かつ、身近なロールモデルがいる場合は、将来像を描け、また多少の試練を乗り越える覚悟または楽観ができています(6名)。彼女らは、先述のケースAを含めて2名が「定年まで働く」、4名が「できるだけ長く勤める」と考えている。

上司にも恵まれ、「自分に仕事を任せてくれる、仕事の与え方がうまい上司、ダメなときは叱ってくれた。尊敬している」上司と、「仕事が多いが6時に帰る。効率いい、密度の濃い働き方をし、マネジメントのいい見本」となる上司らから、「上司はたぶん頑張ったら乗り越えられる程度の試練を与えている。試練の最中は苦しいが、その試練が終わって再度似たような試練にぶつかった時、想像以上に楽に乗り越えられたと感じることがままある」というf6は、「母が仕事をしていたので、家庭を持つ女性であっても働き続けるのは特別なことではない、という意識がある。しかし、それは祖父母をはじめ、周囲の協力があつたからだと思う。」と身近な母や家族からの影響を受け、「今はずっと働きたいので周りの協力を得られるよう、夫の転勤では別居、親との同居など、工夫したい。」と述べ、さらに、「管理職になるのだろうかというのは頭ではわかっているが、そうなった時に自分がどうふるまうのかシミュレーションできていない。自分がどういうふうにやっていきたいのかということまで正直なところビジョンがまだないのが自分自身の課題だと思っている。」と管理職になる自分も意識している。

難しい仕事(リーダーがつきっきりの大きな案件)を経験し、依頼者からの感謝の言葉や会社の動きに直結した仕事、新聞に載るような「これをやったんだよね」とやりがいを感じる仕事ができおり、上司からの期待度も高いf13は、「職場ではワーキングマザーが多い。大変だろうが両立できている感じ。ライフイベントがあっても続けられるイメージを持っている。」と言い、「ライフイベントがあった時に考えればいいかなと楽観的に考えている。結婚ぐらいでは辞めない。子どもができた時、相手の勤務先次第。実家が近いのでサポートをどのくらい得られるかも重要。具体的な予定はないが辞めるつもりはない。」と言う。ただし、f13もf7も、f6とは異なり、配偶者の転勤の時にはどうするかわからないと述べている。

出産は実際に直面しないと家族の状況など想像できない部分もあるが、育児休業を取得予定の女性は次のように就業継続意志もあり、働き方を工夫し、目標も持っている。

f「部内に女性課長が複数いる。タイプは違うが、下を育成しようという気持ちが強い。専門性を持っているので、相談できる。ああいうふうになりたいと思っているので、まずは、自分しかできない専門性を持ちたいと思う。」「お子さんが生まれて働いている方もいっぱいいるので、やめるという選択肢は頭をよぎらなかつた。夫の部署でもそういう女性が多いので、働き続けるのは自然だった。夫は私が仕事好きだということはわかっている。共働きでがんばろうと話している。残業は生産性が低いと思っている。独身の頃は必ず残業したこともあるが、結婚して切り替えた。子育てしながら働いている女性は時間のとり方が上手である。集中力がすごい。私も復帰したらこうならなければいけないと思う。女性の課長でお子さんのいる方も複数いるし、同期で育休中の女性が複数いる。モデルケースが近くにいると、イメージが湧きやすい。」

このように、女性のキャリア形成には職場に身近なロールモデルがいるという職場状況要因が大きな影響を与えるが、そもそもそのようなロールモデルがない職場では誰かが

第一号にならなければならない。その点、f12は、企業が推し進める女性活躍に応えるかの
ように、同世代とのネットワークを作って変えていこうと考えている。

f12「以前は、どうせ動いても会社は変わらないと思っていたので、今の仕事をやり切って満足したら、
辞めるなり、休むなりしようと割り切った考え方でいた。しかし、今は、同世代で同じ状況になっ
ている女性が多くいるので、策を練って提案したり、実際に出産したらこうしていきたいという意見を
言っていくのが、会社に一番響くのではないかと思う。女性チームを作って、これまでのやり方を変
えてみたい。今、活躍する女性として取り上げられているが、自分が普通のマネジメントをする人にな
ったら少しがっかりだと思うので、今のようなビジョンが見えてきたら実行していきたい。無駄な
こと・大事なことを分けて、実績主義の支店をやってみたい。」

10. まとめ

本章では、均等法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。その結果明らかになったことは以下にまとめられる。

- 1) 男性との比較でみると、仕事・職場状況要因としての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、ほぼ全員が男性と同等に得ていた。均等法世代・第二
世代の比較でみると、均等法第三世代の若手女性も、適切な OJT・異動(配置転換と昇進)
を通じて技能形成が行われている。均等法世代・第二世代とは異なる点として、「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。ただ
し、調査対象者の周りでは退職している人も多い。調査対象者は技能形成機会を男性と
同等に得られている生き残りの人であることには留意が必要である。
- 2) 昇進意欲は、男性に比べると低いですが、均等法世代・第二世代に比べると高く、「出世した
い」に相当する「積極派」が14名中3名と多く、「意識派」の4名も入れると「管理職にな
ることを意識している」人が半数になる。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。
- 3) 職場状況要因である女性活躍推進については、約半数が肯定的な意見を持っているが、否
定的な意見を持っている人もいる。否定的な意見がある原因の一つとしては女性活躍推
進の活動が社内に浸透していないことが考えられ、そうした状況では社内での評価も分
かれている。浸透している企業や部署では男性も肯定的である。
- 4) 職場状況要因としての上司マネジメントについては次の5つにまとめられる。
 - ① 仕事の与え方で、男女にかかわらず調査対象者で最も好まれたのは「任せるタイプ」の
上司である。
 - ② 中でも最初の上司に恵まれることが重要。
 - ③ 上司とのコミュニケーションがよい人は、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る。

- ④上司に、「男女同じではなく女性であることを認めてもらう」「プライベートやワーク・ライフ・バランスについて話してほしい」と思っている女性もいる。
- ⑤特に部長など直属の上司のさらに上の上司の影響も大きい。
- 5)個人の意識要因として就業継続意志についてみると、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。しかし、個人の就業継続意志は仕事や職場の状況要因に影響を受けており、場合によってはさらに自分が働きやすいような家族状況要因を作りだそうとする。つまり、仕事・職場状況要因は個人の就業継続意志、その延長上の家族状況要因を変えるほどに大きな影響を与える可能性がある。
- 6)キャリア展望をしてみると男女の差が顕著にある。男性の場合、今後にしたい仕事とその先の管理職昇進というように明確に仕事に主眼が置かれていた。それに対して、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ない、両立できても短時間勤務になると思っており、それゆえ、その先の管理職昇進という将来像が描けないでいる。身近に子どもがいながら管理職になっている女性がいけないような職場状況にある人の場合、共通して、就業継続意志はあるが、管理職昇進がキャリアの選択肢になっていない。家族状況(例えば配偶者の転勤)次第で今後退職する可能性もある。一方、女性でも、上司に恵まれ、がんばれば乗り越えられる程度の仕事を与えられ、達成感・成長感を感じられる仕事の経験をし、かつ、身近なロールモデルがいる場合は、将来像を描け、また多少の試練を乗り越える覚悟または楽観ができており、「定年まで働く」、「できるだけ長く勤める」と考えている。

以上より、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とと言えるだろう。

参考文献

- 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」『日本労働研究雑誌』No.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
- 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
- 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

- Bandura, Albert.(1997)「激動社会における個人と集団の効力の発揮」、同編、本明寛・野口京子監訳『激動社会の中の自己効力』、金子書房、第1章(pp.1-41)
- 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
- 労務行政研究所編集部(2015)「昇進・昇格と降格の最新実態」『労政時報』第3885号