

## 第5章 「一般職」女性のタイプ別の特徴・課題と今後の取り組み

### はじめに

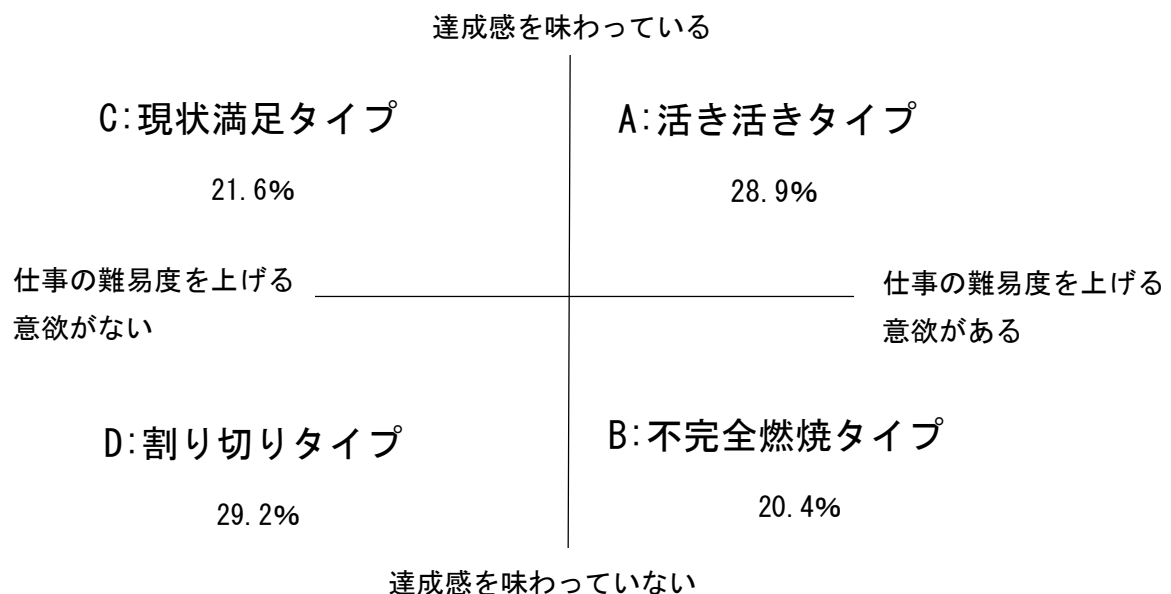
第3章では、「一般職」女性に対するアンケート調査の各設問について分析し、「一般職」女性を取り巻く、課題を量的に示した。

第4章では、仕事経験や昇進の制度、評価制度、上司の育成力や期待が「一般職」女性の達成感、貢献についての自己評価、貢献意欲、仕事の難易度を上げる意欲に影響を与えていることを示した。

本章では、「一般職」女性を4つのタイプに分けて、その特徴と課題を考察し、今後の取り組みを検討する。

タイプの分け方は、図表5-1のように、Aタイプ（活き活きタイプ）は、仕事の難易度を上げる意欲があり、達成感も味わっている人、Bタイプ（不完全燃焼タイプ）は仕事の難易度を上げる意欲はあるが、達成感を味わっていない人、Cタイプ（現状満足タイプ）は、仕事の難易度を上げる意欲はないが、達成感を味わっている人、Dタイプ（割り切りタイプ）は、仕事の難易度を上げる意欲がなく、達成感も味わっていない人である（注1）。

図表 5-1 タイプ分け



注1) 達成感：「Q24. あなたは、仕事を通じて、どの程度達成感を味わっていますか。」に対し、「大いに味わっている」、「やや味わっている」を達成感を味わっている、「あまり味わっていない」、「味わっていない」を達成感を味わっていないとした。

仕事の難易度を上げる意欲：「Q27. あなたは、仕事の難易度をもっとあげたいと思いますか。」に対し、「そう思う」、「ややそう思う」を仕事の難易度を上げる意欲がある、「あまりそう思わない」、「そう思わない」を仕事の難易度を上げる意欲がないとした。

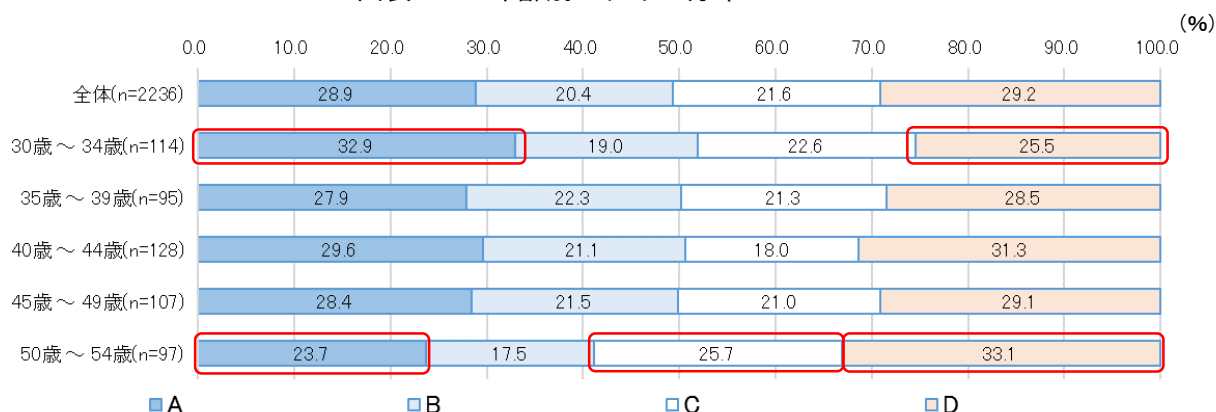
## 1. 属性別タイプの分布

### (1) どの年齢層にどのタイプが多いか

A タイプは、30～34 歳が 32.9%と一番高く、50～54 歳が 23.7%と一番低くなっている。B タイプは、多少の差はあるが、どの年齢層にも 2 割くらい（17.5%～22.3%）いる。C タイプは 50～54 歳が 25.7%と一番高く、その他の年代では約 2 割くらいである。D タイプは 50～54 歳が 33.1%と一番高く、30～34 歳が 25.5%と一番低くなっている。

仕事の難易度を上げる意欲はあるが達成感のない B タイプ、達成感はあるが、仕事の難易度を上げる意欲はない C タイプはどの年齢層においても約 2 割いるが、仕事の難易度を上げる意欲も達成感もある A タイプは若い層に多く、仕事の難易度を上げる意欲も達成感もない D タイプはベテラン層に多いという特徴がある。

図表 5-2 年齢別 タイプ分布



$\chi^2$  二乗検定  $p < 0.1$

### (2) どの業種にどのタイプが多いか

A タイプは、製造業が 30.8%と一番高く、建設業が 25.5%と一番低くなっているが、どの業種においても約 3 割程度である。B タイプは、情報通信業が 28.0%と一番高く、建設業が 25.5%と二番目に高く、公務が 9.0%と一番低く、金融業・保険業が 15.5%と二番目に低くなっている。C タイプは公務が 28.8%と一番高く、金融業・保険業が 25.8%と二番目に高く、情報通信業が 13.0%と一番低く、卸売・小売業が 18.7%、建設業が 20.0%となっている。D タイプは公務が 33.3%と一番高く、製造業が 27.5%と一番低くなっているが、どの業種においても約 3 割程度である。

仕事の難易度を上げる意欲も達成感もある A タイプ、仕事の難易度を上げる意欲も達成感もない D タイプは、どの業種にも、約 3 割ずついるということが示された。

図表 5-3 業種別 タイプ分布

SC1. あなたの勤務先業種をお答えください。



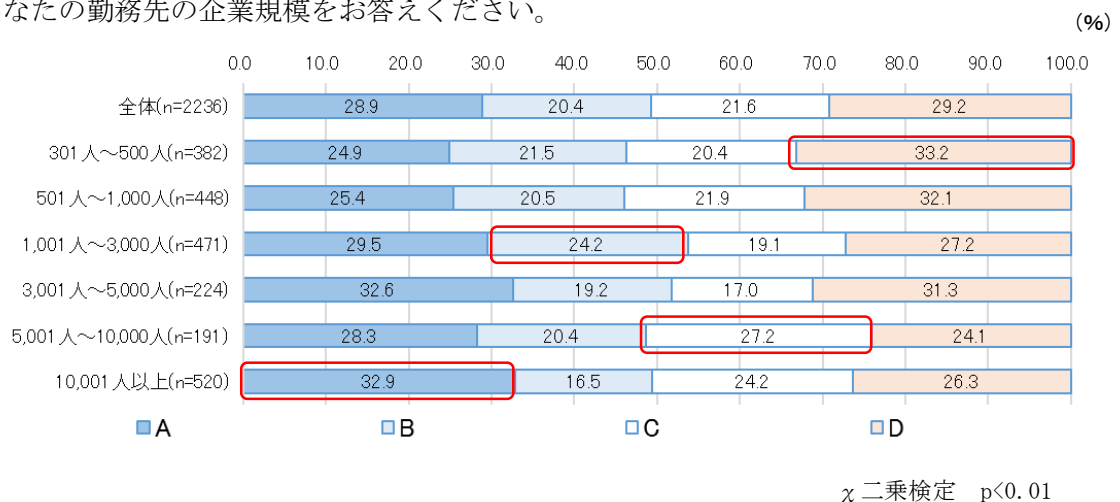
### (3) どの企業規模にどのタイプが多いか

A タイプは、10,001 人以上規模の企業が 32.9%と一番高く、301 人～500 人規模の企業が 24.9%と一番低くなっている。B タイプは、1,001 人～3,000 人規模の企業が 24.2%と一番高く、10,001 人以上が 16.5%と一番低くなっている。C タイプは 5,001～10,000 人規模の企業が 27.2%と一番高く、3,001 人～5,000 人規模の企業が 17.0%と一番低くなっている。D タイプは 301 人～500 人規模の企業が 33.2%と一番高く、5,001 人～10,000 人規模の企業が 24.1%と一番低くなっている。

仕事の難易度を上げる意欲も達成感もある A タイプは規模の大きい企業で多く、仕事の難易度を上げる意欲も達成感もない D タイプは規模の小さい企業で多い傾向にある。

図表 5-4 企業規模別 タイプ分布

SC2. あなたの勤務先の企業規模をお答えください。



#### (4) どの部門にどのタイプが多いか

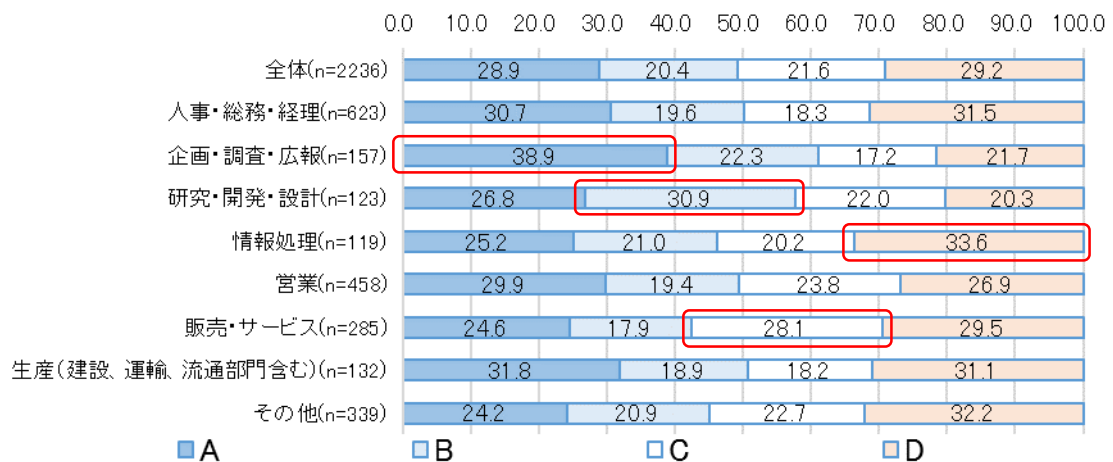
A タイプは、企画・調査・広報が 38.9%と一番高く、その他が 24.2%と一番低く、販売・サービスが 24.6%と二番目に低くなっている。B タイプは、研究・開発・設計が 30.9%と高く、販売・サービスが 17.9%と一番低くなっている。C タイプは販売・サービスが 28.1%と一番高く、企画・調査・広報が 17.2%と一番低くなっている。D タイプは情報処理が 33.6%と一番高く、研究・開発・設計が 20.3%と一番低くなっている。

以上のように、タイプの分布において、部門による違いが見られる。

図表 5-5 部門別 タイプ分布

Q31. 現在働いている部門（部署）は、次のどれにあたりますか。

(%)



$\chi^2$  二乗検定  $p < 0.01$

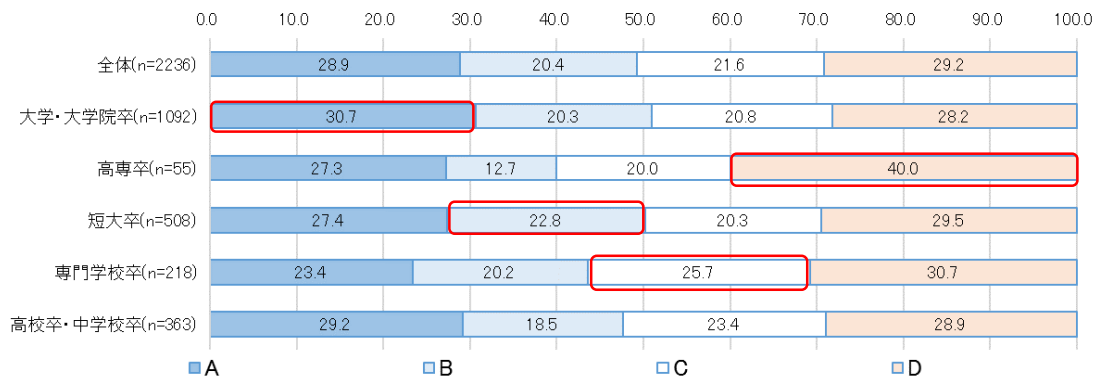
#### (5) どの学歴にどのタイプが多いか

A タイプは、大学・大学院卒が 30.7%と一番高く、専門学校卒が 23.4%と一番低くなっている。B タイプは、短大卒が 22.8%と一番高く、高専卒が 12.7%と一番低くなっている。C タイプは専門学校卒が 25.7%と一番高く、高専卒が 20.0%と一番低く、短大卒が 20.3%と二番目に低くなっている。D タイプは高専卒が 40.0%と一番高いが、他の学歴では約 3 割である。ただし、X 二乗検定においては、統計的に有意ではない。

図表 5-6 最終学歴別 タイプ分布

Q34. 最後に卒業された学校は次のどれにあたりますか。

(%)



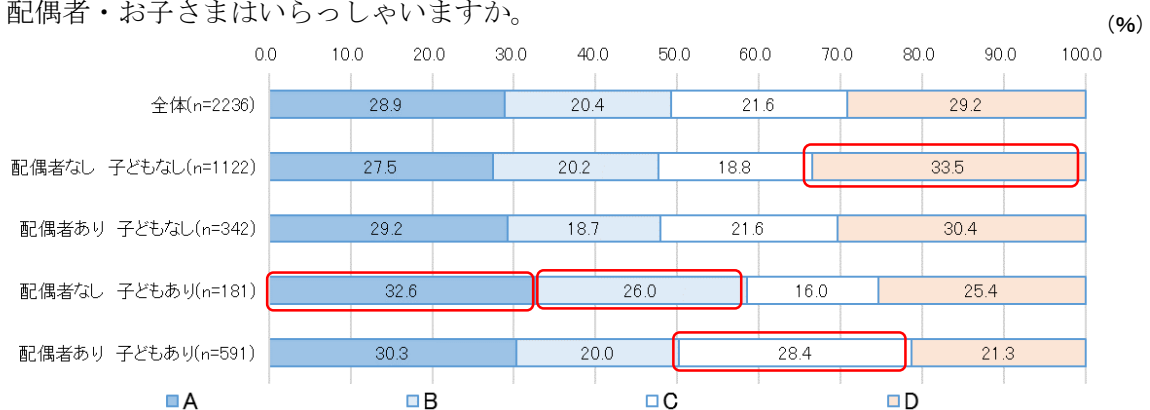
## (6) どの家族形態にどのタイプが多いか

A タイプは、配偶者なし・子どもありが 32.6%と一番高く、配偶者なし・子どもなしが 27.5%と一番低い、どのタイプも約 3 割である。B タイプは、配偶者なし・子どもありが 26.0%と一番高く、配偶者あり・子どもなしが 18.7%と一番低くなっている。C タイプは配偶者あり・子どもありが 28.4%と一番高く、配偶者なし・子どもありが 16.0%と低くなっている。D タイプは配偶者なし・子どもなしが 33.5%と一番高く、配偶者あり・子どもありが 21.3%と一番低くなっている。

A タイプは、どの家族形態においても、約 3 割であるが、B タイプは配偶者なし・子どもありに多く、C タイプは配偶者あり・子どもありに多く、D タイプは配偶者なし・子どもなしに多いという特徴がある。

図表 5-7 家族形態別 タイプ分布

Q35. 配偶者・お子さまはいらっしゃいますか。

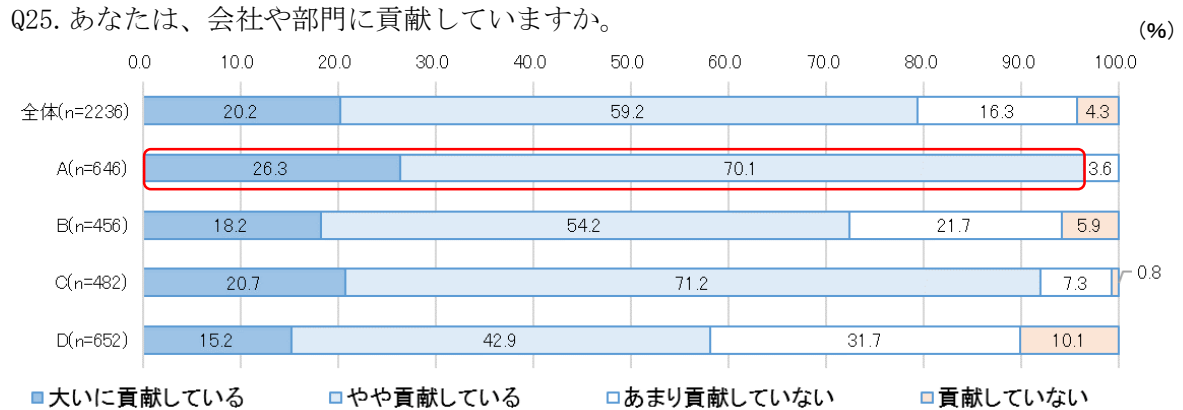


$\chi^2$  二乗検定  $p < 0.01$

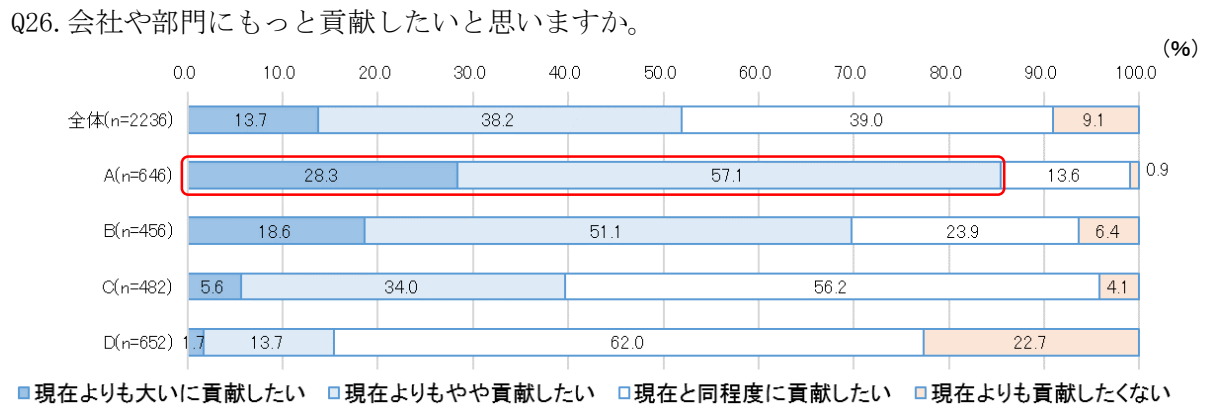
## 2. Aタイプ（活き活きタイプ）の特徴と課題

Aタイプは、仕事の難易度を上げる意欲があり、達成感も味わっている人である。このタイプは、貢献についての自己評価も高く（図表 5-8）、特に他のタイプと比べて貢献意欲も高い人が多い（図表 5-9）。

図表 5-8 タイプ別 貢献についての自己評価



図表 5-9 タイプ別 貢献意欲

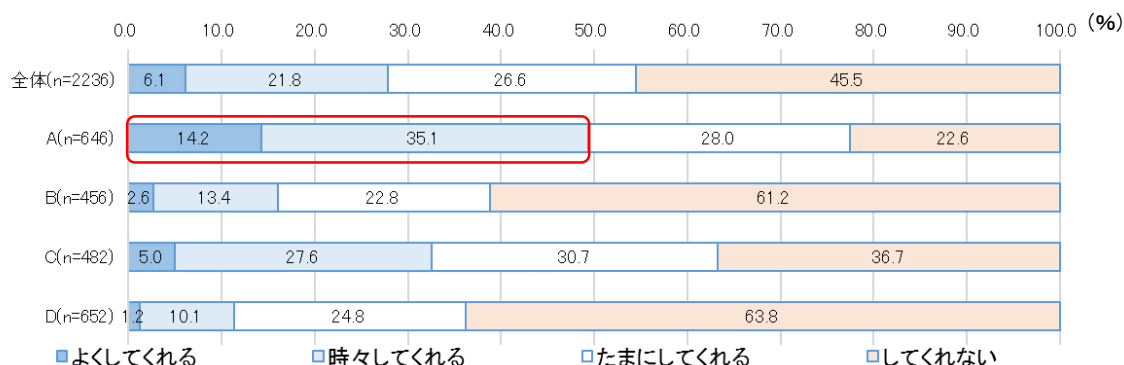


また、AタイプはCタイプと似た傾向にあるが、Cタイプに比べて割合が高い項目を見ると、上司が将来のキャリアについてアドバイスをしてくれること（図表 5-10）、上司が昇格を目指すように後押ししてくれたこと（図表 5-11）、事務職において、上司がより高い総合的な判断を要する業務をすることを勧めてくれたこと（図表 5-12）が挙げられる。

Aタイプにおいては、Cタイプよりも、上司が「一般職」女性の将来について考え、アドバイスをしている。

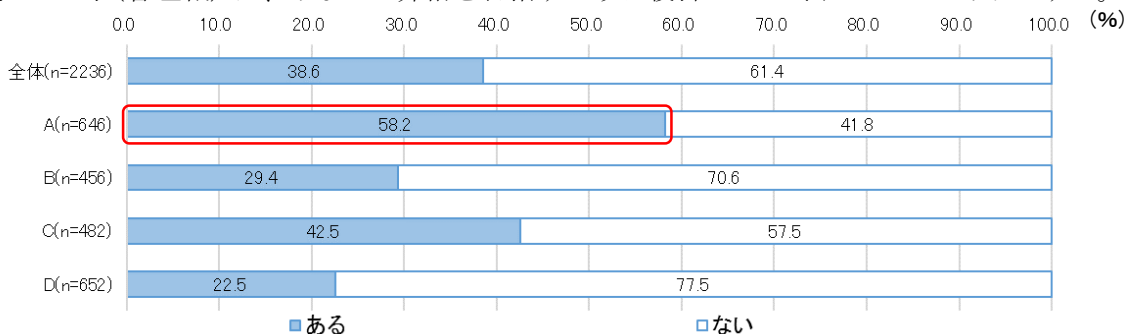
図表 5-10 タイプ別 上司による将来キャリアについてのアドバイス

Q16. 上司（管理職）は、あなたの将来のキャリアについてアドバイスをしてくれますか。



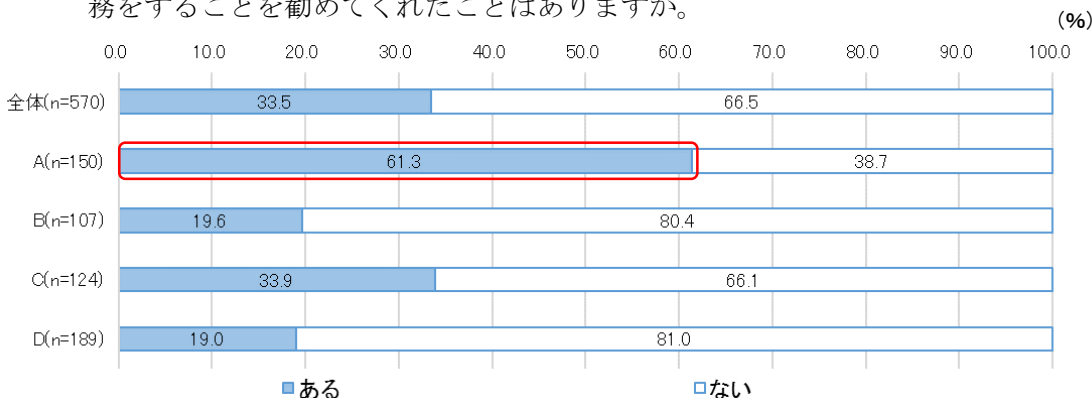
図表 5-11 タイプ別 上司による昇格への後押し

Q17. 上司（管理職）は、あなたが昇格を目指すように後押ししてくれたことがありますか。



図表 5-12 タイプ別 基幹業務への上司の勧め（事務職女性のみ）

Q18-2. 【事務職の方にお伺いします】上司（管理職）は、より高い総合的な判断を要する業務をすることを勧めてくれたことはありますか。



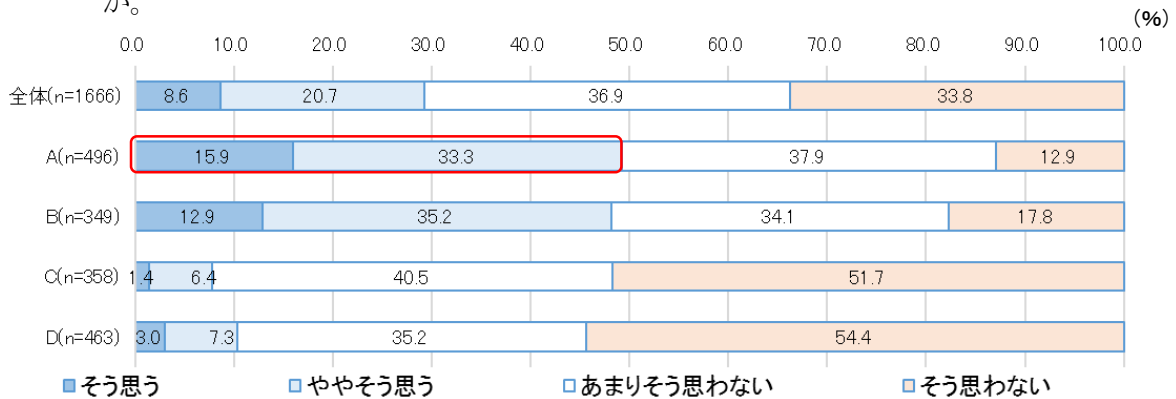
Aタイプの課題について、一般職の女性と事務職の女性に分けて見てみよう。

### (1) Aタイプの一般職の女性の課題

Aタイプの一般職の女性は、Cタイプ、Dタイプの一般職の女性と比較すると、総合職・エリア総合職になりたいと思っている割合が高いが、「そう思う」15.9%、「ややそう思う」33.3%、合わせて49.2%と約半数のみである（図表 5-13）。

図表 5-13 タイプ別 総合職・エリア総合職への意欲（一般職女性のみ）

Q28-1. 【一般職の方にお伺いします】あなたは総合職・エリア総合職になりたいと思いますか。



仕事の難易度を上げる意欲があるにもかかわらず、総合職・エリア総合職になりたくないと思っている理由は何であろうか。図表 5-14 は、一般職の女性において、タイプ別に総合職・エリア総合職になりたくない理由を割合が高い順に 1 位から 4 位まで見たものである。

図表 5-14 タイプ別 総合職・エリア総合職になりたくない理由（一般職女性のみ）

Q28-3. 【一般職の方にお伺いします】総合職・エリア総合職になりたくない理由は何ですか。当てはまる項目をすべて選んでください。（いくつでも）

|   | 1位                      | 2位               | 3位                     | 4位                     |
|---|-------------------------|------------------|------------------------|------------------------|
| A | 長時間労働、家庭との両立困難<br>58.1% | 転勤する可能性<br>36.5% | 責任が重くなる<br>34.1%       | 現在の仕事に合っている<br>33.7%   |
| B | 長時間労働、家庭との両立困難<br>66.9% | 責任が重くなる<br>34.3% | 転勤する可能性<br>32.6%       | 営業の仕事になる<br>21.0%      |
| C | 長時間労働、家庭との両立困難<br>73.2% | 責任が重くなる<br>47.6% | 現在の仕事に合っている<br>31.2%   | キャリアアップに興味がない<br>26.4% |
| D | 長時間労働、家庭との両立困難<br>67.2% | 責任が重くなる<br>43.9% | キャリアアップに興味がない<br>33.0% | 転勤する可能性<br>25.3%       |



総合職・エリア総合職になりたくない理由として、「責任が重くなる」と回答した割合は、Cタイプ、Dタイプと比べて低く、34.1%である。「長時間労働になるから/家庭との両立が難しくなるから」と回答した人の割合は、他のタイプよりも低い58.1%である。一般職の女性がより活躍するための一つの方策として総合職・エリア総合職への転換があると思われるが、それを促すためには総合職・エリア総合職の長時間労働を見直す必要があるだろう。

総合職・エリア総合職になりたくない理由として、他のタイプよりも割合が高い項目は、「転勤する可能性があるから」(36.5%)である。武石(2017)によれば、雇用区分のある企業では、転勤対象の社員のうち、40代までに転勤をしていない割合は低い。総合職になるということは、転勤の可能性がかなり高まることを意味するのだろう。今後、総合職の働き方が見直され、総合職においても転勤が必要最低限のものになれば、就職する際に、転勤回避のために、一般職を選択しなければいけないということもなくなるだろう。

もう一つ他のタイプよりも割合が高い項目は、「現在の仕事が合っているから」(33.7%)である。このように考えている一般職女性に無理に全く別の仕事を担当させることは本人のモチベーションを下げることになってしまう可能性もあるが、少しずつ仕事の難易度を上げ、仕事の幅を広げることでより活躍を促すことはできるだろう。

また、総合職・エリア総合職になりたいと回答しているにもかかわらず、現在、総合職・エリア総合職になることができていない理由を、タイプ別に見てみると、Aタイプでは、他のタイプに比べ、「まだ、転換できるほど能力やスキルが高くないから」と回答した割合が高くなっている。上司が能力やスキルを少しずつ上げていくよう働きかけることによって、総合職に転換していくことができるだろう。

図表 5-15 総合職・エリア総合職になることができていない理由（一般職女性のみ）

AQ10. 総合職・エリア総合職になりたいにもかかわらず、現在なることができていない理由は何ですか。(いくつでも)

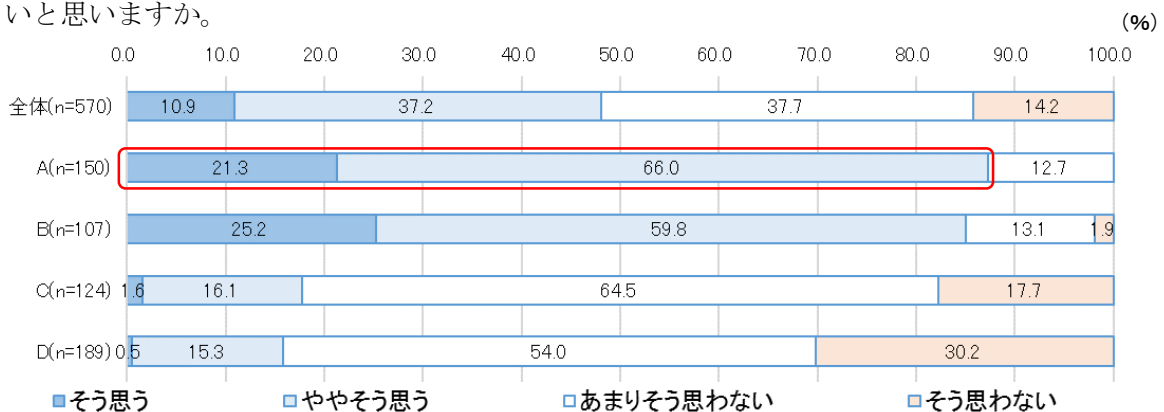
|   | 1位                  | 2位                     | 3位                                                         | 4位                 |
|---|---------------------|------------------------|------------------------------------------------------------|--------------------|
| A | 行動を起こしていない<br>25.1% | 条件をクリアしていない<br>19.1%   | 能力やスキルが高くない<br>15.8%                                       | 転換制度がないから<br>10.7% |
| B | 行動を起こしていない<br>32.0% | 条件をクリアしていない<br>18.4%   | 上司の推薦が得られていない<br>14.3%                                     | 転換制度がないから<br>12.9% |
| C | 行動を起こしていない<br>26.1% | 上司の推薦が得られていない<br>21.7% | 転換制度がないから 17.4%<br>転換制度に合格しなかった 17.4%<br>条件をクリアしていない 17.4% |                    |
| D | 行動を起こしていない<br>41.9% | 条件をクリアしていない<br>16.3%   | 転換制度がないから 14.0%<br>上司の推薦が得られていない 14.0%                     |                    |

## (2)Aタイプの事務職の女性の課題

Aタイプの事務職の女性においては、より高い総合的な判断を要する業務をしたいという割合が高い（「そう思う」21.3%、「ややそう思う」66.0%）。このような女性たちに対しては、上司から基幹業務を与え、遂行にあたっては適切なサポートをすることが大切である。そうすることによって事務職の女性は成功体験を積み上げ、モチベーションが上がり、企業に貢献する人材になるであろう。そのためには、上司が基幹業務を与えるようにするしくみが必要である。例えば、各女性の育成計画を作成し、人事と共有して、人事が上司の女性部下育成度をチェックできるようにすること等が考えられる。

図表 5-16 タイプ別 基幹業務への意欲（事務職女性のみ）

Q28-2. 【事務職の方にお伺いします】あなたは、より高い総合的な判断を要する業務をしたいと思いますか。

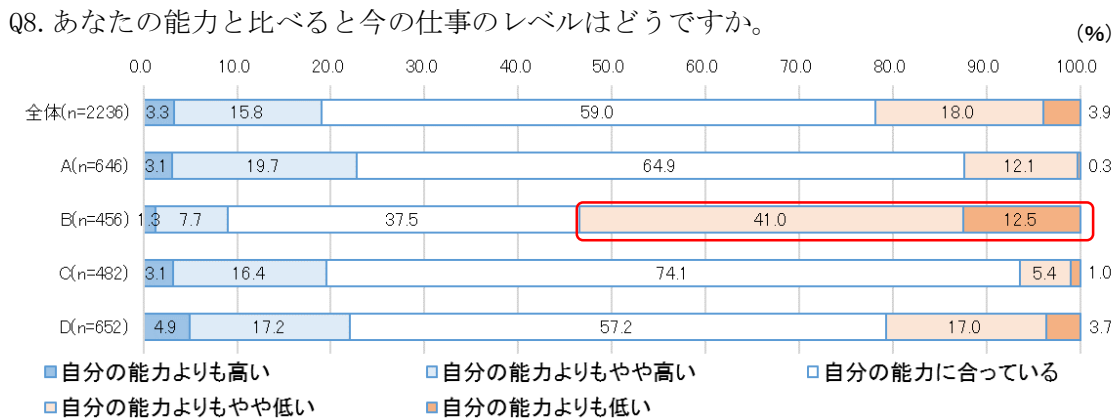


### 3. Bタイプ（不完全燃焼タイプ）の特徴と課題

Bタイプは、仕事の難易度を上げる意欲はあるが、達成感を味わっていない人である。

他のタイプに比べて割合が高い項目を見ると、自分の能力と比べて今の仕事のレベルが低いと認識している人の割合が高いことが挙げられる。そのため、難易度の高い仕事に取り組みたいと考えているのであろう。

図表 5-17 タイプ別 自分の能力と比べた仕事のレベルに対する認識



また、Dタイプと比較して貢献についての自己評価が高い人の割合が高く(図表 5-8)、貢献意欲は、Cタイプ、Dタイプよりも高い人の割合が高い(図表 5-9)。

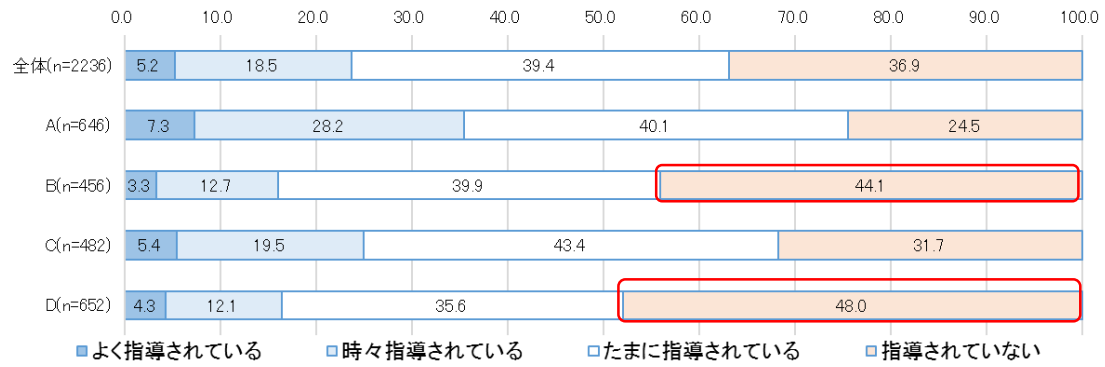
課題は、上司の育成力や期待、評価制度など Bタイプは Dタイプと似た結果になっており、Aタイプ、Cタイプに比べると、上司の育成力(図表 5-18～図表 5-21)や期待が低く(図表 5-22)、昇級・昇格・昇進の可能性がなく(図表 5-23、図表 5-24)、正しく評価できない制度であり(図表 5-25)、上司の評価が貢献よりも低く(図表 5-26)、上司による評価のフィードバックがないと回答している割合が高いことである(図表 5-27)。

しかし、Bタイプは、Dタイプとは異なり、より難しい仕事をしたいと考えているため、上司が少しずつ難しい仕事を与え、期待をかけることが必要である。また、昇進制度や評価制度の改定など、キャリアパスを明らかにすることによってモチベーションが上がり、活躍が期待できるだろう。

図表 5-18 タイプ別 上司からの日々の業務についての指導

Q11. 上司（管理職）から日々の業務について指導されていますか。

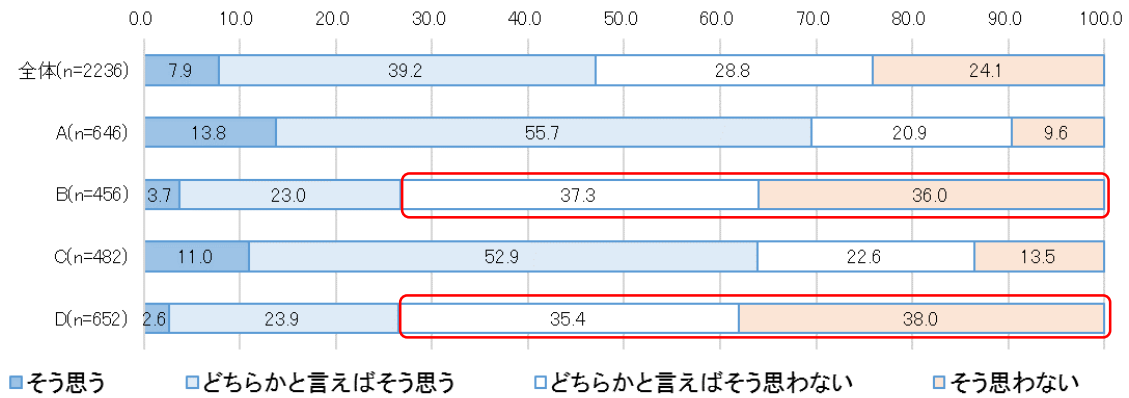
(%)



図表 5-19 タイプ別 上司による強みと育成課題の把握・指導

Q12. 上司（管理職）は、あなたの強みと育成課題を把握し、適切に指導していますか。

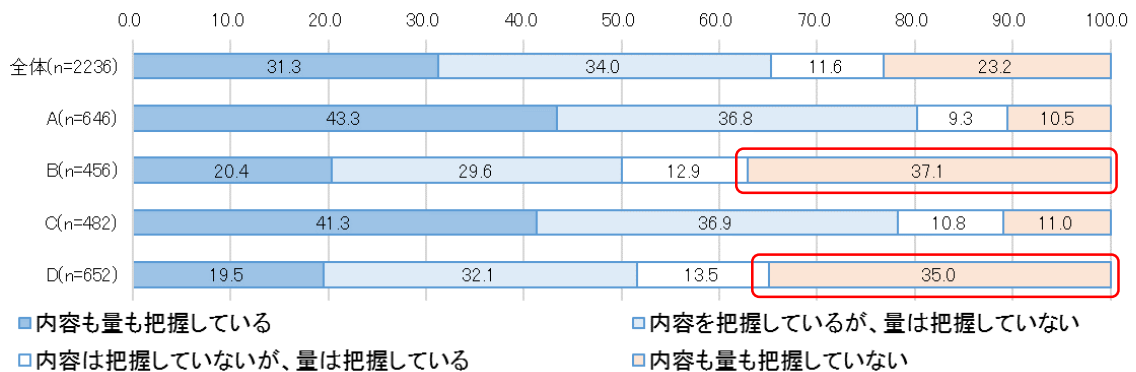
(%)



図表 5-20 タイプ別 上司による仕事内容・仕事量の把握

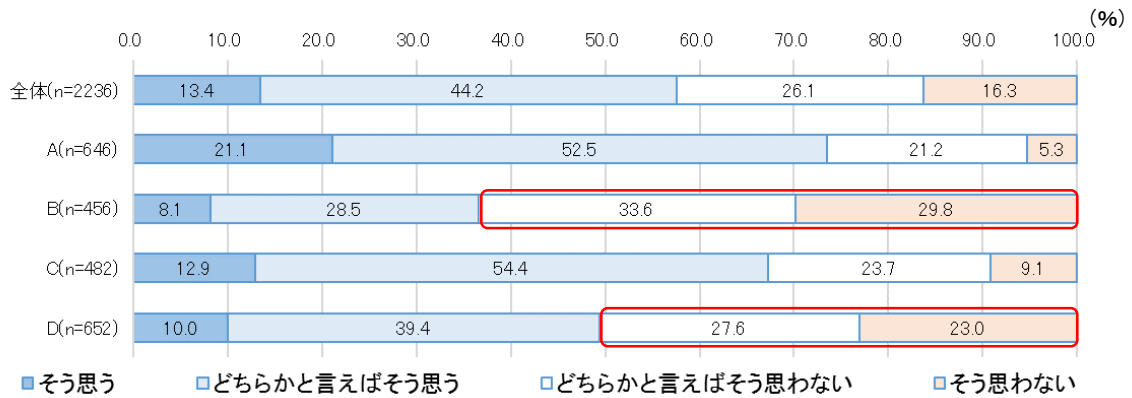
Q14. あなたの上司（管理職）は、あなたの仕事内容、仕事量をきちんと把握していますか。

(%)



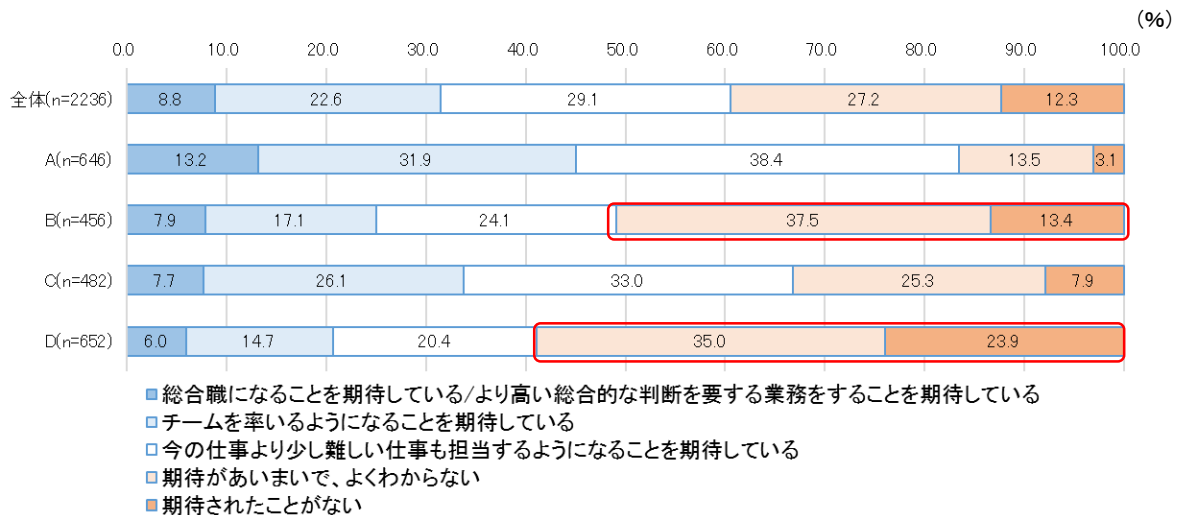
図表 5-21 タイプ別 上司が与える仕事の難易度

Q15. 上司（管理職）があなたに与える仕事は、徐々に難易度が高くなっていますか。



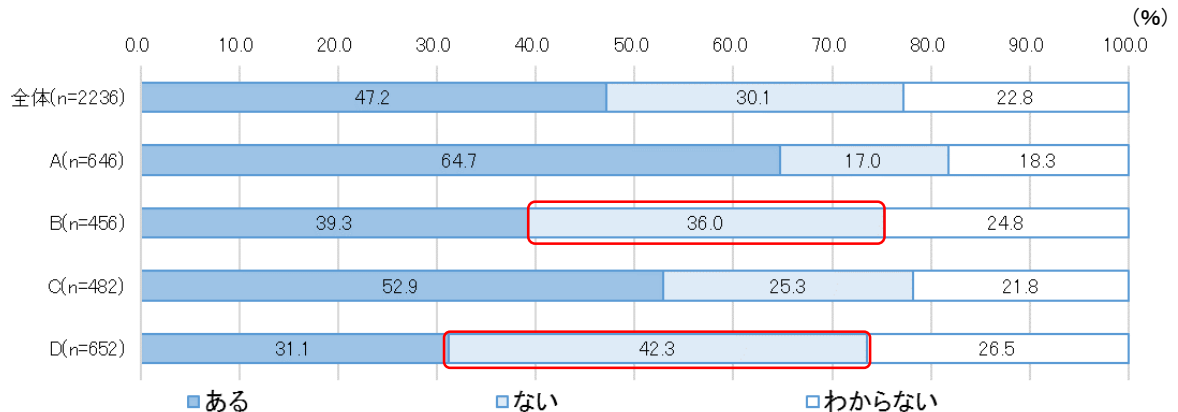
図表 5-22 一般職／事務職：タイプ別 上司の期待

Q13-1. Q13-2 【一般職・事務職の方にお伺いします】 上司（管理職）は、キャリアの向上について、あなたにどのような期待をしていますか。最も当てはまるものを一つ選んでください。



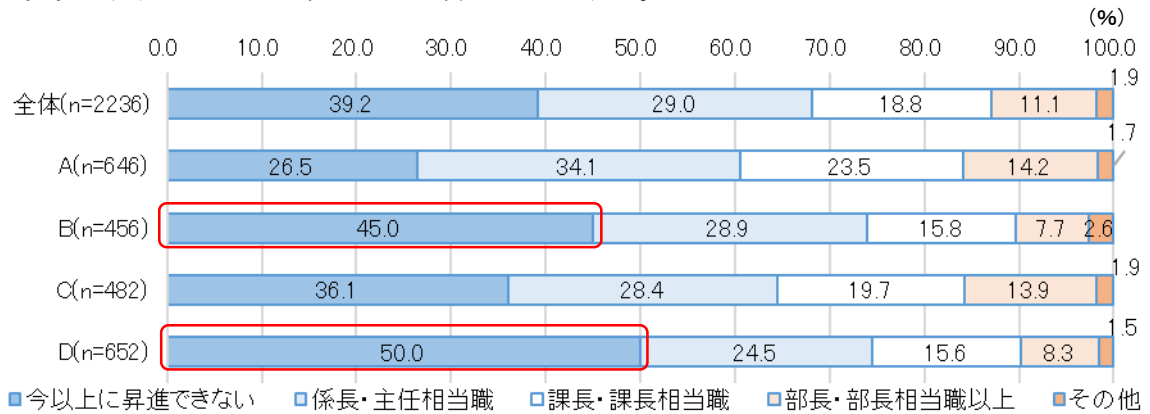
図表 5-23 タイプ別 昇級・昇格の可能性

Q19. 現状の職種やコースで、昇級・昇格の可能性はありますか。



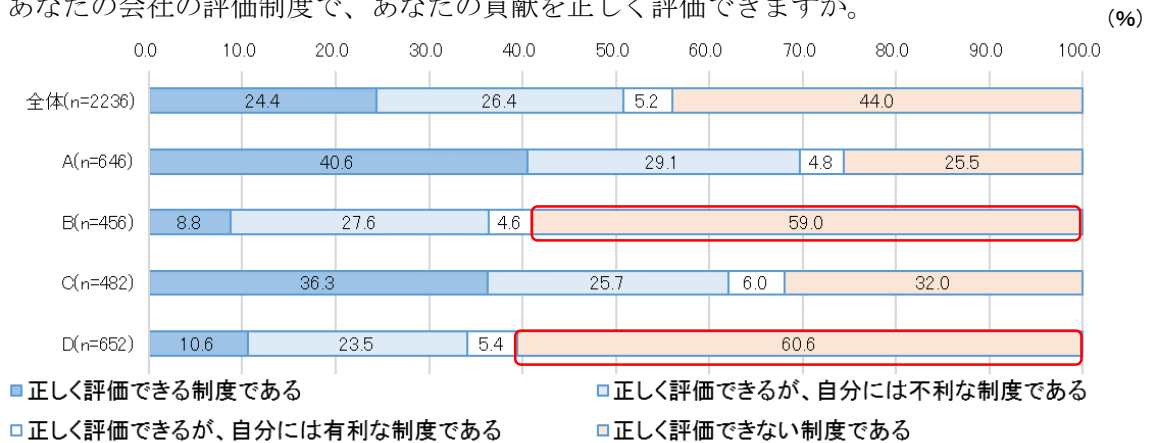
図表 5-24 タイプ別 昇進の可能性

Q20. 現状の職種やコースで、どこまで昇進できますか。



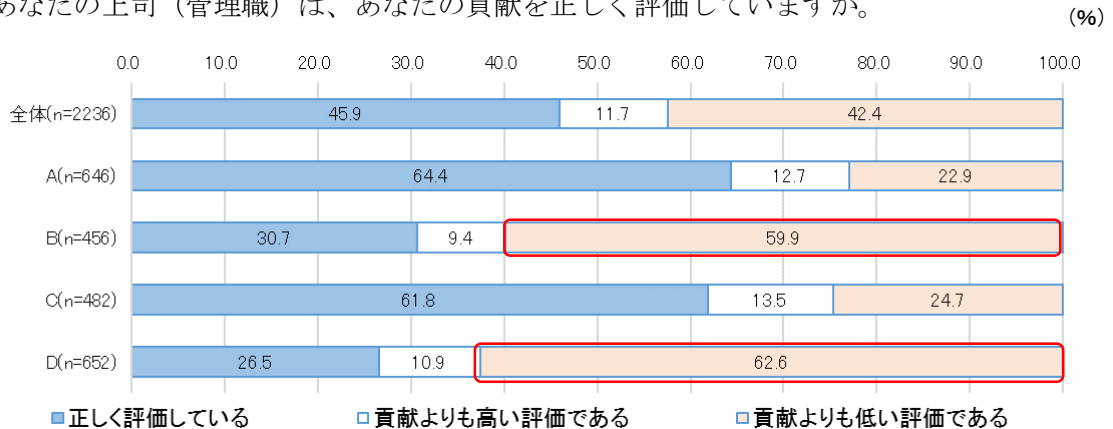
図表 5-25 タイプ別 評価制度

Q21. あなたの会社の評価制度で、あなたの貢献を正しく評価できますか。



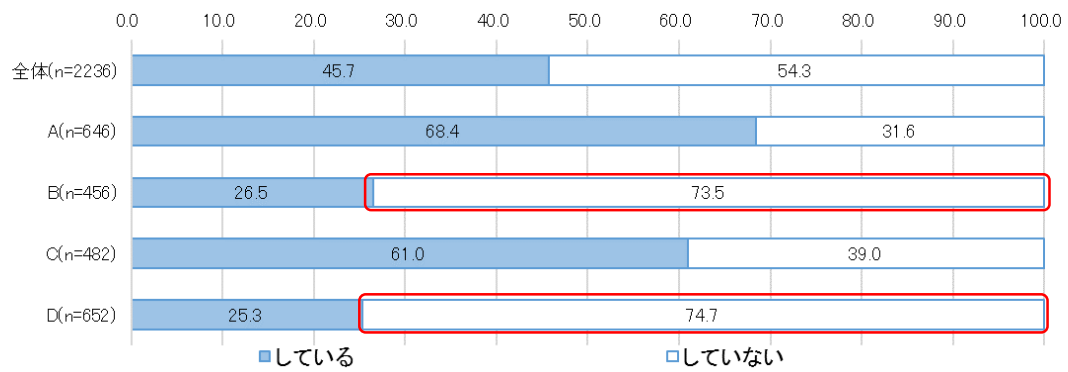
図表 5-26 タイプ別 上司による評価に対する認識

Q22. あなたの上司（管理職）は、あなたの貢献を正しく評価していますか。



図表 5-27 タイプ別 上司による評価のフィードバック

Q23. あなたの上司（管理職）は、評価の理由を適切に説明していますか。 (％)

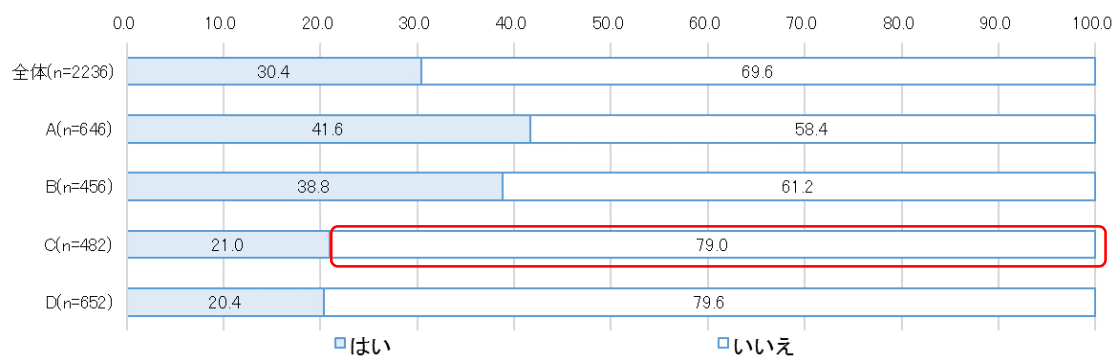


#### 4. Cタイプ（現状満足タイプ）の特徴と課題

Cタイプは、仕事の難易度を上げる意欲はないが、達成感を味わっている人である。Aタイプと共通点が多いが、最初の就職時に基幹的な業務、企画、営業などの仕事をしたいと思っていた人の割合は低く（図表 5-28）、自分の能力に合った仕事をしていると認識している人の割合が74.1%と他のタイプに比べて高い（図表 5-17）。貢献意欲は低い人が多く（図表 5-9）、総合職・エリア総合職への転換や、より高い総合的な判断を要する業務に対する意欲も低い人が多い（図表 5-13, 図表 5-16）。

図表 5-28 最初の就職時の仕事意識

Q1. 最初の就職時、基幹的な業務、企画、営業などの仕事をしたいと思っていましたか。(%)



Cタイプの課題は、上司の期待(図表 5-22)、将来のキャリアについての上司のアドバイス(図表 5-10)、昇格を目指すような後押し(図表 5-11)、より高い総合的な判断を要する業務をすることに対する上司の勧め(図表 5-12)、昇級・昇格の可能性(図表 5-23)がAタイプに比べると低いことである。

元々基幹的な業務をしたいと思っていた人が少ないこともあるが、一方で、上司の将来のキャリアに対する働きかけが少ないことが、仕事の難易度を上げる意欲が高まらないことにつながっているのだろう。自分は達成感を味わっているので、現状で満足しており、変化を求めている。達成感を味わっていることが仕事により影響を与えているうちはいいが、それが何年か続くとDタイプになってしまうことが危惧される。そうなる前に、上司が期待を伝え、将来のキャリアをアドバイスする必要があるだろう。



## 5. Dタイプ（割り切りタイプ）の特徴と課題

Dタイプは、仕事の難易度を上げる意欲がなく、達成感も味わっていない人である。上司の育成力や期待、評価制度などについては、DタイプはBタイプと似た結果になっており、Aタイプ、Cタイプに比べると、上司の育成力や期待が低く、正しく評価できない制度であると回答している割合が高い（図表 5-18～図表 5-27）。Bタイプと比べても課題であるのは、研修を受講したことがない割合が高いことである（図表 5-29）。

図表 5-29 タイプ別 研修の受講

Q10. 現在働いている会社で、研修（接遇研修を除く。e ラーニングを含む。）を受講したことがありますか。受講したことがある研修すべてを選んでください。（いくつでも）受講したことがない方は「8. 研修を受講したことがない」を選んでください。

|   | 1位                        | 2位                        | 3位                        | 4位                        |
|---|---------------------------|---------------------------|---------------------------|---------------------------|
| A | 実務スキル研修<br>44.9%          | 階層別研修<br>35.4%            | ビジネススキル研修<br>25.4%        | 研修を受講したことが<br>ない<br>23.5% |
| B | 実務スキル研修<br>37.7%          | 研修を受講したことが<br>ない<br>30.5% | 階層別研修<br>25.7%            | ビジネススキル研修<br>24.8%        |
| C | 実務スキル研修<br>45.4%          | 階層別研修<br>29.9%            | 研修を受講したことが<br>ない<br>27.2% | ビジネススキル研修<br>22.8%        |
| D | 研修を受講したことが<br>ない<br>42.6% | 実務スキル研修<br>32.2%          | 階層別研修<br>20.4%            | ビジネススキル研修<br>17.6%        |

Bタイプのように仕事の難易度をもっと上げたいと思っていないため、上司から一方的に少し難しい仕事を与えようとしても、積極的に取組まないか反発するだけになる可能性が高いだろう。このタイプの人に対しては、研修を受講したことがない人が多いことから、企業はまず、女性がこれまでしてきた仕事や仕事をする上で大事にしていることを整理できるような内容の研修（キャリア研修）を実施し、受講させることが求められる。さらに上司と女性社員がキャリアについて話し合い、上司がそれらを理解し、組織の中での役割や期待を伝え、その後、女性自らが課題を考え、目標を決めていく必要があるだろう。

また、これらの女性が不満に思っていることを人事がヒアリングし、人事制度や評価制度を改定していくことも求められる。

## まとめ

本章では、「一般職」女性を4つのタイプに分けて、その特徴と課題を考察し、対応策を検討した。

「一般職」女性がそれぞれ4つのタイプに分かれたのは、仕事経験や昇級・昇格の可能性、評価制度、上司の育成力や期待のあり方の結果である。したがって、仕事経験や昇級・昇格の可能性、評価制度、上司の育成力や期待のあり方を変えることによって、BタイプからAタイプへ、CタイプからAタイプへ、DタイプからAタイプへ変わることが可能である。

Aタイプは30～34歳（32.9%）、Dタイプは50～54歳（33.1%）の層に多く見られるが、50～54歳層においても、Aタイプ 23.7%、Bタイプ 17.5%いることから、中高年層の育成も重要なことが分かる。

### ○ Aタイプ（生き生きタイプ）

Aタイプは、仕事の難易度を上げる意欲があり、達成感も味わっている人である。

Aタイプはすでに活躍しているとも言えるが、もっと活躍してもらうためには、総合職になる可能性を広げていくこと、基幹的業務を担うようにしていくことが必要だろう。

また、コース別雇用管理制度があり、Aタイプの一般職女性が多い企業では、コース別雇用管理制度を廃止することで、もっと女性の活躍の場を広げることができると思われる。その場合、総合職の働き方を見直すことが重要な課題になる。

### ○ Bタイプ（不完全燃焼タイプ）

Bタイプは仕事の難易度を上げる意欲はあるが、達成感を味わっていない人である。

Bタイプは、A・Cタイプと比べると、上司の育成力や期待が低く、昇級・昇格・昇進の可能性がなく、正しく評価できない制度であり、上司の評価が貢献よりも低く、上司による評価のフィードバックがないと回答している割合が高い。

Bタイプは、仕事の難易度を上げる意欲はあるが、自分の能力よりもレベルの低い仕事に甘んじている人が多い。上司が少しずつ難しい仕事を与え、期待をかけること、昇進制度や評価制度を整えることで、ステップアップすることにより活躍していくことができるだろう。

### ○ Cタイプ（現状満足タイプ）

Cタイプは、仕事の難易度を上げる意欲はないが、達成感を味わっている人である。

Cタイプは、自分の能力に合った仕事をしていると認識している人が多く、現状に満足している。Cタイプは、Aタイプに比べると、上司の期待、将来のキャリアについてのアドバイス、昇格を目指すような後押し、昇級・昇格の可能性が低い。

上司が期待を伝え、将来のキャリアをアドバイスし、少しずつ難易度の高い仕事を与える必要があるだろう。

### ○ Dタイプ（割り切りタイプ）

Dタイプは、仕事の難易度を上げる意欲がなく、達成感も味わっていない人である。

Dタイプは、Bタイプと同様に、上司の育成力や期待が低く、昇級・昇格・昇進の可能性がなく、正しく評価できない制度であり、上司の評価が貢献よりも低く、上司による評価のフィードバックがないと回答している割合が高い。

Dタイプは、さらに、研修を受講したことがない人が多いことから、キャリア研修を受講させ、女性がこれまでしてきた仕事や仕事をする上で大事にしていることを整理し、上司とそれらについて話し合っ、上司が理解し、組織の中での役割や期待を伝え、その後、女性自らが課題を考え、目標を決めていく必要があるだろう。

本章で利用したアンケート調査は、「一般職」女性対象の調査のため、企業各社に4つのタイプの女性がどのように分布しているかは不明である。4つのタイプには、それぞれの対応策が必要とされるため、企業においては、「一般職」女性の意識調査を実施して、自社においてはどのタイプの「一般職」女性が多いのか分析し、それに応じた対応策を検討していくことが必要であろう。

### 参考文献

武石恵美子(2017)「ダイバーシティ推進と転勤政策の課題」佐藤博樹・武石恵美子編『ダイバーシティ経営と人材活用』東京大学出版会、pp23-42

