# 若手女性社員の育成とマネジメントに関する調査研究

## ― 均等法第三世代の男女社員と管理職へのインタビュー・アンケート調査より ―

2015 年 12 月

人財多様性経営を支援する
公益財団法人21世紀職業財団

# はじめに

1985 年に男女雇用機会均等法が施行されてから 30 年がたちました。10 年ごとに世代を区切ると、現在、第三世代（2006 年以降入社）の女性たちが各企業で活躍しています。第三世代の総合職（あるいは大卒・大学院卒社員）の女性たちは、就職氷河期以降に入社し、建前上男女平等な扱いや育成を受け、男女同様な意欲や能力を持つことを期待されています。しかし、入社時は非常に優秀であった女性社員が、何年かたつと将来のキャリアに対する不安を持ち、キャリア形成に支障が生じているという声を聞きます。

そこで、21 世紀職業財団では、「若手女性社員の育成とマネジメントに関する調査研究」を行うこととし、関西学院大学の大内章子准教授を委員長とする調査研究委員会（次ページ参照）をたちあげ、インタビュー調査やアンケート調査を行いました。

本報告書は、その結果を取りまとめたもので、若手女性社員や管理職の意識の実態を把握・分析し、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、キャリアの展望を描くことができるようにするための、企業（人事）の方策、管理職のマネジメント、女性社員への働きかけのあり方を検討したものです。

本報告書によって、均等法第三世代の若手女性社員が男性社員と同様に企業の中で活躍していくためには、もちろん女性本人の努力が必要ですが、管理職による育成、企業（人事部門）の取組が重要であることが明らかになりました。女性、管理職、企業（人事）の三位一体の改革が必要なのです。

今年 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」が成立しました。

この法律で定められた事業主行動計画の具体的な施策として、女性、管理職、企業（人事部門）の三位一体の改革に取組んでいただければ幸いです。

本調査においては、総合職（あるいは大卒・大学院卒社員）の女性を調査対象としましたが、女性の活躍を推進するためには、一般職等の女性たちの課題にも、取り組んでいく必要があり、今後の研究課題と考えています。

最後に、大変お忙しい中、調査にご協力いただきました企業の人事・ダイバーシティご担当者、若手女性社員、若手男性社員、管理職の方々に、心から御礼を申し上げます。また、委員長を務めていただいた大内章子准教授をはじめ、調査研究委員の方々に御礼申し上げます。

2015 年 12 月

公益財団法人 21 世紀職業財団
会長　岩田　喜美枝

# 調査研究をまとめて

昨年春、21 世紀職業財団より「若手女性社員の育成とマネジメントに関する調査研究」を行いたいとご提案を頂戴したとき、それまで均等法世代・第二世代の女性総合職・基幹職のインタビュー調査を継続的に行ってきた筆者は喜んでお引き受けした。これからの日本を担っていく均等法第三世代の若手従業員が男女の差なく活躍していけるように、産学協働で知恵を出し合って課題を抽出し、解決していきたい。その思いは、調査研究委員会のメンバーも同じであった。約 1 年の間に 4 回の会合を開き、問題意識に基づいて、企業からのメンバーはそれぞれが持つ課題を出し、学識経験メンバーは先行して行われた研究からの知見を提示し、議論した。

調査設計において、調査の種類がインタビューとアンケートの 2 種類あるだけでなく、対象者が若手女性、若手男性、管理職、人事部と多岐にわたり、それらの調査が有機的に結びついていなければならないというのは難題であった。メンバーは質問項目を何度も何度も検討した上で、調査に臨み、そして本報告書にまとめた。

調査では、実に多くの方々のご協力を頂戴した。調査協力企業の人事担当者の方には、従業員の方々に調査協力をしていただけるようアレンジしていただいた。インタビュー調査にご協力くださった企業 7 社の 44 名の皆さんには、インタビューで真剣にお話しいただいたのみならず、報告書作成の段階で、記載する発言が内容的に間違いないか、そして匿名性を維持できているかを確認していただいた。アンケート調査にご協力くださった企業 10 社の若手社員 1,348 名、管理職 866 名の皆さんには、質問項目が多いにもかかわらず取り組んでいただいた。お忙しい中にもかかわらず快く協力してくださった皆さんに調査研究委員会を代表して心から感謝申し上げたい。

最後に、委員会メンバーおよび本報告書を執筆してくださった方々、そして、この調査研究を企画立案し、委員会を支え、また膨大な調査データの整理と報告書のとりまとめにあたってくださった 21 世紀職業財団の職員の方々に感謝の意を表したい。

2015 年 12 月

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　委員長
関西学院大学経営戦略研究科　准教授
大内章子

## 執筆担当者

| 氏名 | 所属 | 執筆部分 |
|---|---|---|
| 大内　章子 | 関西学院大学　経営戦略研究科　准教授 | 第 1 章、第 2 章、第 3 章、第 4 章 |
| 奥井　めぐみ | 金沢学院大学　経営情報学部　教授 | 第 6 章、第 8 章 |
| 山谷　真名 | 21 世紀職業財団　事業開発部　主任 | 第 5 章、第 7 章 |

**調査研究委員会　名簿　　（アイウエオ順）（敬称略）**

（委員長）大内　章子　　関西学院大学　経営戦略研究科　准教授
石塚　由紀夫　法政大学　経営学研究科
奥井　めぐみ　金沢学院大学　経営情報学部　教授
尾白　克子　　キリン株式会社　人事総務部多様性推進室　室長(2014.10～)
神元　佳子　　キリン株式会社　人事部多様性推進室　室長（2014.9 まで）
土山　淳子　　鹿島建設株式会社　人事部 部長　ダイバーシティ推進担当
深澤　晶久　　実践女子大学　大学教育研究センター　特任教授
宮城　典子　　株式会社りそな銀行　人材育成部　部長

事務局　公益財団法人２１世紀職業財団
高松　和子　　業務執行理事・事務局長
菅原　千枝　　事業開発部　部長
荒川　紀子　　事業開発部　上席主任
山谷　真名　　事業開発部　主任

目　　　　　　次

調査結果概要　・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・　1

第１章　問題意識と調査研究の目的・方法・調査結果の概要　・・・・・・・・・・・・　15
１．問題意識と先行研究
(1)女性が管理職に昇進する条件
(2)均等法世代・均等法第二世代のキャリア形成
(3)女性の昇進意欲
(4)上司マネジメント
２．調査研究の目的
３．調査分析のフレームワーク
４．調査研究の方法
(1)インタビュー調査
(2)アンケート調査
５．調査結果の概要
６．まとめ

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−　・・・　31
１．調査対象企業の属性
２．調査方法と主な質問項目
３．女性活躍推進取組のきっかけ
４．技能・スキルの形成
５．ワーク・ライフ・バランス
６．女性活躍の課題 - 女性と管理職の意識
７．まとめ

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−　・・　43
１．調査対象者の選定と属性
２．調査方法と主な質問項目
３．分析の視点
４．配置転換の状況
５．昇進・昇格についての考え
(1)昇進意欲は低いのか
(2)管理職昇進の意欲を分けるものは何か
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
⑴よい上司とはどのようなタイプか
⑵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
９．就業継続意志と今後のキャリアについて
⑴就業継続意志
⑵今後のキャリア
10．まとめ

第４章　若手女性社員の育成とその課題　-管理職へのインタビュー調査より-　・・・　65
１．調査対象者の選定と属性
２．調査方法と主な質問項目
３．分析の視点
４．部下の育成について
⑴仕事・目標の与え方 - 基本は男女同じ
⑵男女の差はどこにあるのか
５．企業の女性活躍推進の取組について
６．管理職自身の働き方とワーク・ライフ・バランスについて
⑴労働時間
⑵ワーク・ライフ・バランス
７．まとめ

第５章　管理職における男女部下育成の違い
-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-　・・・　85
１．女性部下に対する意識
２．部下の育成の熱心さ
⑴部下の性別による熱心さの違い
⑵女性部下の育成に関する管理職対象の研修の受講の有無と育成の熱心さの違い
⑶性別役割分担意識の違いと育成の熱心さの違い
⑷男性社員と女性社員の退社時間の差の違いと育成の熱心さの違い
⑸女性部下育成の自信の有無と育成の熱心さの違い
⑹管理職になってからの期間と育成の熱心さの違い
⑺若手社員からみた管理職の育成の熱心さ
３．部下への期待
⑴部下の性別による期待の違い
⑵若手社員からみた管理職の期待
４．部下への仕事の与え方
⑴困難な仕事の与え方における部下の性別による違い

⑵育成の熱心さと困難な仕事の与え方における部下の性別による違い
⑶責任の重い仕事の与え方における部下の性別による違い
⑷部下に与える仕事の量の部下の性別による違い
⑸若手社員からみた仕事の深みを増すような仕事、仕事の幅を広げるような仕事の与えられ方
５．部下とのコミュニケーション、方法
⑴男性管理職における部下とのコミュニケーションについて
⑵女性管理職における部下とのコミュニケーションについて
⑶若手社員からみた管理職のコミュニケーション
６．部下への有益な指示やアドバイス
７．部下への試練の与え方
８．管理職の仕事のおもしろさややりがいの伝達
⑴管理職の仕事のおもしろさの伝達における部下の性別による違い
⑵若手社員からみた管理職の仕事のおもしろさの伝達
９．部下の将来のキャリアに対するアドバイスや助言
⑴部下の将来のキャリアに対するアドバイスや助言における部下の性別による違い
⑵若手社員からみた管理職の部下の将来のキャリアに対するアドバイス
10．まとめ

第６章　管理職の女性部下に対する働きかけ、配慮や悩み
-管理職へのアンケート調査より- ・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 103
１．はじめに
２．部下の育成に対する自信と実績
３．部下の性別による働きかけの差
４．女性部下の扱いに対する悩み
５．女性部下育成の自信に影響を与える要因
６．女性部下の積極的育成に影響を与える要因
７．女性部下への配慮に影響を与える要因
８．まとめ

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
-若手男女社員へのアンケート調査より- ・・・・・・・・・・・・・・・・・・ 125
１．若手女性社員の特徴①:「キャリアの不安が大きい」
⑴子どもの希望と将来のキャリア不安
⑵どのような不安か
⑶やりがいや達成感と将来のキャリア不安
⑷若手女性社員の将来のキャリア不安の要因

⑸将来のキャリア不安の要因の計量分析
２．若手社員の家事・育児についての考え方
⑴若手社員の家事・育児についての考え方の男女差
⑵家事・育児分担意識と若手女性社員の昇進意欲
⑶子どもが生れた後の働き方の希望
３．若手女性社員の特徴②：若手男性社員と比べて「自信がない」
⑴自信の男女差
⑵仕事を断った理由の男女差－自信がないために、仕事を断ってしまうこともある
⑶若手女性の自信の要因
⑷自信の要因の計量分析
⑸若手女性社員における自信と子育てしながらの働き方や昇進の希望
４．若手社員の積極性やモチベーションの高さの分析
⑴仕事経験や管理職のマネジメントと
若手女性社員における「期待以上の結果が出せるように取り組む」行動
⑵「期待以上の結果が出せるように取り組む」行動の要因の計量分析
⑶仕事経験や管理職のマネジメントと
若手女性社員における「積極的に周囲の人を巻き込みながら仕事をしている」行動
⑷「積極的に周囲の人を巻き込みながら仕事をしている」行動の要因の計量分析
５．女性活躍推進の取組とロールモデルの提示
⑴女性活躍推進の取組について
⑵ロールモデルの提示について
６．まとめ

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
－若手男女社員へのアンケート調査より－ ・・・・・・・・・・・・・・・・・ 167
１．はじめに
２．昇進意欲決定要因に関する先行研究
３．利用データ
４．昇進意欲に影響を与える要因
５．今後のキャリアの展望に影響を与える要因
６．まとめ

付属資料
＜部下のいる管理職：アンケート調査対象者の基本属性と各質問に対する回答＞　・・183
１．基本属性
２．各質問に対する男女別回答割合

＜若手男女社員：アンケート調査対象者の基本属性と各質問に対する回答＞　・・・・　209
１．基本属性
２．各質問に対する男女別回答割合

調査票
・「部下のいる管理職調査」調査票　・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・241

・「若手社員調査」調査票　・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・257

# 調査結果概要

# 調査結果概要

## Ⅰ　調査の概要

**■調査の目的■**

均等法第三世代の若手女性社員（2006 年以降入社　総合職あるいは大卒・大学院卒社員）は、就職氷河期以降に入社し、建前上男女平等な扱いや育成を受け、男女同様な意欲や能力を持つことを期待されている。しかし、入社時は非常に優秀であった女性社員が、何年か経つと将来のキャリアに対する不安を持ち、キャリア形成に支障が生じているという状況が指摘されている。

そこで、本調査においては、若手女性社員の意識や管理職の意識の実態や要因を把握分析し、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、キャリアの展望を描くことができるようにするための、企業（人事部門）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検討する。

**■調査方法■**

**（１）インタビュー調査**

・調査回答者：企業 7 社の人事・ダイバーシティ担当者 7 名、若手女性社員 15 名、若手男性社員 7 名、若手女性社員直属の上司である管理職 15 名 。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（本社は東京が 5 社、大阪が 2 社）。いずれも女性活躍推進に積極的に取り組んでいる先進的企業である。

・調査実施期間：2014 年 9～12 月

・調査方法：図表 1 の調査分析フレームワーク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で調査を実施。

**（２）アンケート調査**

**①若手男女社員対象アンケート調査**

・調査回答者：企業 10 社の 2003 年～2013 年入社の 1,348 名（男性 747 名、女性 601 名）が回答。企業 10 社は、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、金融業 3 社、小売業 1 社、建設業 2 社(本社は東京が 8 社、関西が 2 社)。いずれも女性活躍推進に積極的に取り組んでいる先進的企業である。

・調査実施期間：2014 年 11 月～2015 年 1 月。

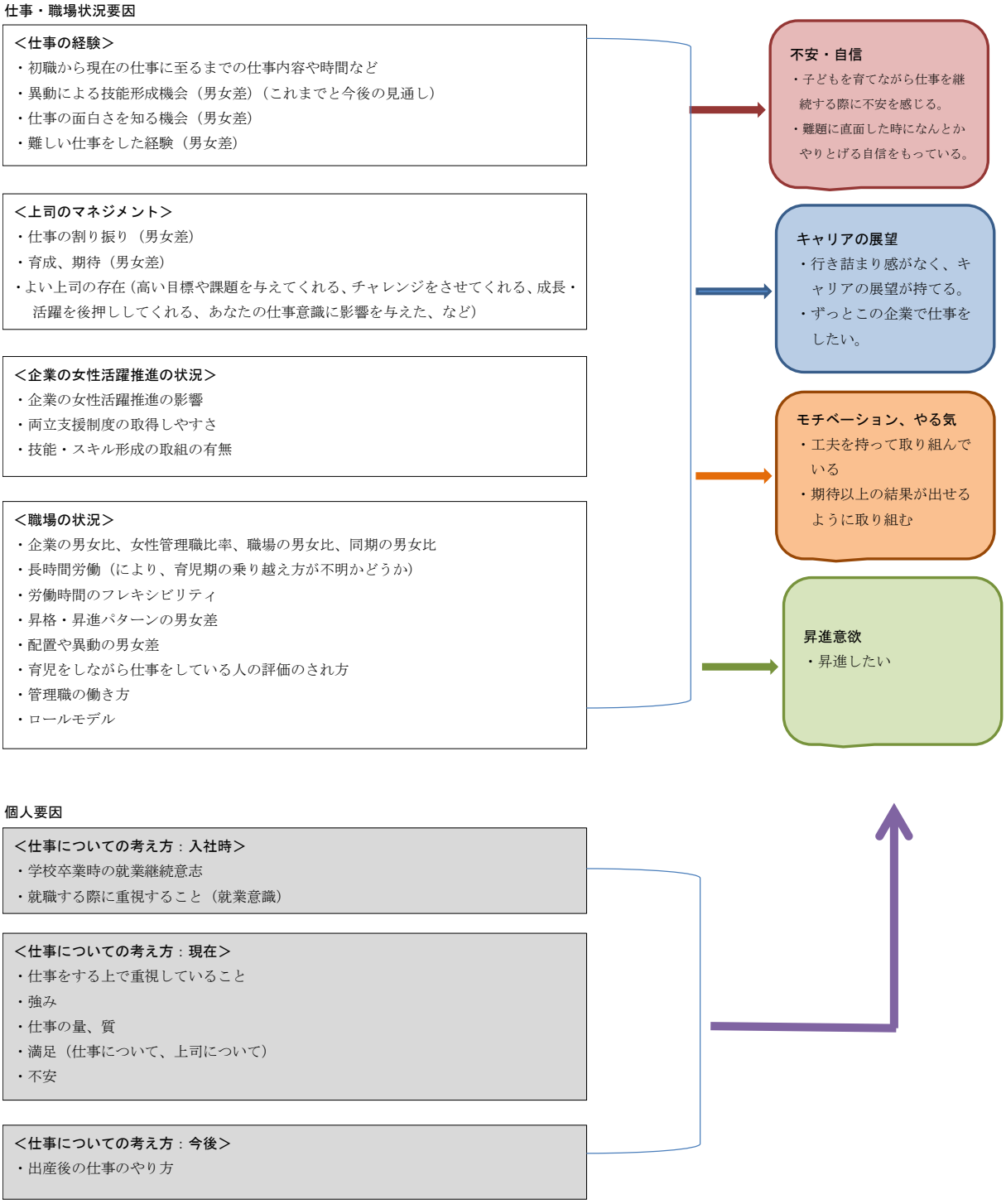
・調査方法：21 世紀職業財団アンケート調査システムを利用し、インターネット上で回答を求めた。

**②管理職対象アンケート調査**

・調査回答者：企業 10 社の管理職 866 人（男性 807 名、女性 51 名、性別未回答 8 名）が回答。企業 10 社は、若手男女社員と同様である。

・調査実施期間：2014 年 11 月～2015 年 1 月。
・調査方法：若手男女社員の調査方法と同様。

## 図表１　調査分析フレームワーク



## Ⅱ　調査結果の概要

### １．若手女性社員の課題－将来のキャリア不安・昇進意欲・仕事をやりとげる自信

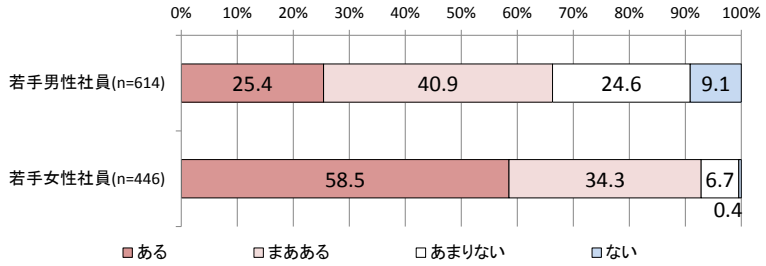
### （１）将来のキャリア不安

**【若手男女社員アンケート調査より】**

#### １）将来のキャリア不安の男女差

「子どもを育てながら仕事を継続するに当たって、不安を感じることはありますか」と尋ねたところ、「ある」と回答した若手女性社員は 58.5%で、若手男性社員に比べ不安を感じている人が多い。

図表２　男女別 将来のキャリア不安

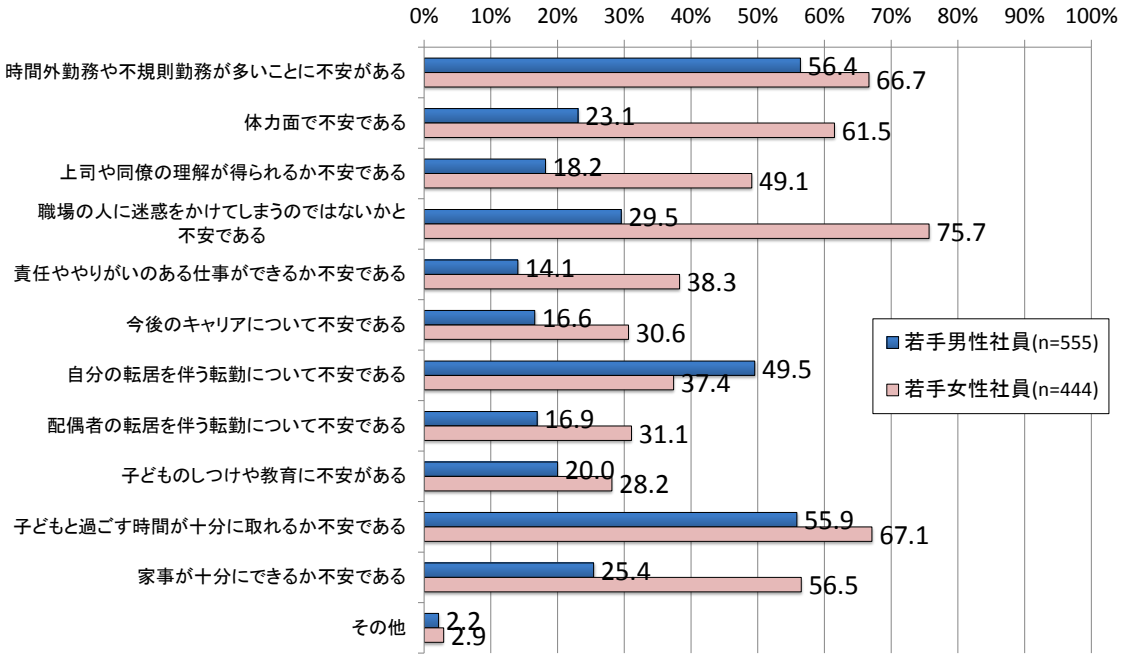



$\chi$ 二乗検定 $p<0.01$

#### ２）どのような不安か

不安の内容を見ると、若手女性社員では「職場の人に迷惑をかけてしまうのではないかと不安である」と回答した人の割合が最も高く 75.7%、次が「子どもと過ごす時間が十分に取れるか不安である」で 67.1%、３番目が「時間外勤務や不規則勤務が多いことに不安がある」66.7%であった。男女の差が最も大きいのは、「職場の人に迷惑をかけてしまうのではないかと不安である」で男女差が 46.2%ポイントである。

図表３　男女別「どのような不安か」に対する回答（複数回答）



### ３）若手女性社員のキャリア不安を高める要因

若手女性社員のキャリア不安を高める要因について計量分析を行ったところ、次の要因が不安を高めることが明らかになった。

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

**【若手男女社員インタビュー調査より】**

将来の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、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。

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いる。

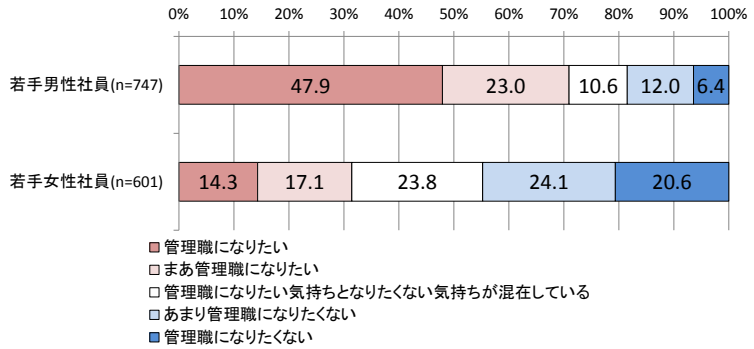
## （２）昇進意欲

**【若手男女社員アンケート調査より】**

### １）昇進意欲の男女差

「あなたは、管理職になりたいですか」と尋ねたところ、女性は男性に比べ、「管理職になりたい」と回答した人が少ない。

**図表４　男女別　昇進意欲**




$\chi$ 二乗検定 $p<0.01$

### ２）昇進意欲の変化に影響を与える要因

若手社員の入社時と現在における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し、計量分析を行ったところ、次のことが明らかになった。

①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、次が必要である。

・仕事を面白いと感じた経験

・男性の平均退社時間は 20 時台まで

②入社時に昇進意欲がなかった女性が昇進意欲を持つには、次が必要である。

・仕事を面白いと感じた経験

・男性の平均退社時間は 19 時台まで

・手本としたい同性の先輩の存在

**【若手男女社員インタビュー調査より】**

女性の昇進意欲は男性より低いが、均等法世代（均等法成立前後に総合職・基幹職として入社した世代)、第二世代（均等法成立 10 年後に入社した世代）に比べるとやや高い。

昇進意欲の高い人は、昇進したい理由として、「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」というように仕事の面白さ・やりがい・裁量性をあげている。

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。

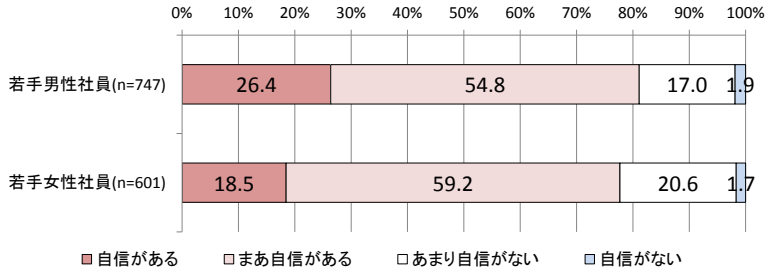
## （３）仕事をやりとげる自信

**【男女若手社員アンケート調査より】**

### １）難しい仕事をやりとげる自信の男女差

「あなたは難題に直面した時になんとかやりとげる自信がありますか」と尋ねたところ、「自信がある」と回答した人の割合は、男女で統計的に有意な差がある。

**図表 5　男女別　難しい仕事をやり遂げる自信の有無**




$\chi$ 二乗検定 $p<0.01$

### ２）若手女性社員の自信を高める要因

若手女性社員の自信を高める要因について、計量分析を行ったところ、次の要因が自信を高めることが明らかになった。

・仕事を面白いと感じた経験
・職場の働きやすさの満足度
・管理職の育成力が高いこと

**【管理職に対するインタビュー調査より】**

若手社員の仕事のやり方や仕事に対する取り組み方について、管理職の中には、男性は自信過剰であるのに対し、女性は自信がなく、控えめ、遠慮がちであると答えた人がいた。女性の場合、結果が出ない、成績が出ないことに非常に責任感を感じがちであるので、結果が出るまでのプロセスで相談にのる時間を取るなど、フォローの仕方を変えている管理職がいた。

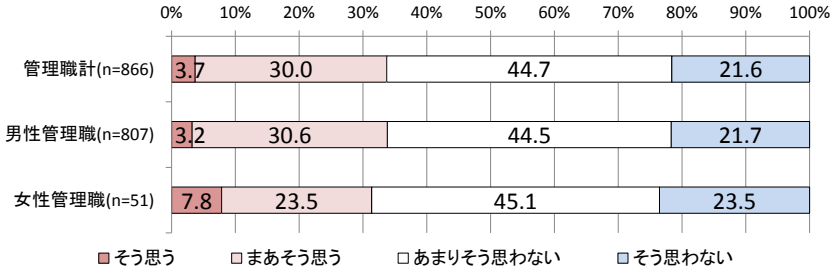
## ５．管理職の課題　－性別役割分担意識、部下への期待・仕事の与え方・コミュニケーションにおける部下の性別による違い、結婚や育児への配慮、女性部下育成の悩み

**【管理職アンケート調査より】**

### （１）性別役割分担意識が根強い

「女性の幸せは仕事より結婚や出産にあると思いますか」と尋ねたところ、男性管理職では、「そう思う」3.2%、「まあそう思う」30.6%と、３割以上の男性管理職が女性の幸せは仕事より結婚や出産にあると思っており、性別役割分担意識が根強いことが示された。

図表 6 女性の幸せは仕事より結婚や出産にあるか

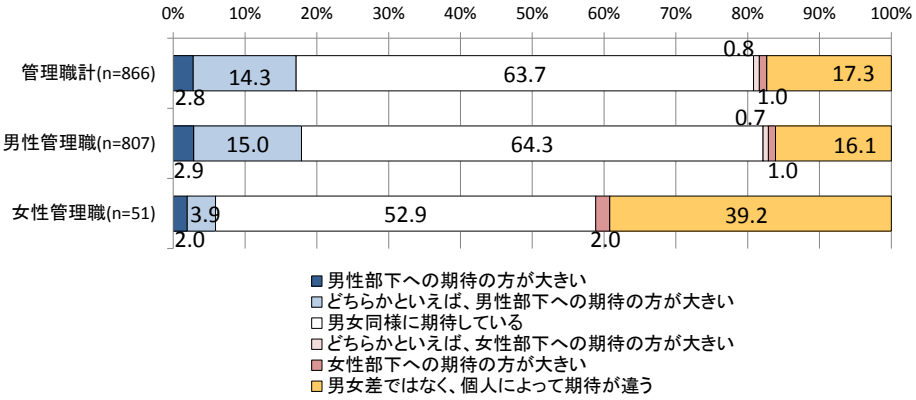



$\chi$二乗検定　$p<0.05$

### （２）部下への期待

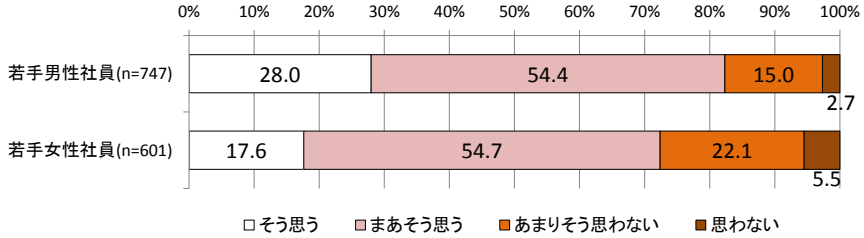
部下への期待の男女差を管理職側から見ると、男性管理職では、「男女同様に期待」とした人が多いが、「男性部下への期待の方が大きい」「どちらかといえば男性部下への期待の方が大きい」とした人も 17.9%となっている。

図表 7　部下への期待に対する回答




しかしながら、これを男女若手社員の側から見ると、「管理職から期待されていると思いますか」との質問に、「そう思わない」「あまりそう思わない」と回答した割合は、若手男性社員では 17.7%に対し、若手女性社員では 27.6%と、統計的に有意に高い。

図表 8　若手社員：「管理職から期待されていると思いますか」

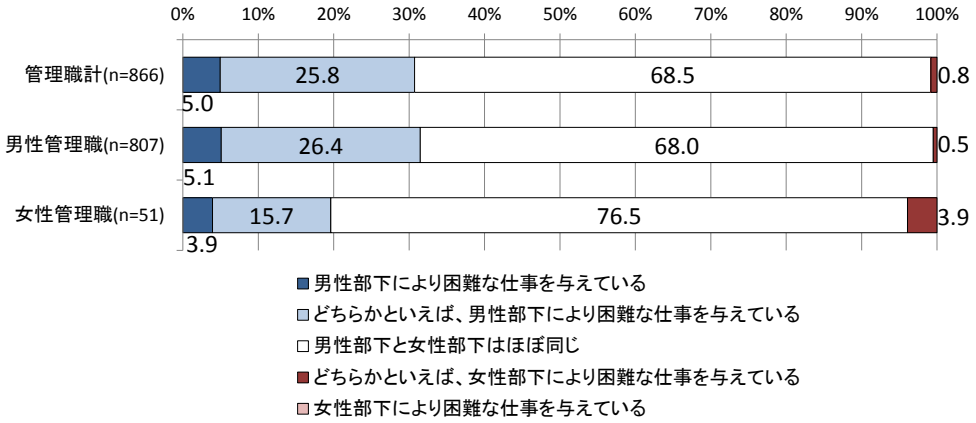



$\chi$ 二乗検定　$p<0.01$

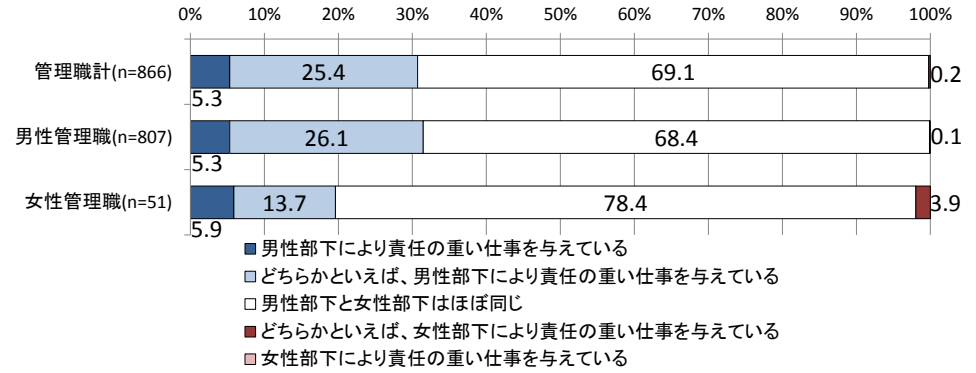
### （３）仕事の与え方

男性管理職の男女部下への仕事の与え方を見ると、「女性部下よりも男性部下に困難な仕事を与えている」（「どちらかといえば」を含む。）と回答した人が 31.5%、「女性部下よりも男性部下に責任の重い仕事を与えている」（「どちらかといえば」を含む。）と回答した人が 31.4%、「女性部下よりも男性部下により多くの仕事を与えている」（「どちらかといえば」を含む。）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。

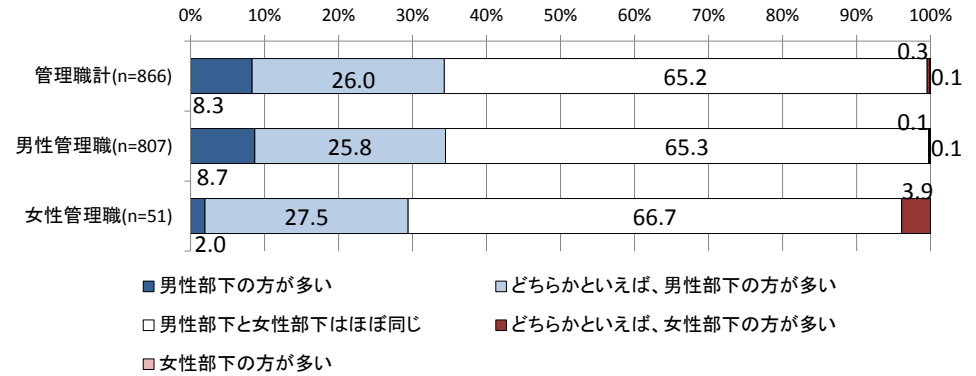
図表 9　困難な仕事の与え方




図表 10　責任の重い仕事の与え方



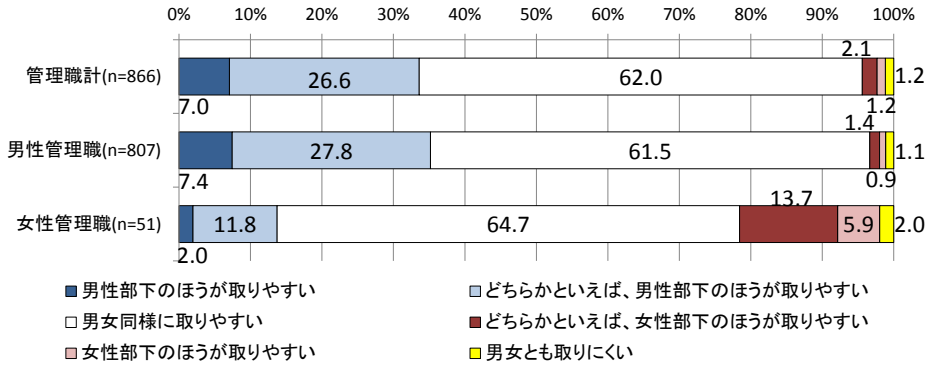

図表 11　部下に与える仕事の量




### （4）コミュニケーションの取りやすさ

部下とのコミュニケーションについての回答をみると、男性管理職の 35.2%が男性部下のほうが女性部下よりもコミュニケーションが取りやすいとした。

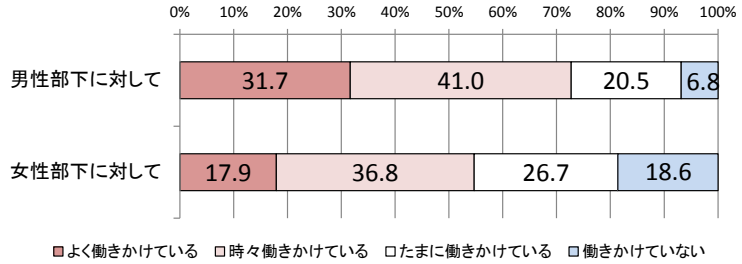
図表 12　部下とのコミュニケーションについての回答




## （５）管理職昇進への働きかけ

管理職が部下に対して、管理職昇進への意欲を持つよう働きかけているかどうか尋ねたところ、男性部下に対しては 31.7%の管理職が「よく働きかけている」のに対し、女性部下に対しては 17.9%にとどまっており、部下の性別により差がある。

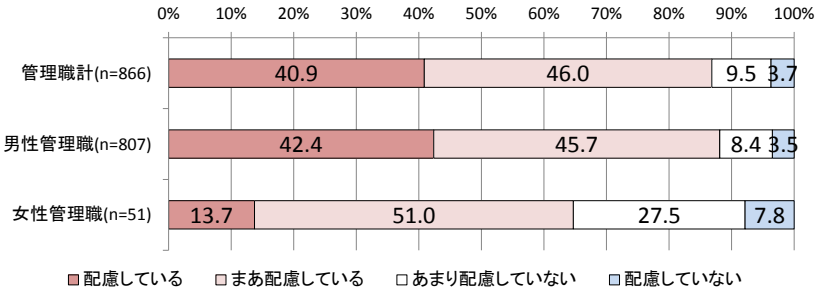
図表 13　部下に、管理職昇進への意欲を持つよう働きかけていますか（管理職計　n=865）



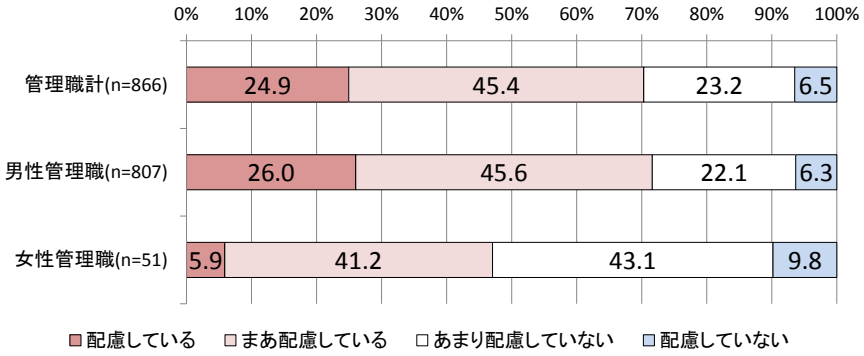

## （６）結婚や育児への配慮

男性管理職では、育児中の女性に「困難な仕事をさせないように配慮している」とした人が 4 割、「責任の重い仕事をさせないように配慮している」とした人が 4 分の 1 である。「女性は結婚したら負荷がかからないよう配慮している」とした人も 2 割いる。育児中の女性や結婚した女性に配慮し過ぎることは、成長の機会を与えないことになることに留意が必要である。

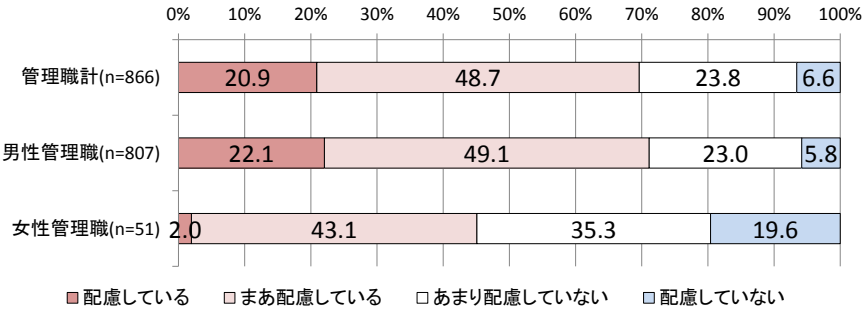
図表 14　育児中の女性には困難な仕事をさせないように配慮していますか



図表 15　育児中の女性には責任の重い仕事をさせないように配慮していますか



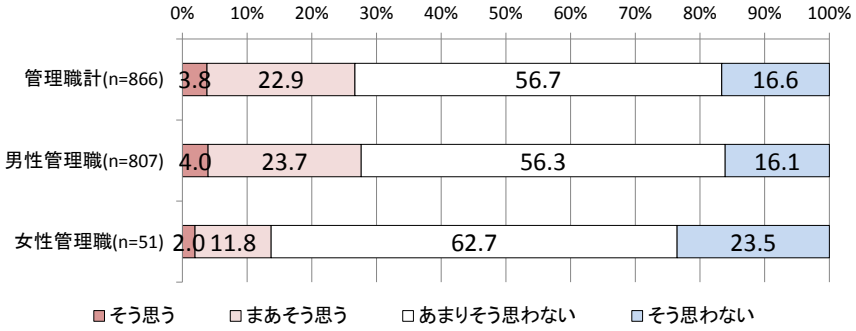

図表 16　女性は結婚したら負荷がかからないように配慮していますか




### （５）女性をどう育成したらよいかわからない

男性管理職では、「女性をどう育成したらよいかわからないと思いますか」との質問に対して、「そう思う」「まあそう思う」とした人が 27.7％と 3 割近い。

図表 17　女性をどう育成したらよいかわからないと思いますか




### （８）管理職アンケート調査の計量分析

管理職アンケート調査の計量分析からは、以下のことが示された。

1）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、伝統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。

2）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育成につながり、伝統的な性別役割分担の考え方は積極的な育成を妨げる。

3）男性管理職は、女性部下の体力や結婚・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。

**【管理職インタビュー調査より】**

部下への仕事・目標の与え方には基本的に男女の差はないとしながら、仕事に関わる外的環境、部下の仕事のやり方や仕事に対する取組方、管理職の部下への接し方、ライフイベントに関わるコミュニケーションにおいて、男女差があるとしている。

すなわちインタビューを行ったほぼ全員の管理職が、次のいずれかの点で男女の差があると考えていた。

①深夜残業、業界特性、結婚・出産といった仕事に関わる外的環境により男女の違いがあり、対応に苦慮する管理職もいる。

②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、「行動力と緻密さ」、「結果とプロセス」、「自信と控え め・遠慮」、「キャリア志向」、「泣く」をキーワードにまとめられた。すなわち、男性は行動力があり、自信過剰、腹落ちしなくても上司の指示を受け入れるなどの傾向があるのに対して、女性は緻密でプロセスを重視する、控えめなどの傾向がある。また、男性は管理職を目指しているのが普通なのに対して、女性はキャリア志向の人とそうでない人がいる。さらに、女性は「泣く」。

③管理職の中には、女性との間でライフイベントに関わるコミュニケーションが取りにくいと感じている人がいる。

管理職自身が以上のような男女差を感じ、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。

## ６．企業（人事部門）の課題

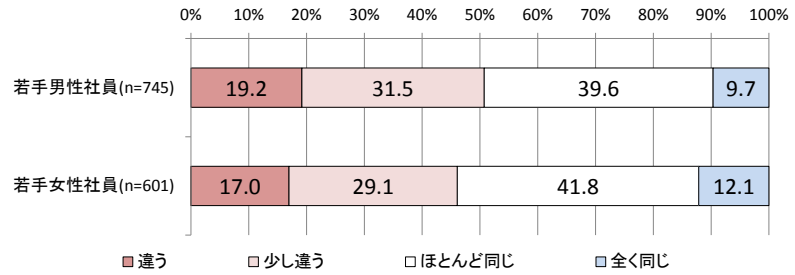
### (1) 企業（人事部門）の課題

**【若手男女社員アンケート調査より】**

**１）異動パターンの男女差**

「同期ぐらいの社員では、男女で初任配属や異動のパターンが違いますか」に対し、「違う」と回答した人は、若手男性社員で 19.2%、若手女性社員で 17.0%、「少し違う」と回答した人は、若手男性社員で 31.5%、若手女性社員で 29.1%と、異動パターンに男女差があると考えている人が約半数である。

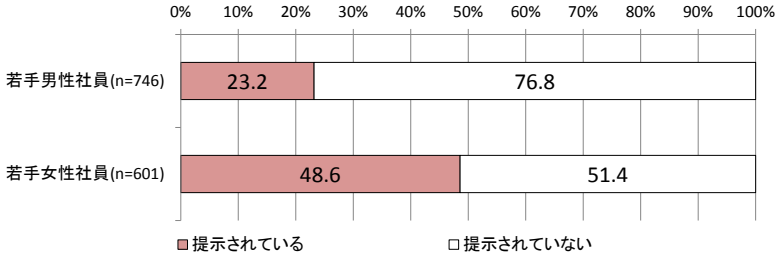
図表 18　同期ぐらいの社員では、男女で初任配属や異動のパターンが違いますか




## ２）ロールモデル提示とお手本

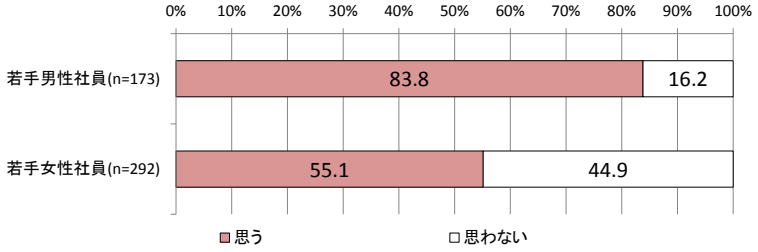
若手女性社員では約半数が同性のロールモデルが「提示されている」と回答している。

図表 19　同性のロールモデル（お手本）の提示



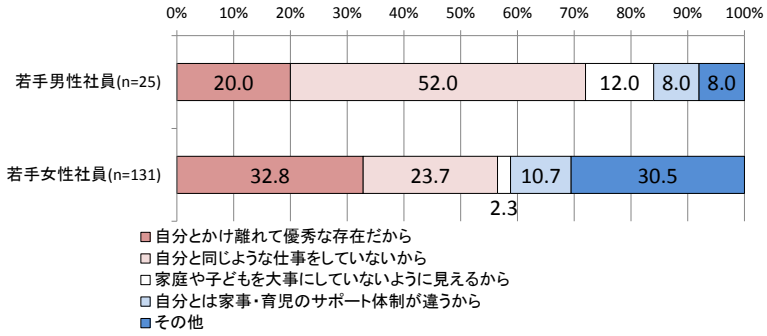

しかし、ロールモデルが提示されていると回答した人に、「そのロールモデルをあなたはお手本にしたいと思いますか。」と尋ねたところ、「思う」と回答した割合は、若手女性社員では 55.1％であり、「思わない」と回答した人が 44.9％にものぼる。

図表 20　提示されたロールモデルをあなたはお手本にしたいと思いますか。




さらに、提示されたロールモデルをお手本にしたいと「思わない」と回答した人に、その理由を尋ねたところ、最も割合が高かったのは、若手女性社員では、「自分とかけ離れて優秀な存在だから」と回答した人が 32.8％であった。

図表 21　提示されたロールモデルをお手本にしたいと「思わない」理由




**【人事担当者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組や課題を明らかにした。7 社はいずれも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

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

## 7．女性・管理職・企業（人事部門）による三位一体の取組

本調査は、女性活躍推進に熱心な企業の均等法第三世代の若手男女社員の意識を調査したが、若手女性社員は若手男性社員に比べて、キャリアの不安は大きく、昇進意欲は低く、自信がないといった特徴が明らかになった。

しかし、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。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、職場の人々の働き方（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技能形成をしていき、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

だと思えれば、将来の女性管理職昇進につながる。

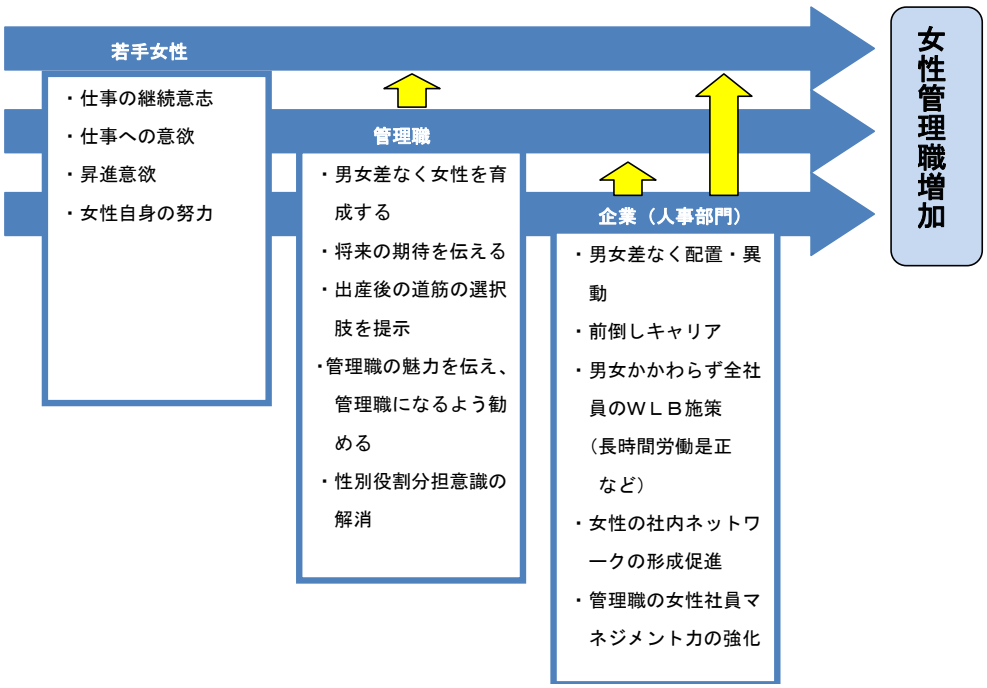
そうした社員になるには女性本人の努力が根本にあるものの、社員を育成するのは上司であり、企業（人事部門）である。

本調査で管理職の実態を見ると、女性活躍推進に熱心な企業であるにもかかわらず、管理職の男女部下への意識や行動には少なからず差があった。すなわち、性別役割分担意識は根強く、仕事の与え方が男女部下で異なる管理職は 3 割強あった。また育児中の女性に過剰な配慮をしている管理職も多く、管理職昇進への働きかけも男女部下で差があった。

上司が性別によらず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 22）。

**図表 22　若手女性育成のための三位一体の改革**



# 調査結果

# 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[1]。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みる[2]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

---

[1] 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。

[2] 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[3]。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ない(58.3%)」が最も多い[4](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。

**⑵ 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[5]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

---

[3] 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。

[4] 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。

[5] 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「せっ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が示唆されている。

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。

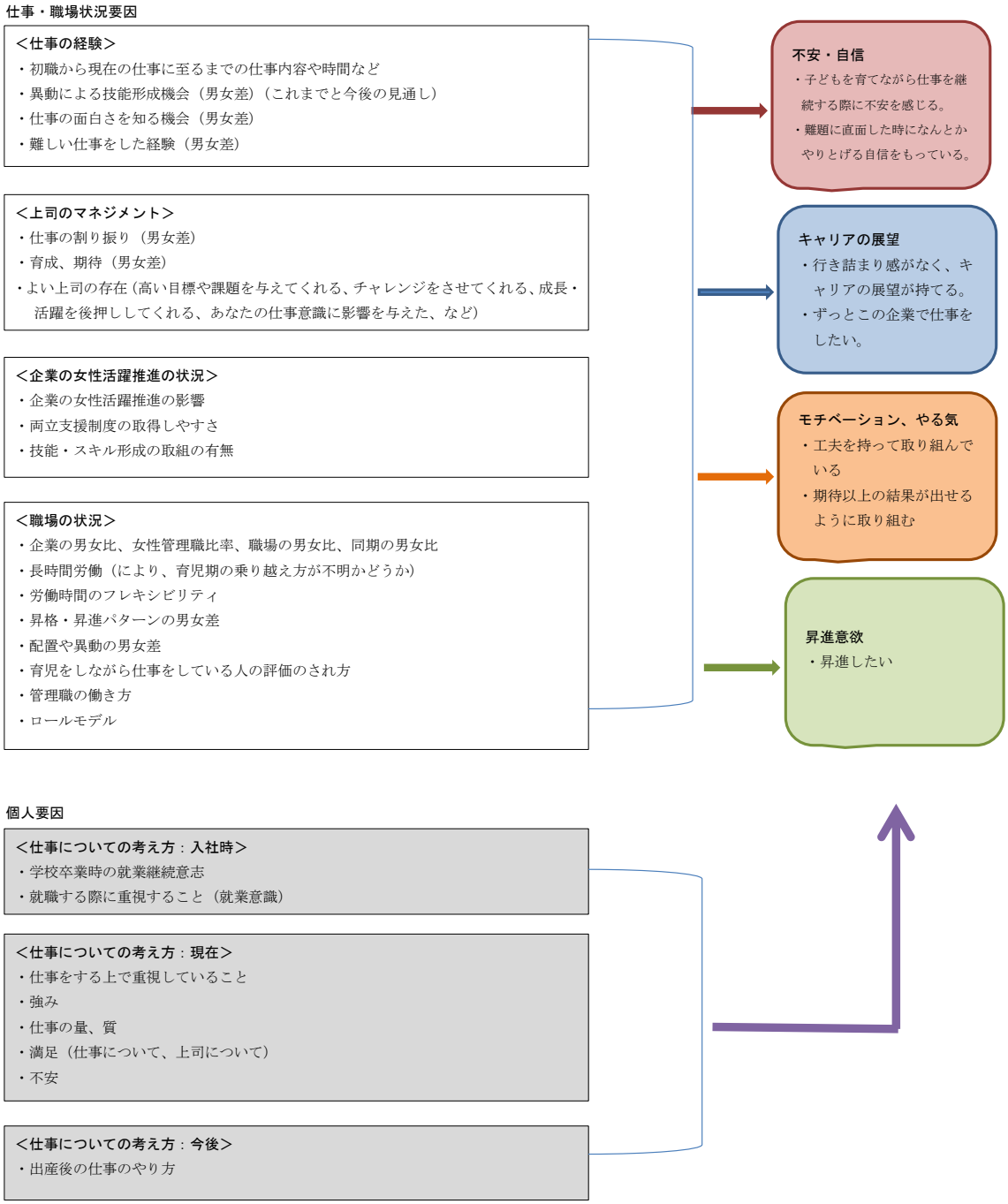
## 3. 調査分析のフレームワーク

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[6]。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った。

#### 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。

---

[6] 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して行われた。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。

⑵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－管理職へのインタビュー調査より－**

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　－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－**

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、―管理職へのアンケート調査より－

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－若手男女社員へのアンケート調査より－

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　－若手男女社員のアンケート調査より－**

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れば、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。

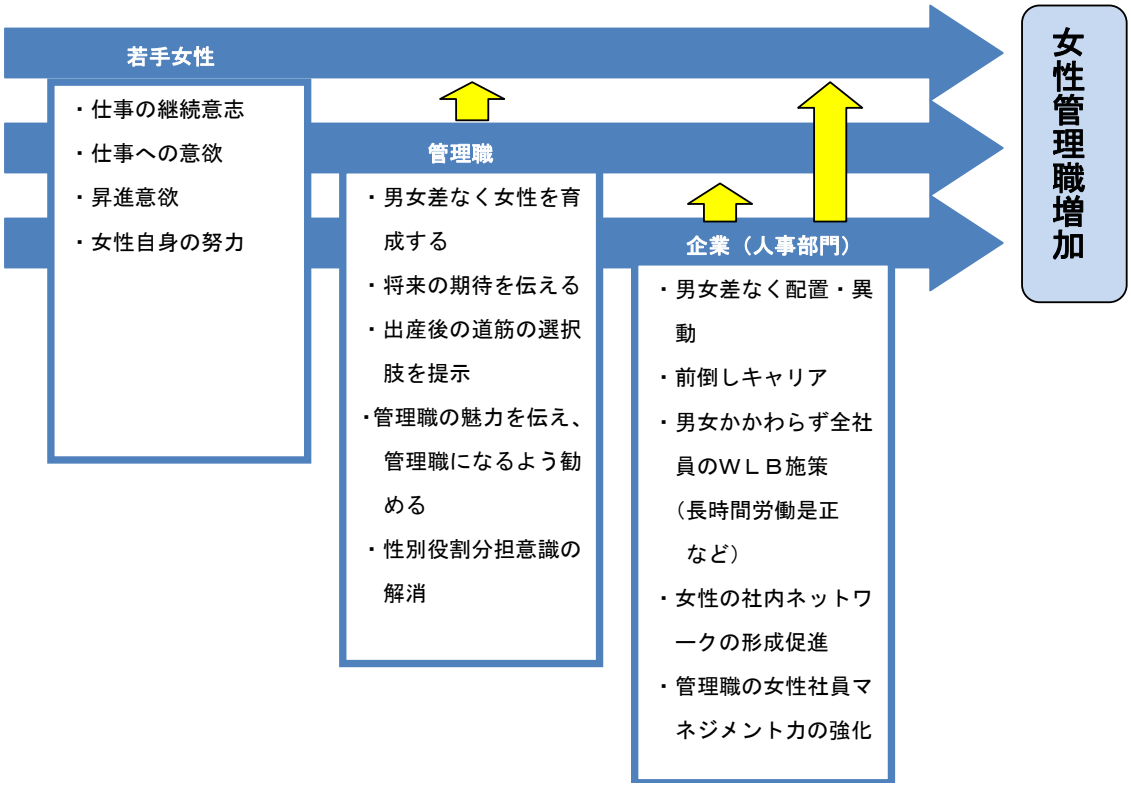
企業（人事部門）としては、性別にかかわらず配置転換・昇進が果たされているのか、長時間労働の是正を含め、男女かかわらずワーク・ライフ・バランスが取れているのかについて、状況を把握し、取組を実施することが求められる。出産・育児期前の早い段階で仕事を任せ、仕事の成功体験や達成感・自信を持たせる「前倒しキャリア」の取組や身近なロールモデルと触れさせる「社内ネットワーク形成促進」の取組も効果があると考えられる。また、管理職自身が女性社員のマネジメントに試行錯誤している状況から、その試行錯誤期間を短くするべく女性部下育成研修を積極的に行うこと、そして、何より管理職の性別役割分担意識を変える対策を講じること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

# 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－

近年、企業は女性活躍推進においてどのような取組を行っているのだろうか。日本生産性本部(2015)では毎年アンケート調査を実施しており、その 2014 年の調査によると、女性社員の活躍を推進する上での課題は「女性社員の意識」(81.5%)が最も多く、次いで「育児等家庭的負担に配慮が必要」(61.4%)となっている。「女性社員の意識」が課題であるとする男性上司は、「昇進や昇格することへの意欲が乏しい」(79.3%)、「難しい課題を出すと、敬遠されやすい」(63.5%)という見方をしていることが多い。「女性社員の意識」が問題視されているが、そのような女性社員の意識が形成されるまでに企業が女性をどのように育成しているかは明らかではない[1]。

また、企業 10 社の人事管理担当者等に対してインタビュー調査を行った労働政策研究・研修機構(2012)では、女性の採用と管理職登用、両立支援制度、ポジティブ・アクションとしての取組などの状況がまとめられている。そして、女性活躍推進課題として、長期の短時間勤務が昇進に良い影響を与えないこと、育児休業や短時間勤務で長い間通常と異なるペースでの仕事をしている間に昇進への自信や意欲をなくしていく状況が挙げられている[2]。ここでは主に育児期の課題が指摘されているが、出産・育児を迎える前の段階で若手社員の育成に課題はないのだろうか[3]。

これらの問題意識から、本章では、特に若手社員の育成の観点から、どのような女性活躍推進の取組がなされているのか、そしてどのような課題があるのかについて、企業 7 社の人事担当者のインタビュー調査に基づいて明らかにしていきたい。

### １．調査対象企業の属性（図表 2-1）

調査対象企業は、その正社員が 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と位置づけられる。

7 社のうち 2 社(D、F 社)は、正社員に占める女性社員比率が 3～4 割と高く、うち 1 社は非正社員(多くが女性)が正社員の倍以上いる。両社の女性管理職(課長相当職以上)比率は約

---

[1] この点について、第 3 章では、個人の意識が仕事・職場状況要因の影響を受けることを明らかにしている。女性社員の意識が低いと「育成しても効果がない」と考えられがちだが、実際は女性が男性のように育成されていないために女性の意識が男性の意識より低いという可能性がある。

[2] その他に、総合職・大卒以外の女性社員の活用(対応としてコース別雇用管理制度の改定や、転換の実施によるキャリアアップの促進など)などが挙げられている。

[3] 第 3 章でも記載しているように、均等法世代・第二世代の女性総合職のキャリア形成を研究した大内(2012)などでは、配置転換が男性と女性とで異なる状況を明らかにしている。

10~20%と高く、近い将来目指す女性管理職比率の目標値も 20~30%と高いものになっている。一方、残りの 5 社は女性社員比率が 15～20%前後で、女性管理職比率は 1%未満～5%未満と低い。

**図表 2-1　調査対象企業の属性**

| | | A | B | C | D | E | F | G |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 業界 | | 建設 | 製造業 | 製造業 | 小売業 | 製造業 | 金融業 | 建設 |
| 男女比 | | | | | | | | |
| | 正社員 | 正社員5,000人以上女性比率約15% | 正社員5,000人以上女性比率約15% | 正社員5,000人以上女性比率約15% | 正社員5,000人以上女性比率約30% | 正社員5,000人以上女性比率約20% | 正社員5,000人以上女性比率約40% | 正社員5,000人以上女性比率約20% |
| | 採用 | 2000年代後半以降女性を二桁採用。 | 事務系女性比率は4割技術系・技能系の女性採用にも積極的に取り組んでいる。 | 女性比率かつて10%未満、その後女性を大量採用。現在30代前半以下の女性比率は3分の2。 | 毎年、女性比率55%前後で推移。 | この数年は女性比率4割をほぼ維持。 | 部門で女性比率が異なるため、入社時に、Y部門の女性を2割から3割に増やすことを目標。 | 女性を2000年半ば以降大量採用。 |
| | コース別雇用管理制度 | 一般職の採用中止。採用再開の要望多い。 | なし | 2000年代前半に廃止 | なし | 地域限定総合職は97年以降採用していない。 | 2000年代後半に廃止 | あり(営業・技術の職種別&一般職) |
| 女性管理職比率 | | | | | | | | |
| | 比率・人数など | 約1% | 5%未満 | 5%未満 | 約10% | 5%未満 | 約20% | 1%未満 |
| | 子どもありの管理職 | 3割 | 3割 | 1／3 | 少数 | 係長相当職で3割くらい。 | 約10% | 3割弱 |
| 女性活躍推進 | | | | | | | | |
| | トップの強力なコミットメント | ○<br>業界団体のトップとして推進。 | ○ | ○<br>トップ直轄のプロジェクトで推進。 | ○<br>顧客の8割が女性のため、顧客志向の店舗づくりを目指す。 | ○<br>折に触れてメッセージ類を発信。 | ○<br>経営陣の強いコミットメントのもと、折に触れて女性活躍推進の必要性を社長が社内外に発信。 | ○<br>社長の方針で女性営業職の採用強化。 |
| | 女性リーダー育成研修 | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ |
| | 取り組み課題 | 優秀な女性技術者の採用と定着、男性管理職の意識改革、建設現場への育児復帰者の支援。 | 管理職の意識改革<br>女性管理職の育成<br>女性の積極採用。 | 女性管理職の育成の加速、男性管理職の意識改革、育休復帰者のさらなる活躍支援、優秀な女性の積極採用。 | 男性管理職の意識改革、育児短時間勤務者の役職登用とそのバックアップ。 | 当面は次期リーダー候補のパイプラインが細い。職場におけるリーダーの女性活躍推進意識の醸成。 | 積極的な管理職登用に加え、経営職層への登用とその母集団形成が喫緊の課題。 | 管理職登用、職域拡大、両立支援。 |
| | 数値目標 | 女性技術者数と女性管理職比率を5年で倍増、10年で3倍。 | 作成中。 | 2020年までに女性役員(内部登用)1人以上、女性管理職100人10%。<br>女性管理職比率を設定するも数字合わせの女性優遇の登用は行わない。 | 2015年までに課長級20%以上、係長級30%以上、女性の離職率3年以内で17%前後。 | 女性リーダーを、2021年に2013年の3倍(300人、12%)に増やす。 | 2020年までに女性ライン管理職層比率30%。 | 2020年までに、グループ全体で5%200人。 |

## ２．調査方法と主な質問項目

調査には、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、人事部の指定の場所に出向いた。インタビューは、下記の質問項目を基にして行われた。1 社あたり 1～1.5 時間で、録音・テープ起こしがされた。

１．社員の男女比

・男女比、女性管理職比率、推移

２．女性活躍推進の状況

・女性活躍推進の取組状況

・技能・スキルの形成：育成、配置や異動について

・ワーク・ライフ・バランス：育児休業、短時間勤務制度、労働時間

３．女性の活躍の上での課題

・女性の意識、管理職の意識

以下の分析では、上記の質問項目に基づいて、「３．女性活躍推進取組のきっかけ」、「４．技能・スキルの形成」、「５．ワーク・ライフ・バランス」、「６．女性活躍の課題 - 女性と管理職の意識」としてまとめていく。以下では、発言(「　　」内)は代表的なものを記す。

## ３．女性活躍推進取組のきっかけ

### ①女性消費者のニーズとトップのコミットメント

女性社員比率が高い 2 社(D、F 社)の特徴として、顧客に個人消費者が多いことが挙げられる。この 2 社に共通しているのは女性消費者のニーズを拾う必要性から、女性活躍を推進していることである。

D 社「顧客の 8 割が女性なのに、店の管理が男性であっては顧客の気持ちがわからないので、より顧客志向の店舗にして他店舗に発信するために（女性だけのモデル店を）始めた。」

上記 2 社以外の 5 社は、女性社員比率が 15～20%前後と低く、業界的にもいわゆる男性社会とされてきた企業である。しかし、そのうちの G 社の経営トップは、女性が商品開発に携わる方がイノベイティブな視点が得られ商品開発に活かせること、また顧客の半分は女性であることから女性の視点で営業できることが必要だと考え、女性活躍を推進している。

G 社「経営方針と結びつけるため、ダイバーシティ推進室を経営企画部に設置し、社長の方針として、女性営業職を採用し続けている.」

他社でも、女性活躍推進を積極的に進めるのは、社長の方針、経営方針、社会からの要請ゆえにという企業が多い。

A 社「トップは女性活躍推進を謳う業界の幹事なので、やらなくてはいけない。」

C 社「ある企業ランキングで、女性の活躍度合いだけ最低だった。それで、ある年の社内式典で、トップが女性活躍を本気でやると言った。」

**②女性管理職 - ロールモデルの少なさ**

7 社に共通することは、ワーク・ライフ・バランスに関する制度の充実ゆえに結婚・出産を経て勤続し続ける人は増えているものの、出産・育児を乗り越えて女性管理職として活躍することが難しい点にあり、女性管理職の数の少なさにつながっていることである。女性管理職比率が比較的高い 2 社(D、F 社)でさえ、課長相当職の管理職が多いものの、その上の部長クラス以上になると少ないか、ほとんどおらず、その中で、子どものいる人はごくわずかとなっている。それは、若手女性社員から見るとロールモデルが少ないということで、各社共通の課題となっている。それに対して、5 社が交流会やコミュニティで社内ネットワークを作る取組をしている。

D 社「(部長になっている人は) 男性と同様に戦ってきたスーパーウーマンなので、想定していたロールモデルとはイメージが異なる。ロールモデルを見せる取組は、女性のコミュニティなどグループで実施。」

G 社「管理職のロールモデルや活き活きと両立している人の話を聞いてもらう。技術職もエリアごとに女性活躍交流会を開催。両立できるかの不安感をなくすために、ロールモデルを提示している。」

B 社「事業所の中でコミュニティが立ち上がるように仕掛けている。例えば、座談会の後、定期的にランチミーティングが開かれるようになったり、育休セミナーを全拠点で実施した後にネットワークが作られたりしている。その中で、ダイバーシティ推進の話をする女性社員のグループができたり、子育てなどの情報共有などがなされたりと草の根的に広がっている。」

では、なぜ女性管理職が少ないか。先行研究(大内 2003 など)では、第一に、そもそも入社の時点で管理職候補となる女性の数が少ないこと、その数少ない女性に対して管理職に相応しい技能・スキルが身につくような育成が十分ではないこと、第二に、長時間労働などにより仕事と生活の両立が難しい(ワーク・ライフ・バランスが取れない)ことが大きな理由として挙げられている。そこで次に、各社におけるそれらの課題と取組状況を見ていく。

**４．技能・スキルの形成**

**①採用**

女性管理職を増やすには母数としてある程度の女性がいる必要がある。調査対象企業の中で女性管理職の少ない企業でも「女性が多い部署には女性管理職がいる」(E 社)。したがって、会社全体で女性管理職数を増やすにはそもそもの管理職候補となる女性の母数を増やす必要がある。

コース別雇用管理制度は本来であれば性に中立的なものであるが、実際には、基幹的な業務を担う総合職には男性とごく一部の女性が、補助的な業務を担う一般職には女性が採用されることから、男女を区別するための制度だと批判されることが多い。つまり、採用段階で管理職候補となる女性が少ない状況を作り出していることになる。調査対象企業でも同制度を(過去を含めると)5 社で導入していたが、その後の対応は分かれている。

まず、コース別雇用管理制度を維持しながらも、一般職や地域限定職の採用を中止したのが 2 社(A と E 社)である。そのうち一般職の採用を中止した A 社では、一般職採用の再開を望む声が多く出ており、採用再開の是非を検討中である。地域限定職の採用を中止した E 社では、中止前に採用された地域限定職の人々が内勤のままで育ってきてスキル不足のために、彼女らの管理職登用が難しいと言う。

G 社は同様にコース別雇用管理制度を維持しているが、女性技術職および営業職(総合職)の採用を大幅に増やし、社長の方針で採用を続けている。それは、女性の視点で商品開発・サービスに活かすことが意図されている。

それに対して同制度を廃止したのが C 社と F 社である。C 社は、廃止後に「優秀な女性を大量に採用した。風土を変える第一歩としてとても大きかった。管理職にも、女性もやるんだなという意識が浸透し始めてきた。」と言う。先の G 社とこの C 社とではコースの維持と廃止で方法は違うが、全社的に敢えて女性の採用を増やした点で共通している。こうして 2 社で大量採用された女性は現在、出産・育児期を迎えるようになり、ワーク・ライフ・バランスに関する課題に直面している。

コース廃止前からもともと女性社員比率が高かった F 社では、廃止後に、敢えてある部門で女性を多く配置して、女性が管理職に登用されやすい道筋をつけた。

> F 社「人事制度を改革。X 部門に女性が多く、女性がキャリアを積みやすいので、そこを一つの組織にすると女性の登用がしやすい。部門別人事で、女性の活躍をスピードアップできた。」

その結果、女性管理職比率は X 部門で 50%(全社では 20%)と高いものになっている。ただし、課長相当職は多いものの、部長相当職は X 部門以外の経験が求められるため少ない。また、「X 部門より Y 部門の方が昇進スピードが速く、機会均等になっていない.」という人事制度上の問題と「半分の人は今のままでいいと思っている、昇進したいと思っていない。そう思っている人をどうしていくのか。」という女性の意識が課題になっている。そして、女性管理職比率が高い X 部門でも、「子育てしながらマネージャーをしているロールモデルはまだ不足。子育て中の女性は 4 人に 1 人だが、マネージャーになると割合が減ってしまう。」と言う。そこで次節の 5 にて、ワーク・ライフ・バランスに焦点を当てて見ていく。

**②配置・仕事の割り当て・異動**

全社に共通する課題は、総合職・基幹職でも男女によって異なる配置・仕事の割り当て・異動であり、それゆえに生じるスキルの格差、そして管理職への昇進の格差である。

> C 社「海外出向など成長につながる仕事は、女性よりも男性に割り当てられやすい。管理職が自分の後継者として男性を選んでしまう。育成の差、少しずつの遠慮が積み重なっていくと、10 年経った時の差はとても大きい。それに育休が加わると復活は厳しい。」
>
> B 社「男性のほうが出世意欲があり、期待でプロモーションするので、まずポジションにつけて育成するが、女性は実績でプロモーションする。女性もポジションが人を作るという育成をすれば、管理職比率は上がると思う。」

そこで進められている対応策が出産・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・自信を持たせるという「前倒しキャリア」で、4 社(B,D,E,G)で行われていた。

D 社「入社後 3 年でマネージャーになるように育成し、マネージャーを経験させる。できそうかなと思ったらまずやらせる。人のマネジメントは着任後研修やトレーニングで教えていく。指導は OJT を管理職、トレーナーが新任マネージャーを重点的に指導。難しければ役職を下りさせ、足りない所を学び、チャンスがあればまた役職につける。男女ともカリキュラムは同じだが、女性は結婚・出産があるので、なるべく早くマネージャーを経験させたい。」

E 社「女性とその上司が参加するワークショップでは 2 つのことを強調する。 1 つは前倒しキャリア。出産・育児に入る前に一皮むけた経験、周りを巻き込んで何かを成しとげる小さな成功体験を積ませる。これにより仕事へのコミットを高め、本人に勇気を持たせることができる。産んだ後に本人も戻ってきやすいし、受け入れる側も「あの人だったら」というふうになると期待する。…もう一つがタグ付け。タグとは個人の強み。大枠で「営業ができます」はＮＧ。売り先の新規開発、英語、人当たりなど周囲が具体的にイメージできる強みの重要性を説いている。そうしておけば人事異動するときも上司や人事部は「あの子はこういう子」というのが頭に浮かんできて、キャリアを積みやすい。」

## ５．ワーク・ライフ・バランス

### ①育児休業・短時間勤務制度の取得状況と取得者の評価制度

育児休業は法的には子どもが 1 歳になるまで(保育所に入所できないなど一定の場合は 1 歳半まで)取得できることになっている。実際には取得しやすい雰囲気がないと取得しにくいが、調査対象会社では概ね育児休業制度の利用者が多かった。それは、E 社「2 週間の育児休暇を男女とも有給にするなど取得しやすくしている。」など取得しやすい雰囲気を作る仕掛けをしているからだと考えられる。D 社では、「2 歳になった直後の 4 月 15 日まで取得できる。最も長い人が 2 歳、短い人で 1 歳とちょっと。」と取得期間も長い。

短時間勤務制度の利用状況についてはどうだろうか。

D 社「小 5 まで延長。限度いっぱい取る人が多い。申請すれば 15 分単位でいつでも変更できる。「午後 7 時まで勤務プラン」を短時間勤務と併用できる（店舗勤務)。子どものいる人はほとんどが利用。」

B 社「育休からの復職後は短時間勤務を利用する女性がほとんど。」

などのように利用者が多いが、F 社「社内結婚でも、時短勤務は女性だけ。男性が定時で帰るのは、業務量的にも周囲の理解的にも難しい。」というように女性が圧倒的に多いのが共通点である。さらに、所属部署によって取得しやすさやその運用が異なる。

A 社「取得者は皆、管理部門。現場では帰りにくい雰囲気がまだまだある。雰囲気づくりは所長にかかっている。」

E 社「総合職でも短時間勤務者はいる。残業してはいけないことになっているが多々発生している。職場によって運用が違う」。

育児休業や短時間勤務の問題は、F 社「30 代前半で、マネージャーになる時期と重なる。」というように、管理職昇進時期と重なることである。

### ②男性の育児参加についての男性社員・男性管理職、女性社員の配偶者（夫）への啓発の取組

育児休業は法的には男性も取得できる。しかし、実際には男性の育児休業取得率は、女性の 86.6%に対して、2.30%と極めて低い(厚生労働省『雇用均等基本調査』平成 26 年度)。調査対象企業では、F 社「男性の育児参加は遅れている。男性が育児休業をせめて 1 週間取れる仕組みを作れないか検討中。少しずつ周囲の理解や男性本人の意識を高めたい。」と取組始める企業がある。一方で、すでに取り組んでいて、期間が短いながらも取得率が高い企業もある。

E 社「取得率 24-25%。高くはないが徐々に上がってきている。イクメン識者を招いて講演会をやる予定。」

C 社「2000 年代後半に、法律に先駆けて、専業主婦の夫でも取得できるように、また、2 回取れるようにした。結婚時にしおりを送り、子どもができたら育休を取ることも考えてくださいとアプローチしている。これを境に取得者が増え、今年は 100 名超。10 日取っても給与的に問題ないと言っている。2 か月、3 か月、6 か月取得した人たちもいるが、そういう人はまだ少ない。男性の長期育休は特に推奨していないが、短期でも取得する人が多いのは、もともと 1990 年代前半に 5 連休の制度を入れ、2000 年代前半から長時間労働排除の取組をしているから。今では有休の消化率が 93%と高い。昔は「え、休むの」と言われたが、今はとにかく休めと言われる。」

男性の育児参加が可能になれば、女性はその分の育児負担が減り、仕事と育児を両立しながらの勤続、そして管理職昇進も可能になる。各社は、男性配偶者が社内外であるかを問わず、配偶者への啓発を仕掛ける取組を始めている。

G 社「仕事と育児の両立のためのガイドブックを作成。配偶者への啓発で、夫婦二人で話し合ってもらいたい。面談シートに、夫と話し合ったことを書く欄を設けている。」

F 社「プレママセミナーを今月から年 3 回実施。今回は女性だけだが、今後男性や上司にも出てもらいたい。制度・手続き・両立社員の保育園活動と家事参加の生の声を紹介。男性にも出てもらって家事参加が復職に欠かせないものだという認識を持ってもらいたい。50 代男性管理職は妻が専業主婦で自分は全く子育てしていないが、今後変わると思う。」

### ③転勤

女性が仕事を続けていく上で、本人および配偶者の転勤はネックになる。調査対象会社では対応に苦慮している現状がある。

C 社「配偶者が海外転勤になると辞めてしまう人もいる。自分のキャリアをもっと大事にしてと伝えたい。」

A 社「(社内の)夫婦で支店が違っている場合、産休後どうしたらよいか。女性ばかりに配慮すると男性から不満が起きるし、(夫が社外の)女性からも自分の場合は夫が転勤して自分一人で子育てしたと言われる。」

それに対して、企業の中には女性に配慮する対応を行っている例もある。

G 社「子どもの面倒を自分の親(祖父母)に見てもらうために、親元にある支店への転勤の事例や配偶者の転勤先に異動をさせるなど、ロールモデルとなる社員には個別対応を行っている。」

E 社「育児・介護など一時的なライフイベントで本人の転勤を停止する制度がある。」

**④労働時間**

ワーク・ライフ・バランスで最も問題となるのが長時間労働である。調査対象企業全社が長時間労働の削減に取り組んでいた。中でも 3 社(B、C、D)がかなり徹底して取り組んでいる。

D社「長時間労働削減の取組は 5 年ほど本気で取り組んでおり、かなり改善。①啓蒙活動②トップのメッセージ。就業実績が悪化している店舗は、人事・組合が入り、原因究明・対策実施。安全衛生委員会開催。管理職指導（管理職を変える場合も）。管理職が長時間労働をするのはマネジメントとしてダメと指導。（就業時間外に会議をしないように）店では早番・遅番やマネージャー・担当者別に、日中、時間は短いが同じ会議を何回も実施する。」

という D 社では担当者の残業が月平均 6～7 時間に減っている。

「「働きの質の改革」として、女性活躍とは別の括りでやっている」C 社はそれでも、「開発現場は不夜城と言われていたが、今は遅くて 22 時。まだ過渡期」だと言う。「震災を機に、働き方改革を推進」するB社も、「一定年齢以上が長時間労働。価値観はなかなか変えられない。」と言うが、「推進トップの副社長の部署では時間外ゼロになった」ことから「トップの意識から浸透させることも重要。」と指摘する。

F 社が「前より帰宅が早くなったと言っても、19 時半とか 20 時では子育ては大変。全社的に何とか変えていこうという課題認識をしたところ。」と言うように全社挙げての改革が求められる。「今後は、育児中社員に昼間都合のいいお客様を担当してもらう、ペアで営業するなどの対応を広めたい。」(G 社)、「会議のやり方の見直し、長文メールの禁止」(E 社)など各社の事情に合わせた工夫を重ね、A 社が「女性が入ることで、工夫が生まれたり、男性だけではできなかったような効率化が図れるのではないかと信じて言い続けている。」と言うように、息の長い取組が求められる。

**６．女性活躍の課題 - 女性と管理職の意識**

女性活躍を進めるに当たっての課題は、女性側の意識と管理職側の意識の改革が挙げられる。

**①女性側の意識**

女性活躍推進を積極的に進めている調査対象企業において、

C 社「頑張ろうと思っている女性たちは出てきている。」

E 社「子どもを育てながら営業をしている女性も何人かいる。職域を見直したり得意先を見直したりフレキシブルなスタイルに変えたり、頑張っている。」

というものの、女性側の意識に問題を感じている人事担当者も多い。

G 社「仕事は面白いと感じているものの、母親役割意識（3 歳までは自分が育てるべき）という圧力の

間で揺れ動き、業績不振になるとマイナス思考に引っ張られる。」

E 社「(夫婦) 同じところで働いて同じ総合職の同期でも、多いのは妻が時短を取って週 5 日早く帰るケース。女性が「私がやるもの」という意識でやっているのだろう。男性は長く勤めて偉くなっても女性はそこまで偉くなる必要はないという意識もあるのかも。」

B 社「上司はリベラルな方が多く女性も管理職になってほしいと思っているが、女性は遠慮している人が多い。そのため経験値が上がってこない。実際に上司に（管理職志向を）伝えている女性は管理職になっている。」

**②管理職の意識**

こうした女性の意識を生むのはなぜか。初任配置で人事部が関わるにしても、現場で実際の仕事を割り当て、育成し、評価するのは多くが直属の上司(管理職)であり、配置転換がそうした仕事の成果を基に決められる場合には、管理職の意識が女性のスキル形成や意識に与える影響は大きい。人事担当者は、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とみている。

A 社「女性は産休・育休があるから育成してもしようがないといった意識が上司にないとは言い切れない。管理職の理解はこれから。」

D 社「上司が、出産・育児で時短勤務者を役職にと思っていない。本人にも以心伝心で伝わるので期待されていないと思ってしまう。…(中略)…男性の副管理職は女性間のトラブルに入りたがらない傾向があり、まあまあで終わらせようとして役に立たない。」

E 社「リーダーの関与で全然違う。男も女も一緒だろみたいな人の下につくと大変。配慮もし、厳しくも暖かく見守ってくれる感じの人の下なら育っている。」

また、管理職の仕事・働き方に魅力が感じられない女性が多いことも指摘されていた。

D 社「社内でのヒアリングの結果、女性は次の三つに問題を感じていた。①重い責任を背負うことに抵抗がある。役職の魅力がない。②管理職は長時間拘束が担当者より多い。③女性が管理職になって女性に対して指示することに抵抗がある。」

そのため、各社は管理職の意識改革のために様々な工夫をしていた。

F 社「女性活躍推進プロジェクトで、男性上司に面接での接し方を発信することを検討中。講演会などを活用しながら、少しずつ男性上司の意識を変えていけるのではないか。」

G 社「全社的な施策の浸透には、支店長や技術の責任者などあらゆるマネージメント層の研修にダイバーシティ・マネージメントの時間を繰り返し取ることで全社に周知し、本人の直属の上司（管理職）には、女性社員交流会・勉強会に参加し、ロールモデルの話を聞くことで意識改革を図っている。」

管理職の意識改革は次の C 社が指摘するように難しいが、改革の歩みは進められている。

C 社「2011 年から意識改革に力を入れてやってきたが、なかなか変わらない。女性を育てたが辞めてしまったという苦い経験から、いずれ辞めるかもという固定観念があったり、育休復帰後は子育てが大変だからそんなに仕事を任せられないと「良かれの配慮」をしたり、女性は感情的で苦手意識があって、男性と同様に厳しく鍛えることに不得意な管理職も多い。期待されて頑張ろうと思わない人はあまりいない。背中を押すのは非常に大事。管理職が期待し、成功体験を味わわせるのが大事。」

たとえ男性と同等の育成がなされて同等のスキルが身に付いている女性であっても、昇進・昇格の段階で後れを取る可能性もあり、ここでも人事部の公正なチェックが求められる。

A 社「女性のほうが真面目に資格を取っている。進級について、成績のつけ方に男女で差があるかもしれないので、女性の進級が不当に遅れていないか、人事部がチェックをしている。」

## 7．まとめ

本章では、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組や課題を明らかにした。7 社の共通点として下記 3 つが挙げられる。

1)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り、女性消費者のニーズや社長の方針・経営方針などから取組を始めている。

2)採用において女性を増やし、管理職候補となる女性の母数を増やしている。

3)育児休業や短時間勤務の利用者は圧倒的に女性が多い。

そして、課題として次の 5 つが挙げられていた。

①出産・育児を乗り越えて活躍する女性管理職が少ない、若手社員からすればロールモデルが少ない。

②総合職・基幹職でも男女によって異なる配置・異動により、スキルの格差、管理職への昇進格差が生じている。

③育児休業や短時間勤務は管理職昇進時期と重なることが問題である。

④女性活躍推進を積極的に行い、頑張ろうとする女性が出てきているが、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、各社は様々な取組を行っている。

ⅰ)交流会やコミュニティでネットワークを作り、少ないながらも実在する女性管理職の話を共有したり、情報提供したりしている。

ⅱ)出産・育児期の前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」を実施している。

ⅲ)女性を育成する上司・管理職の意識改革に取り組んでいる。

ⅳ)男性の育児参加についての男性社員・男性管理職、女性社員の配偶者（夫）への啓発の取組を始めている。

ⅴ)本人および配偶者の転勤への対応として、配偶者の転勤時の対応、本人の転勤の一時的停止などをしている。

ⅵ)長時間労働削減の取組がなされている。

これらの特徴として、女性の初期キャリアでの育成に力を入れていること、また、単に制度を設けるのではなく、制度を利用しやすくするために女性や管理職の意識を変える取組がなされ、さらに男性の働きかたを変える取組がなされていることが挙げられる。いずれも女性がモチベーション高く仕事に取組ながらキャリアを築き、管理職に昇進できるよう、女性の仕事・職場状況要因を整える取組だと言える。

**参考文献**

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(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ー」『ビジネス＆アカウンティングレビュー』第 9 号, pp.107-127

厚生労働省『雇用均等基本調査』平成 26 年度

(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』

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ー調査ー』

# 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－

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と思った。」

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・商品が変化するケースがある。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思が

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。○○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は思う。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って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なと感じるので、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なと思う。このままこの会社で働き続けるかどうかがポイント。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、なりたい

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○○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、○○の専門家として評価していってほしい。」

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たら、しんどいだろうな…なりたいとも思わない。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○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っていること(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) | ー |
| 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 | ー | ー |

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 時間いかないぐらい。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 時間を超えるぐらい残業していた。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で、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)の勤務時間をみてみると、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。会社のマスコット的に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。どういう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、その後に任せっ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では、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的な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じ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と。…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

常に怖いが温かい上司で、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。育てるというより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う。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か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っ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ことができるので、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、雰囲気がガラッと変わる。上司によって、育休明けの人を負担だと思う人もいる。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、君でないと気付か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」と比較的に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 / 入社時 | 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 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 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みて、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な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ろ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た。せっかく就職するならいろんなことをやりたかったので総合職に、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、自分が時短を取ることになるだろうが、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が変わっている。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。

### ⑵ 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なと考えている。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なと思うのであれば、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が違っても、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うが、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か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ったことがない。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、帰りも遅くなるし、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いないことである。たとえいても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る(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、周囲の協力があったからだと思う。」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な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ところ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ており、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った。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。独身の頃はずるずる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い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)キャリア展望をみ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では違うのかー」『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・レーバー・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

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

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・昇進するという異動を通じて技能形成がなされる(小池編 1999、今田・平田 1995 など)。これまでの均等法世代､第二世代の女性のキャリア形成についての先行研究(大内 1999､2012 など)、そして第 3 章で第三世代の女性についての分析でも、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ことが明らかになっている。その OJT・異動について、社員が職場でどのような OJT を経験するか、その後どのような異動がなされるかは現場の管理職の裁量によるところが大きい。さらに細かく言えば、技能形成は管理職が若手社員をどのように育成するかにもかかってくる。実際の仕事においてどのような内容の仕事を割り当て、任せるか、どのような仕事の目標を与えるかなどである。その際、社員がモチベーション高く仕事に臨めるかは、管理職と社員の間でどのようなコミュニケーションが行われるかにも影響される。

第 3 章では女性活躍を積極的に推進する企業での若手社員のインタビュー調査を通じて、彼らのキャリア形成がどのようになされ、就業継続意志と今後のキャリアについてどのように考えているかを明らかにした。その中で上司マネジメントについても聞いた。その結果､「任せるタイプ」の上司がよい上司であり、そうしたよい上司に恵まれたと言っていたのは 19 名、そのうち 2 人以上いたというのが 9 名であった[1]。また、上司とのコミュニケーションという点では、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望まれているということが明らかになった。

また、松原(2011)によると、部下のワーク・ライフ・バランス満足度が高くかつ仕事の効率性が高い職場では、上司が部下の業務遂行を円滑に支援すべくマネジメントを行っているだけでなく、上司自身がメリハリをつけて業務を遂行し、所定時間内で仕事を終えることを奨励している。さらに、社員のワーク・ライフ・バランス満足度の向上には、組織をあげたワーク・ライフ・バランス支援や労働時間管理改善に関する取組みの推進が重要であるという。

そこで、本章では、第一に、育成する側の上司である管理職がどのように若手女性社員およびその比較対象として男性社員を育成しているか、その課題はどこにあるのか、第二に、管理職自身、どのような働き方をし、職場で所定時間内に仕事を終えることを奨励しているのか、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、また組織からのワーク・ライフ・バランス支援や労働時間管理改善のサポートを受けているのか、管理職へのインタビュー調査を基に明らかにしていきたい。

---

[1] 本章の調査対象となる管理職は若手女性(第 3 章)の上司であるが、必ずしも調査対象者が若手女性の「よい上司」だとは限らない。

## １．調査対象者の選定と属性

調査対象者の選定は、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依頼し、調査対象者を紹介してもらった。紹介の条件は、第 3 章で選定された女性社員(各社 2 名)のそれぞれの直属の上司である管理職(各社 2 名)である。

その結果、7 社で合計 15 名が紹介された。基本的に各社 2 名であるが、1 社(F 社)は 2 名の女性社員の共通の上司である 1 名のみとなった。また 2 社(A、S 社)では 3 名となった。それは、1 社が異動により直属の上司となってから日が浅いという理由で元上司を含めたために 3 名となり、もう 1 社は調査対象の女性が 3 名だったためその上司が 3 名となったことによる。

調査対象者 15 名はいずれも新卒入社時から現在の企業に勤続しており、1967 年～2000 年入社の勤続 14 年~47 年で、年齢は 30 代後半～60 代後半と幅が広いが、そのうち 10 名は 1985 年～1994 年入社で均等法世代に属し、また 2 名は 1995 年以降入社の第二世代に属する。管理職としての経験年数も半年～37 年と幅広く、調査対象となった女性が初めての女性総合職の部下という人(3 名)もいれば、例えば正社員の半数は女性(基幹職)の職場において課長歴 10 年以上で女性の部下を育成した経験が豊富だという人もいる。

図表 4-1　調査対象者の属性

| 入社年 | 管理職経過年数 | 異動パターン | 部下に女性総合職を持った経験(人) |
|---|---|---|---|
| 1994 | 10 | 強み形成 | 4 |
| 1992 | 16 | 強み形成 | 1 |
| 1990 | 17 | 強み形成 | 3 |
| 1990 | 5 | 強み形成 | 多 |
| 1989 | 10 | 強み形成 | 多 |
| 1967 | 37 | 強み形成 | 多 |
| 1984 | 15 | 強み形成 | 多 |
| 1993 | 9 | 強み形成 | 4 |
| 1997 | 0 | 強み形成 | 1 |
| 1988 | 18 | 強み形成 | 多 |
| 1985 | 9 | 専門早期形成 | 多 |
| 1987 | 11 | 専門早期形成 | 多 |
| 2000 | 1 | 専門職 | 1 |
| 1992 | 17 | 専門職 | 多 |
| 1996 | 2 | 専門職 | 4 |

注 1：異動パターンは、第 3 章「4. 配置転換の状況」の分類に準ずる。

注 2：部下に女性総合職を持った経験で「多」は 10 人以上の場合を指す。

## ２．調査方法と主な質問項目

調査は、人事担当者(第 2 章)や若手社員(第 3 章)と同様に、研究会メンバーと 21 世紀職業財団事務局の 2 人が人事担当者指定の場所(会社の会議室や応接室)で行った。ここでも匿

名性に留意し、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。本章では、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ランダムに r1～r15 と付し、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る。

主な質問項目は下記で、主にｉの部下の育成について男女による違いがあるかを中心に聞いた。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 人あたり約 1 時間で、録音・テープ起こしがされた。

ｉ部下の育成について
- ・仕事・目標の与え方
- ・コミュニケーション、語りかけの仕方
- ・育成における工夫
- ・女性の育成の課題

ⅱ企業の女性活躍推進の取り組みについての考え
- ・女性部下育成のための管理職研修などの有無

ⅲあなた自身の状況について
- ・これまでの仕事履歴
- ・現在の働き方
- ・配偶者の有無、配偶者がいる場合の仕事の状況、就業パターン

## ３．分析の視点

分析では、管理職へのインタビュー調査の発言内容を分類する。その際、現状と課題を抽出するために、発言者の人数の多少によるのではなく、発言の内容を重視して分析する。そのため以下では、できるだけ多くの発言を引用することにし、また、発言のバックグラウンドやニュアンスがわかるように、発言の引用が長くなることもある。

次節以降、「４．部下の育成について」においては、仕事・目標の与え方について男女の差異がどこにあると管理職は考えているのかなどを、「５．企業の女性活躍推進の取り組みについて」では、女性部下育成のための管理職研修実施状況とその課題を、そして最後に「６．管理職自身の働き方とワーク・ライフ・バランスについて」において、管理職の労働時間、配偶者の勤務状況、配偶者との家事・育児分担状況を明らかにする。

## ４．部下の育成について

### ⑴仕事・目標の与え方 - 基本は男女同じ

まず、仕事や目標を男女同じように与えているのかという点については、ほぼ全員が仕事や目標の与え方に男女の差はないと回答している。

r14「均等に仕事を分担する。」

r2「基本的に区別はつけない。」

r7「女性がどこまでやれるのか考えて悩んだことも正直あった。本人にやりたいやりたくないというのを敢えて聞いてしまうと、そこで制限してしまうかなというのもあって、基本的には考えないように、聞かないようにしているつもりである。だから総合職に対しては仕事のアサインメントは同じつもりでいる。」

その中でも、6 人(r1、r3、r6、r8、r10、r11)が仕事や目標の与え方は性別ではなくあくまでも個人によって違うと述べた。

r8「仕事をやらせてみて目標の与え方が変わる。予想外に早く仕事ができる人には、また次の仕事をすぐに与える。」

r11「年次や経験に合わせて与える。ステップを踏んで経験を積めるように業務を割り振る。メンバーのスキルやキャリアに応じて目標設定を行う。」

r10「男性、女性とかいうことで仕事の割り振りをあまりしていないが、やはり個人個人の能力があるので、状況に応じて仕事の内容やお客様を割り振る。個人の差は向上心ややる気によるところが大きい。」

個人によって仕事や目標の与え方を変えていると強調した人の多く(r1、r3、r6、r8、r11)は、女性総合職の部下を持ったことのある経験が多い人であった。例えば、

r1「○○では 9 割女性のメンバー、△△(海外)では女性が普通に男性と変わらずに上の方に上がって社長もいっぱいいるし、部長もいっぱいいる。全く垣根がないという感じのところでたまたま仕事をできたことが、その後、女性が多い職場になっても何となくまあやっていけるベースになったのではと感じている。」

という r1 は女性の育成について次のように述べる。

r1「あまり女性だからとか、男性だからとかはなく、基本的にメンバーひとりひとりに合った指導方法というか、結局、仕事は違えどやはりあるべき姿とか、なってほしい姿というのは一緒だし、仕事の求められるレベルとかは一緒。男女で差をつけるのは変だなという感じ。女性の方は非常に立ち上がりが早くて優秀。育成方法に特別何かあるかと言われるとあまりなくて、男女にかかわりなく、その方に合った言い方でやるし、人によってやり方は変えるけれども手加減はしない。ここまで行ってほしいと思ったら、差を付けずにとことんやる、文書を書いて悪かったら全部徹底的に直す。」

こうして部下に与えた仕事の任せ方については、仕事は任せて要所要所でアドバイスしているという人が多い。

r1「ここだけは譲れないというポイントを決めて、目的を達成するためにはある程度しっかり言わせてもらって、一人一人を見ながら仕事を任せる。皆さんそれぞれに必ず強みがあるので、できるだけ任せて成果を上げてもらう。ある程度の経験を積んでいくと、結構重要な判断もリーダーではなく本人で判断してほしいし、だんだんとそうなっていく手ごたえはある。」

r12「興味を持って提案してきたら「いいね、やってみなよ。調べてごらん」と、やってみようとするように持っていく。」

r7「一年目はいろいろと、いいか悪いかは別にして口も出せば、手も出したりするが、二年目以降、慣れてくれば、基本的には自分で考えさせて、あまりその支援しないというか、援助しないようにし

たいなとは心がけている。ある程度育ってくれば、基本的には本人が報告してくるまで極力我慢するようにはしているつもりである。」

### (2) 男女の差はどこにあるのか

このように仕事・目標の与え方には基本的に男女の差はないとしながら、ほぼ全員がいくつかの点で男女の差があると回答している。それは大きくは仕事に関わる本人以外の外的環境に依存するものと、仕事のやり方や仕事に対する取り組み方、考え方など(内的環境)に関すること、そして、本人のライフイベントに関わることの三つに分かれる。

#### ①仕事に関わる外的環境

仕事に関わる本人以外の外的環境として挙げられるものの一つ目は深夜残業に関してである。

r7「深夜近くまで仕事をすることがあるが、やはりどうしても女性にどこまで仕事をやらせるか、どこまで担当させるかというのは正直、躊躇するところ。よく言えば配慮なのかもしれないが、どうしても考えてしまう。」

r3「担当させる仕事で男女の違いは意識していない。強いて言えば、当部署には徹夜で賃金交渉をする業務があり、その仕事は女性にはさせていない。」

二つ目は業界特性によるもので、育成に違いが出ている可能性が生じている。

r7「社内であれば無難な対応はできていると思うが、担当の女性に対外的にまとめてこい、交渉してこいという話をしたときに、相手先がどうしてもそういうふうにまだ取ってくれない業界だと思う。例えば、女性部下が請求書や見積書が間違えているので直してほしいと先方に伝えても、先方はなかなか認識してくれないで悔しい思いをしたという話も結構聞いた。どういう風にしているか女性にテクニックを見せようにも、我々が出ていくと、相手がすぐに応じてくれるので、どう教えたらいいのかわからず、難しいと思ったことがあった。」

r2「女性の場合、やはりお金の話などの部分でお客様に聞いていただけないというケースが結構多い。上司を連れておいでみたいな。お客さんから無言のそういう部分もあるし、口頭で言われることもある。それに対しては自分が前でやって見せて、どういう形で信頼関係を作るとか、どうやって納得してもらうかというのを見せて、それを読み取ってもらうしかない。」

逆に、r10「女性がいいと言ってくるお客さんもいる。女性ならではの感性が出る仕事で、部下の○○は僕が見ても、ああ、すごいなというときもある。」と述べる人もいた。

三つ目は結婚・出産との関係である。

r11「育つのに時間がかかる。積み重ねが必要な業務なので、結婚・出産などのライフイベントがある女性は育成しにくい面もある。大きな仕事は男性に任せる傾向も否めない。悩ましい問題。」

r15「短時間勤務利用者の管理の問題は大変。現在部下の一般職の 1/3 が利用中。今後は総合職同士の結婚で増えてくるので、始業終業時間の変更への対応に会社は苦慮することと思う。」

こうした深夜残業、業界特性、結婚・出産との関係といった違いが重なって、数年経た時点で、男性との異動経験の差が出てくることになる。

r9「男性社員だと若いうちに海外に行って、それから生産現場に回る人、事務部門から生産部門に行く人、というようにいろんなタイプの人がいるが、女性は男性に比べていろんなタイプの人が今までは少ない。」

### ②部下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

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い。「行動力と緻密さ」、「結果とプロセス」、「自信と控えめ・遠慮」、「キャリア志向」、「泣く」をキーワードに見ていきたい(図表 4-2)。

**図表 4-2　管理職が考える男女の違いー部下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(発言の要約)**

| キーワード | 発言者 | 男性 | 女性 |
|---|---|---|---|
| 1)行動力と緻密さ | r14 | 行動力、フットワークがいい | |
| | r13 | 行動力がある | |
| | r4 | 自己評価でいい点を自分に付ける | 自己評価で控えめな傾向。緻密、アウトプットに対して信頼できる |
| | r7 | | 細かい部分までよく見る。安心して判子を押せる |
| | r11 | | 女性の方が優秀 |
| | r3 | | きっちりしている人が多い |
| | r8 | | 女性の方がよく働く |
| 2)結果とプロセス | r10 | この日までに何とかしますと言う | 過程(こういう弊害でできないというバリア)を言う |
| | r6 | 結果が出なくても『任せてください』と言う | 結果が出ない、成績が出ないことに非常に責任感を感じる |
| | r5 | 上から言われると腹落ちしなくても素直に『わかりました』と受ける | 比較的理詰めで、言われたことはやらなければいけないという真面目さがある |
| 3)自信と控えめ・遠慮 | r4 | 偉くなりたいと言う | 遠慮しがち(偉くなりたいとは簡単には言わない) |
| | r10 | 自信過剰の傾向 | あまり主張せず、不安に思っている |
| 4)キャリア志向 | r5 | 管理職を目指しているはず | キャリアアップしたいか意向確認する |
| | r4 | キャリア志向でない人はいない | キャリア志向の人とそうでない人がいる |
| | r3 | | 出産で意欲が変わる |
| | r15 | | 育児休業から復帰後に(会社側が)配置を考えなければならない |
| | r9 | それなりに将来のイメージがある | 明確に自分なりのキャリアややりたいことを持ち切れていない |
| 5)女性は泣く | r3 | | どう反応されるかわかりにくい。女性の方が気を遣う |
| | r12 | | 女性の方が甘くなる |
| | r14 | | 女性に対して過保護になっている |

1)行動力と緻密さ

男女の違いで挙げられたのは行動力で、男性に比べて女性が劣っているとするもので、営業や店舗運営において指摘された。

r14「どうしても部下の男女を比べてしまうのだが、やはりその行動力的なところ、スピードが違う。男性の方がフットワークはいい。」

r13「もしかしたら入社時の成績は女性の方がいいかもしれない。でも、この業界は机上の仕事ではなくて、実際、どれだけ動いて、考えて、どれだけ変えられるかということが一番求められる。こういう仕事だから、やはり行動力というのが非常に重要になってくるので、そこで差がつくのかもしれない。」

逆に、女性の方が優れているとされたのが緻密さで、人事・経理・市場調査などスタッ

フ系の業務に見られた。

r4「自己評価を付けている。男性はいい点を自分に付ける人が多いが、女性はこんなにやっているのに自分では平均点とするように控えめな傾向がある。でも女性の方がパフォーマンスが全然よかったりする。それだからやはり信頼できるというか、アウトプットに対してすごく信頼感がある。男性は結構、はい、できましたと持ってきて、これ、違うじゃん、あっ、わかりました、直しますと。でも女性は結構やはり緻密だったり、注意されるのが嫌だ、言われたくないみたいな、女性のそういう人は多いのかなと思って、面白いなと思う。」

r7「女性の方が真面目で、我々が指示したことに関するレスポンスは早いし、内容に関してもしっかりしている部分が多い。経理は女性の方が向いている。伝票にしろ請求書にしろすごく細かい数字が流れてくる。女性の方がよく見てくれる。男性よりも安心して回ってきた書類に判子を押せる。」

r11「むしろ女性の方が優秀だと思っている。女性活躍推進はどんどん進んでいけばいい。」

r3「人事評価や給与計算など女性の方がきっちりしており、向いている人が多い。」

r8「女性の方が多いくらいの部門なので、男女区別しないというか、女性の方がよく働く。残ってくれたら管理職になれそうな人はいっぱいいる。」

2)結果とプロセス

もう一つ男女の違いとして挙げられたのが、女性の方が仕事のプロセスを気にするというものであった。

r10「男性はこの日までに何とかしますというが、女性は過程(こういう弊害でできないかもしれないというバリア)を言う。仕事を与えると、男性はすぐにできる・できないと返答するが、女性は、できる・できないの判断を言いにくいのではないかと思う。」

という発言からは、女性の方がプロセスを気にするということがわかる。同様の発言は r6 でも見られ、下記のように、フォローの仕方を変えていた。

r6「私が目標、方針、やり方を言うと、男性は理解しなくても『うん』と言うところがある(笑)。女性は自分で理解・納得しないといけないが、理解したら女性の方が遂行力、実行力があり、確実にやりこなす。」「私たちの仕事は今日締めれば今日の売上額が出る。女性は結果が出ないと結構悩む、どうしてだろうと。男性はその結果が出なくても『任せてください』、『もう大丈夫ですよ』、『2，3 日経てば結果が出ますよ』と言うが、女性の場合、結果が出ない、成績が出ないことに非常に責任感を感じる。そして取り組んできた手順や目的とは違う方向性のものをお互いに話して理解してくれると、素直に修正をすぐにしてくれるかなと思う。つまり、納得するとよく動いてくれる。男性と女性を比べると、結果としてはあまり差がないかもしれないが、そのプロセスが違う。女性には都度時間を取ってあげた方がいい結果を出すのが多いので、自分は男女でフォローの仕方を変えているのだと思う。」

同様のことは次の r5 も述べている。

r5「男性は上から言われるとしょうがないなと思って、本人は腹落ちしなくても大きな目標、例えば、目標は〇〇だから 3 億売れと言われると、わかったかわからないかわからないけれども、素直に『わかりました』と受ける。でも女性は、例えば『お客さんの数がこんなに違って目標が同じというのは

どうなのでしょうか』と、比較的理詰めで、言われたことはやらなければいけないという真面目さがしっかりと目標設定に出てくるので、僕らもあまり軽々に適当なことは言えないし、組織としてはあるべき方向感に持っていくような位置づけに誘導してもらうようなところがある。」

上記 3 人は別の企業の管理職でそれぞれの業務内容も異なるから、企業や業務内容による差異があるわけではなく、男女の差異と言ってよさそうである[2]。

これらのことは、先に述べた「行動力と緻密さ」の違いとも通じるものがある。男性は上から言われたら(納得していようといまいと)目的に向かってすぐに行動するところがあり、成功すればよいが失敗もしやすい。一方、女性は目的までのプロセスをどう踏むか慎重で、緻密に取り組んで、着実に仕事をこなすということになる。これらの点は、次の「自信と控えめ・遠慮」ともつながると考えられる。

3)自信と控えめ・遠慮

男女の違いとして、男性は自信過剰であるのに対し、女性は自信がなく、控えめ、遠慮がちであることも挙げられた。「2)結果とプロセス」で取り上げた次の r6 の発言より、

r6「「私たちの仕事は今日締めれば今日の売上額が出る。女性は結果が出ないと結構悩む、どうしてだろうと。男性はその結果が出なくても『任せてください』、『もう大丈夫ですよ』、『2，3 日経てば結果が出ますよ』と言うが、女性の場合、結果が出ない、成績が出ないことに非常に責任感を感じる。」

男性が自信過剰で、女性が自信がないことがわかるほか、次の発言があった。

r4「面談していていつも思うが、女性は遠慮しがちである。男性の場合は偉くなりたいという。課長になりたいとか、将来はどういう道に行きたいの、キャリアでやりたいです、僕は当然、課長になりたいですとか。女性の場合は遠慮をすごくするなと思う。」

r10「自信があるのはどちらかというと男性、自信過剰（笑）というのは逆に男性が多いのかもしれないですね。やはりこれも偏見かもしれないのですけれども、女性はやはりどこかこう、それほど主張する人というのはいないですよね、稀にいますけれども、どちらかというと、悪く言えば不安要素を持っているとかというイメージはなんとなくあります。それはなんかそういう社会がそうしているのか、会社がそうしているのかというのはあるかもしれないですけれども。」

こうした男女の違いは行動経済学(例えば水谷ら 2009)でも実証されており、男性の方が自信過剰で競争好きであることが男性の管理職比率を高めている要因の一つであるとされている[3]。

[2] もちろん、全般的に述べたら男性と女性の傾向がみられるということであって、個人による差があることは言うまでもない。

[3] ただし、水谷ら(2009)は、先行研究と研究成果より、自信過剰の男女差が生来のものではなく、文化や教育、環境の差より生じている可能性を示唆している。

4)キャリア志向

これまで見てきたように、女性の方が緻密で、プロセスにこだわりながらも着実に仕事をこなす傾向があり、仕事の成果が男性に劣るわけではなく、業務内容によってはむしろ女性の方が向いている、優秀である、よく働く、という状況がある。しかしながら、これらの部門で、一部の企業を除いて女性管理職比率が他部門に比べて高いわけではない。それはなぜだろうか。「キャリア志向」(あるいは言葉を代えて「上昇志向」、「キャリアアップ」)がそのカギを解くキーワードと考えられ、他の調査対象者も言及している。

r5「モチベーションが相応にある、キャリアップしていきたいと思っているような前向きな女性たちに対しては比較的、あまり女性だからというところを気にして接してはいない。ただ、女性の場合はまずはモチベーションが高いか、キャリアアップしていきたいかの意向確認から入るが、男性は管理職を目指しているはずから入る。(自分は)感覚的に古いのもあるかもしれない。」

r4「(目標の与え方や評価について)まず男性女性はない。ただ、キャリア志向か、志向ではないかというところで、キャリア志向でなければ無理な仕事は与えない。やる気があるならどんどん仕事を任せる。女性によって、できない、そこまでやれないというのはあるみたいで、やはり女性でもキャリアでガンガンやっていきたい人とそうではないというタイプに分かれる。男性の場合、僕はキャリアではありませんという人は聞いたことがない。」

これらのケースでは、女性にキャリア志向があるかないかを早い段階で管理職が判断して、OJT や配置転換といった育成の方法を変えていることになる。そうした育成をされたか否かで女性のその後のキャリアの歩みは変わってくる。仮に上昇志向がないと判断された女性は、早い段階で男性とは異なった育成をされるため、その後管理職に昇進することはまずないだろう。

第 3 章でみたように、女性の就業に関する意思は入社時からその後現在まで、女性活躍推進の状況など会社の人事制度や上司の育成の方法によって変化する。女性本人の意向を尊重することは大切なことだが、出産・育児というライフイベントが具体的に経験できる前にはどのようなキャリアが自分にとって良いのかは見えづらい。ゆえに就業に関する意思は心の中で揺れる。また、その意思は、女性活躍推進で女性が働きやすい環境に変化している中で、変わる可能性もある。そうしたことを考えると、今後歩むキャリアの選択肢の提示を管理職の側からすることも必要となろう。その点、r6 の発言は示唆に富む。

r6「一生懸命さは男性も女性も差がない。今の部下の O には、今の仕事だけでなく本社に行く道もあるからもう少しチャレンジするなど、両方の道を考えておけと言っている。男性の場合は当然入った時に自分の目標なり、みんなが目指すポジションがあったけれども、女性の場合は、今やっと部長や次長で○○人近くになった時なので、そういう道があることをきちんと、むしろまだ示してあげた方がいい。女性でももうちょっと上を目指したいというのはやはり常にあるのだと思う。それがご主人に理解され、親に理解されると、どこかでこう、扉を開こうとするのだと思う。そういう話を面談の時に話すと、女性の方がいきいきと部長をやらせてくださいと言う。」

このように述べる r6 は、今まで考えられなかった道が今後はあるということを女性に示し

て、可能性を開いていることになる。

この点について、他の調査対象者は次のように述べている。

r3「成長に男女差はない。ただ、全体的に言うと、女性は出産のタイミングで働く意欲に変化が起きるという気はする。現在、他部門の育児経験をした先輩の話を聞かせるなど、当社では様々な女性活躍推進の取り組みを行っている。出産直後から高い意欲を持って仕事に取り組むという人も少し増えてきていると感じる。ワーク・ライフ・バランスについては、個人ごとにそれぞれの考え方があるので、それを踏まえた上で、もっとこのようにしたほうが良いのではないかとなるべく伝えるようにしているが、理解してくれる人とそうでない人が存在する。個人的には、やはり男性より女性に対しての方がこのような話はし難い。」

r15「育児休業後の時短勤務は会社としては受け入れるが、現場に配属するのは難しい。特に小さい現場で同じ業務を行う社員を複数配置できないような現場には時短勤務者は配属できない。育休から戻ってきた後、一旦、管理部門で仕事の負荷がかからないところに置かざるを得ないだろう。そこにいる時にどう過ごすか、例えば現場しか知らない人間なら管理部門を知っていることを活かして次の現場に出ていってもらうなど、きちんと本人に理解してもらうことが必要になる。私自身、男性と女性と同じようにしているが、このようなライフイベントで差が出てしまう。我々も配置を考えなければならないし、彼女たちがそれまでの現場と同じ仕事はできないから、そうでない業務・スキルをどういうふうに重ねていくのかをはっきり言ってあげる必要があるのではないかと思う。そこまで私はなかなかはっきり言っていない。もうちょっとはっきり言ってもいい気がする。」

r9「社内アンケートで、キャリアのイメージが湧かない、上司が何を期待しているのかわかりづらい、会社に育休から戻ってきたときに足手まといになるのではないかと心配しているというコメントがあった。そうではないのだよと言うことなのでしょうね、僕らがやってあげられることは。当然、戻ってこられて、会社にいる間は今まで以上のパフォーマンスを出してもらいたいと思っているので、お子さんがいるから楽な仕事でいいよなんて決して思っていない。それがうまく伝えられるか、伝えられないかというところなのだと思う。」

r7「本人たちが将来どうなりたいとか、どうしたいかというところに、我々はどう手を差し伸べるか、協力してやれるかということが大きいのではないかと思う。男性だと何となく、先輩社員や上司など例が多くて、将来こうなりたいなまでではなくてもそれなりにイメージがある。ところが、女性の場合は、例がないからなのか、明確にそういった自分なりのキャリアややりたいことを持ち切れていないと感じる。なので、どうしてあげたいという意味においては、やはりまず本人たちがどうしたいのか、こうしたいのかというところが出てこないとちょっと具体的にどうだこうだと言えないのかなと個人的には思う。」

これらの調査対象者に共通することは、出産後に複数の選択肢があること、女性に期待していることなど女性に伝えるべきだとは考えているが、実際には伝えられていない点である。上司がどれだけ女性に伝えられるかのコミュニケーションの問題とも言える。後ほど「③ライフイベントに関わるコミュニケーション」にて取り上げる。

また、r15 は、時短勤務の人は現場に配属するのは難しいと言及しているが、様々な工夫

をし、場合によっては配属時期をずらすなどにより、現場への配属の経験が得られるよう検討することも必要であろう。

5)女性は泣く

女性に伝えにくい原因の一つに「女性は泣く」ことが挙げられる。上記で r3「女性だとどのように反応されるかが想定しにくい場合がある。比較すると男性より女性に対して気を遣う。」という発言を取り上げたが、女性には気を遣う、あるいは甘くなる傾向がある調査対象者は他にもいる。

r12「やはり女性に対しては甘くなってしまうというのは男性はどこかにあると思う。僕自身も正直、ゼロではない。」

r5「怒り方、叱り方、指導の仕方、それはどちらかと言うと、感情ではいかないでしょうね、女性の方が。女性に、本能というか、嫌われたくないよと思うのが、男としてはどちらかと言うと強くあるのではないですかね、嫌われるとやりづらくなるなと。」

r14「女性にはちょっと過保護になっているところがある。辞めさせてはいけないというのもあって相当気を使っているところもあるかもしれない。私が入った頃は、ぼろかすに言われて育ってきたが、がっと言わずに、どうやったらやってくれるかなというのが課題。」

女性が泣くことについては、女性を部下に持った経験の多い調査対象者は、女性に泣かれる経験を多く持っており、試行錯誤してマネジメントスタイルを築いていた。

r8「泣くのは平気。だいたい悔し泣きだから。ばねにしているか、とりあえず泣いたらすっとしたからまた次、頑張ろうと思っている。」

r3「私は女性の部下に泣かれることには、もう慣れた。いろんな場面で泣かれた経験がある。女性は普通に涙が出てしまうものなのだろうと経験から勉強した。」

r2「初めて女性営業を部下として受け入れた時、だいぶ言って泣かれたりしたので、これはいけない、男性と同じようにガンガン言ってはいけないと思った。でも男性と女性と区別するのはちょっといかんなとまた思った。部下は男女どちらにも同じようにやはり成長してもらいたいので、きつくではなくて、ちゃんとわかるように噛み砕いて言ってあげる。自分の本当に家族ぐらいの感覚でいるので、彼ら・彼女らが成長しないと自分も成長できない。」

女性社員の発言をみてみると、最初の上司に恵まれたという f2 は「すごく厳しい人。怒られてトイレで泣いたこともある。」と言い、また f9 も「怒るときは怒鳴られてもいい。怒るときは怒って、その後はもう普通に接してくれるみたいなのはとてもいい。」と、必要な時に厳しく指導されることには肯定的である。

**③ライフイベントに関わるコミュニケーション**

先に「キャリア志向」でみたように、調査対象者は、女性は特に出産後のキャリアの見通しがしにくい、ということを感じており、かつ、仕事上でもコミュニケーションが取りにくいと感じている管理職もいた。果たして、結婚・出産などのライフイベントについて、

調査対象者はコミュニケーションを女性と取っているのだろうか。取っているとしたらどのようにコミュニケーションを取っているのだろうか。

まず、r7「ライフイベントについての話は聞いていないし、こちらから聞くこともできないと思っているので、話したことはない」、もしくは次の r10 のように話しにくいと考える人がいる。

> r10「やはり女性の場合、辞めるのだろうかとか、結婚したら続けるのだろうかというのはもちろん言わないけれども心配。スキルを持っている人には続けてほしいとすごく思うので、例えば仕事量が半分になっても、その人がいるだけでも違うし、個人的には帰ってきてほしいと思う。その人なりのやり方や働き方があるような気がするので。もちろん戻ってきてほしいと思っても、向こうが戻りたいと思わないと、お互いがちゃんと来てほしい、来たいですというふうにならないとなかなか来てくれないと思う。そういう話をする機会はなかなか難しい。昔だったら個人的にちょっと飲みに行って結婚観とか気兼ねなくしゃべれていた。ただ、今難しいのは、飲みに行ってそういう話というのはパッとできないではないですか(笑)。セクハラ問題とかがあって、正直聞きにくいところがある。前に先輩後輩の関係の中だった人はコミュニケーションがすぐにできるが、今は管理職の立場になって、若手社員と年齢も離れてしまっている。よく社員のことをわかれよとか言うけれども、深くは入りにくいというところもある。結婚するのとか、彼氏がいるのとか、プライベートはどうなのとかも今は聞けないでしょ(笑)。面談でもプライベートに関しては、どうですかぐらいしか聞かない、あまり踏み入ったことは聞かないで、向こうからしゃべってくれたらもちろんそれに対しては答えるけれども、まぁ、そういったことはあまり突っ込まないようにというか、なかなかしにくい。」

このように、上司は女性部下との面談でライフイベントに踏み込んで話すことは難しく、r10「女性の方から結婚・出産後のキャリアについて言ってくれたら助かる」だろう。しかし、仕事の場面においても、

> r2「縦のラインではなかなか言いづらいこともあると思う。それは男性・女性にかかわらずあり、若手社員にはどうしてもやはり下からあげていくというのは難しいので、上から言ってもらいたいのですよね。」

と言うように、一般に下の立場の者から上司にものは言いにくいもので、ましてその内容が仕事ではなくプライベートに関わることならなおのこと言いにくいだろう。若手社員のインタビュー調査(第 3 章)からもそうした話を部下の立場からすることは難しいと言える。したがって、上司の方からそうしたことを話していく必要があろう。その際、「3)自信と控えめ・遠慮」でも取り上げた r4 が言及するように、女性は面談で話すことを遠慮しがちである。女性が遠慮して本音を話していない可能性があることを念頭に入れて、面談には臨むべきだろう。

> r4「面談していていつも思うが、女性は遠慮しがちである。男性の場合は偉くなりたいという。課長になりたいとか、将来はどういう道に行きたいの、キャリアでやりたいです、僕は当然、課長になりたいですとか。女性の場合は遠慮をすごくするなと思う。まず自分がそんなプロモーションするなんて言ってはいけないのではないかとか、海外赴任も、今は行きたいけれども、どうせ行くのはある程度中堅どころになってからでその時はもしかして結婚していて、子どもが生まれてしまっているかも

しれないから、今そんなことを言ってはいけないのではないかと思っている。自分のキャリアを声に出して言うとか、口に出して言う、こうしたいとか、異動したいとか、そういうのに対してすごく遠慮している。でも話して聞いていくと、じゃあ海外に行きたいのではないかとか、他の部署の仕事をやりたいのではないかとわかる、傾向的にそんな感じがする。だからいかに聞き出すか。」

一方、面談の場ではなく日常の場面で r2「普通に結婚してどうするという話をしている、恋愛の相談も結構聞いている」と話す管理職もいる。第 3 章で、「やる気になるのは、女性と男性とは違うとわかっている人。私は女性だからか、仕事とプライベート結婚・出産を別に考えられない」「(かつての)上司に、正直に、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。上司も悩んでいるんだなと思って、気が楽になった。ちゃんと悩んでくれている、向き合っているというのがうれしかった。」と話す女性がいたように、女性も上司の理解を求めている。ライフイベントに関わることを聞き出すことは管理職にとっては大変だが、ライフイベントはキャリアに関わるため、面談や普段の会話からでも話しておいた方がいいということになるだろう。

### ５．企業の女性活躍推進の取組について

管理職を対象にした女性部下育成研修があると答えた管理職は 7 人(4 社)いた。うち 1 人は 1 回のみで、その後行われていない。また、同じ会社でも、研修を受けたことがあると回答した人と受けたことがないと回答した人がいる場合があった。研修の内容・方法・頻度は様々である。

r9「部長以上の研修(公開で中間管理職は任意)で、「無理しなくていい」は期待していないと捉えられることがあると学んだ。」

r13「管理職の会議で月 1 回ダイバーシティ・イクボスの研修がある。仕事の仕方や部下に求めることを変えていかなければいけない。チームで仕事をする。長時間労働を削減するための働く環境を作っていかなければならない。など」

r1「女性社員のキャリアについて考える機会として、女性社員、リーダー（管理職）が参加するワークショップを開催している。ワークはメンバー、リーダーで別々に行うが、一緒に講演を受けた後、どうすれば女性が活躍できるか、どうすればそういう職場にできるかなどについて、何チームかに分かれ、ブレーンストーミング、議論を行い、最後に各チームの結論を共有する。ポイントとして、チームは別となるが、このワークは管理職も一緒に行い、一部発表も行っている。また人事部から、男女とも入社 3 年まで、女性総合職に関しては 3 年を超えて、どう育成しているか、毎年、巡回でヒアリングを受ける。特にライフイベントや異動の点など、男性社員よりも厚めに行っている。」

このように、女性部下育成について研修を行う企業があるものの、前節で見てきたように、管理職自身が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。管理職になって間もなくの調査対象者は、

r14「若い人が辞めているので、他の店の、どういう指導をしているのかというのを一緒に話をすることもある。どうしたらいいか教えてもらいたいところ。育てなければならない、やめさせてはいけないというのはわかるのだけれども、どうやったらいいのか、私もそこは悩んでいるというか…。」

と述べており、他の管理職経験年数が比較的長い人は過去の経験を振り返って次のように述べている。

r7「女性の育成方針とかマニュアルみたいなものはないのと思ったことは正直ある。その特別なものは当然ない。よくよく考えてみれば、本来ある方がおかしいのかなと。」

r13「昔ガツンとやってシュンとされた。男女ともできるだけ褒めた方がよい。」

r2「昔、女性総合職(営業)を受け入れている課長の研修みたいなものがあったが、一度だけ。女性の育成については課長がそれぞれに手探りでやっている。例えば、押して押してというタイプの課長の下ではなかなか女性が続かないと、そこの課長にはもう女性を預けたらいけないと部長は思うから、必然と、女性の総合職が入ってきたら、女性が続くあいつのところかなみたいにたぶんなっていくのでしょうね。でもそれもまた違うのではないかと上司に言った。でないと、いつまで経っても、女性をみられない課長がずっといることになる。上司(部長)が課長を指導して、女性をみられる課長にしていかないといけないと。」

いずれも苦い経験をその後に活かして今のそれぞれの姿がある。経験から学習するのは若手社員だけでなく、管理職とて同じである。

しかし、管理職からすれば「育成経験の一つ」にすぎなくても、育成される側の女性にしてみれば、初期キャリア、特に新入社員などの最初に仕事経験を培う段階で、よい上司にあたるか否かは、その後のキャリアを左右する。第 3 章でインタビューの対象となった女性は、いい上司に出会えたいわば生き残りの人々である。その中には、「すでに同世代の多くが職場を去った」という人もいる。職場を去った人々がいい上司に出会えていたら勤め続けていた可能性もあるわけで、そうしたことを考えると、理想としては管理職は試行錯誤することなく就任当初から「いい上司」であることが望まれる。そうでなければ、「よい上司」になるまでに何人もの女性総合職を犠牲にすることになる。試行錯誤の期間を短くするには、管理職個々人の経験学習のみによるのではなく、研修等の機会で管理職が女性の育成経験(成功・失敗)を情報共有すること、人事部がその架け橋をすることが求められるだろう。

## ６．管理職自身の働き方とワーク・ライフ・バランスについて

### (1)労働時間

調査対象者はどのくらいの時間、働いているのだろうか。一日あたりの平均勤務時間(図表 4-3)は、回答の得られた 10 名のうち、半数が 11 時間未満、残りの半数は 12 時間以上の長時間労働である。11 時間未満の人でも、r11「遅いときは 21～22 時に退社」、r7「決算時は深夜 2～3 時」と繁忙期には勤務時間が長い。

図表 4-3　管理職の一日あたり平均勤務時間（休憩を含む拘束時間）

| | |
|---|---|
| 8～9時間未満 | ー |
| 9～10時間未満 | 3名 |
| 10～11時間未満 | 2名 |
| 11～12時間未満 | ー |
| 12～13時間未満 | 4名 |
| 13時間以上 | 1名 |

注：回答の得られた 13 名のうち、10 名は上記表に記載、3 名は退社時間のみの回答のため下記に記載。

その他　・22～23 時頃退社
・18:30 退社、たまに遅いときは 20～23 時
・シフト制で、遅番は 23:30 退社

第 2 章でみたとおり、調査対象の企業はいずれも長時間労働の削減に取り組んでおり、調査対象の管理職は 1 名を除いて全員が以前より早くなったと発言している。特に 11 時間未満の人は組織的な取り組みで労働時間が減っている。

r4「18:00 までには帰る。部下の方が遅い。残業は減ったがアウトプットは減っていない。効率的な働き方が定着した。」

r6「長時間労働については、間違いなく長い年月をかけて減ってきている。仕事のやり方が変わって、仕組みが簡素化して、いろいろなところで取り組んだ結果、早く帰れるようになった。」

12 時間以上の人は長いが、それでも以前に比べると短くなっていると言う。

r14「時間がないなと管理職になってから感じる。いかに効率よく業務改善を行うか。22 時ぐらいに帰る。（遅いことは）いけないことだと思うけれども慣れてしまっている。それでもだいぶ早くなっている。若いときはいつも 12 時回っていた。」

r10「8 時か 8 時半～21 時前後。以前はエンドレスで好きなだけ仕事をしていた。今はメリハリをつけてやっている。三六協定を守りなさいと言われている。」

残る 1 名は、間接人員の削減で仕事量が増えて労働時間が長くなっていた。

「昔だったら 2 人の課長がやっていた仕事を 1.5 人ぐらいでやるという状況になっているので、業務ボリュームが増えている。現在は担当して 2 年ぐらい経過したので慣れてきたが、はじめは休日出勤をしないと処理できないくらいで大変だった。現在は早く帰る日もあり、土日ともに休日は基本的には休んでいる。」

このような状況で、調査対象者、特に 11 時間未満の人は部下には早く帰るよう言葉で言うだけでなく、自分自身が早く帰ることで帰りやすい雰囲気を作ろうとしている。

r5「上が帰らないと帰りづらいというのが残っていないとは言い難い。だから自分は早く帰るようにしている。私は昔からあまり付き合い残業するのは嫌いだったので、上の人が残っていても、意外と割り切って帰れていたと思う。」

r2「以前は休みがあってもないようなもの、今は残業を 45 時間に収めろと言われる。私自身は、やるときはやる、やらない時はやらない、できるだけメリハリを付けようというのが自分の中にずっといつもあって、基本は 9 時まで、9 時以降は仕事しない。それまでに仕事を終わらせる。若い時も結構、

9 時以降は仕事しなかった。部下には早く帰りなさい、相談があるなら朝はいくらでも早く来るからと言っている。」

r13「管理職である長がやはり意識を変えなければ駄目ですよね。以前は、朝、開店前に来て、閉店過ぎまでいるのが当たり前だったが、営業時間が長くなり、そんなやり方はもう通用しないから、チームでどうやって仕事をしていくんだということはいつも言っている。店では、毎週もう考え方を変えようよと言っている。やはり部下を育てることにもつながるわけだし、チームとしての仕事につながっていく、そうした意識改革からしていかないとなかなか変わらない。」

若手社員の発言をみると、「上司は自分より遅い。帰りにくいというのは正直ある。やっている仕事が違ったとしても、やはりこう、すっと席を立って帰るのがしにくい時がある。」(男性)とあるように、管理職が率先して帰ることは部下の帰りやすさにつながると考えられる。

### (2) ワーク・ライフ・バランス

以前より労働時間が短くなったとはいえ、育児を主体的にできるほどの時間ではない。調査対象者は独身者(1 名)を除いて、全員が 1～3 人の子どもがいる。子どもは大きい人で社会人、大学生・高校生で、未就学児の子どもがいる調査対象者は 4 人いる。14 名の配偶者の勤務状況および家庭での家事・育児の状況はいかなるものだろうか。

まず、調査対象者の配偶者は、結婚・出産で仕事を辞めており、そのうち 7 人が子育てが一段落した段階(子どもが小学生になるなど)に再就職しており、そのうち 1 人がフルタイム勤務で、残る 6 人がパートタイムで働いている。

このうち配偶者がフルタイムで働いている人は、「18:00 までには退社する。家族(子どもは大学生)では自分が一番帰りが早い。家事は何でもできる。」と言う。

r6 は配偶者が専業主婦だが家事・育児をしていたと言う。

r6「両親は役割分担が強く、男性がお風呂に入らないと女性は入れない、男の人が食事が終わらないうちは女の人は洗いものも何もできないというような時代・環境で育った。私は家事・育児は夫婦で一緒にするもので、ご飯も作るし、育児では乳母車で散歩も、それこそ子どものおむつ替えまで困らなかった。そういう面で苦になったことはない。」

この 2 人を除いて 12 名は、家事・育児をほぼ全面的に配偶者が担っていた。子どもが小さくて、勤務時間が長い人は、休日と平日の朝に子どもに会うくらいである。

r14「帰ると子どもは寝ていて、休みの日と朝しか会えない。」

r2「通勤に 1 時間かかるので、すでに寝ている。朝おはようと言うくらい。」

r10「休みの夕方くらいしか子どもの相手ができない。」

すでに子どもが大きくなっている人も、r13「おむつ替え、入浴などを行った」という人もいるが、r5「子どもが夜泣きの時期に何もしなかったので、いまだに(配偶者に)怒られる。それでも PTA の仕事を手伝ったりした。」と述べている。

調査対象者の中に、一般社員だった時に育児休業を取得した経験のある人がいる。

「子どもが生まれた年に 1 ヶ月の育休を取得した。リーダーがすごく理解があって、ぜひ取ったらと

いう話で、その間の業務をスケジュール化して他に迷惑をかけないで回せるのであれば取っていいよという。他のメンバーにも理解してもらって。すごく貴重な体験、子育ての大変さを感じることはできた。」

育児休業取得経験のある管理職は社員のワーク・ライフ・バランスに理解を示し、部下が働きやすくなると考えられるが、上記の管理職の場合、「だからみんなに取った方がいいよと言っているのだけれども、なかなか取る人はいない。」と言い、また自身も管理職になった現在、「6時半に出社、早いときは19時ぐらい、遅いときは21～22時に退社。あまりいい夫とは言えない(笑)。」と育児は配偶者が主体となっている。この調査対象者は、「管理職になって(半年経っていない現時点で)、マネジメントのところがプラスになったのが相当自分としては負荷というか、プレッシャーになっている。」とも述べており、プレイングマネジャーで、管理職経験が短い人が職務に慣れるまでは労働時間が長くならざるを得ない[4]というところがあるのかもしれない。男女かかわらず、育児と管理職昇進は時期的に重なることが多いが、育児を主体的にする配偶者がいる男性の場合は育児より仕事を優先できるということを示している事例である。

それでも、家事は何でもやるという先の 2 人のように、家事・育児経験のある管理職は若い部下のワーク・ライフ・バランスに理解を示しやすいのは事実だろう。

r6「特に再就職で勤めているような人は、自分でも(早く帰ることについて)申し訳ないと思って帰っている。自分で喜んで帰っているわけではないので、気にしないように帰れるようにしてあげる、その時間の中で密度濃くやってくれればいいよ、というちょっとした気遣いができれば、その人はその分また仕事をしてくれる。」

r4「時短の人というのはすごく、もうなんか走りながら働いているような感じで、見ていてすごく集中してやっている。時短だからすごいボリュームを減らしているかというと、恐らくそうではない。基本はみんな定時で帰らなくていけないのですよ、仕事は。」

r4 が述べるように、男女にかかわらず皆が定時で帰れば、男女ともにワーク・ライフ・バランスが取りやすくなる。

r5「基本的には家庭をお持ちの女性は家庭優先で、時短の方々はお子さんも小さくて、急にご病気をされたりするので、そういう配慮が必要になってくるが、男は家族が病気だからちょっと会社を今日休みますとか遅れてきますということはたぶんあまりない。」

というように、男性の働き方が前提で、「仕事より育児を優先する」女性に配慮することが必要だと考える人が多いが、調査対象者の中には男性の働き方が変わると考えている人もいる。

r15「総合職同士の結婚が増えていて、特に配置の問題が大きい。同居に配慮した配置としても、例えば、同期の場合、女性の方が収入が多いケースも想定される。その場合、収入の少ない男性が産後早い時期に育児休業を使う、最初の本当の意味のパパ・ママ育休プラスがたぶん出てくるのかなと思う。」

---

[4] 管理職経験が 2 年未満の別の管理職も「プレイングをやりながら、マネジメントもやる。自分の時間がないなと管理職になってからずっと感じる。いかに効率よく業務改善を行うか。」と述べている。

## ７．まとめ

本章では、管理職へのインタビュー調査より、第一に、育成する側の上司である管理職がどのように若手女性社員およびその比較対象として男性社員を育成しているか、その課題はどこにあるのか、第二に、管理職自身、どのような働き方をし、職場で所定時間内に仕事を終えることを奨励しているのか、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、また組織からのワーク・ライフ・バランス支援や労働時間管理改善のサポートを受けているのか、を明らかにした。その結果、次にまとめられる。

1)仕事・目標の与え方について、基本は男女同じで、個人によって仕事や目標の与え方を変えていると強調する管理職もいた。

2)しかし、ほぼ全員が次のいずれかの点で男女の差があると考えていた。

①深夜残業、業界特性、結婚・出産といった仕事に関わる外的環境により男女の違いがあり、対応に苦慮する管理職もいる。

②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、「行動力と緻密さ」、「結果とプロセス」、「自信と控えめ・遠慮」、「キャリア志向」、「泣く」をキーワードにまとめられた。すなわち、男性は行動力があり、自信過剰、腹落ちしなくても上司の指示を受け入れるなどの傾向があるのに対して、女性は緻密でプロセスを重視する、控えめなどの傾向がある。また、男性は管理職を目指しているのが普通なのに対して、女性はキャリア志向の人とそうでない人がいる。さらに、女性は「泣く」。

③管理職の中には、女性との間でライフイベントに関わるコミュニケーションがとりにくいと感じている人がいる。

3)管理職を対象にした女性部下育成研修を経験した人が約半数いるが、管理職自身がそれぞれに上記 2) など女性総合職のマネジメントに試行錯誤している。

4)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おり、管理職の中には部下に早く帰るよう言葉で言うだけでなく自分自身が早く帰ることで帰りやすい雰囲気を作ろうとしている。

5)しかし、育児を主体的にできるほど、労働時間が短いわけではない。調査対象者の多くは配偶者に家事・育児を任せていた。配偶者は全員結婚・出産で仕事を辞めており、半数が子育てに一段落した段階で再就職(フルタイムの 1 人以外はパートタイム)している。こうした管理職は、従来の男性の働き方が前提で、「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。逆に、少数ながら家事は何でもやるという管理職(2 人)がいたが、彼らは若い男女部下のワーク・ライフ・バランスに理解を示す傾向にあった。

以上より、管理職は 2)に見られるような男女の違いを感じているために、部下の性別で育成(仕事の割り当てや異動)に違いが生じる可能性があると考えられる。また 3)より管理職

自身も女性総合職のマネジメントを試行錯誤している。部下の性別で育成の違いが生じないためにも、また管理職の試行錯誤の期間を短くするためにも、管理職個々人の経験学習のみによって女性部下育成の改善を期待するのではなく、人事部が管理職に女性部下育成の研修をしたり、管理職間で女性の育成経験(成功・失敗)の情報共有できる機会を提供したりすることが求められるだろう。

また、5)に見るように、長時間働くという男性の働き方を前提として、女性は「仕事より育児を優先する」という性別役割分担意識を持つ男性管理職が多いが、こうした意識が 2)②に見られるような「男性は管理職を目指しているのが普通なのに対して、女性はキャリア志向の人とそうでない人がいる」という男女観を生むと考えられる。長時間労働を削減し、管理職が男女部下のワーク・ライフ・バランスに配慮するよう意識を変えるにはやはり人事部による研修が有効だろう。

**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(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ー」『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

松原光代(2011)「社員のワーク・ライフ・バランスの実現と管理職の役割」、佐藤博樹・武石恵美子編著『ワーク・ライフ・バランスと働き方改革』勁草書房、第二章。

水谷徳子・奥平寛子・木成勇介・大竹文雄(2009)「自信過剰が男性を競争させる」『行動経済学』第 2 巻, p.60-73

# 第５章　管理職における男女部下育成の違い
## －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－

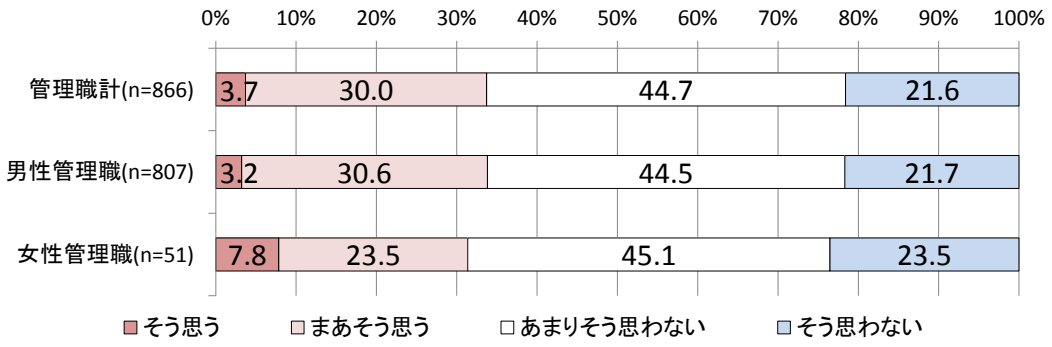
管理職へのインタビュー調査（第 4 章）では、管理職は、仕事・目標の与え方について基本は男女同じだとしながらも、仕事に関わる外的環境（深夜残業、業界特性、結婚・出産)、若手社員の仕事のやり方や仕事に対する取り組み方、管理職の部下への接し方において男女の違いがあると考える管理職は多く、こうしたことが男女で育成（仕事の割り当てや異動）に違いが生じる可能性があることが明らかになった。

そこで、上記の結果を受けて、この章では、管理職の女性部下に対する意識、管理職からみる男女部下育成の違いについて、管理職を対象に実施したアンケート調査の結果より統計的に分析し、さらに比較のため、若手社員を対象としたアンケート調査の結果も示したい。このアンケート調査は、女性活躍の取組を進め、男女関係なく部下育成をしようとしている企業 10 社に対して実施した。しかしながら、以下のように、部下の性別により育成が異なっている上司がいることが示された。

### １．女性部下に対する意識

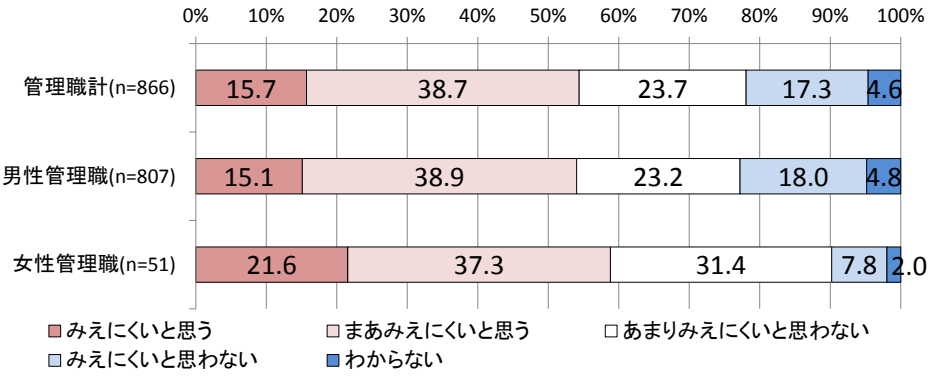
「女性の幸せは仕事より結婚や出産にあると思いますか」と尋ねたところ、男性管理職では、「そう思う」3.2%、「まあそう思う」30.6%と、３割以上の男性管理職が女性の幸せは仕事より結婚や出産にあると思っており、性別役割分担意識が根強いことが示された。女性管理職でも、「そう思う」7.8%、「まあそう思う」23.5%と、約３割の女性管理職が女性の幸せは仕事より結婚や出産にあると思っていた。

図表 5-1 女性の幸せは仕事より結婚や出産にあるか




「女性部下は結婚や出産があるのでキャリアの道筋がみえにくいと思いますか」と尋ねたところ、男性管理職では「みえにくいと思う」15.1%、「まあみえにくいと思う」38.9%と、54.0%が女性部下のキャリアの道筋がみえにくいと思っていた。女性管理職ではさらに割合が高く、「みえにくいと思う」21.6%、「まあみえにくいと思う」37.3%と、58.9%が女性部下のキャリアの道筋がみえにくいと思っていた。

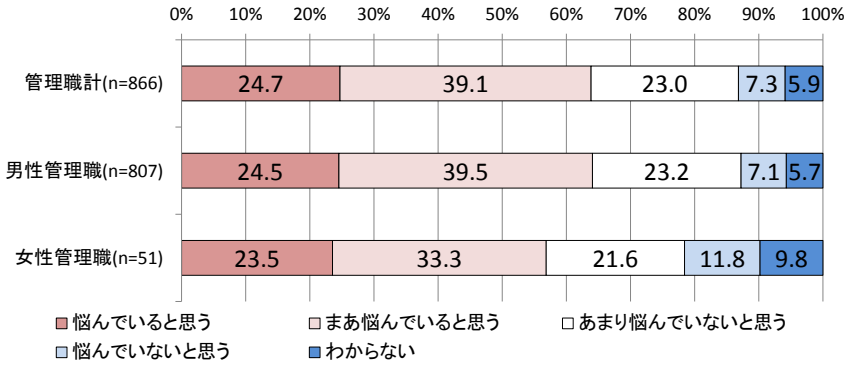
図表 5-2　女性部下のキャリアの道筋




「女性部下は、今の職場で結婚・出産後も働くことができるか、悩んでいると思いますか」と尋ねたところ、男性管理職では「悩んでいると思う」24.5%、「まあ悩んでいると思う」39.5%と 64.0%が女性部下が悩んでいると思っていた。女性管理職ではやや低いが、「悩んでいると思う」23.5%、「まあ悩んでいると思う」33.3%と 56.8%が女性部下が悩んでいると思っていた。

それに対して、若手社員アンケート調査では、若手女性社員は、子どもを育てながら仕事を継続するに当たって、不安を感じることが「ある」人が 58.5%、「まあある」人が 34.3%で、92.8%の人が「不安を感じることがある」と答えている（第 7 章図表 7-2 参照）。女性部下の認識よりも管理職の認識が低くなっている。

図表 5-3　女性部下の悩みの認識




## ２．部下の育成の熱心さ

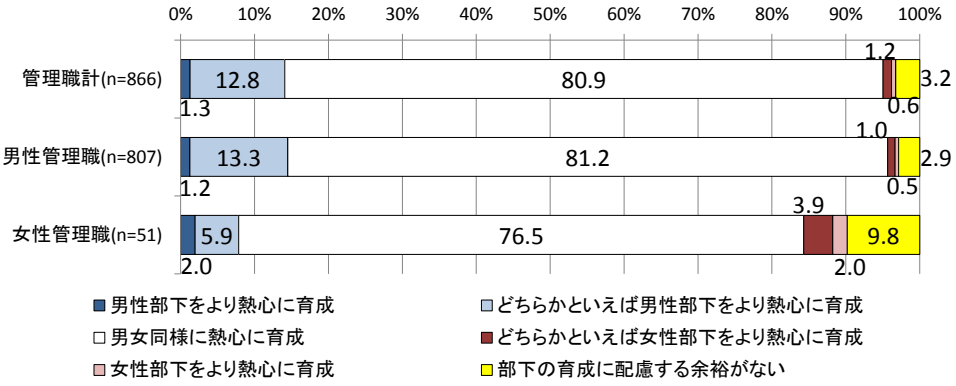
### (1) 部下の性別による熱心さの違い

部下の育成の熱心さについての回答をみると、男性管理職では、「男性部下をより熱心に育成している」と回答した人が 1.2%、「どちらかといえば、男性部下をより熱心に育成している」と回答した人が 13.3%であり、14.5%の人が男性部下をより熱心に育成している。女性部下をより熱心に育成している人は 1.5%と少ない。

女性管理職では、「男性部下をより熱心に育成している」と回答した人が 2.0%、「どちらかといえば、男性部下をより熱心に育成している」と回答した人が 5.9%であり、「女性部下をより熱心に育成している」と回答した人が 2.0%、「どちらかといえば、女性部下をよ

り熱心に育成している」と回答した人が 3.9%であり、13.8%の女性管理職が部下の性別により育成の熱心さが異なっている。

図表 5-4　部下の育成の熱心さに対する回答

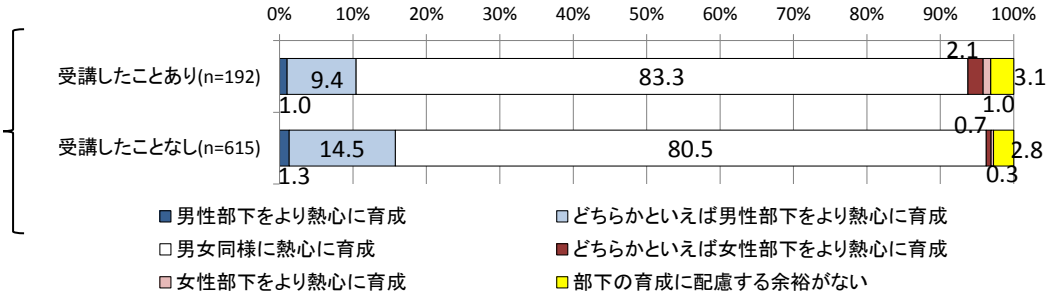



### (2) 女性部下の育成に関する管理職対象の研修の受講の有無と育成の熱心さの違い

男性管理職について、女性部下の育成に関する管理職対象の研修の受講の有無別にみると、「受講したことあり」では、「男性部下をより熱心に育成している」と回答した人が 1.0%、「どちらかといえば、男性部下をより熱心に育成している」と回答した人が 9.4%であり、合わせて 10.4%に対し、「受講したことなし」では、「男性部下をより熱心に育成している」と回答した人が 1.3%、「どちらかといえば、男性部下をより熱心に育成している」と回答した人が 14.5%であり、合わせて 15.8%である。管理職研修を受けたことのない人のほうが部下育成の熱心さが部下の性別により異なっている。

図表 5-5　男性管理職：
女性部下の育成に関する管理職対象の研修の有無と「部下の育成の熱心さ」に対する回答

女性部下の育成に関する管理職対象の研修を受講したことがあるか。




$\chi$ 二乗検定　$p<0.1$

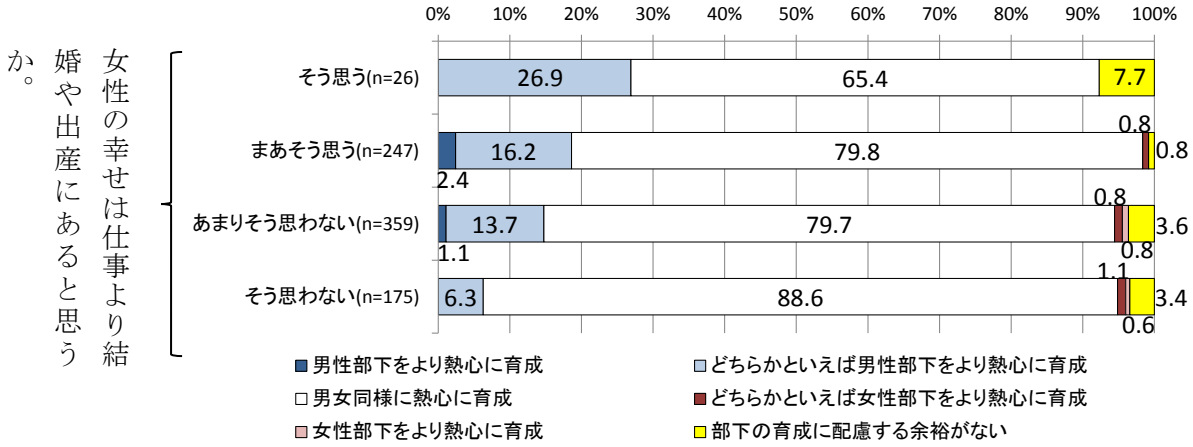
### (3) 性別役割分担意識の違いと育成の熱心さの違い

男性管理職について、「女性の幸せは仕事より結婚や出産にある」かどうかについての考え方別に部下育成の熱心さをみた。(「女性の幸せは仕事より結婚や出産にあると思うか」に対する回答割合は、図表 5-1 を参照。)

「女性の幸せは仕事より結婚や出産にある」に対して「そう思う」と回答している人では、「どちらかといえば、男性部下をより熱心に育成している」と回答した人が 26.9%、「ま

あそう思う」と回答している人では、「男性部下をより熱心に育成している」と回答した人が 2.4%、「どちらかといえば、男性部下をより熱心に育成している」と回答した人が 16.2%であり、合わせて 18.6%である。「あまりそう思わない」と回答している人では、「男性部下をより熱心に育成している」と回答した人が 1.1%、「どちらかといえば、男性部下をより熱心に育成している」と回答した人が 13.7%であり、合わせて 14.7%、「そう思わない」と回答している人では「どちらかといえば、男性部下をより熱心に育成している」と回答した人が 6.3%であり、「女性の幸せは仕事より結婚や出産にある」かどうかといった性別役割分担意識的な考え方が部下の性別による育成の熱心さの違いに影響を与えている場合があるということだろう。

**図表 5-6　男性管理職：「女性の幸せは仕事より結婚や出産にある」についての考え方と部下の育成の熱心さに対する回答**

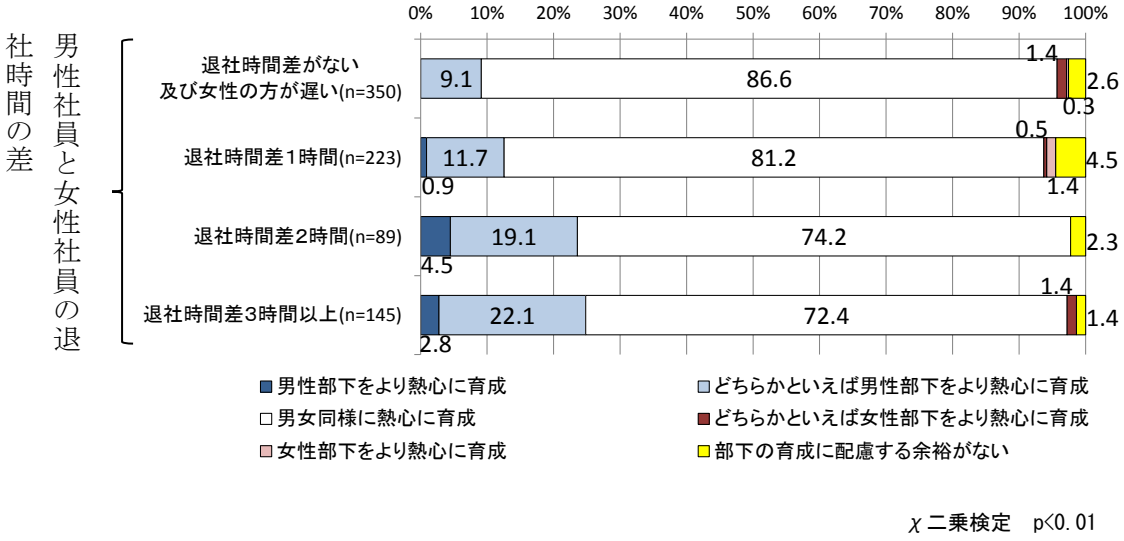



$\chi$ 二乗検定　$p<0.05$

### (4) 男性社員と女性社員の退社時間の差の違いと育成の熱心さの違い

男性管理職について、男性社員と女性社員の退社時間の差の違いによる部下育成の熱心さの違いをみた。「退社時間差がない及び女性の方が遅い」場合に、「どちらかといえば、男性部下をより熱心に育成している」と回答した人は 9.1%と 1 割を切っているが、退社時間差 1 時間の場合は「男性部下をより熱心に育成している」と回答した人が 0.9%、「どちらかといえば、男性部下をより熱心に育成している」と回答した人が 11.7%で、合わせて 12.6%、退社時間差 2 時間の場合は「男性部下をより熱心に育成している」と回答した人が 4.5%、「どちらかといえば、男性部下をより熱心に育成している」と回答した人が 19.1%で、合わせて 23.6%、退社時間差 3 時間以上の場合は「男性部下をより熱心に育成している」と回答した人が 2.8%、「どちらかといえば、男性部下をより熱心に育成している」と回答した人が 22.1%で、合わせて 24.9%と、退社時間差が大きいほうが男性をより熱心に育成している男性管理職の割合が高い。今回の調査からは、男性部下に対して熱心に育成しているから男性部下の退社時間のほうが遅いのか、男性部下の退社時間が遅いから熱心に育成しているのか、因果関係はどちらかはわからないが、退社時間差と部下育成の熱心さには関連があるだろう。

図表 5-7　男性管理職：男性社員と女性社員の退社時間の差がある職場と部下育成の熱心さ

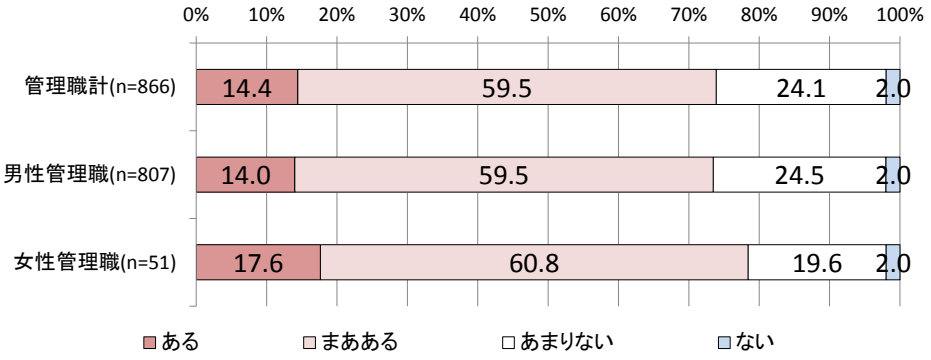



$\chi$ 二乗検定　$p<0.01$

### (5) 女性部下育成の自信の有無と育成の熱心さの違い

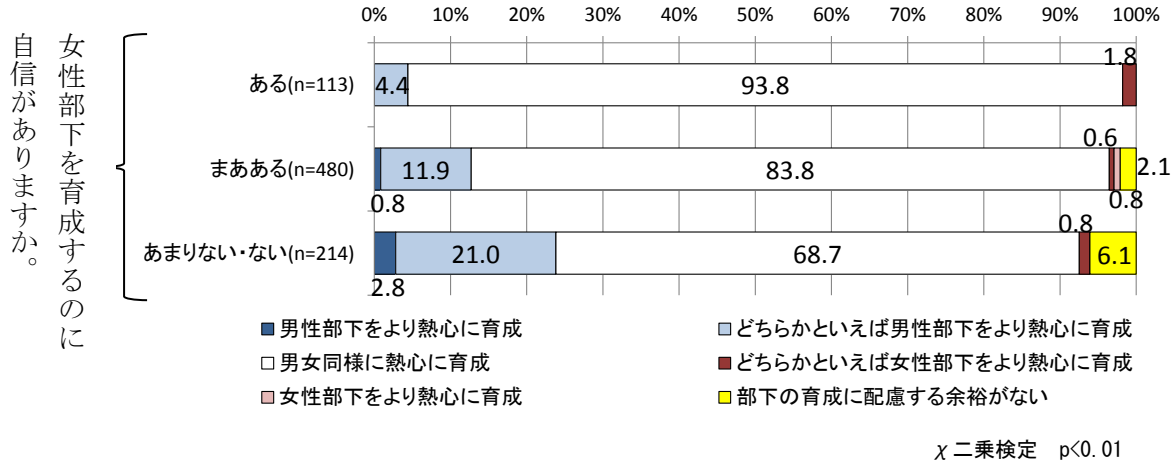
管理職について、女性部下育成の自信の有無をみたのが、図表 5-8 である。男性管理職では、「ある」と回答した人が 14.0%、「まあある」と回答した人が 59.5%、「あまりない」と回答した人が 24.5%、「ない」と回答した人が 2.0%である。

図表 5-8　女性部下育成の自信




男性管理職について、女性部下育成の自信の有無別に部下育成の熱心さをみた。自信が「ある」と回答した人においては、「どちらかといえば、男性部下をより熱心に育成している」と回答した人は 4.4%と低いが、「まあある」と回答した人においては「男性部下をより熱心に育成している」と回答した人が 0.8%、「どちらかといえば、男性部下をより熱心に育成している」と回答した人が 11.9%で、合わせて 12.7%、「あまりない」「ない」と回答した人においては、「男性部下をより熱心に育成している」と回答した人が 2.8%、「どちらかといえば、男性部下をより熱心に育成している」と回答した人が 21.0%で、合わせて 23.8%と女性部下育成に自信のない人のほうが部下育成の熱心さが部下の性別により異なっている。

図表 5-9　女性部下育成の自信の有無と部下育成の熱心さに対する回答

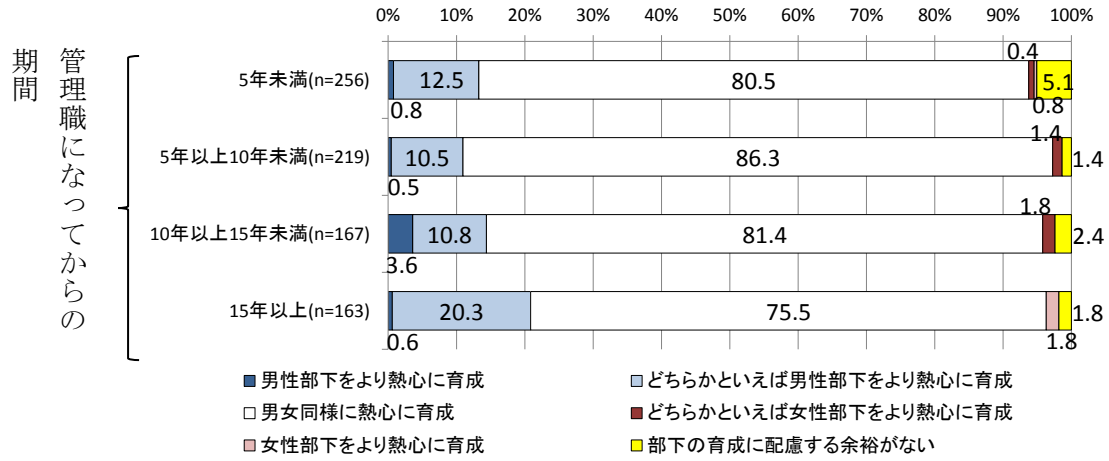



χ二乗検定　p<0.01

### (6) 管理職になってからの期間と育成の熱心さの違い

男性管理職について、管理職になってからの期間別に部下育成の熱心さをみた。管理職になってからの期間が 5 年未満、5 年以上 10 年未満、10 年以上 15 年未満の人では、男性部下をより熱心に育成している人（「男性部下をより熱心に育成している」と「どちらかといえば、男性部下をより熱心に育成している」の合計）はそれぞれ 13.3%、11.0%、14.4%であるが、15 年以上では 20.9%と高くなっており、ベテランの管理職において、部下の性別で育成の熱心さが異なっている割合がやや高い。管理職になってからの期間の長い人のほうが以前からの男性中心の育成のやり方を変えていない人の割合が高い傾向にあるのだろう。

図表 5-10　男性管理職：管理職になってからの期間と部下育成の熱心さ



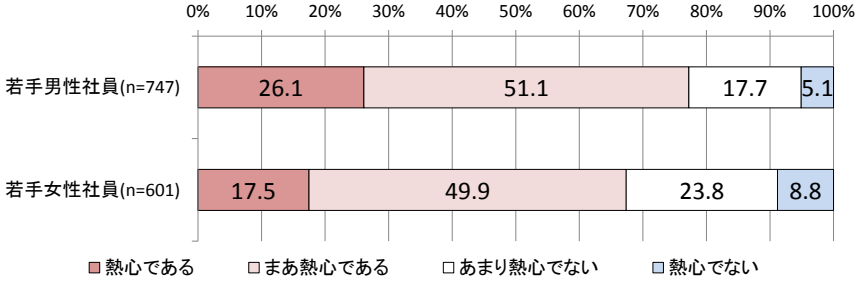

χ二乗検定　p<0.01

### (7) 若手社員からみた管理職の育成の熱心さ

若手社員調査において、「管理職はあなたの育成に熱心ですか」と尋ねたところ、「熱心である」と回答した割合は、若手男性社員では 26.1%に対し、若手女性社員では 17.5%と低く、「まあ熱心である」を含めると、若手男性社員では 77.2%に対し、若手女性社員では

67.4%と 10%ポイント近く低く、若手社員からみても、管理職の育成の熱心さは部下の性別で差がある。

図表 5-11 若手社員：「管理職はあなたの育成に熱心ですか」



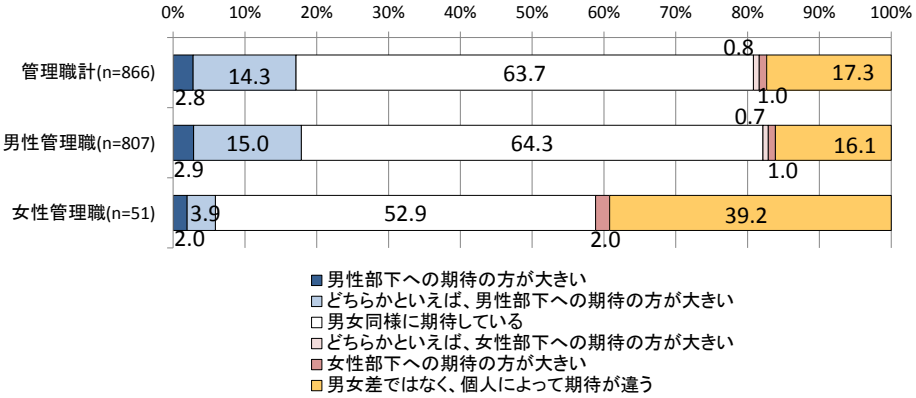

$\chi$ 二乗検定　$p<0.01$

## ３．部下への期待

### (1) 部下の性別による期待の違い

部下への期待についての回答をみると、男性管理職では「男性部下への期待の方が大きい」と回答した人は 2.9%、「どちらかといえば、男性部下への期待の方が大きい」と回答した人は 15.0%であり、合わせて 17.9%が、男性部下への期待が大きいと回答した。

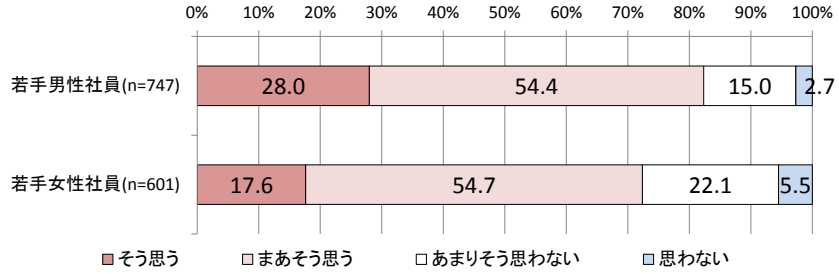
図表 5-12　部下への期待に対する回答




### (2) 若手社員からみた管理職の期待

若手社員調査において、「管理職から期待されていると思いますか」と尋ねたところ、「そう思う」と回答した割合は、若手男性社員では 28.0%に対し、若手女性社員では 17.6%と低く、「まあそうである」を含めると、若手男性社員では 82.4%に対し、若手女性社員では 72.3%と 10%ポイント近く低く、若手社員から見ても、管理職の部下に対する期待は部下の性別で差がある。

図表 5-13　若手社員：「管理職から期待されていると思いますか」




χ二乗検定　p<0.01

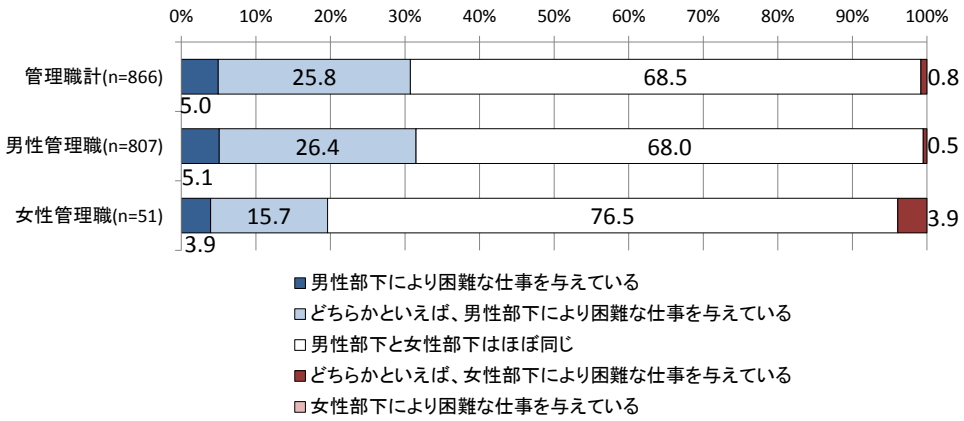
## ４．部下への仕事の与え方

### (1) 困難な仕事の与え方における部下の性別による違い

困難な仕事を部下に与える時にどうしているかについて、男性管理職では、「男性部下により困難な仕事を与えている」と回答した人が 5.1%、「どちらかといえば、男性部下により困難な仕事を与えている」と回答した人が 26.4%で、合わせて 31.5%が男性により困難な仕事を与えている。

女性管理職では、「男性部下により困難な仕事を与えている」と回答した人が 3.9%、「どちらかといえば、男性部下により困難な仕事を与えている」と回答した人が 15.7%で、合わせて 19.6%が男性により困難な仕事を与えている。

図表 5-14　困難な仕事の与え方についての回答

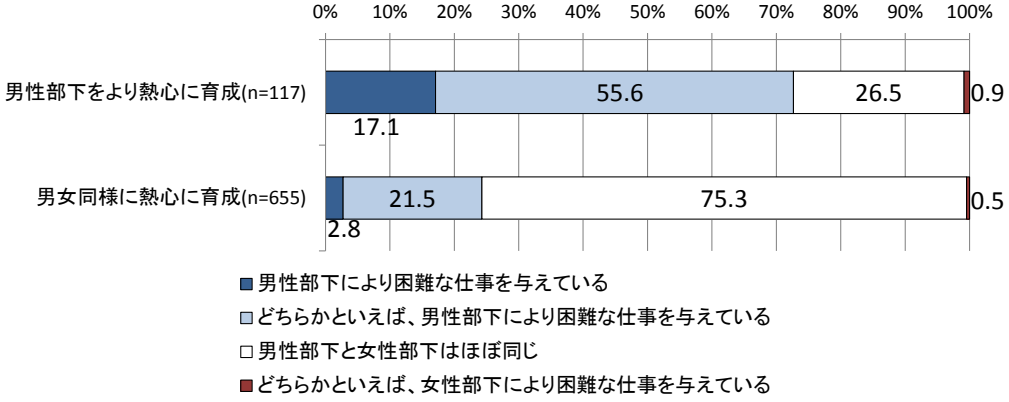



### (2) 育成の熱心さと困難な仕事の与え方における部下の性別による違い

男性管理職について、男性部下をより熱心に育成している場合と男女同様に熱心に育成している場合について、困難な仕事の与え方の回答を比較すると、男性部下をより熱心に育成している場合には、「男性部下により困難な仕事を与えている」と回答した人が 17.1%、「どちらかといえば、男性部下により困難な仕事を与えている」と回答した人が 55.6%で、合わせて 72.7%が男性により困難な仕事を与えている。一方、男女同様に熱心に育成している場合には、「男性部下により困難な仕事を与えている」と回答した人が 2.8%、「どちらかといえば、男性部下により困難な仕事を与えている」と回答した人が 21.5%で、合わせ

て 24.3%である。男性部下をより熱心に育成している場合には、男女同様に熱心に育成している場合よりも、男性部下により困難な仕事を与えている割合が非常に高い。

図表 5-15　部下育成の熱心さと困難な仕事の与え方についての回答

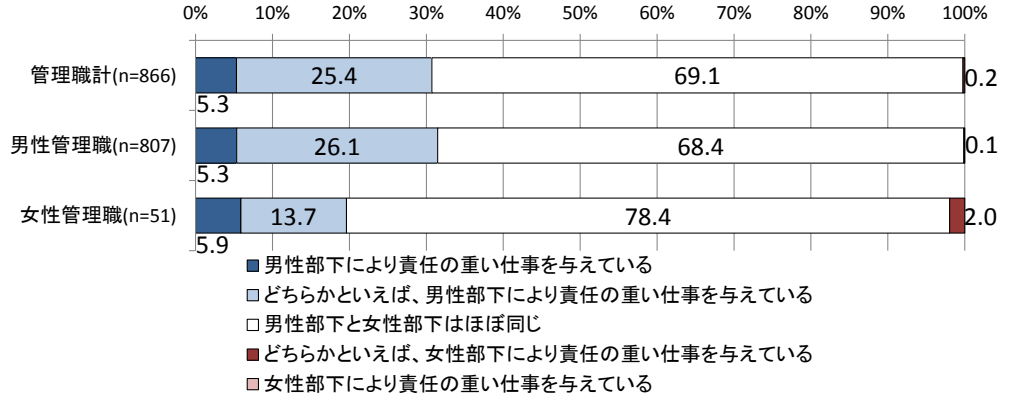



### (3) 責任の重い仕事の与え方における部下の性別による違い

責任の重い仕事を部下に与える時にどうしているかについて、男性管理職では、「男性部下により責任の重い仕事を与えている」と回答した人が 5.3%、「どちらかといえば、男性部下により責任の重い仕事を与えている」と回答した人が 26.1%で、合わせて 31.4%が男性により責任の重い仕事を与えている。

女性管理職では、「男性部下により責任の重い仕事を与えている」と回答した人が 5.9%、「どちらかといえば、男性部下により責任の重い仕事を与えている」と回答した人が 13.7%で、合わせて 19.6%が男性により責任の重い仕事を与えている。

図表 5-16　責任の重い仕事の与え方についての回答

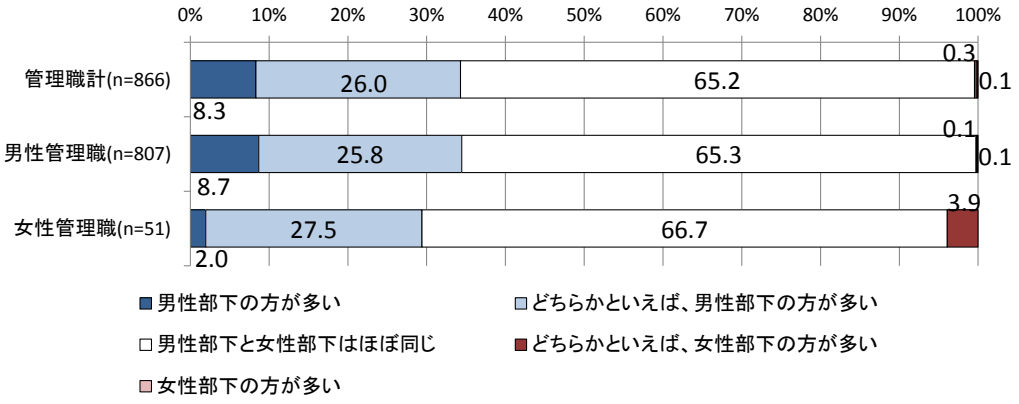



### (4) 部下に与える仕事の量の部下の性別による違い

部下に与える仕事の量について、男性管理職では、「男性部下の方が多い」と回答した人が 8.7%、「どちらかといえば、男性部下の方が多い」と回答した人が 25.8%であり、合わせて 34.5%が男性部下に与える仕事の量の方が多いと回答している。女性管理職でも、「男性部下の方が多い」と回答した人が 2.0%、「どちらかといえば、男性部下の方が多い」と

回答した人が 27.5%であり、合わせて 29.5%が男性部下に与える仕事の量の方が多いと回答している。

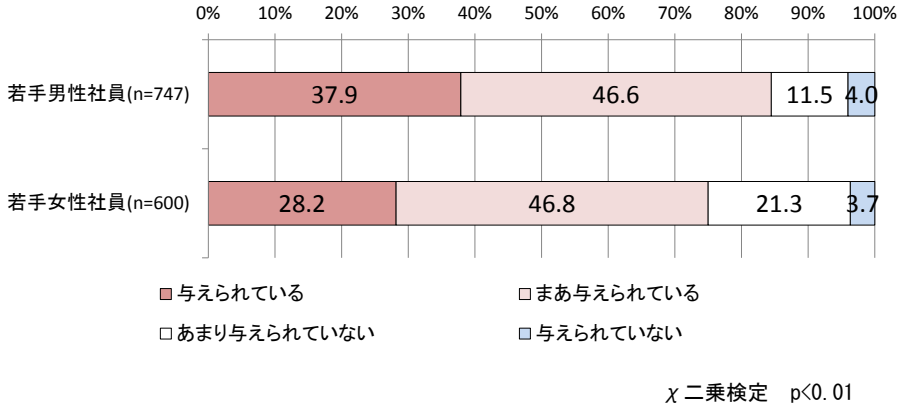
図表 5-17　部下に与える仕事の量について




### (5) 若手社員からみた仕事の深みを増すような仕事、仕事の幅を広げるような仕事の与えられ方

若手社員調査において、「あなたは、仕事の深みを増すような仕事を与えられていますか」と尋ねたところ、「与えられている」と回答した割合は、若手男性社員では 37.9%に対し、若手女性社員では 28.2%と低く、「まあ与えられている」を含めると、若手男性社員では 84.5%に対し、若手女性社員では 75.0%と 10%ポイント近く低かった。

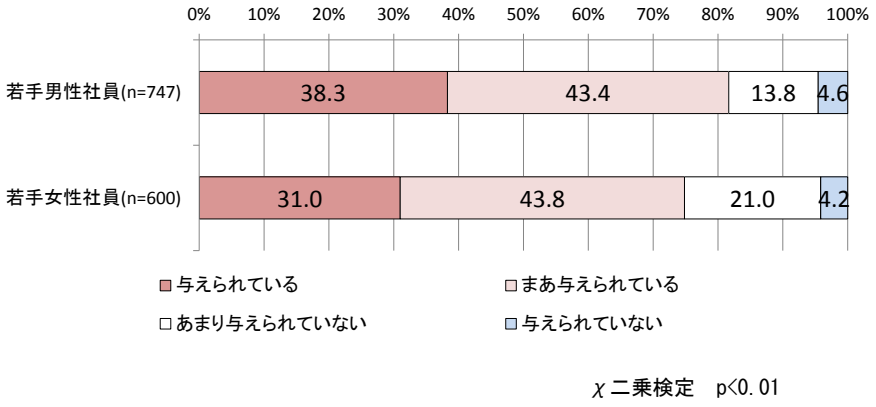
図表 5-18　若手社員：「仕事の深みを増すような仕事を与えられていますか」




χ 二乗検定　p<0.01

若手社員調査において、「あなたは、仕事の幅を広げるような仕事を与えられていますか」と尋ねたところ、「与えられている」と回答した割合は、若手男性社員では 38.3%に対し、若手女性社員では 31.0%と低く、「まあ与えられている」を含めると、若手男性社員では 81.7%に対し、若手女性社員では 74.8%と約 7%ポイント低かった。

図表 5-19　若手社員：「仕事の幅を広げるような仕事を与えられていますか」




χ二乗検定　p<0.01

## ５．部下とのコミュニケーション、方法

### (1) 男性管理職における部下とのコミュニケーションについて

部下とのコミュニケーションについての回答をみると、男性管理職では、「男性部下のほうが女性部下よりもコミュニケーションが取りやすい」と回答した人が 7.4%、「どちらかといえば、男性部下のほうが女性部下よりもコミュニケーションが取りやすい」と回答した人が 27.8%と、男性管理職の 35.2%の人が男性部下のほうが女性部下よりもコミュニケーションが取りやすいと回答した。

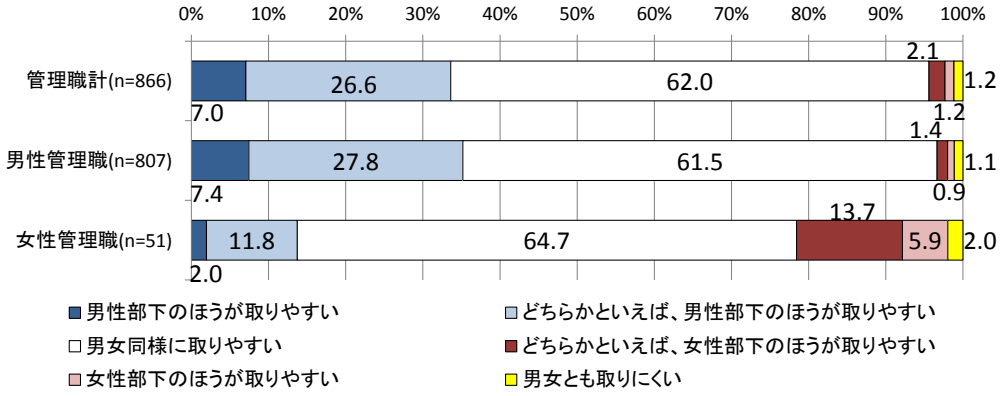
コミュニケーションの方法としては、男性部下、女性部下とも、普段から職場で声をかけるというのが多いが、男性部下に対しては、「昼食に誘う」「飲みに誘う」など非公式な方法が女性部下よりも多い。

### (2) 女性管理職における部下とのコミュニケーションについて

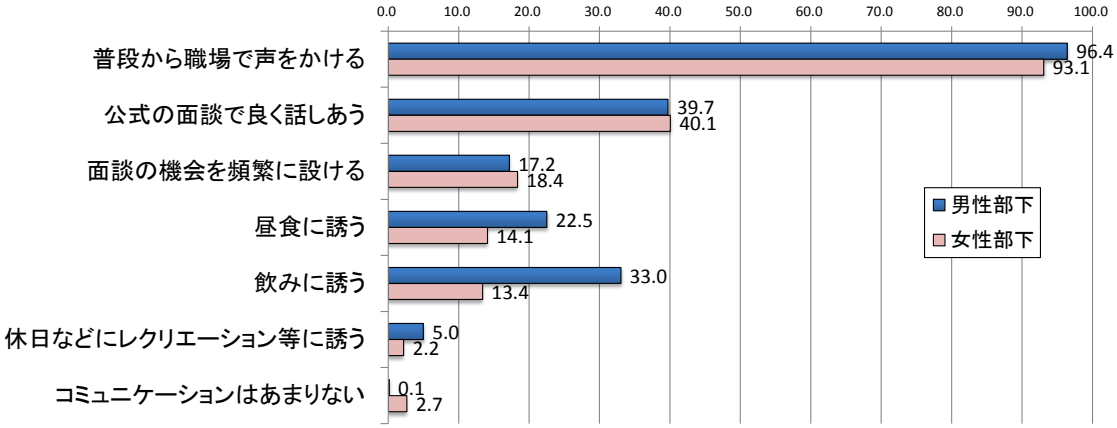
女性管理職では、「男性部下のほうが女性部下よりもコミュニケーションが取りやすい」と回答した人が 2.0%、「どちらかといえば、男性部下のほうが女性部下よりもコミュニケーションが取りやすい」と回答した人が 11.8%と、女性管理職の 13.8%の人が男性部下のほうが女性部下よりもコミュニケーションが取りやすいと回答した。また、「女性部下のほうが男性部下よりもコミュニケーションが取りやすい」と回答した人が 5.9%、「どちらかといえば、女性部下のほうが男性部下よりもコミュニケーションが取りやすい」と回答した人が 13.7%と、女性管理職の 19.6%の人が女性部下のほうが男性部下よりもコミュニケーションが取りやすいと回答した。女性管理職でも、男性部下、女性部下によって、コミュニケーションの取りやすさが異なっている人が３割を超えている。

コミュニケーションの方法としては、男性部下、女性部下とも、普段から職場で声をかけるというのが多いが、女性部下に対しては、「昼食に誘う」「飲みに誘う」など非公式な方法が男性部下よりも多い。

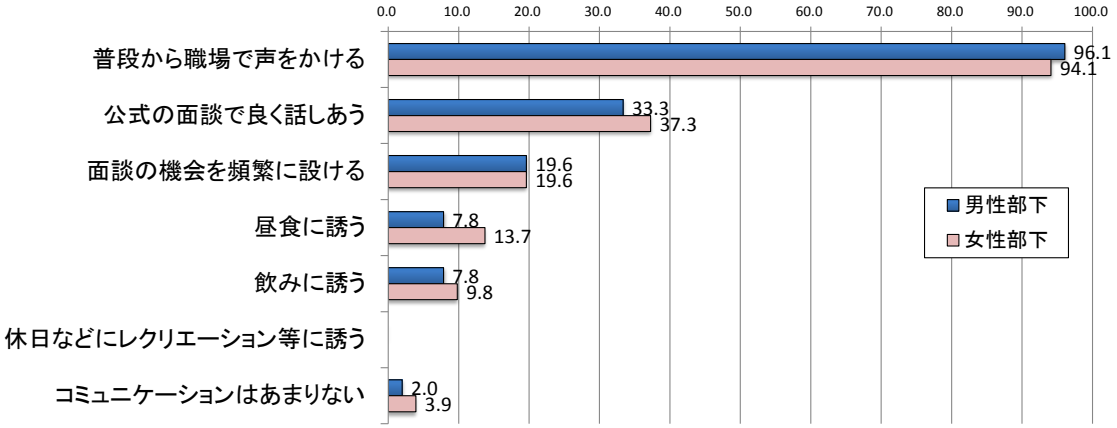
図表 5-20　「部下とのコミュニケーションについて」の回答




図表 5-21　男性管理職：コミュニケーションの方法



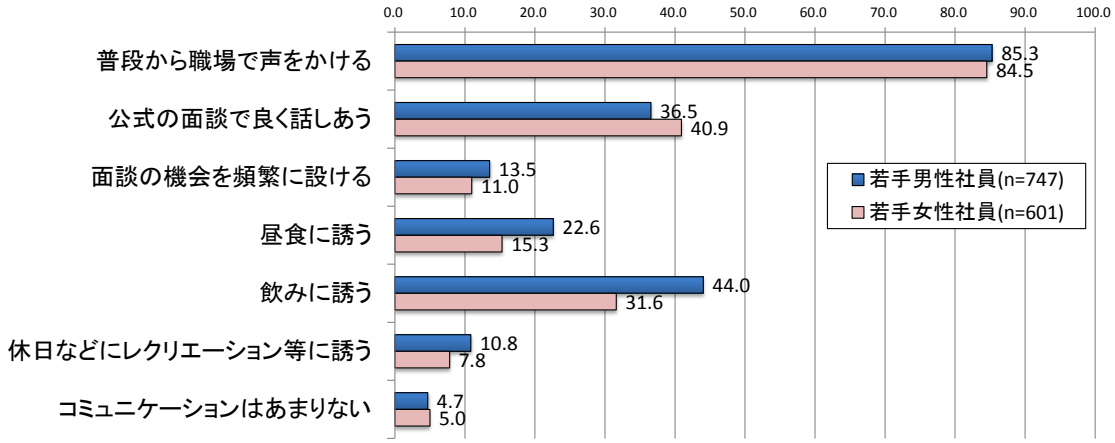

図表 5-22　女性管理職：コミュニケーションの方法



### (3) 若手社員からみた管理職のコミュニケーション

若手社員調査において、これまでに最も影響を受けた管理職はどのようにコミュニケーションを取っていたかをみると、「普段から職場で声をかける」は男女とも、約 85%が回答しているが、「公式の面談で良く話しあう」は男性 36.5%、女性 40.9%にとどまっている。「飲みに誘う」は男性 44.0%、女性 31.6%、「昼食に誘う」は男性 22.6%、女性 15.3%と、男性のほうが割合が高い。

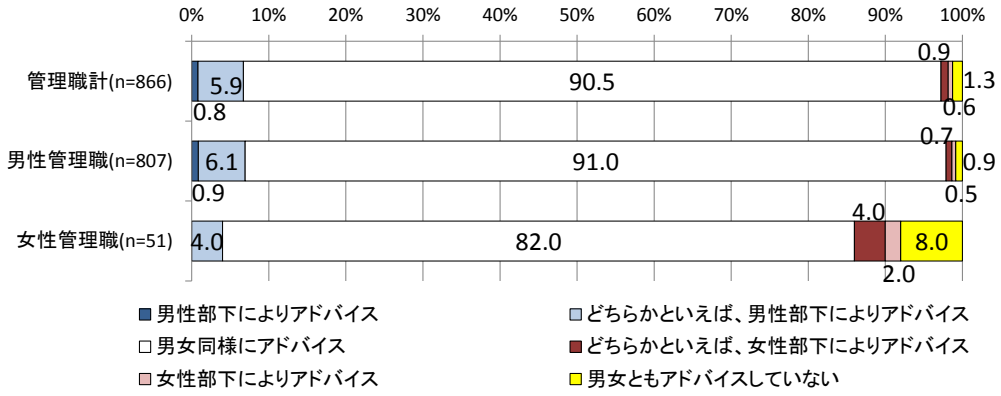
**図表 5-23　管理職によるコミュニケーションの方法**




### ６．部下への有益な指示やアドバイス

「部下の仕事ぶりに対して、部下に有益な指示やアドバイスをしていますか」に対する回答をみると、「男女同様に、有益な指示やアドバイスをしている」と回答している人が男性管理職では 91.0%、女性管理職では 82.0%である。男性管理職では、「男性部下によりアドバイスしている」「どちらかといえば、男性部下によりアドバイスをしている」が 7.0%いる。

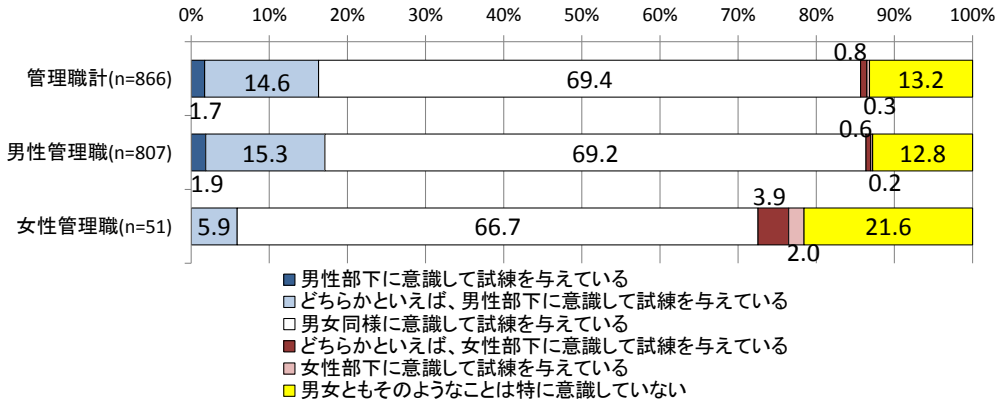
**図表 5-24　部下への有益な指示やアドバイスについての回答**



## ７．部下への試練の与え方

部下への試練の与え方についての回答をみると、男性管理職では、「男性部下に意識して試練を与えている」と回答した人が 1.9%、「どちらかといえば、男性部下に意識して試練を与えている」と回答した人が 15.3%、合わせて 17.2%が女性部下よりも男性部下に意識して試練を与えていると回答している。男性部下よりも女性部下に意識して試練を与えていると回答した人はごく少数である。　女性管理職では、「どちらかといえば、男性部下に意識して試練を与えている」と回答した人は 5.9%、男性部下よりも女性部下に意識して試練を与えている（「女性部下に意識して試練を与えている」「どちらかといえば、女性部下に意識して試練を与えている」の合計）と回答した人も 5.9%である。男性管理職と比べると「男女ともそのようなことは特に意識していない」と回答した人の割合が高い。

図表 5-25　部下への試練の与え方

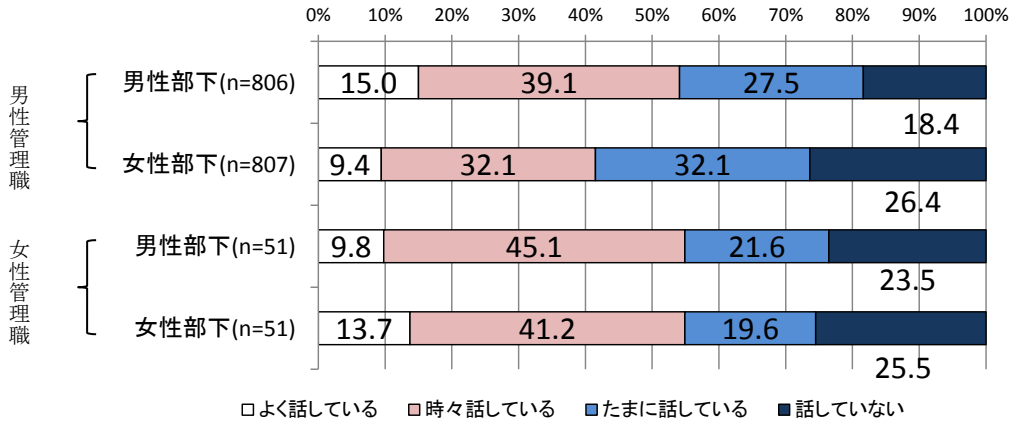



## ８．管理職の仕事のおもしろさややりがいの伝達

### (1) 管理職の仕事のおもしろさの伝達における部下の性別による違い

「管理職の仕事のおもしろさややりがいを話すか」についての回答をみると、女性管理職では、男性部下と女性部下で違いはあまりないが、男性管理職では男性部下に対しては、「よく話している」15.0%、「時々話している」39.1%で合わせて 54.1%であるが、女性部下に対しては、「よく話している」9.4%、「時々話している」32.1%で合わせて 41.5%と、男性部下に対してよりも女性部下には管理職の仕事やおもしろさをあまり話していない。

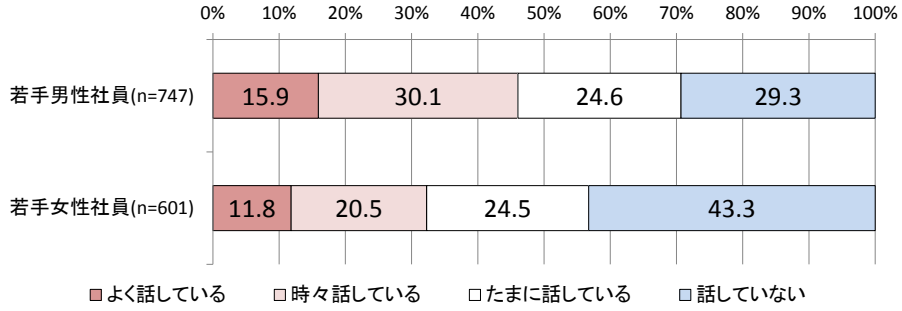
図表 5-26　管理職の仕事のおもしろさややりがいの伝達




### (2) 若手社員からみた管理職の仕事のおもしろさの伝達

若手社員調査において、「管理職は、あなたに管理職の仕事のおもしろさややりがいを話していますか」と尋ねたところ、「よく話している」と回答した割合は、若手男性社員では15.9%に対し、若手女性社員では11.8%と低く、「時々話している」を含めると、若手男性社員では46.0%に対し、若手女性社員では32.3%と10%ポイント以上低く、若手社員からみても、男女で差がある。

図表 5-27　若手社員：「管理職は、あなたに管理職の仕事のおもしろさややりがいを話していますか」




χ二乗検定　p<0.01

## 9．部下の将来のキャリアに対するアドバイスや助言

### (1) 部下の将来のキャリアに対するアドバイスや助言における部下の性別による違い

「部下の将来のキャリアに対して、アドバイスや助言を行っていますか」に対する回答をみると、男性管理職では、「女性部下よりも男性部下にアドバイスや助言を行っている」と回答した人の割合が 3.8%、「どちらかといえば、女性部下よりも男性部下にアドバイスや助言を行っている」と回答した人の割合が12.6%、合わせて16.4%の男性管理職が部下の将来のキャリアに対するアドバイスや助言を女性部下よりも男性部下により行っている。

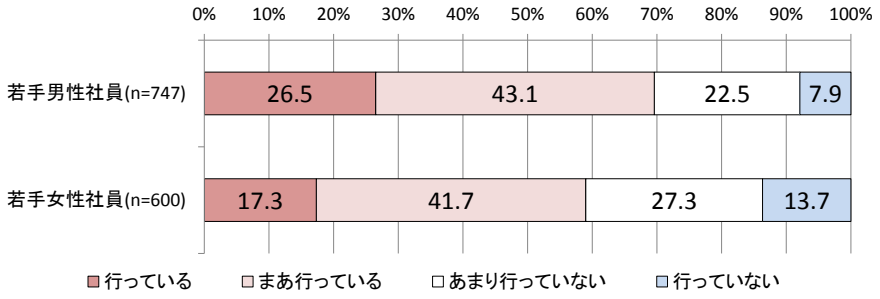
女性管理職では、女性部下よりも男性部下により行っている人は少なく、「男性部下よりも女性部下にアドバイスや助言を行っている」と回答した人の割合が 5.9%、「どちらかと

いえば、男性部下よりも女性部下にアドバイスや助言を行っている」と回答した人の割合が 13.7%、合わせて 19.6%の女性管理職が部下の将来のキャリアに対するアドバイスや助言を男性部下よりも女性部下により行っている。(第 6 章図表 6-15 参照)

### (2) 若手社員からみた管理職の部下の将来のキャリアに対するアドバイス

若手社員調査において、「管理職は、あなたの将来のキャリアに対して、アドバイスや助言を行っていますか」と尋ねたところ、「行っている」と回答した割合は、若手男性社員では 26.5%に対し、若手女性社員では 17.3%と低く、「まあ行っている」を含めると、若手男性社員では 69.6%に対し、若手女性社員では 59.0%と約 10%ポイント低く、若手社員からみても、男女で差がある。

**図表 5-28 若手社員：管理職の将来のキャリアに対するアドバイス**




$\chi$ 二乗検定　$p<0.01$

## 10. まとめ

このアンケート調査は、女性活躍の取組を進め、男女関係なく部下育成をしようとしている企業 10 社に対して実施した。しかしながら、以上みてきたように、部下の性別により育成が異なっている上司がいることが示された。この章で明らかになったことを以下にまとめる。

・男女管理職ともに、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人が約 3 割おり、性別役割分担意識が根強いことが示された。また、女性部下は結婚や出産があるのでキャリアの道筋が見えにくいと思っている人が半数以上であった。一方、女性部下の悩みの認識については、女性部下自身が仕事の継続について不安に思っている割合よりも低く、管理職の認識が低いことが示された。

・男性管理職では、男性部下をより熱心に育成していると回答した人が 14.5%だった。女性部下の育成に関する管理職対象の研修を受けていない人、性別役割分担意識の高い人、男性社員と女性社員の退社時間の差がある職場の人、女性部下育成の自信のない人、管理職になってからの期間が長い人で、男性部下をより熱心に育成していると回答した人が多かった。若手社員においても、若手男性社員よりも若手女性社員のほうが管理職が育成に熱心と感じる割合が低かった。

・男性管理職では、女性部下よりも男性部下への期待のほうが大きいと回答した人が 17.9%だった。若手社員においても、若手男性社員よりも若手女性社員のほうが管理職が期待していると感じる割合が低かった。
・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%だった。男性をより熱心に育成している人では、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 7 割を超えていた。
・男性管理職では、女性部下よりも男性部下に責任の重い仕事を与えていると回答した人が 31.4%だった。
・男性管理職では、女性部下よりも男性部下により多くの仕事を与えていると回答した人が 34.5%だった。
・若手社員において、仕事の深みを増すような仕事、仕事の幅を広げるような仕事を与えられると回答した割合は、若手男性社員よりも若手女性社員のほうが低かった。
・男性管理職では、35.2%の人が男性部下の方が女性部下よりもコミュニケーションが取りやすいと回答した。なお、女性管理職の 19.6%が女性部下のほうがコミュニケーションが取りやすいと回答した。
・部下への有益な指示やアドバイスについては、部下の性別によるアドバイスの違いは小さかった。
・男性管理職では、女性部下よりも男性部下に意識して試練を与えていると回答した人が17.2%だった。
・男性管理職では、男性部下に対しては、54.1%の人が管理職の仕事やおもしろさを話しているが、女性部下には管理職の仕事やおもしろさをあまり話していない人が多い。若手社員においても、若手男性社員よりも若手女性社員のほうが管理職が仕事のおもしろさややりがいを話していると回答した割合が低かった。
・男性管理職では、女性部下よりも男性部下に将来のキャリアに対するアドバイスや助言を行っていると回答した人が 16.4%だった。若手社員においても、若手男性社員よりも若手女性社員のほうが、管理職が将来のキャリアに対するアドバイスや助言をしていると回答した割合が低かった。

なお、女性管理職の 19.6%は男性部下よりも女性部下にアドバイスや助言を行っていると回答した。

以上のように、部下の性別により育成が異なっている上司がいることが示された。このような違いによって、女性部下のほうが男性部下よりも伸び悩んでしまうことが生じるのではないかと推察できる。このような管理職による部下の性別による育成の違いが生じないように管理職に対する意識啓発を行うための管理職研修や女性部下の育成計画の作成などが必要であろう。

なお、部下とのコミュニケーションや将来のキャリアに対するアドバイスや助言については、女性管理職は男性部下よりも女性部下に対してやりやすいと回答しており、将来、女性管理職が増加すれば、男性部下育成の面で注意すべき点となるかもしれない。

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

### １．はじめに

日本で女性管理職が少ない理由の一つに、女性が男性に比べて昇進意欲が低いことがある。「第 29 回ビジネス・レーバー・トレンド特別調査」の企業モニターに対する調査結果より、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%と、比較的高い値となっている（労働政策研究・研修機構(2011)）。女性の昇進意欲に影響を与える要因については、個票データを利用し、積極的に研究が行われるようになってきた（武石(2014)、川口(2012)など）。安田(2012)は、上司のタイプに関する変数を説明変数に加え、面倒見の良い上司の元で働く女性は管理職希望が強いという結果を得ている。また、本報告書の第 3、8 章でも、女性の成長・活躍を後押ししてくれる上司の存在が女性の昇進意欲を高めるという、同様の結果を得ている。このように、上司の役割が女性管理職比率を上げるための鍵となることが示されているが、管理職が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、という点についてはまだまだ研究が少ない。管理職の部下育成に対する自信を生み出すには、また、部下の昇進を促すような管理職を生み出すには何が必要なのかという点も研究がなされていない。

そのような観点から本報告書においては、第 4 章では管理職へのインタビュー調査による分析を行ったが、本章では、より大量サンプルの男女の管理職を対象に行ったアンケート調査を利用し、管理職が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女性部下に対し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ていく。

本章で利用したのは、「現在 20 代後半総合職又は大学卒の部下がいる」男女の管理職データである。部下のいる男性管理職は 807 サンプル、女性管理職は 51 サンプルで、女性管理職が非常に少ない。

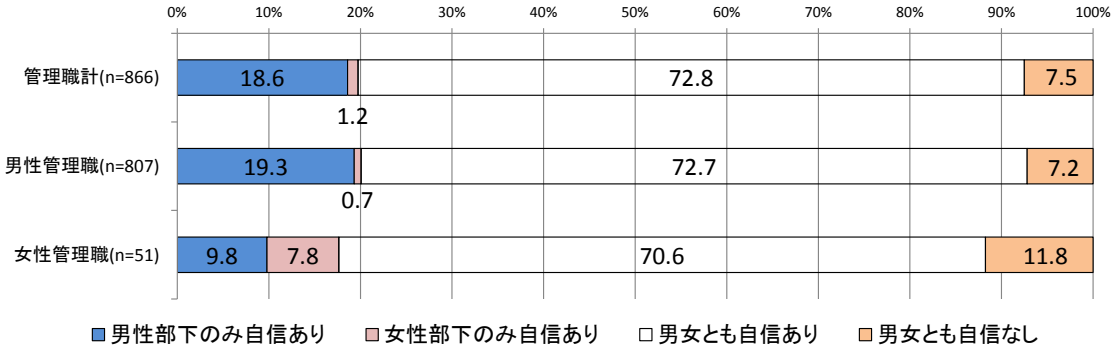
2 節では管理職の部下育成に対する自信と育成実績との関係をグラフで示す。3 節では、部下の性別によって、管理職の扱いに差があるのかを示す。4 節では、女性部下の扱いに対して管理職がどのような悩みを持っているのかを示す。5 節では、女性部下育成の自信に影響を与える要因、6 節では、女性部下の積極的育成に影響を与える要因、7 節では、女性部下の結婚、育児等に配慮するかどうかに影響を与える要因を分析した結果を示す。8 節はまとめである。

## ２．部下の育成に対する自信と実績

本節では、部下の育成に対する自信が部下の性別によって異なるのか、また自信と部下を育成した実績とは相関があるのかをグラフで示す。

図表 6-1 に、男性管理職、女性管理職の別に、男性部下、女性部下の育成に対する自信のグラフを示す。

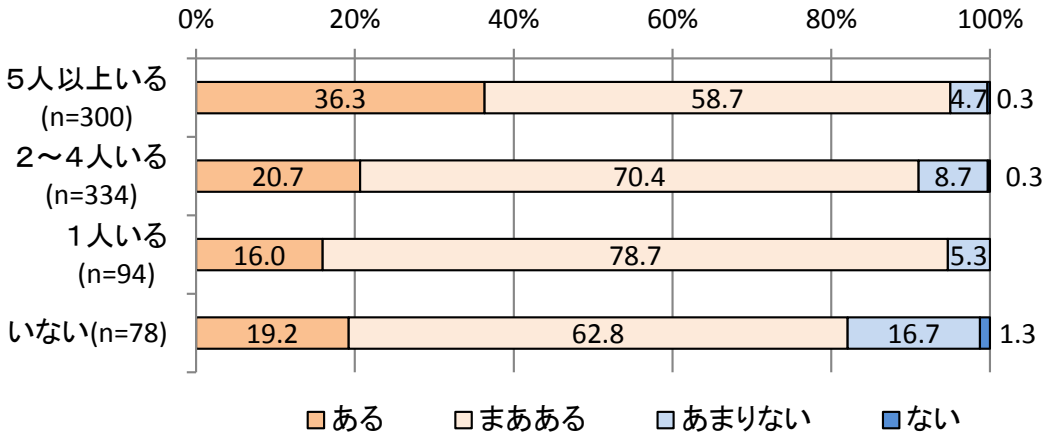
図表 6-1　部下の育成に対する自信



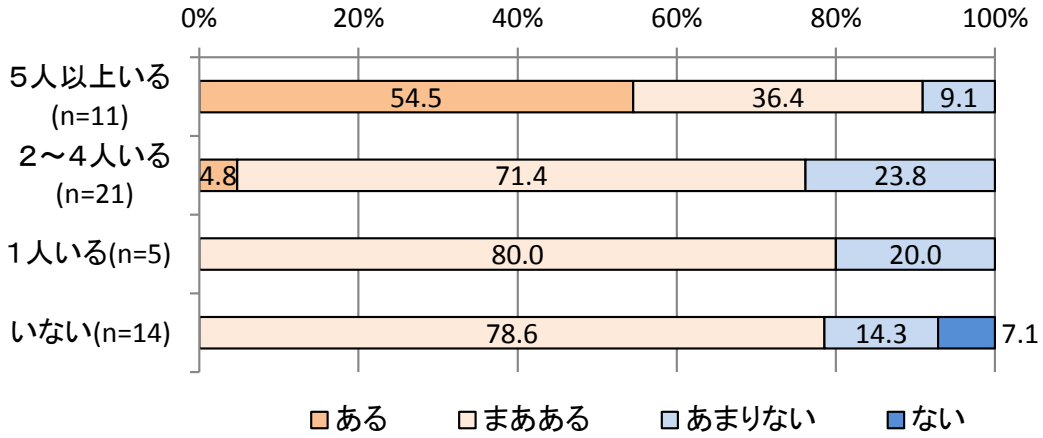

図表 6-1 より、男性部下、女性部下両方の育成に自信がある管理職は、男性管理職では約 73%、女性管理職では約 71%と多い。一方で、男性部下の育成には自信があっても、女性部下の育成には自信がないという男性管理職は約 20%と多く観察される。

次に、部下の育成に対する自信と実際に管理職候補の部下をどれだけ育成しているかとの関係を、部下の性別に調べる。図表 6-2、6-3 は、男性部下について、図表 6-4、6-5 は、女性部下についての育成自信と育成実績との関連を示したグラフである。

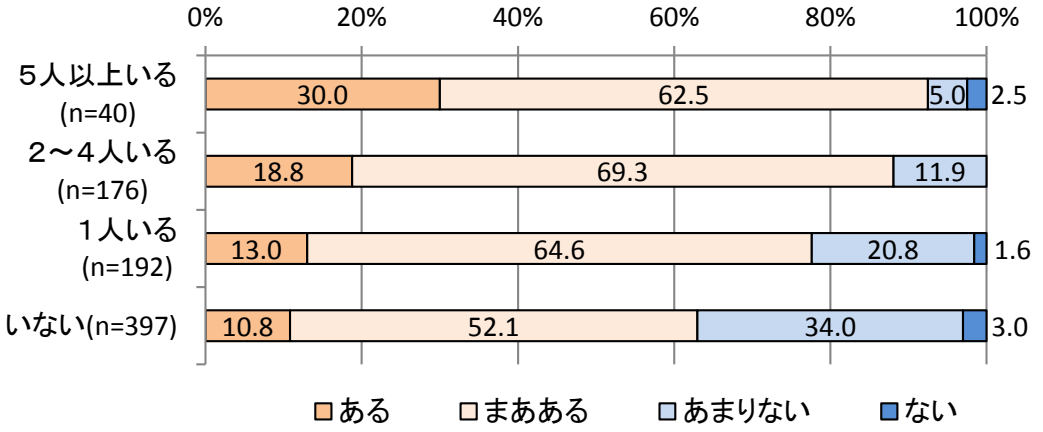
図表 6-2　男性部下育成自信と男性部下の育成実績（男性管理職）



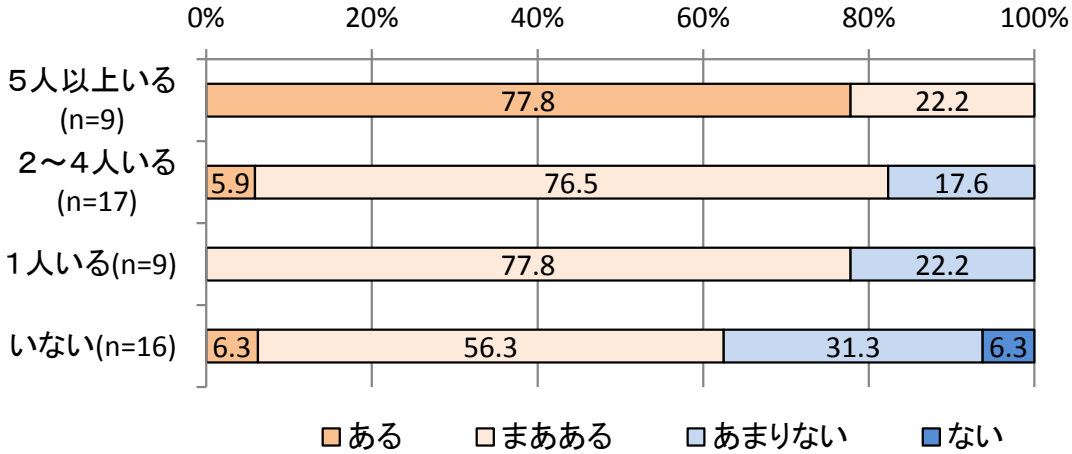
図表 6-3　男性部下育成自信と男性部下の育成実績（女性管理職）




図表 6-4　女性部下育成自信と女性部下の育成実績（男性管理職）

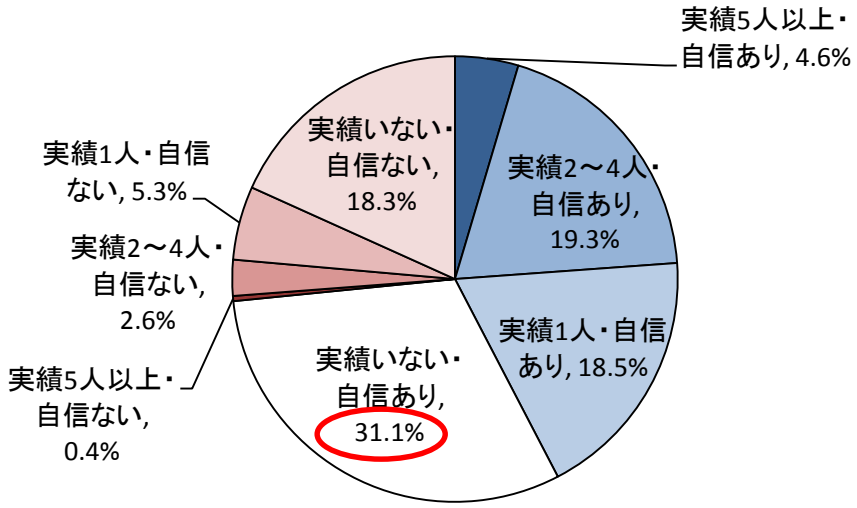



図表 6-5　女性部下育成自信と女性部下の育成実績（女性管理職）



図表 6-2 から 6-5 より、育成の自信と育成実績とは高い相関がみられる。さらに、図表 6-6 で、男性管理職について、女性部下育成に自信があるかどうか別に育成実績人数の構成を示す。男性管理職については、女性部下育成の実績がないのに、女性部下育成に自信があるとする者が全体の約 30%を占めることがわかる。

**図表 6-6　男性管理職における女性部下の育成自信と女性部下の育成実績**
**（全体を 100%とする）**




### ３．部下の性別による働きかけの差

続いて、管理職への昇進の意欲を持つように働きかけたり、管理職の仕事の面白さややりがいを話すといった管理職の部下に対する働きかけは、部下の性別によって異なるのかどうかをクロス表とグラフで示す。図表 6-7、6-8、6-9 は、部下に対する管理職昇進への意欲を持つように働きかけているかどうかを示す。

図表 6-9 より、男性管理職では約 65%、女性管理職では約 70%が、部下の性別にかかわらず全く同じ扱いをしている（男女ともに働きかけていないを含む）。一方で、男性管理職では、女性部下よりも男性部下への働きかけが多い人が約 33%である。また、男性管理職では男性部下に積極的に働きかけていても、女性部下には消極的である者も、全体の約 20%（図表 6-7 の太枠）と多く観察される。

158 名（男性管理職の 19.6%）

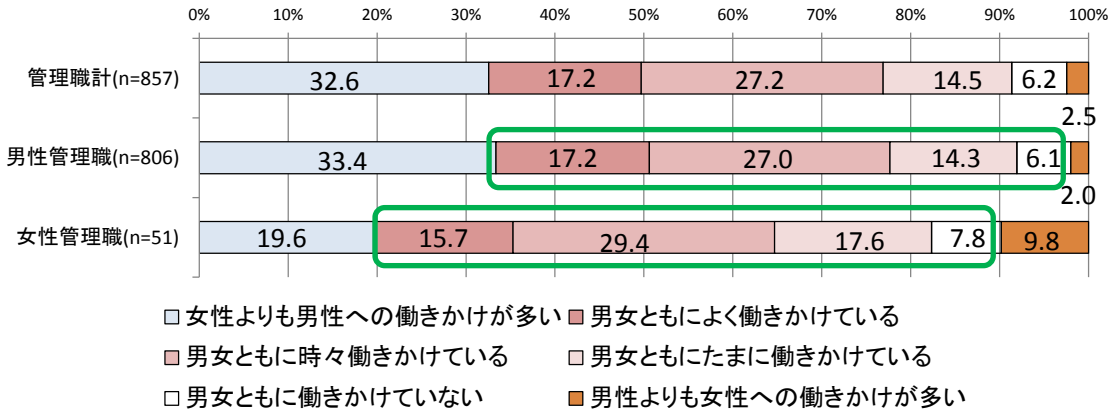
図表 6-7　管理職昇進への意欲を持つように働きかけ（男性管理職：回答者数）

| | 女性部下に管理職昇進への意欲を持つよう働きかけ | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 男性部下に管理職昇進への意欲を持つよう働きかけ | よく働きかけている | 時々働きかけている | たまに働きかけている | 働きかけていない | 無回答 | 合計 |
| よく働きかけている | 139 | 68 | 35 | 15 | 0 | 257 |
| 時々働きかけている | 5 | 218 | 61 | 47 | 0 | 331 |
| たまに働きかけている | 1 | 6 | 115 | 43 | 0 | 165 |
| 働きかけていない | 0 | 1 | 3 | 49 | 0 | 53 |
| 無回答 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 |
| 合計 | 145 | 293 | 214 | 154 | 1 | 807 |

図表 6-8　管理職昇進への意欲を持つように働きかけ（女性管理職：回答者数）

| | 女性部下に管理職昇進への意欲を持つよう働きかけ | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| 男性部下に管理職昇進への意欲を持つよう働きかけ | よく働きかけている | 時々働きかけている | たまに働きかけている | 働きかけていない | 合計 |
| よく働きかけている | 8 | 1 | 3 | 1 | 13 |
| 時々働きかけている | 1 | 15 | 3 | 1 | 20 |
| たまに働きかけている | 1 | 1 | 9 | 1 | 12 |
| 働きかけていない | 0 | 0 | 2 | 4 | 6 |
| 合計 | 10 | 17 | 17 | 7 | 51 |

図表 6-9　管理職昇進への意欲を持つように働きかけ（比率）



図表 6-10、6-11、6-12 は、部下に対して管理職の仕事のおもしろさややりがいを話すかどうかが、部下の性別で異なるかをクロス表とグラフで示したものである。

104 名（男性管理職の 12.9%）

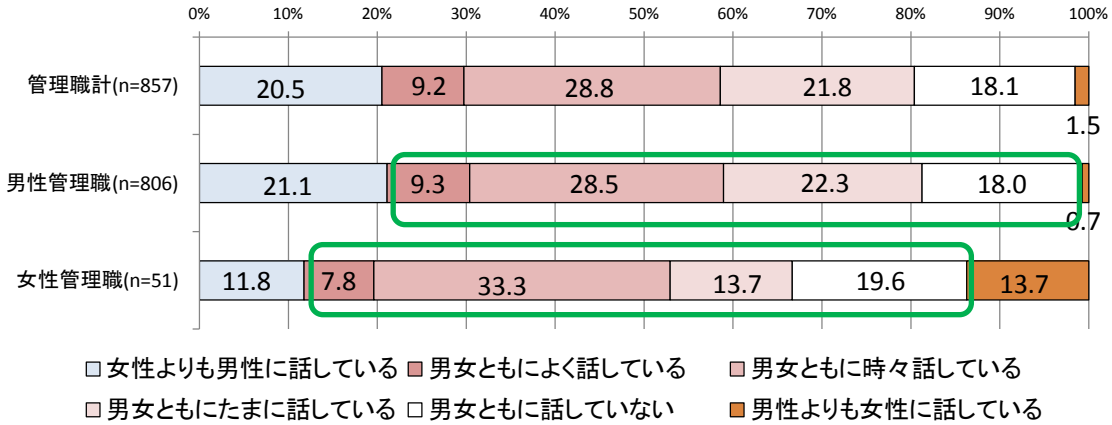
図表 6-10　管理職の仕事のおもしろさややりがいを話すか（男性管理職：回答者数）

| | 女性部下に管理職の仕事のおもしろさややりがいを話している | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| 男性部下に管理職の仕事のおもしろさややりがいを話している | よく話している | 時々話している | たまに話している | 話していない | 合計 |
| よく話している | 75 | 26 | 14 | 6 | 121 |
| 時々話している | 1 | 230 | 62 | 22 | 315 |
| たまに話している | 0 | 2 | 180 | 40 | 222 |
| 話していない | 0 | 0 | 3 | 145 | 148 |
| 無回答 | 0 | 1 | 0 | 0 | 1 |
| 合計 | 76 | 259 | 259 | 213 | 807 |

図表 6-11　管理職の仕事のおもしろさややりがいを話すか（女性管理職：回答者数）

| | 女性部下に管理職の仕事のおもしろさややりがいを話している | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| 男性部下に管理職の仕事のおもしろさややりがいを話している | よく話している | 時々話している | たまに話している | 話していない | 合計 |
| よく話している | 4 | 0 | 1 | 0 | 5 |
| 時々話している | 3 | 17 | 2 | 1 | 23 |
| たまに話している | 0 | 2 | 7 | 2 | 11 |
| 話していない | 0 | 2 | 0 | 10 | 12 |
| 合計 | 7 | 21 | 10 | 13 | 51 |

図表 6-12　管理職の仕事のおもしろさややりがいを話すか（比率）



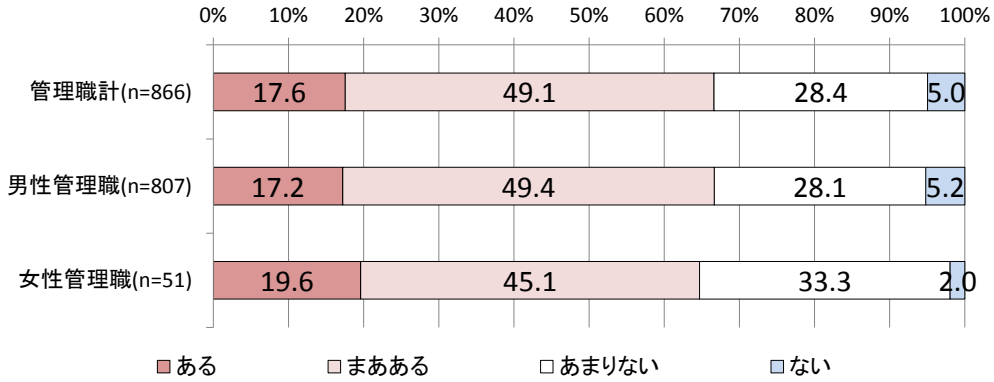

図表 6-12 より、仕事のおもしろさややりがいを話すかどうかは、男性管理職では 78%、女性管理職では 75%が部下の性別で対応が変わらない（男女ともに話していないを含む）が、女性部下よりも男性部下により話している人が男性管理職では約 21%である。また、男性

管理職では、女性部下に対しては積極的ではないが男性部下に対して積極的な対応する者が約 13%（図表 6-10 太枠）とやや多い傾向にある。

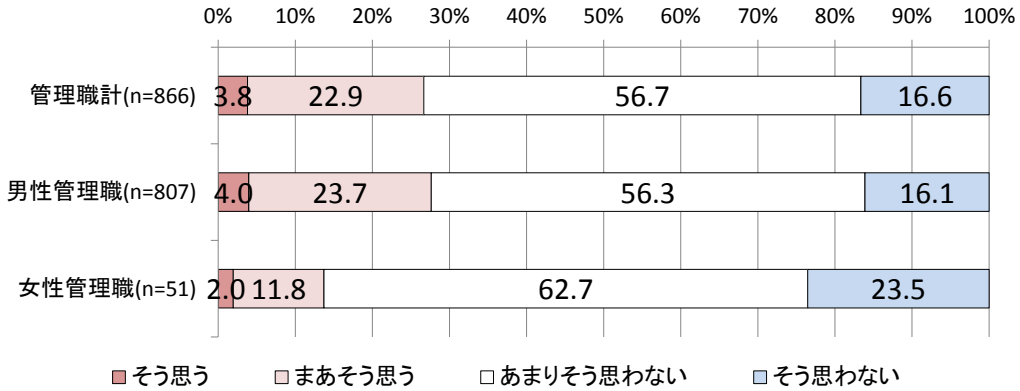
### ４．女性部下の扱いに対する悩み

管理職は女性部下の扱いに対して、どのような悩みを持っているのか、部下の性別で、扱いに違いがあることもあるのかを、改めて、集計値で確認する。図表 6-13 から 6-17 は、管理職が女性部下の扱いに対してどのような悩みを持っているのか、部下の性別により扱いに違いがあることもあるのかを集計した結果である。

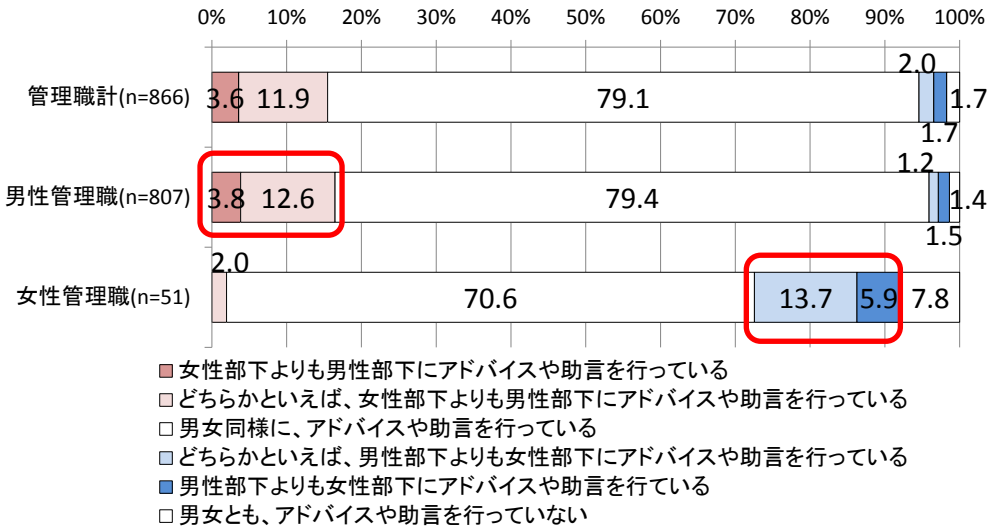
図表 6-13　女性部下がどこまで仕事をやりたいのかわからないことがありますか



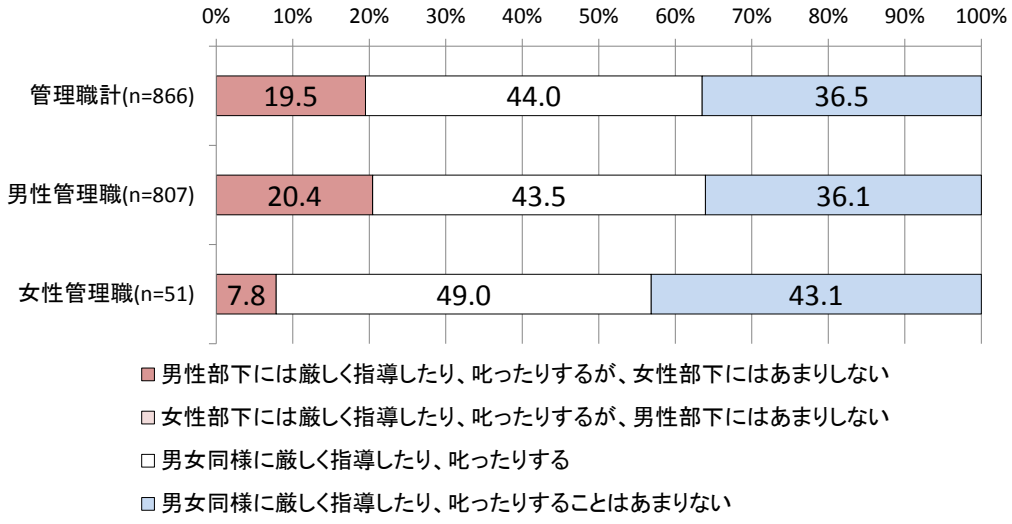

図表 6-14　女性をどう育成したらよいかわからないと思いますか



図表 6-15　部下の将来のキャリアに対して、アドバイスや助言を行っていますか



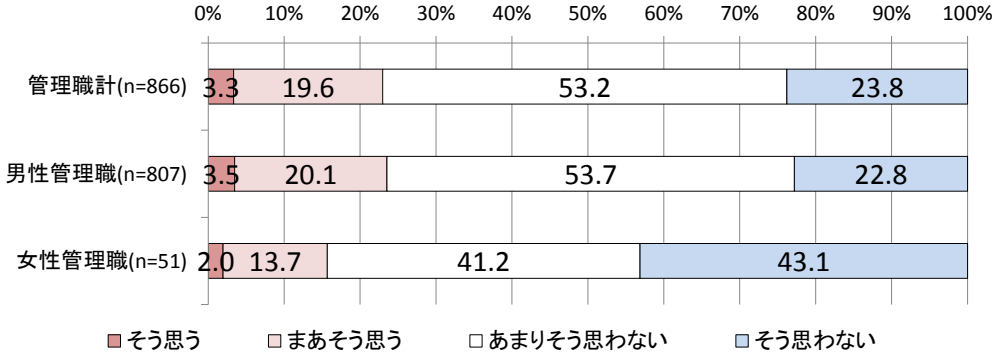

図表 6-16 部下への厳しい指導や叱り方




注）「女性部下には厳しく指導したり、叱ったりするが、男性部下にはあまりしない」と回答した者はいない。

図表 6-17

女性に泣かれると困るので、つい厳しく指導したり、叱ったりするのを遠慮しますか




図表 6-13、6-14 より、男性管理職は、女性部下がどこまで仕事をやりたいのかわからない者が全体の 67%と多いが、どう育成したらよいかわからないという不安を持つ者は全体の 28%と少ないことがわかる。とはいえ、図表 6-15 から 6-17 より、男性管理職は、女性よりも男性部下にやや強めの指導をするなど、部下の性別によって扱いが異なる場合が目立つ。

なお、図表 6-15 は、将来のキャリアに対してのアドバイス・助言は、男女管理職とも、同性の部下により行っている者が一定割合いることを示している。

## ５．女性部下育成の自信に影響を与える要因

管理職の女性部下育成に対する自信はどのような要因によって生み出されるのかを調べる。被説明変数には、「女性部下を育成するのに自信がありますか。」という質問項目に対し、「ある」を 4、「まあある」を 3、「あまりない」を 2、「ない」を 1 とする変数を用いて、順序ロジット・モデルでの分析を行った。図表 6-1、6-2 からもわかるように、女性部下の育成に自信が「ある」「まあある」と回答している管理職は、男女ともに 7 割を超える（男性 73%、女性 78%）。多くの管理職が女性部下の育成に自信があると回答していることがわかる。

説明変数には、女性ダミー変数、現在の仕事の経験年数、管理職になってからの年数ダミー変数[1]、特に女性部下の育成に関する管理職対象の研修を受講したことがある場合に 1、無い場合に 0 をとるダミー変数、これまで女性部下が結婚や出産等で退職したことがある場合に 1、無い場合に 0 をとるダミー変数、職場の男性社員の退社の時間帯ダミー変数[2]、

[1] 「管理職（課長など）になってどのくらいたちますか」の質問に対し、「5 年未満」、「5 年以上 10 年未満」、「10 年以上 15 年未満」、「15 年以上」の 4 区分の回答に対してダミー変数を作成した。ベースは「5 年未満」である。

[2] 17 時台、18 時台、19 時台、20 時台、21 時台、22 時台、23 時台、0 時台以降の 8 区分で、ベースは 17 時台とした。

学歴ダミー変数[3]、職場にコース別雇用管理制度がある場合に 1、無い場合に 0 をとるダミー変数、育てた男性部下、女性部下のうち管理職あるいは管理職候補の数のダミー変数[4]、男性部下､女性部下に仕事を断られた経験がある場合に1､無い場合に0をとるダミー変数、子どもがいる場合に 1 をとるダミー変数、企業ダミー変数を用いた。

図表 6-18 に主な変数の基本統計量を示す。

**図表 6-18　基本統計量**

| 変数名 | サンプル数 | 平均 | 標準偏差 | 最小値 | 最大値 |
|---|---|---|---|---|---|
| 女性ダミー変数 | 858 | 0.0594 | 0.2366 | 0 | 1 |
| 仕事の経験年数 | 865 | 20.0887 | 8.4845 | 0.75 | 40 |
| 管理職(課長など)になってからの年数(5年未満) | 864 | 0.3183 | 0.4661 | 0 | 1 |
| 管理職(課長など)になってからの年数(5年以上10年未満) | 864 | 0.2731 | 0.4458 | 0 | 1 |
| 管理職(課長など)になってからの年数(10年以上15年未満) | 864 | 0.2060 | 0.4047 | 0 | 1 |
| 管理職(課長など)になってからの年数(15年以上) | 864 | 0.2025 | 0.4021 | 0 | 1 |
| 女性部下の育成に関する管理職研修の受講 | 866 | 0.2344 | 0.4239 | 0 | 1 |
| 女性部下が退職した経験ありダミー変数 | 866 | 0.3626 | 0.4810 | 0 | 1 |
| 男性の平均退社時間(17時台) | 761 | 0.0105 | 0.1021 | 0 | 1 |
| 男性の平均退社時間(18時台) | 761 | 0.1222 | 0.3277 | 0 | 1 |
| 男性の平均退社時間(19時台) | 761 | 0.3824 | 0.4863 | 0 | 1 |
| 男性の平均退社時間(20時台) | 761 | 0.3101 | 0.4628 | 0 | 1 |
| 男性の平均退社時間(21時台) | 761 | 0.1511 | 0.3584 | 0 | 1 |
| 男性の平均退社時間(22時台) | 761 | 0.0237 | 0.1521 | 0 | 1 |
| 学歴:高等学校 | 865 | 0.0682 | 0.2522 | 0 | 1 |
| 学歴:短期大学、専門学校、高等専門学校 | 865 | 0.0254 | 0.1575 | 0 | 1 |
| 学歴:大学 | 865 | 0.7873 | 0.4095 | 0 | 1 |
| 学歴:大学院 | 865 | 0.1191 | 0.3241 | 0 | 1 |
| コース別雇用管理制度あり | 766 | 0.5770 | 0.4944 | 0 | 1 |
| 育てた男性部下のうち管理職・管理職候補(5人以上) | 865 | 0.3618 | 0.4808 | 0 | 1 |
| 育てた男性部下のうち管理職・管理職候補(2～4人) | 865 | 0.4150 | 0.4930 | 0 | 1 |
| 育てた男性部下のうち管理職・管理職候補(1人) | 865 | 0.1168 | 0.3213 | 0 | 1 |
| 育てた男性部下のうち管理職・管理職候補(いない) | 865 | 0.1064 | 0.3085 | 0 | 1 |
| 育てた女性部下のうち管理職・管理職候補(5人以上) | 864 | 0.0579 | 0.2336 | 0 | 1 |
| 育てた女性部下のうち管理職・管理職候補(2～4人以上) | 864 | 0.2245 | 0.4175 | 0 | 1 |
| 育てた女性部下のうち管理職・管理職候補(1人) | 864 | 0.2373 | 0.4257 | 0 | 1 |
| 育てた女性部下のうち管理職・管理職候補(いない) | 864 | 0.4803 | 0.4999 | 0 | 1 |
| 男性部下に仕事を断られた経験あり | 865 | 0.2335 | 0.4233 | 0 | 1 |
| 女性部下に仕事を断られた経験あり | 865 | 0.1942 | 0.3958 | 0 | 1 |
| 子ども有りダミー変数 | 853 | 0.1817 | 0.3858 | 0 | 1 |
| 企業ダミー変数1 | 866 | 0.0774 | 0.2673 | 0 | 1 |
| 企業ダミー変数2 | 866 | 0.0427 | 0.2024 | 0 | 1 |
| 企業ダミー変数3 | 866 | 0.0797 | 0.2709 | 0 | 1 |
| 企業ダミー変数4 | 866 | 0.2852 | 0.4518 | 0 | 1 |
| 企業ダミー変数5 | 866 | 0.1120 | 0.3156 | 0 | 1 |
| 企業ダミー変数6 | 866 | 0.0693 | 0.2541 | 0 | 1 |
| 企業ダミー変数7 | 866 | 0.0808 | 0.2727 | 0 | 1 |
| 企業ダミー変数8 | 866 | 0.0635 | 0.2440 | 0 | 1 |
| 企業ダミー変数9 | 866 | 0.0739 | 0.2618 | 0 | 1 |
| 企業ダミー変数10 | 866 | 0.1155 | 0.3198 | 0 | 1 |

さらに、以下の女性部下に対する意識の 4 つの項目について、あてはまる場合を 4、ややあてはまる場合を 3、あまりあてはまらない場合を 2、あてはまらない場合を 1 として、主

[3] 「高等学校」「短期大学、専門学校、高等専門学校」「大学」「大学院」の 4 分類で、「大学」をベースとした。

[4] それぞれ、「5 人以上」「2~4 人」「1 人いる」「いない」の 4 区分で、ベースを「いない」とした。

成分分析を行い、変数を作成する。

女性の幸せは仕事より結婚や出産にあると思いますか。
1．そう思う　2．まあそう思う　3.あまりそう思わない　4.そう思わない

あなたにとって、女性部下は結婚や出産があるので、女性部下のキャリアの道筋がみえにくいと思いますか。
1．みえにくいと思う　2．まあみえにくいと思う　3．あまりみえにくいと思わない
4．見えにくいと思わない

女性部下は、今の職場で結婚・出産後も働くことができるか、悩んでいると思いますか。
1．悩んでいると思う　2．まあ悩んでいると思う　3．あまり悩んでいないと思う
4．悩んでいないと思う

女性部下がどこまで仕事をやりたいのかわからないことがありますか
1．ある　2．まあある　3．あまりない　4．ない

推計された相関係数行列の固有ベクトルは図表 6-19 に示す。

**図表 6-19　主成分分析による相関係数行列の固有ベクトル**

| 女性部下に対する意識 | 第1主成分 |
|---|---|
| 女性の幸せは仕事より結婚や出産にある | 0.4004 |
| 女性部下は結婚や出産があるのでキャリアの道筋がみえにくい | 0.7718 |
| 女性部下は今の職場で結婚・出産後も働くことができるか悩んでいる | 0.5678 |
| 女性部下がどこまで仕事をやりたいのかわからないことがある | 0.7205 |

（注）第 1 主成分の固有値は 1.5975 で、それ以降の主成分は固有値は 1 を下回る。
（各質問に対する回答割合は、第 5 章図表 5-1、5-2、5-3、6-13 を参照）

第 1 主成分は、伝統的な性別役割分担意識が強い特徴を抽出していると解釈できる。この固有ベクトルを用いて、主成分スコアを計算し、説明変数に加える。

図表 6-20 に、分析結果を示す。

分析結果より、女性ダミー変数はマイナスであり、男性管理職よりも女性管理職の方が、女性部下の育成に自信があると答える確率が低くなるとことがわかる。また、管理職になってからの年数が 15 年以上ダミー変数、育てた男性部下のうち管理職・管理職候補が 5 人以上ダミー変数は有意にプラスである。管理職の経験年数が長いほど、育てた男性管理職あるいは管理職候補が多いほど、女性部下の育成に自信があると答える確率が高くなることがわかる。主成分スコアはマイナスに有意であり、伝統的な性別役割分担意識が強い管理職は、女性部下の育成に自信があると答える確率が下がることもわかる。

図表 6-20　女性部下育成自信の決定要因（順序ロジット・モデル）

| | 係数 | 標準誤差 | z値 | P>\|z\| | |
|---|---|---|---|---|---|
| 女性ダミー変数 | −1.0699 | 0.5861 | −1.83 | 0.068 | * |
| 経験年数 | 0.0181 | 0.0112 | 1.62 | 0.106 | |
| 管理職(課長など)になってからの年数(5年以上10年未満) | 0.1245 | 0.2304 | 0.54 | 0.589 | |
| 管理職(課長など)になってからの年数(10年以上15年未満) | 0.1099 | 0.2961 | 0.37 | 0.71 | |
| 管理職(課長など)になってからの年数(15年以上) | 0.7448 | 0.3593 | 2.07 | 0.038 | ** |
| 女性部下の育成に関する管理職研修の受講 | 0.1827 | 0.2094 | 0.87 | 0.383 | |
| 女性部下が退職した経験ありダミー変数 | −0.0567 | 0.2029 | −0.28 | 0.78 | |
| 男性の平均退社時間(18時台) | −0.8609 | 0.9129 | −0.94 | 0.346 | |
| 男性の平均退社時間(19時台) | −0.4274 | 0.8870 | −0.48 | 0.63 | |
| 男性の平均退社時間(20時台) | −0.3158 | 0.8902 | −0.35 | 0.723 | |
| 男性の平均退社時間(21時台) | −0.5248 | 0.9117 | −0.58 | 0.565 | |
| 男性の平均退社時間(22時台) | −0.8732 | 1.0706 | −0.82 | 0.415 | |
| 学歴:高等学校 | 1.3299 | 0.4431 | 3 | 0.003 | *** |
| 学歴:短期大学、専門学校、高等専門学校 | −0.6434 | 0.6172 | −1.04 | 0.297 | |
| 学歴:大学院 | −0.5938 | 0.2776 | −2.14 | 0.032 | ** |
| コース別雇用管理制度あり | −0.2102 | 0.1900 | −1.11 | 0.268 | |
| 育てた男性部下のうち管理職・管理職候補(5人以上) | 0.7433 | 0.3755 | 1.98 | 0.048 | ** |
| 育てた男性部下のうち管理職・管理職候補(2〜4人) | 0.3687 | 0.3130 | 1.18 | 0.239 | |
| 育てた男性部下のうち管理職・管理職候補(1人) | 0.5511 | 0.3579 | 1.54 | 0.124 | |
| 育てた女性部下のうち管理職・管理職候補(5人以上) | 0.1674 | 0.4639 | 0.36 | 0.718 | |
| 育てた女性部下のうち管理職・管理職候補(2〜4人以上) | −0.1267 | 0.2708 | −0.47 | 0.64 | |
| 育てた女性部下のうち管理職・管理職候補(1人) | −0.0090 | 0.2173 | −0.04 | 0.967 | |
| 男性部下に仕事を断られた経験あり | −0.3675 | 0.2423 | −1.52 | 0.129 | |
| 女性部下に仕事を断られた経験あり | 0.5326 | 0.2559 | 2.08 | 0.037 | ** |
| 子ども有りダミー変数 | −0.0714 | 0.2491 | −0.29 | 0.774 | |
| 女性ダミー変数×子ども有りダミー変数 | 0.5733 | 0.8961 | 0.64 | 0.522 | |
| 女性社員に対する考え方(典型的) | −0.2369 | 0.0887 | −2.67 | 0.008 | *** |
| 企業ダミー変数1 | 0.2527 | 0.3653 | 0.69 | 0.489 | |
| 企業ダミー変数2 | −0.2762 | 0.4691 | −0.59 | 0.556 | |
| 企業ダミー変数3 | 0.4323 | 0.3693 | 1.17 | 0.242 | |
| 企業ダミー変数5 | 0.5454 | 0.3129 | 1.74 | 0.081 | * |
| 企業ダミー変数6 | 0.2273 | 0.3571 | 0.64 | 0.524 | |
| 企業ダミー変数7 | 0.2486 | 0.3560 | 0.7 | 0.485 | |
| 企業ダミー変数8 | 0.0656 | 0.4419 | 0.15 | 0.882 | |
| 企業ダミー変数9 | 0.8780 | 0.4189 | 2.1 | 0.036 | ** |
| 企業ダミー変数10 | 0.0000 | (omitted) | | | |
| | | | | | |
| /cut1 | −5.0868 | 1.0953 | | | |
| /cut2 | −1.9985 | 0.9406 | | | |
| /cut3 | 1.8286 | 0.9391 | | | |
| | | | | | |
| Number of obs | 689 | | | | |
| Lrchi2 | 95.65 | | | | |
| Prob>chi2 | 0 | | | | |
| Pseud R2 | 0.0817 | | | | |
| ***…1%水準で有意、**…5%水準で有意、*…10%水準で有意。 | | | | | |

## ６．女性部下の積極的育成に影響を与える要因

本節では、管理職が女性部下を積極的に育成するかどうかの決定要因が何かを分析する。まず、「部下の将来のキャリアに対して、アドバイスや助言を行っているか」という質問に対して、「女性部下よりも男性部下にアドバイスや助言を行っている」、「男性部下よりも女性部下にアドバイスや助言を行っている」、「男女同様に、アドバイスや助言を行っている」、「男女とも、アドバイスや助言を行っていない」の４つの回答をそれぞれ選ぶことの決定要因を、図表 6-20 の分析で用いた説明変数を利用して、マルチノミアル・ロジット・モデルで分析した。ベースは、「男女同様に、アドバイスや助言を行っている」である。結果を図表 6-21 に示す。

図表 6-21　部下の将来のキャリアに対して、アドバイスや助言を行っているか
（マルチノミアル・ロジット・モデル）

| | 女性部下よりも男性部下にアドバイス・助言 | | | | 男性部下よりも女性部下にアドバイス・助言 | | | | 男女とも、アドバイス・助言せず | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | 係数 | 標準誤差 | z値 | | 係数 | 標準誤差 | z値 | | 係数 | 標準誤差 | z値 | |
| 女性ダミー変数 | −0.0960 | 1.2204 | −0.08 | | 2.5734 | 0.8688 | 2.96 | *** | 22.6773 | 1982.29 | 0.01 | |
| 経験年数 | 0.0225 | 0.0184 | 1.22 | | 0.0151 | 0.0295 | 0.51 | | −0.3633 | 0.2083 | −1.74 | * |
| 管理職(課長など)になってからの年数(5年以上10年未満) | 0.3735 | 0.3145 | 1.19 | | 0.0640 | 0.6560 | 0.1 | | 1.5424 | 1.4223 | 1.08 | |
| 管理職(課長など)になってからの年数(10年以上15年未満) | 0.4897 | 0.4270 | 1.15 | | 0.4772 | 0.7572 | 0.63 | | 3.4633 | 2.3543 | 1.47 | |
| 管理職(課長など)になってからの年数(15年以上) | 0.8199 | 0.5261 | 1.56 | | 0.0262 | 0.9657 | 0.03 | | −9.0410 | 1034.42 | −0.01 | |
| 女性部下の育成に関する管理職研修の受講 | −0.4703 | 0.3187 | −1.48 | | −0.3082 | 0.5627 | −0.55 | | 0.6798 | 1.5361 | 0.44 | |
| 女性部下が退職した経験ありダミー変数 | −0.1472 | 0.2811 | −0.52 | | 0.0224 | 0.5392 | 0.04 | | −0.7772 | 1.3978 | −0.56 | |
| 男性の平均退社時間(18時台) | 18.1814 | 17275.99 | 0 | | −0.6080 | 1.5120 | −0.4 | | −17.2211 | 10693.08 | 0 | |
| 男性の平均退社時間(19時台) | 17.8057 | 17275.99 | 0 | | −0.6027 | 1.3967 | −0.43 | | 13.9644 | 10234.79 | 0 | |
| 男性の平均退社時間(20時台) | 18.0898 | 17275.99 | 0 | | −0.1862 | 1.3963 | −0.13 | | 13.6623 | 10234.79 | 0 | |
| 男性の平均退社時間(21時台) | 17.7850 | 17275.99 | 0 | | −1.5056 | 1.7263 | −0.87 | | 11.4247 | 10234.79 | 0 | |
| 男性の平均退社時間(22時台) | 18.1959 | 17275.99 | 0 | | −18.7040 | 17903.95 | 0 | | −6.1333 | 20590.46 | 0 | |
| 学歴:高等学校 | −0.5127 | 0.6590 | −0.78 | | −18.3604 | 9681.48 | 0 | | −15.8417 | 9942.76 | 0 | |
| 学歴:短期大学、専門学校、高等専門学校 | −0.3538 | 0.9146 | −0.39 | | −0.6123 | 1.4292 | −0.43 | | −23.2203 | 4267.79 | −0.01 | |
| 学歴:大学院 | −0.6046 | 0.5027 | −1.2 | | −0.0044 | 0.7028 | −0.01 | | −23.7480 | 1482.80 | −0.02 | |
| コース別雇用管理制度あり | −0.3205 | 0.2610 | −1.23 | | 0.2321 | 0.5139 | 0.45 | | 3.3457 | 2.0394 | 1.64 | |
| 育てた男性部下のうち管理職・管理職候補(5人以上) | 0.3675 | 0.5563 | 0.66 | | −1.5939 | 0.8695 | −1.83 | * | −37.8367 | 1903.17 | −0.02 | |
| 育てた男性部下のうち管理職・管理職候補(2〜4人) | 0.7074 | 0.4580 | 1.54 | | −1.1639 | 0.7216 | −1.61 | | −1.5756 | 1.7245 | −0.91 | |
| 育てた男性部下のうち管理職・管理職候補(1人) | 0.5926 | 0.5244 | 1.13 | | −1.1395 | 0.9834 | −1.16 | | −1.3239 | 1.7943 | −0.74 | |
| 育てた女性部下のうち管理職・管理職候補(5人以上) | −1.9346 | 1.0993 | −1.76 | * | 0.7669 | 1.0191 | 0.75 | | 24.3984 | 1584.81 | 0.02 | |
| 育てた女性部下のうち管理職・管理職候補(2〜4人以上) | −0.6672 | 0.4073 | −1.64 | | 0.4917 | 0.6952 | 0.71 | | 0.8580 | 3.3359 | 0.26 | |
| 育てた女性部下のうち管理職・管理職候補(1人) | −0.6239 | 0.3119 | −2 | ** | 0.5729 | 0.5829 | 0.98 | | 1.7737 | 1.7846 | 0.99 | |
| 男性部下に仕事を断られた経験あり | 0.6605 | 0.3245 | 2.04 | ** | 0.7440 | 0.5692 | 1.31 | | 2.5013 | 1.3456 | 1.86 | * |
| 女性部下に仕事を断られた経験あり | −0.5546 | 0.3714 | −1.49 | | −0.5523 | 0.6464 | −0.85 | | −20.1527 | 1982.29 | −0.01 | |
| 子ども有りダミー変数 | −0.2254 | 0.3614 | −0.62 | | −0.5906 | 0.7836 | −0.75 | | −20.2132 | 3316.32 | −0.01 | |
| 女性ダミー変数×子ども有りダミー変数 | −19.3171 | 14840.56 | 0 | | −0.3075 | 1.4675 | −0.21 | | −17.5381 | 12610.07 | 0 | |
| 女性社員に対する考え方(典型的) | 0.5386 | 0.1367 | 3.94 | *** | −0.1003 | 0.2439 | −0.41 | | 2.2274 | 1.0224 | 2.18 | ** |
| 企業ダミー変数1 | −1.6715 | 0.6915 | −2.42 | ** | 0.0942 | 0.9587 | 0.1 | | −3.5165 | 3.9151 | −0.9 | |
| 企業ダミー変数2 | 0.3490 | 0.6279 | 0.56 | | 0.7158 | 0.9983 | 0.72 | | −43.2102 | 6647.88 | −0.01 | |
| 企業ダミー変数3 | −1.5429 | 0.5919 | −2.61 | *** | 0.0847 | 0.9901 | 0.09 | | 0.9025 | 1.8398 | 0.49 | |
| 企業ダミー変数5 | 0.0654 | 0.4258 | 0.15 | | −0.7600 | 0.9889 | −0.77 | | −38.1618 | 3821.86 | −0.01 | |
| 企業ダミー変数6 | −2.0304 | 0.7773 | −2.61 | *** | −17.5152 | 3972.58 | 0 | | −20.5355 | 5953.04 | 0 | |
| 企業ダミー変数7 | −1.1785 | 0.6815 | −1.73 | * | 0.8680 | 0.7973 | 1.09 | | −39.0750 | 5911.72 | −0.01 | |
| 企業ダミー変数8 | 0.1563 | 0.6482 | 0.24 | | 0.5218 | 1.1424 | 0.46 | | 25.7239 | 1482.83 | 0.02 | |
| 企業ダミー変数9 | −0.1713 | 0.5961 | −0.29 | | 1.1535 | 0.9896 | 1.17 | | −19.5624 | 4694.86 | 0 | |
| 企業ダミー変数10 | 0.0000 | (omitted) | | | 0.0000 | (omitted) | | | 0.0000 | (omitted) | | |
| 定数項 | −19.9880 | 17275.99 | 0 | | −2.6259 | 1.5501 | −1.69 | | −13.2435 | 10234.79 | 0 | |
| | | | | | | | | | | | | |
| Number of obs | 689 | | | | | | | | | | | |
| Lrchi2 | 183.75 | | | | | | | | | | | |
| Prob>chi2 | 0 | | | | | | | | | | | |
| Pseud R2 | 0.2087 | | | | | | | | | | | |

***…1%水準で有意、**…5%水準で有意、*…10%水準で有意。

図表 6-21 の有意な変数より、「女性部下よりは男性部下にアドバイス・助言する」管理職は、「男女同様にアドバイス・助言する」管理職に比べて、育てた女性の管理職・管理職候補が少ないことがわかる。「男性部下よりも女性部下にアドバイス・助言する」管理職は、「男女同様にアドバイス・助言する」管理職に比べて、女性である確率が高く、育てた男性の管理職・管理職候補が少ないという特徴がある。主成分分析より求めた、伝統的な性別役割分担意識は、「女性部下よりも男性部下にアドバイス・助言する」「男女とも、アドバイス・助言をしない」でプラスに有意である。以上の結果より、「男女同様にアドバイス・助言する」管理職を増やすには、部下を育てる経験を積ませ、伝統的な性別役割分担意識を取り除く必要があるといえる。

図表 6-22 は、「部下への厳しい指導や叱り方について、最も当てはまるものを選んで下さい」という質問に対し、「男性部下には厳しく指導したり、叱ったりするが、女性部下にはあまりしない」「男女同様に厳しく指導したり、叱ったりする」「男女同様に厳しく指導したり、叱ったりすることはあまりない」との回答を選ぶことの決定要因をマルチノミアル・ロジット・モデルで分析した結果である。ベースは「男女同様に厳しく指導したり、

叱ったりする」である。尚、回答の選択肢には「女性部下には厳しく指導したり、叱ったりするが、男性部下にはあまりしない」もあるが、これを選択した管理職は一人もいなかった。

図表 6-22 の係数の符号より、「男性部下には厳しく指導したり、叱ったりするが、女性部下にはあまりしない」管理職や「男女同様に厳しく指導したり、叱ったりすることはあまりない」管理職は、「男女同様に厳しく指導したり、叱ったりする」管理職と比べて、女性部下の育成に関する管理職研修を受講していないこと、育てた女性部下の管理職・管理職候補が少ないことがわかる。また、「男性部下には厳しく指導したり、叱ったりするが、女性部下にはあまりしない」管理職は、伝統的な性別役割分担意識を持っているといえる。

**図表 6-22　部下への厳しい指導や叱り方（マルチノミアル・ロジット・モデル）**

| | 男性部下には厳しく指導するが女性部下にはしない | | | | | 男女同様に厳しく指導したりしかったりしない | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | 係数 | 標準誤差 | z値 | P>\|z\| | | 係数 | 標準誤差 | z値 | P>\|z\| | |
| 女性ダミー変数 | −0.5057 | 0.9191 | −0.55 | 0.582 | | −0.0599 | 0.6319 | −0.09 | 0.924 | |
| 経験年数 | 0.0034 | 0.0157 | 0.22 | 0.827 | | 0.0099 | 0.0122 | 0.81 | 0.417 | |
| 管理職（課長など）になってからの年数（5年以上10年未満） | −0.2605 | 0.3064 | −0.85 | 0.395 | | −0.4458 | 0.2458 | −1.81 | 0.07 | * |
| 管理職（課長など）になってからの年数（10年以上15年未満） | −0.2492 | 0.4001 | −0.62 | 0.533 | | −0.5520 | 0.3233 | −1.71 | 0.088 | * |
| 管理職（課長など）になってからの年数（15年以上） | 0.3291 | 0.5022 | 0.66 | 0.512 | | −0.4478 | 0.4010 | −1.12 | 0.264 | |
| 女性部下の育成に関する管理職研修の受講 | −0.7796 | 0.3034 | −2.57 | 0.01 | *** | −0.4514 | 0.2243 | −2.01 | 0.044 | ** |
| 女性部下が退職した経験ありダミー変数 | 0.1094 | 0.2679 | 0.41 | 0.683 | | −0.2285 | 0.2204 | −1.04 | 0.3 | |
| 男性の平均退社時間（18時台） | 13.0006 | 840.54 | 0.02 | 0.988 | | −0.0522 | 0.8881 | −0.06 | 0.953 | |
| 男性の平均退社時間（19時台） | 13.4988 | 840.54 | 0.02 | 0.987 | | −0.0214 | 0.8629 | −0.02 | 0.98 | |
| 男性の平均退社時間（20時台） | 13.2285 | 840.54 | 0.02 | 0.987 | | −0.2846 | 0.8693 | −0.33 | 0.743 | |
| 男性の平均退社時間（21時台） | 13.2121 | 840.54 | 0.02 | 0.987 | | −0.3131 | 0.8919 | −0.35 | 0.726 | |
| 男性の平均退社時間（22時台） | 12.8202 | 840.54 | 0.02 | 0.988 | | 0.8667 | 1.10 | 0.79 | 0.429 | |
| 学歴：高等学校 | −0.8338 | 0.6184 | −1.35 | 0.178 | | −0.7867 | 0.52 | −1.51 | 0.132 | |
| 学歴：短期大学、専門学校、高等専門学校 | 0.5989 | 0.8168 | 0.73 | 0.463 | | −0.1927 | 0.7393 | −0.26 | 0.794 | |
| 学歴：大学院 | −1.0723 | 0.4918 | −2.18 | 0.029 | ** | 0.0015 | 0.2794 | 0.01 | 0.996 | |
| コース別雇用管理制度あり | 0.1011 | 0.2586 | 0.39 | 0.696 | | 0.0125 | 0.2055 | 0.06 | 0.951 | |
| 育てた男性部下のうち管理職・管理職候補（5人以上） | 0.4464 | 0.4977 | 0.9 | 0.37 | | 0.1749 | 0.3924 | 0.45 | 0.656 | |
| 育てた男性部下のうち管理職・管理職候補（2～4人） | 0.6186 | 0.4066 | 1.52 | 0.128 | | 0.0918 | 0.3225 | 0.28 | 0.776 | |
| 育てた男性部下のうち管理職・管理職候補（1人） | −0.1520 | 0.4937 | −0.31 | 0.758 | | −0.1848 | 0.3672 | −0.5 | 0.615 | |
| 育てた女性部下のうち管理職・管理職候補（5人以上） | −2.1822 | 0.7440 | −2.93 | 0.003 | *** | −1.1858 | 0.5661 | −2.09 | 0.036 | ** |
| 育てた女性部下のうち管理職・管理職候補（2～4人以上） | −0.7292 | 0.3736 | −1.95 | 0.051 | * | −0.2710 | 0.2967 | −0.91 | 0.361 | |
| 育てた女性部下のうち管理職・管理職候補（1人） | −0.7413 | 0.3035 | −2.44 | 0.015 | ** | −0.1014 | 0.2316 | −0.44 | 0.661 | |
| 男性部下に仕事を断られた経験あり | −0.1265 | 0.3291 | −0.38 | 0.701 | | 0.2768 | 0.2537 | 1.09 | 0.275 | |
| 女性部下に仕事を断られた経験あり | 0.2148 | 0.3383 | 0.64 | 0.525 | | −0.0708 | 0.2785 | −0.25 | 0.799 | |
| 子ども有りダミー変数 | −0.0465 | 0.3253 | −0.14 | 0.886 | | −0.6581 | 0.2786 | −2.36 | 0.018 | ** |
| 女性ダミー変数×子ども有りダミー変数 | −0.2666 | 1.50 | −0.18 | 0.859 | | 1.5180 | 0.9522 | 1.59 | 0.111 | |
| 女性社員に対する考え方（典型的） | 0.3104 | 0.1230 | 2.52 | 0.012 | ** | 0.1175 | 0.0971 | 1.21 | 0.226 | |
| 企業ダミー変数1 | 0.4230 | 0.5404 | 0.78 | 0.434 | | 0.4781 | 0.3841 | 1.24 | 0.213 | |
| 企業ダミー変数2 | 0.2895 | 0.6559 | 0.44 | 0.659 | | 0.1486 | 0.4906 | 0.3 | 0.762 | |
| 企業ダミー変数3 | −0.0904 | 0.5447 | −0.17 | 0.868 | | 0.2976 | 0.3945 | 0.75 | 0.451 | |
| 企業ダミー変数5 | 0.9128 | 0.3909 | 2.33 | 0.02 | ** | −0.7598 | 0.3700 | −2.05 | 0.04 | ** |
| 企業ダミー変数6 | 0.2249 | 0.4780 | 0.47 | 0.638 | | −0.3112 | 0.3852 | −0.81 | 0.419 | |
| 企業ダミー変数7 | 0.2519 | 0.5225 | 0.48 | 0.63 | | 0.1300 | 0.3660 | 0.36 | 0.722 | |
| 企業ダミー変数8 | −0.0054 | 0.7311 | −0.01 | 0.994 | | 0.4514 | 0.4637 | 0.97 | 0.33 | |
| 企業ダミー変数9 | 0.6510 | 0.5334 | 1.22 | 0.222 | | −0.9406 | 0.5274 | −1.78 | 0.074 | * |
| 企業ダミー変数10 | 0.0000 | (omitted) | | | | 0.0000 | (omitted) | | | |
| 定数項 | −14.1805 | 840.5351 | −0.02 | 0.987 | | 0.5078 | 0.9126 | 0.56 | 0.578 | |
| | | | | | | | | | | |
| Number of obs | 689 | | | | | | | | | |
| Lrchi2 | 144.74 | | | | | | | | | |
| Prob>chi2 | 0 | | | | | | | | | |
| Pseud R2 | 0.0999 | | | | | | | | | |
| ***…1%水準で有意、**…5%水準で有意、*…10%水準で有意。 | | | | | | | | | | |

図表 6-23 から図表 6-25 は、女性部下に対する積極指導に影響を与える要因を分析した結果である。それぞれ、被説明変数は次の通りである。

女性に泣かれると困るので、つい厳しく指導したり、叱ったりするのを遠慮しますか。
1.そう思わない、2.あまりそう思わない、3.まあそう思う、4.そう思う

女性部下に、管理職昇進への意欲を持つように働きかけていますか。
1.働きかけていない、2.たまに働きかけている、3.時々働きかけている、4.よく働きかけている

女性部下に、管理職の仕事のおもしろさややりがいを話していますか。
1.話していない、2.たまに話している、3.時々話している、4.よく話している

以上を被説明変数とし、順序ロジット・モデルで分析した。

**図表 6-23　女性に泣かれると困るので、厳しく指導したり、叱ったりするのを遠慮**

| | 係数 | 標準誤差 | z値 | P>\|z\| | |
|---|---|---|---|---|---|
| 女性ダミー変数 | −1.2121 | 0.5580 | −2.17 | 0.03 | ** |
| 経験年数 | −0.0065 | 0.0102 | −0.64 | 0.525 | |
| 管理職(課長など)になってからの年数(5年以上10年未満) | −0.0860 | 0.2049 | −0.42 | 0.675 | |
| 管理職(課長など)になってからの年数(10年以上15年未満) | −0.0831 | 0.2671 | −0.31 | 0.756 | |
| 管理職(課長など)になってからの年数(15年以上) | −0.0910 | 0.3309 | −0.27 | 0.783 | |
| 女性部下の育成に関する管理職研修の受講 | −0.3572 | 0.1876 | −1.9 | 0.057 | * |
| 女性部下が退職した経験ありダミー変数 | −0.2571 | 0.1821 | −1.41 | 0.158 | |
| 男性の平均退社時間(18時台) | 0.9424 | 0.8202 | 1.15 | 0.251 | |
| 男性の平均退社時間(19時台) | 0.5279 | 0.7997 | 0.66 | 0.509 | |
| 男性の平均退社時間(20時台) | 0.4063 | 0.8040 | 0.51 | 0.613 | |
| 男性の平均退社時間(21時台) | 0.7367 | 0.8222 | 0.9 | 0.37 | |
| 男性の平均退社時間(22時台) | 0.6635 | 0.9570 | 0.69 | 0.488 | |
| 学歴:高等学校 | 0.0252 | 0.4018 | 0.06 | 0.95 | |
| 学歴:短期大学、専門学校、高等専門学校 | 0.2965 | 0.5577 | 0.53 | 0.595 | |
| 学歴:大学院 | 0.2144 | 0.2466 | 0.87 | 0.385 | |
| コース別雇用管理制度あり | −0.0503 | 0.1718 | −0.29 | 0.77 | |
| 育てた男性部下のうち管理職・管理職候補(5人以上) | −0.5193 | 0.3294 | −1.58 | 0.115 | |
| 育てた男性部下のうち管理職・管理職候補(2～4人) | −0.4222 | 0.2723 | −1.55 | 0.121 | |
| 育てた男性部下のうち管理職・管理職候補(1人) | −0.9411 | 0.3182 | −2.96 | 0.003 | *** |
| 育てた女性部下のうち管理職・管理職候補(5人以上) | −0.9774 | 0.4267 | −2.29 | 0.022 | ** |
| 育てた女性部下のうち管理職・管理職候補(2～4人以上) | 0.2655 | 0.2438 | 1.09 | 0.276 | |
| 育てた女性部下のうち管理職・管理職候補(1人) | −0.0472 | 0.1955 | −0.24 | 0.809 | |
| 男性部下に仕事を断られた経験あり | −0.1265 | 0.2119 | −0.6 | 0.551 | |
| 女性部下に仕事を断られた経験あり | −0.0426 | 0.2289 | −0.19 | 0.852 | |
| 子ども有りダミー変数 | −0.1540 | 0.2286 | −0.67 | 0.5 | |
| 女性ダミー変数×子ども有りダミー変数 | 1.4473 | 0.8289 | 1.75 | 0.081 | * |
| 女性社員に対する考え方(典型的) | 0.4014 | 0.0827 | 4.85 | 0 | *** |
| 企業ダミー変数1 | −0.1003 | 0.3292 | −0.3 | 0.761 | |
| 企業ダミー変数2 | −0.0035 | 0.4137 | −0.01 | 0.993 | |
| 企業ダミー変数3 | −0.2533 | 0.3318 | −0.76 | 0.445 | |
| 企業ダミー変数5 | −0.1104 | 0.2810 | −0.39 | 0.694 | |
| 企業ダミー変数6 | 0.0959 | 0.3329 | 0.29 | 0.773 | |
| 企業ダミー変数7 | −0.3581 | 0.3204 | −1.12 | 0.264 | |
| 企業ダミー変数8 | −0.6019 | 0.4042 | −1.49 | 0.136 | |
| 企業ダミー変数9 | 0.2621 | 0.3905 | 0.67 | 0.502 | |
| 企業ダミー変数10 | 0.0000 | (omitted) | | | |
| | | | | | |
| /cut1 | −1.7966 | 0.8440 | | | |
| /cut2 | 0.8170 | 0.8407 | | | |
| /cut3 | 3.1293 | 0.8614 | | | |
| | | | | | |
| Number of obs | 689 | | | | |
| Lrchi2 | 77.43 | | | | |
| Prob>chi2 | 0 | | | | |
| Pseud R2 | 0.0509 | | | | |
| ***…1%水準で有意、**…5%水準で有意、*…10%水準で有意。 | | | | | |

図表 6-23 より、女性ダミー変数、女性部下育成に関する管理職研修の受講、女性部下のうち育てた管理職・管理職候補の数がマイナスに有意、典型的性別役割分担意識がプラスに有意である。すなわち、女性部下育成に関する管理職研修を受講すると、また女性部下のうち育てた管理職・管理職候補の数が多いほど、厳しく指導したり叱ったりするようになり、典型的性別役割分担意識があると、厳しく指導したり叱ったりするのを遠慮する、という結果である。

**図表 6-24　女性部下に、管理職への意欲を持つよう働きかけ**

| | 係数 | 標準誤差 | z値 | P>\|z\| | |
|---|---|---|---|---|---|
| 女性ダミー変数 | 0.3117 | 0.5039 | 0.62 | 0.536 | |
| 経験年数 | −0.0160 | 0.0097 | −1.65 | 0.099 | * |
| 管理職(課長など)になってからの年数(5年以上10年未満) | −0.2791 | 0.1933 | −1.44 | 0.149 | |
| 管理職(課長など)になってからの年数(10年以上15年未満) | 0.0060 | 0.2543 | 0.02 | 0.981 | |
| 管理職(課長など)になってからの年数(15年以上) | 0.1442 | 0.3161 | 0.46 | 0.648 | |
| 女性部下の育成に関する管理職研修の受講 | 0.3942 | 0.1815 | 2.17 | 0.03 | ** |
| 女性部下が退職した経験ありダミー変数 | −0.0276 | 0.1732 | −0.16 | 0.873 | |
| 男性の平均退社時間(18時台) | 0.0649 | 0.7051 | 0.09 | 0.927 | |
| 男性の平均退社時間(19時台) | 0.5008 | 0.6803 | 0.74 | 0.462 | |
| 男性の平均退社時間(20時台) | 0.4530 | 0.6842 | 0.66 | 0.508 | |
| 男性の平均退社時間(21時台) | 0.5761 | 0.7059 | 0.82 | 0.414 | |
| 男性の平均退社時間(22時台) | 0.0128 | 0.8482 | 0.02 | 0.988 | |
| 学歴:高等学校 | 0.4079 | 0.4102 | 0.99 | 0.32 | |
| 学歴:短期大学、専門学校、高等専門学校 | 0.2384 | 0.4988 | 0.48 | 0.633 | |
| 学歴:大学院 | −0.2523 | 0.2333 | −1.08 | 0.28 | |
| コース別雇用管理制度あり | 0.1436 | 0.1642 | 0.87 | 0.382 | |
| 育てた男性部下のうち管理職・管理職候補(5人以上) | 0.5749 | 0.3118 | 1.84 | 0.065 | * |
| 育てた男性部下のうち管理職・管理職候補(2〜4人) | 0.0177 | 0.2569 | 0.07 | 0.945 | |
| 育てた男性部下のうち管理職・管理職候補(1人) | −0.0023 | 0.2972 | −0.01 | 0.994 | |
| 育てた女性部下のうち管理職・管理職候補(5人以上) | 0.6389 | 0.4126 | 1.55 | 0.122 | |
| 育てた女性部下のうち管理職・管理職候補(2〜4人以上) | 0.5078 | 0.2340 | 2.17 | 0.03 | ** |
| 育てた女性部下のうち管理職・管理職候補(1人) | 0.9280 | 0.1860 | 4.99 | 0 | *** |
| 男性部下に仕事を断られた経験あり | −0.6870 | 0.2095 | −3.28 | 0.001 | *** |
| 女性部下に仕事を断られた経験あり | 0.9097 | 0.2217 | 4.1 | 0 | *** |
| 子ども有りダミー変数 | 0.2477 | 0.2185 | 1.13 | 0.257 | |
| 女性ダミー変数×子ども有りダミー変数 | 0.0361 | 0.7858 | 0.05 | 0.963 | |
| 女性社員に対する考え方(典型的) | −0.3773 | 0.0801 | −4.71 | 0 | *** |
| 企業ダミー変数1 | 0.3619 | 0.2989 | 1.21 | 0.226 | |
| 企業ダミー変数2 | 1.0849 | 0.3920 | 2.77 | 0.006 | *** |
| 企業ダミー変数3 | 0.0980 | 0.3289 | 0.3 | 0.766 | |
| 企業ダミー変数5 | 0.5089 | 0.2664 | 1.91 | 0.056 | * |
| 企業ダミー変数6 | 1.0085 | 0.3195 | 3.16 | 0.002 | *** |
| 企業ダミー変数7 | 0.4898 | 0.3071 | 1.59 | 0.111 | |
| 企業ダミー変数8 | 0.2328 | 0.3763 | 0.62 | 0.536 | |
| 企業ダミー変数9 | 1.2634 | 0.3711 | 3.4 | 0.001 | *** |
| 企業ダミー変数10 | 0.0000 | (omitted) | | | |
| | | | | | |
| /cut1 | −0.5081 | 0.7305 | | | |
| /cut2 | 1.0692 | 0.7296 | | | |
| /cut3 | 2.9789 | 0.7390 | | | |
| | | | | | |
| Number of obs | 689 | | | | |
| Lrchi2 | 173.46 | | | | |
| Prob>chi2 | 0 | | | | |
| Pseud R2 | 0.0933 | | | | |
| ***…1%水準で有意、**…5%水準で有意、*…10%水準で有意。 | | | | | |

図表 6-24 より、女性部下の育成に関する管理職研修の受講、育てた管理職・管理職候補の数、女性部下に仕事を断られた経験ありがプラスに有意、経験年数や伝統的な性別役割

分担意識、男性部下に仕事を断られた経験ありがマイナスに有意である。すなわち、研修を受講した者、管理職・管理職候補を育てた経験が多い者は、女性部下に管理職への意欲を持つように働きかけるが、経験年数が長い者、伝統的な性別役割分担意識がある者は、女性部下に管理職への意欲を持つよう働きかけなくなる。また、女性部下に仕事を断られた経験がプラス、男性部下に仕事を断られた経験がマイナスに有意であることについては、次のような解釈ができる。女性部下に仕事を断られた経験がある者は、女性部下に意欲を持ってもらおうと頑張った結果、仕事を断られることがある、という逆の因果関係が考えられる。一方、男性部下に仕事を断られた経験を持つ者は、男性部下にのみ積極的に働きかけ、女性部下には働きかけないという傾向があることが影響している可能性がある。

図表 6-25　女性部下に、管理職の仕事のおもしろさややりがいを話す

| | 係数 | 標準誤差 | z値 | P>\|z\| | |
|---|---|---|---|---|---|
| 女性ダミー変数 | 0.6171 | 0.4990 | 1.24 | 0.216 | |
| 経験年数 | −0.0245 | 0.0099 | −2.48 | 0.013 | ** |
| 管理職(課長など)になってからの年数(5年以上10年未満) | −0.1525 | 0.1947 | −0.78 | 0.434 | |
| 管理職(課長など)になってからの年数(10年以上15年未満) | 0.1113 | 0.2553 | 0.44 | 0.663 | |
| 管理職(課長など)になってからの年数(15年以上) | 0.1678 | 0.3179 | 0.53 | 0.598 | |
| 女性部下の育成に関する管理職研修の受講 | 0.4762 | 0.1830 | 2.6 | 0.009 | *** |
| 女性部下が退職した経験ありダミー変数 | −0.0434 | 0.1747 | −0.25 | 0.804 | |
| 男性の平均退社時間(18時台) | 0.3008 | 0.7744 | 0.39 | 0.698 | |
| 男性の平均退社時間(19時台) | 0.8183 | 0.7520 | 1.09 | 0.277 | |
| 男性の平均退社時間(20時台) | 0.8769 | 0.7562 | 1.16 | 0.246 | |
| 男性の平均退社時間(21時台) | 0.9265 | 0.7742 | 1.2 | 0.231 | |
| 男性の平均退社時間(22時台) | 0.6104 | 0.8900 | 0.69 | 0.493 | |
| 学歴:高等学校 | 0.4988 | 0.3782 | 1.32 | 0.187 | |
| 学歴:短期大学、専門学校、高等専門学校 | 0.5092 | 0.5364 | 0.95 | 0.343 | |
| 学歴:大学院 | −0.3564 | 0.2384 | −1.49 | 0.135 | |
| コース別雇用管理制度あり | 0.2122 | 0.1652 | 1.28 | 0.199 | |
| 育てた男性部下のうち管理職・管理職候補(5人以上) | 0.7467 | 0.3180 | 2.35 | 0.019 | ** |
| 育てた男性部下のうち管理職・管理職候補(2～4人) | 0.1058 | 0.2641 | 0.4 | 0.689 | |
| 育てた男性部下のうち管理職・管理職候補(1人) | 0.1496 | 0.3040 | 0.49 | 0.623 | |
| 育てた女性部下のうち管理職・管理職候補(5人以上) | 0.2625 | 0.4105 | 0.64 | 0.523 | |
| 育てた女性部下のうち管理職・管理職候補(2～4人以上) | 0.3468 | 0.2337 | 1.48 | 0.138 | |
| 育てた女性部下のうち管理職・管理職候補(1人) | 0.6334 | 0.1885 | 3.36 | 0.001 | *** |
| 男性部下に仕事を断られた経験あり | −0.4650 | 0.2094 | −2.22 | 0.026 | ** |
| 女性部下に仕事を断られた経験あり | 0.6852 | 0.2242 | 3.06 | 0.002 | *** |
| 子ども有りダミー変数 | 0.0248 | 0.2153 | 0.11 | 0.908 | |
| 女性ダミー変数×子ども有りダミー変数 | −0.3128 | 0.7947 | −0.39 | 0.694 | |
| 女性社員に対する考え方(典型的) | −0.3479 | 0.0793 | −4.39 | 0 | *** |
| 企業ダミー変数1 | −0.5976 | 0.3112 | −1.92 | 0.055 | * |
| 企業ダミー変数2 | 0.6946 | 0.3829 | 1.81 | 0.07 | * |
| 企業ダミー変数3 | −0.0263 | 0.3256 | −0.08 | 0.936 | |
| 企業ダミー変数5 | 0.5658 | 0.2756 | 2.05 | 0.04 | ** |
| 企業ダミー変数6 | 0.4159 | 0.3095 | 1.34 | 0.179 | |
| 企業ダミー変数7 | 0.0279 | 0.3112 | 0.09 | 0.929 | |
| 企業ダミー変数8 | 0.1444 | 0.3835 | 0.38 | 0.707 | |
| 企業ダミー変数9 | 1.1350 | 0.3682 | 3.08 | 0.002 | *** |
| 企業ダミー変数10 | 0.0000 | (omitted) | | | |
| | | | | | |
| /cut1 | 0.0668 | 0.8043 | | | |
| /cut2 | 1.6427 | 0.8072 | | | |
| /cut3 | 3.8564 | 0.8202 | | | |
| | | | | | |
| Number of obs | 689 | | | | |
| Lrchi2 | 155.97 | | | | |
| Prob>chi2 | 0 | | | | |
| Pseud R2 | 0.0865 | | | | |

***…1%水準で有意、**…5%水準で有意、*…10%水準で有意。

図表 6-25 でも図表 6-24 と同様、女性部下の育成に関する管理職研修の受講、育てた管理職・管理職候補の数、女性部下に仕事を断られた経験ありがプラスに有意、経験年数や伝統的な性別役割分担意識、男性部下に仕事を断られた経験ありがマイナスに有意であることがわかる。これらの結果についても、図表 6-24 と同様に解釈できる。

図表 6-23 から 6-25 までの結果をまとめると、女性部下の積極的な育成には、女性部下育成に関する管理職研修の受講や、伝統的な性別役割分担意識を改めることが必要であるといえる。

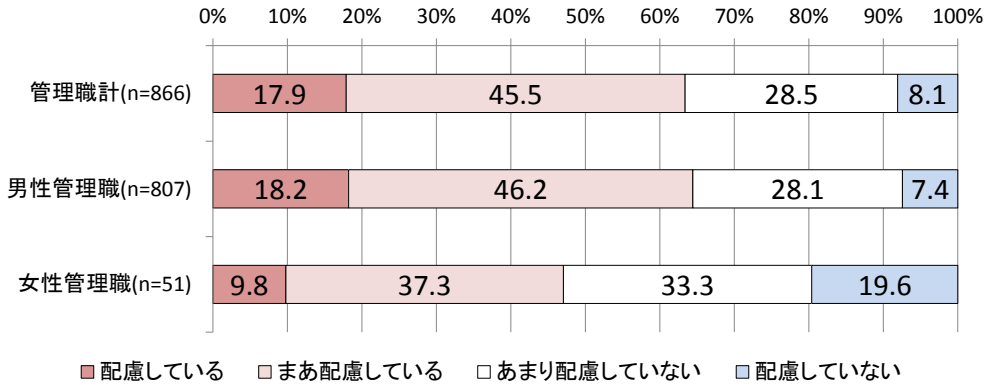
### 7．女性部下への配慮に影響を与える要因

管理職の女性部下への配慮が、どのような要因から生まれるのかを分析する。ここでいう「配慮」は体力や結婚・育児を考慮し、仕事量や与え方について男女差をつける配慮である。被説明変数は、「体力を考えて男性よりも女性の仕事量に配慮していますか。」「女性は結婚したら負担がかからないように配慮していますか。」「育児中の女性には困難な仕事をさせないように配慮していますか。」「育児中の女性には責任の重い仕事をさせないように配慮していますか。」のそれぞれの項目について、「配慮している」を 4、「まあ配慮している」を 3、「あまり配慮していない」を 2、「配慮していない」を 1 とした変数を用い、分析は順序ロジット・モデルで行った。

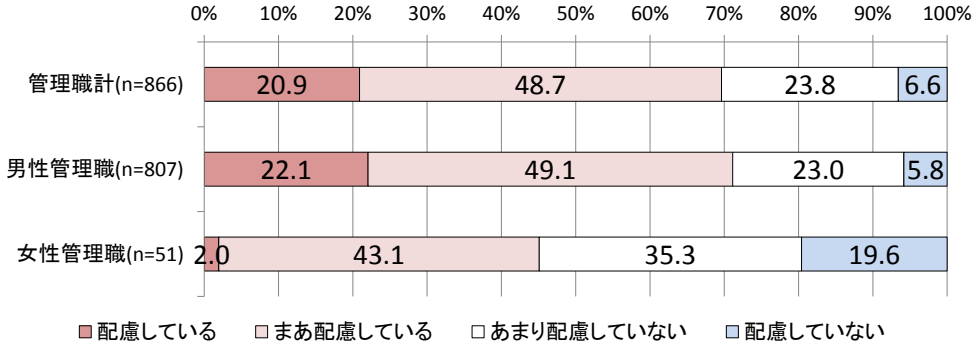
ここでの「配慮」は、女性部下にとっては、必ずしもプラスであるとはとらえられない。やる気のある女性が、このような「配慮」をされることで、自分は期待されていないのでは、という不安やモチベーションの低下につながる可能性がある。

尚、各被説明変数について、その集計値を図表 6-26 から 6-29 に示す。約 7 割から 8 割の人が、「配慮している」「まあ配慮している」と回答していることが示される。多くの管理職が女性部下に対して配慮をしていることがわかる。

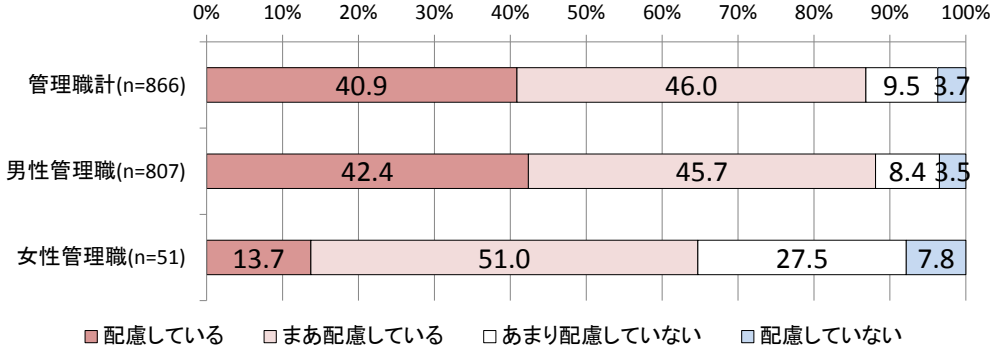
図表 6-26　体力を考えて男性よりも女性の仕事量に配慮



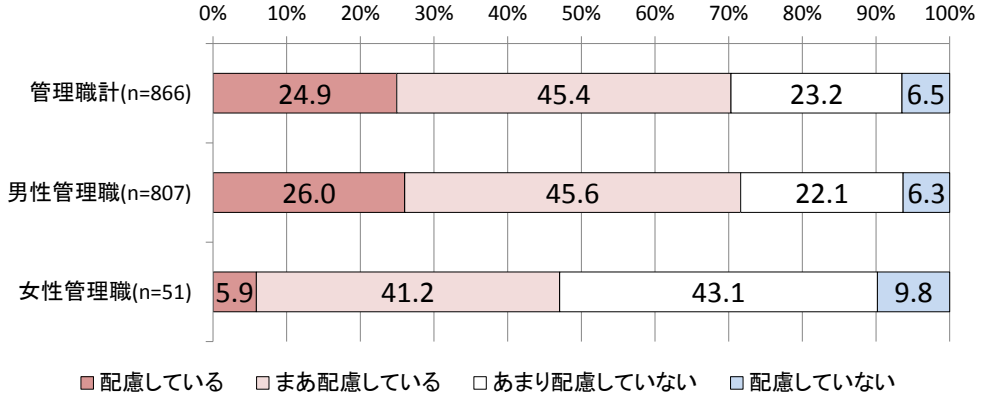
図表 6-27　女性は結婚したら負荷がかからないように配慮




図表 6-28　育児中の女性には困難な仕事をさせないように配慮




図表 6-29　育児中の女性には責任の重い仕事をさせないように配慮




図表 6-30-1、6-30-2 に推計された分析結果を示す。いずれのケースも、女性ダミー変数は有意にマイナスである。すなわち、女性管理職は、男性管理職に比べて、この種の配慮をすることが少ない。女性部下の育成に関する管理職研修の受講は、「結婚したら負荷がかからないように配慮」「育児中の女性に責任の重い仕事をさせない」に対して有意にプラス

である。女性部下の育成に関する管理職研修の内容について、育児支援から育児中の仕事支援にシフトする必要があるだろう。性別役割分担意識は、「育児中の女性に困難な仕事をさせない」を除けば有意にプラスである。

平野（2014）は、このような配慮は「優しさの勘違い」であるとして、これを反映した「両立支援」と「職域限定」が女性のキャリアを停滞させてきたとしている。そうであれば、育児中の「仕事支援」に重きをおいた女性部下の育成に関する管理職研修を受講させたり、性別役割分担意識を変えたりすることが、このような配慮を改めさせるのに有効であるといえる。

**図表 6-30-1　女性部下に対する配慮決定要因（順序ロジット・モデル）**

| | 体力を考えて女性の仕事量配慮 | | | | | 結婚したら負荷がかからないように配慮 | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 説明変数 | 係数 | 標準誤差 | z値 | P>\|z\| | | 係数 | 標準誤差 | z値 | P>\|z\| | |
| 女性ダミー変数 | −1.3143 | 0.5493 | −2.39 | 0.017 | ** | −1.2281 | 0.5291 | −2.32 | 0.02 | ** |
| 経験年数 | 0.0067 | 0.0098 | 0.68 | 0.497 | | 0.0001 | 0.0097 | 0.02 | 0.988 | |
| 管理職（課長など）になってからの年数（5年以上10年未満） | −0.0745 | 0.1984 | −0.38 | 0.707 | | 0.0167 | 0.2001 | 0.08 | 0.934 | |
| 管理職（課長など）になってからの年数（10年以上15年未満） | 0.0911 | 0.2630 | 0.35 | 0.729 | | 0.2178 | 0.2624 | 0.83 | 0.406 | |
| 管理職（課長など）になってからの年数（15年以上） | 0.3274 | 0.3232 | 1.01 | 0.311 | | 0.2515 | 0.3267 | 0.77 | 0.441 | |
| 女性部下の育成に関する管理職研修の受講 | 0.0424 | 0.1837 | 0.23 | 0.818 | | 0.3130 | 0.1844 | 1.7 | 0.09 | * |
| 女性部下が退職した経験ありダミー変数 | −0.0547 | 0.1796 | −0.3 | 0.761 | | −0.0698 | 0.1793 | −0.39 | 0.697 | |
| 男性の平均退社時間（18時台） | 0.7583 | 0.7627 | 0.99 | 0.32 | | −0.6182 | 0.8241 | −0.75 | 0.453 | |
| 男性の平均退社時間（19時台） | 0.6880 | 0.7423 | 0.93 | 0.354 | | −0.3213 | 0.8055 | −0.4 | 0.69 | |
| 男性の平均退社時間（20時台） | 0.7013 | 0.7463 | 0.94 | 0.347 | | −0.2437 | 0.8082 | −0.3 | 0.763 | |
| 男性の平均退社時間（21時台） | 0.7789 | 0.7662 | 1.02 | 0.309 | | −0.4082 | 0.8257 | −0.49 | 0.621 | |
| 男性の平均退社時間（22時台） | 0.5937 | 0.9028 | 0.66 | 0.511 | | −0.8352 | 0.9442 | −0.88 | 0.376 | |
| 学歴：高等学校 | −0.0679 | 0.3879 | −0.18 | 0.861 | | −0.0541 | 0.4022 | −0.13 | 0.893 | |
| 学歴：短期大学、専門学校、高等専門学校 | 0.9837 | 0.5103 | 1.93 | 0.054 | * | −0.0055 | 0.5241 | −0.01 | 0.992 | |
| 学歴：大学院 | 0.4596 | 0.2393 | 1.92 | 0.055 | * | −0.1887 | 0.2393 | −0.79 | 0.43 | |
| コース別雇用管理制度あり | 0.0695 | 0.1670 | 0.42 | 0.677 | | 0.1240 | 0.1689 | 0.73 | 0.463 | |
| 育てた男性部下のうち管理職・管理職候補（5人以上） | 0.1642 | 0.3267 | 0.5 | 0.615 | | −0.1317 | 0.3221 | −0.41 | 0.683 | |
| 育てた男性部下のうち管理職・管理職候補（2～4人） | 0.0612 | 0.2704 | 0.23 | 0.821 | | −0.2534 | 0.2675 | −0.95 | 0.344 | |
| 育てた男性部下のうち管理職・管理職候補（1人） | 0.3184 | 0.3087 | 1.03 | 0.302 | | −0.1815 | 0.3101 | −0.59 | 0.558 | |
| 育てた女性部下のうち管理職・管理職候補（5人以上） | −0.5732 | 0.4173 | −1.37 | 0.17 | | −0.5581 | 0.4168 | −1.34 | 0.18 | |
| 育てた女性部下のうち管理職・管理職候補（2～4人以上） | −0.3120 | 0.2369 | −1.32 | 0.188 | | −0.4992 | 0.2391 | −2.09 | 0.037 | ** |
| 育てた女性部下のうち管理職・管理職候補（1人） | −0.1430 | 0.1908 | −0.75 | 0.454 | | −0.2475 | 0.1909 | −1.3 | 0.195 | |
| 男性部下に仕事を断られた経験あり | −0.3270 | 0.2075 | −1.58 | 0.115 | | −0.0450 | 0.2041 | −0.22 | 0.825 | |
| 女性部下に仕事を断られた経験あり | 0.2237 | 0.2276 | 0.98 | 0.326 | | −0.0299 | 0.2229 | −0.13 | 0.893 | |
| 子ども有りダミー変数 | 0.2741 | 0.2170 | 1.26 | 0.207 | | 0.0922 | 0.2199 | 0.42 | 0.675 | |
| 女性ダミー変数×子ども有りダミー変数 | 0.3464 | 0.8037 | 0.43 | 0.666 | | 0.1348 | 0.7650 | 0.18 | 0.86 | |
| 女性部下に対する意識(典型的な性別役割分担) | 0.3163 | 0.0812 | 3.89 | 0 | *** | 0.3117 | 0.0821 | 3.8 | 0 | *** |
| 企業ダミー変数1 | −1.1270 | 0.3213 | −3.51 | 0 | *** | −1.3438 | 0.3159 | −4.25 | 0 | *** |
| 企業ダミー変数2 | −0.8752 | 0.3993 | −2.19 | 0.028 | ** | −1.1024 | 0.4020 | −2.74 | 0.006 | *** |
| 企業ダミー変数3 | −0.6697 | 0.3261 | −2.05 | 0.04 | ** | −0.6578 | 0.3314 | −1.98 | 0.047 | ** |
| 企業ダミー変数5 | −0.3359 | 0.2758 | −1.22 | 0.223 | | −0.3097 | 0.2754 | −1.12 | 0.261 | |
| 企業ダミー変数6 | −0.9741 | 0.3226 | −3.02 | 0.003 | *** | −0.9608 | 0.3278 | −2.93 | 0.003 | *** |
| 企業ダミー変数7 | −1.0145 | 0.3166 | −3.2 | 0.001 | *** | −1.1360 | 0.3206 | −3.54 | 0 | *** |
| 企業ダミー変数8 | −1.4587 | 0.3903 | −3.74 | 0 | *** | −0.9486 | 0.3910 | −2.43 | 0.015 | ** |
| 企業ダミー変数9 | −0.2685 | 0.3730 | −0.72 | 0.472 | | −0.9249 | 0.3859 | −2.4 | 0.017 | ** |
| 企業ダミー変数10 | 0.0000 | (omitted) | | | | 0.0000 | (omitted) | | | |
| | | | | | | | | | | |
| /cut1 | −2.4046 | 0.7853 | | | | −4.2307 | 0.8640 | | | |
| /cut2 | −0.1553 | 0.7792 | | | | −2.1427 | 0.8477 | | | |
| /cut3 | 2.1937 | 0.7813 | | | | 0.3338 | 0.8432 | | | |
| | | | | | | | | | | |
| Number of obs | 689 | | | | | 689 | | | | |
| Lrchi2 | 93.61 | | | | | 107.52 | | | | |
| Prob>chi2 | 0 | | | | | 0 | | | | |
| Pseud R2 | 0.0565 | | | | | 0.0660 | | | | |

***…1%水準で有意、**…5%水準で有意、*…10%水準で有意。

図表 6-30-2　女性部下に対する配慮決定要因（順序ロジット・モデル）

| | 育児中の女性に困難な仕事をさせない | | | | | 育児中の女性に責任の重い仕事をさせない | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 説明変数 | 係数 | 標準誤差 | z値 | P>\|z\| | | 係数 | 標準誤差 | z値 | P>\|z\| | |
| 女性ダミー変数 | −1.2775 | 0.5364 | −2.38 | 0.017 | ** | −1.2927 | 0.4881 | −2.65 | 0.008 | *** |
| 経験年数 | 0.0090 | 0.0102 | 0.88 | 0.376 | | 0.0032 | 0.0097 | 0.33 | 0.74 | |
| 管理職（課長など）になってからの年数（5年以上10年未満） | −0.0093 | 0.2050 | −0.05 | 0.964 | | −0.2260 | 0.1996 | −1.13 | 0.257 | |
| 管理職（課長など）になってからの年数（10年以上15年未満） | 0.1864 | 0.2650 | 0.7 | 0.482 | | 0.0704 | 0.2582 | 0.27 | 0.785 | |
| 管理職（課長など）になってからの年数（15年以上） | −0.0415 | 0.3341 | −0.12 | 0.901 | | 0.2475 | 0.3205 | 0.77 | 0.44 | |
| 女性部下の育成に関する管理職研修の受講 | 0.1262 | 0.1880 | 0.67 | 0.502 | | 0.3739 | 0.1865 | 2.01 | 0.045 | ** |
| 女性部下が退職した経験ありダミー変数 | −0.0909 | 0.1836 | −0.49 | 0.621 | | −0.2451 | 0.1773 | −1.38 | 0.167 | |
| 男性の平均退社時間（18時台） | 0.6431 | 0.8215 | 0.78 | 0.434 | | −0.2224 | 0.7296 | −0.3 | 0.761 | |
| 男性の平均退社時間（19時台） | 0.5483 | 0.8005 | 0.68 | 0.493 | | −0.1052 | 0.7065 | −0.15 | 0.882 | |
| 男性の平均退社時間（20時台） | 0.7326 | 0.8048 | 0.91 | 0.363 | | −0.0523 | 0.7098 | −0.07 | 0.941 | |
| 男性の平均退社時間（21時台） | 0.9476 | 0.8240 | 1.15 | 0.25 | | −0.2127 | 0.7294 | −0.29 | 0.771 | |
| 男性の平均退社時間（22時台） | 0.9233 | 0.9544 | 0.97 | 0.333 | | −0.4345 | 0.8571 | −0.51 | 0.612 | |
| 学歴：高等学校 | −0.3857 | 0.4078 | −0.95 | 0.344 | | −0.3938 | 0.3856 | −1.02 | 0.307 | |
| 学歴：短期大学、専門学校、高等専門学校 | 1.7492 | 0.6562 | 2.67 | 0.008 | *** | 1.2503 | 0.5338 | 2.34 | 0.019 | ** |
| 学歴：大学院 | 0.0829 | 0.2455 | 0.34 | 0.736 | | −0.3898 | 0.2282 | −1.71 | 0.088 | * |
| コース別雇用管理制度あり | 0.3445 | 0.1714 | 2.01 | 0.044 | ** | −0.0108 | 0.1654 | −0.07 | 0.948 | |
| 育てた男性部下のうち管理職・管理職候補（5人以上） | −0.0908 | 0.3220 | −0.28 | 0.778 | | 0.0754 | 0.3184 | 0.24 | 0.813 | |
| 育てた男性部下のうち管理職・管理職候補（2～4人） | −0.2430 | 0.2661 | −0.91 | 0.361 | | 0.0088 | 0.2642 | 0.03 | 0.973 | |
| 育てた男性部下のうち管理職・管理職候補（1人） | −0.1557 | 0.3128 | −0.5 | 0.619 | | −0.0141 | 0.3081 | −0.05 | 0.963 | |
| 育てた女性部下のうち管理職・管理職候補（5人以上） | −0.9242 | 0.4429 | −2.09 | 0.037 | ** | −1.0384 | 0.4149 | −2.5 | 0.012 | ** |
| 育てた女性部下のうち管理職・管理職候補（2～4人以上） | −0.3016 | 0.2427 | −1.24 | 0.214 | | −0.5849 | 0.2372 | −2.47 | 0.014 | ** |
| 育てた女性部下のうち管理職・管理職候補（1人） | −0.4193 | 0.1954 | −2.15 | 0.032 | ** | −0.5612 | 0.1910 | −2.94 | 0.003 | *** |
| 男性部下に仕事を断られた経験あり | −0.1676 | 0.2094 | −0.8 | 0.423 | | −0.2796 | 0.2026 | −1.38 | 0.168 | |
| 女性部下に仕事を断られた経験あり | 0.4803 | 0.2301 | 2.09 | 0.037 | ** | 0.3807 | 0.2192 | 1.74 | 0.082 | * |
| 子ども有りダミー変数 | 0.0238 | 0.2235 | 0.11 | 0.915 | | 0.2017 | 0.2165 | 0.93 | 0.351 | |
| 女性ダミー変数×子ども有りダミー変数 | −0.6593 | 0.7803 | −0.84 | 0.398 | | −0.2722 | 0.7527 | −0.36 | 0.718 | |
| 女性部下に対する意識(典型的な性別役割分担) | 0.0707 | 0.0820 | 0.86 | 0.389 | | 0.2157 | 0.0804 | 2.68 | 0.007 | *** |
| 企業ダミー変数1 | −0.5112 | 0.3207 | −1.59 | 0.111 | | −0.4056 | 0.3061 | −1.33 | 0.185 | |
| 企業ダミー変数2 | −0.5796 | 0.4104 | −1.41 | 0.158 | | −0.0694 | 0.4026 | −0.17 | 0.863 | |
| 企業ダミー変数3 | −0.7745 | 0.3424 | −2.26 | 0.024 | ** | −0.4375 | 0.3280 | −1.33 | 0.182 | |
| 企業ダミー変数5 | −0.3899 | 0.2758 | −1.41 | 0.157 | | −0.1447 | 0.2710 | −0.53 | 0.593 | |
| 企業ダミー変数6 | −0.4100 | 0.3259 | −1.26 | 0.208 | | −0.5988 | 0.3159 | −1.9 | 0.058 | * |
| 企業ダミー変数7 | −0.1482 | 0.3233 | −0.46 | 0.647 | | −0.5089 | 0.3108 | −1.64 | 0.102 | |
| 企業ダミー変数8 | −0.4112 | 0.4050 | −1.02 | 0.31 | | −0.7363 | 0.3793 | −1.94 | 0.052 | * |
| 企業ダミー変数9 | 0.0940 | 0.3861 | 0.24 | 0.808 | | 0.0753 | 0.3700 | 0.2 | 0.839 | |
| 企業ダミー変数10 | 0.0000 | (omitted) | | | | 0.0000 | (omitted) | | | |
| | | | | | | | | | | |
| /cut1 | −3.0286 | 0.8460 | | | | −3.6114 | 0.7621 | | | |
| /cut2 | −1.5199 | 0.8331 | | | | −1.5861 | 0.7486 | | | |
| /cut3 | 1.0054 | 0.8305 | | | | 0.5954 | 0.7458 | | | |
| | | | | | | | | | | |
| Number of obs | 689 | | | | | 689 | | | | |
| Lrchi2 | 71.7100 | | | | | 84.34 | | | | |
| Prob>chi2 | 0.0002 | | | | | 0 | | | | |
| Pseud R2 | 0.049 | | | | | 0.0505 | | | | |

***…1%水準で有意、**…5%水準で有意、*…10%水準で有意。

## ８．まとめ

本章では、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男性部下と異なる扱いをしているのか、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、管理職育成の自信や、部下の育成に積極的になるために必要な要因は何かを調べた。

主な結果として、集計値より、以下のことが示された。

1) 男女両方の部下の育成に自信を持っている管理職が全体の 7 割程度である。
2) 男性部下と女性部下の扱いが全く同じである管理職は 7 割前後だが、男性管理職では男性部下を女性部下よりも積極的に育成するケースも目立つ。
3) 女性部下がどこまで仕事をやりたいのか分からないという悩みを持つ管理職は約 7 割であるが、どのように指導したらいいのか分からないという悩みを持つ者は 3 割程度と少ない。

また、計量分析の結果からは、以下のことが示された。

1) 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、伝統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。

2) 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育成につながり、伝統的な性別役割分担意識は積極的な育成を妨げる。

3) 男性管理職は、女性部下へ体力や結婚・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、性別役割分担意識が女性部下への配慮を高める。

分析結果より、女性部下の育成に対する自信や、女性部下の積極的育成に、研修の受講が重要な役割を果たすこと、また伝統的な性別役割分担意識がこれらに対してマイナスの影響を与えていることから、管理職に女性部下育成の研修を受講させたり、女性部下に対する意識を変えたりするような取組を行うことが、必要であるといえる。

安田(2012)は、面倒見のよい上司の存在が女性の昇進意欲を高めるとしているが、ここでの「面倒見のよい」とは「部下の業務がうまく進むように支援する」、「部下の業務の面倒を最後まで見る」という上司の特徴であった。一方で、先に述べたように、本章で取り上げた女性部下に対する配慮は平野（2014）の言う「優しさの勘違い」といえる。女性部下の育成において、管理職には、研修等を通して、性別役割分担意識から女性部下へ仕事を与えるのを遠慮するといった類の配慮は不要であり、女性部下が意欲的に仕事に取り組めるようなサポートを行うといった配慮こそ必要である、ということをしっかりと理解させる必要があるだろう。

**参考文献**

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.

武石恵美子（2014）「女性の昇進意欲を高める職場の要因」『日本労働研究雑誌』No.648,pp.33-47.

平野光俊(2014)「企業経営と女性活躍推進の課題―キャリア自己効力感に着目して―」日本労務学会第 44 回全国大会シンポジウム報告(2014 年 7 月 20 日、於：北海学園大学)

安田宏樹(2012)「管理職への昇進希望に関する男女間差異」『社会科学研究』第 64 巻第 1 号,pp.134-154.

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・レーバー・トレンド』2011 年 12 月号、pp.10-15.

# 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
## －若手男女社員へのアンケート調査より－

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

①若手男性社員より若手女性社員のほうが将来のキャリア不安が大きいことをアンケート調査のデータで確認し、そうした将来のキャリア不安に影響を与えている要因は何かを分析する。

②若手男性社員より若手女性社員のほうが「難題に直面した時になんとかやりとげる自信がない」ことをアンケート調査のデータで確認し、自信に影響を与えている要因は何かを分析する。

③仕事への積極性について、男女の違いはないかをアンケート調査のデータで確認し、仕事への積極性を高める要因は何かを分析する。

④若手社員が女性活躍推進の取組、ロールモデル提示についてどう捉えているのかを分析する。

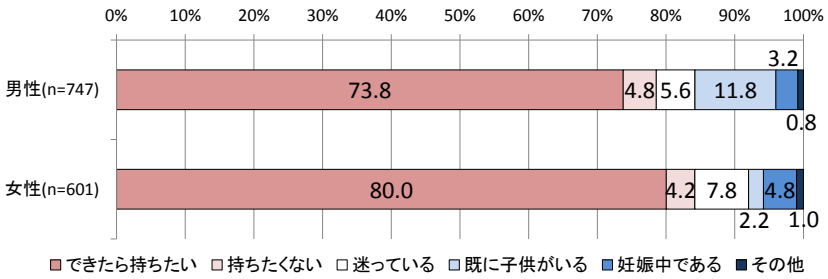
これらの分析結果を基に、若手女性社員の将来のキャリア不安を軽減し、難題に直面したときの自信や仕事への積極性を高めるための提言をし、また今後の女性活躍推進の取組やロールモデルの提示についても検討していきたい。

### １．若手女性社員の特徴①：「キャリアの不安が大きい」

#### (1) 子どもの希望と将来のキャリア不安

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

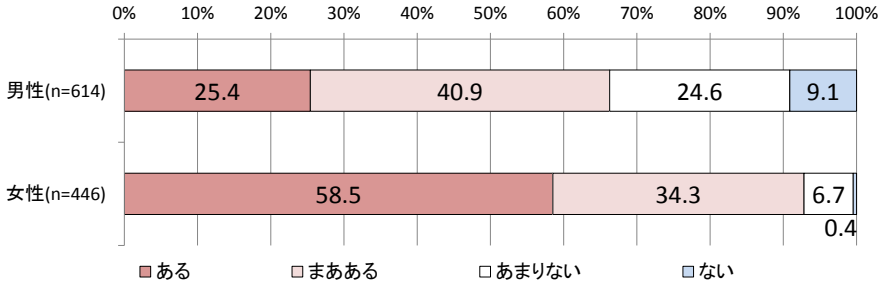
図表 7-1　男女別「今後お子様を持ちたいですか」に対する回答




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

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

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




χ二乗検定 p<0.01

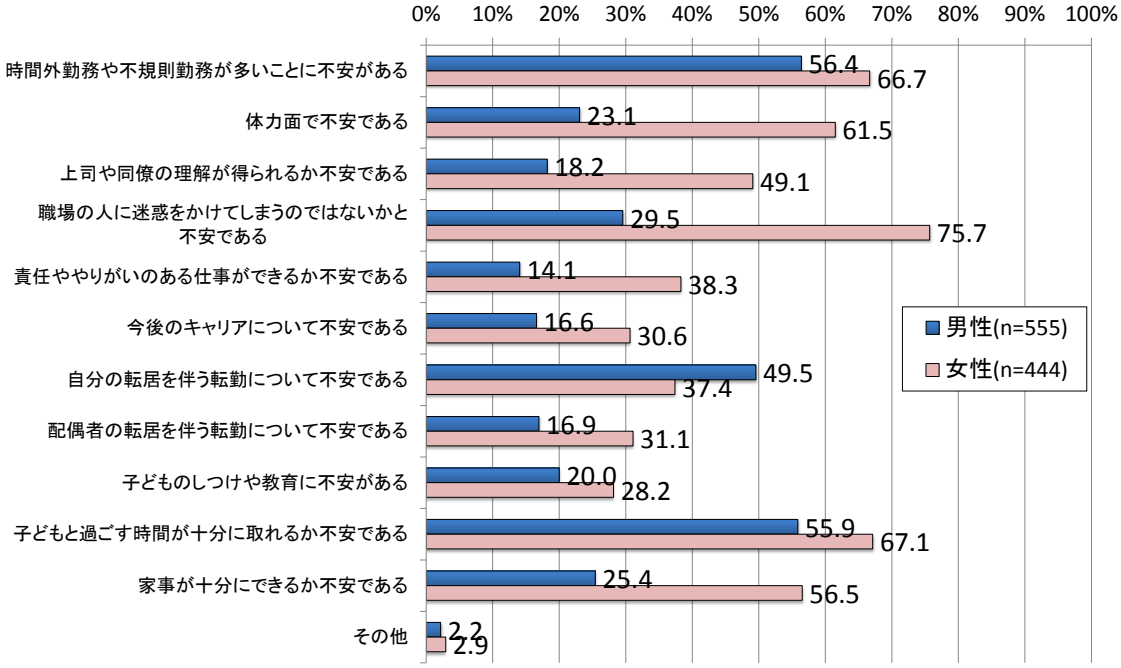
**(2) どのような不安か**

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

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

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

図表 7-3　男女別「どのような不安か」に対する回答（複数回答）

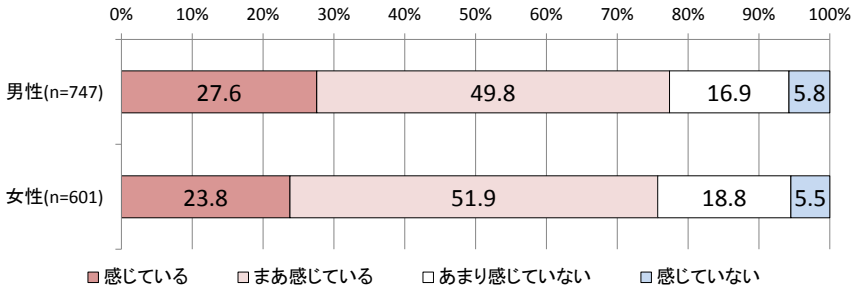



### (3) やりがいや達成感と将来のキャリア不安

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

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

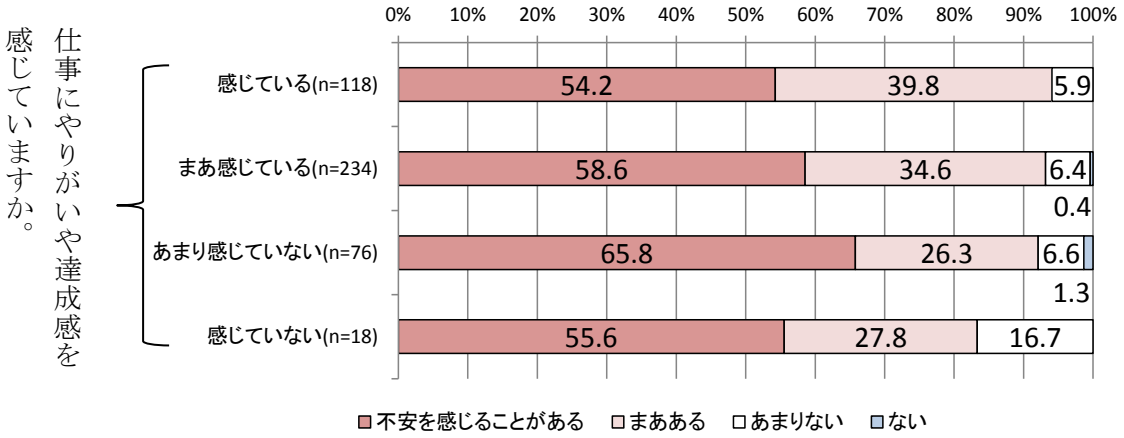
図表 7-4　男女別「仕事にやりがいや達成感を感じているか」




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

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

図表 7-5　やりがい・達成感と将来のキャリア不安の有無（女性）



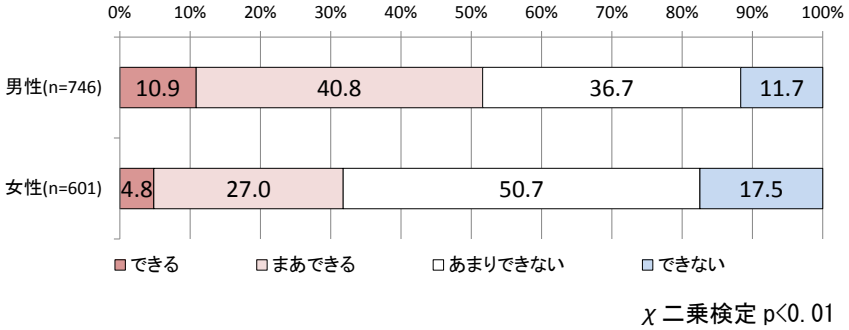

### (4) 若手女性社員の将来のキャリア不安の要因

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

#### ①キャリアの道筋のイメージと将来のキャリア不安

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

図表 7-6　男女別　キャリアの道筋のイメージ

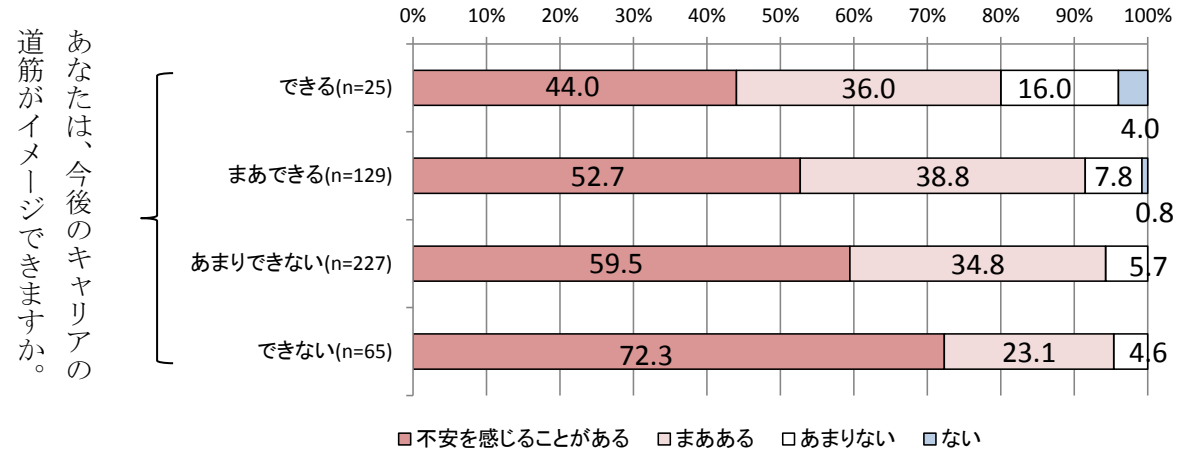



$\chi$ 二乗検定 $p<0.01$

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

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

図表 7-7　キャリアの道筋のイメージと将来のキャリア不安（女性）



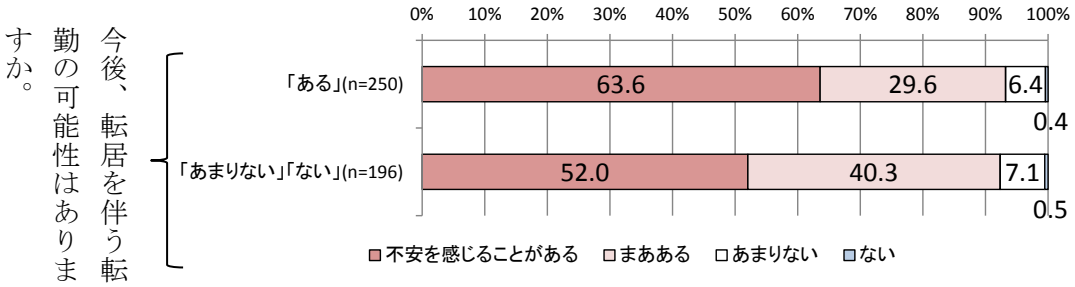

χ 二乗検定 p<0.05

**②転勤の可能性と将来のキャリア不安**

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

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

図表 7-8　転勤の可能性と将来のキャリア不安（女性）



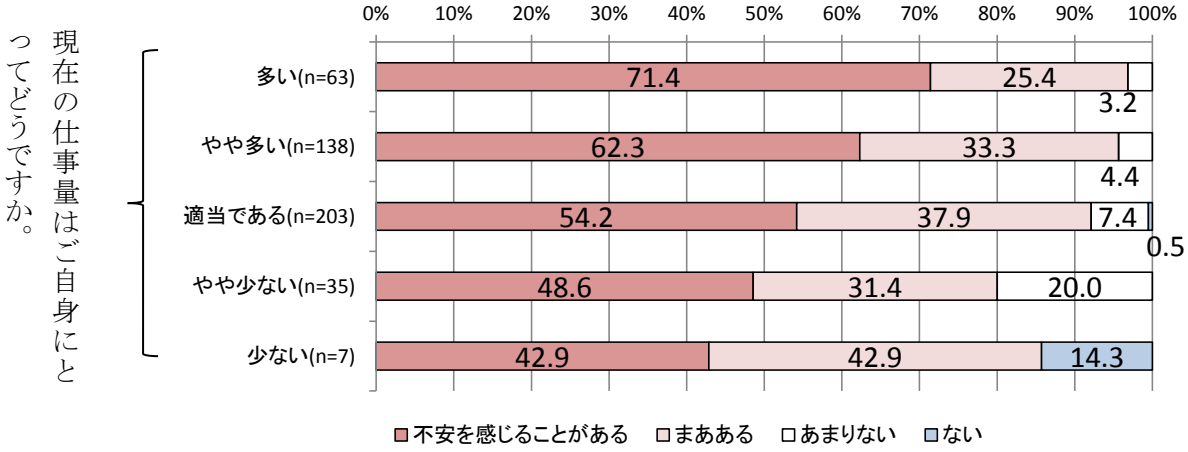

χ 二乗検定 p<0.1

**③仕事量と将来のキャリア不安**

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

ない」では 48.6%、「少ない」では 42.9%と、現在の仕事量が多いほうが不安を感じることがあるという割合が高い。（若手男性社員でも、同じような関係がある。）
（「現在の仕事量はご自身にとってどうですか」に対する回答は、付属資料「若手男女社員」問 22 の図表参照）

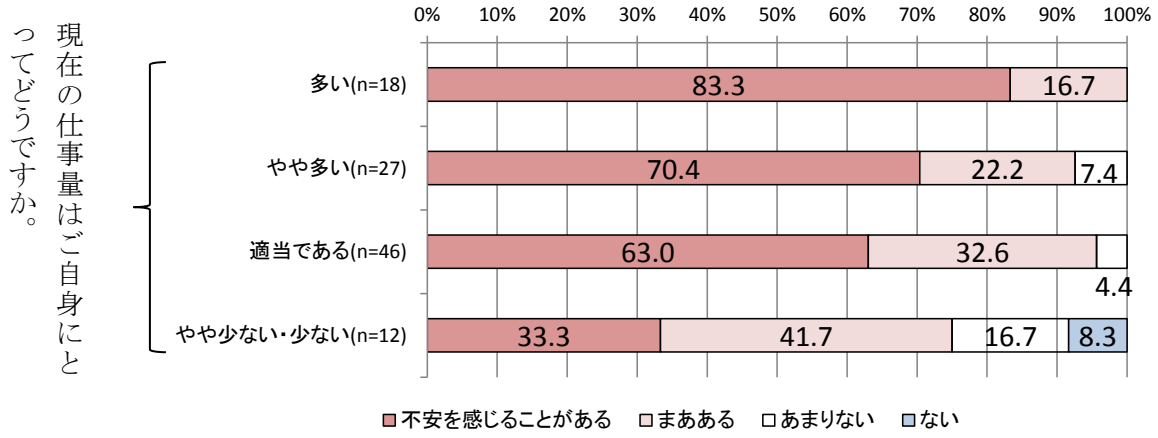
**図表 7-9　仕事量と将来のキャリア不安（女性）**




χ 二乗検定 p<0.01

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

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



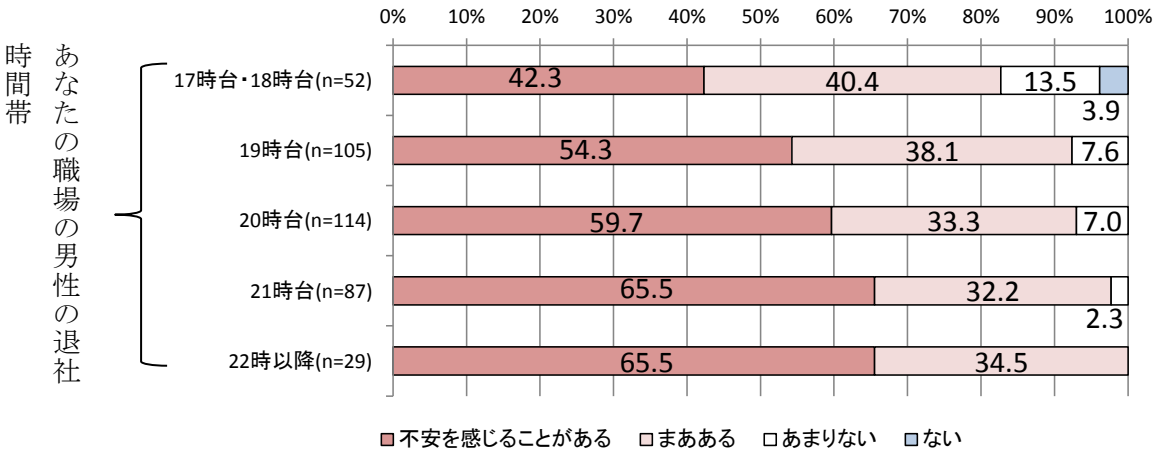

χ 二乗検定 p<0.01

### ④職場の男性の退社時間と将来のキャリア不安

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

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

図表 7-11　職場の男性の退社時間と将来のキャリア不安（女性）



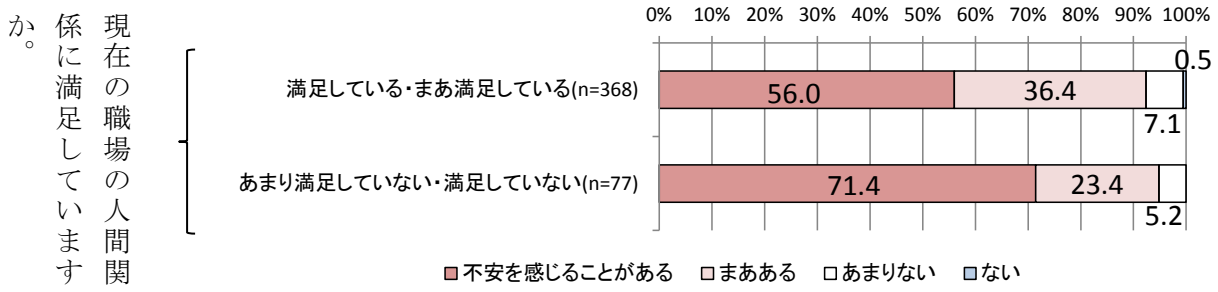

χ二乗検定 p<0.05

### ⑤職場の人間関係の満足度と将来のキャリア不安

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

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

図表 7-12　職場の人間関係の満足度と将来のキャリア不安（女性）



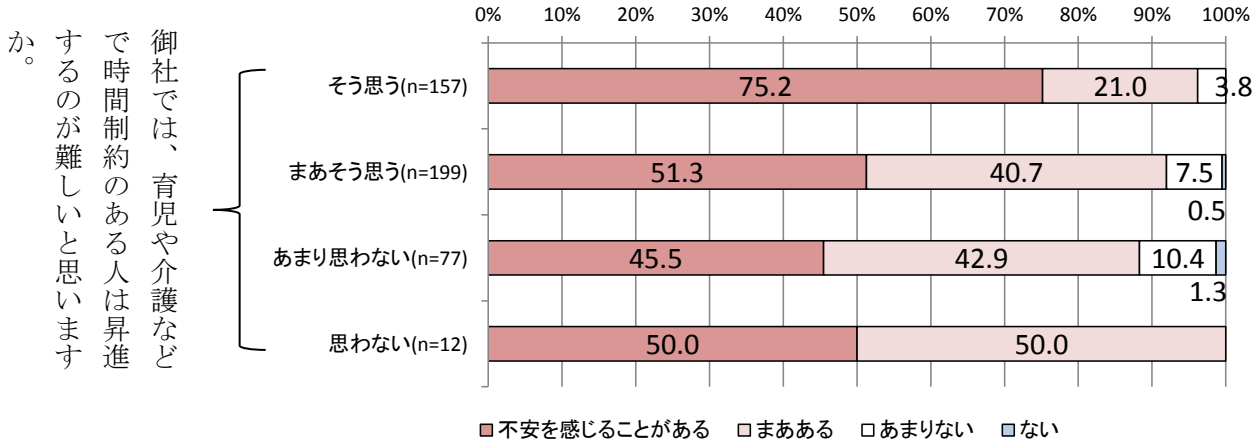

χ 二乗検定 p<0.1

⑥時間制約のある人の昇進の難しさと将来のキャリア不安

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

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

図表 7-13　時間制約のある人の昇進の難しさと将来のキャリア不安（女性）




χ 二乗検定 p<0.01

(5) 将来のキャリア不安の要因の計量分析

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

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

説明変数は、それぞれ以下のように作成した。

①キャリアの道筋のイメージダミー

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

②転勤可能性ダミー

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

③仕事量の多さダミー

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

④男性の退社時間

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

⑤職場の人間関係ダミー

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

⑥時間制約昇進困難ダミー

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

⑦管理職の育成力

以下の４つの質問について主成分分析を行い、主成分スコアを説明変数にした。

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

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

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

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

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

・入社時のＷＬＢ（ワーク・ライフ・バランス）に関する就業意識ダミー

「就職先を決める際に、子育てとの両立やワークライフバランスを重視しましたか」に対し、「重視した」「やや重視した」を 1、「あまり重視しなかった」「重視しなかった」「特に考えていなかった」を 0 とした。

・勤続年数

・年齢

・年齢二乗

・配偶者の有無と子どもの有無

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

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

**＜分析結果＞**

分析結果は図表 7-14 の通りで、次の 7 点が言える。

・若手男性社員に比べ若手女性社員は不安が高い傾向にある。

・男女とも、キャリアの道筋がイメージできることが不安を軽減する。

・若手女性社員では、転勤の可能性があることが不安を高める。

・男女とも、現在の仕事量が多いことが不安を高める。

・男女とも、職場の男性社員の退社時間が 21 時台以降に比べて 20 時台以前であることが不安を軽減する。

・若手女性社員では、職場の人間関係に満足していることが不安を軽減する。

・男女とも、育児や介護などで時間制約のある人は昇進するのが難しいと思っていることが不安を高める。

**図表 7-14　将来のキャリア不安の要因の計量分析（順序ロジット分析）**

| | | 男女計(N=893) | | | | 男性(N=512) | | | | 女性(N=383) | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | 係数 | 標準偏差 | z | P>z | 係数 | 標準偏差 | z | P>z | 係数 | 標準偏差 | z | P>z |
| 説明変数 | 女性ダミー | 1.799 | 0.160 | 11.250 | 0.000 *** | | | | | | | | |
| | キャリアイメージダミー | −0.485 | 0.139 | −3.480 | 0.000 *** | −0.470 | 0.176 | −2.680 | 0.007 *** | −0.533 | 0.233 | −2.280 | 0.022 ** |
| | 転勤可能性ダミー | 0.413 | 0.147 | 2.820 | 0.005 *** | 0.221 | 0.198 | 1.110 | 0.265 | 0.715 | 0.225 | 3.180 | 0.001 *** |
| | 仕事量の多さダミー | 0.566 | 0.134 | 4.230 | 0.000 *** | 0.628 | 0.171 | 3.680 | 0.000 *** | 0.482 | 0.222 | 2.170 | 0.030 ** |
| | 男性の退社時間21時台以降(ref.) | | | | | | | | | | | | |
| | 男性の退社時間17時台～20時台 | −0.481 | 0.152 | −3.160 | 0.002 *** | −0.440 | 0.196 | −2.240 | 0.025 ** | −0.498 | 0.248 | −2.010 | 0.044 ** |
| | 職場の人間関係ダミー | −0.392 | 0.182 | −2.160 | 0.031 ** | −0.224 | 0.230 | −0.970 | 0.330 | −0.760 | 0.318 | −2.390 | 0.017 ** |
| | 時間制約昇進困難ダミー | 0.528 | 0.148 | 3.570 | 0.000 *** | 0.512 | 0.182 | 2.820 | 0.005 *** | 0.568 | 0.264 | 2.150 | 0.031 ** |
| | 管理職の育成力 | 0.042 | 0.044 | 0.960 | 0.339 | −0.003 | 0.056 | −0.050 | 0.958 | 0.117 | 0.075 | 1.570 | 0.117 |
| コントロール変数 | 入社時のWLBに関する就業意識ダミー | −0.111 | 0.054 | −2.060 | 0.039 ** | −0.192 | 0.071 | −2.720 | 0.007 *** | 0.009 | 0.087 | 0.100 | 0.920 |
| | 勤続年数 | −0.117 | 0.066 | −1.780 | 0.074 * | −0.221 | 0.081 | −2.740 | 0.006 *** | 0.149 | 0.117 | 1.270 | 0.204 |
| | 年齢 | 0.087 | 0.734 | 0.120 | 0.906 | 0.296 | 0.868 | 0.340 | 0.733 | −1.056 | 1.520 | −0.690 | 0.487 |
| | 年齢二乗 | −0.001 | 0.012 | −0.050 | 0.960 | −0.003 | 0.015 | −0.200 | 0.845 | 0.015 | 0.025 | 0.590 | 0.559 |
| | 子どもあり(ref.) | | | | | | | | | | | | |
| | 未婚子どもなし | −0.611 | 0.295 | −2.070 | 0.038 ** | −0.652 | 0.376 | −1.730 | 0.083 * | −0.639 | 0.457 | −1.400 | 0.163 |
| | 既婚子どもなし | −0.275 | 0.302 | −0.910 | 0.363 | −0.525 | 0.382 | −1.370 | 0.170 | 0.147 | 0.474 | 0.310 | 0.757 |
| | 一般社員(ref.) | | | | | | | | | | | | |
| | 課長、課長相当職 | −0.420 | 0.701 | −0.600 | 0.549 | −0.520 | 0.831 | −0.630 | 0.532 | 0.603 | 1.362 | 0.440 | 0.658 |
| | 係長、主任、係長相当職 | −0.140 | 0.175 | −0.800 | 0.426 | 0.053 | 0.212 | 0.250 | 0.804 | −0.445 | 0.318 | −1.400 | 0.162 |
| | チームリーダーなど | −0.536 | 0.312 | −1.720 | 0.086 * | −0.699 | 0.358 | −1.950 | 0.051 * | −0.030 | 0.688 | −0.040 | 0.965 |
| | /cut1 | −2.143 | 10.766 | | | 1.197 | 12.632 | | | −23.306 | 22.669 | | |
| | /cut2 | −0.203 | 10.767 | | | 3.102 | 12.634 | | | −20.588 | 22.657 | | |
| | /cut3 | 2.016 | 10.768 | | | 5.266 | 12.636 | | | −18.108 | 22.653 | | |
| | LR chi2 | 281.46 | | | | 69.56 | | | | 53.82 | | | |
| | Prob > chi2 | 0 | | | | 0 | | | | 0 | | | |
| | Pseudo R2 | 0.1305 | | | | 0.0541 | | | | 0.0789 | | | |

注）シフト勤務の為、退社時間を回答しなかった 1 社を除く。

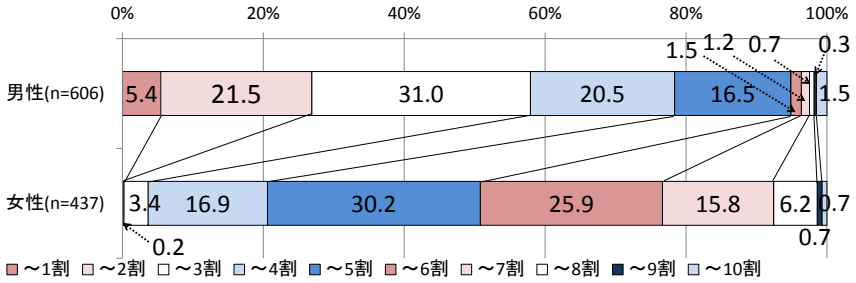
## ２．若手社員の家事・育児についての考え方

### (1)若手社員の家事・育児についての考え方の男女差

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

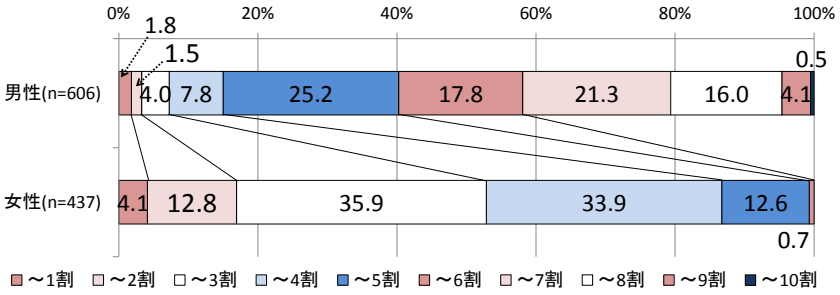
一方、若手女性社員は、自分の分担について 9～10 割が 0.7%、8～9 割以下が 0.7%、7～8 割以下が 6.2%、6～7 割以下が 15.8%、5～6 割以下が 25.9%と 5 割を超えている者が 49.3%と半数近い。配偶者の分担については、1 割以下が 4.1%、1～2 割以下が 12.8%、2～3 割以下が 35.9%、3～4 割以下が 33.9%と 4 割以下が 86.7%にも達している。親やベビーシッターなどのその他の協力者の分担については、1 割以下が 69.6%である。このように、若手であっても、女性社員では、家事・育児は自分が主に担わないといけないと思っている人が非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

図表 7-15　男女別　自分の家事・育児分担の割合の希望



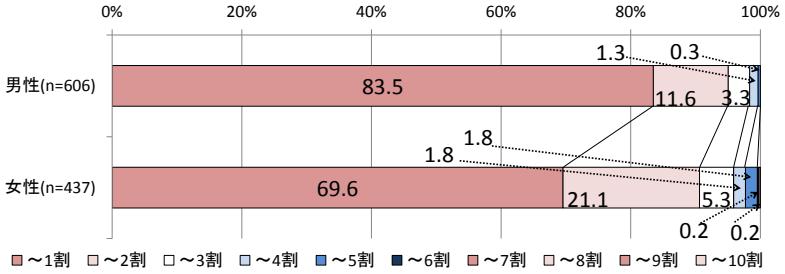

χ二乗検定 p<0.01

図表 7-16　男女別　配偶者の家事・育児分担の割合の希望




χ二乗検定 p<0.01

図表 7-17　男女別　その他（親ベビーシッターなど）の割合の希望

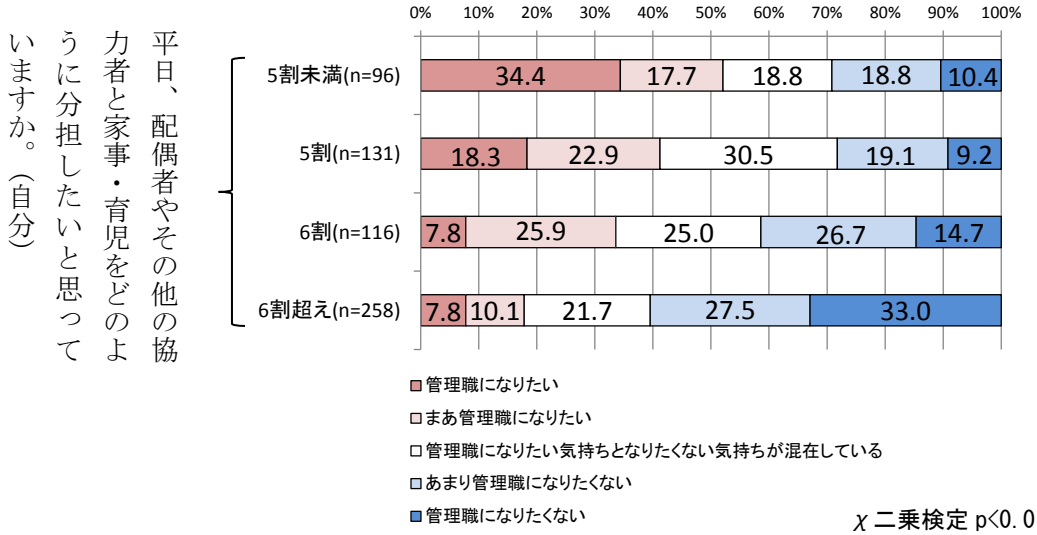



χ 二乗検定 p<0.01

### (2) 家事・育児分担意識と若手女性社員の昇進意欲

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

図表 7-18　家事・育児分担意識（自分の分担割合）と昇進意欲（女性）




χ 二乗検定 p<0.01

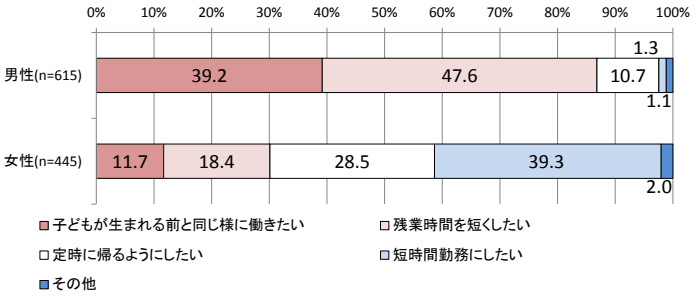
### (3) 子どもが生まれた後の働き方の希望

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

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

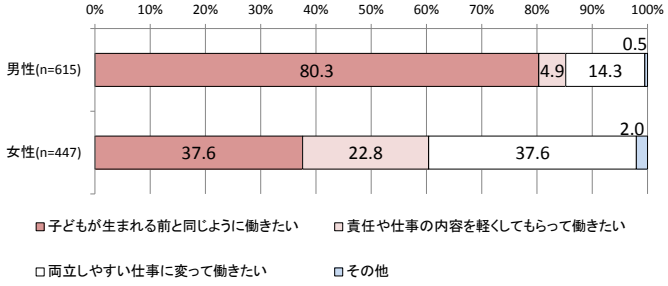
また、「子どもが生まれる前と同じように働きたい」若手女性社員では、32.1%が「管理職になりたい」、24.4%が「まあ管理職になりたい」と回答している（図表 7-21）。

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



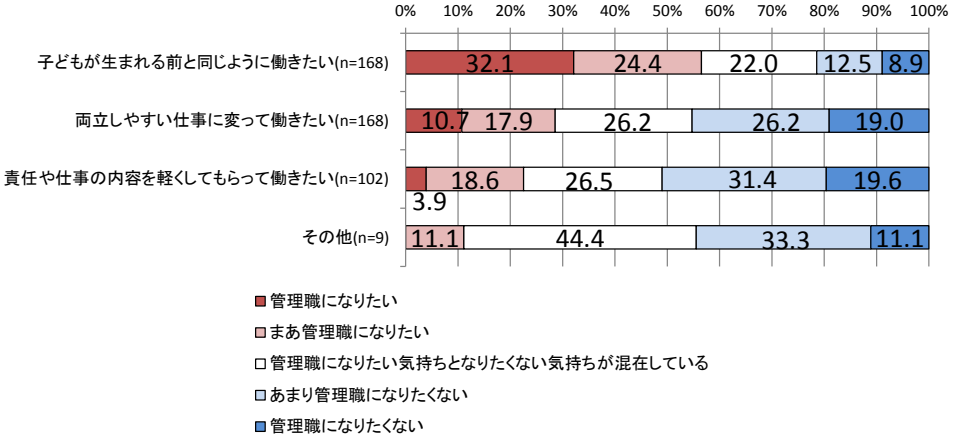

χ二乗検定 p<0.01

図表 7-20　男女別
「お子様が生まれた後、仕事の責任や仕事の内容をどのようにしたいですか」




χ二乗検定 p<0.01

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



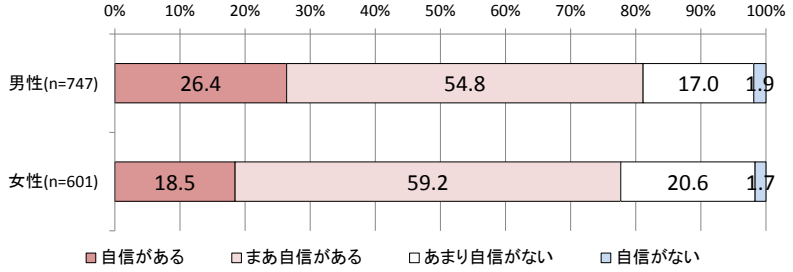

χ二乗検定 p<0.01

## ３．若手女性社員の特徴②：若手男性社員と比べて「自信がない」

### (1) 自信の男女差

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

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

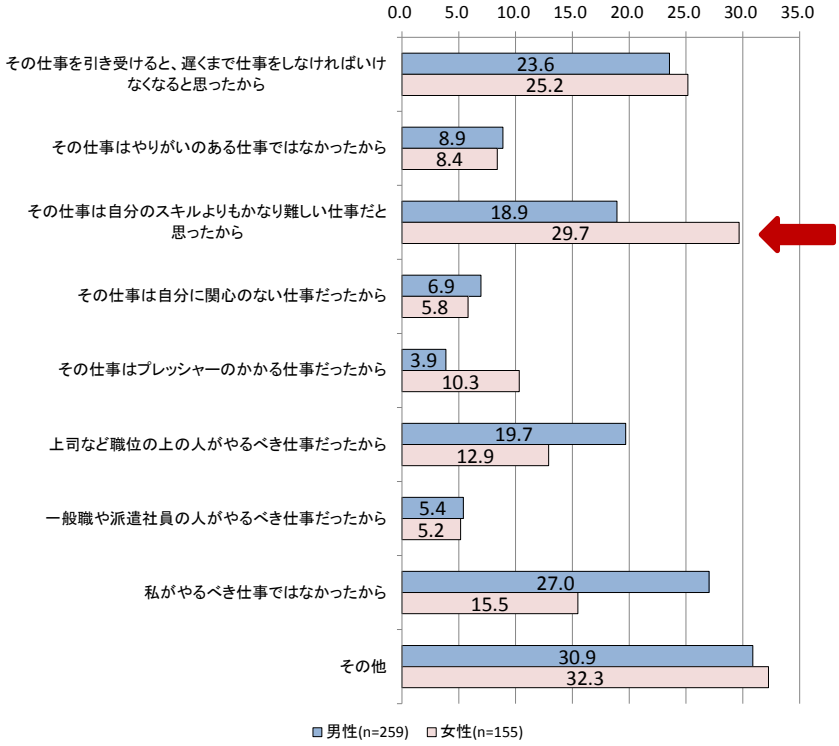



$\chi$ 二乗検定 $p<0.01$

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

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

図表 7-23　男女別　仕事を断った理由（複数回答）



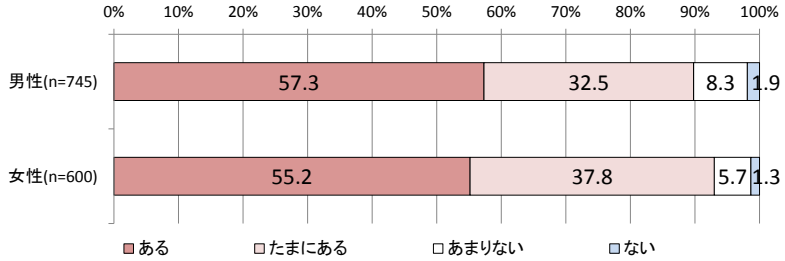
### (3) 若手女性社員の自信の要因

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

#### ①仕事をおもしろいと感じた経験の有無と自信

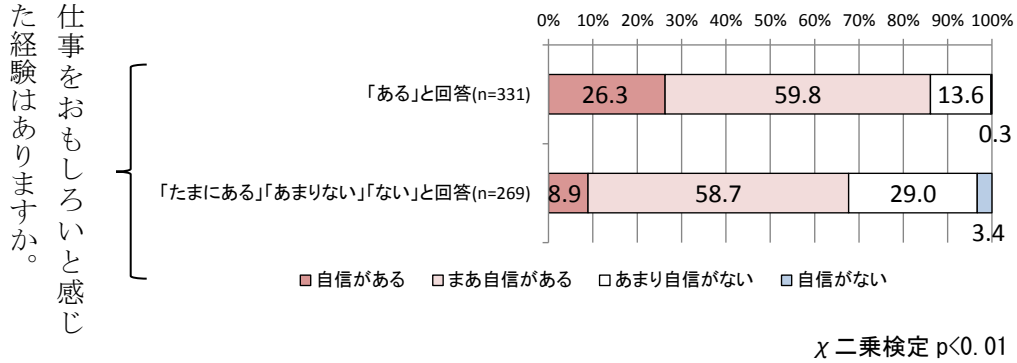
「仕事をおもしろいと感じた経験はありますか」に対し、「ある」と回答した人は、若手男性社員で 57.3%、若手女性社員で 55.2%と、ほぼ同じ割合である。

図表 7-24　男女別　仕事をおもしろいと感じた経験の有無




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

図表 7-25　仕事をおもしろいと感じた経験の有無と自信（女性）

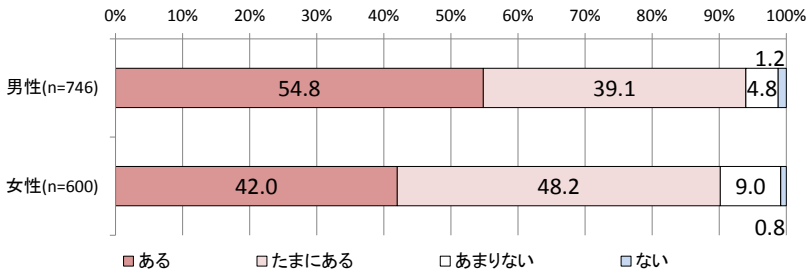



$\chi$ 二乗検定 $p<0.01$

#### ②少し難しい仕事経験と自信

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

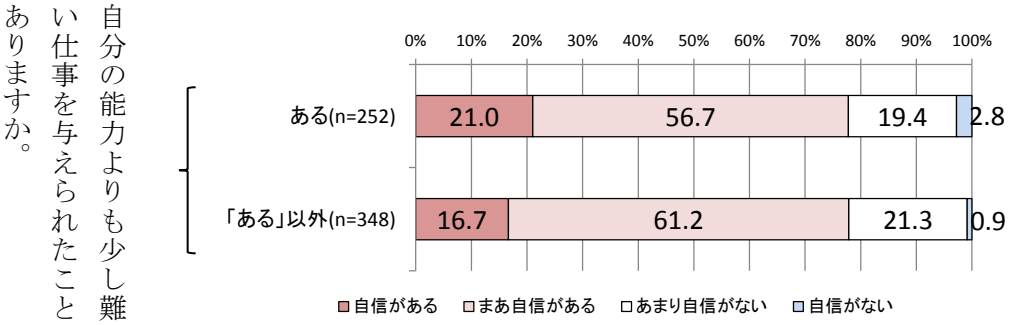
図表 7-26　男女別 少し難しい仕事経験




χ二乗検定 p<0.01

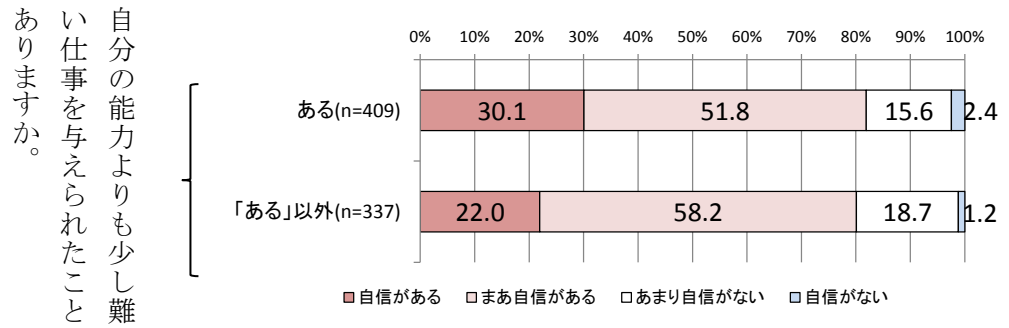
「難題に直面した時になんとかやりとげる自信がある」と回答した若手女性社員の割合は、「自分の能力よりも少し難しい仕事を与えられたことはありますか」に対し「ある」と回答した人では21.0%、「たまにある」「あまりない」「ない」と回答した人では16.7%と、因果関係はなかった。

図表 7-27　少し難しい仕事経験と自信（女性）




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

図表 7-28　少し難しい仕事経験と自信（男性）

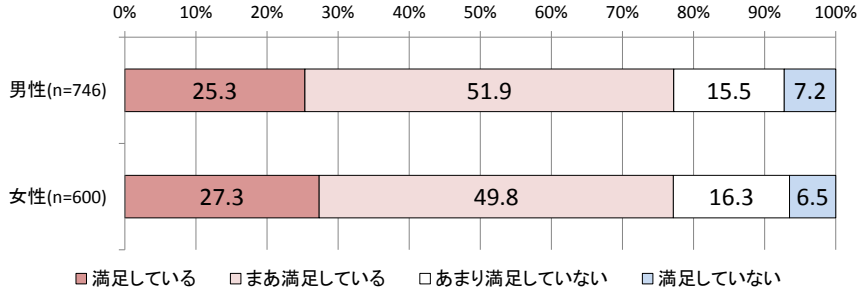



χ二乗検定 p<0.05

### ③職場の働きやすさの満足度と自信

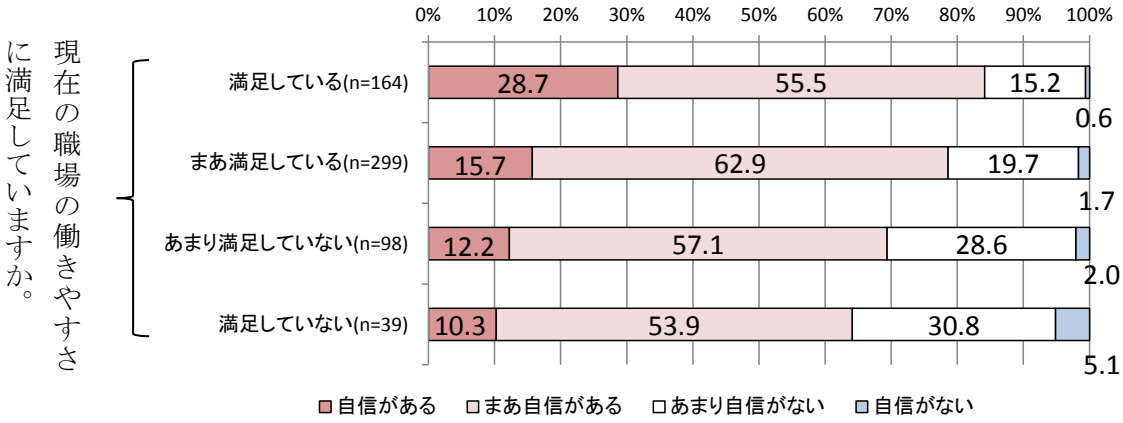
「現在の職場の働きやすさに満足していますか」に対し「満足している」と回答した人は、若手男性社員で 25.3%、若手女性社員で 27.3%、「まあ満足している」と回答した人は、若手男性社員で 51.9%、若手女性社員で 49.8%である。

図表 7-29　男女別　「現在の職場の働きやすさに満足しているか」




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

図表 7-30　職場の働きやすさの満足度と自信（女性）

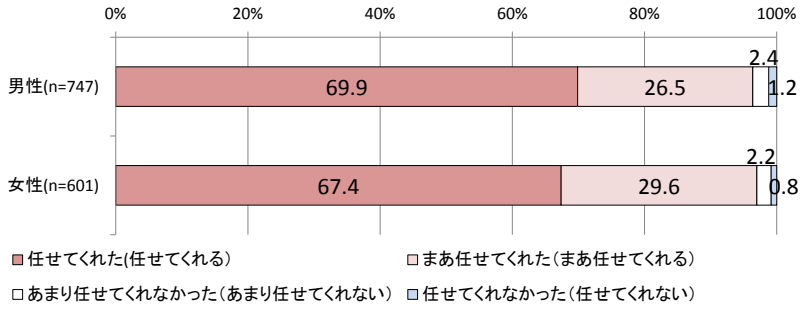



$\chi$ 二乗検定 $p<0.01$

### ④-1 管理職の仕事の任せ方と自信

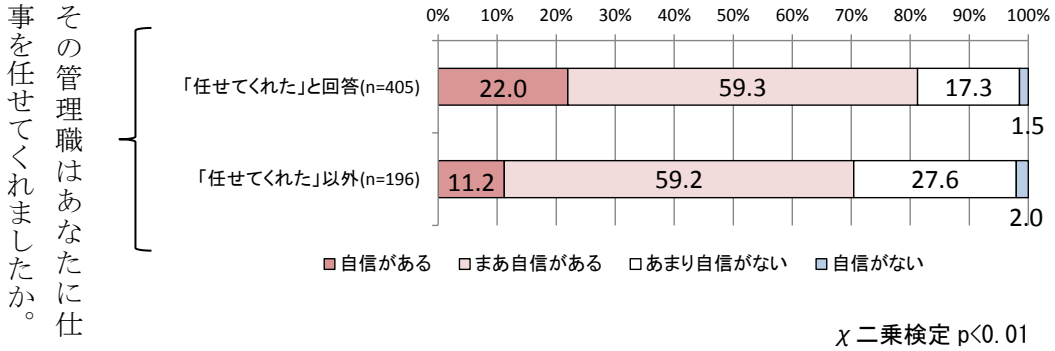
「(あなたに最も影響を与えたと思う) 管理職はあなたに仕事を任せてくれたか」に対し、「任せてくれた」と回答した人は、若手男性社員で 69.9%、若手女性社員で 67.4%で、ほぼ同じ割合である。

図表 7-31　男女別　管理職はあなたに仕事を任せてくれたか




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

図表 7-32　管理職の仕事の任せ方と自信（女性）

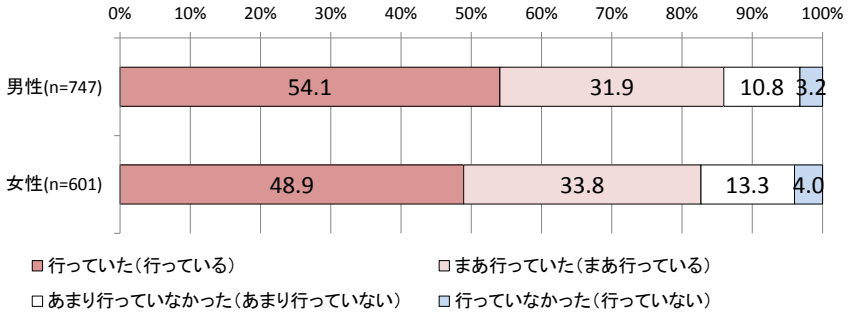



χ二乗検定 p<0.01

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

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

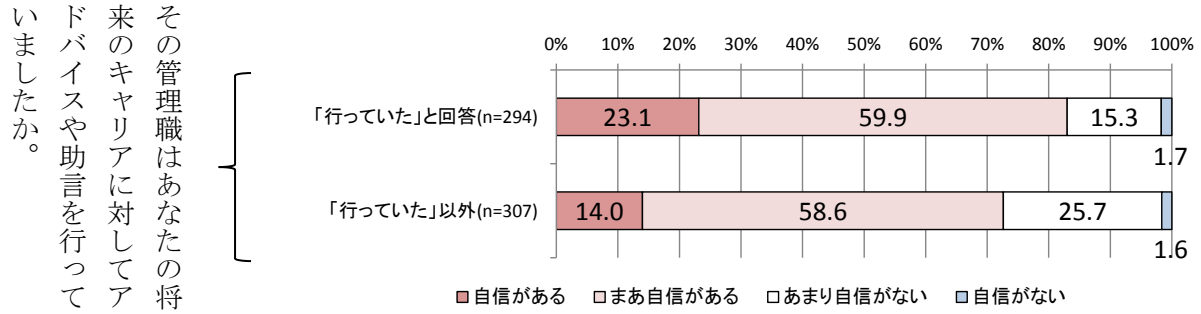
図表 7-33 男女別　管理職のあなたに対する将来のキャリアについてのアドバイスや助言



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

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

**(女性)**




**χ二乗検定 p<0.01**

**(4) 自信の要因の計量分析**

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

説明変数は、それぞれ以下のように作成した。

①おもしろい仕事経験ダミー

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

②少し難しい仕事経験ダミー

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

③職場の働きやすさダミー

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

④管理職の育成力

以下の4つの質問について主成分分析を行い、主成分スコアを説明変数にした。

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

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

コントロール変数として、「入社時就業意識」と個人属性に関する以下の変数を入れた。
・入社時就業意識ダミー
「就職先を決める際に、昇進や配置などに男女差がないことを重視しましたか。」に対し、「重視した」「やや重視した」を 1、「あまり重視しなかった」「重視しなかった」「特に考えていなかった」を 0 とした。

・勤続年数
・年齢
・年齢二乗
・配偶者の有無と子どもの有無
基準を「子どもあり」(配偶者ありと配偶者なしを含む）とし、「配偶者なし子どもなし」、「配偶者あり子どもなし」のダミー変数
・役職：基準を「一般社員」とし、「課長、課長相当職」、「係長、主任、係長相当職」「チームリーダー」のダミー変数

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

図表 7-35 自信の要因の計量分析

（順序ロジット分析）

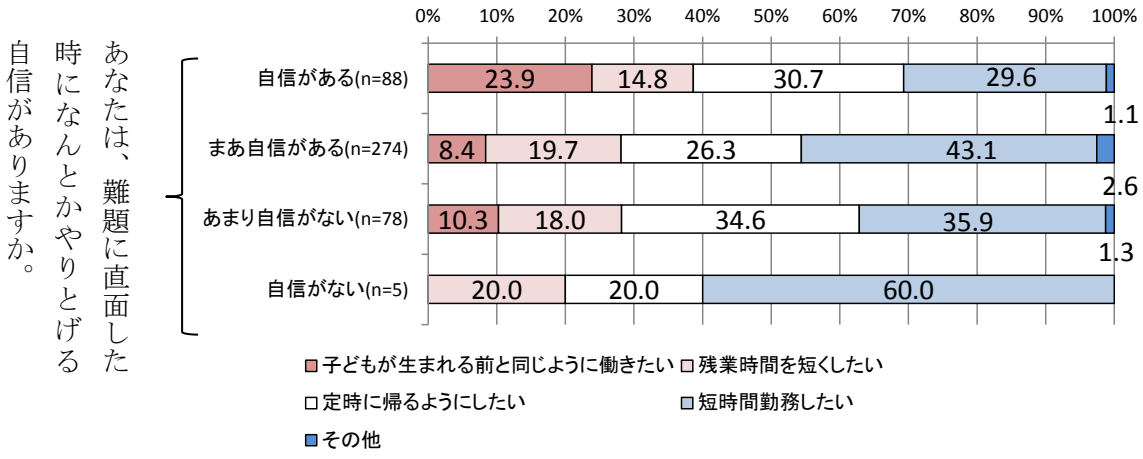
| | | 男女計(N=1313) | | | | 男性(N=723) | | | | 女性(N=590) | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | 係数 | 標準偏差 | z | P>z | 係数 | 標準偏差 | z | P>z | 係数 | 標準偏差 | z | P>z |
| 説明変数 | 女性ダミー | −0.382 | 0.125 | −3.050 | 0.002 *** | | | | | | | | |
| | おもしろい仕事経験ダミー | 0.417 | 0.133 | 3.130 | 0.002 *** | 0.397 | 0.233 | 1.700 | 0.088 * | 1.050 | 0.186 | 5.650 | 0.000 *** |
| | 少し難しい仕事経験ダミー | 1.082 | 0.124 | 8.740 | 0.000 *** | 1.092 | 0.168 | 6.500 | 0.000 *** | −0.212 | 0.173 | −1.230 | 0.220 |
| | 働きやすい職場ダミー | −0.079 | 0.113 | −0.700 | 0.484 | 0.025 | 0.150 | 0.170 | 0.867 | 0.483 | 0.194 | 2.490 | 0.013 ** |
| | 管理職の育成力 | 0.516 | 0.131 | 3.950 | 0.000 *** | 0.539 | 0.179 | 3.010 | 0.003 *** | 0.099 | 0.060 | 1.660 | 0.097 * |
| コントロール変数 | 入社時就業意識ダミー | 0.102 | 0.039 | 2.590 | 0.010 *** | 0.092 | 0.053 | 1.740 | 0.081 * | 0.425 | 0.168 | 2.520 | 0.012 ** |
| | 勤続年数 | 0.051 | 0.056 | 0.910 | 0.362 | −0.004 | 0.071 | −0.050 | 0.959 | 0.153 | 0.094 | 1.630 | 0.103 |
| | 年齢 | −1.215 | 0.632 | −1.920 | 0.055 * | −1.296 | 0.751 | −1.730 | 0.084 * | −0.919 | 1.201 | −0.760 | 0.445 |
| | 年齢二乗 | 0.021 | 0.011 | 1.940 | 0.052 * | 0.023 | 0.013 | 1.780 | 0.076 * | 0.015 | 0.020 | 0.740 | 0.459 |
| | 子どもあり(ref.) | | | | | | | | | | | | |
| | 未婚子どもなし | −0.299 | 0.186 | −1.600 | 0.109 | −0.260 | 0.228 | −1.140 | 0.255 | −0.345 | 0.338 | −1.020 | 0.309 |
| | 既婚子どもなし | −0.323 | 0.198 | −1.630 | 0.102 | −0.366 | 0.240 | −1.520 | 0.127 | −0.234 | 0.358 | −0.650 | 0.514 |
| | 一般社員(ref.) | | | | | | | | | | | | |
| | 課長、課長相当職 | −0.213 | 0.239 | −0.890 | 0.373 | 0.100 | 0.312 | 0.320 | 0.749 | −0.671 | 0.381 | −1.760 | 0.078 * |
| | 係長、主任、係長相当職 | 0.042 | 0.135 | 0.310 | 0.757 | 0.048 | 0.169 | 0.290 | 0.775 | 0.128 | 0.228 | 0.560 | 0.574 |
| | チームリーダーなど | 0.316 | 0.287 | 1.100 | 0.272 | 0.362 | 0.322 | 1.130 | 0.261 | 0.201 | 0.650 | 0.310 | 0.757 |
| | /cut1 | −21.325 | 9.304 | | | −22.105 | 11.011 | | | −17.045 | 17.806 | | |
| | /cut2 | −18.552 | 9.300 | | | −19.506 | 11.005 | | | −14.030 | 17.803 | | |
| | /cut3 | −15.660 | 9.295 | | | −16.728 | 10.997 | | | −10.971 | 17.798 | | |
| | LR chi2 | 184.61 | | | | 106.02 | | | | 77.72 | | | |
| | Prob > chi2 | 0 | | | | 0 | | | | 0 | | | |
| | Pseudo R2 | 0.0674 | | | | 0.0690 | | | | 0.0652 | | | |

### (5) 若手女性社員における自信と子育てしながらの働き方や昇進の希望

#### ①若手女性社員における自信と子育てしながらの働く時間の希望

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

図表 7-36　自信と子育てしながらの働く時間の希望（女性）



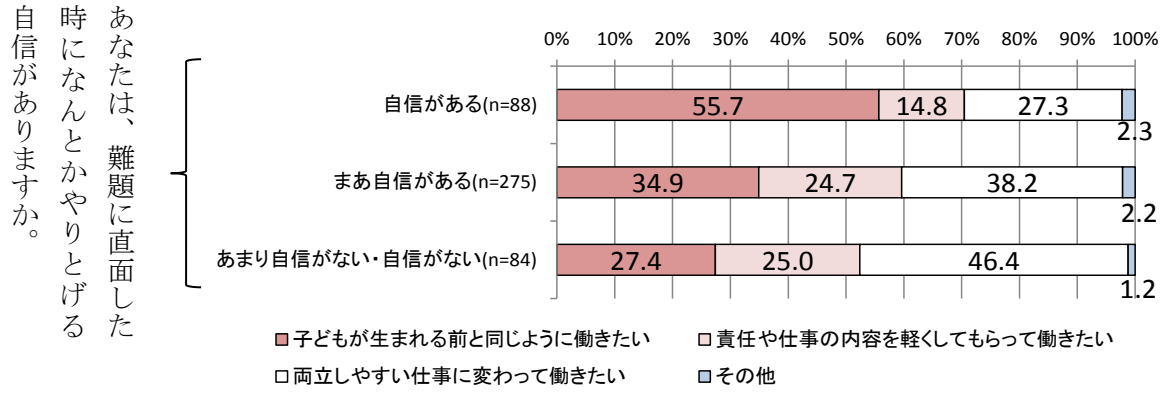

χ 二乗検定 p<0.05

#### ②若手女性社員における自信と子育てしながらの仕事の責任や仕事の内容の希望

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

の割合は 55.7%と高く、「責任や仕事の内容を軽くしてもらって働きたい」、「両立しやすい仕事に変わって働きたい」と回答した人の割合は、それぞれ 14.8%、27.3%と低い。

図表 7-37　自信と子育てしながらの仕事の責任や仕事の内容の希望（女性）



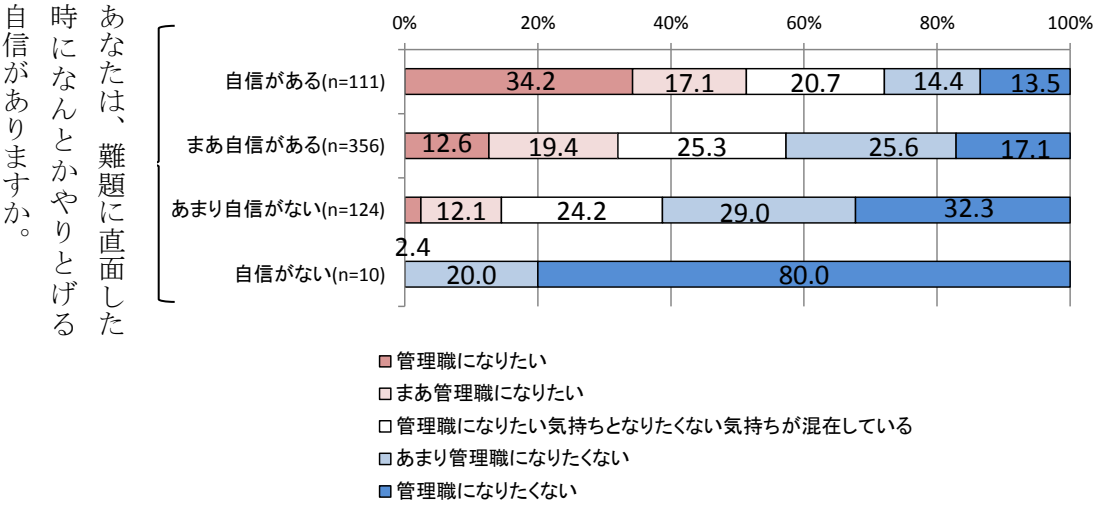

χ二乗検定 p<0.01

### ③若手女性社員における自信と管理職希望

管理職になりたいかについて、自信の有無別にみると、「自信がある」人では「管理職になりたい」と回答している人は 34.2%と高く、「まあ管理職になりたい」を加えると、51.3%が管理職になりたいと回答している。

若手女性社員において、管理職希望を増やすためには、自信をつけさせることが重要であろう。

図表 7-38　自信と管理職希望（女性）




χ二乗検定 p<0.01

## ４．若手社員の積極性やモチベーションの高さの分析

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

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

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

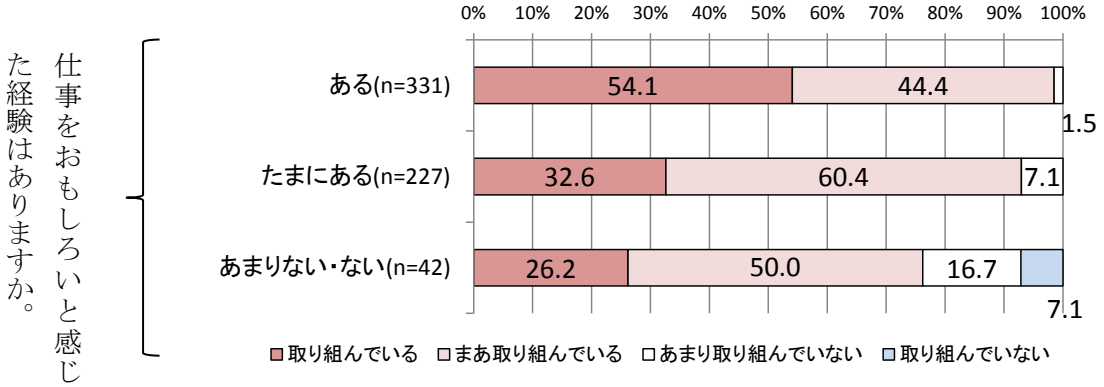
### (1)仕事経験や管理職のマネジメントと若手女性社員における「期待以上の結果が出せるように取り組む」行動

#### ①仕事をおもしろいと感じた経験と期待以上の結果が出せるような取組

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

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

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




$\chi$ 二乗検定 $p<0.01$

#### ②少し難しい仕事の経験の有無と期待以上の結果が出せるような取組

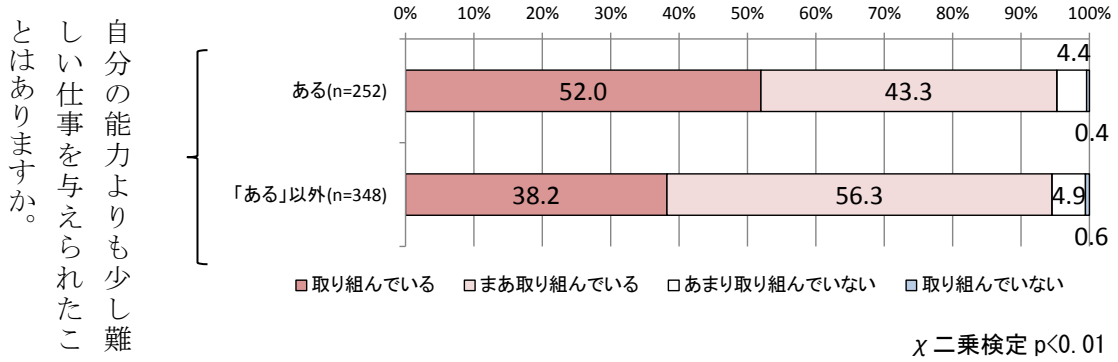
「期待以上の結果が出せるように取り組んでいる」と回答した若手女性社員の割合は、少し難しい仕事を与えられたことがあると回答した若手女性社員では 52.0%、「たまにある」

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

（若手男性社員でも、同じような因果関係がある。）

（「少し難しい仕事を与えられたことがあるか」に対する回答は図表 7-26）

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



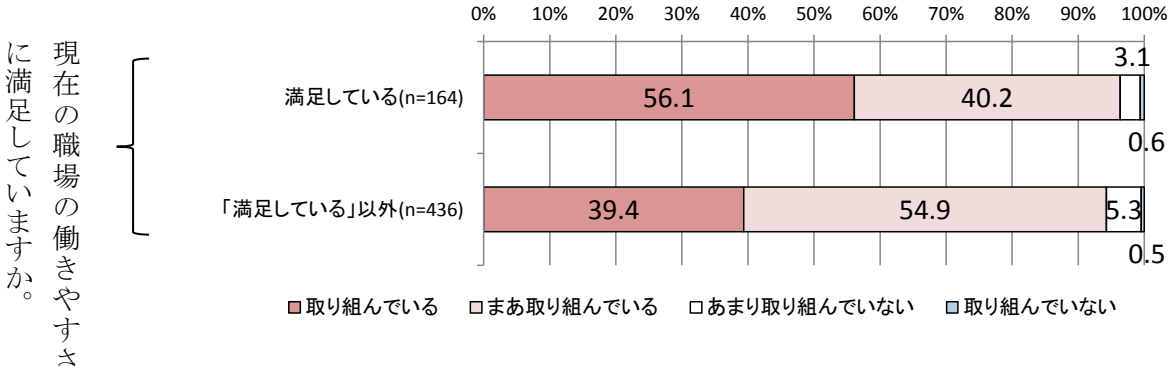

$\chi$ 二乗検定 $p<0.01$

**③職場の働きやすさの満足度と期待以上の結果が出せるような取組**

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

（「現在の働きやすさに満足していますか」に対する回答は図表 7-29）

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

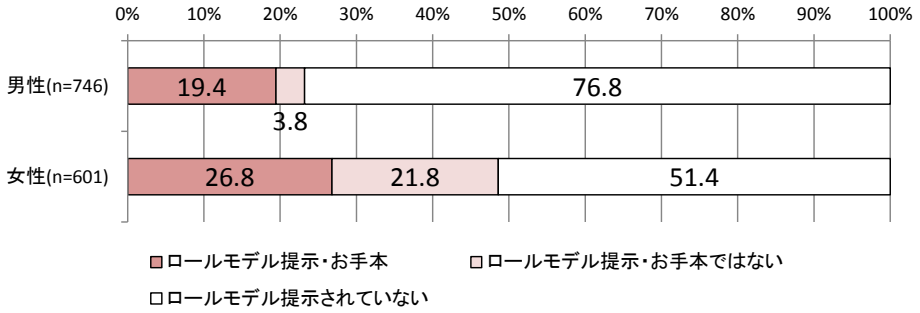



$\chi$ 二乗検定 $p<0.01$

### ④ロールモデル・お手本と期待以上の結果が出せるような取組

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

図表 7-42　男女別　「ロールモデル提示とお手本にしたいか」

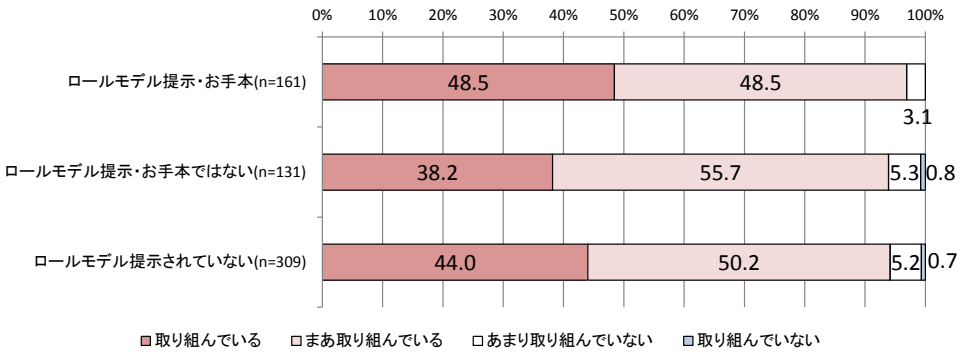



$\chi$ 二乗検定 $p<0.01$

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

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

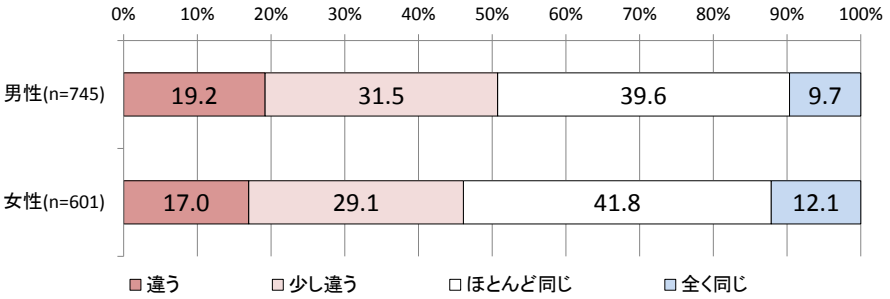
図表 7-43　ロールモデル・お手本と期待以上の結果が出せるような取組（女性）



⑤初任配属や異動のパターンの男女差と期待以上の結果が出せるような取組

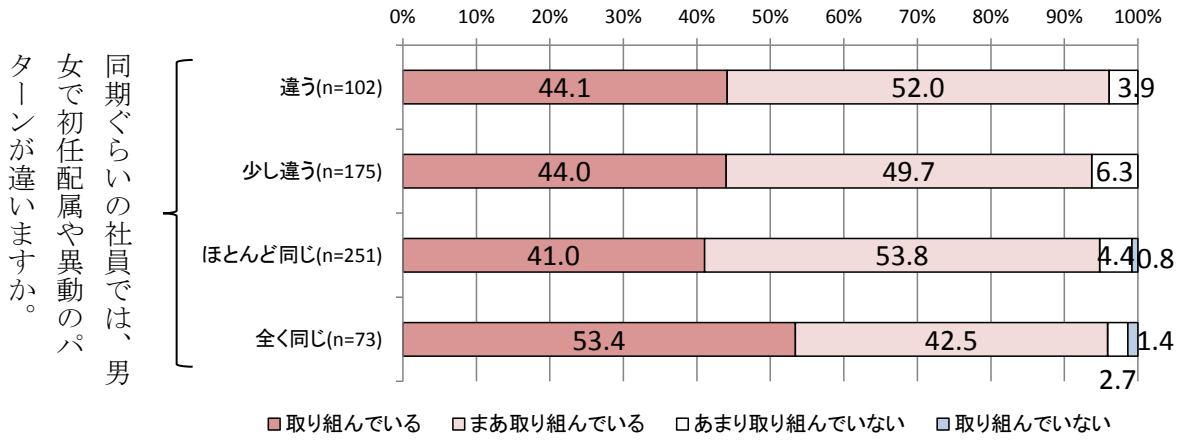
「同期ぐらいの社員では、男女で初任配属や異動のパターンが違いますか」に対し、「違う」と回答した人は、若手男性社員では 19.2%、若手女性社員では 17.0%、「少し違う」と回答した人は、若手男性社員では 31.5%、若手女性社員では 29.1%、「ほとんど同じ」と回答した人は若手男性社員では 39.6%、若手女性社員では 41.8%、「全く同じ」と回答した人は、若手男性社員では 9.7%、若手女性社員では 12.1%であった。男女とも、「全く同じ」と認識している人は約 1 割しかいなかった。

図表 7-44　男女別　初任配属や異動のパターンの男女差に対する回答




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

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

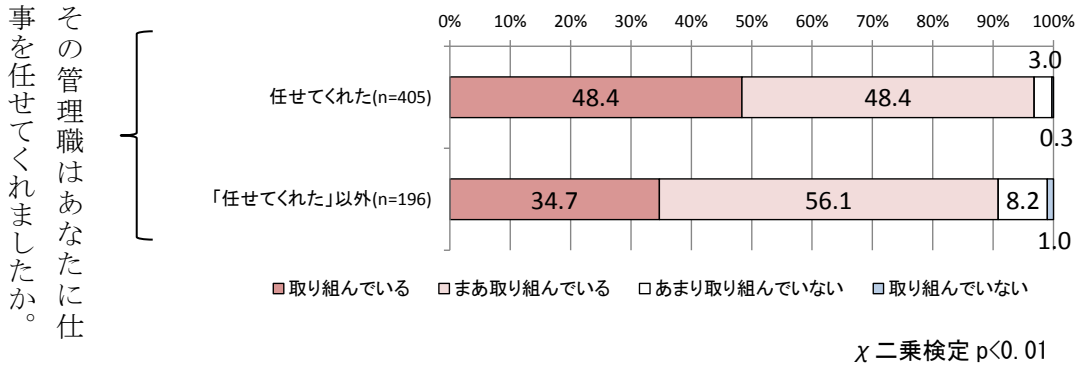


### ⑥-1 管理職の仕事の任せ方と期待以上の結果が出せるような取組

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

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

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

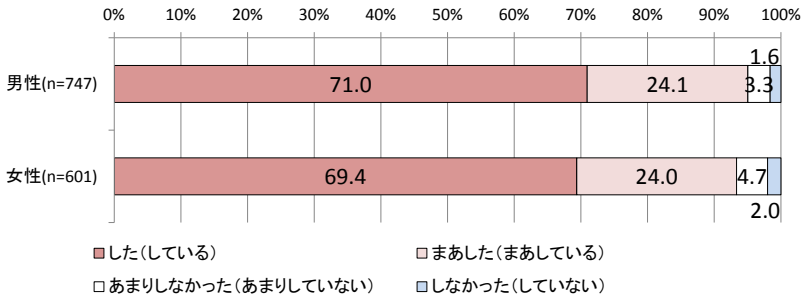



χ 二乗検定 p<0.01

### ⑥-2 管理職の有益な指示やアドバイスと期待以上の結果が出せるような取組

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

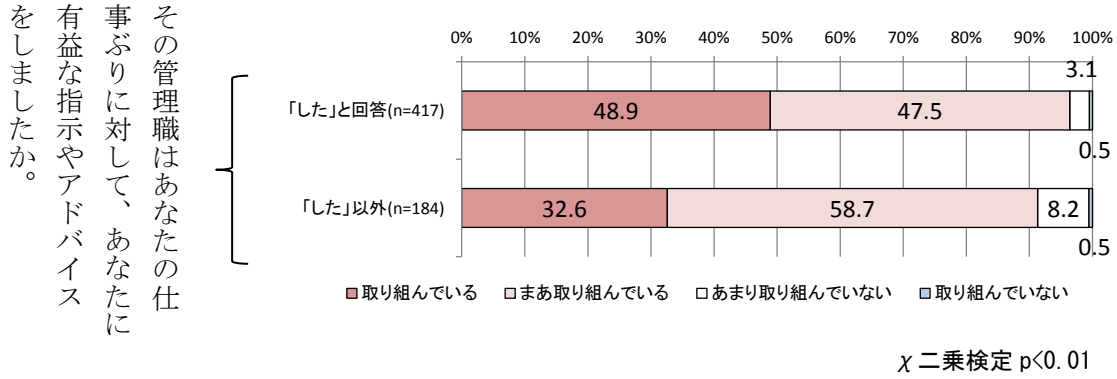
**図表 7-47　男女別　管理職の有益な指示やアドバイス**




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

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

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



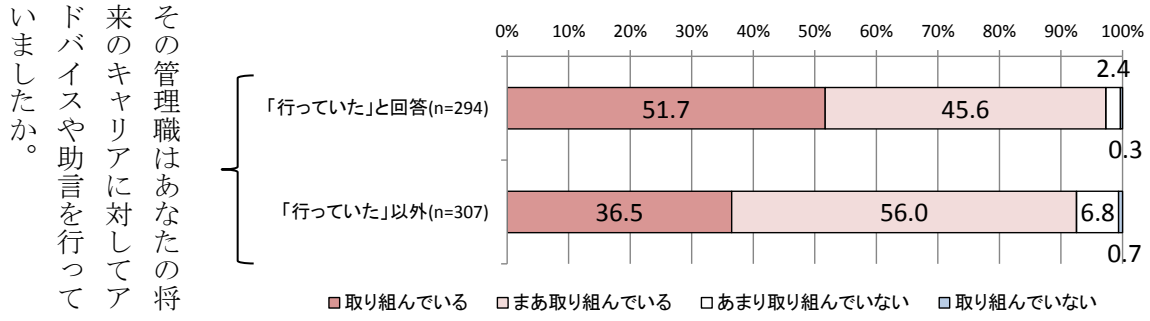

$\chi$ 二乗検定 $p<0.01$

### ⑥-3 管理職のあなたに対する将来のキャリアについてのアドバイスや助言と期待以上の結果が出せるような取組

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

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

**図表 7-49　管理職のあなたに対する将来のキャリアについてのアドバイスや助言と期待以上の結果が出せるような取組（女性）**

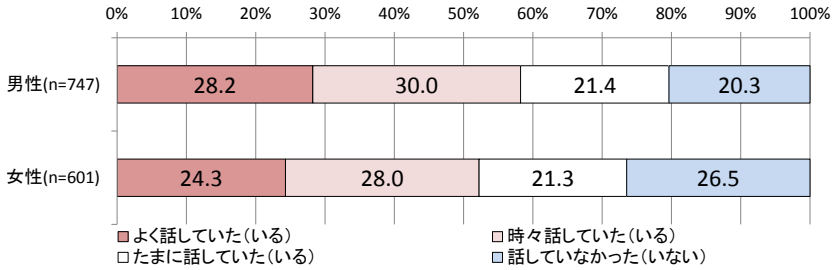



$\chi$ 二乗検定 $p<0.01$

### ⑥-4 管理職の仕事のおもしろさややりがいの伝達と期待以上の結果が出せるような取組

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

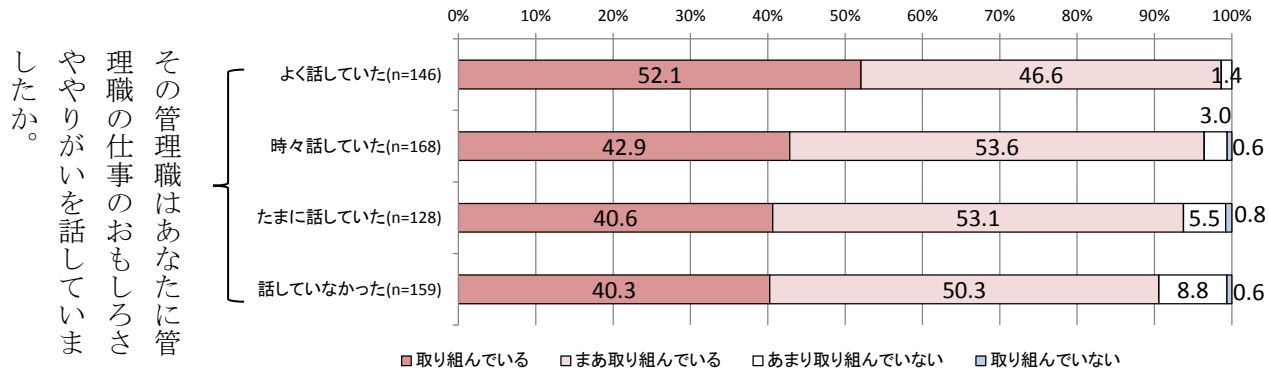
**図表 7-50　管理職の仕事のおもしろさややりがいの伝達**




χ二乗検定 p<0.1

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

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




χ二乗検定 p<0.1

### (2)「期待以上の結果が出せるように取り組む」行動の要因の計量分析

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

説明変数は、それぞれ以下のように作成した。

①おもしろい仕事経験ダミー

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

②少し難しい仕事経験ダミー

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

③働きやすい職場ダミー

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

④ロールモデル変数

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

⑤配置・異動男女同じダミー

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

⑥管理職の育成力

以下の４つの質問について主成分分析を行い、主成分スコアを説明変数にした。

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

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

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

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

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

・入社時就業意識ダミー

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

・勤続年数
・年齢
・年齢二乗
・配偶者の有無と子どもの有無

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

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

**＜分析結果＞**

分析結果は図表 7-52 の通りで、次の 6 点が言える。

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

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

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

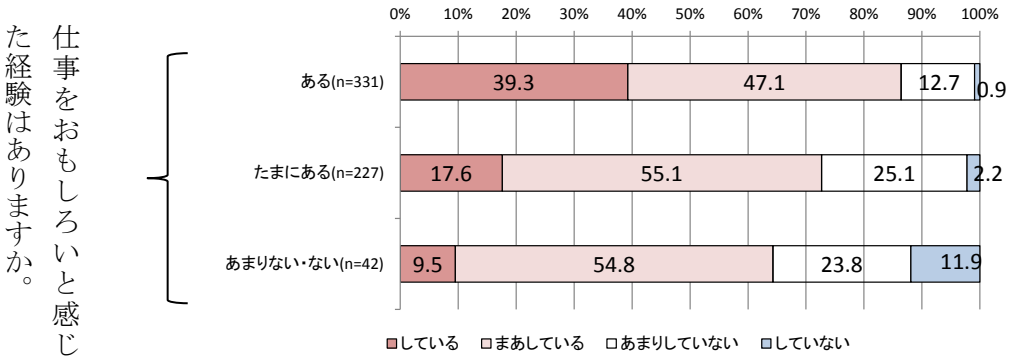
### (3) 仕事経験や管理職のマネジメントと若手女性社員における「積極的に周囲の人を巻き込みながら仕事をしている」行動

#### ①仕事をおもしろいと感じた経験と周囲の人を巻き込みながらの仕事

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

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

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



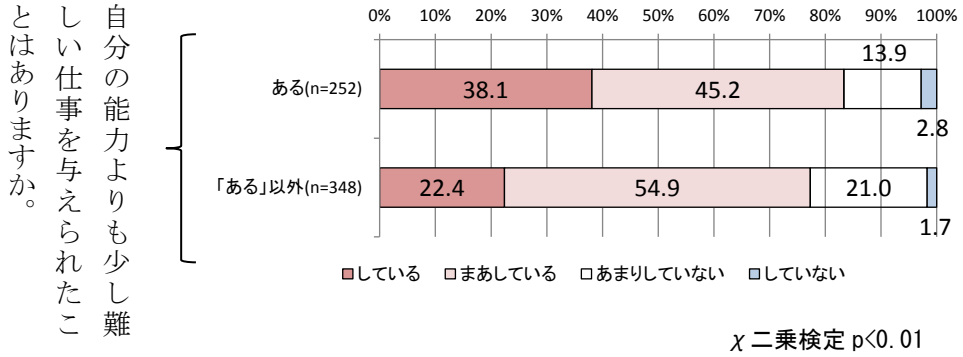

$\chi$ 二乗検定 $p<0.01$

### ②少し難しい仕事の経験の有無と周囲の人を巻き込みながらの仕事

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

(「少し難しい仕事を与えられたことがあるか」に対する回答は図表 7-26)

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



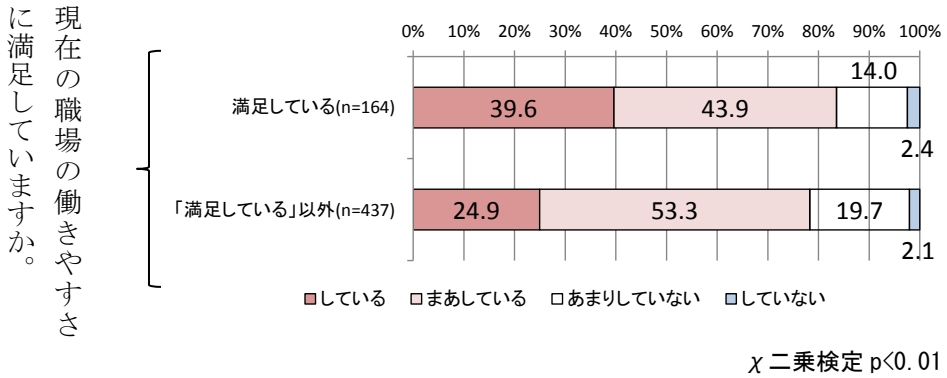

$\chi$ 二乗検定 $p<0.01$

### ③職場の働きやすさの満足度と周囲の人を巻き込みながらの仕事

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

(「現在の働きやすさに満足していますか」に対する回答は図表 7-29)

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

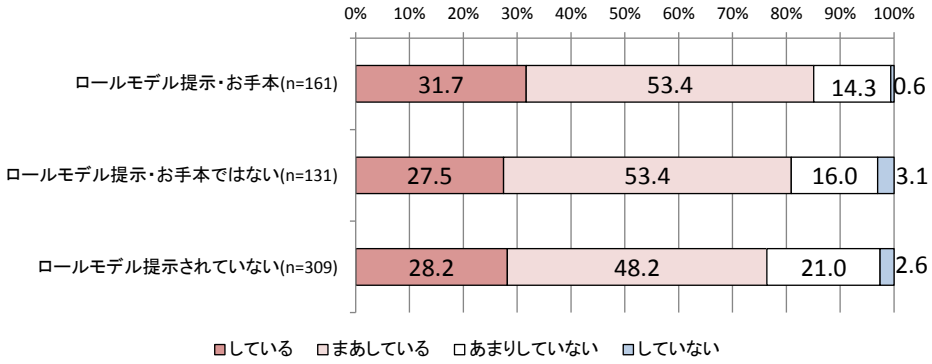



$\chi$ 二乗検定 $p<0.01$

### ④ロールモデル・お手本と周囲の人を巻き込みながらの仕事

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

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

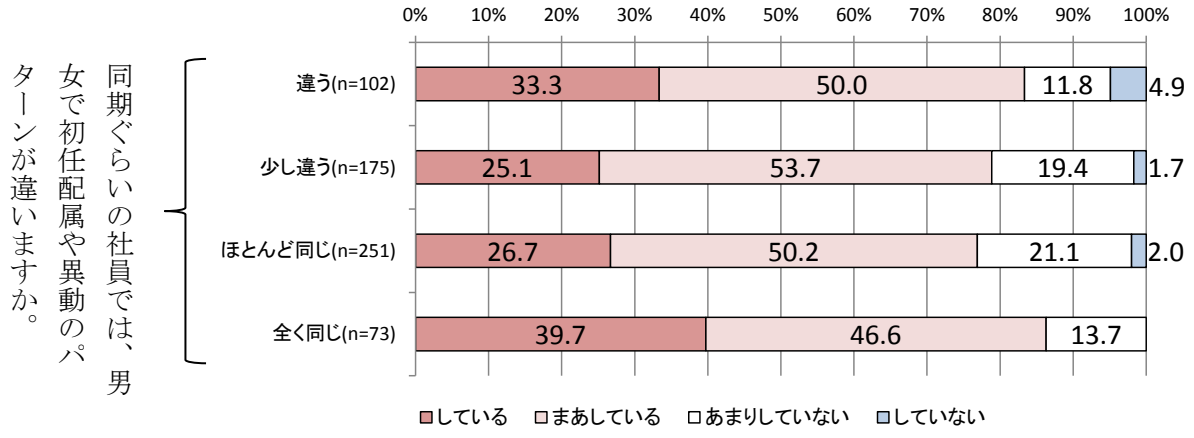



### ⑤初任配属や異動のパターンの男女差と周囲の人を巻き込みながらの仕事

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

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

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



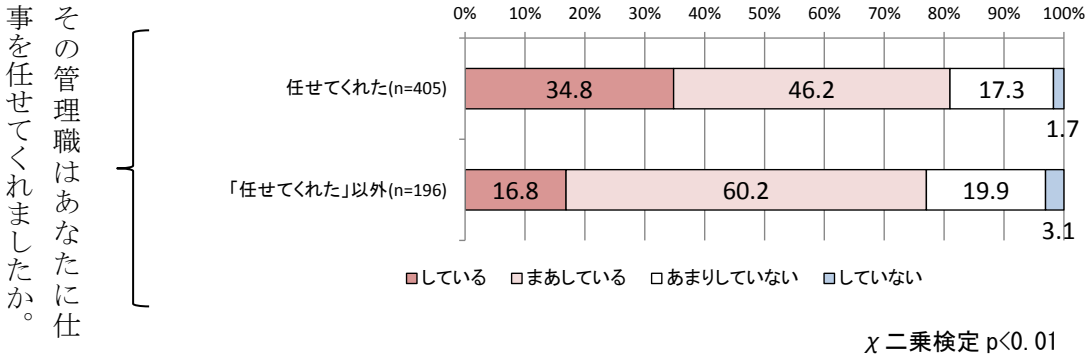

$\chi$ 二乗検定 $p<0.1$

### ⑥-1 管理職の仕事の任せ方と周囲の人を巻き込みながらの仕事

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

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

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



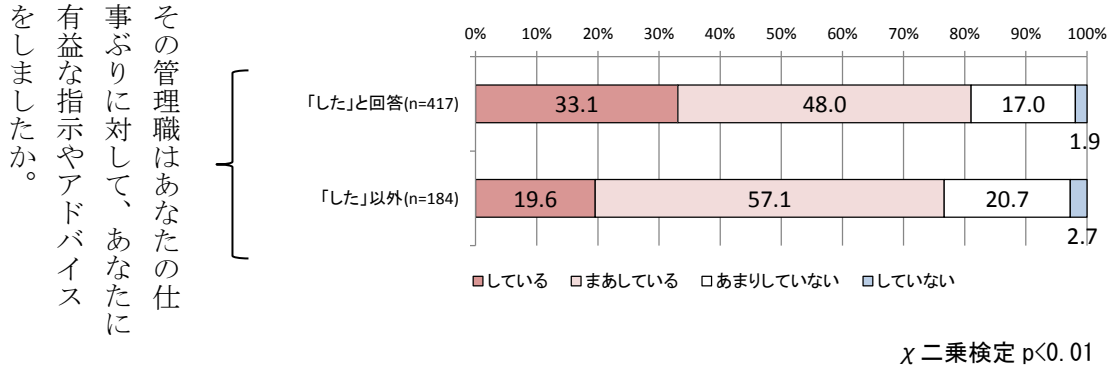

$\chi$ 二乗検定 $p<0.01$

### ⑥-2 管理職の有益な指示やアドバイスと周囲の人を巻き込みながらの仕事

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

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

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



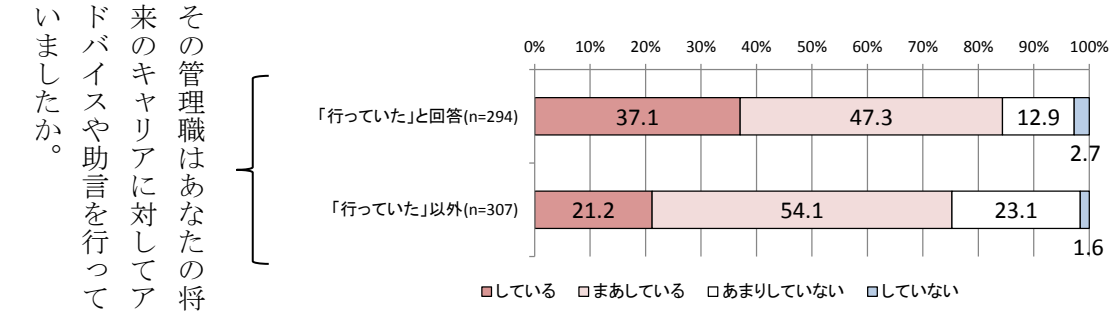

$\chi$ 二乗検定 p<0.01

### ⑥-3 管理職のあなたに対する将来のキャリアについてのアドバイスや助言と周囲の人を巻き込みながらの仕事

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

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

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



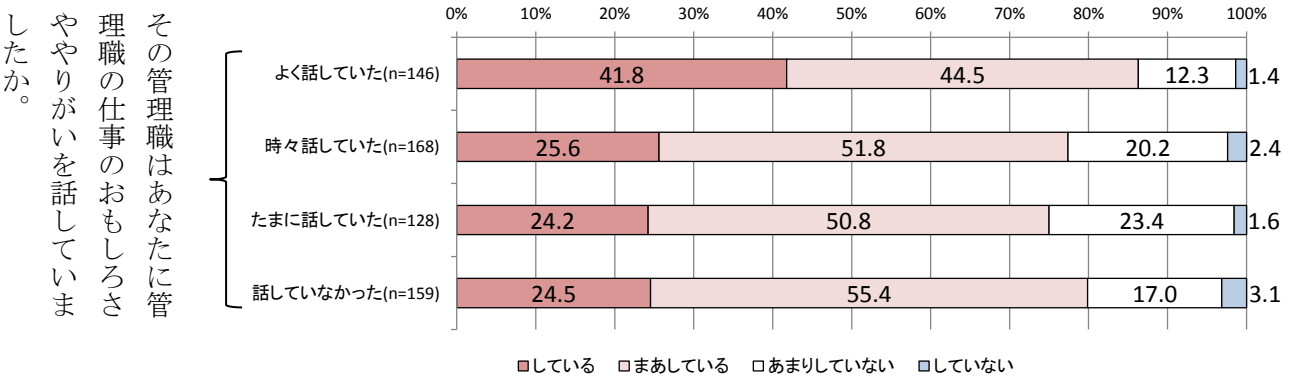

$\chi$ 二乗検定 p<0.01

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

積極的に周囲の人を巻き込みながら仕事を「している」と回答した若手女性社員の割合は、これまで最も自分にとって影響を与えたと思う管理職が管理職の仕事のおもしろさややりがいを「よく話していた」と回答した若手女性社員では 41.8%、「時々話していた」と回答した若手女性社員では 25.6%、「たまに話していた」と回答した若手女性社員では 24.2%、「話していなかった」と回答した若手女性社員では 24.5%であり、「よく話していた」若手女性社員ではそうでない場合よりも積極的に周囲の人を巻き込みながら仕事をしている人の割合が高い。(若手男性社員でも、同じような因果関係がある。)
(「その管理職はあなたに管理職の仕事のおもしろさややりがいを話していましたか」に対する回答は図表 7-50)

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

**(女性)**




**χ 二乗検定 p<0.05**

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

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

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

＜分析結果＞

分析結果は図表 7-62 の通りで、次の 6 点が言える。

・若手男性社員と若手女性社員で、「積極的に周囲の人を巻き込みながら、仕事をしている」行動において、統計的に有意な差はない。

・男女とも、仕事をおもしろいと感じた経験があることが、「積極的に周囲の人を巻き込みながら、仕事をしている」ことにプラスの影響を与える。

・男女とも、少し難しい仕事を与えられたことがあることが、「積極的に周囲の人を巻き込みながら、仕事をしている」ことにプラスの影響を与える。

・若手男性社員では、職場の働きやすいさに満足していることが、「積極的に周囲の人を巻き込みながら、仕事をしている」ことにプラスの影響を与える。

・若手女性社員では、男女で初任配属や異動のパターンが全く同じことが、「積極的に周囲の人を巻き込みながら、仕事をしている」ことにプラスの影響を与える。

・男女とも、管理職の育成力が高いことが、「積極的に周囲の人を巻き込みながら、仕事をしている」ことにプラスの影響を与える。

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

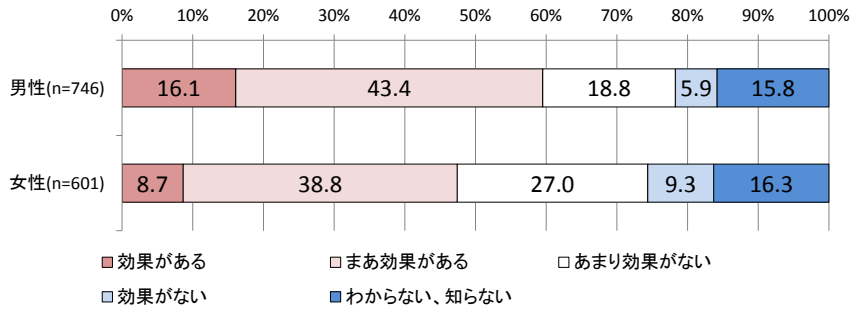
| | | 男女計(N=1312) | | | | | 男性(N=722) | | | | | 女性(N=590) | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | 係数 | 標準偏差 | z | P>z | | 係数 | 標準偏差 | z | P>z | | 係数 | 標準偏差 | z | P>z | |
| 説明変数 | 女性ダミー | −0.209 | 0.126 | −1.660 | 0.097 | * | | | | | | | | | | |
| | おもしろい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

## ５．女性活躍推進の取組とロールモデルの提示

### (1) 女性活躍推進の取組について

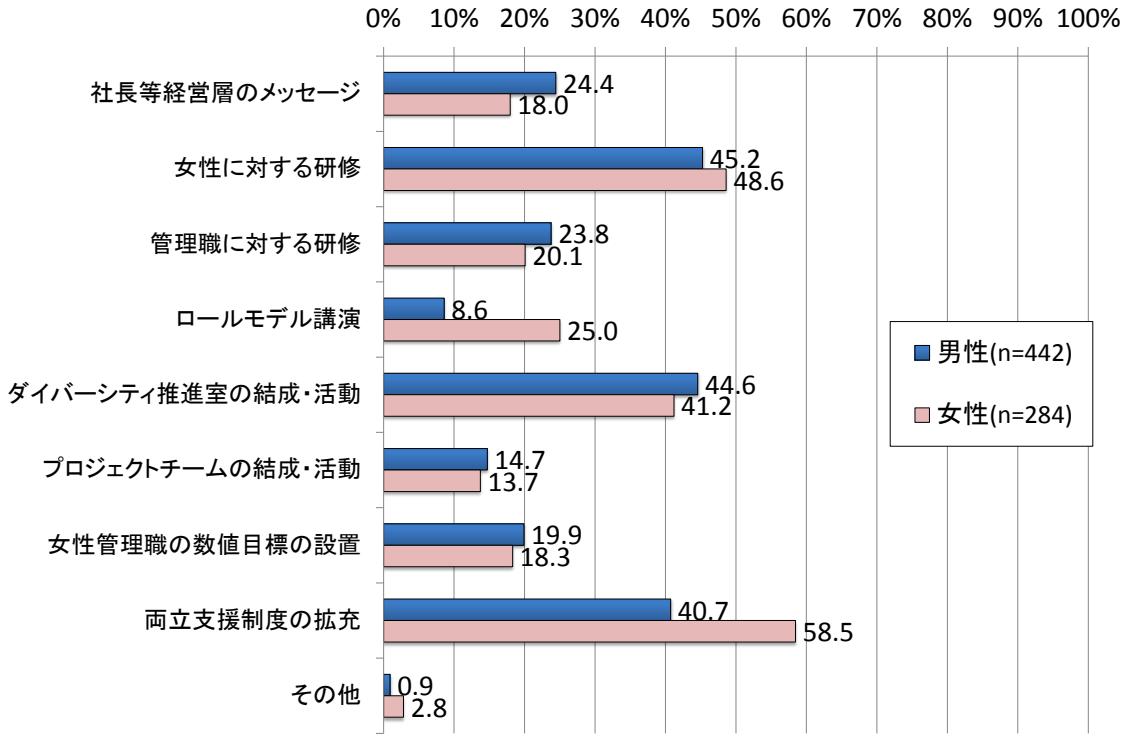
「御社の女性活躍推進の取組の効果についてどう思いますか。」と尋ねたところ、「効果がある」と回答した割合は、若手男性社員では 16.1%、若手女性社員では 8.7%、「まあ効果がある」を合わせると、若手男性社員では、59.5%、若手女性社員では 47.5%であった。

図表 7-63　女性活躍推進の取組の効果




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

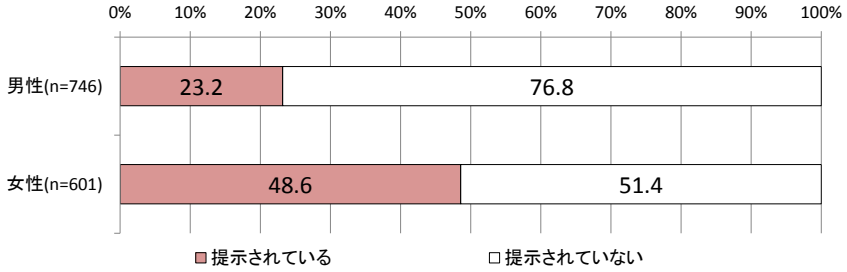
図表 7-64　女性活躍推進に効果のある取組




### (2) ロールモデルの提示について

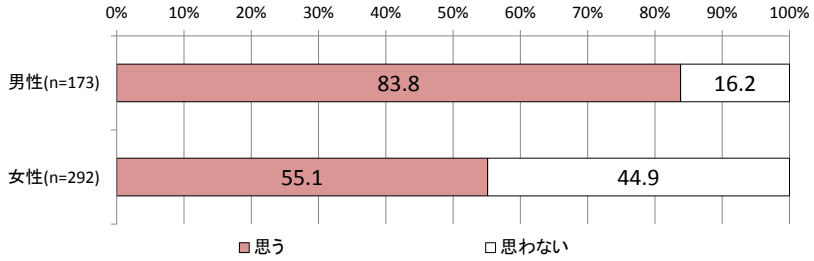
「御社ではロールモデル（お手本）の女性が提示されていますか」に対し、若手女性社員では 48.6%が「提示されている」と回答している。

図表 7-65　同性のロールモデル（お手本）の提示



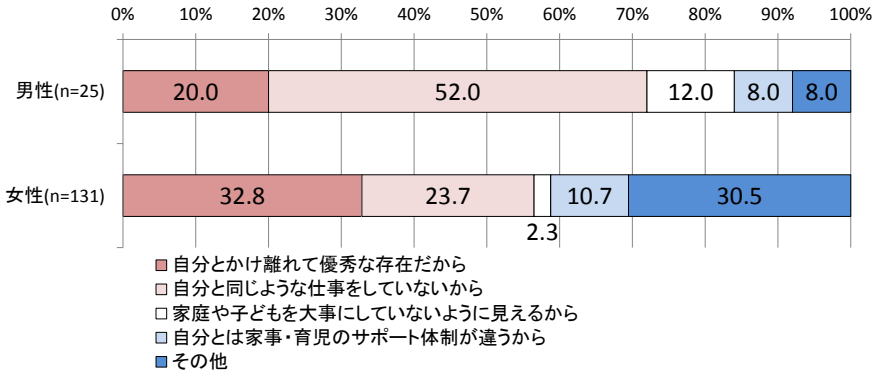

しかし、ロールモデルが提示されていると回答した人に、「そのロールモデルをあなたはお手本にしたいと思いますか」と尋ねたところ、「思う」と回答した割合は、若手男性社員では 83.8%、若手女性社員では 55.1%であり、若手女性社員では「思わない」と回答した人が 44.9%にものぼる。

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



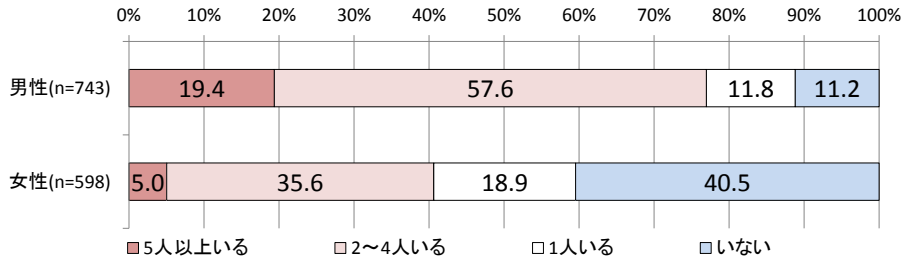

さらに、提示されたロールモデルをお手本にしたいと「思わない」と回答した人に、その理由を尋ねたところ、最も割合が高かったのは、若手男性社員では、「自分と同じような仕事をしていないから」で 52.0%であるが、若手女性社員では、「自分とかけ離れて優秀な存在だから」で 32.8%であった。ロールモデルを提示するにあたっては、人選を検討する必要があるだろう。なるべく身近で自分もなれそうだと若手女性社員が思うような人をロールモデルとして提示する必要があるだろう。

図表 7-67　提示されたロールモデルをお手本にしたいと「思わない」理由



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

**図表 7-68　御社の中に、あなたが、お手本にしたい同性の先輩はいますか**




## ６．まとめ

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

①若手男性社員に比べて若手女性社員は、将来のキャリア不安が大きい。

若手女性社員のキャリア不安を高める要因は、以下の 6 点であった。

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

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

若手女性社員の自信を高める要因は、以下の 3 点であった。

(1)仕事を面白いと感じた経験
(2)職場の働きやすさの満足度
(3)管理職の育成力が高いこと

③「期待以上の結果が出せるように取り組む」行動や「積極的に周囲の人を巻き込みながら仕事をする」行動など仕事への積極性については、男女の違いはなかった。

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

(1) 仕事を面白いと感じた経験

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

若手女性社員が「積極的に周囲の人を巻き込みながら仕事をする」要因は、以下の 4 点であった。
(1) 仕事を面白いと感じた経験
(2) 少し難しい仕事経験
(3) 配置・異動が男女同じであること
(4) 管理職の育成力が高いこと

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

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

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

# 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
## －若手男女社員へのアンケート調査より－

### １．はじめに

日本では、先進諸国に比べて女性管理職が少ないことが知られている。独立行政法人労働政策研究・研修機構の「データブック国際労働比較 2015」によれば、2012 年における管理職に占める女性の割合は、日本が 11.2%なのに対し、アメリカ 43.4%、イギリス 33.8%、フランス 36.1%、スウェーデン 35.4%と、日本が欧米諸国と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%とアジアの新興諸国をも下回っている。近年ではその原因の一つとして、女性の管理職への昇進意欲が低いことを取り上げ、女性の昇進意欲を高める要因の実証分析がなされるようになってきた（武石（2014）他）。

しかし、昇進意欲の決定要因を分析する先行研究では、現在の昇進意欲に影響を与える要因の分析にとどまっている。そのため、入社後の職場での経験等が本当に昇進意欲に影響を与えたのか、もともと昇進意欲のある労働者が、たまたまある特徴を持つ職場を就職先に選んだために、その職場の特徴が見せかけの要因となっているのかがはっきりしない。

本研究では、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する。また、先行研究では用いられなかった仕事の経験に関する変数も利用した分析を行っている。併せて、若手社員のキャリアの展望に影響を与える要因も探り、政府の 2020 年に女性の管理職割合を 30%にする目標を実現するために、日本企業が取り組むべき課題を明らかにしたい。

2 節では、先行研究を紹介し、3 節では、利用データの説明をする。4 節では、管理職への昇進意欲決定要因の分析を順序プロビット・モデルで行う。5 節では、キャリアの展望に影響を与える要因の分析を同じく順序プロビット・モデルで行う。6 節はまとめである。

### ２．昇進意欲決定要因に関する先行研究

昇進意欲の決定要因について分析した研究としてまず取り上げたいのが、川口（2012）である。川口は、「仕事と家庭の両立支援に係る調査」[1]を利用し、管理職への昇進意欲に影響を与える要因として、企業の男女雇用機会均等化への取組、仕事と家庭の両立支援、管理職の賃金、労働時間、職場の女性比率、ロールモデルの存在をあげ、分析を行っている。結果として、ポジティブ・アクションを熱心に実施している企業では男女とも昇進意欲が高いこと、女性管理職が多い企業では女性の昇進意欲が高いこと、仕事と育児の両立支援施策は女性の昇進意欲と有意な関係はなく、男性の昇進意欲には負の影響を与えることを

[1]労働政策研究･研修機構が 2006 年に全国の社員数 300 人以上の企業 6000 社を対象に行った調査で、有効回収数は、企業調査 863 社、管理職調査 3299 人、一般社員調査 6529 人。分析には 20 代の一般社員のデータを利用している。

示している。この研究は豊富なサンプルとデータを利用して、昇進意欲について本格的に分析を行った日本で最初の研究といえる。

安田(2012)は、20 代の正社員データ「ワーク・ライフ・バランスに関するアンケート、2008」[2]を利用し、管理職への昇進希望に影響を与える要因を分析している。安田では、川口の研究を踏まえつつ、職場の特性、上司の特性が昇進意欲に与える影響をより詳細に分析している。また、若手社員が考える自分のタイプ、すなわち、ジェネラリストかスペシャリストかも、説明変数に加えている点も特徴的である。分析結果より、女性の場合は、自身がスペシャリストタイプの社員であると認識している場合に管理職希望が弱いこと、面倒見の良い上司の元で働く女性は管理職希望が強いことが分かった。

最近では、武石(2014)が「男女正社員のキャリアと両立支援に関する調査」[3]を利用し、管理職への昇進意欲に影響を与える要因を分析した。武石の研究で新しい点は、企業が実施する女性活躍推進策、両立支援策に加え、従業員が認知する両立支援策、上司マネジメントを説明変数とし、従業員が認知しているかどうかが昇進意欲に与える影響を分析したことである。分析結果より、コーポレートレベルでの企業の施策が昇進意欲に与える効果は限定的であり、従業員の認知が昇進意欲を高めるには重要な要因であることが示された。

いずれの研究も豊富な個票データを用いた分析であるが、被説明変数として、現在の昇進意欲を用いているため、もともと昇進意欲が高い労働者がある特性をもつ勤務先を選ぶ傾向があるのか、勤務先の特性や経験が昇進に意欲を与えたのかは明らかにされない。本研究で利用したデータは、入社時の昇進希望と現在の昇進希望とがわかるため、この問題を解消できる。さらに、本研究では、先行研究では説明変数に利用されなかった仕事上の経験、例えば、難しい仕事を与えられたか、といった項目も利用し、仕事上の経験が昇進意欲に与える影響をより詳しく分析する。

## ３．利用データ

利用したのは、21 世紀職業財団が 2014 年 12 月に行った「若手女性社員の育成とマネジメントに関する調査」である。これは、アンケートに協力してくれた 10 社を対象に、インターネット上でアンケートに回答してもらう調査である。回答者数は、男性 747 人、女性 601 人、合計 1348 人である。

変数の加工は次のように行った。被説明変数には、現在の管理職への昇進希望の有無を用いた。具体的には、「あなたは管理職になりたいですか。」という質問項目に対して、「管理職になりたい」は 5、「まあ管理職になりたい」は 4、「管理職になりたい気持ちとなりた

[2] 連合総合生活開発研究所が 2008 年 8 月に実施したデータ。株式会社マクロミルのモニターから 2230 名を選出し、分析対象は 30 歳未満の一般、係長・主任クラスの職位の正社員とした。

[3] 労働政策研究・研修機構 2012 年 10 月に実施。企業調査、管理職調査、一般従業員調査がある。企業調査の有効回答は 1970 社、管理職調査の有効回答は 5580 名、一般従業員調査の有効回答は 1 万 128 名と、豊富なサンプル数である。

くない気持ちが混在している」は 3、「あまり管理職になりたくない」は 2、「管理職になりたくない」は 1 とする変数を被説明変数とし、分析には、順序プロビット・モデルを利用した。

説明変数には、個人の属性として、女性ダミー変数、年齢、勤続年数[4]、職場の環境を表す変数として、男性社員の退社時間を表すダミー変数[5]、学歴ダミー変数[6]、既婚者ダミー変数、子どもがいる場合に 1、いない場合に 0 を取るダミー変数[7]、職位ダミー変数[8]を用いた。また、職場での取組や仕事の経験に関する属性として、女性活躍推進の取組効果に関するダミー変数[9]、同性ロールモデル提示ダミー変数[10]、コース別雇用管理制度がある場合に 1、ない場合に 0 をとるダミー変数、入社後の異動経験[11]、転居を伴う異動経験がある場合に 1、ない場合に 0 をとるダミー変数、「仕事をおもしろいと感じた経験がありますか」との質問に対して、「ある、たまにある」と答えた場合に 1、「あまりない、ない」と答えた場合に 0 をとるダミー変数、「自分の能力よりも少し難しい仕事を与えられたことがありますか」との質問に対して、「ある、たまにある」と答えた場合に 1、「あまりない、ない」と答えた場合に 0 をとるダミー変数、あなたの成長・活躍を後押ししてくれる上司がいた場合に 1 をとるダミー変数[12]、勤務先の同性のお手本にしたい先輩がいる場合に 1 をとるダミー変数[13]、

---

4 調査時点の 2014 年から入社年を引いて求めた。例えば、入社年が 2012 年であれば勤続年数 2 年とした。

5 区分は、「18 時台まで」、「19 時台」、「20 時台」、「21 時台以降」の 4 分類でベースを 18 時台までとした。尚、「わからない」との回答はサンプルから外した。もともとのアンケート調査では、17 時台、18 時台、と 1 時間刻みで、一番上の階級は 0 時台以降、という分類になっていたが、17 時台のサンプルは 1.4%、18 時台のサンプルは 7.7%と少ないのでまとめた。19 時台のサンプルは 33.2%と最も多く、20 時台は 29.4%とそれに続く。21 時台のサンプルは 19.9%、22 時台のサンプルは 7.1%、23 時台のサンプルは 1%、0 時台以降のサンプルは 0.35%となっているが、女性からみて 21 時台以降の退社は育児等との両立は困難であり、昇進をあきらめる原因となると判断して、21 時台以降をひとまとめにした。

6 区分は、1.高等学校、2.短期大学、専門学校、高等専門学校、3.大学、4.大学院の 4 分類で、ベースを大学とした。

7 妊娠中は「いない場合」に含める。

8 区分は、1.課長、課長相当職、2.係長、主任、課長相当職、3.上記以外のチームリーダーやプロジェクトリーダー、4.その他一般社員で、一般社員をベースとした。

9 「御社の女性活躍推進の取組の効果についてどう思いますか」、の質問に対し、効果がある、まあ効果があると回答した場合を 1 、あまり効果がない、効果がない、わからない、知らない、を 0 とした。

10 勤務先で同性のロールモデルが提示されている場合に 1 、提示されていない場合に 0 をとる変数。

11 「入社してから現在まで、何回部署を異動（評価者が変わるような異動）しましたか。」という質問に対して、「異動したことはない」を 0、1 回、2 回、3 回、4 回はその数字、5 回以上は 5 を用いた。

12 「2 人以上いた」「1 人いた」場合に 1、「いなかった」場合に 0 とするダミー変数を用いた。

13 「5 人以上いる」「2～4 人」「1 人いる」場合に 1、「いない」場合に 0 とするダミー変数を用いた。

子どもがいて活躍する女性がいる場合に 1 をとるダミー変数[14]を用いた。

先行研究では、女性従業員比率を説明変数に用いているものもあるが、今回利用したデータでは、職場の男女の従業員数について回答が得られるサンプルが 851 サンプルと少なかったため、サンプル数が減るのを防ぐために分析には利用しなかった。

さらに今回は 10 社と限られた企業からサンプルを得ているので、属性が同じでも企業によって昇進意欲に違いがあることを考慮し、企業ダミー変数も加えた。

利用した変数の基本統計量を図表 8-1 に示す。

これらの変数に加え、次の主成分分析の結果得られる各主成分スコアを説明変数に用いた。まず、現在の上司の対応として、

> あなたは現在の管理職（上司）から期待されていると思いますか。
> 現在の管理職（上司）はあなたの育成に熱心ですか。
> あなたは、仕事の深みを増すような仕事を与えられていますか。
> あなたは、仕事の幅を広げるような仕事を与えられていますか。
> 現在の管理職（上司）は、あなたの将来のキャリアに対して、アドバイスや助言を行っていますか。
> 現在の管理職(上司)は、あなたに管理職の仕事のおもしろさややりがいを話していますか。

のそれぞれの質問に対して、当てはまる場合は 4、まあ当てはまる場合は 3、あまり当てはまらない場合は 2、当てはまらない場合は 1 として、主成分分析を行い、変数を作成した。推計された相関係数行列の固有ベクトルを、図表 8-2 に示す。

[14]「子どもがいても活躍する女性が身近にいますか」という質問に対して、「5 人以上いる」「2～4 人いる」「1 人いる」場合に 1、「いない」場合に 0 とするダミー変数を用いた。

図表 8-1　変数の基本統計量

| 変数名 | サンプル数 | 平均 | 標準偏差 | 最小値 | 最大値 |
|---|---|---|---|---|---|
| 入社時の管理職昇進希望(q6) | 1304 | 0.4916 | 0.5001 | 0 | 1 |
| 女性ダミー | 1348 | 0.4458 | 0.4972 | 0 | 1 |
| 年齢 | 1348 | 29.6996 | 2.2047 | 24 | 46 |
| 勤続年数(q78) | 1178 | 6.1367 | 1.5366 | 3 | 10 |
| 男性の平均退社時間(18時台まで) | 1142 | 0.0911 | 0.2878 | 0 | 1 |
| 男性の平均退社時間(19時台) | 1142 | 0.3319 | 0.4711 | 0 | 1 |
| 男性の平均退社時間(20時台) | 1142 | 0.2942 | 0.4559 | 0 | 1 |
| 男性の平均退社時間(21時台以降) | 1142 | 0.2828 | 0.4506 | 0 | 1 |
| 大卒以上ダミー変数 | 1173 | 0.9855 | 0.1196 | 0 | 1 |
| 学歴:高等学校 | 1173 | 0.0034 | 0.0583 | 0 | 1 |
| 学歴:短期大学、専門学校、高等専門学校 | 1173 | 0.0111 | 0.1047 | 0 | 1 |
| 学歴:大学 | 1173 | 0.7528 | 0.4316 | 0 | 1 |
| 学歴:大学院 | 1173 | 0.2327 | 0.4228 | 0 | 1 |
| 既婚ダミー | 1348 | 0.3843 | 0.4866 | 0 | 1 |
| 子持ちダミー | 1348 | 0.1180 | 0.3227 | 0 | 1 |
| 女性活躍推進の取組効果あり(q62) | 1347 | 0.5412 | 0.4985 | 0 | 1 |
| 同性ロールモデル提示ダミー | 1347 | 0.3452 | 0.4756 | 0 | 1 |
| コース別雇用管理制度あり | 1173 | 0.5959 | 0.4909 | 0 | 1 |
| 入社後の異動経験(q7) | 1348 | 1.6001 | 1.3595 | 0 | 5 |
| 転居を伴う転勤の経験(q11) | 1346 | 0.4473 | 0.4974 | 0 | 1 |
| 仕事をおもしろいと感じた経験(q13) | 1345 | 0.9123 | 0.2830 | 0 | 1 |
| 自分の能力よりも少し難しい仕事を与えられた経験(q15) | 1346 | 0.9227 | 0.2671 | 0 | 1 |
| 成長・活躍を後押ししてくれる上司がいた | 1346 | 0.9368 | 0.2433 | 0 | 1 |
| 手本としたい同性の先輩がいる | 1341 | 0.7576 | 0.4287 | 0 | 1 |
| 子どもがいて活躍する女性が身近にいる | 1346 | 0.7697 | 0.4212 | 0 | 1 |
| 職位:課長、課長相当職 | 1348 | 0.0616 | 0.2405 | 0 | 1 |
| 職位:係長、主任、課長相当職 | 1348 | 0.2463 | 0.4310 | 0 | 1 |
| 職位:上記以外のチームリーダーやプロジェクトリーダー | 1348 | 0.0393 | 0.1944 | 0 | 1 |
| 職位:その他一般社員 | 1348 | 0.6528 | 0.4763 | 0 | 1 |
| 企業ダミー1 | 1348 | 0.0742 | 0.2622 | 0 | 1 |
| 企業ダミー2 | 1348 | 0.1113 | 0.3146 | 0 | 1 |
| 企業ダミー3 | 1348 | 0.0549 | 0.2279 | 0 | 1 |
| 企業ダミー4 | 1348 | 0.2656 | 0.4418 | 0 | 1 |
| 企業ダミー5 | 1348 | 0.0623 | 0.2418 | 0 | 1 |
| 企業ダミー6 | 1348 | 0.0423 | 0.2013 | 0 | 1 |
| 企業ダミー7 | 1348 | 0.1046 | 0.3062 | 0 | 1 |
| 企業ダミー8 | 1348 | 0.0527 | 0.2235 | 0 | 1 |
| 企業ダミー9 | 1348 | 0.1024 | 0.3033 | 0 | 1 |
| 企業ダミー10 | 1348 | 0.1298 | 0.3362 | 0 | 1 |

図表 8-2　主成分分析による相関係数行列の固有ベクトル

| 現在の上司の対応 | 第1主成分 |
|---|---|
| 現在の管理職から期待されていると思うか | 0.6861 |
| 現在の管理職はあなたの育成に熱心か | 0.8481 |
| 仕事の深みを増すような仕事を与えられているか | 0.8238 |
| 仕事の幅を広げるような仕事を与えられているか | 0.8153 |
| あなたの将来のキャリアに対してアドバイス・助言を行っているか | 0.8062 |
| 管理職の仕事のおもしろさややりがいを話しているか | 0.6831 |

(注)第 1 主成分の固有値は 3.64998 で、それ以降の主成分では固有値は 1 を下回る。

第 1 主成分の固有ベクトルを用いて主成分スコアを計算し、説明変数とした。続いて、これまで最も自分にとって影響を与えたと思う管理職(上司)について、

その管理職（上司）はあなたに仕事を任せてくれましたか（くれていますか)。
その管理職(上司)はあなたの仕事ぶりに対して、あなたに有益な指示やアドバイスをしましたか（していますか)。
その管理職（上司）は、あなたの将来のキャリアに対して、アドバイスや助言を行っていましたか（いますか)。
その管理職（上司）は、あなたに管理職の仕事のおもしろさややりがいを話していましたか（いますか)。

のそれぞれの質問に対して、当てはまる場合は 4、まあ当てはまる場合は 3、あまり当てはまらない場合は 2、当てはまらない場合は 1 として、主成分分析を行い、変数を作成した。推計された相関係数行列の固有ベクトルを、図表 8-3 に示す。

**図表 8-3　主成分分析による相関系列行列の固有ベクトル**

| 最も自分にとって影響を与えたと思う管理職の対応 | 第1主成分 |
|---|---|
| あなたに仕事を任せてくれたか | 0.6656 |
| あなたに有益な指示やアドバイスをしたか | 0.8094 |
| あなたの将来のキャリアに対してアドバイス・助言を行ったか | 0.8254 |
| あなたに管理職の仕事のおもしろさややりがいを話していたか | 0.6657 |

(注)第 1 主成分の固有値は 2.22271 で、それ以降の主成分では固有値は 1 を下回る。

この第 1 主成分の固有ベクトルを用いて主成分スコアを計算し、説明変数とした。

最後に、現在の仕事について

「現在の仕事の難易度はご自身にとってどうですか。」という質問に対し、「難しい」を 5、「やや難しい」を 4、「適当である」を 3、「やや易しい」を 2、「易しい」を 1、

「現在の仕事の責任の程度はご自身にとってどうですか。」という質問に対し、「責任が重い」を 5、「やや責任が重い」を 4、「適当である」を 3、「やや責任が軽い」を 2、「責任が軽い」を 1、

「現在の仕事量はご自身にとってどうですか。」という質問に対し、「多い」を 5、「やや多い」を 4、「適当である」を 3、「やや少ない」を 2、「少ない」を 1、

「仕事にやりがいや達成感を感じていますか。」という質問に対し、「感じている」を 4、「まあ感じている」を 3、「あまり感じていない」を 2、「感じていない」を 1、

「現在の職場の人間関係に満足していますか。」という質問に対し、「満足している」を 4、「まあ満足している」を 3、「あまり満足していない」を 2、「満足していない」を 1、

「現在の働きやすさに満足していますか。」という質問に対し、「満足している」を 4、「まあ満足している」を 3、「あまり満足していない」を 2、「満足していない」を 1、

「現在、あなたの貢献に見合った評価を受けていると思いますか。」という質問に対し、「そう思う」を 4、「まあそう思う」を 3、「あまりそう思わない」を 2、「思わない」を 1

とし、主成分分析を行い、変数を作成した。推計された相関係数行列の固有ベクトルを、図表 8-4 に示す。

**図表 8-4　主成分分析による相関系列行列の固有ベクトル**

| 現在の仕事 | 第1主成分 | 第2主成分 |
|---|---|---|
| 難易度(1. 易しい～5. 難しい) | −0.1425 | 0.8433 |
| 責任の程度(1.軽い～5.重い) | −0.1814 | 0.8323 |
| 仕事量(1.少ない～5.軽い) | −0.2828 | 0.736 |
| 仕事にやりがいや達成感(1.感じていない～5.感じている) | 0.6291 | 0.3708 |
| 職場の人間関係に満足している(1.満足していない～4.満足している) | 0.8206 | 0.1358 |
| 職場の働きやすさに満足している(1.満足していない～4.満足している) | 0.8642 | 0.0262 |
| 貢献に見合った評価を受けているか(1.思わない～4.そう思う) | 0.6618 | 0.1691 |

(注)第 1、第 2 主成分の固有値はそれぞれ、2.38709、2.13075 で、それ以降の主成分では固有値は 1 を下回る。

第 1 主成分を見ると、「仕事にやりがいや達成感を感じている」「職場の人間関係に満足している」「職場の働きやすさに満足している」「貢献に見合った評価を受けている」が大きな正の値を示している。したがって、第 1 主成分は、「現在の仕事の満足度が高い」という特徴を抽出していると解釈できる。

第 2 主成分では、「難しい」「責任が重い」「仕事量が多い」が大きな正の値を示している。したがって、第 2 主成分は、「現在の仕事が困難である」という特徴を抽出していると解釈できる。

これら二つの固有ベクトルを用いて各主成分スコアを計算し、説明変数とした。

### ４．昇進意欲に影響を与える要因

まず、昇進意欲の変化について男女別に示す。図表 8-5 は男性、図表 8-6 は女性の入社時の管理職への昇進意欲と、現在の昇進意欲との関係を表す表である。

図表 8-5　昇進意欲の変化（男性）

| 入社時 | 現在 | | | | | | | | | | 合計 | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | なりたい | % | まあなりたい | % | あまりなりたくない | % | なりたくない | % | 気持が混在 | % | | |
| 思っていた | 251 | 33.6 | 32 | 4.3 | 4 | 0.5 | 4 | 0.5 | 14 | 1.9 | 305 | 40.9 |
| まあ思っていた | 57 | 7.6 | 76 | 10.2 | 10 | 1.3 | 2 | 0.3 | 8 | 1.1 | 153 | 20.5 |
| あまり思っていなかった | 8 | 1.1 | 29 | 3.9 | 35 | 4.7 | 9 | 1.2 | 19 | 2.5 | 100 | 13.4 |
| 思っていなかった | 4 | 0.5 | 6 | 0.8 | 22 | 2.9 | 23 | 3.1 | 6 | 0.8 | 61 | 8.2 |
| 特に考えていなかった | 18 | 2.4 | 18 | 2.4 | 15 | 2.0 | 7 | 0.9 | 26 | 3.5 | 84 | 11.3 |
| 無回答 | 20 | 2.7 | 10 | 1.3 | 4 | 0.5 | 3 | 0.4 | 6 | 0.8 | 43 | 5.8 |
| 合計 | 358 | 48.0 | 171 | 22.9 | 90 | 12.1 | 48 | 6.4 | 79 | 10.6 | 746 | 100.0 |

図表 8-6　昇進意欲の変化（女性）

| 入社時 | 現在 | | | | | | | | | | 合計 | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | なりたい | % | まあなりたい | % | あまりなりたくない | % | なりたくない | % | 気持が混在 | % | | |
| 思っていた | 47 | 7.8 | 11 | 1.8 | 3 | 0.5 | 4 | 0.7 | 11 | 1.8 | 76 | 12.6 |
| まあ思っていた | 15 | 2.5 | 43 | 7.2 | 18 | 3.0 | 8 | 1.3 | 23 | 3.8 | 107 | 17.8 |
| あまり思っていなかった | 14 | 2.3 | 33 | 5.5 | 57 | 9.5 | 12 | 2.0 | 47 | 7.8 | 163 | 27.1 |
| 思っていなかった | 3 | 0.5 | 3 | 0.5 | 39 | 6.5 | 87 | 14.5 | 22 | 3.7 | 154 | 25.6 |
| 特に考えていなかった | 7 | 1.2 | 13 | 2.2 | 28 | 4.7 | 13 | 2.2 | 40 | 6.7 | 101 | 16.8 |
| 合計 | 86 | 14.3 | 103 | 17.1 | 145 | 24.1 | 124 | 20.6 | 143 | 23.8 | 601 | 100.0 |

図表 8-5、8-6 より、男性では入社時も現在も、管理職に昇進したいと思っていた（いる）人は約 56%であるが、女性の場合は、入社時も現在も、昇進したいと思っていた（いる）人の割合は約 20%と少ない。特に、入社時に管理職に昇進したいと思っている人は、男性が 61%に対し女性は 30%と、女性は男性の半分の比率にとどまる。

図表 8-7、8-8 は、入社時と現在とで、いつまで勤務しようと考えているかに変化が生じたのかを男女別に示したものである。

図表 8-7　いつまで働くかの意識変化（男性）

| 入社時 | 現在 | | | | | | | | | | | | | | 合計 | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | 定年まで | | 管理職になるぐらいまで | | 子どもが生まれるまで | | 結婚まで | | いずれ転職するつもり | | 特に考えていない | | その他 | | | |
| 定年まで | 376 | 50.4 | 6 | 0.8 | 1 | 0.1 | | 0.0 | 15 | 2.0 | 42 | 5.6 | 7 | 0.9 | 447 | 59.9 |
| 管理職になるぐらいまで | 8 | 1.1 | 25 | 3.4 | 0 | 0.0 | | 0.0 | 1 | 0.1 | 3 | 0.4 | 1 | 0.1 | 38 | 5.1 |
| 子どもが生まれるまで | 0 | 0.0 | 1 | 0.1 | 1 | 0.1 | | 0.0 | 0 | 0.0 | 0 | 0.0 | 0 | 0.0 | 2 | 0.3 |
| 結婚まで | 0 | 0.0 | 1 | 0.1 | 1 | 0.1 | | 0.0 | 1 | 0.1 | 0 | 0.0 | 0 | 0.0 | 3 | 0.4 |
| いずれ転職するつもりだった | 17 | 2.3 | 5 | 0.7 | 0 | 0.0 | | 0.0 | 38 | 5.1 | 20 | 2.7 | 4 | 0.5 | 84 | 11.3 |
| 特に考えていなかった | 37 | 5.0 | 5 | 0.7 | 0 | 0.0 | | 0.0 | 9 | 1.2 | 107 | 14.3 | 6 | 0.8 | 164 | 22.0 |
| その他 | 2 | 0.3 | 0 | 0.0 | 0 | 0.0 | | 0.0 | 1 | 0.1 | 1 | 0.1 | 4 | 0.5 | 8 | 1.1 |
| 合計 | 440 | 59.0 | 43 | 5.8 | 3 | 0.4 | | 0.0 | 65 | 8.7 | 173 | 23.2 | 22 | 2.9 | 746 | 100.0 |

図表 8-8　いつまで働くかの意識変化（女性）

| 入社時 | 現在 | | | | | | | | | | | | | | 合計 | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | 定年まで | | 管理職になるぐらいまで | | 子どもが生まれるまで | | 結婚まで | | いずれ転職するつもり | | 特に考えていない | | その他 | | | |
| 定年まで | 134 | 22.3 | 3 | 0.5 | 12 | 2.0 | 3 | 0.5 | 9 | 1.5 | 19 | 3.2 | 16 | 2.7 | 196 | 32.6 |
| 管理職になるぐらいまで | 3 | 0.5 | 18 | 3.0 | 4 | 0.7 | 1 | 0.2 | 1 | 0.2 | 8 | 1.3 | 1 | 0.2 | 36 | 6.0 |
| 子どもが生まれるまで | 3 | 0.5 | 11 | 1.8 | 41 | 6.8 | 2 | 0.3 | 5 | 0.8 | 25 | 4.2 | 10 | 1.7 | 97 | 16.1 |
| 結婚まで | 7 | 1.2 | 0 | 0.0 | 13 | 2.2 | 8 | 1.3 | 2 | 0.3 | 7 | 1.2 | 2 | 0.3 | 39 | 6.5 |
| いずれ転職するつもりだった | 8 | 1.3 | 3 | 0.5 | 3 | 0.5 | 2 | 0.3 | 10 | 1.7 | 10 | 1.7 | 5 | 0.8 | 41 | 6.8 |
| 特に考えていなかった | 35 | 5.8 | 8 | 1.3 | 17 | 2.8 | 2 | 0.3 | 10 | 1.7 | 87 | 14.5 | 9 | 1.5 | 168 | 28.0 |
| その他 | 1 | 0.2 | 2 | 0.3 | 2 | 0.3 | 1 | 0.2 | 3 | 0.5 | 3 | 0.5 | 12 | 2.0 | 24 | 4.0 |
| 合計 | 191 | 31.8 | 45 | 7.5 | 92 | 15.3 | 19 | 3.2 | 40 | 6.7 | 159 | 26.5 | 55 | 9.2 | 601 | 100.0 |

図表 8-7、8-8 より、男性は入社時も現在も 6 割が定年まで勤務することを希望し、2 割

強が特に考えていなかった（いない）と回答しているのに対し、女性は定年まで働くことを考えていた（いる）サンプルは 3 割程度と大きく低下する。女性の場合は、管理職を目指すどころか、定年まで働き続けようと考える社員がそもそも少ないことがわかる。

続いて、被説明変数に現在の昇進意欲をとり、順序ロジット・モデルにより分析を行った結果を示す。分析結果を図表 8-9 に示す。

**図表 8-9　昇進意欲決定要因（順序ロジット・モデル）**

| | 全体 | | | | | 男性 | | | | | 女性 | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 説明変数 | 係数 | 標準誤差 | z値 | P>\|z\| | | 係数 | 標準誤差 | z値 | P>\|z\| | | 係数 | 標準誤差 | z値 | P>\|z\| | |
| 女性ダミー変数 | −1.2888 | 0.2712 | −4.75 | 0 | *** | | | | | | | | | | |
| 年齢 | −0.0003 | 0.0410 | −0.01 | 0.995 | | −0.0047 | 0.0531 | −0.09 | 0.93 | | 0.0041 | 0.0713 | 0.06 | 0.954 | |
| 勤続年数(q78) | 0.0153 | 0.0602 | 0.25 | 0.799 | | 0.0118 | 0.0812 | 0.15 | 0.884 | | 0.0520 | 0.0993 | 0.52 | 0.601 | |
| 男性の平均退社時間（19時台） | −0.5769 | 0.2364 | −2.44 | 0.015 | ** | −0.4339 | 0.3885 | −1.12 | 0.264 | | −0.6237 | 0.3128 | −1.99 | 0.046 | ** |
| 男性の平均退社時間（20時台） | −0.5124 | 0.2336 | −2.19 | 0.028 | ** | −0.3033 | 0.3961 | −0.77 | 0.444 | | −0.6655 | 0.2989 | −2.23 | 0.026 | ** |
| 男性の平均退社時間（21時台以降） | −0.8123 | 0.2446 | −3.32 | 0.001 | *** | −0.7176 | 0.4073 | −1.76 | 0.078 | * | −0.6992 | 0.3207 | −2.18 | 0.029 | ** |
| 学歴:高等学校 | −3.5366 | 0.9479 | −3.73 | 0 | *** | −3.7704 | 1.0595 | −3.56 | 0 | *** | 0.0000 | (omitted) | | | |
| 学歴:短期大学、専門学校、高等専門学校 | −1.4694 | 0.5671 | −2.59 | 0.01 | *** | −1.9956 | 0.7806 | −2.56 | 0.011 | ** | 0.0798 | 0.8223 | 0.1 | 0.923 | |
| 学歴:大学院 | −0.0641 | 0.1765 | −0.36 | 0.716 | | −0.1124 | 0.2404 | −0.47 | 0.64 | | 0.0346 | 0.2790 | 0.12 | 0.901 | |
| 既婚ダミー | 0.3675 | 0.1337 | 2.75 | 0.006 | *** | 0.4452 | 0.2040 | 2.18 | 0.029 | ** | 0.2707 | 0.1876 | 1.44 | 0.149 | |
| 子持ちダミー | −0.0654 | 0.2066 | −0.32 | 0.752 | | −0.0313 | 0.2842 | −0.11 | 0.912 | | −0.0014 | 0.3284 | 0 | 0.997 | |
| 女性活躍推進の取組効果あり(q62) | 0.0979 | 0.1263 | 0.78 | 0.438 | | 0.0953 | 0.1822 | 0.52 | 0.601 | | 0.1247 | 0.1838 | 0.68 | 0.498 | |
| 同性ロールモデル提示ダミー | 0.1083 | 0.1359 | 0.8 | 0.425 | | 0.3657 | 0.2157 | 1.7 | 0.09 | * | −0.1588 | 0.1986 | −0.8 | 0.424 | |
| コース別雇用管理制度あり | −0.1230 | 0.1254 | −0.98 | 0.327 | | −0.2663 | 0.1858 | −1.43 | 0.152 | | −0.0182 | 0.1805 | −0.1 | 0.92 | |
| 入社後の異動経験(q7) | 0.0390 | 0.0461 | 0.85 | 0.397 | | 0.0971 | 0.0698 | 1.39 | 0.164 | | −0.0155 | 0.0640 | −0.24 | 0.808 | |
| 転居を伴う転勤の経験(q11) | −0.0631 | 0.1329 | −0.47 | 0.635 | | −0.0718 | 0.1963 | −0.37 | 0.715 | | −0.0969 | 0.1953 | −0.5 | 0.62 | |
| 仕事をおもしろいと感じた経験(q13) | 0.6723 | 0.2176 | 3.09 | 0.002 | *** | 0.2270 | 0.2753 | 0.82 | 0.41 | | 1.3599 | 0.4047 | 3.36 | 0.001 | *** |
| 自分の能力よりも少し難しい仕事を与えられた経験(q15) | −0.0767 | 0.2391 | −0.32 | 0.748 | | 0.0264 | 0.3843 | 0.07 | 0.945 | | −0.1271 | 0.3180 | −0.4 | 0.689 | |
| 成長・活躍を後押ししてくれる上司がいる | 0.4467 | 0.2689 | 1.66 | 0.097 | * | 0.3310 | 0.3999 | 0.83 | 0.408 | | 0.5611 | 0.3748 | 1.5 | 0.134 | |
| 手本としたい同性の先輩がいる | 0.4145 | 0.1546 | 2.68 | 0.007 | *** | 0.6988 | 0.2966 | 2.36 | 0.018 | ** | 0.4415 | 0.1873 | 2.36 | 0.018 | ** |
| 子どもがいて活躍する女性が身近にいる | −0.0979 | 0.2224 | −0.44 | 0.66 | | −0.3111 | 0.2341 | −1.33 | 0.184 | | −0.2706 | 0.1981 | −1.37 | 0.172 | |
| 女性×子どもがいて活躍する女性が身近にいる | −0.3095 | 0.2859 | −1.08 | 0.279 | | | | | | | | | | | |
| 現在の上司が積極的に育成 | 0.0770 | 0.0817 | 0.94 | 0.346 | | 0.0412 | 0.1264 | 0.33 | 0.745 | | 0.0495 | 0.1144 | 0.43 | 0.665 | |
| 最も影響を与えた上司が積極的に育成 | 0.1169 | 0.0645 | 1.81 | 0.07 | * | 0.1034 | 0.0994 | 1.04 | 0.298 | | 0.1011 | 0.0901 | 1.12 | 0.262 | |
| 現在の仕事　第1主成分（満足度が高い） | 0.2856 | 0.0773 | 3.7 | 0 | *** | 0.5839 | 0.1131 | 5.16 | 0 | *** | 0.0051 | 0.1113 | 0.05 | 0.964 | |
| 現在の仕事　第2主成分（困難である） | −0.1427 | 0.0661 | −2.16 | 0.031 | ** | −0.0513 | 0.0956 | −0.54 | 0.592 | | −0.2483 | 0.0966 | −2.57 | 0.01 | *** |
| 職位:課長、課長相当職 | 1.3636 | 0.8488 | 1.61 | 0.108 | | 1.3513 | 1.1486 | 1.18 | 0.239 | | 1.2532 | 1.3916 | 0.9 | 0.368 | |
| 職位:係長、主任、課長相当職 | 0.4232 | 0.1767 | 2.39 | 0.017 | ** | 0.2958 | 0.2509 | 1.18 | 0.239 | | 0.5275 | 0.2761 | 1.91 | 0.056 | * |
| 職位:上記以外のチームリーダーやプロジェクトリーダー | 0.1903 | 0.3121 | 0.61 | 0.542 | | 0.0333 | 0.3849 | 0.09 | 0.931 | | 0.6129 | 0.5832 | 1.05 | 0.293 | |
| 企業ダミー1 | 1.1496 | 0.2619 | 4.39 | 0 | *** | 0.6316 | 0.3897 | 1.62 | 0.105 | | 1.5741 | 0.3654 | 4.31 | 0 | *** |
| 企業ダミー2 | 2.5344 | 0.2753 | 9.2 | 0 | *** | 2.5914 | 0.3526 | 7.35 | 0 | *** | 2.6474 | 0.5676 | 4.66 | 0 | *** |
| 企業ダミー3 | 1.4213 | 0.2665 | 5.33 | 0 | *** | 1.0773 | 0.3741 | 2.88 | 0.004 | *** | 1.7711 | 0.4082 | 4.34 | 0 | *** |
| 企業ダミー5 | 1.7681 | 0.2650 | 6.67 | 0 | *** | 2.0340 | 0.4024 | 5.05 | 0 | *** | 1.7252 | 0.3913 | 4.41 | 0 | *** |
| 企業ダミー6 | 0.6689 | 0.3273 | 2.04 | 0.041 | ** | 0.6585 | 0.4313 | 1.53 | 0.127 | | 0.6460 | 0.5620 | 1.15 | 0.25 | |
| 企業ダミー7 | 1.4598 | 0.2184 | 6.68 | 0 | *** | 1.6072 | 0.3576 | 4.49 | 0 | *** | 1.6073 | 0.3040 | 5.29 | 0 | *** |
| 企業ダミー8 | 1.4684 | 0.2798 | 5.25 | 0 | *** | 1.2069 | 0.4042 | 2.99 | 0.003 | *** | 1.5564 | 0.4088 | 3.81 | 0 | *** |
| 企業ダミー9 | 1.8917 | 0.2413 | 7.84 | 0 | *** | 2.6439 | 0.4083 | 6.48 | 0 | *** | 1.4114 | 0.3517 | 4.01 | 0 | *** |
| 企業ダミー10 | 0.0000 | (omitted) | | | | 0.0000 | (omitted) | | | | 0.0000 | (omitted) | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | |
| /cut1 | −1.2086 | 1.1493 | | | | −1.5651 | 1.5445 | | | | 1.0540 | 1.8736 | | | |
| /cut2 | 0.2169 | 1.1488 | | | | −0.0139 | 1.5437 | | | | 2.4444 | 1.8751 | | | |
| /cut3 | 1.2140 | 1.1488 | | | | 0.7829 | 1.5441 | | | | 3.6660 | 1.8762 | | | |
| /cut4 | 2.4642 | 1.1502 | | | | 2.1759 | 1.5452 | | | | 4.8663 | 1.8815 | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | |
| Number of obs | 1142 | | | | | 626 | | | | | 516 | | | | |
| LRchi2 | 563.74 | | | | | 286.72 | | | | | 149.16 | | | | |
| Prob>chi2 | 0 | | | | | 0 | | | | | 0 | | | | |
| PseudR2 | 0.1592 | | | | | 0.1693 | | | | | 0.0907 | | | | |

***…1%水準で有意、**…5%水準で有意、*…10%水準で有意。

まず、全体の分析結果より、他の要因をコントロールしても、女性は男性に比べて昇進意欲が低いことがわかる。これは先行研究と同じ結果である。また、企業ダミー変数は有意なものが多く、変数ではコントロールできなかった企業独自の何等かの取組や社風が昇進意欲に影響を与えているか、企業によって変数の値に偏りがある場合に、企業ダミーにその変数が与える影響が吸収されてしまった可能性がある。

続いて、男女別にみる。男女ともに、手本としたい同性の存在があると昇進意欲が高くなる。女性では、仕事を面白いと感じた経験があると、昇進意欲が高くなる。主成分スコアについては、現在の仕事の満足度が高いことが、男性では昇進意欲を高め、困難であることが女性では昇進意欲を低くしている。職位は女性で、一般社員に比べ係長、主任、係長相当職だと昇進意欲が高く、管理職の一歩手前までの昇進が管理職昇進意欲を高めるという先行研究と同様の結果となっている。

現在の昇進意欲にある要因が影響を与えていたとしても、それは、見せかけの影響であ

る可能性がある。例えば、女性の育成に力を入れていることが昇進意欲にプラスになっていたとしても、もともと女性の育成に力を入れている企業に昇進意欲のある女性が入社しているだけという可能性がある。このような見せかけの影響を排除するために、入社時と現在の昇進意欲の変化に影響を与える要因について分析する。図表 8-10 は、入社時に管理職への昇進意欲があった人[15]にサンプルを限って、また、図表 8-11 は、入社時に管理職への昇進意欲がなかった人[16]にサンプルを限って、現在の昇進意欲を被説明変数とし、順序ロジット・モデルで分析した結果である。

図表 8-10、8-11 とも、有意な変数は図表 8-9 よりは減ってしまうが、それは、入社時の昇進意欲の有無でサンプルを限定したことでサンプル数が減ってしまったことにも影響している。特に、女性は入社時に昇進意欲のある人が少なく、男性は入社時に管理職への昇進意欲のない人が少ない。

図表 8-10 では、有意な変数は、入社時に管理職への昇進意欲のあった人がその昇進意欲を維持するかどうかに影響を与える要因であることを意味する。図表 8-10 より、職場の環境や仕事に関する変数を中心に有意なものをみる。男女別にみると、女性では、男性の平均退社時間が 21 時台以降であることが昇進意欲を低くしており、仕事を面白いと感じた経験が昇進意欲を高めている。現在の仕事が困難であるという主成分スコアは昇進意欲を低くしている。子どもがいて活躍する女性の存在は、昇進意欲を低くしているが、この結果は、身近な育児と仕事を両立する女性が昇進できないのを見ているから、ということなのか、そのような女性の頑張りが自分には到底まねできないものとあきらめてのことなのか、は不明である。男性では、男性の平均退社時間が遅いことが昇進意欲を低くしており、特に 21 時台以降の係数の絶対値が大きいことから、女性と同様に、職場の退社時間が遅いと、昇進意欲が減少するといえる。さらに、最も影響を与えた上司が積極的に育成してくれたことを表す主成分スコアや、現在の仕事の満足度が高い特徴を表す主成分スコアが昇進意欲を高めている。

図表 8-11 では、有意な説明変数は、入社時に管理職への昇進意欲のなかった人が昇進意欲を高めるかどうかに影響を与える要因であることを意味する。図表 8-11 より、職場の環境や仕事に関する変数を中心に有意なものをみる。男女別にみると、女性では、男性の平均退社時間が 20 時台であると、昇進意欲を低くしており、手本としたい同性の先輩がいることが昇進意欲を高めている。一方、男性では、入社後の異動経験が昇進意欲を高めており、自分の能力よりも少し難しい仕事を与えられた経験、手本としたい同性の先輩の存在、現在の仕事の満足度が高いことを表す主成分スコアが昇進意欲を高めている。男女とも、入社時に昇進意欲がなかった者が昇進意欲を持つには、手本となる同性の先輩の存在が鍵

15 「入社時に、管理職になりたいと思っていましたか。」という質問に対し、「思っていた」「まあ思っていた」と回答した人。

16 「入社時に、管理職になりたいと思っていましたか。」という質問に対し、「あまり思っていなかった」「思っていなかった」「特に考えていなかった」と回答した人。

となることが窺える。

## 図表 8-10　昇進意欲決定要因（入社時に管理職への昇進意欲があったサンプルに限定）

| | 全体 | | | | | 男性 | | | | | 女性 | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 説明変数 | 係数 | 標準誤差 | z値 | P>\|z\| | | 係数 | 標準誤差 | z値 | P>\|z\| | | 係数 | 標準誤差 | z値 | P>\|z\| | |
| 女性ダミー変数 | −1.0154 | 0.4880 | −2.08 | 0.037 | ** | | | | | | | | | | |
| 年齢 | −0.0069 | 0.0767 | −0.09 | 0.928 | | −0.0386 | 0.0976 | −0.4 | 0.692 | | 0.0491 | 0.1881 | 0.26 | 0.794 | |
| 勤続年数(q78) | 0.0168 | 0.1043 | 0.16 | 0.872 | | 0.0540 | 0.1382 | 0.39 | 0.696 | | 0.0380 | 0.2166 | 0.18 | 0.861 | |
| 男性の平均退社時間(19時台) | −1.0300 | 0.3946 | −2.61 | 0.009 | *** | −1.9930 | 0.7583 | −2.63 | 0.009 | *** | −0.7184 | 0.5446 | −1.32 | 0.187 | |
| 男性の平均退社時間(20時台) | −0.8779 | 0.3896 | −2.25 | 0.024 | ** | −1.7236 | 0.7525 | −2.29 | 0.022 | ** | −0.6194 | 0.5304 | −1.17 | 0.243 | |
| 男性の平均退社時間(21時台以降) | −1.4251 | 0.4106 | −3.47 | 0.001 | *** | −2.1731 | 0.7520 | −2.89 | 0.004 | *** | −1.3197 | 0.6413 | −2.06 | 0.04 | ** |
| 学歴:高等学校 | −2.2370 | 1.7064 | −1.31 | 0.19 | | −2.2311 | 1.8930 | −1.18 | 0.239 | | 0.0000 | (omitted) | | | |
| 学歴:短期大学、専門学校、高等専門学校 | −2.3983 | 0.9898 | −2.42 | 0.015 | ** | −2.9283 | 1.3907 | −2.11 | 0.035 | ** | −0.3580 | 1.7495 | −0.2 | 0.838 | |
| 学歴:大学院 | 0.0026 | 0.3010 | 0.01 | 0.993 | | 0.2012 | 0.4030 | 0.5 | 0.618 | | 0.0266 | 0.6327 | 0.04 | 0.967 | |
| 既婚ダミー | 0.4139 | 0.2332 | 1.77 | 0.076 | * | 0.5856 | 0.3198 | 1.83 | 0.067 | * | 0.2572 | 0.3920 | 0.66 | 0.512 | |
| 子持ちダミー | −0.1677 | 0.3333 | −0.5 | 0.615 | | 0.2370 | 0.4259 | 0.56 | 0.578 | | −1.0288 | 0.6700 | −1.54 | 0.125 | |
| 女性活躍推進の取組効果あり(q62) | 0.1877 | 0.2136 | 0.88 | 0.379 | | 0.2002 | 0.2731 | 0.73 | 0.463 | | 0.0954 | 0.4082 | 0.23 | 0.815 | |
| 同性ロールモデル提示ダミー | −0.1091 | 0.2269 | −0.48 | 0.631 | | 0.3488 | 0.3158 | 1.1 | 0.269 | | −0.6767 | 0.4181 | −1.62 | 0.106 | |
| コース別雇用管理制度あり | −0.1426 | 0.2104 | −0.68 | 0.498 | | −0.4380 | 0.2838 | −1.54 | 0.123 | | 0.2818 | 0.3650 | 0.77 | 0.44 | |
| 入社後の異動経験(q7) | 0.0238 | 0.0751 | 0.32 | 0.751 | | 0.0249 | 0.1028 | 0.24 | 0.809 | | −0.0088 | 0.1295 | −0.07 | 0.946 | |
| 転居を伴う転勤の経験(q11) | 0.0248 | 0.2241 | 0.11 | 0.912 | | 0.3867 | 0.2959 | 1.31 | 0.191 | | −0.5969 | 0.4391 | −1.36 | 0.174 | |
| 仕事をおもしろいと感じた経験(q13) | 0.9339 | 0.3648 | 2.56 | 0.01 | *** | 0.5810 | 0.4322 | 1.34 | 0.179 | | 3.5216 | 1.1483 | 3.07 | 0.002 | *** |
| 自分の能力よりも少し難しい仕事を与えられた経験(q15) | −0.1128 | 0.4414 | −0.26 | 0.798 | | −0.2580 | 0.6035 | −0.43 | 0.669 | | 0.3447 | 0.8002 | 0.43 | 0.667 | |
| 成長・活躍を後押ししてくれる上司がいる | 0.0695 | 0.4923 | 0.14 | 0.888 | | 0.0078 | 0.7013 | 0.01 | 0.991 | | 1.1921 | 0.8485 | 1.41 | 0.16 | |
| 手本としたい同性の先輩がいる | 0.1515 | 0.3019 | 0.5 | 0.616 | | −0.0731 | 0.5360 | −0.14 | 0.891 | | 0.6113 | 0.4226 | 1.45 | 0.148 | |
| 子どもがいて活躍する女性が身近にいる | −0.3475 | 0.3317 | −1.05 | 0.295 | | −0.4601 | 0.3595 | −1.28 | 0.201 | | −0.8515 | 0.4184 | −2.04 | 0.042 | ** |
| 女性×子どもがいて活躍する女性が身近にいる | −0.7223 | 0.5116 | −1.41 | 0.158 | | | | | | | | | | | |
| 現在の上司が積極的に育成 | 0.1127 | 0.1396 | 0.81 | 0.42 | | −0.0700 | 0.1932 | −0.36 | 0.717 | | 0.3227 | 0.2382 | 1.35 | 0.176 | |
| 最も影響を与えた上司が積極的に育成 | 0.1102 | 0.1146 | 0.96 | 0.336 | | 0.2710 | 0.1589 | 1.71 | 0.088 | * | −0.1585 | 0.1929 | −0.82 | 0.411 | |
| 現在の仕事　第1主成分(満足度が高い) | 0.3649 | 0.1326 | 2.75 | 0.006 | *** | 0.6372 | 0.1741 | 3.66 | 0 | *** | −0.1244 | 0.2514 | −0.49 | 0.621 | |
| 現在の仕事　第2主成分(困難である) | −0.1408 | 0.1115 | −1.26 | 0.207 | | −0.0709 | 0.1434 | −0.49 | 0.621 | | −0.3679 | 0.2015 | −1.83 | 0.068 | * |
| 職位:課長、課長相当職 | 0.9745 | 1.1509 | 0.85 | 0.397 | | 0.3524 | 1.2397 | 0.28 | 0.776 | | 13.9941 | 1592.064 | 0.01 | 0.993 | |
| 職位:係長、主任、課長相当職 | 0.3482 | 0.2934 | 1.19 | 0.235 | | 0.0159 | 0.3627 | 0.04 | 0.965 | | 0.6395 | 0.6054 | 1.06 | 0.291 | |
| 職位:上記以外のチームリーダーやプロジェクトリーダー | 0.3757 | 0.4844 | 0.78 | 0.438 | | 0.2975 | 0.5861 | 0.51 | 0.612 | | 0.2056 | 1.0246 | 0.2 | 0.841 | |
| 企業ダミー1 | 1.1991 | 0.4573 | 2.62 | 0.009 | *** | 1.8619 | 0.7725 | 2.41 | 0.016 | ** | 0.0504 | 0.7886 | 0.06 | 0.949 | |
| 企業ダミー2 | 2.1436 | 0.4128 | 5.19 | 0 | *** | 2.4414 | 0.5030 | 4.85 | 0 | *** | 2.2649 | 0.9756 | 2.32 | 0.02 | ** |
| 企業ダミー3 | 0.7210 | 0.3985 | 1.81 | 0.07 | * | 0.3126 | 0.5424 | 0.58 | 0.564 | | 0.8881 | 0.7578 | 1.17 | 0.241 | |
| 企業ダミー5 | 1.3584 | 0.4206 | 3.23 | 0.001 | *** | 2.2296 | 0.6394 | 3.49 | 0 | *** | 0.8106 | 0.7243 | 1.12 | 0.263 | |
| 企業ダミー6 | 0.5617 | 0.5281 | 1.06 | 0.288 | | 0.7406 | 0.5957 | 1.24 | 0.214 | | 14.4397 | 1592.064 | 0.01 | 0.993 | |
| 企業ダミー7 | 1.4686 | 0.3873 | 3.79 | 0 | *** | 1.3006 | 0.5211 | 2.5 | 0.013 | ** | 1.6896 | 0.7154 | 2.36 | 0.018 | ** |
| 企業ダミー8 | 1.1792 | 0.4852 | 2.43 | 0.015 | ** | 0.8586 | 0.6244 | 1.38 | 0.169 | | 1.3216 | 0.9038 | 1.46 | 0.144 | |
| 企業ダミー9 | 2.0039 | 0.4015 | 4.99 | 0 | *** | 2.9713 | 0.5747 | 5.17 | 0 | *** | 0.6708 | 0.7967 | 0.84 | 0.4 | |
| 企業ダミー10 | 0.0000 | (omitted) | | | | 0.0000 | (omitted) | | | | 0.0000 | (omitted) | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | |
| /cut1 | −3.90585 | 2.172111 | | | | −6.066877 | 2.80138 | | | | 2.424163 | 4.968889 | | | |
| /cut2 | −2.51044 | 2.165839 | | | | −4.71331 | 2.789478 | | | | 4.101283 | 4.970035 | | | |
| /cut3 | −1.44791 | 2.162118 | | | | −3.755939 | 2.782271 | | | | 5.368748 | 4.970636 | | | |
| /cut4 | 0.36669 | 2.159772 | | | | −1.638624 | 2.776619 | | | | 7.037387 | 4.982957 | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | |
| Number of obs | 556 | | | | | 404 | | | | | 152 | | | | |
| LRchi2 | 215.33 | | | | | 148.82 | | | | | 59.57 | | | | |
| Prob>chi2 | 0 | | | | | 0 | | | | | 0.0043 | | | | |
| PseudR2 | 0.1762 | | | | | 0.2034 | | | | | 0.1383 | | | | |

***…1%水準で有意、**…5%水準で有意、*…10%水準で有意。

## 図表 8-11 昇進意欲決定要因（入社時に管理職への昇進意欲がなかったサンプルに限定）

| | 全体 | | | | | 男性 | | | | | 女性 | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 説明変数 | 係数 | 標準誤差 | z値 | P>\|z\| | | 係数 | 標準誤差 | z値 | P>\|z\| | | 係数 | 標準誤差 | z値 | P>\|z\| | |
| 女性ダミー変数 | −0.6420 | 0.3758 | −1.71 | 0.088 | * | | | | | | | | | | |
| 年齢 | −0.0274 | 0.0566 | −0.48 | 0.628 | | −0.0561 | 0.0991 | −0.57 | 0.571 | | 0.0134 | 0.0822 | 0.16 | 0.87 | |
| 勤続年数(q78) | 0.1862 | 0.0849 | 2.19 | 0.028 | ** | 0.2414 | 0.1423 | 1.7 | 0.09 | * | 0.1210 | 0.1211 | 1 | 0.318 | |
| 男性の平均退社時間(19時台) | −0.3282 | 0.3255 | −1.01 | 0.313 | | 0.5192 | 0.6192 | 0.84 | 0.402 | | −0.5425 | 0.4090 | −1.33 | 0.185 | |
| 男性の平均退社時間(20時台) | −0.4663 | 0.3211 | −1.45 | 0.146 | | 0.2972 | 0.6508 | 0.46 | 0.648 | | −0.7408 | 0.3949 | −1.88 | 0.061 | * |
| 男性の平均退社時間(21時台以降) | −0.5177 | 0.3315 | −1.56 | 0.118 | | 0.1521 | 0.6559 | 0.23 | 0.817 | | −0.6489 | 0.4082 | −1.59 | 0.112 | |
| 学歴:高等学校 | −3.2652 | 1.1250 | −2.9 | 0.004 | *** | −3.9957 | 1.5176 | −2.63 | 0.008 | *** | 0.0000 | (omitted) | | | |
| 学歴:短期大学、専門学校、高等専門学校 | −1.1178 | 0.7189 | −1.55 | 0.12 | | −2.1921 | 1.0768 | −2.04 | 0.042 | ** | 0.1279 | 1.0104 | 0.13 | 0.899 | |
| 学歴:大学院 | −0.0328 | 0.2361 | −0.14 | 0.889 | | −0.2122 | 0.3669 | −0.58 | 0.563 | | 0.0008 | 0.3369 | 0 | 0.998 | |
| 既婚ダミー | 0.1691 | 0.1775 | 0.95 | 0.341 | | 0.1570 | 0.3130 | 0.5 | 0.616 | | 0.2548 | 0.2280 | 1.12 | 0.264 | |
| 子持ちダミー | −0.1375 | 0.2907 | −0.47 | 0.636 | | −0.5580 | 0.4579 | −1.22 | 0.223 | | 0.2096 | 0.4065 | 0.52 | 0.606 | |
| 女性活躍推進の取組効果あり(q62) | 0.0653 | 0.1702 | 0.38 | 0.701 | | −0.1065 | 0.2898 | −0.37 | 0.713 | | 0.0235 | 0.2215 | 0.11 | 0.916 | |
| 同性ロールモデル提示ダミー | 0.1409 | 0.1891 | 0.75 | 0.456 | | 0.3669 | 0.3790 | 0.97 | 0.333 | | 0.1351 | 0.2431 | 0.56 | 0.578 | |
| コース別雇用管理制度あり | −0.1807 | 0.1711 | −1.06 | 0.291 | | −0.4311 | 0.3055 | −1.41 | 0.158 | | −0.0814 | 0.2231 | −0.36 | 0.715 | |
| 入社後の異動経験(q7) | 0.0815 | 0.0633 | 1.29 | 0.198 | | 0.2036 | 0.1223 | 1.67 | 0.096 | * | −0.0178 | 0.0789 | −0.23 | 0.822 | |
| 転居を伴う転勤の経験(q11) | −0.1669 | 0.1794 | −0.93 | 0.352 | | −0.4494 | 0.3283 | −1.37 | 0.171 | | −0.0482 | 0.2386 | −0.2 | 0.84 | |
| 仕事をおもしろいと感じた経験(q13) | 0.2772 | 0.2859 | 0.97 | 0.332 | | −0.0011 | 0.4380 | 0 | 0.998 | | 0.6670 | 0.4447 | 1.5 | 0.134 | |
| 自分の能力よりも少し難しい仕事を与えられた経験(q15) | −0.0170 | 0.3136 | −0.05 | 0.957 | | 1.5516 | 0.6366 | 2.44 | 0.015 | ** | −0.4705 | 0.3741 | −1.26 | 0.208 | |
| 成長・活躍を後押ししてくれる上司がいる | 0.1295 | 0.3306 | 0.39 | 0.695 | | 0.2651 | 0.5300 | 0.5 | 0.617 | | 0.2494 | 0.4483 | 0.56 | 0.578 | |
| 手本としたい同性の先輩がいる | 0.3984 | 0.1873 | 2.13 | 0.033 | ** | 0.7538 | 0.4091 | 1.84 | 0.065 | * | 0.3753 | 0.2217 | 1.69 | 0.091 | * |
| 子どもがいて活躍する女性が身近にいる | 0.1459 | 0.3432 | 0.43 | 0.671 | | 0.0878 | 0.3875 | 0.23 | 0.821 | | −0.0466 | 0.2378 | −0.2 | 0.845 | |
| 女性×子どもがいて活躍する女性が身近にいる | −0.2159 | 0.4007 | −0.54 | 0.59 | | | | | | | | | | | |
| 現在の上司が積極的に育成 | 0.1093 | 0.1090 | 1 | 0.316 | | 0.1196 | 0.2009 | 0.6 | 0.552 | | 0.0428 | 0.1421 | 0.3 | 0.763 | |
| 最も影響を与えた上司が積極的に育成 | 0.0674 | 0.0818 | 0.82 | 0.41 | | −0.0140 | 0.1463 | −0.1 | 0.924 | | 0.1466 | 0.1088 | 1.35 | 0.178 | |
| 現在の仕事　第1主成分(満足度が高い) | 0.2443 | 0.1041 | 2.35 | 0.019 | ** | 0.5466 | 0.1802 | 3.03 | 0.002 | *** | 0.0872 | 0.1336 | 0.65 | 0.514 | |
| 現在の仕事　第2主成分(困難である) | −0.1837 | 0.0911 | −2.02 | 0.044 | ** | −0.1970 | 0.1477 | −1.33 | 0.182 | | −0.1573 | 0.1211 | −1.3 | 0.194 | |
| 職位:課長、課長相当職 | 1.8059 | 1.3663 | 1.32 | 0.186 | | 15.0929 | 456.5368 | 0.03 | 0.974 | | 0.2632 | 1.8821 | 0.14 | 0.889 | |
| 職位:係長、主任、課長相当職 | 0.3581 | 0.2504 | 1.43 | 0.153 | | 0.3069 | 0.4305 | 0.71 | 0.476 | | 0.4360 | 0.3378 | 1.29 | 0.197 | |
| 職位:上記以外のチームリーダーやプロジェクトリーダー | −0.0956 | 0.4911 | −0.19 | 0.846 | | −0.1732 | 0.6482 | −0.27 | 0.789 | | 0.4863 | 0.8457 | 0.57 | 0.565 | |
| 企業ダミー1 | 0.9346 | 0.3349 | 2.79 | 0.005 | *** | 0.4388 | 0.5348 | 0.82 | 0.412 | | 1.6211 | 0.4660 | 3.48 | 0.001 | *** |
| 企業ダミー2 | 2.0028 | 0.4470 | 4.48 | 0 | *** | 2.1315 | 0.6280 | 3.39 | 0.001 | *** | 2.2740 | 0.8476 | 2.68 | 0.007 | *** |
| 企業ダミー3 | 1.0771 | 0.4282 | 2.52 | 0.012 | ** | 1.4722 | 0.6976 | 2.11 | 0.035 | ** | 1.0938 | 0.5921 | 1.85 | 0.065 | * |
| 企業ダミー5 | 1.6069 | 0.3869 | 4.15 | 0 | *** | 2.4376 | 0.6241 | 3.91 | 0 | *** | 1.3671 | 0.5577 | 2.45 | 0.014 | ** |
| 企業ダミー6 | 0.5067 | 0.4550 | 1.11 | 0.265 | | −0.3339 | 0.7799 | −0.43 | 0.669 | | 0.8620 | 0.6153 | 1.4 | 0.161 | |
| 企業ダミー7 | 1.2068 | 0.2875 | 4.2 | 0 | *** | 1.9309 | 0.6564 | 2.94 | 0.003 | *** | 1.3898 | 0.3549 | 3.92 | 0 | *** |
| 企業ダミー8 | 1.4413 | 0.3771 | 3.82 | 0 | *** | 1.1636 | 0.6523 | 1.78 | 0.074 | * | 1.4089 | 0.5080 | 2.77 | 0.006 | *** |
| 企業ダミー9 | 0.9288 | 0.3575 | 2.6 | 0.009 | *** | 0.2099 | 0.9013 | 0.23 | 0.816 | | 1.1594 | 0.4370 | 2.65 | 0.008 | *** |
| 企業ダミー10 | 0.0000 | (omitted) | | | | 0.0000 | (omitted) | | | | 0.0000 | (omitted) | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | |
| /cut1 | −0.5337 | 1.5423 | | | | 0.6724 | 2.7694 | | | | 0.8951 | 2.1304 | | | |
| /cut2 | 1.0158 | 1.5415 | | | | 2.5722 | 2.7719 | | | | 2.3837 | 2.1326 | | | |
| /cut3 | 2.2903 | 1.5412 | | | | 3.7023 | 2.7719 | | | | 3.8659 | 2.1344 | | | |
| /cut4 | 3.7211 | 1.5493 | | | | 5.4359 | 2.7914 | | | | 5.1810 | 2.1445 | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | |
| Number of obs | 586 | | | | | 222 | | | | | 364 | | | | |
| LRchi2 | 135.27 | | | | | 87.21 | | | | | 74.51 | | | | |
| Prob>chi2 | 0 | | | | | 0 | | | | | 0.0001 | | | | |
| PseudR2 | 0.0752 | | | | | 0.1259 | | | | | 0.069 | | | | |

***…1%水準で有意、**…5%水準で有意、*…10%水準で有意。

ここで、図表 8-11 の結果では特に、企業ダミー変数の有意性が強いことから、昇進意欲に影響を与える企業はどのような特性を持つのかという点に興味が湧く。そこで、あえて企業ダミー変数を除いて、入社時の昇進意欲別に、昇進意欲に影響を与える要因を分析したのが、図 8-12、8-13 である。

## 図表 8-12　昇進意欲決定要因（入社時に管理職への昇進意欲があったサンプルに限定）

| | 全体 | | | | | 男性 | | | | | 女性 | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 説明変数 | 係数 | 標準誤差 | z値 | P>\|z\| | | 係数 | 標準誤差 | z値 | P>\|z\| | | 係数 | 標準誤差 | z値 | P>\|z\| | |
| 女性ダミー変数 | −0.5311 | 0.4663 | −1.14 | 0.255 | | | | | | | | | | | |
| 年齢 | −0.0950 | 0.0719 | −1.32 | 0.186 | | −0.1197 | 0.0890 | −1.35 | 0.179 | | −0.0171 | 0.1745 | −0.1 | 0.922 | |
| 勤続年数(q78) | −0.0482 | 0.0970 | −0.5 | 0.619 | | −0.0531 | 0.1228 | −0.43 | 0.666 | | −0.0493 | 0.2060 | −0.24 | 0.811 | |
| 男性の平均退社時間(19時台) | −0.6473 | 0.3657 | −1.77 | 0.077 | * | −1.4580 | 0.7117 | −2.05 | 0.041 | ** | −0.5140 | 0.5001 | −1.03 | 0.304 | |
| 男性の平均退社時間(20時台) | −0.9104 | 0.3712 | −2.45 | 0.014 | ** | −1.8362 | 0.7134 | −2.57 | 0.01 | *** | −0.6980 | 0.5219 | −1.34 | 0.181 | |
| 男性の平均退社時間(21時台以降) | −1.7268 | 0.3865 | −4.47 | 0 | *** | −2.5707 | 0.7123 | −3.61 | 0 | *** | −1.3940 | 0.5776 | −2.41 | 0.016 | ** |
| 学歴:高等学校 | −2.5636 | 1.6821 | −1.52 | 0.128 | | −2.3241 | 1.8208 | −1.28 | 0.202 | | 0.0000 | (omitted) | | | |
| 学歴:短期大学、専門学校、高等専門学校 | −0.8416 | 0.9114 | −0.92 | 0.356 | | −1.2401 | 1.2344 | −1 | 0.315 | | 0.2186 | 1.6782 | 0.13 | 0.896 | |
| 学歴:大学院 | 0.0032 | 0.2718 | 0.01 | 0.991 | | 0.0250 | 0.3337 | 0.07 | 0.94 | | 0.0057 | 0.6026 | 0.01 | 0.992 | |
| 既婚ダミー | 0.3285 | 0.2194 | 1.5 | 0.134 | | 0.4648 | 0.2872 | 1.62 | 0.106 | | 0.2175 | 0.3689 | 0.59 | 0.555 | |
| 子持ちダミー | 0.0318 | 0.3180 | 0.1 | 0.92 | | 0.2757 | 0.3966 | 0.7 | 0.487 | | −0.6100 | 0.6274 | −0.97 | 0.331 | |
| 女性活躍推進の取組効果あり(q62) | 0.2578 | 0.2050 | 1.26 | 0.208 | | 0.3432 | 0.2531 | 1.36 | 0.175 | | 0.2503 | 0.3798 | 0.66 | 0.51 | |
| 同性ロールモデル提示ダミー | −0.2221 | 0.2153 | −1.03 | 0.302 | | 0.2343 | 0.2949 | 0.79 | 0.427 | | −1.0130 | 0.3688 | −2.75 | 0.006 | *** |
| コース別雇用管理制度あり | −0.0050 | 0.1931 | −0.03 | 0.979 | | −0.1601 | 0.2520 | −0.64 | 0.525 | | 0.4398 | 0.3320 | 1.32 | 0.185 | |
| 入社後の異動経験(q7) | 0.0193 | 0.0704 | 0.27 | 0.784 | | 0.0130 | 0.0915 | 0.14 | 0.887 | | −0.0693 | 0.1230 | −0.56 | 0.573 | |
| 転居を伴う転勤の経験(q11) | 0.1809 | 0.1962 | 0.92 | 0.357 | | 0.5383 | 0.2570 | 2.09 | 0.036 | ** | −0.2629 | 0.3481 | −0.76 | 0.45 | |
| 仕事をおもしろいと感じた経験(q13) | 0.9140 | 0.3569 | 2.56 | 0.01 | *** | 0.4794 | 0.4069 | 1.18 | 0.239 | | 3.2551 | 1.1044 | 2.95 | 0.003 | *** |
| 自分の能力よりも少し難しい仕事を与えられた経験(q15) | −0.0512 | 0.4359 | −0.12 | 0.906 | | 0.1713 | 0.5517 | 0.31 | 0.756 | | −0.1263 | 0.7573 | −0.17 | 0.868 | |
| 成長・活躍を後押ししてくれる上司がいる | 0.0486 | 0.4636 | 0.1 | 0.917 | | −0.2268 | 0.6135 | −0.37 | 0.712 | | 0.7343 | 0.8099 | 0.91 | 0.365 | |
| 手本としたい同性の先輩がいる | 0.1634 | 0.2938 | 0.56 | 0.578 | | −0.0095 | 0.5046 | −0.02 | 0.985 | | 0.6177 | 0.4109 | 1.5 | 0.133 | |
| 子どもがいて活躍する女性が身近にいる | 0.0099 | 0.3194 | 0.03 | 0.975 | | 0.0091 | 0.3314 | 0.03 | 0.978 | | −0.9703 | 0.4020 | −2.41 | 0.016 | ** |
| 女性×子どもがいて活躍する女性が身近にいる | −1.0541 | 0.4960 | −2.13 | 0.034 | | | | | | | | | | | |
| 現在の上司が積極的に育成 | 0.1477 | 0.1339 | 1.1 | 0.27 | | 0.0034 | 0.1791 | 0.02 | 0.985 | | 0.2844 | 0.2246 | 1.27 | 0.205 | |
| 最も影響を与えた上司が積極的に育成 | 0.1215 | 0.1115 | 1.09 | 0.276 | | 0.2731 | 0.1508 | 1.81 | 0.07 | * | −0.1101 | 0.1791 | −0.61 | 0.539 | |
| 現在の仕事　第1主成分(満足度が高い) | 0.2612 | 0.1272 | 2.05 | 0.04 | ** | 0.4554 | 0.1620 | 2.81 | 0.005 | *** | −0.0588 | 0.2367 | −0.25 | 0.804 | |
| 現在の仕事　第2主成分(困難である) | −0.1653 | 0.1076 | −1.54 | 0.125 | | −0.1166 | 0.1356 | −0.86 | 0.39 | | −0.2447 | 0.1885 | −1.3 | 0.194 | |
| 職位:課長、課長相当職 | 1.5292 | 1.1261 | 1.36 | 0.174 | | 1.4644 | 1.1819 | 1.24 | 0.215 | | 12.5742 | 966.9197 | 0.01 | 0.99 | |
| 職位:係長、主任、課長相当職 | 0.5519 | 0.2538 | 2.17 | 0.03 | ** | 0.4284 | 0.2968 | 1.44 | 0.149 | | 0.9121 | 0.5513 | 1.65 | 0.098 | * |
| 職位:上記以外のチームリーダーやプロジェクトリーダー | 0.7186 | 0.4652 | 1.54 | 0.122 | | 0.6065 | 0.5533 | 1.1 | 0.273 | | 0.7033 | 0.8690 | 0.81 | 0.418 | |
| | | | | | | | | | | | | | | | |
| /cut1 | −7.2453 | 1.9816 | | | | −9.1668 | 2.5060 | | | | −1.8756 | 4.4713 | | | |
| /cut2 | −5.8891 | 1.9732 | | | | −7.8837 | 2.4888 | | | | −0.2661 | 4.4661 | | | |
| /cut3 | −4.8732 | 1.9680 | | | | −6.9816 | 2.4797 | | | | 0.9715 | 4.4594 | | | |
| /cut4 | −3.1644 | 1.9594 | | | | −5.0714 | 2.4671 | | | | 2.5592 | 4.4595 | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | |
| Number of obs | 556 | | | | | 404 | | | | | 152 | | | | |
| LRchi2 | 172.91 | | | | | 99.53 | | | | | 47.96 | | | | |
| Prob>chi2 | 0 | | | | | 0 | | | | | 0.0055 | | | | |
| PseudR2 | 0.1415 | | | | | 0.136 | | | | | 0.1114 | | | | |

***…1%水準で有意、**…5%水準で有意、*…10%水準で有意。

## 図表 8-13 昇進意欲決定要因（入社時に管理職への昇進意欲がなかったサンプルに限定）

| | 全体 | | | | | 男性 | | | | | 女性 | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 説明変数 | 係数 | 標準誤差 | z値 | P>\|z\| | | 係数 | 標準誤差 | z値 | P>\|z\| | | 係数 | 標準誤差 | z値 | P>\|z\| | |
| 女性ダミー変数 | −0.6625 | 0.3713 | −1.78 | 0.074 | * | | | | | | | | | | |
| 年齢 | −0.0583 | 0.0547 | −1.06 | 0.287 | | −0.0494 | 0.0845 | −0.58 | 0.559 | | −0.0447 | 0.0795 | −0.56 | 0.574 | |
| 勤続年数(q78) | 0.1262 | 0.0820 | 1.54 | 0.124 | | 0.1399 | 0.1279 | 1.09 | 0.274 | | 0.0826 | 0.1192 | 0.69 | 0.488 | |
| 男性の平均退社時間(19時台) | −0.1736 | 0.3007 | −0.58 | 0.564 | | 0.3599 | 0.5697 | 0.63 | 0.528 | | −0.3805 | 0.3738 | −1.02 | 0.309 | |
| 男性の平均退社時間(20時台) | −0.7420 | 0.3043 | −2.44 | 0.015 | ** | −0.2603 | 0.5777 | −0.45 | 0.652 | | −0.9739 | 0.3768 | −2.58 | 0.01 | *** |
| 男性の平均退社時間(21時台以降) | −1.0232 | 0.3064 | −3.34 | 0.001 | *** | −0.4546 | 0.5612 | −0.81 | 0.418 | | −1.1217 | 0.3895 | −2.88 | 0.004 | *** |
| 学歴:高等学校 | −2.9080 | 1.0795 | −2.69 | 0.007 | *** | −3.0138 | 1.2930 | −2.33 | 0.02 | ** | 0.0000 | (omitted) | | | |
| 学歴:短期大学、専門学校、高等専門学校 | −0.9073 | 0.7026 | −1.29 | 0.197 | | −1.7835 | 1.0311 | −1.73 | 0.084 | * | 0.5459 | 0.9900 | 0.55 | 0.581 | |
| 学歴:大学院 | 0.1155 | 0.2158 | 0.54 | 0.593 | | −0.2882 | 0.3223 | −0.89 | 0.371 | | 0.2744 | 0.3081 | 0.89 | 0.373 | |
| 既婚ダミー | 0.1831 | 0.1770 | 1.03 | 0.301 | | 0.1443 | 0.3076 | 0.47 | 0.639 | | 0.1507 | 0.2256 | 0.67 | 0.504 | |
| 子持ちダミー | −0.0474 | 0.2842 | −0.17 | 0.867 | | −0.2902 | 0.4301 | −0.67 | 0.5 | | 0.3139 | 0.4002 | 0.78 | 0.433 | |
| 女性活躍推進の取組効果あり(q62) | −0.0305 | 0.1651 | −0.18 | 0.853 | | 0.0048 | 0.2834 | 0.02 | 0.987 | | −0.1286 | 0.2104 | −0.61 | 0.541 | |
| 同性ロールモデル提示ダミー | 0.0179 | 0.1817 | 0.1 | 0.922 | | 0.3983 | 0.3561 | 1.12 | 0.263 | | −0.1352 | 0.2261 | −0.6 | 0.55 | |
| コース別雇用管理制度あり | −0.0837 | 0.1567 | −0.53 | 0.593 | | 0.1730 | 0.2658 | 0.65 | 0.515 | | −0.1904 | 0.2019 | −0.94 | 0.345 | |
| 入社後の異動経験(q7) | 0.0568 | 0.0602 | 0.94 | 0.345 | | 0.1169 | 0.1117 | 1.05 | 0.295 | | 0.0224 | 0.0749 | 0.3 | 0.764 | |
| 転居を伴う転勤の経験(q11) | 0.0962 | 0.1687 | 0.57 | 0.569 | | 0.1189 | 0.3024 | 0.39 | 0.694 | | 0.1231 | 0.2210 | 0.56 | 0.577 | |
| 仕事をおもしろいと感じた経験(q13) | 0.2345 | 0.2808 | 0.84 | 0.404 | | −0.2545 | 0.4111 | −0.62 | 0.536 | | 0.8786 | 0.4326 | 2.03 | 0.042 | ** |
| 自分の能力よりも少し難しい仕事を与えられた経験(q15) | 0.0642 | 0.3058 | 0.21 | 0.834 | | 1.3162 | 0.5979 | 2.2 | 0.028 | ** | −0.4015 | 0.3656 | −1.1 | 0.272 | |
| 成長・活躍を後押ししてくれる上司がいる | −0.0389 | 0.3148 | −0.12 | 0.902 | | −0.2781 | 0.4916 | −0.57 | 0.572 | | 0.1214 | 0.4257 | 0.29 | 0.775 | |
| 手本としたい同性の先輩がいる | 0.3685 | 0.1835 | 2.01 | 0.045 | ** | 0.4665 | 0.3926 | 1.19 | 0.235 | | 0.3703 | 0.2166 | 1.71 | 0.087 | * |
| 子どもがいて活躍する女性が身近にいる | 0.0899 | 0.3345 | 0.27 | 0.788 | | −0.0082 | 0.3569 | −0.02 | 0.982 | | 0.0479 | 0.2293 | 0.21 | 0.835 | |
| 女性×子どもがいて活躍する女性が身近にいる | −0.0528 | 0.3938 | −0.13 | 0.893 | | | | | | | | | | | |
| 現在の上司が積極的に育成 | 0.1051 | 0.1073 | 0.98 | 0.327 | | 0.0695 | 0.1922 | 0.36 | 0.718 | | 0.1374 | 0.1365 | 1.01 | 0.314 | |
| 最も影響を与えた上司が積極的に育成 | 0.0701 | 0.0802 | 0.87 | 0.382 | | −0.0132 | 0.1393 | −0.1 | 0.924 | | 0.1357 | 0.1053 | 1.29 | 0.198 | |
| 現在の仕事　第1主成分(満足度が高い) | 0.1952 | 0.1013 | 1.93 | 0.054 | * | 0.5453 | 0.1704 | 3.2 | 0.001 | *** | 0.0140 | 0.1316 | 0.11 | 0.916 | |
| 現在の仕事　第2主成分(困難である) | −0.1637 | 0.0899 | −1.82 | 0.069 | * | −0.1565 | 0.1457 | −1.07 | 0.283 | | −0.2003 | 0.1186 | −1.69 | 0.091 | * |
| 職位:課長、課長相当職 | 2.0723 | 1.3984 | 1.48 | 0.138 | | 14.1758 | 586.1312 | 0.02 | 0.981 | | 0.9165 | 1.7579 | 0.52 | 0.602 | |
| 職位:係長、主任、課長相当職 | 0.5699 | 0.2175 | 2.62 | 0.009 | *** | 0.5160 | 0.3582 | 1.44 | 0.15 | | 0.5856 | 0.2950 | 1.98 | 0.047 | ** |
| 職位:上記以外のチームリーダーやプロジェクトリーダー | 0.1887 | 0.4825 | 0.39 | 0.696 | | 0.2450 | 0.5963 | 0.41 | 0.681 | | 0.8977 | 0.8833 | 1.02 | 0.309 | |
| | | | | | | | | | | | | | | | |
| /cut1 | −2.6622 | 1.4449 | | | | −1.3899 | 2.3400 | | | | −1.8865 | 1.9869 | | | |
| /cut2 | −1.1731 | 1.4411 | | | | 0.4120 | 2.3399 | | | | −0.4812 | 1.9835 | | | |
| /cut3 | 0.0337 | 1.4380 | | | | 1.4325 | 2.3363 | | | | 0.9273 | 1.9809 | | | |
| /cut4 | 1.3776 | 1.4420 | | | | 2.9505 | 2.3431 | | | | 2.2114 | 1.9901 | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | |
| Number of obs | 586 | | | | | 222 | | | | | 364 | | | | |
| LRchi2 | 91.22 | | | | | 55.67 | | | | | 47.79 | | | | |
| Prob>chi2 | 0 | | | | | 0.0009 | | | | | 0.0057 | | | | |
| PseudR2 | 0.0507 | | | | | 0.0804 | | | | | 0.0442 | | | | |

***…1%水準で有意、**…5%水準で有意、*…10%水準で有意。

図表 8-12 より、企業ダミー変数を除くと、女性では、もともと企業ダミー変数で有意なものが少なかったこともあり、変数の有意性や符号は、同性ロールモデル提示ダミー変数が昇進意欲を低くする他は、図表 8-10 と変わらない。男性でも、転居を伴う転勤の経験が昇進意欲を高めること以外は、図表 8-10 と変わらない。

続いて、図表 8-13 の結果を見る。女性では、図表 8-11 と比べ、有意な変数が増える。まず、男性の平均退社時間で、21 時台以降に加えて 20 時台も昇進意欲を低くしている。さら

に、新たに、仕事を面白いと感じた経験が昇進意欲を高めており、現在の仕事が困難であるとする主成分スコアは昇進意欲を低くしている。男性では、入社後の異動経験や手本としたい同性の先輩の存在は有意でなくなった。

企業ダミーを加えた結果と除いた結果とを合わせると、女性社員の昇進意欲については、次のようなことがいえる。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。入社時に昇進意欲がな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り、現在の仕事が困難だと感じさせないことも必要である。

### ５．今後のキャリアの展望に影響を与える要因

ここでは、キャリアの展望に影響を与える要因について分析を行う。キャリアの展望については、「あなたは、今後のキャリアの道筋がイメージできますか。」という質問に対し、「できる」は 4、「まあできる」は 3、「あまりできない」は 2、「できない」は 1 をとる被説明変数を用いて、4 節と同様、順序ロジット・モデルによる分析を行った。説明変数は、4 節で用いた変数と同じである。分析結果を図表 8-14 に示す。

まず、全体の結果より、他の要因をコントロールしても、女性は男性に比べるとキャリアの展望が描けない傾向にあるといえる。男女別分析では、男女ともに、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という主成分スコアが高いと、キャリアの展望が見えやすくなる。現在の職位が課長、課長相当職である場合もキャリアの展望が見えやすくなることから、ある程度昇格すると、キャリアも見えやすくなるといえそうだ。また、女性では自分の能力より少し難しい仕事を与えられた経験、手本としたい同性の先輩がいること、最も影響を与えた上司が積極的に育成してくれることが、キャリアの展望を見えやすくする。

ただ、キャリアの展望が見えやすくなる要因のいくつかは、昇進意欲にプラスの影響を与えているとは限らない。例えば、自分の能力よりも少し難しい仕事を与えられた経験は男性ではキャリアの展望に対しても、昇進意欲に対してもプラスの影響を与えているが、女性では昇進意欲に対して有意ではなく、女性の場合、キャリアの展望が見えやすくなるというのは、昇進を希望することにつながるとは限らないといえる。

## 図表 8-14　キャリアの道筋をイメージするための要因

| | 全体 | | | | | 男性 | | | | | 女性 | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 説明変数 | 係数 | 標準誤差 | z値 | P>\|z\| | | 係数 | 標準誤差 | z値 | P>\|z\| | | 係数 | 標準誤差 | z値 | P>\|z\| | |
| 女性ダミー変数 | −0.6391 | 0.2877 | −2.22 | 0.026 | ** | | | | | | | | | | |
| 年齢 | −0.0203 | 0.0438 | −0.46 | 0.643 | | −0.0194 | 0.0544 | −0.36 | 0.722 | | −0.0066 | 0.0820 | −0.08 | 0.936 | |
| 勤続年数(q78) | −0.0009 | 0.0604 | −0.02 | 0.988 | | −0.0154 | 0.0765 | −0.2 | 0.841 | | 0.0459 | 0.1104 | 0.42 | 0.678 | |
| 男性の平均退社時間(19時台) | 0.2704 | 0.2404 | 1.12 | 0.261 | | 0.5179 | 0.3567 | 1.45 | 0.147 | | −0.1100 | 0.3497 | −0.31 | 0.753 | |
| 男性の平均退社時間(20時台) | 0.1715 | 0.2386 | 0.72 | 0.472 | | 0.3893 | 0.3624 | 1.07 | 0.283 | | −0.1049 | 0.3381 | −0.31 | 0.756 | |
| 男性の平均退社時間(21時台以降) | 0.2743 | 0.2528 | 1.09 | 0.278 | | 0.9154 | 0.3823 | 2.39 | 0.017 | ** | −0.3787 | 0.3608 | −1.05 | 0.294 | |
| 学歴:高等学校 | 0.5630 | 0.9291 | 0.61 | 0.545 | | 0.6179 | 0.9587 | 0.64 | 0.519 | | 0.0000 | (omitted) | | | |
| 学歴:短期大学、専門学校、高等専門学校 | 0.0391 | 0.6124 | 0.06 | 0.949 | | −0.3484 | 0.8905 | −0.39 | 0.696 | | 1.0071 | 0.8646 | 1.16 | 0.244 | |
| 学歴:大学院 | −0.0362 | 0.1818 | −0.2 | 0.842 | | 0.0892 | 0.2360 | 0.38 | 0.706 | | −0.3952 | 0.3140 | −1.26 | 0.208 | |
| 既婚ダミー | 0.1196 | 0.1369 | 0.87 | 0.382 | | 0.1111 | 0.1947 | 0.57 | 0.568 | | 0.2045 | 0.2066 | 0.99 | 0.322 | |
| 子持ちダミー | 0.0026 | 0.2071 | 0.01 | 0.99 | | −0.0997 | 0.2610 | −0.38 | 0.703 | | 0.3422 | 0.3683 | 0.93 | 0.353 | |
| 女性活躍推進の取組効果あり(q62) | −0.0023 | 0.1313 | −0.02 | 0.986 | | 0.2180 | 0.1775 | 1.23 | 0.219 | | −0.2212 | 0.2058 | −1.07 | 0.282 | |
| 同性ロールモデル提示ダミー | 0.3128 | 0.1392 | 2.25 | 0.025 | ** | 0.4855 | 0.2011 | 2.41 | 0.016 | ** | 0.3139 | 0.2171 | 1.45 | 0.148 | |
| コース別雇用管理制度あり | −0.0225 | 0.1284 | −0.18 | 0.861 | | −0.2870 | 0.1771 | −1.62 | 0.105 | | 0.3463 | 0.1998 | 1.73 | 0.083 | * |
| 入社後の異動経験(q7) | −0.0496 | 0.0475 | −1.04 | 0.296 | | −0.0115 | 0.0676 | −0.17 | 0.864 | | −0.1584 | 0.0715 | −2.22 | 0.027 | ** |
| 転居を伴う転勤の経験(q11) | 0.1581 | 0.1352 | 1.17 | 0.243 | | 0.3919 | 0.1852 | 2.12 | 0.034 | ** | −0.1498 | 0.2141 | −0.7 | 0.484 | |
| 仕事をおもしろいと感じた経験(q13) | 0.9169 | 0.2406 | 3.81 | 0 | *** | 0.5370 | 0.2997 | 1.79 | 0.073 | * | 1.6146 | 0.4353 | 3.71 | 0 | *** |
| 自分の能力よりも少し難しい仕事を与えられた経験(q15) | 0.5536 | 0.2446 | 2.26 | 0.024 | ** | 0.1450 | 0.3695 | 0.39 | 0.695 | | 1.0691 | 0.3487 | 3.07 | 0.002 | *** |
| 成長・活躍を後押ししてくれる上司がいる | 0.4007 | 0.2787 | 1.44 | 0.15 | | 0.7315 | 0.3869 | 1.89 | 0.059 | * | 0.0405 | 0.4195 | 0.1 | 0.923 | |
| 手本としたい同性の先輩がいる | 0.4380 | 0.1668 | 2.63 | 0.009 | *** | 0.4772 | 0.3163 | 1.51 | 0.131 | | 0.5358 | 0.2102 | 2.55 | 0.011 | ** |
| 子どもがいて活躍する女性が身近にいる | 0.0576 | 0.2303 | 0.25 | 0.802 | | 0.0946 | 0.2358 | 0.4 | 0.688 | | 0.0197 | 0.2220 | 0.09 | 0.929 | |
| 女性×子どもがいて活躍する女性が身近にいる | −0.0086 | 0.3028 | −0.03 | 0.977 | | | | | | | | | | | |
| 現在の上司が積極的に育成 | 0.3281 | 0.0848 | 3.87 | 0 | *** | 0.2684 | 0.1204 | 2.23 | 0.026 | ** | 0.4349 | 0.1280 | 3.4 | 0.001 | *** |
| 最も影響を与えた上司が積極的に育成 | 0.1735 | 0.0687 | 2.53 | 0.012 | ** | 0.1180 | 0.1002 | 1.18 | 0.239 | | 0.2258 | 0.1009 | 2.24 | 0.025 | ** |
| 現在の仕事　第1主成分(満足度が高い) | 0.6357 | 0.0820 | 7.75 | 0 | *** | 0.7743 | 0.1129 | 6.86 | 0 | *** | 0.5065 | 0.1262 | 4.01 | 0 | *** |
| 現在の仕事　第2主成分(困難である) | −0.0266 | 0.0681 | −0.39 | 0.697 | | 0.0122 | 0.0924 | 0.13 | 0.895 | | −0.0836 | 0.1061 | −0.79 | 0.431 | |
| 職位:課長、課長相当職 | 1.7012 | 0.6258 | 2.72 | 0.007 | *** | 1.3323 | 0.7760 | 1.72 | 0.086 | * | 2.3302 | 1.1572 | 2.01 | 0.044 | ** |
| 職位:係長、主任、課長相当職 | 0.0187 | 0.1777 | 0.11 | 0.916 | | −0.0297 | 0.2308 | −0.13 | 0.898 | | 0.0045 | 0.3120 | 0.01 | 0.988 | |
| 職位:上記以外のチームリーダーやプロジェクトリーダー | −0.3740 | 0.2929 | −1.28 | 0.202 | | −0.2650 | 0.3386 | −0.78 | 0.434 | | −1.0420 | 0.6532 | −1.6 | 0.111 | |
| 企業ダミー1 | 0.2345 | 0.2762 | 0.85 | 0.396 | | 0.3183 | 0.3983 | 0.8 | 0.424 | | 0.3064 | 0.4073 | 0.75 | 0.452 | |
| 企業ダミー2 | 0.5539 | 0.2549 | 2.17 | 0.03 | ** | 0.4303 | 0.3099 | 1.39 | 0.165 | | 1.3621 | 0.5995 | 2.27 | 0.023 | ** |
| 企業ダミー3 | 0.2038 | 0.2781 | 0.73 | 0.464 | | −0.3055 | 0.3935 | −0.78 | 0.437 | | 0.5709 | 0.4316 | 1.32 | 0.186 | |
| 企業ダミー5 | 0.8443 | 0.2626 | 3.21 | 0.001 | *** | 0.7889 | 0.3679 | 2.14 | 0.032 | ** | 0.8742 | 0.3989 | 2.19 | 0.028 | ** |
| 企業ダミー6 | 0.4322 | 0.3427 | 1.26 | 0.207 | | 0.3893 | 0.4304 | 0.9 | 0.366 | | 0.7717 | 0.6273 | 1.23 | 0.219 | |
| 企業ダミー7 | −0.2986 | 0.2249 | −1.33 | 0.184 | | −0.4788 | 0.3385 | −1.41 | 0.157 | | −0.0340 | 0.3304 | −0.1 | 0.918 | |
| 企業ダミー8 | −0.0913 | 0.2994 | −0.3 | 0.76 | | −0.8020 | 0.4278 | −1.87 | 0.061 | * | 0.6766 | 0.4472 | 1.51 | 0.13 | |
| 企業ダミー9 | 0.5753 | 0.2385 | 2.41 | 0.016 | ** | 0.6416 | 0.3331 | 1.93 | 0.054 | * | 0.4412 | 0.3755 | 1.17 | 0.24 | |
| 企業ダミー10 | 0.0000 | (omitted) | | | | 0.0000 | (omitted) | | | | 0.0000 | (omitted) | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | |
| /cut1 | −0.6606 | 1.2170 | | | | −0.5400 | 1.5459 | | | | 0.7836 | 2.1652 | | | |
| /cut2 | 2.2124 | 1.2209 | | | | 2.1330 | 1.5524 | | | | 4.0201 | 2.1747 | | | |
| /cut3 | 4.8760 | 1.2246 | | | | 4.8726 | 1.5566 | | | | 6.7781 | 2.1879 | | | |
| | | | | | | | | | | | | | | | |
| Number of obs | 1142 | | | | | 626 | | | | | 516 | | | | |
| LRchi2 | 412.54 | | | | | 242.98 | | | | | 174.95 | | | | |
| Prob>chi2 | 0 | | | | | 0 | | | | | 0 | | | | |
| PseudR2 | 0.1516 | | | | | 0.1594 | | | | | 0.1527 | | | | |

***…1%水準で有意、**…5%水準で有意、*…10%水準で有意。

## ６．まとめ

本研究では、若手社員の昇進意欲を高めたり、キャリアの展望を明確にしたりするためには、どのような要因が影響を与えるかを、仕事の経験に関する変数も含めて分析した。特に、入社時の昇進意欲別にサンプルを分け、昇進意欲の変化に影響を与える要因を分析した点が新しい。

分析結果より、主なものとして次の点が示された。

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こと

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な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こと、である。

今回、入社時に昇進意欲のなかった女性の昇進意欲を高めるには、身近な先輩の存在が大事であることが明らかになったことから、企業内での女性同士の交流を深めることが、女性管理職を増やすために有効であると考えられる。ただ、このような施策は短期的に結果が得られるものではなく、長期的な視野のもと進めていく必要があるだろう。仕事を面

白いと感じた経験も、昇進意欲を高めるのに重要である。上司のうまい仕事の与え方が、女性部下の昇進希望に大きく影響を与えると考えられることから、女性部下の育成の仕方についての社内外での研修も、今後は充実させていく必要があるのではないか。
また、図表 8-5、8-6 で示されるように、女性の場合は男性に比べ、入社時に管理職への昇進意欲が低い者が圧倒的に多い。昇進意欲の無い女性の昇進意欲をいかに上げるのかは、重要な課題である。先行研究では、入社時の昇進意欲を考慮した分析を行っていないので、本研究の分析結果は、大きな発見といえる。今後も、この課題に取り組む研究が増えることを期待したい。

**参考文献**

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.
武石恵美子（2014）「女性の昇進意欲を高める職場の要因」『日本労働研究雑誌』No.648,pp.33-47.
安田宏樹(2012)「管理職への昇進希望に関する男女間差異」『社会科学研究』第 64 巻第 1 号,pp.134-154.

# 付属資料

＜部下がいる管理職：
アンケート調査対象者の基本属性と各質問に対する回答＞

＜若手男女社員：
アンケート調査対象者の基本属性と各質問に対する回答＞

## ＜部下がいる管理職：アンケート調査対象者の基本属性と各質問に対する回答＞

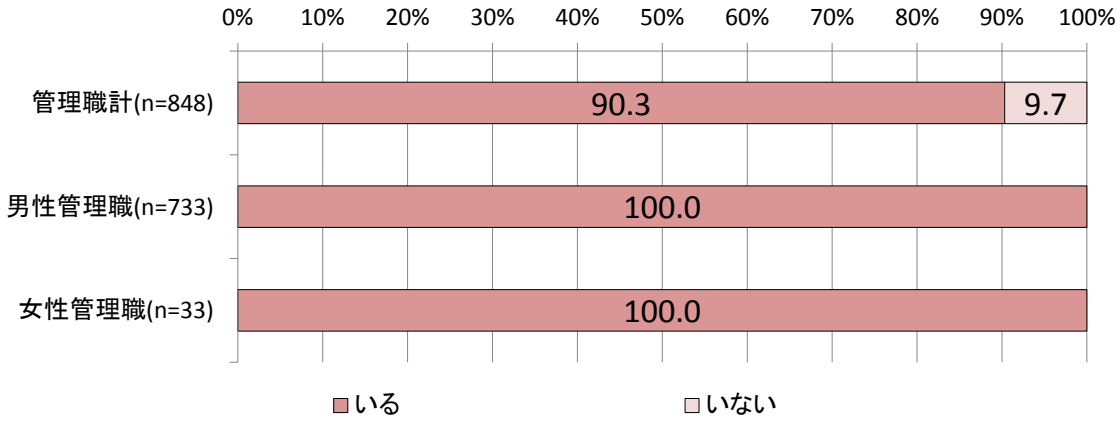
### １．基本属性

| | | 人数 | % | 無回答・不明を除いた人数 | 無回答・不明を除いた% |
|---|---|---|---|---|---|
| 性別 | 男性 | 807 | 93.2 | 807 | 94.1 |
| | 女性 | 51 | 5.9 | 51 | 5.9 |
| | 無回答 | 8 | 0.9 | | |
| | 計 | 866 | 100.0 | 858 | 100.0 |

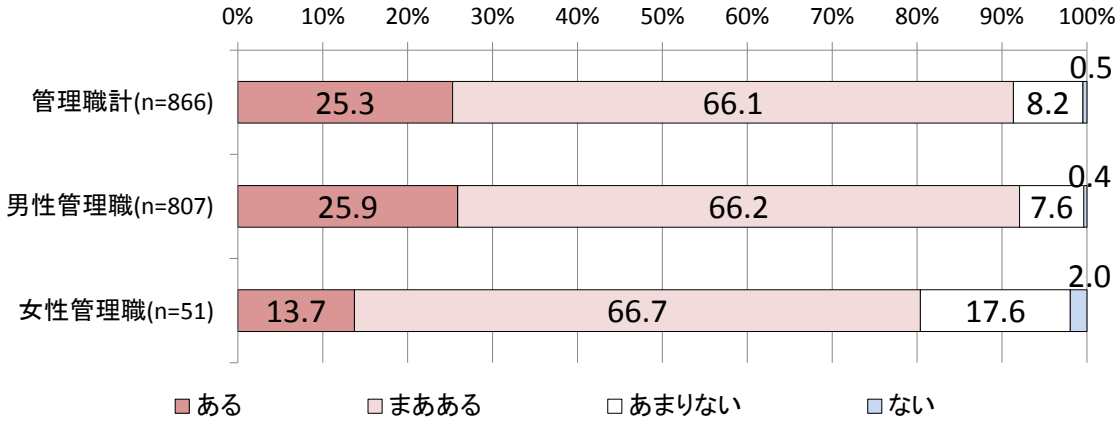
| | | 男女計 | | 男性 | | 女性 | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | 人数 | % | 人数 | % | 人数 | % |
| 年齢層 | 30～34歳 | 15 | 1.8 | 12 | 1.5 | 3 | 6.1 |
| | 35～39歳 | 66 | 8.0 | 61 | 7.8 | 5 | 10.2 |
| | 40～44歳 | 161 | 19.4 | 150 | 19.3 | 11 | 22.4 |
| | 45～49歳 | 320 | 38.6 | 301 | 38.6 | 19 | 38.8 |
| | 50～54歳 | 209 | 25.2 | 201 | 25.8 | 8 | 16.3 |
| | 55～59歳 | 52 | 6.3 | 49 | 6.3 | 3 | 6.1 |
| | 60歳以上 | 5 | 0.6 | 5 | 0.6 | 0 | 0.0 |
| | 計 | 828 | 100.0 | 779 | 100.0 | 49 | 100.0 |
| 配偶関係 | 配偶者有 | 788 | 91.8 | 761 | 94.3 | 27 | 52.9 |
| | 配偶者無 | 70 | 8.2 | 46 | 5.7 | 24 | 47.1 |
| | 計 | 858 | 100.0 | 807 | 100.0 | 51 | 100.0 |
| 子ども | 子ども有 | 698 | 81.8 | 680 | 84.5 | 18 | 37.5 |
| | 子ども無 | 155 | 18.2 | 125 | 15.5 | 30 | 62.5 |
| | 計 | 853 | 100.0 | 805 | 100.0 | 48 | 100.0 |
| 学歴 | 高等学校 | 59 | 6.8 | 50 | 6.2 | 7 | 13.7 |
| | 短期大学、専門学校、高等専門学校 | 22 | 2.5 | 15 | 1.9 | 7 | 13.7 |
| | 大学 | 681 | 78.7 | 641 | 79.5 | 34 | 66.7 |
| | 大学院 | 103 | 11.9 | 100 | 12.4 | 3 | 5.9 |
| | 計 | 865 | 100.0 | 806 | 100.0 | 51 | 100.0 |
| 現在のお仕事 | 人事・教育 | 19 | 2.5 | 16 | 2.2 | 3 | 9.1 |
| | 総務 | 14 | 1.8 | 14 | 1.9 | 0 | 0.0 |
| | 経理 | 18 | 2.3 | 16 | 2.2 | 2 | 6.1 |
| | 営業 | 300 | 39.2 | 288 | 39.3 | 12 | 36.4 |
| | 販売 | 6 | 0.8 | 6 | 0.8 | 0 | 0.0 |
| | 調達 | 8 | 1.0 | 8 | 1.1 | 0 | 0.0 |
| | 設計 | 115 | 15.0 | 114 | 15.6 | 1 | 3.0 |
| | 積算管理 | 10 | 1.3 | 10 | 1.4 | 0 | 0.0 |
| | 現場監督 | 71 | 9.3 | 71 | 9.7 | 0 | 0.0 |
| | 情報処理 | 6 | 0.8 | 5 | 0.7 | 1 | 3.0 |
| | 研究・開発 | 80 | 10.4 | 78 | 10.6 | 2 | 6.1 |
| | 生産・製造 | 16 | 2.1 | 16 | 2.2 | 0 | 0.0 |
| | 企画・調査 | 38 | 5.0 | 36 | 4.9 | 2 | 6.1 |
| | 広報 | 6 | 0.8 | 5 | 0.7 | 1 | 3.0 |
| | その他 | 59 | 7.7 | 50 | 6.8 | 9 | 27.3 |
| | 計 | 766 | 100.0 | 733 | 100.0 | 33 | 100.0 |

２．各質問に対する男女別回答割合

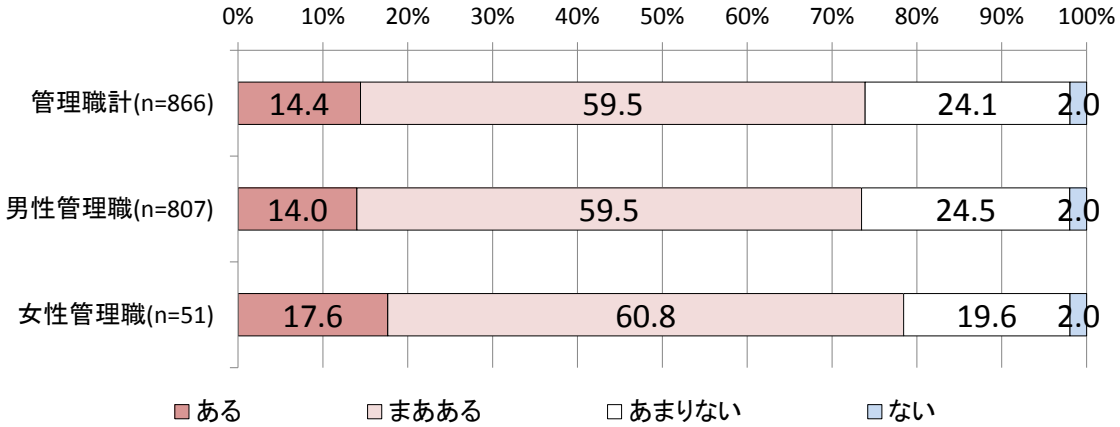
問１．現在、２０代後半、総合職又は大卒の部下がいますか




問２．男性部下を育成する自信

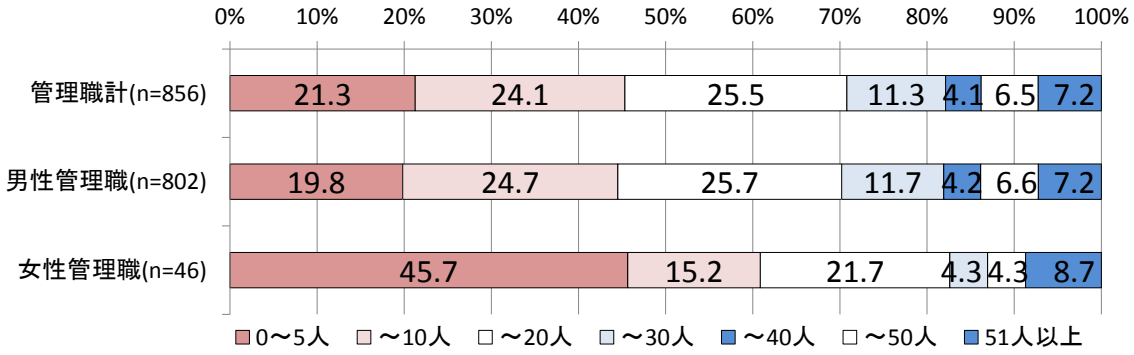



問３．女性部下を育成する自信

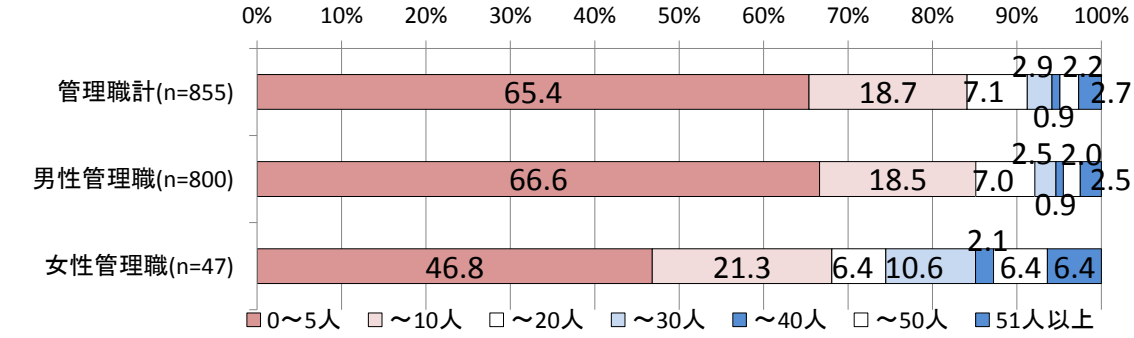


問４．育てた部下の人数

男性部下

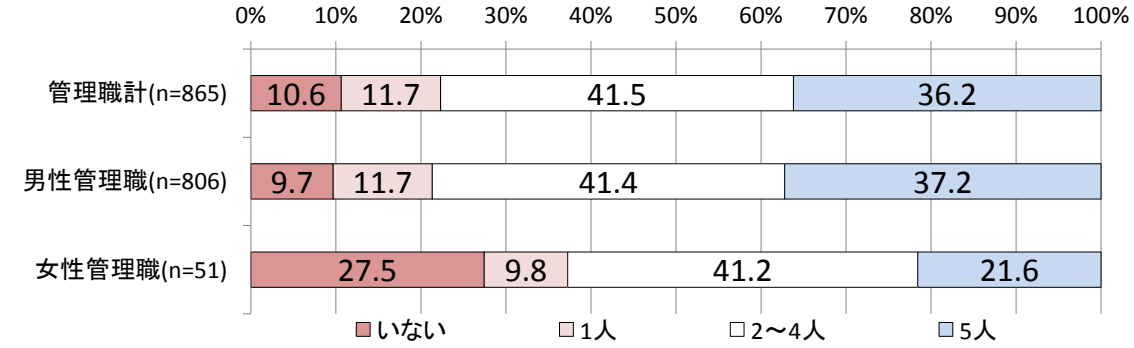



女性部下



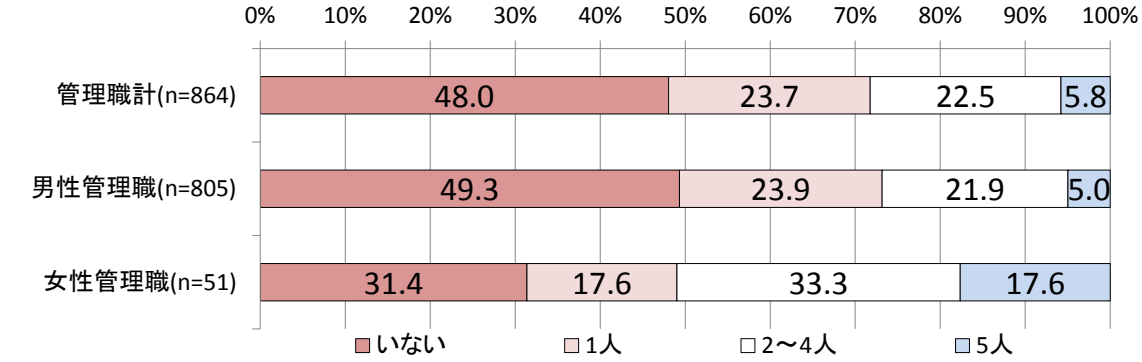

問５．部下のうち管理職あるいは管理職候補の人数

男性部下

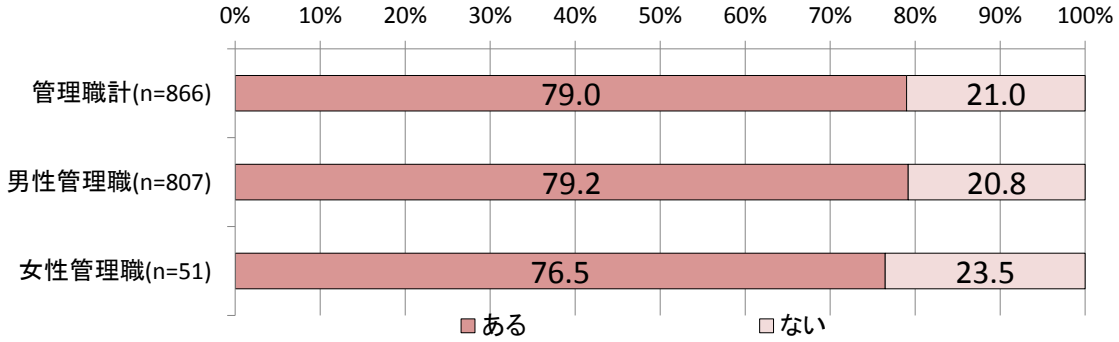



問６．部下のうち管理職あるいは管理職候補の人数

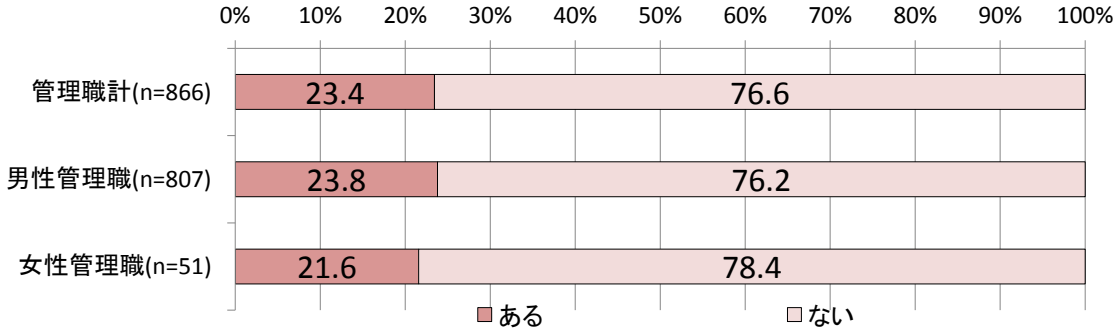
女性部下



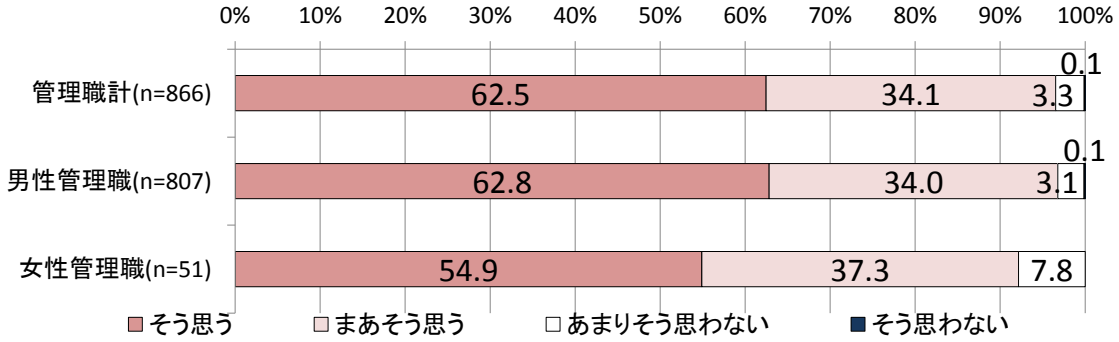
問７．部下の育成に関する管理職対象の研修、受講の有無



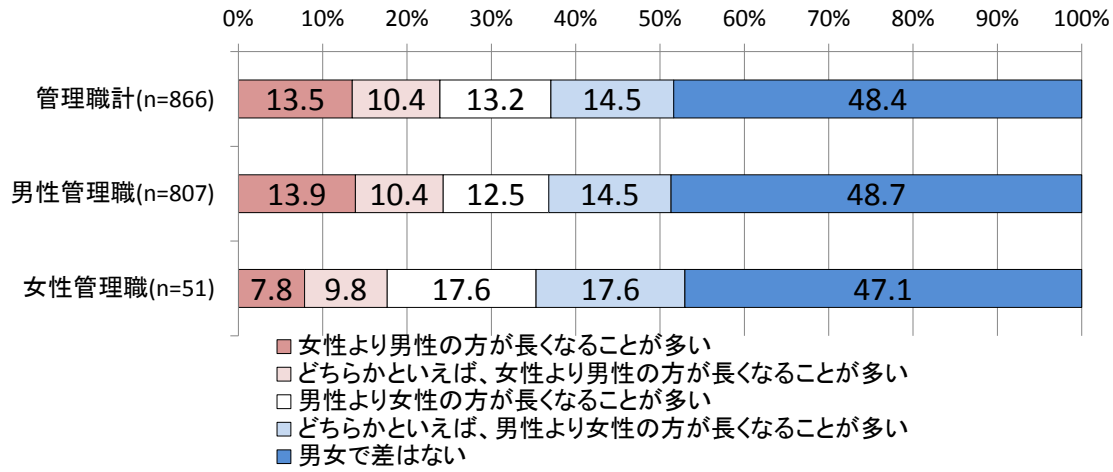

問８．女性部下の育成に関する管理職対象の研修、受講の有無



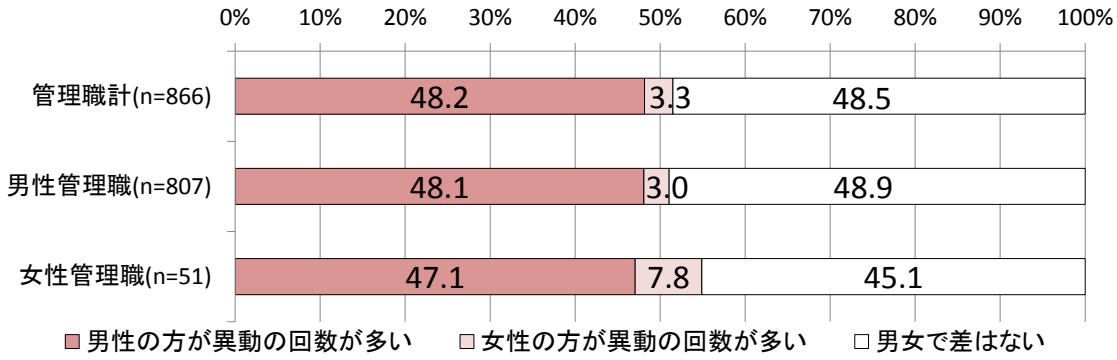

問９．女性も積極的に活躍させるべきですか



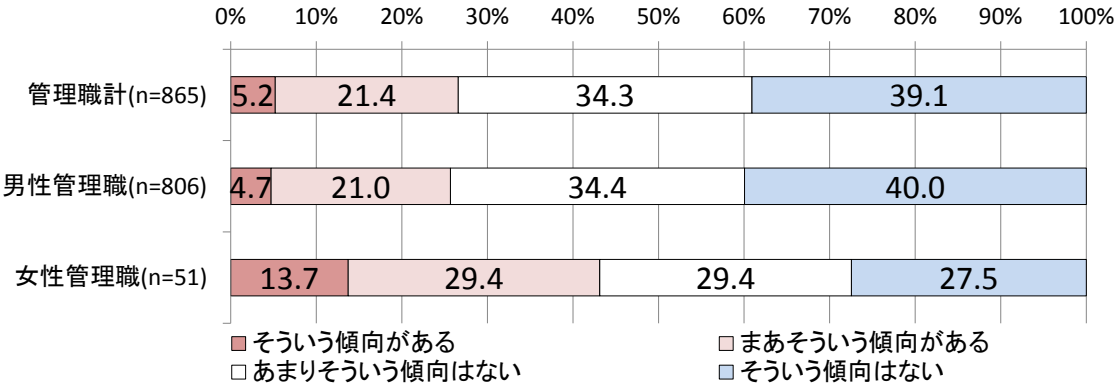
問１０．20 代後半の総合職又は大学卒・大学院卒等の部下が１つの部署にいる期間



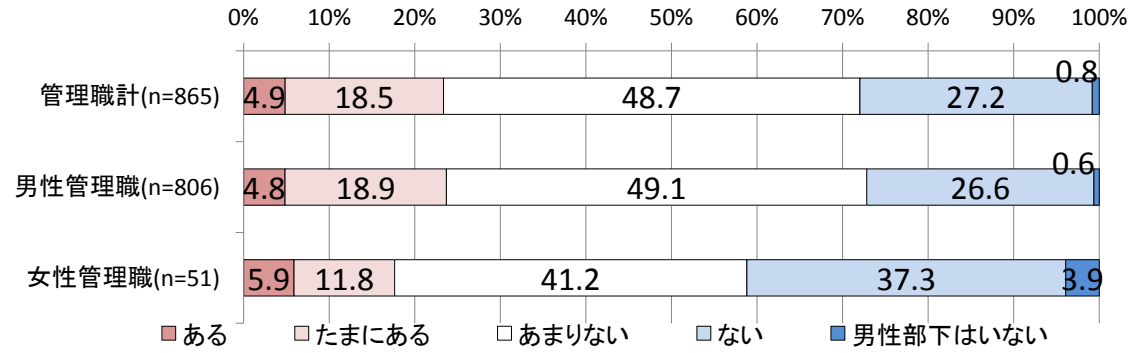

問１１．20 代後半の総合職又は大学卒・大学院卒等の部下の異動



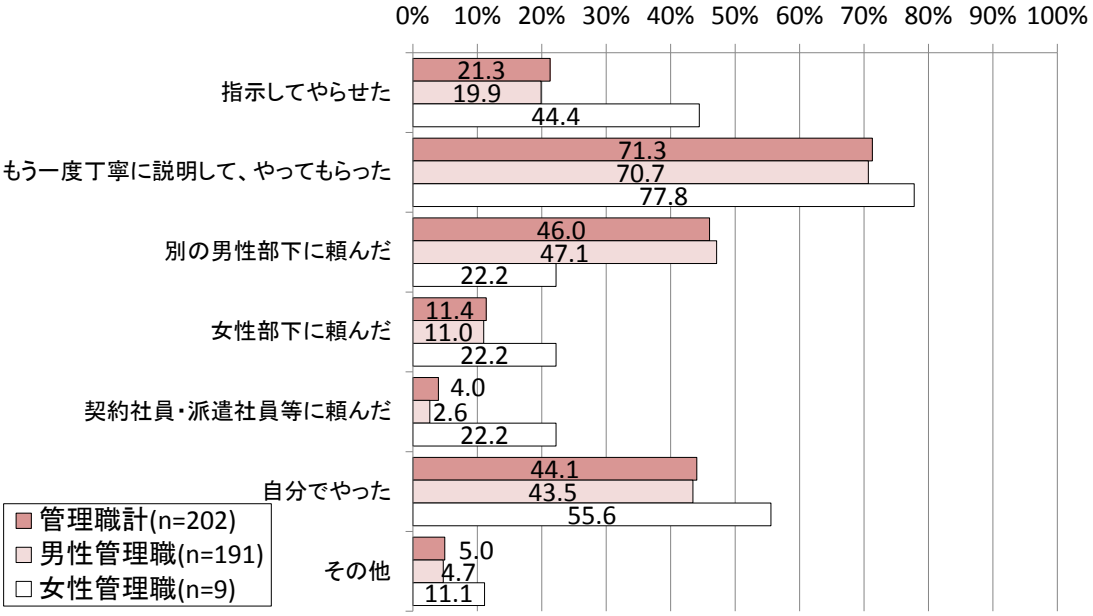

問１２．男性部下よりも女性部下のほうが自信がない傾向がありますか



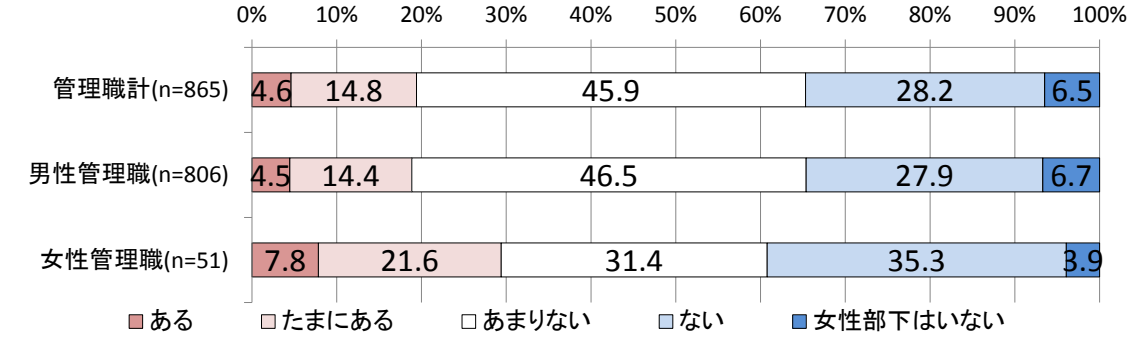
問１３．男性部下に仕事を断られたことはありますか



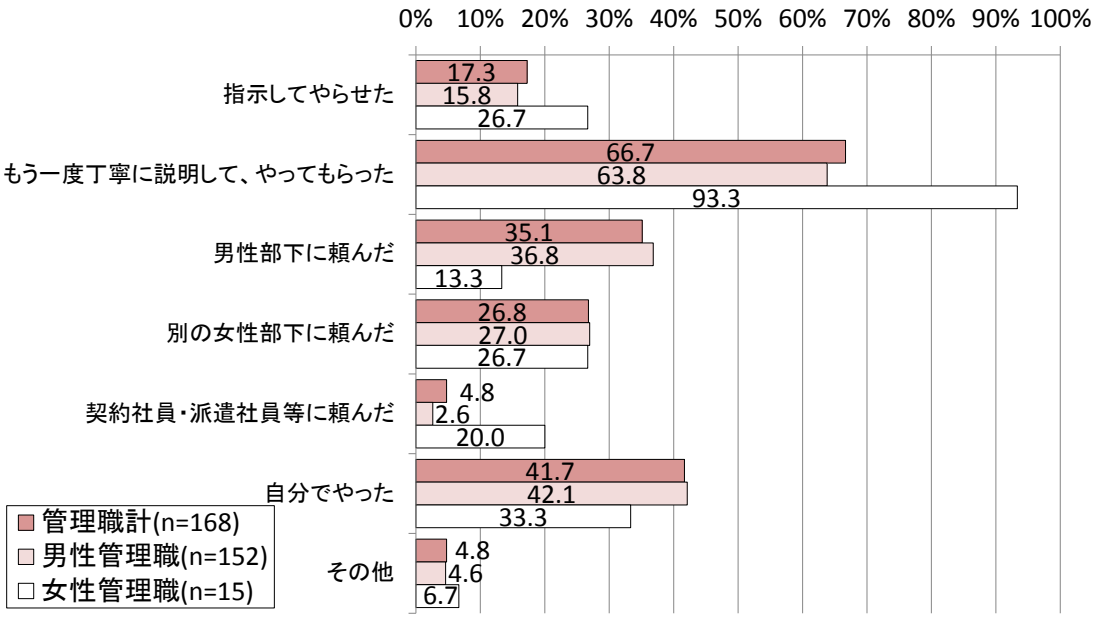

問１４．断られてどうしましたか（１０．で「ある」「たまにある」と回答した方への設問）



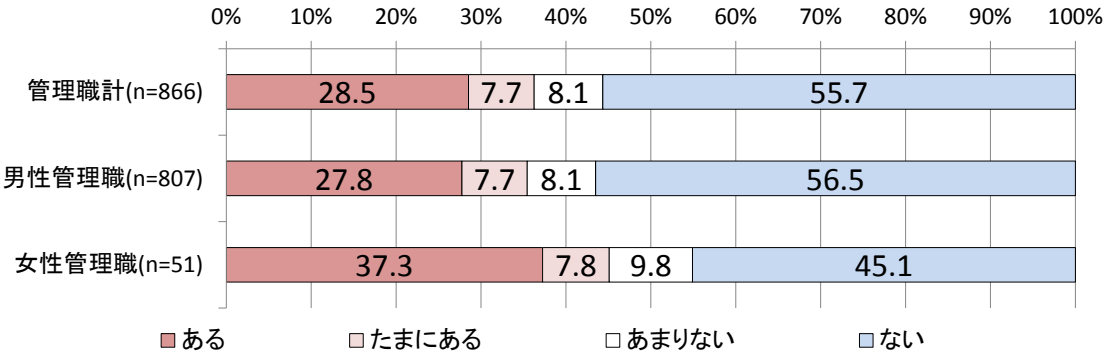

問１５．女性部下に仕事を断られたことはありますか



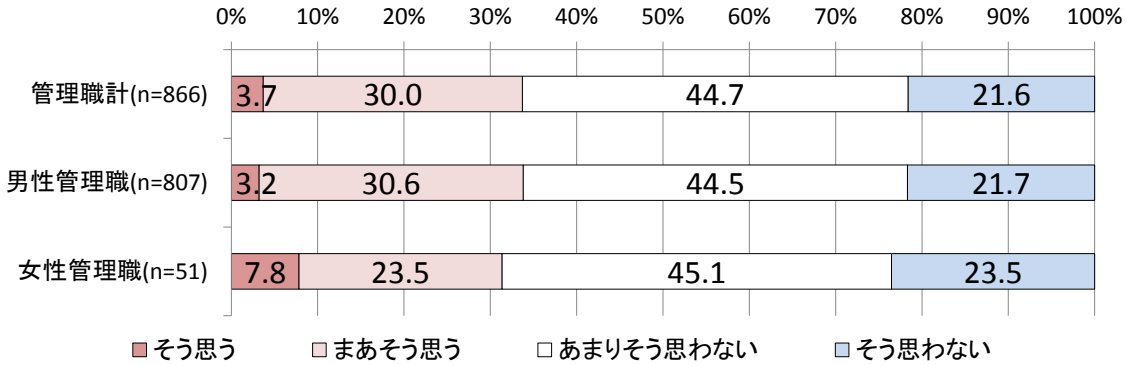
問１６．断られてどうしましたか（１２．で「ある」「たまにある」と回答した方への設問）



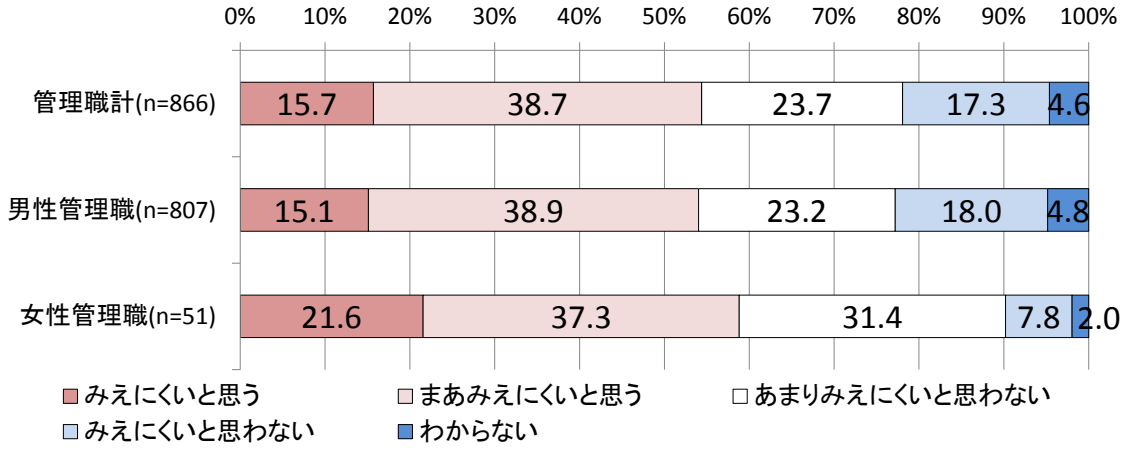

問１７．女性部下が結婚や出産等で退職したことはありますか



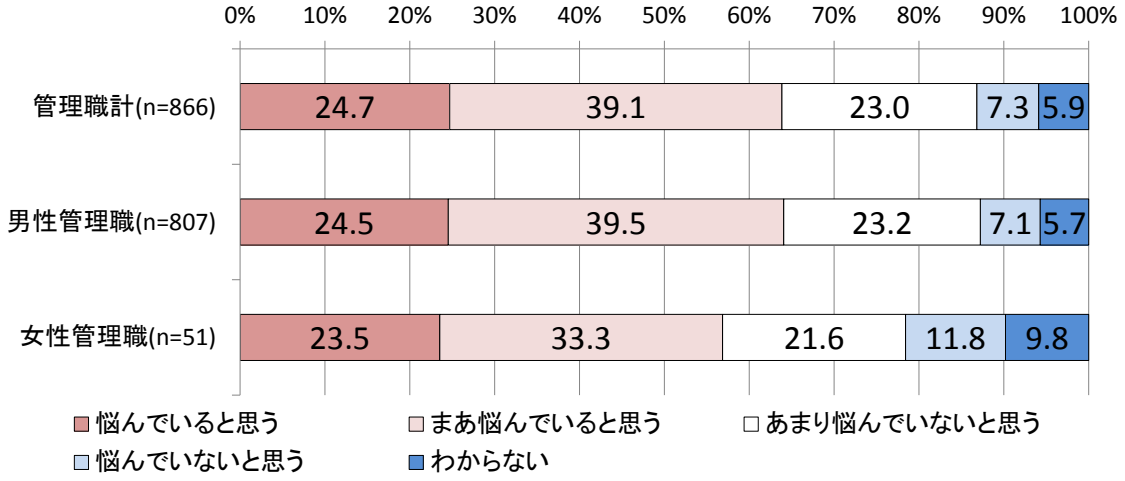

問１８．女性の幸せは仕事より結婚や出産にあると思いますか



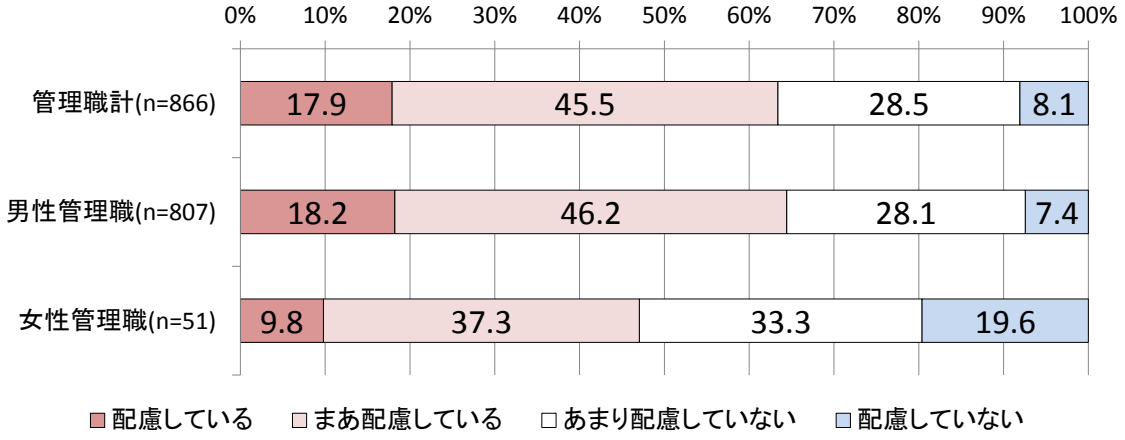
問１９．女性部下のキャリアの道筋がみえにくいと思いますか



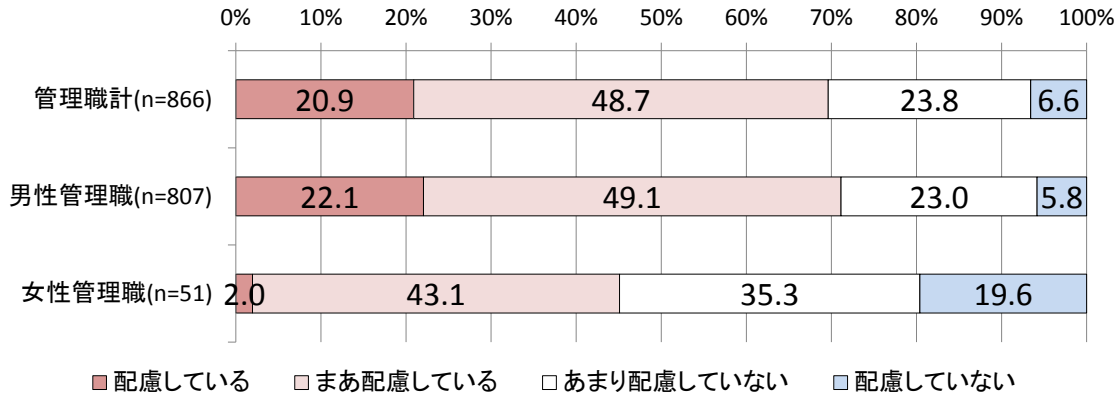

問２０．女性部下は、今の職場で結婚・出産後も働くことができるか、悩んでいると思いますか



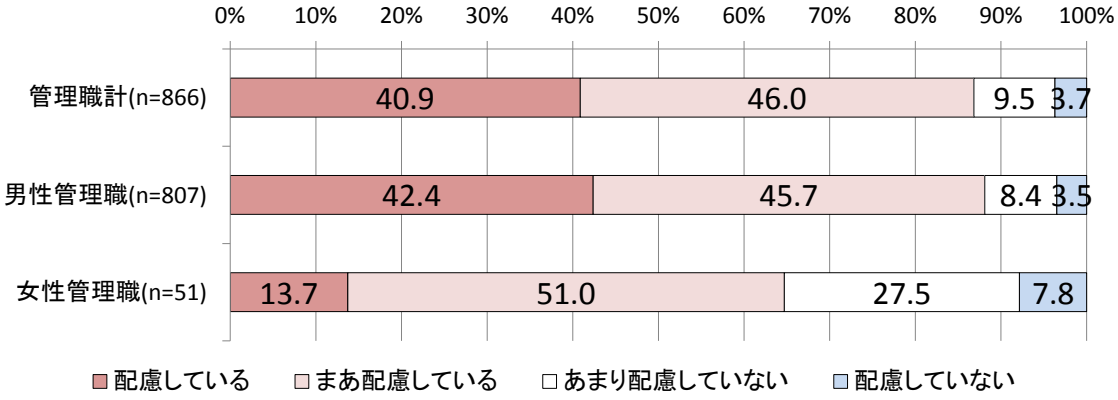

問２１．体力を考えて男性よりも女性の仕事量に配慮していますか



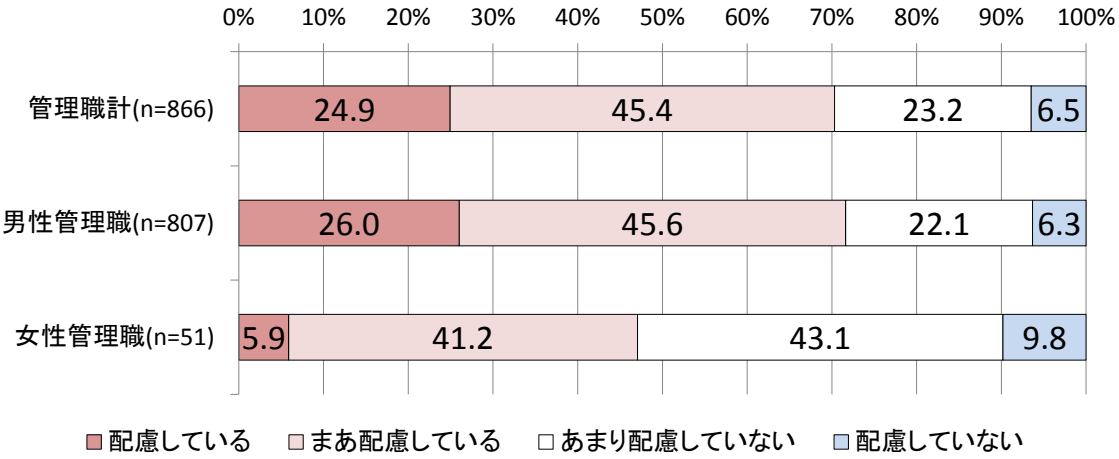
問２２．女性は結婚したら負荷がかからないように配慮していますか



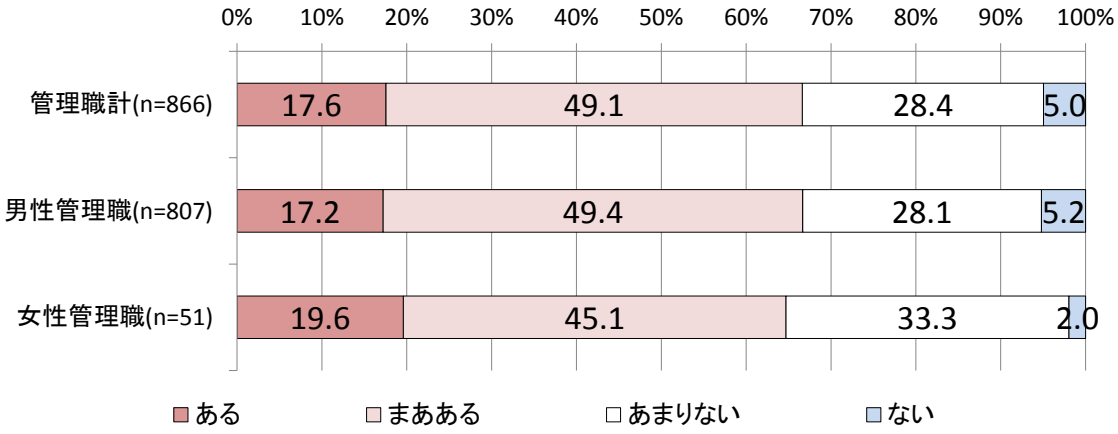

問２３．育児中の女性には困難な仕事をさせないように配慮していますか



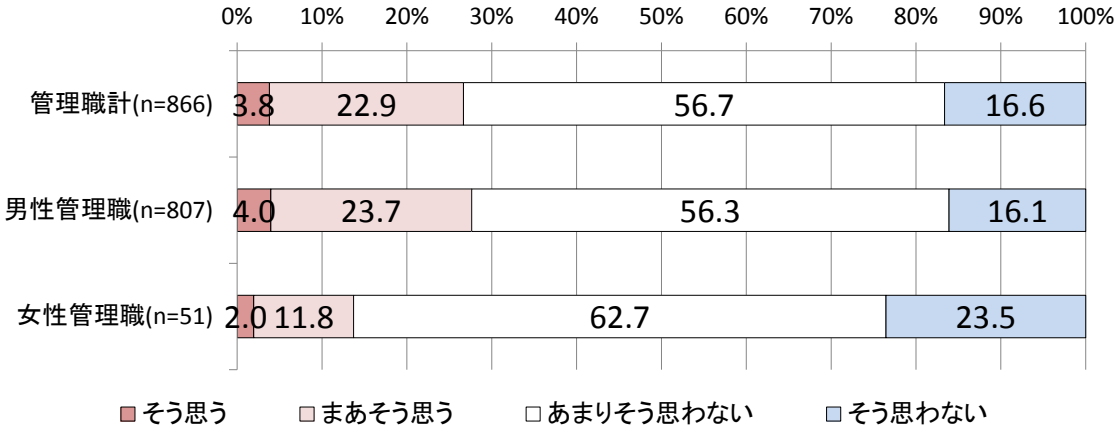

問２４．育児中の女性には責任の重い仕事をさせないように配慮していますか



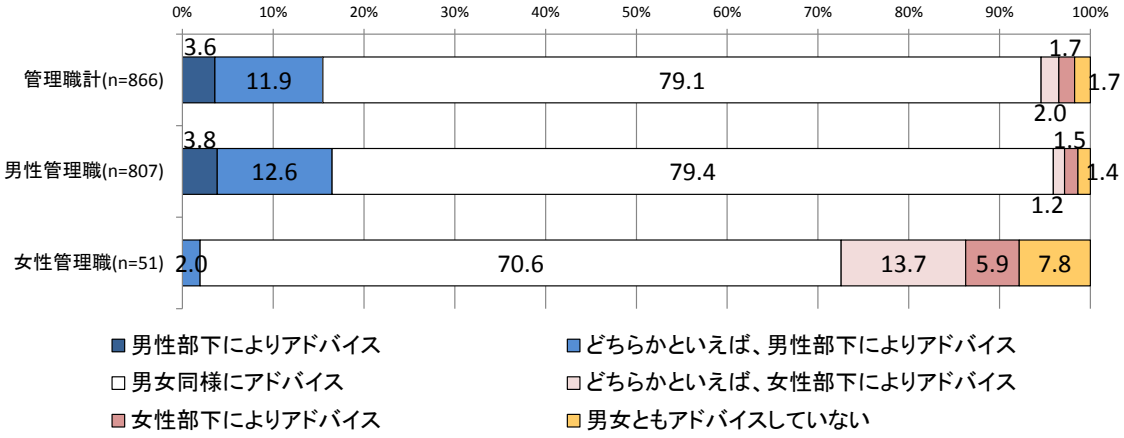
問２５．女性部下がどこまで仕事をやりたいのかわからないことがありますか



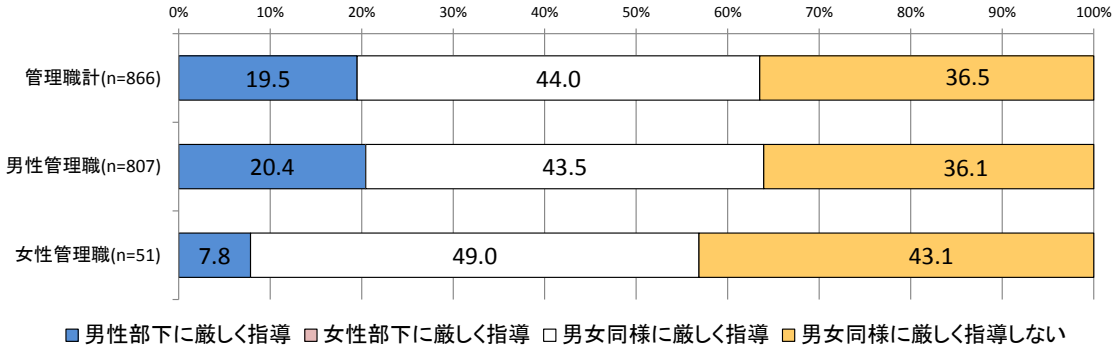

問２６．女性をどう育成したらよいかわからないと思いますか



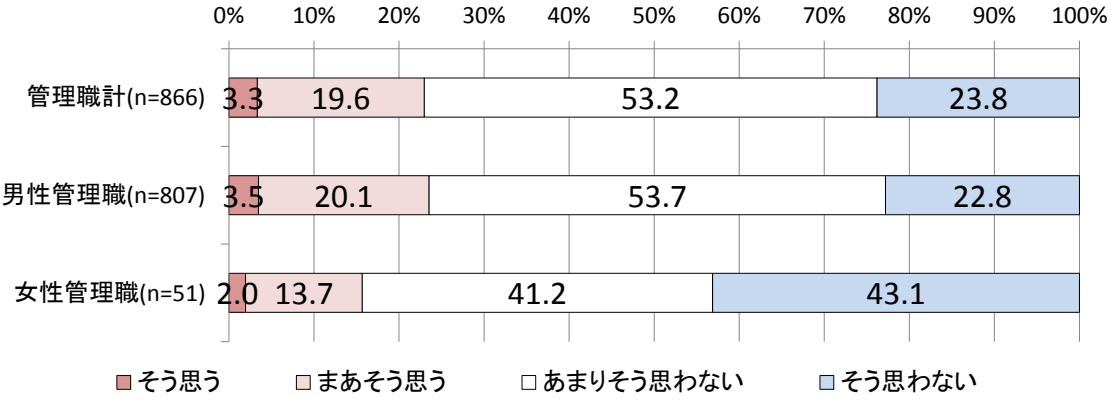

問２７．部下の将来のキャリアに対して、アドバイスや助言を行っていますか



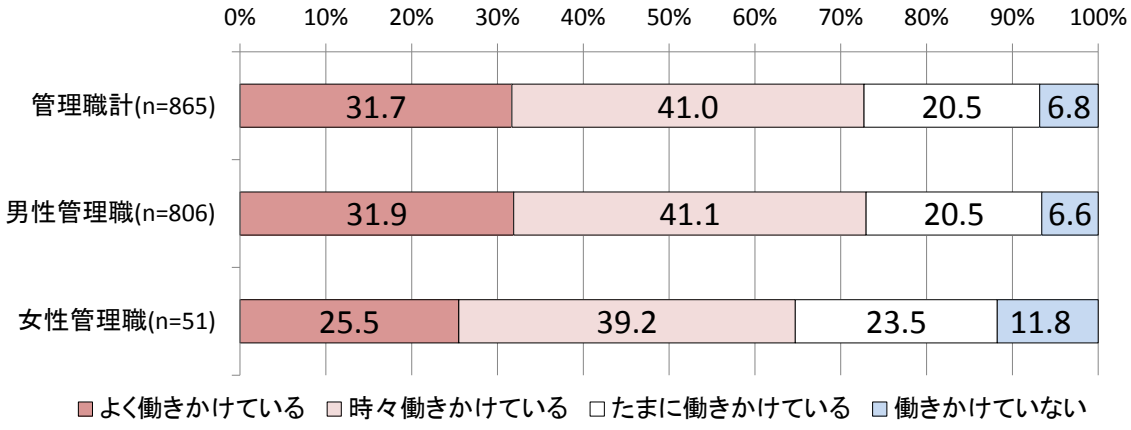
問２８．部下への厳しい指導や叱り方について、最も当てはまるものを選んで下さい



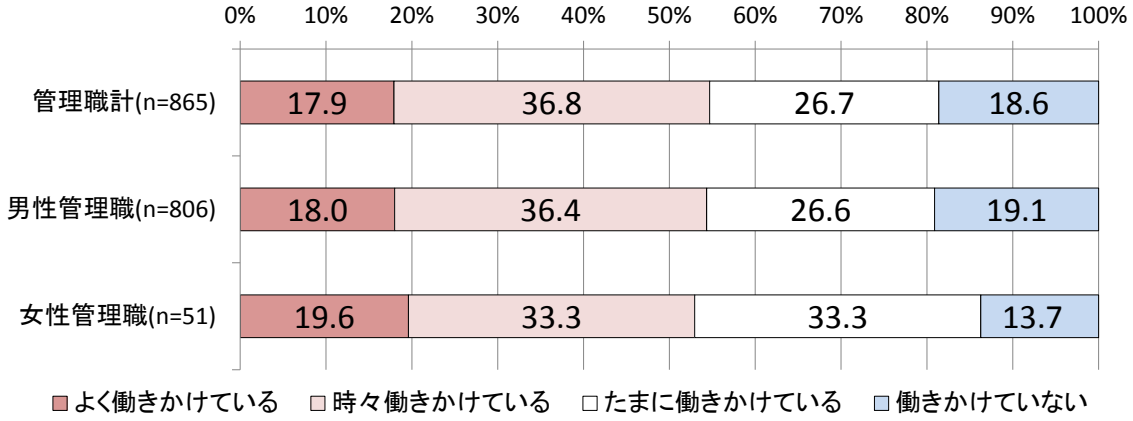

問２９．女性に泣かれると困るので、つい厳しく指導したり、叱ったりするのを遠慮しますか



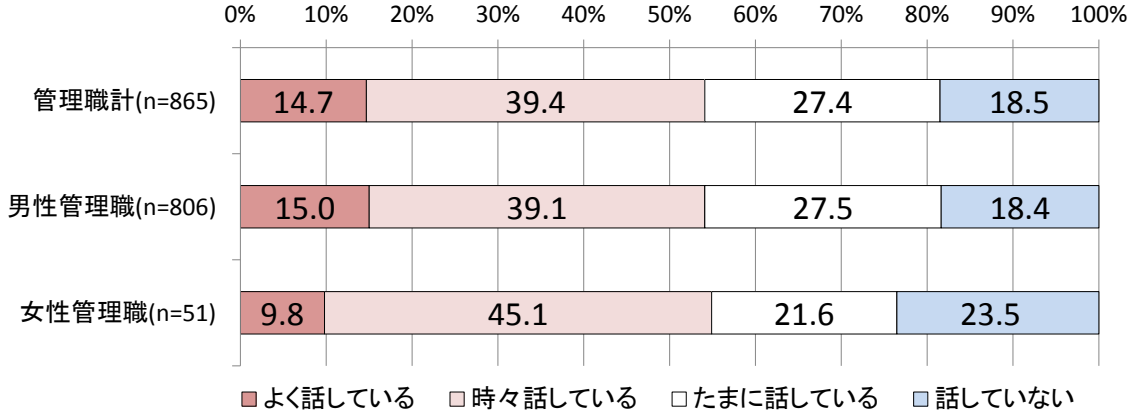

問３０．男性部下に、管理職昇進への意欲を持つよう働きかけていますか



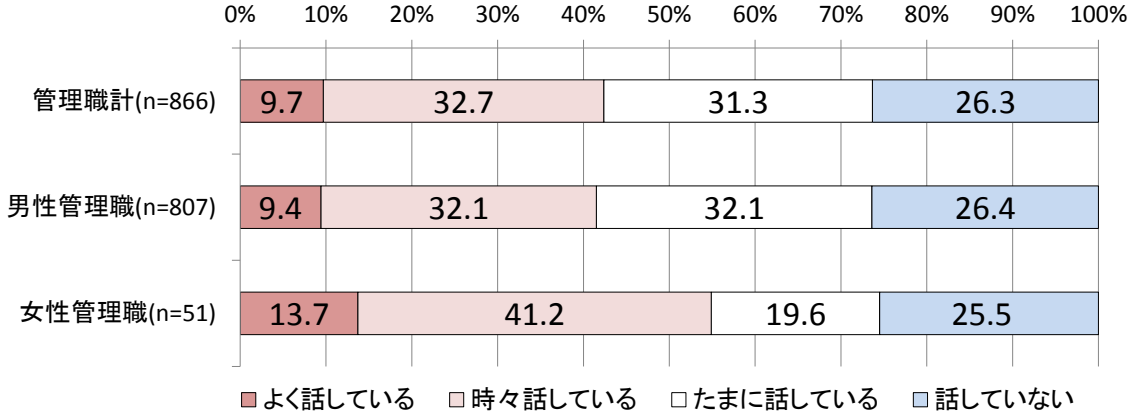
問３１．女性部下に、管理職昇進への意欲を持つよう働きかけていますか



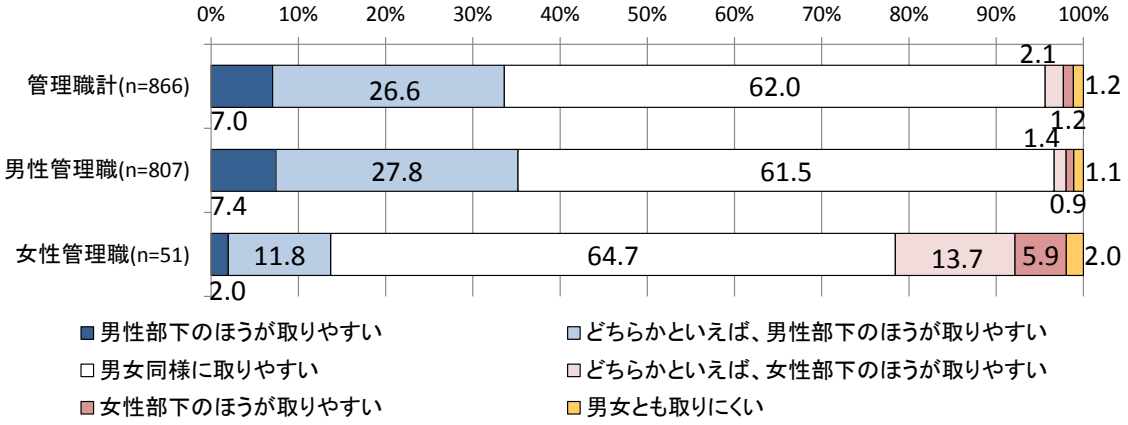

問３２．男性部下に、管理職の仕事のおもしろさややりがいを話していますか



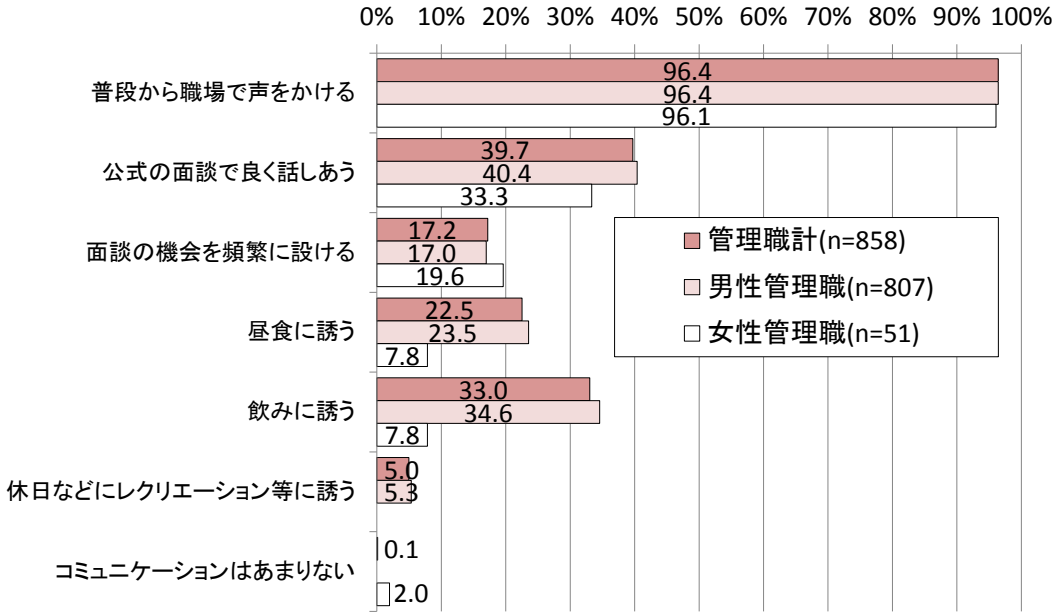

問３３．女性部下に、管理職の仕事のおもしろさややりがいを話していますか



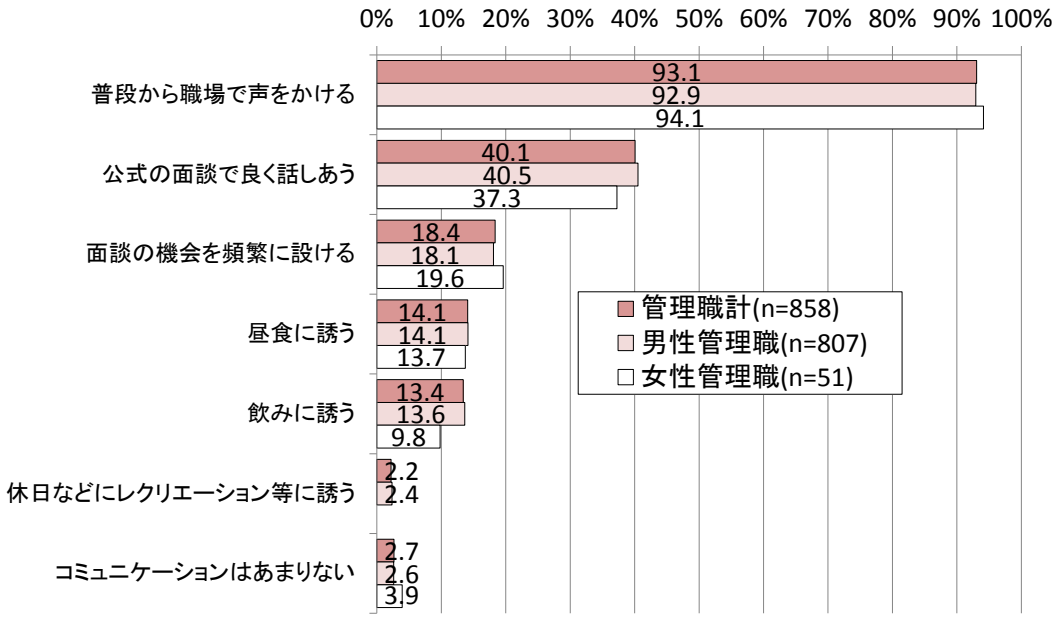
問３４．部下とのコミュニケーションについて、最も当てはまるものを選んで下さい



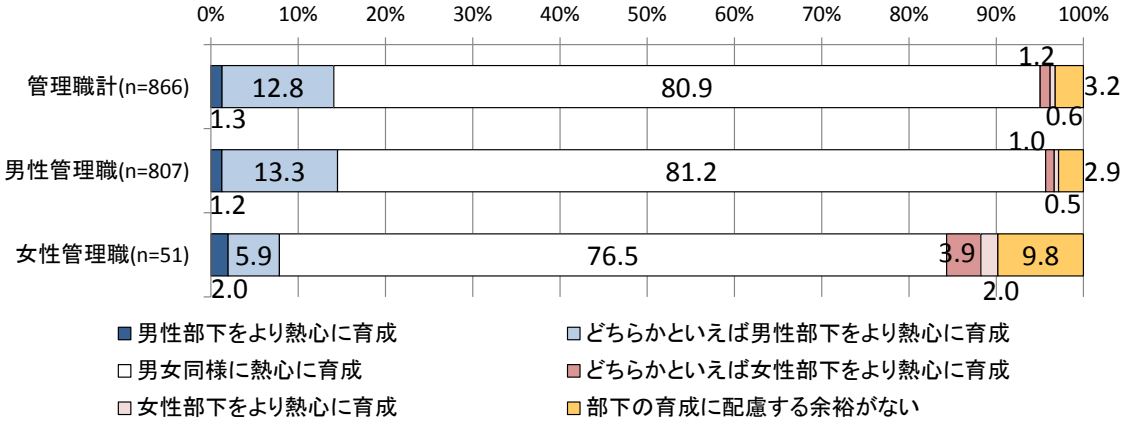

問３５．男性部下とのコミュニケーションはどのように取っていますか



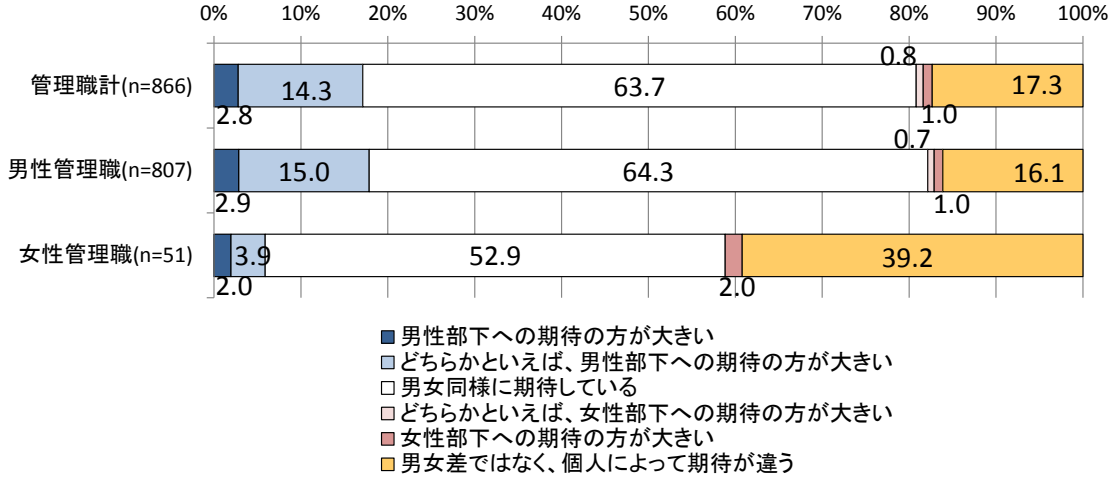
問３６．女性部下とのコミュニケーションはどのように取っていますか



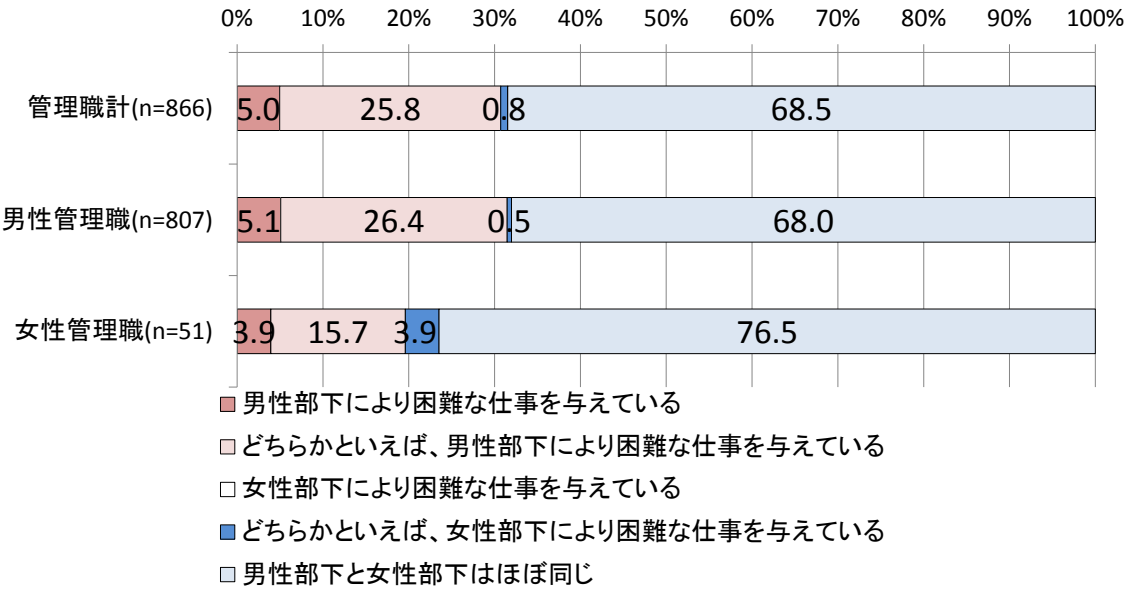

問３７．部下の育成について、最も当てはまるものを選んで下さい



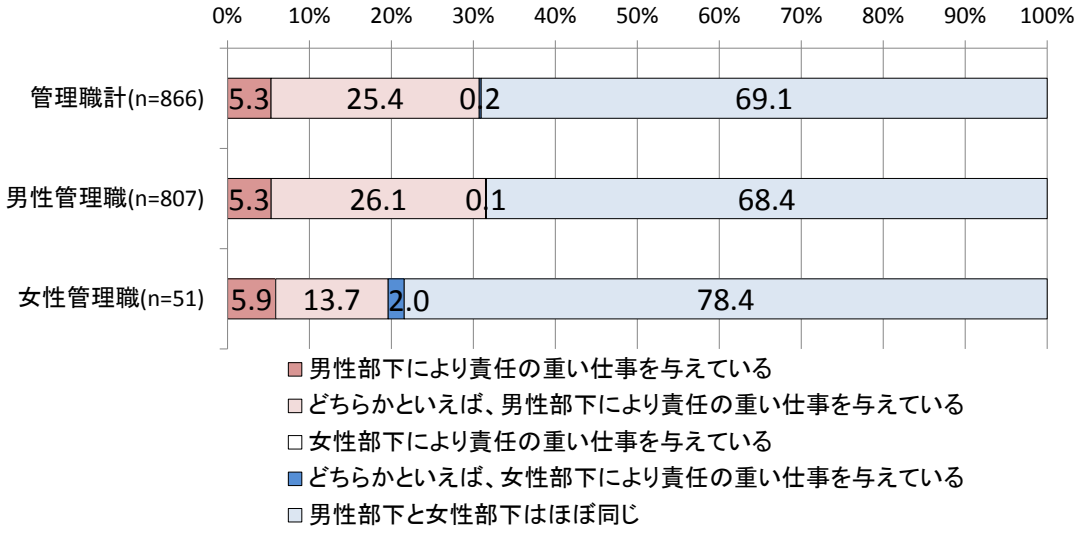
問３８．部下への期待について、最も当てはまるものを選んで下さい



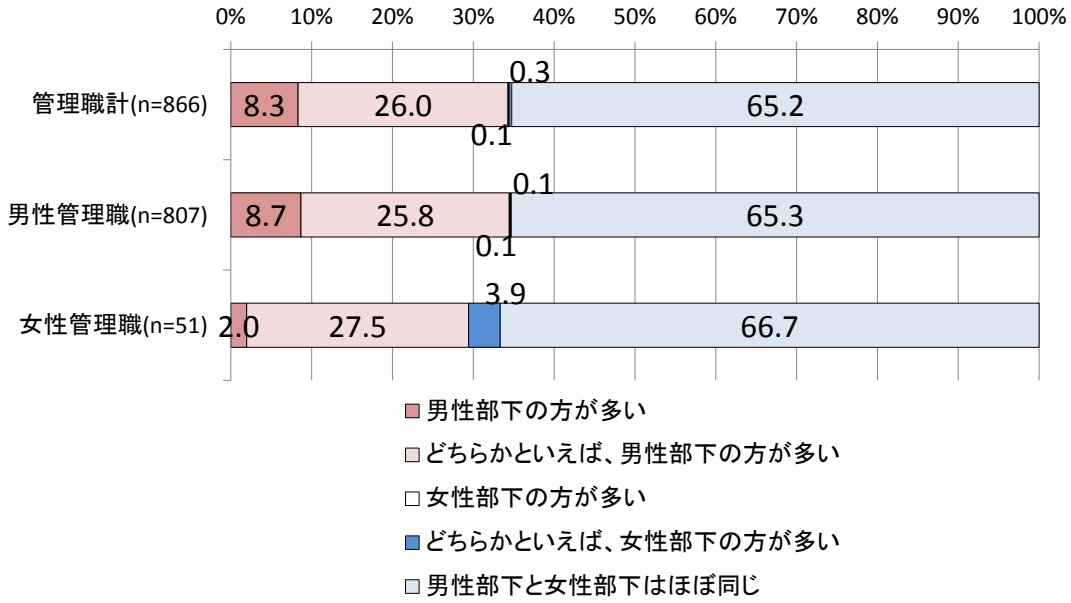

問３９．困難な仕事を部下に与える時、最も当てはまるものを選んで下さい



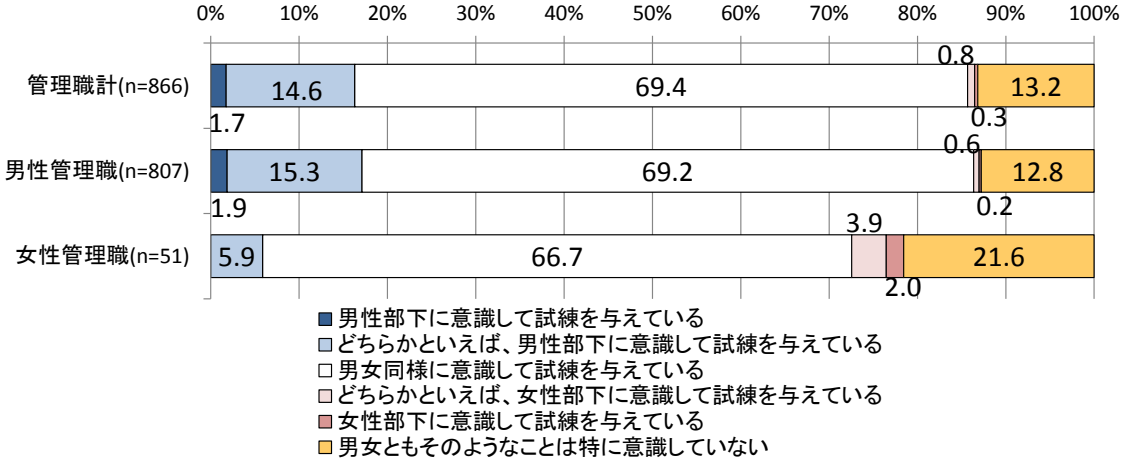
問４０．責任の重い仕事を部下に与える時、最も当てはまるものを選んで下さい



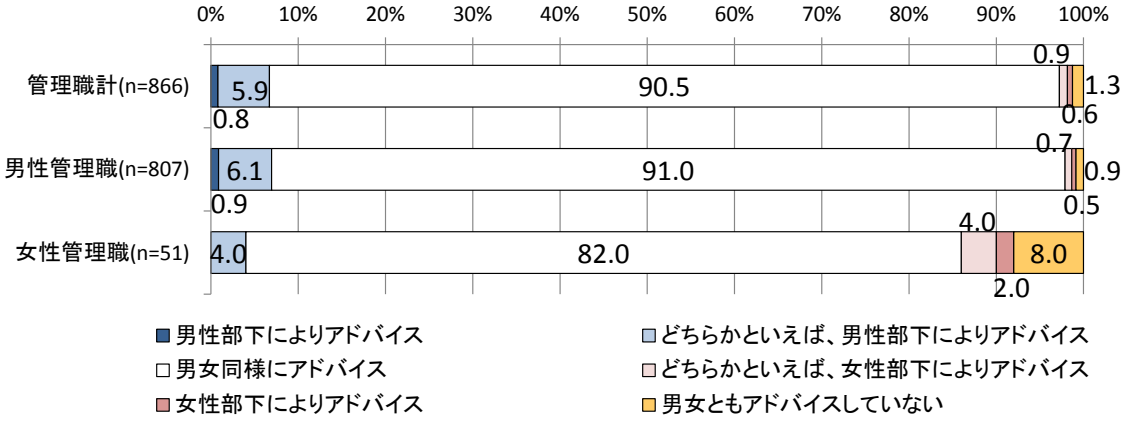

問４１．部下に与える仕事の量について、最も当てはまるものを選んで下さい



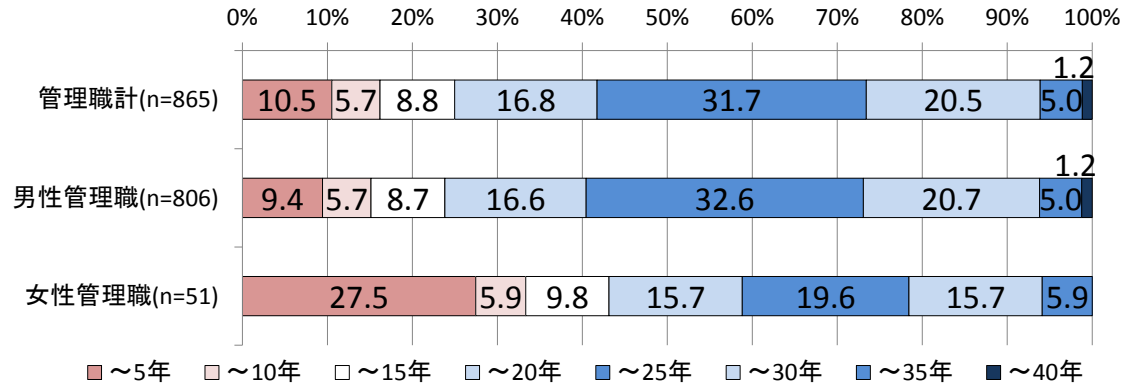
問４２．乗り越えられる程度の試練を与え、成功体験を得させることが、部下育成に効果的と言われていますが、最も当てはまるものを選んで下さい



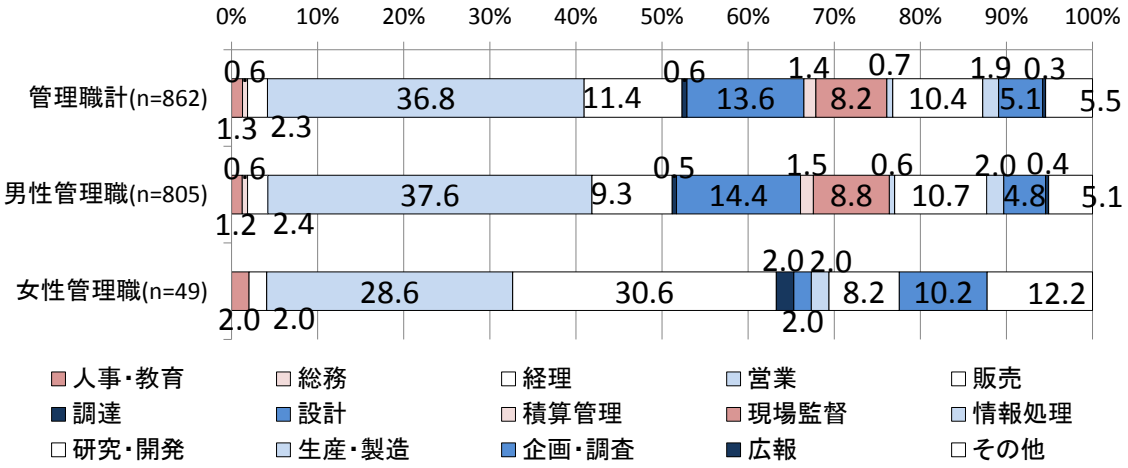

問４３．部下の仕事ぶりに対して、部下に有益な指示やアドバイスをしていますか



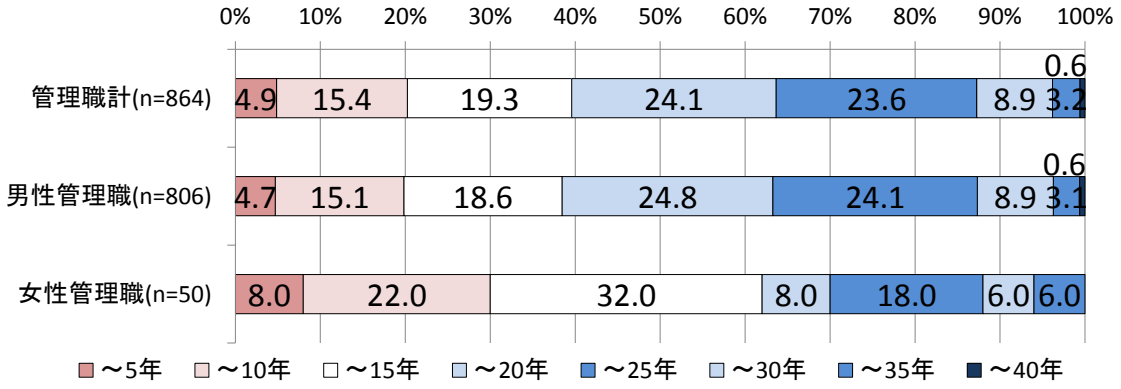

問４４．現在の仕事の経験年数は通算で何年ですか



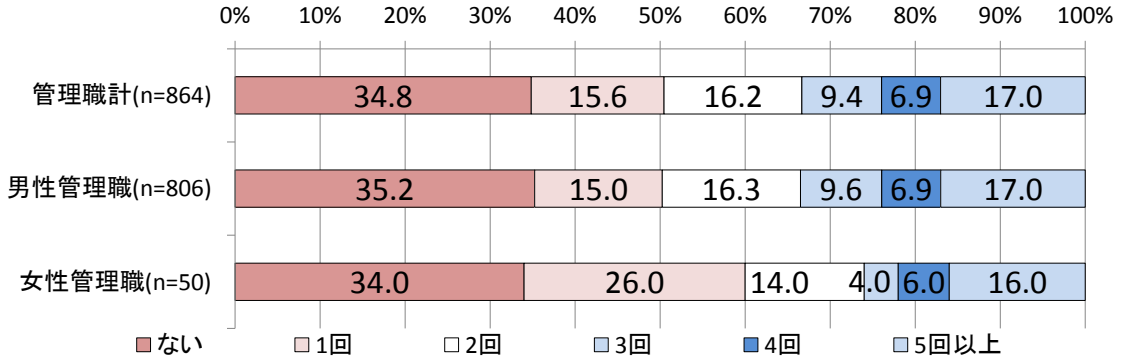
問４５．現在の会社で経験した中で最長のお仕事はどれですか



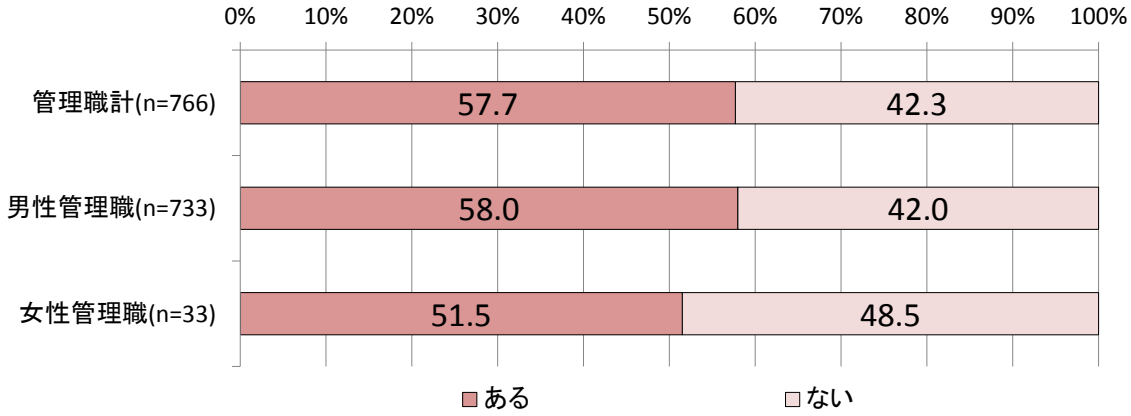

問４６．最長のお仕事に従事した期間はどれくらいですか



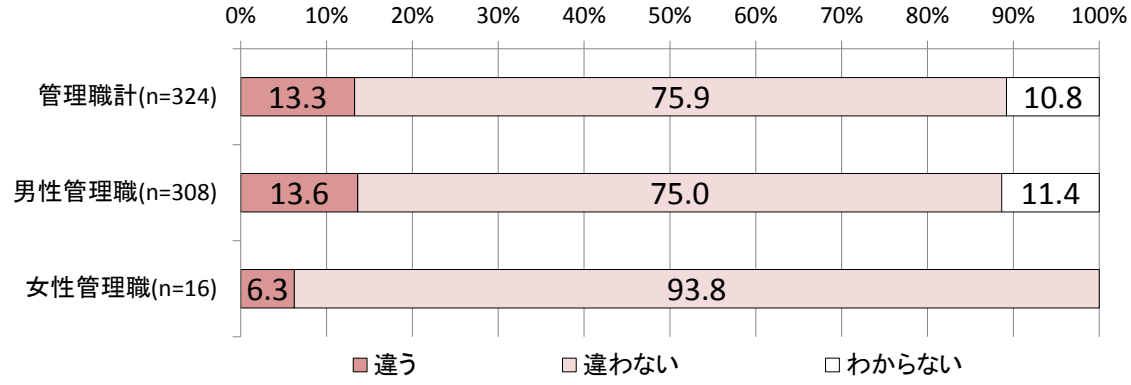

問４７．転居を伴う転勤の経験がありますか



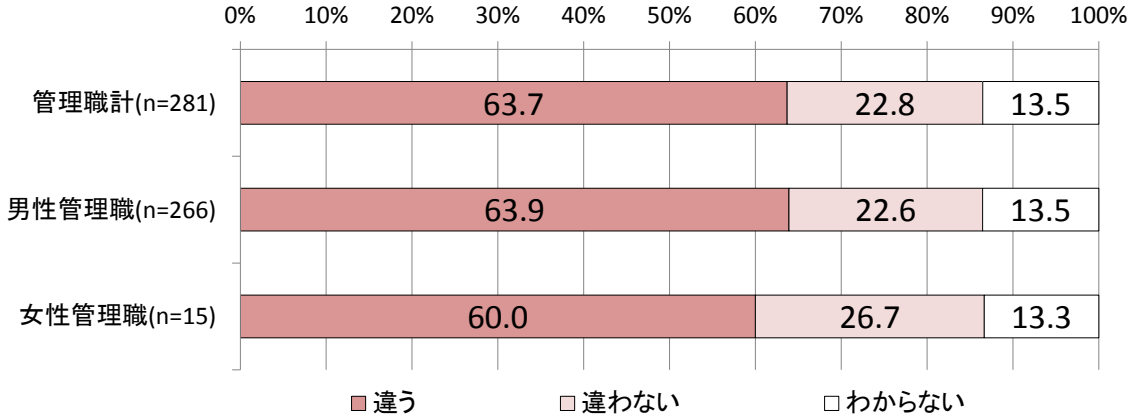
問４８．あなたの会社では、コース別雇用管理制度がありますか




問４９．あなたの会社では、学歴により業務が違いますか



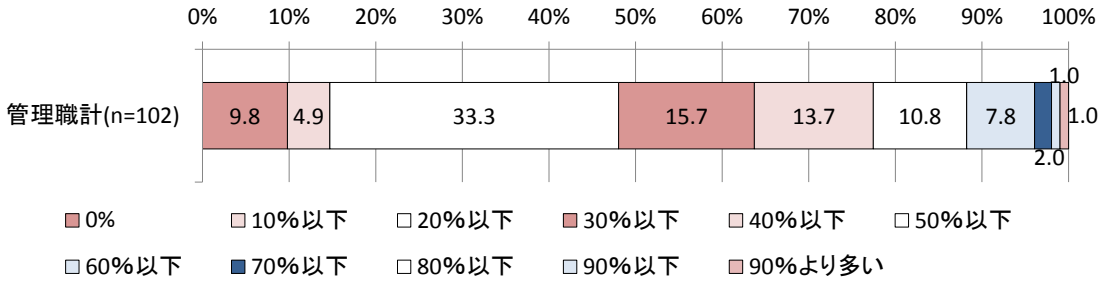

問５０．あなたの会社では、正社員である人と正社員でない人により業務の違いはありますか



問５１．あなたの職場（あなたが管理している範囲）の人数

＜コース別雇用管理制度・学歴による業務の違い・正社員・非正社員の業務の違いがない企業＞

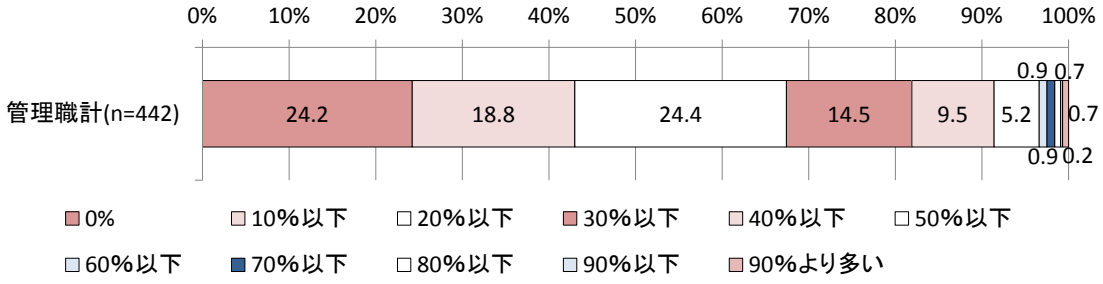
職場に占める女性の人数




問５２．あなたの職場（あなたが管理している範囲）の人数

＜コース別雇用管理制度がある企業＞

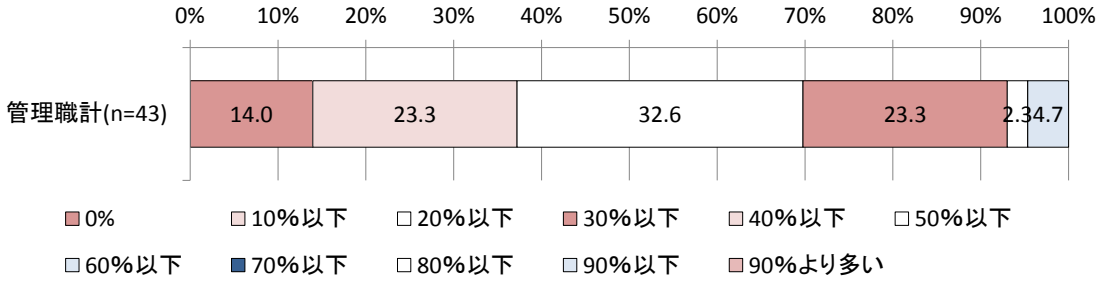
職場に占める女性の総合職・エリア総合職の人数の割合




問５３．あなたの職場（あなたが管理している範囲）の人数

＜学歴により業務が異なっている企業＞

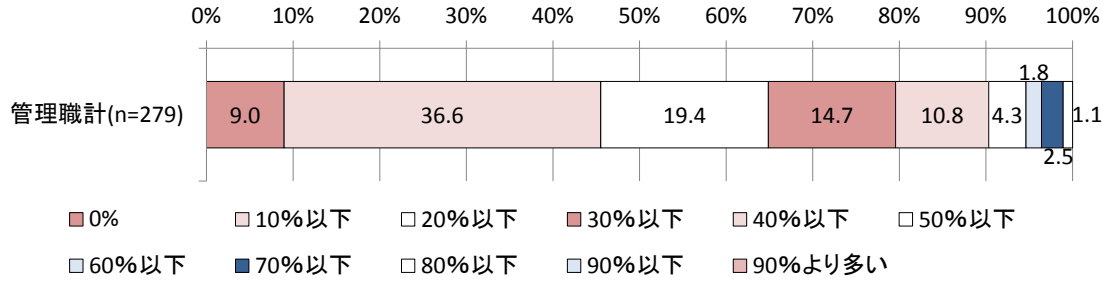
職場に占める女性の大学卒・大学院卒　正社員の人数



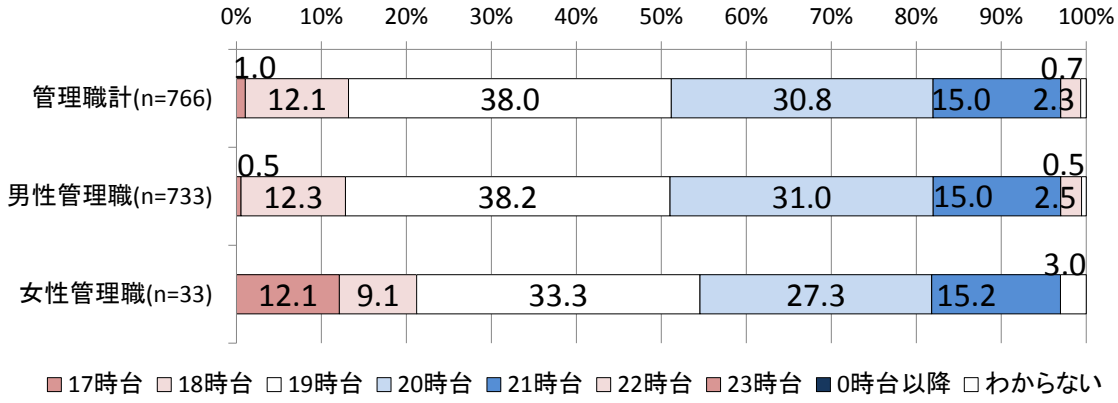
問５４．あなたの職場（あなたが管理している範囲）の人数

＜正社員・非正社員によって業務が異なっている企業＞

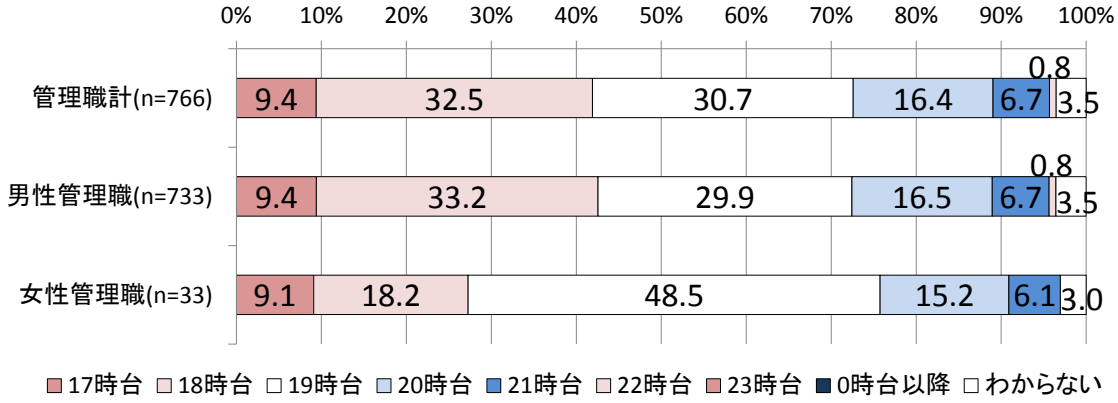
職場に占める正社員である女性の人数



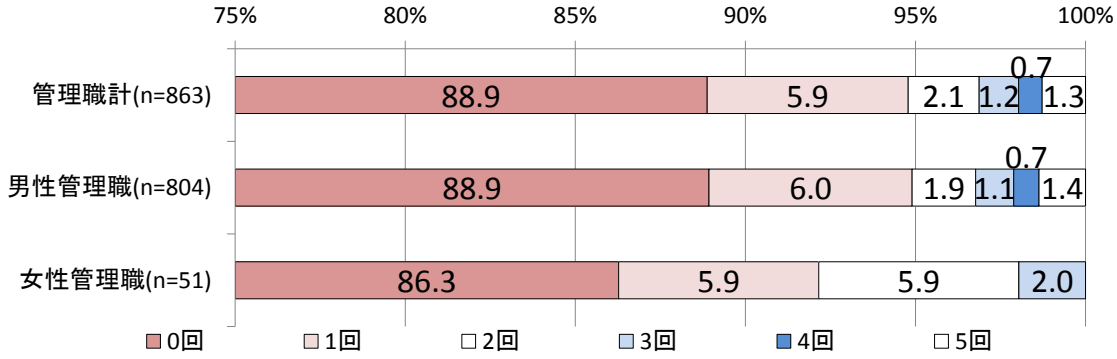

問５５．職場の男性社員の退社する時間帯



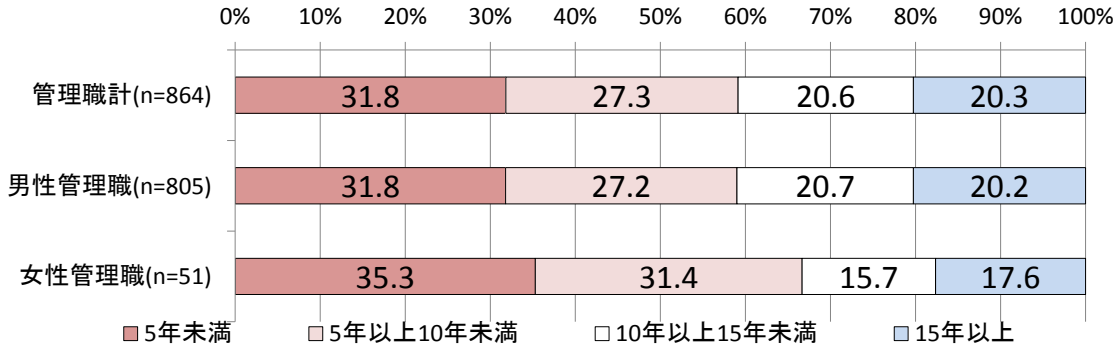

問５６．職場の女性社員の退社する時間帯



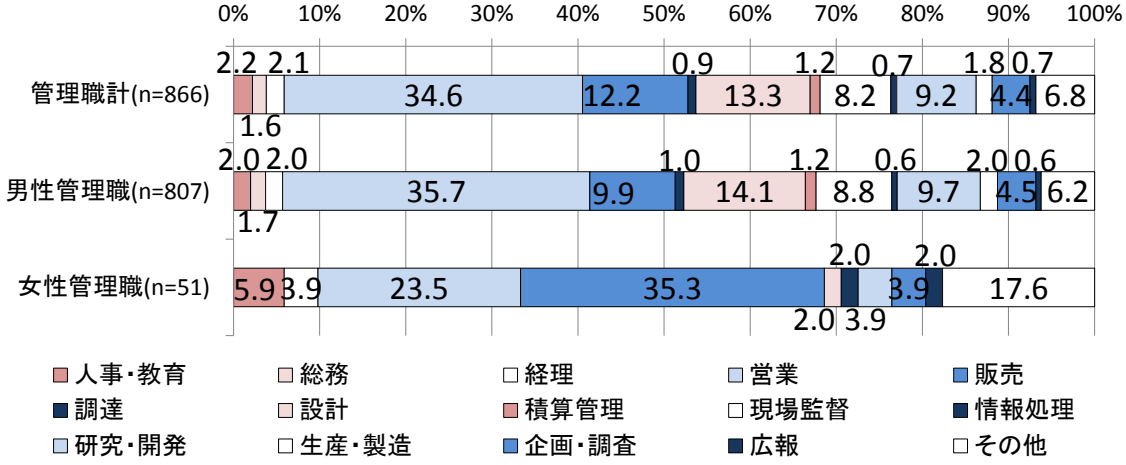
問５７．転職経験



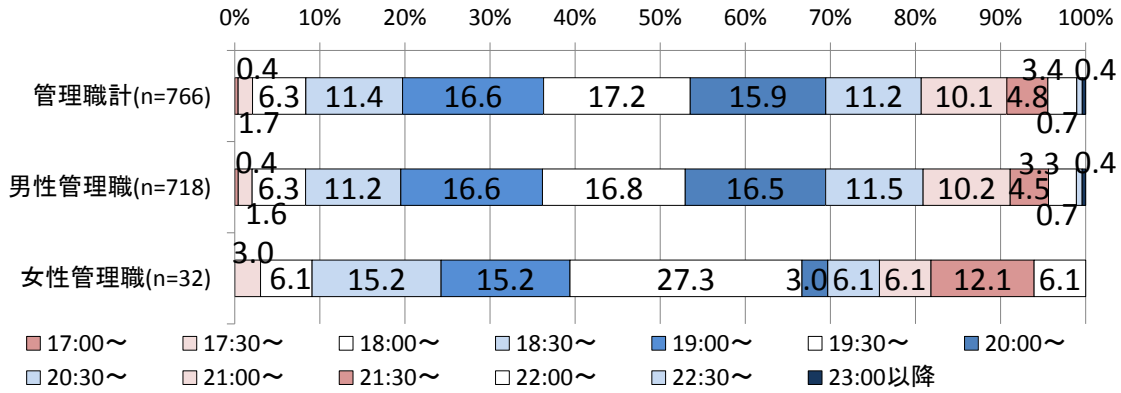

問５８．管理職（課長など）になってからの期間



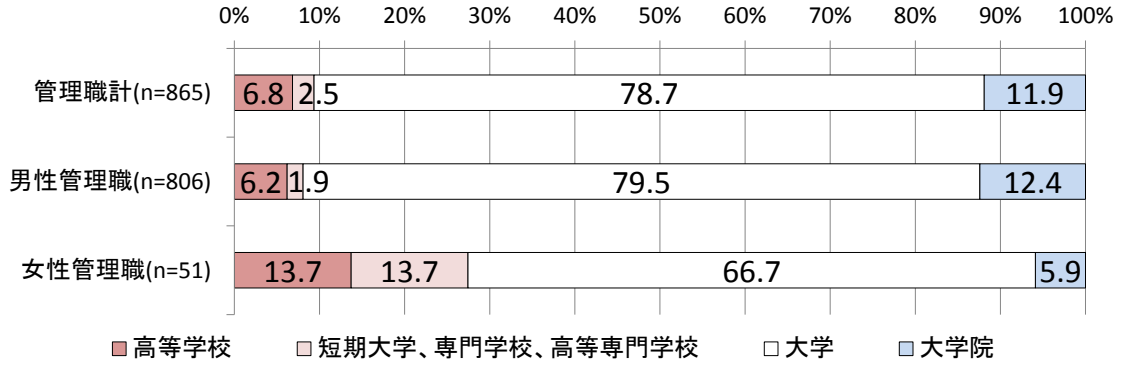

問５９．現在のお仕事



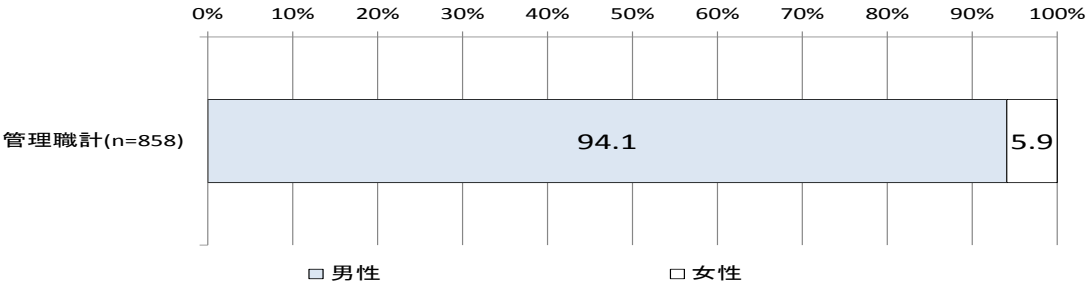
問６２．あなたの退社時間



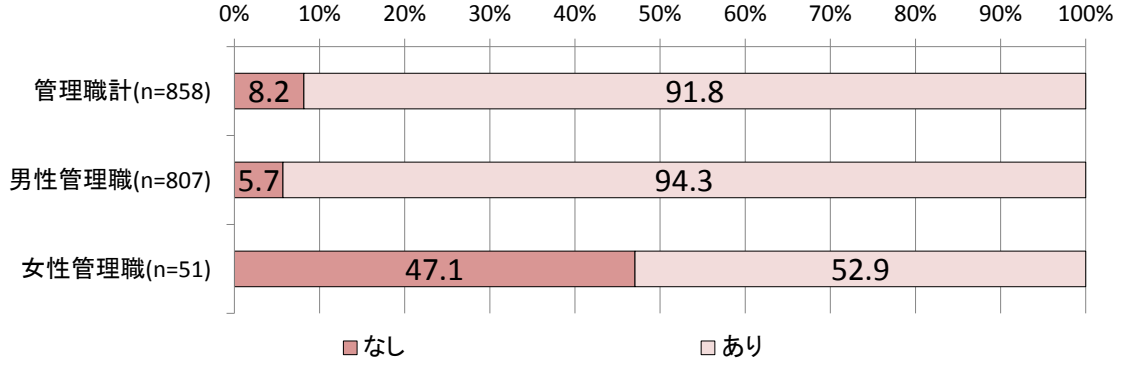

問６３．あなたの最終学歴



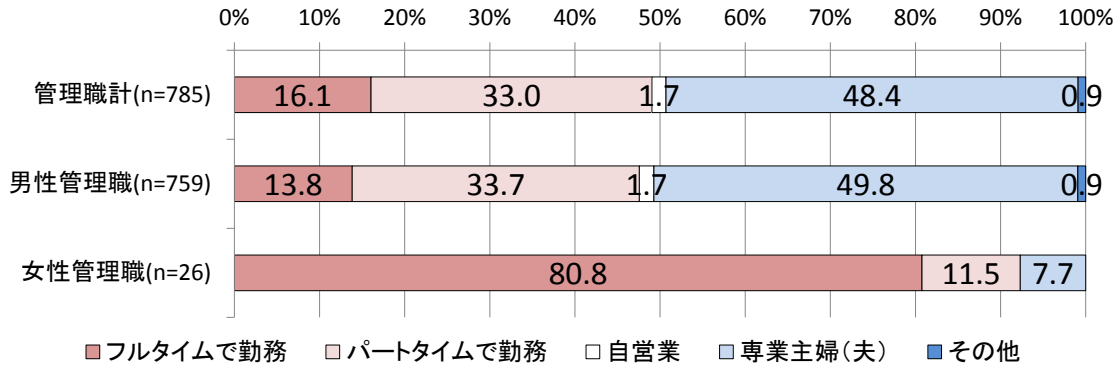

問６４．性別



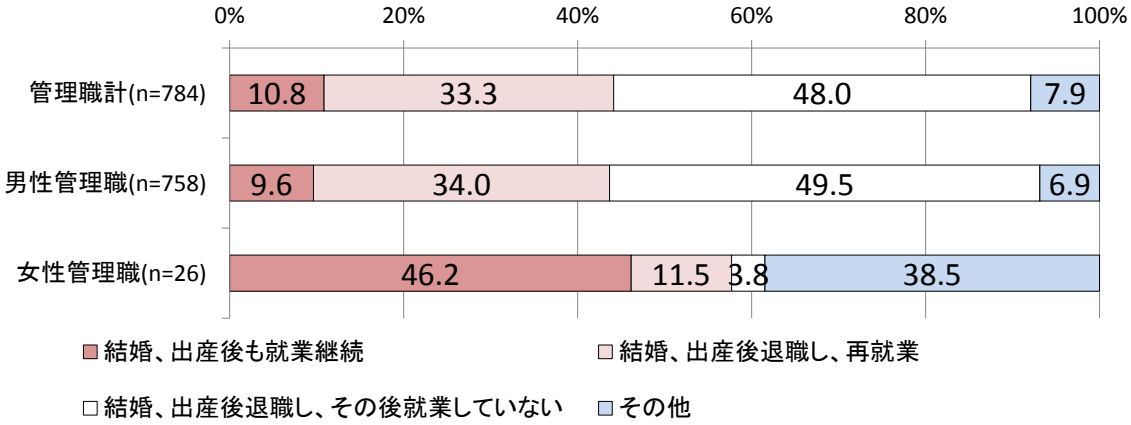

問６５．配偶者の有無



問６６．配偶者の職業

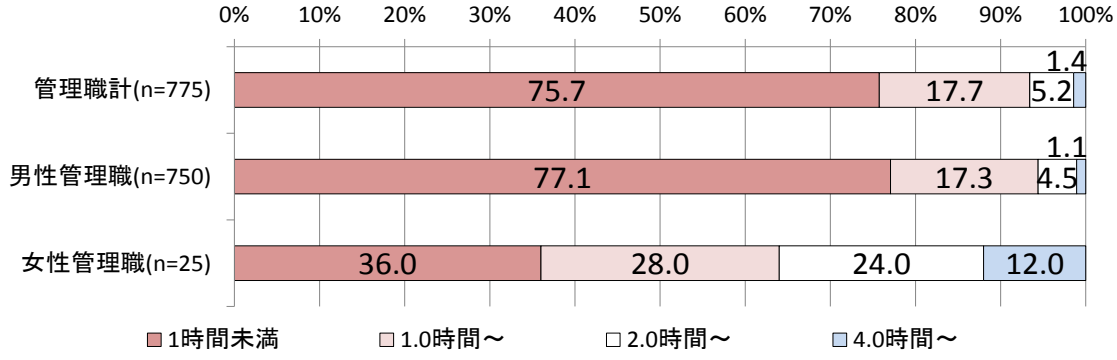



問６７．配偶者のこれまでのキャリア

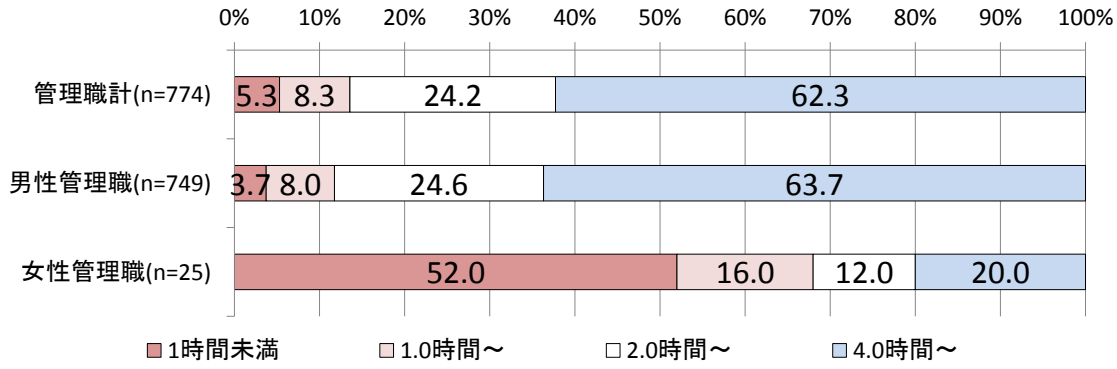



問６８．平日、家事、育児・子育て、介護をする時間

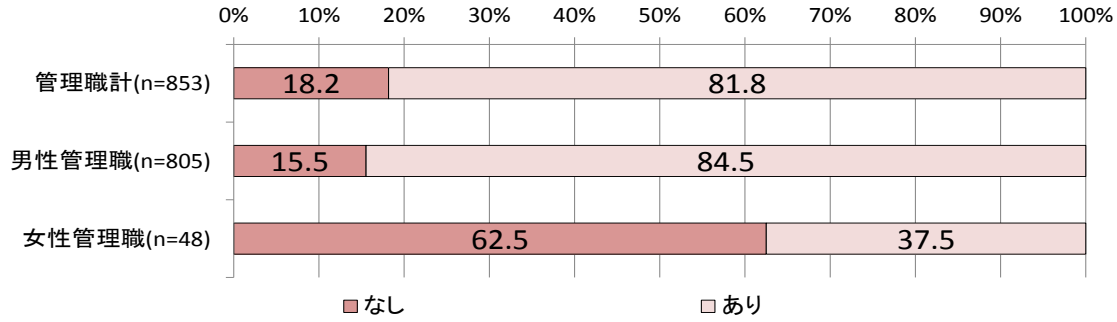
あなた



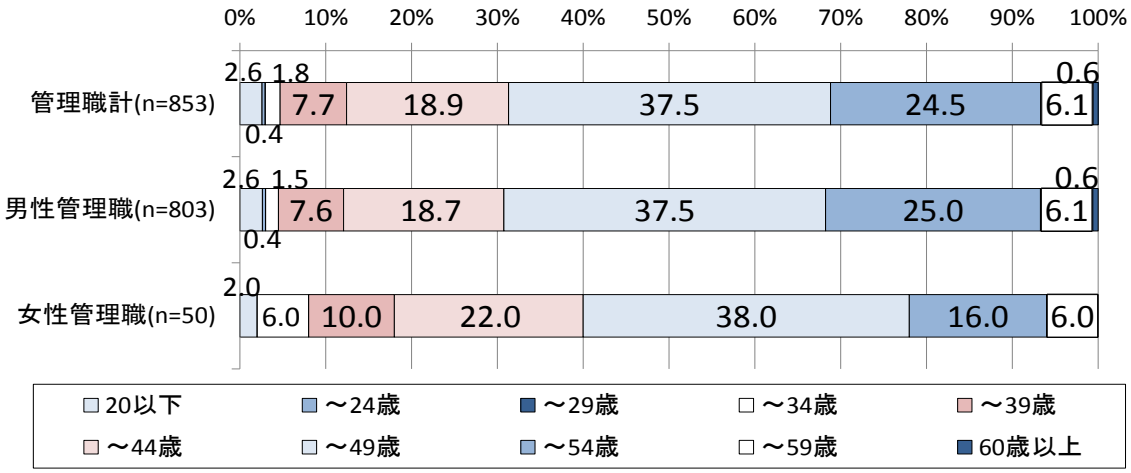
配偶者




問６９．子どもの有無を教えてください




問７０．あなたの年齢を教えてください



## ＜若手男女社員：アンケート調査対象者の基本属性と各質問に対する回答＞

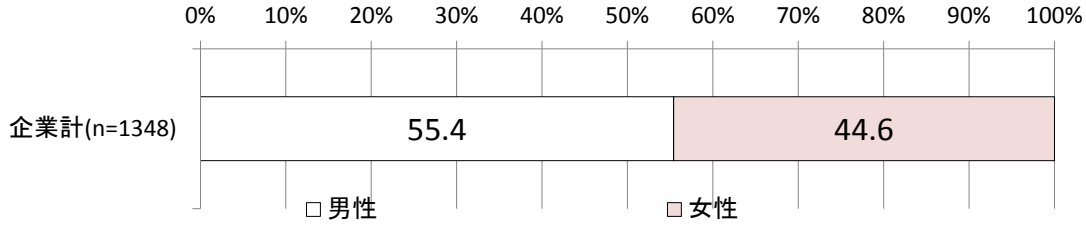
### １．基本属性

| | | 人数 | % |
|---|---|---|---|
| 性別 | 男性 | 747 | 55.42 |
| | 女性 | 601 | 44.58 |
| | 計 | 1348 | 100.00 |

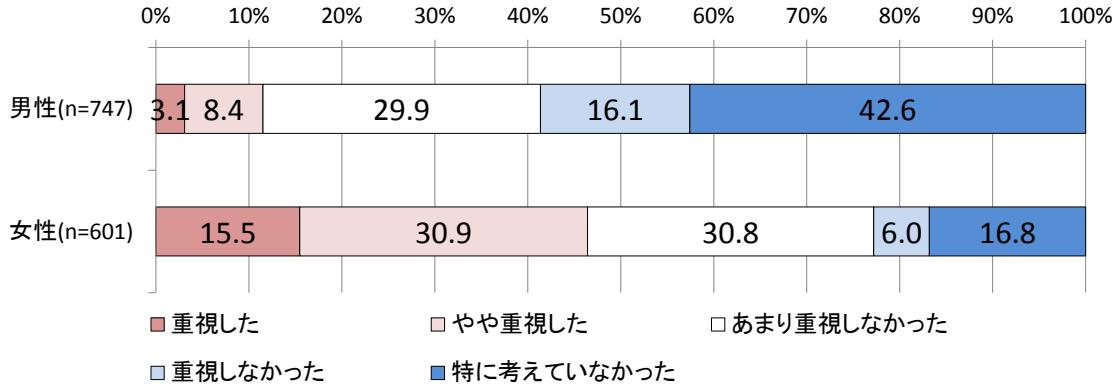
| | | 男女計 | | 男性 | | 女性 | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | 人数 | % | 人数 | % | 人数 | % |
| 入社年 | 2004年 | 20 | 1.49 | 17 | 2.28 | 3 | 0.50 |
| | 2005年 | 38 | 2.83 | 31 | 4.17 | 7 | 1.16 |
| | 2006年 | 191 | 14.20 | 95 | 12.77 | 96 | 15.97 |
| | 2007年 | 282 | 20.97 | 151 | 20.30 | 131 | 21.80 |
| | 2008年 | 316 | 23.49 | 149 | 20.03 | 167 | 27.79 |
| | 2009年 | 351 | 26.10 | 188 | 25.27 | 163 | 27.12 |
| | 2010年 | 70 | 5.20 | 50 | 6.72 | 20 | 3.33 |
| | 2011年 | 74 | 5.50 | 63 | 8.47 | 11 | 1.83 |
| | 2012年 | 0 | 0.00 | 0 | 0.00 | 0 | 0.00 |
| | 2003年 | 2 | 0.15 | 0 | 0.00 | 2 | 0.33 |
| | 20013年 | 1 | 0.07 | 0 | 0.00 | 1 | 0.17 |
| | 計 | 1345 | 100.00 | 744 | 100.00 | 601 | 100.00 |
| 配偶関係 | 配偶者有 | 518 | 38.43 | 320 | 42.84 | 198 | 32.95 |
| | 配偶者無 | 830 | 61.57 | 427 | 57.16 | 403 | 67.05 |
| | 計 | 1348 | 100.00 | 747 | 100.00 | 601 | 100.00 |
| 子ども | 子ども有 | 159 | 11.80 | 119 | 15.93 | 40 | 6.66 |
| | 子ども無 | 1189 | 88.20 | 628 | 84.07 | 561 | 93.34 |
| | 計 | 1348 | 100.00 | 747 | 100.00 | 601 | 100.00 |
| 学歴 | 高等学校 | 4 | 0.34 | 4 | 0.63 | 0 | 0.00 |
| | 短期大学、専門学校、高等専門学校 | 13 | 1.11 | 6 | 0.94 | 7 | 1.31 |
| | 大学 | 883 | 75.28 | 469 | 73.63 | 414 | 77.24 |
| | 大学院 | 273 | 23.27 | 158 | 24.80 | 115 | 21.46 |
| | 計 | 1173 | 100.00 | 637 | 100.00 | 536 | 100.00 |
| 職位 | 課長、課長相当職 | 10 | 0.74 | 7 | 0.94 | 3 | 0.50 |
| | 係長、主任、係長相当職 | 230 | 17.06 | 163 | 21.82 | 67 | 11.15 |
| | 上記以外のチームリーダーやプロジェ | 53 | 3.93 | 42 | 5.62 | 11 | 1.83 |
| | その他一般社員 | 880 | 65.28 | 425 | 56.89 | 455 | 75.71 |
| | 担当マネージャー、チーフクラス | 73 | 5.42 | 44 | 5.89 | 29 | 4.83 |
| | 担当者 | 102 | 7.57 | 66 | 8.84 | 36 | 5.99 |
| | 計 | 1348 | 100.00 | 747 | 100.00 | 601 | 100.00 |
| 現在のお仕事 | 人事・教育 | 29 | 2.34 | 19 | 2.71 | 10 | 1.86 |
| | 総務 | 19 | 1.54 | 9 | 1.29 | 10 | 1.86 |
| | 経理 | 38 | 3.07 | 23 | 3.29 | 15 | 2.79 |
| | 営業 | 383 | 30.96 | 215 | 30.71 | 168 | 31.28 |
| | 販売 | 183 | 14.79 | 115 | 16.43 | 68 | 12.66 |
| | 調達 | 6 | 0.49 | 4 | 0.57 | 2 | 0.37 |
| | 設計 | 211 | 17.06 | 93 | 13.29 | 118 | 21.97 |
| | 積算管理 | 16 | 1.29 | 8 | 1.14 | 8 | 1.49 |
| | 現場監督 | 76 | 6.14 | 51 | 7.29 | 25 | 4.66 |
| | 情報処理 | 17 | 1.37 | 9 | 1.29 | 8 | 1.49 |
| | 研究・開発 | 120 | 9.70 | 76 | 10.86 | 44 | 8.19 |
| | 生産・製造 | 24 | 1.94 | 16 | 2.29 | 8 | 1.49 |
| | 企画・調査 | 105 | 8.49 | 59 | 8.43 | 46 | 8.57 |
| | 広報 | 10 | 0.81 | 3 | 0.43 | 7 | 1.30 |
| | 計 | 1237 | 100.00 | 700 | 100.00 | 537 | 100.00 |

## ２．各質問に対する男女別回答割合

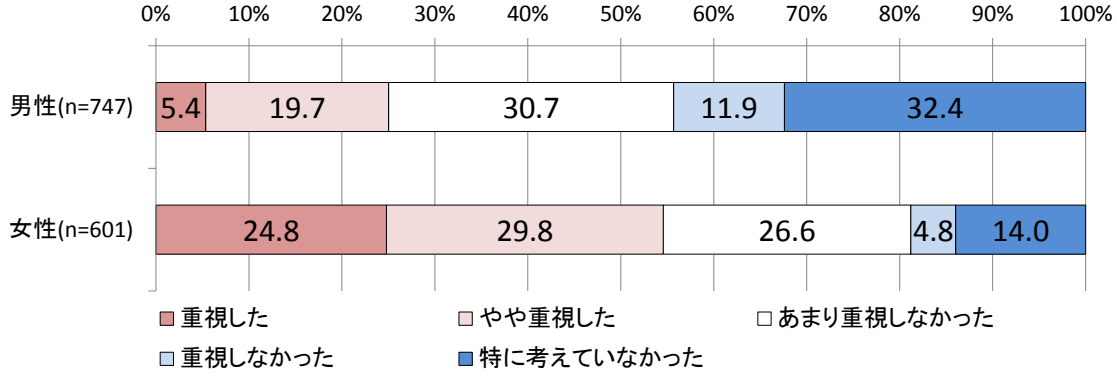
### 問１．　性別



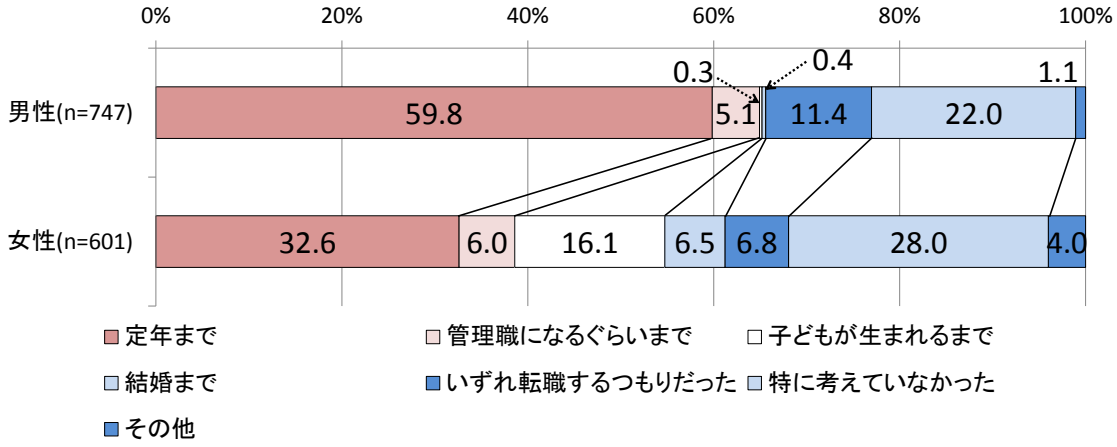

### 問２．　就職先を決める際に、昇進や配置などに男女差がないことを重視しましたか。



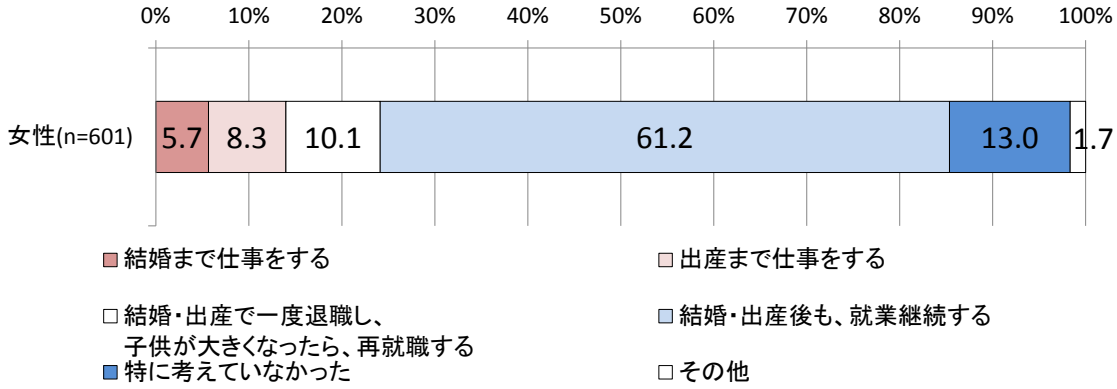

### 問３．　就職先を決める際に、子育てとの両立やワークライフバランスを重視しましたか。



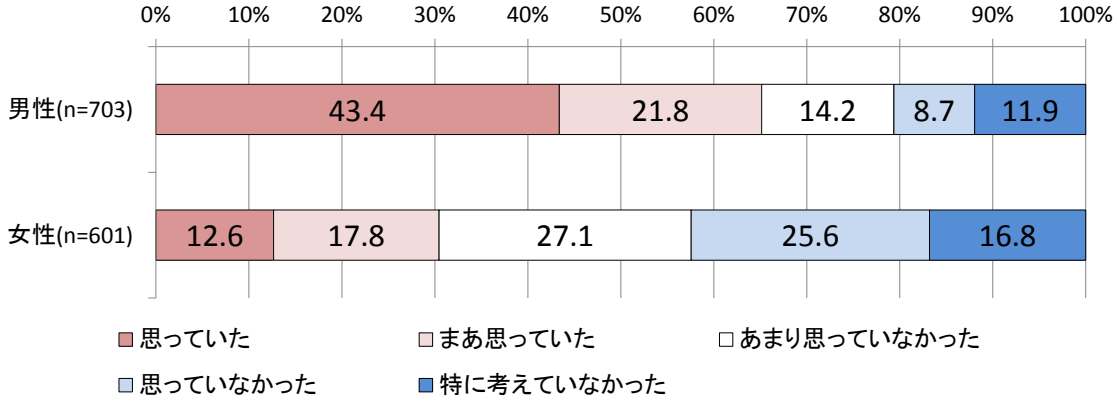
問４．　入社時に、現在勤務している企業にいつまで勤務しようと思っていましたか。



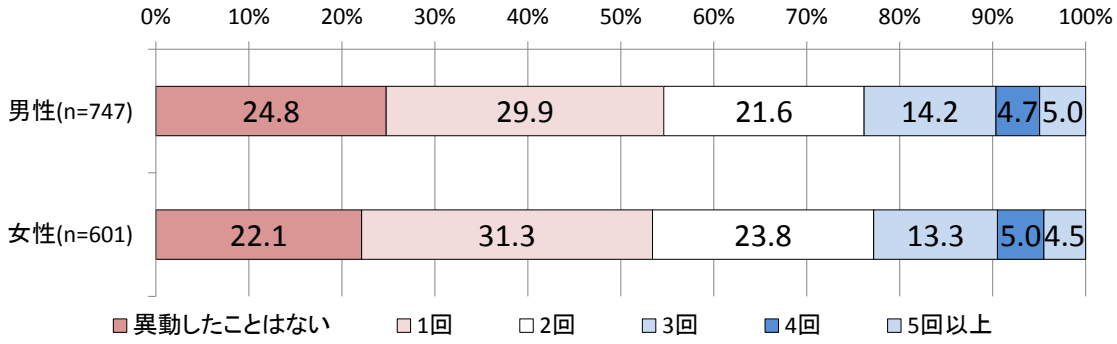

問５．入社時にどのような就業パターンを望んでいましたか。



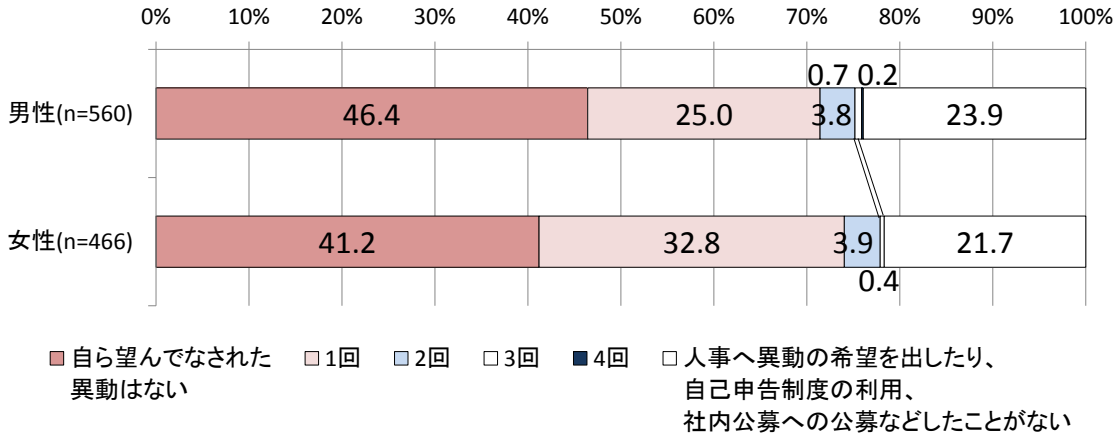

問６．入社時に、管理職になりたいと思っていましたか。



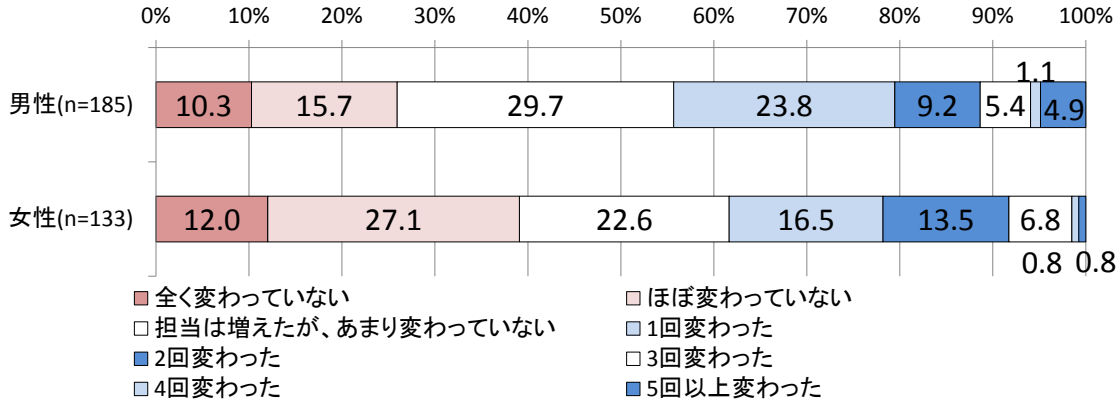
問７．入社してから現在まで、何回部署を異動（評価者が変わるような）しましたか。



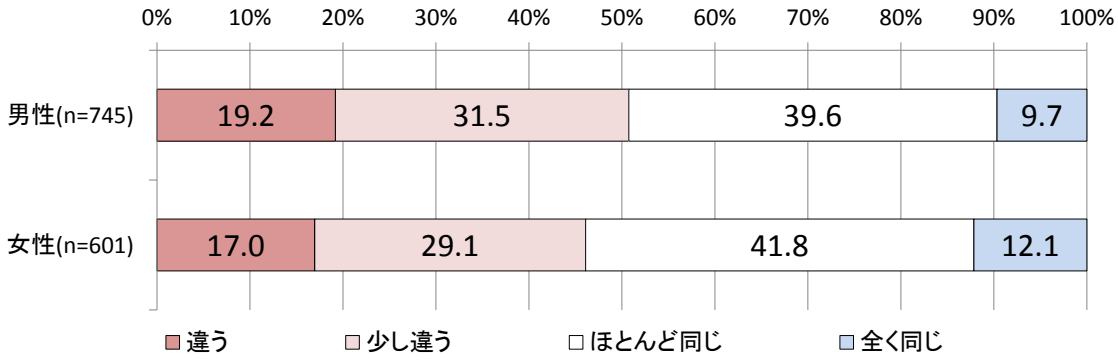

問８．異動のうち、自ら望んで異動し、希望が概ねかなったのは何回ですか。



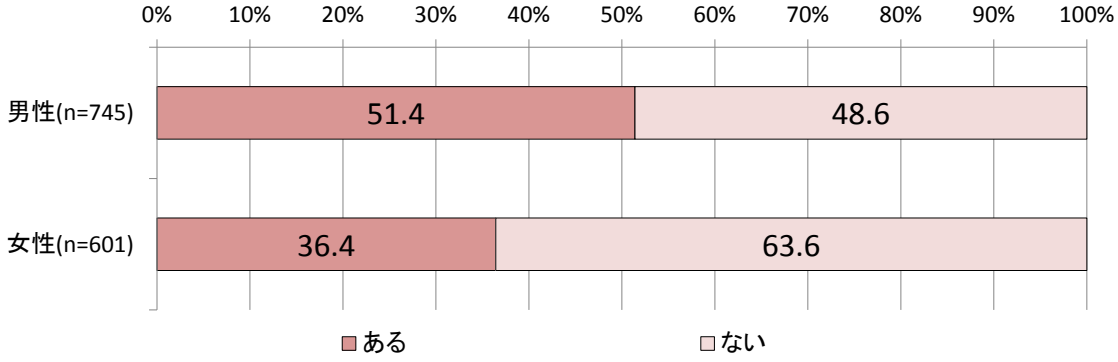

問９．入社してから現在まで、仕事の担当、範囲や内容が変わりましたか。



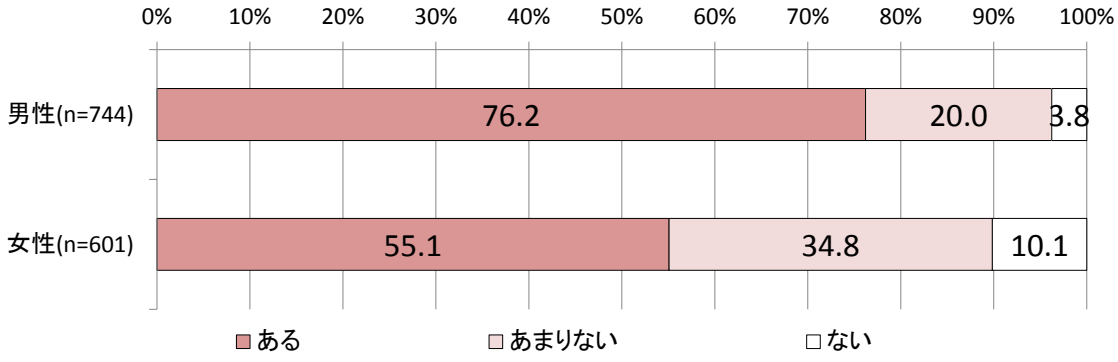
問１０．同期ぐらいの社員では、男女で初任配属や異動のパターンが違いますか。



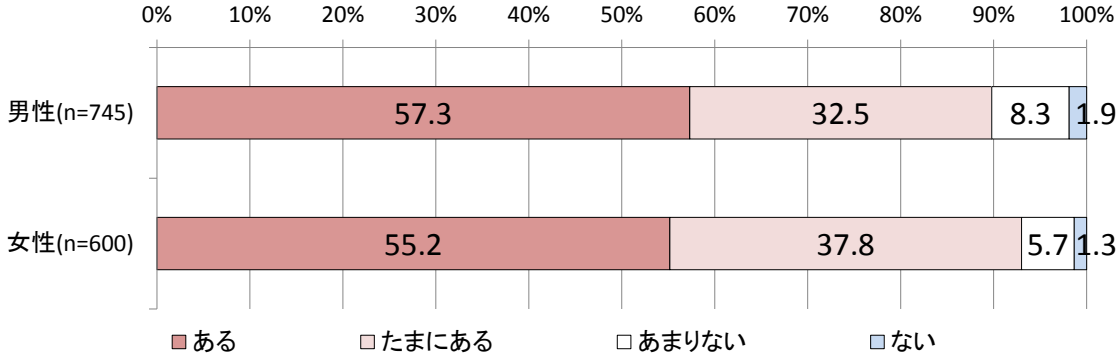

問１１．転居を伴う転勤の経験がありますか。



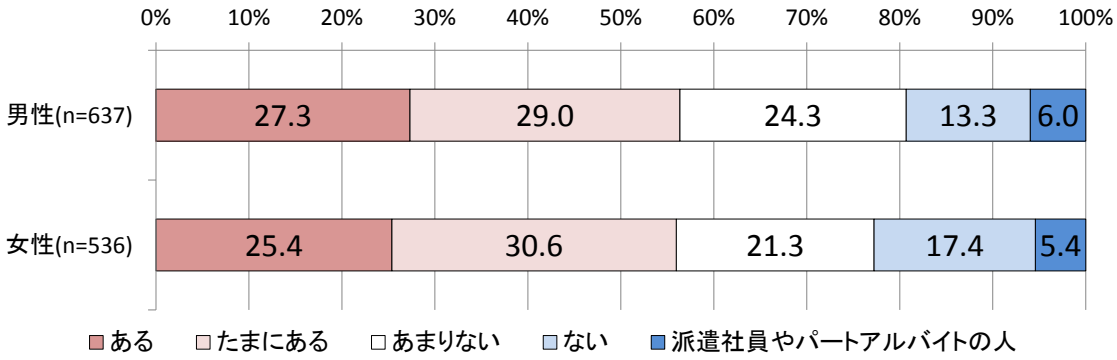

問１２．今後、転居を伴う転勤の可能性はありますか。



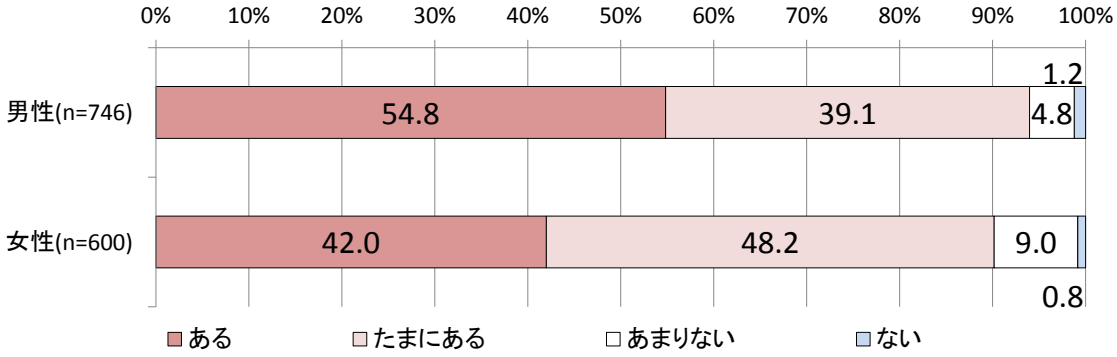

問１３．仕事をおもしろいと感じた経験はありますか。



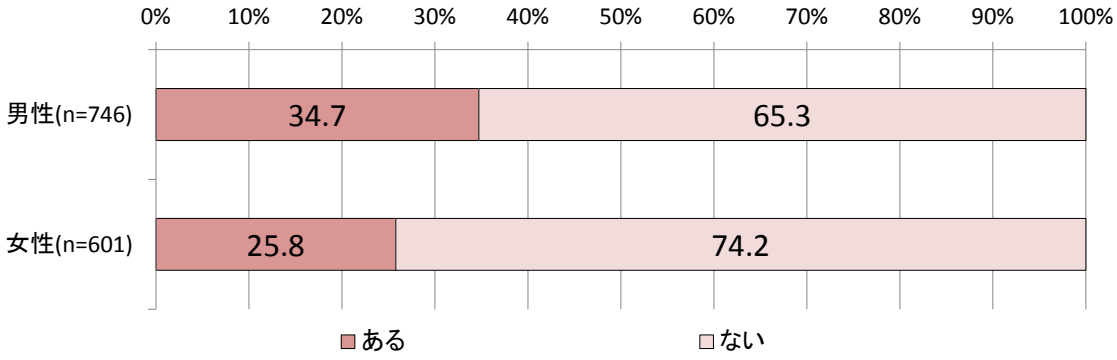
問１４．派遣社員やパートアルバイトの人がするような仕事をすることはありますか。



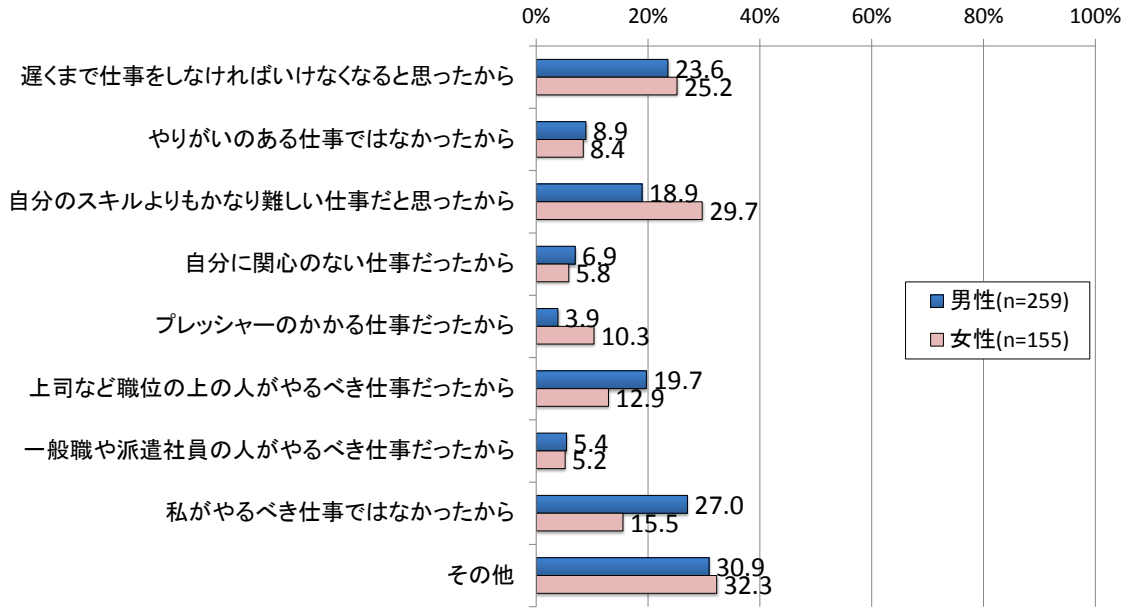

問１５．自分の能力よりも少し難しい仕事を与えられたことはありますか。



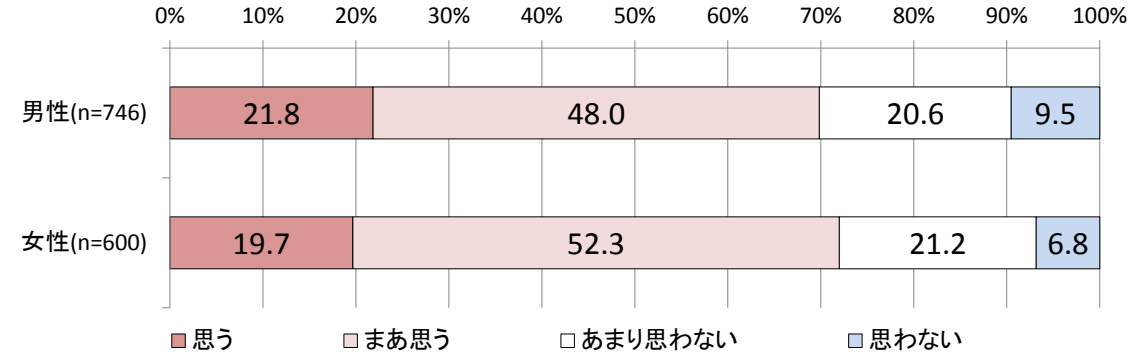

問１６．上司から与えられた仕事を断った経験はありますか。



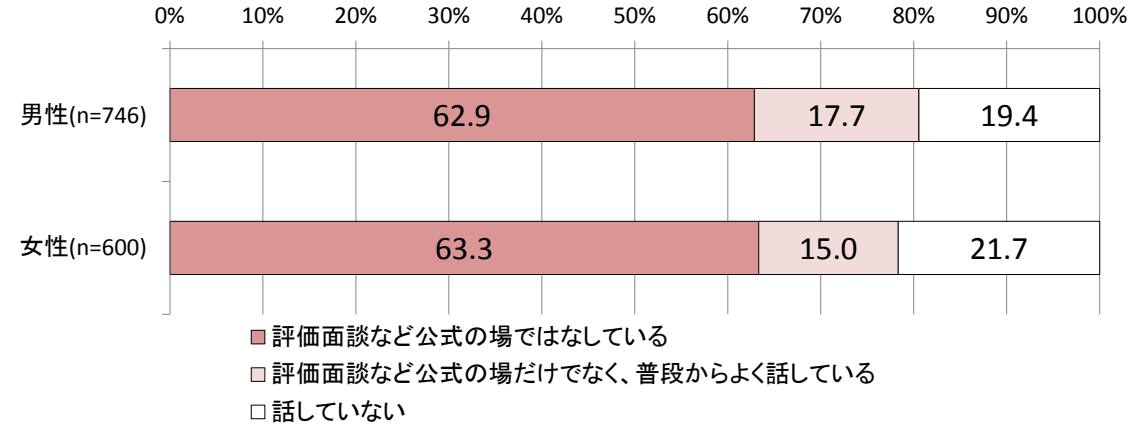
問１６_２その理由はなんですか。（複数回答）問 16 であると答えた方への設問。



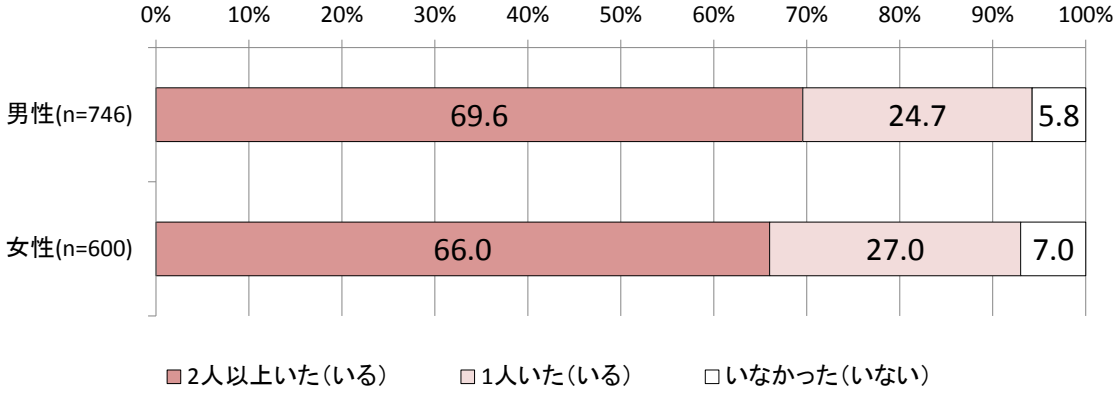

問１７．会社や上司は、あなたのキャリアを考えた配置転換をしてくれていますか。



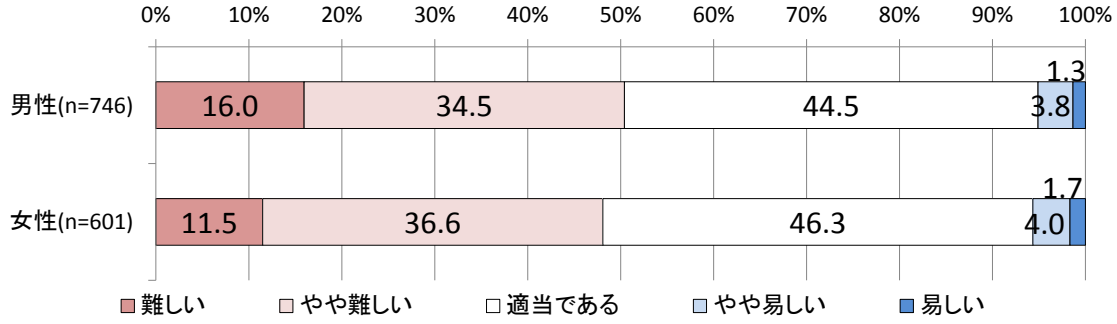

問１８．キャリアの希望について、上司に話していますか。



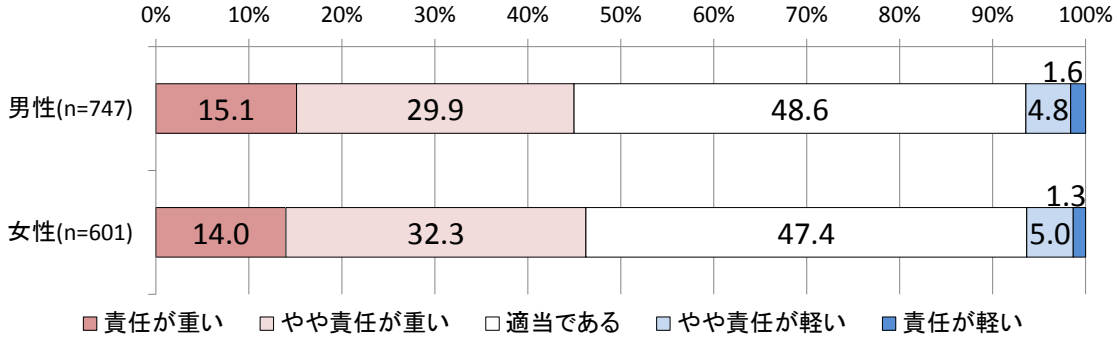
問１９．あなたの成長・活躍を後押ししてくれる上司はいましたか（いますか）。



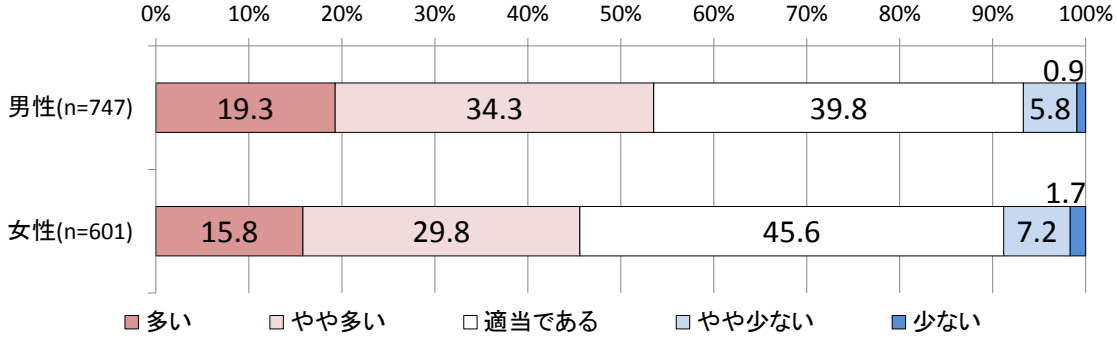

問２０．現在の仕事の難易度はご自身にとってどうですか



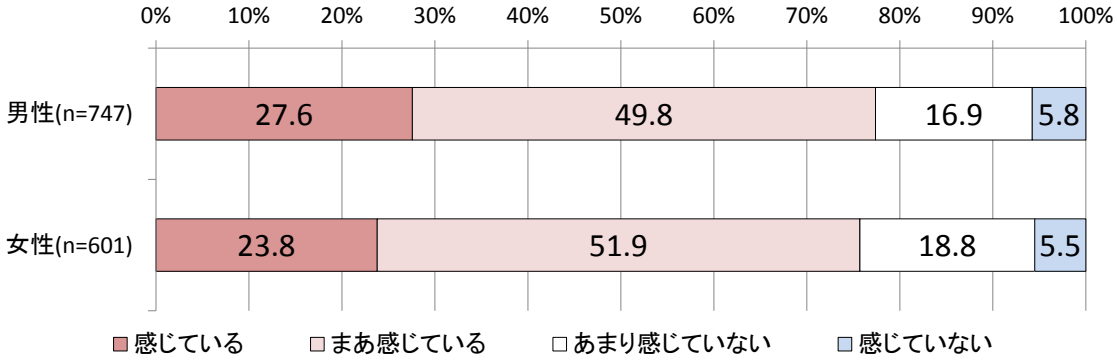

問２１．現在の仕事の責任の程度はご自身にとってどうですか



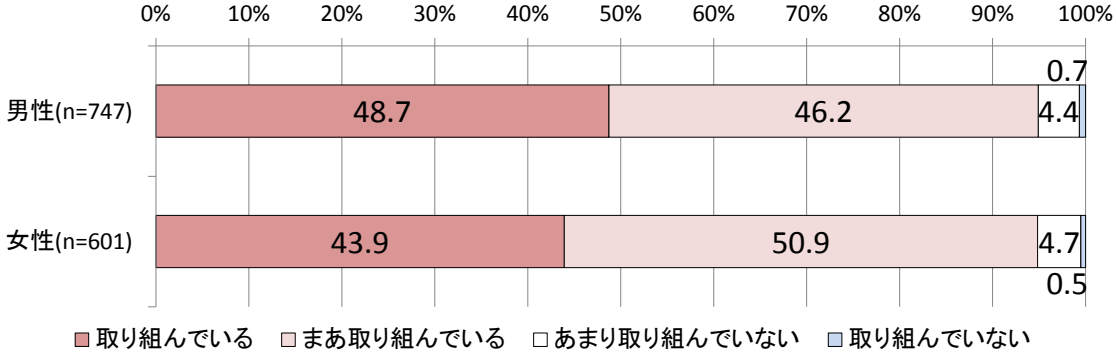

問２２．現在の仕事量はご自身にとってどうですか



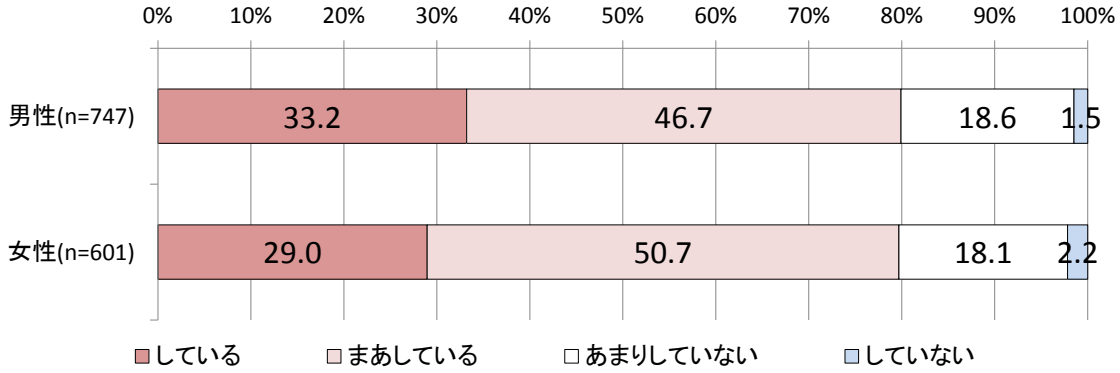
問２３．仕事にやりがいや達成感を感じていますか。



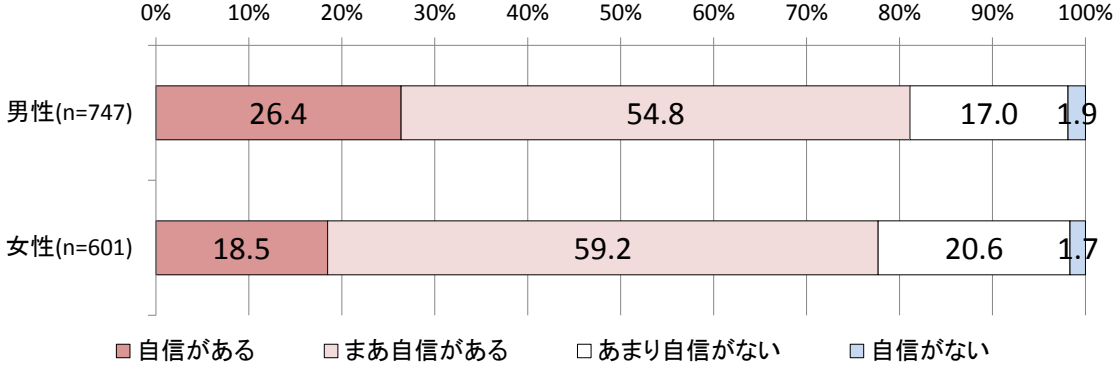

問２４．自分に与えられた仕事は期待以上の結果が出せるように取り組んでいますか。



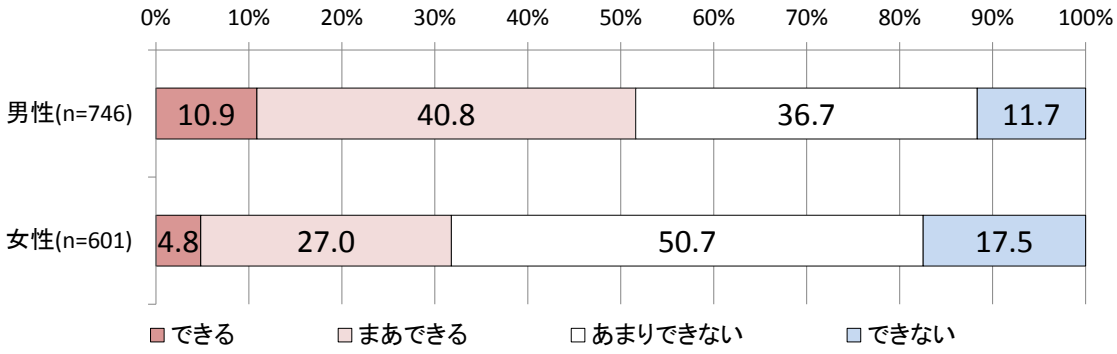

問２５．部署・チームを超えて、周囲の人を巻き込みながら、仕事をしていますか。



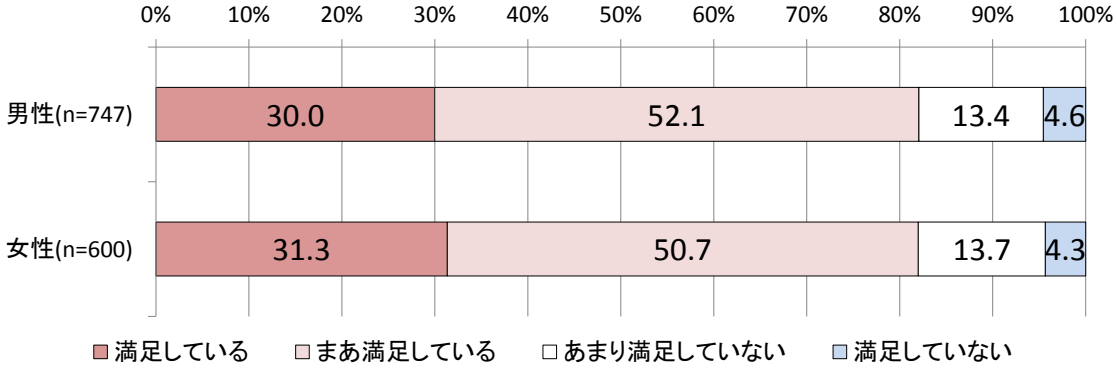

問２６．あなたは難題に直面した時になんとかやりとげる自信がありますか。



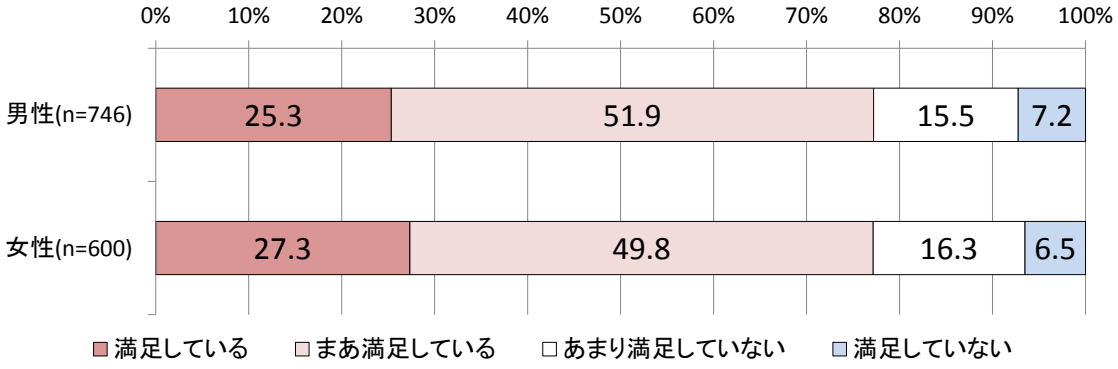
問２７．あなたは、今後のキャリアの道筋がイメージできますか。



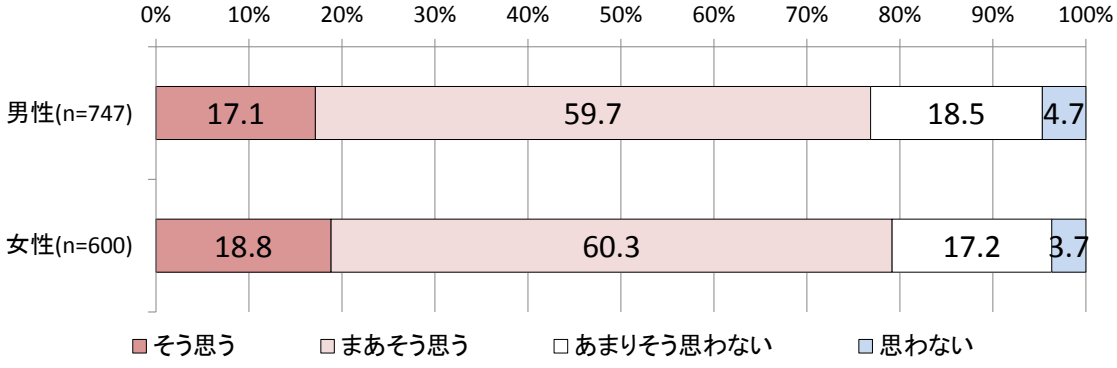

問２８．現在の職場の人間関係に満足していますか。




問２９．現在の職場の働きやすさに満足していますか。

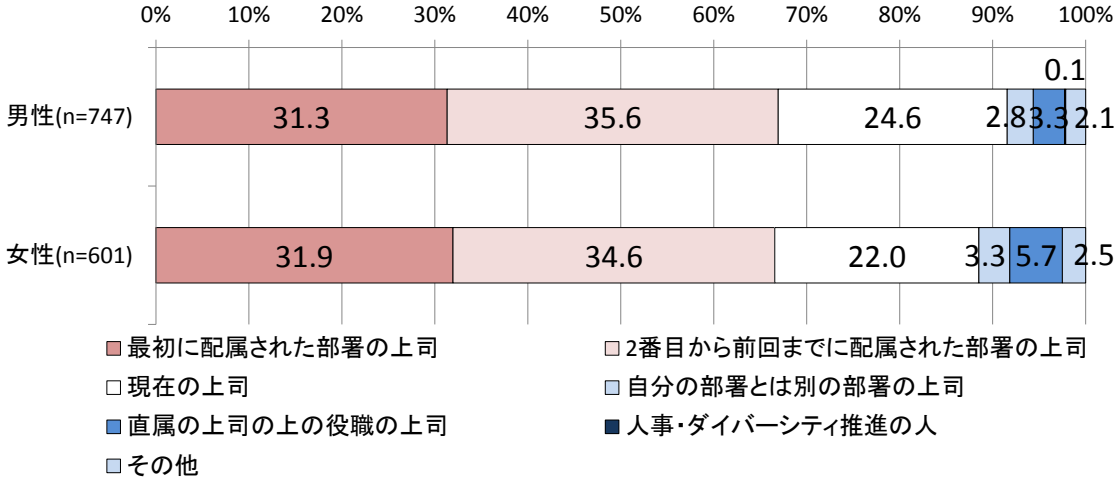



問３０．現在、あなたの貢献に見合った評価を受けていると思いますか。

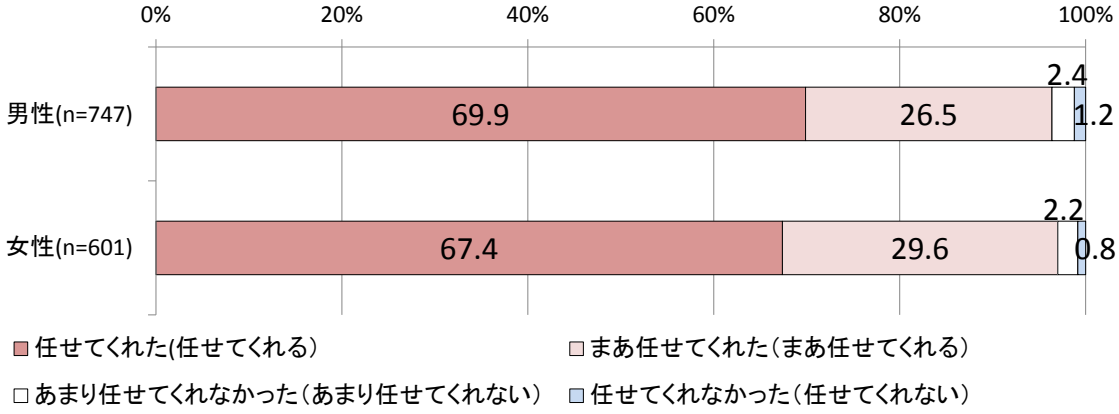


あなたの管理職（上司）についてお伺いします。あなたが、これまで最も自分にとって影響を与えたと思う管理職（上司）を思い浮かべて下さい。

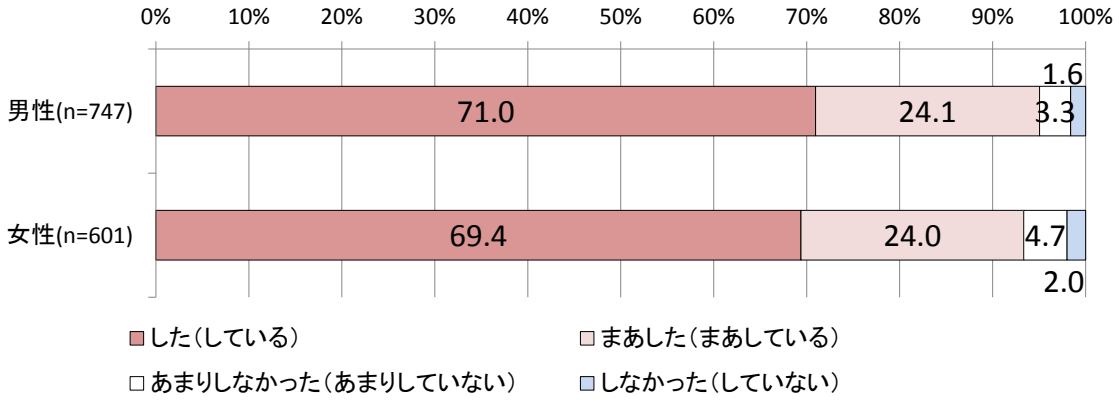
問３１．それは、どのような人ですか。当てはまる番号を一つ選んで下さい。



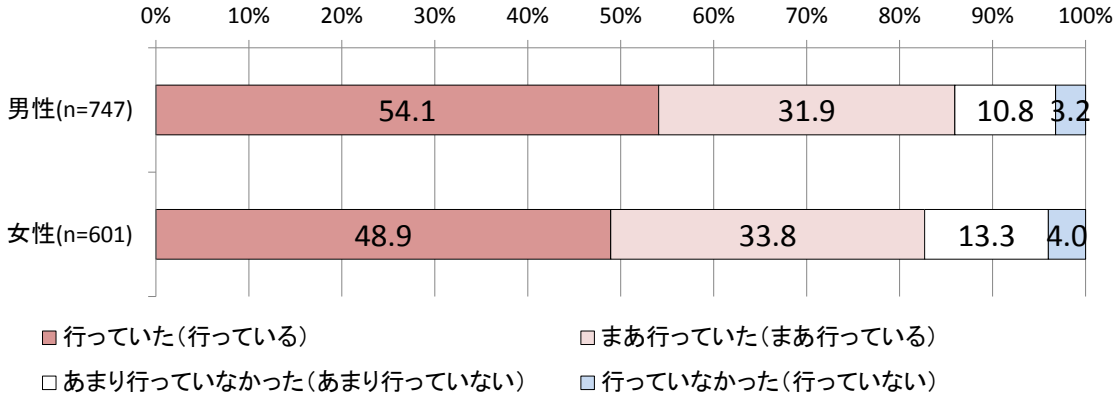

問３２．その管理職（上司）は仕事を任せてくれましたか（くれていますか）。



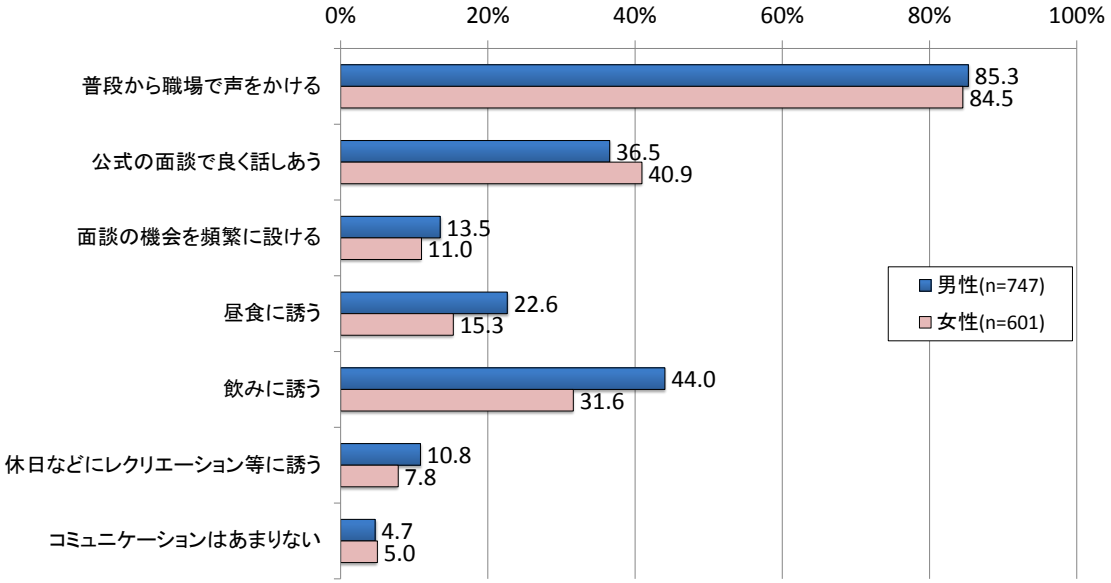

問３３．その管理職（上司）は、有益な指示やアドバイスをしましたか（していますか）。



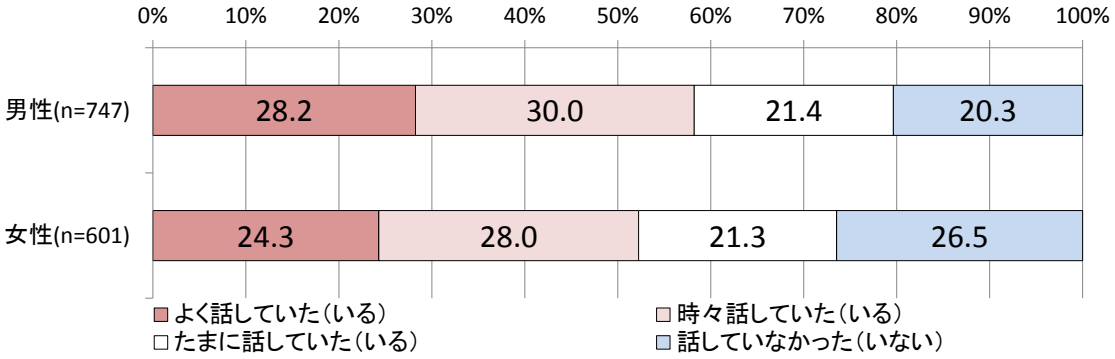
問３４．その管理職（上司）は、将来のキャリアに対して、アドバイスや助言を行っていましたか（いますか）。



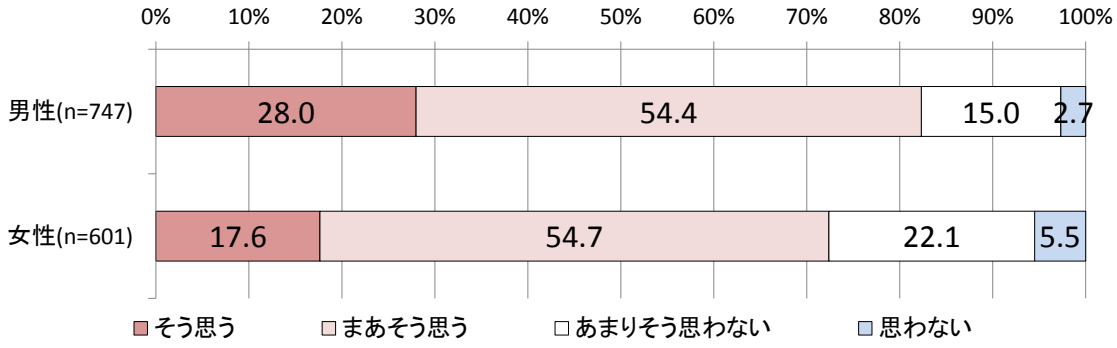

問３５．その管理職（上司）は、どのようにコミュニケーションをとっていましたか（いますか）。（複数回答可）



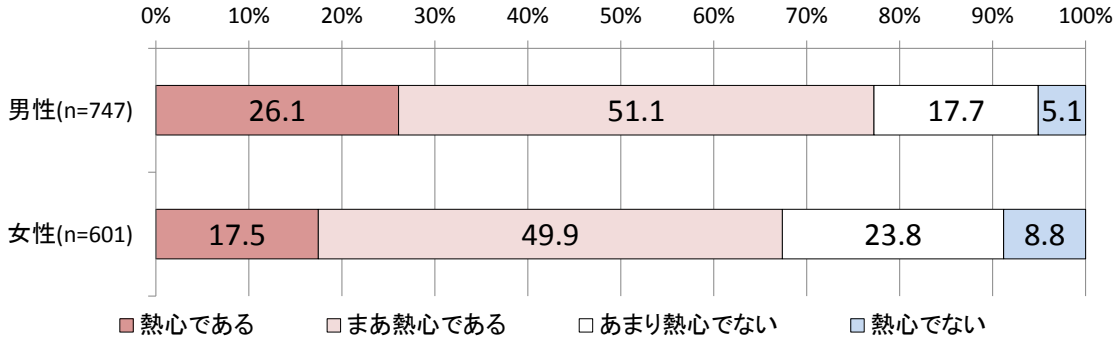

問３６．その管理職（上司）は、管理職の仕事のおもしろさややりがいを話していましたか（いますか）



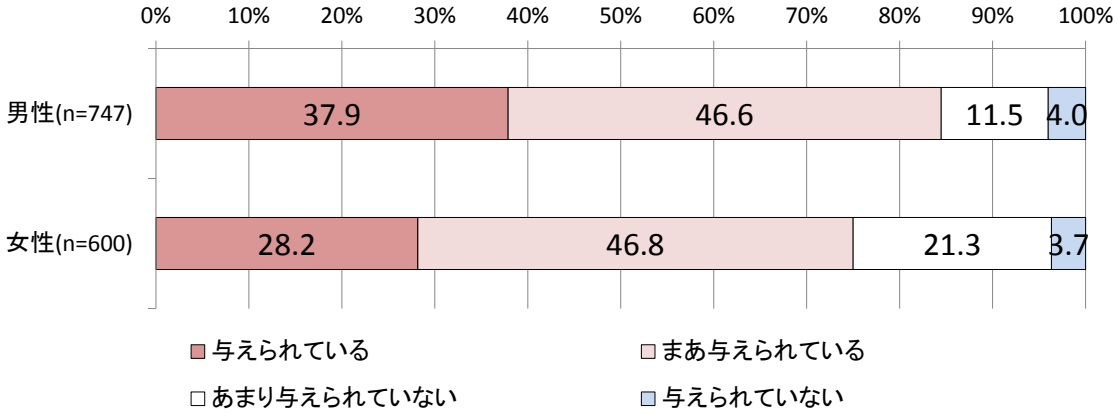
問３７．現在の管理職（上司）から期待されていると思いますか



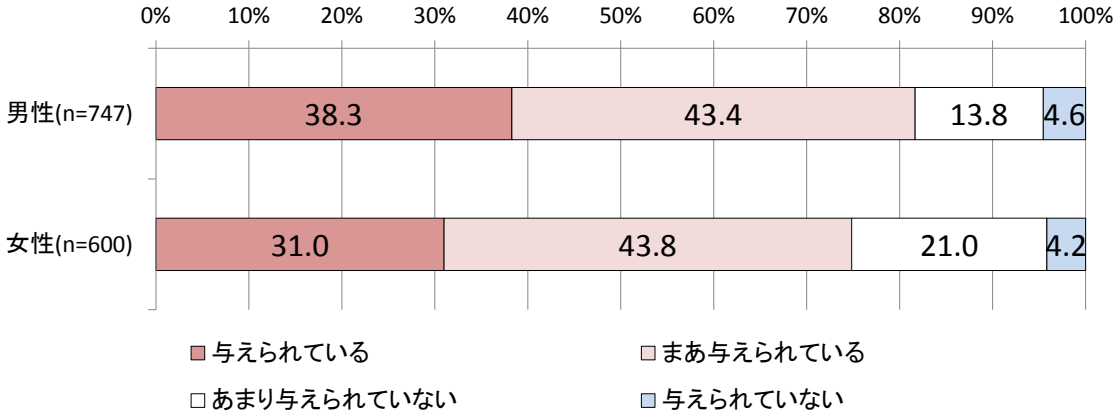

問３８．現在の管理職（上司）はあなたの育成に熱心ですか



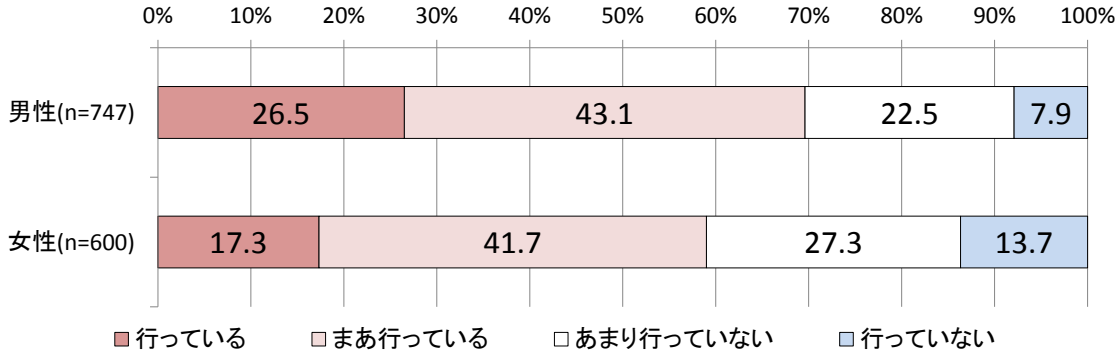

問３９．仕事の深みを増すような仕事を与えられていますか。



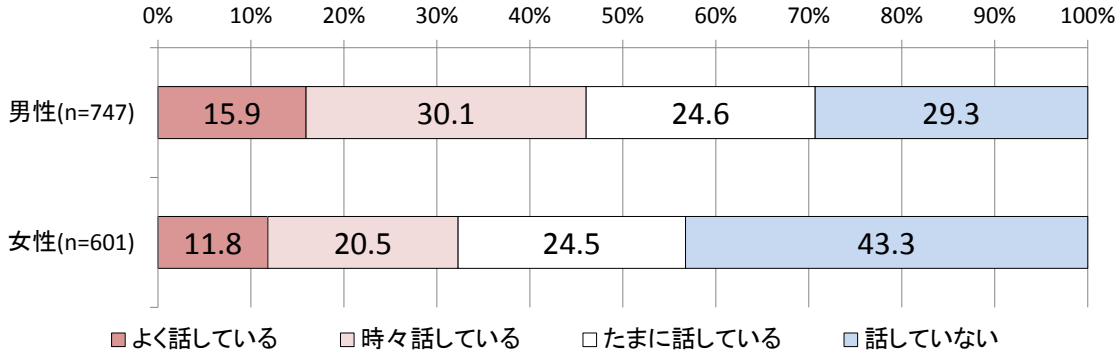
問４０．仕事の幅を広げるような仕事を与えられていますか。



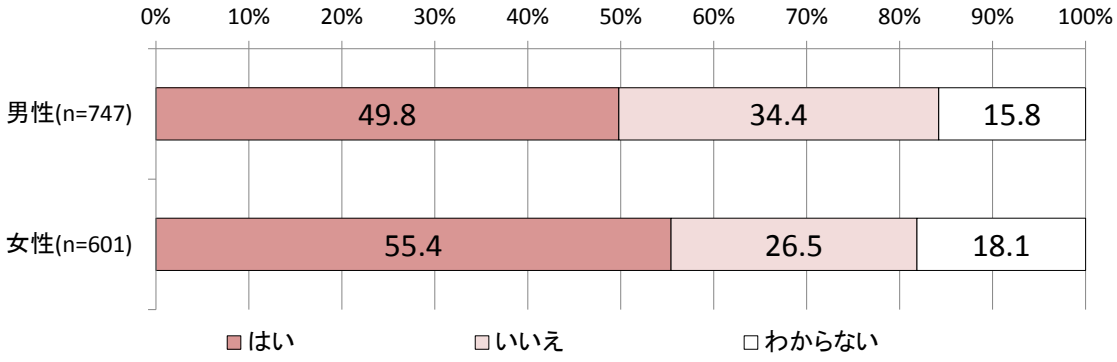

問４１．現在の管理職（上司）は、将来のキャリアに対して、アドバイスや助言を行っていますか



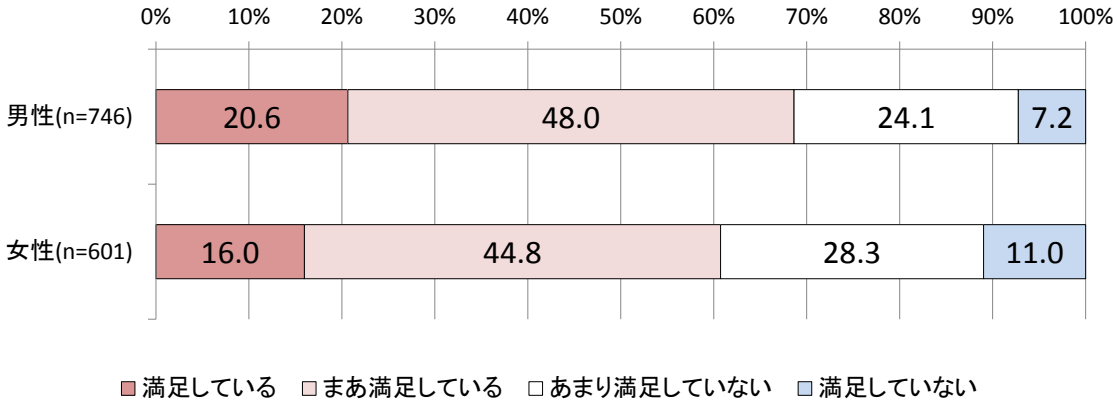

問４２．現在の管理職（上司）は、管理職の仕事のおもしろさややりがいを話していますか



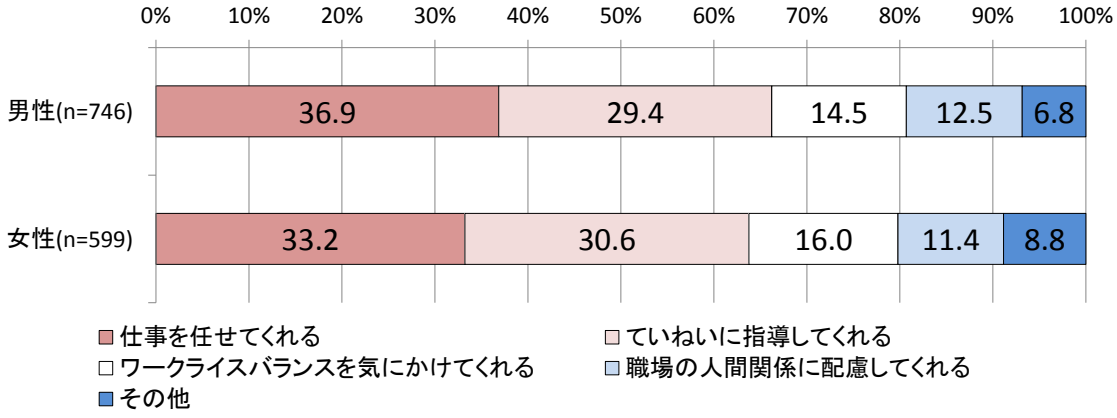
問４３．あなたの現在の管理職（上司）は、あなたより長時間労働ですか。



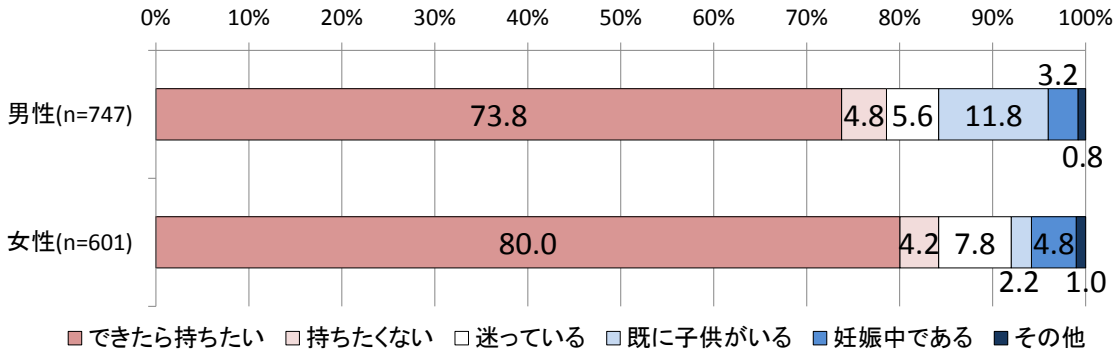

問４４．現在の管理職（上司）の部下の育て方に満足していますか。



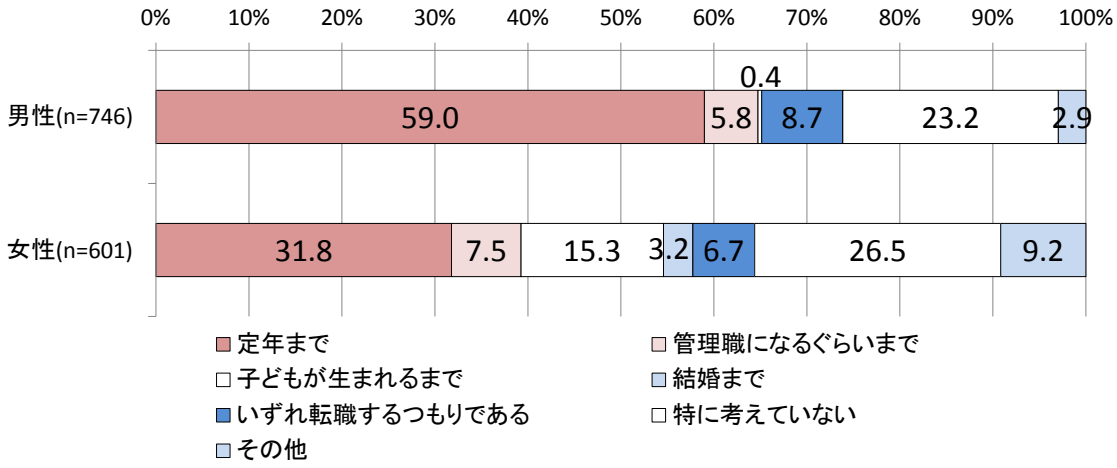

問４５．メンバーの育成という観点からよい上司として一番重視していることは何ですか。



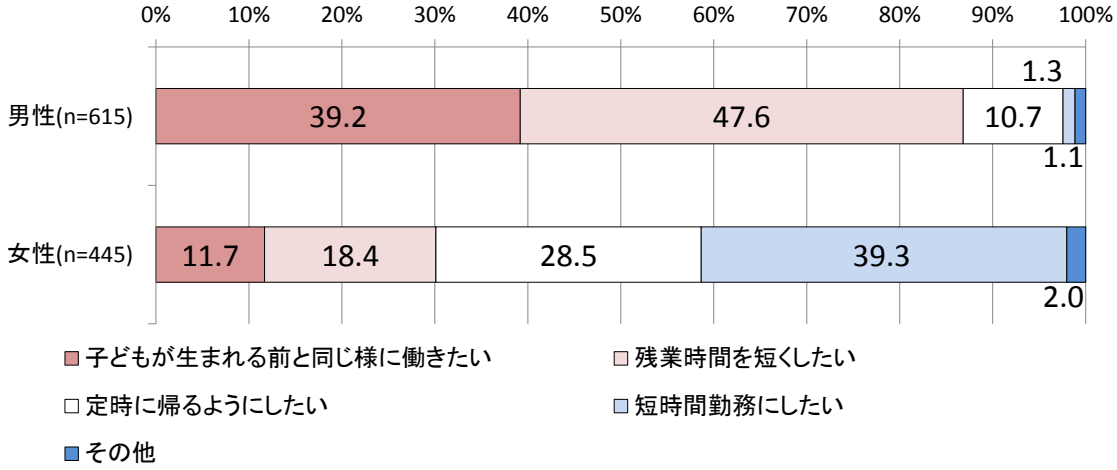
問４６．今後、お子様を持ちたいですか。



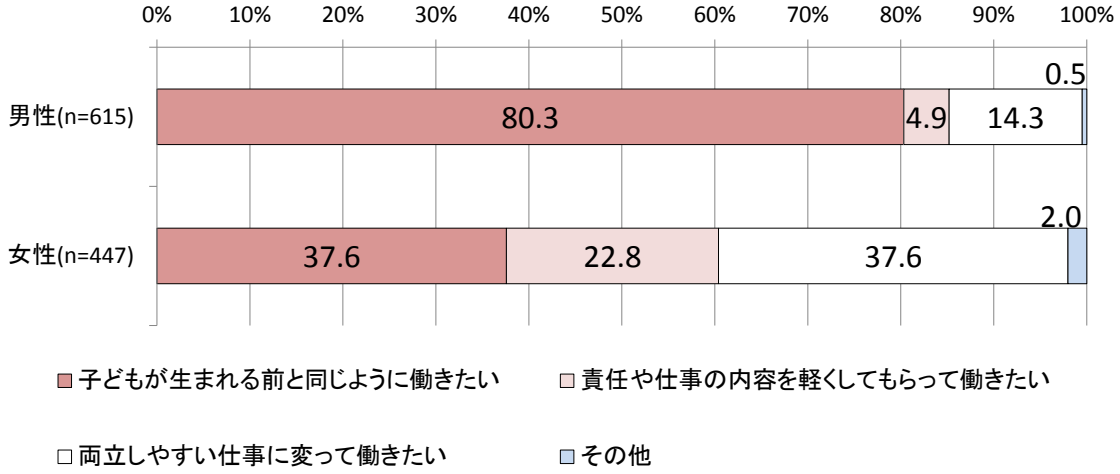

問４７．現在、いつまで勤務しようと思っていますか。




問４８．お子様が生まれた後、働く時間をどのようにしたいですか。

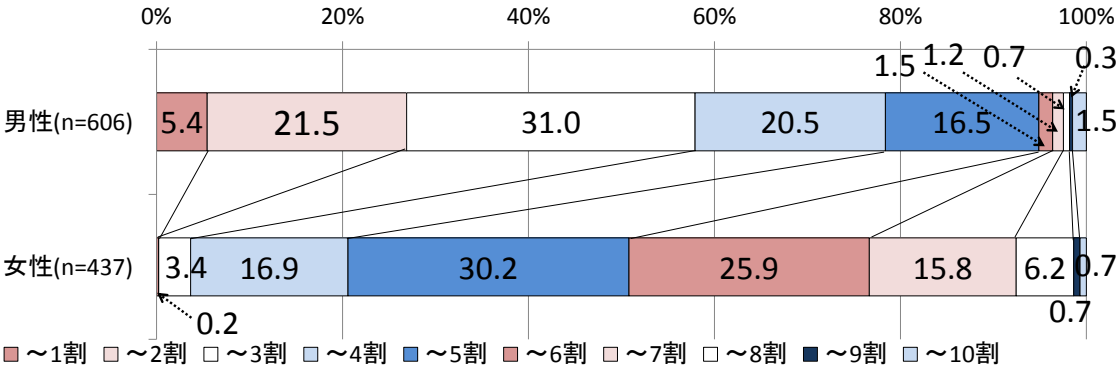


問４９．お子様が生まれた後、仕事の責任や仕事の内容をどのようにしたいですか。

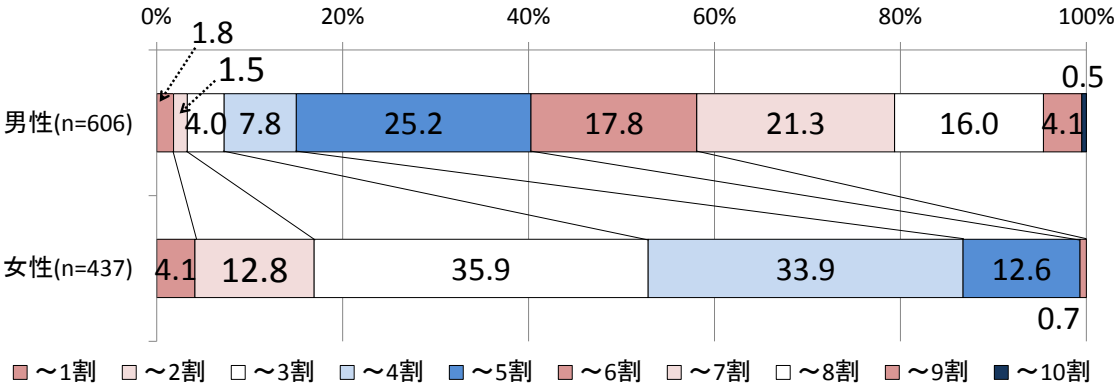



問５０．平日、配偶者と家事・育児をどのように分担したいと思っていますか。
（自分と配偶者とその他を足すと１０割になるようにしてください）

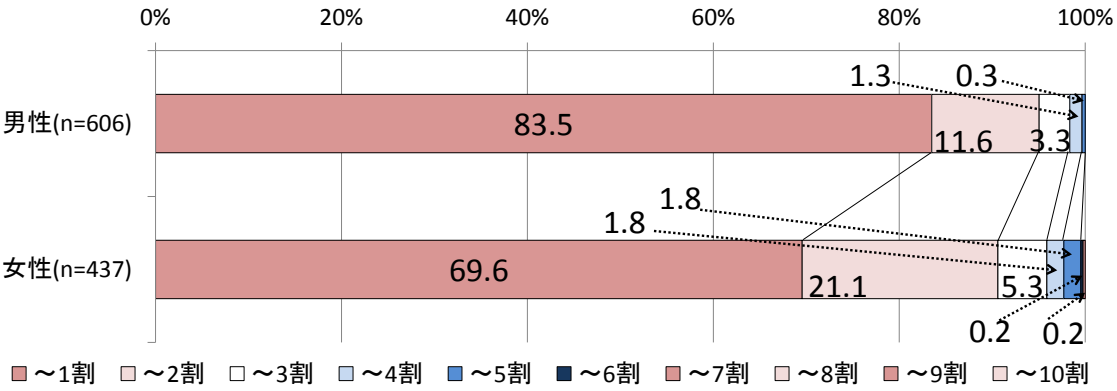
自分




配偶者

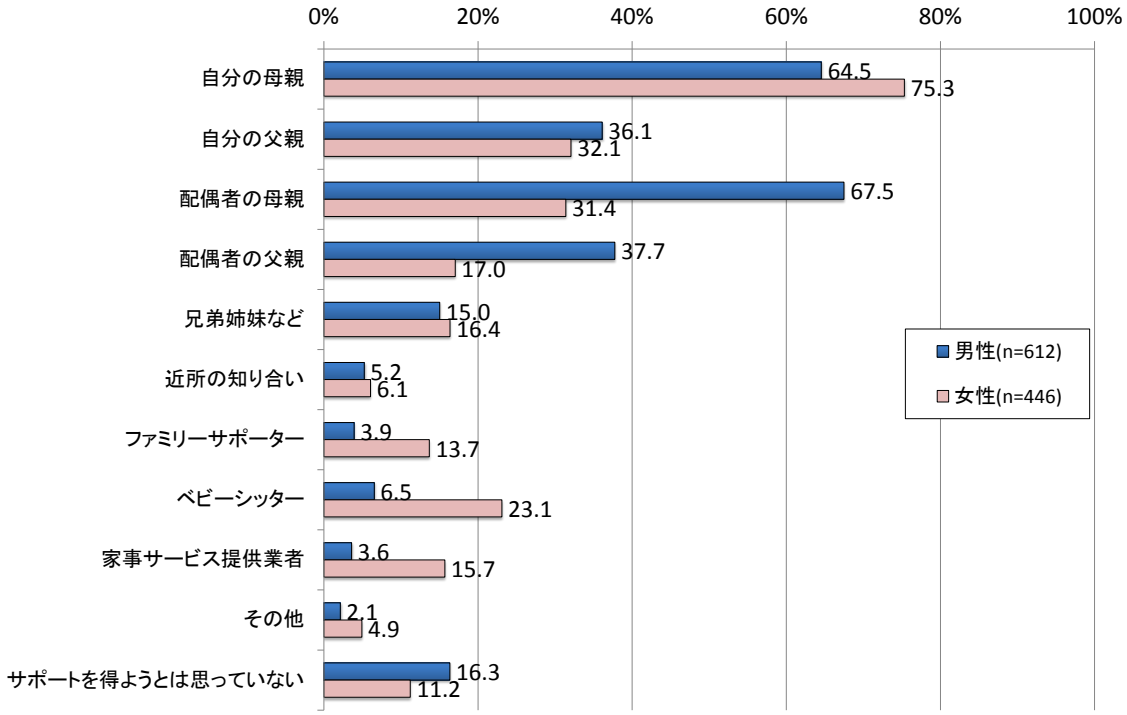


その他（親ベビーシッターなど）

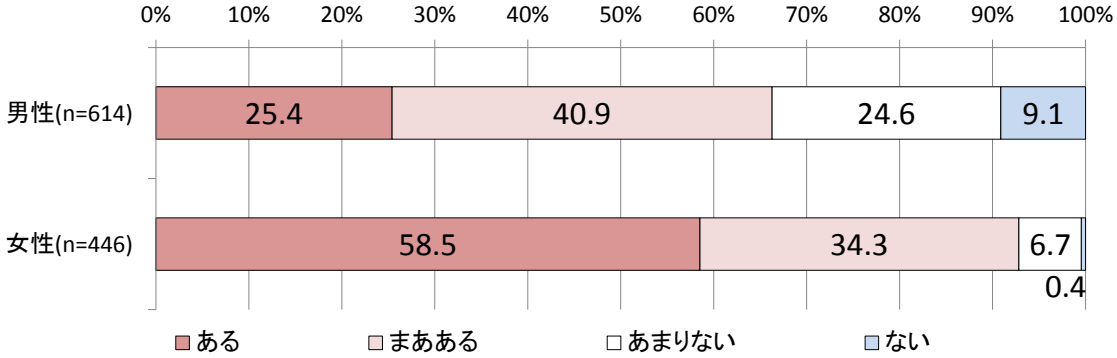



問５１．家事・育児に対するサポートを次にあげる人から得ようと思っていますか。

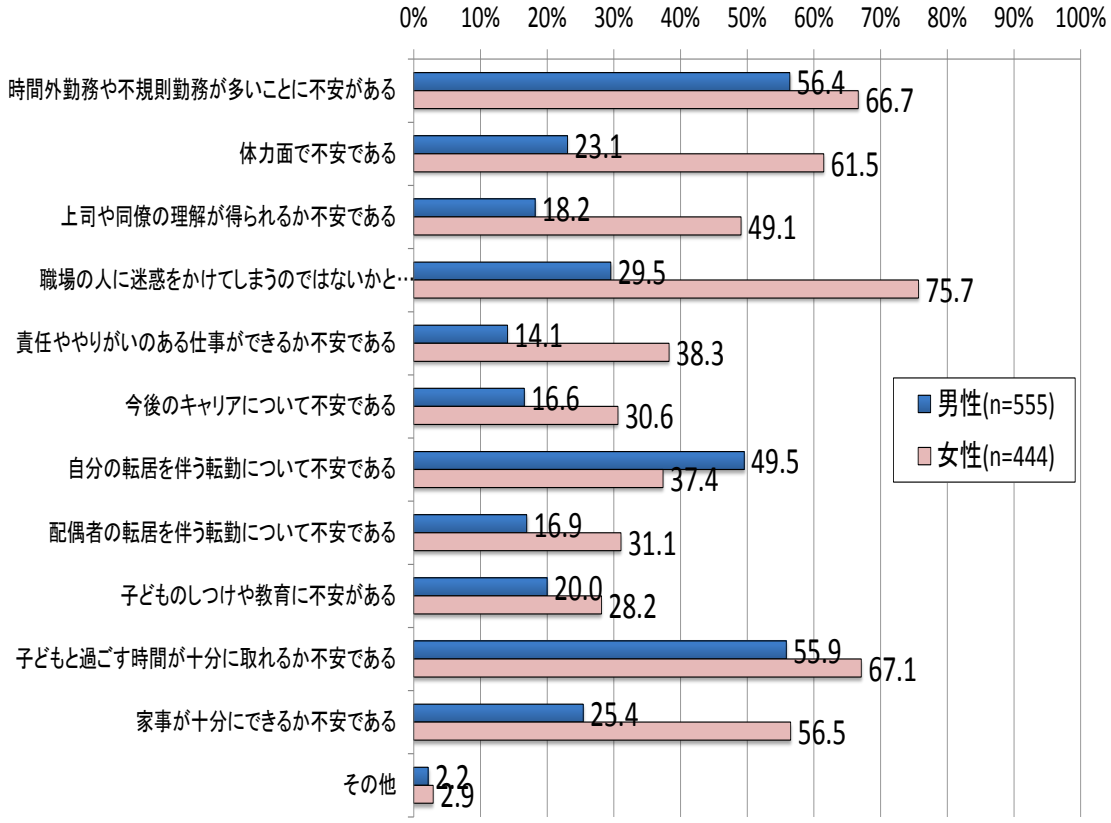
（複数回答可）



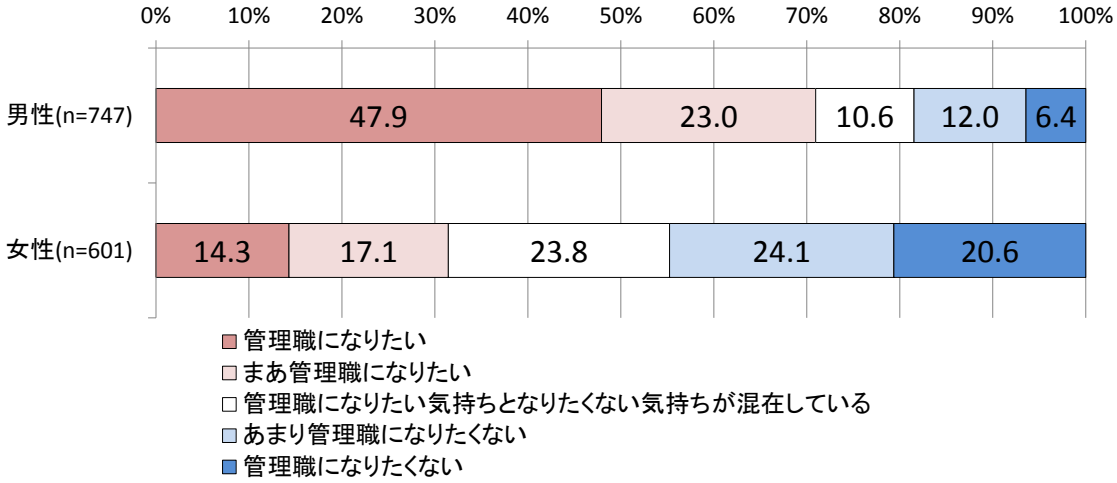
問５２．子どもを育てながら仕事を継続するに当たって、不安を感じることはありますか。



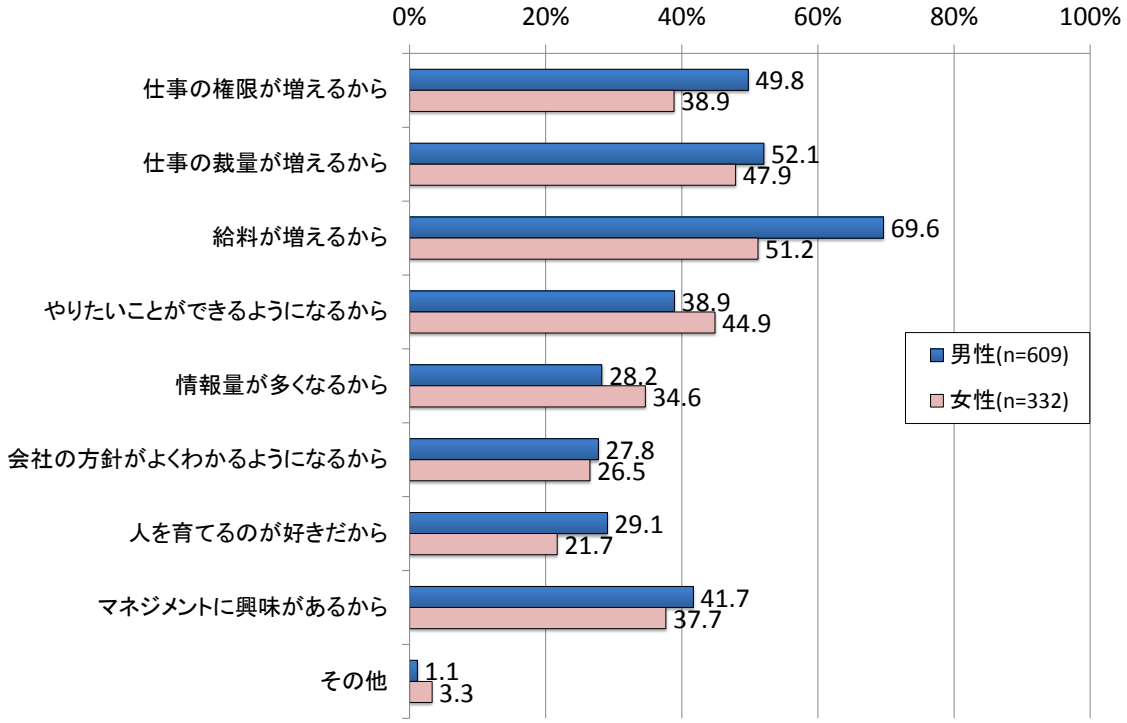

問５３．どのような不安ですか。（複数回答可）



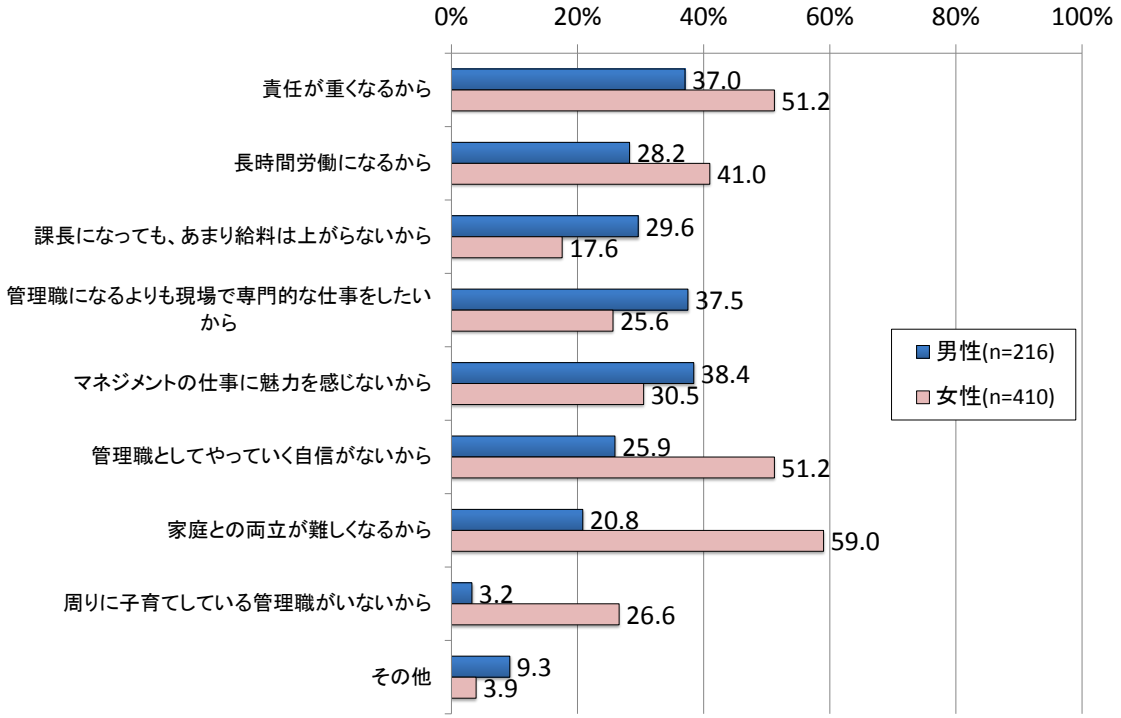
問５４．管理職になりたいですか。



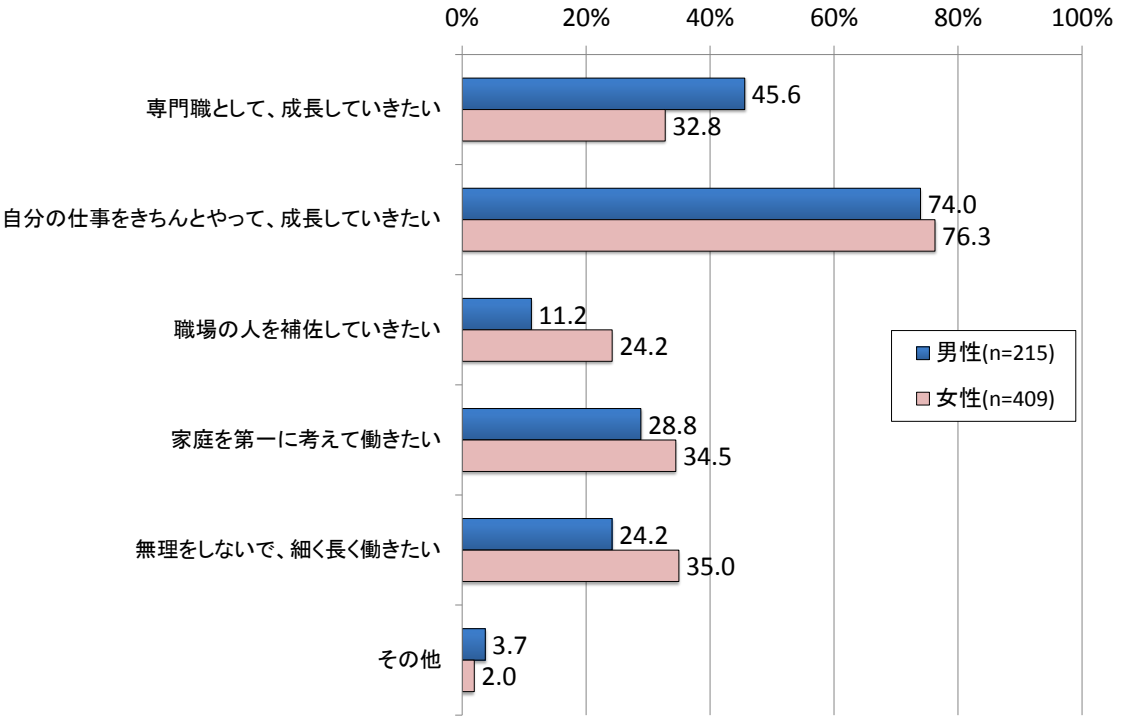

問５５．管理職になりたい理由は何ですか。（複数回答）



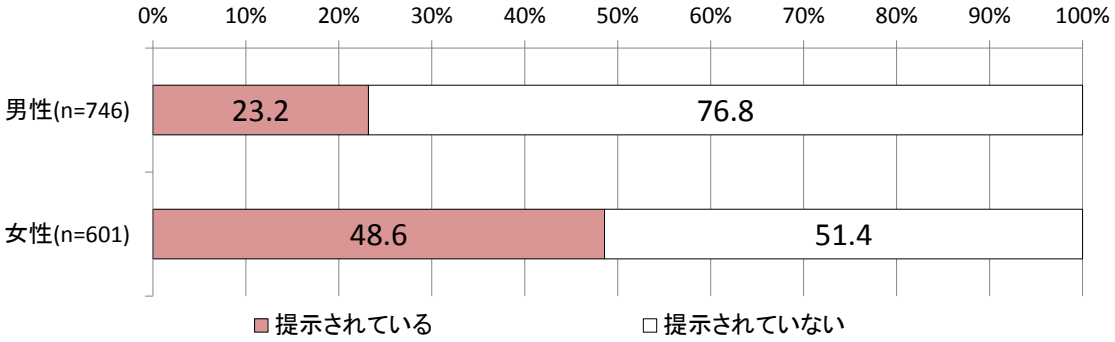
問５６．管理職になりたくない理由は何ですか。（複数回答）



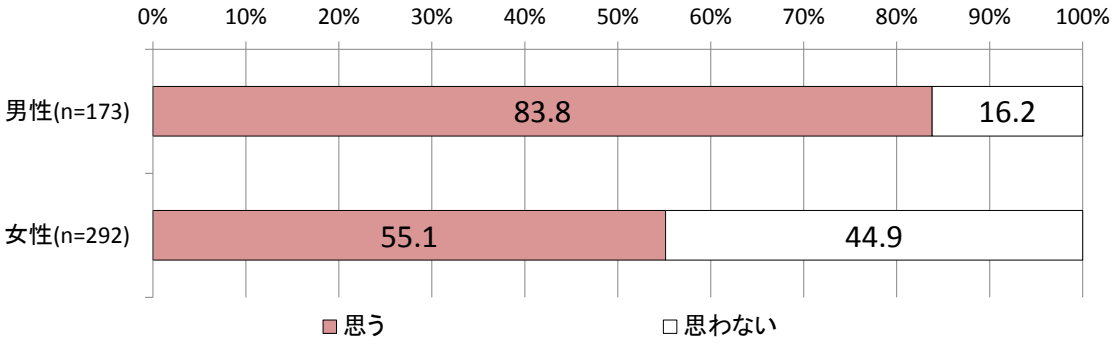

問５７．今後どのように働きたいですか。（複数回答）



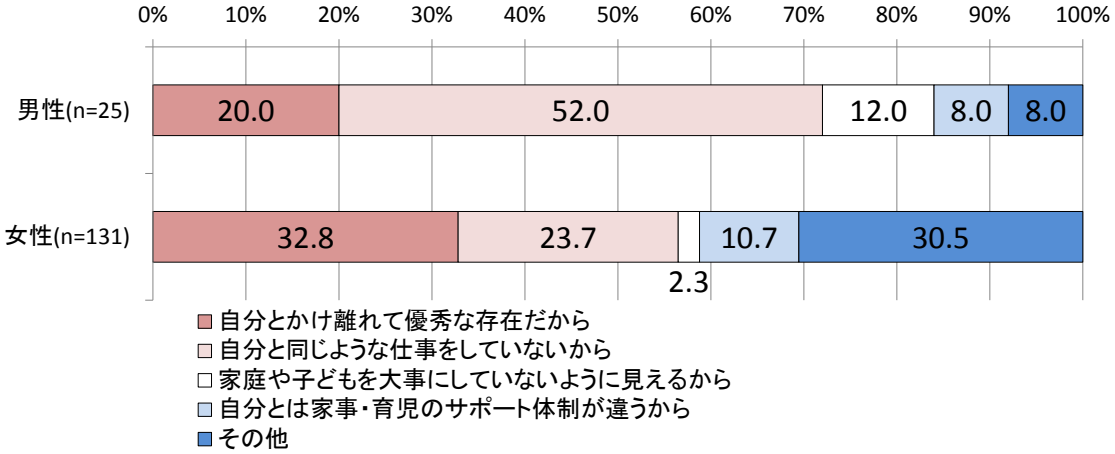
問５８．＜男性には＞御社ではロールモデル（お手本）の男性が提示されていますか。
＜女性には＞御社ではロールモデル（お手本）の女性が提示されていますか。



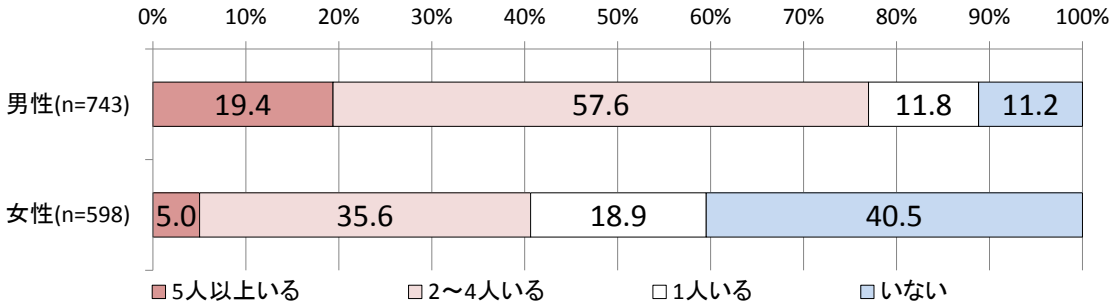

問５９．そのロールモデルをあなたはお手本にしたいと思いますか。
問 58 で「提示されている」と回答した方への設問



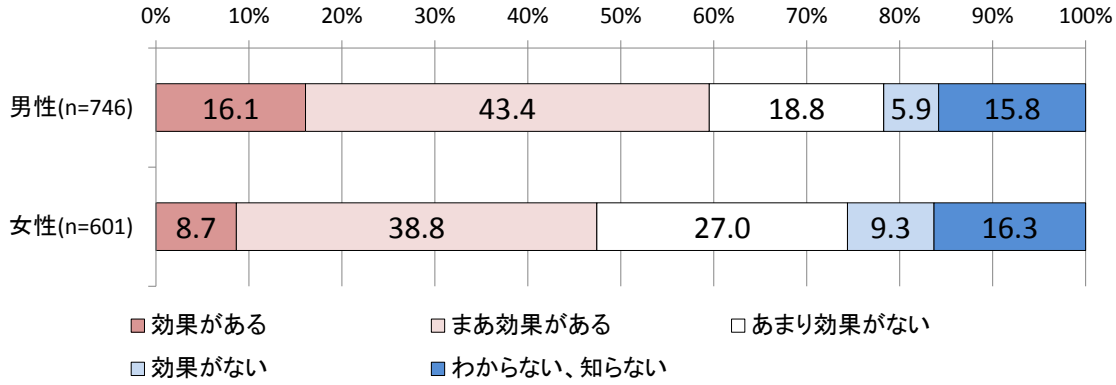

問６０．それはなぜですか。
問 59 で「思わない」と回答した方への設問



問６１．＜男性には＞御社の中に、あなたが、お手本にしたい男性の先輩はいますか。
＜女性には＞御社の中に、あなたが、お手本にしたい女性の先輩はいますか。

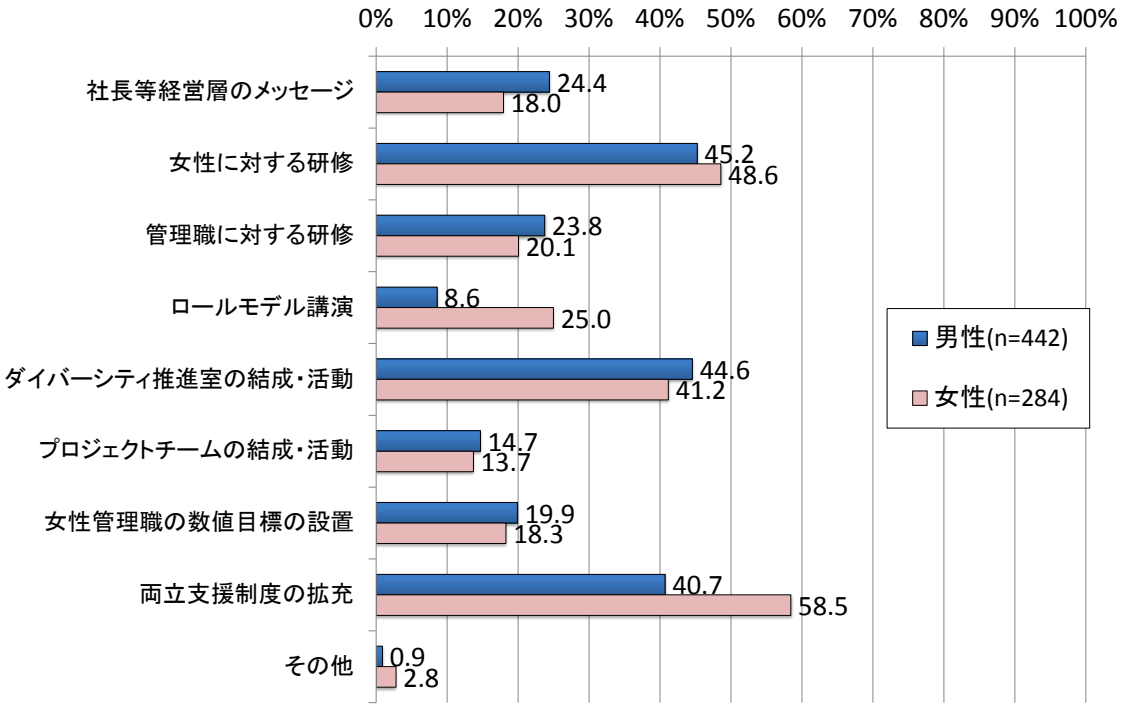



問６２．御社の女性活躍推進の取組みの効果についてどう思いますか。

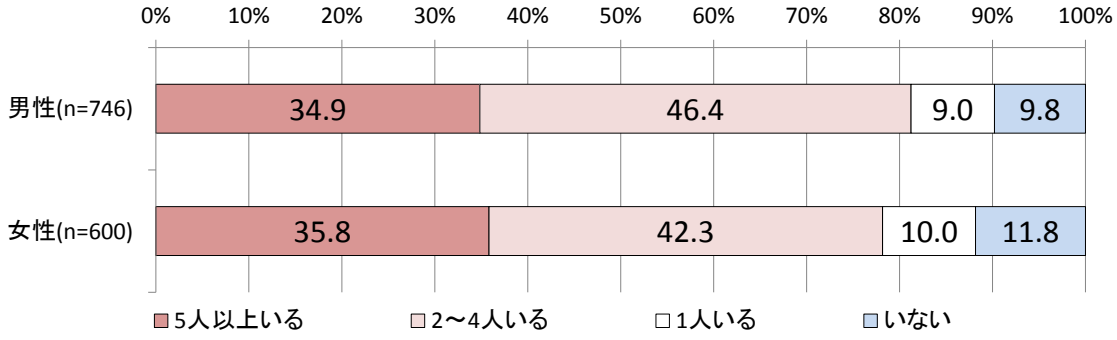


問６３．効果がある取り組みは何ですか。（複数回答）

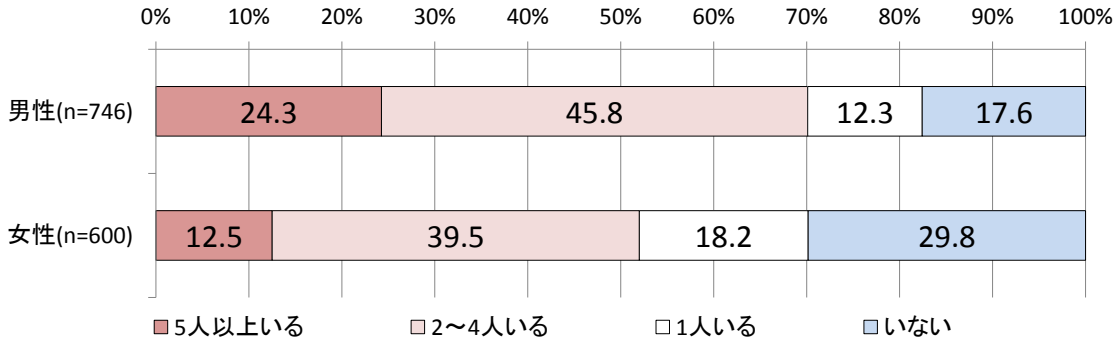
問 62 で「効果がある」、「まあ効果がある」と回答した方への設問



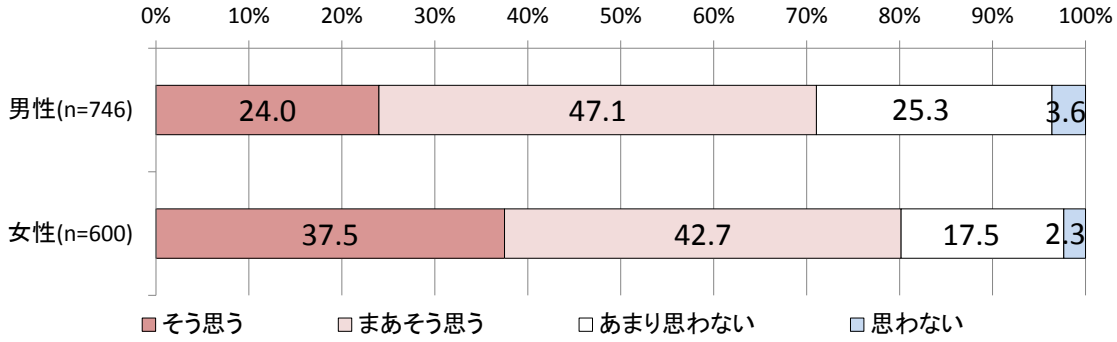

問６４．結婚や出産後も仕事を継続する女性が身近にいますか。



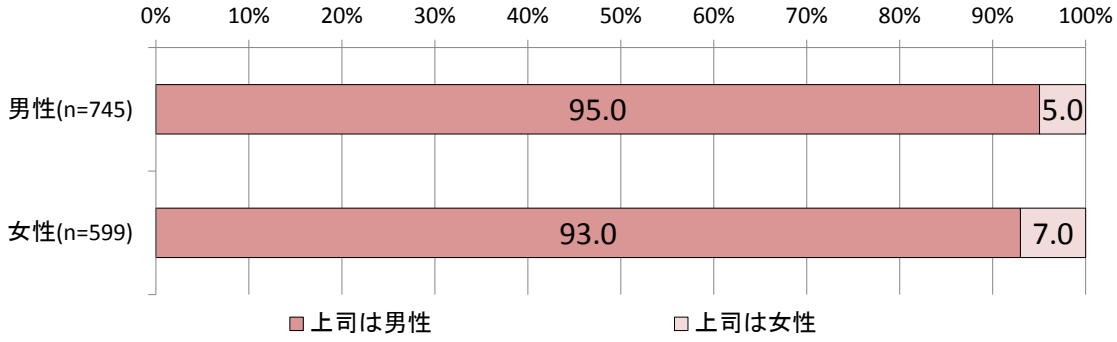

問６５．子どもがいて活躍する女性が身近にいますか。



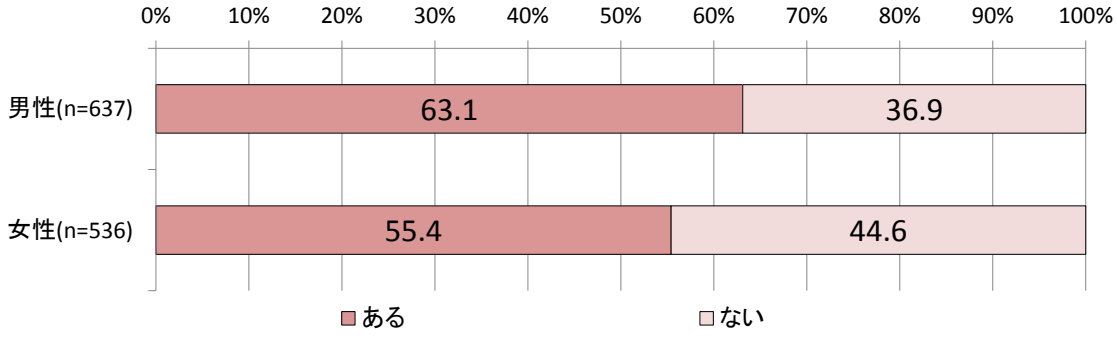
問６６．御社では、育児や介護などで時間制約のある人は昇進するのが難しいと思いますか。



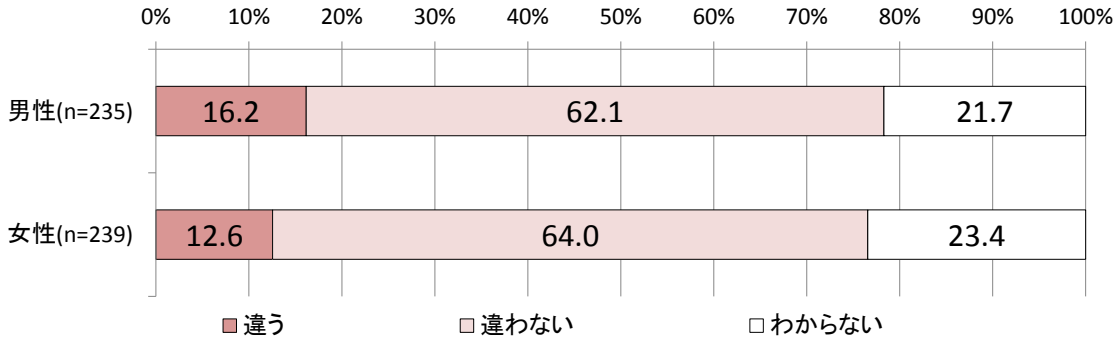

問６７．直属の上司（課長など）は男性ですが、女性ですか。



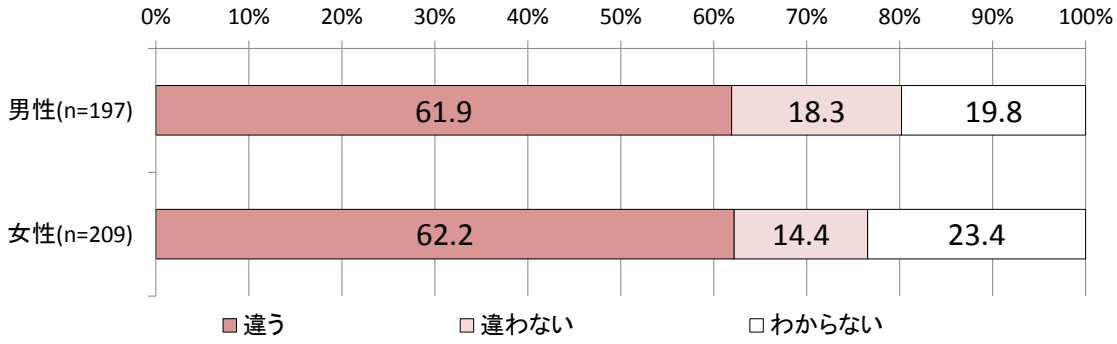

問６８．コース別雇用管理制度がありますか。



問６９．学歴により業務が違いますか。

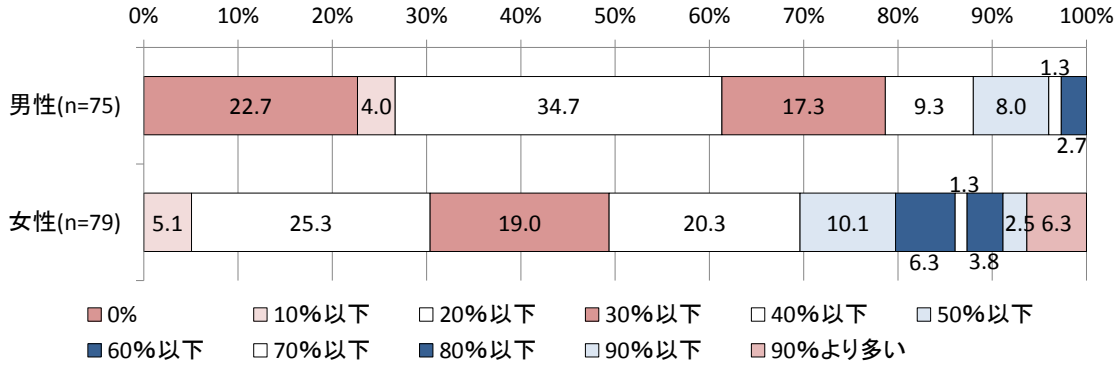



問７０．正社員である人と正社員でない人により業務の違いはありますか。



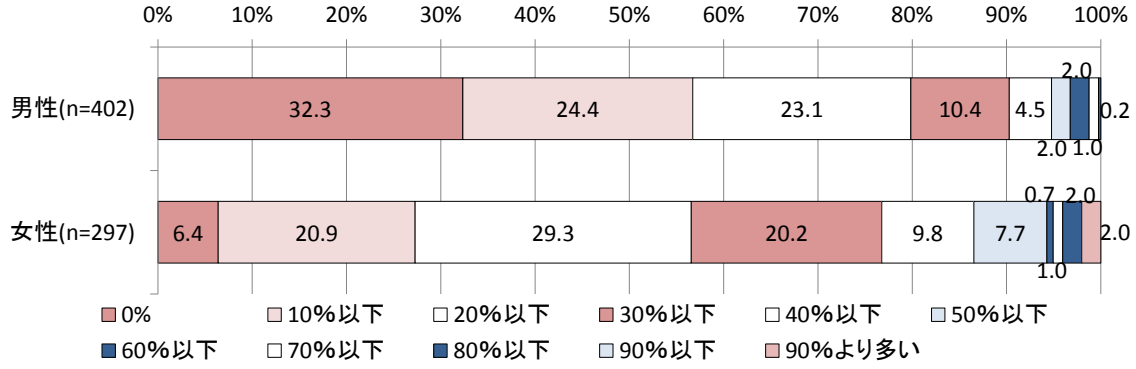

問７１．あなたの職場（直属の管理職が管理している範囲）の人数

職場に占める女性の割合



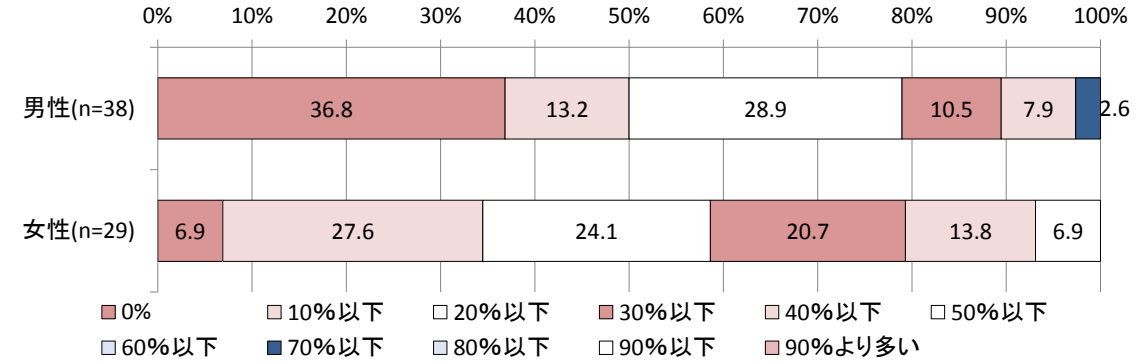
問７２．あなたの職場（直属の管理職が管理している範囲）の人数

職場に占める女性の総合職・エリア総合職の割合



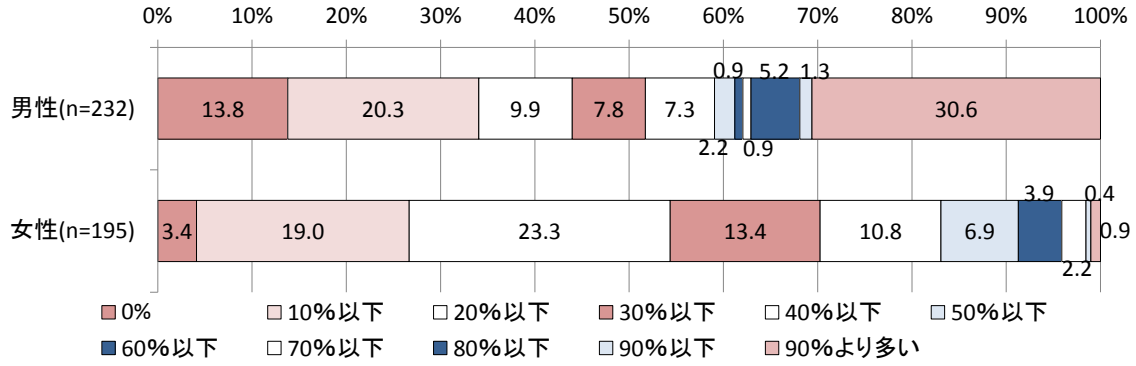

問７３．あなたの職場（直属の管理職が管理している範囲）の人数

職場に占める女性の大学卒・大学院卒　正社員の人数



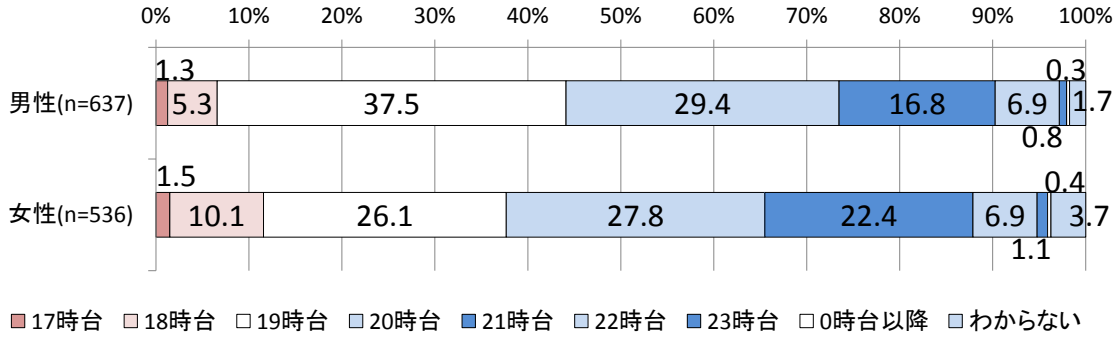

問７４．あなたの職場（直属の管理職が管理している範囲）の人数

あなたの職場の正社員である女性の人数

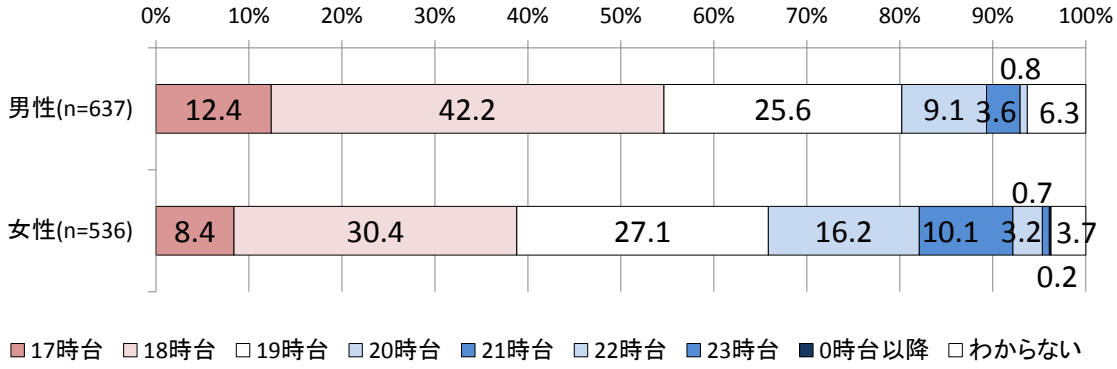


問７５．おおむねどの時間帯に退社する人が多いですか。

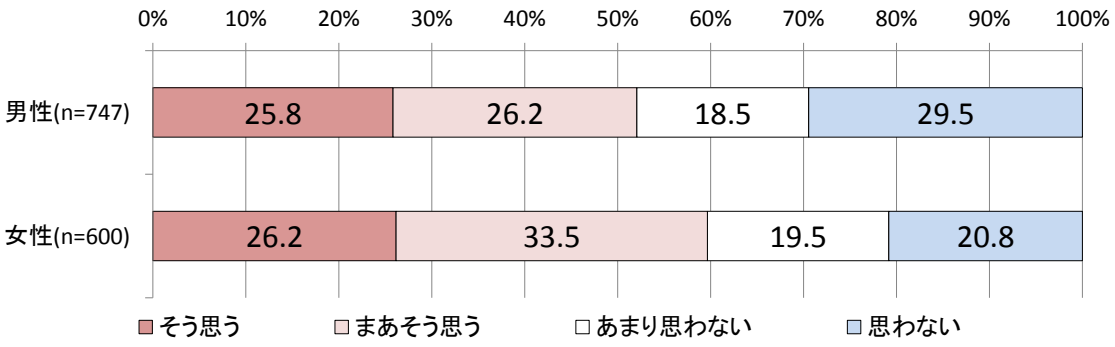
男性の退社時間について



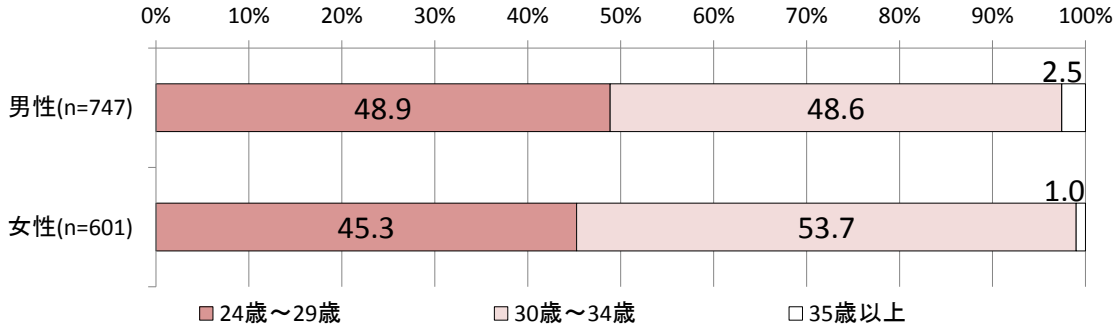

女性の退社時間について




問７６．有給休暇が取りやすいですか。

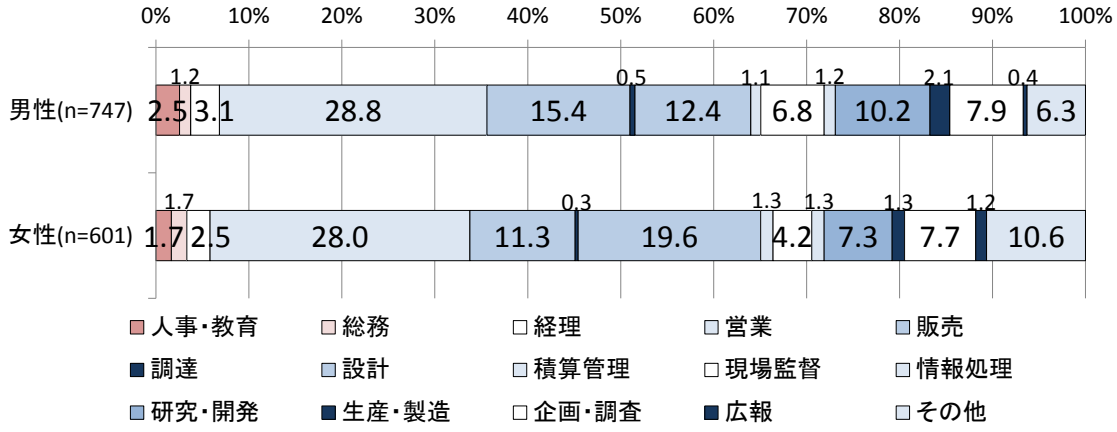


問７７．年齢を教えてください。

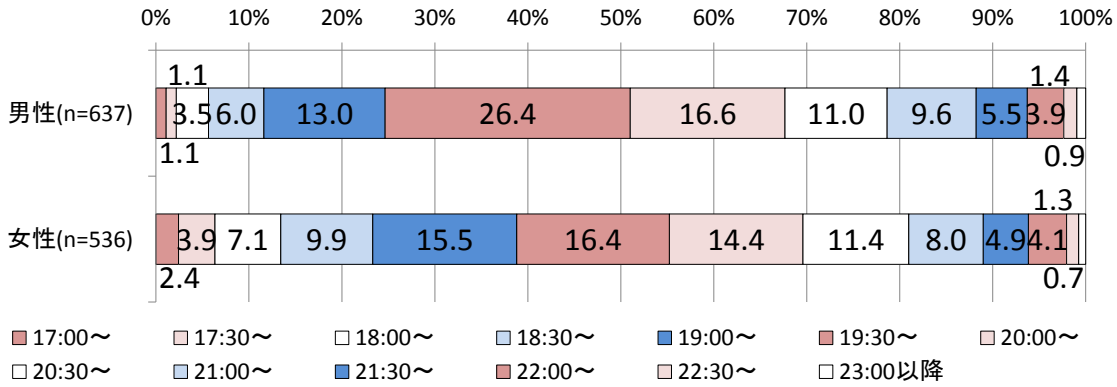



問７８．入社年

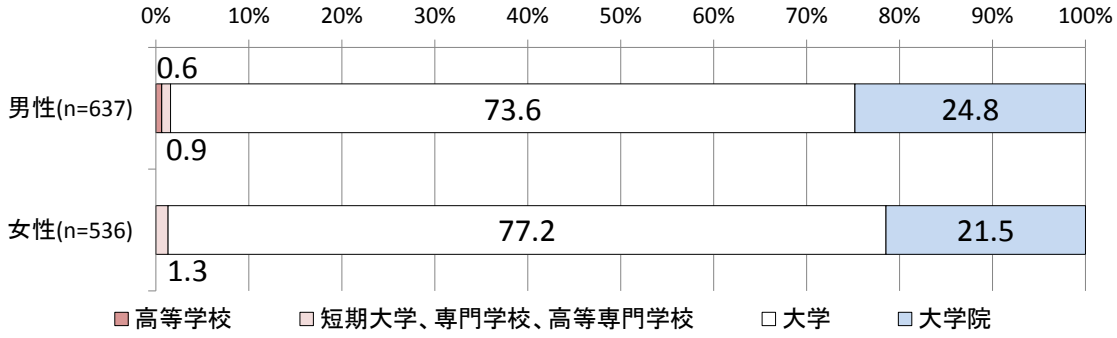
問７９．現在のお仕事



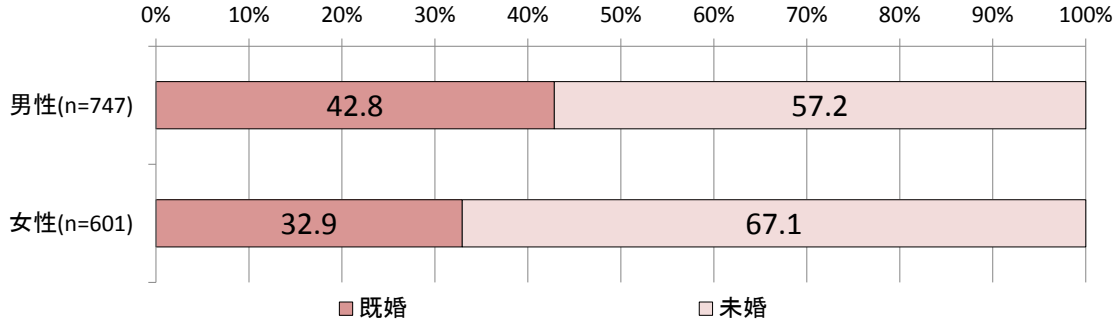
問８１．平均の退社時間は何時くらいですか。



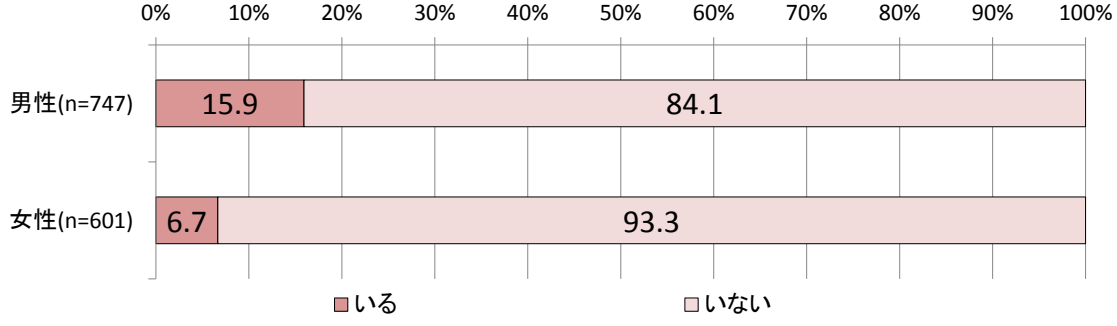

問８２．最終学歴を教えてください。



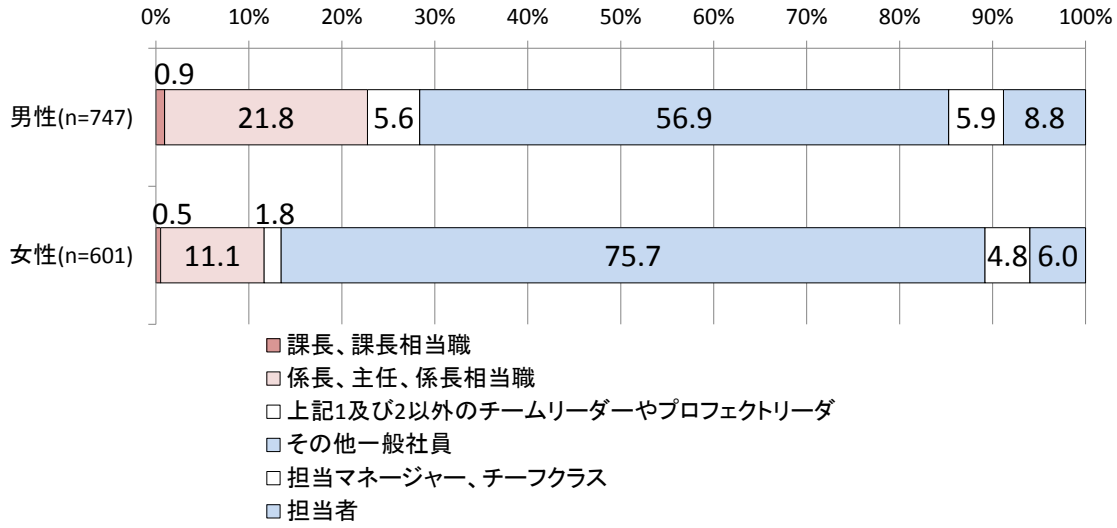

問８３．既婚です、未婚ですか



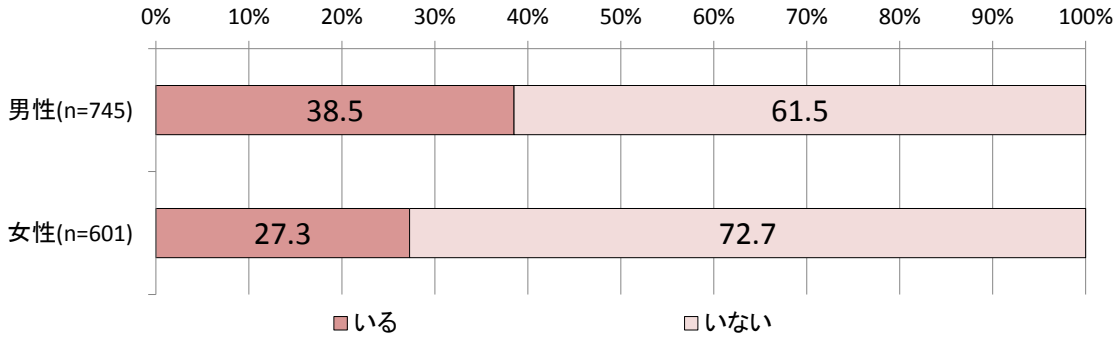

問８４．お子様はいらっしゃいますか



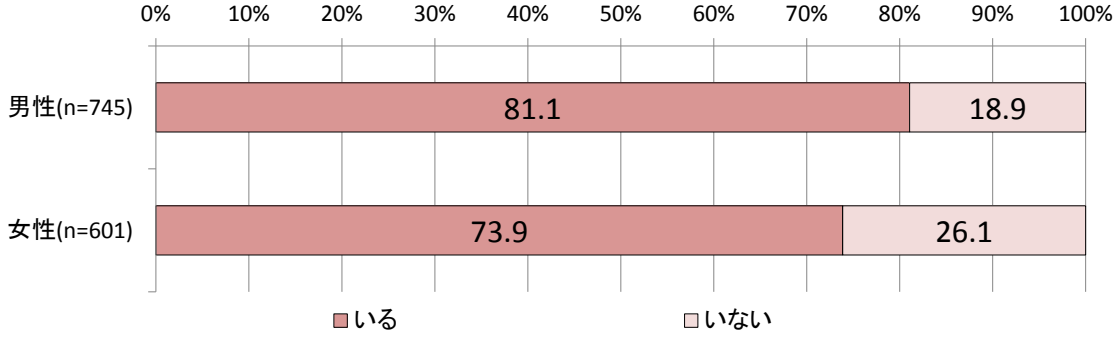
問８５．あなたの職位




問８６．あなたが指示を出している部下（パート、派遣社員、契約社員等を含む）はいますか




問８７．一緒に仕事をしている後輩社員やパート、派遣社員、契約社員等はいますか



# 「若手社員の育成とマネジメントに関する調査」

# 調査票

## 「部下のいる管理職調査」調査票

## 「若手社員調査」調査票

# 若手社員の育成とマネジメントに関する調査「部下のいる管理職調査」

問　1．現在、20代後半の総合職又は大学卒・大学院卒等の部下がいますか。

1．いる　　2．いない

部下の育成についてお伺いします。

問　2．男性部下を育成するのに自信がありますか。

1．ある

2．まあある

3．あまりない

4．ない

問　3．女性部下を育成するのに自信がありますか。

1．ある

2．まあある

3．あまりない

4．ない

問　4．あなたはこれまで何人ぐらいの部下を育てましたか。

男性部下　約(　　)人

女性部下　約(　　)人

問　5．あなたが育てた男性部下のうち管理職あるいは管理職候補の人はどのくらいいますか。

1．5人以上いる

2．2～4人いる

3．1人いる

4．いない

問　6．あなたが育てた女性部下のうち管理職あるいは管理職候補人はどのくらいいますか。

1．5人以上いる

2．2～4人いる

3．1人いる

4．いない

問　7．あなたは部下の育成に関する管理職対象の研修を受講したことがありますか。

1．ある　　2．ない

問　8．あなたは、特に女性部下の育成に関する管理職対象の研修を受講したことがありますか。

1．ある　　2．ない

問　9．女性も積極的に活躍させるべきであると思いますか。

1．そう思う

2．まあそう思う

3．あまりそう思わない

4．そう思わない

20代後半の総合職又は大学卒・大学院卒等の部下についてお伺いします。

問　10．20代後半の総合職又は大学卒・大学院卒等の部下が1つの部署にいる期間について、最も当てはまるものを選んで下さい。

1．女性より男性の方が長くなることが多い

2．どちらかといえば、女性より男性の方が長くなることが多い

3．男性より女性の方が長くなることが多い

4．どちらかといえば、男性より女性の方が長くなることが多い

5．男女で差はない

問　11．20代後半の総合職又は大学卒・大学院卒等の部下の異動について、最も当てはまるものを選んで下さい。

1．男性の方が異動の回数が多い

2．女性の方が異動の回数が多い

3．男女で差はない

問　12．あなたがみて、男性部下よりも女性部下のほうが自信がない傾向がありますか。

1．そういう傾向がある

2．まあそういう傾向がある

3．あまりそういう傾向はない

4．そういう傾向はない

問　13．男性部下に仕事を断られたことはありますか。

1．ある

2．たまにある

3．あまりない

4．ない

5．男性部下はいない

問　14．断られてどうしましたか。当てはまるものすべてを選んで下さい。(複数回答可)

1．指示してやらせた

2．もう一度丁寧に説明して、やってもらった

3．別の男性部下に頼んだ

4．女性部下に頼んだ

5．契約社員・派遣社員等(コース別雇用管理制度が取られている企業に勤務されている場合には、一般職の方も含む)に頼んだ

6．自分でやった

7．その他

問　15．女性部下に仕事を断られたことはありますか。

1．ある

2．たまにある

3．あまりない

4．ない

5．女性部下はいない

問　16．断られてどうしましたか。当てはまるものすべてを選んで下さい。(複数回答可)

1．指示してやらせた

2．もう一度丁寧に説明して、やってもらった

3．男性部下に頼んだ

4．別の女性部下に頼んだ

5．契約社員・派遣社員等(コース別雇用管理制度が取られている企業に勤務されている場合には、一般職の方も含む)に頼んだ

6．自分でやった

7．その他

問 17．これまで女性部下が結婚や出産等で退職したことはありますか。

1．ある

2．たまにある

3．あまりない

4．ない

問 18．女性の幸せは仕事より結婚や出産にあると思いますか。

1．そう思う

2．まあそう思う

3．あまりそう思わない

4．そう思わない

問 19．あなたにとって、女性部下は結婚や出産があるので、女性部下のキャリアの道筋がみえにくいと思いますか。

1．みえにくいと思う

2．まあみえにくいと思う

3．あまりみえにくいと思わない

4．みえにくいと思わない

5．わからない

問 20．女性部下は、今の職場で結婚・出産後も働くことができるか、悩んでいると思いますか。

1．悩んでいると思う

2．まあ悩んでいると思う

3．あまり悩んでいないと思う

4．悩んでいないと思う

5．わからない

問 21．体力を考えて男性よりも女性の仕事量に配慮していますか。

1．配慮している

2．まあ配慮している

3．あまり配慮していない

4．配慮していない

問　22．女性は結婚したら負荷がかからないように配慮していますか。

1．配慮している

2．まあ配慮している

3．あまり配慮していない

4．配慮していない

問　23．育児中の女性には困難な仕事をさせないように配慮していますか。

1．配慮している

2．まあ配慮している

3．あまり配慮していない

4．配慮していない

問　24．育児中の女性には責任の重い仕事をさせないように配慮していますか。

1．配慮している

2．まあ配慮している

3．あまり配慮していない

4．配慮していない

問　25．女性部下がどこまで仕事をやりたいのかわからないことがありますか。

1．ある

2．まあある

3．あまりない

4．ない

問　26．正直言って女性をどう育成したらよいかわからないと思いますか。

1．そう思う

2．まあそう思う

3．あまりそう思わない

4．そう思わない

問 27．部下の将来のキャリアに対して、アドバイスや助言を行っていますか。

1．女性部下よりも男性部下にアドバイスや助言を行っている

2．どちらかといえば、女性部下よりも男性部下にアドバイスや助言を行っている

3．男性部下よりも女性部下にアドバイスや助言を行っている

4．どちらかといえば、男性部下よりも女性部下にアドバイスや助言を行っている

5．男女同様に、アドバイスや助言を行っている

6．男女とも、アドバイスや助言を行っていない

問 28．部下への厳しい指導や叱り方について、最も当てはまるものを選んで下さい。

1．男性部下には厳しく指導したり、叱ったりするが、女性部下にはあまりしない

2．女性部下には厳しく指導したり、叱ったりするが、男性部下にはあまりしない

3．男女同様に厳しく指導したり、叱ったりする

4．男女同様に厳しく指導したり、叱ったりすることはあまりない

問 29．女性に泣かれると困るので、つい厳しく指導したり、叱ったりするのを遠慮しますか。

1．そう思う

2．まあそう思う

3．あまりそう思わない

4．そう思わない

問 30．男性部下に、管理職昇進への意欲を持つよう働きかけていますか。

1．よく働きかけている

2．時々働きかけている

3．たまに働きかけている

4．働きかけていない

問 31．女性部下に、管理職昇進への意欲を持つよう働きかけていますか。

1．よく働きかけている

2．時々働きかけている

3．たまに働きかけている

4．働きかけていない

問　32．男性部下に、管理職の仕事のおもしろさややりがいを話していますか。

1．よく話している

2．時々話している

3．たまに話している

4．話していない

問　33．女性部下に、管理職の仕事のおもしろさややりがいを話していますか。

1．よく話している

2．時々話している

3．たまに話している

4．話していない

**部下のマネジメントや育成についてお伺いします。**

問　34．部下とのコミュニケーションについて、最も当てはまるものを選んで下さい。

1．男性部下のほうが女性部下よりもコミュニケーションが取りやすい

2．どちらかといえば、男性部下のほうが女性部下よりもコミュニケーションが取りやすい

3．女性部下のほうが男性部下よりもコミュニケーションが取りやすい

4．どちらかといえば、女性部下のほうが男性部下よりもコミュニケーションが取りやすい

5．男性部下も女性部下も同様にコミュニケーションは取りやすい

6．男性部下、女性部下ともコミュニケーションが取りにくい

問　35．男性部下とのコミュニケーションはどのように取っていますか。当てはまるものすべてを選んで下さい。（複数回答可）

1．普段から職場で声をかける

2．公式の面談で良く話しあう

3．面談の機会を頻繁に設ける

4．昼食に誘う

5．飲みに誘う

6．休日等にレクレーション等に誘う

7．コミュニケーショはあまりない

問　36．女性部下とのコミュニケーションはどのように取っていますか。当てはまるものすべてを選んで下さい。（複数回答可）

1．普段から職場で声をかける

2．公式の面談で良く話しあう

3．面談の機会を頻繁に設ける

4．昼食に誘う

5．飲みに誘う

6．休日等にレクレーション等に誘う

7．コミュニケーショはあまりない

問　37．部下の育成について、最も当てはまるものを選んで下さい。

1．男性部下をより熱心に育成している

2．どちらかといえば、男性部下をより熱心に育成している

3．女性部下をより熱心に育成している

4．どちらかといえば、女性部下をより熱心に育成している

5．男女同様に熱心に育成している

6．部下の育成に配慮する余裕がない

問　38．部下への期待について、最も当てはまるものを選んで下さい。

1．男性部下への期待の方が大きい

2．どちらかといえば、男性部下への期待の方が大きい

3．女性部下への期待の方が大きい

4．どちらかといえば、女性部下への期待の方が大きい

5．男女同様に期待している

6．男女差ではなく、個人によって期待が違う

問　39．困難な仕事を部下に与える時、最も当てはまるものを選んで下さい。

1．男性部下により困難な仕事を与えている

2．どちらかといえば、男性部下により困難な仕事を与えている

3．女性部下により困難な仕事を与えている

4．どちらかといえば、女性部下により困難な仕事を与えている

5．男性部下と女性部下はほぼ同じ

問　40．責任の重い仕事を部下に与える時、最も当てはまるものを選んで下さい。

1．男性部下により責任の重い仕事を与えている

2．どちらかといえば、男性部下により責任の重い仕事を与えている

3．女性部下により責任の重い仕事を与えている

4．どちらかといえば、女性部下により責任の重い仕事を与えている

5．男性部下と女性部下はほぼ同じ

問　41．部下に与える仕事の量について、最も当てはまるものを選んで下さい。

1．男性部下の方が多い

2．どちらかといえば、男性部下の方が多い

3．女性部下の方が多い

4．どちらかといえば、女性部下の方が多い

5．男性部下と女性部下はほぼ同じ

問　42．乗り越えられる程度の試練を与え、成功体験を得させることが、部下育成に効果的と言われていますが、最も当てはまるものを選んで下さい。

1．男性部下に意識して試練を与えている

2．どちらかといえば、男性部下に意識して試練を与えている

3．女性部下に意識して試練を与えている

4．どちらかといえば、女性部下に意識して試練を与えている

5．男女同様に意識して試練を与えている

6．男女ともそのようなことは特に意識していない

問　43．部下の仕事ぶりに対して、部下に有益な指示やアドバイスをしていますか。最も当てはまるものを選んで下さい。

1．男性部下により有益な指示やアドバイスをしている

2．どちらかといえば、男性部下により有益な指示やアドバイスをしている

3．女性部下により有益な指示やアドバイスをしている

4．どちらかといえば、女性部下により有益な指示やアドバイスをしている

5．男女同様に、有益な指示やアドバイスをしている

6．男女とも、有益な指示やアドバイスはしていない

あなたのこれまでの仕事経験についてお伺いします。

問 44．現在の仕事の経験年数は通算で何年ですか。

（　　）年

問 45．あなたが現在の会社で経験した中で最長のお仕事はどれですか。

1．人事・教育
2．総務
3．経理
4．営業
5．販売
6．調達
7．設計
8．積算管理
9．現場監督
10．情報処理
11．研究・開発
12．生産・製造
13．企画・調査
14．広報
15．その他

問 46．最長のお仕事に従事した期間はどれくらいですか。

（　　）年

問 47．転居を伴う転勤の経験がありますか。

1．ない
2．1回
3．2回
4．3回
5．4回
6．5回以上

現在のあなたの職場についてお伺いします。

問 48．あなたの会社では、コース別雇用管理制度がありますか。

1．ある　　→問45-3
2．ない　　→問45-2

問 49．あなたの会社では、学歴により業務が違いますか。

1．違う
2．違わない
3．わからない

問　50．あなたの会社では、正社員である人と正社員でない人により業務の違いはありますか。

1．違う

2．違わない

3．わからない

問　51．あなたの職場（あなたが管理している範囲）の人数をそれぞれ回答して下さい。

男性　（　　）人

女性　（　　）人

問　52．あなたの職場（あなたが管理している範囲）の人数をそれぞれ回答して下さい。

男性の総合職・エリア総合職　（　　）人

男性の一般職　（　　）人

女性の総合職・エリア総合職　（　　）人

女性の一般職　（　　）人

正社員でない男性　（　　）人

正社員でない女性　（　　）人

**＜コース別雇用管理制度はないと回答し、学歴により業務が違うと回答した方＞**

問　53．あなたの職場（あなたが管理している範囲）の人数をそれぞれ回答して下さい。

男性の大学卒・大学院卒　正社員　（　　）人

男性の短大卒・高卒等　正社員　（　　）人

女性の大学卒・大学院卒　正社員　（　　）人

女性の短大卒・高卒等　正社員　（　　）人

正社員でない男性　（　　）人

正社員でない女性　（　　）人

**＜コース別雇用管理制度なし、学歴により業務違わない、わからないと回答した方＞**

問　54．あなたの職場（あなたが管理している範囲）の人数をそれぞれ回答して下さい。

正社員である男性　（　　）人

正社員である女性　（　　）人

正社員でない男性　（　　）人

正社員でない女性　（　　）人

あなたの職場では、おおむねどの時間帯に退社する人が多いですか。男女それぞれについて、ご回答下さい。

問 55．男性

1．17時台
2．18時台
3．19時台
4．20時台
5．21時台
6．22時台
7．23時台
8．0時台以降
9．わからない

問 56．女性

1．17時台
2．18時台
3．19時台
4．20時台
5．21時台
6．22時台
7．23時台
8．0時台以降
9．わからない

あなたのことについてお伺いします。

問 57．転職経験はありますか。

1．0回（なし）
2　1回
3　2回
4　3回
5　4回
6　5回以上

問 58．管理職（課長など）になってどのくらいたちますか。

1．5年未満

2．5年以上10年未満

3．10年以上15年未満

4．15年以上

問 59．現在のお仕事を次の中から一つお選び下さい。

1．人事・教育
2．総務
3．経理
4．営業
5．販売
6．調達
7．設計
8．積算管理
9．現場監督
10．情報処理
11．研究・開発
12．生産・製造
13．企画・調査
14．広報
15．その他

問 60．現在、あなたの1か月間の平均労働時間（所定時間外労働含む）は何時間ですか。

月平均（　　）時間

問 61．現在、部下の1か月間の平均労働時間（所定時間外労働含む）は何時間ですか。

月平均（　　）時間

問 62．現在、あなたの平均の退社時間は何時くらいですか。

1．17:00～17:30
2．17:30～18:00
3．18:00～18:30
4．18:30～19:00
5．19:00～19:30
6．19:30～20:00
7．20:00～20:30
8．20:30～21:00
9．21:00～21:30
10．21:30～22:00
11．22:00～22:30
12．22:30～23:00
13．23:00以降

問 63．あなたの最終学歴を教えて下さい。

1．高等学校

2．短期大学、専門学校、高等専門学校

3．大学

4．大学院

問 64．性別を教えて下さい。

1．女性　　2．男性

問 65．配偶者の有無を教えて下さい。

1．なし　　2．あり

**＜配偶者「あり」の方＞**

問 66．配偶者の職業について教えて下さい。

1．フルタイムで勤務

2．パートタイムで勤務

3．自営業

4．専業主婦（夫）

5．その他

**＜配偶者「あり」の方＞**

問 67．配偶者のこれまでのキャリアについて教えて下さい。

1．結婚、出産後も就業継続

2．結婚、出産後退職し、再就業

3．結婚、出産後退職し、その後就業していない

4．その他

問 68．平日、家事、育児・子育て、介護をする時間はどれくらいですか。おおよその時間をご記入下さい。

あなた

1．1時間未満
2．1.0時間～1.5時間
3．1.5時間～2.0時間
4．2.0時間～2.5時間
5．2.5時間～3.0時間
6．3.0時間～3.5時間
7．3.5時間～4.0時間
8．4.0時間～4.5時間
9．4.5時間～5.0時間
10．5.0時間～5.5時間
11．5.5時間～6.0時間
12．6.0時間～6.5時間
13．6.5時間～7.0時間
14．7.0時間～7.5時間
15．7.5時間～8.0時間
16．8.0時間～8.5時間
17．8.5時間～9.0時間
18．9.0時間～9.5時間
19．9.5時間～10.0時間
20．10.0時間～10.5時間
21．10.5時間～11.0時間
22．11.0時間～11.5時間
23．11.5時間～12.0時間
24．12時間以上

配偶者

1． 1時間未満
2． 1.0時間～1.5時間
3． 1.5時間～2.0時間
4． 2.0時間～2.5時間
5． 2.5時間～3.0時間
6． 3.0時間～3.5時間
7． 3.5時間～4.0時間
8． 4.0時間～4.5時間
9． 4.5時間～5.0時間
10． 5.0時間～5.5時間
11． 5.5時間～6.0時間
12． 6.0時間～6.5時間
13． 6.5時間～7.0時間
14． 7.0時間～7.5時間
15． 7.5時間～8.0時間
16． 8.0時間～8.5時間
17． 8.5時間～9.0時間
18． 9.0時間～9.5時間
19． 9.5時間～10.0時間
20． 10.0時間～10.5時間
21． 10.5時間～11.0時間
22． 11.0時間～11.5時間
23． 11.5時間～12.0時間
24． 12時間以上

問 69． 子どもの有無を教えてください。

1． なし
2． あり

問 70． あなたの年齢を教えてください。

（　　）歳

部下のマネジメントや育成について、ご自由にご意見をご記入ください。

# 若手社員の育成とマネジメントに関する調査「若手社員調査」

問　1．性別を教えて下さい。

1．男　　2．女

入社時のことについてお伺いします。

問　2．就職先を決める際に、昇進や配置などに男女差がないことを重視しましたか。

1．重視した

2．やや重視した

3．あまり重視しなかった

4．重視しなかった

5．特に考えていなかった

問　3．就職先を決める際に、子育てとの両立やワークライフバランスを重視しましたか。

1．重視した

2．やや重視した

3．あまり重視しなかった

4．重視しなかった

5．特に考えていなかった

問　4．入社時に、現在勤務している企業にいつまで勤務しようと思っていましたか。

1．定年まで

2．管理職になるぐらいまで

3．子どもが生れるまで

4．結婚まで

5．いずれ転職するつもりだった

6．特に考えていなかった

7．その他

**＜女性の方にお伺いします＞**

問　5．入社時にどのような就業パターンを望んでいましたか。

1．結婚まで仕事をする

2．出産まで仕事をする

3．結婚・出産で一度退職し、子どもが大きくなったら、再就職する

4．結婚・出産後も、就業継続する

5．特に考えていなかった

6．その他

問　6．入社時に、管理職になりたいと思っていましたか。

1．思っていた

2．まあ思っていた

3．あまり思っていなかった

4．思っていなかった

5．特に考えていなかった

お仕事の経験についてお伺いします。

問　7．入社してから現在まで、何回部署を異動（評価者が変わるような異動）しましたか。

1．異動したことはない　　4．3回

2．1回　　5．4回

3．2回　　6．5回以上

**＜異動した方＞**

問　8．異動のうち、人事へ希望を出したり、自己申告制度の利用、社内公募への応募など、自ら望んで異動し、希望が概ねかなったのは何回ですか。

1．自ら望んでなされた異動はない

2．1回

3．2回

4．3回

5．4回

6．5回以上

7．人事へ異動の希望を出したり、自己申告制度の利用、社内公募への公募などしたことがない

**＜異動したことがない方＞**

問　9．入社してから現在まで、仕事の担当、範囲や内容が変わりましたか。

1．全く変わっていない

2．ほぼ変わっていない

3．担当は増えたが、あまり変わっていない

4．1回変わった

5．2回変わった

6．3回変わった

7．4回変わった

8．5回以上変わった

問　10．あなたの同期ぐらいの社員では、男女で初任配属や異動のパターンが違いますか。

1．違う

2．少し違う

3．ほとんど同じ

4．全く同じ

問　11．転居を伴う転勤の経験がありますか。

1．ある

2．ない

問　12．今後、転居を伴う転勤の可能性はありますか。

1．ある

2．あまりない

3．ない

問　13．仕事をおもしろいと感じた経験はありますか。

1．ある

2．たまにある

3．あまりない

4．ない

問　14．あなたは、事務一般など、派遣社員やパートアルバイトの人がするような仕事（コース別雇用管理制度が取られている企業に勤務されている場合には、一般職の方がしている仕事も含む）をすることはありますか。

1．ある
2．たまにある
3．あまりない
4．ない
5．派遣社員やパートアルバイトの人（コース別雇用管理制度が取られている企業に勤務されている場合には、一般職の人も含む）がすると決められた仕事はない

問　15．自分の能力よりも少し難しい仕事を与えられたことはありますか。

1．ある
2．たまにある
3．あまりない
4．ない

問　16．上司から与えられた仕事を断った経験はありますか。

1．ある
2．ない

**＜「ある」と回答した方＞**

その理由は何ですか。当てはまるものすべてを選んで下さい。（複数回答可）

1．その仕事を引き受けると、遅くまで仕事をしなければいけなくなると思ったから
2．その仕事はやりがいのある仕事ではなかったから
3．その仕事は自分のスキルよりもかなり難しい仕事だと思ったから
4．その仕事は自分に関心のない仕事だったから
5．その仕事はプレッシャーのかかる仕事だったから
6．上司など職位の上の人がやるべき仕事だったから
7．一般職や派遣社員の人がやるべき仕事だったから
8．私がやるべき仕事ではなかったから
9．その他

問　17．会社や上司は、あなたのキャリアを考えた配置転換をしてくれていると思いますか。

1．思う

2．まあ思う

3．あまり思わない

4．思わない

問　18．キャリアの希望について、上司に話していますか。

1．評価面談など公式の場で話している

2．評価面談など公式の場だけでなく、普段からよく話している

3．話していない

問　19．あなたの成長・活躍を後押ししてくれる上司はいましたか。（いますか。）

1．2人以上いた（いる）

2．1人いた（いる）

3．いなかった（いない）

現在のお仕事についてお伺いします。

問　20．現在の仕事の難易度はご自身にとってどうですか。

1．難しい

2．やや難しい

3．適当である

4．やや易しい

5．易しい

問　21．現在の仕事の責任の程度はご自身にとってどうですか。

1．責任が重い

2．やや責任が重い

3．適当である

4．やや責任が軽い

5．責任が軽い

問　22．現在の仕事量はご自身にとってどうですか。

1．多い

2．やや多い

3．適当である

4．やや少ない

5．少ない

問　23．仕事にやりがいや達成感を感じていますか。

1．感じている

2．まあ感じている

3．あまり感じていない

4．感じていない

問　24．自分に与えられた仕事は期待以上の結果が出せるように取り組んでいますか。

1．取り組んでいる

2．まあ取り組んでいる

3．あまり取り組んでいない

4．取り組んでいない

問　25．部署・チームを超えて、積極的に周囲の人を巻き込みながら、仕事をしていますか。

1．している

2．まあしている

3．あまりしていない

4．していない

問　26．あなたは難題に直面した時になんとかやりとげる自信がありますか。

1．自信がある

2．まあ自信がある

3．あまり自信がない

4．自信がない

問　27．あなたは、今後のキャリアの道筋がイメージできますか。

1．できる

2．まあできる

3．あまりできない

4．できない

問　28．現在の職場の人間関係に満足していますか。

1．満足している

2．まあ満足している

3．あまり満足していない

4．満足していない

問　29．現在の職場の働きやすさに満足していますか。

1．満足している

2．まあ満足している

3．あまり満足していない

4．満足していない

問　30．現在、あなたの貢献に見合った評価を受けていると思いますか。

1．そう思う

2．まあそう思う

3．あまりそう思わない

4．思わない

あなたの管理職（上司）についてお伺いします。
あなたが、これまで最も自分にとって影響を与えたと思う管理職（上司）を思い浮かべて下さい。

問　31．それは、どのような人ですか。当てはまる番号を一つ選んで下さい。

1．最初に配属された部署の上司

2．2番目から前回までに配属された部署の上司

3．現在の上司

4．自分の部署とは別の部署の上司

5．直属の上司の上の役職の上司

6．人事・ダイバーシティ推進の人

7．その他

問　32．その管理職（上司）はあなたに仕事を任せてくれましたか（くれていますか）。

1．任せてくれた（任せてくれる）

2．まあ任せてくれた（まあ任せてくれた）

3．あまり任せてくれなかった（あまり任せてくれない）

4．任せてくれなかった（任せてくれない）

問　33．その管理職（上司）はあなたの仕事ぶりに対して、あなたに有益な指示やアドバイスをしましたか（していますか）。

1．した（している）

2．まあした（まあしている）

3．あまりしなかった（あまりしていない）

4．しなかった（していない）

問　34．その管理職(上司)は、あなたの将来のキャリアに対して、アドバイスや助言を行っていましたか(いますか)。

1．行っていた(行っている)

2．まあ行っていた(まあ行っている)

3．あまり行っていなかった(あまり行っていない)

4．行っていなかった(行っていない)

問　35．その管理職(上司)は、あなたとどのようにコミュニケーションを取っていましたか(いますか)。あてはまるものすべてを選んで下さい。(複数回答可)

1．普段から職場で声をかける

2．公式の面談で良く話しあう。

3．面談の機会を頻繁に設ける

4．昼食に誘う

5．飲みに誘う

6．休日等にレクレーション等に誘う

7．コミュニケーショはあまりない

問　36．その管理職(上司)は、あなたに管理職の仕事のおもしろさややりがいを話していましたか(いますか)。

1．よく話していた(いる)

2．時々話していた(いる)

3．たまに話していた(いる)

4．話していなかった(いない)

現在の上司についてお伺いします。

問　37．あなたは現在の管理職(上司)から期待されていると思いますか。

1．そう思う

2．まあそう思う

3．あまりそう思わない

4．思わない

問　38．現在の管理職(上司)はあなたの育成に熱心ですか。

1．熱心である

2．まあ熱心である

3．あまり熱心でない

4．熱心でない

問　39．あなたは、仕事の深みを増すような仕事を与えられていますか。

1．与えられている

2．まあ与えられている

3．あまり与えられていない

4．与えられていない

問　40．あなたは、仕事の幅を広げるような仕事を与えられていますか。

1．与えられている

2．まあ与えられている

3．あまり与えられていない

4．与えられていない

問　41．現在の管理職(上司)は、あなたの将来のキャリアに対して、アドバイスや助言を行っていますか。

1．行っている

2．まあ行っている

3．あまり行っていない

4．行っていない

問　42．現在の管理職（上司）は、あなたに管理職の仕事のおもしろさややりがいを話していますか。

1．よく話している

2．時々話している

3．たまに話している

4．話していない

問　43．あなたの現在の管理職（上司）は、あなたより長時間労働ですか。

1．はい

2．いいえ

3．わからない

問　44．現在の管理職（上司）の部下の育て方に満足していますか。

1．満足している

2．まあ満足している

3．あまり満足していない

4．満足していない　理由

問　45．あなたにとって、メンバーの育成という観点からよい上司として一番重視していることは何ですか。

1．仕事を任せてくれる

2．ていねいに指導してくれる

3．ワークライフバランスを気にかけてくれる

4．職場の人間関係に配慮してくれる

5．その他

今後のことについてお伺いします。

問　46．今後、お子様を持ちたいですか。

1．できたら持ちたい

2．持ちたくない

3．迷っている

4．既に子どもがいる

5．妊娠中である

6．その他

問　47．現在、いつまで勤務しようと思っていますか。

1．定年まで

2．管理職になるぐらいまで

3．子どもが生れるまで

4．結婚まで

5．いずれ転職するつもりである

6．特に考えていない

7．その他

問　48．お子様が生まれた後、働く時間をどのようにしたいですか。

1．子どもが生まれる前と同じように働きたい

2．残業時間を短くしたい

3．定時に帰るようにしたい

4．短時間勤務にしたい

5．その他

問　49．お子様が生まれた後、仕事の責任や仕事の内容をどのようにしたいですか。

1．子どもが生まれる前と同じように働きたい

2．責任や仕事の内容を軽くしてもらって働きたい

3．両立しやすい仕事に変わって働きたい

4．その他

問　50．平日、配偶者と家事・育児をどのように分担したいと思っていますか。（自分と配偶者とその他を足すと10割になるようにして下さい）

自分（　　）割

配偶者（　　）割

その他（親やベビーシッターなど）（　　）割

問　51．家事・育児に対するサポートを次にあげる人から得ようと思っていますか。思っている人をすべてを選択して下さい。（複数回答可）

1．自分の母親

2．自分の父親

3．配偶者の母親

4．配偶者の父親

5．兄弟姉妹など

6．近所の知り合い

7．ファミリーサポートセンター

8．ベビーシッター

9．家事サービス提供業者

10．その他

11．サポートを得ようとは思っていない

問　52．子どもを育てながら仕事を継続するに当たって、不安を感じることはありますか。

1．ある

2．まあある

3．あまりない

4．ない

問　53．どのような不安ですか。当てはまるものすべてを選んで下さい。（複数回答可）

1．時間外勤務や不規則勤務が多いことに不安がある

2．体力面で不安である

3．上司や同僚の理解が得られるか不安である

4．職場の人に迷惑をかけてしまうのではないかと不安である

5．責任ややりがいのある仕事ができるか不安である

6．今後のキャリアについて不安である

7．自分の転居を伴う転勤について不安である

8．配偶者の転居を伴う転勤について不安である

9．子どものしつけや教育に不安がある

10．子どもと過ごす時間が十分に取れるか不安である

11．家事が十分にできるか不安である

12．その他

今後のキャリアの展望についてお伺いします。

問　54．あなたは、管理職になりたいですか。

1．管理職になりたい

2．まあ管理職になりたい

3．あまり管理職になりたくない

4．管理職になりたくない

5．管理職になりたい気持ちとなりたくない気持ちが混在している

**＜「1.管理職になりたい」「2.まあ管理職になりたい」「5.管理職になりたい気持ちとなりたくない気持ちが混在している」と回答した方にお伺いします。＞**

問　55．管理職になりたい理由は何ですか。当てはまるものすべてを選択して下さい。（複数回答可）

1．仕事の権限が増えるから
2．仕事の裁量が増えるから
3．給料が増えるから
4．やりたいことができるようになるから
5．情報量が多くなるから
6．会社の方針がよくわかるようになるから
7．人を育てるのが好きだから
8．マネジメントに興味があるから
9．その他

**＜「3. あまり管理職になりたくない」「4. 管理職になりたくない」「5.管理職になりたい気持ちとなりたくない気持ちが混在している」と回答した方にお伺いします。＞**

問　56．管理職になりたくない理由は何ですか。当てはまるものすべてを選択して下さい。（複数回答可）

1．責任が重くなるから
2．長時間労働になるから
3．課長になっても、あまり給料は上がらないから
4．管理職になるよりも現場で専門的な仕事をしたいから
5．マネジメントの仕事に魅力を感じないから
6．管理職としてやっていく自信がないから
7．家庭との両立が難しくなるから
8．周りに子育てして
9．その他

**＜「3. あまり管理職になりたくない」「4. 管理職になりたくない」「5.管理職になりたい気持ちとなりたくない気持ちが混在している」と回答した方にお伺いします。＞**

問　57．今後どのように働きたいですか。当てはまるものすべてを選んで下さい。

（複数回答可）

1．専門職として、成長していきたい。

2．自分の仕事をきちんとやって、成長していきたい。

3．職場の人を補佐していきたい。

4．家庭を第一に考えて働きたい。

5．無理をしないで、細く長く働きたい。

6．その他

問　58．＜女性には＞御社ではロールモデル（お手本）の女性が提示されていますか。

1．提示されている

2．提示されていない

問　58．＜男性には＞御社ではロールモデル（お手本）の男性が提示されていますか。

1．提示されている

2．提示されていない

＜「提示されている」と回答した方＞

問　59．そのロールモデルをあなたはお手本にしたいと思いますか。

1．思う

2．思わない

**＜「思わない」と回答した方にお伺いします。＞**

問　60．それはなぜですか。

1．自分とはかけ離れて優秀な存在だから

2．自分と同じような仕事をしていないから

3．家庭や子どもを大事にしていないように見えるから

4．自分とは家事・育児のサポート体制が違うから

5．その他

問　61．御社の中に、あなたが、お手本にしたい女性の先輩はいますか。

1．5人以上いる

2．2～4人いる

3．1人いる

4．いない

問　61．御社の中に、あなたが、お手本にしたい男性の先輩はいますか。

1．5人以上いる

2．2～4人いる

3．1人いる

4．いない

御社の女性活躍推進の取組についてお伺いします。

問　62．御社の女性活躍推進の取組の効果についてどう思いますか。

1．効果がある

2．まあ効果がある

3．あまり効果がない

4．効果がない

5．わからない、知らない

**＜「効果がある」「まあ効果がある」と回答した方にお伺いします。＞**

問　63．効果がある取り組みは何ですか。当てはまるものすべてを選んで下さい。

（複数回答可）

1．社長等経営層のメッセージ

2．女性に対する研修

3．管理職に対する研修

4．ロールモデル講演

5．ダイバーシティ推進室の結成・活動

6．プロジェクトチームの結成・活動

7．女性管理職の数値目標の設置

8．両立支援制度の拡充

9．その他

問　64．結婚や出産後も仕事を継続する女性が身近にいますか。

1．5人以上いる

2．2～4人いる

3．1人いる

4．いない

問　65．子どもがいても活躍する女性が身近にいますか。

1．5人以上いる

2．2～4人いる

3．1人いる

4．いない

問　66．御社では、育児や介護などで時間制約のある人は昇進するのが難しいと思いますか。

1．そう思う

2．まあそう思う

3．あまり思わない

4．思わない

現在のあなたの職場についてお尋ねします。

問　67．あなたの直属の上司（課長など）は男性ですか、女性ですか。

1．男性

2．女性

問　68．あなたの会社では、コース別雇用管理制度がありますか。

1．ある　　→問52-3

2．ない　　→問52-2

**＜コース別雇用管理制度がないと回答した方＞**

問　69．あなたの会社では、学歴により業務が違いますか。

1．違う　　→問52-4

2．違わない　→問52-5

3．わからない→問52-5

問　70．あなたの会社では、正社員である人と正社員でない人により業務の違いはありますか。

1．違う

2．違わない

3．わからない

問　71．あなたの職場（直属の管理職が管理している範囲）の人数をそれぞれ回答して下さい。

男性　　（　　）人

女性　　（　　）人

**＜コース別雇用管理制度があると回答した方＞**

問　72．あなたの職場（直属の管理職が管理している範囲）の人数をそれぞれ回答して下さい。

男性の総合職・エリア総合職（　　）人

男性の一般職　　（　　）人

女性の総合職・エリア総合職（　　）人

女性の一般職　　（　　）人

正社員でない男性　　（　　）人

正社員でない女性　　（　　）人

**＜コース別雇用管理制度はないと回答し、学歴により業務が違うと回答した方＞**

問　73．あなたの職場（直属の管理職が管理している範囲）の人数をそれぞれ回答して下さい。

男性の大学卒・大学院卒　正社員（　　）人

男性の短大卒・高卒等　正社員　（　　）人

女性の大学卒・大学院卒　正社員（　　）人

女性の短大卒・高卒等　正社員　（　　）人

正社員でない男性　　（　　）人

正社員でない女性　　（　　）人

**＜コース別雇用管理制度なし、**

**学歴により業務違わない、わからないと回答した方＞**

問　74．あなたの職場（直属の管理職が管理している範囲）の人数をそれぞれ回答して下さい。

正社員である男性　（　　）人

正社員である女性　（　　）人

正社員でない男性　（　　）人

正社員でない女性　（　　）人

問　75．あなたの職場では、おおむねどの時間帯に退社する人が多いですか。

男女それぞれについ

女性

1．17時台
2．18時台
3．19時台
4．20時台
5．21時台
6．22時台
7．23時台
8．0時台以降
9．わからない

男性

1．17時台
2．18時台
3．19時台
4．20時台
5．21時台
6．22時台
7．23時台
8．0時台以降
9．わからない

問　76．有給休暇が取りやすいですか。

1．そう思う
2．まあそう思う
3．あまり思わない
4．思わない

あなたのことについてお伺いします。

問　77．年齢を教えて下さい。

（　　）歳

問　78．入社年を教えて下さい。

1．2004年
2．2005年
3．2006年
4．2007年
5．2008年
6．2009年
7．2010年
8．2011年
9．2012年

問　79．現在のお仕事を次の中から一つお選び下さい。

1．人事・教育
2．総務
3．経理
4．営業
5．販売
6．調達
7．設計
8．積算管理
9．現場監督
10．情報処理
11．研究・開発
12．生産・製造
13．企画・調査
14．広報
15．その他

問　80．現在、あなたの1か月間の平均労働時間（残業含む）は何時間ですか。

月平均（　　）時間

問　81．現在、あなたの平均の退社時間は何時くらいですか。

1．17:00～17:30

2．17:30～18:00

3．18:00～18:30

4．18:30～19:00

5．19:00～19:30

6．19:30～20:00

7．20:00～20:30

8．20:30～21:00

9．21:00～21:30

10．21:30～22:00

11．22:00～22:30

12．22:30～23:00

13．23:00以降

問　82．あなたの最終学歴を教えて下さい。

1．高等学校

2．短期大学、専門学校、高等専門学校

3．大学

4．大学院

問　83．既婚ですか、未婚ですか

1．既婚

2．未婚

問　84．お子様はいらっしゃいますか（妊娠中も含みます）

1．いる

2．いない

問　85．あなたの職位は何ですか。

1．課長、課長相当職

2．係長、主任、係長相当職

3．上記以外のチームリーダーやプロジェクトリーダー

4．その他一般社員

問　86．あなたが指示を出している部下（パート、派遣社員、契約社員等を含む）はいますか

1．いる

2．いない

問　87．一緒に仕事をしている後輩社員やパート、派遣社員、契約社員等はいますか。

1．いる

2．いない

若手女性育成と管理職のマネジメントについて、自由にご意見をご記入下さい。

公益財団法人 21 世紀職業財団　発行