

第4章 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

1. 問題意識

近年、正社員女性の企業定着が進んできている。国立社会保障・人口問題研究所「第14回出生動向基本調査」¹によれば、第一子出産後に育児休業を取得して就業継続する女性の割合は、出産後「正社員」に限定すると、1985年～1989年出産者では13.0%であったが、2005年～2009年では43.1%へと大幅に上昇し、育児休業の利用なしを含めた就業継続割合は、40.4%から52.9%に上昇している。しかし、女性の企業定着が進む一方で、企業の中で女性の能力が十分に発揮できているかといえば、多くの問題がある。とりわけ象徴的なのが、管理職に占める女性比率の低さである。世界経済フォーラムが発表するジェンダー・ギャップ指数の日本の順位は年々低下傾向にあり、2013年には136か国中105位と低い順位となった。日本では、政治への関与（118位）と併せて、就労と関連する経済活動への参加（賃金の平等など）が104位と低く、経済活動への参加の中でも「幹部や管理職への参加」が106位など、政治の場を含めて意思決定する場面への女性の参画が低調であることが、国際比較からも明らかである。

女性の勤続年数が伸びていながら、管理職への登用が進まないことは、女性の能力発揮という観点から問題が多い。もちろん管理職への昇進が唯一望ましいキャリア展開というわけではないが、男性と比べて極めて低い管理職への登用率の背景には、組織として女性の能力発揮への取り組みが十分ではない企業が多いこと、それと関連して職場における仕事管理などのマネジメントの面で、男性に比べて女性に対しては十分な対応が行われていないこと、といった組織側の課題が考えられる。一方で、女性の活躍推進が進まないのは、女性の意欲が男性に比べると低いからだとする意見もある。女性の昇進意欲をはじめとする就業意欲は男性とは異なる現状があることは事実で、勤続パターンも男女差があるため、企業経営者は女性の活躍推進に積極的になれないのは合理性があるとの見方もある。しかし、次節で説明するように、企業の女性活躍推進への消極的な姿勢と女性の仕事への意欲の低下の悪循環が形成されているという現状が考えられることから、女性の活躍を進めるためには、女性の定着促進策に加えて、女性の意欲に積極的に働きかける施策が不可欠であろう。

日本の企業で女性の活躍推進を進めるためには、上述した悪循環を断ち切り、女性が自身の仕事に対して意欲を持って取り組むことができる条件を整備することが企業に求められるのではないか、というのが本研究の課題意識である。女性の仕事に対する意欲に関して、本

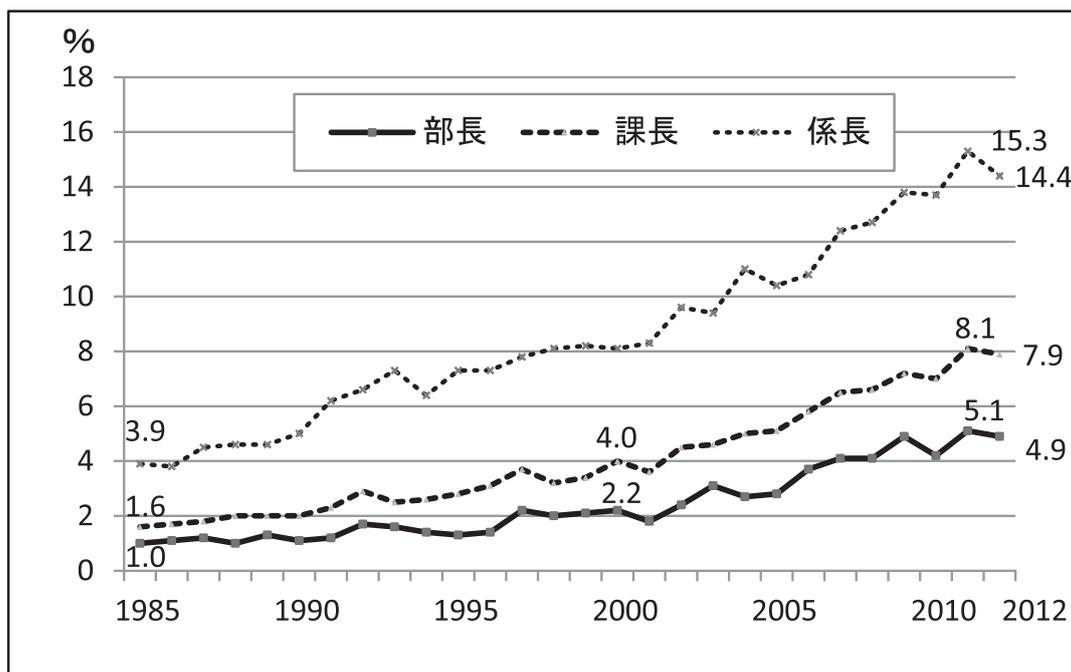
¹ 内閣府（2011）において、「第14回出生動向基本調査」データを就業形態別に再集計を行っている。

研究では、「管理職への昇進意欲」と「仕事のやりがい」の2つを取り上げる。昇進意欲が男女で異なることが先行研究で明らかにされており（安田（2009）、川口（2012）など）、女性の活躍推進の重要な指標である役職への昇進は、女性がそれを目指さなければ高まらない。男性よりも低いとされる女性の昇進意欲であるが、女性の昇進意欲はどのような要因によって高まるのか、それは男性と異なるのか、に着目する。ただし、働く人にとって昇進だけがキャリアの到達点ではない。役職昇進という外的な動機づけだけでなく、仕事そのものへのコミットメントによって意欲が高まり、活躍につながると考えられる。本研究で「仕事のやりがい」に着目するのはこの理由による。昇進という明確な目標を持つ意識、及び昇進ということは望まなくても仕事へのやりがいをもって自身のキャリア形成に前向きになる意識、これらの意識向上において、企業の取り組みはどのように関連しているのだろうか。この点を明らかにすることによって、女性の仕事への意欲を問題視する企業の問題提起に対して、一つの解決の方向性を提示することができると思う。

2. 女性の昇進に関する現状と先行研究サーベイ

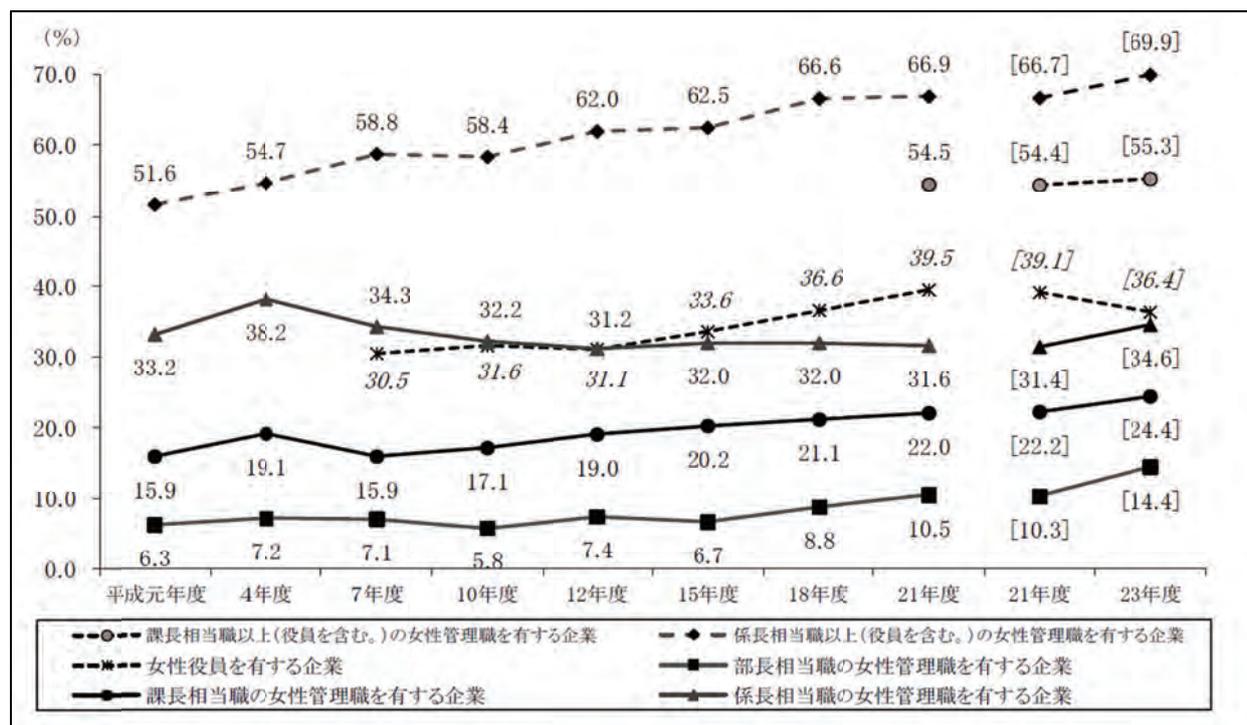
女性管理職比率をみると、長期的には上昇傾向にあるものの、2012年においても係長が14.4%、課長7.9%、部長は4.9%という低さである（図表4-2-1）。また、女性管理職を有する企業という観点でデータをみると、課長相当職以上の女性管理職を有する企業割合は、30人以上規模で55.3%と半数程度にとどまっている（図表4-2-2）。

図表4-2-1 役職別管理職に占める女性割合の推移
（企業規模100人以上）



出所：厚生労働省「賃金構造基本統計調査」

図表 4-2-2 役職別女性管理職を有する企業割合の推移



出所：厚生労働省「女性雇用管理基本調査」、「雇用均等基本調査」

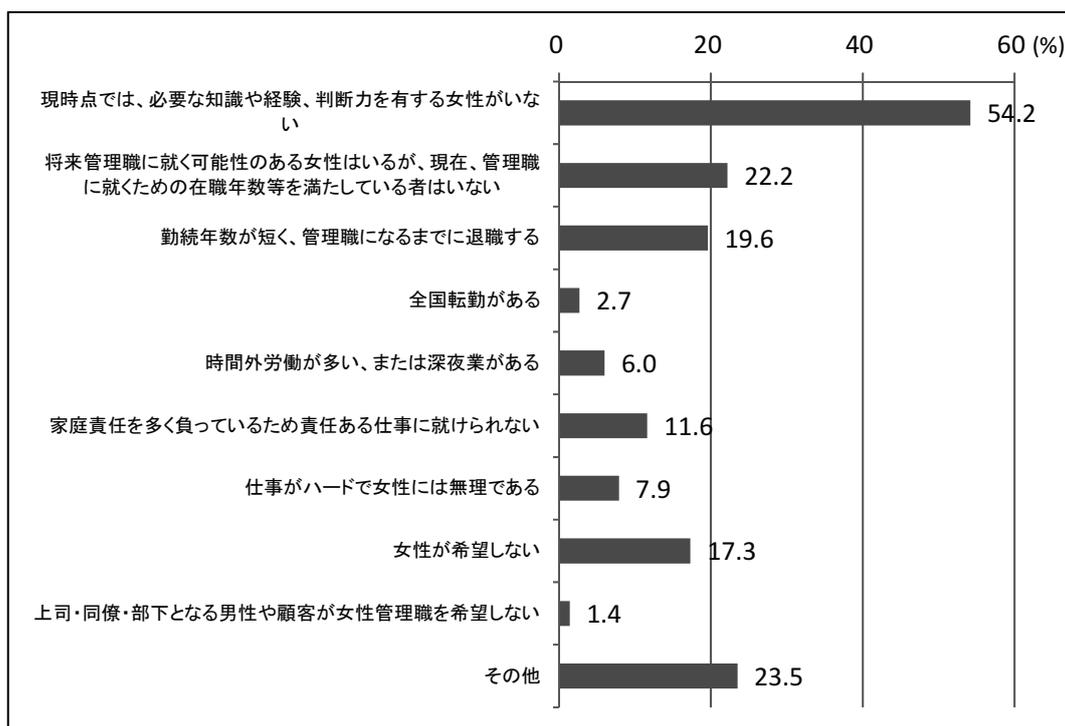
※1 平成 21 年度及び平成 23 年度の[]内の比率は岩手県、宮城県及び福島県を除く全国の結果

※2 常用労働者数 30 人以上。

女性管理職が少ないあるいはまったくいない理由としては、「現時点では、必要な知識や経験、判断力を有する女性がいらない」が 54.2%、「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」(22.2%)、「勤続年数が短く、管理職になるまでに退職する」(19.6%)、「女性が希望しない」(17.3%)と続く(図表 4-2-3)。「現時点では、必要な知識や経験、判断力を有する女性がいらない」とする理由が半数以上を占めるが、この課題については、女性に対して管理職昇進に必要な知識や経験等を付与する機会を与えてこなかった企業側の問題も存在するものと考えられる。

女性の活躍を推進する上で必要な取り組みとしては、「女性の継続就業に関する支援」が 64.6%と高く、「公正・透明な人事管理制度、評価制度の構築」(37.6%)、「女性のモチベーションや職業意識を高めるための研修機会の付与」(37.3%)と続いている。女性が就業を継続することは、女性の役職登用の前提条件ではあるが、それだけでは十分とはいえない。女性の活躍を進めるといふ明確な方針をもつことが重要と考えられるが、「人材育成の機会を男女同等に与えること」は 25.4%にとどまるなど、この点に関して明確な問題意識がある企業は少ない(図表 4-2-4)。

図表 4-2-3 女性管理職が少ないあるいはまったくない理由：企業調査（複数回答）

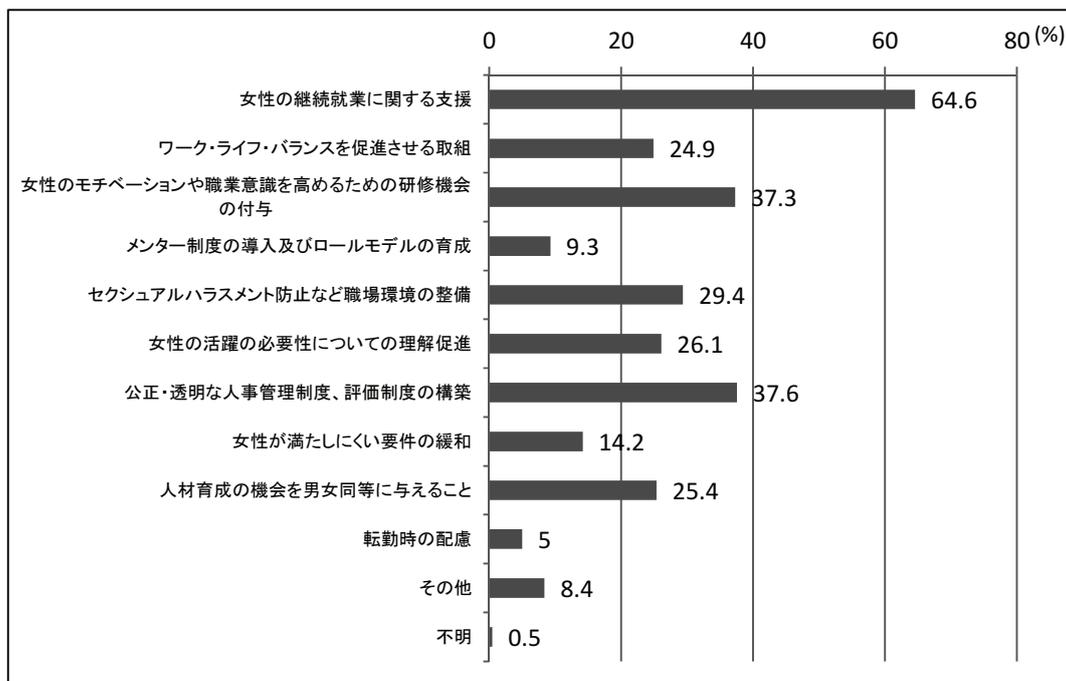


出所：厚生労働省「平成 23 年度雇用均等基本調査」

※1 女性管理職が少ない（1割未満）あるいは全くない役職が一つでもある企業＝100.0%とした割合。

※2 岩手県、宮城県及び福島県を除く全国の結果。

図表 4-2-4 女性の活躍を推進する上での取り組みとして必要と考えている事項：企業調査（複数回答）



出所：厚生労働省「平成 24 年度雇用均等基本調査」

昇進における男女差が存在する実態に関しては、男女雇用機会均等法施行前後から研究が蓄積されてきた。個別企業事例の研究として、中村（1988）、Lam（1992）、富田（1993）、松繁・梅崎（2003）など、データを使った研究として、武石（1987）、中村（1994）などがあげられる。これらの研究により、女性を多く採用している小売業や金融業を含めて、企業における昇進管理は男女により異なるシステムが存在し、一部には男性と同様に昇進するケースもあるがそれはごくまれなケースであり、女性の家族的責任等に配慮した異動パターンを経て昇進するなど、女性の事情に合わせた男性とは異なる昇進のパターンが存在することが明らかにされてきた。

日本の管理職に占める女性比率が低いのは、図表 4-2-3 でもみたように、女性の勤続の短さがその一つの要因であり、日本の長期継続雇用をベースにした育成のシステムにおいて女性が不利になってきたという状況がある。武石（2006）は、1990年代に女性の企業定着が高まり、それが女性の昇進につながったことを指摘するとともに、内部労働市場が深化していると女性の管理職登用が進みにくいことも分析結果から明らかにしている。

昇進は、異動経験や配属先での仕事経験など、経験の蓄積の結果という側面が強く、女性がどのような育成環境の下で働くかということが非常に重要な要素となる。長期勤続を前提にして同一企業内でのキャリア形成が重視される日本企業においては、平均的な勤続年数が男性よりも明らかに短い女性に対して、男性型の育成システムを適用しないことは、ある面では合理的であるとされる「統計的差別理論」²による解釈がなされてきた。男女の昇進システムの違いに関して企業の人事マイクロデータを分析した Kato, Kawaguchi, and Owan（2013）は、男性と異なり女性についてのみ年間労働時間と昇進率の間に有意な正の関係がみられたことから、女性の昇進には長時間労働による仕事へのコミットメントをシグナルとして示していくことが重要であると指摘し、統計的差別を回避するため、女性は働きぶりによって仕事への意欲を示すことが求められている現実を示唆している。

こうした男女の平均勤続の差という現状を踏まえて、一定の条件下において企業が「合理的」に行動した結果として、育成機会その結果としての昇進の機会で、男女間で格差が生じていると考えられている。しかし、山口（2008）はこの「合理性」の存在を否定する。その根拠として、女性の離職を予測して女性に差別的な対応を行うことで、女性の離職確率が高まり、企業が望まない離職という行動を差別により招いてしまっているという点において、不合理性を指摘する。日本で、企業や職場における男女差別的な取り扱いと女性の仕事への意欲低下とが悪循環を招いていることは、Hewlett & Sherbin（2011）でも指摘されている。また、山口（2013）は、日本企業における管理職昇進において、人的資源の差以上に、男女という性別が極めて重要な要素になっていることを明らかにしており、男女差別の存在を指摘する。

² 統計的差別理論は、Phelps（1972）や Aigner and Cain（1977）などにより理論構築が行われている。

このような女性が活躍しにくい構造の悪循環を断ち切る一つのアプローチが、企業組織における女性活躍推進に向けた積極的な取り組みの展開である。ポジティブ・アクション施策などにより、女性が抱えている課題を現実的にどう解決すればよいのかを組織が検討して取り組むことが、政策において奨励されてきた。女性の定着を進めるための両立支援策や、女性が勤続や昇進に対して意欲的になるような施策の実施などが、女性の意欲を喚起する効果があるとされている。

本研究の問題意識と同様に、女性の昇進意欲を取り上げた研究として安田（2009）、川口（2012）、安田（2012）、21世紀職業財団（2013）などがある。

安田（2009）の研究では、全体の傾向として総合職女性の管理職への昇進意欲は高いとはいえ、男女均等処遇を希望して昇進への強い希望を持つ層が存在する一方で、ワーク・ライフ・バランス施策を重視する昇進希望の弱い層といった、嗜好の異なる総合職女性の存在を明らかにしている。その上で、管理職への昇進希望の高い女性は、研修、自己啓発支援、男女均等な待遇、公正な人事評価などを希望しており、こうした人事施策により女性の管理職が増える可能性を示唆する。また、川口（2012）では、男女で昇進意欲が異なることを確認した上で、企業がポジティブ・アクションに熱心に取り組むことが男女の昇進意欲を高めるが、仕事と育児の両立支援策は女性の昇進意欲と有意な関係はないとして、企業の人事施策におけるポジティブ・アクションの重要性を明らかにしている。

これらの研究は、企業が実施する人事施策としての取り組みに注目している。しかし、大内（1999）の研究などで明らかになっているように、女性のキャリア形成において、適切なOJTや異動を通じた技能形成により個人が自身のキャリアの方向性を見いだせることが重要であり、その際に上司や職場状況の役割は大きいものがある。特に上司の役割の重要性は、佐藤・武石（2012）において指摘されている。女性の活躍推進には、「昇進・昇格に必要な能力を獲得できる業務」に女性が配置され、配置された職場で「育成を考えた仕事の割り当てと助言」が行われていることが重要である。採用や初任配属については人事部門が決定権を持つ企業が多いが、初任配属後の部門内の異動は職場の管理職に権限がある場合が多いことから、管理職の部下育成への姿勢を含む職場における対応が、女性の意欲には大きな影響力を持つと考えられる、としている。

企業の制度の中で具体的にどのような取り組みが女性の昇進への志向を高めている（あるいは低めている）のか、職場・仕事レベルでの経験の影響を明らかにした研究は少ない。安田（2012）は、これに関連して、女性の昇進希望における仕事特性や職場特性、上司のタイプといった要因を取り込んで分析を行っている。その結果、女性がスペシャリスト志向であると昇進意欲が低いという点は明らかになったが、仕事や職場、上司の要因はみられていない。しかし、21世紀職業財団（2013）では、女性の昇進意欲に上司のマネジメントのあり方が重要であると指摘されている。

3. 分析課題、分析の枠組み、データ

(1) 分析課題、分析の枠組み

以上の先行研究の成果を踏まえて、女性の仕事への意欲は企業や職場の状況といった女性が置かれた環境に応じて変化しうるものであり、女性の働く状況を変えることによって女性の意欲が高まり、先に指摘した「悪循環」を抜け出すことにつながるのではないかと仮説をたて、分析を行うこととする。

女性の意欲については、2つの観点からとらえる。一つは、特に女性の管理職昇進が少ない現状を踏まえ、女性の「昇進意欲」につながる要因を明らかにする。女性の管理職への昇進意欲が男女間で差があることは先行研究からも明らかであるが、女性の昇進意欲が低い現状を放置しているだけでは、女性の管理職は増えていかない。女性の昇進意欲を高める企業や職場の要因を明らかにすることが必要である。もう一つは、「仕事のやりがい」である。昇進という明確な目標ではなくても、仕事への積極的な姿勢を持って仕事に臨むことは重要であり、「仕事のやりがい」を指標化してこれを高める要因を明らかにする。女性の活躍は、「昇進」という形で結実するだけでなく、昇進しなくても仕事への意欲が高まるということは、企業組織にとっても重要である。そもそも管理職のポスト数には制約があり、必ずしも管理職を目指さなくとも、仕事への意欲を高めていく施策を検討することは重要である。

この2つの意欲を規定する要因として、本研究では、企業における制度・施策要因と上司のマネジメントを含む職場要因を明確に区分し、特に職場における女性活躍、両立支援の取り組みの状況や上司のマネジメントのあり方という職場要因の重要性に着目する。企業の人事制度として実施するポジティブ・アクションや仕事と家庭の両立支援策を含むワーク・ライフ・バランス施策が女性の定着促進、活躍推進にとって重要であること、企業の施策実施が女性の昇進意欲を高める可能性があることが先行研究で指摘されている（川口（2012）など）。しかし、佐藤・武石（2010）で指摘するように、従業員の育成は現場で行われるため、職場レベルでの取り組みが女性の昇進意欲や仕事のやりがいに直接的に影響を及ぼしていることが予想される。本研究では、これまで指摘されてきたポジティブ・アクション等の企業レベルの取り組みは、従業員がその取り組みを認識するとともに、企業の施策展開が上司の育成態度や女性に対する仕事配分という職場における取り組みを通じて女性の意欲に影響を及ぼしているのではないかと考え、職場の要因に注目することに力点を置いている。

(2) 分析データ

分析に使用するデータは、労働政策研究・研修機構が実施した「男女正社員のキャリアと両立支援に関する調査」（2012）である。本研究での分析対象は以下のとおりである。

(a)企業調査 100～299人の企業6,000社³と300人以上の企業6,000社の計12,000社を対象に実施し、1970社の有効回答を得た。

(b)管理職調査 企業調査の対象になった企業で働く課長相当職以上の管理職（できればライン管理職を依頼）。300人以上の企業は5名（できれば女性3名を優先）、100～299名の企業は3名（できれば女性2名を優先）を企業に選定依頼した。有効回答は5,580名（女性947名）。

(c)一般従業員調査 企業調査の対象になった企業で働く25～54歳のホワイトカラー職・一般従業員（主任・係長以下）を対象とし、300人以上の企業は男女各5名、100～299名の企業は男女各3名（できれば女性2名を優先）を企業に選定依頼した。有効回答は10,128名（女性5,044名）。

本研究では、一般従業員の昇進意欲ややりがいを分析するが、その際企業調査データを一般従業員調査にマッチングさせて分析を進める（マッチング可能なサンプルは8,665名）。また、一般従業員調査の分析対象を、40歳未満の大卒以上に限定する。これにより、一般従業員調査において4,227名（男性2,495名、女性1,732名）が対象となり、また、企業のデータとマッチングできるサンプルは3,591名（男性2,130名、女性1,461名）となる。分析対象を40歳未満に限定する理由は、昇進者が増える年齢層を対象に含めると、結果としてその年齢層には昇進しなかった層を多く含むこととなり、結果にバイアスが生じるためである。本研究で実施した管理職調査により課長相当職の年齢分布をみると、40歳以上の割合が男女計で84.9%、男性で84.8%、女性で85.4%となり、調査対象企業において課長以上への昇進者が40代以降で増えることがわかる。また、企業調査により大卒者が課長相当職に就く勤続年数の平均が「15年以上」という割合が71%を占めており⁴、平均的に40歳前後で課長相当職への登用が始まる企業が多いことから、40歳以下を今後課長以上に昇進していく層とみなすこととした。また、学歴については、キャリア形成、昇進の仕組みは学歴により異なるため、大卒以上に限定している。

（3）昇進意欲と仕事のやりがい

本研究では、以下の昇進意欲と仕事のやりがいの2つに注目する。それぞれの変数は以下の手続きにより指標化した。

³ 企業規模は常用労働者数で分類しているために、正社員数で見ると100人未満の企業が対象に含まれている。本研究においては、管理職への昇進を取り上げるため、正社員とそれ以外の社員では取り扱いが異なる企業が圧倒的に多いと考えられることから、企業規模は正社員数をベースにして分類している。

⁴ 企業調査において、新入社員（大卒総合職または大卒の基幹的業務を担う社員）が、管理職（課長相当職）に就くのが入社後何年目かについて、平均的な場合の年数を尋ねている。この質問への回答なしを除き分布をみると、「15-19年」が33.0%、「20年目以上」が38.5%である。

①課長相当職以上への昇進希望の有無

一般従業員調査において、「あなたは現在働いている会社で、どこまで昇進したいと思っていますか」に対する回答に関して、「役付きでなくともよい」及び「係長・主任相当職」と回答した場合に「昇進希望なし」とし、「課長相当職」「部長相当職」「役員以上」と回答した場合に「昇進希望あり」とする。

②仕事のやりがい

現在の職場や仕事に対してやりがいを感じているか否かに関して、一般従業員調査結果から以下のように合成変数を作成して検討する。

調査では、「あなたは、現在の仕事に対してどのような感想をお持ちですか」の質問について、下記9項目に関して、「そう思う」「ややそう思う」「どちらともいえない」「あまりそう思わない」「そう思わない」の5段階評価で回答を求めている。9項目の因子構造は1因子にまとまることを確認し、 $\alpha = .894$ と信頼性係数も高いので、「そう思う」を5点、「そう思わない」を1点に点数化して9項目の点数を足しあげ、45点満点の得点化を行い、これを「仕事のやりがい」のスコアとした。

- 1) 仕事にやりがいを感じる
- 2) 仕事を通じて達成感を味わうことが多い
- 3) 仕事を通じて自分が成長していると感じる
- 4) 職場で必要とされていると思う
- 5) 自分の仕事は、会社や部門の業績に貢献している
- 6) 職場の人間関係は良好である
- 7) 会社や職場の上司・同僚のために働くことに誇りを持っている
- 8) これからも、今の会社で働きたいと思う
- 9) 自分の持っている能力を十分に発揮できていると思う

(4) 企業と職場の要因

上記の2つの意識を説明する要因となる変数として、企業調査における施策の実施状況と、一般従業員調査における施策の取り組みや職場のマネジメントへの意見など職場の状況と、2つの観点から以下に掲げる項目を取り上げる。

①企業調査における施策の実施状況

まず、企業調査における施策の実施状況については、企業の女性活躍策及び両立支援策の2つについて、下記のような手続きで指標化した。

a. 企業の施策：女性活躍推進策

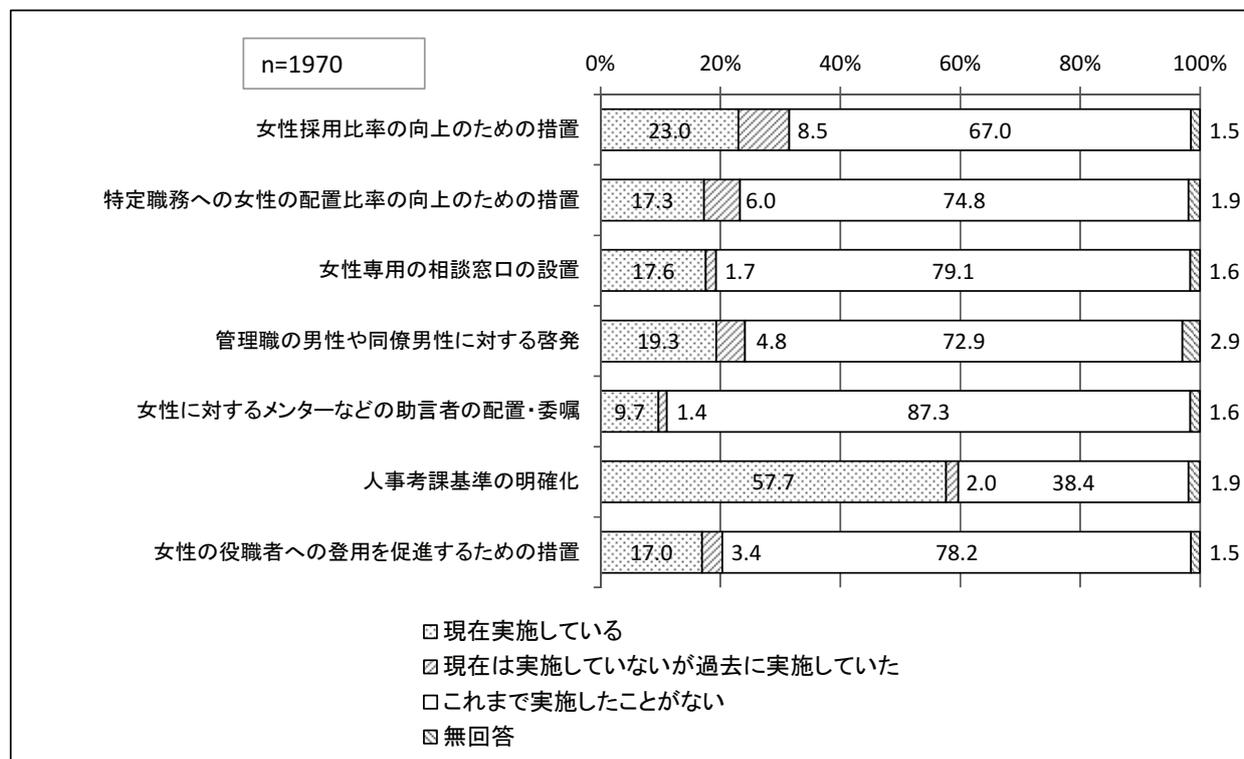
「現在、貴社では、女性正社員の活躍を促すために以下のような方策を行っていますか」の質問において、以下の7つの項目について、「現在実施している」「現在は実施していないが過去に実施していた」「これまで実施したことがない」から選択を求めており、「現在実施している」もしくは「現在は実施していないが過去に実施していた」と回答した数をカウントして、その数を「女性活躍推進策」の指標とした。各項目への回答状況、指標化したポイントの分布を図表4-3-1、図表4-3-2に示す。

- 1) 女性採用比率の向上のための措置
- 2) 特定職務への女性の配置比率の向上のための措置
- 3) 女性専用の相談窓口の設置
- 4) 管理職の男性や同僚男性に対する啓発
- 5) 女性に対するメンターなどの助言者の配置・委嘱

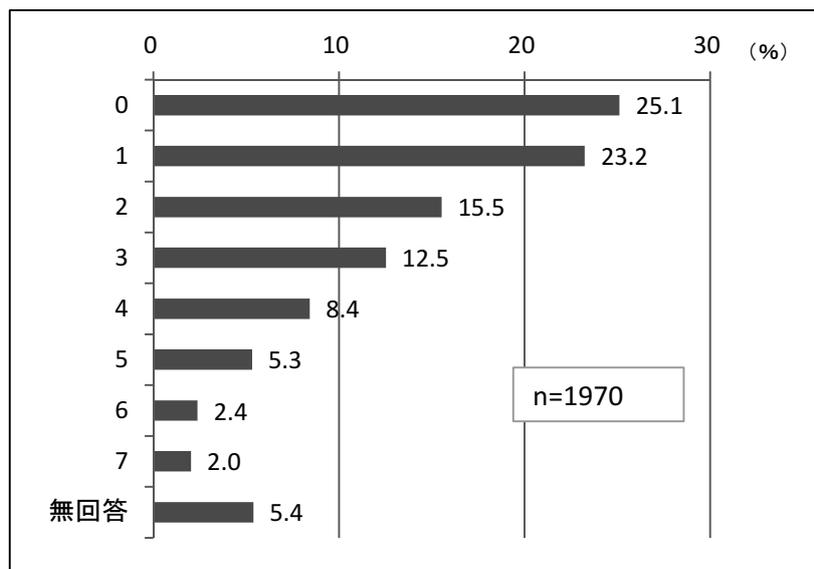
（「メンター」とは、仕事や人生に効果的なアドバイスをする助言者、相談者の役割を担う人を指す）

- 6) 人事考課基準の明確化
- 7) 女性の役職者への登用を促進するための措置

図表4-3-1 女性正社員の活躍を促すための施策の実施状況（企業調査）



図表 4-3-2 女性活躍推進策のポイントの分布（企業調査）

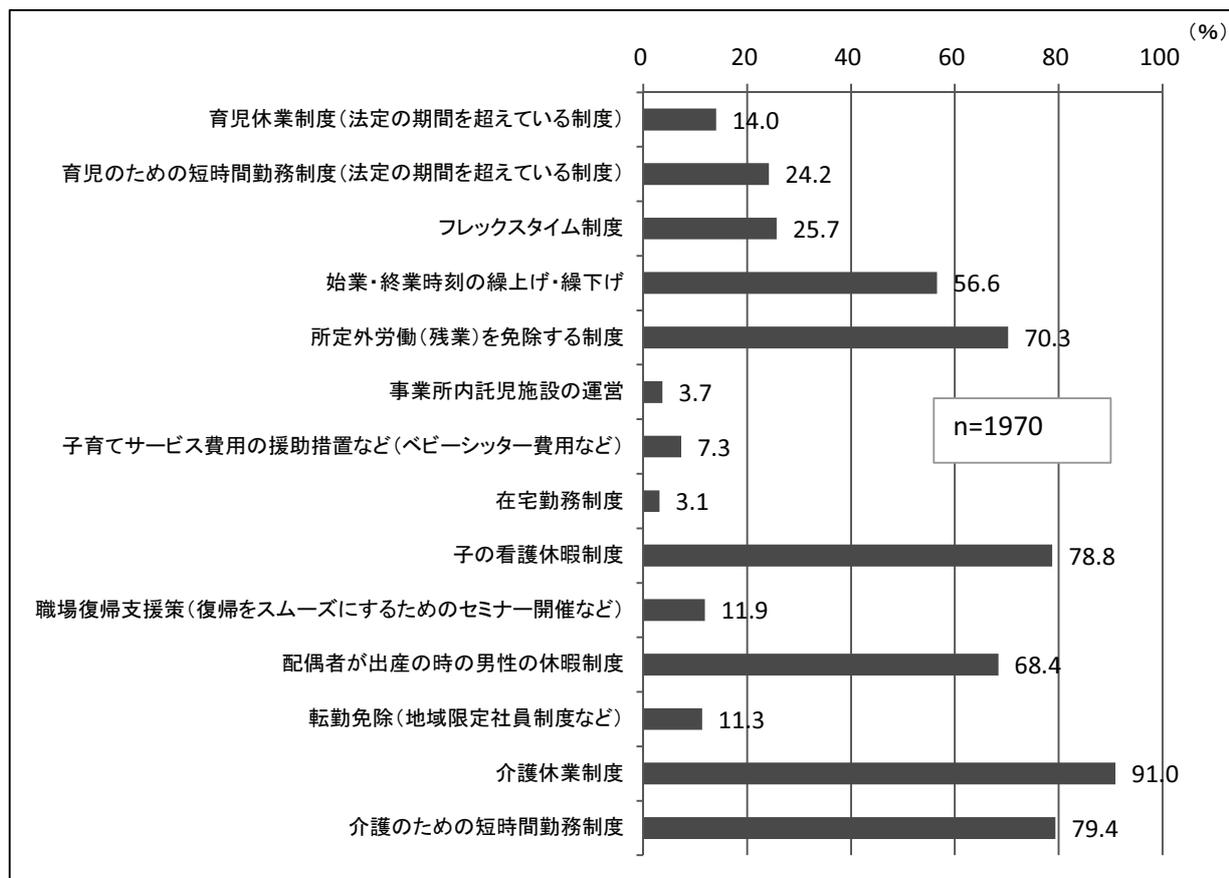


b. 企業の施策：両立支援策

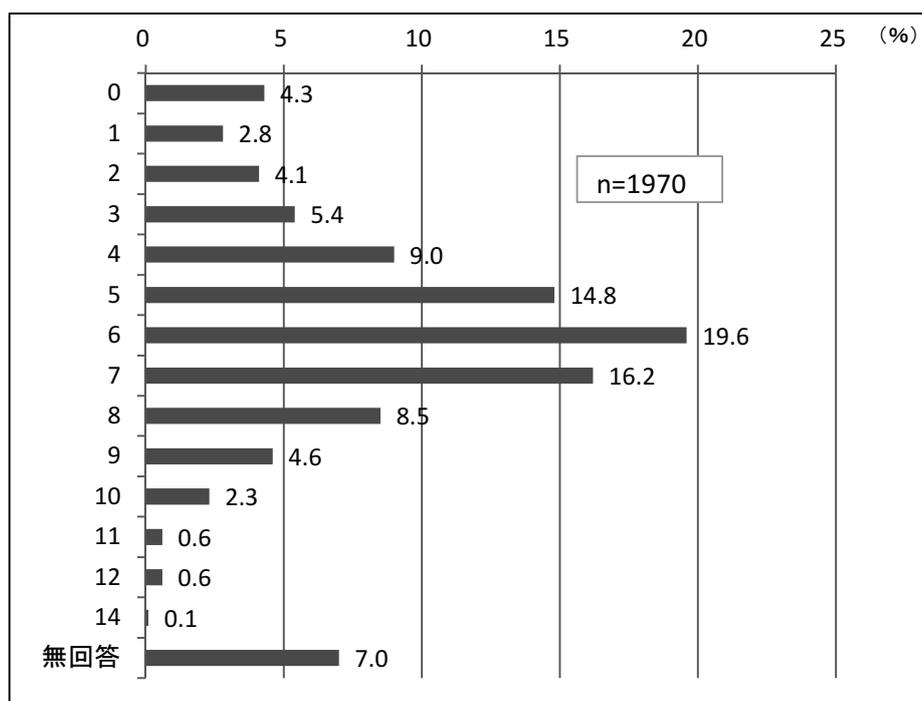
企業調査において下記に挙げる両立支援策の14項目について、「すでに導入済み」と回答した施策の数をカウントして、その数を「両立支援策」の指標とした。各項目への回答状況、指標化したポイントの分布を図表4-3-3、図表4-3-4に示す。

- 1) 育児休業制度（法定の期間を超えている制度）
- 2) 育児のための短時間勤務制度（法定の期間を超えている制度）
- 3) フレックスタイム制度
- 4) 始業・終業時刻の繰上げ・繰下げ
- 5) 所定外労働（残業）を免除する制度
- 6) 事業所内託児施設の運営
- 7) 子育てサービス費用の援助措置など（ベビーシッター費用など）
- 8) 在宅勤務制度
- 9) 子の看護休暇制度
- 10) 職場復帰支援策（復帰をスムーズにするためのセミナーの開催など）
- 11) 配偶者が出産の時の男性の休暇制度
- 12) 転勤免除（地域限定社員制度など）
- 13) 介護休業制度
- 14) 介護のための短時間勤務制度

図表 4-3-3 両立支援策の導入状況（「すでに導入済み」の割合）（企業調査）



図表 4-3-4 両立支援策のポイントの分布（企業調査）



②一般従業員調査における施策の取り組みや職場のマネジメントなど職場の状況

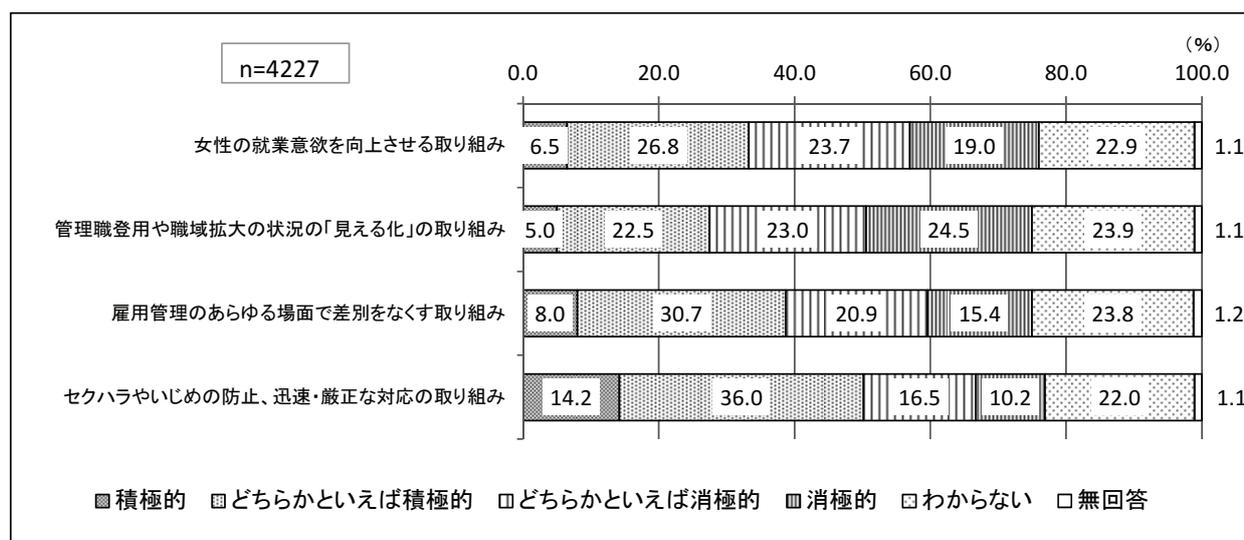
次に、従業員の視点からみた職場の取り組みについては、企業の指標と同様に女性活躍推進策と両立支援策の2つの取り組み状況について指標化することに加え、職場における上司（課長相当職の上司、ただし課長相当職の上司がない場合には直属の上司）のマネジメントの特徴の3つを取り上げることとし、下記のような手続きで指標化した。

a. 従業員個人の職場の状況：女性活躍推進策の取り組み

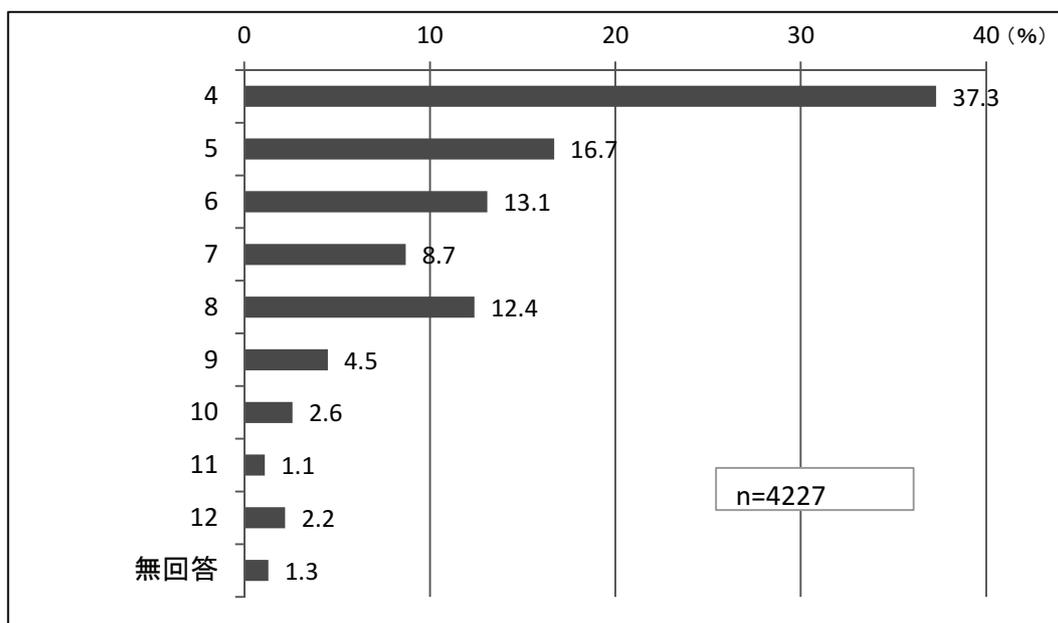
一般従業員調査において、勤務先の女性活躍推進策の取り組み状況は、以下の4項目について「現在働いている会社では、次のような女性正社員の活躍のための取り組みや措置に積極的ですか、消極的ですか」と質問し、「積極的」「どちらかといえば積極的」「どちらかといえば消極的」「消極的」「わからない」の5段階で回答を求めている。この4項目への回答について、「積極的」に3点、「どちらかといえば積極的」に2点、「どちらかといえば消極的」「消極的」「わからない」のいずれかについては1点を付し、4項目の合計点により「女性活躍推進策の取り組み」ポイントとした。各項目への回答状況、指標化したポイントの分布を図表4-3-5、図表4-3-6に示す。

- 1) 女性の就業意欲を向上させる取り組み
- 2) 女性の管理職登用や職域拡大の状況の「見える化」の取り組み
- 3) 雇用管理のあらゆる場面で女性に対する差別をなくす取り組み
- 4) セクハラやいじめの防止、迅速・厳正な対応への取り組み

図表4-3-5 女性活躍推進策の取り組み状況（従業員調査）



図表 4-3-6 女性活躍推進策の取り組みポイントの分布（従業員調査）

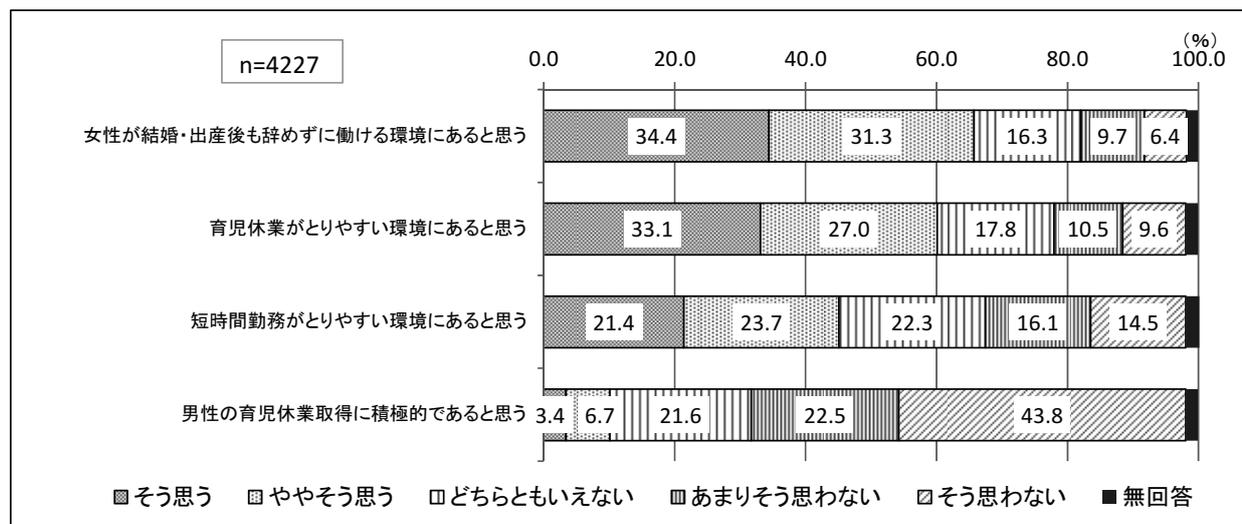


b. 従業員個人の職場の状況：両立支援策の取り組み

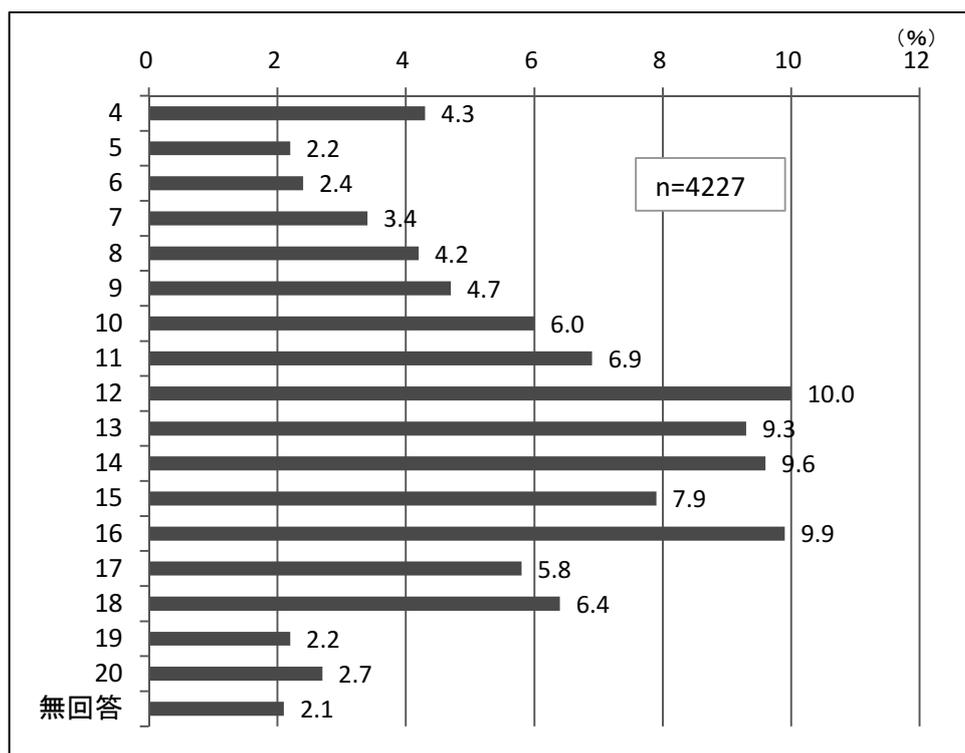
一般従業員調査において、勤務先の両立支援策の取り組み状況は、以下の4項目について「現在働いている会社の両立支援の取り組みについてどのように思われますか」と質問し、「そう思う」から「そう思わない」まで5段階で回答を求めている。この4項目への回答について、「そう思う」に5点から「そう思わない」に1点までを付し、4項目の合計点により「両立支援策の取り組み」ポイントとした。各項目への回答状況、指標化したポイントの分布を図表4-3-7、図表4-3-8に示す。

- 1) 女性が結婚・出産後も辞めることなく働ける環境にあると思う
- 2) 育児休業がとりやすい環境にあると思う
- 3) 短時間勤務がとりやすい環境にあると思う
- 4) 男性の育児休業取得に積極的であると思う

図表 4-3-7 両立支援策の取り組み状況（従業員調査）



図表 4-3-8 両立支援策の取り組みポイントの分布（従業員調査）



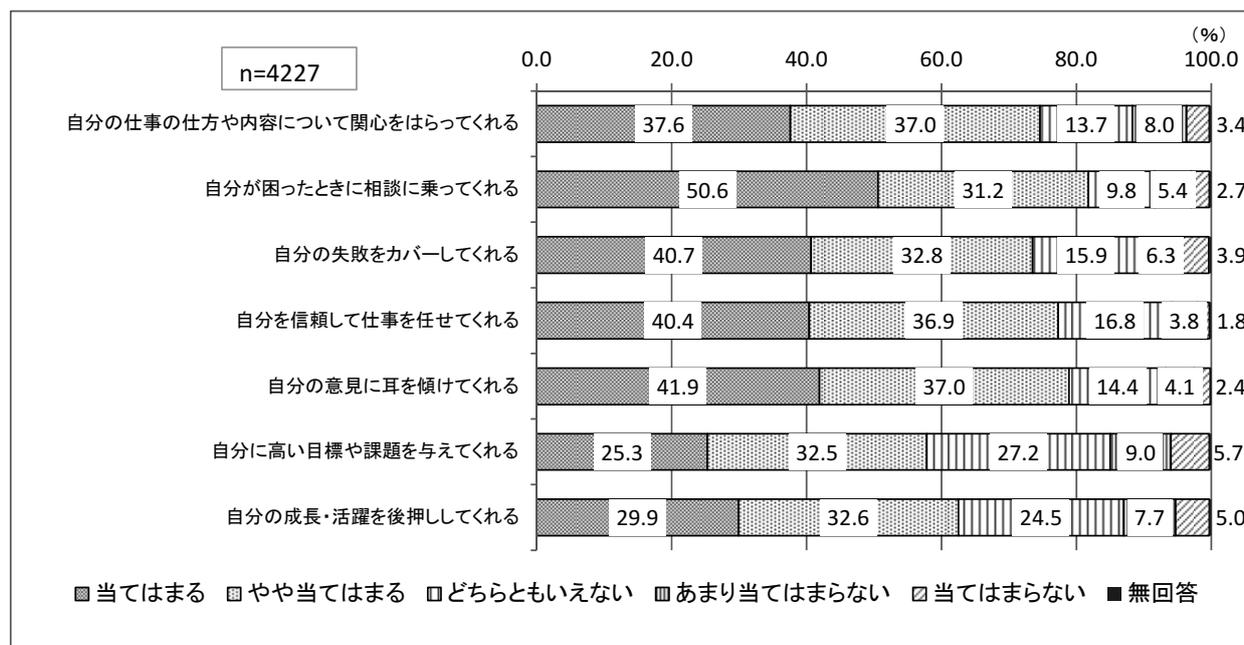
C. 従業員個人の職場の状況：上司マネジメント

上司のマネジメントの特徴について、以下の7項目を挙げて、「あなたの現在の課長相当職の上司（上司に課長相当職の者がいない場合は、直属の上司）との関係はどのようなものですか」について、「当てはまる」から「当てはまらない」まで5段階で回答を求めている。因子分析の結果から7つの項目は1因子にまとまることがわかり、 $\alpha = .915$ と高い信頼性

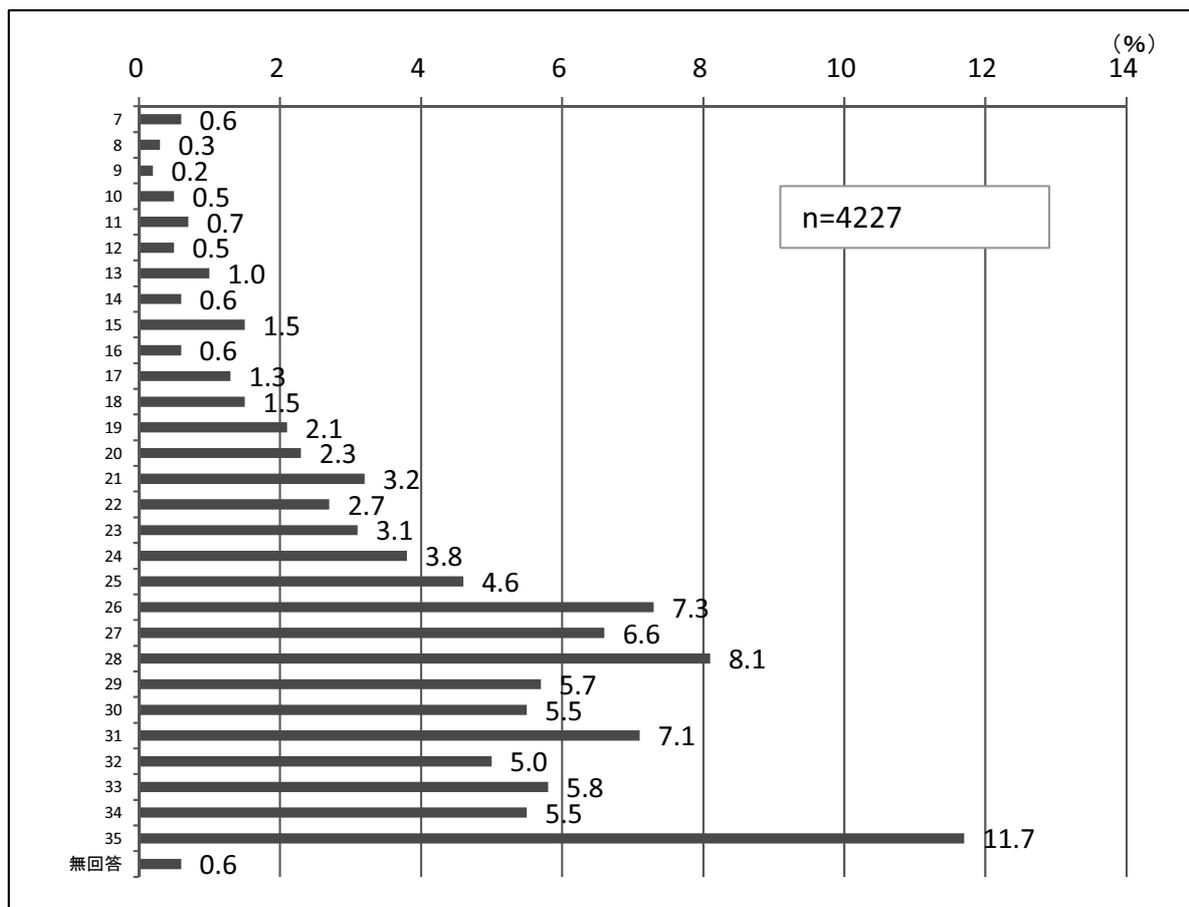
係数を示していることから、この7項目への回答について、「当てはまる」に5点、「当てはまらない」に1点を付し、7項目の合計点により「上司のマネジメント得点」を作成した。各項目への回答状況、指標化したポイントの分布を図表4-3-9、図表4-3-10に示す。

- 1) 自分の仕事の仕方や内容について関心をはらってくれる
- 2) 自分が困ったときに相談に乗ってくれる
- 3) 自分の失敗をカバーしてくれる
- 4) 自分を信頼して仕事を任せてくれる
- 5) 自分の意見に耳を傾けてくれる
- 6) 自分に高い目標や課題を与えてくれる
- 7) 自分の成長・活躍を後押ししてくれる

図表4-3-9 上司マネジメントの状況（従業員調査）



図表 4-3-10 上司マネジメントポイントの分布（従業員調査）



4. 女性の昇進意欲に関する分析結果

(1) 企業調査からみた女性の管理職昇進の現状

まず、企業調査により、調査対象企業における女性の管理職への登用実態を把握しておきたい。

管理職に占める女性比率の平均は、課長相当職で 6.1%。部長相当職以上で 2.7%、課長相当職以上で 5.3%である。業種により差がみられており、「医療、福祉」では課長相当職以上が 41.8%と高く、「飲食サービス業」(14.6%)や「教育、学習支援業」(11.3%)で1割を超えているが、「製造業」(2.5%)、「小売業」(6.1%)など、多くの業種で低い女性比率となっている。課長相当職の女性が 0%である企業も半数以上を占めており、調査対象企業の女性管理職への登用は進んでいないことがわかる。規模別には、規模が小さい方が女性管理職比率は高い傾向にある（図表 4-4-1）。

図表 4-4-1 課長相当職以上への女性の昇進状況（企業調査）

【業種別】

	n	課長相当職以上の女性比率						管理職に占める女性比率		
		0%	2%未満	2-5%未満	5-10%未満	10-20%未満	20%以上	課長相当職	部長相当職	課長相当職以上
鉱業、採石業、砂利採取業	4	100.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
建設業	110	66.4	10.9	12.7	5.5	2.7	1.8	3.2	0.2	2.5
製造業	531	64.4	7.2	11.7	8.9	5.1	2.8	3.0	1.3	2.5
電気・ガス・熱供給・水道業	17	70.6	17.6	5.9	5.9	0.0	0.0	0.8	0.6	0.7
情報通信業	67	26.9	20.9	23.9	13.4	10.4	4.5	5.9	2.1	4.4
運輸業、郵便業	162	75.9	4.3	7.4	3.7	6.2	2.5	2.5	0.3	1.9
卸売業	143	56.6	11.9	16.1	8.4	2.8	4.2	3.6	0.8	2.8
小売業	185	43.8	12.4	15.1	13.5	6.5	8.6	6.7	3.1	6.1
金融業、保険業	44	15.9	18.2	22.7	25.0	11.4	6.8	7.1	0.7	5.8
不動産業、物品賃貸業	21	33.3	4.8	19.0	28.6	14.3	0.0	5.6	1.3	4.6
宿泊業	43	34.9	0.0	20.9	34.9	4.7	4.7	5.4	2.6	4.9
飲食サービス業	34	32.4	2.9	17.6	17.6	11.8	17.6	14.3	11.2	14.6
教育、学習支援業	43	23.3	2.3	11.6	20.9	25.6	16.3	13.3	7.1	11.3
医療、福祉	45	4.4	0.0	2.2	0.0	4.4	88.9	47.0	31.5	41.8
その他サービス業	311	48.6	7.1	11.6	10.3	14.1	8.4	8.2	3.0	6.4
その他	79	53.2	3.8	10.1	16.5	5.1	11.4	7.3	2.2	6.0
計	1879	53.0	8.4	12.7	10.9	7.6	7.5	6.1	2.7	5.3

【企業規模別】

	n	課長相当職以上の女性比率						管理職に占める女性比率		
		0%	2%未満	2-5%未満	5-10%未満	10-20%未満	20%以上	課長相当職	部長相当職	課長相当職以上
100人未満	229	64.2	0.4	3.1	7.9	12.2	12.2	8.3	4.3	7.7
100-299人	926	59.6	1.9	11.9	10.6	8.3	7.7	6.3	2.5	5.2
300-499人	356	48.6	8.1	16.0	15.2	3.9	8.1	5.9	2.9	5.5
500-999人	214	41.1	25.2	15.4	7.5	7.0	3.7	4.5	1.7	3.9
1000人以上	154	23.4	35.7	20.8	11.7	5.2	3.2	4.7	2.3	3.7
計	1879	53.0	8.4	12.7	10.9	7.6	7.5	6.1	2.7	5.3

※ 課長以上の人数について無回答の企業を除く。

女性管理職が少ない又はいない理由は、「採用の時点で女性が少ない」（56.5%）、「現時点では必要な知識や経験などを有する女性がいらない」（48.1%）など、そもそも女性比率が少なく、必要な経験等を持つ人材の不足をあげる企業が多い（図表 4-4-2）。

図表 4-4-2 女性管理職比率別、女性管理職が少ない／いない理由
(企業調査・複数回答)

	n	採用の時点で女性が少ない	現時点では必要な知識や経験などを有する女性が少ない	可能性のある女性がいるが在職年数など満たしていない	女性のほとんどが役職者になるまでに退職する	全国転勤または海外転勤がある	時間外労働が多い、又は深夜業がある職場が多い	女性には役職登用に必要な職務経験をつませにくい	家庭責任を負っているため責任ある仕事に就けられない	役職者の仕事ハードで女性には無理である	能力などの要件を満たしても女性本人が希望しない	上司・同僚・部下となる男性や顧客が歓迎しない	その他	無回答
0%	996	65.5	53.2	29.9	27.0	5.5	10.9	14.3	10.3	5.0	18.1	1.9	3.9	3.6
2%未満	157	60.5	42.7	40.1	24.8	13.4	5.7	15.3	5.7	3.2	19.7	3.8	3.2	5.7
2-5%未満	239	56.5	49.8	29.7	31.4	7.1	9.2	10.9	6.7	2.9	18.4	2.9	6.7	3.8
5-10%未満	204	49.0	39.2	31.4	26.5	5.4	8.3	8.8	8.3	3.4	18.1	3.9	5.4	5.4
10-20%未満	142	43.0	42.3	38.0	23.2	4.9	7.7	9.9	4.9	1.4	14.8	1.4	4.9	4.9
20%以上	131	9.9	32.8	22.1	16.0	1.5	6.1	1.5	8.4	1.5	12.2	0.0	6.9	31.3
計	1869	56.5	48.1	31.0	26.3	6.0	9.4	12.1	8.7	3.9	17.6	2.2	4.7	6.0

※ 「女性の役職者が少ない(男性より数が少ない)」、または「まったくいない」区分がある企業の回答である。

(2) 従業員調査からみた管理職への昇進意欲の男女差

次に、従業員の課長相当職以上への昇進意欲をみていくこととする。図表 4-4-3 に結果を示したが、先行研究からも明らかのように、男女の昇進意欲は明らかに違いがみられている。男性は「課長相当職以上」への希望が学歴計で 63.2%、大学・大学院卒では 69.4%である。一方で女性は、学歴計で 14.8%、大学・大学院卒でも 21.1%と低い。また、「役付きでなくともよい」とする割合が、女性の大学・大学院卒で 51.2%と半数を超えている。以下で分析する「大学・大学院卒、40歳未満」に限定してみると、「課長相当職以上」への希望は、男性で 73.4%、女性で 20.4%となる。以上から、学歴や年齢をある程度コントロールしても、男女の昇進意欲に差があるのは明らかである。

図表 4-4-3 男女別、昇進意欲(従業員調査)

	n	役付きでなくともよい	係長・主任相当職	課長相当職	部長相当職	役員以上	無回答	課長相当職以上
男性 大学・大学院卒	3288	16.5	13.4	25.1	26.6	17.7	0.7	69.4
40歳未満	2495	15.2	11.5	23.1	28.5	21.3	0.5	73.4
学歴計	5084	19.6	16.3	25.6	23.1	14.5	0.8	63.2
女性 大学・大学院卒	2106	51.2	27.0	15.4	4.2	1.5	0.7	21.1
40歳未満	1732	53.1	26.6	14.2	4.1	1.7	0.4	20.4
学歴計	5044	58.0	26.6	11.4	2.5	0.9	0.5	14.8

昇進を希望する理由、希望しない理由についてそれぞれみていきたい。これ以降は、分析サンプルを「大学・大学院卒、40歳未満」に限定する。

「課長相当職以上」への昇進を希望する理由を男女で比較すると、男性は「賃金上がる」が 75.1%と高く、「やりがいのある仕事ができる」(59.8%)と続く。また、女性と比べて「そのポストのステータスに魅力がある」、「そのポストに目標となる者がいる」、「家族から

期待されている」が高い傾向がある。一方で女性は、最も多いのが「やりがいのある仕事ができる」(67.1%)で「賃金が上がる」(63.6%)は2位となり、男性と順位が入れ替わり、「やりがい」を重視する傾向が強い(図表4-4-4)。

「課長相当職以上」への昇進を希望しない理由を男女で比較すると、男性は「メリットがないまたは低い」が49.9%と約半数を占め、次いで「責任が重くなる」(31.0%)、「やるべき仕事が増える」(24.7%)など、管理職に昇進すること自体のデメリット(メリットのなさ)を指摘する意見が多い。一方女性では、「仕事と家庭の両立が困難になる」が39.8%と最も多く、「周りに同性の管理職がない」も25.7%と高い点は男性と異なる点である。また、男性で多い「責任が重くなる」(29.5%)、「メリットがないまたは低い」(25.9%)、「やるべき仕事が増える」(14.6%)は男性に比べると低い割合で、昇進のデメリットを回避する以上に、女性管理職のロールモデルがおらず、昇進した後の家庭責任との両立への不安感が管理職昇進を躊躇させているといえる(図表4-4-5)。

図表4-4-4 男女別、昇進を希望する理由(課長以上への昇進を希望する者)
(従業員調査・複数回答)

(%)

	n	やりがいのある仕事ができる	賃金が上がる	自分の雇用管理区分では昇進するのが普通	そのポストに目標となる者がいる	自分にはその能力がある	そのポストのステータスに魅力がある	家族から期待されている	これまで十分会社に貢献した	その他	特に理由はない	無回答
男性	1818	59.8	75.1	6.7	16.8	8.7	17.6	9.0	3.6	4.9	3.0	0.1
女性	346	67.1	63.6	8.4	12.7	10.1	10.7	1.4	4.3	10.4	2.6	0.0

図表4-4-5 男女別、昇進を希望しない理由(課長以上への昇進を希望しない者)
(従業員調査・複数回答)

(%)

	n	周りに同性の管理職がない	自分の雇用管理区分では昇進可能性がない	自分には能力がない	やっかみが出て足を引っ張られる	やるべき仕事が増える	責任が重くなる	メリットがないまたは低い	家族がよい顔をしない	仕事と家庭の両立が困難になる	もともと長く勤める気がない	その他	特に理由はない	無回答
男性	665	0.5	4.8	24.2	3.2	24.7	31.0	49.9	1.1	15.8	12.6	9.9	12.3	0.5
女性	1379	25.7	18.0	24.4	2.9	14.6	29.5	25.9	1.5	39.8	14.6	7.6	6.4	0.2

(3) 管理職への昇進意欲と企業要因、職場要因

それでは、管理職への昇進意欲は、企業の施策の実施状況や職場の状況とどのような関連がみられるのだろうか。企業の施策についての2つの指標、職場の状況についての3つの指標を取り上げる。

ここでは、課長以上への昇進を希望するか否かにより、これらの指標の得点に違いがみられるかについて男女別に比較を行った。図表4-4-6がその結果であるが、男女共通に、いずれの施策、取り組みに関しても、昇進意欲があるグループの方が高い得点となっており(平均値のt検定の結果、いずれも1%水準で有意)、企業における施策、職場における取り組みが行われているほど、昇進意欲が高まるといえる。

これらの施策等が昇進意欲に及ぼす計量分析は、6節で行う。

図表4-4-6 男女別、課長相当職以上への昇進意欲の有無別、
企業の施策、職場の取り組みのスコアの平均

施策、取り組み内容	昇進意欲	男性			女性		
		n	平均値	標準偏差	n	平均値	標準偏差
企業:女性活躍推進策	あり	1476	2.15	1.84	271	2.16	1.89
	なし	551	1.79	1.67	1122	1.98	1.81
企業:両立支援策	あり	1425	6.08	2.24	261	6.70	2.46
	なし	531	5.75	2.38	1106	6.07	2.25
個人:女性活躍推進策の取り組み	あり	1785	6.12	2.13	343	6.43	2.17
	なし	652	5.53	1.90	1374	5.51	1.89
個人:両立支援策の取り組み	あり	1783	13.07	3.92	344	13.51	3.84
	なし	648	12.02	4.09	1346	12.21	4.09
個人:上司マネジメント	あり	1815	28.74	5.50	345	28.85	5.65
	なし	661	26.54	6.32	1369	26.88	6.23

※ 施策等によりサンプル数が異なるのは、施策等の実施の指標化にあたって無回答を除いているためである。また、企業の施策(「企業:女性活躍推進策」及び「企業:両立支援策」の2項目)については、従業員のデータとマッチングできるものに限定するために、サンプル数が少なくなっている。

5. 女性の仕事へのやりがいに関する分析結果

(1) 仕事のやりがいの男女差

次に、「仕事のやりがい」について検討を行う。

まず、仕事のやりがいスコアの男女比較を行うと、男性が32.82、女性が31.37で、男性が有意に高い(t値=6.882、 $p<.01$) (図表4-5-1)。

年齢別には、年齢が上がると男女ともにスコアは上昇するが、女性の上昇幅の方が大きい。この理由としては、やりがいを感じられない場合に、女性は離職する傾向が男性よりも強いことが考えられ、30代以降正社員として働いている女性のサンプルにバイアスがかかっている

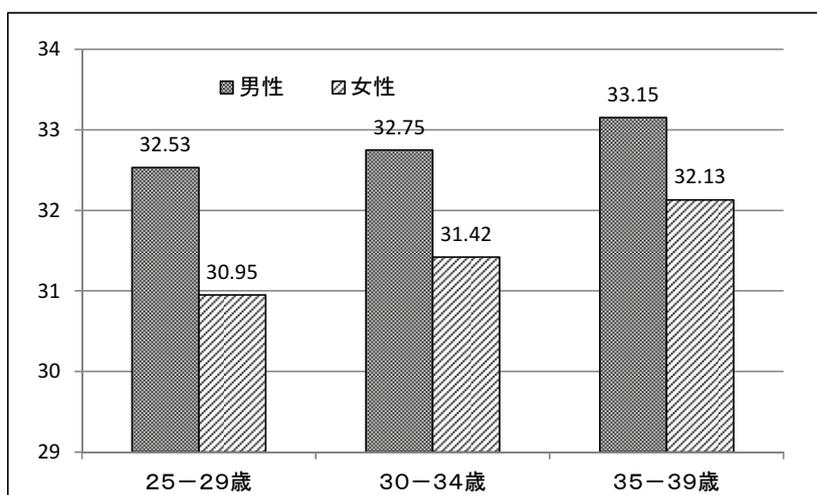
る可能性が指摘できる。25～29歳で男女差が大きく、キャリアの初期の段階で、女性が男性に比べてやりがいを感じていない傾向がより強くみられている（図表4-5-2）。

仕事のやりがいスコアは、昇進意欲とも関連がみられており、より高いポストを希望すると仕事のやりがいが高い傾向が、男女共通にみられている（図表4-5-3）。

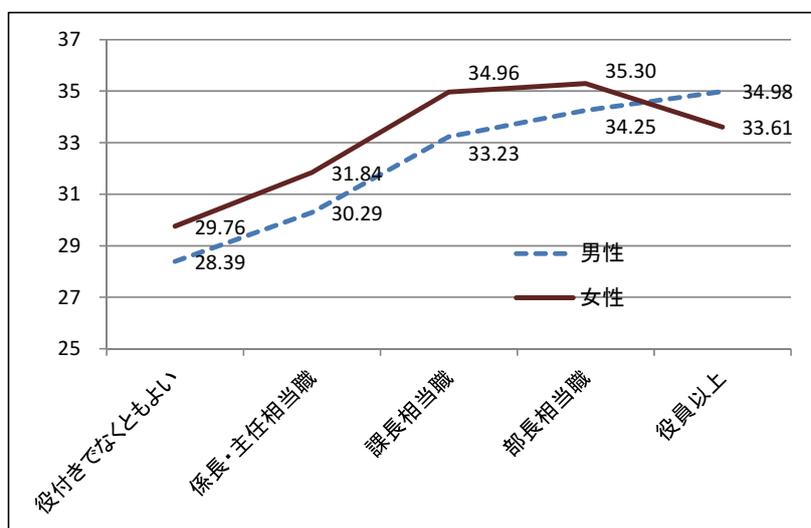
図表4-5-1 男女別、仕事のやりがいスコアの平均

	n	平均値	標準偏差
男性	2486	32.82	6.748
女性	1716	31.37	6.712
計	4202	32.23	6.770

図表4-5-2 男女別、年齢別、仕事のやりがいスコアの平均



図表4-5-3 男女別、昇進意欲別、仕事のやりがいスコア



(2) 仕事のやりがいと企業要因、職場要因

仕事のやりがいスコアと、企業の施策の実施状況や職場の状況との関連を検討する。企業の施策についての2つの指標、職場の状況についての3つの指標と、仕事のやりがいスコアの相関係数を求めた。

図表4-5-4に示すように、企業の施策との相関は男女共に低いが、女性活躍推進、両立支援策の取り組みについての従業員の評価や上司のマネジメントとは正の相関を示している。特に男女とも上司マネジメントとの相関が高い(図表4-5-4)。

図表4-5-4 仕事のやりがいと、企業、職場の変数との相関係数

		仕事のやりがいスコア	企業:女性活躍推進策	企業:両立支援策	個人:女性活躍推進策の取り組み	個人:両立支援策の取り組み	個人:上司マネジメント
男性	Pearsonの相関係数	1	.072	.064	.306	.237	.561
	有意確率(両側)		0.001	0.004	0.000	0.000	0.000
	n	2486	2029	1958	2440	2435	2481
女性	Pearsonの相関係数	1	-.034	.082	.325	.252	.509
	有意確率(両側)		0.209	0.002	0.000	0.000	0.000
	n	1716	1385	1360	1708	1681	1712

6. 計量分析

以上の結果から、昇進意欲、それに関連する仕事のやりがいが、企業の施策の実施状況や従業員調査における職場の取り組みと関連があることが示唆された。次に、これらの要因が昇進意欲や仕事のやりがいにどのように影響を及ぼしているのかに関して、計量的な分析を行う。

分析にあたっては、企業調査データを一般従業員調査にマッチングさせたデータセットを利用した。

(1) 変数と分析モデル

昇進意欲の有無、仕事のやりがいをそれぞれ被説明変数として、男女計、男性、女性に関して分析を行う。

説明変数は、3(4)において説明した下記の5つである。企業の施策(①と②)のみを導入するモデルと、企業の施策に加えて職場の取り組み(③④⑤)を投入したモデルの2つで推定する。

- ①企業の施策：女性活躍推進策
- ②企業の施策：両立支援策
- ③従業員個人の職場の状況：女性活躍推進策の取り組み
- ④従業員個人の職場の状況：両立支援策の取り組み
- ⑤従業員個人の職場の状況：上司マネジメント

コントロール変数として、以下の変数を取り上げる。

個人属性（一般従業員調査）

- ◆ 性別：女性ダミー（女性＝1、男性＝0）
- ◆ 年代：30代ダミー（30代＝1、20代＝0）
- ◆ 配偶者ありダミー（配偶者あり＝1、配偶者なし＝0）
- ◆ 子どもありダミー（子どもあり＝1、子どもなし＝0）
- ◆ 同居親（かつ介護なし）ありダミー（同居親（かつ介護なし）あり＝1、同居親（かつ介護なし）なし＝0）
- ◆ 転職経験ありダミー（転職経験あり＝1、転職経験なし＝0）
- ◆ 職業（基準：事務の仕事）：「専門・技術的な仕事」、「販売の仕事」、「営業（外回りなど）の仕事」のダミー変数
- ◆ 主任・係長ダミー（現在の役職が「主任・係長相当職」＝1、「役職なし」＝0）

勤め先企業属性（企業調査）

- ◆ 規模：正社員数の対数
- ◆ 業績ダミー：企業調査の「同業種・同規模の他者と比較した経常利益」について、「良い」「やや良い」を「1」、「悪い」「やや悪い」「ほぼ同じレベル」を0とする。
- ◆ 勤務先業種（基準：製造業）：「鉱業、建設業（鉱業、採石業、砂利採取業、建設業）」、「情報通信・運輸業（情報通信業、運輸業、郵便業）」、「卸売・小売業」、「金融・保険・不動産業（金融業、保険業、不動産業、物品賃貸業）」、「サービス業（宿泊業、飲食サービス業、教育、学習支援業、医療、福祉、その他サービス業）」、「その他（電気・ガス・熱供給・水道業、その他）」のダミー変数
- ◆ 正社員に占める女性比率
- ◆ 管理職（課長相当職以上）に占める女性比率

変数の記述統計量を図表 4-6-1 に示した

図表 4-6-1 記述統計量

	男女計		男性		女性	
	平均値	標準偏差	平均値	標準偏差	平均値	標準偏差
被説明変数						
昇進(課長相当職以上)意欲ダミー	0.505	0.500	0.734	0.442	0.175	0.380
仕事へのやりがいスコア	32.020	6.802	32.640	6.728	31.130	6.813
説明変数						
企業:女性活躍推進策	2.090	1.796	2.105	1.791	2.068	1.805
企業:両立支援策	6.036	2.231	5.982	2.212	6.114	2.257
個人:女性活躍推進策の取り組み	5.739	1.988	5.856	2.026	5.573	1.921
個人:両立支援策の取り組み	12.469	4.039	12.656	3.977	12.202	4.114
個人:上司マネジメント	27.791	5.995	28.218	5.698	27.182	6.348
コントロール変数						
女性ダミー	0.408	0.492				
30代ダミー	0.634	0.482	0.716	0.451	0.516	0.500
配偶者ありダミー	0.471	0.499	0.571	0.495	0.326	0.469
子どもありダミー	0.316	0.465	0.420	0.494	0.165	0.371
同居親(介護なし)ありダミー	0.288	0.453	0.235	0.424	0.365	0.482
転職経験ありダミー	0.311	0.463	0.329	0.470	0.285	0.452
専門・技術的な仕事ダミー	0.212	0.409	0.256	0.436	0.148	0.355
販売の仕事ダミー	0.044	0.206	0.048	0.213	0.040	0.195
営業の仕事ダミー	0.125	0.331	0.179	0.383	0.048	0.214
主任・係長ダミー	0.334	0.472	0.430	0.495	0.196	0.397
正社員数(対数値)	5.836	0.939	5.793	0.921	5.898	0.961
業績ダミー	0.323	0.468	0.307	0.461	0.346	0.476
鉱業、建設業ダミー	0.060	0.237	0.068	0.251	0.049	0.216
情報通信・運輸業ダミー	0.132	0.339	0.122	0.328	0.147	0.354
卸売・小売業ダミー	0.219	0.414	0.209	0.407	0.233	0.423
金融・保険・不動産業ダミー	0.054	0.226	0.047	0.212	0.064	0.244
サービス業ダミー	0.210	0.408	0.190	0.393	0.239	0.427
その他ダミー	0.037	0.190	0.041	0.198	0.032	0.177
正社員の女性比率	0.216	0.154	0.203	0.149	0.235	0.159
管理職(課長相当職以上)の女性比率	0.044	0.097	0.038	0.086	0.053	0.110

(2) 昇進意欲の分析結果

課長相当職以上への昇進意欲の有無に関する分析結果をみていきたい。昇進意欲ありを「1」、なしを「0」とする二項ロジスティック回帰分析を用いた。

分析結果は図表 4-6-2 に示した。

まず、男女計でみると、女性ダミーが有意にマイナスであり、属性等をコントロールしても女性は男性に比べて有意に昇進意欲が低く、先行研究と同様の結果となった。また、現在「主任・係長相当職」であることは、昇進意欲を有意に高める。企業の施策のみを投入したモデル(1)では、「企業：女性活躍推進策」、「企業：両立支援策」がともにプラスで有意であるが、職場の状況を投入すると、職場の状況に関する3つの変数はプラスに有意になるが、「企業：両立支援策」が有意ではなくなり、企業の施策以上に職場の状況が昇進意欲に強く影響していることがわかる。

男性の昇進意欲に関しては、「主任・係長相当職」であること、「企業：女性活躍推進策」、「個人：上司マネジメント」の変数が有意にプラスであるが、「個人：女性活躍推進策の取り組み」及び「個人：両立支援策の取り組み」は有意な影響はみられない。これは女性とは異なる結果である。

これに対して女性の結果をみると、モデル（1）（2）に共通して、「30代ダミー」、「主任・係長ダミー」がプラスで有意に、「卸売・小売業ダミー」「正社員の女性比率」がマイナスで有意である。男性は年齢にかかわらず昇進意欲が高いが、女性は昇進意欲がもてるような仕事でないと結婚等で退職をするなどの離職につながるために、30代で働く女性は、そうした問題を一定程度クリアしている層が多くなっているとみることができる。したがって、20代に比べて昇進意欲が高くなっていると解釈できる。また、主任・係長相当職に就くことが女性の昇進意欲を高めることは、川口（2012）の結果と同様である。昇進意欲の高い女性が主任・係長相当職に就いているという解釈もできるが、主任・係長という役割を与えることで、次のステップを目指す意欲喚起になるという側面も指摘できよう。一方で、卸売・小売業や女性比率の高い企業で女性の昇進意欲がマイナスであり、女性が多いことがマミートラックを創り出して、女性の意欲を低下させている可能性が考えられる。女性比率が高いことをもって自社は女性の能力を活用していると考えられる経営者や人事担当者が少なくないが、そうした企業ほど、女性の活躍について明確な方針を持って施策を推進しなければならないことをこの結果は示しているといえよう。また、「管理職の女性比率」はモデル（1）ではプラスに有意であるが、モデル（2）ではプラスの係数であるが有意ではない。女性管理職が多いことは、女性にとって昇進後のモデルが存在することになるため女性の昇進意欲を高めると考えられているが、女性管理職が多いことは一定の効果はあるものの、それ以上に職場の状況が重要であることが考えられる。

女性の分析において、企業の施策、職場の要因の分析結果をみていきたい。モデル（1）では、「企業：女性活躍推進策」「企業：両立支援策」のいずれも10%水準でプラスに有意であるが、モデル（2）においては、これらの変数が有意ではなくなり、「個人：女性活躍推進策の取り組み」「個人：両立支援策の取り組み」「個人：上司マネジメント」の3つの変数がいずれもプラスで有意になる。特に、「個人：女性活躍推進策の取り組み」と「個人：上司マネジメント」は1%水準で有意である。企業が女性活躍推進や両立支援の施策を実施し、それが職場の女性にとって活躍や両立の取り組みを進めているときちゃんと認知されることを通じて、女性の昇進意欲を高めるという経路があると考えられる。つまり、施策を実施することだけでは不十分で、従業員がその取り組みを認識できる形で進めることがより重要であるということであろう。また、上司のマネジメントは男性と同様に昇進意欲に強く影響を及ぼしている。

図表 4-6-2 課長相当職以上への昇進意欲の有無に関する分析結果
 (被説明変数は「昇進意欲あり」=1、二項ロジスティック回帰分析)

	男女計				男性				女性			
	(1)		(2)		(1)		(2)		(1)		(2)	
	B	Exp(B)	B	Exp(B)	B	Exp(B)	B	Exp(B)	B	Exp(B)	B	Exp(B)
女性ダミー	-2.412 ***	0.090	-2.372 ***	0.093								
30代ダミー	0.079	1.082	0.143	1.154	-0.092	0.912	-0.060	0.942	0.381 *	1.464	0.527 **	1.693
配偶者ありダミー	0.013	1.013	-0.008	0.992	0.215	1.240	0.253	1.288	-0.368	0.692	-0.504 **	0.604
子どもありダミー	0.254 *	1.290	0.246	1.279	0.264	1.302	0.231	1.260	0.169	1.184	0.189	1.208
同居親(介護なし)ありダミー	-0.203 *	0.817	-0.234 **	0.791	-0.117	0.889	-0.095	0.909	-0.297	0.743	-0.423 **	0.655
転職経験ありダミー	-0.011	0.989	-0.003	0.997	-0.063	0.939	-0.040	0.961	0.066	1.068	0.056	1.058
職業(基準:事務の仕事)												
専門・技術的な仕事ダミー	-0.168	0.845	-0.088	0.916	-0.294 **	0.746	-0.226	0.797	0.152	1.164	0.226	1.254
販売の仕事ダミー	0.014	1.014	0.053	1.054	-0.095	0.910	-0.115	0.892	0.062	1.064	0.141	1.151
営業の仕事ダミー	0.224	1.251	0.251	1.285	0.154	1.166	0.124	1.132	-0.112	0.894	0.031	1.031
主任・係長ダミー	0.934 ***	2.545	0.937 ***	2.551	0.665 ***	1.944	0.638 ***	1.892	1.442 ***	4.228	1.492 ***	4.448
正社員数(対数値)	0.086	1.090	0.065	1.067	0.057	1.058	0.051	1.052	0.090	1.094	0.017	1.017
業績ダミー	0.015	1.015	0.041	1.042	0.096	1.101	0.129	1.138	-0.165	0.848	-0.175	0.839
勤務先業種(基準:製造業)												
鉱業、建設業ダミー	0.236	1.266	0.208	1.231	0.532 *	1.702	0.477	1.611	-0.450	0.637	-0.400	0.670
情報通信・運輸業ダミー	-0.116	0.891	-0.110	0.896	0.014	1.014	0.025	1.025	-0.427	0.652	-0.452	0.636
卸売・小売業ダミー	-0.069	0.933	-0.075	0.928	0.152	1.164	0.171	1.187	-0.539 **	0.583	-0.548 **	0.578
金融・保険・不動産業ダミー	0.107	1.113	-0.006	0.994	0.407	1.503	0.369	1.446	-0.292	0.747	-0.442	0.643
サービス業ダミー	-0.046	0.955	-0.065	0.937	0.026	1.026	-0.008	0.992	-0.208	0.812	-0.222	0.801
その他ダミー	0.098	1.103	0.074	1.077	0.307	1.359	0.229	1.257	-0.365	0.694	-0.274	0.760
正社員の女性比率	-0.025	0.975	-0.214	0.807	0.812	2.252	0.752	2.121	-1.864 **	0.155	-2.298 ***	0.101
管理職(課長相当職以上)の女性比率	0.417	1.517	0.073	1.076	-0.751	0.472	-0.891	0.410	2.230 **	9.296	1.504	4.500
企業:女性活躍推進策	0.074 ***	1.077	0.068 **	1.071	0.076 **	1.079	0.069 *	1.071	0.083 *	1.086	0.076	1.079
企業:両立支援策	0.058 **	1.060	0.020	1.020	0.047	1.048	0.015	1.015	0.077 *	1.080	0.031	1.031
個人:女性活躍推進策の取り組み			0.071 **	1.074			0.032	1.032			0.153 ***	1.166
個人:両立支援策の取り組み			0.036 **	1.037			0.021	1.022			0.058 **	1.060
個人:上司マネジメント			0.049 ***	1.051			0.058 ***	1.059			0.041 ***	1.041
定数	-0.419	0.658	-2.275 ***	0.103	-0.303	0.739	-2.128 ***	0.119	-2.566 ***	0.077	-4.451 ***	0.012
サンプル数	2658		2567		1568		1505		1090		1062	
-2 対数尤度	2673.507		2517.531		1721.477		1614.468		905.834		846.188	
カイ2乗	1011.009		1040.803		94.84		120.189		105.864		145.404	
モデルの有意水準	0.000		0.000		0.000		0.000		0.000		0.000	
Nagelkerke R2 乗	0.422		0.444		0.086		0.122		0.153		0.211	

*は 10%水準で有意、**は 5%水準で有意、***は 1%水準で有意であることを示す。

(3) 仕事のやりがいの分析結果

次に「仕事のやりがい」を被説明変数とする分析結果をみていきたい。「仕事のやりがい」のスコアを被説明変数とする重回帰分析を行った。分析結果は図表 4-6-3 に示した。

男女計、男性、女性のモデルに共通して、職場の状況の 3 つの要因を投入したモデル (2)

が、モデル（1）に比べて決定係数が大きく上昇しており、職場の状況の要因が、仕事のやりがい大きく貢献しているということをも指摘したい。

男女計についてみると、モデル（1）では女性ダミーが有意にマイナスであるが、モデル（2）では有意ではない。職場の状況をコントロールすると、仕事のやりがいについて男女差がなくなるというのは重要な点であり、男女が能力を発揮できるような職場の状況を作ることが、女性の仕事のやりがいを男性と同様に高めるといえる。また、「配偶者ありダミー」や職業特性（販売の仕事、営業の仕事）は仕事のやりがいにプラスに有意であり、「情報通信・運輸業ダミー」はマイナスに有意である。企業の施策、職場の状況に関しては、モデル（1）では「企業：両立支援策」がプラスに有意であるが、モデル（2）では、職場の状況の3つの変数が1%水準でプラスに有意となり、「企業：両立支援策」の効果が有意ではなくなっている。

男性の分析結果では、個人属性で「配偶者ありダミー」が有意にプラスである点が女性と異なる。一方で「主任・係長ダミー」は、いずれのモデルでも有意ではなく、昇進意欲の分析結果とは異なる。モデル（1）では、「企業：女性活躍推進策」「企業：両立支援策」ともにプラスで有意であるが、モデル（2）では、「企業：女性活躍推進策」のみ有意で、「企業：両立支援策」の効果はみられなくなっている。モデル（2）で投入した職場の状況の3つの変数はいずれもプラスに有意である。昇進意欲の分析では、「個人：女性活躍推進策の取り組み」と「個人：両立支援策の取り組み」は男性には有意な影響を与えなかったが、仕事へのやりがいに関してはプラスの効果をもたらしている。「企業：女性活躍推進策」は、昇進意欲の分析でも男性にプラスの効果がみられていたことと考え合わせると、女性の活躍を進める施策は、男性の仕事への意欲喚起にも効果があるといえよう。

女性の分析結果をみると、モデル（1）（2）に共通して、「主任・係長ダミー」がプラスで有意になっており、この点は男性と異なる点である。主任・係長というポストで処遇することは、女性の仕事へのやりがいを有意に高め、また先の分析で示したように管理職への昇進意欲を高めることにもつながっていくという点で、女性の意欲を高める上では明確な役割を与えることが重要であるといえよう。企業の施策、職場の状況については、モデル（1）では、「企業：両立支援策」が1%水準でプラスに有意であるが、モデル（2）においてはこの変数が有意ではなくなり、「個人：女性活躍推進策の取り組み」「個人：両立支援策の取り組み」「個人：上司マネジメント」の3つの変数がいずれもプラスで有意になる。特に、標準化係数をみると「個人：上司マネジメント」の影響の大きさが指摘できる。これは男性も同様である。

図表4-6-3 仕事のやりがいに関する分析結果
 (被説明変数は「仕事のやりがいのスコア」、重回帰分析)

	男女計		男性		女性	
	(1) 係数	(2) 標準化係数	(1) 係数	(2) 標準化係数	(1) 係数	(2) 標準化係数
(定数)	29.979 ***	12.253 ***	30.925 ***	11.946 ***	28.308 ***	13.029 ***
女性ダミー	-0.866 -0.063 ***	0.059 0.004				
30代ダミー	-0.079 -0.006	0.251 0.018	-0.541 -0.036	-0.300 -0.020	0.276 0.020	0.697 0.051 *
配偶者ありダミー	0.959 0.070 **	0.692 0.051 **	1.169 0.086 **	1.406 0.103 ***	0.825 0.057	0.051 0.003
子どもありダミー	0.338 0.023	0.415 0.028	0.183 0.013	-0.050 -0.004	0.750 0.041	1.059 0.058 *
同居親(介護なし)ありダミー	-0.252 -0.017	-0.274 -0.018	-0.548 -0.035	-0.288 -0.018	0.169 0.012	-0.143 -0.010
転職経験ありダミー	-0.239 -0.016	0.043 0.003	-0.306 -0.021	-0.060 -0.004	0.025 0.002	0.320 0.021
職業(基準:事務の仕事)						
専門・技術的な仕事ダミー	0.477 0.029	0.872 0.052 ***	0.243 0.016	0.732 0.047 **	0.870 0.045	1.103 0.057 **
販売の仕事ダミー	1.131 0.034 *	1.361 0.042 **	0.978 0.031	1.306 0.042 *	1.451 0.042	1.483 0.043
営業の仕事ダミー	1.321 0.064 ***	1.229 0.060 ***	1.360 0.077 ***	1.132 0.064 ***	1.314 0.041	1.404 0.044 *
主任・係長ダミー	0.578 0.040 *	0.616 0.043 **	0.236 0.017	0.398 0.029	1.446 0.084 ***	1.200 0.070 **
正社員数(対数値)	-0.023 -0.003	-0.218 -0.030 *	-0.090 -0.012	-0.301 -0.041 *	0.007 0.001	-0.189 -0.027
業績ダミー	-0.166 -0.011	-0.075 -0.005	0.093 0.006	0.163 0.011	-0.440 -0.031	-0.390 -0.027
勤務先業種(基準:製造業)						
鉱業、建設業ダミー	-0.363 -0.013	-0.165 -0.006	-0.121 -0.005	-0.111 -0.004	-0.957 -0.030	-0.383 -0.012
情報通信・運輸業ダミー	-1.016 -0.051 **	-0.798 -0.040 **	-0.853 -0.042	-0.507 -0.025	-1.109 -0.058	-1.065 -0.054 *
卸売・小売業ダミー	0.413 0.025	0.720 0.044 **	0.227 0.014	0.679 0.041	0.682 0.042	0.855 0.053
金融・保険・不動産業ダミー	0.548 0.018	0.274 0.009	0.256 0.008	0.166 0.005	0.815 0.029	0.368 0.013
サービス業ダミー	0.280 0.017	0.295 0.018	0.585 0.034	0.297 0.017	-0.013 -0.001	0.286 0.018
その他ダミー	0.144 0.004	0.832 0.023	0.829 0.024	1.445 0.042 *	-0.753 -0.020	-0.060 -0.002
正社員の女性比率	0.066 0.001	-1.147 -0.026	-1.086 -0.024	-1.981 -0.043	1.411 0.033	-0.158 -0.004
管理職(課長相当職以上)の女性比率	1.506 0.021	-0.549 -0.008	1.263 0.016	0.729 0.009	1.212 0.020	-1.880 -0.031
企業:女性活躍推進策	0.076 0.020	0.051 0.013	0.253 0.067 **	0.180 0.048 **	-0.135 -0.036	-0.101 -0.027
企業:両立支援策	0.240 0.079 ***	-0.024 -0.008	0.196 0.064 **	-0.061 -0.020	0.280 0.093 ***	0.017 0.006
個人:女性活躍推進策の取り組み		0.468 0.137 ***		0.450 0.135 ***		0.495 0.140 ***
個人:両立支援策の取り組み		0.195 0.115 ***		0.180 0.107 ***		0.201 0.122 ***
個人:上司マネジメント		0.537 0.473 ***		0.586 0.496 ***		0.482 0.449 ***
サンプル数	2655	2568	1571	1509	1084	1059
調整済みR2 乗	0.035	0.337	0.022	0.349	0.028	0.305

*は10%水準で有意、**は5%水準で有意、***は1%水準で有意であることを示す。

(4) 上司マネジメントの特徴

以上の分析結果は、職場の上司のマネジメントが、男女共通に昇進意欲や仕事のやりがいを高める上で非常に重要であることを示している。特に「仕事のやりがい」は、職場の要因を投入しないと説明力が極めて低いモデルとなっており、職場のマネジメントの重要性がこの点からも指摘できる。

そこで、上司のマネジメントの特徴について男女比較をしておきたい。

上司のマネジメントに関しては、前述のように7項目について回答を求めている。その回答状況を男女別にみたものが図表4-6-4である。

すべての項目で、男性の方が「当てはまる」とする割合は高く、ポイントも女性に比べて男性が高い。ただし、「自分が困ったときに相談に乗ってくれる」は男女とも半数程度が「当てはまる」と回答し、「自分の仕事の仕方や内容について関心をはらってくれる」「自分の失

敗をカバーしてくれる」「自分を信頼して仕事を任せてくれる」「自分の意見に耳を傾けてくれる」も4割程度が「当てはまる」と回答している。また、男女のポイント差が0.1未満と比較的小さいのが、「自分が困ったときに相談に乗ってくれる」「自分の失敗をカバーしてくれる」「自分を信頼して仕事を任せてくれる」「自分の意見に耳を傾けてくれる」で、支援的な上司の態度については男女の差が比較的小さい。一方で、「自分の仕事の仕方や内容について関心をはらってくれる」は男女のポイント差が比較的大きく、さらに、「自分に高い目標や課題を与えてくれる」や「自分の成長・活躍を後押ししてくれる」など、部下の成長に期待をして高い目標を与えるという上司マネジメントについては、男性の方が女性よりも肯定割合が高く、男女のポイント差も大きい。上司の部下に対する育成の姿勢は、仕事のやりがいを高め、また昇進意欲にも強く影響することから、特に部下に対して期待して高い目標を与えて成長を促す、という部分において、職場の上司は女性の部下に対しても意識的に取り組むことが重要であるといえる。

図表4-6-4 男女別、上司のマネジメントの特徴

	n	当てはまる	やや当てはまる	どちらともいえない	あまり当てはまらない	当てはまらない	無回答	ポイント
自分の仕事の仕方や内容について関心をはらってくれる								
男性	2495	39.5	37.1	13.4	7.1	2.8	0.2	4.03
女性	1732	35.0	37.0	14.0	9.3	4.3	0.4	3.88
計	4227	37.6	37.0	13.7	8.0	3.4	0.3	3.97
自分が困ったときに相談に乗ってくれる								
男性	2495	52.1	29.9	10.5	4.6	2.6	0.2	4.23
女性	1732	48.4	33.0	8.7	6.6	2.9	0.4	4.16
計	4227	50.6	31.2	9.8	5.4	2.7	0.3	4.21
自分の失敗をカバーしてくれる								
男性	2495	40.9	33.1	16.8	5.5	3.4	0.3	4.02
女性	1732	40.4	32.4	14.6	7.6	4.6	0.5	3.95
計	4227	40.7	32.8	15.9	6.3	3.9	0.4	3.99
自分を信頼して仕事を任せてくれる								
男性	2495	41.2	36.6	16.6	3.8	1.6	0.2	4.11
女性	1732	39.3	37.2	17.2	3.9	2.0	0.3	4.07
計	4227	40.4	36.9	16.8	3.8	1.8	0.2	4.09
自分の意見に耳を傾けてくれる								
男性	2495	42.9	36.9	14.3	3.5	2.2	0.2	4.14
女性	1732	40.5	37.1	14.4	5.0	2.7	0.3	4.07
計	4227	41.9	37.0	14.4	4.1	2.4	0.2	4.11
自分に高い目標や課題を与えてくれる								
男性	2495	28.1	33.9	25.8	7.6	4.4	0.2	3.73
女性	1732	21.2	30.4	29.3	11.0	7.7	0.3	3.45
計	4227	25.3	32.5	27.2	9.0	5.7	0.2	3.62
自分の成長・活躍を後押ししてくれる								
男性	2495	32.2	33.9	23.0	6.7	4.0	0.2	3.83
女性	1732	26.5	30.5	26.8	9.3	6.5	0.4	3.60
計	4227	29.9	32.6	24.5	7.7	5.0	0.3	3.74

※ ポイントは、「当てはまる」を5点から、「当てはまらない」を1点まで配点し、パーセンテージを乗じて算出した。

7. 結論

本研究では、女性の管理職昇進が低調である現状を踏まえ、昇進意欲、それと関連する仕事のやりがいに関する分析を行った。分析にあたっては、企業と一般従業員を対象にしたデータをマッチングさせて利用し、企業調査による施策実施の状況、従業員側からみた企業の施策の取り組み状況及び職場の上司のマネジメントという職場の状況、の2つの要因を明確に区分し、これらの要因が、昇進意欲、仕事のやりがいに及ぼす影響を分析した。分析結果から明らかになったことは以下のとおりである。

第1に、昇進意欲に関しては個人属性や企業、職場の状況をコントロールしても男女差があり、女性の昇進意欲は男性に比べて低い。しかし、仕事のやりがいについては、職場の要因をコントロールすると男女差がみられなくなる。仕事のやりがいと昇進意欲は関連性があるものの、2つの意欲を高める要因には違いもみられる。女性の昇進意欲が低いことが女性の役職登用が進まない要因であるが、女性が活躍できる職場状況を整えることで、男性と同様に仕事への意欲を高めることができるのである。

第2に、企業レベルで実施する女性活躍推進や両立支援の施策は、女性の昇進意欲や仕事のやりがいを高める上での効果は限定的で、重要なのは、職場の状況として女性活躍や両立支援の取り組みが実感できることである。女性の管理職比率も、職場の要因を投入するモデルでは女性の昇進意欲に有意な影響を持たなくなり、あらためて職場要因の重要性が確認できた。企業が施策を実施しても、それが従業員にとって実感できる形で展開されなければ意味がないといえる。「企業：女性活躍推進策」と「個人：女性活躍推進策の取り組み」の相関係数（女性サンプル）は.119、「企業：両立支援策」と「個人：両立支援策の取り組み」の相関係数（女性サンプル）は.280と高いとはいえず、企業の実施する施策が、従業員の職場の状況認識において効果を発揮していない部分が多いといえる。特に男性と女性の異なる点として、昇進意欲に関して、女性は「個人：女性活躍推進策の取り組み」と「個人：両立支援策の取り組み」がともに重要であり、女性の昇進意欲を高めるためには、女性活躍推進の取り組み、両立支援の取り組みの両方を女性従業員がきちんと認識できる形で推進することが重要である。

第3に、上司のマネジメントのあり方が、男女ともに昇進意欲と仕事のやりがいに重要な役割を果たしているということである。しかし、現状において、上司の部下に対する支援、育成の姿勢は、従業員側からみて男女で差があることも明らかになった。特に、部下の成長を期待して高い目標を与えて成長を促すという側面において、男女差が大きくなっている。従業員は仕事の経験を通じて成長し、意欲も高めることから、仕事経験の付与において極めて重要な役割を担っている上司が、部下の性別にかかわらず育成をしていくという態度を持つことが重要である。

第4に、女性は「主任・係長」というポジションにあることは、昇進意欲や仕事のやりがいにおいて有意にプラスの効果がある。もともと昇進意欲のある女性が「主任・係長」に登

用されているという側面は否定できないものの、女性に明確な役割を付与することは、昇進意欲を喚起するためには重要であるといえる。

以上の結果から、女性の昇進意欲や仕事のやりがいを高める上で、企業の施策導入の効果は限定的であり、職場における取り組み、とりわけ上司のマネジメントが重要であることが明らかになった。企業が女性活躍の施策を実施する際には、その取り組みの意義や内容が職場レベルにおいて理解されているかを確認しながら進めることが不可欠であり、また、上司のマネジメントを支援する取組も重要であるといえる。

参考文献

- 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.
- 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.
- 佐藤博樹・武石恵美子（2010）『職場のワーク・ライフ・バランス』日本経済新聞社.
- 武石恵美子（1987）「増加する長期継続雇用と処遇問題」雇用職業総合研究所編『女子労働の新時代—キャッチ・アップを超えて』東京大学出版会、pp. 37-57.
- 武石恵美子（2006）『雇用システムと女性のキャリア』勁草書房.
- 富田安信（1993）「女性の仕事意識と人材育成」『日本労働研究雑誌』No. 401、pp. 12-19.
- 内閣府（2011）『仕事と生活の調和レポート 2011』.
- 中村恵（1988）「大手スーパーにおける女性管理職者・専門職者—仕事経験とキャリア」小池和男・富田安信編『職場のキャリアウーマン』東洋経済新報社、pp. 12-37.
- 中村恵（1994）「女子管理職の育成と『総合職』」『日本労働研究雑誌』No. 415、pp. 2-12.
- 21世紀職業財団（2013）『育児をしながら働く 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結果』.
- 松繁寿和・梅崎修（2003）「銀行業における女性従業員の管理職昇進—キャリアと家庭、二者択一の側面」『日本労務学会誌』第5巻第2号、pp. 44-55.
- 安田宏樹（2009）「総合職女性の管理職希望に関する実証分析」『経済分析』181号、pp. 23-45.
- 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.
- 山口一男（2008）「男女の賃金格差解消への道筋—統計的差別の経済不合理の理論的・実証的根拠」『日本労働研究雑誌』No. 574、pp. 40-68.
- 山口一男（2013）「ホワイトカラー正社員の管理職割合の男女格差の決定要因——女性であることの不当な社会的不利益と、その解消施策について」『RIETI Policy Discussion Paper Series 13-J-069』.
- Aigner, D. J. and Cain, G. G. (1977) "Statistical Theories of Discrimination in Labor

- Markets,” *Industrial and Labor Relation Review*, Vol. 30, No. 2, pp. 175-187.
- Hewlett, S. A. & Sherbin, L. (Center for Work-Life Policy) (2011) *Off-Ramps and On-Ramps Japan : Keeping Talented Women on the Road to Success*.
- Kato, T., Kawaguchi, D. and Owan, H. (2013) “Dynamics of the Gender Gap in the Workplace: An Econometric Case Study of a Large Japanese Firm,” *RIETI Discussion paper 13-E-038*.
- Lam, A. C. L. (1992) *Women and Japanese Management : Discrimination and Reform*, London and NY: Routledge.
- Phelps, E. S. (1972) “The Statistical Theory of Racism and Sexism,” *American Economic Review* 62, No. 4, pp. 659-661.

