

# 女性の昇進意欲を高める職場の要因

武石恵美子

(法政大学教授)

女性の活躍推進政策の重要性への社会的な認識が高まり、指導的地位に就く女性の割合を高めることが政策目標となっている。女性管理職が増えるためには、女性が管理職へのキャリアをポジティブにとらえてそれを目指すことが極めて重要である。管理職への昇進意欲に男女間で差があることは先行研究でも明らかにされているが、女性の昇進意欲が低い現状を放置しては、女性の管理職は増えていかない。本稿では、女性の昇進意欲は、企業の制度実施や職場の状況等、女性が置かれた職場環境に規定されているとの問題意識に立ち、それが具体的にどのような「職場の要因」と関連しているのか、男性と異なるのかについて検討を行った。ここで「職場の要因」に関しては、企業がコーポレートレベルで実施する施策・制度の要因と、関連施策の実施や上司のマネジメントに関する従業員の認知の側面からとらえる職場状況の要因と、2つの要因を峻別して分析する。分析の結果、女性の昇進意欲を高める上で、コーポレートレベルで女性活躍推進や両立支援の施策を実施することによる効果は限定的であり、女性が働く職場の状況の重要性が明らかになった。具体的には、従業員が女性活躍推進策や両立支援策の取り組みが行われていると認識すること、とりわけ上司の部下育成にかかるマネジメントが重要である。上司のマネジメントは、部下の性別によって異なる実態にあるものの、企業の女性活躍推進策の取り組みは上司の部下育成の方針に影響を及ぼすことから、上司の女性部下に対する育成方針に働きかける企業の施策展開が重要である。

## 目次

- I 問題意識
- II 女性の昇進の現状と背景に関する先行研究
- III 分析課題とデータ
- IV 分析結果
- V まとめ

## I 問題意識

女性の活躍推進はわが国の成長戦略の重要な柱と位置付けられ、多様な政策展開が進められている<sup>1)</sup>。特に、出産・育児期における女性の就業継続促進及び指導的地位における女性比率の上昇に関しては、政府が数値目標を掲げて強力に推進し

ている。

また女性の能力発揮は、企業経営、人事戦略の観点からも、その重要性が高まっている。両立支援策の取り組みを進めてきた企業において、女性正規従業員の定着率は高まってきた<sup>2)</sup>が、その一方で、定着する女性の能力発揮という点で課題が顕在化してきた。これを象徴するのが、管理職に占める女性比率の低さである。女性管理職比率は長期的に上昇傾向にあるものの、2013年においても係長15.4%、課長8.5%、部長は5.1%という低さである(厚生労働省『賃金構造基本統計調査』)。また、課長相当職以上の女性管理職(役員を含む)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(厚生労働省

『平成23年度雇用均等基本調査』<sup>3)</sup>。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、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。

女性管理職が少ない理由は、女性の意欲の問題と職場における女性活躍推進策の二つに大別できる。女性の管理職が少ない(1割未満)あるいはまったくいない企業の理由としては、「現時点では、必要な知識や経験、判断力を有する女性がない」(54.2%)、「将来管理職に就く可能性のある女性はあるが、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%)があげられている(厚生労働省『平成23年度雇用均等基本調査』)。このように、女性の離職傾向や昇進意欲の問題をあげる企業は一定数存在し、勤続や意欲面で男女差があるという実態を前提にすると、企業経営者が女性の活躍推進に積極的になれないのには合理的な側面があるとの見方もなされてきた。

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意欲の低下には、現状では悪循環が形成されていると考えられる。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、といった昇進に至るプロセスにおける組織側の課題が考えられる。女性管理職がない理由として「現時点では、必要な知識や経験、判断力を有する女性がない」をあげる企業が半数以上を占めるが、ここには、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指摘できる。女性の昇進意欲が男性とは異なる現状にあることは先行研究で明らかにされてきているが(安田2009, 川口2012など)、女性の中にも高い昇進意欲を持つ女性が存在し、それは企業の施策と関連があることも指摘されている。

わが国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ることが不可欠である。そのためには、女性が自身の職業キャリアの展開を主体的に考えることができる条件を整備することが企業組織側に求められるのではないかと、というのが本稿の問題意識である。女性の管理職比率は、女性の活躍推進の重要な指標であるが、女性がそれを目指さなければ高まらない。

本稿では、女性の昇進意欲は男性よりも低いとされるが、女性の昇進意欲はどのような「職場の要因」と関連しているか、それは男性と異なるのか、に着目する。「職場の要因」に関しては、企業がコーポレートレベルで実施する施策・制度の要因と、関連施策の実施や上司のマネジメントに関する従業員の認知の側面からとらえる職場状況の要因、この2つの要因を峻別して分析する。企業が女性活躍推進の取り組みを実施することが女性の昇進意欲を高めることは、川口(2012)で明らかにされている。しかし、コーポレートレベルでの取り組みが職場の中で正しく認識されているとは限らないことを脇坂(2009)は指摘する。松繁・武内(2008)では、医薬品製造業におけるデータ分析の結果、部門や職種によって女性の昇進に対する人事施策の効果が異なる可能性が示唆されており、企業が実施する制度・施策が従業員に及ぼす影響は一様ではないと考えられる。

本稿で使用するデータは、企業の人事部門に対して女性活躍推進等の取り組みを尋ね、一方で従業員に対して従業員の認知レベルでの企業の取り組みや職場の状況について尋ねており、両者をマッチングして分析することができるというメリットがある。企業の施策実施、および従業員が仕事の経験を積む現場の状況の双方に注目して、分析を進めることとする。

以下、Ⅱでは女性の昇進に関する現状と背景に関して先行研究のレビューを行う。それを踏まえた分析の課題や枠組みをⅢで提示し、分析に使用するデータについても紹介する。Ⅳで分析結果を示す。まず、対象企業の女性の管理職登用の現状、男女の昇進意欲の現状を明らかにした上で、一般従業員の課長相当職以上への昇進意欲に関連する職場要因について男女別に分析を行う。さらに、重要な要因として抽出された管理職の部下マネジ

メントの現状について分析を進める。最後に、Vで分析結果を要約するとともに、分析から得られた示唆を述べることにしたい。

## II 女性の昇進の現状と背景に関する先行研究

昇進における男女差に関しては、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。個別企業の事例研究として、中村(1988)、Lam(1992)、富田(1993)、松繁・梅崎(2003)など、マクロ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、女性比率の高い小売業や金融業を含めて、昇進管理には男女で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女性のケースもあるがそれは稀であり、女性は家族的責任等に配慮した異動や職場経験などにより男性とは異なるキャリア形成のパターンを辿ることが多く、このことが女性役職者の少なさを、昇進する場合でも男性に比べて遅れる、といった状況につながるものが明らかになっている。

最近の研究でも、山口(2013)により、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性別が重要になっていることが明らかにされている。日本の管理職に占める女性比率が低いのは、女性の勤続の短さをリスクととらえて男性とは異なる取り扱いがなされることに大きな要因があり、日本の長期継続雇用をベースにした育成のシステムは、就業中断が発生しがちな女性にとって不利な面が多い。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を分析結果から明らかにしている。

従業員は、配属された部門で仕事経験を深め、異動により経験を広げるといった形で、多様な仕事経験を蓄積する。仕事経験の結果として実績が評価され昇進につながるため、女性がどのような育成環境の下で働くかということは、女性の昇進にとって重要な要素である。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」<sup>4)</sup>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使って分析したKato, Kawaguchi and Owan(2013)は、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ことを示唆している。男女の平均勤続の差という事実に基づき、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、育成機会とその結果としての昇進の機会に男女間格差が生じていると考えられる。

しかし、山口(2008)はこの「合理的」という見方に疑問を投げかける。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 and Sherbin(2011)でも指摘されている。

それでは女性管理職比率が高い企業はどのような企業なのだろうか。この疑問に関する研究も蓄積されつつある。松繁・武内(2008)は、女性の就業支援等の人事施策が女性管理職比率に与える影響を分析し、人事施策が女性の管理職比率を直接高める効果はみられないが、ファミリー・フレンドリー施策が、女性の勤続を伸ばすことを通じて女性の昇進につながる道筋を指摘する。山本(2014)は、女性管理職比率が高い企業の特徴として、短い労働時間、高い雇用の流動性、緩やかな賃金カーブ、充実したワーク・ライフ・バランス施策の導入を指摘している。これらの研究が明らかにしたように、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。このため、ポジティブ・アクション施策など、女性が抱えている課題を踏まえてその具体的な解決策に組織として取り組むことが、政策においても奨励されてきた。

本稿では、女性の昇進意欲をとりあげるが、同様の問題意識に立った研究として、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）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ず、男女均等処遇を重視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もいることを示し、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。昇進意欲における男女差が存在することは明らかであるが、これがそもそも男女の嗜好の違いによるものである<sup>5)</sup>なら、女性の管理職は今後も増加は期待しにくい。これに関して川口（2012）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として、企業の人事施策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に注目している。しかし、大内（1999）は、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、上司や職場状況の役割が重要になるとしている。特に上司の役割の重要性は、佐藤・武石（2010）においても指摘されている。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・指導」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少なくないことから、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。女性の昇進が

進んでいるアメリカでも、上級管理職への昇進にはグラスシーリングの存在が指摘されるが、その背景として、職務経験における男女の違いがあること（Ohlott, Ruderman and McCauley 1994）、上司の認識の問題があること（Hoobler, Wayne and Lemmon 2009; Elacqua et al. 2009）など、職場レベルでの課題が指摘されてきた。

女性の昇進意欲を決定する要因に関して、コーポレートレベルの人事施策・制度のみならず職場・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、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たが、上司の面倒見のよさとの弱い関係がみられたものの、他の職場要因との明確な関連性は明らかにならなかった。一方、21世紀職業財団（2013）は本稿の問題意識と重なる部分が多く、女性の昇進意欲において、上司の職場管理の特徴、評価の仕方、仕事の与え方などの上司のマネジメントのあり方の重要性に着目している。特に子どもがいる女性正社員に着目し、第一子妊娠前、職場復帰後、現在の各時点における上司の職場マネジメントに注目している点に特徴があり、上司の職場マネジメントが女性の昇進意欲に影響を及ぼしていることを明らかにしている。

### Ⅲ 分析課題とデータ

#### 1 分析課題

女性の活躍推進政策の重要性への社会的な認識が高まり、指導的地位に就く女性比率の上昇が政策目標となっているが、女性管理職が増えるためには、女性が管理職へのキャリアをポジティブにとらえてそれを目指すことが重要となる。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は、女性の管理職は増えていかない。女性管理職が少ないのは、女性が管理職を希望しないからだとして女性側に原因を求める意見も根強いが、本稿では、女性の昇進意欲は企業や職場の状況等の女性が置かれた職場環境に規

定されているとの仮説で分析を進める。女性が働く職場の状況を変えることによって女性の昇進への意欲が高まり、前述した「悪循環」を断ち切ることにつながる可能性について以下で検証することとする。

昇進意欲を規定する「職場の要因」として、本稿では、企業レベルでのフォーマルな人事制度・施策要因と、関連施策の実施や上司のマネジメントに関する従業員の認知の側面からとらえる職場状況の要因、この2つの要因を明確に区分し、特に後者の職場状況要因の重要性に着目する。先行研究は、コーポレートレベルでの施策・制度要因、もしくは職場状況の要因のいずれかに着目しているが、本稿は、企業の施策実施状況と従業員の意識調査をマッチングさせることによって、両者を統合して分析する点に特徴がある。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（武石 2006 など）、女性の昇進意欲を高めること（川口 2012 など）が示されてきた。しかし、佐藤・武石（2010）が指摘するように、従業員の育成は現場で行われるため、上司の育成姿勢など個々の職場の状況が女性の昇進意欲に直接的に影響を及ぼしていることが予想される。本稿では、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に影響を与えるなど職場の状況を変えることを経由して女性の昇進意欲が高まるのではないかと考え、職場状況の要因に注目する。

## 2 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<sup>6)</sup>。調査の実施は2012年10月で、対象は以下のとおりである。

(a) 企業調査 従業員数100～299人の企業6000社と300人以上の企業6000社の計1万2000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）を対象とし、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5580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で一般従業員（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名を企業に選定依頼した。有効回答は1万128名（女性5044名）。

本稿では、一般従業員の昇進意欲の規定要因の分析にあたって、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8665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4227名（男性2495名、女性1732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3591名（男性2130名、女性1461名）となる。分析対象を40歳未満に限定する理由は、昇進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<sup>7)</sup>。また、キャリア形成、昇進の仕組みは学歴により異なるのが一般的であることから、学歴を大卒以上に限定した。

## IV 分析結果

### 1 企業調査からみた女性の管理職昇進の現状

調査企業における女性の管理職への登用実態を、企業調査により確認しておきたい。

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、「サービス業」では課長相当職以上が10.7%と1割を超え、より詳細にみると「医療、福祉」では41.8%と高い比率を示す。しかし、「製造業」では2.5%、女性比率が比較的高い「金融業、保険業、不動産業」で5.4%、「卸売業、小売業」で4.7%

など、多くの業種で低い女性比率となっている。課長相当職以上の女性が0%である企業も半数を占めており、調査対象企業の女性管理職への登用は進んでいない(表1)。

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。「女性のほとんどが役職者になるまでに退職する」(26.3%)や「能力などの要件を満たしても女性本人が希望しない」(17.6%)など、女性サイドの理由をあげる企業も少ないとはいえず、女性管理職比率の高い企業においても一定割合を占めている(表2)。

## 2 管理職への昇進意欲

次に、一般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。表3に男女別の結果を示したが、先行研究でも明らかにされているように、昇進意欲の男女差は大きい。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。一方で、「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72.9%、女性で20.0%となり、女性は「部長相当職」以上への希望はごくわずかである。

表1 業種別、女性の昇進状況(企業調査)

	n	課長相当職以上の女性比率の分布							管理職に占める女性比率			正社員に占める女性比率
		0%	2%未満	2-5%未満	5-10%未満	10-20%未満	20%以上	無回答	課長相当職	部長相当職	課長相当職以上	
計	1970	50.6	8.0	12.1	10.4	7.2	7.2	4.6	6.1	2.7	5.3	22.2
鉱業、建設業	121	63.6	9.9	11.6	5.0	2.5	1.7	5.8	3.1	0.2	2.4	11.5
製造業	552	62.0	6.9	11.2	8.5	4.9	2.7	3.8	3.0	1.3	2.5	19.4
情報通信業、運輸業、郵便業	238	59.2	8.8	11.8	6.3	7.1	2.9	3.8	3.5	0.9	2.7	12.1
卸売業、小売業	342	47.4	11.7	14.9	10.8	4.7	6.4	4.1	5.3	2.1	4.7	24.7
金融業、保険業、不動産業	65	21.5	13.8	21.5	26.2	12.3	4.6	0.0	6.6	0.9	5.4	32.8
サービス業	507	37.3	4.7	11.2	12.2	12.4	16.0	6.1	12.4	6.5	10.7	29.8
その他	104	51.9	5.8	8.7	13.5	3.8	8.7	7.7	6.1	1.9	5.0	21.4

(単位: %)

表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)

女性管理職比率	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いらない	可能性のある女性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い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
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
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

注: 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。

表3 男女別、昇進意欲（一般従業員調査）

(単位：%)

		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	学歴計	5084	19.6	16.3	25.6	23.1	14.5	0.8	63.2
	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	72.9
女性	学歴計	5044	58.0	26.6	11.4	2.5	0.9	0.5	14.8
	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	20.0

なお、これ以降は、分析対象を「大学・大学院卒、40歳未満」に限定する。

### 3 昇進意欲の規定要因

#### (1) 変数

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。男女一般従業員の昇進意欲に影響を及ぼす要因分析を行う。被説明変数である「昇進意欲」については、表3の結果をもとに、「課長相当職」「部長相当職」「役員以上」と回答した場合に「昇進意欲あり」とし、「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「昇進意欲なし」とする。

昇進意欲の規定要因と考えられる説明変数については、2種類に分ける。まず、企業調査における施策の実施状況について、以下の①の2つの指標を取り上げる。また、一般従業員調査における職場状況要因として、施策実施や上司のマネジメントへの認知について、②の3つの指標を取り上げる。変数作成の手続きを以下に示す。

#### 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、企業の女性活躍推進策及び両立支援策の2つについて、下記の手続きで指標化した。

##### a. 企業の施策：女性活躍推進策

「女性正社員の活躍を促すための方策」について、以下の7つの項目について、「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、その数を「女性活躍推進策」の指標とした。

- 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
- 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

##### b. 企業の施策：両立支援策

仕事と家庭の両立支援策に関する以下の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。

- 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



## ②施策実施状況や上司のマネジメントに関する従業員の認知

一般従業員調査における企業の女性活躍推進策等の取り組み等への認知については、企業の指標と同様に女性活躍推進策と両立支援策の2つの施策に加え、職場における上司のマネジメントの特徴の3つを取り上げ、下記の手続きで指標化した。

### a. 従業員の認知：女性活躍推進策

以下の4項目について現在働いている会社での取り組みについて質問し、「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項目の合計点を従業員が認知している「女性活躍推進策」の指標とした。

- 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

### b. 従業員の認知：両立支援策

以下の4項目について現在働いている会社での状況について質問し、「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項目の合計点を従業員が認知している「両立支援策」の指標とした。

- 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

### c. 従業員の認知：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項目について、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）との関係を質問し、「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を確認し、 $\alpha = .915$ と高い信頼性係数を示してい

ることから、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項目の合計点を従業員からみた「上司マネジメント」の指標とした。

- 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

コントロール変数として、個人属性と勤め先の企業等の属性に関する以下の変数を投入する。

### 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
- 勤務先業種（基準：製造業）：「鉱業、建設業」「情報通信・運輸業」「卸売・小売業」「金融・保険・不動産業」「サービス業」「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



以上の変数を用いて、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により推計を行った。男女計、男性、女性に関して分析した。企業の施策（上記①）のみを投入したモデルと、企業の施策に加えて従業員の認知による職場の状況（上記②）を投入したモデルの2つで推定する。変数の記述統計は表4に示した。

(2) 分析結果

分析結果を表5に示す。

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昇進意欲が低く、これは先行研究と整合的な結果である。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、「企業の施策：女性活躍推進策」「企業の施策：両立

支援策」がともにプラスで有意であるが、従業員の認知による職場の状況を投入すると従業員の認知の3つの変数はプラスに有意になるが、「企業の施策：両立支援策」が有意ではなくなり、「企業の施策：女性活躍推進策」の効果も低下する。男女計では、企業が実施する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。

次に男女別にみていきたい。男性の昇進意欲に関しては、「事務」を基準にして「専門・技術的な仕事」で低くなる。また、「主任・係長相当職」であることは昇進意欲を高める。企業の施策に関しては、従業員の認知を投入しないモデル(1)では、「企業の施策：女性活躍推進策」「企業の施策：両立支援策」はともにプラスであるが、モデル(2)では、「企業の施策：両立支援策」が有意ではなくなり、「従業員の認知：両立支援策」が10%水準で緩やかな正の関係を示し、「従業員の

表4 記述統計

	男女計			男性			女性		
	n	平均値	標準偏差	n	平均値	標準偏差	n	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	3577	0.511	0.500	2122	0.728	0.445	1455	0.195	0.396
説明変数									
企業の施策：女性活躍推進策	3434	2.036	1.808	2035	2.052	1.799	1399	2.014	1.821
企業の施策：両立支援策	3336	6.072	2.290	1963	5.990	2.280	1373	6.190	2.301
従業員の認知：女性活躍推進策	3544	5.815	2.023	2089	5.910	2.064	1455	5.679	1.954
従業員の認知：両立支援策	3523	12.651	4.039	2089	12.805	4.002	1434	12.427	4.084
従業員の認知：上司マネジメント	3577	27.799	5.958	2125	28.088	5.826	1452	27.377	6.124
コントロール変数									
女性ダミー	3591	0.407	0.491						
30代ダミー	3591	0.635	0.481	2130	0.707	0.455	1461	0.531	0.499
配偶者ありダミー	3591	0.471	0.499	2130	0.564	0.496	1461	0.334	0.472
子どもありダミー	3591	0.316	0.465	2130	0.413	0.492	1461	0.175	0.380
同居親（介護なし）ありダミー	3591	0.283	0.450	2130	0.236	0.425	1461	0.351	0.477
転職経験ありダミー	3590	0.325	0.468	2130	0.337	0.473	1460	0.308	0.462
職業									
専門・技術的な仕事	3582	0.211	0.408	2123	0.254	0.435	1459	0.148	0.355
事務の仕事【基準】	3582	0.630	0.483	2123	0.530	0.499	1459	0.775	0.418
販売の仕事	3582	0.040	0.197	2123	0.045	0.207	1459	0.034	0.182
営業の仕事	3582	0.119	0.323	2123	0.171	0.377	1459	0.042	0.202
主任・係長ダミー	3587	0.332	0.471	2130	0.421	0.494	1457	0.202	0.402
正社員数（対数値）	3557	5.836	0.955	2110	5.798	0.947	1447	5.890	0.963
勤務先業種									
鉱業、建設業	3522	0.059	0.235	2087	0.067	0.249	1435	0.047	0.213
製造業【基準】	3522	0.280	0.449	2087	0.316	0.465	1435	0.227	0.419
情報通信・運輸業	3522	0.117	0.321	2087	0.111	0.314	1435	0.125	0.331
卸売・小売業	3522	0.197	0.398	2087	0.181	0.385	1435	0.221	0.415
金融・保険・不動産業	3522	0.054	0.225	2087	0.046	0.211	1435	0.064	0.245
サービス業	3522	0.236	0.425	2087	0.222	0.416	1435	0.257	0.437
その他	3522	0.057	0.233	2087	0.057	0.232	1435	0.058	0.234
正社員に占める女性比率	3557	0.223	0.159	2110	0.209	0.153	1447	0.244	0.166
管理職（課長相当職以上）に占める女性比率	3463	0.049	0.103	2054	0.042	0.092	1409	0.059	0.116

表5 課長相当職以上への昇進意欲の規定要因(被説明変数は「昇進意欲あり」=1, 「昇進意欲なし」=0, 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	-2.321***	0.098	-2.293***	0.101								
30代ダミー	0.061	1.063	0.110	1.116	-0.092	0.912	-0.076	0.926	0.292	1.339	0.421**	1.523
配偶者ありダミー	0.026	1.027	0.010	1.010	0.261	1.298	0.316*	1.372	-0.404*	0.668	-0.539**	0.584
子どもありダミー	0.256*	1.292	0.243*	1.275	0.251	1.285	0.208	1.231	0.214	1.239	0.220	1.246
同居親(介護なし)ありダミー	-0.145	0.865	-0.187*	0.829	-0.024	0.977	-0.029	0.972	-0.320*	0.726	-0.419**	0.658
転職経験ありダミー	0.013	1.013	0.025	1.026	-0.017	0.983	0.008	1.008	0.078	1.081	0.063	1.065
職業(基準:事務の仕事)												
専門・技術的な仕事ダミー	-0.196*	0.822	-0.119	0.888	-0.299**	0.741	-0.243*	0.784	0.049	1.050	0.163	1.176
販売の仕事ダミー	-0.098	0.907	-0.012	0.988	-0.188	0.829	-0.121	0.886	-0.158	0.854	-0.112	0.894
営業の仕事ダミー	0.227	1.254	0.256	1.292	0.160	1.173	0.130	1.139	-0.137	0.872	0.016	1.016
主任・係長ダミー	0.929***	2.531	0.933***	2.541	0.662***	1.939	0.645***	1.907	1.419***	4.132	1.463***	4.318
正社員数(対数値)	0.082	1.085	0.051	1.052	0.045	1.046	0.023	1.023	0.114	1.121	0.050	1.052
勤務先業種(基準:製造業)												
鉱業、建設業ダミー	0.216	1.241	0.236	1.267	0.494*	1.639	0.540*	1.715	-0.397	0.673	-0.392	0.676
情報通信・運輸業ダミー	-0.157	0.855	-0.134	0.875	0.024	1.024	0.054	1.055	-0.544**	0.581	-0.539*	0.583
卸売・小売業ダミー	-0.085	0.918	-0.110	0.896	0.197	1.218	0.202	1.224	-0.609**	0.544	-0.648**	0.523
金融・保険・不動産業ダミー	-0.065	0.937	-0.127	0.881	0.242	1.274	0.300	1.350	-0.509	0.601	-0.672*	0.511
サービス業ダミー	-0.116	0.890	-0.138	0.871	-0.064	0.938	-0.093	0.911	-0.228	0.796	-0.252	0.778
その他ダミー	0.043	1.043	0.028	1.029	0.155	1.168	0.076	1.079	-0.278	0.757	-0.153	0.858
正社員に占める女性比率	-0.053	0.948	-0.226	0.798	0.477	1.611	0.437	1.548	-1.223*	0.294	-1.635**	0.195
管理職(課長相当職以上)に占める女性比率	0.648	1.912	0.276	1.318	-0.329	0.719	-0.575	0.563	1.984**	7.274	1.362	3.905
企業の施策:女性活躍推進策	0.072***	1.074	0.064**	1.066	0.091***	1.096	0.081**	1.085	0.052	1.053	0.046	1.047
企業の施策:両立支援策	0.069***	1.072	0.032	1.033	0.055**	1.057	0.022	1.022	0.094**	1.099	0.049	1.050
従業員の認知:女性活躍推進策			0.081***	1.085			0.044	1.045			0.150***	1.162
従業員の認知:両立支援策			0.038***	1.039			0.029*	1.029			0.054**	1.056
従業員の認知:上司マネジメント			0.051***	1.052			0.059***	1.061			0.043***	1.044
定数	-0.454	0.635	-2.356***	0.095	-0.287	0.751	-2.200***	0.111	-2.741***	0.064	-4.708***	0.009
サンプル数	3014		2911		1774		1704		1240		1207	
-2対数尤度	3092.74		2901.47		1965.46		1833.20		1080.44		1009.15	
カイ2乗	1085.07***		1133.39***		107.947***		146.378***		117.816***		163.637***	
Nagelkerke R <sup>2</sup>	0.403		0.430		0.086		0.120		0.146		0.204	

\*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。

認知:上司マネジメント」は1%水準でプラスになっている。

これに対して女性の結果をみていきたい。モデル(1)(2)に共通していることは、配偶者がいること、同居の親(介護なし)がいることがマイナスの係数である点である。これは男性とは異なる傾向である。同居の親の存在の解釈については、親の状況を細かく分析する必要があるが、自分以外の家計維持者の存在が昇進意欲を低めている可能性が指摘できる。「主任・係長ダミー」は、男性同様にプラスであり、川口(2012)の結果とも整合的である。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。「情報通信・運輸業ダミー」「卸売・小売業ダミー」「正社員に占める女性比率」がマイナス

で有意である。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。またモデル(2)では、「30代ダミー」がプラスの係数である。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離職につながるために、30代で働く女性は、こうした問題を一定程度クリアしている層が多くなり、20代に比べて昇進意欲が高くなっていると解釈できる。「管理職に占める女性比率」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といえよう。

女性の分析において、企業の施策要因、職場状況の要因の分析結果をみていきたい。モデル(1)では、「企業の施策：女性活躍推進策」の影響はみられず、「企業の施策：両立支援策」が5%水準でプラスに有意であるが、モデル(2)においては、企業の施策は有意ではなくなり、従業員の認知の3つの変数がいずれもプラスで有意になる。「従業員の認知：上司マネジメント」の重要性は男性と同様であるが、「従業員の認知：女性活躍推進策」「従業員の認知：両立支援策」は、女性の昇進意欲において重要性が高く、男性と異なる点である。企業の実施する女性活躍推進や両

立支援の施策の取り組みが女性に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、コーポレートレベルで施策を実施するだけでは不十分で、その施策を従業員が認識できるような展開が重要である。また、上司のマネジメントは、男女双方にとって昇進意欲に強い影響を及ぼしている。

#### 4 上司のマネジメントの現状

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を高める上で重要な要因であることを示している。そこで、上司のマネジメントについて男女比較を行う。上司のマネジメントに関しては、前述の7項目について一般従業員に回答を求めており、その結果を男女別にみたものが表6である。

表6 男女別、上司のマネジメントの特徴（一般従業員調査）

(単位：%)

	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	平均ポイント (t 値)
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	4.04 (4.23 ***)
女性	1732	35.0	37.0	14.0	9.3	4.3	0.4	3.89
計	4227	37.6	37.0	13.7	8.0	3.4	0.3	3.98
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	4.25 (2.13 **)
女性	1732	48.4	33.0	8.7	6.6	2.9	0.4	4.18
計	4227	50.6	31.2	9.8	5.4	2.7	0.3	4.22
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	4.03 (1.80 *)
女性	1732	40.4	32.4	14.6	7.6	4.6	0.5	3.97
計	4227	40.7	32.8	15.9	6.3	3.9	0.4	4.00
自分を信頼して仕事を任せしてくれる								
男性	2495	41.2	36.6	16.6	3.8	1.6	0.2	4.12 (1.28)
女性	1732	39.3	37.2	17.2	3.9	2.0	0.3	4.08
計	4227	40.4	36.9	16.8	3.8	1.8	0.2	4.11
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	4.15 (2.29 **)
女性	1732	40.5	37.1	14.4	5.0	2.7	0.3	4.08
計	4227	41.9	37.0	14.4	4.1	2.4	0.2	4.12
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	3.74 (7.76 ***)
女性	1732	21.2	30.4	29.3	11.0	7.7	0.3	3.46
計	4227	25.3	32.5	27.2	9.0	5.7	0.2	3.63
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	3.84 (6.30 ***)
女性	1732	26.5	30.5	26.8	9.3	6.5	0.4	3.62
計	4227	29.9	32.6	24.5	7.7	5.0	0.3	3.75

注：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、平均を算出した。

t 値は男女の平均ポイントの差の検定結果であり、\*は10%水準、\*\*は5%水準、\*\*\*は1%水準で有意差があることを示す。

表7 各施策の取り組みの有無別、上司の女性部下の育成方針のポイント（管理職調査）

取り組み内容	取り組みあり			取り組みなし			t 値
	n	平均ポイント	(標準偏差)	n	平均ポイント	(標準偏差)	
女性正社員の活躍のための施策							
女性採用比率の向上のための措置	409	39.13	(6.06)	3287	35.88	(6.67)	9.39 ***
特定職務への女性の配置比率の向上のための措置	320	38.98	(5.69)	3376	35.98	(6.71)	8.89 ***
女性専用の相談窓口の設置	437	37.45	(5.92)	3259	36.07	(6.76)	4.06 ***
管理職の男性や同僚男性に対する啓発	410	38.97	(5.37)	3286	35.89	(6.75)	10.61 ***
女性に対するメンターなどの助言者の配置・委嘱	172	38.61	(5.70)	3524	36.12	(6.71)	4.79 ***
人事考課基準の明確化	1026	37.88	(5.92)	2670	35.60	(6.85)	10.01 ***
女性の役職者への登用を促進するための措置	432	39.04	(5.59)	3264	35.87	(6.73)	10.81 ***
ポジティブ・アクション実施の有無							
ポジティブ・アクションの方針の明確化	195	40.24	(6.18)	3501	36.01	(6.64)	8.67 ***
ポジティブ・アクションに関する専任の部署、あるいは担当者の設置（推進体制の整備）	145	40.17	(5.93)	3551	36.08	(6.66)	7.29 ***
女性の能力発揮について問題点の調査・分析	158	39.74	(5.85)	3538	36.08	(6.68)	6.78 ***
女性の能力発揮のための計画の策定	238	39.49	(5.35)	3458	36.01	(6.71)	9.52 ***
計画に沿った措置の実施状況の公表	94	40.53	(5.96)	3602	36.12	(6.66)	6.35 ***
ポジティブ・アクションとしての、仕事と家庭の両立支援（法を上回る制度）の整備、利用促進	520	39.30	(5.20)	3176	35.73	(6.77)	13.85 ***

注：1) 育成方針のポイントは、上司の女性部下に対する育成方針10項目について「当てはまる」を5点、「当てはまらない」を1点として10項目を合計したものである。

2) t値は各施策の「取り組みあり」と「取り組みなし」の平均ポイントの差の検定結果であり、\*\*\*は、1%水準で有意差があることを示す。

3) 分析対象は、課長相当職の管理職である。

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、平均ポイントも男性で高い。特に男女差が大きい（1%水準で有意差あり）のは、「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」「自分に高い目標や課題を与えてくれる」「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項目である。「自分に高い目標や課題を与えてくれる」「自分の成長・活躍を後押ししてくれる」の2つは、男性でも他の項目に比べて平均ポイントが低い、部下に期待して高い目標を与えて成長を促すという上司のマネジメントは昇進意欲にも影響することから、上司の部下育成の姿勢が部下の性別により異なっている点は問題である。

上司が女性部下に対してどのような育成方針をもっているのかについては、「管理職調査」で質問している。具体的には、「女性に管理職昇進への意欲を持つよう働きかける」など10項目について「当てはまる」から「当てはまらない」までの5段階での回答を求めている。この育成方針が企業のポジティブ・アクション等の取り組みとど

う関連しているのかを分析するために、育成方針をポイント化し<sup>8)</sup>、その平均値を管理職の勤め先の女性活躍推進等の取り組みの有無別に比較した結果が表7である。女性正社員の活躍推進策やポジティブ・アクションの「取り組みあり」と回答した企業の管理職は、「取り組みなし」と回答した企業の管理職に比べて、部下の女性の育成方針に前向きな傾向がみられている<sup>9)</sup>。企業の女性活躍推進の取り組みが上司のマネジメントに影響を及ぼし、職場の中で女性の活躍推進の状況が醸成され、女性の昇進意欲を高めている可能性が指摘できる。

## V まとめ

本稿では、女性の昇進意欲の現状と昇進意欲を高める要因について分析を進めてきた。分析にあたっては、企業が実施する施策と一般従業員の施策に対する認識等をマッチングしたデータを用いて、企業調査による人事施策の実施状況、従業員側からみた企業の施策の取り組み状況及び上司の



マネジメントという職場の状況、この2つの要因を明確に区分し、それぞれの要因が、一般従業員の昇進意欲に及ぼす影響を把握した。分析結果から明らかになった点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明らかに低い。

第2に、企業が実施しているとする女性活躍推進策や両立支援策は、従業員の認知レベルでの変数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、コーポレートレベルで実施する女性活躍推進や両立支援の施策が女性の昇進意欲を高める効果は限定的で、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が重要である。「企業の施策：女性活躍推進策」と「従業員の認知：女性活躍推進策」の相関係数（女性サンプル）は.119、「企業の施策：両立支援策」と「従業員の認知：両立支援策」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、従業員に理解されていない部分も少なくないといえる。特に昇進意欲について男性と女性の異なる点として、女性は「従業員の認知：女性活躍推進策」と「従業員の認知：両立支援策」がともに重要であることがあげられる。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を女性従業員が認識できる形で推進しなければ効果は期待できないといえる。

第3に、部下の育成方針にかかわる上司のマネジメントのあり方が、男女双方の昇進意欲に重要な役割を果たしているということである。しかし、上司の部下育成の方針や姿勢は、従業員側からみたとときに、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点に課題がある。従業員は仕事の経験を通じて成長し、それが意欲向上につながると考えられることから、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、部下の性別を意識せずに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、上司が女性部下に対して積極的な育成

方針を持つ背景には、女性の活躍推進やポジティブ・アクション等の企業の取り組みがなされていることが指摘できる。企業の女性活躍の取り組みが、管理職の女性部下に対する育成方針を介して、女性の昇進意欲に影響を及ぼしている可能性が示唆された。

第5に、男女共通に「主任・係長」というポジションにあることは、昇進意欲に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、女性の昇進意欲を高める上で、企業レベルでの施策実施の効果は限定的であり、職場における取り組みとして従業員が認知すること、とりわけ上司の部下育成にかかわるマネジメントのあり方が重要であることが明らかになった。企業の女性活躍推進策は上司の部下育成の方針に影響を与えていることが示唆されており、上司の育成に働きかける企業の取り組みが重要であるといえる。

これに関して、具体的な事例を紹介したい。製造業A社では、ダイバーシティ推進のための意思決定層における女性の活躍推進を人事戦略として進めてきた。そのために、部下育成の計画を策定して育成の進捗状況を課長が確認するためのキャリア開発シートを活用し、それを異動の責任を持つ部長や人事部門も参画する会議で共有・確認することを通じて、職場の上司である課長の部下育成の支援を行っている。同社では、女性がリーダーに育成される「パイプライン」<sup>10)</sup>を強化することが重要であると考え、職場の地道な取り組みを進めてきたことにより、女性管理職が安定的に増加してきている。

女性活躍推進策やポジティブ・アクションの重要性が指摘されるが、企業レベルでの取り組みが、職場に浸透しているかを見極めて施策を進めることが重要であり、とりわけ、職場のマネジャーレベルが女性部下の育成に前向きに取り組む姿勢を明確に持つような施策展開が、女性従業員の意欲喚起に不可欠であるといえる。

- 1) 2013年6月に、日本経済の再生に向けた成長戦略として、「日本再興戦略—JAPAN is BACK」が閣議決定され、女性が働きやすい環境整備により、社会の活力を高めることが志向されている。
- 2) 国立社会保障・人口問題研究所『第14回出生動向基本調査』によれば、第一子出産前後に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年出産者の40.4%から、2005年～2009年出産者の52.9%へと上昇している。
- 3) 上場企業を中心にした女性管理職の変化や現状については、高崎・佐藤(2014)で詳しく分析されており、個別企業単位でも、2006年以降の女性管理職比率の変化に大きな変化はみられないことを明らかにしている。
- 4) 統計的差別理論は、Phelps(1972)やAigner and Cain(1977)などにより理論化が行われていた。
- 5) 競争意識等に関する男女差については、Gneezy and Rustichini(2004)、Niederle and Vesterlund(2007)、Pinker(2008)などがある。
- 6) このデータを使った分析結果は武石(2014)に詳しい。本稿は、この分析内容を精査して再分析したものである。
- 7) 「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ともに85%を占め、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、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。
- 8) 管理職に女性正社員の部下の育成などに対する方針や行動について、次の10項目で質問しており、 $a$ は.857と高いことを確認し、「当てはまる」5点から「当てはまらない」1点まで配点し、10項目の合計点をポイント化した。①女性に管理職昇進への意欲を持つよう働きかける、②能力ある女性を管理職に昇進させるよう人事部門に働きかける、③男女区別なく評価し、昇進させる、④男性優遇の評価や行動をとっていないが常に気をつける、⑤女性の出産、育児や家庭責任に常に配慮する、⑥出産や育児でハンディがある女性の能力アップや教育訓練を心がける、⑦出張命令や残業命令において男女の区別をしない、⑧悩んでいる女性社員の相談に乗ったり、相談体制を整備するように心がける、⑨男性の部下にも女性の部下にも同じように接する、⑩男性の部下にも女性の部下にも分け隔てなく仕事を割り当てる。
- 9) この点に関して、上司の育成方針を被説明変数、企業の個々の施策の有無を説明変数、管理職属性や勤め先の企業属性をコントロール変数として投入して計量分析を行った結果、各施策の実施が女性の育成方針に有意にプラスの影響を及ぼしていることを確認しているが、本稿では、平均値の差の結果を紹介した。
- 10) Pipelineの重要性はアメリカでも指摘されており、たとえばKilian, Hukai and McCarty(2005)は、ダイバーシティ推進のためには、組織風土を変えながら個人を支援してリーダーへのpipelineを築くことが重要であるとしている。

#### 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—総合職・基幹職の実態調査より」『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』

- 日本経済新聞出版社。
- 高崎美佐・佐藤博樹(2014)「女性管理職の現状—2020年30%は実現可能か」佐藤博樹・武石恵美子編著『ワーク・ライフ・バランス支援の課題—人材多様化時代における企業の対応』東京大学出版会, pp.35-57.
- 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.
- (2006)『雇用システムと女性のキャリア』勁草書房。
- (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」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』pp.107-139.
- 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.
- 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
- (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女性の昇進意欲やモチベーションに関する調査』。
- 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、二者択一の局面」『日本労働学会誌』第5巻第2号, pp.44-55.
- 松繁寿和・武内真美子(2008)「企業内施策が女性従業員の就業に与える効果」『国際公共政策研究』13(1), pp.257-271.
- 安田宏樹(2009)「総合職女性の管理職希望に関する実証分析—均等法以後入社総合職に着目して」『経済分析』181号, pp.23-45.
- (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—統計的差別の経済的不合理の理論的・実証的根拠」『日本労働研究雑誌』No.574, pp.40-68.
- (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 Discussion Paper Series, 13-J-069.
- 山本勲(2014)「企業における職場環境と女性活用の可能性—企業パネルデータを用いた検証」RIETI Discussion Paper Series, 14-J-017
- 脇坂明(2009)「ファミリー・フレンドリー施策と企業—職場の運用の重要性」武石恵美子編著『叢書・働くということ 女性の働きかた』ミネルヴァ書房, pp.203-234.
- Aigner, Dennis J. and Glen G. Cain(1977) "Statistical Theories of Discrimination in Labor Markets," *Industrial and Labor Relation Review*, Vol. 30, No.2, pp. 175-187.
- Elacqua, Tina C., Terry A. Beehr, Curtiss P. Hansen, and Jennica Webster(2009) "Managers' Beliefs about the Glass Ceiling: Interpersonal and Organizational Factors," *Psychology of Women Quarterly* 33, pp.285-294.
- Gneezy, Uri and Aldo Rustichini(2004) "Gender and Competition at a Young Age," *American Economic Review*, Vol.94, No.2, pp.377-381.
- Hewlett, Silvia Ann and Laura Sherbin (Center for Work-Life Policy)(2011) *Off-Ramps and On-Ramps Japan: Keeping Talented Women on the Road to Success*.

- Hoobler, Jenny M., Sandy. J. Wayne and Grace Lemmon (2009) "Bosses' Perceptions of Family-Work Conflict and Women's Promotability : Glass Ceiling Effects," *Academy of Management Journal*, Vol. 52, No. 5, pp.939-957.
- Kato, Takao, Daiji Kawaguchi and Hideo Owan (2013) "Dynamics of the Gender Gap in the Workplace: An Econometric Case Study of a Large Japanese Firm," *RIETI Discussion paper*, 13-E-038.
- Kilian, Claire M., Dawn Hukai and C. Elizabeth McCarty (2005) "Building Diversity in the Pipeline to Corporate Leadership," *Journal of Management Development*, Vol.24,No.2, pp.155-168.
- Lam, Alice C.L. (1992) *Women and Japanese Management : Discrimination and Reform*, London and NY:Routledge.
- Niederle, Muriel and Lise Vesterlund (2007) "Do Women Shy Away From Competition? Do Men Compete Too Much?" *Quarterly Journal of Economics*, Vol.122, No.3, pp.1067-1101.
- Ohlott, Patricia J., Marian N. Ruderman and Cynthia D. McCauley (1994) "Gender Differences in Managers' Developmental Job Experiences," *Academy of Management Journal*, Vol.37, No.1, pp.46-67.
- Phelps, Edmund S. (1972) "The Statistical Theory of Racism and Sexism," *American Economic Review*, Vol. 62, No.4, pp.659-661.
- Pinker, Susan (2008) *The Sexual Paradox : Men, Women, and the Real Gender Gap*, Scribner. (スーザン・ペンカー著, 幾島幸子・古賀祥子訳 (2009) 『なぜ女は昇進を拒むのか——進化心理学が解く性差のパラドクス』早川書房).

たけいし・えみこ 法政大学キャリアデザイン学部教授。  
最近の主な著作に『ワーク・ライフ・バランス支援の課題』（共編著, 東京大学出版会, 2014年）。人的資源管理論, 女性労働論専攻。