

初期キャリア形成支援の視点 ——女性新入社員の成長機会見通しに着目して

高崎 美佐

(お茶の水女子大学講師)

女性活躍推進が進められ女性の就業継続率が向上している一方で、管理職に占める女性の割合は依然として低い状況が続いている。女性を管理職に登用するには、能力開発と昇進意欲の両方が必要だが、女性の能力開発機会の不足や昇進意欲の低さが先行研究で指摘されてきた。近年、大学生時代でも女性の昇進意欲は高いとは言えず、これが入社後も続いていることが示唆されている。このような背景を踏まえ従来の研究ではあまり注目されてこなかった入社初期のキャリア形成に焦点を当て、新たな知見を得ることを目指した。入社前に成長機会を得ることに積極的でない場合に職務経験が得づらくなる傾向は女性において顕著に見られ、キャリア初期に適切に育成し自信を高める必要があることが明らかになった。また、縦断データを用いた多母集団パス解析の結果、新入社員が成長経験を得、仕事での自信を高める要因が男女で異なることに加えて、女性は入社前の成長経験の見通しの状態によっても異なることが明らかになった。この結果を踏まえ、新入社員の育成には、個々の状況やニーズに合わせて育成計画を立てることが求められる。

目次

- I 問題
- II 先行研究とその課題
- III 研究の枠組みと方法
- IV 結果
- V まとめ

I 問題

本稿は新卒入社1年目の基幹的職務を担う社員の初期キャリア形成について入社前の成長機会獲得見通しに着目して検討する。その結果から女性のキャリア形成に関する示唆を得ることを目的とする。

企業では、子育てなどによる離職を防止するための両立支援の取組を進めてきた。「第16回出生動向基本調査」¹⁾によれば、出産して子の追加予

定がありながら就業を継続する正社員・正職員の割合は、1977年では17.4%であったのに対し、直近の2021年では43.7%であるなど、特に正規の職員として出産後も就業継続する女性の割合が増えていることは、両立支援の取組の成果でもあらう。

その一方、女性の活躍状況を客観的に把握するための指標である管理職に占める女性の割合は増えていると言いき難い。女性管理職に関わる数値と例えば「2020年30%」があった。「2020年30%」は、諸外国の状況を踏まえて「社会のあらゆる分野において2020年までに、指導的地位に女性が占める割合が、少なくとも30%程度になるよう期待する」と男女共同参画推進本部が2003年に決定したのが最初である。比較的女性が多い係長相当の場合、2000年時点で7.7%、2009年時点で11.1%、2022年で18.7%とおおよそ

20年間で数値として増加したことが「雇用均等基本調査」²⁾からわかるが、20%に満たない。「指導的地位」は課長職以上であり2022年時点の課長職以上に占める女性の割合は14.7%と、先送りされた「2020年30%」を達成できるのはもう少し先になりそうである。

総合職は性別にかかわらず基幹的な職務を担い、いずれは管理職となって部下をマネジメントし経営を支えることが期待される。管理職へのプロセスは、基幹的な職務を担う人材を採用し、OJTなどによって仕事の経験を積ませることで職務能力形成を促し、その能力を発揮した職務成果を評価し、登用するというものである。総合職に占める女性の割合は2016年度に18.4%、2022年度調査では21.3%と漸増している（「雇用均等基本調査」）が、管理職登用時点で男女の割合に差があるということは、採用、育成、評価のいずれかのプロセスにおいて女性のキャリア形成に課題があるということになる。女性の管理職を増やそうとすれば、このプロセスを精査し必要な改善を行っていく必要がある。

このような背景から、女性活躍推進法において事業主が女性の就業に関する課題分析を行い、改善のための行動計画を策定し、計画を届け出て、さらに公表することが求められている。課題分析にあたって把握することが求められる数値はいくつかあるが、基礎項目としてあげられているのは①採用者に占める女性の割合、②平均勤続年数の男女比、③平均残業時間数、④管理職に占める女性の割合の4つである。4つのうち主として活躍に関連する指標が①と④であり、①と④に差があればそこに至るプロセスの改善に取り組む必要がある。

Ⅱ 先行研究とその課題

管理職に登用するためには対象者に管理職になるための能力が身についていることと、対象者本人が管理職になりたいと思っていることが必要である。女性のキャリア形成を支援するためにはこの2つに関する理解を深めることが求められる。

前者に関する研究が能力開発機会に関する研究

群である。総合職や基幹職であっても昇進につながる初期の配置転換の経験が女性は男性に比べると少ないこと（大内・奥井・脇坂 2017）、その結果経験の幅が狭く技能を身につける機会が少ない可能性があること（大内 2020）が指摘されている。これらの研究群では、女性は能力開発機会が男性に比べて少なく、身につけている職務能力が異なる可能性があるために、管理職の登用に至らないことが示唆されている。男性に比べると女性の能力開発機会が少ない理由について、平野（2015）が人事部と男性上司のパターンリズムによる職務配分の性差が指摘しているものの、まだ統一的な答えが得られておらず今後も研究知見の蓄積が必要である。

後者に関する研究が昇進意欲に関する研究群であり、男性に比べると女性の昇進意欲が低いことがたびたび指摘されている（太田 2020；安田 2012；川口 2012；武石 2014；高橋・田部井 2017 など）。昇進意欲が低いことが女性の管理職が少ない要因のひとつとも考えられ、昇進意欲の規定要因を明らかにし、改善を目指してきた。女性の昇進意欲を高める要因として企業のポジティブアクション施策（川口 2012）、上司や本人のキャリアタイプ（安田 2012）、企業が実施する女性活躍推進や両立支援施策を女性自身が認知すること（武石 2014）などが明らかにされてきた。これらの研究群は、先に示した①採用者に占める女性の割合と④管理職に占める女性の割合の差の要因について、特に管理職登用目前の20代後半から30代に着目した知見を蓄積してきたといえよう。

しかし、入社前に目を向けてみると大学生時点ですでに昇進意欲の性差が存在していることが指摘されている。太田（2022）が実施した大学生を対象とした調査の結果では、女性は係長までを希望する割合が男性より多く、課長以上までを希望する割合は少ないことが示されており「上を目指す」意欲は学生の時から高くないことがわかる。20代の総合職を対象とした調査（太田 2020；高橋・田部井 2017）でも男性に比べると女性は「上を目指す」意欲が高くないことが明らかになっている。これらの指摘をつなぎ合わせると大学生のときにすでにある昇進意欲の差が入社時点でも継

続しており、20代（太田 2020；川口 2012；高橋・田部井 2017）、30代（武石 2014）と続いていくように思われる。現状よりも女性の活躍を進めようとすれば研究の視野を広げ、課題の解決に必要な新たな知見を得ることが必要である。

そこで、長期的なキャリア形成に影響を及ぼすことが若林（1987）、玄田・堀田（2010）、百瀬（2010）などで指摘されていることから重要だと考えられるものの、性差については研究の蓄積がされていない（高崎 2022）入社初期に着目する。大学在学時点での昇進意欲の性差が入社後持続しないためにも、女性のキャリア形成支援に应用可能な初期キャリアに関わる知見を得ることは合理的であると考ええる。

Ⅲ 研究の枠組みと方法

1 研究の枠組み

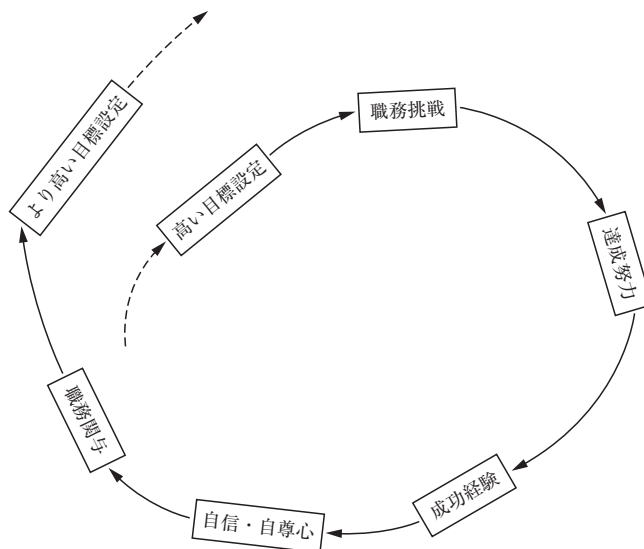
初期キャリア、すなわち新入社員のキャリア形成プロセスは若林（2006）が参考になる。若林（2006）はキャリア発達への動機づけサイクル（図1）が展開するための条件として、成長欲求や自己実現欲求といった内発的欲求をあげ、挑戦的な職務を与えられた際に内発的欲求があることで

達成に向けて努力し、実際の職務経験を通じて能力を獲得し、職務をやり遂げたことによる自信とともに次の職務に臨むというサイクルが回り、さらに高度な職務を遂行するための能力が身につくというプロセスでキャリア発達が促されると指摘する。この指摘に依拠すればキャリア発達サイクルの起点がキャリア形成において重要な意味を持つことになる。

女性の活躍を推進するという観点では、仕事のやりがいや価値を見出すことが昇進への自信につながるという平野（2015）の指摘と若林（2006）のキャリア発達サイクルを合わせて考えることが有用である。キャリア初期においてキャリア発達サイクルを回し、次第に高度な仕事を任され、仕事を遂行することで成功体験を積み、より高度な能力を身につけるとともに仕事へのやりがいや自信を高めることが、管理職へとつながる可能性がある。これが適切になされるよう支援できれば、女性の活躍につながることになる。

以上から、初期キャリアにおいてキャリア発達サイクルの起点とキャリア形成に関して男女差の有無を確認する必要があると考えた。したがって、①キャリア発達サイクルの起点に性差があるのか、②初期キャリア形成に関して性差があるのかの2点を明らかにすることを本稿の分析課題と

図1 キャリア発達への動機づけサイクル



出所：若林（2006）図10-4を転載

する。

2 方法

(1) 分析に用いるデータ

本稿では、「大学生活と就職活動に関する調査」(T1 調査)と「卒業後1年目の調査」(T2 調査)で収集した回答データを用いて分析を行う³⁾。T1 調査, T2 調査はともにウェブサーベイ方式で A 社の登録モニターに対して実施した⁴⁾。

T1 調査は、調査を実施した 2022 年 2 月下旬時点で登録情報が 21 歳から 25 歳、大学生もしくは大学院生であるモニターに対して回答依頼を配信し実施した。2022 年 3 月に大学卒業もしくは大学院修士課程を修了し 4 月から民間企業、団体の正規社員・職員として就職することが決まっていること、4 月以降の職業が教員、看護師、弁護士など国家資格や免許を要する専門職ではなく、いわゆる会社員、団体職員であることの 2 点を満たすケースを回答対象とした。

T2 調査は T1 調査の約 1 年後の 2022 年 12 月末から 2023 年 1 月に T1 調査に回答した者を対象として実施し、612 件の回答を得た。このうち無気力回答と考えられるケース⁵⁾、初職を離職した者、離職していないものの研修中であり職務についていない者を除くと 483 件となった。さらに、女性活躍につながる初期キャリア支援の知見を得るという本稿の目的から、基幹職⁶⁾ 401 名(男性 23.2% (n=93), 女性 76.8% (n=308))を対象として分析を行う。分析対象者の性別、就業先の従業員規模、出身大学の難易度などの内訳は表 1 に示す。回答者の男女比率が異なるのは、回収数をあげることを優先し回収割付をしなかったため、調査対象の登録モニターの男女比がそのまま反映されていることに起因する。男女の分析対象データ数が異なるものの属性の分布に関して顕著な性差は見られなかったため、401 件のデータをすべて分析に用いることにした。ただし、男性のサンプルが少ないため、男性に関する結果の解釈については留意が必要である。本稿の分析は、大学在学中の T1 調査の回答データ、T2 調査の回答データを用いることで、回顧バイアスへの配慮がなされている点にもオリジナリティがある。

(2) 分析に用いる変数

①キャリア発達サイクルの起点：成長に対する入社前を見通し

キャリア発達サイクルの起点は大学在学中に行った T1 調査データを用いた。新卒者の安定志向が高まっているが成長や活躍へのニーズも大きい(マイナビ 2023)ことから、成長欲求は天井効果が懸念された。また、成長欲求は内発的であり外部からの働きかけで変化させることが難しい。これを踏まえ、入社前に回答可能で外的な働きかけが可能な成長に関連するものとして成長機会獲得見通しを採用した。具体的には「あなたは、就職先で以下のようなことを実現できそうだと思いますか。それぞれの項目について「実現できそうだと思う」～「実現できそうにないと思う」から、現時点で想像しているものを選択してください。」の教示のもと、「自分がやりたい仕事をやる」「仕事とプライベートの両立をする」などの項目についてそれぞれ回答を求めた⁷⁾。回答値を用いた探索的因子分析⁸⁾を経て「自分がやりたい仕事をやる」「責任ある仕事を任せてもらう」「他社でも通用するスキルを獲得する」「働きがいを持って働く」「育ててもらう」といった項目への負荷量が大きい因子を成長に対する意欲と解釈した。これらの項目への回答値の平均値を「成長機会獲得見通し」⁹⁾ 得点とし、キャリア発達サイクルの起点を把握する変数として分析に用いた。得点が高いほど入社後にやりたい仕事ができる、スキルを獲得できる、働きがいを持って働けるなどと成長機会の獲得に対して期待を持っている状態と考えられよう。一方、得点が低いほど、やりたい仕事ができそうにない、スキルを獲得できそうにない、働きがいを持ってそうにない入社後をネガティブに捉えていると考えられる。

②初任配属先に関わる変数

初任配属先に関わる変数は T2 調査データを用いた。高崎 (2015)¹⁰⁾ において初期キャリア形成に影響を及ぼすことが実証されている初任配属職場における上司、職場、仕事に関する認知を把握するための項目を入社 1 年目の社員でもわかりやすいよう表現を修正して用いた。本研究は分析対

表 1 分析対象データの属性

(単位：%)

		分析データ	
		男性 (n=93)	女性 (n=308)
大学難易度 (回答者申告)	とても難しい (偏差値 66 以上)	10.8	9.1
	難しい (偏差値 65~58)	16.1	23.1
	どちらかといえば難しい (偏差値 57~52)	29.0	29.9
	中程度 (偏差値目安：51~48)	28.0	21.1
	どちらかというといやすい (偏差値 47~43)	12.9	12.3
	易しい	3.2	4.5
大学での 専攻など	修士修了者割合	14.2	5.2
	理系 (工学, 理学, 農学)	41.9	19.2
従業員規模	~300 人	23.7	27.9
	301~1000 人	28.0	25.6
	1001 人~5000 人	22.6	18.8
	5001 人以上	18.3	15.9
	わからない	7.5	11.7
採用された 職種／コース	技術系総合職	46.2	27.9
	事務系総合職	12.9	28.9
	営業職	28.0	24.0
	専門職	7.5	7.5
	総合職・一般職の区別なし	3.2	8.1
	総合職 (事務・技術区別なし)	2.2	3.6
職務内容	営業	26.9	25.3
	事務系	17.2	22.4
	技術系	24.7	18.5
	情報システム・情報処理	14.0	10.1
	その他	17.2	23.7

注：大学難易度、就職企業の従業員規模、採用された職種・コースについて、 χ^2 検定によって男女で有意な差がないことを確認した。大学での専攻、職務内容については、女性に比べると男性は理系学部出身者が多く、理系専攻者は大学院修了者が多いことから、理系割合、大学院修了者割合は男女で有意な差が見られた。また、T1 調査回答者全体の属性分布と分析対象データの属性分布に有意差が見られないことを確認した。

象データの性別割合が先行研究と異なるため、因子分析で得られた因子構造に基づき、男女別に信頼性分析を行ったうえで尺度構成を行った。信頼性係数は付表に示す。

上司

高崎 (2015) で用いられた上司に関する認知尺度を構成する項目群は、若林・南・佐野 (1980) において上司部下の「垂直的交換関係」測定のために用いられた質問項目のうち「役割期待交換」に関する項目を参考にして作成されたものである。具体的には「上司は、あなたの“持ち味”をよく理解している」「上司は、あなたの仕事の進捗状況を気にかけている」などの 10 項目であり、それぞれに対する回答値を用いて因子分析を行った。高崎 (2015) と同じ 1 因子構造を採用すると累積寄与率が 51.2% とやや低く、固有値の減衰傾向と解釈可能性から 2 因子構造とすることにした

(累積寄与率 55.2%)。第 1 因子は「上司はあなたの「能力や持ち味」を理解している」「仕事においてあなたの強みと弱みの両方を指摘する」などの 4 項目の負荷量が大きく、第 2 因子は「あなたの仕事の進捗状況を気にかけている」「あなたが仕事で困難な状況にぶつかったとき支援する」など 4 項目の負荷量が大きかった。この結果を踏まえ、第 1 因子は「部下理解」、第 2 因子は「職務サポート」に関わる内容と解釈した。それぞれ負荷量が大きい項目の回答値の平均を尺度得点として分析に用いた。

初任配属職場の状態

因子分析によって、高崎 (2015) と同じ 2 つの因子を抽出した。第 1 因子は「同僚はほぼ毎日残業している」「みんながいつも忙しそうにしている」「仕事の締め切りや納期にゆとりがない」など 4 項目の因子負荷量が大きいことから「多忙職

場」と解釈した。第2因子は「仕事についての意見を出し合う」「仕事で何か困ったことが発生した場合、手助けする関係にある」など4項目の因子負荷量が大きいため「助け合い職場」と解釈した。それぞれ負荷量大きい項目の回答値の平均を尺度得点として分析に用いた。

初任配属職場での仕事

高崎（2015）で初任配属時の仕事を測定するために用いた項目は初期に任せられた仕事や育成経験に類する内容が多く、仕事の取り組み方や質を把握する項目としては不十分であったことから、労働政策研究・研修機構（2014）のうち仕事の取り組み方や質に関わる項目を参考にして作成した。質問項目は「毎日の仕事はいろいろ変化に富んでいる」「決められた仕事ができれば、手順や方法は問われない」「自分の仕事は常に変化と成長が求められる」などの10項目である。

探索的因子分析を行い、固有値の減衰傾向、累積寄与率から3因子構造を採用した。第1因子は「毎日の仕事の手順はおおよそ決まっている」「毎日、決められたことを淡々とこなしていく」を含む3項目の因子負荷量が大きく、第2因子は「自分の仕事は常に変化と成長が求められる」「自分なりに考え、工夫して仕事をする」を含む4項目の因子負荷量が大きく、第3因子は「自分で立てた仕事の予定で仕事をすすめられる」「仕事のペース、1日でやる仕事量は自分で決められる」を含む3項目の因子負荷量が大きかった。第1因子を「定型業務」因子¹¹⁾、第2因子を「工夫と変化」因子、第3因子を「裁量」因子と解釈した。それぞれ負荷量大きい項目の回答値の平均を尺度得点として分析に用いた。

(3) 初期キャリア形成成果に関する変数

①入社後の成長経験

T1調査の「成長機会獲得見通し」と同じ項目について、T2調査では「あなたは現在、以下で示したことを実現できていますか。それぞれの項目について、「できている」から「できていない」のいずれかあてはまるものをひとつ選択してください」の教示のもと、回答を求めた。確認的因子

分析を実施したところ T1 調査と同様の構造で許容可能と判断した (CFI=.981, RMSEA=.083)。 α 係数を求め信頼性を確認したうえで、6項目に対する回答の平均値を「成長経験」得点として分析に用いた。得点が高いほど、やりたい仕事ができている、他社でも通用するスキルが獲得できているなどの成長経験が得られている状態を示し、得点が低ければ成長経験が得られていない状態を示す。

②仕事への自信

女性がキャリア形成に前向きになるには仕事に価値を見出し、自信を持つことが必要である（平野 2015）。また、玄田・堀田（2010）が指摘する初期キャリアにおける職務への適応感の重要性を踏まえ、高崎（2015）の「仕事に対する自信」尺度を構成する項目を参考に「仕事は自分に向いている」「今の仕事は自分にとってプラスになっている」「今の仕事は達成感（やり遂げたという感じ）を持つことができる」「働くことが自分の成長につながっていると思う」「職場の一員という実感がある」の5項目を尋ねた。因子分析を行ったところ一因子構造が確認されたため、回答値の平均を「仕事への自信」得点とした。

IV 結 果

1 入社時点の成長機会獲得見通しの性差

表2はT1調査データの「成長機会獲得見通し」得点、および尺度を構成する項目に関し男女の平均値について差の検定を行った結果である。6つの下位項目のうち統計的に有意な差があったのは「自分がやりたい仕事をやる」($p<.01$)のみであった。6項目の回答値を平均した「成長機会獲得見通し」得点は有意な差 ($p<.05$) が見られた。

2 入社時点の見通しの差による入社後の成長経験の差

入社前に成長機会を獲得できると思っていれば入社後に成長経験が得られるのは当然だとも捉えられがちであるが、実態は図2の通り関連はある

表2 入社直前期の成長機会獲得見通しに関わる項目の男女平均値の差の検定結果

	男性		女性		t 値
	平均値	S.D.	平均値	S.D.	
自分がやりたい仕事をやる	3.11	0.65	2.84	0.86	3.16**
責任ある仕事を任せてもらう	2.68	0.85	2.49	0.94	1.82
育ててもらう	2.95	0.71	2.90	0.83	0.53
他社でも通用するスキルを獲得する	2.84	0.78	2.69	0.93	1.58
働きがいを持って働く	3.04	0.71	2.88	0.88	1.63
成長経験獲得見通し得点	2.92	0.54	2.76	0.69	2.37*

もののばらつきは大きい。入社前の成長機会獲得見通しの差と入社後の成長経験の関連を検証する。

まず「成長機会獲得見通し」得点の度数分布を確認しグループの人数ができる限り同じようになるところ（得点が2.80）で回答者を二分した。つまり相対的に「成長機会獲得できそうだという見通しを持っている群」（以下、ポジティブ見通し群：n=187）と相対的に「成長機会を獲得できそうにない見通しを持っている群」（以下、ネガティブ見通し群：n=214）に分けた。この2群間で入社後

の「成長経験」得点に差があるのかを平均値の差の検定によって男女別に検証した。男性の結果を表3、女性の結果を表4に示す。

表3から、男性は「責任ある仕事を任せてもらう」(p<.05)「他社でも通用するスキルを獲得する」(p<.001)の2つの下位項目に有意差が見られ、「成長経験」得点も有意差が見られた。

表4から、女性は6つの下位項目すべてで0.1%水準の有意差が見られ、「成長経験」得点も0.1%水準で差が見られた。

図2 成長機会獲得見通し得点と成長経験得点の分布

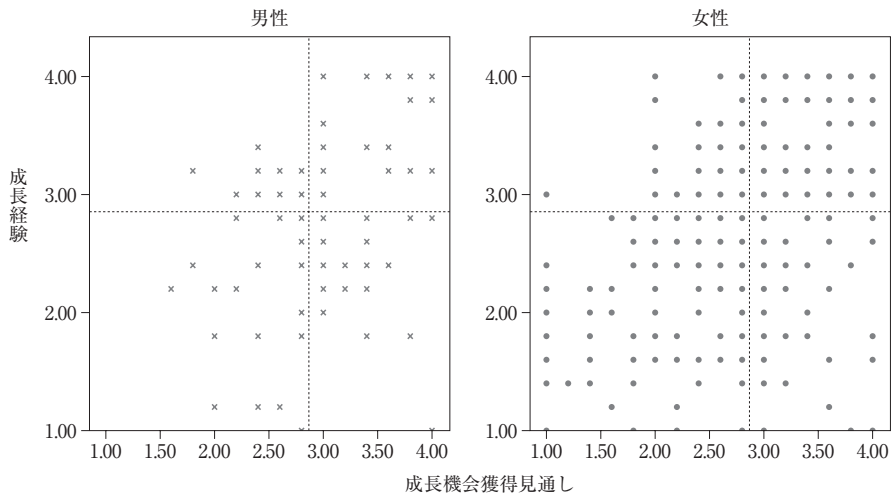


表3 入社前の成長経験獲得見通しによる入社後の成長経験の差の検定結果—男性—

	ポジティブ見通し群		ネガティブ見通し群		t 値
	平均値	S.D.	平均値	S.D.	
自分がやりたい仕事をやる	3.00	0.82	2.77	0.86	1.31
責任ある仕事を任せてもらう	2.92	0.76	2.59	0.76	2.08*
育ててもらう	3.06	0.94	2.80	0.73	1.52
他社でも通用するスキルを獲得する	2.98	0.85	2.39	0.75	3.54***
働きがいを持って働く	2.88	0.97	2.52	0.76	1.94
成長経験得点	2.93	0.67	2.60	0.62	2.46*

表4 入社前の成長経験獲得見通しによる入社後の成長経験の差の検定結果－女性－

	ポジティブ見通し群		ネガティブ見通し群		t 値
	平均値	S.D.	平均値	S.D.	
自分がやりたい仕事をやる	2.93	0.95	2.53	0.88	3.88***
責任ある仕事を任せてもらう	2.95	0.87	2.62	0.81	3.40***
育ててもらう	3.28	0.78	2.95	0.79	3.71***
他社でも通用するスキルを獲得する	2.77	0.87	2.22	0.79	5.81***
働きがいを持って働く	2.86	0.96	2.34	0.83	5.17***
成長経験得点	2.90	0.75	2.46	0.64	5.65***

3 初期キャリア形成に関する性差

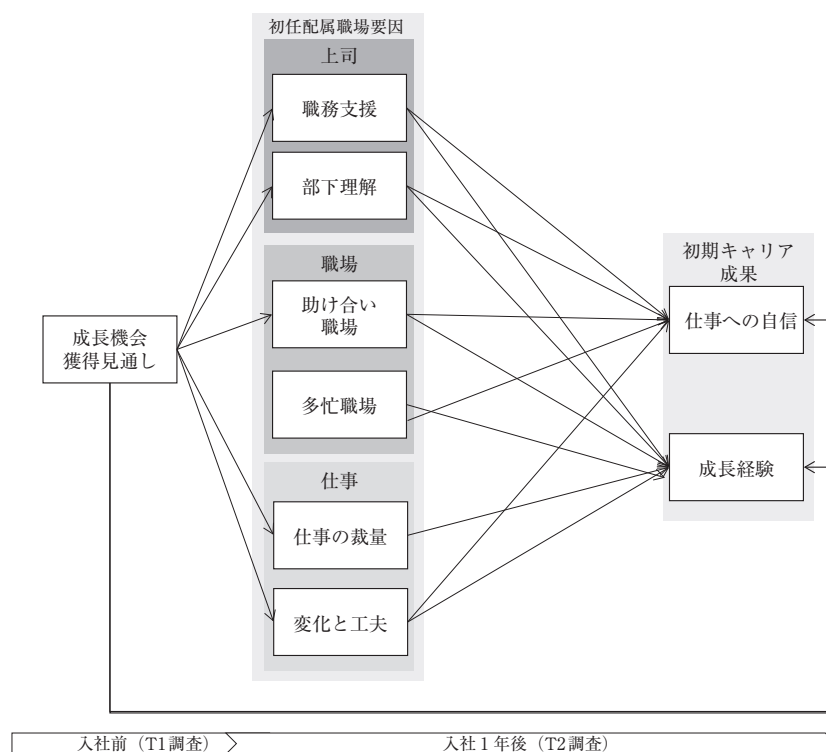
初期キャリア形成のプロセスを検証した高崎(2015)の枠組みをベースに、本稿の研究関心に基づき入社前(T1調査)と入社後(T2調査)のデータを用いて図3のようなモデルを想定しパス解析を行った。分析対象データをすべて用いたモデルの適合度指標($\chi^2(3)=4.280$, $p=.233$ (n.s.), $RMR=.012$, $GFI=.998$, $CFI=.999$, $RMSEA=.033$)から図3はあてはまりのよいモデルだと判断した。

高村(2017)は、初期キャリアの育成に関連して男性と女性では昇進意欲に影響する要因が異なること、女性は入社時に昇進意欲がないと初期の

挑戦的な仕事経験は昇進意欲に対してよい結果を生まない可能性がある」と指摘しており、キャリア発達の「起点」の状態によってキャリア形成が異なると考えられる。また、成長経験獲得見通しがネガティブな群に対して、初期キャリア形成を支援することとは、ポジティブ群に対する支援・育成とは多少異なることが想像される。したがって、性差だけではなく、女性については成長経験獲得見通しのポジティブ群とネガティブ群に分けて分析を行う。

初期キャリア形成に関する性差を検討するために多母集団パス解析を行った。多母集団分析は複数の集団から抽出されたデータに対して集団の効

図3 分析に用いたパス図



果を考慮した分析を行うことができ、モデル全体の母集団間での差異の有無を検討することができる（豊田 2007：75）。図3のモデルの分析対象を男性のみ（ $n=93$ ）、女性のみ（ $n=308$ ）、さらに女性はポジティブ見通し群（ $n=170$ ）とネガティブ見通し群（ $n=138$ ）についてそれぞれ分析を行い、全体モデルで採用したモデルがすべてのグループであてはまりがよいことを確認した。適合度一覧は表5に示す。

次に、それぞれのグループ間でパスに差異があるかどうかを確認するため、パラメーターの比較を行ったところ複数のパスに有意差が確認された。そこで、①等値制約なしモデル、等値制約を②パスのみ、③パスと共分散、④パス、共分散、残差すべてに行ったモデルの適合度を比較し、RMR、RMSEA、AICの値から制約なしモデルがもっともあてはまりがよいと判断した（表6）。この結果から入社前の成長機会獲得見通し、初任配属職場の各要因が成長経験や仕事への自信に対

して及ぼす影響の強さは分析したグループ、すなわち男性、女性ポジティブ見通し群、女性ネガティブ見通し群ごとに異なると考えられる。

したがって、それぞれの等値制約なしモデルについて、3000ブートストラッピング・サンプルによるバイアス修正済み95%信頼区間推定によって各要因の初期キャリア形成成果（「成長経験」得点および「仕事への自信」得点）への効果を検証した。標準化直接効果を表7、表8に示す¹²⁾。

「成長経験」得点に影響を及ぼす要因を確認していこう（表7）。男性モデルでは上司の「職務サポート」（ $p<.01$ ）、仕事の「裁量」（ $p<.01$ ）が、女性モデルでは「成長機会獲得見通し」（ $p<.001$ ）、上司の「部下理解」（ $p<.001$ ）、「多忙職場」（ $p<.001$ ）に有意な直接効果が確認された。女性のポジティブ見通し群モデルでは上司の「部下理解」（ $p<.01$ ）、「多忙職場」（ $p<.05$ ）、女性のネガティブ見通し群モデルでは「成長機会獲得見通し」（ $p<.001$ ）、上司の部下理解（ $p<.01$ ）、多忙職場

表5 多母集団パス解析：各グループの適合度

	<i>F</i>	CMIN	<i>p</i>	RMR	GFI	CFI	RMSEA
全体	3	4.280	.233	.012	.998	.999	.033
男性	3	1.098	.778	.007	.997	1.000	.000
女性	3	3.621	.305	.014	.997	.999	.026
(男女不変配置)	6	4.719	.580	.011	.997	1.000	.000
ポジティブ見通し群（女性のみ）	3	3.178	.365	.016	.995	1.000	.021
ネガティブ見通し群（女性のみ）	3	5.967	.113	.015	.992	.993	.076
(3群*の不変配置)	9	10.236	.332	.013	.994	.999	.019

*男性群、ポジティブ見通し群（女性）、ネガティブ見通し群（女性）の3群

表6 モデルごとの適合度（3群の場合）

	<i>F</i>	CMIN	<i>p</i>	RMR	RMSEA	AIC
①等値制約なし	9	10.236	.332	.013	.019	262.236
②パスのみ制約	45	67.858	.015	.031	.036	247.858
③パスと共分散	47	89.435	.0	.034	.048	265.435
④すべて制約	93	171.512	.0	.067	.046	255.512
飽和モデル		.0		.0		270.000
独立モデル	108	1298.936	.0	.198	.166	1352.936

表7 「成長経験」得点への標準化直接効果

グループ	成長機会獲得 見通し	上司		職場		仕事の質・進め方		R^2
		部下理解	職務サポート	多忙職場	助け合い職場	工夫と変化	裁量	
男性	.035	.145	.316**	-.114	.069	.166	.265**	.629
女性	.206***	.314***	.144	-.178***	.062	.118	.037	.442
女性ポジティブ見通し群	.040	.341**	.150	-.170*	.018	.144	.106	.369
女性ネガティブ見通し群	.255***	.280**	.151	-.231***	.116	.081	-.046	.445

表8 「仕事への自信」得点への標準化直接効果

グループ	成長機会獲得 見通し	上司		職場		仕事の質・進め方		R ²
		部下理解	職務サポート	多忙職場	助け合い職場	工夫と変化	裁量	
男性	.035	.198	.028	-.088	.285*	.341**	—	.509
女性	.174***	.302***	.191**	-.124**	.143**	.138*	—	.495
女性ポジティブ見通し群	-.036	.388***	.222*	-.164*	.144	.053	—	.495
女性ネガティブ見通し群	.243***	.253***	.154	-.122	.160*	.211**	—	.509

($p<.001$)の有意な直接効果が確認された。

次に「仕事への自信」得点への直接効果を確認する(表8)。なお、「仕事への自信」に関するモデルでは、仕事の「裁量」の有意なパスが確認できなかったため、この直接効果は表示されていない。男性モデルでは仕事の「工夫と変化」($p<.01$)、「助け合い職場」($p<.05$)、が、女性モデルでは有意水準の差はあるがすべての要因の直接効果が確認された。女性のポジティブ見通し群モデルでは上司の「部下理解」($p<.001$)、「多忙職場」($p<.05$)、上司の「職務サポート」($p<.05$)が、女性のネガティブ見通し群モデルでは「成長機会獲得見通し」($p<.001$)、上司の部下理解($p<.01$)、仕事の「変化と工夫」($p<.01$)、「助け合い職場」($p<.05$)の有意な直接効果が確認された。

以上のように、男性と女性で、また女性は入社前の成長機会獲得見通しによって、初期キャリア形成成果に影響を及ぼす要因が異なることが示された。

V ま と め

以上の分析では、①キャリア発達サイクルの起点すなわち入社前の成長機会獲得見通しに性差が見られるのか、②初期キャリア形成に関して性差があるのかについて分析した。以下、それぞれについて結果の概略を示して考察し、得られた示唆を述べる。

1 考 察

(1) 入社前の成長機会獲得見通しに関する性差
成長機会獲得見通しについて、尺度の6つの下位項目のうち男女差が見られたのは「自分がやりたい仕事をやる」のみであったが、6項目を平均した尺度得点でも男女差が見られた。成長機会獲

得見通しに性差があるということは、やりたい仕事はできないかもしれない、仕事を任せてもらえないかもしれないと思入社するケースが男性に比べて女性が多い可能性があると考えられる。ただし、成長機会獲得見通し得点の分布からは、女性が男性に比べて相対的に低いというよりは、女性の方が見通しにばらつきが大きいことがひとつの要因である可能性がある。

また、「自分がやりたい仕事をやる」で差が見られたことについて、調査票では各項目に対し「実現できそう」から「実現できそうにない」という選択肢から回答を求めたことが関係している可能性がある。やりたい仕事ができるような環境や機会の提供に関する見通しだけでなく、自分の能力を含めて回答されたとすれば、安達(2019)や太田(2020)が指摘するジェンダー・ステレオタイプや女性の仕事に関わる自信の低さを踏まえると、成長に対する自信や自己効力感の低さが成長経験の見通しに影響を及ぼしたという見方もできよう。この点については推論の域を出ていないものの、本稿の分析ではキャリアの起点で性差が確認された。

入社前の成長機会獲得見通しと入社後の経験の関連については、入社前に成長機会を得られるだろうと思っているほど、入社後実際に成長経験をえており、入社前に成長経験が得られなさそうだと思っているほど実際に成長経験をえていない傾向が見られた。つまり、成長機会の獲得にネガティブな見通しを持っている場合、成長経験による能力開発がされず職業能力が低いままで停滞してしまう可能性がある。今回の分析結果では女性においてこの傾向が顕著に認められ、成長の見通しが立てられていないケースの育成がより重要であると考えられる。

(2) 初期キャリア形成に関する性差

多母集団パス解析によって、初期キャリア形成成果に影響を及ぼす要因が男女で異なり、さらに女性については入社時点の成長機会獲得見通しによっても異なることが明らかになった。つまり、男性総合職を前提とした育成を女性に適用してもキャリア形成成果につながりづらいということになる。多母集団パス解析の結果をもとに各グループの特徴を述べるとすれば、以下のようになると考えられる。

男性新入社員は上司が困ったときにサポートしてもらえ環境で、進め方を任せてもらうことで、育ててもらっている、スキルが身についているという成長認識を深めていくと考えられる。また、男性は職場でサポートしあい、自身が工夫をしながら仕事をすることが自信につながると考えられる。

女性新入社員は上司が自分の能力、強みや弱みを理解してくれているという認識がある方が成長経験につながりやすく、多忙な職場で働くことは成長経験の獲得にネガティブな影響を及ぼす。この点は、忙しいという物理的な状況だけでなく、多忙な職場であるために職場のサポートが十分得られない、新入社員に任せられる仕事限定されているなどの理由も考えられよう。仕事で自信を持ち価値を見出すためにも上司が自身の能力を理解してってくれるという認識が欠かせないが、入社時点での成長機会獲得見通しによって多少異なっている。入社前にポジティブな見通しがある場合は、全体的にどの項目もポジティブな回答傾向があり有意でないものが影響しない、不要だということではないことは留意が必要であるものの、上司が自身の能力を理解してくれていることに加え、仕事を見守り困ったときに支援してくれるという認識があることが自信につながっていた。

一方で、入社前の成長機会獲得見通しがネガティブな場合は、メンバーがサポートしあう職場で、自身が工夫をしながら様々な仕事を体験することで自信を得ていくと考えられた。さらに特徴的なのが、入社前の成長機会獲得見通しがネガティブな場合は、それが直接的に初期キャリア形

成に影響を及ぼしてしまうことである。この点は先にも述べたように、成長を支援しなければ停滞してしまう。したがって、能力開発機会と成長経験を持てるよう支援することで、仕事をすることに自信を持ち、その後のキャリア発達が促されていくと考えられる。

2 実践への示唆

本稿の分析結果を踏まえ、教育機関における学生の教育と企業における新入社員の育成への示唆をまとめる。

教育機関においては、キャリア教育などを通じて両立支援および活躍推進に関する政策や企業の取組が浸透していることなど実態に合った情報を提供し、学生が適切な見通しを持てるよう支援することが重要である。また、ロールモデルが少ないことが仕事への自信に影響を及ぼしている可能性が太田(2022)で指摘されていることを踏まえると、大学在学中にも社会的学習などによって仕事で活躍することに対する効力感をあげることが望まれる。

新入社員の育成においても同様のことが考えられる。採用プロセスでの情報提供、入社前教育もしくは新入社員研修などの機会を通じて、配属時までに成長経験に関わる適切な見通しを持つことを支援し、期待と意欲を醸成することが求められる。その際リアリティ・ショックが気にかかるかもしれないが、若林(2006)や道谷(2007)が指摘するようにリアリティ・ショックは職場の関わりの中で緩和されていくと考えられ、本研究の結果からも示唆されている。入社前に仕事に対する期待が大きいことは、その期待を踏まえて育成ができるのであれば、成果につながる可能性がある。特に女性の場合は、成長の見通しに関わらず「上司が自分のことをわかってくれている」と思えることで、キャリア発達が促される。上司や職場のメンバーが新入社員と対話し意向を踏まえながら仕事をアサインし、職場で育成していくことが必要である。個別の意向を踏まえた育成は、キャリアの希望や見通しが多様になっている昨今では、性別に関係なく重要になっていくであろう。

3 課題

本稿の限界として2点あげる。1点目は分析対象データに関する課題である。分析対象データは特に性別の偏りがあるために基本的に男女別に分析を行い、多母集団パス解析ではブートストラッピングを行うなど配慮はしたものの、解釈は慎重に行わなければならない。結果の一般化に向けては男性データを蓄積し、検証が必要である。また、2時点の縦断調査データを用いているものの、初任配属先の上司、職場、成果は同時に取得した回答者の主観回答である。用いた変数の弁別性を担保するために必要な手続きや配慮を行ったが、今後はマルチレベルのデータ収集と分析が求められる。

2点目は、入社前の職務経験に関わる変数が、自信、期待、意欲が混在した可能性があることである。今回示したように成長に対してポジティブかネガティブかという点では大きな支障はないと考えるが、自信、期待、意欲を弁別できることでより有用な示唆が得られるだろう。

本稿は初期キャリア形成における性差についての実証を試みた研究がほとんど見られず（高崎2022）、上記のような課題はあるものの探索的に分析を試みた。女性のみを2群に分けて分析を行ったが、男性のキャリア形成希望も多様になっていることから必要なデータをそろえたうえでの検証と議論が必須である。これらの差が入社時点でのキャリア希望や期待によるものなのか、性別によるものなのか結論を出せるのはまだ先であり、研究の蓄積が急務である。

※本稿は、JSPS 科研費（21K13372）の助成を受けた研究成果の一部である。

- 1) 国立社会保障・人口問題研究所「第16回出生動向基本調査」
https://www.ipss.go.jp/ps-doukou/j/doukou16/doukou16_gaiyo.asp（最終閲覧日：2024年4月2日）
- 2) 厚生労働省「雇用均等基本調査」
- 3) 分析に使用したソフトは、統計解析ソフト SPSS ver.24.0 および AMOS ver.20.0 である。
- 4) この調査は、お茶の水女子大学人文社会科学部倫理審査委員会にて承認を受けた（承認番号：2021-139、2022-136）。
- 5) 回答時間が極端に短い、マトリクス形式の大問についての項目回答がすべて同じものが半数以上あるケースを無気力回答とし、クリーニングの対象とした。

- 6) 採用された職種に関する質問で、総合職、総合職・一般職の区別がない、営業職、専門職と回答した者のみを対象とした。一般事務職、事務職、現業職、販売職、地域限定職、不明は除外し、分析対象には含まれていない。
- 7) T1 調査ではそもそも実現したいと思わない、例えば、仕事を任されたいと思っていない場合は入社後の想像が難しく回答負担をかけることになることから、「必要ない」を選択できるようにした。回答分布や信頼性分析を行い「必要ない」は「実現できそうにない」と同等と捉えても問題ないことを確認したうえで、「1」にリコードして分析を行った。
- 8) 本稿で用いた尺度のうち高崎（2015）を参考とした上司、職場、仕事への自信に関する尺度は、本来であれば確認的因子分析を用いるところである。しかし、本稿の分析データは、男女の偏りが見られたこと、項目の表現を修正したことから探索的因子分析を行った。探索的因子分析では共通性が.20未満の項目、複数の因子に同等の負荷量を示す項目は削除し、それぞれの因子への負荷量大きい項目で尺度を構成した。 α 係数は男女別に算出し、尺度化に問題ないことを確認した。
- 9) 「成長機会獲得期待」ではなく「見通し」にしたのは、調査ではネガティブ、ポジティブ双方向の回答を求めており、ポジティブのみを表す「期待」と表現するのは趣旨が異なると考えたためである。
- 10) 高崎（2015）で用いた項目については、高崎（2023）にすべて記載されている。
- 11) 「定型業務」得点はパス解析において有意な影響を及ぼさなかったため、文中での言及はない。
- 12) 全体モデルは分析対象データの75%が女性であることから女性モデルに近い。男女を合わせたモデルとして記述することは誤解を招くことから、あえて表への記載をせず、本文中でも言及しない。

参考文献

- 安達智子（2019）「性別、ジェンダーと職業選択」『自分と社会からキャリアを考える——現代青年のキャリア形成』晃洋書房。
- 大内章子（2020）「女性の管理職昇進——それは企業の本気の人材育成あつてこそ」『日本労働研究雑誌』No. 722, pp. 78-88。
- 大内章子・奥井めぐみ・脇坂明（2017）「男女の配置転換経験の違いは昇進格差を生むのか——企業調査と管理職・一般従業員調査の実証分析より」『ビジネス & アカウンティングレビュー』第20号, pp. 71-88。
- 太田さつき（2020）「なぜ女性の昇進意欲は男性より低いのか？——若年総合職を対象とした一考察」『日本心理学会第84回大会発表論文集』第84巻。
- （2022）「女子大学生の昇進意欲と大学生活——性差に基づく探索的検討」『日本心理学会第86回大会発表論文集』第86巻。
- 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。
- 玄田有史・堀田聡子（2010）「最初の三年」は何故大切なのか」佐藤博樹編著『働くことと学ぶこと——能力開発と人材活用』ミネルヴァ書房。
- 高崎美佐（2015）「入社後定着し能力発揮する新規大卒人材の入社前の特徴に関する研究」『日本労務学会誌』16巻2号, pp. 4-19。
- （2022）「初期キャリアに関する研究の課題と展望——女性のキャリア形成に資する知見の探索」『日本労務学会誌』23巻2号, pp. 45-59。
- （2023）『就活からの学習——大学生のキャリア探索と初期キャリア形成の実証研究』中央経済社。
- 高橋桂子・田部井美穂（2017）「同期よりも早く出世したい」

という昇進意欲に男女差はあるか』『日本家政学会研究発表要旨集』69巻, p. 252.

高村 静 (2017)「男女若手正社員の昇進意欲——持続と変化」佐藤博樹・武石恵美子編『ダイバーシティ経営と人材活用——多様な働き方を支援する企業の取り組み』東京大学出版会.

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.

豊田秀樹 (2007)『共分散構造分析 [Amos 編] ——構造方程式モデリング』東京図書.

平野光俊 (2015)「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」『日本労務学会誌』16巻2号, pp. 90-99.

マイナビ (2023)「マイナビ 2024 年卒 大学生 活動実態調査 (9月)」<https://career-research.mynavi.jp/wp-content/uploads/2023/10/s-naitei-2409-000.pdf> (最終閲覧日: 2024 年 5 月 2 日)

道谷里英 (2007)「新入社員の組織社会化に影響を及ぼす要因——初期キャリアの発達課題の視点から」『産業・組織心理学

研究』20巻2号, pp. 3-14.

百瀬賢志 (2010)「集中的な仕事への取り組みとその能力開発効果——「必死で働くこと」と能力開発」佐藤博樹編著『働くことと学ぶこと——能力開発と人材活用』ミネルヴァ書房.

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』64巻1号, pp. 134-154.

労働政策研究・研修機構 (2014)『中小企業と若年人材——HRMチェックリスト, 関連資料, 企業ヒアリングより採用, 定着, 動機づけに関わる要因の検討』JILPT 資料シリーズ No. 134.

若林満 (1987)「管理職へのキャリア発達——入社 13 年目のフォローアップ」『経営行動科学』第2巻第1号, pp. 1-13.

—— (2006)「組織内キャリア発達とその環境」『経営行動科学』第19巻第2号, pp. 77-108.

若林満・南隆男・佐野勝男 (1980)「わが国産業組織における大卒新入社員のキャリア発達過程——その継時的分析」『組織行動研究』6号, pp. 3-131.

付表 分析に用いた変数の統計量

	α	平均	S.D.	1	2	3	4	5	6	7	8
男性											
1. 成長経験獲得見通し	.78	2.92	0.54								
2. 部下理解	.82	2.81	0.64	.25							
3. 職務サポート	.79	2.87	0.72	.15	.78						
4. 多忙職場	.67	3.62	0.80	.08	.04	-.04					
5. 助け合い職場	.88	3.52	0.90	.19	.61	.62	.01				
6. 工夫と変化	.80	2.94	0.63	.34	.54	.44	.18	.47			
7. 裁量	.84	2.73	0.82	.30	.47	.52	-.01	.54	.48		
8. 仕事への自信	.89	3.95	1.05	.25	.58	.52	-.01	.59	.59	.47	
9. 成長機会	.83	2.77	0.67	.26	.65	.69	-.09	.58	.53	.64	.71
女性											
1. 成長経験獲得見通し	.84	2.76	0.69								
2. 部下理解	.83	2.80	0.63	.34							
3. 職務サポート	.83	3.00	0.64	.26	.71						
4. 多忙職場	.65	3.60	0.82	.11	-.01	.0					
5. 助け合い職場	.87	3.57	0.85	.20	.45	.41	.21				
6. 工夫と変化	.75	2.96	0.61	.29	.42	.40	.16	.35			
7. 裁量	.79	2.64	0.85	.11	.27	.25	.02	.14	.44		
8. 仕事への自信	.90	3.88	1.14	.38	.62	.57	-.05	.42	.42	.23	
9. 成長機会	.83	2.66	0.73	.39	.58	.51	-.13	.32	.38	.24	.68

たかさき・みさ お茶の水女子大学学生・キャリア支援センター講師。主著に『就活からの学習——大学生のキャリア探索と初期キャリア形成の実証研究』（中央経済社, 2023 年）。産業組織心理, 組織行動専攻。