

経営職層に至る女性のキャリア形成に寄与する影響要因の検討 Examination of influencing factors contributing to women's career development up to managerial positions

丁 好[†]
Hao Ding

家入 祐也[‡]
Yuya Ieiri

菱山 玲子[†]
Reiko Hishiyama

1. はじめに

日本では、女性の活躍推進に向けて取り組んでいるというものの、世界各国と比較すると、依然として、世界の中では遅れを取っていると考えられる。労働政策研究・研修機構[1]の報告によると、日本で全就業者に占める女性の割合は 44.5%であるものの、管理職に占める女性の割合はわずか 13.3%であり、管理職を務める女性の数を向上させることが課題として挙げられている。

1985年に男女雇用機会均等法が成立し、2015年にまた女性活躍推進法が成立した。これにより、女性の就労環境を改善する法律が整備され、女性の労働力率は徐々に増加し、約 12%の向上が確認されている。しかし、非正規の職員・従業員の女性雇用者数が増える一方で、正規の職員・従業員の女性雇用者数に大きな変化はない[2]。また、女性管理職の比率は男女雇用機会均等法が施行される以前と比較すると、増加傾向が認められるが、近年では、おおよそ横ばいの変化である[3]。

そこで、本研究では、日本での女性活躍を促進するためのアイデアをすべく、働く女性が経営職層に至るキャリア形成に寄与する影響要因について検討することを目的とする。

2. 関連研究

労働政策研究・研修機構が 2014年に女性の管理職登用の促進に有効と考えられるポジティブ・アクションへの取り組みの実態と背景を明らかにするために、10人以上の従業員が在籍する企業 6,000社を対象にアンケート調査を実施し、2015年に「採用・配置・昇進とポジティブ・アクションに関する調査結果[4]」を公表した。

労働政策研究・研修機構が、係長相当職以上の役職を務める女性の割合が 30%未満の企業に、その理由を調査した結果、「管理職世代の女性(管理職登用の可能性のある職種)の採用が少なかった(30%未満)」が最も多く、24%に達している。そして、「管理職世代の女性(管理職登用の可能性のある職種)の継続就業率が低く、管理職になる以前に辞めてしまっている」(18.8%)、「管理職世代の女性(管理職登用の可能性のある職種)の配置・育成が同世代の男性と異なっており、必要な知識・経験・判断力を有する女性が育っていない」(17.8%)、「業務の難易度が増す。責任が重くなることを女性が望まない(時間外や夜間・休日の勤務によるものを除く)」などの理由も上位に入る(図1)。

[†] 早稲田大学 大学院創造理工学研究科

Department of management engineering, Waseda University

[‡] 早稲田大学 大学院情報生産システム研究科

Graduate School of Information Production and Systems,
Waseda University

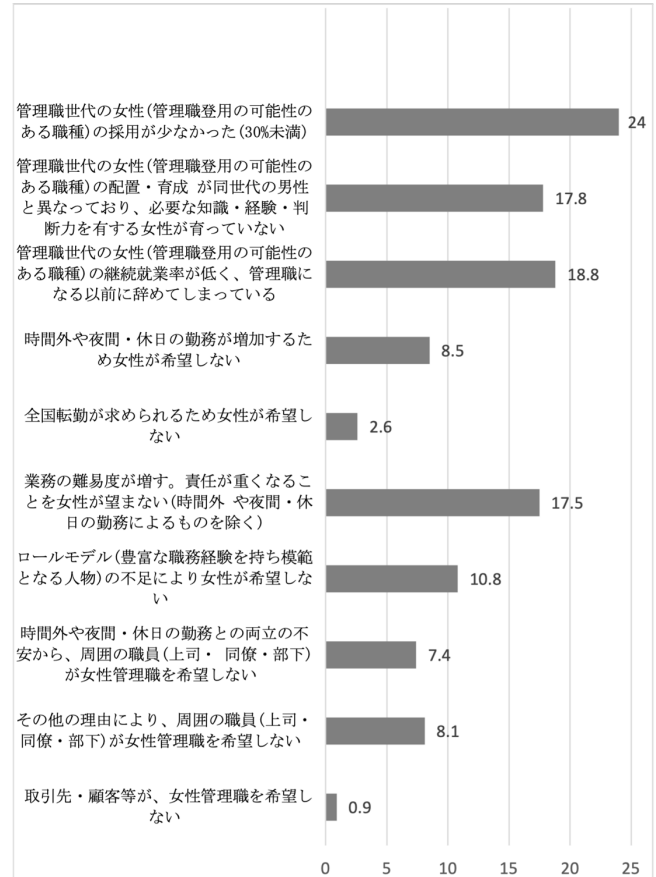


図1. 係長以上の役職を務める女性割合が 30%未満である理由 (複数回答, %) ([4]のデータに基づいて作成)

この調査結果により、女性管理職の比率に最も影響を与えている要因の一つとして、企業側の採用・配置・育成問題が挙げられる。そして、女性が男性と比較して継続就業率が低いことも管理職への役職登用を阻害していると推測される。また、ロールモデルが不足や業務の難易度が増える、残業が増えるなどの理由で女性自身が管理職に昇進することを希望しない、あるいは周りの人が女性管理職を希望しないことも、女性管理職の比率が低い理由であることが確認された。

関連研究として挙げられる上記のような調査では、女性管理職の比率が低い理由に対して企業調査を行ったが、家庭による原因や管理職登用の可能性のない職種などについては考慮されていなかった。そこで、本研究では、職場以外の要素も含め、女性のキャリア形成に影響する要因を網羅的に検討する。そして、直接観測できる要因から、実際に女性のキャリア形成に影響する本質的な潜在的要因を探

し、その潜在的要因と女性のキャリア形成の間の因果関係を定量的に評価することにより、経営職層に至る女性のキャリア形成に寄与する影響要因を検討する。

3. 提案手法

3.1 仮説の背景

本研究では、主に男女が管理職へ昇進する際の違いに着目し、経営職層に至る女性のキャリア形成に寄与する要因について仮説を立案した。

3.1.1 管理職への昇進選抜に影響する要因

日本労働研究機構[5]が課長・部長クラスの昇進選抜で重視される要因についてアンケート調査を実施した結果、「能力や業績」が影響する割合が非常に大きいことが確認された。そして、「資格制度上一定のレベルに達しているか否か」と「職場の上司の推薦」もかなり重要な項目として挙げられている。また、「年齢」や「勤続年数」、「昇進試験」や「部門を越える配転経験の有無」などの理由も要因として挙げられていた。

以上の要因の中で、「職場の上司の推薦」と「勤続年数」の2点の要因で、男女間での違いが存在していると推測される。1点目について、前章で紹介した労働政策研究・研修機構[4]によれば、「時間外や夜間・休日の勤務との両立の不安から、周囲の職員(上司・同僚・部下)が女性管理職を希望しない」と「その他の理由により、周囲の職員(上司・同僚・部下)が女性管理職を希望しない」の2つが係長相当職以上の役職を務める女性の割合が30%未満である原因の15.5%を占めている。そのため、一部の職場では、上司が管理職への推薦する際に女性を推薦しながらないという問題が存在していると考えられる。2点目について、厚生労働省の調査[6]によると、男性の平均勤続年数が13.7年、女性の平均勤続年数が9.8年であり、男性の平均勤続年数は女性の約1.4倍である。そして、総務省統計局[7]が前職の離職理由について調査した結果、「出産・育児のため離職した」という点は、現状女性特有の課題であり、特に25～34歳の女性が出産・育児の理由で離職した者が多いことが分かる。

3.1.2 企業の採用・育成・配置

労働政策研究・研修機構[4]により、係長相当職以上の役職を務める女性の割合が30%未満である理由として、「管理職世代の女性(管理職登用の可能性のある職種)の採用が少なかった(30%未満)」と「管理職世代の女性(管理職登用の可能性のある職種)の配置・育成が同世代の男性と異なっており、必要な知識・経験・判断力を有する女性が育っていない」の2つの理由の割合が大きいことがうかがわれる。この2つの理由から、管理職世帯の採用に男女間で違いがあり、企業側の女性に対するキャリア育成方針が男性のものとは異なっている可能性があると考えられる。

3.1.3 管理職への昇進意欲

表1は労働政策研究・研修機構[8]の管理職への昇進意欲についての調査結果をまとめたものである。表1より、管理職への昇進意欲について、女性の昇進意欲は男性と比べて非常に低いことが確認された。調査において、課長以上への昇進を希望しない女性の割合は9割に近く、男性の割合の2倍以上である。そして、そのうち昇進を望まない理由の中で、「仕事と家庭の両立が困難になる」、「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の可能性がない」、「やるべき仕事が増える」の4つの理由については、明らかに女性の割合が多く、女性が男性と比べて昇進意欲が低いことの原因であると推測される。

表1. 課長以上への昇進を希望しない人の割合と昇進を希望しない理由(一般従業員・300人以上の企業のみ、%)
([8]のデータに基づいて作成)

	女性	男性
管理職以上への昇進を希望しない人の割合	88.7	39.6
うち昇進を望まない理由(主なもの・複数回答)		
仕事と家庭の両立が困難になる	40.0	17.4
責任が重くなる	30.4	30.2
自分には能力がない	26.0	27.6
周りに同性の管理職がない	24.0	0.3
自分の雇用管理区分では昇進の可能性がない	23.1	6.2
メリットがないまたは低い	22.9	41.2
やるべき仕事が増える	14.5	24.6
もともと長く勤める気がない	9.7	9.0

内閣府[9]が仕事と生活の調和に関する希望と現実について調査した結果、「「仕事」を優先」と答えた女性が15.7%に対して、「「家庭生活」を優先」と答えた女性が45.3%であり、仕事を優先している女性の約3倍であることが確認された。一方、男性の37.7%が「仕事」を優先」と答え、「「家庭生活」を優先」と答えたのは僅か18.9%である。この調査結果により、女性は家庭を優先することが多く、仕事を専念できないということが推測される。そして、家庭の負担が女性に偏っている傾向があるため、仕事の負担を軽減させる傾向があると考えられる。

3.1.4 働き方の選択

3.1.3節で、女性が管理職への昇進意欲が低い理由の中に「自分の雇用管理区分では昇進の可能性がない」という項目が存在した。これは女性の昇進意欲だけでなく、女性自身が選択した働き方であるともいえる。厚生労働省[10]によると、女性正社員・正職員のうち、「総合職」が占める割合が33.8%であり、「一般職」が46.5%である。それに対して、男性の「総合職」の割合は51.5%であり、「一般職」が31.2%である。

そして、図2は21世紀職業財団[11]が一般職の女性に対して、総合職・エリア総合職になりたくない理由についてアンケート調査をした結果である。図2によると、一般職の女性が総合職を選ばない最も大きな理由は、「長時間労働になるから/家庭との両立が難しくなるから」であり、その割合は約6割を占めている。他にも、「責任が重くなるから」、「転職する可能性が高いから」、「キャリアアップに興味ないから」や「現在の仕事が合っているから」などの理由が確認されている。これらの理由から検討すると、女性は家庭の両立を考慮している、あるいはキャリアアップの意欲がないことから、一般職を選ぶ傾向があると推測される。また、内閣府[12]により、夫婦と子供から成る世帯における女性の就業状態別割合について、パートタイム労働を占める割合は40%を超えている。

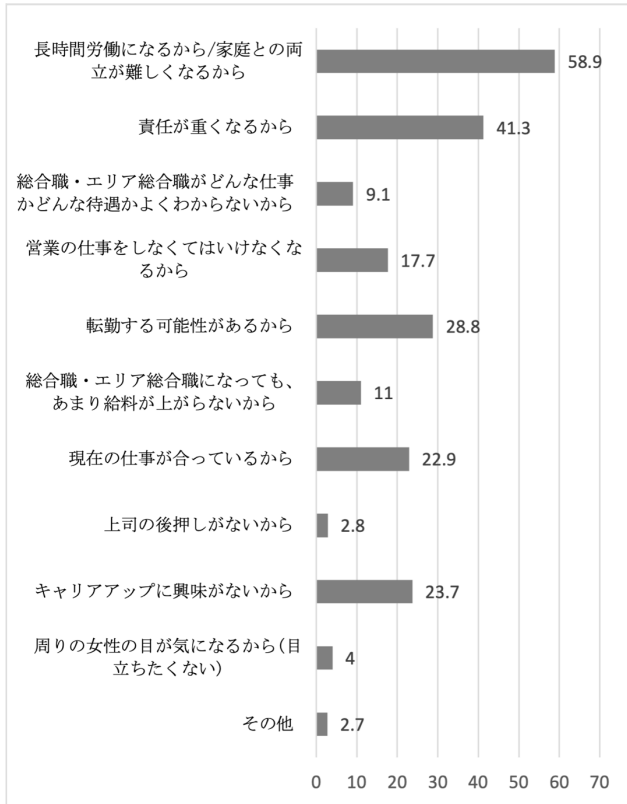


図 1. 総合職・エリア総合職になりたくない理由 (%)
([11]のデータに基づいて作成)

3.2 仮説の立案

前節で説明した仮説の背景より、大きく 4 つの方面から経営職層に至る女性のキャリア形成に寄与する要因の仮説を立てる。

まず、管理職への昇進選抜に影響する要因を分析した結果、上司が管理職への推薦する際に女性を推薦したがない場合があるという問題に対して、次の仮説を立てた。

(1) 職場の人が女性の管理職を希望せず、性別と管理職昇進の間に関係性があると考えており、女性のキャリア形成に影響を与える。

そして、女性の勤続年数が男性より短く、管理職への昇進選抜に影響するという問題に対して、以下の仮説を立てた。

(2) 女性は結婚・出産・育児などの理由によりキャリアが中断されることがあるため、平均勤続年数が短く、女性のキャリア形成に影響を与える。

次に、企業の採用・育成・配置の現状から、採用と配置・育成問題から、以下の 2 つの仮説を立案した。

(3) 企業側が採用する際に、優先的に男性を採用するため、女性のキャリア形成に影響を与える。

(4) 男性と女性の将来のキャリア育成傾向が異なっており、女性は管理職として育成されておらず、女性のキャリア形成に影響を与える。

続いて、管理職への昇進意欲について、3 つの仮説を立案した。「仕事と家庭の両立が困難になる」という問題について、仕事と家庭のバランスを取ることが困難な場合、

女性は家庭を優先することが多く、仕事の負担をかけたくないことがある。そこで、以下の 2 つの仮説を立案した。

(5) 女性は仕事より家庭を優先する傾向があり、仕事に専念できず、女性のキャリア形成に影響を与える。

(6) 家庭の負担が女性に偏っているため、仕事の負担をかけたくないことが女性のキャリア形成に影響を与える。

「やるべきことが増える」ことも、仕事の負担をかけたくないことを意味しているため、仮説 (6) に分類される。そして、「周りに同性の管理職がいない」という問題は、女性が昇進への道に不安を感じさせることがあり、昇進意欲に影響するため、以下の仮説が立案される。

(7) 周りに女性キャリアのロールモデルが少ないことは女性のキャリア形成に影響を与える。

最後に、働き方の選択について、女性が職業を選択する際に、家庭との両立を考慮することが多いため、以下の仮説を立案した。

(8) 女性はパートタイムや一般職など比較的に負担の少ない仕事を選ぶ傾向があるため、昇進の見込みが少なく、女性のキャリア形成に影響を与える。

3.3 アンケート調査

3.3.1 アンケート調査の概要

本研究では、経営職層に至る女性のキャリア形成に寄与する影響要因を定量的に評価するために、アンケート調査の実施を検討している。アンケート調査の対象は、労働政策研究・研修機構の調査結果[8]を参考にし、管理職登用の可能性がある世代から定年まで、30歳～65歳の職務経験のある女性とする。

3.3.2 調査内容

実施するアンケートは 3 部構成とし、全 12 問から構成される。第 1 部と第 2 部は、「非常にそう思う・そう思う・ややそう思う・どちらとも言えない・あまりそう思わない・そう思わない・全くそう思わない」の 7 段階リッカート尺度を用いて質問し、第 3 部は自由記述とする。

第 1 部は女性のキャリア形成に寄与する影響要因の仮説に基づき、1 つの仮説に対して 1 つの質問を設計した。質問項目は以下の 8 つである。

Q1. あなたの職場の人は、性別と管理職の間に関係性があると考えていると思いますか？

Q2. あなたの勤続年数は管理職になるうえで十分であると思いますか？

Q3. あなたの職場では性別と採用の間に関係性があると思いますか？

Q4. あなたの職場では男女のキャリア育成方針に差があると思いますか？

Q5. あなたはこれまで、仕事に専念できていると感じていますか？

Q6. あなたは仕事の負担を現在以上に大きくしたくないと考えていますか？

Q7. あなたの周りには経営職の女性ロールモデルが十分存在すると思いますか？

Q8. あなたは職業を選択する際に家庭との両立を考慮しましたか？

第 2 部は上記の 8 つの影響要因と女性のキャリア形成間の関係性を解明するために、回答者現在の職業キャリア

成熟度を明らかにするための質問である。坂柳[13]により、キャリア成熟の構成要素は「関心性」、「自律性」、「計画性」の 3 つから測定することができ、本研究ではこの 3 つの態度特性に基づいてキャリア成熟度に関する 3 つの質問を設けた。

Q9. あなたは自己のキャリアに対して、積極的に関心を持っていると思いますか？

Q10. あなたは自己のキャリアへの取り組み姿勢が、自律的であると思いますか？

Q11. あなたは自己のキャリアに対して、将来展望をもち、計画的であると思いますか？

第 3 部では、先行研究で示した要因以外に、回答者自身が感じた女性のキャリア形成に影響する要因を自由記述してもらい、将来の調査に用いる予定である。

Q12. その他女性のキャリア形成に影響する理由があればご記入ください。

3.4 評価方法

アンケートの回答を集計する際に、7段階リッカート尺度を用いているため、全ての回答に対して 1 点～7 点の点数をつける。具体的な点数の振り分けは以下の通りである。

第 1 部では、Q1, Q3, Q4, Q6, Q8 に対して、「非常にそう思う」の回答が 1 点、「全くそう思わない」の回答が 7 点とする。Q2, Q5, Q7 に対して、「非常にそう思う」の回答が 7 点、「全くそう思わない」の回答が 1 点とする。第 2 部分の問題に対して、3 問とも「非常にそう思う」の回答が 1 点、「全くそう思わない」の回答が 7 点とする。第 3 部分の問題については点数の振り分けを行わない。

そして、Q1～Q8 に対して因子分析を行い、女性のキャリア形成に寄与する影響要因の 8 個の仮説に共通する因子を探し、見つけ出した因子が実際に女性のキャリア形成に影響する潜在変数である。続いて、Q9～Q11 の得点の平均を取り、女性のキャリア形成の成熟度の評価指標とし、共分散構造解析を用いて、女性のキャリア形成の成熟度と潜在変数の間の因果関係を同定し、女性のキャリア形成に影響する要因の因果モデルを作る。最後に、モデルの適合性指標値を用いて、提案した仮説が正しいかどうかを判断し、経営職層に至る女性のキャリア形成に寄与する要因を検討する。

4. おわりに

本研究では、経営職層に至る女性のキャリア形成に寄与する要因を検討した。まず、先行研究をもとに、管理職への昇進選抜に影響する要因、企業の採用・育成・配置、管理職への昇進意欲、働き方の選択の 4 つの方面から、男女間が管理職への昇進において、異なっている部分を検討した。次に、この 4 つの方面から、女性のキャリア形成に影響する要因として、8 個の仮説を立案し、仮説に基づいてアンケートを設計した。今後は、アンケートの回答を集計し、因子分析で実際に女性のキャリア形成に影響する本質的な潜在変数を見つけ出し、女性のキャリア形成の成熟度の間の因果関係を同定し、因果モデルを作り、仮説を検証することを計画している。

謝辞

本研究は、公益財団法人野村財団の「女性が輝く社会の実現」をテーマにした研究助成による成果である。

参考文献

- [1] 労働政策研究・研修機構, “データブック国際労働比較 2022”(2022).
- [2] 厚生労働省, “平成 27 年版働く女性の実情”(2015).
- [3] 内閣府, “男女共同参画白書令和元年版”(2019).
- [4] 労働政策研究・研修機構, “採用・配置・昇進とポジティブ・アクションに関する調査結果”(2015).
- [5] 日本労働研究研修機構, 『大企業ホワイトカラーの異動と昇進—「ホワイトカラーの企業内配置, 昇進に関する実態調査」結果報告』, 調査結果報告書 No.37, 日本労働研究研修機構(1993).
- [6] 厚生労働省, “賃金構造基本統計調査”(2022).
- [7] 総務省統計局 “平成 24 年就業構造基本調査”(2012).
- [8] 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—”(2014).
- [9] 内閣府, “男女共同参画白書平成 26 年版”(2014).
- [10] 厚生労働省, “平成 30 年度雇用均等基本調査”(2019).
- [11] 公益財団法人 21 世紀財団, “「一般職」女性の意識とコアス別雇用管理制度の課題に関する調査研究”(2017).
- [12] 内閣府, “男女共同参画白書令和 4 年版”(2022).
- [13] 坂柳恒夫, “成人キャリア成熟尺度(ACMS)の信頼性と妥当性の検討”, 愛知教育大学研究報告.教育科学編, Vol.48, pp.115~122(1999).