

社員のキャリア形成の現状と課題

～社員のキャリア形成の現状と課題に関する調査報告書～

[第2版]

2016年8月

中央大学大学院戦略経営研究科

ワーク・ライフ・バランス&多様性推進・研究プロジェクト

もくじ

第Ⅰ部 調査と結果の概要	5
1. 調査の概要	5
(1) 調査の目的	5
(2) 調査実施メンバー	5
(3) 調査方法	6
(4) 主な調査項目	6
(5) 調査方法	7
(6) 調査時期	7
2. 単純集計	8
(1) 基本属性	8
(2) 働き方	9
(3) 入社時の職場について	10
(4) 現在の職場について	12
(5) 入社から現在までの経験について	17
(6) 仕事や職場の経験の男女差	19
(7) 成果変数	21
第Ⅱ部 男女社員のキャリア形成過程に係る違いの有無およびその要因	23
1. この章の分析のねらい	23
2. 分析の対象	23
3. 調査分析の結果	23
(1) キャリア意識の変化	23
(2) 現在の仕事へのやりがいや働きぶりに対する勤め先や上司からの評価	27
(3) 初職から現在までの仕事経験、直属の上司の仕事管理と部下管理	30
(4) 昇進するために必要な条件や昇進の状況	53
4. この章のまとめ	57
(1) キャリア展望の変化	57
(2) 仕事へのやりがいと昇進したい役職	57
(3) 初職の仕事経験	57
(4) 入社時から現在までの業務経験	58
(5) 初任配属先の直属の上司の仕事管理と部下管理	58
(6) 現在の直属の上司の仕事管理と部下管理	58
(7) 昇進するために必要な条件	58
第Ⅲ部 昇進意欲に関する分析	59
1. この章の分析のねらい	59
2. 分析の対象	59
3. 昇進意欲	59
(1) 社会人になった頃及び現在の昇進意欲	59

(2) 昇進意欲の変化の状況.....	62
(3) 職場の男女差	63
(4) 初期キャリアにおける仕事や職場の経験.....	69
4. 昇進意欲の変化に関する分析	77
5. この章のまとめ	83

図表一覧

図表 I - 1 個人属性 (N=3, 528)	8
図表 I - 2 勤務地、所属部署、職種、役職 (N=3, 528)	9
図表 I - 3 働き方 (N=3, 528)	10
図表 I - 4 入社時の状況 (N=3, 528)	10
図表 I - 5 現在の状況	13
図表 I - 6 入社から現在までの仕事の経験 (N=3, 528)	17
図表 I - 7 仕事や職場の経験の男女差.....	20
図表 I - 8 成果変数 (N=3,528)	21
図表 II - 1 勤続年数別 キャリア展望の変化(入社時と現在の比較) (N=3,528)	24
図表 II - 2 入社時から現在へのキャリア意識の変化 (N=3, 528)	26
図表 II - 3 キャリア意識が変化した時期 (N=3,528)	27
図表 II - 4 勤続年数別 現在の仕事へのやりがい(問 37) (N=3,528)	27
図表 II - 5 勤続年数別 自分の仕事ぶりに対する勤め先や上司からの評価(問 38) (N=3, 528)	28
図表 II - 6 現在の仕事のやりがい有無別 昇進したい役職 (N=3,528)	28
図表 II - 7 昇進を希望する理由 (N=2,515)	29
図表 II - 8 昇進を希望しない理由 (N=1,013)	30
図表 II - 9 男女別 初職の仕事経験(複数回答; N=3, 528)	31
図表 II - 10 現在のやりがいの有無別 初職の仕事経験(複数回答; N=3, 528)	33
図表 II - 11 管理職／非管理職別 初職の仕事経験(複数回答; N=3,095)	34
図表 II - 12 勤続年数別 入社してから現在までの仕事経験 (N=3,528)	35
図表 II - 13 やりがいの有無別 入社してから現在までの仕事経験 (N=3,528)	36
図表 II - 14 管理職／非管理職別 入社してから現在までの仕事経験 (N=3,528)	37
図表 II - 15 男女別 初任配属先の直属の上司の仕事管理と部下管理(複数回答; N=3, 528)	38
図表 II - 16 やりがいの有無別 初任配属先の直属の上司の仕事管理と部下管理(複数回答; N=3,528) ..	40
図表 II - 17 管理職／非管理職別 初任配属先の直属の上司の仕事管理と部下管理(複数回答) (N=3,095)	41
図表 II - 18 男女別 現在の直属の上司の仕事管理と部下管理(複数回答; N=3,528)	42
図表 II - 19 やりがいの有無別 現在の直属の上司の仕事管理と部下管理(複数回答; N=3,528)	44
図表 II - 20 管理職／非管理職別 現在の直属の上司の仕事管理と部下管理(複数回答; N=3,095)	45
図表 II - 21 男女別 現在の職場の仕事の進め方や雰囲気(複数回答; N=3,528)	46
図表 II - 22 やりがいの有無別 現在の職場の仕事の進め方や雰囲気(複数回答; N=3,528)	48

図表Ⅱ-23 管理職／非管理職別 現在の職場の仕事の進め方や雰囲気（複数回答；N=3,095）	49
図表Ⅱ-24 男女別 現在の仕事に対する考え（複数回答；N=3,528）	50
図表Ⅱ-25 やりがいの有無別 現在の仕事に対する考え（複数回答；N=3,528）	51
図表Ⅱ-26 管理職／非管理職別 現在の仕事に対する考え（複数回答；N=3,095）	52
図表Ⅱ-27 勤続年数別 昇進に必要な条件（複数回答；N=3,528）	53
図表Ⅱ-28 やりがいの有無別 昇進に必要な条件（複数回答；N=3,528）	54
図表Ⅱ-29 管理職／非管理職別 昇進に必要な条件（複数回答；N=3,095）	55
図表Ⅱ-30 パートナー（配偶者）の有無	55
図表Ⅱ-31 子どもの有無	56
図表Ⅱ-32 週の労働時間	56
図表Ⅱ-33 昨年度の有給休暇・特別休暇の取得日数	56
図表Ⅲ-1 男女別 勤続年数別管理職の割合	59
図表Ⅲ-2 将来のキャリアに関する希望【社会人になった頃】（N=1,991；S.A）	60
図表Ⅲ-3 将来のキャリアに関する希望【現在】（N=1,991；S.A）	60
図表Ⅲ-4 現在昇進意欲のある人が管理職を希望する理由（複数回答）	61
図表Ⅲ-5 社会人になった頃と現在との昇進意欲（N=1,991）	62
図表Ⅲ-6 昇進意欲が高まった人が管理職を希望する理由（複数回答）	63
図表Ⅲ-7 職場の総合職の女性比率（N=1,991）	64
図表Ⅲ-8 職場の総合職における女性比率と職場の雰囲気（複数回答；N=1,991）	65
図表Ⅲ-9 職場の雰囲気（図表Ⅲ-8）をもとにした職場の特徴指標	65
図表Ⅲ-10 同期入社の男性と女性を比べて、有利・不利を感じたこと（男女別、N=1,191）	66
図表Ⅲ-11 同期入社の男性と女性の間にも有利・不利を感じたことはない	66
図表Ⅲ-12 職場の総合職における女性比率と仕事への取組の状況	67
図表Ⅲ-13 仕事への取組（図表Ⅲ-10）をもとにした仕事への取組指標	68
図表Ⅲ-14 職場の総合職における女性比率と昇進意欲	69
図表Ⅲ-15 職場の総合職における女性比率と昇進意欲の変化	69
図表Ⅲ-16 これまでの仕事の経験（複数回；N=1,991）	70
図表Ⅲ-17 「経験したいが経験していない」の理由内訳（複数回答、男女別）	70
図表Ⅲ-18 参考：仕事の経験と昇進意欲の上昇	71
図表Ⅲ-19 入社してから3年ほどの間に職場で経験したことや感じたこと（複数回答；N=1,991）	72
図表Ⅲ-20 入社してから3年間ほどの間の職場の経験に関する指標	73
図表Ⅲ-21 社会人になってはじめての上司の仕事管理や部下管理（複数回答；N=1,191）	74
図表Ⅲ-22 社会人になって初めての上司の仕事管理・部下管理に関する指標	75
図表Ⅲ-23 現在の職場の経験に関する指標	75
図表Ⅲ-24 現在の上司の仕事管理と部下管理に関する指標	76
図表Ⅲ-25 「仕事の経験」「上司の仕事管理・部下管理」に関する2指標の現在と過去の相関	77
図表Ⅲ-26 ロジスティック回帰分析（昇進意欲の上昇、維持） 男性	80
図表Ⅲ-27 ロジスティック回帰分析（昇進意欲の上昇、維持） 女性	81
図表Ⅲ-28 「昇進意欲上昇=1」を被説明変数とするロジスティック回帰分析	83

第Ⅰ部 調査と結果の概要

1. 調査の概要

(1) 調査の目的

ワーク・ライフ・バランス（以下、WLB）の進展により女性社員の継続就業の可能性が高まる一方で、女性社員自身は、昇進などのキャリアアップに対して必ずしも積極的でないと指摘されることがある。しかし女性のキャリア意識や昇進意欲は、職場での勤務を経るなかで、与えられる仕事、上司とのコミュニケーション、評価の透明性や公平性などをきっかけに、変化しうることも指摘されている。（例えば、中央大学ビジネススクール・ワーク・ライフ・バランス&多様性推進・研究プロジェクト『短時間勤務者へのインタビュー調査結果』および『短時間勤務の円滑化と女性のキャリア形成支援に関する提言』（ともに2013年7月公開など）。この点は、男性社員にも該当する。本研究では、こうした過去の調査・研究を踏まえ、女性社員だけでなく男性社員も含めて、社員の昇進意欲などキャリア志向の変化等について、入社時から現在までの業務経験、上司の仕事管理・部下管理、職場の仕事の進め方や雰囲気等と関連付けて検討を行うためにアンケート調査を実施した。

アンケート調査の対象は、本プロジェクトの参加企業のうち8社の社員である。調査の実施時期は、2014年1月～2月（2社）と2014年10月～2015年2月（6社）である。各社の調査期間は、上記調査期間中のそれぞれ2週間程度とした。有効回答者5,793人であった。

ただし、調査対象の選定基準（学歴、勤務年数、入社形態、雇用管理区分）は参加企業で異なるため、本報告書では男女間の仕事や職場での経験・昇進意欲やモチベーション等を比較分析できるように、分析対象者を、新卒採用で学歴が大学卒業以上の男女正社員、勤務5年以上、雇用管理区分では総合職かつ転勤の可能性のある（またはそれと同等の）社員に限定している。その結果分析対象者は3,528人であった。なお、各部の分析テーマに応じて、分析対象をさらに限定している点に留意されたい。

本調査の企画および調査票の作成は、中央大学ビジネススクール・ワーク・ライフ・バランス&多様性推進・研究プロジェクトの研究メンバー（後述のメンバー参照）の意見を踏まえて行い、報告書の取りまとめは高村静・佐藤博樹（第Ⅰ部、第Ⅲ部）、松原光代（第Ⅱ部）が行った。

本報告書の構成は以下のとおりである。まず、第Ⅰ部では本調査の実施概要および単純集計の分析結果を紹介する。第Ⅱ部では、男女社員の入社時から現在までにおけるキャリア展望の変化、初職および現在の業務経験、さらに職場マネジメント等の男女の異同を明らかにし、続く第Ⅲ部では男女の昇進意欲に対象を絞り、その変化を規定する要因について分析する。

(2) 調査実施メンバー

※中央大学ビジネススクール ワーク・ライフ・バランス&多様性推進・研究プロジェクト研究メンバー
（敬称略、五十音順）

佐藤博樹（中央大学大学院 戦略経営研究科 教授） プロジェクト代表

武石恵美子（法政大学キャリアデザイン学部 教授） 研究推進リーダー

朝井友紀子（東京大学社会科学研究所日本学術振興会 特別研究員 PD）

池田心豪（独立行政法人労働政策研究・研修機構 副主任研究員）

高村静（中央大学大学院 戦略経営研究科 特任研究員、内閣府上席政策調査員）

松浦民恵（ニッセイ基礎研究所生活研究部 主任研究員）

松原光代（学習院大学経済学部特別客員教授）

矢島洋子（三菱 UFJ リサーチ&コンサルティング株式会社主席研究員、中央大学大学院戦略経営研究科客員教授）

(3) 調査方法

ワーク・ライフ・バランス&多様性推進・研究プロジェクトがプロジェクト参加企業のうち8社において、それぞれの企業が、下記の分析要件を基本としながら、各社の分析課題に応じて調査対象者を選定し、調査を実施した。調査に参加した企業はいずれも常時雇用する労働者数301人以上の大企業である。イントラネット等を利用し社員に対して調査への協力を呼びかけ、ウェブ上での自記式によって回答を得た。

回収有効回答者数は5,793人で、うち本報告書では下記の要件を満たす3,528人件を対象に結果を取りまとめた。

[分析対象者の要件]

性別：男女

雇用形態：正社員

学歴：大学卒業以上

入社形態：新卒採用

勤続年数：5年以上

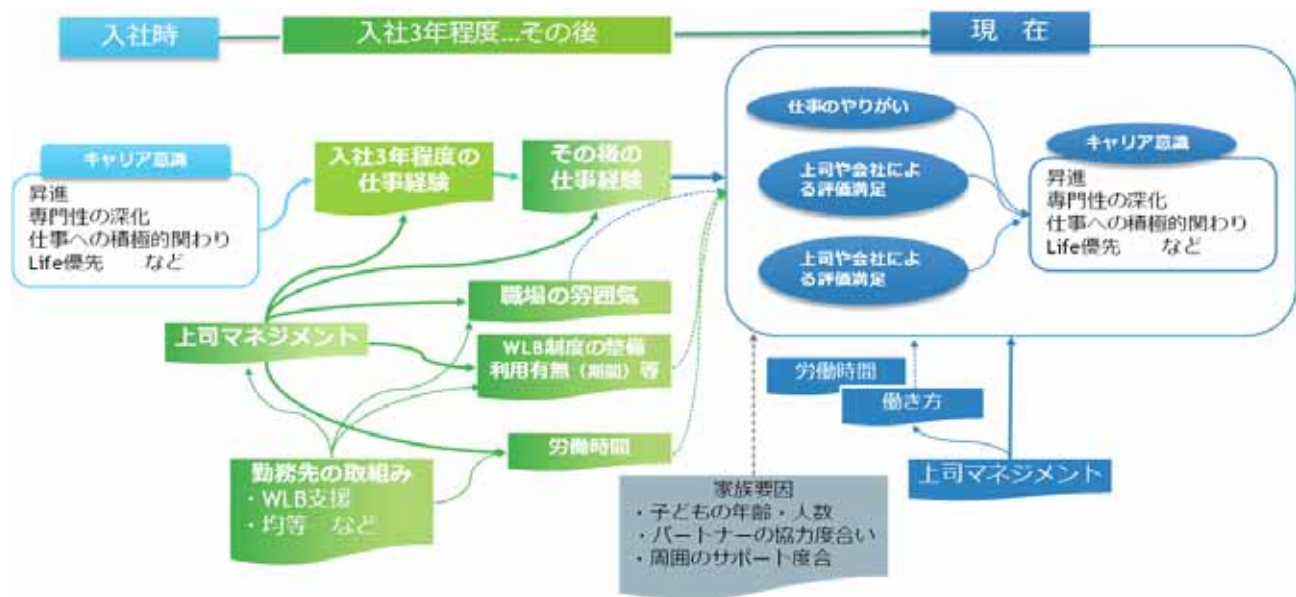
雇用管理区分：総合職かつ転勤の可能性のある雇用管理区分（またはそれと同等）

(4) 主な調査項目

- ・ 個人属性：性別、年齢、最終学歴、入社年、入社形態、パートナーの有無、子どもの有無
- ・ 職場要因：現在の所属部門、所属区分、役職、職種、職場のおおよその女性比率
- ・ 働き方：勤務形態、週の労働時間、年間の有給取得日数、現在の仕事への取組状況
- ・ 入社時の職場等の状況：希望した職場か、入社時の昇進意欲、入社3年程度の間に経験したことや感じたこと、初任配属先の直属の上司の仕事管理・部下管理
- ・ 現在の職場の状況：現在の昇進意欲、現在の職場で経験したことや感じたこと、現在の直属の上司の仕事管理・部下管理、仕事の進め方や職場の雰囲気、
- ・ 入社から現在までの経験：仕事経験の有無、経験したいが経験できなかった理由
- ・ 仕事や職場の経験の男女差：女性の活躍の状況、男女間の有利・不利
- ・ 現在の仕事への取組姿勢や職場に対する考え方：仕事のやりがい、評価は適切か、仕事と生活に策時間のバランス満足、継続就業意欲

※詳しくは付属の調査票を参照されたい

＊想定した調査項目間の関連性（概念図）



(5) 調査方法

survey monkey（ウェブ調査）による調査

(6) 調査時期

それぞれ下記の時期の、各社の都合の良い2週間程度を調査期間として実施した。

第一期：2014年1月～2月（2社）

第二期：2014年10月～2015年2月（6社）

2. 単純集計

(1) 基本属性

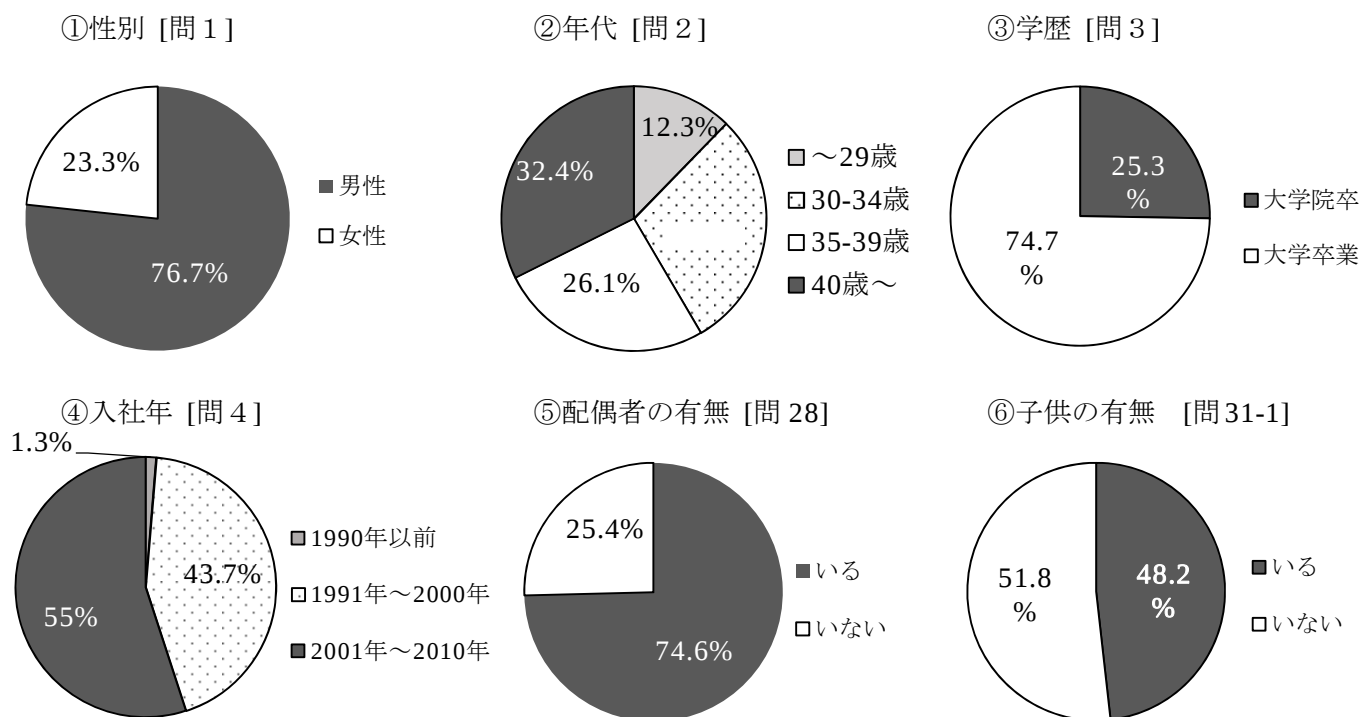
分析対象者の個人属性を図表 I - 1 に示す。

性別は全体の 76.7%が男性である。年代は 40 歳代以上が約 3 割 (32.4%)、40 歳未満が残り約 7 割である。40 歳未満の年代層を 5 歳刻みの年齢階級でみると 30 歳代前半 (30～34 歳) が全体の 29.3%、30 歳代後半 (35～39 歳) が 26.1%と多く、20 歳代は 12.3%である。学歴は大学卒業以上が調査対象であるため全員が大学卒業以上だが、そのうち 25.3%が大学院卒業である。

入社年は 2000 年以前が 45% (1990 年以前 1.3%、1991 年～2000 年 43.7%)、2001 年以降が 55.0%である。

配偶者 (パートナー) の有無については、74.6%と 4 分の 3 が有配偶者、子供の有無については全体の 48.2%が子供をもつ。

図表 I - 1 個人属性 (n=3, 528)



続いて勤務地、所属部署、職種、役職を図表 I - 2 に示す。

勤務地は約半数 (50.9%) が東京本社、それに国内支社・支店 (35.6%)、国内出向 (5.3%) を合わせると 91.8%が国内勤務、海外支社・支店 (3.2%)、海外出向 (3.7%) を合わせると 6.9%が海外勤務である。

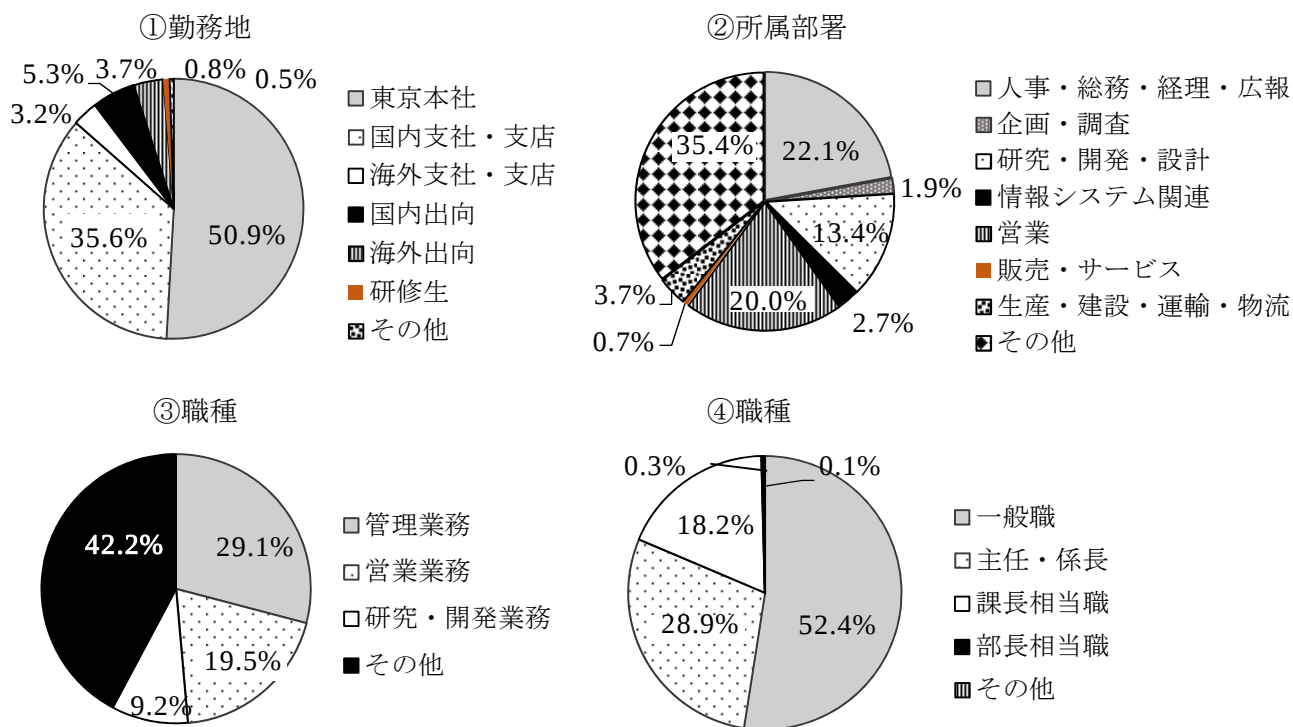
所属部署は人事・総務・経理・広報部門が 22.1%、続いて営業部門 20.0%、研究・開発・設計部門が 13.4%と多いが、選択肢として事前に設けた部署以外である「その他」が 35.4%と多くなっており、幅広い部門に所属する社員が調査の対象に含まれていることが分かる。

配属職種も管理業務 29.1%、営業業務 19.5%、研究・開発業務 9.2%に対し、それらの選択肢以外の職種が 42.2%で多くなり、幅広い職種の社員が調査対象となっている。

役職では、一般職が 52.4%と過半である。主任・係長が 28.9%と約 3 割で、課長相当職 (18.2%) と

部長相当職（0.3%）を合わせると約 2 割（19.1%）が課長相当以上の管理職である。

図表 I - 2 勤務地、所属部署、職種、役職 (n=3, 528)



(2) 働き方

図表 I - 3 に週の実労働時間（所定労働時間に残業時間を含めたもの、管理職や裁量労働制適用者は実際に働いた時間）、前年度の有給取得日数、勤務形態を示す。

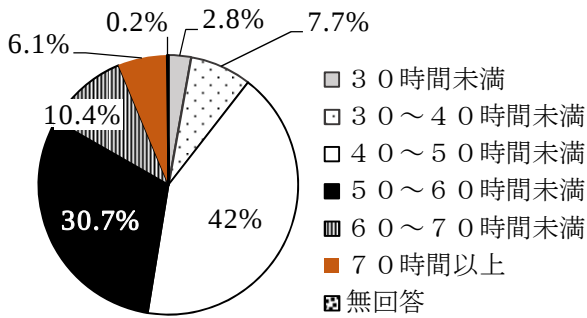
週の実労働時間は 40～50 時間未満が全体の 42.0%と最も多く、次いで 50～60 時間未満の 30.7%が多い。60～70 時間未満が 10.4%、70 時間以上が 6.1%おり、2つの区分を合わせた週 60 時間以上の長時間労働者が 16.5%となる。

有給取得日数は 10～15 日未満が 31.4%、次いで 16～20 日が 24.1%と多く、他方で、取得日数が少ない 10 日未満は 33.9%であった。21 日以上取得している者は 10.1%である。

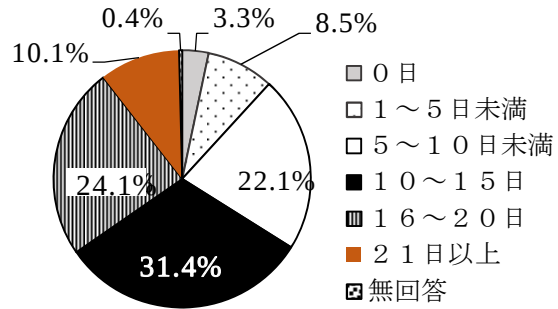
勤務形態を複数回答で尋ねたところ、通常のフルタイムが 70.4%、フレックスタイム勤務が 32.7%、裁量労働制が 8.1%であった。このほかに比率は低いものの、短時間勤務が 3.0%、シフト勤務が 2.5%、在宅勤務が 1.1%のほか、休業取得中の者もわずかながら（0.3%）いた。

図表 I - 3 働き方 (n=3, 528)

①週の実労働時間 [問 7]



②前年度の有給取得日 [問 6]



③勤務形態（複数回答）[問 15]

通常のフルタイム勤務	70.4%
フレックスタイム勤務	32.7%
裁量労働制	8.1%
在宅勤務	1.1%
短時間勤務	3.0%
シフト勤務	2.5%
休業取得中	0.3%
その他	0.3%

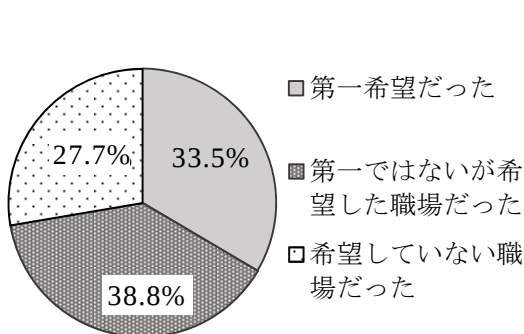
(3) 入社時の職場について

入社時に配属された所属先や当時の昇進意欲や働き方などについて尋ねた結果を図表 I - 4 に示す。

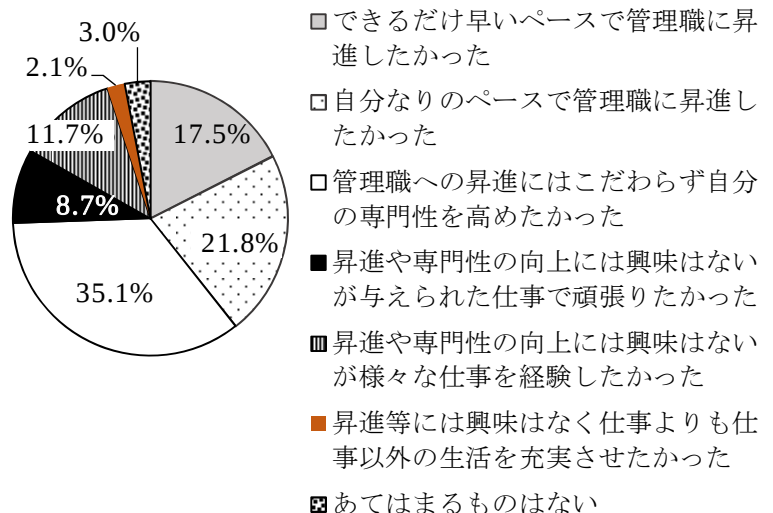
入社時配属先の希望との一致については、第一希望だったが 33.5%、第一ではないが希望した職場だったが 38.8%と、両者合わせると 72.3%が希望した職場に配属されていた。

図表 I - 4 入社時の状況 (n=3, 528)

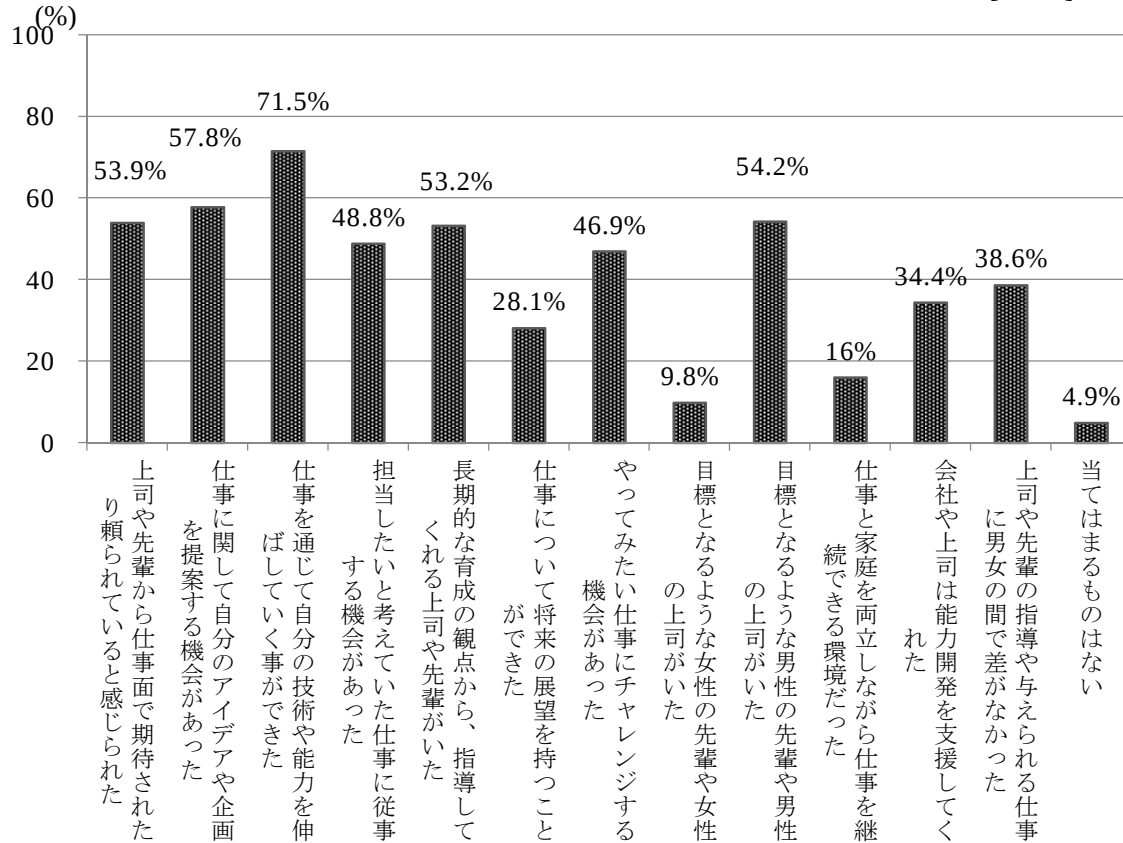
①入社時配属先の希望 [問 12]



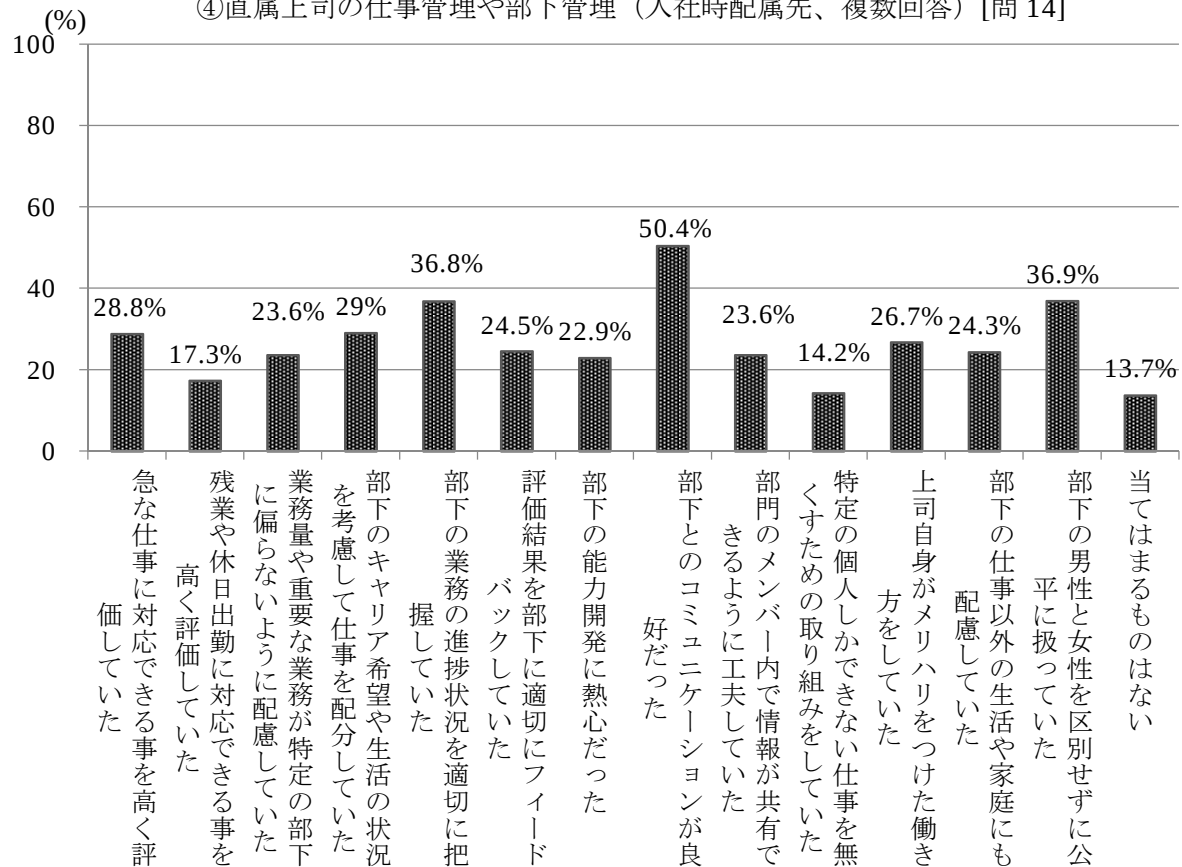
②入社時の昇進意欲 [問 19 B)]



③経験したことや感じたこと（入社してから3年間ほど、複数回答）[問 13]



④直属上司の仕事管理や部下管理（入社時配属先、複数回答）[問 14]



入社時の昇進希望を見ると「できるだけ早いペースで管理職に昇進したかった」の 17.5%に、「自分なりのペースで管理職に昇進したかった」の 21.8%を合わせると、40.3%に管理職への昇進意欲があったことが分かる。一方で「管理職への昇進にはこだわらずに専門性を高めたかった」との回答も 35.1%と全体の約 3 分の 1 あった

入社してから 3 年ほどの間に経験したことや感じたこととして最も多かった回答（複数回答）は、「仕事を通じて自分の技術や能力を伸ばしていく事ができた」で 71.5%の人が選択した。職場において育成の機会が提供されてきた状況が伺える。続いて「仕事に関して自分のアイデアや企画を提案する機会があった」が 57.8%、「目標となるような男性の先輩や男性の上司がいた」54.2%、「上司や先輩から仕事面で期待されたり頼られていると感じられた」53.9%、「長期的な育成の観点から、指導してくれる上司や先輩がいた」53.2%などが高かった。一方で選択された比率が低かった項目は「仕事と家庭を両立しながら仕事を継続できる環境だった」16%、「目標となるような女性の先輩や女性の上司がいた」9.8%などであり、ワーク・ライフ・バランス(WLB)が実現できたり、女性が活躍している職場ではあまりなかった状況が伺える。

初任配属先の直属上司の仕事管理や部下管理について尋ねた設問（複数回答）を見ると、半数を超える人が選択した項目は「部下とのコミュニケーションが良好だった」50.4%の 1 項目だけであった。これは、部下とのコミュニケーションが良好だった上司をもつ人ほど現在も勤務先に定着している逆の因果を示すのかもしれないため、解釈には留意が必要である。続いて高かった項目が「部下の男性と女性を区別せずに公平に扱っていた」36.9%、「部下の業務の進捗状況を適切に把握していた」36.8%であった。なお、「男性と女性を区別せずに公平に扱っていた」を選択した人の比率は男女によって差があることも考えられるが、こうした男女による仕事経験などの違いに関する詳細は第Ⅱ部、第Ⅲ部の分析を参照されたい。また、前述の通り、公平な上司をもつ人ほど現在定着しているのかもしれないという逆の因果関係の可能性に留意が必要である。一方、選択した人の比率が低かった選択肢は「特定の個人しかできない仕事を無くすための取り組みをしていた」の 14.2%、「残業や休日出勤に対応できる事を高く評価していた」の 17.3%などであった。後者の回答によると、残業等をプラスに評価する管理職は少ないが、職場のWLB実現には不可欠な取り組みである前者の取り組みをしていた者は少ないことがわかる。

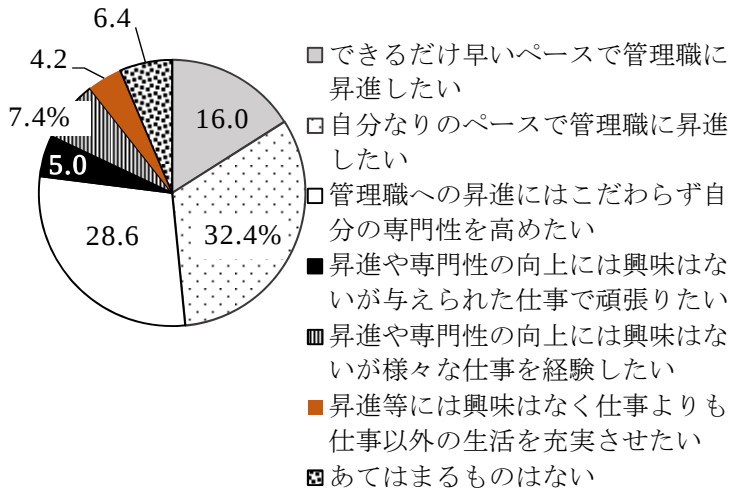
(4) 現在の職場について

同様に現在の状況を図表 I-5 で見よう。

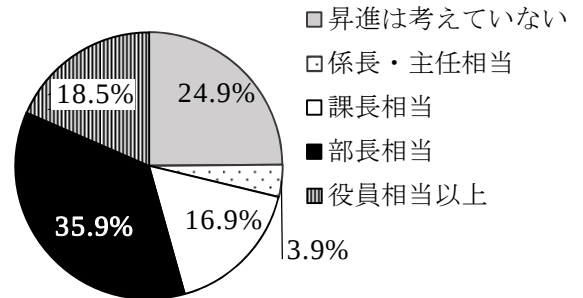
まず、現在の昇進意欲では、「できるだけ早いペースで管理職に昇進したい」16.0%と「自分なりのペースで管理職に昇進したい」32.4%を合わせると、管理職への昇進意欲をもつのは 48.4%とほぼ半数である。前掲の図表 I-4 の②に示された入社時点で昇進意欲を持つ者の比率（「できるだけ早いペースで」17.5%と「自分なりのペースで」21.8%の合計）39.3%と比較すると約 10%ポイント高まっている。これは職場で経験を積むうち管理職への昇進が身近なものになったとも考えられるし、逆に昇進意欲をもつ者が企業に定着した結果であるとも考えられるため、両者の因果関係の解釈には留意が必要である。

図表 I - 5 現在の状況

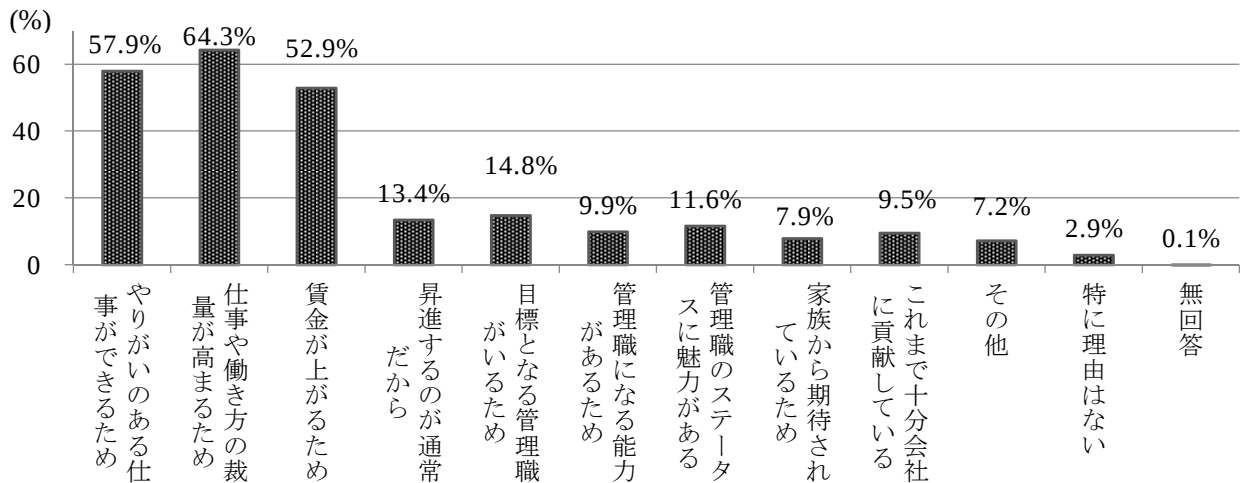
①現在の昇進意欲 [問 19 A)] (n=3,528)



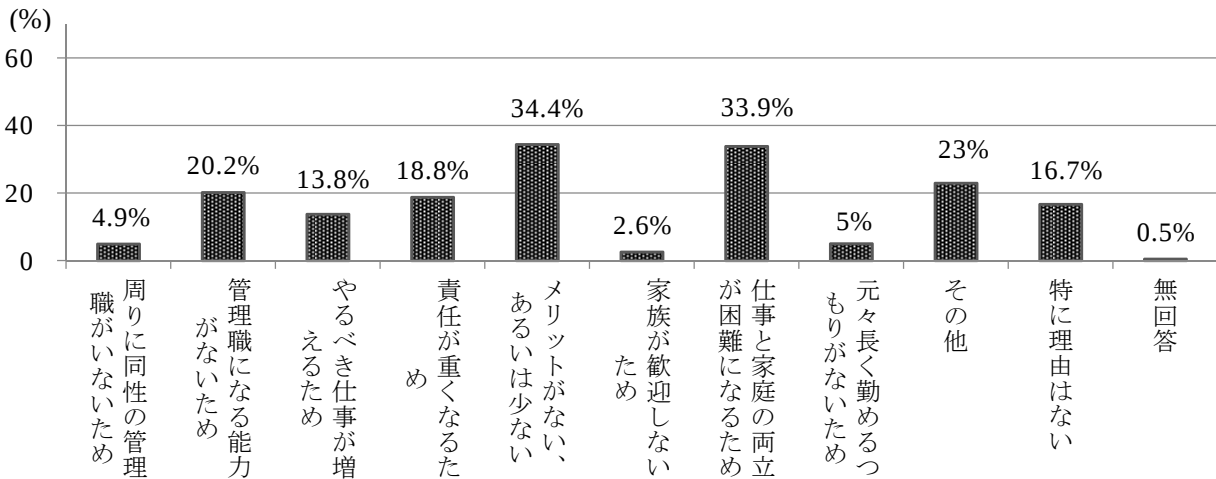
②昇進を希望する役職 [問 24)] (n=3,528)



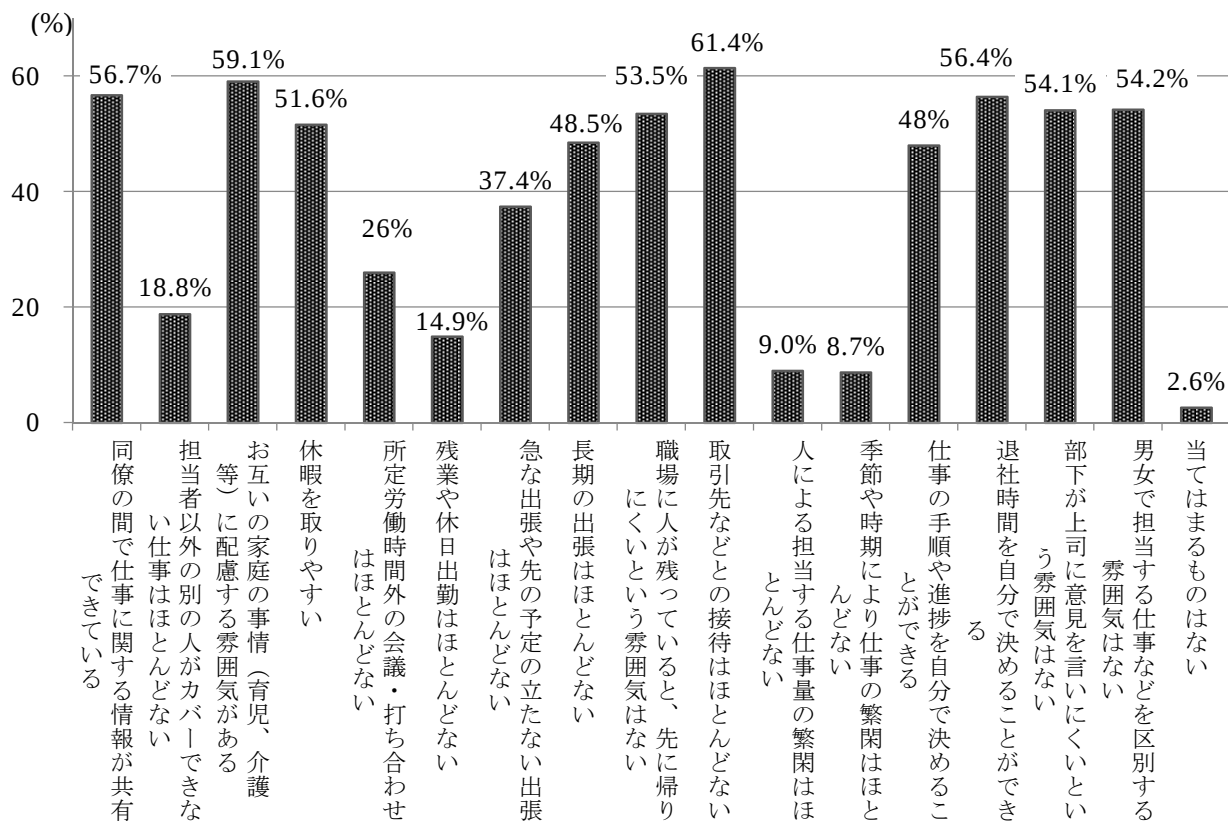
③昇進を希望する理由 [問 24-1] (複数回答) * 課長以上への昇進を希望する人 (n=2,515)



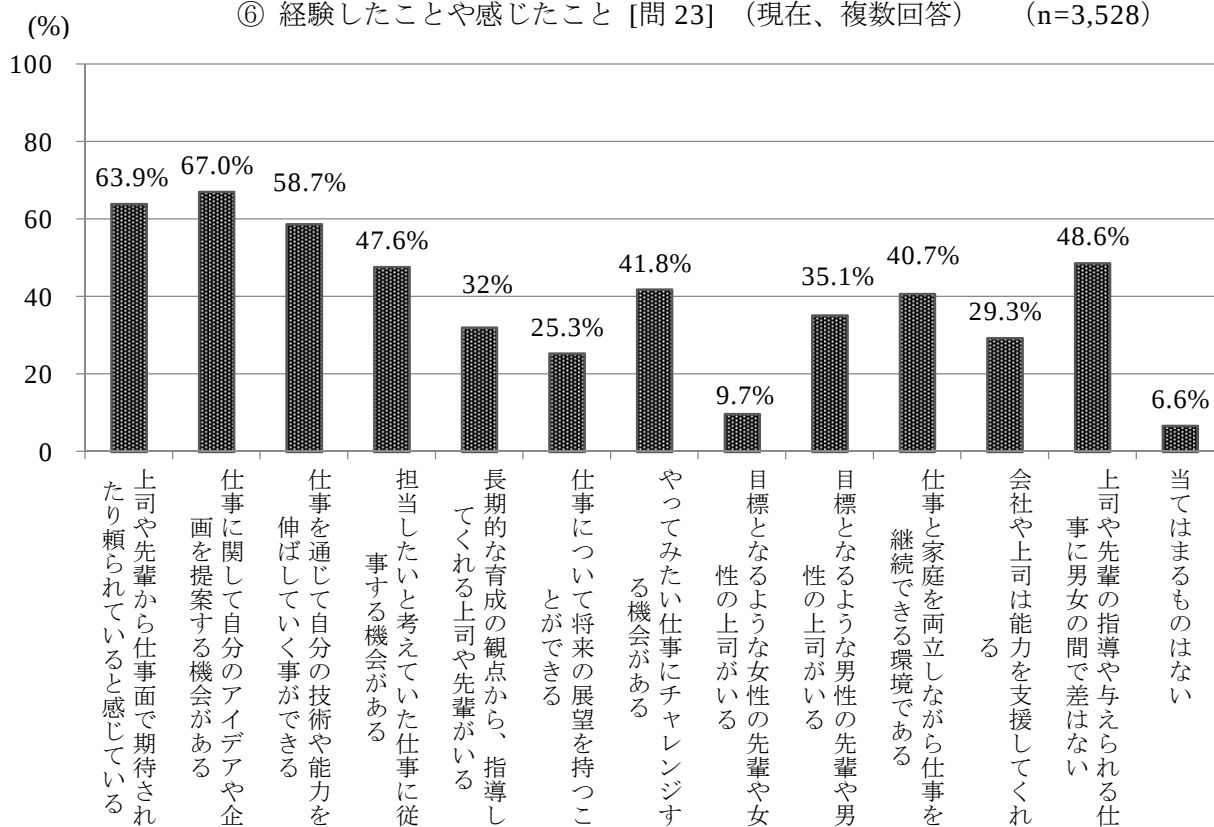
④昇進を希望しない理由 [問 24-2] (複数回答) * 課長以上への昇進を希望しない人 (n=1,013)



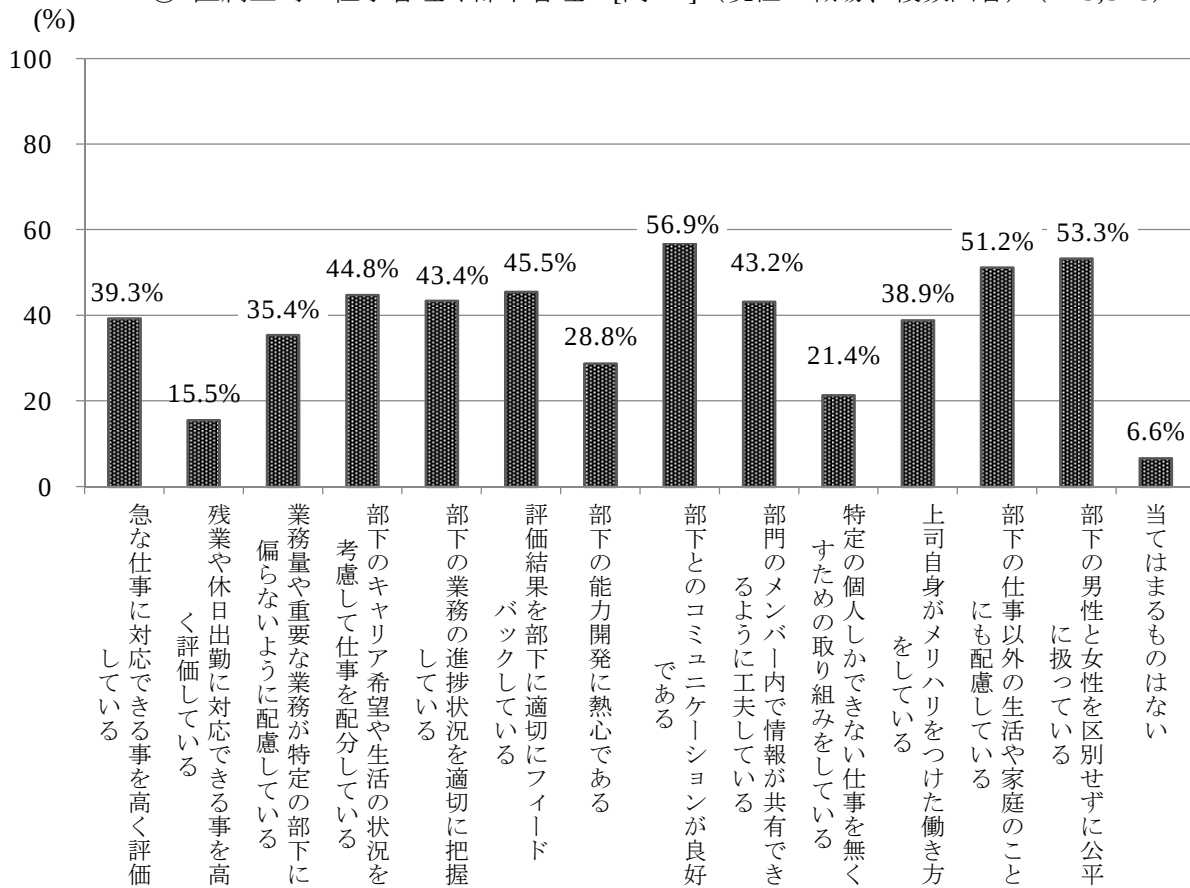
⑤現在の職場での仕事の進め方や職場の雰囲気 [問 21] (現在、複数回答) (n=3,528)



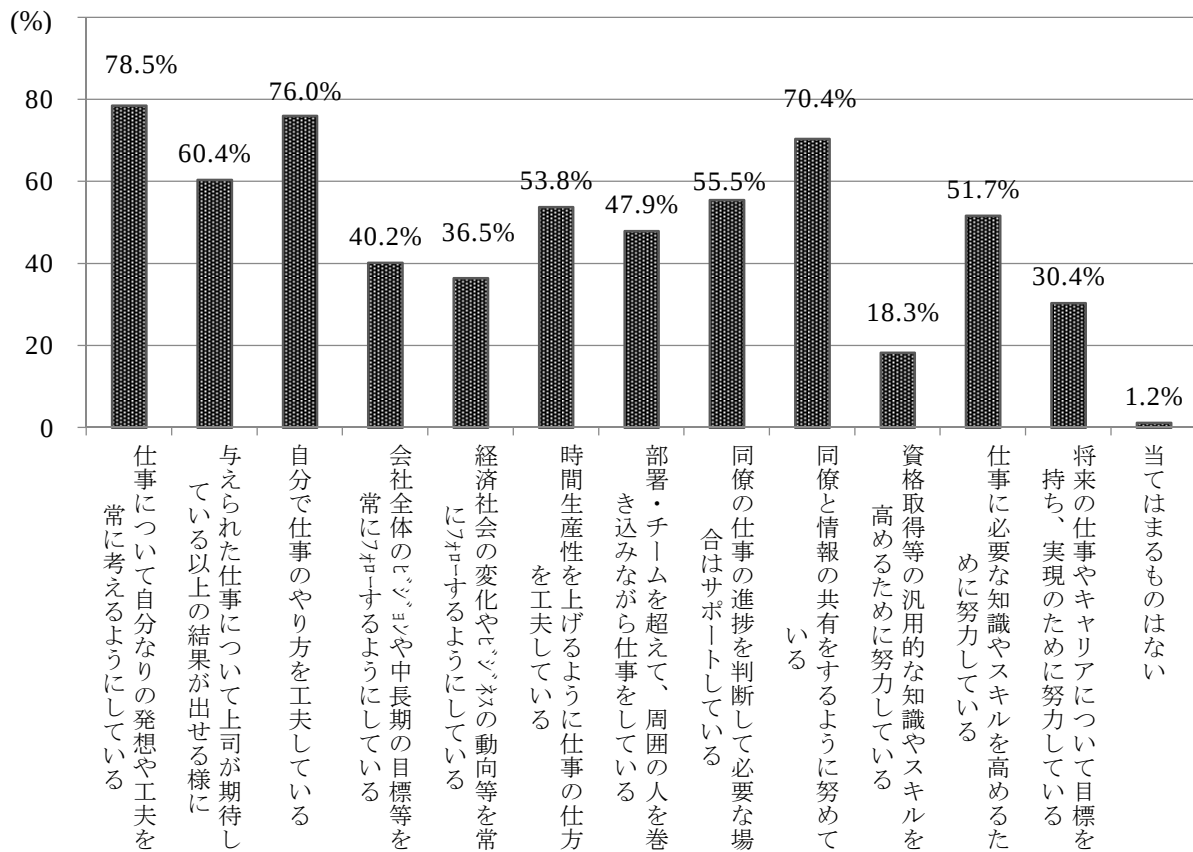
⑥経験したことや感じたこと [問 23] (現在、複数回答) (n=3,528)



⑦ 直属上司の仕事管理や部下管理 [問 22] (現在の職場、複数回答) (n=3,528)



⑧ 現在の仕事に対しての取り組み方について [問 18] (複数回答) (n=3,528)



昇進を希望する理由について、課長以上への昇進を希望する者（n=2,515）に複数回答で尋ねたところ、最も多く選択された回答は「仕事や働き方の裁量が高まるため」の 64.3%であった。「やりがいのある仕事ができるため」57.9%、「賃金上がるため」52.9%がそれに続く。なお男女の間で選択した人の比率の違いが最も大きかったのは「賃金上がるため」で、男性 55.0%に対し女性は 42.7%と 12.3%ポイントの差があった（第Ⅱ部 図表Ⅱ- 7）。「仕事や働き方の裁量が高まる」や「やりがいのある仕事ができる」を選択する人の比率には男女の間に選択率の差はほとんど見られなかった。

一方、課長以上への昇進を希望しない者（n=1,013）に昇進を希望しない理由を複数回答で尋ねたところ、最も多く選択された回答は「メリットがない、あるいは少ない」34.4%であり、ほぼ同率で「仕事と家庭の両立が困難になるため」33.9%と続く。なお男女の間で選択した人の比率の違いが最も大きかったのは「仕事と家庭の両立が困難になるため」で、男性 22.5%に対し女性が 51.8%と 29.3%ポイントの開きがあった。次いで「周りに同性の管理職がいないため」で男性 0.0%に対し女性 12.8%であった（第Ⅱ部 図表Ⅱ-8）。

現在の職場での仕事の進め方や職場の雰囲気について複数回答で尋ねたところ、調査対象者の配属先の職場では「取引先などとの接待等はほとんどない」（61.4%）、「お互いの家族の事情（育児、介護等）に配慮する雰囲気がある」（59.1%）、「同僚の間で仕事に関する情報が共有できている」（56.7%）、「退社時間を自分で決めることができる」（56.4%）など比較的工作と生活の調和が図りやすい職場である状況が伺える。しかしこのような職場であっても「残業や休日出勤はほとんどない」（14.9%）や、「人により担当する仕事量の繁閑はほとんどない」（9.0%）、「季節や時期により仕事の繁閑はほとんどない」（8.7%）などはなかなか実現できておらず、「担当者以外の人がかバーできない仕事はほとんどない」（18.8%）も低い。特定の人や季節に仕事が集中しやすく、仕事は共有できていない（仕事をカバーしあうことができない）などの職場の特徴が伺える。

一方、現在の職場で経験したこと・感じたことを複数回答で尋ねたところ、前掲図表Ⅰ-4の③に示した入社してから3年間ほどの状況に比べ、「仕事に関して自分のアイデアや企画を提案する機会がある」（57.8%→67.0%）、「上司や先輩から仕事面で期待されたり頼られていると感じている」（53.9%→63.9%）などの比率が高まっている。入社から3年ほどの間の経験では特に比率が高かった「仕事を通じて自分の技能や能力を伸ばしていくことができる」は当時より比率が下がっており（71.5%→58.7%）、入社後の初期キャリアの時期は教育訓練期間として育成が重視されていたが、現在は周囲からの期待も高まり能力を発揮する時期にさしかかっていることが示されているとも考えられる。また「目標となるような男性の先輩や男性の上司がいる」も 54.2%→35.1%へ低下しているのは、回答者自身が順調に能力を伸長させて、目標となっていた先輩・上司の状況に近づいてきたことを示しているのかもしれない。

直属上司の仕事管理・部下管理について現在の職場の状況を複数回答で尋ねた結果の状況について、前掲図表Ⅰ-4の④の入社時配属先の状況と比較すると、「部下とのコミュニケーションが良好だった」は同様に高い水準（50.4%→56.9%）にある一方で、その後に大幅に比率の高まった項目もいくつかある。例えば、「部下の男性と女性を区別せずに公平に扱っている」（36.9%→53.3%）、「部下の仕事以外の生活や家庭のことにも配慮している」（24.3%→51.2%）、「部門のメンバー内で情報が共有できるように工夫している」（23.6%→43.2%）などである。これらは勤務先の企業が、働き方の改革を進め、従業員の仕事と生活の調和の実現を目指すための施策を導入してきたことの影響である可能性が考えられる。同時に「急な仕事に対応できることを評価している」のポイントが高まっているのは（28.8%→39.3%）、仕事と生活の調和を目指す取組と逆行しているようにも見えるが、回答者が順調に職場の中

堅・それ以上の人材として成長し、職場の支え手として期待をされる立場になったことの反映である可能性もあり、一概に解釈することは難しい。

現在の仕事に対しての取り組みについて複数回答で尋ねた結果をみると、以上のような企業の取組や上司の仕事管理・部下管理の結果として、「仕事について自分なりの発想や工夫を常に考える」(78.5%)、「自分で仕事のやり方を工夫している」(76.0%)、「同僚と情報の共有をするように努めている」(70.4%)などで高い成果が見られる。一方、それだけに「資格取得等の汎用的な知識やスキルを高めるために努力している」(18.3%)、「将来の仕事やキャリアについて目標を持ち、実現のために努力している」(30.4%)などの低さが目立ち、将来、これまでの経験・発想を超える、より大きな環境変化への対応を求められるような場合の適応可能性に若干の不安がある。

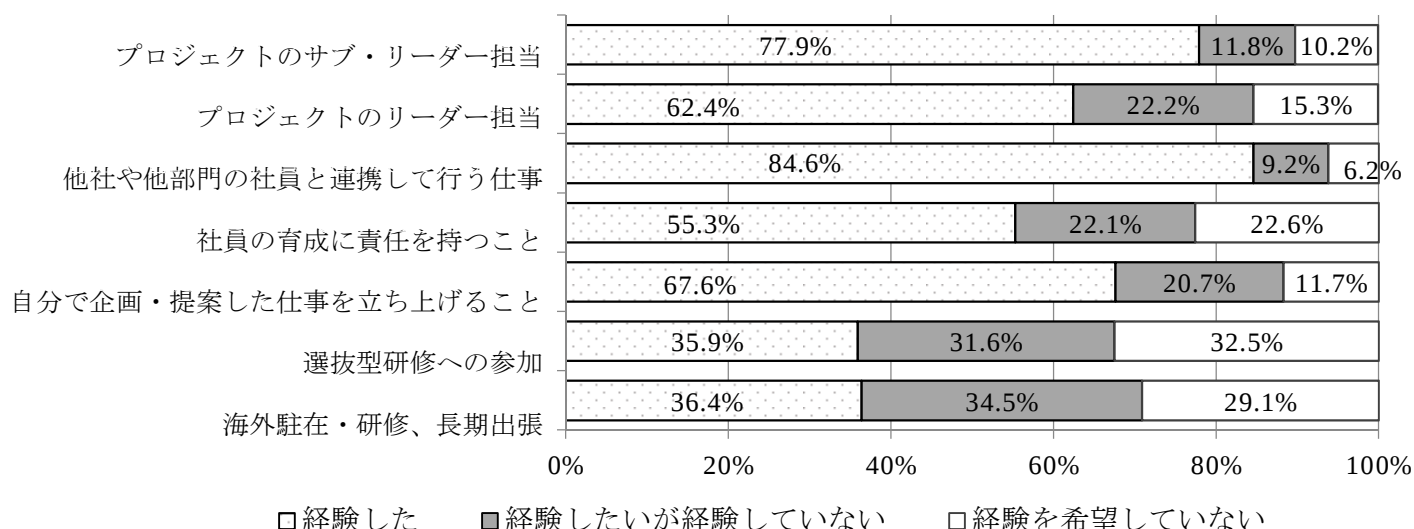
(5) 入社から現在までの経験について

入社してから現在までの間の、管理者としてのキャリアを形成していく上で特に重要と考えられる7つの業務の経験の有無について尋ねた結果を図表I-6に示す。

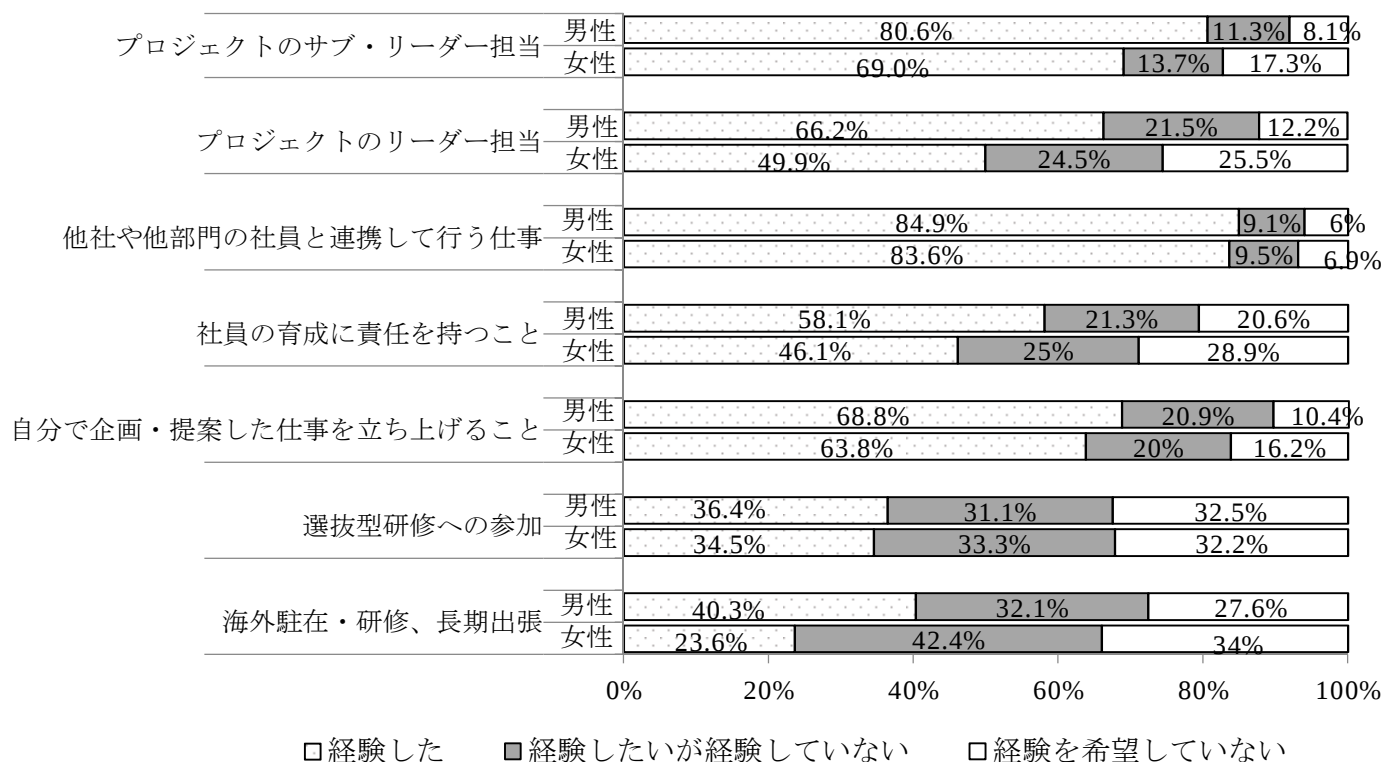
「(これまでに) 経験した」の比率が最も多かったものは「他社や他部門の社員と連携して行う仕事」で84.6%がこれまでに経験したと回答した。「プロジェクトのサブ・リーダー」についても77.9%の人がこれまでに経験したと回答している。一方「経験したいが経験していない」との回答をみると、最も比率が高かったのが「海外駐在・研修、長期出張」の34.5%で、また同様に高かったのが「選抜型研修への参加」の31.6%であった。この2つの業務の経験については「経験を希望していない」との回答もそれぞれ29.1%、32.5%と高く、経験をしたいのか経験を希望していないのか、本人の希望が大きく分かれる特徴をもつ。

図表 I - 6 入社から現在までの仕事の経験 (n=3, 528)

① 入社してから現在までの仕事経験の有無 [問 25-1]

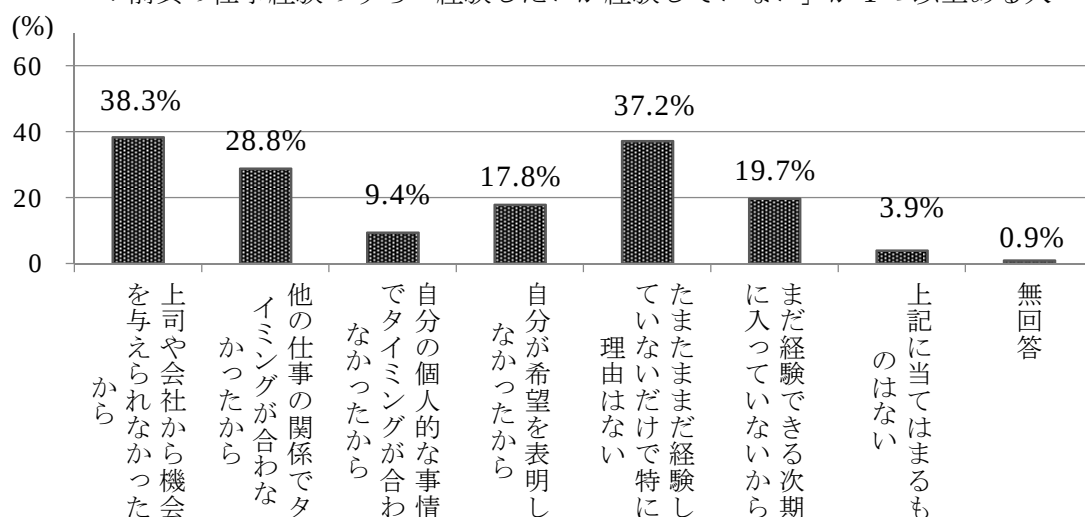


②男女別に見た入社してから現在までの経験有無 [問 25-1] (男性 n=2,705 女性 n=823)

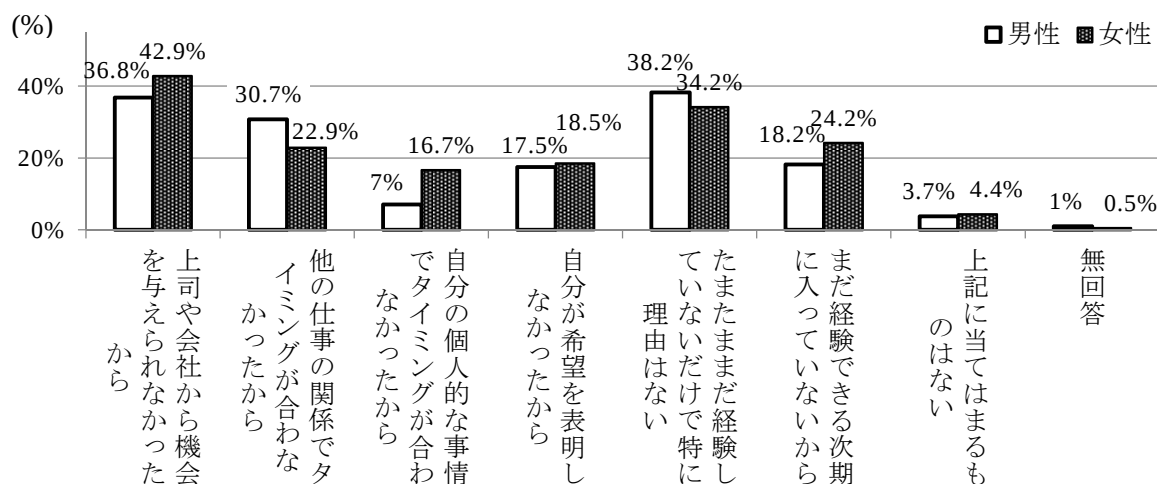


③ 経験したいが経験できなかった理由 [問 25-2] (n=2,277)

* 前頁の仕事経験のうち「経験したいが経験していない」が1つ以上ある人



④男女別に見た経験したいが経験できなかった理由 [問 25-2] (男性 n=1,727、女性 n=550)



参考までに図表 I-6 ②で男女別に状況を見ておこう。男女差がほぼみられない項目がいくつかあり、「他社や他部門の社員と連携して行う仕事」（これまでに経験した比率男性 84.9%、女性 83.6%）、「自分で企画・提案した仕事を立ち上げること」（同男性 68.8%、女性 63.8%）、「選抜型研修への参加」（同男性 36.4%、女性 34.5%）である。これに対し、経験の男女差が大きいのは「プロジェクトのサブ・リーダー担当」（同男 80.6%、女性 69.0%）、「プロジェクトのリーダー担当」（同男性 66.2%、女性 49.9%）、「海外駐在・研修、長期出張」（同男性 40.3%、女性 23.6%）である。

前掲の図表 I-4 の④の初任配属先と図表 I-5 の⑦の現在の配属先を比較すると、直属上司の仕事管理や部下管理として「部下の男性と女性を区別せずに公平に扱っている」はそれぞれ 36.9%、53.3% であるが、プロジェクトリーダーの経験や海外への駐在・研修、長期出張など管理者となるための技能や経験の蓄積に効果が大きいと考えられる経験においては男性に多く経験が割り振られている。特に海外への駐在・研修、長期出張においては、希望をしながら経験できていない者が女性の 4 割を超える。この辺りの仕事配分は、性別ではなく個々人の能力・意欲に応じた割り振りが求められているといえる。

なお、「経験したいが経験していない」が 1 つ以上ある人 (n=2,277) にその理由を複数回答で尋ねたところ(図表 I-6 の③)全体では「上司や会社から機会を与えられなかったから」との回答が 38.3%と最も高かった。しかし同④によると男女で傾向が異なる。女性ではこの選択肢（「上司や会社から機会を与えられなかったから」）を選択する者の比率が最も高く（男性 36.8%、女性 42.9%）、次いで「まだ経験できる時期に入っていないから」（女性 24.2%）、「他の仕事の関係でタイミングが合わなかったから」（22.9%）が続いた。一方男性で最も多かった理由は「たまたままだ経験していないだけで特に理由はない」（男性 38.2%）であり、次いで「上司や会社から機会を与えられなかったから」（36.8%）「他の仕事の関係でタイミングが合わなかったから」（30.7%）、となっていた。

(6) 仕事や職場の経験の男女差

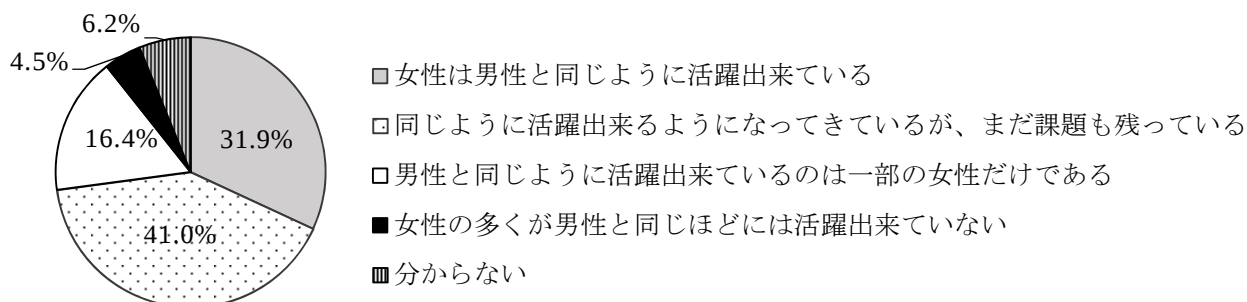
「勤め先の仕事面で、女性は男性と同じように活躍出来ているか」との問に対し、「女性は男性と同じように活躍出来ている」が 31.9%、「同じように活躍出来るようになってきているが、まだ課題も残っている」が 41.0%であった。調査対象者の勤務先では管理職から部下の男性と女性が比較的公平に扱われているようにある。

ただし参考までに男女別に図表 I-7 の②で男女別の回答状況を見てみると、男女の評価には違いが

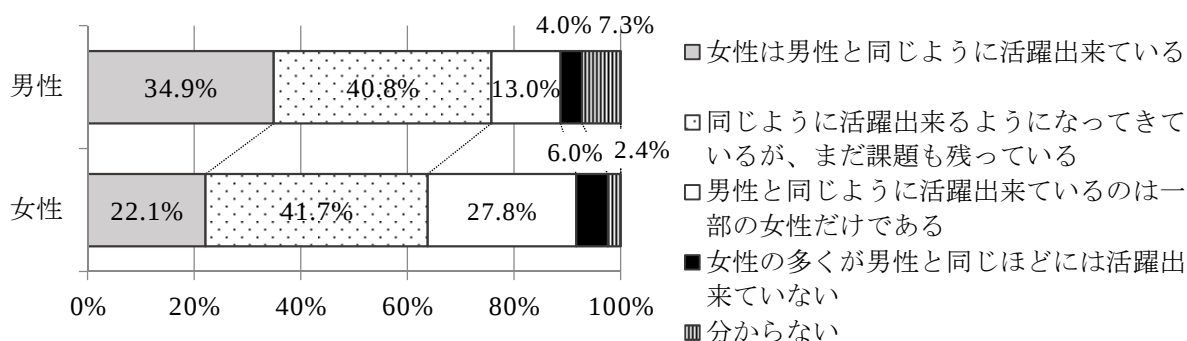
見られる。「女性は男性と同じように活躍できている」（男性 34.9%、女性 22.1%）と「男性と同じように活躍出来ているのは一部の女性だけである」（男性 13.0%、女性 27.8%）には男女間に大きなギャップがみられ、男性を感じるほどには女性は、女性が活躍できているとは感じていない。

図表 I - 7 仕事や職場の経験の男女差

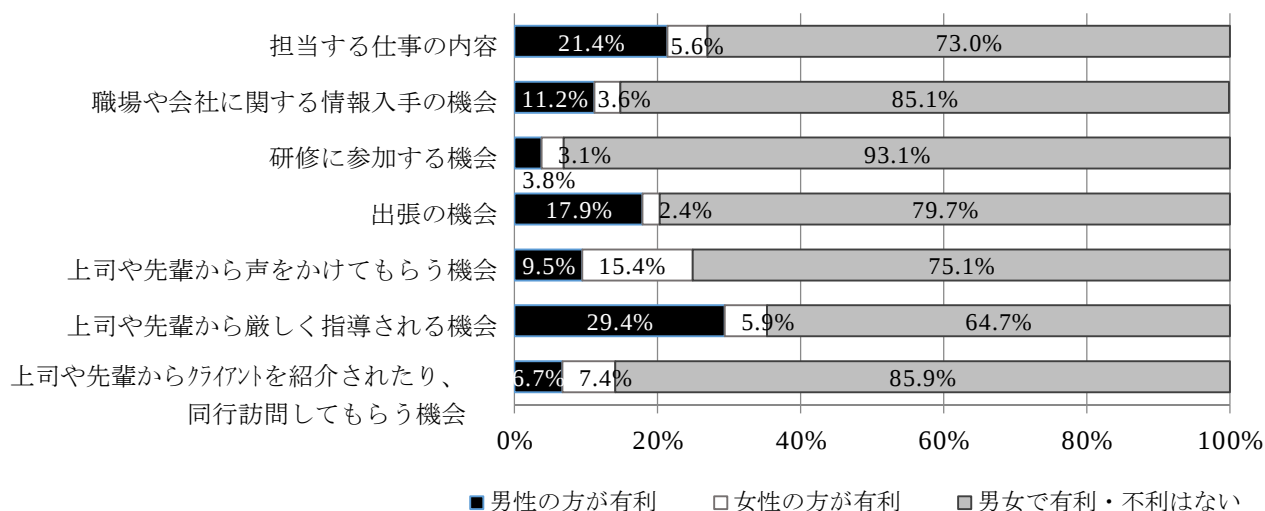
① 女性は男性と同じように活躍できているか [問 40] (n=3,528)



② 男女別に見た「女性は男性と同じように活躍できているか」(男性 n=2,705 女性 n=823)



③ 同期入社の男性と女性と比べての有利・不利を感じたこと [問 26] (n=3,528)



女性が男性と同じように活躍できていない状況を見つと、研修への参加などの面では男女間でほぼ差のないことがみてとれるが、「上司や先輩から厳しく指導される機会」「担当する仕事の内容」

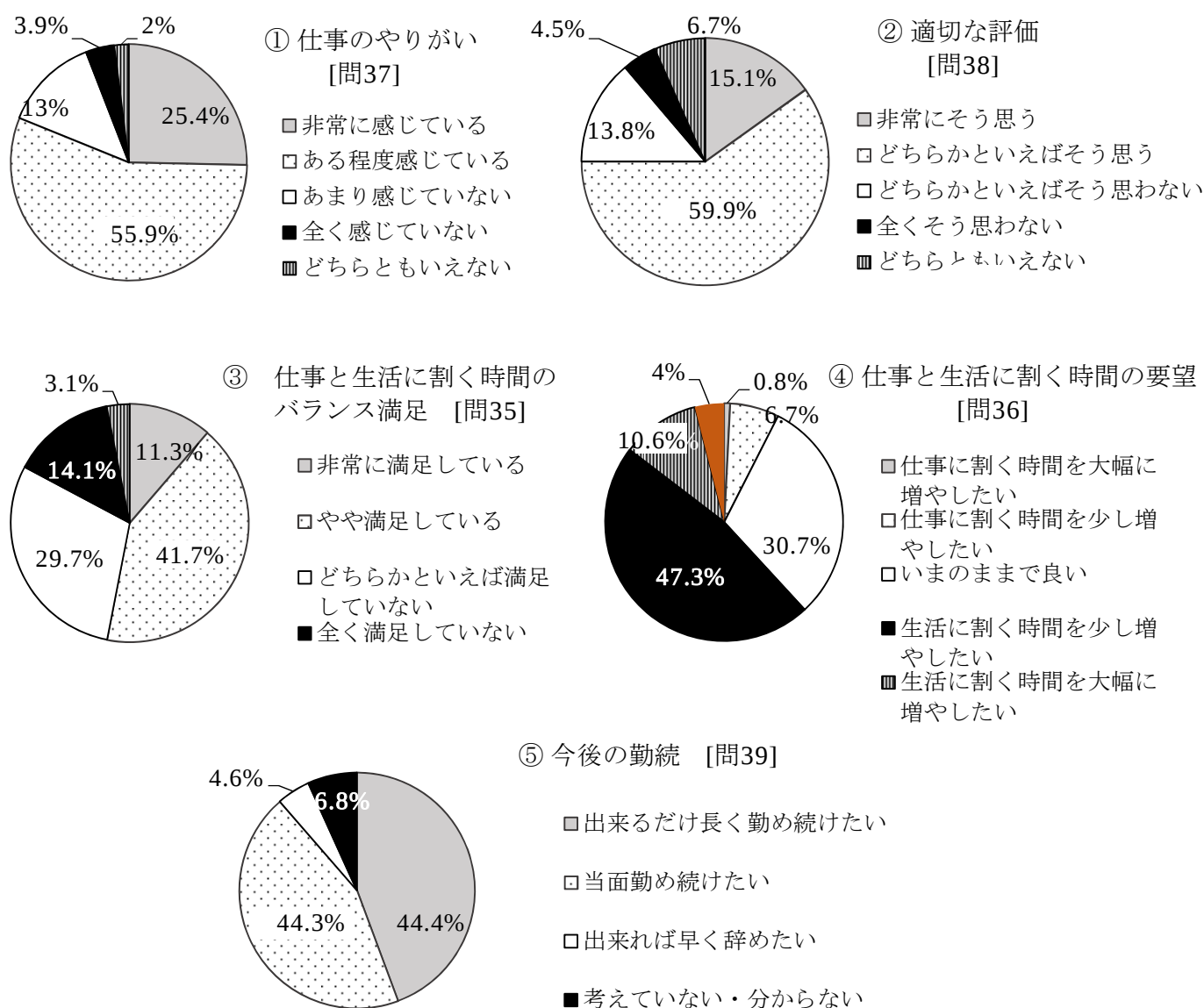
などの面では「男性の方が有利」と回答している人が、それぞれ 29.4%、21.4%おり、男女の仕事の割り振りの間、特に制度化されておらず、職場のルーティンとして行われている育成の機会に依然として差のある状況が読み取れる。

(7) 成果変数

以上の仕事の経験や上司の仕事・部下管理、職場の雰囲気などの成果として考えられる項目を図表 I-8 に示す。

仕事のやりがいについては「非常に感じている」25.4%と「ある程度感じている」55.9%を合計すると、8割超が感じている。また適切な評価をうけているかという設問に対しても「非常にそう思う」15.1%、「どちらかといえばそう思う」59.9%を合計し4分の3以上が肯定的な回答をしている。

図表 I-8 成果変数 (n=3,528)



「仕事と生活に割く時間のバランス満足」も「非常に満足している」11.3%と「やや満足している」41.7%を合わせると過半数を超える。ただし全員に対して仕事と生活に割く時間の要望を尋ねた問では「いまのままで良い」は30.7%と3割程度にとどまった。「生活に割く時間を少し増やしたい」47.3%と「生活に割く時間を大幅に増やしたい」10.6%を合わせると約6割の人が生活の時間を増やしたいと回答している。一方で「仕事に割く時間を大幅に増やしたい」(0.8%)、「仕事に割く時間を少し増やしたい」(6.7%)と仕事を増やしたい意向を持つ人も1割弱ほどいた。

本章の(3)、(4)で見た昇進意欲とは別に、本調査の回答者のあいだでは仕事のやりがいなど全般的な組織成果としては高い水準が示されていた。続く第Ⅱ部と第Ⅲ部では入社時と現在の2時点の昇進意欲の変化などに着目し、その変化にどのような要因が影響している可能性が高いかなどについて見ていくこととする。

第Ⅱ部 男女社員のキャリア形成過程に係る違いの有無およびその要因

1. この章の分析のねらい

第Ⅰ部では入社当時や現在のキャリアに対する意識や、職場の状況、上司のマネジメント、さらには入社時から現在までの仕事経験などを総体的に見てきたが、ここではそれらを男女別に分析し、男女のキャリアに対する考え方やキャリア形成の過程に違いがあるのか、違いがある場合はその要因は何かを考察していく。具体的には、これまでの本プロジェクトにおける先行研究の結果等を踏まえ、いわゆる「一人前」または課長相当職に求められる職能要件を習得するまでに必要な仕事経験や研修機会、職場マネジメント等が男女社員に均等に行われているか、キャリア意識に与える要因は何かに焦点を当て、第Ⅰ部の1-(4)「主要な調査項目」の想定した調査項目間の関連性に沿って分析を進める。

2. 分析の対象

使用するデータおよび分析対象は第Ⅰ部と同じ（入社時から同一企業に勤務する大卒以上の正社員で、勤続年数は調査時点において5年以上、総合職かつ転勤の可能性のある雇用管理区分（またはそれと同等）の3,528人）である。詳細は第Ⅰ部を参照願いたい。

3. 調査分析の結果

(1) キャリア意識の変化

① 勤続年数別の入社時と現在のキャリア意識の変化

現在と入社当時（社会人になった頃）のそれぞれにおいて、将来の仕事やキャリアに対しどのような考えを持ち、どの程度変化したかを見たものが図表Ⅱ-1である。使用する設問は「現在、あなたは将来の仕事やキャリアに関してどのような希望をお持ちですか、また、社会人になった頃はどのような希望をお持ちでしたか」（問19）である。なお、ここでは主に昇進や専門性の深化に関するキャリア意識を中心に考察する。

全体を男女別に見ると、入社時は「管理職への昇進にはこだわらず自分の専門性を高めたい」が男女共に最も多く、男性が34.5%、女性が37.2%である。現在を見ると、男性は「自分なりのペースで管理職に昇進したい」が34.3%で最も高いのに対し、女性は「管理職への昇進にはこだわらず自分の専門性を高めたい」が36.5%で最も高い。男性の「自分なりのペースで管理職に昇進したい」は入社時→現在で11.5%ポイントアップしていることから、勤続を重ねる中で管理職昇進への意欲が次第に高まっていることが分かる。一方、女性も「管理職への昇進にはこだわらず自分の専門性を高めたい」が入社時→現在で7.7%ポイントアップし26.1%となっており、昇進意欲は入社時よりも高まっているが、その増加幅は男性に比べて小さい。

図表Ⅱ-1 勤続年数別 キャリア展望の変化（入社時と現在の比較）（n=3,528）

上段：各時点の割合、下段：「現在」―「入社時」の差

		できるだけ早いペースで 管理職に昇進したい		自分なりのペースで管理 職に昇進したい		管理職への昇進にはこだ わらず自分の専門性を高 めたい		昇進や専門性の向上には 興味はないが与えられた 仕事で頑張りたい		昇進や専門性の向上には 興味はないが様々な仕事 を経験したい		昇進等には興味はなく仕 事よりも仕事以外の生活 を充実させたい		あてはまるものはない	
		現在	入社時	現在	入社時	現在	入社時	現在	入社時	現在	入社時	現在	入社時	現在	入社時
全体	男性 (n=2705)	18.4%	18.9%	34.3%	22.8%	26.2%	34.5%	4.0%	7.5%	6.6%	11.2%	3.9%	2.1%	6.6%	3.0%
		-0.5%		11.5%		-8.3%		-3.5%		-4.7%		1.8%		3.6%	
	女性 (n=823)	8.3%	13.1%	26.1%	18.5%	36.5%	37.2%	8.3%	12.8%	10.1%	13.4%	5.2%	2.1%	5.6%	3.0%
		-4.9%		7.7%		-0.7%		-4.5%		-3.3%		3.2%		2.6%	
勤続5年～10年未満	男性 (n=667)	22.3%	25.5%	30.7%	20.4%	29.2%	31.5%	3.7%	7.3%	7.0%	10.2%	3.4%	3.0%	3.4%	2.1%
		-3.1%		10.3%		-2.2%		-3.6%		-3.1%		0.4%		1.3%	
	女性 (n=306)	7.5%	17.0%	20.9%	20.9%	40.5%	31.4%	7.5%	11.8%	12.7%	13.7%	5.9%	2.3%	4.9%	2.9%
		-9.5%		0.0%		9.2%		-4.2%		-1.0%		3.6%		2.0%	
勤続10年～15年未満	男性 (n=728)	17.3%	19.1%	37.5%	22.7%	28.2%	34.5%	3.0%	6.3%	7.0%	12.4%	4.1%	2.2%	2.9%	2.9%
		-1.8%		14.8%		-6.3%		-3.3%		-5.4%		1.9%		0.0%	
	女性 (n=240)	7.9%	12.9%	25.8%	18.3%	35.8%	40.8%	8.8%	11.7%	10.8%	12.9%	6.3%	.8%	4.6%	2.5%
		-5.0%		7.5%		-5.0%		-2.9%		-2.1%		5.4%		2.1%	
勤続15年～20年未満	男性 (n=762)	19.3%	17.7%	39.9%	23.9%	20.7%	35.0%	4.2%	7.7%	6.6%	11.5%	3.5%	1.4%	5.8%	2.6%
		1.6%		16.0%		-14.3%		-3.5%		-5.0%		2.1%		3.1%	
	女性 (n=132)	11.4%	9.1%	34.8%	15.9%	28.8%	38.6%	9.1%	13.6%	6.8%	16.7%	4.5%	2.3%	4.5%	3.8%
		2.3%		18.9%		-9.8%		-4.5%		-9.8%		2.3%		0.8%	
勤続20年以上	男性 (n=548)	13.7%	12.2%	26.6%	24.3%	27.6%	37.6%	5.3%	8.9%	5.5%	10.6%	4.7%	1.6%	16.6%	4.7%
		1.5%		2.4%		-10.0%		-3.6%		-5.1%		3.1%		11.9%	
	女性 (n=145)	7.6%	9.0%	29.7%	15.9%	35.9%	42.1%	8.3%	15.9%	6.2%	10.3%	2.8%	3.4%	9.7%	3.4%
		-1.4%		13.8%		-6.2%		-7.6%		-4.1%		-0.7%		6.2%	

…「現在」と「入社時」で10%ポイント以上の違いがあるもの

次に勤続年数別にキャリアに対する考え方の違いを見てみる。なお、この勤続年数は分析対象者の調査時点のものであり、経年比較はできない点に留意する必要がある。総体的に男性は、どの勤続年数層においても入社時は「管理職への昇進にはこだわらず自分の専門性を高めたい」の割合が最も高く、現在は「自分なりのペースで管理職に昇進したい」が最も多いことが分かる。一方、女性は勤続15～20年未満を除き、各勤続年数層においても「管理職への昇進にはこだわらず自分の専門性を高めたい」の割合が最も高い。

次に、昇進意欲に焦点を絞り男女の違いを比較してみる。ここでは、「できるだけ早いペースで管理職に昇進したい」と「自分なりのペースで管理職に昇進したい」を合わせて「昇進意欲」とする。

まず勤続5年～10年未満のキャリア段階における能力開発期の男性について見ると、入社時の昇進意欲は45.9%であり、現在は7.2%ポイント上がって53.1%である。これに対し、同勤続年数層の女性は、入社時は37.9%が昇進意欲を持っていたが、現在は28.4%と9.5%ポイント減少している。さらに、勤続10年～15年未満の一人前期の男性については、入社時は41.8%、現在は54.8%と入社時から13.0%ポイント高まっている。一方、同勤続年数層の女性は入社時が31.3%、現在は33.8%とほぼ変わらない。

また、能力発揮期の勤続 15 年～20 年未満については、男性は入社時が 41.6%、現在が 59.2%と 17.6%ポイント増加している。一方、同勤続年数期の女性は入社時が 25.0%、現在は 46.2%と 21.2%ポイントの増加である。なお、能力発揮期の後半である勤続 20 年以上の現在の昇進意欲を見ると、男性は 40.3%、女性は 37.2%となっている。

昇進意欲については、各勤続年数層でも入社時では男性が 4 割前後あるのに対し、女性は 2 割強～4 割弱であり、現在においても相対的に男性に比べて女性の昇進意欲は低いといえる。この点については先行研究においても明らかである¹。しかし、能力開発期である勤続 5 年～10 年未満の女性の昇進意欲が入社時から約 10%ポイント低下する点については、当該時期のキャリア形成のあり方に課題があると考えられる。

② 入社時から現在のキャリア展望の変化

入社時から現在にかけ、キャリアに対する考え方がどのように変化したかを見たのが図表Ⅱ-2 である。使用する設問は前述の①と同じ（問 19）である。網掛け部分は入社時と現在でキャリア意識が変化していない者の割合である。なお、ここでも主に昇進に焦点を当てながら、専門性深化についても考察することとする。

キャリア意識の変化については男女で違いがみられる。まず、入社時から現在まで変化していない割合が最も高いのは、男性の場合「(あげられた選択肢に) あてはまるものはない」が 61.7%と最も高く、次いで「自分なりのペースで管理職に昇進したい」(61.4%)、「できるだけ早いペースで管理職に昇進したい」(52.6%)と続く。入社時から現在まで昇進や専門性の向上、生活重視のいずれにも当てはまらないキャリア展望を持つ男性が 6 割強ある一方で、昇進に積極的な男性社員も同程度あることがわかる。なお、「昇進等には興味はなく、仕事よりも仕事以外の生活を充実させたい」が入社時から現在まで変わらない男性も 44.6%あるが、同項目は入社時点で 2%程度、現在でも 4%程度と少数であることを踏まえ解釈する必要がある（図表Ⅱ-1 参照）

一方、女性については、男性同様「(あげられた選択肢に) あてはまるものはない」が 52.0%と最も多い。これに次いで「管理職への昇進にはこだわらず自分の専門性を高めたい」が 50.3%、「自分なりのペースで管理職に昇進したい」が 32.9%、「できるだけ早いペースで管理職に昇進したい」が 28.7%と続く。女性の約半数程度は、入社時から現在に至るまで専門性向上への意欲を維持し続ける傾向があるが、管理職昇進への意欲を持ち続ける者も 3 割前後ある。しかし、男性に比べその割合は半数程度である点は特徴的だといえよう。

キャリア意識の向上／後退についてみる。向上／後退の見方については、たとえば入社時は「できるだけ早いペースで管理職に昇進したい」から別の項目に移った場合は後退、「昇進等には興味はなく仕事よりも仕事以外の生活を充実させたい」から別の項目に移った場合は「向上」と判断している²。女性の場合、「できるだけ早いペースで管理職に昇進したい」からそれ以外の項目へ変わったものが 71.3%であるが、男性は 47.4%となっており、男女では後退した割合に 23.9%ポイントの差が生じている。ただし、女性の多くは「自分なりのペースで管理職に昇進したい」に移行しており、必ずしも大きくキャリア意識が後退したとは言えない。また、入社時には「自分なりのペースで管理職に昇進したい」と考

¹ 武石(2014)「第 1 章 女性の仕事意欲を高める企業の取組」(佐藤博樹・武石恵美子編『ワーク・ライフ・バランス支援の課題』東京大学出版会)ほか

² 「あてはまるものはない」については、それ以外の項目に移行した場合は、便宜上すべて「向上」としてカウントしている。

えていた女性の 30.9%が現在は「管理職への昇進にはこだわらず自分の専門性を高めたい」に移行している。女性は男性に比べ入社時から現在まで管理職昇進への意欲を持ち続けることは難しいが、もともとキャリア意識が高い女性の意識が大きく後退しているわけではないといえる。また、入社時は「昇進や専門性の向上に興味はないが、与えられた仕事で頑張りたい」としていた女性の 62.8%は専門性の向上や管理職昇進に向けキャリア意識を向上させているほか、「昇進等には興味はなく仕事よりも仕事以外の生活を充実させたい」についても、82.4%が入社時よりも高いキャリア意識へ移行しその変化の割合が男性に比べて大きい点は特徴的である。

図表Ⅱ-2 入社時から現在へのキャリア意識の変化 (n=3, 528)

			現在（SA）							合計	キャリア意識 が向上方向へ 変化	キャリア意識 が後退方向へ 変化
			できるだけ早いペースで管理職に昇進したい	自分なりのペースで管理職に昇進したい	管理職への昇進にはこだわらず自分の専門性を高めたい	昇進や専門性の向上には興味はないが与えられた仕事で頑張りたい	昇進や専門性の向上には興味はないが様々な仕事を体験したい	昇進等には興味はなく仕事よりも仕事以外の生活を充実させたい	あてはまるものはない			
入社時（SA）	できるだけ早いペースで管理職に昇進したい(n=619)	男性(n=511)	52.6%	28.8%	9.4%	1.8%	1.6%	2.5%	3.3%	100.0%	-	47.4%
		女性(n=108)	28.7%	50.0%	13.0%	2.8%	2.8%	.9%	1.9%	100.0%	-	71.3%
	自分なりのペースで管理職に昇進したい(n=768)	男性(n=616)	12.0%	61.4%	12.8%	2.6%	5.0%	2.1%	4.1%	100.0%	12.0%	26.6%
		女性(n=152)	9.2%	32.9%	30.9%	8.6%	9.9%	3.3%	5.3%	100.0%	9.2%	57.9%
	管理職への昇進にはこだわらず自分の専門性を高めたい(n=1240)	男性(n=934)	10.4%	26.2%	47.1%	2.4%	4.8%	3.2%	5.9%	100.0%	36.6%	16.3%
		女性(n=306)	5.9%	19.0%	50.3%	5.9%	9.2%	5.6%	4.2%	100.0%	24.8%	24.8%
	昇進や専門性の向上には興味はないが与えられた仕事で頑張りたい(n=308)	男性(n=203)	9.4%	30.5%	17.2%	21.7%	11.8%	4.4%	4.9%	100.0%	57.1%	21.2%
		女性(n=105)	1.9%	25.7%	35.2%	20.0%	7.6%	4.8%	4.8%	100.0%	62.9%	17.1%
	昇進や専門性の向上には興味はないが様々な仕事を体験したい(n=414)	男性(n=304)	10.5%	23.7%	28.3%	5.3%	20.7%	4.9%	6.6%	100.0%	67.8%	11.5%
		女性(n=110)	1.8%	19.1%	33.6%	6.4%	23.6%	10.9%	4.5%	100.0%	60.9%	15.5%
	昇進等には興味はなく仕事よりも仕事以外の生活を充実させたい(n=73)	男性(n=56)	7.1%	16.1%	17.9%	1.8%	8.9%	44.6%	3.6%	100.0%	51.8%	3.6%
		女性(n=17)	0.0%	11.8%	35.3%	29.4%	5.9%	17.6%	0.0%	100.0%	82.4%	0.0%
	あてはまるものはない(n=133)	男性(n=81)	2.5%	18.5%	13.6%	0.0%	2.5%	1.2%	61.7%	100.0%	38.3%	-
		女性(n=52)	4.0%	12.0%	20.0%	4.0%	8.0%	0.0%	52.0%	100.0%	48.0%	-

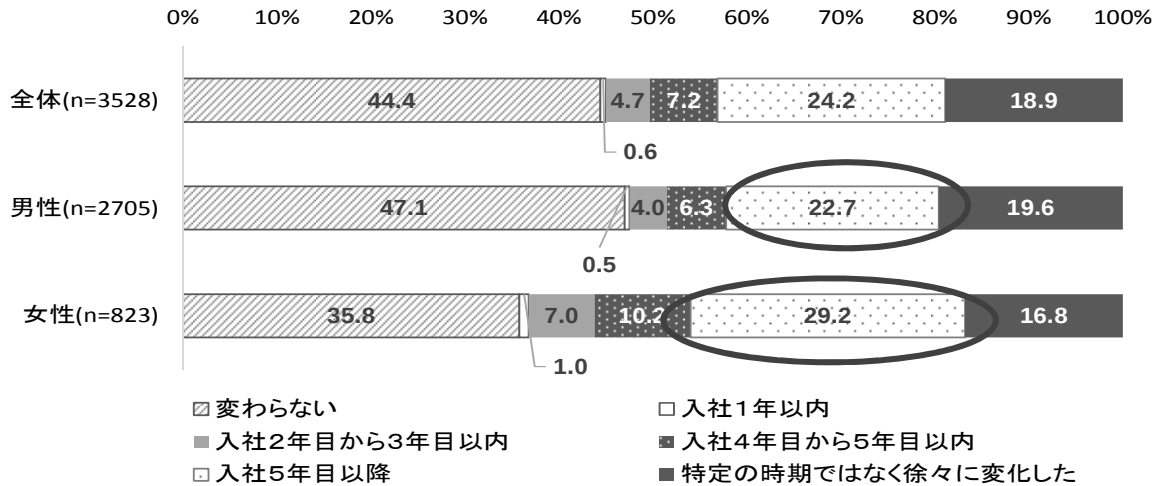
…「入社時」と「現在」でキャリア意識が変化していない割合

③ キャリア意識が変化した時期

キャリアに対する考え方が変化した時期（問 20-1）について見たものが図表Ⅱ-3 である。「変わらない」が男性で 47.1%、女性で 35.8%と最も多い。前述の図表Ⅱ-2 を踏まえると、キャリアに対する考え方は男女ともに変化しているといえるが、回答者が当該設問を「大きく変化したかどうか」を踏まえて回答している可能性がある。

キャリア意識の変化時期で男女に違いが見られるのが「入社 5 年目以降」（男性 22.7%、女性 29.2%）である。「入社 4 年目から 5 年目以内」についても男性が 6.3%、女性が 10.2%と女性の方が若干高い。女性社員は入社 5 年前後でキャリアに対する考え方が変わってくる可能性が高く、このタイミングがキャリア展望に係る一つのターニングポイントとなっているといえる。

図表Ⅱ-3 キャリア意識が変化した時期 (n=3,528)



(2) 現在の仕事へのやりがいや働きぶりに対する勤め先や上司からの評価

① 現在の仕事へのやりがい

現在の仕事へのやりがいについて勤続年数別に見たものが図表Ⅱ-4である。まず、全体の男女を比較すると、「(現在の仕事にやりがい) 非常に感じている」は男性が27.1%、女性が19.7%と、両者の差は7.4%ポイントとなっており男性の方が若干高い。

さらに、これを勤続年数別にみると、「非常に感じている」が「勤続5年～10年未満」では男性で21.6%、女性で14.1%、「勤続10年～15年未満」では男性が28.2%、女性が23.3%、「勤続15年～20年未満」では男性が30.8%、女性が22.7%となっており、男性の場合は勤続20年未満までは、勤続年数の長い者ほど高いやりがい感を持つ傾向が見られる。なお、勤続20年以上については、高いやりがい感は若干低下するが、40代半ば以降の社員のモチベーション低下については先行研究でも指摘されている³。一方、女性も「非常に感じている」の割合は勤続5年～10年未満(14.1%)に比べ、勤続年数10年以上の者が2割強あり、勤続年数の長い者の方がやりがいを感じているといえるが、その割合は男性と比べて5%から8%ポイント程度低い。なお、「やりがい計」(「非常に感じている」と「ある程度感じている」の合計)は、勤続年数別でみても男女で大きな差があるとはいえない。

図表Ⅱ-4 勤続年数別 現在の仕事へのやりがい (問37) (n=3,528)

		非常に感じ ている	ある程度感 じている	どちらとも いえない	あまり感じ ていない	全く感じて いない	やりがい有 (計)
全体	男性 (n=2705)	27.1%	55.2%	2.1%	11.9%	3.7%	82.3%
	女性 (n=823)	19.7%	58.2%	1.3%	16.5%	4.3%	77.9%
勤続5年～10年未満	男性 (n=667)	21.6%	56.5%	1.9%	14.5%	5.4%	78.1%
	女性 (n=306)	14.1%	60.5%	1.0%	19.6%	4.9%	74.5%
勤続10年～15年未満	男性 (n=728)	28.2%	55.8%	1.8%	11.0%	3.3%	83.9%
	女性 (n=240)	23.3%	56.7%	.4%	15.4%	4.2%	80.0%
勤続15年～20年未満	男性 (n=762)	30.8%	54.1%	2.2%	9.1%	3.8%	84.9%
	女性 (n=132)	22.7%	56.1%	2.3%	15.2%	3.8%	78.8%
勤続20年以上	男性 (n=548)	27.2%	54.2%	2.7%	13.7%	2.2%	81.4%
	女性 (n=145)	22.8%	57.9%	2.8%	13.1%	3.4%	80.7%

³ Schein, E.H.(1978) *Career Dynamics: Matching individual and organizational needs*. Reading, MA: Addison-Wesley. (二村敏子・三善勝代(訳) (1991) キャリア・ダイナミクス 白桃書房)

② 自分の仕事ぶりに対する勤め先や上司からの評価

自分の仕事ぶりが勤め先や上司から適切に評価されていると思うかについてたずねたものが図表Ⅱ-5である。全体の男女を比較すると、「非常にそう思う」は男性が15.8%、女性が13.0%で、両者の差は2.8%ポイントで大きな差であるとはいえない。

勤続年数別にみると、「非常に感じている」が「勤続5年～10年未満」の男性で13.9%、女性は14.4%と両者にほとんど差がない。しかし「勤続10年～15年未満」では男性が16.8%、女性が10.8%、「勤続15年～20年未満」では男性が16.8%、女性が12.9%、「勤続20年以上」では男性が15.3%、女性が13.8%と、各勤続年数層とも男性の方が女性より少し高い傾向が見られる。なお、「評価されている計」（「非常にそう思う」と「どちらかといえばそう思う」の合計）でみると、各勤続年数層で男女に大きな差があるとはいえず、全体的に男女とも高い割合で勤務先や上司から一定の評価を得ていると感じている。

図表Ⅱ-5 勤続年数別 自分の仕事ぶりに対する勤め先や上司からの評価（問38）（n=3,528）

		非常にそう 思う	どちらかとい えはそう 思う	どちらとも いえない	どちらかとい えはそう 思わない	全くそう思 わない	評価されている （計）
全体	男性 (n=2705)	15.8%	59.7%	6.8%	12.9%	4.7%	75.5%
	女性 (n=823)	13.0%	60.6%	6.1%	16.5%	3.8%	73.6%
勤続5年～10年未満	男性 (n=667)	13.9%	61.2%	7.8%	12.1%	4.9%	75.1%
	女性 (n=306)	14.4%	59.8%	6.2%	16.3%	3.3%	74.2%
勤続10年～15年未満	男性 (n=728)	16.8%	60.4%	6.2%	11.1%	5.5%	77.2%
	女性 (n=240)	10.8%	63.8%	6.7%	14.6%	4.2%	74.6%
勤続15年～20年未満	男性 (n=762)	16.8%	60.9%	6.2%	12.1%	4.1%	77.7%
	女性 (n=132)	12.9%	62.1%	3.8%	18.2%	3.0%	75.0%
勤続20年以上	男性 (n=548)	15.3%	55.3%	7.5%	17.5%	4.4%	70.6%
	女性 (n=145)	13.8%	55.9%	6.9%	18.6%	4.8%	69.7%

③ 現在の仕事のやりがいと昇進したい役職との関係

前述の、現在の仕事に対するやりがいをたずねた設問（問37）における「やりがい計」（「非常に感じている」と「ある程度感じている」の合計）を「やりがいを感じている」グループとし、当該グループ以外のグループを比較して現在の会社で昇進したい職位（問24）に違いがあるかを考察した（図表Ⅱ-6）。男女共にやりがいを感じているグループは、「部長相当」、「役員相当以上」に昇進したいと考える割合が高いが、男女でその割合に違いがある。男性のやりがいを感じているグループは「部長相当職」まで昇進を希望する割合が43.6%、「役員相当以上」が23.5%であるのに対し、女性では「部長相当職」までが19.2%、「役員相当以上」が7.2%とそれぞれ24.4%ポイント、16.3%ポイントの差が生じている。男女のやりがいを感じているグループでも昇進したい役職に違いがあると同時に、割合にも大きな違いがあることが分かる。

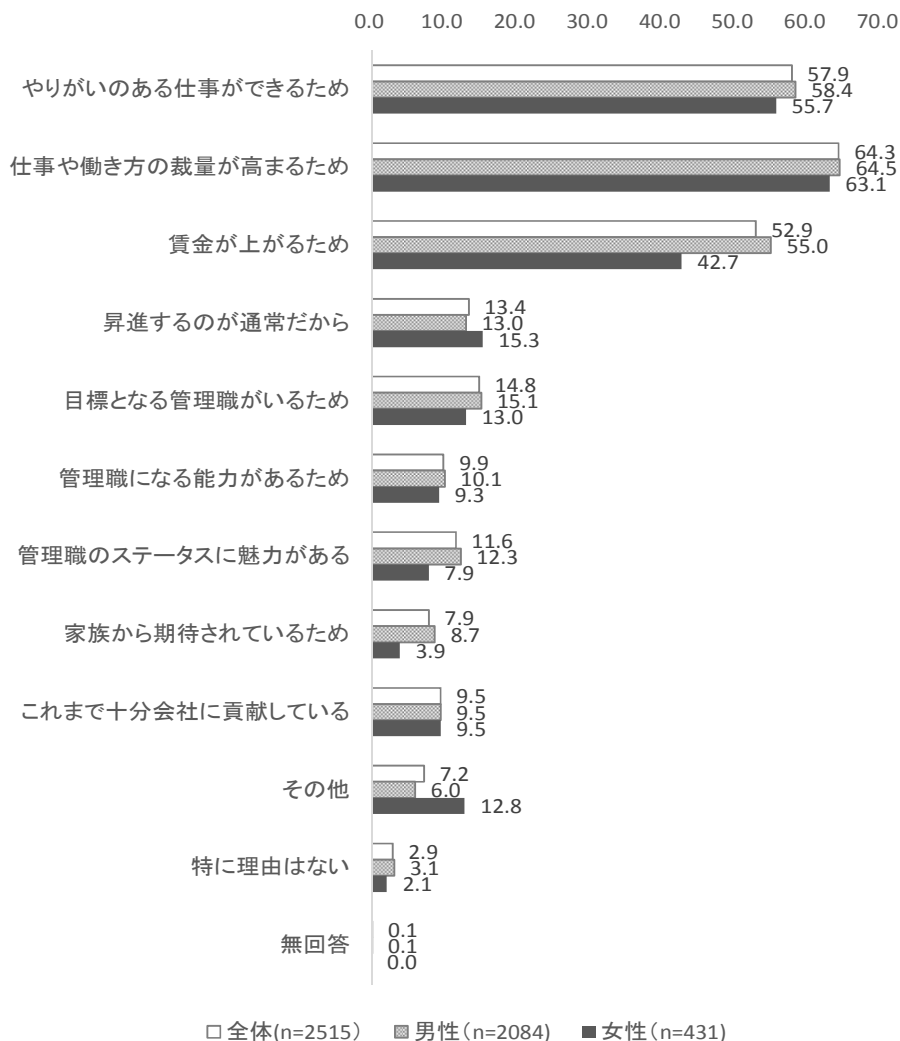
図表Ⅱ-6 現在の仕事のやりがい有無別 昇進したい役職（n=3,528）

		昇進は考 えていない	係長・主任 相当	課長相当	部長相当	役員相当 以上
全体	やりがいを感じている (n=2866)	22.2%	3.4%	16.4%	38.1%	19.9%
	それ以外 (n=662)	36.4%	5.9%	18.7%	26.1%	12.8%
男性	やりがいを感じている (n=2225)	18.2%	1.5%	13.2%	43.6%	23.5%
	それ以外 (n=480)	34.6%	3.3%	14.6%	31.3%	16.3%
女性	やりがいを感じている (n=641)	36.0%	9.8%	27.8%	19.2%	7.2%
	それ以外 (n=182)	41.2%	12.6%	29.7%	12.6%	3.8%

④ 昇進を希望する理由、昇進を希望しない理由

昇進を希望する理由を男女別に見たものが図表Ⅱ-7である。男女ともに「仕事や働き方の裁量が高まるため」が最も高く、男性が64.5%、女性が63.1%となっている。次いで「やりがいのある仕事ができるため」が続く、これも男性が58.4%、女性が55.7%と男女の割合に大きな差は見られない。男女で違いがみられる項目では「賃金があがるため」があげられ、男性は55.0%、女性は42.7%となっている。

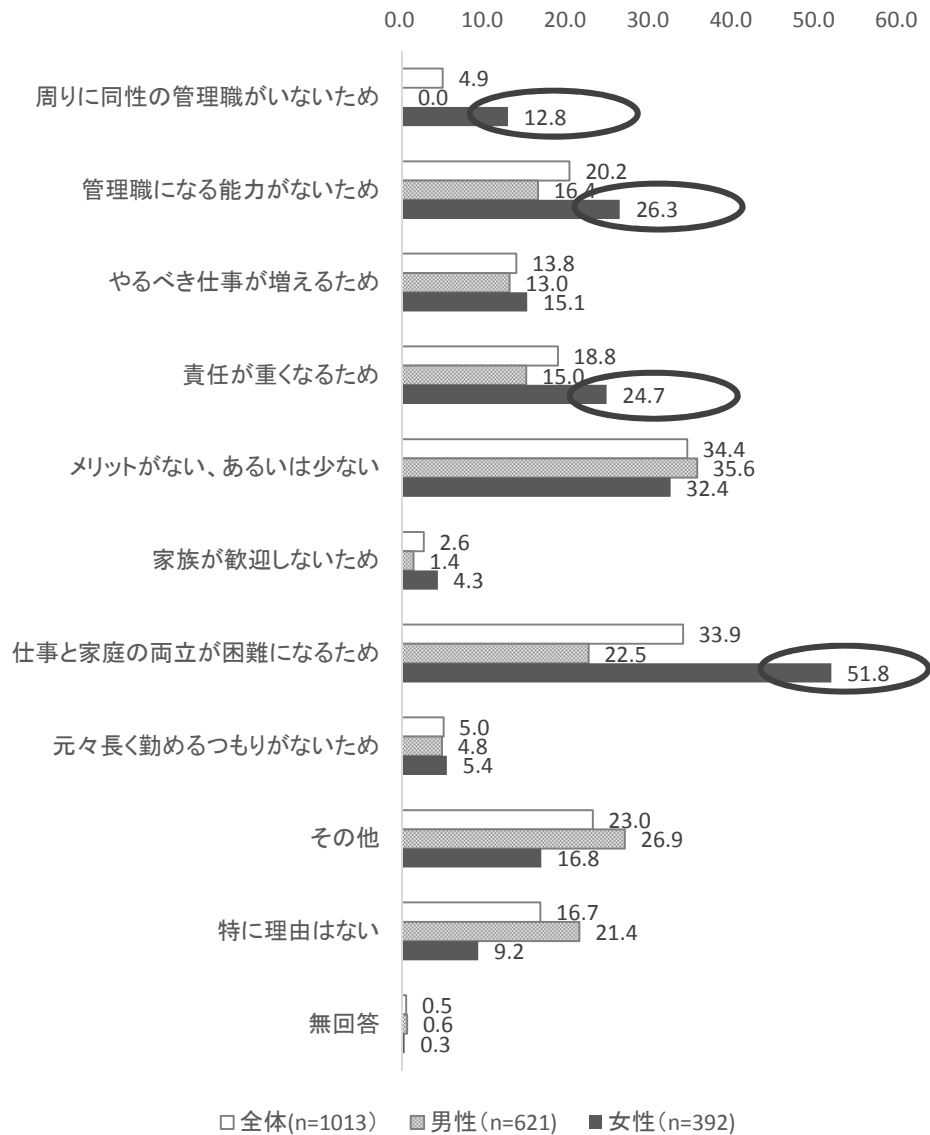
図表Ⅱ-7 昇進を希望する理由 (n=2,515)



一方、昇進を希望しない理由は、男女とも「メリットがない、あるいは少ない」で男性で35.6%、女性で32.4%と同程度の割合となっているが、女性は「仕事と家庭の両立が困難になるため」が51.8%と最も高く、男性の22.5%に比べ29.3%ポイントの差が見られる。また、「管理職になる能力がないため」も男女の差が大きく、男性が16.4%であるのに対し、女性は26.3%となっているほか、「責任が重くなるため」は男性が15.0%、女性が24.7%と、共に10%ポイント程度の差がある（図表Ⅱ-8）。家庭における性別役割分業の固定化が昇進意欲の阻害要因となっていると同時に、それゆえに管理職の経験を得る機会や自信を喪失している可能性が考えられる。

なお、「周りに同性の管理職がいないため」は、女性は12.8%と割合は高いとは言えないが、男性は0.0%である点は特徴的である。

図表Ⅱ-8 昇進を希望しない理由 (n=1,013)



(3) 初職から現在までの仕事経験、直属の上司の仕事管理と部下管理

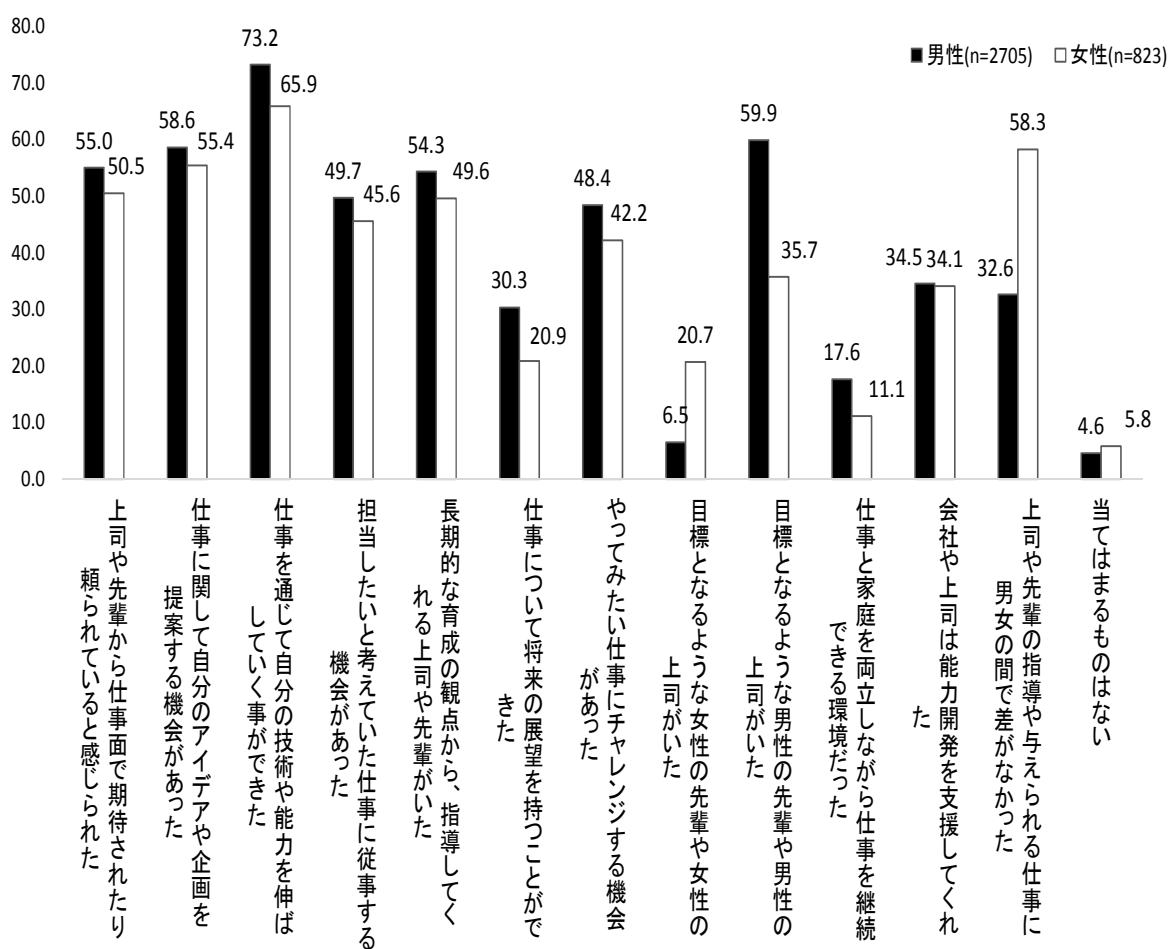
① 初職の仕事経験

入社してから3年ほどの間に経験したこと等（問13、複数回答）に男女で違いがあるかをみたものが図表Ⅱ-9である。総体的に女性に比べ男性の方が高い割合を示す項目が多い。具体的には、「上司や先輩の指導や与えられる仕事に男女の間に差がなかった」は女性が58.3%、男性が32.6%と両者の差は25.7%ポイントとなっている。その一方で「仕事を通じて自分の技術や能力を伸ばしていくことができた」については、男性が73.2%、女性が65.9%と両者の差は7.3%ポイントである。「やってみた仕事にチャレンジする機会があった」についても男性が48.4%、女性が42.2%、「仕事について将来の展望をもつことができた」は男性が30.3%、女性が20.9%で、両者の差は前者が6.2%ポイント、後者が9.4%ポイントとなっている。いわゆる「一人前」になる能力等の醸成や職場のリーダーとしての資質を養う機会が男女均等に提供されているとは言い切れない。また、与えられる仕事に男女で差がないと女性が

強く感じる一方で、技術やスキル、将来の仕事やキャリアに影響しうる経験は男性の方が経験していると実感していることから、求める仕事や仕事の達成度、上司や先輩による指導の質が男女で異なっている可能性がある。

キャリア展望を描くうえで重要な役割を果たすロールモデルについては、「目標となるような男性の先輩や男性の上司がいた」が男性は59.9%、女性は35.7%、「目標となるような女性の先輩や女性の上司がいた」については女性が20.7%、男性が6.5%となっており、キャリア形成初期のロールモデルの有無に男女で差があることが分かる。

図表Ⅱ-9 男女別 初職の仕事経験（複数回答；n=3,528）



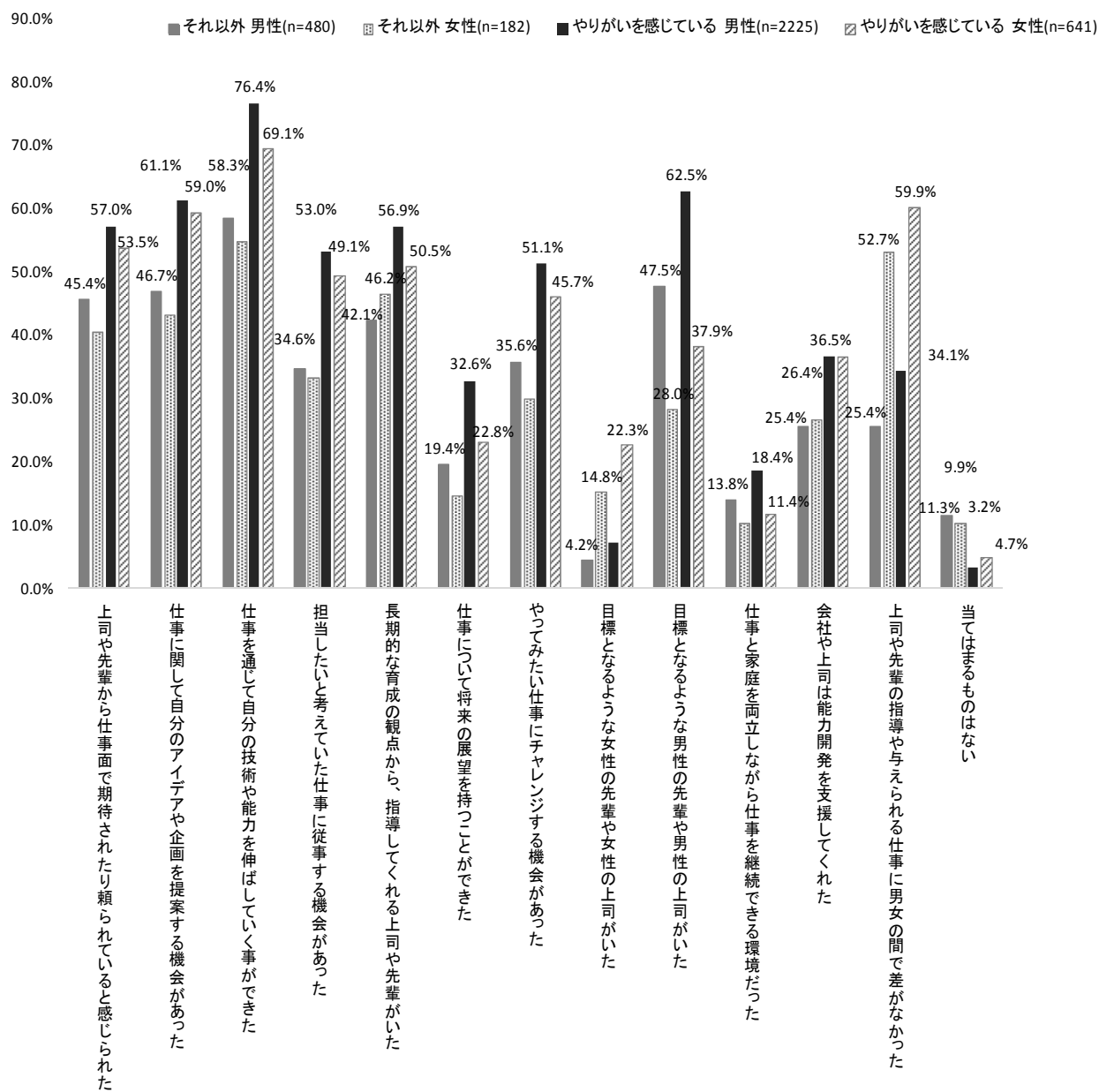
これを現在のやりがいの有無別に男女で比較してみる（図表Ⅱ-10）。まず、やりがいのある者は無い者に比べて初職時に多様な業務経験をしていることが分かる。中でも「上司や先輩から仕事面で期待されたり頼られてると感じられた」、「仕事に関して自分のアイデアや企画を提案する機会があった」、「仕事を通じて自分の技術や能力を伸ばしていく事ができた」、「担当したいと考えていた仕事に従事する機会があった」、「やってみたい仕事にチャレンジする機会があった」、「仕事について将来の展望を持つことができた」の6項目は、男女ともやりがいを感じているグループがそうでないグループに比べて高い割合を示している。これらの初職の経験が現在のやりがい感に影響している可能性がある。しかし、これらの6項目をやりがいを感じている男女別に比較してみると、男性の方が女性に比べて高い割合を示す傾向が見られる。特に「仕事について将来の展望を持つことができた」は、男性が32.6%、女性が22.8%と9.8%ポイントの差がある。このほか、やりがいを感じている男女別に初職の仕事経験を比較すると、5%ポイント以上10%ポイント以下の差がある項目として「仕事を通じて自分の技術や能力を伸ばしていく事ができた」（男性76.4%＞女性69.1%、両者の差7.3%ポイント）、「長期的な育成の観点から、指導してくれる上司や先輩がいた」（男性56.9%＞女性50.5%、両者の差6.4%ポイント）、「やってみたい仕事にチャレンジする機会があった」（男性51.1%＞女性45.7%、両者の差5.4%ポイント）があげられる。

さらに、すでに管理職になっているグループ（以下、管理職グループ）と管理職になっていないグループ（以下、非管理職グループ）で、初職の仕事経験や上司の職場マネジメントの違いの有無を比較したものが図表Ⅱ-11である。

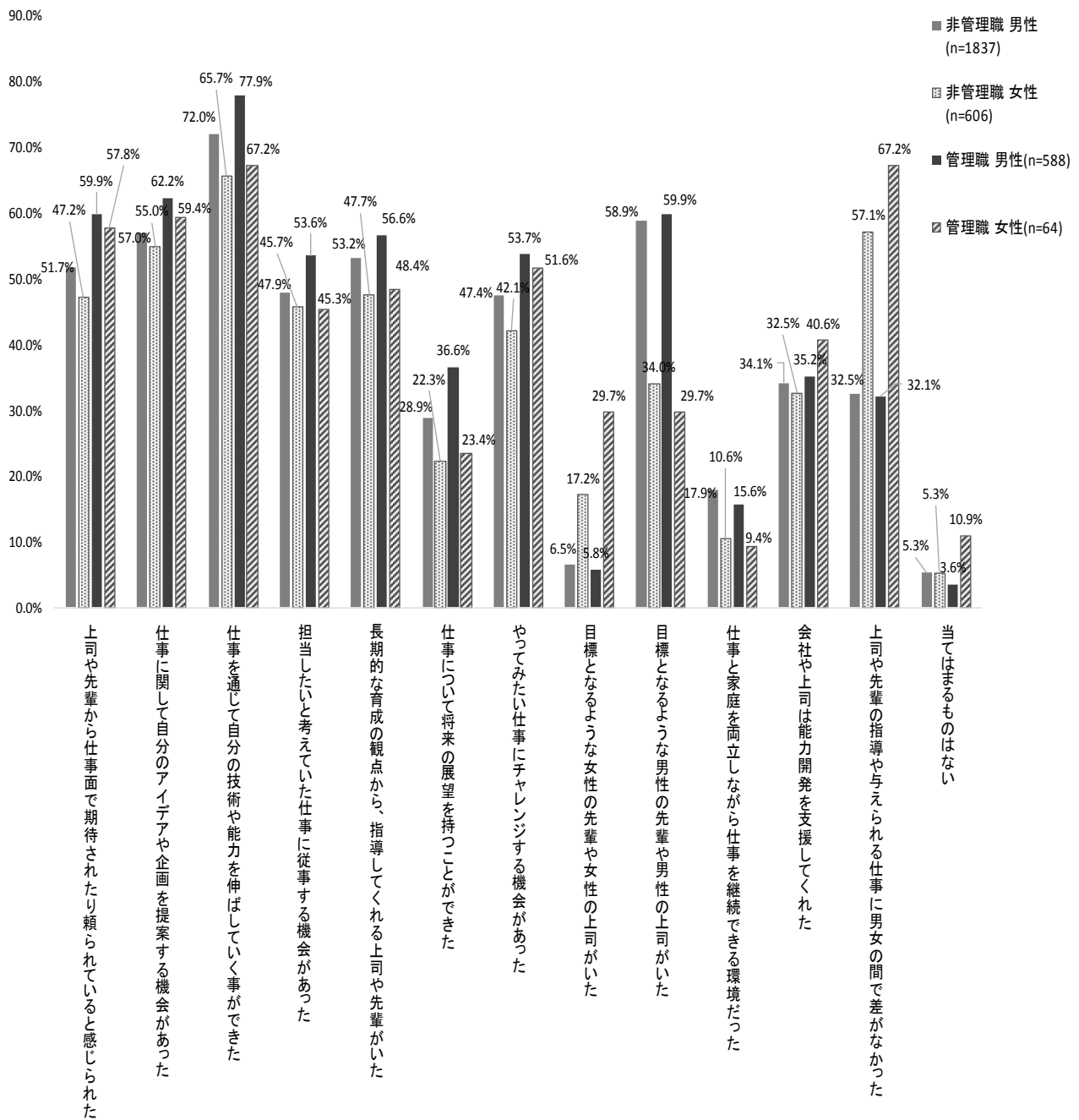
管理職グループは、「上司や先輩から仕事面で期待されたり、頼られていると感じた」（男性59.9%、女性57.8%）、「やってみたい仕事にチャレンジする機会があった」（男性53.7%、女性51.6%）が非管理職グループよりも経験した割合の差が大きく、男女の管理職のそれぞれ5割~6割程度が回答していることから、管理職登用には当該経験が重要であるといえる。また、男女の違いなく機会が提供されている項目だといえる。一方で、男女の管理職でも「仕事を通じて自分の技術や能力を伸ばしていく事ができた」（男性77.9%＞女性67.2%、両者の差10.7%ポイント）、「担当したいと考えていた仕事に従事する機会があった」（男性53.6%＞女性45.3%、両者の差8.3%ポイント）「長期的な育成の観点から、指導してくれる上司や先輩がいた」（男性56.6%＞女性48.4%、両者の差8.2%ポイント）、「仕事について将来の展望を持つことができた」（男性36.6%＞女性23.4%、両者の差13.2%ポイント）の4項目では同じ管理職でも初職の仕事経験に差がある。また、「仕事を通じて自分の技術や能力を伸ばしていく事ができた」「仕事について将来の展望を持つことができた」「長期的な育成の観点から指導してくれる上司や先輩がいた」など、将来の能力開発やキャリア形成に強く影響しうる項目については、管理職の女性よりも非管理職の男性の方が高い割合を示している点は注目すべきである。こうした違いが男女で将来展望する役職の違いに影響している可能性がある。

「上司や先輩の指導や与えられる仕事に男女の間で差がなかった」については、男女でその割合に大きな差が見られるが、女性の管理職グループと非管理職グループを比較しても、前者が67.2%、後者が57.1%で10.1%ポイントの差がある。「目標となる女性の先輩や女性の上司がいた」についても、女性の管理職グループが29.7%であるのに対し、非管理職グループは17.2%となっている。女性の管理職登用には男女公平に仕事を与える上司とロールモデルが重要であるといえる。

図表Ⅱ-10 現在のやりがいの有無別 初職の仕事経験（複数回答；n=3,528）



図表Ⅱ-11 管理職／非管理職別 初職の仕事経験（複数回答；n=3,095）



※一定年齢以上の管理職と非管理職を比較するため、管理職である者の最少年齢を確認したうえで 30 歳以上のデータに絞り分析。なお、管理職の平均年齢は 42.2 歳である。

② 入社してから現在までの仕事経験

本調査では、入社してから現在までに図表Ⅱ-12の表頭に示した7つの仕事について、経験の有無をたずねている（問25）。ここであげた7項目は、キャリアアップを図るうえで重要であると思われる仕事経験である。網掛け部分は、「経験した」と回答した男女の差が10%ポイント以上あるものを示している（図表Ⅱ-12）。

まず男女の全体を見ると「g.海外駐在・研修、長期出張」について男性は40.3%、女性は23.6%と両者の差が16.7%ポイントとなっている。また、「b.プロジェクトのリーダー担当」についても男性が66.2%、女性が49.9%であり、その差は16.3%ポイントであるほか、「社員の育成に責任を持つこと」も両者の差は12.0%ポイント（男性58.1%＞女性46.1%）となっている。

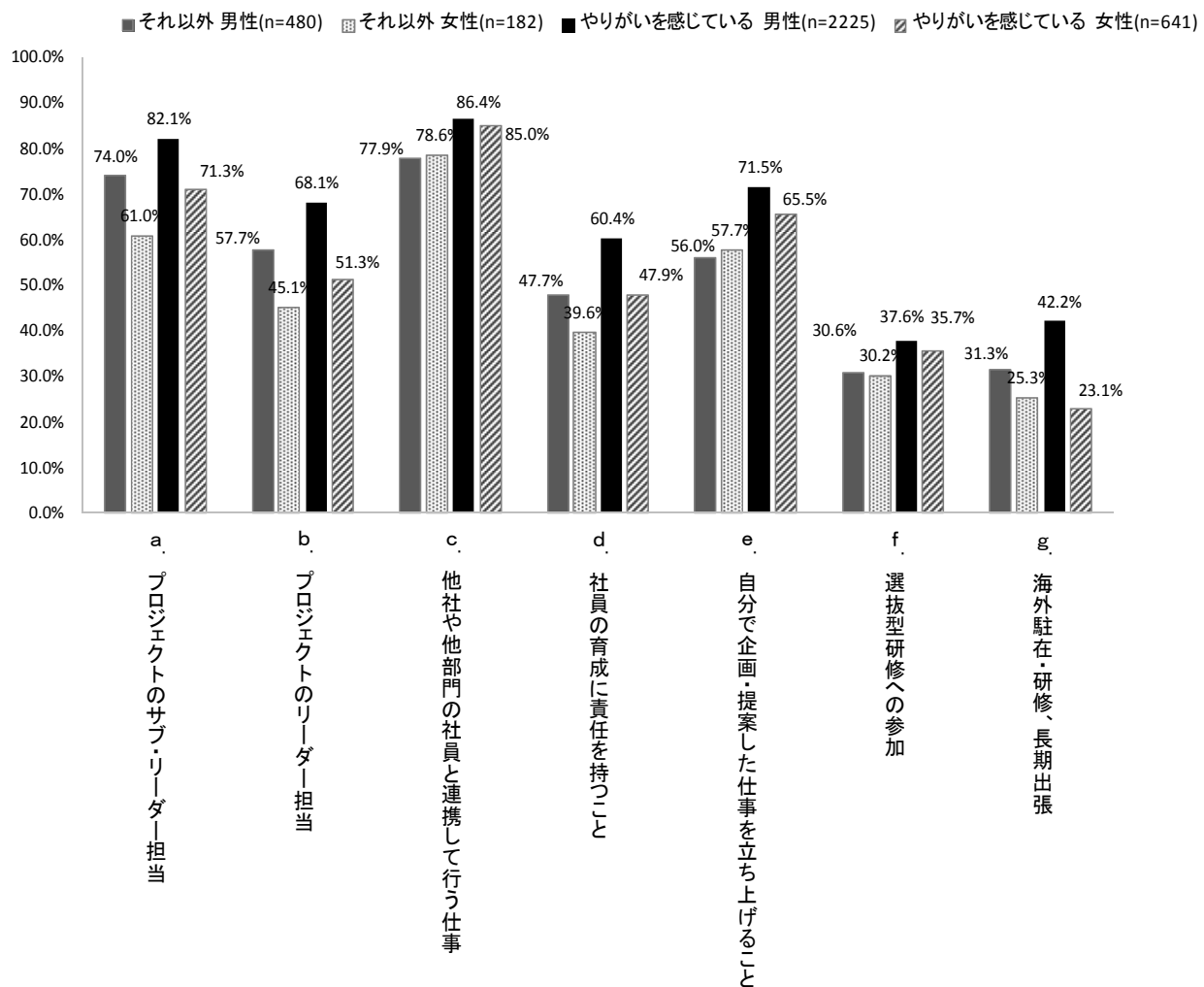
これを勤続年数別にみると、「勤続5年～10年未満」で「b.プロジェクトのリーダー担当」は男女の差が10.4%ポイント（男性44.7%＞女性34.3%）となっており、入社10年未満の間に男女で経験に差が生じていることが分かる。また、「a.プロジェクトのサブ・リーダー担当」（男性67.0%＞女性57.5%）や「g.海外駐在・研修、長期出張」（男性30.7%＞女性21.6%）についても、男女で約9%ポイントの差が生じている。入社5年以降に結婚・出産・子育てのライフイベントに直面する女性社員は少なくない。育児休業や育児短時間勤務制度を利用する中で、仕事経験の機会が制約されていることが考えられる。さらに、「勤続10年～15年未満」では、前述の項目の男女差が拡大するだけでなく、「d.社員の育成に責任を持つこと」についても男女で経験差が生じ、「勤続15年～20年未満」では当該項目の男女差はさらに拡大し16.0%ポイントになる。こうした仕事経験の差がキャリア展望や昇進に影響していると考えられる。

図表Ⅱ-12 勤続年数別 入社してから現在までの仕事経験（n=3,528）

		a. プロジェクトのサブ・リーダー担当		b. プロジェクトのリーダー担当		c. 他社や他部門の社員と連携して行う仕事		d. 社員の育成に責任を持つこと		e. 自分で企画・提案した仕事を立ち上げること		f. 選抜型研修への参加		g. 海外駐在・研修、長期出張	
		(男性-女性)		(男性-女性)		(男性-女性)		(男性-女性)		(男性-女性)		(男性-女性)		(男性-女性)	
全体	男性(n=2705)	80.6%	11.6%	66.2%	16.3%	84.9%	1.3%	58.1%	12.0%	68.8%	5.0%	36.4%	1.9%	40.3%	16.7%
	女性(n=823)	69.0%		49.9%		83.6%		46.1%		63.8%		34.5%		23.6%	
勤続5年～10年未満	男性(n=667)	67.0%	9.5%	44.7%	10.4%	82.2%	0.8%	46.3%	7.1%	52.2%	0.9%	32.2%	-2.1%	30.7%	9.1%
	女性(n=306)	57.5%		34.3%		81.4%		39.2%		51.3%		34.3%		21.6%	
勤続10年～15年未満	男性(n=728)	80.2%	13.1%	63.7%	11.6%	82.6%	0.5%	48.9%	8.5%	70.9%	5.1%	31.7%	3.4%	39.3%	17.6%
	女性(n=240)	67.1%		52.1%		82.1%		40.4%		65.8%		28.3%		21.7%	
勤続15年～20年未満	男性(n=762)	87.4%	3.3%	77.4%	10.7%	88.2%	3.4%	70.5%	16.0%	75.7%	5.2%	40.3%	0.9%	46.3%	19.8%
	女性(n=132)	84.1%		66.7%		84.8%		54.5%		70.5%		39.4%		26.5%	
勤続20年以上	男性(n=548)	88.3%	5.5%	80.3%	16.2%	86.9%	-2.8%	67.5%	5.4%	76.5%	-4.2%	42.2%	1.5%	44.9%	16.6%
	女性(n=145)	82.8%		64.1%		89.7%		62.1%		80.7%		40.7%		28.3%	

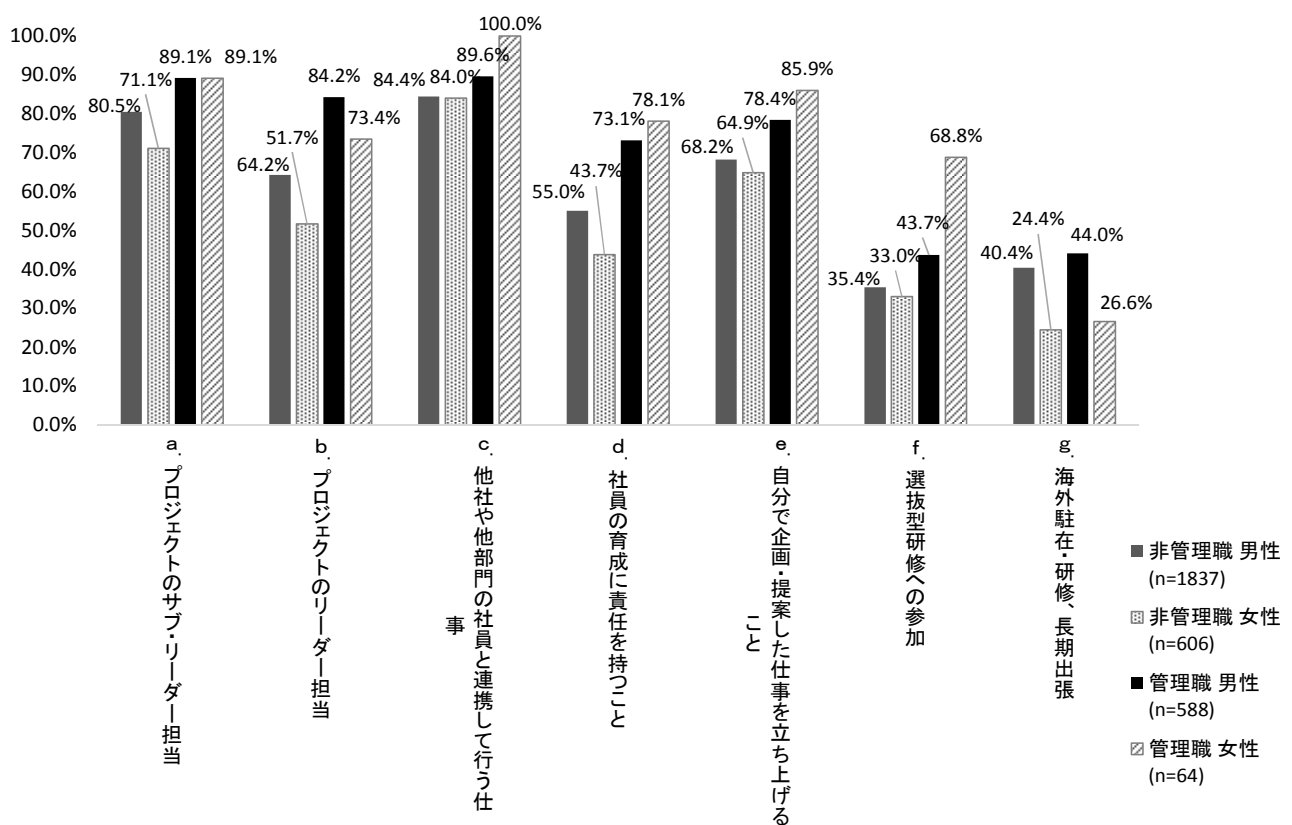
次に、やりがいの有無別に仕事経験の違いを見てみる（図表Ⅱ-13）。総体的にやりがいのある者は無い者に比べて多様な仕事経験をしており、中でも「自分で企画・提案した仕事を立ち上げること」はやりがいのある者が経験する割合が高い。しかし、「それ以外 男性」と「やりがいを感じている女性」で仕事経験の割合が変わらないものや、「それ以外 男性」が「やりがいを感じている女性」を上回る項目も多い。具体的には「b.プロジェクトのリーダー担当」は、「やりがいを感じている女性」が51.3%、「それ以外 男性」は57.7%となっている。また、「社員の育成に責任を持つこと」は「やりがいを感じている女性」が47.9%、「それ以外 男性」は47.7%とほぼ同程度である。やりがいは各自の主観であり、この有無が必ずしも仕事経験と関連を持つとはいえないが、役職者としての資質を醸成するリーダー職や後輩の育成責任等の仕事経験について、現在の仕事にやりがいを感じていない男性とやりがいを持っている女性でほぼその割合が変わらないまたは男性の方が上回っていることが、将来の役職に対する展望に男女差を生む要因となっている可能性がある。

図表Ⅱ-13 やりがいの有無別 入社してから現在までの仕事経験（n=3,528）



さらに、管理職グループと非管理職グループを比較し入社時から現在までの仕事経験の違いを見たものが図表Ⅱ-14である。管理職グループは「a.プロジェクトのサブ・リーダー担当」、「b.プロジェクトのリーダー担当」、「d.社員の育成に責任を持つこと」、「e.自分で企画・提案した仕事を立ち上げること」の4項目を経験した割合が高い。当該仕事経験が役職に就くために必要だといえる。一方で、「g.海外駐在・研修、長期出張」については、同性の管理職と非管理職で経験する割合に差が見られないが、男性の非管理職（40.4%）と女性の管理職（26.6%）で当該業務の経験割合の差が13.8ポイントと大きい点は注目に値する。これは、女性管理職が海外出張を要さない職場に配置されている（または、配置されてきた）か、海外出張等が生じても機会を女性に与えてきていない可能性が考えられる。今後さらにグローバル化が進む中でグローバルリーダーの男女比率が問題になり、日本企業のグローバルリーダーに女性が少ないことが指摘されることが考えられる。なお、「f.選抜型研修への参加」については、女性の管理職グループは、他の比較グループに比べはるかに当該業務経験がある点は特徴的である。各社が積極的に女性管理職を育成しようと研修に参加させていることがうかがえる。

図表Ⅱ-14 管理職／非管理職別 入社してから現在までの仕事経験（n=3,528）

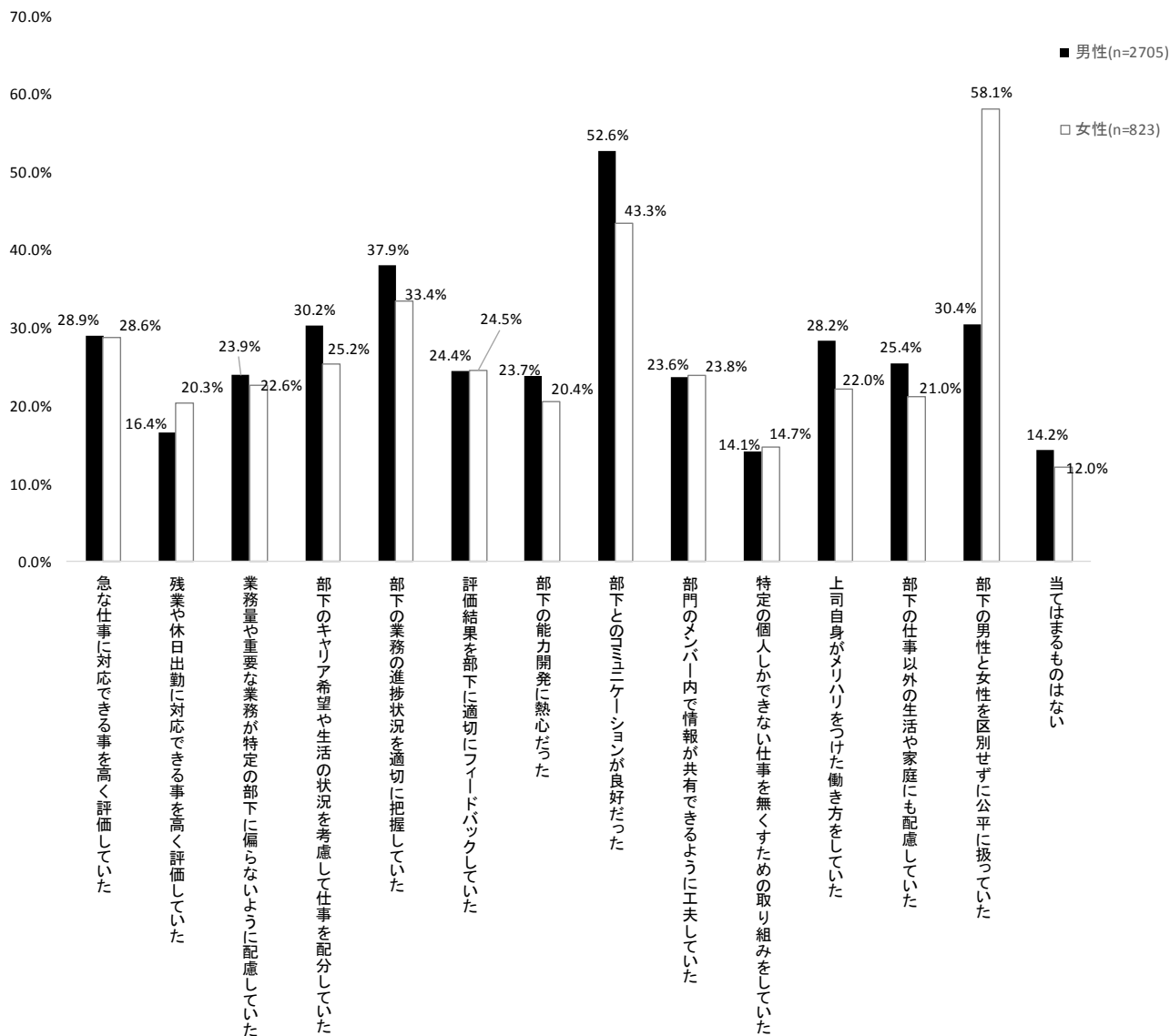


※一定年齢以上の管理職と非管理職を比較するため、管理職である者の最少年齢を確認したうえで30歳以上のデータに絞り分析。なお、管理職の平均年齢は42.2歳である。

③ 初任配属先の直属の上司の仕事管理と部下管理

初職の職場の経験に関する考察から、初職の職場にロールモデルとなる先輩や上司がいることや、上司や先輩からの期待感がその後のやりがい感に影響する可能性があることを指摘した。ここでは、初任配属先の直属の上司のマネジメントについて考察する（問 14、複数回答）。

図表Ⅱ-15 男女別 初任配属先の直属の上司の仕事管理と部下管理（複数回答；n=3,528）



まず、初任配属時の上司の職場マネジメントに男女で違いがあるかを確認する（図表Ⅱ-15）。全体的に男性の方が女性よりも高い割合を示す項目が多い。具体的には「部下とのコミュニケーションが良好だった」（男性 52.6%＞女性 43.3%、両者の差 9.3%ポイント）、「部下のキャリア希望や生活の状況を考慮して仕事を配分していた」（男性 30.2%＞女性 25.2%、両者の差 5.0%ポイント）、「部下の業務の進捗状況を適切に把握していた」（男性 37.9%＞女性 33.4%、両者の差 4.5%ポイント）、「部下の仕事以外の生活や家庭にも配慮していた」（男性 25.4%＞女性 21.0%、両者の差 4.4%ポイント）があげら

れる。一方、女性が男性を上回る項目として主に「残業や休日出勤に対応できることを高く評価していた」と「部下の男性と女性を区別せずに公平に扱っていた」がある。前者について、男性が16.4%であるのに対し、女性は20.3%となっている。後者については、女性が58.1%、男性が30.4%と両方で27.7%ポイントの差が見られる。男性の約倍の女性が直属の上司の部下マネジメントを男女公平に扱っていると評価していることは、男女で公平性に対する考え方やとらえ方が異なる可能性がある。

次に、やりがいの有無別に初任配属時の直属の上司のマネジメントを見たものが図表Ⅱ-16である。やりがいのある男女が最も高く評価していたものに、「部下とのコミュニケーションが良好だった」、「部下の業務の進捗状況を適切に把握していた」があげられる。上司との密なやり取りがその後のモチベーションに影響を与えていた可能性がある。しかし、当該項目をはじめ、「部下のキャリア希望や生活の状況を考慮して仕事を配分していた」や「部下の仕事以外の生活や家庭にも配慮していた」をみると、「それ以外 男性」と「やりがいを感じている女性」がそれぞれ同程度の割合となっている。やりがいある者が初職の上司や先輩から積極的な育成機会を提供されるなど、コミュニケーションが活発であったことを踏まえると、やりがいを感じている男性は、いわゆる「目をかけられている」存在であり、「やりがいを感じている女性」とは必ずしも同レベルの存在ではない可能性がある。

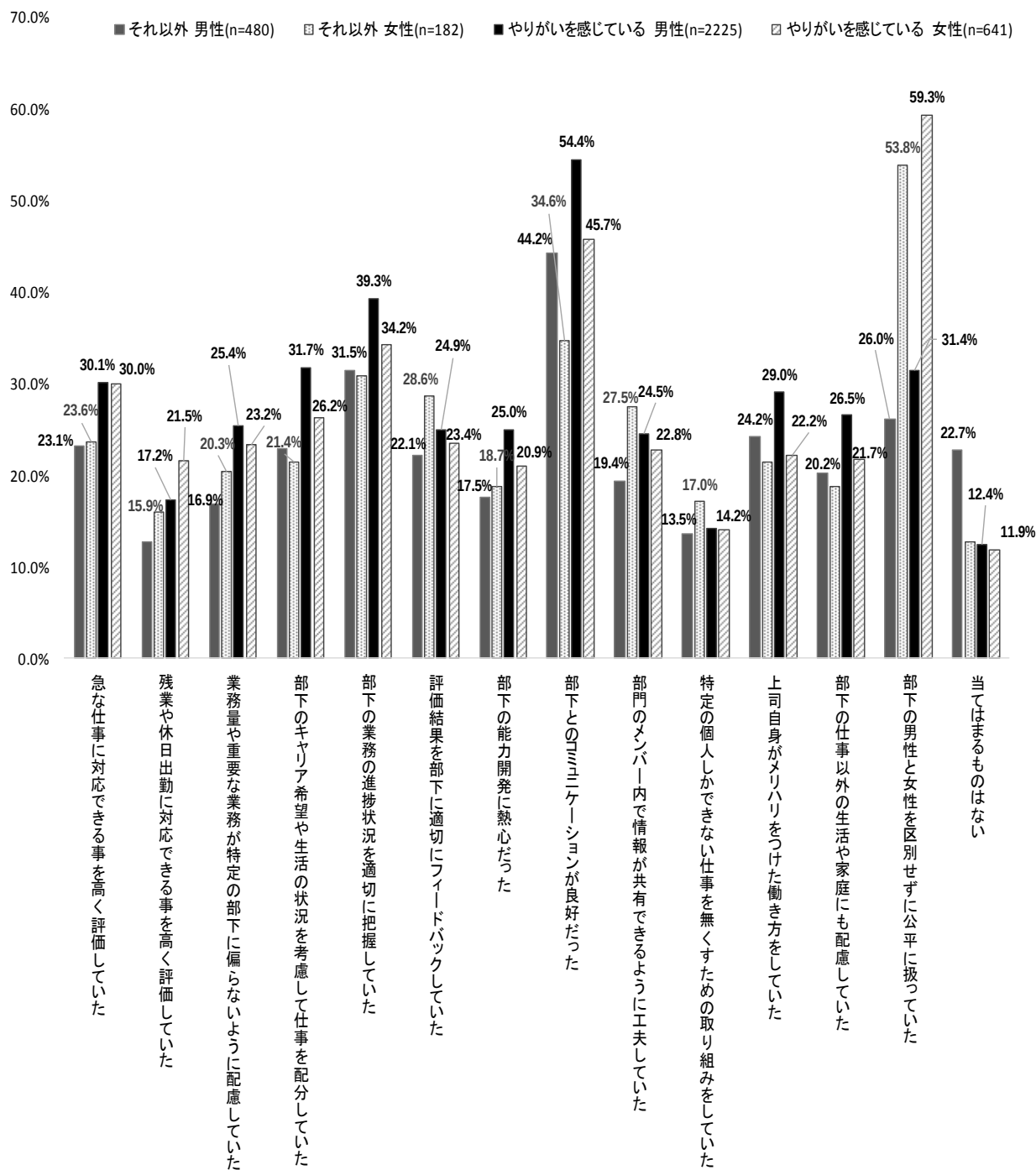
一方、やりがいを感じている男女は共に「急な仕事に対応できる事を高く評価していた」が高い割合を示している。また、「残業や休日出勤に対応できる事を高く評価していた」は、「やりがいを感じている女性」の割合が高い。弾力性高い働き方ができることは企業や上司にとって臨機応変の効くありがたい存在である。それを評価することにより、やりがいがさらに高まるのか、やりがいが高いために弾力性高い働き方が可能なのかの因果関係は本調査ではわからないが、過去の弾力性高い働き方が評価され、現在のやりがいに影響している可能性が考えられる⁴。

さらに、管理職グループと非管理職グループで初任配属先の直属の上司の仕事管理と部下管理を見たものが図表Ⅱ-17である。

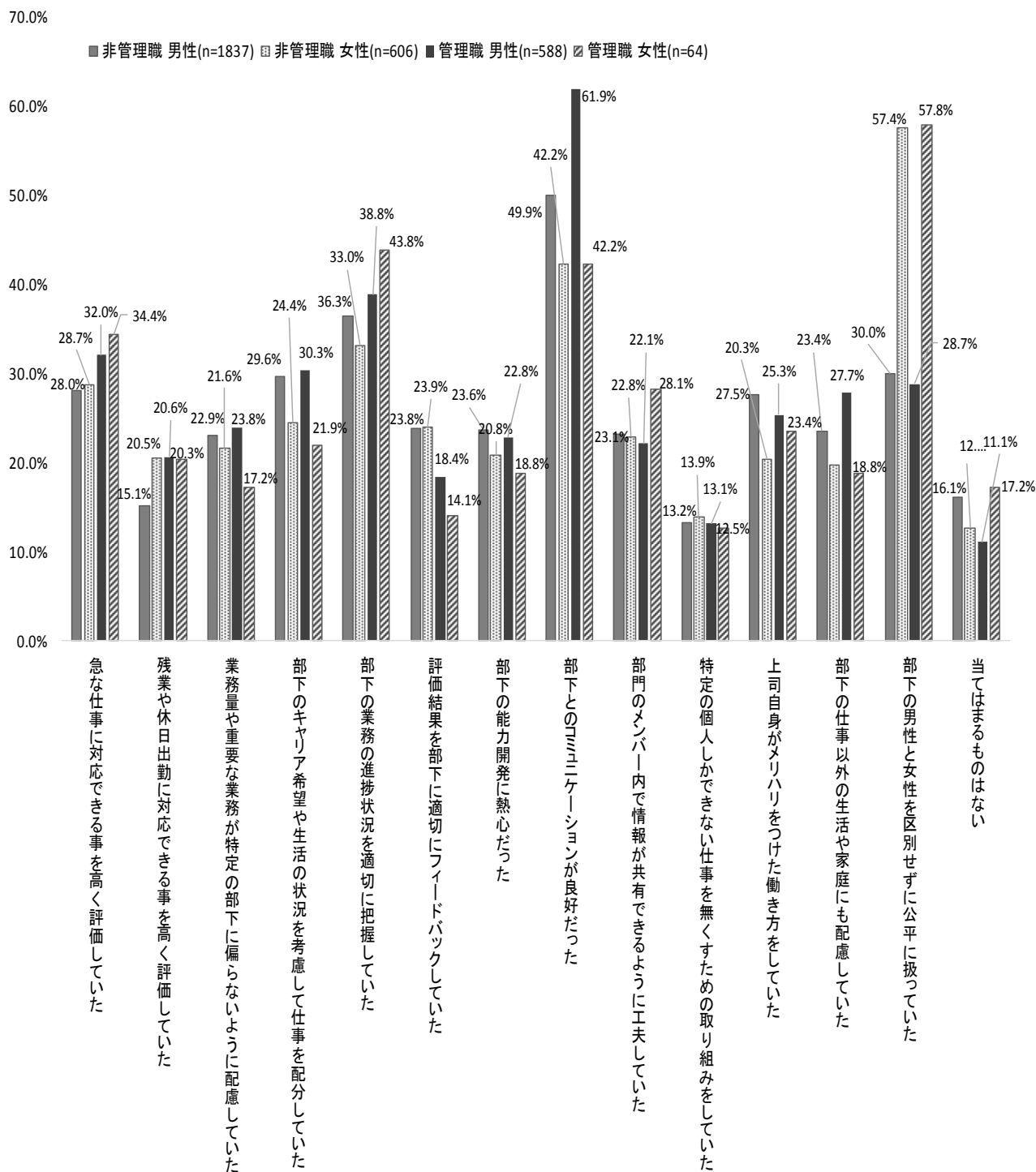
管理職グループにおける初任配属先の直属の上司の職場マネジメントの特徴として、「部下の業務の進捗状況を適切に把握していた」（男性38.8%＜女性43.8%）があげられる。そのほか男性の管理職グループについては、「部下とのコミュニケーションが良好だった」が61.9%と最も高い。また、男性の非管理職グループについても当該項目は49.9%となっており、女性の管理職グループ（42.2%）に比べて高い割合となっている。男性に対しては、コミュニケーションが積極的に行われ、その中で業務上の知識やノウハウ伝承が行われていた可能性がある。また、女性は管理職か否かに関わらず、「部下の男性と女性で区別せずに公平に扱っていた」が6割程度あるが、男性は管理職、非管理職ともに3割程度と半数にとどまる。これらを勘案すると、男女で公平なマネジメントに対するとらえ方やコミュニケーションの質が異なる可能性が考えられる。なお、管理職グループは男女ともに「急な仕事に対応できる事を高く評価していた」（男性32.0%、女性34.4%）をあげる割合が高い。管理職登用の要件として急な案件への対応が不可欠と管理職が認識していることが推測できる。

⁴ KATO Takao, KAWAGUCHI Daiji & OWAN Hideo(2013) “Dynamics of the Gender Gap in the Workplace: An econometric case study of a large Japanese firm”は、男女で選抜基準が異なり、男性にはラットレース均衡、女性には長時間労働をいとわずに仕事へのコミットメントを示す者を昇進させる「シングナリング」が適用されているとしている。本調査結果はKATO, KAWAGUCHI & OWAN(2013)の結果と整合がとれるものとなっている。

図表Ⅱ-16 やりがいの有無別 初任配属先の直属の上司の仕事管理と部下管理（複数回答；n=3,528）



図表Ⅱ-17 管理職／非管理職別 初任配属先の直属の上司の仕事管理と部下管理（複数回答）
(n=3,095)



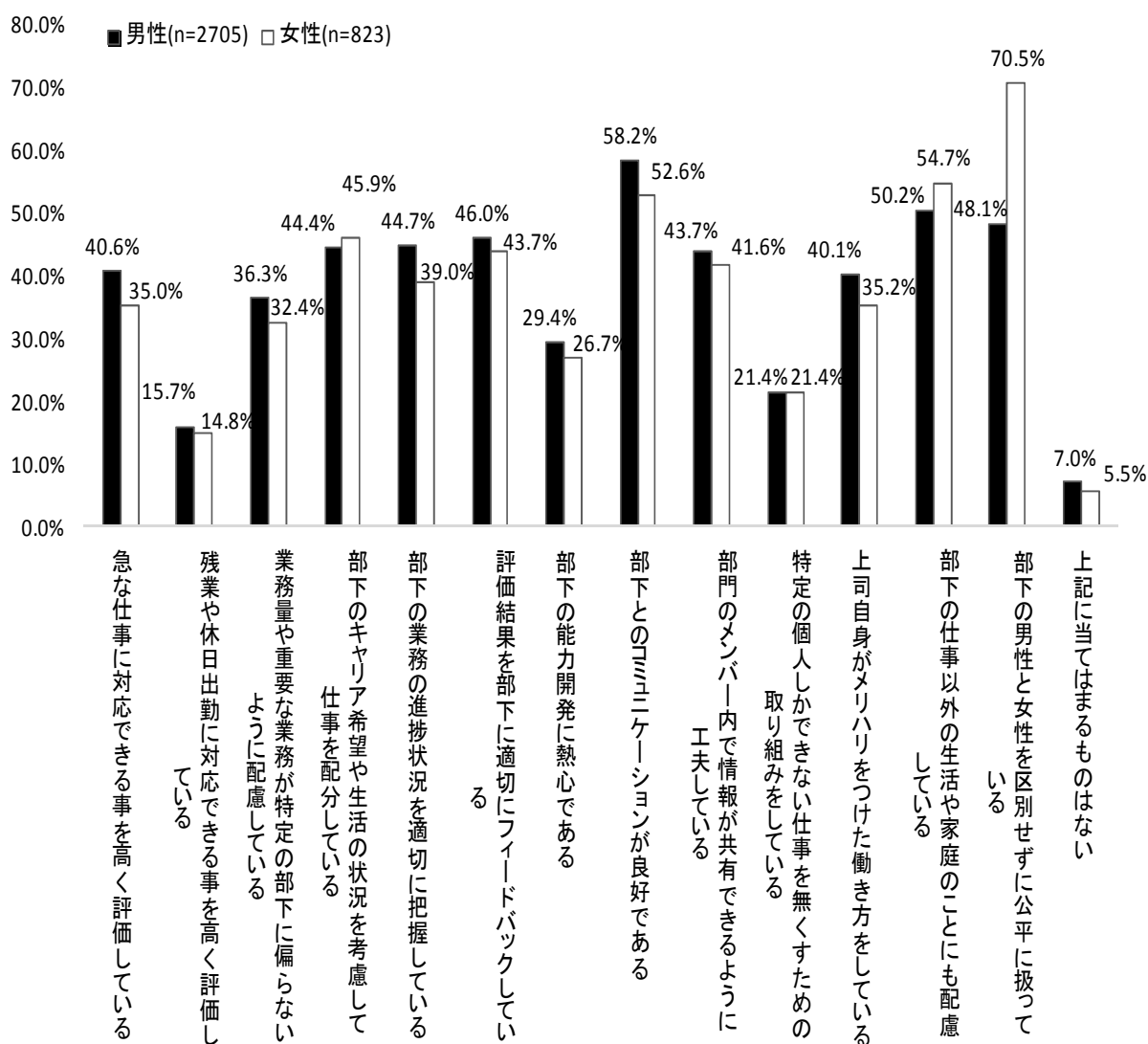
※一定年齢以上の管理職と非管理職を比較するため、管理職である者の最少年齢を確認したうえで30歳以上のデータに絞り分析。なお、管理職の平均年齢は42.2歳である。

④ 現在の直属の上司の仕事管理と部下管理

本調査では現在の直属の上司のマネジメントについてもたずねている（問 22、複数回答）。

まず、現在の上司の職場マネジメントに男女の部下で違いがあるかを確認する（図表Ⅱ-18）。男女で違いがみられるのは、「部下の男性と女性を区別せずに公平に扱っている」であり、女性は 70.5%、男性は 48.1%と、両者の差は 22.4%ポイントと大きい。そのほか、「部下の仕事以外の生活や家庭のことにも配慮している」、「部下のキャリア希望や生活の状況を考慮して仕事を配分している」の 2 項目についても、女性が男性よりも高い割合となっている。それ以外で男女の差が 5%ポイント程度あるものとして「部下とのコミュニケーションが良好である」（男性 58.2%＞女性 52.6%、「部下の業務の進捗状況を適切に把握している」（男性 44.7%＞女性 39.0%、「急な仕事に対応できる事を高く評価している」（男性 40.6%＞女性 35.0%、両者の差：5.6%）があり、いずれも男性の方が女性よりも高い割合となっている。初任配属時の直属の上司マネジメントと同様に、男性の方が女性に比べ上司との連携性が良いと感じる傾向がみられる。

図表Ⅱ-18 男女別 現在の直属の上司の仕事管理と部下管理（複数回答；n=3,528）



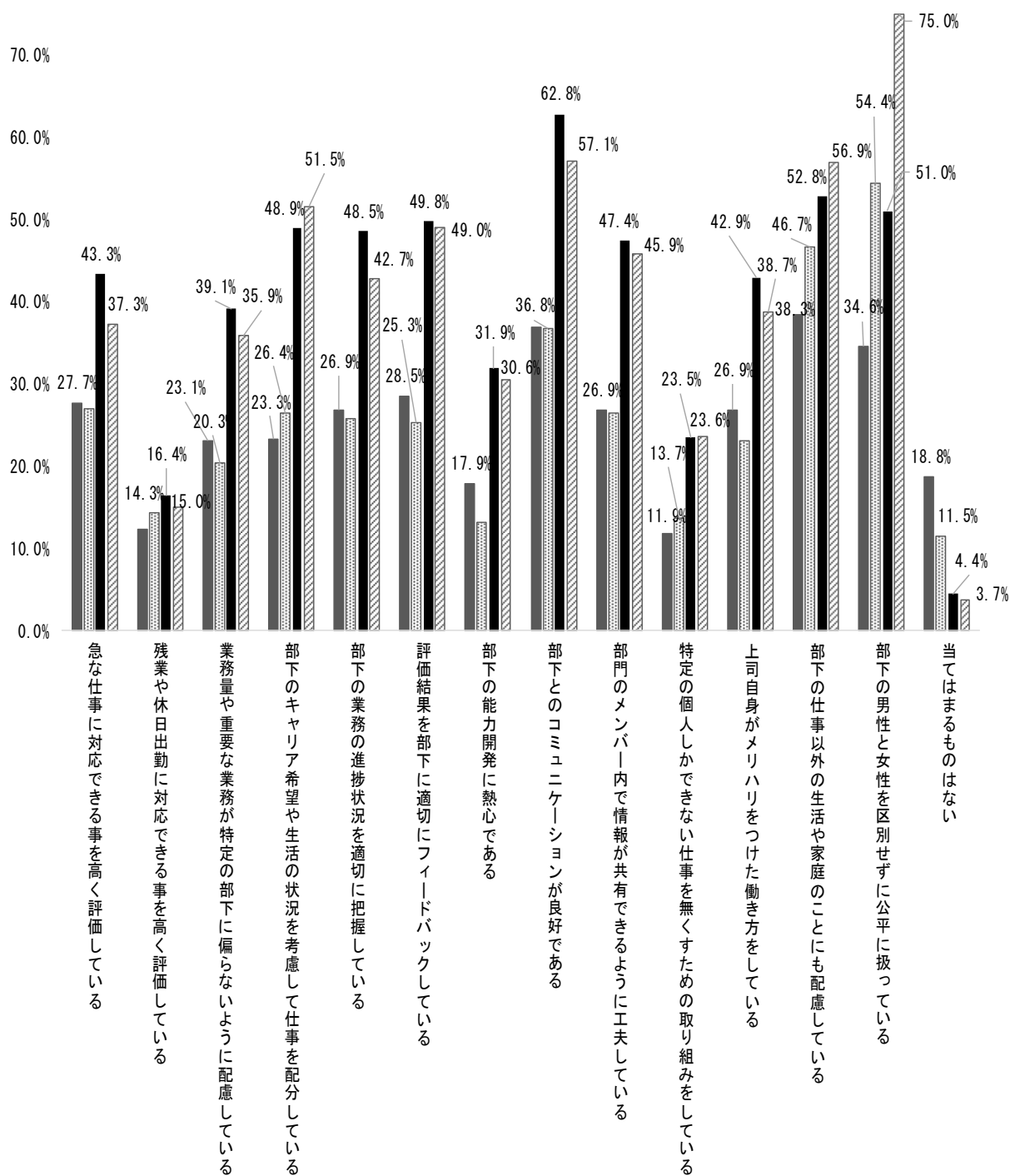
やりがいの有無別に現在の直属の上司のマネジメントを見たものが図表Ⅱ-19 である。初任配属時の直属の上司マネジメントでは、「やりがいを感じている 女性」と「それ以外 男性」で同程度の割合となっている項目が複数あったが、現在の上司の職場マネジメントについては、男女にかかわらず、やりがいを感じているグループが「それ以外」のグループに比べ、各項目で高い割合となっている。特に、「部下とのコミュニケーションが良好である」（男性 62.8%、女性 57.1%）、「部下のキャリア希望や生活の状況を考慮して仕事を配分している」（男性 48.9%、女性 51.5%）、「評価結果を部下に適切にフィードバックしている」（男性 49.8%、女性 49.0%）、「部門のメンバー内で情報が共有できるように工夫している」（男性 47.4%、女性 45.9%）、「業務量や重要な業務が特定の部下に偏らないよう配慮している」（男性 39.1%、女性 35.9%）は「やりがいを感じている」グループの男女ともに高い割合となっており、「それ以外」との差が大きい。現在の上司の仕事管理や部下管理が部下のやりがいに大きく影響を与えており、コミュニケーションや連携が高いモチベーションのカギとなっているといえる。

さらに、管理職グループと非管理職グループで現在の直属の上司の仕事管理と部下管理を見たものが図表Ⅱ-20 である。

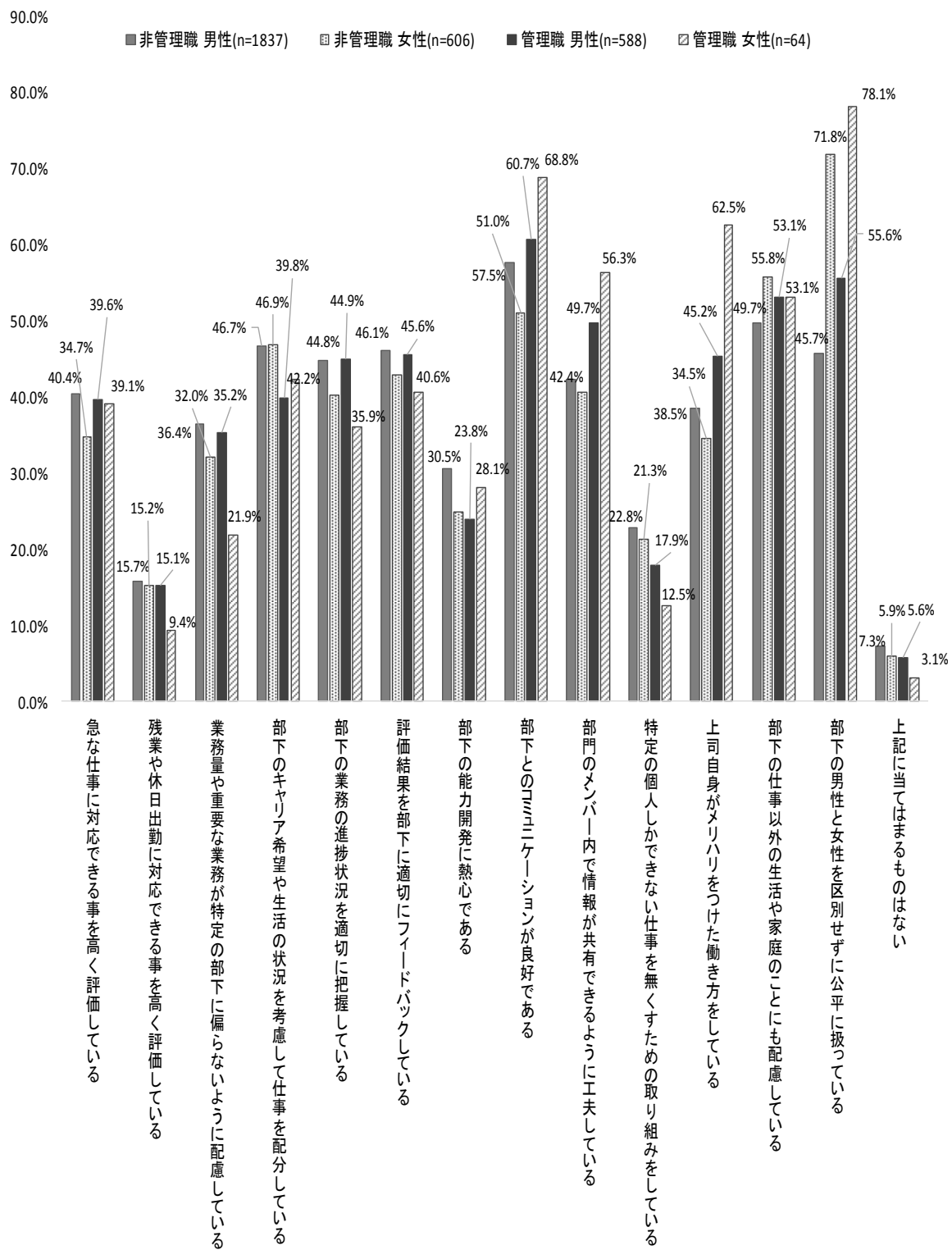
管理職グループの男女は、「部下とのコミュニケーションが良好である」、「上司自身がメリハリを付けた働き方をしている」、「部門のメンバー内で情報が共有できるように工夫している」の割合が他の項目に比べて高い。部門内メンバーとの連携性を高めることにより、上司自身も効率的に働くことができているといえよう。特に、女性の管理職グループは、「上司自身がメリハリをつけた働き方をしている」が 62.5%と高く、男性の管理職グループ（45.2%）と 17.3%ポイントの差となっている。女性管理職の上司が効率的な働き方をすることで職場の効率性が高まり、女性はもとより多様な人材が働きやすい環境となる可能性がある。なお、「部下の男性と女性を区別せずに公平に扱っている」は女性の管理職グループで 78.1%、女性の非管理職グループで 71.8%と男性に比べて高い割合となっている。同時に男性の管理職グループでも 55.6%と、同グループでは「部下とのコミュニケーションが良好である」（60.7%）に次いで高い割合となっている。管理職の上司は公平なマネジメントに配慮しているといえる。

図表Ⅱ-19 やりがいの有無別 現在の直属の上司の仕事管理と部下管理（複数回答；n=3,528）

80.0% ■それ以外 男性(n=480) □それ以外 女性(n=182) ■やりがいを感じている 男性(n=2225) □やりがいを感じている 女性(n=641)



図表Ⅱ-20 管理職／非管理職別 現在の直属の上司の仕事管理と部下管理（複数回答；n=3,095）



※一定年齢以上の管理職と非管理職を比較するため、管理職である者の最少年齢を確認したうえで30歳以上のデータに絞り分析。なお、管理職の平均年齢は42.2歳である。

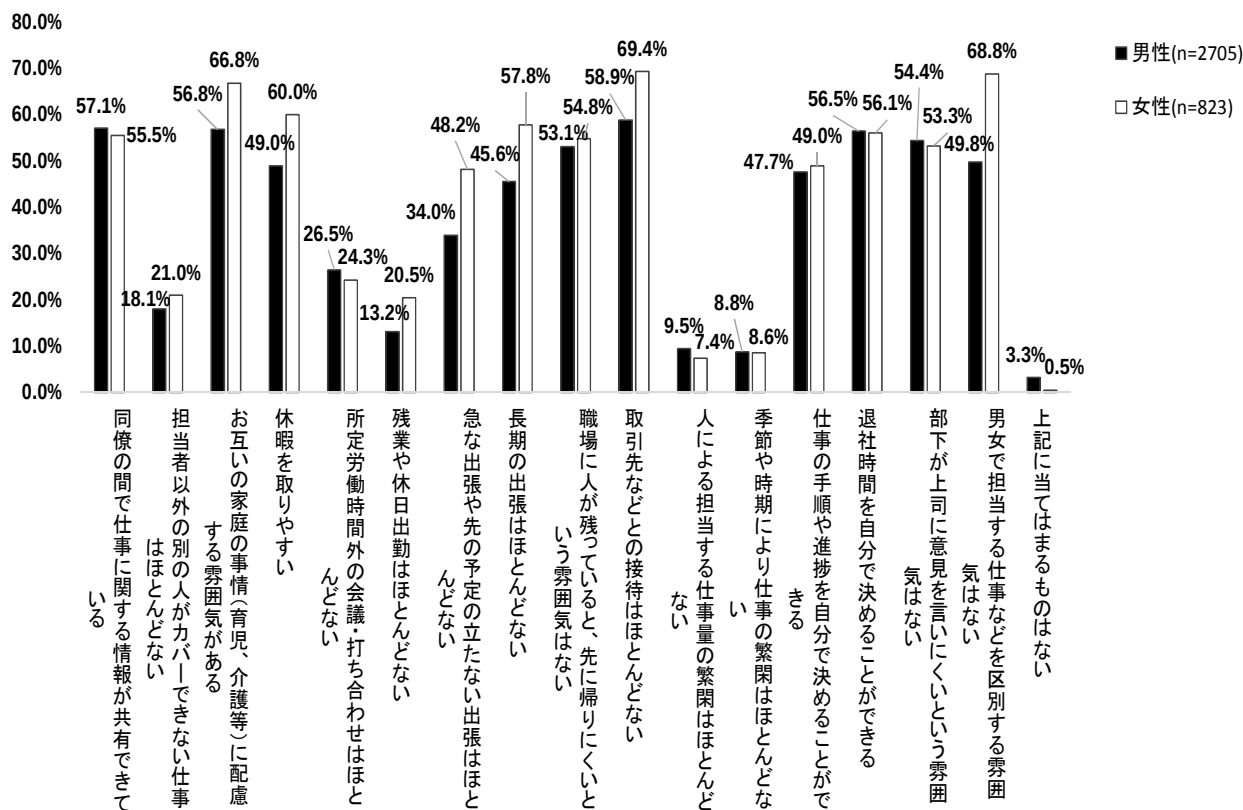
⑤ 現在の職場の仕事の進め方や雰囲気

職場の仕事の進め方や職場の雰囲気はキャリアに影響を与える要素の一つである。本調査では「あなたの現在の職場での仕事の進め方や職場の雰囲気について」(問 21、複数回答)についてたずねている。図表Ⅱ-21 は男女による認識の違いを見たものである。

女性は男性に比べて、現在の職場を仕事と家庭の両立を図るに適した職場と認識する傾向が見られる。具体的には「取引先などの接待はほとんどない」(男性 58.9%<女性 69.4%、両者の差 10.5%ポイント)、「お互いの家庭事情(育児、介護等)に配慮する雰囲気がある」(男性 56.8%<女性 66.8%、両者の差 10.0%ポイント)、「休暇を取りやすい」(男性 49.0%<女性 60.0%、両者の差 11.0%ポイント)、「長期の出張はほとんどない」(男性 45.6%<女性 57.8%、両者の差 12.2%ポイント)、「急な出張や先の予定の立たない出張はほとんどない」(男性 34.0%<女性 48.2%、両者の差 14.2%ポイント)、「残業や休日出勤はほとんどない」(男性 13.2%<女性 20.5%、両者の差 7.3%ポイント)があげられる。

「男女で担当する仕事などを区別する雰囲気はない」については、女性が 68.8%、男性が 49.8%となっており両者の差が 19.0%ポイントと大きい。男性と女性の認識差が大きいことは、女性は男性と同等の業務を担っていると認識しているが、突発的な出張や長期出張、取引先などの接待など男女で働き方や仕事内容に違いが生じている可能性がある。

図表Ⅱ-21 男女別 現在の職場の仕事の進め方や雰囲気(複数回答; n=3,528)

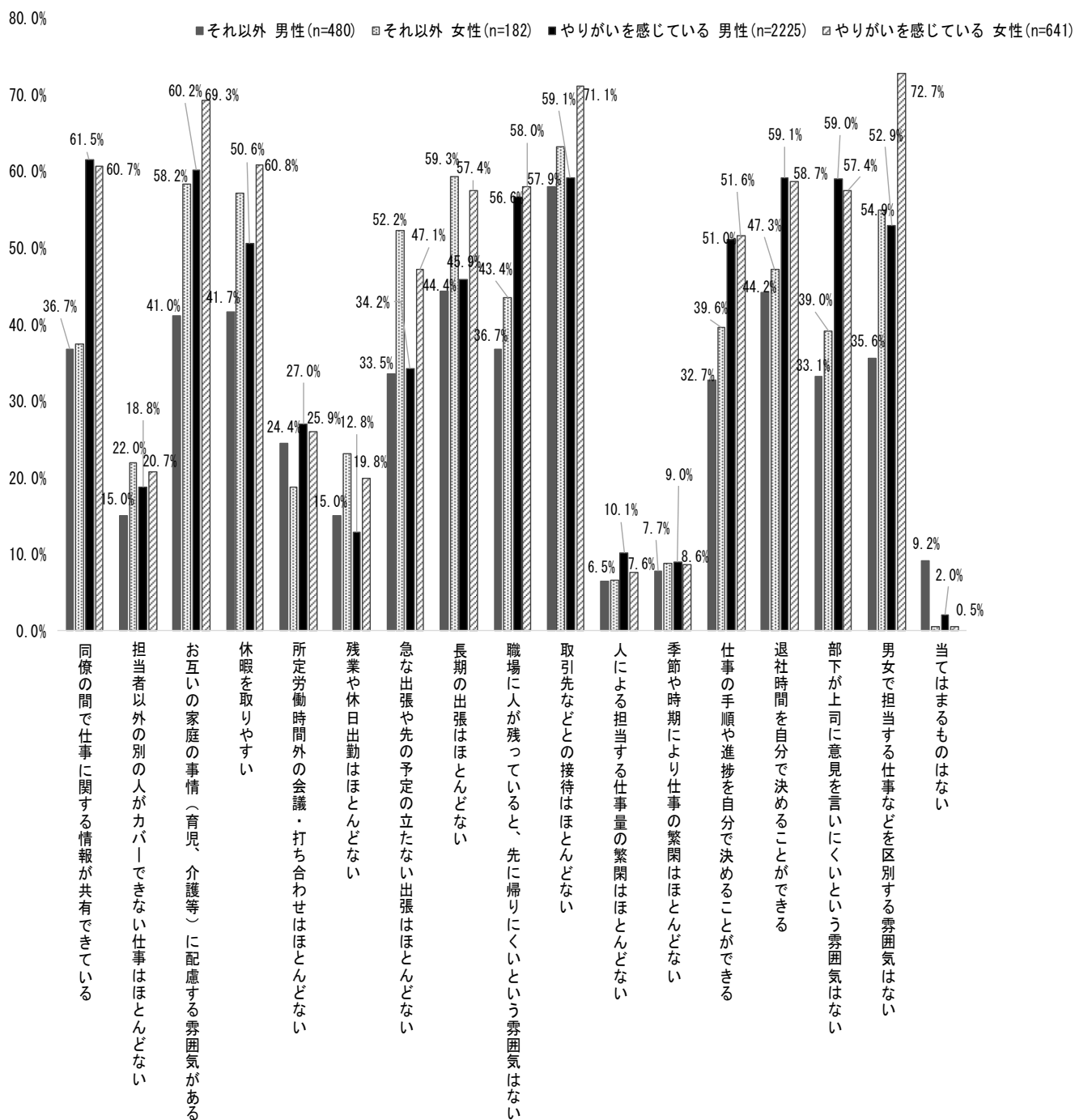


次に、やりがいの有無別に現在の職場の状況を見たものが図表Ⅱ-22 である。やりがいを感じている男女の職場の特徴として「同僚の間で仕事に関する情報が共有できている」(男性 61.5%、女性 60.7%)、「退社時間を自分で決めることができる」(男性 59.1%、女性 58.7%)、「部下が上司に意見を言いにくいという雰囲気はない」(男性 59.0%、女性 57.4%)、「職場に人が残っていると、先に帰りにくいという雰囲気はない」(男性 56.6%、女性 58.0%)、「仕事の手順や進捗を自分で決めることができる」(男性 51.0%、女性 51.6%) があげられる。自己裁量性が高いゆえに、情報を共有しあうなど職場の連携性を重視する職場であるといえる。

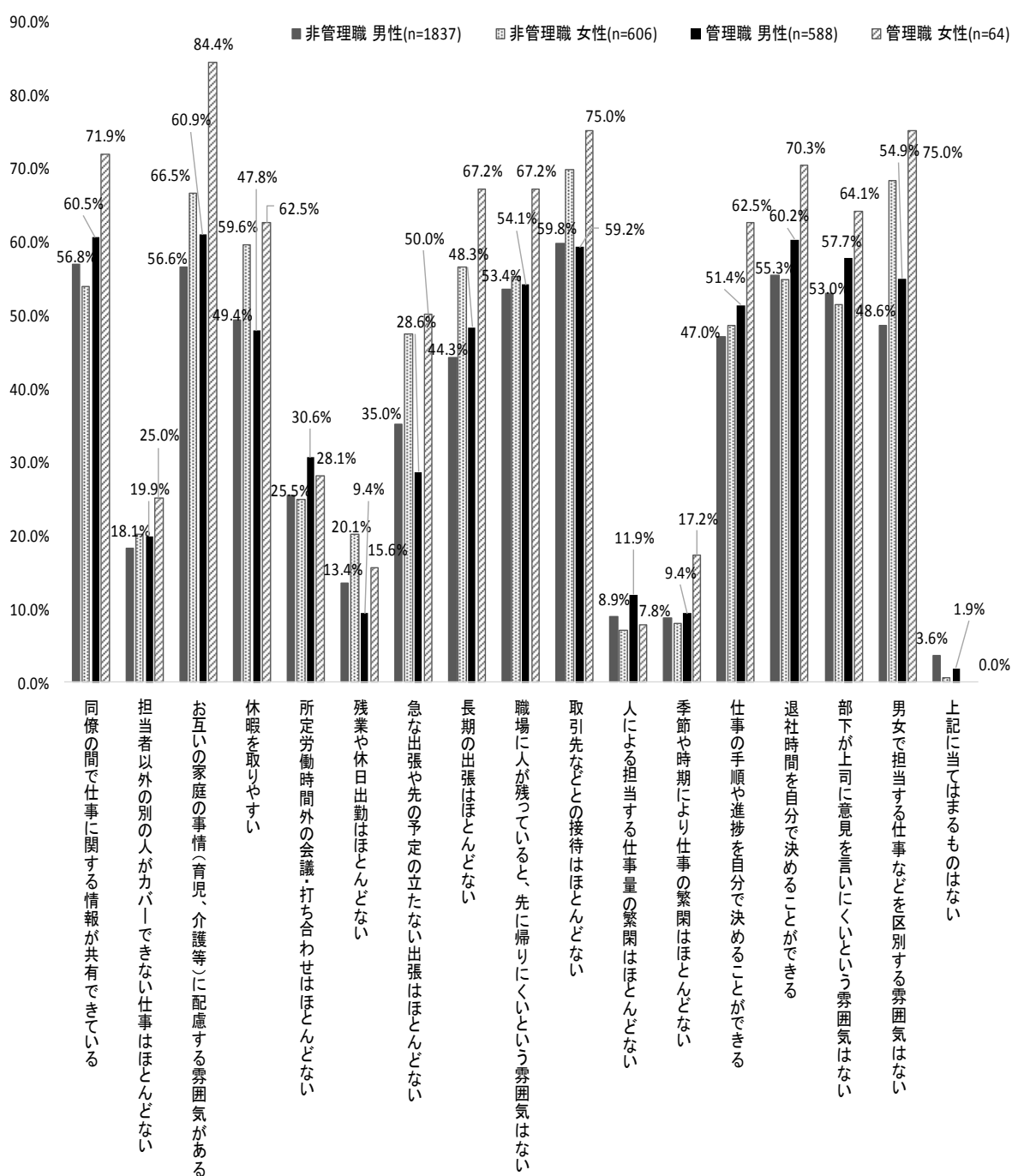
さらに、管理職／非管理職別に現在の職場の特徴を見たものが図表Ⅱ-23 である。

全体的に各項目の女性管理職のグループの割合が高く、中でも「お互いの家庭事情（育児、介護等）に配慮する雰囲気がある」は 84.4%と、他の比較グループに比べて高い。そのほか、「男女で担当する仕事などを区別する雰囲気はない」(75.0%)、「取引先などとの接待はほとんどない」(75.0%)、「同僚の間で仕事に関する情報共有ができている」(71.9%)、「退社時間を自分で決めることができる」(70.3%)、「長期の出張はほとんどない」、「職場に人が残っていると、先に帰りにくいという雰囲気はない」(共に 67.2%) の割合が高いことから、女性管理職グループの職場は、仕事の進め方に対する自己裁量度が高く、出張や取引先との接待など時間外に業務が波及することが少なく、職場内の連携性が高い職場であるといった、職場メンバーがワーク・ライフ・バランスを実現しやすい職場である可能性が高い。なお、「同僚の間で仕事に関する情報が共有できている」(男性管理職 60.5%＜女性管理職 71.9%)、「退社時間を自分で決めることができる」(男性管理職 60.2%＜女性管理職 70.3%)、「部下が上司に意見を言いにくいという雰囲気はない」(男性管理職 57.7%＜女性管理職 64.1%) は、管理職グループの男女共に高い割合であることから、当該要因の高い職場は管理職として活躍しやすい職場の雰囲気が醸成されているといえる。なお、当該職場の要因が醸成されていることと、男女の管理職の有無との因果関係の検証は今後の課題である。

図表Ⅱ-22 やりがいの有無別 現在の職場の仕事の進め方や雰囲気（複数回答；n=3,528）



図表Ⅱ-23 管理職／非管理職別 現在の職場の仕事の進め方や雰囲気（複数回答；n=3,095）



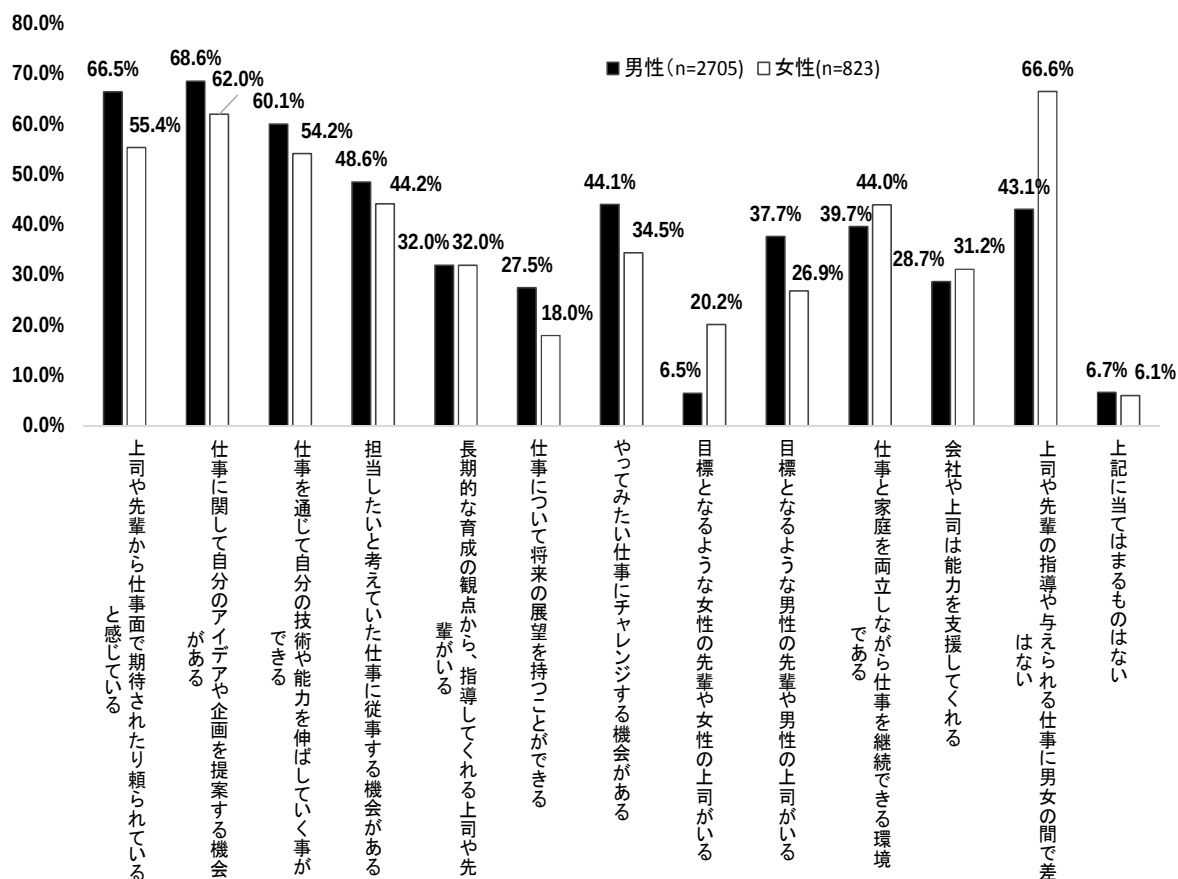
※一定年齢以上の管理職と非管理職を比較するため、管理職である者の最少年齢を確認したうえで30歳以上のデータに絞り分析。なお、管理職の平均年齢は42.2歳である。

⑥ 現在の仕事を通して感じていること

現在の仕事を通して感じていることを見たものが図表Ⅱ-24から図表Ⅱ-26である(問23、複数回答)。
現在の仕事のとらえ方はモチベーションに影響すると考えられる。

まず、図表Ⅱ-24は、男女別に見たものである。男性よりも女性の方が高い割合の項目は、「上司や先輩の指導や与えられる仕事に男女の間で差はない」(男性 43.1%<女性 66.6%)、「仕事と家庭を両立しながら仕事を継続できる環境である」(男性 39.7%<女性 44.0%)、「会社や上司や能力を支援してくれる」(男性 28.7%<女性 31.2%)、「目標となるような女性の先輩や女性の上司がいる」(男性 6.5%<女性 20.2%)の4項目である。女性は現在の職場をワーク・ライフ・バランスやポジティブ・アクションが推進され、継続就業しながら能力開発ができる環境ととらえているといえる。一方、男性は「上司や先輩から仕事面で期待されたり頼られていると感じている」(男性 66.5%>女性 55.4%)、「仕事に関して自分のアイデアや企画を提案する機会がある」(男性 68.6%>女性 62.0%)、「仕事を通じて自分の技術や能力を伸ばしていく事ができる」(男性 60.1%>女性 54.2%)、「担当したいと考えていた仕事に従事する機会がある」(男性 48.6%>女性 44.2%)、「やってみたい仕事にチャレンジする機会がある」(男性 44.1%>女性 34.5%)など、能力開発機会に対する満足感や積極性に関する項目の割合が女性より高い。これまでの分析結果を踏まえると、同傾向は入社時から現在に至るまで一貫してみられることから、全体的に男性の方が女性よりもやりがいなどのモチベーションに寄与する業務経験を得る傾向にあるといえる。

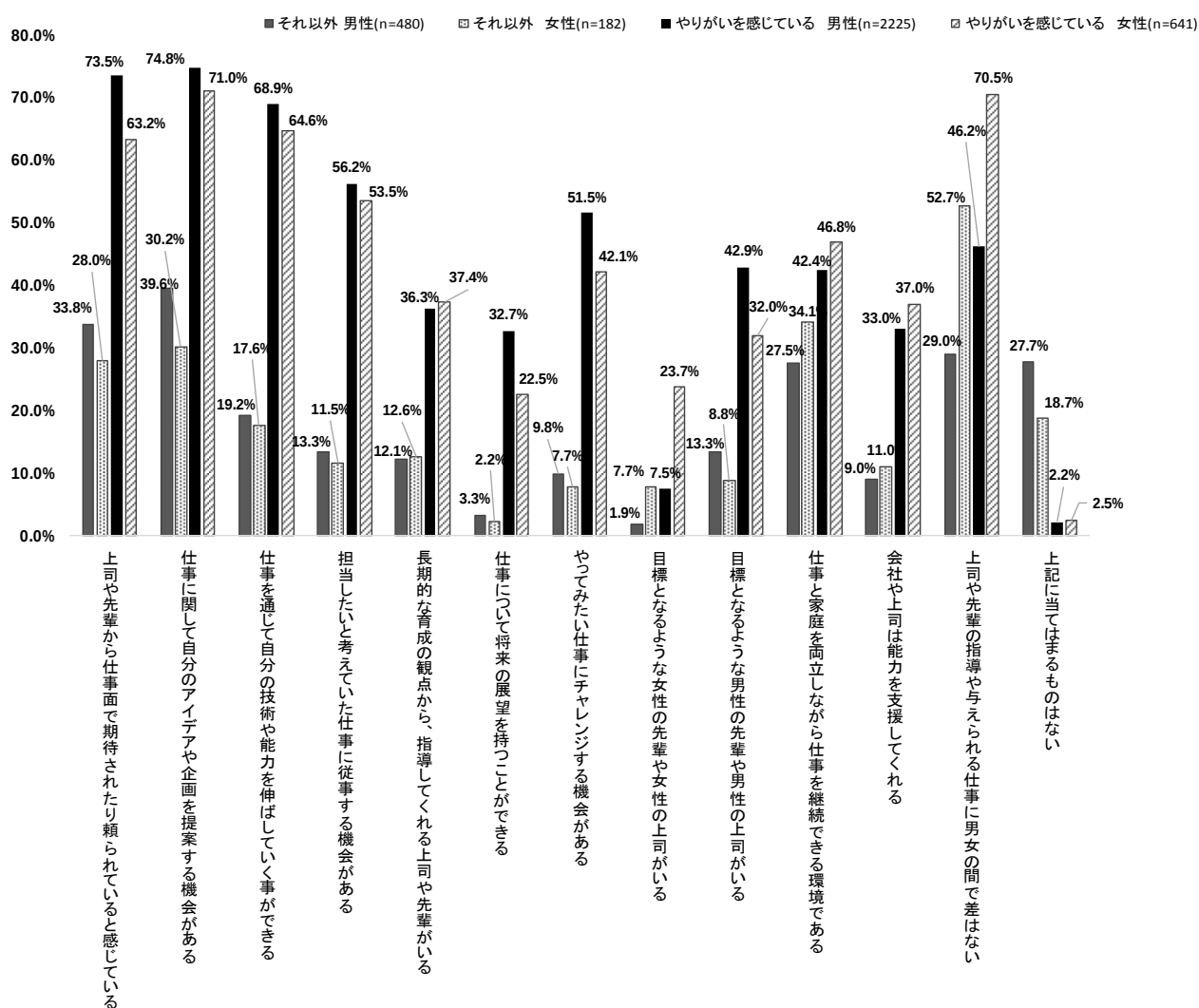
図表Ⅱ-24 男女別 現在の仕事に対する考え(複数回答；n=3,528)



次に、やりがいの有無別に現在の仕事を通して感じていることを見たものが図表Ⅱ-25である。

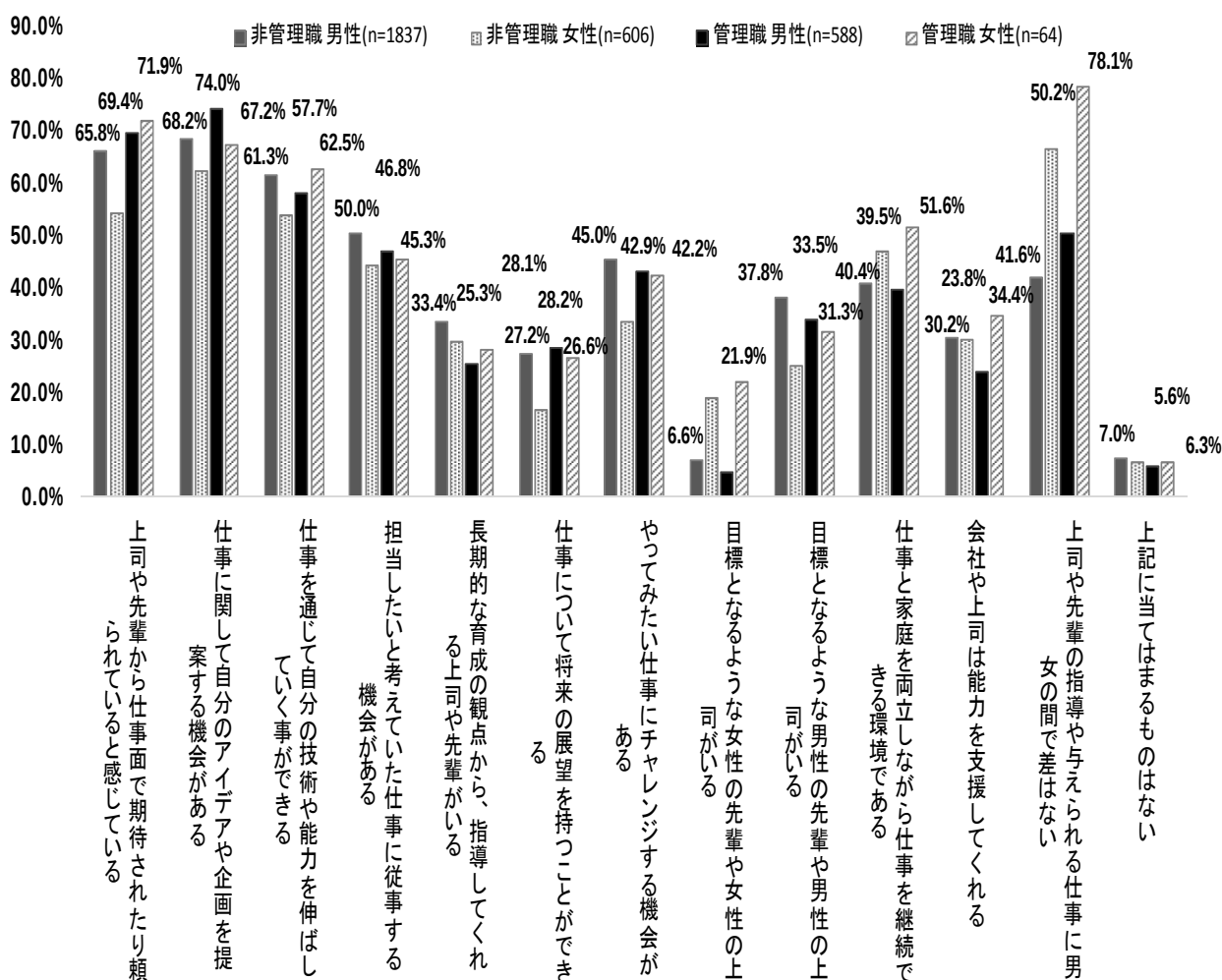
やりがいがあるグループは、男女ともに「上司や先輩から仕事面で期待されたり頼られていると感じている」、「仕事に関して自分のアイデアや企画を提案する機会がある」、「仕事を通じて自分の技術や能力を伸ばしていく事ができる」、「担当したいと考えていた仕事に従事する機会がある」、「やってみたい仕事にチャレンジする機会がある」、「長期的な育成の視点から、指導してくれる上司や先輩がいる」など、積極的に能力開発機会を得ていると思われる。当該機会を得ることと高いやりがい感の因果関係は本調査からは不明であり今後の課題であるが、能力開発機会を得ることとやりがい感は相関関係にあるといえ、こうした機会を積極的に与えることによりモチベーションが高まると考えられる。ただし、やりがい感を有する男女間でも「上司や先輩から仕事面で期待されたり頼られていると感じている」や「やってみたい仕事にチャレンジする機会がある」については、男女で10%ポイント程度の差がある点は注目すべきであろう。

図表Ⅱ-25 やりがいの有無別 現在の仕事に対する考え（複数回答；n=3,528）



さらに管理職／非管理職別で見たものが図表Ⅱ-26である。管理職グループは非管理職グループに比べ男女ともに「上司や先輩から仕事面で期待されたり頼られていると感じている」の割合が高い。しかし、全体的に各項目とも男女の管理職グループと非管理職の男性は同程度の割合となっている。男性全体と管理職の女性は同レベルに位置づけられて同様の能力開発機会が提供されているといえる。その一方で、非管理職の女性の「仕事と家庭を両立しながら仕事を継続できる環境にある」、「長期的な育成の観点から指導してくれる上司や先輩がいる」、「会社や上司は能力を支援してくれる」の3項目は、管理職の女性と同程度の割合となっている。非管理職の女性についても業務内容次第で仕事に対するモチベーションが高まる可能性があると考えられる。

図表Ⅱ-26 管理職／非管理職別 現在の仕事に対する考え（複数回答；n=3,095）



※一定年齢以上の管理職と非管理職を比較するため、管理職である者の最少年齢を確認したうえで30歳以上のデータに絞り分析。なお、管理職の平均年齢は42.2歳である。

(4) 昇進するために必要な条件や昇進の状況

本調査では、「あなたの会社や職場で、昇進についてあてはまることをすべてお答えください」(問 27、複数回答)として、昇進に必要な条件やその状況をたずねている。図表Ⅱ-27は、昇進の条件を男女別、勤続年数別でみたものである。男女の認識差が10%ポイント以上あるものについては網掛けをしている。

まず全体を見ると、女性は勤め先では「男性に比べて女性の昇進スピードが遅い」ととらえていることが分かる(男性17.9%<女性29.6%、両者の差11.7%)。また、女性は働き方が変わる、または弾力的な働き方に対応できないと昇進することはできないと考え、これらが昇進への積極性を阻害(抑制)している可能性がある。具体的には、「育児休業を取ると、昇進の見込みがなくなる、または大分遅れる」(男性29.4%、女性55.9%、両者の差26.5%)、「短時間勤務をとると、昇進の見込みがなくなる、または大分遅れる」(男性25.1%、女性51.5%、両者の差26.4%)、「残業などに対応できないと、昇進の見込みがなくなる、または大分遅れる」(男性18.8%、女性33.0%、両者の差14.2%)、「転勤ができると、昇進の見込みがなくなる、または大分遅れる」(男性35.8%、女性42.4%、両者の差6.6%)があげられる。これらの項目は男性に比べて女性が高い割合となっている。

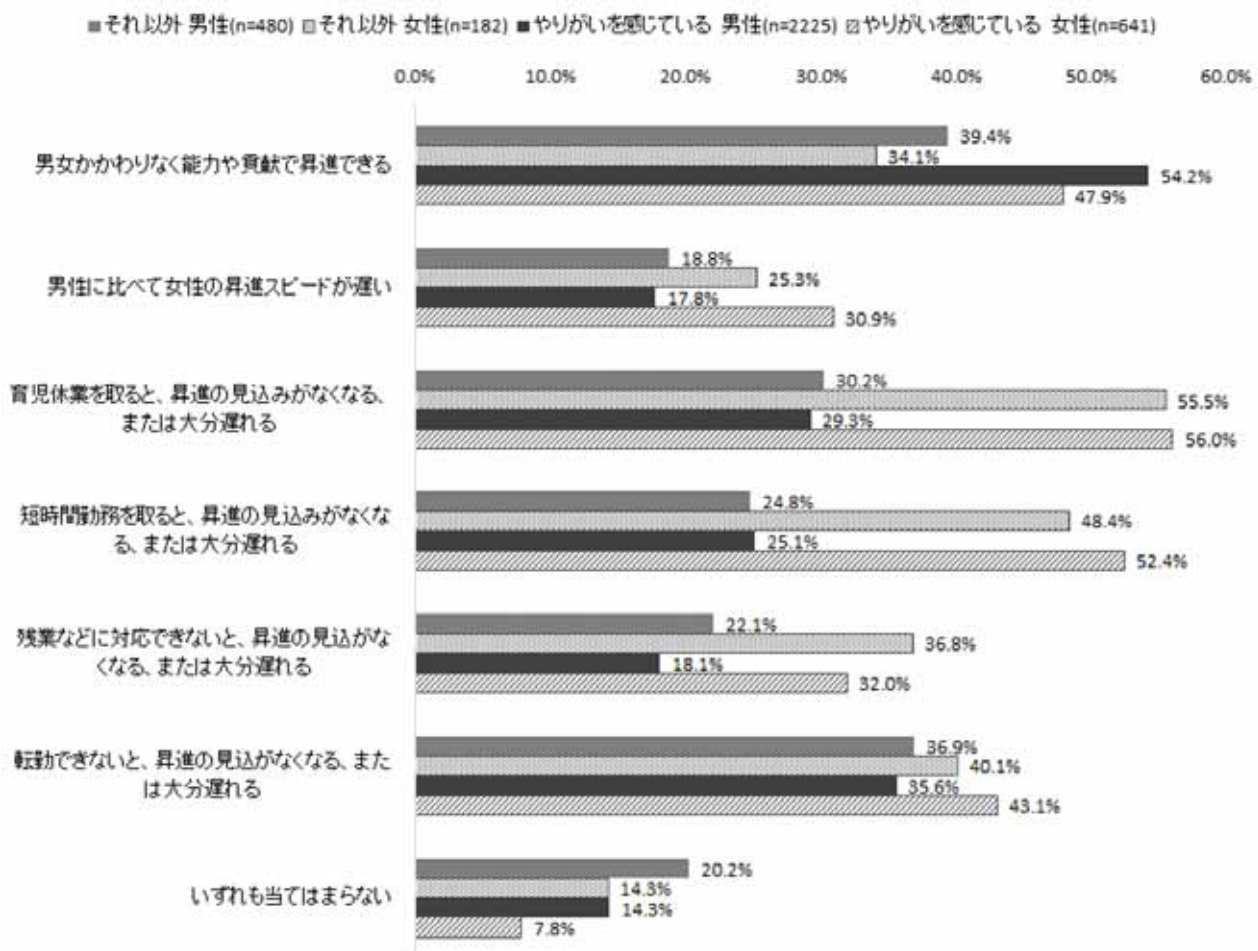
これらを勤続年数別にみると、「勤続5年~10年未満」と「勤続10年~15年未満」の比較的若年層では、女性の方が昇進スピードが遅いと感じる割合が高いものの、当該勤続年数層の男女差は10%ポイント以下となっている。しかし、勤続年数が長い者では男女の差は拡大する傾向にあり、女性が男性よりも昇進スピードは遅いと認識する割合も高くなる。昇進条件についても、女性が育児休業や短時間勤務制度の利用、残業や転勤などに対応できず、会社の要望に応じて弾力的に働くことができないことが昇進の阻害要因になると認識する傾向は変わらない。なお、男性においても、各勤続年数層に休業や短時間勤務の取得が昇進に対してマイナスに影響すると考える者は25%~30%強、残業に応じることができないことが昇進にマイナスの影響をもたらすと考える者は20%程度、転勤については30%~40%程度ある。男性は全世代を通して、働き方の変化や弾力性のない働き方が昇進の阻害要因となると考える者が多いといえる。

図表Ⅱ-27 勤続年数別 昇進に必要な条件(複数回答；n=3,528)

男女かわりなく能力や 貢献で昇進できる																男性に比べて女性の昇進 スピードが遅い				育児休業を取ると、昇進 の見込みがなくなる、ま たは大分遅れる				短時間勤務を取ると、昇 進の見込みがなくなる、 または大分遅れる				残業などに対応できない と、昇進の見込みがなくな る、または大分遅れる				転勤できないと、昇進の 見込みがなくなる、または 大分遅れる				いずれも当てはまらない			
男性-女性				男性-女性				男性-女性				男性-女性				男性-女性				男性-女性				男性-女性															
全体	男性 (n=2705)	51.6%		6.8%	17.9%		-11.7%	29.4%		-26.5%	25.1%		-26.4%	18.8%		-14.2%	35.8%		-6.6%	15.4%		6.2%																	
	女性 (n=823)	44.8%			29.6%			55.9%			51.5%			33.0%			42.4%			9.2%																			
勤続5年～ 10年未満	男性 (n=667)	48.3%		2.5%	19.0%		-7.1%	25.9%		-29.0%	23.5%		-25.8%	16.9%		-11.9%	30.0%		-5.0%	18.0%		8.2%																	
	女性 (n=306)	45.8%			26.1%			54.9%			49.3%			28.8%			35.0%			9.8%																			
勤続10年～ 15年未満	男性 (n=728)	51.2%		3.3%	16.3%		-9.1%	28.2%		-29.7%	24.0%		-28.1%	19.6%		-11.2%	34.9%		-7.6%	16.2%		7.9%																	
	女性 (n=240)	47.9%			25.4%			57.9%			52.1%			30.8%			42.5%			8.3%																			
勤続15年～ 20年未満	男性 (n=762)	51.4%		14.3%	19.7%		-13.6%	32.5%		-25.1%	27.6%		-30.7%	19.9%		-24.0%	38.6%		-15.2%	13.3%		5.0%																	
	女性 (n=132)	37.1%			33.3%			57.6%			58.3%			43.9%			53.8%			8.3%																			
勤続20年以上	男性 (n=548)	56.2%		11.4%	16.2%		-24.5%	31.0%		-22.1%	24.8%		-24.2%	18.4%		-17.5%	40.3%		-7.3%	14.1%		3.8%																	
	女性 (n=145)	44.8%			40.7%			53.1%			49.0%			35.9%			47.6%			10.3%																			

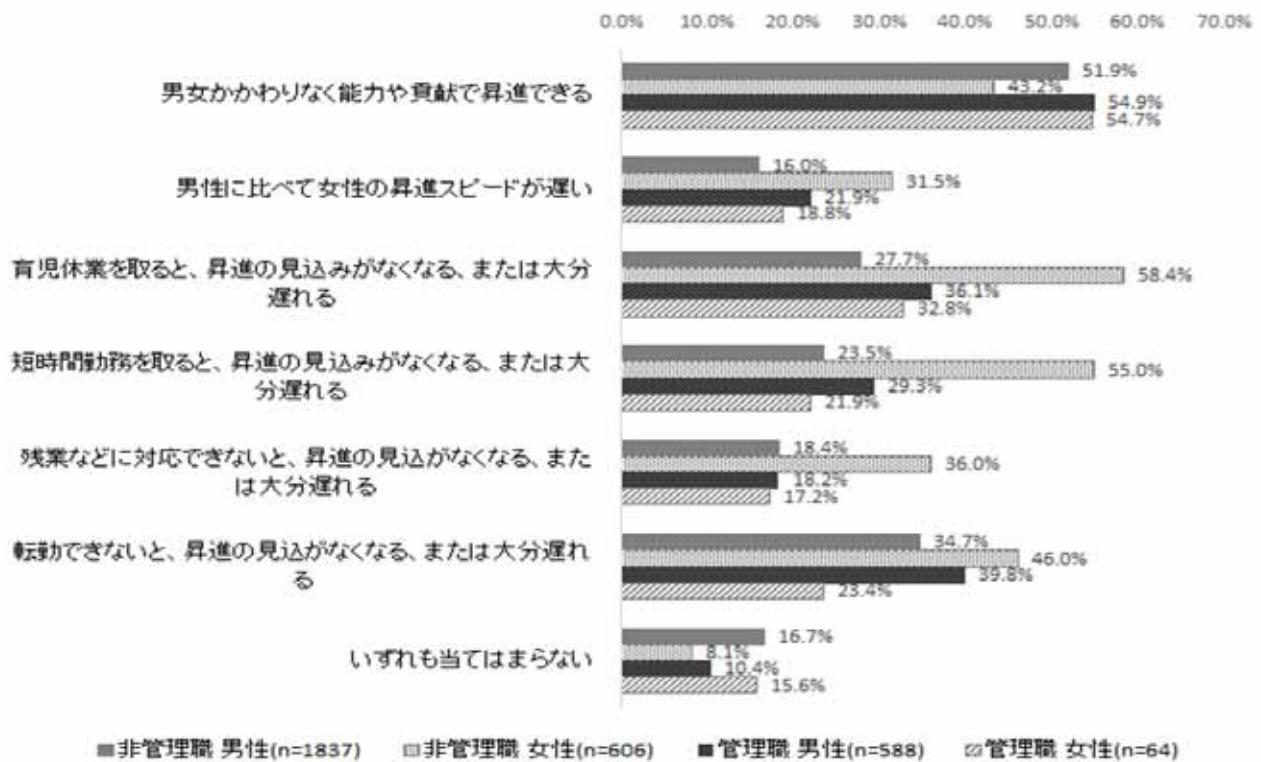
次に、やりがいの有無別に昇進に必要な条件や昇進の状況に対するとらえ方の違いを見る（図表Ⅱ-28）。男女にかかわらず、やりがいを感じている者は、自社を「男女かかわりなく能力や貢献で昇進できる」ととらえており、能力に応じて昇進できると考える傾向がある。しかし、やりがいの有無に関係なく、女性は「育児休業を取ると、昇進の見込みがなくなる、または大分遅れる」、「短時間勤務をとると、昇進の見込みがなくなる、または大分遅れる」、「残業などに対応できないと、昇進の見込みがなくなる、または大分遅れる」、「転勤ができないと、昇進の見込みがなくなる、または大分遅れる」が同程度ある点特徴的である。つまり、女性は全般的に残業も含むフルタイム勤務と転勤が昇進の必要条件であるととらえているといえる。

図表Ⅱ-28 やりがいの有無別 昇進に必要な条件（複数回答；n=3,528）



さらに、管理職／非管理職別に昇進に必要なだと考える条件の違いを見る（図表Ⅱ-29）。女性の非管理職グループは「育児休業を取ると、昇進の見込みがなくなる、または大分遅れる」、「短時間勤務をとると、昇進の見込みがなくなる、または大分遅れる」、「残業などに対応できないと、昇進の見込みがなくなる、または大分遅れる」、「転勤ができないと、昇進の見込みがなくなる、または大分遅れる」の割合が高いことから、働き方がフルタイムから変わること、会社の都合に応じた弾力的働き方ができなくなることが昇進の阻害要因になっていると考えていることが分かる。これらが昇進意欲を抑制している可能性がある。また、男性の管理職グループも育児休業や短時間勤務の取得が昇進にマイナスの影響を及ぼす可能性があると考えられるほか、転勤は昇進条件の一つととらえる者が多いといえる。

図表Ⅱ-29 管理職／非管理職別 昇進に必要な条件（複数回答；n=3,095）



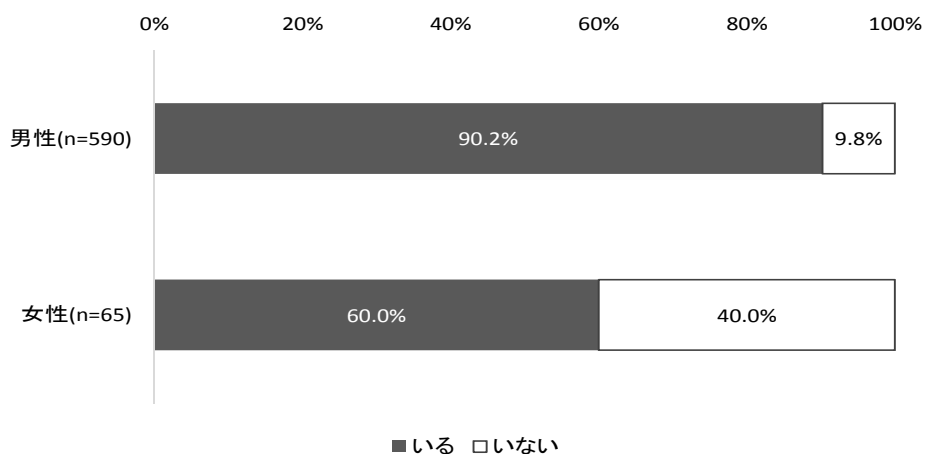
※一定年齢以上の管理職と非管理職を比較するため、管理職である者の最少年齢を確認したうえで30歳以上のデータに絞り分析。なお、管理職の平均年齢は42.2歳である。

【参考：管理職(n=655)の属性】

(1) パートナー（配偶者）の有無

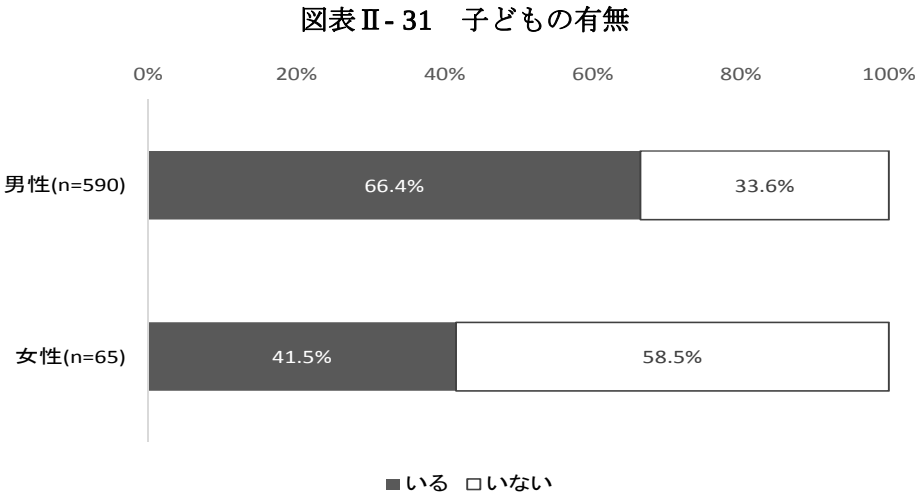
男性は「（パートナー（配偶者））いる」が90.2%、女性は60.0%である（図表Ⅱ-30）。

図表Ⅱ-30 パートナー（配偶者）の有無



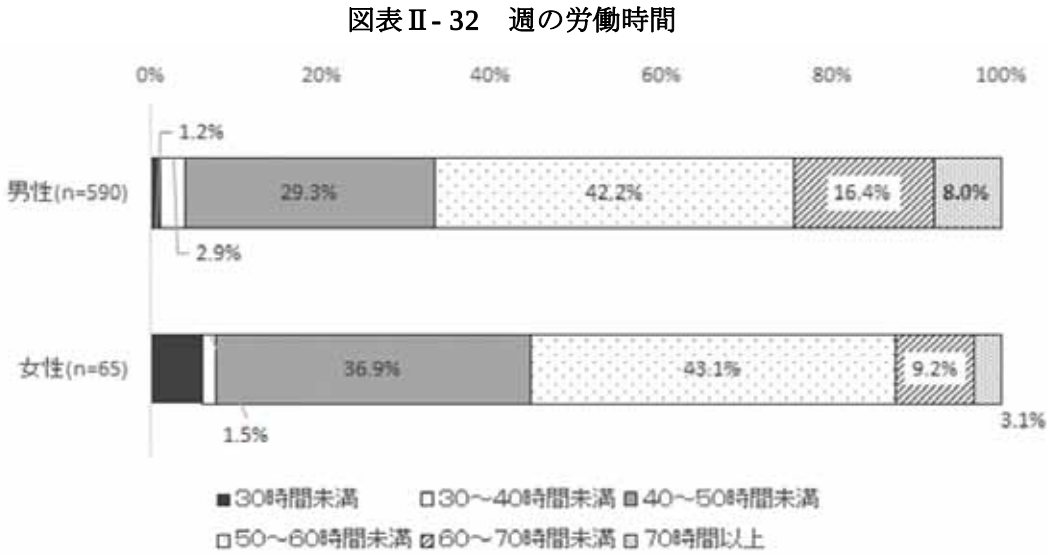
(2) 子どもの有無

男性は「(子ども) いる」が 66.4%、女性は 41.5%である（図表Ⅱ-31）。



(3) 週あたりの労働時間

男性は週の労働時間が 50 時間以上に及ぶ者が 66.6%、女性は 55.4%となっている。週 60 時間以上に及ぶ者も男性では全体の 1 / 4 に及び長時間労働であることが分かる（図表Ⅱ-32）。



(4) 昨年度の有給休暇・特別休暇の平均取得日数

男性の有給休暇等の平均取得日数は 8.99 日、女性は 13.02 日である（図表Ⅱ-33）。

図表Ⅱ- 33 昨年度の有給休暇・特別休暇の取得日数

	N	平均値	標準偏差	t検定
男性	590	8.99	9.041	3.480
女性	65	13.02	6.723	

4. この章のまとめ

本第Ⅱ部で明らかになった点は以下のとおりである。

(1) キャリア展望の変化

入社時は男女共に「管理職への昇進にはこだわらず自分の専門性を高めたい」が最も多いが、現在は、男性は「自分なりのペースで管理職に昇進したい」が増え、管理職昇進への意欲が高まる傾向にある。女性は現在も依然として「管理職への昇進にはこだわらず自分の専門性を高めたい」が最も多く、入社時からの変化も小さい。しかし、「自分なりのペースで管理職に昇進したい」も入社時より高まっていることから、男性に比べて増加の割合は小さいものの、管理職昇進への意欲は高いといえる。昇進意欲を勤続年数層に分けて男女で比較すると、各勤続年数層でも入社時では男性が4割前後あるのに対し、女性は2割強～4割弱であり、現在においても相対的に男性に比べて女性の昇進意欲は低い。しかし、能力開発期である勤続5年～10年未満で男性は入社時から昇進意欲が高まるのに対し、女性は約10%ポイント低下していた。当該時期のキャリア形成のあり方に課題があると考えられる。

キャリア意識の向上／後退の変化についてみると、女性は「できるだけ早いペースで管理職に昇進したい」からそれ以外の項目（キャリア意識の後退）へ変わる割合が7割強と高いが、その半数が「自分なりのペースで管理職に昇進したい」への変化であり、キャリア意識が大きく後退したわけではないといえる。また、女性で入社時は「自分なりのペースで管理職に昇進したい」であった者の3割強は「管理職への昇進にはこだわらず自分の専門性を高めたい」に移行していることから、女性は男性に比べて入社時から現在まで管理職昇進への意欲を持続けることは難しいが、もともとキャリア意識が高い女性が大きく後退することは少ないといえる。また、入社時はライフ重視であった女性の6割～8割は入社時よりも現在の方が高いキャリア意識を持つ傾向が見られ、その割合は男性よりも大きい。

(2) 仕事へのやりがいと昇進したい役職

現在の仕事へのやりがいは、男性の方が強いといえるが、男女で大きな差があるとは言えない。また、「自分の仕事ぶりが勤め先や上司から適切に評価されている」についても、男女の同程度が「そう思う」と回答している。

また、男女共にやりがいを感じているグループは、「部長相当」、「役員相当以上」に昇進したいと考える割合が高いが、男性はより高い職位を希望する傾向が見られ、男女で昇進したい役職に違いがみられる。

(3) 初職の仕事経験

全体的に、男性は女性に比べ初職の職場で先輩や上司から能力開発機会を与えられることが多いことが伺える。また、初職における同性のロールモデルの有無に男女で大きな違いがあるといえる。

現在やりがいを感じている者は、初職の職場で上司や先輩からの期待感を得る機会、自分のアイデアや企画を提案する機会、チャレンジングな仕事をする機会が多い。しかし、やりがいを感じている男女間でも、男性の方が女性に比べて高い割合を示す項目が多い点や、やりがいを感じている女性よりもやりがいを感じていない男性の方が高い割合を示す項目がある点には留意する必要があるだろう。このことは、女性社員はやりたい仕事がある場合は、具体的に仕事内容を示すと共に、積極的に上司へ相談し、依頼する必要があると考えられる。

(4) 入社時から現在までの業務経験

海外駐在・研修、長期出張やプロジェクトのリーダー担当については、男女で業務経験の割合に差があることが分かった。その差は、すでに若年期（勤続5年～10年未満程度）で生じている。この違いは、女性がライフイベントに直面し休業や短時間勤務などを取得することと関係していると思われるが、こうした制度利用に伴い、能力開発に必要な仕事経験の機会が制約されている可能性がある点に留意する必要がある。

また、海外駐在・研修、長期出張については、同性の管理職と非管理職で経験する割合に差が見られないが、男性の非管理職に比べ、女性の管理職は当該業務の経験割合が低い。これは、女性管理職が海外出張を要さない職場に配置されている（または、配置されてきた）か、海外出張等が生じても機会を女性に与えてきていないと考えられ、同じ管理職でも男女で仕事の幅や経験が異なり、将来のキャリアにも違いが生じる可能性がある。

(5) 初任配属先の直属の上司の仕事管理と部下管理

部下とのコミュニケーションの良好性や部下のキャリア希望や生活の状況を考慮した仕事配分、部下の業務の進捗状況の把握などは、男性は女性よりも高い割合を示す傾向が見られた。初任配属先のマネジメント者は、男性の部下へ積極的にコミュニケーションをとっていたと考えられる。

これを、管理職グループと非管理職グループで比較すると、管理職グループは初任配属先で上司から適切に業務の進捗状況を把握されていた。中でも男性の管理職グループは、上司によるコミュニケーションの良好性を指摘する割合が高く、男性の非管理職グループについても女性の管理職グループに比べて高い割合となっている。上司は男性に対して積極的にコミュニケーションを取り、その中で業務上の知識やノウハウ伝承が行われていた可能性がある。また、女性は管理職か否かに関わらず、上司の男女公平なマネジメントに対する割合が高いが、男性は管理職、非管理職ともに女性の半分程度の割合となっている。これらを勘案すると、男女で公平なマネジメントに対するとらえ方が異なることや、上司によるコミュニケーションの質が男女の部下で異なる可能性が考えられる。

(6) 現在の直属の上司の仕事管理と部下管理

現在の職場の直属上司に対し、男性は女性よりもコミュニケーションの良好性、適切な業務進捗把握に対する評価が高い。これは初任配属先の直属の上司に対しても同様の傾向が見られたことから、コミュニケーションや業務連絡などのやり取りは、女性に比べ男性の方が密で円滑性があるといえる。

(7) 昇進するために必要な条件

女性は、育児休業や短時間勤務制度を利用するなど従来と働き方が変わる、または残業や転勤などに対応できないと昇進することはできないと考え、これらが昇進への積極性を阻害（抑制）している可能性を指摘できる。また、女性の管理職を除き、男性の管理職および非管理職の男女の3割程度が、働き方がフルタイムから変わることにより昇進が難しくなると考えている。昇進条件を明確に示すと共に、働き方の変化が強く影響しない昇進のあり方を検討する必要がある。

第Ⅲ部 昇進意欲に関する分析

1. この章の分析のねらい

第Ⅲ部では、非管理職層である若手社員の管理職への昇進意欲及びその変化に着目し分析を行う。昇進意欲の変化については、社会人となった頃⁵から昇進意欲のあった人と、そうでない人に区分して、どのような要因が若手社員の昇進意欲を維持し、あるいは高めるのかについて一定の知見を得ることがねらいである。また、昇進を希望する人の割合や昇進を希望する動機、さらには職場環境にも差が見られる男女の性別についても区分し、入社時から現在までの仕事経験、職場要因とその男女差にも着目し、それぞれの昇進意欲及びその変化について分析を行うこととする。

2. 分析の対象

非管理職層の昇進意欲を分析する際、同程度の勤続年数の者の多くが既に管理職に登用されているグループとそうでないグループとを同列に検討することは難しい。既に多くが管理職に登用されている勤続年数グループで未だ管理職に登用されていないサンプルには、観察されない何らかのバイアスが働いている可能性があり、その状況（「前後の年次で入社した社員の多くが管理職に登用されているのに自分は登用されていない」）が、登用意欲にも深刻な影響を及ぼすことが考えられるからである。

図表Ⅲ-1 男女別 勤続年数別管理職の割合

勤続年数	男性		女性	
	非管理職	管理職	非管理職	管理職
10 年未満	98.9%	1.1%	99.1%	0.9%
10～15 年未満	93.3%	6.7%	97.9%	2.1%
15～20 年未満	58.4%	41.6%	84.5%	15.5%
20 年以上	38.3%	61.7%	66.4%	33.6%
合計	77.5%	22.5%	91.5%	8.5%

図表Ⅲ-1を見ると、勤続15年以上になるとその1つ前の区分である勤続10～15年未満の層に比べ、格段に管理職に登用されている者の比率が高まる。この状況を踏まえ、上述のような標本選択バイアスを回避するため、以下の分析では非管理職のうち勤続年数15年未満の場合を分析の対象とすることとする。図表Ⅲ-1において、網掛された部分に該当する男性1,462件、女性529件の合計1,991件がここでの分析対象である。

3. 昇進意欲

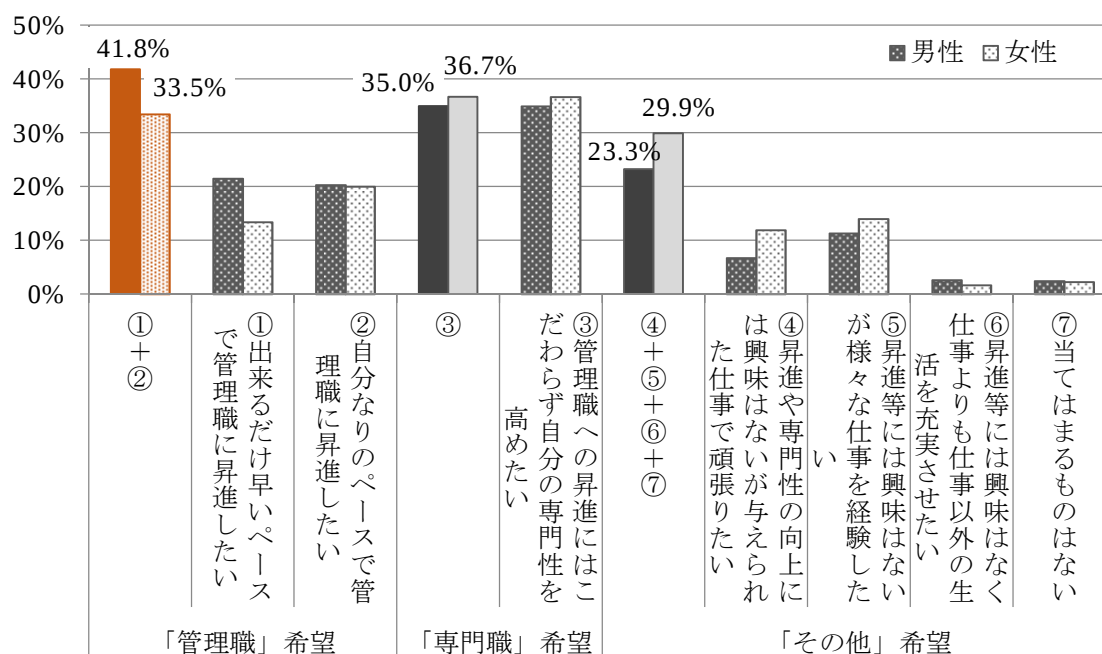
(1) 社会人になった頃及び現在の昇進意欲

まず社会人になった頃の昇進意欲を図表Ⅲ-2に示す。一番左側に示される「管理職」希望の比率は、その右側2つに示される「①できるだけ早いペースで管理職に昇進したい」と「②自分なりのペースで管理職に昇進したい」の選択肢を選んだ者の合計（①+②）の比率である。社会人になった頃に管理職

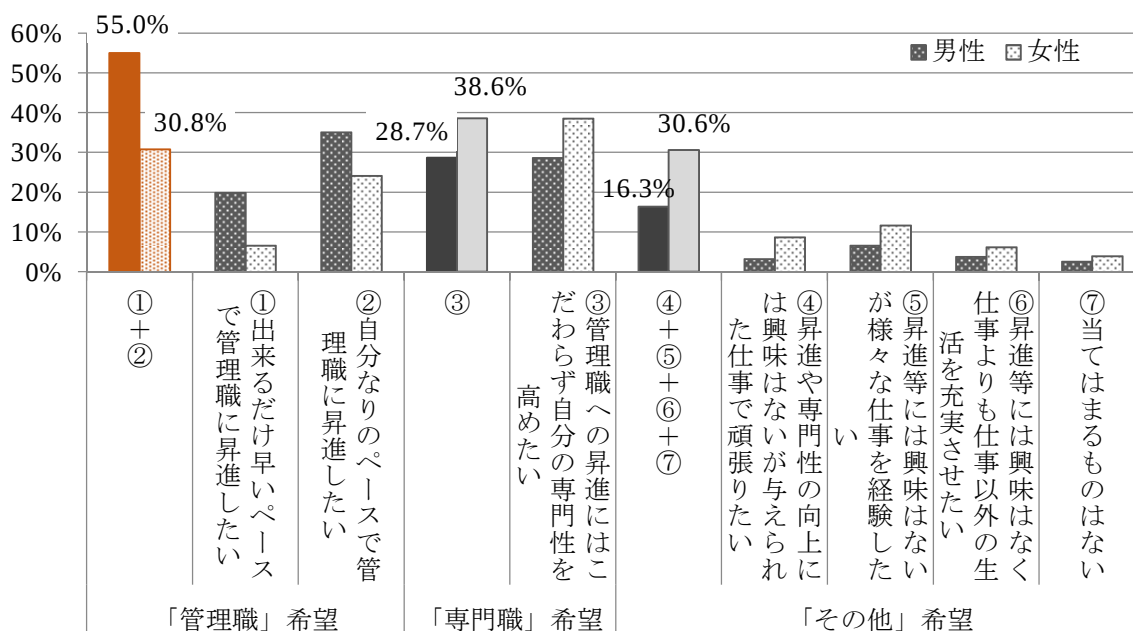
⁵ ここでの分析は新卒入社したものを対象とするため、社会人になった頃とは、現在の勤務先に企業に入社した頃のことを指す。

を希望していたのは男性 41.8%、女性 33.5%である。女性の比率は男性に比べて低いが、他の調査に示される結果と比べると今回の調査における女性の昇進意欲はかなり高い。例えば川口（2012）は 20 歳代の非役職者の課長以上への昇進を希望する者の比率は、男性の 59.1%、女性の 6.3%と報告している⁶。

図表Ⅲ- 2 将来のキャリアに関する希望【社会人になった頃】（n=1,991；S.A）



図表Ⅲ- 3 将来のキャリアに関する希望【現在】（n=1,991；S.A）

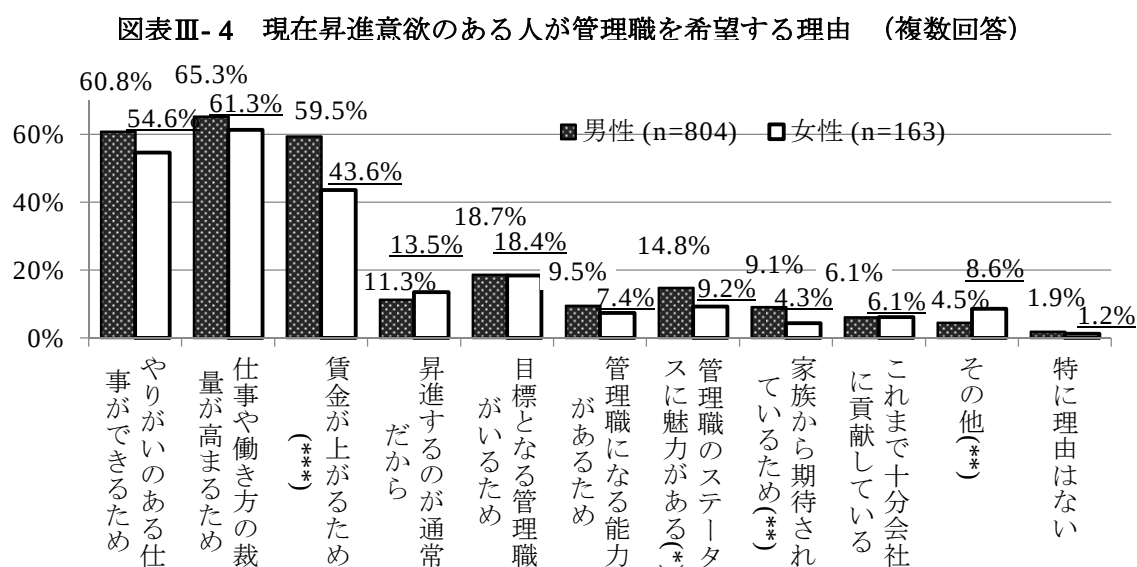


⁶ 川口章(2012)「昇進意欲の男女比較」『日本労働研究雑誌(No.620)』。労働政策研究・研修機構が 2006 年に実施した『仕事と家庭の両立支援にかかわる調査』の一般社員調査（N=6,529）のうち 20 歳代を対象にした分析（n=419）。調査は全国の社員数 300 人以上の企業 6000 社の人事・労務担当者宛に郵送された。一般社員を対象とする調査票は人事・労務担当者から各社 10 名に配布を依頼した。有効回答は 863 社（有効回収率 14.4%）、一般社員調査は 6529 人（同 10.9%）であった。

また、三菱 UFJ リサーチ&コンサルティングが 2014 年 11 月に実施した「女性管理職の育成・登用に関する調査」⁷では非管理職者のうち管理職を志望する比率は、男性が 43.0%、女性が 12.9%と報告している。なお、後者の 2 つの調査は、高校卒業や短期大学卒業など大学卒業以外の学齢層を含むが、ここでは分析対象を大学以上卒業に限定していることが、女性の昇進意欲を高くしている可能性が高い。

さて図表Ⅲ-2 と同様の選択肢を示し、現在のキャリアに関する希望について尋ねた結果図表Ⅲ-3 に示す。図表Ⅲ-2 に示される社会人になった頃の状況に比べ、男性で管理職を希望する比率が 41.8%から 55.0%へと大幅に高まる一方、女性では 33.5%から 30.8%と若干の低下が見られる。この結果を見る際、管理職への希望など将来のキャリアに対する希望を持つ者だけが企業に残り続けている可能性（残存者バイアス）があることも考慮に入れる必要がある。しかし、この点について言えば、男女で残存率が同じで、また男女が同様の仕事や職場の経験・評価を得ているのであれば、社会人になった頃の比率と同じ比率で、男女ともに現在も管理職を希望する者が存在してもよいはずである。すなわち男性には何らかの環境変化や条件が加わることで最大 10 年間のうちに管理職への希望が高まり、女性も同様に環境変化や何らかの条件が加わることで管理職への希望が失われる可能性があることが示唆される。

なお、昇進を希望する理由について男女別に集計したものを図表Ⅲ-4 に示す。



男女間の t 検定（両側検定）の有意度：(***)1%有意、(**)5%有意、(*)10%有意

図表Ⅲ-4 によると、男女とも管理職を希望するのは「仕事や働き方の裁量が高まるため（男性 65.3%、女性 59.5%）」「やりがいのある仕事ができるため（男性 60.8%、女性 54.6%）」を選択する人が多い。続いて「賃金上がるため（男性 59.5%、女性 43.6%）」を選択する人も多いが、男性は「やりがいのある仕事」の選択率とほぼ同率であるが、女性の場合にはかなり低い。なお、「賃金上がるため」を選択した人の比率の男女間の差は 1%水準で有意である。

他に、女性と比較して有意な水準で男性の選択率が高かった回答は「管理職のステータスに魅力がある（男性 14.8%、女性 9.2%）」、「家族から期待されている」（男性 9.1%、女性 4.3%）であった。

⁷ 調査対象は 25～54 歳の正社員。女性は管理職（n=109）、非管理職(n=1,391)を合わせた 1,500 名が回答。

管理職への昇進を希望する理由として、女性は仕事に関わる、いわゆる内的動機を挙げる場合が多いが、男性の場合には加えて、賃金の高さや管理職の社会的評価、家族からの期待などいわゆる外的動機を挙げる場合が女性よりも多い状況が見られる。

(2) 昇進意欲の変化の状況

社会人になった頃と現在との昇進意欲のマトリックスを図表Ⅲ-5に示す

図表Ⅲ-5 社会人になった頃と現在との昇進意欲 (n=1,991)

社会人になった 頃の昇進意欲		【男 性】			【女 性】		
		(n)	現在の昇進意欲		(n)	現在の昇進意欲	
			あり	なし		あり	なし
	あり	611 ⇒	82.2%	17.8%	177 ⇒	55.9%	44.1%
	なし	851 ⇒	35.5%	64.5%	352 ⇒	18.2%	81.8%

図表Ⅲ-5は、「管理職」への昇進希望（「できるだけ早いペースで管理職に昇進したい」と「自分なりのペースで管理職に昇進したい」の合計）を「昇進意欲」と定義し、社会人になった頃及び現在の昇進意欲のクロス表である。男性は、社会人になった頃も昇進意欲を持っていた 611 名のうち現在もその 82.2%が昇進意欲を持ち続ける一方、女性の同比率は 55.9%にとどまる。逆の言い方をすると、社会人になった頃昇進意欲をもっていた者のうち、現在昇進意欲を持たなくなっているのは男性の 17.8%だが、女性では 44.1%とその比率は 2 倍以上と高い。一方で、社会人になった頃昇進意欲はなかったものの、現在昇進意欲を持つようになっているのは男性が 35.5%であるのに対し、女性は 18.2%にとどまる。現在の昇進意欲の男女差は、社会人になった頃の差だけに規定されるのではなく、その後の昇進意欲の変化の違いによる部分が大い。

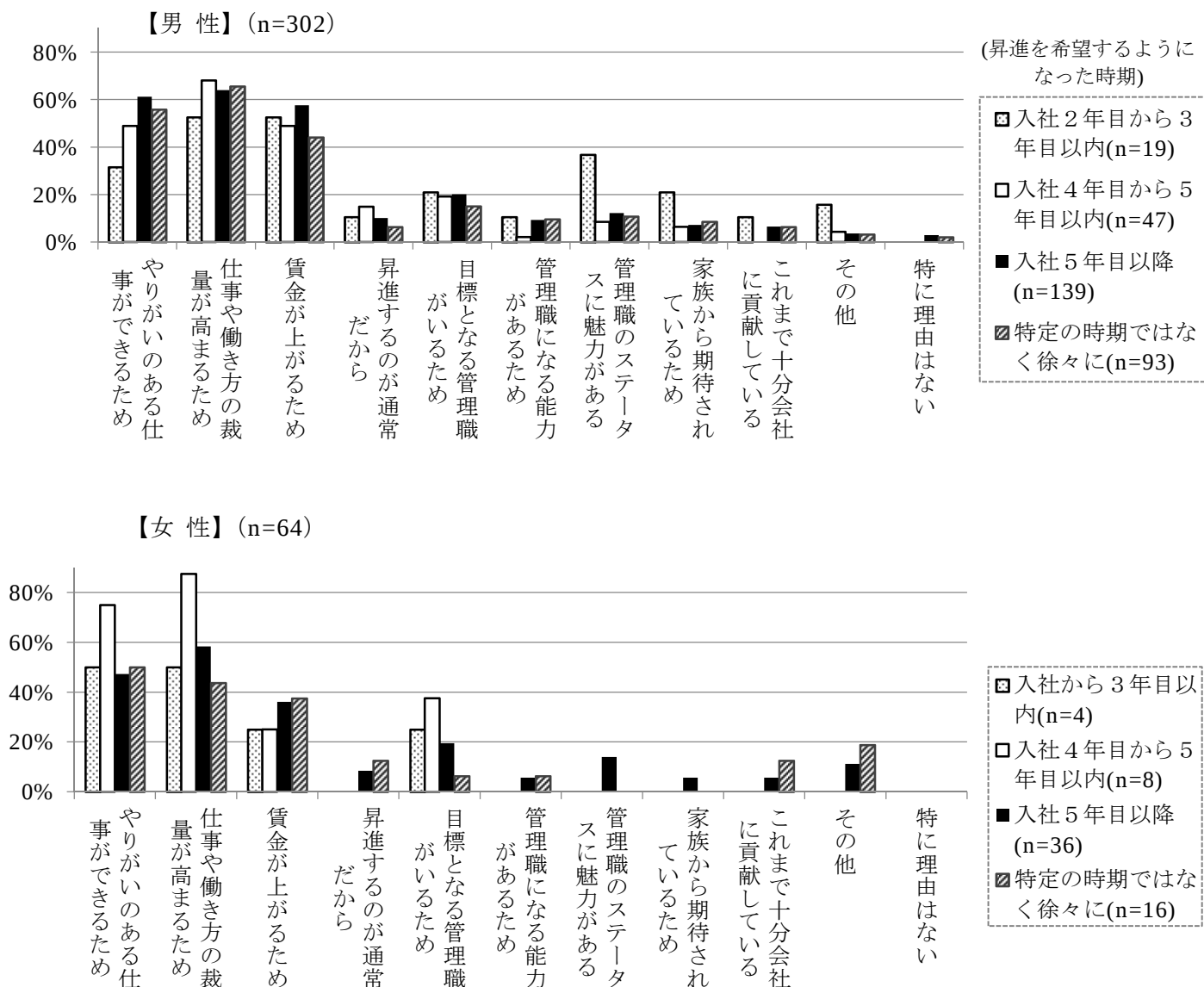
なお、以降の節で昇進意欲を分析する際に用いている「昇進意欲上昇」とは図表Ⅲ-4で「社会人になった頃は昇進意欲がなかったが、現在は昇進意欲を持つ人（表中の濃い網掛け部分。男性 109 名+女性 78 名=計 187 名）」であり、「昇進意欲維持」とは図表Ⅲ-4で「社会人になった頃から昇進意欲があり、現在も昇進意欲を持つ人（表中の斜線の網掛け部分。男性 302 名+女性 64 名=計 366 名）」を指している。

社会人になった頃は昇進意欲はなかったが、その後高まった人を抽出し、男女別、かつ昇進意欲が高まった時期別にその理由を集計した結果を図表Ⅲ-6に示す。男性と女性で分析するサンプル数の差が大きい（男性 302 名、女性 64 名）ことに留意が必要であるが、男女ともに社会人になってからの時間の経過とともに、いわゆる内的動機を理由に管理職への昇進を希望する人の比率が高まる一方、外的動機を挙げる人は低まる傾向にある。

昇進意欲が高まった時期を男女別に見ると、入社 5 年目以内が男性で 22.1%、女性で 18.8%、5 年以降が男性で 46.6%、女性で 56.3%、特定の時期ではないが男性で 31.2%、女性で 25.0%になり、男性に比べて女性では 5 年目以降が多い。女性で入社後 4～5 年目に昇進意欲が高まったとする人において、やりがいのある仕事ができたとや働き方の裁量性が高まることを選択した人の比率が極端に高いが、この数字はサンプル数が少ない(n=8)ため信頼性は低い。他方、男性では入社からの経過年数に関わら

ず半数程度の人が賃金が高まることを昇進理由に挙げているが、特に 5 年目以降で高まる特徴がある。入社 5 年目以降とは実年齢では 30 歳くらい以降の時期であり、多くの場合、家族形成期と重なること、また世帯を形成した後は、現在は家計の支え手としての役割を男性に期待する傾向が社会全体として大きい状況にあることが影響をしていることも考えられる。

図表Ⅲ-6 昇進意欲が高まった人が管理職を希望する理由（複数回答）
（社会人になったころは昇進意欲がなかったが、現在は昇進意欲をもつ人）



(3) 職場の男女差

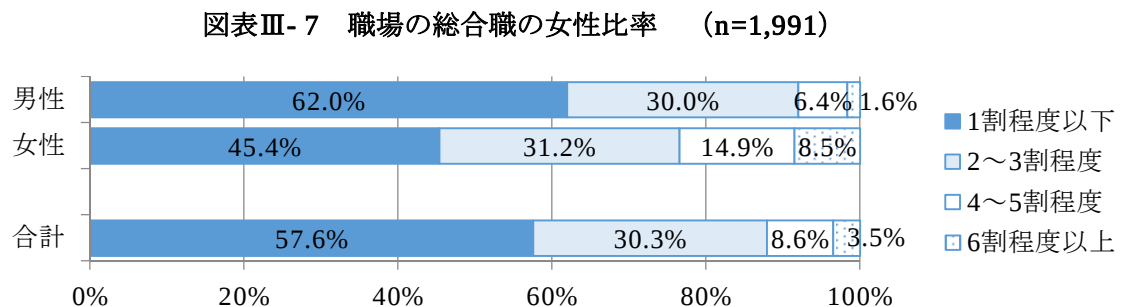
職場の基本的な状況として、調査対象者の配属職場における総合職における女性比率と、その高低による職場の雰囲気や男女間での差の有無に関する認識などを見る。

① 職場の総合職における女性比率

カンター（Rosabeth Moss Kanter）は”Men and Women of the Corporation”（邦題『企業の中の男

と女』高井葉子訳（原著 1993 年；翻訳 1995 年、生産性出版）の中で、女性の職場への参入が進む一方で管理職へ就くことは稀であった 1970 年代の米国企業の職場を観察し、女性が組織で能力を発揮することが難しく、管理職への登用が進まないことの原因を、数において少数派であることにありと指摘した。職場が人をつくるのであり、数において少数派であることにより生じる機会や権力の偏在が女性の昇進の妨げになっていると指摘した。こうした指摘を踏まえて、職場における女性の比率を見ていこう。

図表Ⅲ-7 は男女それぞれの現在の職場の女性比率を示している。なお、ここでいう「女性比率」とは現在所属している部に配置されている総合職全体に占める女性総合職の人数の比率である。



女性社員の方が、女性比率の高い職場で働く傾向が見られる。女性が 4～5 割以上の職場で働く女性の比率が 23.4%（「4～5 割程度」14.9%+「6 割程度以上」8.5%）と 4 分の 1 近くであるのに対し、男性では 8.0%（「4～5 割程度」6.4%+「6 割程度以上」1.6%）である。全体的に職場の総合職における女性の比率は低く、全体の約 6 割（57.6%）の職場で総合職の女性比率は 1 割程度未満であり、男性の 62.0%、女性も 45.4%が女性比率 1 割程度以下の職場で働いている。

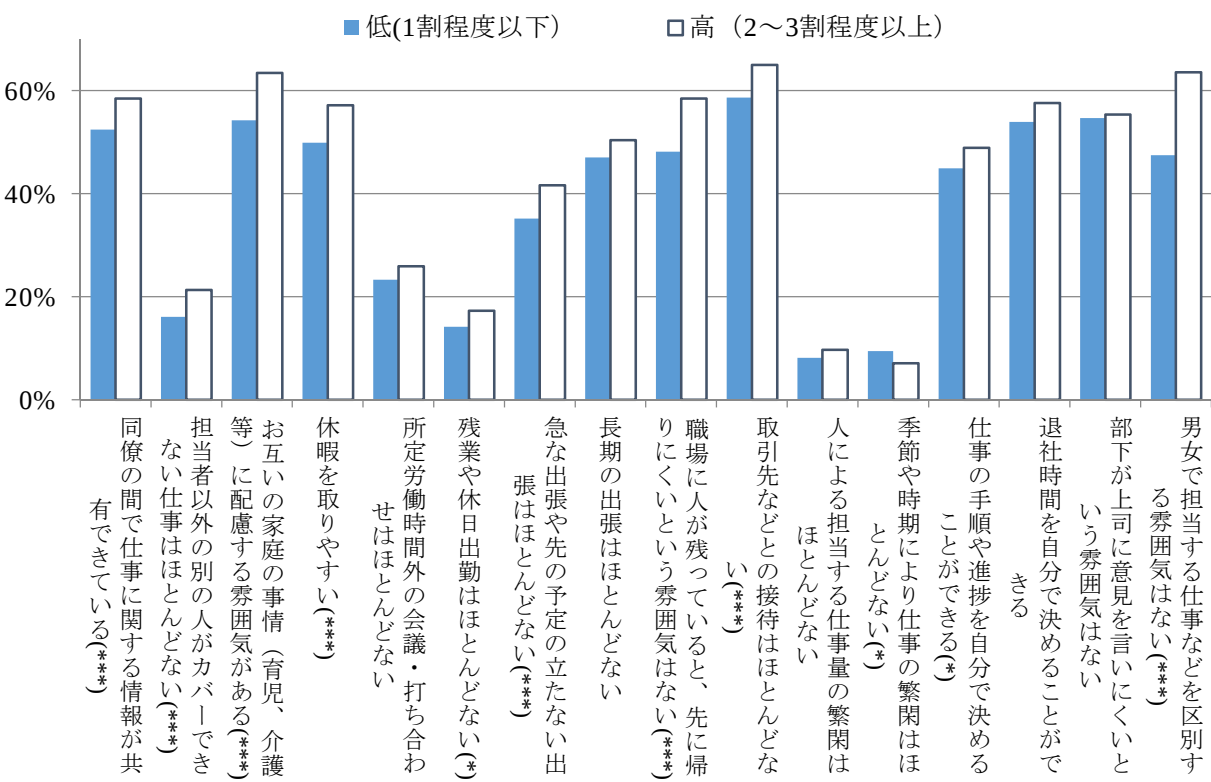
このような状況ではあるが、職場の総合職における女性の比率を「低（1 割程度未満）」と「高（2～3 割程度以上）」に区分し職場の雰囲気の違いを見たものを図表Ⅲ-8、男女間の差の有無に関する認識の違いを見たものを図表Ⅲ-9 に、仕事への取組状況の違いを見たものを図表Ⅲ-10 に示す。

図表Ⅲ-8 を見ると、女性比率が相対的に高い職場の方がほぼ全ての項目で高い平均値を示し、その差は多くの場合少なくとも 10%水準で有意である。ただしこのような職場の特性と女性比率との関係には、女性比率が相対的に高いことによりもたらされる職場の特徴もあれば、その逆に、一定の職場の特徴が女性比率を高めている場合とがあるだろう。図表Ⅲ-8 に示された 16 項目より因子分析の結果を参照し職場の雰囲気・特徴について「職場の裁量性・風通しの良さ（Factor 1）」と、「WLB を実現しやすい業務特性(Factor 2)」という 2 つの指標を作成し、女性比率の高低による差を検定したものが図表Ⅲ-9 である。

これによると、WLB を実現しやすい業務特性を示す Factor2 の得点は、女性比率の高低によりその差が有意であり、t 値=3.33 であった。この指標を構成する業務の特性（急な出張や先の予定の立たない出張はほとんどない、長期の出張はほとんどない、取引先などの接待はほとんどない）を変えるには、取引先など社外との関係性を含めた見直しが必要で一般的には短期間で急に変えることは難しいと考えられる。したがって女性比率が高まったことによりもたされた特徴というよりは、このような職場に女性が多く配置されていると考える方がより自然であろう。一方、職場の裁量性・風通しの良さを示す Factor 1 の女性比率高低による差は有意ということはできなかった。またこの差については女性比率の高低によりもたらされるものか、もしくは Factor 1 に示されるような業務の特性の違いによりもたらさ

れるものかを判断することは困難である。以上を踏まえると現状では女性は WLB の実現がしやすいと考えられる職場に多く配置されている傾向があることと、そのような職場では働き方の裁量性や職場の透明性が高いということが言えそうである。

図表Ⅲ- 8 職場の総合職における女性比率と職場の雰囲気 (複数回答;n=1,991)



女性比率の高低による t 検定 (両側検定) の有意度 : (***)1%有意、(**)5%有意、(*)10%有意

図表Ⅲ- 9 職場の雰囲気 (図表Ⅲ- 8) をもとにした職場の特徴指標

		職場の裁量性・風通しの良さ [Factor 1]	WLB が実現しやすい業務特性 [Factor 2]
指標を構成する変数		・仕事の手順や進捗を自分で決めることができる(q21_13) ・退社時間を自分で決めることができる(q21_14) ・部下が上司に意見を言いにくいという雰囲気はない(q21_15)	・急な出張や先の予定の立たない出張はほとんどない(q21_7) ・長期の出張はほとんどない(q21_8) ・取引先などとの接待はほとんどない(q21_10)
得点 (*)	女性比率 高	1.62	1.57
	女性比率 低	1.54	1.41
	差	0.08	0.16
t 値		1.60 (—)	3.33 (***)

※得点は、Factor 1、Factor 2 の各指標を構成するそれぞれの変数に当てはまる場合に「1」を、それ以外に「0」を付与して合計したもの。各指標とも最低 0 点～最高 3 点。

※t 検定 (両側検定) の有意度 : : (***)1%有意、(**)5%有意、(*)10%有意、(—) 有意でない

② 職場における男性・女性の有利・不利

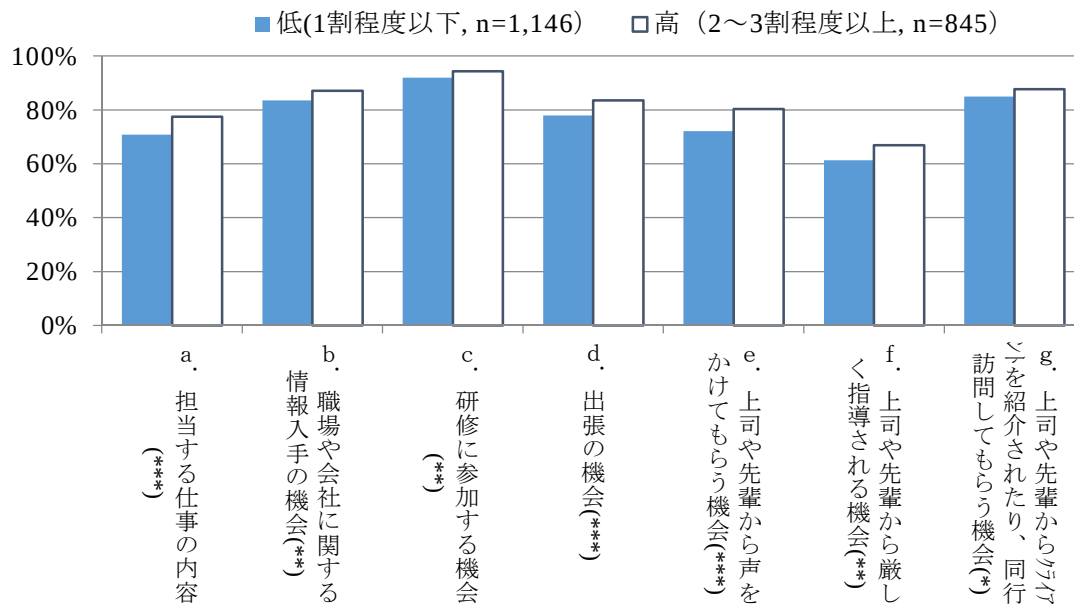
図表Ⅲ- 10 同期入社男性と女性を比べて、有利・不利を感じたこと（男女別、n=1,191）

	男 性 (n=1,462)			女 性 (n=529)		
	1. 男性 有利	2. 女性 有利	3. 有利・ 不利ない	1. 男性 有利	2. 女性 有利	3. 有利・ 不利ない
a. 担当する仕事の内容	21.3%	6.4%	72.2%	20.0%	2.3%	77.7%
b. 職場や会社に関する情報入手の機会	9.0%	4.7%	86.3%	17.2%	1.3%	81.5%
c. 研修に参加する機会	3.3%	3.5%	93.2%	5.5%	2.3%	92.2%
d. 出張の機会	15.5%	2.7%	81.9%	23.1%	0.9%	76.0%
e. 上司や先輩から声をかけてもらう機会	6.5%	17.3%	76.2%	17.6%	8.5%	73.9%
f. 上司や先輩から厳しく指導される機会	29.5%	6.8%	63.7%	32.9%	3.6%	63.5%
g. 上司や先輩からクライアントを紹介・同行してもらう機会	4.7%	8.7%	86.6%	11.9%	3.2%	84.9%

男女ともに「1. 男性有利」が「2. 女性有利」を上回る項目

図表Ⅲ- 11 同期入社男性と女性の間で有利・不利を感じたことはない

（総合職の女性比率高低別、 n=1,191）



女性比率の高低による t 検定（両側検定）の有意度：(***)1%有意、(**)5%有意、(*)10%有意

図表Ⅲ-10 は、これまでの会社や上司の期待、仕事の与えられ方、研修参加機会などの面で「同期入社男性と女性を比べて、有利・不利を感じたことがありますか」との質問に対し「1. 男性の方が有利」「2. 女性の方が有利」「3. 男女で有利・不利はない」の3つの選択肢から1つを回答してもらった結果を男女別に示したものである。また図表Ⅲ-11 は、そのうち「3. 男女で有利・不利はない」と回答した人の比率を職場の総合職における女性比率の高低により集計した結果である。

図表Ⅲ-10を見ると、男女ともに「女性が有利」の比率が「男性が有利」を上回る項目は1つもない。一方、男女ともに「男性が有利」の比率が「女性が有利」を上回った項目は4項目あった。すなわち「a. 担当する仕事の内容」「b. 職場や会社に関する情報入手の機会」「d. 出張の機会」「f. 上司や先輩から厳しく指導される機会」である。特に「f. 上司や先輩から厳しく指導される機会」は男性の約3割、女性の約3分の1が、「男性の方が有利」と回答している。

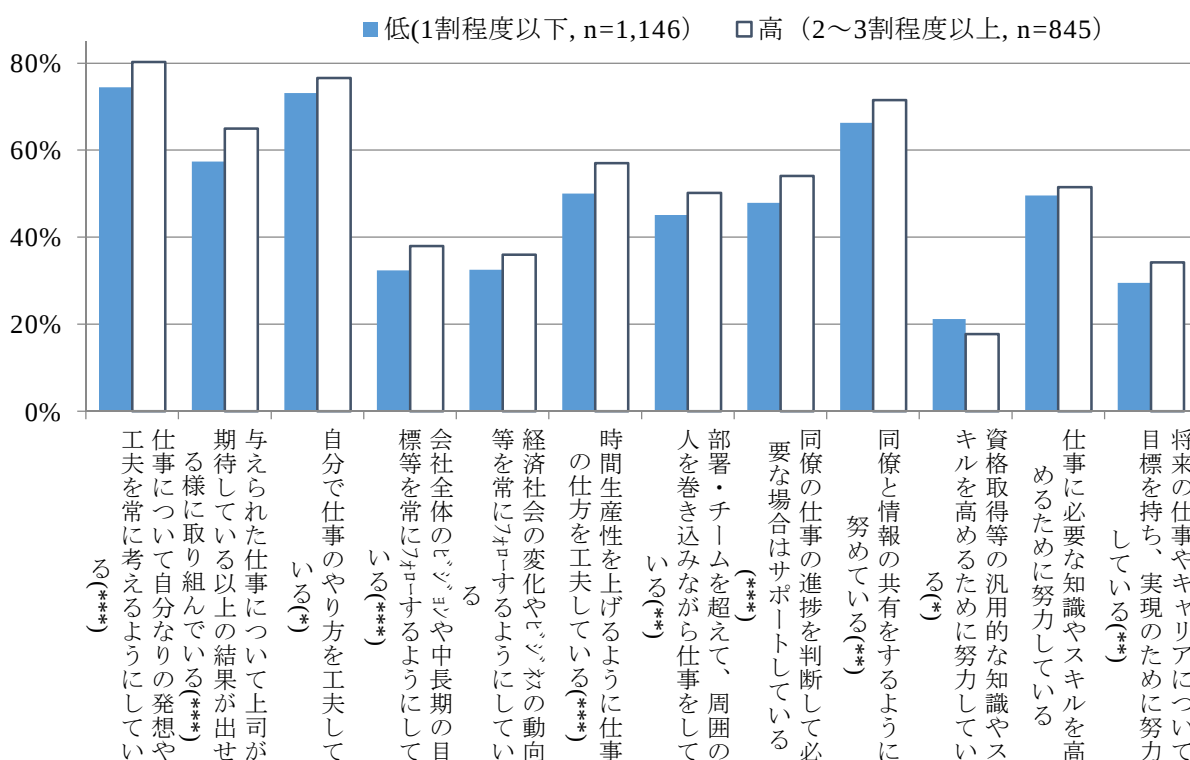
図表Ⅲ-11を見ると、女性比率が高い職場では「有利・不利はない」との回答率が、そうでない職場の回答よりも全ての項目において高い。職場での日常の業務遂行に関わるこれらの項目について、女性比率が高い職場の方が男女間の有利・不利が少ないと言うことは、職場の特性から生じている可能性もあるが、やはり Kanter (1993) の指摘の通り、ある程度女性の比率が高まることで機会の偏在を是正する要因となるとも考えることができる。(なお a. ～g. の各項目において「有利・不利はない」との回答率と、図表Ⅲ-9に示す Factor 1、Factor 2 の相関をみると、ほぼ全ての項目で Factor 1 (職場の裁量性・風通しの良さ) との間に強い相関がみられた (例外は「d. 出張の機会」)。職場に女性が多いということ自体というよりも、女性が多いことによる職場の特徴が、男女間の有利・不利の少なさをもたらしめている可能性が考えられる。

③ 職場における仕事への取組み

図表Ⅲ-12 に仕事への取組みの意識を、職場の総合職における女性比率の高低別に示す。

図表Ⅲ-12 職場の総合職における女性比率と仕事への取組の状況

(「当てはまる」と回答した者の比率) (複数回答；n=1,991)



女性比率の高低による値の t 検定 (両側検定) の有意度：(***)1%有意、(**)5%有意、(*)10%有意

全ての項目において、女性比率が高い職場で「当てはまる」との回答率が、そうでない職場の回答率を上回っている。なおここに示した 12 項目を因子分析を参考に「組織市民行動」「キャリア開発行動」「経済社会環境への関心」の 3 つの指標にまとめ、女性比率の高低による差を検定したものが図表Ⅲ-13 である。いずれの指標の得点も、女性比率の高い職場で高い値を示すとともに「組織市民行動」「経済社会環境への関心」においてはその差は有意である。女性比率が相対的に高い職場は、組織の成果ともいえる仕事への取組において高い点数を得ていることは今後女性の活躍を進める上でよい材料となろう。ただしこのことも、上述の「男女間の有利・不利の少なさ」同様、職場に女性が多いということ自体よりも、裁量性や風通しの良さ（図表Ⅲ-9 の Factor 1）という職場の特徴からもたらされている可能性が高い⁸。すなわち形式的な要因よりも職場の風土やマネジメントといった要因がよい成果をもたらしている可能性には留意が必要である。

図表Ⅲ-13 仕事への取組（図表Ⅲ-10）をもとにした仕事への取組指標

		組織市民行動	キャリア開発行動	経済社会環境への関心
指標を構成する変数		・ 部署・チームを超えて、周囲の人を巻き込みながら仕事をしている (q18_7) ・ 同僚の仕事の進捗を判断して必要な場合はサポートしている(q18_8) ・ 同僚と情報の共有をするように努めている (q18_9)	・ 資格取得等の汎用的な知識やスキルを高めるために努力している (q18_10) ・ 仕事に必要な知識やスキルを高めるために努力している(q18_11) ・ 将来の仕事やキャリアについて目標を持ち、実現のために努力している(q18_12)	・ 会社全体のビジョンや中長期の目標等を常にフォローするようにしている(q18_4) ・ 経済社会の変化やビジネスの動向等を常にフォローするようにしている(q18_5)
得点 (*)	女性比率 高	1.76	1.03	0.74
	女性比率 低	1.59	1.00	0.65
	差	0.16	0.03	0.09
t 値		3.43 (***)	0.70 (－)	2.51 (**)

※得点は、3 つの各指標を構成するそれぞれの設問に当てはまる場合に「1」を、それ以外に「0」を付与して合計したもの。「組織市民行動」「キャリア開発行動」は最低 0 点～最高 3 点、「社会経済環境への関心」は最低 0～最高 2 点。

※t 検定（両側検定）の有意度： (***)1%有意、(**)5%有意、(*)10%有意、(－)有意でない

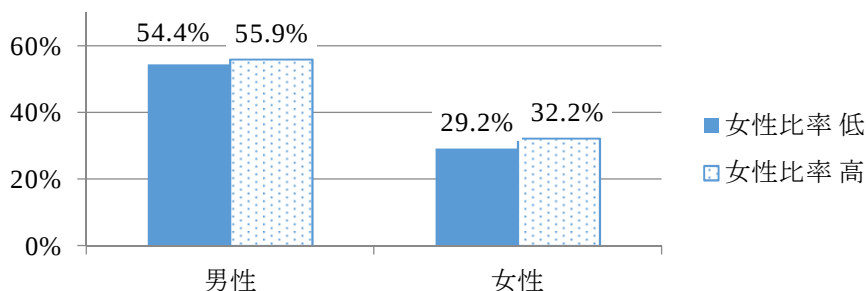
⁸ 仕事への取組に関する 3 指標の得点と女性比率が高いこととの間の相関は 0.02～0.08 程度であったが、職場の雰囲気を示す図表Ⅲ-9 の「裁量性・風通しの良さ (Factor1)」との相関は 0.18～0.28 と相対的に高かった。なお図表Ⅲ-9 の「WLB が実現しやすい業務特性 (Factor2)」との相関は 0.07～0.15 程度であった。

④ 職場の女性比率の高低と昇進意欲・昇進意欲の変化

参考までに、ここで取り上げた職場の総合職に占める女性比率の高低と男女別の昇進意欲、及びその変化を図表Ⅲ-14、図表Ⅲ-15に示す。

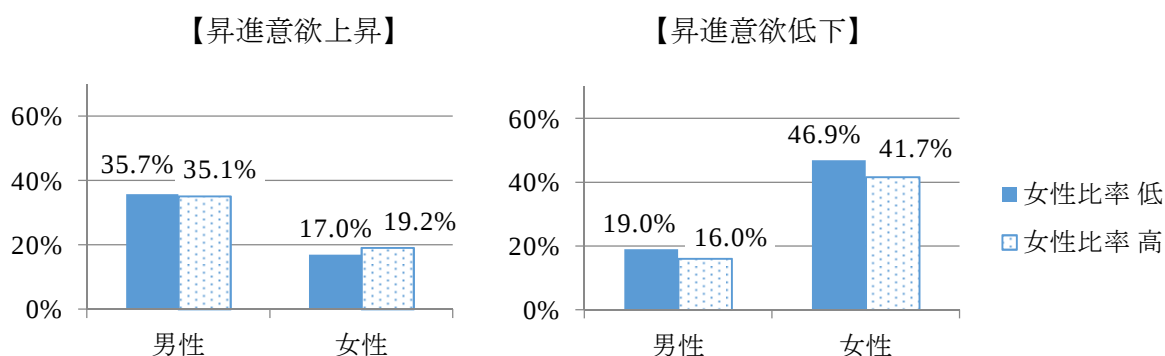
図表Ⅲ-14によると男女ともに女性の多い職場で昇進意欲が高い傾向がみられるものの、その差は有意ではない。

図表Ⅲ-14 職場の総合職における女性比率と昇進意欲



昇進意欲の変化については図表Ⅲ-15に示される。職場の女性比率の高低によって男性の昇進意欲の上昇に違いは見られない。女性比率が高い職場の方が昇進意欲が高まる傾向がみられる一方、昇進意欲が低下した人の割合を見ると、男女ともに女性比率が低い職場の方が昇進意欲が低下する傾向が見られる。いずれもこれらの差は統計的には有意ではないものの、仮に女性の多い職場の方が職場環境・風土の改善に積極的に取り組んでいるとすれば、川口（2012）が指摘するポジティブ・アクションに積極的に取り組む企業、特に職場環境・風土の改善に結びつくような施策をとっている企業では女性のみならず男性でも昇進意欲が高いと指摘していることとも一部整合する。

図表Ⅲ-15 職場の総合職における女性比率と昇進意欲の変化



(4) 初期キャリアにおける仕事や職場の経験

① 初期キャリアにおける仕事の経験

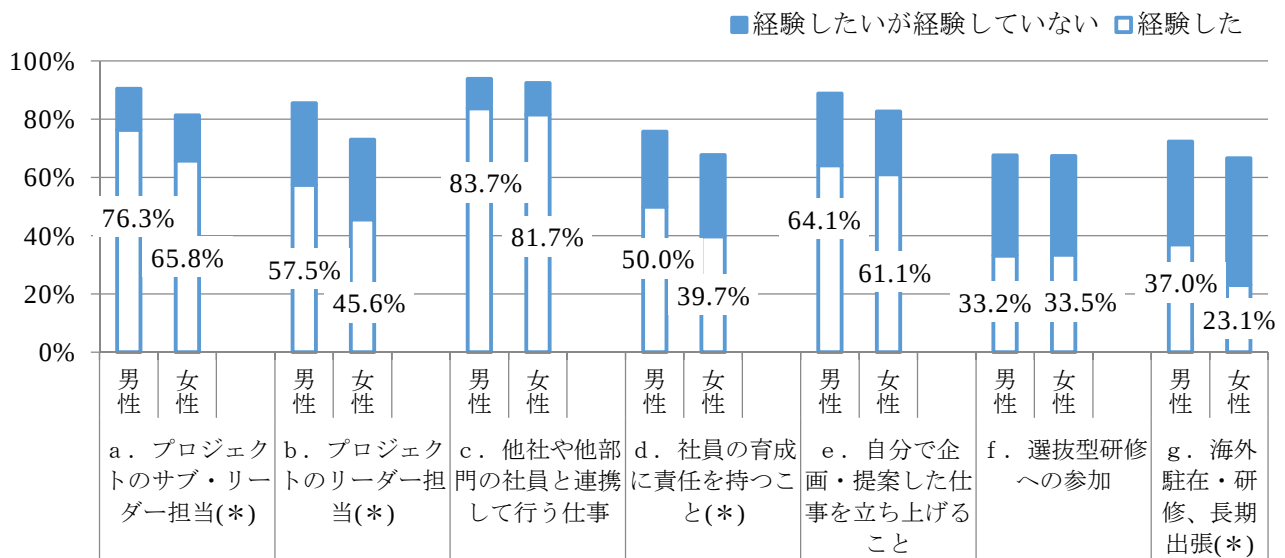
管理職への昇進への過程において、重要と思われるいくつかの仕事上の経験について、これまでに経験したか、経験していない場合には経験することを希望しているかを尋ねている。その結果を男女別に集計した結果を図表Ⅲ-16に示す。

図表Ⅲ-16によると、「経験した」との回答で男女に差がないものは「選抜型研修への参加」である。しかしそれ以外の経験についてはいずれも男性の方が「経験した」と回答した者の比率が高く、特に「プ

プロジェクトのサブ・リーダー担当」「プロジェクトのリーダー担当」「社員の育成に責任を持つこと」「海外駐在・研修、長期出張」に関しては男女の経験の差が大きく、かつその差は有意であった。

図3-17 で「経験したいが経験していない」と回答した者についてその理由について尋ねた結果を男女別に示したものが図表Ⅲ-17 である。

図表Ⅲ- 16 これまでの仕事の経験 (複数回 ; n=1,991)



「経験した」との回答の男女間の t 検定 (両側検定) の有意度 : (***)1%有意、(**)5%有意、(*)10%有意

図表Ⅲ- 17 「経験したいが経験していない」の理由内訳 (複数回答、男女別)

		n	上司や会社から機会を与えられなかったから	他の仕事の関係でタイミングが合わなかった	自分の個人的な事情でタイミングが合わない	自分が希望を表明しなかったから	たまたま経験していないだけ	まだ経験できる次期に入っていないから
a. プロジェクトのサブ・リーダー担当(*)	男性	206	38.8%	28.2%	7.3%	12.1%	42.2%	25.2%
	女性	82	37.8%	23.2%	18.3%	22.0%	37.8%	41.5%
b. プロジェクトのリーダー担当(*)	男性	410	35.6%	29.5%	5.6%	14.1%	40.7%	33.7%
	女性	145	41.4%	24.1%	15.2%	18.6%	35.2%	38.6%
c. 他社や他部門の社員と連携して行う仕事	男性	148	39.2%	31.1%	7.4%	13.5%	39.9%	19.6%
	女性	57	38.6%	19.3%	26.3%	29.8%	38.6%	31.6%
d. 社員の育成に責任を持つこと(*)	男性	375	39.7%	33.1%	8.5%	17.3%	42.7%	25.6%
	女性	148	41.9%	32.4%	14.2%	21.6%	40.5%	33.8%
e. 自分で企画・提案した仕事を立ち上げる	男性	361	34.9%	31.3%	6.1%	18.8%	39.6%	27.1%
	女性	114	42.1%	28.1%	16.7%	27.2%	41.2%	36.0%
f. 選抜型研修への参加	男性	502	39.8%	31.7%	6.4%	18.5%	40.6%	23.9%
	女性	179	47.5%	24.6%	16.2%	26.3%	37.4%	29.6%
g. 海外駐在・研修、長期出張(*)	男性	515	47.8%	28.9%	7.6%	16.5%	37.7%	24.3%
	女性	230	49.6%	22.2%	18.3%	20.0%	33.5%	30.4%

図表Ⅲ-17 では、各行の中で最も比率の高かったセルに網掛けをしている。網掛けされた箇所を見ていくと、経験したいが経験していない理由として男性が多く挙げているのは「たまたま経験していないだけ (特に理由はない)」である一方で、女性では「上司や会社から機会を与えられなかったから」が全てのケースで高く選択されている。図表Ⅲ-16 に示される男女による経験の不均衡の理由は、上司や

会社による機会配分の不均衡である可能性が示される。

他方で、女性の場合には男性に比べ「自分が希望を表明しなかった」「自分の個人的な事情でタイミングが合わなかった」を選ぶ人も多い。自分で希望を表明しなかった、という点については、職場の雰囲気・風土として女性が意思表示をしにくいという側面があることも考えられる。しかしながら職場に不均衡が存在する状況では一層、女性自らが積極的に意思表示を行っていく必要性もあるのではないだろうか。また「自分の個人的な事情でタイミングが合わなかった」を選択する人が女性の中に一定比率いるということについては以下のような点への留意が必要であろう。

まず、タイミングが合わなかったことを選択する女性の比率は男性よりも高いものの、機会が与えられなかったことを選択する女性の比率に比べ相当程度低いものが多い。「女性には●●のタイミングでは○○の仕事は難しいだろう」と、女性という属性グループが持つと考えられてきた一般的・平均的な傾向から女性全体への仕事の割振りが不均衡となってしまうという状況は、従前より「統計的差別」といわれ、女性に対する差別的対応にある意味合理的な根拠を与えてきた。しかし女性という属性にとらわれることなく、個々人の能力・適性を尊重する多様な人材の開発・活用を行うことを目指すのであれば、従業員一人ひとりに応じた仕事の配分が求められる。

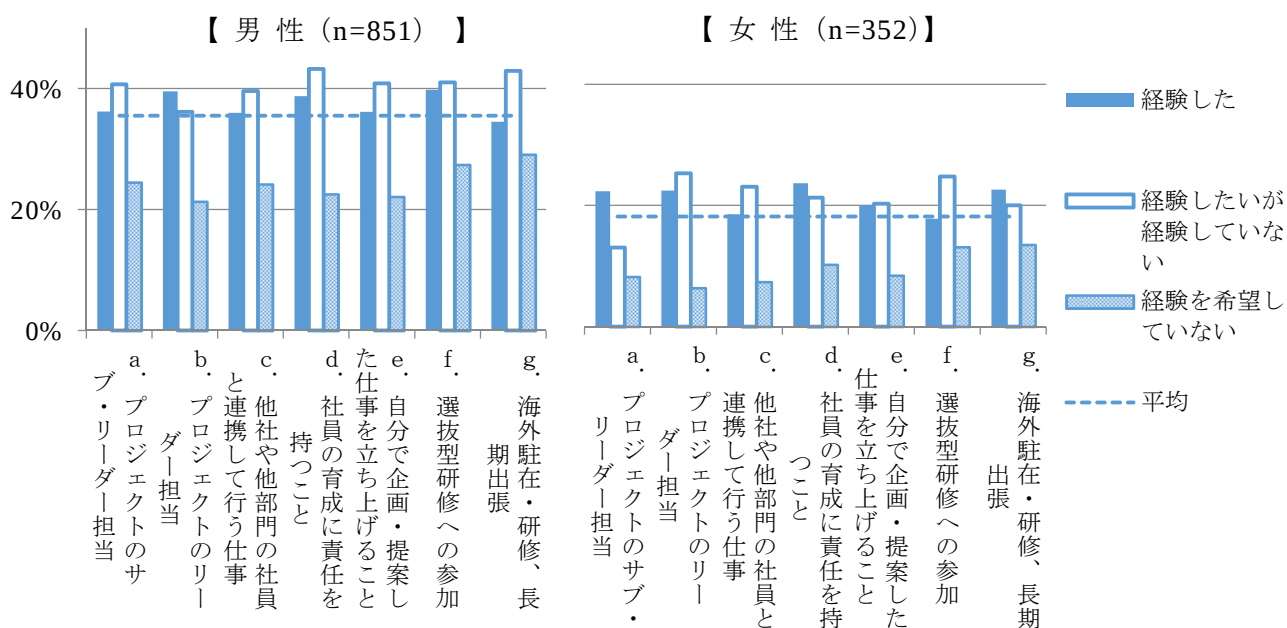
個々の従業員に応じた仕事配分が求められることに加え、それぞれの従業員についても仕事を割振るタイミングの考慮も望まれる。過去には個人的な事情でタイミングが合わず経験できなかった仕事を、今もまだ経験したいと考えている女性もおり、むしろそうした女性の中には、当初希望していなかった管理職への昇進を希望するようになったからこそ、今後の経験を希望するようになった人もいだろう。

(図表Ⅲ-18 参照。仕事の経験を希望しない人の中で昇進意欲が上昇した人は少ないが、仕事を経験した人の中よりも、(経験したいがまだ) 経験していない人の中の方が昇進意欲が上昇した人の比率が高い。これは、仕事の経験によって昇進意欲が上昇するという関係性もあれば、逆に昇進意欲が上昇することで仕事の経験を希望するようになる、という2つの関係性があることを示していると考えられる。)

図表Ⅲ-18 参考：仕事の経験と昇進意欲の上昇

* 社会人になった頃は昇進意欲がなかった人(n=1,203)のうち、現在昇進意欲を持つ人の比率。

(男性平均=35.5%、女性平均 18.2%)

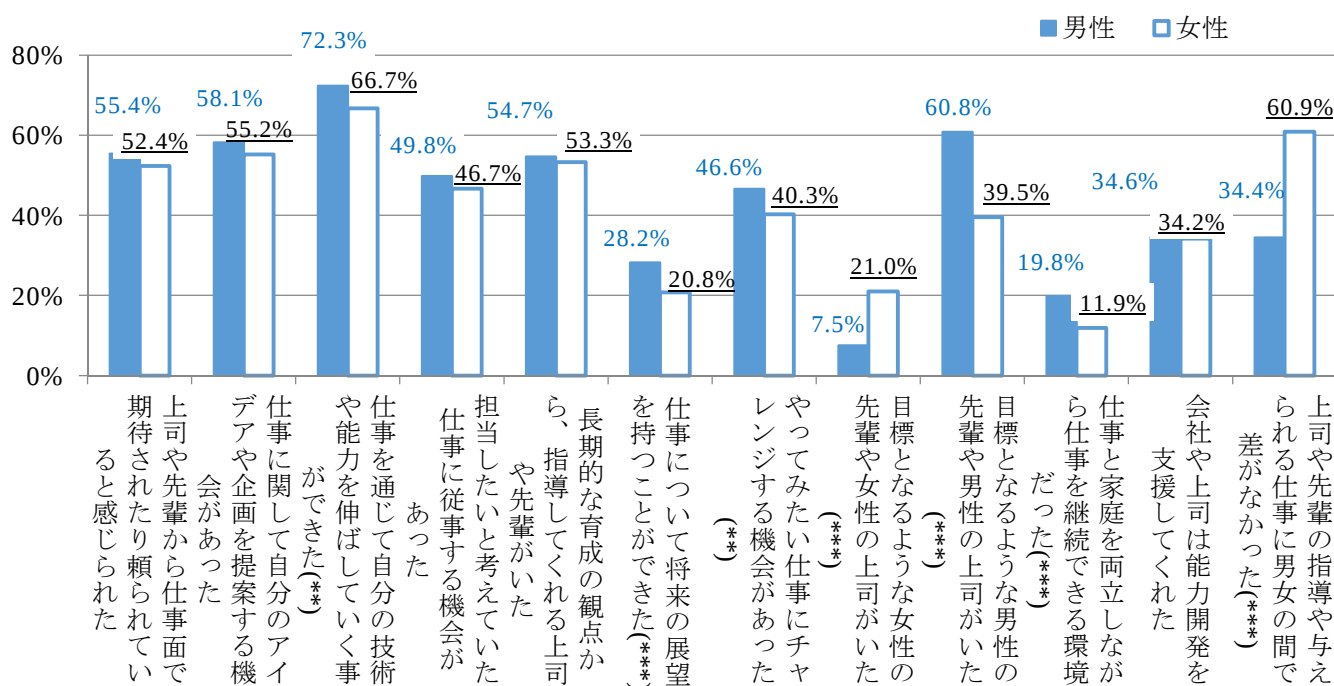


以上によると、キャリア発展のロールモデルが少ない女性の能力開発には、過去の年次管理・勤続年数管理や平均的な女性のライフスタイルなどに捉われない柔軟な対応が求められると言えよう。

② 初期キャリアにおける職場での仕事の経験

入社してから3年ほどの間に職場で経験したことや感じたことについて尋ねた結果を図表Ⅲ-19に示す。

図表Ⅲ-19 入社してから3年ほどの間に職場で経験したことや感じたこと（複数回答; n=1,991）



男女間の値の t 検定 (両側検定) の有意度: (***)1%有意、(**)5%有意、(*)10%

「仕事を通じて自分の技術や能力を伸ばしていくことができた」が男性で7割強(72.3%)、女性も7割弱(66.7%)、「仕事に関して自分のアイデアや企画を提案する機会があった」も男女とも5割超(男性58.1%、女性55.2%)など高い比率を示しており、初期キャリアにおける人材育成は比較的うまくいっていると言えそうである。ただし、これらの比率には、離職者が回答していないという「残存者バイアス」がある可能性と、男女間に差がある点については留意が必要である。例えば「仕事を通じて自分の技術や能力を伸ばしていくことができた」「やってみたい仕事にチャレンジする機会があった」の男女差は5%水準で有意である。また「仕事について将来の展望をもつことができた」(男性28.2%、女性20.8%)、「仕事と家庭を両立しながら仕事を継続できる環境だった」(男性19.8%、女性11.9%)、「上司や先輩の指導や与えられる仕事に男女の間に差がなかった」(男性34.4%、女性60.9%)の男女差は1%水準で有意に異なる。これらは4-(1)でみた実際の仕事の経験について女性の方が経験している比率が低いことや、経験していない理由について、女性では「上司や会社から機会を与えられなかったから」と答える人の比率が高かったことと整合的である。

また男女それぞれ同性のロールモデルの存在については有意差があるが、「仕事と家庭を両立しながら仕事を継続できる環境だった」についても男性の方が高く(男性19.8%、女性11.9%)、かつその差は有意である。これは、現状では一般的に家事・育児などの負担の重い女性の方が、両立のハードルが

高いと感じていることによるかもしれない。「上司や先輩の指導や与えられる仕事に男女の間に差がなかった」は男性の回答(34.4%)が、女性の回答(60.9%)を大きく下回っており、女性が感じるほどには男性は男女差がなかったとは認識していない。これは男女が属する職場の違い(女性比率や職場環境・風土の違いなど)を表しているのかもしれない。

なお、図表Ⅲ-19 に示した職場での経験に関する項目から因子分析の結果を参照し2つの指標を作成、男女それぞれのポイントの差を検定したものが図表Ⅲ-20 である。

図表Ⅲ-20 入社してから3年間ほどの間の職場の経験に関する指標

		職務挑戦	(長期的な) キャリア展望
指標を構成する変数		・仕事に関して自分のアイデアや企画を提案する機会があった(q13_2) ・担当したいと考えていた仕事に従事する機会があった(q13_4) ・やってみたい仕事にチャレンジする機会があった(q13_7)	・長期的な育成の観点から、指導してくれる上司や先輩がいた(q13_5) ・仕事と家庭を両立しながら仕事を継続できる環境だった(q13_10) ・会社や上司は能力開発を支援してくれた(q13_11)
得点	男性	1.55	1.70
	女性	1.42	1.39
(*)	差	0.13	0.31
t 値		2.07 (**)	4.88 (***)

※得点は、各指標を構成するそれぞれの設問に当てはまる場合に「1」を、それ以外に「0」を付与して合計したもの。各指標とも最低0点～最高3点。

※t 検定(両側検定)の有意度: (***)1%有意、(**)5%有意、(*)10%有意

女性では職務挑戦の指標でのポイントも男性に比べ、5%水準で有意に低い、より格差が大きくかつその信頼度も高いのは「(長期的) キャリア展望」である。キャリアの初期段階において長期的なキャリアの展望が持てるか否かが、昇進意欲にも大きく関わる可能性がある。この点については次節の分析において検討することとする。

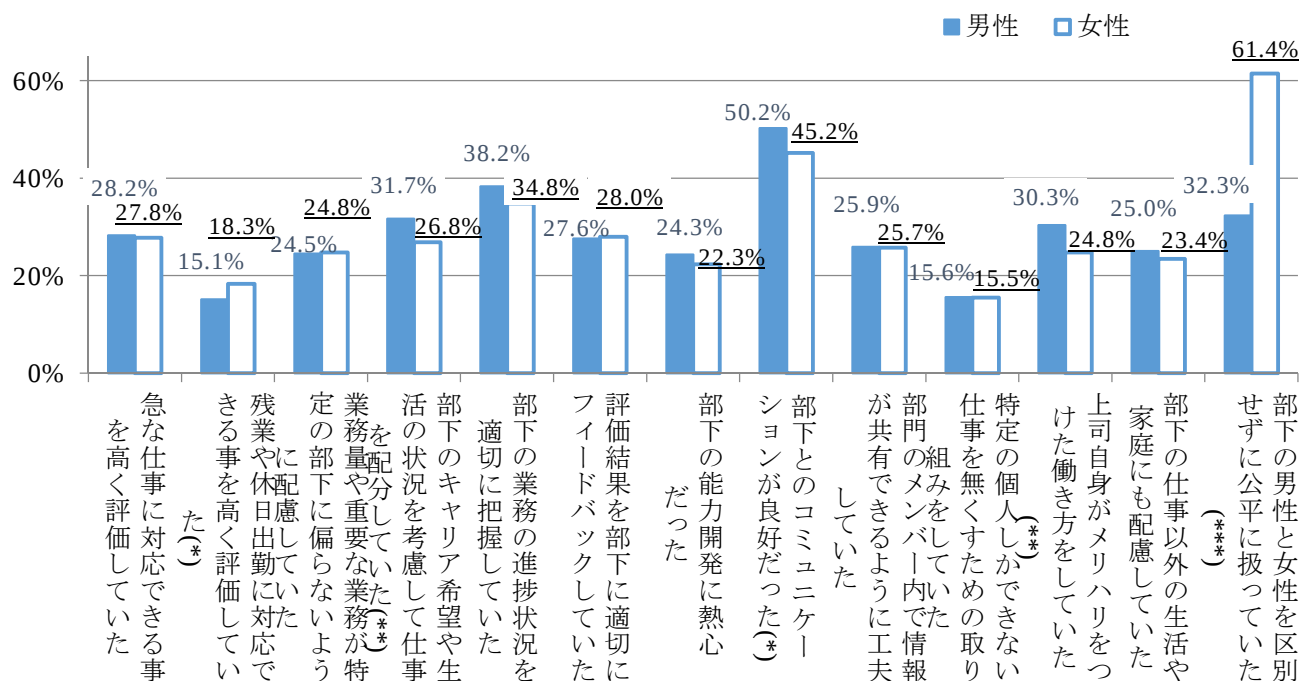
③ 初期キャリアにおける職場の経験

社会人になってはじめての配属先における直属の上司の仕事管理や部下管理に関する質問の回答を男女別に集計した結果図表Ⅲ-21 に示す。

前掲のⅢ-19 でも女性が感じるほどには男性は、上司が男性と女性とを公平に扱っていたとは認識していない状況があることを指摘したが、これは男性の職場では女性が少ないことと関連しているのかもしれないし、また最大15年以前のことであるので当時は女性活躍の取組が行われていなかったことの影響かもしれない。それと同様に、図表Ⅲ-21 でも多くの項目において、選択した人の比率は女性よりも男性において高いが、統計的に有意な差があるのは「部下のキャリアの希望や生活の状況を考慮して仕事を配分していた」(男性31.7%、女性26.8%)、「部下とのコミュニケーションが良好だった」(男性50.2%、

女性 45.2%)、「上司がメリハリをつけた働き方をしていた」(男性 30.3%、女性 24.8%) などである。

図表Ⅲ- 21 社会人になってはじめての上司の仕事管理や部下管理 (複数回答;n=1,191)



女性比率の高低による平均値の差の t 検定 (両側検定) の有意度: (***)1%有意、(**)5%有意、(*)10%

なお、図表Ⅲ-21 に示した上司の仕事管理や部下管理について、因子分析の結果を参照し2つの指標を作成、男女それぞれのポイントの差を検定したものが図表Ⅲ-22 である。

上司の部下管理に関する2指標において、男女の有意な差は見られなかった。これには「残存者バイアス」が働いている可能性もある点に留意が必要である。またこれらの水準、例えば急な仕事への対応や残業・休日出勤などへの評価は、発生頻度や強度を水準として示しているのではなく、そのことへの上司の評価に関する回答者の認識を示している。上司が高く評価したことの背景にはそもそも期待値が低かった可能性も排除できない点への留意も必要である。

職場での仕事経験と共に、この点についても次節での昇進意欲の分析に用いることとする。

図表Ⅲ- 22 社会人になって初めての上司の仕事管理・部下管理に関する指標

		WLB を配慮した管理	WLB を配慮しない管理
指標を構成する変数		・業務量や重要な業務が特定の部下に偏らないように配慮していた(q14_3) ・部下のキャリア希望や生活の状況を考慮して仕事を配分していた(q14_4) ・部下の業務の進捗状況を適切に把握している(q14_5) ・評価結果を部下に適切にフィードバックしていた(q14_6) ・部下とのコミュニケーションが良好だった(q14_8) ・部門のメンバー内で情報が共有できるように工夫していた(q14_9) ・部下の仕事以外の生活や家庭にも配慮していた(q14_12)	・急な仕事に対応できる事を高く評価していた (q14_1) ・残業や休日出勤に対応できる事を高く評価していた(q14_2)
得点	男性	2.23	0.43
	女性	2.09	0.46
(*)	差	0.14	-0.03
t 値		1.42 (－)	-0.79 (－)

※得点は、各指標を構成するそれぞれの設問に当てはまると回答した場合に「1」を、それ以外に「0」を付与して合計したもの。「WLB を配慮した管理」指標は最低 0 点～最高 7 点、「WLB を配慮しない管理」指標は最低 0 点～最高 2 点。

※ t 検定（両側検定）の有意度： (***)1%有意、(**)5%有意、(*)10%有意、(－)有意でない

④ 補足：初期キャリアにおける職場の経験、及び上司の仕事管理と部下管理の現在の状況

(4) ③に示した職場の経験、及び上司の仕事管理と部下管理については、それぞれ現在についても同じ選択肢で尋ねている。前述の指標を用いて現在の状況を示すと図表Ⅲ-23、図表Ⅲ-24 になる。

図表Ⅲ- 23 現在の職場の経験に関する指標

		職務挑戦	(長期的な) キャリア展望
得点	男性	1.65	1.52
	女性	1.48	1.41
(*)	差	0.17	0.11
t 値		2.91 (***)	1.61 (－)

t 検定（両側検定）の有意度： (***)1%有意、(**)5%有意、(*)10%有意、(－)有意でない

図表Ⅲ-23 で「職務挑戦」については男女ともポイント数は高まっているが、差については若干広まっており t 値も高まっている。一方「(長期的な) キャリア展望」については男性が低まる一方で女性が高まり男女間の差が縮まるとともに有意ではなくなっている。

図表Ⅲ- 24 現在の上司の仕事管理と部下管理に関する指標

		WLB を配慮した管理	WLB を配慮しない管理
得点	男性	3.29	0.57
	女性	3.13	0.53
(*)	差	0.16	0.04
t 値		1.32 (－)	1.08 (－)

t 検定 (両側検定) の有意度 : (***)1%有意、(**)5%有意、(*)10%有意、(－)有意でない

図表Ⅲ-24 では男女とも「WLB を配慮した管理」も「WLB を配慮しない管理」もポイント数が低まっているが男女の差にはほとんど変わりが無い。またその差が有意ではないことにも変化は見られない。

なお、それぞれの指標の過去と現在の相関を図表Ⅲ-25 に示す。

網掛けの部分は同じ指標の「過去 (社会人になった頃、または入社後 3 年間)」と「現在」の相関を示している。いずれも場合も過去の経験は現在の経験に強く反映される (強い相関を持つ) という意味でもその重要性が認識される。このことは、キャリア発達はキャリアの早い段階で分化すると主張する若林 (1987) の指摘⁹と整合する。

また「WLB を配慮しない管理」は「職務挑戦」との間に強い相関が認められ (「過去」においては 0.25(p<0.01)、「現在」においては 0.20(p<0.01))、やりがいのある仕事を担当していることの別の側面を示しているとも言えそうである。

なお、「WLB を配慮する管理」は「キャリア展望」との間に高い相関を示している (「過去」においては 0.51(p<0.01)、「現在」においては 0.62(p<0.01))。キャリア発達の視点から言えば、長期にわたるキャリアの展望を支える取組あるいは職場の風土を変える取組が、WLB を配慮した管理にあるといえそうである。

次節では、ここまでの分析の内容及び作成した変数を用いて、昇進意欲に関する多変量解析 (ロジスティック回帰分析) を行う。

⁹ 若林 (1987) は大手百貨店に 1972 年に入社した大卒男子市入社金 85 名を搞い世紀調査し、入社 3 年目までに経験した上司との関係性や職務遂行などの諸要因は、課長昇進が開始される時点 (この研究では 13 年目) のキャリア結果と有意な相関を持つことを見出し、キャリアは初期の時点で分化する (組織内キャリア発達の早期分化仮説) を主張した。

図表Ⅲ-25 「仕事の経験」「上司の仕事管理・部下管理」に関する2指標の現在と過去の相関

	過去		現在		過去		現在	
	職務挑戦 (1)	キャリア展望 (2)	職務挑戦 (3)	キャリア展望 (4)	WLB的管理 (5)	非WLB的管理 (6)	WLB的管理 (7)	非WLB的管理 (8)
(1)	1							
(2)	0.43 (***)	1						
(3)	0.41 (***)	0.28 (***)	1					
(4)	0.27 (***)	0.44 (***)	0.47 (***)	1				
(5)	0.34 (***)	0.51 (***)	0.20 (***)	0.31 (***)	1			
(6)	0.25 (***)	0.19 (***)	0.17 (***)	0.12 (***)	0.19 (***)	1		
(7)	0.22 (***)	0.32 (***)	0.42 (***)	0.62 (***)	0.31 (***)	0.09 (***)	1	
(8)	0.18 (***)	0.13 (***)	0.20 (***)	0.14 (***)	0.09 (***)	0.39 (***)	0.18 (***)	1

(***)1%有意、(**)5%有意、(*)10%有意

4. 昇進意欲の変化に関する分析

本節では、主に昇進意欲について、社会人になった当初から昇進意欲のあった人と、そうでない人に区分して、どのような要因が若手社員の昇進意欲を維持し、あるいは高めるのかについて多変量解析を行う。すなわち図表Ⅲ-26 に示される通り、社会人になった頃には管理職に昇進することを希望しなかった者（男性 851 名、女性 352 名）を対象に、昇進意欲が上昇（現在は管理職になることを希望するようになった）した要因、および社会人になった頃に管理職に昇進することを希望した者（男性 611 名、女性 177 名）を対象に、昇進意欲を維持（昇進意欲が低下しなかった）した要因を探る。

ハーズバーグらの動機付理論を踏まえれば、1つの仮説として「内的動機付け要因は昇進意欲を高め、衛生要因は昇進意欲を維持する（衛生要因が欠如すると昇進意欲が低下する）」ということが考えられる。前節までの記述内容に従って述べれば、仕事の経験、職務挑戦、キャリア展望などは内的動機付け要因であり、WLBを配慮した管理は衛生要因と考えられ、この点も踏まえ結果を見ていく。

図表Ⅲ-26 は、左側 Model (1)～Model (5) が社会人になった頃昇進意欲はなかったと回答した男性 851 人を対象に、現在は昇進意欲がある（昇進意欲が上昇した）場合を「1」、そうでない場合（現在も意欲がないまま）を「0」とするダミー変数を被説明変数としたロジスティック回帰分析の結果であり、右側 Model (1)～Model (5) は社会人になった頃昇進意欲があったと回答した男性 611 名を対象に、現在も昇進意欲がある（昇進意欲維持）場合を「1」、そうでない（昇進意欲が低下）場合を「0」とするダミー変数を被説明変数としたロジスティック回帰分析の結果である。図表Ⅲ-27 は同様に社会人になった頃昇進意欲はなかったと回答した女性 352 名の昇進意欲の上昇と、社会人になった頃昇進意欲があったと回答した女性 177 名の昇進意欲の維持についての推計結果を示している。

まず図表Ⅲ-26 の男性のケースを見ると昇進意欲の上昇、維持のいずれにおいても、職場特性ではなく個人属性の「有配偶」であることを示すダミー変数が幅広い範囲で有意にプラスである（Model (1)～Model (4)）。その他には、昇進意欲上昇を被説明変数とする分析の Model (2) において過去の仕事経験のうち「社員の育成に責任を持つこと」「海外駐在・研修、長期出張」が有意にプラスであるほか、同 Model (4) において現在の WLB への配慮が有意にプラスとなっている。一方昇進意欲維持に

ついで分析結果を見ると、有配偶ダミー以外では **Model (5)** において、有配偶ダミーの影響が有意でなくなるかわり「プロジェクトのリーダー担当」の経験が有意になっている。他には関連の強い変数はみあたらない。なお「プロジェクトのリーダー担当」の経験は、昇進意欲上昇を分析した **Model (5)** でも、有配偶ダミーに代わり有意にプラスとなっているので、昇進意欲に深くかかわる変数と言えそうである。いずれにせよ、男性では仕事の経験や職場の特性にあまり影響を受けず、また個人による差異も少なく、「世帯を持つこと（有配偶であること）」（による社会的な規範意識と考えられる）によって昇進意欲を高め、維持できる従業員グループと言えそうである。

女性について同様の分析結果を示したものが図表Ⅲ-27 である。まず昇進意欲上昇を示す左側 **Model (1) ~ Model (5)** を見ると、勤続年数が長いことが有意であるが、これは昇進意欲の低いままの場合には退出（退社）しており、昇進意欲が上昇した人が多く残留している残存者バイアスがあることを示している可能性がある。男性の場合には多くのケースで影響が見られた有配偶者ダミーの影響は見られない。むしろ仕事経験や職場要因の影響が幅広く見られる。また職場要因に関して興味深いのは、現在だけでなく、過去の職場要因の昇進意欲への影響が見られる点である。さらに昇進意欲の上昇と維持では同じ変数の影響の符号の向きが異なるケースが見られる。例えば入社後 3 年間の「職務挑戦」について、左側と右側の **Model (3)** 同士を比較すると、どちらも有意な影響が示されるが、もともと昇進意欲がなかった人の昇進意欲向上に対する影響（左側の **Model (3)**）はマイナス、もともと昇進意欲があった人への昇進意欲維持への影響（右側の **Model (3)**）はプラスである。意欲のなかった人に挑戦的な仕事を経験させるとよい結果を生まない可能性が高いが、意欲のあった人は挑戦的な仕事経験がないと意欲が低下する可能性が示唆される。なお、残業・休日出勤への評価（「WLB を配慮しない管理」）も「職務挑戦」と同様に、昇進意欲の向上と維持に対し非対象な影響をもたらす。すなわち昇進意欲の上昇に対しては「評価された」という動機付け的なポジティブな側面がより強く作用し、昇進意欲の維持に対しては「残業・休日出勤があった」という衛生要因的な側面がより強く作用しているように見受けられる。

女性の昇進意欲を高める職場要因として有意なのは「キャリア展望」である。もともと昇進意欲がなかった人には挑戦的な仕事よりもまず長期的なキャリア展望を示すことが昇進意欲を高める上で有効となる可能性が高く（左側 **Model (3)**）、その後続く今日においてはキャリア展望を示しつつ挑戦的な仕事を付与することが有効である（左側 **Model (4)**）。また WLB への大きな配慮（「WLB への配慮」）は昇進意欲の上昇にはマイナスだが（左側 **Model (4)**）、昇進意欲の維持にはプラス（右側 **Model (3)** 及び **Model (4)**）である。このことは WLB を配慮した管理は衛生要因であるとの仮説を支持する。

これら女性を対象とする分析が示唆するところを、合わせて解釈しようとするれば、意欲の向上に寄与する動機付け要因には「入社 3 年間程度の間に長期的なキャリア展望をもつようにすること」「（その後）チャレンジングな仕事を付与すること」などが該当するといえそうである。他方、その要因がなければ意欲の低下を招く衛生要因には「（手厚い）WLB への配慮」が該当すると言えそうである。なおこの分析では、「WLB への配慮」が手厚いことは、昇進意欲がない人に対しては昇進意欲の上昇に影響しないというよりむしろ逆効果となる可能性が高い点に留意が必要である。

男性を対象とする分析と女性を対象とする分析を比較してみれば、男性はもともと昇進意欲をもつ人の比率が高いことに加え、意欲を高めることに対し職場において格段に配慮を上積みみする必要性は示されない。それは前節までみてきたように、上司や先輩、同僚との間の交換関係を通じた職場の日常の中に、育成に関する意識付けや配慮が埋め込まれているからと解釈することもできるし、あるいは結婚という属性の変化によって世帯の支え手であるべきという役割期待が社会の中に埋め込まれている

からと解釈することもできる。

それに対して女性に対する意識付けはこれまでと異なった配慮を行う必要性が示される。しかも社会人になる時点で異なるキャリア意識を持つ者に対して、異なる対応が必要とされる可能性のある点には留意が必要である。女性の中に異なるキャリア意識が存在することは、これまでの職場慣行を肯定する層と新しい職場慣行を求める層とが存在する現在の過渡期的な状況においては避けられないものであり、女性のライフコースの選択の幅が広いことを考えると、将来ともつづく傾向であるかもしれない。いずれにせよ、女性全体を1つのグループとみなして画一的な対応を行うのではなく、それぞれの意欲・能力・適性を見極めた職場の育成が求められると考えられる。難しいことではあるが、2016年4月に施行される「女性活躍法」などもあり女性の職場における本格的な活躍を進めようとするのであれば、そのスタートラインにようやく立とうとする現在、正面から取り組む必要のある課題である。

なお、男性の世帯の支え手としての意識を示す1つの傾向として図表Ⅲ-4、Ⅲ-6に示した昇進を希望する理由が参考になるのではないか。図表Ⅲ-6では、男性では特に5年目（実年齢で30歳前後）以降、「賃金があがること」を理由に昇進意欲が高まる状況が見られる。これは男性において強く見られる傾向であり、仕事の経験や職場の要因というよりは、広く社会的に埋め込まれている意識といえるのではないだろうか。

図表Ⅲ- 26 ロジスティック回帰分析（昇進意欲の上昇、維持） 男性

男 性	1. 昇進意欲上昇(↑)【社会人になった頃:なし→現在:あり】										2. 昇進意欲持続(→)【社会人になった頃:あり→現在:あり】									
	Model(1)		Model(2)		Model(3)		Model(4)		Model(5)		Model(1)		Model(2)		Model(3)		Model(4)		Model(5)	
	Coef.	Std. Err.	Coef.	Std. Err.	Coef.	Std. Err.	Coef.	Std. Err.	Coef.	Std. Err.	Coef.	Std. Err.	Coef.	Std. Err.	Coef.	Std. Err.	Coef.	Std. Err.	Coef.	Std. Err.
属性																				
有配偶ダミー	0.38	0.17 **	0.42	0.18 **	0.35	0.17 **	0.29	0.18 *	0.27	0.18	0.51	0.23 **	0.52	0.23 **	0.45	0.23 *	0.42	0.24 *	0.36	0.24
勤続年数10年以上ダミー	0.13	0.15	0.20	0.15	0.15	0.15	0.12	0.15	0.09	0.16	0.40	0.23 *	0.36	0.23	0.45	0.23 *	0.42	0.23 *	0.32	0.24
実労働時間																				
40時間未満ダミー	0.16	0.27	0.15	0.28	0.19	0.28	0.17	0.28	0.16	0.28	-0.50	0.37	-0.53	0.37	-0.53	0.37	-0.44	0.37	-0.50	0.38
50時間以上～60時間未満ダミー	-0.03	0.17	-0.07	0.18	-0.02	0.17	-0.02	0.17	-0.02	0.18	-0.10	0.25	-0.09	0.26	-0.12	0.25	-0.02	0.26	-0.06	0.26
60時間以上ダミー	-0.18	0.20	-0.18	0.20	-0.14	0.20	-0.13	0.20	-0.12	0.21	-0.14	0.31	-0.18	0.32	-0.15	0.32	-0.07	0.32	-0.18	0.33
男女間の不均衡																				
総合職女性比率(高)ダミー			0.05	0.15					-0.01	0.16			0.15	0.23					0.09	0.24
男女間は公平得点			-0.06	0.04					-0.07	0.04			0.03	0.06					0.02	0.06
仕事経験 *いずれもダミー変数																				
プロジェクトのサブ・リーダー担当			0.30	0.26					-0.35	0.22			0.27	0.37					-0.35	0.31
プロジェクトのリーダー担当			-0.27	0.21					0.60	0.20 ***			0.03	0.28					0.53	0.27 **
他社や他部門の社員と連携して行う仕事			-0.08	0.25					-0.09	0.21			0.42	0.42					-0.21	0.33
社員の育成に責任を持つこと			0.30	0.18 *					0.22	0.16			-0.04	0.25					0.20	0.23
自分で企画・提案した仕事を立ち上げること			0.27	0.19					-0.09	0.18			-0.41	0.26					0.30	0.25
選抜型研修への参加			0.17	0.17					0.14	0.16			0.15	0.24					-0.10	0.25
海外駐在・研修、長期出張			0.40	0.16 **					-0.12	0.16			-0.10	0.23					0.39	0.26
職場経験(入社後3年間)																				
職務挑戦					-0.06	0.07			-0.12	0.08					0.04	0.11			-0.09	0.12
キャリア展望					0.11	0.07			0.06	0.08					0.03	0.11			-0.02	0.12
部下管理(入社当時の上司)																				
WLBを配慮					-0.01	0.04			-0.03	0.05					0.06	0.07			0.03	0.07
WLBを配慮しない					0.05	0.11			-0.02	0.12					0.24	0.19			0.24	0.21
職場経験(現在)																				
職務挑戦							-0.00	0.07	0.02	0.08							0.13	0.11	0.07	0.12
キャリア展望							0.06	0.07	0.08	0.08							0.06	0.11	0.08	0.12
部下管理(現在の上司)																				
WLBを配慮							0.08	0.04 *	0.08	0.04 *							0.08	0.06	0.09	0.07
WLBを配慮しない							0.14	0.10	0.14	0.11							0.15	0.17	0.05	0.19
定数項	-0.91	0.18 ***	-0.95	0.31 ***	-0.99	0.21 ***	-1.29	0.22 ***	-0.84	0.35 **	1.11	0.24 ***	0.93	0.43 **	0.82	0.28 ***	0.51	0.29 *	0.40	0.52
Number of obs	851		851		851		851		851		611		611		611		611		611	
Pseudo R2	0.01		0.03		0.01		0.02		0.04		0.02		0.03		0.03		0.04		0.06	

(***)1%有意、(**)5%有意、(*)10%有意

図表Ⅲ- 27 ロジスティック回帰分析（昇進意欲の上昇、維持） 女性

女 性	1. 昇進意欲上昇(↑)【社会人になった頃: なし→現在: あり】										2. 昇進意欲持続(→)【社会人になった頃: あり→現在: あり】									
	Model(1)		Model(2)		Model(3)		Model(4)		Model(5)		Model(1)		Model(2)		Model(3)		Model(4)		Model(5)	
	Coef.	Std. Err.	Coef.	Std. Err.	Coef.	Std. Err.	Coef.	Std. Err.	Coef.		Coef.	Std. Err.	Coef.	Std. Err.	Coef.	Std. Err.	Coef.	Std. Err.	Coef.	Std. Err.
属性									Coef.											
有配偶ダミー	0.19	0.30	0.08	0.32	0.22	0.31	0.24	0.32	0.30		-0.10	0.35	-0.20	0.37	-0.16	0.37	-0.00	0.38	-0.22	0.42
勤続年数10年以上ダミー	1.20	0.29 ***	1.24	0.31 ***	1.24	0.31 ***	1.20	0.30 ***	1.17 ***		-0.05	0.33	0.08	0.35	-0.15	0.35	0.13	0.36	0.18	0.43
実労働時間																				
40時間未満ダミー	-0.55	0.40	-0.53	0.41	-0.67	0.41	-0.64	0.41	-0.75 *		-0.40	0.39	-0.38	0.42	-0.46	0.42	-0.35	0.42	-0.34	0.46
50時間以上～60時間未満ダミー	0.16	0.35	0.14	0.37	0.16	0.36	0.07	0.37	0.08		-0.51	0.42	-0.55	0.45	-0.55	0.44	-0.29	0.46	-0.78	0.51
60時間以上ダミー	-0.53	0.59	-0.72	0.61	-0.58	0.60	-0.75	0.61	-0.70		0.05	0.57	0.00	0.60	-0.10	0.67	0.33	0.64	-0.05	0.73
男女間の不均衡																				
総合職女性比率(高)ダミー			0.15	0.30					-0.00				0.15	0.34					-0.18	0.40
男女間は公平得点			-0.04	0.08					-0.09				0.06	0.09					0.03	0.10
仕事経験 *いずれもダミー変数																				
プロジェクトのサブ・リーダー担当			-0.80	0.54					0.67				-0.27	0.48					-0.04	0.47
プロジェクトのリーダー担当			0.78	0.37 **					-0.21				0.19	0.41					0.23	0.46
他社や他部門の社員と連携して行う仕事			0.04	0.47					0.13				-0.62	0.58					1.08	0.54 **
社員の育成に責任を持つこと			0.14	0.33					0.58 *				-0.10	0.40					-0.11	0.41
自分で企画・提案した仕事を立ち上げること			0.19	0.38					-0.02				-0.13	0.46					-0.05	0.41
選抜型研修への参加			0.49	0.34					-0.29				-0.19	0.36					0.89	0.44 **
海外駐在・研修、長期出張			-0.08	0.32					0.48				0.92	0.34 ***					0.00	0.48
職場経験(入社後3年間)																				
職務挑戦					-0.32	0.14 **			-0.48 ***						0.40	0.16 **			0.30	0.18 *
キャリア展望					0.25	0.15 *			0.07						-0.00	0.16			-0.15	0.19
部下管理(入社当初の上司)																				
WLBを配慮					-0.05	0.08			-0.03						0.20	0.10 *			0.23	0.12 *
WLBを配慮しない					0.41	0.20 **			0.39						-0.45	0.25 *			-0.58	0.33 *
職場経験(現在)																				
職務挑戦							0.32	0.15 **	0.45 **								0.38	0.18 **	0.39	0.21 *
キャリア展望							0.34	0.14 **	0.46 ***								0.49	0.17 ***	0.43	0.20 **
部下管理(現在の上司)																				
WLBを配慮							-0.18	0.08 **	-0.20 **								-0.07	0.09	-0.12	0.11
WLBを配慮しない							0.26	0.20	0.18								-0.24	0.24	0.09	0.30
定数項	-2.05	0.30	-2.20	0.62 ***	-2.07	0.38 ***	-2.66	0.43 ***	-2.81 ***		0.51	0.33	-0.14	0.63	-0.02	0.40	-0.55	0.47	-1.79	0.90 **
Number of obs	352		352		352		352		352		177		177		177		177		177	
Pseudo R2	0.06		0.09		0.09		0.11		0.20		0.01		0.05		0.09		0.12		0.21	

(***)1%有意、(**)5%有意、(*)10%有意

女性が結婚後も昇進の意欲を持ち続けるためには WLB 支援よりも挑戦的な職務を担当することが有効である可能性を示す分析として図表Ⅲ-28 を示す。図表Ⅲ-28 は中心的な家族形成期に重なる勤続 10 年以上～15 年未満の人（実年齢で 30 代半ば前後）を対象に昇進意欲の上昇=1 をダミー変数とするロジスティック回帰分析である。男女それぞれの昇進意欲上昇に影響の見られた現在の職場の仕事要因、職場要因を投入したところ、有配偶であることは男性の場合には Model（1）～Model（3）のいずれにおいてもプラスに有意であり、女性は Model（2）以外はマイナスに有意である。女性の Model（2）は職務挑戦の得点が高い場合、すなわちやりがいがあると考えられる仕事に挑戦している際にはマイナスの配偶者ダミーが有意でなくなる。すなわち家族形成期にあり男性が仕事意欲を高め、女性が低めている際であっても、仕事にやりがいがあれば、女性は意欲を高める可能性が高いということであり、これまで女性の就業継続のために WLB 支援（仕事と生活の両立）を重視してきたことと異なる結果を示している。女性を対象とした分析の Model（3）を見ると、このような意欲を高める効果は WLB に対する配慮には認められない。

最後に図表Ⅲ-26（男性を対象とする分析）と図表Ⅲ-27（女性を対象とする分析）、図表Ⅲ-28（勤続 10 年～15 年未満の昇進意欲が上昇した男女を対象とする分析）に示される合わせて 26 の回帰モデルの適合度から、ハーズバーグらの動機付理論が支持されるか否かを検討する。各回帰モデルの尤度比カイ二乗検定の有意確率（Prob>chi2）を見れば、まず図表Ⅲ-26 と図表Ⅲ-27 では、内的動機付け要因と考えられる仕事の経験に関する変数を説明変数とする回帰モデル（Model（2））は、昇進意欲の上昇を説明する場合（図表Ⅲ-26 と図表Ⅲ-27 の左側の Model（2））には有意だが、昇進意欲の維持を説明する場合（図表Ⅲ-26 と図表Ⅲ-27 の右側の Model（2））には有意ではない¹⁰。このことからモデルのレベルで検討しても、昇進意欲の上昇や維持について動機付要因を踏まえた解釈を行うことは支持されと言えるだろう。また図表Ⅲ-28 においては、女性を対象とする分析においては、動機付け要因と考えられる現在の「職務挑戦」を昇進意欲上昇の説明変数とする Model（2）は有意であるが、衛生要因と考えられる WLB への配慮を説明変数とする Model（3）は有意でなく、これまでの動機付け要因と整合する傾向が見られた。ただし男性を対象とする分析では、図表Ⅲ-26 の左側 Model（4）と同様に、これまでは衛生要因と考えられ、今回の分析でも女性に対しては衛生要因と考えられる WLB を配慮した管理を説明変数とする昇進意欲上昇についての回帰式（Model（3））は有意であり、かつ変数レベルで見ても、WLB への配慮は昇進意欲の上昇に対して有意にプラスを示した。全体としてはモデルのレベルにおいても動機付理論は支持される一方で、男性に対しては WLB への配慮が動機付要因になり得るという新しい可能性も示された。

¹⁰ この他に男性を対象に分析した図表Ⅲ-26 の左側（昇進意欲上昇のモデル）の Model(1)、Model(3)、女性を対象に分析した図表Ⅲ-27 の右側（昇進意欲維持のモデル）の Model(1)も有意なモデルではない。

図表Ⅲ-28 「昇進意欲上昇=1」を被説明変数とするロジスティック回帰分析

(勤続10年～15年未満の者)

属性	男性(勤続年数10年以上15年未満)					
	Model(1)		Model(2)		Model(3)	
	Coef.	Std. Err.	Coef.	Std. Err.	Coef.	Std. Err.
有配偶ダミー	1.04	0.40 **	1.00	0.41 **	1.06	0.41 ***
実労働時間						
40時間未満	-0.55	0.71	-0.38	0.72	-0.40	0.73
50時間～60時間未満	-0.08	0.41	-0.10	0.42	-0.10	0.42
60時間以上	0.10	0.53	0.12	0.53	0.17	0.54
仕事要因						
職務挑戦			0.08	0.19		
キャリア展望			0.22	0.16		
職場要因						
WLBへの配慮					0.17	0.08 **
残業・休日出勤					0.02	0.27
定数項	1.07	0.41 ***	0.66	0.48	0.53	0.48
Number of obs	267		267		267	
LR chi2	6.73		10.41		11.71	
Prob > chi2	0.15		0.11		0.07	
Log likelihood	-104.1		-102.2		-101.6	
Pseudo R2	0.03		0.05		0.05	

属性	女性(勤続年数10年以上15年未満)					
	Model(1)		Model(2)		Model(3)	
	Coef.	Std. Err.	Coef.	Std. Err.	Coef.	Std. Err.
有配偶ダミー	-1.53	0.87 *	-0.95	0.92	-1.75	0.90 *
実労働時間						
40時間未満	-0.98	0.70	-1.18	0.76	-0.86	0.71
50時間～60時間未満	-1.01	0.99	-0.55	1.07	-1.02	1.02
60時間以上	-0.03	1.05	-0.01	1.11	0.40	1.14
仕事要因						
職務挑戦			0.56	0.31 *		
キャリア展望			0.23	0.30		
職場要因						
WLBへの配慮					0.18	0.14
残業・休日出勤					0.03	0.43
定数項	1.72	0.82 **	0.34	0.98	1.29	0.89
Number of obs	57		57		57.00	
LR chi2	8.40		15.35		10.29	
Prob > chi2	0.08		0.02		0.11	
Log likelihood	-35.09		-31.62		-34.15	
Pseudo R2	0.11		0.20		0.13	

(***)1%有意、(**)5%有意、(*)10%有意

5. この章のまとめ

回答者が配属されている職場の総合職に占める女性比率は、男女合わせ5割を超える人が1割未満と回答した。また女性は女性比率の高い職場に配置されている傾向がみられ、それは急な出張や長期の出張、取引先などの接待などが少ない職場でもあるようで、日本の職場での女性の配置にはまだ偏りがみられる。研修への参加など制度化されている仕事や育成の機会をみると男女による有利・不利はなくなっているようであるが、配置の偏在化などの影響か、日常の中に埋め込まれている担当する仕事の内容や職場・会社に関する情報入手の機会、出張の機会や上司・先輩から厳しく指導される機会などは、男女ともに女性よりも男性に有利であると感じる人の比率が高い状況もみられた。またキャリア発達の過程において重要と思われるプロジェクトのリーダー担当や社員の育成に責任をもつことなども、これまでに経験したことがある比率に男女差が見られ、また経験していない理由も、男性は「たまたま経験していないだけ」との回答が多いが女性では「上司や会社から機会を与えられなかった」とする人が多くな

る。これらの機会の不均衡は、配置の不均衡、すなわち女性が少ない職場の業務特性や職場環境・風土などから生じている可能性もある。

一方で女性が配置される職場の雰囲気や仕事への取組については、働き方の裁量度が高く風通しがよい、また職場の中での助け合い（組織市民行動）やキャリア開発行動（仕事に必要な知識やスキルを高めるための努力）の得点が高いなど、好ましい状況が見られる点には関心がもたれるべきであろう。

昇進意欲を持つ人の比率は、社会人になった当初及び現状とも男性の方が女性よりも高いが、男性は社会人になった当初よりも昇進意欲を持つ人の比率が高まっている点が注目される。管理職への昇進を希望する理由をみると、男女ともに「やりがいのある仕事ができる」「仕事や働き方の裁量性が高まる」など内的動機を上げる人の比率が高いが、男性の場合にはさらに「賃金が高まること」「ステータスに魅力がある」「家族に期待される」など外的動機を上げる人の比率が女性よりも有意に高いという特徴がある。

昇進意欲の上昇（社会人になった頃昇進意欲はなかったものの、現在昇進意欲を持つ）の原因を分析したところ、男性では「社員の育成に責任をもつこと」を経験したこと、配偶者がいることを示す配偶者ダミーが有意にプラスであった。昇進意欲の維持（社会人になった頃から昇進意欲があり、現在も昇進意欲を持つ）の結果にも同様の傾向が見られた。

女性の場合には男性と異なる変数が有意であることが観察された。「プロジェクトのリーダー担当」の経験が有意に昇進意欲を高めるほか、過去昇進意欲を持たなかった人に対しては「（長期的な）キャリアの展望」を示すことが有用である可能性が示された。これは WLB 的な管理を行うことと相関が高く、キャリア発達の視点から見た際の WLB の役割とは、キャリアの展望を導くことにあると思われる。また過去に昇進意欲を持たなかった人に対するキャリア初期段階でのチャレンジングな仕事の経験の付与は必ずしもよい効果を生まないことは想定と異なる傾向であった。ただし現在においてはチャレンジングな仕事経験がキャリアの展望とともに昇進意欲を高めており、昇進意欲が高くない女性に対してはまずはキャリアの見通しを示した上で徐々に困難な仕事へと挑戦するよう仕事を付与していくことが重要なかもしれない。また現在のチャレンジングな仕事は、勤続 10 年以上の有配偶の女性が昇進意欲を持つことについても有効であった。

一方で社会人になった頃から昇進意欲を持つ人に対しては、当初からチャレンジングな仕事経験を与えることが昇進意欲の維持に有用である可能性が示された。さらに WLB を配慮した管理は昇進意欲が高い人の昇進意欲の維持に有効であった。つまり、WLB 支援は、昇進意欲の向上には有用性が示されなかったが、意欲の維持には欠かせない、いわゆる衛生要因としての性格を持っている。

これらの分析が示すのは、男性の場合は、身近に目標となる同性の上司・先輩がいたり、日常の業務の中にも育成を意図するさまざまな機会が、職場に埋め込まれていること、また結婚により家計の支え手となるべきとの社会の規範などがあることから、特に職場や上司の取組による昇進意欲の差の現れ方が小さい可能性がある。一方で女性の場合には社会人になった当初の将来見通しの違いにより異なる育成の方法が求められる可能性があり、さらにそれは職場や上司の取組に依存して変化する可能性があるという違いが見られた。また女性の場合には特に、昇進意欲の上昇には内的動機付けが有用であり、WLB はあくまでも、長期のキャリア展望を支えるものであるとの認識が必要であろう。必ずしも WLB が取りにくい働き方が昇進意欲を下げるわけではないという点も認識されてよいと思われる。これらがやりがいのある仕事や長期のキャリアの展望につながる場合にはある意味必要である可能性もある。

WLB 支援の意義について言えば、男性においても有用性が認められる点も指摘しておきたい。過去時点の WLB ではなく、多くの人に配偶者がいる現時点に置いて、女性よりも男性において WLB が必

要昇進の意欲に有意で有る点も1つの発見である。

以上のように、本節では女性に対しては個人の意欲や適性、能力に応じ、キャリアの展望や仕事によって動機づける内的動機付けを日常の業務で行うことがキャリアの発達を考える上で重要である可能性が示された。しかしこのような個人の多様性に応じた管理・育成は、WLBに価値をおく男性が増えていることなど、必ずしも女性だけに求められるものではなくなっている可能性も高い。

また、入社後初期の仕事や職場での経験が、その後のキャリア発達に影響を及ぼすことについて、先行研究の指摘を改めて確認することとなった。女性の能力の発揮を目指す上でも、多様な価値観をもつ男女若手社員を育成する上でも、管理職の重要性が高まっていると言えよう。

【参考資料：社員のキャリア形成の現状と課題に関する調査 調査票】

社員のキャリア形成の現状と課題に関する調査

本調査は、中央大学大学院戦略経営研究科ワーク・ライフ・バランス&多様性 推進研究プロジェクト（代表・佐藤博樹 中央大学大学院教授）が××株式会社の協力を得て実施するものです。
本プロジェクトのHPは[こちら](#)をクリックしてください。別ウィンドウで表示されます。

本調査の目的は、企業内における仕事の経験や上司のアドバイスなどの現状を調査し、キャリア形成における課題やその円滑化のための施策を検討するために必要な情報を得ることを目的としています。

回答は統計的に処理され、個々人の回答が特定化されることはありませんので、ありのままをご回答ください。

※回答に要する時間は15分程度です。

※回答期限は×月×日です。

[用語説明]

注1) 本調査での職場とは、一般的な「課・チーム」や「室」を指すこととします。管理職（課長・チーム長以上）以外の方は、あなたの上司（課長・チーム以上）が管理している範囲を指します。ただし、管理職の方は、あなたの上司（部長以上）が管理している範囲を指します。

注2) 本調査での上司とは、あなたの直属の上司を指します。管理職の方もご自分の上司を想定してください。

注3) 勤務先に、いわゆる総合職・一般職（業務職・担当職等）の雇用管理区分がある場合は、あなたに該当する雇用区分に関する設問としてお答えください。

注4) 現在、産休・育休中の方は、休業に入られる前の状況についてお答えください。

あなたご自身のことについてお伺いします

問1 性別

1. 男性
2. 女性

問2 年齢（満年齢で回答時点）

_____歳

問3 最終学歴

1. 大学院卒
2. 大学

3. 短大・高専卒

問4 入社年（西暦で4桁の数値を入力ください）

西暦 _____ 年

問5 入社形態

1. 新卒入社
2. 中途入社

あなたの現在の仕事や職場の状況についてお伺いします

問6 現在、あなたが所属している部門はつぎのどれですか。（ひとつだけ）

問7 現在の所属区分は次のどれですか。（ひとつだけ）

問8 現在、あなたが従事している仕事は、次のどれですか。近い職種をお選びください。（ひとつだけ）

問9 あなたの役職は、次のどれですか。（ひとつだけ）

問10 あなたが現在の職場に着任したのはいつですか。着任した年（西暦）を4桁の数値でお答えください。ただし、組織変更による異動は除きます。

西暦 _____ 年

問11 あなたが現在所属している部に配置されている女性総合職の人数は、部全体の男女総合職全体のうちのくらいですか。（ひとつだけ）現在海外赴任中、出向中の方は、出身の部についてお答えください。

1. 女性は0人
2. 女性は1割程度以下
3. 女性は2～3割程度
4. 女性は4～5割程度
5. 女性は6割程度以上

あなたのはじめての配属先についてお伺いします

社会人になってはじめての配属先についてお答えください。

現在の会社に中途入社された方は、社会人になってはじめての職場（他社）での状況についてお答えください。

問12 社会人になってはじめての配属先は、あなたが希望していた職場でしたか。（ひとつだけ）

1. 第一希望だった

2. 第一希望ではないが、希望した職場だった
3. 希望していない職場だった

問13 あなたが社会人になってから3年ほどの間に経験したことや感じたことについて、当てはまるものすべてを選んでください。(複数回答可) 社会人になってから3年未満の方については、現在のことをお答えください。いずれも当てはまらない場合は、選択肢最後にある「上記に当てはまるものはない」をお選びください。(以降、複数選択可の設問に関してはすべて同様に回答ください)

1. 上司や先輩から、仕事面で期待されたり、頼られていると感じられた
2. 仕事に関して、自分のアイデアや企画を提案する機会があった
3. 仕事を通じて、自分の技術や能力を伸ばしていくことができた
4. 担当したいと考えていた仕事に従事する機会があった
5. 長期的な育成の観点から、指導してくれる上司や先輩がいた
6. 仕事について、将来の展望を持つことができた
7. やってみたい仕事にチャレンジする機会があった
8. 目標となるような女性総合職の先輩や女性の上司がいた
9. 目標となるような男性総合職の先輩や男性の上司がいた
10. 仕事と家庭を両立しながら仕事を継続できる環境だった
11. 会社や上司は能力開発を支援してくれた
12. 上司や先輩の指導や与えられる仕事に男女総合職の間で差がなかった
13. 上記に当てはまるものはない

問14 社会人になってはじめての配属先の直属の上司の仕事管理や部下管理について、当てはまるものすべてを選んでください。(複数回答可)

1. 急な仕事に対応できることを高く評価していた
2. 残業や休日出勤に対応できることを高く評価していた
3. 業務量や重要な業務が特定の部下に偏らないように配慮していた
4. 部下のキャリア希望や生活の状況を考慮して、仕事を配分していた
5. 部下の業務の進捗状況を適切に把握していた
6. 評価結果を部下に適切にフィードバックしていた
7. 部下の能力開発に熱心だった
8. 部下とのコミュニケーションが良好だった
9. 部門のメンバー内で情報が共有できるように工夫していた
10. 特定の個人しかできない仕事をなくすための取り組みをしていた(業務マニュアルの整備、メインーサブなど複数担当制等)
11. 上司自身がメリハリをつけた働き方をしていた
12. 部下の仕事以外の生活や家庭にも配慮していた
13. 部下の男性総合職と女性総合職を区別せずに公平に扱っていた

14. 上記で当てはまるものはない

現在のあなたの働き方についてお伺いします

問15 あなたの勤務形態として当てはまるものはどれですか。（複数回答可）

1. 通常のフルタイム勤務
2. フレックスタイム勤務
3. 裁量労働制
4. 在宅勤務（週に1日などの部分的な在宅勤務も含む）
5. 短時間勤務
6. シフト勤務
7. 休業取得中
8. その他

問16 あなたの1週間あたりの実際の労働時間は、おおよそ何時間ですか。残業時間は含め、昼休みなど休憩時間を除いてお答えください。（ひとつだけ） ○○では1週間の所定労働時間は○○時間○○分です。（○時間○○分／1日）

1. 30 時間未満
2. 30 時間～40 時間未満
3. 40 時間～50 時間未満
4. 50 時間～60 時間未満
5. 60 時間～70 時間未満
6. 70 時間以上

問17 あなたは、昨年度1年間に年次有給休暇や特別休暇を何日、取得しましたか。取得した日数を数値で入力ください。なお、今年度入社した方は‘0ゼロ’を記入ください。半日休暇を取得した場合は、切り上げた数字を入力してください。

_____日

問18 あなたは現在、仕事に対して、どのように取り組んでいますか。当てはまるものをすべてお選びください。（複数選択可）

1. 仕事について、自分なりの発想や工夫を常に考えるようにしている

2. 与えられた仕事について、上司が期待している以上の結果が出せるように取り組んでいる
3. 自分で仕事のやり方を工夫している
4. 会社全体のビジョンや中長期の目標・戦略や業績動向などを常にフォローするようにしている
5. 経済社会の変化やビジネスの動向などを常にフォローするようにしている
6. 時間生産性を上げるように仕事の仕方を工夫している
7. 部署・チームを超えて、周囲の人を巻き込みながら仕事をしている
8. 同僚の仕事の進捗を判断して、必要な場合はサポートしている
9. 同僚と情報の共有をするように努めている
10. 資格取得などの汎用的な知識やスキルを高めるための努力をしている
11. 仕事に必要な知識やスキルを高めるために努力している
12. 将来の仕事やキャリアについて目標を持ち、その実現のために努力している
13. 上記に当てはまるものはない

問19 A) 現在、あなたは将来の仕事やキャリアに関してどのような希望をお持ちですか。また B) 社会人になった頃は、どのような希望をお持ちでしたか。(それぞれひとつだけ選択)

	A 現在の希望	B 社会人になった頃の希望
1. できるだけ早いペースで管理職に昇進したい	1	1
2. 自分なりのペースで管理職に昇進したい	2	2
3. 管理職への昇進にはこだわらず、自分の専門性を高めたい	3	3
4. 昇進や専門性の向上には興味はないが、与えられた仕事で頑張りたい	4	4
5. 昇進や専門性の向上には興味はないが、様々な仕事を経験したい	5	5
6. 昇進や専門性の向上には興味はなく、仕事よりも仕事以外の生活を充実させたい	6	6
7. 1～6 にあてはまるものはない	7	7

問20-1 前問の問 19 でご回答いただいた「A 現在の希望」は、「B 社会人になった頃の希望」から変わりましたか。変わらない方は「1. 変わらない」を、変わった方は変化した時期として当てはまるものを「2.」～「6.」の中から選んでください。変化がこれまでに何度かあった方は、もっとも大きく変化した時期をお選びください。(ひとつだけ)

1. 変わらない

2. 入社1年以内
3. 入社2年目から3年目以内
4. 入社4年目から5年目以内
5. 入社5年目以降
6. 特定の時期ではなく徐々に変化した

問 20-2 前問の間 20-1 で変化した時期をご回答された方に伺います。将来の仕事やキャリアに関する考え方が変化した理由をできるだけ具体的にお答えください。(自由記述)

【記入例：努力した仕事が報われて、仕事に自信が持てるようになったため。目標となる先輩に出会えたため。結婚したり、出産を経験したため等】

あなたの現在の職場の状況についてお伺いします

問21 あなたの現在の職場での仕事の進め方や職場の雰囲気などについて、当てはまるものをすべてお選び下さい。(複数選択可)

1. 同僚の間で仕事に関する情報が共有できている
2. 担当者以外の別の人がかバーできない仕事はほとんどない
3. お互いの家庭の事情（育児、介護等）に配慮する雰囲気がある
4. 休暇を取りやすい
5. 所定労働時間外の会議・打ち合わせはほとんどない
6. 残業や休日出勤はほとんどない
7. 急な出張や先の予定の立たない出張はほとんどない
8. 長期の出張はほとんどない
9. 職場に人が残っていると、先に帰りにくいという雰囲気はない
10. 取引先などとの接待はほとんどない
11. 人による担当する仕事量の繁閑はほとんどない
12. 季節や時期により仕事の繁閑はほとんどない
13. 仕事の手順や進捗を自分で決めることができる
14. 退社時間を自分で決めることができる
15. 部下が上司に意見を言いにくいという雰囲気はない
16. 男女総合職で担当する仕事などを区別する雰囲気はない
17. 上記に当てはまるものはない

問22 あなたの現在の直属の上司の仕事管理や部下管理について、当てはまるものをすべてお選びください。（複数選択可）

1. 急な仕事に対応できることを高く評価している
2. 残業や休日出勤に対応できることを高く評価している
3. 業務量や重要な業務が特定の部下に偏らないように配慮している
4. 部下のキャリア希望や生活の状況を考慮して、目標等を設定して仕事を配分している
5. 部下の業務の進捗状況を適切に把握している
6. 評価結果を部下に適切にフィードバックしている
7. 部下の能力開発に熱心である
8. 部下とのコミュニケーションが良好である
9. 部門のメンバー内で情報が共有できるように工夫している
10. 特定の個人しかできない仕事をなくすための取り組みをしている（業務マニュアルの整備、メイン-サブなどを複数担当者制等）
11. 上司自身がメリハリをつけた働き方をしている
12. 部下の仕事以外の生活や家庭のことにも配慮している
13. 部下の男性総合職と女性総合職を区分せずに公平に扱っている
14. 上記に当てはまるものはない

問23 あなたは、今の仕事についてどのように感じていますか。当てはまるものをすべてお選びください。（複数回答可）

1. 上司や先輩から、仕事面で、期待されたり、頼られていると感じている
2. 仕事に関して、自分のアイデアや企画を提案する機会がある
3. 仕事を通じて、自分の技術や能力を伸ばしていくことができる
4. 担当したいと考えていた仕事に従事する機会がある
5. 長期的な育成の観点から、指導してくれる上司や先輩がいる
6. 仕事について将来の展望を持つことができる
7. やってみたい仕事にチャレンジする機会がある
8. 目標となるような女性総合職の先輩や女性の上司がいる
9. 目標となるような男性総合職の先輩や男性の上司がいる
10. 仕事と家庭を両立しながら仕事を継続できる環境である
11. 会社や上司は能力を支援してくれる
12. 上司や先輩の指導や与えられる仕事に男女総合職の間で差はない
13. 上記に当てはまるものはない

昇進と仕事の経験や能力についてお伺いします

あなたは現在の会社で、どこまで昇進したいとお考えですか。（ひとつだけ）

1 昇進は考えていない 2 係長・主任相当 3 課長相当 4 部長相当 5 役員相当以上

付問 1 へ

＊問 24 で 1、2 とお答えの方にお尋ねします。

**付問 1 課長相当以上への昇進を希望しない理由として当てはまるものをすべてお選びください。
(複数回答可)**

1. 周りに同性の管理職がいないため
2. 管理職(課長以上)になる能力がないため
3. やるべき仕事が増えるため
4. 責任が重くなるため
5. メリットがないあるいは少ないため
6. 家族が歓迎しないため
7. 仕事と家庭の両立が困難になるため
8. もともと長く勤めるつもりがないため
9. その他
10. 特に理由はない

付問 2 へ

＊問 24 で 3、4、5 とお答えの方にお尋ねします

付問 2 課長相当以上への昇進を希望する理由として当てはまるものをすべてお選びください。(複数回答可)

1. やりがいのある仕事ができるため
2. 仕事や働き方の裁量が高まるため
3. 賃金が上がるため
4. 昇進するのが通常だから
5. 目標となる管理職がいるため
6. 管理職になる能力があるため
7. 管理職のステータスに魅力があるため
8. 家族から期待されているため
9. これまで十分会社に貢献しているため
10. その他
11. 特に理由はない

問 25-1 下記のそれぞれについて、現在の会社に入社してから現在までの経験の有無をお答えください。

(a. ～g. についてそれぞれひとつずつ選択)

	1 経験した	2 経験していないが経験したい	3 経験を希望していない
a. プロジェクトのサブ・リーダー担当	1	2	3
b. プロジェクトのリーダー担当	1	2	3
c. 他社や他部門の社員と連携して行う仕事	1	2	3
d. 社員の育成に責任を持つこと（インストラクターなどの経験）	1	2	3
e. 自分で企画・提案した仕事を立ち上げること	1	2	3
f. 選抜型研修への参加	1	2	3
g. 海外駐在・研修、長期出張	1	2	3

問 25-2 前問の問 25-1 で「2. 経験したかったがしていないこと」を一つでも選択した方に伺います。それを経験できなかった理由は何ですか。当てはまるものをすべてお選びください。(複数回答可)

1. 上司や会社から機会を与えられなかったから
2. 他の仕事の関係でタイミングが合わなかったから
3. 自分の個人的な事情でタイミングが合わなかったから
4. 自分が希望を表明しなかったから
5. たまたままだ経験していないだけで、特に理由はない
6. まだ経験できる時期に入っていないから
7. 上記に当てはまるものはない

問 26 現在の会社でのこれまでのご自身に対する会社や上司の期待、仕事の与えられ方、研修参加機会などの面で、同年代の男性総合職と女性総合職を比べて、有利・不利を感じたことがありますか。a. ～h. のそれぞれに最も当てはまる番号をお選び下さい。(それぞれひとつずつ選択)

	1 男性の方が有利	2 女性の方が有利	3 男女で有利・不利はない
a. 担当する仕事の内容	1	2	3

b. 職場や会社に関する情報入手の機会	1	2	3
c. 研修に参加する機会	1	2	3
d. 出張の機会	1	2	3
e. 上司や先輩から声をかけてもらう機会	1	2	3
f. 上司や先輩から厳しく指導される機会	1	2	3
g. 上司や先輩からクライアントを紹介されたり、同行訪問してもらう機会	1	2	3

問 27 あなたの会社や職場で、昇進について当てはまることをすべてお答えください。（複数回答可）

1. 総合職について男女かわりなく能力や貢献で昇進できる
2. 男性総合職に比べて女性総合職の昇進スピードが遅い
3. 育児休業を取ると、昇進の見込みがなくなる、または大分遅れる
4. 短時間勤務を取ると、昇進の見込みがなくなる、または大分遅れる
5. 残業や休日出勤に対応できないと、昇進の見込みがなくなる、または大分遅れる
6. 転勤できないと、昇進の見込みがなくなる、または大分遅れる
7. いずれも当てはまらない

VII あなたのご家族の状況についてお伺いします

問 28 パートナー（配偶者）の有無。（ひとつだけ）

1. いる（事実婚を含む）
2. いない

【問 28 で「1. いる」と回答した方（パートナー（配偶者）のいる方）】についてお伺いします

問 29 パートナー（配偶者）の方の就業形態（ひとつだけ）

1. 正規の職員・社員
2. パート・アルバイト・臨時・派遣など
3. 自営業者・家族従業員、内職、在宅就業など
4. 働いていない

問 30 あなたのパートナー（配偶者）は、あなたが仕事に取り組むことに協力的ですか。（ひとつだけ）

1. 協力的である
2. どちらかといえば協力的である
3. どちらかといえば協力的でない
4. 協力的でない
5. 話しあったことがない（わからない）

問 31-1 同居しているお子様はいらっしゃいますか。

1. いる
2. いない

問 31-2 同居しているお子様の人数と末子の年齢をお答えください。年齢に関しましては、1 歳に満たない場合は、‘0 ゼロ’を入力ください。

人数

末子の年齢（歳）

問 32 あなたは、子育てなどについて、パートナー（配偶者）、祖父母等の親族、知人などのサポートを得ることができますか。（それぞれひとつだけ選択）

	1. あり (通常時から可能)	2. あり (緊急時のみ可能)	3. なし
a. パートナー（配偶者）	1	2	3
b. 祖父母等の親族	1	2	3
c. 上記以外の協力者（ベビーシッターなども含む）	1	2	3

あなたの育児休業や育児短時間勤務制度の取得についてお伺いします

＊お子様のいる人のみご回答ください。

問 33 あなたは、現在の会社でこれまでに、育児休業制度を利用した経験がありますか。（ひとつだけ）

1. すべての子どもの時に育児休業制度を利用した（あるいは利用中）
2. 一部の子どもの時に育児休業制度を利用した（あるいは利用中）
3. 利用したことはない

問 34 あなたは、現在の会社で短時間勤務制度を利用した経験がありますか。（ひとつだけ）

1. すべての子どもの時に短時間勤務を利用した（あるいは利用中）
2. 一部の子どもの時に短時間勤務を利用した（あるいは利用中）
3. 利用したことはない

あなたの現在のお考えについてお伺いします

問 35 あなたは、現在の「仕事に割く時間と生活に割く時間のバランス」（両者の時間配分）に満足していますか、満足していませんか。（ひとつだけ）

1. 非常に満足している
2. やや満足している
3. どちらかといえば満足していない
4. 全く満足していない
5. どちらともいえない

問 36 あなたは、「仕事に割く時間と生活に割く時間のバランス」（両者の時間配分）をどのように変えたいと思いますか、変えなくてもいいですか。（ひとつだけ）

1. 仕事に割く時間を大幅に増やしたい
2. 仕事に割く時間を少し増やしたい
3. いまのままでよい
4. 生活に割く時間を少し増やしたい
5. 生活に割く時間を大幅に増やしたい
6. どちらともいえない

問 37 あなたは、現在の仕事にやりがいを感じていますか、感じていませんか。（ひとつだけ）

1. 非常に感じている
2. ある程度感じている
3. あまり感じていない
4. 全く感じていない
5. どちらともいえない

問 38 あなたは、ご自分の働きぶりが勤務先や上司から適切に評価されていると思いますか、思いませんか。（ひとつだけ）

1. 非常にそう思う
2. どちらかといえばそう思う
3. どちらかといえばそう思わない
4. 全くそう思わない
5. どちらともいえない

問 39 あなたは、勤め先での今後の勤続について、どのようにお考えですか。（ひとつだけ）

1. できるだけ長く勤め続けたい
2. 当面つとめ続けたい
3. できれば早く辞めたい
4. 考えていない・わからない

あなたの勤務先についてお伺いします

問 40 あなたの勤め先では、女性総合職は仕事面で男性総合職と同じように活躍できていますか。最も近いものをお選びください。（ひとつだけ）

1. 女性総合職は男性総合職と同じように活躍できている
2. 女性総合職は男性総合職と同じように活躍できるようになってきているが、まだ解決すべき課題も残っている
3. 男性総合職と同じように活躍できているのは、一部の女性総合職だけである
4. 女性総合職の多くが男性総合職と同じほどには活躍できていない
5. わからない

問 41 あなたが、勤務先や職場の管理職に取り組んで欲しいと考えていることがありますか。（複数選択可）

1. 恒常的な長時間残業の削減（一定時間以上残業をさせないことを含む）
2. 休暇取得の円滑化
3. 海外出張の時期や期間の適正化（必要な期間に絞った海外出張等）
4. 育成を考慮した管理職による部下への仕事の配分
5. 従業員同士のコミュニケーションの円滑化
6. キャリアの見通しの明確化につながるような上司による個別面談
7. キャリアの幅を広げるための計画的な人事ローテーション
8. 効率的な働き方の推進や仕事の見える化（労働時間の使い方の改善、特定の個人に依存しない仕事の仕方など）
9. 女性総合職が担当する仕事の分野の拡大（性別によって配置されにくい職場をなくすことなど）
10. 仕事と生活の両立を可能とする制度（育児、介護など）の利用の円滑化
11. 仕事と生活の両立を可能とする制度（育児、介護など）利用者に対するキャリア形成支援
12. 人事考課などの評価基準の明確化
13. 人事考課などの評価について建設的なフィードバック
14. 昇進において、女性総合職が満たしにくい条件・要件の見直し
15. 女性総合職の活躍推進を目的とした女性社員のネットワーク化
16. 上記に当てはまるものはない

最後にあなたの今後の転居を伴う転勤の可能性などについてお伺いします

問 42 あなたが雇用されている雇用区分では、転勤について制限がありますか。（ひとつだけ）。

1. 転勤がない、又は、転勤はあるがその範囲が限定されている（転勤をする区分の社員とは、賃金や昇進等に違いがある）

2. 転勤がない、又は、転勤はあるがその範囲が限定されている（転勤をする区分の社員と賃金や昇進等に違いはない）
3. 転勤の範囲は限定されていない

これで、アンケートは終了です。
ご協力ありがとうございました。

中央大学ワーク・ライフ・バランス推進・研究プロジェクト