慶應義塾大学学術情報リポジトリ
Keio Associated Repository of Academic resouces

Title	女性の管理職への昇進意欲向上要因に関する調査・分析
Sub Title	Investigation and Analysis on Motivation Factors of Female Employees to Get Management Positions
Author	橋本, 綾子(Hashimoto, Ayako) 当麻, 哲哉(Toma, Tetsuya)
Publisher	慶應義塾大学大学院システムデザイン・マネジメント研究科
Publication year	2014
Jtitle	
JaLC DOI	
Abstract	
Notes	修士学位論文. 2014年度システムデザイン・マネジメント学 第185号
Genre	Thesis or Dissertation
URL	https://koara.lib.keio.ac.jp/xoonips/modules/xoonips/detail.php?koara_id=KO40002001-00002014-0051

慶應義塾大学学術情報リポジトリ(KOARA)に掲載されているコンテンツの著作権は、それぞれの著作者、学会または出版社/発行者に帰属し、その権利は著作権法によって保護されています。引用にあたっては、著作権法を遵守してご利用ください。

The copyrights of content available on the KeiO Associated Repository of Academic resources (KOARA) belong to the respective authors, academic societies, or publishers/issuers, and these rights are protected by the Japanese Copyright Act. When quoting the content, please follow the Japanese copyright act.

修士論文　　2014 年度

女性の管理職への昇進意欲向上要因に関する調査・分析

橋本　綾子

（学籍番号：81333463）

指導教員　准教授　当麻　哲哉

2015 年 3 月

慶應義塾大学大学院システムデザイン･マネジメント研究科

システムデザイン・マネジメント専攻

Master's Dissertation 2014

Investigation and Analysis on Motivation Factors of Female Employees to Get Management Positions

Ayako Hashimoto

(Student ID Number : 81333463)

Supervisor Tetsuya Toma

March 2015

Graduate School of System Design and Management,
Keio University
Major in System Design and Management

論　　文　　要　　旨

学籍番号	81333463	氏　名	橋本綾子

論 文 題 目 :

女性の管理職への昇進意欲向上要因に関する調査分析

（内容の要旨）

内閣府発行の「男女共同参画白書」平成 25 年度版および 26 年度版によれば、我が国の役職別管理職に占める女性割合は、民間企業の係長相当職で 14.4%、課長相当職で 7.9%、部長相当職で 4.9%だ。全体従業員数のうち、女性の従業員数は 42.8%であり、全体管理的職業従事者のうち 11.2%が管理的職業従事者となっており、いまだに管理職の大多数は男性が占めている。

東京都が 2013 年に実施した『東京都男女平等参画状況調査』によると、男女従業員に上司から管理職になることを進められたら引き受けるかどうかたずねた結果、「引き受けない」と回答した女性は、男性の約 3 分の 1 であった。政府は、2020 年までに女性管理職の割合を 30%にすることを目標としているが、現状では女性の管理職への昇進に抵抗がある人が多い。男女雇用機会均等法など様々な施策が施行されているが、女性のロールモデルの圧倒的不足など企業のトップを担うのは男性であるという、男性中心社会から脱却できていない社会問題がある。

本研究の目的は、女性が管理職へ昇進する際に、昇進意欲向上の促進・阻害に影響する要因を探ることである。本研究内容として男女 400 名にアンケート調査を実施し、この結果を分析した。

本研究の結果、昇進意欲の向上を阻害する要因を見つけることができた。それは、「管理職や昇進に関してのネガティブイメージ」の存在である。昇進意欲に関しては性差よりも管理職・非管理職それぞれのポジションで大きく異なったが特に、女性非管理職には、「不安」を感じる心境が顕著に見受けられた。それ以外にも、女性が管理職に抱くイメージには、ネガティブなものが多く存在した。ネガティブイメージが、実際に昇進意欲を抱いていたとしても、昇進を後押しすることの阻害に繋がっていることをアンケート調査等により、明らかにした。

女性は男性よりも、大きくライフスタイルが変化しやすい。全ての施策を「男女平等」に行うのではなく、「女性」に特化した細かい心境の変化をカバーしながら、ライフスタイルに合わせた柔軟性のある人事制度など、性差を取り入れた施策も必要となってくると考える。

キーワード（5 語）

女性、管理職、昇進意欲、性差、ネガティブイメージ

SUMMARY OF MASTER'S DISSERTATION

Student Identification Number	81333463	Name	Ayako Hashimoto

Title:

Investigation and Analysis on Motivation Factors of Female Employees to Get Management Positions

Abstract

White paper of Gender equality (2013,2014, Cabinet office Government of Japan) says that the percentage of female in the executive positions at Japanese companies are 4.9% at General Manager, 7.9% at Section Manager, and 14.4% at Section chief.

And now also, most of important posts at companies in Japan are occupied by males. Survey of gender equality and participation (2013, Tokyo Metro. Gov.) , also says similar answer.

Women, 1/3 number of Men who answered "Yes" to the question "if you are recommended to management position from your boss, will you accept? "Government of Japan set that "30% of executive positions are occupied by female" as the targets by 2020. But, promotion willingness of women is still low. In spite of development of the Equal Employment Opportunity Law, most of important posts are still occupied by male. There is still Social problem in Japan that male-dominated society is not to break down yet.

The object of this research is to find factors which promote or inhibit women promotional motivations, when women promotion to management positions.

As this research, a questionnaire survey to men and women 400 people was conducted and analyzed. As a result, the promotion of advancement motivateon depends on their job potion rather than difference in denger. The results of this study, it was possible to find the factors which inhibit the increase promotion motivation. It is the presence of a "negative image" with respect to management motivation. In particular it is very different in the management, non-management positions each position than gender differences with respect to promotion willingss, in female non-manegers, mental state distribution to feel "anxiety" was seen signify.

Beyond that, the image of female entertaining managers, negative ones were abundant. Negative image, even though hugging actually promotion willingness, by questionnaire surveys. That has led to the inhibition of that to boost the promotion, it was clarified.
A lifestyle for a woman changes than a more frequently lifestyle for a man. Policies with flexible personel systems should be considered to fit woman's lifestyle.

Key Word（5words）

Female, Employee, Motivation Factors, difference in danger, negative image

【目次】

1:序論 1
1-1:はじめに 1
1-2:研究目的 2
1-3:本論文の構成 3
2:雇用システムと働く女性の労働現状 4
2-1:国際比較 4
2-2:日本における現状 5
2-2-1:労働市場における女性の状況 6
2-2-2:女性雇用管理に関する変遷 6
（1）:男女雇用機会均等法の変遷からみる女性労働の変化 7
（2）:施策の変遷 10
2-2-3:ワーク・ライフ・バランスと労働法と女性就業の関わり 12
（1）: ワーク・ライフ・バランスの形成過程 12
（2）: 一般女性保護から男女共通規制への変化 14
（3）: 法規範的根拠 15
2-2-4:各企業における取り組み 15
（1）: 大和証券グループ 16
（2）: カルビー 16
2-3:諸外国における取り組み策 16
2-3-1:オランダ 17
2-3-2:ドイツ 17
2-3-3:フランス 18
2-3-4:韓国 19
（1）: 積極的雇用改善措置制度 19
（2）: 積極的雇用改善措置制度の効果 20
3:女性管理職への昇進意欲の低さに関する問題提起 22
3-1:現行施策における問題点 22
3-2:管理職の働き方の現状 24
3-3:女性管理職登用数増加のための各種取り組み 29
3-3-1:政府の取り組み 29
3-3-2:企業の取り組み 30

3-4:数値目標と意識の相違 33
3-5:先行研究 33
4:予備調査と仮説の設定 46
4-1:予備調査 46
4-2:仮説 46
5:アンケート調査 48
5-1:アンケート概要 48
5-2:アンケート対象 48
5-3:アンケート内容 49
5-4:アンケート結果 50
5-5:小括 65
6:インタビュー調査 66
6-1:インタビュー概要 66
6-2:インタビュー内容 66
6-3:インタビュー結果 66
7:結語 68
7-1:結論 68
7-2:課題 68
7-3:今後の展望 68
参考文献 70
謝辞 74
Appendix 75

1:序論

1-1:はじめに

現代、女性の社会進出が増加の一途を辿っている。だがそのなかでも、伝統的性別役割は未だに根強く残り、男性は仕事を、女性は仕事と家庭の両方の役割を重視される状況にあると柏木（2003）[1]は、指摘している。だが一方で昔とは少しずつ家庭のあり方も女性が果たす役割も変化し、その代償として日本では少子化や核家族化が進んだ。

1986 年に男女雇用機会均等法が制定され、翌 86 年より施行された。職場における男女の差別を禁止し、募集・採用・昇級・昇進・教育訓練・定年・退職・解雇などの面で男女とも平等に扱うことを法律によって定められている。だが、女性の管理職の登用率は先進諸国から遅れをとっている。現在は、女性に関しての採用門戸は男性と比較すると非常に狭く、景気動向に左右されがちだ。

2014 年、安倍内閣は経済再生に向けて展開している「大胆な金融政策」「機動的な財政政策」「成長戦略」の３本の矢のうち、持続的な日本の経済成長につなげるための「成長戦略」の中から、女性が輝く日本をつくるための政策である「待機児童の解消」「職場復帰・再就職の支援」「女性役員・管理職の増加」に力を入れて政策を実行しようとしている。そのなかでまず安倍首相は、「全上場企業において、積極的に役員・管理職に女性を登用していただきたい。まずは、役員に、一人は女性を登用していただきたい。」と発言[2]。政府は 10 年前の小泉内閣の時に、「あらゆる分野で指導的な地位に女性が占める割合を 2020 年までに 30%にする」という『202030』を決定していた。とはいえその後目立った進展が見られずこのため、2014 年に入って安倍内閣は成長戦略の柱の 1 つに女性の活用を打ち出し、改めて『202030』の実行を強調している。

内閣府の『平成 25 年版男女共同参画白書』から我が国の役職別管理職に占める女性割合（2012 年）をみると、民間企業の係長相当職で 14.4%、課長相当職で 7.9%、部長相当職で 4.9%と年々増加傾向にあるものの、管理職の大多数は男性が占めていることが分かる。東京都が 2013 年に実施した、『東京都男女平等参画状況調査』[3]でも男女従業員に上司から

---

1 柏木惠子『家族心理学−社会変動・発達・ジェンダーの視点−』東京大学出版会（2003）

2 首相官邸 HP （2015 年 1 月 30 日閲覧）http://www.kantei.go.jp/jp/headline/seichosenryaku/kagayaku_josei.html

3 平成 25 年東京都男女雇用平等参画状況調査
http://www.metro.tokyo.jp/INET/CHOUSA/2014/03/DATA/60o3r600.pdf

2 首相官邸 HP （2015 年 1 月 30 日閲覧）http://www.kantei.go.jp/jp/headline/seichosenryaku/kagayaku_josei.html

3 平成 25 年東京都男女雇用平等参画状況調査
http://www.metro.tokyo.jp/INET/CHOUSA/2014/03/DATA/60o3r600.pdf

管理職になることを薦められたら引き受けるかどうかたずねたところ、「引き受ける」は、女性は男性の３分の１、「引き受けない」は、女性は男性の３倍となっている。男女雇用機会均等法の整備も進みながらも、企業のトップを担うのは男性であるという、男性中心社会から脱却できず目標達成に苦慮している社会問題が存在している。

日本生産性本部が 2014 年度に、企業の新入社員を対象にしたアンケートでも「管理職になりたくない」と答えた女性新入社員が 72.8%に上った。政府は、2020 年に指導的地位に占める女性割合を 30%にする目標を掲げているが、若手女性社員の間では、昇進に消極的な意識が強いことが示された。またその理由として、「自由な時間が持ちたい」が 38.9%、「専門性の高い仕事がしたい」が 23.7%、「重い責任のある仕事は避けたい」が 15.3%となった。因みに男性新入社員で「管理職になりたくない」としたのは、34.5%だった。

現在、働く女性を支える様々な施策が政府主導だけではなく、各企業にも特色ある制度の実施が開始されている。だがそれら様々な政策を束ねる基本理念は必ずしも明確ではなく、ワーク・ライフ・バランスやその支援の内容については、必ずしも正しく理解されているとは言い切れない。ワーク・ライフ・バランス支援は、特定のライフスタイルや生き方を望ましいとするのではなく、多様なライフスタイルや生き方を受容できる職場とする取り組みである[4]。

企業が両立支援や均等施策の取り組みを進める目的は、多くの有能な女性が長く活用し続けること、つまり女性活躍推進により、結果的に企業価値の向上を目指すことが目的である。企業において女性が活躍するためには、結婚／出産といったライフイベントを経ても離職することなく働き続けることができ、かつ性別にかかわらずキャリア形成を図り役割／スキルに見合う活躍ができることが必要となる。前者は、育児や家庭と仕事の両立を可能とするための両立支援、またはワーク・ライフ・バランス（WLB）支援の視点であり、後者は、男女間の職業能力開発や昇進、賃金といった雇用機会の格差を解消するための均等施策の視点である[5]。

1-2:研究目的

本研究の目的は、女性が管理職へ昇進する際の昇進意欲向上に関して、向上するのか・しないのかその要因を探ることである。本研究では「女性管理職への昇進意欲が低い」という現状に対して、①現状調査、②女性が管理職への昇進を推薦された場合にどのような心境に至るのか、③昇進意欲にどのような要因が関係するのか、の３点から現状分析・仮

---

4 佐藤博樹「ワーク・ライフ・バランスと働き方改革」『ワーク・ライフ・バランスと働き方改革』勁草書房（2011）1 頁

5 塚田聡「日本企業における職場マネジメントの特徴と女性活躍推進」季刊 政策・経営研究（2013）24 頁

説を立て検証を行いたい。

本研究では、女性の昇進に関する様々な施策との関連性に焦点を当てるのではなく個々人の気持ちに焦点をあて、その昇進意欲の変化にどのような要因が関係するのかを、アンケート調査を実施しながら行った。長期で同じ人を追いかけることは時間の制約上叶わなかったため、男性管理職・男性非管理職・女性管理職・女性非管理職各 100 名の計 400 名にアンケートを実施し、管理職の人には非管理職時代のことを思い出しながら回答をしてもらった。そこから、記述アンケートなどを用いて、仮説の検証を行う。そして、インタビューで結果の確認を行い今後の展望に活かしていきたい。

1-3:本論文の構成

第 2 章では、主に雇用システムと働く女性の労働現状に関して、国際比較・国内の状況を踏まえて検討する。日本における「女性の労働」に関して、様々な視点から切り取って考察をしたい。労働市場における女性管理職に関わる現状を把握する。その次、女性管理職に関して女性の就業に関しての歴史的変遷や施策の変遷を探ることで、いつの時代から女性が社会進出を目指してきたのかについて、考察を重ねる。また、女性が社会進出を果たす際に必要となる様々な施策の基盤と WLB と労働法の関わりについても、検討を重ねる。加えて,日本事例や海外事例などを取り上げ、具体的な事象を通してよりそれらの施策がどのように使われているのかを把握する。

第 3 章では、女性管理職への昇進意欲の低さについての問題提起を概説する。現行施策における問題点について、本研究の問題点をフォーカスする範囲となる所を、まずは外観する。その後、現在行われている女性管理職の増加を促すための施策から、本研究での研究範囲の特定に活かしたい。また先行研究の検討を通し、本研究の調査における新規性を明らかにすると共に、本研究で活かせる点を明らかにしたい。

第 4 章では、本研究の仮説を設定し第 5・6 章では、それぞれアンケート調査・インタビュー調査を行った結果を掲載する。

2:雇用システムと働く女性の労働現状

2-1:国際比較

図で示しているのは、女性の年齢階級別労働力を国際比較したものである。これは 15 歳以上人口に占める労働力人口の割合を示したものである。女性の労働力が期待されるなか、日本や韓国の女性の働き方には独特のパターンがあることがわかる。同様の年齢別階級にすると日本は就学後、20 代半ばで一度ピークを迎えその後労働力は低下する。これはこの時期に結婚や出産などを契機に労働市場から退出するとみられる傾向を表している。その後、子育てが落ち着くなどし、再就労することで、再び労働力は上昇するのである。女性の労働力が M 字カーブを描くのは、家事・育児の責任を担う以上あたりまえとの味方もあるが、先進国の中で M 字型カーブが明瞭な形で残っているのは、以下の図 Fig.2-1 によると日本と韓国くらいである。先進国の経済協力開発機構（OECD）34 カ国のなかで、25～54 歳女性の労働力率は 25 位と下位にとどまっている[6]。また、世界の男女平等ランキングでは、日本は 105 位と低迷している[7]。

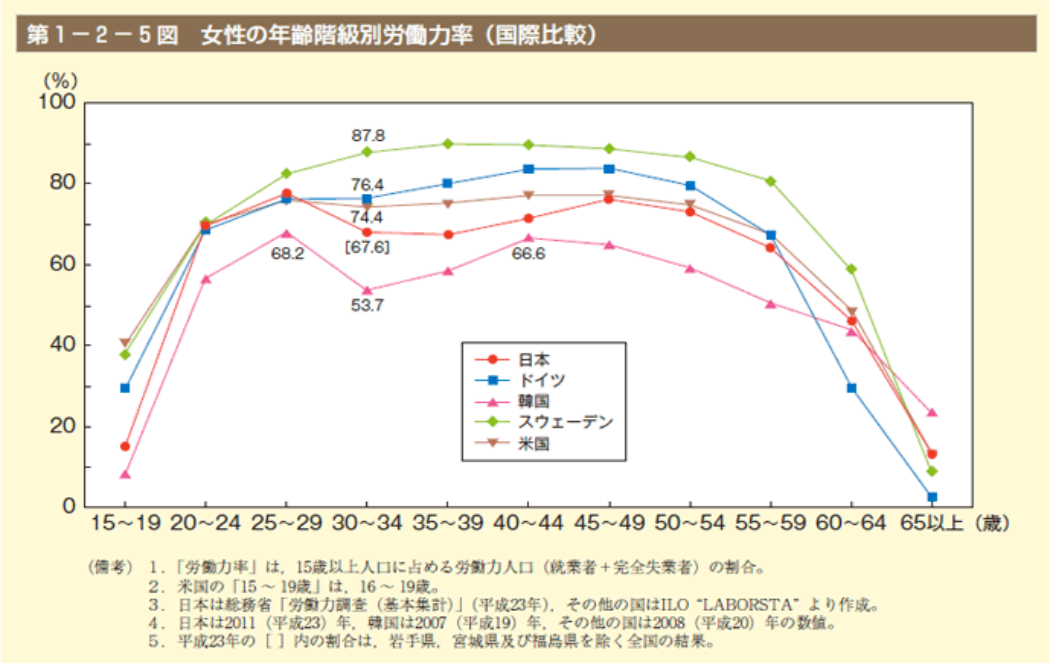

Fig.2-1 女性の年齢階級別労働力率（国際比較）

出所：平成 23 年度男女共同参画白書

---

6 男女共同参画白書平成 25 年度版　56 頁

7 朝日新聞　2014 年 9 月 8 日（月）

加えて、総務省「労働力調査（基本集計）」（平成 25 年平均）によると、管理的職業従事者に占める女性の割合は、平成 25 年は 11.2%であり、諸外国と比べて低い水準となっている[8]。United Nations Development Programme（2009）でも、我が国の管理的職業従事者に占める女性の割合は 9%であり、主要先進国のなかでは、韓国と並んで最も低いと指摘された（Fig.2-2 参照）。今では、ほとんどの先進諸国では 25%を超えているが、日本はやはり他の先進資本主義諸国と比較すると、最も低い国の 1 つであると言える。

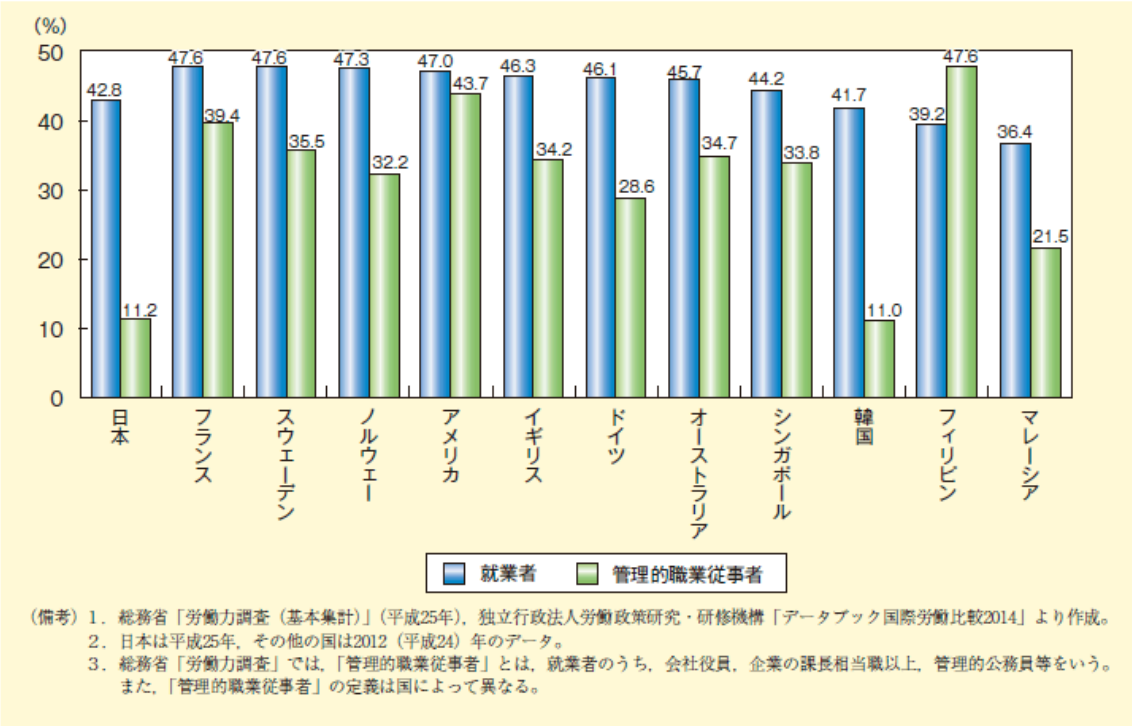

Fig.2-2 就業者及び管理的職業従事者に占める女性割合

出所：平成 26 年度男女共同参画白書

2-2:日本における現状

本節では、日本における「女性の労働」に関して、様々な視点から切り取って考察をしたい。労働市場における女性管理職に関わる現状を把握する。その次、女性管理職に関して女性の就業に関しての歴史的変遷や施策の変遷を探ることで、いつの時代から女性が社会進出を目指してきたのかについて、考察を重ねる。また、女性が社会進出を果たす際に必要となる様々な施策の基盤と WLB と労働法の関わりについても、検討を重ねる。加えて，日本事例や海外事例などを取り上げ、具体的な事象を通してよりそれらの施策がどのよう

8 男女共同参画白書平成 26 年版　62 頁

に使われているのかを把握する。

2-2-1:労働市場における女性の状況

労働市場における女性の状況を示す指標のひとつとして、しばしば年齢階級別労働力率が用いられている。両立の視点では、大企業の正社員に限っては就業継続率が増加傾向ではあるが、絶対値としては先進国で最低のレベルにある。

平成 22 年に都道府県労働局雇用均等室が実施した『コース別雇用管理制度の実施・指導状況』の結果からも、総合職に占める女性割合は高いといえない状況が伺える。コース別雇用管理制度[9]を実施している対象企業全国 129 社のうち、総合職[10]採用予定者に占める女性割合は 11.6%。実際に働く総合職に占める女性割合は、5.6%だ。Fig.2-3 には規模別・業種別に調査したものを掲載しているが、全体の占める割合のうち、「0 超～10%」が 68%で最も高くなっており、「50%超～100%」が 1.6%で最も低くなっている。

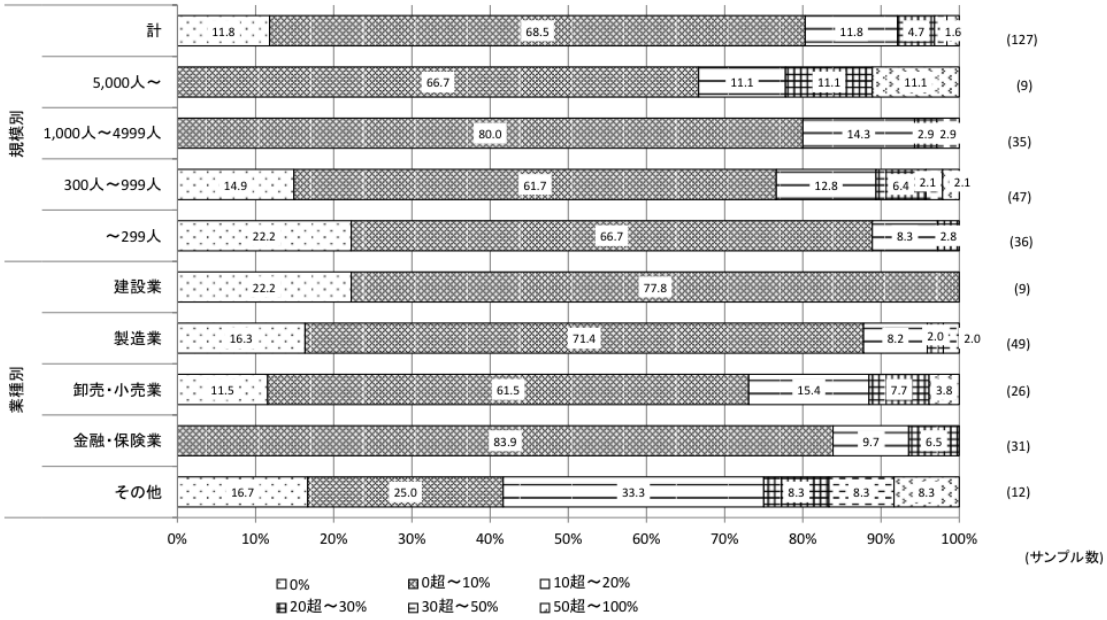

Fig.2-3 総合職に占める女性割合（平成 22 年）

出所：都道府県労働局雇用均等室『コース別雇用管理制度の実施・指導状況』（H22）

2-2-2:女性雇用管理に関する変遷

女性の雇用管理の歴史をみると、Fig2-4 のような職場類型の変化に応じて、展開されてき

9 労働者の職種、資格等に基づき複数のコースを設定し、コースごとに異なる配置・昇進、教育訓練等の雇用管理を行うシステム

10 基幹的業務または企画立案、対外折衝等総合的な判断を要する業務に従事し、原則転居を伴う転勤がある。

たといえる。

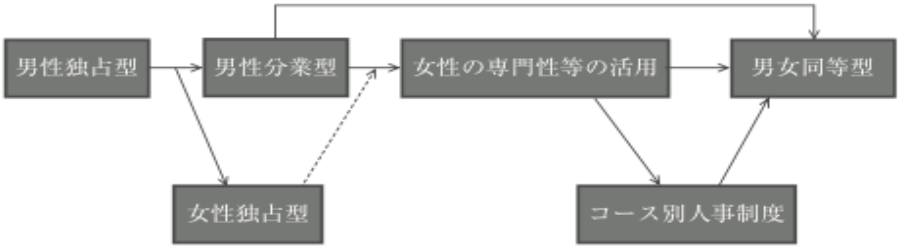

Fig.2-4 女性活用の発展段階イメージ

出所：脇坂明『均等法後の企業における女性の雇用管理の変遷』日本労働研究雑誌（2011）No.615　39 頁

積極的な雇用管理の改革が、職場類型を変えたともいえる。1986 年施行の均等法以降を中心に、女性雇用管理の変遷をみる。但し、本稿では女性に大きく関係するパートタイマーの雇用管理については、本論とは内容がそれてしまうため、割愛することとする。

（1）:男女雇用機会均等法の変遷からみる女性労働の変化

我が国において、もともと女性の働く率は高かったと言えるだろう。それは農業を含む自営業、家族従業が多いことが原因で、雇用管理の対象となる企業に雇われて働く女性が増えたのは戦後からである。戦前も製糸、紡績の工場労働者を中心とした「女工」だけでなく、現代でいうホワイトカラーの「職業婦人」[11]がいた。

戦後、女性労働をあらわす言葉は、和製英語の普及とともに変化してきた。宇野千代がつくった BG（Business Girl）、週刊誌『女性自身』が作った OL（Office Lady）、これらの言葉が普及しはじめていくのである。この背景には、女性の事務職急増があげられる。男性独占型職場へ女性の進出が進んだことは間違いないが、仕事内容や企業内キャリアからみると、「男女分業型」の職業が中心であった。大企業における女性の雇用管理の中心は、結婚で退職する未婚女性をいかに上手く回転させていくことかというようなことまでが、人事担当者の主要課題であった[12]。働く職場環境や技能に違いがあっても、ここまでの共通点は、男性の仕事やキャリアから女性が「隔離」されている職場であった。こういった状況が変化したのは、1970 年代後半からである。いわゆる「男女共同型」職場への変化のベクトルが見え始めてくるのである。男女共同型職場は、1970 年代後半頃からチェーンスト

11　職業婦人は必ずしもホワイトカラーだけでなく、すべての雇用労働者を指す場合にも使用された。おおむね現代でいう、ホワイトカラーである。（中川清編『労働者生活調査資料集成』青史社、第 5 巻、1995 年）

12　脇坂明『均等法後の企業における女性雇用管理の変遷』日本労働研究雑誌（2011）No.615 39 頁

アの売り場などで先駆的にみられるようになってきた。そして、1986 年に男女雇用機会均等法が制定され、男女平等の職場の出現を加速する結果となった。

1986 年に施行された男女雇用機会均等法は、募集・採用・配置・昇進・定年・退職・解雇のうち、募集、採用、配置、昇進に関する均等待遇は事業主の努力義務としかしていなかった。しかし、1997 年改正において、女性の深夜業や残業の規制など女性保護規定を原則取り払う代わりに、上記の努力義務はすべて禁止規定とした。1999 年 4 月施行の改正均等法により、すべての教育訓練において男女の差をつけてはならないこととなった。さらに、2006 年改正では、降格、職種の変更、雇用形態の変更、退職勧奨、労働契約の更新についても差別してはならないとされ、禁止事項が拡大された。また、2006 年法では「間接差別」という概念が初めて盛り込まれ、性差別を明示していないとしても、結果として一方の性の差別に繋がる条件をつけることは禁止とされた。

このように男女雇用機会均等法の改正の推移を見ると、男女の差別禁止を見事に強化してきたかに見える。しかし、それは採用時に同じ雇用区分である者の中での比較に限られている。同じ雇用区分の中では男女が差別なく扱われるとしても、「総合職」という区分で雇われている女性割合が全体の 5%に過ぎないならば、それが女性全体の差別禁止に持つ効果はどれほどのものだろうか。2006 年法で導入された間接差別という概念により、女性を一定の雇用区分に閉じ込めることが差別ととらえられる可能性が出てきたが、現状では間接差別として厚生労働省の省令で 3 例（身長・体重、全国転勤、転勤経験を条件につける）が限定列挙されたのみである。均等法が施行されて 20 年以上が経過し、女性の労働環境は着実に改善してはいるものの、様々な形で女性、特に有配偶者女性が働き続けるには不利な雇用慣行が続いている。

また、失業率が大幅に高まる中で、非正規労働に対する規制緩和が次々と行われた。有期労働契約は原則 1 年を超えることができなかったが、労働基準法改正により、2004 年から 3 年以内まで可能となった。派遣労働は、1986 年に施行された当時は特殊で専門的な分野に業務を限定していたが、1999 年改正で派遣できる業種、業務を大幅に拡大。2003 年改正では、製造業における派遣労働も解禁されたほか、派遣期間の上限が 1 年から原則 3 年に引き上げられた（26 分野は派遣期間上限撤廃）。また、紹介予定派遣の事前面接も認められるようになった。

こうした規制緩和は、不安定な有期雇用者として働く女性を増大させる要因ともなった。また、これら有期雇用者に単純な補助的業務が移されることで、女性に多い一般的な働き方の正社員といえども仕事密度が上がり、残業の増大など厳しい労働条件にさらされるようになった。

非正規雇用に関する規制強化としては、パートタイム労働者と一般の従業員との均衡待

遇に関する指針が 2003 年 8 月に出されている。これにより、「同じ労働は同じように扱う原則」が示された。さらにはパートタイム労働法が 2007 年に改正。正社員と同視すべきパート労働者については、「差別禁止」と言われた。最も、正社員と同視すべきパートとは、「仕事の内容や責任、人事異動の有無や範囲が正社員と同じで、かつ契約期間が実質的に無期契約となっているパート」であり、ここまで限定された要件にあてはまるパートは、現実的には少数である。それ以外のパート労働者の待遇に対しては、正社員の均衡に注意しながら職務内容、成果、意欲、能力、経験等を勘案してきめることが努力義務とされた。

パートタイム労働法の 2007 年改正では、正社員への転換を推進するための措置を講ずることが義務化された。これはおおいに評価できる改正点であるが、正社員という働き方が、家庭との両立が可能な形で提供されなければ、希望者が出にくく、女性の能力活用に役立たない制度となりかねない。

例えば、A 社は、派遣社員を契約社員として一括採用することを発表。さらに 3 年以上勤務実績がある者に正社員への登用制度を提示し、応募者の 4 割を正社員として採用するという大きい改革を実行したが、応募者が有資格者の半数にも満たなかった。理由としては「正社員になると、首都圏と定期的に人事異動しなくてはならないから」「あまり責任の重い仕事を任せられるのはちょっと」という声が多かった[13]。

仕事と子育ての両立を支援する制度として 1992 年に施行された育児休業法も、順次拡充が行われてきた。95 年には 30 人以下を含む全事業所が適用対象となり、所得保障割合は、復帰後の統計で 95 年から 25%、2001 年から 40%、2005 年から 50%となり、休業中の社会保険料支払いも 01 年には労働者事業主双方に免除されるようになった。さらに、2005 年からは、子供が 1 歳までの育児休業期間について、保育園に入れない等の特別な事情があれば 1 歳半まで延長できるようになり、3 歳未満の子供を養育する労働者に対しては、企業は勤務時間短縮を含むいくつかの措置のうち、いずれかを実施することが求められるようになった。

また 2010 年から 3 歳未満の子供を養育する労働者に対する「短時間勤務制度（1 日原則 6 時間）」の措置が義務づけられ、3 歳未満の子供を養育する労働者が希望した場合に所定外労働（残業）の免除が義務づけられた。さらに 2005 年に導入された「子の看護休暇」は、未就学児が 2 名以上あれば「年 10 日まで」と倍に改正された。（100 人以下の事業所の適応は 2012 年から）。さらに男性の育児休業取得を促進するために、専業主婦であれ、場合によって労使協定によって本人からの育児休業申請を拒める制度が廃止。「パパ・ママ育休プラス」が導入され、母親と父親がともに育児休業を取得する場合、取得できる期間を「子

---

13 労働政策研究・研修機構『ビジネス・レーバー・トレンド』2007 年 6 月号

供が 1 歳 2 ヶ月に達するまで」に延長、子の出生後 8 週間以内の期間内に父親が育児休業を取得した場合、2 回目の育児休業を取得することができるようになった[14]。

このほか、1993 年からは、フレックスタイム制の実施などを可能とする変形労働時間制が広範囲に認められるようになっている。

下の Table.2-1 は、前述したものを一覧として示しているものとなっている。

Table.2-1 男女雇用機会均等法概要

項目 ＼ 年		1999 年	1986 年
男女雇用機会均等法	題　　名	雇用の分野における男女の均等な機会及び待遇の確保等に関する法律	雇用の分野における男女の均等な機会及び待遇の確保等女子労働者の福祉の増進に関する法律
	募集・採用	禁止規定	努力義務規定
	配置・昇進	禁止規定	努力義務規定
	教育訓練	全ての教育訓練を対象とすること	訓練対象を基礎的な能力を付与するためのものに限定（Off-JT）
	セクハラ	禁止規定	規定なし
	ポジティブ・アクション（積極的男女平等促進策）	規定化（事業主の講ずる措置に対する国の援助）	規定なし
	妊娠出産前の健康管理の義務	義務規定	努力義務規定
	調停委員会の開始	関係当事者の一方からの申請により開始できる。調停申請したことを理由とする不利益取扱の禁止	一方からの申請の場合．他方が同意した場合に限り．調停開始できる。規定なし
	労働大臣の勧告に従わない企業名の公表	公表する旨規定	規定なし

出所 : 脇坂明『均等法後の企業における女性の雇用管理の変遷』日本労働研究雑誌（2011）

（2）:施策の変遷

1975 年の国際婦人年を契機として、女性の政策決定への参画、固定的性別役割分担の『見直しが叫ばれるようになり、婦人問題企画推進本部が設置され、女性の地位向上を目指す国内行動計画が策定された。この後も配偶者特別控除額の引き上げ、第 3 号非保険者制度の導入など、性別役割分担を推奨するような制度導入が進められていったが、女性の教育

14　育児休業取得者は年を追うごとに増加しており、「雇用均等基本調査（女性均等基本調査、女性雇用管理基本調査）」〈厚生労働省〉によると、出産した女性労働者に占める取得者割合は、平成 8 年の 49.1%から、平成 20 年の 90.6%をピークに若干停滞しているものの平成 21 年には 85.6%となっている。但し、これは出産者の 9 割近くが育児休業制度を取っているということを意味しない。「有資格者」の 9 割がとっているということを示すにすぎない。

水準は高まり、教員などの専門職に就く女性は増えていった。しかし、組織内での経験や研修を必要とする管理的職業に就く女性は極めて少なかった。

一方、1979 年には差別撤廃条約が国連総会で採択され、日本でも批准のための条件整備として、雇用の場における機会均等を保障する法律の整備が必要となった。そのため 85 年には雇用機会均等法が制定されたが、経営者側は女性の登用に消極的で、法律は募集・採用・登用には罰則なしの努力義務を課しただけという緩やかなものであった。

雇用機会均等法はその後、1997 年、2006 年と改正され、あらゆる段階での差別禁止が明文化され、雇用主のセクシャルハラスメントの防止義務、ポジティブ・アクションの推進が盛り込まれた[15]。2006 年には、間接差別[16]も禁止されている。

1991 年には、1.57 ショックといわれる合計特殊出生率の低下が 1 つの契機となって、育児休業法が制定。当初、休業期間は 1 年間、原則無休という条件でスタートしたが、それ以後も低下を続ける出生率に対応するため、95 年、2001 年、06 年と法律は改正された。現在では中小企業も含めて 1 年以上、状況によっては 1 年半の育児休業、子供が 6 歳になるまでの短時間勤務などが規定されている。休業期間中は雇用保険から給与の 50%が支給されている。95 年改正では、介護休暇も制度化されている。

しかし、それでも出産後に退職する女性は多く、育児休業の取得率は低迷していた。そのため 2003 年には次世代育成支援推進法により、企業（300 人以上）・自治体が仕事と子育ての両立のための行動計画の策定を義務づけられた。07 年には育児休業取得者は出産した女性労働者の 89.7%、配偶者である男性の 1.57%となっている。

保育所は、1946 年から「保育に欠ける児童」のための福祉施設として設立されてきた。現実には女性の就労継続を支える施設として機能してきたが、育児は児童福祉の観点から家庭保育がベストという説が長く影響し、特に低年齢児の保育所は少なく、無認可保育所、自主保育所などが問題をはらみながらも働く母親の育児を助けていた。

女性の雇用が増加するに伴い、保育所への需要は増え続け、また少子化への対応が迫る中で、厚生省（2000 年まで）は 1994 年にはエンゼルプラン、2000 年には新エンゼルプラン、少子化対策プラス 1、待機児童ゼロ作戦などを推進し、保育所定員の増大、低年齢児保育の充実が図られてきた。幼稚園と保育所の一元化も長い間の課題だったが、次第に幼稚園の預かり保育が普及し、また 06 年からは「認定こども園」制度[17]も発足。05 年度からは

---

15 1997 年改正

16 間接差別とは、表面的には性別に中立的に見えても、実質的には性別差別となる恐れがある、合理性がない雇用上の措置をいう。例えば、身長や体重、体力を労働者の募集・採用の要件とすること、転居を伴う転勤の総合職の募集・採用の要件とすること、転勤経験を昇進の要件とすることなどである。

17 認定こども園とは、就学前の教育・保育を一体ととらえ、幼稚園と保育所の長所を生かしながら両方の役割を果たすことを目指したもの。幼稚園・保育所のうち、①就学前の子供に幼児教育・保育を提供する機能②地域における子育

「子ども子育て応援プラン」が実施され、07 年には「子供と家族を応援する日本」重点戦略、08 年には「新待機児童ゼロ作戦」が取りまとめられるなど、子育てに対する施策は充実してきている。

労働時間の分布が長短二極化する中で、仕事と家庭の両立を推進するワーク・ライフ・バランスの推進のため、「労働時間の短縮の促進に関する臨時措置法」（1992 年）、および労働時間等設定改善指針（2006 年）などの取り組みが行われている。企業の「仕事と家庭の両立のしやすさ」を示す両立指標や、企業の取り組みを掲載したサイトの立ち上げ、ファミリーフレンドリー企業の表彰、雇用環境を整備する事業主に対する助成金の支給、事業所内託児施設等を設置する企業への税制上の優遇措置、中小企業への融資、などの支援を行っている。

2-2-3:ワーク・ライフ・バランスと労働法と女性就業の関わり

本項では、WLB の形成過程を辿ると共に労働法などとの関わりなどの形成過程を辿りながら、女性就業の変遷を辿る。

（1）:ワーク・ライフ・バランスの形成過程

労働と生活が分離した工業化社会では、他人決定契約である労働契約の下、労働時間は使用者から提示される労働条件の 1 つにすぎない。これに対して、ワーク・ライフ・バランス（以下、WLB とする）は、労働時間に関する決定権を、部分的にはあるにせよ、労働者の手に戻そうとする画期的な試みとして開始されたものである。

労働法は当初、労働者の私生活を考慮に入れていなかったが、労働力構成や家族形態の変化を反映して、段々と「男女平等政策」や「仕事と家庭の両立支援策」を登場させて、生活とバランスのとれる労働のあり方を政策課題としてきた。「男女平等政策」では、労働条件の男女共通規制が、「仕事と家庭の両立支援策」では、すべての労働者を対象とした全般的労働条件の改善が、女性差別・家族的責任をもつ労働者差別を撤廃しようとしてきたのだ。今日の WLB も、このような経緯が起源となって始まっている。このような経緯からみれば、WLB は個人による選択の自由を阻害しない「ワーク」の実現、生命・健康の確保を不可欠の前提としており、家庭内のケア労働こそ、労働とのバランスを保障されるべき「ライフ」の最優先に位置するものである。WLB 施策の法規範的根拠は、労働条件に関する労使対等決定の原則（労働基準法 2 条 1 項[18]、労働契約法 3 条 1 項[19]）、平等原則・均等

て支援を行う機能を備え、一定の認定基準を満たす施設は、都道府県知事から「認定こども園」の認定を受けることができる。保護者の就労・非就労に関わらず利用できる。

18 労働基準法 2 条 1 項：労働条件は、労働者と使用者が、対等の立場において決定すべきものである。

待遇原則（憲法 14 条[20]）、幸福追求権や人間の尊厳の理念（憲法 13 条[21]）に求められる。[22]

直接の契機は 2007 年末に策定・公表された「ワーク・ライフ・バランス憲章」と「仕事と生活の調和推進のための行動指針」であったが、労働法分野の施策との関わりでは、憲章に先立ち公表された厚生労働省の検討会議報告書の存在も大きかった[23]。同報告書では、実現すべき「ワーク・ライフ・バランス社会」とは、「個々の働く者が労働時間と生活時間を場所等も含めさまざまに組み合わせ、バランスのとれた人間的なリズムのある働き方や生き方を実現し、その意欲と能力を十分に発揮できる懐の深い社会」と定義している。「憲章」や「行動指針」において示された政策理念や方針は、単なるリップサービスにとどまらず、以後の労働政策において常に中心的な位置を占めてきており、個別立法の制定・改正にあたっても影響を及ぼしている[24]。

労働法は、労働と生活が分離された近代社会を起点とする法である。ここで交わされる労働契約は、企業を舞台とする契約であり、そもそも、労働者が使用者の指揮命令にしたがって労働することを内容とする他人決定契約である。それだけに、労働と生活の分離は、ある意味で当然の前提とされていた。労働基準法を中心とする労働者保護法ならびに労働契約に関する伝統的な労働法理論は、労働者の「私生活」というものをほとんど考慮にいれてこなかった。かろうじて、労働力の保有者である労働者本人の生命・健康のみをとらえて、規制を行い、それに見合った法理を提示してきた。

経済学上のモデルのみならず、現実の労働市場においても、ある時期まで、労働力の根幹は成年の労働者であった。企業社会では、家族的責任は、労働者の配偶者である妻が担うのが当然という社会通念が形成されてきた。そのため、解雇や配転にあたって労働者の家族生活の実態を考慮するという場合には、労働契約理論の本流からはずれた「例外」として、権利乱用の法理や信義則の適用という一般法理を駆使する以外になかった[25]。

だが、女性の社会進出が進み、女性が労働力の主要な担い手となり、既婚女性労働者も増加。家族形態は大きく変化し、サラリーマンの専業主婦世帯の減少、共働き世帯の増大

---

19 労働契約法 3 条 1 項：労働契約は、労働者及び使用者が対等の立場における合意に基づいて締結し、又は変更すべきものとする

20 憲法第 14 条：すべて国民は、法の下に平等であって、人種、信条、性別、社会的身分又は門地により、政治的、経済的又は社会的関係において、差別されない

21 憲法第 13 条：すべて国民は、個人として尊重される。生命、自由及び幸福追求に対する国民の権利については、公共の福祉に反しない限り、立法その他の国政の上で、最大の尊重を必要とする

22 季刊労働法 220 号（2008 年 3 月号）「特集ワーク・ライフ・バランスは実現できるか？」日本労働研究雑誌 No.583「特集ワーク・ライフ・バランス（WLB）の実現に向けて」

23 厚生労働省「仕事と生活の調和に関する検討会議報告書」（2004 年 6 月）

24 例えば、2007 年労働契約法、2007 年改正パート労働法、2009 年改正育児介護休業法、2009 年改正労働基準法など。最新の教科書は、「ワーク・ライフ・バランス法制」の中に、育児介護休業法、パート法、労働者派遣法などの非典型雇用に関する法規制を位置づけている。荒木尚志『労働法』有斐閣（2009）77 頁

25 荒木誠之『生活保障法理の展開』法律文化社（1999）230 頁

現象がおきた[26]。このような労働力構成の変化、家族形態の変化は、労働法をして、男女平等政策に関心を向けさせ、同時に、女性たちがもっぱら担ってきた家族内のケア労働に目を向けさせることになったのである。後者は、仕事と家庭の両立支援策として位置づけられるようになった。

（2）:一般女性保護から男女共通規制への変化

日本での最初の議論は、均等法制定時の保護と平等の規範的相関関係をめぐる議論だ。女性労働者のための保護規定は、女性の生理的・身体的機能を保護する「母性保護規定」と、女性全般を対象とする「一般女性保護規定」とに区別されるが、そもそも労働基準法がこれら女性労働者保護規定を設けた理由は①女性が男性よりも「弱い性」であること、②女性が妊娠・出産機能を持っていること、③女性が実際に家庭内でケア労働を担っていること、の３点に求められてきた。しかし雇用における男女平等が本格化した段階では、保護と平等をめぐる立法規制をめぐって①女性のみの保護は妊娠・出産という女性特有の生理的機能の保護に限定されるべきであるという考え方にたって、理論的整理が行われた。このような方向性は、ILO や国連の文書においても示された知見であった。

当時も良心的な労働法学者からは、男女共通規制を実現してから女性保護廃止すべきだとの主張がなされてきた。しかし現実には、そのような主張の実現可能性はほとんど見いだせなかったのみならず、この主張が説得力をもつためには、理論的にも保護規定の根拠となる理念の組み換えが必要不可欠であった。つまり、男女共通規制というからには、すべての労働者を対象とする全般的な労働条件規制の法的根拠が示されねばならず、それは決して「女性の保護」ではなく、すべての労働者にとっての WLB 実現であったはずだ。結果として、女性保護規定の廃止と引き替えに行われた労働基準法の改正は、わずかなものに留められた。女性の深夜業禁止規定の廃止に代替する男女共通規制は、ほとんどなく、女性の時間外労働の上場規制の廃止に代替する男女共通規制としては、法改正ではなく、告示によって、年間 360 時間という時間外労働の限度基準が設定されただけであった[27]。

労働条件の男女共通規制は、本来、男女平等政策にとって不可欠な意味を有するということである。すなわち、現実の労働市場において、女性労働者のみを保護することによる「女性＝二流労働者化」を防止するには、すべての労働者を対象とする、より分厚い労働条件の保障措置をとることが、最も効果的な施策であるとして、WLB 施策が取られるよう

---

26 1992 年には、サラリーマン世帯では、専業主婦世帯よりも共働き世代が多くなり、両者の数は逆転した。総務省『労働力調査特別調査報告』

27 98 年の労基法改正により、厚生労働大臣が、労働時間の延長の限度その他必要な事項について、「限度基準」を定めることができると規定され（36 条 2 項）、一定の期間ごとに時間外労働の限度基準が設定された（平成 10 年労告 154 号）。年間 360 時間が上限となっている。

になってきたのである。

（3）:法規範的根拠

WLB は、労働時間に関する使用者の一方的な決定権に制限を加え、労働者の生活に関する自己決定を一定の範囲で保障するという意味をもつ。WLB の法的根拠は、労働条件に関する労使対等決定の原則（労働基準法 2 条 1 項、労働契約法 3 条 1 項）に求めることが可能となる。

また、WLB は、男女平等政策を実現的に確保するにあたって、女性労働者のみの特別保護を不要とする効果をもつ「男女共通規制」という意味を持つと同時に、家族的責任をもつ労働者の平等を実質的に確保するにあたって、家族的責任をもつ労働者のみの特別保護を不要とする効果をもつ「すべての労働者の全般的な労働条件の改善」という意味を有している。このような WLB の積極的意味合いから、第二の法的根拠として憲法第 14 条があげられる。憲法第 14 条とは、平等原則・均等待遇原則だ。この原則を根拠とし、使用者は、労働契約上または法制度上、①女性労働者ならびに家族的責任をもつ労働者に対して、一定の措置を講じることを義務づけられ、また、その権利を行使した労働者の不利益処遇を禁じられ、あるいは、WLB の理念にそった特別な配慮を求められるものであり、同時に②すべての労働者に対しても、WLB 理念にそった具体的な対応を、ときとして義務づけられ、ときとして配慮するように求められる。

しかし今日では、WLB は女性や家族的責任をもつ労働者のみを対象とする措置ではなく、すべての労働者を対象とする措置として位置づけられるようになった。すべての労働者に対して、生活とバランスが確保されるような労働のあり方を実現するための施策が WLB である。その意味で、憲法第 13 条が保障する幸福追求権や人間の尊厳の保障こそが、広義の WLB 施策の第三の法規範的根拠であるといえるだろう。個々の労働者が、自らの生活の質の向上を求めて、それぞれの生き方を選択できること、それを通じて幸福を追求するとき、そのような選択を阻害されないような働き方が WLB 理念によって保障されていかなくては、女性の今後のキャリア形成に伴う働き方を選択できなくなってくるだろう[28]。

2-2-4:各企業における取り組み

本項では、各企業における WLB などの様々な特集として、女性総合職の人数が増加している大和証券グループと、新聞などでも近年注目されているカルビーの事例を紹介したい。

---

[28] 浅倉むつ子「労働法におけるワーク・ライフ・バランスの位置づけ」日本労働研究雑誌　No.599 41～49 頁

（1）:大和証券グループ

「原則 19 時までの退社」が全社的なルールとなっている。長時間労働の是正を目的に、2007 年に導入された。

2004 年に社長に就任した鈴木茂晴さん（大和証券グループ本社社長）の就任当時、女性総合職の仕事は補助的なものだけであった。女性を戦力化できていないのは経営方針のせいだと感じた。そこで、男性だけだった支店の法人顧客担当の 3 分の 1 を、一気に女性にした。数を入れれば女性同士で相談もする。支店長など現場の反対もあったが、「問題が出ても支店長の責任にしない」と伝えた。結果、何の問題もなかった。夜 19 時以降、仕事をさせない方針も、社長自らが決めた。電話営業などで販売実績を上げるよりも、新規顧客を開拓したり、顧客の預入金額を増やしたりした人を評価するようにした。すると女性が一層活躍し始めた。女性への配慮は一切不要であると、している。男性と同等に仕事を与え、評価する。出産、育児に関する支援制度は使い勝手を良くし、働き続ける女性にトップ自らエールを送っている。

その結果、大和証券グループ本社の女性管理職比率は、05 年の 2.2%から 6.3%（14 年 6 月末現在）に増え、役員 6 人、部長級 22 人など、各階層で女性の活躍が広がっている。

（2）:カルビー

カルビーは、女性活躍推進企業として、2014 年国と東京証券取引所の「なでしこ銘柄」に選ばれている。業務の効率化と権限委譲を徹底し、無駄な会議は一切せず、工場や支社の経営は各部長が任されている。権限委譲は、トップも率先する同社の文化だ。「決定権を与えることで人は育つ」と、カルビー会長兼最高経営責任者松本晃さんは、語る。松本さんは、2010 年に会長就任の翌年、女性管理職比率を「今後 3 年で 15%に」と決めた。2013 年には、政府目標と同じ「20 年に 30%」に改めた。

同社では、女性登用を進める際、いけそうだなと思ったらまずポストに就かせてみる。もし成果が出せなかった場合には、降格させる。その結果、5 期連続で増収増益となっている。

2-3:諸外国における取り組み策

日本が、海外における取り組みのなかで、参考にしたいとされている取り組みを行っている国の施策について本稿では、取り上げる。オランダは、当初 1970 年代は日本を大きく下回る女性就業率が回復している。ドイツは、国として WLB 施策が進んでいるとして非常に注目されている。フランスは、当初少子化対策として WLB 施策を準備させたが、結果として女性の就業数を増やす結果となり、少子化問題を抱える日本においても参考になるこ

とは多いはずである。また、韓国は日本とほぼ同様のM字カーブを描いておりその改善には、苦慮している背景が存在している。そこで、その同じような問題を抱えている韓国がどのような対処を行っているのかを記載する。

このように、様々な国の事例を紹介することで、各国から学び取ることができることは何かを考察する。

2-3-1:オランダ

オランダでは、「ポルダー・モデル」と呼ばれる制度が、発達している。オランダでこの制度が広がったのは、ここ30年で働く女性の割合が急激に高まったためである。

1970年代はじめ、オランダの女性の就業率は2割台にとどまり、5割超だった日本をも大きく下回っていた。当時は「母親が家庭で子どもを育てるべきだ」という意識が強く、専業主婦が多い社会だった。

オランダは70年代～80年代にかけ、「オランダ病[29]」と言われる不況に苦しんだ。80年代初頭にはマイナス成長に陥り、83年の失業率は約8%（国際通貨基金による）に達した。

当時、雇用をどう増やすかが課題だった。政労使は82年、1人当たりの賃金は抑制する一方、できるだけ多くの人を雇う「ワークシェアリング」で合意した。このときオランダは、働く時間が短い人の待遇を引き上げる方向に舵を切った。フルタイムで働く人たちに短い時間の勤務をのんでもらったり、今まで働いていなかった人に短時間でも働いてもらったりするためには、短時間勤務でも正社員のような待遇を保障する必要があったためだ。その結果、「短時間労働者の待遇改善」は、劇的な効果をもたらした。働く女性の数が一気に増えた。

オランダでは82年、約1430万人の人口に対して、雇用者数は約560万人。雇用者数の人口比は約39%だった。これが、2002年には約49%にまで高まった。70年代には2割だった女性の就業率が、いまや7割まで高まったことが原動力だ。働く人が増えたことで消費も伸び、90年代後半には経済成長は年3～4%半ばに達し、「オランダの奇跡」と呼ばれた[30]。

2-3-2:ドイツ

国全体としての積極的なWLBの取組みが進められている。すなわち、1998年頃頃から「家庭・家族と仕事の調和」という包括的な家族政策が進められている。従来は、女性の

---

29 経済学用語。60年代に北海海底に天然ガスが発見され、それが70年代の石油輸出ブームの中で、オランダに起こった一次産品ブームにおける逆効果、とくに製造業に与えた否定的効果について説明した言葉である。

30 朝日新聞2014年9月8日朝刊

仕事と育児の両立支援が家族政策の中心であったのだが、男性も含めた家族と仕事の両立支援へと変化してきた。つまり、「新しい家族政策」である。

さらに 2003 年からは、「子どもが増える環境作り」、「家族に優しい環境作り」をスローガンとして、育児と仕事の両立が可能な環境づくりのための政策が重視され、また、現在の社会には様々な家族形態が認められるということから、2005 年からは、「持続可能な家族政策」として、性別や世代を超えて互いにケアしたり、その責任を引き受けあったりすることができるような社会制度が必要であるとも考えられてきている。

とはいえ、職場や地域での草の根的な取組みが着実に進められないと政策の意義を減じてしまうことから、ドイツでは 2003 年から、経済界、労働組合、著名な学者をパートナーとして「家族のための連合」を発足させ、「企業における家族に優しい環境作り」を推進するプログラムを実施している。これに伴って、政府は、例えば休暇取得者向けの復帰プログラムの提示や相談窓口の開設、テレワークの導入など具体策を示している。

また政府は、2006 年から、「成功要因としての家族」というプログラムを開始している。このプログラムは、企業の経営者や人事担当者、そして従業員代表委員会に対して行われている。

さらに、政府とドイツ商工会議所との 2004 年の合意から発展した「家族のための地域同盟」なる取組みも見られる。これは、地域レベルで家族に優しい環境を作り出していくためのネットワーク作りを推進するものである。

2-3-3:フランス

フランスでも、当初は少子化対策が WLB 政策に契機であった。第一次世界大戦やスペイン風邪の流行によって人口が大激減し、合計特殊出生率は 1916 年に 1.23 を記録したのである。

そこで国としては、兵力が減少して国防力が低下する、労働力が減少して生産力や経済力が低下するといったことから、国をあげて積極的な家族政策を推進した。具体的には、合計特殊出生率の引上げを企図した家族手当制度、経済的な支援制度を導入した。その後、1940 年代前半頃から家族手当の給付の種類が多様なものとなり、第二次世界大戦後は、他国と同様に社会保障制度が創設・普及していくに伴って経済的保障・支援がさらに多様なものとなり、加えて給付額が引き上げられることにより充実してきた。なお、1932 年からは、継続する 15 日間の年休制度の創設や労働時間短縮政策が進められ、私生活を重視する政策が採られていった。

また、1968 年以降、伝統的な家族形態や女性の社会的役割が大きく変化したことも関係して、法律婚と同様に内縁関係にある者にも同様の法的保護を及ぼすのに加え、婚外子に

対する平等取扱いなどが政策として進められた。さらに近年では、民事連帯規約という、様々な人の間でこの規約による契約関係を結ぶことによる法的保護があり、ケア責任の引受けもその契約関係の中に含まれるようである。つまり、伝統的な家族形態が人々の意識の変化とともに大きく変化し、それに対する法政策的対応が必要となってきていると理解できる。

このような一連の諸政策を早い時期から積極的に取っていったことから、1950 年頃から 75 年頃まで、合計特殊出生率はおおむね 2.5 から 2.9 の間で推移した。その後 1990 年代前半に、合計特殊出生率は、一旦、1.7 を下回る水準まで低下したが、その後は概ね上昇の一途を辿り、2009 年の合計特殊出生率は 2.0 となっている。

しかしそれでも、フランスは手を緩めることなく家族政策をさらに推し進めている。その理由は、男女の関係性、また女性に対する社会の見方にあるといえる。フランスでは、女性は、自分のために働くという意識が強いこと、シングルマザーであるために仕事をせざるを得ないこと、共働きで収入を得なければ生活水準を下げざるを得ないことといった様々な個人的側面がある。特に高学歴・専門職の女性に顕著なようだが、子どもがいるからといって働いていないと、世間から能力のない者だと思われるという文化的な側面もあるようである。こういった諸事情が相まって、フランスでは「3 歳神話」はなく、女性労働力率は M 字カーブを描いていない。

ところがフランスでは、国が明確な政策を掲げて少子化対策を進めてきたわけではない。長い時間をかけて少しずる実行可能な制度を設け、それを拡充していく、またそれとは別個に必要な政策を打ち出していくという方法によって、WLB 政策ないし少子化対策を行ってきた。とはいえ、法政策の実行者は立法府ゆえ、国が主導して諸施策を行ってきたと評価できる。

現在では、合計特殊出生率を見る限り、少子化対策という視点は相当程度薄まっていると思われるが、完全に消失したとも言い切れない。それは、今なお積極的に家族政策を進めているからである。

そこで、現在のフランスにおける WLB 政策全体を見る視点としては、伝統的な家族形態の変化、婚外子であっても養育する子であることに変わりはないこと、さらに女性は働く必要がある場合もあれば、働きたいと考えている場合もあるということから、多様な家族形態に対応した個別的措置ということになろう。

2-3-4:韓国

（1）:積極的雇用改善措置制度

韓国政府は、女性の雇用拡大及び差別改善のため、2005 年 12 月に男女雇用平等法を改

正し、2006 年 3 月 1 日から積極的雇用改善措置制度を施行した。積極的雇用措置制度とは、積極的措置（Affirmative Action）を雇用部門に適用したもので、政府、地方自治体及び事業主などが、現存する雇用上の差別を解消し、雇用平等を促進するために行うすべての措置やそれに伴う手続きを言う。この制度は、少子高齢化に伴って、国や企業の持続的な成長のためには女性の労働力がより活用されるべきであるという社会的要求や企業の必要性により導入されることになった。

当制度は、導入当時（2006 年 3 月）には、常時雇用労働者 1,000 人以上の事業所に義務付けられていた。しかし、2008 年 3 月からは適用対象が同 500 人以上の事業所や政府関連機関まで拡大され、現在に至っている。当制度の具体的内容については、参考資料に掲載するが、基本的には対象企業は毎年 3 月末に雇用改善の目標値や実績、そして雇用の変動状況などを雇用労働部[31]に報告することが義務付けられている。

そして、企業から提出された報告書は雇用平等委員会[32]が検討し、女性の雇用実績が優れた企業は『男女雇用平等優秀企業』として、選定・表彰を行う。また、優秀企業に選定された企業に対しては、様々なインセンティブ措置[33]を講じる[34]こととしている[35]。

（2）:積極的雇用措置制度の効果

韓国における積極的雇用改善措置制度の効果は、次のとおり（Fig.2-5）である。当制度の適用対象である 1,674 事業所が 2012 年 3 月に雇用労働部に提出した資料によると、女性従業員比率は 2006 年の 30.7%から 2012 年には 35.2%にまで上昇している。また、女性管理職比率も同期間に 10.2%から 16.6%まで増加した。

---

31 日本では、厚生労働省の労働関係部局（旧労働省）にあたる韓国の行政機関

32 日本では厚生労働省　雇用均等・児童家庭局　雇用均等政策課にあたる韓国の行政機関

33 インセンティブ措置の内容は以下の通りである。1.3 年間「男女雇用平等の優秀企業の認証マーク」の使用を許可 2.地方労働局で実施する労働関連法の違反に関する随時点検の免除 3.政府主催の入札に参加した時に加点（0.5 点）を付与 4.中小企業庁主催の入札に参加した時に加点（0.5 点）を付与 5.従業員の職業能力開発を支援する能力開発費用の貸出制度を優秀企業の従業員に優先的に提供 6.女性の雇用環境改善のための資金融資事業、勤労福祉公団の勤労奨学事業、中小企業福祉施設融資事業を優秀企業に優先的に適用 7.優秀企業を紹介する冊子を制作し全国に配布、マスコミやインターネットを通じて優秀企業についての広報を実施

34 アメリカ、カナダ、オーストラリアでは、企業が積極的雇用改善措置における目標を達成しなかった場合、政府との契約解除、政府からの助成金支給の中止、罰金の割賦などの強力な制裁措置が行われていることに比べて、韓国ではまだ制裁措置がなく、インセンティブ措置だけが実施されている。

35 金明中『韓国における積極的雇用改善措置制度の効果−女性の雇用改善や地位向上に与えた影響−』ニッセイ基礎研究所（2013）

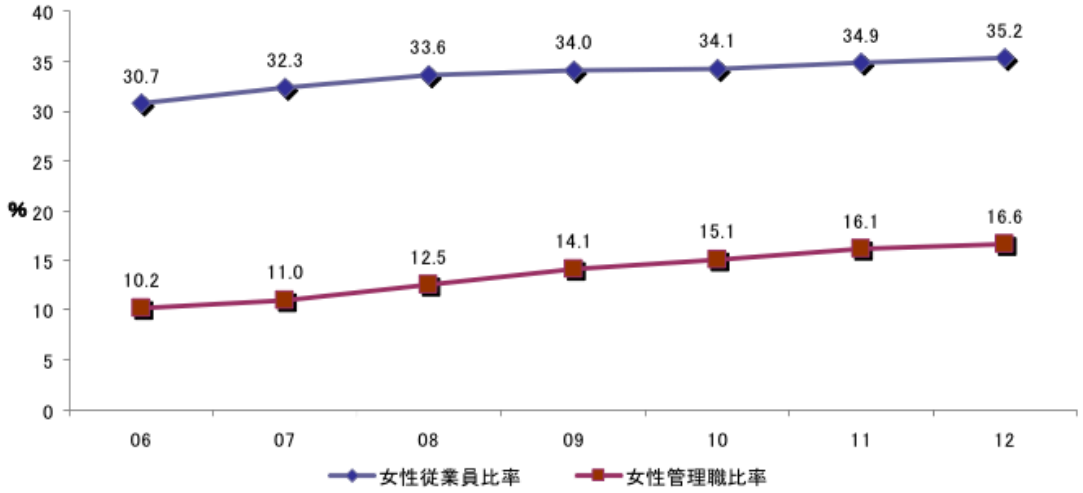

Fig.2-5:韓国における女性従業員や女性管理職比率の動向

出所　韓国雇用労働部（2012）「積極的雇用改善措置制度の男女労働者現状分析結果（2012 年）」

3:女性管理職への昇進意欲の低さに関する問題提起

本章では、女性管理職への昇進意欲の低さについての問題提起を概説する。現行施策における問題点について、本研究の問題点をフォーカスする範囲となる所を、まずは外観する。その後、現在行われている女性管理職の増加を促すための施策から、本研究での研究範囲の特定に活かしたい。また先行研究の検討を通し、本研究の調査における新規性を明らかにすると共に、本研究で活かせる点を明らかにしたい。

3-1:現行施策における問題点

企業の女性活躍推進のステージは、「1.募集・採用」「2.環境整備・就業継続・職域拡大」「3.管理職登用」「4.経営層登用」の 4 つに大分される。2003 年の次世代育成支援対策推進法、2007 年のワーク・ライフ・バランス憲章以降、企業における女性活躍推進の概念は普及しており、特に「就業継続」に関する企業に配慮した「就業継続」に対する意識は高いものの、次のステージである「3.管理職登用」や「4.経営層登用」のための施策は、まだあまり議論されていない。「3.管理職登用」や「4.経営層登用」の実現には、これまでの制度や職場のサポートに頼ることが難しく、女性社員の能力向上のための機会提供やネットワーク・インフラの整備等、さらに積極的な施策が必要となることを、企業は認識すべきであろう。

また、女性活躍推進を次のステージに進める上では、「女性活躍推進」という局所的な対応では不十分であり、全社的な人事マネジメントの仕組みとの整合性も考慮することが重要だ。日本型人事マネジメントの中には、「年功序列」「人事ローテーション」「あいまいな評価制度」「男性社員をモデルとした賃金設計」等、女性社員の活躍推進を図るうえで不利益となる仕組みが根強く残っている。こうした構造問題は、活躍推進担当者が部分的に施策を打っても変えられない。女性活躍推進の施策と、全社的な人事マネジメントの仕組みとの整合性との中で、どのような齟齬があるのかを検証し、是正していくことが女性活躍推進を次のステージに進めるうえで、非常に重要である[36]。

現在、管理職登用の施策は具体的な課長の女性比率の数値を設け、ポジティブ・アクションを中心とした女性管理職を輩出するための施策を出す段階である。管理職候補の人材プール作りや女性社員に昇進の自覚やモチベーション向上を促す。ロールモデルやメンター（相談相手）の存在が重要とされる。

---

36 佐野香奈恵「女性活躍推進において日本型人事マネジメントが阻害するポイント」『季刊　政策・経営研究』三菱 UFJ リサーチ＆コンサルティング（2013）Vol.2

育児休業取得と育児休業から復帰した後の短期間勤務の利用が普及してきたことにより、女性の仕事と子育ての両立可能性が広がってきた。これまで結婚や妊娠を機に離職していた層が、就業を継続することが可能となり始めている。企業からみれば、人材確保・定着を目的とした取り組みの効果が出てきたということになる。一方、企業は、両立支援制度の利用によって就業継続できた女性について、単に仕事を続けることだけでなく、仕事の内容や長期的なキャリアのあり方にも問題意識を持つようになってきている。

企業が、女性従業員の長期的なキャリアの在り方を人材活用上の課題とすること自体は、両立支援の効果の延長線上にあるものだ。しかし、企業が、短時間勤務で就業継続している女性すべてに対し、従来の男性正社員や短時間勤務がなかった時代に両立を実現してきた女性と同じようなキャリア・パターンを期待することは難しい。

短時間勤務制度を使用しながらも仕事に従事しようとする女性は大きく２種類に大別できると考える。「従来型の就業継続層」と「短時間勤務によってはじめて就業継続できている層」が混在している。企業の人事担当者は、しばしば前者を短時間勤務利用の好事例と捉えてしまう。「従来型の就業継続層」は、短時間勤務を選択しても、必要に応じて残業も可能であり、通常勤務者に近いパフォーマンスをあげる傾向があるためだ。短時間勤務制度を導入した本来の目的は、「短期間勤務によってはじめて就業継続できている層」が就業継続できるようにすることにあったことが、見失われがちだ。短時間勤務制度の利用者を一律の層とみないことと、「従来型の就業継続層」を基準とせず、「短時間勤務によってはじめて就業継続できている層」が希望する多様なキャリアモデル[37]を許容することが必要である。そのなかで、今回は管理職というキャリア形成に対して、後者に該当する女性に焦点をあてていきたい。

キャリア形成支援には、OJT と研修等の Off-JT を通じた施策がある。OJT については、先に示した仕事の配分と目標設定・評価が重要であり、管理職が大きな役割を担うことになっている。制度利用者とその上司とを対象としたヒアリング調査を実施するなかで、キャリアに対する考え方に食い違いのみみられるケースが多数を占めていた。短時間勤務制度の利用にあたって、上司と制度利用者が、勤務時間についての話し合いや仕事の配分についての話し合いをしているケースでも、中長期的なキャリア・ビジョンについて話し合っているケースは非常に少ない。制度利用者の立場からは、当面は両立することで精一杯で、先のキャリアまで考えられないという意見もある。評価のフィードバックの機会等を捉えて、①制度利用中の働き方について②制度をどのくらいの期間利用する見込みなのか

[37]多様なキャリアモデルとは管理職へのキャリアアップという道にしても、従来のペースよりもスローペースでキャリアアップをすることを可能とすることであり、管理職という目標以外にも専門性を高めることや教育的役割を果たすというキャリアの道筋を示すことなどが考えられる。

③制度利用後の働き方やキャリア形成についてはどう考えているのか、といった点について、コミュニケーションを図ることで、制度利用者が中長期的なキャリア・ビジョンを持つよう働きかけることが必要となってくる。

Off-JT についても、短時間勤務の時間内に参加することが難しいために、機会が減ってしまう可能性が高く、制度利用者の参加機会を高めるための工夫も必要となっている[38]。

3-2:管理職の働き方の現状

本節では、まず始めに時間という切り口から管理職の働き方の現状を分析し、どのような働く時間を管理職が求めているのかを考察する。

管理職の平均的な出勤日の在社時間（退社時間から出社時間を差し引いたもの）をみてみると（Fig.3-1)、「10 時間以上 12 時間未満」が全体の約二分の一を占め、管理職は一般的な所定労働時間である 8 時間よりも 1 日あたり 2 時間から 4 時間長く在社していることが分かる。

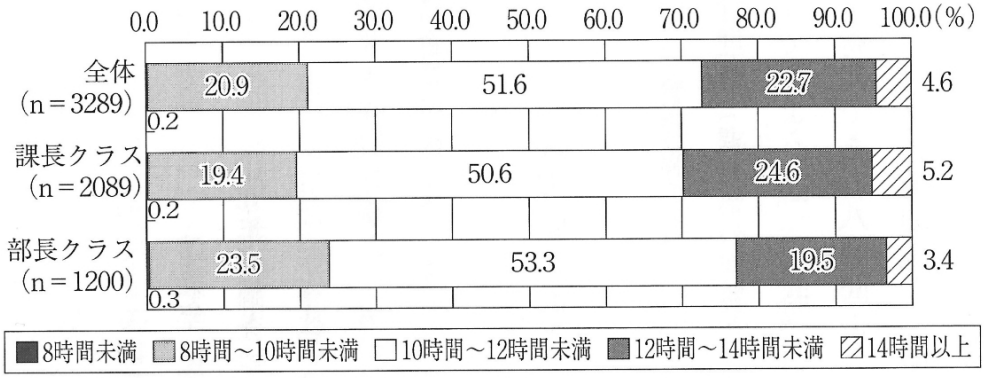

Fig.3-1 管理職の平均的な在社時間

出所：武石・佐藤（2011）

12 時間以上働く管理職も 27.3%となり、管理職はかなりの長時間労働になっている。図表では示されていないが、在社時間が 12 時間以上ある者を年齢別にみたところ、30 代では 39.6%、20 代で 38.5%、40 代で 30.0%となっている。子育てなど家族責任の大きい世代が長時間労働であり、まさにワーク・ライフ・コンフリクトに直面する可能性が高くなっている。

管理職がどのような働き方を望んでいるか、労働時間に関する希望と現実の一致・不一

38 矢島洋子『柔軟な働き方を可能とする短時間勤務制度の導入と運用』「ワークライフバランスと働き方改革」勁草書房（2011）172～174 頁

致のデータでみてみる。2009 年度調査では、管理職に普段 1 週間の実労働時間と希望する労働時間をそれぞれたずねており、両者の乖離の大きさと、管理職の WLB 満足度および勤め先に対する業績貢献意識の関係を分析している。ここで留意すべき点は、本調査における希望と現実の乖離は、各回答者の普段の実労働時間と希望する労働時間の差で測定しており、労働時間が長い者のすべてが労働時間を短くすることを希望しているわけではないということだ。

Table3-1:在社時間の長さと過労働時間の希望と実態の格差の関係

	在社時間（退社時間－出社時間）					(3)～(5)の合計	(4)＋(5)
	(1)8時間未満	(2)8時間～10時間未満	(3)10時間～12時間未満	(4)12時間～14時間未満	(5)14時間以上		
全体(n=3289)	0.2%	20.9%	51.6%	22.7%	4.6%	78.9%	27.3%
1割以下(n=725)	0.0%	11.4%	49.9%	30.6%	8.0%	88.5%	38.6%
1割超～2割以下(n=351)	0.0%	10.5%	57.5%	25.9%	6.0%	89.4%	31.9%
2割超～4割以下(n=888)	0.0%	18.1%	53.3%	24.3%	4.3%	81.9%	28.6%
4割超～6割以下(n=695)	0.3%	23.9%	53.7%	19.9%	2.3%	75.9%	22.2%
6割超～8割以下(n=294)	0.3%	34.0%	51.7%	12.2%	1.7%	65.6%	13.9%
8割超(n=336)	1.2%	42.0%	40.2%	13.1%	3.6%	56.9%	16.7%

出所：武石・佐藤（2011）

Table3-1 は、希望と実態の乖離状況と在社時間の関係を示したものである。まず全体の傾向をみると、週の労働時間を「減らしたい」と考える管理職が 68.9%、希望と実態が「一致している」者が 29.8%、週の労働時間を「増やしたい」が 1.3%で、全体的に本人の希望よりも実際の労働時間が長くなっていることが分かる。さらに、これを平均的な 1 日の在社時間の長さとの関係でみると、12 時間以上存在する者では 92.3%が週の労働時間を「減らしたい」と考えており、長時間労働の管理職が自ら望んで長く働いているわけではないことがわかる。

次に労働時間に関する希望と実態の関係が管理職の WLB 満足度や組織貢献意識に与える影響をみてみる。Table3-2 は、過労働時間の希望と実態の乖離の程度と管理職自身の WLB 満足度との関係性を示したものだ。

Table3-2:週の労働時間の希望と実態の一致状況と管理職の WLB 満足度の関係

	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	合計	①+②	③+④
減らしたい（n=2269）	11.6%	51.2%	30.2%	7.0%	100.0%	62.8%	37.2%
希望＝実態（一致）（n=984）	14.9%	67.1%	16.1%	1.9%	100.0%	82.0%	18.0%
増やしたい（n=43）	3.6%	39.0%	41.1%	16.4%	100.0%	42.6%	57.5%

出所：武石・佐藤（2011）55 頁より筆者作成

労働時間に関する希望と実態が一致している管理職ほど、仕事と生活に割く時間のバランスへの不満を示しているほか、人数は少ないが「増やしたい」とする管理職でも約 6 割が仕事と生活に割く時間のバランスが不満であるとしている。労働時間の実際の長さではなく、希望と実態の労働時間の乖離が大きいほどその不満が高まる傾向がある。すなわち、労働時間に対する希望と実態が一致することは本人の WLB 満足度を高めるだけでなく、組織への貢献意識を高めることに繋がっていく[39]。

我が国における、女性管理職の比率は上昇傾向にある。「平成 21 年度雇用均等基本調査」によると、係長相当職以上の管理職に占める女性の比率は、8.0%と平成 18 年度の 6.9%から上昇し、過去最高を記録した。平成 25 年度版男女共同参画白書からも、その後の推移は平成 23 年までは増加の推移を辿っていることは Fig.3-2 からも明らかとなっている。

とはいえ、女性の勤続年数は除々に長期化傾向にあるものの、管理職に占める女性割合は依然として低い。総務省「労働力調査（基本集計）」（平成 24 年平均）によると,管理的職業従事者（公務及び学校教育を除く）に占める女性の割合は、平成 24 年は 11.6%で、依然として低い水準にある。

厚生労働省「賃金構造基本統計調査」（平成 24 年）で女性管理職を役職別に見ると、係長相当職の割合が最も高く、平成 24 年は 14.4%となっている。上位の役職では女性の割合が更に低く、課長相当職は 7.9%、部長相当職では 4.9%であり、いずれも長期的には上昇傾向にはあるものの、低い水準に留まっている。

39 松原光代『社員のワーク・ライフ・バランスの実現と管理職の役割』「ワーク・ライフ・バランスと働き方改革」勁草書房（2011）50～55 頁

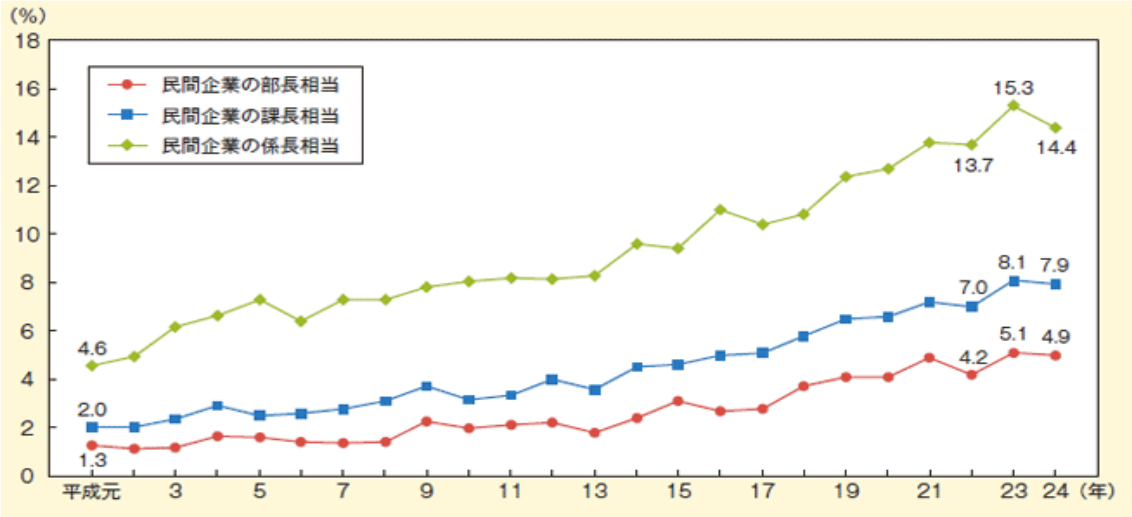

Fig.3-2:役職別管理職に占める女性割合の推移

出所：平成 25 年度版　男女共同参画白書

内閣府男女共同参画局の調査[40]によると 2011 年 5 月時点で上場企業に占める女性役員（執行役員は含まない）の比率は 1.2%で 505 人であった。他方、先進諸国の女性役員比率は 10%以上であり、日本とは大きな差がある。

女性役員が 1 人登用されるまでには、候補となる女性の事業部長や部長が多数存在することが条件となるが、帝国データバンクの「女性登用に関する企業の意識調査」（Table3-3 参照）によると、8 割の企業で女性管理職の比率が 10%という低いレベルに留まっている。

Table3-3:女性管理職割合

	50%以上	10%以上50%未満	10%未満	不明
全体（10,395社）	2.6%（272社）	14.2%（1,479社）	81.1%（8,433社）	2.0%（211社）
大企業（2,429社）	1%（24社）	7.8%（189社）	88.7%（2,147社）	2.5%（60社）
中小企業（7,975社）	3.1%（248社）	16.2%（1,290社）	78.8%（6,286社）	1.9%（151社）

出所：帝国データバンク「女性登用に関する企業の意識調査」より筆者作成

業種別の傾向として、小売（7.8%）、不動産（5.9%）、サービス（5.0%）等で女性管理職を 50%以上登用する企業の比率が高くなっている。これらの業種では、市場の動向に対して女性消費者の影響が強いと言われ、企業経営や商品戦略でも女性の活躍が期待されているからと考えられる。現状では、女性管理職の登用実績が決して多いとはいえないが、増

40 内閣府男女共同参画局「政府の経済界への要請～女性の活躍推進関係から」
http://www.gender.go.jp/kaigi/danjo_kaigi/siryo/pdf/ka42-sankou-2.pdf

加の兆しは見える。下に記載した Fig.3-3 によると、同調査で「5 年前と比較して女性管理職がどう変わったか」について質問したところ、16.8%の企業が「増加した」と回答した。そして、「現状と比較して今後どのように変わるか」については 22.0%の企業が「増加する」と回答している。

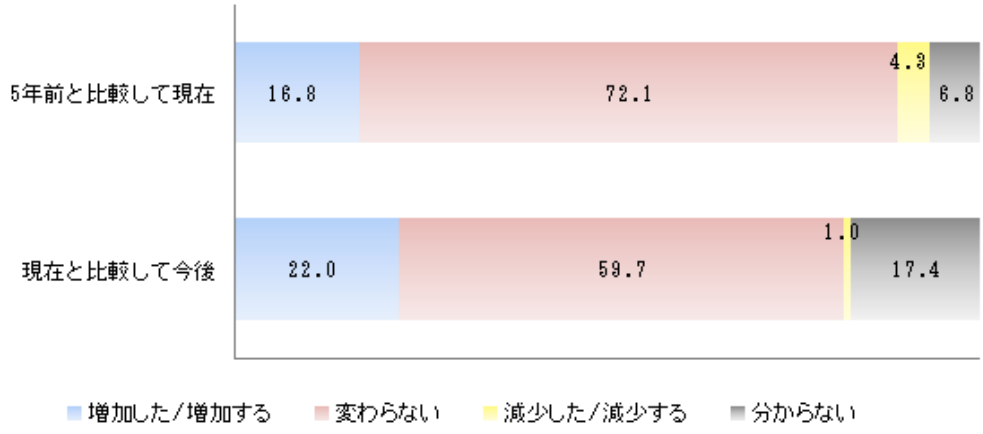

Fig.3-3:女性管理職の割合の変化

出所：帝国データバンク「女性登用に関する企業の意識調査」

また、将来の管理職候補である総合職の女性について、10 年後の離職率が 65.1%と高い数値になっている。では、継続して就業している女性は男性と同等に昇進しているか。Fig.3-4 によれば、総合職で採用された男性が 10 年後に係長相当職に就いた割合が 34.6%であるのに対して女性は 11.1%、課長相当職で男性の 4.6%に対して女性が 1.3%という低い数値に留まっている。

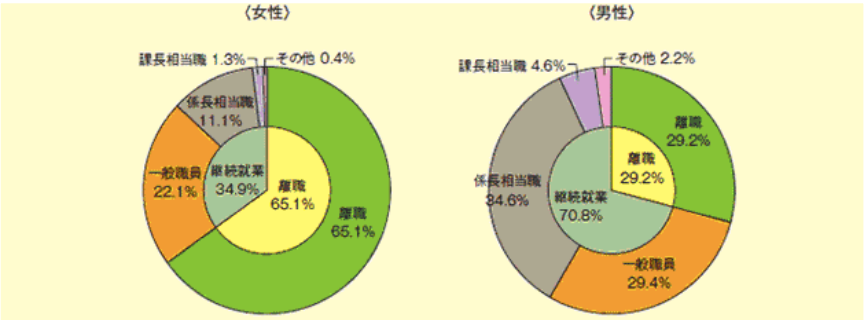

Fig.3-4: 10 年前に総合職で採用された社員の現在の順位（男女比、平成 22 年）

出所：内閣府「男女共同参画白書」平成 25 年版　第 1−特−33 図

女性管理職の登用がなかなか進まない理由として、企業側からは「結婚を機に退職する女性社員が多く、女性よりも定着率が高い男性社員の登用が優先されがちである」といわれ、このような声が多くあがっている。実際、第一子が生まれるまでに退職する女性の割合は、内閣府の調査[41]によると 1985 年以降 60%前後で大きな変化は見られていない。スタートが平等であっても、結果として管理職の数が同等にならない理由について、働く女性側の意見としては「育休を利用しづらい雰囲気がある」「管理職になっている女性の先輩がいないのでイメージがわかない」「女性の中途採用や再雇用制度など、キャリア中断をしても復帰できる仕組みがない」などの声が多くなっている。

3-3:女性管理職登用数増加のための各種取り組み

3-3-1:政府の取り組み

政府は、現在企業に対して「女性を積極的に登用してください」と述べている。重ねて、政府は上場企業を対象に女性の管理職数を調査し、内閣府のホームページで公表する方針を表明、現在『女性の活躍「見える化」サイト』[42]　というものが作成されている。これを公表することで、企業間格差は明らかとなってしまうため、女性活用の格差が明らかになるため、遅れを取っている企業にはプレッシャーがかかり、他社の好事例にならって、何らかの女性活用施策を打ち出さざるを得なくなっているようである。女性活用の好事例は、すでに厚生労働省が 2004 年から「ポジティブ・アクション応援サイト」を設けて各企業が共有できる仕組みを作っている。各地の労働局が企業を訪問して好事例の掘り起こしを行い、企業の協力を得て掲載した女性活用事例は 2013 年 11 月現在で 919 件にのぼっている。このサイトの中には就職活動をする女子学生向けに公開されているホームページもあり、女子学生の意識啓発にもひと役買っている。

また、東京証券取引所など全国 5 証取と内閣府が 2014 年春に「コーポレートガバナンス報告書」の中で、女性登用の実態を開示するように要請した。これを受けた企業が内容の書き換えに着手し、最終的には全上場企業の 1 割以上が何らかの対応に踏み切った。「○年後に女性管理職を○人にする」といった明確な目標を掲げる企業も見られる。「コーポレートガバナンス報告書」は上場企業に義務付けられた年次報告書であり、投資家にとって重要な判断材料となる。既に、欧米の先進諸国では、企業の女性取締役の数や女性登用の施策の内容が、投資や信用取引の対象を決定する際の重要な判断材料の 1 つとみなされてい

41　内閣府「男女共同参画白書」平成 25 年版　第 1−3−3 図

42　http://www.gender.go.jp/policy/mieruka/company/mierukasite.html

る。「女性を活用する企業に投資するとリターンが高い」という投資家もいる。

我が国においては、よりわかりやすい形で投資家向けに女性活用企業を推奨すべく「なでしこ銘柄」が発表された。東京証券取引所と経済産業省が共同で女性活用企業を選定したもので、自己資本利益率（ROE）の高さと、女性の登用実績や仕事と家庭の両立支援の取り組みが評価基準となっている。投資家が「なでしこ銘柄」を評価して投資するようになれば、企業はそこから得た資金をハード面での設備投資に使えるのはもちろん、女性人材の育成といったソフト面での投資にも使うことができ、その結果、業績が向上すれば投資家にも還元され、企業評価がさらに高まるということは期待できる。

3-3-2:企業の取り組み

企業が社会に向けて「○年までに女性管理職の比率を○%にする」とか「○人にする」といった具体的な数値目標を掲げれば、それを達成する責任が生じる。目標値のとおりに女性管理職を増やす方法として何が有効かについて、すでに女性の積極登用に取り組んでいる企業の事例を以下に紹介する。

目標を実現するには、管理職の候補となる女性社員を一定数以上のレベルに底上げすることが必要である。その方法は、①女性の採用数を増やす、②結婚・出産・介護によるキャリア中断を防ぐ、③管理職になることへの動機づけとエンパワーメント、④現場の男性上司に対する意識啓発の 4 領域（Table3-4）に分けられる。

Table3-4:将来の管理職候補となる女性社員の数を底上げする方策

1	女性の採用数の増加	・新卒の総合職採用での女性比率を増やす ・管理職候補として外部人材の採用を行う ・退職者の再雇用を進める
2	結婚、出産、介護によるキャリア中断の防止	・育児休業及び介護休業の制度を利用しやすくする ・休業あけの職場復帰を積極的に支援する ・短時間正社員など多様な働き方を可能にする
3	管理職になることへの動機づけとエンパワーメント	・メンター制度を活用する ・管理職候補者に選抜研修を実施する ・一般職から総合職への職種転換制度を推進する ・対象者を女性に限った管理職の社内公募、FAを実施する
4	現場の男性上司に対する意識啓発	・仕事の割り当て等での女性の差別的取り扱いを禁ずる ・女性管理職候補者の育成責任を負わせる ・意識啓発のための研修を実施する

出所：（株）テンプスタッフ HP

テンプスタッフ HP[43]では、企業が女性管理職を増やす方法として以下のような事例を紹介している。

○女性管理職がメンターとなり後輩を支援する

女性管理職にふさわしい人材として育てようとしても、女性の側にその気がなければ空回りしてしまう。女性意識の変革を促し、管理職になるという目的意識とモチベーションを引き出す仕組みがあれば、そのようなミスマッチを防ぐことができる。

すでに女性管理職がいる企業では、その女性たちが将来の管理職候補の女性の「メンター」となり、悩み事の相談に応じ、アドバイスを与えるといった支援をして、効果を上げている。マンツーマンでメンターをあてがうほどの人員がいない場合は、「女性管理職フォーラム」といった気軽に参加できる場を設け、管理職になった女性が後輩たちに向けて講話をしたり、質疑応答に応じたりする例もある。候補者選抜等のキャリアカウンセリングに先輩女性などを使用することは有用であるという事例も存在している。

特に、管理職の候補の女性が妊娠・出産に直面し、仕事と家庭の両立が具体的な課題として立ちはだかって来たとき、その困難さを乗り越えた先輩の話が聞けると、勇気づけられ、仕事を辞めずに続けてみようという気持ちになれる女性は少なくないようだ。

○選抜研修を実施し使命感を持たせる

当初は「私は管理職には無理」と考えていた女性が、管理職や役員に抜擢された例がある。ある女性役員は、管理職候補の女性ばかり集められた研修において、「30 年後の会社の姿を考える」という課題を出され、自分なりに深く考え進めた結果、「この組織でがんばっていこう」という気持ちが固まったそうだ。

とくに、女性管理職の先行事例がない場合や数が少ない場合は、こうした選抜事例を実施して女性の活躍に道を開くパイオニアとしての使命感を持たせ、具体的なビジョンを構築させる方法が効果的なようである。その際、選抜方式ではなく、対象者を公募制にして、管理職になる意欲を重視するところもある。

○現場の上司の意識啓発をする

女性を管理職候補として育成するには、現場の OJT が重要な意味をもち、その際

43 テンプスタッフ HP http://www.tempstaff.co.jp/magazine/nippon/vol123.html

にキーパーソンとなるのが上司である。ある企業で女性初の役員に抜擢された 50 代の女性は、「仕事に男も女もないという考え方の上司に鍛えられたおかげである」と、雑誌のインタビューで語っている。

上司に対して女性管理職候補を育てるための意識づけをし、OJT の進め方や女性に必要な配慮などを指導する研修を始める例が増えている。中には部下の女性を管理職として育てる育成責任を負わせ、評価の対象とし、行動計画を提出させる企業もある。

○役員候補の女性の人材バンクが構想されている

上記のような施策を打っても目標値に達しない場合は、社外の人材をスカウトして登用することも必要になってくるだろう。しかし、課長や部長はまだしも役員となると社外で見つけるのが難しいという企業が多いようである。役員候補となる女性がいないという企業の声に応えるため、政府主導で「女性社外取締役候補のデータベース」を作ることが検討されている。政府審議会の女性役員データベースを、本人の許可を経て企業に公開することが想定されている。

平成 25 年度雇用均等基本調査によると、女性の管理職への登用を促進するために何らかの取り組みを行っている企業の割合は 38.2%で約 4 割に及ぶことが下の Fig.3-5 から明らかになっている。その内容をみると、「候補者の把握と計画的な育成」が最も多くなっている。

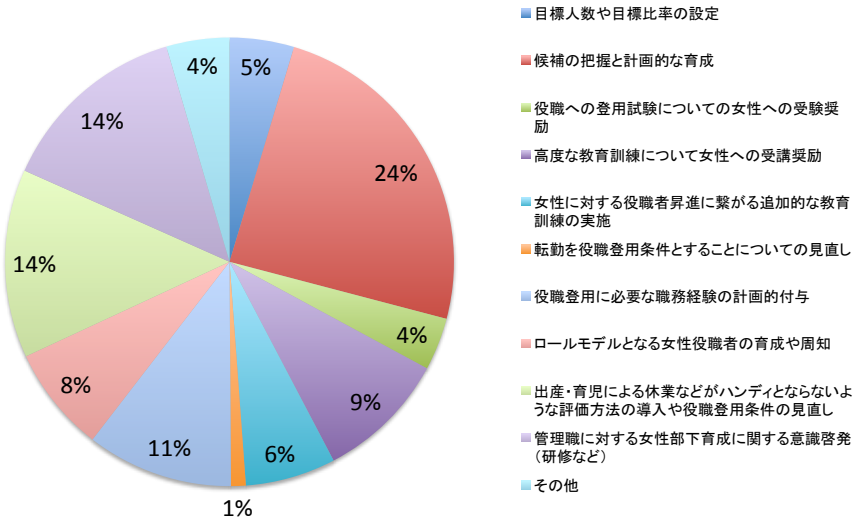

Fig.3-5:女性の管理職への登用を促進するための取組事項別企業割合

出所：平成 25 年度雇用基本調査より筆者作成

だが、あくまで経営者目線のものがほとんどであり、女性の昇進対象者個人のメンタルケアになるものは用意されていない。

3-4:数値目標と意識の相違

政府は管理職などに占める女性の割合を、2020 年までに 30%に高める目標を掲げるが、現状は 6.6%（13 年度）に留まっている。東京都が 2013 年に実施した『平成 25 年東京都男女雇用平等参画状況調査』でも、Fig.3-6 によると非管理職に「管理職を引き受けますか？」と話を聞くと管理職を「引き受けない」と答える女性が目立っている。一方、引き受けないと答える女性が、男性の約 4 倍という結果となっている。

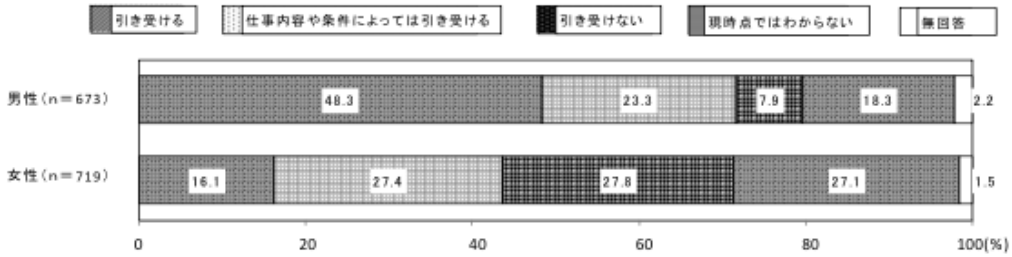

Fig.3-6:上司から管理職になることをすすめられたら

出所：平成 25 年度東京都男女雇用平等参画状況調査

仕事を持つ女性は出産・育児に際し、一定の期間、休暇を取得することを余儀なくされる。これに関して「育児休暇を取得しても、出産前と同一の労働条件が保障されるのだろうか」「育児休暇取得が自らのキャリア形成を阻害しないだろうか」「出産後の就職後の再就職は順調に決まるだろうか」といった、不安を抱く。出産・育児という外せないライフイベントに際しても、これだけの不安が重なってきてしまっているのである。なかなか、当事者意識になることは難しいだろう。

3-5:先行研究

川口（2010）[44]、川口（2012）によれば、「女性の昇進意欲に関する調査や研究はまだそれほど蓄積があるとはいえない」「昇進意欲の男女差に関する研究はほとんどない」と指摘している。

44　川口卓『女性労働者の昇進意欲』関西労働研究会（2010）1～15 頁

「女性労働者の処遇等に関する調査 2004」（21 世紀事業財団）を用いた安田（2009）[45]の研究でも、40 歳未満の非管理職女性のうち、「管理職になりたい」と答えた女性は、総合職で 21.9%、準総合職で 13.3%、専門職で 6.2%、一般職で 6.8%、コース別人事のない企業で 9.4%である。それに対し、「専門職になりたくない」と答えた女性は、総合職で 32.7%、準総合職で 34.7%、専門職で 61.0%、一般職で 55.3%、コース別人事のない企業で 52.5%と、管理職になりたい女性をはるかに上回っている結果を明らかにした。回帰分析の結果、安田は「男女平等処遇を希望している女性は推進意欲が高く、ワーク・ライフ・バランスを希望している女性は昇進意欲が低い傾向がある」としている。更に、安田（2012）は、連合生活開発研究所が 2008 年に実施した『ワーク・ライフ・バランスに関するアンケート』のデータを活用し、女性の昇進希望が男性よりかなり弱いことを再び指摘するとともに、昇進希望を規定する要因は男女で大きく異なり、面倒見の良い上司の下で働く女性は管理職希望が強いことも、観察される。一方で、男女とも仕事と生活の調和が取れていないために昇進希望が弱くなるという関係は観察されなかったとしている。これは、先に記載した新聞記事が示しているものとさほど変わりがないといえる。つまり、5 年経ってもなお管理職を自ら希望しようとする女性は決して多いとはいえず、またその意識を改変する要因に関して、研究は進んでいないのだ。

21 世紀職業財団（2005）によると、管理職になりたい主な理由は「やりがいのある仕事ができるから」（55.5%）、「職業人として成長するから」（51.5%）、「賃金等処遇が改善されるから」（44.0%）となっている。他方、管理職になりたくない理由としては、「責任が重くなるから」（42.8%）、「仕事と家庭の両立が図れる自信がないから」（39.6%）、「今のままで特に不満がないから」（36.4%）、「大変そうだから」（30.8%）となっている。

水谷他（2009）[46]は、大学生を対象として男女の競争志向を比較する実験を行い、以下の結果を導いている。①女性より男性のほうが競争的報酬体系を選択する傾向がある②男性のほうが競争的報酬体系を選択することの大部分は、男性のほうが女性より相対的順序について自信過剰であることによって説明できる③男性は同じグループ（競争相手）に女性がいると自信過剰になり、女性は男性がグループにいないと自信過剰になる。これらの結果は、男性のほうが自分の競争力を過大評価する傾向があること、その傾向は競争相手からなる集団の男女構成比に左右されることを示している。

それでは、女性の昇進意欲はどのように決定されていくのか。経済学的には、昇進意欲

---

45 安田宏樹『総合職女性の管理職希望に関する実証分析−均等法以後入社の総合職に着目して−』「経済分析」181 号 23−45 頁

46 水谷徳子・奥平寛子・木成勇介・大竹文雄『自信過剰が男性を競争させる』「行動経済学」（2009）R.Vol2, No-1, 1〜25 頁

は昇進による便益[47]が昇進にともなう費用をどの程度上回るかによって決定されると推測できる。それに対し、昇進にともなう費用には、責任ある仕事に就くことによる労働時間やストレスの増加や昇進競争に勝つための努力がある。

川口（2010）[48]は、論文のなかで以下の6点を女性の昇進意欲に関係がある要因として提案した。

①ポジティブ・アクション[49]に代表される企業の均等化への取組

女性の活躍を妨げている要因を取り除くことは、女性が昇進競争に勝つための努力水準を低くする。例えば、性別に基づく配置や教育訓練を行っている企業で女性が頭角を現すのは、並大抵の努力で叶うものではない。だが、均等化を推進している企業ではより低い努力水準で昇進が可能となる。従って、女性の推進意欲が高まると予測される。

川口（2008）[50]はポジティブ・アクションを実施している企業では、女性管理職が増加傾向にあることを指摘している。ポジティブ・アクションが女性管理職を増加させるのは、意欲ある女性が昇進しやすくなるとともに、女性の昇進意欲の上昇があると考えられるとしている。

②ワーク・ライフ・バランス

WLBとは、第Ⅱ章にも記述した通り、「国民一人ひとりがやりがいや充実感を感じながら働き、仕事上の責任を果たすとともに、家庭や地域生活などにおいても、子育て期、中高年期といった人生の各段階に応じて多様な生き方が選択・実現できる社会」としてワーク・ライフ・バランス憲章で定められている。

WLBの充実は、仕事と家庭の両立を容易にし、男性との昇進競争に勝つために必要な努力水準を低くすることに繋がる。従って、WLBへの取り組みが進んでいる企業ほど、女性の昇進意欲は高いと予想される。

③管理職の労働時間

前述した通り、管理職になりたくない女性の4割近くが「仕事と家庭の両立が図れ

---

47 賃金が上昇することややりがいのある仕事ができること

48 川口卓『女性労働者の昇進意欲』関西労働研究会（2010）1～15頁

49 厚生労働省（2002）はポジティブ・アクションを次のように説明している。「『ポジティブ・アクション』とは、固定的な性別による役割分担意識や過去の経緯から、男女労働者の間に事実上生じている差があるとき、それを解消しようと、企業が行う自主的かつ積極的な取組のことである。ポジティブ・アクションは、単に女性だからという理由だけで女性を『優遇』するためのものではなく、これまでの慣行や固定的な性別の役割分担意識などが原因で、女性は男性よりも能力を発揮しにくい環境に置かれている場合に、こうした状況を『是正』するための取組なのである」。

50 川口卓（2008）「ポジティブ・アクションは有効に機能しているのか」『日本労働研究雑誌』No.573 24～27頁

る自信がないから」を理由として挙げている。管理職の労働時間が長いことは、家事育児の負担が大きい女性労働者にとっては、大きな非金銭的費用となる。したがって、管理職の労働時間が短いほど昇進意欲は高いと予想される。

④従業員に占める女性比率

水谷他（2009）が明らかにしたように、競争力についての自己評価は、競争相手からなる集団の男女比によって異なる。競争相手に女性が多いほど自分の競争力を過大に評価する傾向がある。つまり、競争相手に占める女性比率が上昇すると、昇進競争に勝つための実際の努力水準が低くなることはないが、主観的な努力水準が低くなるといえる。従って、従業員に占める女性の割合が高い企業ほど女性の推進意欲が高いと予想される。

⑤女性の昇進確率

女性の昇進確率が高い企業は、一旦採用すると男女を均等に処遇している可能性がある。また、企業風土や職場環境も女性が昇進しやすいものがあると考えられる。従って、女性はより低い努力水準で昇進することが可能であり、昇進意欲が高いと予想される。

⑥ロールモデルの存在

身近にたくさんの女性管理職がいれば、自分が将来管理職になった場合に、どのような生活をすることになるのかをイメージしやすい。また、女性管理職として直面する困難も予測しやすいだろう。加えて、その克服方法も考えやすくなる。さらに、女性上司のほうが話しやすい内容の相談もあるだろう。従って、ロールモデルの存在は、昇進競争の過程や昇進後における精神的負担を軽減するため、女性の昇進意欲を増大させると予想させる。

このなかで、川口（2010）は、①、②について「仕事と家庭の両立支援にかかわる調査」[51][52]をデータベースとして取り上げ、研究に使用した。この調査は、2006 年 6 月 28 日から 7 月 21 日の間に、労働政策研究・研修機構によって実施されたもの[53]である。そしてポジティブ・アクション施策と WLB 施策が女性の昇進意欲と女性管理職増加に及ぼす影響を分

---

51 労働政策研究・研修機構『企業のコーポレートガバナンス・CSR と人事戦略に関する調査研究報告所』労働政策研究報告所（2007b）No.74

52 労働政策研究・研修機構『仕事と家庭の両立支援にかかわる調査』JILPT 調査シリーズ（2007a）No.37

53調査対象は、全国の社員数 300 人以上の企業 6000 社で、業種・規模別に層化無作為抽出した（但し、農林漁業に属する企業を除く）。調査は、「企業調査」「管理職調査」「一般社員調査」の 3 つからなる。企業調査は、1 企業で 1 件であるのに対し、管理職調査は 1 企業あたり 5 人、計 3 万人、一般社員調査は 1 企業あたり 10 人、計 6 万人を対象に行われた。

析した。その結果は以下のような、考察が得られている。

１：ポジティブ・アクション施策を多く実施している企業ほど 20 歳代女性の昇進意欲が高い。しかし、30 歳代ではそのような関係はみられない。
２：ポジティブ・アクション施策のなかで効果がもっとも大きいのは、「女性の能力発揮のための計画策定」であり、次いで「職場環境・風土の改善」であった。
３：女性正社員に占める女性管理職の割合が高い企業ほど 20 歳代女性の昇進意欲が高い。しかし、30 歳代ではそのような関係がみられない。
４：利用実績のある育児支援策数、正社員に占める女性の割合、管理職に占める女性の割合は、20 歳代でも 30 歳代でも女性の昇進意欲と有意な関係がない。

ポジティブ・アクションの効果がみられるのは 20 歳代だけで、30 歳代では有意でない結果については、以下のような解釈が可能であると川口（2010）は、提示した。1 つは、多くの企業において、ポジティブ・アクションに取り組み始めたのは比較的最近であるため、30 歳代女性はポジティブ・アクション導入以前に将来へのキャリアへの見通しを決めていたという解釈である。20 歳代において昇進に必要な経験を積んでいなかった女性は、30 歳代になって企業の方針が変わっても昇進意欲は上昇しない。いいかえると、キャリア形成の初期に均等化施策に恵まれることが、女性の昇進意欲に大きな影響を及ぼすだろう。

20 歳代の女性に対しては、ポジティブ・アクションは大きな効果があるようである。特に、「女性の能力発揮のための計画策定」や「職場環境・風土の改善」は大きな効果をもっているだろう。それに対して、育児支援施策は 20 歳代でも 30 歳代でも有意な効果が見られなかった。しかしこのモデルには、サンプル・セレクションによるバイアスが発生している可能性がある。育児支援施策が充実している企業では女性が働きやすいため、昇進意欲のない女性が辞めずに働き続けるために、育児支援施策のもつ正の効果を相殺してしまったかもしれない可能性は否定できない。育児支援施策は女性の昇進意欲に正の効果が確認できなかったが、このことから、育児支援施策が女性管理職の増大に効果がないと結論づけるのは危険である。昇進意欲のある女性のなかにも、仕事と育児の両立が困難なために不本意ながら退職している人が多いのも事実であり、そのような人の声は結果に反映されていない。昇進意欲のある女性が実際に昇進するために、育児支援施策が必要である可能性は高い。

その後、川口は（2012）、『仕事と家庭の両立支援にかかわる調査』[54]のデータを活用して

[54] 労働政策研究・研修機構調査シリーズ No.37（2007）。この調査自身は 2006 年に実施されたため、以下「2006 調

男女の昇進意欲に影響を及ぼす要因を分析し、女性の昇進意欲向上のため必要な施策について議論した。特に、均等化施策や仕事と家庭の両立支援施策等への企業の取り組み、正社員に占める女性の割合、管理職に占める女性の割合、管理職の労働時間などの影響に着目した。実証分析の結果、様々な個人属性や企業属性実施された実証実験の結果においても、女性の昇進意欲に必要な施策について議論がなされた。その中で、特に均等化施策や仕事と家庭の両立支援施策等への企業の取り組み、正社員に占める女性の割合、管理職に占める女性の割合、管理職の労働時間などの影響に着目した。

実証実験の結果、様々な個人属性や企業属性を調整したうえでも、女性の昇進意欲は男性と比べて非常に低いこと、積極的改善措置（以下、ポジティブ・アクションと呼ぶ）を熱心に実施している企業では、男女とも昇進意欲が高いこと、女性管理職が多い企業では女性の昇進意欲が高いこと、仕事と育児の両立支援策は女性の昇進意欲と有意な関係がなく、男性の昇進意欲とは負の相関関係があることなどが明らかになった。実証分析の結果では、女性の昇進意欲を高める上で均等化施策が有効であることを示している。逆に,仕事と家庭の両立支援だけでは、効果が期待できないとした。

21 世紀職業財団（2013）は、前記安田（2012）が指摘した上司のタイプとの関係について、更に詳しい分析を行っており、育成に熱心な上司が女性の昇進意欲を高める効果がある場合があることを観察している。

これらの先行研究から、一定年齢以下の非管理職の女性が同条件の男性に比べて昇進意欲が低いことは明らかであると考えられる。しかし、そのような昇進意欲の低さの原因がどの辺にあるのかを必ずしも明らかになったとは言えない。川口（2012）が行った回帰分析においては、女性一般社員の昇進意欲にプラス効果があると統計的に認められたのは、上記に示したポジティブ・アクション施策数（10%水準で有意）のほか、部課長に占める女性の割合（1%水準で有意）、大卒ダミー（5%水準で有意）、主任・係長相当職ダミー（5%水準で有意）、総合職ダミー（1%水準で有意）のみであった。川口（2012）は対象を 20 代一般社員に限定しており、とくに非役職のサンプル数（男性 203、女性 410）に対し、主任・係長相当職のサンプル数が男性 23、女性 9 と少なく、もう少し対象を広げたうえで改めて調査・分析することによる確認や新たな発見が期待された。また、安田（2012）、21 世紀職業財団（2013）は、もとになった調査が労働者に対する WEB 調査であることから、必ずしも企業側のマネジメントに係る情報が正確に反映されていない可能性があることにも留意し、指摘された要素について再度確認することも有益であると考えられる。

労働政策研究・研修機構（JILPT）は、平成 26 年 3 月に発表した『男女正社員のキャリ

査」という。

アと両立支援に関する調査結果』では女性の昇進意欲の決定要因として、以下のような仮説を立てて、データ分析を行った。

この研究では、まず、女性がより課長以上への昇進を希望するようになることが、実際に課長以上に昇進をする女性が増えるための必要条件であると考え、これを前提としている。その理由としては、管理職に昇進するためには筆記試験や面接試験などを受験することが必須である場合も多く、そのような「試験を受験するためには管理職への昇進希望や昇進意欲が先行しなければならない」（安田、2012）と言うことや、これらの試験を行われない場合においても、管理職に到達するためには目標管理制度等の下で高い目標を掲げその達成を実現するといった本人の能動的な能力発揮に向けた努力が求められており、その原動力として昇進意欲が少なからず影響を与えると考えられるということ等がある。この前提の上で、昇進意欲の決定要因について、仮説を立てて検討を行った。

この仮説について川口（2012）は、経済学的な立場から、昇進による便益と費用との関係をもとに、①（費用を少なくするであろう）企業の均等化への取り組み、②（同じく費用を少なくするであろう）仕事と家庭の両立支援、③（便益を多くするであろう）管理職の賃金、④（費用を多くするであろう）管理職の労働時間、⑤（費用を少なくするであろう）従業員の女性比率、⑥（費用を少なくするであろう）ロールモデルの存在（女性管理職比率）が関連するとの 6 つの仮説を立てて検証を行った。しかし、①・⑥以外は回帰分析の結果、有意義な関係は見いだせていない。

そこで、今回だされた仮説は以下の通りである。一つ目は、「手の届きやすさ仮説」である。実現可能性の非常に少ないものには意欲がわきにくいと言う事実は、あちこちに散見される。このことは雇用管理の場面においても当てはまる場合があるのではないか、という仮説だ。例えば、我が国においては、大卒（或いは大学院卒）と言う学歴区分やコース別雇用管理におけるいわゆる総合職といった雇用管理区分が課長以上の管理職につけるための候補者を選択的に採用するための区分となっていることが多いと考えられる。したがって、それ以外の学歴区分や雇用管理区分の場合には管理職になる道が全く閉ざされていると言うわけではないが、相対的に困難であることが多い。場合によっては、管理職への到達の実現性が、薄い場合もあるのだ。そうなれば、管理職に昇進した自分の姿を想像することは容易ではなく、その意欲もわきにくいということは十分考えられる。

また、職務上の地位に関しても、非役職者よりも既に一度以上昇進して課長以上への管理職への道のりが近くなっている係長・主任の方が、課長以上への管理職への昇進の意欲を持ちやすいと言うことが言えるのではないだろうか。特に川口（2012）の回帰分析において、係長・主任ダミーが女性のみ昇進意欲にプラスの方向に有意に働いているとされることが注目される。採用や昇進についての男女差別が法律で禁止されたのは、1999 年の改

正男女雇用機会均等法施工時であり、その時まで長期間にわたり管理職候補から女性を排除していた企業も多かった。このため企業内で女性が昇進の対象になった歴史も浅いことから、一度でも昇進の対象になったことが昇進意欲を高める可能性は高いのではないだろうか。前述のように川口（2012）が用いたデータは、係長・主任の層のサンプル数がかなり少なかったため、再度サンプル数を増やしてこのことを検証する意義があるとした。

この仮説については、大卒ダミー、係長・主任ダミーが総じてプラスの方向に有意であることから、大卒以上の学歴や係長主任クラスの職位を得ることが昇進意欲を高めるといった面での手の届きやすさ仮説は妥当であるといえる。したがって、今後大卒の女性採用を増やすことや、係長・主任に積極的に昇進させることが、将来の管理職増加に向けた昇進意欲の相対的な向上につながることが言える。一方で、コース別雇用管理における総合職・限定総合職であることが昇進意欲を高める効果は、300 人以上の大企業に限定され、その場合も結婚・出産で効果がなくなることには留意が必要だ。既にコース別雇用管理を導入している企業は、そのメリット・デメリットを整理の上その見直しをすることも必要とされてくるであろう。またとくに総合職・限定総合職が子供を持った後の処遇や配置については、仕事と育児の両立に配慮するだけではなく昇進意欲をそがないような工夫が必要であると思われる。

加えて、昇進のための訓練受講や仕事の裁量度を高めることなど、有為な人材には或る程度会社側の期待について明確なサインを示すことも昇進意欲の向上に有効であることもわかった。企業は有意な女性人材について将来登用を考えている場合に、早い段階で企業側の期待を明確に伝えて昇進意欲を喚起するための方策も検討していく必要がある。

二つ目は、両立負担感による意欲減退仮説だ。

JILPT が 2012 年に実施した『男女正社員のキャリアと両立支援に関する調査』では、昇進を希望しない理由として「仕事と家庭の両立が困難になる」を挙げる女性の割合は多く、男性のそれの 2 倍程度となっており、かつ子供のいる者ほどその割合は高い。管理職への昇進意欲が問題となる一般職の従業員は相対的に若い年齢が多いことから、介護問題もないわけではないだろうが、育児との関係がより深刻に影響を及ぼすことが予想される。したがって、子供の有無や数、或いはその負担軽減に効果があると思われる両立支援措置の実績数が、昇進意欲に関連する可能性がある。ただし、これらの要素は先行研究では有意な影響が認められなかったものであり、角度を広げた調査で確認しておく必要がある。

特に、今回データとして利用したこの『男女正社員のキャリアと両立支援に関する調査』では、企業における育児休業制度や短時間勤務制度の水準をある程度詳しく調査していることから、これらと昇進意欲との関係も確認することができる。そこで、より手厚い制度すなわち対象期間が長い制度の場合に、両立の負担感が軽減されることから昇進意欲が高

まるのではないかという仮説をたてた。更に育児休業の場合その休業の期間に応じ制度上昇進への影響が少ない又はない（育児休業をしても昇進が遅れない）ことが女性の意欲を高めるとの仮説を設定した。

加えて、勤務先企業において、女性の退職理由として育児が多くあげられる場合には、結婚や出産を無事乗り切っても育児の時点で女性が職業と育児を両立して継続勤務する環境が整っていないともいえ、昇進意欲にもマイナスの影響がある可能性がある。そこで、女性の退職のうち育児を理由としたものが多い場合に昇進意欲が低くなるとの仮説を設定した。

この結果については、子供の有無、数は昇進意欲に影響ないことがわかり、その意味で両立負担そのものが昇進意欲を減退させるわけではないと言える。したがって、子供を持った女性社員に対し、昇進意欲がないあるいは低いだろうとの前提で一律に育児との両立に過剰に配慮した配置や仕事の配分をすることは適当でないと言える。

また、3 年を超えて取得可能といった手厚すぎる育児休業制度が昇進意欲を減退させる可能性があることも考慮する必要がある。法を上回る育児休業制度を導入したり、運営するにあたっては、その水準にも注意を払う必要がある。育児休業と昇進の関係についても、育児休業を取っても昇進に何ら影響がないという企業のほうが育児休業期間と同様の期間、昇進が遅れる企業よりも昇進意欲が低くなることには留意が必要だろう。データの解釈にはまだ議論の余地があるが、育児に関してあまりに優遇されることは却って昇進意欲を減退させることになる可能性もある。休んだ期間を取り戻すほどの能力発揮を復帰後に求められるというプレッシャーを生じさせるということなのかもしれない。昇進は遅れるものの育児休業期間よりも短い期間しか遅れないといった適度な配慮のある制度が昇進意欲を高める可能性があることに注目するべきである。

第三の仮説は、育児休業・短時間勤務期間長期化による意欲減退仮説である。

先にあげた仮説と、一瞬矛盾しているように感じるが実際に育児により休業や短時間勤務をすることが昇進意欲にマイナスの効果を生む可能性もある。すなわち、元々意欲を持って入社した女性でも、出産育児期に長期間休んだり短時間勤務をすることにより、業務知識や経験の蓄積が同年代の他の社員に比べ遅れを取ったり、実際はそうではなくとも「遅れを取ってしまったのではないか」といった不安が生じることにより、昇進の意欲が減少する可能性である。JILPT（2012）では、人事担当者が育児休業や育児短時間勤務のあと意欲を持って能力が発揮できるような働き方に戻すことのむずかしさを訴える企業が散見され、そのための職場復帰支援に力を注ぐとした企業も見られた。このようなことから育児休業や短時間勤務の取得経験や長さが昇進意欲を低め、逆に職場復帰支援策の実施が昇進意欲を高めるとの仮説を設定した。

育児休業や短時間勤務の取得やその期間は、昇進意欲にそれほど関係がないことが分かった。安心して育児休業、短時間勤務を取得したうえ昇進意欲を減少させずに継続勤務を実現することが、非現実的なことではなく、むしろ当たり前のことであるということを経営者・人事担当者も認識する必要がある。

ただし、300 人以上の大企業では、育児休業の取得が昇進意欲にマイナスとの傾向も出ているので注意が必要である。制度上の仕組みとの関係も考慮すれば、本当に必要なものだけが必要な期間の育児休業を利用するといった運用にもっていけるようにすることが重要だろう。

第四の仮説は、昇進意欲は、昇進によってより多くの賃金を得る必要性にも関係する可能性があるとしたことだ。管理職になるとこによる賃金上昇そのものが昇進意欲のインセンティブになるのではないかという点については、川口（2012）がそのような仮説のもとに一般職員と管理職との賃金格差と昇進意欲の関係を回帰分析した結果、負の係数で有意という予想外のものとなっている。そこで今回は、「賃金を得る必要性」に着目し、家計の維持に必要な収入の全部または大部分を配偶者によって得る可能性のある有配偶者は昇進意欲が低くなり、家計を自分で支えなければいけない独身者は高くなるという仮説を立てた。また特に、子供のいる独身者いわゆるシングルマザーは、維持する家計の規模が大きく収入を高める必要性がより高くなるためより昇進意欲が高い可能性がある。このことから、有配偶者より独身者、独身者の中では子供のいる者の昇進意欲が高くなるとの仮説を設定した。その結果、シングルマザーの昇進意欲が高いことが、明らかとなった。企業はこのシングルマザーの昇進意欲の高さを認識し、しっかり登用を図るべきである。またそのために、シングルマザーの意欲が実際の能力発揮に繋がるよう、独りで子供を育てることの負担を軽減するなどのサポートが必要といえる。

安田（2012）[55]では、20 代正社員を対象に、管理職への昇進希望に影響を与える要因の男女間差異について実証分析を行った。分析の結果、男性よりも女性の昇進希望はかなり弱いことが分かった。「課長クラス以上への昇進希望」は個人属性や企業属性などさまざまな要因をコントロールしてもなお女性よりも男性の方が約 34 ポイント強い。また、昇進希望を規定する要因は男女で大きく異なり、女性の場合、自身がスペシャリストタイプの社員であると認識している女性は管理職希望が弱く、面倒見の良い上司の下で働く女性は管理職希望が強いことが分かった。一方、男性社員の場合、チーム作業である仕事や職場で働く男性の管理職希望が弱く、反対に裁量性の高い仕事や職場で働く男性の管理職希望が強い傾向が示された。そして、男女ともに観察された結果として、仕事と生活の調和が取

55 安田宏樹「管理職への昇進希望に関する男女間差異」社会科学研究（2012）第 64 巻 151 頁

れていないために昇進希望が弱くなるという関係は観察されなかった。

安田（2012）は、分析結果として女性管理職を増やすための施策について考えると、自分自身を「特定の分野で特に活かせる能力を持ったスペシャリストのタイプ」だと考える女性は、「多様な分野で活かせる能力を持ったジェネラリストのタイプ」だと考える女性よりも昇進希望が弱いことから、専門職志向の強いスペシャリストタイプの社員も管理職に就けるような人事制度の見直しが女性管理職の増加に寄与すると考えられる。

日本企業の多くでは、ジョブローテーションや配置転換を通じて幅広い仕事経験を積むジェネラリストタイプの社員が昇進し管理職に就くことが一般的であるが、女性管理職の増加策を考えるためには昇進構造を見直し、スペシャリスト志向が強い社員も専門部署などにおけるプレーイングマネージャーなどの管理職に就くことが可能となるような職場環境の見直しが必要といえる可能性がある。

また、女性の場合、上司の役割が昇進希望に影響している可能性があるため、面倒見の良い上司を管理職候補の女性の上司に就けることや研修や教育によって女性部下の面倒を良く見るように働きかけることも管理職候補の女性の管理職希望を強める効果が期待できる可能性もある。重要なことは、現時点では男性よりも女性の昇進希望がかなり弱いこと、そして、男女によってその規定要因が大きく異なることを加味し、政策・施策を実行していくことであると思われるとしている。

一方、職務満足に関する研究は、非常に蓄積の多い分野となっている。今ある職階への満足度を示している。職務満足とは、高橋（1999）が、「仕事そのもの」、「昇進」、「労働」、「上司」、「給料」、「労働条件」などの仕事に関するあらゆるものに顕れてくるものであり、その内容は大きく 2 通りに分かれるとしている。1 つは、全ての側面を「全体的・包括的」に捉えた場合の満足度ともう 1 つは、「個別領域」のそれぞれで独立した満足度について、Herzberg（1966）の 2 要因理論の影響を受け、内在的・外在的の 2 次元に大きく分類されるとしている（Table3-5）。

Table3-5:職務満足の個別領域の例

《内在的職務満足領域》 Herzberg動機付け要因	《外在的職務満足領域》 Herzberg衛生要因
1:仕事	7:賃金
2:達成	8:作業環境
3:承認	9:企業の経営方針
4:挑戦	10:同僚との人間関係
5:昇進	11:上司との人間関係、監督
6:創造性	12:雇用の安定性

出所：高橋（1999）10 頁を参照に筆者作成

「職務満足」に関する従前の先行研究を包括的にまとめた、西川（1984）、小野（1993）、組織行動学での包括的なサーベイとして、井出（2001）、金井・高橋（2004）が挙げられる。大里・高橋（2001）は、わが国の研究において、職務満足と職務満足との相関が求められている 9 つの厚生概念（満足（一般）、個人特性、モチベーション、給与、経営環境、昇進、職務特性、業務、対人関係）に関してメタ分析を行っている。

大薗（2009）は、実際に管理職に従事している者の職務満足度について男女間の差異に着目し、研究課題として第一に管理職の職務満足度に男女間の差異が見られるのかについて検討を行った。また第二の研究課題として、外在的職務満足領域のフレームワークを応用して、職務満足度のみならず、外在的職務関連満足度について、男女の差異が見られるのかについて検討を行った。具体的には、外在的職務満足領域における「賃金」、「労働時間」、「福利厚生」、「能力開発」の 4 つの外在的職務関連満足度を分析指標として検討した。第三の研究課題として、安田（2009）が、男女均等処遇施策を重要視する管理職希望の強い女性と WLB 施策を重要視する管理職希望の弱い女性という、嗜好の異なる総合職女性の存在を指摘していたことに着目したい。具体的には、WLB 施策を重要視するかについて、「仕事以外の活動の時間や家族と過ごす時間」の有無と、望ましいと思う職業キャリアが「管理的地位コース」志向の有無が職務満足度に影響を与えるかを検討した。

大薗（2009）は、主に既に管理職になっている人の意識や特性について検証したが、それと対比して管理職ではない人の意識や特性が分析出来れば、女性管理職の育成と登用に関してより有用な方策が導きだせると考える。加えて、女性個人を効果的にエンパワーメントする視点も欠かせないだろう。そういう視点で今後研究を重ねていくことが必要であることが、この論文から明らかとなった。

大薗氏による『職務満足度に関する管理職男女間の差異』の研究を参照すると、女性の方が男性よりも職務満足度が高いことが明らかになった。加えて、職務満足度のみならず賃金・労働時間・福利厚生・能力開発の 4 つの外在的職務関連満足度の男女間の差異については全てにおいて女性の管理職における職務満足度が顕著に高いことが明らかとされた。従って、管理職になると、大変そうで職務関連満足度が低下しそうというイメージとは相反する結果となっている。よって、管理職になる前の段階の人に対して「管理職になろう」と思わせる施策ことが重要であると考えられる。

また、女性の管理職登用で求められるのは「ロールモデル」の存在だ。
女性登用を進める上で、女性側からあげられる「ロールモデルの不在」だ。現在登用されている多くの女性は、結婚していないか、子供がいても離婚しているかで、しかも男性と同等（か、それ以上）に働く傾向にある。若手から望まれているのは、結婚して、子供もいて、女性特有に持ち合わせている管理職としての能力を発揮している人だ。

ロールモデルは、しばしば「キャリアを形成する」ヒントとして用いられる。「キャリアの形成」は個人の行動に関わることであり、形成には時間的経過が内包されるので、心理学では形成過程の理論的根拠となる「キャリア発達（life-career development)」という用語を用いることが一般的である。「キャリア発達」は個人の生涯発達の視点に立った理論的枠組みであるとともに、「外部からの働きかけ（たとえば、教育・カウンセリング等々)」の結果として個人にもたらされる個人の行動上の結果でもある[56]。その背景には、人はだれでも生涯にわたって知的、身体的、情報的、社会的、職業的などの諸側面で発達し続けるという価値観がある。そして、キャリア発達は、生涯の各段階で、社会との関わりの経験の中で、これら諸側面の発達の統合によってもたらされるという仮定がある。

また、キャリア形成の支援のあり方を考察する上で明示しなければならないことは「キャリア」の意味である。「キャリア」の意味は 1 つではない。ホール（2002）は、キャリアの使われ方を次の 4 つに分類している。すなわち、①昇進、②専門職、③生涯を通じた勤務の連続、そして④生涯を通じた役割に関する経験の連続である。日本では主として「職業経歴」という言葉が当てられてきた歴史が長い。また、年功序列の産業界のなかで経歴を積むことは、おのずと上への昇進を意味していたので、キャリアアップという和製英語を生むにいたるほど、職位の昇進昇格、あるいは「いまよりも良い状態」の職業生活へと進むことを内包する言葉として用いられてきた。

従来から、女性のキャリア形成の支援の方策というと、目的にかなった女性をロールモデルとして提示する方法がよく用いられてきた。ロールモデルを模倣して、同じように生きることを奨励するためではなく、そこから何かを学び取り、各人が自分の生き方の形成に向けてそれを応用するためである。なぜなら、同じ人は 2 人と存在しないわけである。生き方は時代や社会環境の影響も見逃せない。ロールモデルから、学び取る力と、それを自分に当てはめて、生きてみるための自己理解力や行動力などが不可欠な能力であり、ロールモデルに求められているものだ。ロールモデルを模倣するのではなく、ロールモデルを情報源として活かし、キャリア形成に必要な能力・態度を模索していく必要があると考える。

---

56 Herr, E.L, Cramer, S.H, & Niles, S.G.『Career Guidance & Counseling through the Lifespan：Systematic Approaches, 6th ed. Allyn & Bacon』（2004）43 頁

4:予備調査と仮説の設定

4-1:予備調査

本研究実施に際し、予備調査として某自動車メーカー人事部の方に、インタビューを実施した。このインタビューでは、Fig.3-6 のグラフを持参し、このグラフと実際の現場の印象を比較して頂いた。また、研究における先行調査のなかで、女性が男性に比べて昇進に関する意欲に関して抵抗感を示している結果は明らかとなっていた。そこで、「女性が管理職に抵抗感を示している理由は何か」という問いを設定し、それを中心に質疑を重ねた。

その結果、「当事者は、自身の昇進に関して戸惑いや不安を抱えていることが多く、抵抗感を引き起こす要因となる。また、管理職の仕事にネガティブイメージを抱いていることが多いため昇進させたい女性に出会っても、なかなか結果に結びつかないことが多い」という回答を頂いた。

4-2:仮説

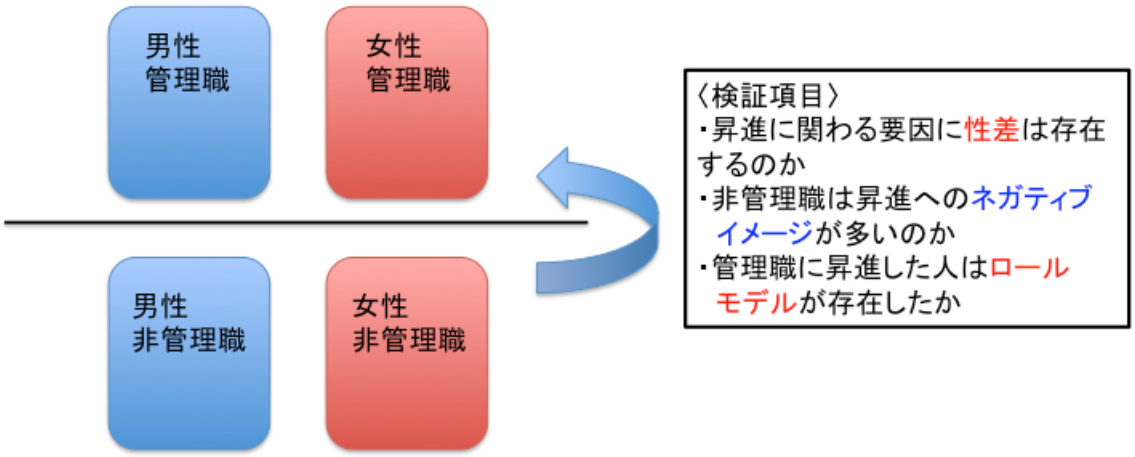

Fig.4-1:仮説構造図

出所：筆者作成

そこで、本研究では「不安感やネガティブイメージが管理職への昇進意欲を阻害する」と仮説を設定した。そして、検証項目として①昇進に関わる要因に性差は存在するのか、②非管理職は昇進へのネガティブイメージが多いのか、③管理職に昇進した人はロールモデルが存在したか、の 3 点を挙げてアンケートおよびインタビュー調査等を行った(Fig.4-1)。

Pinker（2008）、川口（2012）などの先行研究では、女性は男性よりも昇進希望や昇進

意欲が低いことが指摘された。また安田（2009）では、我が国の均等法以後に入社した総合職女性においても管理職になりたいと考える女性よりも管理職になりたくないと考える女性の方が多いことが明らかになっており、将来の管理職候補である総合職女性においても昇進意欲は低いことが見出されている。管理職への昇進・昇格を分析することは、一般的に管理職への昇進・昇格には筆記試験や面接試験などの何らかの昇進試験を受験することが必須であり（八代（1992）、松繁・梅崎（2003））、試験を受験するためには管理職への昇進希望や昇進意欲が先行しなければならないことをかんがえれば、その重要性が理解できよう。

そこで、本研究では非管理職が管理職へと昇進するとき「管理職に挑戦して下さい」と言われたとき「戸惑い」や「別になりたいと思わない」と当事者が思い、あまり昇進意欲が高まらないのではないかと仮定した。また、それ以外に管理職への昇進意欲に関係する要因として、「身近なロールモデルの有無」「管理職へのマイナスイメージ」が関係していると仮定した。加えて、昇進意欲の程度は現在管理職よりも非管理職の方が高いと仮定した。

先行研究から、女性の管理職が少ない要因として「男性の方が女性に比べて職務満足度が低い」という仮説が極めて低いと考えられた。だが実際に非管理職の女性従業員が、すでにもっている上述したようなイメージを超えて、管理職になろうと思うかどうかが女性管理職を増やす鍵となると考え、マイナスイメージが要因に関係すると考えたためだ。

5:アンケート調査

第 2 章で設定した仮説を立証するために、女性の昇進意欲に関して、その程度や心境、ロールモデルの有無などについてアンケートを実施した。

5-1:アンケート概要

本アンケートを実施する目的は、以下の結果を測定し第 4 章で提唱した仮説が正しいかについて、検証を行うことである。

アンケートで実施した質問項目は、属性のほか、以下に挙げたような計 10 項目である。

(1) 昇進意欲の程度
(2) 「管理職に挑戦してみませんか？」 と聞かれた際の心境
(3) 管理職に抱くイメージ
(4) ロールモデルの有無

対象者は、男性管理職・男性非管理職・女性管理職・女性非管理職の 4 カテゴリーに該当する計 400 名（各 100 人ずつ）を目標に調査会社に委託して実施した。調査方法は、Web アンケートを用いており、有効回答数は 412 件であった。

5-2:アンケート対象

本アンケートは、男性管理職・女性管理職・男性非管理職・女性非管理職の 4 カテゴリーに分けそれぞれ 100 名ずつの計 400 名を対象にアンケートを実施した。

性別（Fig.5-1）、年齢分布（Fig.5-2）、地域（Fig.5-3）、職業（Fig.5-4）が本アンケートの属性となっている。

		回答数	%
1. 男性		206	50.0
2. 女性		206	50.0
全体		412	100.0

Fig.5-1 性別

	回答数	%
1. 12才未満	0	0.0
2. 12才～19才	0	0.0
3. 20才～24才	5	1.2
4. 25才～29才	20	4.9
5. 30才～34才	42	10.2
6. 35才～39才	58	14.1
7. 40才～44才	66	16.0
8. 45才～49才	79	19.2
9. 50才～54才	78	18.9
10. 55才～59才	47	11.4
11. 60才以上	17	4.1
全体	412	100.0

Fig.5-2 年齢分布

	回答数	%
1. 北海道	30	7.3
2. 東北地方	22	5.3
3. 関東地方	177	43.0
4. 中部地方	69	16.7
5. 近畿地方	63	15.3
6. 中国地方	19	4.6
7. 四国地方	8	1.9
8. 九州地方	24	5.8
全体	412	100.0

Fig.5-3 地域

	回答数	%
1. 公務員	0	0.0
2. 経営者・役員	0	0.0
3. 会社員(事務系)	159	38.6
4. 会社員(技術系)	135	32.8
5. 会社員(その他)	118	28.6
6. 自営業	0	0.0
7. 自由業	0	0.0
8. 専業主婦(主夫)	0	0.0
9. パート・アルバイト	0	0.0
10. 学生	0	0.0
11. その他	0	0.0
12. 無職	0	0.0
全体	412	100.0

Fig.5-4 職業

5-3:アンケート内容

本アンケートでは、株式会社マクロミル様にご協力頂き、ネットアンケート調査を行った。事前調査を行いアンケート解答者が「男性管理職・女性管理職・男性非管理職・女性

非管理職」のカテゴリーのいずれかに該当するかの質問を行った。その事前調査を行った後に、アンケート対象者に対して本調査を実施した。ネットアンケートの調査質問項目及び画面にかんしては、Appendix に掲載している。

5-4:アンケート結果

Q1 では、対象者について結婚の有無を聞いた。結果は、Fig.5-5 の通りとなった。男性では、管理職・非管理職共に既婚が半数以上を占めているが、女性管理職においては未婚が半数以上を占めている。非管理職では、その差は管理職ほどではないものの、独身の割合が高い。

ここから明らかになることは、女性が結婚後子育てと両立して働いていくにはまだ十分な制度が整っていない可能性が高く、割合として独身が多くなっている。一方で、既婚の数も一定数いることから、両立支援制度も段々と整いつつあることが伺える。

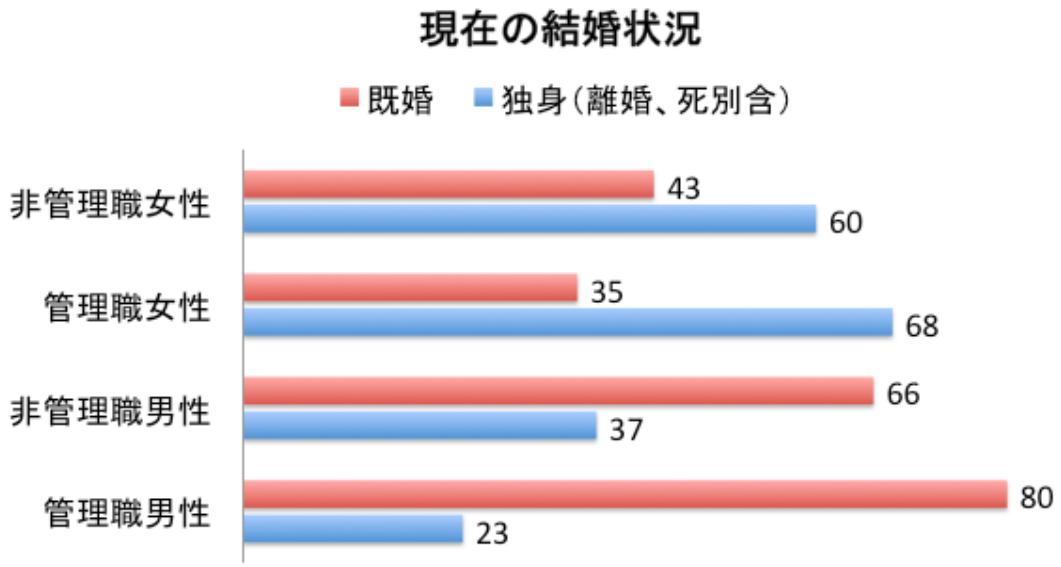

Fig.5-5:現在の結婚状況

出所：筆者作成

Q２については、配偶者の有無に関わらず、子供の有り無しについて質問を行った。その結果は、Fig.5-6 で示した以下の通りである。やはり、一番少ないのは女性管理職であり次いで女性非管理職となった。女性非管理職と女性管理職のなかで、独身でもシングルマザーとして子供を育てている割合は、非管理職と管理職の間で差はなかった。

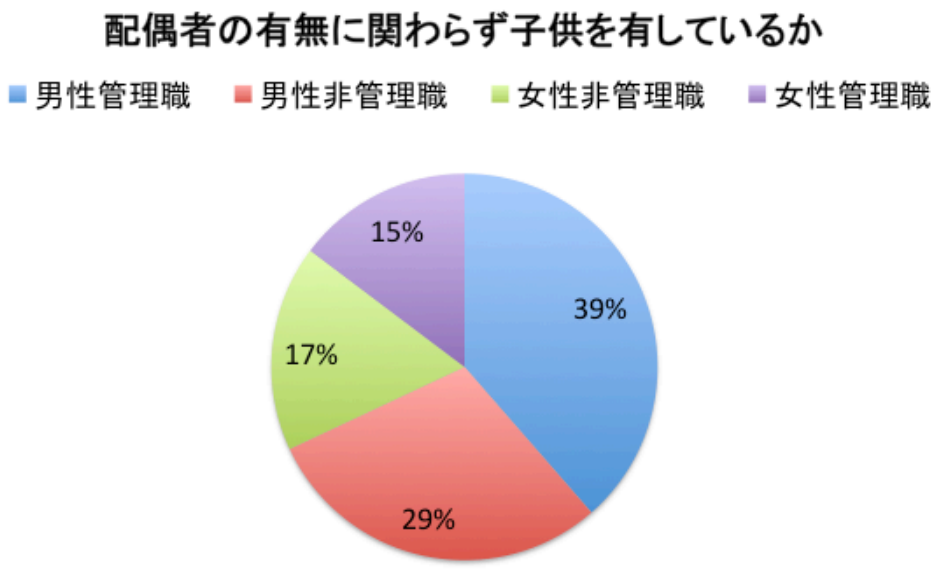

Fig.5-6:配偶者の有無に関わらず子供を有しているか

出所：筆者作成

本アンケートでは、シングルマザーの昇進意欲の有無についても調査する予定であったが実数としては、非常に少ないことから、十分な検討材料なデータが集めきれているとはいいきれないため、本研究では検討項目から、除外することとする。

Q3～5 に関しては、アンケート実施者の属性を伺っている。今回答えて頂いた業種については、以下（Fig.5-7）であり、ほぼまんべんなく様々な業界から声を頂いている。

		回答数	%
1. 農林水産業		2	0.5
2. 鉱業		1	0.2
3. 建設業		36	8.7
4. 製造業		95	23.1
5. 料理・飲食・旅館業		7	1.7
6. 金融・保険業		21	5.1
7. 不動産業		11	2.7
8. 運輸・通信・公益事業		24	5.8
9. ソフトウェア・情報サービス業		35	8.5
10. 教育・学習支援業		6	1.5
11. 学術・開発研究機関		1	0.2
12. 医療・福祉業		63	15.3
13. その他のサービス業		76	18.4
14. その他の法人		34	8.3
全体		412	100.0

Fig.5-7:業界分布図

出所：筆者作成

また、この業界の分布については総務省の業種分類を基に行っている。

加えて、管理職になってからの年数は以下の通り（Fig.5-8）である。

		回答数	%
1. ～3年未満		63	30.6
2. 3年以上～5年未満		35	17.0
3. 5年以上～8年未満		32	15.5
4. 8年以上～		76	36.9
全体		206	100.0

Fig.5-8:管理職の経験年数

今回のアンケートでは、経験年数も若手だけではなく、既に管理職としての経験も多く持っている人に関しても調査の範囲を広げている。

Q6 については、管理職への昇進有無について質問した。非管理職の方へは、現在の昇進意欲について、管理職の方は、非管理職の時に上司から「管理職へ挑戦してみませんか？」と聞かれる前の心境を思い出して、以下の中から最もあてはまるものをお答えくださいとして、質問を行った。結果は、Fig.5-9 に記載したように以下の通りである。

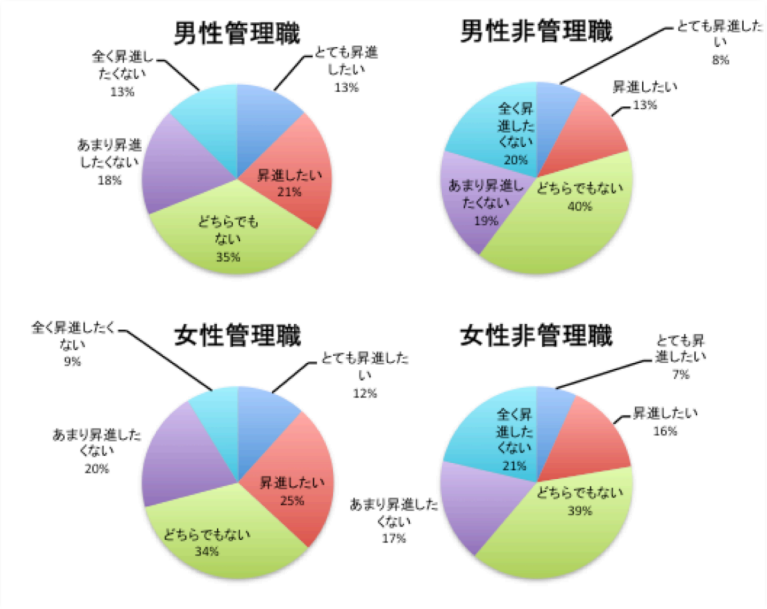

Fig.5-9:昇進意欲の有無

出所：筆者作成

ここで、管理職への昇進意欲調査の比較を行いたい。以下の Fig.5-8 は、前述した昇進意欲の有無を聞いたグラフである。「引き受けますか？」の回答に関しては、性差ありの結果が得られた。

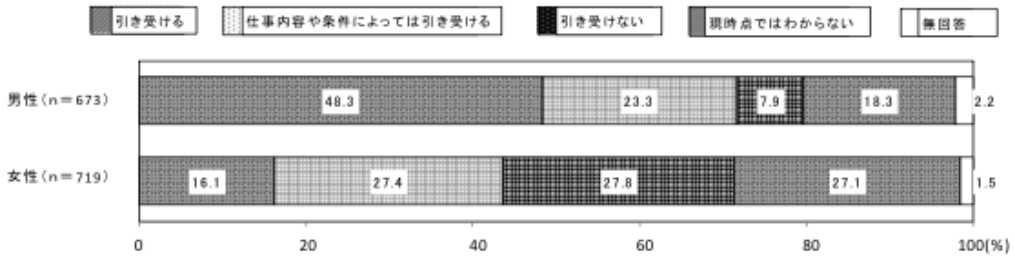

Fig.5-10:管理職になることを薦めたら引き受けるか

出所：平成 25 年東京男女共同参画状況調査

管理職への昇進意欲の有無（管理職には昇進前の心境）を訊ねた質問に対し、性別による昇進意欲の差を示したものが、Fig.5-11 である。

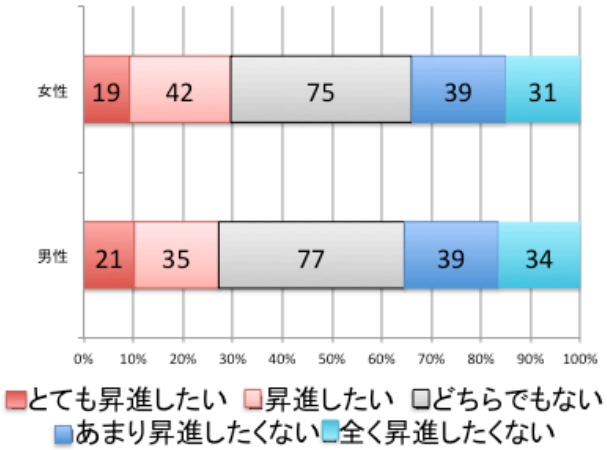

Fig.5-11:管理職への昇進意欲の程度

出所：筆者作成

Fig.5-11 では、性差をはっきりと確認することが出来なかった。性差がはっきりと出た Fig.5-10 と比較してみると、「昇進したいか」という意欲と、「管理職を引き受けるか」という受容の覚悟には大きな差があることが明確となった。ここに女性特有の「自分にはできない」と自己否定をしてしまう、という心理が生じているのではないかと考える。

また、以下に管理職への昇進意欲の程度の差が何によって生じているのか、様々な結果

を持って考察したい。

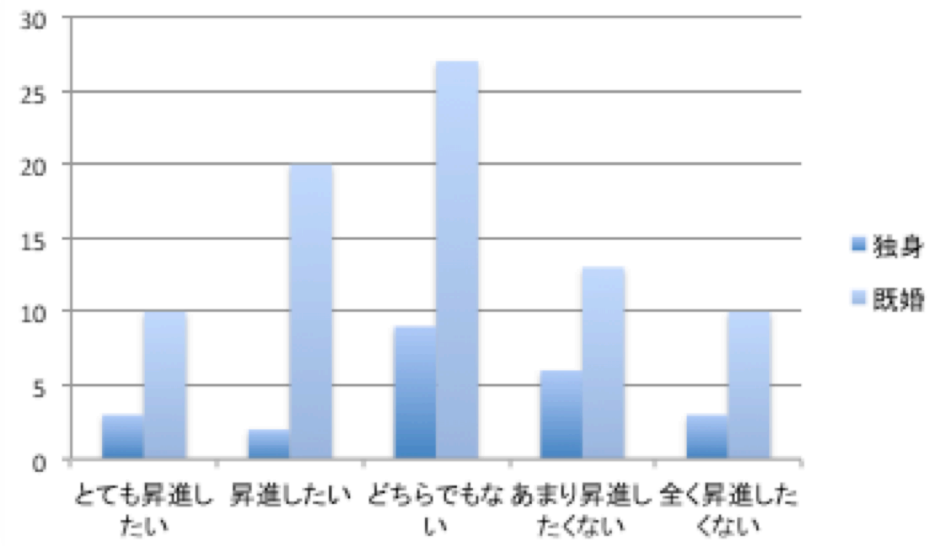

Fig.5-12:男性管理職昇進意欲の程度

出所：筆者作成

男性管理職の独身・既婚別にみた、昇進意欲の程度（Fig.5-12）である。やはり、独身のほうが昇進意欲は低く、既婚男性は昇進意欲が高いことが見受けられる。

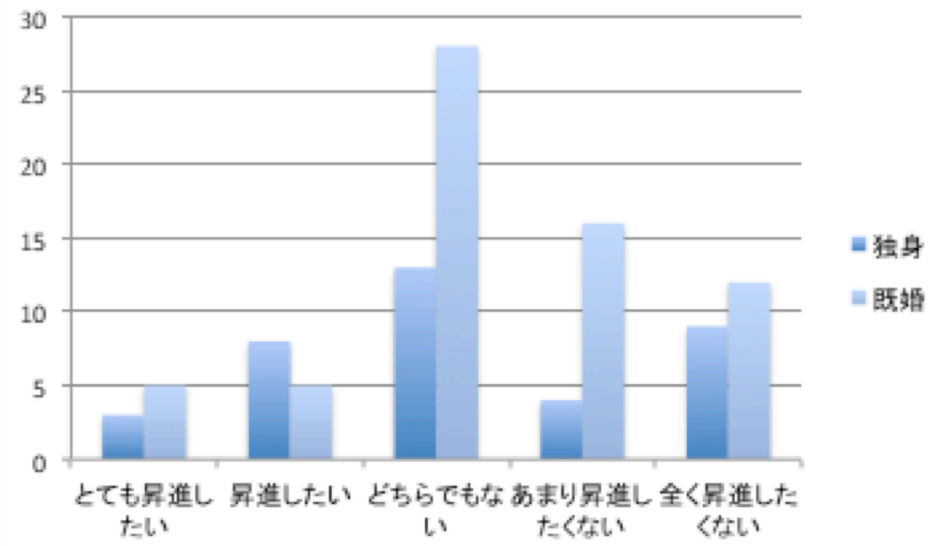

Fig.5-13:男性非管理職昇進意欲の程度

出所：筆者作成

男性非管理職に関しては（Fig.5-13）、独身・既婚問わず昇進意欲の程度は変化が無いことが見受けられた。

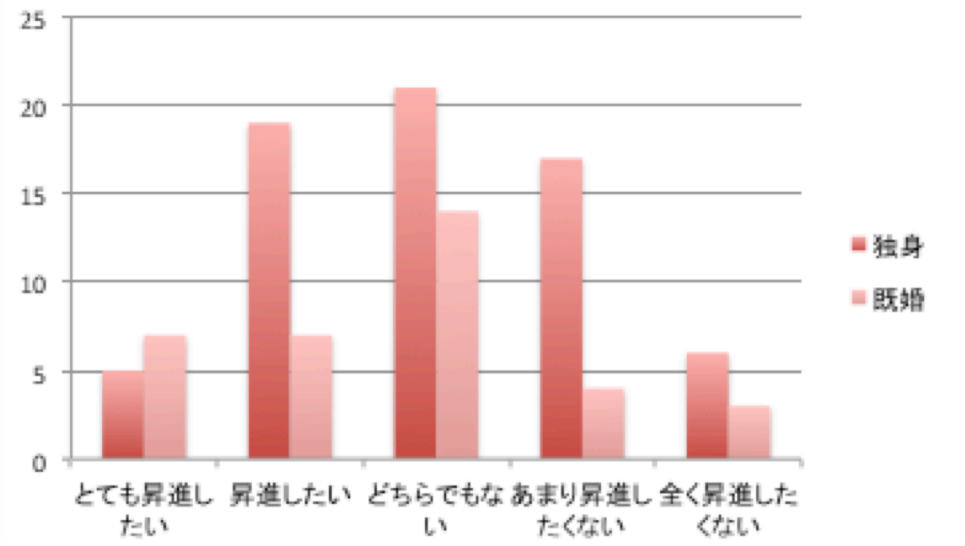

Fig.5-14:女性管理職の昇進意欲の程度

出所：筆者作成

女性管理職については（Fig.5-14）、既婚女性の方がやや昇進意欲の程度は高い。独身女性に関しては、とても昇進したい・全く昇進したくないを選択している人は少ないが、中庸な気持ちを抱いている人がとても多い。

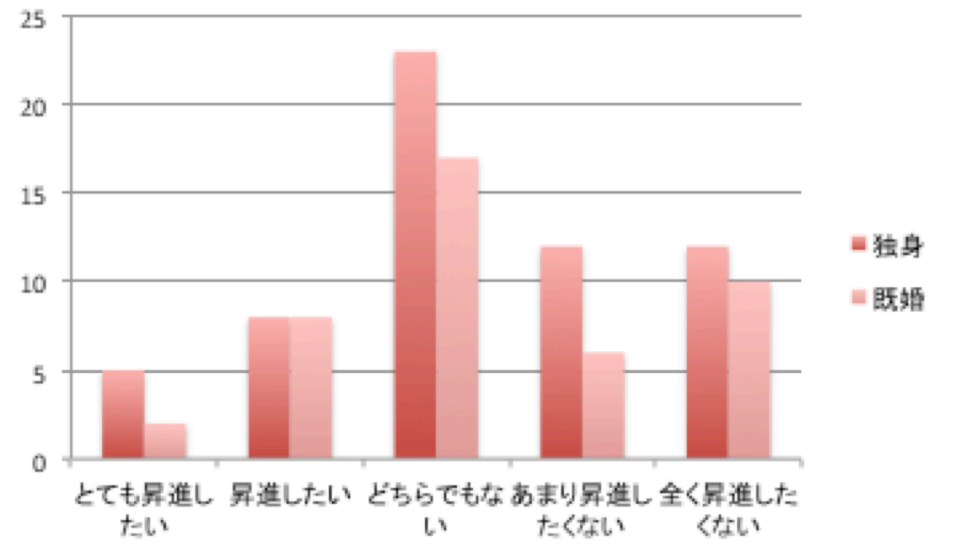

Fig.5-15:女性非管理職の昇進意欲の程度

出所：筆者作成

女性非管理職は（Fig.5-15）、独身・既婚問わず昇進意欲の程度は低い。ここで、自由記述の管理職に対するイメージを見てみると、年齢によってはもう管理職になれないということが分かっている人も多く、その旨が理由になっている人も多い。

それでは、これを年齢別に比較してみることにする。以下（Fig.5-16）が、その図である。

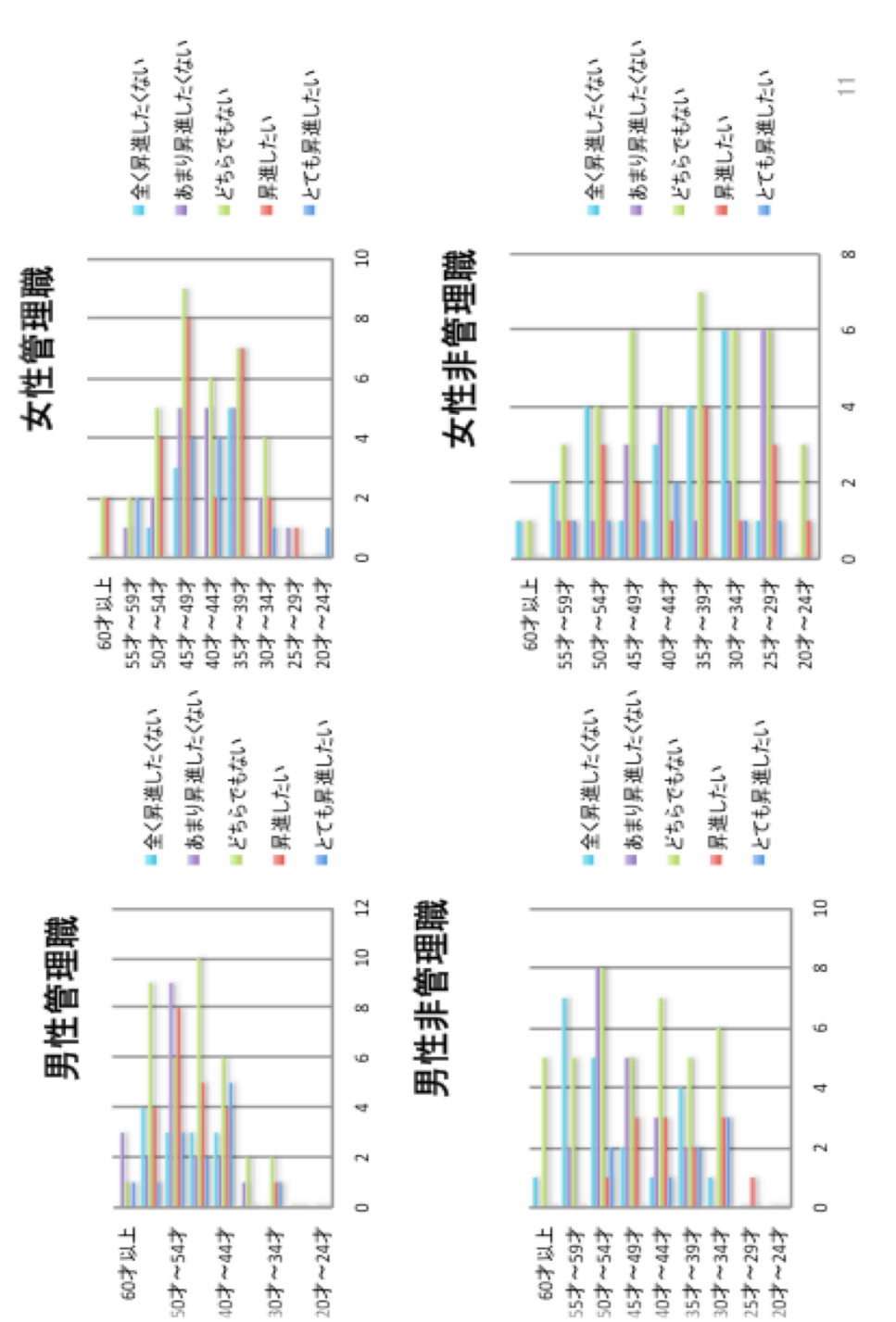

Fig.5-16：年齢別昇進意欲の程度

筆者作成

次のグラフ（Fig.5-17）は、管理職のみではあるが継続年数ごとの昇進意欲の程度である。

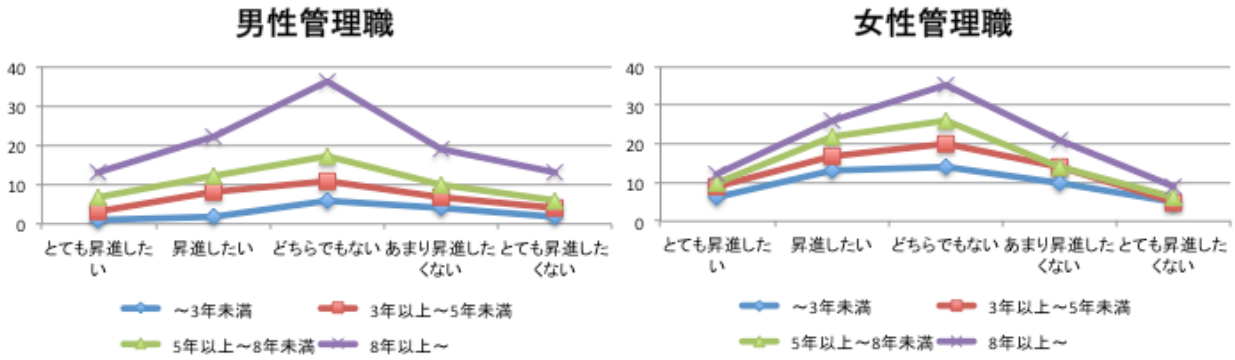

Fig.5-17:管理職経験年数別昇進意欲の程度

出所：筆者作成

基本的に、山形を描いているためその形は似ている。勤続年数で昇進意欲の程度に差が出ているわけではない。男性管理職は、勤続年数が低いほど昇進意欲が高いとは限らないとなっている。だが、女性管理職の方が男性管理職に比べて全体的に昇進意欲が高い。そのため、勤続年数の長さに関係無く昇進意欲の程度は高い。

Q8 では、「管理職に挑戦してみませんか？」と聞かれたときの心境について聞いている。全体の集計結果では Fig.5-18 と以下の通りとなった。

	回答数	%
1. 喜ぶ	98	23.8
2. 安堵する	16	3.9
3. 感動する	22	5.3
4. やる気が入る	124	30.1
5. 管理職として働くことに期待を持つ	93	22.6
6. 別になりたいと思わない	164	39.8
7. 動揺する	63	15.3
8. 戸惑う	109	26.5
9. 不安になる	98	23.8
10. 絶望する	9	2.2
11. その他【　】 コメント表示 (4)	4	1.0
全体	412	100.0

Fig.5-18:「管理職になってみませんか？」ときかれた時の心境

出所：筆者作成

これを、男性管理職・男性非管理職・女性管理職・女性非管理職の４つのカテゴリーに分類して比較を行う。まず始めに、男性管理職・男性非管理職で分類したものである。本アンケート結果については、ノンパラメトリックなカイ二乗検定も行い、有意であるという結果も示された。最初に提示するもの（Fig.5-19）は、カテゴリー別に記載した昇進の際に抱く気持ちの割合である。やはり、すでに管理職になっている人は管理職として働くことに関してポジティブイメージを持っている人が多い。非管理職の人は、ネガティブイメージを持っている人が多い。

続いて提示するものは、これを、カテゴリー別に昇進意欲の程度で見た結果が Fig5-20 で示した以下のものである。

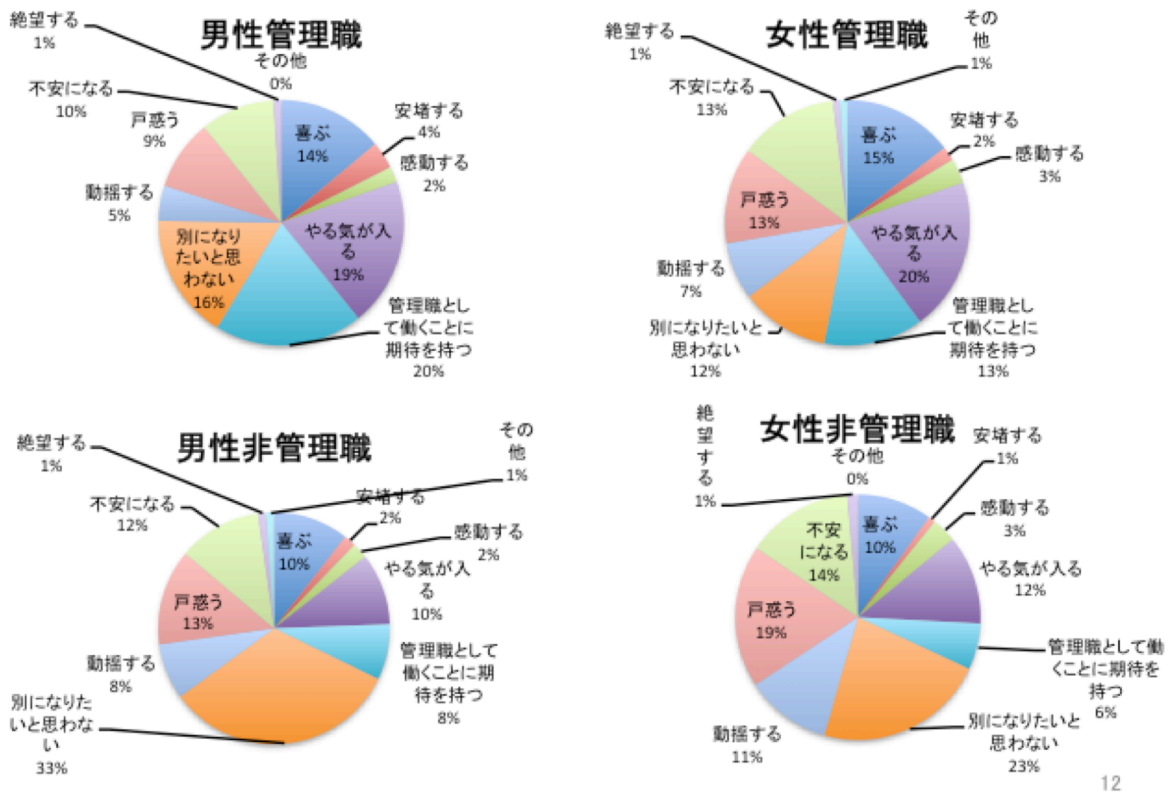

Fig.5-19:カテゴリー別昇進の際に抱く気持ち

出所：筆者作成

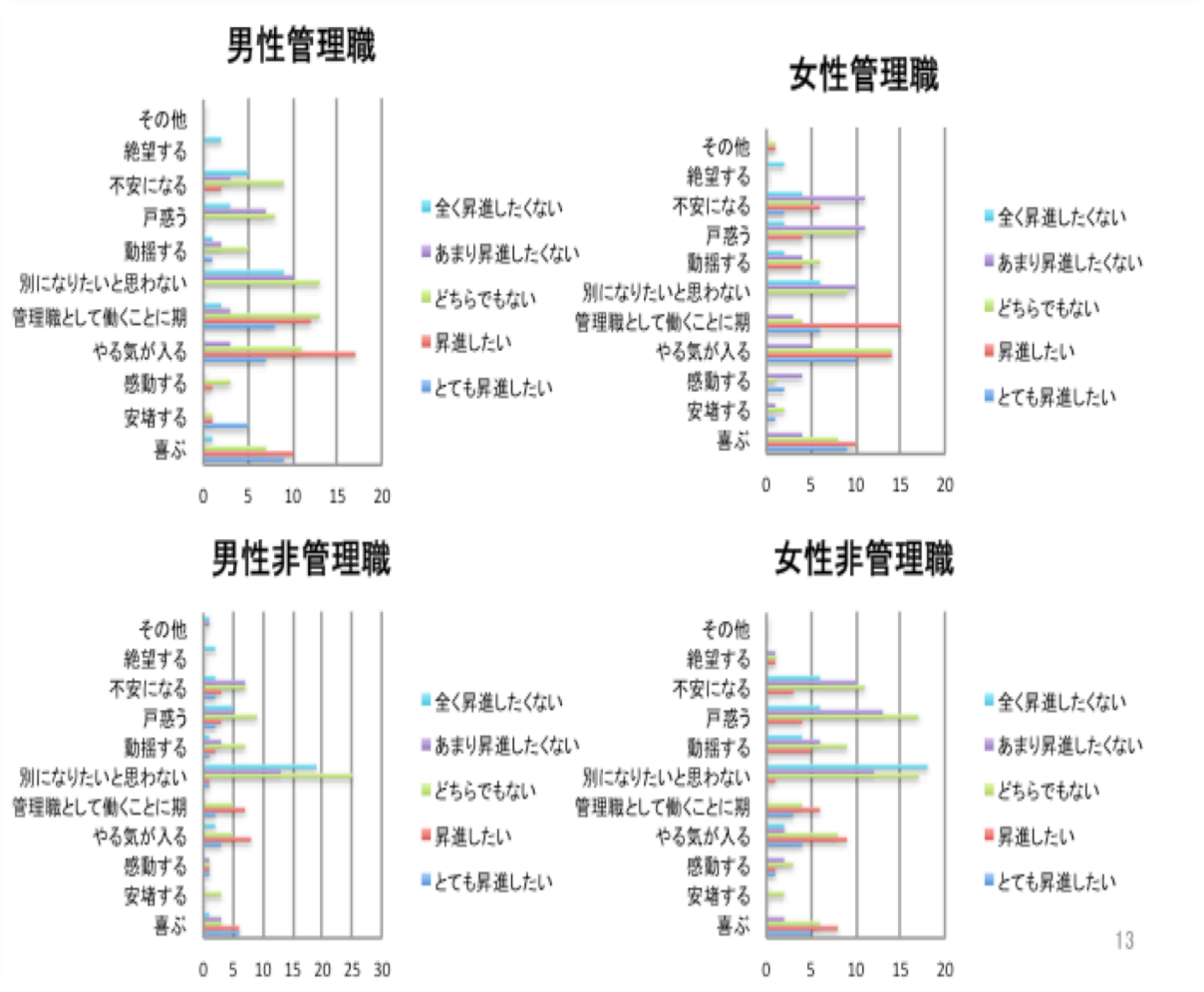

Fig.5-20: カテゴリー別昇進程度とその際の心境

出所：筆者作成

それでは、次に性別ごとにネガティブイメージとポジティブイメージのみをピックアップして、比較したい。何故なら、昇進意欲の程度に関しては性差が見られなかったためだ。そこでここでは、管理職・非管理職の比較をすることで違いを明らかにすると共に、性差でどのような違いが産まれるかを順に検討したい。

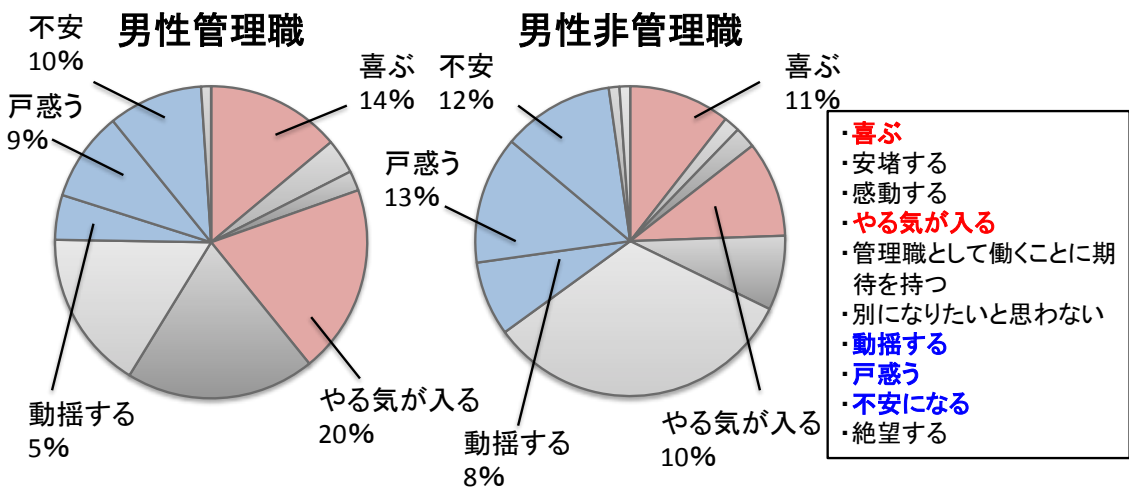

Fig.5-21: 男性管理職・非管理職の心境

出所：筆者作成

まず、Fig.5-21 は男性管理職と男性非管理職の結果を比較している。ポジティブなイメージである「喜ぶ」「やる気がはいる」を赤、ネガティブなイメージである「動揺する」「戸惑う」「不安になる」を青で表示している。

男性に関しては、管理職・非管理職共にネガティブイメージを持っている人の割合は、あまり変わらない。一方、ポジティブイメージに関しては現行管理職の方が、非管理職よりも多い割合を占めている。

次に Fig.5-22 は、女性管理職と女性非管理職を比較したものである。

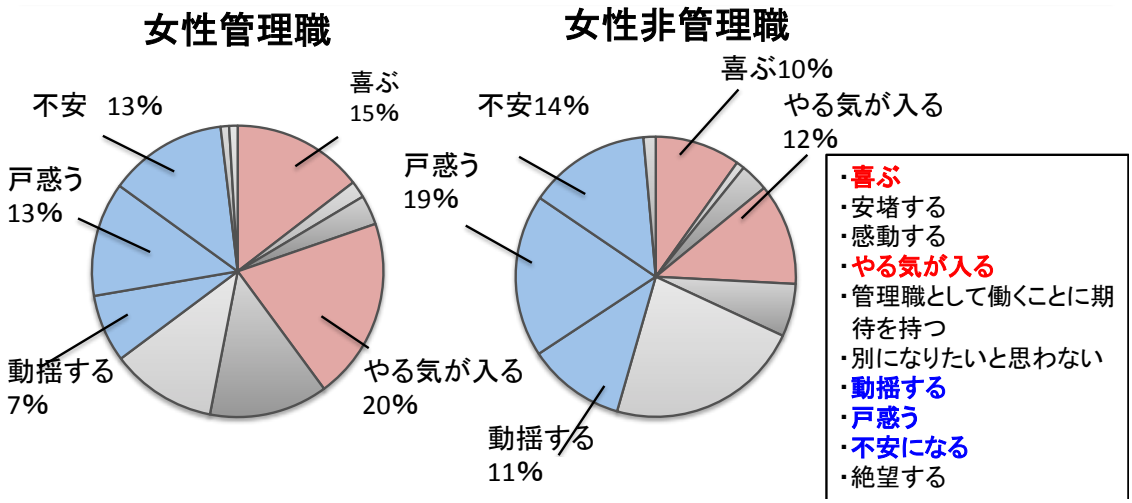

Fig.5-22:女性管理職・非管理職の心理

出所：筆者作成

女性管理職に比べて女性非管理職は、ネガティブイメージを抱いている割合が高いことが伺える。ポジティブイメージに関しては、男性と同様女性管理職の方が、割合が多い。

Fig.5-21 と Fig.5-22 を 4 カテゴリーに 2×2 で配置して比較したものを Fig.5-23 に示す。

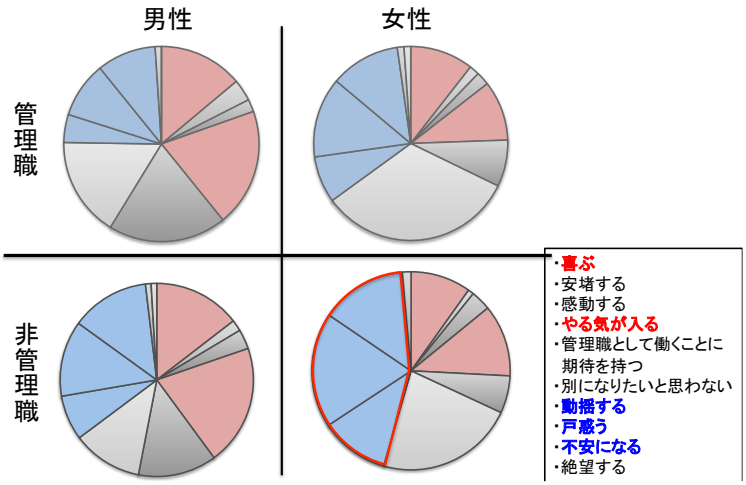

Fig.5-23:カテゴリー別の心境分布

出所：筆者作成

女性非管理職がこの 4 カテゴリーの中で、最もネガティブイメージを抱いていることが分かった。一方、ポジティブイメージに関しては、管理職・非管理職ともに性差がはっきり表れている。

管理職では、男性女性問わず「管理職に挑戦しませんか？」と聞かれたときに、ポジティブなイメージを抱いている。男性管理職は、昇進したいと思うひとは「やる気が入る」と思うことが多い。だが女性管理職は、男性管理職に比べて「不安になる」と思うことが多いことが分かった。女性非管理職は、「戸惑う」「別になりたいと思わない」を選択している人が多く、それは昇進意欲の低さとも関連していることが分かる。男性非管理職は、どちらでもない・全く昇進したくないという昇進意欲を選択している人は「別になりたいと思わない」を選択している数は圧倒的であるが、それ以外が均等に選択されている。

女性非管理職は、全体的にネガティブイメージを選んでいる人が多かった。やはり、管理職に挑戦しませんか？と聞くとき、自身がネガティブなイメージを持っている人は昇進意欲の程度が低いことが明らかとなった。

また本アンケートでは、管理職に対するイメージを記述式回答で得た。管理職・非管理職問わず、似通った回答が多く寄せられている。回答例は、以下の通りである。

- 責任が増える
- しんどい、給与が見合わない
- このままで良い
- 責任を負いたくない
- やりがいはありそうだが、重圧を感じる
- 従業員と世代構成が膠着している
- 興味がない
- 責任が面倒くさい
- 自分の時間がない

このように、管理職に対してのイメージは全般的に良い物であるとは言い切れないのが、現状である。

Q9 で聞いた、管理職のイメージに関しては全ての記述式回答に関しては Appendix にカテゴリー別に記載している。それぞれの答案を見てみると、アンケートの結果で明らかになっているように既に管理職になっている人にはポジティブイメージがやや多く見受けられた。しかし、それでも男性管理職の中には「給料の高さ」なども目立っており、積極的に仕事の幅が広がるややりがいのために、昇進したいと思っている訳ではなく、自身の家族を養っていくためにはより多くのお給料を貰えることに魅力を感じている人も多い。女性非管理職には、「責任」に関わる言葉が多く見られた。加えて、「休めない」「しんどい」

という声も聞かれた。

Q10 では、ロールモデルの有無について聞いた。全体では、Fig.5-24 のようにいいえが圧倒的割合を占めている。

	回答数	%
1. はい	113	27.4
2. いいえ	299	72.6
全体	412	100.0

Fig.5-24:ロールモデルの有無

出所：筆者作成

次に「あなたの周りに、管理職への昇進の際に参考となるキャリア形成のロールモデルとなる存在はいますか？」という問いの回答に関して述べる。これをカテゴリー別に分けると、Fig.5-25 のような結果となる。

現行管理職には、自身が昇進した際のロールモデルの存在について、非管理職には現在のロールモデルの存在について質問したものである。

性差は関係無く管理職になっている人は、男女ともほぼ同じ割合で約 3 人にふたりがロールモデルが存在しないと答えている。一方、非管理職に関しても性差はなかったが、ロールモデルの存在を否定している割合は､管理職よりも多く 5 人中 4 人がいないと答えた。Fig.5-25 が、4 カテゴリー別にみるロールモデルの存在の有無の割合である。

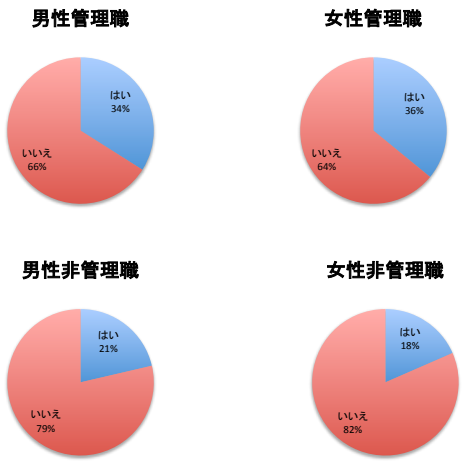

Fig.5-25:カテゴリー別ロールモデルの有無

出所：筆者作成

そこで、ロールモデルの存在と昇進意欲の関連を、男女の非管理職で比較したものが Fig.5-26 である。

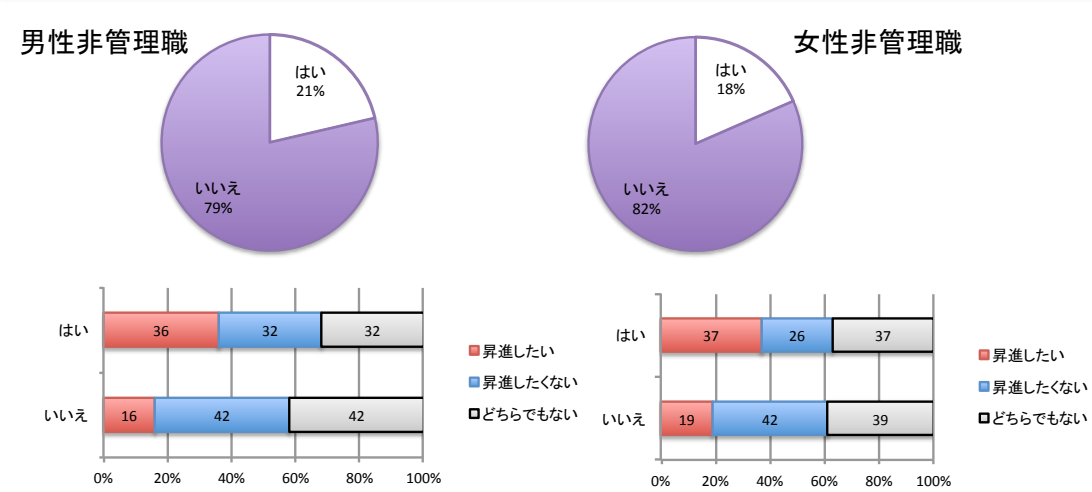

Fig.5-26: ロールモデル存在の有無と昇進意欲の比較

出所：筆者作成

ロールモデルがいると答えた回答者ほど昇進意欲が高く、いないと答えた回答者ほど「昇進したくない」の比率が高くなっていることが分かった。しかし、これは女性だけではなく男性でも同様であり、女性だけにロールモデルが必要であるかは、断言できない。

本アンケートでは、昇進意欲が自己効力感の高さに応じて昇進意欲の程度に差が出ると考え自己効力感の測定も行った。

自己効力感とは、「自分が行為の主体であると確信していること、自分の行為について自分がきちんと統制しているという信念、自分が外部からの要請にきちんと対応しているという確信」のことをいう。カナダ人の心理学者、アルバート・バンデューラによって提唱されたものであり、しばしば Self-efficacy と呼ばれる。今回はその中でも最も汎用生が高いとされる特性的自己効力感は、人が行動を起こす際に影響を及ぼす。自分が「できそうか」を考え、「できそう」であれば行動を起こすのである。そこで特性的自己効力感の高さは、昇進意欲に必要な要因であると仮定し先行研究の例でもこれを測定した研究はないため、本研究に取り入れたい。

特性的自己効力感尺度[57]を使用することで、どれだけ当てはまるかで相対的に判断することができる。尺度を測る項目数は全部で 23 項目存在し、平均値は、12.5 項目でありこれを

57 「特性的自己効力感尺度」とは、Sheler et. Al（1982）の自己効力感尺度を翻訳し、我が国のコミュニティサンプルへの適用と生涯発達的な利用の可能性の検討を行った。結果、我が国のコミュニティサンプルを対象としても、自己効力感尺度は性や年齢群を問わず、内的整合性の高い、信頼性の高い尺度であることが明らかとなった。

超えると高いとされる。

だが、本アンケート結果では自己効力感には差が見られなかった。「自分はできる」、と思う昇進に際する気持ちを抱いている人は、問 9 で設問に取り入れた管理職に対するイメージの中でも「自分にもできそう」や「楽しそうなイメージ」「自分の目標」と、回答しているものの、それが直接的な数字としては表れてこない結末となった。

即ち、自己効力感の有無というものは昇進意欲に関係するのではなく、自身が最終的に昇進したいと決意をする最後の一歩を踏み出そうとする時の後押しをするものなのだろうと、考えられる。

5-5:小括

アンケートの結果を小括すると、以下のようになる。

- 管理職を引き受ける覚悟に性差があるとした先行研究に対して、昇進意欲を訊ねた本アンケートでは性差が見られなかった。

- ロールモデルの存在の有無は、昇進意欲に影響するが性差は見られない。

- 働く時間や給与体系が個人のライフスタイルに合わせて柔軟に対応できる人事制度が必要とされる

- 不安や戸惑いは、女性の方が多い。「引き受けますか？」の性差はここからきていると思われる。

これらのことから、昇進意欲の向上のためには、昇進時に抱く管理職のネガティブイメージを払拭する必要がある。

6:インタビュー調査

この章では、アンケートから導き出された考察が正しいことを明らかにするために、有識者に対するインタビューを実施した。

6-1:インタビュー概要

以下の 4 名に、インタビューを行った。インタビューの内容は、先ほどの考察を中心に女性を管理職に昇進させることについての意見などを求めた。

インタビュー対象者は、以下の通りである。

(1) 社団法人チャレンジド・クリエイティブラボ代表理事

(2) 某プラント企業男性管理職

(3) 中小企業社長

(4) 内閣府少子化危機対策突破タスクフォースリーダー

6-2:インタビュー内容

まず始めに、仮説で示した図を見て頂いた。その後、この仮説を立てた経緯を説明し、その結果から導き出されたことが正しいか意見を伺った。

アンケート結果から導き出すことができた考察が正しいかについて、インタビューでは伺うこととした。

6-3:インタビュー結果

インタビュー結果は、以下の通りである。

(1) 社団法人チャレンジド・クリエイティブラボ代表理事

男性と女性には明らかな違いがある。それは当たり前のことであり、男女平等を過度に意識した現状の施策から、「女性」の良さを活かした、「性差」を意識した施策への転換が必要である。

(2) 某プラント企業男性管理職

昇進の候補になった、非管理職と話をしても管理職のイメージが正しく伝わっていないことが多い。ネガティブイメージばかりが先行し、実はもっと楽しいことであるということだったりとすることが、中々伝わっていない。そのため、昇進にためらいを見せ

る。

(3) 中小企業社長

女性管理職を増やすには、ネガティブイメージの払拭策に加え個人への柔軟度を持たせた対応が、要求される。

(4) 内閣府少子化危機対策突破タスクフォースリーダー

女性の昇進に際する「不安」や「戸惑い」は取り除く必要があり、現在その施策は用意されていない。手厚い対応などが必要とされる管理職に現状取られているキャリア形成を構築する施策を対応させようとすると非常に難しくなる。また、キャリア形成は各個人によって千差万別であり、同じものを施策としてぶつけることは厳しい。WLB なども、企業によって施策のレベルも異なる。大きなフレームワークを作ることも必要ではあるが、個人に対応できる

以上から、アンケート調査で得られた考察は有識者のインタビューで支持されたと考える。

7:結語

7-1:結論

本研究では、昇進意欲の向上に関する要因に関して昇進意欲を阻害する項目を見つけることができた。それは、「管理職や昇進に関してのネガティブイメージ」である。このネガティブイメージが、実際に昇進意欲を抱いていたとしても、「引き受けますか？」と言われた時には、覚悟を決めるのに抵抗感を抱いてしまう原因になる。ネガティブイメージや「自分に出来るのだろうか？」という戸惑い・不安感があるために、それらが昇進を阻害することに繋がっていくことがわかった。

また、性差を意識した施策が、重要となることも明らかになった。女性は男性よりも、大きくライフスタイルが変化しやすい。それ以外にも、妊娠・出産は女性特有のものである。加えて男女ともに経験すべき育児や介護といったライフイベントに対しても、女性に負担が多くかかってしまう社会的慣習が存在する。だからこそ、個人に柔軟性を持たせた施策が必要となってくる。

7-2:課題

本アンケートでは、事業所規模を絞ることなくアンケートを実施したため、事業所の規模によっては、20 歳代での異例の管理職登用もあり得ることから、意識に対する個人差が大きくなってしまった。次回アンケートを実施する際には、その点に留意すべきである。

また、同じ人間を長期にわたって追いかけていくことができれば、個人のライフスタイルの変遷に合わせた心境の変化も調査できるであろう。そこで今後は、個人の昇進意欲に関して、どのタイミングで心境が変化していくのかなど、長期的な実態調査の実施が望まれる。

7-3:今後の展望

管理職になる前の段階の人に対して「管理職になろう」と思わせる施策ことが重要であると考えられる。そのためには、昇進意欲の向上のために心境の細かなケアこそが、必要なのだろう。現在、日本生命株式会社が営業職員を管理職候補にするためにワークショップなどを開催し始めている。だが、そして「男女平等」の項目をいれつつも、男女には必ず「性差」が存在し、その性差を活かした働き方をするべきだと考えられる。今後はそのような働き方を当たり前に受け入れられるような考え方の浸透も促すワークショップなども、今後は設計していく必要がある。

それ以外にも、管理職の女性の割合を増やすことで、商品開発効果や優秀な女性の確保と言ったことが期待できる。「家電」「車」と言った、生活必需品に関しても女性が決定権を握っている商品が多く、開発者やリーダーとして女性目線は確実に必要となっていくだろう。業種別の傾向として、小売（7.8%）、不動産（5.9%）、サービス（5.0%）等で女性管理職を 50%以上登用する企業の比率が高くなっている。これらの業種では、市場の動向に対して女性消費者の影響が強いと言われ、企業経営や商品戦略でも女性の活躍が期待されているからと考えられる。

我が国では、戦後復興・高度経済成長を通じて、女性の社会進出が急速に発展した。今や、女性が男性と同じように大学等の高等教育機関に進み就職活動を行うのは、ごく当たり前のことになっている。また、かつて不平等であると指摘された雇用をめぐる男女間の格差も、男女雇用機会均等法の制定などで大きく改善された。

今後、女性が男女平等に働く機会は圧倒的に増えていくだろう。なにより、個人の人生の豊かなキャリアプランの設計により柔軟性を持たせることができるように幅広い施策が必要となっていくだろう。

そこで、本研究は今後は三井住友銀行ダイバーシティ推進室と協力し、貴社の女性管理職増加に貢献したい。

参考文献

〈書籍〉

荒木尚志『労働法』有斐閣（2009）

荒木誠之『生活保護法理の展開』法律文化社（1999）

上田泰　義村敦子　横田絵里『組織のセルフマネジメント−概念・事例・実証分析−』白桃書房（2005）

柏木惠子『家族心理学−社会変動・発達・ジェンダーの視点−』東京大学出版会（2003）

川端大二　関口和代『キャリア形成−個人・企業・教育の視点から』中央経済社（2005）

小室淑恵『ワーク・ライフ・バランス−考え方と導入法−』日本能率マネジメントセンター（2010）

佐藤博樹　武石恵美子『ワーク・ライフ・バランス支援の課題　人材多様化時代における企業の対応』東京大学出版会（2014）

財団法人 21 世紀職業財団『詳説　男女雇用機会均等法』財団法人 21 世紀職業財団（2007）

篠塚英子『女性リーダーのキャリア形成』勁草書房（2004）

菅野和夫『労働法』弘文堂（2012）

武石恵美子　佐藤博樹『ワーク・ライフ・バランスと働き方改革』勁草書房（2011）

武石恵美子『雇用システムと女性のキャリア』勁草書房（2006）

中川清『労働者生活調査資料集成』青史社　第 5 巻（1995）

〈論文〉

季刊労働法 220 号「特集ワーク・ワイフ・バランスは実現できるか？」（2008 年 3 月号）

厚生労働省「仕事と生活の調和に関する検討会議報告書」（2004 年 6 月）

総務省「労働力特別調査報告」

男女共同参画白書平成 26 年版

JILPT 調査シリーズ「男女正社員のキャリアと両立支援に関する調査結果（2）−分析編−」No.119（2014.03）

内閣官房・内閣府「我が国の若者・女性の活躍推進のための提言の概要」平成 25 年 5 月 19 日

日本労働研究雑誌 No.583「特集ワーク・ライフ・バランス（WLB）の実現に向けて」

労働政策研究・研修機構「ビジネス・レーバー・トレンド」2007 年 6 月号

労働政策研究･研修機構「仕事と家庭の両立支援にかかわる調査」JILPT 調査シリーズ 2007 年 a
労働政策研究・研修機構「企業のコーポレートガバナンス・CSR と人事戦略に関する調査研究報告所」JILPT 調査シリーズ　2007 年 b
労働政策研究・研修機構「ワーク・ライフ・バランス比較法研究〈最終報告書〉」労働研究報告書 No.151

浅倉むつ子「労働法におけるワーク・ライフ・バランスの位置づけ」日本労働研究雑誌 No.599
安達智子「大学生のキャリア選択−その心理的背景と支援」日本労働研究雑誌（2004）No.533
遠藤恵子・松永保子・遠藤芳子・佐藤幸子・井上京子・三浦寿美・藤田あけみ・佐竹真次「看護学生の自己効力感（Self-Efficacy）に関する研究（第 1 報）−基礎看護技術演習による自己効力感の変化と影響する要因−」Yamagata Journal of Health Science vol.2（1999）
大薗陽子「管理職の男女の差異に関する実証研究」慶應義塾大学院システムデザイン・マネジメント研究科　博士論文（2009）
大沢真知子・金明中「韓国の積極的雇用改善措置制度の導入とその効果および日本へのインプリケーション」独立行政法人経済産業研究所（2014）
加藤純子「ワーク・ライフ・バランスを実現する職場環境−出版社 A 社の事例から」日本労働研究雑誌（2009）No.583
川口卓「ポジティブ・アクションは有効に機能しているのか」日本労働研究雑誌　No.573
川口卓「女性労働者の昇進意欲」関西労働研究会（2010）
川口卓「昇進意欲の男女比較」日本労働研究雑誌（2012）No.620
金明中「韓国における積極的雇用改善措置制度の効果−女性の雇用改善や地位向上に与えた影響−」ニッセイ基礎研究所（2013）
佐野香奈恵「女性活躍推進において日本型人事マネジメントが阻害するポイント」『季刊政策・経営研究』三菱 UFJ リサーチ＆コンサルティング（2013）Vol.2
清水美甫「ワーク・ライフ・バランスの実現に向けて−政策の必要性と妥当性−」立命館法政論集　第 6 号（2008）
下田愛・井上香子「青年期男性用「理想の女性イメージ」尺度作成の試み」横浜国立大学大学院　教育学研究科　教育相談・支援総合センター　研究論集　第 13 号（2013）
白岩航輔「自己効力感の向上プロセスに関する研究−人事社員を対象にして−」神戸大学紀要（2013）
武石恵美子「働く人のワーク・ライフ・バランスを実現するための企業・職場の課題」経

済産業研究所（2011）
塚田聡「日本企業における職場マネジメントの特徴と女性活躍推進」季刊　政策・経営研究（2013）
橋本由紀・宮川修子「なぜ大都市圏の女性労働力率は低いのか–現状と課題の再検討–」独立行政法人経済産業研究所（2008）
馬場まゆ子「女性の労働の質的向上と安定をはかる社会システムの研究」慶應義塾大学院システムデザイン・マネジメント研究科　修士論文（2013）
松原光代「社員のワーク・ライフ・バランスの実現と管理職の役割」『ワーク・ライフ・バランスと働き方改革』勁草書房（2011）
水谷徳子・奥平寛子・木成勇介・大竹文雄「自信過剰が男性を競争させる」『行動経済学』（2009）R.Vo2 No.1
森田園子「キャリア計画とワーク・ライフ・バランスの取り方–就業継続に関する女子学生の意識調査から–」立命館産業社会論集　第 40 巻第 2 号（2014）
両角道代「ワーク・ライフ・バランスの基本原理–育児と雇用の両立をめぐるスウェーデン法の発展を素材として」大原社会問題研究所雑誌 No.594（2008）
矢島洋子「柔軟な働き方を可能とする短時間勤務制度の導入と運用」『ワーク・ライフ・バランスと働き方改革』勁草書房（2011）
安田宏樹「総合職女性の管理職希望に関する実証分析–均等法以後入社の総合職に着目して–」『経済分析』（2009）81 号
安田宏樹「管理職への昇進希望に関する男女間差異」社会科学研究（2012）第 64 巻
山本勲・松浦寿幸「ワーク・ライフ・バランス施策は企業の生産性を高めるか？–企業パネルデータを用いた WLB 施策と TFP の検証–」独立行政法人経済産業研究所（2011）
脇坂明「均等法後の企業における女性雇用管理の変遷」日本労働研究雑誌（2011）No.615
渡辺三枝子「女性のキャリア形成支援のあり方–「ロールモデルに関する調査研究」の結果から–」国立女性教育会館研究ジャーナル　Vol.13（March.2009）
Herr, E.L, Cramer, S.H, & Niles, S.G.『Career Guidance & Counseling through the Lifespan：Systematic Approaches, 6th ed. Allyn & Bacon』（2004）

〈インターネットサイト〉

首相官邸 HP
http://www.kantei.go.jp/jp/headline/women2013.html#mo02
テンプスタッフ HP
http://www.tempstaff.co.jp/magazine/nippon/vol23.html

内閣府男女共同参画局「政府の経済界への要請～女性の活躍推進関係から」
http://www.gender.go.jp/kaigi/danjo_kaigi/siryo/pdf/ka42-sankou-2.pdf
平成 25 年度雇用基本調査
http://www.mhlw.go.jp/toukei/list/71-25r.html

謝辞

まずは、ここまで２年間非常に丁寧に、道に迷っている私をお導きくださり、常に寄り添い熱心に研究指導をしてくださった当麻哲哉准教授に、大変深く感謝の意を表すると共に御礼申し上げます。そして、本論文の執筆にあたり副査として的確なアドバイスを頂きました中野冠教授に、深く御礼申し上げます。

また、コミュニケーションデザイン・ラボとして２年間、共に学び討論し常に励まし切磋琢磨してきた同期を始めとして、先輩・後輩にも深く感謝致します。何度も相談に応じ時には叱咤激励されながらも修士論文の執筆の完成を応援しあった SDM 同期にも深く感謝致します。

加えて快くインタビューに応じてくださった島桜子先生をはじめとする多くの方々、授業の一コマを使って実りある知識以上のものをくださった渥美由喜先生にも御礼申し上げます。

何より、学部卒業時に自身の進路に迷い予想外に修士課程に進むという選択をした私を最後まであたたかく見守り続けた家族。自分が勉強したかったけれども修士課程までの勉強は諸事情で叶わず、後悔ないように勉強したら良いと暖かく広い心で日々支援してくれた父親。毎日のように研究中心の生活しか送っていない私を、暖かい食事とお風呂、清潔な洋服を準備してくれて「行ってらっしゃい、気をつけて。」と送り出し続けてくれた母親。この二人には、本当に大変深く感謝致します。家族の支援がなければ、修士論文が完成に至らなかったと心から思います。

そして、大学学部卒業後の進路に悩み SDM という場所を提案してくれた、恩師には感謝以上の言葉は見つかりません。

このように、多くの方々からご指導頂き、援助いただきましたお陰で、無事に修士論文を完成させることができました。ここに心からの感謝を込めて謝辞とさせて頂きます。

Appendix

Appendix1：アンケート質問画面

Q1 あなたの現在のご結婚の状況について、あてはまるものを1つだけ選択してください。
【必須入力】

- ○1. 独身（離・死別含む）
- ○2. 既婚

Q2 あなたは現在、お子様がいらっしゃいますか。
【必須入力】

- ○1. 子供有り
- ○2. 子供無し

Q3 あなたの現在の職種について、あてはまるものをひとつお選びください。
※あてはまるものがない方は最も近いと思われるものをお答えください。
【必須入力】

- ○1. 専門・技術職
- ○2. 事務職
- ○3. 営業・販売職
- ○4. その他

Q4 あなたの現在の業種について、あてはまるものをひとつお選びください。
※あてはまるものがない方は最も近いと思われるものをお答えください。
【必須入力】

- ○1. 農林水産業
- ○2. 鉱業
- ○3. 建設業
- ○4. 製造業
- ○5. 料理・飲食・旅館業
- ○6. 金融・保険業
- ○7. 不動産業
- ○8. 運輸・通信・公益事業
- ○9. ソフトウェア・情報サービス業
- ○10. 教育・学習支援業
- ○11. 学術・開発研究機関
- ○12. 医療・福祉業
- ○13. その他のサービス業
- ○14. その他の法人

Q5 **管理職になってから何年経ちますか？**
【必須入力】

- ○1. ～3年未満
- ○2. 3年以上～5年未満
- ○3. 5年以上～8年未満
- ○4. 8年以上～

Q6 **管理職への昇進意欲の有無について伺います。**
非管理職の方は、現在の昇進意欲について、
管理職の方は、非管理職の時に上司から「管理職に挑戦してみませんか？」と
聞かれる前の心境を思い出して、以下の中から最もあてはまるものをお答えください。
また、そのようにお答えになった理由もあわせてお答えください。
【必須入力】

○1. とても昇進したい
理由⇒

○2. 昇進したい
理由⇒

○3. どちらでもない
理由⇒

○4. あまり昇進したくない
理由⇒

○5. 全く昇進したくない
理由⇒

Q7 以下に掲載するものについて、あてはまるものをそれぞれひとつずつお選びください。
既に管理職になった方は、管理職に挑戦することを決意した時のお気持ちで、
管理職でない方は、今のお気持ちでお答え下さい。
【必須入力】

	1 あてはまる	2 あてはまらない
1. 自分が立てた計画は、うまくできる自信がある →	○	○
2. しなければならないことがあっても、なかなか取りかからない →	○	○
3. 初めはうまくいかない仕事でも、できるまでやり続ける →	○	○
4. 新しい友達を作るのがにがてだ →	○	○
5. 重要な目標を決めても、めったに成功しない →	○	○
6. 何かを終える前にあきらめてしまう →	○	○
7. 会いたい人を見かけたら、向こうから来るのを待たないでその人の所へいく →	○	○
8. 困難に出会うのを避ける →	○	○
9. 非常にややこしく見えることには、手を出そうとは思わない →	○	○
10. 友達になりたい人でも、友達になるのが大変ならばすぐに止めてしまう →	○	○
11. 面白くないことをする時でも、それが終わるまでがんばる →	○	○
12. 何かをしようと思ったら、すぐに取りかかる →	○	○
13. 新しいことを始めようと決めても、出だしでつまづくとすぐに諦めてしまう →	○	○
14. 最初は友達になる気がしない人でも、すぐにあきらめないで友達になろうとする →	○	○
15. 思いがけない問題が起こった時、それをうまく処理できない →	○	○
16. 難しそうなことは、新たに学ぼうとは思わない →	○	○
17. 失敗すると、一生懸命やろうと思う →	○	○
18. 人の集まりの中では、うまく振る舞えない →	○	○
19. 何かしようとする時、自分にそれができるかどうか不安になる →	○	○
20. 人に頼らない方だ →	○	○
21. 私は自分から友達を作るのがうまい →	○	○
22. すぐにあきらめてしまう →	○	○
23. 人生でおきる問題の多くは処理できるとは思えない →	○	○

Q8 上司から「管理職になってみませんか？」と言われた場合のお気持ちについて伺います。
すでに管理職の方は、その当時の心境を思い出して、
非管理職の方はそのように言われたと想定して、
当てはまるものを全てお選びください。
【必須入力】

- □ 1. 喜ぶ
- □ 2. 安堵する
- □ 3. 感動する
- □ 4. やる気が入る
- □ 5. 管理職として働くことに期待を持つ
- □ 6. 別になりたいと思わない
- □ 7. 動揺する
- □ 8. 戸惑う
- □ 9. 不安になる
- □ 10. 絶望する
- □ 11. その他 _____

Q9 管理職のイメージはどのようなものがありますか？
自由に記述してください。
既に管理職になった方は、管理職になる前の時点でのイメージを、
管理職でない方は、現時点でのイメージをお答え下さい。
【必須入力】

※500文字以内でご記入ください。

Q10 あなたの周りに、管理職への昇進の際に参考となるキャリア形成のロールモデルとなる存在はいますか？
既に管理職になった方は、管理職になる以前のことを、
管理職でない方は、現在のことについてお答え下さい。

【必須入力】

- ◯ 1. はい
- ◯ 2. いいえ

Appendix2　アンケート質問　Q９自由記述アンケート

【女性管理職】
ふつう
良い制度の構築や維持に貢献できる。
長時間労働
自分の仕事だけでなく、多角的に業務を見て、業績なども考慮しながら業務を推進する。
仕事上のトラブル処理
責任が増える
自分の仕事以外のことで忙しくなる
たいへん
大変
組織の損益に対する責任が生じる
自分のことは自由に決められる
責任が重い
責任と共に給与が増えるのが一般的だと思うが、それが伴わない事例を見ているので大変な役職だ
責任、規律、指導。
団体行動やチームワークを形成し、総合力で仕事に向かう起点
部下に会社の姿勢や方針をうまく落としこんで一丸となって実行できる体制作り
人の上に建つ
割に合わない
責任感が必要
大変そう
責任が重い
部下の尻拭い
大変だが遣り甲斐がある
私の職場に関しては、管理職は無能者が大半です。はっきり言って「管理されること」が仕事だと勘違いしているような連中。その理由は管理することがどういうことか、知らないし、教えられていないから。自ら学ぼうとする姿勢も皆無。あの連中のようになるなら、絶対に管理職にはなりたくない。

実作業から人を扱う仕事に変わってくる。仕事を教えてくれる人が居ないので不安の方が大きい。
責任が重くなるがやりがいがある
会社の顔になるような人物
特になし
１を聞いて１０を知る　頭の回転が早い
責任を伴いやりがいはあるが身軽に動きづらい
人の上に立ち人間関係や仕事が円滑に進むように気配りをして、責任のある仕事をこなす
実際決定権もない、ただのスケープゴート
大変なだけ
多忙
責任を取らなければ行けないし、会社側に立って行動するべき、下を育てる
責任ができる
会社と部下の板挟み。
忙しい。無駄な会議などに参加させられる。
大変
帰れない、管理職の名目で面倒なことを押しつれられる。休みが無い。絶対服従。
常に客観視するひつようがある
責任が重くなり家庭がないがしろになる。
責任がある。
面倒
労働時間が普通の社員と比べて長そう。
特に年数でなれる管理職と試験でなれる管理職では価値が違うと思う
実際の仕事よりも人事的な仕事が増えそう。
計画性がある
孤独、現場感覚が鈍る、自由な意思が認められにくい
部下のマネジメントを行い、チームの業務を効率的に処理する。
責任の負担、精神的負担が大きい
現場を円滑に回す
それなりに責任は伴うが、いちいち何人にも確認しなくても自分の裁量で決定できることが増えて、仕事がはかどると思うから。

重要な情報が入ってくる 意見が言いやすい
責任
給料面
労働者から経営者になる
部下の問題が自分の問題になる
責任が重い
形が無いので曖昧
仕事ができないてだめ
リーダーシップが取れる事、有言実行
会社側の考えを優先してしまう
上からも下からもたたかれて、煩わしい仕事が増える
要求される成果が一段階高くなり、持てる権限が少しだけ多くなる
責任は重たいがやりがいがある
責任が重くなるが、やりがいも増える
大変そう
プロフェッショナルへの第一歩
責任が重い。部下の管理が大変。
理解力と判断力を求められる
会社から無理難題を押しつけられ、部下の責任を負わなければいけない立場
責任が重い
特にない。仕事の一種。
超多忙なため、短気でバランス力に欠けていたらムリ。精神的なダメージを受けそう。
お給料はちょっとだけ、面倒はたんまり増える。
まとめる
大変そう
大変そう
他人を管理しなければならない。 他人の業務の責任を負わなければならない。
忙しい割には収入に反映されない
責任が重い
責任重大。
自己責任

きつい
問題処理が多い
仕事量が多い
責任が重い
人をうまく動かす。判断力が問われる。
責任感を強く持つ。精神的苦痛。上司と部下の板挟み。
良くないイメージ
部下に方向性を示し導く
自分の意思で仕事が進められる
孤独
責任が重い
のんびりしている、ちょっとヒマ でも責任は重大
自分の職種は管理職になっても、仕事内容は変わらない。
仕事自体が大変になり、責任がよりいっそう重くなる。精神的な疲労、ストレス分が含まれているから給料が高い。 上司に気に入られているのが第一条件。仕事ができても、上司から嫌われていたり、周りとうまくやっていないなら管理職にはなれない。
部下のパーソナリティーを把握し、成長を促す等
組合員でなくなるから守られない。 決算がいかないと賞与が少ない。残業もつかない。 今の上司は管理職であることに不満をもっている。
責任を感じるが自信にもなる
率先して業務に取り組み、部下をサポートしながら目標に向かって 引っ張っていく
責任がともなう

【女性非管理職】
決断力が必要
責任のあることは避けたいので
上から叩かれ、下から突き上げられる
アドバイスがうまい
仕事音人間関係に悩みそう
上から叩かれ、下から持ち上げられ、板挟みで気苦労しそうな感じ。
苦労が多いがやりがいがある
責任感と実行力で遂行する
重要な仕事は出来ないけど、特に問題のない人
責任感と行動力、観察力と判断力をすべてをバランス良くもっている事が大切
特になし
面倒
部下ができる
特にない
精神的負担がとても大きくなる
責任を問われる
大変。管理職の力量で職場がうまく回るか回らないか大きく作用される
自分の仕事だけでなく部下の仕事の責任をもつ
特になし
残業代がつかないのに仕事が増えて大変になるけれど責任者として任されたという自信が持てそう
経営の事ばかり考えて、仕事はしない
煙たがられてえらそうなイメージ
責任と仕事と裁量権が拡大する。裁量権の内容と程度が重要。
グループ全体をまとめ、目標となった仕事を片付ける。
責任感がありしっかりしている
やりたいことや思ったことを自由にできない
部下をうまく使う
部下の指導が大変
一緒に働く経験年数の浅い同僚に、指示が出しやすいし、他部門との関係性にも、有効だと思う。

毎日が決断の連続、嫌われ約
奉仕残業をさせられる・休日があってないようなもの・休日でも遠方に遊びに行けない。
現場がうまく回るように頭を使い、人をうまく使う。体力より神経を使う仕事だと思う
重責
遣り甲斐・達成感を得る。
自由がきかない
責任がより一層高まる。部下の指導なども仕事の内なので、マネージメント能力が必要となる。
普通の会社がどうなのかはわからないが、今の会社ではあまり「得」を感じない。
日常の仕事に「管理」も加わった状態でやっていくのはかなり大変。
仕事中心
責任が重くなり、業務が大変になる。自分の時間が少なくなる。
わかりません
面倒くさい５時に帰れなくなる
やりたくないもの
人間関係が難しくなりそう
仕事以外のことでまで頭を悩ませられる
やりがい、生きがい、はりあいが出て意欲がわき、 真剣に今以上に仕事に取り組める
ストレスがたまる
物事を総合的判断できること
上司からの圧力と下で働く社員に挟まれて常に大変なイメージです。
自分の時間がない。休みの日も仕事に来ないといけない。残業ばかりで帰れない。
会議が多い。
上司と部下の板ばさみでストレスが凄い
忙しさ、責任
責任が伴う
面倒が増える。
トータルで全体をみる必要性が出てくる
家族が一番で生活しているので、支障が出ることは断ります。

マネジメント
色々な重圧に押しつぶされそう。メンタルが強くないとできない。
人の上に立つ立場で大変そう
何か問題が起きたときに冷静に対処できる
今の勤務先は逃げをうつ人ばかりで参考にならない。どうふるまえばよいかわからない。
部下とともに自分の能力を引き上げる仕事
休めない
大変
仕事うんぬんというよりも人の上に立ち人をまとめて行くことは大変なことだ
わからない
責任を持たないといけない負担になるから重圧がある
責任が重くなる。
部下を選べないので運も多少あると思う。付き合いのお酒が断れない機会が増えそうで厄介。
しんどそう
責任と、残業
責任ある立場 残業代が出ない
面倒事が多い。給与と業務量のバランスが悪い。
社会的な評価が上がる
マネージメントを主に行うリーダー
めんどくさい
やることが増える
責任がある
大変そう。胃が痛くなりそう。
責任を負う。上からの圧力と下からの期待。
ずるい
仕事が忙しくなる 人を纏めないといけない
楽でいい
上司と部下に挟まれ大変
下の責任を持たなくてはいけない。
とくには

わからない
責任が増え、収入は増えるがストレスも増えそうなイメージ。
自分の業務だけでなくマネジメント能力やコミュニケーション能力が非常に必要になるので自分にとって良い経験がつめそうだが全うできるのか非常に不安
責任のある仕事をまかされる。部下の管理をする。仕事量が増える。
上司・部下の板挟みになりそう 自分の仕事に集中できなさそう
従来の仕事のプラスαが求められる。 グループ全体を見渡し状態把握、指導する力が求められる
責任が重すぎる。
上司と部下の間で、何かと大変そう。
全体を見ながら仕事をし、自分より部下を優先して仕事を行う
手当に見合った責任と仕事がある。
しんどい
部下の行動に責任を持ち、自ら動く。
仕事に対して決断力と実行力がある
ちょっとした判断など、なんでも管理職頼りにされてしまい、大変そうなイメージ
重要任務
自分の下に付いてくれる人を支える
責任感を持つ、まとめる、自発的に行動する、部下をみる
給料が上がる分、責任が重くなる

【男性管理職】
多忙
向き不向きがある
部下の良い点を引き伸ばす事が第一の仕事
責任が重くなる。経営に参加することになるので、コスト面などでこれまで以上に気を使う。
面倒な
責任
高給
責任が増す
上と下の板ばさみ
機械的に部下に接する方が良い管理職になれると思うが、私はそうはできない。会社内外で起こった問題の処理や、人間関係の調整など、様々な気苦労が伴う。ただし、色々な職種と連携して目標を達成できた時は、言葉に表せないほどの感動を味わえる。
たいへん
ポリシーを持ってそれを実現できる役職
仕事が増える
責任が多すぎる
ストレス
弊社は、管理職は社長が決めるので、有無を言わせない。 なので、それが嫌だったら、やめるという選択肢しかない。
部下、上司の中間で大変
目標に向けて部下を統率しながら仕事を進める
部下に仕事を押し付けるイメージがあった。
戦略的目標の設定。チームへの目配り。つじつまあわせの場面での出番
仕事を自分でするのではなく、部下の人に仕事をしてもらう
特にない
上司と部下にはさまれた中間管理職のイメージが強く、仕事も増え大変なイメージ。
権力を持つこと
非合理的、非生産的なイメージ

部下から頼られるイメージ。 いるだけで安心感を与える。 難しい問題に対応できる。 責任が増える。
責任が重い
24 時間会社のことを考えなければならない人
残業代が出ない
面倒なことが多い。
会社の中枢。 中間管理職。 仕事に追われている
名前だけである。
特にイメージはない
管理職になることでの給与面を含むメリットに比べ、労働条件や責任の大きさなどのデメリットの方が大きいように思う。
気苦労が増えるだけでそれほどメリットがない
仕事のできる適切なアドバイスや支援ができる先輩。
仕事をしていたら、やはり非管理職で終わるのは負け組かと思う。
責任重大
自分も管理出来ないのに人を管理出来るのか不安があった
大変
部下の行動の責任をとる
責任
仕事を効率的にこなせる
責任が増え、部下と上司にはすまれたような感じになる
責任をより負うことになる
堅物
自分中心から、部下中心へと仕事の基軸がシフトする。
より一層責任が生じる。
責任をもってことを成し遂げる
多忙
自分の会社ではそうだが、管理職になっても仕事の内容は変わらない
チーム力の結集
さあやるぞ
経営の一翼を担う
責任を伴う仕事

面倒
なし
部下や組織を上手く活用しながら、目標に向かって方向性を示して、引っ張っていくリーダーのイメージ
部下を持つ。育てる
さらに仕事を任せてもらっているようでやりがいを感じる
出来るだけ成りたくない
大変
広岡達郎の管理野球
マネージメントする
部署全体を俯瞰し、全体が一つの方向へ行くように引っ張る
マネージメントはなかなか奥が深い
部下に如何に仕事をさせ、統括できるか
責任が大きい
自分のしている仕事を後輩に教え、育て会社の戦力を作る
責任多い
仕事優先
出世欲のある管理職は、部下を道具して扱い、出世欲のない管理職は、上司に疎まれる。
給料がいい
目配り。気配り
自分を思い起こし、管理指導する。
全体を管理しなければならず、個々の業務ができない
昔は魅力があったが、最近求められる管理職は割が合わない
部下を指導するのにたいへん。
責任と自覚が必要。
責任能力の是非
楽しかった開発の仕事はできなくなるが、下を教えていく事で、会社の成長や資産として役立つポジションになれる事が嬉しい。
部下を管理してその結果に責任を持つ
権利も多くなるが同時に責任も求められるスキルも増える
特になし

思った以上に辛い立場にある
責任がありやりがいはあると思うが現在の会社において、割に合う仕事とは思えない
部下の育成が重要
いろいろな人をまとめるのは大変
収入は上がるが会社とのかかわりが大きくなって犠牲にすることも増える。会社人間向き。
部下をうまく使うのが大変そう
給料が高くなる分、必要とされる知識や、年上の部下への対応の不安
集団の中で責任をもって自分の能力を発揮する
各方面の調整が大変。 特に課長クラスが一番大変そう。
自分（担当者）一人ではできないタスクを チームをマネジメントしてやりきる、成果を上げる
仕事の自由度が下がると思った。指示する側なので、現場で好き勝手に動けなくなるのではないか。
責任あるポジション・部下の見本
会社の中での存在。対外での立場、部下とのやり取り
責任が少し重い
上からは押さえつけられ 下から突き上げられる
ある程度責任がある
大変
おやじ

【男性非管理職】
会社のイヌ
特になし
責任が重くなる。
給料が高い割に長時間労働
忙しい
きつい
大変
細かい
責任は大きい。しかし扱いは雑
面倒
何となく
とくにない
責任重大で大変そう
定年退職まで少ししかない　何も感じない
安い手当で倍以上の仕事を抱えこむのは大変だと思います
現場での仕事より、ディスクワーク中心になりより責任が重荷になりそう。
なし
大変
責任が重い
興味がない
自由がない
面倒な業務が増える。情報へのアクセス権が増える。
面倒
面倒
文字通り自分の時間を犠牲にして管理業務する事への魅力は無い
現場から離れる
きつい
高い給料
板挟み
上と下の板挟み
辛い

大変そう
実務を行わないので下から何をしているかわからない。しかし責任は重い。
上昇志向のある人がなるもの
中小零細企業の管理職などやるものではない、ただの茶坊主か人買いにも劣る。
権限を持つと共に責任をもたなければならない
責任の重さがすごい
部下に対して責任が発生する
特にない
部下を管理し、また掌握し仕事を進めなければならない
責任が増える
仕事がやりにくくなりそう
責任性が高くなり、自己的に仕事が進められない点はやや不安がある
面倒な仕事が増える
能力と資質を持っている人が管理職になるべきと思うが、実際は上の人間にかわいがられる人が管理職になっているのでがっかりする。
上から責任を押し付けられる
ストレスがたまりそう
板ばさみで重労働
板ばさみ
仕事より、部下の面倒が大変そう。
責任の割には給料が安い
ま～たんなる管理職で人に気っつかっってるだけでイノベーションはないね。でも本当に人を育てることができるのであればそれは価値がある。でもそんな人ってすくねいいね
特にない
責任が大きくなり 報酬も増える。
責任感
板挟み
めんどい
自分＋人管理でたいへんそう
組織を統括して、個別ではできないことを達成する。
自分勝手

教育に重きをおく
手配師
サービス残業が増える
マネージャー
面倒くさい
責任の重要さは理解しているので、進んではなりたくない。
板挟みで苦労が絶えない
えらい
いろんなことに気が付き、知識があり、目配りが出来ている
なし
心が疲れる。
休みや自分がない
偉そうにする
特にイメージがわかない
たいへん
人の上に立つ事
責任がある
興味がない
マネジメントを行う能力が必要となる。
責任ばかりで、収入が伴わない
特になし
今よりも責任が生じるがそれがやる気にもなる
立場は確立しているが、それが決して楽なものではなく、あらゆる意見を聞き入れ取り入れながら仕事をしなければならない。
上司。言葉に強さがある
残業代がつかない
責任がつきまとう
面倒くさい
自分の考えに反していても、会社の方針で部下を動かさなければならない。
とくにない
しんどい
とりまとめ役

人の管理
責任が重い
責任
自分より人の事を考えないといけない。 介護職みたいになるのは嫌。
会社を背負う
チームをまとめる仕事。仕事をやりやす環境、スムーズな業務運営ができる環境を作り出していくイメージ
使い捨て、過労死、嫌々やらされるもの。
ストレスがたまりそう
上から下から　プレッシャーを受け　大変だなと思う でも　ある程度自分はこの会社で重要な部分を任されているんだと思うと　やりがいは感じると思う 重圧　やりがい　給料　この３つで管理職の皆さんは揺れ動いていると思う
能力はありそうだが、無能者がなってる場合が多い
部下に嫌われる
部下がいる