

Title	女性総合職が早期離職する諸要因の解明とその対応策
Sub Title	Elucidation of factors that cause turnover of female career-track employees and countermeasures
Author	中沖, あゆみ(Nakaoki, Ayumi) 高野, 研一(Takano, Ken'ichi)
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	2020
Jtitle	
JaLC DOI	
Abstract	
Notes	修士学位論文. 2020年度システムデザイン・マネジメント学 第406号
Genre	Thesis or Dissertation
URL	<a href="https://koara.lib.keio.ac.jp/xoonips/modules/xoonips/detail.php?koara_id=KO40002001-00002020-0013">https://koara.lib.keio.ac.jp/xoonips/modules/xoonips/detail.php?koara_id=KO40002001-00002020-0013</a>

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.

女性総合職が早期離職する諸要因の解明  
とその対応策

中沖 あゆみ

(学籍番号 : 81733484)

指導教員 高野 研一

2021 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

# 論 文 要 旨

学籍番号	81733484	氏 名	中沖あゆみ
------	----------	-----	-------

論 文 題 目：女性総合職が早期離職する諸要因の解明とその対応策

## (内容の要旨)

女性活躍推進は、機会と待遇の「均等」と仕事と家庭の「両立」を軸に政策が強化されてきた。近年は成長戦略の支柱でもある。政策の効果をみると、「M字型カーブ」がほぼ解消されるなど、雇用の「量」では一定の成果がでてきている。しかし、雇用の「質」の面では、管理的職業に就く女性の割合が低迷するなど政府目標との乖離が目立つ。管理職登用の問題には女性総合職の育成定着が有効な方策であるが、10年で6割の女性総合職が離職するのが実態である。その背景には、両立支援により女性の負担を軽減する就業率向上策と長時間労働を厭わない男性と同様に働くことを前提とした登用拡大策を同時に進める政策上の矛盾がある。先行研究の多くは、総合職(長時間労働、転勤ありき)と一般職を区分せず、女性全体、高学歴者等を対象とする手法をとり、総合職の早期大量離職の理由を未だ具体的数字で説明しきれていない。

このため、本研究では、女性総合職の離職者等へのアンケート調査により、総合職が早期離職する要因を具体的に明らかにし、離職防止対策の処方箋を検討した。研究により得た知見としては、①総合職の離職は一般職と共通する部分が多いこと、②離職を抑え就業継続を図るには働きやすい職場を実現するための手法が有効であること③恒常的長時間労働、ハラスメント等で離職する者が意外に多いこと、④両立支援政策の強化に伴い、家庭生活との調和を理由とする離職者は減少していること、⑤男性総合職はより良い職場に移るための離職が多数を占めことなどがあげられる。

そして、このように得られた知見をもとに、女性総合職の離職防止策を提言した。

## キーワード (5語)

女性総合職 離職理由 負担・ストレス 離職防止策 働きやすい職場

## SUMMARY OF MASTER'S DISSERTATION

Student Identification Number	81733484	Name	Ayumi Nakaoki
Title : Elucidation of factors that cause turnover of female career-track employees and countermeasures			
<p>Abstract</p> <p>The policy for promoting the active participation of women has been strengthened centering on "equal" of opportunities and treatment and "balance" between work and family. In recent years, it has also been a pillar of growth strategy. Looking at the effects of the policy, some results have been achieved in terms of the "quantity" of employment, such as the "M-shaped curve" being almost eliminated. However, in terms of the "quality" of employment, there is a noticeable divergence from government goals, such as a slump in the proportion of women in managerial occupations. Although it is an effective measure to foster and retain female career-track employees for the problem of promoting managerial positions, the reality is that 60% of female career-track employees will leave their jobs in 10 years. Behind this is the policy contradiction of promoting measures to improve the employment rate by reducing the burden of work and measures to expand promotion, which is the same working style as men who prefer long working hours. For this reason, in this study, we clarified the factors that cause early turnover of female career-track employees by conducting a questionnaire survey of female career-track employees who left their jobs, and examined prescriptions for measures to prevent turnover. The findings obtained from the research are as follows: (1) The turnover of general employees has much in common with general employees, (2) The method for realizing a comfortable workplace is effective for suppressing turnover and continuing employment (3) There are surprisingly many people who leave their jobs due to long working hours, harassment, etc., (4) The number of employees who leave their jobs due to harmony with family life is decreasing due to the strengthening of the work-life balance support policy, and (5) The majority of male employees leave their jobs to move to a good workplace. Then, based on the knowledge obtained in this way, we proposed measures to prevent turnover of female career-track employees</p>			
<p>Key Word(5 words)</p> <p>female career-track employees, early turnover of female, mental or physical burden, measures to prevent turnover of female career-track employees, a comfortable workplace</p>			

## 目次

第1章 緒論 .....	5
1.1 研究の背景 .....	5
1.2 問題の所在 .....	5
第2章 先行研究 .....	6
2.1 先行研究の特徴 .....	6
2.2 女性の就業継続に関する先行研究 .....	7
(1)過酷な働き方による強いストレス .....	7
(2)キャリアの行き詰まり感 .....	8
(3)育児と仕事の両立困難 .....	8
(4)配偶者や本人の転勤 .....	9
(5)収入動機の脆弱性 .....	9
第3章 先行研究を踏まえた本研究の意義と目的 .....	9
3.1 本研究の意義 .....	9
3.2 本研究の目的 .....	10
第4章 研究方法 .....	10
4.1 インタビュー調査 .....	10
4.2 インターネット調査 .....	11
第5章 考察（女性総合職の離職理由） .....	12
5.1 離職の最大理由 .....	12
5.2 因子分析による離職要因の整理 .....	14
5.3 女性一般職、男性総合職との精密な比較 .....	16
5.4 年代による相違 .....	26
5.5 離職までの期間による相違 .....	28
第6章 提言（女性総合職の離職防止策） .....	30
6.1 離職防止策検討のポイント .....	30
6.2 働きやすい職場を基にした検討 .....	30
6.3 キャリアの行き詰まり感への対応 .....	34
6.4 離職防止策の提言 .....	36
第7章 まとめ .....	37
7.1 仮説の検証 .....	37
7.2 女性総合職の離職をめぐる構図 .....	37
7.3 今後の展望 .....	38
謝辞 .....	38
参考文献 .....	39
付録①アンケート調査票 .....	42
付録②インタビュー結果 .....	46

## 第1章 緒論

### 1.1 研究の背景

(1) 日本の女性活躍推進政策は、男女雇用機会均等法の制定（1985）、育児休業法の制定（1991）により、機会と待遇の「均等」と仕事と家庭の「両立」を主軸とする枠組みが確立された。その後も法制の整備が着実に進み、均等法、育児・介護休業法の順次改正、次世代育成支援対策法の成立を経て、女性活躍推進法の制定（2015）により、「機会」均等に加え女性活躍の「結果」を検証する仕組みが導入された。

特に、安倍政権下では、少子高齢化の進展による生産年齢人口の減少を補うための成長戦略（一億総活躍社会の提唱等）の柱として、女性活躍が重要課題と位置付けられた。

(2) 政策の進展状況をみると、雇用の「量」では一定の成果が出ている。すなわち、女性就業者数が大幅に増加し、20代に上昇した就業率が出産・育児期に当たる30歳代に落ち込み再び上昇する「M字型カーブ」がほぼ解消された（内閣府 2020）。

しかし、雇用の「質」については課題が残る。カーブの消滅といっても30歳代以降は非正規雇用主体であることに加え、女性の管理職登用については課長相当職で10.9%（厚労省調査 2019）にすぎないなど、遅れが目立つ。このため、政府は、指導的地位における女性の割合を2020年までに3割とする政府目標の達成を断念した。各国の男女平等の度合いを示すジェンダーギャップ指数（世界経済フォーラム発表）も121位と低迷している。

(3) 女性管理職の問題については、①登用が遅れる理由が管理職候補者の不在にあること（厚労省調査（2013）によれば、現時点で必要な知識や経験、判断力を有する女性がないが58.3%にのぼる）、②日本企業では内部昇格が通例であり、女性一般職の昇進意欲が極めて低いことなどを勘案すると、新規学卒者の総合職採用を増やし、育成に力を入れることが有効な方策であると考えられる。

しかしながら、雇用の実態をみると、2014年の厚労省調査では、総合職採用者に占める女性の割合は22.2%と5年前（9.2%）の倍以上となる一方で、総合職の育成、定着は難航している。例えば、①総合職で新規採用された女性は、10年間（2005年採用）で58.1%、20年間（1995年採用）で85.8%が離職し、男性の離職率（20年間でも36.6%）との間には大きな格差があること、②一般職への転換制度がある企業では過去3年で利用者ありが43.8%にのぼり、離職に至らずとも身分を変える例も多いことが指摘されている。

### 1.2 問題の所在

(1) 女性の活躍推進政策には、女性の働き方を考えると、相反する部分があると言わ

ざるを得ない。すなわち、「量」を追求する女性の就業率の向上は、仕事と家庭の両立支援策の充実など、女性の負担を軽減する施策が中心となる。これに対し、「質」を追求する女性の登用拡大は、職務、労働時間、勤務場所の無限定が原則となる日本企業特有の雇用慣行=男性中心型の管理システムが適用され、長時間労働を厭わない旧来型の男性と同様に働くことが前提となりがちであった。

また、性別役割意識の強い日本において、企業組織は典型的な男社会の場合が多く、女性総合職は少数派として男社会の壁に苦勞することも多いと聞く。なかには、電通女性社員の労災事案で見られたようなセクハラ、パワハラに悩む者も多数いるのではないかと想像される。

- (2) こうした日本的雇用慣行を反映した無限定な働き方などが原因となって、女性総合職が10年で6割が退職するような状況が生まれているのではないかと思われる。近年の女性総合職は、厳しい就職氷河期を勝ち抜いて採用されており、意欲、能力ともに高い優秀な人材であったことを勘案すると、この問題は相当深刻なものと考えざるを得ない。

## 第2章 先行研究

### 2.1 先行研究の特徴

- (1) 女性の活躍促進を論じた先行研究の特徴は、次のとおり

- ① 対象として総合職（長時間労働・転勤ありき）と一般職（仕事と家庭を両立）を区分せずに、女性全体、高学歴者等を研究対象とする手法が多数であり、総合職に限定し掘り下げた研究は少ない。
- ② 研究テーマは、ワーク・ライフ・バランス、家庭と仕事の両立支援が非常に多く、就業継続・離職は専ら両立支援との関係で研究されてきた。
- ③ このため、インタビュー調査により女性総合職のキャリア形成の道筋をまとめ、その中で離職の背景に触れた研究はあるが、女性総合職の退職理由を数百人規模で集計し解析したものは見つからなかった。

- (2) 女性総合職が離職せざるを得ない理由については、厚生労働省雇用環境・均等局の担当官からも「ずばりそのものの調査や論文については承知していない」旨の回答を得ており（同省統計情報部長、内閣府総括政策研究官等を務めた方を通じ聴取したもの）、上記③のとおりであると考えるが、念のため、先行研究を探索した結果をさらに示しておく。

労働者の離職要因を探求する調査は多くあるが、女性総合職に関してみれば、性別、学歴別の数値以上のものは得られない。この種の調査の中では、対象年齢を33歳以下に絞り、初めての正社員職場の離職理由を性別、学歴別に集計している労働政策研究・研修機構 [JILPT] (2016a)、(2019)が最も参考になるが、①大学、大学

院卒の女性の離職理由は、「結婚・出産」が 37.2%、「労働時間・休日・休暇の条件が良くない」が 28.8%、「肉体的・精神的健康を損ねた」が 26.9%、「人間関係が良くない」が 21.9%となったこと、②こうした離職理由は、学歴を問わず高い割合を示すこと、③離職率は女性の方が高く、大学、大学院卒では男性 27.9%に対し女性 45.3%であることなどを指摘するにとどまる。

そこで、女性総合職を対象とした調査に目を向けると、専らそのキャリア形成を研究する観点からインタビュー調査が行われている。その中で、離職の背景に言及したものを挙げると、大内（1999）、永瀬（2010）等がある。

例えば、大内（1999 等）は、仕事・職場状況要因（キャリアの見通し、ワークライフバランス施策の整備）を基本としつつ、個人の意識要因（継続就業意思など）、家族状況要因（結婚・出産の有無、親や配偶者の協力）とが相まって、キャリアが形成されるとしたうえで、独身者、既婚（子供なし）は企業内キャリア像の喪失、既婚者はワークライフバランス（WLB）の喪失が主たる退職理由と指摘している。

永瀬（2010）は、仕事を続けるつもりで就職しても、企業の姿勢に大きく影響され、今の仕事の面白さ、困難でも続けたいと思える将来展望、子供が持てる配慮が見える制度が重要とし、総合職でも男性と異なるキャリアパスを提示され、育児との両立可能性が低い場合に退職する例があるとする。

これらの調査については、①対象者数が限られたインタビュー調査であり、離職理由の正確な全体像を示す数字のデータではないこと、②調査の主眼がキャリア形成にあり、その文脈の中で離職の背景を記述するため、指摘される要因もキャリア展望のなさや WBL の欠如などが中心となること（上記 JILPT（2016a）等の全体的調査との差異は説明されていない）などの限界があり、1.1 でふれた総合職の早期大量離職の理由を十分に説明できていない。

## 2.2 女性の就業継続に関する先行研究

女性総合職の離職理由を分析する手がかりとして、女性の就業を論じた先行研究を取り上げ、継続就業の支障となる要因を探る。

### (1) 過酷な働き方による強いストレス

労働の内容、時間、場所を限定しない日本型雇用慣行等から長時間労働が常態化していることは、多くの研究が示す。例えば、山本（2016）はピア効果（周囲の影響）等により、女性が男性と同様の長時間労働を余儀なくされることを指摘する。また、ハラスメントの対象にもなりやすく、女性の 28.7%がセクハラを経験し、その 6 割以上が泣き寝入りの実態にある（JILPT2015）。電通女性社員の事案はまさに恒常的な長時間労働にハラスメントが重なり、精神障害を起こし自殺に至ったことが労災として認定されたケースである。

最近の JILPT の調査では、若い女性ほど不調になりやすく、例えば、過去 3 年でメンタル不調を感じた 20 代女性は 39.8%、うち退職した者が 18.3%にのぼること (2014b)、大卒・院卒の女性の退職理由の 3 割弱が肉体的精神的健康の障害であること (2016a)などが指摘されている。また、インタビュー調査でも、体調不良による退職事例が少なからず存在することが明らかにされている (永瀬 2010 等)。

なお、近年、恒常的長時間労働等を背景にしたメンタル不調者の増加を受け、ストレスチェック義務化など法規制の強化が図られているが、精神障害に係る労災請求・認容件数が女性の申請が急増したこと等を受け、昨年度は過去最高を更新するなど、状況は改善していない。

## (2) キャリアの行き詰まり感

多数の女性が、①職場に適切なロールモデル (成長目標) が存在しない (黒澤・原 2010)、②育休や短時間勤務の長期利用は、職場の同僚と摩擦を起こしやすく、キャリア形成面でもマイナスがある (佐藤・武石 2014) などの理由で、キャリアの行き詰まりを実感している。

また、総合職であれば仕事内容に男女差はないとする研究もあるが、女性総合職は、上司の育成指導、担当する仕事内容の面で不利な扱いを受けており (高村 2017、21 世紀職業財団 2020 等)、キャリアパスにも相違がある (永瀬 2010) など、依然として壁があることが指摘されている。このため、今の会社でキャリアアップを実現することは無理という喪失感 (大内 2012 等) を体験することになる。

こうした扱いは、女性は途中で離職していくため、男性を育成登用する方が合理的という統計的差別の考え方で説明されてきた (山口 2017)。

## (3) 育児と仕事の両立困難

出生動向調査 (2015) によれば、結婚退職の減少により、結婚前後の就業継続率は 7 割を超えたが、出産退職する妻は多く、第 1 子出産前後で就業継続者の 5 割弱が退職する (社人研 2016)。これは、子供を育てながら仕事を継続することに不安を持ち、出産、育児を課題ととらえる総合職女性の意識 (大内 1999、永瀬・山名 2012、21 世紀財団 2015) とも一致している。

こうした状況について、アンケート調査等では、働きやすい環境の整備 (短時間や在宅の勤務、保育所整備)、女性の家事・育児負担の軽減 (家族等の協力) が就業継続に必要と考える者が多い。

しかしながら、近年両立支援策等の充実は目覚ましく、長く問題とされてきた M 字型カーブも解消に向かっている。30 歳代以降は非正規雇用が主体とはいえ、正規雇用率も相当伸びている。

先行研究でも、樋口・坂本・萩原 (2018) など多くの研究が、両立支援策の中核となる育児休業制度が出産後の就業継続を促すことを確認している。

#### (4)配偶者や本人の転勤

日本では、依然として性別による役割分担意識が強固であり、夫の働き方（転勤）等が総合職女性の意識に影響している（森田 2003）。

夫のある女性の約7割が転勤したくない意向をもつ中で、社員の希望や事情を転勤に反映させる制度の導入が進展している（武石 2017）。

#### (5)収入動機の脆弱性

同類婚、上方婚を考えると、高学歴女性の夫は高学歴高収入の可能性が高く、就業の動機が弱い（平尾 2005）。これは、中核的所得稼得者の所得が高いほど他の世帯員の就業率は低いとするダグラス=有澤の法則に一致する（樋口 2009 等）。

### 第3章 先行研究を踏まえた本研究の意義と目的

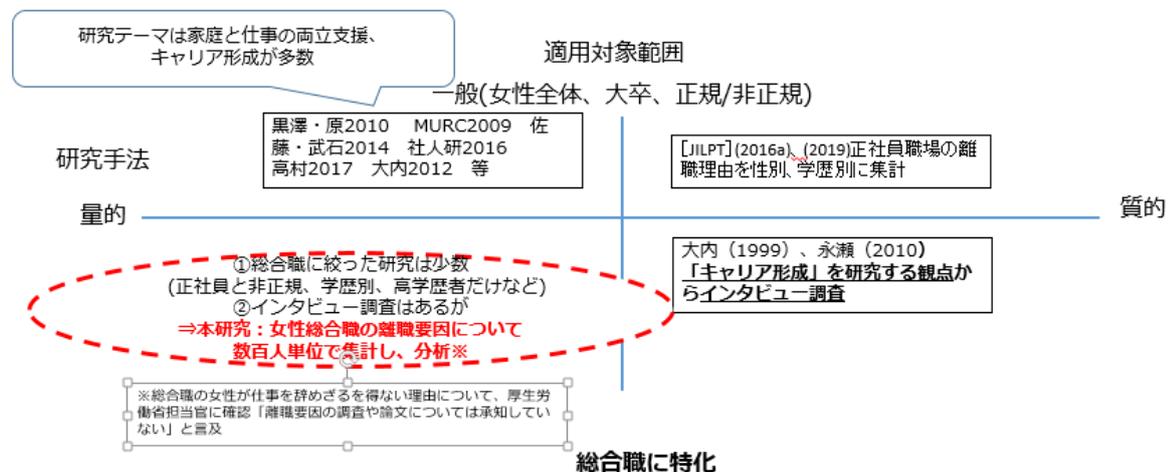
#### 3.1 本研究の意義

前述の通り、先行研究については、①女性全体、高学歴者等を研究対象とするものが多数で総合職に限定した研究は少なく、研究テーマも家庭と仕事の両立支援等が中心であること、②このため、対象数が限られたインタビュー調査により総合職のキャリア形成を探る中で離職の背景に触れたものはあるが、退職理由を大規模に調査したものはないことが認められる。

そこで、WEB 経由のアンケート調査により数百人単位のデータを集め、その結果を統計的に解析し、女性総合職離職の実態を明確化することとした。

こうした大規模サンプルによる数値データ化と統計的解析は、これまでの先行研究に欠けていたものである。

図表 1 研究の意義



### 3.2 本研究の目的

総合職女性の継続就業・離職の動向は、上述した先行研究の結果からみて、単一の要因では決定できず、様々な要因が複合的に影響していると考えられる。そこで、幅広いアンケート調査を実施し、女性総合職と女性一般職、男性総合職とを比較することで、女性総合職の離職要因を探求する。

そのうえで、女性総合職の就業継続者との比較も活用し、離職要因を克服するための施策、すなわち女性総合職の離職防止策を提言する。

同時に、アンケート調査の結果とその分析から、以下の仮説を検証する。

(仮説1)

女性総合職、男性総合職、女性一般職の間で、離職理由には明確な差がある。

(仮説2)

働く者に優しい職場であることが従業員の定着率を高めるとの指摘があり、女性総合職の離職防止・就業継続にも効果がある。

## 第4章 研究方法

### 4.1 インタビュー調査

アンケート調査の質問項目を作成する上での参考とするため、日本企業に勤める女性総合職、女性一般職であって、①初職を離職した者、②初職に就業継続している者それぞれにインタビュー調査を実施した。調査対象者へのコンタクトは、筆者の知人または知人による紹介によって行われた。

調査は基本的に電話もしくは zoom の非対面方式で行った。インタビューに要した時間は、1人当たり30分～1時間であった。面接に際しては、インタビュー前に倫理的配慮の説明を行い、全員より研究協力への了承を得た。

インタビュー調査の内容は、離職者に対しては①転職理由②前職の不満点③前職への制度希望④今後のキャリア展望⑤初職就職の際の入社理由、就職活動においての企業選定基軸の計5点である。(インタビュー結果の詳細は末尾に付録資料として添付)

インタビューの概要は以下のとおりである。なお、就業継続者1名(Aさん)には、①就職活動における企業選定基軸、②就業継続理由の2点を中心に伺った。

図表2 インタビューの概要

対象者	業種	離職理由
Iさん	スポーツメーカー	東日本大震災の復興支援ボランティアを経験し、この現状を情報発信したい、そのためのスキルがほしいと考え、報道機関の記者に転職

F さん	デジタル事業会社	5年間デジタルマーケティングを担当したが、①より幅広い顧客を相手にして、経営戦略の視点で支援したい、②社内での長期キャリアパスが見えなくなっていた等の理由で、転職。また、体調不良も影響した様子
N さん	ソフトウェアメーカー	ソフトウェア開発の職場で、①長時間労働(毎日終電、土日どちらかは出勤)、②上司との相性の悪さ、③転職が多く中間管理職が不在などの勤務環境に限界を感じ、退職
K1 さん	コンサルタント会社	会社の仕事には満足していたが、27歳になり出産後のキャリアプラン(育児によるブランク)を意識し、出産前に数年は違う分野で経験を積みたいと転職。夫の収入で暮らしていける、コンサル会社に戻る選択肢もあるという安心感が後押し
O さん	外資系製薬会社	MRの仕事は、①担当医薬品の知識しか要求されず薬剤師の資格が活かない、②ネットで情報が取れる時代でニーズが低下、③30代女性がおらずロールモデルが不在等の理由で転職
K2 さん	IT 事業会社	年間残業時間 900 時間。仕事は楽しかったが、あまりに残業が長く体力の限界を実感。2年間のプロジェクトへのアサインを機に転職

対象者	業種	就業継続の状況
A さん	情報通信会社	大学時代から婦人系疾患があり、ワークライフバランスの整った会社を選択。20代は自分が極めたい分野を見つけ、専門性を身に付けるため、1社で行く選択。周囲に30歳位まで残っている女性が少なく、幹部候補生として期待されているが、管理職は希望しない。登用試験前に自分の専門性を決め転職することを検討中

## 4.2 インターネット調査

### (1)調査の手法

- ①インターネット調査については、日本のインターネット調査(ネットリサーチ)では国内最大手であり、500万人以上のリサーチモニター数(2019年1月時点)を有するマクロミル社のネットリサーチを利用した。
- ②対象者条件、人数は以下のとおり。

図表 3 インターネット調査の対象等

対象者	条件	人数	
		女性総合職	離職（転職）経験あり
	就業継続者	約 100	同
男性総合職	離職（転職）経験あり	約 200	同
女性一般職	離職（転職）経験あり	約 200	同

## (2)調査の内容

質問事項の概要は以下のとおりである。なお、WEB 上に提示したアンケート調査票は付録資料として添付した。

### [主な質問事項]

- ①離職理由：初めての正社員職場を退職した理由について 5 段階評価（非常によく当てはまる～全く当てはまらない）
- ②離職主因：退職した最大の理由を 1 つ選択
- ③職場の働きやすさ：初めての正社員職場での各種施策の整備、運用について 5 段階評価（非常によく取り組んでいた～全く取り組んでいなかった）←就業継続者も回答
- ④職場の配慮：初めての正社員職場での女性活躍支援施策の状況について 5 段階評価（非常によく当てはまる ～全く当てはまらない） ←就業継続者も回答
- ⑤就職時の就業継続意識 ←就業継続者も回答

## 第 5 章 考察（女性総合職の離職理由）

### 5.1 離職の最大理由

(1) 離職の最大の理由を尋ねた Q4 を離職者の種類別に整理すると、図表 4 のとおりである。

このうち、女性総合職離職者については、「S1 自分がやりたい仕事ではなく、やりがいが感じられなかったため」が 15.9%、「S5 新しい環境で仕事がしたいと思ったため」が 8.7%と、より良い職場へのステップアップを目指す前向きな回答が 1 位、2 位を占める一方で、「S10 仕事が原因で肉体的、精神的に健康を害したため」が 8.7%、「S8 恒常的に長時間労働（深夜までの残業、休日労働等）があったため」が 7.2%、「S12 セクハラ、パワハラなどのハラスメント(いじめ、嫌がらせ等)があったため」が 6.3%と、仕事の負担、ストレスが大きいことが離職の引き金とする回答も高い数値を示した。

また、「S14 家事、育児に専念するため、自発的にやめた」「S19 配偶者が転勤と

なったため」など、家庭生活との調和への配慮を理由とする回答も目立つ。

(2) これに対して、男性総合職離職者では、S1(仕事のやりがい)、S3(希望する仕事の発見)、S4(キャリアアップ)がいずれも10%を超え、ステップアップを理由とする回答が圧倒的な多数を占めたが、恒常的な長時間労働、肉体的精神的な不調など、仕事の負担、ストレスを訴えた者も目立った。

また、女性一般職離職者では、S1(仕事のやりがい)などステップアップに関係する項目が高い数字となったが、1位はS10(肉体的精神的な不調)の12.0%であり、職場のストレスも問題である。また、家事育児に専念するという回答も多い。

図表 4 離職の最大理由

		女性総合職 離職者	男性総合職 離職者	女性一般職 離職者
S1	自分がやりたい仕事ではなく、やりがいを感じられなかったため	15.9%	18.3%	8.2%
S2	学校で学んだことや自分の技能・能力を活かせないと思ったため	0.0%	4.3%	1.4%
S3	希望する条件により合った仕事が見つかったため	2.4%	11.1%	4.8%
S4	キャリアアップするため	7.7%	12.5%	1.9%
S5	新しい環境で仕事がしたいと思ったため	8.7%	5.3%	9.2%
S6	仕事がうまくできず自信をなくしたため	2.4%	2.9%	2.4%
S7	仕事のノルマ、責任が重すぎたため	3.4%	3.8%	5.3%
S8	恒常的に長時間労働(深夜までの残業、休日労働等)があったため	7.2%	9.1%	4.3%
S9	正当な時間外手当(残業代)が支払われないため	1.9%	2.4%	1.9%
S10	仕事が原因で肉体的、精神的に健康を害したため	8.2%	5.3%	12.1%
S11	職場の人間関係がうまくいっていなかったため	2.9%	3.8%	6.8%
S12	セクハラ、パワハラなどのハラスメント(いじめ、嫌がらせ等)があったため	6.3%	4.8%	6.3%
S13	男性中心の会社の中で、キャリアの方向性が見通せず、行き詰まりを感じていたため	1.9%	0.0%	0.5%
S14	家事、育児に専念するため、自発的にやめた(仕事と家事、育児等との両立困難はさほど感じていなかった)	8.2%	1.0%	9.2%
S15	時間、体力に余裕がなく、家事育児等との両立が難しかったため	1.9%	0.0%	2.4%
S16	会社内のワークライフバランスを進める施策が不十分であったため	1.4%	0.0%	1.0%
S17	保育園の利用など子育て支援の制度が利用できなかったため	0.0%	0.0%	0.5%

S18	転勤により通勤等に支障が生じたため	1.4%	0.5%	1.9%
S19	配偶者が転勤となったため	5.3%	0.0%	4.3%
S20	給与が安いなど、職場の待遇に不満があったため	6.3%	4.8%	8.2%
S21	会社に将来性、安定性に不安があったため	2.4%	6.3%	1.9%
S22	倒産、整理解雇、希望退職への応募によるため	1.4%	2.9%	1.9%

## 5.2 因子分析による離職要因の整理

(1) 5.1 は離職の最大理由を尋ねた結果を集計したものであるが、労働者の離職理由は必ずしも1つではなく、むしろ複合的な場合の方が多い。先行する調査でも複数選択可で離職理由を問う形式が取られている。

このため、今回の調査では、Q4で最大の理由を尋ねる前に、Q3で23項目の離職理由についてどの程度当てはまるかを5段階で回答してもらい、離職理由の強弱を調べた。このQ3を利用し、離職者の種類別に、以下のとおり因子分析を実施し離職要因の整理を行った。

① まず、職種を区別せず、離職者全員について、退職理由22項目に対し主因子法で因子分析を実施し、固有値の変化等を考慮して、3因子構造が妥当と判断した。さらに再度主因子法、Promax回転による因子分析を実施し、3つの因子を確定した(図表5参照)。

第一因子は、「仕事が原因で肉体的、精神的に健康を害したため」等9項目で構成されており、仕事の負担が過大でストレスが大きすぎることを示すと考え、「負担・ストレス因子」( $\alpha=.80$ )と命名した。

第二因子は、「キャリアアップするため」等7項目で構成されており、より良い仕事を求めて転職することを示すと考え、「ステップアップ因子」( $\alpha=.86$ )と命名した。

第三因子は、「時間、体力に余裕がなく、家事育児等との両立が難しかったため」等5項目で構成されており、仕事と家庭との調和を求めると考え、「家庭生活との調和因子」( $\alpha=.81$ )と命名した(なお、S22は倒産、整理解雇など非自発的な離職であるため、除外している)。

図表 5 離職者全体の因子分析

パターン行列<sup>a</sup>

	因子		
	1	2	3
S10_仕事が原因で肉体的、精神的に健康を害したため	<b>.848</b>	-.140	-.061
S11_職場の人間関係がうまくいっていなかったため	<b>.716</b>	-.077	-.013
S7_仕事のノルマ、責任が重すぎたため	<b>.710</b>	-.020	-.016
S6_仕事がうまくできず自信をなくしたため	<b>.646</b>	-.028	-.062
S12_セクハラ、パワハラなどのハラスメント(いじめ、嫌がらせ等)があったため	<b>.624</b>	-.056	.040
S8_恒常的に長時間労働(深夜までの残業、休日労働等)があったため	<b>.552</b>	.175	-.006
S16_会社内のワークライフバランスを進める施策が不十分であったため	<b>.489</b>	.183	.162
S9_正当な時間外手当(残業代)が支払われないため	<b>.427</b>	.320	.016
S13_男性中心の会社の中で、キャリアの方向性が見通せず、行き詰まりを感じていたため	<b>.337</b>	.223	.289
S4_キャリアアップするため	-.342	<b>.862</b>	.029
S3_希望する条件により合った仕事が見つかったため	-.163	<b>.694</b>	.123
S5_新しい環境で仕事がしたいと思ったため	.084	<b>.686</b>	-.229
S2_学校で学んだことや自分の技能・能力を活かせないと思ったため	.112	<b>.526</b>	.112
S20_給与が安いなど、職場の待遇に不満があったため	.139	<b>.522</b>	-.088
S21_会社に将来性、安定性に不安があったため	.111	<b>.519</b>	-.060
S1_自分がやりたい仕事ではなく、やりがいを感じられなかったため	.212	<b>.430</b>	-.078
S14_家事、育児に専念するため、自発的にやめた(仕事と家事、育児等との両立困難はさほど感じていなかった)	-.029	-.195	<b>.776</b>
S17_保育園の利用など子育て支援の制度が利用できなかったため	-.008	.120	<b>.747</b>
S19_配偶者が転勤となったため	-.121	-.061	<b>.684</b>
S15_時間、体力に余裕がなく、家事育児等との両立が難しかったため	.143	-.081	<b>.670</b>
S18_転勤により通勤等に支障が生じたため	.012	.102	<b>.585</b>

因子抽出法: 主因子法

回転法: Kaiser の正規化を伴うプロマックス法

a. 5 回の反復で回転が収束しました。

② 次に、三職種の各々についても、①と同様に因子分析を実施した。

まず女性総合職については、①と全く同じ構成内容の3因子が出現したため、「負担・ストレス因子」「ステップアップ因子」及び「家庭生活との調和因子」とした。

次に女性一般職については、サービス残業の項目（正当な時間外手当が支払われない）以外は①と因子の構成が一致する3因子が出現したため、総合職と同じく「負担・ストレス因子」「ステップアップ因子」及び「家庭生活との調和因子」とした。

さらに男性総合職については、①の第一、第二位因子と同一構成の2因子が出現したため、「負担・ストレス因子」及び「ステップアップ因子」とした。

③ 三職種間の差異を見るため、3つの因子を下位尺度とし、各々に含まれる項目の回答（1 非常によく当てはまる～5 全く当てはまらない）の平均値を算出することで、各々の下位尺度得点をまず算出した。各下位尺度の $\alpha$ 係数も十分な値であったので、三職種（女性総合職、男性総合職、女性一般職）について一元配置分散分析を行い、比較を行った。

その結果、男性総合職は、女性総合職と比べて特にステップアップ因子により辞める傾向にあることが分かった（平均値の差が0.45,  $p < 0.001$ ）。その一方、女性総合職と一般職の間では、有意な差は見られなかった。

(2) また、離職の最大理由を調査した Q4 についても、因子ごとに整理した(図表 6 参照)。

この表からは、①女性総合職と一般職はステップアップ因子と負担・ストレス因子がそれぞれ4割前後を占め、家庭生活との調和因子は2割に満たないという似た傾向を示すこと、②男性総合職はステップアップ因子が6割以上と圧倒的に多い構造であることが分かり、上記(1)の結果とも一致した。

図表 6 離職の最大理由における 3 因子の割合

	女子総合職 %	男子総合職 %	女子一般職 %	全体 %
ステップアップ因子	43.4	62.6	35.5	47.1
負担・ストレス因子	35.6	32.1	40.4	36.1
家庭生活との調和因子	16.8		18.2	12.2

### 5.3 女性一般職、男性総合職との精密な比較

(1) さらに精密な分析を行うため、Q3 の 22 項目の離職理由ごとに5段階の評点で平均値を算出したうえで、三職種について一元配置分散分析により比較を行い、有

意な差があるかを確認した。

(2) まず、女性総合職と女性一般職を比較すると、以下の結果が得られた。

① 平均値で有意な差がみられたのは、「S13 男性中心の会社の中で、キャリアの方向性が見通せず、行き詰まりを感じていたため」(平均値の差が 0.322、 $p < 0.05$ )であった。これは、育休や短時間勤務の利用しづらさ、ロールモデル(成長目標)の不存在など様々な理由からキャリアの行き詰まり感を持つ女性が多いことを強調する先行研究(2.2 参照)を裏付けるものである。

したがって、この行き詰まり感に対する離職防止策を考えるに当たっては、総合職がキャリアを重ねる上で障害となる事項を探り出す必要がある。

なお、Q4 でキャリアの行き詰まりを選んだ者が 1.9%に止まるため、この問題の解決が離職を大幅に減少させるとは言えないが、男性中心の雇用慣行の中で苦悩する総合職の状況を改善する効果はある。

② 上記①の行き詰まり感以外の理由については、総合職と一般職の間で差が小さく、有意とはならなかった。これは、離職理由を 3 因子で整理すると、総合職と一般職との間で同様の傾向があること(前述 5.2 参照)とも符合する。

両者の離職理由に有意な差がないという結果は、女性総合職の離職が人事管理上の身分(総合職)よりも、性別(女性)に由来する事情に強く影響されていることを示している可能性が高いと考えられる。

したがって、女性総合職の離職防止策を検討するに際しては、総合職だけに対象を限定した施策にとらわれず、女性従業員全体に就業継続の効果がある施策を探し出し、その中で総合職に対する有効性を考えればよいこととなる。

(3) 次に、女性総合職と男性総合職を比較すると、以下の結果が得られた。

① 男性総合職については、ステップアップに関係するほとんどの理由、すなわち、S1 やりがいがない( $p < 0.05$ )、S2 能力を活かせない( $p < 0.01$ )、S3 希望する仕事の発見( $p < 0.001$ )、S4 キャリアアップ( $p < 0.001$ )、S20 給与等への不満( $p < 0.01$ )、S21 会社の将来性( $p < 0.01$ )の 6 項目で、女性総合職の平均値とは大きな差が現れ、有意となった。これは、労働市場における男性の有利さを反映したもので、より良い職場に移るために離転職する者、前向きな要素を持つ退職が圧倒的に多数を占めるという前記 5.1 の結果と合致する。

② 仕事の負担、ストレスを原因とする退職に関しては、労働時間に関係する理由、すなわち、S8 恒常的長時間労働( $p < 0.05$ )、S9 サービス残業( $p < 0.001$ )、S16 ワークライフバランス( $p < 0.05$ )の 3 項目で有意となり、日本人男性の長時間労働ぶりを裏付ける結果となったが、その他の項目、すなわち S7 加重なノルマ・責任、S10 肉体的精神的な不調、S11 職場の人間関係、S12 セクハラ、パワハラ等の項目では、有意な差は見られなかった。

- ③ 以上の結果をみると、男性総合職については働き方改革をさらに進める必要があるが、そもそも男性の離職率は女性と比べかなり低いこと（1.1 参照）、より良い職場を目指す離転職には前向きの要素があることも考え合わせると、女性総合職と比べて離職防止対策を講ずる必要性は低いと考えられる。
- ④ なお、負担・ストレスによる離職については男性の方が重い結果となったとはいえ、今回の調査結果では、女性総合職の離職の仕方には深刻な問題があることも分かっている。後述（5.5）するように、女性総合職離職者の3分の1以上が3年未満という短期間で辞めており、ステップアップによる離転職を除くと、残りの9割以上が仕事の負担、ストレスに耐え切れずの退職であり、その半分はハラスメントやメンタル不調等が理由であるという深刻な結果が出ている。本来は辞めたくないのに離職せざるを得ない離職者が多くいると考えられ、離職防止策が早急に必要である。

多重比較

従属変数		(I) 離職者 性・職種別	(J) 離職者 性・職種別	平均値	標準誤 差	有意 確率	95% 信頼区間	
				の差 (I-J)			下限	上 限
S1_自分がや りたい仕事 ではなく、 やりがい 感じられな かったため	Tukey HSD	女性総合職	男性総合職	.332*	.124	.021	.04	.62
			女性一般職	-.216	.124	.188	-.51	.07
		男性総合職	女性総合職	-.332*	.124	.021	-.62	-.04
			女性一般職	-.548*	.124	.000	-.84	-.26
		女性一般職	女性総合職	.216	.124	.188	-.07	.51
			男性総合職	.548*	.124	.000	.26	.84
	Games- Howell	女性総合職	男性総合職	.332*	.127	.025	.03	.63
			女性一般職	-.216	.126	.199	-.51	.08
		男性総合職	女性総合職	-.332*	.127	.025	-.63	-.03
			女性一般職	-.548*	.118	.000	-.83	-.27
		女性一般職	女性総合職	.216	.126	.199	-.08	.51
			男性総合職	.548*	.118	.000	.27	.83
S2_学校で学 んだことや 自分の技 能・能力を 活かさない と思ったた め	Tukey HSD	女性総合職	男性総合職	.457*	.119	.000	.18	.74
			女性一般職	-.106	.119	.649	-.39	.17
		男性総合職	女性総合職	-.457*	.119	.000	-.74	-.18
			女性一般職	-.563*	.119	.000	-.84	-.28
		女性一般職	女性総合職	.106	.119	.649	-.17	.39
			男性総合職	.563*	.119	.000	.28	.84
	Games- Howell	女性総合職	男性総合職	.457*	.124	.001	.17	.75
			女性一般職	-.106	.113	.619	-.37	.16
		男性総合職	女性総合職	-.457*	.124	.001	-.75	-.17
			女性一般職	-.563*	.121	.000	-.85	-.28
		女性一般職	女性総合職	.106	.113	.619	-.16	.37
			男性総合職	.563*	.121	.000	.28	.85
S3_希望する 条件により 合った仕事 が見つかった ため	Tukey HSD	女性総合職	男性総合職	.635*	.127	.000	.34	.93
			女性一般職	-.216	.127	.203	-.51	.08
		男性総合職	女性総合職	-.635*	.127	.000	-.93	-.34
			女性一般職	-.851*	.127	.000	-1.15	-.55
		女性一般職	女性総合職	.216	.127	.203	-.08	.51
			男性総合職	.851*	.127	.000	.55	1.15
	Games- Howell	女性総合職	男性総合職	.635*	.132	.000	.32	.95
			女性一般職	-.216	.123	.187	-.51	.07
		男性総合職	女性総合職	-.635*	.132	.000	-.95	-.32
			女性一般職	-.851*	.125	.000	-1.14	-.56
		女性一般職	女性総合職	.216	.123	.187	-.07	.51
			男性総合職	.851*	.125	.000	.56	1.14

S4_キャリアアップするため	Tukey HSD	女性総合職	男性総合職	.630*	.128	.000	.33	.93
			女性一般職	-.216	.128	.211	-.52	.09
		男性総合職	女性総合職	-.630*	.128	.000	-.93	-.33
			女性一般職	-.846*	.128	.000	-1.15	-.54
		女性一般職	女性総合職	.216	.128	.211	-.09	.52
			男性総合職	.846*	.128	.000	.54	1.15
	Games-Howell	女性総合職	男性総合職	.630*	.133	.000	.32	.94
			女性一般職	-.216	.129	.217	-.52	.09
		男性総合職	女性総合職	-.630*	.133	.000	-.94	-.32
			女性一般職	-.846*	.122	.000	-1.13	-.56
		女性一般職	女性総合職	.216	.129	.217	-.09	.52
			男性総合職	.846*	.122	.000	.56	1.13
S5_新しい環境で仕事をしたかったため	Tukey HSD	女性総合職	男性総合職	.168	.134	.420	-.15	.48
			女性一般職	-.245	.134	.160	-.56	.07
		男性総合職	女性総合職	-.168	.134	.420	-.48	.15
			女性一般職	-.413*	.134	.006	-.73	-.10
		女性一般職	女性総合職	.245	.134	.160	-.07	.56
			男性総合職	.413*	.134	.006	.10	.73
	Games-Howell	女性総合職	男性総合職	.168	.132	.408	-.14	.48
			女性一般職	-.245	.141	.191	-.58	.09
		男性総合職	女性総合職	-.168	.132	.408	-.48	.14
			女性一般職	-.413*	.129	.004	-.72	-.11
		女性一般職	女性総合職	.245	.141	.191	-.09	.58
			男性総合職	.413*	.129	.004	.11	.72
S6_仕事がうまくできず自信をなくしたため	Tukey HSD	女性総合職	男性総合職	.389*	.126	.006	.09	.68
			女性一般職	-.005	.126	.999	-.30	.29
		男性総合職	女性総合職	-.389*	.126	.006	-.68	-.09
			女性一般職	-.394*	.126	.005	-.69	-.10
		女性一般職	女性総合職	.005	.126	.999	-.29	.30
			男性総合職	.394*	.126	.005	.10	.69
	Games-Howell	女性総合職	男性総合職	.389*	.129	.008	.08	.69
			女性一般職	-.005	.123	.999	-.29	.28
		男性総合職	女性総合職	-.389*	.129	.008	-.69	-.08
			女性一般職	-.394*	.124	.005	-.69	-.10
		女性一般職	女性総合職	.005	.123	.999	-.28	.29

			男性総合職	.394*	.124	.005	.10	.69
S7_仕事のノルマ、責任が重すぎたため	Tukey HSD	女性総合職	男性総合職	.188	.130	.317	-.12	.49
			女性一般職	.034	.130	.963	-.27	.34
		男性総合職	女性総合職	-.188	.130	.317	-.49	.12
			女性一般職	-.154	.130	.461	-.46	.15
		女性一般職	女性総合職	-.034	.130	.963	-.34	.27
	Games-Howell	女性総合職	男性総合職	.188	.131	.323	-.12	.49
			女性一般職	.034	.130	.964	-.27	.34
		男性総合職	女性総合職	-.188	.131	.323	-.49	.12
			女性一般職	-.154	.128	.452	-.45	.15
		女性一般職	女性総合職	-.034	.130	.964	-.34	.27
			男性総合職	.154	.128	.452	-.15	.45
S8_恒常的に長時間労働(深夜までの残業、休日労働等)があったため	Tukey HSD	女性総合職	男性総合職	.404*	.140	.012	.07	.73
			女性一般職	-.231	.140	.228	-.56	.10
		男性総合職	女性総合職	-.404*	.140	.012	-.73	-.07
			女性一般職	-.635*	.140	.000	-.96	-.30
		女性一般職	女性総合職	.231	.140	.228	-.10	.56
	Games-Howell	女性総合職	男性総合職	.404*	.141	.012	.07	.74
			女性一般職	-.231	.142	.238	-.57	.10
		男性総合職	女性総合職	-.404*	.141	.012	-.74	-.07
			女性一般職	-.635*	.138	.000	-.96	-.31
		女性一般職	女性総合職	.231	.142	.238	-.10	.57
			男性総合職	.635*	.138	.000	.31	.96
S9_正当な時間外手当(残業代)が支払われないため	Tukey HSD	女性総合職	男性総合職	.615*	.139	.000	.29	.94
			女性一般職	.178	.139	.406	-.15	.50
		男性総合職	女性総合職	-.615*	.139	.000	-.94	-.29
			女性一般職	-.438*	.139	.005	-.76	-.11
		女性一般職	女性総合職	-.178	.139	.406	-.50	.15
	Games-Howell	女性総合職	男性総合職	.438*	.139	.005	.11	.76
			女性一般職	.615*	.136	.000	.30	.94
		男性総合職	女性総合職	.178	.140	.413	-.15	.51
			女性一般職	-.615*	.136	.000	-.94	-.30
		女性一般職	女性総合職	-.438*	.140	.005	-.77	-.11

		女性一般職	女性総合職	-.178	.140	.413	-.51	.15
			男性総合職	.438*	.140	.005	.11	.77
S10_仕事が 原因で肉 体的、精神 的に健康を害 したため	Tukey HSD	女性総合職	男性総合職	.043	.140	.949	-.29	.37
			女性一般職	-.005	.140	.999	-.33	.32
		男性総合職	女性総合職	-.043	.140	.949	-.37	.29
			女性一般職	-.048	.140	.937	-.38	.28
		女性一般職	女性総合職	.005	.140	.999	-.32	.33
			男性総合職	.048	.140	.937	-.28	.38
	Games- Howell	女性総合職	男性総合職	.043	.142	.950	-.29	.38
			女性一般職	-.005	.142	.999	-.34	.33
		男性総合職	女性総合職	-.043	.142	.950	-.38	.29
			女性一般職	-.048	.136	.933	-.37	.27
		女性一般職	女性総合職	.005	.142	.999	-.33	.34
			男性総合職	.048	.136	.933	-.27	.37
S11_職場の 人間関係が うまくいっ ていなかっ たため	Tukey HSD	女性総合職	男性総合職	.236	.135	.188	-.08	.55
			女性一般職	.188	.135	.345	-.13	.50
		男性総合職	女性総合職	-.236	.135	.188	-.55	.08
			女性一般職	-.048	.135	.932	-.36	.27
		女性一般職	女性総合職	-.188	.135	.345	-.50	.13
			男性総合職	.048	.135	.932	-.27	.36
	Games- Howell	女性総合職	男性総合職	.236	.136	.194	-.08	.56
			女性一般職	.188	.138	.362	-.14	.51
		男性総合職	女性総合職	-.236	.136	.194	-.56	.08
			女性一般職	-.048	.130	.928	-.35	.26
		女性一般職	女性総合職	-.188	.138	.362	-.51	.14
			男性総合職	.048	.130	.928	-.26	.35
S12_セクハ ラ、パワハ ラなどのハ ラスメント (いじめ、嫌 がらせ等)が あったため	Tukey HSD	女性総合職	男性総合職	.159	.134	.463	-.16	.47
			女性一般職	.096	.134	.753	-.22	.41
		男性総合職	女性総合職	-.159	.134	.463	-.47	.16
			女性一般職	-.063	.134	.887	-.38	.25
		女性一般職	女性総合職	-.096	.134	.753	-.41	.22
			男性総合職	.063	.134	.887	-.25	.38
	Games- Howell	女性総合職	男性総合職	.159	.133	.457	-.15	.47
			女性一般職	.096	.136	.760	-.22	.42
		男性総合職	女性総合職	-.159	.133	.457	-.47	.15
			女性一般職	-.063	.133	.887	-.38	.25
		女性一般職	女性総合職	-.096	.134	.753	-.41	.22
			男性総合職	.063	.134	.887	-.25	.38

			女性一般職	-.063	.133	.885	-.37	.25
		女性一般職	女性総合職	-.096	.136	.760	-.42	.22
			男性総合職	.063	.133	.885	-.25	.37
S13_男性中心の会社の中で、キャリアの方向性が見通せず、行き詰まりを感じていたため	Tukey HSD	女性総合職	男性総合職	.115	.119	.594	-.16	.39
			女性一般職	-.322*	.119	.019	-.60	-.04
		男性総合職	女性総合職	-.115	.119	.594	-.39	.16
			女性一般職	-.438*	.119	.001	-.72	-.16
		女性一般職	女性総合職	.322*	.119	.019	.04	.60
			男性総合職	.438*	.119	.001	.16	.72
	Games-Howell	女性総合職	男性総合職	.115	.123	.619	-.17	.41
			女性一般職	-.322*	.116	.016	-.60	-.05
		男性総合職	女性総合職	-.115	.123	.619	-.41	.17
			女性一般職	-.438*	.116	.001	-.71	-.16
		女性一般職	女性総合職	.322*	.116	.016	.05	.60
			男性総合職	.438*	.116	.001	.16	.71
S14_家事、育児に専念するため、自発的にやめた(仕事と家事、育児等との両立困難はさほど感じていなかった)	Tukey HSD	女性総合職	男性総合職	.082	.131	.807	-.23	.39
			女性一般職	.101	.131	.721	-.21	.41
		男性総合職	女性総合職	-.082	.131	.807	-.39	.23
			女性一般職	.019	.131	.988	-.29	.33
		女性一般職	女性総合職	-.101	.131	.721	-.41	.21
			男性総合職	-.019	.131	.988	-.33	.29
	Games-Howell	女性総合職	男性総合職	.082	.129	.801	-.22	.38
			女性一般職	.101	.134	.733	-.21	.42
		男性総合職	女性総合職	-.082	.129	.801	-.38	.22
			女性一般職	.019	.130	.988	-.29	.32
		女性一般職	女性総合職	-.101	.134	.733	-.42	.21
			男性総合職	-.019	.130	.988	-.32	.29
S15_時間が体力に余裕がなく、家事育児等との両立が難しかったため	Tukey HSD	女性総合職	男性総合職	.236	.119	.118	-.04	.51
			女性一般職	.048	.119	.914	-.23	.33
		男性総合職	女性総合職	-.236	.119	.118	-.51	.04
			女性一般職	-.188	.119	.256	-.47	.09
		女性一般職	女性総合職	-.048	.119	.914	-.33	.23
			男性総合職	.188	.119	.256	-.09	.47
	Games-Howell	女性総合職	男性総合職	.236	.117	.112	-.04	.51
			女性一般職	.048	.119	.914	-.23	.33

		男性総合職	女性総合職	-.236	.117	.112	-.51	.04
			女性一般職	-.188	.120	.263	-.47	.09
		女性一般職	女性総合職	-.048	.119	.914	-.33	.23
			男性総合職	.188	.120	.263	-.09	.47
S16_会社内 のワークラ イフバラン スを進める 施策が不十 分であった ため	Tukey HSD	女性総合職	男性総合職	.337*	.131	.028	.03	.64
			女性一般職	-.067	.131	.864	-.37	.24
		男性総合職	女性総合職	-.337*	.131	.028	-.64	-.03
			女性一般職	-.404*	.131	.006	-.71	-.10
		女性一般職	女性総合職	.067	.131	.864	-.24	.37
			男性総合職	.404*	.131	.006	.10	.71
	Games-	女性総合職	男性総合職	.337*	.131	.029	.03	.65
	Howell		女性一般職	-.067	.130	.863	-.37	.24
		男性総合職	女性総合職	-.337*	.131	.029	-.65	-.03
			女性一般職	-.404*	.131	.006	-.71	-.10
		女性一般職	女性総合職	.067	.130	.863	-.24	.37
			男性総合職	.404*	.131	.006	.10	.71
S17_保育園 の利用など 子育て支援 の制度が利 用できなか ったため	Tukey HSD	女性総合職	男性総合職	.404*	.095	.000	.18	.63
			女性一般職	.063	.095	.787	-.16	.28
		男性総合職	女性総合職	-.404*	.095	.000	-.63	-.18
			女性一般職	-.341*	.095	.001	-.56	-.12
		女性一般職	女性総合職	-.063	.095	.787	-.28	.16
			男性総合職	.341*	.095	.001	.12	.56
	Games-	女性総合職	男性総合職	.404*	.098	.000	.17	.63
	Howell		女性一般職	.063	.088	.756	-.14	.27
		男性総合職	女性総合職	-.404*	.098	.000	-.63	-.17
			女性一般職	-.341*	.098	.002	-.57	-.11
		女性一般職	女性総合職	-.063	.088	.756	-.27	.14
			男性総合職	.341*	.098	.002	.11	.57
S18_転勤に より通勤等 に支障が生 じたため	Tukey HSD	女性総合職	男性総合職	.332*	.096	.002	.11	.56
			女性一般職	.048	.096	.871	-.18	.27
		男性総合職	女性総合職	-.332*	.096	.002	-.56	-.11
			女性一般職	-.284*	.096	.009	-.51	-.06
		女性一般職	女性総合職	-.048	.096	.871	-.27	.18
			男性総合職	.284*	.096	.009	.06	.51
	Games-	女性総合職	男性総合職	.332*	.095	.002	.11	.56

	Howell	女性一般職	女性一般職	.048	.092	.861	-.17	.26
			男性総合職	女性総合職	-.332*	.095	.002	-.56
		女性一般職	女性一般職	-.284*	.100	.014	-.52	-.05
			女性総合職	女性総合職	-.048	.092	.861	-.26
		男性総合職	女性総合職	.284*	.100	.014	.05	.52
			男性総合職	.048	.092	.861	-.26	.17
S19_配偶者が 転勤とな ったため	Tukey HSD	女性総合職	男性総合職	.163	.101	.239	-.07	.40
			女性一般職	.048	.101	.883	-.19	.29
		男性総合職	女性総合職	-.163	.101	.239	-.40	.07
			女性一般職	-.115	.101	.489	-.35	.12
		女性一般職	女性総合職	-.048	.101	.883	-.29	.19
			男性総合職	.115	.101	.489	-.12	.35
	Games- Howell	女性総合職	男性総合職	.163	.099	.223	-.07	.40
			女性一般職	.048	.105	.890	-.20	.29
		男性総合職	女性総合職	-.163	.099	.223	-.40	.07
			女性一般職	-.115	.100	.482	-.35	.12
		女性一般職	女性総合職	-.048	.105	.890	-.29	.20
			男性総合職	.115	.100	.482	-.12	.35
S20_給与が 安いなど、 職場の待遇 に不満があ ったため	Tukey HSD	女性総合職	男性総合職	.490*	.134	.001	.17	.81
			女性一般職	.240	.134	.174	-.08	.56
		男性総合職	女性総合職	-.490*	.134	.001	-.81	-.17
			女性一般職	-.250	.134	.151	-.57	.07
		女性一般職	女性総合職	-.240	.134	.174	-.56	.08
			男性総合職	.250	.134	.151	-.07	.57
	Games- Howell	女性総合職	男性総合職	.490*	.131	.001	.18	.80
			女性一般職	.240	.138	.189	-.08	.56
		男性総合職	女性総合職	-.490*	.131	.001	-.80	-.18
			女性一般職	-.250	.134	.152	-.57	.07
		女性一般職	女性総合職	-.240	.138	.189	-.56	.08
			男性総合職	.250	.134	.152	-.07	.57
S21_会社に 将来性、安 定性に不安 があったた め	Tukey HSD	女性総合職	男性総合職	.462*	.136	.002	.14	.78
			女性一般職	-.019	.136	.989	-.34	.30
		男性総合職	女性総合職	-.462*	.136	.002	-.78	-.14
			女性一般職	-.481*	.136	.001	-.80	-.16
		女性一般職	女性総合職	.019	.136	.989	-.30	.34
			男性総合職	.481*	.136	.001	.16	.80

Games- Howell	女性総合職	男性総合職	.462*	.137	.002	.14	.78
		女性一般職	-.019	.137	.989	-.34	.30
	男性総合職	女性総合職	-.462*	.137	.002	-.78	-.14
		女性一般職	-.481*	.135	.001	-.80	-.16
	女性一般職	女性総合職	.019	.137	.989	-.30	.34
		男性総合職	.481*	.135	.001	.16	.80
S22_倒産、 整理解雇、 希望退職へ の応募によ るため	Tukey HSD 女性総合職	男性総合職	.529*	.095	.000	.31	.75
		女性一般職	.101	.095	.538	-.12	.32
	男性総合職	女性総合職	-.529*	.095	.000	-.75	-.31
		女性一般職	-.428*	.095	.000	-.65	-.20
	女性一般職	女性総合職	-.101	.095	.538	-.32	.12
		男性総合職	.428*	.095	.000	.20	.65
	Games- Howell 女性総合職	男性総合職	.529*	.101	.000	.29	.77
		女性一般職	.101	.080	.420	-.09	.29
	男性総合職	女性総合職	-.529*	.101	.000	-.77	-.29
		女性一般職	-.428*	.102	.000	-.67	-.19
女性一般職	女性総合職	-.101	.080	.420	-.29	.09	
	男性総合職	.428*	.102	.000	.19	.67	

\*. 平均値の差は 0.05 水準で有意です。

#### 5.4 年代による相違

(1) 女性活躍の推進をめぐっては、政府の施策が拡充され（前記 1.1 参照）、企業の取組や労働者の意識にも変化があった。こうした社会状況変化の影響をみるため、最大の離職理由（Q4S1~S23）を 20 歳代、30 歳代、40 歳代の三つの年代に分けて集計した。このうち、女性総合職が最もその影響を受けており、その結果を示すと図表 8 のとおりとなった。

図表 8 離職の最大理由の年代別割合

	20 代	30 代	40 代	合計
S1 やりがいがない	23.9	15.7	7.1	15.5
S2 能力を活かせない	0	0	0	0
S3 希望する仕事の発見	3	1.4	2.9	2.4
S4 キャリアアップ	6	7.1	10	7.7
S5 新しい環境	3	10	12.9	8.7

S6 自信の喪失	4.5	1.4	1.4	2.4
S7 過重なノルマ、責任	3	4.3	2.9	3.4
S8 恒常的長時間労働	9	8.6	4.3	7.2
S9 サービス残業	4.5	1.4	0	1.9
S10 肉体的、精神的不調	11.9	10	2.9	8.2
S11 職場の人間関係	4.5	2.9	1.4	2.9
S12 セクハラ・パワハラ	10.4	5.7	2.9	6.3
S13 キャリアの行き詰まり感	0	1.4	4.3	1.9
S14 家事育児に専念	3	5.7	15.7	8.2
S15 家事育児との両立困難	0	1.4	4.3	1.9
S16WLBの欠如	1.5	1.4	1.4	1.9
S17 保育所等利用できず	0	0	0	0.0
S18 転勤で通勤支障	0	1.4	2.9	1.4
S19 配偶者の転勤	1.5	8.6	5.7	5.3
S20 給与等への不満	4.5	8.6	5.7	6.3
S21 会社の将来性	1.5	0	5.7	2.4
S22 整理解雇等	0	0	4.3	1.4
S23 その他	3	2.9	1.4	2.4
<b>負担・ストレス因子</b>	<b>49.3</b>	<b>37.1</b>	<b>21.5</b>	<b>36.2</b>
<b>ステップアップ因子</b>	<b>41.9</b>	<b>42.8</b>	<b>44.3</b>	<b>43.0</b>
<b>家庭生活との調和因子</b>	<b>4.5</b>	<b>17.1</b>	<b>28.6</b>	<b>17.7</b>

(2) 年代間で顕著な相違がみられた事項を整理すると、次のとおりである。

- ① 負担・ストレス因子については、20歳代 49.3% > 30歳代 37.1% > 40歳代 21.5%と、若い世代ほど数字が高くなった。個別の項目みると、S8 恒常的長時間労働、S10 肉体的精神的不調、S12 セクハラ、パワハラで、20歳代と40歳代との間で大きな差が生じた。

若い世代の数字は最近の状況を体現するものであり、負担・ストレス因子には早急な対応が必要である。

- ② ステップアップ因子については、各年代で差がないようにみえるが、個別の項目では、「S1 自分がやりたい仕事ではなく、やりがいが感じられなかった」が20歳代で2割を超えるなど、若い世代ほど仕事のやりがいに重点をおいている。
- ③ 家庭生活との調和因子については、40歳代 28.6% > 30歳代 17.1% > 20歳代 4.5%と、①の負担・ストレス因子とは逆に、年代が上がるほど数字が高くなっ

た。個別の項目では、「S14 家事、育児に専念するため、自発的にやめた（仕事と家事、育児等との両立困難はさほど感じていなかった）」が 40 歳代で 15.7% と抜きんでて大きいのが目立つ。

(3) こうした相違が生じた理由としては、以下のことが考えられる。

まず、①の負担・ストレス因子の相違は、1990 年代後半以降の女性の戦力化の動きを反映したものと考えられる。バブル崩壊後の経済低迷が長期化する中で、人件費圧縮のため少数精鋭での経営を追求する企業は、均等法成立後増加する女性に目を向け戦力化を開始したといわれる。これは、幹部候補生として入社する総合職の場合、会社組織に埋没し恒常的な長時間労働も厭わない男性と同じ働き方を意味していた。このため、男性と同等の残業や休日出勤はもちろん、業務指導に混じるパワハラ、セクハラによって消耗する者が生じたこと、最終的に肉体的、精神的な不調に訴える者が出たことは、過労死・過労自殺が頻発するわが国の職場では、当然の結果ともいえる。

次に、②のステップアップ因子の相違は、20 歳代、30 歳代の多くが就職氷河期を勝ち抜いて採用された人材であり、上の世代よりも就業意欲が高い者が多いとすれば、当然予想されることである。

最後に、③の家庭生活との調和因子の相違は、社会の意識と施策の進展を反映したものと見える。すなわち、40 歳代については、結婚退職が職場の不文律であった昭和の影を引きずり、均等法制定でこうした慣行が違法となっても、男性は外で働き女性は家庭を守るという伝統的な家族観に従い、結婚、出産等のライフイベントを理由として退職していた。その一方で、下の世代になるほど、前記 1.1 で述べた女性活躍推進政策、特に両立支援策の連続的拡充とこれに伴う社会的要請の高まりの恩恵を受け、出産後の継続就業も可能となり、そもそも退職する者が減少しているのではないかと考えられる。

(4) 以上の結果、特に最近の状況を体現する若い世代ほど負担・ストレス因子による離職が多いことを勘案すると、離職防止策には仕事の負担、ストレスを軽減する施策が不可欠である。

## 5.5 離職までの期間による相違

(1) 若年者雇用については、学卒就職後 3 年以内に多くの者が離職する早期離職状況が 1980 年代から継続している。

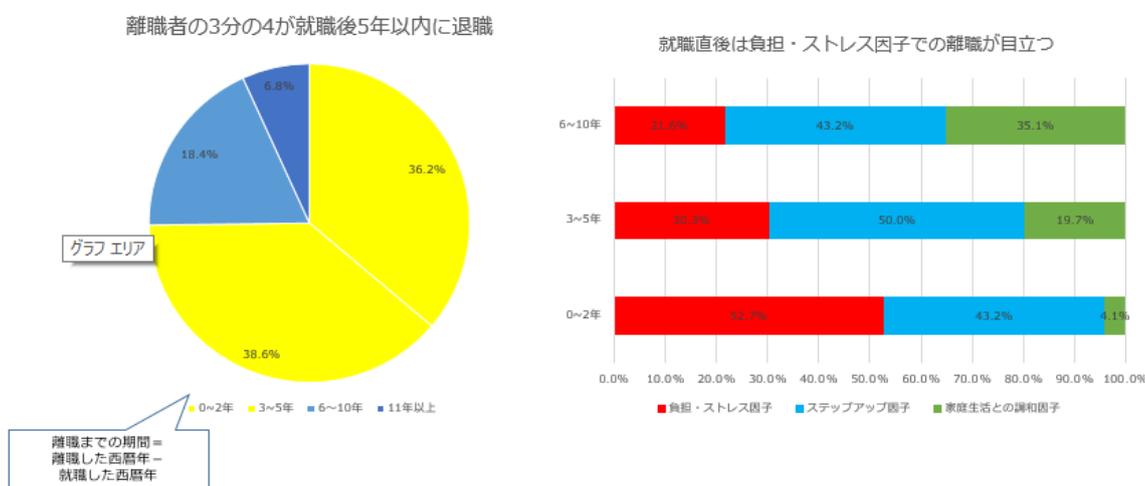
女性総合職については特にその傾向が強く、今回の調査では離職者の 4 分の 3 が就職後 5 年以内に辞めている。すなわち、「離職までの期間＝離職した西暦年－就職した西暦年」と定義し集計したところ、離職までの期間 0~2 年が 36.2%、3~5 年が 38.6%、6~10 年が 18.4%、11 年以上が 6.8%となった。

こうした特徴は若い世代ほど顕著であり、20歳代では就職直後に離職が集中し、離職時期のピークが0~2年(55.2%)となったのに対し、上の世代では3~5年(30歳、40歳代ともに37.1%)の割合が高かった。

(2) 離職までの期間別に、Q4の離職の最大理由をみると、①就職直後の0~2年では、負担・ストレス因子(52.7%)とステップアップ因子(43.2%)が中心で、個別項目の中ではS12セクハラ・パワハラ等(14.9%)やS10肉体的精神的不調(12.2%)などが目立つことなど重い理由が目立つこと、言い換えれば、離職者の3分の1以上が3年未満という短期間で辞めており、その半分以上がステップアップを除くと、9割以上が負担、ストレスによる退職であり、その半分をハラスメントやメンタル不調等の負担・ストレス因子による不本意な辞め方であること、②その後の3~5年では、ステップアップ因子(50.0%)が中心となり、負担・ストレス因子(30.3%)は減少すること、③家庭生活との調和因子は、0~2年(4.1%)<3~5年(19.7%)<6~10年(35.1%)と離職までの期間が長くなるほど比重が高まることがわかる。

(3) 女性総合職については、新規採用後10年間で58.1%が離職するなど、早期大量の離職が問題となる(1.1参照)。上記のとおり、早期の離職者は負担・ストレス因子、特にハラスメントや肉体的精神的不調が理由で辞める者が多いことを勘案すると、離職防止対策としては、仕事の負担、ストレスを軽減する対策、なかでもハラスメント対策と健康管理対策が重要となる。

図表9 期間別の割合と離職要因



## 第6章 提言（女性総合職の離職防止策）

### 6.1 離職防止策検討のポイント

女性総合職の離職防止策については、離職要因に関する考察（第5章）を通じて、検討の方向が明らかになった。そのポイントは以下のとおりである。

- ① 一般職と総合職の間の差は小さいため、女性総合職の離職防止策を検討するに際しては、総合職だけに対象を限定した施策にとらわれず、女性従業員全体に就業継続の効果がある施策を探し出し、その中で総合職に対する有効性を考えればよいこと（5.3(2)②下線部参照）
- ② 一般職との間で有意差が認められたキャリアの行き詰まり感については、総合職がキャリアを重ねる上で障害となる事項を探り出す必要があること（5.3(2)①下線部参照）
- ③ 最近の状況を体現する若い世代ほど負担・ストレス因子による離職が多いことから、離職防止策には仕事の負担、ストレスを軽減する施策が不可欠であること（5.4(4)下線部参照）
- ④ そのなかでも、ハラスメント対策とメンタルヘルス等の健康管理対策は重要であること（5.5(3)下線部参照）
- ⑤ 前向きな離転職が多数を占める男性総合職と比べ、女性総合職離職者には早急な離職防止策が求められていること（5.3(3)③④下線部参照）

### 6.2 働きやすい職場を基にした検討

- (1) まず上記ポイントの①については、厚生労働省労働経済白書（令和元年版 労働経済の分析）が参考になる。同白書は、従業員が働きやすいと感じている企業は、働きにくい企業に比べ離職率が悪化しにくく定着率も改善しやすいとする。そのうえで、働きやすい職場を実現するために有効な施策として「有給休暇の取得促進」、「職場の人間関係やコミュニケーションの円滑化」、「人事評価に関する公平性・納得性の向上」など20項目の取組をあげる。この指摘は女性だけでなく従業員全体に及ぶものであるが、女性総合職の就業継続に効果があれば、有効な施策となる。

そこで、白書があげる項目等を所属企業がどの程度真剣に取り組んでいるかを、離職者と就業継続者の両者に尋ねるQ7を利用し、その違いを確認することで、就業継続=離職防止の取組としての有効性を検討した。

「非常によく取り組んでいた」を1、「全く取り組んでいない」を5とする5段階の評点で平均値を算出し検定したところ、図表10の結果が得られた。なお、図表を見やすくするため、有意な項目は太字としている。

図表 10 働きやすい職場に関する離職者と就業継続者との比較

独立サンプルの検定										
		等分散性のため		2つの母平均の差の検定						
		F 値	有意確率	t 値	自由度	有意確率 (両側)	平均値の差	差の標準 誤差	差の 95% 信頼 区間	
									下限	上限
Q7S1_人事管理や評価の公正、公平性（会社の人事制度は信用できる）	等分散を仮定する	0.298	0.585	2.576	310	<b>0.01</b>	0.322	0.125	0.076	0.568
	等分散を仮定しない			2.671	227.322	0.008	0.322	0.121	0.085	0.56
Q7S2_本人の希望を踏まえた配属、配置転換	仮定する	<b>5.539</b>	<b>0.019</b>	2.183	310	0.03	0.284	0.13	0.028	0.539
	仮定しない			2.278	230.819	<b>0.024</b>	0.284	0.125	0.038	0.529
Q7S3_業務遂行に伴う裁量権の付与（仕事を自由にさせてくれる）	仮定する	2.511	0.114	3.966	310	<b>0.000</b>	0.5	0.126	0.252	0.748
	仮定しない			4.136	230.745	0	0.5	0.121	0.262	0.738
Q7S4_優秀な人材の抜擢・登用	仮定する	<b>0.558</b>	<b>0.456</b>	2.955	310	<b>0.003</b>	0.365	0.124	0.122	0.609
	仮定しない			3.023	218.994	0.003	0.365	0.121	0.127	0.604
Q7S5_正社員と限定正社員との間での相互転換	仮定する	1.434	0.232	1.556	310	0.121	0.188	0.12	-0.05	0.425
	仮定しない			1.58	214.825	0.115	0.188	0.119	-0.046	0.421
Q7S6_能力・成果等に見合った昇進や賃金アップ	仮定する	<b>0.725</b>	<b>0.395</b>	1.282	310	0.201	0.163	0.128	-0.087	0.414
	仮定しない			1.303	215.187	0.194	0.163	0.125	-0.084	0.411
Q7S7_能力開発機会の充実や従業員の自己啓発への支援	仮定する	2.629	0.106	3.172	310	<b>0.002</b>	0.413	0.13	0.157	0.67
	仮定しない			3.271	223.774	0.001	0.413	0.126	0.164	0.663
Q7S8_残業の制限など、会社全体での労働時間短縮	仮定する	10.384	<b>0.001</b>	4.199	310	0	0.591	0.141	0.314	0.868
	仮定しない			4.414	235.606	<b>0.000</b>	0.591	0.134	0.327	0.855
Q7S9_業務プロセスの見直し（ムダな仕事の削減、業務配分のム	仮定する	<b>5.628</b>	<b>0.018</b>	4.277	310	0	0.567	0.133	0.306	0.828
	仮定しない			4.411	223.90	<b>0.000</b>	0.567	0.129	0.314	0.821

ラ解消)					4					
Q7S10_テレワークなど働き方の柔軟化	仮定する	1.261	0.262	9.329	310	0.000	1.207	0.129	0.952	1.461
	仮定しない			8.752	174.89 3	0	1.207	0.138	0.935	1.479
Q7S11_休暇や急な早退を申請しやすい職場の雰囲気醸成など、有給休暇の取得促進	仮定する	7.711	0.006	5.695	310	0	0.803	0.141	0.525	1.08
	仮定しない			6.014	238.58 6	0.000	0.803	0.133	0.54	1.066
Q7S12_時間単位、半日単位などの取得しやすい有休制度の推進	仮定する	6.167	0.014	6.945	310	0	1.005	0.145	0.72	1.289
	仮定しない			7.236	230.10 5	0.000	1.005	0.139	0.731	1.278
Q7S13_十分な人員数の配置	仮定する	5.691	0.018	3.123	310	0.002	0.394	0.126	0.146	0.643
	仮定しない			3.217	223.34 7	0.001	0.394	0.123	0.153	0.636
Q7S14_健康管理やメンタルヘルス対策	仮定する	3.551	0.06	4.931	310	0	0.639	0.13	0.384	0.895
	仮定しない			5.032	217.65 7	0.000	0.639	0.127	0.389	0.89
Q7S15_職場の人間関係やコミュニケーションの円滑化	仮定する	4.782	0.03	3.076	310	0.002	0.385	0.125	0.139	0.631
	仮定しない			3.252	239.15 7	0.001	0.385	0.118	0.152	0.618
Q7S16_パワハラ、セクハラ等への対策	仮定する	5.69	0.018	4.91	310	0	0.639	0.13	0.383	0.896
	仮定しない			5.166	236.16 5	0.000	0.639	0.124	0.396	0.883
Q7S17_仕事と家庭、育児との両立支援	仮定する	3.27	0.072	6.576	310	0.000	0.779	0.118	0.546	1.012
	仮定しない			6.939	238.09 8	0	0.779	0.112	0.558	1
Q7S18_育児休業制度の利用促進	仮定する	1.192	0.276	5.178	310	0.000	0.683	0.132	0.423	0.942
	仮定しない			5.336	223.44 7	0	0.683	0.128	0.431	0.935
Q7S19_育児・介護・病気治療等により離職した方への復職支援	仮定する	0.232	0.63	5.03	310	0.000	0.63	0.125	0.383	0.876
	仮定しない			4.969	199.48 9	0	0.63	0.127	0.38	0.88
Q7S20_従業員間の不合理な待遇格差の解消（男女間、正規非正規間）	仮定する	2.804	0.095	4.644	310	0.000	0.538	0.116	0.31	0.767
	仮定しない			4.894	237.19	0	0.538	0.11	0.322	0.755
Q7S21_経営戦略情報、部門・職場での目標の共有化、浸透促進	仮定する	0.003	0.957	3.438	310	0.001	0.409	0.119	0.175	0.643
	仮定しない			3.464	210.22	0.001	0.409	0.118	0.176	0.641

(2) 図表 7 で示された結果をみると、以下のことが分かる。

- ① 全ての項目 (21 項目) について、就業継続者が離職者よりも所属企業の取組を高く評価していること、各項目の平均値の差は十分大きく、限定正社員との相互転換等の 2 項目以外は t 検定で有意であることから、ほぼ全ての施策が就業継続に有効であるといえること

言い換えれば、従業員が働きやすい職場であることが総合職の就業継続、離職の防止にとって重要であること

- ② 就業継続者と離職者の間で平均値に最も大きな差があったのは、柔軟な働き方に係る項目、すなわち「S10 テレワークなど働き方の柔軟化」「S11 休暇や急な早退を申請しやすい職場の雰囲気醸成など有休の取得推進」「S12 時間単位、半日単位などの取得しやすい有休制度の推進」であること

これに次いで大きな差があったのは、両立支援に係る「S17 仕事と家庭、育児との両立支援」「S18 育休制度の利用促進」、「S19 育児・介護・病気治療等により離職した方への復職支援」や仕事の負担ストレスの軽減に係る「S8 残業の制限など会社全体での労働時間短縮」「S9 業務プロセスの見直し(ムダな仕事の削減、業務配分のムラ解消)」「S14 健康管理やメンタルヘルス対策」「S16 パワハラ、セクハラ等への対策」などであること。

(3) これらを勘案すると、総合職の離職防止策について以下のことが指摘できる。

- ① 女性総合職を含む従業員全体にとって働きやすい職場を目指していること、それに沿った様々な施策の導入、運用に企業全体で努力していることが重要である。

実際に厚生労働省等の資料で先進的企業の取組を探ると、経営トップが全社的な取組を宣言した後に、人事、組合代表者等によるチームを立上げ、現場の実情を踏まえた支援策を打ち出すことで、職場への徹底を図る例が散見され、障害者雇用等と同様、取組の体制づくりが鍵となる。

- ② 働きやすい職場実現に向けた具体的施策を離職要因との関係等で整理すると、以下のとおりである。

第一に、労働時間、勤務場所、有休取得などに融通が利く柔軟な働き方ができるよう配慮していること (上述の Q7 の項目中、S10 テレワークなど働き方の柔軟化、S11 休暇や急な早退を申請しやすい職場の雰囲気醸成など有休の取得推進、S12 時間単位、半日単位などの取得しやすい有休制度の推進に対応するものである)。

第二に、ハラスメント対策、健康管理やメンタルヘルスの対策等により女性保

護に配慮していること（Q7のS14健康管理やメンタルヘルス対策、S15職場の人間関係やコミュニケーションの円滑化、S16パワハラ、セクハラ等への対策に対応するものである）。

第三に、時短、業務の効率化、人員増強等により業務負荷の軽減に努めていること（Q7のS8残業の制限など会社全体での労働時間短縮、S9業務プロセスの見直し(ムダな仕事の削減、業務配分のムラ解消)、S13十分な人員数の配置に対応するものである）。

第四に、家事育児との両立支援等により家庭生活との調和に配慮していること（Q7のS17仕事と家庭、育児との両立支援、S18育休制度の利用促進、S19育児・介護・病気治療等により離職した方への復職支援に対応するものである）。

第五に、公平な人事、仕事の裁量拡大、能力開発機会付与、待遇格差解消等により女性にも活躍機会を与える努力をしていること（Q7のS1人事管理や評価の公正、公平性、S2本人の希望を踏まえた配属、配置転換、S3業務遂行に伴う裁量権の付与、S4優秀な人材の抜擢・登用、S7能力開発機会の充実や従業員の自己啓発への支援、S20従業員間の不合理な待遇格差の解消に対応するものである）。

- ③ なお、上記のうち第二、第三の項目は、6.1で述べた防止策のポイントの③（仕事の負担・ストレスを軽減する施策の必要性）及び④（ハラスメント対策、メンタルヘルス等の健康管理対策の重要性）をみたすものでもある。

### 6.3 キャリアの行き詰まり感への対応

- (1) 上記の具体的な離職防止策と防止策のポイントを比較すると、ポイントの②で指摘した「キャリアの行き詰まり感については、総合職がキャリアを重ねる上で障害となる事項を探り出す必要があること」が十分検討されていない。

前記の働きやすい職場実現に向けた取組は、男女を問わず労働者の就業継続の促進に影響を与えるが、男性中心に組み上げられた日本的雇用慣行の中で女性だけが感じるキャリアの行き詰まり感に対処するには、女性に特有の就業阻害事由を探し出す必要がある。

- (2) そこで、労働経済白書、JILPTの報告書等を参考として、女性総合職の就業継続を阻害する要因として指摘される事項を9項目に整理し、所属する職場にどの程度当てはまるかを離職者と就業継続者の双方に尋ねるQ9を利用し、何が大きな阻害事由となっているか、裏返せば何が最も必要な施策となるかを検討した。

職場が阻害要因となる状況に「非常によく当てはまる」を1、「全く当てはまらない」を5として5段階で評価した結果について、離職者と就業継続者の間で有意な差があるかをt検定により確認したものが図表11である。

図表 11 就業継続の阻害要因に関する離職者と就業継続者との比較

独立サンプルの検定										
		等分散性のための		2つの母平均の差の検定						
		Levene の検定		t 値	自由度	有意確率 (両側)	平均値の 差	差の標準 誤差	差の 95% 信頼区 間	
		F 値	有意確率						下限	上限
Q9S1_女性が働くことを高く評価しない雰囲気があった	等分散を仮定する	.706	.402	.557	310	.578	.077	.138	-.195	.348
	等分散を仮定しない			.573	221.769	.567	.077	.134	-.188	.342
Q9S2_人事評価の制度が男女間で公平でなかった	仮定する	2.391	.123	-1.592	310	.112	-.226	.142	-.505	.053
	仮定しない			-1.652	227.856	.100	-.226	.137	-.495	.044
Q9S3_業務配分や昇進昇格に格差が残っていた	仮定する	1.176	.279	-1.204	310	.230	-.178	.148	-.469	.113
	仮定しない			-1.252	228.939	.212	-.178	.142	-.458	.102
Q9S4_女性向きのポストに就きがち傾向があった	仮定する	.019	.892	.068	310	.946	.010	.142	-.269	.288
	仮定しない			.068	206.521	.946	.010	.142	-.269	.289
Q9S5_教育訓練や能力開発の機会が与えられなかった	仮定する	8.108	.005	-1.065	310	.288	-.144	.135	-.411	.122
	仮定しない			-1.139	246.852	.256	-.144	.127	-.394	.105
Q9S6_仕事の内容が単調あるいは限定的で、スキルを伸ばすことが期待できなかった	仮定する	6.201	.013	-1.573	310	.117	-.226	.144	-.509	.057
	仮定しない			-1.680	246.026	.094	-.226	.134	-.491	.039
Q9S7_職場に目標、手本となる女性（ロールモデル）がいなかった	仮定する	9.176	.003	-2.937	310	.004	-.462	.157	-.771	-.152
	仮定しない			-3.085	235.099	.002	-.462	.150	-.756	-.167
Q9S8_職場に助言、相談をしてくれる支援者(メンター)がいなかった	仮定する	3.028	.083	-3.693	310	.000	-.553	.150	-.847	-.258
	仮定しない			-3.832	227.554	.000	-.553	.144	-.837	-.269
Q9S9_子育て等をしながら社内でキャリアを形成する見通しが立たなかった	仮定する	4.838	.029	-1.588	310	.113	-.245	.154	-.549	.059
	仮定しない			-1.671	236.158	.096	-.245	.147	-.534	.044

(3) その結果をみると、就業継続者に比べ離職者が非常によく当てはまるとした割合がかなり高く、5段階評価の平均値に有意な差があったのは、「職場に目標、手本と

なる女性（ロールモデル）がいなかった」（平均値の差 0.46、 $p < 0.01$ ）と「職場に助言、相談をしてくれる支援者（メンター）がいなかった」（平均値の差 0.55、 $p < 0.001$ ）の2項目であった。

それ以外の項目は統計上有意とはならなかったが、「人事評価の制度が男女間で公平でなかった」「仕事の内容が単調あるいは限定的で、スキルを伸ばすことが期待できなかった」等の項目で平均値の差が目立った。

- (4) 以上を勘案すると、ロールモデル（社員が目指したいと思う模範となる存在であり、そのスキルや具体的な行動を学んだり 模倣したりする対象となる人材）やメンター制度（経験豊かな先輩社員（メンター）が双方向の対話を通じて、後輩のキャリア形成上の課題解決や悩みの解消を援助して成長をサポートする制度）が女子総合職の離職防止策として有効である。

これは、良いロールモデルがあれば、将来のキャリアに見通しをつけることが容易になり、メンターによる相談、助言が機能すれば、人事制度や仕事内容に対する不平不満を和らげるなど、就業継続を阻害する様々な要因を縮減、解消することができるという制度効果を反映したものと考えられる。

こうした制度の有効性は、厚生労働省において、この2つの制度に特化した企業向けマニュアル（メンター制度導入・ロールモデル普及マニュアル）を2013年に策定し、施策の浸透、定着を図っていることから窺える。

なお、平均値の差が目立った人事評価制度の公平、スキル伸張の機会の問題は、男女を問わず働きやすい職場を実現する対応策（前記 6.2）の中で包摂されていることを念のため付言しておく。

## 6.4 離職防止策の提言

以上の検討を踏まえ、女性総合職の離職防止策を以下のとおり提言する。

- (1) 女性総合職を含む従業員全体にとって働きやすい職場を目指していること、それに向けた様々な施策の導入、運用に常に努力していることが重要である。
- (2) 具体的な施策としては、以下のものが有効である。
  - ① 労働時間、勤務場所、有休取得などに融通が利く柔軟な働き方ができるよう配慮すること
  - ② ハラスメント対策、健康管理やメンタルヘルスの対策等により女性保護に配慮すること
  - ③ 労働時間短縮、業務の効率化、人員増強等により業務負荷の軽減に努めること
  - ④ 家事育児との両立支援等により家庭生活との調和に配慮すること
  - ⑤ 公平な人事、仕事の裁量拡大、能力開発機会の付与、待遇格差の解消等により女性にも活躍機会を与える努力をすること

(3) 以上の策に加え、ロールモデルやメンター制度の活用により、キャリア展望を明確化することも重要である。

## 第7章 まとめ

### 7.1 仮説の検証

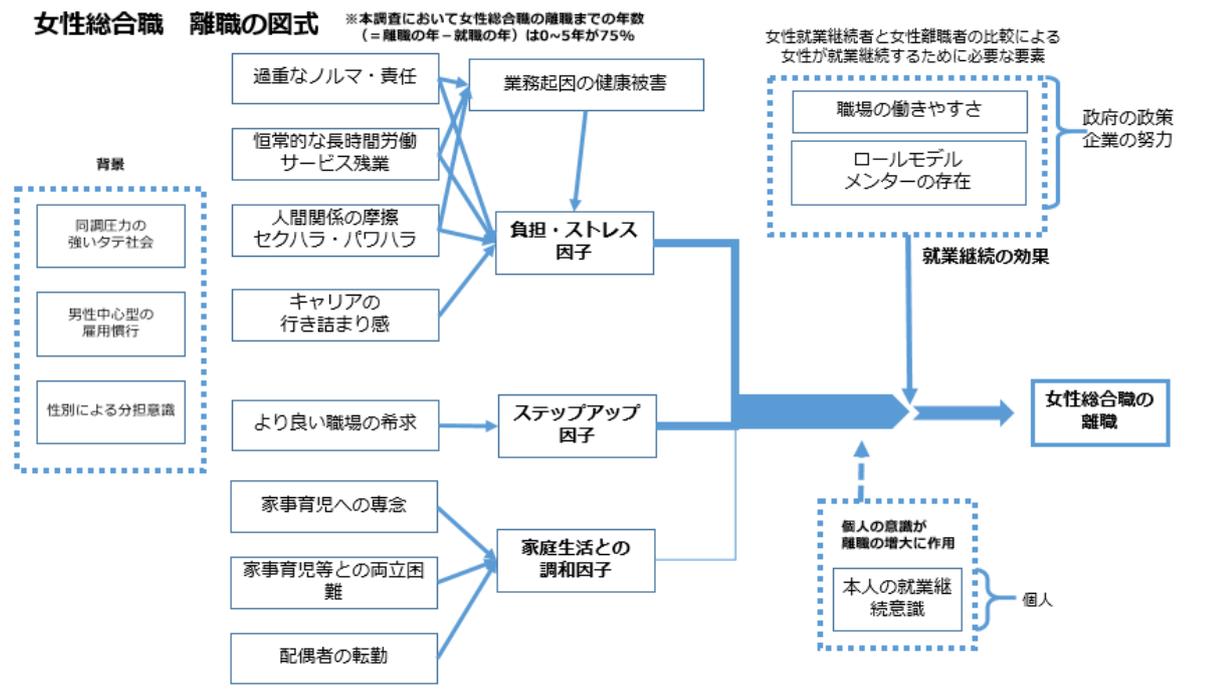
まず、仮説 1（女性総合職、男性総合職、女性一般職の間で、離職理由には明確な差がある）については、第 5 章 5.2 と 5.3 の検討により、男性総合職はステップアップ因子による離職が圧倒的に多いところが異なること、女性総合職と一般職の間に有意な差は見出だしにくいこと、したがって、3 職種の間には、性別に由来する事情により離職理由に明確な差があることが分かり、立証された。

次に、仮説 2（働く者に優しい職場であることが従業員の定着率を高めるとの指摘があり、女性総合職の離職防止・就業継続にも効果がある）についても、第 6 章 6.2 の検討により、働きやすい職場を実現する施策のほぼ全てが総合職の就業継続、離職の防止にとって有効であることが判明しており、立証された。

### 7.2 女性総合職の離職をめぐる構図

本研究により、女性総合職が早期に大量離職する要因、早期離職を防止するための施策等が明らかになった。こうした知見をわかりやすく図式化したものが、図表 12 である。

図表 12 女性総合職の離職要因と対応策



### 7.3 今後の展望

前章の離職防止策は、現在の雇用慣行のあり方を変えるものではない。1.2(2)で述べたように、女性総合職の離職の背景には、職務、労働時間、勤務場所の無限定が原則となる日本企業特有の人事労務システム（メンバーシップ型雇用）が適用され、長時間労働を厭わない旧来型の男性と同様に働かざるを得ないことがあるとすれば、こうした慣行を変える可能性があるジョブ型雇用への移行は注目に値する。

現状を見ると、日立等の主要企業や経団連がジョブ型雇用の推進を打ち出し、今後急速に採用が進むようにも見えるが、内実は、成果主義を導入し年功賃金を抑える道具としたい企業、ITの専門職を高賃金で雇用したい企業など、企業によって目的が違うためジョブ型の解釈も違うなど混乱があり、女性総合職にどこまでプラスなのかは明確ではない。

しかし、一人ひとりの職務を明確にして責任の大きさと成果で報酬を決める欧米型の方式でないと、グローバル企業として優秀な人材の採用、育成が困難であるとすれば、女性活躍推進の観点から、わが国におけるジョブ型雇用のあり方を研究する必要があると考えている。

#### 謝辞

本研究を行うにあたり、多くの方々にご支援いただきました。

副査の当麻哲哉先生、谷口尚子先生には修士論文作成にあたり、貴重なご指導、ご助言を賜りました。

主指導教員である高野研一先生には、研究の着想から、調査方法、論文執筆まで多くのご指導をいただきました。個人的事情で休学をさせていただき、ご迷惑をおかけしながらの執筆の中でこちらの事情をご理解いただき親身にご指導して下さいました。御礼申し上げます。また、統計分析については高野研究室の先輩である河村智行さんにご親身にご助言いただいたお陰で、最後まで作成できました。

アンケート実施の際には、株式会社マクロミルの方に、アンケート調査票の中身を含めてご協力いただき、お陰で数多くの調査結果を収集することができました。

都度ご相談させていただいたシステムデザイン・マネジメント研究科の先生方、高野研究室ゼミ生の皆さま、ならびにインタビューにご協力いただいた友人にも感謝申し上げます。

## 参考文献

- 伊岐典子(2012)「企業における女性管理職登用の課題について」JILPT ディスカッション ペーパー12-04
- 大内章子(1999)「大卒女性ホワイトカラーの企業内キャリア形成—女性総合職・基幹職の実態調査より」『日本労働研究雑誌』471
- 同(2007)「均等法世代の総合職女性の離転職行動」『組織科学』Vol.41
- 同(2012)「大卒女性ホワイトカラーの中期キャリア：均等法世代の総合職・基幹職の追跡調査より」「女性総合職・基幹職のキャリア形成—均等法世代と第二世代とは違うのか—」『ビジネス&アカウンティングレビュー』第9号
- 大沢真知子(2019)『なぜ女性管理職は少ないのか 女性の昇進を妨げる要因を考える』青弓社
- 鹿島敬(2019)『なぜ働き続けられない？社会と自分の力学』岩波新書
- 加藤豊子(2004)「製薬企業における女性研究者の育成と活用」『日本労働研究雑誌』532
- 川端由美子(2019)「雇用共稼ぎ社会における転勤問題とその配慮—女性従業員の配偶者転勤に対する企業の配慮施策に着目して」HUSCAP
- 玄田有史・堀田聡子(2010)「“最初の三年”は何故大切なのか」佐藤博樹編著『働くことと学ぶこと：能力開発と人材活用』ミネルヴァ書房
- 黒澤昌子・原ひろみ(2010)「女性の就業継続と職場環境：学卒後三年間の仕事 経験」佐藤博樹編著『働くことと学ぶこと：能力開発と人材活用』ミネルヴァ 書房
- 黒澤昌子(2019)「両立支援と柔軟な働き方：女性活躍との関係」内閣府『経済分析』199号
- 厚生労働省(2014・2011)「平成26年度・平成23年度コース別雇用管理制度の実施・指導状況」
- 同(2019、2013)「平成25年度・令和元年度雇用均等基本調査」
- 同白書(2019~2014)「令和元年版~平成26年版 労働経済の分析」
- 国立社会保障・人口問題研究所[社人研](2016)「第15回出生動向基本調査「結果の概要」」
- 国立女性教育会館[NWEC](2017)「男女の初期キャリア形成と活躍促進に関する調査」
- 小島明子(2016)「大卒女性の活躍推進に向けて」『人事実務』2016・8月号
- 坂爪洋美(2009)「両立支援策が従業員の就業継続意欲ならびに仕事への意欲に与える影響：利用経験ならびに利用意向の違いによる比較」『経営行動科学学会第12回年次大会発表論文集』
- 佐藤博樹・武石恵美子(2014)「短時間勤務制度の円滑化 どうすればキャリア形成につながるのか」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 人材多様化時代における企業の対応』
- 島直子(2016)「女子大学生の就業意識」『NEWC 実践報告』Vol6

- 高村静(2017)「男女若手正社員の昇進意欲」佐藤博樹・武石恵美子編『ダイバーシティ経営と人材活用：多様な働き方を支援する企業の取り組み』東京大学出版会
- 武石恵美子(2006)「雇用システムと女性のキャリア」勁草書房
- 同(2017)「ダイバーシティ推進と転勤政策の課題 社員の納得性を高めるために」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 人材多様化時代における企業の対応』
- 武田佳奈(2016)「企業競争力強化に直結する女性活躍支援のあり方 仕事にも結婚・出産にも前向きな「フルキャリア」の戦力化に向けて」『知的資産創造』2016・7月号
- 内閣府(2020)「選択する未来 2.0 中間報告」
- 同男女共同参画局(2020)「男女共同参画白書 令和2年版」
- 永瀬伸子(2010)「日本的雇用慣行と女性労働の課題 正社員女性がなぜ働き続けられないのか」『週刊社会保障 No2501』
- 永瀬伸子・山谷真名 (2011)「大企業勤務の大卒正社員 女性の就業継続不安—コース別人事に着目して」キャリアデザイン研究 vol7
- 同(2012)「民間大企業の女性管理職のキャリア形成：雇用慣行と家庭内分担」『キャリアデザイン研究』No8
- 西川清之(2013)「女性の管理職比率と「日本的雇用慣行」」『経営学論集』Vol.53(2)
- 21世紀職業財団(2000)「女性管理職の育成と登用に関する調査」
- 同(2015)「若手女性社員の育成とマネジメントに関する調査研究」
- 同(2020)「男女正社員対象 ダイバーシティ推進状況調査」
- 樋口美雄(2009)「女性の就業支援策とその効果—育児休業の法と経済」武石恵美子編『叢書・働くということ⑦ 女性の働き方』ミネルヴァ書房
- 樋口美雄・坂本和靖・萩原里紗(2016)「女性の結婚・出産・就業の制約要因と諸対策の効果検証—家計パネル調査によるワーク・ライフ・バランス分析」『三田商学研究』Vol.58(6)
- 同(2018)「結婚・出産後の継続就業 家計パネル調査による分析」阿部正浩・山本勲編『多様化する日本人の働き方』慶応義塾大学出版会
- 平尾桂子(2005)「女性の学歴と再就職」『家族社会学研究』Vol.17(2)
- 三菱 UFJ リサーチ&コンサルティング[MURC](2009)「両立支援に係る諸問題に関する総合的調査研究」
- 同(2015)「仕事と家庭の両立支援に関する実態把握のための調査研究事業報告書」
- 同(2016)「女性活躍促進に関する調査報告書」
- 森田美佐(2003)「大卒総合職女性が就業継続を躊躇する要因—継続者と離職者の比較分析」『日本家政学会誌』Vol.54(7)
- 矢島洋子(2014)「女性の能力発揮を可能とするワーク・ライフ・バランス支援のあり方」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—人材多様化時代における企業の対応』東京大学出版会

- 安田宏樹(2009)「総合職女性の管理職希望に関する実証分析：均等法以後入社 of 総合職に着目して」『経済分析』181
- 同(2012)「管理職への昇進希望に関する男女間差異」『社会科学研究』Vol.64(1)
- 山口一男(2017)「働き方の男女不平等 理論と実証分析」
- 山本勲(2016)「女性活躍推進と労働時間削減の可能性：経済学研究に基づく考察」経済産業研究所 RIETI Discussion Paper 16-J-019
- 山本勲・黒田祥子(2014)「労働時間の経済分析」日本経済新聞出版
- 労働政策研究・研修機構 [JILPT] (2012)「男女正社員のキャリアと両立支援に関する調査結果 (調査シリーズ No.106)」
- 同(2013)「男女正社員のキャリアと両立支援に関する調査結果(2) (調査シリーズ No.119)」
- 同(2014a)「採用・配置・昇進とポジティブ・アクションに関する調査結果 (調査シリーズ No.132)」
- 同(2014b)「第2回日本人の就業実態に関する総合調査」
- 同(2015)「妊娠等を理由とする不利益取扱い及びセクシュアルハラスメントに関する実態調査結果 (調査シリーズ No.150)」
- 同(2016a)「若年者の離職状況と離職後のキャリア形成 (若年者の能力開発と職場への定着に関する調査) (調査シリーズ No.164)」
- 同(2016b)「育児・介護と職業キャリアー女性活躍と男性の家庭生活 (労働政策研究報告書 No.192)」
- 同(2017)「企業の転勤の実態に関する調査 (調査シリーズ No.174)」
- 同(2019)「若年者の離職状況と離職後のキャリア形成Ⅱ (若年者の能力開発と職場への定着に関する調査) (調査シリーズ No.191)」
- 同(2020)「人手不足等をめぐる現状と働き方に関する調査 (調査シリーズ No.196)」
- Kato, Takao, Daiji Kawaguchi, and Hideo Owan [加藤・川口・大湾] (2013)  
"Dynamics of the Gender Gap in the Workplace: An Econometric Case Study of a Large Japanese Firm." 経済産業研究所 Discussion Paper 13-E-038.

## 付録①アンケート調査票

### 職業に関するアンケート

#### 選択肢記号の説明

- 複数選択（チェックボックス）
- 単一選択（ラジオボタン）
- 単一選択（プルダウン）

SAR

Q1

あなたは「初めての正社員職場」で正社員として働き続けていますか。  
※今回の正社員とは総合者や一般職、専門職のことを指します

▲ 設問文を折りたたむ

- 1. 現在も正社員として働いている(職種転換していない)
- 2. (初めての正社員職場は) 退社した
- 3. 「初めての正社員職場」で総合職・基幹職からそれ以外の職種(一般職、専門職等)に転換した

FAS

Q2

(初めての正社員職場は) 退社した、職種転換した方にお聞きします。あなたが「初めての正社員職場」に就職した年と辞めた年(職種転換した年)をお答えください。(西暦年)

▲ 設問文を折りたたむ

1.	Q2S1【N】年	Q2S1N	
2.	Q2S2【N】年	Q2S2N	

MTS

Q3

初めての正社員職場を退職/職種転換した理由(もしくは退職したい理由)は何ですか。それぞれの理由について、「非常によく当てはまる」、「当てはまる」、「少し当てはまる」、「あまり当てはまらない」、「全く当てはまらない」の5段階から選択してください。【その他以外必須】

▲ 設問文を折りたたむ

#### 項目リスト

Q3S1	1. 自分がやりたい仕事ではなく、やりがいを感じられなかったため	
Q3S2	2. 学校で学んだことや自分の技能・能力を活かせないと思ったため	
Q3S3	3. 希望する条件により合った仕事が見つかったため	
Q3S4	4. キャリアアップするため	
Q3S5	5. 新しい環境で仕事がしたいと思ったため	
Q3S6	6. 仕事がうまくできず自信をなくしたため	
Q3S7	7. 仕事のノルマ、責任が重すぎたため	
Q3S8	8. 恒常的に長時間労働（深夜までの残業、休日労働等）があったため	
Q3S9	9. 正当な時間外手当（残業代）が支払われなかったため	
Q3S10	10. 仕事の原因で肉体的、精神的に健康を害したため	
Q3S11	11. 職場の人間関係がうまくいっていなかったため	
Q3S12	12. セクハラ、パワハラなどのハラスメント(いじめ、嫌がらせ等)があったため	
Q3S13	13. 男性中心の会社の中で、キャリアの方向性が見通せず、行き詰まりを感じていたため	
Q3S14	14. 家事、育児に専念するため、自発的にやめた（仕事と家事、育児等との両立困難はさほど感じていなかった）	
Q3S15	15. 時間、体力に余裕がなく、家事育児等との両立が難しかったため	
Q3S16	16. 会社内のワークライフバランスを進める施策が不十分であったため	
Q3S17	17. 保育園の利用など子育て支援の制度が利用できなかったため	
Q3S18	18. 転勤により通勤等に支障が生じたため	
Q3S19	19. 配偶者が転勤となったため	
Q3S20	20. 給与が安いなど、職場の待遇に不満があったため	
Q3S21	21. 会社に将来性、安定性に不安があったため	
Q3S22	22. 倒産、整理解雇、希望退職への応募によるため	
Q3S23	23. その他【FA】	Q3S23FA

#### 選択肢リスト

- 1. 非常によく当てはまる
- 2. 当てはまる
- 3. 少し当てはまる
- 4. あまり当てはまらない
- 5. 全く当てはまらない

初めての正社員職場を退職した理由/職種転換した理由(もしくは退職したい理由)について最大の理由を選んでください

▲ 設問文を折りたたむ

- 1. 自分がやりたい仕事ではなく、やりがいを感じられなかったため
- 2. 学校で学んだことや自分の技能・能力を活かせないと思ったため
- 3. 希望する条件により合った仕事が見つかったため
- 4. キャリアアップするため
- 5. 新しい環境で仕事がしたいと思ったため
- 6. 仕事がうまくできず自信をなくしたため
- 7. 仕事のノルマ、責任が重すぎたため
- 8. 恒常的に長時間労働(深夜までの残業、休日労働等)があったため
- 9. 正当な時間外手当(残業代)が支払われないため
- 10. 仕事が原因で肉体的、精神的に健康を害したため
- 11. 職場の人間関係がうまくいっていなかったため
- 12. セクハラ、パワハラなどのハラスメント(いじめ、嫌がらせ等)があったため
- 13. 男性中心の会社の中で、キャリアの方向性が見通せず、行き詰まりを感じていたため
- 14. 家事、育児に専念するため、自発的にやめた(仕事と家事、育児等との両立困難はさほど感じていなかった)
- 15. 時間、体力に余裕がなく、家事育児等との両立が難しかったため
- 16. 会社内のワークライフバランスを進める施策が不十分であったため
- 17. 保育園の利用など子育て支援の制度が利用できなかったため
- 18. 転勤により通勤等に支障が生じたため
- 19. 配偶者が転勤となったため
- 20. 給与が安いなど、職場の待遇に不満があったため
- 21. 会社に将来性、安定性に不安があったため
- 22. 倒産、整理解雇、希望退職への応募によるため
- 23. その他【FA】

Q4\_23FA

初めての正社員職場を退職/職種転換した理由(もしくは退職したい理由)として、以下の項目がどの程度当てはまりますか。  
「非常によく当てはまる」、「当てはまる」、「少し当てはまる」、「あまり当てはまらない」、「全く当てはまらない」の5段階から選択してください

▲ 設問文を折りたたむ

項目リスト

- Q5S1 1. 両立支援制度が整備されておらず、女性が長く働き続けられる環境ではなかった
- Q5S2 2. 両立支援制度はあるが、将来の仕事と(特に)育児との両立がイメージできなかった
- Q5S3 3. 出産、育児に伴い、昇進昇格ややりがいのある職務の担当が難しくなるコースに移行した(マミートラック)
- Q5S4 4. 柔軟な勤務体制がなかった(勤務時間の変更、フレックスタイム、テレワーク等)
- Q5S5 5. 時短制度はあるものの職場内で時短を推奨しない雰囲気があった
- Q5S6 6. 保育園など子育てを支援する外部の制度を利用することができなかった
- Q5S7 7. 夫が家事、育児に積極的ではなかった
- Q5S8 8. 親族が近くにおらず、協力が得られなかった
- Q5S9 9. 夫に大黒柱として働く意識(夫は外で働き、妻は家庭を守る)が強かった
- Q5S10 10. 自分も夫が家計の柱とみる意識が強かった
- Q5S11 11. 子供が一定年齢になるまで、母親は育児に専念すべきという想いが強かった(伝統的母親意識)

選択肢リスト

- 1. 非常によく当てはまる
- 2. 当てはまる
- 3. 少し当てはまる
- 4. あまり当てはまらない
- 5. 全く当てはまらない

初めての正社員職場を退職/職種転換した理由(もしくは退職したい理由)として、以下の項目がどの程度当てはまりますか。  
「非常によく当てはまる」、「当てはまる」、「少し当てはまる」、「あまり当てはまらない」、「全く当てはまらない」の5段階から選択してください。

▲ 設問文を折りたたむ

項目リスト

- Q6S1 1. 配偶者から転勤に帯同してほしいという要望があった
- Q6S2 2. 転勤に帯同しても異動、出向、休職など仕事が継続できるサポート体制が会社になかった
- Q6S3 3. 転勤で一旦退職しても復職できる支援制度が会社になかった(出戻り制度)

選択肢リスト

- 1. 非常によく当てはまる
- 2. 当てはまる
- 3. 少し当てはまる
- 4. あまり当てはまらない
- 5. 全く当てはまらない

職場の状況についてお伺いします。初めての正社員職場では、以下の事柄がどの程度実施されてきましたか。  
 「非常によく取り組んでいた」、「取り組んでいた」、「どちらともいえない」、「あまり取り組んでいなかった」、「全く取り組んでいなかった」の5段階から選択してください。  
 ※職種転換した方は最初の職種についてお答えください。

▲ 設問文を折りたたむ

項目リスト

Q7S1	1. 人事管理や評価の公正、公平性（会社の人事制度は信用できる）
Q7S2	2. 本人の希望を踏まえた配属、配置転換
Q7S3	3. 業務遂行に伴う裁量権の付与（仕事を自由にさせてくれる）
Q7S4	4. 優秀な人材の抜擢・登用
Q7S5	5. 正社員と限定正社員との間での相互転換
Q7S6	6. 能力・成果等に見合った昇進や賃金アップ
Q7S7	7. 能力開発機会の充実や従業員の自己啓発への支援
Q7S8	8. 残業の制限など、会社全体での労働時間短縮
Q7S9	9. 業務プロセスの見直し（ムダな仕事の削減、業務配分のムラの解消）
Q7S10	10. テレワークなど働き方の柔軟化
Q7S11	11. 休暇や急な早退を申請しやすい職場の雰囲気醸成など、有給休暇の取得促進
Q7S12	12. 時間単位、半日単位などの取得しやすい有休制度の推進
Q7S13	13. 十分な人員数の配置
Q7S14	14. 健康管理やメンタルヘルス対策
Q7S15	15. 職場の人間関係やコミュニケーションの円滑化
Q7S16	16. パワハラ、セクハラ等への対策
Q7S17	17. 仕事と家庭、育児との両立支援
Q7S18	18. 育児休業制度の利用促進
Q7S19	19. 育児・介護・病気治療等により離職した方への復職支援
Q7S20	20. 従業員間の不合理な待遇格差の解消（男女間、正規非正規間）
Q7S21	21. 経営戦略情報、部門・職場での目標の共有化、浸透促進

選択肢リスト

- 1. 非常によく取り組んでいた
- 2. 取り組んでいた
- 3. どちらともいえない
- 4. あまり取り組んでいなかった
- 5. 全く取り組んでいなかった

初めての正社員職場に入職したとき、どのようなキャリアを考えていましたか。（いくつでも）

▲ 設問文を折りたたむ

- 1. 一つの会社ですできるだけ長く働き続けるのが良いと思っていた
- 2. 会社は変わっても、好きな仕事を続けるのが良いと思っていた
- 3. 仕事の内容にこだわらないが、一生働き続けるのが良いと思っていた
- 4. 家庭や私生活と両立しながら、長く働き続けるのが良いと思っていた
- 5. 出産、育児で中断するかもしれないが、できれば仕事続けるのが良いと思っていた
- 6. 家庭や私生活を優先したいので、働くことへのこだわりはなかった
- 7. その他【FA】 Q8\_7FA
- 8. 特に何も考えていなかった

MTS ▾ Q9

女性の方にお伺いします。初めての正社員職場では、以下のことがどの程度あてはまりますか。  
「非常によく当てはまる」、「当てはまる」、「少し当てはまる」、「あまり当てはまらない」、「全く当てはまらない」の5段階から選択してください。  
※職種転換した方は最初の職種についてお答えください。

▲ 設問文を折りたたむ

項目リスト

Q9S1	1. 女性が働くことを高く評価しない雰囲気があった
Q9S2	2. 人事評価の制度が男女間で公平でなかった
Q9S3	3. 業務配分や昇進昇格に格差が残っていた
Q9S4	4. 女性向きのポストに就きがち傾向があった
Q9S5	5. 教育訓練や能力開発の機会が与えられなかった
Q9S6	6. 仕事の内容が単調あるいは限定的で、スキルを伸ばすことが期待できなかった
Q9S7	7. 職場に目標、手本となる女性（ロールモデル）がいなかった
Q9S8	8. 職場に助言、相談してくれる支援者（メンター）がいなかった
Q9S9	9. 子育て等をしながら社内でのキャリアを形成する見通しが立たなかった

選択肢リスト

- 1. 非常によく当てはまる
- 2. 当てはまる
- 3. 少し当てはまる
- 4. あまり当てはまらない
- 5. 全く当てはまらない

MAC Q10

一般的に女性が正社員として働き続けるためには、企業がどのような取り組みをすればよいと思いますか。当てはまる項目を全て選んでください。

▲ 設問文を折りたたむ

- 1. 子育てをしながらも働き続けられる制度や職場環境
- 2. やりがいを感じられる仕事の内容
- 3. 育児や介護のための労働時間、休暇取得に関する配慮
- 4. 相談できる同僚や先輩がいること
- 5. 結婚、出産、育児で女性社員が差別されない職場風土、環境
- 6. 育児休業取得や短時間勤務に寛容な職場の雰囲気
- 7. 男女を区別しない均等な待遇と公正な人事評価
- 8. 研修や自己啓発に対する支援
- 9. 残業があまり多くないこと
- 10. 女性を一人前に扱う企業風土
- 11. その他【FA】 Q10\_11FA

## 付録②インタビュー結果

### インタビュー① 女性総合職

スポーツメーカー営業⇒新聞記者⇒転職活動中

#### ○1 社目 スポーツメーカー

- ・ 新卒就活時は自分がやりたいことがなかったが、とりあえずなんとなくメーカーへ 川上から川下までできる仕事を希望
- ・ 数年いればいいかという考え

#### ○2 社目 読売新聞

- ・ 東日本大震災以来、復興支援のボランティアを経て、この現状を情報発信したい、そのためスキルがほしいと考え、報道機関の記者を志望
- ・ 読売新聞社に転職

#### ○現在転職活動中

- ・ 今は **WEB** 記事が主流であり、紙媒体に限界を感じる
- ・ 4 年働いて文章の表現方法等、記者として読売新聞社で学べるものは学んだと感じた
- ・ 転職を考えたきっかけは上司との関係
- ・ やる気のある上司の指導に違和感。
  - 例えば、読売新聞社で上へのし上がるための人間関係スキルや読売新聞社ならではの表記、表現方法等、読売新聞での出世方法など、社内政治関連のスキルを身に着けるよう指導される
  - 将来幹部になることを考えての指導であったが、汎用性のあるスキルではない内容に、ここで学べることの限界を感じた。
- ・ 新聞記事は情報を伝えるのが目的であり、そこに個性は存在しない。つまり、他紙をトレースすれば仕事としてこなせてしまう。慣れてしまうと単調な仕事
- ・ 子供を産むとどうしてもキャリアに空白ができる。その前にもう一段階経験を積んでおきたい
- ・ 上記の理由より、転職活動開始

#### ○WEB 記事会社に転職を希望

- ・ 自分の与えられる裁量も大きい。新聞記事と違い **WEB** 記事は文字数も段違いに多く、動画や SNS 引用・拡散等、仕事の自由度が高い。
- ・ 今の時代に即した **WEB** スキルを身に着けることが可能
- ・ 30 代前半までに一人でも仕事ができるキャリアを身に着けたいが、読売新聞だと、

その会社でしか通用しないスキルしか身に着けることができない

- ・ 新聞業界自体、今後市場価値が上がるとは思えない。今であれば、紙媒体での経験もある程度評価してもらえるので、今がチャンスと考える
- ・ 今後新聞業界全体が **WEB** にシフトしていくことは必然。また読売新聞社が **WEB** 情報に力を入れ始めた時に、内部の人間では絶対に作り上げることはできない。その際に中途を入れると思うので、入り直したい

#### ○周囲の転職状況について

- ・ 他の記者とも話していたのだが、リーマンショック、東日本大震災以来、就活生の就職意識に大きな変化が表れている
- ・ 自分がやりたいこととは何か？と問いかける学生が増え、プライオリティに自己実現が上位に来るように
- ・ ただし、現在は当時の買い手市場から売り手市場にシフトしたので、現状また学生の意識は変わったかもしれない
- ・ 入社した会社が絶対の安定・安泰はない時代になった。例えば自分の周囲で東芝や sharp、東電に勤めた者は全員転職している。当初終身雇用前提で就職したとしても、転職せざるを得ない者も増えたのでは。終身雇用前提で上を目指せるのはもはや公務員位では。
- ・ 転職理由として、**25,6** 歳は第二新卒枠でキャリアチェンジ、**20** 代後半以降はキャリアアップが多い。**20** 代後半でキャリアチェンジは一からの経験を積む必要があるためきつい
- ・ 転職を考えるきっかけの **9** 割が人間関係ではないか（パワハラ、セクハラ、もしくはぬるま湯な職場に危機感）
- ・ 今のところ転職していない者は公務員、名の知れた商社、一部メーカー位
- ・ 結婚すると、男女での転職状況も変化。男性は相手を養わなくてはならない、社会からの見えないプレッシャー、相手の女性からの介入(どうしてその会社に移るのか、安定を捨てるのか)により、大幅なキャリアチェンジはリスクとなるため躊躇う
- ・ 一方、女性は男性を養う意識はないため、いつでも好きな職場に飛び移ることが可能
- ・

#### ○この制度があれば今の会社に留まった、といったことはあるか

- ・ 出戻り制度があればよい。他社、他業界で経験を積めば、内部に就業継続した者とは違う経験を持ち、差別化に繋がり、即戦力となるはず。
- ・ 朝日新聞社は比較的自由度が高く、一旦離職しても社員と繋がり、新しい仕事として成功させている者が多い
- ・ 読売新聞社は一旦離職した者は脱北者扱い。考えが古い

### ○男女の離職状況について

- ・ 女性の方が離職率が高いというが、そこは果たして問題なのだろうか。一社のみ  
の経験だけではこの経済状況下で生き残っていけない危機感を持っている中で、  
今後男性も転職率は高くなり、離職率も上がってくるのでは。様々な業種、業界  
を経験していかないと生き残れない中で転職は必然では。
- ・ ずっと同じ会社に居続け、経験も固定化されることは会社にとってもリスクであ  
り、負担である。つまり、女性の離職率が高いのは問題ではなく、男女共に離職  
率が高くなる中で出戻り制度を作るなどが必要なのでは？
- ・ 男性にもキャリアの自由度があればいいのと思う
- ・ テクノロジーによって多くの仕事が AI に代替される今、20 代までの学びでは到  
底足りない。また、100 歳まで生きる社員の人生を一つの会社だけで支えること  
はより難しくなり、個人が学びなおしや転職、独立を繰り返すことは当たり前の  
時代になるはず
- ・ だからこそ、これからの時代、いつ・何をするかという役割を夫婦で定期的に話  
し合うことが大切。夫婦は時に支え、支えられる関係となり、一人の時よりも人  
生を自由にデザインし、選択肢を何倍にも広げられる関係性が必要

### ○男女の役割固定について

- ・ 今旦那は私費留学でアメリカに行っており、実質私が金銭面で支えている。ただ  
し、旦那は今後のキャリアアップのための留学であり、将来のための投資である  
ため、養っている感覚はあまりない。
- ・ 新聞社で働く男性(32)は総合商社で働く女性(33)と結婚し、女性側が数年間の海  
外駐在が決まっているが、女性の方が稼いでいるため、むしろ男性が主夫を考え  
ているらしい
- ・ 女性が総合職として働く機会が増え、妻の扶養に入っている男性の数は 1997 年  
度の 4 万人とくらべて 12 万と倍。2016 年の新成人に行った調査(楽天オーネット)  
でも「妻の収入が多ければ家事選任でも構わない」と回答した男性の割合は  
15.7%
- ・ 今後、更に総合職女性が増えたとお互い自立した関係となり、養う/養われている  
関係はなくなる。ジェンダーレスな夫婦関係が増えるのでは
- ・ 介護、育児のようなケアと金銭を稼ぐ仕事をどちらかがずっと一つの役割を負う  
のはリスクでしかない
- ・ 旦那が今 MBA に行っている間は自身が働き、支えているが、子供ができれば一  
旦子供が大きくなるまでケア側に回りたい。そのため、旦那は私が今バリバリ働  
いているうちにリスクを取って留学してもらえてよかったと思っている
- ・ 女性の権利とうるさく言っているが、私は総合職で男性と同じく働き、私が稼い  
だお金は私のものだし自己実現したい、あなたは家族のために頑張ると、アメ

リカ型男女平等と日本型昭和夫婦観が混ぜ合わされた状態が良い

・  
インタビュー② 女性総合職

ソフトウェア⇒化学メーカー

○1 社目 ソフトウェア 2012年～2017年

- ・ 社員数 7,599名
- ・ 営業、開発、コンサルタントの3業務に分かれている
- ・ そのうち、コンサルタント業務を担当
- ・ 業務の流れ：営業による案件受注後、コンサルタント職が先方と協議し、ソフトウェアリリースまで開発と共に動く
- ・ 基本的に顧客訪問も一人で行き、個人で動く業務
- ・ 知識レベルが問われる難しい案件については、ある程度経験が必要なため、部長が案件を一手に引き受けるため、部署トップが一番多忙
  - マネジメント層がプレーヤーとなっているため、誰も各案件を把握しておらず
- ・ 案件全体を把握している者が不在のため、プロジェクトが炎上し始めたら火消しのため人員が大量投入される繰り返し、体力が尽きるまで続く
- ・ 転職のきっかけは長時間労働(毎日終電、土日どちらかは出勤)、上司との相性の悪さ
- ・ 20代後半になると、皆が転職する結果、中間管理職が不在の会社に
- ・ 自身のキャリアを考えた時に、上記の勤務形態に限界を感じ退職を決意

○2 社目 化学メーカーの子会社 2018年～

- ・ 前職は福利厚生が全くなかったため、給与は多少下がったとしても福利厚生が充実しているかどうかで転職候補を探す
- ・ 一番早く内定が出た会社に決定
- ・ 退勤時間は早くなったものの、取り扱っている商品に面白みは感じない

○もしこの制度があれば

- ・ 今話題となっている裁量労働制の会社のため、どんなに働いても残業代が全く出ず、モチベーションも上がらない。せめて残業代は出してほしい
- ・ ただし、上記労働形態のお陰で12時に行こうが、誰からも咎められず自由に働けた点では良かった
- ・ 20代後半の働き盛りの人員が大量辞職するため、新卒を大量採用・高給与で採用(幹部は社員1000人採用を掲げている)
- ・ 新卒の方が4、5年次の職員よりも給与が高い待遇のわりに自分達の方が長時間

働かされる体制に不満

- ・ 4、5年次が新卒の育成担当に割り振られるものの、各自仕事が忙しすぎて育成にまで手が回らず、結果新卒も大量辞職  
→どんなに高給与で雇ったところで、教育もままならず、長時間労働で働かされる結果、新卒も大量辞職し、負のスパイラルに

#### ○周囲の転職状況について

- ・ 女性同期 8人中 7人が既に退職
- ・ 同社内に一般職から総合職に職種転換したやる気のある女性もいたが、転換後 1年経ち、上記人事形態に疑問を感じ、アクセントのコンサル部門に転職
- ・ 各自やる気のある女性ばかりであったが、組織形態、給与に見合わない長時間労働に疑問を感じ皆やめていく

#### ○転職の動機について

- ・ 会社に満足している状態で転職をしようとは思わない
- ・ 前向きな動機だけでは動かないのでは
- ・ 結局後ろ向きな動機(人間関係、労働形態)が転職を考えるきっかけとなる
- ・ 転職の面接では、先方に前向きな志望動機を伝えていくため、結果後ろ向きな動機と前向きな動機がミックスされた状態で会社を辞める

#### ○男女の離職割合について

- ・ 離職割合については、前職の会社は男女共に関係なく高い
- ・ 今も生き残っている人材は、正直よっぽどのメンタルと体力が無いと生き残れないのでは
- ・ 結婚していると、子供のことを考え転職を留まるが、独身であれば男女に転職理由に差異は見られないのでは(周囲でまだ妊娠・出産している者はおらず、結婚もまだ先の話)

#### インタビュー③ 女性総合職

Web コンサル会社⇒ベンチャー

#### ○1社目 web コンサル会社

- ・ 社員数 137人
- ・ 2012年~2016年夏まで在籍
- ・ 2016年1月 コンサルタント業から、コンサルタンの育成業務など人事関連に異動し、業務に余裕が出てくる
- ・ 2016年4月に結婚
- ・ 転職は全く考えたことはなかったが、たまたま2社目の会社である小児科オンラ

インを記事で見かけて興味を持つように

- 2016年4月 小児科オンラインが東京の会社であることを知り、直接会社にコンタクトを取り、事業の手伝いをさせてほしいと頼む
  - この時点では在籍している会社の仕事の傍ら、副業として2社目の事業の手伝いを行う(副業OKの会社であった)
  - 内容としては、整備や給料手配等のバックオフィス業務
- 2016年12月末に退社

## ○2社目 小児科オンライン

2017年～

- 社員数4名のスタートアップ会社
- インターネット(skypeやLINE)を通じて家庭と小児科医を繋ぐWEB会社
- 直接病院に行かずWEB上で気軽に医師に病状や悩みを相談できるサービス
- →現在テストとして産婦人科医と妊娠中の母親をつなぐWEBサービスも実施)
- 顧客は法人
- 法人の福利厚生として利用、エンドユーザーは無料で利用可能
- (導入会社：富士通、東急不動産、三菱商事)
- 現在は週5日小児科オンラインでの仕事、週1で前職の会社での仕事を兼業

※収入が不安定のため、前職に事情を話し週1で仕事をさせてもらうことに

※前職は独立し個人事業主になる者が多いため、自身の事業の傍ら、会社のコンサルタント業務を兼業する者も多く、フレックスで働きに来る者に寛容

## ○転職動機

- 仕事は満足していたが、27歳になり、出産後のキャリアプランを考えるように出産すると、育児により身動きが取れなくなりキャリアにブランクが発生
- 出産・育児の前に思い切って数年は違う分野で経験を積みたい
- いざとなれば1社目に戻る考えもある
- 次の会社は小規模で不安定ではあるが、最悪何かあったとしても夫の給与で十分二人で暮らしていける安心感があった
- 1、2年はリスクを取っても支障ないと思い転職を決意
- 何かあったとしても、自分の今までの貯金で数年やりくりはできる見立て

## ○周囲の転職状況について

- 前職は、総合職女性は1割、事務職女性は2割、残り7割男性
- 中間管理職は働き方改革が適用されず、皆終電まで働いている
- 旦那も前職の先輩であるが、基本終電帰り、中間管理職が一番きつい
- 女性の管理職はほぼいない(役員に1人いるくらい?)

- 女性管理職のロールモデルが一切いないのは問題
- 女性社員は負荷が軽い一般職への職種転換や他業界へ転職している
- 私がそのモデルになれなかったのは後輩に申し訳ない気持ち
- 京都大学時代の友人はそもそも皆大企業にはいかず、ベンチャーや農家に転身したりと、変わり者集団であり、男女関係なく転職者は多い、男女に差異は見られない
- 学部が総合人間学部で法学部や経済学部と違い、皆が選ぶ官僚や大企業に進む傾向にないため、あまり参考にならないかもしれない

#### ○男女の役割関係について

- お互い働いているものの、仕事を担う人はやはり夫
- 生涯働こうと思っているものの、妊娠・出産したら数か月は働けなくなり、自分が養うことの高リスクが高い
- 私の方が家事が好き(向いている)、夫の方が仕事の能力が高いことを鑑みても、仕事を行う役割は夫

#### ○転勤について

- 旦那が転勤になったらリモートの仕事に切り替えてついていきたい、前職の仕事であればそれも可能
- 逆に私が転勤になっても旦那には仕事を優先してもらいたい(理由は上記役割関係)

#### インタビュー④ 女性一般職

大手金融機関⇒不動産鑑定会社⇒金融機関

#### ○就活時

特にやりたいこともなかったため、金融、証券、メーカーを一通り受ける  
内定が出た中で就職

#### ○2006年 大手金融機関に一般職として入行 22歳

- 4年10か月在籍
- 融資業務の事務を担当し、不動産担保を扱うことが多く、業務上必要となり、宅建を取得
- 更にワンステップ上を目指したいと考え、不動産鑑定士取得に向けて勉強を開始
- 1次試験に在職中合格。2次試験は2年以内であれば1次試が験免除されるため、勉強に集中して2年内の合格を目指すため辞職を決意

○2011年 1年半の無職期間 27歳

- ・ 将来結婚した場合、自分自身がやりたいことを叶えるのにパートナーの意見も汲み取る必要が出てくることを鑑み(旦那に理解がない場合リスクを取るのは危ないから辞める等の苦言を呈される可能性も有)、一人での決断が難しくなると考え、早めにリスクを取ることを選択
- ・ 周囲が結婚ラッシュを迎える中、自身は無職、資格学校に通う毎日に非常に居心地の悪い日々を送る
- ・ 試験結果発表前に転職活動を開始
- ・ 不動産鑑定業界大手3社を受ける
- ・ 社風が穏やかで比較的忙しくないと思われる会社に内定、鑑定士合格後入社

○2012年 不動産鑑定会社に入社 29歳

- ・ 5年4か月在籍
- ・ プロジェクトが動く繁忙期は終電帰り、土日出勤と多忙  
⇒不動産業界の一人当たり単価が昔より下がったため、その分業務量が増加
- ・ 専門性を極めることができた(主にREIT、ファンドの仕事を担当)
- ・ ずっとやっていきたい仕事ではあったが、将来のことを考え、業務の幅を広げたいと考えて、転職を決意  
⇒実際に不動産を運用する会社での業務経験を積む必要があると考え、リース会社、金融機関を中心に転職活動を開始
- ・ もう少しワークライフバランスが叶えられる職場を希望

○2018年4月 金融機関に転職 35歳

- ・ 35歳は転職が叶えられるギリギリの年齢と聞いたことがあり、節目としても丁度良いため転職を決意
- ・ (エージェントによると、今どきは専門性があれば40歳でも転職は可能とのこと)
- ・ 電通事件を発端として、各社働き方改革を進めている中で入社したため、比較的業務は楽

○周囲の転職状況について

- ・ みずほ銀行の新卒は支店に配属されるが、企業体質が特徴的なため、合うもの合わないものがあり、総合職の半分は辞めている(上下関係に厳しく体育会系、数字に厳しく、飲みも激しい)
- ・ 一般則の大半は残っているが、パートナーの転勤に伴いやめている者も多い
- ・ 特に転職に躊躇いはなかったが、子供がいる・いないで変わってくると思う

## インタビュー⑤ 女性総合職

大手 IT(離職経験なし)

### ○就活時

大学在学中より、婦人科系疾患により毎身体調不良

体力がある方ではないため、下記の希望が通るところを中心に就活

- ・体力が無くても働ける、ワークライフバランスが整った会社
- ・いざ倒れた時にも会社がサポートする体制が整っている福利厚生がしっかりとした会社
- ・帰国子女のため、英語が活かせる会社
- ・同期がドメスティック試行の者が多く、自身の強みが活かせる、差別化しやすい会社

### ○大手 IT 企業に入社 2011 年

- ・ 8 年在籍
- ・ マレーシアに一年トレーニー制度を利用して海外転勤
- ・ マーケティング、営業を経験
- ・ 在職中婦人科系疾患により手術し入院、ヘルニアによるパニック障害を併発し休職を経験するも順調に働いている  
⇒上記懸念のとおりになり、やはりこの会社で良かったと実感

(在職中に通訳試験を受け、外務省の日米通訳担当を考えるも、激務とのことで断念)

- ・ 20 代は自分が本当にやりたいことを見極めるために、一社でやっつけようとの考え
- ・ そもそも数年で転職しては、専門性も身につかないし、在籍した意味がないのでは
- ・ 周囲に女性はあるが、やはりこの年齢まで残っている者は少ないため、否が応でも幹部候補生として期待されているが、管理職は正直希望していない
- ・ あと数年で管理職登用試験が控えているが、その前に自分が極めたい専門性(マーケティング・広報など)を決定し転職を考えている
- ・ 男性同期より「女性は女性活躍推進を利用すれば頑張らなくても管理職に昇進できるからいいよな」と言われることも。実際事実ではある
- ・ 周囲で転職している者はいない。特に商社や銀行等、日系大手会社に勤めている者は転職を考えたとしてもここ以上に良い待遇の場所はないと考えており、辞める気はなさそうだ

## インタビュー⑥ 女性総合職

### ○就活

- ・ 2000年の氷河期時代
- ・ 周囲の意識が高い人々は3年次からOBOG面談や面接対策と対策を練って大手企業に入社
- ・ 自分自身は外に出ることに漠然としたイメージしか持っておらず、あまり真面目に就活に取り組んではいなかった
- ・ 大学時代プログラミング専攻していたこともあり、なんとなくITエンジニアを選択

### ○ITエンジニア

- ・ 2002年～2005年在籍
- ・ 3年間在籍
- ・ 年間残業900時間の長時間労働勤務
- ・ ⇒仕様書を基にテストを行った後、親会社より何度もやり直しをくらい、当初の予定から大幅にずれる前提のため、長時間労働はIT業界の性といえる
- ・ SDMで学んだ、アーリーバリデーションという概念は当時なかった
- ・ プログラミングを活用でき、楽しくはあったが、あまりにも残業時間が長く体力の限界を感じていた
- ・ 最後、二年間のプロジェクトにアサインが決定し、自分がつぶれると危機感を覚え退職を決意

### ○メーカーの子会社

- ・ 2005年～2007年在籍
- ・ 社風が落ち着いており、ワークライフバランスが整っていると思い、入社
- ・ 2000年、2001年にキャノンの業績が悪化したことを受け、キャノンUSAから戻ってきた御手洗元社長が業績改革(個々人に努力目標を課し、収益目標を持たせる)を実施していた最中に入社
- ・ 業績悪化により、安全なプロジェクト(やることが明確かつバグが発生しないもの例：取引データ入力画面の作成等)が多数
- ・ 基幹システムの経験を身に着きたいと思い、転職を決意

### ○ITソフトエンジニア

- ・ 2007年～2017年在籍
- ・ 勘定系システム導入を10年間担当

- ・ 上記業務以外の経験を求めて他部署異動を希望した者の、叶わず
- ・ 入社前、外部に対して社内異動が自由にできると謳っていたものの、実際は一回部署が固定されると他部署に異動できず  
⇒リーマンショック後、金融機関の業績悪化のあおりを受け、受注会社各社も績低迷。立て直しを図るため、生産性の強化を図る
  - ・・・経験豊富な社員を中心に受注を請負い、社員の部署を固定化  
新人教育は基本行わず、一から社員を教育する研修コストをカット
- ・ 社内で 10 年同じ仕事を続け、仕事の幅を広げる必要があると危機感を持ち転職を決意

### ※IT コンサルに転職予定

○この制度があれば転職しなかった、というものがあれば

- ・ 社内異動の制度があれば転職する必要はなかった

○周囲の転職状況

- ・ 自分自身は現在も結婚をしておらず、男性と同じ転職理由で動いている
- ・ 結婚を考えていた男性と付き合っていた頃はワークライフバランスを考えた会社に転職していた(2 社目)
- ・ 周囲を見ても、製造業勤務の者は転職せず同じ会社で働いている
- ・ 製造業は IT・サービス業と違い、各社歴史が長い分、社内での人材育成の仕組みがしっかりとできあがっている
- ・ 製造業社員は今後どういったプロセスを辿って上にあがれるか予想しやすい。やりがいがあるかはともかく、何年働けば昇進する、といったキャリアプランを築きやすいため、安心感がある
- ・ 一方、IT・サービス業は歴史が浅い分業績が不安定になりがち、生涯働くというキャリアプランを考えにくいのでは
- ・ 20 代はやりがいを求めての転職、30 歳を境にキャリアアップを目的に転職する
- ・ 周囲の女性は寿退職者が多い

### インタビュー⑦ 女性総合職

○就活 2006 年～

- ・ 本に関わる仕事に就きたいと出版社を志望、
- ・ 他には新聞社、TV 局制作等を中心に就活
- ・ どれもじっくりこず
- ・ 第一志望の小学館を受けた際に圧迫面接を受けて、一緒に働きたくないと印象が

最悪に(週刊誌枠での採用を鑑みストレス耐性を図る意図があったようだったが)

- ・ 一緒に働きたい人がいる会社を探そうと就活を仕切りなおす
- ・ 製造業から旅行代理店まで幅広く受ける
- ・ 偶然、大学 OB に誘われて IT 企業の説明会に出席
- ・ 「君はエンジニアに向いている」と初めて人に言われて興味を持つように
- ・ 文学部と全く関係ない職種だったが、逆に自分の可能性を広げられるのではないかと考え外資系 IT 企業を受けてみて内定

#### ○外資系 IT 企業入社 2007 年～2017 年

- ・ 2007 年～2015 年；エンジニア職として、セールスのサポート、設計・構築、カスタマーサポートを各 3 年経験
- ・ 2015 年～2017 年：プロジェクトマネージャー、オペレーションマネージャーを 2 年経験
- ・ 働きやすさ、居心地の良さは抜群だった
- ・ 人柄が優しい人が多い、困ったら助けてくれる
- ・ 組織がフラット、スピード重視、成果にはシビアだが、成果を生み出すために他の人から助力は得られる環境であった
- ・ 現在は技術も価値も変わり、IOT・AI といった新しい波が来たが、未だに過去の技術(インターネット)をベースにサービスを提供
- ・ 今後自分の幅を広げるのに、この企業では得られないと限界を感じ始める

#### ○IT ベンチャー入社 2018 年～

- ・ 既に退職した OB から誘われて入社
- ・ コンサルタントの仕事

#### ○周囲の転職状況について

- ・ 最初の職場では周囲の男性はかなり頻繁に転職、ポジティブな理由での転職＝スキルを伸ばしたい理由が多い一方、女性が働きやすい職場のためか、転職している者は少ない
- ・ 子供ができたなら、その生活を守るためにも転職を躊躇うのでは

#### インタビュー⑧ 一般職女性

##### 商社一般職

- ・ 2014 年女性の積極的な登用に向け、三菱商事が人事部内に「女性活躍・ダイバーシティ室」を発足。室長には、子育て経験のある女性総合職 1 期生の泰田美賀子

氏を起用

- 総合職女性が出産後も活躍できるよう社員専用の保育所を設立  
→しかし、通勤ラッシュに子供を乗せることも躊躇われ、結局自宅付近の保育園を探すことになり、ほとんどが使用せず
- 保育所探しに人事部内でサポートセンターは存在
- 総合職女性は増えてきたものの、出産育児を経て、退職もしくは一般職に職種転換する者も
- 理由は様々だが、上司の理解不足が一因にある
- 復帰しても、男性上司は気を利かせたつもりで「そこまで頑張らなくてもいい」、「子供のためにも早く帰ったほうが良い」との発言
- 自ら仕事をしたいから復帰したのに、真逆の発言を多々する上司
- 業務量を減らす配慮や上記発言により、女性総合職のモチベーションは低下、プライドも傷つき、仕事がしづらくなったとの声
- 正直、上司は善意で発言しているため、質が悪い
- 上司の発言にも意に介さず仕事を行える女性が残っているのでは  
(もちろんこれだけが退職、職種転換の理由ではないが)
- 男性上司の年齢は大半が 40 代以降、専業主婦である妻が育児を担っており、家庭における男女の役割分担は固定化。男性上司は出産後の総合職女性の取扱いに困っている印象
- 20 代性～30 代男性は女性が共に総合職として働く環境を当たり前と認識。一方、40 代にはほとんどおらず、世代間ギャップが発生
- 総合職女性が出産後も働きやすくなるためには、30 代男性が上司になる 10 年後までかかるのでは
- 今の 40 代以降の男性の意識を変えるのは正直厳しい
- 他社でも、産後に人事部の配慮により、フロント(営業)らバック(事務)の仕事に職種転換させられ、却って仕事のモチベーションが下がり、退職した女性の話も聞く。モチベーションが高い女性程、苦しいのでは
- 働きやすいが、転職したいという想いもある
- あのお局のようになりたくない、好ましくないロールモデルの存在
- 40 代以降も残っている一般職女性はいるものの、いわゆる「お局」な存在になりがち(同じ組織で働き、過去のマニュアルに囚われて動きがち、他人の考えを柔軟に取り込もうとしない)
- ずっと同じ会社にいると、価値観も固定化されてお局的な疎まれる存在になる
- あんな存在にならないように、転職もしながら柔軟な考えをもっていかななくてはと危機感

○インタビュー⑨ 女性一般職

大手証券会社⇒不動産鑑定士 事務職

○2012年～大手証券会社の地域総合職として入社

- ・ 各家庭に訪問、営業回り
- ・ 営業成績も厳しい体育会系組織に辟易

○2013年～不動産鑑定士 事務職

- ・ 翻訳業務を担当
- ・ ワークライフの保たれた生活に満足

- ・ 上記会社に勤める傍ら、翻訳専門学校に通学し、資格取得
- ・ 20代女性は、丁度母親世代は専業主婦(もしくはパート業務)が大半で、母の背中を見て育ってきた以上専業主婦に対して肯定的
- ・ 一方、現在働き方改革も進み、女性も男性と伍して働くことを推奨する風潮。その狭間に立っている自分たちは、会社に属してしゃかりきに働くのではなく、ある程度自由度の効く専門性のある仕事を追求したい考えを持つ者が多い
- ・ 単純にやりがいだけで仕事ができるなら男性と同じく頑張りが利くが、企業内キャリアを考える以上、管理職になる上で根回しやゴマすり等、組織内政治が発生。そこに苦手意識を持つ女性が多いのでは？
- ・ 証券会社での仕事があまりに辛く転職したが、現在の企業では事務職として働いていく中で少し不満がある
- ・ 事務職のため昇進もなく、ルーチーンの仕事。このまま漫然と働いて良いか不安が募り、今年1月より転職活動を開始している
- ・ 仮に結婚をし、家庭を持っていたら、今の会社はワークライフバランスも保たれており、満足がいていたとは思う