

日本経済調査協議会 女性活躍社会研究会

男女総合職社員のキャリア形成プロセスの異同と 高いキャリア意識醸成に必要な要因について

2015年7月9日

学習院大学 経済学部

特別客員教授 松原光代

本日本話する内容の目的

- ▶ 大卒女性・大学院卒女性の総合職女性が社会に多く進出し、企業は彼女らの継続就業を支援するためにWLB支援を積極的に行ってきた。しかし、働き続けている総合職女性が必ずしもキャリア意識が高いとはいえない。
- ▶ 特に、WLB制度を利用し継続就業してきた女性総合職のキャリア意識の低下を指摘する企業は多い。
 - ▶ なぜ、キャリア意識が低下/喪失するのか
 - ▶ 入社当時から高いキャリア意識を維持しているWLB支援制度利用経験のある女性社員の要因は何か？

本日の構成

1. 女性のキャリア意識に関する先行研究について
2. 中央大学多様性&WLB推進・研究プロジェクトにおける「社員のキャリア形成調査」（2014）の結果概要 紹介
 - ◆ キャリア展望の現状と変化
 - ◆ 男女別、管理職／非管理職別 キャリアプロセスおよび職場マネジメントの異同
 - ✓ 初職の業務経験
 - ✓ 入社してから現在までの業務経験
 - ✓ 初任配属先／現在の直属の上司の仕事管理と部下管理
 - ✓ 現在の職場の仕事の進め方や職場の雰囲気
 - ◆ 勤め先の取組み状況
 - ◆ 小括
3. ワーク・ライフ・バランス制度の利用とキャリア意識との関係に関する分析
4. 本日のまとめ

1 女性のキャリア形成に関する先行研究

1. WLB支援の推進により女性社員の継続就業は可能になった。一方、その女性社員が必ずしもキャリアアップ（昇進意欲）に積極的とはいえない。その背景には何があるのか。

1. **仕事のやりがい感の不足**

- ① Sylvia Ann Hewlett (2011)

日米における女性社員の離職理由の比較から

- ▶ 米国：仕事と育児・介護の両立が難しいことを理由に離職（WLBに係る対応の不足）
- ▶ 日本：仕事の行き詰まり感、仕事の不満を理由に離職（Career Perspectiveでないことへの不安・不満）

- ② (財)21世紀職業財団(2005)

継続就業に必要な要因について「WLBが可能な制度や職場環境」（51.7%）、「やりがいを感じられる仕事の内容」（50.5%）を指摘。

2. **働き方の変化**

三菱UFJリサーチ&コンサルティング(2011)

第一子出産前と現在で、小学校就学前の子を持つ男女のキャリア意識の比較から

- ▶ 第一子出産前と現在でキャリア意識が低下した割合は男性が1割程度であるのに対し、女性は2割～4割がキャリア意識低下。
- ▶ 調査対象者の女性の多くが育児休業、短時間勤務を取っていることから、働き方の違いがキャリア意識に影響を与えている可能性を指摘

3. **日本的人事管理「遅い選抜」の可能性**

奥井・大内（2012）

日米独を比較したところ、日本は明らかに「遅い選抜」。女性管理職比率の少なさと関係している可能性を指摘

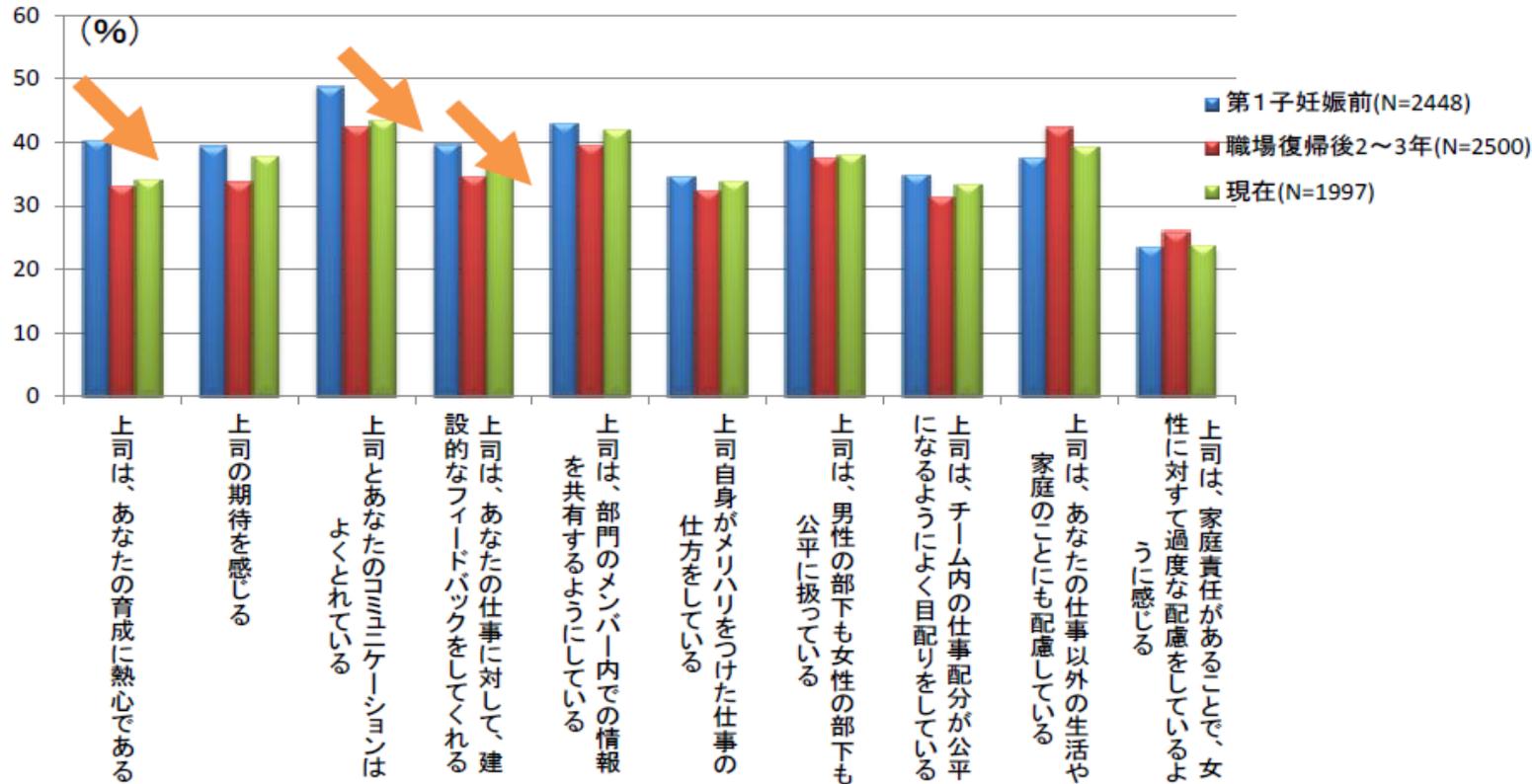
4. **職場のマネジメント者による可能性**

(財)21世紀職業財団（2013）

- ▶ 20代の女性の約45%、30代でも約42%は「昇進したい」。総合職では6割以上が昇進にポジティブ。しかし、次第に昇進意識が低下。
- ▶ 職場のマネジメントが影響している可能性を指摘

次頁の図表参照

(財) 21世紀職業財団『育児しながら働く女性の昇進意欲やモチベーションに関する調査』(2013)



出所) (財) 21世紀職業財団『育児しながら働く女性の昇進意欲やモチベーションに関する調査』(2013)

⇒円滑な業務遂行に関するマネジメントはできているが、キャリアアップなどに関して上司と部下が連携し合っていない可能性

1 女性のキャリア形成に関する先行研究（続き）

2. 育児等と仕事を両立している女性社員をどのようにマネジメントしているのか

① 松原（2004）、（財）21世紀職業財団（2009）（2010）など

仕事配分や目標設定の「量」は勤務時間の長さに応じては変えているが、「質」は変えていない



② 松原(2012)

電機連合(2011)『2020年のWLBの実現研究会』にて、大卒総合職で育児休業や短時間勤務制度を合わせて5年以上利用している男女ヘインタビュー調査

- ▶ 短時間勤務制度利用者の仕事配分は「量的」考慮だけでなく、「質的」考慮も生じている（チャレンジングな仕事、責任ある仕事、高い判断を要する仕事を与えない）
- ▶ 業務の「質」がフルタイム時から変化することにより、制度利用者のキャリア意識が低下する可能性
- ▶ 上司と部下でキャリアについて話し合う機会がほとんどないことが、上司・部下ともにキャリア意識を低下させている可能性

③ 東大WLB推進・研究プロジェクト（2013）

次頁のまとめ参照

3. 女性と男性で昇進要件が異なることの指摘

▶ 加藤・川口・大湾（2013）

- ▶ 男性には「ラットレース均衡」、女性には「シグナリング」（長時間労働をいとわず仕事へのコミットメントを示す女性のシグナルによる昇進）
- ▶ 男女で異なる基準により選抜が行われている

東京大学WLBプロジェクト（2013）

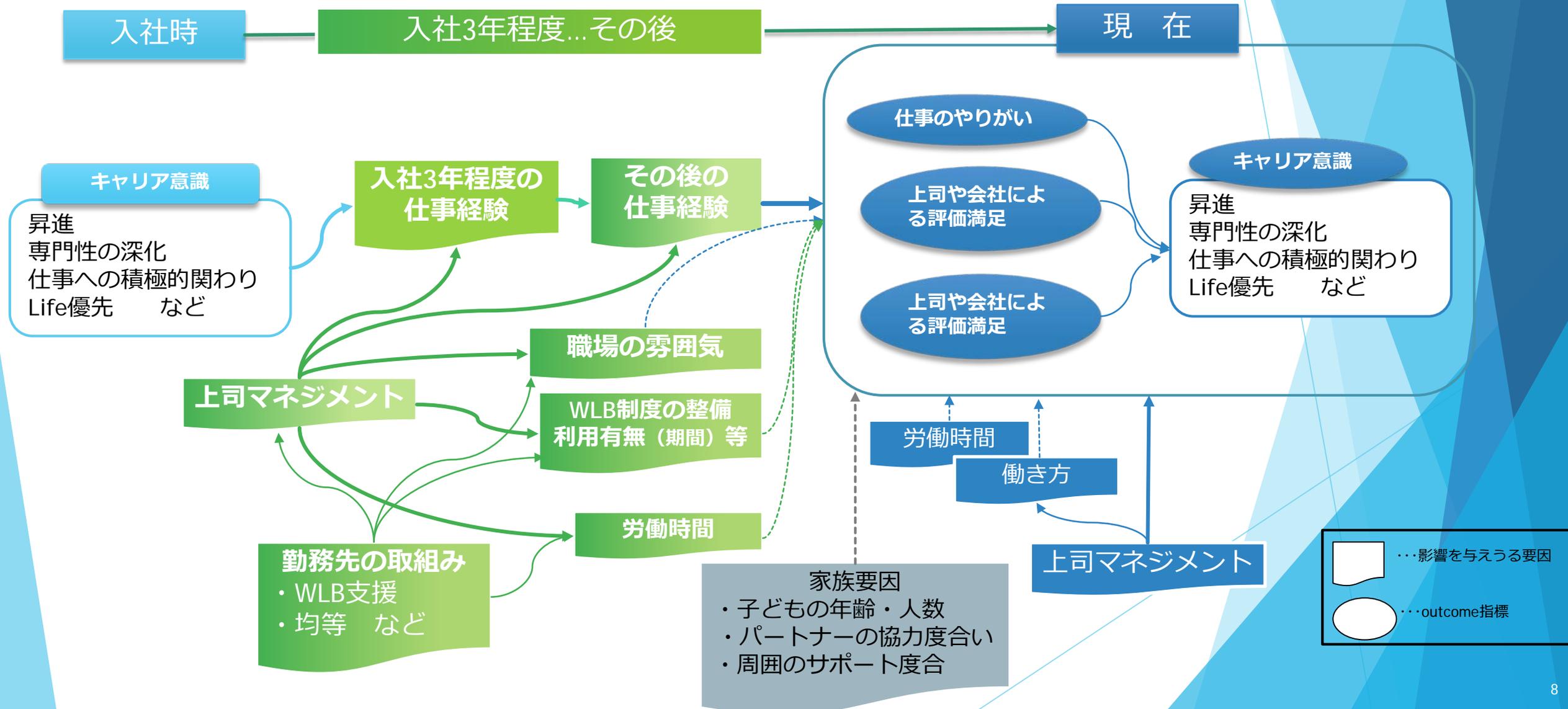
短時間勤務者へのインタビュー調査結果概要

- ▶ 短時間勤務制度をはじめとするWLB関連制度利用者のモチベーション低下は、必ずしも初めから低いわけではない
 - ▶ フルタイム勤務者と比較してみた際、短時間勤務者に与えられる仕事の「質」（詳細に見た時の内容）が異なる
 - ▶ 目標管理の機会に上司とキャリアについて話し合うケースは少ないうえに、上司は、仕事と生活の両立を過度に「配慮」した仕事配分をしているケースが少なくない
 - ▶ 与えられる仕事に対して目標設定と評価が行われるため、仮に目標達成し絶対評価は高くても、同職位程度にあるフルタイム勤務者との相対評価となった場合、評価が低くならざるを得ない、とする管理職は少なくない
 - ▶ 与えられる仕事の「質」、キャリアアップ等へ話し合いがないことから上司や会社からの期待感が感じられずモチベーションを低下させている女性社員もいる
 - ▶ 女性社員自身もキャリア展望を持たず、適当なロールモデルもない場合、次第にキャリアを諦めてしまう傾向がある（キャリアの形成を他人任せ・自然の成り行き任せとってしまう傾向がある）



WLB関連制度利用者を中心とする女性社員のキャリア意識は、与えられる仕事の質やマネジメントによる影響があるのではないか？

キャリア意識の変化に影響を与えうる要因（仮）



2 中央大学多様性&WLB推進・研究プロジェクト における「社員のキャリア形成調査」(2014)

調査目的

- ▶ いわゆる一人前（キャリア10年め程度）および課長相当職に求められる職能要件を習得するために必要な業務経験（プロジェクトリーダーや海外出張等）や研修機会などを明らかにする
- ▶ それぞれの業務経験や研修等の機会提供などが男女社員に対して均等に行われているのかを明らかにする
- ▶ キャリア意識に与える過去、現在の職場要因・マネジメント要因などを明らかにする（男女で偏りがある場合はその原因も考察する）

2 中央大学多様性&WLB推進・研究プロジェクトによる「社員のキャリア形成調査」(2014)の調査結果概要

中央大学多様性&WLB推進・研究プロジェクト

3 ワーク・ライフ・バランス制度の利用とキャリア意識との関係に関する分析

キャリア意識の維持・向上に寄与する要因分析： 使用するデータ

- ▶ データ：
 - ▶ 公益財団法人労働問題リサーチセンター 平成24年度助成金
 - ▶ 東京大学社会科学研究所WLB推進・研究プロジェクト 助成金
- ▶ 調査対象：以下のすべての条件を満たす女性正社員(n=621)
 - ▶ 大卒以上
 - ▶ 末子が6歳未満（未就学）の子どもがいる
 - ▶ 末子を出産する1年前から現在の勤務先に勤務している（出産時に仕事をしていなかった人は除外）
 - ▶ 従業員数30人以上の民間企業に勤務
- ▶ 調査実施時期：2013年5月1日～7日
- ▶ 調査方法：web調査

主要変数の説明

1. 従属変数

A. 第一子出産前のキャリア意識群 (= 1)

設問：「できるだけ早いペースで管理職に昇進したい」「できるだけ早いペースで専門性を高めたい」「自分なりのペースで管理職に昇進したい」「自分なりのペースで専門性を高めたい」のいずれかに回答しているものを高キャリア意識群とする

B. 高キャリア意識維持またはキャリア意識向上群 (= 1)

上記Aで用いた設問を活用し、第一子出産前から現在まで、前述の高キャリア意識群の選択肢を選択しているケース、または低キャリア意識群の選択肢（前述選択肢以外の選択肢）から高キャリア意識群の選択肢へ変わったケースを高キャリア意識維持またはキャリア意識向上群とする

2. 説明変数

A. 入社5年程度までの仕事・職場経験要因

- ①キャリア展望を持てる仕事経験や先輩、上司の存在
- ②チャレンジ経験
- ③Family-Friendlyかつequal opportunityな風土

B. 現在の仕事・職場要因

- ①業務多忙性
- ②高コミュニケーション・情報共有職場
- ③高モチベーション職場
- ④適正な職場マネジメント

C. パートナーの家事・育児分担割合

第一子出産前の高いキャリア意識の規定要因

従属変数: 第一子出産前のキャリア意識が高い(二項ロジスティック)

	B	標準誤差	有意確率	Exp(B)
法定以上の育児休業制度 (有=1、無=0)	.128	.227		1.137
法定以上の育児短時間勤務制度 (有=1、無=0)	-.251	.210		.778
キャリア展望を持てる仕事経験や先輩、上司の存在	.302	.137	**	1.352
challenge経験	.364	.080	***	1.439
Family-Friendlyかつequal opportunityな風土	-.162	.128		.850
パートナーの家事・育児分担割合	.007	.007		1.007
-2 対数尤度		726.199		
カイ 2 乗		5.668		
Nagelkerke R2 乗		.224		
自由度		8		
N		606		

第一子出産前から現在までキャリア意識を高く維持または向上させた要因

従属変数: 第一子出産前から現在のキャリア意識が高いまま又は高まった(二項ロジスティック)

	B	標準誤差	有意確率	Exp (B)
法定以上の育児休業制度 (有=1、無=0)	-.014	.233		.986
法定以上の育児短時間勤務制度 (有=1、無=0)	-.008	.213		.992
キャリア展望を持てる仕事経験や先輩、上司の存在	.239	.137	*	1.270
challenge経験	.268	.081	***	1.307
Family-Friendlyかつequal opportunityな風土	-.189	.129		.828
業務多忙	.190	.119		1.172
高コミュニケーション・情報共有	-.042	.173		.959
高モチベーション職場	.370	.169	**	1.447
上司の職場マネジメント	-.085	.141		.918
パートナーの家事・育児分担割合	.012	.007	*	1.012
-2 対数尤度		708.939		
カイ 2 乗		2.924		
Nagelkerke R2 乗		.249		
自由度		8		
N		606		

分析結果のまとめ

- ▶ 第一子出産前のキャリア意識には、入社5年程度の間モデルとなる先輩や管理職の存在や、チャレンジングな仕事をする経験が重要
- ▶ 第一子出産前から現在までキャリア意識を高く維持・向上するには、入社5年程度の間モデルとなる先輩や管理職の存在、チャレンジングな仕事の経験が重要であるほか、高いモチベーションを持った職場で働くことが重要である。
- ▶ 高いモチベーションを持った職場の醸成には、管理職の関わりが重要である。本分析では、上司の職場マネジメント要因は有意ではなかったが、上司の役割の一つは部下の高い労働意欲の醸成である。つまり、間接的に上司職場マネジメントが高モチベーション職場に寄与しているといえる。
- ▶ パートナーの家事・育児参加も、女性が高いキャリア意識を維持・向上させるうえで重要である。つまり、パートナーが適度に家事・育児に参加することで、女性は仕事に前向きに取り組むことができるといえる。

4 本日のまとめ

- ▶ 本分析においても、総体的に男性の方が昇進意欲が高いことが明らかになった点については、従来の研究結果どおりである。（川口（2012））
- ▶ しかし、女性は子育て期が終わると再度キャリア意識を高める可能性がある。
- ▶ 男女のキャリア形成の過程については、均等に各種経験を与えていくことが肝要である。
- ▶ 特に初職（入社3～5年程度）の能力を開発するようなチャレンジングな業務を経験し、将来の仕事に展望を抱くことができる経験や、モデルとなる先輩・上司から期待され一緒に業務をする経験は、WLB制度を取得したのちもキャリア意識を低下させず維持させる可能性がある。
- ▶ 現在の上司についても、管理職の男女で配分される業務に違いがないとは言えない状況である。これらが男女の昇進意欲や昇進したい職位に差をもたらしている可能性が指摘できる。

参考文献

- ▶ 奥井めぐみ・大内章子（2012）「管理職キャリアパスの日米独比較－日本の女性管理職比率低迷の原因を探る」『金沢学院大学紀要』経済・経営・情報科学・自然科学編10号
- ▶ 川口章（2012）「昇進意欲の男女比較」『日本労働研究雑誌』No. 648
- ▶ 武石恵美子（2014）「女性の仕事意欲を高める企業の取組」、佐藤博樹・武石恵美子編『ワーク・ライフ・バランス支援の課題』東京大学出版会
- ▶ 松原光代(2004)「短時間正社員の可能性－育児短時間勤務制度利用者への聞き取りを通して」『日本労働研究雑誌』NO.528
- ▶ 松原光代（2012）「短時間正社員制度の長期利用がキャリアに及ぼす影響」『日本労働研究雑誌』No. 627
- ▶ 電機連合(2011)『2020年のワーク・ライフ・バランスの実現研究報告』
- ▶ 東京大学社会科学研究所ワーク・ライフ・バランス推進・研究プロジェクト（2013）『短時間勤務制度利用者の円滑なキャリア形成に関する提言』
- ▶ (財)21世紀職業財団（2008）『休業取得者・短時間勤務者の評価・処遇のあり方に関する報告書』
- ▶ (財)21世紀職業財団（2009）『短時間勤務制度に係る研究会報告書』
- ▶ (財)21世紀職業財団（2013）『育児をしながら働く女性の昇進意欲やモチベーションに関する調査』
- ▶ 三菱UFJリサーチ&コンサルティング（2012）『育児休業制度等による実態把握のための調査研究』
- ▶ 労働政策研究・研修機構（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）分析編』
- ▶ Sylvia Ann Hewlett (2011) “Winning the War for Talent in Emerging Markets: Why Women Are the Solution”, Harvard Business School Pr .

ご清聴ありがとうございました