

(2015年7月9日講演)

9. 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

学習院大学 経済学部 特別客員教授 松原光代委員

私からは、男女総合職のキャリアの形成プロセスに関して調査をした結果を中心に説明する。

まずこの調査の目的は、大卒・大学院卒の女性の昇進意欲の低さの原因を明らかにすることである。特に短時間勤務や育休制度を取得した経験のある女性総合職のキャリア意識の低下を指摘する企業は少なくない。これまでの調査では、その要因を本人の意識と結論づける傾向にあったが「それは本当か？」という疑問が我々にあった。そういったことから、今日は、中央大学 WLB&多様性推進・研究プロジェクトが実施した調査結果を紹介すると同時に、別枠で一昨年前に私が計量分析した結果を紹介する。

日本の女性キャリア形成に関する幾つかの先行研究を見ると特に昇進意欲の低さについては、本人たちの仕事のやりがい感の不足を指摘する調査結果が多い。興味深いのは日米の女性社員の離職理由を比較したものである。アメリカはワークライフバランスができないことを理由に離職する女性が多いのに対し、日本では仕事の行き詰まり感や仕事の不満を理由に辞めている。

21世紀職業財団の調査においてもやりがいを感じられる仕事がないことを理由に辞める女性が多いことを指摘している。

三菱 UFJ リサーチ&コンサルティングの調査では、第一子出産前と小学校就学前の子を有する男女に対し、第一子出産前と現在でのキャリア意識の変化を見ている。ポイントは、出産前と現在では、育児休業や短時間勤務などで働き方が変わっている点である。結果を見ると、出産前に比べ現在のキャリア意識が管理職登用や専門性向上に対する意識からライフ重視に変化した女性が2割~4割いるのに対して、男性は1割弱となっている。同調査では、やはり働き方の変化がキャリア意識に何等かの影響を与えている可能性がある点を指摘している。

日本の人事管理のあり方について指摘している論文として奥井先生と大内先生が書かれたものがある。同論文は日米独自の人事管理を比較し、日本の遅い選抜が女性の昇進に影響を与えている可能性を指摘している。

一昨年21世紀職業財団が行った調査では、職場のマネジメントと女性のキャリア形成の関連を指摘している。手元の資料を見てもらうと矢印が付いている「育成の熱心さ」、「コミュニケーション量」、「フィードバック」の状況が、出産前から出産復帰後二、三年と現

在で差があり、復帰から現在にかけてはあまり変化がないことが分かる。

また、私が脇坂先生と一緒に電機連合の委託を受けて行ったインタビュー調査では、短時間勤務を取っている人の仕事内容を調べ、短時間勤務者の業務は業務量を考慮されているだけでなく、質的にも考慮もされていることが分かった。質的考慮とは、家庭との両立を過剰に配慮しすぎるためにフルタイム勤務時から何年にもわたって質的に変化していないということである。また、同調査では業務が質的に変化しないことのリスクを上司が彼女らに全然彼話していないことも分かった。

これを受けて東大ワーク・ライフ・バランス推進・研究プロジェクトでは、短時間勤務者本人とその上司のそれぞれに対し、フルタイム勤務時と短時間勤務時と比較した業務内容をより深掘した調査を行っている。これによると、上司も制度利用者本人もフルタイム勤務と比較して仕事内容は変化していないとしているが、やはり短時間勤務になると与える仕事の内容が質的に変化していることが明らかになっている。例えば同じプロジェクトでもプロジェクトの規模が違っていたり、役割が同じでも規模により責任の大きさや経営に貢献する度合いに比例して評価に違いが生じるなどである。また、上司がワーク・ライフ・バランスに過度に配慮して仕事配分をしている点や、制度利用者の女性社員自身もキャリア展望が持てないでいる点や、次第にキャリアを諦め、子育て重視になっていく点が明らかにされている。

一方、加藤・川口・大湾先生の調査では、男女で昇進要件が違う点を指摘している。男性はラットレース均衡が行われているのに対し、女性は長時間労働をいわず仕事や組織にコミットしているとシグナリングにより選抜されていくというものである。

以上のような先行研究をベースに、入社時からのキャリア意識の変化を図示したものが8頁のものである。同図は、入社時から現在までの仕事変化の結果、現在のキャリア意識が形成されることを示している。入社3年目程度から現在に至るまでの仕事の内容は上司マネジメントの影響を受け、そのマネジメントは会社の取り組みや支援の影響を受けると考えられる。また、上司のマネジメントは職場の雰囲気にも影響を与え、現在のやりがいや仕事に対する満足度、上司からの評価、ひいては本人のキャリア意識に影響すると考えられる。同発想の下、行った調査が本日よりご紹介する中央大学WLB&多様性推進・研究プロジェクトの調査である。

この調査の目的は、いわゆる一人前及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や研修等は何かを見ると同時に、それらは男女で同じように行われているのか、さらにマネジメントは男女同様に行われてきているのかを明らかにすることである。

以降はまだ報告書がリリースされていないため、資料としては配布していない。

調査対象は、同プロジェクトに参加している企業の、45歳以下の、新卒採用で入社している、勤続5年以上の男女の総合職である。サンプル数は3,528名である。調査参加企業数は8社である。

回答者の属性は、男性が 8 割弱。年齢は 30 代が半数以上。学歴は大卒が 75%弱である。

所属部門は営業系と人事・総務・経理が大体同じ程度で、「その他」が多いのは、調査参加企業の一つにマスコミがあり、同業種には調査票に記載された部門に属さない職種が多いことによる。役職は一般職が半数、勤続年数は各区分に同程度ばらけている。

労働状況については、多様な働き方をしている者はほとんどいない。1 週間当たりの労働時間については、週 60 時間以上が全体の 16%程度いる。有休の取得は、10 日未満が 3 割程度ある。

パートナーに関しては、おられる方が 4 分の 3 以上で、そのうちパートナーの就業状況については、半数近くが専業主婦となっている。

子供に関して見ると、「あり」が半数程度で、そのうち複数人いる割合が半分程度、年齢については、小学校就学前が 7 割程度となっている。

キャリア意識について見ていく。表頭に「できるだけ早いペースで管理職に昇進したい」、「自分なりのペースで管理職に昇進したい」、「管理職への昇進にはこだわらず自分の専門性を高めたい」、「昇進や専門性の向上には興味はないが与えられた仕事で頑張りたい」、「昇進や専門性の向上には興味はない様々な仕事を経験したい」、「昇進等には興味はなく仕事よりも仕事以外の生活を充実させたい」、「あてはまるものはない」の 7 項目が示されている。青い部分が「現在」で、白い部分が「入社時」の割合である。表側は勤続年数で、一番上が「全体」である。

まず「全体」を見ると、「できるだけ早いペースで管理職に昇進したい」が、男性は「入社時」も「現在」もあまり変わっていない。「自分なりのペースで管理職に昇進したい」が、「入社時」に比べて「現在」で高い割合となっている。女性に関しては、男性と比べてやはり「入社時」も「現在」も昇進意欲は若干低い。変化を見てみると、女性に関しては、例えば「できるだけ早いペースで管理職に昇進したい」というのが男性に比べて変化する割合が大きい傾向が見られる。勤続年数別で見ていただくと、勤続 5 年～10 年と勤続 10 年～15 年の男性は、「自分なりのペースで管理職に昇進したい」という割合が「入社時」より「現在」で高くなっている。なお、黄色で示しているものは、「入社時」と「現在」で 10%ポイント以上変化しているものを示している。一方、女性については、勤続 5 年～10 年では「できるだけ早いペースで管理職に昇進したい」が「入社時」より「現在」は 10%ポイントぐらい減っているが、勤続 15 年～20 年未満で「自分なりのペースで管理職に昇進したい」というのが「入社時」より「現在」で高い割合となっている。子育てが一段落したときに少しキャリアを意識すると思われる。

なお、同データは経年で見ているわけではなく、当該勤続年数の人の状況であることに留意いただきたい。

次に「現在」と「入社時」の質的变化を見てみる。表頭が「現在」で、表側が「入社時」であり、青く色付けているところは変化していない割合になる。「できるだけ早いペースで管理職に昇進したい」について、男性は半数が変化していないが、女性は 3 割弱しかなく、

多くは変わってしまっていることが分かる。モチベーションアップ、モチベーションダウンで変化の状況を見ると、入社時は「できるだけ早いペースで管理職に昇進したい」と考えていたが、それ以外に変化した、つまりモチベーションダウンしたケースは、男性が47.4%であるのに対し、女性は7割以上となっている。「自分なりのペースで管理職に昇進したい」からモチベーションダウンした者も男性は26.6%であるが、女性は57.9%で6割弱である。逆に、モチベーションアップについてみると、男性も女性もほぼ割合が同じである。

昇進を希望する理由については、やはり「やりがいのある仕事ができるため」や「仕事や働き方の裁量が高まるため」が男性も女性も同程度となっている。希望しない理由に関しては、女性は「仕事と家庭の両立が困難になる」、「管理職になる能力がない」が高い割合となっている。まさに自信がないので管理職にならないといえる。

では、仕事のやりがいについてはどうなのかというと、男性も女性もほとんど変わらない。やりがいを「非常に感じている」と「ある程度感じている」を合わせたものを勤続年数別でも各年数とも男女の割合はほとんど変わらない。「自分の仕事ぶりが勤務先や上司から適切に評価されている」に関しても、男女差があまりなく、勤続年数ごとで見ても男女の割合に差がない。

昇進意欲とやりがいの相関関係の有無を見てみよう。星が付いているのは統計的に有意だという意味である。相関係数は1に近くなるほど高いのであるが、あまり数字的には高くない。つまり、一応関係はあるが強くはないと理解いただくとよいと思う。

実際に男性と女性で初職とか業務内容に違いがあるのかを個々に見ていく。

まず男女の初職で大きく差があるものを見ると「目標となるような男性の先輩がいた」は当然男性の割合が高く、女性に関しては「目標となるような女性の先輩や上司がいた」が2割程度あるものの、男性に比べその割合に大きな差があることが分かる。そのほか男女で有意に差があるのが「上司や先輩から仕事面で期待されたり頼られていると感じられた」が5%ポイントではあるが差があるほか、「仕事を通じて自分の技術や能力を伸ばしていくことができた」も8%ポイント程度ではあるが統計的に有意な差がある。「長期的な育成の観点から、指導してくれる上司や先輩がいた」も統計的に男女で有意な差があるという結果になっている。「仕事について将来の展望を持つことができた」は男女差で10%有意差がある。入社3年ぐらいの間の業務経験で男女でこれだけの差があることが分かる。

さらに、初職の業務について既に管理職になっている男女で比べると、「仕事を通じて自分の技術や能力を伸ばしていく事ができた」と答えているのは圧倒的に男性で、統計的にも有意となっているほか、「長期的な育成の観点から、指導してくれる上司や先輩がいた」も男性のほうが高く女性管理職で低い結果となっている。ロールモデルの存在についても、やはり男性管理職の割合が非常に高い数値となっている。女性管理職にももちろんロールモデルは存在しているが、その数値には男女で大きな差がある。なお、「上司や先輩の指導や与えられる仕事に男女の間で差がなかった」は、女性管理職の方が圧倒的に同意する割

合が高く男女の差は大きい。

入社してから現在までの業務経験について「プロジェクトのサブ・リーダー担当」、「プロジェクトのリーダー担当」、「他社や多部門の社員と連携して行う仕事」、「社員の育成に責任を持つこと」、「自分で企画・提案した仕事を立ち上げること」、「選抜型研修への参加」、「海外駐在・研修・長期出張」の7項目について、男女差を見てみる。表側は勤続年数である。

黄色く色づけているものは、男女で10%ポイント以上の差があるものである。男女トータルで見ると、サブ・リーダーやリーダーの経験は男性のほうが経験している割合が高い。社員の育成経験も男女差が10%ポイント以上ある。海外出張や研修、長期の出張の経験も男女差の大きいところになっている。勤続年数別では、リーダー業務に関してはどの勤続年数でも男女差があり、勤続5年～10年、勤続10年～15年といった、キャリア形成の重要な時期に男女で10%ポイント程度の差が見られる。管理職登用といったキャリア形成に大きく影響する可能性がある。海外出張についても、グローバルリーダーの育成が課題となりつつある中、今後はこの分野での男女格差が生じる可能性がある。

これを管理職になった者に限定してみると、業務経験に男女差があったのはプロジェクトリーダーの担当経験と海外出張の経験で男性のほうが高い割合となっている。女性のほうが男性よりも多いのは、「社員の育成に責任を持つこと」と「選抜研修への参加」である。

初職のときのマネジメントについてみてみる。男女で差が大きい項目だけを見ると、「部下とのコミュニケーションが良好だった」、「部下の業務の進捗状況を適切に把握していた」、「部下のキャリア希望や生活の状況を考慮して仕事を配分していた」が女性に比べ男性で高い割合となっている。これは統計的にも有意である。これらから、コミュニケーションにおいて男女で差があるといえる。

これをすでに管理職になっている男女別で見ると、「部下とのコミュニケーションが良好だった」は、男性の方が女性よりも非常に高い割合となっている。

現在のマネジメントで見ると、男女差があるものについては上司が「部下の性別にかかわらず公平なマネジメントをしていた」が女性で高い割合となっている。ほかには「部下の仕事以外の生活や家庭のことにも配慮している」が女性で高い割合となっているが、総合的にどの項目も男性で高い割合となっている点は特徴的である。

次に、管理職に限定してみると、先ほどの項目は、管理職になった女性で高くなっていることが分かる。マネジメント者が性別差なくマネジメントすることが非常に重要であると解釈できる。

企業の取り組み姿勢について、「男女かかわりなく能力や貢献で昇進できる」、「男性に比べて女性の昇進スピードが遅い」、「育児休業を取ると、昇進の見込みがなくなる、または大分遅れる」、「短時間勤務を取ると、昇進見込みがなくなる、または大分遅れる」、「残業などに対応できないと、昇進の見込みがなくなる、または大分遅れる」、「転勤できないと、昇進の見込みがなくなる、または大分遅れる」、「いずれも当てはまらない」の7項目につ

いて男女差があるかを見てみる。黄色く色づけた部分は男女で 10%ポイント以上の差があるものである。特に育児休業を取ると、昇進の見込みがなくなる、または大分遅れる」、「短時間勤務を取ると、昇進見込みがなくなる、または大分遅れる」、「残業などに対応できないと、昇進の見込みがなくなる、または大分遅れる」で男女差が 10%ポイント以上ある結果となっている。これは勤続年数別で見ても男女差が大きい。つまり、働き方が変わると管理職になれないと皆思っているといえる。

管理職に限定して見てみると、管理職になった男性のほうが働き方が変わると管理職になれないと考える傾向があり、非管理職の女性は働き方が変わると管理職になれないと思っている割合が非常に高いことが分かる。転勤についても、転勤しないと昇進しないと男性の方が強く感じている点は興味深い。

参考までに管理職の属性を見てみる。女性は、結婚していない者が 6 割程度あるため、育休や短時間勤務を取っておらず、したがって育休や短時間勤務の取得が昇進の障害になっているとする割合に男女の差が大きくないと考えられる。

中央大学の調査データとは別のデータであるが、キャリア意識の維持や向上に与える要因を分析した結果について紹介する。データは、私が労働問題リサーチセンターと、東大のワーク・ライフ・バランスプロジェクトから助成金を頂いて実施したウェブ調査によるものである。

従属変数には第一子出産前のキャリア意識が「管理職になりたい」、「専門性を高めたい」など高い人と、出産前から現在にかけてキャリア意識が高いままの人たちである。説明変数は、入社 5 年目までの仕事・職場経験に関する 3 つの変数と、現在の仕事・職場に関する 4 つの変数、さらにはパートナーの家事・育児分担割合の 3 つである。入社 5 年目までの仕事・職場経験に関しては、キャリア展望を持てるような仕事経験やロールモデルとなる先輩や上司の有無、チャレンジングな仕事経験の有無、ワーク・ライフ・バランスや均等に関する風土の有無の 3 変数を作成している。現在の仕事・職場要因については、仕事の業務多忙性、高いコミュニケーションのある職場であるかどうか、職場自体がモチベーションの高い職場であると、マネジメント者が適正なマネジメントをしているかの 4 変数を作成している。

星印は有意な変数を示している。それを見ていくと、出産前の高いキャリア意識形成に影響しているのは、キャリア展望を持てる仕事経験と、そういったことをけん引してくれる先輩・上司の存在、チャレンジングな仕事経験である。また、キャリア意識を高く維持するにも、キャリア展望が持てる仕事経験と手本となる先輩・上司の存在、チャレンジングな仕事経験、高いモチベーションがある職場であることと、パートナーのサポートが重要であるといえる。

(了)