

2015年4月16日

日本経済調査協議会「女性活躍社会研究会」報告

「企業と女性の『悩み』から見た女性管理職育成の課題」

みずほ総合研究所  
大嶋寧子

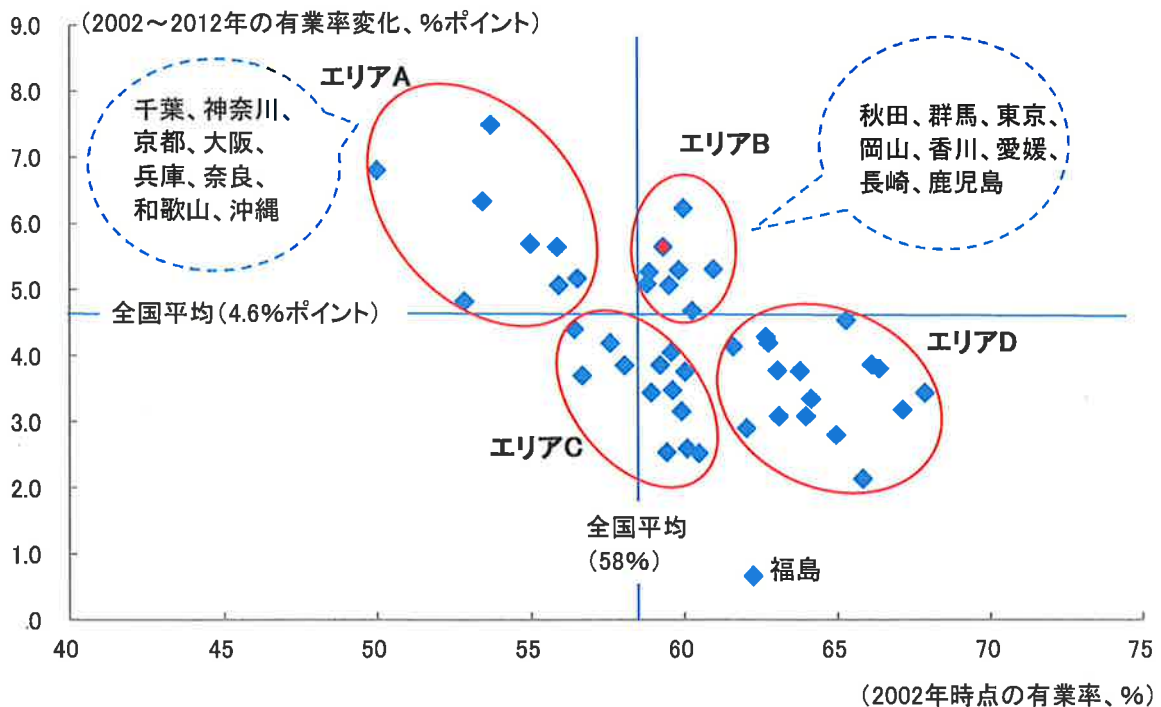
1. 地域・年齢別に見た女性就業拡大の状況

(1) 2002～2012年に女性の有業率は上昇（58%→63%）

(2) ただし地域や年齢階級、配偶状態により女性就業率の動きには差が存在 [図表 1]

- 女性の有業率が大きく上昇している地域:25～39歳の有配偶女性を中心に就業が拡大[図表 2]
  - うち大都市圏中心の地域で働く 25～39歳の既婚女性で雇用者に占める正社員の比率が上昇する一方、地方圏ではそうした傾向が見られない [図表 3]
  - 40～49歳の既婚女性で、正社員比率の低下や就業希望のある無業者比率の上昇が見られる。キャリアの見通しがある良質な就業先の確保とマッチングが課題

図表 1 女性有業率と有業率上昇幅の関係（エリア A～D）

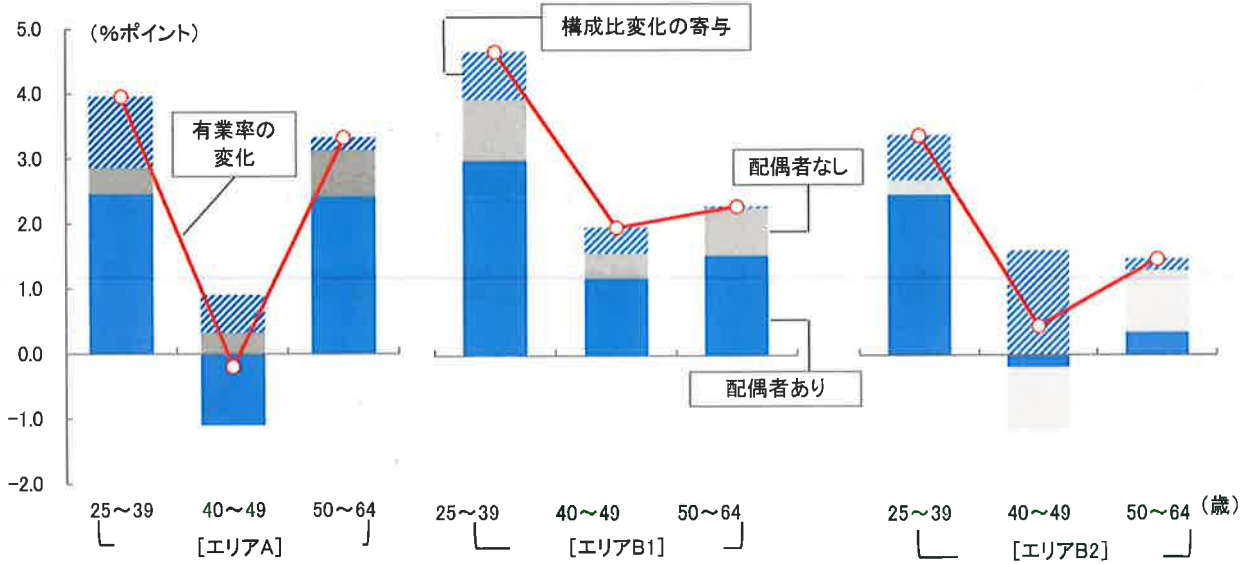


(注) 1. 都道府県別の15～64歳女性の有業率（2002年時点）と同有業率の変化（2002～2012年）の関係。

2. 赤のマーカで示した点は東京。

(資料) 総務省「就業構造基本調査」2002年、2012年より、みずほ総合研究所作成

図表2 年齢階級・配偶関係・エリア別にみた有業率変化（2007～2012年）



(注) エリア別の定義は下記のとおり。

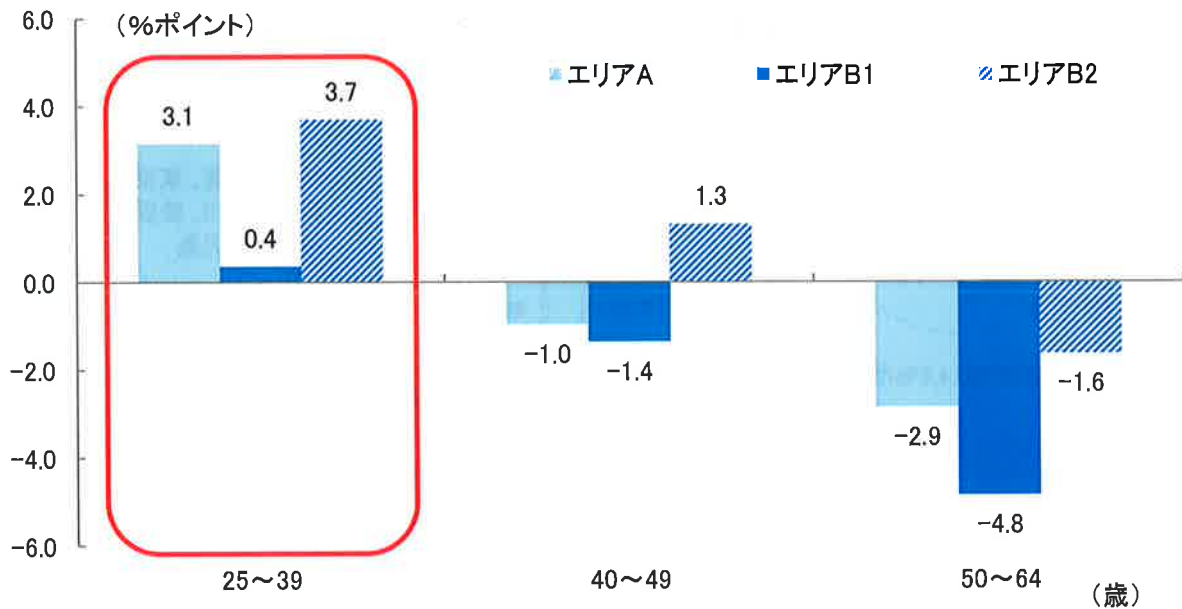
エリア A：図表1のエリアAと同じ府県

エリア B1：図表1のエリアBのうち東京以外の府県

エリア B2：図表1のエリアBのうち東京

(資料) 総務省「就業構造基本調査」2007年、2012年より、みずほ総合研究所作成

図表3 正社員として働く既婚女性の割合の変化（2007～2012年の変化）



(注) 1. 既婚女性で雇用者として働く人のうち正社員の割合の変化（2007～2012年）。

2. エリア別の定義は下記のとおり。

エリア A：図表1のエリアAと同じ府県

エリア B1：図表1のエリアBのうち東京以外の府県

エリア B2：図表1のエリアBのうち東京

(資料) 総務省「就業構造基本調査」2007年、2012年より、みずほ総合研究所作成

## 2. 企業から見た女性管理職育成の課題

(1) 企業から見た「女性管理職が少ない理由」は、主に以下の5点 [図表 4]

- ・ 女性の育成等に関わる問題（必要な知識・経験等を有する女性がいらない）
- ・ 管理職候補の数の不足（在職年数不足、管理職昇進前の退職）
- ・ 女性の意識（昇進や責任増加に対する忌避意識）
- ・ 管理職の仕事と生活の両立困難（時間外・深夜・休日労働等）
- ・ 周囲の認識等（女性には無理、周囲の女性管理職を歓迎しない意識等）

図表 4 女性管理職についての企業の認識（女性管理職が少ない理由等）

	厚生労働省 (2013 年度)	労働政策研究・研修機構 (2014 年)
<調査名>	「雇用均等基本調査」	「採用・配置・昇進とポジティブ・アクションに関する調査」
<質問>	女性管理職が 1 割未満又は全くいない役職がある理由(複数回答)	女性の比率が 3 割未満の役職がある理由(複数回答)
女性の育成等に関わる問題	「現時点では、必要な知識や経験、判断力等を有する女性がいらない」(58%)	「管理職世代の女性(管理職登用の可能性のある職種)の配置・育成が同世代の男性と異なっており、必要な知識・経験・判断力を有する女性が育っていない」(17%)
管理職候補の数の不足	「将来管理職に就く可能性のある女性はいるが、現在、管理職に就くための在職年数等を満たしている者はいない」(19%) 「勤続年数が短く、管理職になるまでに退職する」(16%)	「管理職世代の女性(管理職登用の可能性のある職種)の採用が少なかった」(23%) 「管理職世代の女性(管理職登用の可能性のある職種)の就業継続率が低く、管理職になる以前に辞めてしまっている」(19%)
女性の意識	「女性が希望しない」(21%)	「業務の難易度が増す、責任が重くなることを女性が望まない」(18%) 「ロールモデルの不足により女性が希望しない」(10%)
管理職の仕事と生活の両立困難	「時間外労働が多い、又は深夜業がある」(6%) 「全国転勤がある」(2%)	「時間外や夜間・休日の勤務が増えるため女性が希望しない」(9%)
周囲の認識等	「家庭責任を多く負っているため、責任ある仕事に就けられない」(11%) 「仕事がハードで女性には無理である」(6%) 「上司・同僚・部下となる男性や、顧客が女性管理職を希望しない」(2%)	「その他の理由により周囲(上司、同僚、部下)が女性管理職を歓迎しない」(9%) 「時間外、夜間、休日勤務との両立の問題から周囲(上司、同僚、部下)が女性管理職を歓迎しない」(7%)
その他	「その他」(20%)	

(注) 厚生労働省の調査は 30 人以上の企業。数値は、各回答の社数構成比。

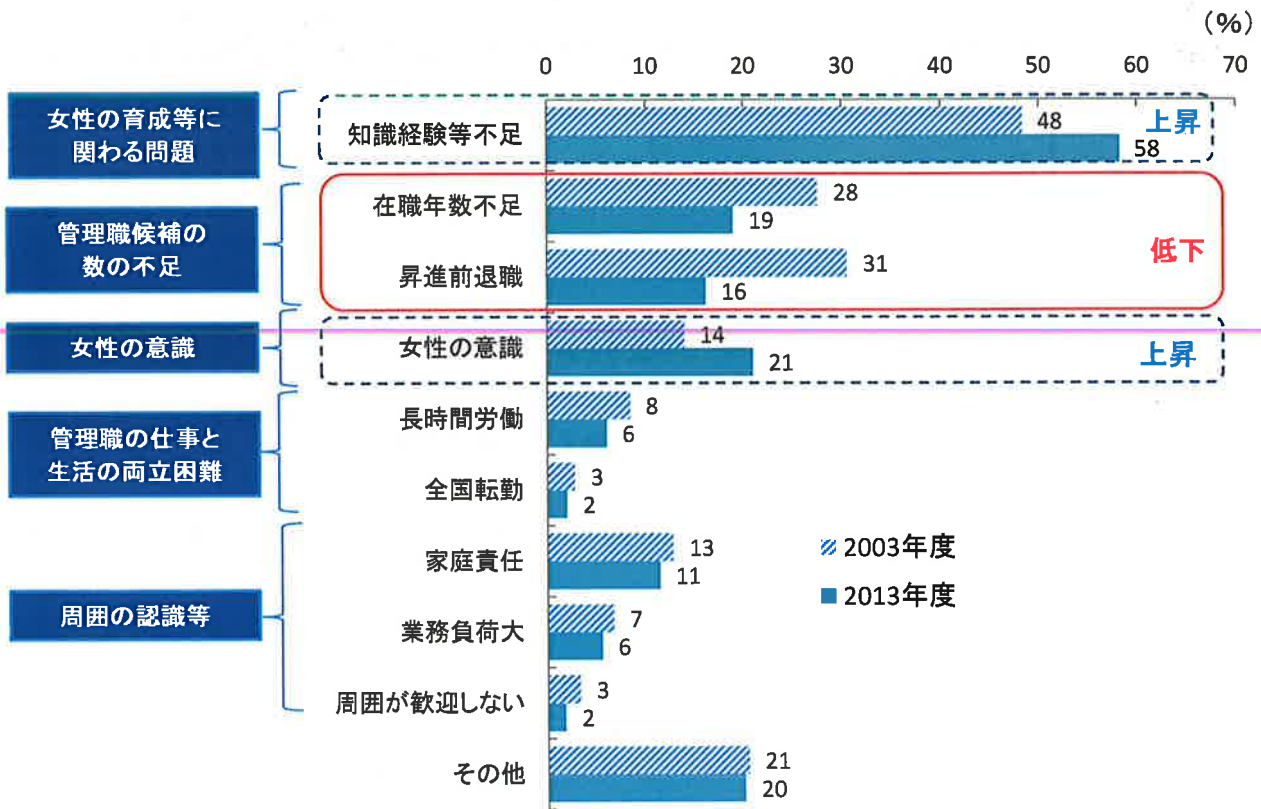
(資料) 厚生労働省「雇用均等基本調査」(2013 年度)、労働政策研究・研修機構「採用・配置・昇進とポジティブ・アクションに関する調査」(2014 年)より、みずほ総合研究所作成

(2) 企業が考える「女性管理職が少ない理由」の変化 [図表 5]

- ・ 「雇用均等基本調査」2003年度と2013年度の比較では、「管理職候補の数の不足」に関わる項目を挙げる企業の割合が低下する一方、「女性の育成等に関わる問題」や「女性の意識」を挙げる企業の割合が上昇
- ・ 「管理職の仕事と生活の両立困難」に関わる項目は、他の項目と比較して回答企業の割合が低い傾向が持続

⇒両立支援制度を利用して就業継続する女性が増えるなか、企業は女性の育成等の状況や女性の昇進意欲の問題をより強く認識するようになっている

図表 5 女性管理職が少ない理由の変化



(注) 各回答項目の詳細は下記のとおり (数値は、各回答の社数構成比)。  
 知識経験等不足: 「現時点では、必要な知識や経験、判断力等を有する女性がいらない」  
 在職年数不足: 「将来管理職に就く可能性のある女性はあるが、現在、管理職に就くための在職年数等を満たしている者はいない」  
 昇進前退職: 「勤続年数が短く、管理職になるまでに退職する」  
 女性の意識: 「女性が希望しない」  
 長時間労働: 「時間外労働が多い、又は深夜業がある」  
 全国転勤: 「全国転勤がある」  
 家庭責任: 「家庭責任を多く負っているため、責任ある仕事に就けられない」  
 業務負荷大: 「仕事がハードで女性には無理である」  
 周囲が歓迎しない: 「上司・同僚・部下となる男性や、顧客が女性管理職を希望しない」  
 (資料) 厚生労働省「雇用均等基本調査」(2003年度、2013年度)より、みずほ総合研究所作成

### 3. 管理職昇進の壁について企業と女性の意識は一致しているか？

#### (1) 管理職のワークライフバランスに関する企業・女性の認識

- ・ 総合職女性のうち、管理職昇進を希望しないとして「仕事と家庭の両立が困難になる」を挙げた人は約半数。「管理職としての能力不足」を挙げた女性の約2倍に上る [図表6]
- ・ 企業は女性管理職が少ない理由として「管理職昇進に必要な知識・経験を持つ女性の少なさ」や「女性の意欲」を重視。「管理職の仕事と生活の両立困難」を挙げた企業の割合は相対的に低い [前掲図表4]

#### (2) 女性にとって管理職昇進のメリットが低く見積もられている可能性も

- ・ 女性が管理職昇進を希望しない理由として「責任が重くなる」「給与・待遇・業務内容などの魅力が感じられない」「メリットがない」の割合が比較的高い

⇒女性管理職育成にあたり、管理職のワークライフバランス実現が一つの鍵となる点について、企業がより明確に認識できるような提言が必要ではないか。同時に、女性が管理職の魅力を感じられるような施策も必要ではないか

図表6 女性が管理職を希望しない理由

調査機関	労働政策研究・研修機構(2013)		東京都産業労働局(2013)	21世紀職業財団(2013)
調査年次	2012年10月		2013年9月	2013年3月
対象	常用労働者300人以上企業女性(主任・係長までの一般従業員)	常用労働者300人以上企業女性(主任・係長までの一般従業員かつ総合職)	従業員30人以上の事業所女性従業員(非正社員含む)	301人以上の企業に勤める子どもを持つ女性正社員
質問項目	課長相当職以上の昇進希望なし (母集団に占める割合: 64%)	課長相当職以上の昇進希望なし (母集団に占める割合: 83%)	管理職(係長相当職以上)を引き受けない、現在ではわからないと回答した理由 (母集団に占める割合: 55%)	昇進したくない理由 (母集団に占める割合: 33%)
回答項目・回答割合	仕事と家庭の両立が困難になる(41%)	仕事と家庭の両立が困難になる(46%)	現在の自分の能力では自信がないから(56%)	責任が重くなるから(63%)
	責任が重くなる(32%)	責任が重くなる(28%)	仕事と家庭の両立が困難だから(43%)	長時間労働になるから(46%)
	自分には能力がない(28%)	周りに同性の管理職がいない(26%)	給与・待遇・業務内容などの魅力が感じられないから(26%)	仕事と家庭の両立が難しくさうだから(42%)
	メリットがないまたは低い(24%)	メリットがないまたは低い(26%)	仕事より、自分の時間を充実させたいから(25%)	今のままで特に不満がないから(25%)
	周りに同性の管理職がいない(21%)	自分には能力がない(24%)	モデルとなる管理職がいないから(22%)	上司の働き方が魅力的でないから(16%)

(資料) 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」、東京都産業労働局(2013)「平成25年度東京都男女雇用平等参画状況調査結果報告書」、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」より、みずほ総合研究所作成

#### 4. いわゆる「女性は伸び悩む」「女性が昇進を希望しない」論の背景について

(1) 先行研究は、業務配分・配置転換のあり方や上司のマネジメントが、女性の昇進に必要な知識・経験の習得、就業継続の判断、昇進意欲に深く関わることを指摘

- ・ 昇進に必要な知識・経験の習得
  - 男女で異なる業務配分や配置転換が女性の管理職昇進に必要な知識・経験の習得を制約しているとの指摘がある一方（脇坂（1990）、大内（1999）、富田（2005）、堀内（2015）等）、女性に昇進可能性が開かれている部署への配置が女性の賃金や昇進にプラスに寄与するとの指摘も（橋本・佐藤（2014））
  - 短時間勤務の長期利用や長時間勤務の可否が、配分される業務の違いを通じて中長期的な知識・スキルの格差をもたらす可能性（松原（2012）、武石（2013）、加藤・川口・大湾（2013））
- ・ 就業継続の判断
  - 仕事と生活の両立可能性、仕事の達成感、適職経験、男女差別の有無、職場の人間関係、企業内でのキャリア展望等が女性の就業継続に大きく影響（八代（1995）、松繁（2008）、平尾（1999）、大内（1999）、大内（2007）、黒澤・原（2010）等）
- ・ 昇進意欲
  - ポジティブ・アクション、管理職昇進を「手に届く」ものとする施策や、妊娠前や出産後の上司の良質なマネジメントは、女性の昇進意欲に有意なプラスの影響 [図表 7]<sup>1</sup>

(2) 一方で、女性が管理職への意欲を持ち難い社会要因に関する指摘も

- ・ 女性が昇進意欲を持ちにくい社会的・個人的要因の存在
  - 様々な要因を統制しても、女性で管理職昇進への意欲が低い（武石（2014））
  - 本間（2010）は、社会心理学的な立場から、相互に関連する3つの要因（社会要因、個人要因、組織要因）からなるジェンダーギャップの統合的モデルを提示 [図表 8]
- ・ 学校教育における女性の周縁化、リーダー経験の不足、職業に関するステレオタイプ
  - 学校教育における女性の周縁化やリーダー経験の不足が、自己効力感の低さを通じて女性の「将来リードすること」への意欲を抑制（三宅（2010））
  - 「管理職＝男性的」というステレオタイプが、女性が共同的目標<sup>2</sup>の達成や所属感<sup>3</sup>の欠如をもたらし、女性が管理職を希望しない原因の一つとして機能（坂田（2014））

(3) リーダー経験やリーダーシップに関わる教育、多様な管理職像の提示は、女性が管理職も視野に入れつつキャリアを形成することにプラスに寄与する可能性

- ・ 過去のリーダー経験の質・量がリードすることへの意欲に影響（Chan & Drasgow（2001））。大学までのリーダー経験は、大企業女性管理職のライフヒストリーに関与（塚越・久田（2014））
- ・ 大学の文化（脱伝統的か伝統文化的か）やリーダーシップ教育の有無が、女子学生の今後の職業的自立への意識や将来のリーダーシップ発揮への意欲に影響（杉山（2006）、三宅（2010））
- ・ 女性の管理職スキルの開発に加え、管理職という仕事におけるステレオタイプの是正、管理職層における女性の所属感を高める施策が女性の昇進意欲を高める上で有効（坂田（2014））

<sup>1</sup> このほか高田（2013）も、地方銀行の女性管理職へのインタビュー調査から、女性の昇進の背中を押した要因として、女性部下の育成に熱心な上司の下に配置されることや社内ネットワークの重要性を指摘している。

<sup>2</sup> 坂田（2014）は役割に適合する方が自己及び他者から肯定的な成果を得られるとする社会的役割理論に基づき、女性は共同的（他者と働くこと、愛他性、親密さ、及び精神性等）であることを価値ある目標とみなすと説明している。

<sup>3</sup> 坂田（2014）は所属感について、そのコミュニティで、自分の貢献は価値あるものと見なされており、受容されたメンバーであるという個人の信念と説明している。

図表7 女性の昇進意欲に関わる要因（先行研究のサーベイ）

**女性の昇進希望と有意なプラスの関係が認められたもの**

**勤め先企業のポジティブ・アクション施策**

- ・「ポジティブ・アクションの施策数」(川口(2012))
- ・「男女機会均等化施策数」(労働政策研究・研修機構(2014))

**職場の良質なマネジメント**

- ・「面倒見の良い上司の存在」(安田(2012))
- ・「妊娠前に上司が育成熱心」「子が幼少時も上司が少し困難な仕事を配分」  
「育児休業からの復帰時にいい上司との出会い」(21世紀職業財団(2013))
- ・「女性活躍推進の従業員認知」「両立支援策の従業員認知」「良質な上司のマネジメント」(武石(2014))

**女性にとって管理職昇進を現実味のあるものとする企業の施策**

- ・「管理職昇進に必要な訓練指示」「主任・係長であること」「裁量・提案の経験」  
(労働政策研究・研修機構(2014))
- ・「主任・係長であること」(武石(2014))

**女性の昇進希望と有意なマイナスの関係が認められたもの**

**手厚すぎる両立支援制度**

- ・「3年超の育児休業制度」(労働政策研究・研修機構(2014))

**女性の昇進希望と有意な関係が認められなかったもの**

**家族・配偶者の状況等**

- ・「子ども有り」(労働政策研究・研修機構(2014)、武石(2014))
- ・「子どもの数」「配偶者有り」(安田(2012)、川口(2012))
- ・「育児支援制度の利用経験」(労働政策研究・研修機構(2014))

**勤め先における両立支援策の整備状況**

- ・「利用実績のある育児支援制度数」(川口(2012))
- ・「育児休業制度、育児休業を取得できる期間」(労働政策研究・研修機構(2014))
- ・「両立支援制度の整備」(武石(2014))

**管理職のワークライフバランス**

- ・「管理職の労働時間」(川口(2012))

**先行研究の見解が一致していないもの**

**ロールモデルの存在**

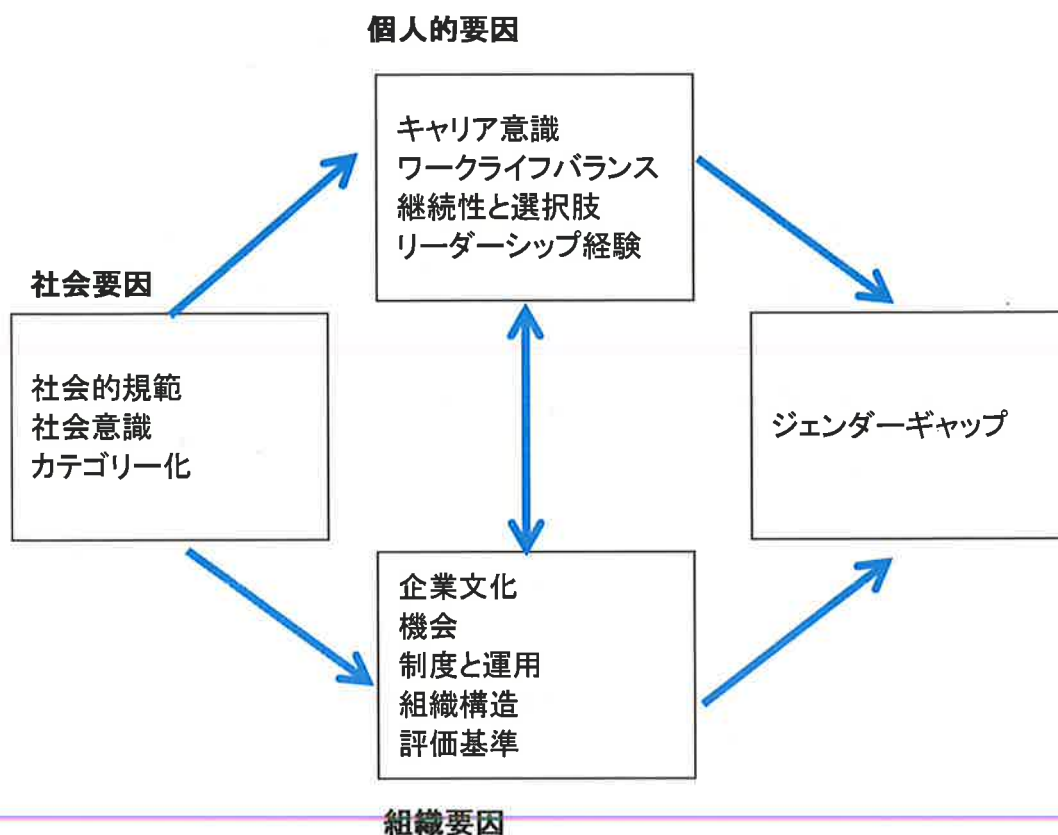
- ・「部課長に占める女性比率」(川口(2012))[昇進希望にプラス]
- ・「部課長に占める女性比率」(労働政策研究・研修機構(2014))[昇進希望への有意な影響確認されず]
- ・「課長以上に占める女性比率」(武石(2014))[昇進希望への有意な影響確認されず]

(注) 1. 安田(2012)はホワイトカラー正社員女性(20歳代)、川口(2012)は300人以上企業の一般従業員女性(20歳代)、21世紀職業財団(2013)は300人以上企業の子どものいる正社員女性、労働政策研究・研修機構(2014)は300人以上企業の25~45歳未満の一般従業員女性、武石(2014)は100人以上企業の大卒女性(40歳未満)の結果。

2. 武石(2014)は女性活躍推進策、両立支援制度、上司のマネジメントに対する従業員の認知を説明変数に組み込むモデルと組み込まないモデルの推計を行っているが、ここでは後者の推計結果を整理している。

(資料) 安田(2012)、川口(2012)、21世紀職業財団(2013)、労働政策研究・研修機構(2014)、武石(2014)より、みずほ総合研究所作成

図表 8 ジェンダーギャップの統合的モデル



(資料) 本間道子 (2010) 「我が国におけるリーダーシップの現状と社会心理学的背景」 『日本女子大学現代女性キャリア研究所紀要』第2号より抜粋



## 5. 女子学生の「リーダーシップ」育成への取り組み事例 [図表 9]

<NPO 法人ハナラボ（東京都墨田区、代表：角めぐみ氏）<sup>4</sup>>

- ・ 女子学生が地方自治体と連携して地域課題に取り組むプロジェクト（「社会課題解決プロジェクト」）を通じ、女性が自分なりのリーダーシップを見つけてから社会へ出ることを支援
- ・ 「自分の意志で行動し、他者との関係性を築きながら、目的を達成するために協力し合う力」としてのリーダーシップ育成を重視

図表 9 NPO 法人ハナラボのビジョン・ミッション等

○ ビジョン：誰もが社会変革の担い手となる社会
○ ミッション：女性が創造力や自律性を育む場を提供し、社会変革の担い手を輩出する
○ アクション <ul style="list-style-type: none"> <li>- 6 カ月～1 年の「社会課題解決プロジェクト」を通じ、女子大生の自律性を育む</li> <li>- メディアやイベントを通して、より多くの女子大生の視野を広げ、新しい仕事や働き方の可能性を伝える</li> </ul>
○ 地方自治体との連携実績 島根県隠岐郡海士町（結婚の未来プロジェクト）2011 年 8 月～ 山梨県北杜市（未来シナリオプロジェクト）2012 年 3 月～ 宮城県石巻市（未来シナリオプロジェクト）2012 年 8 月～ 神奈川県横浜市（ヨコハマ ハコ入りムスメ プロジェクト）2013 年 5 月～ 神奈川県横浜市（ヨコハマ ハコ入りムスメ プロジェクト 2014）2014 年 5 月～ 滋賀県（未来のわたしキセカエプロジェクト）2014 年 8 月～ 神奈川県横浜市栄区（Edit girls in Sakae）2014 年 9 月～

（資料）NPO 法人ハナラボウェブサイトより、みずほ総合研究所作成

### （1）なぜ「ハナラボ」を取り上げるのか

- ・ 女性がリーダーシップを発揮しにくい社会的背景への取り組み
  - 「まだ見ぬ家族のために仕事上の目標を妥協しやすい」、「性別役割分業意識、学生生活におけるリーダー経験の不足等により自己評価が低くなりやすい」
- ・ 多様なリーダーシップのあり方と育成の経験を提供
  - 立場としてのリーダーシップではなく、主体的・自律的に課題解決に取り組むための能力としてのリーダーシップ育成に取り組み

<sup>4</sup> NPO 法人ハナラボに関する記載は、同法人の許可を得て掲載している。ただし、本資料に誤りがある場合は、全て報告者の責任である。

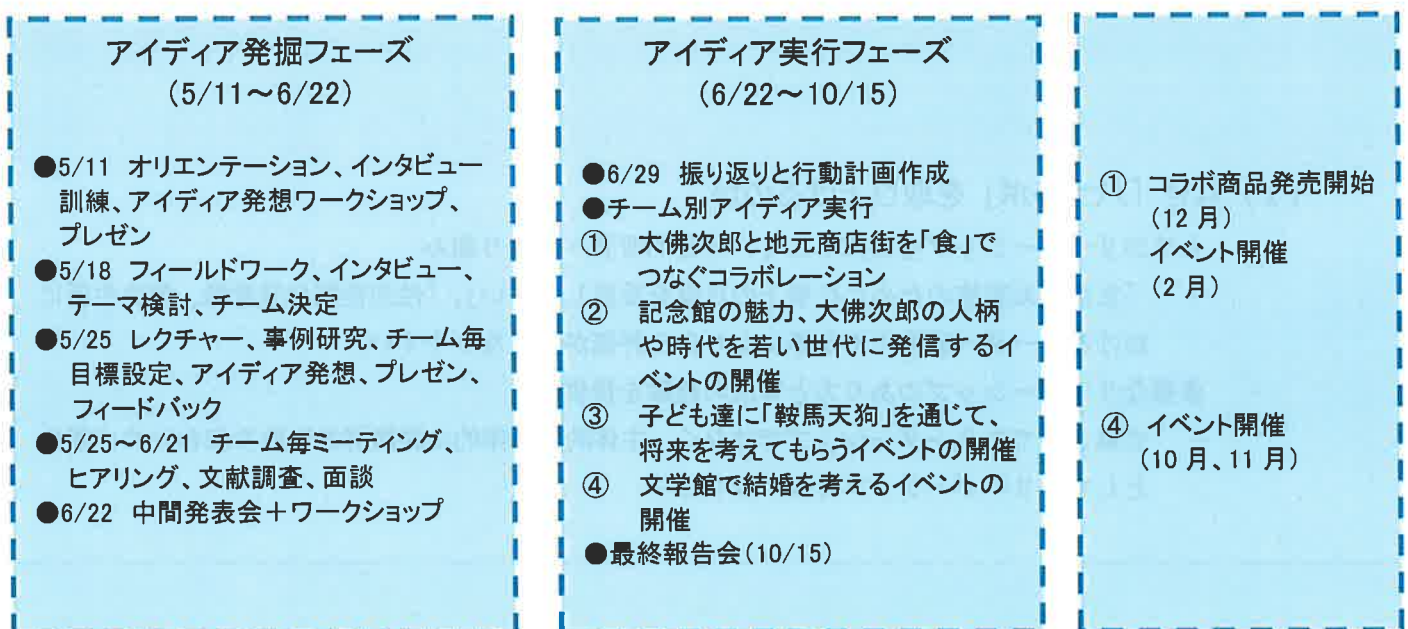
## (2) 「社会課題解決プロジェクト」の流れ [図表 10]

- ・ 課題発掘のトレーニングを提供する「アイデア発想フェーズ」
- ・ 女子学生が地域住民や地域団体、地元商店街等における協力者の発掘、広報、プロジェクトの運営まで行う「アイデア実行フェーズ」

## (3) 女子学生のリーダーシップ育成に関わる「仕掛け」

- ・ 主体的・自律的に問題解決に取り組まざるを得ない環境
  - 正解がない課題、それまで必ずしも関心がない課題への取り組み（地域活性化）
  - 人の前に立つ経験（プレゼンによる協力企業等開拓、イベント開催等）
  - チームビルディング、リーダーシップ発揮の必要（少人数グループでの活動）
  - 時間制約と優先順位づけの必要（半年の期限で成果を出す必要）
  - 自己満足の回避（プロトタイプ、イベントは最低3回開催して改善）
- ・ 地域や企業との協働、現実と理想の調整に関わる経験
  - 地元企業・商店や専門家等の協力者の開拓と協働
  - 継続的なフィードバックを踏まえたプラン再考のプロセス
- ・ 女性に対する強い期待の提示
  - プロジェクト全体のメッセージ（女性はリーダーシップを育む機会が与えられていないが、与えられれば高い潜在能力を発揮する）
  - 女性の強みを生かしたリーダーシップ育成（デザイン思考のプロセスを活用した課題発掘トレーニング、リーダーを決めないことで、各自が個人の強みを生かしたリーダーシップを発揮することを期待）

図表 10 2014 年大佛次郎記念館での活性化プロジェクト  
（「ヨコハマ箱入りムスメプロジェクト 2014」）進行プロセス



(注) 同プロジェクトは横浜市/公益財団法人横浜市芸術文化振興財団/NPO 法人ハナラボにより実施されたもの。  
(資料) NPO 法人ハナラボウェブサイトより抜粋

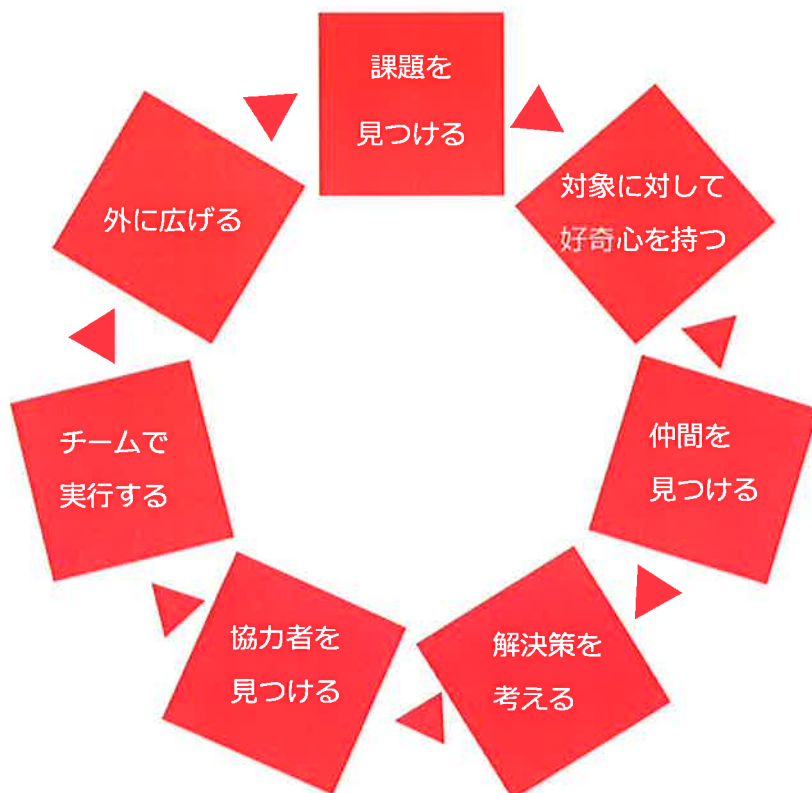
#### (4) 「社会課題解決プロジェクト」における「成長」の評価

- ・ 参加した学生の振り返りでは、「将来の仕事への展望」(回答者の70%)、「主体的に行動すること、リーダーシップ発揮への意欲」(同60%)、「課題遂行時のチームビルディングの重要性に関する認識の高まり」(同50%)についてプラスの評価が多くみられた(2014年の横浜市とのプロジェクト)
- ・ 自己の成長を評価するツール(グロース・シート)の開発
- ・ 個人の成長をもたらすプロセス(グロース・サークル)を重視[図表11]

#### (5) ハナラボの事例に基づく考察

- ・ ハナラボは、女性の潜在能力に対する強い期待を提示した上で、課題発見のトレーニングや主体的に課題解決に関わる経験を提供。参加した学生は、プロジェクト参加による効果として主体的に行動することへの意欲や将来への意識の高まりを指摘
- ・ 女性の将来のリーダーシップ発揮への意欲を育むという点で、女性の能力に対する期待や女性が発揮しやすいリーダーシップのあり方の提示、問題発見等のトレーニングの提供、主体的な課題解決の経験を提供するハナラボのアプローチは参考になるのではないか

図表11 ハナラボの「グロース・サークル」



(資料) NPO 法人ハナラボウェブサイトより抜粋

## 6. ご報告のまとめ

- ・女性の活躍について、「両立支援制度利用者のキャリア形成」や「女性管理職の育成」といったフェーズに到達している企業は大都市圏に偏る一方、地方圏ではまだ「女性の就業継続」が主要な課題となっている可能性がある。管理職育成の課題を探る上で、どのような企業をターゲットにするのかを明確にする必要があるのではないかと
- ・企業が考える女性管理職育成の課題と、女性が考える管理職昇進の壁がマッチしていない可能性がある。特に管理職のワークライフバランス実現の必要性や具体的な方法について、企業がより明確に認識できるような提言が求められているのではないかと
- ・女性の管理職昇進に必要なスキルの開発や職場の良質なマネジメントに加え、キャリア教育や初期キャリアの育成において、女性がリーダーシップ発揮への意欲を持ちにくい社会的背景に配慮することも必要ではないかと
- ・女子学生のリーダーシップ育成に取り組む NPO 法人は、女性の能力に対する期待や女性の強みを生かしたリーダーシップのあり方を提示した上で、課題発見のトレーニングや主体的な問題解決の経験を提供。こうしたアプローチは、キャリア教育や初期キャリアの育成においても参考になるのではないかと

[参考文献]

- Chan, Kim-Yin and Fritz Drasgow (2001), "Toward a theory of individual differences and leadership: understanding the motivation to lead", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 86(3), pp.481-489
- 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」労働政策研究・研修機構『日本労働研究雑誌』No. 471、pp. 15-28
- (2007) 「均等法世代の総合職女性の離転職行動」『組織科学』Vol. 41, pp. 29-41
- 加藤隆夫・川口大司・大湾秀雄 (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 RIETI Discussion Paper Series 13-E-038
- 川口章 (2012) 「昇進意欲の男女比較」労働政策研究・研修機構『日本労働研究雑誌』No. 620、pp. 42-57
- 黒澤昌子・原ひろみ (2010) 「女性の就業継続と職場環境」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
- 坂田桐子 (2014) 「選好や行動の男女差はどのように生じるか - 性別職域分離を説明する社会心理学の視点」労働政策研究・研修機構『日本労働研究雑誌』No. 648、pp. 94-104
- 杉山成 (2006) 「キャリア意識の形成と平等志向性」小樽商科大学『人文研究』No. 111、pp. 27-41
- 高田朝子 (2013) 「女性管理職育成についての定性的調査からの一考察 - 昇進の背中をおした事象とは何か - 」経営行動科学学会『経営行動科学』Vol. 23(1)、pp. 15-26
- 武石恵美子 (2013) 「短時間勤務制度の現状と課題」法政大学キャリアデザイン学会『生涯学習とキャリアデザイン』Vol. 10、pp. 67-84
- (2014) 「女性の昇進意欲を高める職場の要因」労働政策研究・研修機構『日本労働研究雑誌』No. 648、pp. 37-47
- 塚越菜緒子・久田満 (2014) 「女性管理職におけるアイデンティティ発達とキャリア形成: ライフストーリーからたどる軌跡」上智大学『上智大学心理学年報』Vol. 38、pp. 21-31
- 富田安信「大卒女性のキャリアと昇格 - 男女差と結婚・出産の影響 - 」橘木俊昭編著『現代女性の労働・結婚・子育て - 少子化時代の女性活用政策』ミネルヴァ書房
- 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」
- 橋本由紀・佐藤香織 (2014) 「性別職域分離と女性の賃金・昇進」経済産業研究所 RIETI Discussion Paper Series 14-J-036
- 平尾桂子 (1999) 「女性の初期キャリア形成期における労働市場への定着性 - 学歴と家族イベントをめぐって」『日本労働研究雑誌』No. 471、pp. 29-41
- 堀内慎一郎 (2015) 「大手日本企業における女性総合職の配置と管理職昇進」家計経済研究所『季刊 家計経済研究』Vol. 8、pp. 68-77
- 本間道子 (2010) 「我が国におけるリーダーシップの現状と社会心理学的背景」『日本女子大学現代女性キャリア研究所紀要』第2号、pp.43-65
- 松繁寿和 (2008) 「女性大卒正社員の定着への影響」佐藤博樹・武石恵美子編著『人を活かす企業が伸びる 人事戦略としてのワーク・ライフ・バランス』勁草書房
- 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」労働政策研究・研修機構『日本労働研究雑誌』No. 627、pp. 22-33
- 三宅えり子 (2010) 「女子大学と共学大学における女子教育力の比較研究 - 試行的調査その2のデータ分析 - 」同志社女子大学『総合文化研究所紀要』No. 27、pp. 137-148
- 八代充史 (1995) 『大企業ホワイトカラーのキャリア - 異動と昇進の実証分析』労働政策研究・研修機構
- 安田宏樹 (2012) 「管理職への昇進希望に関する男女間差異」東京大学社会科学研究所『社会科学研究』第64巻第1号、pp. 134-155
- 労働政策研究・研修機構 (2014) 「女性の昇進意欲の決定要因-育児支援制度及びその利用との関連を中心として」労働政策研究・研修機構『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
- 脇坂明 (1990) 『会社型女性 - 昇進のネックとライフコース』同文館出版

