

第10章

女性の管理職志向の低さとその要因 「男女の初期キャリア形成と活躍推進に関する調査研究」による知見

島 直子

1 本稿の目的

女性の活躍推進が重要な政策課題とされ、女性労働者のさらなる能力発揮や女性リーダー育成などの取組が進むなか、「初期キャリア期」の女性に対する期待と関心が高まっている。なぜなら女性のキャリア意識を高め、活躍を促すためには、入社早々から期待をかけて育成する必要があるからである（松浦 2014、リクルートワークス研究所 2013）。たしかに第一線で活躍する女性には、「20代のうちに困難な仕事を任せられ、鍛えられたからこそ今の自分がある」と語る人が多い（石原 2006、永瀬・山谷 2012、中村 1988）。

しかし従来、女性の働き方については、育児と仕事の両立が難しいことや、育児が一段落した後の復帰がパートなどの非正規雇用に限定されがちなことなどに焦点がおかれてきた。このため女性労働に関する調査研究は、これらの問題に直面している中高年期を対象として主に行われてきた。

もちろん「初期キャリア」に注目する研究は皆無ではない。しかしその多くは、1990年代以降、若年者の就労状況が急激に悪化したことをうけて、学卒後も不安定な就労状態にある若者（非正規雇用やフリーターなど）の経済的困窮や職業能力開発上の問題について論じてきた（小杉 2007、東京大学「働き方とライフスタイルの変化に関する全国調査」、お茶の水女子大学「青少年期か

ら成人期への移行についての追跡的研究」など)。こうした研究は主に学校から職業への移行、つまり就職までのプロセスを焦点としているため、「就業後」の初期キャリア形成についてはほとんど検証されていない。またこれらの研究では、不安定な就労状態やその要因における男女差など、ジェンダー視点にたつ分析はあまり行われていないように思われる。

そこで国立女性教育会館（以下、NWEC）では、入社後間もない時期の男女の実態や課題について比較検証するため、平成27年に民間企業の正規職についた男女を入社5年目まで追跡する「男女の初期キャリア形成と活躍推進に関する調査」を実施した。つまり本調査は、同一個人を追跡する「パネル調査」である。このため一般的な1回限りの調査に比べて、いくつかの利点をもつ。

第一に、個人の意識や行動などの「変化」と「変化をもたらす要因」をより精緻に検証することができる。たとえば入社1年目の調査で仕事に「満足している」と回答した人が、2年目の調査では「不満がある」と回答した場合、なぜ満足度が下がったのか、1年目と2年目の職場環境を比較することで推測が可能である。

なおこれまで多くの研究によって、女性は男性ほど昇進意欲や管理職志向が高くないことが報告されてきた（川口 2012、武石 2014b、安田 2009）。しかし重要な点として、女性のキャリア意識は流動的であることが指摘されている。就業当初は意欲が低かったものの、その後の職場環境や仕事経験によって、管理職や役員を務めるまでに成長した女性は少なくない（石原 2006、永瀬・山谷 2012、中村 1988）。このように女性のキャリア意識が変化するものであるならば、女性のキャリア形成について理解を深めるためには、長期的な追跡調査が求められる。

第二に、パネル調査では調査対象者個々人の時間の経過に伴う変化（経年変化）をとらえることができる。たとえば本調査では、同一の新入社員を5年間追跡している。そこで「入社2年目には、1年目以上に上司から期待されるようになったので意欲が高まった」といった「個人内の変化」を把握す

ることができる。これに対し1回限りの調査データで推測できるのは、「上司から期待されている女性ほど意欲が高い」といった「個人間の差」のみである。女性の活躍を推進するには、女性一人ひとりのモチベーションが高まる必要があることから、パネル調査を実施して「個人内の変化」を促す要因を明らかにすることが求められるだろう。

本稿では、以上のような利点をもつ「男女の初期キャリア形成と活躍推進に関する調査」データを用いることで、若手女性の管理職志向の「変化」と「変化をもたらす要因」について考察する。

2 調査の概要

本調査の対象は、大学もしくは大学院を修了後、平成27年に調査参加企業（17社）に入社した男女である。すべての調査協力企業が正社員800人以上の大企業であり、業種は金融業1社、建設業1社、コンサルタント業1社、サービス業7社、商社・卸業1社、通信・ソフト業2社、製造業4社である（本社は東京15社、埼玉1社、大阪1社）。なお、各協力企業の人事担当者を対象に行ったヒアリング調査によると、大半の企業が女性活躍やダイバーシティを推進するための専門部署を設置し、これらの課題に積極的に取り組んでいる。いわゆる一般職などのコース別人事を採用している企業は少なく、多くの企業が男女の区別なく総合職として採用・育成していると回答した¹⁾。

入社1年目調査は、平成27年10月にWEBアンケート調査として実施した。以後、毎年10月に追跡調査を行い、令和元年10月に入社5年目をとらえる最終調査を終了した。1年目調査は2,137人（女性836人、男性1,301人）を対象としてスタートしたが、協力企業を退職した人は追跡できないため、2年目以降の調査では、各調査時点での退職者は対象外となっている。各調査年の有効回答数（有効回答率）は、1年目調査が女性474人（57.7%）、男性781人（59.3%）、2年目調査が女性393人（53.2%）、男性582人（49.5%）、3年目調査が女性409人（59.3%）、男性681人（59.9%）、4年目調査が女性321人

(63.4%)、男性479人(45.4%)、5年目調査が女性269人(58.0%)、男性457人(46.7%)である。

つまり本調査の対象者は、女性活躍やダイバーシティを推進する大企業に、大学もしくは大学院を終えた後に正規社員として、しかもその大半は総合職として入社した男女である。このため「日本の新入社員」全体をとらえた調査とはいえ、あくまで一部の、恵まれた層を対象とした調査である。しかし後述するように、このような環境にある女性でさえ男性との格差は大きく、特に女性の管理職志向は、男性のそれより顕著に低いことが明らかになった。

3 分析結果：女性の管理職志向の低さとその要因

女性の管理職志向の低さ

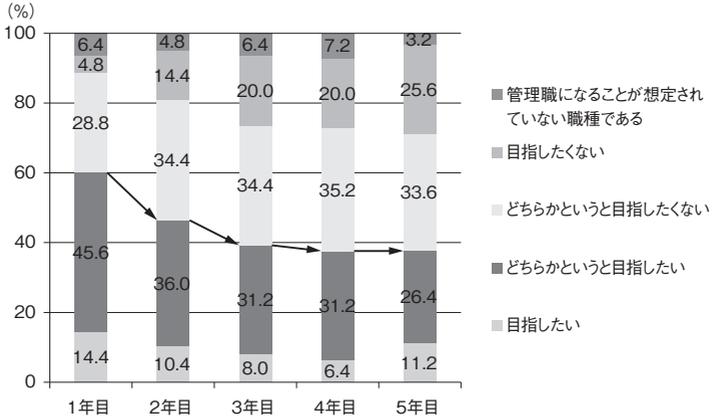
図1は、入社1年目から5年目にかけての男女の管理職志向の変化を示したものである。勤続年数の伸びに伴う推移を正確に検証するため、入社1年目から5年目までの全調査に回答した女性125人、男性157人を分析対象としている。図1から、以下の2点が明らかである。

第一に、多くの先行研究で確認されているように、女性の管理職志向は男性のそれより低い。入社1年目から5年目まで、すべての年で女性の方が低くなっている。

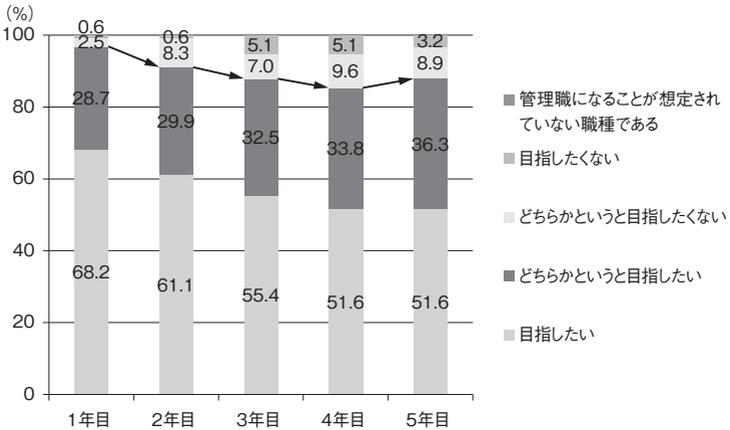
第二に、「変化」をとらえ得るパネルデータならではの知見として、「女性は男性より管理職志向を失う傾向が顕著」である。2年目以降は男女ともに管理職志向が下がる傾向にあるが、3年目にかけての下げ幅は女性の方が大きい。なお、早くも入社翌年には女性の管理職志向が大きく低下するという事実は衝撃的であり、多くの新聞・ニュースなどで取り上げられた。

図1 管理職志向の変化

分析対象：1年目～5年目調査のすべてに回答した女性125人、男性157人
女性



男性



女性の管理職志向を低下させる要因

(1) 入社1年目から2年目にかけての要因

では、なぜ女性の管理職志向は男性のそれより低く、また年々、男性以上

に低下するのだろうか。理由の1つとして、女性が管理職を目指しにくい職場環境があげられる。筆者が別途行った分析によると、女性の管理職志向がより大きく低下する入社1年目から2年目にかけては、下記のような5つの要因が女性の管理職志向に影響している（島 2019a）。

第一に、1年目より残業頻度が増えると、2年目には管理職志向が低下する傾向にある。そして重要な点として、2年目には1年目より残業頻度が増える。研修・見習い期間ともいえる1年目を終え、業務が本格化する2年目に残業が増えるのはいたしかたない面もあるだろう。しかし残業の常態化を放置していたら、管理職を目指そうという意欲が低下してしまうのである。

第二に、上司の育成熱意を1年目より強く感じなければ、2年目には管理職志向が低下する傾向にある。つまり上司は、若手女性が入社年次を重ねるにつれ育成を怠るならば、彼女たちの管理職志向を低下させてしまうのである。

たしかに多くの研究によって、上司の部下育成に関するマネジメントが女性の昇進意欲を高めることが指摘されている（武石 2014b）。数年で結婚退職しようと思っていたが、上司に期待され仕事を任されたことで意欲が高まったなど、上司の育成意欲や部下への接し方によって、昇進意欲や継続意欲に差が出る事例が多数報告されている（永瀬・山谷 2012、大内 1999、武石 2014a、安田 2012）。

第三に、仕事の将来性も影響力をもつ。将来のキャリアにつながる仕事をしていると思う女性ほど、管理職志向が高い。さらに「個人内の変化」として、仕事の将来性を1年目より強く感じなければ、2年目には管理職志向が下がる傾向にある。

女性が管理職を目指すうえで仕事の「将来性」が重要であることは、女性の仕事満足度に影響を及ぼす要因との違いからも明らかである。島（2017）によると、女性の仕事満足度は「現状」も「見通し」もよいときに高い。これに対し管理職志向は、必ずしも「現状」にめぐまれていなくとも「見通し」が明るければ高いのである。具体的には、「現在の仕事内容と待遇の釣り合い」

や「仕事のやりがい」といった「現状」は、管理職志向に影響しない。しかし「将来のキャリアにつながる仕事をしている」「職場では、自分は期待されている」など、「見通し」がよいほど管理職志向が高い。管理職を目指すか否かという将来ビジョンは、「現状」という短期的スパンではなく、仕事を通じた成長の道筋が明確である、会社や周囲から何を期待されているかを理解しているなど、「見通し」の明るさに影響されることが考えられる。

第四に、リーダーシップ力の自己評価が高い女性ほど管理職志向が高い。さらに「個人内の変化」として、1年目よりリーダーシップ力の自己評価が高まらなければ、2年目には管理職志向が低下する。つまり女性が管理職を目指すには、リーダーシップ力に高い自信をもち、かつ、その自信が年々高まる必要がある。

しかし筆者が別途行った分析によると、リーダーシップ力の自己評価については、女性は男性より低く、かつ、入社後も男性ほど高まらない。さらに、リーダーシップ力の自己評価が高まるためには、リーダーシップをより求められるようになることや、職場での期待がより高まるが必要であることもわかった。しかし本調査によると、女性は男性ほどリーダーシップを求められない。また職場で期待されているという実感も、男性ほどには年々高まっていけない。ここに女性が男性ほどリーダーシップ力に自信をもてず、また入社年次を重ねても、男性ほど自信が高まっていけない一因があると考えられる（島 2019b）。

第五に、「女性より男性のほうがリーダーに向いている」と思う女性ほど管理職志向が低い。さらに「個人内の変化」として、1年目より「男性のほうが向いている」と思うようになると、2年目には管理職志向が低下する傾向にある。つまり「男性のほうがリーダーに向いている」というジェンダー規範は、女性の管理職志向を低下させる。

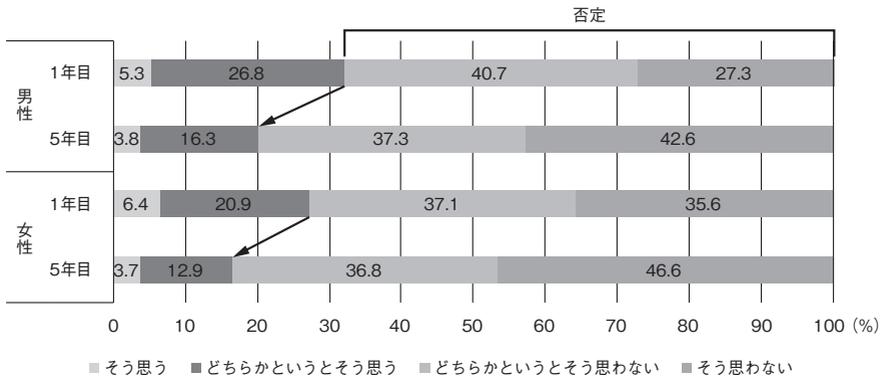
ただし本調査によると、「男性の方がリーダーに向いている」と思う人は、男女ともに少数派である。図2は、1年目と5年目の回答を正確に較べるため、1年目調査と5年目調査の両方に回答した女性209人、男性326人を分

析対象としている。これによると、「リーダーには男性の方が向いている」について「そう思わない」もしくは「どちらかというと思わない」と否定する人は、1年目は女性72.7%、男性68.0%といずれも7割程度である。5年目にはさらに増え、女性83.4%、男性79.9%と8割を占める。

こうした結果から、女性は「男性の方がリーダーに向いている」と考えているわけではないものの、自分自身が管理職を目指すことには消極的といえる。5年目には「男性の方が向いている」と思わない人がさらに増えるにもかかわらず、図1が示すように、女性の管理職志向は低下の一途である。男性の側も、必ずしも「男性の方が向いている」と考え、女性がリーダーになることを拒んでいるわけではない。

図2 「リーダーには、女性より男性のほうが向いている」
入社1年目と5年目の比較

分析対象：1年目と5年目の調査に回答した女性209人、男性326人



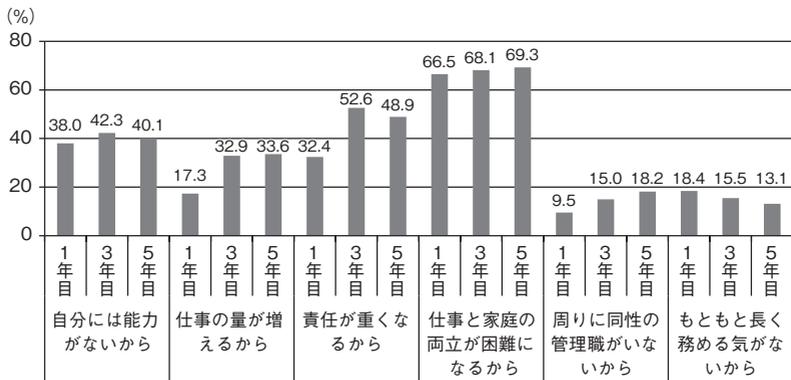
(2) 家庭と仕事の両立困難

本調査では、「仕事と家庭の両立の難しさ」も女性が管理職を目指すしにくい大きな要因であることがわかった。図3は、1年目、3年目、5年目の各調査において、管理職を目指したくないと回答した女性とその理由として選

択した項目を示している（複数回答）。すべての調査年次を通じて、最も多く選択されたのが「仕事と家庭の両立が困難になるから」である。本調査の対象者は大企業の社員であるから、育児休業制度や介護休業制度、短時間勤務制度など、仕事と家庭の両立を支えるための制度は整備されている。それでもなお、両立は難しいと感じる女性が少なくないのである。

図3 女性が管理職を志向しない理由：入社1年目・3年目・5年目（複数回答）

分析対象：各回の調査で、管理職を「目指したくない」もしくは「どちらかという目指したくない」と回答した女性（1年目179人、3年目213人、5年目137人）



本調査は入社5年目までの追跡調査であるから、調査時点で結婚や出産を経験している女性はごく少数である。しかしおそらく先輩管理職の長時間労働などを目の当たりにして、それらのライフイベントを経験する前に、管理職は「目指したくないもの」になってしまうのだろう。

ただし重要な点として、「家事・育児は女性の役割である」といった性別役割分業規範は男女ともに否定する傾向にある。

図4は「子どもが3歳くらいまでは、母親は仕事を持たず育児に専念すべきだ」、図5は「家族を経済的に養うのは男性の役割だ」という考え方に対する、1年目と5年目の回答を男女別に比較したものである。1年目と5年目を正確に比較するため、1年目調査と5年目調査の両方に回答した男女を

分析対象とした。図4・図5によると、男女ともにこれらの考え方を否定する割合が増加している。男性では否定する傾向がより強く、このため、5年目には女性との意識差が縮小した。育児も仕事も夫婦一緒に、という意識が若手社員のなかで高まっていることが推測される。

図4 「子どもが3歳くらいまでは、母親は仕事を持たず育児に専念すべきだ」
入社1年目と5年目の比較

分析対象：1年目と5年目の調査に回答した女性209人、男性326人
上段女性、下段男性

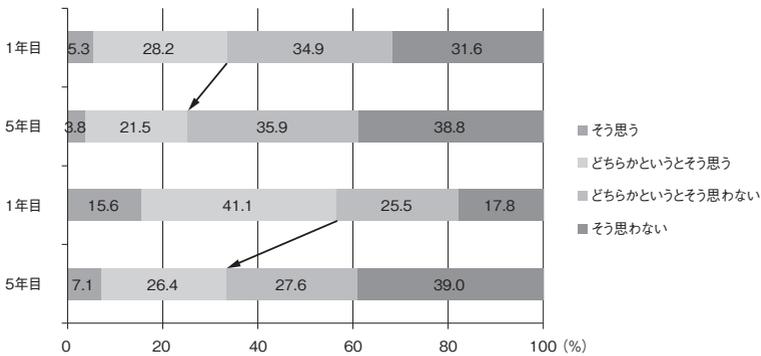
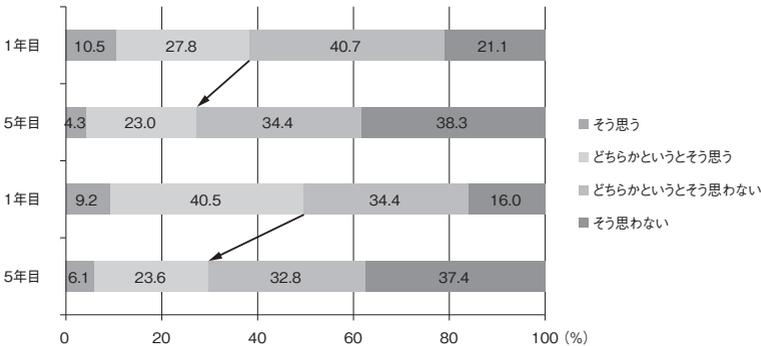


図5 「家族を経済的に養うのは男性の役割だ」入社1年目と5年目の比較

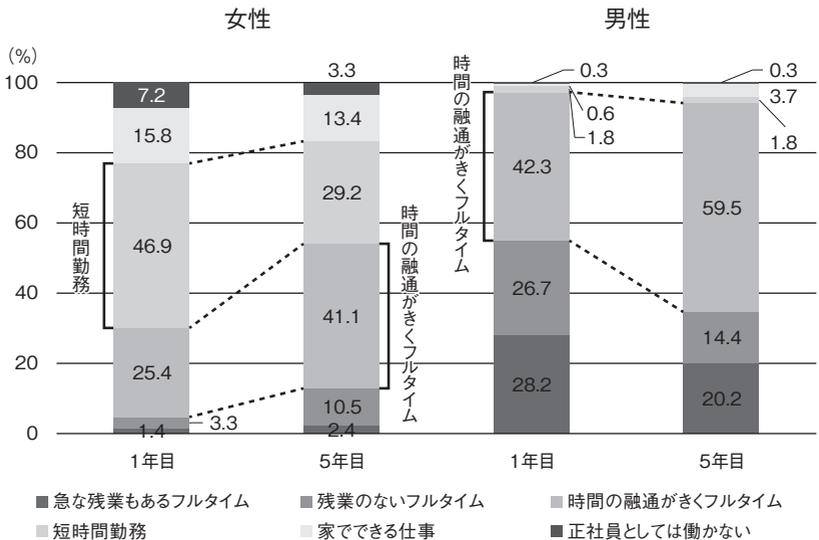
分析対象：1年目と5年目の調査に回答した女性209人、男性326人
上段女性、下段男性



なお、前述したように女性の管理職志向は低いままであるが、「育児期の理想の働き方」には男性とともに変化がみられる。図6は、「就学前の子どもがいるとき」の理想の働き方を尋ねたものである。1年目と5年目を正確に比較するため、1年目調査と5年目調査の両方に回答した女性209人、男性326人を分析対象としている。

図6をみると女性の1位は、1年目の「短時間勤務」から5年目には「時間の融通がきくフルタイム」に変化する。育児と仕事の両立を支える制度として、勤務時間を短縮する「短時間勤務制度」が導入されて以降、この制度を積極的に利用する女性が多くみられるようになった。しかしその一方で、短時間勤務では従事できる仕事限定されがちのため、フルタイム勤務を続ける同僚たちとの間にスキルや経験の差が生じたり、自信や意欲をなくしたりすることがある。そうしたなか、早出出勤が認められるなど、勤務時間が

図6 「就学前の子どもがいるとき」の理想の働き方 入社1年目と5年目の比較
分析対象：1年目と5年目の調査に回答した女性209人、男性326人



フレキシブルであればフルタイム勤務と育児の両立は必ずしも不可能ではないことから、勤務時間を柔軟化する企業が増えている。図6は、若手女性社員も「短時間勤務」より「時間の融通がきくフルタイム」に利点を認めるようになったことを示している。

男性においても、5年目には「急な残業もあるフルタイム」や「残業のないフルタイム」が減り、「時間の融通がきくフルタイム」が大きく増加している。

以上のように、入社5年間で男女の性別役割分業意識は大きく変化した。「子どもが3歳くらいまでは、母親は仕事を持たず育児に専念すべきだ」(図4)、「家族を経済的に養うのは男性の役割だ」(図5)、「リーダーには、女性より男性の方が向いている」(図2)といった考え方を否定する割合が、男女ともに増加するのである。ただし、このような意識変化が女性の「理想の働き方」に及ぼす影響は一貫していない。

「育児期の理想の働き方」については、女性のみならず男性においても「時間の融通がきくフルタイム」が増える。こうした変化の背景には、「母親は育児に専念すべき」「家族を養うのは男性」といった考え方を否定する態度があると考えられる。一方、女性の管理職志向は低いままである。「男性の方がリーダーに向いている」とは思わなくなるのに、女性の管理職志向は低下の一途である。このような違いからも、女性の管理職志向を阻む壁が強靱であることが推測される。

4 女性の管理職志向を高めるには何をすべきか

ヒアリング調査からの知見

初期キャリア期における女性の実態と課題についてより多角的にとらえるため、NWECでは、本稿でとりあげたアンケート調査と並行してヒアリング調査も実施した。対象はアンケート調査と同じく、平成27年に4年制大学を卒業して民間企業に正規職として入社した女性(14名)である。大学4

年時から入社5年目まで、年に1回、現状や今後の見通しなどについて1～2時間の聞き取りを行った。そしてこのヒアリング調査でも、女性の管理職志向について、アンケート調査と同様の傾向が確認された。

就業前の大学4年時に行った調査では、主に以下3点が明らかになった(島2016)。

第一に、結婚・出産後は仕事を辞め、その後は職業につかない(いわゆる専業主婦)という生き方を肯定する者は皆無であった。ただし内定先に定年まで勤めたいと断言したのは、1名のみである。大半が育児と仕事の両立は難しいとイメージし、一時的な退職や転職を想定していた。

第二に、管理職を目指したいかという問いに対しては、大半が否定的であった。長時間労働になるだろうから家庭との両立が難しい、忙しい時期に妊娠しないようにするなど義務や制約が増えそう、何かを犠牲にしなければいけないかもしれないなど、慎重な意見が多かった。ただし重要な点として、絶対的に拒否する者はいなかった。上司から勧められたら引き受けても良いなど、会社側の働きかけ次第という印象を受けた。

第三に、彼女たちの管理職志向は入社先の環境に左右されることが示唆された。なぜなら大学4年時点では、ほとんどの者が確固たる意志をもっていなかったからである。日本の企業は男性中心型で長時間労働から逃れられない、家事や育児と仕事の両立は大変などステレオタイプな情報に振り回される一方、「(会社に)入ってみたいとわからない」という漠然とした不安をかかえていた。

事実、入社後に管理職像が大きく変わった者は少なくない。たとえばAさんは、大学4年時には「プライベートを優先できなくなるので管理職はめざしたくない」と語っていた。しかし直属の上司(男性)が長時間労働の是正に熱心で、子どもの送迎や看病のために出勤を遅らせたり休暇を取得したりする姿を目の当たりにしたことから、ステレオタイプな管理職像がくつがえされたという。この結果、管理職は「絶対になりたくないもの」から「なれるものならなりたいもの」に変化した(島2018)。

また、前述したように女性が管理職を目指すには「見通し」の明るさが必要だが、これについても印象的な語りがあった。上司が育成熱心で先輩もつきっきりで指導してくれる、人事とは入社半年の間に4回も面談があり、希望や適性についてじっくり話し合ってきたというBさんは、「色々教えていただいているので」仕事を通じて成長できていると感じていた。そこで管理職については、「今すぐよくしていただいているので、もし後輩がたくさん入ってきたら、まずは先輩としてとか、マネージャーとしてとか、部長としてとか、していただいたことをできればいいな」「最終的になれたら」と前向きである。「ある程度の経験を会社で積ませてもらった」というCさんも、「それを還元する責任があるのではないかと思うので、目指せるものであれば目指して、培った知識を活かして管理職というステップを踏むのもいいかな」と、管理職を目指すことを「会社への恩返し」ととらえるようになった(島 2018)。

5年にわたり新入社員を追跡するなかで、女性のキャリア形成は「どのような上司・先輩に出会うか」に左右されることを痛感した。なぜなら女性たちは希望や理想、不安など様々な思いを抱えながら、周囲の女性上司・先輩をじっくり観察して、この先自分に与えられるであろう選択肢を見極めているからである。「この会社で働き続けるのか」「管理職を目指すのか」、確固たる答えをもっている女性はほとんどいなかった。そして毎年のヒアリング調査では、職場や上司の異動によって、別人かと思うほどにモチベーションが上下する様相を目の当たりにした。

アンケート調査の結果に注目するならば、女性は管理職になることを強く拒否しており、その思いは年々強固になるように見える。しかしヒアリング調査では、まったく異なる印象を受けた。先行の事例研究でも指摘されているように、女性のキャリア意識はかなり流動的である(石原 2006、永瀬・山谷 2012、中村 1988)。そしてワーク・ライフ・バランスを実現し、期待して育ててくれる上司や先輩に出会ったなら、管理職を目指すことはごく自然に次なる目標となるのである。

アンケート調査でも、上司の育成熱意や仕事の将来性などが女性の管理職志向に影響することが確認された。また今回の調査によると、若手男女の性別役割分業意識は入社後大きく変化しており、仕事でも家庭でも男女の区別を否定する方向にある。女性活躍を推進するためには、男女の役割や働き方に関する若手社員の意識変化を受け入れ、彼らの意欲を高めるための働きかけが求められるだろう。

注

- 1) 代表性を確保するためには、母集団（＝平成27年に民間企業に入社した大卒以上の新規学卒者）に含まれるすべての個人が、企業規模や業種、本社所在地などにかかわらず、等しい確率で抽出されるように設計する必要がある。しかし調査を立ち上げる過程で以下のような困難が明らかになった。

第一に、中小企業の場合、新規学卒者の一括採用より即戦力となる経験者の中途採用が一般的である。このため、中小企業を通じて新入社員の調査を行うことは難しい。第二に、企業規模にかかわらず、短期的に成果を求められる民間企業に対して、結果を得るまでに数年を要するパネル調査への協力を依頼することは困難である。上層部の交代や経営計画の見直しなどによって調査から脱退する危険性、担当者の変動による事務局引継ぎの難しさも課題となる。外部機関が社員の情報を長期的・継続的に収集することに懸念をもつ企業も多い。

そこで本調査では、大企業に広く協力を依頼して、承諾を得た企業の大卒以上の新規学卒者全員を調査対象とすることになった。このように代表性が損なわれている点は、本調査の大きな限界である。しかし「新入社員を追跡したパネル調査」は、管見の限り他に例がない。また上述のような理由から、今後も実施は難しいと考えられる。これらの点から、貴重なデータと位置づけられるだろう。

引用・参考文献

- 石原直子 2006 「女性役員の“一皮むける経験”：幹部候補女性を育てる企業のための一考察」『Works Review』 Vol.1
- 川口章 2012 「昇進意欲の男女比較」『日本労働研究雑誌』 No.620、42-57
- 小杉礼子編著 2007 『大学生の就職とキャリア：“普通”の就活・個別の支援』 勁草書房
- リクルートワークス研究所 2013 『提案 女性リーダーをめぐる日本企業の宿題』 リクルートワークスホールディングス
- 松浦民恵 2014 「企業における女性活用の変遷と今後の課題」経団連出版編『企業力を高める：女性の活躍推進と働き方改革』 経団連出版、91-112
- 永瀬伸子・山谷真名 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』 8号、95-105
- 中村恵 1988 「大手スーパーにおける女性管理者・専門職者：仕事経験とキャリア」小池和男・富田安信編『職場のキャリアウーマン』 東洋経済新報社、12-37
- 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：総合職・基幹職の実態調査より」『日本労働研究雑誌』 471、15-28
- 佐藤博樹・武石恵美子 2010 『職場のワーク・ライフ・バランス』 日本経済新聞出版社
- 島直子 2016 「女子大学生の就業意識：内定を得た四年生に対するグループ・インタビュー調査をもとに」『NWEC実践研究』 第6号、178-188
- 島直子 2017 「女性新入社員の管理職志向を高める要因：仕事満足度を高める要因との比較」『NWEC実践研究』 第7号、56-73
- 島直子 2018 「女性のキャリア意識の変化：“女子大学生追跡ヒアリング調査”より」『NWEC実践研究』 第8号、126-139
- 島直子 2019a 「女性新入社員の管理職志向を低下させる要因：パネルデータを用いた検証」『大原社会問題研究所雑誌』 No.727、55-69
- 島直子 2019b 「リーダーシップに対する女性新入社員の自己評価を高める要因：入社3年目までのパネルデータによる検証」『現代女性とキャリア』 第11号、

41-52

武石恵美子 2014a 「女性の仕事への意欲を高める職場の要因：女性の昇進意欲と仕事のやりがいに関する分析」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）分析編』107-139

武石恵美子 2014b 「女性の昇進意欲を高める職場の要因」『日本労働研究雑誌』648、33-47

八代充史 1992 「大手小売業における女性の管理職への昇進：人事部門の機能の実態」『日本労働研究雑誌』No.388、28-41

安田宏樹 2009 「総合職女性の管理職希望に関する実証分析：均等法以後入社者の総合職に着目して」『経済分析』第181号、23-45

安田宏樹 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』第64巻第1号、134-154

（しま・なおこ 国立女性教育会館研究国際室研究員）