

第2章

若手女性社員の不安や自信のなさの要因と 管理職の部下育成力

山谷 真名

1 はじめに

管理職に占める女性の割合が30%以上である欧米諸国と比べて日本においては8.7%¹⁾と低い。その理由として、管理職になるような年齢の女性たちは、男性とは異なった仕事をしてきていることをあげている企業の人事担当者が多い。このことは調査でも明らかにされており、均等法世代・均等法第二世代では男性とは異なるOJT・配置転換がなされていて、それにより昇進していない(大内1999, 2007, 2012, 大内・奥井・脇坂2014)。しかし、若手女性社員(均等法第三世代：2006年以降入社)については、男女同じ仕事をし、同じ配置をしているため、自然とこれからは女性の管理職も増えていこうと考えている企業の人事担当者もいる。一方で、入社時は非常に優秀であった女性社員が何年かたつと将来のキャリアに対する不安を持ち、キャリア形成に支障が生じて、予定していたように管理職になるような女性が増えていかないという悩みを抱えているという。

そこで、公益財団法人21世紀職業財団では、若手女性社員の意識や管理職の意識の実態や要因を把握分析するために、『若手女性社員の育成とマネジメントに関する調査』(インタビュー調査及びアンケート調査)を2014年～2015年に実施し、報告書にまとめた(21世紀職業財団2015、岩田・菅原2015)。

I 女性の初期キャリア

本稿では、若手社員に対するアンケート調査と管理職に対するアンケート調査の結果の中から若手女性社員の将来のキャリアに対する不安や自信のなさの要因と管理職の部下育成力の重要性を中心に紹介することとする。

2 調査の概要

本調査では、インタビュー調査も実施したが、本稿では、調査の方法と調査の内容については、アンケート調査についてのみ述べる。

調査の目的

均等法第三世代の若手女性社員（2006年以降入社、総合職あるいは大卒・大学院卒社員）の意識や管理職の意識を把握・分析し、若手女性社員が若手男性社員と同様にキャリアの展望を描くことができるようにするにはどうすればよいかを検討する。

アンケート調査の方法と回答者

調査協力企業は、10社で、その正社員が5,000人以上（9社）、1,000人以上（1社）の大企業で、製造業4社（B to B 2社、B to C 2社）、金融業3社、小売業1社、建設業2社の全国展開をしている企業である（本社は東京が8社、関西が2社）。いずれもその業界では女性活躍推進に関して積極的に取り組んでいる先進的企業である。

調査実施期間は2014年11月～2015年1月である。

調査回答者は、若手社員調査では1,348名（男性747名、女性601名）、管理職調査では866名（男性807名、女性51名、性別未回答8名）である。

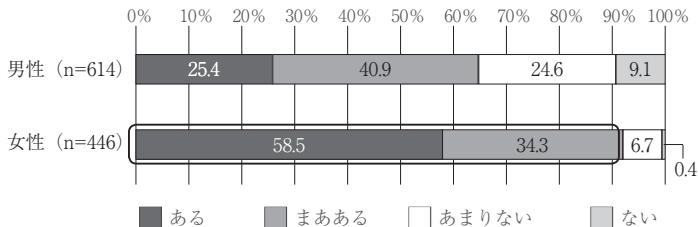
3 将来のキャリア不安

将来のキャリアに不安があると、現在の仕事のモチベーションも下がって

しまう。男女で将来のキャリアに対する不安について違いがあるのだろうか。

「子どもを育てながら仕事を継続するに当たって、不安を感じることはありますか」と尋ねたところ、「ある」と回答した人は、若手男性社員では25.4%、若手女性社員では58.5%、「まあある」と回答した人も加えると、若手男性社員では66.3%、若手女性社員では92.8%となっており、若手女性社員の方が不安を感じている人の割合が高い。

図表 1 男女別「子どもを育てながら仕事を継続するに当たって、不安を感じることはありますか」に対する回答



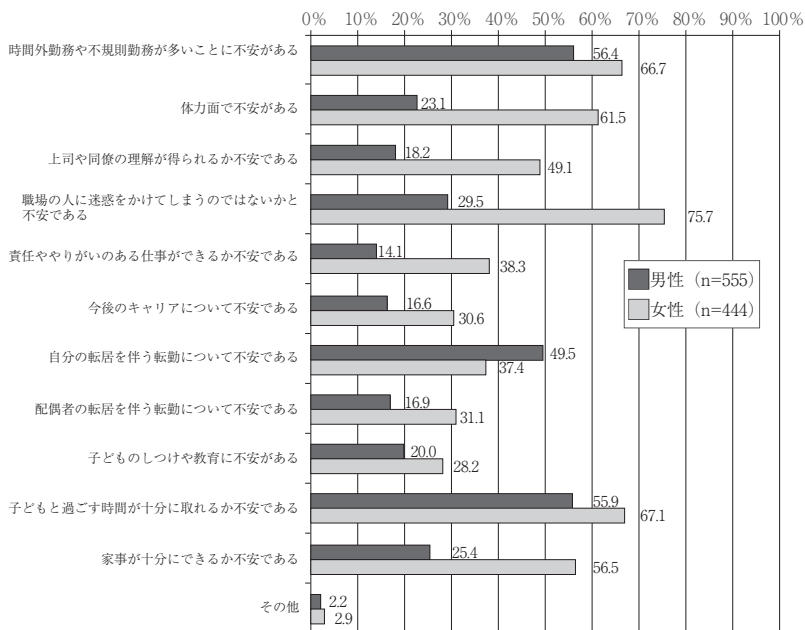
χ^2 乗検定 $p < 0.01$

どのような不安か

では、子どもを育てながら仕事を継続するに当たって不安がある（以下、「将来のキャリア不安」と称する）という人はどのような不安があるのだろうか。複数回答で尋ねたところ、図表2にみるように、女性においては、「職場の人に迷惑をかけてしまうのではないかと不安である」と回答した人の割合が75.7%と最も高く、次いで「子どもと過ごす時間が十分に取れるか不安である」67.1%、「時間外勤務や不規則勤務が多いことに不安がある」66.7%となっている。男性においては、「時間外勤務や不規則勤務が多いことに不安がある」と回答した人の割合が56.4%と最も高く、「子どもと過ごす時間が十分に取れるか不安である」55.9%、「自分の転居を伴う転職について不安である」49.5%となっている。男女とも、現在の働き方が育児をしながら働くことが難しい働き方となっていることが原因と思われる。

I 女性の初期キャリア

図表2 男女別「どのような不安か」に対する回答（複数回答）



将来のキャリア不安の要因の計量分析

若手社員の将来のキャリア不安に影響を与える要因は、①キャリアの道筋のイメージ、②自分自身の転勤の可能性、③自分自身の仕事量の多さ、④同じ職場の男性の退社時間の遅さ、⑤職場の人間関係の満足度、⑥時間制約のある人の昇進の難しさ、⑦管理職の育成力 であると仮説をたてた。①～⑦を説明変数にして、キャリア不安「子どもを育てながら仕事を継続するに当たって、不安を感じることはありますか」（不安が「ある」を4、「まあある」を3、「あまりない」を2、「ない」を1）を被説明変数にして順序ロジット分析を行った。

説明変数は、それぞれ以下のように作成した。

- ①キャリアの道筋のイメージダミー
「あなたは、今後のキャリアの道筋がイメージできますか」に対し、「できる」「まあできる」を1、「あまりできない」「できない」を0とした。
- ②転勤可能性ダミー
「今後、転居を伴う転勤の可能性はありますか」に対し、「ある」を1、「あまりない」「ない」を0とした。
- ③仕事量の多さダミー
「現在の仕事量をご自身にとってどうですか」に対し、「多い」「やや多い」を1、「適当である」「やや少ない」「少ない」を0とした。
- ④男性の退社時間
男性の退社時間17時台から20時台を1とし、21時台以降を0とした。
- ⑤職場の人間関係ダミー
「現在の職場の人間関係に満足していますか」に対し、「満足している」「まあ満足している」を1、「あまり満足していない」「満足していない」を0とした。
- ⑥時間制約昇進困難ダミー
「御社では、育児や介護などで時間制約のある人は昇進するのが難しいと思いますか」に対し「そう思う」「まあそう思う」を1、「あまり思わない」「思わない」を0とした。
- ⑦管理職の育成力
以下の4つの質問について主成分分析を行い、主成分スコアを説明変数にした。
- 「(これまで最も自分にとって影響を与えたと思う管理職)はあなたに仕事を任せてくれましたか」に対し、「任せてくれた」を4、「まあ任せてくれた」を3、「あまり任せてくれなかった」を2、「任せてくれなかった」を1とした。
- 「(これまで最も自分にとって影響を与えたと思う管理職)は、あなたの仕事ぶりに対して、あなたに有益な指示やアドバイスをしましたか」に対し、「した」を4、「まあした」を3、「あまりしなかった」を2、「しなかった」を1とした。
- 「(これまで最も自分にとって影響を与えたと思う管理職)は、あなたの将来のキャリアに対して、アドバイスや助言を行っていましたか」に対し、「行っていた」を4、「まあ行っていた」を3、「あまり行っていなかった」を2、「行っていなかった」を1とした。
- 「(これまで最も自分にとって影響を与えたと思う管理職)は、あなたに管理職の仕事のおもしろさややりがいを話していましたか。」に対して、「よく話していた」を4、「時々話していた」を3、「たまに話していた」を2、「話していなかった」を1とした。

コントロール変数として、「入社時のWLB（ワーク・ライフ・バランス）に関する就業意識ダミー」と個人属性に関する以下の変数を入れた。

- ・入社時のWLB（ワーク・ライフ・バランス）に関する就業意識ダミー
「就職先を決める際に、子育てとの両立やワークライフバランスを重視しましたか」に対し、「重視した」「やや重視した」を1、「あまり重視しなかった」「重視しなかった」「特に考えていなかった」を0とした。
- ・勤続年数
- ・年齢
- ・年齢二乗
- ・配偶者の有無と子どもの有無
基準を「子どもあり」（配偶者ありと配偶者なしを含む）とし、「配偶者なし子どもなし」、「配偶者あり子どもなし」のダミー変数。
- ・役職：基準を「一般社員」とし、「課長、課長相当職」、「係長、主任、係長相当職」「チームリーダー」のダミー変数。

<分析結果>

分析結果は図表3の通りで、次の7点が言える。

- ・若手男性社員に比べ若手女性社員は不安が高い傾向にある。
- ・男女とも、キャリアの道筋がイメージできることが不安を軽減する。
- ・若手女性社員では、転勤の可能性があることが不安を高める。
- ・男女とも、現在の仕事量が多いことが不安を高める。
- ・男女とも、職場の男性社員の退社時間が21時台以降に比べて20時台以前であることが不安を軽減する。
- ・若手女性社員では、職場の人間関係に満足していることが不安を軽減する。
- ・男女とも、育児や介護などで時間制約のある人は昇進するのが難しいと思っていることが不安を高める。

将来のキャリア不安を軽減するための方策

①キャリアの道筋をイメージできるようにするために

「男女とも、キャリアの道筋がイメージできることが不安を軽減する。」ということが示された。図表4のように、男女別にキャリアの道筋のイメージの有無をみると、若手男性社員でも約半数はイメージできていないが、若手女性社員では約7割がイメージできていない。キャリアの道筋をイメージできるようにするためには、若手社員に対してキャリアデザイン研修を実施したり、若手社員と上司や人事が将来のキャリアについて考えていく場を持ったり、上司や人事が育成計画を立て、それに基づいた育成を行う必要があるだろう。

②転勤の不安を解消するために

「若手女性社員では、転勤の可能性があることが不安を高める」ということが示された。転勤の不安を解消する方法としては、すでに実施している企業もあるが、これまでよりも転勤の時期を早め結婚や出産を迎える前に転勤の経験をすること、一定期間は男女ともに転勤を免除すること、自

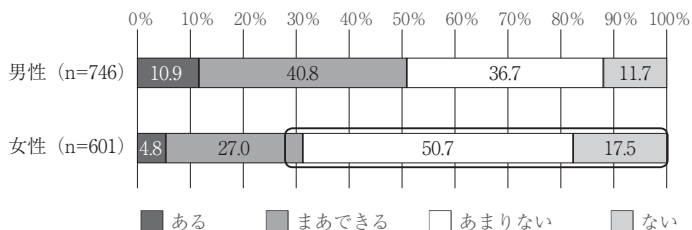
図表3 将来のキャリア不安の要因の計量分析(順序ロジット分析)

| | 男女計 (N=893) | | | | 男生 (N=512) | | | | 女性 (N=383) | | | |
|---------------------|-------------|--------|--------|-----------|------------|--------|--------|-----------|------------|--------|--------|-----------|
| | 係数 | 標準偏差 | z | P>z | 係数 | 標準偏差 | z | P>z | 係数 | 標準偏差 | z | P>z |
| | 女性ダミー | 1.799 | 0.160 | 11.250 | 0.000 *** | -0.470 | 0.176 | -2.680 | 0.007 *** | -0.533 | 0.233 | -2.280 |
| キャリアイメージダミー | -0.485 | 0.139 | -3.480 | 0.000 *** | 0.221 | 0.198 | 1.110 | 0.265 | 0.175 | 0.225 | 3.180 | 0.001 *** |
| 転職可能性ダミー | -0.413 | 0.147 | 2.820 | 0.005 *** | 0.628 | 0.171 | 3.680 | 0.000 *** | 0.482 | 0.222 | 2.170 | 0.030 ** |
| 説明変数の多さダミー | -0.566 | 0.134 | 4.230 | 0.000 *** | | | | | | | | |
| 男性の退社時間21時台以降(ref.) | | | | | | | | | | | | |
| 変数 | -0.481 | 0.152 | -3.160 | 0.002 *** | -0.440 | 0.196 | -2.240 | 0.025 ** | -0.498 | 0.248 | -2.010 | 0.044 ** |
| 男性の退社時間17時台~20時台 | -0.392 | 0.182 | -2.160 | 0.031 ** | -0.224 | 0.230 | -0.970 | 0.330 | -0.760 | 0.318 | -2.390 | 0.017 *** |
| 職場の人間関係ダミー | 0.528 | 0.148 | 3.570 | 0.000 *** | 0.512 | 0.182 | 2.820 | 0.005 *** | 0.568 | 0.264 | 2.150 | 0.031 ** |
| 時間制約昇進困難ダミー | 0.042 | 0.044 | 0.960 | 0.339 | -0.003 | 0.056 | -0.050 | 0.958 | 0.117 | 0.075 | 1.570 | 0.117 |
| 管理職の育成力 | | | | | | | | | | | | |
| 入社時のWLBに関する就業意識ダミー | -0.111 | 0.054 | -2.060 | 0.039 ** | -0.192 | 0.071 | -2.720 | 0.007 *** | 0.009 | 0.087 | 0.100 | 0.920 |
| 勤続年数 | -0.117 | 0.066 | -1.780 | 0.074 * | -0.221 | 0.081 | -2.740 | 0.006 *** | 0.149 | 0.117 | 1.270 | 0.204 |
| 年齢 | 0.087 | 0.734 | 0.120 | 0.906 | 0.296 | 0.868 | 0.340 | 0.733 | -1.056 | 1.520 | -0.690 | 0.487 |
| 年齢二乗 | -0.001 | 0.012 | -0.050 | 0.960 | -0.003 | 0.015 | -0.200 | 0.845 | 0.015 | 0.025 | 0.590 | 0.559 |
| 子どもあり(ref.) | | | | | | | | | | | | |
| 子どもなし | -0.611 | 0.295 | -2.070 | 0.038 ** | -0.652 | 0.376 | -1.730 | 0.083 * | -0.639 | 0.457 | -1.400 | 0.163 |
| 未婚子どもなし | -0.275 | 0.302 | -0.910 | 0.363 | -0.525 | 0.382 | -1.370 | 0.170 | 0.147 | 0.474 | 0.310 | 0.757 |
| 既婚子どもなし | | | | | | | | | | | | |
| 変数 | -0.420 | 0.701 | -0.600 | 0.549 | -0.520 | 0.831 | -0.630 | 0.532 | 0.603 | 1.362 | 0.440 | 0.658 |
| 変数 | -0.140 | 0.175 | -0.800 | 0.426 | 0.053 | 0.212 | 0.250 | 0.804 | -0.445 | 0.318 | -1.400 | 0.162 |
| 変数 | -0.536 | 0.312 | -1.720 | 0.086 * | -0.699 | 0.358 | -1.950 | 0.051 * | -0.030 | 0.688 | -0.040 | 0.965 |
| 課長、課長相当職 | | | | | | | | | | | | |
| 係長、主任、係長相当職 | | | | | | | | | | | | |
| チームリーダーなど | | | | | | | | | | | | |
| /cut1 | -2.143 | 10.766 | | | 1.197 | 12.632 | | | -23.306 | 22.669 | | |
| /cut2 | -0.203 | 10.767 | | | 3.102 | 12.634 | | | -20.588 | 22.657 | | |
| /cut3 | 2.016 | 10.768 | | | 5.266 | 12.636 | | | -18.108 | 22.653 | | |
| LR chi2 | 281.46 | | | | 69.56 | | | | 53.82 | | | |
| Prob>chi2 | 0 | | | | 0 | | | | 0 | | | |
| Pseudo R2 | 0.1305 | | | | 0.0541 | | | | 0.0789 | | | |

注 シフト勤務のため、退社時間を回答しなかった1社を除く。

I 女性の初期キャリア

図表4 男女別 キャリアの道筋のイメージ



χ^2 乗検定 $p < 0.01$

分で転職をする時期を選択できるようにすることなどがあげられるだろう。

③仕事量の削減・長時間労働の削減のために

「男女とも、現在の仕事量が多いことが不安を高める」「男女とも、職場の男性社員の退社時間が21時台以降に比べて20時台以前であることが不安を軽減する」ことが示された。仕事量の削減・長時間労働の削減をするためには、まず、残業ありきの考え方ではなく、時間内にいかに効率的に仕事ができるかという意識改革が必要である。また、ノー残業デーといった取組みの他に、業務の見直しや削減、業務分担の見直し等を実施することが必要である。その際に、トップが経営課題として発信していくことが必要であろう。

④職場の人間関係向上のために

「若手女性社員では、職場の人間関係に満足していることが不安を軽減する」ことが示された。職場の人間関係をよくしていくためには、個人個人がお互い様の気持ちを持つことはもちろん大切であるが、育児休業や短時間勤務を取る人がいる場合に過度に業務が増えないよう、代替要員の手配、業務分担の工夫、情報共有をする必要がある。その際、各職場の管理職に任せてしまうのではなく、事業部門単位や企業全体で適切な配置を考えていく必要がある。

⑤育児・介護をしながらキャリアアップできるようにするために

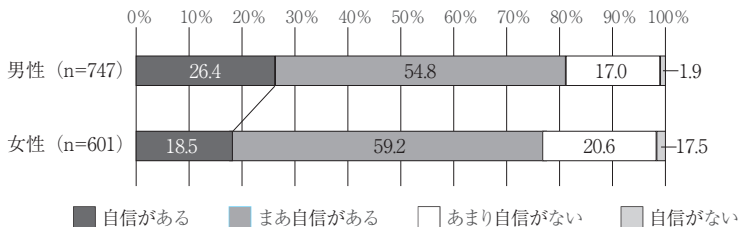
「男女とも、育児や介護などで時間制約のある人は昇進するのが難しいと思っていることが不安を高める。」ことが示された。育児・介護など時間制約がある場合でも、キャリアアップができるようにするためには、時間制約があるということだけで評価を下げないようにすること、評価を期間内のアウトプットではなく、一定時間内のアウトプットで行うようにすること、時間制約があるということだけで仕事の質を落とさないこと等の取り組みをする必要があるだろう。

4 自信のなさ

自信の男女差

「あなたは難題に直面した時になんとかやりとげる自信がありますか」と尋ねたところ、「自信がある」「まあ自信がある」と回答した人の割合は若手男性社員 81.2%、若手女性社員 77.7%と差は小さいが、「自信がある」と回答した人の割合は、若手男性社員で 26.4%、若手女性社員で 18.5%と、男女で差がある。

図表 5 男女別「あなたは難題に直面した時になんとかやりとげる自信がありますか」に対する回答

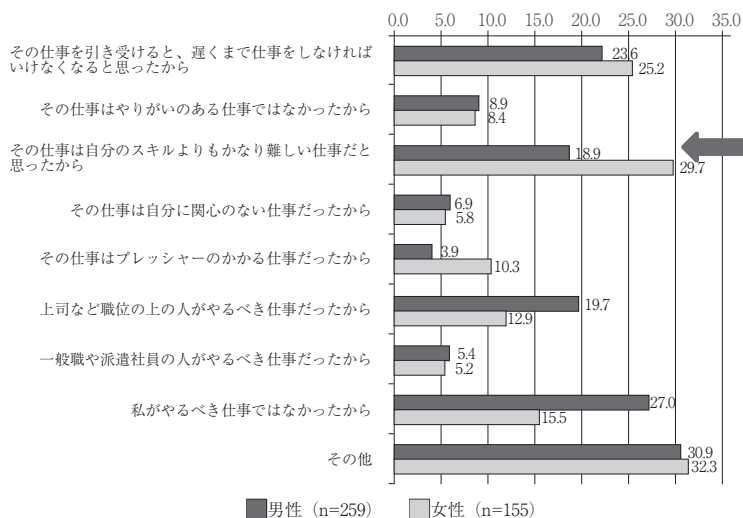


χ^2 二乗検定 $p < 0.01$

仕事を断った理由の男女差—自信がないために、仕事を断ってしまうこともある

上司から与えられた仕事を断った理由として、若手女性社員は若手男性社員よりも「その仕事は自分のスキルよりもかなり難しい仕事だと思ったから」を選んでいる割合が高い。

図表6 男女別 仕事を断った理由（複数回答）



自信の要因の計量分析

若手社員の「難題に直面した時になんとかやりとげる自信」に影響を与える要因は、①おもしろい仕事経験、②少し難しい仕事経験 ③職場の働きやすさの満足度 ④管理職の育成力 であると仮説をたてた。①～④を説明変数にして、「あなたは難題に直面した時になんとかやりとげる自信がありますか。」（「自信がある」を4、「まあ自信がある」を3、「あまり自信がない」を2、「自信ない」を1）を被説明変数にして、順序ロジット分析を行った。

説明変数は、それぞれ以下のように作成した。

- ①おもしろい仕事経験ダミー
「仕事をおもしろいと感じた経験はありますか」に対し、「ある」を1、「たまにある」「あまりない」「ない」を0とした。
- ②少し難しい仕事経験ダミー
「自分の能力よりも少し難しい仕事を与えられたことはありますか」に対し、「ある」を1、「たまにある」「あまりない」「ない」を0とした。
- ③職場の働きやすさダミー
「現在の職場の働きやすさに満足していますか」に対し、「満足している」「まあ満足している」を1、「あまり満足していない」「満足していない」を0とした。
- ④管理職の育成力
以下の4つの質問について主成分分析を行い、主成分スコアを説明変数にした。
- 「(これまで最も自分にとって影響を与えたと思う管理職)はあなたに仕事を任せてくれましたか」に対し、「任せてくれた」を4、「まあ任せてくれた」を3、「あまり任せてくれなかった」を2、「任せてくれなかった」を1とした。
 - 「(これまで最も自分にとって影響を与えたと思う管理職)は、あなたの仕事ぶりに対して、あなたに有益な指示やアドバイスをしましたか」に対し、「した」を4、「まあした」を3、「あまりしなかった」を2、「しなかった」を1とした。
 - 「(これまで最も自分にとって影響を与えたと思う管理職)は、あなたの将来のキャリアに対して、アドバイスや助言を行っていましたか」に対し、「行っていた」を4、「まあ行っていた」を3、「あまり行っていなかった」を2、「行っていなかった」を1とした。
 - 「(これまで最も自分にとって影響を与えたと思う管理職)は、あなたに管理職の仕事のおもしろさややりがいと話していましたか」に対して、「よく話していた」を4、「時々話していた」を3、「たまに話していた」を2、「話していなかった」を1とした。

コントロール変数として、「入社時就業意識」と個人属性に関する以下の変数を入れた。

- ・入社時就業意識ダミー
「就職先を決める際に、昇進や配置などに男女差がないことを重視しましたか。」に対し、「重視した」「やや重視した」を1、「あまり重視しなかった」「重視しなかった」「特に考えていなかった」を0とした。
- ・勤続年数
- ・年齢
- ・年齢二乗
- ・配偶者の有無と子どもの有無
基準を「子どもあり」(配偶者ありと配偶者なしを含む)とし、「配偶者なし子どもなし」、「配偶者あり子どもなし」のダミー変数
- ・役職：基準を「一般社員」とし、「課長、課長相当職」、「係長、主任、係長相当職」「チームリーダー」のダミー変数

<分析結果>

分析結果は図表7の通りで、次の5点が言える。

- ・若手男性社員に比べ若手女性社員は自信がない傾向にある。
- ・男女とも、仕事をおもしろいと感じた経験が「ある」ことが自信を高める。
- ・若手男性社員では、少し難しい仕事の経験が「ある」ことが自信を高める。
- ・若手女性社員では職場の働きやすさに満足していることが自信を高める。
- ・男女とも、管理職の部下育成力があることが自信を高める。

I 女性の初期キャリア

図表7 自信の要因の計量分析
(順序ロジット分析)

| | 男女計 (N=1313) | | | | 男生 (N=723) | | | | 女性 (N=590) | | | |
|--------------|--------------|-------|--------|----------|------------|--------|--------|----------|------------|--------|--------|----------|
| | 係数 | 標準偏差 | z | P>z | 係数 | 標準偏差 | z | P>z | 係数 | 標準偏差 | z | P>z |
| 女性ダミー | -0.382 | 0.125 | -3.050 | 0.002*** | 0.397 | 0.233 | 1.700 | 0.088* | 1.050 | 0.186 | 5.650 | 0.000*** |
| 説明変数 | 0.417 | 0.133 | 3.130 | 0.002*** | 1.092 | 0.168 | 6.500 | 0.000*** | -0.212 | 0.173 | -1.230 | 0.220 |
| おもしろい仕事経験ダミー | 1.082 | 0.124 | 8.740 | 0.000*** | 0.025 | 0.150 | 0.170 | 0.867 | 0.483 | 0.194 | 2.490 | 0.013** |
| 少し難しい仕事経験ダミー | -0.079 | 0.113 | -0.700 | 0.484 | 0.539 | 0.179 | 3.010 | 0.003*** | 0.099 | 0.060 | 1.660 | 0.097* |
| 働きやすい職場ダミー | 0.516 | 0.131 | 3.950 | 0.000*** | 0.092 | 0.053 | 1.740 | 0.081* | 0.425 | 0.168 | 2.520 | 0.012** |
| 管理職の育成力 | 0.102 | 0.039 | 2.590 | 0.010*** | -0.004 | 0.071 | -0.050 | 0.959 | 0.153 | 0.094 | 1.630 | 0.103 |
| 入社時就業意識ダミー | 0.051 | 0.056 | 0.910 | 0.362 | -1.296 | 0.751 | -1.730 | 0.084* | -0.919 | 1.201 | -0.760 | 0.445 |
| 勤続年数 | -1.215 | 0.632 | -1.920 | 0.055* | 0.023 | 0.013 | 1.780 | 0.076* | 0.015 | 0.020 | 0.740 | 0.459 |
| 年齢 | 0.021 | 0.011 | 1.940 | 0.052* | -0.260 | 0.228 | -1.140 | 0.255 | -0.345 | 0.338 | -1.020 | 0.309 |
| 年齢二乗 | -0.299 | 0.186 | -1.600 | 0.109 | -0.366 | 0.240 | -1.520 | 0.127 | -0.234 | 0.358 | -0.650 | 0.514 |
| 子どもあり (ref) | -0.323 | 0.198 | -1.630 | 0.102 | 0.100 | 0.312 | 0.320 | 0.749 | -0.671 | 0.381 | -1.760 | 0.078* |
| 未婚子どもなし | -0.213 | 0.239 | -0.890 | 0.373 | 0.048 | 0.169 | 0.290 | 0.775 | 0.128 | 0.228 | 0.560 | 0.574 |
| 既婚子どもなし | 0.042 | 0.135 | 0.310 | 0.757 | 0.362 | 0.322 | 1.130 | 0.261 | 0.201 | 0.650 | 0.310 | 0.757 |
| 一般社員 (ref) | 0.316 | 0.287 | 1.100 | 0.272 | | | | | | | | |
| 課長、課長相当職 | | | | | | | | | | | | |
| 係長、主任、係長相当職 | | | | | | | | | | | | |
| チームリーダーなど | | | | | | | | | | | | |
| /cut1 | -21.325 | 9.304 | | | -22.105 | 11.011 | | | -17.045 | 17.806 | | |
| /cut2 | -18.552 | 9.300 | | | -19.506 | 11.005 | | | -14.030 | 17.803 | | |
| /cut3 | -15.660 | 9.295 | | | -16.728 | 10.997 | | | -10.971 | 17.798 | | |
| LRchi2 | 184.61 | | | | 106.02 | | | | 77.72 | | | |
| Prob>chi2 | 0 | | | | 0 | | | | 0 | | | |
| PseudoR2 | 0.0674 | | | | 0.0690 | | | | 0.0652 | | | |

自信を高めるための方策

①仕事をおもしろいと感じた経験を増やすために

「男女とも、仕事をおもしろいと感じた経験が「ある」ことが自信を高める。」ことが示された。仕事をおもしろいと感じた経験をするためには、意識して若いうちから責任のある仕事をまかせ、それをやり遂げる経験をさせることが必要である。そのためには、管理職がそういった経験を男女差なくさせることを研修等で認識することが重要である。

②職場の働きやすさを高めるために

「若手女性社員では職場の働きやすさに満足していることが自信を高める。」ことが示された。職場の働きやすさを高めるためには、長時間労働の削減の取組みを実施することはもちろんのこと、育児休業や短時間勤務を取る人がいる場合に周りの人が過度に業務が増えないようにすること、働く時間や場所の柔軟化をすることが必要だろう。

③管理職の部下育成力を高めるために

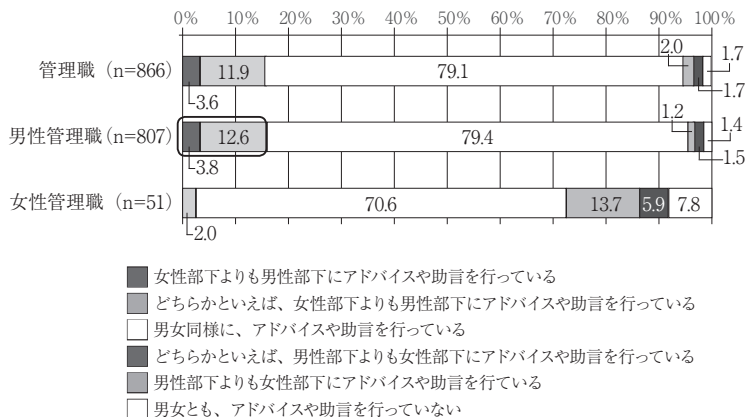
「男女とも、管理職の部下育成力があることが自信を高める。」ことが示された。

さらに、管理職に対するアンケート調査から管理職自身が部下の育成についてどう認識しているかを見てみよう。「部下の将来のキャリアに対して、アドバイスや助言を行っていますか」に対する回答をみると、男性管理職では、「女性部下よりも男性部下にアドバイスや助言を行っている」と回答した人の割合が3.8%、「どちらかといえば、女性部下よりも男性部下にアドバイスや助言を行っている」と回答した人の割合が12.6%、合わせて16.4%の男性管理職が部下の将来のキャリアに対するアドバイスや助言を女性部下よりも男性部下により行っていると自覚している。

また、「管理職の仕事のおもしろさややりがいを話すか」についての回答をみると、男性管理職では男性部下に対しては、「よく話している」15.0%、「時々話している」39.1%で合わせて54.1%であるが、女性部下に対しては、「よく話している」9.4%、「時々話している」32.1%で合わせて

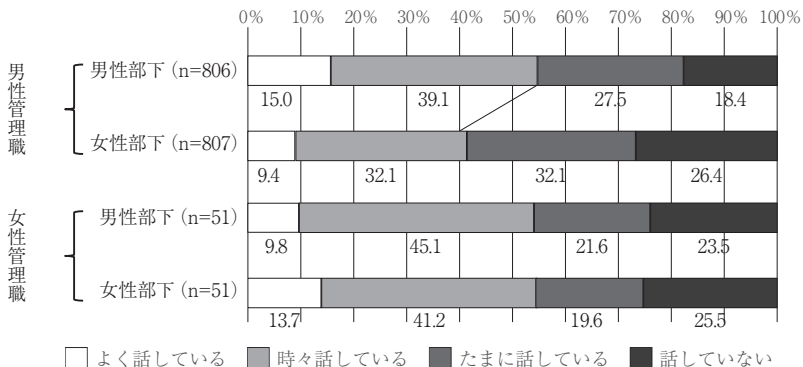
I 女性の初期キャリア

図表 8 部下の将来のキャリアに対して、アドバイスや助言を行っていますか



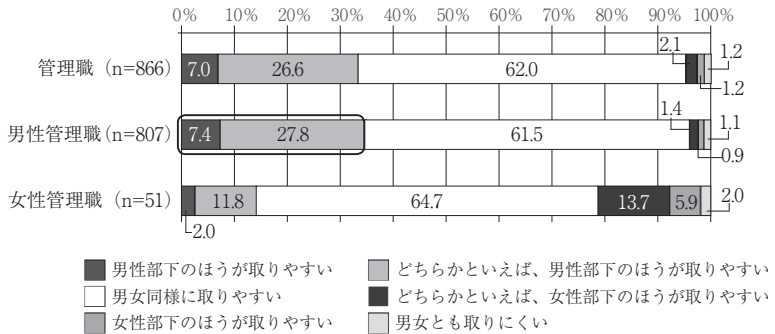
41.5%と、男性部下に対してよりも女性部下には管理職の仕事やおもしろさをあまり話していないと自覚している。

図表 9 管理職の仕事のおもしろさややりがいの伝達



コミュニケーションも、上司が男性の場合、女性よりも男性部下に対してのほうが取りやすいなど、男女差が見られる。

図表 10 「部下とのコミュニケーションについて」の回答



自覚なく、仕事の配分、指導、期待に、男女差がある男性管理職も多いだろう。若手女性社員が自信を持つためには、管理職研修において、管理職の部下育成の仕事の重要性を理解してもらう必要がある。

若手女性社員における自信と子育てしながらの働き方や昇進の希望

①若手女性社員における自信と子育てしながらの働く時間の希望

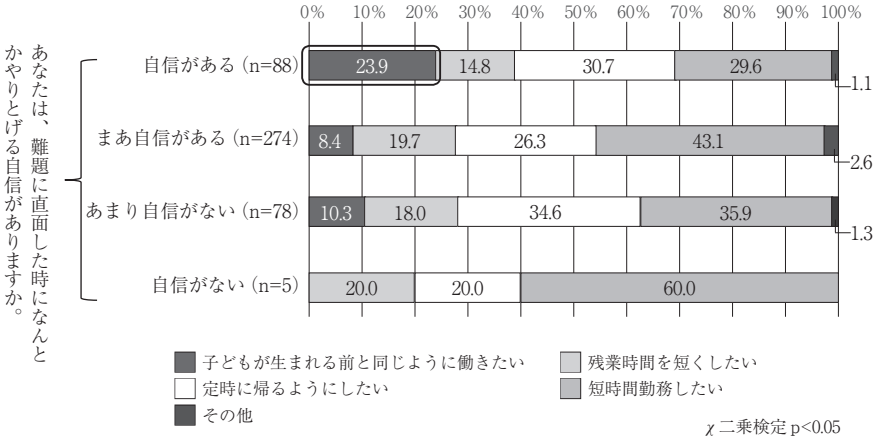
子どもが生まれた後、働く時間をどのようにしたいかを自信の有無別にみると、「自信がある」人では「まあ自信がある」、「あまり自信がない」、「自信がない」人に比べると、「子どもが生まれる前と同じように働きたい」と回答した人の割合は23.9%と高く、「短時間勤務にしたい」と回答した人の割合は29.6%と低い。

②若手女性社員における自信と子育てしながらの仕事の責任や仕事の内容の希望

子どもが生まれた後、仕事の責任や仕事の内容をどのようにしたいかを自信の有無別にみると、「自信がある」人では「子どもが生まれる前と同じように働きたい」と回答した人の割合は55.7%と高く、「責任や仕事の内容を軽くしてもらって働きたい」、「両立しやすい仕事に変わって働きたい」と回答した人の割合は、それぞれ14.8%、27.3%と低い。

I 女性の初期キャリア

図表 11 自信と子育てしながらの働く時間の希望 (女性)

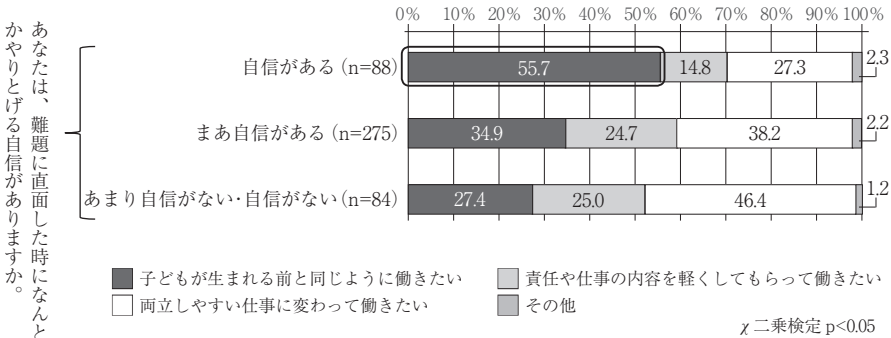


③若手女性社員における自信と管理職希望

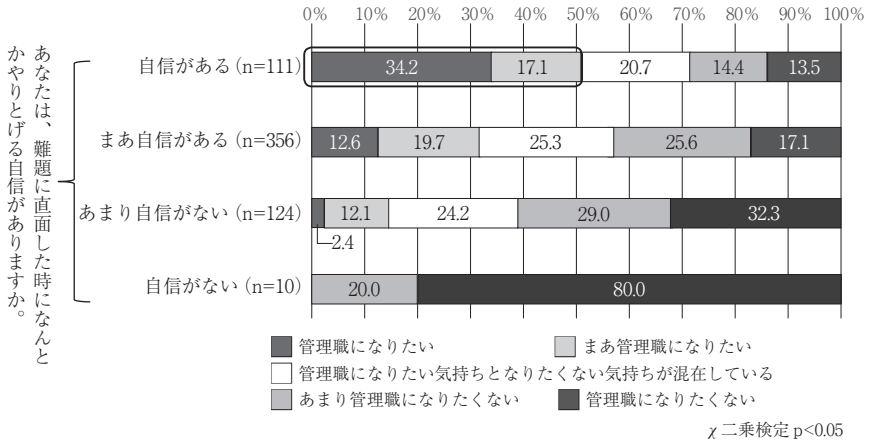
管理職になりたいかについて、自信の有無別にみると、「自信がある」人では「管理職になりたい」と回答している人は34.2%と高く、「まあ管理職になりたい」を加えると、51.3%が管理職になりたいと回答している。

若手女性社員において、管理職希望を増やすためには、自信をつけることが重要であろう。

図表 12 自信と子育てしながらの仕事の責任や仕事の内容の希望 (女性)



図表 13 自信と管理職希望（女性）



①、②、③から明らかになったことは、自信を持つことによってキャリアの積み重ねが遅くならないようになる可能性が高まるということである。

5 分析の結果のまとめ

本稿では、『若手女性社員の育成とマネジメントに関する調査』（インタビュー調査及びアンケート調査）の中から、若手女性社員の将来のキャリアに対する不安や自信のなさの要因と管理職の部下育成力の重要性を中心に紹介した。若手女性社員は、若手男性社員と比べると、将来のキャリアに対する不安が大きく、仕事をやり遂げる自信がある人の割合が低い。将来のキャリアに対する不安を少なくする要因として、以下のことが示された。

- ・キャリアの道筋がイメージできること
- ・転職に関する不安を少なくすること
- ・長時間労働を削減すること
- ・職場の人間関係をよくすること
- ・育児や介護などで時間制約のある人も昇進する可能性がある職場である

I 女性の初期キャリア

こと

また、自信を高める要因として、以下が示された。

- ・仕事を面白いと感じた経験
- ・職場の働きやすさの満足度
- ・管理職の育成力が高いこと

若手女性社員の将来のキャリアに対する不安を少なくし、自信を高めるためには、人事がすべき施策も重要であるが、管理職の役割が非常に重要である。管理職は、以下を行うことが必要である。

- ・若手女性社員に責任ある仕事を任せサポートし達成感を味合わせること
- ・長時間労働削減の取組みを実施することや柔軟な働き方ができるようにすること
- ・職場の業務分担に細かく目配りし、情報共有のしくみを作ること
- ・若手女性社員が将来のキャリアの道筋をイメージできるようにコミュニケーションを取り共に考え、アドバイスしたり、管理職の面白さややりがいについて話していくこと
- ・育児や介護など時間制約があることが理由で評価を下げないこと

以上のことを管理職が、管理職研修等で管理職の役割として認識し、実行していくことによって、若手女性社員たちは、将来のキャリアに対する不安をなくし、自信を高めていこう。

注

- 1) 平成 27 年賃金構造基本調査より、部長級と課長級を合わせた役職に占める女性の割合を計算した。

参考文献

- 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－女性基幹職・基幹職の実態調査より」『日本労働研究雑誌』 471, pp.15-28
- 大内章子 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

大内章子 2012 「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では違うのか－」『ビジネス&アカウンティングレビュー』第9号, pp.107-127

大内章子・奥井めぐみ・脇坂明 2014 「男女の昇進格差はなぜどのように生じるのか－企業調査と管理職・一般従業員調査の実証分析より－」『日本労務学会第44回全国大会研究報告論集』 pp.197-204

公益財団法人 21世紀職業財団 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』

岩田喜美枝・菅原千枝 2015 『女性はもっと活躍できる！』公益財団法人 21世紀職業財団

(やまや・まな 公益財団法人 21世紀職業財団研究員)