

第3章

総合職女性における「リアリティ・ショック」 そのキャリア形成にとっての意味

高見 具広

1 はじめに

本稿では、企業の総合職として就職した1年目の女性が、仕事・職場の現実に対し、就職前に抱いていたイメージとの間でどのようなギャップを感じているのかを検討し、そのキャリア形成に関わる意味について考察を行う。

女性の活躍推進が国全体の政策課題として掲げられているが、管理的地位に占める女性割合は依然低いのが現状である。それは、女性が結婚・出産・子育てなどを機にキャリア形成を断念することが少なくないことも関係しよう。育児休業制度など、両立支援の枠組みは整ってきたが、女性が就業を継続するにはそうした支援だけでは十分でない。「続けたい」と思えるような仕事かどうか重要だからだ。特に「幹部候補生」とも呼ばれる総合職の女性では、働きやすさとともに、やりがいを感じられ、長期的な職業キャリアを展望できるような仕事・職場であることも必要だろう。

この点、初期キャリアはとりわけ大事な位置づけにある。入社直後から数年目までは、その会社の中で一人前になっていくための基礎を築くステージだからだ¹⁾。加えて、当人にとっては、実際の仕事の進め方、職場での自分の位置づけ（自分がやれること、やるべきこと）を肌で感じる時期でもある。

人によっては、会社に入る前に抱いていた仕事・職場のイメージと実際の仕事・職場とが大きく違うことにショックを受ける場合もある。経営学などの分野では、就職前のイメージと就職後の実際の仕事・職場とのギャップを「リアリティ・ショック」と呼び、研究の対象にしてきた²⁾。

これまでの「リアリティ・ショック」の研究では、就職前の予想を超えた仕事・職場環境の過酷さに焦点があたることが多かった。そして、ギャップを強く感じれば、その会社で働き続けようという意欲は低下する。若者が早期離職する背景には、こうした心理的ギャップも関係すると考えられる³⁾。

なお、女性、特に総合職の女性が感じる「ショック」は、仕事の過酷さに限らない可能性もある。初期キャリア段階は、入職した者にとっては、組織の中で一人前に成長するために、職場の上司や同僚から訓練や支援を受ける時期である。場合によっては、周囲から求められる成長スピードがものすごく早いと感じ、自己の能力不足を痛切に感じるかもしれない。逆の場合もある。総合職として意気高く入職したにもかかわらず、自分がこの組織でどう成長していけるのかわからないと感じてしまう場合である⁴⁾。特に女性の総合職では、職場の慣行や目指すべきロールモデル不在などの影響で、仕事を通じた自己の成長道筋を描けず、やりがいの喪失、キャリア形成意欲の低下につながる可能性もあるのではないかと⁵⁾。

本稿では、以上の問題意識から、就職1年目の者を対象にした調査データを用い、総合職の女性が感じる心理的ギャップとその意味合いについて考察したい。分析に用いるデータは、独立行政法人国立女性教育会館が平成27年に実施した「男女の初期キャリア形成と活躍推進に関する調査」である⁶⁾。

2 総合職の女性が感じる「リアリティ・ショック」

最初に、就職1年目の総合職女性が、入社前のイメージと現実との間でのようなギャップを感じているのか、男性との比較も交えて検討しよう⁷⁾。求められる成長スピード、同期同士の競争、休みの取りやすさについて、

I 女性の初期キャリア

ギャップの有無を男女別にみたい⁸⁾(表1)。

表1 入社前のイメージと現実との間で感じる心理的ギャップ(行%)
—男女別、ギャップの種類別—(総合職採用の1年目男女)

		入社前イメージより早い	入社前イメージ通り	入社前イメージより遅い
求められる成長スピード	男性(N=722)	54.7%	23.4%	21.9%
	女性(N=302)	45.0%	25.2%	29.8%
同期同士の競争	入社前イメージより激しい		入社前イメージ通り	入社前イメージより緩やか
	男性(N=722)	15.4%	38.9%	45.7%
	女性(N=302)	17.5%	40.1%	42.4%
休みの取りやすさ	入社前イメージより取りやすい		入社前イメージ通り	入社前イメージより取りづらい
	男性(N=722)	53.0%	25.5%	21.5%
	女性(N=302)	54.3%	21.5%	24.2%

まず、これまでの研究で扱われてきた「思ったよりも過酷な働き方」という意味合いのリアリティ・ショックの所在は、休みの取りやすさに関するギャップとして測られよう。その結果をみると、男女とも「入社前イメージより取りやすい」が約半数を占め、「入社前イメージより取りづらい」は2割強にとどまる。「思ったよりも過酷な働き方」というリアリティ・ショックを感じているのは少数派と言えるだろう。

同期同士の競争についてみると、「入社前イメージより激しい」は2割に満たず、「入社前イメージ通り」もしくは「入社前イメージより緩やか」と感じている者が男女とも相対的に多い。こうした結果からは、「若者の想像以上に厳しい労働環境」という姿は浮かび上がってこない。また、以上2つの結果については男女差が小さく、女性ならではの特徴はみられなかった。

これに対し、求められる成長スピードに関するギャップは、男女で傾向に差がみられた。男女とも「入社前イメージより早い」の割合が高いものの、男性では女性に比べて「早い」割合が相対的に高く、逆に女性では「入社前イメージより遅い」の割合が3割近くを占めるという特徴がある⁹⁾。つまり、男女とも、求められる成長スピードが早いというギャップを感じるケースが多いものの、女性では「遅い」というギャップを感じる場合も少なくないことがうかがえる。

この結果は何を意味するのか。求められる成長スピードをどう感じるかには、実際の働き方のほか、会社や上司・同僚からの期待・プレッシャーや、自身の意識する成長目標などが反映されると考えられる。そして、そのギャップの感じ方に男女差が見られたことは、会社の中で1年目社員が置かれる状況が男女で異なることをうかがわせよう。次に検討していきたい。

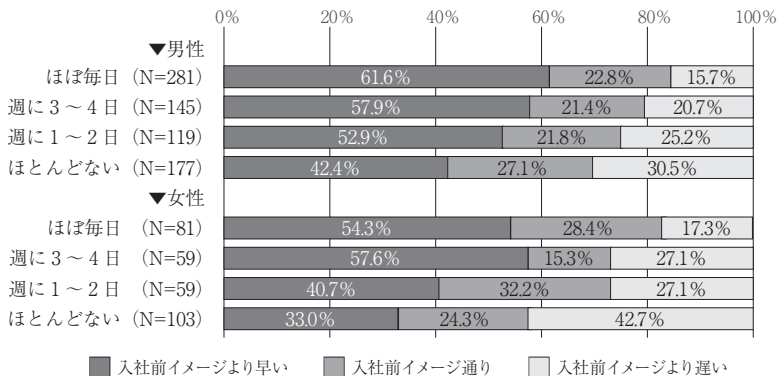
3 入社前のイメージとのギャップが生じる背景

残業頻度との関係

ここでは、求められる成長スピードに関して就職前のイメージとのギャップが生じる背景を、働き方・職場環境との関係で検討する¹⁰⁾。

まず、働き方によってリアリティ・ショックがどう異なるのか、男女別に、残業頻度との関係を検討しよう(図1)。男女とも、残業頻度が高いほど求められる成長が「入社前イメージより早い」とする割合が高くなり、残業頻度が低いほど「入社前イメージより遅い」割合が高くなる。特に女性では、残業が「ほとんどない」場合に「入社前イメージより遅い」というギャップを

図1 求められる成長スピードに関する心理的ギャップ
—男女別、残業の頻度別—
(総合職採用の1年目男女)



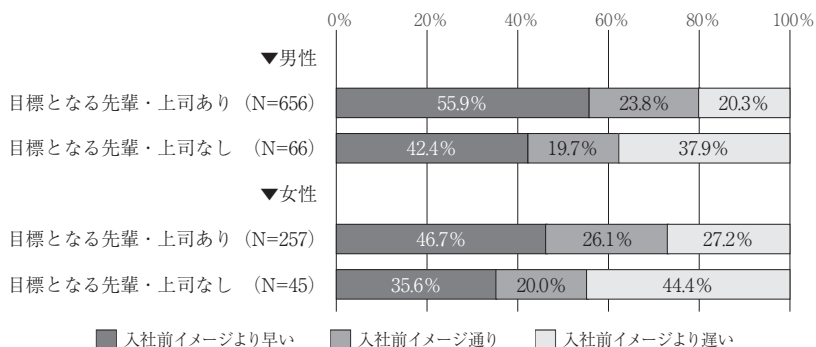
感じる割合が4割を超えることが注目される¹¹⁾。職場での日々の働き方は、自身にどのくらいの成長が求められているのかを強く意識させるものといえる¹²⁾。

目標となる先輩・上司の存在

次に、職場において目指すべき先輩や上司がいること、いないことで、ギャップの感じ方がどう異なるのかをみてみたい。目指すべき存在は、具体的な成長目標でもあり、自らにどこまで成長が求められるのかを指し示す存在でもある。男女別に、目標となる先輩・上司の有無と、求められる成長スピードに関するギャップ有無との関係を見ると(図2)、男女とも、「目標となる先輩・上司あり」の場合には、「入社前イメージより早い」とする割合が高く、「目標となる先輩・上司なし」の場合に「入社前イメージより遅い」の割合が高い。特に女性では、「目標となる先輩・上司なし」の場合に「入社前イメージより遅い」というリアリティ・ショックを感じる割合が4割を超える。

この結果はどう解釈できるだろうか。まず、社内に目指すべき存在がいることで、高い成長目標を意識させられ、自己を駆り立てることにつながっ

図2 求められる成長スピードに関する心理的ギャップ
—男女別、目標となる先輩・上司の有無別—
(総合職採用の1年目男女)



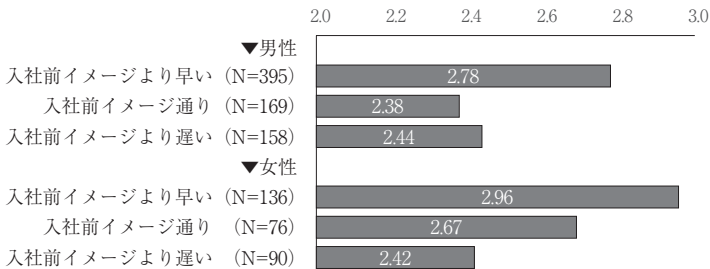
ている可能性が考えられる。それが「思ったよりも早い成長を求められている」と感じさせるのだろう。逆に、職場で目指すべき姿がわからない場合、仕事を通じた成長の道筋が描けない状態に陥りがちになるのではないか。女性は男性に比べて、自分が目標とする先輩・上司が職場にいないことも往々にしてあり¹³⁾、成長目標の不在が心理的なショックとなって女性のキャリア形成意欲を低下させる可能性もうかがえる。

4 求められる成長スピードに関するギャップの意味

成長スピードが早いというギャップ—自己の能力に対する自信のゆらぎ次に、心理的ギャップの意味合いについて考えてみたい。

まず、求められる成長スピードが「思ったよりも早い」と感じていることは、自己の能力不足を痛感している状態をも意味しよう。ギャップの有無と「自己の能力不足に対する不安（点数）」との関係を男女別にみると¹⁴⁾（図3）、男女とも求められる成長スピードが「入社前イメージより早い」場合に、自己の能力不足に対する不安を感じている度合いが高い¹⁵⁾。特に女性の場合は、ギャップと不安の度合いとが大きく関係し、成長スピードが「早い」と感じる場合に能力不安がきわだって大きい。周囲から早いスピード

図3 自己の能力不足に対する不安（点数）
—男女別、求められる成長スピードに関するギャップ別—
（総合職採用の1年目男女）



の成長を求められることは、自己の能力に対する自信をゆるがせる意味合いをもっている。

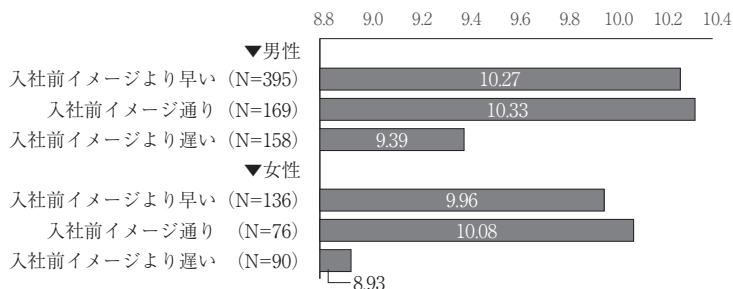
成長スピードが遅いというギャップ—やりがいの不足

では、「早すぎる」と感じることに、女性のキャリア形成にとっての中心の問題があるのか。そう結論付けるのは早計だろう。むしろ、「早すぎる」と感じる場合にこそ、やりがいや成長実感の不足といった大事な問題が隠されている可能性があるのではないか。

この点、男女別、ギャップの有無別に仕事のやりがいの程度を比べてみよう¹⁶⁾ (図4)。男女とも、求められる成長スピードが「入社前イメージより早い」と感じる場合は、「入社前イメージ通り」の場合と比べて、仕事のやりがいは低くならない¹⁷⁾。逆に、求められる成長スピードが「入社前イメージより遅い」と感じる場合、仕事にやりがいを感じている程度が低くなる。特に女性では、「遅い」というギャップを感じることは「やりがい不足」を意味してしよう。

以上の結果はどう解釈できるだろうか。まず、求められる成長スピードが「早い」というギャップは、必ずしもネガティブな意味合いだけではなく、がむしゃらに働く中で「きつい」という実感が反映されている可能性がある。

図4 仕事のやりがい (点数)
—男女別、求められる成長スピードに関するギャップ別—
(総合職採用の1年目男女)



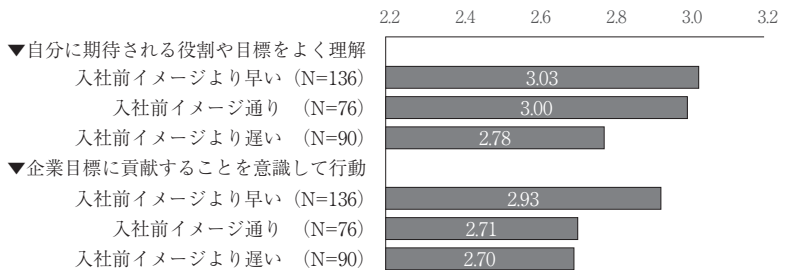
逆に、求められる成長スピードが「遅い」というギャップを感じることは、仕事のやりがいや成長実感を得られていないことでも意味するのではないかと考えられる。そう考えると、総合職女性のキャリア形成にとって、求められる成長スピードが「遅すぎる」ことこそが問題と言えるだろう。

仕事で一人前になる意欲の阻害—ギャップの行き着く先

「リアリティ・ショック」の研究では、それがその組織で一人前になろうという意欲を低下させる問題が論じられてきた。最後に、総合職女性に限定してこの点を検討したい。

総合職の女性において、求められる成長スピードに関するギャップの有無別に、仕事で一人前になるための姿勢がどう異なるかをみよう（図5）。結果をみると、求められる成長スピードが「遅い」と感じる女性では「自分に期待される役割や目標をよく理解」の程度が低く、逆に、求められる成長スピードが「早い」と感じる女性では、「企業目標に貢献することを意識して行動」の程度が高いことがわかる¹⁸⁾。

図5 仕事で一人前になるための姿勢（点数）
—求められる成長スピードに関するギャップ有無別—
（総合職採用の1年目女性）



この結果からまず言えるのは、求められる成長スピードが「思ったより早い」と感じることは、仕事で一人前になろうとする姿勢を損なわないことで

あり、むしろ意欲を喚起する部分もある可能性である。つまり、組織人として一人前になるための意識・行動を形成するためには、リアリティ・ショックがない方が望ましいとまでは言いがたい¹⁹⁾。

もうひとつ言えることは、求められる成長スピードが「思ったよりも遅い」と感じることは、仕事で一人前になるための意欲を阻害する可能性があることである。これまでの分析をふまえると、この場合、会社や周囲が自分に何(役割・目標)を期待しているのかわからず、組織で一人前になるための意欲が生まれにくいものと考えられる。

5 まとめ

本稿では、総合職として採用された女性が1年目に感じる心理的ギャップの意味について、男性との比較も交えて検討した。

「リアリティ・ショック」は、就職前にイメージしていた仕事・職場と現実のそれとが異なることによって引き起こされる心理現象である。これまでの研究では、想像以上に過酷な働き方、厳しい競争などが、就職1年目の若者に心理的ショックを与え、時に「辞めたい」と思わせることを主に問題としてきた。

しかし、総合職女性のキャリア形成に対してリアリティ・ショックが持つ意味を考えると、問題はそれに限らない。女性は男性と比べて会社の中で目指すべき成長の道筋が見えづらく、その現実を目の当たりにしてキャリア形成意欲を失うことも考えられるからだ。それは、就職1年目に男性ほど「求められるスピードが早い」と感じ、女性は逆に「求められるスピードが遅い」と感じやすいという本稿の分析結果が示唆している。

こうしてみると、求められる成長スピードに関するギャップをどう評価するかは難しい課題である。求められる成長が「早すぎる」と感じる場合、自己の能力不足を痛感させられるなど「しんどい経験」であるが、同時に、やりがいも伴っている。逆に、思ったよりも成長を求められないと感

は、やりがいや成長実感に欠ける状態を意味する。本稿では、総合職女性にとっての「思ったよりも成長を求められない」というギャップが持つ意味合いにとりわけ注意を促した。

なお、求められる成長スピードが男女で異なることは、職場において就職1年目の男女が直面する状況が異なることを示唆している。極端に言うならば、男性は上司の厳しい指導やロールモデルの存在もあって、自身の能力不足を痛感させられるなど大変ではあるが、反面、仕事のやりがいも感じやすい。これに対し、女性は、思ったよりも成長を求められていないと感じる場合も少なくない。それは、仕事の負荷としては重くはないが、半面、やりがいに欠ける可能性がある。企業の総合職として就職した女性にとって、こうした「リアリティ・ショック」は、その後組織人として一人前になるための意欲をそぐことにもつながるのではないか。

女性のキャリア形成にとっては、従来「働きやすさ」の重要性が指摘されることが多かった。もちろん、長時間労働のような過酷な働き方は就業継続を困難にするだろう。しかし、働きやすさだけでは十分ではない。特に総合職女性の就業継続にとって、「働きやすさ」とともに「仕事のやりがい」が重要であることにあらためて留意したい。つまり、女性のキャリア形成において大事なのは、「働きやすさ」と「仕事のやりがい」とのバランスであろう。両者を同時に追い求めることは容易なことではないが、女性の活躍推進に向けて追究すべき課題である。

注

- 1) それは、組織人として一人前になる過程でもある。これは組織社会化と呼ばれることもある。
- 2) Schein (1978=1991)、鈴木 (2002)、竹内 (2003)、竹内・竹内 (2009)、尾形 (2007) (2012a) (2012b)、小川 (2005) など。Schein (1978=1991) は、リアリティ・ショックを「個人が仕事に就く際の期待・現実感のギャップ」

I 女性の初期キャリア

と定義している。

- 3) 高見 (2015) では、大卒者の早期離職の背景として、就職1年目のリアリティ・ショックの影響を議論した。
- 4) 尾形 (2007) では、リアリティ・ショックの捉え方が硬直化しているとし、インタビュー調査に基づいてその構造の多様性を指摘する。そして、就職前の楽観的な期待が厳しい現実によって裏切られるのを「既存型リアリティ・ショック」とする一方、自分自身を鍛えてほしいために、厳しい組織現実を期待していた個人が、実際は自己成長を促すような組織現実でなかったときに生じるリアリティ・ショックを「肩透かし」と名付けている。本稿では、総合職の女性でこうしたリアリティ・ショックを感じる場合が少なくない可能性を検討する。
- 5) 黒澤・原 (2010) では、女性の就業継続と初期キャリアとの関係を分析し、最初の3年間に仕事上目標となる人物がいた場合、仕事をやり遂げた経験がある場合、仕事が自分に向いていると感じたことがあった場合に、その後の就業継続確率が上がることを示す。そして、初期キャリアのロールモデル、達成感、適職感覚がその後のキャリア形成に大きく影響することを論じている。
- 6) 調査の詳細については、国立女性教育会館 (2016) を参照されたい。
- 7) 本稿の分析では、総合職 (転勤あり) の男女を対象とする。会社の幹部候補という同一のコースで採用された者について、男女比較を行うためである。この点、総合職 (転勤なし) は、従来女性の比重が高い職種であることから、これも総合職として含めると男女で同一のコースを扱っていることにならない。そのため、本稿では、総合職 (転勤なし) は分析対象から除外した。
- 8) 使用する項目は、「次のことがらについて、入社前のイメージとギャップを感じることはありますか」という設問における「求められる成長スピード」「同期同士の競争」「休みの取りやすさ」についての回答であり、5件法の回答を3カテゴリーに整理している。

- 9) カイ2乗検定の結果、1%水準で統計的に有意な差が確認された。
- 10) もっとも、リアリティ・ショックには、実際の仕事・働き方のほか、就職活動のやり方など就職前のイメージ形成も多分に関係しよう。例えば、豊田(2010)は、自己分析偏重の就職活動が、就職してからの心理的問題を生じさせるとした。この点の検討は今後の課題としたい。
- 11) なお、図表は割愛するが、残業頻度には若干の男女差が見られ、男性ほど残業が「ほぼ毎日」の割合が高く、女性ほど残業が「ほとんどない」割合が相対的に高い。同じ総合職で採用されながら、就職1年目から男女で働き方に違いがあることがうかがえる。
- 12) 別の説明(逆の因果関係)も考えられる。求められる成長スピードが早いと感じるからこそ、残業してまでも仕事にうちこむという解釈である。
- 13) 本データにおいても、「目標となる先輩・上司あり」の割合は、男性で90.9%に対して、女性では85.1%であり、統計的に見て5%水準で有意な差があった。
- 14) 「自己の能力不足に対する不安」の指標については、「自分の能力で仕事を続けられるか不安」という設問(4件法)への回答を用い、「あてはまる」=4点～「あてはまらない」=1点のように点数化して、求められる成長スピードのギャップ有無別に、その平均値を比較している。
- 15) 図3の結果は、一元配置分散分析を行ったところ、男女とも1%水準で統計的に有意な差であった。
- 16) 「仕事のやりがい」の指標については、「やりがいのある仕事をしている」「将来のキャリアにつながる仕事をしている」「仕事を通じて成長している」という実感がある」の各項目を、「あてはまる」=4点～「あてはまらない」=1点のように点数化して足し合わせたものとした。これらの項目はどれも仕事にやりがいを感じている程度を示していよう。信頼性係数(クロンバックの α) = 0.817
- 17) 図4の結果は、一元配置分散分析を行ったところ、男女とも1%水準で統計的に有意な差であった。

I 女性の初期キャリア

- 18) 図5の結果は、一元配置分散分析を行ったところ、「自分に期待される役割や目標をよく理解」については1%水準、「企業目標に貢献することを意識して行動」については5%水準で統計的に有意な差であった。
- 19) ただ、注意すべきは、全てのリアリティ・ショックが好ましいというわけではないことだ。図表は割愛したが、「休みの取りやすさ」に関するギャップとの関係を見ると、「休みが取りづらい」と感じる女性ほど、一人前になろうという意欲は低い。つまり、過酷な働き方が成長のために望ましいという結論が導けるわけではない。あくまで女性に成長意欲を喚起することが重要ということの意味するものである。

参考文献

- 玄田有史・堀田聡子 2010 「「最初の3年」は何故大切なのか」佐藤博樹編『働くことと学ぶこと』ミネルヴァ書房、第2章
- 国立女性教育会館 2016 『平成27年度男女の初期キャリア形成と活躍推進に関する調査報告書』
- 黒澤昌子・原ひろみ 2010 「女性の就業継続と職場環境 - 学卒後3年間の仕事経験」佐藤博樹編『働くことと学ぶこと』ミネルヴァ書房、第5章
- 尾形真実哉 2007 「新人の組織適応課題—リアリティ・ショックの多様性と対処行動に関する定性的分析—」『人材育成研究』第2巻第1号、pp.13-30
- 尾形真実哉 2012a 「リアリティ・ショックが若年就業者の組織適応に与える影響の実証研究—若年ホワイトカラーと若年看護師の比較分析—」『組織科学』vol.45 No.3、pp.49-66
- 尾形真実哉 2012b 「リアリティ・ショック (reality shock) の概念整理」『甲南経営研究』第53巻第1号、pp.85-126
- 小川憲彦 2005 「リアリティ・ショックが若年者の就業意識に及ぼす影響」『経営行動科学』第18巻第1号、pp.31-44
- Schein, E.H. 1978 *Career Dynamics: Matching Individual and Organizational Needs*, Addison-Wesley (= 1991、二村敏子・三善勝代訳『キャリア・ダイナ

ミクス』白桃書房)

鈴木竜太 2002『組織と個人—キャリアの発達と組織コミットメントの変化』白桃書房

高見具広 2015「大卒者における早期離職の背景—武蔵大学卒業生調査の分析—」
武蔵大学社会学論集『ソシオロジスト』第17巻第1号、pp.105-122

竹内倫和 2003「新規学卒就職者の初期キャリアにおける態度変容とリアリティ・
ショック—縦断的調査に基づく検討—」『経営行動科学学会年次大会・発表論
文集(6)』pp.140-149

竹内倫和・竹内規彦 2009「新規参入者の組織社会化メカニズムに関する実証的
検討—入社前・入社後の組織適応要因—」『日本経営学会誌』第23号、pp.37-
49

豊田義博 2010『就活エリートの迷走』筑摩書房

(たかみ・ともひろ 労働政策研究・研修機構研究員)