

第4章

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

島 直子

1 本稿の目的

2005年に策定された「第2次男女共同参画基本計画」において「社会のあらゆる分野において、2020年までに、指導的地位に女性が占める割合が少なくとも30%程度に」という目標が定められ、女性管理職の登用促進は重要な政策課題の一つとなっている。しかし2015年厚生労働省「賃金構造基本統計調査」によると、女性管理職比率は係長級17.0%、課長級9.8%、部長級6.2%にとどまる。

企業を対象とした調査によると、女性が管理職に登用されにくい理由として、女性の知識・経験不足や在職年数要件の不足など、勤続年数の短さに関する事柄が多くあげられる（厚生労働省2013年「雇用均等基本調査」、労働政策研究・研修機構2012年「男女正社員のキャリアと両立支援に関する調査」など）。長期継続雇用を前提とする日本企業の育成システムの下では、出産・育児などを機に退職する傾向にある女性は、管理職に求められる経験・能力をもたないと判断されがちである。

とはいえ近年、女性正社員の企業定着は進みつつある。たとえば国立社会保障・人口問題研究所「第14回出生動向基本調査」によると、第一子出産

後に就業継続する女性正社員の割合は、1985年～1989年出産者では40.4%だったが、2005年～2009年出産者では52.9%となっている。しかしながら、女性の管理職志向は男性のそれに比較して著しく低い（川口 2012、奥井 2015、安田 2012）。こうした傾向から女性管理職の増加には、女性が「現在の仕事に満足」し就業継続することにとどまらず¹⁾、「継続した先のビジョンとして、管理職を目指す」ようになることが求められるだろう。

また女性をリーダーに育てていくためには、出産・育児による制約を受ける前の20代に、成長と経験を先取りさせる必要があると指摘されている（リクルートワークス研究所 2013）。管理職や管理職候補の女性を対象とするヒアリング調査からも、20代のうちにやりがいのある仕事に没頭し、困難を克服する経験を得たことが、その後の彼女達のキャリア形成を後押ししたことが明らかである（永瀬・山谷 2012）。

以上の点から女性管理職の登用が促進されるためには、若手女性が、仕事満足度にとどまらず管理職志向をも高める職場環境におかれる必要があるだろう。そこで本稿では女性新入社員を対象に、彼女たちの「管理職志向」を高める要因について、「仕事満足度」を高める要因との違いに注目しつつ検証することを試みる。

2 先行研究の知見

女性の管理職志向や仕事満足度に影響を及ぼす要因については、以下のよう
な知見が得られている。

女性の管理職志向や仕事満足度に影響を及ぼす要因

第一に、待遇に不満があると、仕事満足度が低下する。たとえば35歳未満の正社員を対象とした調査によれば、前職について「賃金が低すぎる」と思う者ほど、前職に対する満足度が低い（労働政策研究・研修機構 2007）。

第二に、やりがいのある仕事をしていると管理職志向が高まる。管理職あ

I 女性の初期キャリア

るいは管理職候補の女性を対象とするヒアリング調査によると、ほぼ全員が、経験した仕事のおもしろさや深さについて、語る内容を十分にもっていた(永瀬・山谷 2012)。アンケート調査でも、仕事をおもしろいと感じた経験があると女性の管理職志向が高まることが確認されている(奥井 2015)。

第三に、将来につながる仕事をしていると実感し、今後のキャリアに見通しがもてる時、仕事満足度や管理職志向が高まると考えられる。女性の就業意欲の向上や就業継続にとって、適切な OJT や異動を通じた技能形成によってキャリアの方向性が見出せることは重要である(永瀬・守泉 2010: 大内 1999)。内閣府「男女のライフスタイルに関する意識調査」(2009)でも、10年後のキャリアアップが見通せない理由として、女性の回答で最も多いのが「昇進する見込みのない仕事に就いているから」、二番目に多いのが「キャリアパスが不明確だから」である。

第四に、管理職を目指そうという意欲は、「期待されている」という確信がなければ生まれにくい(リクルートワークス研究所 2013)。内閣府「男女の能力発揮とライフプランに対する意識に関する調査」(2009)によると、学卒時と比べて管理職志向が強くなった女性は、「仕事で期待されたり、頼られていると感じる」傾向にある。

第五に、現在の能力より高めの任務が与えられ、早いスピードで成長するよう負荷をかけられることで、管理職志向が高まると考えられる。たとえば21世紀職業財団「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」(2013)によれば、「上司が少し困難な仕事を任せる」と女性の昇進意欲が高まる傾向にある。管理職あるいは管理職候補の女性を対象とするヒアリング調査でも、職位・経験がより上の者に任されるべき仕事に挑戦する機会を与えられ、仕事のおもしろさを経験したことが、彼女達のキャリア形成を後押しした事例がみられる(永瀬・山谷 2012)。

第六に、休暇がとりやすいと仕事満足度が高まると考えられる。35歳未満の正社員を対象とした調査によれば、前職が「休暇が取りづらい」状態であったと思う者ほど、前職に不満な傾向にある(労働政策研究・研修機構

2007)。新規学卒者（大学卒、正社員）を対象とした調査でも、「有給休暇を取得しにくい」と離職割合が高い傾向にある（高見 2015）。

第七に、「女性が働きやすい職場」では女性の管理職志向が高まる。職場では女性活躍推進や両立支援に関する取組みがなされていると認識する女性ほど、課長相当職以上への昇進志向が高い（武石 2014a）。男女均等な雇用管理の定着は、女性管理職比率を高める傾向にあることも確認されている（武石 2006）。

第八に、上司の部下育成に関するマネジメントは、女性の昇進意欲を高める重要な要因である（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 2012：21 世紀職業財団 2013：大内 1999：武石 2014a：安田 2012）。

第九に、目標となるロールモデルがいると、女性の管理職志向が高まる。内閣府「男女の能力発揮とライフプランに対する意識に関する調査」（2009）によれば、学卒時と比べて管理職志向が強くなった女性は、「女性の先輩や管理職が多くいる」傾向にある。また女性管理職が多い企業では、女性の管理職志向が高い傾向にある（川口 2012）。

新入社員のキャリア形成に影響を及ぼす「リアリティ・ショック」

リアリティ・ショックとは、「働くことに対する就職前のイメージ」と「現実の働き方」とのギャップである。新入社員の多くがこの心理的ギャップを感じる事が知られており、現実との間で自己を再構築できない場合、離職願望が生じたり実際に離職につながったりすることもある。そこで従来、主に若者の早期離職の観点から注目されてきた（高見 2015）。

しかし「入社前のイメージと現実のギャップ」は、新入社員の管理職志向や仕事満足度にも影響を及ぼすことが考えられる。女性活躍推進や両立支援などの施策が「実施されているか否か」ではなく、実施されていると「実感

しているか否か」が女性の昇進意欲に影響する（武石 2014a）が、リアリティ・ショックは、まさに新入社員ならではの鋭敏な「認識世界」といえる。そこでたとえば管理職志向を高める諸要因について、「入社前にイメージしていた以上に充実している」と感じるなら、たとえ客観的には充実しているといいたいがたい水準であっても、当人の管理職志向が高まる可能性がある。つまり前項で整理した各要因について、「どの程度充実していると感じるか」ではなく、「入社前にイメージしていた以上に充実しているか」と問うことで、管理職志向や仕事満足度が形成される「新入社員ならではの」意識構造の一端により迫りうるだろう。

特に「成長スピードの早さ」（第五要因）、「休暇の取りやすさ」（第六要因）、「女性の働きやすさ」（第七要因）については、リアリティ・ショックの観点から測定することがより有意義であると考えられる。なぜなら近年、「自分の能力を生かし、成長できる仕事につくこと」「長時間労働にさらされず、ワーク・ライフ・バランスが保てること」「結婚・出産後も続けやすいこと」は、若者が会社を選ぶ基準として特に重視されている（青島・関口 2000、熊沢 2006）。そこで、入社してみたら「思っていたよりも早く成長できる／できない、休暇が取りやすい／取りにくい、女性が働きやすい／にくい」というギャップは、新入社員の管理職志向や仕事満足度をより左右すると考えられる。

3 方法

分析方法とデータ

「管理職志向」もしくは「仕事満足度」を従属変数とする重回帰分析を行う。独立変数は、管理職志向や仕事満足度に影響を及ぼすことが報告されている「待遇」「仕事のやりがい」「仕事の将来性」「職場からの期待」「成長スピードをめぐるリアリティ・ショック」「休暇のとりやすさをめぐるリアリティ・ショック」「女性の働きやすさをめぐるリアリティ・ショック」「上司の育成」

「ロールモデル」である。コントロール変数は「職掌（総合職か否か）」「所属企業」である²⁾。

データは、「男女の初期キャリア形成と活躍推進に関する調査」（第一回調査）を用いる。本調査は、独立行政法人国立女性教育会館が、新規学卒者を5年間追跡するパネル調査の第一回調査として実施したものである。調査対象は、調査協力企業17社に平成27年に入社した大学・大学院卒の男女2,137人（女性836人、男性1,301人）である。この17社は、正社員が3,000人以上（10社）、1,000人以上2,999人以下（4社）、800人以上999人以下（3社）の大企業で、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（本社は東京15社、埼玉1社、大阪1社）である。平成27年10月1日～10月20日にWEBアンケート調査として実施され、1,260人（回答率58.9%）から回答を得た。うち本稿の分析対象は、女性475人である。

分析に用いた変数

「管理職志向」は管理職を目指したい者ほど高得点になるよう、「目指したい」「どちらかという目指したい」「どちらかという目指したくない」「目指したくない」という選択肢に対して、順に4～1点を付与した。「管理職になることが想定されていない職種である」を選択した21人は、分析対象外とした。「仕事満足度」は、満足度が高い者ほど高得点になるよう、「満足している」「やや満足している」「やや不満である」「不満である」という選択肢に対して、順に4～1点を付与した。

「待遇」は「現在の仕事内容と待遇が釣り合わない」、「仕事のやりがい」は「やりがいのある仕事をしている」、「仕事の将来性」は「将来のキャリアにつながる仕事をしている」、「職場からの期待」は「職場では、自分は期待されている」、「上司の育成」は「上司はあなたの育成に熱心である」、「ロールモデル」は「自分が目標とするような先輩や上司がいる」という各設問への選択肢「あてはまる」「どちらかというにあてはまる」「どちらかというにあ

I 女性の初期キャリア

てはまらない」「あてはまらない」に対して、順に4～1点を付与した。

「成長スピードをめぐるリアリティ・ショック」は、「求められる成長スピード」について「入社前のイメージより早い (A)」に「近い」「どちらかというに近い」を1、「入社前のイメージより遅い (B)」に「近い」「どちらかというに近い」「入社前のイメージとギャップはない」を0とする「成長スピードが早いダミー」に変換した。「休暇のとりやすさをめぐるリアリティ・ショック」は、「休みの取りやすさ」について「入社前のイメージより取りづらい (B)」に「近い」「どちらかというに近い」を1、「入社前のイメージより取りやすい (A)」に「近い」「どちらかというに近い」「入社前のイメージとギャップはない」を0とする「休みが取りづらいダミー」に変換した。「女性の働きやすさをめぐるリアリティ・ショック」は、「女性の働きやすさ」について「入社前のイメージより働きにくい (B)」に「近い」「どちらかというに近い」を1、「入社前のイメージより働きやすい (A)」に「近い」「どちらかというに近い」「入社前のイメージとギャップはない」を0とする「女性が働きにくいダミー」に変換した。

「職掌」は、採用された職種が「総合職 (転勤あり)」「総合職 (転勤なし)」を1、「総合職以外 (転勤あり)」「総合職以外 (転勤なし)」を0とする「総合職ダミー」に変換した。「所属企業」は、「企業1」～「企業16」各々のダミー変数を投入した³⁾。

4 分析結果

管理職志向が高い女性の特徴

分析対象者475名のうち、管理職を「目指したい」と回答した者は18.5%、「どちらかという目指したい」39.2%、「どちらかという目指したくない」29.5%、「目指したくない」8.4%、「管理職になることが想定されていない職種である」4.4%である。

管理職志向が高い女性の特徴について把握するため、「管理職志向」と以

下の項目の相関関係を検証した。

第一は、「身につけている能力」の自己評価である。「発表・報告のためのプレゼンテーション能力」「社内外で円滑に仕事を進めるためのコミュニケーション能力」「企画・アイデアなどの創造力」「担当業務を遂行するための知識・技能」「チームやグループを牽引するリーダーシップ」「論理的な思考力」について、身につけていると評価する者ほど高得点になるよう、「十分にある」「ある程度ある」「やや不十分」「全く不十分」という選択肢に対して、順に4～1点を付与した。

第二は、就職活動時の「会社の選択基準」である。「高い収入が得られること」「昇進の可能性が高いこと」「休日や休暇がとりやすいこと」「女性の能力をいかす方針や社風・雰囲気があること」「家庭と仕事を両立するための制度が充実していること」を重視した者ほど高得点になるよう、「重視した」「どちらかという重視した」「あまり重視しなかった」「重視しなかった」という選択肢に対して、順に4～1点を付与した。

結果は、表1のとおりである。

管理職志向が高い女性ほど「発表・報告のためのプレゼンテーション能力」や「社内外で円滑に仕事を進めるためのコミュニケーション能力」「企画・アイデアなどの創造力」「チームやグループを牽引するリーダーシップ」「論理的な思考力」を身につけていると自己評価している。「担当業務を遂行するための知識・技能」を身につけている程度は、管理職志向と関連しない。

一方、管理職志向が高い女性ほど、就職活動のとき「高い収入が得られること」「昇進の可能性が高いこと」を重視した。「休日や休暇がとりやすいこと」「女性の能力をいかす方針や社風・雰囲気があること」「家庭と仕事を両立するための制度が充実していること」の重視度は、管理職志向と関連しない。

表1 管理職志向との相関関係

<身につけている能力の自己評価>	
担当業務を遂行するための知識・技能	.064
発表・報告のためのプレゼンテーション能力	.214 **
社内外で円滑に仕事を進めるためのコミュニケーション能力	.138 **
企画・アイデアなどの創造力	.215 **
チームやグループを牽引するリーダーシップ	.300 **
論理的な思考力	.255 **
<就職活動時の会社の選択基準>	
高い収入が得られること	.170 **
昇進の可能性が高いこと	.392 **
休日や休暇がとりやすいこと	-.040
女性の能力をいかす方針や社風・雰囲気があること	.055
家庭と仕事を両立するための制度が充実していること	.027

女性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

重回帰分析を使用して、女性新入社員の管理職志向と仕事満足度に影響を及ぼす要因について検証したところ、表2のような結果が得られた。

管理職志向については、「仕事の将来性」「職場からの期待」「総合職ダメー」が有意な正の効果、「成長スピードが早いダメー」が有意な負の効果をもつ。つまり「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」と思う者ほど、また総合職の方が、管理職志向が高い。そして入社前のイメージより「求められる成長スピードが早い」と思う者の方が、管理職志向が低い。

仕事満足度については、「待遇」「休みが取りづらいダメー」「女性が働きにくいダメー」が有意な負の効果をもつ（「休みが取りづらいダメー」は $p<.10$ ）。一方、「仕事のやりがい」「仕事の将来性」「上司の育成」「ロールモデル」は有意な正の効果をもつ（「上司の育成」は $p<.10$ ）。つまり「現在の仕事内容と待遇が釣り合わない」と思う者ほど、また入社前のイメージより「休みが取りづらい」「女性が働きにくい」と思う者の方が、仕事満足度が低い。

そして「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」「上司はあなたの育成に熱心である」「自分が目標とするような先輩や上司がいる」と思う者ほど、仕事満足度が高い。

なお今回のモデルは、仕事満足度を高める要因については比較的説明力が高い。しかし管理職志向を高める要因については、説明力がかなり低いといえる。

表2 管理職志向と仕事満足度に影響を及ぼす要因（標準化係数）

	管理職志向	仕事満足度
待遇	-.021	-.177 ***
仕事のやりがい	.018	.337 ***
仕事の将来性	.220 ***	.165 ***
職場からの期待	.176 ***	.046
成長スピードが早いダミー	-.114 *	-.037
休みが取りづらいダミー	-.012	-.066 +
女性が働きにくいダミー	-.036	-.076 *
上司の育成	-.085	.074 +
ロールモデル	-.029	.173 ***
総合職ダミー	.123 **	.000
R2 乗値	.130	.504
調整済み R2 乗値	.111	.493
n	453	474
F 検定	p<.001	p<.001

+ P<.10, * P<.05, ** P<.01, *** P<.001

5 考察

今回の結果によると、管理職志向が高い女性新入社員には以下のような特徴がみられる。

第一に、「発表・報告のためのプレゼンテーション能力」や「社内外で円滑に仕事を進めるためのコミュニケーション能力」「企画・アイデアなどの創造力」「チームやグループを牽引するリーダーシップ」「論理的な思考力」をより身につけていると自己評価している。しかし「担当業務を遂行するた

めの知識・技能」に対する自己評価は、管理職志向と関連をもたない。

先行研究でも、専門的知識や企画力、問題解決力、コミュニケーション力、統率力などの「強み」が、女性の昇進志向を高めることが確認されている（永瀬・山谷 2012）。今回の結果によると、入社半年の時点では、「担当業務を遂行するための知識・技能」には特に自信がなくとも、プレゼンテーション能力やコミュニケーション能力、創造力、リーダーシップ、思考力といった「基礎力」に自信があれば管理職が志向される。

第二に、管理職志向が高い女性ほど、就職活動の時点で「高い収入が得られること」「昇進の可能性が高いこと」を重視している。こうした傾向から、彼女達はすでに入社前から、管理職を目指していたことが推測される⁴⁾。一方、彼女達は、「女性の能力をいかす方針や社風・雰囲気があること」「休日や休暇がとりやすいこと」「家庭と仕事を両立するための制度が充実していること」は必ずしも重視していない。先行研究でも、残業が多くないことや勤務時間の柔軟性を重視する総合職女性は、管理職志向が比較的弱いことが報告されている（安田 2009）。これらの知見から、管理職志向が高い女性は「女性の働きやすさ」や「仕事と家庭の両立のしやすさ」をあまり重視していないと考えられる。

女性新入社員の管理職志向と仕事満足度に影響を及ぼす要因の違いについては、以下のような結果が得られた。

第一に、管理職志向に対しては、仕事の「現状」ではなく「見通し」が影響すると考えられる。なぜなら今回の結果によると、「現在の仕事内容と待遇が釣り合わない」程度や、「やりがいのある仕事をしている」程度は管理職志向に影響しない。これに対し「将来のキャリアにつながる仕事をしている」あるいは「職場では、自分は期待されている」ほど、管理職志向が高いのである。一方、仕事満足度は「現在の仕事内容と待遇が釣り合わない」ほど低く、「やりがいのある仕事をしている」あるいは「将来のキャリアにつながる仕事をしている」ほど高い。こうした結果から、「現時点の仕事満足度」は「現状」も「見通し」もよくなければ高まらないが、「今後のビジョン」

である「管理職志向」は、必ずしも「現状」は恵まれていなくとも、「見通し」が明るければ高まると考えられる。

第二に、入社前のイメージより「休みが取りづらい」あるいは「女性が働きにくい」と、仕事満足度は低い。しかし「管理職志向」は、こうしたリアリティ・ショックに影響されない。管理職志向が高い女性は、就職活動のとき「女性の働きやすさ」や「仕事と家庭の両立のしやすさ」を必ずしも重視していないことに加え、入社前後でこれらをめぐるイメージにギャップが生じていても、管理職志向は左右されないといえる。

第三に、「上司はあなたの育成に熱心である」ことや「自分が目標とするような先輩や上司がいる」ことは、仕事満足度のみを高める。第2節1項で論じたように、これまでの研究によると「熱心に育成してくれる上司」や「目標となるロールモデル」をもつことは、女性の管理職志向を高める。しかし今回の結果に注目するならば、「仕事満足度」を高める「上司の育成」「ロールモデル」と、「管理職志向」を高める「上司の育成」「ロールモデル」は異なることが考えられる。この点については、第6節で改めて論じる。

第四に、入社前のイメージより「求められる成長スピードが早い」と感じる者の方が、管理職志向が低い。なお「成長スピードをめぐるリアリティ・ショック」は、仕事満足度には影響しない。

第五に、管理職になる可能性がより高い総合職の方が、管理職志向が高い。しかし総合職の方が、必ずしも仕事満足度が高いわけではない。

以上のような結果から、入社半年の時点で管理職志向が高い女性は、すでに就職活動の時点で管理職を目指していたと推測される。また彼女達は「担当業務を遂行するための知識・技能」には必ずしも自信がないが、リーダーシップや思考力などの基礎力は身につけていると自負している。これらの結果は、女性の管理職志向を高める上で、大学時代の教育・経験が重要であることを示唆する。入社後の成長をスピードアップさせるため、大学ではリーダーシップ教育を必修にすべきと提言されており（リクルートワークス研究所2013）、安齋（2013）も自身の教育実践をもとに、大学教育における女性ビジ

I 女性の初期キャリア

ネス・リーダー育成の必要性と有効性について論じている。今回の分析によると、リーダーに必要な基礎力を身につけ、管理職志向をもって入社した女性は、入社後の「現状」は恵まれなくとも、管理職志向を維持しうる。女性の管理職志向を高めるうえで、大学がなしうることは大きいといえるだろう。

また今回の結果によると、入社前のイメージより「休みが取りづらい」あるいは「女性が働きにくい」というギャップは、管理職志向に影響しない。そもそも管理職志向が高い女性は、就職活動のときに「休日や休暇がとりやすいこと」「家庭と仕事を両立するための制度が充実していること」を必ずしも重視していなかった。これらの知見から女性新入社員の管理職志向は、労働時間や女性の働きやすさに左右されないと考えられる。ただしこれが事実であったとしても、女性管理職の育成・登用において「ワーク・ライフ・バランスへの配慮」や「女性の働きやすさ」が不要なわけではない。

なぜなら第一に、女性が管理職を志向しない最大の理由は「仕事と家庭の両立が困難になる」ことである（労働政策研究・研修機構 2012 年「男女正社員のキャリアと両立支援に関する調査」）。管理職志向をもつ一部の女性においては、その意欲が「女性の働きやすさ」に左右されないとしても、大多数の女性にとって「家庭との両立」は最大の障壁である。これを解消する施策がなければ、女性管理職の増加は難しい。

第二に、管理職志向という「意識」は、「女性の働きやすさ」に左右されないかもしれない。しかし「実際に」管理職になるうえでは、両立支援策は必須である。女性が管理職に登用されるためには出産後の就業継続が望まれるが、企業のサポートや理解がなければ継続は困難である（永瀬・守泉 2010：大内 1999）。ファミリーフレンドリー施策は女性の昇進に直接影響しないが、勤続年数を伸ばす効果を通じて昇進を促すのである（松繁・武内 2008）。たとえば子どもをもつ大企業の総合職女性を対象とするヒアリング調査によると、「女性の働きやすさ」を求めることを甘えとみなし、嫌悪していた者もある。やりがいや能力発揮を最重視するゆえに「働きやすさ」を軽視し、男性中心主義的な企業論理を内面化して突き進んだ結果、いざ出産

となって退職せざる得なくなるというパラドクスも生じている（中野 2014）。高い意欲をもつ女性が「家庭と仕事の両立」に直面したとき、不本意ながら退職することのないよう対応が求められる。

6 今後の課題

最後に、本稿の限界と今後の課題について論じる。

第一に、女性の意欲を高める「適切な成長スピード」について、改めて検証したい。女性管理職の育成には「成長の加速化」が必要とされ（リクルートワークス研究所 2013）、今回の分析によると、たとえ「現状」に恵まれなくとも「見通し」が明ければ管理職が目指されうる。そうであるならば「早いスピードでの成長」を期待されると意欲が高まると推測されるが、今回の分析では、正反対の結果が示された。

その理由については推測の域を出ないが、「入社前のイメージより求められる成長スピードが早い」と感じる女性は、そもそも成長や昇格に対する意欲が低いのかもしれない。もしくは「求められる成長スピードが早い」という戸惑いは、この先ついていけるだろうかという不安をもたらすのかもしれない。多くの若者が「能力を発揮し、成長できること」を重視し、女性管理職の育成には「成長の前倒し」が必要とされる現在、「適切な成長スピード」の解明は重要な課題である。

第二に、管理職志向を高める要因と仕事満足度を高める要因の違いについて、さらなる検証が求められる。今回の分析モデルは、仕事満足度を高める要因については比較的高い説明力をもつ。たしかに「仕事内容と待遇が釣り合っている」「やりがいのある仕事をしている」といったことが、仕事満足度を高めることは想像に難くない。今回の結果として注目すべきは、女性の仕事満足度を高める要因が、管理職志向も同様に高めるわけではない点であろう。先行研究でも、女性の管理職志向は男性のそれと異なり、仕事や職場特性にあまり影響されないことが確認されている（安田 2012）。女性が「現

在の仕事に満足」し就業継続することにとどまらず、「継続した先のビジョンとして、管理職を目指す」ことが求められるならば、管理職志向と仕事満足度を高めるメカニズムを区別した上で、前者について説明する必要がある。

たとえば今回の結果によると、「上司の育成」「ロールモデル」は、仕事満足度を高めるが管理職志向には影響しない。そこで仕事満足度を高める「上司の育成」「ロールモデル」と、管理職志向を高める「上司の育成」「ロールモデル」は異なることが考えられる。女性新入社員の管理職志向を高めるためには、今回の設問にあるような「上司はあなたの育成に熱心である」ととどまらず、「リーダーとしての成長を視野に入れた育成」が必要なかもしれない。またロールモデルについては、今回の設問では「自分が目標とするような先輩や上司」の有無が尋ねられている。しかし男性には男性の、女性には女性の「ロールモデル」が管理職志向を高める（奥井 2015）、女性管理職が多い企業では女性の昇進意欲が高い（川口 2012）といった知見から、管理職志向を高めるには「同性のモデル」が必要である可能性がある。

第三に、今後の追跡調査を通じて、女性の管理職志向や仕事満足度の変化について検証したい。今回の知見は、「入社半年時点」で実施された第一回調査データから導き出された結果である。それによると、必ずしも「現状」に恵まれなくとも、「見通し」が明るければ管理職が目指されうる。しかし今後、このような「未来志向」で管理職を目指し続け、実際に管理職になることができるだろうか。また一方では、女性企業役員を対象としたヒアリング調査によると、就業当時は上昇志向がなかった女性でも、企業役員になるほどに仕事に傾注するような意識変化を体験しうる（石原 2006）。

安田（2012）が指摘するように、従来、昇進志向に関する研究は、一時点での調査データを用いた分析に限られてきた。しかし管理職志向の上昇という「変化」をもたらす要因について明らかにするためには、パネルデータを用いた分析が求められる。今後実施される追跡調査のデータを用いて、この課題に取り組みたい。

注

- 1) 仕事には満足しているが退職せざるを得ない、あるいは、仕事に不満があるが退職できないといった場合があるため、必ずしも「就業を継続する＝仕事に満足している」ではない。しかし、高学歴女性は結婚や出産そのもののためではなく、機会が与えられないことに不満をもち退職する（大沢2015）。こうした知見に依拠するならば、就業継続の背景の一つとして、仕事にある程度満足していることが想定される。
- 2) 一般的に「仕事内容と待遇が釣りあうこと」「やりがいがある仕事」「将来につながる仕事」などは関連が強いと推測される。そこで後述する回帰モデル（表2）について、多重共線性の程度を測定する指標であるVIFを確認したところ、VIFが2以上の変数はなかった。したがって、多重共線が発生している可能性は低いと考えられる。
- 3) 企業17をレファレンスとし、16社分のダミー変数を投入したところ、管理職志向に対しては9つ、仕事満足度に対しては3つの企業ダミーが、有意な効果を示した。こうした結果から、企業独自の社風や取組みが管理職志向や仕事満足度に影響を与えていることや、企業によって変数の値に偏りがあることが考えられる。しかし本稿は、個別の企業について議論するものではない。また企業ダミー変数を投入するモデルと、投入しないモデルで各独立変数の効果（有意性と符号の正負）を比較したところ、結果は同様であった。ゆえに煩雑さを避けるためにも、本稿では「企業ダミー変数を投入しないモデル」の結果を示す。
- 4) 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」（2012）によると、「課長相当職以上」への昇進を希望する理由として、「賃金上がる」は男性では第一位、女性では「やりがいのある仕事ができる」と僅差で第二位である。

文献

- 安齋徹 2013「女性リーダー育成に向けた大学教育の挑戦:女子大学における“ビジネス・リーダー論”という試み」『現代女性とキャリア』第5号、57-72
- 青島祐子・関口礼子 2000「女子学生の進路と就職意識」神田道子・女子教育問題研究会編『女子学生の職業意識』勁草書房、23-64
- 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』620、42-57
- 熊沢誠 2006『若者が働くとき:“使い捨てられ”も“燃えつき”もせず』ミネルヴァ書房
- 松繁寿和・武内真美子 2008「企業内施策が女性従業員の就業に与える効果」『国際公共政策研究』13(1)、257-271
- 永瀬伸子・守泉理恵 2010「1990年代から2000年代に大卒女性の就業継続行動はどう変わったか:26-33歳を対象とした聞き取り調査より」『生活社会科学研究』17、1-20
- 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
- 中野円佳 2014『“育休世代”のジレンマ:女性活用はなぜ失敗するのか?』光文社新書
- 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』
- 奥井めぐみ 2015「職場での経験とキャリアの展望・モチベーション・昇進意欲の変化:若手男女社員へのアンケート調査より」21世紀職業財団『若手女性社員の育成とマネジメントに関する調査研究:均等法第三世代の男女社員と管理職へのインタビュー・アンケート調査より』167-182
- 大沢真知子 2015『女性はなぜ活躍できないのか』東洋経済新報社
- 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

- 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』
労働政策研究・研修機構 2007『若年者の離職理由と職場定着に関する調査』
JILPT 調査シリーズNo.36
- 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」
『ソシオロジスト』17、105-122
- 武石恵美子 2006『雇用システムと女性のキャリア』勁草書房
- 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
- 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
の総合職に着目して」『経済分析』181、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

* 「男女の初期キャリア形成と活躍推進に関する調査」（第一回調査）の企画・
実施に尽力いただいた「若年男女のキャリア形成に関する意識及び支援に関する
調査研究」検討委員、調査にご協力いただいた17社の人事・ダイバーシティ・女
性活躍推進担当者と新入社員の方々に、心より御礼申し上げます。また本稿の分
析において、高見具広氏（労働政策研究・研修機構）より貴重なコメントをいた
だきました。

（しま・なおこ 国立女性教育会館研究国際室研究員）

