

**令和2年度  
男女の初期キャリア形成と  
活躍推進に関する調査研究報告会**

**初期キャリアからの人材育成  
～入社5年で何がおこるのか～**

**主催：独立行政法人国立女性教育会館**

## 目 次

主催者挨拶 国立女性教育会館理事長 内海 房子 .....	1
-------------------------------	---

「男女の初期キャリア形成と活躍推進に関する調査」の概要 国立女性教育会館研究員 島 直子 .....	2
---	---

### 第一部：調査結果の報告

若年層の管理職志向に与える要因－職場から考える 聖心女子大学教授／キャリアセンター長 大槻 奈巳 .....	9
総合職女性の早期離職と職場環境－人材定着のカギを探る 労働政策研究・研修機構副主任研究員 高見 具広 .....	17
ジェンダー意識と希望する働き方の変化 日本女子大学准教授 永井 暁子 .....	30
理系女性の能力不安とその背景－文系女性との比較から 国立女性教育会館研究員 島 直子 .....	41

### 第二部：パネルディスカッション ..... 53

#### ファシリテーター

清泉女子大学教授 安齋 徹

#### パネリスト

日本経済団体連合会ソーシャル・コミュニケーション本部上席主幹 大山 みこ

聖心女子大学教授／キャリアセンター長 大槻 奈巳

労働政策研究・研修機構副主任研究員 高見 具広

日本女子大学准教授 永井 暁子

国立女性教育会館研究員 島 直子

#### 資料

(1) 「男女の初期キャリア形成と活躍推進に関する調査」関連文献・資料 .....	85
(2) 「男女の初期キャリア形成と活躍推進に関する調査研究報告会」チラシ .....	89



## 主催者挨拶

---

国立女性教育会館理事長 内海 房子

---

近年、人々のキャリアや働き方をめぐる意識は著しく変化し、企業においても、多様な人材の活躍こそが新たなイノベーションを創出するとして、女性の活躍やダイバーシティの推進が強化されてきました。

このようなうねりの中、変化と多様化の担い手として若手社員への期待がさらに高まってきています。しかし、その一方で、大学を卒業した新規学卒者のうち3割が3年以内に離職するなど、若手社員の定着に頭を悩ませている企業も多いというのが実情です。また、若手社員の本音やニーズをつかめず、どのように対応すればいいのかと苦慮する関係者も増えているのではないかと思います。

そこで、国立女性教育会館では、「初期キャリア期」にある男女の意識と実態について明らかにするため、新入社員を5年間追跡する調査を実施しました。この度の報告会は、本調査研究の企画段階から御助言・御指導いただいた方々に御登壇いただき、その集大成として開催したものです。

第一部では本調査で得られた知見について報告し、続く第二部では、日本経済団体連合会が実施された最新の調査結果や参加者の皆様から寄せられた質問等を踏まえて、パネルディスカッションを行いました。

この冊子には、第一部での報告を基に御執筆いただいた論考と、パネルディスカッションの概要について掲載されています。これらの議論が若手社員の实態と課題について理解を深め、更なる活躍を後押しする一助となれば幸いです。

最後に、調査の趣旨を御理解くださり、5年もの長きにわたって協力してくださった各調査協力企業の御担当者様、毎年アンケートに回答してくださった調査対象者の皆様に、この場をお借りして厚く御礼申し上げます。

---

# 「男女の初期キャリア形成と活躍推進に関する調査」の概要

国立女性教育会館  
研究員 島 直子

---

## 1. 本調査の背景

社会人となって最初に与えられる仕事や職場環境は、その後のキャリア形成に大きく影響する。例えば、「入社最初の3年間」に「この仕事は自分に向いている」という適職感をもてることが、その後の職業人生の充実にとって重要であることが報告されている（玄田・堀田 2010）。

なかでも、女性において、初期キャリア期はより重要な意味をもつ。例えば、管理職や管理職候補など第一線で活躍する女性には、「20代早々に抜擢され、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）。女性は入社後3年以内に仕事上の目標となるロールモデルを得ると、就業を継続する傾向があることも確認されている（黒澤・原 2010）。そこで、女性の能力やキャリア意識を高めるためには、出産や育児などの制約が比較的少ない入社初期に、成長と経験を先取りさせる必要があると提言されている（松浦 2014：リクルートワークス研究所 2013）。

以上のように、初期キャリア期はキャリア形成において大きな意味をもつことから、その実態と課題について明らかにするための調査研究が求められる。

しかし、従来の初期キャリア期研究では、1990年代以降、若年者の就労状況が急激に悪化したことを背景として、非正規雇用やフリーターなどの不安定な就労状態にある若者の経済的困窮や職業能力開発上の問題に関心がおかれてきた（小杉 2007）。これらの研究は、学校から職業への移行（＝就業まで）を焦点としているため、就業後の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、従来、女性労働者の問題については、出産・育児による就業の中断や、育児がひと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に焦点がおかれてきた。そこでは調査研究の主な対象も、入社直後の初期キャリア期より、これらの問題に直面する30代～40代女性におかれてきた。

そこで、国立女性教育会館では、初期キャリア形成期の男女の意識や職場環境について検証するため、2015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。

従来、人々の意識については、主に一時点の調査データを用いて分析がなされてきた。

しかし、こうした分析では、相関関係が推定されるにすぎない。例えば、これまでの研究によると、「心身に負担のかからない職場」や「ワークライフバランス」を希望

する総合職女性は管理職志向が弱く、男女均等待遇を希望する総合職女性は管理職希望が強い傾向にある。これは、均等処遇施策やワークライフバランス施策に対する要望と、管理職への昇進・昇格意欲の相関関係を推計したものであり、これらの施策によって昇進・昇格意欲が高められるか否かという、因果関係を明らかにするものではない(安田 2009)。

また、一時点の調査データでは、調査時点において就業継続志向や管理職志向が低い人はその後も低いままであるのか、若しくは就業継続志向や管理職志向が高まる可能性があるのかは不明である。

これに対し、本調査は同一の新入社員を入社 5 年目まで追跡したパネル調査である。このため、一回限りの調査に比べて、個人の意識や行動などの「変化」と「変化をもたらす要因」を精緻に把握できるという利点を持つ。例えば、入社 1 年目の調査では仕事に「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、なぜこのように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し、推測することが可能である。

つまり、本調査は、キャリア形成上重要な意味をもつ初期キャリア期において、人々の意識や行動、おかれている職場環境が「どのように／なぜ変化するのか」を検証し得る点で貴重なデータといえる。

## 2. 本調査の概要

大学卒業若しくは大学院修了後、2015 年に調査協力企業 17 社に新規学卒者として入社した女性 836 人、男性 1,301 人を対象として、入社 1 年目をとらえる第一回目の調査を 2015 年 10 月に実施した。以後、毎年 10 月に追跡調査を行い、2019 年 10 月に入社 5 年目をとらえる最終調査を終了した。

調査協力企業 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。

代表性を確保するためには、母集団 (= 2015 年に民間企業に入社した大卒以上の新規学卒者) に含まれる全ての個人が、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設計する必要がある。

しかし、調査実施の過程で以下のような困難が明らかになったことから、本調査では無作為抽出が断念された。

例えば、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規学卒者を追跡することは難しい。

また、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とって、結果を得るまで数年を要するパネル調査に協力することのメリットは小さい。上層部の交代や経営計画見直しによる脱退の可能性 (= パネル調査終了時まで、協力を得られるか不透明)、担当者の人事異動による事務局引継ぎの難しさも壁となる。外部の調査機関が、社員の情報を長期的・継続的に把握することに懸念を持つ企業も多かった。

そこで、本調査では大企業に広く協力を依頼して、承諾が得られた企業に 2015 年に入社した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、新入社員を追跡するパネル調査は、管見の限り他に例がない。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。

ゆえに、「大企業の大卒以上の新規学卒者」の意識や職場環境について、入社 5 年間の変化を把握し得る貴重なデータと位置付けることができるだろう。

入社 1 年目調査の有効回答は、1,258 人（回答率 58.9%）であった。調査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。

また、17 社のうち 3 社は、2018 年度にグループ会社として統合された。

そして、統合された 3 社のうち 1 社は、統合後に実施された 4 年目調査と 5 年目調査では対象外となった。

有効回答は、2 年目調査は女性 393 人（回答率 53.2%）、男性 582 人（回答率 49.5%）、3 年目調査は女性 409 人（回答率 59.3%）、男性 681 人（回答率 59.9%）、4 年目調査は女性 321 人（回答率 63.4%）、男性 479 人（回答率 45.4%）、5 年目調査は女性 269 人（回答率 58.0%）、男性 457 人（回答率 46.7%）である。

各調査協力企業の人事担当者を対象に行ったヒアリングによると、大半の企業が女性活躍やダイバーシティ推進のための部署を設置し、これらの課題に積極的に取り組んでいる。コース別人事（いわゆる一般職など）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。

また、建設業、通信・ソフト業、製造業では、理系女性の採用・育成も重要課題とされていた。つまり、本調査の対象者は、女性活躍やダイバーシティ、理系女性の採用・育成を推進する大企業に、大学若しくは大学院を卒業後、正規社員として入社した男女である。中小企業に入社した人や、非正規社員として働く人は、含まれていない。

このため、今回の調査結果をもって「日本の新入社員」全体をとらえたと言うことはできない。あくまで一部の、恵まれた環境にある新入社員に限定された調査といえる。

しかし、拙稿に続いて掲載される個別の報告論文やパネルディスカッションにおける議論が示すように、このような環境にある男女でさえ、仕事内容や職場環境に対する満足度は必ずしも高くない。

また、男女間の格差も大きく、例えば、女性の管理職志向は、男性のそれより顕著に低いことがわかった。

一方、性別役割分業意識は、入社後 5 年間で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。

近年、働き方改革や女性の活躍推進が重要な政策課題とされている。

しかし、今回の調査結果は、先進的な取り組みを行う大企業でさえ、男女の役割や働き方に関する若手社員の意識変化に必ずしも十分に対応できておらず、日本社会全体としても取り組むべき課題が多々あることを示唆している。



## 文献

- 玄田有史・堀田聡子 2010 「“最初の三年”は何故大切なのか」 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、33-57
- 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
- 小杉礼子編著 2007 『大学生の就職とキャリア』勁草書房
- 黒澤昌子・原ひろみ 2010 「女性の就業継続と職場環境：学卒後三年間の仕事経験」 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、101-145
- 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、95-105
- 中村恵 1988 「大手スーパーにおける女性管理職者・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
- 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』
- 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





---

## 第一部：調査結果の報告

---



## 若年層の管理職志向に与える要因－職場から考える

聖心女子大学

教授／キャリアセンター長 大槻 奈巳

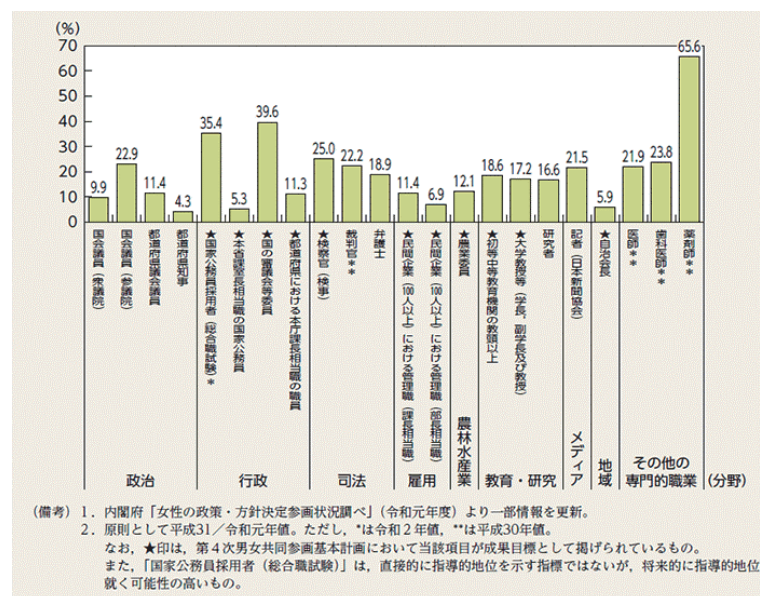
### 1. はじめに

周知のことであるが、日本の女性管理職の割合は増えてはきているが、まだ低い。図表1は、「各分野における主な「指導的地位」に女性が占める割合」である。政府は各分野の「指導的立場の女性」の割合を2020年に30%という目標をたててきたが、達成できなかった。

就業者および管理的職業従事者に占める女性の割合をみたものである。民間企業（100名以上）における管理職（課長職相当）で11.4%、民間企業（100名以上）における管理職（課長職相当）で6.9%である。

女性の割合が3割を超えているのは、国の審議会委員、国家公務員採用者（総合職試験）、薬剤師である。女性の割合が特に少ないのは、都道府県知事、本省室長担当職の国家公務員、自治会長、民間企業（100名以上）における部長担当職などである。

図表1：各分野における主な「指導的地位」に占める女性の割合



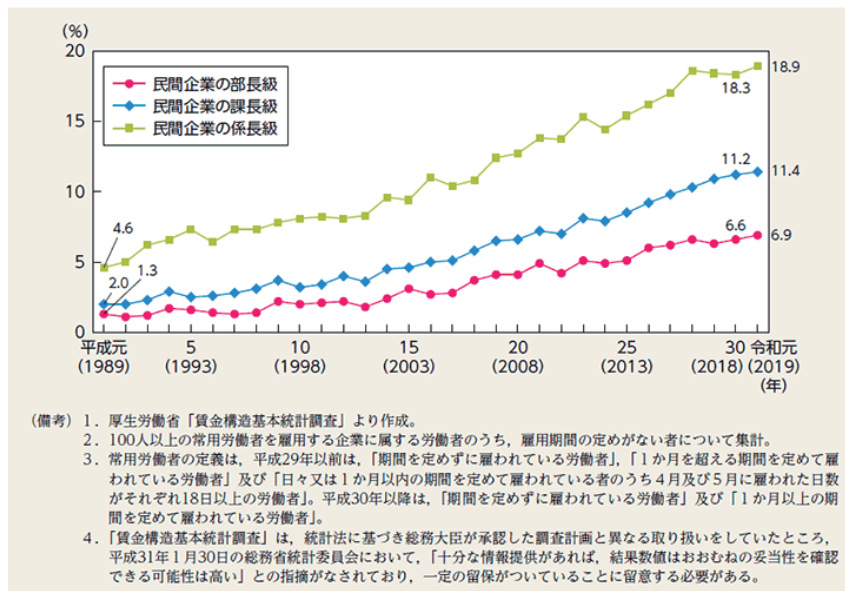
出典：内閣府『男女共同白書令和2年版』

2019年12月に世界経済フォーラムが発表したジェンダーギャップ指数において、日本は153か国中121位であった。「健康」40位、「教育」91位、「経済」115位、「政治」144位と、「経済」と「政治」分野が特に低く、「経済」が低いのは管理的職業に占める女性の割合が低いこと、「政治」が低いのは議員に占める女性の割合が低いこと

が影響している。

図表2は、管理職に占める女性の割合の推移をみたものである。これをみると管理職に占める女性の割合は増えていることがわかる。2019年度、「民間企業の係長級」で18.9%、先にも述べたが「民間企業の課長級」で11.4%、「民間企業の部長級」で6.9%と、高い地位の方が少ない傾向がある。

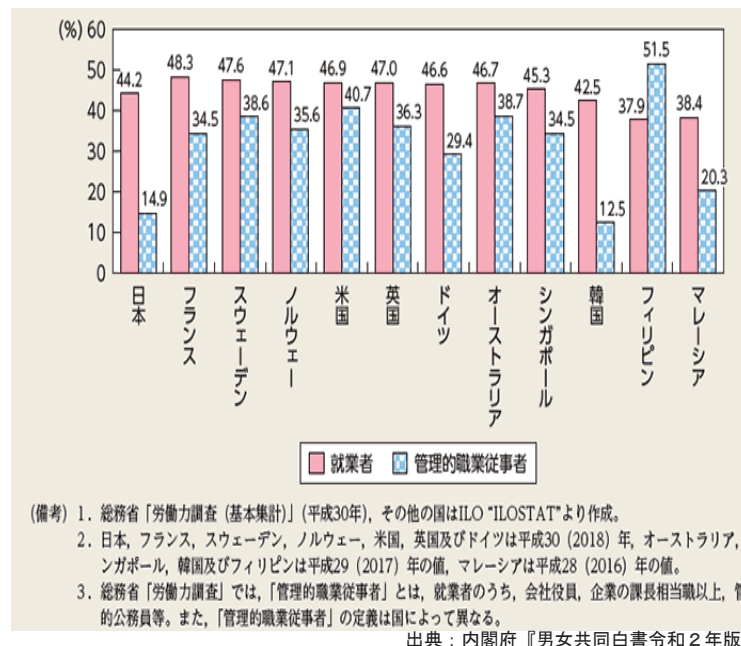
図表2：階級別役職者にみる女性の割合



出典：内閣府『男女共同白書令和2年版』

一方で、他の国と比較すると、日本の女性の管理職割合は、まだ、低い状況である。図表3は、「就業者および管理的職業に占める女性の割合」をみたものである。就業者に占める女性の割合は、2018年は44.2%であり諸外国と比較して大きな差はなく、欧米諸国よりは数ポイント低いが、アジア諸国の中では比較的高い。一方で、管理職に占める女性の割合をみると、日本は14.9%であり、フランス34.5%、スウェーデン38.6%、フィリピン51.5%など、諸外国と比べると依然として低い水準となっている。

図表3：就業者・管理的職業従事者に占める女性の割合（国際比較）



出典：内閣府『男女共同白書令和2年版』

## 2. 職場重視モデルから考える必要性

なぜ女性の管理職は少ないのか、女性は基幹労働者になっていないのか。女性の管理職が少ない、女性が基幹労働者になっていないのかを考えると、今まで、主に家族重視モデルー育児や家事などの家族責任を女性がおっているので女性は管理職になっていないーから研究され、支援もなされてきた。育児休業の充実や保育園を増やすといった支援や夫が育児・家事に携わる状況を作る支援は必須である。女性が育児や家事という家族責任をおっているという視点から女性の就業継続や管理職の少なさを研究することは重要である。

一方で、家族重視モデルと共にもう一つ考える必要があるのは、職場重視モデルである。職場の中に女性が仕事を続けていけなくなる、続けていきたくなくなる、管理職を志向しなくなる構造があるのではないか。その要因をもっと考える必要がある。

岩田・大沢は、調査結果をもとに女性たちは出産などで辞めるのではなくて、やりがいのなさや、与えられている仕事の状況によって、もう仕事を続けていきたくなくなってしまうと指摘している（岩田、大沢ら 2015）。

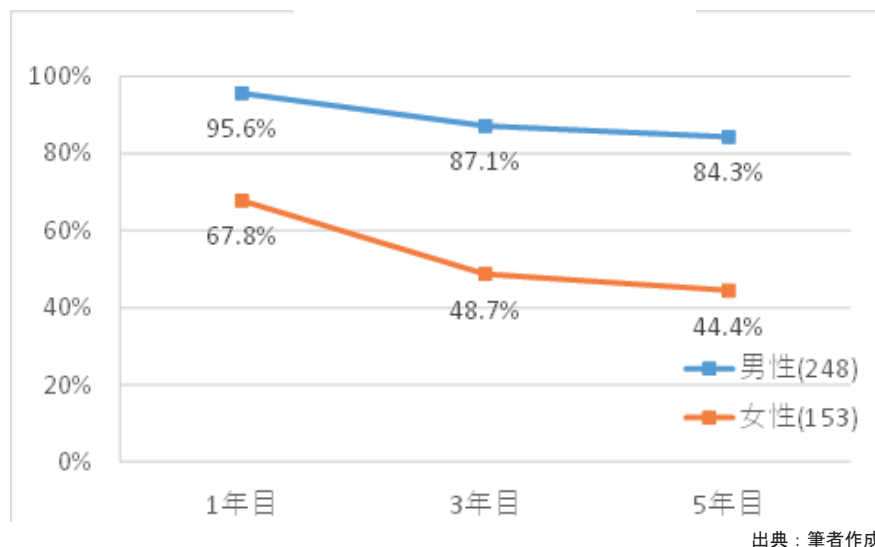
本稿では、新入社員へのパネル調査<sup>1</sup>をもとに職場重視モデルから「女性がなぜ管理職になりたがらないか」を検討する。ここで用いるデータは、国立女性教育会館の実施した調査研究で得られたものである（筆者は研究メンバーであった）。調査は2015年4月入社の新入社員を対象に実施した5年間のパネル調査である。2015年10月に第一回目を実施（対象者は入社1年目）、以降、2016年、2017年、2018年、2019年の10月に同じ対象者に追跡調査を行った。対象者は大企業に在籍している男女である。本稿では、総合職のみを対象に分析を行った。

## 3. 管理職志向の推移と管理職をめざさない理由

### （1）管理職志向の推移

管理職志向をみてみると男性の方が高い（図表4）。管理職志向があるのは入社1年

図表4：男女別の管理職志向の推移



<sup>1</sup> 調査の概要は、国立女性教育会館の報告書を参照のこと  
<https://www.nwec.jp/about/publish/2019/ecdat60000006v2p.html>、2021年2月1日取得。

目で、男性約 95%、女性約 65%、入社 5 年目で男性約 84%、女性 55.6%である。男女ともに管理職志向は下落し、5 年間で男性は約 10%下落、女性は約 20%下落している。女性の管理職志向の下落の方が大きい。

## (2) 管理職をめざさない理由

管理職をめざさない理由をみてみたい（図表 5）。この回答をみると、入社 1 年目で管理職志向なしの人たちの管理職をめざさない理由は、男性も女性も「仕事と家庭の両立が困難になるから」という理由が一番多くあがっている。女性の答えた割合は 8 割ちかく、男性は 4.5 割程度を占めていた。入社 5 年目になると、管理職志向がない人たちの管理職をめざさない理由は、男性では「責任が重くなるから」が最も多い理由で約 6 割を占め、女性では「仕事と家庭の両立が困難になるから」が 1 番多い理由で約 7 割を占めていた。また、入社 5 年目の女性の管理職をめざしたくない理由の 2 番に多いのは、男性の最も多い理由であった「責任が重くなるから」である。男女とも、「仕事の量が増えるから」「責任が重くなるから」が 1 年目より 3 年目、5 年目の方が増える傾向にある。

この状況をふまえて、もう少し深く分析してみることにする。

図表 5：管理職をめざしたくない理由（管理職志向なしの対象者のみ）

	1年目				3年目				5年目			
	男性	女性	合計	$\chi^2(1)$	男性	女性	合計	$\chi^2(1)$	男性	女性	合計	$\chi^2(1)$
自分には能力がないから	36.4%	42.9%	41.7%		46.9%	42.3%	43.6%		30.8%	38.8%	36.3%	
仕事の量が増えるから	36.4%	18.4%	21.7%		46.9%	32.1%	36.4%		51.3%	36.5%	41.1%	
責任が重くなるから	18.2%	30.6%	28.3%		46.9%	56.4%	53.6%		59.0%	55.3%	56.5%	
仕事と家庭の両立が困難になるから	45.5%	79.6%	73.3%	+	40.6%	73.1%	63.6%	**	41.0%	69.4%	60.5%	**
周りに同性の管理職がないから	-	14.3%	11.7%		3.1%	19.2%	14.5%	*	-	18.8%	12.9%	
もともと長く勤める気がしないから	18.2%	18.4%	18.3%		25.0%	19.2%	20.9%		12.8%	10.6%	11.3%	
その他	36.4%	2.0%	8.3%	**	25.0%	3.8%	10.0%	***	10.3%	12.9%	12.1%	
合計	(11)	(49)	(60)		(32)	(78)	(110)		(39)	(85)	(124)	

※1)期待値が5未満のセルがある場合は「フィッシャーの直接法」による検定

\* 第1・3・5回すべて回答者で総合職のみ

(+ P<.10、\* P<.05、\*\* P<.01、\*\*\* P<.001)

出典：筆者作成

## 4. 管理職志向と職場の要因

### (1) 仕事の割り当て・求められる資質・仕事満足度等の男女の違い

図表 6 は、1 年目～5 年目の仕事の割り当てや、職場で求められる資質等を男女別にみたもの、図表 7 は 1 年目、3 年目、5 年目の仕事の割り当てや、職場で求められる資質等を男女別にみたものである。

図表 6 をみると、管理職志向だけでなく、「将来のキャリアにつながる仕事をしている」と回答した割合、「仕事に満足」と回答した割合は、男女ともに約 25%程度下落していることがわかる（男性の「将来のキャリアにつながる仕事をしている」は約 20%下落）。

図表 7 の「男女どちらが担当する仕事か」をみると「多くの場合、女性が担当する仕事」についていると回答した割合は 3 年目の男性で 3.6%、女性で 9.8%、5 年目の男性で 4.0%、女性で 14.4%あった。女性の方が「多くの場合、女性が担当する仕事」という女性職についていることがわかる。

「将来のキャリアにつながる仕事をしている」は男性と女性の差はあまりなかった。



「求められる能力：リーダーシップ」をみると、入社5年目でリーダーシップを求められていると回答した男性は85.5%、女性は78.4%と、男性の方がやや求められている傾向があった。

「仕事の専門能力を高めたい」と思うかについては、入社3年目、5年目ともに男性の方が「仕事の専門能力を高めたい」と思う傾向にあった。

「仕事の満足度」をみると、男女差はないが、入社1年目の「満足している」との回答は男女ともに8割程度、3年目の満足している割合は男女ともに6割強、5年目の満足している割合は男女ともに5割弱と、5年間で仕事に満足している割合は3割程度下落していることがわかる。

「家族を経済的に養うのは男性の役割だ」に「そう思う」と回答した割合は、入社1

図表6：1年目～5年目の仕事の割りあて・求められる資質・仕事満足度等の男女の違い

		男性					女性				
		1年目	2年目	3年目	4年目	5年目	1年目	2年目	3年目	4年目	5年目
管理職指向	管理職指向あり	95.6%	88.8%	87.1%	84.9%	84.3%	67.8%	51.6%	48.7%	45.5%	44.4%
	管理職指向なし	4.4%	11.2%	12.9%	15.1%	15.7%	32.2%	48.4%	51.3%	54.5%	55.6%
	合計	248	197	248	185	248	152	126	152	123	153
男女どちらが主に担当する仕事か	多くの場合、男性が担当		38.6%	38.3%	38.9%	32.3%		38.6%	38.6%	31.5%	30.1%
	男女どちらとも		55.3%	58.1%	56.8%	63.7%		50.4%	51.6%	58.1%	55.6%
	多くの場合、女性が担当		6.1%	3.6%	4.3%	4.0%		11.0%	9.8%	10.5%	14.4%
	合計		197	248	185	248		127	153	124	153
将来のキャリアにつながる仕事をしている	あてはまる・計	89.5%	77.7%	76.2%	71.9%	69.8%	90.2%	74.8%	69.9%	62.1%	63.4%
	あてはまらない・計	10.5%	22.3%	23.8%	28.1%	30.2%	9.8%	25.2%	30.1%	37.9%	36.6%
	合計	248	197	248	185	248	153	127	153	124	153
求められる能力：リーダーシップ	思う・計		80.2%	80.6%	81.6%	85.5%		65.4%	76.5%	76.6%	78.4%
	思わない・計		19.8%	19.4%	18.4%	14.5%		34.6%	23.5%	23.4%	21.6%
	合計		197	248	185	248		127	153	124	153
仕事の専門能力を高めたい	思う・計	87.9%	90.4%	87.1%	85.9%	87.1%	90.2%	79.5%	77.1%	71.0%	77.8%
	思わない・計	12.1%	9.6%	12.9%	14.1%	12.9%	9.8%	20.5%	22.9%	29.0%	22.2%
	合計	248	197	248	185	248	153	127	153	124	153
満足度：仕事	満足・計	82.3%	69.0%	61.3%	59.5%	57.3%	83.7%	63.0%	61.4%	60.5%	57.5%
	不満・計	17.7%	31.0%	38.7%	40.5%	42.7%	16.3%	37.0%	38.6%	39.5%	42.5%
	合計	248	197	248	185	248	153	127	153	124	153
家族を経済的に養うのは男性の役割だ	思う・計	56.9%	47.7%	46.0%	40.0%	33.5%	26.1%	29.1%	28.8%	23.4%	20.9%
	思わない・計	43.1%	52.3%	54.0%	60.0%	66.5%	73.9%	70.9%	71.2%	76.6%	79.1%
	合計	248	197	248	185	248	153	127	153	124	153

\* 総合職のみ

出典：筆者作成

図表7：仕事の割りあて・求められる資質・仕事満足度等の男女の違い

		1年目				3年目				5年目			
		男性	女性	合計	$\chi^2$	男性	女性	合計	$\chi^2$	男性	女性	合計	$\chi^2$
男女どちらが担当する仕事か	多くの場合、男性が担当					38.3%	38.6%	38.4%		32.3%	30.1%	31.4%	
	男女どちらともいえない					58.1%	51.6%	55.6%		63.7%	55.6%	60.6%	
	多くの場合、女性が担当					3.6%	9.8%	6.0% *		4.0%	14.4%	8.0% ***	
		第1回なし				(248)	(153)	(401)		(248)	(153)	(401)	
将来のキャリアにつながる仕事をしている	あてはまる・計	89.5%	90.2%	89.8%		76.2%	69.9%	73.8%		69.8%	63.4%	67.3%	
	あてはまらない・計	10.5%	9.8%	10.2%		23.8%	30.1%	26.2%		30.2%	36.6%	32.7%	
	合計(n)	(248)	(153)	(401)		(248)	(153)	(401)		(248)	(153)	(401)	
求められる能力：リーダーシップ	求められる・計					80.6%	76.5%	79.1%		85.5%	78.4%	82.8%	
	求められない・計					19.4%	23.5%	20.9%		14.5%	21.6%	17.2% +	
	合計(n)					(248)	(153)	(401)		(248)	(153)	(401)	
仕事の専門能力を高めたい	思う・計	87.9%	90.2%	88.8%		87.1%	77.1%	83.3%		87.1%	77.8%	83.5%	
	思わない・計	12.1%	9.8%	11.2%		12.9%	22.9%	16.7% **		12.9%	22.2%	16.5% *	
	合計(n)	(248)	(153)	(401)		(248)	(153)	(401)		(248)	(153)	(401)	
仕事満足度	満足・計	82.3%	83.7%	82.8%		61.3%	61.4%	61.3%		57.3%	57.5%	57.4%	
	不満・計	17.7%	16.3%	17.2%		38.7%	38.6%	38.7%		42.7%	42.5%	42.6%	
	合計(n)	(248)	(153)	(401)		(248)	(153)	(401)		(248)	(153)	(401)	
家族を経済的に養うのは男性の役割だ	思う・計	56.9%	26.1%	45.1%		46.0%	28.8%	39.4%		33.5%	20.9%	28.7%	
	思わない・計	43.1%	73.9%	54.9% ***		54.0%	71.2%	60.6% ***		66.5%	79.1%	71.3% **	
	合計(n)	(248)	(153)	(401)		(248)	(153)	(401)		(248)	(153)	(401)	

\* 第1・3・5回すべて回答者で総合職のみ

(+ P<.10, \* P<.05, \*\* P<.01, \*\*\* P<.001)

出典：筆者作成

年目の男性で 56.9%、女性で 26.1%、3 年目の男性 46.0%、女性で 28.8%、5 年目の男性で 33.5%、女性で 20.9%である。入社 1 年目も、3 年目も、5 年目も男性より女性の方が「家族を経済的に養うのは男性の役割だ」に「そう思う」と思っていない。また、男性の「そう思う」と回答した割合は、入社 1 年目から 5 年目で 20%強下落していた。働く中で、自分が稼ぎ手役割をおうことへの限界を感じるのであろうか。

## (2) 管理職志向と仕事の割りあて・求められる資質・仕事満足度等の男女の違い

図表 8 は、管理職志向と仕事の割りあてや、職場で求められる資質等を男女別にみたものである。「男女どちらが担当する仕事か」をみると「多くの場合、女性が担当する仕事についている」と回答した女性の割合は、入社 2 年目 11.0%、3 年目 9.8%、4 年目 10.5%、5 年目 14.4%と少しずつ増えている。入社 5 年目の女性では「多くの場合、女性が担当する仕事」についている女性の方がそうでない女性より、管理職志向が低い傾向があった。

「将来のキャリアにつながる仕事をしている」と思っているかどうかは、入社の早い時期から、つまり入社 1 年目の管理職志向に影響を与えている。入社 1 年目の男性で、「将来のキャリアにつながる仕事をしている」と思っている人で、管理職志向がある割合は 97.3%であるのに対して、「将来のキャリアにつながる仕事をしている」と思っていない人で管理職志向がある割合は 80.8%であった。「将来のキャリアにつながる仕事をしている」と思っていないと、管理職をめざしたいと思わない。入社 1 年目の女性（参考）、3 年目の女性、5 年目の男性、女性ともに同様の傾向があった。

「仕事満足度」も管理職志向に影響を与えていた。仕事に「満足」である方が、「管理職志向」であった。入社 3 年目の女性では、仕事に満足で管理職志向があるものは 59.1%、仕事に不満で、管理職志向のあるものは 32.2%であった。入社 3 年目男性（参考）、入社 5 年目男性、女性（参考）にも同様の傾向がみいだせた。

図表 8：管理職志向と仕事の割りあて・求められる資質・仕事満足度等の男女の違い

男女どちらが担当する仕事か					将来のキャリアにつながる仕事をしている		求められる能力リーダーシップ		仕事の専門能力を高めたい		仕事満足度		家族を経済的に養うのは男性の役割だ	
管理職志向	多くの場合、男性が担当	男女どちらともいえない	多くの場合、女性が担当	$\chi^2(1)$	あてはまる・計	あてはまらない・計 $\chi^2(1)$	求められる・計	求められない・計 $\chi^2$	思う・計	思わない・計 $\chi^2$	満足・計	不満・計 $\chi^2$	思う・計	思わない・計 $\chi^2$
1年目	男性 ありなし 合計	第1回なし			97.3% (222)	80.8% (26) **	第1回なし		95.4% (218)	96.7% (30)	96.1% (204)	93.2% (44)	95.7% (141)	95.3% (107)
	女性 ありなし 合計				70.1% (137)	46.7% (15)			70.1% (137)	46.7% (15)	69.5% (128)	58.3% (24)	57.5% (40)	71.4% (112)
3年目	男性 ありなし 合計	84.2% (95)	88.9% (144)	88.9% (9)	88.9% (189)	81.4% (59)	89.5% (200)	77.1% (48) *	88.0% (216)	81.3% (32)	90.1% (152)	82.3% (96)	88.6% (114)	85.8% (134)
	女性 ありなし 合計	47.5% (59)	50.6% (79)	42.9% (14)	55.1% (107)	33.3% (45) *	52.1% (117)	37.1% (35)	53.0% (117)	34.3% (35)	59.1% (93)	32.2% (59)	38.6% (44)	52.8% (108)
5年目	男性 ありなし 合計	81.3% (80)	84.8% (158)	100.0% (10)	87.9% (173)	76.0% (75) *	84.4% (212)	83.3% (36)	82.9% (216)	93.8% (32)	91.5% (142)	74.5% (106)	84.3% (83)	84.2% (165)
	女性 ありなし 合計	54.3% (46)	44.7% (85)	22.7% (22) *	50.5% (97)	33.9% (56) *	45.0% (120)	42.4% (33)	46.2% (119)	38.2% (34)	51.1% (88)	35.4% (65)	40.6% (32)	45.5% (121)

※1)期待値が5未満のセルがある場合は「フィッシャーの直接法」による検定

\* 第1・3・5回すべて回答者で総合職のみ

(+ P<.10, \* P<.05, \*\* P<.01, \*\*\* P<.001)

出典：筆者作成

### (3) 管理職志向に影響を与える要因

管理職志向にどんな要因—「男女どちらが担当する仕事か」「将来のキャリアにつながる仕事をしている」「求められる能力:リーダーシップ」「仕事の専門能力を高めたい」「仕事の満足度」「家族を経済的に養うのは男性の役割だ」—が影響を与えているか分析した(図表9)。

男性をみると、入社1年目、3年目、5年目ともに「将来のキャリアにつながる仕事をしている」が管理職志向にプラスの影響を与えていた。「将来のキャリアにつながる仕事をしている」と思っているものほど管理職志向があった。

女性をみてみると、「主に女性が担当する仕事についている」が管理職志向にマイナスの影響であり(5年目)、一方で「専門能力を高めたい」(1年目、3年目、5年目)、「仕事満足度あり」(3年目、5年目)が管理職志向にプラスの影響であった。つまり、女性の場合、「主に女性が担当する仕事についている」と管理職をめざさない傾向となり、「専門能力を高めたい」と思っていること、「仕事満足度」がある場合に、管理職をめざす傾向があった。

「将来のキャリアにつながる仕事をしている」と男性は管理職志向にプラスの影響であるが、女性の場合はプラスの影響でないのは、他の要因—「仕事満足度」と「仕事の専門能力を高めたい」の方が、影響が強いからである。

女性の「将来のキャリアのつながる仕事をしていること」と「仕事満足度」の相関は高いが、それぞれ単独の影響を検証している。女性では「将来のキャリアにつながる仕事」をしていてもしていなくても、「仕事満足度」が管理職志向にプラスの影響を与えている。女性は将来につながる仕事をしていなくても、仕事満足度が高ければ、管理職志向が保たれる。逆に言うと、女性は仕事が満足でないと管理職志向は保たれ

図表9：管理職志向に影響を与える要因

		1年目	3年目	5年目
		$\beta$	$\beta$	$\beta$
男性	男女どちらが担当する仕事か(参照:主に男性)			
	どちらとも	-	.058	-.037
	主に女性	-	.070	.091
	将来のキャリアにつながる仕事をしている	.321 ***	.175 *	.249 **
	求められる能力:リーダーシップ	-	.128 +	.038
	仕事の専門能力を高めたい	-.093	-.094	-.077
	仕事満足度	.088	.032	.076
	家族を経済的に養うのは男性の役割だ	.098	.059	-.025
	定数	***	***	***
	調整R <sup>2</sup> /分散分析	.122 ***	.041 *	.073 ***
		(n) (248)	(248)	(248)
女性	男女どちらが担当する仕事か(参照:主に男性)			
	どちらとも	-	-.095	-.075
	主に女性	-	-.087	-.243 **
	将来のキャリアにつながる仕事をしている	.141	-.018	-.081
	求められる能力:リーダーシップ	-	.055	.097
	仕事の専門能力を高めたい	.168 *	.263 ***	.172 *
	仕事満足度	-.079	.235 *	.236 *
	家族を経済的に養うのは男性の役割だ	-.154 +	-.066	-.131 +
	定数	***	*	**
	調整R <sup>2</sup> /分散分析	.049 *	.142 ***	.112 ***
		(n) (152)	(152)	(153)

\* 第1・3・5回すべて回答者で総合職のみ

(+ P<.10、\* P<.05、\*\* P<.01、\*\*\* P<.001)

出典：筆者作成

ないといえよう。「仕事の専門能力を高めたい」も同様である。

男性は、仕事の満足・不満にかかわらず、「将来のキャリアにつながる仕事をしている」が影響している。男性は仕事に不満でも「将来につながる仕事をしている」と思っていることが管理職志向を保つことになっているといえよう。

## 5. まとめ

本稿では、新入社員へのパネル調査をもとに職場重視モデルから「女性がなぜ管理職をめざさないか」を検討してきた。管理職志向には、男女ともに、仕事のありかた（男女どちらが担当する仕事か、将来のキャリアにつながる仕事をしているか）、仕事への志向性（仕事の専門の能力を高めたい）、仕事から得られるもの（仕事満足度）が影響していた。つまり人々の管理職志向には、職場の要因が影響しているのである。現在、女性が管理職をめざさない理由を主に家族重視モデルで考察したり、その対策を家族重視モデルから実施している状況がある。女性が管理職をめざさない理由を家族重視モデルから考えるのも必要であるが、もっと職場の要因から考察することが重要である。

また、管理職をめざさない理由をきくのであれば、その選択肢のなかに「将来のキャリアにつながる仕事をしていないから」や「女性用の仕事を割り当てられているから」のような理由や「職場のあり方に仕事を続けていけない構造があるから」のような職場のありかたを聞く選択肢を入れて検証することも重要である。今回の調査ではこの点がやや不十分であった。

最後に、この新入社員の5年間のパネル調査の結果をみると、管理職志向だけでなく、「将来のキャリアにつながる仕事をしている」と回答した割合、「仕事に満足」と回答した割合は、男女ともに約25%程度下落している。このような状況を管理職志向もふくめ総合的に考察することも必要であろう。

## 参考文献

- 岩田正美、大沢真知子、日本女子大学現代キャリア研究所、2015年『なぜ女性は仕事を辞めるのか－5155人の軌跡から読み解く』青弓社
- 内閣府、2019年『男女共同参画白書令和2年度版』（[https://www.gender.go.jp/about\\_danjo/whitepaper/r02/zentai/index.html](https://www.gender.go.jp/about_danjo/whitepaper/r02/zentai/index.html)、2021年2月1日閲覧）
- 大槻奈巳、2015年『職務格差－女性の活躍推進を阻む要因はなにか』勁草書房
- 大槻奈巳、2019年「女性管理職の声から考える－管理職志向の変化と職場重視モデル」大沢真知子編著『なぜ女性管理職は少ないのか』青弓社



---

## 総合職女性の早期離職と職場環境—人材定着のカギを探る

労働政策研究・研修機構  
副主任研究員 高見 具広

---

### 1. 問題意識

企業における女性活躍は、政策的にも企業実務的にも重要な課題とされてきたが、いまだ十分達成されているとは言い難い。女性の職業キャリアに関して、現在でも様々な課題が残されている。具体的には、出産・育児期をはじめとして就業継続で困難な状況に直面する場合が少なくないほか、女性管理職比率の低さに現れているように、企業において重要なポジションに就く女性が少ない状況にある。では、女性活躍が不十分な背景には何があるか。これまで、企業内における職務配分やキャリアコースにおいて男女差が大きいこと、昇進意欲の男女差等が議論されてきた。

こうした課題を乗り越え、企業における女性活躍を実現するために、初期キャリアからの育成方法も重要な論点だろう。女性活躍に限らず、初期キャリアは、人材育成の観点から、きわめて重要なステージと言うことができる。企業内で女性管理職を増やそうとするにしても、管理職手前の段階になってはじめて対策をとるのでは遅い面がある。安定的な人材供給のためには、初期キャリアの段階から、候補者を育成し、人材の「パイプライン」を作っていく必要があるからだ<sup>1</sup>。

女性の企業内キャリア形成を考えるにあたっては、女性が十分なキャリアを積む前に離職してしまうケースが少なくないことが問題になる。この点、既存研究では、女性は、平均的にみて男性に比べて勤続年数が短いゆえに、企業による人材育成投資が少なくなるという「統計的差別」の理論として、女性育成施策の不足が説明される。ただ、企業が短期的な投資効率の観点から女性に育成投資を行わないならば、優秀な女性の職場定着をますます妨げ（離職を招き）、企業にとって長期的な損失となって跳ね返ってくることになる<sup>2</sup>。初期キャリアにおける女性の定着と育成は、働く者個人のみならず企業にとっても重要な課題と言える。

では、実際、初期キャリアにおける女性の職場定着・育成はどのような状況にあるか。国立女性教育会館（NVEC）による初期キャリア調査は、企業の新入社員全員を5年間追跡調査するという類例のない調査設計であり、貴重なデータを提供している。同調査結果を見ると、女性の初期キャリアについて厳しい現実が透けて見える。具体的

---

<sup>1</sup> 人材供給のパイプラインの重要性については、大久保・石原（2014）などを参照。

<sup>2</sup> このように、過去のデータから見て女性が男性に比べて離職する確率が高いことを理由として、女性に人材育成投資が十分なされないことを説明する理論として「統計的差別」論がある。これは、企業として短期的には合理的な行動であるが、中長期的に見ると、優秀な女性の離職を招き、企業利益に跳ね返ってくる意味で、非合理的な意思決定とも言える

には、これまでの調査集計において、初期キャリアの5年間で女性の管理職志向、仕事満足度が低下することが示されてきた。特に2年目での低下幅が大きい（国立女性教育会館2020）。初期キャリアにおける女性のモチベーション維持が、非常に難しい課題であることをうかがわせるとともに、1年目が重要な意味をもっていることを示唆している。また、1～2年目におけるモチベーション低下は、入社直後の仕事・職場環境が女性の希望とマッチしていない場合が少なくないことをうかがわせてもいる。

こうした、就業希望と現実とのミスマッチは、意欲の低下のみならず、早期離職も引き起こしうる要因だろう。女性に限らず、若者の早期離職については、就職活動のあり方に起因すると言われるほか、職場環境に要因がある可能性が指摘されてきた。具体的には、長時間労働等の過酷な労働環境による健康阻害や、低賃金などの劣悪な労働条件が指摘される。若者が就職前に抱いていた希望と仕事・会社の現実とのミスマッチも、離職要因に大きく関わろう。

女性においても、同種の要素が早期離職を引き起こすことは当然考えられる。加えて、女性ならではの課題もあるのではないか。そのひとつが、職場における仕事配分の男女差、育成不十分などを背景とする、仕事のやりがい欠如と考えられる。例えば、島（2019）は、仕事の将来性、上司の熱心な指導の欠如が、女性の管理職昇進意欲を阻害することを指摘する。職場環境の問題によって女性がキャリア形成意欲を失うことが往々にしてあり、職場定着・離職にも関わる可能性があるだろう。

本稿では、こうした問題意識のもと、国立女性教育会館「男女の初期キャリア形成と活躍推進に関する調査」データの分析から、初期キャリアでの女性の定着状況を検討し、問題の所在、解決の道筋を考察する。

## 2. 女性における早期離職の傾向

### （1）サンプル全体での傾向

まず、同調査データをもとに、初期キャリアにおける女性の職場定着状況を、男性との比較から検討してみよう。同調査は、対象企業の新入社員全員を調査対象にしているため、1年目調査時点の対象サンプルを100%としたときの各調査時点での定着・離職の割合を計算することで、定着状況を把握することができる。

まずはサンプル全体で、就職後5年目までの職場定着状況を男女で比較してみよう（図1）<sup>3</sup>。これをみると、女性は男性に比べて就職後5年間の職場定着率が低く、早期離職の割合が高いことがわかる<sup>4</sup>。つまり、初期キャリアの段階から就業継続状況に男女差があり、女性の就業継続問題は出産・育児期だけではないことがわかる。

### （2）総合職における男女差

女性の離職率が男性に比べて高いのは、男女でキャリアコースが異なることに要因

<sup>3</sup> 調査サンプルN=1700のうち、第4回調査から不参加となった脱落企業（企業17）のサンプルN=98は分析対象に含めず。

<sup>4</sup> 3年目以降の男女差は、統計的に1%水準で有意であった。

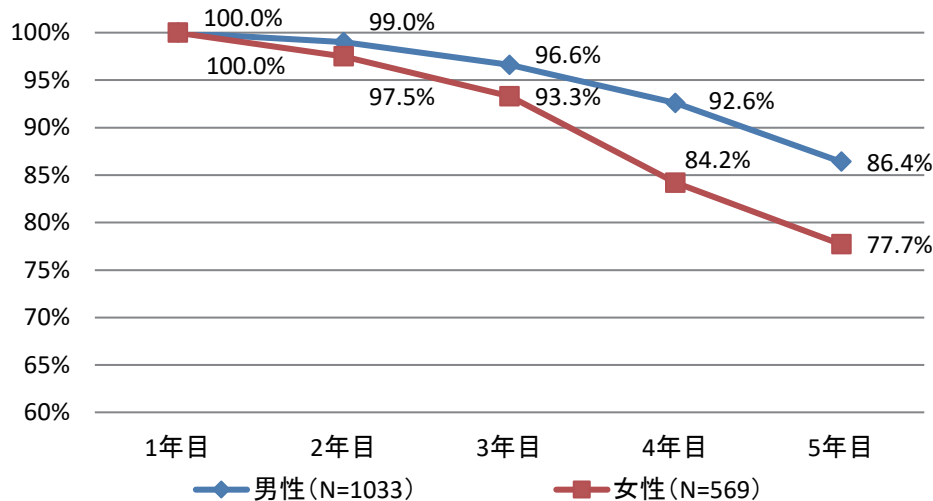
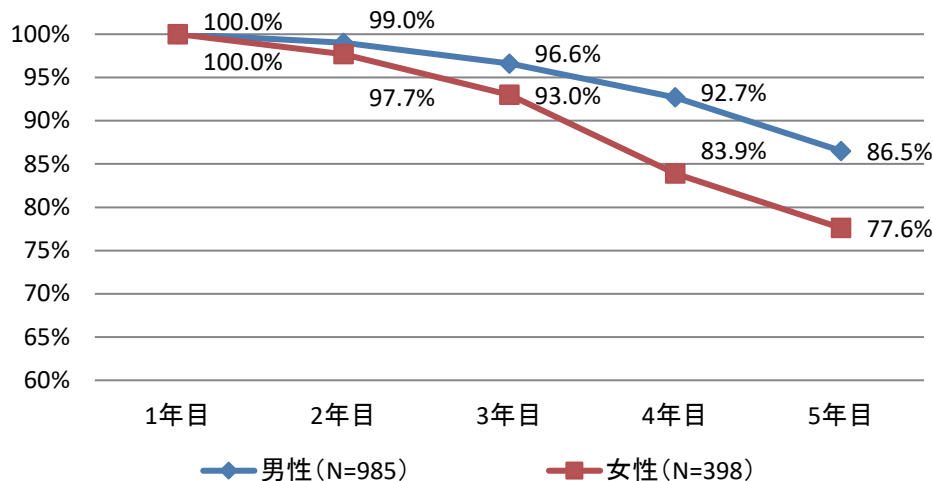


図1. 就職後5年間の定着率—男女別— N=1602

を求める向きがあるかもしれない。一般的に、「総合職」に比べて「一般職」では、短期勤続が想定されていると言われるからであり、女性では一般職の占める比重が相対的に大きいからである。では、男女でキャリアコースが異なるから離職率が異なるのか。データを見る限りそうではない。

大半の男性と同じコースである「転勤あり総合職」に限定して、同じように入社5年目までの職場定着状況を男女で比較した(図2)。これをみると、総合職に限定しても、女性の定着率は男性に比べて低いことがわかる<sup>5</sup>。つまり、データからは、女性の定着率が低い背景は、就職したコースが異なるからではなく、別の要因があるものと推測されよう。

図2. 就職後5年間の定着率—男女別—  
(転勤あり総合職) N=1383

では、女性の早期離職が多い背景には何があるのか。なぜ同じ総合職であるにもかかわらず、これほどまでに離職状況の男女差があるのか。ひとつの仮説として、入社

<sup>5</sup> 3年目以降の男女差は、統計的に1%水準で有意であった。



直後の仕事の与えられ方、職場での扱いの男女差が関係する可能性を検討したい。以下では、総合職（転勤あり）に対象を限定し、女性の早期離職要因、職場定着のカギを探っていききたい。

### 3. 総合職女性の早期離職にかかわる「リアリティ・ショック」

#### （1）リアリティ・ショックとは

初期キャリアにおける女性の離職をどう考えたらよいか。ここでは、就業環境に理由を探りたい。具体的には、入社した職場の現実が、就職前に抱いていた期待と大きく異なることが、女性のモチベーションをダウンさせている可能性が考えられる。本節以降、「リアリティ・ショック」という概念を導きの糸にして、早期離職の背景を考察していきたい<sup>6</sup>。

「リアリティ・ショック」とは、就職前のイメージと現実とのギャップのことである。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であり、実際の仕事の進め方、職場での自分の位置（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・職場のイメージと多分に異なり、ショックを受ける場合もあろう。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<sup>7</sup>。

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<sup>8</sup>。

ここで、女性、特に総合職の女性が主に感じる「ショック」は、仕事の過酷さとは異なる可能性がある。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が思ったよりも早いと感じ、自己の能力不足を痛切に感じるかもしれない。逆の場合もあろう。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<sup>9</sup>。特に女性の総合職では、仕事の配分や働き方に関する職場の慣行、目指すべ

<sup>6</sup> 1年目の総合職女性が感じるリアリティ・ショックについては、本調査の1年目データを用いて、高見（2017）で行った。本稿は、同論考をふまえて、リアリティ・ショックが早期離職につながることを検討している。

<sup>7</sup> Schein（1978=1991）、鈴木（2002）、竹内（2003）、竹内・竹内（2009）、尾形（2007）（2012a）（2012b）（2020）、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」と定義している。

<sup>8</sup> 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。

<sup>9</sup> 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。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・

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<sup>10</sup>。以下で検討してみたい。

## (2) リアリティ・ショックの所在

まずは、就職1年目にどのようなリアリティ・ショックが感じられるのか。データに基づいて、「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、ギャップの有無を男女別にみよう<sup>11</sup>（表1）。

表1. 【1年目】入社前のイメージと現実とのギャップ（行％）  
—男女別、ギャップの種類別—（転勤あり総合職）

		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%
		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
同期同士の競争	男性（N=722）	15.4%	38.9%	45.7%
	女性（N=302）	17.5%	40.1%	42.4%
		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
休みの取りやすさ	男性（N=722）	53.0%	25.5%	21.5%
	女性（N=302）	54.3%	21.5%	24.2%

結果をみると、想像以上に厳しい労働環境という意味でのリアリティ・ショックは、本データからは観察されなかった<sup>12</sup>。注目すべきは、「職場で求められる成長スピード」について、就職前のイメージより早いと感じる人が男女とも多いものの、総合職女性では「求められる成長スピードが入社前イメージより遅い」と感じる割合が男性より高いという特徴である。この点、高見（2017）において、総合職女性における「肩透かし型」のショックとして論じた。

では、1年目に「求められる成長スピードが遅い」と感じることは、何を意味する

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。

<sup>10</sup> 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。

<sup>11</sup> 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。

<sup>12</sup> 「休みの取りやすさ」に関するギャップをみると、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。また、同期同士の競争についても、「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、「若者のイメージ以上に厳しい労働環境」という姿は、本データから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乏しく、女性ならではの特徴はみられなかった。

だろうか。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、そのギャップの中身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。後に検討するように、「遅い」と感じさせるのは、やりがい不足の状況であり、それは仕事で一人前になるための意欲も阻害するのではないか。

そして、この入社直後の「幻滅」は、その後の離職にもつながる可能性を秘めていると考える。つまり、入社直後（1年目）の仕事配分、職場での扱いは、女性の幻滅感を通して、女性のキャリア形成意欲やスキルの伸びを阻害し、早期離職にもつながる可能性がある。

### （3）リアリティ・ショックと早期離職

上記では、総合職女性における「肩透かし型」リアリティ・ショックの存在を確認した。5年間の追跡調査データをみると、そうした幻滅感、その後の離職につながっている。図3をみよう。1年目に、求められる成長スピードが「入社前イメージ通り」と感じる人に比べ、特に「イメージより遅い」と感じる人で、その後の離職傾向が顕著である<sup>13</sup>。1年目に「イメージより遅い」と感じた人は、5年目の調査時点までに約33.3%が離職している。「イメージ通り」の人が、もっとも定着傾向にある（5年目調査時点までの離職は約13.2%）。なお、図の掲載は行わないが、男性には同じ傾向はなく、リアリティ・ショックが離職につながっているのは、女性特有の現象であった。

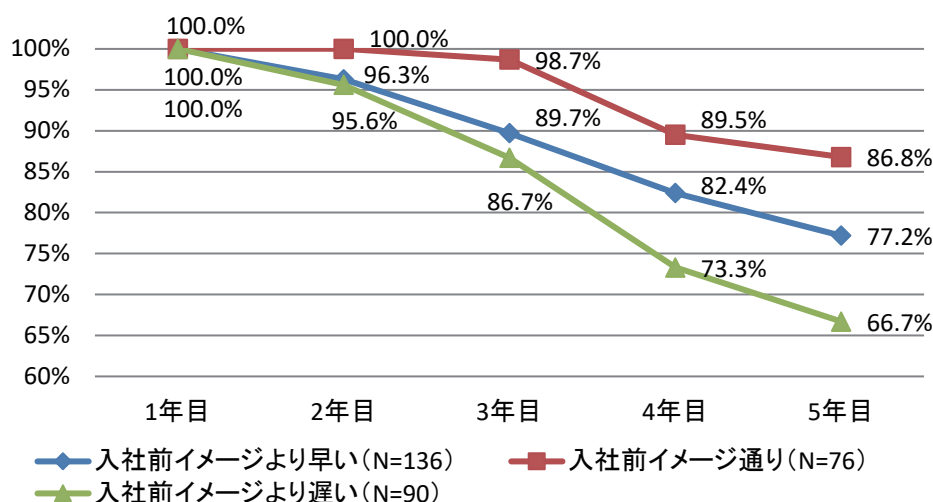


図3. 就職後5年間の定着率—1年目：求められる成長スピードの期待とのギャップ別—（転勤あり総合職女性）N=302

では、離職傾向に大きな差をもたらす「リアリティ・ショック」に込められた意味とは何か。また、職場環境はどう問題なのか。次節では、女性の意欲低下・離職行動

<sup>13</sup> 3年目・4年目・5年目は、統計的に有意な差があった。なお、「同期同士の競争」「休みの取りやすさ」に関する期待とのギャップは、離職傾向と関係していない。

につながりうる、仕事の割り振られ方、職場での扱いについて検討する。

#### 4. 「肩透かしショック」に込められた意味

##### (1) やりがい・成長実感の欠如

求められる成長スピードに関する期待・現実のギャップは何を意味するか。まず、求められる成長スピードが「早い」と感じることは、自己の能力不足を痛感している状態をも意味しよう。この点、高見（2017）では、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検討し、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」場合に不安の度合いが高いことを検証した。特に女性の場合は、求められる成長スピードに関するギャップによって能力不安の度合いが大きく異なり、「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らがせる意味合いをもっていよう。

では、「求められる成長スピードが遅い」場合はどうか。ギャップの有無別に、1年目に、仕事のやりがい、成長実感等をどのくらい感じているかを見てみよう<sup>14</sup>（図4）。データからは、求められる成長スピードが「遅い」と感じる人は、「ギャップなし（期待通り）」「早い」と感じる人に比べて、「仕事にやりがいを感じる」「将来のキャリアにつながる」「成長を実感している」と感じる程度が低いことが示される。つまり、入社前の期待とは異なり、就職後の職場環境が、やりがい・成長実感に乏しい状況にあると総合職女性が感じる場合に、「求められる成長スピードが遅い」と認識しやすいことを示唆していよう。「肩透かしショック」の中身は、このような「やりがい・成長実感

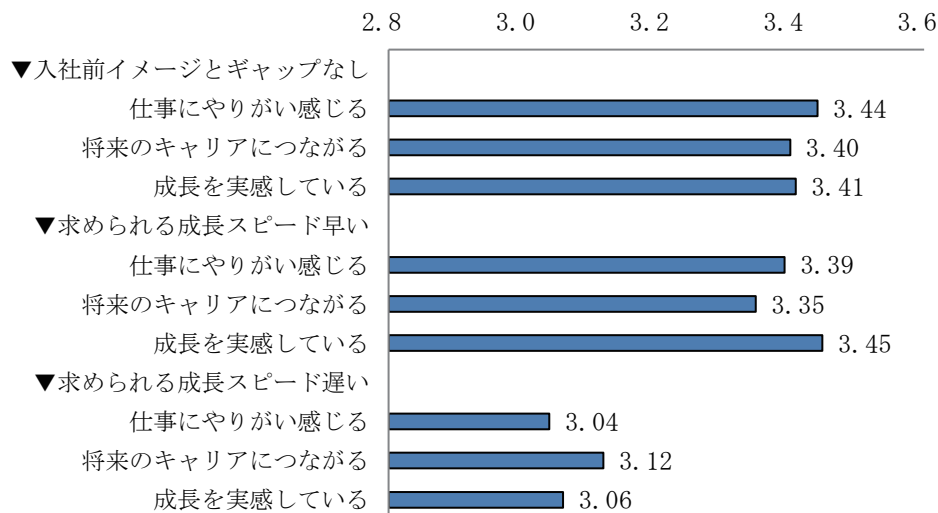


図4. 【1年目】仕事のやりがい・将来見通し・成長実感（点数）  
ー求められる成長スピードに関するギャップ有無別ー  
（転勤あり総合職の男女）

<sup>14</sup> 仕事のやりがいは「やりがいのある仕事をしている」、将来のキャリア見通しは「将来のキャリアにつながる仕事をしている」、成長実感は「仕事を通じて成長しているという実感がある」という項目への回答を用い、それぞれ、あてはまる=4点～あてはまらない=1点のように点数化し、平均点を算出している。



欠如」であると推測される。

## (2) どのような職場環境が問題なのか

次に、なぜ、総合職女性のやりがい・成長実感が低くなるのか。どのような仕事・職場環境が問題なのかを考えたい。ポイントは、仕事配分に男女差があることではないかと考える。本調査データにおいて、仕事配分にどの程度男女差があるかを直接表す指標はないが、ここではその代理指標として、残業頻度を取り上げて検討してみたい。1年目の残業頻度を男女で比較すると（図5）、男性で「ほぼ毎日」の割合が高いのに対し、女性では「ほとんどない」の割合が大きい。

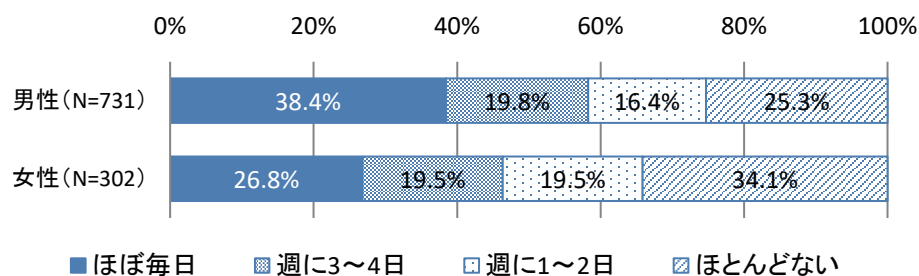


図5. 【1年目】残業頻度  
(転勤あり総合職) N=1033

残業が少ないこと自体は、働きやすさの観点から当然歓迎されるべきことである。ただ、その男女差が少なからずあることに着目したい。残業有無の男女差は、仕事配分の男女差の存在を指し示している（担当職務の差の代理指標となっている）可能性があるのではないかと。初期キャリアに限らないところでは、高見（2018）では、同じ総合職でも残業頻度に男女差が大きいことを示した上、男性の残業頻度が高い企業ほど、同じ企業の女性が基幹的な職務を経験していないことを示した。これは、企業における残業規範や、残業のある部署の偏りが関係すると考えられる。同時に、男女で仕事の偏りが大きいことを、残業頻度の男女差が的確に示しているといえるだろう。同じ総合職として入社しても、1年目時点で、男女で仕事配分、扱いが異なっている可能性がある。これは、期待をもって就職した女性の意欲を削ぐ結果をもたらすのではないかと。

実際、1年目のリアリティ・ショックと残業頻度は関係していた。具体的には、総合職女性において、1年目の残業頻度と「求められる成長スピードと期待とのギャップ」有無との関係を見ると（図6）、残業が「ほとんどない」総合職女性で、「入社前イメージより遅い」という回答割合が高く、肩透かし型リアリティ・ショックを感じやすいことがうかがえる。

仕事配分以外では、目標となる上司がいないことも、女性の「肩透かし」ショックに関係する可能性がある。目標となる先輩・上司の有無と「求められる成長スピードと期待とのギャップ」有無との関係を見ると（図7）、「目標とする先輩・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。先輩・上司の存在がリアリティ・

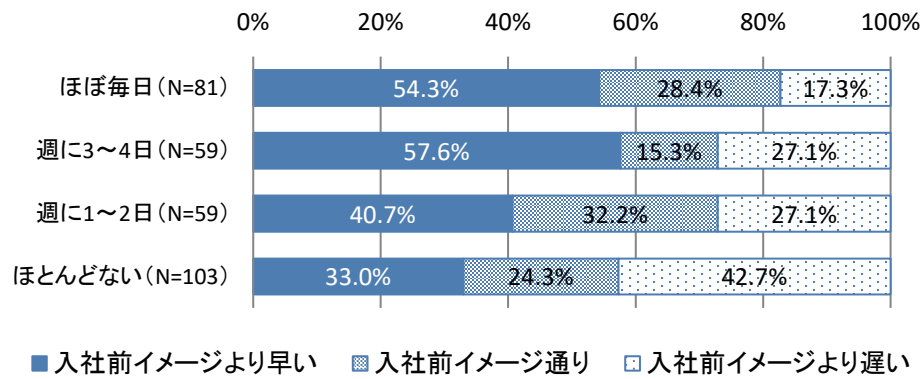


図6. 残業頻度と「求められる成長スピードと期待とのギャップ」の関係（総合職女性，1年目）

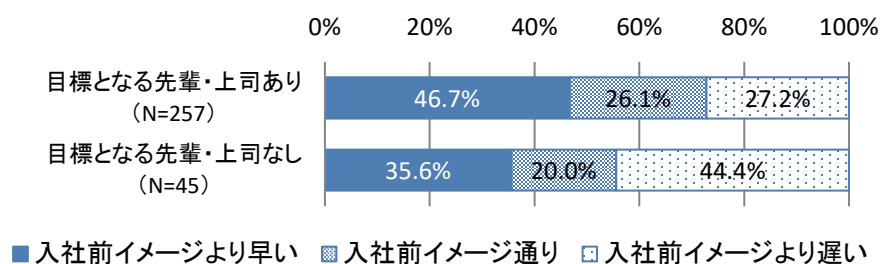


図7. 目標となる先輩・上司有無と「求められる成長スピードの期待とのギャップ」の関係（総合職女性，1年目）

ショックを緩和し職場定着に寄与すると言えるだろう。ただ、これは単に女性の多い企業・少ない企業の問題とは言えない。掲表は省略するが、採用者の男女比率との関係で、総合職における女性採用比率の高い企業だと定着がよいかをみると、そうした関係は見られなかった<sup>15</sup>。目標となる先輩・上司の有無は必ずしも同性のロールモデル論に収斂されるべき話でなく、成長目標が描けるか否か、良き育成者がいるかどうかであると考えられる。

つまり、仕事の配分や育成の仕方に問題があることが、総合職女性の「幻滅→離職」に影響している可能性がうかがえる。総合職女性のキャリア形成において、仕事のやりがいや見通しは、とりわけ重要な要素であると言えるだろう。

#### 補足. 就職活動時における「成長」「育成」への期待

以上、総合職女性の職場定着に関わる職場環境要因を検討した。1年目の職場環境（仕事配分の男女格差等）が離職に影響する背景には、女性が就職において（男性と同様）「成長」「育成」を求めることも関係しよう。ここでは、補足として、就職活動の際に会社を選ぶ基準として重視したものを、総合職の男女で比較する（図8）。

総合職女性は、就職活動で、男性に比べて「高い収入」は重視しないが、「成長の機会」「人材育成」を求める割合は男性と変わらず高くある。「経営理念」重視の傾向も見られる。このように、女性は就職活動時に（男性と変わらず）「成長」「育成」へ期待し

<sup>15</sup> 調査対象者が新入社員全員であることから、各企業の調査対象者に占める女性割合から、女性採用者比率を算出して検討した。

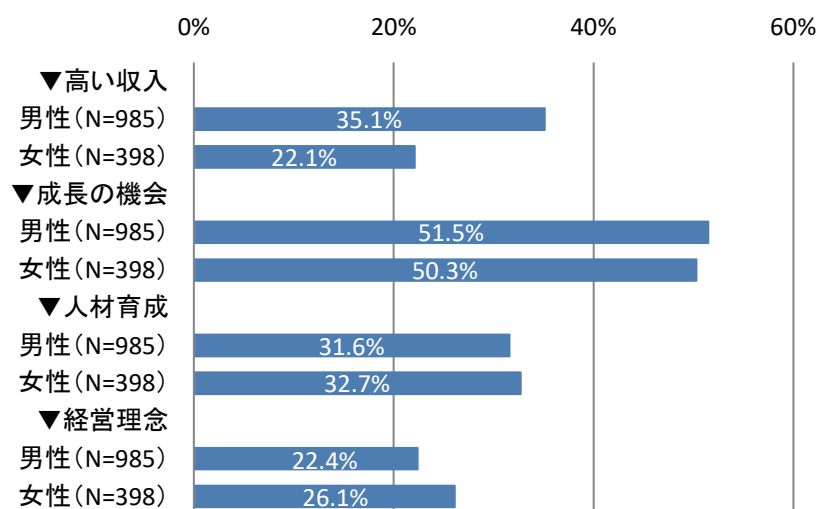


図 8. 就職活動の際に重視した基準：「重視した」割合  
—男女別—（転勤あり総合職）

ているからこそ、入社後、期待にこたえられない職場への幻滅につながると考えられる。例えば、人材育成を重視して会社を選んだ者が、入社後に成長を求められないならば、幻滅は大きいだろう<sup>16</sup>。女性の職場への期待は決して過剰なもの（期待が大きすぎる）ではなく、期待を裏切る職場の仕事配分・働き方の慣行にこそ問題があると考えるべきだろう。

## 5. 結論と含意

本稿では、初期キャリアにおける女性の職場定着を議論した。本稿の分析結果は次のようにまとめることができる<sup>17</sup>。

総合職に限っても、女性の早期離職率（入社5年目までの離職率）は男性に比べて高い。特に、総合職女性のうち、1年目に、求められる成長スピードが「期待通り」と感じた人に比べ、「遅い」と感じた人で、その後の離職傾向が顕著であった。この背景として、「求められる成長スピードが遅い」の意味が、「やりがい」「成長実感」の不足であることが関係しよう。「遅い」というリアリティ・ショック（肩透かしショック）の意味合いは、やりがい欠如に伴う幻滅なのである。そして、やりがい欠如の背景には、職場における仕事配分の男女差、人材育成の不十分さがあることがうかがえた。

以上、本稿での検討は、仕事配分などの状況を背景に「肩透かしショック」を感じた女性は、職場定着が進まないことを示す。最初にショックを受けたとしてもリカバリーできる余地はあるのが、次の検討課題になる<sup>18</sup>。

<sup>16</sup> 該当ケース数が少ないため（N=26）、参考値にとどまるが、1年目に「イメージより遅い」というリアリティ・ショックを感じた者のうち、就職活動時に「人材育成重視」の場合、とりわけ離職率が高い（5年目定着率：53.8%）。職場が期待を裏切ったことが離職の背景にある可能性がある。

<sup>17</sup> 当該データ（限られた企業を対象とした新入社員全数調査）の特質を考えたときに、企業特性による違いについても、考えられるべき要素である。例えば、女性が離職しやすい企業では男性も離職しやすいのかなどの検証課題がある。今後の研究課題としたい。

<sup>18</sup> 1年目にショックを受けた女性でも、その後うまく組織適応する場合や、逆に、最初に問題を感じ



詳細な検討は今後の課題になるが、データからうかがえるのは、2年目以降の「リカバリーの難しさ」である。例えば、自分に期待される役割を理解して行動しているなどの仕事・会社へのコミットメントは、組織社会化に関わる指標であるが、会社に残留している人も、1年目に「肩透かしショック」を感じた女性ほど、仕事・会社へのコミットメントが低いままであり、2年目以降も組織社会化がうまく進んでいない様子がうかがえる<sup>19</sup>(図9)。幻滅を感じたような職場環境の下では1人前の組織人になる階段を上ることが難しい状況がうかがえる。

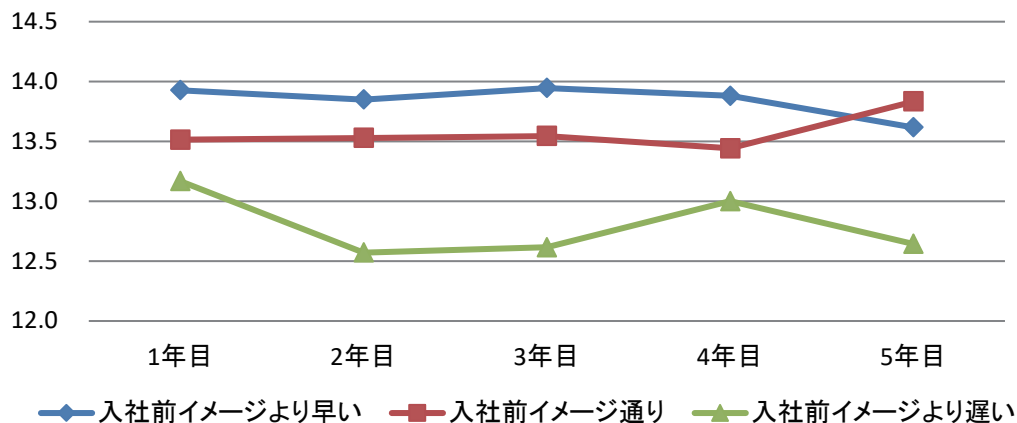


図9. 仕事・組織へのコミットメント（点数）の推移－1年目：求められる成長スピードのギャップ有無別－（総合職女性）

先に見たように、総合職女性は、就職活動時に、男性と同様「成長」「育成」に高い期待を抱いている。そして、入社した職場の現実がそれに見合わないことが往々にしてあり（「育成されない」「成長を求められない」現実）、モチベーションが保たれにくく、早期離職にもつながってしまう。こうした現実が、今回の調査データからうかがえた。

なお、リアリティ・ショックは、職場定着自体を阻害するものであり、管理職への昇進意欲を持つ以前の話と考えられる<sup>20</sup>。この最初の意欲阻害をいかに防ぐか。初期キャリアにおいて、仕事のやりがい、成長実感を得られる職場環境、育成を支える上司がきわめて重要であることが示唆された。具体的には、企業現場において、仕事配分や育成の仕方に、知らず知らずのうちに男女差をつけていないかがあらためて問われる。

もちろん、一般的に見て、リアリティ・ショックを防ぐには、就職活動のあり方も重要である。例えば、「やりたいこと」志向に偏った自己分析偏重の就職活動では、就

じなくても、その後にモチベーションが低下して離職に至る場合もあるだろう。

<sup>19</sup> 「仕事に必要な知識を身につけるため、勤務時間外に勉強をしている」「自分に期待されている役割や目標をよく理解している」「企業目標に貢献することを意識して行動している」「目の前の課題ばかりでなく、将来の課題にも目を向けて仕事をしている」「自分からアイデアや企画を提案している」各項目の回答を点数化（1～4点）して、合成し、各年の平均値を算定。ただ、結果には、脱落サンプル（退職者等）の影響を無視できない。今後工夫したい。

<sup>20</sup> 本データでは、リアリティ・ショックと管理職昇進意欲との間に相関は見られなかった。

職後の職場定着まで見通せないだろう。この点、職場のリアルな情報を正確に知るためのOB・OG訪問を積極的に行うなどの方策が考えられる。企業においても、就業環境のリアルな情報を伝え、ミスマッチを防ぐことが求められている。ただ、本稿で検討したリアリティ・ショックを、そうしたミスマッチ問題に還元することは適切でないことも、急いで付け加えなければならない。総合職女性における「肩透かし型ショック」の中心は、女性を受け入れる職場環境、育成環境にこそ問題があると考えられるからである。

女性の定着のためには、働きやすさだけでなく、仕事のやりがい、それを支える職場環境がとても重要である。女性活躍を推進するにあたっては、両立支援制度の拡充など「働きやすさ」に焦点が当たることが多いが、それと同時に「仕事のやりがい」が重要なことも忘れてはならない。企業が、女性の就業環境整備のために「働きやすさ」を整備することにフォーカスするあまり、「やりがい」に十分目を向けていないのならば、女性活躍の環境整備として課題があると言えるだろう。特に、育成がきわめて重要な初期キャリア期においては、女性への「配慮」ばかりに傾きすぎると、仕事配分（量・質）の男女差を生む結果をもたらしかねない<sup>21</sup>。結果として、女性が就職前に抱いた期待に答えることができず、意欲を削ぐことにもつながりうる。男女とも働きやすい環境整備は当然のことであるが、育成において男女差をもうけることなく、総合職女性の仕事への期待、キャリア志向に十分答えていくことが企業に求められている。

## 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（2020）「男女の初期キャリア形成と活躍推進に関する調査」結果。
- 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。
- 尾形真実哉（2020）『若年就業者の組織適応—リアリティ・ショックからの成長—』白桃書房。
- 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。
- 大久保幸夫・石原直子（2014）「女性が活躍する会社」日経文庫。
- 大槻奈巳（2015）『職務格差』勁草書房。
- Schein, E.H. (1978) Career Dynamics: Matching Individual and Organizational Needs,

<sup>21</sup> 高崎（2020）においては、上司が部下に仕事を配分する際の「無意識の思い込み」の問題が指摘される（たとえば、「女性に対して残業を命じにくい」など）。そして、意識的に仕事配分の適正化を図る重要性が論じられる。

- 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.)
- 島直子 (2019) 「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』727.
- 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.
- 高崎美佐 (2020) 「初期キャリアにおける人材育成」武石恵美子・高崎美佐著『女性のキャリア支援』中央経済社.
- 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.
- 高見具広 (2017) 「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ついての意味—」『NVEC 実践研究7号』.
- 高見具広 (2018) 「性別職務分離の現在形—昇進意欲の男女差を手がかりに考える」JILPTプロジェクト研究シリーズ No.9『非典型化する家族と女性のキャリア』、第3章.
- 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.

---

## ジェンダー意識と希望する働き方の変化

日本女子大学  
准教授 永井 暁子

---

### 1. 目的

これまで男女均等政策と仕事と家庭の両立のための政策の両輪を回すことが女性の継続就業を促進するとされ、様々な対策が実施されてきた。しかし、実際には女性の継続就業は困難な状況があり、とくに 2030 として掲げられていた女性の管理職 30% の目標は達成されることはなかった。そして出生率は上昇することなく、生涯未婚率は上昇し続けるという人口学的な課題はさらに深刻になっている。

本論では、誰がどのような働き方を希望しているのか、そしてその働き方の希望と上昇志向との関連を明らかにする。両者の関連を明らかにすることから、日本の女性の管理職割合の低さの要因の一部について明らかにしていく。家庭と仕事の両立のみならず、労働者には多様なライフスタイルについての希望がある。それらの希望を持つことは何を意味しているのか。どのような人がどのような働き方を望んでいるのかを明らかにし、働き方の選択肢の意味を検討する。

### 2. 分析に用いるデータと主な変数

本論で分析対象としたのは、wave1 ～ wave5 まですべて回答した者の回答 (n=282) と wave5 の回答 (n=726) である。使用した変数は、「仕事についての考え」、「職場環境」、「管理職志向」、「仕事と生活の両立に関する考え」、「自己評価」、「ジェンダー意識」、「ライフステージ別の希望する働き方」、「結婚・出産後の継続希望」である。

### 3. ジェンダー意識は変化するか

若者の意識は変化するのだろうか。この調査ではジェンダー意識について 6 つの側面からとらえている。まずは男女の適性（「男性と女性の適性は異なる」）について、wave1 ～ wave5 まで一貫して男女ともに 77 ～ 86% の者が賛成（「そう思う」＋「どちらかというと思う」）である（図 1）。同様に、男女の差異（「男性と女性は本質的に違う」）についても、wave1 ～ wave5 まで一貫して男女ともに 75 ～ 83% の者が賛成（「そう思う」＋「どちらかというと思う」）である（図 2）。この結果から、男女の違いやそのための適性の差異については、若い人たちの中にも根強くあることがわかる。

一方、家庭内分業（「男性は外で働き、女性は家庭を守るべきである」）については、wave1 ～ wave5 まで一貫して男女ともに賛成（「そう思う」＋「どちらかというと思う」）の割合は低い（図 3）。さらに、わずかではあるが、wave1 において男性の

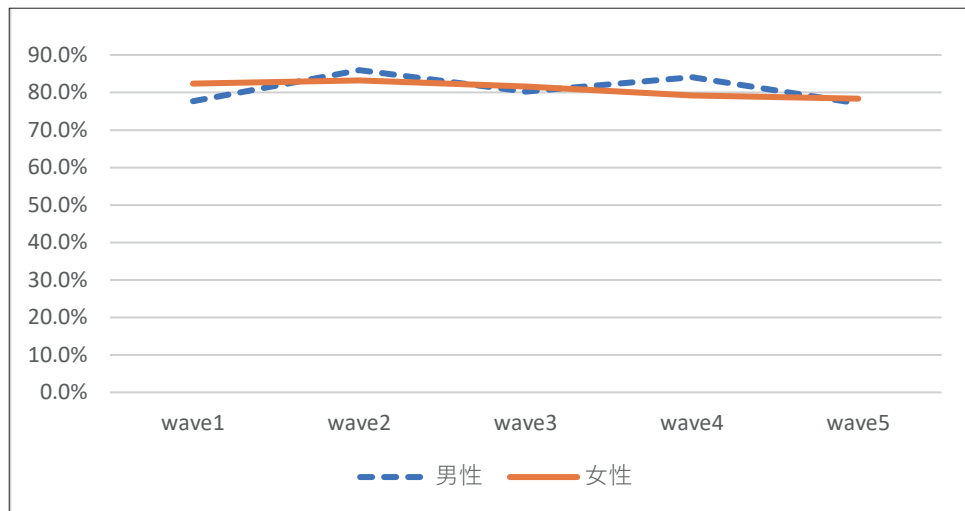


図1 男女の適性

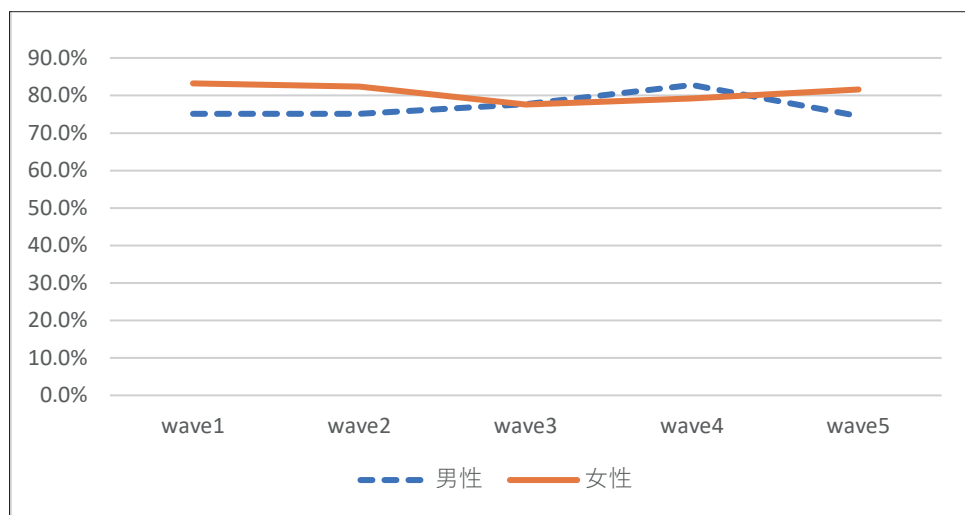


図2 男女の差異

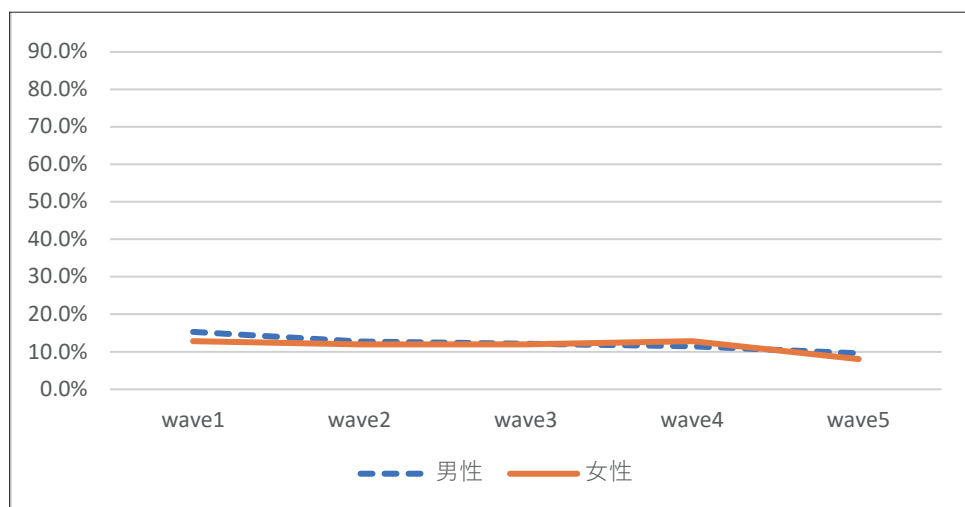


図3 男は仕事女は家庭

賛成割合は15%、女性は13%から、wave5では男性の賛成割合10%、女性8%とそれぞれ5ポイントほど低下している。男女の違いは、もはや家庭の内外という分業ではなくなっていることがよくわかる。では、男女の違いや男女の適性はどのようなところにあると考えているのか。母親の育児役割（「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」）をみると、賛成（「そう思う」＋「どちらかというと思う」）の割合は家庭内分業に比べると割合が高い（図4）。とくに男性の賛成の割合が高く、wave1では男性50%、女性37%である。母親の育児役割について家庭内分業とは異なり、1年目の多くの若者が賛同している。しかし、徐々に低下し、wave5では男女ともに賛成の割合は27%まで低下する。働いているうちに、妊娠・出産を経て子育てをしながら働いている先輩たちを見て意見が変わっていく、あるいは社内の教育の効果が出ているのかもしれない。

男性についてはどのような適性や責任があると考えられているのだろうか。男性の稼得役割（「家族を経済的に養うのは男性の役割だ」）について賛成（「そう思う」＋「どちらかというと思う」）する割合は、やはり家庭内分業に比べるとはるかに高い（図5）。とくに男性の賛成割合は女性に比べて高く、wave1では男性55%、女性30%である。これも徐々に低下し、wave5では男性では30%、女性では21%となる。社内で男女に賃金の差がなければ意見が変わっていくことは男女ともにありうることであろうし、男性自身が一人で家庭の稼得責任を担うことに負担を感じるのかもしれない。

では、管理職志向と関連のある男性のリーダーシップ（「リーダーには、女性より男性の方が向いている」）についてみてみよう。賛成（「そう思う」＋「どちらかというと思う」）する者の割合は男女ともに高くはない（図6）。wave1では男性26%、女性28%であり、wave5では男性18%、女性17%とわずかに低下している。リーダーシップは男女で適性の差として必ずしも認識されてはいないようだ。

#### 4. 結婚・出産後の継続希望

次に、結婚・出産後の継続希望（「あなたは結婚したり子どもが生まれたりしても、今の会社で働き続けたいと思いますか。」）についてみると、「続けたい」者の割合は男性の方が女性よりも高い傾向にあり、また男女ともにwave1からwave5にかけて明らかに低下している（図7）。wave1では、男性で81%と高く、女性は60%で「どちらかという続けたい」と合わせても74%にすぎない。女性はwave2でやや下げ止まりwave5で35%である。男性も「続けたい」者の割合の低下は著しく、wave2で71%、wave3でほぼ下げ止まり62%、wave5で60%である。入社した会社での継続希望は女性に低く、また男女ともに低下する傾向がある。女性にとってより不安に思う要素があると考えられるが、男性もまた継続することへの躊躇がみられる。ただし、5年回答した者に限定して分析しているという偏りを考慮しても、男女ともに「続けたくない」者の割合が高いわけではない。

#### 5. ライフステージによる希望する働き方

女性が同じ会社で働き続けることを躊躇しているのはどのような理由なのか。結婚



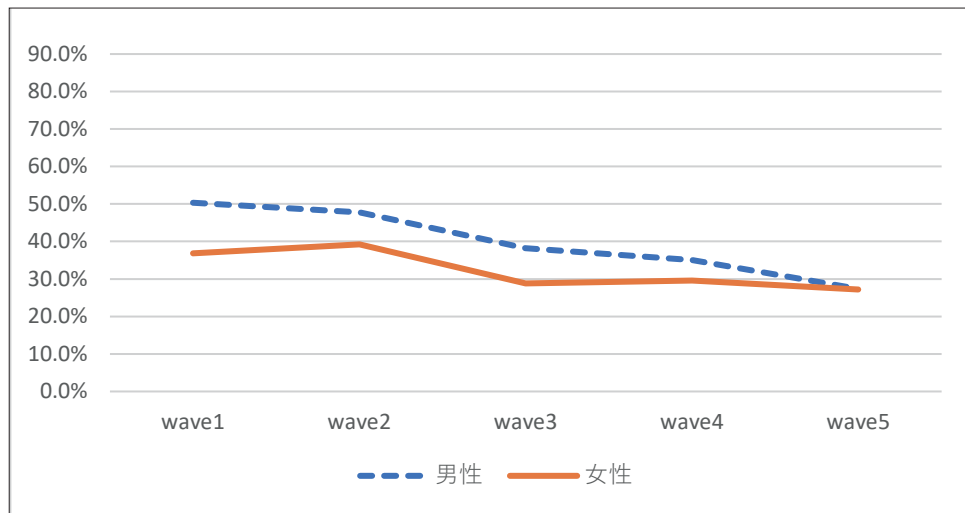


図4 母親の育児

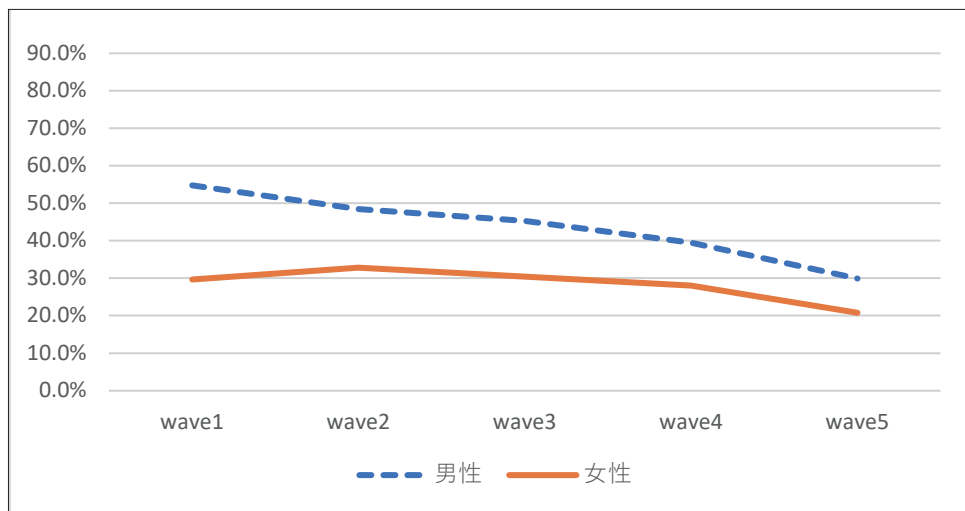


図5 男性の経済的扶養

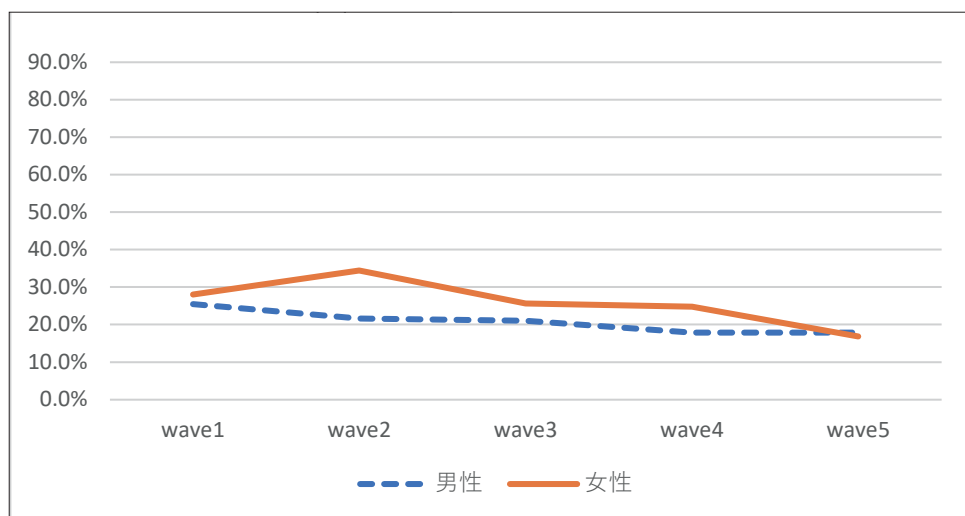


図6 男性がリーダー



や出産後の働き方が関係あるのだろうか。ライフステージ別の働き方の希望（「あなたは、結婚したり子どもが生まれたりした場合、正社員としてどのような働き方をしたいですか。」）について、「急な残業もあるフルタイム」「残業のないフルタイム」「時間の融通のきくフルタイム」「短時間勤務」「家でできる仕事」「正社員としては働かない」の6つの選択肢を提示してたずねた。

まず wave1 の回答をみていこう。女性は未婚のときには「急な残業もあるフルタイム」を希望する者が70%で、男性の73%とちがいはない（図8、図9）。主に総合職が多くを占めるこの調査データにおいて、男女ともに「急な残業もあるフルタイム」が働き方のデフォルトとなっているということ、「急な残業もあるフルタイム」でなければ仕事にやりがいを感じられないということを意味しているのだろう。

結婚しているが子どもがいないときを想定してもらった場合、「急な残業もあるフルタイム」を希望する者は43%に低下するが、男性も54%に低下している。男女の違いが大きくなるのは、子どもが生まれた後で子どもが就学前のときを想定してもらった場合、「急な残業もあるフルタイム」は2%、子どもが小学生以上のときを想定してもらっても6%である。社内で「急な残業もあるフルタイム」がデフォルトであれば、いずれ仕事を変えざるを得ないと思う可能性はあるだろう。

男性についても、結婚して子どもがいないときの想定において「急な残業もあるフルタイム」を希望する割合は低下していたが、とくに子どもが就学前のときを想定してもらった場合、「急な残業もあるフルタイム」を希望する者は20%まで低下する。一方で、子どもが小学生以上のときを想定してもらった場合、「急な残業もあるフルタイム」を希望する者は増加し41%にのぼる。

では、「急な残業もあるフルタイム」を希望しない場合は、何を希望しているのだろうか。女性に未婚を想定してもらった場合、「急な残業もあるフルタイム」を希望しない者は「残業のないフルタイム」が23%、「時間の融通のきくフルタイム」が7%、結婚し子どもがいないときには「残業のないフルタイム」を37%が、「時間の融通のきくフルタイム」を20%が希望している。一方、男性は未婚のときは、「急な残業もあるフルタイム」を希望しない者は「残業のないフルタイム」が10%、「時間の融通のきくフルタイム」が17%、結婚し子どもがいないときには「残業のないフルタイム」20%、「時間の融通のきくフルタイム」25%となっている。

「急な残業もあるフルタイム」を希望する者が激減するのは子どもが生まれてからであるが、子どもが就学前のときと子どもが小学生以上のときでは希望する働き方が多少異なっている。女性には子どもが就学前のときを想定してもらった場合、47%は「短時間勤務」を希望し、27%は「時間の融通のきくフルタイム」を、14%は「家でできる仕事」、6.4%は「正社員としては働かない」ことを希望している。「残業のないフルタイム」も3%にすぎない。子どもが小学生以上のときを想定してもらった場合、「短時間勤務」は大幅に低下し20%、「時間の融通のきくフルタイム」が最も多くを占め44%、「残業のないフルタイム」がつづいて26%である。コロナ禍でテレワークが経験した者が増え、テレワークに向けた仕事の仕方や分担に変化があった現在、調査をすれば、「家でできる仕事」を希望する者ももっと多いかもしれないが、この調査では「家ででき

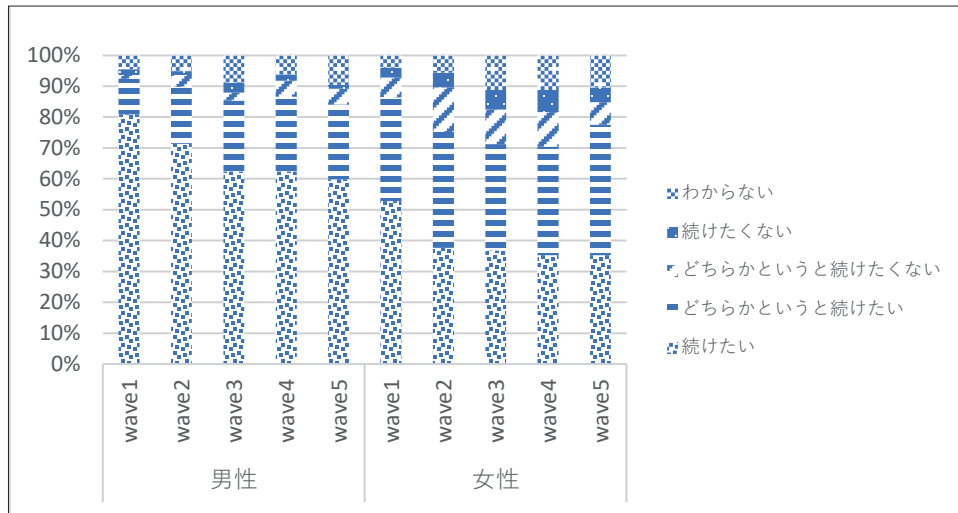


図7 結婚・出産後の継続希望

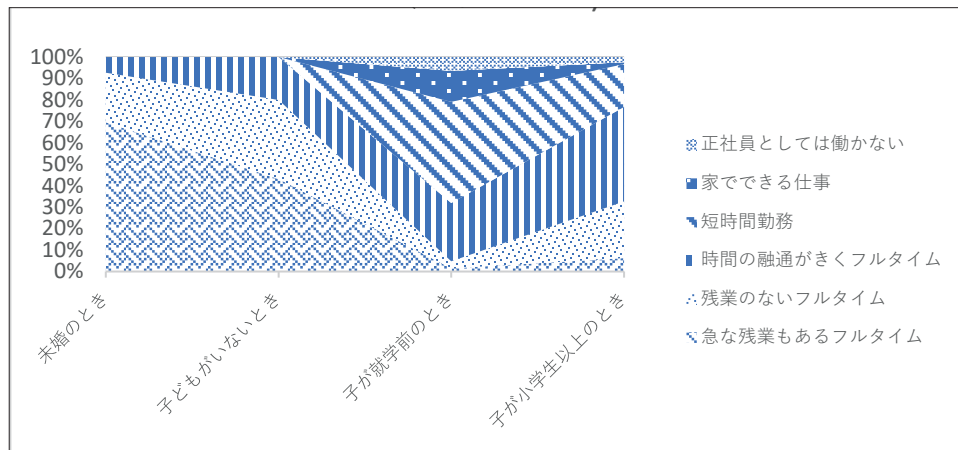


図8 ライフステージ別希望する働き方  
(女性 wave1)

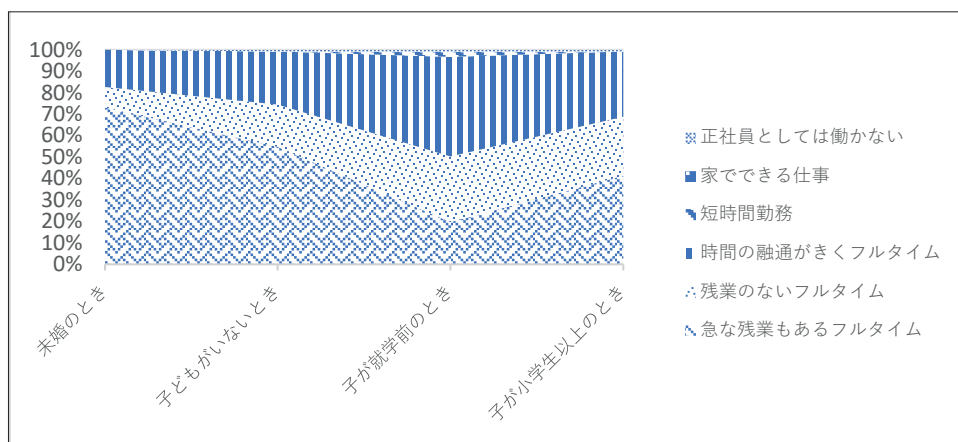


図9 ライフステージ別希望する働き方  
(男性 wave1)

る仕事」を希望する者はそれほど多くはない。

男性の「急な残業もあるフルタイム」以外の希望する働き方をみると、子どもが就学前のときは「時間の融通がきくフルタイム」が47%を占め最も多い。ついで「残業のないフルタイム」で31%である。子どもが小学生以上でもこれらの働き方を希望する男性は多く、「時間の融通がきくフルタイム」が31%、「残業のないフルタイム」27%である。

未婚のときは「急な残業もあるフルタイム」を希望する者の割合に男女の違いはみられないが、結婚により女性の方が男性よりもその割合は低下し、出産によって女性は男性がほとんど希望しない「短時間勤務」を希望する。さきほどみたジェンダー意識には家庭内の分業について否定的な意見は多かったが、緩やかな分業が支持されている、もしくは現実的な選択としてとらえられている。

## 6. 働き方の希望の変化

回答者たちは、入社してから、実際に働いている先輩たちの働き方を見たり、社内での教育を受ける中で、自分自身の考え方が変わることもあるだろう。また、自分自身のめざすものや職場での立場も変わっていく。そのような中で、働き方の希望もwave5では変化しているのだろうか。

子どもが就学前のときについてのみwave1からwave5まで毎年尋ねているので比較してみよう。wave1で最も希望が多かったのか「短時間勤務」47%であったが、wave5では29%に低下している（図10）。一方で上昇しているのは「時間に融通のきくフルタイム」であり27%から43%に変化している。

男性についても変化がみられる。wave1では「時間の融通のきくフルタイム」47%、wave5では62%に上昇したが、「残業のないフルタイム」は31%から13%に低下している（図11）。

働いていく中で、回答者たちは、最も仕事と家庭の調整が難しい子どもが未就学のときに、女性は「短時間勤務」から「時間に融通のきくフルタイム」に、男性はwave1でも多くを占めていた「時間の融通のきくフルタイム」により一層、希望者が増え、「残業のないフルタイム」は減っている。つまり、現状では、「残業のないフルタイム」や「短時間勤務」が魅力的ではない、現実的ではないと思ったのではないだろうか。

## 7. 「時間の融通がきくフルタイム」で働きたいのはどのような人か

仕事と家庭の調整を図ろうとした場合に、希望する者の多かった「時間に融通のきくフルタイム」に注目してみよう。「時間に融通のきくフルタイム」働きたいのはどういう人なのだろうか。wave5に回答した者のデータを用いて、子どもが未就学の時に希望する働き方を従属変数に、独立変数として、属性、ジェンダー意識、職場環境、自己評価、管理職志向をそれぞれ用いて、多項ロジスティック分析を行った。属性は、すべての分析において用いている。基準としたのは働き方の現在のデフォルトと考えられる「急な残業もあるフルタイム」である。「急な残業もあるフルタイム」に比べて「時

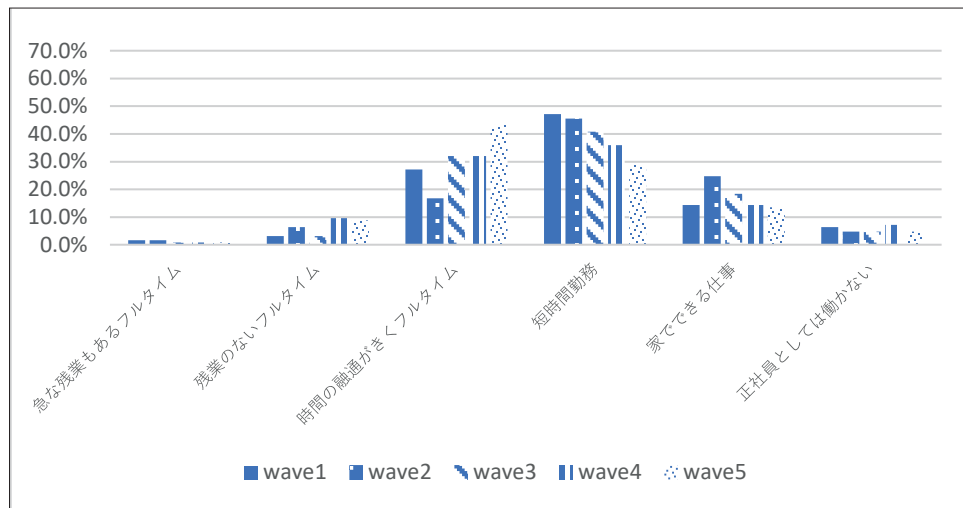


図 10 子が就学前のとき（女性）

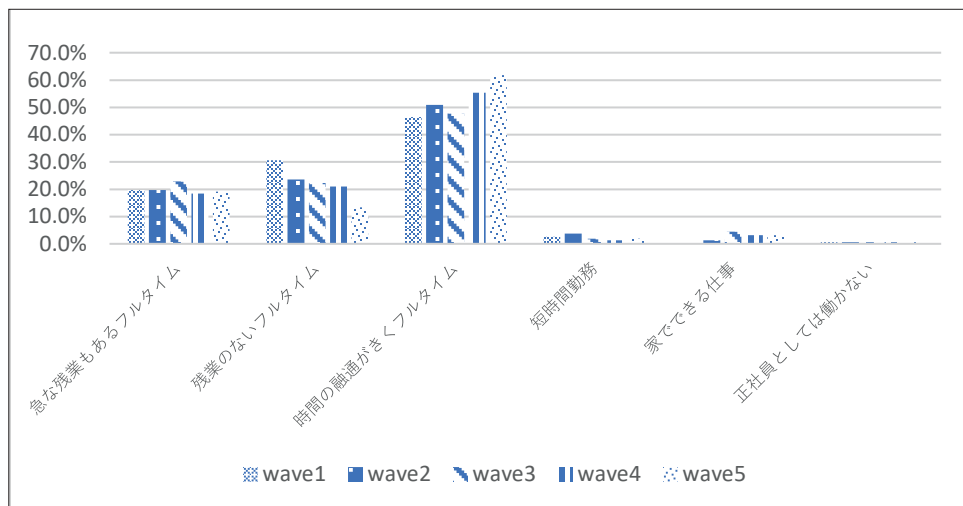


図 11 子が就学前のとき（男性）

間に融通のきくフルタイム」を希望するのはどのような人かという分析になっている。

まず属性（性別、結婚、子どもの有無）についてみると、女性は男性よりも選択する傾向があり、子どもがいない人よりもいる人の方が選択する傾向があった（表 1）。しかし結婚しているかどうかは関連がみられなかった。

次に、ジェンダー意識についてみると、「男女の適性」「リーダーは男性が適している」「男女には本質的な差異がある」は統計的に有意な関連が見られなかったが、「男は外・女は内」「経済的扶養は男性」「母親は育児専念」には関連がみられ、「男は外・女は内」に賛成の方が「時間に融通のきくフルタイム」を希望する割合が高く、「経済的扶養は男性」、「母親は育児専念」についても賛成の人の方が希望している割合が高かった（表 2）。

職場環境としてあげた「職場で期待されている」「教育機会がある」「上司が教育熱心」

については関連がみられなかったが、「相談相手がいる」については関連がみられ、相談相手がいる方が「時間に融通のきくフルタイム」を希望していない（表3）。制度にたよらなくても、困ったときの問題解決ができるということであろうか。

「語学力」「プレゼン能力」「コミュニケーション能力」「想像力」「タイムマネジメント」「思考力」「リーダーシップ」「担当業務」に関する自己評価を尋ねているので、その評価との関連をみたところ、「コミュニケーション能力」との関連のみがみられ、「コミュニケーション能力」についての自己評価が低いほど「短時間勤務」を希望していた（表4）。最後に、管理職志向との関連についてみると、管理職志向が低い人ほど「時間に融通のきくフルタイム」を希望していた（表5）。

## 8. まとめ

分析結果をまとめてみよう。ジェンダー意識は特に家庭内分業についての意識が希望する働き方に影響している。しかしそれらの意識は、働く中で徐々に弱くなってきているのは興味深い。それは働き方も同様で、時短勤務や残業のないフルタイムは、働いていく中で選択されなくなっていく。未婚のときは「急な残業もあるフルタイム」を希望する者の割合に男女の違いはみられないが、結婚により女性の方が男性よりもその割合は低下し、出産によって女性は男性がほとんど希望しない「短時間勤務」を希望する。働いていく中で、回答者たちは、最も仕事と家庭の調整が難しい子どもが未就学のときに、女性は「短時間勤務」から「時間に融通のきくフルタイム」に、男性は「時間の融通のきくフルタイム」により一層、希望者が増え、「残業のないフルタイム」は減っていた。これは時短勤務や残業のないフルタイムが望まれていないということではなく、現実的にはあり得ないということから選択されていない可能性があることに留意しなければならない。

その代わりに希望されているのは融通のきくフルタイムである。このような働き方を希望する者の自己評価が低かったわけではない。つまり仕事に対する姿勢と「時間に融通のきくフルタイム」の選択はほとんど関係しない。残念ながら、関連が見られたのは管理職志向である。時間に融通がきくフルタイムであっても、つまり急な残業に必ずこたえなくても、管理職になれるというモデルがあれば管理職志向も高まるかもしれない。

ジェンダー意識や希望する働き方の変化を見る中で、その働き方がどのような意味を持つのかについて検討してきたが、職場内の環境だけではなく、家庭内分業の問題を解決する必要がある。管理職モデルの修正とともに、男女ともに家事育児を行える働き方、とくに融通のきくフルタイムという働き方をより可能にすべきではないか。さらには、時短勤務や、残業のないフルタイムをあきらめているのであれば、それらも実質的に可能にしていくことは男女ともに職場への定着に寄与するかもしれない。

表1 働き方の希望に関する多項ロジスティック回帰分析 (1)

	残業のないフルタイム	時間の融通がきくフルタイム	短時間勤務	家でできる仕事・非正社員
切片	1.867 ***	3.244 ***	2.912 ***	2.200 ***
性別	-1.781 **	-1.827 ***	-4.979 ***	-3.430 ***
結婚有無	-0.156	-0.195	-0.204	-0.019
子ども有無	-0.912	-0.824 *	-1.514	-2.256 *
-2 対数尤度 86.836      疑似 R <sup>2</sup> Cox & Snell      0.253				
$\chi^2$ (d.f.) 211.704 (12)      Nagelkerke      0.272				
McFadden      0.110				

注) 参照カテゴリは急な残業もあるフルタイム \* p < .05, \*\* p < .01, \*\*\* p < .001

表2 働き方の希望に関する多項ロジスティック回帰分析 (2)

	残業のないフルタイム	時間の融通がきくフルタイム	短時間勤務	家でできる仕事・非正社員
切片	3.622 ***	5.066 ***	3.476 ***	2.822 **
性別	-1.709 **	-1.732 ***	-5.066 ***	-3.581 ***
子ども有無	-1.176 *	-1.075 **	-1.696 *	-2.391 *
男女の適性	-0.423	-0.301 *	-0.475	-0.312
男は外女は内	0.592 *	0.306	0.132	0.758 *
経済的扶養は男	-0.447 *	-0.460 **	0.049	-0.240
母親は育児専念	-0.182	-0.182	0.132	0.526 *
リーダーは男	0.004	-0.163	-0.263	-0.455
男女の本質的差異	-0.055	0.044	0.263	-0.208
-2 対数尤度 1243.853      疑似 R <sup>2</sup> Cox & Snell      0.326				
$\chi^2$ (d.f.) 286.053 (32)      Nagelkerke      0.350				
McFadden      0.149				

注) 参照カテゴリは急な残業もあるフルタイム \* p < .05, \*\* p < .01, \*\*\* p < .001

表3 働き方の希望に関する多項ロジスティック回帰分析 (3)

	残業のないフルタイム	時間の融通がきくフルタイム	短時間勤務	家でできる仕事・非正社員
切片	4.154 ***	5.706 ***	5.603 ***	6.464 **
性別	-1.793 **	-1.824 ***	-5.000 ***	-3.438 ***
子ども有無	-1.014 *	-0.927 **	-1.724 *	-2.197 *
職場環境_期待	0.315	0.159	0.317	-0.021
職場環境_教育機会	-0.088	-0.228	-0.078	-0.580 *
職場環境_相談相手	-0.572 *	-0.470 *	-0.802 **	-0.582 *
職場環境_上司育成熟	-0.408	-0.287	-0.320	-0.288
-2 対数尤度 835.694      疑似 R <sup>2</sup> Cox & Snell      0.287				
$\chi^2$ (d.f.) 245.456 (24)      Nagelkerke      0.309				
McFadden      0.127				

注) 参照カテゴリは急な残業もあるフルタイム \* p < .05, \*\* p < .01, \*\*\* p < .001



表 4 働き方の希望に関する多項ロジスティック回帰分析 (4)

	残業のないフルタイム	時間の融通がきくフルタイム	短時間勤務	家でできる仕事・非正社員
切片	3.457 **	4.820 ***	6.540 ***	4.844 **
性別	-1.872 **	-1.977 ***	-5.074 ***	-3.463 ***
子ども有無	-1.022 *	-0.932 **	-1.413	-2.209 *
自己評価_語学力	-0.236	0.065	-0.209	0.136
自己評価_プレゼン	-0.220	-0.012	-0.138	-0.514
自己評価_コミュニケーション	-0.427	-0.467	-0.791 *	-0.594
自己評価_創造力	0.000	-0.037	-0.295	0.146
自己評価_タイムマネジメント	-0.042	-0.293	-0.222	-0.141
自己評価_思考力	0.155	0.374	0.317	-0.077
自己評価_リーダーシップ	0.221	0.057		0.265
自己評価_担当業務	-0.042	-0.185	-0.024	-0.096
-2 対数尤度 1449.693				
$\chi^2$ (d.f.) 252.940(40)				
疑似 R <sup>2</sup>				Cox & Snell 0.294
				Nagelkerke 0.316
				McFadden 0.131

注) 参照カテゴリは急な残業もあるフルタイム \* p < .05, \*\* p < .01, \*\*\* p < .001

表 5 働き方の希望に関する多項ロジスティック回帰分析 (5)

	残業のないフルタイム	時間の融通がきくフルタイム	短時間勤務	家でできる仕事・非正社員
切片	3.388 ***	4.757 ***	5.744 ***	5.167 ***
性別	-1.486 **	-1.542 **	-4.257 ***	-2.767 ***
子ども有無	-0.976 *	-0.929 **	-1.587	-2.273 *
管理職希望	-0.557 **	-0.551 **	-1.144 ***	-1.151 ***
-2 対数尤度 167.120				
$\chi^2$ (d.f.) 242.000(12)				
疑似 R <sup>2</sup>				Cox & Snell 0.288
				Nagelkerke 0.310
				McFadden 0.129

注) 参照カテゴリは急な残業もあるフルタイム \* p < .05, \*\* p < .01, \*\*\* p < .001

---

## 理系女性の能力不安とその背景－文系女性との比較から

国立女性教育会館  
研究員 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、その取組の一つとして、理系女性の採用・育成が進められている。

従来、技術系、現場系などの理工系職では、男性中心的な価値観や風土がより強いことが指摘されてきた（小林・町田・伊藤 1985）。

しかし、多様な人材の活躍こそが新たなイノベーションを創出し、企業の競争力の向上につながることから、理系女性の採用を増やすため理工系の女子学生に限定した就職説明会を開催したり、理系女性が働きやすい環境づくりが進められたりしている（武石 2017、大槻 2016）。

しかしながら、理系女性は、様々な不安や困難を抱えていることが指摘されている。例えば、建設現場や研究所などでは、労働時間がより長いこと結婚や出産後の就業継続が難しい、女性の同僚や先輩が少ないためロールモデルをみつけにくい、といった状況にある（秋田 2014）。

これら理系女性がかかえる困難のひとつとして、本稿では「仕事に対する能力不安」について取り上げる。なぜなら一般的に女性は男性に比べて自己肯定感が低く、自分の能力を過小評価しがちであり（中原・トーマツイノベーション 2018）、さらに理系女性は、より男性中心型の職場環境におかれているからである。

しかし、管見する限り、理系女性はどの程度能力不安をかかえているのか、また、能力不安を解消するために何が必要であるかについて、実証的な研究は、ほとんど行われていない。

そこで、本稿では、初期キャリア期にある理系女性が自分の能力に自信をもって働くためには何が必要であるのか、検証することを試みる。分析に際しては、文系女性を比較対象にすえる。理系女性に先立って、採用、育成の取組が一定程度進んできた文系女性を比較軸に置くことで、「理系」女性の実態と課題について、より明らかにしたい。

### 2. 先行研究：女性の能力不安に影響を及ぼす要因

これまでの研究によると、女性の能力不安は、以下のような要因に影響される。

第一は、求められる成長スピードの早さである。従来、能力開発のプロセスについて明らかにするため、企業役員や経営幹部などを対象として、「一皮むける経験」に関

する調査研究が蓄積されてきた。「一皮むける経験」とは、仕事を通じて能力を飛躍的に成長させる契機であり、多くの調査によって能力開発に有効であることが実証されている（石原 2006、金井 2002）。

そして、この「一皮むける経験」による成長スピードの加速化は、女性の能力開発においてより求められる。なぜなら、現状において、女性のキャリアは年齢との競争という側面があるからである。女性が女性特有のライフイベントを乗り越え、成長するには、入社直後の初期キャリア期から成長と経験を先取りする必要がある（リクルートワークス研究所 2013）。

そして、このように成長スピードの加速化によって能力開発が進むことで、能力不安が払拭されることが考えられる。

第二は、後輩を指導する経験である。後輩としっかり向き合い指導することは、先輩社員である本人にも良い刺激を与え、成長を促す機会となる。なぜなら、「教える」ことは、知識の整理や視野の拡大、説明力やマネジメント力の向上、初心を思い出して振り返ることによる原点回帰など、多くのメリットをもたらすからである（関根 2015）。このように後輩の指導を通じて成長することで、能力不安も払拭されると考えられる。

第三は、女性が働きやすい職場環境である。入社 10 年目までの若手社員を対象とする調査によると、若手女性社員の場合、職場の働きやすさに満足していると「難題に直面した時になんとかやりとげる自信がある」傾向にある（山谷 2015）。

第四は、悩みなどを相談できる仲間の存在である。悩みや不安は相談することで軽減されるので、相談相手がいない人は、能力不安に陥りやすいと考えられる。

第五は、上司の育成熱意である。入社 10 年目までの若手社員を対象とする調査によると、男女共に、「(あなたにもっとも影響を与えた) 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た」人の方が、「難題に直面した時になんとかやりとげる自信がある」割合が高い（山谷 2015）。女性の育成に消極的な上司のもとでは、女性の能力開発が十分に行われないことから、女性の育成・登用を促す上で、上司の接し方を課題に挙げる企業も多い（佐藤・武石 2010、八代 1992）。これらの知見から、若手女性社員の自信は上司の育成熱意によって高められると考えられる。

第六は、コミュニケーション力に対する自信である。コミュニケーション力とは、対人関係において互いの意見をスムーズに伝えるための能力である。仕事を円滑に進め、自分やチームの目標を達成するために必須といえ、あらゆる職業で求められる（中村 2018）。1997 年から日本経済団体連合会が行っている「新卒採用に関するアンケート調査」でも、ほぼ毎年、新卒者に求める資質の第 1 位であり、社交性やコミュニケーション力が低いと仕事上の困難にぶつかりやすいことが指摘されている（秋田 2014）。

### 3. 分析方法

「能力不安」を従属変数、女性の能力不安に影響を及ぼすことが報告されている「求められる成長スピードの早さ」「後輩の指導経験」「女性が働きやすい職場環境」「相談仲間の存在」「上司の育成熱意」「コミュニケーション力に対する自信」を従属変数と

する重回帰分析を行う。

はじめに、Between 推定を行い、個体間の異質性を用いて女性の能力不安に影響を及ぼす要因を推計する。

次に、Within 推定（固定効果モデル）を行い、個体内のデータ変動（＝経年変化）を用いて推計を行う。なぜなら、本調査では同一人物を5年間追跡しているため、調査対象者個々人の、時間の経過に伴う変化をとらえることが可能だからである。つまり、Within 推定を行うことで、パネルデータならではの、より精緻な因果分析を試みる。

分析に用いた変数は、以下のとおりである。

「求められる成長スピードの早さ」については、「求められる成長スピードが早い」程度を用いる。「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てはまらない」「あてはまらない」という選択肢に、順に4～1点を付与した。

「後輩の指導経験」については、「後輩の正社員に、仕事上の指導やアドバイスをすることが多い」程度を用いる。「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てはまらない」「あてはまらない」「後輩の正社員はいない」という選択肢に順に4～1点を付与し、「後輩の正社員はいない」は欠損値とした。

「女性が働きやすい職場環境」については「女性が働きやすい」程度、「相談仲間の存在」については「仕事について不安や悩みなどがあつたら、相談できる同僚・仲間が職場にいる」程度、「上司の育成熱意」については、「上司はあなたの育成に熱心である」程度を用いる。いずれも、「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てはまらない」「あてはまらない」という選択肢に順に4～1点を付与した。

「コミュニケーション力に対する自信」については、「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」が身についている程度（自己評価）を用いる。「十分にある」「ある程度ある」「やや不十分」「全く不十分」という選択肢に順に4～1点を付与した。

「能力不安」については、「自分の能力で今の仕事を続けていけるか不安である」程度を用いる。「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てはまらない」「あてはまらない」という選択肢に、順に4～1点を付与した。

なお、本稿では、理系／文系を最終学歴の専攻で区分する。つまり、「最後に行った学校の専攻」が「理学系」「工学系」「その他の理系」のいずれかを「理系」、「法学系」「経済・商学系」「文学系」「社会学系」「教育学系」「外国語学系」「その他の文系」のいずれかを「文系」とする。「主な仕事」を確認したところ、理系女性には研究・開発（21.8%）、情報システム（18.6%）、技術・整備（17.8%）、文系女性には営業（46.3%）、サービス（10.5%）、営業事務・営業サポート（9.1%）の順であった（表1）。

表 1 主な仕事（文理別）

	理系女性		文系女性	
	人	%	人	%
研究・開発	103	21.8	8	0.6
技術・整備	84	17.8	7	0.6
生産管理・生産技術	29	6.1	16	1.3
製造	30	6.3	18	1.4
資材購買	1	0.2	2	0.2
営業	80	16.9	594	46.3
サービス	6	1.3	135	10.5
マーケティング・商品企画	3	0.6	40	3.1
経営企画・事業企画	15	3.2	48	3.7
総務	1	0.2	21	1.6
人事	0	0	31	2.4
人材開発	0	0	11	0.9
経理・財務	2	0.4	65	5.1
情報システム	88	18.6	34	2.7
営業事務・営業サポート	11	2.3	117	9.1
広報	0	0	6	0.5
物流	0	0	20	1.6
法務	0	0	15	1.2
品質管理	13	2.8	2	0.2
その他	7	1.5	92	7.2
計	473	100.0	1282	100.2

小数第 1 位未満を四捨五入しているため、内訳の合計が 100.0%にならない場合がある

#### 4. 結果

##### （1）入社 5 年間の変化：能力不安と能力不安に影響を及ぼす要因

理系女性と文系女性の能力不安を比較したところ、表 2 のような結果が得られた。入社 1 年目から 5 年目まで、調査した年ごとに平均値を比べたものである（独立したサンプルの t 検定）。統計的に有意な差は 2 年目と 5 年目のみだが、毎年、理系女性の方が能力不安が高いことがわかる。特に、5 年目で文理差が大きい。

女性の能力不安に影響を及ぼすとされる 6 要因については、表 3 のような文理差が見られた（独立したサンプルの t 検定）。

表 2 女性の能力不安の文理差（各調査年の回答者の平均値）

	理系	文系	t 値、自由度、有意確率
1 年目	2.8306	2.7130	t=-1.189、df=446、n. s.
2 年目	3.0112	2.7778	t=-2.267、df=165.683、p<.05
3 年目	2.8627	2.7404	t=-1.137、df=385、n. s.
4 年目	2.8333	2.6825	t = -1.34、df=185.605、n. s.
5 年目	2.7353	2.4317	t=-2.284、n. s.=249、p<.05

「求められる成長スピードの早さ」は、文理間に統計的な有意差はなく、文理共に年々下がる傾向にある。「後輩の指導経験」は、毎年、理系女性の方が有意に低い。「女性が働きやすい職場環境」は、毎年、理系女性の方が低い。4 年目・5 年目で文理差がより大きく、統計的にも有意である。「相談仲間の存在」は、2 年目以降は理系女性の方

が低い。ただし、1年目と5年目は、有意な差ではない。「上司の育成熱意」は、文理間に有意差はなく、文理ともに年々下がる傾向にある（ただし、文系女性では、5年目は4年目よりわずかに高い）。「コミュニケーション力の自己評価」は、毎年有意に理系女性の方が低い（表3）。

表3 女性の能力不安に影響を及ぼす要因の文理差（各調査年の回答者の平均値）

	理系	文系	t 値、自由度、有意確率
＜求められる成長スピードの早さ＞			
1年目	—	—	—
2年目	3.0112	2.9211	t=-0.917、df=140.92、n. s.
3年目	2.8627	2.9193	t=.591、df=385、n. s.
4年目	2.7667	2.7915	t = .229、df=299、n. s.
5年目	2.6176	2.6284	t=.089、df=249、n. s.
＜後輩の指導＞			
1年目	—	—	—
2年目	2.1333	2.6493	t=3.622、df=269、p<.001
3年目	2.3243	2.8333	t=4.233、df=306、p<.001
4年目	2.2879	2.8049	t = 3.650、df=228、p<.001
5年目	2.4364	2.7847	t=2.251、df=197、p<.05
＜女性の働きやすさ＞			
1年目	—	—	—
2年目	2.7303	2.9104	t=1.622、df=366、n. s.
3年目	2.7451	2.9053	t=1.447、df=164.513、n. s.
4年目	2.6444	2.9905	t = 3.103、df=299、p<.05
5年目	2.8529	3.153	t=2.258、df=96.403、p<.05
＜相談仲間＞			
1年目	3.3629	3.3241	t=-.475、df=446、n. s.
2年目	2.9326	3.3629	t=2.030、df=366、p<.05
3年目	2.8922	3.1088	t=2.314、df=385、p<.05
4年目	2.8333	3.0948	t = 2.331、df=148.044、p<.05
5年目	2.9706	3.0109	t=.366、df=249、n. s.
＜上司の育成熱意＞			
1年目	3.371	3.3302	t=-.532、df=446、n. s.
2年目	2.9326	3.0179	t=.868、df=366、n. s.
3年目	2.7941	2.9509	t=1.633、df=166.944、n. s.
4年目	2.6444	2.7773	t = 1.216、df=299、n. s.
5年目	2.6324	2.7869	t=1.331、df=249、n. s.
＜コミュニケーション力の自己評価＞			
1年目	2.4113	2.5988	t=2.353、df=446、p<.05
2年目	2.5056	2.7061	t=2.360、df=366、p<.05
3年目	2.5588	2.8281	t=3.278、df=167.14、p<.01
4年目	2.6889	2.8531	t = 2.027、df=299、p<.05
5年目	2.7353	2.9016	t=1.912、df.=249、p<.10

※「求められる成長スピードの早さ」「後輩の指導」「女性の働きやすさ」は、1年目調査では尋ねられていない

## （2）女性の能力不安に影響を及ぼす要因：Between 推定

女性の能力不安に影響を及ぼすとされる要因について Between 推定を行ったところ、表4のような結果が得られた。

「求められる成長スピードが早い」と感じるほど、能力不安が高い。「女性が働きやすい」と感じるほど、「上司はあなたの育成に熱心である」と感じるほど、「社内外で



表 4 女性の能力不安に影響を及ぼす要因：Between 推定

求められる成長スピードの早さ	. 2428*** (. 0518)
後輩の指導	－. 0503 (. 0425)
女性の働きやすさ	－. 2239*** (. 0469)
相談仲間	－. 0016 (. 0527)
上司の育成熱意	－. 1514** (. 0521)
コミュニケーション力の自己評価	－. 3579*** (. 0572)
企業（企業 1 基準）	
企業 2	. 4134 (. 2522)
企業 3	. 1615 (. 2617)
企業 4	－. 0469 (. 3066)
企業 5	. 2940 (. 2984)
企業 6	－. 4261 (. 2673)
企業 7	－. 8894* (. 3807)
企業 8	. 5419 (. 3325)
企業 9	. 4536 (. 3232)
企業 10	－. 0596 (. 2735)
企業 11	. 2704 (. 2684)
企業 12	. 0534 (. 2717)
企業 13	. 1549 (. 2548)
企業 14	. 1873 (. 2637)
企業 15	. 5177 (. 3406)
企業 16	. 0697 (. 3023)
企業 17	. 4507 (. 2604)
定数項	4. 0756** . 3550
自由度修正済み決定係数	. 3073
サンプル・サイズ	1076
個体数	511

( ) は標準誤差、\*P&lt;. 05、\*\*P&lt;. 01、\*\*\*P&lt;. 001

円滑に仕事を進めるためのコミュニケーション能力」があると感じるほど、能力不安が低い。

なお、企業ダミーが有意であることから、所属企業の風土や制度が女性の能力不安に影響を及ぼすことや、企業によって変数の値に偏りがあることが考えられる。ただし、本稿は、個別企業についての議論を意図するものではないため、企業間の差異には言及しない。

### （３）女性の能力不安に影響を及ぼす要因：Within 推定

入社１年目から５年目にかけて女性の能力不安を変化させる（＝同一個体内の経年変化）要因について検証するため、Within 推定（固定効果モデル）を行ったところ、表５のような結果が得られた。

表５ 女性の能力不安に影響を及ぼす要因：Within 推定

求められる成長スピードの早さ	.2449*** (.0457)
後輩の指導	-.0763* (.0329)
女性の働きやすさ	-.0097 (.0460)
相談仲間	-.1486** (.0458)
上司の育成熱意	-.1022* (.0521)
コミュニケーション力の自己評価	-.1629** (.0524)
定数項	3.4577*** .2599
自由度修正済み決定係数	.1090
サンプル・サイズ	1076
個体数	511

( ) は標準誤差、\*P<.05、\*\*P<.01、\*\*\*P<.001

「求められる成長スピードが早い」という認識が高まると、能力不安が高まる。「後輩の正社員に、仕事上の指導やアドバイスをすることが多い」「仕事について不安や悩みなどがあつたら、相談できる同僚・仲間が職場にいる」「上司はあなたの育成に熱心である」「コミュニケーション能力がある」という認識が高まると、能力不安が低下する。

## ５．考察

今回の分析によると、理系女性は文系女性より能力不安が高い傾向にある。

そして、女性の能力不安に影響を及ぼす要因について、以下のような知見が得られた。

第一に、「求められる成長スピードが早い」と感じるほど、能力不安が高い。また、経年変化として、「求められる成長スピードが早い」という認識が高まると能力不安が高まる。

従来、「一皮むける経験」のような成長スピードの加速化については、女性の能力開発を進め、能力不安を払拭することが指摘されてきた。

しかし、今回の結果によると、早いスピードでの成長を求められる仕事は、むしろ

能力不足を痛感させる「しんどい経験」であることが考えられる（高見 2017）。

ただし、重要な点として、「求められる成長スピードの早さ」の評価に文理差はない。理系女性／文系女性ともに、「求められる成長スピードが早い」という認識は年々低下傾向にある。

第二に、「後輩の正社員に、仕事上の指導やアドバイスをすることが多い」という認識が高まると、能力不安が低下するという経年変化が示された。そして、「後輩の指導が多い」という認識は、毎年、理系女性の方が有意に低い。つまり、前年より「後輩の指導経験」が増えると能力不安が下がるのだが、理系女性は、文系女性に比較して後輩を指導する機会が少ないことがわかった。

第三に、「女性が働きやすい」と感じるほど能力不安が低い。しかし、「女性の働きやすさ」の評価は、理系女性の方が低い傾向にある。

第四に、「仕事について不安や悩みなどがあったら、相談できる同僚・仲間が職場にいる」という認識が高まると、能力不安が低下するという経年変化がみられた。しかし、「相談仲間がいる」という認識は、2年目以降、理系女性の方が低い傾向にある。

第五に、「上司はあなたの育成に熱心である」と感じるほど、能力不安が低い。さらに、「上司は育成に熱心である」という認識が高まると能力不安が低下するという、経年変化もみられた。

ただし、「上司の育成熱意」の評価に文理差はなく、年々低下傾向にある。こうした結果から、若手女性社員の不安を払拭する上で、上司の育成態度は重要であるが、理系女性／文系女性共に、上司の熱意を年々感じられなくなるといえる。

第六に、「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」があると感じるほど、能力不安が低い。さらに、「コミュニケーション能力がある」という認識が高まると能力不安が低下するという、経年変化も見られた。

先行研究で確認されているとおり、コミュニケーション力に自信を持てること、ひいては、社内外で円滑な人間関係を構築できることが、能力不安の払拭にとって重要であるといえる。しかし、コミュニケーション力の自己評価は、入社1年目から5年目まで一貫して理系女性の方が低い。

以上のように、6要因それぞれが女性の能力不安に影響を及ぼすことが明らかになった。

しかし、「理系女性の能力不安」に最も影響を及ぼしているのは、「コミュニケーション力の自己評価」の低さであることが考えられる。なぜなら、Between 推定と Within 推定の結果をみると、6要因のなかでも、「求められる成長スピードの早さ」と「コミュニケーション力の自己評価」がより強い影響力をもっている。ただし、「求められる成長スピードの早さ」には文理差はみられず、一方「コミュニケーション力の自己評価」には、文系女性と理系女性で比較的大きな差がみられるからである。

以上のような結果から、文系女性に比べてコミュニケーション力に自信を持っていないことが、理系女性の能力不安の高さにより影響していることが考えられる。

## 6. 結論と今後の課題

今回の分析によると、理系女性は文系女性より「能力不安」が高い傾向にある。

また、自分の能力に不安を感じるような職場環境におかれていることもわかった。具体的には、理系女性の方が「後輩を指導した経験」や「相談仲間」が少なく、「女性が働きやすい」と感じていない。「コミュニケーション力の自己評価」も、理系女性の方が低い。

理系女性の方が「後輩を指導した経験」や「相談仲間」が少なく、「女性が働きやすい」とは感じていないという結果から、理系女性は孤立しがちであることが推測される。「コミュニケーション力の自己評価」が低いという結果も、理系女性の孤立を示唆している。なぜなら、コミュニケーション力は、関係性において立ち現れるものだからである。例えば、Aさんとは話が合うが、Bさんとは合わないということは誰もが経験する。Aさんと話していればコミュニケーション力が高いように、Bさんといれば低いようにみえるだろう（中村 2018）。

ゆえに、今回の結果は、理系女性の方がコミュニケーションをとりづらい環境にあること、例えば、同じ女性であるとか、若手であるなど、自分と同じような仲間に囲まれていないという孤立しがちな状況を反映している可能性が考えられる。

なお、本調査の回答者の文理比を確認したところ、男性（1052人）は文系 43.4%、理系 55.2%、その他 1.3%、女性（644人）は文系 72.3%、理系 22.7%、その他 5.0%であった。つまり、理系の割合は、男性では過半数を占めるのに対し、女性は2割である。これは、あくまで本調査における比率であるが、一般的にも理系女性は採用数が少ないこともあり、女性が少ない職場にいる可能性が高い。理系女性の能力不安の一因がこうした「孤立」にあるならば、理系女性社員同士のネットワークを構築して交流を促す、メンターを配置するといった取組が求められる。

また、上司の重要性も明らかになった。今回の分析によると、若手女性の能力不安を払拭するうえで「上司の育成熱意」は重要である。しかし、「上司の育成熱意」には、文理差が見られなかった。理系女性・文系女性共に、入社年次が進むほど上司の熱意を感じられなくなるのである。

しかし、理系女性の能力不安の一因が「孤立」にあるならば、理系女性の上司は、文系女性の上司以上に目配りが必要である。入社2年目、3年目と次第に手放していくのではなく、熱意を持って育成し続けることが求められるだろう。

なお、今回の分析によると、「求められる成長スピードの早さ」には文理差がみられない。つまり、理系女性の方が「早く成長しなければ」というプレッシャーを受けているわけでも、そうしたプレッシャーを感じるような、より高度な仕事についているわけでもないようである。この点に注目するならば、初期キャリア期における理系女性の能力不安は、要求される仕事の水準の高さ、つまり、仕事そのものの難しさというより、今回明らかになったような職場環境に起因すると考えられる。

最後に今後の課題について述べる。今回の知見を踏まえて、理系女性の育成方法について検討する際には、理系女性の能力不安がより高い理由が「能力自体が育成されにくい」ためであるのか、若しくは「能力が向上しても自信につながりにくい」ためであるのか、見極める必要がある。前者ならば育成不足の解消、後者ならば自己肯定感の向上が課題となるからである。今回の調査は、若手男女を対象とする「意識調査」

であることから、対象者の客観的能力の検証は不可能である。理系女性の育成・登用を促進するうえで、理系女性の成長過程を客観的に検証し、能力不安の背景を見極める作業が求められる。

## 参考文献

- 秋田直美 2014 『娘に“リケジョになりたい！”と言われたら』ダイヤモンド社
- 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
- 金井壽宏 2002 『仕事で“一皮むける”：関経連“一皮むけた経験”に学ぶ』光文社新書
- 小林謙一・町田隆男・伊藤実 1985 『素顔の女性技術者：プロフェッショナルの条件』有斐閣選書
- 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
- 中原淳・トーマツイノベーション 2018 『女性の視点で見直す人材育成―だれもが働きやすい“最高の職場”をつくる』ダイヤモンド社
- 中村高康 2018 『暴走する能力主義：教育と現代社会の病理』ちくま新書
- 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
- 大槻奈巳 2016 「キャリア形成と女性のエンパワーメント」『NWEC 実践研究』第6号、35-51
- 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
- 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
- 関根雅泰 2009 『教え上手は学ばせ上手：“自分で考え行動できる人”を育てる、大人相手の教え方』クロスメディア・パブリッシング
- 関根雅泰 2015 『オトナ相手の教え方』クロスメディア・パブリッシング
- 高見具広 2017 「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」『NWEC 実践研究』第7号、42-55
- 武石恵美子 2017 「女性の活躍推進と初期キャリアの重要性」『NWEC 実践研究』第7号、6-22
- 富田安信 2005 「大卒女性のキャリアと昇格―男女差と結婚・出産の影響」橘木俊詔編著『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、67-183
- 山谷真名 2015 「若手女性社員のキャリアの不安と自信・仕事への積極性：若手男女社員へのアンケート調査より」『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』21世紀職業財団、125-166
- 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

---

## 第二部：パネルディスカッション

---





## パネルディスカッション

ファシリテーター

清泉女子大学教授 安齋 徹

パネリスト

日本経済団体連合会ソーシャル・コミュニケーション本部上席主幹 大山 みこ

聖心女子大学教授／キャリアセンター長 大槻 奈巳

労働政策研究・研修機構副主任研究員 高見 具広

日本女子大学准教授 永井 暁子

国立女性教育会館研究員 島 直子

### <司会>

第二部では、はじめに日本経済団体連合会の大山みこさんから、今年経団連で実施された調査結果をもとに、ポストコロナ時代を見据えたダイバーシティ推進や女性活躍推進に関する企業の取り組みについてご報告いただきます。そのあと、ファシリテーターの安齋さんと、第一部の報告者である大槻さん、高見さん、永井さん、島さんとの対談形式で、「初期キャリアからの人材育成」に向けて企業や社会が取り組むべきことについて考えたいと思います。

### 報 告

「ポストコロナ時代を見据えたダイバーシティ&インクルージョン推進」

日本経済団体連合会ソーシャル・コミュニケーション本部上席主幹 大山 みこ

経団連でダイバーシティ政策を担当しております大山みこと申します。私からは男女の初期キャリア形成を考えるに当たって、そのベースとなるダイバーシティや女性活躍に関する企業側の問題意識や具体的な取組についてお話させていただきたいと思っています。

ご存知の通り、日本企業はこれまでも経営戦略として女性活躍を始めとするダイバーシティの推進に取り組んでまいりました。そして今回の新型コロナウイルスの感染拡大によって、在宅勤務やテレワークといった柔軟な働き方が一気に進み、またこうしたポストコロナ時代に相応しい人事評価制度の見直しの機運も高まっております。そこで経団連では、会員企業を対象に「ポストコロナ時代を見据えたダイバーシティ&インクルージョン推進に関するアンケート」を行い、約300社の協力を得て、ダイバーシティが経営にもたらす影響や女性活躍を進める上での課題や取組事例、社会全体と

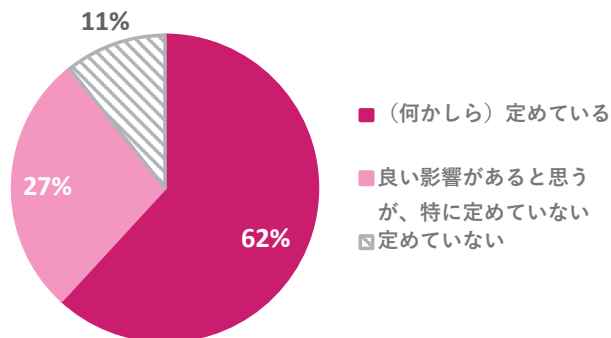
して見直しが必要な制度などについて調査をいたしました。本日は、この調査結果をもとに、企業の最新の状況をご紹介させていただきながらお話を進めてまいりたいと思います。

まずはダイバーシティが経営にもたらす影響について、こちらの円グラフをご覧ください。期待する効果や成果を明確にしている企業が約6割、期待する効果を具体的に定めていない企業でも、3分の2以上がダイバーシティ推進は経営にとって良い影響があると考えております。

## I. D&I推進が経営にもたらす影響：期待する経営効果

- ✓ 何のためにD&I推進を行うのか、期待する効果・成果を明確にしている企業が**62%**
- ✓ 期待する効果を定めていない企業も、その3分の2以上がD&I推進は経営に良い影響があると考えている

D&I推進により期待する経営への効果・成果を明確にしていますか？

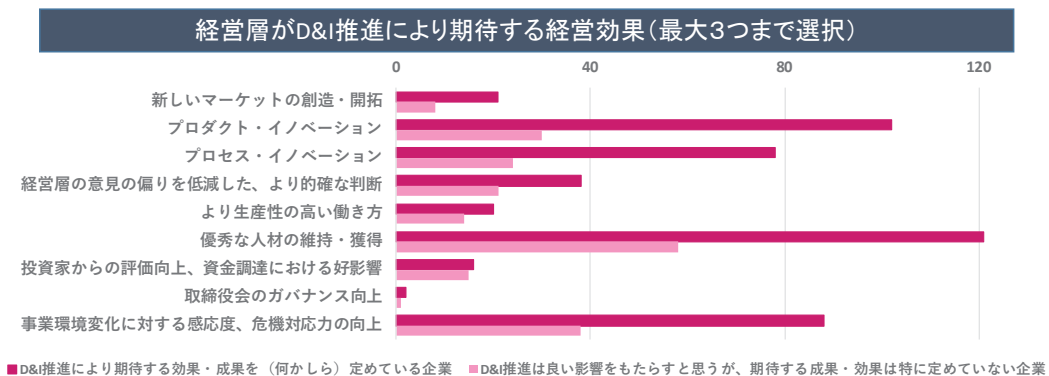


1

期待される効果としては、優秀な人材を維持・獲得するためという回答が最も多いのですが、ダイバーシティ推進の目的を明確にしている企業では、多様な人材が知恵や行動力を発揮することによって新しい商品や新しいビジネスを生み出すというプロダクト・イノベーションの観点や、いろいろな視点が入ることで事業環境変化への感応度や危機対応能力が向上するなど、ビジネスに直結したメリットを期待しています。

## I. D&I推進が経営にもたらす影響：期待する経営効果

- ✓ 期待する経営効果としては、「優秀な人材の維持・獲得」に加え、「プロダクト・イノベーション」、「事業環境変化への感応度、危機対応力」が多く選ばれた
- ✓ D&I推進による経営効果を明確にしている企業ほど、「プロダクト・イノベーション」や「事業環境変化への感応度、危機対応力」等、よりビジネスに直結したメリットを期待している

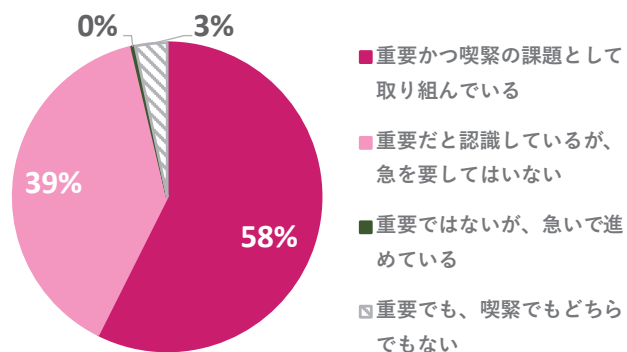


では、各企業はダイバーシティをどの程度優先しているのか、こちらの円グラフをご覧ください。100%近くの企業がダイバーシティを「重要」としていますが、うち4割は「急を要していない」との回答でした。

## I. D&I推進が経営にもたらす影響：企業の優先度

- ✓ ポストコロナ時代の新しい事業環境に対応するうえで、D&I推進が「重要」とする企業が97%（「重要かつ喫急」、「重要だが不急」と回答した企業）
- ✓ 一方で、「重要」とする企業のうち約4割の企業が「急を要していない」と回答

ポストコロナ時代の新しい事業環境に対応するうえでの貴社におけるD&I施策の位置づけ



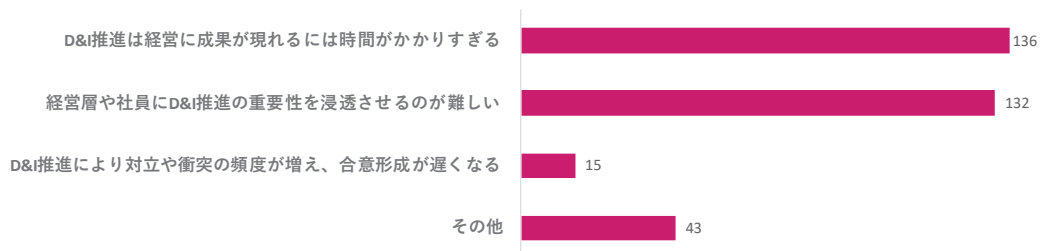
3

ただし、その心はと申しますと、初期キャリア期を含め人材育成に関する大きな課題として、ダイバーシティ推進の成果が現れたり重要性が浸透したりするには、どうしても時間がかかります。業績への直接的な影響を示すことが難しい点も、指摘がございました。私どもとしては、コロナによって事業環境が急変した今だからこそ、多様な人材の知が刺激し合って新しい世代に則したイノベーションを起こせるよう、ダイバーシティを進めていく必要性があると考えております。

## I. D&I推進が経営にもたらす影響：D&I推進における課題

- ✓ 一方、D&I推進上の課題や、それを経営戦略に活かす上での課題としては、「経営に成果が現れるには時間がかかりすぎる」ことや「経営層や社員にD&I推進の重要性を浸透させるのが難しい」等があげられた
- ✓ 加えて、特に現場の社員にD&I推進の重要性を浸透させることや、業績への直接的な影響を図ることの難しさ、あるいは女性活躍推進が逆差別と捉えられる危険性等の悩みに関するコメントがあげられた

### D&Iを推進する上での課題や、D&I推進を経営戦略に活かす上で感じている課題



4



ダイバーシティを進めるにあたって特に効果的だった施策としては、一番多かったのが労働環境の整備、次に KPI やロードマップなど具体的な目標を掲げること、3つ目が経営戦略にダイバーシティ&インクルージョン推進を明記することでした。中期経営計画やサステナビリティ報告書、行動計画書等に明記するといったことが多く挙げられています。人事評価項目にダイバーシティを組み込んだり、社員の意識調査を行って部門ごとに結果を示したりといったことも寄せられておりまして、様々な工夫がございます。また最近ですと投資家からのプレッシャーも大変多く、コーポレートガバナンスの観点からも進めているということです。

## II. D&I推進に向けた取り組み：特に効果的な施策

- ✓ 実施した施策のうち特にD&I推進に効果的だった施策については  
①労働環境整備、②KPIやロードマップの設置、③経営戦略を示す際にD&I推進を明記  
 の順に多く記述があった

特に有効だったD&I推進施策(複数回答可)

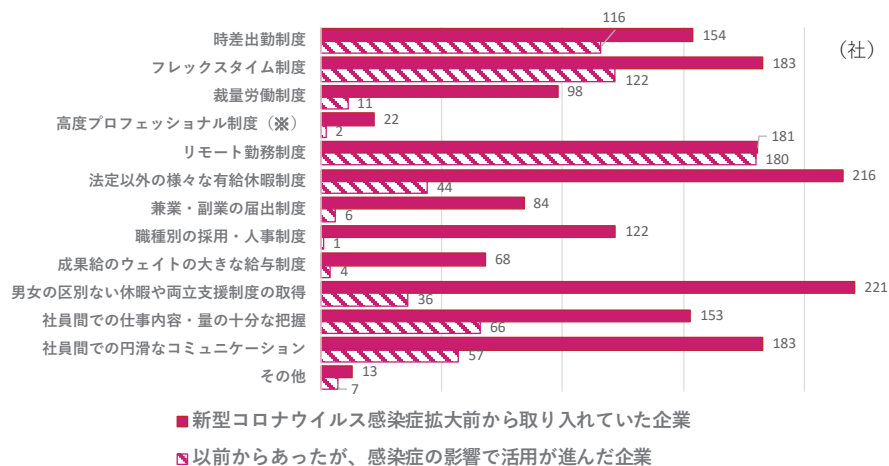


ダイバーシティ推進施策として最も多かった「労働環境の整備」については、もともと各社では様々な制度が整備されていたのですが、コロナをきっかけにリモート勤務やフレックスタイム、時差出勤などの活用が進みました。社員間で仕事の内容や量を十分把握したり、顔が見えない環境下で円滑なコミュニケーションを図るために Teams やチャットを使う習慣が増えたり、コロナによって柔軟な働き方の仕組みづくりが加速されたと言えます。この点については、皆さまも肌感覚でお分かりいただけると思います。

## II. D&I推進に向けた取り組み：コロナ禍前後の労働環境

- ✓ 以前からあった制度・習慣に対し①感染症拡大を機に活用が進んだものを比較
- ✓ 「リモート勤務制度」「フレックスタイム制度」「時差出勤制度」に加え、「社員間での仕事内容・量の十分な把握」「社員間での円滑なコミュニケーション」といった、働き方の変革に伴う円滑な業務運営に向けた見直しが進展

### ①感染症拡大を機に活用が進んだ制度・習慣



※ここでの高度プロフェッショナル制度は、労働基準法に定めるもの以外の社内制度を含む(以下同じ)

また、柔軟な働き方を以前から進めていた企業ほど、コロナにスムーズに対応できたという傾向もみられます。ダイバーシティ推進による労働環境の柔軟さとか、レジリエントといったものが、危機対応力として発揮されたと思います。

## II. D&I推進に向けた取り組み：（参考）D&I推進と危機対応力

- ✓ D&I推進を以前より積極的に進めている企業ほど、テレワークや時差勤務をはじめとする柔軟な働き方が定着しており、今回のコロナ・ショックにも比較的スムーズに対応できたという傾向が見られた
- ✓ 次頁のグラフで示すように、D&I推進に期待する経営効果を明確にする企業ほど、感染症拡大以前から多様な働き方を可能にする制度・習慣を取り入れていたことが分かる

### <コメント集>

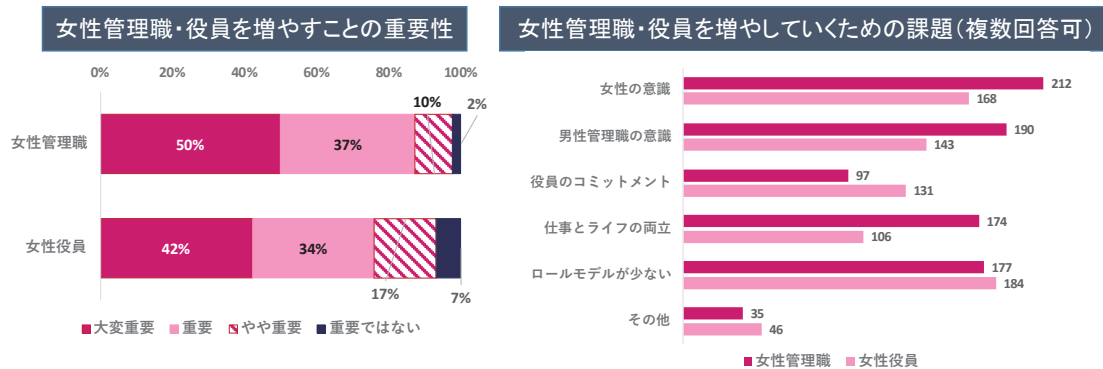
- ・「D&Iと働き方改革を両輪で進めており、数年前より行っていた両立支援のための在宅勤務 → 幅広くリモートワーク（トライアル）→ COVID対策のリモートワーク（BCP）として、スムーズな対応が可能となった」（電機・精密機器）
- ・「リモートワーク制度を20年以上前から導入していたことで、今年のコロナウィルス禍においても社員がスムーズにリモートで業務を継続することができた」（情報通信）
- ・「多様な人材が活躍するため2015年から多様な働き方の環境整備を進めてきた結果、在宅勤務・テレワークが定着し、コロナ禍における長期間の在宅勤務環境にもスムーズに移行することができニューノーマルな働き方で事業を継続することができている」（金融）

次に、女性活躍についてご紹介します。多くの企業が女性の役員や管理職を増やすことを重要視しており、パイプラインの育成に取り組んでいます。しかし女性管理職を増やす上での課題と、女性役員を増やす上での課題では力点が違いました。女性管理職を増やすためには、女性自身や男性管理職の意識を変えなくてはいけないなど「意識」にかかわる指摘が多くなっています。一方、女性役員を増やすための課題については、ロールモデルの少なさや役員のコミットメントの必要性が大変多く指摘されました。

コンサルティングファームによる別の調査によりますと、女性活躍を進める上で、女性は労働環境の整備が一番重要だと指摘していますが、男性管理職はトップがコミットメントして会社の目標として掲げなくてはいけないと指摘しており、男女間で意識や課題の捉え方が異なる点もございます。

### Ⅲ. 女性活躍推進：企業の優先度と課題

- ✓ 9割を超える企業が、女性管理職・役員を増やすことについて「重要」との認識（「大変重要」・「重要」・「やや重要」との回答企業）
- ✓ 女性管理職を増やしていくための課題としては、「女性の意識」、「男性管理職の意識」が多い
- ✓ 女性役員に関しては、「ロールモデルが少ない」、「役員のコミットメント」が多くあげられた点が特徴的であった



女性管理職を増やす取組については、入社3年目といったまさに初期キャリア期のワークショップやメンタリングプログラムなどの研修や、ロールモデルの提供などもかなり多く実施されております。企業側も、試行錯誤しながら多様な取組を進めている状況です。

### III. 女性活躍推進：女性管理職を増やすための取り組み例

研修	<p><b>「パイプライン形成」のための各層別人材育成プログラムの実施</b></p> <p>①女性社員のキャリア支援（入社3年目のキャリアワークショップ受講・希望者へのメンタリング等）</p> <p>②リーダーの女性社員キャリア開発スキルの提供（キャリアワークショップ同席・新任経営職研修等）</p> <p>③次世代女性リーダー育成のためのレジの開催。加えて、ライフイベントに伴う候補者層の離職等の防止など労働環境整備も力点。（化学・医薬品・食品）</p> <p>経営職階に昇格した女性に対して、マネジメントに必要とされる大局観及びスキルを習得する研修機会を提供。<b>選抜施策のため、対象者の動機付け・意識改革に寄与。選抜された部下を持つ男性管理職にとってもモチベーションアップ</b>につながり、自身の後継者として育成する意識を持たれる上司も出てきている。（金融）</p>
ロールモデルとの交流	<p>女性社員キャリア開発研修を実施。<b>20代後半の結婚や出産といったライフイベントを迎える時期に役員や先輩社員による講話やキャリア研修を取り入れることにより、女性社員のキャリア開発・定着につなげている。</b>（商社・卸売・小売）</p>
採用	<p><b>ジョブリターン制度の導入</b>により、当日退社せざるを得なかった社員が再雇用され、即戦力として再度活躍。（土木・建築）</p>
計画的な登用	<p>弊社では間接部門の全従業員を対象に<b>ポテンシャル評価を毎年実施しており、その中で優秀な女性従業員を確認。</b>また、その結果も踏まえ、重要なポジションのサクセッションプランニングを実施する際に、<b>女性の候補者を一人以上挙げることを強く推奨</b>し、その従業員の育成計画も検討。（自動車・輸送機器）</p>
人事評価制度	<p>2018年に日本において<b>役割等級制度（Job型）を導入。</b>変更前は、全域型社員と地域型社員（女性が占めていた）という2つの社員区分があり、転居を伴う異動の有無で処遇差を設けていたが、それらを統合し、役割に基づいた評価・報酬制度に移行。（金融）</p>
福利厚生制度	<p><b>ベビーシッターサービス利用への補助</b>の段階的引き上げ。（電機・精密機械）</p>

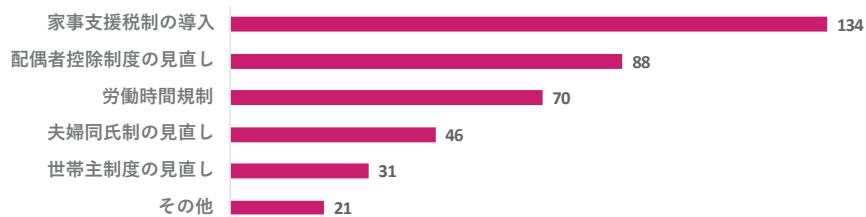
個社ベースでは解決することがなかなか難しい、根深い社会的課題もあると認識しております。その点についてもアンケートで調査をしたところ、1位は「家事支援税制の導入」、2位は「配偶者控除制度の見直し」、といった指摘も大変多くいただきました。家事支援を外注するといったことを当たり前の世の中にしていくとか、特に若い世代では共働き世帯が大半を占めている中で、配偶者控除制度などの見直しも、性別による役割分担意識を変える上で重要だという指摘がございます。

### Ⅲ. 女性活躍推進：見直しや導入が必要だと思う社会制度

＜女性活躍を推進する上で見直しや導入が必要だと思う社会制度＞

- ✓ **家事支援税制（家事・育児代行サービス料の一部を税額控除する制度）の導入が最多**  
「家事の外注について経済的なメリットが生じるような制度を設けることにより、責任感がないなどの非合理的な世間の雰囲気刷新することにつながると考えられるため」（その他）
  - ✓ いわゆる「103万円の壁」等の原因となる**配偶者控除制度の見直しを求める声も多い**  
「女性が家事・育児を行うことを前提としている社会制度は見直す必要がある」（商社・卸売・小売）
- ⇒**現行の社会制度が「女性は家事・育児、男性は労働」というアンコンシャス・バイアスを助長する一因か？**

#### 女性活躍を推進する上で見直しや導入が必要だと思う社会制度（複数回答可）



\* その他＝男性の育児参画を促進する制度、保育所の充実、クォータ制等

10



以上のような調査結果をふまえて、経団連としても各企業や男女間・世代間の違いも踏まえながら、より効果的な施策について検討を進め、ダイバーシティを推進させたいと思っております。

## まとめ

- ✓ 97%の企業が、ポストコロナ時代時代の新しい事業環境に対応するうえで、D&I推進が「重要」と認識
- ✓ 62%の企業が、何のためにD&I推進をするのか、期待する経営効果を明確化
- ✓ その際、D&I推進は社会的公平性へ貢献するだけでなく、人材獲得競争力やイノベーションの源泉といった経営に直結したメリットを期待して推進。一方、経営戦略に活かす上で「経営に成果が現れるには時間がかかりすぎる」「社員にD&I推進の重要性を浸透させるのが難しい」といった課題も
- ✓ また、コロナ以前から柔軟な働き方をはじめD&I推進に取り組む企業は、今回のコロナ禍においてもBCP対応がスムーズであったとのコメントが多数寄せられ、D&I推進と企業の危機対応力には一定の相関関係が見られる



- 各社において「何のためのD&Iなのか」を明確にし、その目的と課題を社内で共有しながら取り組みを進めることが必要
- ポストコロナ時代では、D&Iの取組みを加速させ、事業環境の変化に対する感応力や危機対応力に優れた、より“レジリエント”な企業へ

私からは以上です。ご清聴ありがとうございました。

### <安齋>

大山さん、ありがとうございました。コロナ時代においてダイバーシティ推進は重要なテーマであり、不変でもあるというお話ですね。優秀な人材の確保、イノベーション、危機対応力が狙いであるという話、コロナによって柔軟な労働環境が進んでいるということ、レジリエントというキーワードも気になりました。

一方、経営上成果が現れるまでには時間がかかるという意見もありましたが、初期キャリアにも直結するテーマですので、悠長に構えていると足元をすくわれる恐れがあるかなとも感じました。今日のパネルディスカッションにもつながるテーマだと思います。

### 対談1：

安齋徹・大槻奈巳

### <安齋>

では、ここからは第一部の報告者と私との対談形式で進めます。まずは第一部の大槻さんの発表をサマライズしておきたいと思います。5年目の管理職志向に対して、男性は「将来のキャリアにつながる仕事をしている」ことがプラスに影響しますが、女性は「主に女性が担当する仕事」についているとマイナスの影響、「専門能力を高めたい」「仕事満足度あり」はプラスの影響、ということでした。

なお「将来のキャリアにつながる仕事をしている」と回答したのは、男女ともに1年目は9割ぐらい、5年目には6～7割ということです。また気になるのが、女性総合職の7分の1が「主に女性が担当する仕事」に従事している点です。上司の影響としては、良かれと思って安易な仕事を割り振ることはマイナス、一方、上司に育ててもらったと思えることがプラスに作用します。その他には、昇進意欲の醸成や「面倒な人」からの脱却、評価の納得性、管理職に対するマイナスイメージの払拭、といったことも必要というご説明だったかと思います。

## A. 大槻氏の分析

- 5年目の管理職志向は、男性は「将来のキャリアにつながる仕事をしている」がプラスの影響、女性は「主に女性が担当する仕事」についている場合マイナスの影響、「専門能力を高めたい」「仕事満足度あり」がプラスの影響
- 「将来のキャリアにつながる仕事をしている」
  - 男性約90%→約70%、女性約90%→約63%
- 女性総合職の1/7が「主に女性が担当する仕事」に従事
- 上司の影響：×良かれと思って安易な仕事、○上司に育ててもらった
- その他：昇進意欲の醸成、面倒な人からの脱却、評価（昇進）の納得性、管理職のマイナスイメージの払拭も必要

では、大槻さんに4つ質問したいのですが、第1に、女性の管理職志向に影響する要因として、家事・育児役割などを重視する「家族重視モデル」と職場環境や仕事の割振りなどを重視する「職場重視モデル」、どちらがより影響力が大きいでしょうか。なお女性が管理職を目指さない理由として、本調査では入社1年目も5年目も「仕事と家庭の両立が困難になること」が一番とのことでした。そこで2番目以降の理由は何か、また1年目と5年目で変化があるか、ということもお聞きしたいと思います。

## ＜大槻＞

安齋先生、ご質問ありがとうございます。

まず「職場重視モデル」と「家族重視モデル」どちらがより影響が強いかは、本調査データでは検証することができません。また、どちらが強いかはあまり考える必要がないと思っています。ただやはり、現在は「家族重視モデル」でいろいろなことが考えられてしまっている。つまり女性が管理職になりたくない、管理職にならない、勤続が伸びないといったことが、子育てとか家事の責任があるからと考えられて、さまざまな施策がされていると思います。もちろんそれも重要なのですが、それらに職場のあり方にも管理職を目指したいと思えない構造や、仕事を続けたくない構造があるという「職場重視モデル」の視点を入れ込むことも、大変重要だと思っています。

それから1年目から5年目の変化ですが、こちらの表にあるように、男性が管理職を目指したくない理由として、「責任が重くなるから」が1年目は18%ぐらいでしたが5年目には59%になっています。「自分には能力がないから」も、1年目は36%、3年目は47%、5年目は31%と結構ぶれるので、もう少し見ていく必要があるのではないかと思います。

表1: 管理職をめざしたくない理由(管理職志向なしのみ)

	第1回				第3回				第5回			
	男性	女性	合計	$\chi^2(1)$	男性	女性	合計	$\chi^2(1)$	男性	女性	合計	$\chi^2(1)$
自分には能力がないから	36.4%	42.9%	41.7%		46.9%	42.3%	43.6%		30.8%	38.8%	36.3%	
仕事の量が増えるから	36.4%	18.4%	21.7%		46.9%	32.1%	36.4%		51.3%	36.5%	41.1%	
責任が重くなるから	18.2%	30.6%	28.3%		46.9%	56.4%	53.6%		59.0%	55.3%	56.5%	

## 大槻氏への質問

1. 管理職志向へ「家族重視モデル」と「職場重視モデル」のどちらの影響が大きいのか。管理職を目指さない理由として、「仕事と家庭の両立が困難になること」が1年目も5年目も女性が一番とのこと。2番目以降の理由は何か。また1年目→5年目で変化はあるのか？
2. 「将来のキャリアにつながる仕事をしている」と男性は管理職志向が高まるのに、女性は高まらないのはどうしてか。構造的な問題があるのか？
3. 「主に女性が担当する仕事」とは具体的にどのようなものであるのか。
4. 自己能力評価に男女差があるのなら、こういった働きかけをすると自分の能力を冷静に判断してもらえるようになるのか？

追加のコメントですが、本調査の調査票に「職場のあり方に管理職を続けていきたくない構造がある」といったことをとらえる質問や選択肢を入れたほうが良かったのではないかなと思っています。

<安齋>

「家族重視モデル」と「職場重視モデル」どちらも重要で、両者をバランス良く解決していくというところですね。

では、2番目の質問です。「将来のキャリアにつながる仕事をしている」と男性は管理職志向が高まるのに、女性は高まらないという結果が気になったのですけれども、ここはなにか構造的な問題があると思っていらっしゃるのか、教えてください。

<大槻>

これは分析手法と関係があるのですけれども、女性の場合、「将来のキャリアにつながる仕事をしている」ことは影響せず、「仕事満足度」と「仕事の専門能力を高めたい」ほうが影響が強い、という結果になっています。女性は「将来のキャリアにつながる仕事」をしていても、していなくても、「仕事満足度」が管理職志向にプラスの影響を与えています。つまり女性は将来につながる仕事をしていなくても、仕事満足度が高ければ管理職志向が保たれます。逆に言うと、女性は仕事が満足でないと管理職志向が保たれないということです。

一方、男性の場合は、仕事の満足／不満足にかかわらず、「将来のキャリアにつながる仕事をしている」ことが影響しているので、仕事に不満でも「将来のキャリアにつながる仕事をしている」と管理職志向が保たれるということになります。

<安齋>

つまり男性は、将来のキャリアにつながるかどうかという長期的な見通しが影響し、女性は今の仕事満足度の影響が大きいということで、たぶん出産や育児も踏まえて、現時点での満足度をきっちり高めていきたいということかと思います。

<大槻>

という点もあるかもしれませんが、私は将来不安があると思うのですよね。例えば結婚したとき、配偶者との関係によってどうなるかわからないという不安は女性のほうが強いので、その不安が「今の満足度」を求めるという志向に影響しているのではないかとちょっと思います。

<安齋>

いずれにしても、「今」というキーワードがありそうですね。

<大槻>

はい。

<安齋>

では、3番目の質問です。「主に女性が担当する仕事」というキーワードで出てくるのですが、具体的にはどのような仕事をイメージしていますか。

<大槻>

本調査の調査票ではわからないので、私が以前行った調査をもとに説明すると、例えば総合職のシステムエンジニアの調査をしたのですが、同じ総合職なのに、女性の

システムエンジニアと男性のシステムエンジニアでは担当する仕事が違っていました。女性のシステムエンジニアの場合、一般的にシステムエンジニアが行うようなユーザーのシステムを構築するとか、運用するといった職務についている人はすごく少なかったです。では、女性のシステムエンジニアはどんな仕事についているのかというと、狭い領域で専門に特化したような仕事、あとはサポートや拡張デモ、メンテナンスなどに従事していました。

なぜこうなるのかというと、例えば「狭い領域で専門に特化」というのはデータ変換の職務なのですけれども、コツコツとした仕事なので女性に向いていると。サポートの職務も、女性はサポートに向いているからとか。拡張デモというのは、お客さんのところに行って「こんなふうにできます」というのを見せるのですけれども、女性が1人いたほうが、場が和むとか。女性性と仕事の割り当てがすごく関連していると思います。

また、銀行でヒアリングしたことあるのですが、男性行員はマルチタスクで育てる、一方、女性行員は狭くて深い職務の担当が向いているということで、男性行員は与信、女性行員は外為などの担当が良いのではないかと行ってらっしゃいました。銀行の場合、もともと男性が中心となってやっている仕事に女性を入れるというとき、狭くて深いとか、周辺の仕事に割り当てられたのではないかと思います。

#### <安齋>

私もかつて企業に勤めていたのでよくわかると思って聞いていました。男女の仕事の割り振りが偏っているという認識は持っているので、企業はその是正にも留意しているはずです。例えば金融機関では、企画や運用、営業部署に男性が多く、女性をもっと多く配置することを意識してやっていました。ただし、男女別の仕事の割り振りが顕在的・潜在的にあると、それが女性のやる気を削いでいる可能性があります。

では、4番目の質問です。自己能力評価に男女差があるとしたら、どういった働きかけをすると女性に自分の能力を冷静に判断してもらえるようになるのか。大槻さんのご意見をお伺いできますか。

#### <大槻>

本調査で結婚後や出産後も今の会社で就業継続したいか聞いているのですけれども、女性の場合「続けたい」が4割、「どちらかという続けたい」が4割、男性の場合「続けたい」が6割、「どちらかという続けたい」が2割というふうに、女性のほうが「どちらかという」との割合が多いわけです。

理由は何かということ、女性で一番多いのが「職場や仕事の状況から働き続けるのは難しいだろうから」という、継続するか自分で決めるのではなくて、職場や仕事の状況で決まるという認識を持っているのですね。やはりこういう状況だと、自分の能力にあまり絶対的な自信は持てないのではないかなと考えられます。本人が決定できるような職場の状況や、働き続けていけるような状況をつくっていく必要があると思っています。

それからもうひとつ、もうちょっと大きなジェンダー規範のところでいうと、例えば女性が「私は能力がある」と言ったとき、それを周りがどんなふうに評価するかと



ということだと思います。例えば男性の場合、「私は能力がある」と言っても「まあそうですね」で終わるかもしれませんが、女性が「能力がある」と言ったときに、マイナスのイメージがついてしまう状況があると思うので、そういったもっと大きな意味でのジェンダーの影響を考えていく必要があると思っています。

#### <安齋>

女性が「自分は能力がある」と言った時の周囲の理解や接し方も大切であり、日頃から丁寧なコミュニケーションが必要であると思いました。大槻さん、ありがとうございました。

### 対談2：

安齋徹・高見具広

#### <安齋>

では、高見さんとの対談に移りたいと思います。第一部での高見さんの発表内容ですが、就職時に女性は「成長」「育成」「理念」に期待していて、これが満たされないと幻滅が大きくなるというご指摘でした。また入社後の職場環境の問題として、先ほどの大槻さんとの対談とも絡みますけれど、「仕事の配分の仕方」や「育成の仕方」によって「肩透かしショック」が生まれるということです。「職場で求められる成長スピード」が入社前のイメージより遅いと明らかに離職率アップになるということで、1番目の「肩透かしショック」が衝撃的な発表内容だと思います。

## B. 高見氏の分析

- 就職時に女性は「成長」「育成」「理念」に期待
  - 満たされないと幻滅が大きくなる
- 入社後の職場環境に問題
  - 「仕事の配分の仕方」や「育成も仕方(目標となる上司がいない)」
- その結果、「肩透かしショック」が生まれる
  - 職場で求められる成長スピードが入社前のイメージより遅い
  - 明らかに離職率アップ

そこで、1番目の質問です。「肩透かしショック」により離職率が高まるというご報告でしたが、「管理職志向」も低下するのでしょうか。



## 高見氏への質問

1. 「肩透かしショック」により離職率が高まるということであるが「肩透かしショック」により「管理職志向」も低下するのか？
2. 「入社前の期待」と「入社後の現実」にギャップが無い場合にはすべてうまくいくのか（離職も少ない、管理職志向も高い）
3. 入社1年目に「肩透かし」があっても、2年目以降にリカバリーはできないのか？
4. リアリティ・ショックを防ぐためにどのような人事システムやプログラムを構築したたよいのか？

### <高見>

ご質問ありがとうございます。非常に興味深い質問です。データを確かめましたら、「肩透かしショック」と昇進意欲に相関関係はみられませんでした。どういうことかという、1年目に「肩透かしショック」があると早期離職につながってしまう、つまりそもそも職場定着が阻害されてしまうことから、キャリアアップ意欲を持つ以前の話なのかなと考えているところです。

### <安齋>

「肩透かしショック」を乗り越えないと、キャリアアップや管理職志向どころではないということですね。全体的には女性の活躍推進、管理職登用といった議論が進んでいますが、まずは1年目の「肩透かしショック」というところをクリアしないと先に進めないということで、貴重なご指摘と思っております。

では、2番目の質問ですね。「入社前の期待」と「入社後の現実」にギャップが無い場合には、すべてうまくいくのか。つまり「肩透かしショック」さえ乗り越えればいいのか、という点についてご回答をお願いします。

### <高見>

今回、「リアリティ・ショック」という概念を使って総合職女性が直面する壁について報告いたしましたが、「リアリティ・ショック」の理論から言えば、期待と現実にギャップが小さい場合、組織社会化や定着がうまくいくと考えられます。たしかに本調査のデータからも、期待と現実にギャップがない場合、具体的には「求められる成長スピード」が入社前のイメージと同じと感じる人で、入社5年目時点での定着率が最も高くなっています。一方「リアリティ・ショック」がある場合、特に「求められる成長スピード」が入社前のイメージより遅いと感じる人では、定着が悪いという結果が出ました。まさにギャップがないと定着がうまくいき、ギャップがある場合、定着が非常に阻害されるという結果でした。

ただしすべてうまくいくかというと、1年目の「リアリティ・ショック」以外にも、

働く者のニーズに合った人事施策は非常に大事ですし、先ほどの大山さんの報告にもあったような施策が求められるのであらうと思います。

#### <安齋>

ギャップがなければ比較的うまくいくと思いますが、ここが現実には難しいところです。採用段階では「入社前の期待」を上げる方向に注力し、あまり高い期待を抱かれると現実との間にギャップが出てしまいます。そこで「入社前の期待」と「入社後の現実」をふまえた手応えのある成長ストーリーのようなものを築き、実施して、きちんと対応しながら進めていく必要があるのかなと感じました。

では、3番目の質問ですね。入社1年目に「肩透かし」があっても、2年目以降にリカバリーできるのか。企業としては、1年目が勝負と言われるとなかなか厳しいところがあるので、2年目以降にリカバリーのチャンスはないのか、ということです。この点はいかがでしょうか。

#### <高見>

重要な点だと思います。リカバリーできるかどうかは大事な点で、1年目が駄目なら全部駄目というのだったら、どうしようもないという意見もその通りだと思います。しかしデータから見る限り、1年目にショックを感じた人は、意識などの面でリカバリーしていない、というのが今のところの結論です。

というのは、本調査には、仕事や職場へのコミットメントの指標、例えば自分に期待される役割や会社の目標を理解しているか、企業目標に貢献しようとしているか、といった調査項目があるのですが、1年目に「求められる成長スピード」が入社時のイメージより遅いと感じる人は、仕事・職場へのコミットメントの水準が低いという結果が出ています。では2年目、3年目、4年目には回復するかというと、低いままです。つまり1年目にリアリティ・ショックを受けた人は、ずっと意欲が高まらないという結果が出ております。これは非常に厳しい現実を突きつけているのだらうと思います。

視聴者からのご質問でも、初期キャリア期に企業が程よく成長実感を与えるためにはどんな工夫ができるか、といった質問がありました。経団連の大山さんのご報告にあったような人材育成プログラムでできる部分があるかもしれませんが、それ以前に、新入社員を受け入れる職場の体制を整えることが何より大事、ということが今回の私の分析からの示唆です。

#### <安齋>

企業側も新入社員研修やOJT、2年目研修、また各職場でのフォローも形式的にはやっていると思うのですが、「肩透かしショック」のリスクを踏まえてより丁寧にやっていく必要があるということかなと思います。

その点ではコロナ禍にある今年度の懸念として、テレワークの進展などで新入社員とのコミュニケーションやフォローが手薄になっている可能性がある一方で、ひと手間もふた手間もかける必要があるということは指摘しておきたいと思います。

では、4番目の質問ですね。リアリティ・ショックを防ぐためにはどのような人事システムやプログラムを構築すればよいのか。先ほどの話の続きのようですけども、改めてご意見をいただけますでしょうか。

### <高見>

リアリティ・ショックは企業側だけでなく、もちろん学生などの働く者の側、就職する者の側にもかかわる話だと思います。視聴者からのご質問でも、リアリティ・ショックから回復するためのキャリア・コンサルティングの必要性といったご指摘がありました。現状の就職活動のやり方にも、問題があるかもしれません。自己分析偏重の「やりたいこと」志向に偏った就職活動ではなくて、例えばOB、OG訪問を積極的にするといった解決策もあるだろうと思います。

ただ、総合職女性を襲う「肩透かしショック」は、就職活動のやり方次第で解決できる問題ではないというふうに思っています。どちらかと言うと、職場の現実が問題なのではないかと考えています。視聴者からも、与えられる仕事の量や質が鍛えられるレベルではなく、職場から期待されていないと思うから意欲が薄れてしまうという声や、必要以上に配慮されるから、逆に将来に期待が持てないという声がありました。データ分析の結果は、こうした現場の実情を反映しているものだと感じたところです。

今回のリアリティ・ショックの議論は、やはり現場の受け入れ体制、職場での男女の仕事の割り振りの問題について提起するものだと考えております。

### <安齋>

制度面などハードも大事だと思いますし、若手社員への接し方というソフトも大事なかなと思います。

一例として、かつて私が企業に勤めていたとき、事務セクションで新入社員を受け入れたときには、地味な事務仕事の先にある大きな意義を粘り強く伝えたり、1年目、3年目、5年目、10年目の先輩社員の話を聞かせたりときめ細かな研修を行うことで新入社員のモチベーションを格段に高めることができましたので、やりようはいろいろあるかなと思います。いずれにせよハードとソフト、両面あるかなと思っております。

## 対談3：

安齋徹・永井暁子

### <安齋>

では続いて、永井さんとのパートに移りたいと思います。

第一部での永井さんの報告をまとめると、「男性は外で働き、女性は家庭を守るべき」という考え方については、他のジェンダー意識項目より賛成が低めだが、入社5年間で支持率に変化はない。「リーダーには、女性より男性の方が向いている」は、女性のほうが賛成が多いが、5年間で緩やかに低下。「家族を経済的に養うのは男性の役割だ」と「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」は、男性のほうが賛成が多いが、5年間で緩やかに低下。また「出産・育児後の就業継続希望」は、5年を通じて女性は低下、男性もやや低下。結婚・出産や子どもの年齢など、ライフステージによって働き方を変えたい女性が多いことや、理想の働き方として「短時間勤務」や「残業のないフルタイム」は選択されなくなっていることも指摘されました。また「時間の融通がきくフルタイム」希望について、仕事に対する姿勢とはほとんど関係なく、管理職志向とのみ関連が強い、という分析もありました。

## C. 永井氏の分析

- 「男は仕事、女は家庭」低位、変化なし
- 「男性がリーダー」女性の方が賛成多いが緩やかに低下
- 「男性が経済的扶養」「母親の育児」男性の方が賛成多いが緩やかに低下
- 「出産・育児後の継続希望」女性が低下、男性もやや低下
- ライフステージにより働き方を変えたい女性が多い
- 「時短勤務」や「残業のないフルタイム」は選択されなくなっている
- 「融通のきくフルタイム」は、仕事に関する姿勢とはほとんど関係なし  
管理職志向とのみ関連が強い

では、1 番目の質問です。「男性は仕事、女性は家庭」という考えこそ低いものの、「男性が経済的扶養」「母親が育児」は依然として強いと感じたのですが、他の調査と比べて支持率が高いのか、教えていただけますか。

## 永井氏への質問

1. 「男性が仕事。女性は家庭」という考えこそ低いものの「男性の経済的扶養」「母親が育児」は依然として強い(30%から徐々に低下)と感じたが、他の調査と比べてどうか？
2. 1年目は「急な残業があるフルタイム」が男女ともに7割だが、「子供がいないとき」には男性>女性、つまり家事についても男性<女性が含意されているのか？
3. 「時間の融通のきくフルタイム」にフォーカスしている理由はどうか？  
(「残業のない正社員」ニーズはないのか)
4. 「融通がきくフルタイム」という働き方は具体的にどのような働き方か？

### <永井>

本調査の結果をみると少し高いような気がするのですが、例えば日本家族社会学会が行っている「全国家族調査」の昨年のデータを見てみますと、28 歳から 32 歳までという、今回の調査より少しだけ上の世代の回答ですが「経済的扶養は男性の役割」を支持する人は男性 69%、女性でも 56%にのびります。本調査より、賛成の割合が高いということです。

また、母親が育児に専念すべきとか、母親が育児に責任を持つといったような考え方に対して、本調査では賛成が 27% ぐらいですが、先ほどの「全国家族調査」



では40%です。本調査のほうが協業的な意識が強く、それはおそらく本調査の対象者は大企業の総合職が大半ということによるもので、全国調査に比べてみればこれでも低いほうだということですね。

<安齋>

現代日本のジェンダー意識は、そういうレベルだということですね。

では、2番目の質問です。入社1年目の結果をみると、理想の働き方として「急な残業もあるフルタイム」を選ぶ人が男女ともに7割ですが、子どもがいないライフステージでは男性の方がより多く選んでいるという結果から、家事は女性がするといったことが含意されていると感じたのですけれども、その点はいかがでしょう。

<永井>

先ほどのジェンダー意識をみても日本の状況がわかるかと思うのですが、少しずつ変わっていると言っても、やはり男性の家事というのはお手伝い程度に過ぎないということですね。例えば、総務省統計局の「社会生活基本調査」などを見ても、共働き世帯においても、男性は子どもの有無にかかわらず1日に14～15分しか家事を行っていません。一方、女性を見てみると、子どもがいない場合は1日147分、子どもがいると196分家事をしています。やはり現在の日本では、女性は男性に家事を期待できないという現状があります。

会社の中を見まわすと「家事をしないで仕事をしている男性」がいて、家に帰ると「家事をしない夫」がいるというのは、働く女性にとってはかなり絶望的な状況なのではないかなという感じがいたします。

<安齋>

さきほど大槻さんが「家族重視モデル」と言いましたけれども、家事分担の不平等が大きな問題で、そこに付随していろんな問題が出てくるわけです。そこは大きくフォーカスすべきだと思います。

では、3番目の質問です。「時間の融通がきくフルタイム」にフォーカスされていますが、「残業のない正社員」というものがあればいいのに、と思ったりもします。その点はいかがでしょう。

<永井>

私もそういったものを考えていた時期があるのですが、やはり日本において「残業のないフルタイム」というものは現実的ではないということですね。「ノー残業デー」をつくらなければならないような国というか、残業が当たり前になっている、デフォルトで残業が入っています。別の調査ですが、女性にインタビューしたとき、フルタイムで働くことはできるのだけれども、フルタイムでは実質的に残業をゼロにできない、残業しないために短時間勤務を選ばなければいけない、ということをよく聞きました。ただ短時間勤務を選ぶと、保育園に入れないというような別の問題が生じるので、どうやって働けばいいのか本当にわからないといったことを聞きました。

毎日残業できないわけではなく、残業できる日もあるという方が多かったのですが、この日はできてこの日はできない、ということが前提となっていないフルタイムの働き方が問題なのかなと思ひまして、「融通のきくフルタイム」という働き方を中

心に分析を進めました。

#### <安齋>

コロナ禍でテレワークなどが増えているので多少良くなっていると思いますし、最近は週休3日とか、週休4日といった働き方もでています。「残業のない正社員」も、どこかの企業がぜひチャレンジしてほしいと思います。

では、4番目の質問です。今回フォーカスされた「融通がきくフルタイム」とは具体的にどのような働き方なのか、示唆をいただければと思います。

#### <永井>

各企業様でいろいろな働き方をつくっていらっしゃると思うのですが、例えば日常的な時間管理としてはシフト制で、労働時間の開始や終了を労働者が選択する方法や、フレックスタイム制で、コアタイムを設けるか否かにかかわらず労働者が就業時間を設定する方法などがあるかと思います。また休暇が柔軟に取れる方法として、半休を取るとか、時間休を取るといったようなシステムを導入している会社もあるかと思っています。

ただ以前に比べて、柔軟な仕組みというのは、制度上はできてきていると思います。けれどもやはり、制度以上に実際の運用場面でいかに柔軟に対応できるかが問題だと思います。だれが休んでも仕事をまわせるという状態になっていないと、制度を利用しにくいかなと思います。

#### <安齋>

融通性とか柔軟性、ハードな制度面とソフトの運用面という話ですね。「自分でコントロールできる」ことがポイントであることを、企業側も認識して制度を設計、運用していくべきかなと感じます。このあたりの設計がうまくできると、全体のムードも変わってくるかなと思います。「融通がきくフルタイム」というキーワードを押さえておきたいと思います。

### 対談4：

安齋徹・島直子

#### <安齋>

では、続いて島さんのパートに移ります。第一部での報告の要旨ですが、理系女性は文系女性より「能力不安」が高い傾向にあるということ。女性の「能力不安」に影響を与える要因は①求められる成長スピードの速さ、②後輩を指導した経験、③女性の働きやすさ、④相談仲間の存在、⑤上司の育成熱意、⑥コミュニケーション力、ということです。また理系女性のほうが「能力不安」を感じる職場環境にあり、具体的には後輩を指導した経験がなく、相談仲間が少なく、女性が働きやすい職場環境がなく、自身のコミュニケーション力も不足していると感じているということでした。こうした結果から、理系女性が孤立している可能性があるというご指摘もありました。



## D. 島氏の分析

- 理系女性は文系女性より「能力不安」が高い傾向
- 以下の要因が女性の「能力不安」に影響
  - ①求められる成長スピードの速さ②後輩を指導した経験
  - ③女性の働きやすさ④相談仲間の存在⑤上司の育成熱意⑥コミユカ
- 理系女性の方が「能力不安」を感じる職場環境
  - 後輩を育成した経験がなく、相談仲間が少なく、女性が働きやすい
  - 職場環境になく、自身のコミュニケーション力も不足していると感じている
  - 「理系女性」が孤立している可能性

では、1 番目の質問です。そもそも本調査の対象者で見た場合、文系・理系の男女比はどれくらいでしょうか。理系女性は人数的に孤立しているのではないかと疑問を持ちました。

## 島氏への質問

1. そもそも本調査の対象者で見た場合、  
文系と理系の男女比はどれくらいか？  
そもそも人数的に女性が孤立しているのではないか？
2. 文系女性と理系女性では「管理職志向」に差異はあるのか？
3. 6要因のうち、理系女性の能力不安にはどれが一番影響があるのか？

### <島>

データを確認しましたところ、男性は 1,052 人で、そのうち文系が 43.4%、理系が 55.2%、文系でも理系でもない「その他」が 1.3%です。一方、女性は 644 人で、文系が 72.3%、理系が 22.7%、その他が 5.0%でした。つまり男性は過半数が理系、それに対して女性は理系が 2 割です。本調査の場合ですけれども、御指摘いただいたとおり、理系女性は、そもそも人数が少ないといえます。

### <安齋>

理系女性は物理的に女性が少ない職場にいる可能性があるということですが、島さんの分析は、さらに理系女性は内なる孤立も感じている可能性があるというご指

摘かと思えます。

では、2番目の質問です。文系女性と理系女性では、管理職志向に差があるでしょうか。

<島>

こちら、データを確認したところ、「管理職志向」については、文系女性と理系女性で統計的に有意な差はありませんでした。つまり、「能力不安」については理系女性の方が高いけれど、「管理職志向」には差がないという結果でした。

<安齋>

管理職志向については、文理同じレベルだったということですね。

3番目の質問ですが、女性の能力不安に影響を及ぼす要因として6つご指摘いただいて、これはとても興味深いなと思ったのですが、理系女性の能力不安に一番影響力があるのはどれでしょうか。追加分析があれば教えてください。

<島>

こちら、改めて確認したところ、6つの要因の中で特に女性の能力不安に影響があるのは、「求められる成長スピードの速さ」と「コミュニケーション力の自己評価」でした。つまり、6つとも影響力はあるのですが、求められる成長スピードが速いと感じたり、コミュニケーション力に自信がないという場合に、能力不安がより高いという結果です。

そして、理系女性と文系女性を比較したところ、「求められる成長スピード」に関しては統計的に有意な文理差はありませんでした。その一方で、後者の「コミュニケーション力の自己評価」には、比較的大きな有意差がありました。こういった結果から考えると、コミュニケーション力に自信がないというところが、理系女性の能力不安に特に影響していると考えられます。

<安齋>

コミュニケーション力の自己評価が理系女性特有というか、より問題だという分析でした。最近「リケジョ」という言葉もあって、理系女性の採用は進んでいると思うのですが、入口はフォーカスされているけれど、入社後のところがちょっとなおざりにされている可能性がある、入社後の成長というところにも心配りをしていないと、というお話だったと思います。理系女性の孤立という状況が起きている可能性がある、ということについての重大な指摘だったかなと思っております。島さん、どうもありがとうございました。

<島>

ありがとうございました。

## 最後に

<安齋>

4名の方にそれぞれ質問させていただきましたので、今日の議論を踏まえて、登壇者の皆さんから若手や男女の活躍推進についてひと言ずつご意見をいただければと思

います。では、経団連の大山さんからお願いいたします。

<大山>

先生方から企業側にとっても大変有意義なご意見をたくさんいただきまして、ありがとうございます。仕事の満足度については、男女ともに職場環境を整えることが企業にとっても大変重要で、先ほどお話ししたとおり、今、コロナ禍のなかで成果主義の方向に評価制度を変えていっているところです。そういった評価制度に伴って、時間で決まるのではなく成果を踏まえて評価していくというところが変わっていくことで、初期キャリアの男女のモチベーションが下がらないように、むしろ向上するような形で職場環境を構築することができるのかなと思っております。

ちょっと前まで、やはり男性はポテンシャルで評価されて、女性は実績が評価されるという、ちょっとアンコンシャスバイアスみたいなものが問題だというふうに言われておりましたけれども、そういった意識改革と職場環境の改革の両輪でやっていきたいと思います。

<安齋>

ありがとうございます。では、大槻さんお願いいたします。

<大槻>

私は最初に申し上げたように、もっと「職場重視モデル」から考えることが重要だと思っていて、職場のあり方に仕事を続けていきたくなくなる構造とか、管理職になりたいと思えない構造があるのではないかと考えています。やはりそのあたりについて、もっと考えていく必要があるのではないかと考えています。

「家族重視モデル」の点から付け加えるなら家事が愛情表現になっているということです。これは中央大学の山田先生がもうずいぶん前から指摘されていることですが、料理をつくるのが家族への愛情表現、洗濯するのが家族への愛情表現みたいなことがあるので、家事が減らない要因と指摘しています。このような大きなジェンダー構造みたいなものも変えていく必要があると思っています。

それから最後に、やはり「言い続ける」「やり続ける」ということがすごく重要なので、「言い続けて、やり続ける」ということをみんなでやっていくことが重要なのではないかと考えています。

<安齋>

ありがとうございます。では、高見さんお願いします。

<高見>

今回の私の報告では、まず定着率の男女差を見て、初期キャリアにおいても女性のほうが早期退職がかなり多いことを示しました。そして、なぜ女性の離職率が高いのかというときに、ひとつの鍵が「肩透かしショック」ではないかと問題提起をしました。意欲を削ぐような職場環境が、すでに1年目の時点であると。ですからインプリケーションとしては、女性を受け入れる職場環境を整えることが非常に大事だと思います。具体的には、今回お示しした中では、残業頻度に男女差がありました。かなり大きな差で、同じ総合職でも男女差があります。残業というのは本来そんなにいいものではないのだけれども、データに見える残業の男女差は、おそらく仕事配分の男女差を表

しているのではないかと感じたところです。つまり1年目から、仕事の割り振りにかなり男女差ができてるのが実態であろうと推測されます。それは今回、視聴者の声にもあったような「配慮」という側面もあるかもしれないけれども、配慮ばかりではなくて、しっかりと育成するのが、企業における女性の能力発揮に向けて、企業の取り組みとして求められると思いました。

<安齋>

ありがとうございます。では、永井さんお願いいたします。

<永井>

私は「融通がきく働き方」に焦点を絞って分析したのですが、それでも、「融通がきく働き方」を選んでいる人たちは、「残業も辞さないという働き方」を望んでいる人と比べても仕事への態度が全く変わらない。ただ、変わってくるのが管理職志向だけということなのですね。つまり非常に熱心な人も、残業がデフォルトになっていることによって管理職志向が低くなってしまおうという、残念な結果になっているのではないかと。それについて提言したかったということになります。

また、この「融通がきく働き方」というのは、だれかが融通をきかせてもらうだけではなくて、やはり助け合いみたいなのところがあると思うので、一方的に「融通をきかせてもらっている」というだけでは使いにくい制度になってしまいます。助け合いのように、みんなが融通をきかせ合えるような仕組みというか、社風というかになっていくことがやはり重要なのではないかなと思いました。

<安齋>

ありがとうございます。では、島さんお願いいたします。

<島>

私は、今回、理系女性に特化した分析を行いました。その背景として、理系女性の採用や育成が課題になっていることがあります。結果として、理系女性が文系女性よりも能力不安を抱えていて、安齋先生との対談の中でもあったように、孤立しがちな状況にあるのではないかとということが見えてきました。

今回、登壇者の皆さまそれぞれが取り組むべき課題とか、また、大山さんからは経団連でなされた最新の調査結果を御報告いただきました。それぞれの企業が女性活躍ですとか、特に、コロナ禍の次を見据えて新たな動きをされているのですけれども、理系女性が置かれている現状にも改めて関心を持って、行うべき取組があるのではないかと思います。

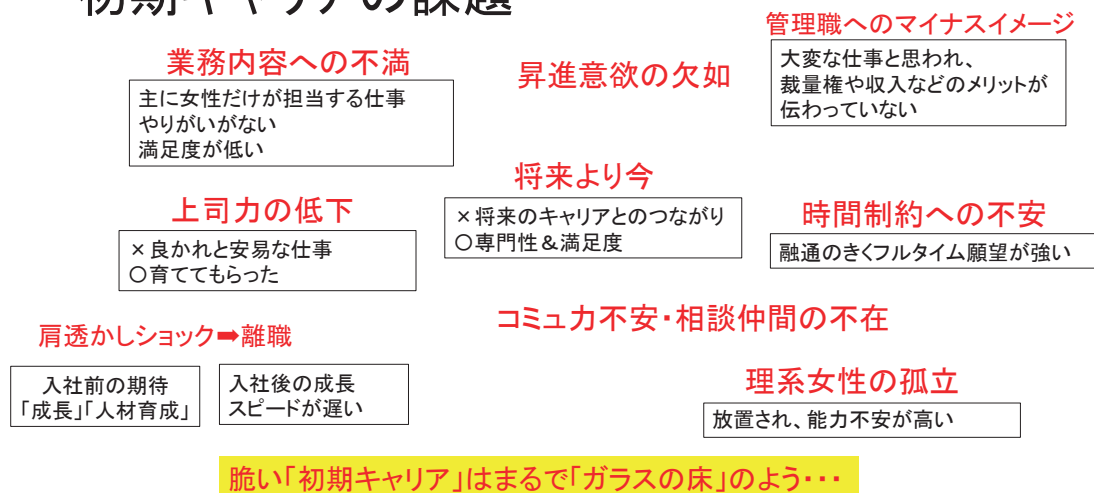
<安齋>

皆さんからの貴重なご提言、ありがとうございます。

では最後に改めて、この初期キャリアの課題と今後の方策を整理してみたいと思います。初期キャリアの課題ということでいろいろ問題はあるのですが、まず「肩透かしショック」ということで、入社前の期待と入社後の成長、このスピードが遅いと離職してしまうということです。次に業務内容への不満ということで、女性だけが担当する仕事ではやりがいがない、満足度が低い、という問題がありました。上司力の低下という課題もあります。良かれと思って少し配慮しすぎたりするのはあまり良

くありません。後から振り返ると管理職になった女性は育ててもらったという感想を持っているので、しっかりとした上司力が求められます。昇進意欲の欠如の背景には、管理職へのマイナスイメージがあると思われます。苦労ばかりが多い大変な仕事という認識が強く、裁量権や収入などのメリットが伝わっていないと感じています。現在では、カリスマ型のリーダーよりも協調型のリーダーが求められており、かつての男性社会の固定的なリーダー像から多様なリーダー像に塗り替えていく必要があります。更に、女性は将来のキャリアとのつながりよりも、専門性や今の満足度を求めていることが明らかになりました。「将来より今」を意識した施策が有効です。また時間制約への不安があり、融通がきくフルタイム願望が強いということがわかりました。女性はコミュニケーション力の不足や相談仲間の不在という悩みを抱えており、最後に理系女子の孤立という課題が露呈しました。理系女子というテーマは最近注目されていますが、入社後に放置されて、能力不安が高まっている可能性があるのも特段の配慮が必要です。全体として、初期キャリアの女性は想像以上に脆く、あえて言うところ「ガラスの床」のような状況に置かれているというのが率直な感想です。よく「ガラスの天井」ということが議論されますが、天井どころか足元の初期キャリアの床のところがガラスのように脆いんだということを強く受け止めておきたいと思います。

## 初期キャリアの課題



では、一体どうするのかということで、包括的になりますが提言としてまとめてみます。

第1に入社直後の「肩透かしショック」を回避するために入社前の期待を裏切らない「手応えのある成長ストーリー」を構築する必要があります。ここで躓くと離職リスクが高く、キャリアアップ、管理職志向どころではないということです。

第2に手応えのある仕事を配分することです。将来につながるから今はこの仕事を頑張れ、という抽象的な言い訳は通用しません。将来より今、男女分け隔てのない業務配分、適度な負荷、高い満足度、専門性向上への手応えが求められています。

第3にソーシャル・サポートの充実です。上司による励ましや相談できる相手の存



在があることで状況は変わってきます。

第4に時間制約の不安を低減するために「融通のきくフルタイム」が希求されています。自分で決定できる、決められるという制度設計と運用が求められています。

第5に「理系女子の孤立」への配慮です。目に見える物理的な人数だけでなく、目に見えない心の中で内なる孤立を感じている可能性があります。理系女子の成長ストーリーへも特段の配慮が必要です。

第6に新時代の多様な管理職像の提示と周知です。管理職は忙しくて大変というイメージ像があるので、新しい管理職像というものを同時並行でつくって行って、提示して、周知していく必要があります。いろんなタイプの管理職がいていいと思いますし、いろんな働き方の管理職がいっぱいいていいと考えています。そうした広がりを目指しています。

第7に選抜の複線化です。今回の調査では管理職志向の有無という指標で区分していますが、それは一面的な見方でしかありません。管理職志向があろうがなかろうがポテンシャルのある方はたくさんいるわけで、明示的な昇進意欲があるなしにかかわらず、きっちり成長させて選抜させる仕組みが必要であると考えています。

ということで、この脆い「ガラスの床」を如何に通過させることができるか、企業側の知恵が求められています。コロナ禍の状況下、テレワークが格段に普及しこれまでできないと思っていたことが実現できるチャンスにもなっています。そうした流れもうまく活用しながら、男女が共に輝ける新たな時代を築いていけたらいいと願っています。

## 初期キャリアへの提言

1. 「肩透かしショック」の回避(ここでつまづくと離職リスク)  
入社前の期待を裏切らない「手応えのある成長ストーリー」構築
2. 今手応えのある仕事配分(“将来につながる”では納得できない)  
男女分け隔てのない業務配分・適度な負荷・満足度・専門性向上
3. ソーシャル・サポートの充実  
上司による励ましや相談できる相手の存在
4. 時間制約の不安の低減→「融通のきくフルタイム」への希求
5. 「理系女性の孤立」への配慮(放置されている懸念)
6. 新時代の多様な管理職像の提示と周知
7. 選抜の複線化(明示的な昇進意欲の有無にとられない)

脆い「ガラスの床」を如何に通過させることができるか、企業側の知恵が求められている





---

# 資 料

---



---

## 「男女の初期キャリア形成と活躍推進に関する調査」関連文献・資料

---

### 1. 国立女性教育会館 刊行物

#### (1) 調査報告書

- 平成 27 年度・28 年度「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・第二回調査）」報告書

<https://www.nwec.jp/about/publish/2016/ndpk5s0000005xg6.html>

- 平成 29 年度「男女の初期キャリア形成と活躍推進に関する調査（第三回調査）」報告書

<https://www.nwec.jp/about/publish/2017/hqtuvq00000036tr.html>

- 平成 30 年度「男女の初期キャリア形成と活躍推進に関する調査（第四回調査）」報告書

<https://www.nwec.jp/about/publish/2018/ecdat60000002plv.html>

- 令和元年度「男女の初期キャリア形成と活躍推進に関する調査（第五回調査）」報告書

<https://www.nwec.jp/about/publish/2019/ecdat60000006v2p.html>

#### (2) 記者説明会資料

- 「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）結果について

<https://www.nwec.jp/research/carrier/cb4rt2000000114g-att/d61c95ff8a40531d45026744414ad2db.pdf>

- 「男女の初期キャリア形成と活躍推進に関する調査」結果：パネル調査による入社 1 年目と 2 年目の比較

<https://www.nwec.jp/about/publish/2017/ndpk5s0000006hp0.html>

- 「男女の初期キャリア形成と活躍推進に関する調査」結果：パネル調査による入社 3 年目までの意識と実態

<https://www.nwec.jp/about/publish/2018/k405k000000004ln.html>

- 「男女の初期キャリア形成と活躍推進に関する調査」パネルデータ分析による入社 4 年目までの意識と実態

<https://www.nwec.jp/about/publish/2019/ecdat60000003hi0.html>

- 「男女の初期キャリア形成と活躍推進に関する調査」結果：入社 5 年で何が変わったのか

<https://www.nwec.jp/about/publish/jpk9qj0000000ady.html>

#### (3) ニュースレター

- 「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）」ニュースレター

## 第1号

<https://www.nwec.jp/about/publish/2016/ndpk5s0000000pi4.html>

●「男女の初期キャリア形成と活躍推進に関する調査」Newsletter Vol.2

<https://www.nwec.jp/about/publish/2017/hqtuvq0000000ujo.html>

●「男女の初期キャリア形成と活躍推進に関する調査」Newsletter Vol.3

<https://www.nwec.jp/about/publish/2018/ecdat60000000y1c.html>

●「男女の初期キャリア形成と活躍推進に関する調査」Newsletter Vol.4

<https://www.nwec.jp/about/publish/2019/ecdat60000000469i.html>

## 2. 調査結果の解説

●島直子、2016年8月「男女の初期キャリア形成と活躍推進に関する調査（上）：男女ともワーク・ライフ・バランス重視」、時事通信社『厚生福祉』2016年8月23日号、pp.2～4

●島直子、2016年9月「男女の初期キャリア形成と活躍推進に関する調査（中）：“男社会”職場ではモチベーション低下」、時事通信社『厚生福祉』2016年9月13日号、pp.2～4

●島直子、2016年9月「男女の初期キャリア形成と活躍推進に関する調査（下）：ロールモデルいるとモチベーション向上」、時事通信社『厚生福祉』2016年9月30日号、pp.4～5

●島直子、2017年9月「男女の初期キャリア形成と活躍推進に関する調査（上）：入社2年目、満足度・自己評価ともに低下」時事通信社『厚生福祉』2017年9月26日号、pp.2～4

●島直子、2017年10月「男女の初期キャリア形成と活躍推進に関する調査（中）：なぜ女性は管理職志向を失うのか」、時事通信社『厚生福祉』2017年10月3日号、pp.2～3

●島直子、2017年10月「追跡調査からみる新入社員の意識と変化：独立行政法人国立女性教育会館のパネル調査より」、産労総合研究所『賃金事情』2017年10月5日号、pp.25～29

●島直子、2017年10月「男女の初期キャリア形成と活躍推進に関する調査（下）：2年目も男女ともにワーク・ライフ・バランス志向」、時事通信社『厚生福祉』2017年10月17日号、pp.2～4

●島直子、2017年10月「追跡調査からみる新入社員の意識と変化：独立行政法人国立女性教育会館のパネル調査より」、産労総合研究所『賃金事情』2017年10月5日号、pp.25～29

●島直子、2018年5月「追跡調査からみる初期キャリア期の女性」、日本女性学習財団『男女共同参画のための情報誌 ウィラーン』Vol.774、pp.4～7

●島直子、2018年7月「入社1年目から3年目にかけての転職希望動向（上）：2年目に男女共に大きく増加」、時事通信社『厚生福祉』2018年7月24日号、pp.10～12

- 島直子、2018年7月「入社1年目から3年目にかけての転職希望動向（中）：残業頻度と仕事の将来性」、時事通信社『厚生福祉』2018年7月31日号、pp.10～12
- 島直子、2018年7月「入社1年目から3年目にかけての転職希望動向（下）：知識・技能の自己評価と将来的な能力不安」、時事通信社『厚生福祉』2018年8月7日号、pp.10～12
- 安齋徹、2018年9月「アニメ映画から読み解く 組織とキャリアのニューデザイン」、ビジネスパブリッシング『月刊 人事マネジメント』2018年9月号、pp.98～99
- 島直子、2019年10月「入社1年目から4年目にかけてのキャリア意識（上）：“自信”は増加、“将来性”は減少」、時事通信社『厚生福祉』2019年10月1日号、pp.10～12
- 島直子、2019年10月「入社1年目から4年目にかけてのキャリア意識（中）：女性の管理職志向を下げる要因」、時事通信社『厚生福祉』2019年10月29日号、pp.10～11
- 島直子、2019年11月「入社1年目から4年目にかけてのキャリア意識（下）：女性のリーダーシップ自己評価を下げる要因」、時事通信社『厚生福祉』2019年11月12日号、pp.10～11
- 島直子、2020年11月「入社5年で何が変わったのか（上）：女性はなぜ管理職を目指さないのか」、時事通信社『厚生福祉』2020年11月13日号、pp.10～11
- 島直子、2020年12月「入社5年で何が変わったのか（中）：育児期の働き方 融通がきくフルタイム重視に」、時事通信社『厚生福祉』2020年12月1日号、pp.10～11
- 島直子、2020年12月「入社5年で何が変わったのか（下）：理系女性の能力不安」、時事通信社『厚生福祉』2020年12月8日号、pp.10～12

### 3. 学術論文

- 大槻奈巳、2019年3月「女性管理職の声から考える：管理職志向の変化と職場重視モデル」大沢真知子・日本女子大学現代女性キャリア研究所編著『なぜ女性管理職は少ないのか：女性の昇進を妨げる要因を考える』青弓社、pp.65～112
- 高見具広、2017年3月「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」、独立行政法人国立女性教育会館『NWEC 実践研究』第7号、pp.42～55
- 田中茜、2019年2月「育児期における男性の柔軟な働き方に対する展望」、独立行政法人国立女性教育会館『NWEC 実践研究』第9号、pp.166～181
- 島直子、2016年3月「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」、独立行政法人国立女性教育会館『NWEC 実践研究』第6号、pp.178～188
- 島直子、2017年3月「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」、独立行政法人国立女性教育会館『NWEC 実践研究』第7号、pp.56～73



- 島直子、2017年12月「女性新入社員の管理職志向を維持する要因：パネルデータによる入社1年目と2年目の比較」、国際ジェンダー学会『国際ジェンダー学会誌』第15号、pp.107～119
- 島直子、2018年3月「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」、独立行政法人国立女性教育会館『NWEC 実践研究』第8号、pp.126～139
- 島直子、2019年5月「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」、法政大学大原社会問題研究所『大原社会問題研究所雑誌』727、pp.55～69
- 島直子、2019年9月「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」、日本女子大学現代女性キャリア研究所『現代女性とキャリア』第11号、pp.41～52

#### 4. 新聞掲載

- 2016年7月25日『日本経済新聞』「“管理職めざす”女性57%」ほか15紙
- 2017年6月9日『産経新聞』「女性入社2年で管理職志向低下」ほか12紙
- 2017年6月11日『毎日新聞』「女性社員の管理職志向 入社2年目に低下」
- 2017年7月11日『日本経済新聞』「“機会あれば転職したい”入社2年目で5割」
- 2017年7月31日『朝日新聞』「管理職志向の女性 新卒2年目急減：理由は“家庭との両立困難”最多」
- 2018年2月20日『読売新聞』「管理職は早々諦める傾向」
- 2018年6月1日『秋田さきがけ新聞』「“管理職目指す”女性35%止まり 家庭と両立難しく」
- 2018年6月12日『毎日新聞』「両立不安」
- 2018年7月2日『日本経済新聞』「成長の機会、前倒し必要」
- 2018年7月3日『読売新聞』「1年目から転職希望2割」
- 2018年7月16日『朝日新聞』「管理職志向 埋まらぬ男女差：入社3年目調査 転職希望は約6割」
- 2018年9月27日『日本経済新聞』「一生働く私らしく」
- 2019年7月8日『毎日新聞』「“一つ上”目指し意識改革」
- 2019年9月4日『毎日新聞』「入社後数年 広がる差」
- 2020年3月8日『朝日新聞』「“121位”政財界が足かせ」
- 2020年7月6日『日本経済新聞』「“リーダーは男性向き”8割否定」
- 2020年8月13日『産経新聞』「女性社員59% 管理職“ノー”」ほか11紙
- 2020年8月14日『埼玉新聞』「女性6割 管理職“NO”」
- 2020年8月15日『中国新聞』「女性6割が管理職“ノー” 5年目正社員 家庭と両立不安」

# 男女の初期キャリア形成と活躍推進に関する調査研究 オンライン報告会

## 初期キャリアからの人材育成～入社5年で何がおこるのか～

社会人となって最初に直面する仕事は、その後のキャリア形成に大きく影響します。企業にとっても、若手社員の活躍と定着は大きな課題です。そこで本報告会では、国立女性教育会館が新入社員を5年間追跡した調査結果をもとに「初期キャリア期における男女の実態と課題」について検証します。

参加費無料

### 第一部：調査結果報告（2時間程度）

＜配信期間＞ 10月16日（金）9：00～11月17日（火）17：00

#### 「男女の初期キャリア形成と活躍推進に関する調査」概要と主な知見

国立女性教育会館研究員 島 直子

#### 1. 管理職志向に与える要因：職場から考える

聖心女子大学教授・キャリアセンター長 大槻 奈巳

#### 2. 総合職女性の早期離職と職場環境：人材定着のカギを探る

労働政策研究・研修機構副主任研究員 高見 具広

#### 3. ジェンダー意識と希望する働き方の変化

日本女子大学准教授 永井 暁子

#### 4. 理系女性の能力不安とその背景：文系女性との比較から

国立女性教育会館研究員 島 直子

質問受付期間：10月16日（金）9：00～10月25日（日）17：00

ご視聴のうえ、参加者にお知らせする専用フォームを通して質問をお寄せください。

第二部パネルディスカッションでお答えします

（時間の関係上、すべての質問にお答えできないこと、予めご了承ください）

### 第二部：パネルディスカッション（1時間程度）

＜配信期間＞ 11月6日（金）9：00～11月17日（火）17：00

皆様からのご質問もふまえ、「初期キャリアからの人材育成」には何が必要か、考えます。

ファシリテータ：清泉女子大学教授 安齋 徹

パネリスト：日本経済団体連合会ソーシャル・コミュニケーション本部上席主幹 大山 みこ  
大槻 奈巳、高見 具広、永井 暁子、島 直子

#### 問合せ先

独立行政法人国立女性教育会館  
研究国際室 研究報告会担当

〒355-0292 埼玉県比企郡嵐山町菅谷728

TEL：0493-62-6437 FAX：0493-62-9034

E-mail：rese2@nwec.jp

問合せの件名は「初期キャリア報告会」  
としてください



#### 参加申込方法

下記URL（申込フォーム）よりお申込みください。

<https://reg18.smp.ne.jp/regist/is?SMPFORM=pakg-lcthlq-90776f9c1adb0dff3781f0b4118a0f1d>

受付期間：9月16日（水）9：00～  
10月9日（金）17：00

定員：300名程度（先着順）

参加費：無料（通信料は参加者の負担となります）

**令和２年度**  
**男女の初期キャリア形成と活躍推進に関する調査研究報告会**  
**初期キャリアからの人材育成～入社５年で何がおこるのか～**

発行 令和３年３月  
編集 独立行政法人国立女性教育会館  
〒 355-0292 埼玉県比企郡嵐山町菅谷 728  
TEL 0493-62-6479  
URL <https://www.nwec.jp>  
印刷 株式会社 創志企画