

非管理職女性の昇進意欲の決定要因

Determinants of Non-Managerial Women's Ambition for Promotion

西村 智
呼 敏 娜

This study analyzes the determinants of non-managerial women's ambition for promotion by estimating the factors, which could discourage (or encourage) their desire for a promotion. In previous studies, we couldn't deny the risk of reverse causality, that is, the possibility career oriented women tend to choose and enter a company that promotes equal opportunity policies between men and women. To cope with this problem, we conducted an online survey and investigated the desire for promotion that respondents had at their entry-level period, which enables us to control their initial career preference in estimations. The results shows (1) experiences of a group leader can encourage women to have a desire to be a manager, (2) the empowerment of women provided by a firm can have a positive effect on women's ambition only when it is used in conjunction with work-life balance measures, (3) work-life balance measures should be provided so as they can meet employee's needs. Current parental leave policies cover only mothers with children under three years old, giving them some motivation, however mothers with children aged three to six tend to become demotivated in their desire of promotion.

Tomo Nishimura and Minna Hu

JEL : J16, J71, M51

キーワード : 女性労働、昇進意欲、人事管理

Keywords : Women's employment, Ambition for promotion, Personal management

目次

1 はじめに

2 管理職に占める女性比率

- 3 これまでの女性労働政策とその問題点
- 4 先行研究
- 5 仮説
- 6 分析
- 7 まとめ

1 はじめに

2016 年 4 月、女性活躍推進法が施行された。2015 年の国連の調べによれば、日本は健康や知識水準を示す人間開発指数が比較的高い一方で（188 か国中 20 位）、女性の活躍度を示すジェンダーギャップ指数は 145 か国中 101 位と低位にある。つまり、日本では、知識水準の高い女性達が活躍していない。このような中、現政権は女性の力を「我が国最大の潜在力」として成長戦略の中核に位置付け、働く意欲のある女性とその個性と能力を十分に発揮して活躍できることを目的として先の法律を制定した。しかし、一方で、現場からは女性は男性と比べて昇進意欲が低い（管理職になりたがらない）という意見もしばしば聞かれる。

なぜ能力があるにもかかわらず、女性は昇進したからないのであろうか。

筆者の一人は、2015 年 9 月に欧州 3 か国（スウェーデン、フィンランド、フランス）の企業にインタビューを行い、企業において女性が活躍するために必要なことについてヒアリングを行った。驚いたことに、欧州の女性もまた、（管理職ポストの）社内公募の際に手を挙げるのが少ないという。男性に比べて女性の方が自信過小であるというのは万国共通のようである。ヒアリング先の企業は一律に「(女性の) 背中を押すこと」が大事であると言っていた¹⁾。

さて、女性活躍推進法は従業員 301 人以上の企業に対して、数値目標を定めて指導的立場にある女性を増やすことを求めている。これまでの均等政策とは一線を画するポジティブ・アクション（積極的格差是正措置）である。企業は数値目標を達成するために女性管理職を増やさなければならないが、上述のように女性の昇進意欲が低いというジレンマがある。果たしてこのポジティブ・

1) 詳細は関西生産性本部（2015）を参照。

アクションは正しい政策判断なのであろうか。本稿は、女性の昇進意欲を分析することでポジティブ・アクション政策の是非を問う。

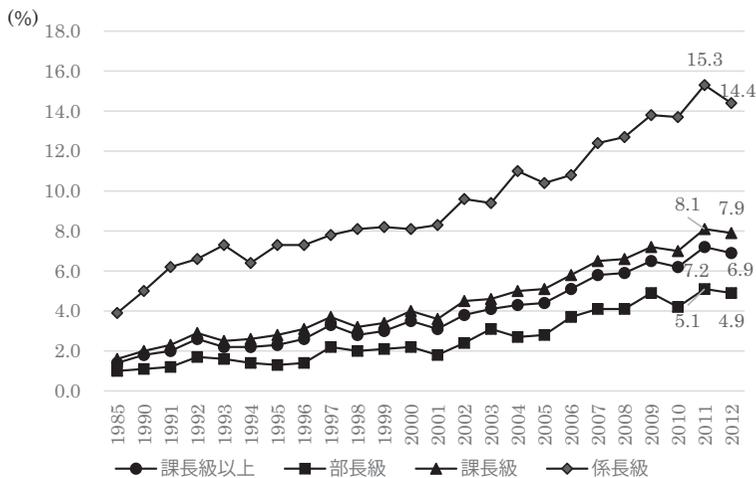
2 管理職に占める女性比率

近年、管理職に占める女性比率は上昇傾向にある。厚生労働省『賃金構造基本統計調査』によれば、2011年に100人以上の企業における職階ごとの女性比率は、部長級で5.1%、課長級8.1%、係長級15.3%といずれも過去最高の数値を記録した。2012年はやや低下したものの、以前に比べると高い水準にある(図1)。

しかし、政府が掲げた「2020年までに指導的地位に占める女性の割合を30%以上」との目標からは著しく乖離している。また、図1で示されているように、係長相当職の割合が最も高い。一方、課長相当職は7.9%、部長相当職では4.9%にとどまり、上位の管理職ほど女性比率が低くなる傾向が見られる。

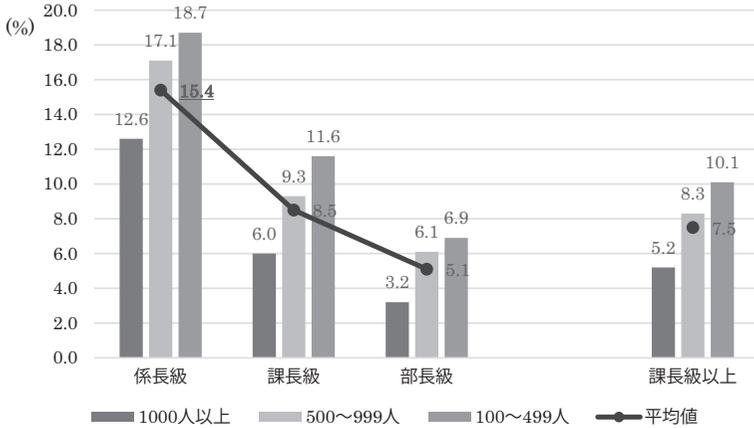
管理職に占める女性比率を企業規模別で見ると(図2)、従業員100~499人規模の10.1%に対して、1000人以上規模では5.2%と低い水準となっている。

図1 管理職に占める女性比率



資料：厚生労働省「賃金構造基本統計調査」(2013)

図 2 企業規模別にみた管理職に占める女性比率



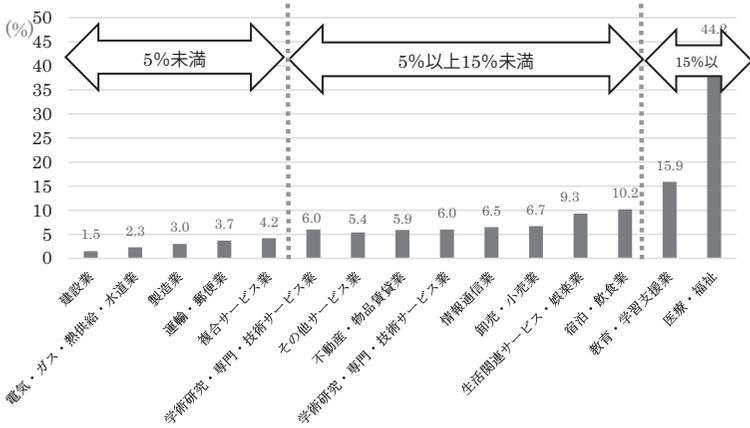
出所：厚生労働省「賃金構造基本統計調査」(2013 年)

職階別にみても同様の傾向が見られる。100 人以上の企業においては、部長級 5.1%、課長級 8.5%、係長級 15.4%であるが、1,000 人以上の企業に限定すると、部長級 3.2%、課長級 6.0%、係長級 12.6%といずれも水準が低い。

また、管理職に占める女性比率は産業によっても大きく異なる(図 3)。医療・福祉が最も高く 44.2%である。それに次ぐのは教育・学習支援業で 15.9%である。一方、女性比率が 5%にも満たない産業は、建設業、電気・ガス・熱供給・水道業、製造業、運輸・郵便業、複合サービス業である。その他の産業は 5%以上 15%未満の値をとっている。

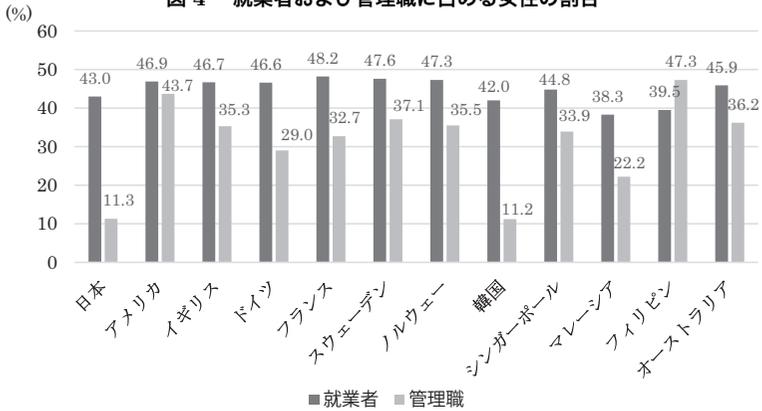
図 4 は、就業者および管理職に占める女性比率を国際比較したものである。就業者に占める女性比率を見ると、日本と他の諸外国との間にそれほど大きな差は見られない。しかし、管理職に占める女性比率については大きな差が見られる。日本(11.3%)と韓国(11.2%)の女性比率は極めて低く、米国(43.7%)の約 4 分の 1 である。同じアジア圏のフィリピン(47.6%)、シンガポール(33.8%)と比較しても、低い水準にある。2015 年に発表された国際労働機関(ILO)の調査結果によれば、日本の管理職に占める女性比率は、126 か国中 96 位で、最も低い国の一つとなっている。

図3 産業別にみた管理職に占める女性比率 (従業員100人以上の企業)



出所：厚生労働省『賃金構造基本統計調査』(2014)

図4 就業者および管理職に占める女性の割合



出所：データブック国際労働比較 2016

なぜ日本では女性管理職が少ないのであろうか。厚生労働省の「雇用機会均等関係資料(平成23年)」によれば、企業の人事担当者によって挙げられたトップ回答は「現時点では、必要な知識や経験、判断力などを有する女性が少ない(54.2%)」である。「将来管理職に就く可能性のある女性はいるが、現在

管理職に就くための在籍年数を満たしている者はいない (22.2%)」, 「勤続年数が短く, 管理職になるまでに退職する (19.6%)」がそれに続く。これらの理由は女性側にその問題があることを示しているが, トップ回答は企業が女性雇用者を人材育成してこなかった結果でもある (山口 2014)。それでは, なぜ日本企業は女性を人材育成しないのであろうか。女性を育てても女性の昇進意欲が向上しないからなのか。本稿の分析でそれを明らかにしたい。

3 これまでの女性労働政策とその問題点

1987年に施行された男女雇用機会均等法(以下, 均等法)は, それまでの女性保護を中心とする政策から平等政策へとパラダイム転換する契機を作った。それにより女性が外で働くことを肯定的に捉えるよう世間の意識も変わった。90年代に入ると, 育児介護休業法(1992年施行), パートタイム労働法(1993年施行), 均等法改正(1999年完全施行), 男女共同参画社会基本法(1999年施行)等の関連法が次々と施行されて, 女性が出産後も働くことについての理解も浸透した。さらに, 2015年に施行された女性活躍推進法は, 単に女性が働くことだけでなく, 女性が活躍することを後押しする内容となっている。政府が女性活躍を国の成長戦略の一つとして位置づけた意義も大きい。このように, 戦後日本の女性労働政策は「保護」から「機会均等」, そして「活躍」へとそのコンセプトを変えてきている。また, 施行当初は女性のみを対象にしていたこれらの制度²⁾は, 現在では男女双方を対象にしており, 法政策において男女平等の意識が浸透してきたといえる。

しかし, それにもかかわらず, 現実の社会において, 男性と同じように女性が活動しているかといえば決してそうとはいえない。男性は主に仕事, 女性は主に家事育児を担うという固定的な性別役割分業は依然として維持されているし, 管理職に占める女性比率も10%強と極めて低い。始まったばかりの女性活躍推進法はともかく, それ以前の法律や政策はなぜ性別役割分業を変えるだけのインパクトを持たなかったのだろうか。筒井(2015)は, 男性正社員

2) 女性活躍推進法は含まない。

の無限定な働き方が見直されることのないまま均等法が施行された点を指摘している。すなわち、均等法は、勤務地・職務内容・労働時間に無限定な働き方が前提とされる仕事において女性を差別してはいけないという法律になってしまったのだが、家事・育児責任を多く担う女性達にとってはそもそも無限定な働き方が前提とされる仕事に就くこと自体が現実的でなかったのである。その結果、性別役割分業を解消するはずの均等法が皮肉にもそれを維持する結果となったのである。その証拠に、均等法後に普及したコース別雇用管理制度があげられる。無限定な働き方である総合職と限定的な働き方である一般職は、総合職の9割近くが男性で占められ、一般職の9割近くが女性で占められるという当然の結果をもたらした。山口(2014)はコース別雇用管理制度が、男女間の昇進格差の主要因だと指摘している。

女性活躍推進法が均等法の二の舞を踏まないためには、長時間労働に代表される無限定な働き方を変えなければならない。男女が等しく戦える土俵を整え、真の意味で女性に活躍を期待することができるかどうかは女性労働政策の成功の鍵を握る。

4 先行研究

日本国内において、昇進の男女差の研究は男女雇用機会均等法前後より行われてきた。それらの研究によって企業が提供するキャリア形成の仕組みが男女で異なること、そのことが男女の能力差を作り出し、昇進格差につながることが明らかにされた(例えば、松繁・梅崎(2003)、松繁・武内(2008))。なぜ与えられるキャリア形成の仕組みが男女で異なるかについては、統計的差別理論が強い支持を得てきた(川口2008)。この理論によれば、企業は女性の平均勤続年数が男性よりも短いことを根拠に、女性はより早く離職するだろうと判断し、女性への投資(訓練費用)を減らす。このため男女間でキャリア形成が異なると説明される。実際、管理職割合と長時間労働との関係は男性よりも女性の方が強く、女性は長時間労働をすることによって自らの昇進意欲をシグナルとして示すことが管理職要件となっている(山口2014)。このことは統計的差別が行われていることを裏付けている。また、武石(2006)は、内部労

働市場が深化している企業、すなわち、長期勤続を前提にして人材育成を行う企業で女性の管理職登用が進みにくいことが明らかにした。このタイプの企業では統計的差別がより働くことを示唆している。

統計的差別を解消するためには、両立支援施策を充実させて男女間の勤続年数の差をなくせばよいと考えられる。松繁・武内（2008）は、医薬品製造産業における企業調査と従業員調査をマッチングさせて、両立支援施策が女性の昇進に与える影響を検証しているが、その結果、両立支援施策は女性の昇進に直接影響しないが、女性の勤続年数を延ばすこと、それを通して昇進を促すことが明らかになった。しかし、山口（2014）は、管理職割合の男女差について、勤続年数などの人的資本特性や就業時間をコントロールしてもなお約 60%の説明できない部分が残ることを示し、昇進において人的資源の差以上に性別が重要であると主張する。そうだとすれば、男女間で勤続年数に差がなくなっても昇進格差は完全にはなくなる。

男女間の昇進格差に比べて、昇進意欲に関する研究は比較的新しく研究蓄積が少ない。

安田（2009）は、21 世紀職業財団『女性労働者の処遇等に関する調査 2004』の個票を用いて、均等法後世代の女性について昇進希望を分析し、男女均等処遇を希望する女性は昇進意欲が高く、ワーク・ライフ・バランスを希望している女性は昇進意欲が低い傾向にあるという結果を得ている。

川口（2012）は、労働政策研究・研修機構が 2006 年に実施した『仕事と家庭の両立支援にかかわる調査』の企業調査、管理職調査、一般社員調査をマッチングさせて、昇進意欲の男女比較を行った。分析の結果、個人属性や企業属性を調整したうえでも、女性の昇進意欲が男性と比べて非常に低いこと、ポジティブ・アクションを実施している企業では、女性だけでなく、男性も昇進意欲が高いこと、仕事と家庭の両立支援施策は女性の昇進意欲とは有意な関係がないこと、女性管理職が多い企業では、女性の昇進意欲が高いことを発見している。

武石（2014b）は、労働政策研究・研修機構が 2012 年に実施した『男女正社員のキャリアと両立支援に関する調査』の企業調査、管理職調査、一般従業員

調査をマッチングさせて、管理職への昇進意欲を分析している。昇進可能性の観点からデータセットを大卒以上に限定している。人事施策の実施状況や上司のマネジメント、また従業員がそれらをどう受け止めているかについて詳細な項目が説明変数に用いられているのが特徴である。分析の結果、川口（2012）同様、女性の昇進意欲が男性に比べて明らかに低いことを見出している。他にも、企業の女性活躍推進や両立支援策は、女性従業員に認識されて初めて効果を持つこと、部下の育成にかかわる上司のマネジメントが男女双方の昇進意欲に重要な役割を果たすこと、男女ともに「主任・係長」というポジションにあることは、昇進意欲にプラスの効果がある等の結果を得ている。

以上の先行研究によって得られた結果を総合して考えると、これまでに明らかにされたことは大きく2点ある。すなわち、1つは女性の昇進意欲が男性に比べて極めて低い（特に生活重視の女性の昇進意欲が低い）ということ、もう1つは女性活躍推進（ポジティブ・アクション）が女性の昇進意欲を高める一方で、両立支援についてはその効果が限定的であることである。ただし、これらの研究はいずれもクロス・セクショナルデータを用いているので、ポジティブ・アクションが女性従業員の昇進意欲を高めているのではなく、意欲ある、キャリア志向の女性がポジティブ・アクションに熱心な企業を選んで入社しているという可能性を否定できない。しかし、現在のところ利用可能なパネルデータがないのも事実である。そこで、本研究では、独自に調査を行い入社時点の昇進意欲を調査することにより、もともとキャリア志向があるかそうでないかをコントロールした上で、何が昇進意欲に影響を与えるのかについて分析を行う。

5 仮説

次節で詳しく述べるが、本稿の分析は昇進意欲の分析ではなく、昇進意欲の変化についての分析である。昇進意欲は必ずしも不変ではない。状況や環境によって変化する場合もある。そこで、何がキャリア志向がない者の昇進意欲を創出するのか、あるいは、キャリア志向がある者の昇進意欲を喪失させるのかについて分析する。先行研究を踏まえて、以下の3つの仮説を立てた。

(仮説 1) リーダーの経験は女性一般社員の昇進意欲を高める

どのような政策が女性の昇進意欲を高める効果を持つのだろうか。経済学では、昇進意欲は昇進による便益が昇進をめざすことにともなう費用をどの程度上回るかによって決定されると考えられている。昇進による便益とは、やりがいのある仕事ができることや名誉や尊敬を得ることなどである。それに対し、昇進をめざすことにともなう費用は責任ある仕事に就くことによる労働時間やストレスの増加や昇進競争に勝つための努力がある (川口 2012)。したがって、管理職に就く前にリーダーの経験をすることにより、仕事に対するやりがいやある程度の名誉や尊敬を経験することができ、それによって女性の昇進意欲が上昇すると予測される。

また、女性は自信過小で競争を避ける傾向にあることがいくつかの研究により明らかにされている。水谷他 (2009) の研究は、学生を対象にした実験の結果、男女で能力の違いはないが、女性は男性に比べて自信過小であるために競争を好まないという結果を得ている。また、武石 (2014a) は武石 (2014b) と同じデータを用いて分析した結果、仕事のやりがいを感じる程度と昇進意欲は男女ともに正の関係にあるものの、やりがいを感じる程度が同じ男女で比較した場合、男性の方がより高いポジションを希望することを見出している。このことは、意欲や能力が同じでも女性は男性よりも自信過小であることを示唆している。

しかし、Uri et al. (2009) の研究は、母権社会と父権社会で比較実験をした結果、女性は男性に比べて競争を好まないが、育った環境によっては競争好きになることを明らかにしている。したがって、非管理職時代にリーダーの経験をすることで「やればできる」という自信を得られれば、昇進意欲につながると考えられる。

(仮説 2) 両立支援と女性活躍支援の利用実績は女性一般社員の昇進意欲を高める

図 5 は、両立支援施策の充実度と女性活躍推進施策の充実度を軸にとり、企業を 4 分類したものである。すなわち、両立支援と女性活躍支援がともに充実しているケース (第 1 象限)、両立支援は充実しているが女性活躍支援は充

実していないケース（第4象限）、女性活躍支援は充実しているが両立支援が充実していないケース（第2象限）、いずれも充実していないケース（第3象限）である。

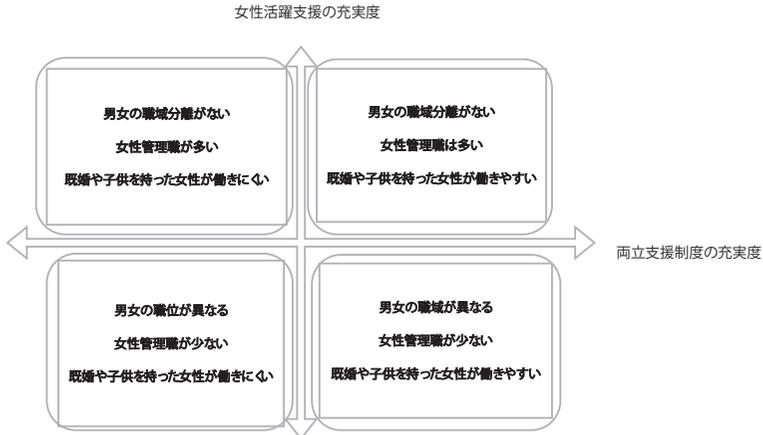
まず、第4象限のケースについて考えよう。一般的に、両立支援が充実するほど、仕事と家庭の摩擦によるストレスが少なくなり、女性の昇進意欲は高くなると考えられる。しかし、女性が活躍できる環境が整備されていないと、やりがいのある仕事につく機会がなく、昇進意欲は徐々に下がるであろう。

次に第2象限のケースについて考える。このケースでは女性は仕事にやりがいを感じることができる。しかし、両立支援政策が不十分あるいは利用できないため、育児休業明けの女性達は出産する前と同じように仕事をするとストレスがたまり、意欲が低下するだろう。

つまり、これら2つの支援いずれかだけでは意欲向上につながらず、2つ揃ってはじめて意欲向上につながると考えられる（第1象限のケース）。

ただし、支援の仕組みがあるだけでは意味がない。支援を利用してこそ意欲向上につながる。

図5 女性活躍支援と両立支援の関係



出所：労働政策研究・研修機構「働き方改革と管理職の役割が鍵」を参考に筆者作成

(仮説 3) 上司とのコミュニケーションは女性一般社員の昇進意欲を高める。

日本では採用や初任配属については人事部門が決定権を持つが、初任配属後の部門内の異動などは職場の上司が権限を持つことが多い。そのため、就職後、定期的な面談を行うことで、上司が部下の能力を引き出すことや仕事に対する希望を確認することなどが重要である。また、仮説 1 とも関係するが、リーダーの経験をさせるかどうかの判断をするのも上司である。そのためには、上司とのコミュニケーションが円滑であることが必要である。

したがって、上司とのコミュニケーションは部下の女性の昇進意欲を左右すると考えられる。

6 分析

6.1 分析目的

女性の昇進希望に関するデータは数多く存在するが、いずれもある一時点の状況として調査されている。しかし、人の希望や気持ちは周りの環境によって、あるいは、自身の置かれている状況によって変化するものである。そこで、本稿では、入社時と現在という 2 時点における昇進希望を調査し、変化があった者となかった者とを比較することで、変化をもたらした要因を分析する。このような回顧調査には記憶バイアスがかかることが懸念されるが、昇進希望の有無は比較的シンプルな事実確認であり、当時の状況と現在の回答に食い違いは起こりにくいと考える。変化する場合のパターンは 2 通りある。1 つは「昇進希望なし」から「昇進希望あり」に変わるパターンで、もう 1 つは「昇進希望あり」から「昇進希望なし」に変わるパターンである。

入社時の昇進希望は回答者のライフコースに対する嗜好を反映していると思われる。生活重視のライフコースを理想とする者は、昇進希望を持たなかったであろう。しかし、入社後、自身に結婚や出産というイベントが起きなかったり、環境の変化により嗜好が変わったりすると、昇進希望は変わる可能性がある。そこで、第 1 の分析として、入社時に昇進希望がなかったサンプルのみを用いて、現在、昇進希望がある者とない者を比較して、どういう要因が昇進

希望なしを希望ありに変えうるのかを分析する。その際、個人のライフイベント（婚姻状況や子どもの有無）はできる限りコントロールする。

一方、入社時に昇進希望があった女性は、キャリアを重視する嗜好があると考えられる。しかし、入社後、予期せず仕事と家庭の両立との壁や男性との格差に直面すると、昇進の希望を喪失する可能性がある。そこで、第2の分析は、入社時に昇進希望があったサンプルのみを用いて、現在も昇進希望がある者と現在は希望しない者とを比較して、どのような要因が、昇進希望ありを希望なしに変えうるのかをみる。こちらも個人のライフイベントはできる限りコントロールする。

このように、同じ嗜好を持っていたサンプルを比較することで、環境の変化が昇進希望に与える影響を見ることができる。これにより、女性が昇進に希望を持つためにはどんな取り組みが必要か、また、女性の昇進意欲を阻害しないために何をしてはならないかを探ることが本分析の目的である。

6.2 データ

分析のために使用したデータは、2016年4月に筆者達が独自に実施したWeb調査（以下、1604調査）である。対象者は35歳～54歳の大卒女性に限定し³⁾、クロス・マーケティング社に調査実施を委託した。サンプルサイズは1000である。回答者は同社にあらかじめ登録されたモニターであるため、標本抽出枠の対象者の属性分布は対象母集団と異なる（本多2006）。そのため、本研究では、母集団の属性分布と同じになるようにサンプルを回収する事前割付法を用いた。具体的には、『平成27年度賃金構造基本統計調査』に従い、職階と企業規模についてサンプル数を確定した（表1）。

Web調査で得られたデータには上記の属性分布の他にも測定誤差の問題がある。それはインターネット上で回答することによる回答の不正確さである。実際に、今回得られたデータにおいても、月収や週労働時間の問いに対して年

3) 平成25年度『男女共同参画白書』によれば、女性役職（課長以上）は35歳～64歳の間で分布しており、その数がピークになるのは45歳～49歳である。そこで、調査では昇進の可能性がある35歳以上を対象にした。

表 1 大卒女性社員割付表

	勤務先の従業員数			合計
	1000人以上	500～999人	100～499人	
課長以上	53	15	25	93
係長	54	10	27	91
非役職	434	104	279	816
合計	540	129	331	1000

収や月労働時間を回答した者が少なからずいた。そのため、本分析では、賃金と労働時間においては実際の値を用いずに、それらへの満足度を説明変数とし、昇進意欲に与える影響をみた。

すでに管理職になっている者（課長以上）の昇進意欲は、各自が目指すポジションによるところが大きく、制度の影響は相対的に小さくなるだろう。したがって、今回の分析には非管理職のみ（係長と非役職）を用いて分析することにした。使用したサンプルサイズは 907 である。

6.3 推定モデル

1604 調査で尋ねた入社時の昇進希望と調査時点での昇進希望をもとに、女性正社員を 4 つのグループに分けた。すなわち、A（入社時も現在も昇進意欲がある）、B（入社時には昇進意欲あったが現在は無い）、C（入社時には昇進意欲がなかったが現在は有る）、D（入社時も現在も昇進意欲がない）である（図 6）。

分析 1 では、入社時に昇進意欲ありのグループ A とグループ B のデータセットを用いて、何が意欲を喪失させるのかについて分析する。分析 2 では、入社時に昇進意欲がなかったグループ C とグループ D のデータセットを用いて、何が意欲を創出するのかについて分析する。各分析にはロジットモデルを用いる。以下、推定に用いた変数について説明する。

図 6 昇進意欲によるグループ分け

		現在	
		意欲あり	意欲なし
入社時	意欲あり	A	B
	意欲なし	C	D

(分析1) 昇進意欲喪失の推定

被説明変数

意欲喪失変数：アンケート調査において、入社時に昇進希望があった回答者のデータ（グループ A とグループ B）を利用し、現在は昇進希望がない者（グループ B）を 1、現在も昇進希望がある者（グループ A）を 0 とした。

説明変数

○育児休業期間

両立支援には大きく 2 つのタイプがある。1 つは柔軟な働き方で出勤を可能にするもの（フレックスタイム制度、託児所など）、もう 1 つは休暇制度である（育児休業制度、家族看護休暇など）。本稿がテーマとしているキャリアの観点からみると、前者はキャリアにプラスであるが、後者は（特に長すぎる場合）キャリアにはマイナスの影響があると思われる。したがって、両立支援制度はその中身を詳細に尋ねて、上記の違いについて区別する必要がある。しかし、1604 調査は予算の都合上、質問項目を減らさざるを得ず、両立支援の詳細については尋ねていない。そこで、代理変数として、育児休業期間を使用することにした。なぜなら、休暇制度が充実している企業では法定を超える育児休業を付与していることがある一方で、柔軟な働き方が充実している企業では育児休業からの早期復職が可能だからである。育児休業利用時間に関しては、出産ごとの休業期間を足し合わせて変数を作成する。

○職務満足度

仕事に対する満足度を捉える変数を作成するために、以下の 11 項目についてその満足度を尋ねた。1. 収入、2. 労働時間、3. 勤務スケジュール、4. 通勤時間、5. 雇用の安定、6. 仕事の内容、7. 職場の人間関係、8. 上司とのコミュニケーション、9. キャリアの形成、10. 公平性、11. 仕事と生活の両立。

項目ごとに、「非常に満足」、及び「どちらかといえば満足」と答えた場合に 1、「どちらかといえば不満足」及び「不満足」と答えた場合に 0 を付与する。

調査結果より、労働時間、勤務スケジュール、通勤時間、雇用の安定、仕事の内容、職場の人間関係、上司とのコミュニケーション、仕事と生活の両立へ

の満足度が 50%を超えているのに対して、収入、キャリアの形成、公平性への満足度は 40%水準と低いことがわかる（巻末の記述統計量を参照）。

○リーダーの経験

「入社以来、勤務先でリーダー的な役割（新入社員への指導を含む）を担うことができましたか」の質問に関して、「よくあった」及び「数回あった」を 1、「一度あった」及び「全くなかった」を 0 として変数を作成する。

調査結果より、勤務先でリーダーの経験のある女性正社員は 58.7%と半分以上である。ただし、よく経験したに限ると 15.8%に過ぎない。

○末子年齢

女性が仕事を中断する最も大きな理由は育児である。ここでは、どの段階の子育てと仕事の両立が難しいのを見るために、末子の年齢によりダミー変数を作成した。具体的には、3 歳未満、3 歳以上 6 歳以下、7 歳以上 9 歳以下、10 歳以上 12 歳以下である。

○祖父母による育児サポート

「普段、主にお子様のお世話をしている人は誰ですか（複数回答）」の質問に対して、「あなたの両親」または「配偶者の両親」を選択している場合に 1、それ以外は 0 を付与する。

○仕事と生活の両立支援

企業が積極的に両立支援を行っているかどうかについて尋ねた。それに対して、「そう思う」と「ややそう思う」との回答には 1 を、それ以外には 0 を付与する。また、回答者自身がそれらの支援を活用しているかどうかについても尋ねている。こちらは利用の有無として、「大いに活用している」及び「活用している」を 1、「あまり活用していない」及び「全く活用していない」を 0 として変数を作成する。

○女性活躍のための支援

上記の両立支援同様、企業が積極的に行っているかどうかについて、また、回答者自身が利用しているかどうかについて変数を作成する。

○両立支援と女性活躍のための支援との交差項

女性活躍支援は両立支援をともに活用して初めて効果がでるという仮説 2 を

検証するために上記の両立支援ダミー変数と女性活躍のための支援ダミーを掛け合わせて変数を作成する。

○コントロール変数

その他のコントロール変数として、勤続年数、企業規模ダミー、管理職に占める女性比率別産業ダミー、職種ダミー、子どもの有無、コーホートダミーを使用する。

(分析 2) 昇進意欲創出の推定

被説明変数

意欲創出変数：アンケート調査において、入社時に昇進希望がなかった回答者のデータ（グループ C とグループ D）を利用し、現在は昇進希望がある者（グループ C）を 1、現在も昇進希望がない者（グループ D）を 0 とした。

説明変数

分析 1 と同じである。

なお、記述統計量は、巻末に参考資料として掲載している。

6.4 分析結果

6.4.1 (分析 1) 昇進意欲喪失の要因

分析結果はオッズ比により示されている（表 2）。オッズ比が 1 より大きい値であれば、「昇進希望なし」になる確率が高く、1 より小さい値であればその確率が下がると解釈できる。

モデル 1 とモデル 2 の違いは、企業によるワーク・ライフ・バランス支援と女性活躍支援について、支援の有無で区別しているのがモデル 1、支援の利用の有無で区別しているのがモデル 2 である。以下、統計的に有意な変数を中心に解説する。

- ・企業規模 300 人未満の小企業に比べて、1000 人以上の大企業では、意欲を喪失する確率が約 2 倍である。
- ・総合職女性に比べて一般職女性が昇進意欲を失う確率は約 2 倍である。こ

表 2 昇進意欲喪失の推定結果 (ロジットモデル, 数値はオッズ比)

	モデル1	モデル2
勤続月数	1.003	1.003*
育児休業期間	1.014	1.017
企業規模ダミー (ref.300人未満)		
300人以上1000人未満	1.215	1.206
1000人以上	2.011*	1.900*
管理職に占める女性比率別業種ダミー (ref.5%未満)		
5%以上15%未満	1.337	1.317
15%以上	1.053	1.068
不明	0.371*	0.378*
職種ダミー (ref.総合職)		
地域限定総合職	1.627	1.500
一般職	1.949**	1.916**
コース別なし	1.516	1.500
職務満足ダミー (ref.不満)		
収入	1.421	1.454
労働時間	1.027	0.991
勤務スケジュール	0.800	0.798
通勤時間	1.224	1.259
雇用の安定	0.385***	0.370***
仕事内容	0.475*	0.439*
職場の人間関係	0.563*	0.552*
上司とのコミュニケーション	0.975	0.981
キャリア形成	1.041	1.046
公平性	2.439**	2.411**
仕事と生活の両立	0.675	0.674
リーダー経験ダミー (ref.なし)	0.616*	0.616*
WLB積極的な支援 (ref.なし)	0.985	
女性活躍積極的な支援有 (ref.なし)	0.957	
WLBかつ女性活躍支援有 (ref.なし、いずれか)	1.037	
WLB積極的な支援利用有 (ref.なし)		1.505
女性活躍積極的な支援利用有 (ref.なし)		1.300
WLBかつ女性活躍支援利用有 (ref.なし、いずれか)		0.445
婚姻状況 (ref.未婚)		
既婚	1.670	1.683
離死別	0.959	0.967
子供の有無ダミー (ref.なし)	0.338	0.341
未子年齢ダミー (ref.12歳以上、子供なし)		
3歳未満	1.955	1.647
3歳以上6歳以下	8.733***	8.130***
7歳以上9歳以下	2.241	2.093
10歳以上12歳以下	0.879	0.734
祖父母による育児サポート(ref.なし)	0.219*	0.203*
コーホートダミー (ref.1962年 - 1966年生まれ)		
1977年 - 1981年生まれ	1.098	1.097
1972年 - 1976年生まれ	0.645	0.645
1967年 - 1971年生まれ	1.445	1.390
定数項	0.455	0.465
Log pseudolikelihood	-187.992	-187.579
Wald chi2(35)	50.97	50.76
Prob > chi2	0.050	0.052
Pseudo R2	0.144	0.146
Number of obs	335	335

***は1%水準で有意、**は5%水準で有意、*は10%水準で有意

れは、一般職では昇進があまり見込めないことや総合職への転換が難しいことが入社後にわかったために昇進意欲の喪失につながったと思われる。しかし、記述統計量をみると、一般職で昇進希望を持つ者が少なからずいることがわかる。彼女達のモチベーションを保つために一般職の昇進の仕組みについて検討する価値がある。

- ・雇用の安定について満足していることは満足していない場合に比べて昇進意欲を失う確率が6割下がる。

- ・仕事の内容に満足している場合は、そうでない場合に比べて昇進意欲を失う確率が約半分下がる。

- ・職場の人間関係に満足していることは満足していない場合に比べて昇進意欲を失う確率が約半分になる。

- ・職場の公平性に満足していることは満足していない場合に比べて、昇進意欲を失う確率が約2.5倍である。予測の段階では（男女間で公平性が担保されているならば昇進意欲は下がらないだろうと考えて）マイナスの効果を期待したが結果はプラスとなった。これは、ただ漠然と「公平性」と尋ねたために、男女間の公平性だけでなく管理職・非管理職間の公平性など様々なレベルにおける公平性を含んでしまったことが原因であると考えられる。後者の公平性と認識されたならば、管理職になる意欲が失われるのも納得できる。

- ・リーダーの経験がある者はない者に比べて昇進意欲が低下する確率が4割減少する。これは、実際にリーダーの役割を担うことが仕事の面白さや自信につながるためであると思われる。

- ・末子が3歳～6歳の場合、末子が12歳以上及び子供がいない場合に比べて昇進意欲を失う確率が8倍強である。末子年齢が3歳未満では有意な結果がでなかったことと合わせて考えると、3歳未満には育児休業制度（1歳以上は短時間勤務制度）が適用されるが、3歳を超えた時点でサポートがなくなるために両立が困難になり、昇進意欲を低下させていると推測される。

- ・両親が育児の世話を手伝ってくれる場合はそれ以外のケースと比べて、昇進意欲が低下する確率が5分の1に下がる。公的支援が受けられない、あるいは、不足する場合、それを補完するサポートを得られることにより、両立困難

な状況を回避できていると考えられる。

・企業によるワーク・ライフ・バランス施策，女性活躍推進の取り組みに関する変数はいずれも有意な結果が得られなかった。これは，企業が取り組んでいたとしても，従業員のニーズとマッチしていない場合があり（前述の，末子 3 歳～6 歳に対する取り組みがないのはその一例である），有意な結果が得られなかったのではないかと推測される。

6.4.2 （分析 2）昇進意欲創出の要因

推定結果は表 3 に示されている。表の見方は分析 1 と同じである。

・管理職に占める女性比率は最も低い 5%未満の業種に比べて 5%以上 15%未満，15%以上で意欲が創出される確率が低くなっている。女性比率が高い方が目標となるロールモデルを見つけやすく昇進意欲につながるかと考えたが反対の結果となった。女性比率よりも業種の特性が表れているのかもしれない。業種別の事情については今後さらに分析する必要がある。

・コース別雇用管理がない場合は，総合職に比べて昇進意欲が創出される確率が 6 割低い。コース別雇用管理がない企業では男女均等がより進んでいると思われるので，これは意外な結果といえる。この結果の解釈は難しい。この点に関しても，今後に検討する必要がある。

・仕事内容に満足している場合は，そうでない場合に比べて約 2 倍の確率で昇進意欲が創出される。これは分析 1 とも整合的な結果で，女性の昇進意欲と仕事内容は密接な関係にあるといえる。

・公平性に満足している場合は，そうでない場合に比べて昇進意欲が創出される確率が低い。分析 1 でも述べたが，回答者が，男女間の公平性というよりは，管理職・非管理職の公平性と認識したためにもたらされた結果でないかと思われる。管理職に比べてそれほど待遇が劣らないならば，昇進したいという意欲が削がれる。

・リーダーの経験がある場合はそうでない場合に比べて，昇進意欲が創出される確率が 1.8～1.9 倍高い。これも分析 1 と整合的な結果である。リーダーの経験をすることが意欲や自信につながるであろう。

表 3 昇進意欲創出の推定結果（ロジットモデル，数値はオッズ比）

	モデル1	モデル2
勤続月数	0.999	0.999
育児休業期間	0.987	0.987
企業規模ダミー（ref.300人未満）		
300人以上1000人未満	0.871	0.886
1000人以上	0.959	1.047
管理職に占める女性比率別業種ダミー（ref.5%未満）		
5%以上15%未満	0.555**	0.569**
15%以上	0.460*	0.466
不明	0.520	0.544
職種ダミー（ref.総合職）		
地域限定総合職	1.666	1.916
一般職	0.743	0.797
コース別なし	0.368**	0.403*
職務満足ダミー（ref.不満）		
収入	0.876	0.847
労働時間	1.220	1.166
勤務スケジュール	1.077	1.083
通勤時間	0.800	0.859
雇用の安定	1.329	1.350
仕事内容	2.096**	1.945*
職場の人間関係	1.218	1.231
上司とのコミュニケーション	0.850	0.884
キャリア形成	0.912	0.917
公平性	0.321***	0.332***
仕事と生活の両立	1.074	1.094
リーダー経験ダミー（ref.なし）	1.788**	1.923**
WLB積極的な支援（ref.なし）	1.259	
女性活躍積極的な支援（ref.なし）	1.329	
WLBかつ女性活躍支援（ref.なし、いずれか）	0.959	
WLB積極的な支援利用（ref.なし）		1.613
女性活躍積極的な支援利用（ref.なし）		0.000***
WLBかつ女性活躍支援利用（ref.なし、いずれか）		383386.400***
婚姻状況（ref.未婚）		
既婚	1.498	1.498
離死別	2.114	2.237
子供の有無ダミー（ref.なし）	2.431	2.315
未子年齢ダミー（ref.12歳以上、子供なし）		
3歳未満	0.747	0.717
3歳以上6歳以下	0.435	0.365
7歳以上9歳以下	0.744	0.648
10歳以上12歳以下	0.552	0.588
祖父母による育児サポート（ref.なし）	1.481	1.531
コーホートダミー（ref.1962年 - 1966年生まれ）		
1977年 - 1981年生まれ	3.551*	3.228*
1972年 - 1976年生まれ	2.992*	2.771*
1967年 - 1971年生まれ	1.214	1.010
定数項	0.912***	0.090***
Log pseudolikelihood	-219.44	-218.528
Wald chi2(35)	52.480	571.410
Prob > chi2	0.037	0.000
Pseudo R2	0.113	0.116
Number of obs	572	572

***は1%水準で有意、**は5%水準で有意、*は10%水準で有意

・女性活躍支援を利用した場合はそうでない場合に比べて、意欲創出の確率がかなり低くなる。しかし、両立支援を併用して利用した場合はそうでない場合に比べて昇進意欲を確率が格段に上昇させる。オッズ比がかなり大きな値を示しているが該当者は全体の約 14%いるので極端なケースとはいえないだろう。分析 1 ではこの変数の有意性がみられなかったが、今回有意にプラスの影響が確認できたのは、これらの支援が従業員のニーズにぴったり当てはまる場合はかなり昇進意欲を高めるが、ニーズと合っていない場合は何も効果がないと解釈できる。

・若いコーホートで昇進意欲が創出される確率が高い。これは年齢的に管理職になる可能性が高いことの表れであろう。また、これまで政府が行ってきた政策によって女性が働く気運が醸成されて、若いコーホートの意欲向上につながっているのかもしれない。

6.5 まとめ

分析 1 と分析 2 において明らかになったことをまとめてみよう。第 1 に、リーダーの経験は女性の昇進意欲を高めることが明らかになった。また、リーダーの経験をしなないことは、昇進の希望があったものが意欲をなくしてしまう要因になりえる。したがって、仮説 1 は両方の面から証明された。関連するが、仕事内容への満足度も昇進意欲に大きく関わる要因であることがわかった。第 2 に、企業による両立支援の利用はそれ自体では効果を持たないが、女性活躍支援と併用すると女性の意欲創出につながる。ただし、それらの内容が従業員のニーズと合致していることが条件である。したがって、仮説 2 は条件付きで証明された。上司とのコミュニケーションは有意な結果は得られず、仮説 3 は証明されなかった。この理由として、上司とのコミュニケーションが必ずしも上司によるキャリア支援であるとは限らないことが指摘できる。単にコミュニケーションがとれているだけでは不足であると推測される。

その他、重要な結果として、若いコーホートで昇進意欲創出効果が見られた。これは、若い世代の女性ほど昇進の可能性が高くなっていることが理由であると思われる。政策効果が表れた結果ともいえるかもしれない。一方で、3

歳以上6歳未満の子供がいることは昇進意欲喪失につながるということがわかった。この結果は、現在の育児休業制度を補完する形で3歳以上の就学前児童がいる従業員に対するサポートが必要であることを示唆している。

7 おわりに

本稿は、女性の昇進意欲喪失・創出に与える要因について分析した。先行研究で課題となっていた逆の因果関係（キャリア志向の女性が女性活躍支援に熱心な企業へ入社する）については、入社時の昇進希望によってコントロールすることによって対処した。分析の結果、リーダーの経験をすることが女性の昇進意欲に影響を持つことがわかった。この結果は、ポジティブ・アクションが有効であることを示唆している。なぜなら、積極的に女性をリーダーに登用することで女性の仕事への意識が向上するからである。

また、女性活躍支援の対象となることは、そのみでは効果を持ちえず、両立支援を受けることが条件であることも分かった。企業は女性従業員が活躍できるように、従業員のニーズにあった両立支援もしていかなければならない。

なお、本論文に残された課題として、収入や労働時間のデータを使うことができなかったことがあげられる。分析ではそれらの満足度を変数としたため、収入水準や長時間労働の影響について十分な議論をすることができなかった。しかし、厳密に昇進意欲を見るには管理職と非管理職との収入格差は不可欠な変数であるし、また、労働時間についても女性活躍における長時間労働の壁が指摘されている。これらの点を改良するのが今後の課題である。

【参考資料】記述統計量

Variable	分析1					分析2				
	Obs	Mean	Std. Dev.	Min	Max	Obs	Mean	Std. Dev.	Min	Max
意欲喪失	335	0.364	0.482	0	1					
意欲創出						572	0.156	0.363	0	1
勤続月数	335	152.239	90.449	1	385	572	142.844	89.122	1	384
育児休業期間	335	4.612	9.230	0	60	572	3.226	8.387	0	50
企業規模										
300人未満	335	0.203	0.403	0	1	572	0.233	0.423	0	1
300人以上1000人未満	335	0.197	0.398	0	1	572	0.267	0.443	0	1
1000人以上	335	0.600	0.491	0	1	572	0.500	0.500	0	1
従業員に占める女性比率										
5%未満	335	0.349	0.477	0	1	572	0.311	0.463	0	1
5%以上15%未満	335	0.469	0.500	0	1	572	0.484	0.500	0	1
15%以上	335	0.099	0.298	0	1	572	0.128	0.334	0	1
不明	335	0.084	0.277	0	1	572	0.077	0.267	0	1
職種										
総合職	335	0.418	0.494	0	1	572	0.220	0.415	0	1
地域限定総合職	335	0.048	0.214	0	1	572	0.026	0.160	0	1
一般職	335	0.418	0.494	0	1	572	0.621	0.486	0	1
コース別なし	335	0.116	0.321	0	1	572	0.133	0.340	0	1
収入に満足	335	0.409	0.492	0	1	572	0.444	0.497	0	1
労働時間に満足	335	0.651	0.477	0	1	572	0.659	0.474	0	1
勤務スケジュールに満足	335	0.704	0.457	0	1	572	0.736	0.441	0	1
通勤時間に満足	335	0.633	0.483	0	1	572	0.684	0.465	0	1
雇用の安定に満足	335	0.767	0.423	0	1	572	0.778	0.416	0	1
仕事内容に満足	335	0.099	0.298	0	1	572	0.107	0.309	0	1
職場の人間関係に満足	335	0.633	0.483	0	1	572	0.675	0.469	0	1
上司とのコミュニケーションに満足	335	0.591	0.492	0	1	572	0.631	0.483	0	1
キャリア形成に満足	335	0.319	0.467	0	1	572	0.472	0.500	0	1
公平性に満足	335	0.349	0.477	0	1	572	0.458	0.499	0	1
仕事と生活の両立に満足	335	0.609	0.489	0	1	572	0.628	0.484	0	1
リーダー経験有	335	0.576	0.495	0	1	572	0.379	0.486	0	1
WLB積極的な支援有	335	0.337	0.474	0	1	572	0.322	0.468	0	1
WLBかつ女性活躍支援有	335	0.239	0.427	0	1	572	0.247	0.431	0	1
WLB積極的な支援利用有	335	0.269	0.444	0	1	572	0.198	0.399	0	1
女性活躍積極的な支援利用有	335	0.185	0.389	0	1	572	0.159	0.366	0	1
WLBかつ女性活躍支援利用有	335	0.164	0.371	0	1	572	0.147	0.354	0	1
子供有り	335	0.328	0.470	0	1	572	0.234	0.424	0	1
末子年齢										
3歳未満	335	0.087	0.282	0	1	572	0.066	0.249	0	1
3歳以上6歳以下	335	0.078	0.268	0	1	572	0.052	0.223	0	1
7歳以上9歳以下	335	0.054	0.226	0	1	572	0.026	0.160	0	1
10歳以上12歳以下	335	0.045	0.207	0	1	572	0.023	0.149	0	1
祖父母による育児サポート有	335	0.048	0.214	0	1	572	0.030	0.170	0	1
コーホート										
1977年-1981年生まれ	335	0.436	0.497	0	1	572	0.418	0.494	0	1
1972年-1976年生まれ	335	0.275	0.447	0	1	572	0.308	0.462	0	1
1967年-1971年生まれ	335	0.176	0.381	0	1	572	0.170	0.376	0	1
1962年-1966年生まれ	335	0.113	0.318	0	1	572	0.105	0.307	0	1

参考文献

- Gneezy, Uri, Leonard, Kenneth, L. and List, John A. (2009) “Gender Difference in Competition: Evidence from a Matrilineal and Patriarchal Society” *Econometrica*, vol.77, No.5, pp.1637-1664.
- 伊岐典子 (2012) 「女性労働政策の展開－『正義』『活用』『福祉』の視点から－」『Business Labor Trend』, 2012.2号, pp4-9.
- 大沢真知子 (2015) 『女性は何で活躍できないのか』東洋経済新報社, p.301.
- 川口章 (2008) 『ジェンダー経済格差』勁草書房, p.282.
- 川口章 (2012) 「昇進意欲の男女比較」『日本労働研究雑誌』No.620, pp.42-57.
- 関西生産性本部 (2015) 『欧州女性活躍推進調査団報告書 持続的成長に向けた女性活躍推進への提言』
- 武石恵美子 (2006) 『雇用システムと女性のキャリア』勁草書房, p.226.
- 武石恵美子 (2014a) 「女性の仕事意欲を高める企業の取り組み」佐藤博樹・武石恵美子編著『ワーク・ライフ・バランス支援の課題』東京大学出版会, 1章, pp.15-33.
- 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』No.648, pp.33-47.
- 筒井淳也 (2015) 『仕事と家族 日本は何で働きづらく、産みにくいのか』中央新書, p.224.
- 内閣府『平成25年度 男女共同参画白書』p.276.
- 本多則恵「インターネット調査・モニター調査の特質」『日本労働研究雑誌』No.551, pp.32-41.
- 松繁寿和・梅崎修 (2003) 「銀行業における女性従業員の管理職昇進－キャリアと家庭、二者択一の局面」『日本労務学会誌』第5巻第2号, pp.44-55.
- 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), pp.257-271.
- 水谷徳子・奥平寛子・木成勇介・大竹文雄 (2009) 「自信過剰が男性を競争させる」『行動経済学』Vol.2, pp.60-73.
- 安田宏樹 (2009) 「総合職女性の管理職希望に関する実証分析－均等法以後入社者の総合職に着目して」『経済分析』181号, pp.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, pp.134-154.
- 山口一男 (2014) 「ホワイトカラー正社員の管理職割合の男女格差の決定要因」『日本労働研究雑誌』No.648, pp.17-32.
- 労働政策研究・研修機構「特集 女性が活躍できる職場」『Business Labor Trend』, 2016年2月号, pp.2-37.