

研究ノート

大卒若年総合職の昇進意欲¹⁾ — 性差の基礎的分析 —

Desire for promotion of young white colors: basic analyses of gender differences

太田 さつき*・久保田 貴之**

高城 佳那**・漁田 武雄****・日隈 美代子***

要約

WEB調査会社モニタ会員の20歳代の大卒総合職を対象に調査を行い、昇進意欲および昇進意欲に
関係すると思われる要因の男女差を調べた。目指す役職については、明確な男女差がみられ、女性
は男性よりも上位の役職を希望していなかった。女性は男性より管理職に必要なと思われる能力への
自信が低く、自信に繋がる職務経験が少ない傾向にあった。組織の女性活躍推進や男女均等の施策
を高く知覚するほど、自信に繋がる職務経験をするほど、男女ともに上位の役職を目指していた。
女性においては、能力への自信と目指す役職との間に明確な正の関係がみられた。

キーワード：昇進意欲、管理職、性差、総合職、大卒

- I. 問題
- II. 方法
- III. 結果と考察
- IV. まとめ

I. 問題

我が国の管理職に占める女性の割合の低水準は長らく問題視されながらも、諸外国に大きく遅れている。低水準の原因の一つとして、女性の昇進意欲が男性に比べて低いことを上げる声がある。実際、数々の調査によれば、女性は男性よりも上位職位への昇進を望まなかったり（山口, 2012）、管理職に就くことを希望しなかったり（21世紀職業財団, 2015; 高村, 2017）、出世意欲が低い（マイナビ, 2018）。

しかし、女性の昇進意欲は変化する。21世紀職業財団（2015）は、ロールモデルの存在や上司のサポート、仕事のやりがいを経験することによって昇進意欲のなかった女性は昇進意欲をもつようになり、昇進意欲のあった女性は経験次第で昇進意欲を減退させることを報告している。このことは、女性の昇進意欲に
関係する要因を探ることができれば、介入によって女性の昇進意欲を高めうることを示唆している。

そこで本稿は、大卒若年総合職男女を対象

* 本学経営学部教授
** 本学経営学部専任講師
*** 本学経営学部助教
**** 本学経営学部特任教授

1) 本研究は2019年度静岡産業大学特別研究支援研究費を受けて行われた。

として昇進意欲に関係する要因を探ることとした。総合職²⁾を対象としたのは、昇進への途が広く開かれたコースであるためである。大卒総合職に統一すれば、学歴と職域の影響を排除して性差をみることができる。男性との違いをみることによって、女性の昇進意欲の低さの原因を推測することが可能となる。若年者を対象とした理由は、出産・育児期の制約を受ける前の成長と経験が女性のキャリア形成上重要との指摘があるためである(国立女性教育会館, 2020)。また、出産・育児からの影響は性差が大きいと考えられるため、職場や組織からの影響に焦点をあてるならば、出産・育児期前の若年者の方が望ましい。

本稿ではまず、目指す役職をみることにより昇進意欲の性差を確認した。その後、昇進意欲と関係が想定される要因の性差を概観した。それらの要因と昇進意欲との関係が男女でどのように異なるのかについても確認した。昇進意欲との関係が想定される要因は先行研究に基づいて選出した。上司のサポート(労働政策研究・研修機構, 2014; 武石, 2014)、職場の人間関係(西村・呼, 2017)、ロールモデル(21世紀職業財団, 2015)、職場の残業量(21世紀職業財団, 2015)、女性活躍支援策(以後「PA策」)(川口, 2011, 2012; 武石, 2014)、ワーク・ライフ・バランス支援策(以後「WLB策」)(川口, 2011, 2012)、自信に繋がる職務経験(労働政策研究・研修機構, 2014, 2017; 武石, 2014)、能力への自信(永瀬・山谷, 2012; 太田他, 2019)である。男女均等の雇用管理(以後「均等管理」)も加えた。PA策を必要としないほど男女均等の雇用管理が進んでいけば、女性の昇進や昇進意欲に影響すると考えられたからである。

本稿は、上記の要因を総合職として勤務する大卒若年者の認知により捉え、目指す役職との関係を基礎的な分析を用いて記述的に示した。女性の昇進意欲の研究に活用するための基礎資料とすることを意図したものである。

II. 方法

1. 調査対象者

株式会社クロスマーケティングのモニタ会員が対象者である。大卒20歳代の総合職のうち、勤続年数3年以上の非婚者で子供のいない係長以下の者を対象とした。職場や組織の状況を明確に答えられる経験を有すること、出産・育児の影響を排除すること、上位役職への昇進の可能性があることを必要とするためである。

男女同数の回収を意図したが、回答に矛盾や不備のある者を削除したところ、男性385名、女性412名が分析対象となった。

2. 調査内容

(1) 個人属性

性別、年齢、勤続年数、転職経験、職種、勤務先の業種、勤務先の企業規模を尋ねた。

(2) 目指す役職

最終的に就きたい役職を「1.昇進したくない」「2.係長相当」「3.課長相当」「4.部長相当」「5.役員」の5段階で尋ねた。また、学生時代の就職活動時に目指していた役職も同様に5段階で尋ねた。学生時代の目指す役職については、「おぼえていない」「考えていなかった」も選択肢に加えた。

(3) 上司のサポート

労働政策研究・研修機構(2014)による6項目と21世紀職業財団(2015)の知見をもとに作成した6項目、計12項目を使用した。

(4) 職場の人間関係

荒木・正木・松下・伊達(2017)による3項目を使用した。

(5) ロールモデル

21世紀職業財団(2015)の知見をもとに作成した4項目を使用した。

(6) 職場の残業量

職場の男性、女性、管理職の残業量について尋ねたため、3項目となった。

2) 「総合職」はコース別雇用管理制度を導入している場合の名称であるため、本稿では「基幹職」も「総合職」に含めた。

(7) PA 策

労働政策研究・研修機構（2012）がPA策としてとらえた項目をもとに10項目を作成して用いた。

(8) WLB 策

労働政策研究・研修機構（2012, 2014）に使用された項目をもとに作成した7項目に永瀬・山谷（2012）の知見に基づいて作成した1項目を加えた計8項目を使用した。

(9) 均等管理

山本（2007）がGaertner & Nollen（1989）に基づいて人的資源管理策認知として使用した尺度に「男女にかかわらず」を加えることによって、男女を均等に雇用管理する施策への認知とした。7項目である。

(10) 自信に繋がる職務経験

21世紀職業財団（2015）に基づいて作成した2項目、労働政策研究・研修機構（2016）による5項目および西村・呼（2017）による1項目を他の項目と同様な言い回しに修正して用いた。計8項目である。

(11) 能力への自信

太田他（2019）、日本経営協会（2016）で使用された項目を他の項目と同様に回答できるよう修正した13項目を使用した。

上記(2)から(9)と(11)については「1.あてはまらない」から「5.あてはまる」まで、(10)については「1.経験したことがない」から「5.経験したことがある」までの5件法でそれぞれ回答を求めた。

Ⅲ. 結果と考察**1. 分析対象者の個人属性**

平均年齢は男性27.24歳（SD 1.36）、女性26.84歳（SD 1.44）、平均勤続年数は男性4.62年（SD 1.31）、女性4.52年（SD 1.36）であった。男性の20.3%が転職を経験しており、女性の転職経験者は16.5%であった。

男女とも事務職が最も多く、男性36.6%、女性45.4%であった。次いで営業・販売職が多く、男性32.7%、女性30.1%であった。その次に多かったのが技術職で男性20.0%、女性10.4%であった。男女ともに専門職は10%未満

であった。

勤務先の業種で多かったのは製造業と金融・保険業で、男性はそれぞれ19.5%と12.5%、女性はそれぞれ14.3%と18.0%であった。次いで多かった業種は男女で異なり、男性は「その他」が12.5%、女性は「その他サービス業」10.4%であった。その他サービス業は、飲食・サービス業に含まれないサービス業である。企業規模で多くを占めたのは、301～1000人と1001～5000人で、男性はそれぞれ22.6%と24.7%、女性はそれぞれ22.1%と20.1%であった。次いで多かったのは10000人を超える企業で男性17.4%、女性18.7%であった。

個人属性の中で差がみられたのは転職経験で、男性の方が多かった。その他の項目では、男性で技術職が多く、女性で事務職が多いこと以外違いはほとんどない。

2. 目指す役職の性差

最終的に就きたい役職を男女別に示した結果をFigure 1に示した。明確な性差がみられ、男性は右肩上がりなのに対し、女性は右肩下がりとなっている。男性は上位の役職ほど就きたいと希望し、女性は下位の役職ほど就きたいと考えていることになる。男性で最も多く選ばれたのは役員で30%以上が選択しているのに対して、女性で最も多く選ばれたのは「昇進したくない」で30%以上が選択している。大卒総合職であっても女性は男性より昇進意欲が低いといえる。

学生時代の就職活動時に目指していた役職については、男性の40名（10.4%）、女性の42名（10.2%）が「おぼえていない」と回答しており、男性の141名（36.6%）、女性の161名（39.1%）が「考えていなかった」回答していた。「おぼえていない」「考えていなかった」者を除いた上で百分率を算出した結果がFigure 2である（男性204名、女性209名）。現時点の希望と同様、男性は右肩上がりであり女性も右肩上がりとなり、明確な性差がある。女性は半数近くが「昇進したくなかった」と回答しており、男性と比較すると学生時代の昇進意欲も極めて低かったことが分かる。

「おぼえていない」「考えていなかった」者

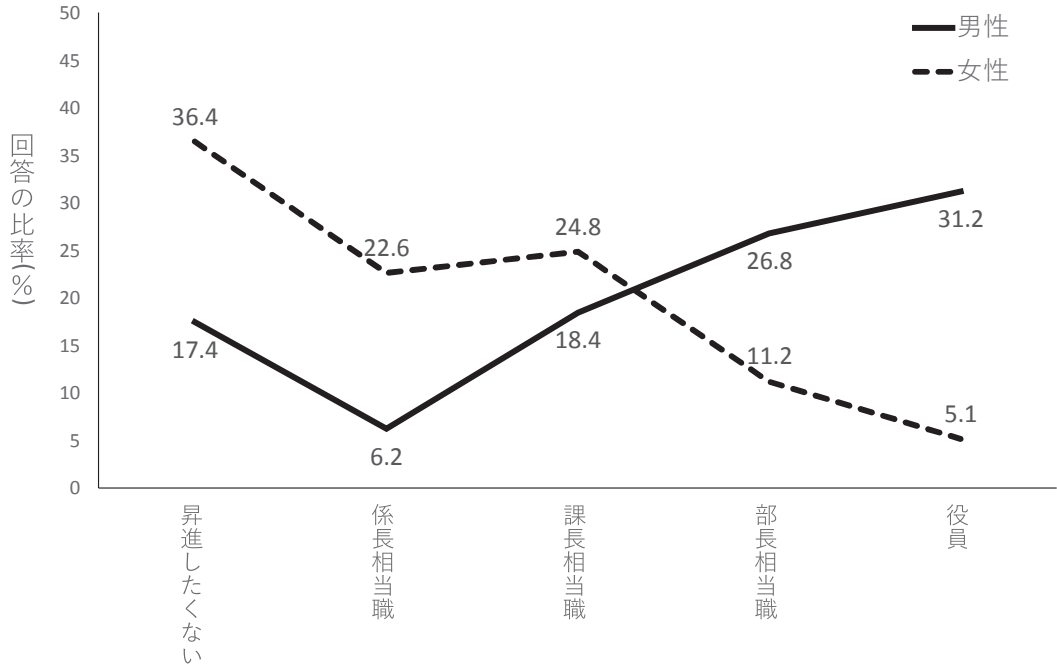


Figure 1 目指す役職

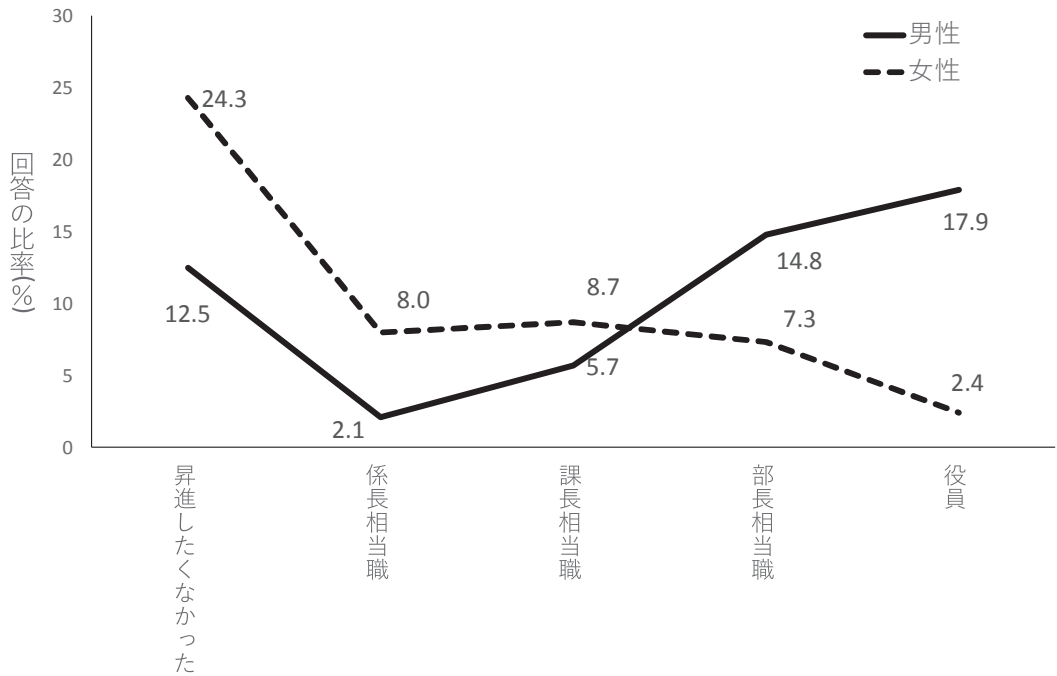


Figure 2 学生時代の目指す役職 (除「おぼえていない」「考えていなかった」)

を除いた上で、現在目指す役職から学生時代に目指していた役職を引いた数値をTable 1に示した。上位の役職ほど数値が大きく、現在と学生時代の役職に同じ数値を割りあてたため、目指す役職が下位に変われば負の値となり、上位に変われば正の値となるため、昇進意欲の変化の指標となる。男性は正の値で女性は負の値となったため、男性は昇進意欲が上がって女性は低下させたことになるが、統計的な有意差はない。

Table 1に「昇進意欲低下」群と「昇進意欲上昇」群と「変化なし」群の人数と比率を示した。男女とも変化なし群が最も多く、60%以上を占めていた。昇進意欲低下群は男女とも20%ほどだが、昇進意欲上昇群は男性の方が若干多い。昇進意欲が低下した者の方が上昇した者より若干多い点は男女共通である。

上記のことから、多くの調査が示した結果と同様、本研究においても女性の昇進意欲は男性より低いといえる。そして、その傾向は就職活動時から存在する。女性の昇進意欲は入職後に低下するという報告や（高村, 2017）、昇進意欲は男女ともに入職後低下するが、男性の低下は僅かなのに対して女性は大幅に低下するとの報告があるが（大槻, 2019）、本研究では変化に性差はみられなかった。太田他（2019）は女子大学生を対象に目指す役職を尋ね、2つの調査で35%、33%が昇進を希望しないことを見出した。太田他（2019）では、係長（26%、30%）や課長（24%、19%）、部長以上（17%、13%）を目指す割合も本研究と極めて近い値を示していた。本研究では昇進への途が開かれた総合職を対象としたにも関わらず、同様な結果を示したことは

Table 1 学生時代と現在の目指す役職の変化

	男性		女性	
	M	SD	M	SD
現在-学生時代	0.02	1.24	-0.08	1.07
	<i>n</i>	%	<i>n</i>	%
昇進意欲低下	42	20.6	42	20.1
変化なし	123	60.3	133	63.6
昇進意欲上昇	39	19.1	34	16.3
計	204	100.0	209	100.0

女性の昇進への消極性が根強く存在することを示唆する。

3. 昇進意欲との関係が想定される要因の性差

前節では女性の昇進意欲が男性に比べて低いことを確認したが、その原因は女性を取り巻く状況にある可能性もある。本節では、先行研究で昇進意欲への影響があることが示された要因を取り上げ、その性差を概観する。t検定により統計的な差も示した。

(1) 上司のサポート

上司のサポートに対する認知の性差についてはTable 2に示した。女性の方が男性より高い傾向にあり、「信頼して仕事を任せてくれる

Table 2 上司のサポートに対する認知の性差

	男性	女性
上司は困ったときに相談に乗ってくれる	M 3.36 SD (1.08)	3.51 (1.16)
上司は失敗をカバーしてくれる	M 3.30 SD (1.08)	3.40 (1.16)
上司は信頼して仕事を任せてくれる	M 3.35 SD (1.07)	3.65*** (1.08)
上司は意見に耳を傾けてくれる	M 3.36 SD (1.07)	3.55* (1.12)
上司は高い目標や課題を与えてくれる	M 3.12 SD (1.04)	3.22 (1.15)
上司は成長・活躍を後押ししてくれる	M 3.21 SD (1.04)	3.35 (1.16)
上司は管理職の仕事の面白さややりがいを話してくれる	M 2.66 SD (1.06)	2.50* (1.20)
上司は女性も積極的に活躍させるべきであると考えている	M 3.08 SD (1.02)	3.43*** (1.11)
上司は仕事の深みの増すような仕事を与えてくれる	M 2.95 SD (1.02)	2.88 (1.14)
上司は仕事の幅を広げるような仕事を与えてくれる	M 3.00 SD (1.02)	2.96 (1.15)
上司はキャリアを考えた配置転換を考えてくれる	M 2.79 SD (1.06)	2.77 (1.19)
上司は将来やキャリアに対してアドバイスや助言をくれる	M 2.95 SD (1.07)	2.90 (1.20)

* $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$.

る」「意見に耳を傾けてくれる」「女性も積極的に活躍させるべきであると考えている」において女性が有意に高い。「管理職の仕事の面白さややりがいを話してくれる」だけは男性の方が有意に高い。上司が女性社員を気遣う様子があらわれていると推測されるが、管理職昇進への期待をあらわすと考えられる項目では男性の方が高いため、上司のサポート内容に男女差がある可能性も考えられる。

(2) 職場の人間関係

職場の人間関係に対する認知の性差についてはTable 3に示した。統計的な性差はないことが分かった。

Table 3 職場の人間関係に対する認知の性差

	男性	女性
職場では率直な話し合いや意見交換が行われている	M 3.16 SD (1.08)	3.18 (1.11)
職場ではメンバーに心配事や悩み事をなんでも相談できる	M 2.95 SD (1.10)	2.94 (1.19)
職場では、年齢や地位にかかわらず、自由に話し合える風通しの良さがある	M 3.16 SD (1.12)	3.32 (1.16)

* $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$.

(3) ロールモデル

ロールモデルの有無の性差についてはTable 4に示した。「キャリアのお手本にしたい同性の先輩がいる」で有意差がみられ、男性に比べて女性は同性のロールモデルを少な

Table 4 ロールモデルの性差

	男性	女性
職場にキャリアのお手本にしたい同性の先輩がいる	M 3.03 SD (1.19)	2.72 (1.32)***
職場にキャリアのお手本にしたい異性の先輩がいる	M 2.54 SD (1.15)	2.65 (1.26)
結婚や出産後も仕事を継続する女性管理職が身近にいる	M 2.71 SD (1.24)	2.85 (1.47)
子どもがいてキャリアアップする女性が身近にいる	M 2.69 SD (1.18)	2.80 (1.40)

* $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$.

いと感じていることが分かる。

(4) 職場の残業量

職場の残業量に対する認知の性差についてはTable 5に示した。職場の女性の残業量で性差がみられ、男性は中央値の3よりも低いため、女性の残業を少ないと感じているのに対して、女性は多いと感じていることが分かる。とはいえ、職場の男性や管理職よりも女性の残業を多く感じているわけではない。

Table 5 職場の残業量に対する認知の性差

	男性	女性
職場の男性の残業は多い	M 3.50 SD (1.12)	3.47 (1.24)
職場の女性の残業は多い	M 2.87 SD (1.16)	3.14** (1.20)
職場の管理職の残業は多い	M 3.40 SD (1.17)	3.42 (1.25)

* $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$.

(5) PA策

組織のPA策に対する認知の性差についてはTable 6に示した。ほとんど性差はみられないが、「女性の新卒採用数を積極的に増やしている」と「女性が昇進・昇格試験を受けるよう促している」だけは女性の方が男性より有意に高かった。

Table 6 PA策に対する認知の性差

	男性	女性
女性の新卒採用数を積極的に増やしている	M 3.25 SD (1.09)	3.42* (1.17)
女性が少ない部署に女性を増やしている	M 2.87 SD (1.07)	2.88 (1.09)
女性が少ない職務や役職に女性を増やしている	M 2.93 SD (1.08)	2.99 (1.13)
女性が昇進・昇格試験を受けるよう促している	M 3.00 SD (1.07)	3.17* (1.16)
昇進・昇格のための教育・研修を受けるよう女性を促している	M 3.05 SD (1.08)	3.06 (1.20)
幅広い経験ができるように女性を積極的に異動させている	M 2.96 SD (1.07)	2.91 (1.17)

	男性	女性
女性が業務やキャリア等について相談しやすい体制がある	<i>M</i> 2.95 <i>SD</i> (1.07)	2.84 (1.18)
男女区別なく公正に評価・育成できるよう管理職を教育している	<i>M</i> 3.10 <i>SD</i> (1.09)	3.06 (1.19)
男女の機会均等に向けた職場風土づくりをしている	<i>M</i> 3.09 <i>SD</i> (1.09)	3.16 (1.14)
経営層が男女の機会均等を呼び掛けるメッセージを発信している	<i>M</i> 3.02 <i>SD</i> (1.05)	2.90 (1.20)

* $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$.

(6) WLB策

組織のWLB策に対する認知の性差はTable 7に示した。「育児休業がとりやすい環境にある」と「希望に応じて転勤を免除してくれる」は女性の方が男性より高く、「男性の育児休業取得に積極的である」「育児等で退職した者を再雇用する制度が整っている」は男性の方が女性より高い。男性にとっては育児休業がとりづらく、転勤の免除は難しいのだと考えられる。男性の育児休業については男性の方が高いものの、中央値の3に届かないため男性

Table 7 WLB 策に対する認知の性差

	男性	女性
女性が結婚・出産後も辞めることなく働ける環境にある	<i>M</i> 3.43 <i>SD</i> (1.13)	3.50 (1.27)
育児休業がとりやすい環境にある	<i>M</i> 3.32 <i>SD</i> (1.16)	3.65*** (1.21)
短時間勤務やフレックスタイムがとりやすい環境にある	<i>M</i> 3.10 <i>SD</i> (1.21)	3.26 (1.35)
男性の育児休業取得に積極的である	<i>M</i> 2.76 <i>SD</i> (1.18)	2.54* (1.23)
子供の看護のための休暇がとりやすい	<i>M</i> 3.20 <i>SD</i> (1.12)	3.29 (1.25)
育児等で退職した者を再雇用する制度が整っている	<i>M</i> 3.02 <i>SD</i> (1.16)	2.78** (1.27)
労働時間よりも仕事の結果で従業員の評価をしている	<i>M</i> 3.10 <i>SD</i> (1.05)	3.25 (1.20)
希望に応じて転勤を免除してくれる	<i>M</i> 2.75 <i>SD</i> (1.09)	2.93* (1.16)

* $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$.

の育児休業はそもそも少ないと推測される。

(7) 均等管理

組織の均等管理に対する認知の性差はTable 8に示した。全ての項目において有意な性差はみられなかった。

Table 8 均等管理に対する認知の性差

	男性	女性
人事査定は男女にかかわらず公平性が保たれるように設計されている	<i>M</i> 3.14 <i>SD</i> (1.09)	3.22 (1.17)
男女にかかわらず人事査定を適切に行っている	<i>M</i> 3.20 <i>SD</i> (1.07)	3.30 (1.16)
従業員を男女にかかわらず昇進させることがうまくいっている	<i>M</i> 3.08 <i>SD</i> (0.99)	3.06 (1.14)
昇進制度は男女にかかわらず公平である	<i>M</i> 3.16 <i>SD</i> (1.11)	3.17 (1.16)
男女にかかわらず能力のある従業員を重要な職位に配置することがうまくいっている	<i>M</i> 3.06 <i>SD</i> (1.05)	3.05 (1.13)
男女にかかわらずスキル(技能)を高める機会が与えられている	<i>M</i> 3.17 <i>SD</i> (1.07)	3.30 (1.17)
男女にかかわらず教育訓練をよく受けることができる	<i>M</i> 3.28 <i>SD</i> (1.10)	3.34 (1.18)

* $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$.

(8) 自信に繋がる職務経験

自信に繋がる職務経験の性差はTable 9に示した。「能力よりも少し難しい仕事を与えられ(乗り越え)た経験」については女性の方が男性よりも有意に高いが、「スタッフを管理する職務を担当した経験」「プロジェクトのリーダー的職務を担当した経験」といった管理職と関係の深い項目については男性の方が有意に高い。代わって「他人の仕事を補助する職務を担当した経験」と補助業務は女性の方が有意に高い。総合職であっても、女性には男性より補助的業務が多く、管理的仕事は少ないのだと考えられる。能力より難しい仕事を乗り越えた経験は、次項にみられるような自身の能力への低い評価が関係していると推測される。

Table 9 自信に繋がる職務経験の性差

	男性	女性
対外的な折衝をする職務を担当した経験	M 3.33 SD (1.21)	3.16 (1.39)
スタッフを管理する職務を担当した経験	M 2.84 SD (1.24)	2.63 * (1.40)
自分で企画・提案した仕事を立ち上げる職務を担当した経験	M 2.81 SD (1.20)	2.66 (1.36)
プロジェクトのリーダー的職務を担当した経験	M 2.73 SD (1.22)	2.49 ** (1.34)
他人の仕事を補助する職務を担当した経験	M 3.46 SD (1.13)	3.65 * (1.24)
職場でリーダー的な役割(新入社員への指導等)を担った経験	M 3.16 SD (1.24)	3.02 (1.42)
仕事をおもしろいと感じた経験	M 3.37 SD (1.11)	3.46 (1.18)
能力よりも少し難しい仕事を与えられ(乗り越えた)経験	M 3.41 SD (1.12)	3.73 *** (1.06)

* $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$.

(9) 能力への自信

能力への自信の性差はTable 10に示した。全般的に男性の方が女性よりも自信がある傾向が読み取れ、企画力、人材育成力、リーダーシップ(指導力、管理・統率力)は明確に男性の方が高い。前項で女性の「能力よりも少し難しい仕事を与えられた経験」が高かった理由は、能力への自信が低いために与えられた仕事を能力以上と感じた可能性がある。

女性の方が高いのはコミュニケーション力(傾聴力・発信力)と協調性で、人間関係に関わる能力の中でも親和性や女性性に関わるものである。それに対して男性は管理職に必要と思われる能力への自信が高い。能力への自信の差は、自信に繋がる職務経験の差が関係している可能性がある。

4. 目指す役職と上記要因間の相関関係の性差

前節で昇進意欲との関係が想定される要因に男女差がみられるかどうか概観したところ、自信に繋がる職務経験と能力への自信のうち、管理職の仕事に関わりの深い能力とそうした能力に結びつく職務経験において女性

Table 10 能力への自信の性差

	男性	女性
企画力に自信がある	M 2.87 SD (1.06)	2.59 *** (1.09)
問題解決力(課題発見・解決能力)に自信がある	M 3.14 SD (1.00)	3.06 (1.06)
コミュニケーション力(傾聴力・発信力)に自信がある	M 3.02 SD (1.11)	3.22 * (1.14)
人材育成力に自信がある	M 2.88 SD (0.98)	2.62 *** (1.04)
行動力に自信がある	M 3.12 SD (1.06)	3.23 (1.15)
交渉力に自信がある	M 2.88 SD (1.06)	2.80 (1.02)
判断力に自信がある	M 3.09 SD (1.03)	3.06 (1.05)
論理的思考力に自信がある	M 3.21 SD (1.04)	3.10 (1.08)
自主性・主体性に自信がある	M 3.10 SD (1.07)	3.17 (1.07)
協調性に自信がある	M 3.29 SD (1.07)	3.48 * (1.14)
専門分野の知識・技術に自信がある	M 2.98 SD (1.00)	2.84 (1.07)
リーダーシップ(指導力、管理統率力)に自信がある	M 2.87 SD (1.04)	2.61 *** (1.04)
視野の広さ、多様な見方に自信がある	M 3.15 SD (1.02)	3.21 (1.05)

* $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$.

が男性よりも低く認知していた。女性は同性のロールモデルも男性より少なく認知していた。上司のサポートとWLB策については女性の方が男性より高く認知していた。

本節ではこれらの要因と目指す役職との相関関係をみる。分析に用いたのは、現在目指している役職と、学生時代と現在の目指す役職の差の2つである。前者は個人間の目指す役職の差との関係をみることができ、後者は個人内での変化との関係をみるができる。後者については、学生時代のことをおぼえていなかったり、当時は考えていなかったりした者を除外するため分析対象者が減り(男性305名から204名、女性412名から209

名に減少)、安定した結果を得るのは難しい。学生時代の記憶が正確でない可能性もある。しかし、個人内での変化は貴重な資料となりうるため、分析することとした。個々の中での昇進意欲の上昇もしくは低下の原因を捉えられると考えられるからである。

(1) 上司のサポートと目指す役職

上司のサポートと目指す役職との相関関係はTable 11に示した。女性については有意な関係を示した項目はない。男性については現在の目指す役職との間に有意な関係を示した項目がいくつかあり、上司のサポートを高く知覚する男性ほど昇進意欲は高いといえる。「上司は女性も積極的に活躍させるべきであ

Table 11 上司のサポートと目指す役職との相関関係

	男性	女性
上司は困ったときに相談に乗ってくれる	.11 *	.01
上司は失敗をカバーしてくれる	.12	-.05
上司は信頼して仕事を任せられる	.11 *	-.01
上司は意見に耳を傾けてくれる	.05	-.10
上司は高い目標や課題を与えてくれる	.18 ***	.02
上司は成長・活躍を後押ししてくれる	.07	-.01
上司は管理職の仕事の面白さややりがいを話してくれる	.17 **	.02
上司は女性も積極的に活躍させるべきであると考えている	.06	.02
上司は仕事の深みの増すような仕事を与えてくれる	.10 *	.03
上司は仕事の幅を広げるような仕事を与えてくれる	-.05	-.01
上司はキャリアを考えた配置転換を考えてくれる	.11 *	-.03
上司は将来やキャリアに対してアドバイスや助言をくれる	.00	-.10
職場では率直な話し合いや意見交換が行われている	.10	.07
職場ではメンバーに心配事や悩み事をなんでも相談できる	.08	.05
職場では、年齢や地位にかかわらず、自由に話し合える風通しの良さがある	.16 **	.00
	.08	-.01
	.09	.02
	-.03	.07
	.10 *	.03
	-.02	.03
	.06	.07
	-.09	.04
	.09	.01
	-.04	.00

* $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$. 上：現在目指す役職
下：目指す役職の変化

ると考えている」が男性において有意な関係にあるが、女性活躍が推進される状況をみて男性の昇進意欲が喚起されるという社会的比較による影響があるのかもしれない。

前節で女性の方が男性よりも上司のサポートを高く知覚している傾向がみられたが、目指す役職との関係がみられなかったため、女性の昇進意欲に上司サポートとの関係はないことになる。女性を弱いものと捉え保護するような働きかけは、女性の自尊心低下を通して昇進意欲を低下させるとの見解がある(坂田, 2019)。管理職昇進への期待をあらわすと思われる項目で女性の数値が低かったことは、上司のサポートが昇進に向かわせる方向になかった可能性が考えられる。「仕事を任せてくれる」「女性を積極的に活躍させる」において女性の方が高かったが、任せてくれたり活躍を期待されたりする仕事の内容次第では自尊心の低下を招く可能性が考えられた。

(2) 職場の人間関係と目指す役職

職場の人間関係と目指す役職との関係はTable 12に示した。女性で2項目、男性で1項目が現在の目指す役職と有意な関係にあった。オープンな人間関係にある職場にいる者ほど昇進意欲が高いといえる。

Table 12 職場の人間関係と目指す役職との相関関係

	男性	女性
職場では率直な話し合いや意見交換が行われている	.06	.13 **
職場ではメンバーに心配事や悩み事をなんでも相談できる	-.02	.04
職場では、年齢や地位にかかわらず、自由に話し合える風通しの良さがある	.11 *	.09
	.11	.04
	.08	.15 **
	.09	.00

* $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$. 上：現在目指す役職
下：目指す役職の変化

(3) ロールモデルと目指す役職

ロールモデルと目指す役職との関係はTable 13に示した。女性は「職場にキャリアのお手本としたい異性の先輩がいる」で現在の目指す役職との間に有意な正の関係、男性

は「職場にキャリアのお手本としたい同性の先輩がいる」で目指す役職の変化との間に有意な負の関係にある。職場に異性のロールモデルがいる女性ほど昇進意欲が高く、男性は職場に同性のロールモデルがいると昇進意欲が下がるということになる。昇進のロールモデルになる同性が女性の場合少なく、異性にロールモデルを求めている可能性が考えられる。男性のロールモデルによる昇進意欲の低下の理由は解釈が難しい。現実社会の厳しさを認識して、ロールモデルのようになりたくないと感じたのかもかもしれない。

Table 13 ロールモデルと目指す役職との
相関関係

	男性	女性
職場にキャリアのお手本としたい同性の先輩がいる	.02 -.15*	.08 .09
職場にキャリアのお手本としたい異性の先輩がいる	.03 -.06	.13* -.01
結婚や出産後も仕事を継続する女性管理職が身近にいる	.03 -.02	.07 .12
子どもがいてキャリアアップする女性が身近にいる	.06 .00	.08 .13

* $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$. 上：現在目指す役職
下：目指す役職の変化

(4) 職場の残業量と目指す役職

職場の残業量と目指す役職との関係はTable 14に示した。男性については有意な関係にある項目はないが、女性については「職場の男性の残業量が多い」と目指す役職の変化との間に負の関係がある。職場の男性の残業量が多いと女性の昇進意欲が低下するとい

Table 14 職場の残業量と目指す役職との
相関関係

	男性	女性
職場の男性の残業が多い	.00 -.08	-.05 -.14*
職場の女性の残業が多い	.00 .07	-.07 -.01
職場の管理職の残業が多い	-.02 -.08	-.01 -.02

* $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$. 上：現在目指す役職
下：目指す役職の変化

う解釈になる。21世紀職業財団(2015)は、入社時に昇進意欲があった女性の昇進意欲を維持するには男性の平均退社時間が20台台までであることが必要と報告しているが、この報告と一致する結果といえる。

(5) PA策と目指す役職

PA策と目指す役職との関係はTable 15に示した。女性については2項目で現在の目指す役職との正の関係がみられた。「男女区別なく公正に評価・育成できるよう管理職を教育している」と「男女の機会均等に向けた職場風土づくりをしている」である。管理職の教育については1%水準で有意な関係にあり、管理職が男女平等となるよう教育されていると知覚する女性ほど昇進意欲が高いという解釈になる。上司のサポートと女性の昇進意欲に

Table 15 PA策と目指す役職との相関関係

	男性	女性
女性の新卒採用数を積極的に増やしている	.04 .06	-.01 -.06
女性が少ない部署に女性を増やしている	-.04 .08	.07 .06
女性が少ない職務や役職に女性を増やしている	.05 .14*	.08 .02
女性が昇進・昇格試験を受けるよう促している	.07 .05	.03 -.02
昇進・昇格のための教育・研修を受けるよう女性を促している	.08 .11	.02 -.04
幅広い経験ができるように女性を積極的に異動させている	.05 .14	.04 .03
女性が業務やキャリア等について相談しやすい体制がある	.03 .08	.06 .08
男女区別なく公正に評価・育成できるよう管理職を教育している	.13* .19**	.14** .01
男女の機会均等に向けた職場風土づくりをしている	.10 .15*	.10* .02
経営層が男女の機会均等を呼び掛けるメッセージを発信している	.11* .12	.05 .02

* $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$. 上：現在目指す役職
下：目指す役職の変化

関係がみられなかった理由をこの結果から推測すると、上司のサポートの仕方が女性の昇進意欲を高める方向になかったことが示唆される。もし、男女区別なく評価・育成するようなサポートであれば、女性の昇進意欲は高まると考えられる。

興味深いのは、これらの項目が男性の昇進意欲と正の関係にあることである。男性については、個人間だけでなく個人内での変化にも有意な関係にある。男女の区別がなくなるよう管理職や職場風土を組織が変えていると知覚すると、男性の昇進意欲は高まるという解釈ができる。男性では「女性が少ない職務や役職に女性を増やしている」も目指す役職の変化との間に正の相関がある。PA策を熱心に進める企業において男女共に昇進意欲が高いとの報告がある（川口, 2012）。PA策は女性だけでなく、男性の昇進意欲の向上にも役立つと考えられる。

(6) WLB策と目指す役職

WLB策と目指す役職との関係はTable 16に示した。女性については有意な関係にある項目がない。男性については「育児休業がとりやすい環境にある」と現在の目指す役職との間に有意な正の関係がみられ、「労働時間よりも仕事の結果で従業員の評価している」と目指す役職の変化との間に正の関係がみられる。育児休業がとりやすい環境にあると感じている男性ほど昇進意欲が高く、仕事の結果で評価されていると感じると昇進意欲が高まるという解釈になる。川口（2012）は、WLB策と女性の昇進意欲に関係がなく、男性の昇進意欲と負の関係にあることを報告している。女性については川口と同様な結果だが、男性については逆の結果になったといえる。

結果で評価ということは業績主義での評価といえる。実力主義の評価が男性の昇進意欲を高めたのかもしれない。

(7) 均等管理と目指す役職

均等管理と目指す役職との関係はTable 17に示した。「従業員を男女にかかわらず昇進させることがうまくいっている」「男女にかか

わず能力のある従業員を重要な職位に配置することがうまくいっている」は男女ともに

Table 16 WLB 策と目指す役職との相関関係

	男性	女性
女性が結婚・出産後も辞めることなく働ける環境にある	.05 .07	.09 -.02
育児休業がとりやすい環境にある	.10* .07	.07 .02
短時間勤務やフレックスタイムがとりやすい環境にある	.09 .03	.10 .04
男性の育児休業取得に積極的である	.01 -.03	.02 .04
子供の看護のための休暇がとりやすい	.05 -.12	.09 -.02
育児等で退職した者を再雇用する制度が整っている	.06 -.03	.03 .02
労働時間よりも仕事の結果で従業員の評価をしている	.05 .14*	.08 -.01
希望に応じて転勤を免除してくれる	.04 .03	.03 -.03

* $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$. 上：現在目指す役職
下：目指す役職の変化

Table 17 均等管理と目指す役職との相関関係

	男性	女性
人事査定は男女にかかわらず公平性が保たれるように設計されている	.04 .06	.04 -.01
男女にかかわらず人事査定を適切に行っている	.02 .04	.08 .01
従業員を男女にかかわらず昇進させることがうまくいっている	.06 .16*	.08 .15*
昇進制度は男女にかかわらず公平である	.12* .16*	.09 .07
男女にかかわらず能力のある従業員を重要な職位に配置することがうまくいっている	.08 .14*	.04 .17*
男女にかかわらずスキル(技能)を高める機会が与えられている	.06 .05	.05 .02
男女にかかわらず教育訓練をよく受けることができる	.01 .06	.03 -.09

* $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$. 上：現在目指す役職
下：目指す役職の変化

目指す役職の変化と有意な正の関係にある。組織が男女均等に昇進させていると知覚すると、昇進意欲が高まると解釈できる。男性については、「昇進制度は男女にかかわらず公平である」も目指す役職の変化と有意な正の関係にある。PA策およびWLB策と同様、均等管理も女性より男性の昇進意欲と関係が強いことが見いだされた。

(8) 自信に繋がる職務経験

自信に繋がる職務経験と目指す役職との関係はTable 18に示した。女性では「能力よりも少し難しい仕事を与えられ(乗り越えた)経験」以外の全ての項目で現在の目指す役職と有意な正の関係にあった。自信に繋がる職務経験を多くした女性ほど昇進意欲が高いという解釈ができる。「プロジェクトのリーダー的職務を担当した経験」では、目指す役職の変化とも有意な正の関係がみられ、プロジェクトリーダーの経験をすると女性の昇進意欲が高まると解釈できる。男性も「自分で企画・

提案した仕事を立ち上げる職務を担当した経験」以外で現在の目指す役職との間に有意な正の関係がみられた。自信に繋がる職務経験を多くする男性ほど、昇進意欲が高いと解釈できる。

自信に繋がる職務経験では男性の方が女性よりも有意に高いものが多かった。このことは自信に繋がる職務経験が少ないことが女性の昇進意欲の低さに関係していることを示唆する。

(9) 能力への自信と目指す役職

能力への自信と目指す役職との関係はTable 19に示した。女性については、13項目全てにおいて現在の目指す役職との正の関係がみられ、うち約半数の6項目で目指す役職の変化と有意な正の関係がみられた。能力に自信をもっている女性ほど昇進意欲が高く、能力に自信をもっている女性ほど昇進意欲が高まったという解釈ができる。女性は能力への自信が男性よりも低い傾向にあり、特に管理職に必要と考えられる能力ほど低かったが、こうした能力への自信のなさが女性の昇進意欲の低さを作り出していると推測される。

男性は「専門分野の知識・技術」以外で、現在の目指す役職との正の関係がみられた。しかし、「企画力」「人材育成力」「判断力」「論理的思考力」「専門分野への知識・技術」において、目指す役職の変化と有意な負の関係が見いだされた。これらの能力に自信があるほど、昇進意欲を低下させたという解釈になる。その理由を推測するのは難しい。能力に自信が高まると組織内での昇進よりも別のことに能力を活かしたくなるのかもしれない。

IV. まとめ

本稿は20代大卒総合職を対象とした調査データを分析し、目指す役職に明確な男女差があることを確認した。この結果から女性は男性より昇進意欲が低いと考えられた。男女差を比較したところ、女性は男性より管理職に必要と思われる能力への自信が低く、自信に繋がる職務経験が少ない傾向がみられた。

Table 18 自信に繋がる職務経験と
目指す役職との相関関係

	男性	女性
対外的な折衝をする職務を担当した経験	.11*	.11*
スタッフを管理する職務を担当した経験	.19***	.10*
自分で企画・提案した仕事を立ち上げる職務を担当した経験	.10	.16**
プロジェクトのリーダー的職務を担当した経験	.12*	.13**
他人の仕事を補助する職務を担当した経験	.15**	.10*
職場でリーダー的な役割(新入社員への指導等)を担った経験	.09	.13
仕事をおもしろいと感じた経験	.15**	.17**
能力よりも少し難しい仕事を与えられ(乗り越え)た経験	.14**	.10

* $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$. 上: 現在目指す役職
下: 目指す役職の変化

Table 19 能力への自信と目指す役職との
相関関係

	男性	女性
企画力に自信がある	.18**	.25***
	-.15*	.08
問題解決力（課題発見・ 解決能力）に自信がある	.19***	.19***
	-.09	.14*
コミュニケーション力（傾 聴力・発信力）に自信が ある	.21***	.17**
	.07	.05
人材育成力に自信がある	.11*	.21***
	-.14	.21**
行動力に自信がある	.13*	.26***
	-.13	.13
交渉力に自信がある	.12*	.22***
	-.06	.24***
判断力に自信がある	.13*	.15**
	-.14*	.14*
論理的思考力に自信が ある	.16**	.15**
	-.19**	.09
自主性・主体性に自信が ある	.10*	.28***
	-.10	-.01
協調性に自信がある	.11*	.12*
	-.05	.09
専門分野の知識・技術 に自信がある	.08	.13**
	-.17*	.07
リーダーシップ（指導力、 管理統率力）に自信がある	.18***	.22***
	-.07	.22**
視野の広さ、多様な見方 に自信がある	.17**	.21***
	-.03	.14*

* $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$. 上：現在目指す役職
下：目指す役職の変化

目指す役職との相関係数を算出したところ、PA策、均等策、自信に繋がる職務経験について、男女ともに正の関係がみられた。このことから女性活躍推進策や男女に差をつけない管理策は女性だけでなく、男性の昇進意欲も高めることが示唆された。

女性において目指す役職が職場の残業と負の関係にあった点と、WLB策と有意な関係がなかった点は先行研究と同様であったが、上司のサポートに関係がみられなかった点は先行研究と異なっていた。男女区別なく育成・評価できるような管理職教育があると知覚す

る女性ほど上位の役職を目指していたため、上司のサポート内容が昇進意欲に関係すると思われた。上司のサポート内容に男女差がある場合、サポートを受けても女性の昇進意欲は高まらないと推測される。WLB策との関係はみられなかったが、職場の残業が昇進意欲を低下させるため、WLB策には間接的な効果があるかもしれない。

女性においては、能力への自信との間に明確な正の関係がみられたことから、能力への自信の低さが女性の昇進意欲の低さの理由にあると考えられる。自信に繋がる職務経験も女性は男性より低かったため、昇進に必要な職務経験の少なさによって生じる自信のなさが女性の昇進意欲の低さを作り出している可能性がある。

引用文献

- 荒木 淳子・正木 郁太郎・松下 慶太・伊達 洋 駆 (2017). 企業で働く女性のキャリア展望に影響する職場要因の検討 経営行動科学, 30, 1-12.
- Gaertner, Karen N, and Nollen, Stanley (1989). Career experiences, perceptions of employment practices, and psychological commitment to the organization. *Human Relations*, 42, 975-991.
- 川口 章 (2011). 均等法とワーク・ライフ・バランス—両立支援は均等化に寄与しているか. 日本労働研究雑誌, 615, 25-37.
- 川口 章 (2012). 昇進意欲の男女比較 日本労働研究雑誌, 620, 42-57.
- 国立女性教育会館 (2020). 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 国立女性教育会館
- マイナビ (2018). 2018年マイナビ新入社員意識調査 Retrieved from https://www.mynavi.jp/news/2018/04/post_16970.html（最終閲覧 2018年5月7日）
- 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.

- 日本経営協会 (2016). 日本のミドルマネジャー白書 2016——第6回 日本のミドルマネジャー意識調査報告書—— 日本経営協会
- 21世紀職業財団 (2015). 若手女性社員の育成とマネジメントに関する調査研究——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
- 西村 智・呼 敏娜 (2017). 非管理職女性の昇進意欲の決定要因 経済学論究, 70(4), 25-49.
- 太田さつき・久保田 貴之・山田 一之・高城佳那・漁田 武雄・日隈 美代子 (2019). 女子大学生のキャリア選択に関する一考察——キャリア教育への示唆—— 環境と経営, 25, 161-179.
- 大槻 奈巳 (2019). 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) なぜ女性管理職は少ないのか (pp. 65-112) 青弓社
- 労働政策研究・研修機構 (2012). 大企業における女性管理職登用の実態と課題認識——企業人事等担当者及び女性管理職インタビュー調査—— 労働政策研究・研修機構
- 労働政策研究・研修機構 (2014). 男女正社員のキャリアと両立支援に関する調査結果 (2) ——分析編—— 労働政策研究・研修機構
- 労働政策研究・研修機構 (2016). JILPT海外労働情報 第16回日韓ワークショップ報告書女性労働問題: 日韓比較 労働政策研究・研修機構
- 労働政策研究・研修機構 (2017). 育児・介護と職業キャリア——女性活躍と男性の家庭生活—— 労働政策研究・研修機構
- 坂田 桐子 (2019). 女性の昇進を阻む心理的・社会的要因 大沢 真知子 (編) なぜ女性管理職は少ないのか (pp. 25-64) 青弓社
- 高村 静 (2017). 男女若手正社員の昇進意欲——持続と変化—— 佐藤 博樹・武石 恵美子 (編) ダイバーシティ経営と人材活用 (pp.105-134) 東京大学出版会
- 武石恵美子 (2014). 女性の昇進意欲を高める職場の要因. 日本労働研究雑誌, 648, 33-47.
- 山本 寛 (2007). 組織従業員のHRM認知とリテンションとの関係——キャリア発達の観点から—— 産業・組織心理学研究 20(2), 27-39