

2018年8月30日 全7頁

女性の昇進意欲を左右する基幹的職務経験

管理職の選抜時期まで昇進意欲を維持するには何が必要か

政策調査部 研究員 菅原 佑香

[要約]

- 政府は、指導的地位に占める女性の割合を2020年までに30%程度にする目標を掲げているが、その達成は極めて厳しい状況にある。多くの企業は女性の昇進意欲の低さに課題を感じているが、先行研究によると、企業の「ポジティブ・アクション」や、上司が女性部下を信頼して仕事を任せたり、高い課題や目標を設定したりするなどのマネジメントが有効であるという。
- 係長級の役職へ昇進し始める入社5~9年目は、女性にとってキャリア意識が変化しやすい時期に当たり、男性に比べて昇進意欲が低下する傾向が見られる。この時に、様々な人と関わったり、主体的に仕事を進めたりする「基幹的職務」の経験を積むことで、仕事のやりがいや達成感などを得ることができれば、昇進意欲の低下が抑えられる可能性がある。
- 基幹的職務の経験割合や開始時期には男女差がある。女性の昇進意欲が低下しないよう、基幹的職務経験をまずは男性と同等に、場合によっては男性よりも早めに積めるような体制が求められる。これは日本企業一般に見られる管理職に関する「遅い選抜」の時期が、出産・育児のタイミングと重なることが多いという現実を克服する上でも重要である。

1. 多くの企業が抱える女性の昇進意欲の課題

政府は指導的地位に占める女性の割合を2020年までに少なくとも30%程度とする目標を2003年6月に掲げて以降、女性の参画を拡大させるための環境を整備し、企業などに女性活躍の取り組みを促進している。だが、この「2020年30%」という目標の達成は厳しい状況にある。厚生労働省「賃金構造基本統計調査」によれば、課長相当職に占める女性の割合は、10.9%（2017年）である。2020年までは残り2年ほどであるが、目標値とは大きな開きがある。

女性の管理職比率を高めるために企業に求められることは、採用者に占める女性割合の引上げや家庭との両立の支援のほか、管理職に必要な知識やスキルを習得できるように職場の配置

の男女差を解消することが重要であることを筆者はこれまでに指摘してきた¹。ただ、女性の活躍を進める上では企業がさらに取り組むべき課題がある。それは女性の昇進意欲を高めることである。

日本生産性本部が実施した「第 8 回『コア人材としての女性社員育成に関する調査』」（2017 年 1 月（調査期間は 2016 年 8～9 月））によると、女性社員の活躍を推進する上で「女性社員の意識」が課題であると回答した企業の割合は 80.9%と最も高い（複数回答）。

企業が女性を部長以上に登用したいと考えてもそれが実現しない理由として、業務の難易度が増したり責任が重くなったりすることを女性社員が望んでいないことや、ロールモデル（豊富な職務経験を持ち模範となる人物）の不足などが指摘されている²。

企業は女性の昇進意欲を高めるために、どのような取り組みができるのだろうか。本稿では、まず昇進意欲の男女差の現状を確認した上で、企業がどのような人事管理を行えば女性の意識を向上させることができるのか、昇進意欲につながる女性の初期キャリアの形成のあり方について検討する。

2. 昇進意欲における男女差の現状

労働政策研究・研修機構が 2016 年に実施した「企業の人材活用と男女正社員の働き方に関する調査」によると、総合職正社員の男性の 56%は課長相当職以上への昇進を希望しているが、女性は 28%にとどまる（図表 1 左図）³。今よりも高い地位や役職に就くことを希望するかという問いに対しても同様の傾向が見られ、そうした女性の意欲は男性よりも低い（図表 1 右図）。つまり、課長以上の管理職の候補となる人材プールである係長級の役職への昇進でさえ、女性は男性よりも意欲が低い可能性がある。

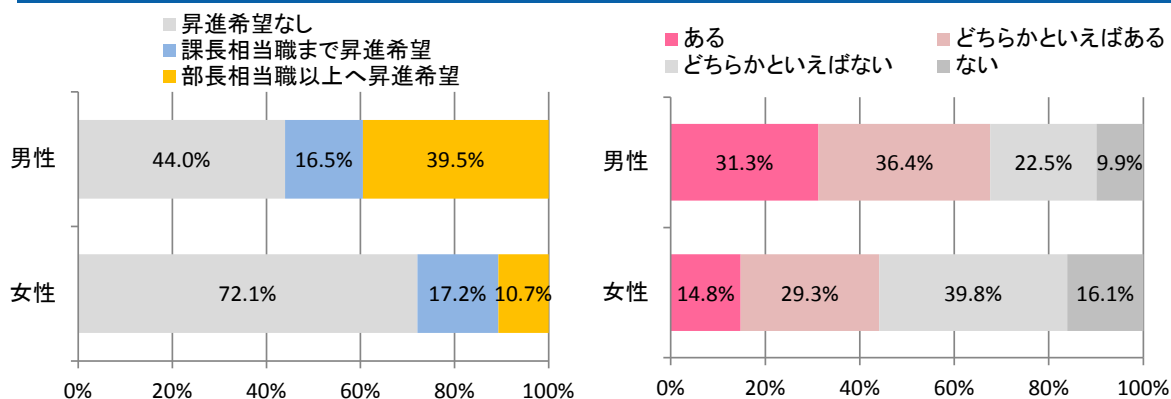
なぜ昇進意欲に男女差が生じているのであろうか。同調査で 30 歳代大卒正社員の就業態度について企業の認識を尋ねた結果を見ると、「昇進意欲高い」という項目は男性が女性のそれを明確に上回るものの、「挑戦回避」「指示待ち」「私生活重視」といった項目では男女差が見られない。つまり、企業は昇進に対する意欲以外に大きな男女差があるとは認識していない。入社してから様々な業務を女性が経験していく過程のどこかに、男性に比べて管理職への昇進を前向きに考えにくくする要因があると考えられる。

¹ 菅原佑香「女性活躍に積極的な地域はどこなのか(後編)」(大和総研レポート、2018年2月9日)、「女性活躍による中小企業の生産性向上の余地」(大和総研レポート、2018年4月27日)を参照。

² 労働政策研究・研修機構(2015)「採用・配置・昇進とポジティブ・アクションに関する調査結果」調査シリーズ No. 132

³ 分析の対象には、勤務地限定の正社員、職種限定の正社員は含まれていない。現在の仕事内容(職種)において「管理職」以外であり、かつ役職について「部長相当職以上」「課長相当職(次長を含む)」に当たらない者(「係長相当職」「役職についていない」者)とされている。自身の雇用管理区分における昇進の上限に関する設問で、課長相当職以上へ昇進可能でないとした者も分析対象から除外されている。

図表 1 左図：管理職に就いていない総合職正社員の管理職への昇進希望
右図：管理職に就いていない総合職正社員の今より高い地位・役職へ就く希望の有無



(原典) 労働政策研究・研修機構 (2016) 「企業の人材活用と男女正社員の働き方に関する調査」

(出所) 労働政策研究・研修機構 (2017) 「育児・介護と職業キャリアー女性活躍と男性の家庭生活―」 労働政策研究報告書 No. 192 より大和総研作成

一般正社員は管理職に対して、「仕事のストレス大きい」「労働時間長い」「休暇とりにくい」といったイメージが強い⁴。特に女性は男性に比べて仕事と家庭との間で葛藤を抱えやすい現実があることから、管理職を敬遠している可能性がある。一方、管理職は仕事の裁量度が非管理職よりも高く、やりがいがあるといったプラスのイメージも少なくない。そのため、管理職でも家庭と両立できるように就業環境を整備することは、女性の昇進意欲を高めるかもしれない。

しかしながら、女性の昇進意欲に関するこれまでの先行研究を整理すると、家庭との両立支援策は重要であるが、それだけでは女性の昇進意欲が高まるとは限らないと結論づけられたものが多い。川口 (2012)⁵によれば、職場内に残る男女の役割分担意識などを企業が自主的かつ積極的に解消する「ポジティブ・アクション」⁶が女性の昇進意欲の向上に有効であるという。加えて、上司が部下を信頼して仕事を任せ、適宜相談に乗ることや、高い課題や目標を設定することなどの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しているという分析結果もある⁷。

これは、米国の臨床心理学者であるフレデリック・ハーズバーグが提唱した「二要因理論 (動機付け・衛生理論)⁸」を用いて説明することができるだろう。二要因理論では、仕事の満足度やモチベーションは、「満足」に関わる要因 (動機付け要因) と、「不満足」に関わる要因 (衛生要因) という二要因で規定されると考えられている。動機付け要因には仕事の達成感や周囲からの承認、仕事の面白さ、責任や昇進などが含まれており、衛生要因には会社方針や上司と

⁴ 労働政策研究・研修機構 (2017) 「育児・介護と職業キャリアー女性活躍と男性の家庭生活―」 労働政策研究報告書 No. 192

⁵ 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

⁶ 「ポジティブ・アクション」については、[厚生労働省委託事業 ポジティブ・アクション情報ポータルサイト](#)参照。

⁷ 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』No. 648, pp. 33-47

⁸ 須田敏子 (2005) 『HRM マスターコース 人事スペシャリスト養成講座』慶應義塾大学出版会
奥村康司編著 (2003) 『入門 人的資源管理』中央経済社

の関係、職場環境、給与などが含まれる。この理論に基づいて整理すると、両立支援策は衛生要因に該当するため、仕事の不満やモチベーションの低下を改善させることは期待できるが、仕事の満足度やモチベーションを高めることにはならない。他方、ポジティブ・アクションや職場の上司のマネジメントは動機付け要因に該当すると考えられるため、女性の昇進意欲を高める可能性がある。

3. 昇進意欲を高めるポイントは「タイミング」と「経験」

(1) 女性のキャリア意識が転換するタイミング

男女ともに、入社後の初期キャリアの形成は、その後の職業キャリアに大きな影響を与えることから重要である。入社時点は意欲が高かったが働いている中で意欲が低下する人もいるだろう。女性の場合、主体的に仕事に取り組めるようになったり昇進候補になったりする時期と、出産や子育ての時期が重なることが多く、仕事と家庭との両立の難しさについて逡巡しているうちに昇進意欲が停滞・低下する可能性がある。

中央大学大学院戦略経営研究科ワーク・ライフ・バランス&多様性推進・研究プロジェクトの「社員のキャリア形成の現状と課題～社員のキャリア形成の現状と課題に関する調査報告書～[第2版]」⁹において2014年に実施されたアンケート調査によると、キャリア意識が変化する時期で男女に違いが見られるのは「入社5年目以降」であるという。同報告書では、「勤続5年～10年未満のキャリア段階における能力開発期の男性について見ると、入社時の昇進意欲は45.9%であり、現在は7.2%ポイント上がって53.1%である。これに対し、同勤続年数層の女性は、入社時は37.9%が昇進意欲を持っていたが、現在は28.4%と9.5%ポイント減少している。」「勤続5年～10年未満の女性の昇進意欲が入社時から約10%ポイント低下する点については、当該時期のキャリア形成のあり方に課題があると考えられる。」と指摘されている。

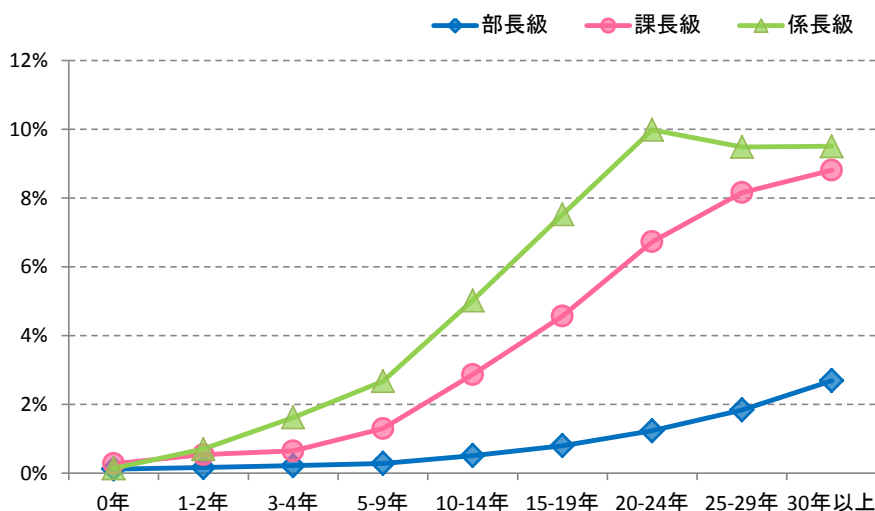
実際、勤続5～9年目は女性のキャリア形成においてどのような時期に当たるのかを、昇進のタイミングを念頭におきつつ、勤続年数別の役職者割合との関係から確認しよう。図表2は、厚生労働省「賃金構造基本統計調査」から女性労働者に占める係長級以上の役職者割合を勤続年数別に表したものである。勤続3～4年では係長級に就く女性割合は1.6%と低いが、5～9年になると2.7%、10～14年になると5%へ高まり、勤続15～19年では課長級の役職者割合も高まる。勤続15年目以降において課長以上の管理職の割合が明確に高いことから、管理職の前段階である係長などに勤続10～14年目までに就くことができるかどうか重要である。その意味においては、係長の昇進候補に選ばれ始める勤続5～9年目に女性の昇進意欲が低下すると、管理職への昇進がさらに遅れたり、実現しなかったりすることになる。

先に紹介した通り、中央大学大学院の調査では、勤続5～9年目において女性のキャリア意識が入社時点よりも大きく低下していることが指摘されている。一般に勤続5～9年目といえば、

⁹ 中央大学大学院戦略経営研究科ワーク・ライフ・バランス&多様性推進・研究プロジェクト(2016)「社員のキャリア形成の現状と課題～社員のキャリア形成の現状と課題に関する調査報告書～[第2版]」

その先のキャリアを改めて考える時期に当たり、また、結婚や出産などの将来のライフプランを検討する年齢に差し掛かっていることが多い。そのため、その時期の女性について昇進意欲の低下を避け、昇進意欲を養成するために何が必要かという点が最も重要であると考えられる。

図表 2 勤続年数別、女性労働者に占める役職者割合 (2017年)



(注) 女性労働者は、企業規模 100 人以上の非役職、職長級、係長級、課長級、部長級の合計である。

(出所) 厚生労働省「平成 29 年賃金構造基本統計調査」より大和総研作成

(2) 昇進意欲を高める基幹的職務経験

労働政策研究・研修機構の「育児・介護と職業キャリアー女性活躍と男性の家庭生活」報告書において 2014 年に実施されたアンケート調査によると、管理職でない人の「基幹的職務」の経験割合は男性より女性の方が低く、職務経験における男女差がある¹⁰。ここで基幹的職務とは、「対外的な折衝をする職務」「顧客のもとに出向いて行う職務」「会社の事業を立案する職務」「スタッフを管理する職務」「自分で企画・提案した仕事を立ち上げる職務」「プロジェクトのリーダー的職務」といった職務のことである。

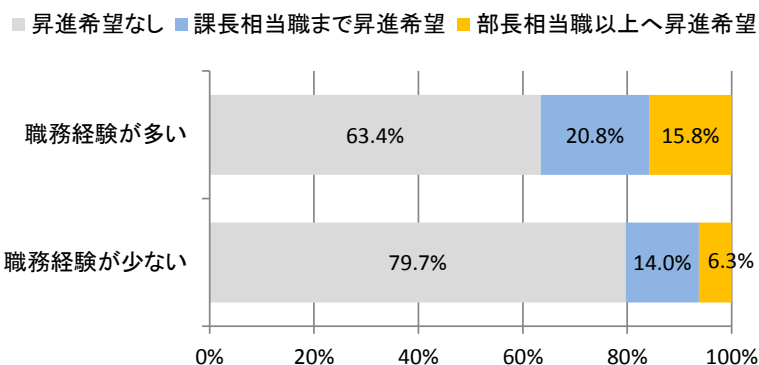
そして、この基幹的職務経験を多く積んだ女性の方が、昇進意欲が高い(図表 3)。基幹的職務のように様々な人と関わりながら仕事をしたり、主体的に仕事を進めたりすることが多いと、仕事の責任感ややりがい、達成感、人から認められる経験などを得ることにつながり、その結果、昇進意欲が高まるということであろう。

ところが、昇進意欲を高める基幹的職務を初めて経験するタイミングには男女差があり、女性はこうした職務経験を積み始める時期が男性よりも遅い(図表 4)。女性の基幹的職務の経験割合が男性よりも低いことは、そのタイミングが遅いということにも起因していると考えられ

¹⁰ 労働政策研究・研修機構(2017)「育児・介護と職業キャリアー女性活躍と男性の家庭生活」労働政策研究報告書 No. 192

る。

**図表3 管理職への昇進希望 — 基幹的職務経験の程度別 —
(総合職の女性)**



(原典) 労働政策研究・研修機構 (2016) 「企業の人材活用と男女正社員の働き方に関する調査」

(出所) 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—」 労働政策研究報告書 No. 192 より大和総研作成

**図表4：総合職男女が基幹的職務経験を最初に経験したタイミング (入社何年目かの平均値)
(単位：年)**

	対外的な折衝をする職務	顧客のもとに向いて行う職務	会社の事業を立案する職務	スタッフを管理する職務	自分で企画・提案した仕事を立ち上げる職務	プロジェクトのリーダー的職務
男性	3.17	2.87	6.06	5.79	5.24	4.71
女性	3.43	3.77	7.10	7.35	5.56	4.98

(原典) 労働政策研究・研修機構 (2016) 「企業の人材活用と男女正社員の働き方に関する調査」

(出所) 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—」 労働政策研究報告書 No. 192 より大和総研作成

4. 「遅い選抜」構造におけるキャリア形成の遅れ

さらに女性の昇進意欲に影響を与えていると考えられる「遅い選抜」という構造も見逃せない¹¹。すなわち、一般に、多くの日本企業では長期雇用を前提として社員の定着やモチベーションの維持を図る観点から、昇進格差を早い段階から付けないように選抜時期を遅らせている。企業にとって「遅い選抜」の仕組みは、時間をかけて管理職に適した人材を選抜できるという利点がある。

だが、他方で、管理職へ選抜される時期が、女性にとっては出産・育児のタイミングと重なることが多いという現実がある。家庭と仕事を両立させるための負担が重いタイミングと昇進のための競争が重なることは、それだけでなくも基幹的職務経験の男女差という問題がある中、女性に不利に働く可能性がある。管理職への選抜時期に何らかの負担が重なってもそれを女性

¹¹ 「遅い選抜」についての詳細は、小池和男・猪木武徳 (2002) 『ホワイトカラーの人材形成—日米英独の比較』 (東洋経済新報社) を参照。

が乗り越えるには、その時点での昇進意欲が維持されていなければならない。女性の昇進意欲が勤続5～9年目に低下しないよう、基幹的職務経験をまずは男性と同等に、場合によっては男性よりも早めに積めるような体制が求められるだろう。これは本レポートの冒頭で述べた「女性社員の意識」が課題としている企業側としても、能力と意欲のある女性の管理職登用へ向けたソリューションになりうる。

女性の活躍を促進するには、仕事と家庭の両立が図れるような職場環境を整備し、男性と同じように配置転換の機会が得られることが求められるのは当然である。その上で、女性の昇進意欲を高めるためには、企業は結婚や出産といったライフイベントが本人にとっても会社にとっても問題になる節目とならないようにするという観点に立ち、可能な限り早い段階から基幹的職務をできるだけ多く経験させることが重要である。基幹的職務の経験は、課長級以上の管理職に登用される直前の段階では遅い。女性の昇進意欲を高められるかどうかは、管理職の前段階である係長級のポジションに就く前、遅くとも勤務10年目までに基幹的職務をどれだけ経験できるかがカギである。