

.....

## 査読論文

# 女性の管理職への意識に関する調査 —A社リーダー研修応募者に対する質問票調査に基づく分析—

国保 祥子（静岡県立大学経営情報学部）

神吉 直人（追手門学院大学経営学部）

黒澤 壮史（日本大学商学部）

---

### 要約

本研究は、女性の管理職への昇進に対する考え方に関連する要因の実態を明らかにすることを目的とする。具体的には、状況要因としてロールモデルの有無と家庭状況、ワーク・ファミリー・コンフリクト、認知的要因としてジェンダー観とワーク・ライフ・イデオロギー、さらに昇進への意識に関する概念として、キャリア自己効力感、管理職自己効力感、キャリア展望、管理職意向を取り上げる。これらの状況要因と認知的要因が、昇進への意識にどのように関係しているかを確認した。

キーワード：昇進意欲、女性管理職、ワーク・ファミリー・コンフリクト、ワーク・ライフ・イデオロギー、認知的要因

---

### 目次

#### 要旨(邦文)

1. はじめに—日本社会における女性管理職の現状と課題
2. 先行研究—女性従業員の昇進に対する意識に関連する要因
3. 統計分析
  - 3-1. 調査の概要
  - 3-2. 状況要因
  - 3-3. 認知的要因
  - 3-4. 昇進に対する意識—効力感・キャリア展望・管理職意向
  - 3-5. 小括と考察
4. 追加の検討
5. おわりに

#### 参考文献

#### 要旨（英文）

#### 注

### 1. はじめに—日本社会における女性管理職の現状と課題

1986年の男女雇用機会均等法施行から、2021年で35年を迎えた。この間、女性の社会進出が進み、

女性が男性と同じく総合職で採用されることも一般的になってきた。しかし、昇進などの待遇に目を向けると、まだ問題は山積している。高木（1987）は男女雇用機会均等法（1985年制定）が

施行されて間もない論考で、女性管理職の有効活用が企業経営の成否を左右する要因であり、経営課題であると指摘している。そこから年月を経たが、この課題が順調に解決に向かっているとはいえない。

我が国の実態をみると、課長相当職以上の女性管理職を有する企業の割合は、2020年で52.8%に留まる<sup>1)</sup>。つまり、約半分の企業には管理職の女性が存在しない<sup>2)</sup>。規模別にみると、5,000人以上の規模では部長相当職の女性管理職を有する企業が72.3%、1,000人から4,999人では40.2%、同じく課長相当職の女性管理職を有する企業はそれぞれ92.1%と81.8%と、企業規模が大きくなるほど管理職の女性を有する割合が高くなっている。また、課長相当職以上の管理職に占める女性の割合は12.4%であった。役職ごとの女性管理職割合は、係長相当職18.7%、課長相当職10.8%、部長相当職は8.4%であり、上位にいくほど小さくなるが、役員は例外的に20.3%と高い。とはいえ、日本政府は2020年の第5次男女共同参画基本計画の中で「指導的地位に占める女性の割合を30%にする」という目標を掲げており、これを達成するならば、未だ道半ばであるといわざるを得ない<sup>3)</sup>。

このような点を解消するため、男女雇用機会均等法を嚆矢に、男女共同参画社会基本法（1999年制定）や女性活躍推進法（2015年制定）など、様々な男女の機会均等施策が行われてきた。しかし、こうした施策は「男性は外で働き、女性は家庭を守るべきだ」という社会の伝統的な性別役割の在り方との相性が悪い。伝統的な性別役割の庇護下にある男性は専業主婦に家事や育児を任せて仕事に邁進できるが、女性がそのように振る舞うことは難しい。参画への機会が等しくなることは、かえって女性が家事負担の少ない男性並みの働きを求められることにつながってしまった。結果、女性の多くが「外で働く」または「家庭を守る」のいずれか1つの選択を迫られ、結婚や第1子の出産を機に女性の半数が離職するという状況が生まれた<sup>4)</sup>。

その後、出産を契機とした離職者を減らすための施策として育児休業法（1991年制定）などが定

められた。1990年代以降、育児休業や時短勤務などの両立支援制度を企業が整備するようになってきたことで、女性の就業継続自体は容易になりつつある。就業継続する女性の割合は、39.2%（1985年から89年出生）から53.1%（2010年から14年出生）に増えた<sup>5)</sup>。また、2018年10月からの1年間で在職中に出産した女性の育休取得率は81.6%である<sup>6)</sup>。就業継続の観点からみると、育休制度は効果があるといえるかもしれない。

ところが、復帰後に育児と両立しながら働く女性には、残業や転勤ができないことや、当日欠勤が多いことなどの理由から、補助業務（アシスタント職）があてがわれることも多い。換言すれば、彼女らが重要な任務を任されることは少なく、自ずと昇進が遠くなる。こうした就業継続は可能ながらも昇進トラックから外れるキャリアトラックはマミートラック（mommy track）と呼ばれるが（Kanter, 1993）、マミートラックに乗ってしまうと昇進機会が失われ、退職するか、もしくは働く意欲を冷却させてぶら下がり社員になるかのいずれかに二極化しやすい（中野, 2014）。また、出産後に時短勤務になることで、給与が新入社員並みになることも珍しくない。

育休制度の利用率が上がった現在、今後の課題は、就業を継続した女性たちがライフイベントの変化を乗り越えながら業務経験を積み、組織の中で適切なキャリアを歩みたいと思えるような環境づくりである。そこで本研究では、女性の昇進に対する意識に関係する要因を明らかにする。このことを目的に、情報通信業をドメインとするA社が社内で実施している女性リーダー研修への応募者を対象に、質問票調査を実施した。そして、女性管理職や女性管理職予備軍の意識を探るため、主に記述統計による分析を行う。

## 2. 先行研究－女性従業員の昇進に対する意識に関連する要因

男性と女性の間で、昇進への意欲に差があることは明らかにされてきた（高村, 2017; 武石, 2017等）。女性の管理職登用が進まない背景には、

## 女性の管理職への意識に関する調査

女性個人の要因と、企業組織や職場側の要因という2つの側面が指摘されている（武石，2017等）。

まず、女性が昇進を望まないという女性個人の要因に注目してみると、公益財団法人日本生産性本部による2017年の調査では、女性社員の活躍を推進する上での課題のトップは「女性社員の意識」（80.9%）であり、「育児等家庭的負担に配慮」（55.2%）、「管理職の理解・関心が薄い」（53.1%）などが続く<sup>7)</sup>。これらは女性を雇用する企業が回答しており、中には事実と異なる、印象による意見を含むかもしれないが、独立行政法人労働政策研究・研修機構による2014年の調査でも、女性の58.0%が「役付きでなくともよい」と回答しており、昇進意欲の低さがみてとれる<sup>8)</sup>。さらに、40歳未満の大学院修了者に限定すると、男性の73.4%が課長相当以上への昇進意欲を持つのに対し、女性は20.4%にとどまった。また、厚生労働省による2012年の調査<sup>9)</sup>では、女性管理職が少ない、あるいはまったくいない理由として、「現時点では、必要な知識や経験、判断力を有する女性がいらない」（54.2%）、「管理職に就くための在職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%）といった理由が選択されていることに次いで、「女性が希望しない」という回答がなされている（17.3%）。

これらをみると女性に問題があるように思えるが、女性個人要因と職場環境要因は相互に関係するものである（国保，2017）。例えば、男女差別の職場風土という職場環境要因が女性個人の昇進意欲の欠如に繋がったり、女性に昇進や教育の機会を与えないという職場環境要因が女性の知識・スキル不足に繋がったりするのである。川口（2008）はジェンダー格差を生み出す構造についてモデル化している。そこでは、職場における女性差別的な雇用制度、家庭における性別役割分業、ワーク・ライフ・バランスを図ることが難しいビジネス慣行や社会的なインフラの未整備といった社会経済制度が相互に依存し合って均衡状態になっていることが指摘されている。そして、こうした社会的な状況は、女性が合理的な選択として家庭

優先の意識をもち、行動することにつながっていると指摘する。また、坂田（2014）は社会心理学の観点から欧米の研究を調査し、キャリア選好における心理的特性や行動傾向の男女差はゼロではないが、それ以上に男女のキャリア選好が、それぞれ社会状況に左右されることの大きさを強調している。坂田（2014）によると、例えば男性は1人の独立した人間として個人が目指すべき特性である作動性を、女性は共同性を重視するといった「ジェンダー・ステレオタイプ」の影響が大きい。そして、現状の管理職は男性支配的な状況であるために、女性は所属感を得られないことから昇進意欲を持ちにくい。

環境という観点をさらに拡大すれば、職場以外の社会も女性個人の意識に影響を与えるものと捉えうる。例えば、「男性は外で働き、女性は家庭を守るべきだ」という社会規範を内面化した女性は、家庭を疎かにしてまで仕事に邁進しようとは考えないだろう。妻や母親など、女性が家庭で求められる役割に対する態度や価値観は、心理学では「性役割態度（ジェンダー役割態度）」と称される。また、社会学では「性役割意識（性別役割分業意識；ジェンダー・イデオロギー）」と呼ばれる（鈴木，2017）。これらも女性のキャリア選択に影響しうると考えられるが、後天的に、一般社会や家庭環境によって育まれるものとされている。Hakim（2000）は、自身が提唱する選好理論（preference theory）から女性のキャリアに関する行動や選択を説明している。Hakim（2000）によれば女性のキャリア選択は選好によって決まるが、仕事と家庭に関する選好によって女性を分類すると、職場環境にかかわらず働き続けて昇進を目指す「仕事指向型（work-centered）」が約2割、職場環境が整っていても仕事を辞めて家庭に入る「家庭指向型（home-centered）」が約2割、重視することが状況に応じて変わる「適応型（adaptive）」が約6割であるという<sup>10)</sup>。そして、これらの選好も環境から影響を受けて形成されるものである（Hakim，2000）。

Leslie, et al.（2019）によって提唱されたワーク・ライフ・イデオロギー（work-life ideology:

以下 WLI) は、認知面に関するアプローチの1つである。WLI は、仕事と生活の関連について個人が持つ信念と定義され、3つの下位概念が示されている。それぞれ、仕事と生活がどの程度互いに資源を奪い合うものとするかに関する競合イデオロギー (a fixed pie work-life ideology)、仕事と生活がどの程度互いに影響しないと考えるかに関する独立イデオロギー (a segmentation work-life ideology)、生活よりも仕事をどの程度重要だと考えるかに関する仕事優先イデオロギー (a work priority ideology) である。そして、これらのイデオロギーもまた、社会、組織、コミュニティ、家族のコンテクストなどに基づいて形成される (Leslie, et al., 2019)。

これらの態度や選好、イデオロギーは、いずれも女性個人要因に含まれると考えることができる。そして、これらは社会という環境要因の影響を受けて形成され、育まれるが、逆に環境要因(職場環境要因)にも影響しうる。女性就労者がおかれる環境要因の1つには、仕事と家庭の状況がある。先行研究では、これらの間の関係について、2つの議論がなされている。

Greenhaus & Beutell (1985) は、仕事と家庭におけるそれぞれの役割を同時に果たそうとするとときに生まれる役割間葛藤をワーク・ファミリー・コンフリクト (work-family conflict; 以下 WFC) と定義し、時間、ストレス反応、行動の3つの葛藤(コンフリクト)があるとした。例えば、残業したいにもかかわらず、子どもを迎えに行くために帰らなくてはならない状況は、時間のコンフリクトといえる。ストレス反応のコンフリクトとしては、仕事上の問題が気になってしまい家庭でもゆったりと落ち着く気分になれないケース、そして行動のコンフリクトは、仕事を進める上では重要な言動が家庭では逆効果になってしまうケースが例として挙げられる。

一方、Greenhaus & Powell (2006) は、仕事と家庭(家族)における「一方の役割における経験が、他方の役割における生活の質を向上させる程度」として、ワーク・ファミリー・エンリッチメント (work-family enrichment: 以下 WFE)

の概念を提唱し、WFE が生じる理論モデルを示している。そのモデルの中では、一方の役割で得られるスキルや視点、心理的・身体的資源、社会関係資本、柔軟性、物質的資源というエンリッチメントを促進するリソースが他方の役割の成果に影響することが描かれている。さらに、その関係を他方の役割の重要性や、資源の関連性の認識、要求や規範とリソースの整合性といった変数が調整することも示している。

これらの2つの議論がともに成立するものとするれば、仕事と家庭の関係は、主体の認知次第でコンフリクトにもエンリッチメントにもなり得るといえる。Leslie, et al. (2019) は、この認知プロセスに焦点を当て、WLI が個人のワーク・ライフ選好に影響し、その結果として個人のワーク・ライフの捉え方がコンフリクトにもエンリッチメントにもなりうるとしている。さらに、これらの仕事と家庭の状況という環境要因もまた、女性個人の意識に影響する。つまり、WFC を抱えているのか、それとも WFE の程度が充実した状態なのか、といった状況が、管理職への昇進のために努力したいと思えるかどうかなどに影響しうる。

女性の昇進意欲の低さの理由として、こうした仕事と家庭の両立困難を指摘する研究や実務家は多く、両立支援施策や女性活躍推進のような施策の影響に関する研究も比較的なされている(川口, 2012; 武石, 2014等)。しかし、WFC や WFE の原因となるジェンダー役割態度や WLI といった女性個人の認知的な要因についての研究はほとんどない。そこで本研究では、女性個人の認知的要因が、仕事と家庭などの状況要因とどのように関係するのか、また、それらが昇進に対する意識とどのように関係するのかを、企業で働くリーダー候補の女性を対象にしたアンケート調査によって明らかにする。

### 3. 統計分析

#### 3-1. 調査の概要

##### (1) 調査対象

本研究の調査対象は、日本の情報通信事業を中

## 女性の管理職への意識に関する調査

心とした持株会社であり、東証1部上場企業であるA社の女性従業員である。A社ではダイバーシティ推進の観点から、企業として女性活躍を推進しており、女性管理職の目標数値も設定されている。例えば2016年には、女性活躍推進法に基づく行動計画を提出している。この行動計画では当時の「全体、および管理職に占める女性の割合が、女性活躍推進法の目安より低い」状態を課題と捉え、以後様々なライフイベント支援やキャリア形成支援を行っている。A社も他の多くの日本企業と同様の課題を抱えているといえよう。また、企業として女性活躍を進めているため、職場の不理解のような職場・会社による阻害要因は比較的小さいと考えられ、就労者の認知に焦点を当てた調査が実施しやすい。A社は日本のインターネット通信の黎明期に創業しており、従業員の中には創業期を支えた者も少なくなく、その女性たちが現在ライフイベントを迎えつつある。しかしまだ社内には前例が多くなく、模索をしている段階といえる。そのため企業内の変化をリアルタイムに追跡する調査が可能になっている。

A社は女性活躍を推進する施策の一環として、A社の次世代リーダーの創出を目的とする教育専門部署は、通常の管理職研修とは別に、2019年度より女性リーダー研修を実施している。これは、マネジメントに関心を持ち、より上位の階層を目指す女性従業員向けの研修であり、ここでいう女性リーダーは、課長などいわゆる管理職に就いて

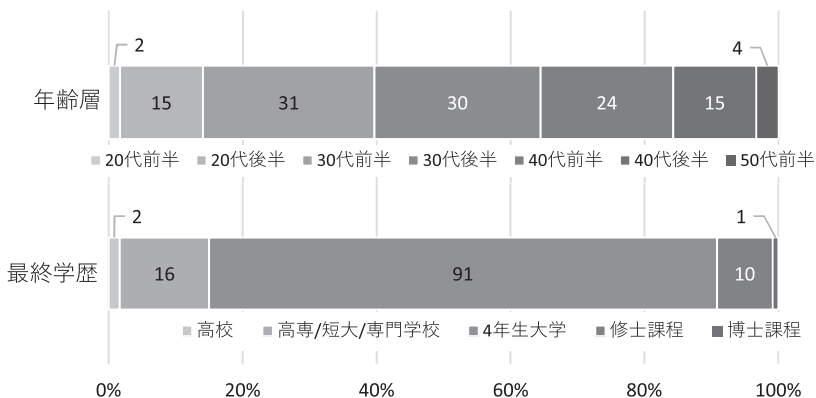
いる女性や、その予備軍の女性が想定されている。研修は、社内外で活躍する女性リーダーの講話や参加者同士の対話、最終プレゼンテーションなど全6回で構成される。各期の参加者は25人程度で、自薦と他薦の者がいる<sup>11)</sup>。

本研究では研修事務局の協力を得て、この研修の第2期（2020年7月から2021年1月に実施）、第3期（2020年10月から2021年8月に実施）、および第4期（2021年8月から執筆時点実施中）の応募者に対して、質問票調査を実施した。応募時にウェブベースのアンケート作成・管理ソフトウェア（Google フォーム）に案内し、選考には影響しないものとして回答してもらった。各期の応募者は、2期が74名、3期33名、4期40名であった。この中には、例えば2期応募時に落選し、3期に再び応募して受講資格を得た者のように重複する者がいる。それらについては、受講した期の応募時の回答を分析に用いた。また、何らかの必要項目を未回答としたり、すべての項目で同じ数字を回答したりした者については、分析対象から除いた。最終的には2期23名、3期24名、4期23名の受講者と、いずれの期でも受講できなかった計51名の落選者からなる、121名分のデータを分析に用いる。

### (2) 応募者の基本属性

121名のうち、64名（52.89%）がA社の中心企業の従業員で、その他はグループ内の20社から

図1 研修応募者の年齢層と最終学歴の分布



の応募者であった。雇用形態は121名すべて正社員で、109名(90.08%)がフルタイム勤務者、12名が時短勤務者であった。現在の所属企業に勤めてからの平均年数は7.83年(S.D.=4.49, max=20)、転職回数の平均値は1.83回(S.D.=1.61, max=9)であった。年齢層と最終学歴の分布は、図1のようになった。30代が全体の50.41%、4年制大学の卒業生が全体の75.21%をそれぞれ占めており、いわゆる中堅社員が多いことがわかる。

また、図2に示したように職種は様々である。企画系が最も多く(32名, 26.45%)、スタッフ系、営業系がそれに続く。

(3) 応募者の職位

職位は、既にリーダークラス(課長)の役割を担っている人が56名(46.28%)と最も多い。本研究では、これに部長クラス10名を含めた66名(54.54%)を管理職と定義する。この66名の管理

職としての経験年数の平均値は2.23年(S.D.=2.58, max=14, mode=1(28名))であった。管理職としては比較的経験の浅い人が多いといえる。一方、応募時では役職のない人も約4割(48名, 39.67%)を占めている(図3)。

3-2. 状況要因

(1) ロールモデルの有無

管理職への意識に関わりうる状況的な要素の1つとして、これまでに同性、および異性の尊敬できる上司に出会ったことがあるかどうかの有無を尋ね、その結果をクロス表で示した(表1)。尊敬できる上司は男女ともにいる人が75名(61.98%)と最も多く、男性の上司のみいる人が31名(25.61%)と続いた。尊敬できる上司が女性のみである人は8名(6.6%)、尊敬できる上司は男女問わずいないと回答した人は7名(5.78%)であった。

さらに、子育てと仕事を両立する働き方について

図2 研修応募者の職種の分布

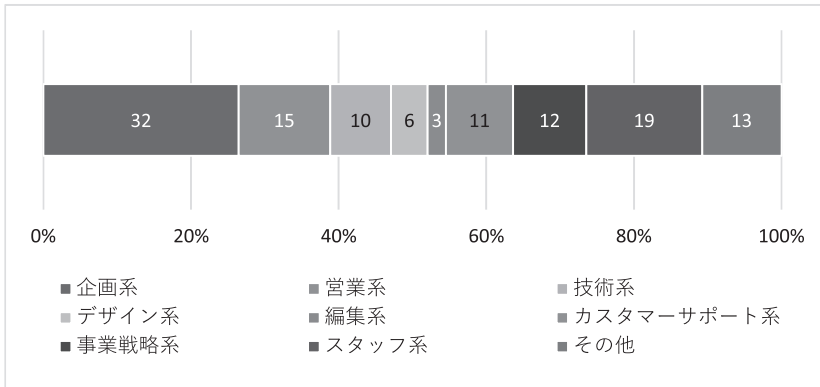
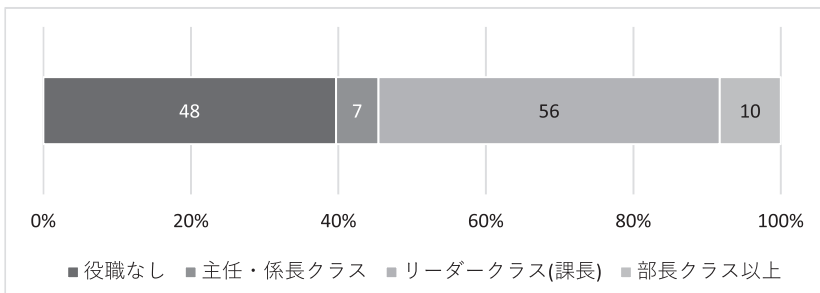


図3 研修応募者の職位の分布



女性の管理職への意識に関する調査

て、参考になる人が会社の外、および内にあるかどうか、また実在するかどうかはともかく、理想のリーダー像があるかどうかを「1. まったく当てはまらない」から「6. 非常に当てはまる」の6件法で尋ねた。それぞれの回答の分布は図4のようになった。

理想のリーダー像は、性別や、子育てと仕事の両立などの条件を絞った質問ではないため、単純な比較には慎重になる必要があるものの、各人が抽象的に描く理想像に比して、実際に参考になる人との出会いは少ないといえる。社内、社外のロールモデルともに、「非常に当てはまる」に近い回答をしている人がいる一方で、「まったく当てはまらない」を選択している人もいる。

この違いについて検討するため、社外/社内のロールモデルについて5、もしくは6を選択した人を「社外/社内ロールモデルあり」、それ以外

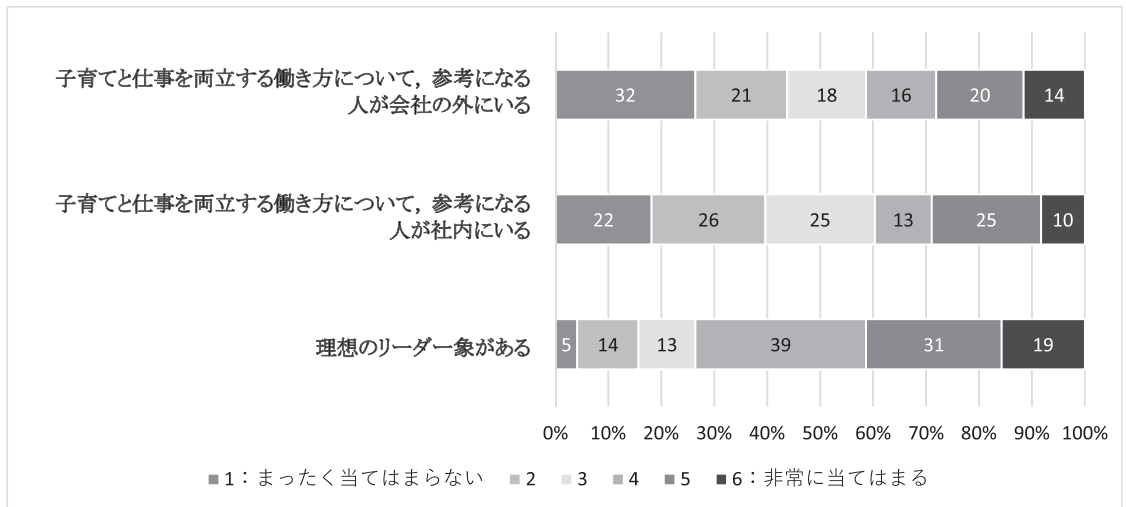
を「なし」の2群にわけた。同様に、回答者を年齢に基づいて「30代前半まで」と「30代後半以降」の2群にわけて、社外/社内のロールモデルの有無について $\chi^2$ 乗検定を行ったところ、社外のロールモデルで有意な違いがみられた(表2)<sup>12)</sup>。この結果からは、社外のロールモデル形成への年齢の影響が垣間みえる。ロールモデルとの出会いには、ある程度の期間、業務を経験し、社外の人々と仕事を交えた交流をすることが必要なかもしれない。

以後の節の分析では、社外、ないし社内のロールモデルのどちらか一方について5、もしくは6を選択した者を「ロールモデルあり」群(N=52)、それ以外を「なし」群(N=69)としたものを変数として用いる。

表1 異性/同性の尊敬できる上司の有無に関するクロス表

		同性(女性)		
		いない	いる	合計
異性 (男性)	いない	7	8	15
	いる	31	75	106
合計		38	83	121

図4 ロールモデルに関する回答の分布



(2) 家庭状況

本研究の主な関心の1つである、結婚、および子育ての状況について確認する。表3は、回答者が結婚をしているかどうか、および子どもの人数についての回答をクロス集計したものである。回答者の過半数の66名(54.54%)が結婚している。子どもがいるのは、結婚していない者1名を含む全41名(33.88%)であった。結婚の有無と子どもの有無で分けると、独身者が最も多く(54名、44.62%)、次いで既婚で1人以上の子どもがいる人(40名、33.05%)、既婚だが子どもはいない人(26名、21.48%)、結婚していないが子どもがいる人(1名、.83%)という内訳となっている。表3の括弧内の数字は、子どものうち未就学児の人数を示しているが、未就学児の子どもが1人いる人が23名、子どもが2人以上いる人が14名のうち10名は小学生以上であることから、育児と両立しながら働き始めて数年以内の人が多くことがわかる。

以後の分析の中では、121のサンプルを(1)未婚・子どもなし(N=54)、(2)既婚・子どもなし(N=26)、(3)既婚・子どもあり(N=40)の3群に分け、適宜、一元配置分散分析を実施することで、家庭の状況ごとの回答傾向の違いについて確認していく<sup>13)</sup>。

(3) ワーク・ファミリー・コンフリクト

家庭と仕事の関係を捉える概念として、回答者のWFCを測定した<sup>14)</sup>。仕事と家庭におけるそれぞれの役割を同時に果たそうとするときに生まれる役割間葛藤であるWFCが大きいと、仕事または家庭を続けることが困難になると考えられている(Greenhaus & Beutell, 1985)。本研究では、金井・若林(1998)のWFC尺度全20項目から4項目を用いた。図5に回答の分布を示す。

図5からは、回答者たちは仕事から家庭へのコンフリクト(仕事-家庭葛藤)も、反対の家庭から仕事へのコンフリクト(家庭-仕事葛藤)も、あまり感じていないように見える。4項目の中で最もコンフリクトが表れている「仕事をしているので、家族との会話を十分にできないのがつらい」についても、4から6と回答したのは25名(20.66%)である。

ただし、各項目について、(1)未婚・子どもなし、(2)既婚・子どもなし、(3)既婚・子どもありの3群による一元配置分散分析を行ったところ、「仕事をしているので、家族との会話を十分にできないのがつらい」以外の3項目について、有意な差が確認された<sup>15)</sup>。

まず「仕事をするので、家族にひどく迷惑をかけている」という仕事-家庭葛藤については、

表2 社外のロールモデルの有無と年齢層のクロス表

	社外のロールモデル		
	いない	いる	合計
～30代前半	43	5	48
30代後半～	44	29	73
合計	87	34	121

$\chi^2=12.31, p<.001$

表3 結婚と子育ての状況に関するクロス表

		子どもの数(括弧内は未就学児)				合計
		0	1	2	3	
結婚 (事実婚含む)	している	26	26(22)	13(4)	1	66
	していない	54	1(1)	0	0	55
合計		80	27(23)	13(4)	1	121



## 女性の管理職への意識に関する調査

(1) 未婚・子どもなし群 (ave.=1.33, S.D.=.85) とその他の2群 (既婚・子どもなし ave.=2.12, S.D.=1.37、既婚・子どもあり ave.=2.28, S.D.=1.32) の間に有意差がみられた ((1) - (2) 間:  $p < .05$ 、(1) - (3) 間:  $p < .001$ )。調査では、一人暮らしなのか、親と同居しているのかなど、未婚・子どもなし群の人々の状況を詳細に尋ねていない点を考慮する必要はあるものの、仕事が家庭での役割に及ぼすコンフリクトの発生は、配偶者や子どもの有無が境目になる。

一方、「家庭での役割があるので、仕事に熱中できないのがつらい」という家庭-仕事葛藤については、(3) 既婚・子どもあり群 (ave.=3.13, S.D.=1.59) とその他の2群 (未婚・子どもなし群 ave.=1.54, S.D.=.95、既婚・子どもなし群 ave.=1.77, S.D.=.99) の間に有意な差がみられた (いずれも  $p < .001$ )。同じく家庭-仕事葛藤である「働く時間が限られているので、職場にひどく迷惑をかけている」に関する結果も同様に、(3) 既婚・子どもあり群 (ave.=2.65, S.D.=1.08) とその他の2群 (未婚・子どもなし群: ave.=1.17, S.D.=.54、既婚・子どもなし群: ave.=1.19, S.D.=.49) の間に有意な差がみられた (いずれも  $p < .001$ )。家庭が職場での役割に及ぼすコンフリクトは、子どもがいる人の方がより強く感じるという結果である。この葛藤が女性の活躍に影響するとすれば、女性の活躍促進には、育児との両立支援施設が不可欠であることが示唆される。

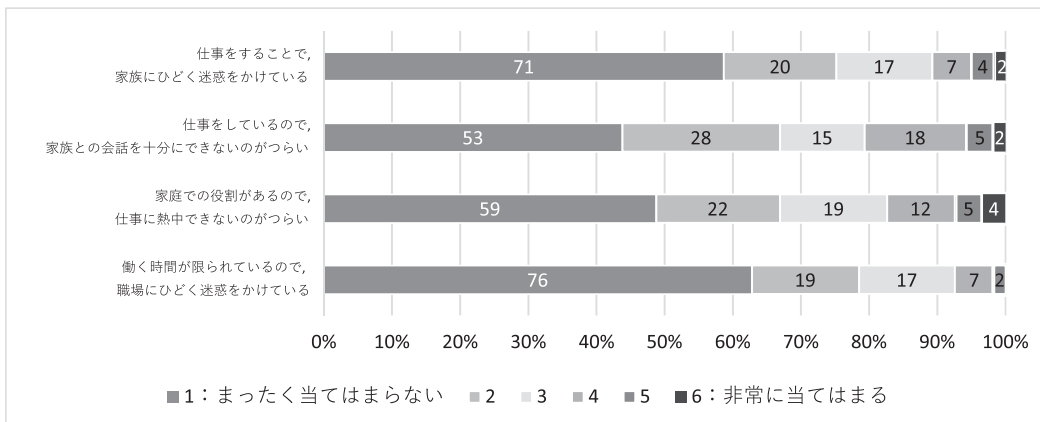
仕事-家庭葛藤と家庭-仕事葛藤が別の概念であることに留意しつつ<sup>16)</sup>、WFCに関する4項目について信頼性統計量を確認したところ、 $\alpha = .76$ であった。そこで4項目の平均値を算出して1つの合成変数とし、その分布を確認すると、2.50のところで累積75%を超えた。合成変数の値が2.50未満を「WFCなし群」(N=86)、2.50以上を「WFCあり群」(N=35)とし、以降の分析で用いる。

### 3-3. 認知的要因

#### (1) ジェンダー観

前項 (3-2 (3)) の結果では、仕事-家庭葛藤は配偶者や子どもがいる人が、家庭-仕事葛藤は子どもがいる人の方が、それぞれより強く感じていた。これは、女性が家庭で求められる妻や母親という役割が、コンフリクトの原因になっていることを示唆する。前述のように、男女の役割に対する態度や価値観は、心理学では「性役割態度 (ジェンダー役割態度)」と称され、測定には主に平等志向か伝統志向かという次元尺度が用いられる。また、社会学では「性役割意識 (性別役割分業意識; ジェンダー・イデオロギー)」として、「男性は外で働き、女性は家庭を守るべきである」などの質問で性別役割分業への賛否を問うことで測定される (鈴木, 2017)。鈴木 (2017) は、ジェンダー役割態度における平等志向性の高さは性役割意識の否定傾向を意味することから、これらを

図5 ワーク・ファミリー・コンフリクトに関する回答の分布



互換性のある概念として捉えている。

本研究では、回答者の性役割に関する価値観（以下、ジェンダー観）を測定するため、鈴木（1987; 1991; 1994）の平等主義的性役割態度スケール短縮版（SESRA-S）全15項目からの3項目、および若林・宗方（1985）の女性管理職に対する態度尺度（日本語版 WAMS）から2項目をそれぞれ抜粋して用いた。

個々の回答の分布を図6に示す。5つすべての質問項目で、5ないし6を選択している者が多い。本研究の回答者である女性リーダー研修の応募者には、性役割については平等志向の傾向があると解釈できる<sup>17)</sup>。特に5つ目の「やりがいのある仕事は、男性と同様に女性にとっても重要である」の項目は、5ないし6への回答が全体の95.04%を占めている。

各項目について、(1) 未婚・子どもなし、(2) 既婚・子どもなし、(3) 既婚・子どもありの3群による一元配置分散分析を行ったが有意差は確認されなかった。女性の仕事の上での活躍、およびそれに伴う待遇に関する平等志向の傾向は、現在の家庭状況に影響されないといえる。

信頼性統計量は、平等主義的性役割態度が $\alpha = .48$ 、女性管理職に対する態度が $\alpha = .47$ であり、

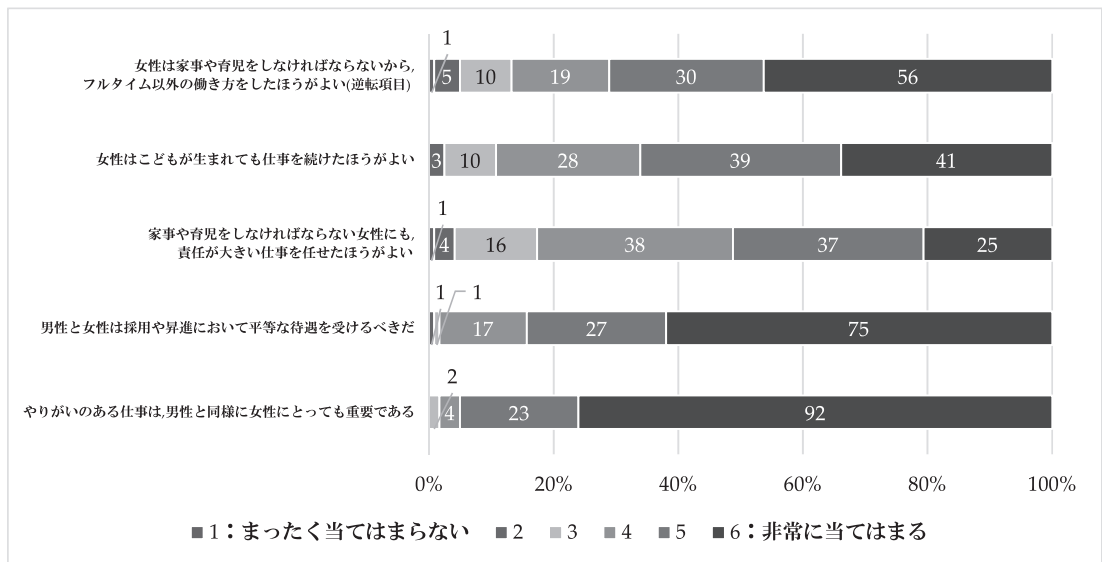
ともに合成変数として用いるには不十分な値である。その上であらためて図6の分布をみると、「女性は子どもが生まれても仕事を続けたほうがよい」と「家事や育児をしなければならない女性にも、責任が大きい仕事を任せたいほうがよい」については、回答が他に比べて散らばっている（これら2項目の $\alpha = .60$ ）。これら2項目の平均値の分布をみると、4.00のところで累積25%を超える。そこで、合成変数の値が4.00以下を「女性は家庭での役割を果たすべき」といった考えを重視する伝統志向群（N=38）、4.00未満を平等志向群（N=83）とし、以降の分析に用いる。

(2) ワーク・ライフ・イデオロギー

本研究では、仕事と生活の関連について個人が持つ信念であるWLIについても尋ねている（Leslie, et al., 2019）。WLIは個人のワーク・ライフ選好に影響を与え、結果としてワークとライフの関係をコンフリクトと捉えるのか、それとも逆にエンリッチメントとして捉えるのかを規定する。

Leslie, et al. (2019) が提示した、競合、独立、仕事優先の3つの下位次元（イデオロギー）について、本研究では各1項目のオリジナル尺度を作

図6 ジェンダーと仕事についての考え方に関する回答の分布



女性の管理職への意識に関する調査

成し、6件法で尋ねた。回答の分布は図7のよう  
になった。

まず、競合イデオロギーに関する「仕事と私生活の関係は資源(リソース)を互いに奪い合う関係だと思う」という質問については、どちらかといえば当てはまらないと考える回答(1から3を選択)が過半(57.02%)を占めたが、最も多くの回答を集めたのは4で、分散も1.44と大きかった。同じ研修応募者の間でも考え方が様々であることが垣間みえる。一方、独立イデオロギーを尋ねる「仕事と私生活の関係は互いに切り離せない関係のものだと思う」では、4から6の回答が84.30%を占め、多くの人が仕事と生活は切り離せないと感じていることがわかる。そして、仕事優先イデオロギーについては、1から3の回答が72.73%となり、どちらかといえば仕事よりも生活を重視している人が多いことがみてとれる。

仕事と生活が相互に依存していると考える人や、働くために生きるというよりは生きるために働くという考えの人が多いということは、仕事が忙しくなり過ぎることで生活が破綻するような働き方が忌避されるであろうことを示している。これより、A社における女性管理職の育成には、働き方改革や両立支援の充実が不可欠であることが推測される。

そして、各項目について、(1)未婚・子どもなし、(2)既婚・子どもなし、(3)既婚・子どもあ

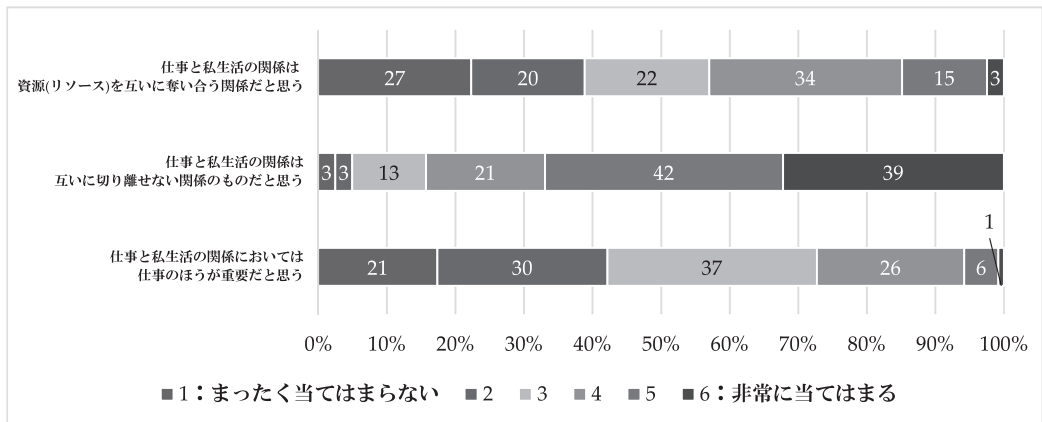
りの3群による一元配置分散分析を行ったが有意差は確認されなかった。WFCは仕事と家庭生活の実態を示す概念と捉えうるが、WFCについては、3-2(3)で述べたように結婚と子育ての状況による違いが観察されている。一方で、WLIは認知に関する概念であるが、これら家庭の状況による差がみられなかったという点は興味深い。先行研究のレビューでは、WFCのような状況要因とWLIなどの認知的要因が相互に影響し合う関係を想定していたが、WLIについては実際の状況からの影響は受けず、独立して形成されるものといえるかもしれない。もしくは、現在の状況よりも前の状況などの環境の影響を受けて形成されることが推測される。

WLIの下位次元は、各々独立した考え方であるため、回答の分布を考慮してそれぞれを2群にわけ、以降の分析に用いる。競合イデオロギーと仕事優先イデオロギーについては回答3と4の間で分割し、それぞれを競合関係群(N=52)ー共存可能群(N=69)、および仕事優先群(N=33)ー私生活優先群(N=88)とする。また、独立イデオロギーについては1から4と回答したものを(仕事と生活は)可分群(N=40)、5ないし6と回答したものを不可分群(N=81)とする。

補論. ジェンダー観とWLIの関係

ジェンダー観、およびWLIに関する各質問項

図7 ワーク・ライフ・イデオロギーに関する回答の分布



目間で、相関係数を確認した(表4)。分析には、WFCの合成変数も加えている。ジェンダー観に関する質問項目の間では、有意な相関がみられるが、WLI間にはみられない。ジェンダー観とWLIの間では、「女性は家事や育児をしなければならないから、フルタイム以外の働き方をしたほうがよい(逆転項目)」と「仕事と私生活の関係は資源(リソース)を互いに奪い合う関係だと思う」の間に負の相関がみられた(p<.01)。仕事と私生活は資源を奪い合うものだと考えているほど、フルタイム以外の働き方をしたほうがよいと考えている。競合イデオロギーを持つ人は、仕事に資源を投入することで生活に割ける資源が減ると考えていることから、仕事への時間資源の配分を減らすための調整をする傾向があると推測される。仕事と私生活が資源を奪い合う関係だと考えている人は、WFCを感じる傾向にある(p<.001)。競合イデオロギーの人は、仕事に資源を投入することで生活も豊かになると考える非競合イデオロギーの人よりもWFCを感じやすいことを示唆する結果である。

また、「やりがいのある仕事は、男性と同様に女性にとっても重要である」と「仕事と私生活の関係は互いに切り離せない関係のものだと思う」の間にも正の相関が観察されている(p<.001)。仕事と私生活は切り離せないと考える人は、独立イデオロギーが弱いといえる<sup>18)</sup>。独立イデオロギーを持たない人は、仕事の豊かさと生活の豊かさは関連するものとみなし、そこから、女性にとっても仕事のやりがいは重要であると考えられる傾向があ

ると推測される。

ジェンダー観とWFCについて、Greenhaus & Beutell (1985)は、仕事、もしくは家庭での役割がアイデンティティ上重要である場合や、それらからの役割要求に従わないことへの制裁が強い場合には、個人が感じるコンフリクトが強まるとして、ジェンダー観とWFCの影響関係を示唆したが、本研究の分析では弱い相関係数にとどまった。

### 3-4. 昇進に対する意識—効力感・キャリア展望・管理職意向

本節では、本研究の主たる関心である、女性の管理職への昇進に対する意識について検討する。具体的には、キャリア自己効力感、管理職自己効力感、キャリア展望、そして管理職意向の4つの概念について、回答傾向を確認していく。

既に述べたように、本研究のサンプルは既に管理職の地位にある者を含む<sup>19)</sup>。既に管理職を経験している者とそうでない者では、回答傾向が異なる可能性がある。そこで以降では適宜、職位について、役職なし、および主任・係長クラスからなる「非管理職群」(N=55)と、リーダークラス(課長)、および部長クラス以上からなる「管理職群」(N=66)に分割して分析していく。なお、職位と家庭状況の分布は表5のようになった。

#### 3-4-1. キャリア自己効力感

まず、キャリア自己効力感是小泉ほか(2013)の尺度を用いた。この概念は、就業継続効力感、

表4 ジェンダー観とワーク・ライフ・イデオロギーに関する質問項目の相関

	平均	標準偏差	gender1	gender2	gender3	gender4	gender5	WLI1	WLI2	WLI3
gender1: 女性は家事や育児をしなければならないから、フルタイム以外の働き方をしたほうがよい(逆転項目)	4.98	1.21								
gender2: 女性は子どもが生まれても仕事を続けたほうがよい	4.87	1.06	0.181 *							
gender3: 家事や育児をしなければならない女性にも、責任が大きい仕事を任せたいほうがよい	4.50	1.11	0.130	0.425 ***						
gender4: 男性と女性は採用や昇進において平等な待遇を受けるべきだ	5.43	0.86	0.071	0.2 *	0.436 ***					
gender5: やりがいのある仕事は、男性と同様に女性にとっても重要である	5.69	0.62	0.004	0.244 **	0.357 ***	0.327 ***				
WLI1: 仕事と私生活の関係は資源(リソース)を互いに奪い合う関係だと思う	2.99	1.44	-0.258 **	-0.088	-0.128	-0.057	0.007			
WLI2: 仕事と私生活の関係は互いに切り離せない関係のものだと思う	4.76	1.22	-0.070	0.181 *	0.168	-0.004	0.332 ***	0.056		
WLI3: 仕事と私生活の関係においては仕事のほうが重要だと思う	2.74	1.17	0.114	0.114	0.028	0.077	-0.063	0.088	-0.061	
ワーク・ファミリー・コンフリクト(合成変数)	1.95	0.96	-0.231 *	-0.148	-0.207 *	-0.141	-0.18 *	0.317 ***	0.028	0.047

Pearsonの相関係数: \*\*\*: p<.001, \*\*: p<.01, \*: p<.05  
N=121

女性の管理職への意識に関する調査

昇進効力感、メンバーシップ効力感の3つの下位次元から成る。小泉ほか（2013）は、Bandura（1977）の自己効力感やBetz & Hackett（1981）のキャリアに関する自己効力感の概念を基に、これら3つの下位次元を提示している。

就業継続効力感は企業での就業を続けられるかどうか、という点についての効力感である。この効力感が低い場合には、結婚や出産といった大きなライフイベントによって働き続けることが難しくなると仮定されている。昇進効力感は、字義通り会社内での昇進について自信や期待が持てるか、

という点を説明する概念である<sup>20)</sup>。そして、メンバーシップ効力感は職場における良好な人間関係や自らの役割を果たすことについての自信の程度とされる。これは必ずしも昇進を伴うものを前提としておらず、キャリアの中心方向に関する議論が想定されている（Schein, 1978）。

変数の測定については、就業効力感は就業効力感が1項目、昇進効力感は2項目、メンバーシップ効力感は3項目により測定されている<sup>21)</sup>。これら6つの質問項目に対する回答の分布を図8に示す。

表5 職位と家庭状況の分布

	未婚・子なし	既婚・子なし	既婚・子あり	合計
非管理職群	20	11	24	55
管理職群	34	15	16	65
合計	54	26	40	120

図8 キャリア自己効力感に関する回答の分布

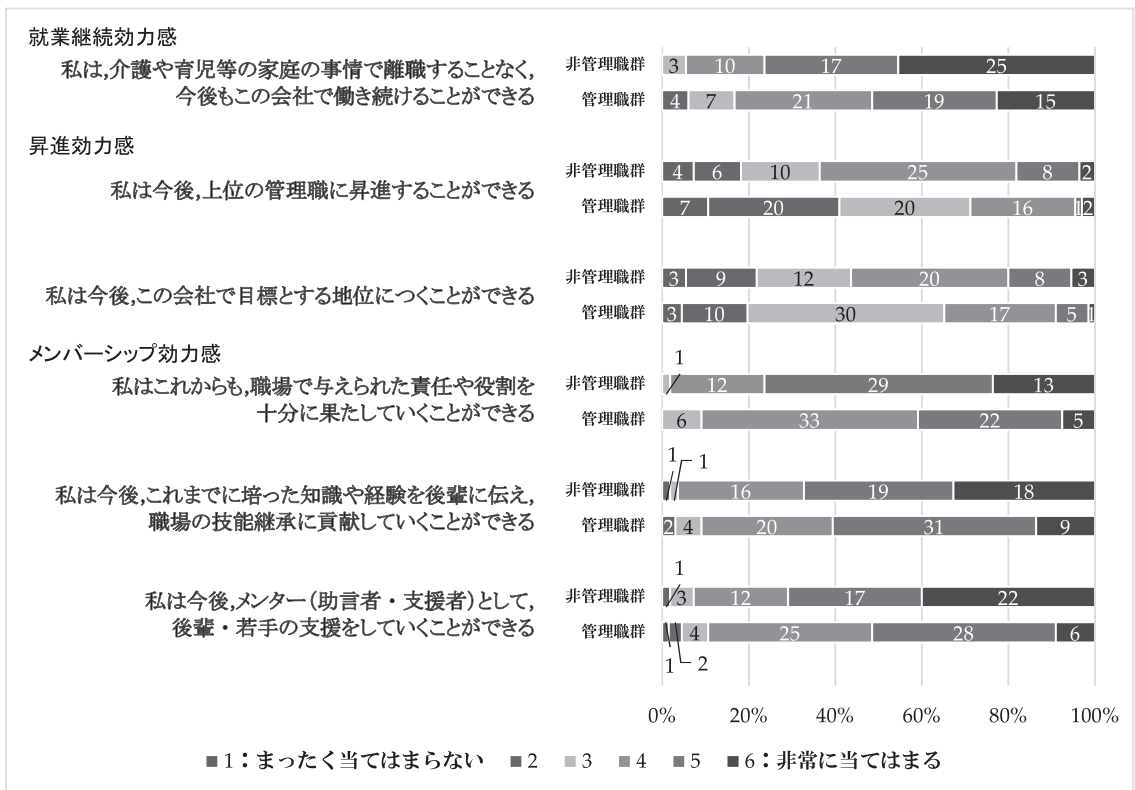


図8にみられるように、就業継続効力感とメンバーシップ効力感については、ほとんどの回答者が4以上の回答をしており、効力感が高いことがわかる。一方、昇進効力感に関する2項目では、3以下の回答も少なくない。就業継続に対する見通しがあることと、昇進できそうだという気持ちは同じではないことがうかがえる。

以下では、サンプルを「非管理職群」と「管理職群」にわけ、それぞれについて前節までに確認してきた尊敬できる上司やロールモデルの有無、家庭の状況、ジェンダーと仕事に関する考え方によって、キャリア自己効力感の各3次元に差があるのかどうかを確認していく。なお、信頼性統計量は昇進効力感、メンバーシップ効力感ともに $\alpha = .80$ であった。

検討に先立ち、非管理職群と管理職群の間で、各回答についてt検定を行ったところ就業継続効力感、昇進効力感、メンバーシップ効力感のいずれについても有意な差がみられた。就業継続効力感は、管理職群の平均値4.52 (S.D.=1.14) に対して、非管理職群は5.16 (.92) であった ( $p < .01$ )。そして、昇進効力感は、管理職群の平均値3.03 (.99) に対して非管理職群は3.57 (1.10) であり ( $p < .01$ )、メンバーシップ効力感は、管理職群4.48 (.73) に対して非管理職群4.98 (.76) となった ( $p < .001$ )。キャリア自己効力感のいずれの下位次元においても、非管理職群の方が、効力感を感じているという結果である。実際に管理業務に当たっている群の方が、就業継続やさらなる昇進、およびメンバーシップに関する効力感が低いというのは興味深く、それゆえ既に管理職に就いた者にも女性リーダー研修のような教育機会を提供する支援が重要であるとも考えられる。

#### (1) 状況要因との関連

まずロールモデルの存在との関係を確認する。尊敬できる上司の有無による回答傾向の差をt検定により確認したところ、非管理職群、管理職群のいずれにおいても、尊敬できる男性上司、および女性上司の有無による差はみられなかった<sup>22)</sup>。ロールモデルの有無によるt検定でも、管理職群

では有意な差は確認されなかった。ところが、非管理職群では、就業継続効力感とメンバーシップ効力感について有意差がみられた。

就業継続効力感については、ロールモデルがいる人 (N=25, ave.=5.48, S.D.=.77) の方が、いない人 (N=30, ave.=4.90, S.D.=.96) よりも効力感が高かった ( $p < .05$ )。そして、メンバーシップ効力感でも、ロールモデルがいる人 (ave.=5.29, S.D.=.62) の方が、いない人 (ave.=4.72, S.D.=.77) よりも効力感が高い ( $p < .01$ )。本研究の主な関心である昇進効力感については、ロールモデルの有無の差はみられなかったものの、子育てと仕事の両立に関するロールモデルをもつことがキャリアへの意識に影響しうることが垣間見える結果といえる。

続いて家庭の状況との関係として、(1) 未婚・子どもなし、(2) 既婚・子どもなし、(3) 既婚・子どもありの3群による一元配置分散分析を行った<sup>23)</sup>。キャリア自己効力感に関する6つの質問項目への回答について、いずれの群においても、結婚、および子育ての状況による違いはみられなかった。

#### (2) 認知的要因との関連

ジェンダー観について伝統志向群と平等志向群にわけ、同様にt検定を行った。まず、非管理職群では、就業継続効力感の1項目について、伝統志向群 (N=18, ave.=4.72, S.D.=.96) よりも平等志向群 (N=37, ave.=5.38, S.D.=.83) の方が効力感を感じていた ( $p < .05$ )。また、メンバーシップ効力感でも、伝統志向群 (ave.=4.59, S.D.=.77) よりも、平等志向群 (ave.=5.17, S.D.=.68) の方が効力感を感じている ( $p < .01$ )。一方、管理職群でも就業継続効力とメンバーシップ効力感に有意差がみられた。就業継続効力感については、伝統志向群 (N=20, ave.=4.00, S.D.=1.21) よりも平等志向群 (N=46, ave.=4.74, S.D.=1.04) の方が効力感を感じていた ( $p < .05$ )。そして、メンバーシップ効力感は、伝統志向群 (ave.=4.22, S.D.=.36) よりも平等志向群 (ave.=4.60, S.D.=.82) の方が効力感を感じてい

た ( $p<.05$ )。

非管理職群、管理職群の双方で、いずれの質問項目についても、男女は平等であることが望ましいというジェンダー観をもっている人の方が、就業継続効力感とメンバーシップ効力感が高いという結果がみられた<sup>24)</sup>。つまり、子どもが生まれたら仕事を続けられない方がよい、家事や育児をしなければならない女性は責任の大きな仕事から離れる方がよいなどと考える人は、キャリア自己効力感が低くなる傾向があるということになる。そして、伝統志向の性役割態度を持つ女性は、家庭を守ることを重視した働き方を選択し、管理職への昇進を望まない可能性が高い。

最後に、3つのWLIによるキャリア自己効力感の差について、それぞれt検定の結果を示していく。まず、競争イデオロギーに関して競合関係群と共存可能群にわけて差を確認したところ、管理職群ではいずれの次元についても有意な差はみられなかった。非管理職群では、メンバーシップ効力感についてのみ、競合関係群 (N=23, ave.=4.72, S.D.=.60) よりも共存可能群 (N=32, ave.=5.17, S.D.=.81) の方が効力感を感じていた ( $p<.05$ )。独立イデオロギー (可分群/不可分群) については、どちらの群でも有意な差はみられなかった。そして、優先順位については、非管理職群では有意な差はみられなかったが、管理職群では、メンバーシップ効力感について、私生活優先群 (N=48, ave.=4.32, S.D.=.72) よりも仕事優先群 (N=18, ave.=4.91, S.D.=.57) の方が効力感を感じていた ( $p<.01$ )<sup>25)</sup>。

### 3-4-2. 管理職自己効力感

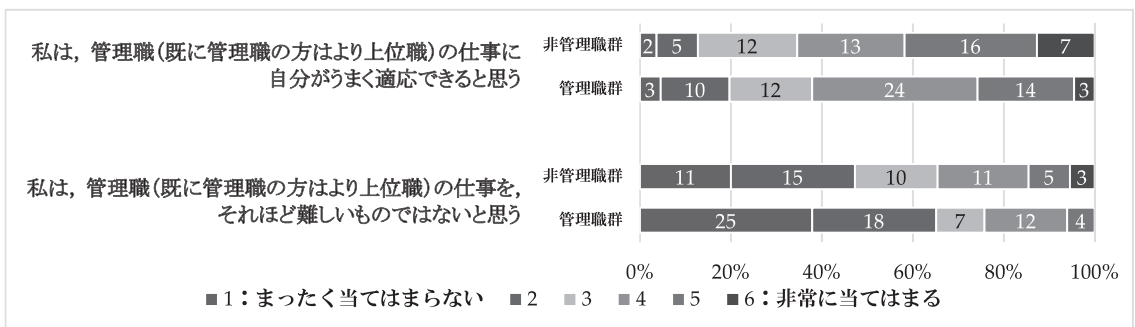
管理職自己効力感 (managerial self-efficacy) は、管理職としてのポジションで成果をあげるための自信を指す概念である (Van Vianen, 1999)。全4項目から成る Van Vianen (1999) の尺度のうち2項目で測定した。なお、合成変数とする場合の信頼性統計量は  $\alpha = .65$  とやや低い。図9は各回答の分布である。

図からは、より上位の職位の仕事の難しさを想像しつつも、自分はそれに適応できると考えている回答者が多いことがうかがえる。非管理職群と管理職群の間でt検定を行ったところ「私は、管理職 (既に管理職の方はより上位職) の仕事を、それほど難しいものではないと思う」について、管理職群の平均値2.27 (S.D.=1.31) に対して、非管理職群は2.87 (1.47) と有意差がみられた ( $p<.05$ )。既に管理職に就いている回答者の方が、より上位の仕事を難しいものと捉えていることが垣間みえる。

#### (1) 状況要因との関連

両項目に関して、尊敬できる上司の有無によるt検定を行ったところ、いずれの群においても尊敬できる男性上司の有無による差はみられなかった。一方、尊敬できる女性上司の有無については、非管理職群で「私は、管理職の仕事に自分がうまく適応できると思う」の回答に差がみられた。尊敬できる同性の上司がいると答えた人たち (N=41, ave.=3.80, S.D.=1.33) よりも、いない

図9 管理職自己効力感に関する回答の分布



人たち (N=14, ave.=4.71, S.D.=1.07) の方が、管理職の仕事に適応できると考えていた (p<.05)。キャリア自己効力感でみられたものと同じく、直感と異なる結果といえる。そして、ロールモデルの有無によるt検定では、非管理職群、管理職群のいずれにおいても、管理職自己効力感の差はみられなかった。

続いて家庭の状況について、(1) 未婚・子どもなし、(2) 既婚・子どもなし、(3) 既婚・子どもありの3群による一元配置分散分析を行ったが、非管理職群、管理職群のいずれにおいても、管理職自己効力感の差はみられなかった。

(2) 認知的要因との関連

ジェンダー観については、非管理職群、管理職群の双方で「私は、管理職（既に管理職の方はより上位職）の仕事に自分がうまく適応できると思う」の項目について有意差がみられた。非管理職群では、伝統志向群 (N=18, ave.=3.44, S.D.=1.10) よりも平等志向群 (N=37, ave.=4.32, S.D.=1.33) の方が、管理職群でも、伝統志向群 (N=20, ave.=3.20, S.D.=1.11) よりも平等志向群 (N=46, ave.=3.89, S.D.=1.23) の方が、それぞれ上回っていた (ともに p<.05)。

WLIについては、非管理職群、管理職群のいずれにおいても、3つの次元による管理職自己効力感の差はみられなかった。

3-4-3. キャリア展望

キャリア展望は、当人のキャリアの将来に対し

て抱いている長期的な認識に関する概念である (尾形, 2008)。尾形 (2008) は、組織内で長期的な関係性を築くためには、組織内におけるキャリアに関する長期的な視点を持つことが重要であることを調査の中で示している。本研究も同じ組織内における昇進を通じたキャリア形成に関する問題意識を有しているため、この概念に着目した。測定には、尾形 (2008) から2項目を用いた。信頼性統計量は  $\alpha = .50$  であり、合成尺度として用いるには不十分である。回答の分布は図10のようになった。

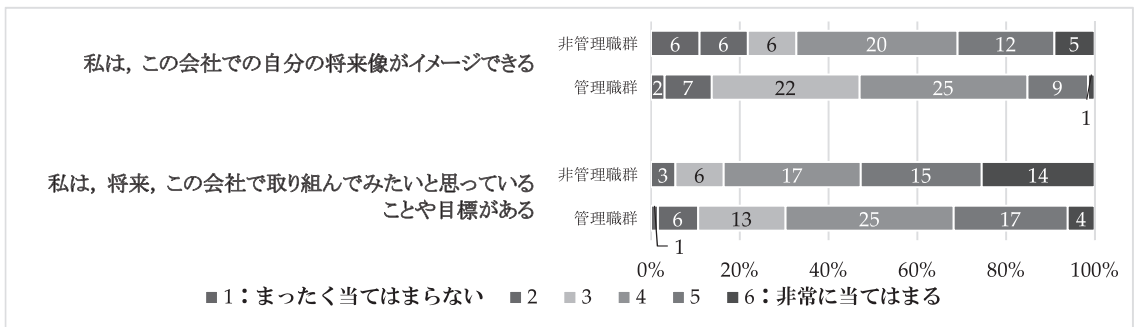
回答の分布をみると、管理者群の半数近く (46.97%) が、どちらかといえば将来像をイメージできないと回答している。会社において取り組んでみたいことや目標は、いずれの群でも過半数以上が何らかのものを持っている。

非管理職群と管理職群の間でもt検定を行ったところ「私は、将来、この会社で取り組んでみたいと思っていることや目標がある」について、管理職群の平均値3.95 (S.D.=1.10) に対して、非管理職群は4.56 (1.15) と有意差がみられた (p<.01)。非管理職群の方が、所属企業における将来への展望を抱いているという結果である。より経営層に近い管理職群の方が、所属企業でのキャリアについての展望が相対的にないということに関しては、今後検討を深める必要がある。

(1) 状況要因との関連

非管理職群と管理職群の双方で、両項目について、尊敬できる上司 (異性・同性) の有無、およ

図10 キャリア展望に関する回答の分布





びロールモデルの有無によるt検定と、結婚と子育ての状況に関する3群による一元配置分散分析をそれぞれ行ったが、いずれも有意な差はみられなかった。キャリア展望については、ロールモデルの存在や家庭状況も影響は大きくないことがうかがえる。

## (2) 認知的要因との関連

ジェンダー観については、非管理職群、管理職群の双方で「私は、将来、この会社で取り組んでみたいと思っていることや目標がある」の項目に有意差がみられた。非管理職群では、伝統志向群(N=18, ave.=4.06, S.D.=1.21)よりも平等志向群(N=37, ave.=4.81, S.D.=1.05)の方が、管理職群でも、伝統志向群(N=20, ave.=3.45, S.D.=1.10)よりも平等志向群(N=46, ave.=4.17, S.D.=1.04)の方が、それぞれ上回っていた(ともに $p<.05$ )。管理職の立場にあるかどうかにかかわらず、ジェンダー間の平等を重視する志向の人の方が、仕事における将来の展望を抱きやすいということである。

そして、WLIについては、まず競争イデオロギーに関して、管理者群で「私は、この会社での自分の将来像がイメージできる」の回答に差がみられた。競合関係群(N=29, ave.=3.10, S.D.=.90)よりも共存可能群(N=37, ave.=3.86, S.D.=.98)の方が、将来像がイメージできると考えていた( $p<.01$ )。非管理職群では、競争イデオロギーによる差がみられなかった。企業の中での責任が大きい管理職に就きながら、さらに将来イメージを持つためには、仕事と私生活が時間などの資源を奪い合うことなく共存することが可能だと思えなければならないということかもしれない。残りの2次元については、どちらの群でもキャリア展望の差は観察されなかった。

### 3-4-4. 管理職意向

管理職意向(ambition for a managerial position)は、Van Vianen(1999)から5項目を用いた<sup>26)</sup>。Van Vianen(1999)は、管理職意向を個人の心理的な要因であり、キャリアに関

するモチベーションの1つの形として捉えている<sup>27)</sup>。女性が様々な社会的・個人的制約の下で、管理職になりたいと考えづらくなっているという本研究の問題意識に沿った変数として位置づけられる。5項目の信頼性統計量は $\alpha=.85$ であり、後の分析では、これら5項目から成る合成変数を用いる。

図11は各質問項目への回答の分布である。ここからは、非管理職群、管理職群のいずれにおいても、比較的多くの回答者が昇進に意味を感じ、その提案を受け入れる気持ちがあることが垣間みえる。非管理職群と管理職群の間でt検定を行ったところ2つの項目で有意差がみられた(ともに $p<.05$ )。「もし、管理職(既に管理職の方はより上位職)への昇進を提案されたら、私はそれを受け入れるだろう」については、管理職群の平均値が4.14(S.D.=1.42)、非管理職群が4.82(1.14)であった。そして「近い将来、管理職(既に管理職の方はより上位職)のポジションで働きたい」は管理職群の平均値が3.79(1.44)、非管理職群が4.53(1.40)であった。それぞれ、非管理職群の方が、より上位の職位への昇進を望んでいるという傾向を示している。

## (1) 状況要因との関連

管理職意向の合成変数について、尊敬できる上司(異性・同性)の有無、ロールモデルの有無によるt検定、および結婚と子育ての状況に関する3群による一元配置分散分析はいずれも、非管理職群、管理職群のどちらの群においても有意な差はみられなかった。

## (2) 認知的要因との関連

ジェンダー観とWLIについては、WLIの仕事優先イデオロギーに関してのみ、管理職群で有意な差がみられた。仕事優先群(N=18, ave.=4.13, S.D.=1.32)の方が、私生活優先群(N=48, ave.=3.42, S.D.=1.10)よりも、より上位の職への意向を示している( $p<.05$ )。仕事を優先する意志がある人は、いわば仕事に対するコミットメントがある人であり、そのような者はさらなる昇進

を視野に入れる傾向があるといえる。

その他のジェンダー観、およびWLIの競争イデオロギーと独立イデオロギーによるt検定はいずれも、非管理職群、管理職群のいずれの群においても有意な差はみられなかった<sup>28)</sup>。

### 3-5. 小括と考察

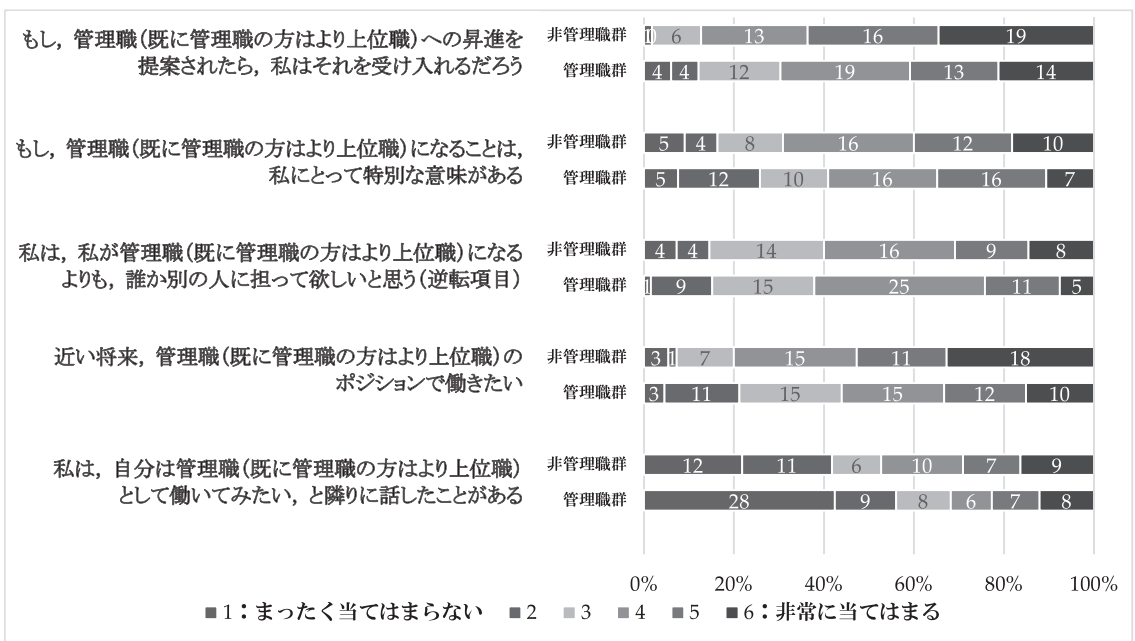
本研究の関心事は、女性従業員の昇進に関する意識を、家庭などの状況要因と女性個人の認知的要因との関連を見ながら統計的に把握することであった。

まず状況要因については、社内または社外のロールモデルの有無による昇進に関する意識の差はほとんど観察されなかった。一部、ロールモデルがない人の方が効力感が高いという結果がみられた点は、さらなる検討を要する。また家庭状況については、(1)未婚・子どもなし、(2)既婚・子どもなし、(3)既婚・子どもありの違いによる昇進に対する考え方の差はみられなかった。WFCについては、全体としてはあまりコンフリクトを感じていないが、家庭状況ごとにとみると、仕事に家庭に及ぼす影響である仕事-家庭葛藤について

(2)既婚・子どもなし群と(3)既婚・子どもあり群が感じており、家庭が職場での役割に及ぼす影響である家庭-仕事葛藤は(3)既婚・子どもあり群が感じていた。家庭内での役割が増えるにつれて役割間葛藤が大きくなるのは当然の結果とも考えられるが、女性の活躍を推進するためには、育児との両立支援策が不可欠であるともいえる。

認知的要因としては、本研究者の回答者である女性リーダーやリーダー候補者は、ジェンダー観については平等志向の傾向があり、その傾向は家庭状況による差は確認できなかった。また、WLIも家庭の状況による違いはないが、競合イデオロギーを持つ人はWFCを感じやすいという結果がみられた。仕事と生活は互いに資源を奪い合うものだと考えることでコンフリクトが高くなりやすいということは、両者の関係性は相互にシナジーがあるものだと意識づけることが、有効なキャリア支援施策になる可能性がある。そして、私生活よりも仕事を優先すると考えている人にはキャリアに対する積極性がみられたが、そうした志向性の人は半数以下に過ぎない。このことを踏まえる

図11 管理職意向に関する回答の分布



## 女性の管理職への意識に関する調査

と、仕事優先を前提としない業務のあり方、言い換えれば私生活を優先しても全うできる業務のあり方が、女性管理職の育成には必要といえる。なお、全体の中では少数派ではあるものの、女性は子どもが生まれたら仕事を続けない方がよい、家事や育児をしなければならぬ女性は責任の大きな仕事から離れる方がよいといったジェンダー観を持つ者は、キャリアに対する考え方が消極的になる傾向もみられた。

一方で、興味深いことに、女性従業員のキャリア自己効力感、管理職自己効力感、キャリア展望そして管理職意向といった昇進に対する意識については、家庭の状況による差が確認されなかった。リーダー研修への応募者というサンプリングバイアスを考慮する必要はあるが、キャリアアップを志向する人は、家庭の状況がどうであろうと、それを望むという結果である。言い換えれば、キャリアに関する志向性が高い女性に対して、育児中のようにWFCが大きくなりやすい状況だからといって過剰に配慮することは、逆効果になる可能性がある。WFCを軽減するための両立施策は整えた上で、やりがいを損なわない業務配分をすることが女性管理職の育成には必要かもしれない。なおキャリア自己効力感の下位概念をみると、就業継続効力感とメンバーシップ効力感については

ほとんどの回答者が高い傾向であることに對し、昇進効力感は低く、就業継続と昇進の見込みは同じものでないことがわかる。

またキャリア自己効力感の下位概念、管理職自己効力感、キャリア展望において、管理職群より非管理職群の方が高いという結果となった。管理職になったからといって放置するのではなく、管理職になってからのサポートが必要だということかもしれない。

### 4. 追加の検討

本研究の追加的な分析として、キャリア自己効力感と管理職意向の関係について検討しておく。キャリア自己効力感の3つの下位次元と、管理職意向の間の相関係数を確認したところ、表6のような結果となった。

それぞれについて、上段が非管理職群、下段が管理職群の数値を示している。非管理職群では、昇進効力感と管理職意向の間に、管理職群では昇進効力感、およびメンバーシップ効力感と管理職意向の間に相関がみられる。

ここで、回答者の昇進効力感と管理職意向について、非管理職群、管理職群それぞれの平均値を基準に高低にわけ、4つの群を新たに作成した。

表6 キャリア自己効力感と管理職意向の関係（相関係数）

	平均値	標準偏差	就業継続効力感	昇進効力感	メンバーシップ効力感
就業継続効力感	<b>5.16</b>	<b>0.92</b>			
	4.52	1.14			
昇進効力感	<b>3.57</b>	<b>1.10</b>	<b>0.135</b>		
	3.03	0.99	0.319 **		
メンバーシップ効力感	<b>4.98</b>	<b>0.76</b>	<b>0.342</b> *	<b>0.269</b> *	
	4.48	0.73	0.232	0.512 ***	
管理職意向	<b>4.10</b>	<b>1.11</b>	<b>0.056</b>	<b>0.518</b> **	<b>0.291</b> *
	3.62	1.20	0.209	0.520 ***	0.640 ***

注) Pearson の相関係数。\*\*\*:  $p < .001$ , \*\*:  $p < .01$ , \*:  $p < .05$   
 上段: 非管理職群 N=55, 下段: 管理職群 N=66

表7は、その4群と、結婚と子育ての状況に関する3群から成るクロス表である。

この表で興味深いのは、昇進効力感と管理職意向の高低が逆になっている2つの群に属する回答者の家庭の状況の分布である。まず、昇進効力感が低い、管理職意向は高い群は、未婚・子なしの割合が高い。そして、昇進効力感が高いにもかかわらず、管理職意向は低い群は、既婚・子ありの割合が高い。この2つの結果は、A社の女性の処遇に関する制度の方向性を示唆している。

まず、育児と両立できる管理職の在り方を提示することで、昇進効力感の高い層が管理職意向を持つようになる可能性がある。これは女性管理職を増やすためには、即効性の高い施策となろう。

また、この施策は現在未婚・子なしの管理職意向が高い層への対策ともなろう。今後、業務経験を積むことで昇進効力感が高まっていくことが期待されるが、その頃には子どもがいる可能性もある。そうしたときに両立できると思える環境があれば、高い管理職意向を維持することもできよう。逆にいえば、子どもがいない人しか高い管理職意向を持っていないような環境では、女性管理職が増える可能性は低い。

## 5. おわりに

本研究では、女性の昇進に対する意識と状況要因や認知的要因の関連をみた。女性の昇進意欲の低さの理由を仕事と家庭の両立困難で説明する研究は多いが、本研究で明らかになったのは、WFCは家庭の状況に影響を受けるが、昇進に関する意識に影響を与えるのは家庭の状況ではなく

WLIやジェンダー観のような認知的要因だということである。そしてWLIやジェンダー観は、状況の影響を受けていない。ここからは、女性管理職を増やすためには両立支援策のようなWFCを減らす施策だけでは不十分であり、WLIやジェンダー観のような認知的要因へのアプローチが必要だということがいえる。仕事と私生活の関係をポジティブに捉えたり、ジェンダー観を平等主義よりにしたりする取り組みこそが必要であろう。例えば、育休制度や時短制度に代表される両立支援制度は、女性だけでなく男性にも利用を促進することが望ましい。また非管理職よりも既に管理職となっている人の方が、各種効力感が低いため、管理職に昇進した後のサポートを手厚くする必要があると考えられる。自分たちのすぐ上の女性管理職たちが不安を抱えているようであれば、その後が続いて管理職になりたいと考える女性は少なくなるであろう。なお本研究はA社という単独事例での調査である。今後調査対象の母数を増やすだけでなく、同社の男性従業員と比較することで女性従業員の傾向がより明確になると思われる。

かつての、女性管理職を対象とした高木(1987)の調査では、日本の回答者の66%が、女性と男性で管理職として能力差はないと回答していた。男女雇用機会均等法が施行されて間もない時点において、女性が管理職を努める自信のようなものがある程度有していたことが垣間みえる。その一方で昇進への意向は相対的に低く、企業の体制も整っていないという実情があった。令和の時代となった現在、育児休業などの両立支援施策は、少なくとも統計データの上ではある程度整備され、利用も進んでいるといえる。

表7 昇進効力感と管理職意向のクロス表

	未婚・子なし	既婚・子なし	既婚・子あり	合計
昇進効力感：高 管理職意向：高	15	9	13	37
昇進効力感：低 管理職意向：高	11	3	4	18
昇進効力感：高 管理職意向：低	6	2	9	17
昇進効力感：低 管理職意向：低	22	12	14	48
合計	54	26	40	120

とはいえ、管理職になることを望まない女性は数多く存在する。また、女性の場合、男性よりも管理職を目指さない理由は多いと考えられる。しかし、看過し難い1つの事実として、男女間の所得格差が存在している。山口(2021)は、統計データを用いて男女の賃金格差を生むメカニズムを分析し、その要因が男性に比べ女性に非正規雇用者が多いこと、正規雇用者における年齢に伴った男女の賃金格差の大きさであることを指摘している<sup>29)</sup>。

女性に非正規雇用が多いのは、結婚や育児による離職後の再雇用において、大部分の女性はその雇用形態に転じることが理由である。昨今、出産後に離婚し、ひとり親となる人も少なくないが、ひとり親世帯の86.8%が母子世帯であり、そして母子世帯のうち31.0%が年間所得額200万円未満で41.9%が生活を「大変苦しい」と感じている<sup>30)</sup>。女性が経済的自立を果たし、子どもの養育や自身の老後に備えて一定の稼ぎを得るためにはフルタイムの仕事が必要である。アシスタント職のままでは定年まで勤められない可能性もあるため、フルタイムで長く働くならば、管理職を視野に入れる方が望ましい。

そして、正規雇用者内でも年齢と共に男女の賃金格差が増大するのは、男女の職階の違いによる。特に40歳以降の男女の所得格差拡大は、ほぼ職階格差が原因である(山口, 2021)。例え離婚や子育てという理由がなくても、経済的に自立した女性が増えることは、社会的にも彼女ら自身のためにもなる。家計責任を担えるだけの職に就く女性が増えれば、配偶者の男性の負担も軽くなり、次世代の将来の進路の可能性も広げることができる。女性が管理職となることは、そのための手段の1つといえる。

本研究では、女性の昇進に対する意識と、彼女らがおかれた家庭などの状況、および個人の認知的要因の現状について検討した。本研究の知見が、男女の所得格差の是正や女性の経済的自立を促す一助になればと考えている。

## 参考文献

- 尾形真実哉(2008)「若年就業者のキャリア展望と組織定着の関係に関する実証研究—専門職従事者と非専門職従事者の比較を通じて—」『甲南経営研究』第49巻, 第3号, pp.41-65.
- 金井篤子・若林満(1998)「女性パートタイマーのワーク・ファミリー・コンフリクト」『産業・社会心理学研究』第11巻, 第2号, pp.107-122.
- 川口章(2008)『ジェンダー経済格差』勁草書房.
- 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.
- 小泉大輔・朴弘文・平野光俊(2013)「女性活躍推進施策が若年女性のキャリア自己効力感に与える影響」『経営行動科学』第26巻, 第1号, pp.17-29.
- 国保祥子(2017)「女性管理職の育成」, 中原淳編『人材開発研究大全』東京大学出版会, pp.499-527.
- 坂田桐子(2014)「選好や行動の男女差はどのように生じるか—性別職域分離を説明する社会心理学の視点」『日本労働研究雑誌』No.648, pp.94-104.
- 鈴木淳子(1987)「フェミニズム・スケールの作成と信頼性・妥当性の検討」『社会心理学研究』第2巻, 第2号, pp.45-54.
- (1991)「平等主義的性役割態度:SESRA(英語版)の信頼性と妥当性の検討および日米女性の比較」『社会心理学研究』第6巻, 第2号, pp.80-87.
- (1994)「平等主義的性役割態度スケール短縮版(SESRA-S)の作成」『心理学研究』第65巻, 第1号, pp.80-87.
- (2017)「ジェンダー役割不平等のメカニズム—職場と家庭—」『心理学評論』第60巻, 第1号, pp. 62-80.
- 高木晴夫(1987)「女性管理職の意欲構造調査—日米比較をもとにして—」『組織科学』第21巻, 第1号, pp.43-53.
- 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・武石恵美子編著『ダイ

- バーシティ 経営と人材活用—多様な働き方を支援する企業の取り組み』東京大学出版会, pp.105-134.
- 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.
- 武石恵美子 (2017) 「労働研究における女性の昇進問題」『大原社会問題研究所雑誌』No.703, pp.2-16.
- 中野円佳 (2014) 『「育休世代」のジレンマ 女性活用はなぜ失敗するのか?』光文社新書.
- 山口一男 (2021) 「日本における男女不平等：賃金格差の要因分析を中心に」『日本労働研究雑誌』727号, pp.21-30.
- 若林満・宗方比佐子 (1985) 「女性管理職に対する態度 (WAMS) の研究」『名古屋大学教育学部紀要 (教育心理学科)』32号, pp.257-285.
- Bandura, A. (1977) "Self-Efficacy: Toward a Unifying Theory of Behavioral Change," *Psychological Review*, Vol.84, No.2, pp.191-215.
- Betz, N. E., and Hackett, G. (1981) "The Relationship of Career-Related Self-Efficacy Expectations to Perceived Career Options in College Women and Men," *Journal of Counseling Psychology*, Vol.28, No.5, pp.399-410.
- Greenhaus, J. H., and Beutell, N. J. (1985) "Sources of Conflict between Work and Family Roles." *Academy of Management Review*, Vol.10, No.1, pp. 76-88.
- Greenhaus, J. H., and Powell, G. N. (2006) "When Work and Family Are Allies: A Theory of Work-Family Enrichment." *Academy of management review*, Vol.31, No.1, pp.72-92.
- Hakim, C. (2000) *Work-Lifestyle Choices in the 21st Century : Preference Theory*, New York: Oxford University Press.
- Kanter, R. M. (1993) *Men and Women of the Corporation: New Edition*, New York: Basic Books.
- Leslie, L. M., King, E. B., and Clair, J. A. (2019) "Work-Life Ideologies: The Contextual Basis and Consequences of Beliefs about Work and Life," *Academy of Management Review*, Vol.44, No.1, pp.72-98.
- Schein, E. H. (1978) *Career dynamics: Individual and organizational needs*. Addison-Wesley Publishing. (二村敏子・三善勝代訳『キャリア・ダイナミクス』白桃書房, 1991年).
- Van Vianen, A. E. M. (1999) "Managerial Self-Efficacy, Outcome Expectancies, and Work-Role Salience as Determinants of Ambition for a Managerial Position," *Journal of Applied Social Psychology*, Vol.29, No.3, pp.639-665.

注

- 1) 厚生労働省「令和2年度雇用均等基本調査」, 2021年7月発表。  
<https://www.mhlw.go.jp/toukei/list/dl/71-r02/07.pdf>
- 2) 女性管理職割合の低さは様々な問題につながる。例えば男女の賃金格差の発生メカニズムについて分析した山口 (2021) によると、男女の賃金格差は40歳から44歳以降に拡大するが、その理由は男女の管理職への昇進率の違いである。
- 3) 高木 (1987) によると、アメリカでは、80年代半ばの段階で管理職に占める女性の割合が25%を超えていた。
- 4) 例えば、内閣府男女共同参画局「男女共同参画白書 平成16年版」では、一部上場企業に1986年から1990年に総合職として採用された女性回答者91人のうち、41.8%が未婚であり70.3%が子どもを有していなかった。平成16年 (2004年) の調査時点で回答者が30代であることを考えると、一般よりも既婚・出産

## 女性の管理職への意識に関する調査

率が低いといえる。

- 5) 国立社会保障・人口問題研究所「第15回出生動向基本調査」より、「第1子出産前後の妻の就業継続率」を参照した。
- 6) 厚生労働省『令和2年度雇用均等基本調査』による。
- 7) 日本生産性本部「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、2017年8月閲覧、<https://www.jpc-net.jp/research/detail/002794.html>
- 8) 独立行政法人労働政策研究・研修機構『調査シリーズ No.119 男女正社員のキャリアと両立支援に関する調査結果(2)―分析編一』2014年3月、2021年9月閲覧、<https://www.jil.go.jp/institute/research/2014/119.html>
- 9) 厚生労働省「平成23年度雇用均等基本調査」2012年7月、<https://www.mhlw.go.jp/toukei/list/dl/71-23r-05.pdf>
- 10) Hakim (2000) はこの結論を、Gerson によって1979年に実施され1985年に発表された米国での調査と、Procter & Padfield によって1992年から1996年に実施され1999年に発表された英国の調査の結果を合わせて導出している。
- 11) 以上の内容は、A社のウェブサイト、および関係者へのヒアリングを元に記述した。なお、2020年の時点で、A社のグループ全体における女性管理職比率は2割程度であった。
- 12)  $\chi^2$ 乗検定の結果が非有意になったものについては、クロス表を割愛する。
- 13) 以後、この3群を扱う際は、結婚をしていないが未就学児がいると回答した1名を除いた120名についての分析となる。
- 14) WFCの類似概念に、ワーク・ライフ・コンフリクト (work-life conflict) があるが、本研究では仕事に対する家庭の影響について検討するため、個人の役割間葛藤に関するWFCを用いる。
- 15) 多重比較には、Tukeyの方法を用いた。以後の一元配置分散分析で群間に有意な差が認

められる際には、同様の方法で確認している。

- 16) 既に述べたように金井・若林(1998)のWFC尺度は20項目から成り、仕事-家庭葛藤と家庭-仕事葛藤の2方向の下位次元が想定されている。本研究では、各下位次元についてそれぞれ2項目を使用しているが、それぞれの信頼性統計量は、仕事-家庭葛藤が $\alpha=.62$ 、家庭-仕事葛藤が $\alpha=.76$ であったため、1次元とみなすこととした。なお、探索的因子分析(最尤法・プロマックス回転)でも、1因子として抽出されている。
- 17) 1つ目の「女性は家事や育児をしなければならないから、フルタイム以外の働き方をしたほうがよい」に対しては、逆転項目としての処理を施している。
- 18) 独立イデオロギーは「仕事と私生活の関係は互いに切り離せない関係のものだと思う」という質問項目で測定している。このイデオロギーが強く、独立していると考えられる人ほど小さな値(当てはまらない)を選択することになる。
- 19) 以降で使用する質問項目は「私は、管理職(既に管理職の方はより上位職)の仕事を、それほど難しいものではないと思う」などのように、既に管理職にある人も回答できるように設定している。
- 20) 冒頭でも述べたように、企業によっては、出産後の女性の就業継続を目的に業務負荷の小さい仕事を割り当てることもあるが、小泉ほか(2013)はこうした施策が女性従業員の昇進効力感を低減させると指摘している。
- 21) これら6項目で探索的因子分析(最尤法・プロマックス回転)を行ったところ、第1因子にメンバーシップ効力感の3項目が、第2因子に昇進効力感2項目がそれぞれまとまり、就業効力感がどちらにも属さない(前者に対して.250、後者に.205の負荷)という、ほぼ想定通りの結果が得られた。
- 22) 6つの質問項目にわけて検討したところ、尊敬できる女性上司の有無について、非管理職群で、メンバーシップ効力感の質問項目の

1つである「私は今後、これまでに培った知識や経験を後輩に伝え、職場の技能継承に貢献していくことができる」の回答に差がみられた。尊敬できる同性の上司がいると答えた人たち (N=41, ave.=4.78, S.D.=.94) よりも、いない人たち (N=14, ave.=5.43, S.D.=.76)の方が、組織のメンバーとして知識伝達や技能承継に貢献できると考えていた ( $p < .05$ )。直感的には、尊敬できる上司がいる方が、彼女らから学び、その知見を後輩に伝えることへの効力感をもちうると思われる。この点については、さらなる検討が必要かもしれない。

- 23) 各群の内訳は表5を参照のこと。
- 24) 昇進効力感についても、10%水準とすれば有意差がみられた。
- 25) 昇進効力感についても10%水準とすれば有意差がみられ、仕事優先と考えている人々 (ave.=3.42, S.D.=1.14)の方が、私生活を優先する人々 (ave.=2.88, S.D.=.90)よりも昇進できると考えていた。
- 26) 3つ目の「私は、私が管理職（既に管理職の方はより上位職）になるよりも、誰か別の人に担ってほしいと思う」に対しては、逆転項目としての処理を施している。
- 27) 管理職意向に対しては、とりわけ管理職効力感が強い正の影響を与えることが Van Vianen (1999) の研究で示されている。
- 28) ジェンダー観については、管理職群で10%水準の有意差がみられた。平等志向群 (ave.=3.79, S.D.=1.18)の方が、伝統志向群 (ave.=3.21, S.D.=1.19)よりも、より上位の職位への昇進の意向を示していた。
- 29) さらに山口 (2021) は、ホワイトカラー正社員では、勤続年数が同じでも女性の大卒者の管理職割合は男性高卒者の管理職割合より低くなることを指して「生まれの性質である性別が、主な個人の業績である学歴より日本では大きく影響するという不条理が存在する」とも述べている。
- 30) 内閣府男女共同参画局『男女共同参画白書

令和3年版』(2021年6月)より。ひとり親は厚生労働省「全国ひとり親世帯等調査」の2016年の調査、年間所得額は厚生労働省「国民生活基礎調査」の2019年のもの。



**An analysis of women's ambition for a managerial position:  
A study of prospective female leaders**

Akiko KOKUBO  
School of Management and Information, University of Shizuoka

Naoto KANKI  
Faculty of Management, OTEMON GAKUEN University

Masashi KUROSAWA  
College of Commerce, Nihon University

Abstract:

The purpose of this study is to reveal factors related to women's attitudes toward promotion to managerial positions. It analyzes situational factors, cognitive factors, and attitudes toward promotion, statistically. Results show differences among these factors and actual situations of women's career.

Keywords: ambition for a managerial position, women in managerial position, Work-Family Conflict, Work-life ideologies, psychological factors