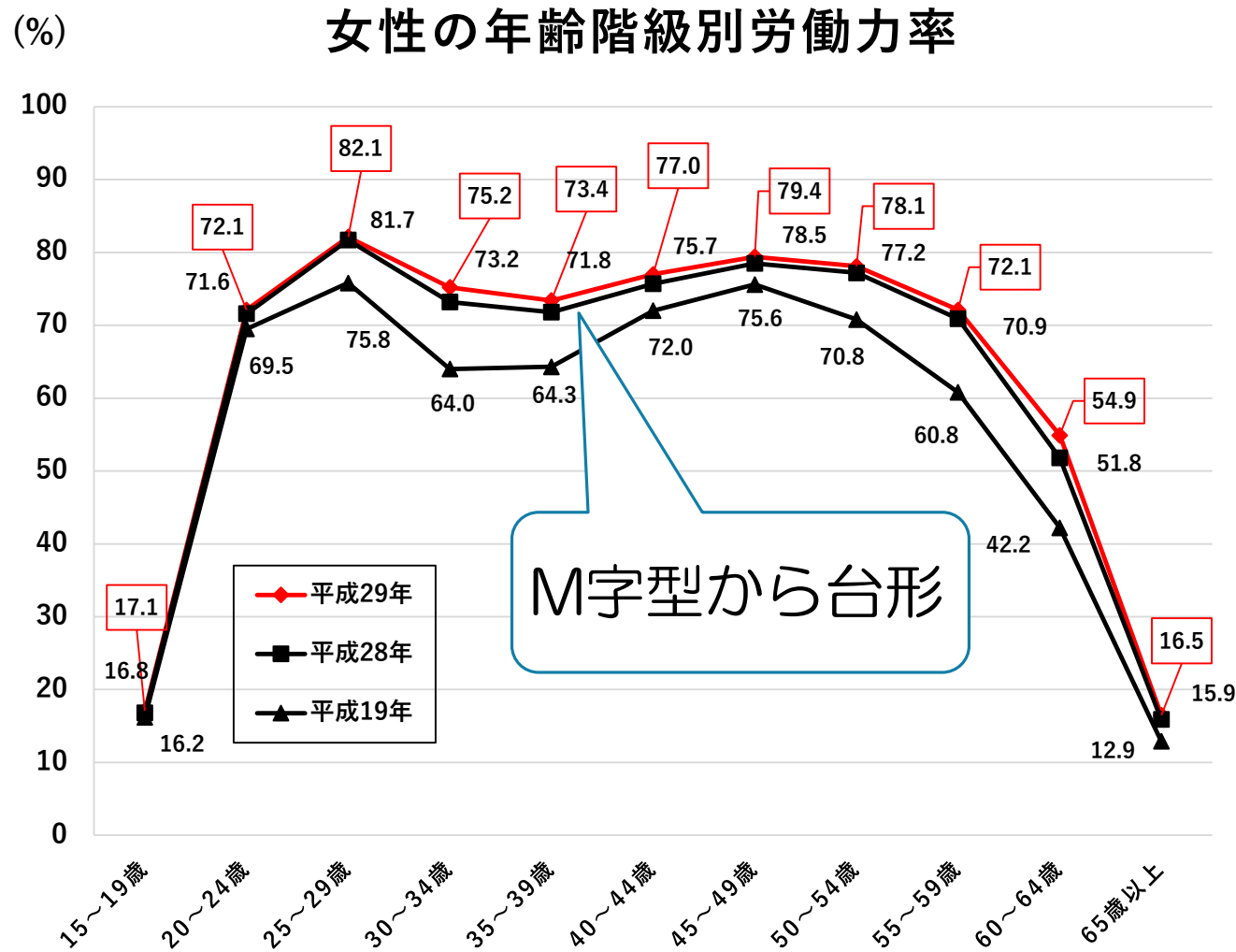


女性が管理職になろうと意欲をもてる組織とは？
-男女間の「競争」に関する選好の差異が
キャリア意識に与える影響 -

指導：社会共創学部 産業マネジメント学科 曾我巨由

ジョブカフェ愛work

女性を取り巻く雇用環境 - 女性の年齢別労働力率 -

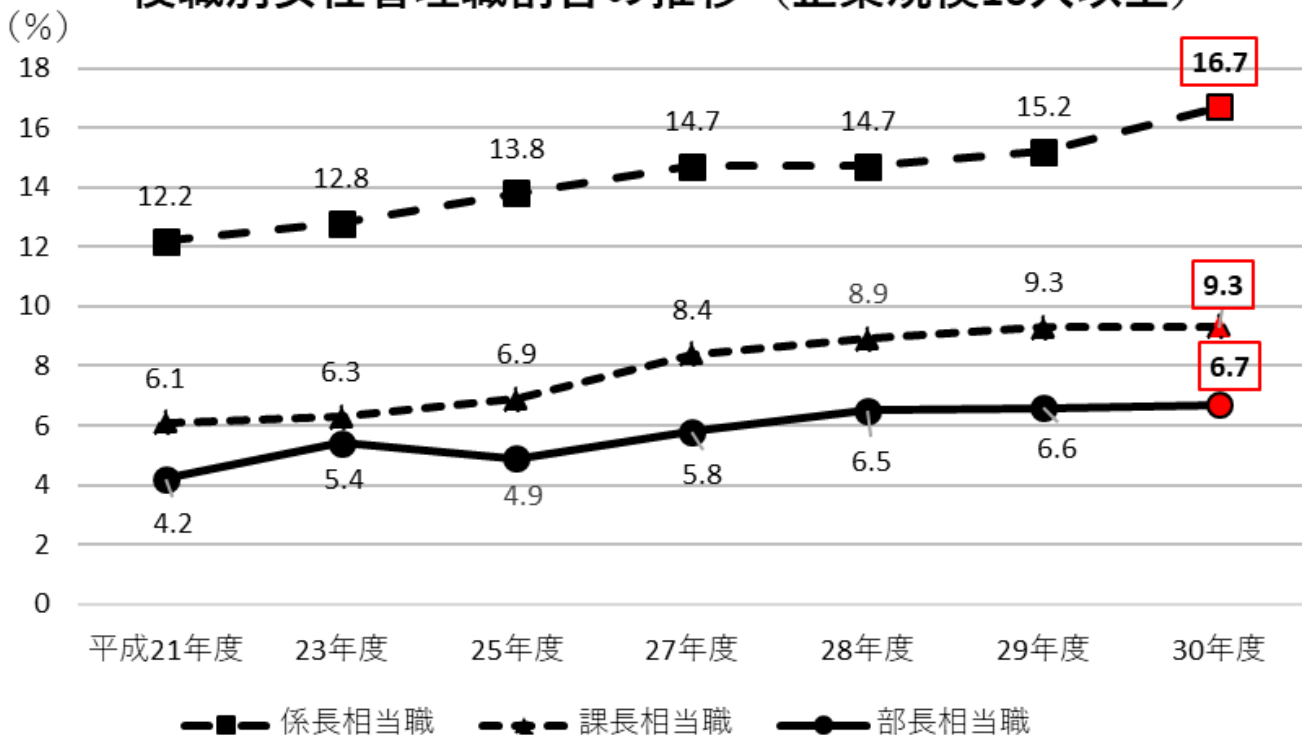


- 平成29年度の女性の労働力率は、25~29歳が82.1%と最も高い。
- 30歳以降は、一旦減少するが35歳以降は、ふたたび上昇し、45~49歳で79.4%と2番目に高い（M字カーブ）
- 平成19年度と比較すると、M字カーブの形状は緩やかになり、台形に近づきつつあるが・・・

資料出所：総務省「労働力調査」（平成19年、28年、29年）

女性を取り巻く雇用環境 - 女性管理職者の割合 -

役職別女性管理職割合の推移 (企業規模10人以上)



資料出所：厚生労働省「平成30年度雇用均等基本調査」

- 平成30年度の役職に占める女性の割合は
部長相当職：6.7%
課長相当職：9.3%
係長相当職：16.7%

であり、管理職に占める女性の割合は

10.9%

と、前年度の10.4%からわずかに増加

- 男性割合89.1%と比較すると女性の管理職者の割合は低い現状が続いている

プロジェクトの目標

1. 学生と社会人のキャリア意識に関する調査

- 理想の働き方、管理職に対する意識、結婚・出産に伴うキャリア意識の変化について、男女の差異、学生と社会人の差異を明らかにする
- 管理職に対する意識と職場・組織風土、制度・手当の関連を明らかにする
 - 昇進することに前向きな人の職場環境は？
 - 昇進することに前向きな人が利用する制度・手当は？

2. 選択実験を利用した「競争」に関する選好調査

- コンジョイント分析を用いて、競争に対する意識がキャリア意識に与える影響を定量的に把握する

 女性が管理職になろうと意欲を持てる組織とは？

調査概要

●学生のキャリア意識に関する調査

➤ 日時：2019年7月30日、10月25日

➤ 対象：愛媛大学生（計374名）

調査内容：

理想の働き方、キャリアアップに対するイメージ、結婚・出産に伴うキャリアの変化、組織風土尺度、リスクに対する選好に関する調査（コンジョイント分析）

●社会人のキャリア意識に関する調査

➤ 日時：2019年10月

➤ 対象：愛媛県内の企業29社（計125名）
（ジョブカフェ愛work）

調査内容：

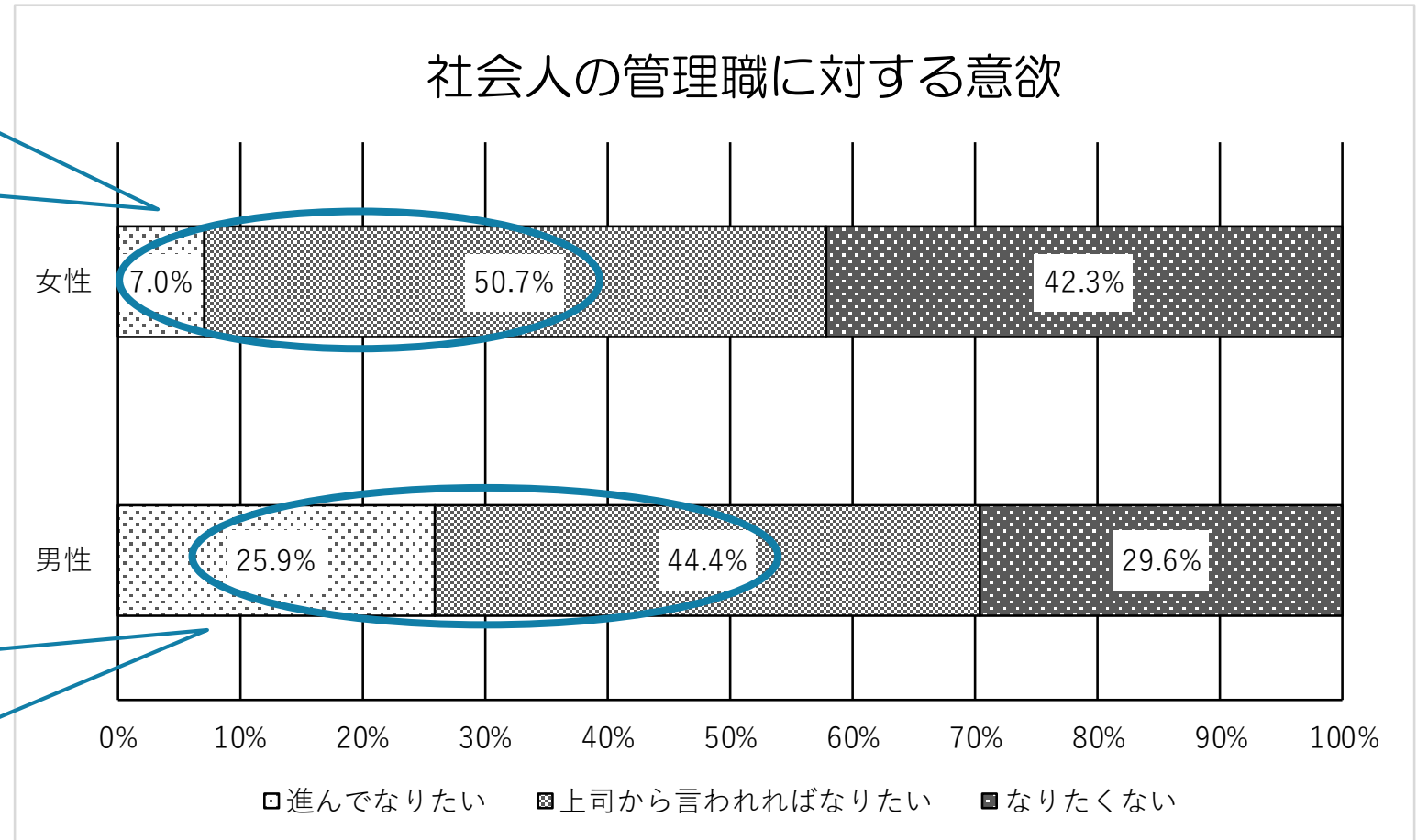
理想の働き方、キャリアアップに対するイメージ、結婚・出産に伴うキャリアの変化、自分もしくは周囲が利用したことがある制度・手当、管理職への意欲の有無、管理職組織風土尺度、リスクに対する選好に関する調査（コンジョイント分析）

学生	度数（人）	割合（％）
男性	234	62.6
女性	140	37.4
学年		
1回生	185	49.5
2回生	158	42.2
3回生	30	8.0
4回生	1	0.3
計	374	100.0

社会人	度数（人）	割合（％）
男性	54	62.6
女性	71	37.4
勤続年数		
0年	38	30.4
1年	24	19.2
2年	20	16.0
3年	20	16.0
4年	15	12.0
5年	6	4.8
6年以上	2	1.6
年齢		
10歳代	2	1.6
20歳代	120	96.0
30歳代	3	2.4
計	125	100.0

社会人の管理職に対する意欲

社会人の管理職に対する意欲



女性

管理職に（上司から言われれば）なりたい

➡ **57.7%**

管理職になりたくない

➡ **42.3%**

男性

管理職に（上司から言われれば）なりたい

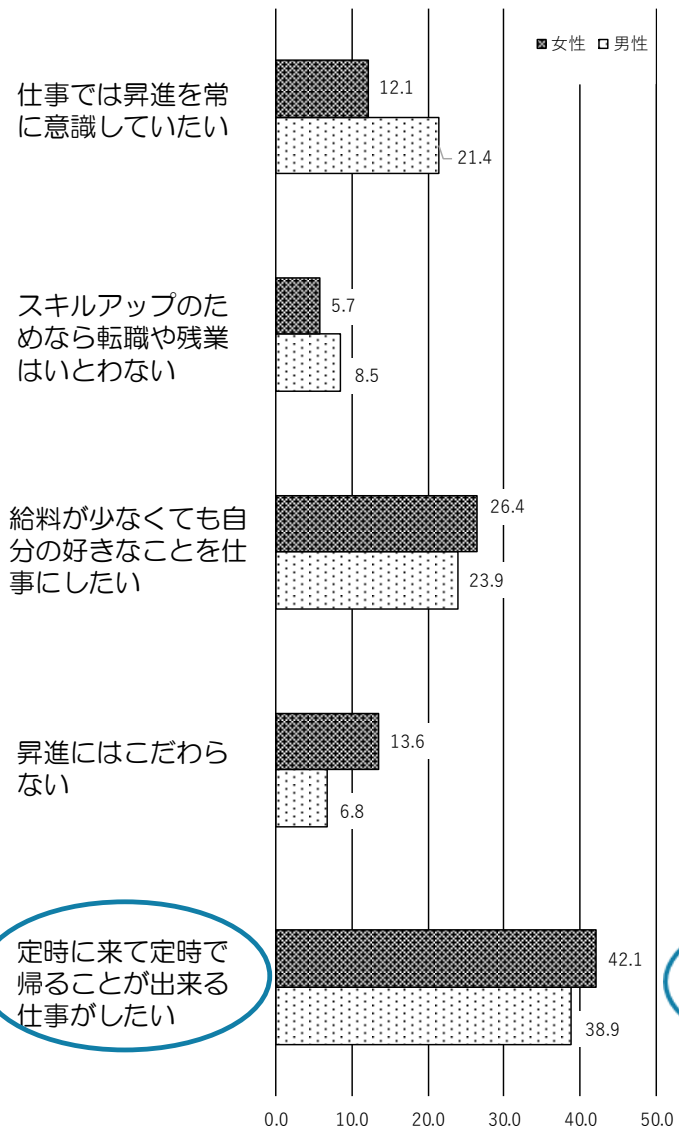
➡ **70.3%**

管理職になりたくない

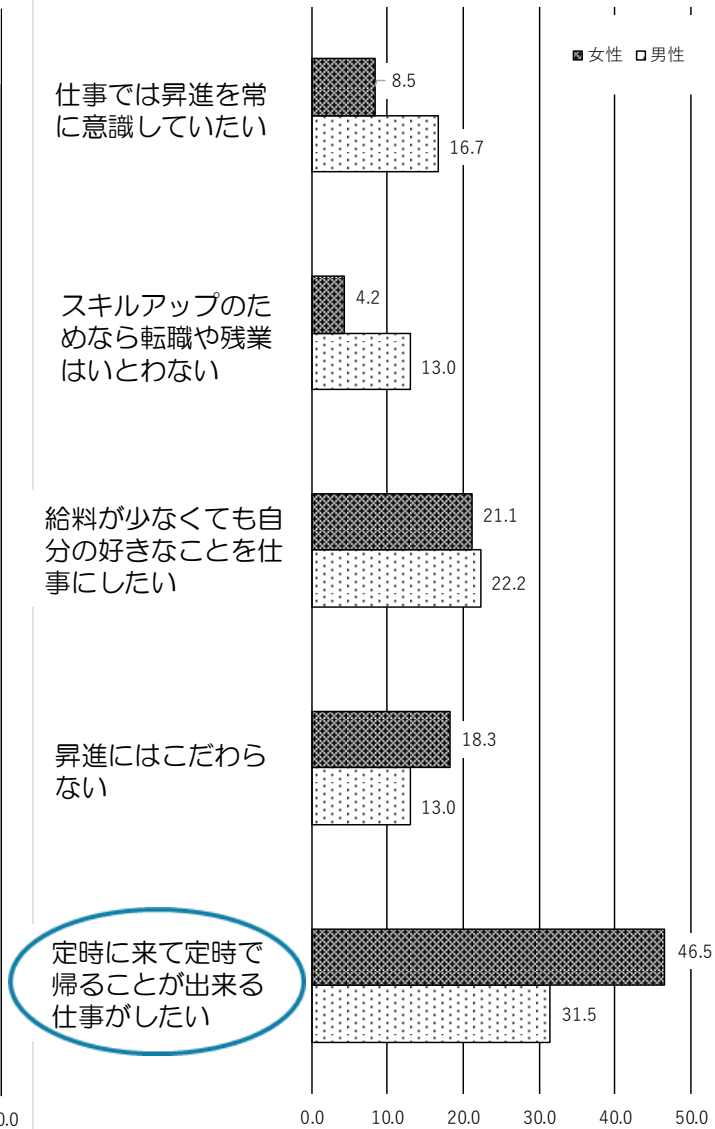
➡ **29.6%**

理想の働き方 - 学生の理想と社会人の理想

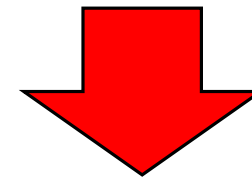
学生の理想の働き方



社会人の理想の働き方



- 学生・社会人共に最も多い項目は「定時に来て定時に帰ることができる仕事をしたい」
- 社会人男性は「定時に来て定時に帰ることができる仕事をしたい」割合が減少し（38.9%→31.5%）、社会人女性は増加する（42.1%→46.5%）



女性はなぜ定時を重視するのか

結婚・出産に伴うキャリアの変化

結婚・出産に伴うキャリアの変化（学生）

結婚・出産に伴うキャリアの変化（社会人）

継続

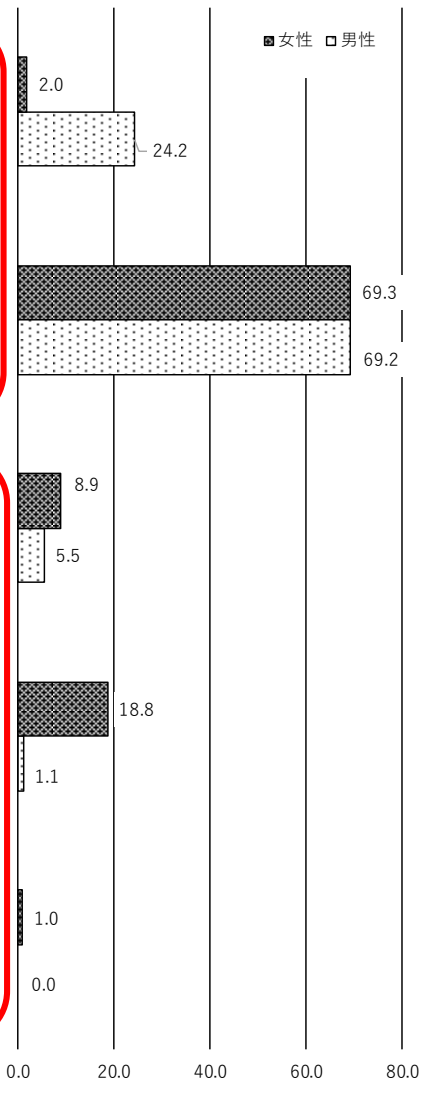
中断

育休・産休を取らずに仕事を継続する

一度仕事を中断し
いずれは正社員として再就職する

一度仕事を中断し
いずれはパートとして再就職する

キャリアを中断しその後再就職しない

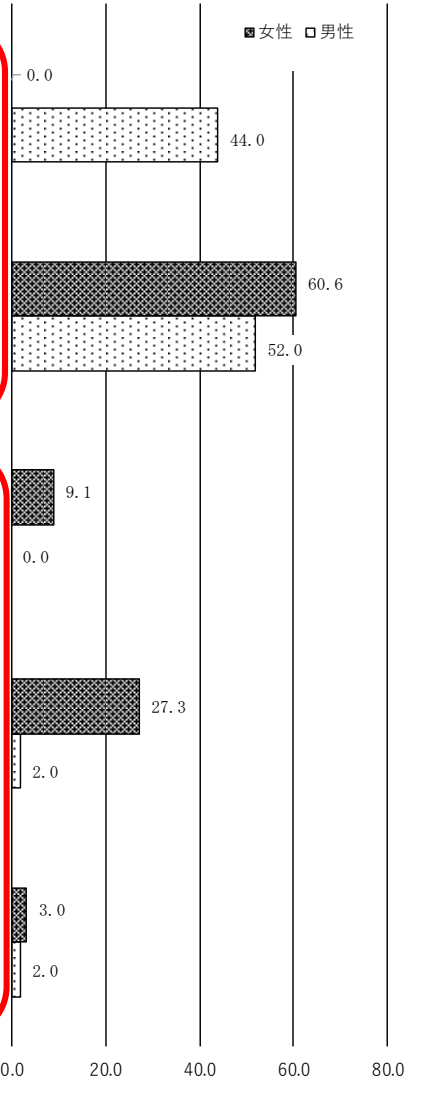


育休・産休を取らずに仕事を継続する

一度仕事を中断し
いずれは正社員として再就職する

一度仕事を中断し
いずれはパートとして再就職する

キャリアを中断しその後再就職しない



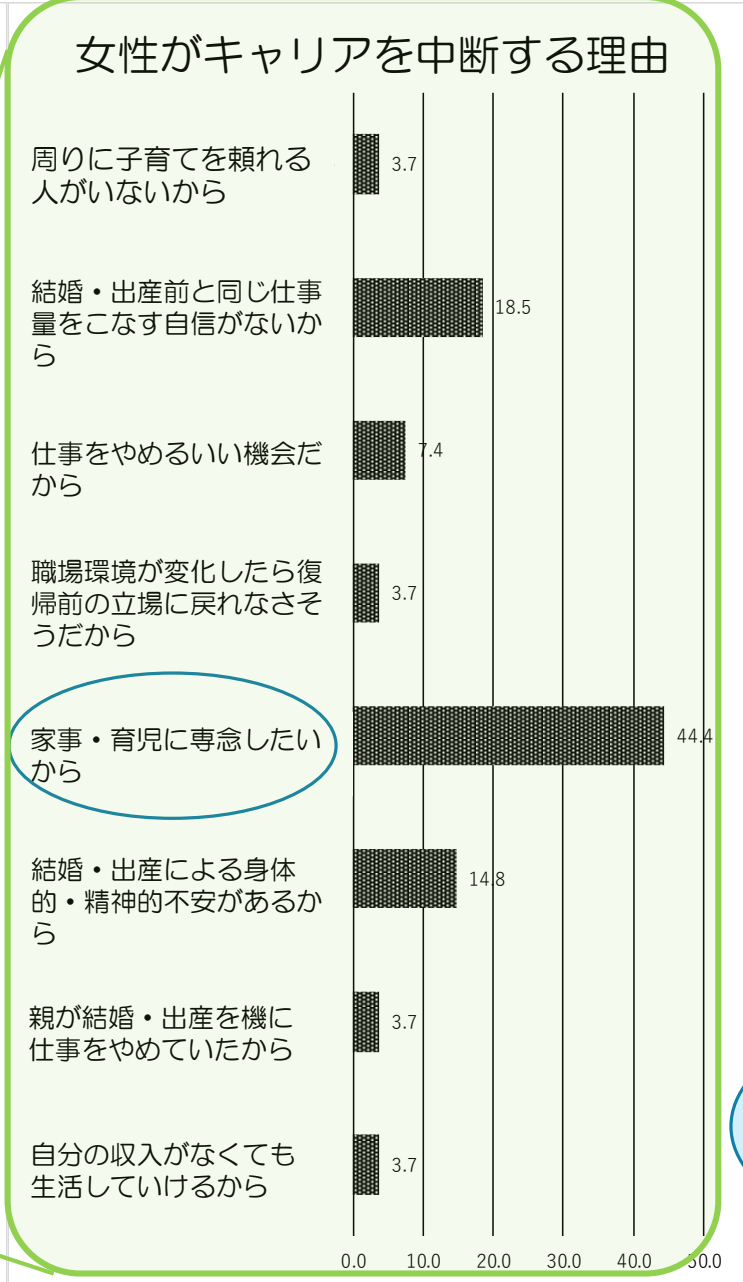
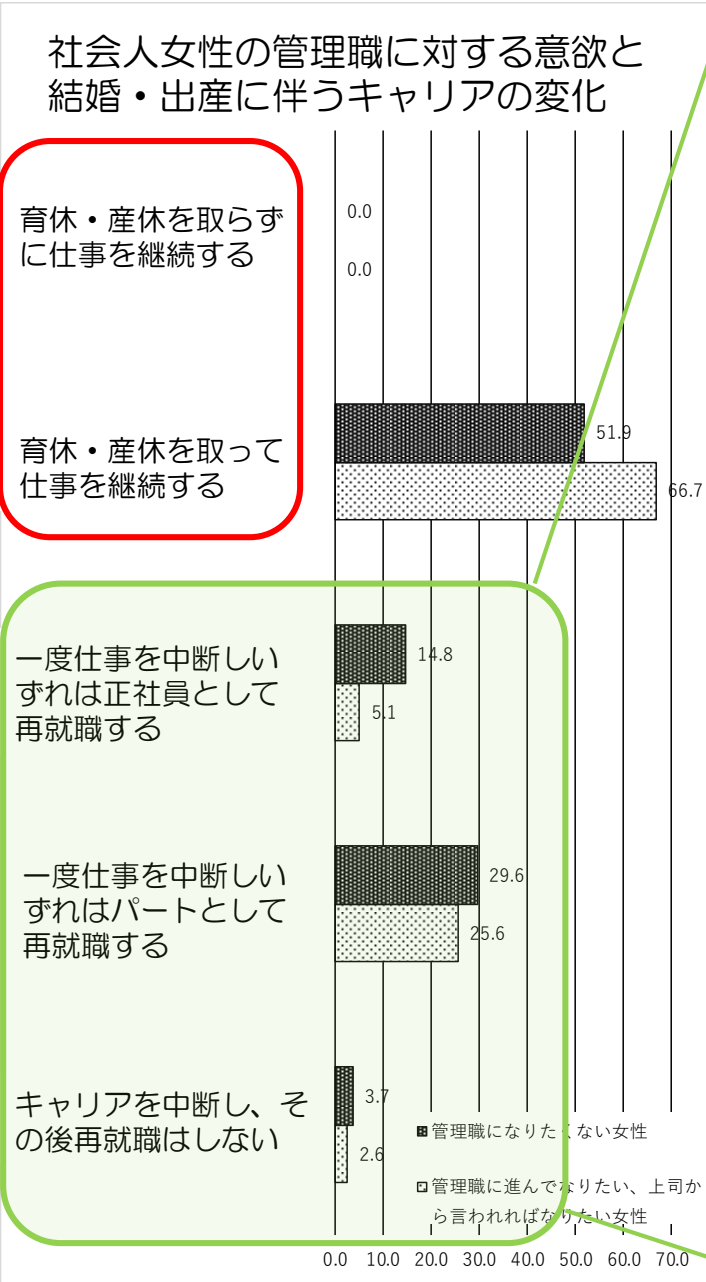
- 学生・社会人共に育休・産休を取って仕事を継続する人が多い
- 社会人女性の仕事を継続する人の割合は減少し（71.3% → 60.6%）、キャリアを中断する割合が増加する（28.7% → 39.4%）
- 男性の育休・産休を取って仕事をする割合は社会人において減少するものの、半数以上存在する（69.2% → 52.0%）

女性の管理職に対する意欲と結婚・出産に伴うキャリア選択の変化

管理職に対する意欲と結婚・出産に伴うキャリア選択の関係（社会人女性71名）

- 管理職に対する意欲が高い女性は「育休・産休を取って仕事を継続する」割合が高い（51.9% vs 66.7%）
- 管理職に対する意欲が低い女性は、結婚・出産に伴い一度キャリアを中断する割合が高い（33.3% vs 48.1%）

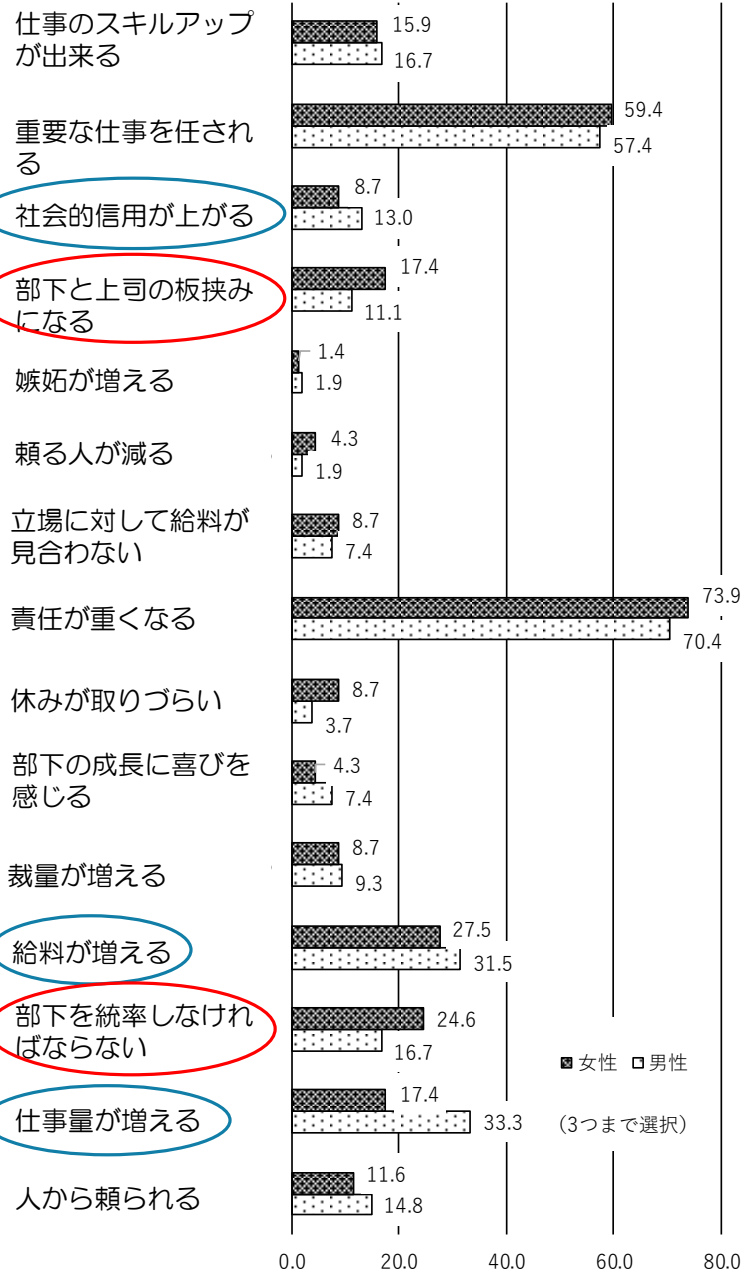
キャリアを中断する人は意欲がないだけなのか？



- キャリアの中断理由として44.4%の女性が「家事・育児に専念したいから」を選択

女性は家庭で過ごす時間に価値を置いている

社会人の管理職に対するイメージ

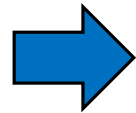


社会人の管理職に対するイメージ - 男女差

- 重要な仕事を任される、責任が重くなる、給料が増えるは男性女性共通のイメージ

● 社会人男性が抱く管理職のイメージ

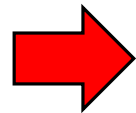
仕事量が増える、社会的信用が上がる



客観的、定量的成果

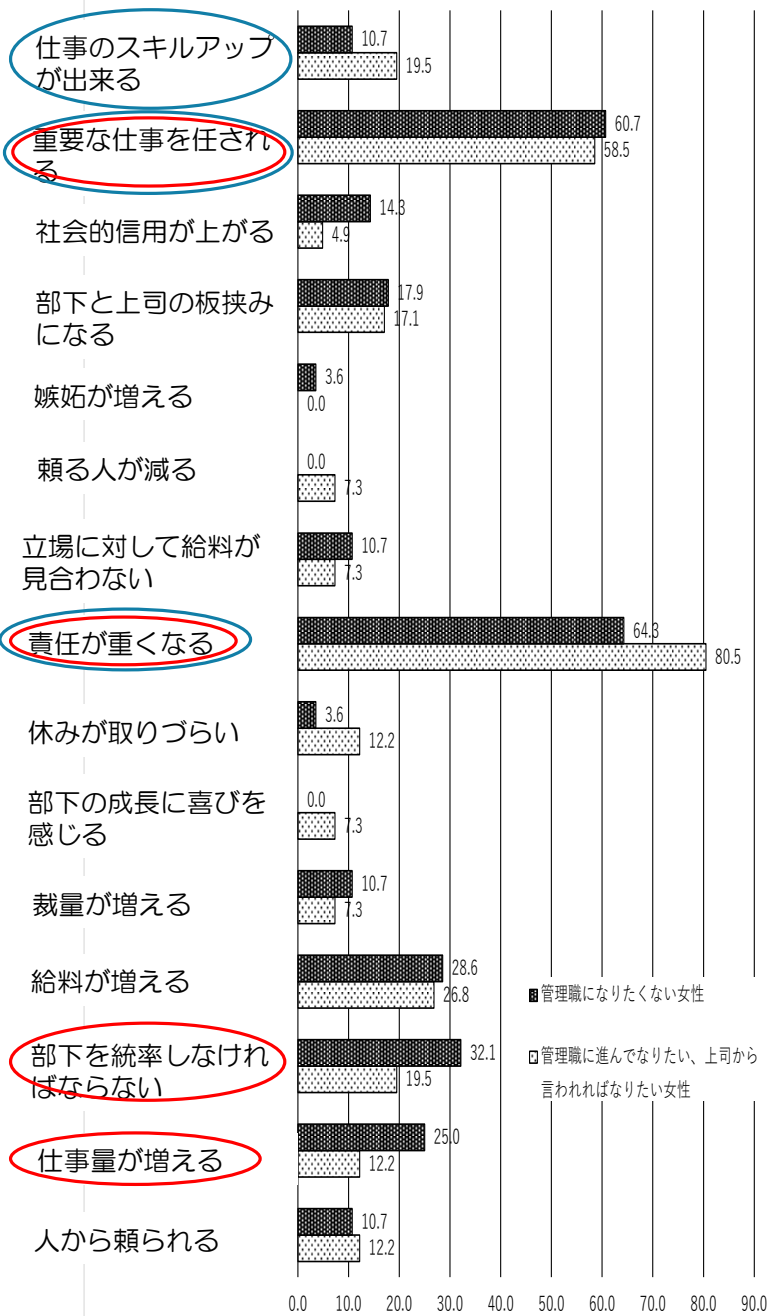
● 社会人女性が抱く管理職のイメージ

部下と上司の板挟みになる、部下を統率しなければならない



精神面、定性面を重視

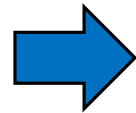
女性のキャリアアップに対するイメージ



女性の昇進意欲と管理職に対するイメージ

- 「重要な仕事を任せられる」、「責任が重くなる」

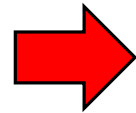
- 管理職になりたい女性が抱くイメージ



仕事のスキルアップができる

管理職になることの大変さは認識しつつも仕事へのステップアップと捉える傾向

- 管理職になりたくない女性が抱くイメージ

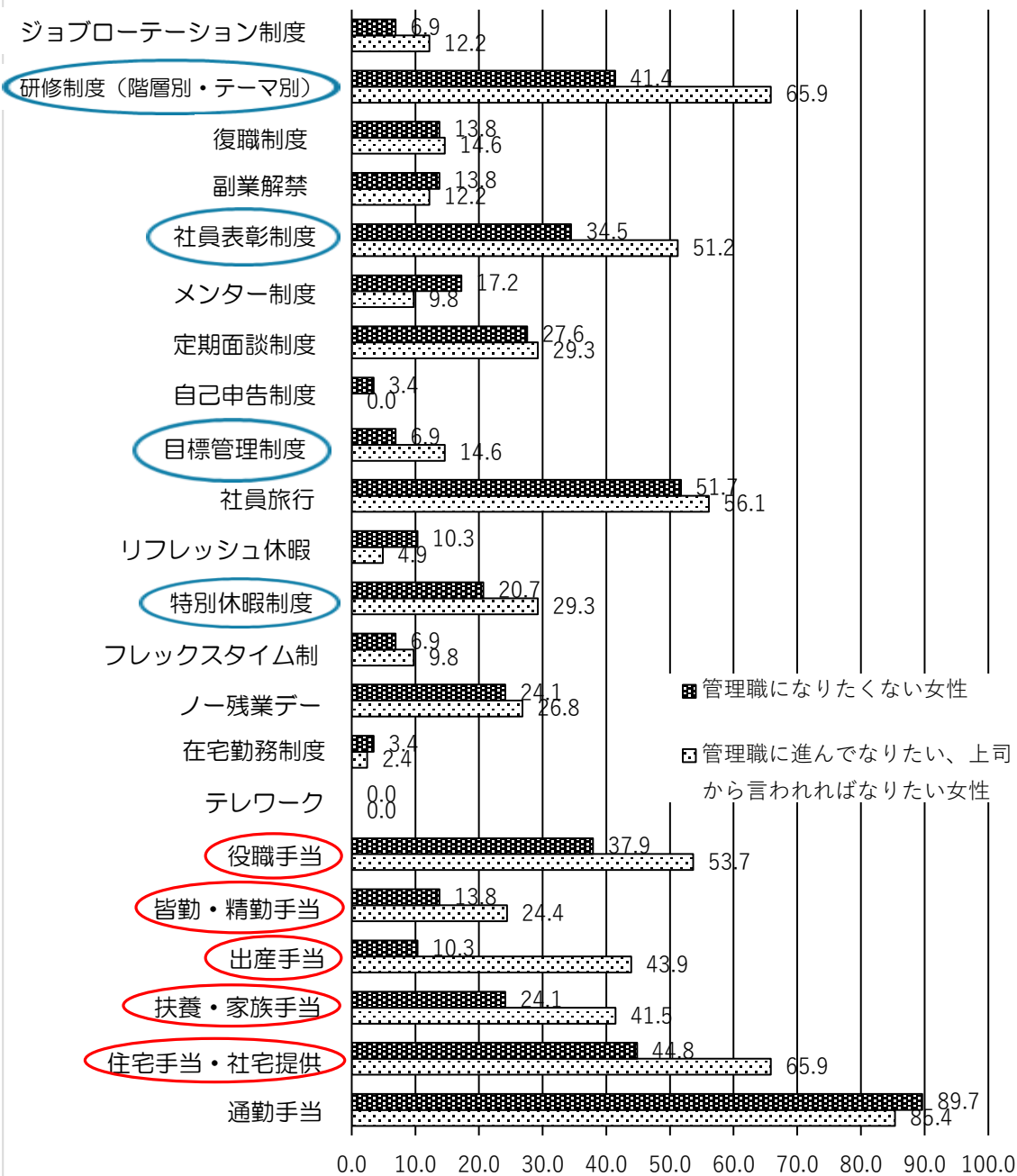


部下を統率しなければならない、仕事量が増える

管理職になることに対するの負担

管理職になりたい女性は負担よりも重要なことを任せられることへの期待、一方は、管理職になりたくない女性は昇進することによる負担の増加を重視

自分または周りが利用したことがある制度（女性）



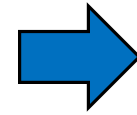
女性の昇進意欲 × 制度・手当

対象：管理職になりたい女性、管理職になりたくない女性

管理職になりたい女性（または周り）が利用する

● 制度

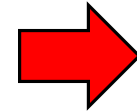
研修制度、社員表彰制度、目標管理制度、特別休暇制度



モチベーションの向上

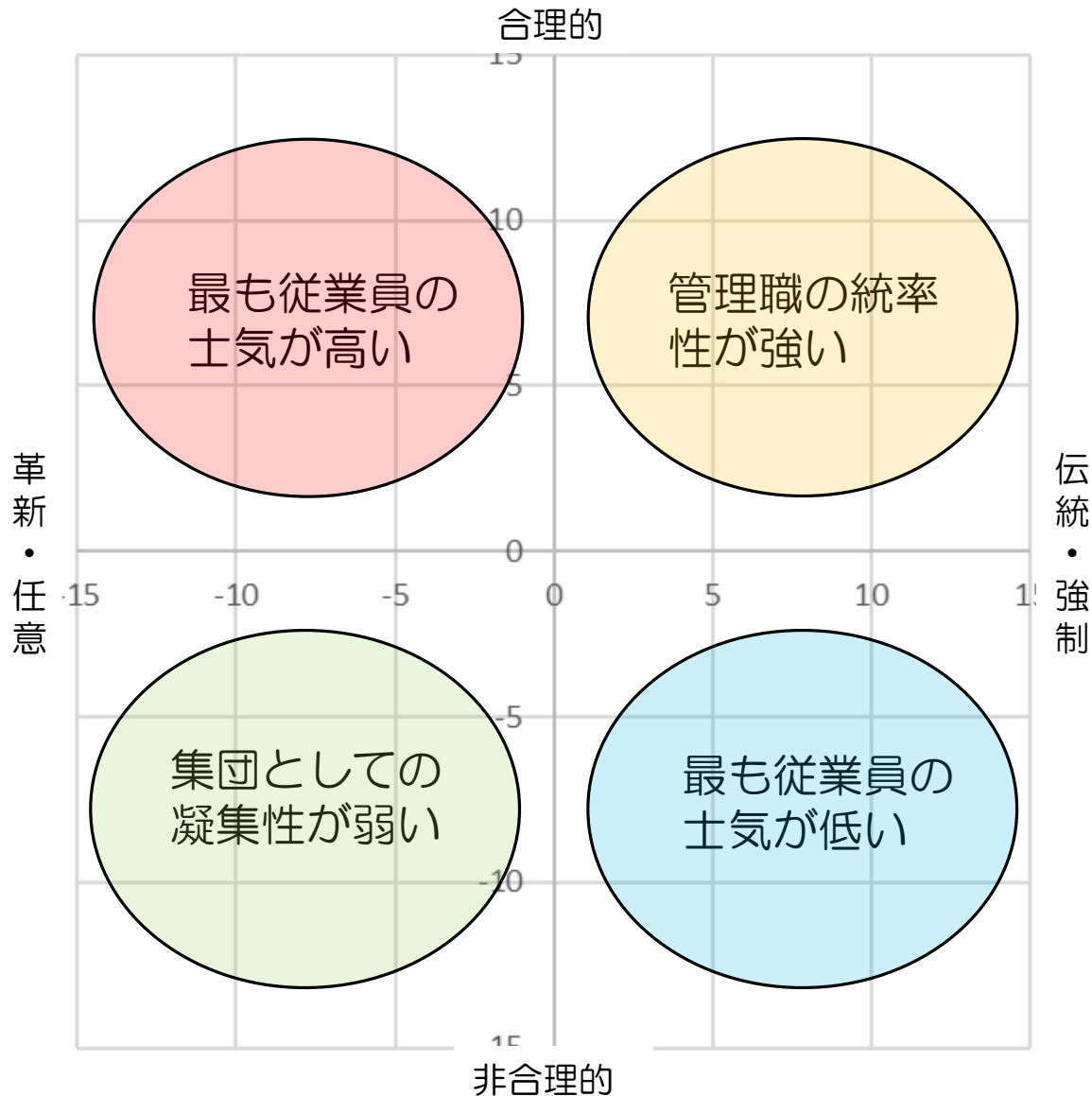
● 手当

役職手当、皆勤・精勤手当、出産手当、扶養・家族手当、住宅手当・社宅提供



補助的な手当が昇進の意欲を増加させる

組織風土尺度を利用した職場風土の測定 (福井他, 2004)



組織風土尺度12項目版 (OCS-12) を用いた職場風土の分類

● 伝統性尺度 (伝統・強制 ↔ 革新・任意)

→ 強制的・命令的で封建的な職場風土の度合い

- 会社の方針や規則に従うように、厳しい要請があるか
- 仕事はすぐにやらないと、何か言われそうであるか
- 会社には、個人の存在を無視するような風潮があるか
- 管理者は、どちらかといえば絶えず社員をチェックしているか
- 会社には個人を無視するような風潮があるか
- 管理者は、どちらかといえば絶えず社員をチェックしているか

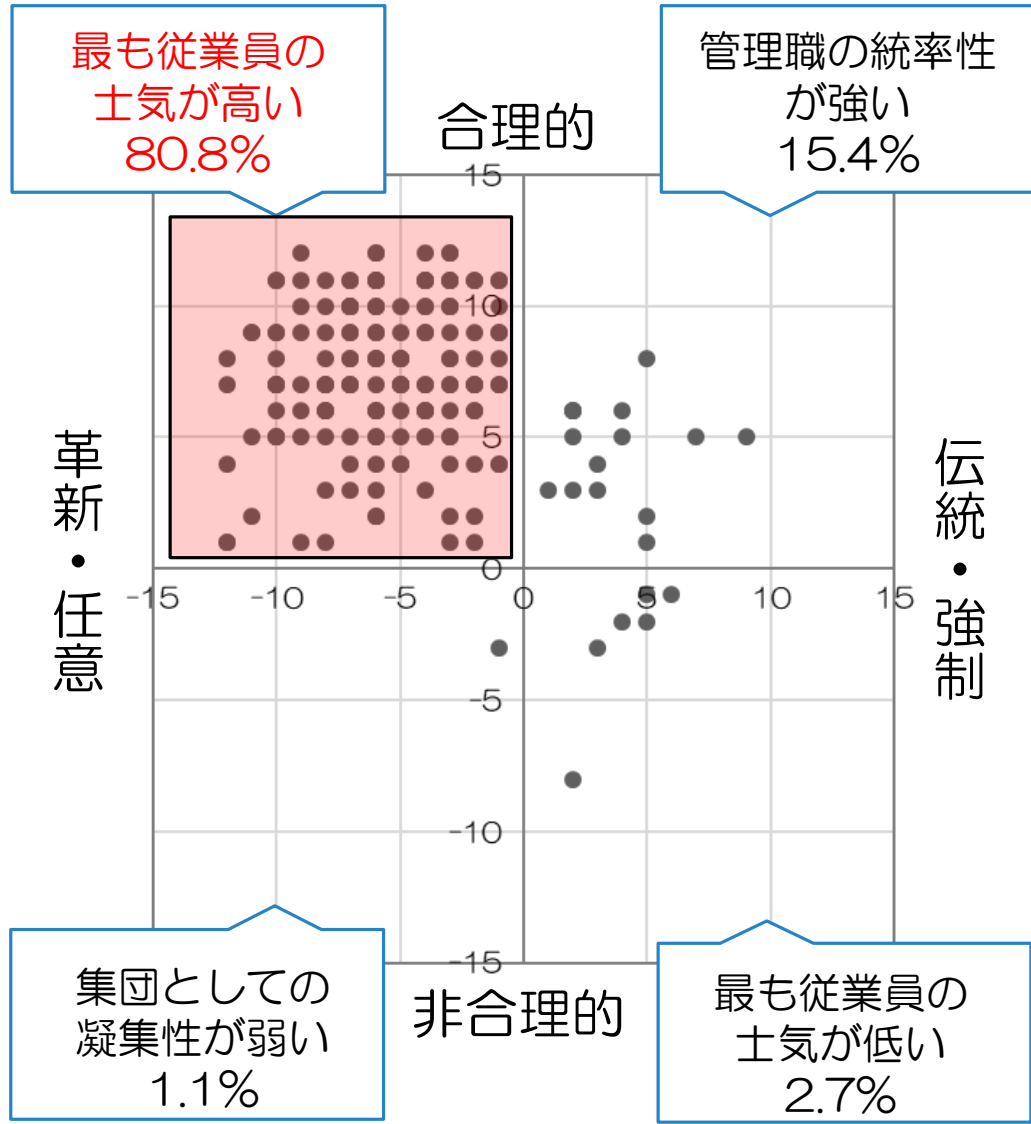
● 組織環境性尺度 (合理的 ↔ 非合理的)

→ 従業員の参加度、組織管理の合理性

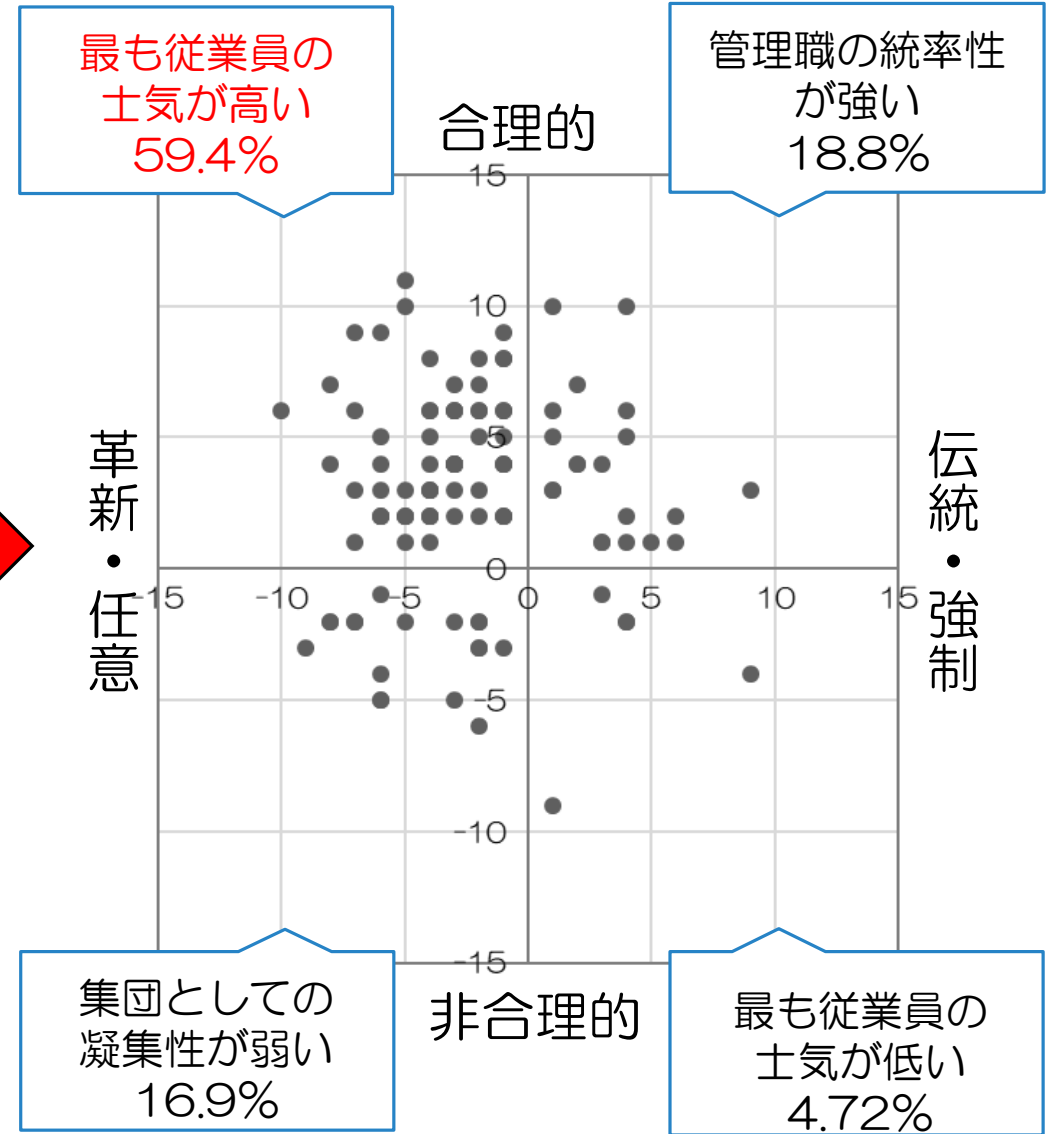
- 社員には、何が何でも自分の役割を果たそうとする姿勢が見受けられるか
- 社員はたいへん良く仕事をしているか
- その日に行わなければならないことは、詳細な点まで社員に説明されているか
- ミーティングの議題は、よく整理され全般に及んでいるか
- 中間管理職の注意や指導は詳細な点まで及んでいるか
- ミーティングの成果は、必ず次の仕事に活かされているか

学生の理想と社会人の現実

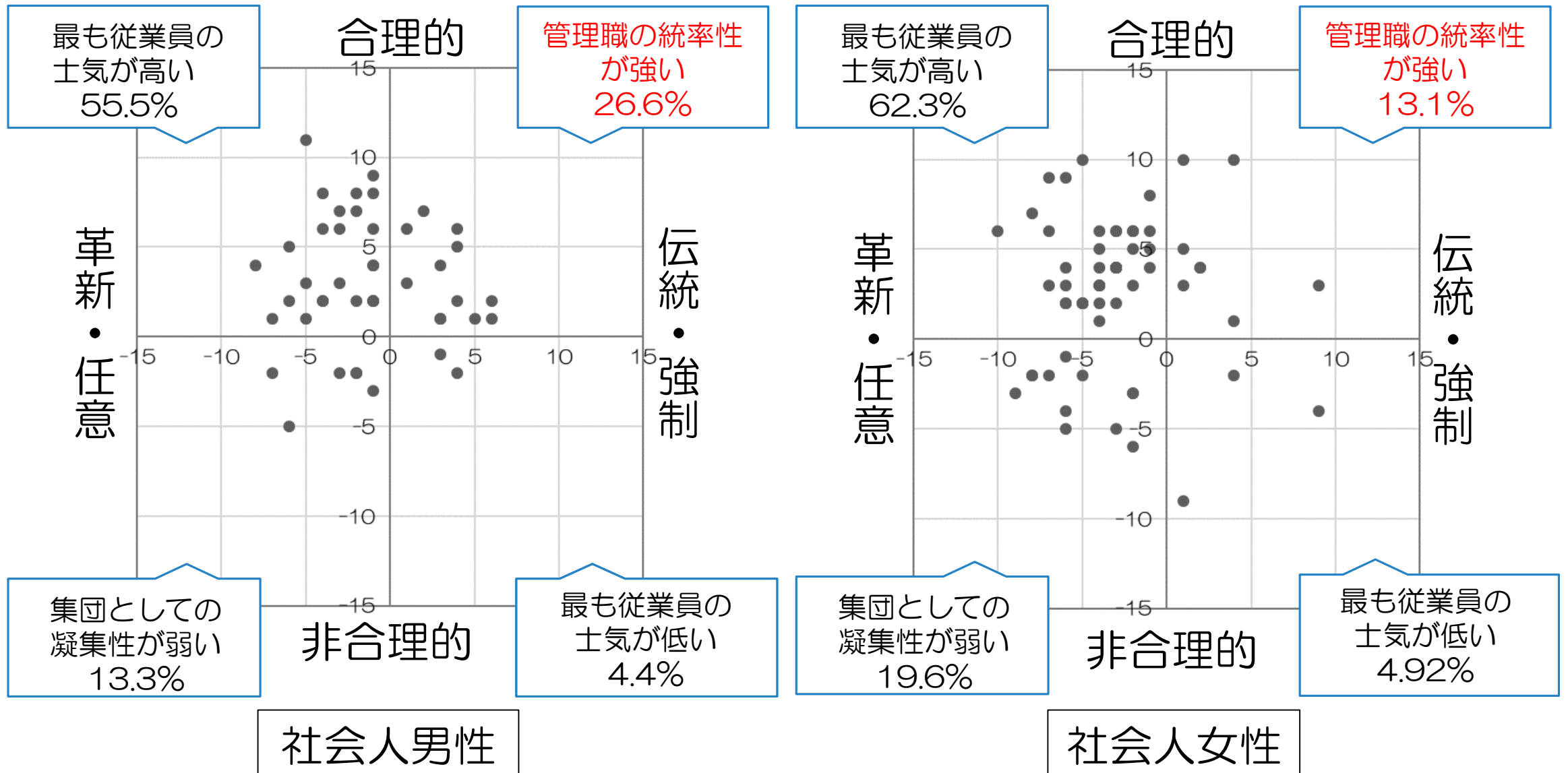
学生全体



社会人全体



社会人男女の感じ方の違い



従業員の士気が高い ≠ 社会人女性が管理職になりたい職場

コンジョイント分析とは

	総取り案A	総取り案B	歩合制
ゲームの参加者 (自分を除く)	3人	5人	平均正答率 70%、1問あ たり1,000円の 歩合制
参加者の性別	全員男性	全員女性	
問題の正答率	30%	30%	
賞金額	10,000円	10,000円	
回答欄 → どれか1つに○			

総取り案Aと総取り案B、歩合制の中で異なる条件が設定されているとき、どの案を選択するか？

●コンジョイント分析とは

回答者に対して、複数の条件（属性）を組み合わせて提示することで、回答者が選択した結果から、それぞれの属性の重要性と多様性を明らかにする方法

●属性と水準

- ▶ ゲームの参加者：3人・5人・7人
- ▶ 参加者の性別：全員男性・全員女性・男性が多い・女性が多い
- ▶ 問題の正答率：30%・60%・90%
- ▶ 賞金額：10,000円・30,000円・50,000円

学生の競争に対する選好

属性	男性					女性				
	限界効用	S. E.	t値	P値	限界支払意思額	限界効用	S. E.	t値	P値	限界支払意思額
ASC3 (= 歩合制)	2.821	0.228	12.370	0.000	5073.7 円	2.964	0.272	10.890	0.000	6813.8 円
ゲームの参加者	-0.196	0.036	-5.520	0.000	-352.5 円	-0.219	0.043	-5.140	0.000	-503.4 円
参加者の性別 (全員女性=0)										
全員男性	0.818	0.114	7.200	0.000	1471.2 円	-0.641	0.162	-3.960	0.000	-1473.6 円
男性が多い	0.970	0.119	8.130	0.000	1744.6 円	-0.339	0.146	-2.320	0.020	-779.3 円
女性が多い	0.278	0.131	2.130	0.033	500.0 円	0.037	0.161	0.230	0.820	-
問題の正答率	0.025	0.003	8.810	0.000	45.0 円	0.036	0.004	10.000	0.000	82.8 円
賞金額 (千円)	0.556	0.388	14.350	0.000	-	0.435	0.469	9.280	0.000	-
No. of Obs.	1871					1110				
Log likelihood	-1654.06					-1003.14				

〈傾向〉

- 学生女性は、確実に賞金が貰える条件を好む
- 学生女性は、競争相手が増えることを好まない
- 学生男性は、同性同士で競争することを好む

社会人の競争に対する選好

学生女性は
6813.8円

属性	男性					女性				
	限界効用	S. E.	t値	P値	限界支払意思額	限界効用	S. E.	t値	P値	限界支払意思額
ASC3 (=歩合制)	2.473	0.904	2.740	0.006	5376.1 円	2.382	0.422	5.650	0.000	8242.2 円
ゲームの参加者	-0.186	0.113	-1.650	0.099	—	-0.246	0.061	-4.030	0.000	-851.2 円
参加者の性別 (全員女性=0)										
全員男性	1.189	0.290	4.100	0.000	2584.8 円	-0.186	0.22	-0.850	0.400	—
男性が多い	0.808	0.340	2.370	0.176	—	0.007	0.212	0.030	0.974	—
女性が多い	0.250	0.349	0.720	0.473	—	-0.047	0.287	-0.170	0.869	—
問題の正答率	0.028	0.010	2.610	0.009	60.9 円	-0.031	0.005	6.520	0.000	-107.3 円
賞金額 (千円)	0.460	0.104	4.420	0.000	—	0.289	0.649	4.450	0.000	—
No. of Obs.	424					534				
Log likelihood	-329.73					-470.56				

〈傾向〉

- 社会人女性は、確実に賞金が貰える条件をより好む
- 社会人女性は、競争相手が増えることをより好まない
- 社会人男性は、同性同士で競争することを非常に好む

まとめ

1. 女性は「定時に来て定時に帰る」働き方をより重視する

- 学生よりも社会人の方がその傾向が強くなる
- 結婚・出産を契機にキャリアを中断する女性の割合は、社会人女性で増加する
 - ただし、管理職に対する意欲別にみると、管理職に対する意欲が高い女性は「育休・産休を取って仕事を継続する」割合が高く、管理職に対する意欲が低い女性は、結婚・出産に伴い一度キャリアを中断する割合が高い
 - キャリアを中断する理由として最も高い項目は「家事・育児に専念したいから」（44.4%）
- 男性の意識の変化
 - 育休・産休を取って仕事をする割合は社会人においても52.0%と半分以上

まとめ

2. 管理職に対する意識

- 管理職に（上司から言われれば）なりたいたいと考えている女性の割合は**57.7%**
- 昇進意欲別にみた社会人女性の管理職に対するイメージ
 - 昇進に意欲的な女性は管理職の大変さを理解しながらも、自らのスキルアップと捉える一方、管理職に否定的な女性は、管理職になることによって重要な仕事を任されたり、責任が重くなって仕事量が増加したりすることを負担の増加と捉えている可能性
- 昇進に意欲的な女性は、目標達成やモチベーションを向上するために社内制度や役職手当以外の補助的な手当をうまく利用している

3. 男女の競争意識の差

- 女性は、確実に賞金が貰える報酬体系を好む（リスク回避的） → **確実に定時に帰ることができる勤務形態を好む**
- 男性は、同性同士での競争を好む

提案1：最終退社時間の決定（残業時間の分散を小さく）

例：AさんとBさんの1週間の残業時間

	月曜日	火曜日	水曜日	木曜日	金曜日	残業合計
Aさんの場合	17時	20時	18時	17時	22時	9時間
Bさんの場合	19時	18時	19時	19時	19時	9時間

- 残業時間が同一の場合、女性はより残業時間の分散が小さい（退社時間が確実に19時に決まっている）勤務形態を選好する（コンジョイント分析）
- 退勤後の計画を立てることが容易となる → 家事・育児の予定が立てやすくなる



女性が理想とする働き方を実現！

提案2：管理職体験研修の実施

対象：役職が無い社員全員

＜体験する内容＞

- 自分の上司の業務内容
- 研修のフィードバックを受ける

＜期待される成果＞

- 管理職に対する具体的なイメージをもつことが出来る
 - ➡ 管理職のイメージの変化
- 自分の強みや改善点が発見できる
 - ➡ 仕事へのモチベーションの向上



女性が管理職を目指すきっかけ作りになる！

提案3：男性が会社で仕事＋育児

育休・産休取得希望率

学生男性：69.2%

社会人男性：52.0%



実際の男性の育休取得率

6.16%

(厚生労働省 平成30年度雇用均等基本調査)

実際は育休・産休をとることが難しい…



〈対策〉 会社内にて交代制に子供を見る

〈対象〉 社員全員（男性・管理職含む）

〈内容・期待される効果〉

- 育児参加券を上司に渡す（強制） ex.おむつ交換、ミルクをあげる、一緒に遊ぶ
- 働きながら近くで子供の面倒を見る

→パートナーの負担軽減、男性も育児に関わることが出来る

管理職が育児に対して考えを改めるきっかけになり、
育休・産休の取得増進に繋がる

参考文献

- 【1】厚生労働省（2019）「平成30年度雇用均等基本調査」の結果概要
- 【2】厚生労働省（2007, 2016, 2017）「労働力調査」
- 【3】福井里江, 原谷隆史, 外島裕, 島悟, 高橋正也, 中田光紀, 深澤健二, 大庭さよ, 佐藤恵美, 廣田靖子（2004）「職場の組織風土の測定—組織風土尺度12項目版（OCS-12）の信頼性と妥当性」. 『産業衛生学雑誌』第46巻 pp.213-222

謝辞

本研究課題を行うにあたって、ステークホルダーであるジョブカフェ愛workの皆様、とりわけ、ジョブカフェ愛work大内由美様、寺尾真奈美様、また、アンケートにご協力していただいた愛媛大学の学生の皆様、企業の皆様、誠にありがとうございます。