

第4章 総合職女性の昇進意欲に関わる職務経験 —性別職務分離の問題性の考察—

1 はじめに

わが国における女性管理職の比率は依然として低い。その背景のひとつに、女性自身において管理職への昇進希望が高くないことが指摘され、昇進意欲を高める要因が検討されてきた¹。女性の昇進希望を高める方策として、既存研究からは、ワーク・ライフ・バランス施策など、家庭生活と両立しやすい環境を整備することがまず挙げられる²。そのことに異論はないが、それだけでは不十分でもある。働きやすさを志向するあまり、女性が企業の中でやりがいのある仕事経験から遠ざけられるならば、その企業内でのキャリアステップを見通せず、昇進意欲も生じにくいと考えられるからだ。

この点、女性社員の管理職への登用比率目標の設定、女性専用の相談窓口の設置など、企業レベルでの女性活躍施策（ポジティブ・アクション）について、その効果が検討されてきた³。人事部等の主導による全社的な女性活躍施策は、企業の女性活躍に対する姿勢を示す意味で重要な指標である。しかし、企業内で女性がどの程度重要な役割を担っているかは、人事管理上の施策のみでは測りきれないところもある。職場レベルで、その企業の基幹的といえる職務に女性がどの程度就けているかを見るべきであろう。この点、管理職になる前のキャリア段階から、女性は男性に比べて、基幹的な職務経験から排除されていることが、性別職務分離の観点より批判されてきた⁴。言うまでもなく、そうした基幹的職務の経験は、企業で管理的地位に就くのに必要なステップでもある。基幹的職務から排除されがちな女性が、管理職を志向しにくいのは当然のことと言えるだろう。ここから、同じ総合職採用であっても男女によって担当する職務が異なる場合があり、それが女性の昇進意欲を阻害することが、女性管理職比率が高まらないひとつの背景として考えられる。

¹ 武石（2014）、川口（2012）、安田（2012）など参照。

² 女性の昇進意欲の規定要因を分析した武石（2014）では、育児休業制度など仕事と家庭の両立支援策を企業がどの程度導入しているかと、従業員が「女性が結婚・出産後も辞めることなく働ける環境にあると思う」など企業の両立支援に関する認知の両者が、女性の昇進意欲を高めることを論じている。

³ 川口（2012）は、ポジティブ・アクションを熱心に行っている企業では、男女とも課長相当職以上への昇進意欲が高いという結果を示す。武石（2014）も、女性活躍推進策が昇進意欲に与える効果を検証している。馬・乾（2015）も、個人属性や仕事要因のほか、企業のポジティブ・アクションやワーク・ライフ・バランスといった施策がある場合に、女性が管理職になりやすいと論じている。

⁴ 大規（2015）では、総合職で採用されたシステムエンジニア（SE）を事例に、同じ総合職として男女同一待遇、同一職務で採用されても、初期配属の段階から男性と女性では職務の割当てが異なり、①ユーザーのシステム構築をする、②ユーザーのシステムを運用するといった職務に就いている女性 SE は非常に少なく、女性 SE は①狭い領域で専門に特化したデータ変換の職務、②サポート業務、③拡販デモの職務、④パソコンに代表されるような小さいマシンを使う職務、⑤メンテナンスの職務、⑥事務的な職務、⑦将来の見通しが立っていない先端知識にからむ職務、などに割り当てられていたことを示す。駒川（2014）も、銀行事務職を例に、企業内の性別職務分離の生成と変遷を描いている。なお、中井（2008）も、男性職、女性職という職務類型をもって管理的地位へのアクセス機会を論じている点で参考になる。

なお、女性が企業の基幹的職務から排除されがちな背景には、その企業における働き方も関係している可能性がある⁵。例えば、対外折衝や事業企画など基幹的業務を担当する部署の労働時間がきわめて長い場合、その部署には女性が配置されにくいと考えられるからである⁶。女性活躍推進の観点からも、その企業における働き方・労働時間は無視できない指標といえる。この点、山本（2014）において、職場の労働時間が短い企業ほど女性管理職比率が高いという結果が得られていることが注目される⁷。こうした既存研究からは、企業レベルでの労働時間が短いほど女性の管理職登用が促進されるものと推察される。

一方、個人レベルの働き方と昇進との関係に目を転じると、既存研究は、労働時間の長い女性ほど管理職になる確率が高いという結果を得ている（Kato et al. 2013、山口 2014）。そして、その解釈として、Kato et al.（2013）は、女性がキャリアを高める上で長時間労働が仕事へのコミットメントを示すシグナルになっていると論じる。ここからは、昇進意欲の高い女性ほど長時間働き、結果として昇進しやすいという関係性がうかがえよう。

このように、労働時間と女性管理職登用との関係を検討した既存研究からは、職場の労働時間が短いほど女性の管理職登用が促進されるとする一方、女性本人の労働時間が長いほど管理職になりやすいという、一見矛盾した結果が得られている。ただ、企業における男性の標準的働き方が、その企業内での女性の役割・ポジションを決めると考えれば、整合しうる可能性がある。例えば、男性の労働時間が長い職場において、女性のみ残業がない場合には、女性がやりがいのある仕事経験から遠ざけられている可能性があるだろう。現状では、わが国の男性の労働時間は長いため、企業で主要な職務に就こうとする女性は男性同様に長い時間働く必要があるが、男性の労働時間が短い企業であれば、女性にとって主要なポジションに就くための（働き方の面の）ハードルは低くなる可能性がある。

こうした問題関心から、女性の昇進意欲が相対的に低い要因として、以下の点を検討する。まず、企業内で配分される職務の男女差が女性の昇進意欲にどのようにかわるのかである。あわせて、職務経験の男女差には、企業内での男女による働き方の違いが背景にある可能性も検討する。分析に使用するデータは、「企業の人材活用と男女正社員の働き方に関する調査」（労働政策研究・研修機構、2016年実施）とし⁸、主に従業員調査データを使用し、管理職

⁵ 性別職務分離の存在理由としては、働き方以前に、女性は平均で見たときの勤続年数が男性より短いことからくる統計的差別の理論や、企業経営者の男女差別的考え方など、様々な要因も考えられるが、本稿ではその議論は行わない。

⁶ 大規（2015）でも、システムエンジニアの職務について、フィールド部門や開発は残業が多く、システム導入時は徹夜になるなど勤務が厳しいこと、また、フィールドはユーザー先への常駐、長期出張が多いことから、そうした部門では男性を希望することが多く、女性は配置されにくいことを述べている。

⁷ 山本（2014）では、人事課長の労働時間と管理職女性比率との関係を検討し、人事課長の労働時間が短い企業ほど管理職女性比率が高いという結果を得ている。なお、同論文では、企業の男性労働時間と管理職女性比率との関係も検討しているが、統計的に有意な結果を得ていない。

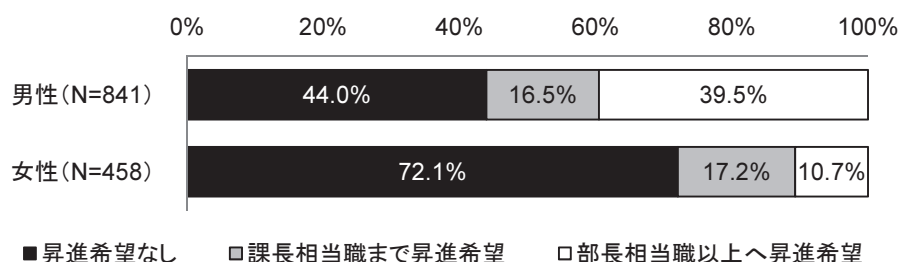
⁸ 本調査は、全国で従業員数100人以上の企業10,000社を対象にし、男女労働者の採用や配置・異動・昇進、両立支援施策の実施状況等を調査するとともに（企業調査）、その企業に勤務する大学卒ホワイトカラー職種（専門・技術的職業、管理職、事務職、営業職）で30～54歳の男女正社員6名ずつを対象にして、担当職務や働き方、異動経験や職業意識などを調査している（従業員調査）。

に就いていない総合職の男女正社員を対象として分析する⁹。

2 総合職における昇進意欲の男女差

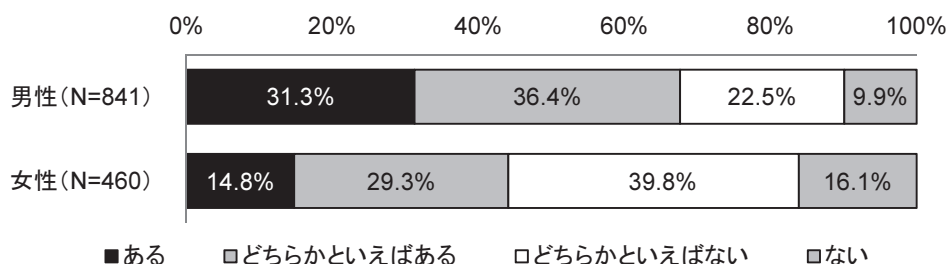
まず管理職への昇進意欲を男女で比較することから始めよう。第4-2-1図表は、現在の会社でどこまで昇進したいと考えているかを男女別にみたものである¹⁰。男性は女性に比べ、管理職への昇進希望、特に「部長相当職以上へ昇進希望」の割合が高く、これに対し、女性では「昇進希望なし」の割合が高い。

第4-2-1図表 管理職への昇進希望 —男女別— (総合職の男女)



資料出所：JILPT「企業の人材活用と男女正社員の働き方に関する調査」(2016年)

第4-2-2図表 今より高い地位・役職へ就く希望の有無 —男女別— (総合職の男女)



資料出所：第4-2-1図表に同じ

また、類似の指標であるが、今よりも高い地位・役職へ就く希望の有無を男女で比較すると¹¹ (第4-2-2図表)、男性では「ある」「どちらかといえばある」の割合が高いのに対し、女性では「どちらかといえはない」「ない」の割合が相対的に高い。このように、同じ総合職

⁹ 雇用区分において「総合職の正社員・正職員(基幹的業務を担う雇用管理区分)」を選択した者を総合職として扱う。一般職の正社員のほか、勤務地限定の正社員、職種限定の正社員も含まれていない。また、非管理職は、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)」に当たらないもの(「係長相当職」「役職についていない」者)とする。なお、本稿では管理職への昇進意欲を扱うことから、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している。

¹⁰ 自身の雇用管理区分で課長相当職以上に昇進可能な者のうち、課長相当職以上に昇進したいとする割合を男女別に集計した。

¹¹ 「今よりも高い地位・役職につきたい」に対する回答を用いた。選択肢は「あてはまる」「ややあてはまる」「どちらかといえばあてはまらない」「あてはまらない」の4件法であるが、第4-2-2図表ではそれぞれ「ある」「どちらかといえばある」「どちらかといえはない」「ない」に表記を変更した。

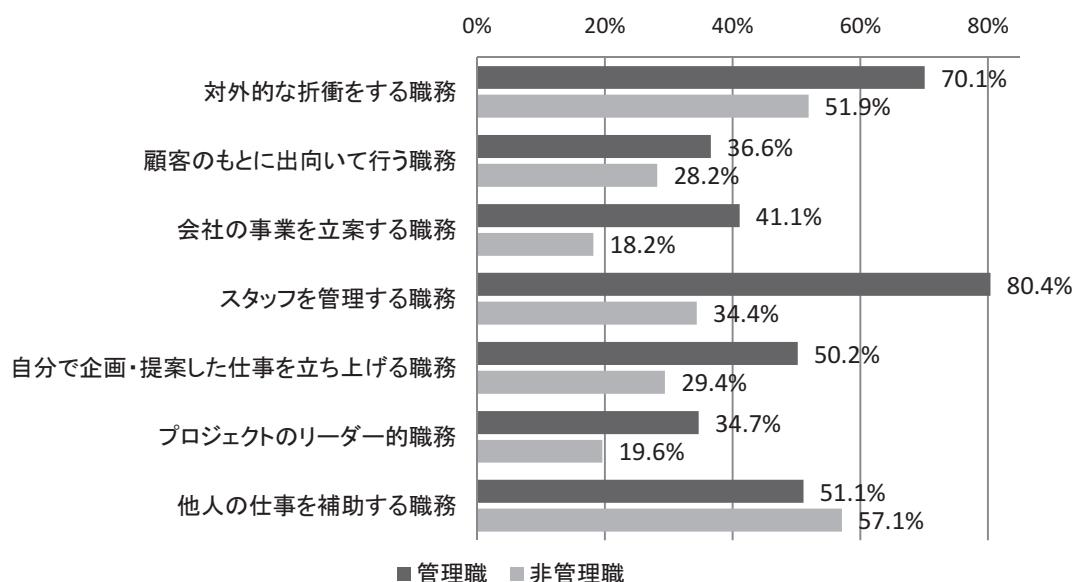
の正社員であっても、女性は男性に比べて、昇進意欲が低いといえる¹²。以下では、女性の昇進意欲が相対的に低い背景には何があるのか、どういう場合に女性の昇進意欲が高くなるのかを、特に職務経験の男女差に着目して検討したい。

3 職務経験の男女差と昇進意欲への影響

(1) 企業における基幹的職務と職務経験の男女差

本稿では、男性に比べて女性の昇進意欲が低い背景として、職務経験に焦点をあてる。具体的には、その企業で管理職になるためのステップとなる職務経験を積んでいる女性は、昇進意欲も高まりやすいのではないかという点を検討したい。

第 4-3-1 図表 現在担当している職務 —管理職/非管理職による違い— (総合職の男女)



資料出所：第 4-2-1 図表に同じ

まず、企業におけるコアと言ふべき職務を見極めるため、管理職・非管理職による職務の違いから検討しよう¹³ (第 4-3-1 図表)。マネジメント業務のほかに、企業の幹部人材が行っている職務にはどのような特徴があるのか。「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¹⁴」については、管理職は非管

¹² なお、就業継続希望や仕事満足度には男女差はみられなかった。

¹³ 「現在の会社に入ってから今まで、以下のような職務を担当した経験がありますか」という設問で、「これまで経験がない」「現在している」「現在はしていないが、過去にしていた」という3件法。ここでは、「現在している」の割合について役職との関係を検討している。

¹⁴ 「プロジェクトのリーダー」もしくは「プロジェクトのサブ・リーダー」を担当している場合に、プロジェクトのリーダー的職務に就いているとして扱った。

理職に比べて現在担当している割合が高く、その企業において基幹的な職務とすることができる¹⁵。そして、こうした基幹的職務は、管理職になって初めて担当するのではなく、そうした職務の経験を積む中で管理的地位に近づいていくこともうかがえる¹⁶。

では、管理職でない人に限った場合、管理職の仕事に通じる基幹的職務の経験に男女差があるのだろうか。第 4-3-2 図表をみると¹⁷、「対外的な折衝をする職務」「顧客のもとに向向いて行う職務」「会社の事業を立案する職務」「スタッフを管理する職務」などを経験した割合が、女性は男性に比べて低いことがわかる¹⁸。

さらに、各職務を経験した者のうち、最初に経験したタイミングにも男女差がある。第 4-3-3 図表をみると、特に「顧客のもとに向向いて行う職務」や「スタッフを管理する職務」については、女性は男性に比べて最初に経験したタイミングが遅いという特徴がある。このように、女性は、管理職の仕事につながるような基幹的な職務の経験が相対的に少なく、職務経験のタイミングも遅いことがうかがえる。

第 4-3-2 図表 各職務について担当した経験がある割合 —男女別—（総合職の男女）

	対外的な折衝をする職務	顧客のもとに向向いて行う職務	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	76.2%	56.4%	28.9%	46.3%	38.4%	19.6%
女性	67.1%	43.6%	22.2%	40.5%	39.8%	17.0%

資料出所：第 4-2-1 図表に同じ

第 4-3-3 図表 各職務について最初に経験したタイミング（入社何年目であるかの平均値 単位：年）
—男女別—（総合職の男女）

	対外的な折衝をする職務	顧客のもとに向向いて行う職務	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

資料出所：第 4-2-1 図表に同じ

¹⁵ 逆に、「他人の仕事を補助する職務」は、基幹的な職務とは言いがたいことがわかる。

¹⁶ 図表は割愛するが、非管理職者を、係長相当職に就いている者と役職に就いていない者に分けると、こうした基幹的職務経験は、係長相当職の者ほど多く経験している。企業内でキャリアを積む中で少しずつ主要な職務を任されていき、その先に管理職がある様子が見えよう。

¹⁷ ここでは、それぞれの基幹的職務について、現在行っている場合のほか、過去に行っていた場合を含み、経験有無の男女差を分析している。また、第 4-3-2 図表以降は、非管理職者のみを分析対象にしている。

¹⁸ 結果は割愛したが、基幹的な職務とは言いがたい「他人の仕事を補助する職務」の経験割合について男女差は見られなかった。

(2) 職務経験が昇進意欲を高める道筋

以下の分析では、総合職女性に限定して、職務経験と昇進意欲との関係を検討する。ここでは、上記の職務をどのくらい経験しているか、各職務に適切な重み付けをしつつ情報を集約するため、主成分分析を行って合成変数を作成した。主成分分析の結果は第 4-3-4 図表のとおりである¹⁹。第 1 主成分は、「自分で企画・提案した仕事を立ち上げる業務」をはじめとして、すべての項目について主成分負荷量が 0.5 を超えており、対外的な折衝・営業や企画・提案の職務、プロジェクトのリーダー的職務など、管理職の仕事につながるような企業の基幹的な職務経験が集約されている。以下では、ここで抽出された主成分得点を「基幹的職務の経験」（程度）を示す変数として用い、分析を進めたい。

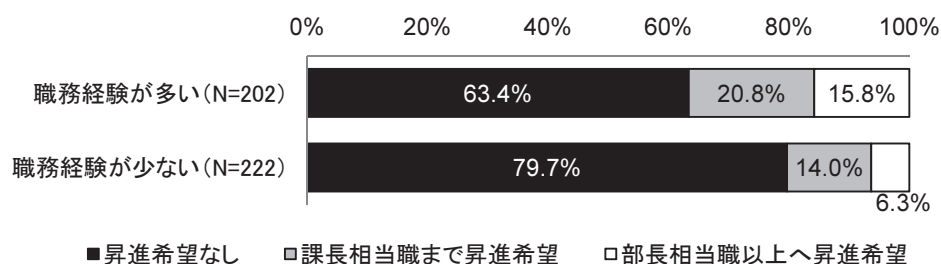
第 4-3-4 図表 職務経験についての主成分分析（総合職の女性）

	第1主成分 (基幹的職務の経験)
対外的な折衝をする職務	.589
顧客のもとに出向いて行う職務	.536
会社の事業を立案する職務	.657
スタッフを管理する職務	.564
自分で企画・提案した仕事を立ち上げる職務	.735
プロジェクトのリーダー的職務	.567

注. 値は主成分負荷量。

資料出所：第 4-2-1 図表に同じ

第 4-3-5 図表 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）



資料出所：第 4-2-1 図表に同じ

では、こうした職務経験は女性の昇進意欲にどう関わるのか。管理職の仕事につながるような基幹的職務の経験が多い女性は、こうした職務の経験の少ない女性に比べて、管理職への昇進意欲も高くなる可能性がある。職務経験の程度別に管理職への昇進希望をみると²⁰（第

¹⁹ 固有値 1 以上という基準で抽出した結果、1 つの主成分が抽出された。

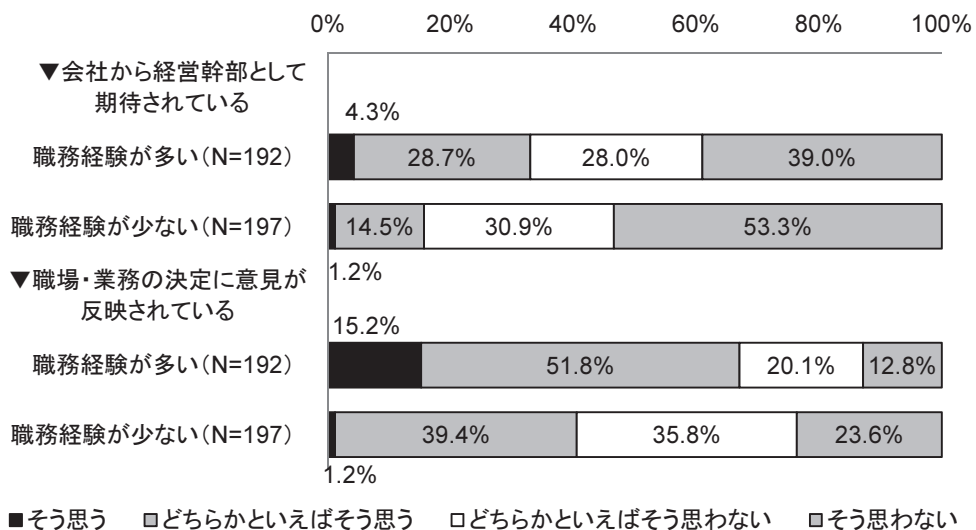
²⁰ ここでは、先の主成分分析で抽出された第 1 主成分の得点が、対象サンプルの中央値以上のケースを「職種経験が多い」、中央値未満のケースを「職種経験が少ない」とカテゴリー化して検討している。

4-3-5 図表)、基幹的職務の経験が少ない女性では「昇進希望なし」が約 8 割を占めるのに対し、基幹的職務の経験が多い女性では「昇進希望なし」の割合が相対的に低く、管理職への昇進希望がやや多く見られることがわかる。

では、なぜこのような職務経験が昇進意欲につながるのか。ひとつ考えられる道筋は、その会社における基幹的職務を経験することは、将来的に経営幹部になることへの会社側の期待を感じる機会であり、実際に職場の業務の進め方に対する発言権も強くなること、そして何よりも、会社の重要な職務を経験することが女性の自信になるというものだ²¹。

まず、職務経験の程度と、会社からの期待、職場・業務への意見反映の程度との関係をみると(第 4-3-6 図表)、基幹的職務の経験が多い女性ほど、「会社から経営幹部として期待されている」「職場・業務の決定に意見が反映されている」の両方について「そう思う」「どちらかというと思う」の割合が高く、職務経験との関係が強いことがうかがえた²²。

第 4-3-6 図表 会社や仕事に対する意識 —基幹的職務経験の程度別— (総合職の女性)



資料出所：第 4-2-1 図表に同じ

次に、職務経験の程度と自分の能力への自信との関係をみると²³(第 4-3-7 図表)、基幹的職務の経験が多い場合、自分の能力に対する自信が「ある」「どちらかといえばある」の割合が相対的に高く、職務経験が少ない場合は自信が「どちらかといえはない」「ない」の割合が

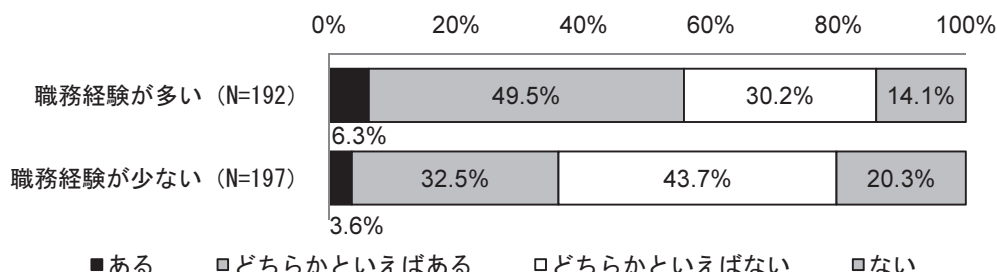
²¹ この会社側の期待や、職場の仕事の進め方への発言権は、実態としての期待・権限という側面と、本人が感じている主観的側面(期待・権限)の両方を含んでいる。それは、両方(主観的・客観的側面)とも本人の自信につながる。

²² もっとも、会社からの期待との関係については、因果関係の解釈が難しい。会社から期待をかけられている女性だからこそ、基幹的職務を多く任されている可能性も考えられるからだ。

²³ 「職業をもって働くことについて、次のような考えは現在のあなたにありますか」という設問における「自分の能力に自信がある」への回答を用いた。「あてはまる」「どちらかといえばあてはまる」「どちらかといえあてはまらない」「あてはまらない」「わからない」の 5 件法であったが、「わからない」ケースは分析対象から除いている。

高い。企業において基幹的職務を経験することは、自分の職業能力に対する自信につながる
ことがうかがえる。

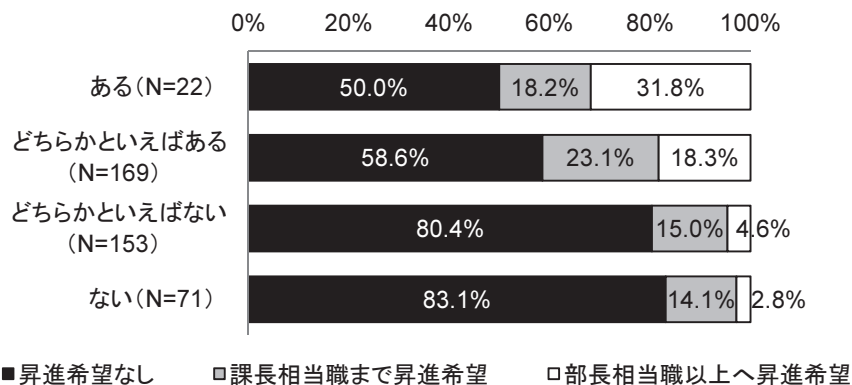
第 4-3-7 図表 自分の能力に対する自信 —基幹的職務経験の程度別— (総合職の女性)



資料出所：第 4-2-1 図表に同じ

そして、自分の能力に対する自信は、管理職への昇進希望を育む土壌となっている。第 4-3-8 図表をみると、自分の能力に自信がある女性ほど「部長相当職以上への昇進希望」の割合が高く、自信がないほど「昇進希望なし」の割合が高い。このように、総合職の女性において、企業における基幹的職務の経験を多く積むほど、自分の能力への自信が高まり、それが管理職を目指す意欲も育むという関係がうかがえた²⁴。

第 4-3-8 図表 管理職への昇進希望 —自分の能力に対する自信の有無別— (総合職の女性)



資料出所：第 4-2-1 図表に同じ

4 女性が職務経験を積む上での課題—残業のある働き方の壁—

(1) 総合職における働き方の男女差

前節の検討では、女性は男性に比べて、管理職の仕事に通じる基幹的職務を経験することが少なく、それが昇進意欲を阻害している可能性がうかがえた。では、こうした職務経験の男女差はなぜ生じるのか。本節では、この点、働き方の差異に焦点を当てて検討する。既存

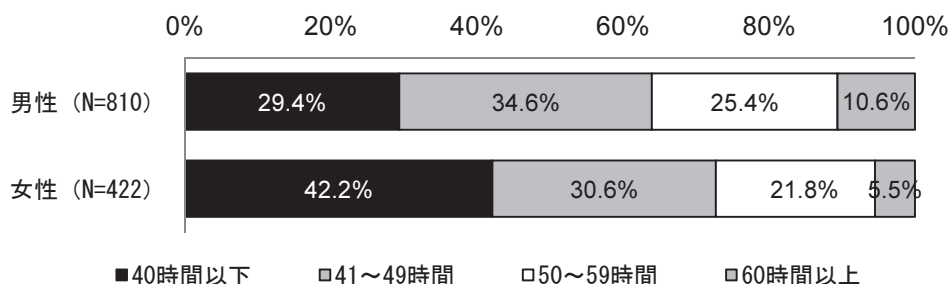
²⁴ なお、図表は割愛するが、会社からの期待や職場・業務への意見反映の程度が高いほど、自分の能力への自信が高まるという関係もみられた。

研究をふまえると、男性社員に残業の多い企業では、女性を基幹的職務に就かせることが難しい可能性がある。こうした職場の働き方をめぐる状況が、女性が管理職を目指しにくい遠因になっているのではないか。その点を検討したい。

まず、男女で労働時間がどう異なるのかをみよう。残業を含む週あたりの労働時間（週実労働時間）を男女別に見ると²⁵（第4-4-1図表）、女性では「40時間以下」の割合が男性に比べて高く、男性では特に「50～59時間」「60時間以上」の割合が女性より高いことがわかる。

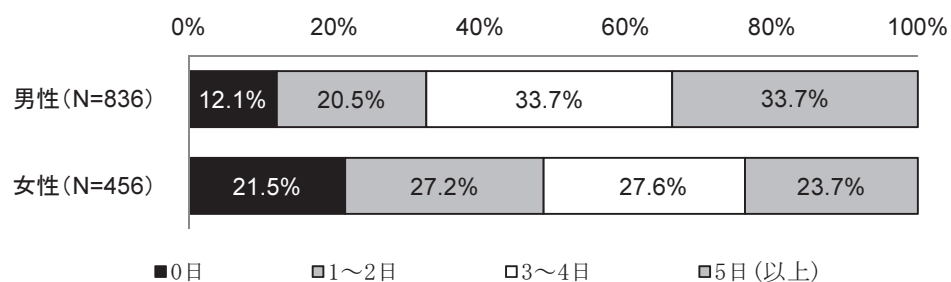
実労働時間の差は、残業頻度の男女差としてもあらわれている。週あたりの残業の頻度を男女で比較すると（第4-4-2図表）、女性では「0日」（残業なし）のほか「1～2日」が多いのに対し、男性では「3～4日」「5日（以上）」の割合が高い。このように、同じ総合職であるにもかかわらず、女性は男性に比べて実労働時間が短く、残業頻度も少ないことがうかがえる²⁶。次に、本人や企業の残業頻度をカギに、女性が基幹的職務を担うための働き方の壁を検討したい。

第4-4-1図表 週実労働時間 —男女別—（総合職の男女）



資料出所：第4-2-1図表に同じ

第4-4-2図表 週の残業日数 —男女別—（総合職の男女）



資料出所：第4-2-1図表に同じ

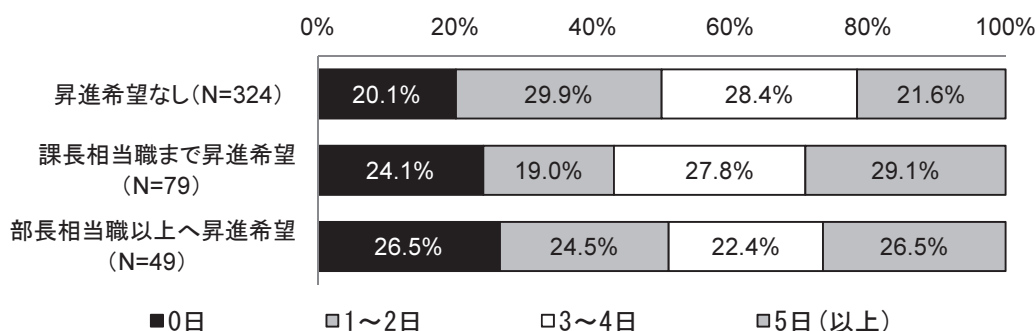
²⁵ 週実労働時間は、35時間未満と100時間以上は外れ値として欠損値扱いとした。

²⁶ データからは、男女で労働時間が異なる背景に、就いている業種・職種の違いもある可能性がうかがえた。男性は製造業、運輸業や営業職の占める割合が相対的に高く、女性では、教育学習支援業や専門職の占める割合が相対的に高い。

(2) 基幹的職務に就くための残業の壁

総合職女性が基幹的職務を担うにあたって個人・企業の残業頻度はどう関わるのか。まず、本人の残業頻度と昇進意欲との関係から検討しよう。既存研究からうかがえるように、昇進意欲が高い女性ほど長い時間働いているのだろうか²⁷。第 4-4-3 図表で昇進意欲と残業頻度との関係を見ると、昇進意欲の有無によって残業頻度には大きな違いは見られない。つまり、昇進意欲の高い女性ほど長い時間働き、それが管理職昇進につながりうるといった構図は、本データからはうかがえなかった²⁸。

第 4-4-3 図表 週の残業日数 —管理職への昇進希望別— (総合職の女性)



資料出所：第 4-2-1 図表に同じ

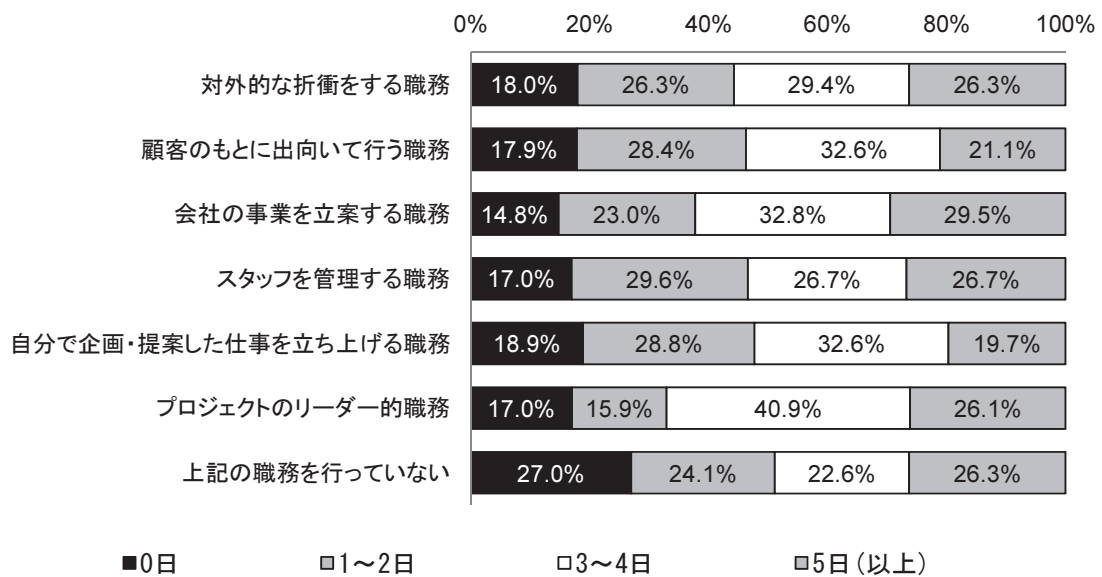
ただ、女性本人や企業の残業頻度が、女性管理職比率が低い問題に無関係かというところではないだろう。データからうかがえるのは、女性が現在どのような職務を担当しているかによって働き方が異なることである。現在行っている職務による残業頻度の違いをみると(第 4-4-4 図表)、「上記の職務を行っていない」場合には、残業「0日」の割合が高いのに対し、プロジェクトのリーダー的職務をはじめとした企業の基幹的職務を担っている女性では、残業「0日」の割合が低く、「3~4日」の割合が高いなど、残業を伴う働き方になりやすいことがわかる。

ここまでは、女性本人における残業の意味について検討した。残業頻度は昇進意欲とは直接の関係がないが、基幹的職務に就いている女性ほど残業の多い働き方になっている。データからは、残業がある働き方が標準となっている企業の実態の中、(男性と同じように)企業の基幹的職務を担おうとする女性は、残業のある働き方をせざるを得ないという状況がうかがえる。

²⁷ Kato et al. (2013) は、労働時間が長い女性ほど管理職への昇進確率が高いという結果を示し、その背景として、長い労働時間がシグナルとして機能していると論じた。この解釈をふまえるならば、昇進意欲の高い女性ほど長時間働いて(アピールして)いると考えられるだろう。

²⁸ なお、残業頻度ではなく週実労働時間でみても、傾向は変わらない。

第 4-4-4 図表 週の残業日数 —現在行っている職務別— (総合職の女性)



資料出所：第 4-2-1 図表に同じ

この点、企業の標準的な働き方次第で、女性がどの程度重要な役割を担えるかが変わるだろう。例えば、女性の方が時間制約の強い社員が多いと考えるならば、男性社員に恒常的な残業がある企業ほど、同じ企業の女性が同様な働き方をできず、性別職務分離が進むだろう。逆に、男性社員も残業が少ない企業ならば、同じ企業の女性も男性同様の働き方をしやすくなり、性別職務分離も起こりにくいと考えられる。なお、この点を検討するには、本人の働き方をみるだけでは不十分である。その企業全体、特に男性社員の働き方を検討の対象とし、女性の置かれる状況との関係を見る必要がある。

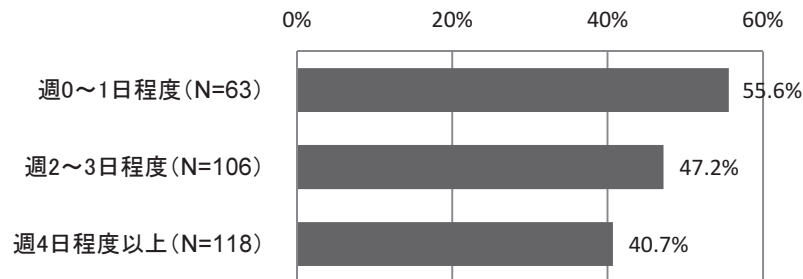
こうした問題関心から、男性正社員の平均残業頻度別に、同一企業の女性における基幹的職務経験（程度）の違いを検討しよう²⁹（第 4-4-5 図表）。男性の平均残業頻度が「0～1 日程度」である場合に、同じ企業の女性が基幹的職務を多く経験している割合が高く、「4 日程度以上」の場合に、女性の職務経験割合が最も低い³⁰。つまり、男性の残業が少ない企業では女性も（男性同等に）基幹的職務の経験を積みやすいが、男性に恒常的な残業がある企業では、その企業の女性は基幹的職務の経験から排除されやすい（＝性別職務分離が進む）ことがうかがえる³¹。

²⁹ ここでは、週当たり残業頻度の男性平均が、1.5 日以下の場合に「0～1 日程度」、1.5 日を超え 3.5 日以下の場合に「2～3 日程度」、3.5 日を超える場合に「4 日程度以上」として検討した。

³⁰ サンプルサイズの関係から、これ以上の詳細な区分に基づく結果は割愛するが、男性の残業が「週 0 日」の企業では、女性が基幹的職務を多く経験している割合が高い傾向がみられた。

³¹ 山本（2014）が、職場の労働時間が短いほど女性管理職比率が高いという結果を示しているが、本稿の結果は、職務経験という観点からそれと整合するものと言える。なお、山本（2014）は、人事課長の労働時間をもって職場の労働時間の代理変数としているが、本稿で同一企業の管理職の残業頻度との関係を検討したところ、特定の傾向はうかがえなかった。

第 4-4-5 図表 女性が基幹的職務を多く経験している割合
 —同一企業の男性における残業頻度別— (総合職の女性)



資料出所：第 4-2-1 図表に同じ

以上の検討から、基幹的職務（経験）と企業の働き方の関係について次のことが示唆される。まず、女性が企業の基幹的職務を担うには、現状では、往々にして残業を伴う働き方になりやすい。その背景には、同じ企業における男性の働き方が残業を伴いがちであることが関係しよう。女性社員が男性に比べて時間制約が大きいと考えるならば、男性の残業が多い企業では、同じ働き方をできる女性が限られ、性別職務分離を招きやすい。この点、男性の残業が少ない企業では、時間面のハードルが小さく、女性も基幹的職務を担いやすいだろう。先に述べたように、女性においては、基幹的職務を経験することが自信につながり、管理職への昇進意欲も高まりやすい。このことをふまえるならば、企業における女性活躍を進める上で、男性も含めた働き方は無視できない要素と言えるだろう。

5 総合職女性における管理職への昇進意欲の規定要因

前節までの検討をふまえて、総合職の女性を対象に、管理職への昇進意欲を規定する要因の分析を行う。被説明変数は、「昇進希望なし」=0 に対して「課長相当職への昇進希望」=1、「部長相当職へ昇進希望」=2 とする順序変数とし、順序ロジスティック回帰分析を用いて検討する³²。

次の仮説を検証する。まず、管理職の仕事に通じるような基幹的職務の経験を多く積んでいる総合職女性ほど昇進意欲が高い。その背景には、基幹的職務を多く経験するほど、会社からの期待を感じる面、職場や業務への自分の意見を反映させられる面があり、同時に重要な職務を経験することは自己の能力への自信につながり、それが昇進意欲を高める可能性である。そのため、まず「基幹的職務の経験」（程度）の昇進意欲に与える直接の影響を検討した後（モデル 1）、「会社からの経営幹部としての期待（程度）」、「職場・業務の決定への意見

³² 管理職をひとまとめにして昇進希望有無を問う方法（二項ロジスティック分析等）も考えられるが、「課長相当職までの昇進希望」と「部長相当職以上への昇進希望」では意味合いが異なり、第 4-2-1 図表で明らかのように、男女差が明瞭に見られるのは「部長相当職以上への昇進希望」であることから、本分析では 2 つを区別して、順序変数として扱った。

反映（程度）」、「自分の能力に対する自信（程度）」といった変数³³を投入して結果の変化を読む方法をとった。

統制した変数は、年齢、配偶者・子どもの有無、業種、常用労働者規模、職種、採用形態、役職有無³⁴、収入、本人の残業頻度といった基本属性に加え、既存研究で効果が検証されている企業のポジティブ・アクション施策実施数³⁵、ワーク・ライフ・バランス施策実施数³⁶を説明変数として投入した。

結果をみよう（第4-5-1図表）。まず、モデル1の結果から読む。配偶者がいる場合³⁷、中途採用の場合、役職ありの場合に加え、基幹的職務の経験が多いほど、係数値がプラスで有意であり、管理職への昇進意欲が高いことがわかる³⁸。

モデル2で「会社からの経営幹部としての期待」「職場・業務の決定への意見反映」「自分の能力に対する自信」変数を投入すると、「会社からの経営幹部としての期待」「自分の能力に対する自信」の係数値はプラスで有意であり、会社からの経営幹部としての期待があるほど、自分の能力への自信があるほど昇進意欲が高いことがわかる³⁹。加えて注目すべきは、「基幹的職務の経験」変数の係数値がやや0に近づき、統計的有意性が消滅していることである。つまり、総合職女性にとって、管理職につながるような基幹的職務の経験を多く積むことは、会社からの期待を感じる機会であるとともに、自分の能力に対する自信を深めることを通じて、昇進意欲を高める部分があることが示された。

³³ 分析では、自分の能力に対する自信が「ある」=4点～「ない」=1点のように点数化して投入している。

³⁴ ここでの役職有無は、係長相当職（課長補佐・代理を含む）についているか否かである。

³⁵ ポジティブ・アクション施策数は、企業票における女性活躍のための施策の設問で「新卒採用における女性採用比率目標の設定」「女性社員・職員の積極的な管理職への内部登用方針等の策定」「女性社員・職員の管理職や管理職候補者の中途採用の推進」「女性社員・職員の管理職への登用比率目標の設定」「女性社員・職員の職域拡大に向けた取組みの実施」「性別に関わりなく公平な人事考課を実施するための、管理職への人事評価研修の実施」「自社におけるポジティブ・アクションの取組みについてその方針や内容の外部への公開」「セクシャル・ハラスメント防止の取組み」「マタニティ・ハラスメントなど、妊娠・出産・育児期の従業員に関する嫌がらせ防止の取組み」「その他」という10項目のうち、行っている施策数を変数として投入した。

³⁶ ワーク・ライフ・バランス施策数は、企業票において「残業の削減」「有給休暇の取得促進」「男性の育児休業取得促進」という4項目について、行っている施策数を変数として投入した。

³⁷ 配偶者がいる女性ほど昇進意欲が高いという結果は、やや読みにくい。ひとつの解釈を示すならば、結婚・出産のタイミングで総合職女性の一定程度が退職することをふまえるならば、昇進意欲が高い人ほど残りやすいことからくるセレクションバイアスを反映していると考えられる。

³⁸ 逆に本稿の分析では、ポジティブ・アクションやワーク・ライフ・バランスなどの人事施策が昇進意欲に及ぼす効果は検証されなかった。本稿のデータからは、そうした人事管理上の施策よりも、職場レベルでどのような職務経験を積んでいるかが女性の昇進意欲に関係することが示された。

³⁹ ここでは、「職場・業務の決定への意見反映」は有意な効果を示していない。これは、この変数が、会社からの期待や自分の能力への自信などの変数との相関が高く、効果が相殺されたものと考えられる。実際、両変数を除外すると、「職場・業務の決定への意見反映」は5%水準で有意な効果を示した。

第 4-5-1 図表 総合職女性における昇進意欲の規定要因(順序ロジスティック回帰分析)

分析対象 モデル	総合職の女性(非管理職者)			
	モデル1		モデル2	
	B	標準誤差	B	標準誤差
年齢	0.003	0.04	-0.018	0.042
配偶者・子どもの有無(基準:配偶者なし)				
配偶者あり・子どもなし	1.171	0.429 **	1.092	0.45 *
配偶者あり・子どもあり	0.924	0.365 *	0.881	0.382 *
業種(基準:建設・製造)				
運輸・通信	-.439	.753	-.340	.787
卸売・小売	.367	.646	.839	.696
金融・保険・不動産	.579	.698	1.157	.755
教育・学習支援	-.239	.565	-.055	.591
医療・福祉	-.517	.643	-.162	.685
その他	.578	.520	.745	.566
常用労働者規模(基準:1000人以上)				
100~299人	-.280	.407	-.066	.429
300~999人	-.739	.418	-.646	.434
職種(基準:事務職)				
専門・技術職	-.790	.491	-1.023	.526
営業・販売職	.506	.498	.503	.520
採用形態(基準:新卒採用)				
中途採用	.967	.384 *	1.162	.404 **
非正社員からの転換等	.191	.626	.425	.646
勤続年数	-.017	.035	.017	.038
役職あり	.820	.350 *	0.688	0.365
収入(基準:300万円台以下)				
400万円台	-.042	.408	-.041	.429
500万円台	-.118	.467	-.098	.490
600万円台以上	-.332	.495	-.425	.520
週あたりの残業頻度(基準:残業なし)				
1~2日	.123	.439	.135	.468
3~4日	.057	.455	-.016	.490
5日以上	-.031	.470	-.061	.502
ポジティブ・アクション施策数	.124	.121	.181	.130
ワーク・ライフ・バランス施策数	-.020	.191	-.043	.201
基幹的職務の経験(程度)	.531	.165 **	.322	.182
会社からの経営幹部としての期待(程度)			.411	.198 *
職場・業務の決定への意見反映(程度)			.255	.213
自分の能力に対する自信(程度)			.781	.235 **
χ^2 乗値		57.681 **		84.796 **
-2 対数尤度		369.545		342.431
Cox-Snell R2 乗		0.203		0.284
Nagelkerke R2 乗		0.25		0.349
N		254		254

**1%水準で有意,*5%水準で有意

資料出所：第 4-2-1 図表に同じ

6 まとめ

本章では、企業の総合職として働く女性が、男性に比べて管理職への昇進意欲が低いという問題について、何が総合職女性の昇進意欲に関わるのかを検討した。本章の分析結果は以下のように要約することができる。

- ①対外的な折衝や会社の事業の立ち上げ、スタッフの管理等、管理職の仕事に通じる基幹的職務を多く経験することは、総合職の女性において管理職への昇進希望を高める。そうした職務を多く経験するほど、女性が自分自身の能力に自信を深め、それが昇進希望を育む土壌となっている。
- ②総合職の女性が男性と同等の職務経験を積めるかどうかには、その企業における男性の働き方が関係する。男性社員の残業が多い企業では、女性が基幹的職務に就きにくい、逆に、男性の残業が少ない企業では、女性も基幹的職務に就きやすい。

わが国における女性管理職比率を向上させるために、ポジティブ・アクションやワーク・ライフ・バランス等の様々な人事施策が行われてきたが、女性自身の昇進意欲を高めていくためにはなお不十分である。職場のレベルにおいて性別職務分離が根強く残っていることが、女性の昇進意欲を阻害しているからだ。同じ総合職でも、男女によって、その企業で基幹的といえる職務を経験できるかどうかが大きく異なる。女性にとって基幹的な職務を多く経験できれば、本人の自信につながり、昇進意欲に影響する部分がある。その意味で、女性も男性同等の職務を経験させるような、職務割当てが重要であることがあらためて示された。しかし、現場で職務を割り当てる際にネックとなるのは、働き方の問題である。日常的な残業を伴う働き方がスタンダードな企業の場合、残業の多い部署に男性、残業の少ない部署に女性を割り当てるといった性別職務分離につながりやすい。そして、性別職務分離の結果として、女性の昇進意欲が阻害され、女性管理職が育ちにくいという結果をもたらしている可能性がある。女性の昇進意欲が低いことは、女性のキャリア形成の観点から問題であるのみならず、従業員の能力の最大発揮を願う企業経営にとっても大きな課題と考えられる。この点、男性も含め、企業全体で残業削減を進めることが、女性活躍の観点からも重要であることがあらためて示唆された。