

女性新入社員の管理職志向を低下させる要因

—— パネルデータを用いた検証

島 直子

- 1 本稿の目的
- 2 先行研究——女性の管理職志向に影響を及ぼす要因
- 3 方 法
- 4 結 果
- 5 考 察
- 6 結論と今後の課題

1 本稿の目的

女性の活躍推進が重要な政策課題の一つとされ、女性の管理職登用を促すべく取組みが進められている。しかし女性管理職比率はいまだに低く、平成28年『賃金構造基本統計調査』（厚生労働省）によると、民間企業の課長級に占める女性割合は10.3%、部長級のそれは6.6%にとどまる。

女性の管理職登用を阻む要因は様々考えられるが、そもそも女性は男性ほど管理職志向をもたないことが注目されてきた。一般的に管理職への昇進・昇格には、筆記試験や面接試験などを受験することが必須であり、これらを受験するためには、管理職への昇進・昇格希望が先行しなければならない（安田2009）。しかしこれまで多くの研究が明らかにしてきたように、女性は男性ほど昇進意欲や昇進希望が高くないのである（川口2012：武石2014：安田2012）。たとえば安田（2009）は、均等法以後に入社した総合職という、管理職になることが現実的に近いと考えられる女性においてさえ、管理職になりたくないとする者の方が多いことを指摘している。

そこでこれまで、女性の昇進意欲や管理職志向を高める要因について研究がなされてきた。ただしこれらの研究では、主に一時点のみで行われるクロスセクションデータが用いられている。しかし昇進意欲や管理職志向の「変化」について明らかにするには、パネルデータ分析が不可欠である。同一個人の異時点間を比較するパネルデータを用いてこそ、昇進意欲や管理職志向を変化させる要因、またそもそも昇進意欲や管理職志向はどの程度変化しうるものであるのか、精緻に検証することが可能である（安田2012）⁽¹⁾。

(1) パネルデータ分析の主な利点として、観察されない異質性の統制が可能であること、個体レベルでの変化の分析が可能であること、より精確な因果推論が可能になることの3点があげられる（三輪2013）。

特に女性の管理職志向については、パネルデータによって変化をとらえることがより重要である。なぜならキャリアや仕事に対する女性の意識は、多分に流動的だからである。たとえば中村(1988)は、重要な仕事を任されたことで仕事への意欲を高め、就業継続を選択し、管理職にまで昇進した女性たちの事例を報告している。女性企業役員を対象とするインタビュー調査からも、女性は初職就業当時の意欲や姿勢にかかわらず、役員になるほど仕事に傾注するような意識変化を体験し、リーダーへと成長しうることが明らかである(石原2006)。

パネルデータを用いるならば、管理職志向の変化のみならず、管理職志向に影響を及ぼす諸要因の経年変化もとらえることができる。女性の管理職志向を低下させる要因は排除する必要があるが、これらの要因が年々強まっているならば、女性がおかれている環境についてより危機感をもって対処しなければならない。

そしてこの「女性の管理職志向の変化」については、入社間もない初期キャリア期のそれに関心がおかれている。なぜなら女性管理職を増やす鍵は、初期キャリア期にあるためである。多くの企業で、30歳前後で伸び悩む女性が多いことが注目されており、その一因として、初期キャリア期に印象的な仕事や新たな仕事に挑戦する機会が少ないことが指摘されている。つまり初期キャリア期に男性ほどキャリアアップできないことが、女性の成長を抑制しているのである(麓2014)。また女性管理職の育成には、結婚や出産などの制約を受けにくい入社直後の時期に、成長と経験を先取りさせて、仕事への愛着やキャリア志向の形成を重点的に促すことが重要である(松浦2014:リクルートワークス研究所2013)。

事実、管理職や管理職候補として活躍する女性には、20代早々に抜擢され、困難な仕事を任されたことで今の自分があると語る人が多い(石原2006:永瀬・山谷2012:中村1988)。いずれ辞めるだろうと思いつつ働き始めた女性たちが、仕事に目覚め、管理職を務めるに至った一因も、入社初期の成功体験にある。一つの成功をきっかけに自信をもち、次の仕事に前向きに取り組んだことが、今日の活躍につながっているのである(石塚2018)。

以上の点から本稿では、2015年に民間企業の正規職についての新規学卒者(大卒・大学院卒)を入社2年目まで追跡したパネルデータを用いて、女性新入社員の管理職志向に影響を及ぼす要因について検証することを試みる。分析に際しては、男性新入社員を比較対象にすえる。入社当初から自他ともに管理職候補と認識し、育成される男性との差に注目することで、女性の管理職志向についてより明確な知見を得たい。

2 先行研究——女性の管理職志向に影響を及ぼす要因

これまでの研究によると、女性の管理職志向は以下のような要因に影響される。

第一は、労働時間の長さである。

一般的に、管理職は長時間労働で不定期な仕事も多い。女性が家事・育児の大半を担っている場合、これは大きな負担となる。そこで管理職の労働時間が長くなるほど、女性の昇進意欲は低くなると予想される(川口2012)。女子大学生を対象としたヒアリング調査でも、管理職を目指したくない理由として、労働時間が長くなり家庭生活との両立が困難になることがあげられた(島2016)。

残業を見直す雰囲気の有無が、女性の昇進意欲に影響することも報告されている（中原・トーマツイノベーション 2018）。女性に管理職・管理職候補が少ない理由として、「会社での働き方が生活をかなり犠牲にすることを前提としたものだから」を選ぶ女性も多い（富田 2005）。

女性管理職を増やすには候補となる母集団の形成が必要であり、そのためには、育児などの制約があっても成果を出せる仕組みが求められる。制約なく長時間労働が可能な者しか昇進できないのであれば、女性管理職を増やすことは難しい。男性なりに長時間労働する女性管理職が増えても、女性のキャリア意識醸成や職域拡大、就労継続のための環境づくりにはつながらないのである（麓 2014：リクルートワークス研究所 2013）。

第二は、上司の育成力である。

女性の昇進意欲を高めるうえで、女性の活躍推進や両立支援制度など会社の施策が注目されることが多い。しかしこれらの効果は限定的であり、上司による部下育成のマネジメントこそが重要であると指摘されている（武石 2014）。女性の育成に消極的な上司のもとでは女性の能力開発が十分に行われないことから、女性管理職の育成・登用のための課題として、上司の女性社員に対する接し方をあげる企業も多い（佐藤・武石 2010：八代 1992）。

たしかに、業務がうまく進むよう支援助し、最後まで面倒をみてくれる上司の下で働く女性は、管理職希望が高い傾向にある（安田 2012）。管理職あるいは管理職候補の女性を対象とするインタビュー調査でも、上司から挑戦する機会を与えられたことで成長できたなど、上司に恵まれた事例が多くみられる（永瀬・山谷 2012：八代 1992）。女性新入社員へのインタビュー調査でも、上司による熱心な育成を受けて、「育ててくれる会社への恩返し」として管理職を目指すようになった事例が報告されている（島 2018）。一方、女性管理職・管理職候補が少ない理由として「上司が女性社員にチャンスを与えないから」をあげる女性も多い（富田 2005）。

第三は、仕事の将来性である。

女性新入社員を対象とした調査によると、「将来のキャリアにつながる仕事をしている」と思う者ほど、管理職志向が高い傾向にある（島 2017）。また内閣府「男女のライフスタイルに関する意識調査」（2009年）によると、10年後のキャリアアップが見通せない理由として、女性で最も多いのは「昇進する見込みのない仕事に就いているから」、二番目に多いのは「キャリアパスが不明確だから」である。これらの知見から、女性は将来につながる仕事をしていると実感し、今後のキャリアに見通しをもてる時、管理職を目指すことが考えられる。

第四は、女性本人のリーダーシップ力である。

一般的に女性は、単独で成果を出すことは得意だが、人を指揮し、チームプレイで成果を出すことは不得意と考えられがちである。これまで多くの女性が、こうした先入観をもとに単独プレイの仕事に任されてきた。しかし女性管理職を育成するには、チームや組織を率いる経験を積ませるなどして、女性のリーダーシップ力を養成する必要がある（リクルートワークス研究所 2013）。企業役員に就任した女性を対象とするインタビュー調査でも、就業当時は仕事に対する意識や姿勢が必ずしも高くなかったが、仕事上の経験を通じてリーダーシップを開発し、企業内リーダーへと成長した事例が報告されている（石原 2006）。

第五は、リーダーとしての適性に男女差はないという、男女同等のリーダー観である。

女性の管理職志向が低い一因として、会社が女性社員にリーダーシップを期待していないことがあげられる。女性管理職が少ない理由として、「管理職になるのに必要な能力や経験を持つ女性が少ない」ことをあげる企業も多い。たとえば労働政策研究・研修機構『男女正社員のキャリアと両立支援に関する調査』（2013年）によると、女性役職者数が男性役職者数より少ない、または、女性がまったくいない役職区分が一つでもある理由として、半数近くの企業が「現時点では、必要な知識や経験、判断力などを有する女性が少ない」を選んでいる。

一方、学卒時と比べて管理職志向が強くなった女性は、女性の先輩や管理職が多くいる傾向にある（内閣府 2009年「男女の能力発揮とライフプランに対する意識に関する調査」）。女性管理職が多い企業では女性の昇進意欲が高いこと（川口 2012）、男女均等な雇用管理の定着は女性管理職比率を高めること（武石 2006）も確認されている。以上の点から、女性管理職を増やすには「女性はリーダーに向かない」という偏見が打破される必要があるだろう。

3 方法

(1) 分析方法とデータ

「管理職志向」を従属変数、女性の管理職志向に影響を及ぼすことが報告されている「労働時間の長さ」「上司の育成力」「仕事の将来性」「リーダーシップ力」「男女同等のリーダー観」を独立変数とする重回帰分析を行う。

はじめに Between 推定を行い、個体間の異質性を用いて管理職志向に影響を及ぼす要因を推計する。これによって、クロスセクションデータを用いて得られた先行研究の知見との整合性を確認する。次に Within 推定（固定効果モデル）を行い、個体内のデータ変動を用いて推計を行う⁽²⁾。つまりパネルデータならではの、より精緻な因果分析を試みる。

データは、独立行政法人国立女性教育会館が実施した「男女の初期キャリア形成と活躍推進に関する調査」（第一回調査・第二回調査）を用いる。本調査は、調査参加企業（17社）に2015年に入社した新規学卒者（大卒もしくは大学院卒）を5年間追跡するパネル調査の第一回目および第二回目として実施された。参加企業17社は、正社員が3,000人以上（10社）、1,000人以上2,999人以下（4社）、800人以上999人以下（3社）の大企業で、金融業1社、建設業1社、コンサルタント業1社、サービス業7社、商社・卸業1社、通信・ソフト業2社、製造業4社（本社は東京15社、埼玉1社、大阪1社）である⁽³⁾。

(2) 一般的にパネルデータ分析では、固定効果推定とランダム効果推定のいずれを用いるかが問題になる。主な研究関心が不変の説明変数にある場合は、それを推定できない固定効果推定を避けてランダム効果推定を行っている例もある。しかし社会科学の問いがメカニズムという動態的側面にあると考えれば、個人内変動を純粹に取り出す固定効果が基本的には望ましいとされる。パネルデータ分析の利点は、観察できない個人間の異質性を統制して純粹な因果関係を抽出することであり、この点で固定効果モデルの方が優れているのである（三輪 2013：中澤 2012）。これらの点から、本稿では固定効果モデルを採用する。

(3) 代表性を確保するためには、母集団（＝2015年に民間企業に入社した大卒以上の新規学卒者）に含まれるすべての個人が、企業規模や業種、本社所在地などにかかわらず、等しい確率で抽出されるよう設計する必要がある。しかし調査実施の過程で以下のような困難が明らかになったことから、本調査では無作為抽出が断念された。

第一回調査は、2015年10月1日～10月20日にWEBアンケート調査として実施された。調査対象者は2,137人（女性836人、男性1,301人）であり、1,258人から回答を得た（回答率58.9%、うち有効回答1,255人）。第二回調査は、2016年10月3日～10月22日に、同じくWEBアンケート調査として実施された。調査対象者は、第一回調査対象者のうち、第二回調査実施時点での退職者などを除く1,931人（女性753人、男性1,178人）である。回答者は979人（回答率50.7%、うち有効回答975人）であった。

うち本稿の分析対象者は、第一回・第二回の両調査に回答し、かつ、両調査ともに「管理職になることが想定されていない職種」ではないと回答した女性286人、男性439人である⁽⁴⁾。

第一回調査は、入社半年目となる10月に行われた。調査参加企業の大半は、4月～5月に新入社員研修を行った後、複数の支社・営業所、部署などを巡ることで会社業務や現場を一通り経験させ、10月1日付で配属を決定している。このため第一回調査は、本配属となり、いよいよ業務が始まったタイミングで回答した者が多い。第二回調査は、その1年後の実施である。新入社員を1年ほどで積極的に異動させる企業はあまりないため、担当業務を1年終えたところで回答した者が多かったと推測される。

(2) 分析に用いた変数

「労働時間の長さ」は、残業頻度を指標とする。「ほぼ毎日」= 5点、「週に3～4日」= 3.5点、「週に1～2日」= 1.5点、「ほとんどない」= 0点を付与した。

「上司の育成力」については、「上司はあなたの育成に熱心である」程度を用いる。「あてはまる」「どちらかというにあてはまる」「どちらかというにあてはまらない」「あてはまらない」という選択肢に、順に4～1点を付与した。

「仕事の将来性」については、「将来のキャリアにつながる仕事をしている」程度を用いる。「あて

たとえば中小企業の場合、新規学卒者の一括採用より、即戦力となる経験者の中途採用が一般的である。このため中小企業を通じて新規学卒者を追跡することは難しい。また企業規模にかかわらず、短期的に成果を求められる企業人に対し、結果を得るまで数年を要するパネル調査への参加を依頼することは困難である。上層部の交代や経営計画見直しによる脱退の可能性（=パネル調査終了時まで、協力を得られるか不透明）、担当者の人事異動による事務局引き継ぎの難しさも壁となる。外部の調査機関が、社員の情報を長期的・継続的に把握することに懸念をもつ企業も多い。

そこで本調査では、大企業に広く協力を依頼して、承諾が得られた企業の大卒以上の新規学卒者全員を調査対象とすることになった。このように代表性が損なわれている点は本調査の大きな限界であり、今回の分析結果は、「日本の初期キャリア期男女の管理職志向」に関する知見として一般化することはできない。代表性を担保されたパネルデータを構築し、今回得られた知見の妥当性について検証する作業が不可欠である。しかし「新入社員を追跡するパネル調査」は管見の限り他に例がない。上記のような理由から、今後も実施は難しいと考えられる。ゆえに「大企業の大卒以上の新規学卒者」の行動や意識について、観察されない異質性を統制して個体レベルでの変化を把握しうる、貴重なデータと位置づけることが可能であろう。

(4) 本調査では「あなたは、管理職を目指したいですか」とたずね、「目指したい」「どちらかという目指したい」「どちらかという目指したくない」「目指したくない」「管理職になることが想定されていない職種である」の5選択肢を設けている。本稿では、第一回・第二回調査のいずれか、もしくは両方で「管理職になることが想定されていない職種である」を選択した者は分析対象外とする。

はまる」「どちらかというとはまる」「どちらかというとはまらない」「あてはまらない」という選択肢に、順に4～1点を付与した。

「リーダーシップ力」については、「チームやグループを牽引するリーダーシップ」が身につけている程度（自己評価）を用いる。「十分にある」「ある程度ある」「やや不十分」「全く不十分」という選択肢に、順に4～1点を付与した。

「男女同等のリーダー観」については、「リーダーには、女性より男性の方が向いている」という男性優位のリーダー観に対し、否定的な者ほど高得点となるよう、「そう思う」「どちらかというと思う」「どちらかというと思わない」「そう思わない」という選択肢に、順に1～4点を付与した。

従属変数である「管理職志向」については、管理職志向が高いほど高得点となるよう、「目指したい」「どちらかという目指したい」「どちらかという目指したくない」「目指したくない」という選択肢に、順に4～1点を付与した。

以上、推計に用いた変数の記述統計量は表1のとおりである。従属変数である管理職志向の平均値は、入社1年目・2年目ともに、女性の方が低い。リーダーシップ力の自己評価と男女同等のリーダー観の平均値は、管理職志向の平均値ほどではないが、入社1年目・2年目ともに女性の方が低い傾向にある。残業頻度、上司の育成力、仕事の将来性の平均値については、入社1年目・2年目ともに男女差はごくわずかである。

表1 記述統計量

	女性（個体数 286）				男性（個体数 439）			
	平均	標準偏差	最小	最大	平均	標準偏差	最小	最大
残業頻度	2.423	2.023	0	5	2.315	2.011	0	5
	3.397	1.704	0	5	3.429	1.765	0	5
上司の育成力	3.346	0.713	1	4	3.372	0.723	1	4
	3.003	0.814	1	4	3.046	0.773	1	4
仕事の将来性	3.220	0.714	1	4	3.279	0.768	1	4
	2.951	0.748	1	4	3.050	0.857	1	4
リーダーシップ力	1.944	0.718	1	4	2.171	0.783	1	4
	1.864	0.690	1	4	2.162	0.692	1	4
男女同等のリーダー観	2.934	0.886	1	4	3.018	0.887	1	4
	2.934	0.898	1	4	3.123	0.871	1	4
管理職志向	2.787	0.838	1	4	3.562	0.634	1	4
	2.490	0.943	1	4	3.368	0.780	1	4

注) 上段：入社1年目、下段：入社2年目。

4 結果

(1) 入社2年目にかけての変化：管理職志向

次頁表2は、入社1年目から2年目にかけての管理職志向の変化である。

第一に、女性は男性より、管理職志向を失う傾向が顕著であることがわかる。たとえば1年目に管理職を「目指したい」と回答した女性のうち、2年目も変わらず「目指したい」と回答した者は55.2%にとどまる（男性は74.4%）。1年目に「どちらかという目指したい」と回答した女性では、2年目に「どちらかという目指したくない」もしくは「目指したくない」に低下し、管理職志向を失った者が42.5%を占める（男性は19.8%）。

第二に、男女ともに、1年目に管理職志向をもたない者は2年目も管理職志向が低いままである。たとえば、1年目に「どちらかという目指したくない」と回答した層のうち、2年目も「どちらかという目指したくない」もしくは「目指したくない」と回答した割合は女性84.3%、男性77.3%である。1年目に「目指したくない」と回答した層では、男女ともに、2年目に「目指したい」もしくは「どちらかという目指したい」に変化した者はいない。

表2 管理職志向の変化

		2年目				合計
		目指したい	どちらかという 目指したい	どちらかという 目指したくない	目指したくない	
1 年 目	目指したい	55.2% (32)	36.2% (21)	5.2% (3)	3.5% (2)	100.0% (58)
		74.4% (206)	21.3% (59)	4.0% (11)	0.4% (1)	100.0% (277)
	どちらかという 目指したい	10.2% (13)	47.2% (60)	32.3% (41)	10.2% (13)	100.0% (127)
		17.7% (24)	62.5% (85)	16.9% (23)	2.9% (4)	100.0% (136)
	どちらかという 目指したくない	1.2% (1)	14.5% (12)	60.2% (50)	24.1% (20)	100.0% (83)
13.6% (3)		9.1% (2)	59.1% (13)	18.2% (4)	100.0% (22)	
目指したくない	0.0% (0)	0.0% (0)	44.4% (8)	55.6% (10)	100.0% (18)	
		0.0% (0)	0.0% (0)	50.0% (2)	50.0% (2)	100.0% (4)
合計		16.1% (46)	32.5% (93)	35.7% (102)	15.7% (45)	100.0% (286)
		53.1% (233)	33.3% (146)	11.2% (49)	2.5% (11)	100.0% (439)

注) 上段：女性，下段：男性。() は実数。

(2) 入社2年目にかけての変化：管理職志向に影響を及ぼす要因

5つの独立変数各々について、入社1年目から2年目にかけての変化を男女別に検証したところ、下記のような結果が得られた。

残業頻度は、男女ともに増加傾向にある。たとえば1年目に「ほとんどない」と回答した層をみると、2年目も「ほとんどない」割合は女性25.0%、男性26.0%にとどまる。一方、2年目には「週に3～4日」に増えた者が女性25.0%、男性24.0%、「ほぼ毎日」に増えた者は女性15.9%、男性17.1%である。また1年目は「週に1～2日」だった層では、2年目に「ほぼ毎日」まで増えた女性31.7%、男性32.5%である（次頁表3）。

上司の育成力については、一概に傾向を読み取ることは難しい。1年目と2年目で評価が変わらない者が多いが、あえていえば1年目の評価が低かった層では2年目に上昇する傾向、1年目の評価が高かった層では2年目も高い傾向がみられる。たとえば1年目は「どちらかというあてはまらない」と評価が比較的lowだった層では、2年目も「どちらかというあてはまらない」者が女性

表3 残業頻度の変化

		2年目				合計
		ほとんどない	週に1～2日	週に3～4日	ほぼ毎日	
1年目	ほとんどない	25.0% (22)	34.1% (30)	25.0% (22)	15.9% (14)	100.0% (88)
		26.0% (38)	32.9% (48)	24.0% (35)	17.1% (25)	100.0% (146)
	週に1～2日	8.3% (5)	26.7% (16)	33.3% (20)	31.7% (19)	100.0% (60)
		5.6% (5)	21.4% (19)	40.5% (36)	32.5% (29)	100.0% (89)
	週に3～4日	1.7% (1)	10.3% (6)	46.6% (27)	41.4% (24)	100.0% (58)
		2.2% (2)	8.6% (8)	32.3% (30)	56.9% (53)	100.0% (93)
	ほぼ毎日	0.0% (0)	3.8% (3)	18.8% (15)	77.4% (62)	100.0% (80)
		3.6% (4)	4.5% (5)	9.0% (10)	82.9% (92)	100.0% (111)
合計	9.8% (28)	19.2% (55)	29.4% (84)	41.6% (119)	100.0% (286)	
	11.2% (49)	18.2% (80)	25.3% (111)	45.3% (199)	100.0% (439)	

注) 上段：女性，下段：男性。() は実数。

48.4%，男性50.0%と半数を占める。しかし2年目には「どちらかというとあてはまる」もしくは「あてはまる」へ上昇した者が女性38.7%，男性42.8%である。一方，1年目は「あてはまる」と評価が高かった層では，2年目も「あてはまる」者が女性41.9%，男性42.9%と4割を占める。「どちらかというとあてはまる」へ低下した者が女性47.8%，男性47.0%と半数近い点に注目するならば，評価は低下傾向にあるともいえる。しかし「あてはまらない」もしくは「どちらかというとあてはまらない」として，上司の熱意を感じられなくなった者は女性10.3%，男性10.1%にとどまることから，1年目の評価が高い層では2年目の評価も総じて高いといえるだろう(表4)。

表4 上司の育成力の変化

		2年目				合計
		あてはまらない	どちらかという とあてはまらない	どちらかという とあてはまる	あてはまる	
1年目	あてはまらない	33.3% (1)	0.0% (0)	33.3% (1)	33.3% (1)	100.0% (3)
		28.6% (2)	42.9% (3)	28.6% (2)	0.0% (0)	100.0% (7)
	どちらかという とあてはまらない	12.9% (4)	48.4% (15)	29.0% (9)	9.7% (3)	100.0% (31)
		7.1% (3)	50.0% (21)	35.7% (15)	7.1% (3)	100.0% (42)
	どちらかという とあてはまる	6.0% (7)	18.1% (21)	60.3% (70)	15.5% (18)	100.0% (116)
		4.7% (8)	19.9% (34)	57.3% (98)	18.1% (31)	100.0% (171)
	あてはまる	2.9% (4)	7.4% (10)	47.8% (65)	41.9% (57)	100.0% (136)
		0.5% (1)	9.6% (21)	47.0% (103)	42.9% (94)	100.0% (219)
合計	5.6% (16)	16.1% (46)	50.7% (145)	27.6% (79)	100.0% (286)	
	3.2% (14)	18.0% (79)	49.7% (218)	29.2% (128)	100.0% (439)	

注) 上段：女性，下段：男性。() は実数。

仕事の将来性については，女性の方が高い評価を維持しにくい傾向がみられる。1年目に「あてはまる」と評価が高かった層をみると，2年目も「あてはまる」を維持するのは，男性55.2%に対し女性37.1%，「どちらかというとあてはまる」に低下するのは，男性35.6%に対し女性56.2%である。

表5 仕事の将来性の変化

		2年目				合計
		あてはまらない	どちらかという あてはまらない	どちらかという あてはまる	あてはまる	
1 年 目	あてはまらない	16.7% (1)	83.3% (5)	0.0% (0)	0.0% (0)	100.0% (6)
		23.1% (3)	46.2% (6)	23.1% (3)	7.7% (1)	100.0% (13)
	どちらかという あてはまらない	13.3% (4)	50.0% (15)	30.0% (9)	6.7% (2)	100.0% (30)
	どちらかという あてはまる	15.2% (7)	50.0% (23)	28.3% (13)	6.5% (3)	100.0% (46)
	あてはまる	1.4% (2)	25.5% (37)	56.6% (98)	16.6% (24)	100.0% (145)
合計	あてはまる	4.8% (9)	21.5% (40)	52.7% (98)	21.0% (39)	100.0% (186)
	あてはまる	1.0% (1)	5.7% (6)	56.2% (59)	37.1% (39)	100.0% (105)
合計	あてはまる	1.6% (3)	7.7% (15)	35.6% (69)	55.2% (107)	100.0% (194)
	合計	2.8% (8)	22.0% (63)	52.5% (150)	22.7% (65)	100.0% (286)
		5.0% (22)	19.1% (84)	41.7% (183)	34.2% (150)	100.0% (439)

注) 上段：女性，下段：男性。()は実数。

表6 リーダーシップ力の自己評価の変化

		2年目				合計
		全く不十分	やや不十分	ある程度ある	十分にある	
1 年 目	全く不十分	51.9% (41)	43.0% (34)	5.1% (4)	0.0% (0)	100.0% (79)
		33.7% (29)	54.7% (47)	11.6% (10)	0.0% (0)	100.0% (86)
	やや不十分	26.5% (39)	64.6% (95)	8.9% (13)	0.0% (0)	100.0% (147)
	ある程度ある	13.3% (28)	68.3% (144)	15.6% (33)	2.8% (6)	100.0% (211)
	十分にある	8.8% (5)	54.4% (31)	33.3% (19)	3.5% (2)	100.0% (57)
合計	十分にある	3.2% (4)	50.0% (62)	42.7% (53)	4.1% (5)	100.0% (124)
	十分にある	0.0% (0)	0.0% (0)	0.0% (0)	100.0% (3)	100.0% (3)
合計	十分にある	5.6% (1)	22.2% (4)	61.1% (11)	11.1% (2)	100.0% (18)
	合計	29.7% (85)	55.9% (160)	12.6% (36)	1.8% (5)	100.0% (286)
		14.1% (62)	58.5% (257)	24.4% (107)	3.0% (13)	100.0% (439)

注) 上段：女性，下段：男性。()は実数。

表7 男女同等のリーダー観の変化

		2年目				合計
		そう思う	どちらかという そう思う	どちらかという そう思わない	そう思わない	
1 年 目	そう思う	41.2% (7)	29.4% (5)	17.7% (3)	11.7% (2)	100.0% (17)
		38.5% (10)	23.1% (6)	19.2% (5)	19.2% (5)	100.0% (26)
	どちらかという そう思う	11.3% (8)	49.3% (35)	29.6% (21)	9.8% (7)	100.0% (71)
	どちらかという そう思わない	2.2% (2)	40.0% (36)	36.7% (33)	21.1% (19)	100.0% (90)
	そう思わない	3.6% (4)	16.1% (18)	58.9% (66)	21.4% (24)	100.0% (112)
合計	そう思わない	4.1% (7)	16.3% (28)	52.3% (90)	27.3% (47)	100.0% (172)
	そう思わない	0.0% (0)	11.6% (10)	25.6% (22)	62.8% (54)	100.0% (86)
合計	そう思わない	0.7% (1)	8.0% (12)	21.9% (33)	69.4% (105)	100.0% (151)
	合計	6.6% (19)	23.8% (68)	39.2% (112)	30.4% (87)	100.0% (286)
		4.6% (20)	18.7% (82)	36.7% (161)	40.0% (176)	100.0% (439)

注) 上段：女性，下段：男性。()は実数。

表8 管理職志向に影響を及ぼす要因
(Between 推定)

	女性	男性
残業頻度	.0321 (.0319)	.0461 (.0246)
上司の育成力	.0605 (.0708)	.1074* (.0499)
仕事の将来性	.2528** (.0738)	.1377** (.0449)
リーダーシップ力	.2600*** (.0715)	.2446*** (.0477)
男女同等のリーダー観	.1694** (.0530)	-.0584 (.0371)
企業(企業1基準)		
企業2	-.4519 (.2473)	.5732 (.2933)
企業3	-.3884 (.2567)	.8096** (.3004)
企業4	-.6471* (.3252)	.6943* (.3255)
企業5	-1.2265** (.3694)	—
企業6	-.4135 (.4139)	.7151* (.3180)
企業7	-.2428 (.3298)	.5447 (.3706)
企業8	-.8556** (.3023)	.7349* (.3285)
企業9	-.3616 (.3162)	.8840** (.3075)
企業10	-.3042 (.3468)	.6405* (.3037)
企業11	-1.3522*** (.2708)	-.0134 (.3456)
企業12	-.5895* (.2710)	.9518** (.3099)
企業13	-.9427*** (.2564)	.7888** (.3001)
企業14	-.7284** (.2575)	.6712* (.3076)
企業15	-.8645 (.5318)	—
企業16	-.9101** (.3184)	.5899 (.3080)
企業17	-.9865** (.2901)	—
定数項	2.1304*** (.3868)	1.2269** (.3554)
自由度修正済み決定係数	.3541	.2233
サンプル・サイズ	572	878
個体数	286	439

()は標準誤差, *p < 0.05 **p < 0.01 ***p < 0.001

一方, 1年目は「どちらかというとはまらない」と評価が比較的良かった層では, 男女差がほとんどみられない。2年目も「どちらかというとはまらない」者は男女ともに50.0%であり, 2年目に「どちらかというとはまるる」もしくは「あてはまる」へ上昇した者も女性36.7%, 男性34.8%とほぼ同じである(前頁表5)。

リーダーシップ力の自己評価については, 女性の方が上昇しにくく, 低下しやすい傾向にある。1年目に「全く不十分」と評価が良かった層では, 2年目も「全く不十分」な者が, 男性33.7%に対し女性51.9%である。1年目は「やや不十分」と比較的評価が良かった層では, 2年目に「全く不十分」へと評価が下がった者が男性13.3%に対し女性26.5%, 「ある程度ある」もしくは「十分にある」へと評価が上がった者は男性18.4%に対し女性8.9%である。一方, 1年目は「ある程度ある」と比較的評価が高かった層では, 2年目に「全く不十分」もしくは「やや不十分」へと評価が下がった者が, 男性53.2%に対し女性63.2%である(前頁表6)。

男女同等のリーダー観については, 女性の方が支持が高まりにくい傾向にある。「リーダーには, 女性より男性の方が向いている」について, 1年目に「どちらかというと思う」と回答した層をみると, 2年目には男女同等のリーダー観を支持するようになった(=「どちらかというと思うわない」もしくは「そう思わない」と回答)者が, 男性57.8%に対し女性39.4%である。一方, 1年目に「どちらかというと思うわない」と回答した層では, 「そう思わない」として男女同等のリーダー観をより支持するようになった者が, 男性27.3%に対し女性21.4%である(前頁表7)。

(3) 管理職志向に影響を及ぼす要因

— Between 推定

管理職志向に影響を及ぼす要因について Between 推定を行ったところ、前頁表8のような結果が得られた。

男性の場合、上司が熱心に育成してくれると認識するほど管理職志向が高い。男女ともに、将来のキャリアにつながる仕事をしていると認識するほど管理職志向が高い。また男女ともに、自身のリーダーシップ力に対する評価が高いほど管理職志向が高い。男女同等のリーダー観は、女性にのみ有意な効果をもつ。女性の場合、男性の方がリーダーに向いているとは思わないほど管理職志向が高い。なお、男女ともに企業ダミーが有意であることから、女性のみならず男性においても、所属企業の風土や制度が管理職志向に影響を及ぼすと考えられる。

表9 管理職志向に影響を及ぼす要因

(Within 推定)

	女性	男性
残業頻度	-.0469+ (.0243)	-.0560*** (.0146)
上司の育成力	.0978+ (.0545)	.0607 (.0371)
仕事の将来性	.1123+ (.0618)	.0895* (.0367)
リーダーシップ力	.1510* (.0659)	.0456 (.0379)
男女同等のリーダー観	.0939+ (.0559)	-.0200 (.0335)
定数項	2.0238*** (.2990)	3.0108*** (.1900)
自由度修正済み決定係数	.0832	.0714
サンプル・サイズ	572	878
個体数	286	439

()は標準誤差, * $p < 0.05$ ** $p < 0.01$ *** $p < 0.001$

(4) 管理職志向に影響を及ぼす要因 — Within 推定

入社1年目から2年目にかけて管理職志向を変化させる要因について検証するべく、Within 推定(固定効果モデル)を行ったところ、表9のような結果が得られた。

男女ともに、1年目より残業頻度が高まると1年目より管理職志向が低下する(女性は $p < 0.1$)。女性の場合、上司が熱心に育成してくれるという認識が1年目より高まると、1年目より管理職志向が上昇する傾向にある($p < 0.1$)。男女ともに、将来のキャリアにつながる仕事をしているという認識が1年目より高まると、1年目より管理職志向が上昇する(女性は $p < 0.1$)。女性の場合、リーダーシップ力に対する自己評価が1年目より高まると、1年目より管理職志向が上昇する。さらに女性では、男性の方がリーダーに向いているという考え方に1年目より否定的になると、1年目より管理職志向が上昇する傾向にある($p < 0.1$)。

5 考察

女性管理職の育成・登用が政策課題とされながらも、女性の管理職志向は低いことが注目されてきた。そこで従来、主にクロスセクションデータを用いて、女性の管理職志向に影響を及ぼす要因について研究がなされてきた。本稿では、同一個人を入社2年目まで追跡するパネルデータを用いて検証を行った結果、女性の管理職志向の変化と変化をもたらす要因について、以下のようなさらなる知見が得られた。

女性の管理職志向については、先行研究で明らかにされてきたのと同じく、すでに入社1年目か

ら「女性は男性より管理職志向が低い」ことが確認された。そして今回、パネルデータを用いたことで、「女性は男性より管理職志向を喪失する傾向が顕著」であること、また1年目に管理職志向をもたない男女は、2年目になっても管理職志向が低いままであることが新たにわかった。

これまでの質的研究によると、仕事やキャリアに対する女性の意識は多分に向上しうる。初職就業当時は意欲が低かったものの、その後の職場環境や仕事経験によって、管理職や役員を務めるまでに成長した女性は少なくない(石塚 2018：石原 2006：永瀬・山谷 2012：中村 1988)。

しかし今回の量的分析によると、女性の管理職志向は上昇傾向より低下傾向の方が顕著である。管理職志向をもたなかった女性が、管理職を目指すようになる可能性は低い。これらが広く一般にみられる傾向であるならば、女性の管理職志向を低下させる諸要因を明らかにし、それらを排除することが重要な課題となる。そしてまさに、入社2年目にかけて職場環境は女性の管理職志向を低下させる方向へ変化していることが明らかになった。

第一に、男女ともに、残業頻度の相対的な多寡は管理職志向に影響しない。つまり今回の分析で用いたような、残業が「ほぼ毎日」であるか「ほとんどない」のかといった残業の頻度と、男女の管理職志向は関連性をもたない。しかし多くの先行研究によって、長時間労働が女性の管理職志向を抑制することが確認されている。これらの知見から、女性の管理職志向に影響するのは残業頻度ではなく、労働時間であることが考えられる。

ただし今回の分析でも、男女ともに、1年目より残業頻度が増えると1年目より管理職志向が低下する傾向にあることが示された(女性は $p < 0.1$)。そして注目すべき点として、男女ともに、2年目にかけて残業頻度は増加傾向にある。研修・見習い期間ともいえる1年目を終え、本格的な貢献が期待され始める2年目になって、残業が増えるのはいたしかたない面があるかもしれない。しかし残業が常態化していく状況を放置していたら、男女ともに管理職を目指そうという意欲が低下してしまうのである。

第二に、上司が熱心に育成してくれるという実感も男女の管理職志向に影響を及ぼす。ただし先行研究で示されたような、上司の育成力が高いほど管理職志向が高いという関連性がみられるのは、男性のみである。女性については、上司の熱意を1年目より強く感じなければ、1年目より管理職志向が低下する傾向が示された($p < 0.1$)。

今回の調査では、上司の育成力に関する評価に男女差はほとんどみられない。1年目・2年目の平均値は、ほぼ男女同じである。1年目と2年目で評価が変わらない者が多いが、1年目の評価が低かった層では2年目に上昇する傾向、1年目の評価が高かった層では2年目も高い傾向がみられる点も、男女同様である。管理職になることが想定されている男女の、しかも入社1・2年目というごく初期段階では、部下の性別によって上司のマネジメントはそれほど変わらないのかもしれない。

しかし今回の結果によると、女性は上司の熱意を前年より強く実感できないと管理職志向が低下する傾向にある。つまり上司は、部下の性別によって育成態度に差を設けず、女性部下の育成のみを年々怠っていくわけではないとしても、部下が入社年次を重ねるにつれて放置するならば、若手女性の管理職志向を低下させてしまうのである。多くの企業では、採用や初任配属の決定権は人事部門にあるが、初任配属後の部門内異動については職場の管理職が権限をもっている(佐藤・武石 2010：八代 1992)。こうした慣行からも、入社初期の女性に対して、上司の育成態度は大きな影響

力をもつといえる。

第三に、仕事の将来性も男女の管理職志向に影響する。先行研究で確認されているように、男女ともに、将来のキャリアにつながる仕事をしていると思うほど管理職志向が高い。さらに今回、パネルデータを用いたことで、男女ともに、仕事の将来性を1年目より強く感じなければ1年目より管理職志向が低下することが示された（女性は $p < 0.1$ ）。つまり男女ともに、管理職を目指すうえで、将来性を感じられる仕事に従事することが重要である。

しかし今回の調査によると、仕事の将来性について、女性の方が高い評価を維持しにくい傾向がみられる。女性新入社員がそのような環境におかれているならば、留意が必要である。

第四に、リーダーシップ力に対する自信も男女の管理職志向に影響する。先行研究で確認されてきたように、男女ともに、リーダーシップ力の自己評価が高いほど管理職志向が高い。そして今回、パネルデータを用いたことで、女性の場合、1年目より自己評価が高まらなければ1年目より管理職志向が低下することが明らかになった。つまり女性が管理職を目指すには、自身のリーダーシップ力について高い自信をもつことに加え、自信が年々高まる必要がある。しかし今回の調査によると、女性は男性よりリーダーシップ力の自己評価が上昇しにくく、低下しやすい傾向にある。

女性の昇進意欲が低い一因として、女性は男性より自らの能力や成果を過小評価する傾向があり、管理職など務まるわけがないと考えがちであることが指摘されている。そこで、自信がないという女性をいかに育てるかが課題となる。なぜなら仕事に対する自信は、仕事上の成功体験を通じてしか高められないからである。つまり女性に挑戦機会を与え、ごく自然に健全な自信をもち続けられる職場環境を整える必要がある（中原・トーマツイノベーション 2018）。今回の結果は、女性には男性以上に、リーダーシップ力を育み自信をもたせるための機会や訓練が必要であることを示している。

第五に「男性の方がリーダーに向いている」という偏見を打破することが、女性の管理職志向を高めるうえで重要である。先行研究で確認されているように、男女同等のリーダー観を支持する女性ほど管理職志向が高いことが示された。さらに今回、女性は1年目より男女同等のリーダー観を支持できなければ、1年目より管理職志向が低下する傾向にあることも明らかになった（ $p < 0.1$ ）。しかし今回の調査によると、女性は男性と比較して、男女同等のリーダー観への支持が高まりにくい傾向にある。これらの結果から、女性新入社員が女性もリーダーとしての資質をもつと実感し、その思いが年々強まるような職場環境（昇進・昇格機会の男女均等、ロールモデルとなる女性リーダー・管理職の活躍など）が求められる。

6 結論と今後の課題

新入社員を追跡するパネルデータを用いて、男女の管理職志向について比較検証した結果、入社当初は管理職を目指していたものの、たった1年でその意欲を失う女性が少なくないことが明らかになった。均等法以後に入社した総合職女性でさえ、多くが管理職になりたくないと考えているが（安田 2009）、本稿の分析対象者も、大企業に就職した大卒以上の「管理職になることが想定されている」女性である。率先してリーダーシップを発揮することが期待される彼女たちでさえ、女性活

躍が叫ばれる現在においてもなお、残業頻度の増加や将来性を感じ続けにくい仕事、リーダーシップ力に対する自信や男女同等のリーダー観に対する支持の高まりにくさなど、管理職志向を失う環境におかれているのである。

最後に今後の課題について述べる。

本稿で用いたデータは、女性管理職の育成・登用の鍵となる初期キャリア期に焦点をおく貴重なパネルデータである。しかし入社2年目までという、きわめて短期的な追跡にとどまる点は大きな限界である。管理職志向の「変化」をとらえるためには、より長期的な観察が不可欠であろう。また入社2年目まででは、管理職志向（意識）と管理職登用（実態）の関連性について検証することはできない。管理職比率に男女差がみられる理由について明らかにするためには、管理職志向の男女差のみならず、管理職志向と管理職への昇進はどの程度結びついているのか、その結びつきに男女差がみられるのか、検証することが重要な課題となる（安田2012）。そのためにもより長期的なパネルデータを構築し、昇進をめぐる意識と実態の両面について検証する必要があるだろう。

（しま・なおこ 国立女性教育会館研究国際室研究員）

【謝辞】 分析にあたっては、田中西氏（国立女性教育会館客員研究員）に貴重なアドバイスをいただきました。ここに感謝の意を表します。

【参考文献】

- 麓幸子（2014）「女性が活躍する組織の新常識」経団連出版編『企業力を高める——女性の活躍推進と働き方改革』経団連出版，115-133。
- 石塚由紀夫（2018）『働く女性——ほんとの格差』日本経済新聞出版社。
- 石原直子（2006）「女性役員の“一皮むける経験”——幹部候補女性を育てる企業のための一考察」『Works Review』Vol.1。
- 川口章（2012）「昇進意欲の男女比較」『日本労働研究雑誌』No.620，42-57。
- 松浦民恵（2014）「企業における女性活用の変遷と今後の課題」経団連出版編『企業力を高める——女性の活躍推進と働き方改革』経団連出版，91-112。
- 三輪哲（2013）「パネルデータ分析の基礎と応用」『理論と方法』Vol.28，No.2，355-366。
- 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号，95-105。
- 中原淳・トーマツイノベーション（2018）『女性の視点で見直す人材育成——だれもが働きやすい“最高の職場”をつくる』ダイヤモンド社。
- 中村恵（1988）「大手スーパーにおける女性管理職者・専門職者——仕事経験とキャリア」小池和男・富田安信編『職場のキャリアウーマン』東洋経済新報社，12-37。
- 中澤渉（2012）「なぜパネル・データを分析するのが必要なのか——パネル・データ分析の特性の紹介」『理論と方法』Vol.27，No.1，23-40。
- リクルートワークス研究所（2013）『提案 女性リーダーをめぐる日本企業の宿題』リクルートワークスホールディングス。
- 労働政策研究・研修機構（2013）『男女正社員のキャリアと両立支援に関する調査結果 第1分冊本編』JILPT調査シリーズNo.106-1。
- 佐藤博樹・武石恵美子（2010）『職場のワーク・ライフ・バランス』日本経済新聞出版社。
- 島直子（2016）「女子大学生の就業意識——内定を得た四年生に対するグループ・インタビュー調査をもとに」『NWEC実践研究』第6号，178-188。

- 島直子（2017）「女性新入社員の管理職志向を高める要因——仕事満足度を高める要因との比較」『NWEC 実践研究』第7号，56-73。
- 島直子（2018）「女性のキャリア意識の変化——“女子大学生追跡ヒアリング調査”より」『NWEC 実践研究』第8号，126-139。
- 武石恵美子（2006）『雇用システムと女性のキャリア』勁草書房。
- 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.648，33-47。
- 富田安信（2005）「大卒女性のキャリアと昇格——男女差と結婚・出産の影響」橘木俊詔編著『現代女性の労働・結婚・子育て——少子化時代の女性活用政策』ミネルヴァ書房，67-183。
- 八代充史（1992）「大手小売業における女性の管理職への昇進——人事部門の機能の実態」『日本労働研究雑誌』No.388，28-41。
- 安田宏樹（2009）「総合職女性の管理職希望に関する実証分析——均等法以後入社の子会社に着目して」『経済分析』第181号，23-45。
- 安田宏樹（2012）「管理職への昇進希望に関する男女間差異」『社会科学研究』第64巻第1号，134-154。