

Festa in Parti 2020
男女共同参画・女性活躍ワークショップ

なぜ、女性は昇格昇進を諦めてしまうのか。

keyword : 女性管理職、昇格昇進意欲、性別役割分業、

川面 充子

1. 現状

- 社会のあらゆる分野において、2020年までに指導的位置に女性が占める割合30%にする目標達成を断念。

「指導的地位」とは・・・①議会議員、②法人・団体等における課長相当職以上の者、③専門的・技術的な職業のうち特に専門性が高い職業に従事する者。

⇒ **14.9%**

出所：総務省「労働力調査」平成30年

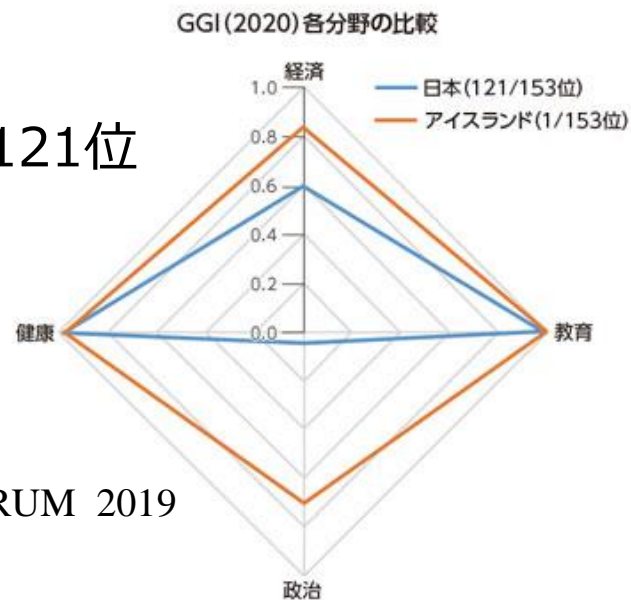
- 「The Global Gender Gap Report

(ジェンダー・ギャップ指数) 2020」149か国中121位

⇒ **115位** 経済分野

⇒ **144位** 政治分野

出所：WORLD ECONOMIC FORUM 2019



2. 問題意識と目的

- 昇格昇進を控えた同僚や先輩の女性が会社を退社していくという現実問題に直面。
- 育児支援策数が女性の昇進昇格意欲と関係がない。(川口2010)
- 採用や昇進に無意識のバイアスが影響している。(男女共同参画協会連絡会)
- 女性管理職が働く上で組織と個人との考え方の違いがある。
(一般社団法人日本経営協会「女性管理職意識調査報告書2017」)
- 女性の能力やスキルを活かし管理職登用することは、多様な人材を活用することに有効である。(山本2014)



内面的な心理に焦点をあて、昇格昇進を拒む要因を明らかにして、今後の昇格昇進意欲に繋がられる育成方法を検討すること。

◆参考資料

- 女性管理職が働く上で組織と個人との考え方の違いがある。

図表 81 組織と個人の比較：女性管理職が働く上で障害となっていること (MA)

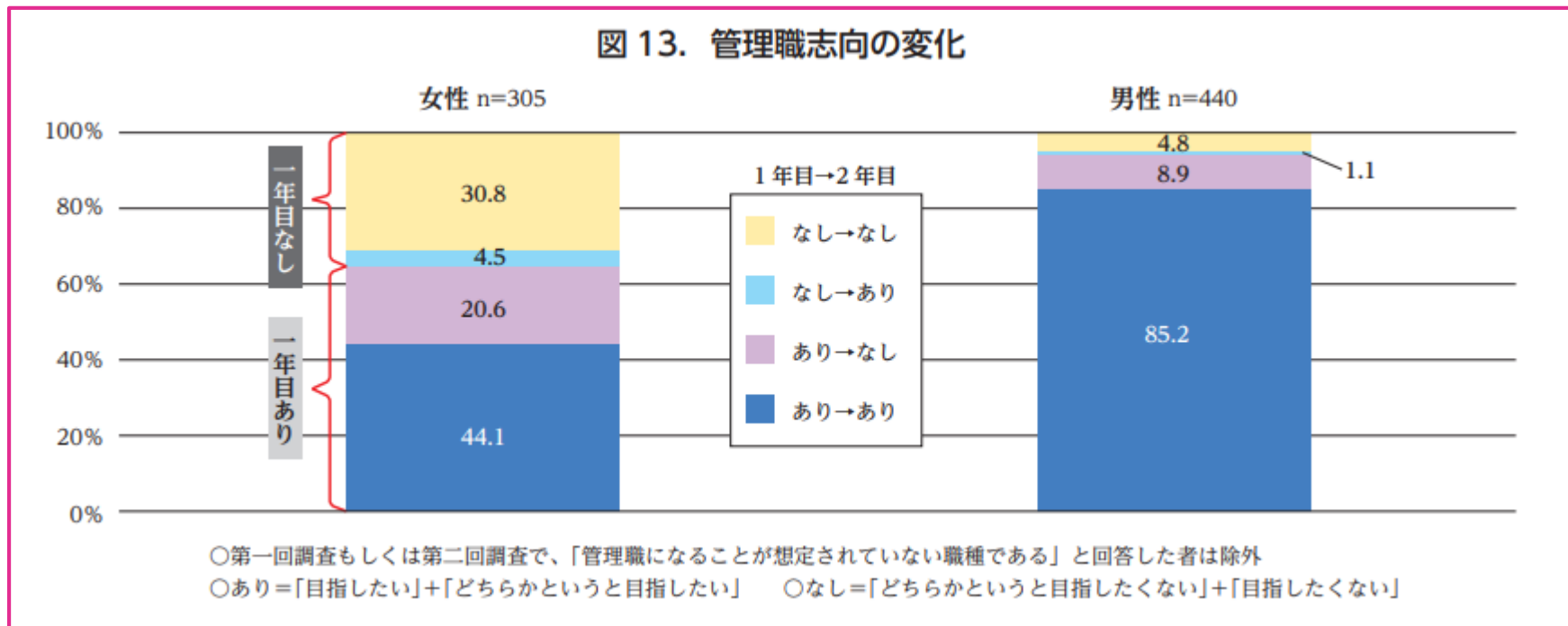
(上段は件数、下段は比率(%))、(a)-(b)はポイント、MTは個数である)

	合計	産休・育休等でキャリアが中断される	育児や介護の負担が大きい	職場が遠いため通勤時間が長い	勤務時間が長い(時間外勤務が多い)	男性中心の職場である	転勤ができない(しにくい)	宿泊を伴う出張がでない(しにくい)	給与等の金銭的な報酬が少ない	職場の環境が良くない	休暇が取りにくい	仕事と生活のバランスがとりにくい	責任が重い仕事を求められる	やりがいのある仕事が見つかっていない	女性からの反感・嫌がらせがある	男性からの反感・嫌がらせがある	その他	MT
女性管理職 (a)	318 100.0	32 10.1	41 12.9	46 14.5	81 25.5	66 20.8	27 8.5	15 4.7	86 27.0	48 15.1	125 39.3	99 31.1	62 19.5	35 11.0	18 5.7	22 6.9	9 2.8	2.6
企業(団体) (b)	327 100.0	189 57.8	162 49.5	25 7.6	78 23.9	88 26.9	74 22.6	30 9.2	13 4.0	8 2.4	51 15.6	122 37.3	53 16.2	17 5.2	21 6.4	20 6.1	0 0.0	2.9
差 (a)-(b)		▲47.7	▲36.6	6.9	1.6	▲6.1	▲14.1	▲4.5	23.0	12.7	23.7	▲6.2	3.3	5.8	▲0.7	0.8	2.8	

出所：一般社団法人日本経営協会「女性管理職意識調査報告書2017」

◆ 参考資料

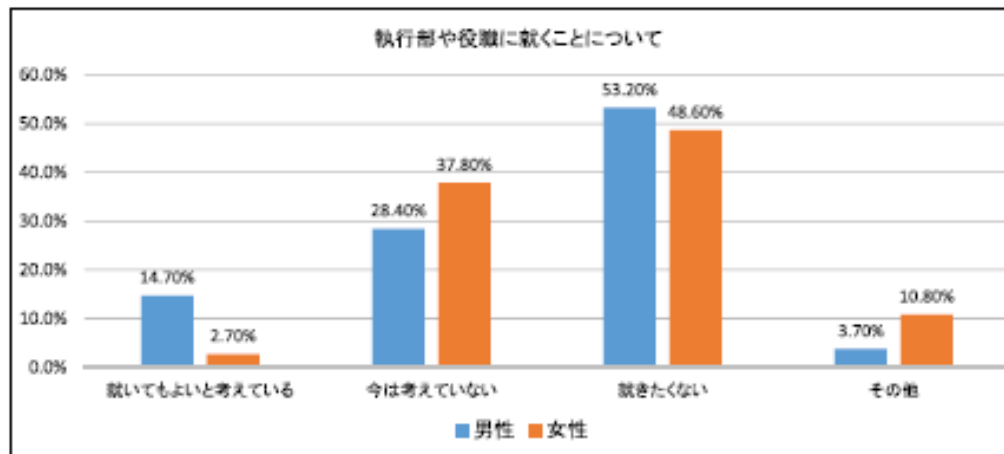
• 管理職志向の変化



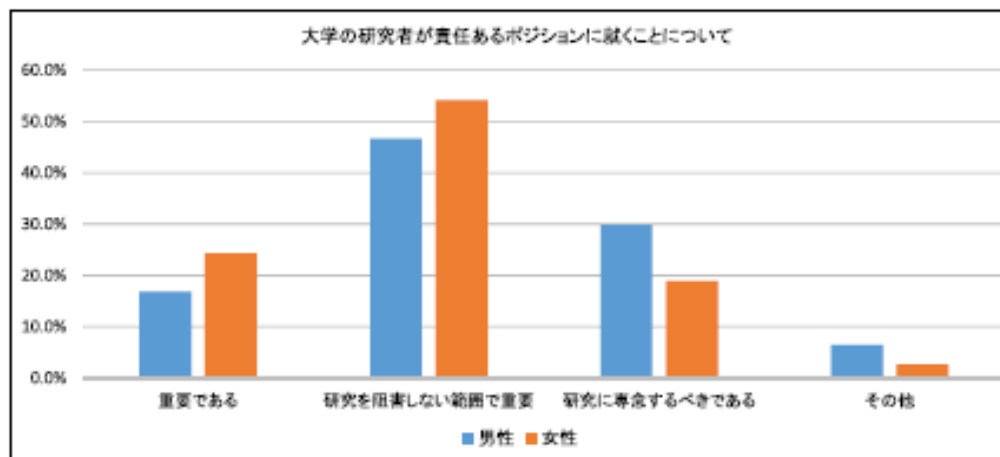
出所：独立行政法人国立女性教育会館「男女の初期キャリア形成と活躍推進に関する調査」～パネル調査による入社1年目と2年目の比較～

◆ 参考資料

○Q7「執行部や役職に就くことについて」/男女/所属部局



○Q10「大学の研究者が責任あるポジションに就くことについて」/男女/所属部局



出所：宇都宮大学「研究力向上アンケート調査結果2019」

3. 女性が昇格昇進を拒む要因として今までの研究であきらかになっていること

■ 職場環境

- ・仕事と家庭の両立支援施策は女性の昇進意欲との関係はない。(川口2012)
- ・職場においてワークライフバランスの取組と管理職希望との関係はない(安田2012) ⇔ 管理職比率が高い。(山本2014)
- ・遅い昇進が問題。(脇坂2014、大湾2017)
- ・女性を正しく評価できるシステムが必要。(横田・高田2010)

3. 女性が昇格昇進を拒む要因として今までの研究であきらかになっていること

■性別役割分業

- ・トップの「夫は外で働き、妻は家庭を守るべきだ」という性別役割意識が女性の割合を引き下げている。(安田2009)
- ・性別役割分業には「男性は仕事、女性は家庭」という考え方に反対でも「女性のケア役割」を肯定するという、多次元の論理がある。(大和1995)
- ・女性自身が家事・育児は女性の役割と考えている。(島1999)

3. 女性が昇格昇進を拒む要因として今までの研究であきらかになっていること

■ステレオタイプ&バイアス

- ・人々の思い込みをステレオタイプと呼び (青野、森永、土肥1999) 役割分業の社会の中で過ごすことによって、ステレオタイプは無意識の形で存在する。(Brian 2002)
- ・両面価値的性差別理論 (Glick & Fisk 1996)

敵対的性差別

女性は男性より無能で劣っているというネガティブな考え方

例：重要な仕事は女性に任せられない。男性の職場に女性が入ってくるな。

慈愛的性差別

女性は男性によって守られる必要があるという考え方

例：女性は男性よりも体力的に劣るのだから、マラソンのような長距離を走っては危険である。

4. 分析方法

分析テーマ	30, 40代総合職女性社員の昇格昇進意欲のプロセス
分析焦点者	これから昇格や昇進できる立場の30代、40代の女性正社員
調査対象者	雇用されている30代、40代女性正社員 対象者を1人ずつ下記の順で継続的に比較分析した。 1: 独身 2: 既婚こどもなし 3: 既婚こどもあり 4: グループ
調査期間	2018年5月～2018年7月
調査方法	半構造化面接による聞き取り調査 ・面接は調査対象者が指定する場所にて実施した。 ・調査対象者の承諾を得た上でインタビュー内容をICレコーダーに録音し、その後に逐語録を作成した。インタビュー時間は1時間～1時間30分
インタビュー内容	はじめに入社から現在に至る経歴の概要を尋ね、 ①貴社の女性管理職の状況について ②貴社の制度や環境整備について ③男女の働き方の課題について ④今後必要と思われる支援について ⑤女性管理者が増えることに対する影響 ⑥今後の計画や目標について

対象者	年齢	業種	婚姻	子どもの数	
1	1a	30代後半	教育	独身	-
	1b	30代	サービス	独身	-
	1c	30代	サービス	独身	-
	1d	30代前半	医療・福祉	独身	-
	1e	40代前半	情報・通信	独身	-
	1f	40代後半	サービス	独身	-
	1g	30代前半	教育	独身 (結婚予定)	-
2	2a	30代	卸売	既婚	-
	2b	40代前半	卸売	既婚	-
3	3a	29歳	情報・通信	既婚 (夫単身赴任)	1人
	3b	40代前半	運輸	既婚	1人
	3c	30代後半	公務	既婚	1人
	3d	40代後半	公務	既婚	1人
	3e	40代前半	製造	既婚	2人
	3f	40代後半	製造	既婚	2人
	3g	40代後半	教育	既婚	2人
	3h	30代後半	卸売	既婚	2人
	3i	30代後半	医療・福祉	既婚	2人
4	4a-1	30代前半	製造	独身	-
	4a-2	30代前半	製造	既婚	-
	4a-3	30代後半	製造	既婚	2人
	4b-1	40代前半	情報通信	既婚	2人
	4b-2	41代前半	情報通信	産休中	3人

5. 結果

- ① 昇格昇進にポジティブに挑戦する
- ② 昇格昇進を諦める
- ③ 昇格昇進を一時は諦めたが再チャレンジする
- ④ 昇格昇進を諦めたが別の役割を見つける

5. 結果

① 昇格昇進にポジティブに挑戦する

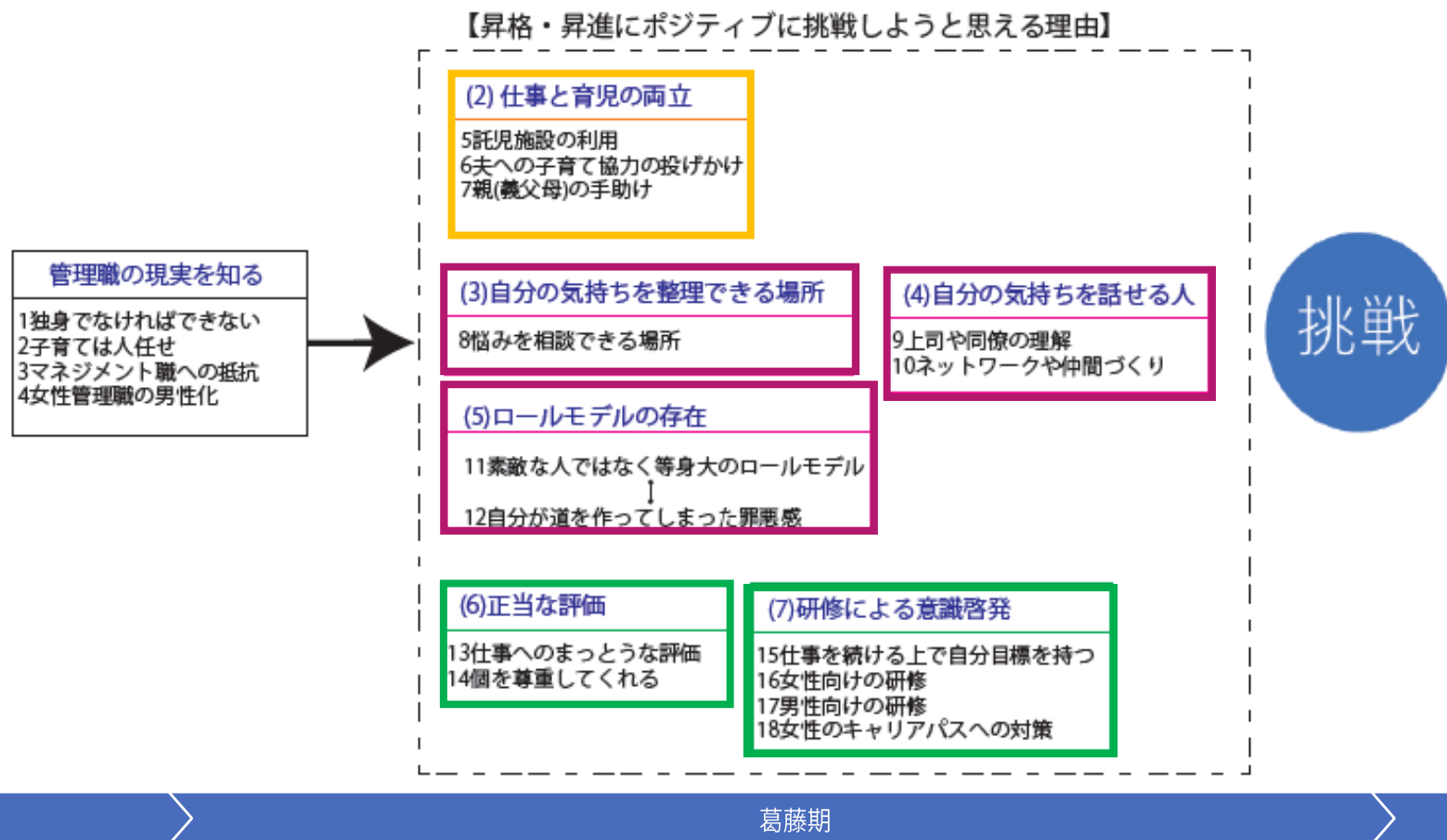
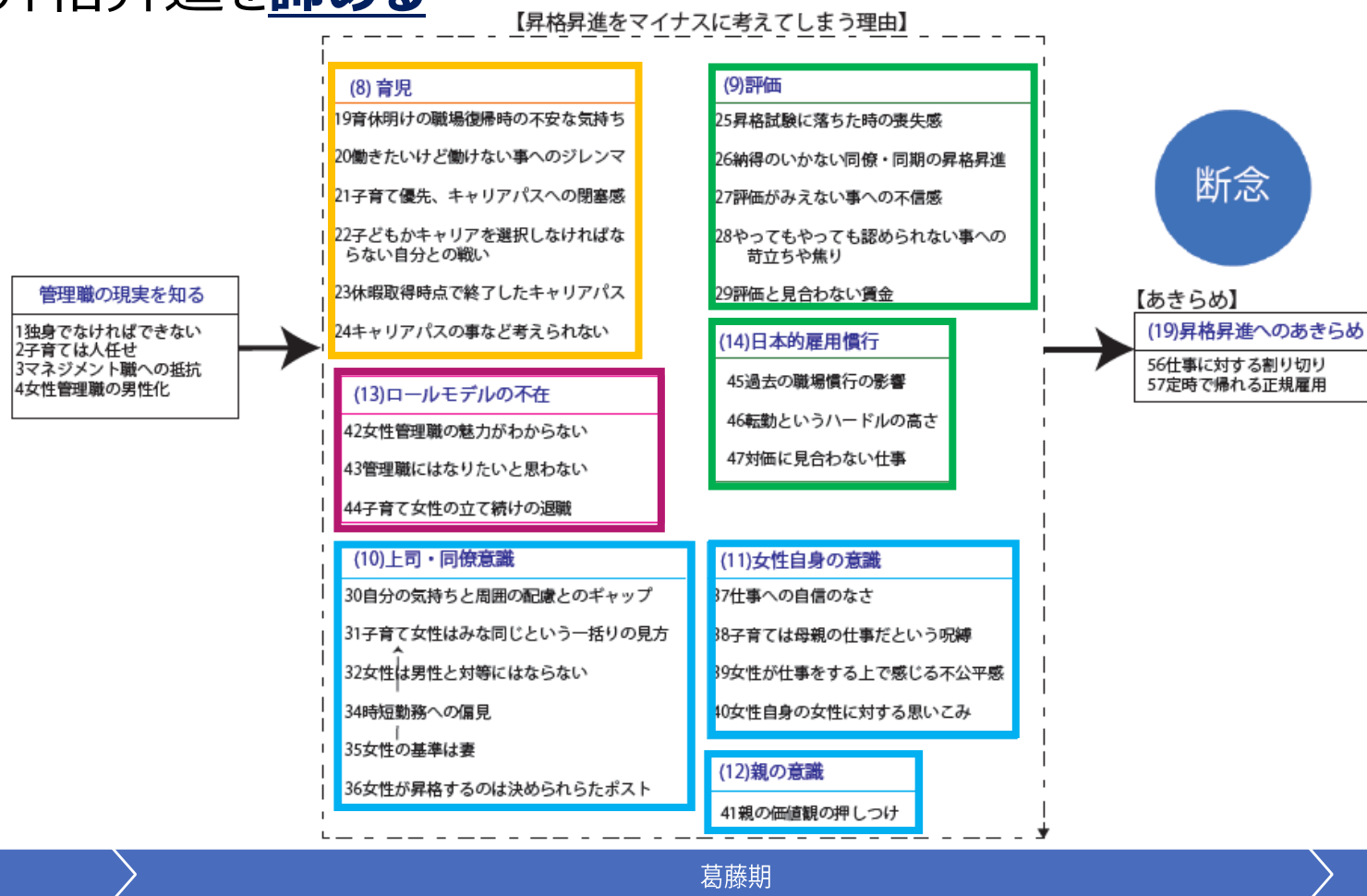


図 1. 30代、40代総合職女性社員の昇格昇進意欲の変容プロセス

5. 結果

②昇格昇進を諦める



入社後

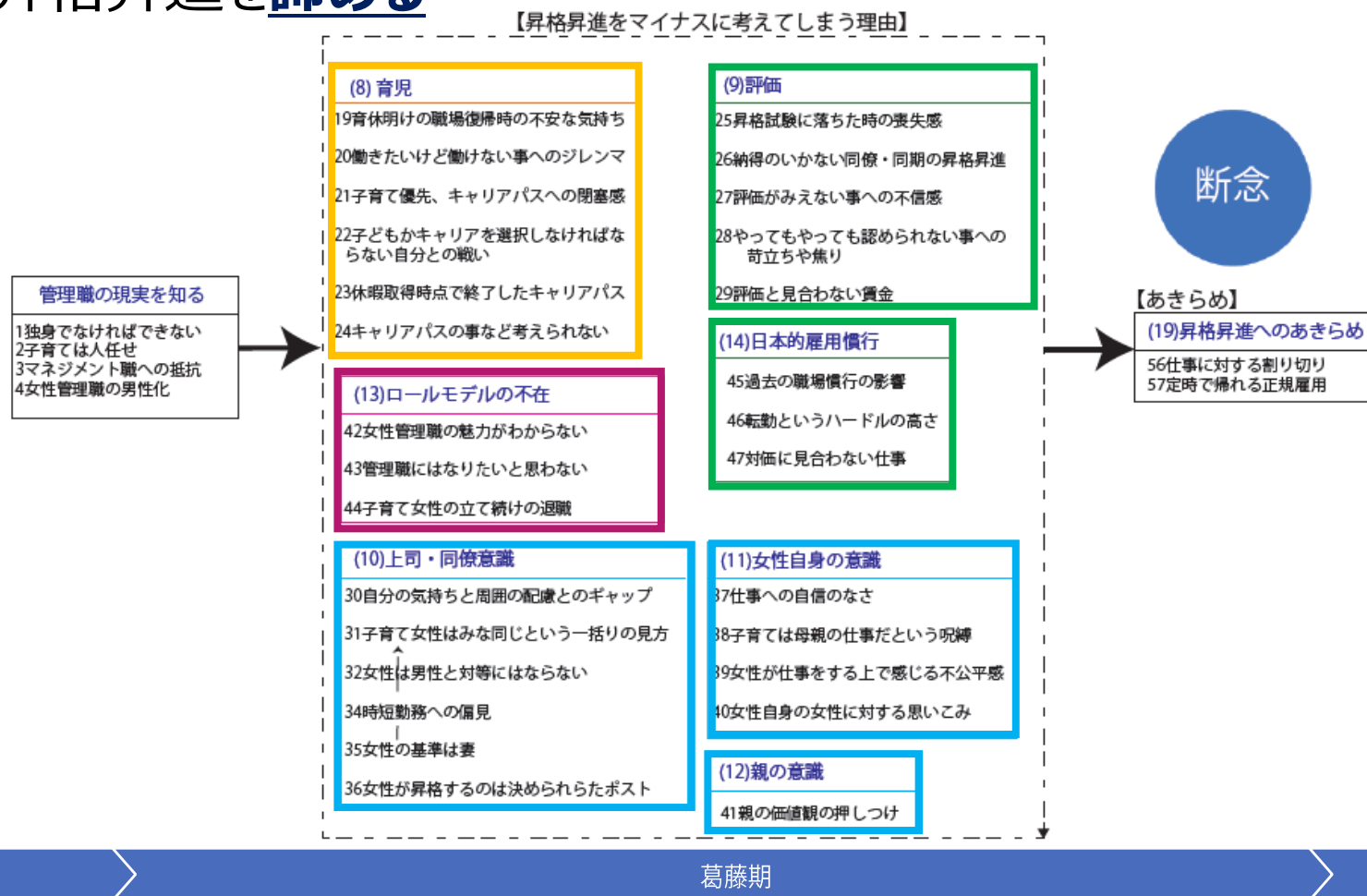
葛藤期

決断

図 1. 30代、40代総合職女性社員の昇格昇進意欲の変容プロセス

5. 結果

②昇格昇進を諦める



入社後

葛藤期

決断

図 1. 30代、40代総合職女性社員の昇格昇進意欲の変容プロセス

5. 結果

③昇格昇進を一時は諦めたが再チャレンジする

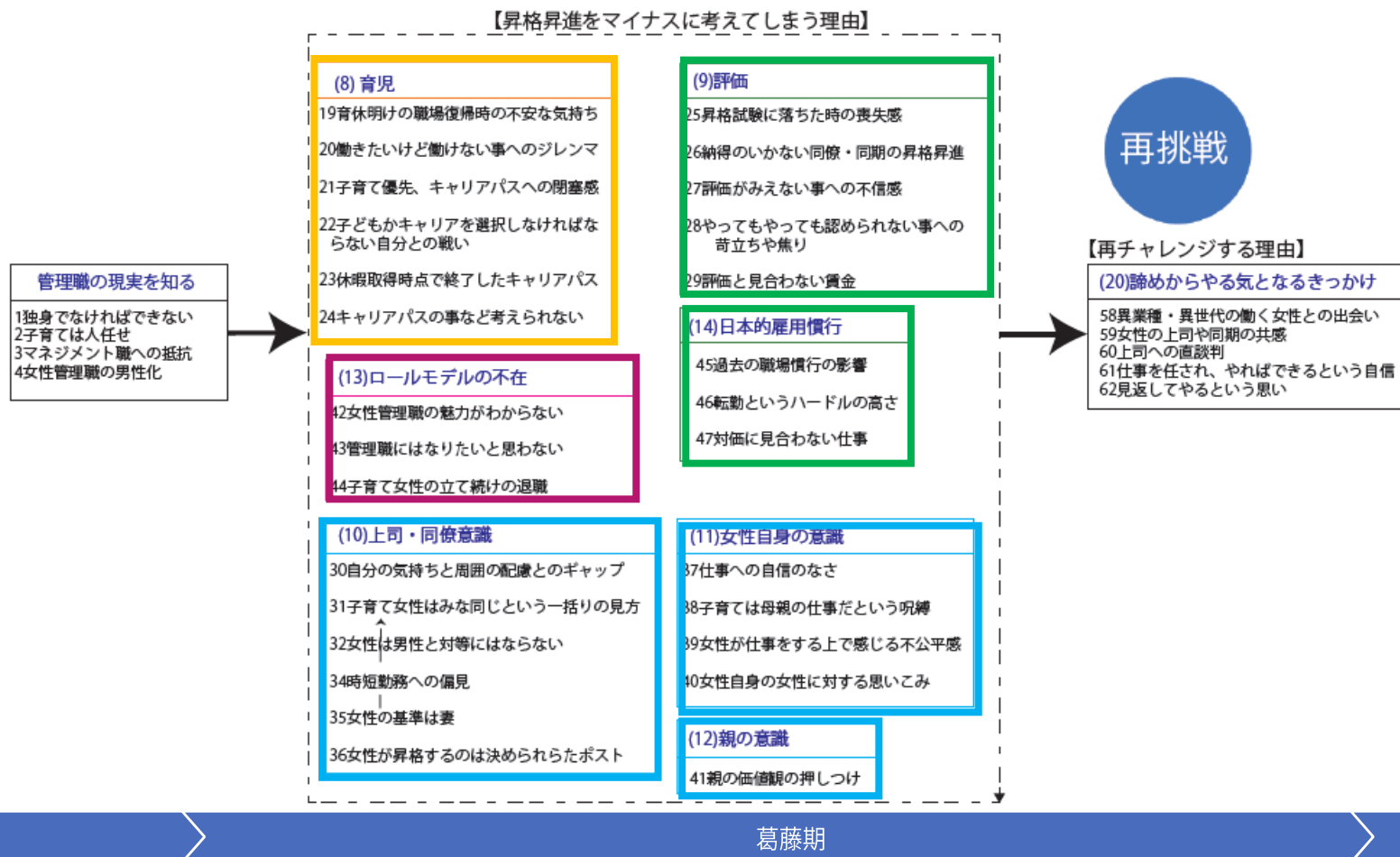


図1. 30代、40代総合職女性社員の昇格昇進意欲の変容プロセス

5. 結果

④ 昇格昇進を諦めたが別の役割を見つける

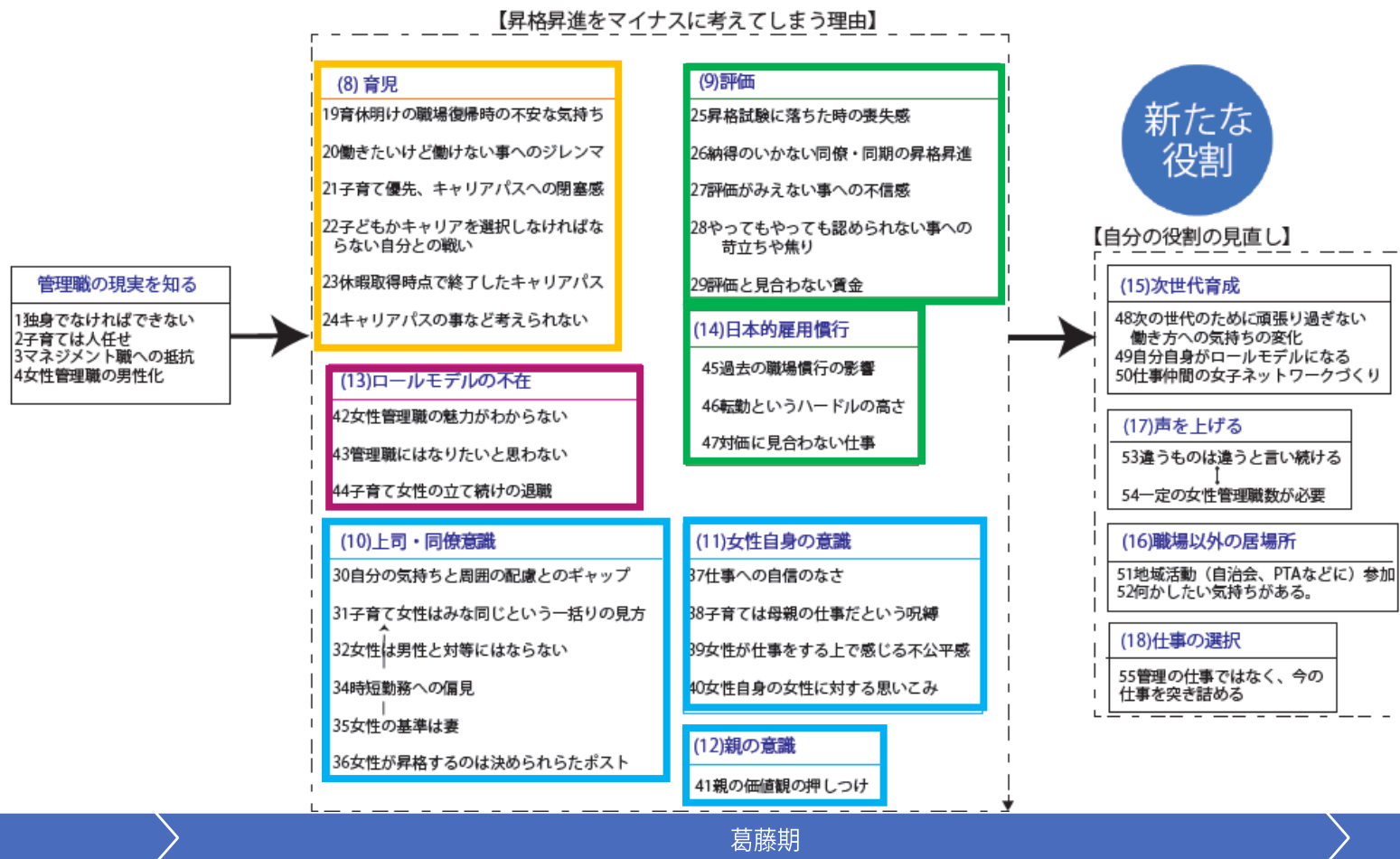


図1. 30代、40代総合職女性社員の昇格昇進意欲の変容プロセス

6. まとめ

- 職場環境、上司の評価、ロールモデル、ワークライフバランス、性別役割分業意識やステレオタイプの存在など今までの研究で明らかになっていた結果が確認できた。
- 総合職女性には、①昇格昇進にポジティブに挑戦する ②昇格昇進を諦める ③昇格昇進を一時は諦めたが再チャレンジする ④昇格昇進を諦めたが別の役割を見つける、という4通りの昇格昇進意欲の変容プロセスが確認できた。
- いったん昇格を諦めた人が昇格昇進に再チャレンジするきっかけとなったのが、**職場外での異業種・異世代ネットワーク**であった。
- 昇格昇進は諦めたが、**新たな役割として次世代育成を担う**人たちが見出された。この新たな役割を担う人が上記の異業種・異世代ネットワークなどを構築し、**再チャレンジのきっかけを作る等の次世代との相互作用の可能性**がわかった。

【参考文献】

- Glick, P. & Fiske, S. T. (1996) "The Ambivalent Sexism Inventory: Differentiating Hostile and Benevolent Sexism" *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol.70,491-512
- Kilila, Claire McCarty, Dawn Hukai, and C. Elizabeth McCarty (2005) Building Diversity in the Pipeline to Corporate Leadership, *Journal of Management Development*, Vol.24, Issue2, 155-168.
- 大和礼子(1995)「性別役割分業意識の二つの次元—“性による振り分け”と“愛による再生産役割”」『ソシオロジ』40(1), pp.109-126
- 大湾秀雄(2017)『日本の人事を科学する 因果推論に基づくデータ活用』日本経済新聞出版社
- 川口章(2011)「昇進意欲の男女比較」『日本労働研究雑誌』No.620, pp.42-57.
- 川口章(2013)『日本のジェンダーを考える』有斐閣
- 島直子(1999)「性別役割分業を維持する意識構造 -「愛情」のイデオロギーの視点から-」『年報社会学論集』第12号, pp.26-37
- 武石恵美子(2012)『国際比較の視点からワーク・ライフ・バランスを考える 働き方改革の実現と政策課題』pp.1-31 ミネルヴァ書房
- 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, pp.33-47
- 西川清之(2014)「女性の管理職比率と「日本的雇用慣行」—ダイバーシティ・マネジメントの視点から—」『龍谷大学経済学論集』53号, pp.18-37
- 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pp.134-154
- 山口一男(2011)「労働生産性と男女共同参画 日本企業はダメなのか、女性人材活用を有効にするために企業は何をすべきか、国は何をすべきか」RIETI Discussion Paper Series 11-J-069
- 山口一男(2014)「ホワイトカラー正社員の管理職割合の男女格差の決定要因」『日本労働研究雑誌』No.648, pp.17-32
- 山本勲(2014)「企業における職場環境と女性活用の可能性—企業パネルデータを用いた検証—」RIETI Discussion Paper Series 14-J-017

ご静聴ありがとうございました

川面 充子

Kawazura Mitsuko

mail:mkawazura@cc.utsunomiya-u.ac.jp

yuzu1128@me.com