

# 女性の昇進意欲についての事例研究

## —管理職によるメンタリングとの関連についての考察—

藤原 弥季

キーワード：女性管理職、女性活躍、昇進意欲、メンタリング、部下マネジメント

### 1. はじめに

本稿の目的は、我が国の企業において女性の管理職登用が進まない一つの原因である女性の昇進意欲の低さについてとりあげ、それを高めていくプロセスにおいて上司の行動のメンタリング機能が女性の昇進意欲にいかなる影響を与えるのかについて明らかにすることで、女性の昇進意欲を向上させるための上司の役割について提言することである。

「女性活躍の推進」は我が国の重要な政策課題となっており、2016年4月には「女性の職業生活における活躍の推進に関する法律」（いわゆる「女性活躍推進法」）が10年間の時限立法で施行された。2019年5月には改正が行われ、国・地方公共団体・常時雇用する労働者数101人以上の企業は、自社の女性活躍に関する状況把握・課題分析を行い、その課題を解決するための行動計画を策定・公表することが義務付けられた。

このように、政府は「女性活躍推進」を推し進め、2014年には安倍首相（当時）が「2020年度までに指導的地位（課長級以上）に女性が占める割合を30%にする」との目標を掲げ、女性活躍推進はアベノミクスの成長戦略の柱の一つと位置付けられた。

しかしながら、「令和元年度雇用均等基本調査」によると、我が国における管理職に占める女性の割合（女性管理職割合）は、課長相当職以上<sup>1</sup>では11.9%、係長相当

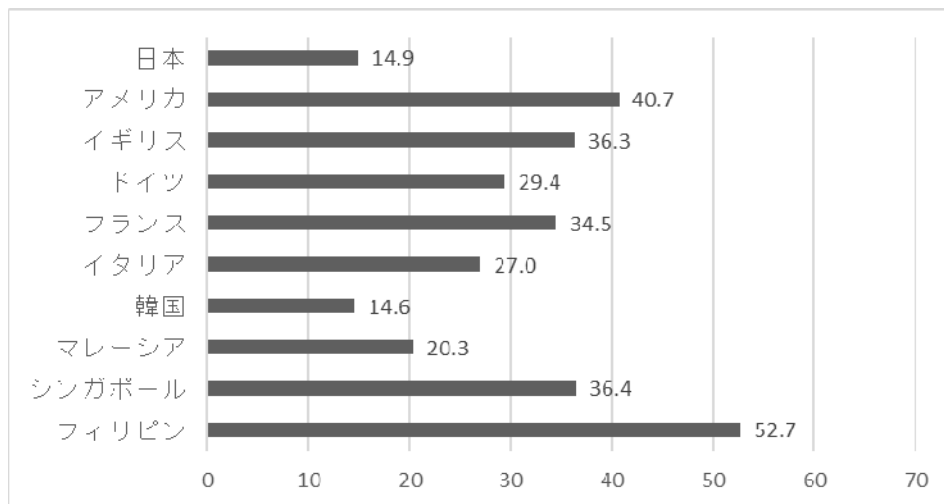
---

<sup>1</sup> 役員を含む

職以上<sup>2</sup>では 13.7%と、少しずつ増加しているものの目標達成にはほど遠く、実際 2019 年に政府は上記の目標を先送りし、「20 年代の可能な限り早期」と目標を後退させた。

また、『データブック国際労働比較 2019』<sup>3</sup>によると、2018 年における管理職に占める女性の割合は、日本では 14.9%にとどまり、アメリカ (40.7%)、イギリス (36.3%)、フランス (34.5%) などの欧米諸国と比べて低いだけでなく、フィリピン (52.7%)、シンガポール (36.4%)、マレーシア (20.3%) などのアジア諸国と比べても低い水準にとどまっている (図表 1)。

図表 1 管理職に占める女性の割合 国際比較 (2018)



(出所：労働政策研究・研究機構編「データブック国際労働比較 2019」p. 103 より筆者作成)

日本において女性管理職割合が低い理由には様々な要因が考えられるが、平成 25 年度雇用均等基本調査によると、「女性管理職が少ないあるいは全くいない理由」として 21.0%の企業が「女性が希望しないため」を挙げており、女性の昇進意欲が低いことが要因の一つとして考えられる。

しかし、女性の昇進意欲が低いことが事実であったとしても、そもそも女性の昇進意欲が低い原因が企業側にもあるのではないかと、というのが本稿の問題意識である。企業側の姿勢や上司の行動が女性の昇進意欲低下を引き起こし、昇進意欲の低下によ

<sup>2</sup> 役員を含む

<sup>3</sup> 労働政策研究・研究機構編 (2019) 『データブック国際労働比較 2019』労働政策研究・研修機構。

り企業の女性管理職登用に対する消極的姿勢をもたらす、という悪循環が起こっているのであれば、女性の昇進意欲を高め、女性管理職割合を引き上げるためには、企業側からも女性に対する積極的な働きかけが必要となってくる。

したがって本稿では、女性の昇進意欲に影響する要因を企業側の働きかけの側面から検討することとした。分析の視点としては、キャリア形成に影響を与えるメンタリング (Kram, 1988) に着目し、上司の行動が女性の昇進意欲にどのような影響を与えるかをメンタリングの観点から分析し検討することとする。

もちろん、人が働く目的はそれぞれであり、すべての女性が必ず昇進を目指さなければならないというわけではない。だが、既に述べたように諸外国と比較しても日本の女性管理職割合は低く、本来であれば管理職として登用されうる人材が実際には管理職とはならず自己の能力を発揮できていない、ということが起こっている可能性がある。この状況を改善するために、なんらかの提案ができればと考える。

本稿の構成は、以下のとおりである。第2節では、日本で女性管理職登用が進まない理由についての先行研究及び女性管理職登用の際に重要な役割を果たす管理職のマネジメントのあり方についての先行研究を確認する。第3節では、本稿の論点と調査の設計について述べ、第4節ではインタビュー事例を述べる。第5節で、本調査により明らかになったことと、その分析を上司のメンタリングの観点から述べる。第6節でまとめを行うものとする。

## 2. 先行研究のレビュー

### 2-1. 女性管理職が少ない理由についての整理

なぜ日本では女性管理職が少ないのだろうか。その要因についての先行研究を概観する。

日本において女性管理職の登用が進まない要因については、大きく分けて2つの側面から考えることができる。1つは、労働力の需要側、すなわち企業側から見た要因、もう一つは労働力の供給側、すなわち女性労働者から見た要因である。

企業側から見た要因としては、日本の雇用慣行や職務配分のあり方が女性管理職登用の障害になっている、ということが先行研究より明らかとなっている。例えば、武石(2006)は内部労働市場が深化していると女性の管理職登用が進みにくいことを示し、

山口(2013)も、日本の長期継続雇用をベースにした育成システムが出産や育児でキャリアが中断しがちな女性には不利に働くことを明らかにした。

また、佐藤(2015)は、ワークライフバランス支援策と均等施策を軸に企業を4つの類型に分類し(図表2)、女性活躍の場の拡大のためにはワークライフバランス支援策と均等施策を車の両輪として同時に推進する、類型Iの形が望ましいとした。ワークライフバランス支援策とは、育児休業など仕事と子育てとの両立を可能とする施策のことであり、均等施策とは採用や配属、職務割り当て、育成などを性別ではなく能力や適性に行うことである。

図表2 WLB支援策と均等施策の関係

		均等施策の充実度	
		低い	高い
ワークライフバランス支援策の充実度	高い	<b>類型II</b> ・女性の定着率が高い ・男女の職域が異なる ・既婚や子供を持った女性が多い ・女性管理職が少ない	<b>類型I</b> ・女性の定着率が高い ・男女の職域分離がない ・既婚や子供を持った女性が多い ・女性管理職が多い
	低い	<b>類型IV</b> ・女性の定着率が低い ・男女の職域が異なる ・既婚や子供を持った女性が少ない ・女性管理職が少ない	<b>類型III</b> ・女性の定着率が低い ・男女の職域分離がない ・既婚や子供を持った女性が少ない ・女性管理職は多い

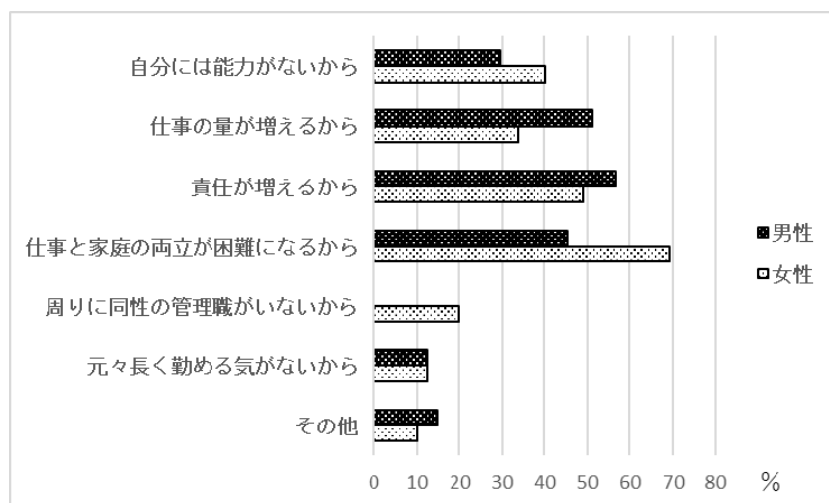
(出所：佐藤(2010) p.141 「図表V—5 WLBと雇用機会均等の関係」より引用)

次に、女性労働者側から見た要因については、女性の昇進意欲の少なさがあげられる。例えば、21世紀職業財団が2005年に行った調査によれば、女性労働者の49.1%が「管理職になりたくない」と答えている。また、前節でも述べたように、平成25年の雇用均等基本調査では管理職がないまたは少ない理由について21%の企業が「女性が希望しないから」を理由の一つに挙げている(複数回答)。川口(2012)は労働政策研究・研修機構によって実施された2006年の調査から、さまざまな個人属性や企業属性を調整した上でも、女性の昇進意欲は男性と比べて非常に低いことを明らかに

している。また、安田(2012)も女性の課長クラス以上への昇進希望は男性と比べて非常に弱いことを明らかにしている。

ではなぜ、女性の昇進意欲は低いのだろうか。独立行政法人国立女性教育会館が行っている「男女の初期キャリア形成と活躍推進に関する調査」の平成元年度第五回調査によると、女性のうち「管理職を目指したくない、どちらかという目指したくない」は合わせて40.9%であり、「管理職を目指したくない理由」の第一位は「仕事と家庭の両立が困難になるから」(60.0%)、第二位が「責任が重くなるから」(48.9%)、第三位が「自分には能力がないから」(40.1%)であった(複数回答)。一方男性は「管理職を目指したくない、どちらかという目指したくない」は19.3%と女性の半分以下であり、「管理職を目指したくない理由」の第一位は「責任が重くなるから」(56.8%)、第二位が「仕事の量が増えるから」(51.1%)、第三位が「仕事と家庭の両立が困難になるから」(45.5%)となっている(図表3)。このことから、男性と比べて女性は昇進意欲が低いこと、また女性は家庭責任を負っていることを管理職になりたくない大きな理由の一つとして考えているとともに、女性の方が男性より「自分には管理職としての能力がない」と考えがちであることがわかる。

図表3 管理職を目指したくない理由



(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(第5回調査)」より筆者作成)

このように、女性は男性よりも管理職への志望が低いことは明らかであるが、これに関しては企業の取り組みや上司のマネジメントが重要であるという点が指摘されている。21世紀職業財団が2013年に行った調査によれば、特に子供のいる女性正社員については第一子妊娠前、職場復帰後、現在の各時点における上司のマネジメントが女性の昇進意欲に影響を及ぼしていることが明らかとなっている。また、川口(2012)は、企業がポジティブ・アクションに熱心に取り組むことが男女の昇進意欲を高めることを明らかにし、武石(2014)も職場における取り組み、特に上司の部下育成にかかわるマネジメントのあり方が女性の昇進意欲を高めるうえで重要であることを示している。このことから、女性の昇進意欲は家庭への責任からのみ減少するわけではなく、企業の取り組みや上司の部下育成のあり方にも影響を受けていることがわかる。

また、すべての女性が結婚または子供を持つとは限らない。したがって、女性の昇進意欲が低い要因について、仕事と家庭の両立以外の観点、すなわち企業の取り組みや上司のマネジメントといった、企業側の要因が女性の昇進意欲に与える影響を明らかにしていくことが重要となってくる。

## 2-2. 管理職によるメンタリングの影響

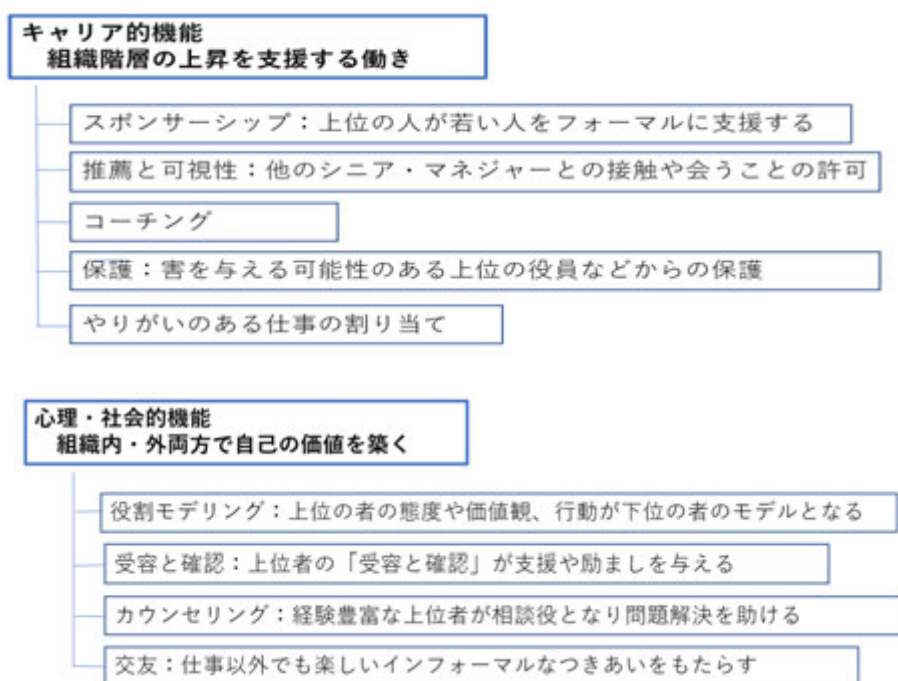
女性の昇進意欲に影響を与える企業側の要因については、企業全体の施策の側面と、上司や同僚を含む職場のあり方の側面の2つにわけた検討がなされている。佐藤・武石(2010)は、上司の部下育成姿勢など個々の職場の状況が女性の昇進意欲に直接的に影響を及ぼしているとし、また武石(2014)は「女性の昇進意欲を高める上で、企業レベル施策実施の効果は限定的であり、(中略)とりわけ上司の部下育成にかかわるマネジメントのあり方が重要であることが明らかになった」(武石, 2014, p45)としている。このように、企業側の要因である「企業全体の取り組み」と「上司の部下育成マネジメント」のうち、上司の部下育成マネジメントは女性の昇進意欲に対してより直接的な影響があるという研究結果がみられる。

武石(2019)は、管理職の部下マネジメントのうち女性の仕事への意欲や職場のパフォーマンスを高める要因として、「適切に仕事管理を行うこと」「部下のキャリア支援に熱心なこと」「部下のWLB支援に熱心なこと」「公平に部下を管理すること」「管理職自身がWLBを実践していること」の5つが重要であることを明らかにした。

また、児玉・深田(2010)は、育児中の女性正社員の就業意思に、メンタリングが影響を及ぼしていることを明らかにしている。「メンタリング」とは、「知識や経験の豊かな人々(メンター)が未熟な人々(プロテジェ)のキャリア形成と心理・社会的側

面に対して一定期間継続して支援を行うこと」である（児玉・深田, 2010, p3）。また、このメンタリングの機能については「キャリア的機能」と「心理・社会的機能」の2つのカテゴリーに分けることができ、「キャリア的機能」が主として組織階層の上昇を支援するように働くのに対し、「心理・社会的機能」は組織の内外の両方で自己の価値を築くものとして働く（Kram, 1988）。Kram(1988)によると、キャリア的機能は①スポンサーシップ②推薦と可視性③コーチング④保護⑤やりがいのある仕事の割り当て、の5つの下位次元に、「心理・社会的機能」は①役割モデル②需要と確認③カウンセリング④交友、の4つの下位次元により構成されるとする（図表4）。

図表4 メンタリング機能と下位機能



（出所：Kram（1988）邦訳 pp. 27-30 より筆者作成）

児玉・深田(2010)による育児中の女性就業者の就業継続意思とメンタリングの効果に関する論文によれば、社内職業領域メンターがいることと、社内職業領域メンタリング行動を多く享受することが、職業的アイデンティティの形成を介して職業継続意思の促進につながることを確認されている。また、麓(2010)のメンタリングに関する

既存研究のレビューにおいても、メンタリング関係をもたない人よりメンタリング関係を持つ人のほうが昇進率が高いことが述べられている。

これらメンタリングと個人のキャリアの関係について研究された先行文献から、メンタリングが個人のキャリア形成に対して一定の効果を持つことは明らかであり、女性の昇進意欲についても上司がメンタリング行動が女性の昇進意欲に影響を与えていることは十分推測できる。しかし、上司のメンタリング行動と女性の昇進意欲の関係を直接研究したものは今のところあまりない。

### 3. 論点と調査設計

これら先行研究の整理を踏まえた上で、本稿における調査の方法と分析の視点を提示したい。

まず、本稿においては上司の行動が部下の女性の昇進意思にどのような影響を与えるかを、インタビューにより調査する。インタビューにおいては、前節で述べた上司によるメンタリングの観点を分析視点とする。

インタビュー調査を選じた理由は、二つである。第一に、女性が昇進意欲を持つに至ったプロセス、または失うに至ったプロセスを明らかにするためである。女性の昇進意欲については、出産や育児などの家庭の状況に影響を受けることも多く、ある程度長いスパンで考えることが必要となる。従って、ある時点を切り取った形の調査を行うだけでは不十分であり、入社時、転勤時、結婚・出産時、職場復帰時、等の各時点における仕事や職場、家庭の状況と、それに関連して生じる意識の変化や、その変化が生じた理由を知るために、インタビューにより個別に詳細に聞き取る必要があると考えた。第二に、メンタリングがメンターとプロテジェの関係性を扱う概念であり、お互いの行動が相手に影響を与えることから、単に「昇進意欲がある、ない」という結果だけではなく、その結果に至ったプロセスを見るには、インタビュー調査が適切と判断した。

また、調査の対象は、企業に勤める女性正社員とした。女性に限定したのは、本稿が女性の昇進意欲を調査するものであること、また正社員限定としたのは、通常非正規社員は昇進の道が閉ざされていることが多く、昇進意欲についての調査には不適當であると考えたからである。

インタビューでは、半構造化インタビューを行い、入社から現在までの業務内容、異動の有無、現在の職場の人数や組織、現在管理職かどうか、管理職の場合は何人の



部下の管理を行っているか、今の上司との関係はどうか、などを聞いていった。できるだけ入社してから今までのキャリアをすべて語ってもらうと共に、その間に結婚や出産などのプライベートに関する出来事や、それに伴う働き方の変化や心境の変化についても語ってもらった。インタビューの目的は上司の行動によりどのように昇進意欲が変化したかをみていくことであるため、その点について質問を行いつつ、できるだけインタビューイが自由に語ってもらえるような雰囲気をつくれた。

## 4. インタビューの事例とその分析

### 4-1. インタビューイのプロフィール

インタビューイとして、9名の協力を得ることができた。9名の内訳は、筆者の直接の知り合い(2名)及び筆者が Facebook において行った筆者が募集に応じてくれた7名である。プロフィールについては、下記の図表5に記す。

図表5 インタビューイのプロフィール及びインタビュー方法

	方法	企業規模	年齢	職務	職位	家族構成
A氏	対面	約3万人	50代	広報	室長	夫、子2名
B氏	ZOOM	約3000名	30代	営業	担当課長	夫、子2名
C氏	ZOOM	約5400名	40代	法務	主席部員(管理職)	夫、子3名
D氏	ZOOM	4名	40代	コンサルタント	非管理職	夫、子3名
E氏	ZOOM	14名	60代	総務・経理	課長	
F氏	ZOOM	約9500人	50代	CSR部門	グループ長	
G氏	ZOOM	約8000人	30代	営業	係長	夫、子1名
H氏	ZOOM	約200人	30代	営業		夫、子2名
I氏	対面	170名	40代	総務	アシスタントマネージャー	

(出所：筆者作成)

調査期間は2021年6月24日～7月9日、1回の面接時間は1時間～1時間半程度であった。30代が3名、40代が3名、50代が3名、60代が1名、全員が大卒(または大学院卒)である。また、勤務先企業の規模については、中小企業基本法における中

小企業・小規模企業勤務が4名、大企業勤務が5名である。職務・職位・家族構成については、図表5に示した通りである。

#### 4-2. インタビュー調査における発見

今回のインタビュー調査において、女性のキャリアの各段階における女性の昇進意欲について、その状況や変化の要因となった出来事を聞き取ることが出来た。以下、(1) キャリア初期、(2) 仕事と家庭との両立が必要な時期、(3) 育成期、の3つの時期に分けて明らかになったことを述べたい。

##### (1) キャリア初期

今回のインタビューでは、ほぼ全員が、入社した当時は「いつかは昇進したいと思っていた」あるいは「何も考えてなかった」と述べており、明確に「昇進しなくなかった」「管理職にはなりたいと思っていなかった」と述べた人はいなかった。たとえばB氏は、「(出産前までは) バリバリやりますよ!」と述べていた、H氏も「バリバリ働きたいと思っていた」と述べた。またD氏は次のように語っている。

学生の頃から女性の管理職に惹かれていました。就職活動の時に総務の30代の女性が管理職として学生の前に立って話しているのを見て、この会社なら自分もいつかこうやって管理職になれるんだ、と思い、この会社にしようと思いました。

また、G氏は次のように語っている。

独身の頃は上昇志向が強かったと思います。主なお客さんが工務店だったこともあり、一人で回るようになると「男を連れてこい!」と言われることもあって、女だからなめられた、と、悔しい思いもしました。女性でも営業所長になれる、なりたい、と、思っていました。

また50代のF氏が就職活動をしていたのは、今から約35年前である。F氏は次のように語った。

自分が学生の頃の就職活動では、男子学生には自宅に段ボールいっぱいパンフレットが送られ、女性学生には少ししか届きませんでした。20社ほど受けたがどこも「女

性は補助職」というところばかり。ある会社で「うちは女性にも判断業務をさせます」というので、そこから内定をもらって入社しました。

I氏は、「昇進したい」「管理職になりたい」と入社時には意識していなかったが、それは「昇進したくない」ということではなく、「単に何にも考えていなかっただけで」と言い、今では「上司にもマネージャーになることを期待されているし、自分でも管理職を目指すべきなんだろうな、とは思っています」と語っている。

このような新人女性の「将来は管理職になりたい」「バリバリ働きたい」という気持ちに対して、上司の行動はさまざまである。総合職採用であれば入社時に男女で明らかに差をつけた扱いをされることはそれほどなかった、という声が多かった一方、「どうせそんなことを言っても女の子はすぐやめるんでしょ、と言われてモチベーションが下がった」(C氏)、「E氏が男やったらバリバリやったのになあ、と言われた」(E氏)など、上司が女性であることを理由に期待していない、任せられない、という態度であり、意欲をそがれたという例もあった。

## (2) 仕事と家庭との両立が必要な時期

入社当時は昇進意欲を持っていた女性であっても、ずっと同じように昇進意欲を持ち続けることができたわけではない。特に、出産を経て小さな子供を育てている女性は、「今は管理職にはなれない、なりたくない」と考えるケースが多かった。一つには、管理職になると仕事の負担が増えて両立が難しくなることが予想されるため、管理職になりたいと思えないケースである。また残業を行わない、育児短時間勤務制度を利用する、など時間に制約のある働き方を選択している場合はそのことを理由に「管理職にはできない」と言い渡されることがあり、本人たちも、それは「しかたがないこと」と受け止めている。例えば入社当時は「バリバリやりますよ！」と思っていたB氏も、現在は「今すぐ管理職になりたい、とは言えない」と言っている。また、「営業所長になりたい」と言っていたG氏も「いつかは、とは思いますが、今は決められない」と言う。

ただ、多く聞かれたのが「今は家庭のために一時的にこういう働き方をしているが、だからといって全く将来のキャリアをあきらめているわけではない。」という声である。B氏は次のように述べる。

出産すると、自分の体調の問題もあるし、子供に対する責任もあるので、「管理職になります！」とは言えない。ただ、「いつかは管理職になりたいと思っている」とい

う気持ちはつぶさないでほしい。仮に管理職になれないとした場合でも、じゃあキャリアの方向はどうするか、ということと一緒に考えてほしいし、いまいる場所で何をしたらいいか、自分の存在意義を作れる形で上司には動いてほしい。

さらに、今の会社で将来の展望が見えない場合は、転職活動を考える場合もある。たとえば、D氏は、次のような体験を語ってくれた。

前職では、産休前に管理職を勤めていました。産休と育休合わせて1年少し休んで復帰するときに、「時短勤務で土日働けない、時間に制限がある人を管理職には付けられない」と上司に言われ、管理職をおりることになりました。自分としてもしょうがない、と一応合意はしました。子供が小さい間は熱を出したりもするかもしれないし、状況がどうなるかわからないので自信をもって「管理職ができます」とは答えられないです。ですが、それで「この会社では上には行けないな」と思って、転職活動を始めました。2人目の妊娠中に本格的に活動を開始して、ワーキングマザー向け求人サイトで、今の会社を見つけて入社しました。

また、H氏も、現在は2人の子育てをしながら時短で働いており、今は自分の望む仕事ができないのはしかたがないと思っているが、今の会社で希望の職種で再び働ける見込みがないため、将来的には転職活動を行う予定だという。

このように、一見仕事と育児を両立させるために「管理職にはならなくていい」と思っているように見えても、かならずしも「ずっとこのままでいい」と思っているとは限らないことに、注意が必要である。女性自身も、いつかは管理職になりたい気持ちと今は難しいという現実との間の矛盾や不安に苦しんでいる場合がある。そんなときに本人としっかりコミュニケーションをとらないまま「彼女は昇進意欲がない、管理職になりたくないのだ」と決めつけてしまうと、結局は昇進することを完全にあきらめてしまい、場合によっては転職を考えることもある。

また、「管理職になりたいかどうか、今すぐ決めろ」と上司が決断を迫ってくることにに対してプレッシャーを感じているという声もあった。子供がまだ小さいうちは、あと何年経てばどのくらい楽になるのか、あるいは楽にならないのか、将来の見通しを立てることが難しいため、「将来は管理職を目指すか？」と訊かれたとしても、現時点では答えられない場合も多い。「小1の壁」という言葉があるように、子供が小学校にあがったからといって、家庭責任が軽くなったり、残業ができるようになったりするとはかぎらない。むしろ、子供の勉強のことを考えると親が必要になる状況が増え

るかもしれない、という不安がある。そんな時に「管理職になりたいかなりたくないか、今すぐ決めろ」と言われたら「管理職にはなれなくていいです」としか言えなくなってしまう。しかし、その場合でも彼女が「管理職には（これからもずっと）ならなくてよい」と考えているとは限らないことを上司は理解する必要があるだろう。

次に、仕事と育児の両立に対して上司が配慮しすぎ、仕事が軽くなりすぎる、といったことも起こっている（B氏）。自分の能力に比べてあまりにも簡単で軽い仕事を与えられたり、短時間で終わってしまい業務時間中に手持無沙汰になってしまうような場合は、仕事に対するやりがいや失ってしまったり、自己の能力を伸ばす機会を失ってしまう、という問題がおこる。やりがいの喪失や成長の停滞は昇進意欲の喪失にもつながる問題である。育児中の部下に対しての負荷が重すぎないかの配慮は必要ではあるが、独断で行うのではなく、きちんと部下の状況や希望を確認してから適切な配慮を本人とコミュニケーションをとった上で行う必要があるだろう。

コミュニケーションの重要性は、女性部下への声掛けにも現れている。「子育てしていれば、でこぼこがあるのは仕方ない。精一杯やっているのはわかっている。このまま続けていればいい。」（C氏）、「チーム全体でサポートするからと声をかけてくれる」（B氏）など、育児中の女性部下に対して上司がサポートし、励ましの声をかけることで安心して働き続けることができる、という声があった。

男性と比べて女性の場合、時短勤務を行う、残業ができない、など、時間制約のある働き方をせざるを得ないことも多い。そんな場合でも本人の希望を聞き取りした上で、その時期にできる範囲内で職業的能力を成長させ、後に事情が変われば管理職を目指せるような仕事の与え方をすること、また適切な配慮とサポートを行うことで、女性のモチベーションを維持し、将来的な昇進意欲につなげることが可能であると考えられる。

### （3）育成期

入社後のキャリアにおいて、育成を担当する上司の役割は重要である。ここでは、新入社員の時期を過ぎてさらに上のキャリアを考える時期になった際に、上司の言動が女性の昇進意欲の増減にどのように影響を与えたかを見ていきたい。

まず、女性と男性で上司から与えられる仕事の種類が違ったために昇進意欲が減少した、という例がいくつかあった。例えば、女性にだけいわゆる「雑用」をさせる例である。

社長が年配の男性で、考え方が「昭和」なこともあり、男性と女性は明らかに与えられる仕事が変わっていました。女性にだけお茶くみや雑用をさせたり、また何歳になっても社外の人に「うちの女の子」と言ったり。職務の範囲を広げようと技術的な仕事も手伝って学ぼうとすると、社長はすごく嫌がりました。女性はそんなことしなくていい、と。(E氏)

同じように会議に参加しているのに、女性だからと私に昼食やお茶の用事が言いつけられます。男性は言えば手伝ってくれますが、自分の仕事だとは思っていません。女性社員はあなたのお母さんじゃないよ、と言ってやりたいです。(I氏)

また、女性に対しては仕事の幅を広げるような育て方を行っていない、という声もあった。

同僚にCAD担当の女性エンジニアがいるのですが、本当にCADしかやらせない。彼女は優秀だし、男性と同じように設計の仕事もすればいいと思うけど設計には男性にしかやらせないんです。本人も最初は設計もやりたい気持ちはあったと思うのですが、仕事を与えないから今では彼女も「今のままでいい」という気持ちになってしまっているようです。非常にもったいないように感じます。(E氏)

二人とも、このように男女で仕事に差があることが、女性の昇進意欲にマイナスの影響を与えていると述べている。

逆に、上司の行動が、女性の昇進意欲にプラスの影響を与えた場合もみられた。

今の上司は、私の強みと弱みを考えた上で、こういう仕事をすればいいのでは、と提案してくれました。その仕事をする中で、自分が成長できたのも実感したし、少しずつ周りにも評価してもらっている。今は時短社員なのでサポートに回っていて自分の担当を持っていませんが、上司は自分がやったことは評価してくれるし、会議でも成果を発表させてくれるので、自己肯定感があがります。(B氏)

今、上司は私にあるプロジェクトのリーダーを任せてくれているのですが、これは管理職になるための練習としての意味合いもあるのではないかと思います。(G氏)

第2節の先行研究レビューでもふれたように、男性に比べて女性は自分のことを管理職になる能力がないと思う傾向が強い。その意味からも、上司が女性部下の自己肯定感を高め、管理職になれるという自信をつけるような育成が必要になってくる。

また、「上司が女性に対しての期待を表明する」ということも重要であることがわかった。この「期待を表明」とは、直接「期待しているよ」と口に出すことのみならず、管理職につながる研修に参加させるなどの行動も含まれる。

*上司が期待してくれているので、その期待には応えたいと思っている。そのためにも、いつかは管理職になりたいと思っています。(I氏)*

という言葉があった。上司が部下に対する期待を表明することは昇進意欲の維持に非常に重要であることがわかる。

さらに、大企業に勤めるB氏やC氏、F氏からは、会社が方針として女性活躍を掲げており、管理職に対しても女性管理職を育てていくよう指示が出ているため、自身の育成計画などを上司と話し合う機会もあり、管理職を目指す意識付けになっているという話が聞けた。

逆に、中小企業ではそのような仕組みが整っていないことも多いようである。例えば、女性活躍についての方針が出ていない、管理職が女性管理職を増やしていくよう指示を受けていない、といった状況があったり、上司と部下が目標やキャリアについて面談する制度が整っていない、ということがあり、上司が自分にどのような期待しているのかいないのかもわからないし、自分がどのようなキャリアを積みたいかを上司に話したこともない、という例があった(H氏)。

また、直接上司に言われたことではないが、現在の会社の管理職のあり方や働き方を見て、「自分には管理職になれない」と感じる女性も多かった。残業や休日出勤が前提であれば管理職になることは自分には無理である、という声(D氏)や、現在会社には男性の管理職しかおらず、「管理職とは部下をひっぱって行くリーダー」のイメージが強いため、自分がそのような管理職になれるのか、なれないとすればどんなスタイルになるのかがわからない(I氏)、といった話が聞けた。このように、自分の上司がロールモデルにならない、あるいはロールモデルが社内にはいないことから、自分が管理職になったときのイメージがわからない、という問題が起こっている。

## 5. 本調査により明らかになったこととその分析

### 5-1. インタビューのまとめ

以上のように、インタビューを通して、女性の昇進意欲に影響を及ぼすさまざまな上司の行動が確認できた。これら上司の行動を、メンタリング機能の観点と、女性のキャリアにおける段階との関係からまとめたものが図表6である。

図表6 女性の昇進意欲に影響を与えた上司の行動

メンタリング機能	キャリア初期	仕事と家庭と両立が必要な時期	育成期
キャリア的機能 (+)	<ul style="list-style-type: none"> <li>配属における男女に仕事の差がない</li> <li>女性にも判断業務を行わせてくれる</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>仕事の成果を会議で発表するように機会をくれる</li> <li>制約のある中でどのように成長するかを一緒に考えてリーダーの役割を与えてくれた</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>女性管理職になるための研修を受けることが出来た</li> <li>さらに上の上司に自分の成果を伝えてくれた</li> <li>昇進のため他部署の異動を勧めてくれた</li> </ul>
キャリア的機能 (-)	<ul style="list-style-type: none"> <li>性別により仕事の割り当てが異なる</li> <li>女性に対してのみお茶くみなどの雑用が命じられる</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>育児中の女性社員に極端に軽い仕事を割り当てる</li> <li>育休復帰時に仕事を変更された</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>成長するために必要な仕事が女性を理由に割り当てられない</li> </ul>
心理・社会的機能 (+)		<ul style="list-style-type: none"> <li>精一杯やっているのはわかっている、と声をかけられる</li> <li>チームのみんなでサポートしようという雰囲気を作ってくれる</li> <li>育児で大変なことを理解し、配慮してくれる</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>自分に対する期待を言葉で示してくれる</li> <li>サポートするから、と難しい仕事のチャレンジを応援してくれる</li> </ul>
心理・社会的機能 (-)	<ul style="list-style-type: none"> <li>どうせすぐやめるでしょ、と言われた</li> <li>女性には期待しない態度をとられる</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>どんな管理職になればいいかわからない</li> <li>意見を聞かず、仕事を丸投げされる</li> </ul>

(出所：インタビューより筆者作成)



表における (+) とは、上司の行動が女性の昇進意欲にプラスの影響を与えたと考えられるもの、(-) は上司の行動または行動の欠如が、女性の昇進意欲にマイナスの影響を与えたと考えられるものである。なお、表内に記載しているものの中には 4-2 においては紹介しきれなかったものもある。

## 5-2. インタビューを通しての考察

これらの上司の行動をメンタリングの観点から検討したところ、次の3つ下位機能が重要な役割を果たしていることがわかった。①やりがいのある仕事の割り当て(キャリア的機能)、②コーチング(キャリア的機能)、③受容と確認(社会・心理的機能)、の3つである。以下、各項目について考察する。

### ①「やりがいのある仕事の割り当て」(キャリア的機能)

まず注目すべきは、メンタリングのキャリア的機能の一つである「やりがいのある仕事の割り当て」に関連する事項を多くのインタビューイが言及している点である。大企業においては、男性と女性との間であきらかに仕事の割り当てに差があることはなくなっているが(B氏、C氏、G氏)、中小企業では男女間で仕事の割り当てに違いがある場合がある(E氏、I氏)。例えば、男性の方がより高度な仕事、判断が必要な仕事、今後の昇進につながる仕事が割り振られがちである一方、女性に対しては「厳しい仕事」「難しい仕事」「困難な顧客の対応」が与えられない、あるいは女性に対してのみお茶の手配等のいわゆる雑用を任せ、などが行われている。この「男女に対する仕事の割り当ての差」が女性の昇進意欲に対して負の影響を与えている。

第4節でも述べたように、今回インタビューを行った女性の中にも入社時には「バリバリ働こう」「いつかは管理職になりたい」と思っている人は多かった。しかし、男性には割り当てられる高度な仕事や困難な仕事が女性の自分に割り振られないことで「自分は期待されていない」「この会社では管理職になれないのだ」というメッセージを受け取ってしまい、昇進意欲を失ってしまう、ということが起こっている。

また、自分の能力に比べて低すぎる仕事や簡単な仕事しか割り振られないことは、仕事における能力を伸ばす機会を失うことでもある。その結果、仕事における自己の成長が感じられず、「管理職にはなれない」「管理職になるには能力が足りない」と考えてしまい、昇進意欲を失ってしまう。

それでは、これを防ぐには上司はどのようなことに気を付ければよいのだろうか。

第一に、そもそも性別だけを理由に仕事に差をつけないことである。男女を理由に仕事の割り当てに差をつけることは、「会社は女性＝自分に期待していない」「どうせ

昇進できない」とモチベーションを下げると共に、実際に成長の機会を失い管理職としての能力を身につけられないことが起こるからである。第二に、特に仕事の負荷と必要な配慮について本人の意思を確認する、ということである。男性上司が女性に対して軽い仕事を与える場合、女性の能力を信用していない、という差別的考え方による場合だけでなく、「女性にきつい仕事はかわいそう」「育児中の女性に厳しい仕事は負担が重い」などの、パターンリズム的配慮からの場合もある。差別的考えは当然排除すべきであるが、配慮から来るものであっても、女性本人と話もせず漫然と軽い仕事を割り振ることで女性が昇進意欲を失う、ということが起こっている。ひとくくりに「女性」といっても、体力、体調、家族状況、は人それぞれである。本人に対して勝手に過度な配慮はせず、必要な配慮を行う場合も本人と相談しながら適切な範囲で行うことが重要である。第三に、本人の成長につながる仕事の与え方を行うことが重要である。インタビューでは、「育児中で時間制約があっても、できる範囲での管理職につながる仕事をまかせてくれた」と感じることで「今は断言できないが、将来できれば再び管理職にチャレンジしたい」と、将来的な昇進意欲を失わずにすんでいる例もあった（G氏）。上司が「将来的に管理職になることを視野に入れて、今できる範囲で本人の成長に資する適切な仕事を与える、リーダー的な仕事も任せる」といった行動が、女性の昇進意欲を維持することに重要である、ということがわかる。

## ②「コーチング」（キャリア的機能）

第二に、メンタリング機能におけるコーチングの重要性である。第一点目の「やりがいのある仕事の割り当て」にも関連するが、「将来、管理職になるためには何が必要か」という点を踏まえて本人の成長を促すコーチングが、昇進意欲の維持には重要であることがわかる。適切なコーチングが行われない場合、どのように自分の能力を成長させていくか、や、将来どうすれば管理職になれるのか、についての道しるべを得ることができず、結果として「将来管理職になりたい」という意欲も失ってしまう。「昇進意欲がない」＝「成長意欲がない」ということではない。コーチングの視点から個人別で育成計画を立てて本人と上司で自分の成長には何が必要かを話し合ったり、定期的な面談の機会を設けたりすることで、本人の「成長したい」という意欲を維持させる、また成長のために必要な業務を行わせることで本人の能力を伸ばしていく、その結果として本人に成長の実感を持たせて、「今すぐに管理職になれなくても、将来は昇進したい」という気持ちにつながることができると考えられる。

### ③「受容と確認」(心理・社会的機能)

「受容と確認」の機能とは、相手から肯定的な関心を持たれることで、両者ともに関する感覚を得ることであるが、この機能によって、下位の者は新しい行動を実験してみることができる (Kram, 1988, pp43-44)。今回のインタビューにおいても、上司から女性部下への肯定的な声かけや励ましが、女性のモチベーションを高め、昇進意欲を高める効果を生んだ例がいくつかあった。上司から「いつかは管理職になってくれることを期待しているよ」と声をかけられたり (I 氏)、「今は育児中で思うようにならないこともあるかもしれないが精一杯やっていることはわかっているから自分なりに頑張ればいい」と励まされたり (C 氏) という経験を持つ人は、「上司の期待に応えたい、いつかは管理職になりたい」という気持ちを持っている。また、管理職になるためには現在よりもレベルの高い仕事を行う必要があるが、上司が「自分もサポートするから、やってみよう」と、応援してくれたことで難しい仕事へのチャレンジを行うことができた (D 氏)、という例もあった。特に、前述したように女性は自己の能力について「管理職になるには能力が足りていない」と思う人が男性より多い傾向にある。女性部下に「管理職になりたい」と思わせるためには、上司からの肯定的な声掛けと、積極的なサポートの申出が必要であろう。

### 5-3. インタビュー考察まとめ

以上見てきたように、メンタリングの観点から上司の行動のうち昇進意欲に重要な影響を与える3つの機能に注目し、女性の昇進意欲を失わせないためには上司はどのような行動をとるべきかについての提案を行った。女性の昇進意欲については多くのアンケート調査も行われているが、あくまでアンケート時点での意欲の有無を確認する者であり、昇進意欲が自己の状況によりどのように推移したかや、上司のどのような行動により変化したか、のプロセスを表すものではない。今回のインタビュー調査で、女性が「昇進意欲がない」「管理職になりたくない」と言った場合でも、「今は」無理でも「将来は」昇進したい、という気持ちが隠れていることがあること、またその「隠れた昇進意欲」は、上司の行動によって大きく左右されるものであることを明らかにした。このことから、企業は「女性を管理職にできないのは女性側にやる気がないからだ」と決めつけるのではなく、女性側が昇進したい、と言えるような職場づくりや体制作りが必要であろう。例えば女性活躍についての全社の方針を打ち出す、部下への声掛けや配慮・サポートの仕方を管理職研修で学ばせる、定期的な部下とのキャリアについての面談を制度化する、などの施策が考えられる。

## 6. まとめ

本稿では、女性の昇進意欲の低さの理由について、管理職のメンタリングの観点から明らかにし、その改善策を検討した。

女性の管理職登用が進まないことの理由に「女性自身が望まないから、昇進意欲が低いから」が挙げられることも多い。しかし、前節で見たように、女性には「隠れた昇進意欲」があり、上司の適切なメンタリングにより、この「隠れた昇進意欲」を維持し、将来的に実際の「昇進意欲」につなげることができる。

このように、「女性の昇進意欲」と「企業や上司の取り組み」には、相互作用があり、本人のキャリアを長いプロセスで見えていく必要がある。上司を含む企業側は、女性が一度「管理職になりたくない」と言った場合に「この人は昇進ルートから降りた人」とレッテルをはっていることはないだろうか。だが実際には、やりがいのある仕事の割り当てやコーチングを適切に行い、適切な声掛け（受容と確認）を行うことで、女性は「いつか期待に答えたい」と考え、昇進意欲を維持することが可能である。実際に、今回調査に応じてくれたインタビュー어의属性はさまざまであったが、「上司からは期待してもらっているので、その期待には答えたいと思います」という言葉を数多く聞いた。女性が昇進意欲を表明すれば、企業（上司）側も安心して将来につながる仕事を割り当てることができる。逆に、女性が将来の不透明さから昇進意欲を表明できないと、上司側も女性に対する仕事の割り振りが不適切（軽すぎる、配慮しすぎる、等）になる場合があり、さらに女性の昇進意欲を低下させる、という悪循環を生んでしまう。卵と鶏の問題ではあるが、まずは「女性は家庭優先だから」「管理職になりたがってないから」と決めつけることなく、女性にしっかりと期待を表明し、一緒に長い目で見たキャリアを考える姿勢を持つことが上司には求められる。

女性の昇進意欲の維持向上には上司のメンタリング行動が有効であることが明らかとなったが、上司がメンタリングの視点を持って部下の育成を行うために会社としては何ができるか、については今後の課題としたい。特に、中小企業においては、管理職研修などがしっかり行われておらず、管理職の意識も統一されていないことも多い。女性にとっては「どの上司にあたるか」によって自分のキャリアが大きく左右され、昇進意欲にも大きな違いが出来てしまう。個々の管理職に女性の育成をまかせるのではなく、企業全体としての女性活躍の方針を定め、管理職にメンタリング行動をとらせるような施策が重要になってくるであろう。

また、このように一人一人のキャリアに寄り添った形で育成を行うとすれば、「人事管理の個別化」が必要となってくると考えられる。従来の日本の企業の人事労務管理は「集団的管理」、すなわち、学卒一斉採用、遅い選抜、年功型処遇、雇用契約書ではなく就業規則、会社都合による転勤、等、会社が従業員を集団的に管理する方式であり、本人とキャリアを話し合うのではなく会社が本人にキャリアを与える、といった形であった。しかし、女性の育成にはキャリアについての個別の話し合いが欠かせない。この「人事労務の個別化」と、女性管理職の育成の関係についても、今後の課題としたい。

### 参考文献（引用文献を含む）

- [1] 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。
- [2] Kram, Kathy. (1988) *Mentoring at Work : Developmental Relationships in Organizational Life*, University Press of America. (渡辺直登・伊藤知子訳、『メンタリング 会社の中の発達支援関係』白桃書房、2003年)。
- [3] 児玉真樹子・深田博己(2010)「育児中の女性正社員の就業継続意思に及ぼすメンタリングの効果：ワーク・ファミリー・コンフリクトと職業的アイデンティティに注目して」『社会心理学研究』第26巻第1号、pp. 1-12。
- [4] 佐藤博樹・武石恵美子(2010)『職場のワークライフ・バランス』日経文庫。
- [5] 武石恵美子(2006)『雇用システムと女性のキャリア』勁草書房。
- [6] 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。
- [7] 武石恵美子(2019)「女性の意欲や職場パフォーマンスを高める管理職の要因に関する研究：部下と上司の認識ギャップに注目して」『生涯学習とキャリアデザイン』第16巻第2号、pp. 87-101。
- [8] 麓仁美(2010)「メンタリング概念の展開と課題」『松山大学論集』第22巻第5号、pp70-101。
- [9] 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』64巻1号、pp. 134-154。
- [10] 山口一男(2013)「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——女性であることの不当な社会的不利益と、その解消施策について」『独立行政法人経済産業研究所ディスカッションペーパー』13-J-069。

- [11] 労働政策研究・研究機構編(2019)『データブック国際労働比較 2019』労働政策研究・研修機構。

## 参考資料

- [1] 厚生労働省(2014)「平成 25 年度雇用均等基本調査」。
- [2] 厚生労働省(2020)「令和元年度雇用均等基本調査」。
- [3] 国立女性教育会館(2020)「令和元年度男女の初期キャリア形成と活躍推進に関する調査(第五回調査)」。
- [4] 21 世紀職業財団(2005)「女性労働関係 平成 17 年度自女性労働者の処遇等に関する調査」。
- [5] 21 世紀職業財団(2013)「育児をしながら働く女性の昇進意欲やモチベーションに関する調査」。

## 謝辞

本論文の執筆にあたり、兵庫県立大学大学院経営研究科の福田直樹先生より、丁寧なご指導を賜りました。ここに感謝の意を表します。また、ご多忙の中インタビュー調査に応じていただきましたインタビューイヤーの皆様にも、深く御礼申し上げます。