

女性の昇進に関する考察—独立行政法人 X 社を事例として—

森 岡 綾 乃

女性活躍推進に関しては、日本でも法整備が進み、社会全体の取り組みも徐々に浸透し、企業としても積極的な関わりをみせている。しかし、未だに日本の意思決定層における女性の割合は、諸外国に比べても低調であることは明らかである。ではなぜ、日本において女性の昇進は進まないのだろうか。

先行研究からは、女性の場合、上司の家父長的な価値観や好意的差別主義によって、困難な状況でも仕事を遂行したといった体験を重ねることが乏しいため、様々な仕事を体験する機会を得て、高度なスキルを形成している身近な同性の先輩をモデルとして観察することが困難であることが指摘されている。一方で、女性を管理職候補として育てる上司の存在が、重要であることも明らかにされている。これら先行研究の結果を総合的に考察すると、女性の昇進を進めるためには、性別にとらわれない十分な職務経験と同性のロールモデルの存在、管理職育成を念頭ににおいた上司のマネジメントにより、彼女たち自身の自己効力感を高めることが重要だと考えられる。

本研究では、Bandura の提唱した「自分の行動によって望ましい効果を生み出すことができる」という自己効力感という概念を通じ、自己効力感を高める上で有効であるとされる「制御体験」、「代理体験」、「社会的説得」の3つの要因に注目し、以下の2つの課題について議論を進めた。1つ目は、男女は職務経験を積む上で、どのような制御体験、代理体験を持ち、社会的説得を得ているのか。2つ目は、男女の昇進意欲と制御体験、代理体験、社会的説得はどのように関連しているのか、ということである。

調査対象を「独立行政法人 X 社」とし、管理職登用の可能性のある従業員の中から、役職ごとに主幹から6名（男性2名、女性4名）、主査から6名（男性3名、女性3名）、担当から3名（女性3名）の15名を対象者とし、調査を行った。

その結果、課題一つ目の自己効力感の3つの要因における男女の違いについては、制御体験には顕著な差は見られなかった。代理体験については、女性はライフステージの変化と仕事の両立について関心が高く、育児休業や時間短縮勤務の取得等と仕事のやりがいや将来の見取りは切り離せないようであった。社会的説得について男女に共通するのは、面倒見の良い上司とかつて一緒に仕事をしたことのある元上司の存在が、今もプラスの影響を与えているということであった。

また、2つ目の昇進意欲に関しては男女の差は見いだせず、むしろ役職による差が明確に表れた結果となった。昇進意欲には自己効力感の3つの要因が関連していたが、直接的に昇進意欲を高めるという意味で強く結びついていたのは、制御体験よりも代理体験と社会的説得の2つであった。X 社においては、女性活躍推進に関連する制度整備や企業の取り組みの成果が功を奏し、職務経験や人事異動に性別による大きな差は見受けられなかった。つまり、制御体験については顕著な男女差は見いだされなかったのである。一方、代理体験については、特に若い世代の女性において、数少ない年の離れた女性管理職よりも、子育てをしながらしっかりと仕事をしている身近な先輩や同僚をロールモデルとする様子が伺えた。男性にとっては、日々の職場で接する上司との関わりが、意識せずとも代理体験となっているところが大きな違いである。社会的説得については、意欲的に働くことに効果が高いとして、「放っておかない環境」を挙げたのは女性だけに見られる特徴であった。男女問わず、入社当初の早い段階で「面倒見の良い上司」と出会い、苦しい時にも「元上司の存在」に助けられていたが、女性の場合は、直属の上司だけでなく他部署を含めた周囲の人の「放っておかない環境」が彼女たちをサポートしていたのである。

女性管理職というロールモデルが少ない中、それをどのように乗り切るかは自分自身で考えていく必要はあるが、困難に直面しても、信頼できる上司や先輩のアドバイスと励ましがあれば乗り越えられると思える環境が、自己効力感を高め昇進意欲を育てる一助となるだろう。

管理職のほとんどを男性が占める日本においては、上司に対する研修や教育によって、働く女性への理解を促進することや、面倒見の良い上司を管理職候補の女性の上司に就けることも優位に働くといえるだろう。だがそれ以上に、出産を契機とした働き方の変化を受容できる職場環境や企業の制度設計が、ますます重要になってくる。子どもを産み育てる女性の中から昇進していく人がさらに出れば、女性は安心して子育てしながら働くことができるだろう。そして、そのような女性管理職が増えれば、その周りの女性も躊躇なく昇進に対して意欲的になれるといった好循環が期待できるのだ。

今回の調査対象者とその同年代の人たちが、これからも意欲的に働き続けることができれば、管理職候補の層は厚くなり、企業にとっても有益であるといえるだろう。

（指導教員：西川真規子）