

ISFJ2024

政策フォーラム発表論文

# 女性管理職比率を高めるためには

## 昇進意欲からのアプローチ

2024 年 11 月

〔二次分析〕に当たり、東京大学社会科学研究所附属社会調査・データアーカイブ研究センターSSJ データアーカイブから〔「人生 100 年時代における結婚・仕事・収入に関する調査, 2021」（内閣府男女共同参画局）〕の個票データの提供を受けました。

The data for this secondary analysis, "**name of the survey, name of the depositor,**" was provided by the Social Science Japan Data Archive, Center for Social Research and Data Archives, Institute of Social Science, The University of Tokyo.

# 要約

本稿では、日本における女性の昇進意欲が低いことが管理職への登用率の低さにつながっている点に着目した。女性の管理職比率は国際比較においても低水準にあり、その背景として長時間労働の慣習や家庭内の役割分担、育児・介護といったライフイベントが女性の昇進意欲に及ぼす影響が指摘されている。特に育児・介護負担が女性のキャリア形成に大きな障壁となり、昇進意欲を抑制していることが先行研究からも明らかである。

そこで本稿は、内閣府の「人生 100 年時代における結婚・仕事・収入に関する調査」データを基に、女性の昇進意欲とライフイベントの関係を分析した。分析の結果、女性が育児休業後にフルタイム勤務へ復帰することが昇進意欲に正の効果を与える一方で、長時間労働や介護負担は昇進意欲を低下させる要因となっていることが確認された。さらに、育児期間中の夫婦の働き方も女性のキャリア意欲に影響を与えることが分かった。以上の分析から、女性が昇進意欲を持ち続け、キャリアを追求できる環境を整えるためには、労働時間の適正化やフレキシブルな働き方の導入が必要であると考えられる。具体的には、育児休業後の復帰支援や残業規制の強化、テレワーク制度の拡充が効果的であり、これらの施策は女性のキャリア形成を促進し、管理職登用を後押しする効果が期待できる。

# 目次

## 第1章 現状分析

- 第1節 管理職・役員の女性比率の低さ
- 第2節 政策課題としての女性の昇進意欲

## 第2章 先行研究

- 第1節 家庭生活の両立と昇進意欲
- 第2節 上司の育成能力と昇進意欲
- 第3節 仕事の将来性と昇進意欲
- 第4節 ロールモデルと昇進意欲
- 第5節 家族介護と昇進意欲
- 第6節 実証分析の方向性

## 第3章 分析

- 第1節 分析の枠組みと変数
- 第2節 分析結果
- 第3節 考察

## 第4章 政策提言

- 第1節 育休後のフルタイム復帰の促進
- 第2節 残業規制の導入
- 第3節 柔軟な勤務形態の併用
- 第4節 限界

## 第5章 まとめ

## 参考文献・データ出典

# 第 1 章 現状分析

## 第 1 節 管理職・役員女性の比率の低さ

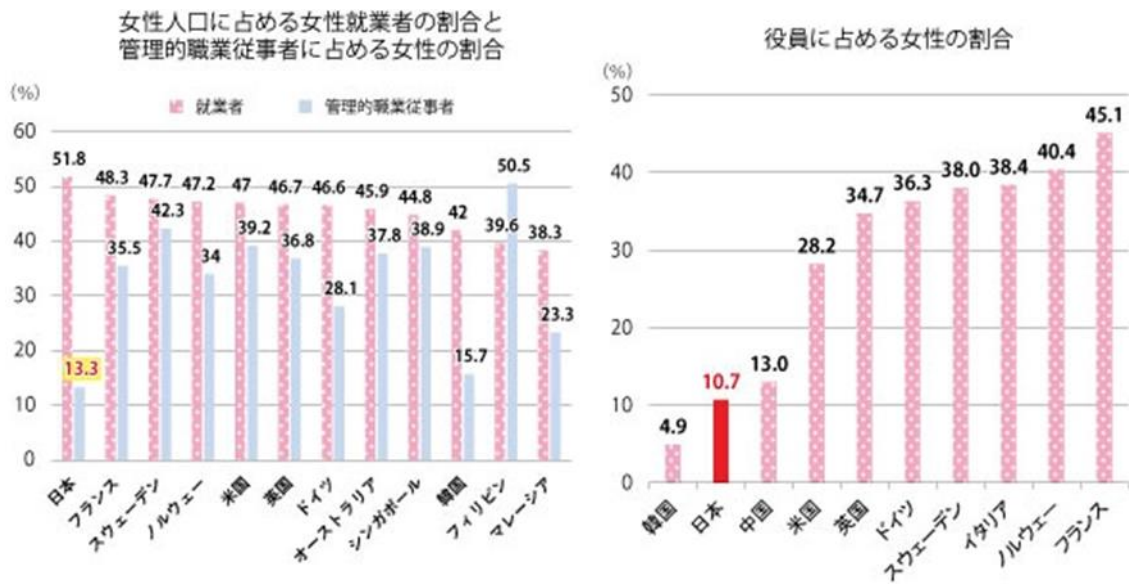


図 1 (左) 常用労働者 100 人以上を雇用する企業に属する労働者のうち、雇用期間の定めがない者における役職者。令和 2 年調査より推計方法などの変更があったため、経年比較には留意が必要 (国土交通白書 2021 より)

図 2 (右) 調査時点は原則として各年 7 月 31 日現在。調査対象は、全上場企業。ジャスダック上場会社を含む。

「役員」は、取締役、監査役、指名委員会等設置会社の代表執行役及び執行役

資料) 左: 各年 6 月時点、厚生労働省「賃金構造基本統計調査」より作成。東洋経済新報社「役員四季報」より作成。(国土交通白書 2021 より)



・図3 左：就業者は、日本以外の国は2019年の値。管理的職業従事者は、米国・オーストラリアは2018年、英国・シンガポール・韓国・フィリピン・マレーシアは2019年、フランス・スウェーデン・ノルウェー・ドイツは2020年の値。  
資料）左：日本の数値は総務省「2020年労働力調査（基本集計）」、その他の国はILO”ILOSTAT”のより国土交通省作成。（国土交通白書2021より）

・図4 右：OECDStat, 「EMP11: Female share of seats on boards of the largest publicly listed companies」2020年データより国土交通省作成。（国土交通白書より）

企業における女性の参画拡大は、多様性を高め、イノベーションを喚起し、事業変革を促進することで、企業価値を向上させる重要な要素である。このため、女性の管理職や役員への登用は、日本経済の成長にとって喫緊の課題となっている。

実際、我が国の女性役員比率は過去10年間で徐々に上昇しており（図1）、プライム市場上場企業における女性役員の割合は、2022年の11.4%から2023年には13.4%に増加した（内閣府男女共同参画局推進課、2023）。しかし、管理職に占める女性の割合は、日本（13.2%）と韓国（16.3%）が、スウェーデン（43.0%）、アメリカ（41.4%）、オーストラリア（40.0%）などの欧米諸国のほか、フィリピン（53.0%）、シンガポール（38.1%）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3）。

しかし、管理職に占める女性の割合は、日本（13.2%）と韓国（16.3%）が、スウェーデン（43.0%）、アメリカ（41.4%）、オーストラリア（40.0%）などの欧米諸国のほか、フィリピン（53.0%）、シンガポール（38.1%）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3）。

職種に関する捉え方や位置づけについての各国の違いが反映されている可能性に留意が必要ではあるものの、依然として国際的に見れば低い水準にあり、さらなる改善が求めら

れる（労働政策研究・研修機構 2023））。

男女の管理職割合の議論では、女性の昇進意欲が男性に比べて低いことが、その要因として取りあげられているが、なかでも男女間の昇進意欲差が重要と指摘されている（安田 2019）。なぜなら、女性の 4 年制大学への進学者は増加の一途をたどっており、今後の女性管理職の増加の素地はできつつあるといえるからである。そのような人的資本の蓄積に対する男女差が 縮小している現在においては、女性が管理職への昇進を望むか否かが将来の管理職数を占う重要な要素になると考えられる。

我が国の均等法施行後に入社した総合職女性の研究に関しても、将来的な管理職候補とされる総合職女性においてすら、全体的に昇進意欲が低いことが示唆されている（安田 2009）。管理職への昇進や昇格を希望するためには、筆記試験や面接試験など、何らかの昇進試験の受験が必要となる（八代、1992；松繁・梅崎、2003）ため、昇進試験を受験するための管理職への昇進意欲が事前に存在していることが前提となる。

したがって、女性の昇進意欲がどのような要因によって形成されているのか、女性の管理職・役員比率を高めるためにも、重要な論点となる。

## 第 2 節 政策課題としての女性の昇進意欲

本研究の目的は、男女の性差によって昇進意欲に影響を与える要因を明らかにし男女が昇進を目指す際の、の、機会の平等を確保するための政策提言をすることである。

次節の先行研究で紹介するように、これまで、女性が家事や育児の負担を多くになっているため、昇進意欲が低下しやすいことが指摘されている（島、2019）。

本研究では、昇進意欲に関して、計量経済学的手法を用いた定量的分析を行う。具体的には、被説明変数として昇進意欲の有無を数値化し、説明変数には先行研究で明らかにされている変数群（育児・介護に関するライフイベントや、子供が用事であった際の夫婦の勤務体制など）を採用した。

これらに関して、男女別に推計を行い、比較することで性別に特有の要因が昇進意欲にどのような影響を与えるかを明らかにする。

## 第2章 先行研究

本章では、男女の昇進意欲に関する先行研究の中から、女性の昇進意欲を下げているとされている要因を取りあげ概観する。

### 第1節 家庭生活の両立と昇進意欲

労働時間の長さが女性の昇進意欲に大きな影響を与えるとされている（島、2019）。管理職の職務は通常、長時間労働或不規則な勤務時間を伴うことが多く、とくに家事や育児を主に担っている女性にとっては、その負担が大きくなる。このような長時間労働の要件は、女性が昇進をためらう要因の一つとされており、実際に、労働時間が長いほど女性の昇進意欲が低下するという傾向が確認されている（川口 2012）。

さらに、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「管理職になると労働時間が長くなり、家庭生活との両立が困難になる」と回答する女性が多く、この点が彼女たちの昇進意欲を阻害していることが明らかになっている（島 2016）。具体的には、長時間労働が管理職の役割と不可分であるとの認識が広まり、家族との時間を重視する女性たちは、昇進によって家庭生活が犠牲になると感じているため、昇進に対して消極的な姿勢を取る傾向が見られる。

また、残業の削減に関する企業の取り組みや風潮も、女性の昇進意欲に影響を与えている。中原・トーマツイノベーション（2018）による調査では、残業削減や柔軟な働き方が可能な環境を整備する企業ほど、女性の昇進意欲が高まることが報告されている。女性社員が昇進を希望しやすくなるためには、長時間労働が管理職の前提ではないという職場環境が重要であると考えられている。

このように、長時間労働の文化や働き方が女性の昇進意欲に及ぼす影響は非常に大きく、特に家庭と仕事のバランスを取ることが難しいと感じる女性にとって、昇進が現実的な目標とはなりにくい状況が続いている。

### 第2節 上司の育成能力と昇進意欲

第二に、上司の育成力が、女性の昇進意欲に対して極めて重要な要素として指摘されている（武石 2014；島 2019）。

とくに女性活躍推進や両立支援制度が存在する場合であっても、それだけでは女性の昇進意欲に与える効果は限定的であり、実際には上司による適切な育成やサポートが昇進意欲に大きく影響を与える（武石 2014）。

上司が部下に対して、どのようなチャンスや育成の機会を提供するかが、女性社員が管理職を目指すかどうかの分岐点となる。具体的には、上司が女性社員に責任ある仕事を任せ、挑戦する機会を与えないことが、女性管理職の育成を妨げる大きな要因として挙げられている（富田 2005）。これにより、女性が昇進のためのスキルや経験を積む機会を得られず、結果として昇進意欲を失うという悪循環を生み出している。

女性社員がキャリアを伸ばすためには、上司が積極的に指導し、リーダーシップを発揮できる場を与えることが重要である。上司のサポートが強い場合、女性社員はより高い昇進意欲を示す傾向がある。たとえば、安田（2012）の研究によると、最後まで面倒を見てくれる上司の下で働く女性は、管理職を目指す意欲が高いことが示されている。とくに、業務遂行の支援だけでなく、キャリア成長を促すアドバイスやフィードバックを受けることで、女性社員は自己の能力を、自信を持って発揮し、昇進への意欲を高めることができる。

それに加えて、上司からの育成実感が新卒時以降持続する必要がある（島 2019）。

さらに、上司の影響は単にサポートを提供するだけでなく、女性社員に対してリーダーシップのスキルを養う機会を提供することにも関わる。永瀬・山谷（2012）の調査では、上司から挑戦する機会を与えられた女性管理職が成長した事例が多く報告されており、とくに上司の支援が女性のキャリア成長において決定的な役割を果たしていることが示されている。

このように、上司による適切な育成と機会の提供が、女性の昇進意欲を高めるための重要な要因であり、上司の積極的なサポートがなければ、昇進の機会や意欲は限られてしまう。したがって、女性管理職の育成には、上司の育成力やリーダーシップが影響を持つといえる。

### 第3節 仕事の将来性と昇進意欲

第三に、仕事の将来性が女性の管理職志向に対して重要な影響を与える要因として挙げられる（島、2019）。

女性新入社員を対象とした調査では、自分の仕事が将来的なキャリアに直結すると感じられる場合、管理職を目指す意欲が高まる傾向が確認されている（島 2017）。この「将来のキャリアにつながる仕事」と感じられるかどうか、女性のキャリア意識形成において重要なポイントとなる。

具体的には、将来にわたるキャリアパスが見通せる職場や仕事に従事している女性は、管理職志向が高まる。逆に、キャリアの見通しが不透明な状況では、女性は昇進を目指す意欲を低下させることが多い。例えば、内閣府の調査（2009年）によると、10年後のキャ

リアアップが見込めない理由として、女性が最も多く挙げたのは「昇進する見込みのない仕事に就いているから」であり、次に多い理由は「キャリアパスが不明確だから」とされている。

このように、仕事の将来性が見えないと感じた場合、昇進意欲を持つことが難しくなる。さらに、キャリアの将来性があると認識される仕事では、女性社員は積極的に管理職を目指すことができるようになる。たとえば、成長機会の多いプロジェクトや責任ある業務に携わることで、女性社員は自分のキャリアに対する自信を持ち、長期的な目標を持つことが可能になる。この結果、女性は昇進に対する意欲を高め、管理職を目指す動機づけが強化される。

## 第4節 ロールモデルと昇進意欲

第四に、リーダーとしての適性に男女差がないという認識が、女性管理職の増加に必要な要素である。

多くの企業では「管理職に必要な能力や経験を持つ女性が少ない」と考えられており、これが女性の昇進を阻害する大きな要因となっている（労働政策研究・研修機構 2013）。この認識により、女性はリーダーシップを発揮する機会や責任ある役割を与えられにくくなり、結果として管理職への昇進意欲が低下する。

一方で、女性管理職が多い企業では、女性の昇進意欲が高いことが示されている（川口 2012）。これは、女性社員が身近な成功例（ロールモデル）を見て、自分にも管理職としての可能性があると感じやすくなるためである。こうした環境では、女性はリーダーシップに対する自信を深め、昇進に対して積極的な姿勢を示す傾向が強まる。

したがって、企業内で男女同等のリーダーシップ適性を認識することが重要である。リーダーシップに関する偏見がなくなり、性別に関わらず公平に昇進の機会が与えられることで、女性は自信を持って管理職を目指すことができる。企業が「女性にはリーダーシップがない」といった固定観念を改め、平等な昇進機会を提供することが、女性管理職の増加に繋がると考えられる。

## 第5節 家族介護と昇進意欲

高齢者介護が及ぼす影響も挙げられる。まず、日本社会において女性が高齢者介護の役割を担うことがキャリア形成における大きな障害となっている点が指摘されている。

Hashizume（2010）の研究によると、日本では介護が伝統的に女性の役割とされており、特に職業を持つ女性にとって「自己解放」を阻む要因として働いている。このような介護の負担は女性の日常生活に大きな影響を及ぼし、昇進への意欲やキャリア形成に対する積極性を削ぐ結果をもたらしている。

この背景には、家庭内での役割分担やジェンダー期待が強く作用しており、女性が仕事と介護を両立するための支援が不足している現状があるとされている (Hashizume, 2010)。

介護に費やす時間が増えることで、女性にとって職業上での安定性が失われ、昇進意欲やキャリアの継続に対する障害となることも指摘されている。菊澤・上村(2019)の研究では、週 5 時間以上の介護を始めた中年女性が職を辞める、または正規雇用から非正規雇用に移行する可能性が高くなることが明らかにされている。結果として、介護の負担が女性のキャリア維持を困難にし、昇進機会が限られるという現状が浮き彫りになっている(菊澤・上村 2019)。

さらに、長時間労働が求められる職場環境では、介護負担が女性の昇進意欲やキャリア形成に及ぼす影響が顕著である。慶應義塾大学パネルデータ設計・解析センターの 2018 年の調査によると、日本の女性は、性別に基づくキャリア障壁に直面しやすく、特に長時間労働が必要な職場においてフルタイム勤務からパートタイム勤務に移行する傾向が強いことが報告されている。(慶應義塾大学パネルデータ設計・解析センター 2018)

育児のみならず介護の責任が増すことで、昇進やキャリアに対する意欲が低下しやすく、長時間労働の環境が女性にとって不利に働くことが指摘されている。これにより、女性はキャリア上の達成感や目標達成が困難になり、長期的なキャリア志向が削がれる傾向が見られる。

## 第 6 節 実証分析の方向性

以上の先行研究で確認されたように、女性の就業中断と同様、育児・介護負担の存在は女性の昇進意欲を低下させる要因であることが指摘されている(島、2019; 川口、2012; Hashizume, 2010)。

一方、先行研究でまだそれほど明らかではない点として、2 点挙げられる。第一に、就業継続できていたとしても生じうる昇進意欲の低下が、育児・介護負担により、定量的にどれほど低下するのか、第二に、子どもが幼児期の夫婦の働き方が、その後の女性の昇進意欲にどのような影響を与えているか、という点である。

とくに第二の点が明らかにされれば、育児・介護負担と家庭との両立支援策が、女性の就業継続には重要であることは、女性の昇進意欲増進についても重要であるにせよ、どのような働き方を支援すれば、女性の昇進意欲増進につながるか、新たな知見をえることが可能となる。

本稿では、こうした知見に基づき、女性がキャリアを積極的に追求するための職場環境整備に関する政策提言を行う。

## 第3章 分析

### 第1節 分析の枠組みと変数

今回の分析にあたり、東京大学社会科学研究所附属社会調査・データアーカイブ研究センターSSJ データアーカイブから、「人生 100 年時代における結婚・仕事・収入に関する調査、2021」（内閣府男女共同参画局）に基づく個票データの提供を受けた。本調査は、日本国内に居住する 20 歳以上 70 歳未満のインターネット・モニターを対象に、2021 年 12 月から 2022 年 1 月にかけて実施されたものであり、個人単位での回答が収集されている。その結果、回収数は 2 万人に達しており、この規模は男女別に推計を行うに十分なサンプル数であると考えられる。

本稿における分析において、このデータが極めて有用である理由として、まず、昇進意欲に関する変数が含まれていることが挙げられる。また、各種ライフイベント、特に育児や介護に関する変数が豊富に含まれており、加えて、子供が幼児期（特に 2～3 歳）にあるかどうかに関する情報も入手可能である点が大きい。これにより、ライフイベントが昇進意欲に及ぼす影響について、より詳細な分析が可能となっている。

被説明変数として設定したのは、昇進意欲であり、「昇進したいか否か」を二値変数で示している。具体的には、昇進意欲を有する場合を「1」、有さない場合を「0」としてデータを整理した。この二値変数の設定により、昇進意欲の有無を定量的に把握し、説明変数との関連性を分析することが可能となった。

主要な説明変数としては、まず育児状況を示す末子の年齢、次に家族介護の経験、そして第 1 子が幼児（2～3 歳）であった頃の夫婦の働き方など、本人のキャリア形成に重要な影響を及ぼすと考えられるライフイベントに関する変数を選択した。これにより、昇進意欲とライフイベントとの関連性を明らかにすることが期待される。

本分析では、推計手法としてロジット・モデルを採用し、外れ値の影響を軽減するためにロバスト推定を行った。この手法により、昇進意欲に対する説明変数の影響を精緻に捉えることが可能となり、分析結果の信頼性を高めている。

また、キャリア形成に対するライフイベントの影響は男女間で異なると考えられるため、男女別に分けて推計を行った。具体的には、子どもを授かったことが昇進意欲に与える影響について、男女で異なる傾向が予想される。男性の場合、家族を養う責任感から、子どもの誕生がむしろ昇進意欲を高める要因となりやすい。しかし一方で、女性の場合は育児休業の取得や短時間勤務の選択が求められることが多く、復帰後にはキャリア形成に不利とされる「マミートラック」への配属が行われる可能性もある（島 2019）。このような環境が、女性の昇進意欲を低下させる要因となり得る。

さらに、長時間労働は管理職の役割と深く結びついているとされているが（島 2019）、特に女性にとっては、長時間労働が昇進意欲を抑制する要因であることが指摘されている（島 2019；川口 2012）。したがって、同じライフイベントや労働環境であっても、男性と女性で昇進意欲への影響は異なる可能性が高いと考えられる。これらの理由から、男女別に推計を行うことは、キャリア形成に対するライフイベントの影響をより適切に評価するために必要である。

ライフイベントに関する説明変数の第一は末子年齢である。先行研究の章でも述べたように、育児負担は昇進機会に恵まれた就労継続のみならず（島 2019）、昇進意欲に影響を及ぼすとされる（島 2019）。菊澤・植村(2019)の研究では、特に未成年の子供を持つ親は育児のために仕事のペースを落とすことが多く、昇進意欲が減少することが指摘されている。とくに子供の年齢が若いほど、育児と仕事の両立が難しくなるため、キャリアへの積極性が低下する傾向がみられる(菊澤, 植村 2019)。

ライフイベントに関する説明変数の第二は家族介護に関する変数である。先行研究の章でも述べたように、高齢者介護はキャリア形成において重大な障害となりうる。Hashizume (2010) は、日本では介護が主に女性の役割とされており、これが女性の職業継続や昇進意欲に負の影響を与えていると指摘している。また慶應義塾大学パネルデータ設計・解析センターの2018年の調査では、介護の負担が増えることで女性がパートタイム勤務へ移行し、フルタイム勤務での昇進機会を逃すことが多いことが報告されている。

ライフイベントに関する説明変数の第三の要素として、乳幼児期（2～3 歳）の子どもを抱えていた時期における夫婦の働き方を設定した。この変数は、昇進意欲やキャリア形成に対して特に影響を与えると考えられる。2～3 歳という乳幼児期は、子育てにおいて手がかかる時期であり、この時期における働き方の選択が、その後のキャリアに及ぼす影響は大きいと想定される。このため、子どもが乳幼児期にあった時期の夫婦の就労状況を把握し、昇進意欲への影響を定量的に評価するための重要な説明変数として組み込んだ。

それ以外に、統御変数として、年齢、学歴、東京在住、管理職、役員を加えた。これらの変数を統御変数として取り入れた理由を以下に説明する。

まず、年齢を加えた理由として、年齢とともにキャリア志向が変化する傾向があることが挙げられる。安田（2012）によれば、中高年期になると家庭や退職後の生活を重視するようになり、キャリア志向が低下する傾向が見られる。このため、年齢によって昇進意欲が変化する影響を排除するために年齢を統御変数として設定した。また、年齢に伴う進学率の相違を統御する目的も含まれている。

次に、学歴についても、昇進機会に影響を及ぼす要因と考えられるため、統御変数に加えた。東京在住であることは、昇進機会に恵まれることが予想され、また学歴の違いも昇進機会の差異をもたらす可能性があるため、これらの変数を含めることで昇進意欲への影響を調整している。

さらに、管理職であるかどうかも統御変数として設定した。この変数は、現在すでに管理職に就いている場合、その地位により昇進意欲が異なる可能性があるためである。管理職の地位にあると、責任感や達成感が昇進意欲を高める場合もある一方で（武石 2014）、一方で、管理職に伴う長時間労働や負担が昇進意欲の障壁となる可能性も指摘されている（島 2019）。したがって、管理職であることが昇進意欲に与える影響を適切に統御するために、この変数を加えている。

同様に、役員についても同様に、役職に伴う昇進意欲の変動を考慮するため、統御変数として含めた。役員であることは、すでにキャリアの最終段階に近づいていることを示し、昇進意欲の増減に影響を及ぼす可能性があるためである。このように、これらの統御変数の導入により、昇進意欲に関する純粋な影響を明確に分析することができると考えられる。なお男女別の各変数の記述統計量は本稿末に附表 Y として示した。

## 第2節 分析結果

|                          | 女性     |             | 男性     |             |
|--------------------------|--------|-------------|--------|-------------|
|                          | dy/dx  | std. err.   | dy/dx  | std. err.   |
| 役員ダミー                    | 0.105  | (0.123)     | 0.020  | (0.049)     |
| 管理職ダミー                   | 0.211  | (0.064) *** | 0.117  | (0.019) *** |
| 年齢                       | -0.004 | (0.001) *** | -0.009 | (0.001) *** |
| 大卒ダミー                    | 0.041  | (0.020) **  | 0.055  | (0.015) *** |
| 高卒ダミー                    | 0.068  | (0.071)     | 0.040  | (0.066)     |
| 東京在住ダミー                  | 0.028  | (0.026)     | 0.040  | (0.019) **  |
| 末子年齢3歳未満ダミー              | 0.007  | (0.046)     | 0.042  | (0.031)     |
| 末子年齢3歳以上6歳未満ダミー          | 0.039  | (0.041)     | 0.030  | (0.027)     |
| 末子年齢6歳以上12歳未満ダミー         | -0.009 | (0.037)     | -0.007 | (0.023)     |
| 末子年齢12歳以上ダミー             | 0.040  | (0.035)     | -0.020 | (0.022)     |
| 末子年齢成人済ダミー               | -0.030 | (0.038)     | 0.018  | (0.025)     |
| 配偶者年収                    | -0.011 | (0.006) *   | 0.002  | (0.001)     |
| 有配偶ダミー                   | 0.177  | (0.093) *   | 0.028  | (0.026)     |
| 介護中ダミー                   | 0.102  | (0.053) *   | 0.024  | (0.036)     |
| 介護経験者ダミー                 | 0.020  | (0.041)     | 0.037  | (0.032)     |
| 夫婦ともに育休取得後フルタイム復帰ダミー     | 0.191  | (0.064) *** | 0.124  | (0.037) *** |
| 自身が育休取得後夫婦ともにフルタイム復帰ダミー  | 0.071  | (0.046)     | -0.010 | (0.054)     |
| 配偶者が育休取得後夫婦ともにフルタイム復帰ダミー | 0.072  | (0.133)     | 0.090  | (0.034)     |
| 夫婦ともに時短勤務ダミー             | -0.117 | (0.184)     | 0.061  | (0.116)     |
| 自身のみ時短勤務ダミー              | 0.098  | (0.061)     | 0.048  | (0.181)     |
| 配偶者のみ時短勤務ダミー             | 0.108  | (0.448)     | 0.099  | (0.047)     |
| 自身のみパートダミー               | 0.005  | (0.055)     | 0.045  | (0.159)     |
| 配偶者のみパートダミー              | 0.169  | (0.363)     | 0.005  | (0.047)     |
| 自身のみ家事専業、配偶者フルタイム勤務ダミー   | 0.015  | (0.041)     | 0.046  | (0.149)     |
| 配偶者のみ家事専業、自身はフルタイム勤務ダミー  | -0.115 | (0.129)     | 0.099  | (0.029) *** |
| 働き方その他ダミー                | 0.093  | (0.127)     | 0.040  | (0.180)     |
| 働き方不明ダミー                 | 0.046  | (0.047)     | -0.005 | (0.031)     |
| N                        | 2,555  |             | 5,067  |             |
| Pseudo R2                | 0.0278 |             | 0.0428 |             |

表1：決定要因に関するロジット分析（限界効果）

出典：「人生100年時代における結婚・仕事・収入に関する調査、2021」（内閣府男女共同参画局）個票に基づく筆者ら推計

## 第3節 考察

前節の分析結果から、女性が育児休業後にフルタイムで復帰することが、昇進意欲に対して定量的に大きな効果を持つことが明らかとなった。具体的には、「夫婦ともに育休取得後にフルタイムで復帰する」場合、女性が昇進意欲を持つ確率が平均して 19.1%増加することが示されている。この数値は、育児休業からのフルタイム復帰が女性のキャリア意識に与える影響の大きさを示しており、職場復帰後に女性がキャリアを追求しやすくなるための重要な要素であると考えられる。

一方で、幼い子供を持つ家庭における働き方には、男女間で依然として大きなギャップが存在する。具体的なデータによれば、幼児期の子供を持つ男性の約 7 割が育児休業後にフルタイム勤務へと復帰しているのに対し、女性ではその割合が約 3 割 5 分にとどまっている。このフルタイム復帰率の差が、女性のキャリア形成や昇進意欲に対する障壁となっていると考えられ、こうしたギャップを是正することが必要である。この男女間のフルタイム復帰率の差を埋めることにより、女性がキャリアを追求しやすい環境を整え、昇進意欲をより高めることが期待される。

次節では、この結果を踏まえ、女性が育児と仕事を両立しやすい環境づくりのために、具体的な政策提言について述べる。

## 第4章 政策提言

### 第1節 育休後のフルタイム復帰の促進

記述統計量（付表）に基づく、男性の管理職割合が 18%であるのに対し、女性の管理職割合はわずか 2%であり、約 16%の差が存在する。この差を埋めるためには、育休後の女性のフルタイム勤務比率を上げる施策が必要不可欠である。昇進意欲を持つ人の 8 割が実際に昇進できると仮定すれば、育休取得後に復帰する女性全員がフルタイム勤務を選択することで、女性の管理職割合は 16%にまで引き上げられる可能性がある。しかし、先行研究でも指摘されている通り、管理職への昇進は労働時間の長時間化を伴うことが多く、家庭と仕事のバランスを取ることが難しくなる。（川口 2012）これが女性の昇進意欲を抑制する要因となり得るため、育休後のフルタイム勤務促進策には、労働時間の適正化や家族支援制度の充実を並行して行うことが求められる。

### 第2節 残業規制の導入

本研究の分析から、短時間勤務が昇進意欲を高める効果は確認されなかった。このため、

昇進意欲を維持・向上させるには、残業規制の導入が必要である。長時間労働の慣習は仕事と家庭の両立を難しくし、特に育児中の女性の昇進を阻む要因となることが多い（島，2019）。また、残業規制は女性だけでなく男性にとってもワークライフバランスを改善し、管理職への挑戦を支援する環境整備に寄与する。具体的には、残業の上限を明確化し、遵守を徹底させるための監視メカニズムや罰則規定を導入することが効果的である。

しかし、罰則規定を強化する政策は一定の抑止効果がある一方で、企業や従業員が罰則を避けるために報告を隠蔽する行動を引き起こすリスクがある。小倉（2019）は、労働時間の把握は企業にとっても難題であり、客観的な把握が求められるが、実際には正確な報告がなされないケースもあると指摘している。このように、罰則規定に依存しすぎると、透明性の低下や不正確な報告が発生する可能性がある。

したがって、罰則の強化だけでなく、従業員が自発的に規制を遵守しやすいようなプラスの施策を併用することが重要である。例えば、削減された残業時間分の手当を福利厚生制度として還元することで、従業員のモチベーション向上につなげることができる。このような取り組みは、働き方改革を単なる制約としてではなく、従業員が積極的に取り組むポジティブな機会として認識させる効果がある。また、削減された残業代を翌年の賞与として還元することにより、残業規制が単なる削減策にとどまらず、従業員に直接的な利益として還元される形を取ることが効果的である。これにより、労働時間の短縮が組織全体のモチベーション向上や生産性の向上につながり、昇進意欲の維持・向上を後押しする環境が整う。こうしたプラスの施策は、従業員が規制を義務ではなく、自発的に取り組むインセンティブと感じ、職場全体の働き方改革をより効果的に進める鍵となる。

### 第3節 柔軟な勤務形態の併用

さらに、子育て世代における仕事と家庭の両立を支援するために、テレワークやフレックスタイム制の併用を進めることが考えられる。これにより、従業員は自宅からの勤務や柔軟な出退勤時間を選択でき、家庭の負担を軽減しながらもフルタイム勤務を継続できる環境を整えることができる。

ただし、これらの柔軟な勤務形態の導入には、企業のインフラ整備や管理職による制度の理解とサポートが必要であり、運用上の課題があることも事実である。また、高場・吉田（2017）は、テレワーク導入における管理職の意識が重要な阻害要因として取り上げている。日本企業において、管理職はテレワーク中の従業員の業務遂行状況を把握しにくいとの懸念から、導入に対して消極的な姿勢を示すことが多いと指摘されている。このような懸念は、従業員が物理的に職場にいないことで、管理職が業務の進捗やパフォーマンスを適切に評価できないと感じることから生じている。また、管理職自身が長時間労働や対面コミュニケーションを重視する日本特有の労働文化の影響を受けており、テレワークを「働いていない」と捉える認識が根強く残っている。このような意識がテレワーク導入の障壁となり、従業員が柔軟な働き方を選択しにくくなる要因となっている。

この問題を克服するためには、まず管理職の意識改革が不可欠である。具体的には、管

理職向けの教育・研修プログラムを強化し、テレワークのメリットを理解した上で、従来とは異なる業務管理手法の習得が求められる。

さらに、組織文化の改革も必要である。長時間労働や対面コミュニケーションを重視する風土を変え、成果を基準にした評価制度を導入することが、柔軟な働き方を浸透させる鍵となる。経営層が率先して働き方改革を推進し、成功事例を社内で共有することで、職場全体の意識改革を促進することが可能となる。

最後に、制度が形骸化しないよう、導入後の運用実態を定期的に検証し、必要に応じて改善を図る仕組みを整備することが重要である。具体的な運用方法や管理職が果たすべき役割、評価基準を明確に記載したガイドラインを提供することで、管理職は自信を持ってリモートでの業務管理を実施できるようになり、従業員の公平な評価が可能となる。これらの取り組みにより、テレワークの制度が効果的に運用され、職場全体で柔軟な働き方が促進されると期待される。

## 第4節 限界

本稿では、無視できない割合で存在する「昇進するような仕事についていない」女性を分析に含んでおらず、この点が課題であると考えられる。

これらの女性のキャリアパスを分析対象として盛り込むことで、経済や労働市場における長期的な影響の理解を深めるだけでなく、彼女たちが直面している職業選択の背景を把握することにも繋がる。

昇進する機会が限られている女性について分析を行うことで、配偶者の有無や家庭内役割がキャリア選択に与える影響がより明確になる。この視点を取り入れることによって、彼女たちの状況に対する理解が深まり、特に経済的な役割分担や育児の責任が、どのようにして職業選択に影響を与えるのかを洞察することが可能となる。

さらに、これらの女性に焦点を当てることで、政策提言の精度を向上させることができる。彼女たちのニーズを理解し、具体的な支援策を設計することで、より包括的で効果的な政策の実現が期待される。これは、男女平等の実現に向けた具体的なアプローチを示すために、欠かせない要素となるだろう。

## 第5章 まとめ

本研究は、女性の昇進意欲に影響を与える要因を明らかにし、男女が昇進を目指す際に直面する機会の平等を確保するための政策提言を行うことを出発点とした。先行研究では、女性の昇進意欲が男性に比べて低いことが指摘されており、その要因として長時間労働や家庭内の負担、上司の育成力、仕事の将来性などが挙げられている。特に、女性の4年制大学への進学者が増加する中で、昇進意欲が低いことは将来的な管理職数に影響を及ぼす重要な要素と考えられる。管理職への昇進や昇格を希望するためには昇進試験の受験が前提となるため、昇進希望がなければ受験自体が行われないという状況が生じている。

分析用データについては、内閣府の調査データを用いて、性別による昇進意欲の違いを明らかにするために分析を行った。順序ロジット・モデルを使用し、被説明変数として昇進意欲を数値化し、説明変数には企業内で提供される具体的なワークライフバランス（WLB）支援制度の有無を加えた。分析の結果、管理職であること、年齢、配偶者の有無が昇進意欲に特に影響を与える要因であることが明らかになった。

具体的には、管理職にあることは男女共通で昇進意欲を高める要因であり、年齢が高くなるにつれて昇進意欲が低下する傾向が見られた。配偶者の存在は男性の昇進意欲に対して有意な影響を持たず、逆に女性においては配偶者からの支援が昇進意欲を高める要因として機能することが示された。

さらに、育児や介護負担が昇進意欲に及ぼす影響についても考察し、特に女性が家庭内での役割分担により昇進意欲が低下することが確認された。

そして、分析に基づき、キャリアを積極的に追求するための職場環境整備に関する政策提言を行った。具体的には、法的枠組みの確立、公共教育の導入、企業文化の変革、男性の育児参加促進、地域格差の是正、政策効果の測定システムの構築などが求められることを示した。

| 変数                    | 観測数   | 平均値      | 標準偏差     | 最小値 | 最大値      |
|-----------------------|-------|----------|----------|-----|----------|
| 昇進意欲                  | 2,555 | 0.347945 | 0.476412 | 0   | 1        |
| 管理職                   | 2,555 | 0.021526 | 0.14516  | 0   | 1        |
| 役員                    | 2,555 | 0.006654 | 0.081314 | 0   | 1        |
| 末子年齢3歳未満              | 2,555 | 0.078278 | 0.268661 | 0   | 1        |
| 末子年齢3~6歳              | 2,555 | 0.068493 | 0.25264  | 0   | 1        |
| 末子年齢6~12歳             | 2,555 | 0.105675 | 0.307482 | 0   | 1        |
| 末子年齢12歳以上             | 2,555 | 0.108024 | 0.310471 | 0   | 1        |
| 末子年齢成人済               | 2,555 | 0.113503 | 0.317269 | 0   | 1        |
| 配偶者年収                 | 2,555 | 6.82862  | 7.664556 | 0   | 17.03439 |
| 有配偶                   | 2,555 | 0.451663 | 0.497756 | 0   | 1        |
| 現在自宅介護                | 2,555 | 0.028571 | 0.166631 | 0   | 1        |
| 介護経験                  | 2,555 | 0.058708 | 0.235124 | 0   | 1        |
| 働き方                   |       |          |          |     |          |
| 子供がいない人               | 2,555 | 0.549902 | 0.497601 | 0   | 1        |
| 夫婦共育休後フルタイム復帰         | 2,555 | 0.038748 | 0.193031 | 0   | 1        |
| 自身が育休取得後夫婦ともにフルタイム復帰  | 2,555 | 0.110372 | 0.313414 | 0   | 1        |
| 配偶者が育休取得後夫婦ともにフルタイム復帰 | 2,555 | 0.005871 | 0.076411 | 0   | 1        |
| 夫婦共に時短勤務              | 2,555 | 0.002348 | 0.048412 | 0   | 1        |
| 自身のみ時短勤務              | 2,555 | 0.040313 | 0.196731 | 0   | 1        |
| 配偶者のみ時短勤務             | 2,555 | 0.000783 | 0.027973 | 0   | 1        |
| 自身のみパート               | 2,555 | 0.043836 | 0.204769 | 0   | 1        |
| 配偶者のみパート              | 2,555 | 0.000783 | 0.027973 | 0   | 1        |
| 自身のみ家事専業、配偶者フルタイム勤務   | 2,555 | 0.125636 | 0.331504 | 0   | 1        |
| 配偶者のみ家事専業、自身はフルタイム勤務  | 2,555 | 0.004697 | 0.068385 | 0   | 1        |
| 働き方その他                | 2,555 | 0.007045 | 0.083655 | 0   | 1        |
| 働き方不明                 | 2,555 | 0.069667 | 0.254635 | 0   | 1        |

付表 Y-1 : 記述統計量 (女性)

出典：「人生 100 年時代における結婚・仕事・収入に関する調査、2021」（内閣府男女共同参画局）個票に基づく筆者ら推計

| 変数                    | 観測数   | 平均値      | 標準偏差     | 最小値 | 最大値      |
|-----------------------|-------|----------|----------|-----|----------|
| 昇進意欲                  | 5,067 | 0.441682 | 0.496636 | 0   | 1        |
| 管理職                   | 5,067 | 0.18137  | 0.385362 | 0   | 1        |
| 役員                    | 5,067 | 0.021512 | 0.145097 | 0   | 1        |
| 未子年齢3歳未満              | 5,067 | 0.0746   | 0.262771 | 0   | 1        |
| 未子年齢3~6歳              | 5,067 | 0.088415 | 0.283926 | 0   | 1        |
| 未子年齢6~12歳             | 5,067 | 0.13953  | 0.346533 | 0   | 1        |
| 未子年齢12歳以上             | 5,067 | 0.153937 | 0.360924 | 0   | 1        |
| 未子年齢成人済               | 5,067 | 0.125913 | 0.331784 | 0   | 1        |
| 配偶者年収                 | 5,067 | 6.533719 | 7.131941 | 0   | 17.03439 |
| 有配偶                   | 5,067 | 0.632524 | 0.482165 | 0   | 1        |
| 現在自宅介護                | 5,067 | 0.03434  | 0.182119 | 0   | 1        |
| 介護経験                  | 5,067 | 0.050523 | 0.219043 | 0   | 1        |
| 働き方                   |       |          |          |     |          |
| 子供がいない人               | 5,067 | 0.464575 | 0.498793 | 0   | 1        |
| 夫婦共育休後フルタイム復帰         | 5,067 | 0.064338 | 0.245378 | 0   | 1        |
| 自身が育休取得後夫婦ともにフルタイム復帰  | 5,067 | 0.020525 | 0.141802 | 0   | 1        |
| 配偶者が育休取得後夫婦ともにフルタイム復帰 | 5,067 | 0.095125 | 0.293417 | 0   | 1        |
| 夫婦共に時短勤務              | 5,067 | 0.003947 | 0.062708 | 0   | 1        |
| 自身のみ時短勤務              | 5,067 | 0.001579 | 0.039707 | 0   | 1        |
| 配偶者のみ時短勤務             | 5,067 | 0.029998 | 0.170599 | 0   | 1        |
| 自身のみパート               | 5,067 | 0.001974 | 0.044385 | 0   | 1        |
| 配偶者のみパート              | 5,067 | 0.030985 | 0.173294 | 0   | 1        |
| 自身のみ家事専業、配偶者フルタイム勤務   | 5,067 | 0.002171 | 0.046547 | 0   | 1        |
| 配偶者のみ家事専業、自身はフルタイム勤務  | 5,067 | 0.178607 | 0.38306  | 0   | 1        |
| 働き方その他                | 5,067 | 0.001776 | 0.042112 | 0   | 1        |
| 働き方不明                 | 5,067 | 0.104401 | 0.30581  | 0   | 1        |

付表 Y-2：記述統計量（男性）

出典：「人生 100 年時代における結婚・仕事・収入に関する調査、2021」（内閣府男女共同参画局）個票に基づく筆者ら推計

．参考文献

- 安田宏樹（2009）「総合職女性の管理職希望に関する実証分析 ― 均等法以後入社の総合職に着目して」．『経済分析』，第 181 号，23-45． 30
- 島直子．（2019）．「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」． 大原社会問題研究所雑誌， 727， 55-69

- 川口章. (2012). 「昇進意欲の男女比較」. 日本労働研究雑誌, 43(620), 42-44
- 三谷直紀, 脇坂明. (2016). 「女性管理職非率の国際比較—日仏比較を中心に—」. 岡山商大論叢, 51(3)
- 安田宏樹 (2009) 「総合職女性の管理職希望に関する実証分析 — 均等法以後入社の総合職に着目して」. 『経済分析』, 第 181 号, 23-45
- 松繁寿和・武内真美子 (2008) 「企業内施策が女性従業員の就業に与える効果」. 『国際公共政策研究』, Vol. 13, No. 1, 257-271
- 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
- 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
- 労働政策研究・研修機構 (2013) 「女性の昇進におけるリーダーシップの認識」.
- 中原・トーマツイノベーション (2018) 「企業の残業削減と女性の昇進意欲」.
- 慶應義塾大学パネルデータ設計・解析センター (2018) 「有配偶女性の労働時間・働き方と暮らし」
- 菊澤佐江子・植村良太郎 (2019) 「中高年女性における介護と就業の相互の関係—二時点パネルデータ分析による検討—」 『老年社会科学』 41 巻 1 号、9-17 頁
- 石原由美子 (2006) 「女性のキャリア意識の変化」. 『日本労働研究雑誌』
- 労働政策研究・研修機構 (2007) 『仕事と家庭の両立支援に関する調査』. JILPT 調査シリーズ, No. 37
- 小倉大輔 (2019) 「労働時間の把握と報告の課題: 日本企業の実態」. 『労働政策研究・研修機構報告書』, 45(6), 112-130.
- 高場俊一・吉田洋一 (2017) 「日本企業におけるテレワーク導入の課題と管理職の意識」. 『日本労働研究ジャーナル』, 30(2), 56-70.