

昇進とステータスに対するモチベーションの性差

—就職前後のモチベーション変化に注目して—

○田中真理子 佐藤有紀 堀博美
(日本エス・エイチ・エル株式会社)

Motivational differences between men and women regarding promotion and status

- A focused study on motivation changes before and after employment -

Mariko Tanaka Yuki Sato Hiromi Hori
(SHL-Japan Ltd.)

問題と目的

本研究では、就職における、昇進とステータスに対するモチベーションの変化の性差に注目した。学生から社会人になることによって、昇進とステータスに対するモチベーションがどのように変化するのか、またその変化に性差はあるのかについて、検討を行った。

1. 女性活用の現状

女性の活躍機会は、男女雇用均等法や育児休業法などの施行により企業側の姿勢が変化するにつれて広がってきた。女性の活用が進んでいる企業ほど業績は良いという結果も報告されている(21世紀職業財団, 2003)。2016年には、10年間の時限立法として「女性の職業生活における活躍の推進に関する法律(女性活躍推進法)」が施行され、より一層の女性活用が求められている。

しかし、女性の能力を社会が十分に活用しているとはいえないのが現状である。企業規模30人以上でみた女性管理職比率は、緩やかな上昇傾向にあるものの、課長以上でみると依然7.8%に留まっている(厚生労働省, 2015)。

2. 昇進意欲の性差

女性活躍が進まない理由の一つとして、女性自身の昇進意欲の低さがしばしば挙げられる。多くの先行研究において、女性は男性よりも、昇進意欲が低いことが明らかにされてきた

(e.g., 川口, 2012; 武石, 2014; 安田, 2012)。この昇進意欲の違いには、企業の女性活用への取り組みや上司マネジメントが影響していることが、多くの先行研究で明らかになっている(e.g., Hewlett & Sherbin, 2011; 川口, 2012; 武石, 2014)。

これまで、女性の昇進意欲の向上は、ワーク・ライフ・バランスの観点から検討されることが多かったが、近年は、仕事と家庭の両立支援を実施するだけでは効果が不十分であることが示唆されている(川口, 2012)。より大きな影響を与える要因としてしばしば取り上げられるのは、女性に対する職場や上司の育成方針の問題点である。武石(2014)の調査では、男性の部下より女性の部下の方が、上司から高い目標や課題を与えてもらっていないと認識していることが明らかになった。総合職女性の入社時のリアリティ・ショックを扱った高見(2017)の調査でも、男性よりも女性の方が、上司から求められる成長スピードが遅いというギャップを感じている傾向がみられた。また、部下側の調査だけではなく、上司に対する調査結果においても、男性上司、女性上司ともに、女性部下より男性部下に多く仕事を任せる傾向がみられた(21世紀職業財団, 2015)。山口(2008)は、日本企業が女性の離職可能性を過大評価して女性を育成しないリスク回避的な育成姿勢をとる傾向があることを指摘している。

以上のように、女性の昇進意欲の低さは職場や上司のマネジメントの影響を少なからず受けていると考えられる。

3. 昇進意欲の変化

これまで、女性の昇進意欲の問題は、昇進前段階にある若手の一般社員について言及されることが多かった (e.g., 川口, 2012; 武石, 2014) が、高見 (2017) が指摘するように、女性の活躍推進においては入社直後からの初期キャリアの影響も大きいと考えられる。特に、学生から社会人となるタイミングで、女性の昇進意欲がどのような変化をみせるかを検討することは、女性の、昇進への意欲形成の本質を探るヒントとなると考えられる。

そこで本研究では、学生がはじめて就職するタイミングで、昇進意欲がどのように変化するのか、その変化に性差はみられるのかについて、縦断データを用いた検証を行う。

方法

手順 回答者は、学生時と入社後の2時点において、モチベーションに関する質問紙およびアンケートへの回答を行った。回答者が内定者である時期 (2016年1~3月) を「学生時」、入社後半年以降 (2016年11月~2017年1月) を「就職後」として分析を行った。

質問紙およびアンケートへの回答は全てWeb上で行った。モチベーションに関する質問紙の内容は2時点で同一であるが、アンケートの内容は学生時と就職後で異なり、それぞれ材料②③の通りであった。

材料 以下の①~③を使用した

① MQ (Motivation Questionnaire: 日本エス・エイチ・エル株式会社)

イギリスで開発された質問紙であり、職業領域におけるモチベーションの個人差を測定することを目的としている。どのような仕事要因にモチベーションを感じるか (モチベーション・リソース) について、18因子が設定されている。本研究では、18因子のうち、「昇進」因子と「ステータス」因子に着目した。

「昇進」因子は、昇進するチャンスがあるこ

と、実力次第で昇進できることが回答者にとってモチベーションとなることを意味し、「ステータス」因子は、社会的に評価される肩書きを持つことや、その地位にあった尊敬や待遇を受けることがモチベーションとなることを意味する。

② 学生時のアンケート

年齢、性別 (男性、女性、無回答)、学校種別 (四年制大学、大学院、短期大学、高等専門学校、専門学校、高等学校、その他)、専攻 (文系、理系、その他) について、選択式アンケートを行った。回答は全項目必須とした。

③ 就職後のアンケート

回答必須の項目として、現在の職種 (営業職、技術職、一般職、SE・プログラマー、販売職、事務職) について選択式アンケートを行った。

結果

本研究の分析には、2社108人のデータを使用した。業種はメーカー1社 (男性50人、女性40人)、運送業1社 (男性17人、女性1人) であった。回答者の学生時の学校種別は、四年制大学46人、大学院52人、高等専門学校8人、その他2人であり、専攻は、文系45人、理系62人、その他1人であった。就職後の職種は、営業職24人、事務職21人、技術職58人、一般職3人、SE・プログラマー1人、無回答1人であった。学生時の平均年齢は男性23.51歳 ($SD = 1.77$)、女性23.39歳 ($SD = 2.01$) であった。

「昇進」因子、「ステータス」因子それぞれについて、性別 (男性、女性; 参加者間要因) と時期 (学生時、就職後; 参加者内要因) を独立変数とした2要因混合計画の分散分析を実施した。なお、従属変数として使用したMQ因子の得点範囲は1~10点である。得点が高いほど、その要因によってモチベーションが上がることを意味し、得点が低いほど、その要因によってモチベーションが下がることを意味する。

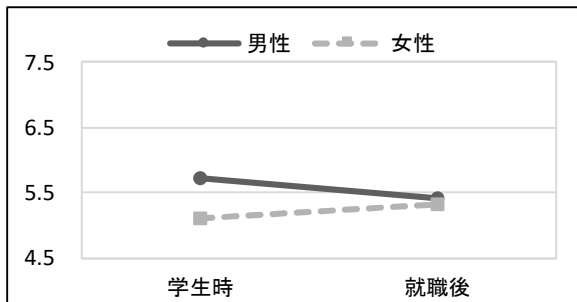


図1:昇進(性別*時期)

「昇進」へのモチベーションにおいては、性別の主効果 ($F(1, 106) = 0.96, ns$) および時期の主効果 ($F(1, 106) = 0.04, ns$) に有意な差はみられず、交互作用においても有意差はみられなかった ($F(1, 106) = 1.17, ns$) (図1参照)。「昇進」へのモチベーションは就職前後で変化せず、性差もまた認められなかった。

「ステータス」へのモチベーションに関しては、性別の主効果はみられなかった ($F(1, 106) = 1.36, ns$) が、時期の主効果 ($F(1, 106) = 5.19, p < .05$) および性別と時期の交互作用 ($F(1, 106) = 8.57, p < .01$)がみられた (図2参照)。

単純主効果検定の結果、女性においては学生時よりも就職後の方が「ステータス」に対するモチベーションが下がり ($F(1, 40) = 12.54, p < .001$)、男性は変化しなかった ($F(1, 66) = 0.26, ns$)。かつ、学生時は「ステータス」に対するモチベーションに男女差はないが ($F(1, 106) = 0.39, ns$)、就職後は男性よりも女性の方がステータスに対するモチベーションが低かった ($F(1, 106) = 7.07, p < .01$)。

なお、「昇進」と「ステータス」へのモチベーションは、企業(メーカー、運送業; 参加者間要因)による差 ($F(1, 106) = 3.89, ns$; $F(1, 106) = 0.10, ns$) や、企業と時期の交互作用 ($F(1, 106) = 0.39, ns$; $F(1, 106) = 0.80, ns$) はみられなかった。

考察

分析の結果、男性は、学生時と就職後で、「昇

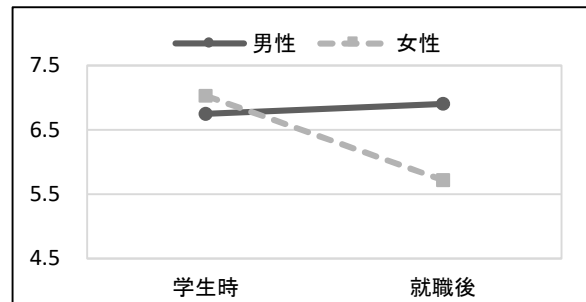


図2:ステータス(性別*時期)

進」に対しても「ステータス」に対してもモチベーションに大きな変化がないのに対し、女性は「昇進」へのモチベーションは変化しないが、「ステータス」へのモチベーションは大きく減退することがわかった。

就職後の結果だけを取り出して考えると、「ステータス」へのモチベーションが女性は男性よりも有意に低いという結果は、女性は男性よりも昇進意欲が低いという若手社員を対象とした先行研究の結果と合致する (e.g., 川口, 2012; 武石, 2014)。

本研究結果において最も注目すべき点は、その「ステータス」へのモチベーションが、学生時には男女で差がなく、就職後に女性のみ減退するという点である。女性の昇進意欲の低さは、社会に出ることによって顕在化するといえる。就職後に、職場や上司から受けるマネジメントの男女差を目の当たりにしたり、身近な同性のロールモデルがおらず自身のキャリアが描けなかったりすることによって、女性の昇進意欲は減退していくと考えられる。なお、こうした女性新入社員の昇進意欲の減退が、入社1年未満の段階ですでに生じていることも、注目すべき点の一つである。

今回の分析では、「ステータス」へのモチベーションと異なり「昇進」へのモチベーションは、男女ともに変化はみられなかった。この理由として、入社1年未満の段階では、昇進がステータスと結びついていなかったと考えることができる。新入社員にとって昇進することは、すぐ上のチームリーダーや主任といったポジシ

ョンに就くことを想起させ、「肩書きや地位を得ること」はさらに上位の役職を想起させるため、「昇進」へのモチベーションには性差は生じず、「ステータス」へのモチベーションにのみ、性差が生じたのではないかと考えられる。つまり女性は、社会的なステータスが付随するような昇進には消極的であることが予想される。

これまで、女性の昇進意欲の低さは、昇進前段階にある若手の一般社員の特徴として取り上げられることが多かった (e.g., 川口, 2012; 武石, 2014)。しかし本研究において、就職して1年未満の女性新入社員が、すでにステータスを忌避する価値観を獲得していることが伺えたのは、注目すべき問題であるといえる。これまで女性特有のリアリティ・ショックが取り上げられることは少なかったが、リアリティ・ショックの種類には男女で若干の差があると考えられる (高見, 2017)。本研究では、就職後に女性の「ステータス」へのモチベーションが減少することが示されたが、これが周囲の期待の欠如やロールモデルの不在など、女性新入社員をとりまく環境の特徴によってもたらされた可能性等も鑑み、今後より詳細な心理的プロセスを明らかにする必要があるだろう。

本研究の限界と今後の展望

本研究の限界点として、データにおける性別の偏りの問題が挙げられる。今回、メーカー・運送業の2社のデータを分析に使用したが、運送業企業の回答者には女性は1人しかふくまれておらず、本分析における女性回答者は、ほぼ全員がメーカー企業の社員であった。企業を説明変数とした場合には本分析と同様の結果が得られなかったことをふまえると、本知見が単なる企業差によって説明されるとは考えにくい。しかし、今回の結果のみをもって、学生時と就職後で女性の昇進意欲は大きく減退するという知見を一般化してしまうのは、尚早であるといえる。本知見が企業独特の傾向である可

能性を排除するためには、今後より大規模なサンプルを用いて再検討を行うことが望まれる。

今後の展望として、より長期的な女性の昇進意欲の変化を追跡する必要があると考えられる。たとえば、本研究にみられた女性の就職によるモチベーションの変化は、一種のリアリティ・ショックとして一時的にあらわれたものである可能性もある。リアリティ・ショックは早期退職を促進するものでもある。先行研究の通り、女性の昇進意欲は企業のポジティブ・アクションへの取り組みや、上司からのマネジメントの影響を受けるため、長期的には、適切なコーチング等を経て、さらに変容していく可能性がある。それが早期退職を防止することにもつながる可能性がある。

今後の研究においては、女性社員の学生時からの継続的な昇進意欲の変化を、上司のマネジメントや職場の環境要因の影響を加味しながら、総合的に検討することが求められる。また、女性社員の昇進意欲だけではなく、上司の部下への対応やその考えを調査することによって、より良いマネジメントの方法を模索することが期待される。

主要な引用文献

- Hewlett, S. A., & Sherbin, L. (2011). *Off-ramps and on-ramps Japan: Keeping talented women on the road to success*. Center for Work-Life Policy.
- 川口章 (2012). 昇進意欲の男女比較 日本労働研究雑誌, 54, 42-57.
- 高見具広 (2017). 総合職女性における「リアリティ・ショック」：そのキャリア形成にとっての意味 NWEC 実践研究, 7, 42-55.
- 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, 648, 33-47.
- 安田宏樹 (2012). 管理職への昇進希望に関する男女差異 社会科学研究, 64, 134-154.