

第6章 タイプ別東北圏女性の特徴と活躍を促す要因

この章では、東北圏で働く女性を4つのタイプに分類し、その特徴と課題を考察し、今後の取組みを検討する。

女性一人ひとりに目を向けると、昇進意欲やキャリアアップの実感、達成感などモチベーションは多様であり、また、価値観やライフスタイルも様々で、すべての女性を“女性”という典型的な属性でひとくくりにすることはできない。そして、一人ひとりの活躍を促すためには、違いに焦点を当て女性活躍に向けたそれぞれの取組みを有機的に連携させ展開することが求められる。それが女性たちのモチベーション向上につながり、ひいては企業の成長につながっていく。

タイプの分類にあたっては、東北圏で働く女性の意識に関する設問を因子分析し、軸となる2つの設問を抽出した。具体的には、6つの設問（「Q8 昇進意欲」、「Q11 キャリアアップの認識」、「Q13 達成感」、「Q14 力の発揮」、「Q15 重要な仕事への意欲」、「Q16 現在の仕事への意欲」）から、Q8、Q15 に負荷が高い因子と Q11、Q13、Q14、Q16 に負荷が高い因子が抽出された。このため、上昇意欲の有無を計る代表設問として Q15^{注1}、現状に満足か否かを計る代表質問として Q11^{注2}を軸としてタイプ分けを行った（図表 6-1-1）。

「タイプ1」は重要な仕事を担当する意欲が高く、キャリアアップの実感がある「活躍体现のいきいき派」（全体の24.6%）、「タイプ2」は重要な仕事を担当する意欲は低いが、キャリアアップの実感はある「現状満足のほほど派」（同21.5%）、「タイプ3」は重要な仕事を担当する意欲は高いが、キャリアアップを実感できない「現状不満のもやもや派」（同14.0%）、「タイプ4」は重要な仕事を担当する意欲も低く、キャリアアップも実感できないボリュームゾーンの「現状維持のこれから派」（同40.0%）である^{注3,4}。

企業の成長に大きく寄与するのは重要な仕事を担当する意欲もキャリアアップの実感も高いタイプ1の女性であり、タイプ1の女性を増やしていくことが企業の女性活躍推進における重要な視点のひとつである。第1節では、タイプ1から4それぞれについて、女性本人の仕事への向き合い方や上司のマネジメント、企業の女性活躍推進の取組みなどの特徴と課題を明らかにする。第2節では、タイプ2、3、4の女性をタイプ1の「活躍体现のいきいき派」に変容させるための要因を考察する。

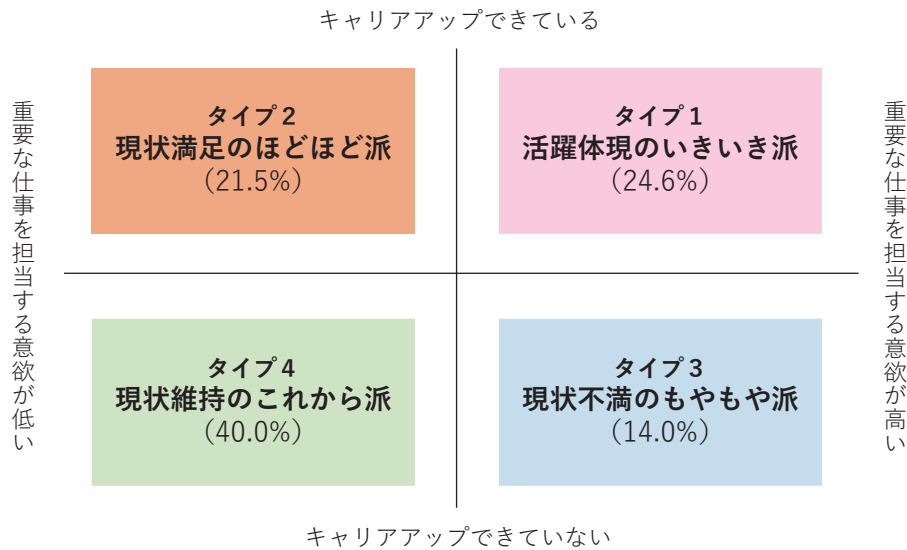
注1) 「Q15. あなたは重要な仕事を担当したいと思いますか」に対する、「そう思う」「どちらかと言えばそう思う」を重要な仕事を担当する意欲が高い、「どちらかと言えばそう思わない」「そう思わない」を重要な仕事を担当する意欲が低いとした

注2) 「Q11. あなたは自分がキャリアアップできていると思いますか」に対する、「そう思う」「どちらかと言えばそう思う」をキャリアアップできている、「どちらかと言えばそう思わない」「そう思わない」をキャリアアップできていないとした

注3) 各タイプの詳細な属性は巻末資料1「属性別タイプ分析」を参照（p. 257）

注4) 巻末資料2「女性活躍推進状況チェックシート」で、自社の女性社員のタイプ診断ならびに女性活躍推進状況分析が可能（p. 269）

図表 6-1-1 女性活躍 4 つのタイプ



第1節 女性活躍 4 つのタイプ

(1) タイプ1「活躍体现のいきいき派」

重要な仕事を担当する意欲が高く、キャリアアップの実感がある

① 特徴

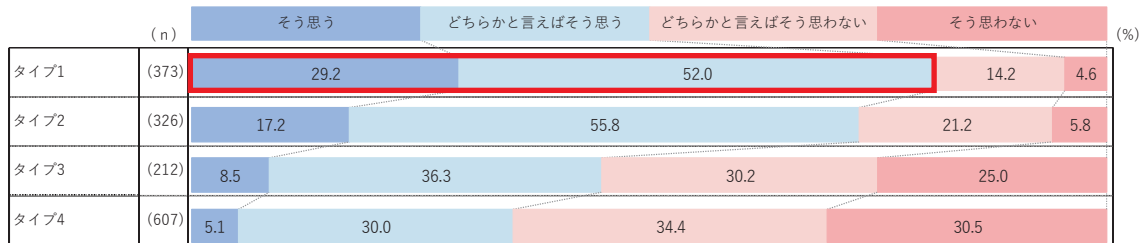
■ タイプ1の上司は部下育成に積極的

タイプ1が「キャリアアップできている」と感じる背景には、この5年間で仕事の重要度が高くなっていること（図表 6-1-2）、これまでに男性同様に責任の重い仕事の経験が多いことがあると考えられる（図表 6-1-3）。管理職になるために必要だと思う経験として挙げられた「多様な業務の経験」も 62.5%の人が経験していると回答しており、他のタイプとの差が大きい（図表 6-1-4）。

また、上司から「期待を言葉で伝えられている」とする回答割合が特に高く、また上司からの期待を感じている人の割合は 78.8%と、4タイプの中で最も高い（図表 6-1-5）。面談などで上司からキャリアに関する十分なアドバイスを得られているとする回答割合も 63.0%と最も高い（図表 6-1-6）。タイプ1の上司は、タイプ1のキャリア形成に必要な業務や適切なアドバイスを与えるなど、部下育成に熱心に取り組んでいると考えられる。

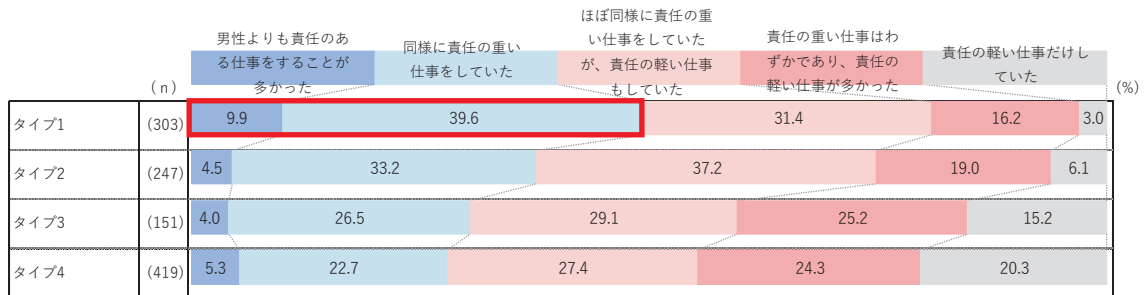
図表 6-1-2 タイプ別 上司の与える仕事の重要度

Q21. 上司（管理職）があなたに与える仕事はここ5年の間で重要度が高くなっていると思いますか

 χ^2 二乗検定 $p < 0.001$

図表 6-1-3 タイプ別 男性と比べた責任の重さ

Q28. あなたの今までの仕事内容は、同期の男性や職場の同じくらいの年齢の男性と比べて、責任の重さはどのようなものでしたか

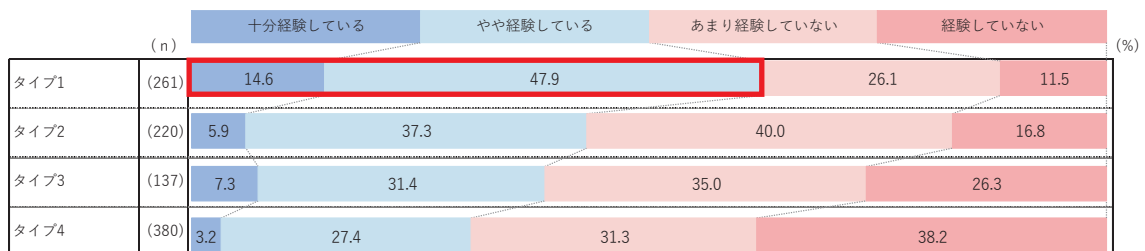


注) 「職場に同期の男性や同じくらいの年齢の男性がいない」を除く

 χ^2 二乗検定 $p < 0.001$

図表 6-1-4 タイプ別 管理職に必要な経験「多様な業務の経験」

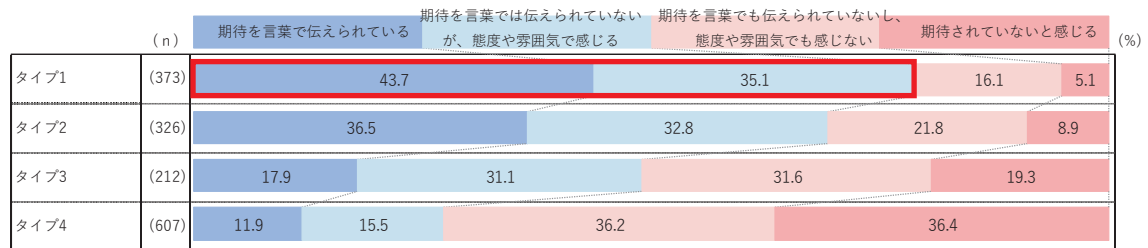
Q9-2. 管理職になるにあたって必要な経験について、あなたはどの程度経験をしていますか

 χ^2 二乗検定 $p < 0.001$

第6章

図表 6-1-5 タイプ別 上司からの期待

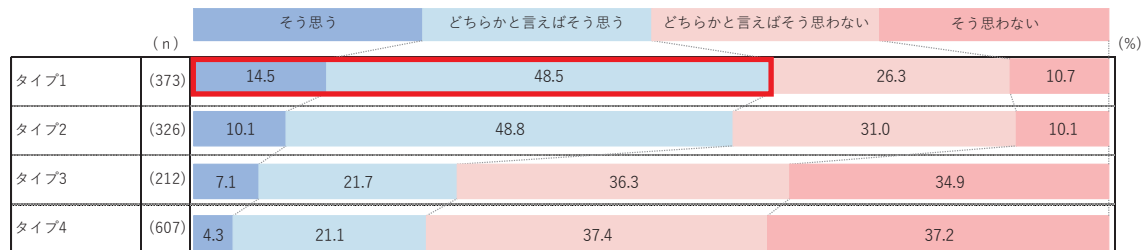
Q18. あなたは上司（管理職）に活躍を期待されていますか



χ^2 二乗検定 $p < 0.001$

図表 6-1-6 タイプ別 上司による今後のキャリアについてのアドバイス

Q20. あなたの上司（管理職）は面談等で今後のキャリアについて十分アドバイスしてくれていると思いますか



χ^2 二乗検定 $p < 0.001$

■ タイプ1が勤める企業は女性活躍推進に取り組んでいる

タイプ1が勤める企業にはキャリア形成支援制度「キャリア研修」があり、制度も利用しやすいという評価が最も高い（図表 6-1-7）。また、部下育成を積極的に行っているタイプ1の上司は「女性活躍推進」に熱心に取り組んでいるという割合も最も高い（図表 6-1-8）。企業や上司の取組みの指針となる「女性活躍推進の行動計画」の内容認知の割合は全タイプで低いものの、タイプ1の認知割合は18.3%と4つのタイプの中では最も高い（図表 6-1-9）。

図表 6-1-7 タイプ別 キャリア形成支援制度の有無「キャリア研修」

Q6-1. あなたの会社のキャリア形成支援制度についておたずねします。「キャリア研修」について、制度や取組みの利用の有無、役立ったかなどを回答して下さい

	(n)	制度があり利用しやすい	制度があるが利用しづらい	制度が無い	(%)
タイプ1	(283)	38.5	17.3	44.2	
タイプ2	(240)	32.9	22.9	44.2	
タイプ3	(154)	14.3	14.3	71.4	
タイプ4	(418)	13.9	14.1	72.0	

注)「制度の有無がわからない」を除く

χ^2 二乗検定 $p < 0.001$

図表 6-1-8 タイプ別 上司の取組み「女性活躍推進」

Q19. あなたの上司（管理職）は「女性活躍推進」についてどのように取り組んでいますか

	(n)	熱心に取り組んでいる	取り組んでいる	あまり取り組んでいない	全く取り組んでいない	(%)
タイプ1	(373)	15.8	43.2	27.6	13.4	
タイプ2	(326)	7.7	46.9	33.4	12.0	
タイプ3	(212)	7.1	21.2	38.7	33.0	
タイプ4	(607)	4.6	21.7	37.4	36.2	

χ^2 二乗検定 $p < 0.001$

図表 6-1-9 タイプ別 行動計画の内容認知（従業員 301 人以上企業のみ）

Q1. あなたの会社の女性活躍推進の行動計画（目標・取組み）についておたずねします

	(n)	行動計画があり、内容を知っている	行動計画があり、おおよその内容を知っている	行動計画はあるが、内容をあまり知らない	行動計画はあるが、内容を知らない	行動計画はない	行動計画があるかわからない	(%)
タイプ1	(142)	7.0	11.3	18.3	9.2	7.7	46.5	
タイプ2	(158)	3.8	10.8	17.7	6.3	10.1	51.3	
タイプ3	(67)	4.5	13.4	9.0	7.5	9.0	56.7	
タイプ4	(196)	3.1	8.2	12.8	8.2	12.2	55.6	

第6章

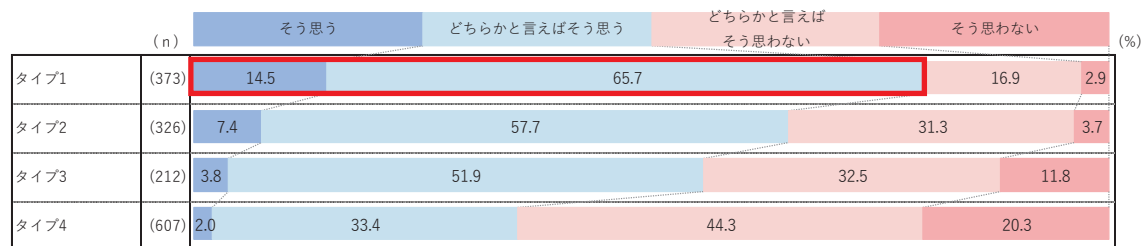
■ タイプ1は目標を持って仕事に取り組んでいる人たち

タイプ1では、仕事に対して自分の力を発揮できていると認識している人が80.2%と非常に多い（図表6-1-10）。また、5年後のキャリアの目標を持っている人が55.2%と、他のタイプと比較して圧倒的に高いのが特徴である（図表6-1-11）。

働く理由では「仕事によって自分を成長させたいから」（51.7%）、「仕事が面白いから」（38.3%）といった自分にとって働くことの意味や価値、いわゆる内的キャリアを重視する割合が他のタイプよりも10ポイント以上高い。また「地域に貢献したいから」と回答した割合も数値自体は低いですが、タイプ1は17.2%と4タイプの中で最も高い割合となっている（図表6-1-12）。

図表 6-1-10 タイプ別 力の発揮

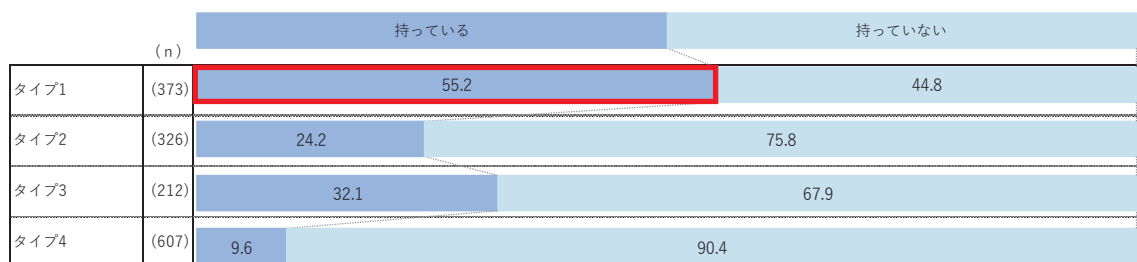
Q14. あなたは、現在、自分の力を発揮できていると思いますか



χ^2 二乗検定 $p < 0.001$

図表 6-1-11 タイプ別 5年後のキャリアの目標

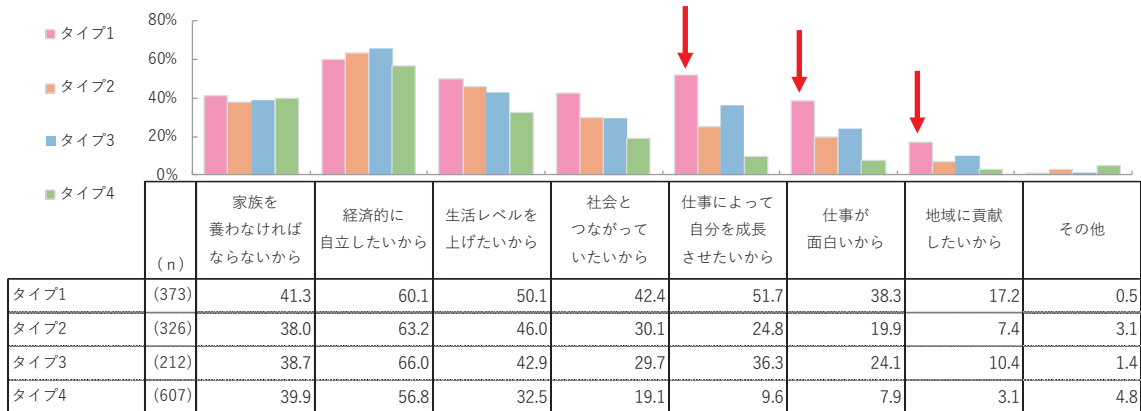
Q5. あなたは5年後のキャリアの目標を持っていますか※キャリアとは、仕事を通じて実現したい経験や経歴、生き方など



χ^2 二乗検定 $p < 0.001$

図表 6-1-12 タイプ別 働く理由

Q17. あなたが働いている理由を教えてください（いくつでも）

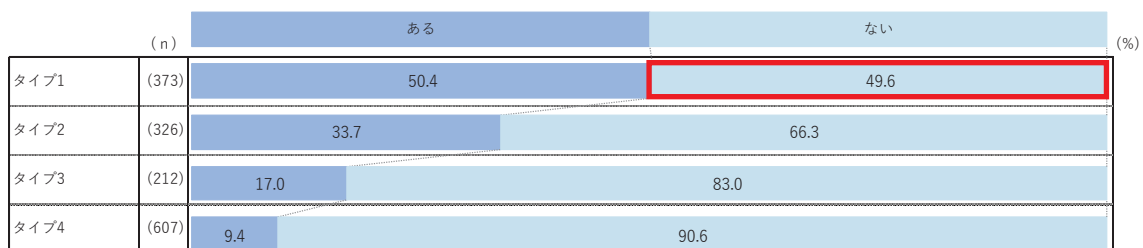


■ タイプ1の半数が管理職になれる可能性がないと認識している

タイプ1はキャリアの目標を持ち、意欲的に仕事に取り組んでいるが、それでも管理職になれる可能性がないと考えている人が半数ほどいる（図表 6-1-13）。その理由を見ると、最も回答割合が高かったのは「管理職の資質がないから」であり、他のタイプに比べ数値自体は低いものの34.1%であった。また、4タイプの中で、タイプ1が最も回答割合が高い項目は「年齢的に難しいから」19.5%、「管理職のポストが埋まっていて空きそうもないから」20.0%であった。また、年代別に「年齢的に難しいから」という理由を選択した割合を見ると、40代女性の回答が多く、他の理由と比較して顕著な特徴が見られる（図表 6-1-14）。

図表 6-1-13 タイプ別 管理職になれる可能性

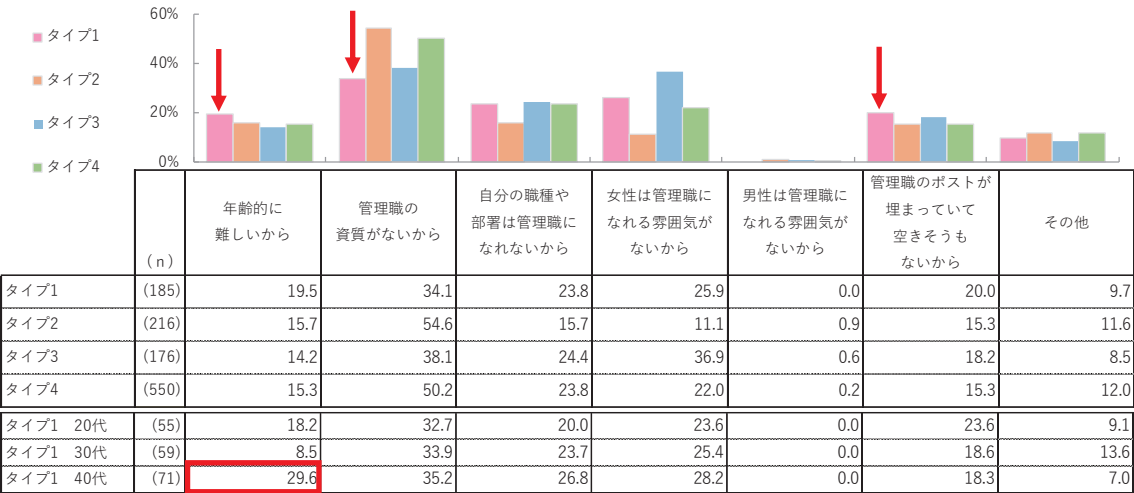
Q7. あなたは、管理職になれる可能性ありますか

 χ^2 二乗検定 $p < 0.001$

第6章

図表 6-1-14 タイプ別 管理職になれないと思う理由

Q7-1. 「管理職になれないと思う」と回答した方にお伺いします。その理由をお知らせください（いくつでも）



② 課題

20代、30代の頃は家庭との両立で忙しかった女性も、40代になり子育てがだいぶ落ち着いてくることで、仕事により意欲的に取り組める状態になる。しかしその時には管理職への道が閉ざされていることも多い。能力があり、かつモチベーションの高い女性たちを年齢に関わらず登用できるような仕組み作りが求められている。

(2) タイプ2「現状満足のほど派」

重要な仕事を担当する意欲が低い、キャリアアップの実感はある

① 特徴

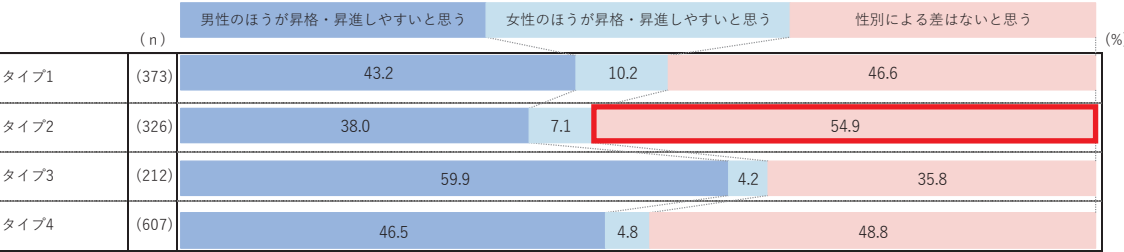
■ 職場環境が良好で、達成感が高いタイプ2

昇格・昇進の男女差については「性別による差はないと思う」と回答する割合が54.9%と半数を超えている（図表 6-1-15）。この5年間の勤務先の女性活躍推進の変化として「女性の昇格・昇進者が増えた」を選択した人の割合は、タイプ1よりも多い（図表 6-1-16）。タイプ2は性別役割分担意識が強くなく、周りには活躍している女性もそれなりに多い環境で働いていると推察される。

また仕事の達成感もタイプ1に次いで高いのがタイプ2の特徴である（図表 6-1-17）。しかしながら重要な仕事を担当する意欲は高くない。達成感は自己完結的な側面もあることから、達成感が高いだけでは、企業の成長に寄与するような活躍をしているとは言い切れない。

図表 6-1-15 タイプ別 昇格・昇進における性別の差の認識

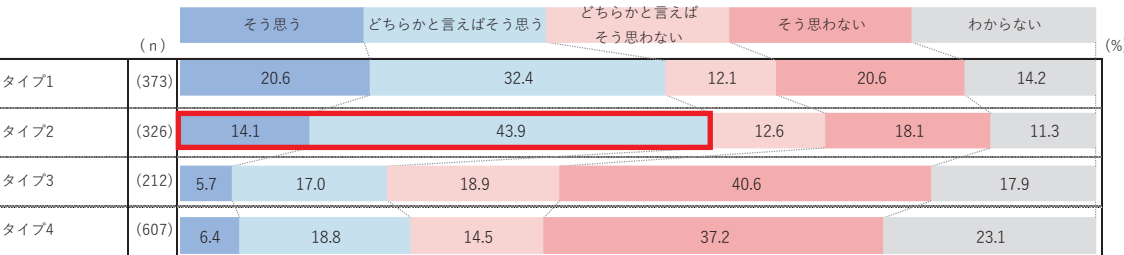
Q23. あなたの職場では、昇格・昇進において性別による差があると思いますか



χ 二乗検定 p<0.001

図表 6-1-16 タイプ別 女性の昇格・昇進者が増えた

Q3. あなたの会社は、ここ5年の間で「女性の昇格・昇進者が増えた」と思いますか（在籍5年未満の方は入社時と比較してお答えください）

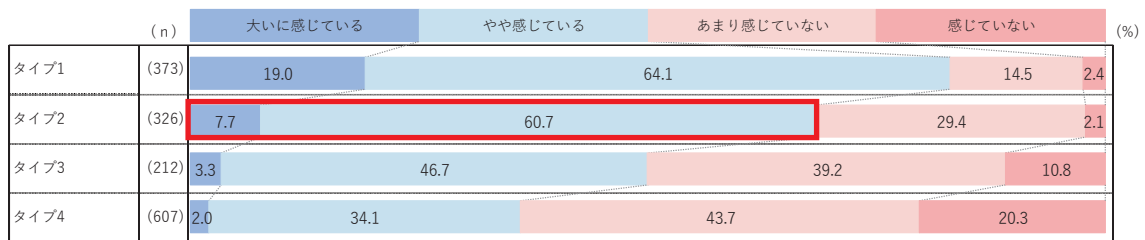


χ 二乗検定 p<0.001

第6章

図表 6-1-17 タイプ別 達成感

Q13. あなたは仕事を通じてどの程度達成感を感じていますか



χ^2 二乗検定 $p < 0.001$

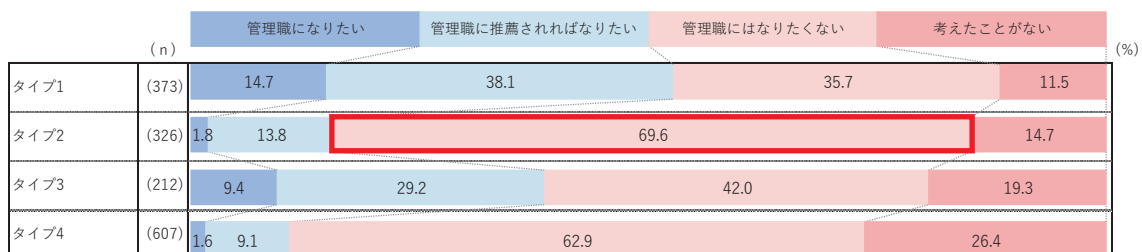
■ タイプ2は昇進意欲が最も低く、管理職になれる資質がないと感じている人たち

タイプ2は、自分自身がキャリアアップできていると感じている。しかしながら、管理職になりたくないという回答する割合は他のタイプに比べ最も高い（図表 6-1-18）。性差など職場において女性が活躍する上での問題が少ない環境にいたながらも、そもそも管理職になれないと考えている人が 66.3% もいる（図表 6-1-19）。その理由として、タイプ2は「管理職の資質がないから」を選択する回答割合が 54.6% と突出している（図表 6-1-20）。

タイプ2が管理職になるために必要だと思う経験として最も重要だと回答したのは「後輩育成の経験」であった（図表 6-1-21）。その「後輩育成の経験」を自分自身がどの程度経験しているか、という問いに対しては 52.7% が経験していると回答しているが、60.1% のタイプ1 に比べて低い（図表 6-1-22）。後輩育成の経験がないことが管理職の資質がないと感じる理由のひとつではないかと推察される。さらに、男性と比べた仕事の責任の重さについても、「男性よりも責任のある仕事をするが多かった」「同様に責任の重い仕事をしていた」と回答した割合はタイプ1の 49.5% に対して、タイプ2は 37.7% と 10 ポイント以上低い（図表 6-1-23）。

図表 6-1-18 タイプ別 昇進意欲

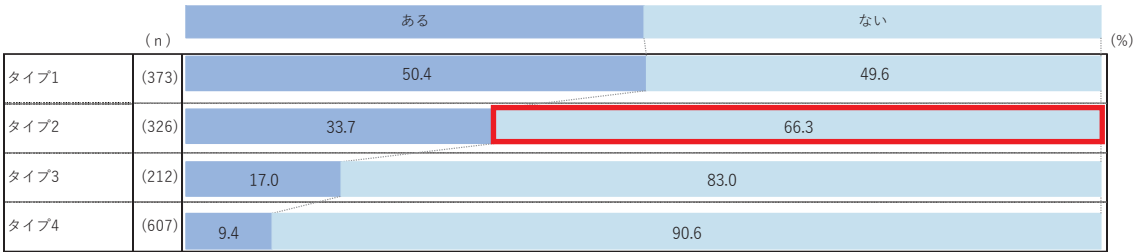
Q8. あなたは、管理職になれるとしたらどう思いますか※管理職とは、課長および課長相当職以上の職位



χ^2 二乗検定 $p < 0.001$

図表 6-1-19 タイプ別 管理職になれる可能性

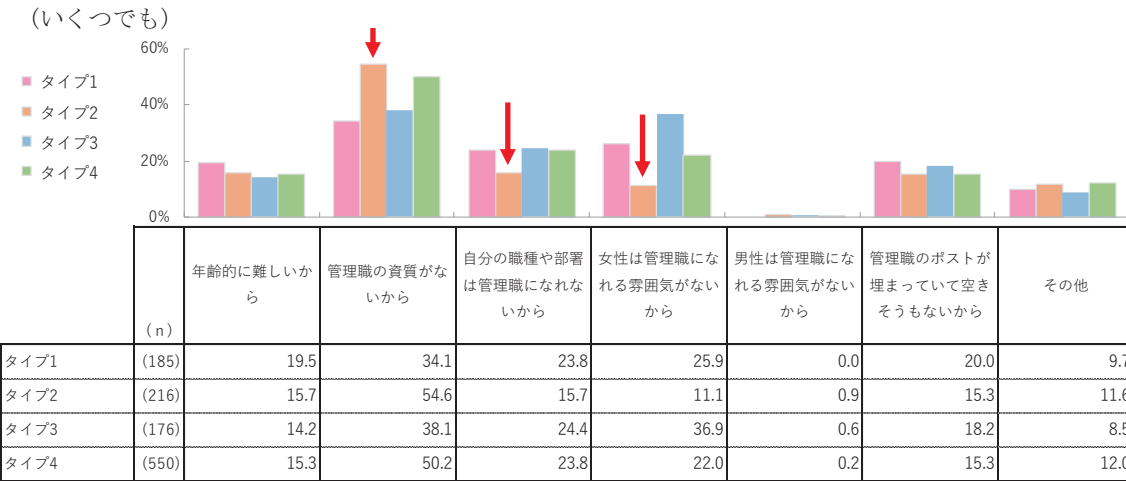
Q7. あなたは、管理職になれる可能性があると思いますか※管理職とは、課長および課長相当職以上の職位



χ^2 二乗検定 p<0.001

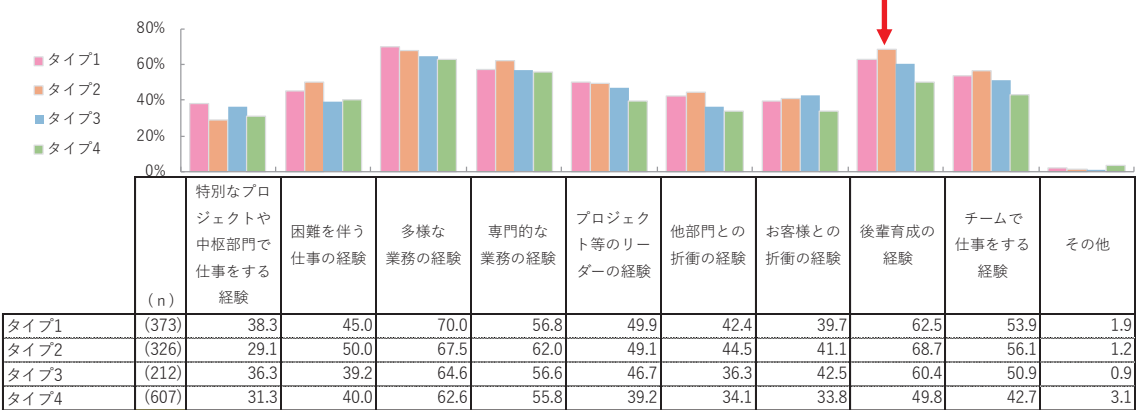
図表 6-1-20 タイプ別 管理職になれる可能性がないと思っている理由

Q7-1. 「管理職になれる可能性がない」と回答した方にお伺いします。その理由をお知らせください。



図表 6-1-21 タイプ別 管理職に必要な経験の認識

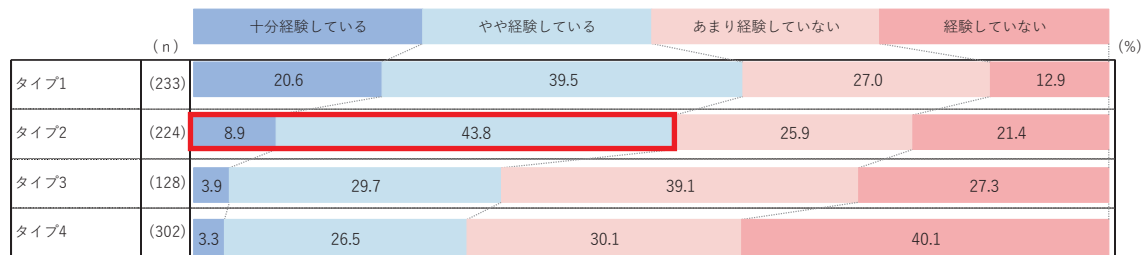
Q9-1. 管理職になるにあたって、必要な経験は何だと思いますか (いくつでも)



第6章

図表 6-1-22 タイプ別 管理職に必要な経験「後輩育成の経験」

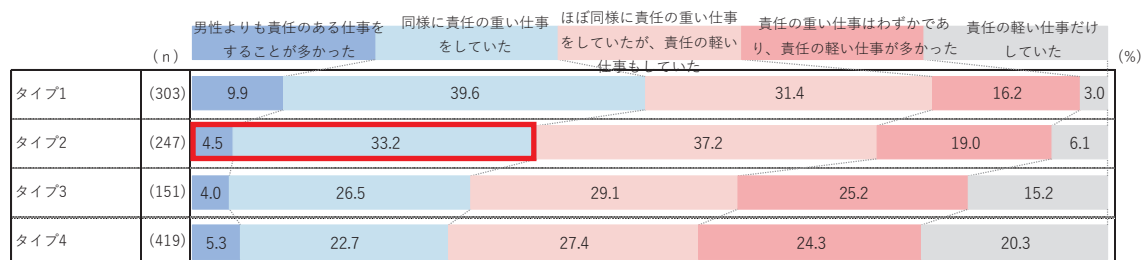
Q9-2. 管理職になるにあたって必要な経験「後輩育成の経験」について、あなたはどの程度経験をしていますか



χ^2 二乗検定 $p < 0.001$

図表 6-1-23 タイプ別 男性と比べた仕事の責任の重さ

Q28. あなたの今までの仕事内容は、同期の男性や職場の同じくらいの年齢の男性と比べて、責任の重さはどうなものでしたか



注)「職場に、同期の男性や同じくらいの年齢の男性がいない」を除いている

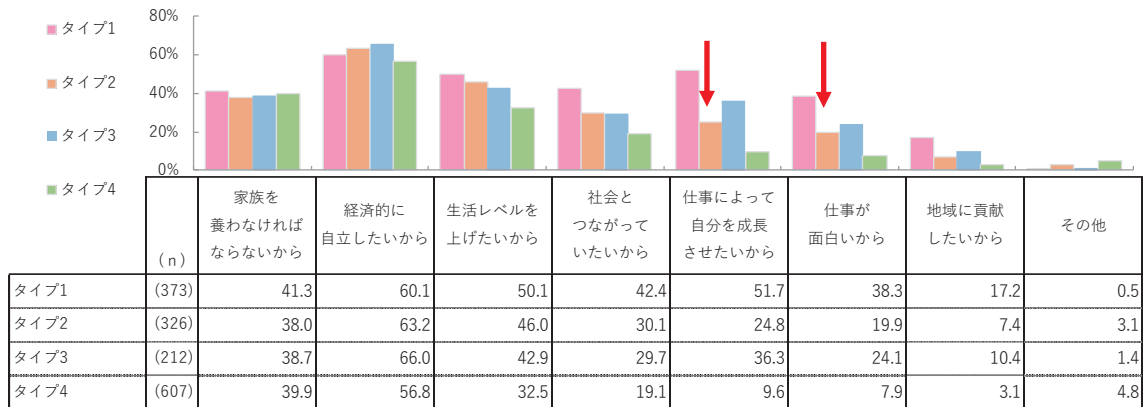
■ 内的キャリア志向が低く、キャリアプランが描けていないタイプ2

タイプ2の働く理由を見ると「仕事によって自分を成長させたいから」「仕事が面白いから」といったいわゆる内的キャリアを重視する割合は、タイプ1やタイプ3よりも低い(図表 6-1-24)。タイプ2は、達成感を感じており、現在の仕事に満足しているが、内的キャリアを志向していないことから、より仕事への責務が大きくなる「管理職」に対して魅力を感じていないと考えられる。もしくは管理職には過大な役割や負担があるものと思いついて入っている可能性もある。

その他、育児に関わる時間をもっと確保したいと思っている人がタイプ1と比べると多い(図表 6-1-25)。5年後のキャリアの目標を持っていない人が、75.8%とタイプ4に次いで多いのが特徴である(図表 6-1-26)。

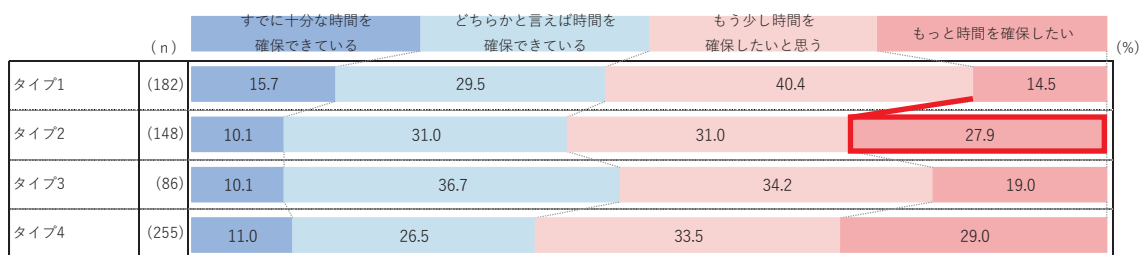
図表 6-1-24 タイプ別 働く理由

Q17. あなたが働いている理由を教えてください（いくつでも）



図表 6-1-25 タイプ別 育児に関わる時間

Q37-2. あなたはもっと育児に関わる時間を増やしたいと思いますか

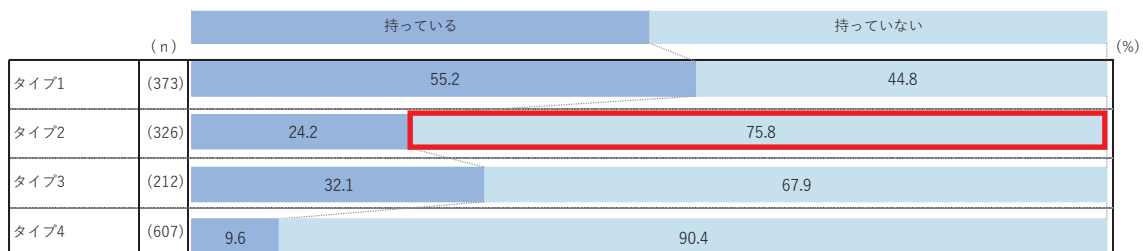


注) 「育児に手がかる子どもはいない」を除いている

 χ^2 二乗検定 $p < 0.05$

図表 6-1-26 タイプ別 5年後のキャリアの目標

Q5. あなたは5年後のキャリアの目標を持っていますか※キャリアとは、仕事を通じて実現したい経験や経歴、生き方など

 χ^2 二乗検定 $p < 0.001$

第6章

② 課題

まずは働くことが自身のキャリア形成にどのような影響を与えるのか、その意義を考えてもらい、内的キャリアを見出させるように促していくことが重要である。また、理想とする管理職像を描けるように支援していくことも重要であり、管理職のやりがいを伝えたり、責任の重い仕事や後輩育成の経験を積ませたりすることで、女性自身に男性とは異なるリーダーシップを発揮させることが有効である。

また、管理職など上位職への昇格を目指すだけでなく、専門領域を深めていくことなどもキャリアアップであり、様々なキャリアアップの道筋を見せていくことも重要だと考えられる。そのうえで育児との両立を踏まえた中長期的なキャリアプランの作成を促していく必要がある。

(3) タイプ 3「現状不満のもやもや派」

重要な仕事を担当する意欲は高いが、キャリアアップを実感できない

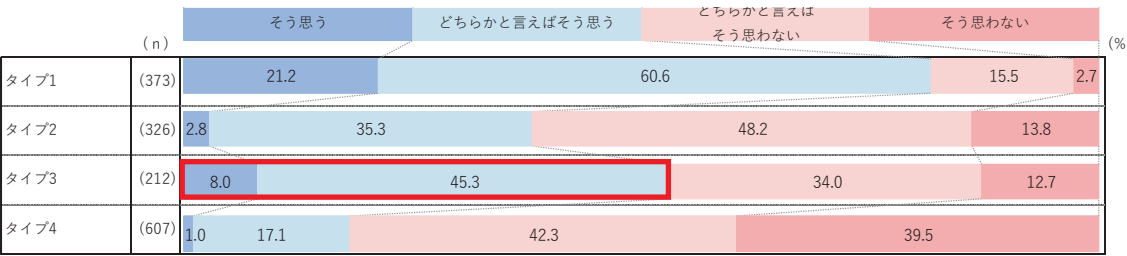
① 特徴

■ 仕事への意欲はタイプ 1 に次いで高いタイプ 3

重要な仕事を担当する意欲のみならず、現在の仕事への意欲は 53.3%とタイプ 1 に次いで高いのが特徴である（図表 6-1-27）。

図表 6-1-27 タイプ別 仕事の意欲

Q16. あなたは、現在の仕事に対するご自分の意欲は高いと思いますか



χ^2 二乗検定 p<0.001

■ 能力を活かす十分な機会が与えられていないタイプ 3

しかし、異動や担当替えの経験では「異動や担当替えをしたことがない」と回答する割合が 48.6%と半数近くを占めており、4つのタイプの中で最も高い（図表 6-1-28）。一方、管理職に必要な経験として最も回答が多い「多様な業務の経験」については、経験したと回答した割合は 38.7%に留まり、タイプ 1 との差が 23.8 ポイントとその割合は顕著に低い（図表 6-1-29）。

タイプ 3 がキャリアアップできていない最たる理由として回答したのは「仕事内容が単調である」であった（図表 6-1-30）。現在の仕事のレベルも「自分の能力よりもやや低い」「低い」と回答した割合が 4 タイプの中で最も多く（図表 6-1-31）、仕事への意欲は高いものの、能力を活かす十分な機会が与えられていない可能性が高い。

第6章

図表 6-1-28 タイプ別 異動や担当替えの経験

Q10. これまで、異動や担当替えになる時に、キャリア形成の視点から異動や担当替え後の役割の説明を、上司（管理職）や人事から受けたことはありますか

	(n)	ある	ない	異動や担当替えをしたことがない	(%)
タイプ1	(373)	31.9	37.3	30.8	
タイプ2	(326)	29.4	43.6	27.0	
タイプ3	(212)	10.4	41.0	48.6	
タイプ4	(607)	8.6	50.7	40.7	

χ^2 二乗検定 $p<0.001$

図表 6-1-29 タイプ別 管理職に必要な経験「多様な業務の経験」

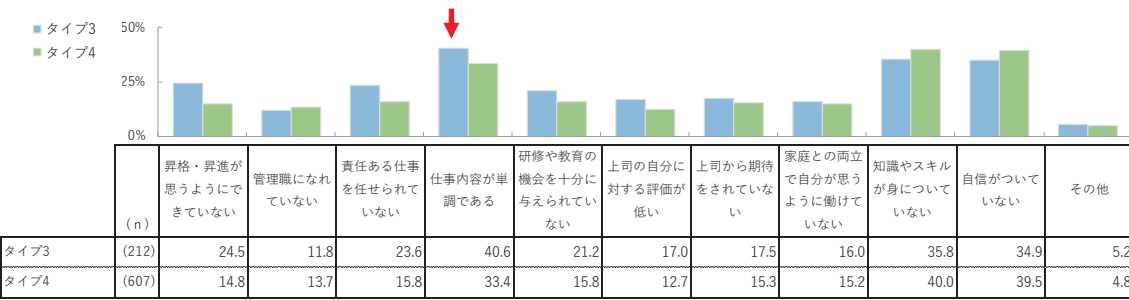
Q9-2. 管理職になるにあたって必要な経験「多様な業務の経験」について、あなたはどの程度経験をしていますか

	(n)	十分経験している	やや経験している	あまり経験していない	経験していない	(%)
タイプ1	(261)	14.6	47.9	26.1	11.5	
タイプ2	(220)	5.9	37.3	40.0	16.8	
タイプ3	(137)	7.3	31.4	35.0	26.3	
タイプ4	(380)	3.2	27.4	31.3	38.2	

χ^2 二乗検定 $p<0.001$

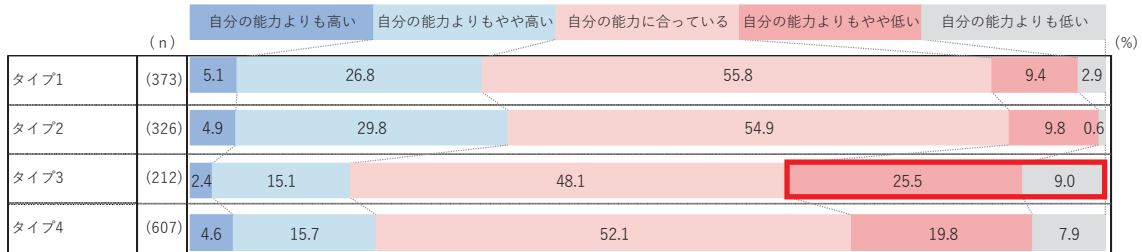
図表 6-1-30 タイプ別 キャリアアップできていない理由

Q11-1. 「キャリアアップできていない」と回答した方にお伺いします。キャリアアップができていないと思う理由についておたずねします（いくつでも）



図表 6-1-31 タイプ別 仕事のレベル

Q22. あなたの能力と比べると、今の仕事のレベルはどうですか

 χ^2 二乗検定 $p < 0.001$

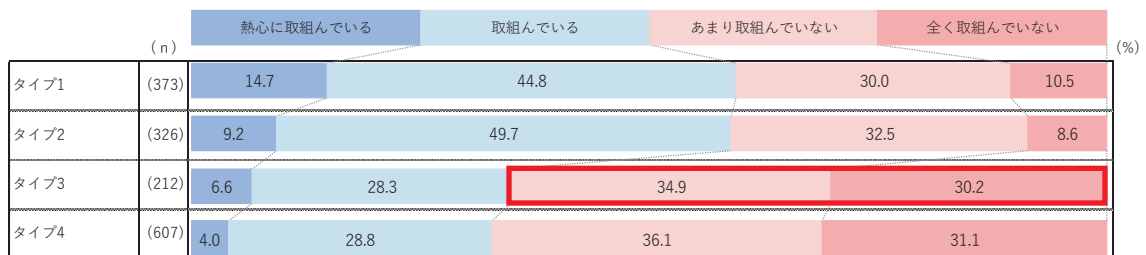
■ タイプ3が抱える大きな課題は上司のマネジメント

上司の取組みを見ると、タイプ3の65.1%が上司は「部下の育成」に取り組んでいないと評価し（図表 6-1-32）、さらに「部下の公平な評価」に取り組んでいないと評価する割合は63.2%と、いずれも半数を超えている（図表 6-1-33）。

「女性活躍推進」については、タイプ1の59.0%が上司が取り組んでいると評価するのに対し、タイプ3では28.3%と低い（図表 6-1-8、p. 209）。また、上司から今後のキャリアへのアドバイスがある割合も、タイプ1と比べるとかなり低く、34.2ポイントの差が見られる（図表 6-1-34）。

図表 6-1-32 タイプ別 上司の取組み「部下の育成」

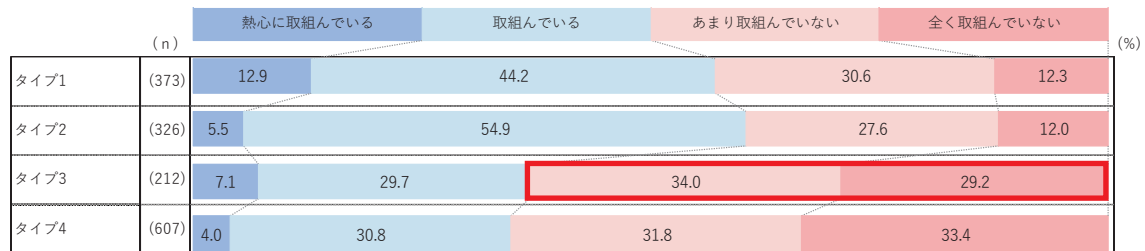
Q19. あなたの上司（管理職）は「部下の育成」についてどのように取り組んでいますか

 χ^2 二乗検定 $p < 0.001$

第6章

図表 6-1-33 タイプ別 上司の取組み「部下への公平な評価」

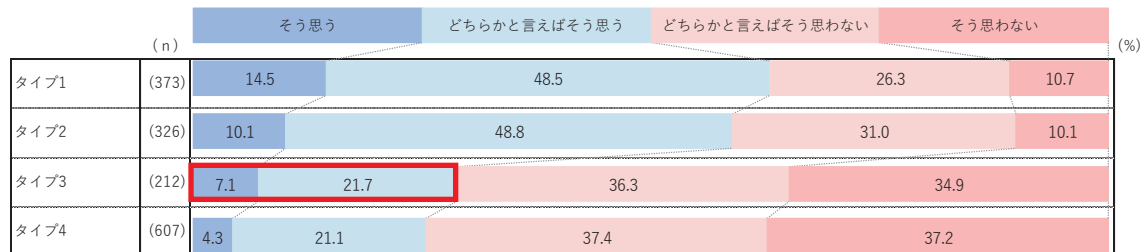
Q19. あなたの上司（管理職）は「部下への公平な評価」についてどのように取り組んでいますか



χ^2 二乗検定 $p < 0.001$

図表 6-1-34 タイプ別 上司による今後のキャリアについてのアドバイス

Q20. あなたの上司（管理職）は面談等で今後のキャリアについて十分アドバイスしてくれていると思いますか



χ^2 二乗検定 $p < 0.001$

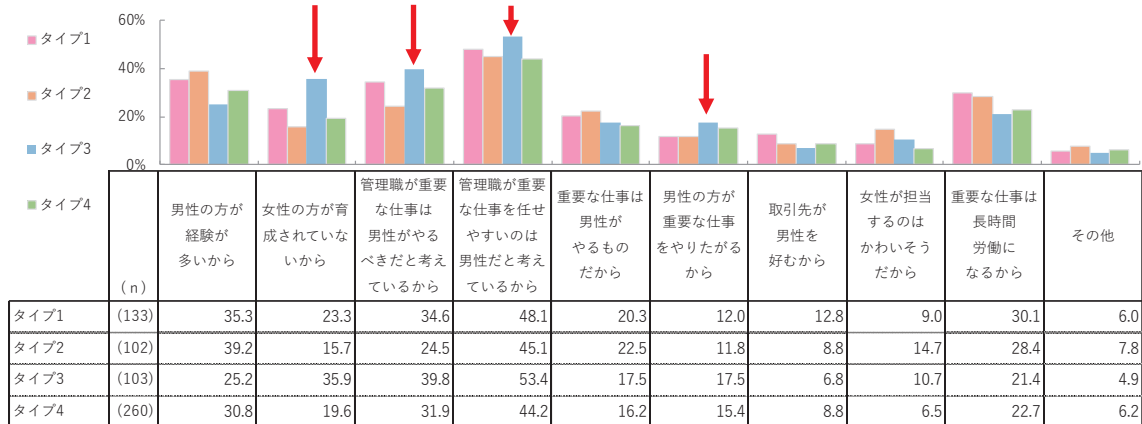
■ タイプ3は上司のみならず企業風土など職場の環境にも恵まれていない

職場において重要な仕事を男性に担当させる傾向があると回答した人に、そう感じる理由をたずねたところ、タイプ3は「管理職が重要な仕事を任せやすいのは男性だと考えているから」（53.4%）、「管理職が重要な仕事は男性がやるべきだと考えているから」（39.8%）、「女性の方が育成されていないから」（35.9%）、「男性の方が重要な仕事をやりたがるから」（17.5%）が、他のタイプよりも高い割合となっている（図表 6-1-35）。

昇格・昇進において性別による差があるか否かについても、「男性の方が昇格・昇進しやすいと思う」と回答した割合が 59.9%で4タイプの中で最も高い（図表 6-1-36）。タイプ3が勤める職場は性別役割分業意識が残り、またアンコンシャス・バイアスが強い職場であると考えられ、上司の不適切なマネジメントやネガティブな企業風土が仕事の付与や昇進・昇格における男性優位の偏りを生み出していると推察される。

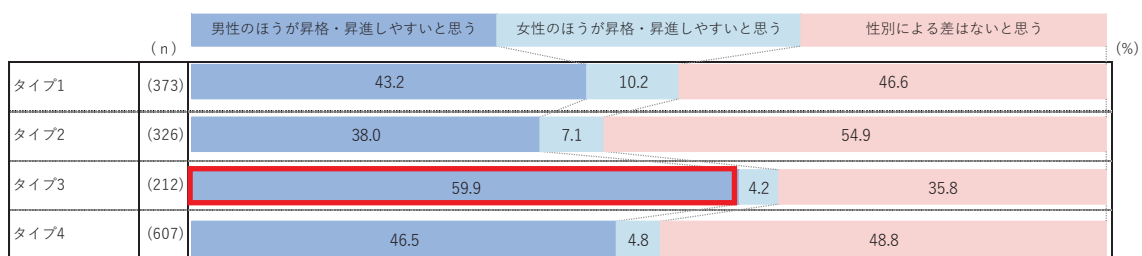
図表 6-1-35 重要な仕事を男性に担当させることが多い理由

Q27-1. 前問で「重要な仕事は男性に担当させることが多い」と回答した方にお伺いします。重要な仕事を男性に担当させることが多いのはなぜだと思いますか（いくつでも）



図表 6-1-36 タイプ別 昇格・昇進の性別による差

Q23. あなたの職場では、昇格・昇進において性別による差があると思いますか



χ^2 二乗検定 $p < 0.001$

② 課題

タイプ3は上司や職場環境に恵まれていないためにキャリアアップができていないと感じているが、重要な仕事を担当する意欲と現在の仕事に対する意欲は高い。そのため、企業や上司の取組み次第では、一気に活躍が進み、ひいては企業の成長につながることも期待できる。

全社を挙げて女性活躍推進に取り組み、企業および職場風土を改善していくことが重要である。さらに、企業ならびに管理職自身が女性部下の育成や仕事の付与の仕方を見直すことも重要である。管理職は与える仕事の重要度を徐々に上げながら、女性部下に男性同様に責任のある仕事を任せることや、性別に依らず部下を公平に評価すること、部下のキャリア形成について適切なアドバイスを提供することなどが求められる。

(4) タイプ4「現状維持のこれから派」

重要な仕事を担当する意欲も低く、キャリアアップも実感できない

① 特徴

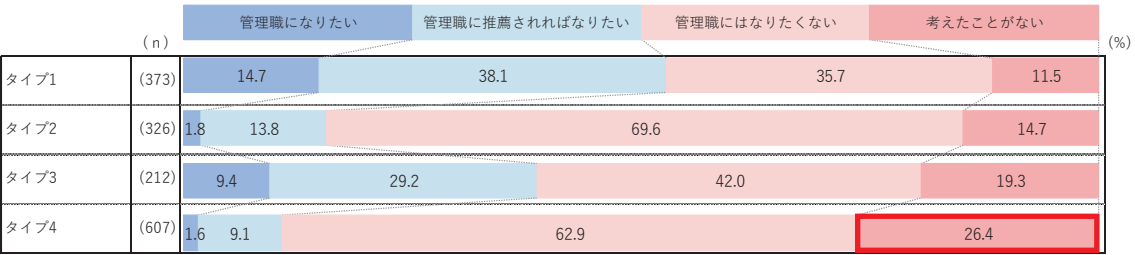
■ タイプ4は昇進意欲が低く、そもそも昇進を考えたことすらない人たち

タイプ4は「管理職になりたくない」と回答する割合がタイプ2に次いで62.9%と高く、「考えたことがない」とする回答割合は26.4%と4つのタイプのうち最も高い（図表6-1-18）。

キャリアアップできていない理由を見ると、「知識やスキルが身についていない」40.0%、「自信がついていない」39.5%、「仕事内容が単調である」33.4%といった回答が上位であった（図表6-1-37）。

図表 6-1-18 タイプ別 昇進意欲（再掲）

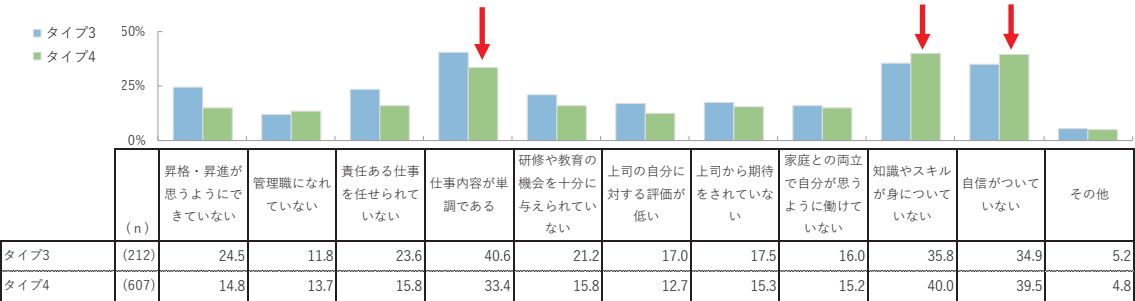
Q8. あなたは、管理職になれるとしたらどう思いますか



χ^2 二乗検定 p<0.001

図表 6-1-37 タイプ別 キャリアアップできていない理由

Q11-1. 「キャリアアップできていない」と回答した方にお伺いします。キャリアアップができていないと思う理由についておたずねします（いくつでも）



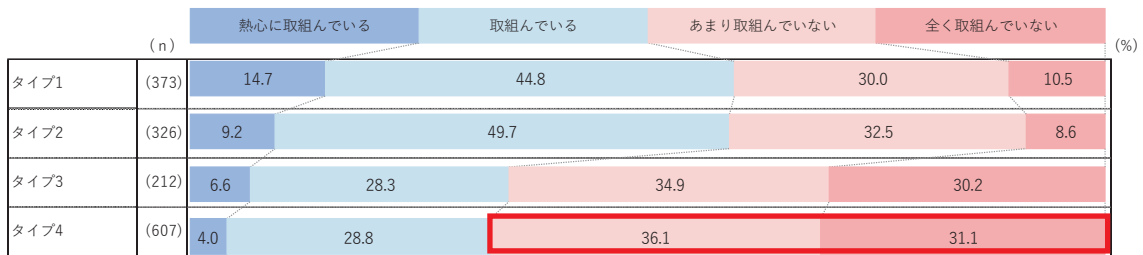
■ タイプ4の上司は部下育成にも女性活躍推進にも取り組んでいない

上司が「部下の育成」および「女性活躍推進」に取り組んでいないとタイプ4が評価する割合は4つのタイプの中で最も高い(図表6-1-38、6-1-39)。

上司から「期待されていないと感じる」人が36.4%と非常に多いのが特徴である(図表6-1-40)。

図表 6-1-38 タイプ別 上司の取組み「部下の育成」

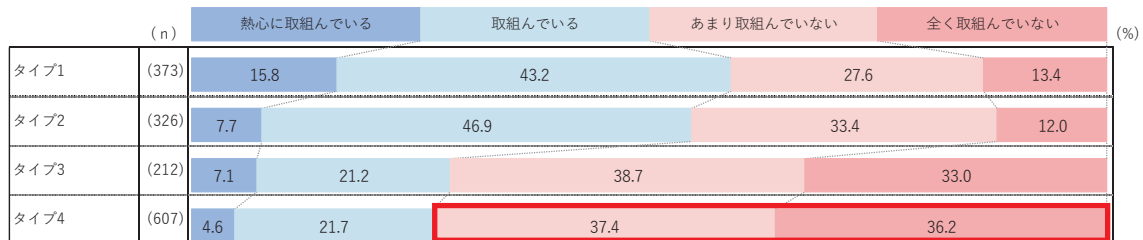
Q19. あなたの上司（管理職）は「部下の育成」についてどのように取り組んでいますか



χ^2 二乗検定 $p < 0.001$

図表 6-1-39 タイプ別 上司の取組「女性活躍推進」

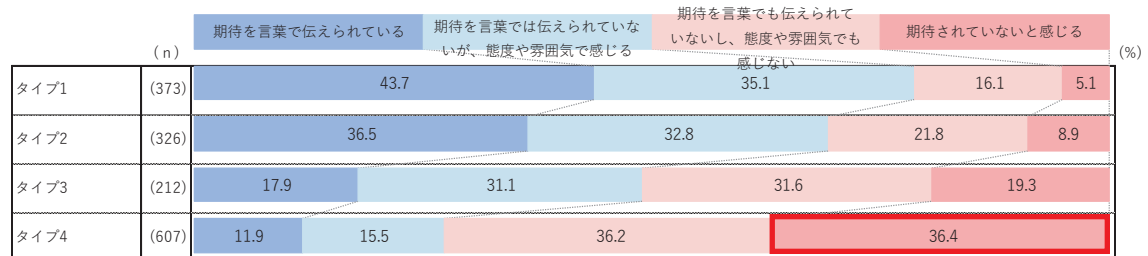
Q19. あなたの上司（管理職）は「女性活躍推進」についてどのように取り組んでいますか



χ^2 二乗検定 $p < 0.001$

図表 6-1-40 タイプ別 上司からの期待

Q18. あなたは上司（管理職）に活躍を期待されていますか



χ^2 二乗検定 $p < 0.001$

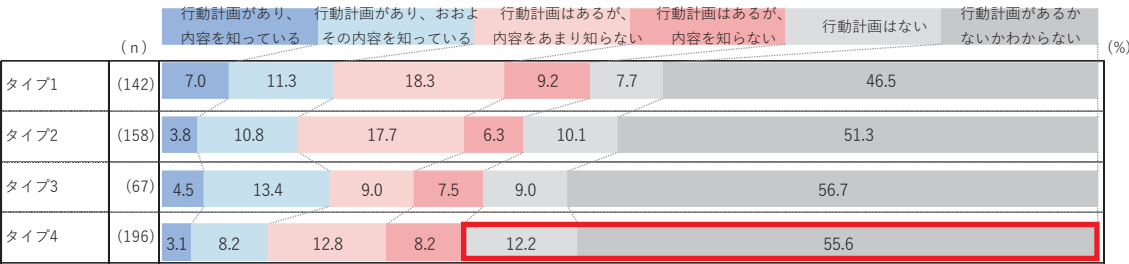
■ 企業の制度や取組みに無関心なタイプ4

タイプ4は行動計画の策定が義務付けられている301人以上の企業における行動計画の認知状況を見ても、「行動計画はない」「行動計画があるかわからない」と回答する割合が67.8%と4つのタイプの中で最も高い（図表6-1-41）。

会社の制度や取組みの有無や使いやすさについて質問した項目では、4つのタイプの中で「わからない」と回答した項目が最も多い（図表6-1-42）。

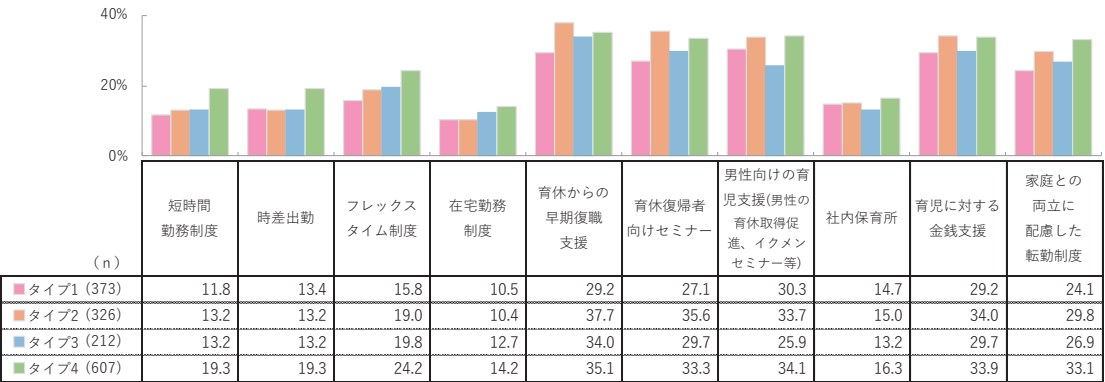
図表6-1-41 タイプ別 行動計画の内容認知（従業員301人以上企業のみ）

Q1. あなたの会社の女性活躍推進の行動計画（目標・取組み）についておたずねします



図表6-1-42 タイプ別 会社にある制度や取組み（「わからない」と回答した割合）

Q4-1. あなたの会社の制度や取組みについておたずねします。それぞれの制度や取組みの有無、利用のしやすさなどを回答してください



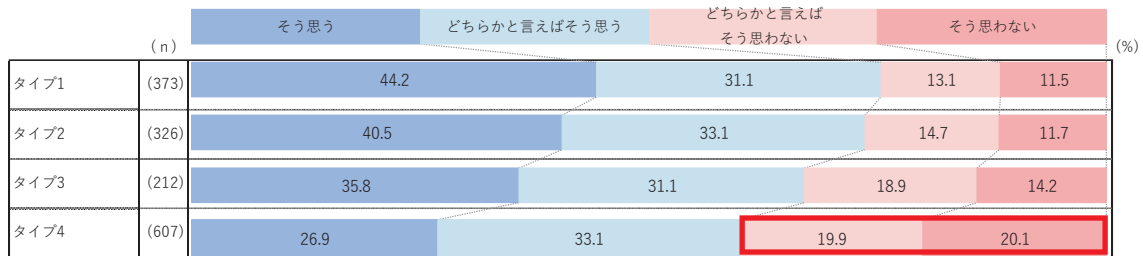
■ タイプ4は業務の属人化によって働きづらい環境にいる可能性あり

有給休暇の取得のしやすさについては、4つのタイプのうち最も「取得しやすいと思わない」と回答した割合が高い（図表6-1-43）。その原因として、業務が属人化しており、休みが取りづらくなっている可能性がある」と推察される。

働く理由を見ても、「仕事によって自分を成長させたいから」や「仕事が面白いから」といった内的キャリアに関する項目が他のタイプと比べ極端に低い（図表6-1-44）。

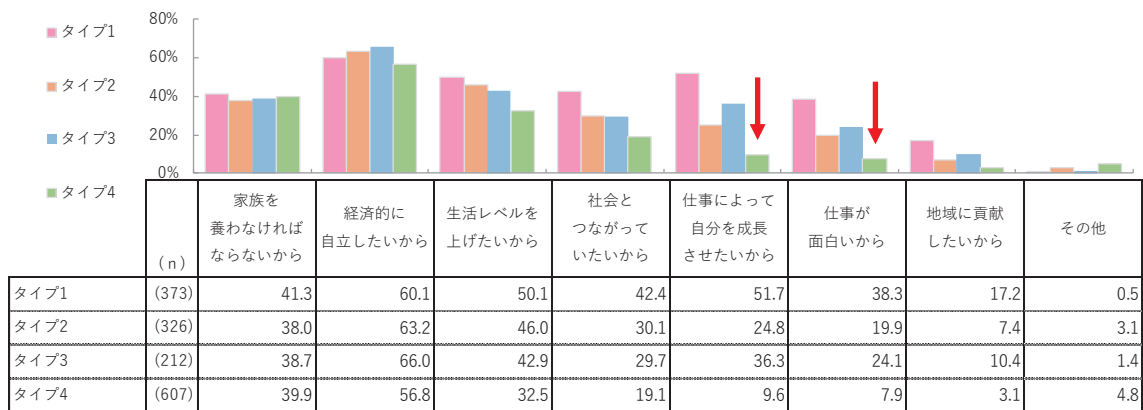
図表 6-1-43 タイプ別 有給休暇の取得しやすさ

Q36. あなたの職場は有給休暇を取得しやすいと思いますか

 χ^2 二乗検定 $p < 0.001$

図表 6-1-44 タイプ別 働く理由

Q17. あなたが働いている理由を教えてください (いくつでも)



② 課題

タイプ4は計画的に育成されておらず、会社の制度や取組み、自分自身のキャリアについても関心が低い。職場環境に課題意識を持つことや、キャリアアップを図ることよりも、地道に着実に仕事を続けて行くことを重視している人が多いのではないかと推察される。

しかしながら、タイプ4は最大のボリュームゾーンでもあり、彼女たちのモチベーションを上げ、活躍を促していく重要性は極めて高い。まずは上司が積極的にコミュニケーションを図りながら、少しずつ新しい仕事に挑戦できるように促していくことが必要である。また、新しい仕事に踏み出すことに躊躇することも想定されるため、小集団活動（少人数のグループで効率化、品質向上、安全性向上などの現場改善を行う）などの仕組みを活用し、日常業務への改善意欲を高めていく方法から始めることも有効である。また、社内外のキャリア形成支援策を活用し、キャリア観に何らかの刺激を与えることも有効だと考えられる。

第2節 「活躍体现のいきいき派」への変容を促す要因

～多項ロジスティック回帰分析より～

女性活躍推進には企業の成長に寄与するタイプ1の女性を増やしていくことが重要である。タイプ1を増やすにはどのような取組みが有効かを検討するために、タイプ1、タイプ2、タイプ3、タイプ4を目的変数として多項ロジスティック回帰分析を行った。多項ロジスティック回帰分析は目的変数の中からベース・カテゴリーを定め、説明変数の変化に応じて回答者がベース・カテゴリーから他のカテゴリーに移る確率を検討する。

ベース・カテゴリーをタイプ2、タイプ3、タイプ4とした場合、それぞれがタイプ1に移る確率を推定した。係数が正であれば、説明変数が変化した時に、ベース・カテゴリーからタイプ1に移る確率が高くなり、係数が負であればタイプ1に移る確率が低くなる。ここでは、p値が0.05未満（5%有意水準）の場合を、有意な差があるものとして解釈していく。

分析の推定結果を示した図表6-2-1によれば、「上司の期待」や「仕事の重要度」「異動・担当替えの経験」などの説明変数において有意な影響を確認することができ、ベース・カテゴリーからタイプ1に移る確率が高くなるという推計結果が明らかになった。アンケート調査結果から見てきたように、企業としての女性活躍推進への取組み、上司の働きかけは、女性たちのキャリア形成や、意欲を大きく左右するものである。さらに、多項ロジスティック回帰分析では典型的な属性ではなく個性でそれぞれの女性を捉えることで、女性の年齢や学歴、また企業の規模や業種、職種などの如何に関わらず、上記の企業や上司の働きかけ次第でタイプ2、3、4の女性をタイプ1「活躍体现のいきいき派」へと変容させることができると考えられる。

図表 6-2-1 多項ロジスティック回帰分析の推定結果

		ベース：タイプ2		ベース：タイプ3		ベース：タイプ4	
		係数	p値	係数	p値	係数	p値
上司の期待	ベース：期待されていない 期待されている	0.359	0.068	0.723 0.001 **		1.507 0.000 ***	
仕事の重要度	ベース：高くなっていない 高くなっている	0.205	0.316	1.042 0.000 ***		0.972 0.000 ***	
異動・担当替えの経験	ベース：異動や担当替えをしたことがない 異動・担当替えの経験あり・説明あり 異動・担当替えの経験あり・説明なし	-0.124 0.570 -0.322 0.104		1.276 0.000 *** 0.455 0.035 *		1.088 0.000 *** 0.125 0.501	
男性と比べた責任の重さ	ベース：責任の軽い仕事だけしていた						
	男性よりも責任のある仕事をするが多かった	1.261 0.029 *		1.681 0.010 *		1.269 0.017 *	
	同様に責任の重い仕事をしていて	0.798 0.096		1.032 0.032 *		1.204 0.006 **	
	ほぼ同様に責任の重い仕事をしていて、責任の軽い仕事もしていた	0.371 0.431		0.995 0.035 *		1.020 0.017 *	
	責任の重い仕事はわずかであり、責任の軽い仕事が多かった	0.353 0.471		0.750 0.122		0.813 0.065	
	職場に、同期の男性や同じくらいの年齢の男性がいない	0.314 0.518		0.524 0.273		0.627 0.149	
仕事と育児の両立支援制度の数	仕事と育児の両立支援制度の数	-0.008 0.849		0.009 0.876		0.049 0.300	
キャリア形成支援制度の数	キャリア形成支援制度の数	0.044 0.345		0.038 0.527		0.124 0.014 **	
昇格・昇進における性別による差	ベース：男性のほうが昇格・昇進しやすいと思う 性別による差はないと思う、女性のほうが昇格・昇進しやすいと思う	-0.258 0.224		0.431 0.087		-0.322 0.138	
重要な仕事の担当	ベース：男性に担当させることが多いと思う 男女関係ないと思う、女性に担当させることが多いと思う	-0.192 0.377		-0.158 0.529		-0.104 0.636	
出産しても働き続けられる雰囲気	ベース：出産しても働き続けられる雰囲気がないと思う 出産しても働き続けられる雰囲気があると思う	-0.426 0.198		0.259 0.404		0.214 0.441	
育児をしながらのキャリアアップ	ベース：育児をしながらキャリアアップすることが可能ではないと思う						
	育児をしながらキャリアアップすることが可能だと思う	0.704 0.001 **		1.004 0.000 ***		1.307 0.000 ***	
企業規模	ベース：301人以上						
	11人～100人	0.357 0.103		0.006 0.983		0.229 0.299	
	101人～300人	0.337 0.137		-0.065 0.809		0.308 0.185	
業種	ベース：運輸業、郵便業						
	建設業	0.397 0.553		-0.059 0.934		0.275 0.652	
	製造業	0.655 0.306		0.667 0.349		0.739 0.218	
	情報通信業	0.477 0.526		0.424 0.619		1.309 0.093	
	卸売業、小売業	0.552 0.377		0.440 0.525		0.683 0.248	
	金融業、保険業	0.032 0.960		0.605 0.428		0.420 0.508	
	宿泊業、飲食サービス業	0.350 0.683		1.281 0.261		1.128 0.187	
	生活関連サービス業、娯楽業	0.663 0.403		-0.061 0.943		0.640 0.391	
	教育、学習支援業	0.414 0.517		0.402 0.592		0.751 0.234	
	医療	0.457 0.458		0.453 0.521		0.555 0.348	
	福祉	0.615 0.329		0.245 0.734		0.693 0.252	
	その他のサービス業	0.783 0.246		0.204 0.778		0.935 0.135	
	その他	0.281 0.663		-0.287 0.685		0.743 0.238	
職種	ベース：介護、保健医療、生活衛生サービス						
	事務	0.529 0.121		0.054 0.896		0.286 0.398	
	営業	0.574 0.193		-0.049 0.927		0.413 0.377	
	販売	0.547 0.275		0.333 0.570		0.610 0.224	
	飲食物調理、接客・給仕サービス	0.565 0.343		0.656 0.375		0.995 0.090	
	専門的・技術的職業	-0.057 0.844		-0.128 0.734		0.238 0.434	
	製品製造・加工処理、機械組立、検査など	0.062 0.909		0.355 0.593		0.023 0.966	
	その他	0.105 0.787		0.183 0.722		0.211 0.608	
勤務場所	ベース：本社 支店、工場、事務所、現場など本社以外の場所	-0.233 0.203		-0.231 0.285		-0.139 0.451	
職位	ベース：一般従業員						
	係長・主任および係長・主任相当職	0.266 0.223		0.585 0.049 *		0.853 0.001 **	
年齢	ベース：45～49歳						
	20～24歳	-0.095 0.812		-0.574 0.193		0.283 0.463	
	25～29歳	-0.261 0.362		-0.157 0.645		0.618 0.027 *	
	30～34歳	-0.158 0.583		0.180 0.612		0.647 0.023 *	
	35～39歳	-0.111 0.722		-0.387 0.283		0.114 0.697	
	40～44歳	0.136 0.630		0.238 0.477		0.790 0.003 **	
学歴	ベース：高校卒、中学卒、その他						
	大学・大学院卒	0.227 0.314		0.276 0.292		0.382 0.093	
	短大・高専卒	-0.025 0.927		0.311 0.335		0.166 0.533	
	専門・各種学校卒	0.316 0.238		0.060 0.844		0.117 0.648	
子どもの人数	ベース：いない						
	1人	-0.225 0.545		-0.162 0.714		0.092 0.798	
	2人	-0.109 0.766		0.151 0.732		0.192 0.585	
	3人以上	-0.176 0.620		-0.043 0.918		-0.007 0.984	

注) *は5%有意水準、**は1%有意水準、***は0.1%有意水準を示す

＜参考＞ 推定結果の詳細

■ タイプ2をベースにした場合

- ・「男性と比べた責任の重さ」について、責任の軽い仕事だけしていた場合に比べ、男性よりも責任のある仕事をするが多かった場合にタイプ1に移る確率が高くなる。
- ・「育児をしながらのキャリアアップ」について、育児をしながらキャリアアップすることが可能ではないと思う場合に比べ、育児をしながらキャリアアップすることが可能だと思う場合はタイプ1に移る確率が高くなる。

■ タイプ3をベースにした場合

- ・「上司の期待」について、上司に期待されていない場合に比べ、期待されている場合はタイプ1に移る確率が高くなる。
- ・「仕事の重要度」について、仕事の重要度が高まらない場合に比べ、仕事の重要度が高まっている場合はタイプ1に移る確率が高くなる。
- ・「異動・担当替えの経験」について、異動・担当替えの経験がない場合に比べ、異動・担当替えの経験がある場合（説明あり・なし）はタイプ1に移る確率が高くなる。
- ・「男性と比べた責任の重さ」について、責任の軽い仕事だけしていた場合に比べ、男性よりも責任のある仕事をするが多かった、同様に責任の重い仕事をしていた、ほぼ同様に責任の重い仕事をしていたが責任の軽い仕事もしていた3つの場合はタイプ1に移る確率が高くなる。
- ・「育児しながらのキャリアアップ」について、育児をしながらキャリアアップすることが可能ではないと思う場合に比べ、育児をしながらキャリアアップすることが可能だと思う場合はタイプ1に移る確率が高くなる。
- ・「職位」について、一般従業員の場合に比べ、係長・主任および係長・主任相当職の場合はタイプ1に移る確率が高くなる。

■ タイプ4をベースにした場合

- ・「上司の期待」について、上司に期待されていない場合に比べ、期待されている場合はタイプ1に移る確率が高くなる。
- ・「仕事の重要度」について、仕事の重要度が高まらない場合に比べ、仕事の重要度が高い場合はタイプ1に移る確率が高くなる。
- ・「異動・担当替えの経験」について、異動・担当替えの経験がない場合に比べ、異動・担当替えの経験がある場合（説明あり）はタイプ1に移る確率が高くなる。
- ・「男性と比べた責任の重さ」について、責任の軽い仕事だけしていた場合に比べ、男性よりも責任のある仕事をするが多かった、同様に責任の重い仕事をしていた、ほぼ同様に責任の重い仕事をしていたが責任の軽い仕事もしていた3つの場合はタイプ1に移る確率が高くなる。
- ・「キャリア形成支援制度の数」について、キャリア形成支援制度の数が多くなると、タイプ1に移る確率が高くなる。
- ・「育児しながらのキャリアアップ」について、育児をしながらキャリアアップすることが可能ではないと思う場合に比べ、育児をしながらキャリアアップすることが可能だと思う場合はタイプ1に移る確率が高くなる。
- ・「職位」について、一般従業員の場合に比べ、係長・主任および係長・主任相当職の場合、タイプ1に移る確率が高くなる。
- ・「年齢」について、45～49歳に比べ、25～29歳、30～34歳、40～44歳の場合、タイプ1に移る確率が高くなる。