

企業で働く女性のキャリア展望に影響する職場要因の検討

産業能率大学 荒木 淳子

東京大学 正木郁太郎

実践女子大学 松下 慶太

株式会社ビジネスリサーチラボ 伊達 洋 駆

A study on factors affecting career prospects for working women in Japanese enterprises

Junko ARAKI

(Sanno University)

Ikutaro MASAKI

(University of Tokyo)

Keita MATSUSHITA

(Jissen Women's University)

Yoku DATE

(Business Research Lab, Inc.)

This research aims to understand the factors affecting career prospects for working women in Japanese enterprises. We focus on the effects of the organizational culture favorable to women's organizational participation, work environment, and supervisor's support. We obtained the data from a survey given to 267 people in three Japanese enterprises (n=267).

The results show that the organizational culture favorable to women's organizational participation and open communication in the workplace influence career prospects for working women. The supervisor's support for women's reflection on their work also affects career prospects. These findings indicate that organizational culture favorable to women's organizational participation, work environment and supervisor's support contribute to women's career development.

Keywords : Career prospects, Women's organizational participation, Organizational culture, Workplace environment, Supervisor's support

1. 研究の背景と目的

企業や組織における女性活躍の重要性は政府においても認識され、「男女共同参画社会基本法」の制定以降、内閣府男女共同参画局を中心にさまざまな施策が実施されてきている。この間、民間企業においては産前産後休業や育児休業などの子育て支援等、ワーク・ライフ・バラ

ンス（以下、WLB）施策が整備・拡充された。しかし企業における WLB 施策の充実が進む一方、日本では依然として出産前に働いていた女性の約6割が第一子出産後に離職しており、この数字は30年間でほとんど変わっていない（国立社会保障・人口問題研究所，2010）。日本の女性の労働力率を見ても、出産・子育て期に相当する30代半ばに労働力率が大きく減少しそ

の後回復する「M字カーブ」はいまだに解消されていない。このように日本では、いまだに途中で就業を中断する女性が多く見られる。

こうした就業の中断は、女性が組織のなかで十分な仕事経験を積むことを困難にし、結果として女性の活躍を妨げていると考えられる。実際に出産や育児を経験した総合職女性は組織でのキャリアの見通しを持ちづらく、このため子どもがいない総合職女性が長期的なキャリアの見通しや職場環境を考慮して出産を控えるケースもあるという（永瀬・山谷，2011）。日本では管理職に占める女性比率を高めていくことが政府目標として掲げられているが、今後は女性が30代以降も就業を中断することなく、組織のなかで十分にキャリア形成していけるようにすることが求められる。そのためには、日本企業で女性がキャリア形成をするためにはどのような環境が必要であるか、何が女性の中長期的なキャリア形成を促すかを明らかにする必要がある。そこで本研究では、日本企業で働く女性の中長期的なキャリア形成を規定する要因を分析し、女性自身のキャリア形成を支援するための職場や企業のあり方について考察する。

女性のキャリア形成についてはこれまでも離転職意思（高橋・渡辺，1995）や仕事のやりがい（高橋，2007）に着目し、その規定要因が分析されてきた。しかし実際には、離転職意思がなくても仕事への意欲が低いことや、仕事のやりがいは高いが組織へのコミットメントが低いことも考えられる。女性活躍のあり方の一つとして、今後は、女性が組織において中核的な人材として中長期的にキャリア形成をしていくことも重要と考えられる。そこで本研究では、組織におけるより中長期的なキャリアの見通しである「キャリア展望」（尾形，2008）に着目する。キャリア展望は、組織コミットメントとは正の関係に、離職意思とは負の関係にあるとされる（尾形，2008）。このことから、キャリア展望を持つ女性は組織において意欲的に就業を継続し、結果として十分なキャリア形成が可

能になるのではないかと考えられる。組織における女性のキャリア形成については昇進意欲に着目する研究もあるが（たとえば大塚，2010）、最近では必ずしも管理職昇進だけではない多様なキャリア形成のあり方が必要と考えられている（三菱UFJリサーチ&コンサルティング，2011）。そこで本研究では、女性のキャリア形成への意欲として、女性のキャリア展望を用いることにする。

2. 先行研究と本研究の課題

次に、女性のキャリア形成に関する先行研究について振り返る。従来、M字カーブのような女性の就労状況は女性自身の意識によるものと見なされてきたが、女性のキャリア形成には女性自身の意識だけでなく女性を取り巻く組織や職場のマネジメントの影響が重要であることが指摘され（Kanter，1993）、こうした視点から女性のキャリア形成に影響を与える要因の研究が行われてきた（大沢，2015）。これらの研究は女性のキャリア形成や仕事と家庭との両立について、主に（1）両立支援制度、（2）上司支援、（3）組織文化との関連を分析するものであったと言える。以下でそれぞれの研究について説明する。

両立支援制度に関する研究では、育児や介護による休暇の取得や、一時的な勤務形態の変更、多様な就業形態の用意といった企業における仕事と家庭の両立支援制度が、従業員の仕事に対する意識やキャリアにプラスの効果を与えることが明らかにされている（Perry-Smith & Blum，2000；坂爪，2002；佐藤・武石，2011）。また、女性のキャリア形成や仕事と家庭の両立には、上司の支援や職場のマネジメントが重要であることも指摘されている。Thomas & Ganster（1995）が看護師など医療専門職の女性を対象に実施した調査では、上司の支援や働き方の柔軟性が自己統制感を高め、仕事と家庭との葛藤を抑えることで、仕事への満足度や健康状態を高めていた。日本において

も上司による育成やマネジメント、制度の運用状況などが、仕事と家庭との葛藤を抑え、仕事へのモチベーションやWLB満足度を高めることが論じられている（松原，2010；中井・佐々木・山内，2012；佐藤・武石，2011）。

さらに、組織が仕事と家庭の両立に支援的な組織文化を持つことの重要性も指摘されている（Allen，2001；Ladge & Greenberg，2015；Thompson, Beauvais & Lyness，1999）。MBAの卒業生に調査を行ったThompsonほか（1999）は、仕事と家庭の両立に支援的な組織文化が従業員の両立支援制度の利用を促し、コミットメントを高め、仕事と家庭の両立に関するコンフリクトを抑えることを明らかにした。Allen（2001）も同様に、両立支援制度や上司支援だけではなく、従業員自身がその組織を仕事と家庭との両立に支援的であると認識しているかどうかの仕事満足度やコミットメントを高め、仕事と家庭とのコンフリクトを抑えることを論じている。Ladge & Greenberg（2015）は出産後復職した女性について、企業による制度的支援だけでなく上司や同僚による組織文化的な支援が女性の自己効力感を高め、再組織社会化を促すことを論じている。

このようにこれまでの研究では、仕事と家庭の両立支援制度や上司支援、組織文化が、従業員の仕事満足度、WLB満足度、組織へのコミットメントや仕事と家庭とのコンフリクトなどに影響を与えることが明らかにされてきた（Allen，2001；松原，2010；佐藤・武石，2011；Thomas & Ganster，1995；Thompson, Beauvais & Lyness，1999）。しかし日本企業については、どのような組織文化が組織にとって有効なのかに関する研究蓄積はまだ少なく（北居，2014）、女性のキャリア形成に上司支援や組織文化が与える影響については、明らかにされていない。両立支援制度が整いつつある日本企業では、女性が組織のなかでキャリア形成をしていくためには、両立支援制度だけでなく女性のキャリア形成に支援的な上司や、男女平等

な雇用管理、柔軟な働き方といった女性活躍を促進する企業の組織文化が必要ではないか。そこで本研究では、上司支援と組織文化に着目し、女性の中長期的なキャリア形成に影響を与える要因について探索的な検討を行うことにする。

2.1 上司支援

これまでの研究では、女性の昇進や就業継続といったキャリア形成には、上司の支援が重要な役割を果たすことが論じられてきた（永瀬・山谷，2012；大塚，2010；佐野，2013；高田，2015；Thomas & Ganster，1995；矢島，2014）。こうした研究で女性のキャリアに影響を与える上司支援として挙げられているのが、仕事と家庭の両立に対する理解・配慮と、「評価する」「背中を押す」といった成長への支援である。仕事と家庭の両立に対する理解・配慮については、企業の両立支援制度の有無だけでなく、職場の上司がこうした両立支援制度の存在を認識し、生活面への理解をすることの重要性が指摘されている（Allen，2001）。上司が両立支援制度の存在を認識し、理解している職場は女性にとって働きやすく、キャリア展望を持てると考えられる。また、成長を促す上司の支援については、中原（2010）が詳しく分析を行い、上司による支援が若手社員の成長を促すことを明らかにしている。上司による成長支援は女性のキャリア展望にも有意に影響すると考えられる。

仮説1：上司による両立支援制度存在の認識や生活面への配慮は、女性のキャリア展望に正の影響を与える。

仮説2：上司の成長支援は、女性のキャリア展望に正の影響を与える。

2.2 組織文化

組織文化は、「ある組織の成員によって共有されている価値観や行動規範ならびにそれらを支えている信念」と定義される（加護野，

1982; Schein, 1985)。1980年代には組織文化について、ある組織の成員が組織について共有している価値観や行動規範を定性的に明らかにしようとする研究が数多く行われた(Denison, 1996; 北居, 2014)。一方、組織文化とよく似た概念に、組織風土がある。組織風土は、「組織の方針、目標、慣行、手続きについての共有された知覚」であり、「仕事環境の知覚」と定義される(松尾, 2006)。組織風土研究は、当初組織成員のモチベーションの改善を目的として行われたが(加護野, 1982)、その後は組織風土が従業員の行動や意思決定に与える影響等について定量的な研究が行われてきた(Denison, 1996; 北居, 2014)。このように、両者はもともと異なる概念として研究されており、研究のアプローチも異なっていた。

しかし最近では、組織文化と組織風土はそれぞれアプローチが異なるものの「組織の社会的文脈」という共通の現象を研究対象にするものであり、両者に大きな概念上の区別はないとされている(Denison, 1996; 松尾, 2006; 北居, 2014)。そこで本研究でも両者を区別せずに「組織文化」とし、組織成員が組織や仕事環境をどのように知覚しているかによって、組織文化を測ることとする。その上で本研究では、制度や雇用管理に伴う企業全体の組織文化と、それぞれの職場における職場環境との2つのレベルにおいて組織文化を測ることとする。女性のキャリア形成に関するこれまでの研究では、男女平等な雇用管理(武石, 2006)や、仕事と家庭の両立を支援する組織文化(Allen, 2001; Thompson, Beauvais & Lyness, 1999)といった女性活躍に関する組織文化の重要性が指摘されている。企業全体として昇進や仕事の割り当てにおいて男性を優遇せず、男女平等な雇用管理や多様な働き方を認める組織文化や、女性を積極的に登用しようとする組織文化があることによって、女性のキャリア形成が促進されるのではないかと考えられる。また、女性のキャリア形成には企業全体の組織文化とともに、職場

環境の重要性も指摘されている(佐藤・武石, 2011)。それぞれの職場にメンバーとのコミュニケーションや柔軟な働き方を認める雰囲気があることも、女性の働きやすさにつながり、中長期的なキャリア形成を可能にするのではないかと。

仮説3-1: 女性活躍を促進する企業の組織文化は女性のキャリア展望に正の影響を与える。

また、女性のキャリア形成には、職場の理解や周囲の人々との関係形成などの職場環境が重要と言われる(中井・佐々木・山内, 2012; 岡本, 1999)。とりわけ仕事と家庭の両立の実現には、職場における上司と部下とのコミュニケーションや情報共有が重要であることが論じられている(松原, 2010; 佐藤・武石, 2011)。また最近では、職場でのコミュニケーションは組織における学習や職場のマネジメントにも正の効果を与えることが明らかにされている(北居, 2014; 鈴木, 2013)。悩みや不安を抱えても、職場のメンバーとオープンなコミュニケーションが可能であればそれらは解決され、中長期的にキャリア形成していくことが可能だと考えられる。そのほか、仕事と家庭の両立について多様性を認めることも女性の活躍を促すと考えられる。仕事と家庭との両立が認められにくい職場環境では、女性が長期的なキャリアの見通しを持ちづらく、仕事を優先して子どもをあきらめる傾向があるという(永瀬・山谷, 2011)。多様性が受容される職場ほど、女性はキャリア展望を持って長期的にキャリア形成していくことができるのではないかと。

仮説3-2: オープンにコミュニケーションを行う職場環境は女性のキャリア展望に正の影響を与える。

仮説3-3: 仕事と家庭に関する多様性を受容する職場環境は女性のキャリア展望に正の影響を与える。

3. 研究の方法

2014年4月～5月にかけ、東京都内に本社のある企業3社（情報通信業、サービス業）への質問紙調査を実施し、276名より回答を得た。企業はいずれも、本研究の調査企業を通じて調査依頼を行い、協力の得られた企業である。なお調査時点で、3社ともに育児休業や短時間勤務といった両立支援制度は十分に充実しており、制度の充実度合は社会的に見ても各社ともに十分な状況にあった。質問紙は電子ファイルで送付し、回答は個別に電子ファイルに入力を行う方式で行った。回答者のうち、性別が無回答であった9名を除く267名を分析対象とする。回答者の男女別属性を表1に示す。

次に、本研究で用いた概念と設問について説明する。

3.1 キャリア展望

尾形（2008）より「私は、この会社での自分

の将来像がイメージできる」、「私は、将来、この会社で取り組んでみたいと思っていることや目標がある」について4件法（1. 当てはまらない～4. 当てはまる）で尋ねた。2項目の得点を単純加算後、平均して用いることにする。

3.2 上司支援

上司支援については、上司の仕事と育児の両立支援制度（出産・育児、育児休業、時短勤務）への理解として、上司がそれらの制度をどのように認識しているのか、「私の上司は、出産・育児に関する社内制度を知っている」等、上司の制度認識を問う設問3項目についてそれぞれ5件法（1. まったくそう思わない～5. とてもそう思う）で尋ねた。また、仕事と家庭の両立支援のための業務量の配分や仕事以外の生活面への配慮については、独立行政法人労働政策研究・研修機構（2013）を参考に文言を修正し、「配慮」として4項目を用いた。上司による成長支援は、中原（2010）より、「業務支援」「内

表1 回答者の男女別属性データ

	男性	女性	合計
年齢	40.41 歳	35.84 歳	38.18 歳
勤続年数	12.89 年	9.04 年	10.97 年
役職			
役職なし（一般職）	20.0%	77.3%	48.3%
係長・主任相当職	34.8%	15.2%	25.1%
課長・課長職相当職	30.4%	3.0%	16.9%
部長・部長職相当職	11.9%	1.5%	6.7%
その他	1.5%	3.0%	2.2%
無回答	1.5%	0%	0.8%
部署			
人事・総務・経理	12.6%	24.2%	18.4%
企画・調査・広報	12.6%	12.1%	12.4%
研究・開発・設計	2.2%	0.8%	1.5%
情報処理	3.0%	2.3%	2.6%
営業	7.4%	2.3%	4.9%
販売・サービス	51.9%	52.3%	52.1%
生産（建設・運輸・流通部門含む）	1.5%	0%	0.7%
その他	7.4%	5.3%	6.4%
無回答	1.5%	0.8%	1.1%
N	135	132	267

省支援」「精神支援」に関する 14 項目をそのまま用いた。

3.3 組織文化

企業の中に女性の活躍を促進するような組織文化（女性活躍文化）がどのくらいあるかという点について、House, Hanges, Javidan ほか (2004) より性平等性を測定する項目のなかから 2 項目を選び、文言を修正して用いた。また、その他 6 項目をオリジナルで作成した。以上 8 項目について、それぞれ 5 件法（1. まったくそう思わない～5. とてもそう思う）で尋ねた。詳しい項目と因子分析の結果については、表 3 に示す。

職場におけるメンバーとの率直な話し合いや悩み事の相談といった「コミュニケーション」については、Dobbins & Zaccaro (1986)、鈴木 (2013) より 3 項目を 5 件法（1. まったくそう思わない～5. とてもそう思う）で尋ねた。なお、個人が想起する職場に違いのある可能性もあるため、質問紙の冒頭において、職場を「責任・目標・方針を共有し、仕事を達成する中で実質的な相互作用を行っている課・部・支

店などの集団」（中原, 2010）と定義した。また、「多様性の受容」については小林・池田 (2008) より 3 項目を参考に文言を修正し、それぞれの項目について 5 件法（1. まったくそう思わない～5. とてもそう思う）で尋ねた。

4. 結 果

はじめに女性活躍文化を測定する 8 項目に対して反転項目に対する処理を行った後、探索的因子分析（最尤法・プロマックス回転）を行った。固有値 1 以上を基準に行った結果、表 3 のように 3 つの因子が抽出された。因子負荷量が大きかった箇所を太字にして示した。

第一因子は、「私の会社は、自分に合った働き方を自分で選ぶことができると思う」など、働き方の多様性に関する項目が強い負荷を示したため、「多様性」に関する因子と判断した。第二因子は、「私の会社は、男性の方が女性よりも社内での昇進昇格への道がより開けていると思う」など男性優位に関する反転項目が強い負荷を示したため、「非男性優位」に関する因子と判断した。第三因子は、「私の会社の経営層は、女性社員の活用について積極的だと思

表 2 主な質問項目

○上司による両立支援制度存在の認識
[1] 私の上司は、出産・育児に関する社内制度を知っている
[2] 私の上司は、時短勤務に関する社内制度を知っている
[3] 私の上司は、育児休業に関する社内制度を知っている
○職場の雰囲気：オープンなコミュニケーション
[1] 私の職場では、率直な話し合いや意見交換が行われている
[2] 私の職場では、メンバーに心配事や悩み事をなんでも相談できる
[3] 私の職場では、年齢や地位にかかわらず、自由に話し合える風通しの良さがある
○職場の雰囲気：多様性の受容
[1] 私の職場では、仕事と家庭の両立について、職場のメンバーと意見が食い違っていても許されると思う
[2] 私の職場では、仕事と家庭の両立について、上司は部下の多様な働き方を受け入れている
[3] 私の職場では、仕事と家庭の両立について、異なる意見を持っていても受け入れられる
○上司支援：配慮
[1] 私の上司は、業務量や重要な業務が特定の部下に偏らないように配慮している
[2] 私の上司は、部下のキャリアおよびライフビジョンをよく理解したうえで時間をかけて目標等を設定し業務を配分している
[3] 私の上司は、評価結果を納得がいくようにフィードバックしてくれる
[4] 私の上司は、職場に不満感が出ないよう、部下の仕事以外の生活面も配慮して業務を配分している

表3 女性活躍文化に関する因子分析

	I	II	III
私の会社は、自分に合った働き方を自分で選ぶことができると思う	.791	.011	-.044
私の会社は、働き方に関して多様な選択肢を用意していると思う	.562	.036	.128
私の会社は、男性の方が女性よりも社内での昇進昇格への道がより開けていると思う (-)	.105	.777	.107
私の会社は、重要な仕事へのアサインは、最終的に女性より男性を選ぶことが多いと思う (-)	-.053	.536	-.208
私の会社は、男性は女性以上に幅広い仕事を経験できると思う (-)	-.049	.404	.037
私の会社の経営層は、女性社員の活用について積極的だと思う	.057	.018	.684
私の会社は、意思決定に必要な地位に女性がつくことが出来ると思う	-.061	.275	.474
私の会社は、女性を登用するための育成・管理をしていると思う	.278	.153	.463
	因子相関	.261	.595
			.489

表4 各項目の平均値と α 係数

	最小値	最大値	α 係数	平均値		SD	
				男性	女性	男性	女性
キャリア展望	1	4	0.67	2.89	2.31	0.68	0.78
女性活躍文化 (多様性)	1	5	0.66	3.20	2.98	0.79	0.79
女性活躍文化 (非男性優位)	1	5	0.59	3.06	2.60	0.65	0.79
女性活躍文化 (女性登用)	1	5	0.63	3.38	3.08	0.54	0.74
職場環境：コミュニケーション	1	5	0.86	3.70	3.48	0.60	0.82
職場環境：多様性の受容	1	5	0.69	3.59	3.38	0.55	0.63
上司による両立支援制度存在の認識	1	5	0.94	3.77	3.76	0.67	0.70
上司支援 (業務支援)	1	5	0.87	3.88	3.69	0.69	0.71
上司支援 (内省支援)	1	5	0.85	3.75	3.52	0.75	0.80
上司支援 (精神支援)	1	5	0.90	3.38	3.11	0.82	0.98
上司支援 (配慮)	1	5	0.90	3.47	3.25	0.79	0.95

う」などの項目が強い負荷を示したため、「女性登用」に関する因子と判断した。

それぞれの下位因子について信頼性係数 α を算出した結果、いずれも一定の信頼性が得られたため、下位因子ごとに各項目の得点を単純加算後平均化して用いることにする。同様に「キャリア展望」について信頼性係数 α を算出した結果、0.67とやや低い数字ではあるが尾形(2008)にもとづき、各項目の得点を単純加算後平均化して用いることにした。職場環境については、「コミュニケーション」に関する3項目については信頼性係数 α を算出した結果、0.86という十分な値が得られたため、3項目を単純加算後平均化して用いることにした。同様に、「多様性への受容」に関する3項目について信頼性係数 α を算出した結果、0.69とやや低

い数字ではあるものの信頼性は得られたため、3項目を単純加算後に平均化して用いることにした。「上司による両立支援制度存在の認識」、「上司支援」も信頼性係数 α はいずれも0.8以上と高かったため、各項目の得点を単純加算後平均化して用いることにした。各項目の男女別平均値と α 係数を表4に示す。

キャリア展望に影響する要因として、上司支援、女性活躍文化、職場環境に着目し、それらのキャリア展望との関連について分析する。まず、変数同士の相関係数を表5に示す。

上司支援のうち、業務支援、内省支援、精神支援、配慮の間にいずれも比較的強い相関が見られる。しかし中原(2010)ではそれぞれを独立した下位因子として扱い、どのような上司支援が成長を促すかを個別に分析している。本研

表 5 独立変数間の相関係数

	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1 職場環境：コミュニケーション									
2 職場環境：多様性の受容	0.503 ***								
3 女性活躍文化（多様性）	0.340 ***	0.326 ***							
4 女性活躍文化（非男性優位）	0.237 ***	0.138 *	0.191 **						
5 女性活躍文化（女性登用）	0.271 ***	0.204 **	0.473 ***	0.349 ***					
6 上司による両立支援制度の認識	0.208 **	0.272 ***	0.093	0.735	0.116 †				
7 上司支援（業務支援）	0.497 ***	0.419 ***	0.314 ***	0.236 ***	0.253 ***	0.328 ***			
8 上司支援（内省支援）	0.394 ***	0.337 ***	0.299 ***	0.270 ***	0.266 ***	0.234 ***	0.758 ***		
9 上司支援（精神支援）	0.465 ***	0.377 ***	0.308 ***	0.167 **	0.265 ***	0.245 ***	0.709 ***	0.612 ***	
10 上司支援（配慮）	0.452 ***	0.371 ***	0.371 ***	0.183 **	0.289 ***	0.345 ***	0.706 ***	0.700 ***	0.687 ***

$N=256$ † $p < .10$; * $p < .05$; ** $p < .01$; *** $p < .001$

究でもどのような上司支援が女性のキャリア展望を促すかという上司支援のあり方について明らかにするため、それぞれを別の変数として扱うことにする。その上で、上司支援、女性活躍文化、職場環境が女性のキャリア展望に及ぼす影響について明らかにすることを目的として重回帰分析を行った。

まず、男女合わせたサンプルについて、上司支援、女性活躍文化、職場環境と属性的変数（性別、年齢、現在の会社での勤続年数、子どもの有無、部署、役職）を独立変数として分析を行った。部署は、「販売・サービス」が約半数を占めることからこれを1とし、「人事・総務・経理」「企画・調査・広報」「研究・開発・設計」等その他の部署を0とするダミー変数を作成し投入した。また役職は「その他」の回答者を分析から外し、「係長・主任相当職」「課長・課長相当職」「部長・部長相当職」の回答者をそれぞれ1、それ以外を0とするダミー変数を作成し投入した。その結果、性別 ($\beta = 0.16, p < .05$)、年齢 ($\beta = -0.19, p < .05$)、上司による内省支援 ($\beta = 0.29, p < .01$)、女性登用 ($\beta = 0.18, p < .01$)、職場のコミュニケーション ($\beta = 0.26, p < .001$) が統計的に有意であった。また、回帰モデル全体も統計的に有意であった ($F(18,200) = 7.96, p < .001$)。

次に、女性、男性それぞれのサンプルデータで各要因がキャリア展望に及ぼす影響について重回帰分析を行った。まず、女性について分析

を行ったところ、年齢 ($\beta = -0.20, p < .05$)、役職（部長・部長相当職） ($\beta = 0.26, p < .01$)、職場のコミュニケーション ($\beta = 0.33, p < .01$)、上司による内省支援 ($\beta = 0.45, p < .01$) が統計的に有意であり、役職（係長・主任相当職） ($\beta = 0.15, p < .10$)、女性登用 ($\beta = 0.19, p < .10$) は有意傾向であった。また、女性についての回帰モデル全体も統計的に有意であった ($F(17,88) = 4.54, p < .001$)。次に男性について同様に分析を行ったところ、職場のコミュニケーション ($\beta = 0.26, p < .05$) のみ統計的に有意であり、女性登用 ($\beta = 0.18, p < .10$) は有意傾向であった。また、男性についての回帰モデル全体も統計的に有意であった ($F(17,95) = 2.09, p < .05$)。

以上の分析結果から仮説1についてみると、上司による両立支援制度の認識は、女性のキャリア展望に影響を与えてはいなかった ($\beta = 0.06, n.s.$)。これは男性のみのサンプルでも同様であり ($\beta = -0.15, n.s.$)、男女いずれにとっても上司が両立支援制度を理解し配慮することとキャリア展望とは直接関わりがなかった ($\beta = -0.03, n.s.$)。つまり、仮説1は支持されなかった。また、仮説2について見ると、上司の成長支援は「内省支援」のみ女性のキャリア展望に有意に影響を与えており ($\beta = 0.45, p < .01$)、「業務支援」 ($\beta = -0.22, n.s.$)、「精神支援」 ($\beta = -0.04, n.s.$)、「配慮」 ($\beta = -0.11, n.s.$) はいずれも女性のキャリア展望との関連

表6 上司支援と女性活躍文化、職場環境とキャリア展望との関係

	男女	男性のみ	女性のみ	
性別 (男性=1; 女性=0)	0.16 *	—	—	
年齢	-0.19 *	-0.19	-0.20 *	
勤続年数	0.09	0.13	0.05	
子ども (有=1; 無=0)	0.05	0.11	-0.07	
部署ダミー (販売・サービス=1; その他=0)	-0.09	-0.07	-0.12	
役職ダミー (係長・主任相当職)	0.11 †	0.03	0.15 †	
役職ダミー (課長・課長相当職)	0.13	0.14	-0.03	
役職ダミー (部長・部長相当職)	0.20 **	0.18	0.26 **	
職場環境: コミュニケーション	0.26 ***	0.26 *	0.33 **	
職場環境: 多様性の受容	0.05	-0.04	0.11	
女性活躍文化 (多様性)	0.02	0.02	0.06	
女性活躍文化 (非男性優位)	-0.03	0.04	-0.07	
女性活躍文化 (女性登用)	0.18 **	0.18 †	0.19 †	
上司による両立支援制度の認識	-0.03	-0.15	0.06	
上司支援 (業務支援)	-0.07	0.00	-0.22	
上司支援 (内省支援)	0.29 **	0.20	0.45 **	
上司支援 (精神支援)	0.01	0.01	-0.04	
上司支援 (配慮)	-0.02	0.09	-0.11	
	R^2	0.42	0.27	0.47
調整済み	R^2	0.37	0.14	0.37
	N	219	113	106

† $p < .10$; * $p < .05$; ** $p < .01$; *** $p < .001$

が見られなかった。しかし男性のみのサンプルでは、上司による「業務支援」($\beta = 0.00$, *n.s.*), 「内省支援」($\beta = 0.20$, *n.s.*), 「精神支援」($\beta = 0.01$, *n.s.*), 「配慮」($\beta = 0.09$, *n.s.*) いずれもキャリア展望との関連は見られなかった。従って、仮説2は一部支持されたと言える。

次に仮説3-1について見ると、女性の活躍を促進する組織文化では、「女性登用」が有意傾向である($\beta = 0.19$, $p < .10$)ものの、多様な働き方の選択肢があるという「多様性」($\beta = 0.06$, *n.s.*)や、昇進や仕事の割り当てにおいて特に男性が優遇されることはない「非男性優位」($\beta = -0.07$, *n.s.*)は、いずれも女性のキャリア展望に影響を与えてはいなかった。男性のみのサンプルでも同様に、「女性登用」のみ有意傾向で($\beta = 0.18$, $p < .10$), 「多様性」($\beta = 0.02$, *n.s.*)や、「非男性優位」($\beta = 0.04$, *n.s.*)は男性のキャリア展望に影響を与えてはいなかった。従って、仮説3-1は「女性登用」についてのみ一部支持されたと言える。

仮説3-2については、コミュニケーションをオープンに行う職場環境が女性のキャリア展望に有意に影響することが明らかとなった(β

$= 0.33$, $p < .01$)。これは男性のみのサンプルでも同様であり($\beta = 0.26$, $p < .05$), 男女いずれにとってもコミュニケーションがオープンな組織文化は、キャリア展望に強く影響していた($\beta = 0.26$, $p < .001$)。仮説3-2については支持されたと言える。一方、仮説3-3の仕事と家庭に関する多様性の受容は、女性のキャリア展望との間に有意な関連が見られず($\beta = 0.11$, *n.s.*), 男性のみのサンプルでも同様であった($\beta = -0.04$, *n.s.*)。つまり、仮説3-3については支持されなかった。

5. 考察

企業における両立支援施策が充実し、女性の活躍推進が注目されるなか、今後女性が企業において中長期的なキャリア形成を行うためには、仕事と家庭を両立し就業を継続するだけでなく、企業のなかで達成したい目標等のキャリア展望を持って働くことが重要であると考えられる。そこで本研究ではキャリア展望に着目し、女性のキャリア展望を促す要因として、上司支援と組織文化の影響について探索的な分析を行った。

本研究で調査を実施した3社は、いずれも協力企業からの調査依頼に応じた企業である点、もともと仕事と家庭との両立支援制度が充実した会社であるという点でサンプルには偏りがあると言える。また、男女ともに半数以上が販売・サービス部門に所属していることや、女性の7割は役職なし（一般社員）であるのに対し、男性は約8割が役職者である点でもサンプルには偏りがあると言える。このため、分析結果を解釈するにはこうしたサンプルの偏りを考慮しなければならない。しかし本研究は、これまで研究蓄積の少なかった女性のキャリア形成と上司支援や組織文化の影響について分析したものであり、両立支援制度が整った企業において、制度だけに留まらない女性のキャリア形成を促進する企業や職場環境のあり方について示唆を与えるものと言える。本研究で明らかになった点は、以下の3つである。

第一に、女性を積極的に登用しようとする組織文化は、女性のキャリア形成を促すと考えられる。本研究では女性活躍に関する組織文化として、「多様性」、「非男性優位」、「女性登用」という3つの因子が抽出された。しかし、これらのうち女性のキャリア展望に影響しているものは「女性登用」のみであった。調査対象企業が両立支援制度の整った企業ということもあるが、女性の中長期的キャリア形成には、仕事と家庭を両立できるように多様な働き方を認める文化の醸成や男性優位の文化を是正するよりも、女性を積極的に登用する組織文化を育てることが有効であると考えられる。また、男性のキャリア展望にも、「女性登用」は正の影響を与えていた。女性を積極的に登用しようとする組織文化は、女性社員だけでなく男性社員にとっても組織の公平性や働きやすさを示すものと考えられる。近年、職域や役職における男女差を解消するための積極的な取組（ポジティブ・アクション）を行う企業も見られるが、本研究の結果は、こうしたポジティブ・アクションが女性の中長期的キャリア形成に有効である

ことを示唆するものである。たとえば財団法人21世紀職業財団が平成19年に行った調査では、ポジティブ・アクションに積極的に取り組んでいる企業では、取り組んでいない企業に比べ女性の管理職割合が高く、女性の平均勤続年数も伸びている。その一方で、「女性登用」とキャリア展望との関連は弱いものであり、企業全体に女性の活躍を促進する組織文化があることは、そこで働く社員のキャリア展望にそれほど強くは影響していない。女性活躍推進には、施策の土台となる組織文化の存在が重要であるが（佐藤・武石, 2011）、キャリア展望を見る限り、組織文化の効果はそれほど強くないことに留意する必要がある。

第二に、職場環境の重要性である。本研究でキャリア展望に影響を与えていたのは、むしろコミュニケーションが良好であるといった、職場環境であった。このことから、女性の中長期的なキャリア形成には、企業全体として女性の活躍を促進しようとする組織文化よりも、日々の職場環境や上司の支援がより直接的に効果があると言える。職場でのコミュニケーションがオープンな組織文化は、女性のキャリア展望に正の影響を与えていた。これまでも仕事と家庭の両立には、職場における上司と部下とのコミュニケーションや情報共有が必要であることが論じられてきたが、本研究では、それらが女性社員のキャリア展望にも有効であることが明らかとなった。このようにコミュニケーションが取りやすい職場では、メンバー間に信頼関係が築かれ、その結果として女性の仕事に対する意欲ややりがいが増し、中長期的なキャリア展望が促進されるのかもしれない。また、職場におけるオープンなコミュニケーションは、女性のキャリア展望に限らず男性のキャリア展望にも正の影響を与えていた。女性活躍というと女性だけの問題と捉えられがちであるが、男性社員も含めた職場全体のコミュニケーションのあり方を変えていくことが、結果として、女性の中長期的キャリア形成につながっていくのだと考

えられる。しかし本研究では、調査対象者の半数が販売・サービス部門に所属しているため、他部門よりも職場でのコミュニケーションが仕事により強く影響する可能性もある。他の部門や職種についてもさらに検討を行っていく必要があるだろう。

第三に、上司支援の重要性である。上司による支援のなかでも、「自分について客観的な意見を言ってくれる」「自分自身を振り返る機会を与えてくれる」「自分にない新たな視点を与えてくれる」といった「内省支援」は、女性のキャリア展望に強く影響していた。上司からこうした内省支援を受けるほど、女性のキャリア展望は高まると言える。内省支援の重要性は、若手社員の成長と学習においても指摘されている（中原，2010）が、内省支援のように自分自身や仕事についてより深い内省を促す支援は、目前の仕事だけでなくより長期的にキャリアを考えることにつながり、結果としてキャリア展望を促すのではないかと考えられる。これまでも、入社後にどのような上司のもとでどのような仕事を経験したかが女性の離職を防ぎ、仕事のやりがいを高めることが明らかにされており（高橋・渡辺，1995；高橋，2007），上司がより長期的に育成しようという視点を持って成長を支援することが、女性のキャリア形成には有効と言える。しかし男性についてみると、上司による内省支援とキャリア展望との間には有意な関連が見られなかった。これは男女による差というだけでなく、サンプルである男性社員の約8割が役職者であり、すでに上司からそのような支援を受けられる立場ではなくなっていることも影響していると考えられる。この点については女性と同様に「役職なし（一般社員）」で比較していく必要があるだろう。

一方で、業務配分や部下の生活面への「配慮」は女性のキャリア展望に影響を与えてはなかった。両立支援制度存在の認識も含めて、上司による仕事と家庭の両立への配慮は、女性の働きやすさを高めキャリア展望を促すと思われる

が、分析結果では両者に関わりは見られなかった。もともとキャリア展望は組織コミットメントとの関わりが強く（尾形，2008），組織や仕事を重視するキャリア観であると言える。このため仕事と家庭の両立に配慮する上司の支援はキャリア展望に特に影響しなかったものと考えられる。

企業における女性活躍推進では、両立支援制度の充実や多様な働き方、WLBに対する配慮等がクローズアップされがちであるが、本研究の結果からは、女性を積極的に登用する文化や、日々の職場でのオープンなコミュニケーション、上司の内省支援等、より女性を仕事に巻き込むマネジメントや支援が、女性のキャリア展望を促すと考えられる。しかし、本研究はサンプル数が限られている上、いずれも回答者自身の主観を問うものであり今後はより客観的なデータを取る必要がある。また、女性のキャリア展望に影響を及ぼす諸変数間の関係については分析できていない。これらの点は今後の課題である。

謝 辞

本研究を進めるにあたり、調査にご協力くださった企業の皆様、調査の計画及び調査票の配布・回収にご協力くださった WisH 株式会社の皆様に紙面をお借りして心よりお礼申し上げます。

引用文献

- Allen, T. D. 2001 Family-supportive work environments: The role of organizational perceptions. *Journal of Vocational Behavior*, **58**, 414-435.
- Denison, D. R. 1996 What is the difference between organizational culture and organizational climate? A native's point of view on a decade of paradigm wars. *Academy of Management Review*, **21**(3), 619-654.
- Dobbins, G. H. & Zaccaro, S. J. 1986 The effects of group cohesion and leader behavior on subordinate satisfaction. *Group & Organization Management*, **11**, 203-219.

- 独立行政法人労働政策研究・研修機構 2013 男性の育児・介護と働き方—今後の研究のための論点整理—
- House, R. J., Hanges, P. J., Javidan, M., Dorfman, P. W. & Gupta, V. 2004 *Culture, leadership, and organizations*. CA: Sage Publications, Inc.
- 加護野忠男 1982 組織文化の測定 国民経済雑誌, 142(2), 82-98.
- Kanter, R. M. 1993 *Men and women of the corporation: New edition*. New York: Basic Books.
- 北居 明 2014 学習を促す組織文化 有斐閣.
- 小林哲郎・池田謙一 2008 PCによるメール利用が社会的寛容性に及ぼす効果：異質な他者とのコミュニケーションの媒介効果に注目して 社会心理学研究, 24(2), 120-130.
- 国立社会保障・人口問題研究所 2010 第14回出生動向基本調査.
- Ladge, J. J. & Greenberg, D. N. 2015 Becoming a working other: Managing identity and efficacy uncertainties during resocialization. *Human Resource Management*, 54(6), 977-998.
- 松原光代 2010 ワーク・ライフ・バランスが実現できる職場要因の検討—管理職と部下による業務遂行過程の合意の重要性— 学習院大学大学院経済学研究科・経営学研究科研究論集, 18, 71-82.
- 松尾 陸 2006 経験からの学習 プロフェッショナルへの成長プロセス 同文館出版.
- 三菱UFJリサーチ&コンサルティング 2011 平成23年度育児休業制度等に関する実態把握のための調査研究事報告書（厚生労働省委託調査研究）.
- 永瀬伸子・山谷真名 2011 大企業勤務の大卒正社員女性の就業継続不安—コース別人事に着目して— キャリアデザイン研究, 7, 185-197.
- 永瀬伸子・山谷真名 2012 民間第1企業の女性管理職のキャリア形成—雇用慣行と家庭内分担— キャリアデザイン研究, 8, 95-105.
- 中原 淳 2010 職場学習論 東京大学出版.
- 中井美美子・佐々木秀美・山内京子 2012 仕事と育児を両立する母親のエンパワメントに関する研究（その1）—仕事と育児を両立させた母親のエンパワメント獲得のプロセス— 看護学統合研究, 13, 1-15.
- 尾形真美哉 2008 若年就業者のキャリア展望と組織定着の関係に関する実証研究—専門職従事者と非専門職従事者の比較を通じて— 甲南経営研究, 49, 41-65.
- 岡本祐子 1999 女性の生涯発達とアイデンティティー個としての発達・かかわりの中での成熟 北大路書房.
- 大沢真知子 2015 女性はなぜ活躍できないのか 東洋経済新報社.
- 大塚英美 2010 女性管理職のキャリア形成—組織の内的環境が与える影響— 経営戦略研究, 4, 163-176.
- Perry-Smith, J. & Blum, T. C. 2000 Work-family human resource bundles and perceived organizational performance. *Academy of Management Journal*, 43, 1107-1117.
- 坂爪洋美 2002 ファミリー・フレンドリー施策と組織のパフォーマンス 日本労働研究雑誌, 503, 29-42.
- 佐野潤子 2013 働く母親のキャリアの長期的見通しの形成—大企業で育児休業を取得後復帰した女性の事例研究— 生活経済学研究, 37, 27-39.
- 佐藤博樹・武石恵美子 2011 ワーク・ライフ・バランスと働き方革命 勁草書房.
- Schein, E. H. 1985 *Organizational culture and leadership*. New Jersey: Jossey-Bass Inc.
- 鈴木竜太 2013 関わりあう職場のマネジメント 有斐閣.
- 高田朝子 2015 昇進の背中を押した事象—女性管理職育成についての一考察— 行動科学学会第17回年次大会発表論文集, 355-360.
- 高橋桂子 2007 子どものいる女性労働者の「仕事のやりがい感」を規定する要因 経営行動科学, 20(3), 325-334.
- 高橋弘司・渡辺直登 1995 働く女性の離職意思の決定要因 経営行動科学, 10(1), 55-66.
- 武石恵美子 2006 雇用システムと女性のキャリア 勁草書房.
- Thomas, L. T. & Ganster, D. C. 1995 Impact of family-supportive work variables on work-family conflict and strain: A control perspective. *Journal of Applied Psychology*, 80, 6-15.
- Thompson, C. A., Beauvais, L. L. & Lyness, K. S. 1999 When work-family benefits are not enough: The influence of work-family culture on benefit utilization, organizational attachment, and work-family conflict. *Journal of Vocational Behavior*, 54, 392-415.
- 矢島洋子 2014 女性の能力発揮を可能とするワーク・ライフ・バランス支援のあり方 佐藤博樹・武石恵美子（編）ワーク・ライフ・バランス支援の課題, 東京大学出版会, 59-96.

（平成27年4月2日受稿, 平成28年8月2日受理）