

企業イノベーションは輝く女性から

～アンケート調査にみる福井県内企業の従業員の働く意識～

平成 21 年 3 月

福井経済同友会

人づくり委員会

かつて経験したことのない世界連鎖の不況は、経済のグローバル化と情報化が進んでいる事実を如実に物語っています。その中であって、少子高齢化という現実は、間違いなく日本固有のものであり、長らく製造・輸出型成長を持続してきた日本にとっては独自に解決してゆかねばならない経済問題であり、政治問題であり、社会問題でもあります。

日本が高品質製品の国内生産で国際競争力を高め、同時に内需消費型の高付加価値経済をめざすならば、さらに知的生産性の高い労働力を多く必要としていることは明白です。そのためには、不況下の今日といえども、（１）高齢者の高い経験知を出来るだけ長く活かす （２）次の時代の担い手である若い職業人を健全に育てる （３）女性の知的職業能力をより多く活かす一などの人材戦略が中長期的に必要となってまいります。

21世紀を支える知識基盤社会に向かって、社会のあり方が変わるとき、企業は待ったなしのイノベーションが求められています。福井県は女性の共働き率は全国No.1にもかかわらず、管理職登用率は全国47番目の最低に位置しています（平成17年国勢調査）。その状態の中で比較的裕福で満足度の高い経済生活を享受してきたのは事実です。しかしながら、今後の世の中の変化に対応しながら現状の満足度を維持・向上させ、同時に企業のイノベーションを実行するために、管理職登用をはじめ女性の知的生産性を企業活動に反映することが重要な鍵となってまいります。

福井経済同友会の人づくり委員会は平成14年に設立され、次代を担う人づくりのために、企業としてどのような貢献ができるかを命題とし、様々な活動に取り組んでまいりました。

平成19年からは、「女性の知的職業能力をより多く活かす」に焦点を当てて県内企業に対しアンケート調査を実施いたしました。今回、特に女性の管理職登用の実態を調査し、その結果を踏まえて議論した内容を本提言として取りまとめました。

このアンケート調査にあたっては、当会会員及び会員企業の従業員の方々にご協力をお願いし、貴重な回答を頂きました。また、アンケート調査結果の集計・分析につきましては、福井県立大学の飛田正之先生に多大なるご尽力を賜りました。ここに厚く御礼申し上げます。

福井経済同友会

代表幹事 玉木 洋

代表幹事 増田仁視

人づくり委員長 清川 肇

<目次>

提言要旨	1
Ⅰ. 現状認識	2
Ⅱ. 提言	3
Ⅲ. 今後の課題	7
アンケート調査の集計結果の概要	8
Ⅳ. アンケート調査の結果	9
参考資料	39
Ⅰ. アンケート調査の集計結果表	40
Ⅱ. アンケート調査票	50

<提言要旨>

1. 企業の取り組み

(1) 経営者・上司の意識改革

女性が職場で活躍するためには、経営者や上司も含めた社内全体での意識改革が必要である。

(2) 異動の公平化を図ること

女性が能力を発揮するために、男性と同様の異動が必要である。

(3) チャレンジ・チャンスを与えること

女性のチャレンジ意欲を引き出し、チャンスを与えることが必要である。

(4) ロールモデルを出すこと

まずは社内で女性管理職のロールモデルを作ることから始めよう。

(5) 社外との交流の場を増やすこと

社内にロールモデルがない場合、社外で活躍している女性との交流の機会を与えよう。

2. 行政の取り組み

(1) 女性のロールモデル発掘とその紹介

行政は、企業で活躍する女性ロールモデルを発掘し、その企業を積極的に紹介する必要がある。

(2) 企業共同保育所・託児所への資金や人材の支援

近隣の企業同士が保育所や託児所を設立しやすいように、資金面や人材面で支援をすることが必要である。

(3) 女性の再就職支援

再就職を希望する女性を積極的に雇用するよう、企業への支援金を導入することが必要である。

3. 学校・家庭・地域の取り組み

(1) 学校の取り組み

男女共同参画の意識や職業観・就業観を身につけさせるため、カリキュラムとして用意することが必要である。

(2) 家庭の取り組み

女性が職場で活躍するためには、家事・育児への負担を減らすなど、家族の理解と協力、そして力強い支援が必要である。

(3) 地域の取り組み

女性が活躍する風土づくりが必要である。そのために、地域コミュニティでも女性の活躍の場を提供し、地域のロールモデルを作ることが必要である。また、働く女性を応援する組織のネットワーク化と交流・連携が必要である。

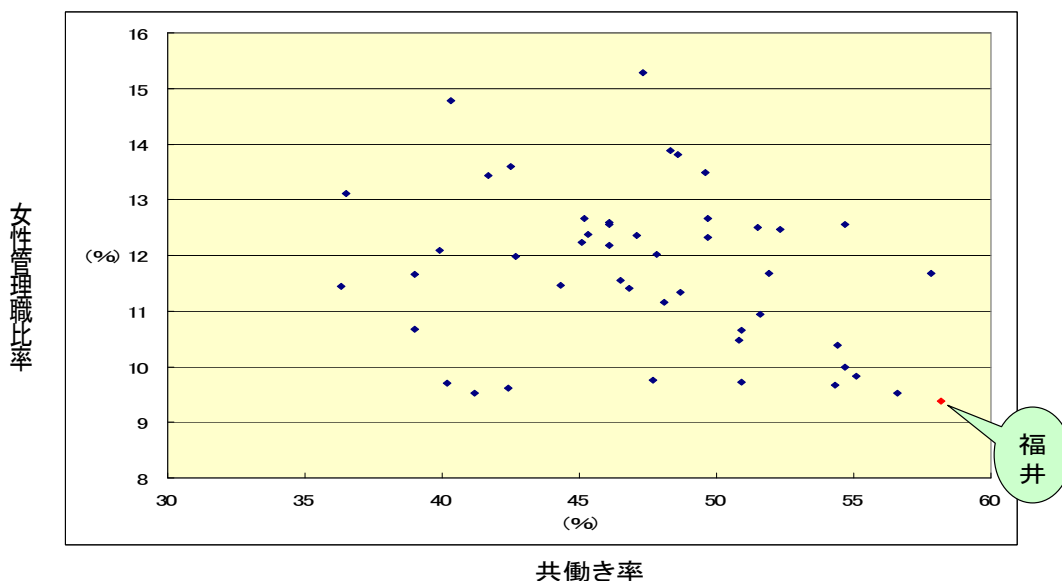
I. 現状認識

世界的に景気が後退する中で、回復の見通しは立たず不況の長期化が懸念され始めている。こうした経済環境のもと、少子化による人口減少、グローバル化の急速な進展、急激な社会構造の変化などにより、これまでの社会のあり様では多くの課題解決が困難となってきた。社会の新たな仕組みを構築する時期にきていると言える。社会の変化と共に企業をめぐる環境も激変し、変化への対応が一層求められている。企業においても、こうした変化と危機を好機と捉え、生き残りをかけてイノベーションを加速化することが必要である。

一方、少子高齢化と人口減少で、今後労働力が減少していく。福井県においても労働力人口の減少や、今後の産業の担い手となるべき若者が県外へ流出するなどの問題が迫り、これからの地域経済の発展には、これまで以上に女性や高齢者の活躍が期待される。現状を見ると、福井県は「共働き率」全国1位とされ、女性の働く割合が多い。その一方で福井の女性管理職比率（管理職に占める女性の割合）は全国47位（ワースト1）というデータもある。福井県では、働く女性が多いのに、なぜ管理職として活躍する割合は少ないのであろうか。

女性管理職が少ない理由はいくつか考えられる。ひとつは価値観の多様化とともに、働き方に対する考え方も人それぞれ違っており、そもそも昇進を望んでいないこともある。もうひとつは昇進を望んでいるが、何らかの問題で昇進ができないことである。そこで女性管理職が少ないのはどのような要因があるのかを明らかにするため、アンケートを実施した。まずはアンケートの結果にもとづき提言を行うことにする。なおアンケートの詳細な分析については次の章を参照されたい。

図表1 都道府県の共働き率と女性管理職比率



出所：平成17年「国勢調査」より作成

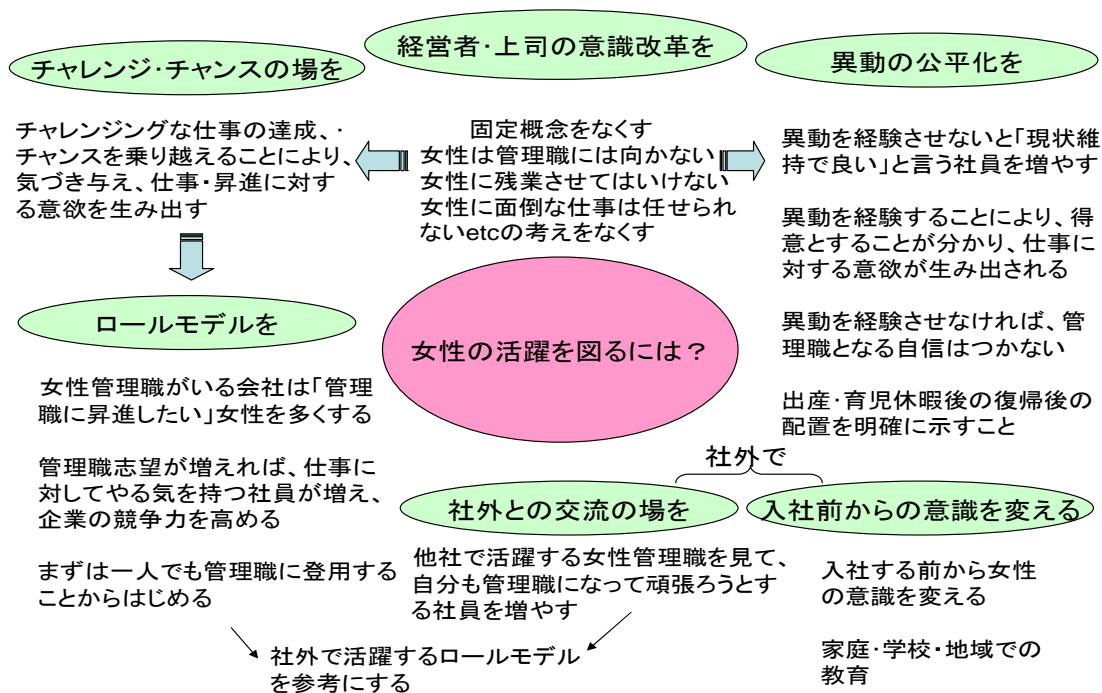
II. 提言

アンケートでは昇進を希望しない女性が多くを占めていた。働く目的・意識は人それぞれ違い、昇進を希望しない者がいて当然である。しかしながら2割強の女性は昇進を希望している。こうした昇進を希望する女性が少しでも管理職に就けるようにさまざまな取り組みが必要である。アンケートからは企業だけの取り組みでは対処できないことが明らかになった。企業以外にも行政、学校・家庭・地域で女性の活用、活躍を図る取り組み、教育が重要である。そこで企業、行政、学校・家庭・地域の3つに分け、それぞれに対して提言する。

1. 企業の取り組み

企業の取り組みについては、具体的には次の6つを提言する。①「経営者・上司の意識改革」、②「異動の公平化を図ること」、③「チャレンジ・チャンスを与えること」、④「ロールモデルを出すこと」、⑤「社外との交流の場を増やすこと」である（図表2）。

図表2 提言のイメージ



(1) 経営者・上司の意識改革

アンケートからは、男女で処遇の差がいくつか明らかとなった。それはたとえば異動に見られる。現在の会社での異動回数を男女で比べると、男性は多くの異動を経験しているのに対して、女性は入社から「異動したことがない」が半数近くを占めていた。こうした

実態は、経営者あるいは職場の上司が、女性が担当する仕事は、ある特定の仕事に限るとか、異動をさせたら本人の負担が多くなるので異動させない方が良い、などという固定観念があるからではないかと考えられる。同様に女性には責任の重い、あるいは面倒な仕事を任せられないとする経営者あるいは職場の上司もいることも考えられる。異動を経験せず、責任の重い仕事を任された経験がなければ、管理職としての職務を遂行することはできない。こうした職場では誰が進んで管理職を志望するであろう。管理職志望が増えない要因の一つには、経営者あるいは職場の上司の勝手な固定観念によるものであることに気づき、社内全体で意識改革を図ることが必要である。

(2) 異動の公平化を図ること

異動については先にも触れたように、女性の異動回数は男性に比べて少ないのが実態である。アンケートでは管理職への昇進意欲を聞いたが、「昇進したいができそうにない」「昇進したくない」と回答した方にはそれぞれ理由を聞いている。特筆すべきは、女性は両方で「能力・実力に不安があるから」の回答が上位に入っていることである。これは女性が能力が低いのではなく、能力を蓄積する機会が男性に比べて少ないから、不安とする回答が多くなっていると見るべきである。能力を蓄積するのに欠かせないのが異動である。さまざまな業務を経験している方が、ひとつの担当業務しか経験していないよりも、管理職の仕事が行いやすいし、管理職昇進に対する意識の障壁を低くする。異動経験がないから、不安を抱えているのである。こうした問題を解決するには異動の公平化を図ることが重要である。それぞれの従業員の異動経験(担当業務暦など)をマップにし、それを貼り出し、異動の見える化を行い、能力育成、公平化を図る企業もある。異動を公平に行うことを是非とも検討すべきである。

異動を図らないと、管理職志望が少なくなるだけではない。アンケートでは今後の仕事の配置に対する希望を聞いており、「今のままで良い」「今の仕事に関連する範囲で仕事の幅を広げたい」「今の仕事とは違う仕事を経験したい」などから選んで回答してもらった。その結果、異動経験が増えるとともに、「今の仕事に関連する範囲で仕事の幅を広げたい」「今の仕事とは違う仕事を経験したい」の割合が高くなり、スキル形成に積極的になる。その反対に異動経験がないと「今のままで良い」と回答する割合が多くなる。安定志向・現状維持、つまりスキル形成に消極的な女性従業員を生み出すことになり、こうした意識を持ってしまう従業員で企業の競争力を確保できるのか、考えるべきである。

(3) チャレンジ・チャンス場を与えること

もうひとつの仕事の与え方として、「仕事の重さ」がある。先にも述べたが、女性には責任の重い、あるいは面倒な仕事を任せられないとする経営者あるいは職場の上司もいると考えられる。チャレンジングな仕事、チャンスを与えれば、仕事の達成感、満足度は増え、さらなるチャレンジ意欲を引き出すのである。管理職に登用するチャンスを与えることもこれまでの意識を変える。「人づくり委員会」では、福井県男女共同参画課の職員の方々、福井県で管理職あるいは候補として活躍する女性が集まる組織「ふくい女性ネット」の方々とも意見交換の場を持った。そこでは、最初は昇進する意欲がなかったが、会社側から管

理職になってみないかと言われ、やってみようとする気が出たという経験を伺うことができた。チャンスを与えると仕事に対する姿勢、意欲は変わるのだ。

(4) ロールモデルを出すこと

アンケートからは、どのような職場が女性管理職の志望を高めるのかが分かった。そのひとつが「女性管理職がいる職場」である。職場の女性社員の多寡により女性管理職志望は変化しないが、女性管理職が実際にいる職場では、そこで働く女性の管理職昇進意欲は高くなる。つまり女性社員を増やすことよりも、先頭に立つ女性がいることが、自分も管理職になってみようという意識になるのである。先の意見交換ではこれを裏付ける意見を伺うことができた。たとえば「女性管理職がいないと管理職として働くイメージができない」「ロールモデルがないのが心細かった」などである。まずは一人でも会社内に女性のロールモデルを作ることが必要である。

(5) 社外との交流の場を増やすこと

社内にロールモデルがない企業も多くある。こうした場合には社外で活躍する女性の話を聞くこと、相談できることが女性社員の大きな励みとなる。大企業には女性の活躍、女性の管理職を増やすための推進体制を持つ企業があるが、中小企業が多くを占める福井県では、企業内にそのような組織を作ることは不可能な話に近い。それぞれの企業で推進することも重要であるが、「ふくい女性ネット」などの地域のネットワークを利用して、女性が活躍すること、管理職になってみようという意識を醸成することも必要である。

2. 行政の取り組み

(1) 女性のロールモデル発掘、活用企業の紹介

福井県では女性管理職が少なく、社内に女性のロールモデルがない企業も多いことは先に述べたとおりである。そこで行政は県全体で女性管理職が増えるため、地域の企業で活躍する女性ロールモデルの発掘や、女性を活用する職場を県民・企業・学生に大々的に紹介することが必要である。企業イメージの向上や、CSRの見地から地域社会への貢献にもつながる。

(2) 企業共同保育所・託児所への資金・人材支援

女性の働きやすい環境づくりには、企業と連携して産休や育休制度、そして子育て支援の充実を進めることが必要である。とりわけ、働く女性にとって、我が子が通う保育所や託児所が勤務地に近いほど負担は少なく、安心でもある。そこで、近隣の企業同士が共同で保育所や託児所を設立し、行政は資金面や人材面で支援する制度を導入したらどうだろうか。勿論、受益者の負担も必要であり、企業も当然に支援するが、行政がサポートすることでより充実した福井型の子育て制度が生まれる。

(3) 女性の再就職支援

女性は産休や育休を機に退職するケースも多い。こうした女性が職場に復帰する支援制度は主に職業訓練制度である。企業に対しても、再就職を希望する女性を積極的に雇用するような制度が必要である。例えば、再就職を希望する女性を雇用した企業への支援金支給などである。

3. 学校・家庭・地域の取り組み

女性管理職の志望が少ない原因は、経営者あるいは職場の上司だけの責任ではない。女性本人の管理職昇進に対する意欲の希薄さもある。アンケートでは「昇進したくない」と回答する女性の割合は77.1%と多くは昇進を希望していない。驚くことに年齢によって昇進意欲に違いが見られない。つまり若い時、入社時に昇進意欲が高く、数年、数十年経つと昇進意欲が下がるという訳ではない。さらに、既婚か否か、子供の有無でも女性の昇進意欲は変わらないのである。このことから昇進に対する意識、意欲はどうやら入社前から既に決まってしまうということが考えられる。会社での処遇も重要であるが、会社に入る前の家庭、学校、地域で、女性が仕事で活躍することの重要性、面白さの教育を行うことも重要である。同時に、女性の活躍をサポートする学校、家庭、地域の協働による環境づくりも大切である。

(1) 学校の取り組み

社会では男性と女性が対等の立場で責任を負い、社会生活に共同で参画していく。学校で、このような大切さを教えることが必要である。同時に、企業でも、男性と女性の区別なく能力発揮が求められていることを周知することが必要である。

また、女性は入社から時を経る毎に昇進意欲の低下が示されているが、これは入社前に働く意義や職業観、就業観などを育てていないことにも原因がある。学校での進路や職業選択を指導する上で、自らのキャリアプランを意識させるようなことが必要である。具体的には、発達段階に応じたキャリア教育の実施である。

こうした教育を行うために、学校では授業の中で女性の活躍を紹介することや、議論を行うこと、さらにはカリキュラムに女性の活躍を学ぶことを取り入れることが必要である。

(2) 家庭の取り組み

「昇進したいが、できそうにない理由」として、「家庭と仕事の両立が困難である」が第2位であった。福井県は三世同居や両親と近距離に住まいするケースが多い。女性は家事を負担と考えていることから、仕事に集中できない面も伺える。こうした負担を軽減するには、家庭の理解と協力、そして力強い応援が必要である。

とりわけ夫の理解が不可欠であり、家事、育児への積極的な協力や応援が必要である。こうした夫の協力は、子供達にとっても良い手本となり、男女共同参画への意識も芽生える。

(3) 地域の取り組み

福井は保守的な土地柄とも言われ、女性の進出を歓迎しない風潮がある。こうした風土を払拭するために、地域ぐるみで意識を変える取り組みが求められる。そのためには、地域コミュニティに女性の活躍の場を提供することも必要である。例えば、地域の自治会の役員として参画することなど、地域での活躍を促すのも一方法である。そして、地域でのロールモデルを作り、その活躍を紹介することで地域全体の意識改革を図り、女性リーダーの人材育成につなげることができる。

また、地域毎に女性の団体が様々な活動に取り組んでいる。しかしながら、相互の情報交換や交流は殆ど見られない。女性の様々な団体が交流・連携し、働く女性を応援するネットワークづくりも必要である。もとより、これらの活動を行政が強力に支援することも不可欠である。

Ⅲ. 今後の課題

1. 「昇進を諦めたグループ」へのモチベーション策

「昇進したいが諦めている」の割合は、全体で14.3%である。このグループの勤続意思を見ると、男女ともに「すぐにでも転職したい」という割合は数パーセントと少なく、「今の会社に勤めたい」とする割合が多い。こうしたグループは昇進をあきらめて、今後ずっと仕事を行うことになる。昇進というモチベーションがなくなり、その他にモチベーションを向上させる制度、仕組みがなければ、能力育成、スキルアップに励む意欲は減り、企業の活性化は図ることができない。企業は昇進以外でどのようなモチベーション策があるかを検討することが今後の課題となる。

2. 「昇進に魅力を感じないグループ」へのインセンティブ策

「昇進したくない」と回答（全体60.5%）したうち、男性の61.8%、女性の45.6%が「昇進に魅力を感じない」と回答していた。昇進を希望しない者が多ければ、能力向上に励み、スキルを獲得しようとする従業員の意欲は低くなり、企業全体の競争力を失うことに繋がる。どのように管理職としての仕事、地位、権限、処遇などに魅力を持たせるのか、昇進に対するインセンティブ策を検討することが企業、経営者にとって今後の課題である。

以上

＜アンケート調査の集計結果の概要＞

1. 「ぜひ昇進したい」とする女性の割合は8.5%で、「昇進したいが、できそうにない」13.7%、「昇進したくない」77.1%と昇進したくない女性が多くを占めている。
2. 女性は「年齢」により昇進意欲に差が見られない。
3. 女性は「結婚」「出産」の前と後では昇進意欲は変わらない。さらに「子供の有無」によっても差が見られない。
4. 職場にいる「女性社員の多寡」は、女性の昇進意欲に影響を与えない。
5. 「人事制度の整備度」「人事の運用の公平度合い」は、女性の昇進意欲に影響を与えない。
6. 「仕事と生活の調和の取り組み度合い」は、女性の昇進意欲に影響を与えない。
7. 「異動回数」が多いほど、昇進意欲が高まる。
8. 「女性管理職」が実際にいる職場では、女性の昇進意欲は高まる。

以上

Ⅱ. アンケート調査の結果

1. 現状の問題

この調査は、福井県内企業の女性活用の実態を探る。福井県は「共働き率」全国1位とされ、女性の働く割合が多い¹。その一方、女性管理職比率（管理職に占める女性の割合）は全国47位（ワースト1）である²。福井県では、働く女性が多いのに、なぜ管理職は少ないのであろうか。

「人づくり委員会」では、こうした問題が指摘された。女性管理職が少ない理由はいくつか考えられる。価値観の多様化とともに働き方に対する考え方が変わってきたことが挙げられる。また昇進を望んでいるが、何らかの問題で昇進ができないこともある。例えば家庭の事情で昇進をあきらめることがある。また人事制度が整っていないことや、人事制度があっても公平な運用になっていない場合もある。こうした場合にも昇進をあきらめることに繋がる。またワーク・ライフ・バランスに対する配慮も影響を及ぼすのではないかと考えられる。休暇の取得がなかなかできない企業であれば、管理職になってもさらに取得が困難になることが考えられ、そのため昇進を希望しなくなることもある。もうひとつは、そもそも昇進を望んでいないことである。どのような要因であるのか解明したい。

2. 方法

こうした問題を明らかにするために、企業側に聞くのではなく、従業員に対してアンケートで聞く方法を用いる。女性の意識などを探ることが目的であるが、男女に聞いて、その意識の差、実態の差を明らかにすることが重要である。そこで男女同数のアンケートを配布し、比較分析を行うこととした。配布は会員企業123社に対し、1560名の従業員に行った。具体的な配布については、当会事務局から各企業に配布し、従業員には企業の人事・総務担当者が配布した。その際に企業側にはつぎのことをお願いした。男女同数を配布してもらうこと、対象は非管理職の正規従業員に、そしてさまざまなレベル（担当職種、年齢層など）に配布することである。回収については、より率直な回答者の意見を聞くため、企業側がアンケート票を回収するのではなく、それぞれの回答者が直接送付する方式を用いた。アンケートは2008年7月末に配布し、8月末を回答の期限とした。その結果、660の回答が得られ、有効回答は636（有効回答率40.8%）であった。そのうち男女で見ると、男性308、女性328の回答で、ほぼ同数となった。

本稿は、つぎの構成で管理職昇進の実態解明を行う。まずは簡単に回答者の属性を見る。つぎに女性管理職の割合を確かめる。そして管理職昇進に対する意識を見る。さらに意識を分ける要因は何かを探る。このアンケートでは、昇進意欲に影響を与えると思われる質問を3つ用意した。ひとつは「人事制度の有無」である。人事制度は3つの制度について聞いた。それは、①昇進・昇格の制度、②評価制度、③賃金制度である。これらが企業にあるのか、ないのかである。2つめは、「人事制度の運用」である。制度があってもその運用、手続きが公平でない場合が考えられる。そこで①昇進・昇格の制度、②評価制度、③賃金

制度、④配置・異動の公平性かどうかを聞く。3つめは、「ワーク・ライフ・バランスに対する配慮」である。ここでは5つの項目を用意した。①結婚後勤め続けられるか、②出産後勤め続けられるか、③育児休暇が取得しやすいか、④有給休暇が取得しやすいか、⑤フレックスタイム、短時間勤務などの労働時間の工夫がなされているかである。きちんとした昇格などの人事制度が整備されていれば、昇進希望は増えるであろうし、さらには制度が公平に運用されていれば、昇進意欲が増すことになるであろう。そして休暇などが取得しやすければ、管理職になっても仕事だけでなく、家庭、自己啓発、地域活動などに時間を割くことができ、昇進希望を増やすのではないかと考えられる。これらは昇進にどのような影響を与えるのかを解明したい。さらには今後の課題を考察したい。

3. 回答者の属性

分析に入る前に、回答者の属性を見ておこう（図表1）。年齢、勤続は男女で大きな差はない。転職経験の割合は女性の方が少し高い。最終学歴は男性では「大学・大学院」がおよそ6割で、女性は「中学・高校」が4割強、「短大・高専・専門学校」「大学・大学院」が3割近くと分かれた状況になっている。現在の担当職種では男性では、「営業・販売・サービス職」の割合が高く、女性は「事務職」の割合が高くなっている。

図表1 回答者の属性

	総計	男性 48.4% (308)	女性 51.6%(328)
年齢			
平均 (才)	36.1	36.9	35.4
標準偏差	9.28	8.67	9.77
最小 (才)	18	19	18
最大 (才)	63	63	60
勤続			
平均 (才)	11.9	12.3	11.5
標準偏差	8.84	8.67	9.16
最小 (才)	0	0	0
最大 (才)	39	39	38
転職経験 (%)			
あり	36.6	34.7	38.4
なし	63.4	65.3	61.6
最終学歴 (%)			
中学・高校	35.2	28.9	41.2
短大・高専・専門学校	20.1	10.7	29.0
大学・大学院	44.5	60.1	29.9

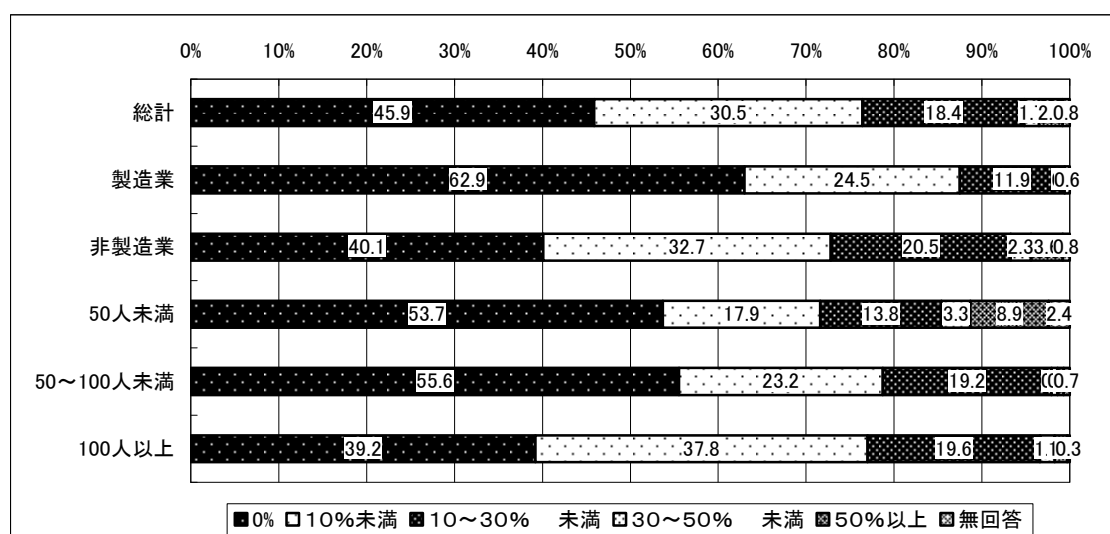
担当職種 (%)			
営業・販売・サービス職	25.9	40.6	12.2
事務職	50.6	28.9	71.0
技能職	4.6	5.8	3.4
技術職	18.4	24.4	12.8

4. 女性管理職の状況

まず女性管理職がどれくらいの割合いるのかを見ておこう。この調査は企業側に対して女性管理職割合を聞いておらず、従業員に対して自分の会社でどれくらいの割合の女性管理職が働いているかを聞いているため、少し正確さを欠いていることに留意したい。図表2から、全体では45.9%の企業で女性管理職がいない。そして女性管理職がいる企業では、どれくらいの割合が多いかを見ると、「10%未満」が30.5%、つぎに「10～30%未満」が18.4%となっており、30%未満までで5割近くになっている。

業種別では、「製造業」でいない（「0%」）とする割合は6割を超え、それに対して「非製造業」では、いないとする割合はおおよそ4割で、「10%未満」、「10～30%未満」は製造業より高くなっており、「非製造業」で女性管理職比率が高いことがわかる。つぎに正規従業員規模で見ると、「100人以上」で「10%未満」、「10～30%未満」の割合が他の規模に比べて高くなってきている。さらに女性正社員比率と女性管理職比率との関係を見ておこう。図表3のように社員に占める女性の割合が増えるとともに、女性管理職の割合が増えていることがわかる。

図表2 女性管理職の割合



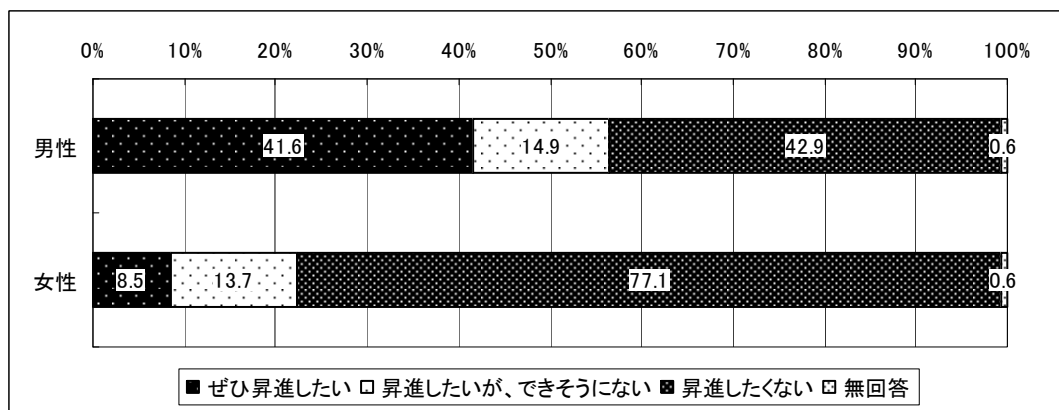
図表3 女性社員比率と女性管理職比率の関係

		Q16女性管理職比率					合計
		0%	10%未満	10～30%未満	30～50%未満	50%以上	
Q15女性割合	25%未満	178 60.3%	76 25.8%	40 13.6%	1 .3%	0 .0%	295 100.0%
	25～50%未満	83 36.9%	88 39.1%	51 22.7%	2 .9%	1 .4%	225 100.0%
	50～75%未満	20 24.7%	24 29.6%	24 29.6%	7 8.6%	6 7.4%	81 100.0%
	75%以上	8 30.8%	5 19.2%	2 7.7%	1 3.8%	10 38.5%	26 100.0%
合計		289 46.1%	193 30.8%	117 18.7%	11 1.8%	17 2.7%	627 100.0%

5. 管理職への昇進に対する意識

つぎに管理職への昇進に対する回答者本人の意識を見る。全体では、「昇進したくない」は60.5%とおおよそ6割を占めている。「ぜひ昇進したい」が24.5%とおおよそ4分の1で、「昇進したいが、できそうにない」は14.3%となっている。男女別では図表4のように大きな差が見られる。「ぜひ昇進したい」は男性で41.6%であるのに対して、女性は8.5%と1割に満たない。「昇進したいが、できそうにない」は男女変わらず、女性は「昇進したくない」が8割近くを占めている。

図表4 昇進に対する意識

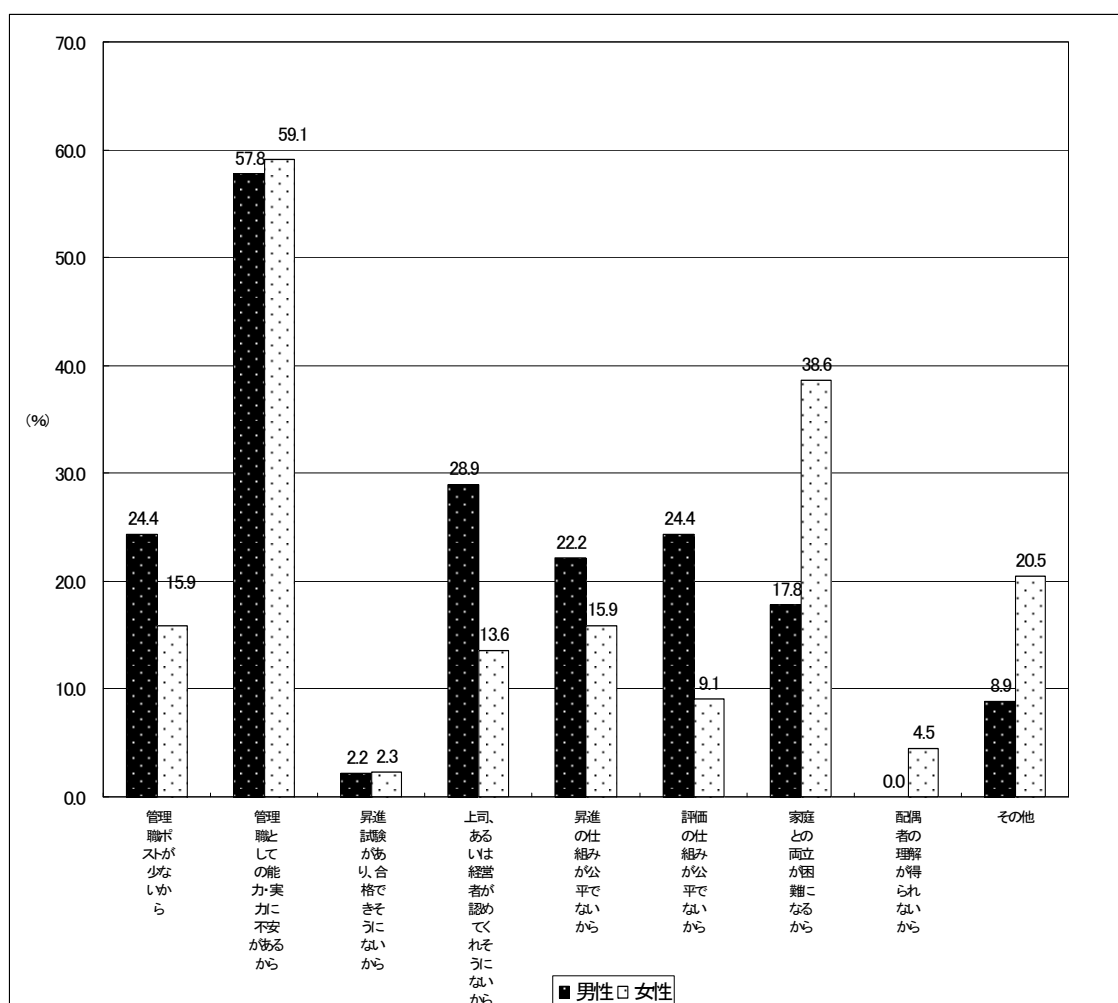


アンケートでは、「昇進したいが、できそうにない」と回答した方に、その理由を聞いています。全体で最も多いのが「管理職としての能力・実力に不安があるから」で、「家庭との両立が困難になるから」「上司、あるいは経営者が認めてくれないから」が続く。そして男女の差を見ると、図表5のように、男性は「上司、あるいは経営者が認めてくれないから」「昇進の仕組みが公平でない」「評価の仕組みが公平でない」の割合が高く、社内での選抜の方式に問題があるとしている。それに対して、女性は「家庭との両立が困難になるから」「その他」が男性よりも高くなっている。「その他」には記入欄を設けてあり、その内容を

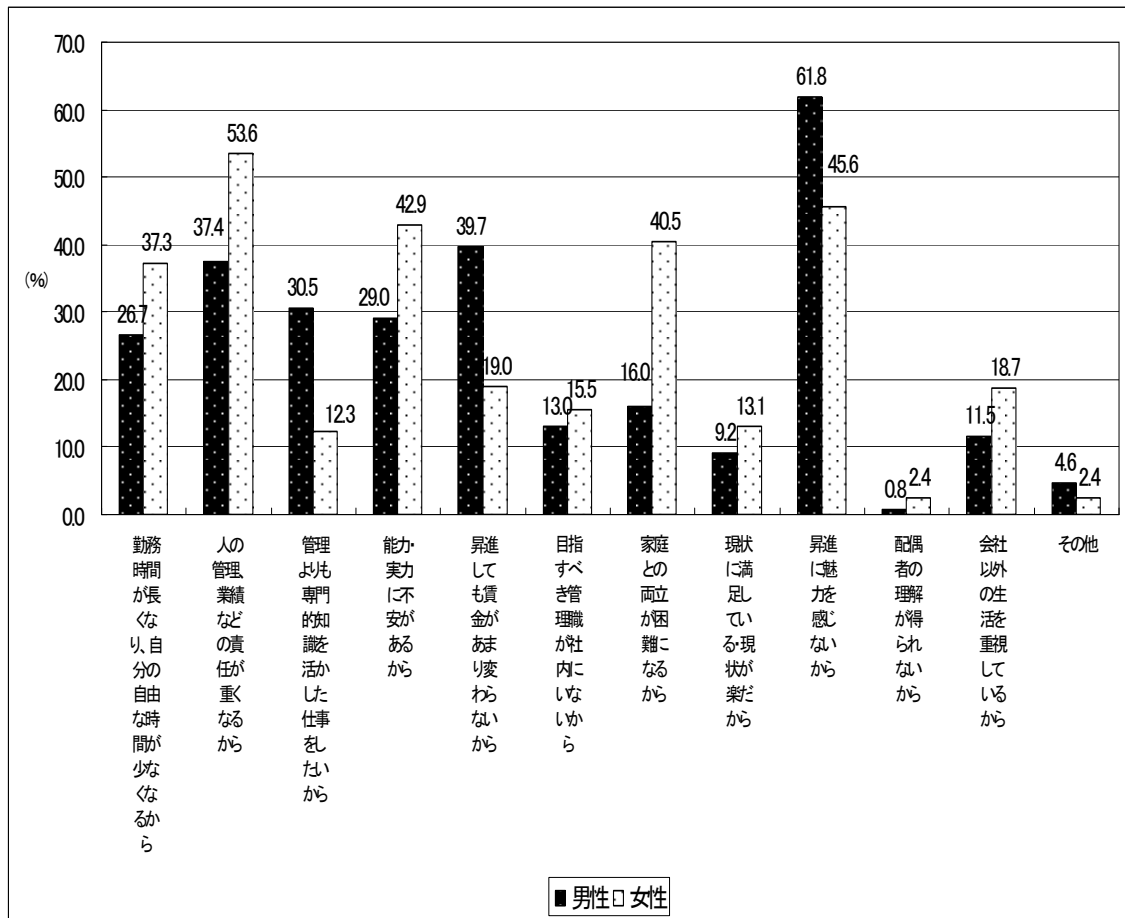
見ると、「女性は育児の休暇を取得するため、不利になってしまうから」「子供がいる女性管理職が職場にいないので」などで、家庭との両立の問題に近い理由が挙げられた。

つぎに「昇進したくない」と回答した方にも、その理由を聞いている。全体で見ると、最も多いのが「昇進に魅力を感じない」51.2%で、「人の管理、業務などの責任が重くなるから」48.0%、「能力・実力に不安があるから」38.1%などとなっている。男女の差を見ると、図表6のように、男性では「昇進に魅力を感じない」が61.8%と最も高く、「昇進しても賃金があまり変わらないから」39.7%が続いている。このように男性では、処遇を含め、管理職には魅力がないとして管理職を志望しない割合が高くなっている。女性を見ると、「人の管理、業務などの責任が重くなるから」53.6%、「昇進に魅力を感じない」45.6%、「能力・実力に不安があるから」42.9%などとなっている。「家庭との両立が困難になるから」とする割合は、男性と比べると高くなっているが、女性の挙げる4番目の理由となっており、このことから、家庭との両立が主たる要因で女性の管理職志望が少なくなっている、とは必ずしも言うことができない。

図表5. 管理職に昇進したいが、できそうにない理由



図表 6. 管理職に昇進したくない理由



6. 回答者本人の諸特徴から見る管理職昇進意欲を分ける要因

管理職への昇進を志望する者と志望しない者とは、どのような差があるのかを見なくてはならない。つまり管理職志望の多い特徴は何かを明らかにすることが重要である。そうした特徴が明らかになれば、少ない管理職志望者を少しでも増やす方策が見つかるからである。要因には、まず本人の属性、特徴があると考えられる。それは年齢、学歴、家族構成などがある。

(1) 年齢別昇進意欲

男女別、年齢層別に昇進に対する意識はどのように違うのかを見よう。図表7のように、男性では、10、20歳代で「昇進したい」が50.8%と半数を超え、年齢層が増えるとともに少なくなっている。女性はどの年齢層でも「昇進したい」割合は低く、「昇進したくない」が高い。女性は若い年齢では昇進意欲が高く、結婚や出産を機に昇進意欲が下がるのではないかと考えられるが、調査結果からはこのようなことは窺えない。

図表7. 男女別・年齢層別昇進意欲

	Q17		Q9昇進意欲			合計
			ぜひ昇進したい	昇進したいが、できそうにない	昇進したくない	
男性	Q17	10、20歳代	33	14	18	65
			50.8%	21.5%	27.7%	100.0%
		30歳代	53	15	61	129
			41.1%	11.6%	47.3%	100.0%
		40歳代	30	12	39	81
		37.0%	14.8%	48.1%	100.0%	
		50歳代以上	12	5	14	31
			38.7%	16.1%	45.2%	100.0%
	合計		128	46	132	306
			41.8%	15.0%	43.1%	100.0%
女性	Q17	10、20歳代	11	16	79	106
			10.4%	15.1%	74.5%	100.0%
		30歳代	10	15	94	119
			8.4%	12.6%	79.0%	100.0%
		40歳代	5	11	48	64
		7.8%	17.2%	75.0%	100.0%	
		50歳代以上	2	3	31	36
			5.6%	8.3%	86.1%	100.0%
	合計		28	45	252	325
			8.6%	13.8%	77.5%	100.0%

(2) 学歴別昇進意欲

つぎに学歴により昇進意欲が異なるのかを見たい。図表8のように、男女とも最終学歴が「大学・大学院」で「昇進したい」割合が他の学歴よりも高くなっている。女性は「中学・高校」で「昇進したくない」が9割を超えている。

図表8. 男女別・学歴別昇進意欲

		Q9昇進意欲			合計
		ぜひ昇進したい	昇進したいが、できそうにない	昇進したくない	
男性	中学・高校	20	20	49	89
		22.5%	22.5%	55.1%	100.0%
	短大・高専・専門学校	12	6	15	33
		36.4%	18.2%	45.5%	100.0%
	大学・大学院	96	19	68	183
		52.5%	10.4%	37.2%	100.0%
	合計	128	45	132	305
		42.0%	14.8%	43.3%	100.0%
女性	中学・高校	3	7	125	135
		2.2%	5.2%	92.6%	100.0%
	短大・高専・専門学校	8	20	66	94
		8.5%	21.3%	70.2%	100.0%
	大学・大学院	17	18	62	97
		17.5%	18.6%	63.9%	100.0%
	合計	28	45	253	326
		8.6%	13.8%	77.6%	100.0%

(3) 職種別昇進意欲

職種別では、図表9のように男性は「営業・販売・サービス職」「事務職」でおよそ5割であるが、「技術職」「技能職」では「昇進したい」は減り、「昇進したくない」が多くなる。女性は構成比で最も多かった「事務職」で「昇進したくない」は8割を超えている。そして男性と異なり、「技術職」で「昇進したい」割合が高くなっている。

図表9 職種別昇進意欲

	Q20職種	Q9昇進意欲	Q9昇進意欲			合計
			ぜひ昇進したい	昇進したいが、できそうにない	昇進したくない	
男性	Q20職種	営業・販売・サービス職	61	20	44	125
			48.8%	16.0%	35.2%	100.0%
		事務職	46	11	32	89
			51.7%	12.4%	36.0%	100.0%
		技能職	3	3	12	18
		16.7%	16.7%	66.7%	100.0%	
	技術職	18	12	43	73	
		24.7%	16.4%	58.9%	100.0%	
	合計	128	46	131	305	
		42.0%	15.1%	43.0%	100.0%	
女性	Q20職種	営業・販売・サービス職	2	7	31	40
			5.0%	17.5%	77.5%	100.0%
		事務職	18	28	186	232
			7.8%	12.1%	80.2%	100.0%
		技能職	0	0	11	11
		.0%	.0%	100.0%	100.0%	
	技術職	7	10	24	41	
		17.1%	24.4%	58.5%	100.0%	
	合計	27	45	252	324	
		8.3%	13.9%	77.8%	100.0%	

(4) 家族構成別昇進意欲

家族構成によって昇進に対する意識はどのように違うのであろうか。まずは独身か既婚かで昇進意欲が異なるのかを見よう。図表10から、男女ともに独身か既婚かで昇進意欲が大きく変わらないことがわかる。女性の場合、先に見たように、年齢層別に見ても昇進意欲は変わらなかったが、結婚しても、していなくても昇進意欲は変わらないことが確認できた。

図表 1 0. 男女別・独身既婚と昇進意欲

			Q9昇進意欲			
			ぜひ昇進したい	昇進したいが、できそうにない	昇進したくない	合計
男性	Q23a	独身	47	16	47	110
			42.7%	14.5%	42.7%	100.0%
	既婚		79	30	84	193
			40.9%	15.5%	43.5%	100.0%
合計			126	46	131	303
			41.6%	15.2%	43.2%	100.0%
女性	Q23a	独身	14	21	113	148
			9.5%	14.2%	76.4%	100.0%
	既婚		14	24	140	178
			7.9%	13.5%	78.7%	100.0%
合計			28	45	253	326
			8.6%	13.8%	77.6%	100.0%

さらに子供の有無により昇進に対する意識はどのように違うのか。図表 1 1 のように、男女ともに子供の有無で昇進意欲が大きく変化しないことがわかる。以上見てきたことをまとめると、女性は年齢層別に見ても昇進意欲は変わらず、結婚か既婚か、さらには子供の有無という家族構成の違いで昇進意欲は変わらないことが明らかとなった。

図表 1 1. 男女別・子供の有無と昇進意欲

			Q9昇進意欲			
			ぜひ昇進したい	昇進したいが、できそうにない	昇進したくない	合計
男性	子供	いる	68	30	74	172
			39.5%	17.4%	43.0%	100.0%
	いない		58	16	57	131
			44.3%	12.2%	43.5%	100.0%
合計			126	46	131	303
			41.6%	15.2%	43.2%	100.0%
女性	子供	いる	12	21	124	157
			7.6%	13.4%	79.0%	100.0%
	いない		16	24	129	169
			9.5%	14.2%	76.3%	100.0%
合計			28	45	253	326
			8.6%	13.8%	77.6%	100.0%

(5) 仕事レベル別昇進意欲

このアンケートでは、回答者本人に対して、同僚と比べ、自分自身の働きぶり、能力、実力レベルはどれくらいかを聞いた (Q 5)。図表 1 2 から、男女ともに「上位レベル」で「昇進したい」割合が高くなっている。しかしながら、女性では「上位レベル」であっても、「昇進したくない」と回答する割合は6割強もあり、スキルのレベルが高い女性従業員の多くは、昇進を望んでいない実態がわかる。

図表 1 2 仕事レベルと昇進意欲

			Q9昇進意欲			
			ぜひ昇進したい	昇進したいが、できそうにない	昇進したくない	合計
男性	Q5仕事レベル	上位レベル	63 51.6%	15 12.3%	44 36.1%	122 100.0%
		平均レベル	55 39.0%	23 16.3%	63 44.7%	141 100.0%
		下位レベル	6 15.4%	8 20.5%	25 64.1%	39 100.0%
	合計		124 41.1%	46 15.2%	132 43.7%	302 100.0%
女性	Q5仕事レベル	上位レベル	14 14.6%	18 18.8%	64 66.7%	96 100.0%
		平均レベル	12 6.2%	20 10.4%	161 83.4%	193 100.0%
		下位レベル	2 6.3%	6 18.8%	24 75.0%	32 100.0%
	合計		28 8.7%	44 13.7%	249 77.6%	321 100.0%

注：「かなり上位のレベル」「平均よりは上位」＝「上位レベル」
「かなり下位のレベル」「平均よりは下位」＝「下位レベル」とした。

(6) 仕事、会社に対する満足度と昇進意欲

「仕事」に対する満足度と昇進意欲の関係を見る。図表 1 3 のように、男女とも仕事に対する満足度が高まれば、昇進意欲が高くなるが、女性の場合、満足であっても「昇進したい」は 1 2. 6 % しかなく、「昇進したくない」は 7 割を超えている。

図表 1 3 仕事に対する満足度と昇進意欲

			Q9昇進意欲			
			ぜひ昇進したい	昇進したいが、できそうにない	昇進したくない	合計
男性	Q6a仕事の満足度	満足	77 52.0%	18 12.2%	53 35.8%	148 100.0%
		どちらともいえない	27 34.2%	15 19.0%	37 46.8%	79 100.0%
		不満	23 29.9%	13 16.9%	41 53.2%	77 100.0%
	合計		127 41.8%	46 15.1%	131 43.1%	304 100.0%
女性	Q6a仕事の満足度	満足	20 12.6%	24 15.1%	115 72.3%	159 100.0%
		どちらともいえない	5 5.3%	11 11.7%	78 83.0%	94 100.0%
		不満	3 4.1%	10 13.7%	60 82.2%	73 100.0%
	合計		28 8.6%	45 13.8%	253 77.6%	326 100.0%

注：「大いに満足」「やや満足」＝「満足」、「大いに不満」「やや不満」＝「不満」とした。

つぎに「会社」に対する満足度と昇進意欲との関係を見る。図表14から、先と同じような傾向で、男女とも「会社」に対する満足度が高まれば、昇進意欲が高くなるが、女性の場合、「満足」であっても「昇進したい」は12.8%しかなく、「昇進したくない」はおよそ7割もある。以上のことから、女性の場合、「仕事」「会社」に対する満足度は、昇進希望に大きな影響を与えないとすることができる。

図表14 会社に対する満足度と昇進意欲

			Q9昇進意欲			合計
			ぜひ昇進したい	昇進したいが、できそうにない	昇進したくない	
男性	Q6b会社の満足度	満足	61	19	34	114
			53.5%	16.7%	29.8%	100.0%
		どちらともいえない	31	10	25	66
			47.0%	15.2%	37.9%	100.0%
	不満	36	17	73	126	
		28.6%	13.5%	57.9%	100.0%	
	合計		128	46	132	306
			41.8%	15.0%	43.1%	100.0%
女性	Q6b会社の満足度	満足	12	17	65	94
			12.8%	18.1%	69.1%	100.0%
		どちらともいえない	7	7	70	84
			8.3%	8.3%	83.3%	100.0%
	不満	9	21	117	147	
		6.1%	14.3%	79.6%	100.0%	
	合計		28	45	252	325
			8.6%	13.8%	77.5%	100.0%

注：「大いに満足」「やや満足」＝「満足」、「大いに不満」「やや不満」＝「不満」とした。

(7) ワーク・ライフ・バランスと昇進意欲

上で見たように、女性の場合、仕事や会社に対する満足度が高まると、昇進意欲は少しだけは増加するが、満足であっても「昇進したくない」とする割合はおよそ7割もあった。ではつぎに、「仕事」と「家庭」とのバランスの置き方で昇進意欲はどうなるのかを見てみよう。この調査では「仕事」と「家庭」の重視度合いは、それぞれ1（重視しない）～5（かなり重視）の5段階でどれにあてはまるかを聞いた（Q24）。その結果、男性の平均は「仕事」3.66、「家庭」3.74で、女性は「仕事」3.41、「家庭」3.92となった。

つぎに回答を「仕事>家庭」「仕事=家庭」「仕事<家庭」の3分類に分け、昇進意欲にどのような違いがあるのかを見る。図表15から、女性の場合、「仕事>家庭」は「昇進したい」が他の2つのタイプに比べ、最も高いが、「昇進したくない」はおよそ7割もある。仕事重視でも昇進希望には結びつかないのである。

これまで見てきたことをまとめると、女性の場合、スキル度合いが高くても、そして仕事や会社には満足していても、さらには家庭より仕事のウエイトが高くても、昇進意欲には結びつかない実態が明らかとなった。

図表 1 5 ワーク・ライフ・バランスと昇進意欲

			Q9昇進意欲			
			ぜひ昇進したい	昇進したいが、できそうにない	昇進したくない	合計
男性	WLB度	仕事>家庭	51	14	40	105
			48.6%	13.3%	38.1%	100.0%
		仕事=家庭	38	13	31	82
			46.3%	15.9%	37.8%	100.0%
合計		仕事<家庭	31	15	50	96
			32.3%	15.6%	52.1%	100.0%
		合計	120	42	121	283
			42.4%	14.8%	42.8%	100.0%
女性	WLB度	仕事>家庭	12	11	51	74
			16.2%	14.9%	68.9%	100.0%
		仕事=家庭	9	11	65	85
			10.6%	12.9%	76.5%	100.0%
合計		仕事<家庭	6	21	128	155
			3.9%	13.5%	82.6%	100.0%
		合計	27	43	244	314
			8.6%	13.7%	77.7%	100.0%

7. 企業特徴から見る昇進意欲を左右する要因

(1) 業種・従業員規模

回答した従業員が勤務する企業の属性により、昇進意欲がどのように異なるのを見ることにしたい。まず業種による差を見るが、数パーセントしかいない業種が数業種あるため、ここでは「製造業」「非製造業」に分けて分析することにしたい。その結果、図表 1 6 のように、男性では「製造業」で「昇進したい」がやや多いが、女性は「製造業」「非製造業」で「昇進したい」割合はほとんど変わらない。しかしながら「昇進したくない」は、「製造業」で割合が高くなっている。

図表 1 6 業種別昇進意欲

			Q9昇進意欲			
			ぜひ昇進したい	昇進したいが、できそうにない	昇進したくない	合計
男性	Q13業種	製造業	39	11	33	83
			47.0%	13.3%	39.8%	100.0%
		非製造業	89	34	99	222
			40.1%	15.3%	44.6%	100.0%
	合計		128	45	132	305
			42.0%	14.8%	43.3%	100.0%
女性	Q13業種	製造業	6	5	64	75
			8.0%	6.7%	85.3%	100.0%
		非製造業	22	40	187	249
			8.8%	16.1%	75.1%	100.0%
	合計		28	45	251	324
			8.6%	13.9%	77.5%	100.0%

つぎに従業員規模で見ると、男女ともに「100名以上」で「昇進したい」が高くなっている（図表17）。そして先に見たように、女性社員が多い場合には、女性管理職が多いことがわかった。では女性社員が多い職場においては、女性は管理職を志望する割合が高くなるのであろうか。その結果を見たのが図表18であるが、女性社員の多寡には関係ない結果が得られた。

図表17 正規従業員規模別昇進意欲

		Q9昇進意欲			合計	
		ぜひ昇進したい	昇進したいが、できそうにない	昇進したくない		
男性	Q14 従業員規模	50人未満	16 33.3%	5 10.4%	27 56.3%	48 100.0%
		50人以上100人未満	24 31.2%	14 18.2%	39 50.6%	77 100.0%
		100人以上	88 48.6%	27 14.9%	66 36.5%	181 100.0%
	合計	128 41.8%	46 15.0%	132 43.1%	306 100.0%	
女性	Q14 従業員規模	50人未満	3 4.1%	10 13.5%	61 82.4%	74 100.0%
		50人以上100人未満	6 8.3%	8 11.1%	58 80.6%	72 100.0%
		100人以上	19 10.6%	27 15.0%	134 74.4%	180 100.0%
	合計	28 8.6%	45 13.8%	253 77.6%	326 100.0%	

図表18 職場にいる女性社員割合別昇進意欲

		Q9昇進意欲			合計	
		ぜひ昇進したい	昇進したいが、できそうにない	昇進したくない		
男性	Q15 女性社員少	女性社員少	56 36.4%	26 16.9%	72 46.8%	154 100.0%
		女性社員多	72 48.0%	19 12.7%	59 39.3%	150 100.0%
	合計	128 42.1%	45 14.8%	131 43.1%	304 100.0%	
女性	Q15 女性社員少	女性社員少	12 8.5%	16 11.3%	113 80.1%	141 100.0%
		女性社員多	16 8.7%	29 15.8%	138 75.4%	183 100.0%
	合計	28 8.6%	45 13.9%	251 77.5%	324 100.0%	

(2) 人事制度による昇進意欲

ここからは企業の人材管理の視点から、昇進意欲の差を見ていくことにしたい。まずは「人事制度の有無」により昇進意欲がどうなるのかである。人事制度は3つの事柄に関し

て聞いた（Q1）。それは、①昇進・昇格の制度、②評価制度、③賃金制度である。それぞれの制度が、「1. ある」「2. わからない」「3. ない」を回答してもらった。ここではそれらを得点化（「1. ある」=1、「2. わからない」=2、「3. ない」=3）し、3つの制度の得点を合計する。その結果、3の場合を「人事制度高整備」とし、4、5は「人事制度中整備」、6～9を「人事制度低整備」と分類した。

昇進意欲にどのような影響を与えるかを見る前に、制度の整備状況の特徴を見ておきたい。図表19は業種により人事制度の整備に差があるのかを見たものであるが、「製造業」「非製造業」で差は見られない。つぎに従業員規模（正社員）による差を見たのが図表20である。「100人以上」の企業では、人事制度が「高整備」である割合が53.9%となっており、人事制度は従業員数が多くなるにしたがい、整備されていることがわかる。

そして人事制度の整備とともに、女性管理職は増えるのかを見たのが図表21である。昇進のもとになる評価制度や、昇進制度がきちんとルール化されていれば、男女問わず選抜が行われるため、高整備である場合には、女性管理職比率は高まるものと考えられる。結果は、整備状況が整うにしたがい、女性管理職が「いる」とする割合がやや高くなっていくが、大きな差ではない。つまり制度があるということで、女性管理職が多く増えるわけではないと言うことができる。

図表19 業種別人事制度の整備

		Q1			合計
		人事制度 高整備	人事制度 中整備	人事制度 低整備	
Q13	製造業	78 49.1%	41 25.8%	40 25.2%	159 100.0%
	非製造業	209 44.5%	130 27.7%	131 27.9%	470 100.0%
合計		287 45.6%	171 27.2%	171 27.2%	629 100.0%

図表20 従業員規模別人事制度の整備

		Q1			合計
		人事制度 高整備	人事制度 中整備	人事制度 低整備	
Q14 従業員 規模	50人未満	42 34.4%	40 32.8%	40 32.8%	122 100.0%
	50人以上100人未満	53 35.3%	44 29.3%	53 35.3%	150 100.0%
	100人以上	194 53.9%	87 24.2%	79 21.9%	360 100.0%
合計		289 45.7%	171 27.1%	172 27.2%	632 100.0%

図表 2 1 人事制度の整備と女性管理職の有無

		Q16女性管理職		合計
		いる	いない	
Q1	人事制度 高整備	161	126	287
		56.1%	43.9%	100.0%
	人事制度 中整備	90	80	170
		52.9%	47.1%	100.0%
	人事制度 低整備	85	85	170
		50.0%	50.0%	100.0%
合計		336	291	627
		53.6%	46.4%	100.0%

では人事制度が整うと、昇進意欲にどのような影響を与えるのか。それを見たのが図表 2 2 である。昇進のもとになる評価制度や、昇進制度がきちんとルール化されていれば、昇進しようとする者は多くなるというのが、普通の考えであろう。興味深いことにこの調査では男女に違いが見られる。男性の場合は、人事制度が整うのにしたが、い、「ぜひ昇進したい」と回答する割合が増えるのに対し、女性の場合、整備の程度は昇進意欲にほとんど影響していないことがわかる。

図表 2 2 人事制度の整備と昇進意欲

		Q9昇進意欲			合計	
		ぜひ昇進したい	昇進したいが、できそうにない	昇進したくない		
男性	Q1	人事制度 高整備	78	23	51	152
			51.3%	15.1%	33.6%	100.0%
		人事制度 中整備	30	10	33	73
		41.1%	13.7%	45.2%	100.0%	
	人事制度 低整備	19	13	46	78	
		24.4%	16.7%	59.0%	100.0%	
	合計	127	46	130	303	
		41.9%	15.2%	42.9%	100.0%	
女性	Q1	人事制度 高整備	12	19	104	135
			8.9%	14.1%	77.0%	100.0%
		人事制度 中整備	6	14	77	97
		6.2%	14.4%	79.4%	100.0%	
	人事制度 低整備	10	12	71	93	
		10.8%	12.9%	76.3%	100.0%	
	合計	28	45	252	325	
		8.6%	13.8%	77.5%	100.0%	

人事制度の整備は他に何か影響を与えるのかを見たい。この調査では「仕事」「会社」に対する満足度（Q 6 a、b）を聞いたが、人事制度が整うとそれぞれどう変化するのか。図表 2 3、2 4 のように、整備度合いが高くなるにしたがい、男女とも「仕事」「会社」に対して「やや満足」の割合が高くなり、満足度は高まることがわかる。

図表 2 3 人事制度の整備と「仕事」に対する満足度

			Q6a仕事に対する満足度					
			大いに満足	やや満足	どちらともいえない	やや不満	大いに不満	合計
男性	Q1	人事制度 高整備	11	74	39	28	1	153
			7.2%	48.4%	25.5%	18.3%	.7%	100.0%
		人事制度 中整備	3	31	17	18	4	73
			4.1%	42.5%	23.3%	24.7%	5.5%	100.0%
女性	Q1	人事制度 高整備	8	65	33	27	2	135
			5.9%	48.1%	24.4%	20.0%	1.5%	100.0%
		人事制度 中整備	5	43	33	17	0	98
			5.1%	43.9%	33.7%	17.3%	.0%	100.0%
合計	Q1	人事制度 低整備	5	23	23	20	6	77
			6.5%	29.9%	29.9%	26.0%	7.8%	100.0%
		合計	19	128	79	66	11	303
			6.3%	42.2%	26.1%	21.8%	3.6%	100.0%
女性	Q1	人事制度 高整備	8	65	33	27	2	135
			5.9%	48.1%	24.4%	20.0%	1.5%	100.0%
		人事制度 中整備	5	43	33	17	0	98
			5.1%	43.9%	33.7%	17.3%	.0%	100.0%
合計	Q1	人事制度 低整備	6	32	28	18	10	94
			6.4%	34.0%	29.8%	19.1%	10.6%	100.0%
		合計	19	140	94	62	12	327
			5.8%	42.8%	28.7%	19.0%	3.7%	100.0%

図表 2 4 人事制度の整備と「会社」に対する満足度

			Q6b会社に対する満足度					
			大いに満足	やや満足	どちらともいえない	やや不満	大いに不満	合計
男性	Q1	人事制度 高整備	12	57	37	40	8	154
			7.8%	37.0%	24.0%	26.0%	5.2%	100.0%
		人事制度 中整備	2	23	9	28	11	73
			2.7%	31.5%	12.3%	38.4%	15.1%	100.0%
女性	Q1	人事制度 高整備	6	39	33	50	6	134
			4.5%	29.1%	24.6%	37.3%	4.5%	100.0%
		人事制度 中整備	5	29	31	31	2	98
			5.1%	29.6%	31.6%	31.6%	2.0%	100.0%
合計	Q1	人事制度 低整備	1	14	22	33	24	94
			1.1%	14.9%	23.4%	35.1%	25.5%	100.0%
		合計	12	82	86	114	32	326
			3.7%	25.2%	26.4%	35.0%	9.8%	100.0%

さらにこの調査では、現在の会社に対する勤続意思（Q12）を聞いている。人事制度の整備は勤続意思にどのような影響を与えるのかを見よう。男女とも制度が整うのにしたが、
「将来もずっと勤め続けたい」の割合が高くなり、勤続意思が高まっている。それに対して、整っていない場合、「すぐにでも転職したい」の割合が高くなること
がわかる（図表 2 5）。

以上のように、人事制度の整備は、男女とも「仕事」「会社」に対する満足度、そして

「勤続意識」は高まるが、「昇進意欲」については、男性にのみプラスの影響を与え、女性には影響を与えないことがわかった。

図表 2 5 人事制度の整備と勤続意思

			Q12勤続意思			合計
			将来もずっと勤め続けたい	当分の間は勤め続けたい	すぐにでも転職したい	
男性	Q1	人事制度 高整備	65 43.9%	75 50.7%	8 5.4%	148 100.0%
		人事制度 中整備	22 31.0%	45 63.4%	4 5.6%	71 100.0%
		人事制度 低整備	21 28.4%	40 54.1%	13 17.6%	74 100.0%
	合計	108 36.9%	160 54.6%	25 8.5%	293 100.0%	
女性	Q1	人事制度 高整備	31 23.7%	88 67.2%	12 9.2%	131 100.0%
		人事制度 中整備	16 16.8%	72 75.8%	7 7.4%	95 100.0%
		人事制度 低整備	12 13.3%	62 68.9%	16 17.8%	90 100.0%
	合計	59 18.7%	222 70.3%	35 11.1%	316 100.0%	

(3) 人事運用の公平性による昇進意欲

つぎに「人事制度運用の公平度」と昇進意欲の関係を見る。人事制度が公平に運用されていれば、昇進意欲を高めるのかを確かめたい。人事制度運用の公平性については4つの事柄に関して聞いた(Q2)。それは①昇進・昇格の公正性、②賃金の公平性、③評価の公平性、④配置の公平性である。それぞれの運用について、「1. かなりあてはまる(かなり公平)」から「5. まったくあてはまらない(まったく公平でない)」の5段階で回答してもらった。ここではそれらを得点化(「1. かなりあてはまる」=1~「5. まったくあてはまらない」=5)し、①~④の得点を合計する。その結果、「人事公平度高」「人事公平度中」「人事公平度低」の3つに分類した。

昇進意欲にどのような影響を与えるかを見る前に、運用の公平性についての特徴を見ておこう。図表26は業種により、人事運用の公平性に差があるのかを見たものであるが、「製造業」「非製造業」で差は見られない。つぎに従業員規模(正社員)による差を見たのが図表27である。従業員規模によっても、人事制度運用の公平性に差がないことがわかる。

そして公平度が高まるとともに、女性管理職は増えるのかを見たのが図表28である。昇進のもとになる評価制度や、昇進制度がきちんと公平に運用されていれば、女性管理職比率は高まるものと考えられるが、実態を見るとそのような関係は見られない。先の結果と合わせると、どうやら人事制度が整備されているのと、さらには人事制度の運用が適正になされていることは、あまり女性管理職の割合に影響を与えることはないようだ。

図表 2 6 業種別人事公平度

		Q2			合計
		人事公平度 高	人事公平度 中	人事公平度 低	
Q13	製造業	47 29.7%	56 35.4%	55 34.8%	158 100.0%
	非製造業	149 31.5%	189 40.0%	135 28.5%	473 100.0%
合計		196 31.1%	245 38.8%	190 30.1%	631 100.0%

図表 2 7 従業員規模と人事公平度

		Q2			合計
		人事公平度 高	人事公平度 中	人事公平度 低	
Q14 従業員 規模	50人未満	37 30.1%	56 45.5%	30 24.4%	123 100.0%
	50人以上100人未満	42 28.2%	52 34.9%	55 36.9%	149 100.0%
	100人以上	119 32.9%	138 38.1%	105 29.0%	362 100.0%
合計		198 31.2%	246 38.8%	190 30.0%	634 100.0%

図表 2 8 人事公平度と女性管理職の有無

		Q16女性管理職		合計
		いる	いない	
Q2	人事公平度 高	105 53.3%	92 46.7%	197 100.0%
	人事公平度 中	141 58.0%	102 42.0%	243 100.0%
	人事公平度 低	93 49.2%	96 50.8%	189 100.0%
合計		339 53.9%	290 46.1%	629 100.0%

では昇進のもとになる評価制度や、昇進制度が適正に運用されていれば、昇進したいと希望する者が多くなるのか。それを見たのが図表 2 9 である。男女に違いが出ており、男性の場合は、人事の公平度が高まるのにしたが、 「ぜひ昇進したい」と回答する割合が高くなり、それに対して公平度合いが低くなるのにしたが、 「昇進したくない」の割合が高くなる。一方、女性の場合には、公平の程度は昇進意欲に影響を与えていないことがわかる。

図表 2 9 人事の公平度と昇進意欲

			Q9昇進意欲			
			ぜひ昇進したい	昇進したいが、できそうにない	昇進したくない	合計
男性	Q2	人事公平度 高	60	18	29	107
			56.1%	16.8%	27.1%	100.0%
		人事公平度 中	45	12	56	113
			39.8%	10.6%	49.6%	100.0%
女性	Q2	人事公平度 高	7	14	69	90
			7.8%	15.6%	76.7%	100.0%
		人事公平度 中	13	20	97	130
			10.0%	15.4%	74.6%	100.0%
合計	合計	人事公平度 低	22	16	47	85
			25.9%	18.8%	55.3%	100.0%
		合計	127	46	132	305
			41.6%	15.1%	43.3%	100.0%

人事制度の運用公平度は他にどのような影響を与えるのかを見たい。まずは公平度と「仕事」「会社」に対する満足度との関係を見ることにしたい。図表 3 0、3 1 のように、公平度が高くなるにしたがい、男女とも「仕事」「会社」に対して「大いに満足」「やや満足」の割合が高くなり、満足度が高まることがわかる。先の人事制度の整備度と満足度との関係を見た図表 2 3、2 4 と比べると、制度の整備度の高まりよりも、公平度の高まりの方が、「仕事」「会社」に対する満足度に大きな影響を与えることがわかる。

図表 3 0 人事の公平度と「仕事」に対する満足度

			Q6a仕事に対する満足度					
			大いに満足	やや満足	どちらともいえない	やや不満	大いに不満	合計
男性	Q2	人事公平度 高	13	56	21	17	0	107
			12.1%	52.3%	19.6%	15.9%	.0%	100.0%
		人事公平度 中	2	47	35	25	4	113
			1.8%	41.6%	31.0%	22.1%	3.5%	100.0%
女性	Q2	人事公平度 低	4	27	24	23	7	85
			4.7%	31.8%	28.2%	27.1%	8.2%	100.0%
		合計	19	130	80	65	11	305
			6.2%	42.6%	26.2%	21.3%	3.6%	100.0%
女性	Q2	人事公平度 高	8	51	17	14	0	90
			8.9%	56.7%	18.9%	15.6%	.0%	100.0%
		人事公平度 中	9	55	42	22	4	132
			6.8%	41.7%	31.8%	16.7%	3.0%	100.0%
合計	合計	人事公平度 低	2	34	36	25	8	105
			1.9%	32.4%	34.3%	23.8%	7.6%	100.0%
		合計	19	140	95	61	12	327
			5.8%	42.8%	29.1%	18.7%	3.7%	100.0%

図表 3 1 人事の公平度と「会社」に対する満足度

		Q6b会社に対する満足度					
		大いに満足	やや満足	どちらともいえない	やや不満	大いに不満	合計
男性	Q2 人事公平度 高	12	62	18	15	1	108
		11.1%	57.4%	16.7%	13.9%	.9%	100.0%
	人事公平度 中	3	28	37	39	7	114
		2.6%	24.6%	32.5%	34.2%	6.1%	100.0%
人事公平度 低	3	7	12	40	23	85	
	3.5%	8.2%	14.1%	47.1%	27.1%	100.0%	
合計		18	97	67	94	31	307
		5.9%	31.6%	21.8%	30.6%	10.1%	100.0%
女性	Q2 人事公平度 高	8	38	22	22	0	90
		8.9%	42.2%	24.4%	24.4%	.0%	100.0%
	人事公平度 中	3	36	37	50	6	132
		2.3%	27.3%	28.0%	37.9%	4.5%	100.0%
人事公平度 低	1	8	26	43	26	104	
	1.0%	7.7%	25.0%	41.3%	25.0%	100.0%	
合計		12	82	85	115	32	326
		3.7%	25.2%	26.1%	35.3%	9.8%	100.0%

さらに人事制度の運用公平度は、現在の会社に対する勤続意思（Q12）にどのような影響を与えるのかを見たい。図表 3 2 から、男女とも公平度が高まるのにしたがって、「将来もずっと勤め続けたい」の割合が高くなり、勤続意思が長くなることがわかる。そして公平度が低い場合、「すぐにでも転職したい」の割合が高くなっている。また先の人事制度の整備度と勤続意思の関係を見た図表 2 5 と比べると、人事制度の整備度の高まりよりも、人事の運用公平度の高まりの方が、勤続意思に大きな影響を与えることがわかる。

図表 3 2 人事の公平度と勤続意思

		Q12勤続意思			
		将来もずっと勤め続けたい	当分の間は勤め続けたい	すぐにでも転職したい	合計
男性	Q2 人事公平度 高	60	43	3	106
		56.6%	40.6%	2.8%	100.0%
	人事公平度 中	35	71	5	111
		31.5%	64.0%	4.5%	100.0%
人事公平度 低	12	48	17	77	
	15.6%	62.3%	22.1%	100.0%	
合計		107	162	25	294
		36.4%	55.1%	8.5%	100.0%
女性	Q2 人事公平度 高	30	55	4	89
		33.7%	61.8%	4.5%	100.0%
	人事公平度 中	19	100	10	129
		14.7%	77.5%	7.8%	100.0%
人事公平度 低	10	67	21	98	
	10.2%	68.4%	21.4%	100.0%	
合計		59	222	35	316
		18.7%	70.3%	11.1%	100.0%

以上のように、人事制度の運用公平度は、男女とも「仕事」「会社」に対する満足度、「勤続意識」を高めるが、「昇進意欲」については、男性にのみプラスの影響を与え、女性には影響を与えないことがわかった。

(4) ワーク・ライフ・バランスの取り組みと昇進意欲

図表15で見たように、女性の場合、「仕事>家庭」は「昇進したい」が最も高いが、「昇進したくない」はおよそ7割もあり、「家庭」より「仕事」のウエイトが高くても、昇進意欲には結びつかないことがわかった。つぎに企業のワーク・ライフ・バランスの取り組みと昇進意欲との関係を探る。「仕事」と「家庭」のバランスに配慮した働き方が可能となれば、昇進意欲を高めるのではないと考えられるが、それを確かめたい。

ワーク・ライフ・バランスの取り組みについては5つの事柄に関して聞いた(Q8)。それは、①結婚後勤め続けることができるか、②出産後勤め続けることができるか、③育児休暇が取得しやすいか、④有給休暇が取得しやすいか、⑤フレックスタイム、短時間勤務など労働時間に対する工夫があるか、である。それぞれについて、「1. かなりあてはまる」から「5. まったくあてはまらない」の5段階で回答してもらった。ここではそれらを得点化（「1. かなりあてはまる」=1～「5. まったくあてはまらない」=5）し、①～⑤の得点を合計する。その結果、「休暇、労働時間の配慮度高」「休暇、労働時間の配慮度中」「休暇、労働時間の配慮度低」の3つに分類した。

昇進意欲にどのような影響を与えるかを見る前に、ワーク・ライフ・バランスの取り組みの特徴を見ておこう。図表33は業種によりワーク・ライフ・バランスの取り組みに差があるのかを見たものであるが、「製造業」「非製造業」で差は見られない。つぎに従業員規模（正社員）による差を見たのが図表34である。従業員規模が増えるのにしたが、休暇、労働時間の配慮度が高くなっていることがわかる。

そして配慮度が高まるとともに、女性管理職は増えるのかを見たのが図表35である。結果を見ると、配慮度が高まるのにしたが、女性管理職が「いる」とする割合がやや高くなっているが、大きな差ではない。

図表33 業種別ワーク・ライフ・バランスの取り組み

		Q8			合計
		休暇・労働時間の配慮度高	休暇・労働時間の配慮度中	休暇・労働時間の配慮度低	
Q13	製造業	49 32.0%	63 41.2%	41 26.8%	153 100.0%
	非製造業	146 31.6%	159 34.4%	157 34.0%	462 100.0%
合計		195 31.7%	222 36.1%	198 32.2%	615 100.0%

図表 3 4 従業員規模別ワーク・ライフ・バランスの取り組み

		Q8			合計
		休暇・労働時間の配慮度 高	休暇・労働時間の配慮度 中	休暇・労働時間の配慮度 低	
Q14 従業員規模	50人未満	33 27.0%	41 33.6%	48 39.3%	122 100.0%
	50人以上100人未満	38 26.0%	51 34.9%	57 39.0%	146 100.0%
	100人以上	124 35.5%	131 37.5%	94 26.9%	349 100.0%
合計		195 31.6%	223 36.1%	199 32.3%	617 100.0%

図表 3 5 ワーク・ライフ・バランスの取り組みと女性管理職の有無

		Q16女性管理職		合計
		いる	いない	
Q8	休暇・労働時間の配慮度 高	109 56.2%	85 43.8%	194 100.0%
	休暇・労働時間の配慮度 中	122 55.2%	99 44.8%	221 100.0%
	休暇・労働時間の配慮度 低	99 50.0%	99 50.0%	198 100.0%
合計		330 53.8%	283 46.2%	613 100.0%

図表 3 6 ワーク・ライフ・バランスの取り組みと昇進意欲

		Q9昇進意欲			合計	
		ぜひ昇進したい	昇進したいが、できそうにない	昇進したくない		
男性	Q8	休暇・労働時間の配慮度 高	50 58.1%	7 8.1%	29 33.7%	86 100.0%
		休暇・労働時間の配慮度 中	44 42.7%	18 17.5%	41 39.8%	103 100.0%
		休暇・労働時間の配慮度 低	30 29.7%	17 16.8%	54 53.5%	101 100.0%
	合計	124 42.8%	42 14.5%	124 42.8%	290 100.0%	
女性	Q8	休暇・労働時間の配慮度 高	10 9.4%	17 16.0%	79 74.5%	106 100.0%
		休暇・労働時間の配慮度 中	13 10.8%	17 14.2%	90 75.0%	120 100.0%
		休暇・労働時間の配慮度 低	5 5.2%	11 11.3%	81 83.5%	97 100.0%
	合計	28 8.7%	45 13.9%	250 77.4%	323 100.0%	

ではワーク・ライフ・バランスに対する配慮度合いが高まると、昇進意欲にどのような影響を与えるのか。それを見たのが図表36である。休暇などが取得しやすければ、管理職になっても仕事だけでなく、家庭、自己啓発、地域活動などに時間を割くことができ、昇進希望を増やすのではないかと考えられる。結果は男女に違いが見られる。男性の場合は、配慮度合いが高まるのにしたが、い、「ぜひ昇進したい」と回答する割合が増えるのに対し、女性は配慮度合いが昇進意欲にほとんど影響しないことがわかる。

ワーク・ライフ・バランスに対する配慮度合いは、その他に何か影響を与えるのかを見たい。まずは配慮と「仕事」「会社」に対する満足度との関係を見ることにしたい。図表37、38のように、公平度合いが高くなるにしたがい、男女とも「仕事」「会社」に対して「大いに満足」「やや満足」の割合が高くなり、満足度は高まることになる。

さらにワーク・ライフ・バランスに対する配慮度は、現在の会社に対する勤続意思（Q12）にどのような影響を与えるのかを見たい。図表39から、男女とも配慮度が高まるのにしたが、い、「将来もずっと勤め続けたい」の割合が高くなり、勤続希望が長くなることになる。

以上わかったことをまとめておこう。女性の場合、スキルのレベルが高くても、そして「仕事」や「会社」には満足していても、さらには「家庭」より「仕事」のウエイトが高くても、昇進意欲には結びつかないことがわかった。そして企業側の取り組み、①人事制度の整備度、②人事運用の公平度、③ワーク・ライフ・バランスに対する配慮度は、男性の場合、これらが整備されたり、公平度が高まったり、配慮度が高まると、昇進意欲にプラスの影響を与える結果が得られたが、女性については、影響を与えていない実態が明らかとなった。つまりこうした整備、配慮の充実度は女性の管理職志望に影響を与えないと言えよう。

図表37 ワーク・ライフ・バランスの取り組みと「仕事」に対する満足度

		Q6a仕事に対する満足度						
		大いに満足	やや満足	どちらともいえない	やや不満	大いに不満	合計	
男性	Q8 休暇・労働時間の配慮度	高	8	46	17	14	1	86
			9.3%	53.5%	19.8%	16.3%	1.2%	100.0%
		中	4	49	31	16	3	103
		3.9%	47.6%	30.1%	15.5%	2.9%	100.0%	
	低	5	29	29	32	6	101	
		5.0%	28.7%	28.7%	31.7%	5.9%	100.0%	
合計		17	124	77	62	10	290	
		5.9%	42.8%	26.6%	21.4%	3.4%	100.0%	
女性	Q8 休暇・労働時間の配慮度	高	9	50	27	20	1	107
			8.4%	46.7%	25.2%	18.7%	.9%	100.0%
		中	6	54	34	21	5	120
		5.0%	45.0%	28.3%	17.5%	4.2%	100.0%	
	低	4	35	33	20	6	98	
		4.1%	35.7%	33.7%	20.4%	6.1%	100.0%	
合計		19	139	94	61	12	325	
		5.8%	42.8%	28.9%	18.8%	3.7%	100.0%	

図表 3 8 ワーク・ライフ・バランスの取り組みと「会社」に対する満足度

		Q6b会社に対する満足度						
		大いに満足	やや満足	どちらともいえない	やや不満	大いに不満	合計	
男性	Q8 休暇・労働時間の配慮度	高	15 17.0%	34 38.6%	18 20.5%	17 19.3%	4 4.5%	88 100.0%
		中	2 1.9%	34 33.0%	31 30.1%	29 28.2%	7 6.8%	103 100.0%
		低	1 1.0%	20 19.8%	16 15.8%	46 45.5%	18 17.8%	101 100.0%
	合計	18 6.2%	88 30.1%	65 22.3%	92 31.5%	29 9.9%	292 100.0%	
女性	Q8 休暇・労働時間の配慮度	高	7 6.5%	40 37.4%	23 21.5%	33 30.8%	4 3.7%	107 100.0%
		中	4 3.4%	24 20.2%	34 28.6%	42 35.3%	15 12.6%	119 100.0%
		低	1 1.0%	17 17.3%	28 28.6%	40 40.8%	12 12.2%	98 100.0%
	合計	12 3.7%	81 25.0%	85 26.2%	115 35.5%	31 9.6%	324 100.0%	

図表 3 9 ワーク・ライフ・バランスの取り組みと勤続意思

		Q12勤続意思				
		将来もずっと勤め続けたい	当分の間は勤め続けたい	すぐにもでも転職したい	合計	
男性	Q8 休暇・労働時間の配慮度	高	42 48.8%	41 47.7%	3 3.5%	86 100.0%
		中	42 42.0%	52 52.0%	6 6.0%	100 100.0%
		低	19 20.2%	62 66.0%	13 13.8%	94 100.0%
	合計	103 36.8%	155 55.4%	22 7.9%	280 100.0%	
女性	Q8 休暇・労働時間の配慮度	高	26 25.0%	75 72.1%	3 2.9%	104 100.0%
		中	24 20.7%	79 68.1%	13 11.2%	116 100.0%
		低	9 9.5%	68 71.6%	18 18.9%	95 100.0%
	合計	59 18.7%	222 70.5%	34 10.8%	315 100.0%	

8. 問題と今後の対応

(1) 女性管理職がいる会社は昇進意欲を高める

では今後の対策を検討することにした。職場に女性管理職がいる職場では、女性の管理職志望は増えるのかを見たのが図表 4 0 である。女性管理職がいる職場では、女性の管理職志望が増える結果が得られた。これまで女性管理職のいない企業では、女性管理職を生み出すよう取り組むことが必要となる。先にも見たように昇格・昇進制度を設ければ女

性管理職の希望が増えるということではない。また人事が公平に運用されれば、希望が増えるところでもない。このことから、昇格要件を明確化にするとか、一般職から総合職へのコース転換制度などといった制度の整備よりも、実際に身近なところで女性管理職がいることの方が、女性が管理職として働きたいというモラルが向上するということである。

図表 4 0 女性管理職の有無別昇進意欲

		Q9昇進意欲			合計
		ぜひ昇進したい	昇進したいが、できそうにない	昇進したくない	
Q16女性管理職	いる	23 13.7%	22 13.1%	123 73.2%	168 100.0%
	いない	5 3.2%	22 14.1%	129 82.7%	156 100.0%
合計		28 8.6%	44 13.6%	252 77.8%	324 100.0%

注：女性のためのサンプル

(2) 異動のさせ方に男女差

人事の運用公平性については、そのひとつとして「配置」が公平に行われているかを聞いた(Q2d)。その結果、図表は省くが、男女では差が見られなかった³。その他に「配置」について実態を探るため、もうひとつ質問を用意した。それは仕事の与え方、担当のさせ方である。職場の関連あるさまざまな領域をこなしてこそ、管理職として幅広い観点から判断業務をすることができるよう。仕事経験が少なければ、管理職として昇進しても職務をこなせないだろうと判断し、昇進をあきらめるか、昇進を希望しない行動を取るであろう。これを確かめるために「あなたは現在の会社で、担当替え、課の異動などの配置替えを何回経験しましたか」(Q4)と聞いた。

男女別に見ると、図表41のように、女性は「変わったことがない」は45.9%と半数近くが異動・配置替えを経験していない。それに対して男性は女性より多くの異動・配置替えを経験していることがわかる。

図表 4 1 男女別異動回数

		Q4異動回数				合計
		変わったことはない	1、2回	3、4回	5回以上	
Q22性別	男性	105 34.2%	91 29.6%	48 15.6%	63 20.5%	307 100.0%
	女性	150 45.9%	91 27.8%	48 14.7%	38 11.6%	327 100.0%
合計		255 40.2%	182 28.7%	96 15.1%	101 15.9%	634 100.0%

さらに条件を整えて、男女間の差を分析したい。まずは同じ職種で男女別の異動回数の差を調べる。図表4-2から、特に大きな差が見られるのは、「営業・販売・サービス職」「事務職」である。これらの職種では、男性は異動の経験が多いのに対して、女性は少ない実態がわかる。

図表4-2 男女別・職種別異動回数

		Q4異動回数				合計
		変わったこと はない	1、2回	3、4回	5回以上	
営業・販売・サービス職	男性	32	39	25	28	124
		25.8%	31.5%	20.2%	22.6%	100.0%
	女性	17	12	8	3	40
		42.5%	30.0%	20.0%	7.5%	100.0%
合計	49	51	33	31	164	
		29.9%	31.1%	20.1%	18.9%	100.0%
事務職	男性	26	25	12	26	89
		29.2%	28.1%	13.5%	29.2%	100.0%
	女性	103	69	30	30	232
		44.4%	29.7%	12.9%	12.9%	100.0%
合計	129	94	42	56	321	
		40.2%	29.3%	13.1%	17.4%	100.0%
技能職	男性	10	3	2	3	18
		55.6%	16.7%	11.1%	16.7%	100.0%
	女性	7	2	2	0	11
		63.6%	18.2%	18.2%	.0%	100.0%
合計	17	5	4	3	29	
		58.6%	17.2%	13.8%	10.3%	100.0%
技術職	男性	36	24	9	6	75
		48.0%	32.0%	12.0%	8.0%	100.0%
	女性	23	8	7	4	42
		54.8%	19.0%	16.7%	9.5%	100.0%
合計	59	32	16	10	117	
		50.4%	27.4%	13.7%	8.5%	100.0%

つぎに勤続年数区分を同じにして、男女の異動回数差を見る。図表4-3から、「勤続5年未満」では男女で異動回数に大きな差はないが、「5年以上」になると、男性が女性よりも異動を多く経験していることがわかる。

こうした実態が、「管理職になりたくない」のひとつの理由に繋がっているのではないかと考えられる。「管理職になりたくない」の理由に、「能力・実力に不安があるから」が全体では38.1%で、男女で見ると男性29.0%、女性42.9%となっているおり、男女の差が大きい。異動回数が少なければ、さまざまな領域、職務を経験する機会は少なく、管理職としての能力に不安を抱いてしまうであろう。こうした要因も管理職志望を少なくさせるひとつの大きな要因になっているのではないかと考えられる。

これらから、同じ職種でも、同じ勤続年数区分でも、男女を見ると、男性が多くの仕事経験をしているのに対して、女性は固定的な仕事経験・配置がなされているということがわかる。こうした実態の差が、スキルの形成に影響を与え、さらには管理職昇進への意欲

に差をもたらすことも考えられる。

図表 4 3 男女別・勤続年数区分別異動回数

		Q4異動回数				合計
		変わったこと はない	1、2回	3、4回	5回以上	
5年未満	男性	46 70.8%	14 21.5%	5 7.7%	0 .0%	65 100.0%
	女性	62 64.6%	26 27.1%	7 7.3%	1 1.0%	96 100.0%
	合計	108 67.1%	40 24.8%	12 7.5%	1 .6%	161 100.0%
5年以上10年未満	男性	26 40.6%	24 37.5%	10 15.6%	4 6.3%	64 100.0%
	女性	33 52.4%	19 30.2%	6 9.5%	5 7.9%	63 100.0%
	合計	59 46.5%	43 33.9%	16 12.6%	9 7.1%	127 100.0%
10年以上	男性	33 18.5%	53 29.8%	33 18.5%	59 33.1%	178 100.0%
	女性	53 31.9%	46 27.7%	35 21.1%	32 19.3%	166 100.0%
	合計	86 25.0%	99 28.8%	68 19.8%	91 26.5%	344 100.0%

異動回数は昇進意欲にも影響する。図表 4 4 は、昇進意欲別の異動回数を見たものであるが、「昇進したい」グループは他のグループに比べて、異動回数が多いことがわかる。このことは、部門内や課内、グループ内でさまざまな業務、領域を担当すれば、管理職として、さまざまな経験から判断業務がしやすくなり、管理職の昇進に対する意識の抵抗が少なくなり、管理職志望を増やすことに繋がると考えられる。

さらに今後について見たのが、図表 4 5 である。「昇進したい」グループはこれまでも異動を多く経験しているが、今後の配置異動についても、「今の仕事に関連する範囲で仕事の幅を広げたい」割合が高くなり、異動や仕事の経験の幅を広げることに積極的に姿勢になっている。

図表 4 4 昇進意欲別異動回数

		Q4異動回数				合計
		変わったこと はない	1、2回	3、4回	5回以上	
Q9昇進 意欲	ぜひ昇進したい	51 32.7%	44 28.2%	25 16.0%	36 23.1%	156 100.0%
	昇進したいが、できそうにない	30 33.0%	34 37.4%	16 17.6%	11 12.1%	91 100.0%
	昇進したくない	172 44.9%	102 26.6%	55 14.4%	54 14.1%	383 100.0%
合計		253 40.2%	180 28.6%	96 15.2%	101 16.0%	630 100.0%

図表 4 5 昇進意欲別異動回数

		Q3配置・異動に対する希望				合計
		今のままで良い	今の仕事をより深く追求したい	今の仕事に関連する範囲で仕事の幅を広げたい	今の仕事とは違う仕事をしたい	
Q9昇進意欲	ぜひ昇進したい	46 29.5%	30 19.2%	71 45.5%	9 5.8%	156 100.0%
	昇進したいが、できそうにない	28 31.1%	15 16.7%	31 34.4%	16 17.8%	90 100.0%
	昇進したくない	170 44.7%	53 13.9%	89 23.4%	68 17.9%	380 100.0%
合計		244 39.0%	98 15.7%	191 30.5%	93 14.9%	626 100.0%

そして異動を促進することは、従業員のスキルを高めることにも繋がる。図表 4 6 は、異動回数と今後の配置・異動に対する希望（Q 3）との関係を見たものであるが、異動の経験がない場合には、配置・異動に対する希望は「今のままで良い」という割合が 44.5%と高く、異動経験が増えるとともに、「今の仕事に関連する範囲で仕事の幅を広げたい」「今の仕事とは違う仕事を体験したい」割合が高くなり、スキル形成に積極的になることがわかる。このように異動回数が昇進意識やスキルの形成に大きな影響を与えること考えて、異動をどう組むか、キャリアをどう開発させるか、検討することが課題となろう。

図表 4 6 異動回数と配置・異動に対する希望

		Q3配置・異動に対する希望				合計
		今のままで良い	今の仕事をより深く追求したい	今の仕事に関連する範囲で仕事の幅を広げたい	今の仕事とは違う仕事をしたい	
newQ4異動回数	変わったことはない	113 44.5%	42 16.5%	71 28.0%	28 11.0%	254 100.0%
	1, 2回	67 37.0%	28 15.5%	55 30.4%	31 17.1%	181 100.0%
	3, 4回	33 34.4%	13 13.5%	34 35.4%	16 16.7%	96 100.0%
	5回以上	32 32.7%	16 16.3%	32 32.7%	18 18.4%	98 100.0%
	合計	245 39.0%	99 15.7%	192 30.5%	93 14.8%	629 100.0%

(3) 不満に対する対応

不満要因（Q 7）の分析を行い、対応を考え、満足度を高めることが必要である。不満の内容は男女別、年齢層別、昇進希望別、業種別、仕事レベル別、勤続意思別にそれぞれ差がある。大きな差がある内容を挙げると、まず男女別では「仕事量が多く忙しい」「時間外労働や休日出勤が多い」の回答が高く、男女で業務や労働時間の負荷の差がでている。

その他について見ると、年齢層別では若手社員（10、20歳代）～30歳代で「時間外労働や休日出勤が多い」の回答が高く、若手社員（10、20歳代）は「休日・休暇が

思うように取得できない」が高い。30歳代では「賃金・賞与が低い」とする回答が他の年齢層より高くなっている。「仕事に必要な教育訓練が不足している」という不満は、企業規模、年齢層など、タイプを問わず高い。先に見た異動の問題を含め、どのように従業員のスキル形成、教育訓練を図るか、企業は対応を迫られる。

(4) 昇進をあきらめている層に対するモチベーション向上策

昇進したいができそうにない者は、先に見たように全体で14.3%の割合であった。このグループは、今の会社に勤め続けることに対してどのように考えているのであろうか。昇進したいが、今勤めている会社で昇進できないならば、他の会社に移ろうという考えを持つ者が多くなることが考えられる。それを見たのが、図表47である。結果はこうした想定とは異なり、「昇進したいが、できそうにない」と回答したグループは、男女とも「すぐにでも転職したい」という割合は数パーセントと少ない。こうしたグループは昇進をあきらめて、職務を遂行することになる。昇進というモチベーションがなく、その他にどのようなモチベーションを向上させる制度、仕組みがあるかを検討することが今後の課題となろう。

図表47 昇進意欲と勤続意思

			Q12勤続意思			合計
			将来もずっと勤め続けたい	当分の間は勤め続けたい	すぐにでも転職したい	
男性	Q9昇進意欲	ぜひ昇進したい	64	60	3	127
			50.4%	47.2%	2.4%	100.0%
		昇進したいが、できそうにない	18	20	1	39
		46.2%	51.3%	2.6%	100.0%	
		昇進したくない	25	81	21	127
			19.7%	63.8%	16.5%	100.0%
	合計		107	161	25	293
			36.5%	54.9%	8.5%	100.0%
女性	Q9昇進意欲	ぜひ昇進したい	13	14	1	28
			46.4%	50.0%	3.6%	100.0%
		昇進したいが、できそうにない	8	32	3	43
		18.6%	74.4%	7.0%	100.0%	
		昇進したくない	38	176	31	245
			15.5%	71.8%	12.7%	100.0%
	合計		59	222	35	316
			18.7%	70.3%	11.1%	100.0%

(5) 昇進に魅力を感じない社員に対する施策

「昇進したくない」と回答（全体60.5%）したうち、男性の61.8%、女性の45.6%が「昇進に魅力を感じない」と回答していた。その他の「昇進したくない」理由として回答が高かった項目もこれに繋がろう。管理職は「人の管理、業績などの責任が多くなり」、それに対して「賃金が変わらない」のであれば、魅力を感じなくなるわけである。昇進をあきらめる者が増えたり、希望しない者が増えたりすれば、能力向上にはげみ、

スキルを獲得しようとする従業員の意欲は低くなり、企業全体の競争力を失うことに繋がろう。どのように管理職としての仕事、地位、権限、処遇などに魅力を持たせるのか、昇進に対するインセンティブ策を検討することが企業、経営者にとって今後の課題となろう。

注)

¹ 平成17年「国勢調査」では、福井県の共働き率（共働き世帯／夫婦世帯）は58.2%（全国平均44.4%）となっている。

² 平成17年「国勢調査」では、福井県の女性管理職比率（女性の管理的職業従事者／管理的職業従事者）は9.38%（全国平均11.92%）となっている。

³ 男女の数値の差については、集計表のQ2dを参照されたい。

參考資料

I. アンケート調査の集計結果表

		Q1 a. 昇進制度					b. 評価制度					c. 賃金制度				
		ある	ない	知らない	無回答	N	ある	ない	知らない	無回答	N	ある	ない	知らない	無回答	N
総計		54.4	14.2	30.8	0.6	636	64.2	10.7	24.7	0.5	636	65.6	7.9	26.1	0.5	636
性別	男性	55.8	16.9	26.3	1.0	308	67.2	12.0	19.8	1.0	308	68.2	9.4	21.4	1.0	308
	女性	53.0	11.6	35.1	0.3	328	61.3	9.5	29.3	0.0	328	63.1	6.4	30.5	0.0	328
年齢層	10, 20歳代	51.2	7.6	40.7	0.6	172	55.8	7.0	36.6	0.6	172	62.2	5.2	32.0	0.6	172
	30歳代	53.2	14.0	32.0	0.8	250	64.8	9.2	25.6	0.4	250	64.0	6.0	29.6	0.4	250
	40歳代	60.0	19.3	20.0	0.7	145	70.3	16.6	12.4	0.7	145	72.4	13.1	13.8	0.7	145
	50歳代以上	56.7	20.9	22.4	0.0	67	71.6	13.4	14.9	0.0	67	67.2	10.4	22.4	0.0	67
業種	製造業	63.5	12.6	23.9	0.0	159	62.9	9.4	27.7	0.0	159	64.8	6.3	28.9	0.0	159
	非製造業	51.3	14.8	33.1	0.8	474	64.6	11.2	23.6	0.6	474	65.8	8.4	25.1	0.6	474
従業員規模	50人未満	39.8	10.6	48.8	0.8	123	58.5	7.3	33.3	0.8	123	52.0	6.5	40.7	0.8	123
	50~100人未満	46.4	17.2	35.8	0.7	151	54.3	15.9	29.1	0.7	151	55.6	12.6	31.1	0.7	151
	100人以上	62.7	14.1	22.7	0.6	362	70.2	9.7	19.9	0.3	362	74.3	6.4	19.1	0.3	362
女性管理職	いる	55.5	14.5	29.2	0.9	339	65.2	10.3	23.9	0.6	339	70.2	6.5	22.7	0.6	339
	いない	53.1	14.0	32.5	0.3	292	63.0	11.3	25.3	0.3	292	60.6	9.6	29.5	0.3	292

*女性管理職「いる」=2.「10%未満」3.「10~30%未満」4.「30~50%未満」5.「50%以上」:「いない」=1「0%」

		Q2 a. 昇進・昇格の公平性							b. 賃金の公平性						
		かなりあ てはまる	ややあ てはまる	どちらと もいえな い	あまりあ てはまら ない	まったく あては まらない	無回答	N	かなりあ てはまる	ややあ てはまる	どちらと もいえな い	あまりあ てはまら ない	まったく あては まらない	無回答	N
総計		9.0	35.1	37.3	13.4	5.2	0.2	636	11.9	32.7	33.0	17.6	4.6	0.2	636
性別	男性	11.0	39.0	34.4	9.4	5.8	0.3	308	14.6	34.4	32.1	15.6	2.9	0.3	308
	女性	7.0	31.4	39.9	17.1	4.6	0.0	328	9.5	31.1	33.8	19.5	6.1	0.0	328
年齢層	10, 20歳代	8.7	37.8	39.5	11.0	2.9	0.0	172	9.3	37.8	34.9	13.4	4.7	0.0	172
	30歳代	7.2	34.0	36.0	15.2	7.6	0.0	250	13.6	29.6	30.4	20.8	5.6	0.0	250
	40歳代	9.0	33.8	39.3	12.4	4.8	0.7	145	9.0	34.5	34.5	18.6	2.8	0.7	145
	50歳代以上	16.4	35.8	29.9	14.9	3.0	0.0	67	19.4	28.4	32.8	14.9	4.5	0.0	67
業種	製造業	8.8	32.7	36.5	15.1	6.3	0.6	159	11.3	31.4	34.0	17.6	5.0	0.6	159
	非製造業	8.9	35.9	37.6	12.9	4.9	0.0	474	12.2	32.9	32.7	17.7	4.4	0.0	474
従業員規模	50人未満	8.1	36.6	38.2	13.8	3.3	0.0	123	8.9	31.7	35.8	20.3	3.3	0.0	123
	50~100人未満	9.9	29.1	36.4	14.6	9.3	0.7	151	9.3	26.5	35.8	18.5	9.3	0.7	151
	100人以上	8.8	37.0	37.3	12.7	4.1	0.0	362	14.1	35.6	30.9	16.3	3.0	0.0	362
女性管理職	いる	8.6	36.9	38.1	11.8	4.7	0.0	339	11.5	35.1	33.6	16.8	2.9	0.0	339
	いない	9.6	33.2	36.0	15.1	5.8	0.3	292	12.7	30.1	31.8	18.5	6.5	0.3	292

		c. 評価の公正性							d. 配置の適材適所						
		かなりあ てはまる	ややあ てはまる	どちらと もいえな い	あまりあ てはまら ない	まったく あては まらない	無回答	N	かなりあ てはまる	ややあ てはまる	どちらと もいえな い	あまりあ てはまら ない	まったく あては まらない	無回答	N
総計		7.2	31.6	38.4	18.4	4.2	0.2	636	4.4	28.5	43.4	18.7	4.7	0.3	636
性別	男性	8.4	34.4	36.4	16.2	4.2	0.3	308	5.8	25.6	44.8	18.2	5.2	0.3	308
	女性	6.1	29.0	40.2	20.4	4.3	0.0	328	3.0	31.1	42.1	19.2	4.3	0.3	328
年齢層	10, 20 歳代	8.7	33.7	41.9	10.5	5.2	0.0	172	3.5	29.7	44.2	16.9	5.2	0.6	172
	30歳代	5.2	31.2	37.2	22.0	4.4	0.0	250	4.4	27.6	42.8	21.6	3.6	0.0	250
	40歳代	6.2	31.0	37.9	20.7	3.4	0.7	145	2.1	29.0	45.5	18.6	4.1	0.7	145
	50歳代 以上	13.4	28.4	34.3	20.9	3.0	0.0	67	11.9	28.4	38.8	11.9	9.0	0.0	67
業種	製造業	7.5	28.9	39.0	20.8	3.1	0.6	159	4.4	28.3	40.9	22.0	3.8	0.6	159
	非製造業	7.2	32.3	38.2	17.7	4.6	0.0	474	4.4	28.3	44.5	17.5	5.1	0.2	474
従業員 規模	50人未満	8.1	31.7	39.0	17.9	3.3	0.0	123	4.9	33.3	49.6	9.8	2.4	0.0	123
	50~100人 未満	6.6	28.5	37.7	18.5	7.9	0.7	151	3.3	28.5	37.1	19.9	9.9	1.3	151
	100人以上	7.2	32.9	38.4	18.5	3.0	0.0	362	4.7	26.8	43.9	21.3	3.3	0.0	362
女性 管理職	いる	7.1	33.0	38.3	17.7	3.8	0.0	339	3.5	25.4	47.2	18.9	5.0	0.0	339
	いない	7.5	30.1	38.0	19.2	4.8	0.3	292	5.5	32.5	38.4	18.8	4.1	0.7	292

		Q3 配置・異動の希望					Q4 異動・配置替えの回数								
		今のま まで良 い	今の仕 事より深 く追求し たい	今の仕 事に加え、関 連する 範囲で 幅を広 げたい	今の仕 事とは 違う仕 事をした い	無回答	N	替わっ たこと はない	1回	2回	3回	4回	5回 以上	無回答	N
総計		38.5	15.6	30.2	14.6	1.1	636	40.1	13.8	14.8	9.3	5.8	15.9	0.3	636
性別	男性	33.4	17.5	34.4	13.6	1.0	308	34.1	14.0	15.6	9.1	6.5	20.5	0.3	308
	女性	43.3	13.7	26.2	15.5	1.2	328	45.7	13.7	14.0	9.5	5.2	11.6	0.3	328
年齢層	10, 20 歳代	37.2	18.6	28.5	15.1	0.6	172	54.1	18.0	14.5	5.2	4.7	3.5	0.0	172
	30歳代	33.6	14.0	34.8	16.0	1.6	250	38.8	12.4	17.2	8.8	5.6	16.4	0.8	250
	40歳代	40.7	15.9	29.7	13.1	0.7	145	30.3	9.7	11.7	13.1	6.9	28.3	0.0	145
	50歳代 以上	55.2	11.9	19.4	11.9	1.5	67	28.4	17.9	13.4	13.4	7.5	19.4	0.0	67
業種	製造業	38.4	18.9	31.4	10.7	0.6	159	39.0	17.0	19.5	10.1	4.4	10.1	0.0	159
	非製造業	38.6	14.1	30.0	16.0	1.3	474	40.3	12.9	13.1	9.1	6.3	17.9	0.4	474
従業員 規模	50人未満	47.2	18.7	24.4	8.9	0.8	123	56.1	11.4	4.9	9.8	4.9	12.2	0.8	123
	50~100人 未満	44.4	10.6	27.8	15.9	1.3	151	52.3	15.2	15.9	7.9	4.0	4.6	0.0	151
	100人以上	33.1	16.6	33.1	16.0	1.1	362	29.6	14.1	17.7	9.7	6.9	21.8	0.3	362
女性 管理職	いる	35.1	16.2	31.9	15.0	1.8	339	39.8	12.7	12.7	7.4	6.5	20.4	0.6	339
	いない	42.5	14.7	28.1	14.4	0.3	292	40.4	15.1	17.5	11.3	5.1	10.6	0.0	292

		Q5 自分の能力・実力レベル							N
		かなり上位のレベル	平均よりは上位	平均レベル	平均よりは下位	かなり下位のレベル	無回答		
総計		3.6	30.7	53.1	9.7	1.4	1.4	636	
性別	男性	6.2	33.4	46.4	12.0	0.6	1.3	308	
	女性	1.2	28.0	59.5	7.6	2.1	1.5	328	
年齢層	10, 20歳代	1.2	15.7	62.2	17.4	3.5	0.0	172	
	30歳代	4.4	32.8	51.2	9.2	0.8	1.6	250	
	40歳代	2.8	42.8	47.6	4.8	0.0	2.1	145	
	50歳代以上	9.0	35.8	47.8	3.0	1.5	3.0	67	
業種	製造業	4.4	32.7	51.6	8.2	1.3	1.9	159	
	非製造業	3.4	30.2	53.6	10.1	1.5	1.3	474	
従業員規模	50人未満	3.3	23.6	57.7	8.9	4.9	1.6	123	
	50~100人未満	3.3	31.1	49.7	14.6	0.7	0.7	151	
	100人以上	3.9	32.9	53.0	8.0	0.6	1.7	362	
女性管理職	いる	2.9	31.6	52.2	11.2	1.5	0.6	339	
	いない	4.5	29.8	54.1	7.9	1.4	2.4	292	

		Q6 a. 仕事に対する満足度							b. 会社に対する満足度						
		大いに満足	やや満足	どちらともいえない	やや不満	大いに不満	無回答	N	大いに満足	やや満足	どちらともいえない	やや不満	大いに不満	無回答	N
総計		6.0	42.5	27.5	20.1	3.6	0.3	636	4.7	28.1	24.1	33.0	9.9	0.2	636
性別	男性	6.2	42.2	26.0	21.4	3.6	0.6	308	5.8	31.5	21.8	30.8	10.1	0.0	308
	女性	5.8	42.7	29.0	18.9	3.7	0.0	328	3.7	25.0	26.2	35.1	9.8	0.3	328
年齢層	10, 20歳代	4.7	38.4	32.0	18.6	6.4	0.0	172	4.7	31.4	23.8	30.8	9.3	0.0	172
	30歳代	6.4	42.8	24.8	22.8	2.8	0.4	250	4.0	22.8	25.6	35.6	12.0	0.0	250
	40歳代	8.3	44.8	26.9	18.6	1.4	0.0	145	4.1	31.7	22.1	34.5	7.6	0.0	145
	50歳代以上	3.0	46.3	26.9	17.9	4.5	1.5	67	9.0	32.8	22.4	25.4	9.0	1.5	67
業種	製造業	3.1	45.9	27.0	20.8	3.1	0.0	159	3.1	23.9	26.4	40.3	6.3	0.0	159
	非製造業	7.0	41.1	27.6	20.0	3.8	0.4	474	5.3	29.5	23.2	30.6	11.2	0.2	474
従業員規模	50人未満	5.7	41.5	35.0	14.6	1.6	1.6	123	2.4	34.1	28.5	28.5	6.5	0.0	123
	50~100人未満	6.0	40.4	28.5	16.6	8.6	0.0	151	2.6	24.5	21.2	33.1	18.5	0.0	151
	100人以上	6.1	43.6	24.6	23.5	2.2	0.0	362	6.4	27.6	23.8	34.5	7.5	0.3	362
女性管理職	いる	6.2	42.8	23.9	23.6	3.5	0.0	339	5.3	27.7	24.2	34.2	8.3	0.3	339
	いない	5.8	42.8	30.8	16.1	3.8	0.7	292	4.1	29.1	23.3	31.8	11.6	0.0	292

		Q7 会社で感じる不満(3つまで回答)														N
		賃金・賞与が低い	仕事量が多く、忙しい	仕事に必要な教育訓練の機会が不足	希望する部署への異動、希望する仕事への配置がなされない	仕事に対する適正な評価がなされていない	公平な昇格・昇進がなされていない	時間外労働や休日出勤が多い	休日休暇が思うように取得できない	福利厚生制度がよくない	同僚社員との人間関係	異性社員との人間関係	上司や経営者との人間関係	特に不満は感じていない	N	
総計		45.4	28.0	27.7	10.8	25.9	15.7	16.8	20.1	11.2	5.7	2.2	15.3	8.4	632	
性別	男性	44.8	30.4	29.7	11.1	26.8	14.7	19.9	19.9	9.8	2.6	1.6	14.4	11.1	306	
	女性	46.0	25.8	25.8	10.4	25.2	16.6	13.8	20.2	12.6	8.6	2.8	16.3	5.8	326	
年齢層	10, 20歳代	45.3	23.8	30.8	11.0	16.9	10.5	19.8	24.4	10.5	5.8	2.9	14.5	9.9	172	
	30歳代	50.4	26.2	27.8	11.7	28.6	17.3	18.1	17.7	8.5	5.6	2.4	15.7	6.9	248	
	40歳代	38.9	34.7	22.9	9.0	30.6	20.8	12.5	20.1	13.2	4.9	1.4	13.2	11.1	144	
	50歳代以上	40.9	30.3	30.3	10.6	30.3	12.1	13.6	16.7	19.7	7.6	1.5	19.7	4.5	66	
業種	製造業	55.7	20.3	39.9	8.2	28.5	12.0	8.9	20.9	12.7	5.7	3.8	12.7	8.2	158	
	非製造業	42.0	30.8	23.8	11.7	25.3	17.0	19.5	19.5	10.6	5.7	1.7	16.1	8.5	471	
従業員規模	50人未満	43.9	26.0	26.0	4.9	25.2	16.3	18.7	16.3	13.0	7.3	2.4	17.1	13.0	123	
	50~100人未満	60.7	28.0	23.3	6.7	23.3	13.3	16.0	22.0	10.0	6.7	2.7	22.0	4.7	150	
	100人以上	39.6	28.7	30.1	14.5	27.3	16.4	16.4	20.6	11.1	4.7	1.9	12.0	8.4	359	
女性管理職	いる	34.8	29.5	27.7	13.4	28.3	17.6	19.6	23.8	8.6	3.9	1.8	16.7	8.9	336	
	いない	57.4	26.5	27.5	7.6	23.4	13.7	13.4	16.2	14.1	7.9	2.7	13.4	7.9	291	

		Q8 a. 結婚後勤め続けること							b. 出産後勤め続けること							N
		かなりあてはまる	ややあてはまる	どちらともいえない	あまりあてはまらない	まったくあてはまらない	無回答	N	かなりあてはまる	ややあてはまる	どちらともいえない	あまりあてはまらない	まったくあてはまらない	無回答	N	
総計		62.6	22.5	7.7	4.4	1.6	1.3	636	52.4	25.3	11.5	5.0	3.3	2.5	636	
性別	男性	61.0	23.7	9.1	3.6	0.3	2.3	308	49.7	26.9	13.3	2.6	2.6	4.9	308	
	女性	64.0	21.3	6.4	5.2	2.7	0.3	328	54.9	23.8	9.8	7.3	4.0	0.3	328	
年齢層	10, 20歳代	55.2	25.6	10.5	5.8	2.3	0.6	172	41.9	30.2	13.4	8.7	3.5	2.3	172	
	30歳代	64.0	23.6	7.2	3.2	1.6	0.4	250	52.8	26.8	12.0	2.8	4.4	1.2	250	
	40歳代	67.6	18.6	6.9	4.8	0.7	1.4	145	58.6	21.4	9.7	4.8	2.8	2.8	145	
	50歳代以上	67.2	17.9	4.5	3.0	1.5	6.0	67	65.7	16.4	7.5	3.0	0.0	7.5	67	
業種	製造業	66.7	24.5	6.9	0.0	0.0	1.9	159	52.8	32.1	9.4	1.3	1.3	3.1	159	
	非製造業	61.4	21.9	8.0	5.7	2.1	0.8	474	52.3	23.2	12.2	6.1	4.0	2.1	474	
従業員規模	50人未満	65.9	18.7	9.8	3.3	2.4	0.0	123	53.7	24.4	15.4	3.3	2.4	0.8	123	
	50~100人未満	58.3	22.5	7.9	7.3	1.3	2.6	151	47.7	21.2	14.6	8.6	4.6	3.3	151	
	100人以上	63.3	23.8	6.9	3.6	1.4	1.1	362	53.9	27.3	8.8	4.1	3.0	2.8	362	
女性管理職	いる	61.1	23.3	8.6	3.8	2.4	0.9	339	54.0	25.7	10.3	5.0	2.9	2.1	339	
	いない	64.4	21.6	6.8	5.1	0.7	1.4	292	50.3	25.0	13.0	5.1	3.8	2.7	292	

		Q8 c. 育児休暇が取得しやすい							d. 有給休暇が取得しやすい						
		かなりあ てはまる	ややあ てはまる	どちらと もいえな い	あまりあ てはまら ない	まったく あては まらない	無回答	N	かなりあ てはまる	ややあ てはまる	どちらと もいえな い	あまりあ てはまら ない	まったく あては まらない	無回答	N
総計		31.4	25.9	22.3	11.0	7.1	2.2	636	17.1	24.5	21.9	17.8	17.9	0.8	636
性別	男性	31.2	23.1	25.3	10.1	6.2	4.2	308	16.9	22.7	23.4	17.9	17.5	1.6	308
	女性	31.7	28.7	19.5	11.9	7.9	0.3	328	17.4	26.2	20.4	17.7	18.3	0.0	328
年齢層	10, 20 歳代	25.0	30.2	26.7	9.3	6.4	2.3	172	16.3	23.3	21.5	16.3	22.1	0.6	172
	30歳代	35.2	24.0	21.6	10.0	8.0	1.2	250	20.0	23.2	24.4	15.2	16.8	0.4	250
	40歳代	32.4	24.8	21.4	12.4	6.9	2.1	145	11.7	24.1	21.4	26.9	14.5	1.4	145
	50歳代 以上	32.8	25.4	16.4	14.9	4.5	6.0	67	20.9	34.3	14.9	10.4	17.9	1.5	67
業種	製造業	28.9	32.1	23.9	7.5	4.4	3.1	159	16.4	31.4	22.6	17.6	10.7	1.3	159
	非製造業	32.5	23.8	21.9	12.2	7.8	1.7	474	17.5	22.2	21.7	17.9	20.0	0.6	474
従業員 規模	50人未満	19.5	29.3	18.7	22.0	9.8	0.8	123	10.6	28.5	23.6	18.7	18.7	0.0	123
	50~100人 未満	24.5	22.5	29.8	10.6	9.9	2.6	151	18.5	23.2	21.2	22.5	14.6	0.0	151
	100人以上	38.4	26.2	20.4	7.5	5.0	2.5	362	18.8	23.8	21.5	15.5	19.1	1.4	362
女性 管理職	いる	34.5	26.8	21.8	9.7	5.0	2.1	339	15.6	19.2	23.0	18.0	23.0	1.2	339
	いない	28.4	24.7	22.6	12.7	9.6	2.1	292	19.2	30.5	20.5	17.1	12.3	0.3	292

		Q8 e. フレックス、短時間勤務等、労働時間の工夫がある							Q9 管理職への昇進希望				
		かなりあ てはまる	ややあ てはまる	どちらと もいえな い	あまりあ てはまら ない	まったく あては まらない	無回答	N	ぜひ昇 進した い	昇進し たいが、 できそう にない	昇進し たくない	無回答	N
総計		11.9	19.2	22.2	17.9	27.8	0.9	636	24.5	14.3	60.5	0.6	636
性別	男性	10.1	18.8	23.4	19.5	26.9	1.3	308	41.6	14.9	42.9	0.6	308
	女性	13.7	19.5	21.0	16.5	28.7	0.6	328	8.5	13.7	77.1	0.6	328
年齢層	10, 20 歳代	8.7	20.3	25.6	19.8	23.8	1.7	172	25.6	17.4	56.4	0.6	172
	30歳代	15.6	20.4	22.0	13.2	28.4	0.4	250	25.2	12.0	62.0	0.8	250
	40歳代	7.6	17.2	21.4	23.4	29.0	1.4	145	24.1	15.9	60.0	0.0	145
	50歳代 以上	16.4	16.4	16.4	17.9	32.8	0.0	67	20.9	11.9	67.2	0.0	67
業種	製造業	3.1	16.4	23.9	22.6	32.1	1.9	159	28.3	10.1	61.0	0.6	159
	非製造業	15.0	20.3	21.7	16.2	26.2	0.6	474	23.4	15.6	60.3	0.6	474
従業員 規模	50人未満	13.8	24.4	22.0	13.0	26.8	0.0	123	15.4	12.2	71.5	0.8	123
	50~100人 未満	7.3	13.9	26.5	19.2	33.1	0.0	151	19.9	14.6	64.2	1.3	151
	100人以上	13.3	19.6	20.4	19.1	26.0	1.7	362	29.6	14.9	55.2	0.3	362
女性 管理職	いる	13.9	24.5	21.2	15.6	23.6	1.2	339	28.6	13.9	56.9	0.6	339
	いない	9.9	13.0	23.3	20.9	32.2	0.7	292	19.9	14.7	64.7	0.7	292

		Q10 昇進したいが、できそうにない理由 (M. A.)										N
		管理職 ポストが 少ない から	管理職 としての 能力・実 力に不 安があ るから	昇進試 験があ り、合 格でき そうに ない から	上司、あ るいは 経営者 が認め てくれ ない から	昇進の 仕組 みが公 平で ない から	評価の 仕組 みが公 平で ない から	家庭と の両立 が困難 になる から	配偶者 の理解 が得ら れない から	その他		
総計		20.2	58.4	2.2	21.3	19.1	16.9	28.1	2.2	14.6	89	
性別	男性	24.4	57.8	2.2	28.9	22.2	24.4	17.8	0.0	8.9	45	
	女性	15.9	59.1	2.3	13.6	15.9	9.1	38.6	4.5	20.5	44	
年齢層	10, 20 歳代	16.7	60.0	3.3	20.0	10.0	10.0	23.3	0.0	20.0	30	
	30歳代	20.7	55.2	0.0	13.8	20.7	10.3	41.4	3.4	20.7	29	
	40歳代	22.7	63.6	4.5	27.3	22.7	31.8	22.7	0.0	4.5	22	
	50歳代 以上	25.0	50.0	0.0	37.5	37.5	25.0	12.5	12.5	0.0	8	
業種	製造業	18.8	50.0	6.3	12.5	37.5	37.5	12.5	0.0	12.5	16	
	非製造業	20.8	59.7	1.4	23.6	15.3	12.5	30.6	2.8	15.3	72	
従業員 規模	50人未満	26.7	60.0	0.0	20.0	20.0	13.3	26.7	0.0	6.7	15	
	50~100人 未満	15.0	60.0	5.0	30.0	20.0	10.0	35.0	5.0	5.0	20	
	100人以上	20.4	57.4	1.9	18.5	18.5	20.4	25.9	1.9	20.4	54	
女性 管理職	いる	14.9	68.1	0.0	21.3	23.4	21.3	27.7	0.0	10.6	47	
	いない	26.8	46.3	4.9	22.0	14.6	12.2	26.8	4.9	19.5	41	

		Q11 昇進したくない理由 (M. A.)												N
		勤務時 間なが くなり 、自分 の自由 な時間 が少な くなる から	人の管 理、業 績など の責任 が重く なる から	管理より も専門 的知識 を活か した仕 事をし たい から	能力・実 力に不 安があ るから	昇進し ても賃 金があ まり変 わらな いから	目指す べき管 理職が 社内に いない から	家庭と の両立 が困難 になる から	現状に 満足し ている ・現状 が楽だ から	昇進に 魅力を 感じな いから	配偶者 の理解 が得ら れない から	会社以 外の生 活を重 視して いる から	その他	
総計		33.7	48.0	18.5	38.1	26.1	14.6	32.1	11.7	51.2	1.8	16.2	3.1	383
性別	男性	26.7	37.4	30.5	29.0	39.7	13.0	16.0	9.2	61.8	0.8	11.5	4.6	131
	女性	37.3	53.6	12.3	42.9	19.0	15.5	40.5	13.1	45.6	2.4	18.7	2.4	252
年齢層	10, 20 歳代	36.1	51.5	18.6	43.3	19.6	11.3	23.7	15.5	40.2	0.0	23.7	1.0	97
	30歳代	37.4	46.5	17.4	37.4	27.7	20.0	39.4	11.0	56.8	2.6	18.1	3.9	155
	40歳代	32.9	50.6	20.0	37.6	29.4	5.9	31.8	9.4	60.0	3.5	8.2	2.4	85
	50歳代 以上	17.8	40.0	20.0	31.1	28.9	17.8	26.7	11.1	40.0	0.0	8.9	6.7	45
業種	製造業	27.4	53.7	18.9	36.8	26.3	11.6	32.6	13.7	49.5	1.1	13.7	0.0	95
	非製造業	36.0	46.2	18.2	38.5	26.2	15.4	32.2	11.2	52.1	2.1	17.1	4.2	286
従業員 規模	50人未満	36.4	46.6	15.9	51.1	22.7	18.2	30.7	14.8	58.0	2.3	14.8	1.1	88
	50~100人 未満	32.3	42.7	19.8	33.3	30.2	10.4	32.3	11.5	56.3	3.1	19.8	2.1	96
	100人以上	33.2	51.3	19.1	34.7	25.6	15.1	32.7	10.6	45.7	1.0	15.1	4.5	199
女性 管理職	いる	34.9	45.8	24.5	37.5	22.4	19.3	29.2	9.4	53.1	1.0	19.3	3.6	192
	いない	32.4	51.1	12.2	38.8	29.8	9.6	35.6	14.4	48.9	2.7	13.3	2.7	188

		Q12 現在の会社での勤続希望					
		将来も ずっと 勤め続 けたい	当分の 間は勤 め続け たい	すぐに でも転 職した い	無回答	N	
総計		26.3	60.5	9.4	3.8	636	
性別	男性	35.1	52.6	8.1	4.2	308	
	女性	18.0	68.0	10.7	3.4	328	
年齢層	10, 20 歳代	12.2	69.2	15.7	2.9	172	
	30歳代	30.0	57.2	9.6	3.2	250	
	40歳代	33.8	57.9	4.8	3.4	145	
	50歳代 以上	31.3	56.7	3.0	9.0	67	
業種	製造業	27.0	63.5	6.3	3.1	159	
	非製造業	25.7	59.9	10.5	3.8	474	
従業員 規模	50人未満	26.0	61.8	7.3	4.9	123	
	50~100人 未満	21.9	59.6	13.2	5.3	151	
	100人以上	28.2	60.5	8.6	2.8	362	
女性 管理職	いる	25.1	61.9	9.7	3.2	339	
	いない	27.4	58.9	9.2	4.5	292	

		Q13 業種												
		水産・鋁 業	建設業	製造業	卸売業	小売業	飲食店	電気・ガ ス・熱供 給業	金融・保 険業	運輸・通 信業	サービ ス業	その他	無回答	N
総計		0.0	12.7	25.0	6.6	5.3	0.2	2.2	12.6	7.1	17.3	10.5	0.5	636
性別	男性	0.0	13.0	27.3	6.5	6.2	0.0	1.6	11.4	6.8	19.5	7.5	0.3	308
	女性	0.0	12.5	22.9	6.7	4.6	0.3	2.7	13.7	7.3	15.2	13.4	0.6	328
年齢層	10, 20 歳代	0.0	13.4	23.3	4.7	5.8	0.6	1.7	11.6	7.0	18.6	13.4	0.0	172
	30歳代	0.0	12.8	23.6	7.2	6.4	0.0	2.8	9.2	6.4	18.8	12.8	0.0	250
	40歳代	0.0	9.7	25.5	10.3	3.4	0.0	2.8	19.3	7.6	13.8	6.9	0.7	145
	50歳代 以上	0.0	16.7	34.3	1.5	4.5	0.0	0.0	13.4	9.0	16.4	3.0	1.5	67
従業員 規模	50人未満	0.0	13.8	8.1	10.6	8.1	0.8	0.0	14.6	7.3	24.4	11.4	0.8	123
	50~100人 未満	0.0	25.8	23.8	2.0	2.0	0.0	0.0	7.3	6.6	24.5	7.3	0.7	151
	100人以上	0.0	6.9	31.2	7.2	5.8	0.0	3.9	14.1	7.2	11.9	11.6	0.3	362
女性 管理職	いる	0.0	6.2	17.1	5.0	6.8	0.3	2.7	16.2	7.7	21.5	16.2	0.3	339
	いない	0.0	20.5	34.2	8.6	3.4	0.0	1.7	7.9	6.5	12.3	4.1	0.7	292

		Q14 従業員規模						Q15 女性社員比率					
		30人未満	30~50人未満	50~100人未満	100人以上	無回答	N	25%未満	25~50%未満	50~75%未満	75%以上	無回答	N
総計		9.4	9.9	23.7	56.9	0.0	636	46.7	35.4	13.1	4.2	0.6	636
性別	男性	6.5	9.1	25.3	59.1	0.0	308	50.3	34.7	11.0	3.2	0.6	308
	女性	12.2	10.7	22.3	54.9	0.0	328	43.3	36.0	14.9	5.2	0.6	328
年齢層	10, 20歳代	8.1	9.9	26.2	55.8	0.0	172	42.4	40.1	12.2	5.2	0.0	172
	30歳代	11.2	10.0	20.8	58.0	0.0	250	52.8	33.6	11.2	2.0	0.4	250
	40歳代	7.6	9.7	22.8	60.0	0.0	145	42.8	37.2	15.9	2.8	1.4	145
	50歳代以上	7.5	10.4	31.3	50.7	0.0	67	44.8	26.9	13.4	13.4	1.5	67
業種	製造業	0.6	5.7	22.6	71.1	0.0	159	38.4	49.1	7.5	3.8	1.3	159
	非製造業	12.2	11.4	24.1	52.3	0.0	474	49.6	31.0	14.8	4.4	0.2	474
従業員規模	50人未満							41.5	28.5	20.3	9.8	0.0	123
	50~100人未満							66.2	27.8	4.0	2.0	0.0	151
	100人以上							40.3	40.9	14.4	3.3	1.1	362
女性管理職	いる	9.1	6.8	19.5	64.6	0.0	339	34.5	41.9	18.0	5.3	0.0	339
	いない	9.2	13.4	28.8	48.6	0.0	292	61.0	28.4	6.8	2.7	1.0	292

		Q16 女性管理職比率							Q17 a. 年齢				b. 勤続			
		0%	10%未満	10~30%未満	30~50%未満	50%以上	無回答	N	平均	標準偏差	最小値	最大値	平均	標準偏差	最小値	最大値
総計		45.9	30.5	18.4	1.7	2.7	0.8	636	36.1	9.28	18	63	11.9	8.84	0	39
性別	男性	43.8	30.5	22.1	1.9	0.6	1.0	308	36.9	8.67	19	63	12.3	8.67	0	39
	女性	47.9	30.5	14.9	1.5	4.6	0.6	328	35.4	9.77	18	60	11.5	9.16	0	38
年齢層	10, 20歳代	34.9	32.0	26.7	2.3	3.5	0.6	172	25.4	2.58	18	29	3.7	2.57	0	12
	30歳代	46.4	32.0	16.4	1.6	3.2	0.4	250	34.5	2.83	30	39	11.0	5.22	0	21
	40歳代	53.8	29.0	13.8	2.1	0.7	0.7	145	43.4	2.85	40	49	17.5	6.97	0	30
	50歳代以上	55.2	25.4	13.4	0.0	3.0	3.0	67	53.9	3.37	50	63	24.3	11.00	1	39
業種	製造業	62.9	24.5	11.9	0.0	0.0	0.6	159	36.9	9.52	18	58	12.6	8.58	0	36
	非製造業	40.1	32.7	20.5	2.3	3.6	0.8	474	35.8	9.13	19	63	11.6	8.90	0	39
従業員規模	50人未満	53.7	17.9	13.8	3.3	8.9	2.4	123	36.1	8.92	19	57	10.7	9.09	0	36
	50~100人未満	55.6	23.2	19.2	0.7	0.7	0.7	151	36.7	10.05	19	63	11.5	9.15	0	38
	100人以上	39.2	37.8	19.6	1.7	1.4	0.3	362	35.9	9.07	18	60	12.5	8.60	0	39
女性管理職	いる								34.7	8.91	18	60	10.7	8.53	0	38
	いない								37.6	9.39	19	63	13.3	8.95	0	39

		Q18 最終学歴					Q19 転職経験の有無				Q20 担当職種					
		中学・高校	短大・専門学校	高専・専門学校	大学・大学院	無回答	N	あり	なし	無回答	N	営業・販売・サービス職	事務職	技能職(組み立てなどの現場の作業)	技術職	無回答
総計		35.2	20.1	44.5	0.2	636	36.6	63.4	0.0	636	25.9	50.6	4.6	18.4	0.5	636
性別	男性	28.9	10.7	60.1	0.3	308	34.7	65.3	0.0	308	40.6	28.9	5.8	24.4	0.3	308
	女性	41.2	29.0	29.9	0.0	328	38.4	61.6	0.0	328	12.2	71.0	3.4	12.8	0.6	328
年齢層	10, 20歳代	20.9	20.3	58.1	0.6	172	21.5	78.5	0.0	172	27.3	51.2	2.3	19.2	0.0	172
	30歳代	31.6	21.6	46.8	0.0	250	32.4	67.6	0.0	250	23.6	46.4	6.4	22.4	1.2	250
	40歳代	44.8	21.4	33.8	0.0	145	45.5	54.5	0.0	145	29.7	51.0	5.5	13.8	0.0	145
	50歳代以上	64.2	11.9	23.9	0.0	67	70.1	29.9	0.0	67	22.4	65.7	1.5	10.4	0.0	67
業種	製造業	40.9	17.0	42.1	0.0	159	35.2	64.8	0.0	159	17.0	54.1	11.3	17.6	0.0	159
	非製造業	32.9	21.3	45.6	0.2	474	36.9	63.1	0.0	474	28.7	49.6	2.3	18.8	0.6	474
従業員規模	50人未満	49.6	20.3	30.1	0.0	123	49.6	50.4	0.0	123	20.3	53.7	4.9	21.1	0.0	123
	50～100人未満	35.8	21.2	43.0	0.0	151	47.0	53.0	0.0	151	23.8	44.4	4.0	27.2	0.7	151
	100人以上	30.1	19.6	50.0	0.3	362	27.9	72.1	0.0	362	28.7	52.2	4.7	13.8	0.6	362
女性管理職	いる	27.4	18.9	53.7	0.0	339	33.6	66.4	0.0	339	30.4	48.1	1.5	19.2	0.9	339
	いない	44.2	21.6	33.9	0.3	292	39.7	60.3	0.0	292	20.2	54.1	7.9	17.8	0.0	292

		Q21 職位						Q22 性別		
		一般社員	主任レベル	係長レベル	係長以上のレベル	無回答	N	男性	女性	N
総計		64.0	16.5	10.8	8.6	0.0	636	48.4	51.6	636
性別	男性	45.1	20.5	17.9	16.6	0.0	308			
	女性	81.7	12.8	4.3	1.2	0.0	328			
年齢層	10, 20歳代	91.9	5.8	1.7	0.6	0.0	172	37.8	62.2	172
	30歳代	64.0	22.4	10.4	3.2	0.0	250	52.4	47.6	250
	40歳代	44.8	18.6	19.3	17.2	0.0	145	55.9	44.1	145
	50歳代以上	32.8	17.9	17.9	31.3	0.0	67	46.3	53.7	67
業種	製造業	60.4	11.9	13.8	13.8	0.0	159	52.8	47.2	159
	非製造業	65.0	18.1	9.9	7.0	0.0	474	47.0	53.0	474
従業員規模	50人未満	70.7	18.7	7.3	3.3	0.0	123	39.0	61.0	123
	50～100人未満	61.6	13.9	17.2	7.3	0.0	151	51.7	48.3	151
	100人以上	62.7	16.9	9.4	11.0	0.0	362	50.3	49.7	362
女性管理職	いる	64.6	17.7	9.1	8.6	0.0	339	50.1	49.9	339
	いない	63.4	15.4	12.7	8.6	0.0	292	46.2	53.8	292

		Q23 a. 独身・既婚				b. 共働き				c. 親と同居				d. 子供			
		独身	既婚	無回答	N	している	していない	無回答	N	している	していない	無回答	N	いる	いない	無回答	N
総計		40.9	58.6	0.5	636	76.7	21.4	1.9	373	57.5	38.8	3.6	636	84.5	14.7	0.8	373
性別	男性	35.7	63.3	1.0	308	60.5	37.9	1.5	195	51.3	44.2	4.5	308	86.2	12.8	1.0	195
	女性	45.7	54.3	0.0	328	94.4	3.4	2.2	178	63.4	33.8	2.7	328	82.6	16.9	0.6	178
年齢層	10, 20歳代	81.4	18.0	0.6	172	83.9	16.1	0.0	31	73.8	23.8	2.3	172	41.9	58.1	0.0	31
	30歳代	34.4	65.2	0.4	250	74.8	24.5	0.6	163	49.6	46.8	3.6	250	84.0	14.7	1.2	163
	40歳代	17.2	82.1	0.7	145	79.8	18.5	1.7	119	55.9	40.0	4.1	145	92.4	7.6	0.0	119
	50歳代以上	11.9	88.1	0.0	67	71.2	22.0	6.8	59	47.8	46.3	6.0	67	91.5	6.8	1.7	59
業種	製造業	36.5	62.9	0.6	159	83.0	15.0	2.0	100	57.9	38.4	3.8	159	80.0	18.0	2.0	100
	非製造業	42.6	57.0	0.4	474	74.4	23.7	1.9	270	57.4	39.0	3.6	474	85.9	13.7	0.4	270
従業員規模	50人未満	41.5	58.5	0.0	123	79.2	19.4	1.4	72	60.2	36.6	3.3	123	88.9	11.1	0.0	72
	50～100人未満	39.7	58.9	1.3	151	75.3	24.7	0.0	89	61.6	33.8	4.6	151	85.4	12.4	2.2	89
	100人以上	41.2	58.6	0.3	362	76.4	20.8	2.8	212	55.0	41.7	3.3	362	82.5	17.0	0.5	212
女性管理職	いる	49.3	50.1	0.6	339	74.7	22.9	2.4	170	58.7	36.3	5.0	339	82.9	15.9	1.2	170
	いない	31.5	68.2	0.3	292	78.4	20.1	1.5	199	56.2	41.8	2.1	292	85.9	13.6	0.5	199

		Q24 a. 仕事の重視度			b. 家庭の重視度		
		平均	標準偏差	N	平均	標準偏差	N
総計		3.53	0.87	634	3.83	1.02	634
性別	男性	3.66	0.86	297	3.74	1.05	294
	女性	3.41	0.86	320	3.92	0.99	321
年齢層	10, 20歳代	3.39	0.81	167	3.76	1.04	168
	30歳代	3.54	0.91	240	3.95	1.03	238
	40歳代	3.60	0.88	141	3.83	1.01	142
	50歳代以上	3.72	0.81	67	3.62	0.97	66
業種	製造業	3.56	0.81	156	3.79	1.08	153
	非製造業	3.52	0.89	458	3.85	1.01	460
従業員規模	50人未満	3.37	0.94	120	3.90	1.04	119
	50～100人未満	3.41	0.84	145	3.89	0.92	148
	100人以上	3.63	0.84	352	3.79	1.06	348
女性管理職	いる	3.52	0.87	328	3.80	1.04	327
	いない	3.56	0.87	284	3.87	1.01	283

Ⅱ. アンケート調査票

このアンケート調査は、県内企業の人材活用の実態と従業員の方々の意識の実態を把握する目的で福井経済同友会が実施するものです。回答は統計的に処理し、個別データは絶対に公表いたしませんので、ご迷惑をお掛けすることはありません。お忙しい中大変恐縮でございますが、調査にご協力いただけますようよろしくお願い申し上げます。

記入上のお願い

1. 回答は番号にひとつだけ○をつけて下さい（特に記載のある場合、番号を記入下さい）。
2. 空欄の□には数字を記入して下さい。
3. 回答が終わりましたら、返信用封筒に入れ、ポストに投函して下さい（料金不要）。

Q1. あなたの勤め先での昇格・昇進、賃金、評価、異動の制度について教えてください。

	ある	ない	知らない
a. どのように昇格・昇進を行なうか、制度が決められている	1	2	3
b. どのように仕事に対する評価を行なうか、制度が決められている	1	2	3
c. どのように賃金が決定するか、制度が決められている	1	2	3

Q2. あなたの勤め先での昇格・昇進、賃金、評価、異動の実態について教えてください。

	かなりあてはまる	ややあてはまる	どちらともいえない	あまりあてはまらない	まったくあてはまらない
a. 昇格・昇進は公平に判断されている	1	2	3	4	5
b. 賃金は評価に基づき公平に決められている	1	2	3	4	5
c. 仕事の評価は正しく評価されている	1	2	3	4	5
d. 人材の配置は適材適所になされている	1	2	3	4	5

Q3. あなたは現在の会社で、配置・異動に対しての希望はありますか。

1. 今のままで良い
2. 今の仕事をより深く追求したい
3. 今の仕事に加え、関連する範囲の仕事の幅を広げたい
4. 今の仕事とは違う仕事をしたい

Q4. あなたは現在の会社で、担当替え、課の異動などの配置替えを何回経験しましたか。

- | | | |
|--------------|-------|---------|
| 1. 替わったことはない | 3. 2回 | 5. 4回 |
| 2. 1回 | 4. 3回 | 6. 5回以上 |

Q5. あなた自身の働きぶり、能力、実力のレベルは、同僚と比べて、どれくらいであるとお思いですか。

- 1. かなり上位のレベル
- 2. 平均よりは上位
- 3. 平均レベル
- 4. 平均よりは下位
- 5. かなり下位のレベル

Q6. 現在の仕事と会社に対する満足度をそれぞれ教えてください。

- 1. 大いに満足
- 2. やや満足
- 3. どちらともいえない
- 4. やや不満
- 5. 大いに不満

a. 仕事	b. 会社

Q7. 現在の会社で不満を感じることは何ですか（3つまでお答えください）。

- 1. 賃金・賞与が低い
- 2. 仕事量が多く、忙しすぎる
- 3. 仕事に必要な教育訓練の機会が不足している
- 4. 希望する部署への異動や希望する仕事へ配置がなされていない
- 5. 仕事に対する適正な評価がなされていない
- 6. 公平な昇格・昇進がなされていない
- 7. 時間外労働や休日出勤が多い
- 8. 休日・休暇が思うように取得できない
- 9. 福利厚生制度がよくない
- 10. 同性社員との人間関係
- 11. 異性社員との人間関係
- 12. 上司や経営者との人間関係
- 13. 特に不満は感じていない

--	--	--

Q8. あなたの会社での勤続、休暇の取得、労働時間について教えてください。

	かなりあ てはまる	ややあて はまる	どちらと もいえな い	あまりあ てはまら ない	まったく あてはま らない
a. 結婚後勤め続けることができる	1	2	3	4	5
b. 出産後勤め続けることができる	1	2	3	4	5
c. 育児休暇が取得しやすい	1	2	3	4	5
d. 有給休暇が取得しやすい	1	2	3	4	5
e. フレックスタイム、短時間勤務など、労働時間の工夫がある	1	2	3	4	5

Q9. 現在の会社において、あなたは管理職に昇進したいとお考えですか。

- 1. ぜひ昇進したい（Q12へお進みください）
- 2. 昇進したいが、できそうにない
- 3. 昇進したくない

Q10. Q9で「2. 昇進したいが、できそうにない」とお答えいただいた方にお伺いします。その理由は何ですか（あてはまるものすべてに○をしてください）。

1. 管理職ポストが少ないから
2. 管理職としての能力・実力に不安があるから
3. 昇進試験があり、合格できそうにないから
4. 上司、あるいは経営者が認めてくれそうにないから
5. 昇進の仕組みが公平でないから
6. 評価の仕組みが公平でないから
7. 家庭との両立が困難になるから
8. 配偶者の理解が得られないから
9. その他（具体的に： _____）

Q11. Q9で「3. 昇進したくない」とお答えいただいた方にお伺いします。その理由は何ですか（あてはまるものすべてに○をしてください）。

1. 勤務時間が長くなり、自分の自由な時間が少なくなるから
2. 人の管理、業績などの責任が重くなるから
3. 管理よりも専門的知識を活かした仕事をしたいから
4. 能力・実力に不安があるから
5. 管理職に昇進しても賃金があまり変わらない（あるいは下がる）から
6. 目指すべき管理職が社内にはないから
7. 家庭との両立が困難になるから
8. 現状に満足している・現状が楽だから
9. 昇進に魅力を感じないから
10. 会社以外の生活（地域生活、趣味など）を重視しているから
11. その他（具体的に： _____）

Q12. あなたは現在の会社で勤め続けたいですか。

1. 将来もずっと勤め続けたい
2. 当分の間は勤め続けたい
3. すぐにでも転職したい

Q13. あなたの会社の業種は次のうちのどれにあたりますか。

- | | | |
|----------|---------------|-----------|
| 1. 水産・鉱業 | 5. 小売業 | 9. 情報通信業 |
| 2. 建設業 | 6. 飲食店 | 10. サービス業 |
| 3. 製造業 | 7. 電気・ガス・熱供給業 | 11. その他 |
| 4. 卸売業 | 8. 金融・保険業 | |

Q14. 会社（支社などの場合は支社）の従業員（正社員）はどれくらいですか。

1. 30人未満
2. 30人以上～50人未満
3. 50人以上～100人未満
4. 100人以上

Q15. 会社（支社などの場合は支社）の正社員のうち、女性の占める割合はおよそどれくらいですか。

1. 25%未満
2. 25～50%未満
3. 50～75%未満
4. 75%以上

Q16. 会社（支社などの場合は支社）における女性管理職（課長職以上）の割合はおよそどれくらいですか。

1. 0% 3. 10～30%未満 5. 50%以上
 2. 10%未満 4. 30～50%未満

Q17. あなたの年齢、勤続年数について教えてください。

a. 年齢			b. 勤続年数		
		才			年

Q18. あなたの最終学歴について教えてください。

1. 中学・高校 2. 短大・高専・専門学校 3. 大学・大学院

Q19. あなたは転職経験がありますか。

1. あり 2. なし

Q20. あなたが担当されている職種について教えてください。

1. 営業・販売・サービス職 3. 技能職（組み立てなど現場の作業）
 2. 事務職 4. 技術職

Q21. あなたの職位について教えてください。

1. 一般社員 2. 主任レベル 3. 係長レベル 4. 係長より上のレベル

Q22. 性別を教えてください。

1. 男性 2. 女性

Q23. あなたの家族構成について教えてください。

a. 独身ですか既婚ですか？	b. 共働きをしていますか？	c. 親と同居していますか？	d. 子供はいますか？
1. 独身	1. している	1. している	1. いる
2. 既婚	2. していない	2. していない	2. いない

Q24. あなたの仕事・家庭の重視度合いは、それぞれ1～5のどれに当てはまりますか。

a.仕事					重視度	b.家庭				
5	4	3	2	1		1	2	3	4	5
←						→				
かなり重視		重視しない				重視しない			かなり重視	

お忙しい中ご協力有難うございました

＜人づくり委員会の活動経過＞

★ 委員会と委員会事業の開催

第1回企画委員会

日 時 平成19年6月12日（火）
会 場 ホテルリバージュアケボノ 2階 会議室
議 題 平成19年度委員会活動の検討
出席者 9名

第2回企画委員会

日 時 平成19年8月7日（火）
会 場 織協ビル 802号室
議 題 委員会活動の検討
出席者 15名

福井県高校校長会の吉田会長を訪問

日 時 平成19年8月2日（木）
訪問先 藤島高校
訪問者 清川委員長 事務局

第3回企画委員会

日 時 平成19年11月8日（木）
会 場 ユアーズホテルフクイ 松の間
議 題 「人材活用方式と企業業績」
福井県立大学准教授 飛田 正之氏の報告と意見交換
出席者 17名

第4回企画委員会

日 時 平成20年1月17日（木）
会 場 ホテルリバージュアケボノ 2階 会議室
議 題 「福井県高等学校教頭会と経済人との懇談会」について
出席者 8名

福井県高等学校教頭会と経済人との懇談会

日 時 平成 20 年 1 月 18 日 (金)
会 場 福井県自治会館 多目的ホール
テーマ 「夢さがし、今私達にできること」
講 演 「将来の夢さがし ～青少年の生きがいは～」
菅原 亜樹子氏、 真船 貴代子氏
参加者 105 名 (経済人 51 名、 教頭 54 名)

内永ゆか子 J-Win 理事長との懇談会

日 時 平成 20 年 3 月 14 日 (金)
会 場 ユアーズホテルフクイ 5 階 ルミエール
参加者 17 名

第 5 回企画委員会

日 時 平成 20 年 3 月 25 日 (月)
会 場 ユアーズホテルフクイ 菊の間
議 題 平成 20 年度委員会活動について
出席者 11 名

第 6 回企画委員会

日 時 平成 20 年 6 月 17 日 (火)
会 場 ユアーズホテルフクイ 4 階 菊の間
議 題 「従業員意識アンケート調査」の実施について
出席者 9 名

広部福井県教育長との面談

日 時 平成 20 年 6 月 17 日 (火)
会 場 福井県庁
訪問者 玉木代表幹事、清川委員長、事務局
目 的 表敬訪問
内 容 経済界との連携、高校再編、職業系高校の課題、教職員大学院大学、
家庭での教育と親学などについて意見交換。

アンケート調査結果の検討会

日 時 平成 20 年 9 月 29 日 (月)
会 場 織協ビル 807 号室
議 題 アンケート調査の集計・分析と提言の検討
出席者 4 名

第 7 回企画委員会

日 時 平成 20 年 10 月 7 日 (火)
会 場 織協ビル 803 号室
議 題 アンケート調査の集計・分析の検討
出席者 10 名

第 8 回企画委員会

日 時 平成 20 年 11 月 6 日 (木)
会 場 織協ビル 803 号室
議 題 「福井女性ネット」及び福井県男女共同参画課との意見交換会
出席者 11 名

第 9 回企画委員会

日 時 平成 20 年 12 月 16 日 (木)
会 場 織協ビル 803 号室
議 題 提言 (案) の検討
出席者 11 名

＜福井経済同友会 人づくり委員会＞

(敬称略)

職名	氏名	企業名	役職
委員長	清川 肇	清川メッキ工業株式会社	専務取締役
副委員長	田中 保	株式会社田中化学研究所	代表取締役
副委員長	益永 哲郎	益茂証券株式会社	代表取締役社長
企画幹事	大谷 利夫	大和証券株式会社福井支店	支店長
企画幹事	上川 卓苗	日本銀行福井事務所	事務所長
企画幹事	黒川 俊之	株式会社黒川クリーニング社	取締役総務部長
企画幹事	白崎 弘隆	株式会社白崎ホールディングス	代表取締役会長
企画幹事	竹澤 弘恵	(学)朝日学園 福井文化服装学院	評議員・教員
企画幹事	土谷 秀靖	株式会社マルツ電波	代表取締役社長
企画幹事	奥村 敏之	西日本電信電話株式会社	福井支店長
企画幹事	三上 護	株式会社福井センイ倉庫	代表取締役社長
企画幹事	宮本 俊	株式会社ダイエイエコテック	代表取締役社長
企画幹事	向田 泰久	日本生命保険相互会社福井支社	支社長

福井経済同友会 事務局

〒910-0005 福井市大手 3 丁目 7-1 織協ビル 5 階

TEL0776-29-2220 FAX0776-29-1380