

## 若手女性の活躍を促すには？

リレーエッセイ第3回は、国立女性教育会館の調査研究事業から、民間企業の新入社員（大卒・院卒）を入社5年目まで追跡した調査結果を紹介します。

皆さんは「社会人1年目」の頃を覚えていますか？

社会人となって最初に与えられる仕事や出会いは、時にその後の人生を決定づけます。なかでも結婚や出産などにキャリア設計が左右されがちな女性にとって、20代のうちにどれだけチャンスが与えられるかは切実です。女性の登用を進める企業トップも、入社直後の初期キャリア期から女性に期待をかけ、育成する必要があると提言しています。しかし日本では、女性が能力を伸ばしたり、管理職をめざしたりすることがいまだに困難です。

国立女性教育会館が行った調査でも、すでに入社当初から女性は管理職志向を持ちにくいことがわかりました。入社1年目時点で管理職を「目指したい」もしくは「どちらかという目指したい」と答えた女性は、男性96.9%に対し、60.0%です。入社後の下げ幅も男性より大きく、特に1年目から2年目にかけて低下が目立ちます（図1）。

なぜ女性は入社早々から管理職志向を持たず、管理職を視野に入れていた女性もたった1年で意欲を失ってしまうのでしょうか。管理職を目指したくないと答えた女性に理由を尋ねたところ、最も多かったのは「仕事と家庭の両立が困難になるから」でした。入社1年目～5年目なので、回答者

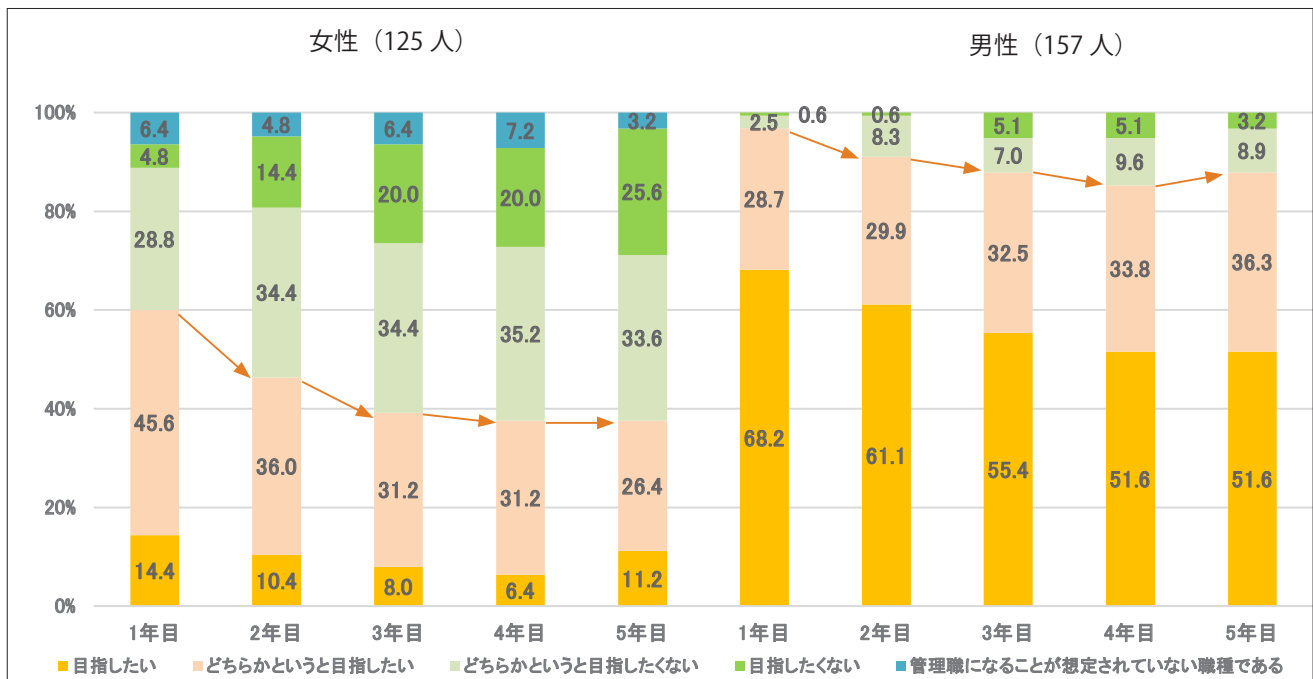


図1 あなたは管理職を目指したいですか

対象：入社1年目～5年目調査のすべてに回答した男女

出典：「男女の初期キャリア形成と活躍推進に関する調査」—入社5年で何が変わったのか—（2020年、国立女性教育会館）

のほとんどは未婚です。しかし周囲の働き方を目にして、「結婚・出産したら管理職は無理」と諦めてしまうのでしょう。

ただし「男性の方がリーダーに向いている」と思う人は、男女ともに少数派です。1年目調査で「リーダーには、女性より男性の方が向いている」を支持する人は女性 27.3%、男性 32.1%でした。社会人経験を積んだ5年目には、支持率がさらに下がります（図2）。また別途行った分析から、「上司が熱心に育成してくれる」「将来性のある仕事をしている」と思う女性は管理職志向が高いことがわかりました。

国立女性教育会館では若手女性の本音に迫るため、就職が決まった女子大学生を入社5年目まで追跡するヒアリング調査も行いました。こちらの調査でも、大学4年時には管理職を目指そうと思わない(思えない)女性が大半でした。ただし、管理職を絶対的に拒否する女性もいませんでした。「上司からは是非にと勧められたら引き受けるかも」など、揺れる心境が垣間見えます。

実際、入社後に考えが変わった女性は少なくありません。直属の上司（男性）が子どもの送迎や看病をやりくりしながら颯爽と働いているという女性は、ステレオタイプな管理職像が覆され、「なれるものなら管理職になりたい」と思うようになったそうです。上司が親身に育ててくれるという女性も、「次は自分がマネージャーになって後輩を育てたい」と考えが変わりました。

5年にわたり新入社員を追跡するなかで、上司や部署の異動を受けて、別人かと思まがうほどモチベーションが上下する女性たちを目の当たりにしました。初期キャリア期の女性は希望や理想、不安、さまざまな思いを抱えながらじっくりと周囲を観察し、この先自分に与えられる可能性を見極めていきます。「この会社で働き続けるのか」「昇進したいのか」自問自答の繰り返しで、確固たる意思を持った女性はほとんどいません。そして幸運にも期待して育ててくれる上司や先輩に出会ったなら、就業継続や昇進はごく自然に次なる目標となるようです。

本調査の詳細については、<https://www.nwec.jp/research/carrier/index.html> をご覧ください。

（島 直子／独立行政法人国立女性教育会館 研究国際室 研究員）

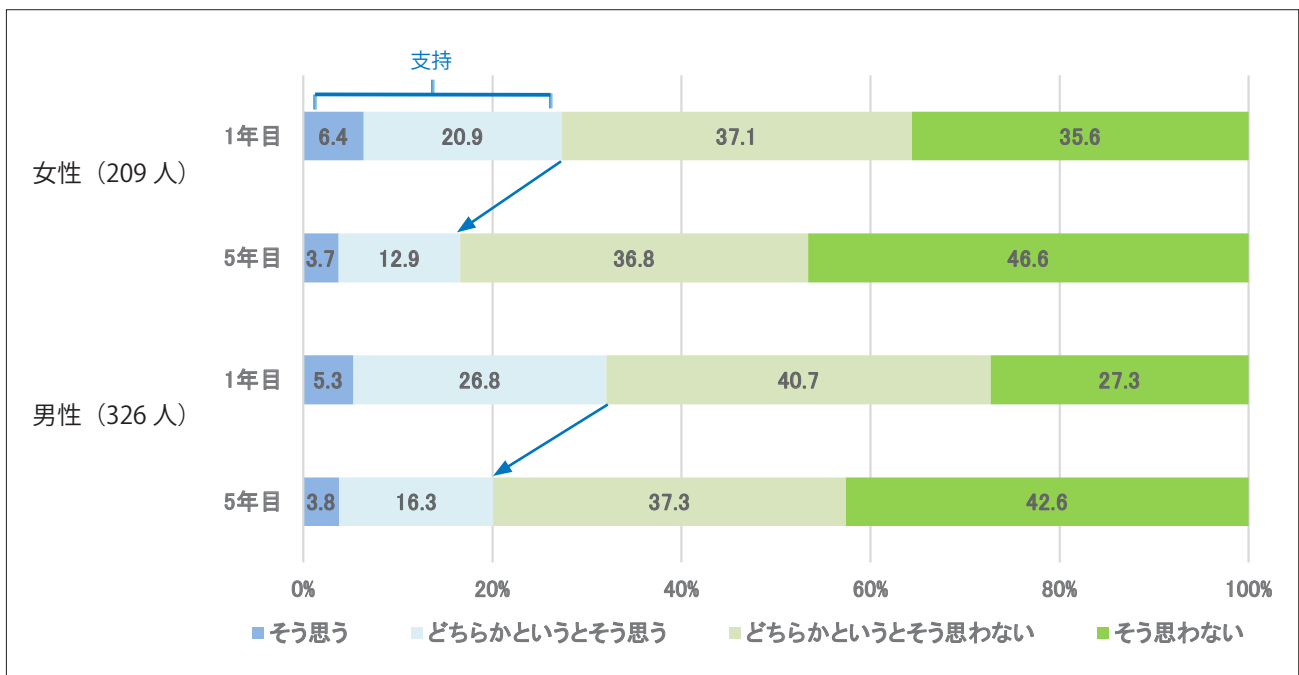


図2 リーダーには、女性より男性の方が向いている

対象：1年目調査と5年目調査に回答した男女

出典：「男女の初期キャリア形成と活躍推進に関する調査」—入社5年で何が変わったのか—（2020年，国立女性教育会館）