

女性の活躍推進施策と キャリア効力感に関する調査結果

兵庫経営者協会 女性産業人懇話会 (VAL21)
神戸大学大学院 経営学研究科 平野光俊研究室

本日の報告内容

1. 本調査の問題意識
2. 理論的概念構成とその次元
3. 分析フレームワークと仮説の設定
4. 調査の概要
5. 結果の分析と考察
6. 結び

1. 問題意識

●結婚、出産、育児、介護などのライフイベントにこれから遭遇する女性社員、および既にそれらを経験した女性社員とでは、仕事人生を送る上での自己効力感、すなわち「キャリア効力感」にどのような違いがあるのか。

●そして、企業の女性活躍推進施策は、彼女らのキャリア効力感にどのような影響を与えているのであろうか？

2. 理論と概念

① ハーズバーグの動機づけ・衛生理論

② キャリア効力感

－ バンデューラの自己効力感

－ シャインの3次元モデル

③ 取引費用理論と人材ポートフォリオ

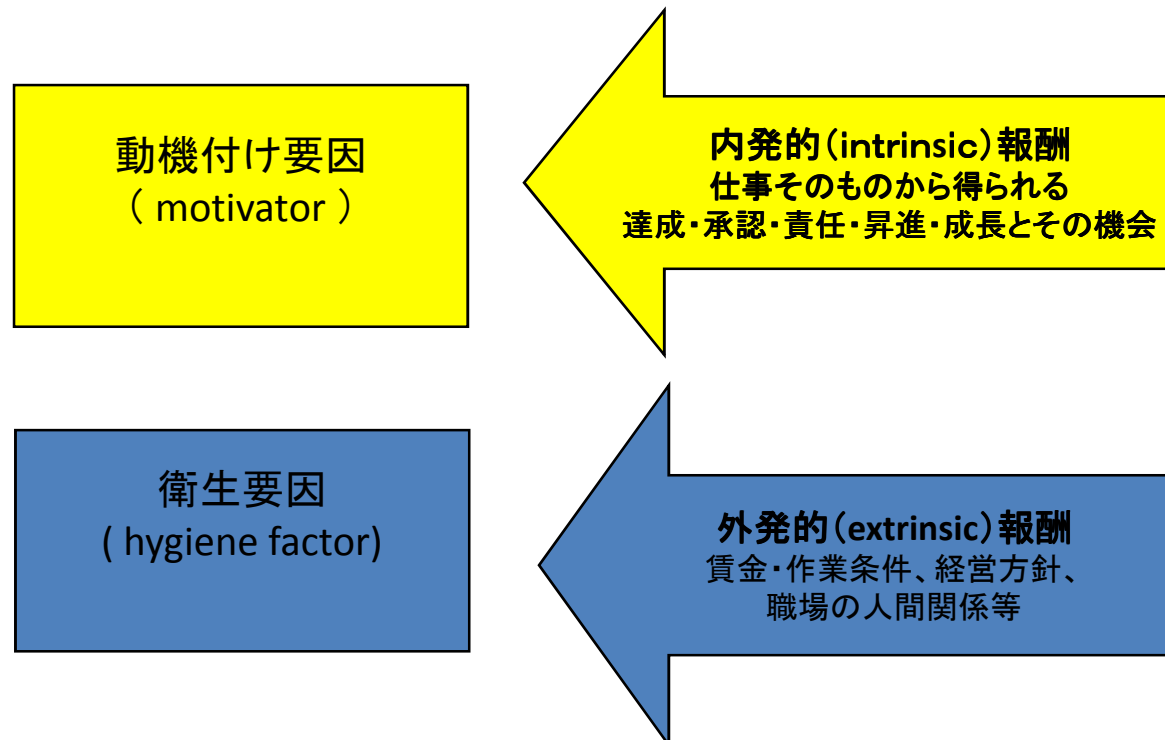
2-1. ハーズバーグの動機付け＝衛生理論

①衛生要因 (hygiene factor)

・・・それがなければ、「不満」を感じるようなインセンティブ(「満足」を高める効果はあまりない)。

②動機付け要因 (motivator)

・・・それを与えることによって、仕事における人々の「満足」が高まるようなインセンティブ。



測定次元

- A. 「職場レベル」での取組み
- ① 個人の立場や権利を尊重する職場の「風土」づくり (衛生要因)
 - ② 上司によるキャリア開発機会の提供=「垂直的交換関係」 (動機付け要因)
- B. 「全社レベル」での取組み
- ① ワークライフバランス向上施策 (衛生要因)
 - ② 男女均等推進施策 (動機付け要因)

		高	均等施策の充実度	低
高 ワーク ライフ バランス 支援 低	高	<ul style="list-style-type: none"> ・女性の定着率が高い ・男女の職域分離がない ・既婚や子供を持つ女性が多い ・既婚や子供を持つ女性管理職が多い 		<ul style="list-style-type: none"> ・女性の定着率が高い ・男女の職域が異なる ・既婚や子供を持つ女性が多い ・女性管理職が少ない
	低	<ul style="list-style-type: none"> ・女性の定着率が低い ・男女の職域分離がない ・既婚や子供を持つ女性が少ない ・女性管理職は多いが、未婚者が多い 		<ul style="list-style-type: none"> ・女性の定職率が低い ・男女の職域が異なる ・既婚や子供を持つ女性が少ない ・女性管理職が少ない

衛生要因と動機付け要因に関する質問①

衛生要因としての<職場の風土>

- 社員として望ましい価値観や言動を体現する、良きお手本となる人物から学ぶ職場の風土がある。
- 多様な個人の意見や立場を尊重する職場の風土がある。
- 社員が働く上で直面する心配事や悩み事について、率直に相談できる職場の風土がある。
- 友情や信頼、尊敬に基づく非公式な関係をお互いに築く職場の風土がある。

動機付け要因としての<垂直的交換関係>

- 私の成長につながるプロジェクトに参加できるように支援している。
- 私のキャリア形成を考慮した仕事の割り当てを行っている。
- 私の昇進が可能となるよう支援している。
- 組織の重要な人々に、私の存在をPRしている。
- 私のキャリア目標が実現可能となるよう、助言や指導を行っている。
- 私のキャリア形成にとって不利な状況に置かれた時、その状況が改善されるように取り計らってくれる。
- 私が難しい仕事に挑戦する機会を、積極的に提供している。

衛生要因と動機付け要因に関する質問②

衛生要因としての<WLB 向上施策>

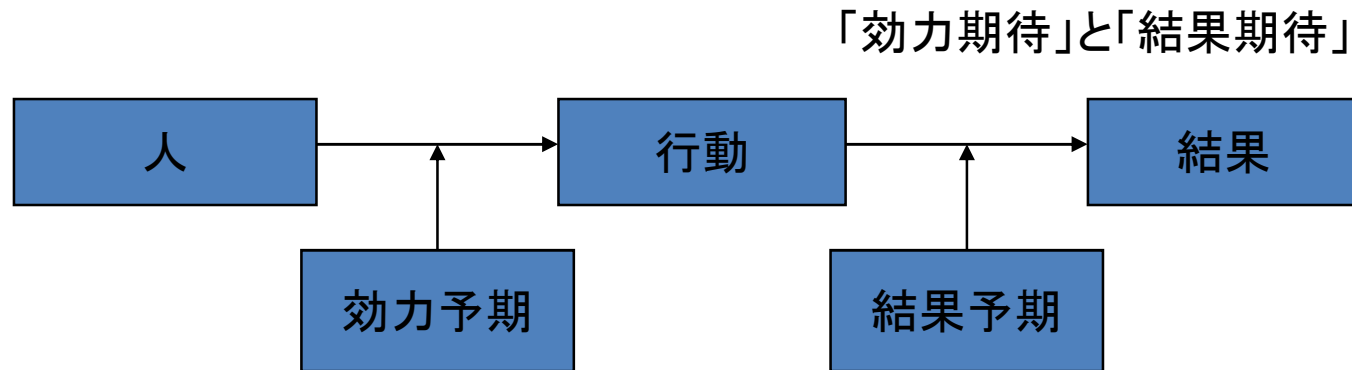
- 産前・産後の休業制度
- 育児休業制度
- 看護・介護休業制度
- 休業中の社内情報提供や職場復帰支援制度
- 制度化された転勤配慮
- 個人事情に応じた臨機応変な転勤配慮
- 在宅勤務制度
- フレックスタイム制度
- 個人事情に応じた就業条件の変更
- 残業時間削減の取り組み
- 退職者の再雇用制度
- WLBの推進を目的に、管理職を対象とした啓蒙活動

動機付け要因としての<均等施策>

- 女性社員の活躍部門の拡大
- 女性社員の長期キャリア開発プログラムの実施
- 女性社員のジョブローテーション
- 女性社員を対象としたキャリア開発研修
- 女性社員を対象とした個別キャリア相談
- 女性社員のキャリア意識の啓蒙活動
- 女性社員を対象としたキャリアや仕事の進め方に関するメンターの指名と支援の仕組み
- 女性活躍支援の推進を目的に、管理職を対象とした啓蒙活動

2-2. キャリア効力感: バンデューラの「自己効力感」

□自己効力感 (self-efficacy)



効力期待の情報源

行動の達成

自分自身が直接やってみて出来たという感覚を持つこと。一番効果的な方法。成功すれば次もうまく出来るだろうという期待が高まり、失敗すれば期待は弱まる

代理的経験

他者の行動を観察すること(モデリング)で、自分が怖がっていることを他人がやっても恐いことが起きないのを見て、自分も努力すれば出来るだろうという期待をもつ。

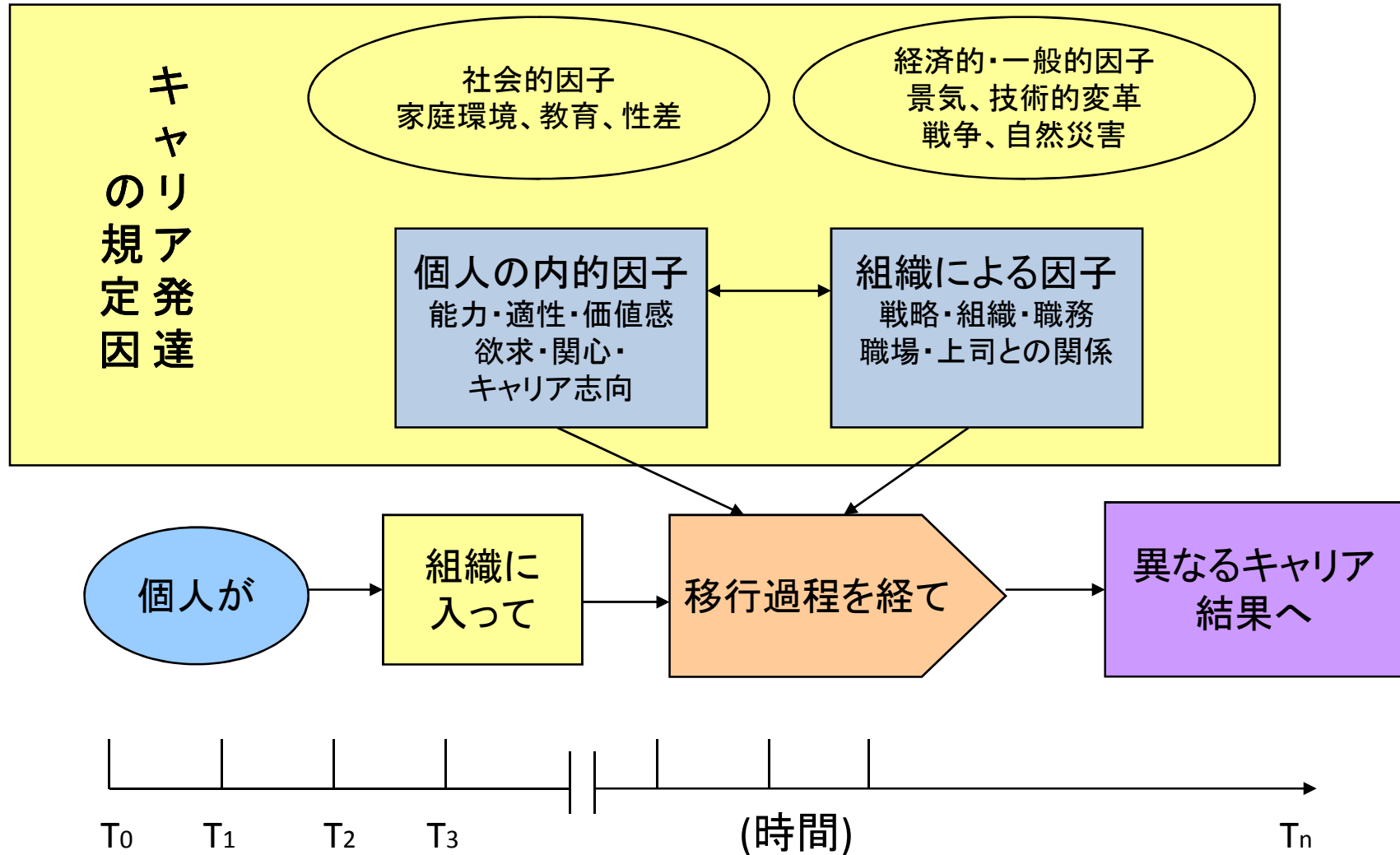
言語的説得

暗示や勧告などによって人はうまくできるようになると信じるようになる。しかし、経験を基礎としていないため、現実の困難に直面すると急速に消去する。

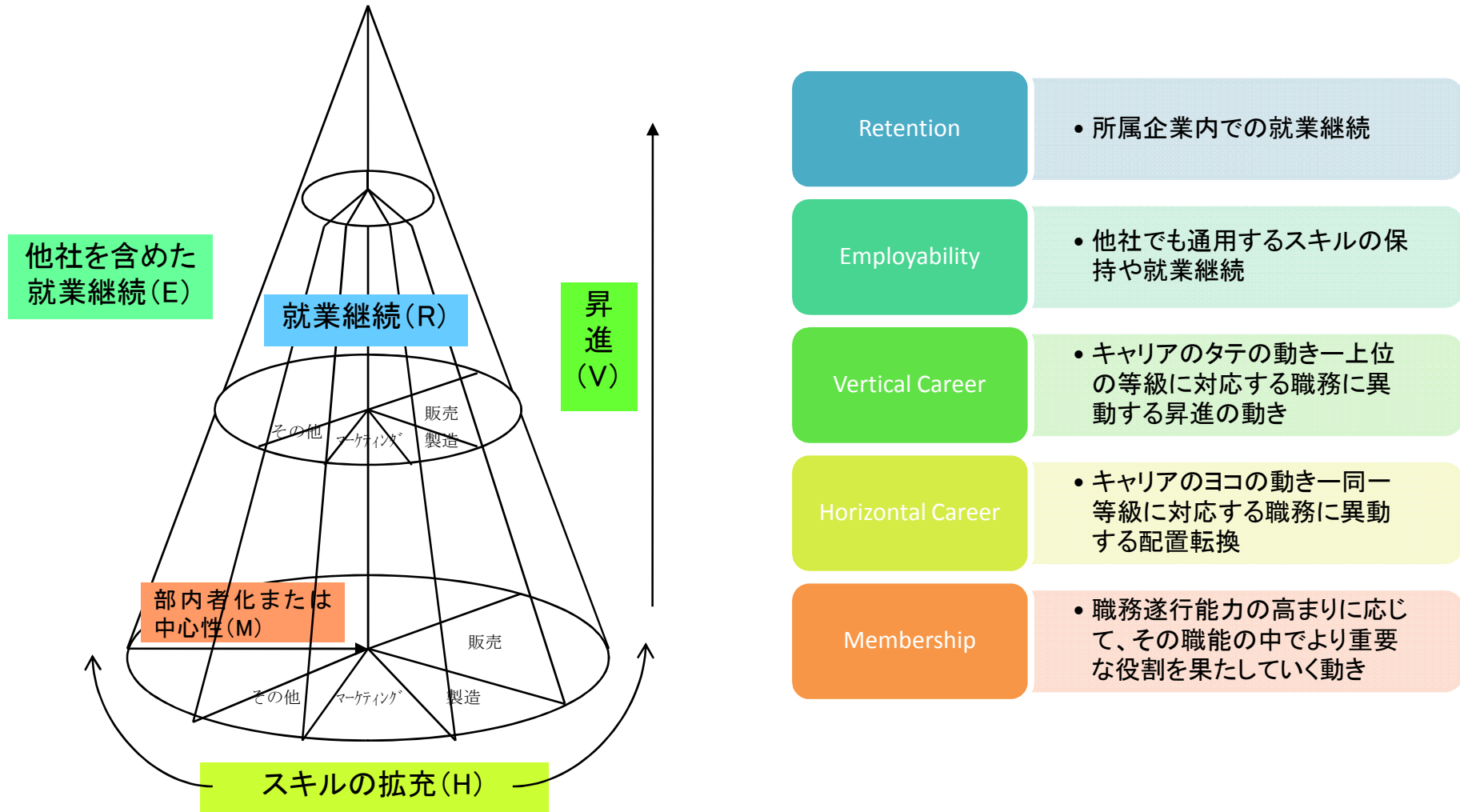
生理的覚醒

生理的状态、たとえば緊張や震えなどの生理的反応があると、心理的に冷静なときよりも、成功を期待する傾向は弱まる。

組織内キャリア発達の規定因



キャリア効力感ーシャインの3次元モデル



キャリア効力感に関する質問項目①

- － 私は結婚しても退職せず(既婚の方は引き続き)、
今後も現在の所属企業で働き続けることができる。
- － 私は出産や育児等を理由に退職せず、
今後も現在の所属企業で働き続けることができる。
- － 私は家族の看護・介護等を理由に退職せず、
今後も現在の所属企業で働き続けることができる。

キャリア効力感に関する質問項目②

- － 私は結婚しても仕事を辞めず(既婚の方は引き続き)、
現在の所属企業や他社も含めて、今後もキャリアを継続できる。
- － 私は出産や育児等を理由に仕事を辞めず、
現在の所属企業や他社も含めて、今後もキャリアを継続できる。
- － 私は家族の看護・介護等を理由に仕事を辞めず、
現在の所属企業や他社も含めて、今後もキャリアを継続できる。

キャリア効力感に関する質問項目③

- － 私は今後、上位の管理職に昇進することができる。
- － 私は今後、会社や所属する部門の幹部として、活躍することができる。
- － 私は今後、所属企業において目標とする地位につくことができる。
- － 私は今後、所属部門や組織全体の方針策定に深く関わっていくことができる。

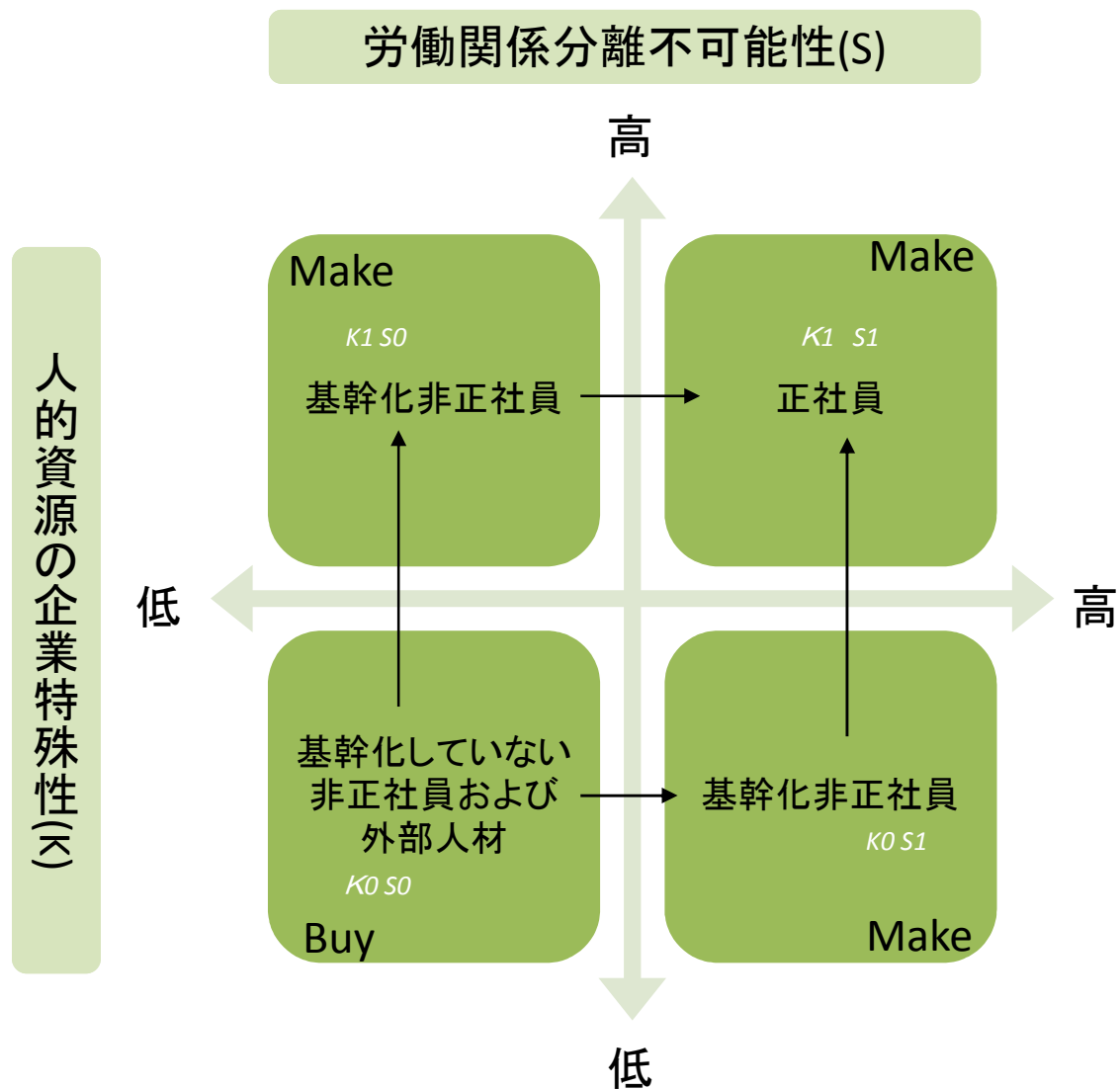
キャリア効力感に関する質問項目④

- － 私は今後、社内でいろいろな仕事を経験し、
専門性の幅を広げていくことができる。
- － 私は今後、現在の仕事に関連する分野の
専門知識や技能を獲得していくことができる。
- － 私は今後、現在の所属企業で幅広く
専門的な職業能力を獲得していくことができる。

キャリア効力感に関する質問項目⑤

- － 私は今後、現在の所属企業において、
周囲の信頼を獲得していくことができる。
- － 私はこれからも、職場で与えられた責任や
役割を十分に果たしていくことができる。
- － 私は今後、これまでに培った知識や経験を後輩に伝え、
職場の技能継承に貢献していくことができる。
- － 私は今後、メンター(助言者・支援者)として
後輩・若手の支援をしていくことができる。

2-3. 人材ポートフォリオ



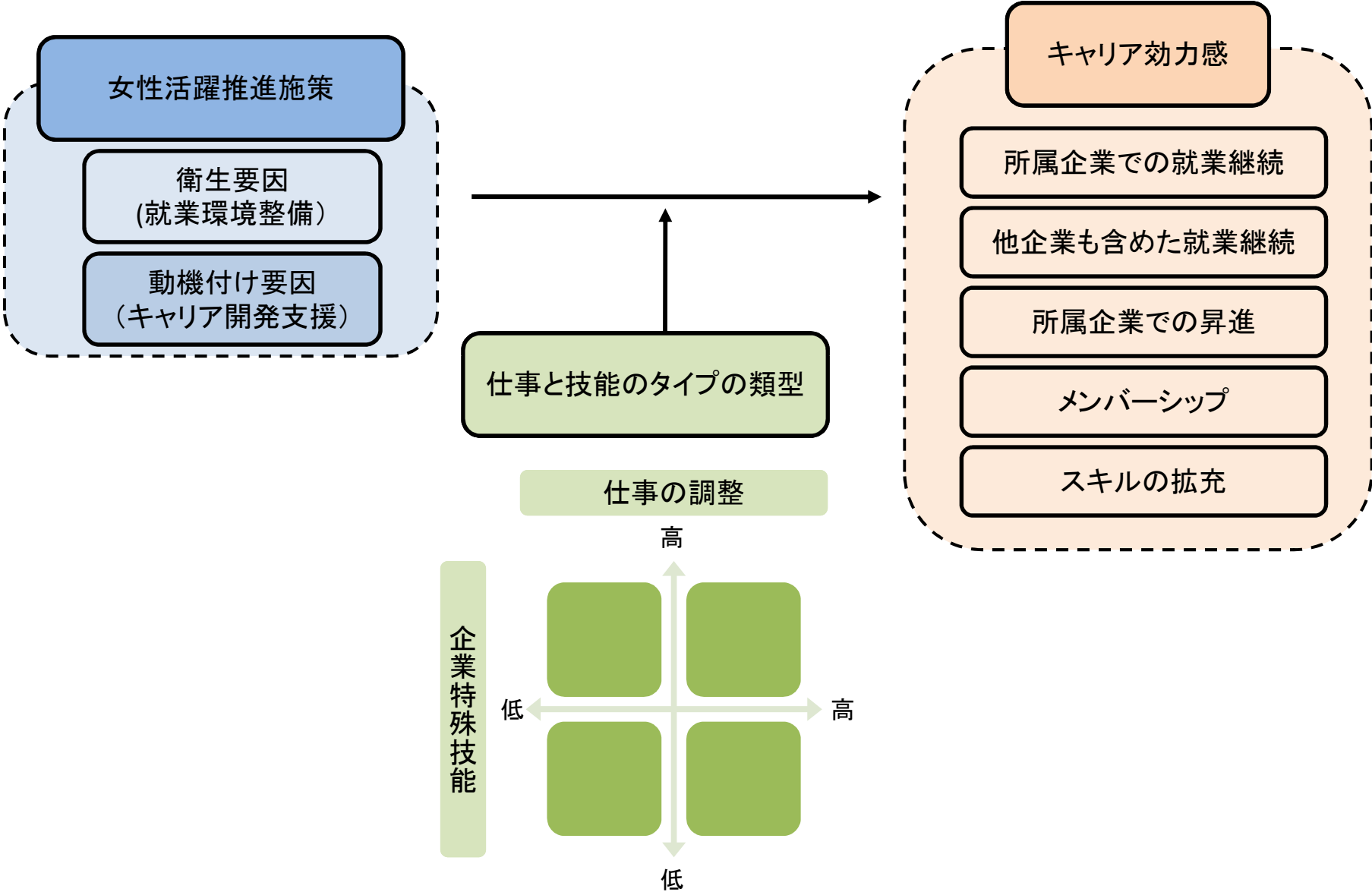
仕事の特性に関する質問①

- － 他社にはない自社独自の製品・サービスに関わるノウハウ
- － 自社独自の事業やプロジェクトに参画したことにより得られる、特殊な仕事経験やノウハウ
- － 自社独自の文化や組織風土を理解し、それに従う形で仕事を推し進める技能
- － 社内の暗黙のルールや手続きを理解し、それに反しないように仕事を推し進める技能
- － 職場の課題、問題点を深く認識し、日々の業務を改善していく技能
- － 自社の戦略や職場の方針を適切に理解し、日々の仕事に反映させる技能
- － 同僚や関連部署の仕事の内実、進捗状況を把握し、柔軟に仕事を推し進める技能
- － 重要情報の保有者や実質的な意思決定権者等、組織内のキーマンを把握し、仕事を推し進める技能

仕事の特性に関する質問②

- － 私の仕事はマニュアル化されておらず、常に創意工夫が求められている。
- － 私の仕事の範囲は曖昧であり、周囲の状況の変化に柔軟に対応することが求められている。
- － 私の仕事の手順や段取りを決める上では、同僚や関連部署と自ら調整を行う必要がある。
- － 私の仕事をうまく進めるには、同僚や関連部署と密に協力する必要がある。
- － 私には、同僚や関連部署の仕事の結果をとりまとめ、細々と調整することが求められている。
- － 普段と異なる事態や問題が生じた時、自らその解決に当たることが求められている。

3-1. 分析フレームワークと仮説の設定



3-2. 仮説

H-1. ライフイベントの存在は、女性社員の「キャリア効力感」に一定の影響を与えるのではないか。

H-2. その程度は、現在の「仕事特性」によって異なるのではないか。

H-3. 両者の関係は、職場環境の整備や女性活躍推進施策(衛生要因-動機付け要因)の浸透によって、ポジティブに変えうるのではないか。

4. 調査概要

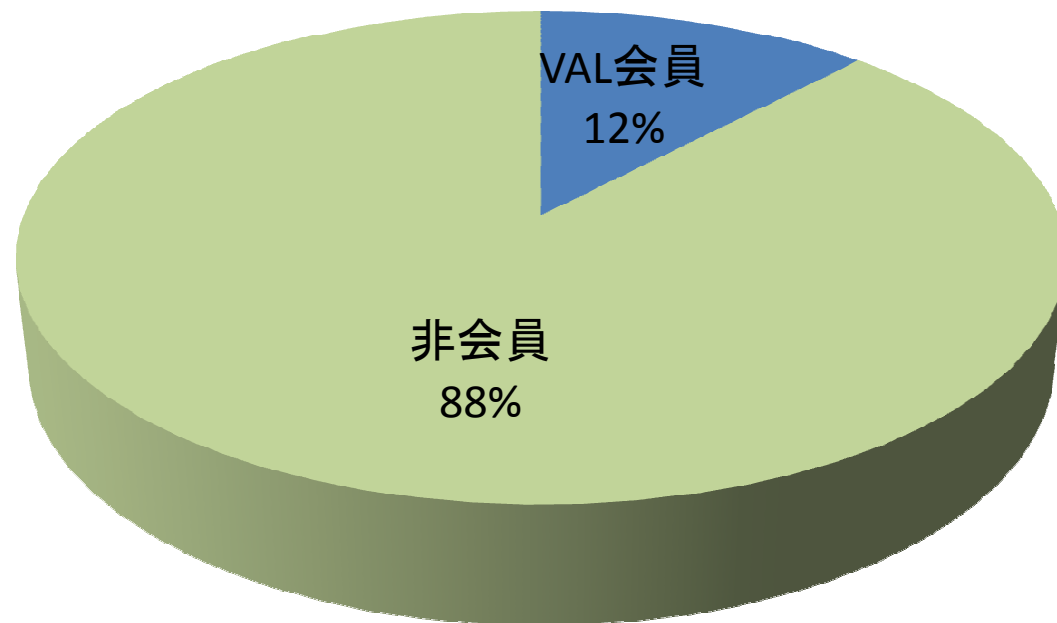
- 調査対象：兵庫県下に事業所を構える企業467社
- 方法：各企業（事業所）の「人事総務担当者」、
および「女性社員」に質問紙（アンケート）を送付。
- 実施時期：2008年10月～11月
- 有効回答数
 - 事業所調査：157社/467社（回収率33.8%）
 - 女性社員調査：1278名（166社）/2870名（回収率45.9%）
 - マッチング数：1204名（153社）

5. 結果の考察

5-1. 事業所調査結果の考察①

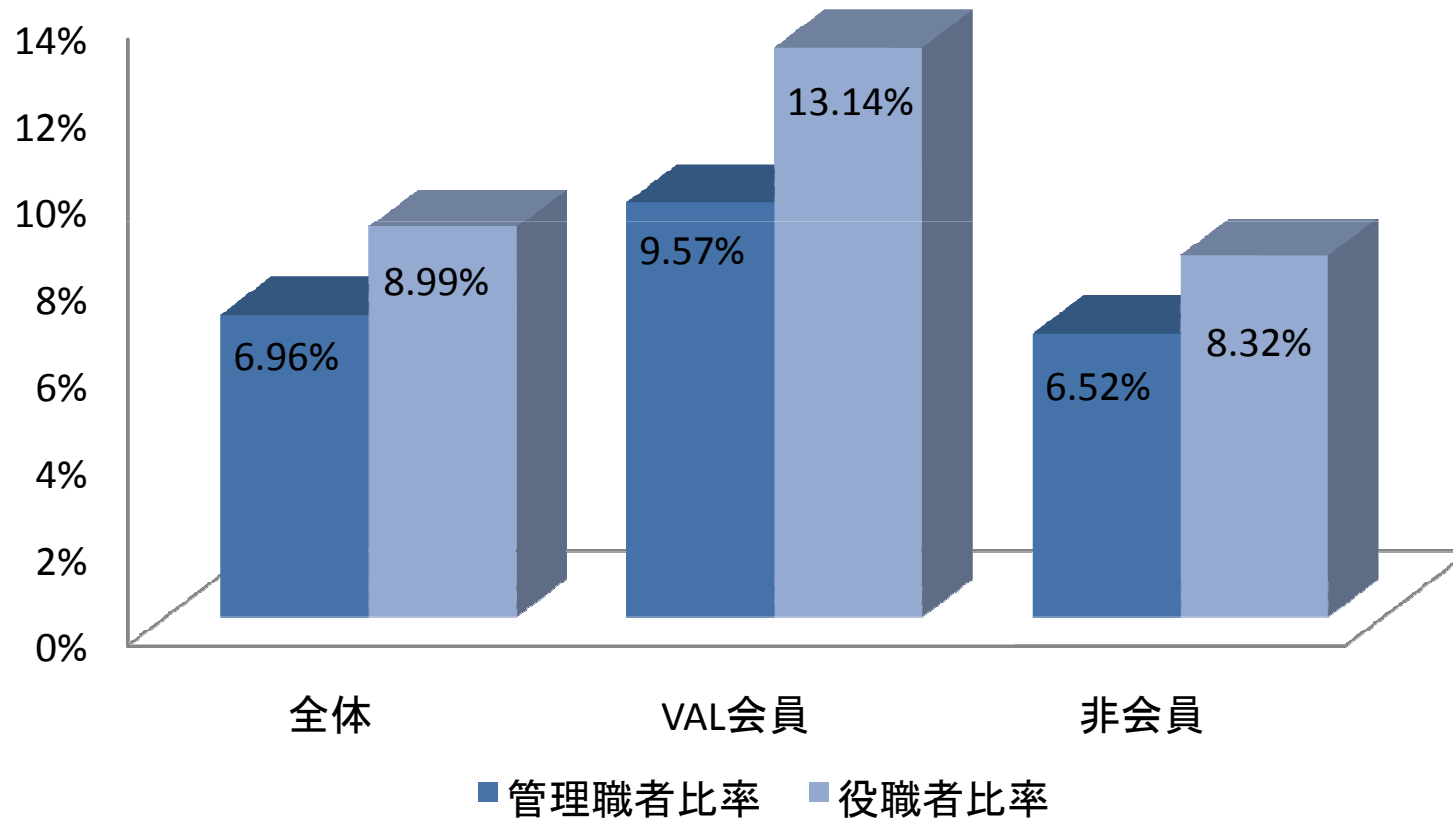
VAL会員

		度数	パーセント
有効	会員	19	12.1
	非会員	138	87.9
	合計	157	100.0



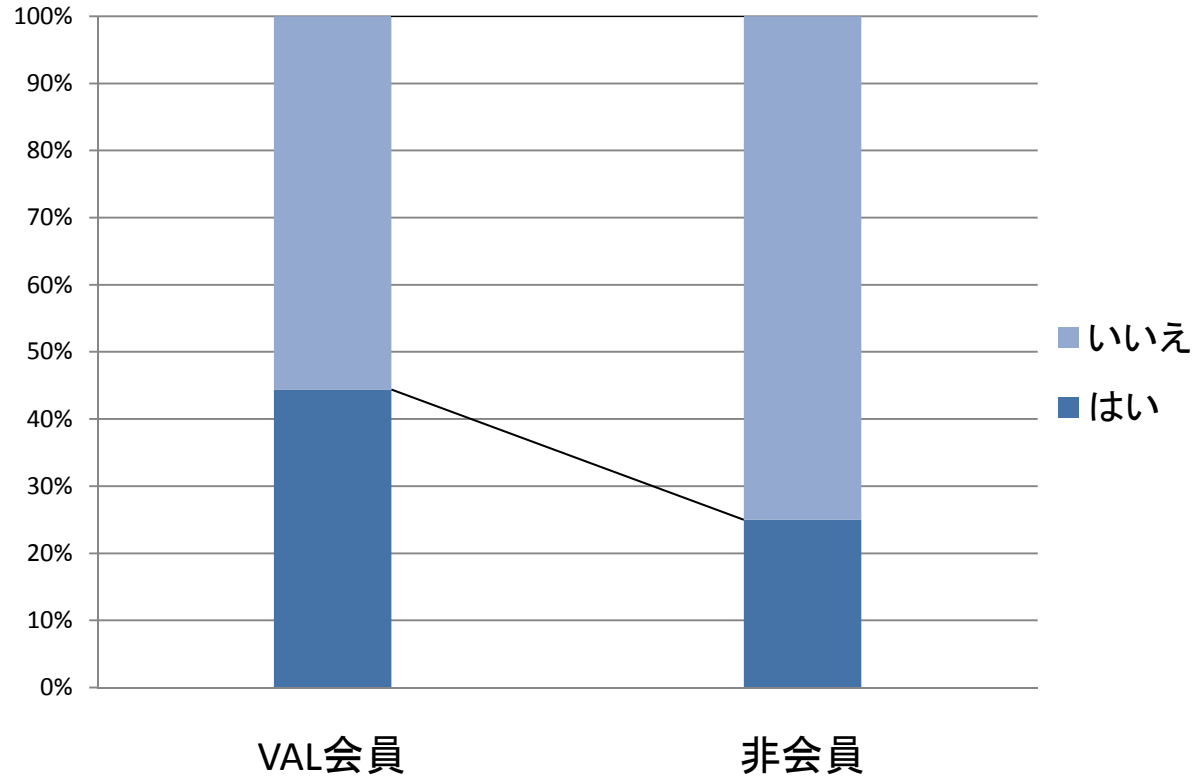
5-1. 事業所調査結果の考察②

女性管理職・女性役職者比率



5-1. 事業所調査結果の考察③

女性管理職の積極登用にに関する人事方針の有無

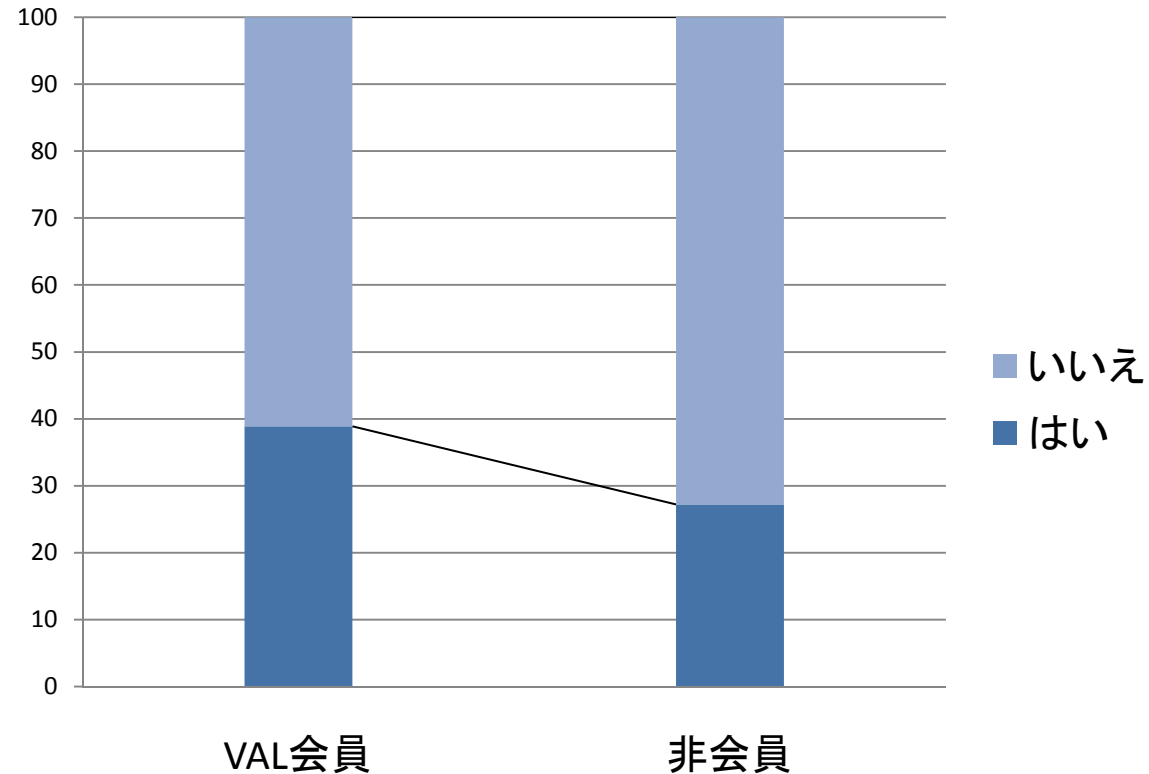


VAL会員の %

		今後、意図（戦略）的に女性の管理職を増やすという人事上の方針はありますか？		
		はい	いいえ	合計
VAL会員	非会員	25.0%	75.0%	100.0%
	会員	44.4%	55.6%	100.0%
	合計	27.3%	72.7%	100.0%

5-1. 事業所調査結果の考察④

今後1～2年間における女性管理職登用の予定

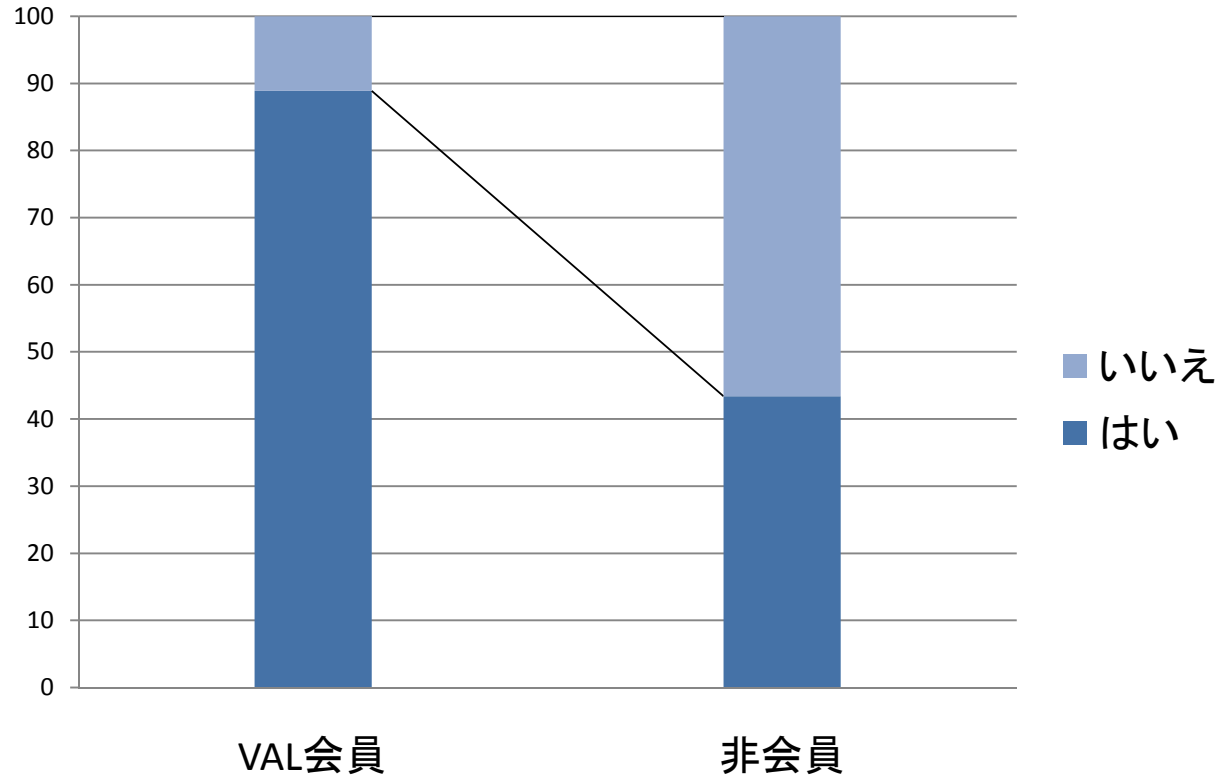


VAL会員の%

		今後1～2年間で、女性を管理職の登用・増強する予定はありますか？		
		はい	いいえ	合計
VAL会員	非会員	27.2%	72.8%	100.0%
	会員	38.9%	61.1%	100.0%
	合計	28.6%	71.4%	100.0%

5-1. 事業所調査結果の考察⑤

この数年間の女性推進施策の進捗実感



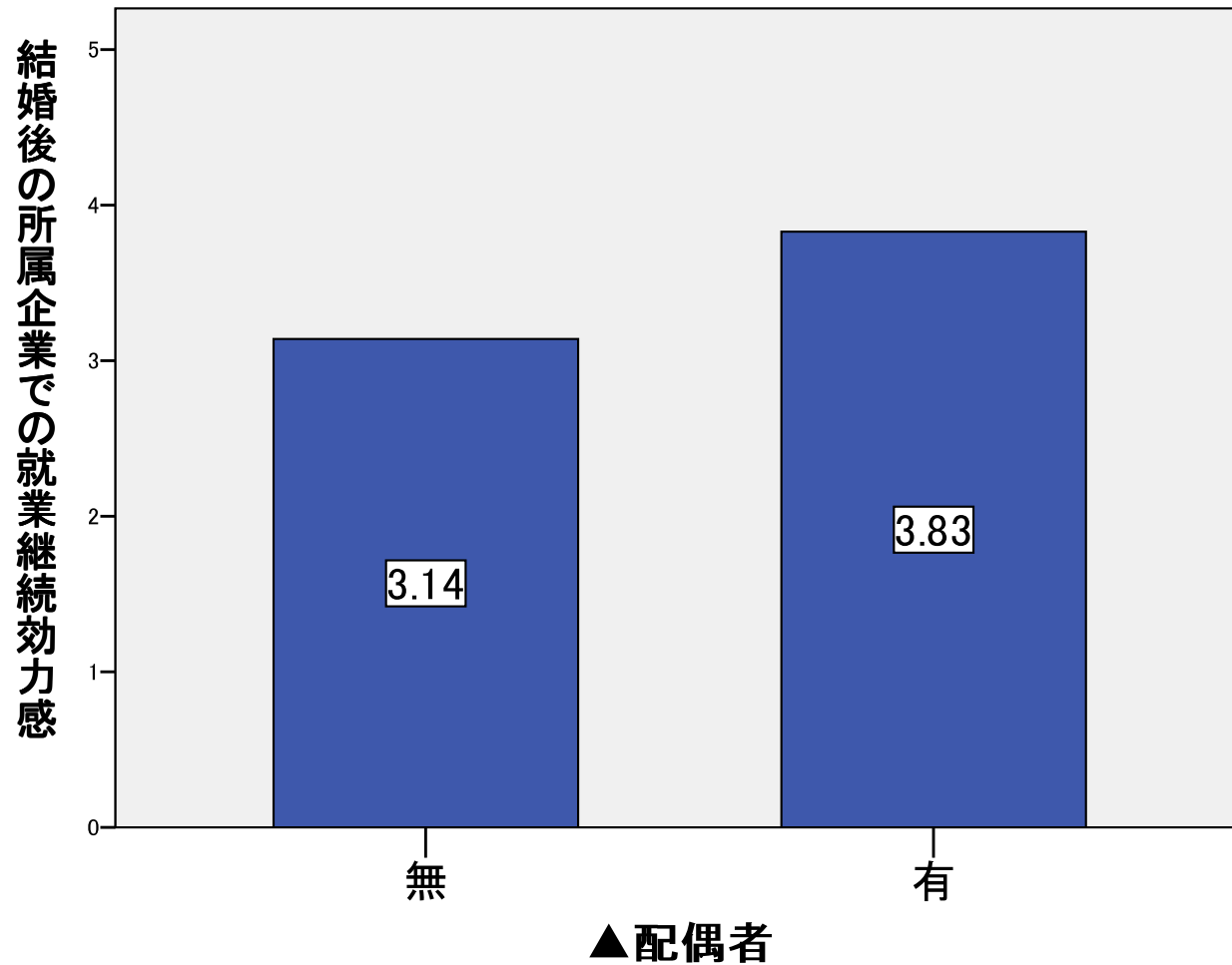
VAL会員の%

		この数年間で、女性の活用や管理職登用が進んだという実感はありますか？		
		はい	いいえ	合計
VAL会員	非会員	43.4%	56.6%	100.0%
	会員	88.9%	11.1%	100.0%
	合計	48.7%	51.3%	100.0%

5-2. 女性社員調査結果の考察①

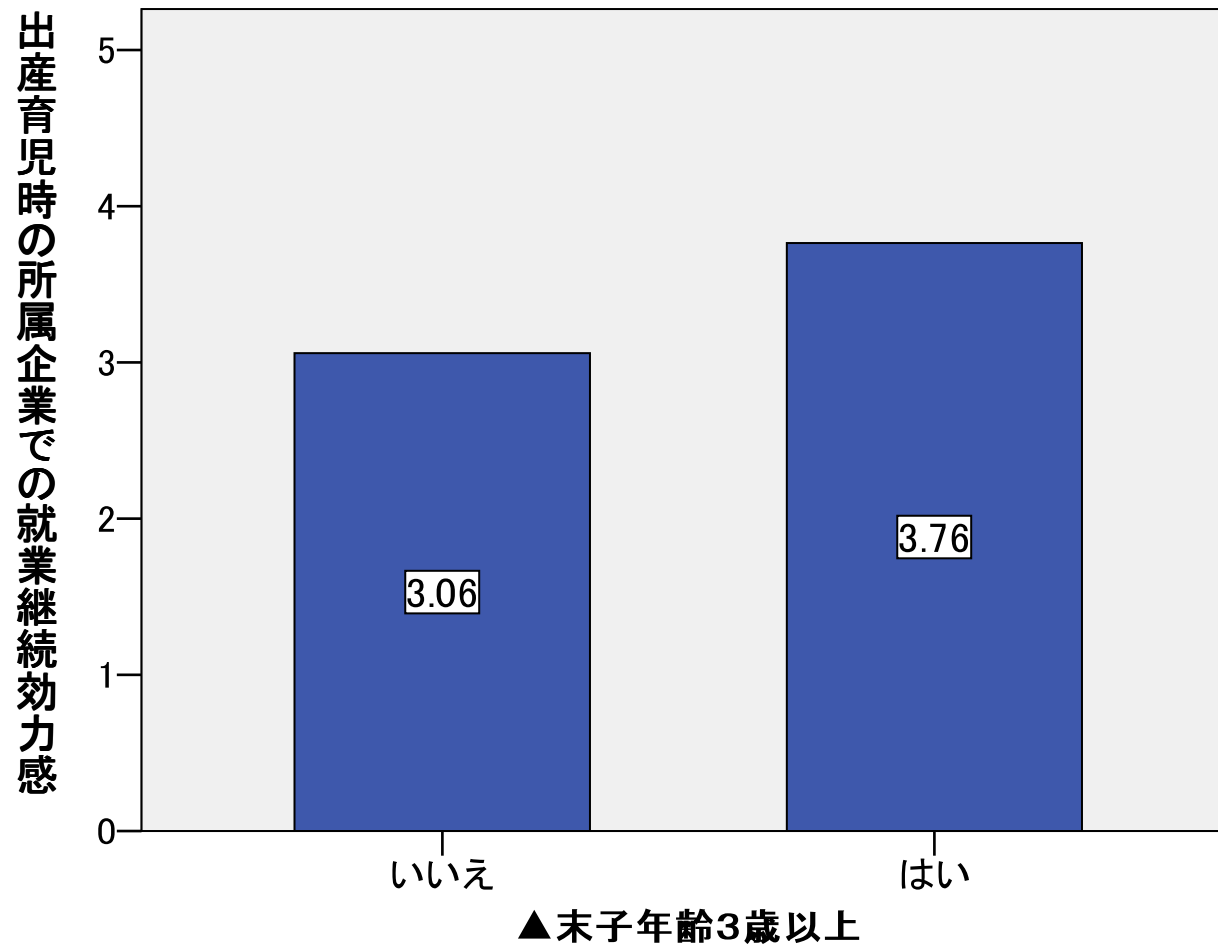
度数		▲配偶者の有無		
		無	有	合計
▲子供の有無	無	720	204	924
	有	54	300	354
	合計	774	504	1278

5-2. 女性社員調査結果の考察②



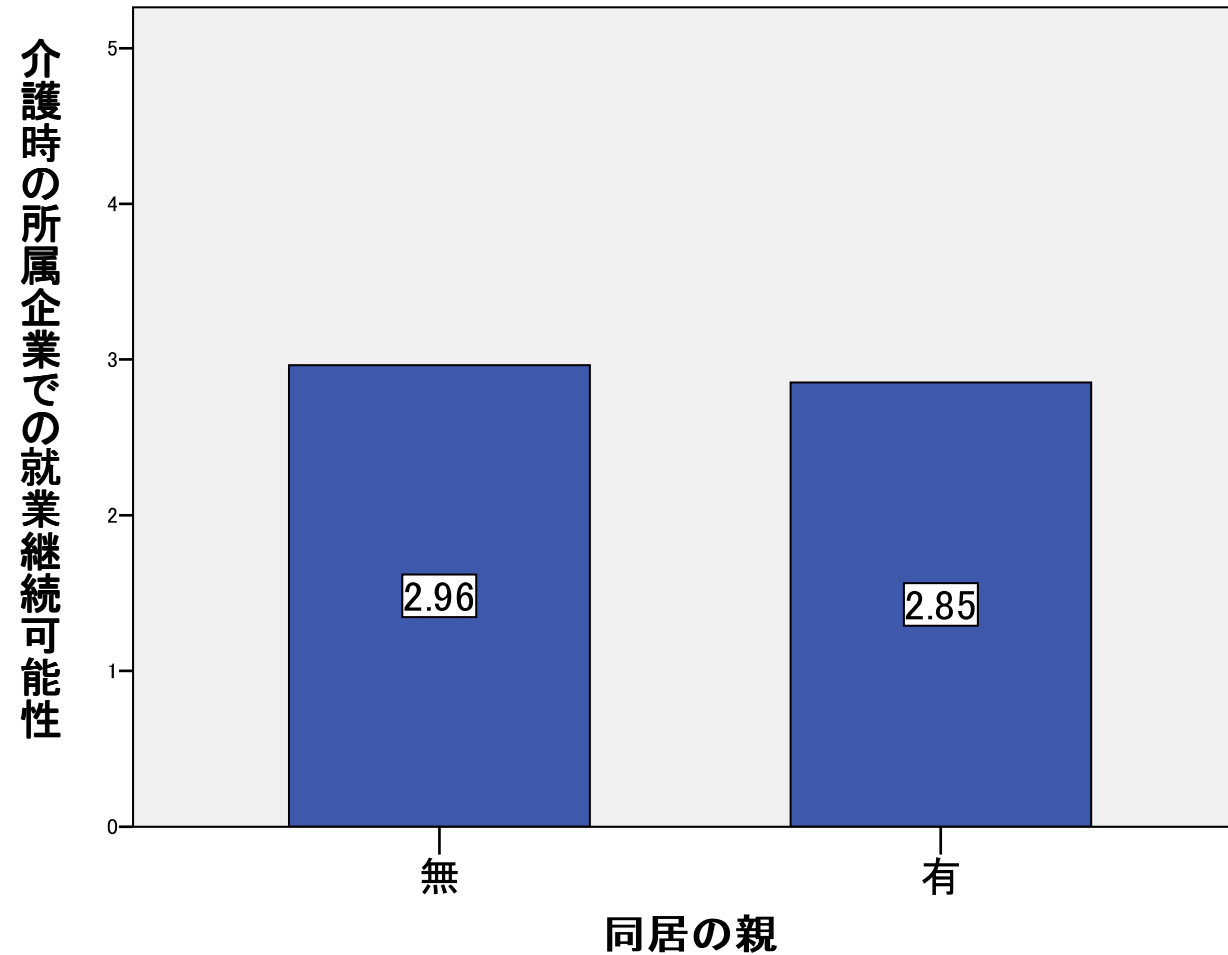
独身女性は、所属企業での就業継続に関するキャリア効力感が低い

5-2. 女性社員調査結果の考察③



末子の年齢が2歳以下だと、キャリア効力感が低い

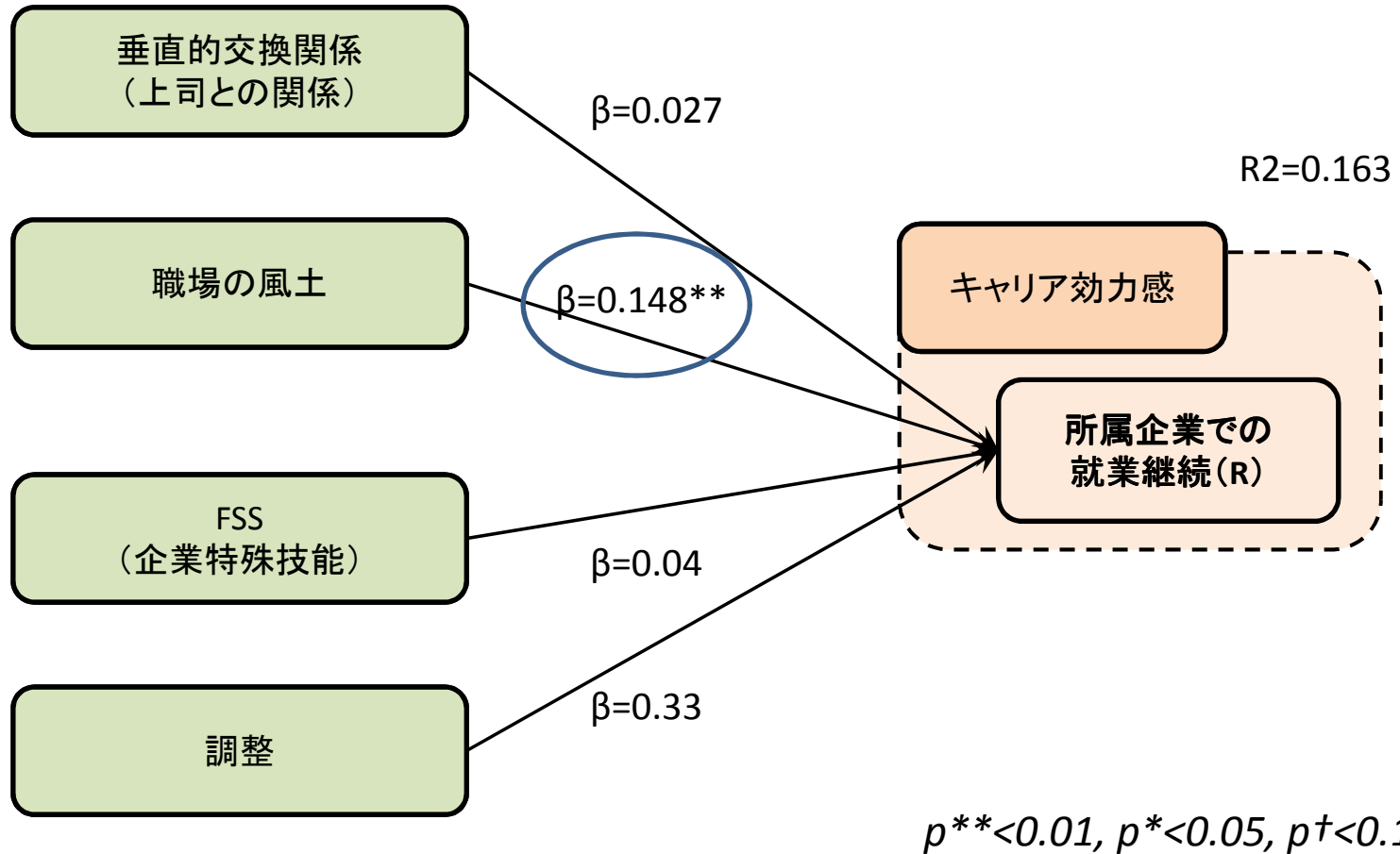
5-2. 女性社員調査結果の考察④



同居の親がいると、キャリア効力感が低い

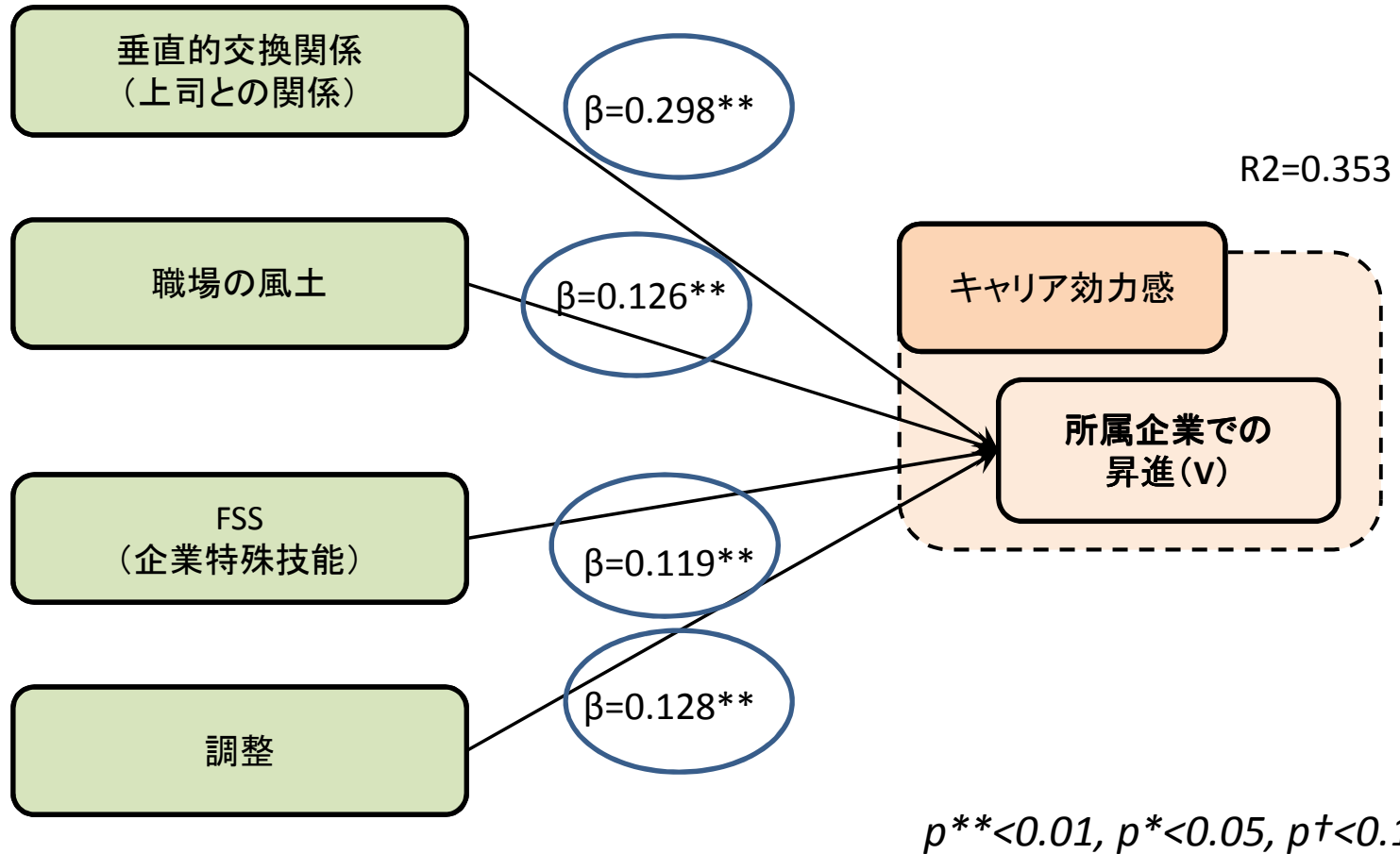
「上司との関係」、「職場風土」とキャリア効力感

5-3. マッチングデータ 重回帰分析の結果①



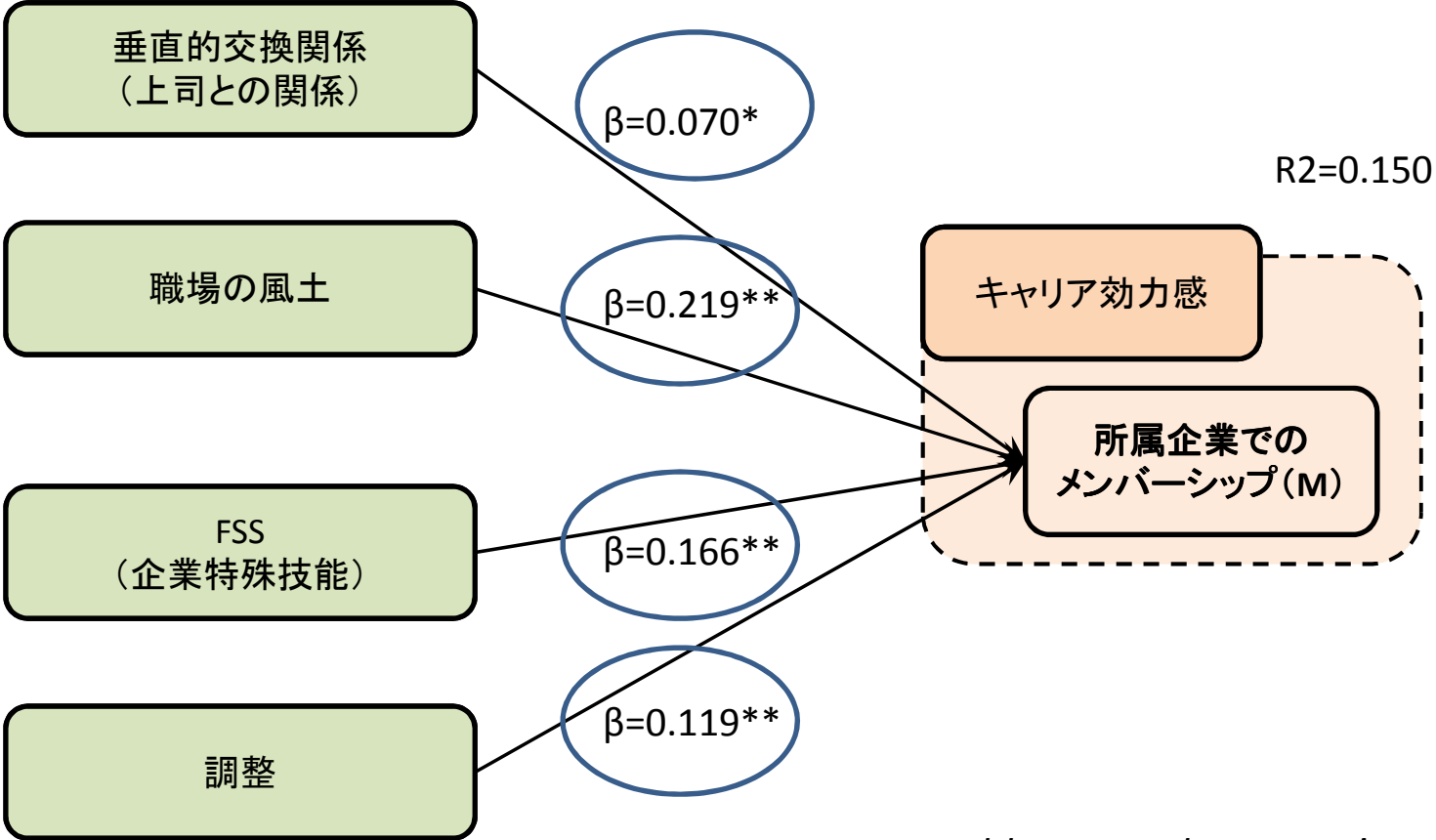
「上司との関係」、「職場風土」とキャリア効力感

5-3. マッチングデータ 重回帰分析の結果②



「上司との関係」、「職場風土」とキャリア効力感

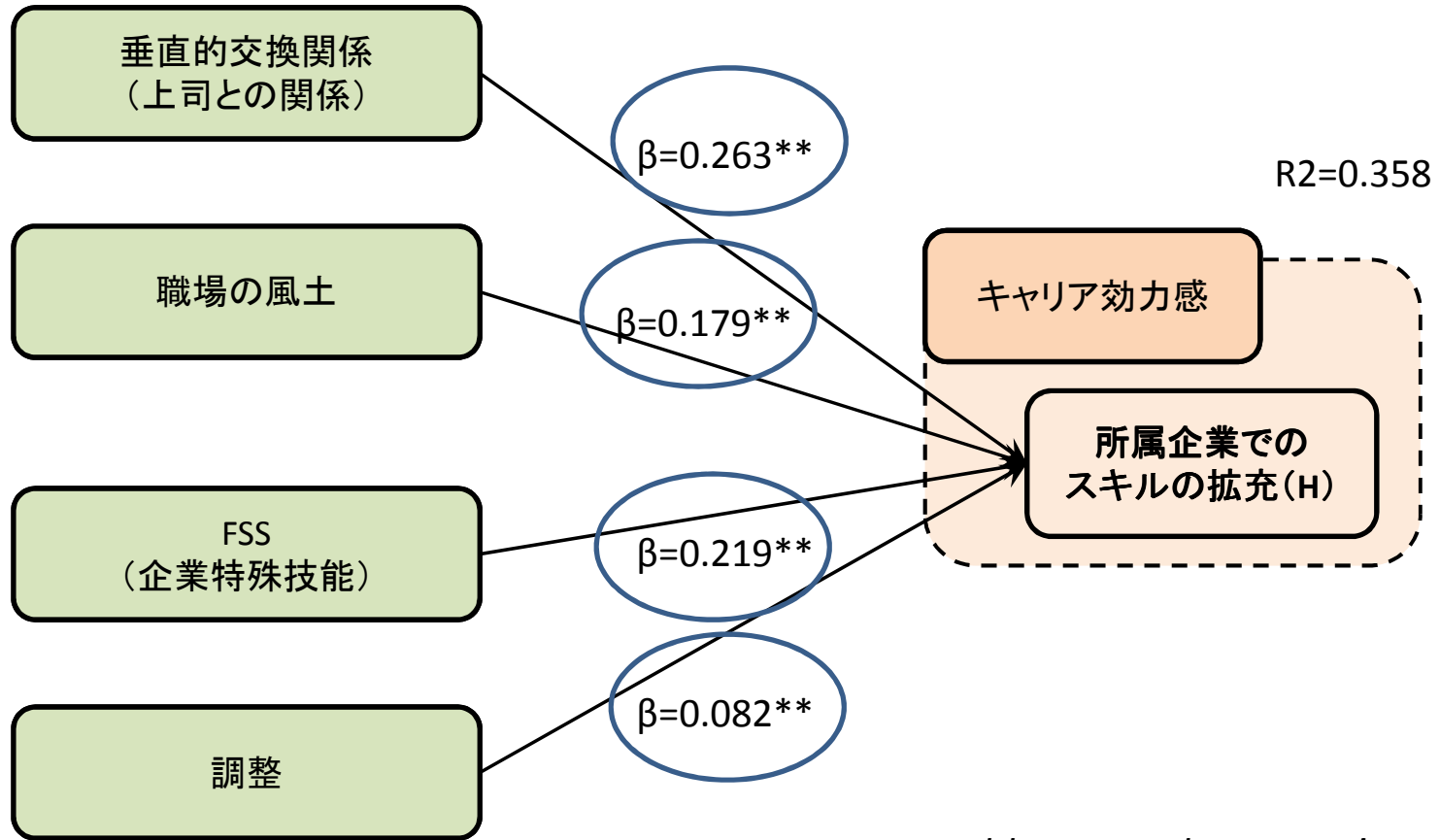
5-3. マッチングデータ 重回帰分析の結果③



$p^{**}<0.01, p^*<0.05, p^+<0.1$

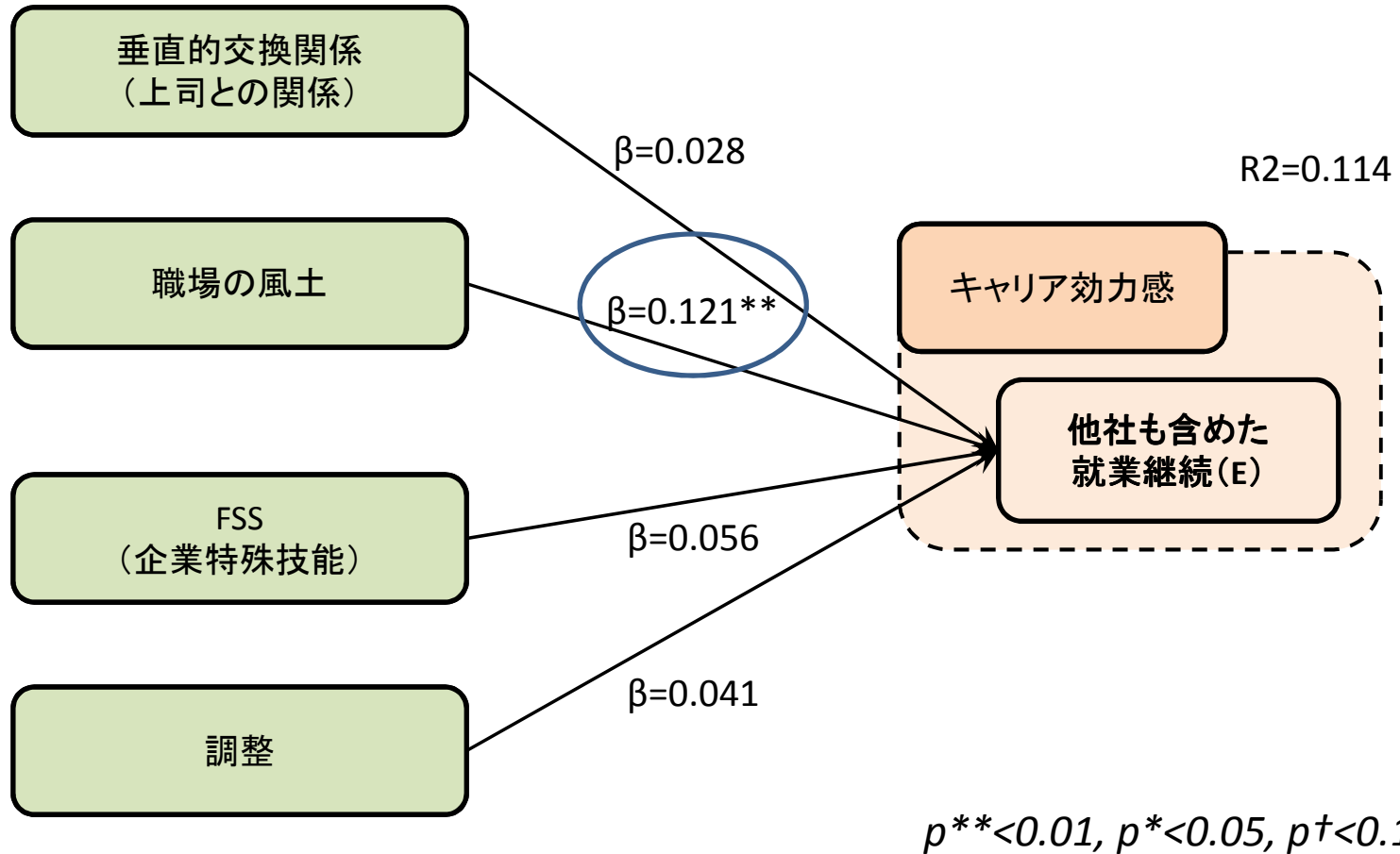
「上司との関係」、「職場風土」とキャリア効力感

5-3. マッチングデータ 重回帰分析の結果④

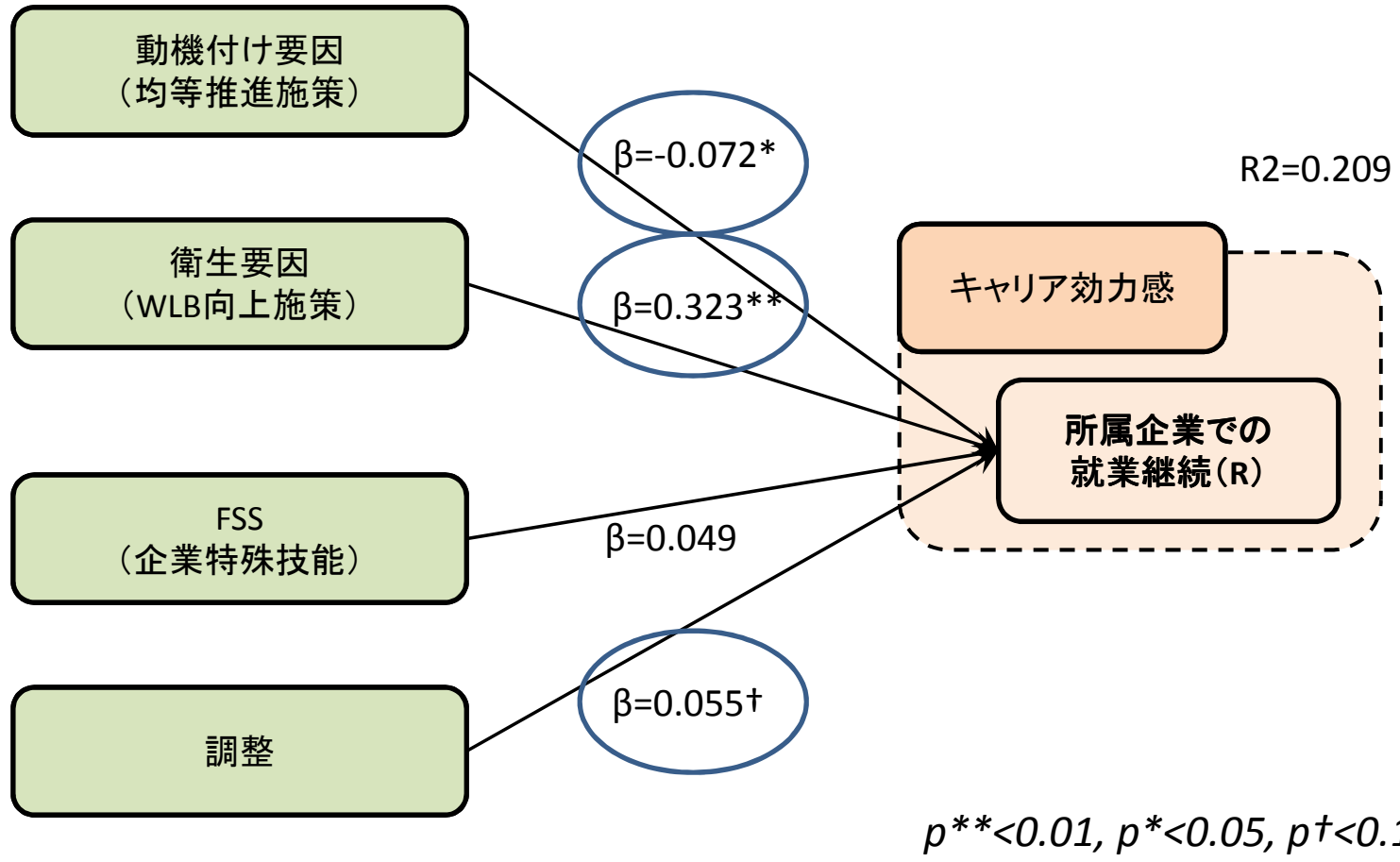


「上司との関係」、「職場風土」とキャリア効力感

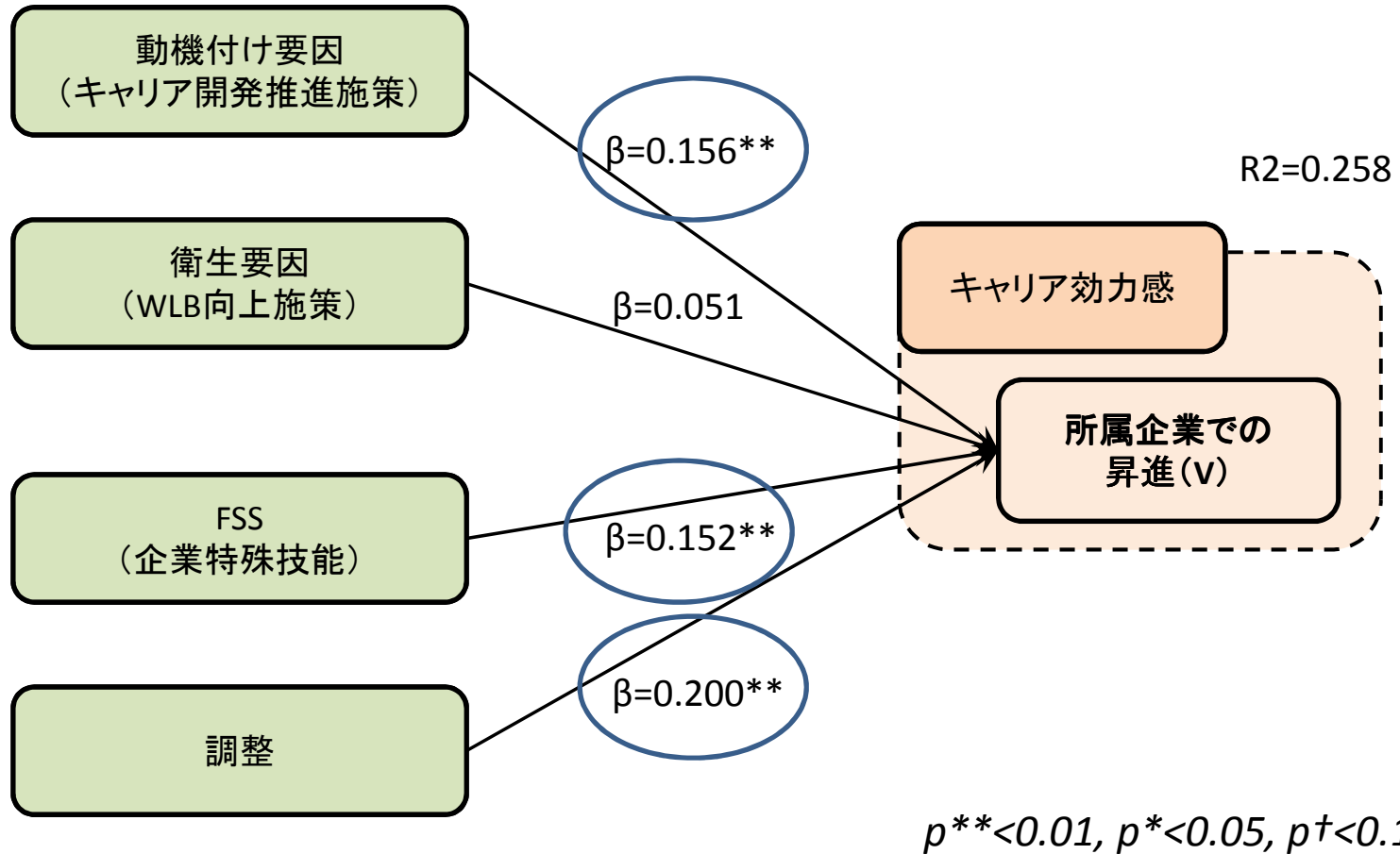
5-3. マッチングデータ 重回帰分析の結果⑤



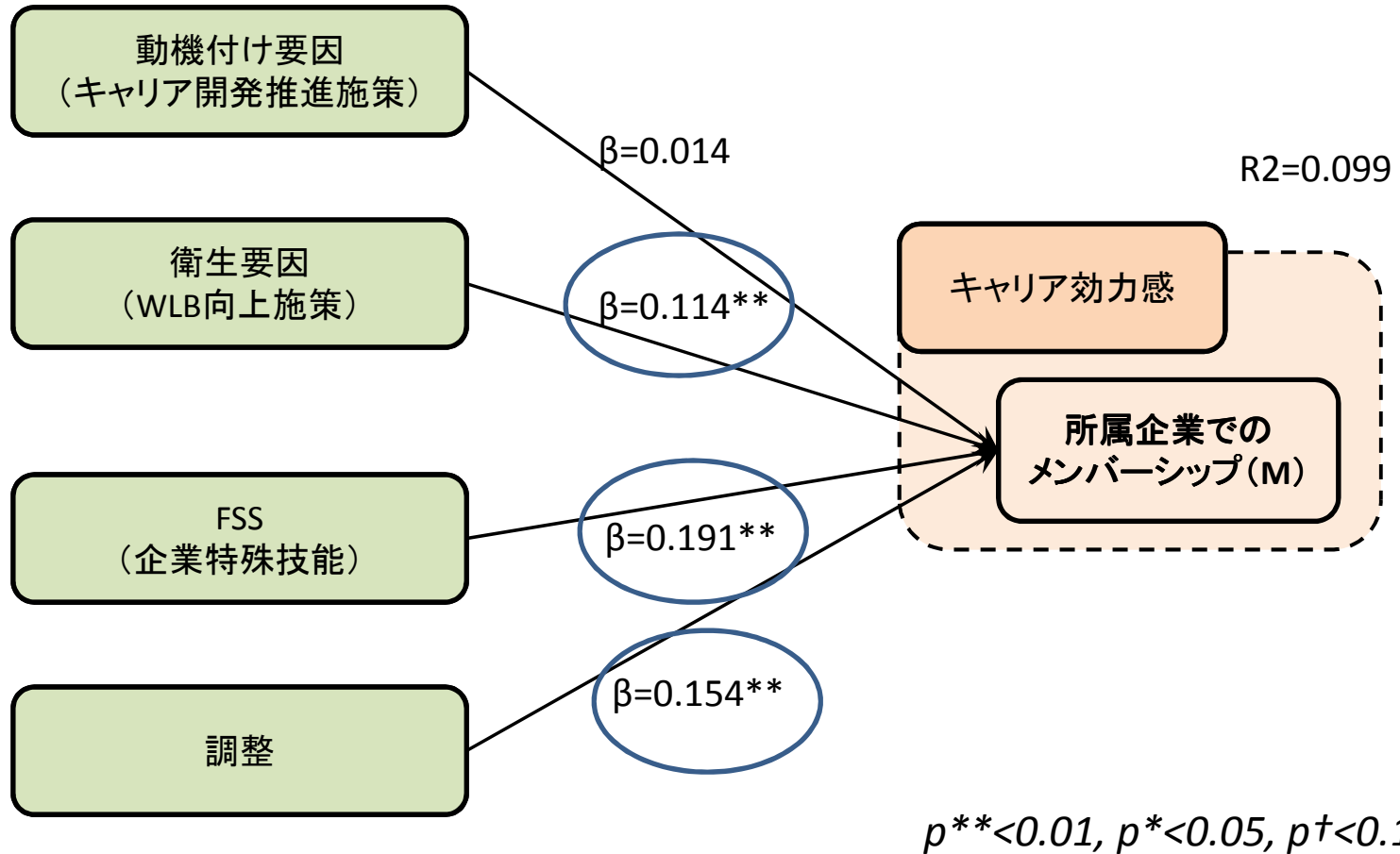
5-3. マッチングデータ 重回帰分析の結果⑥



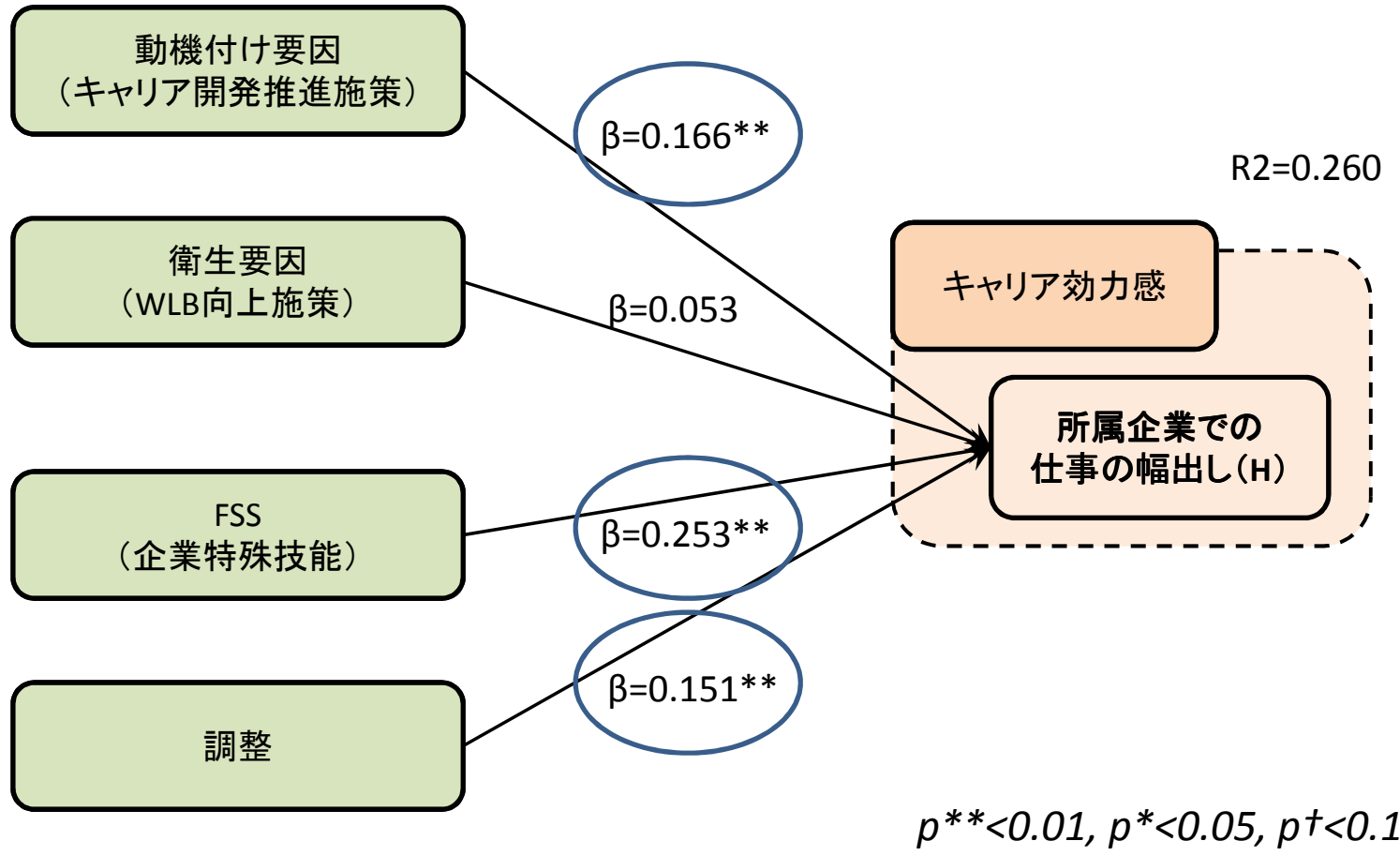
5-3. マッチングデータ 重回帰分析の結果⑦



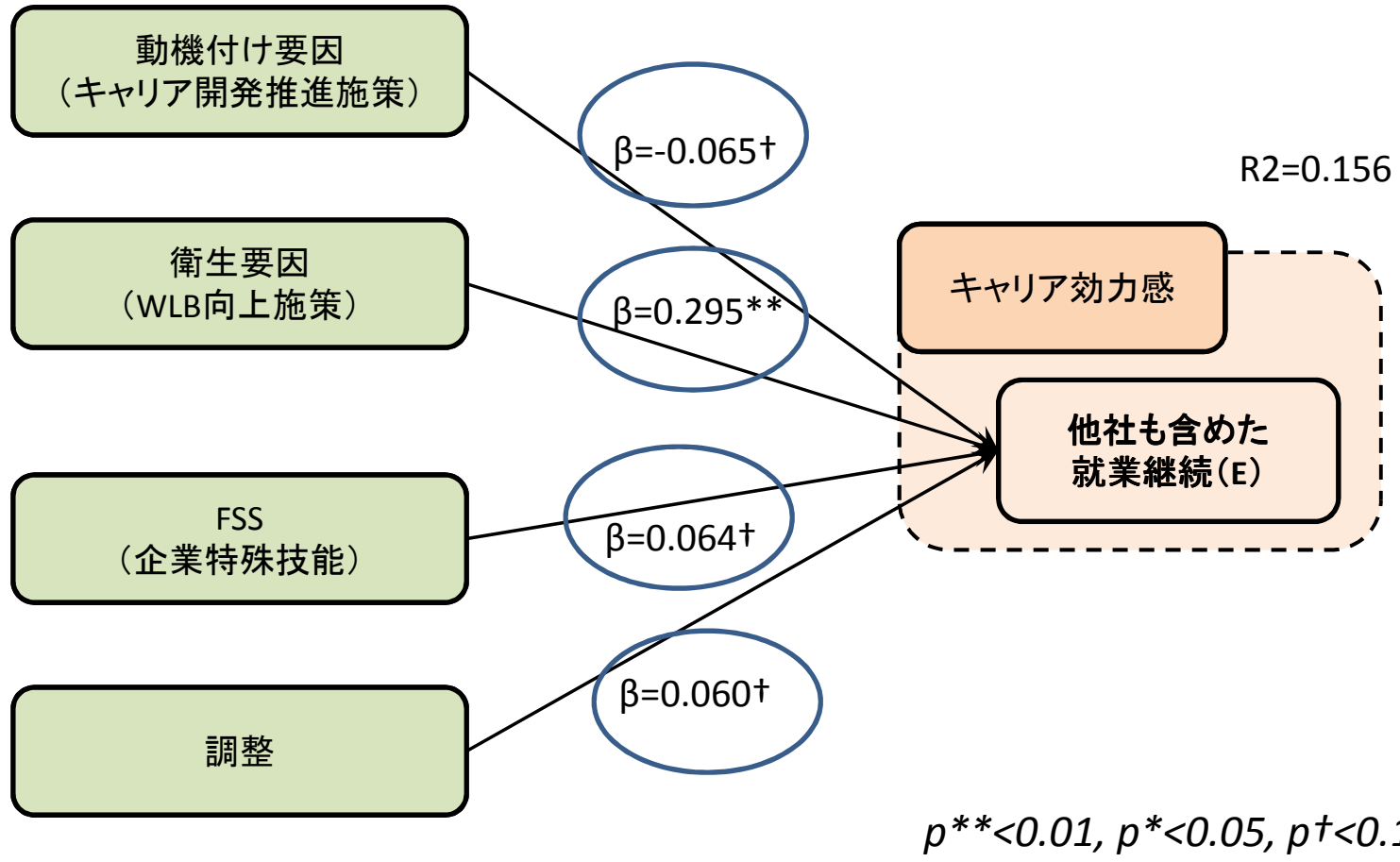
5-3. マッチングデータ 重回帰分析の結果⑧



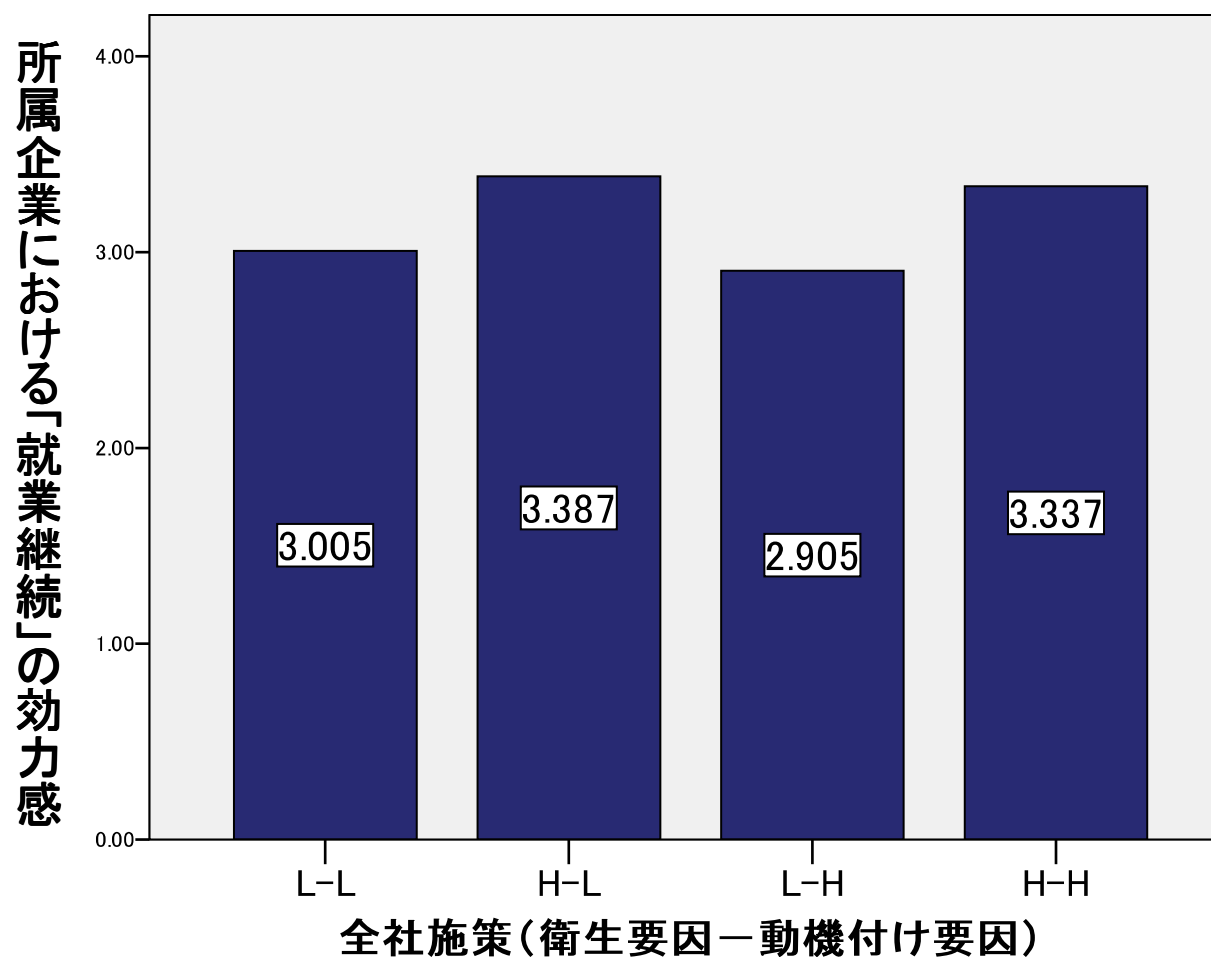
5-3. マッチングデータ 重回帰分析の結果⑨



5-3. マッチングデータ 重回帰分析の結果⑩

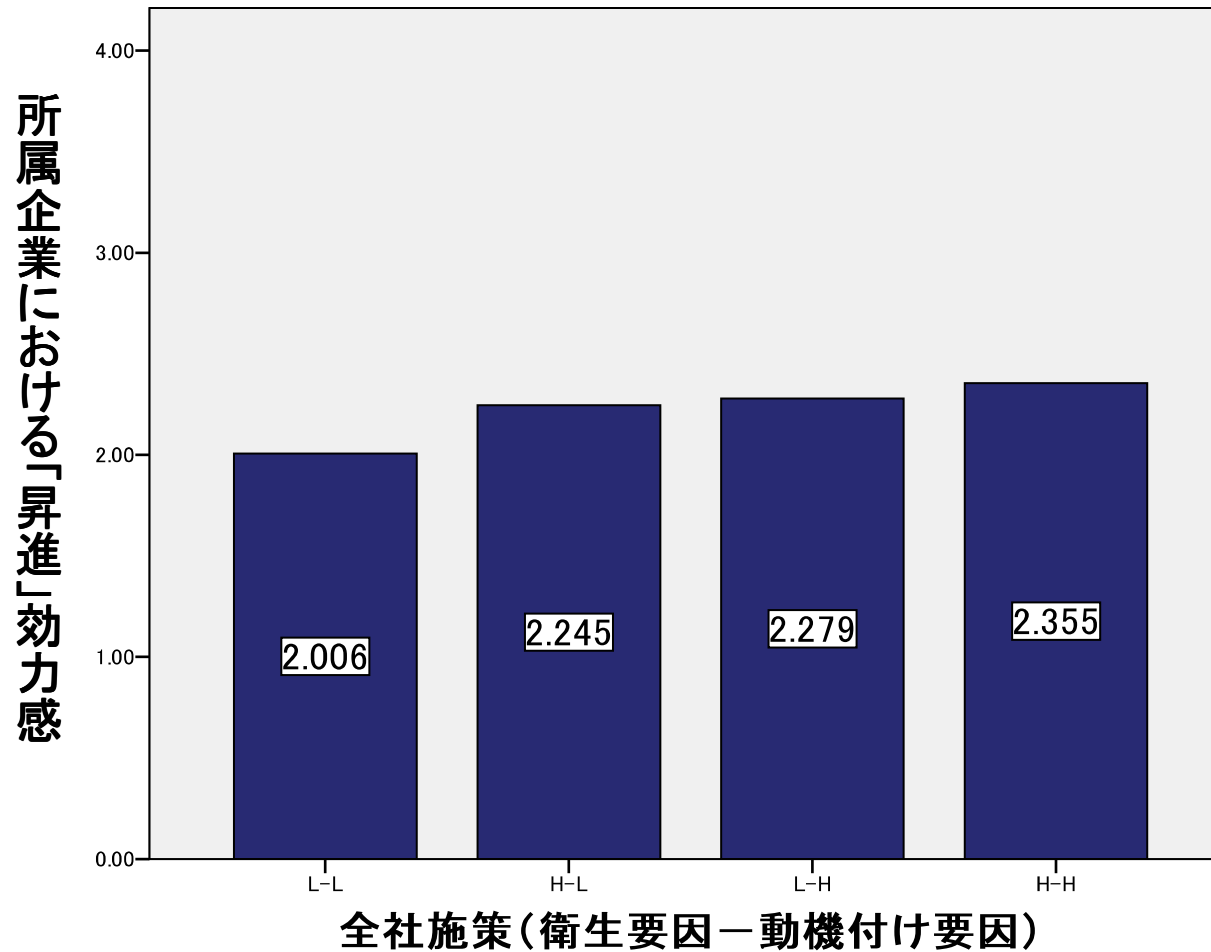


5-4. 動機付け－衛生要因の整備とキャリア効力感



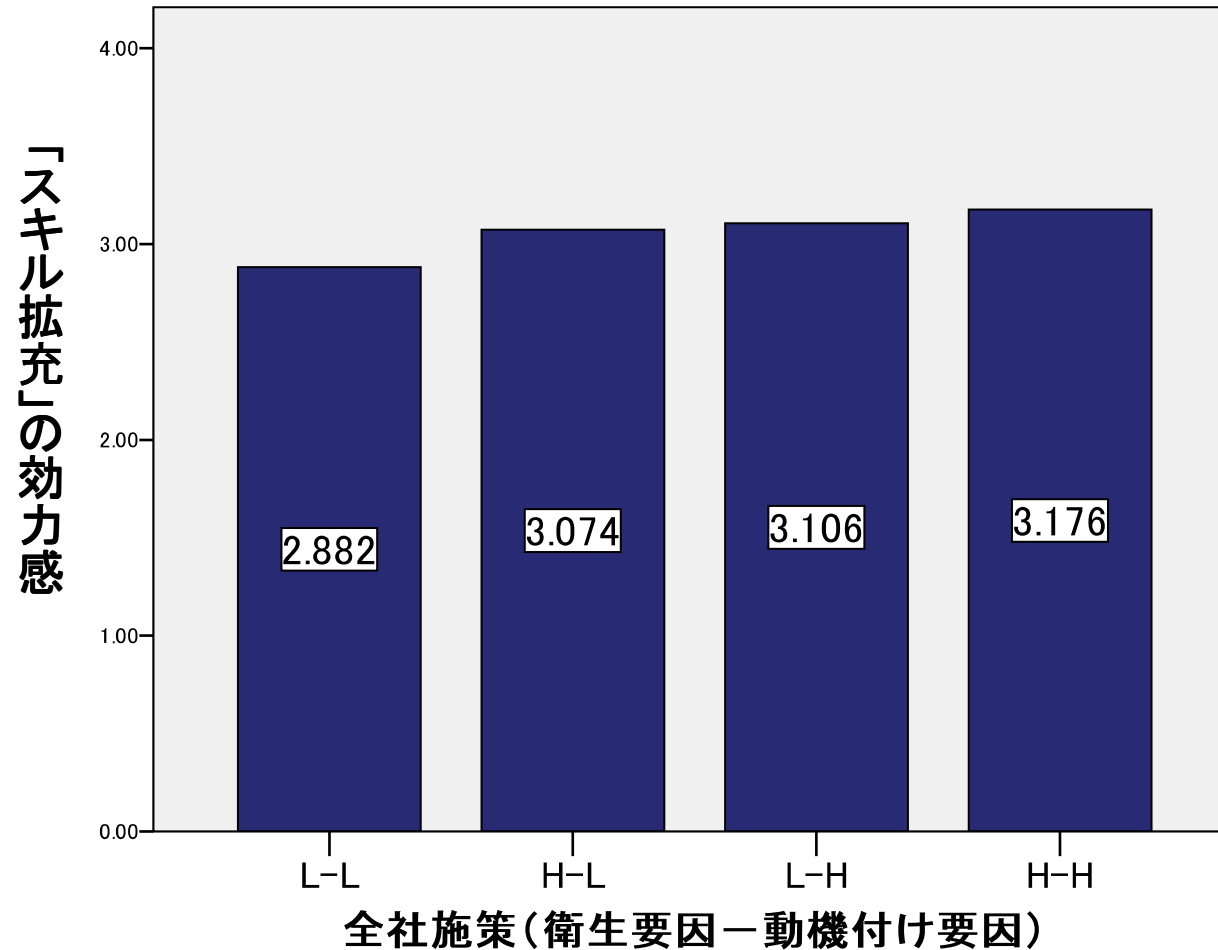
「衛生要因」の整備が所属企業における「就業継続」効力感を高める

5-4. 動機付け－衛生要因の整備とキャリア効力感



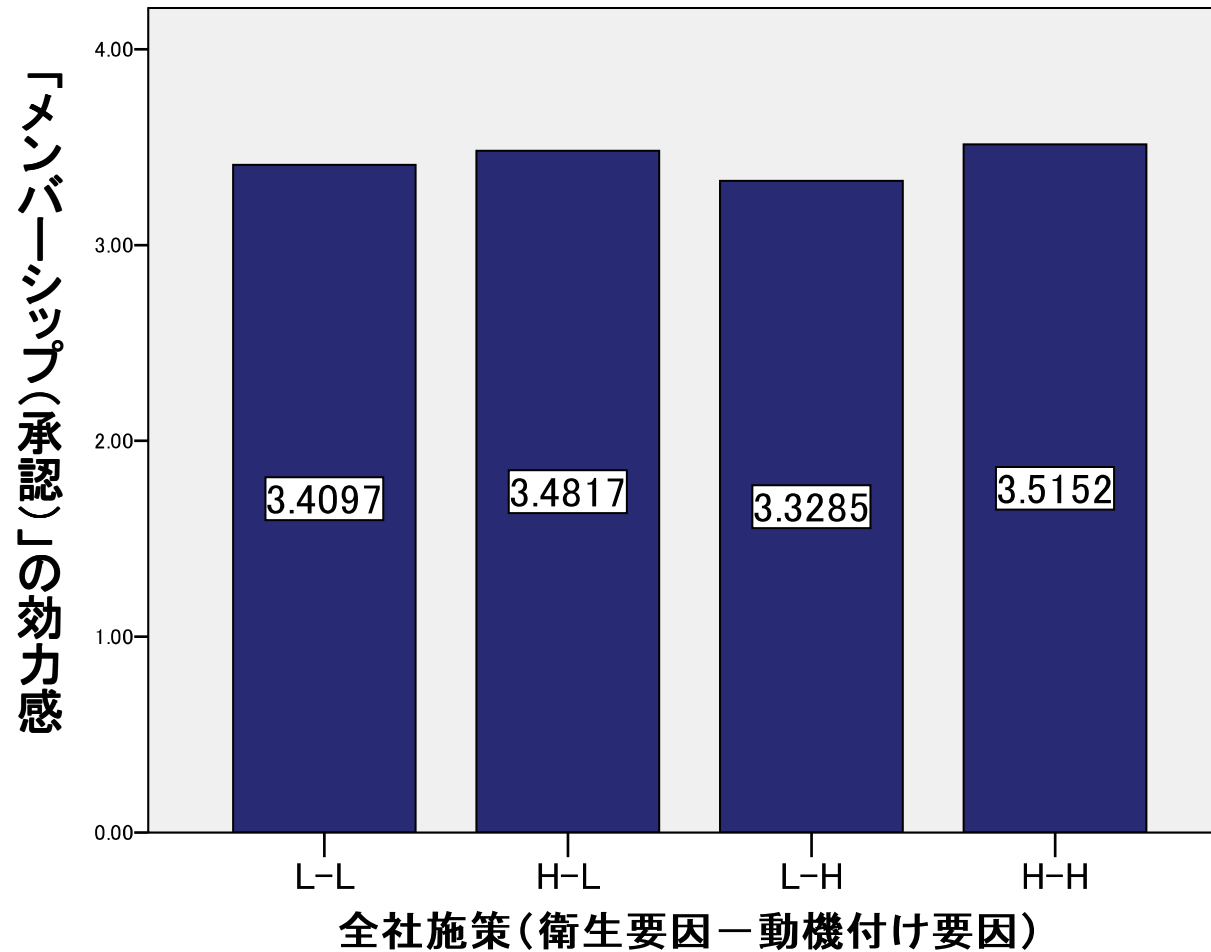
「衛生要因」、「動機付け要因」の整備はともに
所属企業における「昇進」効力感を高める

5-4. 動機付け—衛生要因の整備とキャリア効力感



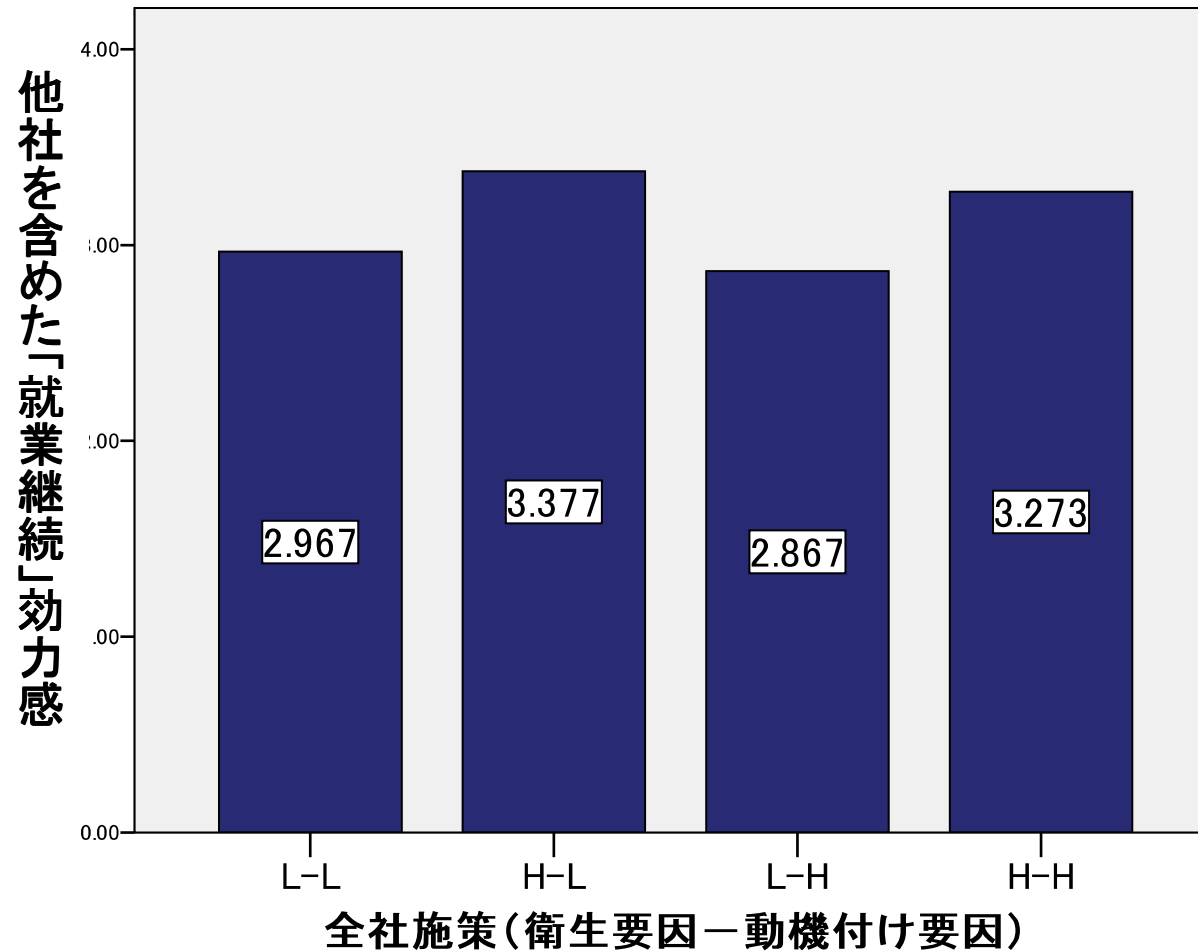
「衛生要因」、「動機付け要因」の整備はともに
所属企業における「スキル拡充」効力感を高める

5-4. 動機付け－衛生要因の整備とキャリア効力感



「衛生要因」の整備が所属企業における「メンバーシップ」効力感を高める

5-4. 動機付け－衛生要因の整備とキャリア効力感



「衛生要因」の整備が他社を含めた「就業継続」効力感を高める

6. 結び

- 本調査結果の分析から明らかになったこと
 - 結婚、出産、子育て、介護等のライフイベントを控えた女性社員は、「就業継続」や「昇進」に関わるキャリア効力感を低下させる傾向にある。
 - 職場レベル、全社レベルでの「就業環境整備(衛生要因)」、「女性活躍推進施策(動機づけ要因)」は、女性のキャリア効力感をポジティブに変化させ得る。
 - とりわけ、「就業継続」効力感には「衛生要因」の改善が、「昇進」や「スキル拡充」には「動機づけ要因」=「女性のキャリア開発支援」が有効である。