



GRADUATE SCHOOL OF BUSINESS ADMINISTRATION

KOBE UNIVERSITY

ROKKO KOBE JAPAN

2015-7b

ロールモデルの具象化による昇進意欲を高める要因の一考察
—女性管理職登用に関する実証分析—

西谷 佳之

Current Management Issues



専門職学位論文

ロールモデルの具象化による
昇進意欲を高める要因の一考察

-女性管理職登用に関する実証分析-

2015年 8月 22日

神戸大学大学院経営学研究科

高橋潔研究室

現代経営学専攻
学籍番号 149B247B
氏名 西谷佳之

ロールモデルの具象化による
昇進意欲を高める要因の一考察

-女性管理職登用に関する実証分析-

氏名 西谷 佳之

目次

はじめに1

社会情勢	1
地方銀行Aにおける問題	2
研究の目的について	3
研究課題	4

第1章 先行研究5

第1節 女性管理職研究の現状	5
第2節 予備調査	5
第3節 インタビュー調査	7
第4節 ロールモデルと昇進意欲	9

第2章 方法 13

第1節 仮説の設定	13
第2節 データ	14
第3節 質問票調査	15

第3章 結果 18

第1節 理想の支店長像	18
第2節 理想支店長像と昇進意欲との関係	22

第4章 考察 28

第1節 理想の支店長像	28
第2節 女性支店長店舗所属の影響	29
第3節 ジェンダー・ステレオタイプと昇進意欲	32
第4節 公正指向の上司像	32
第5節 過去の理想の上司・先輩の昇進意欲への影響	34

第5章 まとめ 36

第1節 地方銀行Aへの示唆	36
---------------------	----

第2節 本研究からの知見.....	37
第1項 ロールモデル研究.....	37
第2項 ロールモデル提示における問題意識.....	38
第3項 ロールモデルの具象化	40
第4項 具体的具象化手法.....	40
第5項 実践的インプリケーション	43
第3節 終わりに	44
謝辞.....	45
参考文献	46

はじめに

社会情勢

1986年 男女雇用機会均等法の施行により、わが国の女性社会進出は歩み出した。その後、1999年には男女共同参画社会基本法が制定され、さらに2003年には男女共同参画推進本部より「2020年までに指導的地位に女性が占める割合を少なくとも30%程度になるよう期待する」との方針が示された。2012年に発足した第二次安倍晋三内閣でも女性の活躍推進は、アベノミクス成長戦略の重要な柱として位置づけられている。そして2020年までに指導的地位に占める女性の割合を30%にするという目標「ニイマルサンマル」を掲げた。政府は目標を達成するために、両立支援を強化したり、企業に女性役員比率を公表するよう求めたりしている。しかし、厚生労働省の「平成25年度雇用均等基本調査」(全国企業調査、調査対象数6,115企業、有効回答数3,874企業、有効回答率63.4%)によると、専門職を除いた日本の課長職以上に占める女性管理職比率は6.8%と低い水準にあり、目標には到底及んでいない。

同じく、平成25年度雇用均等基本調査において、女性管理職が少ないあるいは全くいない理由別企業割合は、「現時点では、必要な知識や経験、判断力等を有する女性がいなかったため」を理由とする企業が58.3%と一番多く、「女性が希望しないため」を理由とする企業は21.0%と2番目に多い結果が出ている。

ただし、平成21年度の調査と平成25年度の調査を比較した場合、女性管理職が少ないあるいは全くいない理由のうち、唯一増加している理由は「女性が希望しないため」(+1.1%)のみである。これは管理職になりたがらない女性が増えていることを示している。また、同雇用等基本調査において、それらの企業がポジティブアクションに取り組まない理由別企業割合のなかで、平成23年度と比較して割合が一番増加している理由は、「女性の意識が伴わない」(+5.2%)である。これらの2つの結果は、政府が成長戦略の重要な柱として女性活躍の推進を行っている一方で、女性の意欲は政策に伴っていないことを表しているといえよう。

他方、少子高齢化社会の進行という環境下において、企業では人材不足が懸念され、男女を問わず能力のある人材を多く確保し戦力化したいとの意向が高まっている。しかし、企業は優秀な女性の登用を望んでいる一方で、管理職に就きたくない女性は増加している。それでは、どうすれば女性が昇進意欲を持って、管理職に就きたいと思

うようになるのだろうか。

本研究は、地方銀行Aを調査の対象として、社内アンケート調査を行い、女性の昇進意欲を高めるための示唆を得ることを目的とする。地方銀行Aを調査対象としたのは、銀行業界自体が性別職務分離色の強い業界であり、女性の登用に積極的になって日が浅いこと、及び地方銀行Aにおいては明確な女性活躍についての問題点が見られることである。地方銀行Aにおける女性活用問題については、業界背景より、他の同業者も同様の問題を抱えているため、業界に対する示唆を得ることにも繋がるだろう。

地方銀行Aにおける問題

政府は企業に対して、女性管理職登用の目標数値を掲げることを推奨し、女性管理職割合の公表を義務付けている。調査対象である地方銀行Aにおいても、2020年までに女性支店長30名、リーダー的地位に占める女性割合30%の目標を公表している。

地方銀行はそれぞれの地域において、地域密着したビジネスモデルを構築していくことが求められている。政府からも地域創生を行っていく上で、これからの人口減少にも耐えうるビジネスの構築を求められており、それぞれ地域においての状況に応じた対応を、各銀行が図っている。これが、近年、地方銀行の合併が進んでいることの主要因である。それゆえ、地方銀行が地域での競争力を高め、勝ち残っていくためには、今までの体質を変えていかななくてはならない。男性だけでなく、女性の目線も活用していくことが求められている。ましてや、地方銀行Aの地盤は高所得者層を有する地盤であり、女性の活躍が事業に優位に働くとされる地域をテリトリーとしている。女性活躍の推進は地方銀行Aにとって必要な施策であり、そういった意味からも、女性活躍の公約を掲げているのである。

しかし、銀行業界は性別職務分離色の濃い業界である。古くから、女性は預金業務、男性は営業業務、融資業務といった色分けが当然のようになされていた。男女雇用機会均等法施行までは、女性の役員どころか女性支店長すら、ほとんどの銀行で見当たらなかった。女性支店長が一般化してきたのはここ数年であるが、まだ各行とも男性支店長と比べ、人数割合は肩を並べるまでには到底及ばない。女性役員ともなれば、全銀行合わせても百人に満たないのではないだろうか。それだけ業界の性別職務分離が、女性の活躍を遅らせていたと言える。地方銀行Aにおいても、同じ状況である。女性支店長は直近1年間で6名登用したものの、全9名（平成27年5月31日現在）

である。公約の「2020年までに女性支店長30名」にはまだまだ及ばない。

性別職務分離の影響もあり、女性を育成してこなかった（融資や営業といったキャリアを与えてこなかった）銀行業界は、総じて、次に女性管理職に登用する人材が不足している。地方銀行Aにおいても同様の状況が見られる。地方銀行Aは、現在の施策として、女性社員採用を総合職採用のみとすることに加え、女性を預金業務に固定せず、融資や営業職につかせることを行っているが、効果が出るのは早くて数年先である。女性不足を補うべく、女性支店長の候補を選定し、トレーニー制度を設け、今まで携わっていなかった、融資業務などの経験を積ませるようにしている。しかし、急な人材登用は、次長ポスト（支店長のすぐ下のポスト）についている男性行員からは、女性優遇の逆差別だと声が上がる要因となっている。

一方、女性の側にも問題がある。今まで想定していなかった新たな「女性支店長」というキャリアポストが現れたことにより、本来ならキャリアの道筋が見えた女性行員は、女性支店長に向かってキャリアプランを描くはずであるが、そこまでには至っていない。逆に、女性支店長候補としてトレーニー任命された女性行員からは、新たな女性支店長というポストが現れたにもかかわらず、支店長になることを辞退する者が徐々に出てきた。女性の昇進意欲は高まっていないのが地方銀行Aの現状である。前述の厚生労働省の調査結果に重なるところがあり、多くの企業で、少なからず同様のことが起こっているのではないだろうか。

研究の目的について

女性の管理職比率は、たしかに女性活躍の重要な指標であるが、女性がそれを目指さなければ比率が高まることはない。女性の昇進意欲が男性に比べ低いことは先行研究でも指摘されている（安田, 2009, 川口, 2012）。均等法以後に入社した総合職女性では、管理職になりたいと考える女性よりも管理職になりたくないとする女性の方が多いことが明らかになっている。つまり、将来の管理職候補であるはずの総合職女性においても昇進意欲は低いのである。

川口(2012)は、「女性管理職が増えると、それが一般の女性社員の昇進意欲をさらに高めるという好循環が期待できる。ロールモデルの存在が女性昇進意欲を増大させることが明らかになっている。」と示すが、この現象は、地方銀行Aには当てはまっていない。その原因は、現在の女性支店長がロールモデルとなっていないことにあるので

はないかと考えられる。望まない女性を無理やり支店長にすることは、銀行にとってデメリットも多いが、早急に女性支店長を増やして行かねばならない現実は変えられない。女性支店長を増やしていくためには女性が、特に女性管理職層が、昇進意欲を持って支店長職に挑んでいくことが必要である。

本研究では、地方銀行Aの男性支店長、女性支店長の理想像、つまりロールモデル像を明らかにし、女性支店長を有効なロールモデルとするための施策を導き出すことで、女性行員にキャリアの見通しを与え、昇進意欲を高めるための有意義な知見を得ることを目的とする。

研究課題

研究の目的をふまえ、本研究で明らかにしたい課題を3つにまとめた。

① 女性支店長が登用されたことで支店長の理想像は増えたのか。

地方銀行A職員の理想とする女性支店長はどのようなものか。女性支店長が女性行員に有効なロールモデルとなる為には、男性支店長と違った理想像が必要なのではないか。本研究では、女性支店長をロールモデルとするために、理想像を明らかにしようとするものである。

② 本当に女性支店長はロールモデルとなっているのか。

ロールモデルが昇進意欲に影響するならば、ロールモデルとなっている女性支店長の部下の昇進意欲は高まるはずである。女性支店長の存在が、部下の昇進意欲に影響を与えているのかどうかを明らかにし、女性支店長がロールモデルとなっているのかどうかと、その要因を検証する。

③ 理想の支店長像において、昇進意欲を高める要因は男性と女性で異なるのではないのか。

女性の昇進意欲を高めるために、男性とは異なる要因が必要なのではないか。本研究において、女性の昇進意欲に影響を及ぼす要因を検証する。

第1章 先行研究

第1節 女性管理職研究の現状

日本の女性管理職研究について 堀井(2015)は、先行の研究をレビューしたうえで、『日本の女性管理職研究は「女性管理職登用の促進要因」、「女性管理職登用の阻害要因」、「女性管理職の社会的評価」、「女性管理職への有効な教育とその効果」、「組織の女性活用施策の効果」の5つの視点から研究がなされている。これまでの女性管理職研究は、組織マネジメントなどのマクロの視点から問題を解明しようとする研究が多く見られるが、どのような心理特性を持ち、どのような行動特性を持つ人物であるかといった知見は十分でない。それらを明らかにするには女性管理職をミクロの存在として捉える必要がある。ミクロの視点から女性管理職の特徴を明らかにし、それをマネジメントして組織に活かすことは非常に重要な意味を持つと考えられる(pp.89-90)』と述べている。

また、檜田・杉浦(2014)は、それぞれの事例の個別性が強く、体系化を進めにくい女性管理職の領域に関しては、多くの発見事実を蓄積すること自体に学術的意義を見出すことが出来ると指摘している。

個別企業の事例に即して、ミクロの視点から女性管理職問題を研究することは、個々のケースにおいて結果が異なってくる可能性は否定できない。しかし、ミクロのデータを蓄積していくことが、女性管理職の研究において今後必要なことであり、研究の発展につながる。その点で、個社の事例を紐解き、知見を得ようとする本研究は学術的に十分に意味があることであると言える。

第2節 予備調査

山本(2000)は、昇進意識とキャリア意識および行動・業績の関係を分析し、昇進可能性認知が、キャリア目標コミットメント・組織コミットメント・職務関与・自己充實的達成意識付けといったキャリア意識、行動に関係の強い昇進意識であることを述べている。従業員の主観的側面である昇進可能性認知が、キャリアプランを描く上で重要な要素となるのである。

調査対象である地方銀行Aの女性昇進意欲を調査するにあたって、行員の昇進可能性認知があるのか、つまり新たに出来た女性支店長というポストが女性にとってキャ

リアとして見られているのかどうかを確認する必要がある。女性がキャリアとして支店長というポストを認識していないならば、昇進意欲を高める施策よりむしろ女性キャリアポストとして支店長職を認識しない要因、及び、どのようにして認識させるかといった点に焦点を当てるべきだと考えるからである。

森川(2014)は「企業経営と経済政策に関するアンケート調査」から、歴史の長い上場企業やその子会社には、「ガラスの天井」が存在する傾向にあることを示唆している。堀井(2015)は、女性管理職が少ない理由として、女性が企業社会の中で少数派であり、企業の中で女性に対する偏見が長い間かけて積み重なってきたことから、キャリアの迷宮に陥り、自分の未来に対して自信が持てず、意識の上でも彼女たちが管理職を目指さなくなると説明している。まさに銀行業界は、性的職務分離色の非常に強かった業界であり、数年前まで女性が支店長というポストに就くことの無かった業界であることから、「ガラスの天井」が存在していたことはあきらかである。また、男性と女性で職務が分れていたことから、支店長どころか、営業課長・融資課長といった管理職に女性が就くことも難しく、女性がキャリアの迷宮に陥っていたことは想像するに容易い。

仮説を設定するにおいて、女性行員の中に精神的な「ガラスの天井」が存在するかどうか、つまり、支店長というポストをキャリアとして認識しているのかどうかは重要な問題である。従って、予備的にインタビュー調査を行い「ガラスの天井」が形成されているかどうか、つまり、女性の支店長職はキャリアポストとして、次期女性支店長候補から認識されているのかを確認する。インタビューの対象者は、次期支店長候補とされながら辞退した女性2名、及び現在も次期支店長候補とされている者1名に行った。インタビューは業後に個別に、ICレコーダーへの録音許可を得て行った。

インタビューの内容は、①辞退した要因もしくは躊躇している要因、②支店長をやりたいかどうかの2点の聞き取りを目的に行った。

第3節 インタビュー調査

表1 インタビュー対象者

	性別	所属	役職	年齢
行員A	女性	営業店	次長	40
行員B	女性	本部	調査役	35
行員C	女性	営業店	次長	39

辞退した要因もしくは躊躇した要因について

行員A たぶん今まで、まさか自分が支店長になるとか、そういう意識がなかったんで、急になんか支店長って言われてもピンとこないし、なんか人を背負うってことがすごいプレッシャー、なんか多分プレッシャーに潰されそうな気はします。

そういう意識もなかった最初の頃は、深く考えてなかったから、出来るかな？とも思ったんです。でも、研修とか続けていると知らないこと多すぎて、自分で自分の分析が冷静に出来てきて、なんか、あたしが（支店長に）なることでみんなに迷惑かけるっていうか、迷惑をかけていることを感じるのが嫌なのかもしれない。

あたし、あんまりドロドロした営業もしたことないし、トラブルも、そんな大きなトラブルに巻き込まれたことないし。そういう経験が無いんで、なんかあった時に、たぶん対応出来ないし、つぶれちゃうだろう、とか思うんですけど。

行員B 一つは、自分の経験がないってこと、部下が出来たときに指示をよう出さない。具体的な指示とか、プロセスのアドバイスとかそういうのが出来無いことへの不安があるので無理って思うのと、あとは実績とかがないのに人間同士の信頼関係が、とてもじゃないけど、つくる自信がないっていうのが大きなネックな気がしますね。

私の場合は責任ですかね、やっぱり。与えられた責任を果たしたい気持ちがあるんで家も仕事も今の状態ですでに、私は1役席としてやっているわけで、さらにそこから次長とか支店長とか。責任が、もう果たせません、ってなるってわかっているので、無理ってなります。今の経験とか、今すぐの、今後の、自分のキャリアを見たときに、とてもじゃないけどその土俵には乗れない、って言ったんです。子供も小さいし、新しい生活が始まって。幼稚園に行ったんです。だから、とてもじゃないけど、そんな余裕はないんです。描けないです。

行員C 今は目の前のこと覚えるのに精一杯で、支店長なんて出来ません。キャリア全くないし、他業務ばかりやってきたから。そもそも言葉がわからないんです。今も孤独で

す。誰に(業務のことを)聞いたらいいのかすらわからない。家庭のこともあるし。やっぱり一人娘ですから。ちゃんとしてやりたい。今の支店長どおり働くななんて無理です。何も知らないし。

これらのインタビュー内容から、彼女たちの支店長職を躊躇する理由は、①経験や知識が無いこと、②子育てと並行して仕事を行うことが時間的に難しいことの2点であると解釈できる。これらは、すぐに対処できる問題ではないが、時間との関係で対応できる可能性がある問題である。また、インタビューにおいて判明したことは、彼女たちが、自分が支店長となって働いている姿をイメージ出来ていないことである。ネガティブに考えたうえで自ら拒絶しているように捉えられる。

次に、支店長をやりたいかどうか、ということに対しての発言を拾ってみる。

行員A 女性やからあかんやなんて思ってないです。男性でもダメな支店長はいらっしゃったと思います。

やっぱり、バックアップ体制？なんか、本当は支店長がみんなを支えないといけないと思うんですけど、やっぱり、慣れるまでは、自信がつくまでは、サポートを受けたいというか、応援してもらわないと、一人じゃ無理・・・

なんか、想像したりはしたんです。あたしやったらこんな風になりたいな、とか。なんか、ちょっと和気藹々でやりたいな、とか。それこそ、今まであたし女性中心にみてきましたけど、まあそんな延長線上で出来たらいいなって思うんですけど。

任命された時に。あっ、そういう時代の流れなんだなあって。で、あまり深く考えずに、とりあえずやってみよう、みたいな気になってたんです。でも、それと同時に、チャンスはチャンスなんで、ただ、まあ太く短く、辞めてるかも知れない？それこそ支店長になって耐えきれなくて辞めてる可能性も高い。でも、もういっか、みたいな感じの思いもあったんですよ。

行員B 家のことがなかったら、って何回も思います。正直に言うと、支店長やりたいかっていうと、いまの自分では想像もつかないです。

やっぱり支店長になるときはガッツポーズでなりたいじゃないですか。こんな風に支店長になったら、ほんと清々しいじゃないですか。今の自分じゃ、とてもじゃないけどそんな風にはなれないんで。

あまり支店長に憧れはないんですけどね。やっぱり次長になりたい。

自分に自信つけたい。私は、もし自分がそう（支店長に）なったときに、周りに迷惑をかけるのが耐えられないと思います。

行員 C 今のうちにいろいろ体制を作ってやろうって思います。支店長とか休んだりもできないじゃないですか。だから、次長のうちに率先して休んで前例を作っていきます。今は無理ですが、10年くらいたって、それでもまだ支店長をやれと言われていたらやってもいいですね。

といった話が聞けた。3人とも今の状態では難しい、自信がないといったことを述べているが、先々に支店長となる可能性を気持ちの中では持っていると思われる。そして共通して言えるのは、支店長というポストは彼女たちのキャリアの延長線上にあるということである。

これらの調査により、少なくとも次期女性支店長候補は支店長職をやりたい気持ちがあるということが分かった。今すぐというリスクは取りたくないが、将来的にやってみたいというのである。つまり、彼女たちは昇進可能性認知がある、支店長というポストはすでに彼女たちのキャリアとして認識されているということが言える。

従って、本研究では女性の、支店長（もしくはそれ以上の）ポストを見据えた、昇進意欲を高める施策を研究することを目的とする。

第4節 ロールモデルと昇進意欲

本研究の中核の概念であるロールモデルについて定義しておく必要がある。ロールモデルとは、「個人の発達の欲求や目標を基にした理想自己あるいは可能自己を表す人物」（及川・桜井, 2006）、知覚で表される者、個々人がその態度や行動に共感し、模倣、同一化・役割学習を試みようとする人物、人間が社会的役割を果たすために見習いたいと知覚する行動や態度を示す人物（太田・前田, 2009）などと定義されている。しかし、単にロールモデルとして、定義なしに扱われている論文も多数見られ、周知のものとして捉えられている場合も多い。

女性活躍を研究材料とした論文においては、ロールモデルは目標となる人物像のような形で捉えられていることが多い。厚生労働省がホームページで発表している平成24年度版「メンター制度導入・ロールモデル普及マニュアル」では、ロールモデルを「社員が将来において目指したいと思う、模範となる存在であり、そのスキルや具体的な

行動を学んだり模倣したりする対象となる人材・社員各自がモデルにしたい人材のこと」と示している。

これらを総じてみれば、ロールモデルは理想であり、模倣、同一化したいと思う存在として捉えられている。従って本研究では、個人のアコがれる理想像をロールモデルと定義し研究を進める。

予備的調査で示されたとおり、女性支店長というポストがキャリアとして認識されているならば、なぜ女性行員の昇進意欲は高まらないのか。女性支店長職はポストとして認識されているが、女性支店長がロールモデルとして認識されていないからではないか、それが本論文の探求する問題関心である。

ロールモデルと昇進意欲に関しては、多くの研究で取り上げられている。管理職になりたいかという質問に対し躊躇する女性は、ロールモデルが不在であることから、管理職の具体的イメージがわいていない（本間, 2010）。先行研究では、ロールモデルの不在が昇進意欲の高まらない要因であると言われている。

昇進意欲を高めるために、ロールモデルが有効な手段であるといった研究も多い。小泉他(2013)が467事業所の人事総務担当者・女性正社員向けに行った重回帰分析では、ロールモデルとしての女性管理職が多い職場では、昇進に対する女性の自己効力感が高まることが示唆されている。銀行業と同様に性別職務分離色の強い土木業界においても、女性技術者を増やすためにロールモデルを活用していることが報告されている。山田他(2011)は、土木学会の法人会員向けに実施したアンケート結果において、土木分野の女性技術者半数以上が、女性技術者が少ない要因として「モデルとなる女性技術者の不在」と答えていること。そして課題克服のためにロールモデルの提示を続けて行うことで、女性技術者の割合は徐々に増加していることも報告している。

羽田野(2007)は、国立女性教育会館の女性のキャリア形成に関する調査研究の中で、『内閣府では「女性のチャレンジ支援」、文部科学省では「女性のキャリア形成支援」が行われてきたが、そこではキャリア形成を支援するネットワークの構築とロールモデルの提示が課題として挙げられてきた。国立女性教育会館も女性のキャリア形成支援の観点から、インタビュー調査によるロールモデルの収集と、ロールモデルの提示、支援プログラムにおけるロールモデルの活用方法の検討を行ってきた』と述べている。国の施策として、ロールモデルの提示・活用が行われていることは、ロールモデル提

示の有効性を示しているといえる。

渡辺(2009)も、「女性のキャリア形成支援として、女性のロールモデルを提示する方法がよく用いられてきた。ロールモデルと同じように生きることを奨励するためではなく、そこから何かを学び取り、各人が自分の生き方の形成に向けて応用するためである。」と述べる。

これらのことは、ロールモデルが昇進意欲やキャリアと有効な関係にあり、ロールモデルを提示することが、昇進後の自分をイメージさせ、その結果昇進意欲があがるという捉え方が出来る。

ロールモデルを男女別の視点で見たときの問題点も指摘されている。川口(2012)が、「女性の管理職が多い企業では、身近にロールモデルがいることで女性の昇進意欲が高く、女性管理職が増えると、一般女性の昇進意欲をさらに高めるという好循環が期待できる。」と示している一方で、榎田・杉浦(2014)は、女性管理職の多くは、男性と同等の労働時間で就業しており、これは男性並みに働くという認識につながり、働く女性のロールモデルは「男性並みに働く女性のロールモデル」として認知されてしまう現状を指摘している。さらに渡辺(2009)は、女性のキャリア支援の急務性を述べるなかで、女性が多様な生き方を選択する可能性が拡大するなかでは、従来のロールモデルが役に立たなくなると指摘する。

各企業が女性活躍推進策の一環として、ロールモデルの提示を行っているが、企業側が与えるロールモデルは、あくまで企業の立場からみた一方的な女性管理者像ではないだろうか。これは、「男性並みに働く女性のロールモデル」と思われる。太田・前田(2009)は、『看護教育におけるロールモデル研究において、提供されるロールモデルは決定者があらかじめ定めた偶像であり、それに少しでも近づくようにしなさいという思想に思える。誰がロールモデルとなり得るか否かは、本来ロールモデル側が決めるのではなく、「ロールモデルを必要とする人物」に依存する問題である(p58)』と述べる。

働き方が多様化している現代では、昇進意欲を高めるためにどういったロールモデルが必要かは、受け取る側が決めるべきものである。また、女性活躍推進が進み、女性管理職が増えていくとしても、女性が従来の男性と違った働き方を志向していくなれば、ロールモデルも変化していく必要がある。働き方の多様性が求められる現在では、以前のロールモデルとは異なる、現状の働き方に合ったロールモデルは非常に少

ない。ロールモデルがいないと昇進意欲が上がらないとすれば、働き方の多様化が進むにつれ、働き方に合った新しいロールモデルが出現しなければ、ロールモデルによる昇進意欲上昇の効果は、期待が出来ないのではないか。

これらのことを踏まえ、本研究ではロールモデルと昇進意欲の関係に着目し、受け取る側からのロールモデル像を導き出すとともに、ロールモデルと昇進意欲の関係を明確にすることで、昇進意欲を高めるための有意義な知見を得ることを目的とする。研究対象の地方銀行Aが女性支店長職を登用しはじめたことを踏まえ、理想の支店長像をロールモデルとし、ロールモデルが女性の昇進意欲に及ぼす効果について研究する。先行研究において、ロールモデルが昇進意欲を高めるということは多く述べられているが、ロールモデルと昇進意欲の関係性に焦点をあてた研究は見当たらない。本研究は、働き方の多様化が進む中で、ロールモデルの観点から新しい示唆が得られるものと考えられる。

第2章 方法

第1節 仮説の設定

これまでの議論を踏まえ、以下では仮説の設定を行う。先行研究のレビューから、ロールモデルと昇進意欲の関係については、

「ロールモデルがあることで、昇進後の具体的イメージが湧き、結果昇進意欲が高まる。しかし、ロールモデルは与えられるものではなく受け手が認識するものである。従って、受け手の共感するロールモデルでないと昇進意欲は高まらない。」と言える。

銀行業界は、過去より性別職務分離色の強い業界であり、銀行の支店長といえば男性の仕事であった。支店長どころか、業務の役席（課長）以外は営業課長、融資課長、次長などすべての役席を、ほぼ男性が占めていた。近年、女性活躍の観点から各銀行とも急ピッチで女性登用を始めていることから、ようやく女性の業務以外の役席も増えてきた。そして、従来男性のイメージであった支店長も、女性支店長が登用されたことで、イメージが多様化しつつあると考えられる。女性支店長がキャリアとして認識されているということは、男性支店長と女性支店長のイメージは異なると考えられる。

先行研究より、身近な存在として女性支店長に接している行員、特に女性行員は他の行員に比べて、昇進意欲が高いと考えられる。次期女性支店長候補が辞退していくことを見ても、地方銀行A全体としては女性支店長がロールモデルとなっていないと考えられるが、同じ支店で働いている行員は、新しくできた女性支店長を身近に感じているだろうし、仕事ぶりも理解できるはずである。高田(2013)は、地方銀行の事例研究を通じ、地方銀行の女性管理職が昇進効力感を持つ要因のひとつとして、同性のキャリアモデルが十分機能していない場合でも、性別は問わず、物理的に近くにいる観察対象となる相手の方が昇進意欲に対して与える影響が大きいことを述べている。

しかし、観察対象となる人物がロールモデルとなっていない場合はどうであろうか。先行研究の知見を踏まえれば、ロールモデルの不在によって昇進意欲は高まらないだろう。ダイバーシティ推進企業は、女性支店長（女性管理職）の下には女性部下を多く配置する傾向にある。しかし、女性支店長が真にロールモデルとなっていないならば、昇進意欲に正の影響は及ぼさないと考える。

さらに、男性と女性では昇進意欲に影響を及ぼす要因が異なる。つまり理想の支店

長像に求めるものが男性行員と女性行員とで異なると考えられる。坂田(2014)は行動における男女差に関する知見を整理した結果、女性が男性に比べて共同的な自己概念、興味、価値を強く示すこと、男性は女性に比べてリスクテイキングや刺激希求を強く示すことが見出された。また、性別職務分離が社会的要因としてのジェンダー・ステレオタイプの影響を受けることも示している。銀行は性別職務分離色の強い業界であったがゆえに昇進意欲にも男女差が現れる可能性が高い。ジェンダー・ステレオタイプの根幹は、男性＝作動性もしくは道具性、女性＝共同性もしくは表出性という概念で表現できる(坂田, 2014)。このことから、理想の支店長像についても、男性は作動性(一人の独立した人間として個人が目指すべき特性)、女性は共同性(他者とのかかわりにおいて個人が目指すべき特性)を求めると予想される。これらのことより、以下の仮説が設定される。

仮説 1 理想の支店長像は男性支店長像と女性支店長像で異なる

仮説 2 現在の女性支店長店舗に所属することは、今の女性支店長がロールモデルになっていないことから、昇進意欲に影響しない

仮説 3 理想の支店長像について、男性は作動性項目が、女性は共同性項目が昇進意欲に正の影響を与える

第 2 節 データ

研究の対象である地方銀行 A は、地方銀行同士が合併して年数が浅いことから、社内文化などはまだ旧銀行ごとに異なる部分がある。研究において結果のばらつきを避けるため、合併前の一方の銀行出身者のみを対象とした。

本研究の分析に用いるデータは、2015 年 6 月～7 月にかけて行った質問紙調査の結果である。調査票の配布は、研究対象となる地方銀行 A の 15 支店 315 名である。調査票は、理想の男性支店長、理想の女性支店長に加え、ベンチマークとして理想の女性上司 6 年連続トップの天海祐希と、昨年度理想の男性上司トップの堺雅人が演じる銀行ドラマの主人公「半沢直樹」を加えた 4 つの対象に対し、各 1 ページ 30 項目からなる調査票に、表紙及び基本質問項目 1 ページ、合計 5 枚をセットし各支店の支店長宛に送付した。理想像についての 30 質問については、ロールモデルやリーダーシップの先行研究から言語を拾い上げる・インターネット上から理想の上司像についてのイメージ言語を拾い上げる などにより質問項目原案を作り、それらをジェンダー・ステ

レオタイプ、RIASEC診断項目に当てはめ、それぞれが出来るだけ均等に 入るように質問設定を行った。

287名から調査票が回収された(回収率 91.1%)。有効回答数は、行員男性 131名(45.6%)、女性 156名(54.4%)である。データには男性 2名(0.7%)、女性 72名(25.1%)の非正規雇用社員が含まれるが、地方銀行Aでは今後非正規雇用社員の割合を高めていくことに加え、非正規雇用社員の正規採用も行っていることから、非正規雇用社員にも今後昇進意欲を高めてもらう必要があること、支店単位でみると行員人数に対する非正規雇用社員の割合は半数程度のところもあり、総じて低いとは言えず、非正規雇用社員の意向も大きく反映されることから、すべてのデータを対象として分析を行った。回答者の年齢構成は 20歳代 90名(31.4%)、30歳代 67名(23.3%)、40歳代 96名(33.4%)、50歳以上(10.1%)、無記名 5名(1.7%)である。

第3節 質問票調査

質問は1対象あたり全30問からなり、理想の男性支店長、理想の女性支店長、天海祐希、半沢直樹の4対象に対しそれぞれ行った。質問の測定尺度は「1.まったく思わない」「2.そう思わない」「3.どちらでもない」「4.そう思う」「5.とてもそう思う」の5点尺度であり、それ以外に「性別」「年齢」「役職」「これまで自分の理想とする上司・先輩はいましたか」「理想の上司・先輩は何人いましたか(男○人・女○人)」「あなたはどこまで昇進・出世したいですか(課長、次長、支店長、役員、頭取)」「理想の仕事と家庭の割合はどれくらいですか(仕事：家庭 1:9 3:7 5:5 7:3 9:1)」「現在、相談できる上司はいますか」「あなたは当行のワークライフバランス施策を知っていますか」という質問を行っている。各質問の平均値と標準偏差は表2・表3のとおりとなった。

表2 質問内容と各平均値・標準偏差①

質問内容	理想の男性支店長		理想の女性支店長	
	平均値	標準偏差	平均値	標準偏差
情にもろい	3.10	0.820	3.16	0.831
決して妥協しない	3.50	0.892	3.51	0.845
誰にでも平等である	4.26	0.819	4.34	0.741
きっちりルールを守る	4.18	0.712	4.18	0.697
アピールが上手	3.56	0.985	3.48	0.954
正義感が強い	4.12	0.727	4.01	0.734
出世欲は忘れない	3.46	0.831	3.44	0.818
バリバリ実績を上げる	3.87	0.711	3.71	0.733
繊細である	3.07	0.907	3.38	0.951
マイペースである	2.60	0.888	2.67	0.877
直感力が鋭い	4.11	0.754	3.94	0.766
一匹狼である	2.27	0.936	2.35	0.974
高いスキルがある	4.17	0.763	4.18	0.744
常に自分に厳しい	3.94	0.757	3.98	0.740
がんこである	2.61	0.928	2.67	0.977
人によって態度を変えない	4.28	0.785	4.27	0.827
目標達成が第一	3.22	0.888	3.29	0.823
部下より早く帰る	2.98	0.970	3.03	0.964
細やかな心配りが出来る	4.12	0.676	4.25	0.685
家族の理解がある	3.98	0.711	4.07	0.757
親分肌である	3.96	0.791	3.63	0.926
困った時に手伝ってくれる	4.14	0.766	4.22	0.690
意見に耳を傾けてくれる	4.38	0.596	4.37	0.624
案外お茶目である	3.77	0.737	3.75	0.741
結構したたかである	3.17	0.912	3.15	0.967
会社に忠実である	3.51	0.814	3.62	0.757
失敗をカバーしてくれる	4.22	0.701	4.14	0.716
仕事を任せてくれる	4.13	0.615	4.11	0.671
仕事について関心を払ってくれる	4.27	0.615	4.26	0.651
成長、活躍を後押ししてくれる	4.42	0.831	4.34	0.670

表3 質問内容と各平均値・標準偏差②

質問内容	天海祐希		半沢直樹	
	平均値	標準偏差	平均値	標準偏差
情にもろい	3.36	0.918	3.44	0.964
決して妥協しない	4.15	0.756	4.38	0.698
誰にでも平等である	3.87	0.867	3.82	0.941
きっちりルールを守る	3.86	0.848	3.62	1.120
アピールが上手	3.69	0.947	3.48	1.093
正義感が強い	4.28	0.746	4.28	0.810
出世欲は忘れない	3.67	0.834	3.80	0.943
バリバリ実績を上げる	4.12	0.790	4.15	0.799
繊細である	3.31	0.905	3.29	0.925
マイペースである	2.98	0.987	3.08	1.036
直感力が鋭い	4.11	0.764	4.25	0.755
一匹狼である	3.18	1.090	3.31	1.036
高いスキルがある	4.11	0.731	4.23	0.800
常に自分に厳しい	4.11	0.798	4.14	0.787
がんこである	3.58	0.912	3.73	0.971
人によって態度を変えない	4.00	0.853	3.91	0.919
目標達成が第一	3.43	0.831	3.50	0.870
部下より早く帰る	2.70	0.878	2.58	0.947
細やかな心配りが出来る	3.81	0.830	3.67	0.818
家族の理解がある	3.43	0.893	3.94	0.828
親分肌である	4.14	0.826	3.54	0.900
困った時に手伝ってくれる	4.06	0.804	4.00	0.802
意見に耳を傾けてくれる	4.08	0.820	4.07	0.795
案外お茶目である	3.89	0.852	3.62	0.954
結構したたかである	3.37	0.926	3.67	1.001
会社に忠実である	3.37	0.845	3.20	1.017
失敗をカバーしてくれる	4.00	0.788	4.00	0.758
仕事を任せてくれる	4.00	0.764	3.95	0.758
仕事について関心を払ってくれる	4.05	0.758	4.03	0.758
成長、活躍を後押ししてくれる	4.11	0.792	4.11	0.772

第3章 結果

第1節 理想の支店長像比較

質問票により入手したデータを、理想の男性支店長像、理想の女性支店長像、天海祐希像、半沢直樹像それぞれの像別に、主因子法による因子分析を行った。しかし、因子分析によって示された4つの像に大きな違いがなかった。その結果を受けて、共通の認識枠組み（共通の上司像）を作るために、各グループのデータを質問毎に繋ぎ合わせ1つのデータセットを作成(n=1,148)し、再度主因子法による因子分析を実施した。

固有値ならびに因子数の妥当性を検討し、3因子構造が妥当であると判断された主因子法・プロマックス回転による因子分析の結果、最終的に十分な因子負荷量を示さなかった12項目を分析から除外し、18項目から3因子構造が得られた。これを理想支店長像の共通枠組とした。

プロマックス回転後の最終的な因子パターンと因子間相関を表4に示す。なお、回転前の3因子で18項目の全分散を説明する割合は48.67%であった。

第1因子は9項目で構成されており、「仕事について関心を払ってくれる」「仕事を任せてくれる」「成長・活躍を後押ししてくれる」など、上司が部下に対して行う行為を中心に抽出されていることから「配慮指向の上司像」と名付けた。第2因子は6項目で構成されており、「バリバリ実績を上げる」「決して妥協しない」など業績向上などに向けた自分に対する行為が中心となることから「成果指向の上司像」と名付けた。第3因子は3項目で構成されており、「誰にでも平等である」「人によって態度を変えない」「きっちりルールを守る」といった公正な行為がまとまり「公正指向の上司像」と名付けた。

表 4 理想の支店長像項目の因子分析結果概要

(主因子法・プロマックス回転・因子パターン行列)

項目	因子1	因子2	因子3	α
第1因子 配慮指向の上司像				.905
1. 仕事について関心を払ってくれる	.869	.019	-.031	
2. 仕事を任せてくれる	.841	.033	-.093	
3. 成長・活躍を後押ししてくれる	.832	.049	-.046	
4. 意見に耳を傾けてくれる	.780	-.026	.057	
5. 失敗をカバーしてくれる	.749	.033	-.060	
6. 困った時に手伝ってくれる	.708	.042	.022	
7. 細やかな心配りがある	.580	-.164	.263	
8. 家族の理解がある	.508	-.070	.102	
9. 案外お茶目である	.444	.009	.016	
第2因子 成果指向の上司像				.791
10. バリバリ実績を上げる	-.005	.707	-.098	
11. 決して妥協しない	-.172	.695	-.042	
12. 直感力が鋭い	.097	.586	-.057	
13. 常に自分に厳しい	.063	.571	.085	
14. 正義感が強い	.079	.535	.119	
15. 高いスキルがある	.048	.521	.185	
第3因子 公正指向の上司像				.730
16. 誰にでも平等である	-.006	-.071	.835	
17. 人によって態度を変えない	.081	.039	.643	
18. きっちりルールを守る	.007	.096	.526	
	因子間相関			
	因子1	1.000	.519	.637
	因子2		1.000	.387
	因子3			1.000

因子枠組みを元に、理想の男性支店長像、理想の女性支店長像、天海祐希像、半沢直樹像それぞれの合成変数を作成した。合成変数の算出方法としては、各因子群の質問項目の点数を加算し、その平均を取るものとする。

表 5 にそれぞれ合成変数の記述統計量を示す。ここで問題となるのは、記述統計量で最大値がすべて 5 になっていることと、最小値が 1 の項目が 2 項目しかないことから天井効果が疑われることである。入手データを検証した結果、安易にすべてに 5 を付けているデータは見当たらなかった。この要因は質問項目に起因するものと思われる。理想像にとって有意と思われる質問項目だけが並んでおり、質問項目に逆転項目が無かったことから、データが上振れした可能性が高い。しかし、本研究は理想の支店長像を結ぶことが目的であり、そのためには質問項目は概念的に必要な項目であることから、そのまま分析をすすめた。

表5 記述統計量

	度数	最小値	最大値	平均値	標準偏差
理想男性支店長 配慮指向の上司像	286	1.44	5.00	4.16	0.45
理想男性支店長 成果指向の上司像	285	2.17	5.00	3.95	0.48
理想男性支店長 公正指向の上司像	283	2.00	5.00	4.23	0.59
理想女性支店長 配慮指向の上司像	282	2.11	5.00	4.17	0.49
理想女性支店長 成果指向の上司像	282	2.50	5.00	3.89	0.47
理想女性支店長 公正指向の上司像	285	2.33	5.00	4.26	0.57
天海祐希 配慮指向の上司像	270	1.00	5.00	3.93	0.65
天海祐希 成果指向の上司像	271	2.83	5.00	4.16	0.59
天海祐希 公正指向の上司像	273	1.67	5.00	3.91	0.69
半沢直樹 配慮指向の上司像	271	2.11	5.00	3.93	0.62
半沢直樹 成果指向の上司像	268	2.67	5.00	4.24	0.59
半沢直樹 公正指向の上司像	272	1.00	5.00	3.78	0.83
有効なケースの数 (リストごと)	243				

各上司像の合成変数毎の平均を比較した図を図1-1, 図1-2, 図1-3に示す。

図1-1 配慮指向の上司像・成果指向上司像比較

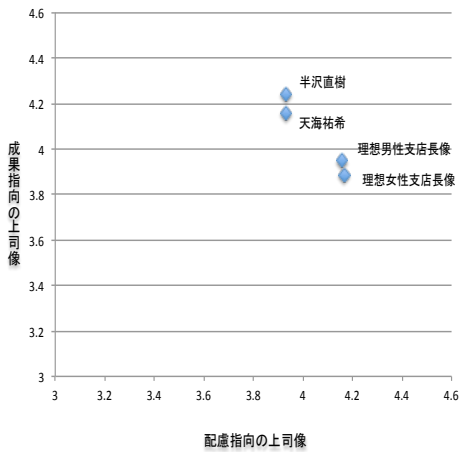


図1-2 公正指向・配慮指向の上司像比較

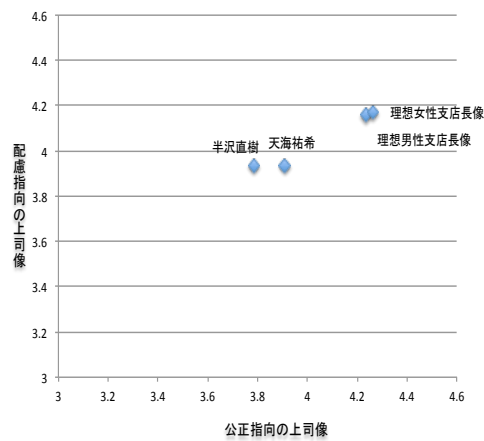


図1-3 成果指向の上司像・公正指向の上司像比較

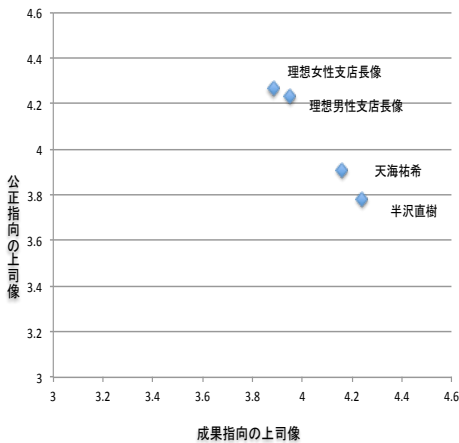


図 1-1、図 1-2、図 1-3 の結果から確認できることは、一般的な理想の上司像とされている天海祐希像・半沢直樹像と、理想の男性・女性支店長像の間には差が見られるものの、理想の男性支店長像と理想の女性支店長像の間には大きな差は見られないことである。天海祐希像・半沢直樹像は、理想の男性・女性支店長像と比べて、成果指向が高く、公正指向と配慮指向については低い。天海祐希像と半沢直樹像を比較した場合には、天海祐希像は公正指向が高く、半沢直樹像は成果指向が高い。それぞれの差は小さいながらジェンダー・ステレオタイプの影響が感じられた。理想の男性支店長像と理想の女性支店長像については、ほぼ同じ像となっている。理想の支店長像には、男性女性の性差が無く、求められている理想像は支店長像として一つだと言える。この結果、仮説 1 は棄却された。

さらに、表 2、表 3 の結果をもとに、それぞれの理想像別に質問内容の平均値が高いものから 10 項目を並べ、男性＝作動性、女性＝共同性というジェンダー・ステレオタイプ（坂田, 2014）を当てはめたものが表 6 である。

表 6 平均値順上位 10 項目比較

理想男性支店長	平均値	ステレオタイプ	理想女性支店長	平均値	ステレオタイプ	天海祐希	平均値	ステレオタイプ	半沢直樹	平均値	ステレオタイプ
成長、活躍を後押ししてくれる	4.42	女性	意見に耳を傾けてくれる	4.37	女性	正義感が強い	4.28	男性	決して妥協しない	4.38	男性
意見に耳を傾けてくれる	4.38	女性	誰にでも平等である	4.34	女性	決して妥協しない	4.15	男性	正義感が強い	4.28	男性
人によって態度を変えない	4.28	女性	成長、活躍を後押ししてくれる	4.34	女性	親分肌である	4.14	男性	直感が鋭い	4.25	男性
仕事について関心を払ってくれる	4.27	女性	人によって態度を変えない	4.27	女性	バリバリ実績を上げる	4.12	男性	高いスキルがある	4.23	男性
誰にでも平等である	4.26	女性	仕事について関心を払ってくれる	4.26	女性	高いスキルがある	4.11	男性	バリバリ実績を上げる	4.15	男性
失敗をカバーしてくれる	4.22	女性	細やかな心配りが出来る	4.25	女性	直感が鋭い	4.11	男性	常に自分に厳しい	4.14	男性
きっちりルールを守る	4.18	男性	困った時に手伝ってくれる	4.22	女性	常に自分に厳しい	4.11	男性	成長、活躍を後押ししてくれる	4.11	女性
高いスキルがある	4.17	男性	きっちりルールを守る	4.18	男性	成長、活躍を後押ししてくれる	4.11	女性	意見に耳を傾けてくれる	4.07	女性
困った時に手伝ってくれる	4.14	女性	高いスキルがある	4.18	男性	意見に耳を傾けてくれる	4.08	女性	仕事について関心を払ってくれる	4.03	女性
仕事を任せてくれる	4.13	女性	失敗をカバーしてくれる	4.14	女性	困った時に手伝ってくれる	4.06	女性	困った時に手伝ってくれる	4.00	女性

表 6 を見ると、理想の男性支店長像と理想の女性支店長像については、女性的ステレオタイプが上位に位置し、天海祐希像と半沢直樹像は男性的ステレオタイプが上位に位置することが確認できる。これらのことから、地方銀行 A において求められている理想の支店長像は、天海祐希や半沢直樹らの一般的な理想の上司像と異なり、女性ジェンダー・ステレオタイプ的な共同性の強い支店長像であり、理想男性支店長・理想女性支店長がジェンダーで区別されていないことが分かる。

第2節 理想支店長像と昇進意欲との関係

主因子法による因子分析より、研究対象である地方銀行Aでは、行員が求める理想の男性支店長と理想の女性支店長の像には差は無いと判断できた。従って、昇進意欲との関係を調べるために、理想の男性支店長と理想の女性支店長のデータを質問毎に繋ぎ合わせ1つのデータセットを作成(n=574)し、これを理想支店長像のデータとした。そのうえで、共通の上司像を示す3変数(配慮指向の上司像)(成果指向の上司像)(公正指向の上司像)を算出した。算出方法は、各因子の得点を足し合わせ平均を取るものとする。

理想の支店長像と昇進意欲との関係を調べるにあたり、推定に用いた変数について説明する。変数の記述統計量は、表7に掲載している。

表7 理想支店長像 記述統計量

	全体			男性			女性		
	度数	平均値	標準偏差	度数	平均値	標準偏差	度数	平均値	標準偏差
従属変数									
昇進意欲度	574	1.27	1.37	262	2.02	1.41	312	0.64	0.96
独立変数									
配慮指向の上司像	568	4.16	0.47	260	4.11	0.51	308	4.21	0.43
成果指向の上司像	567	3.92	0.47	260	3.96	0.48	307	3.88	0.46
公正指向の上司像	568	4.25	0.58	258	4.19	0.59	310	4.29	0.57
男性ダミー	574	0.46	0.50	262	1.00	0.00	312	0.00	0.00
自社WLB施策認知度ダミー	574	0.64	0.48	262	0.80	0.40	312	0.05	0.50
現在相談出来る上司有ダミー	558	0.80	0.40	260	0.85	0.36	298	0.75	0.43
過去理想の男性上司有ダミー	574	0.83	0.38	262	0.93	0.25	312	0.74	0.44
過去理想の女性上司有ダミー	574	0.57	0.44	262	0.34	0.48	312	0.76	0.43
非正規ダミー	574	0.26	0.44	262	0.02	0.12	312	0.46	0.50
女性支店長店舗ダミー	574	0.15	0.36	262	0.10	0.30	312	0.19	0.39
有効なケースの数(リストごと)	541			254			287		

従属変数

昇進意欲度については、まず、「あなたはどこまで昇進・出世したいですか(課長、次長、支店長、役員、頭取)」の質問回答に対し、「課長=3」「次長=4」「支店長=5」「役員=6」「頭取=7」の点数を付けた。現在の職位について「非正規職員=1」「一般職員=2」「課長=3」「次長=4」「支店長=5」の点数を付けた。そして、昇進・出世したい職位の点数から現在の職位の点数を減算したものを昇進意欲度とした。こうすることで、より高い職位に就きたい人ほど昇進意欲度が高くなるようにした。

独立変数

「配慮指向の上司像」「成果指向の上司像」「公正指向の上司像」それぞれの変数と昇進意欲度の関係を調べるにあたり、コントロール変数として7つのダミー変数を使用する。

「男性ダミー」は男性であれば1、そうでなければ0を取る。「自社WLB施策認知ダミー」は「あなたは当行のワークライフバランス施策を知っていますか」の質問に対し、知っていれば1、そうでなければ0を取る。「現在相談出来る上司有ダミー」は「現在、相談できる上司はいますか」の質問に対し、いるならば1、そうでないならば0を取る。「過去理想の男性上司有ダミー」は「理想の上司・先輩は何人いましたか」の質問にて、男性の人数を答えたならば1、そうでなければ0を取る。同様に「過去理想の女性上司有ダミー」は「理想の上司・先輩は何人いましたか」の質問について、女性の人数を答えたならば1、そうでなければ0を取る。「非正規ダミー」は非正規職員ならば1、そうでなければ0を取る。「女性支店長店舗ダミー」は女性支店長の店舗に所属していれば1、男性支店長店舗に所属していれば0を取る。

記述統計量からは、昇進意欲度については男性が圧倒的に高いという先行研究でも示されているとおりの結果がでている。過去に理想の男性上司・先輩がいた割合は男性の方が高く、女性の上司・先輩を理想としていた割合は女性の方が高い。自社のワークライフバランス施策の認知度について、男性が平均値0.85に対して女性が0.05であるという結果を示した。この結果は、男性がワークライフバランス施策を知っているというよりは、女性が自社のワークライフバランス施策を知らないという現状を表していると言える。

次に、理想支店長像について昇進意欲度を従属変数とし、「配慮指向の上司像」「成果指向の上司像」「公正指向の上司像」の変数に加えて、「男性ダミー」「自社WLB施策認知ダミー」「現在相談できる上司有ダミー」「過去理想男性上司有ダミー」「過去理想女性上司有ダミー」「非正規ダミー」「女性支店長店舗ダミー」7つを独立変数とした、重回帰分析を行った。さらに男女差を見るために男性データ、女性データに分けて、同様の重回帰分析を行った。

表 8 理想支店長像 相関表

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1 昇進意欲度										
2 男性ダミー	.503**									
3 自社WLB施策認知ダミー	.236**	.312**								
4 現在相談できる上司有ダミー	.209**	.117	.284**							
5 過去理想男性上司有ダミー	.156**	.248**	.159**	.327**						
6 過去理想女性上司有ダミー	-.021	-.415**	-.043	.213**	.202**					
7 非正規ダミー	-.400**	-.508**	-.500**	-.301**	-.304**	.064				
8 女性支店長店舗ダミー	-.139**	-.130**	-.130**	-.128**	-.069	-.028	.221**			
9 理想支店長像_配慮指向の上司像	-.079	-.111**	.073	.008	.021	-.104*	-.055	.032		
10 理想支店長像_成果指向の上司像	-.037	.080	.173**	.068	.031	-.034	-.078	-.011	.426**	
11 理想支店長像_公正指向の上司像	-.149**	-.087*	-.015	-.064	-.066	-.015	.058	.045	.424**	.370**

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

表 9 理想支店長像 重回帰分析結果

従属変数：昇進意欲度			
独立変数	全体データ	性別別	
		男性のみ	女性のみ
配慮指向の上司像	.017	-.043	.155 **
成果指向の上司像	-.079 †	-.089	-.083
公正指向の上司像	-.083 *	-.130 *	-.072
男性ダミー	.521 ***		
自社WLB施策認知ダミー	.010	.060	-.085
現在相談できる上司有ダミー	.076 †	.186 **	.031
過去理想男性上司有ダミー	-.089 *	-.258 ***	.011
過去理想女性上司有ダミー	.220 ***	.319 ***	.092
非正規ダミー	-.147 **	-.143 **	-.264 ***
女性支店長店舗ダミー	-.025	-.087	.038
R ²	.342	.242	.124
調整済みR ²	.329	.214	.095
F値	27.497 ***	8.649 ***	4.345 ***

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

重回帰分析の結果は表 9 のとおりである。V I F 値はすべて 1 点台であり、多重共線性の可能性は低い。成果指向の上司像は、昇進意欲度に (p < .10) で負に有意となっている。つまり成果指向を理想の上司像として思い描くほど、本人の昇進意欲は低くなるということであり、成果主義的な要素は好まれていないと考えられる。

公正指向の上司像についても (p < .05) で負に有意となっている。性別では男性に (p < .05) で負に有意となっており、男性では公正指向を理想の上司像として思い描くほど

ど、昇進意欲は低くなるのがわかる。これは、逆に言えば、昇進意欲が低いほど公正指向の強い上司を望むとも取れる。

男性ダミーは($p < .001$)で正に有意となっており、男性の方が女性より昇進意欲が高いという一般的なデータを補完する形となっている。自社WLB施策を認知しているかどうかは、昇進意欲との関連性は見られない。現在相談できる上司有ダミーは、昇進意欲に対し($p < .10$)で正に有意である。特に男性においては($p < .01$)で正に有意であるが、女性では影響は見られない。同様に、過去に理想となる男性上司がいたかどうかは、全体として($p < .05$)で負に有意であるが、男性・女性のデータに分けた場合、これも男性においてだけ($p < .001$)で負に有意となっている。過去に理想の女性上司がいたかどうかは、全体として($p < .001$)で正に有意で、現在相談できる上司がいるかどうか、過去に理想の男性上司がいたかどうかと同様に、男性にのみ有意に働いている($p < .001$)。上司の存在によって、本人の昇進意欲が左右されるのは男性のみという結果となっているが、過去の男性上司は昇進意欲に負に作用し、過去の女性上司は正に作用することがわかる。女性支店長店舗ダミーは特に昇進意欲に影響を及ぼさない結果となっているが、これは女性の支店長がロールモデルとなっていないことを表していると考えられる。非正規ダミーについては、全体、男性、においては($p < .01$)、女性においては($p < .001$)で負に有意となった。非正規雇用者であることが昇進意欲を抑制する結果ととれる。つまり、非正規雇用者は昇進意欲が極端に低いことを示唆している。

配慮指向の上司像については、女性のみが($p < .05$)で正に有意であることは、配慮指向を理想の支店長として求めることが、女性の昇進意欲を高めると読み取れる。しかしながら、配慮指向の上司像と昇進意欲度の全体の β 値は有意ではないばかりか、昇進意欲度と配慮指向の2変数間の相関は負であるにもかかわらず、重回帰分析では β 値の符号が変わっている。男性において、相関は有意ではないのでその影響とも考えられるが、非正規ダミーの各変数に対する相関が強く出ているので、非正規ダミー影響も考慮出来る。また、非正規雇用者はアンケート回収者74名中72名が女性であり、この影響も男女差を見るときに大きく影響していると考えられる。

非正規雇用者については、就労制度が整備されたことを背景として女性が活躍していることを示す結果というより、不況に起因する雇用の不安定化からくる男性の収入補完としての非正規化のほうが目立つ(筒井, 2014)。非正規雇用者と正規雇用者では働

く目的が異なり、昇進意欲も多様である。これらのことから、データの分散が予想される非正規雇用者のデータを除いた正社員の男女データのみを用いて、再度従属変数を昇進意欲度とした重回帰分析を行った。

表 1 0 理想支店長像 相関表 (非正規社員除く)

	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1 昇進意欲度									
2 男性ダミー	.423**								
3 自社WLB施策認知ダミー	.072	.103*							
4 現在相談できる上司有ダミー	.139**	-.025	.198**						
5 過去理想男性上司有ダミー	.022	.168**	-.032	.277**					
6 過去理想女性上司有ダミー	-.019	-.499**	-.027	.201**	.127**				
7 女性支店長店舗ダミー	-.022	-.010	-.005	-.140**	-.088	-.065			
8 理想支店長像_配慮指向の上司像	-.145**	-.178**	.034	.031	-.002	.130**	.121*		
9 理想支店長像_成果指向の上司像	-.078	.057	.137**	.002	-.020	-.060	.039	.427**	
10 理想支店長像_公正指向の上司像	-.168**	-.081	.008	-.039	-.113*	.004	.016	.422**	.359**

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

表 1 1 理想支店長像 重回帰分析結果 (非正規社員除く)

従属変数：昇進意欲度			
独立変数	全体データ		
	男性のみ	女性のみ	
配慮指向の上司像	-.002	-.042	.179 *
成果指向の上司像	-.066	-.096	-.012
公正指向の上司像	-.126 *	-.128 †	-.158 †
男性ダミー	.583 ***		
自社WLB施策認知ダミー	-.010	.059	-.145
現在相談できる上司有ダミー	.141 **	.187 **	.189 *
過去理想男性上司有ダミー	-.163 ***	-.267 ***	-.133
過去理想女性上司有ダミー	.288 ***	.327 ***	.193 *
女性支店長店舗ダミー	.021	-.091	.214 *
R ²	.288	.219	.128
調整済みR ²	.272	.194	.081
F値	17.850 ***	8.469 ***	2.747 **

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

非正規雇用社員データを除いた重回帰分析のV F I 値はすべて1点台であり、多重共線性の可能性は低い。非正規雇用社員データが入っている場合と比べ、男性のみの結果に大きな違いはみられず、女性のみの結果については、現在相談できる上司有ダ

ミーと過去理想女性上司有ダミー、女性支店長店舗ダミーがそれぞれ ($p < .05$) で正に有意となった。正規雇用の女性行員だけで捉えれば、男性と近い分析結果となる。しかし、女性支店長店舗に所属することは、正規雇用の女性にとってだけ、昇進意欲に有意に働くことが示された。従って、仮説 2 に関しては、全データの結果を見れば採択されるが、正規雇用の女行員のみ限定すると棄却される。女性支店長の店舗に所属することは、非正規雇用の女性行員と正規雇用の女性行員に対し、異なる影響を与えることが示された。

配慮指向の上司像に対し、女性だけが ($p < .05$) で正に有意となっており、配慮に対しては雇用の形態にかかわらず、女性の昇進意欲が高まることが示された。公正指向の上司像については昇進意欲度に対し、全体として ($p < .05$) で負に有意となっており、昇進意欲に負の影響を及ぼす。しかし、女性に関しては、非正規社員データを省いた場合に限り ($p < .10$) で負の影響を及ぼす結果となっている。正規雇用の女性行員は公正指向が高まれば昇進意欲が下がることが示唆された。

女性と異なり、男性の昇進意欲は人に影響を受ける。とくに過去に理想の上司・先輩がいたかどうかは、女性に比べ強い影響を受ける。

自社のWLB施策の認知が昇進意欲を高めるといった、一般的に先行研究で示されている結果と異なり、地方銀行Aでは自社のWLB施策の認知は昇進意欲に影響しない。

「配慮指向の上司像」については、「仕事について関心を払ってくれる」「仕事を任せてくれる」「成長・活躍を後押ししてくれる」など共同性に対する質問項目から構成されることから、女性ジェンダー・ステレオタイプとみなすことが出来る。同様に「成果指向の上司像」は、「バリバリ実績を上げる」「決して妥協しない」など作動性項目の質問から構成されるので、男性ジェンダー・ステレオタイプとみなすことが出来る。従って、仮説 3 については、女性は共同性項目から成る「配慮指向の上司像」が昇進意欲に有意に正の影響を与えているが、作動性項目からなる「成果指向の上司像」は、男性の昇進意欲に有意な影響を与えていないことから、部分的に採択されたと言える。

第4章 考察

本研究は、地方銀行Aの行員 287 名に対して行った調査アンケートのデータベースを用い、理想の支店長というロールモデルを具象化する手法にて、昇進意欲に影響する要因について実証分析を行った。地方銀行Aにおいての主な発見を以下の5節にまとめた。

第1節 理想の支店長像

地方銀行Aでの理想の支店長像は男性と女性での大きな差はない。一般的に理想の上司として取り上げられている、天海祐希や半沢直樹との間には差が見られた。一般でイメージされている「エリートサラリーマンやバリキャリ（バリバリ働くキャリアウーマン）」の上司像よりも、理想の支店長像は配慮のある女性的な像である。

理想の支店長像にジェンダー差が出なかった要因は、地方銀行Aで求められている働き方にある。表6に表されたとおり、男性、女性の理想支店長像は、ジェンダー・ステレオタイプで見れば、共に女性ステレオタイプが上位に並ぶ。これは、女性ステレオタイプの働き方が理想として求められているということである。

職業のジェンダー・ステレオタイプは、職業の実際の性質より現状の男女分布から生じており、ジェンダー・ステレオタイプを緩和するためには、性別職務分離を解消し、管理職層（特に上位管理職）に就く女性を増やすことが有益である（坂田，2014）。調査対象となった地方銀行Aでは、性別職務分離の解消も始めたばかり、上位管理職（支店長職）への女性登用も始めたばかりであるが、すでに職業のジェンダー・ステレオタイプが緩和されているという結果が出た。それは、地方銀行Aが女性活躍推進を進めたことに起因するというよりは、「支店長」というポストのイメージの変化、求められる働き方の変化に起因するのではないだろうか。

さらに坂田（2014）は、女性が管理職ポジションを選択しない原因の一端は、それらの職業が男性支配的であるがゆえに所属感が得られないことや、女性が重視する共同的目的の達成が困難であると認知されることにあるとしている。銀行の性別職務分離により、「支店長」ポストは男性支配的であった、つまり女性が選択しないポジションであった。女性が男性的ポストを選択するようにするためには、ロールモデルを提示し、昇進意欲を上げることが必要であることが多くの先行研究で述べられている。しかし、アンケート結果から導き出された結果から見ると、「理想の女性支店長」につ

いての新しいロールモデルが求められているのではなく、男女差ではない働き方が求められているのである。

かつて男性のみが就いていた支店長ポストは、当然男性ジェンダー・ステレオタイプ型の働き方である。世間一般の理想の上司像も男性ジェンダー・ステレオタイプ型である。しかし、現在の理想の上司に求められるのは、女性ジェンダー・ステレオタイプ的な働き方である。支店長の働き方を、女性ジェンダー・ステレオタイプに変えることが望まれているのである。これらのことから、地方銀行Aでは女性的ロールモデルを示すことで支店長の働き方を変えていくことが、男女問わず、昇進意欲を高めることになるという発見がなされた。

第2節 女性支店長店舗所属の影響

女性正行員に限れば、女性支店長店舗に属していることが女性の昇進意欲に正の影響を与えるということがわかった。重回帰分析の結果、正規雇用の女性行員のみ、女性支店長店舗で働いていることが昇進意欲に正の影響を与えるという結果が出た。

先行のインタビューの結果や、女性の支店長候補者が辞退していくことなどから、現在の女性支店長はロールモデルとなっていないと判断した。しかし、同じ職場で働いており、身近に感じることで、女性支店長は正規雇用の女性行員からはロールモデルと認識されており、彼女らの昇進意欲に正の影響を及ぼした可能性がある。

この問題については、女性支店長を対象にして、アンケートデータから考察してみた。対象者数が4件しかないものの、地方銀行Aの調査対象における調査時点での全女性支店長のデータであり、実践的な意味を持つ。彼女たちの理想の男性支店長像・理想の女性支店長像・天海祐希像・半沢直樹蔵の平均値をプロットすると図 2-1, 図 2-2, 図 2-3 となる。

図 2-1 配慮指向の上司像・成果指向上司像比較

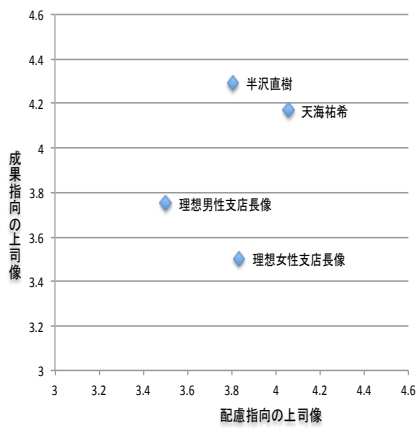


図 2-2 公正指向・配慮指向の上司像比較

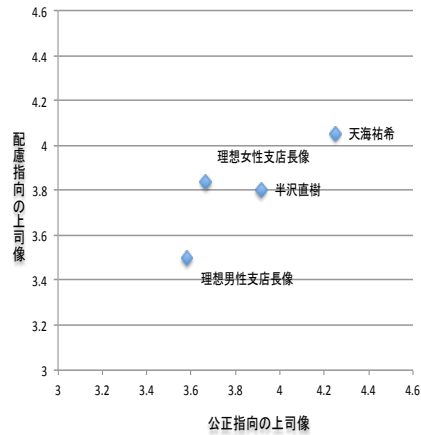
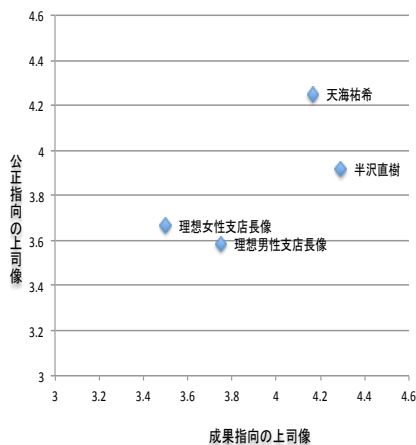


図 2-3 成果指向の上司像・公正指向の上司像比較



図からわかるように、女性支店長がイメージする理想の支店長像は、全データで行った理想像（図 1-1, 図 1-2, 図 1-3）と比較すると、理想の男性支店長像と理想の女性支店長像に差がある。「公正指向の上司像」は同程度だが、理想の男性支店長像は「成果指向上司像」が高く、理想の女性支店長像は「配慮指向上司像」が高い。

それぞれの上司像の平均値を並べてみると、全体データでは、男女ともに理想像の平均値は「成果指向上司像」 < 「配慮指向上司像」 < 「公正指向上司像」となる。一方、女性支店長データだけを見れば、理想の男性支店長像：「配慮指向上司像」 < 「公正指向上司像」 < 「成果指向上司像」、理想の女性支店長像：「成果指向上司像」 < 「公正指向上司像」 < 「配慮指向上司像」となり、ジェンダー・ステレオタイプ別に分かれているのがわかる。女性支店長はジェンダー・ステレオタイプ

の影響を受けた理想像を思い浮かべており、像の形は男性支店長像と女性支店長像で異なる。このことから女性支店長は、ジェンダーを意識した働き方をしているであろうと考えられる。

理想の支店長像は女性的ジェンダー・タイプ色が強い像であることから、現女性支店長が配慮指向をモデルとして働いていれば、理想の支店長像とジェンダー・タイプが一致する。そのことが、同じ支店に所属する職員の昇進意欲に対しては、よい影響を与えることができるはずである。ところが本研究では、女性支店長店舗に在籍する男性行員の昇進意欲については高くなかった。高田(2013)は、ロールモデルの性別は関係ないと述べている。したがって男性行員の昇進意欲にも、ロールモデルによる正の影響があって良いはずである。

本研究で女性の支店長の存在が男性行員の昇進意欲に影響しなかった原因については、女性支店長がジェンダーを意識した働き方を行っていること以外の要因も関係しているのではないかと推測した。補完的に女性支店長店舗所属次長 1 名に女性支店長店舗の状況を確認する目的でインタビューを行った。

インタビュー対象者： 行員 D 男性 営業店 次長

行員 D すごくですよ、パートさんも含め、一人一人応接で話を聞いてあげるんですよ。そして、パートさんなんか応接から泣いて出てくるんです。いままでちゃんとやったことなかったって。逆に、仕事は何もやったことがなくて大変そうです。みんなに頼ってますよ。

今の同年代の次長(男性)は、集まったらいつも、女性だったら支店長になれるんか、って言ってます。融資や営業やったことないのにつて。やっぱり、多少の不満は持ってますよね。

今回インタビューは1名のみで、限られた情報しか得ていない。しかし、少なくとも該当店舗では、女性支店長は前任の男性支店長と違った、女性的な働き方をしている。これは女性の昇進意欲が高まる要因である。しかし、男性に対しても同様のことを行っているのに影響が見られない。男性の昇進意欲に正の影響が出ない要因をインタビューの発言より考察すると、今の次長達が、程度の差はあるが、多くの女性活躍事例で述べられているように、逆差別感を抱いていることであると予想される。また、

女性支店長店舗のほうが店舗所属行員における女性割合が多いことの影響も考えられる。全アンケート対象店舗の所属全行員に占める女性行員の割合順では、女性支店長店舗全てが上位に位置する。女性行員の割合は、全店舗平均 57.8%であるが、女性支店長店舗の平均は 67.2%とほぼ 1 割多い。職場に異性が多い環境によるフォルトラインが昇進意欲に影響しているとも考えられる。これらのことから、女性支店長店舗に所属する男性行員の昇進意欲が高まらない要因には、総じて男性行員のメンタル部分が影響していると推測されるが、本研究では、女性支店長店舗の男性行員について調査していないことから、はっきりとしたことは言えないのが残念である。

第3節 ジェンダー・ステレオタイプと昇進意欲

男性ジェンダー・ステレオタイプは男性の昇進意欲に正に有意な影響を及ぼさないということがわかった。この前提として、求められる働き方が男性的ジェンダー・ステレオタイプと異なることがあげられる。望まれる働き方によって、昇進意欲に与える影響は変わる。男性だから男性ジェンダー・ステレオタイプというふうに、求められる役割が性別で変わるのではなく、個人が望む働き方によって、昇進意欲に効果がある項目も変わる。

本ケース地方銀行Aでは理想の男性支店長像も理想の女性支店長像も、上位には女性ジェンダー・ステレオタイプの項目が並んだ(表6)。これは、地方銀行Aの行員が求めている支店長像が、女性的であることを示唆している。理想の支店長像はロールモデルとして、行員がこのようになりたいと思う存在である。本研究の結果では、地方銀行Aにおいて、上司として望まれる人には、女性的なロールモデルが求められていると言える。男性行員も女性行員も理想の支店長像に差はない、男性行員も女性行員も、女性的上司を望んでいることから、これまでの男性的上司像を継承するような人事処遇を行っていても、男性行員の昇進意欲、女性行員の昇進意欲を高めることは無いと言える。

第4節 公正指向の上司像

仮説に直接は関係しないが、「公正指向の上司像」が昇進意欲に影響した。「公正指向の上司像」は、全体として昇進意欲に負の影響を与える。男性の昇進意欲、女性正社員の昇進意欲にとっても負の影響がある。「公正指向の上司像」の質問項目は ①誰

にでも平等であること、②人によって態度を変えないこと、③きっちりルールを守ることの項目である。これらの行為が昇進意欲に負の影響を与える要因は何か。

今回の分析で、昇進を考えていない人物も多い非正規雇用社員のデータを省くことで男女正行員のみのデータとしたが、これは誰もが、本人が望む・望まないにかかわらず昇進の可能性がある、それを認識しているデータであると考えられる。そして分析の結果、上司に公正指向を求めることが、男性行員のみならず女性行員の昇進意欲にも負の影響を与えるという結果が出た。

守島(2008)によると、「公正性には、組織や社会のなかで格差を低く保つことで、公正性を確保しようとする平等原則と、その人が組織や企業へ貢献した程度に応じて、資源を分配する衡平原則があり、組織や社会における公正性の判断基準として衡平原則と平等原則の両方が並存している。」とある。昇進意欲を持つ人は貢献度に応じて資源を分配してもらうことを望んでいるのか、格差を低くして公正性を確保しようとするのか。

本研究でも、非正規雇用社員の昇進意欲が正行員の女性に比べて低かった。(非正規雇用社員の昇進意欲度平均値.338 女性行員の昇進意欲度平均値.881 男性行員の昇進意欲度平均値 2.015) 非正規雇用社員データを除いた分析では、女性行員の昇進意欲に「公正指向の上司像」が負の影響を示したということは、非正規社員のデータは昇進意欲に対しなんらかの正の影響を与えていたということになる。

「公正指向の上司像」の質問項目である、①誰にでも平等であること ②人によって態度を変えないこと ③きっちりルールを守ること これらの項目は、先行研究に照らし合わせると、すべて平等原則に当てはまる。

行動性(男性的ジェンダー・ステレオタイプ)＝衡平原則、共同性(女性的ジェンダー・ステレオタイプ)＝平等原則と仮定した場合、地方銀行Aにおいて昇進意欲を持っている人は、求められている働き方から、衡平原則ではなく平等原則を重視している人が多い傾向にあると推測された。しかし、分析の結果「公正指向の上司像」に負の影響があった。これは地方銀行Aでは、平等原則、つまり格差を低く保つことが昇進意欲にマイナスの影響を与えることを示している。

上司に女性的働き方が求められている地方銀行Aであるが、正社員に限って言えば成果主義などの競争原理の導入により、格差があるほうが、昇進意欲を高めるのによいということが示された。ただし、実際には個人の考え方の中にも、衡平原則と平等

原則は共存していることから、対象ケースによって対応を検討する必要がある。

第5節 過去の理想の上司・先輩の昇進意欲への影響

これまでに自分の理想とする上司・先輩がいたことは、特に男性で、昇進意欲に影響を与える。男性においては、これまでに理想とする男性上司・先輩がいたことは、昇進意欲に対して負の影響がある。逆に、これまでに理想とする女性上司・先輩がいたことは、昇進意欲に対して正の影響がある。一方、女性行員では、これまでに理想とする女性の上司がいたことのみが(.193, $p < .05$)正に有意であった。

なぜ、理想の男性上司・先輩がいたことは、男性行員の昇進意欲を下げってしまうのか。女性上司・先輩であればなぜ昇進意欲が高まるのか。これは理想の支店長像が、女性色の強い像に変わっていることが要因ではないかと考えられる。理想の支店長像を見る限り、地方銀行Aで求められている理想の上司は女性的働き方、共同性を重視した働き方をしている人材である。この働き方は、過去に地方銀行Aで求められてきたものでは無いと思われる。

現在の女性支店長がイメージする(図 2-1, 図 2-2, 図 2-3 参照)ように、かつて男性支店長には、成果志向の強い働き方が求められてきた。そして、男性支店長を理想の上司として模範にするならば、成果指向のロールモデルを内在化する可能性が高い。反対に、女性の上司といっても、性別職務分離色の強い業界であったことから、以前は預金業務課長くらいしかいなかった。女性のキャリアは営業店の場合、預金業務だけで完結することが当たり前であったからである。従って、過去の女性上司・先輩が、男性上司のように成果指向のロールモデルになっていた可能性は低い。むしろ、仕事中にサポートを受けた、相談に乗ってくれたなどの行為が女性の役割像を形成する可能性が高い。

以前の地方銀行Aでは、女性行員の大部分が結婚退職しており、定年まで勤務する女性行員は稀であったが、そのかわり女性行員の転勤サイクルは長かったので、女性の上司・先輩の支店での発言力は強く、お局のような存在であった。加えて、預金業務は女性専門の仕事であり、男性行員が関わることは少なかったため専門化しており、特に男性行員にとっては頼り甲斐がありロールモデルとなったのかもしれない。

太田・前田(2009)は、ロールモデルは個人の嗜好により決定されており、過去の人物かどうかは関係が無い、接触可能な人物である必要もなく、実在している人物で

ある必要はないと指摘している。過去の人物でも現在のロールモデルになり得、過去にロールモデルであった人物も現在ではロールモデルで無くなることもあり得る。ロールモデルの決定要因が個人の嗜好であり、その時の理想像であるとするれば、女性的働き方が望まれている現状において、成果指向の働き方を体現した過去の上司像が、現在のロールモデルとなる可能性は低い。過去の男性上司・先輩は現状にそぐわなくなり、昇進意欲には負の影響を与えることになるだろう。

一方、配慮指向の働き方でロールモデルとなっている女性上司は現在求められている働き方に合致することから、男性行員・女性行員を問わず、行員の昇進意欲に正の影響を与えと言える。

蛇足ではあるが、過去、女性は性別職務分離によってキャリアが限定されていたことから、昇進という意識には乏しかったと想像される。従って昇進意欲と限定して考えると、男性の上司・先輩に比べ、女性の上司・先輩からは昇進意欲にかかわるロールモデルは生まれにくかったはずである。つまり、女性の上司・先輩には、人間性や生き方など、直接仕事や昇進と関係ない面がこれまで理想の姿と考えられている可能性があり、そのような場合、昇進意欲に直接影響を与えることは少ないと推測される。だから、女性行員の昇進意欲の向上のためには、これまでの理想の女性上司や女性先輩の姿が与える影響は限定的ではないかと考えられる。

第5章 まとめ

本研究で得た研究課題に対する解答は次の通りである。

- ① 女性支店長が登用されたことで支店長の理想像は増えたのか。

理想の支店長像は男性と女性での大きな差異は見られなかった。女性的な働き方が望まれていた。

- ② 本当に女性支店長はロールモデルとなっているのか。

女性支店長店舗に所属することは、女性行員に対してのみ昇進意欲を高める影響があり、女性支店長店舗の女性行員に対してはロールモデルになっている可能性がある。

- ③ 理想の支店長像において、昇進意欲を高める要因は男性と女性で異なるのではないのか。

理想の支店長像には差がなくても、昇進意欲を高める要因は、男性と女性で異なることが判明した。

以下に、研究課題の解答と研究結果を踏まえた上でまとめを行う。

第1節 地方銀行Aへの示唆

地方銀行Aにおいて、早急に女性支店長を増やさなければならない課題はあるが、管理職層を主として、女性行員に昇進意欲が伴っていない。本研究は女性のロールモデル像を導き出し、女性行員にキャリアの見通しを与え、昇進意欲を高めるための有意義な知見を得ることを目的に行った。その結果、女性支店長を有効なロールモデルにすることよりも、特に男性の働き方を変えていく必要があることが示された。

地方銀行Aでは、女性ジェンダー・ステレオタイプ色の強い働き方が理想とされる。評価制度への配慮項目の追加など制度的な戦略、研修や行内報、理想像に近いキャンペーンガール登用などのイメージ戦略で、働き方を変えていくことが、企業として行うべき施策である。上司の働き方が理想的に変わること、自分の働くイメージを描きやすくなり、部下の昇進意欲は高まると考えられる。

本研究では、統計的ではないが事例として、女性支店長が、自らの店舗に所属する女性行員の間においてはロールモデルとなっている可能性についても示された。反面、同じ組織の男性行員にはメンタル的な要素によって、女性支店長がロールモデルとな

らない可能性も示された。このことから、今後男性行員への対応について検討していく必要性が示された。

性別職務分離色が強かった銀行業界は、ポストが上がれば上がるほど、必然的に男性的な働き方となっていく。女性は男性の働き方に合わせる必要があり、男性並みに働く女性が増えやすい。本研究では行わなかったが、減少傾向とはいえ、他銀行も含めた、銀行の支店長以上の女性管理職は、未婚者が多いと聞く。これは女性管理職が男性的な働き方に合わせる必要があることが大きな要因だと考えられる。ポジティブアクションなどの制度に加え、働き方を意識面で変えていく必要があるのではないか。働き方の問題は、地方銀行Aだけに留まらず、銀行業界、性別職務分離色の強い業界においても共通の問題と認識され、本研究の結果が問題解消のためのひとつの示唆となると思われる。

第2節 本研究からの知見

第1項 ロールモデル研究

女性のロールモデルを提示することで女性の昇進意欲を高めることは、地方銀行Aにおいては当てはまらなかった。女性のロールモデルを提示するより、働き方を変えることが昇進意欲に影響することが示唆された。銀行業界が性別職務分離による働き方やキャリアの固定化から脱しようとしてまだ日が浅い。数年前まで男性しかいなかった「支店長」の働き方は、男性の働き方と置き換えられる。女性活躍推進が進んでいる他業界では違った結論が導かれる可能性もある。しかし、銀行業界や性別職務分離色の強い業界では、同様の結果が示されることが予想出来る。これらの業界は、女性活躍に着手した期間が短いからである。性別職務分離色の強い業界においては、本研究の示唆が及ぶと考える。

昇進意欲を高めるために、ロールモデルを育成するという手法が行われる。ロールモデルにより昇進意欲が高まると、多くの先行研究で示され、多くの企業がロールモデルの育成に注力している。ロールモデルがあれば、自分の働き方がイメージ出来、昇進意欲が高まるという論理である。

本研究から、昇進意欲は求められている働き方に起因し、ロールモデルは同じであっても、個人の理想や立場、置かれている環境によって昇進意欲に影響する要因は異なるという知見を得た。ロールモデルは、イメージを持つための触媒のようなもので、

昇進意欲を高めるための必要条件ではない。ロールモデルがいることにより、自分の働くイメージがわき、昇進意欲が高まることは(本間, 2010)他多くの先行研究で示されているが、それは逆にロールモデルがいなくても、自分の働く姿がイメージさえ出来れば昇進意欲は高まるのだと言える。

しかし、本研究のインタビュー調査でも示されたが、多くの人は自分が理想の働き方で働いているイメージが出来ていない。イメージさせるために、ロールモデルやポジティブアクションなどの触媒が必要である。企業は職員自らが、自分の理想の働き方を認識出来るように働きかけ、働く姿がイメージしやすい状況を作る必要がある。ロールモデルは働く姿をイメージするのに有効な手段である。

本研究より、個人が認識した、過去のロールモデルであっても、働く姿をイメージするための影響を及ぼすことが示された。理想とする働き方が以前に経験したことがある働き方であれば、過去のロールモデルによって自分が働くイメージが出来る。しかし、新たな働き方が望まれる場合は、新たな働き方に合った新たなロールモデルしか有効に影響しない。本研究のケースのように全く新しい働き方が望まれた場合、新しい働き方をするロールモデルは過去には存在し無いので、新たなロールモデルを構築していくことが必要となってくる。そして、早く昇進意欲を高めようとするれば、より有効なロールモデルを効率良く提示していく必要がある。

第2項 ロールモデル提示における問題意識

厚生労働省がホームページで発表している平成24年度版「メンター制度導入・ロールモデル普及マニュアル」では、企業のロールモデル提示について、出来るだけ多くのロールモデルを提示すること、社内外を問わずさまざまなロールモデルを提示することを推進している。先行研究においては、受け手である個人の側からの視点で、ロールモデルの質に言及されているものはない。ロールモデルの提示が企業側から一方的に行われていることが問題である。

企業から提示された人物の働き方が、個人の理想の働き方に近いほど、その個人はロールモデルを認識しやすくなる。効率的に昇進意欲を高めるためには、効果的なロールモデルの提示を行っていく必要がある。企業の押し付けでない本当に必要なロールモデルを活用するために、企業は、個人の理想とするロールモデル像を認識し、理想のロールモデルに求められる働き方が出来るような施策を行うことが必要である。

しかし、先行研究をみても、働き方をどう変えるかを従業員の視点から周知している企業は少ない。図 3-1 は、現状行われているロールモデル提示施策である。

図 3-1 現状行われているロールモデルの提示施策

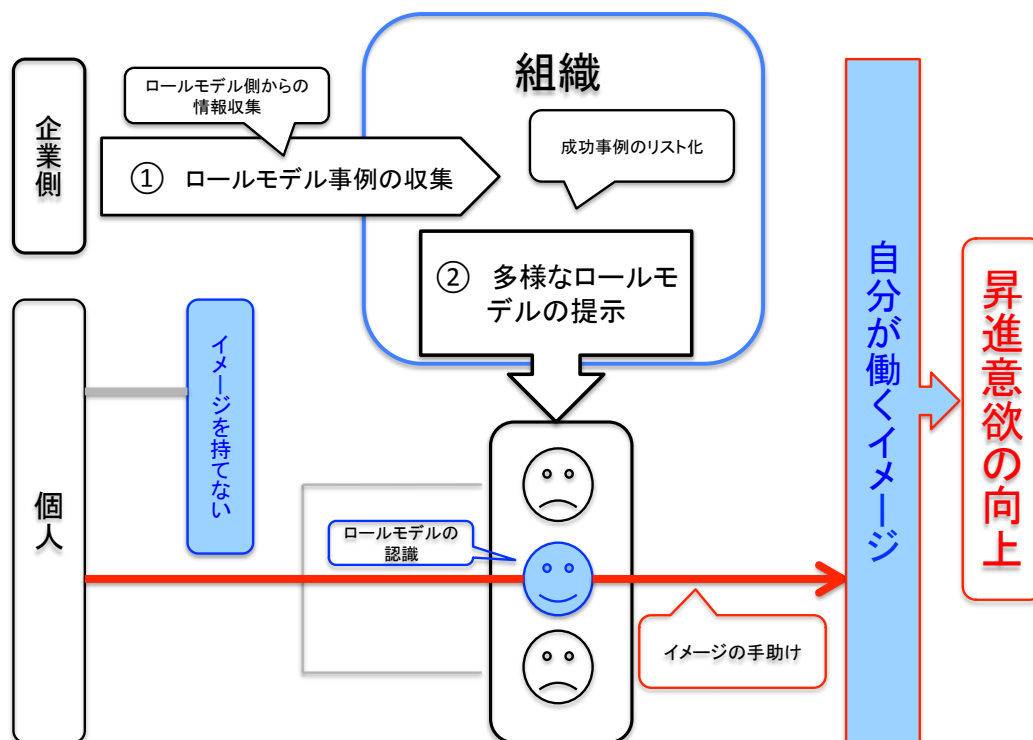


図 3-1 に表されるとおり、ロールモデル提示は大半が企業側から個人への一方通行である。

企業はロールモデルの事例を収集する(図 3-1, ①)。国立女性教育会館の女性のキャリア形成に関する調査研究(羽田野, 2007)において、ロールモデルとなっている人物へのインタビュー調査により、ロールモデルの事例収集が行われている。その他の先行研究におけるロールモデルの事例収集においても、ロールモデルの受け手側である昇進意欲を持たない従業員、ロールモデルの出現によって昇進意欲を持つことになった従業員などからの情報収集を行っている事例は見当たらない。

収集された成功事例は組織内に蓄積され、多様なロールモデルが提示される(図 3-1, ②)。個人は提示された多様なロールモデルの中から、自分のイメージに合う人物をロ

ールモデルと認識し、そのロールモデルが働いている姿と、自分が働く姿を重ね合わせることで、自分がロールモデルと同じポジションで働いているイメージを持つことが出来る。その結果昇進意欲が向上する。ロールモデルは受手が決めるものであるという先行研究の示唆（太田・前田, 2009）もあるが、受手のニーズに合わないロールモデルしか提示されない場合は昇進意欲の向上に影響を及ぼさない。現状は「数打てば当たる」方式でのロールモデル提示が行われているのである。

第3項 ロールモデルの具象化

本研究では具象化を行うことで、ロールモデルと昇進意欲との関係を明らかにした。「具象化」とは、具体的な形に表すことであり、イメージを明確にすることで、大きな概念で広い視点で捉える「抽象化」と対義語である。例えるならば、「ライオン」「シカ」「犬」を「4本足の哺乳類」とまとめるのが抽象化で、その逆が具象化である。

先行研究において、ロールモデルは抽象化され一般的な概念として捉えられている。ロールモデルは受け手、企業、業界それぞれに異なり、多種多様であるので、抽象化して論じられている。

ロールモデルと昇進意欲の関係性に言及した先行研究が見られなかった原因は、堀井(2015)が指摘するように、従来の女性管理職研究がマクロの視点での研究しかないことから、研究中で取り扱われるロールモデルもマクロの視点でしか議論されていないことが考えられる。しかし、具体的なロールモデルを提示することを論じる場合において、一般的概念だけでは話にはならない。企業により、セクションにより、ロールモデルは異なる。具体的な施策を講じる場合は、具象化により概念を現実照射し、実践を作り出していく必要がある。本研究では、地方銀行Aに求められるロールモデル像を具象化することを試みた。本研究のようなミクロの視点からの研究は、今後増やしていく必要があると考える。

第4項 具体的具象化手法

本研究では、ロールモデルを理想の支店長像とし具象化した。具象化はアンケート調査の結果を因子分析することで行い、重回帰分析することで昇進意欲との関係性を調べた。それにより、従業員が求めている理想像と働き方、昇進意欲に関係する要因を導き出した。

企業が従業員の昇進意欲を高めるために、従業員にロールモデルを提示する場合、従来のように何種類ものロールモデルを、やみくもに提示していたのでは、働き方が多様化するなか、効率はますます悪化していく。受け手にロールモデルと認識されない可能性も高い。企業がいかに効率良く従業員の昇進意欲を高めるかは、いかに従業員のニーズに沿ったロールモデルを提示するかによる。従業員のニーズを掴むために、従業員の理想のロールモデル像を具象化することが有効である。

ロールモデルがいることにより、自分の働くイメージがわき、昇進意欲が高まることは（本間, 2010）他、多くの先行研究で示されている。しかし、個人のニーズに沿ったロールモデルの抽出が行われた研究は見当たらない。今後は、企業が効率良くニーズに沿ったロールモデル提示することが重要である。本研究で行われたロールモデルの具象化に基づく手法は実践的に有効であると思われる。

図 3-2 ロールモデル具象化の活用手法

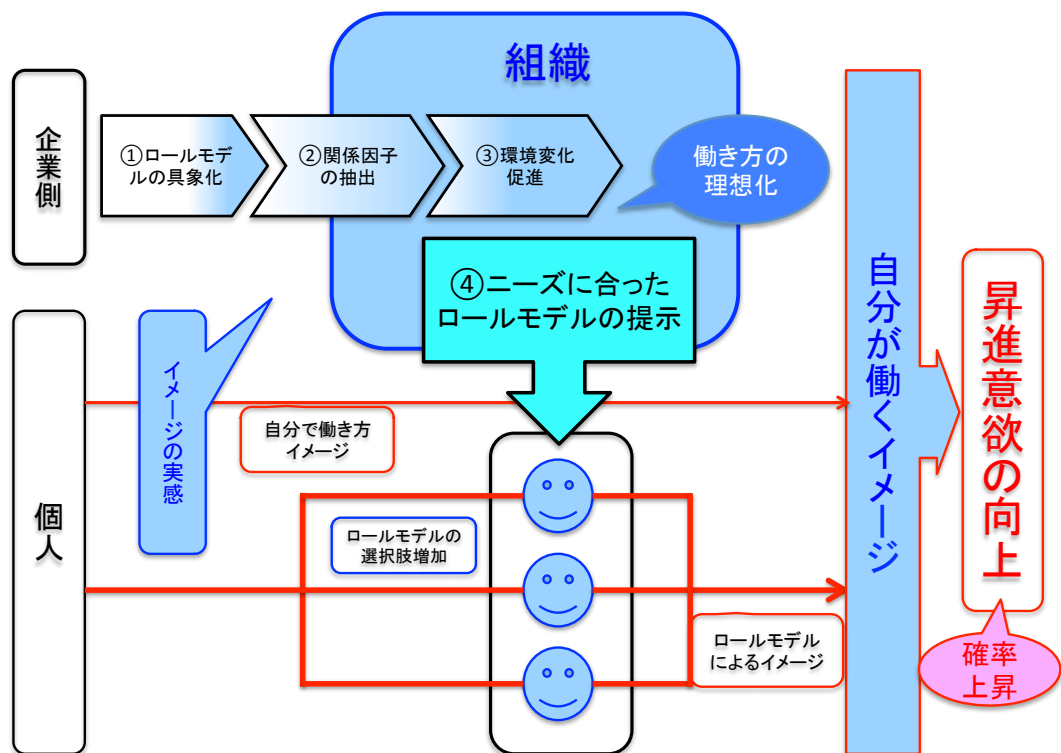


図 3-2 は本研究で行われた手法である。ロールモデルの具象化を行い(図 3-2, ①)、

昇進意欲に関係する因子を抽出する(図 3-2, ②)。その結果に基づき、企業が個人のニーズを高めるような施策を立案し実行することが可能となる(図 3-2, ③)。

本研究の事例では、働き方を変えることが望まれた。働き方が変われば、個人のニーズに沿ったロールモデルが現れやすくなり、また、直接自分の働く姿をイメージできる個人も現れる可能性が生まれる。働き方のほか、処遇面、制度面など企業が個人のニーズを把握した上での施策を実行することで、個人のニーズに沿ったロールモデルが生まれやすい環境が出来る。つまり、理想の上司像に近いロールモデルが提示されるのである(図 3-2, ④)。

地方銀行 A に当てはめて考えれば、女性の管理職を増やしロールモデルを増加させる施策を行う場合、管理職の男性割合が多いので、女性管理職が男性並みの働きをする可能性は高い。女性管理職が圧倒的に少ない場合、管理職の女性はトークンとなり、周りが抱くステレオタイプに合わせてしまう可能性がある。この場合、女性管理職は現状ロールモデルとはなり得ない。しかし、ロールモデルの具象化から得られた情報をもとに、組織の働き方を、女性の昇進意欲に影響のある配慮指向の働き方にした場合、女性管理職の働き方は配慮志向となり、高確率でロールモデルとなり得る。個人のニーズに沿ったロールモデルのため、自分が管理職になって働いているイメージも湧きやすいからである。ロールモデルの具象化を行うことで、効率的に昇進意欲を高めることが出来る。

他企業に当てはめた場合、「ロールモデル像の具象化」と「昇進意欲に影響のある因子の抽出」について、どのように行うかが焦点となる。本研究では、アンケート結果により統計的に処理を行ったが、統計手法を使うことが必須ではないと考える。従業員のニーズを情報として企業に吸い上げ、昇進意欲に影響する情報を取り上げることが非常に重要なのではないか。「アンケート」「インタビュー」「会議」こういった方法で情報収集するかは、企業の事情により異なると考えられる。

情報収集の対象であるが、ニーズが多様化していることを考慮すれば、職位毎、セクション毎など、細分化するほどニーズは絞れる。しかしそれでは企業として対処が出来ない。企業規模や経営方針、組織構成など条件が企業毎に異なるので一概には言えないが、ニーズに合うロールモデルが育つように環境設定出来る規模での情報収集を考える必要がある。

従業員のニーズをくみ取り、企業が働き方、制度、職場環境といった周辺状況を整

えることで、従業員ニーズに合ったロールモデルが育ちやすい状態を作り出し、効率良く昇進意欲を高めていくことが重要であると考えます。

第5項 実践的インプリケーション

女性活躍に注力している企業が、なぜ今までロールモデルの具象化を行なってこなかったのか。実践的インプリケーションを考える上で、ロールモデルが具象化されてこなかった要因を検討する。

一つは、日本人のマニュアル嫌いである。加護野(1997)は、日本人がマニュアルを使わない理由は「マニュアルを使うと時間がかかる」「仕事のノウハウが伝えられない」の2点であると述べる。具象化を行うのは、抽象的なロールモデルという概念から、具体的に組織に合うようにマニュアル化することである。今まで企業で具象化が採用されなかった理由とも取れる。

二つ目は、日本企業の合理性である。加護野(2010)は日本企業に「目先の合理主義」があることを指摘する。かつて銀行は1円違算すれば勘定が合うまで帰らなかったが、一部の銀行は、残業代とのコスト合理性を比較し、銀行員に1円の怖さを体で教えていた慣行であったにも関わらず、これを止めてしまった。教育を捨てて目先のコスト効果を取ったのである。同様のことが日本企業で行われている。ロールモデルの具象化に置き換えると、従業員ニーズを収集するコストや時間を考えた場合、コストをかけて具象化するよりも、ロールモデルと思われる人物を何人も提示し、結果としてロールモデルとなることを期待したほうが合理的だと判断されている可能性がある。

終身雇用、年功序列制度といった日本的経営は、従業員と企業の生涯にわたる強い連帯感、従業員とのコミットメントの濃さゆえに、ある意味非合理的な経営が可能であったと思われる。さらに、根本的な理由として考えられるのは、性別分業体制の根強さである。筒井(2014)は、女性労働力率は上昇しているが、家庭内の夫婦間家事負担のありかたには大きな変化がないことを指摘する。終身雇用、年功序列制度が当然であった日本企業は、男性に対し大きく昇進意欲を煽る必要はなく、女性に関しては、性別分業による家事負担、育児負担の理由から、昇進を望む声は小さいため、今まででは対応の必要性は低かったと考える。

これまで、多くの日本企業では昇進意欲向上についての優先度合いは低く、近年の女性活躍推進においても、育児休暇などの制度面の充実が優先されてきた。昇進意欲

に対して前向きに取り組む必要が無いことが、ロールモデルの具象化に至らなかった要因である。

女性活躍が推進される背景のひとつとして、将来的な労働力不足が挙げられる。また、厚生労働省の「平成 25 年度雇用均等基本調査」によると、男性の平均賃金は前年比 0.9%の減少であるが、男女間賃金格差は男性 100 として、女性が 71.3 と前年比 0.4 の増加を示している。男性の所得が減少し、女性との格差が縮まっていることや、人口構成、政府対応からみて、女性の社会進出の必要性は今後ますます高まっていく。

そのため、今後優秀な人材の登用について企業は積極的に行っていくと思われ、女性の昇進意欲を高めることも重要なテーマとなってくる。ロールモデルの具象化が行われていなかった要因は、従業員昇進意欲への対応優先度合いが低い中での、性別分業体制を基本文化とした日本企業の体制によるものである。

しかし、今後企業の人材不足と人員構成の変化により、従業員の昇進意欲を高める必要性が増加してくると予想される。

そのような環境の中、ロールモデル具象化の手法は、地方銀行 A や銀行業界にとどまらず、広く一般に有効な示唆に富む手法である。

第 3 節 終わりに

最後に、本研究の限界を 5 つ述べておく。

第 3 章第 1 節でも述べたが、今回の調査では、アンケート結果が天井効果の疑われるものとなっている。アンケートの質問項目に逆転項目などが入っておらず、ポジティブな質問項目が大半であったことから、回答点数が高めになってしまっている。ネガティブ面も掘り起こしていくことで、さらに精度を上げることが出来るだろう。

また、時間の制約もあり出来なかったが、働き方を考えていくなれば、制度面の影響も考慮することでさらに深い分析が可能になったと思われる。加えて、家庭の問題も当然影響することから、婚姻の有無や子供の有無などの調査も行うべきである。

研究は時間の関係もあり、地方銀行 A の 1 部のサンプルでしか行われなかったことから、本研究からの示唆も限定的となっている。加えて、女性支店長がまだ少ないことから、研究結果についても統計的に示されたとは言いがたい。

先行研究において、研究対象が地方銀行であったことから、国内研究を対象を絞ってレビューしたが、それ以外に視野を広げれば、さらに知見が得られた可能性がある。

ロールモデルと昇進意欲の関係性については、昇進意欲喚起の面から非常に意味のある問題であると思われ、時系列的な観点も含め今後の研究の課題となる。制約のある中、限定的ではあるが、地方銀行Aに対する一定の示唆が得られたことに加え、ロールモデルの具象化による昇進意欲の向上施策については、業界に限らず有効な手法を導き出すことが出来た。しかし、昇進意欲の向上は重要度の高い、広く一般の課題であり、さらに深く研究されることが期待される。

謝辞

本研究を遂行し修士論文をまとめるに当たり、多くのご支援とご指導を賜りました神戸大学大学院経営学研究科 高橋潔教授に深く感謝致します。また、熱心なご指導、細部にわたるご助言をいただきました神戸大学大学院経営学研究科 上林憲雄教授、神戸大学大学院経営学研究科 平野光俊教授、岡山大学大学院社会文化科学研究科 余合淳准教授に深く感謝の意を表します。また、論文作成におきまして、多くのご助言・ご協力をいただきました社内外の方々、アシスタントをしてくださったゼミ生の皆様、卒業生の皆様、インタビュー調査、アンケート調査にご協力いただきました企業の皆様、お手伝いいただきました大学の関係者の方々にもこの場をお借りして感謝の意を表したいと思います。ご協力ありがとうございました。そして、ゼミの仲間、MBAの同級生には、至る所で力をいただき、サポート頂いたこと、心より感謝いたします。

参考文献

- 羽田野慶子（2007）「女性のキャリア形成に関する調査研究」『国立女性教育会館研究ジャーナル』 Vol.11 , pp.103-112.
- 堀井希依子（2015）「わが国における女性管理職研究の展望」『共栄大学研究論集 13』 pp.75-93.
- 本間道子（2010）「我が国におけるリーダーシップの現状と社会心理学的背景」『日本女子大学現代女性キャリア研究所紀要：ri-wac journal』 pp.43-65.
- 加護野忠雄（1997）『日本型経営の復権「ものづくり」の精神がアジアを変える』PHP 研究所 pp.236-246.
- 加護野忠雄（2010）『経営の精神 我々が捨ててしまったものは何か』生産性出版
- 川口章（2012）「昇進意欲の男女比較」『日本労働研究雑誌』 No.471 , pp.42 -57.
- 小泉大輔・朴弘文・平野光俊（2013）「女性活躍推進策が若年女性のキャリア自己効力感に与える影響」『経営行動科学』第26巻,第1号 pp.17-29.
- 厚生労働省(2014)「平成25年度雇用均等基本調査」
- 森川正之（2014）「女性・外国人取締役はどのような企業にいるのか？-サーベイデータによる分析-」『RIETI Discussion Paper Series 14-j-025』
- 守島基博（2008）「今、公正性をどう考えるか：組織内公正性論の視点から」『RIETI Discussion Paper Series 08-j-060』
- 榎田智子・杉浦裕晃（2014）「女性管理職育成・登用に関する施策のための予備的考察 -働く女性のロールモデル提示の重要性」
- 大内章子（2012）「大卒女性ホワイトカラーの中期キャリア」『ビジネス&アカウンティングレビュー』第9号, pp.85-105.
- 及川千都子・桜井茂男（2006）「役割モデルと制御焦点が内発的動機づけに与える影響」『筑波心理学研究』（32）, pp.73-82.
- 奥林康司・上林憲雄・平野光俊（2003）『入門 人的資源管理』中央経済社
- 太田美緒・前田樹海（2009）「文献に見るわが国の看護教育におけるロールモデルの概念」『長野県看護大学紀要』11, pp.51-61.
- 坂田桐子（2014）「選好や行動の男女差はどのように生じるか-性別職務分離を説明する社会心理学の視点」『日本労働研究雑誌』 No.648, pp.94-104.
- 高田朝子（2013）「女性管理職育成についての定性的調査からの一考察-背中をおした

事象とは何か-」『経営行動科学』第 26 巻第 3 号, pp.233-248.

筒井淳也 (2014) 「女性の労働参加と性別分業 -持続する「稼ぎ手」モデル-」『日本労働研究雑誌』No.648, pp.70-83.

山田菊子・岡村美好・日下部治 (2011) 「土木分野における女性技術者の現状と支援の動向」『土木教育』第 53 巻 3 号, pp.107-112.

山本寛 (2000) 『昇進の研究』創成社

安田宏樹 (2009) 「総合職女性の管理職希望に関する実証分析 - 均等法以後入社 of 総合職に着目して」『経済分析』181 号, pp.23-45.

渡辺三枝子 (2009) 「女性のキャリア形成支援のあり方-「ロールモデルに関する調査研究」の結果から-」『国立女性教育会館研究ジャーナル』vol.13, pp.16-26.