

女性の仕事に対するモチベーションについての考察

1200409 圓藤雛乃

高知工科大学 経済・マネジメント学群

第1章 はじめに

1-1 背景

現在の日本では、少子高齢化や生産年齢人口（15歳～64歳）の減少が深刻な問題となっている。2019年1月1日時点で総務省が行った住民基本台帳に基づく人口動態調査によると、人口は10年連続で減少しており、その減少幅は1968年の調査開始以来最大の約43万人であった（日本経済新聞、2019）。これに伴い、生産年齢人口も前年から約61万人減少しており、これは今後我が国のGDPの低下を招く可能性がある（厚生労働省、2013）。このような状況の中で、労働力不足解消の観点からも女性の社会進出について検討することは重要であると考えられる。

1-2 日本における女性労働の特徴

わが国では1986年に男女雇用機会均等法が施行された。この法律は、募集や採用から退職までの雇用上の男女の均等取り扱いを定めたものであるが、罰則を伴う禁止規定をもつものではない。そのため、法律制定後も依然として就業上の男女間格差は存在する。

他の先進国と比較して我が国の女性労働の特徴は大きく分けて3点挙げることができる。

第1に雇用形態である。わが国では女性に占める非正規労働者比率が高い。例を挙げると、女性のパートタイム比率の高さは、イギリスやオランダ、スウェーデンなどと同様であるが、日本の場合、正規労働者と比較して非正規労働者の処遇に格差が生じている点に特徴がある（武石、2006）。

第2の特徴は、就業分野が男女間で大きく異なっている点である。わが国は、女性は男性と比較して中小企業で働く割合が高く、職業に関しては管理的職業で女性比率が極端に低い（武石、2006）。管理的職業とは事業経営の方針の決定、経営方針にもとづく執行計画の樹立、業務の監督・統制など、経営体の全般または課（課相当を

含む）以上の内部組織の経営・管理に関する仕事を指し、これには国・地方公共団体の各機関の公選された公務員を含む（労働政策研究・研修機構、2011）。

第3に、男女の賃金格差の問題である。男女間賃金格差は年々縮小しているものの、諸外国と比較すると大きい点が挙げられる。男性の賃金を100としたとき日本の女性の賃金は73.4であり（厚生労働省、2018）、韓国に次いで世界でワースト2位である。この格差の主な要因として、勤続年数、職階の違い、雇用形態などが挙げられる。しかし、学歴、職業、勤続年数、企業規模等賃金に影響するあらゆる条件を考慮して比較しても格差は残るため、この部分は性別による格差とみることができる（武石、2006）。

第2章 先行研究

McKinsey & Company（2007）は、トップマネジメントにおけるジェンダー・ダイバーシティの優れた企業の中から、時価総額が1.5億ユーロ以上のヨーロッパ大手企業89社において、財務パフォーマンスについて分析した。分析結果によれば、平均ROE、EBIT、株式リターンはともにこれらの企業が産業平均を上回っている。

また、企業の組織論的なアプローチから分析を行った結果、トップマネジメントにおける女性の存在が、社内管理職の機能やモチベーションを高め、トービンのQ、ROA、ROEなどを向上させる。これにより企業全体のパフォーマンスが向上する（Dezso and Ross、2012）。さらに、全上場企業の女性役員比率をもとに、女性役員比率が10%以上の企業について調査した結果、これらの企業の営業増益率、ROE、PBRはともに全上場企業平均を上回った。加えて、営業利益の伸びが平均よりも大きかった（日本経済新聞朝刊、2017）。

我が国の女性管理職比率は伸び悩んでいるが、多くの先行研究で女性が指導的地位にいる場合、その企業の業

績に良い影響を与えることが明らかになっている。

次に、結婚や出産に着目した先行研究についてレビューする。川口（2005）によると、アメリカやイギリスなどをはじめとする海外の研究では、年齢、学歴、勤続年数などを調整してもなお結婚・出産ともに男性の賃金に正の効果を有するが、女性賃金に対して結婚はほとんど効果がなく、出産は負の効果があるとされている。一方で、それらの研究と日本のデータを用いて賃金を推定したものを比較すると、日本では結婚・出産とともに男性賃金に正の効果、女性賃金には負の効果があることが示されている。

また、労働政策研究・研修機構（2014）が2012年に行った質問紙調査によると、100～299人規模及び300人以上規模の企業とも女性管理職は男性と比べて未婚の割合が高い。さらに、有配偶で子供のいる男性管理職は7割～8割なのに対して、女性管理職は約3割に過ぎない。

第3章 研究課題

以上の議論から、諸制度の整備以前に職場において女性の上昇志向は高まらないのではないか、と考えることができる。これが本研究の基本的な問題意識である。

加えて、仕事へのモチベーション及び上昇志向の指標の一つと考えられる昇進意欲について男女間の差異に着目した先行研究として、川口（2012）、安田（2012）が挙げられる。

川口（2012）、安田（2012）では、個人属性や企業属性を調整したうえで、女性の昇進意欲や昇進希望は男性と比較して非常に低いことが明らかになっている。川口（2012）は、実証分析の結果、女性の昇進意欲を高めるためには均等化施策が有効であると述べている。さらに、積極的改善措置（ポジティブ・アクション）を熱心に実施している企業では男女ともに昇進意欲が高いこと、女性管理職が多い企業では女性の昇進意欲が高いこと、また仕事と育児の両立支援施策は女性の昇進意欲と有意な関係がなく、男性の昇進意欲とは負の相関関係があることなどが明らかになっている。安田（2012）によれば、女性の場合、自身がスペシャリストタイプの社員であると認識している女性は管理職希望が弱く、面倒見

の良い上司の下で働く女性は管理職希望が強いこと、一方男性正社員の場合は、チーム作業である仕事や職場で働く男性の管理職希望が弱く、反対に裁量性の高い仕事や職場で働く男性の管理職希望が強い傾向が示され、昇進希望を規定する要因は男女で大きく異なることが示されている。

さらに、女性に焦点を当てたモチベーションについての先行研究には、田中（2010）、武石（2014）がある。対象者をホワイトカラーの女性に限定し、仕事へのモチベーションの規定要因を分析した結果、総合職であること、人事考課が公平であること、上司と良好な人間関係が構築できていること、及び昇進・昇格ができることが女性のワークモチベーションに影響を与えると示されている（田中、2010）。ここで、ホワイトカラーとは管理、事務、専門技術、販売など、直接生産に携わらない職務に従事している労働者のことである（田中、2010）。武石（2014）においては、上司のマネジメントが男女双方の昇進意欲を高めるために重要であり、女性だけに限定すると企業の実施する女性活躍推進や両立支援施策の取り組みだけでは不十分であり、それが職場の環境を通して女性に認知されることで、女性の昇進意欲が高まる可能性が指摘されている。

本章の問題意識と先行研究の結果に基づいて、本研究では日本において女性が仕事に対してどのような志向性を有しているのかを明らかにすることを目的とする。これは、私たちの仕事に対するモチベーションは、これまで長年にわたり形成されてきた職場環境の影響を受けるという論理に基づいている。

以下が本研究の仮説である。

- I. 「勤続年数が長いほど、モチベーションは低下し、その変化幅も大きくなる。」
- II. 「男性と比較して、女性のほうがモチベーションの変化幅が大きい。」
- III. 「仕事のモチベーションは、男性と比較して、女性のほうが職場環境に関連する要因の影響を受ける。」

第4章 研究方法

本研究では、アルバイトを除く現在働いている男女 85

名を対象に質問紙調査を実施した（ただし、1名は性別を回答しなかったため、男女比較の分析からは除外している。）。調査期間は2020年1月23日～27日であり、調査には紙媒体とインターネットサービスであるGoogleアンケートフォームの両方を用いた。質問項目は、勤続年数、性別、入社（就職）時（以下、入社時）の仕事に対する期待度及びモチベーション、現在の仕事に対する期待度及びモチベーション（以下、モチベーション）、入社時から現在のモチベーションに変化した要因を13の選択肢の中から3つ選択してもらう質問で構成されている。モチベーションは10点スケールで測定した。これらの選択肢は、福利厚生（休暇制度・手当など）（以下、福利厚生）、教育研修制度、報酬（賞与含む）（以下、報酬）、仕事への慣れ、職場の雰囲気、ロールモデル（お手本となる人物・目標にできる存在）の有無（以下、ロールモデルの有無）、仕事のやりがい、将来のキャリア設計（結婚・出産・昇進など）（以下、将来のキャリア設計）、結婚、出産、育児、家族の面倒（親の介護など）（以下、家族の面倒）、及び昇進とした。なお、これらの質問項目及び選択肢は筆者の考えに基づくものである。そのうえで変化要因の13の選択肢を以下のように分類して考察を加えた。

- ① 企業側の制度に基づくもの
福利厚生、教育研修制度、報酬
- ② 回答者本人の心情や性格により左右されるもの
仕事への慣れ、職場の雰囲気、ロールモデルの有無、仕事のやりがい、将来のキャリア設計
- ③ 就職後事後的に発生するもの
結婚、出産、育児、家族の面倒、昇進

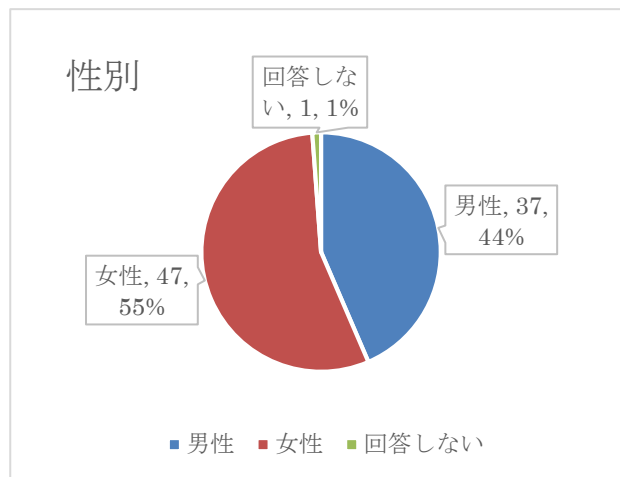
また、分析を行う上で、勤続年数が1年未満や端数の回答は切り上げて集計した。

第5章 結果

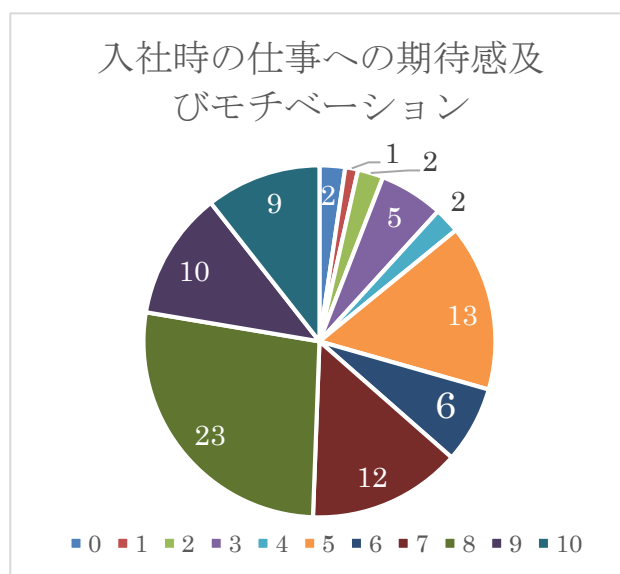
総論

グラフ1からグラフ4は調査結果を示している。回答者の勤続年数については、勤続年数1年21名、2年7名、3年7名、4年4名、5年4名、6年1名、7年2名、9年3名、10年3名、11年3名、12年4名、13年

1名、14年3名、15年2名、19年1名、20年3名、22年1名、23年3名、26年3名、27年2名、29年2名、30年2名、31年1名、32年2名であった。

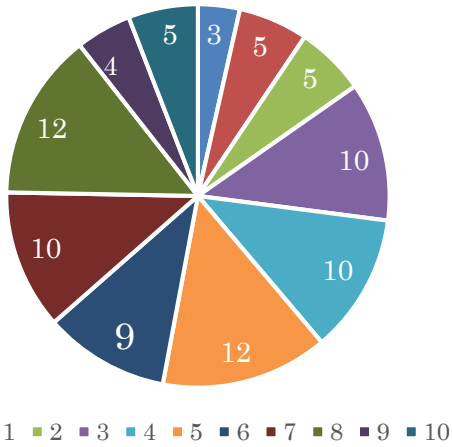


グラフ1 (筆者作成)



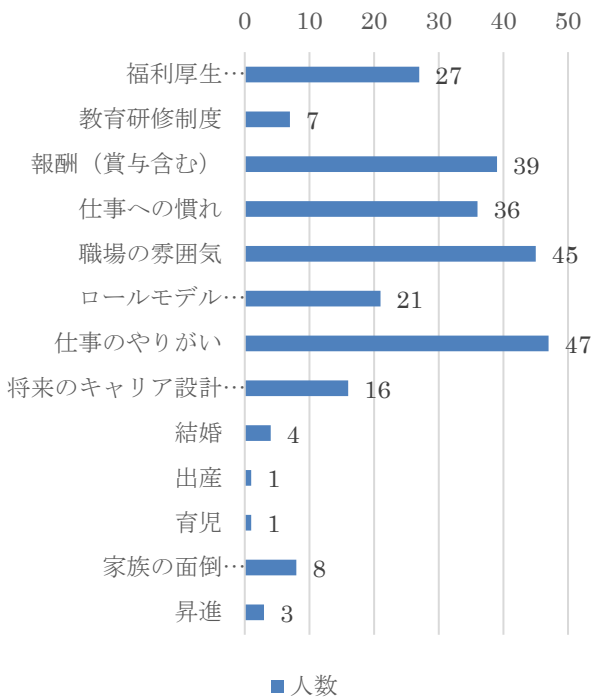
グラフ2 (筆者作成)

現在の仕事への期待感及びモチベーション



グラフ 3 (筆者作成)

入社時から現在のモチベーションに変化した要因 (3つ選択)



グラフ 4 (筆者作成)

グラフ 2 とグラフ 3 を比較すると、入社時のモチベーションが 8 以上であった割合は約 49.5%であり、現在の

モチベーションが 8 以上であった割合は約 24.7%と約 24.8%低下していた。変化要因である 13 の選択肢で最も多かったのは「仕事のやりがい」であり (55.3%)、次いで「職場の雰囲気」(52.9%)、「報酬」(45.9%)であった (グラフ 4)。これを前章で示した 3 つに分類すると、上位 2 つの選択肢は②の回答者本人の心情や性格に左右されるものに、また「報酬」は①の企業側の制度に基づくものに分類される。

次に、調査結果を詳細に検討していくと以下の興味深い点がいくつか確認できた。

- 1 入社時比較的モチベーションが高かった (8 以上) の男性 17 名と女性 22 名を比較すると、変化幅の平均値は男性約 2.65、女性は約 3.82 と女性のほうが大きい。
- 2 勤続年数が 5 年以下の男女で入社時から現在のモチベーションが高まっている男女の変化要因には「職場の雰囲気」が含まれていた。
- 3 現在のモチベーションを 10 と回答した人たちの変化要因には共通して「仕事のやりがい」が含まれていた。

第 6 章 まとめ

6-1 考察

総論

第 5 章の調査結果を踏まえ、以下の考察を提示する。

入社時より現在のモチベーションが低下していることから、仕事への慣れや職場環境などから何らかの影響を受け、働き続けるにつれて仕事へのモチベーションは低下していくことが推測できる。一方で、得られたデータを精査していくと、回答者の中で比較的勤続年数が長い (勤続年数 20 年以上) 19 名のうち 5 名の回答者は入社時よりもモチベーションが上昇していた。さらに、この 5 名のうち 3 名は現在のモチベーションが 10 であり、したがって勤続年数が長いと必ずしもモチベーションが低下していくわけではないことも明らかになった。ただし、この調査の直前にやりがいのある仕事を成功させた、昇進した等の可能性があることも否定できない。

変化要因について、「仕事のやりがい」及び「職場の雰

困気」は回答者の過半数が選択していた。これは仕事に対するモチベーションがこれらの要因により変化しやすいということを示しており、職場の満足感が高いほど、仕事の達成感が優位に高まるという田中（2010）と整合的である。すなわち、職場の雰囲気や報酬などによって達成感や充足感が高まることで、仕事へのやりがいが高まりモチベーションも上昇すると考えられる。その反対も同様に、達成感や充足感が高まらなると、仕事へのやりがいを感じられず、モチベーションが低下すると推察できることから、モチベーションを促進させる要因と阻害する要因は対である可能性が指摘できる。

入社時から現在のモチベーションに変化した要因を第4章で分類した3つの項目に基づいて調査結果を検討すると、変化要因を3つともすべて①の企業側の制度に基づくものを選択した回答者は3名おり、それらは全員女性であった。このことから、女性のほうが内的価値よりも外的価値に影響を受けやすいことが考えられる。ここで内的価値とは、仕事に取り組むことそのものに内在する価値であり、専門性や自律性をはじめとして、仕事の面白さや達成感などにあたる。一方で外的価値とは、仕事を遂行するにあたっての労働条件や職場環境に関する特性であり、金銭的報酬や雇用の安定性、昇進機会、職場での人間関係、私生活との両立などが含まれる（田藤、2017）。したがって、現在日本政府や多くの企業が推し進めている均等化施策や両立支援施策は女性のモチベーションを変化させるうえで重要であることが推測でき、これは川口（2012）と僅かに異なる結果が確認できた。

以下は第5章の項目に対応している考察である。

- 1 モチベーションの変化幅は女性のほうが大きいことから、女性は男性と比較して時間とともにモチベーションが変化しやすい傾向にある。女性の仕事へのモチベーションの変化には、公平な人事考課や上司からのステップアップの打診などが密接に関係しているため（田中、2010）、男女で異なる業務内容や対応、依然として残るステレオタイプな組織風土などからストレスを受け、変化を引き起こしている可能性がある。
- 2 勤続年数5年以下の男女で入社時から現在のモチベ

ーションが高まっている男女の変化要因には「職場の雰囲気」が含まれていたことから、勤続年数が短いと上司や職場環境から受ける影響は大きい。田中（2010）では、部下の能力を生かすのも、やる気を促すのも、上司がその部下を認めて評価することが重要であり、上司の承認によって部下の様々な可能性が開かれると述べられている。これは特に比較的勤続年数が短い（勤続年数5年以下）人に当てはまる可能性が高いと考えられるため、このような結果になったと推測できる。また、上司のマネジメントは男女双方の昇進意欲だけでなく、仕事へのモチベーションにも大きな影響を与えうると考えられる。

- 3 勤続年数にかかわらず、現在のモチベーションを10とした回答者には共通して「仕事のやりがい」が含まれていたことから、仕事へのモチベーションを高めたまま仕事に取り組むためには内的価値にアプローチすることが重要である。反対に仕事自体に価値を見出していると勤続年数にかかわらず、高いモチベーションを維持した状態で仕事に取り組むことができると示唆される。

6-2 結論と今後の課題

本研究では、職場における女性の上昇志向は高まらないのではないかという問題意識に基づき、女性が仕事に対してどのような志向性を有しているのか検討した。分析の結果、勤続年数が長いほどモチベーションは低下し、その変化幅が大きいということは一概には言えず、男性と比較して女性のほうが働き始めてからのモチベーションの変化幅は大きいことが明らかになった。したがって、働き続けるうえで、仕事へのモチベーションは女性のほうが変化しやすいことがわかる。また、職場環境から受ける影響には男女で特徴的な差はみられず、モチベーションを高めたまま仕事に取り組むためには仕事のやりがいや職場の雰囲気が重要であると考えられる。職場環境や職種に適応できたかという個人的な問題や職場内における人間関係等の要因が、仕事へのモチベーションと密接に関係している傾向が確認された。

以上をまとめると、仮説Ⅰ「勤続年数が長いほど、モチ

ベーションは低下し、その変化幅も大きくなる。」についてはおおそ支持が得られ、仮説Ⅱ「男性と比較して、女性のほうがモチベーションの変化幅が大きい。」については支持が得られる結果となった。一方で、仮説Ⅲ「仕事のモチベーションは、男性と比較して、女性のほうが職場環境に関連する要因の影響を受ける。」については支持が得られなかった。この要因として考えられるものは、勤続年数の短い男性回答者が多く（37名中21名）、新卒者や第二新卒者の離職率が高まる中で、以前より職場環境の重要性が叫ばれているからである、というものである。

本研究にはいくつかの限界がある。まず、調査対象者の数が少ないため限定的な結果しか得られていないことである。また、変化要因の選択肢を3つに分類した項目の、③は就職後事後的に発生するものとしたが、就職する以前から発生していた可能性も考えられる。加えて、本研究は個人の価値観や感じ方に大きく左右される。例えば、変化要因の一つとした「昇進」であるが、責任のある仕事を任されてモチベーションが上昇する人もいれば、責任が重くなりモチベーションが低下する人もいる。回答者の性格調査も行った上で調査対象の数を増やし、変化要因も各項目優先順位をつけてもらうという回答の仕方にするにより厳密な結果が得られることが期待される。

最後に、ここまで女性のモチベーションや社会進出に着目して議論してきたが、女性は結婚や出産後も働くべきであると主張したいわけではない。性別に関係なく、働き続けることを当たり前選択肢の一つに入れることのできる社会を目指す必要があると考えている。女性の仕事に対するモチベーションを高めるために、報酬や福利厚生といった制度の整備も重要であるが、職場の雰囲気が悪い場合、これらの制度が導入されてもその実効性は高まらないかもしれない。事実、本研究の結果は、職場の雰囲気を改善し、仕事そのものの価値を見出すことがモチベーションに大きな影響を与えることを示唆している。

第7章 引用・参考文献

・日本経済新聞「人口減少幅最大の43万人、外国人は最多 人口動態調査」（2019年7月10日付）

<https://www.nikkei.com/article/DGXMZO47178730Q9A710C1EA1000/>（最終閲覧日：2019年12月22日）

・PRESIDENT Online「上野千鶴子氏が語る『2020年女性管理職30%』の処方箋」（2016年2月10日）

<https://president.jp/articles/-/17305>（最終閲覧日：2019年12月26日）

・日興フィナンシャル・インテリジェンス株式会社 SMBC日興証券グループ（2015）「平成26年度産業経済研究委託事業（企業における女性の活用及び活躍促進の状況に関する調査）報告書」p104～p132

https://www.meti.go.jp/meti_lib/report/2015fy/000145.pdf（最終閲覧日：2020年2月12日）

・McKinsey & Company（2007）“Women Matter Gender Diversity, a Corporate Performance Driver,”
<https://www.mckinsey.com/~media/McKinsey/Business%20Functions/Organization/Our%20Insights/Gender%20diversity%20a%20corporate%20performance%20driver/Gender%20diversity%20a%20corporate%20performance%20driver.ashx>（最終閲覧日：2020年2月12日）

・Dezso, C. And D. Ross（2012）, “Does Female Representation in Top Management Improve Firm Performance? A Panel Data Investigation,” Strategic Management Journal 33 p1072-1089

・山本紗世 日本経済新聞朝刊 「女性役員、多いと好業績 多様性重視が強み」（2017年2月4日付）

<https://style.nikkei.com/article/DGXMZO12387470R00C17A2TY5000?channel=DF130120166072>（最終閲覧日：2018年10月12日）

・奥井めぐみ・大内章子・脇坂明（2017）「管理職の男女間賃金格差は存在するのか」『学習院大学 経済論集』第54巻 第2号

http://www.gakushuin.ac.jp/univ/eco/gakkai/pdf_files/keizai_ronsyuu/contents/contents2017/5402/5402okui/5402okui.pdf（最終閲覧日：2019年1月28日）

・厚生労働省（2013）「労働市場分析レポート 第12号」

https://www.mhlw.go.jp/seisakunitsuite/bunya/koyou_roudou/koyou/roudou_report/dl/20130628_03.pdf (最終閲覧日：2020年1月5日)

・武石恵美子『双書 ジェンダー分析9 雇用システムと女性のキャリア』勁草書房(2006年)

・厚生労働省(2018)「平成29年『賃金構造基本統計調査』の結果 ～女性の賃金は過去最高で、男女間賃金格差は過去最小～」

<https://www.mhlw.go.jp/toukei/itiran/roudou/chingin/kouzou/z2017/dl/12.pdf> (最終閲覧日：2019年1月7日)

・川口章(2005)「結婚と出産は男女の賃金にどのような影響を及ぼしているのか」日本労働研究雑誌 p42～p55

<https://www.jil.go.jp/institute/zassi/backnumber/2005/01/pdf/042-055.pdf> (最終閲覧日：2019年11月24日)

・独立行政法人 労働政策研究・研修機構(2014)「調査シリーズ No.119 男女正社員のキャリアと両立支援に関する調査結果(2) 一分析編一」

<https://www.jil.go.jp/institute/research/2014/119.html>
(図表あり)

<https://www.jil.go.jp/institute/research/2014/documents/0119.pdf> 全文(最終閲覧日：2020年1月8日)

・川口章(2012)「昇進意欲の男女比較」日本労働研究雑誌 p42～p57

<https://www.jil.go.jp/institute/zassi/backnumber/2012/02-03/pdf/042-057.pdf> (最終閲覧日：2020年2月5日)

・安田宏樹(2012)「管理職への昇進希望に関する男女間差異」p134～p154

https://www.iss.u-tokyo.ac.jp/iss/pdf/iss6401_134154.pdf
(最終閲覧日：2020年2月3日)

・西村智・呼敏娜(2017)「管理職女性の昇進意欲の決定要因」経済学論究第70巻第4号 p25～p49

・田摩裕祐(2017)「日本社会における仕事の価値の長期的な推移」日本労働研究雑誌 No.684 p49～p58

<https://www.jil.go.jp/institute/zassi/backnumber/2017/07/pdf/049-058.pdf> (最終閲覧日：2020年2月7日)

・田中規子(2010)「女性ホワイトカラーのモチベーショ

ン研究 ―日本の総合職と一般事務職に着目して―」

人間文化創成科学論叢 第13巻

[file:///C:/Users/user.user/PC/AppData/Local/Packages/Microsoft.MicrosoftEdge_8wekyb3d8bbwe/TempState/Downloads/26_247-257%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/user.user/PC/AppData/Local/Packages/Microsoft.MicrosoftEdge_8wekyb3d8bbwe/TempState/Downloads/26_247-257%20(1).pdf) (最終閲覧日：2020年2月10日)

・田中規子(2010)「大卒女子の仕事の「やりがい」の規定要因——ホワイトカラー総合職第1期生の視点を中心として」SSJ Data Archive Research Paper Series No.44『雇用システムの現状と問題』東京大学社会科学研究所附属社会調査・データアーカイブ 研究センターp25～p42
<https://csrda.iss.u-tokyo.ac.jp/rps/RPS044.pdf> (最終閲覧日：2020年2月10日)

・武石恵美子(2014)「女性の昇進意欲を高める職場の要因」日本労働研究雑誌 No.648 p33～p47

<https://www.jil.go.jp/institute/zassi/backnumber/2014/07/pdf/033-047.pdf> (最終閲覧日：2020年2月10日)