

A市女性職員の管理職昇任意欲 に影響を与える要因の分析

学籍番号 51218007 加藤裕介

内容

第1章 研究の背景.....	7
第2章 先行研究	8
第1節 企業職員を含む、昇任(昇進)意欲に関する先行研究	8
第1項 管理職昇任意欲への影響に男女差が生まれる構造の確認(職場重視モデルと家族重視モデル)	8
第2項 管理職昇任意欲への影響要因	12
①個人の属性	12
●性別.....	12
●配偶者の有無.....	12
●元来持っている仕事についての考え方	13
②仕事・職場状況要因.....	13
●昇任・異動の構造:「おそい昇進」の存在	13
●キャリアパス	14
第2節 地方公務員女性の管理職昇任意欲に関する先行研究.....	14
第1項 自治体職員の置かれた環境.....	14
①地方自治の推進・公務員数の減少・業務負担の増大	14
②試験によらない昇任.....	16
第2項 地方公務員の管理職昇任意欲への影響要因	18
①個人の属性	18

●性別.....	18
●配偶者の有無.....	18
●元来持っている仕事についての考え方	19
②仕事・職場状況要因.....	19
●昇任・異動の構造:「おそい昇進」の存在の確認.....	19
●キャリアパス	20
●給与.....	20
第3節 先行研究を踏まえ、本研究に取り組む意味	21
第1項 高い雇用安定性を有する地方公務員の管理職昇任意欲研究の独自性	21
第2項 より広く地方公務員女性職員へ一般化されうる研究結果の探究	22
第3項 昇任管理の手法	22
第3章 本研究の目的	22
第1節 対象とする地方公共団体の選定	22
第1項 「地方」における都市一周辺という関係性の中の「地方都市」.....	23
第2項 地方自治法上の区分としての中核市	24
第3項 A市概況.....	24
①A市職員の男女共同参画に関する取り組み	24
②A市平成期から現在に至るまでのジェンダー平等を巡る職場環境.....	26
③県内市最下位の女性管理職割合	27
④課長補佐昇任試験の廃止.....	28

第 4 項 比較対象としての同一都道府県内他都市 B 市.....	29
第 2 節 目的.....	30
第 1 項 A 市女性職員の管理職昇任意欲への影響要因と関係性を明らかにする	30
①目的1:先行研究の示す通り、女性の管理職昇任に不利に働き、管理職昇任意欲に負の効果をもたらす状況・要素・構造は、「地方都市」である A 市の自治体職員の「管理職」昇任意欲においてにも当てはまるか	30
②目的2:昇任試験の廃止前後で、管理職昇任意欲はどのように変化したのか	31
第 2 項 すでに管理職として昇任しうる経験年数に達しながらも、何らかの理由で昇任していない女性職員は、その選択の結果をどのように受け止めているのかを明らかにする	32
①目的 3:非管理職であることは、職業人生におけるキャリア達成感覚にいかなる影響を及ぼすか	32
第 4 章 実証的分析(予備調査)	35
第 1 節 予備調査の概要	35
第 1 項 目的・対象者・方法	35
①目的と対象者.....	35
②方法.....	36
第 2 項 質問内容と理由.....	37
第 2 節 予備調査の結果.....	40
第 1 項 全体の傾向	40
第 2 項 各クラスター毎の考察	41
1 異動経歴と職務経験に対する捉え方	41

2 職務意欲とキャリア意識	47
3 管理職イメージ	52
4 管理職に必要なスキル	56
5 組織の人間関係に対する意識	56
6 ワークライフバランス	57
7 課長補佐昇任試験受験者の減少理由	60
8 昇任試験廃止前後の変化	62
9 昇任を巡る人事制度・職場の雰囲気	63
第3節 目的1～3に対する、予備調査前時点で立案した仮説の検証	67
第1項 <目的1> 先行研究の示す通り、女性の管理職昇任に不利に働き、管理職昇任意欲に負の効果をもたらす状況・要素・構造は、「地方都市」である A 市の自治体職員の「管理職」昇任意欲においてにも当てはまるか	67
第2項 <目的2> 昇任試験の廃止前後で、管理職昇任意欲はどのように変化したのか	67
第3項 <目的3> 非管理職であることは、職業人生におけるキャリア達成感覚に いかなる影響を及ぼすか	68
第4節 本章のまとめ	68
第5章 実証的分析(質問紙調査結果分析)	69
第1節 質問紙調査結果分析の目的	69
第2節 方法	69
第3節 結果	72
第1項 有効回答数	72

第2項 尺度構成	73
問1 ワーク・ライフ・バランスについて	73
問2 管理職昇進に対する考えについて	73
問3 課長補佐選考試験の廃止について	76
問4 課長補佐のイメージについて	77
問5 課長のイメージについて	80
第3項 属性と各尺度との関係	84
1 性別	84
方法	84
結果	84
2 年齢層別	87
方法	87
結果 問1「ワーク・ライフ・バランスについて」	87
結果 問2「管理職昇進に対する考えについて」	88
結果 問3「課長補佐選考試験の廃止について」	91
結果 問4「課長補佐のイメージについて」	94
結果 問5「課長のイメージについて」	99
3 管理職/非管理職	100
方法	100
結果 問1「ワーク・ライフ・バランスについて」	101

結果 問 2「管理職昇進に対する考えについて」	101
結果 問 3「課長補佐選考試験の廃止について」.....	103
結果 問 4「課長補佐のイメージについて」	104
結果 問 5「課長のイメージについて」.....	106
4 子あり/無し	107
方法	107
結果	108
第 4 節 本章のまとめ	111
第 6 章 結論	112
第 1 節 本研究の結論	112
第 1 項 <目的 1> 先行研究の示す通り、女性の管理職昇任に不利に働き、管理職昇任意欲に負の効果をもたらす状況・要素・構造は、「地方都市」である A 市の自治体職員の「管理職」昇任意欲においてにも当てはまるか	113
第 2 項 <目的 2> 昇任試験の廃止前後で、管理職昇任意欲はどのように変化したのか	113
第 3 項 <目的 3> 非管理職であることは、職業人生におけるキャリア達成感覚にいかなる影響を及ぼすか	114
第 4 項 本研究の限界	114
第 2 節 本研究の結論を踏まえた政策的示唆	115
参考文献	116

第1章 研究の背景

政府が2003年に掲げた「社会のあらゆる分野において、2020年までに、指導的地位に女性が占める割合が、少なくとも30%程度になるよう期待する」(2003年6月20日男女共同参画推進本部決定)という目標の達成に向けて、経済団体、職能団体、企業、大学、研究機関は努力を積み重ねており、地方公共団体も同じく取り組みを進めてきた。2015年、女性の職業生活における活躍の推進に関する法律(平成27年法律第64号)が成立したことにより、同法19条に基づき、地方公共団体は、事業主行動計画策定指針に即して、特定事業主行動計画を策定し、管理的地位にある職員に占める女性職員の割合について定量的な数値目標を定め(同法同条3項)、毎年少なくとも1回、特定事業主行動計画に基づく取組の実施の状況を公表しなければならない(同法同条6項)とされ、女性管理職割合の増を目指した。しかし、市町村職員の女性管理職割合は、2020年時点で本庁課長相当職が17.8%(政令指定都市16.9%)、本庁部局長・次長相当職が10.1%(政令指定都市10.8%)と振るわず、依然として、地方公共団体にて指導的地位にある女性は少ない。

また、昇任意欲については、近年その低さ、とりわけ「昇任忌避」とでもいうべき現象が地方公務員にも広がっているとされる。昇任とは、職員を、法令、条例、規則その他の規程により公の名称(職務の級、組織上の地位等)が与えられている職で、その現に有するものより上位のものに任命することをいう(稲継,2010)¹。昇任意欲の低さは男女ともに見られ²、管理職への昇任に限らず昇任意欲全般が低下しているとの指摘もある³。

企業、大学、研究機関などとは異なる特徴をもつ組織である地方公共団体の女性職員の管理職昇任意欲を巡っては、どのような影響要因が指摘されるであろうか。本研究は、「A市女性職員の管理職昇任意欲に影響を与える要因の分析」を表題とし、ある地方公共団体(A市)において職員に対する面接調査および質問紙調査を実施した結果の分析などをもとに、A市職員の管理職昇任意欲に影響を与える要因を分析し、とりわけ女性職員に対する影響を精査し、以て地方公共団体において指導的地位にある女性が少ない原因と政策的対応への示唆を得る学問的貢献を目指す。次章では、先行研究の分析を通じて、本研究の射程を示す。なお、本研究では、先行研究の引用などの都合上「地方公共団体」「地方自治体」の表記が混在することがあるが、同一の意味として使用する。

¹ 稲継裕昭(2010). 地方公務員の組織と地方公務員・人事行政 村松岐夫(編著) テキストブック 地方自治 第6章(pp.113-136) 東洋経済新報社

² 大槻奈巳(2017). 若年層男女の管理職志向 日本女子大学現代女性キャリア研究所シンポジウム:なぜ女性は管理職になりたがらないのか 日本女子大学 pp.20 <<https://riwac.jp/admin/wp-content/uploads/2018/10/a4e9249a57cb48b5fd53f491c247dcab.pdf>>2024年5月8日最終アクセス

³ 朝日新聞(2008). 出世イヤ?若手市職員 係長昇任受験、9年で3分の1 名古屋 7月14日夕刊

第 2 章 先行研究

第 1 節 企業職員を含む、昇任(昇進)意欲に関する先行研究

第 1 項 管理職昇任意欲への影響に男女差が生まれる構造の確認(職場重視モデルと家族重視モデル)

本節では、地方公務員の管理職昇任意欲のみならず、企業職員を含む昇任(昇進)意欲一般に関する先行研究について概観する。第 1 項では、管理職昇任意欲に関する指摘を概観し、女性労働者の昇進意欲が、女性が置かれた環境に影響を受けており、とりわけ男性とは異なる形で昇進意欲に影響を受け、えてして男性よりも不利な状況下にある構造を確認する。第 2 項では、管理職昇任意欲への影響要因としてこれまで指摘されてきた項目を確認し、女性労働者が不利な状況に置かれる構造を生み出す原因・背景に関する研究を概観する。

安田(2009)は、「女性労働者の処遇等に関する調査 2004」(21 世紀職業財団)の個票データである「女性労働力調査」を用い、男女雇用機会均等法施行以降に入社した調査時点 39 歳以下・非管理職・総合職女性を対象として、日本で女性管理職が少ない要因を総合職女性の管理職昇進意欲をもとに分析している。

まず、「女性労働力調査」における回答から女性の管理職希望の有無について確認している。いずれの年齢層(25 歳未満、25-29 歳、30-34 歳、35 歳-39 歳の 4 区分)においても明確に「管理職になりたい」と回答している女性が 2 割前後にとどまっており、最も管理職希望の強い区分「25-29 歳」の女性においても「管理職になりたい」(23.78%)は「管理職になりたくない」(30.49%)より 6%以上低く、均等法施行以降に入社した総合職女性であっても明確に管理職昇任意欲が示されている点が注目すべきであるとした。続いて、管理職になりたくない理由について確認し、25 歳以上の総合職女性について、仕事と家庭を両立することに対する負担が、管理職への昇任希望を弱めている可能性があるとした。以上の傾向を確認したうえで、管理職になりたくないと考える背景について回帰分析を行い、昇任意欲に対してマイナス影響をもたらすものは、(a.)「心身に負担のかからない職場」を求める女性の意識、(b.)働き続ける上で「ワークライフバランス」施策や「配転・残業等の職務の見直し」を必要としていること、(c.)育児や介護など「家庭内の負担」が女性の就業を困難にしていると考えていること の 3 つであり、昇任意欲に対してプラス影響をもたらすものは (d.)「男女均等処遇」を就業継続に必要な条件としていること であるとした。このことから、男女均等処遇施策を重視する管理職希望の強い女性と、ワーク・ライフ・バランス施策を重要視する管理職希望の弱い女性という、異なる嗜好の総合職女性が存在する可能性を示唆した。そのうえで、管理職昇任意欲を高めるためには、研修・自己啓発に対する支援・男女均等な待遇・公正な人事評価の推進が、前者の女性が望む施策であり、将来の女性管理職増の素地を作り

うるとした⁴。しかし、ワーク・ライフ・バランス施策の導入と昇任意欲の関連に関するさらなる分析はデータの制約等により行えなかったとしており、後者のワークライフバランス施策を重視する管理職希望の弱い女性の管理職昇任意欲を強めるための施策への示唆については語られていない。

松繁・竹内(2008)は、「医薬品製造業産業雇用高度化推進事業報告書」で扱われている「雇用管理実態調査」と「従業員意識調査」をマッチングさせたデータを使用し、企業内施策が女性の就業に与える影響を分析し、ファミリー・フレンドリー施策(介護休業(休職)、育児休業(休職)、事業所内託児施設、ホームヘルパー派遣などの施策)と生産性の間の相互因果関係、およびファミリー・フレンドリー施策が女性の昇進および給与に与える影響という2点について明らかにすることを試みた。結果、人事施策が女性の昇進に与える効果について、分析対象者の部門(R&D部門・間接部門)によって結果が異なり、統合的な関係は確認できず、共分散構造分析による推定を用いても、ファミリー・フレンドリー施策が女性の昇進に直接影響しないことが確認されたとした⁵。

川口(2012)は、安田(2009)の問題意識に近いとしつつ、企業調査と一般社員調査をマッチさせたデータベースを使用してワークライフバランスや男女均等処遇に関する企業の施策と一般社員の昇進意欲の関係を分析する点、および男女の比較を行う点で違いがあるとしたうえで、労働政策研究・研修機構が2006年に企業、管理職、および一般社員に対して行ったアンケート調査「仕事と家庭の両立支援にかかわる調査」の個票データを利用した実証分析を行っている。結果、(a.)様々な個人属性や企業属性を調整したうえでも女性の昇任意欲は男性と比べて非常に低いこと、(b.)ポジティブ・アクション(積極的改善措置)を熱心に実施している企業では男女とも昇進意欲が高いこと、(c.)仕事と育児の両立支援施策は女性の昇進意欲と統計的に有意な関係が無いが男性の昇進意欲とは負の相関関係があること、(d.)女性管理職が多い企業では女性の昇進意欲が高いが、男性の昇進意欲とは統計的に有意な関係がない⁶ことを論じた。このことから、ポジティブ・アクションは女性の昇進意欲を高めるのみならず、男性の昇進意欲も高め、組織の活性化に寄与しうる点で有効であるとした。また、(c.)の結果については、育児支援などに代表されるワークライフバランス施策が充実している企業には昇進を強く望む男性よりも、生活とのバランス志向の男性が多く集まるからである可能性があるとの見解を示唆している。

ここで、川口(2012)の重要な指摘として、(c.)仕事と育児の両立支援施策は女性の昇進意欲と統計的に有意な関係が無いという点がある。女性の昇任意欲については、育児・家事について女性が多く負担を担う現状があるという視点から、仕事と育児・家事

⁴ 安田宏樹(2009). 総合職女性の管理職希望に関する実証分析：均等法以後入社者の総合職に着目して 経済分析, 181, pp.23-45

⁵ 松繁寿和・武内真美子(2008). 企業内施策が女性従業員の就業に与える効果 国際公共政策研究, 13(1), pp. 257-271

⁶ 川口章(2012). 昇進意欲の男女比較 日本労働研究雑誌, 620, pp.42-57

等の両立困難を理由に語られることが多い。国立女性教育会館(2020)が、2015 年度に調査協力企業 17 社に新規学卒者として入社し 2020 年時点で在職中の 1442 人(女性 464 人・男性 978 人)に対し 5 年間連続で調査を行ったパネル調査「男女の初期キャリア形成と活躍推進に関する調査」(以下、NWE C パネル調査)の結果で、「管理職を目指したくない理由」として「仕事と家庭の両立が困難になるから」の回答割合が、入社 1 年目(2015 年度調査)61.3%、入社 5 年目(2019 年度調査)60.0%と、いずれにおいても、すべての質問項目の中で最も高かった。かつ、男女の差が、入社 1 年目時点女性 66.5%・男性 41.3%で 25.2 ポイント差⁷、入社 5 年目時点女性 69.3%・男性 45.5%で 23.8 ポイント差⁸であった。調査結果は、育児・家事負担に根強く残る性別役割分業の視点から女性の管理職の少なさを研究する重要性を示すものであるが、川口(2012)における、仕事と育児の両立支援施策が女性の昇進意欲を増進させる方向に働かない可能性の示唆は、それとは異なった視点からの研究の必要性を示すものといえる。

それでは、育児・家事について女性が多く負担を担う現状があるという視点から仕事と育児・家事等を両立させることの管理職昇任意欲への影響を検討する方向性以外からの研究とは、どのようなものであろうか。武石(2014)は、女性の昇進意欲が、企業の制度実施や職場の状況等、女性が置かれた職場環境に規定されているとの問題意識に立ち、それが具体的にどのような「職場の要因」と関連しているのか、男性と異なるのかについて、(i)企業がコーポレートレベルで実施する人事制度・施策要因 と (ii)関連施策の実施や上司のマネジメントに関する従業員の認知の側面からとらえる職場状況の要因 の2つを明確に区別して回帰分析を行った。施策を実施しているか否かと、それを従業員が認知しているか否かはそれぞれ独立した意味合いを持つため、この研究は、企業の施策実施状況と従業員の意識調査をマッチングさせることにより、両者を統合して分析する点に特徴がある。分析は、労働政策研究・研修機構「男女正社員のキャリアと両立支援に関する調査」(2012)のデータから、40 歳未満の大卒以上一般従業員サンプル 3591 名(男性 2130 名、女性 1461 名)を分析対象としている。分析の結果、女性の昇進意欲を高める上で、コーポレートレベルで女性活躍推進や両立支援の施策を実施することによる効果は限定的であり、職場における取組として女性活躍推進策や両立支援策の取り組みが行われていることを従業員が認識すること、とりわけ上司の部下育成にかかるマネジメントのあり方が重要であることが明らかとされたとしている⁹。

同様に、「育児や家事などの家族責任を女性が追っているので女性は管理職になっていない」という「家族重視モデル」ではなく、「職場のなかに女性が仕事を続けていけなくなる、続けていきたくなくなる、管理職を志向しなくなる構造があるのではないか」との視点から要因を考察する「職場重視モデル」に基づいた研究である大槻(2019)は、NWE C パネル調査の調査 3 年目(2017 年度第 3 回調査)までの結果のうち総合職の

⁷ 国立女性教育会館(2017).平成 27 年度・28 年度男女の初期キャリア形成と活躍推進に関する調査報告書, pp.84

⁸ 国立女性教育会館(2020).令和元年度男女の初期キャリア形成と活躍推進に関する調査(第五回調査)報告書, pp.71

⁹ 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, 648, pp.33-47

データ、「若年層男女の管理職志向」(2006年に日本・イタリア・韓国・カナダで同じ質問項目を用いて25歳から30歳の男女へ行った質問紙による国際比較調査)の調査結果、および5人の女性管理職への聞き取り事例をもとに、女性の管理職昇任意欲の影響要因を考察した。これは、川口(2012)で示唆された、仕事と育児の両立支援施策が女性の昇進意欲を増進させる方向に働かない可能性の背景を探る研究といえる。NWECパネル調査からは、管理職志向が男性のほうが高く、2・3年目の管理職志向は男女ともに下落するものの、女性の下落幅が大きいという傾向、管理職志向に影響を与える要素として、主に女性が担当すると考えられている仕事を与えられている女性の管理職志向がマイナスの影響を受けていることなどがわかったとしている。若年男女の国際比較調査の日本の結果からは、男性は、年収が高い人のほうが管理職志向であり、女性は、いまある仕事を失う不安をもつ人のほうが管理職志向であるという知見が得られ、男女共通の傾向として、仕事の専門能力を高めたいと考える人ほど、管理職志向が強く、管理職志向が強い人は専門能力を高めたいと考えているという関係性が見られたとしている¹⁰。なお、日本の管理職志向は、イタリア・韓国・カナダと比べ男女ともかなり低いことが併せて示されており、日本の女性の管理職昇任意欲が国際的にも極めて強い可能性が示唆されている。NWECパネル調査の単純集計の結果からみると、「管理職を目指したくない理由」の一番の理由は「仕事と家庭の両立が困難になるから」であるが、管理職への志向性が、職場でその人が置かれている様々な状況に影響されている可能性が示唆され、仕事と育児の両立支援施策が単純に女性の昇進意欲を増進させるものではない可能性を支持する結果となった。

また、NWECパネル調査のうち、第1回・第2回調査の総合職のデータ、つまり同一人物の入社1年目・2年目を対象とし重回帰分析を行った島(2019)は、(i)男女ともに、1年目より残業頻度が増えると管理職志向は低下すること(ii)上司による育成の熱意を1年目より強く感じられなければ、女性は1年目より管理職志向が低下すること(iii)男女ともに、仕事の将来性を1年目より強く感じられなければ1年目より管理職志向が低下し、そのうえで、女性の方が仕事の将来性について高い評価を維持し難いこと(iv)リーダーシップ力の自己評価が高い女性ほど管理職志向が高いが、1年目よりリーダーシップ力の自己評価が高まらなければ2年目には管理職志向が低下すること(v)女性より男性のほうがリーダーに向いていると考える女性ほど管理職志向が低いことを明らかにした。入社後わずか1年で管理職昇任意欲を失う女性が多いことを指摘しつつ、女性の管理職志向は上昇傾向より低下傾向の方が顕著であり、残業頻度の増加、将来性を感じ続けにくい仕事、リーダーシップ力に対する自信の高まりにくさ、男女同等のリーダー観に対する支持の高まりにくさなど、管理職志向を失う環境に置かれ、管理職志向を持たなかった女性が管理職を目指すようになる可能性は低いと論じた¹¹。

¹⁰ 大槻奈巳(2019). 女性管理職の声から考える—管理職志向の変化と職場重視モデル 大沢真知子(編著) なぜ女性管理職は少ないのか 第6章(pp.65-112) 青弓社

¹¹ 島直子(2019). 女性新入社員の管理職志向を低下させる要因: パネルデータを用いた検証 大原社会問題研究所雑誌, 727, pp. 55-69

以上の先行研究から、女性労働者の昇進意欲は、家事・育児責任を負う等の理由により女性が管理職昇任意欲を持たない(家族重視モデル)だけではなく、女性が置かれた環境による構造的影響を受けており(職場重視モデル)、とりわけ男性とは異なる形で昇進意欲に影響を受け、えてして男性よりも不利な状況下にあることがわかっている。

第2項 管理職昇任意欲への影響要因

①個人の属性

●性別

前項で確認した通り、女性は置かれた環境から構造的影響を受けており、とりわけ男性とは異なる形で昇進意欲に影響を受け、えてして男性よりも不利な状況下にあることがわかっている。

男女の視点から企業組織分析を行った Kanter(1993)は、1970年代にアメリカの大企業で外部コンサルタントとしての立場を生かした参与観察の中から、女性管理職が組織で能力を発揮できず、ごく少数しか管理職になっていない原因を、女性が少数派であるがゆえに、女性管理職のあらゆる振る舞いが過剰に注目され潰されてしまうという数の論理として指摘している¹²。組織において少数派であること自体が、管理職昇任意欲に影響する可能性がみられる。

●配偶者の有無

高村(2017)は、「男女新卒入社者のキャリアと能力開発に関する調査」(ワーク・ライフ・バランス&多様性推進・研究プロジェクト,2013年から2015年実施)による個人アンケート調査結果から、新卒採用で大卒以上の学歴の男女正社員のうち、非管理職、転勤の可能性のある(またはそれと同等の)総合職、勤続年数5年以上15年未満、のすべての条件を満たす女性529人・男性1462人を分析対象とし、若手社員の昇進意欲の維持および上昇に影響を与える要因について、多変量解析を行った。結果は男女で異なり、男性の場合、有配偶者であることが昇進意欲の維持および上昇に有意にプラスであったが、仕事の経験や職場の特性からはあまり影響がみられず、いわばキャリアの展開線上に管理職昇進が当然のように位置づけられている可能性がみられた。一方、女性の場合、有配偶者であることの有意な影響は昇進意欲の維持および上昇ともに見られず、仕事経験や職場経験の影響がみられた。勤続年数が長いことが昇進意欲の上昇に有意にプラスであり、昇進意欲が上昇した人が多く会社に残存しているという残存者バイアスを示している可能性を指摘した¹³。

¹² Kanter, R.M. (1993). *Men and Women of the Corporation*, New York : Basic Books

¹³ 高村静 (2015). 男女若手正社員の昇進意欲 持続と変化 佐藤博樹・武石恵美子 (編著) ダイバーシティ経営と人材活用 : 多様な働き方を支援する企業の取り組み 第5章(pp.105-134) 東京大学出版会

●元来持っている仕事についての考え方

21 世紀職業財団(2015)は、均等法第三世代の若手女性社員(2006 年以降入社総合職あるいは大卒・大学院卒社員)を対象にインタビュー調査およびアンケート調査を行った結果の分析の中で、入社時に昇進意欲があった女性の昇進意欲を維持するには「①仕事を面白いと感じた経験 ②男性の平均退社時間は 20 時台まで(であること)」が必要であり、入社時に昇進意欲がなかった女性が昇進意欲を持つには「①仕事を面白いと感じた経験 ②男性の平均退社時間は 19 時台まで(であること) ③手本としたい同性の先輩の存在(があること)」が必要であるとしており¹⁴、当初から昇進意欲を持つ人とそうでない人に異なる育成アプローチが有用である可能性を示唆している。

また、先述の高村(2017)は、先の分析で、挑戦的な職務の経験は、もともと昇進意欲を持っていた人には有意にプラスだが、そうでない人にはマイナスであること、ワーク・ライフ・バランスへの配慮は、現在においてワーク・ライフ・バランスへの過剰な配慮がある場合昇進意欲の上昇にはマイナスだが、過去においてワーク・ライフ・バランスへの手厚い配慮があった場合昇進意欲の維持に有意にプラス(=有効)であることなどから、21 世紀職業財団(2015)と同様に当初から昇進意欲を持つ人とそうでない人に異なる育成アプローチが有用である可能性を示した。これらは、安田(2009)の結果に符合する。

②仕事・職場状況要因

●昇任・異動の構造:「おそい昇進」の存在

八代(2011)は、長期雇用と新規学卒採用を前提とする「日本型雇用制度」を、当該企業でのみ価値を発揮する「企業特制的熟練」のための企業内育成を重視する経済合理的側面と、法令上可能であるものの判例法理上従業員の解雇は著しく制約される「解雇権濫用法理」が存在するという法律的側面から論じ、「日本型雇用制度」のもとでの管理職の選抜・育成について、同一年次における長期にわたる競争が、従業員の人材育成に貢献し、能力を正確に把握し、モチベーションを長期間維持するための人的管理上重要な役割を果たしているとする¹⁵。また、小池(1991)は、日本企業 60 社のヒアリングに基づき、日本の大卒社員が入社して 15~20 年後の課長昇進前後になってキャリアが分化する管理職昇任システムを「おそい昇進」と表現し、利点として「(a)企業内部の競争をたかめ、(b)技能の向上を促す」こと、欠点として「大組織のリーダーの育成に不利」ということを挙げている¹⁶。

「おそい昇進」という「日本型雇用制度」のもとで、異動を繰り返しながら、「企業特制的熟練」を積み重ね管理職に昇任するという構造は、女性の管理職昇任に不利に働くため、女性の管理職昇任意欲にも負の効果をもたらす。奥井・大内(2012)は、日本の女性管

¹⁴ 21 世紀職業財団(2015). 若手女性社員の育成とマネジメントに関する調査研究: 均等法第三世代の男女社員と管理職へのインタビュー・アンケート調査より <https://www.jiwe.or.jp/application/files/2514/6043/8679/00chousa2015_zentai.pdf> 2024 年 5 月 8 日最終アクセス

¹⁵ 八代充史(2011). 管理職への選抜・育成から見た日本的雇用制度 日本労働研究雑誌, 606, pp.20-29

¹⁶ 小池和男(1991). 大卒ホワイトカラーの人材開発, 東洋経済新報社

理職比率低迷の原因を探るため、「大卒ホワイトカラーの雇用管理に関する国際比較」(日本労働研究機構)において、日本・ドイツ・アメリカの人事・営業・経理部門課長・部長を対象としたアンケート調査の個票データを用いた分析を行った。アメリカ(女性の課長昇進時年齢 39.6 歳・昇進時勤続年数 9.2 年)・ドイツ(同 38.2 歳・8.3 年)に対し、日本(同 41.8 歳・18.0 年)の場合、昇進のあとまで出産のタイミングを延ばすことは現実的ではなくキャリアの中断が昇進前に発生しうること、アメリカ・ドイツでは日本より昇進が早く、さらに男女で比べると女性管理職は男性に比べて早い昇進を実現していることがわかった¹⁷。この研究はアメリカ・ドイツが優れた昇進システムであると結論付けるものではないが、日本の「おそい昇進」が国際比較をした際に女性の管理職昇任に不利に働く可能性を示唆している。

●キャリアパス

実際に、「おそい昇進」のもとで男女同じ立場で入社しキャリアを歩み始めたとしても、男性とは異なる異動により技能を身に着けられず昇進しない、あるいは退職する女性が多くいることが明らかとされている。大内(1999)は、総合職・基幹職の30代大卒女性約 30 名に 1993 年および 1998 年にインタビューを行い¹⁸、同一年次同時昇進が女性に適用されていない企業があること、ある時点での昇進で女性が男性に比べて明確に遅れる企業があることなどを明らかにしている。93 年調査との比較の中で、社内結婚退職慣行(明文化していなくとも、社内結婚で女性が退職する、夫の昇進に響くことを防ぐなどの理由で女性が退職する慣行)は減っているが、依然として慣行を残している企業もあり、総合職女性が退職していることを記している。また、大内(2012)では、男女雇用機会均等法施行以降に入社した「均等法世代の女性」(83-90 年入社)58 名への 10 年間の追跡調査と、その 10 年後に入社した「第二世代の女性」(96-00 年入社)30 名のインタビュー調査をもとにキャリア形成の違いを分析した中で、男女均等の雇用管理がなされるようになったとはいええない事象がみられ、その理由として毎年の総合職・基幹職の採用が少ないことを挙げている。

第 2 節 地方公務員女性の管理職昇任意欲に関する先行研究

第 1 項 自治体職員の置かれた環境

①地方自治の推進・公務員数の減少・業務負担の増大

第 1 節では、企業職員を含む昇任(昇進)意欲一般に関する先行研究を確認した。本節では、地方公務員が置かれている背景ならびに昇任意欲について先行研究を概観する。

¹⁷ 奥井めぐみ・大内章子(2012)．管理職キャリアパスの日米独比較：日本の女性管理職比率低迷の原因を探る 金沢学院大学紀要, 10, pp.9-22

¹⁸ 大内章子(1999)．大卒女性ホワイトカラーの企業内キャリア形成－女性基幹職・基幹職の実態調査より 日本労働研究雑誌, 471, pp.15-28

その際、第 1 節で確認した研究結果が、地方公務員にどの程度適用可能なのかという観点からも確認する。

1993 年 6 月衆参両院における「地方分権の推進に関する決議」によって始まった第一次地方分権改革は、1995 年 7 月成立の地方分権推進法に基づき発足した地方分権推進委員会による 5 次にわたる勧告の末、475 本の法律を一括で改正する地方分権一括法(地方分権の推進を図るための関係法律の整備等に関する法律。1999 年成立、2000 年施行)により改革が具現化された。改革の主な成果として、機関委任事務制度の廃止とそれに伴う事務区分の再構成等、国の関与等の見直し、権限移譲の推進、必置規制の見直し、国庫補助負担金の整理合理化と地方税財源の充実確保がはかられたとされる(内閣府 2014)¹⁹。国と地方の関係は、上下・主従の関係から、対等・協力の新しい関係へと変化し、地方自治が大幅に推進された。

一方、第一次地方分権改革では、税財源の移譲等による地方公共団体の一般財源充実化には十分に踏み込むことができなかった。これを受け、2004 年から 2006 年にかけて、小泉純一郎政権のもとで「三位一体の改革」が行われた。これは、(1)国から地方への税源移譲 (2)国の財政健全化に資するため、国庫補助負担金の削減 (3)地方交付税の抑制 を一体として行うものであったが、地方交付税の削減が急激に行われたことが、地方公共団体に重い負担を残す結果となった。

地方の歳入減に対して、地方公共団体は人件費の削減で対応した。全国市長会(2007)は、「三位一体改革」に伴う地方財政計画の規模縮減が都市自治体の財政運営に与えた影響の把握のため、2006 年に全国の都市自治体 561 市区にアンケート調査を行った結果、特に多く見られた回答が「基金の取り崩し」「人件費の削減」であったと論じた。調査対象自治体の 96.1%が人件費の削減を行ったと回答し、人件費削減の具体的な取り組み内容として、「職員数の削減」を挙げた自治体が 93.1%あり、続いて「各種手当の見直し」(84.6%)、「給与の引下げ」(65.9%)、「その他」(43.6%)となった²⁰。

また同時期、総人件費の削減は国からも一層強く要請された。2004 年 12 月 24 日閣議決定「今後の行政改革の方針」を踏まえ総務省から出された 2005 年 3 月「地方公共団体における行政改革の推進のための新たな指針」(新地方行革指針)では、地方公共団体に対して、定員適正化計画の策定・見直しにあたって、過去 5 年間の地方公共団体の総定員純減(1999 年から 2004 年までに 4.6%純減)を上回る純減を図ることを目指し、明確な削減数値目標を設けることを求めている。続いて、2005 年の経済財政諮問会議「総人件費改革基本指針」においても、地方公務員の縮減目標として一層の純減の上積みを求めるとともに、「国は、地方の定員増をもたらす新たな施策は原則として行わないこととし、真にやむを得ない場合は他の施策の見直しにより全体として増員とならないようにする」²¹とした。

¹⁹ 地方分権改革有識者会議(2014)。個性を活かし自立した地方をつくる～地方分権改革の総括と展望～
<https://www.cao.go.jp/bunken-suishin/doc/260624_soukatsutotenbou-honbun.pdf>2024 年 5 月 8 日最終アクセス

²⁰ 全国市長会(2007)。都市財政の将来展望に関する調査研究 最終報告書 平成 19 年 3 月 30 日
<https://www.mayors.or.jp/p/opinion/o_tyousakekka/2007/03/1903zaisei-index.php>2024 年 5 月 8 日最終アクセス

²¹ 経済財政諮問会議(2005)。総人件費改革基本指針

こうして三位一体の改革以後加速的に求められた地方公務員数の削減は、地方行政へのニーズ増大を前に現在は限界を迎え、その速度を鈍化させた。地方財政審議会(2016)は、住民に身近な存在として、地方公共団体が地域の実情に基づく社会保障等の対人サービスを担っている点を指摘し、今後の少子高齢化への対応や社会的に支援が必要な人々へのきめ細かな対応がますます求められることを踏まえ、「これまでと同じように地方公務員の数減らすことは限界にきている」と述べている²²。蜂屋(2021)は、地方自治体の人手不足感が高まり始めた時期と理由を、地方行財政運営と地方公務員の業務量の推移を整理して分析し、90年代から2000年代にかけての時期は、地方公務員は減少したものの、地方公務員一人当たりの業務量については増加が回避されていたが、2010年代には、自然災害の頻発、高齢化等に伴う給付対象者の増加、子供・子育て対策の充実などにより、社会保障分野を中心に地方自治体の担う業務量が次第に多くなってきている可能性がある²³。なお、地方公共団体の職員数は、1994年をピーク(328万2492人)として以後減少し、2023年4月1日時点で280万1596人となっており、近年は総職員数の微増がみられる(総務省,2024)²⁴。

〈地方公共団体の職員数の推移(平成6年～令和5年)〉

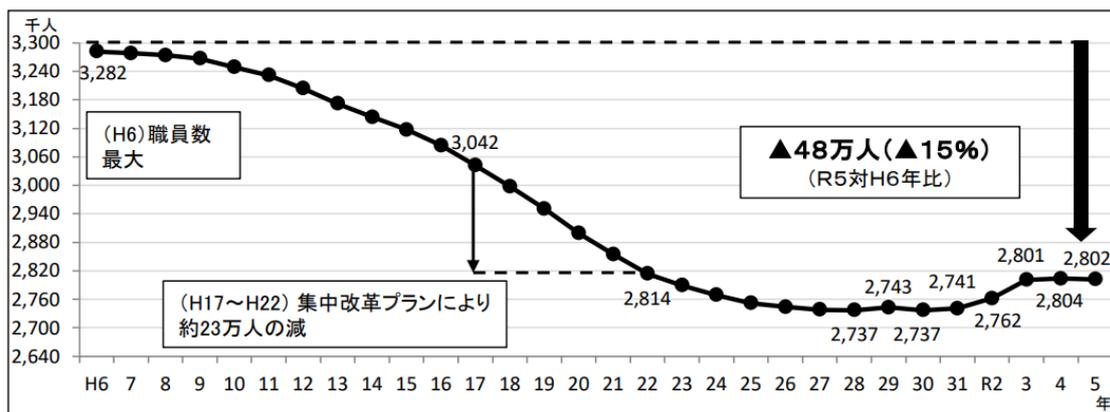


図1 総務省(2024). 地方公共団体の職員数の推移

<https://www.soumu.go.jp/main_content/000608426.pdf>
2024年5月8日最終アクセス

②試験によらない昇任

地方公務員の昇任には、成績主義(メリット・システム)の原則があり、職員の人事評価

<<https://www.gyokaku.go.jp/soujinkenhi/keii/051114.pdf>>2024年5月8日最終アクセス

²² 地方財政審議会(2016). 今後目指すべき地方財政の姿と平成29年度の地方財政への対応についての意見<https://www.soumu.go.jp/main_content/000457002.pdf>2024年5月8日最終アクセス

²³ 蜂屋勝弘(2021). 地方公務員は足りているか—地方自治体の人手不足の現状把握と課題 JRIレビュー, 88(4)

²⁴ 総務省(2024). 地方公共団体の職員数の推移<https://www.soumu.go.jp/main_content/000608426.pdf>2024年5月8日最終アクセス

その他の能力の実証に基づき行うものとされているものの、近年は試験によらない実証へと傾斜している。

立法を巡っては、地方公務員法及び地方独立行政法人法の一部を改正する法律(平成26年法律第34号)において、人事評価制度の導入がなされ、職員の昇任が、職員の人事評価その他の能力の実証に基づき行うものと明確化された²⁵。改正以前の法律が、人事委員会を置く地方公共団体においては原則として競争試験を行い、人事委員会が定める職への昇任は選考によることを妨げないとしていたところを、法改正により、昇任は原則として任命権者が行うこととした。橋本(2023)が「平成二十六年(二〇一四年)法律第三四号による改正前は、人事委員会または競争試験等を行う公平委員会を置く地方公共団体における昇任は競争試験によることとされ、(～中略～)昇任は競争試験によることを原則とし、選考による昇任を例外としていた。これに対し、本条は、競争試験と選考によるべき職を予め定めることとするとともに、競争試験と選考を同列においたものであり、改正前に比較して、人事委員会または競争試験等を行う公平委員会を置く地方公共団体における任命権者の権限の行使に対する制約を縮小するものとなっている」²⁶と述べているように、試験による昇任管理の色彩は薄まった。

地方公共団体側の意向を見ても、能力の実証を試験に求める傾向は低下していることがわかる。出雲(2020)は、日本都市センターがヒアリング調査及び 814 市区を対象に実施したアンケート調査(第6次市役所事務機構研究会による調査。以下「第6次調査」と略称)の結果に基づいた都市自治体の人材育成に関する報告の中で、地方公共団体における昇任試験については、現状維持あるいは抑制の方向にあることを論じた。課長職の昇任試験を行っていない団体が 81.2%あり、1990 年代に昇任試験の導入は拡大したものの、さらなる拡大には至らなかったとした。「実施していないが、導入を検討中である」とした団体も、第4次調査 5.5%、第5次調査 6.3%から、第6次調査 1.5%へと減少していることから、昇任試験の人材育成への活用意向は低下傾向としている²⁷。また、総務省(2022)によれば、政令指定都市を除く 772 市のうち、一般行政職員に何らかの昇任試験を設けている市の割合は 29.9%(231 市)であり、必ずしも能力の実証を試験に求めているわけではない実態がある²⁸。

このように、成績主義の昇任の原則がありながらも、試験によらない昇任がむしろ大多数を占めており、試験によらない昇任管理の中で地方公務員女性の管理職昇任が取り扱われてきた背景がある。

²⁵ 総務省(2014). 地方公務員法及び地方独立行政法人法の一部を改正する法律(平成26年法律第34号)の概要<https://www.soumu.go.jp/main_content/000296821.pdf> 2024年5月8日最終アクセス

²⁶ 橋本勇(2023). 新版 逐条地方公務員法 第6次改定版 学陽書房, pp.325-326

²⁷ 出雲明子(2020). 都市自治体職員の確保と人材育成 日本都市センター(編著) 人口減少時代の都市行政機構(第6次市役所事務機構研究会報告書) 第8章(pp. 160-176)

²⁸ 総務省(2022). 令和3年度地方公共団体の勤務条件等に関する調査 17 一般行政職員の昇任試験の実施状況

第2項 地方公務員の管理職昇任意欲への影響要因

①個人の属性

●性別

深田(2018)²⁹は、自治体職員の中でも東京都内3自治体の「主任主事」を研究対象とする職層とし、昇進意欲の分析の中で、個人属性として①性別 ②採用区分 ③年齢層 の3つを、職務関連意識として①職務内容満足感 ②給与満足感 ③人間関係満足感 ④職務遂行スキルの自己評価 ⑤昇進後のイメージ の5つを変数として取り上げて分析した。その結果、地方公務員女性職員が昇進忌避傾向にあり、その要因として、「自信の無さ」を強く有している実態が明らかになったとしている。このことは、企業を対象とした研究において、女性の管理職昇任意欲が顕著に低いことと符合する。

●配偶者の有無

中蔦(2015)は、女性公務員の職業人生決定度(現時点で職業人生の何% くらいが決まったと感じるか)・継続就業意思・自己人生肯定感(これまでのキャリアを総合的に判断して自分の人生に誇りを持っているか)を規定する要因について、筆者が独自に実施した3つの質問紙調査『若手公務員の就業意識調査』(2011年調査)、『地元就職とキャリア形成に関する調査』(2013年調査)、『女性の自覚的キャリア形成に関する調査』(2014年調査)により収集した個票データから女性のみを抽出したデータ(N=1,981)を使用し、勤務地類型を用いて「地元女性公務員(n=1,383)」と「非地元女性公務員(n=598)」の2つのコーホートに分類して実証分析を行った。結果、継続就業意思については、客観的要因たる年齢(加齢)・結婚(既婚)が有意に正の影響を与えていることがわかった³⁰。もちろん、この結果は、直接的に地方女性公務員の管理職昇任意欲との関係を説明するものではない。また、先述の通り企業における管理職昇任意欲において高村(2017)が、女性の場合、勤続年数が長いことが昇進意欲の上昇に有意にプラスであるものの、これは単に昇進意欲が上昇した人が多く会社に残留しているという残存者バイアスを示している可能性があるとしている点、および有配偶者であることの有意な影響は昇進意欲の維持および上昇ともに見られていない点を考慮すれば、地方女性公務員の場合、既婚であることは管理職昇任意欲を特に説明しない可能性もある。しかし、後述する通り、企業に見られる「おそい昇進」という日本型雇用制度が地方公務員にも当てはまると考えれば、継続的就業は必要条件であることから、既婚であることが、継続就業の可能性を高め、その結果として管理職昇任意欲に正の影響を与える可能性も否定できない。

²⁹ 深田仁美(2018). 自治体職員の昇進意欲とその影響要因 産業・組織心理学研究, 31(2), pp.111-122

³⁰ 中蔦剛(2015). 女性公務員の主観的キャリア意識に関する実証研究 学苑, 893, pp.65-76

●元来持っている仕事についての考え方

企業における女性職員の昇任意欲については、当初から昇進意欲を持つ人とそうでない人に異なる育成アプローチが有用である可能性が示唆されていた(安田 2009, 21世紀職業財団 2015, 高村 2017)。

荒見・出雲・大谷・竹内・松井(2023)は、2021年10月から2022年2月の間に、愛知県・茨城県・東京都・福井県の2021年度新規採用職員を対象に、職業選択の理由や職場での働き方、生活と仕事との両立等に関する現状と意識を把握するための調査「地方公務員のキャリア形成・能力開発と働き方に関する調査 2021年新規採用者調査」を実施し、その結果について、単純集計、男女別のクロス集計、およびそれらに基づいた基礎分析を行った。入職時の志望理由によって昇進意欲が異なるか否かについての分析では、女性については、「昇進したくない」と答える者の割合が男性より総じて高いこと、自身の能力の活用・伸長の可能性を重視して入庁した者は昇任意欲が比較的高い傾向があること、それ以外の者はいずれも昇任意欲が低く昇任意欲が低い者がどのような入職時の志望理由を持つのか特定の傾向は論じえないことがわかったとしている³¹。このことは、企業における元来持っている仕事についての考え方が昇任意欲に影響することを示唆しているが、どのようなアプローチがそれぞれに対して昇任意欲の増進に有効に働くのかについては明らかにされてはいない。

②仕事・職場状況要因

●昇任・異動の構造:「おそい昇進」の存在の確認

第1節第2項で、「おそい昇進」という「日本型雇用制度」のもとで、異動を繰り返しながら、「企業特殊的熟練」を積み重ね管理職に昇任するという構造が、女性の管理職昇任に不利に働くため、女性の管理職昇任意欲にも負の効果をもたらすことを示した。この「おそい昇進」の構造は、公務員においてもみられる。稲継(1996)は、国家公務員の人事・給与システムについて、「おそい昇進」が同期の間での競争を導いており、長期にわたる査定による「積み上げ型褒賞システム」とともに、徐々に昇進・昇格によって差をつけていくインセンティブ装置となっていると論じ、地方公務員についても基本的には同様のインセンティブ・メカニズムを有しているとし、これらを肯定的に評価している³²。

新井・澤村(2008)は、A県職員のうち1940年代に生まれ、定年(60歳)前年度末時点まで在籍していた男性事務職員112人(上級試験採用及び初級試験採用)の採用から退職までのキャリア全体を分析の対象とし、異動と昇進の構造を分析した。結果として、異動に関しては、概ね3年周期の、部門を超えた幅広いジョブ・ローテーションが行われており、公務員はジェネラリストであるとの通念に従う結果となったが、採用種別

³¹ 荒見玲子・出雲明子・大谷基道・竹内直人・松井望(2023), 地方公務員のキャリア形成・能力開発と働き方に関する調査 2021年新規採用者調査(愛知県・茨城県・東京都・福井県)の基礎分析および基礎集計1 法政論集, 299, pp.125-163

³² 稲継裕昭(1996), 日本の官僚人事システム 東洋経済新報社

(初級・上級)や到達ランク(一般・係長・補佐・課長・部長)により明確な違いがあることが確認されたとした。上級試験採用者は、主に本庁で勤務経験を重ね、初級試験採用者よりも頻繁に、かつ幅広く、部門を超えた異動を経験するのに対し、初級試験採用者は出先機関が中心で、同じく多部門に渡る勤務を経験するが上級よりは部門内異動の割合が高く、同じ採用区分の中では到達ランクが高い者ほど上級に見られる特徴を強く現し、特に初級ではランクVとランクIV以下に明確な傾向の違いがあることが明らかとなったとした³³。

以上の先行研究結果は、「おそい昇進」という「日本型雇用制度」のもとで、異動を繰り返しながら、「企業特殊的熟練」を積み重ね管理職に昇任するという構造自体は、公務員にも一定程度当てはまる可能性を示している。そしてこれは、女性の管理職昇任に不利に働き、女性の管理職昇任意欲に負の効果をもたらしうる可能性を示唆していると言える。

●キャリアパス

佐藤(2022)は、ある政令指定都市で局長級を経験した一般事務職退職者女性 5 人男性 6 人に対し半構造化面接を行い分析し、地方自治体幹部職員のキャリアパスにおける男女格差について論じた。女性職員については、自らが「極めて強く」意思表示しない限り、キャリアの前半期で「スキル形成業務」に携わる経験は積めず、周辺的な業務である「庶務業務」を経験し、係長級に昇格する前後(入庁 20~25 年後)に突然「スキル形成業務」に従事するが、男性職員の場合はキャリアの前半期から「スキル形成業務」に従事し、業務へのモチベーションを高めつつ行政運営の中核を担うスキルを獲得するという違いがわかったとしている³⁴。女性職員が、管理職として行政の意思決定をするうえで必要な知識・スキルをキャリアの前半期で獲得できていない場合、主に人的ネットワークを活用しながら経験不足を補い、業務を遂行してきたと論じている。この結果は、「おそい昇進」のもとで男女同じ立場で入社しキャリアを歩み始めたとしても、男性とは異なる異動により技能を身に着けられず昇進しない、あるいは退職する女性が多くいることを示す大内(1999)が、地方公務員においても当てはまる可能性を示す。

●給与

圓生(2019)は、地方公務員の昇進意欲に影響する要素として給与制度を取り上げ、横浜市と名古屋市を取り上げた事例研究を行った。昇任試験の受験率が顕著に回復傾向にある横浜市と、そうではない名古屋市を比較し、名古屋市の給与カーブの傾きが急であり、下位の級であっても長く年数を重ねれば上位の級の給料額に容易に到達する点などをあげ、給与表の構造が、昇進意欲に影響する重要な要素であることを論じた³⁵。

³³ 新井一郎・澤村明(2008). 地方公務員の人事異動と昇進構造の分析 新潟大学経済論集, 85, pp.149-177

³⁴ 佐藤直子(2022). 地方自治体幹部職員のキャリアパスにおける男女格差 社会政策, 14(2), pp.93-105

³⁵ 圓生和之(2019). 地方公務員の昇進意欲に影響する給与制度の検証 日本地域政策研究, 23, pp.108-

澤田(2017)は、東京 23 区職員のうち職種が事務、職層が主事・主任主事・係長/主査・総括係長の者の中から無作為抽出で 2,941 人(回答者数 2,581 人)に対し、昇任意欲・(昇任試験を)受験する/しない理由などを調査し、東京 23 区において女性の昇任意欲は男性に比べ低いと論じた。この中で、昇任に伴うベネフィットである「給与等の処遇に魅力を感じている」かどうかは男女差はみられないが、受験しない理由として「職責に対し給与処遇が見合っていないと考えているから」と回答した女性は少なく、男性の場合給与が高ければ昇任を考えてもよいが、女性は昇任後の給与には関心が薄く、高くても低くても昇任するか否かの判断には影響しないと考えられることがわかったとしている。³⁶

第 3 節 先行研究を踏まえ、本研究に取り組む意味

第 1 節第 1 項では、企業職員の女性労働者の管理職昇進意欲は、家事・育児責任を負う等の理由により女性が管理職昇任意欲を持たない(家族重視モデル)だけではなく、女性が置かれた環境による構造的影響を受けており(職場重視モデル)、とりわけ男性とは異なる形で昇進意欲に影響を受け、えてして男性よりも不利な状況下にあることを確認した。第 2 項にて、管理職昇任意欲への影響要因としては、①個人の属性として性別・配偶者の有無・元来持っている仕事についての考え方が、②仕事・職場状況要因として「おそい昇進」という昇任・異動の構造の存在・キャリアパスが指摘されうることを確認した。さらに、第 2 節では、とりわけ地方公務員女性の管理職昇任意欲に焦点を当て、地方公務員全般の抱える背景として地方自治の推進・公務員数の減少・業務負担の増大という状況があり、また管理職昇任に係る制度上の変遷として試験によらない昇任が増えつつある状況をまず明らかにし、そのうえで企業職員の女性労働者の管理職昇任意欲について言えることが、おおむね地方公務員にも適用可能であることを論じた。以上を踏まえたうえで、本節では、地方公務員女性の管理職昇任意欲に影響を与える要因の分析において、必要と思われる視点を検討し、本研究に取り組む意味を示す。

第 1 項 高い雇用安定性を有する地方公務員の管理職昇任意欲研究の独自性

地方公務員正規職員の場合、民間企業職員とは異なり、容易に解雇されず、定年退職まで安定した身分保障の下で、昇任せずともある程度の昇給が見込める。このため、「若年男女の管理職志向」調査に基づき、企業女性労働者はいまある仕事を失う不安をもつ人のほうが管理職志向であると論じた大槻(2019)の指摘については、地方公務員女性については当てはまらない可能性がある。地方公務員として勤務しつつヒアリングや先行研究をもとに地方公務員の公務労働のジェンダー分析を行った佐藤(2023)は、「日本の女性正規地方公務員は、仕事と子育てを両立しやすく、制度に庇護されたとても恵まれた存在であることを改めて強調しておきます」として、地方公務員と民間企業

職員の雇用上の状況の違いに留意が必要である点を説明している。従って、地方公務員女性の場合、「いまある仕事を失う不安」があるとまでは言えず、女性が管理職志向を持つ理由については、民間企業と同じ枠組みでは分析しきれないとの見方ができうる。労働者の昇任意欲に関する研究の中で、企業職員に対する研究に比べ、公務員、とりわけ地方公務員の昇任意欲に関する研究は蓄積が少なく、とりわけ地方公務員女性の管理職昇任意欲に特化した研究について、深田(2018)、佐藤(2022,2023)など近年試みられているが、本研究において取り組む意義はあると考える。

第2項 より広く地方公務員女性職員へ一般化されうる研究結果の探究

深田(2018)は今後の課題として2点あげており、第一に、地方都市の自治体職員に適用可能であるか検証すること、第二に、自治体職員が昇進忌避を有することが、当該職員個人の生涯発達にいかなる影響を及ぼすかを検討することが必要と結んでいる。深田(2018)が対象としたのは係長職が直近上位職となる主任主事であり、管理職直前の級ではないため、管理職への昇任を眼前に控えた級区分、あるいは管理職として勤務している職員の意識を探る研究の余地がある。また、地方公共団体毎に特徴が異なること、先述の通り地方公務員女性の管理職昇任意欲に関する先行研究が限られることを踏まえても、地方公務員女性職員の管理職昇任意欲をより一般化して説明しうる研究結果を探究する意味でも、本研究で取り組むべき意義がある。

第3項 昇任管理の手法

地方公務員の昇任管理について、近年は法令上および現場での運用上も試験によらない能力の実証に基づく昇任へと傾斜しているものの、成績主義(メリット・システム)の原則のもとにあることは変わりがない。これまで、成績主義の原則に置かれた中で、地方公務員女性の管理職昇任意欲が、昇任管理の手法からどのような影響を受けてきたのかを明らかにする余地は残されている。

以上を踏まえ、本研究では、地方公務員女性の管理職昇任意欲に影響を与える要因の分析を大きな目的とする。なお、本研究での研究対象は、「地方公務員の」「女性の」「管理職昇任意欲」であり、実際に昇任する確率ではない。

第3章 本研究の目的

第1節 対象とする地方公共団体の選定

より広く地方公務員女性職員へ一般化されうる研究結果を探究するため、今回研究対象とする東京23区以外地方公共団体の選定を行う。深田(2018)は、地方都市の自治体職員に適用可能であるか検証することを今後の研究課題として残していた。「地方都市」を、東京都内の自治体とは何らかの異なる性質を有する存在として捉えるならば、地方公共団体職員の管理職昇任意欲もまた、東京都内の自治体とは異なる制度・要因に影響を受けている可能性がありうる。もとより、すべての地方公共団体は、地方自治の

本旨に基づき、それぞれ固有の特徴を有することは当然であるが、特別区、指定都市、中核市、その他の市、町村といった、地方自治法上の区分ごとに組織、事務、権能等がある程度共通した特徴を有することも事実である。ただし、同じ中核市だとしても、指定都市に近接する市とそれ以外では異なる要因があるだろうし、のちに述べる「三大都市圏」に含まれる市とそれ以外でもまた、状況は異なると考えられる。本研究においては、可能な限り一般化されうる研究成果を導くために、研究対象とする「地方都市」の定義についても検討した上で、対象とする地方公共団体を選定し、比較研究を行う。

第1項「地方」における都市一周辺という関係性の中の「地方都市」

「地方都市」という言葉が記載された法令は、2023年6月時点で4件存在する³⁷が、いずれも直接的に「地方都市」を定義するものではない。このうち、地方拠点都市地域の整備及び産業業務施設の再配置の促進に関する法律(平成四年法律第七十六号)2条には、「地方拠点都市地域」の定義があり、該当する要件の一つに「地域社会の中心となる地方都市及びその周辺の地域の市町村からなる地域であること」(同条2項)とある。また、多極分散型国土形成促進法(昭和六十三年法律第八十三号)6条は、「国及び地方公共団体は、地域社会の中心となる地方都市の育成を図るため、地方都市とその周辺地域の一体的な振興及び行政、経済、文化等に関する機能の各地方都市への適正な配置に留意しつつ、地方都市における産業の高度化、経済社会の情報化等に対応した都市機能の増進に資する施策の推進に努めなければならない」とある。ここで、かかる2つの法律に見る「地方都市」には、日本の国土のうち、大都会ではない地域における一定のまとまりの中で、中心的な役割をする都市としての意味付けが見て取れる。すなわち、大都会ではない地域の、都市一周辺という関係性の中で、「地方都市」が定義され、浮かび上がる構図である。

他方、一般的に大都会として想起されるような地域に関する定義の側から「地方都市」を考えると、国土交通省によれば、東京圏・大阪圏・名古屋圏を「三大都市圏」といい、それらを除く地域を「地方」としている³⁸。「三大都市圏」のうち、「東京圏」とは、首都圏整備法による既成市街地及び近郊整備地帯を含む市区町の区域を、「大阪圏」とは、近畿圏整備法による既成都市区域及び近郊整備区域を含む市町村の区域を、そして「名古屋圏」とは、中部圏開発整備法による都市整備区域を含む市町村の区域をいう。まず、「東京圏」についてみると、国土交通省のいう、首都圏整備法による既成市街地(法2条3項)とは、「東京都の特別区の存する区域及び武蔵野市の区域並びに三鷹市、横浜市、川崎市及び川口市の区域のうち別表に掲げる区域を除く区域」(首都圏整備法施行令2条)である。近郊整備地帯とは「既成市街地の近郊で、第二十四条第一項の規定により指

³⁷ e-gov 法令検索 <https://elaws.e-gov.go.jp/>にて、キーワード「地方都市」を入力、対象を「全文」とし、憲法・法律・政令・勅令・府省令・規則について検索した結果。多極分散型国土形成促進法(昭和六十三年法律第八十三号)、地方拠点都市地域の整備及び産業業務施設の再配置の促進に関する法律(平成四年法律第七十六号)、独立行政法人都市再生機構法(平成十五年法律第百号)、および独立行政法人都市再生機構法施行令(平成十六年政令第百六十号)の以上4件

³⁸ 国土交通省、用途・圏域等の用語の定義

<<https://www.mlit.go.jp/totikensangyo/H30kouji05.html>>2024年5月8日最終アクセス

定された区域」(法 2 条 4 項)であり、首都圏整備法第二十四条第一項の規定による近郊整備地帯(昭和四十一年五月三十日首都圏整備委員会告示第一号)に指定されており、東京都・埼玉県・千葉県・神奈川県・茨城県のかなり広範囲が含まれる³⁹。続いて、「大阪圏」についてみると、近畿圏整備法による既成都市区域(法 2 条 3 項)は、大阪府のうち大阪市の全域、および守口市・東大阪市・堺市の一部、京都府のうち京都市の一部、兵庫県のうち神戸市・尼崎市・西宮市・芦屋市の一部である⁴⁰。近郊整備区域(法 2 条 4 項)は、京都府・大阪府・兵庫県・奈良県のうち 101 市町村が該当する⁴¹。最後に、「名古屋圏」についてみると、中部圏開発整備法による都市整備区域(法 2 条 3 項)は、愛知県・三重県のうち 53 市町村が該当する⁴²。首都圏整備法・近畿圏整備法・および中部圏開発整備法で明確に定義された「三大都市圏」に該当する地方公共団体を除いた地域に存在する、何らかの基準に基づく区分を「地方都市」と称することについては、違和感はない。

第 2 項 地方自治法上の区分としての中核市

「三大都市圏」と「地方」という区分には、人口が数千人規模の町村であっても「三大都市圏」に分類されうる一方で、都道府県並みの人口と財政規模をもつ指定都市が「地方」に区分されうるという、区分としての目の粗さがある。研究対象とする「地方都市」の定義について検討する上では、先に述べた 2 つの法律(地方拠点都市地域の整備及び産業業務施設の再配置の促進に関する法律、および多極分散型国土形成促進法)から見た、大都会ではない地域における一定のまとまりの中で、中心的な役割をする都市としての意味付け程度が適切であるところでは捉え、論を進める。

そのうえで、おおむね人口規模に基づいて区分されている、地方自治法上の区分についても考慮すると、地方自治法上の区分としての中核市は、「地方都市」と称することに違和感はないと考える。一般市全般を対象とすれば、「都市」と称するには人口規模にばらつきが大きく、町村は「都市」という表現には馴染まない中山間地域も多く含む。以上を踏まえたうえで、今回、中核市の一つである A 市を主たる研究対象として選定する。

第 3 項 A 市概況

①A市職員の男女共同参画に関する取り組み

A 市は、人口約 38 万人の中核市である。A 市職員に関する具体的な男女共同参画行政への取り組みは、1986 年に、市民部青少年課(当時)に婦人行政の窓口として「婦人

³⁹ 国土交通省、首都圏整備法第二十四条第一項の規定による近郊整備地帯 <<https://www.mlit.go.jp/notice/noticedata/sgml/1966/22007000/22007000.html>>

⁴⁰ 近畿圏整備法施行令(昭和四十年政令第百五十九号) <https://elaws.e-gov.go.jp/document?law_unique_id=340CO0000000159_20150801_000000000000>2024 年 5 月 8 日最終アクセス

⁴¹ 国土交通省、近畿圏基本整備計画等 <<https://www.kkr.mlit.go.jp/kensei/country/basicplan.html>>2024 年 5 月 8 日最終アクセス

⁴² 国土交通省、中部圏政策区域構成市町村 <<https://www.mlit.go.jp/common/001258566.pdf>>2024 年 5 月 8 日最終アクセス

行政担当」を設けたことに始まるとされる⁴³。その後、「女性対策組織検討専門部会」の討議を経て 1990 年に女性行政課を設置した。女性行政課には女性職員のみが配置され、A市史上初めて事務職女性課長が誕生した。

女性行政課設置後、市は市内の男女共同参画推進組織として「女性行政推進委員会」を設置した。また、市民参加による行政計画策定のための「A 市女性行政総合プラン検討委員会」⁴⁴を設置した。1992 年には、同検討委員会から市長に対し（仮称）A 市女性行政総合プラン」の速やかな策定を求める提言がなされ、その後、A 市は初めての男女共同参画に関する分野別計画である「A 市女性行政総合プラン」を 1994 年 3 月策定した。この計画は 1994 年度から 2000 年度までを計画期間としている。2001 年には後継計画となる「A 市男女共同参画プラン」を策定、1999 年の男女共同参画基本法制定という時代の流れに後押しされる形で同年 12 月には「A 市男女共同参画推進条例」を制定した。

「A 市男女共同参画プラン」および「A 市男女共同参画推進条例」制定後、これらに明記した内容を踏まえ、市自らが率先して男女共同参画を推進し、男女平等先行事例として提供し、事業所に対してモデルとなることを目指し、その取り組み経過を公表する事業である「男女平等モデル事業所づくり事業」に、期間を 2002 年度から 2007 年度として取り組んだ⁴⁵。また、次世代育成支援を迅速かつ重点的に推進するため 2003 年に公布された「次世代育成支援対策推進法」を受け、A 市は 2005 年 4 月に特定事業主行動計画「仕事と子育て両立支援プラン」を策定した。

2007 年には、計画期間を 2007 年度から 2012 年度とする「A 市男女共同参画プラン(第 3 次)」を策定、2008 年には、同プランの実行計画であり「男女平等モデル事業所づくり」の次世代版との位置付けにて「男女共同参画モデル事業所づくり計画 2.0」を策定し、市役所自身の男女共同参画推進にかかる実行計画として、計画期間を 2008 年度から 2012 年度とする取り組みを行った。また、同年 12 月に「次世代育成支援対策推進法」改定が、翌 2009 年 3 月にはこれに基づく「行動計画策定指針」が改訂されたことを受け、A 市の「仕事と子育て両立支援プラン」を見直し、実績等の公表について追記する改定を行った。

2013 年度に始まる「第 4 次 A 市男女共同参画プラン」においては、男女共同参画モデル事業所づくり計画を別個には策定せず、プランの中に統合するものと位置づけた。2014 年 4 月には「次世代育成支援対策推進法」改定により 10 年間延長され、「行動計画策定指針」が同年 11 月に改訂されたことから、翌 2015 年には再び「仕事と子育て両立支援プラン」を改訂している。また、同年 9 月には「女性の職業生活における活力の推進に関する法律(女性活躍推進法)」が施行され、女性の活躍推進に関する特定事業主行動計画策定が義務付けられたことから、2016 年 3 月に特定事業主行動計画「A 市女性活躍推進プラン」を策定し、女性の職業生活における活躍に関して現状把握・分析

⁴³ 自主研究グループ(仮称) (2001). 平成 12 年度自主研究グループ報告書 男女共同参画社会を考える Vol.Ⅷ「あれはどうした！これはどうした？」(非刊行)

⁴⁴ 行政組織や行政計画の正式名称に市名が入っている場合、これを伏せるため、A 市と置き換えている。

⁴⁵ A 市 (2018). 第 5 次 A 市男女共同参画プラン 2018 年度-2021 年度

を行い、立てた取組目標に対する進捗状況等の公表を行うものとした⁴⁶。

2010年代後半から現在にかけて、男女共同参画に関する政策において、様々な要素を統合し、包摂的な条例や行政計画を策定する動きがみられている。まず、性的マイノリティをも含むジェンダー平等の考え方を反映させる動きが続いた。2018年に「第5次A市男女共同参画プラン」を策定、策定に至るまでのA市男女共同参画審議会での議論等を踏まえ、翌2019年には男女共同参画に関する条例名を「A市男女共同参画及び多様な性を尊重する社会実現のための条例」に変更し、性的マイノリティを包括しジェンダー平等を目指す姿勢を明確にした。「第5次A市男女共同参画プラン」はコロナ禍による1年の計画期間延長を経て、本論文執筆時点は2022年策定の「第6次A市男女共同参画プラン」の計画期間内に位置している。また、次世代育成支援対策推進法を根拠法とする「仕事と子育て両立支援プラン」と、女性活躍推進法を根拠法とする「女性活躍推進プラン」の二つを統合した特定事業主行動計画「女性活躍・子育てサポートプラン」を2021年に策定し、「本計画に基づき、本市で働く全ての女性が個性と能力を十分に発揮できるよう体制づくりを進めるとともに、男女問わず、職員が仕事と子育てを両立できるよう、ワーク・ライフ・バランスの取れた職場環境の整備を推進していく」⁴⁷としている。

このように、A市職員の男女共同参画に対する取り組みは、条例制定や行政計画の策定といった観点からは、他市町村と比べ先進的とまでは言えずとも、著しく立ち遅れているわけではない。

②A市平成期から現在に至るまでのジェンダー平等を巡る職場環境

しかし、条例制定や行政計画の策定といった側面から男女共同参画に対する取り組みを行っていたとはいえ、A市の職場環境については、ジェンダー平等後進国ともいえる日本国内のその他の地方公共団体におけるジェンダー平等を巡る職場環境と同様に、女性が管理職はおろか、主任などの役職者になることも望みえない状況から始まっていることには変わりなかった。1990年の女性行政課設置の際に誕生した史上初めての事務職女性課長は、教職員からの登用であり、これまで市役所が女性職員の管理職人材を育てる体制になかったことの現れであった(A市,2008)⁴⁸。また、A市職員で構成する自主研究グループは、お茶くみは女性職員が行うのが当然という平成初期の風潮を市役所内での女性の業務固定の象徴的問題として捉え、その解決に向けて動いたのちに、1994年と1996年の二度にわたり総務部長名による通知「特定職員によるお茶だし業務廃止について」が発出され、ようやく男性・女性ともに参加するお茶当番制を導入する課が1998年頃から増え始めたことと記録している⁴⁹。さらに、同グループは、1999年度から2001年度の人事異動での新任主任および新任主査(当時のもので、現在の人事制度とは異なる)が、2004年時点でどの役職にいるのかを男女別に調査した。各年

⁴⁶ A市(2016). A市女性活躍推進プラン

⁴⁷ A市(2021). 女性活躍・子育てサポートプラン

⁴⁸ A市(2008). 男女共同参画モデル事業所づくり計画2.0

⁴⁹ 自主研究グループ(仮称)(2001). 平成12年度自主研究グループ報告書 男女共同参画社会を考える Vol.Ⅷ「あれはどうした!これはどうした?」(非刊行)

度(1999、2000、2001 年度)の人事異動内示書から事務職の新任主任および新任主査を抽出し、2004 年度職員録で現在の役職を調べるという方法にて、男性新任主任 68 名・女性新任主任 22 名・男性新任主査 77 名・女性新任主査 8 名に対する調査を行った結果、男性の場合は時間の経過とともに順調に昇任している一方、女性は主任にとどまっている期間が長いこと、また管理職に昇任した男性が 27 名おり、課長(当時の等級上は主幹・技幹および総括主幹・技幹と同じ 6 級だったが、課長はこれらより上の職位)も 1 名いた一方、女性は総括主幹 1 名しかいなかったことが明らかにされた⁵⁰。

また、累次の「男女共同参画プラン」、次世代育成支援対策推進法を根拠法とする「仕事と子育て両立支援プラン」、および女性活躍推進法を根拠法とする「A 市女性活躍推進プラン」がありながらも、職員育成制度の指針にジェンダー平等の視座が明確に持ち込まれるまでには相当の時間を要することとなった。言い換えれば、ジェンダー平等という政策は、男女共同参画所管課的なる取り組みであって、人事所管課的なる取り組みとは連動しない時期が長く続いた。A 市では 2006 年度から適用された新人事制度が平成中期の大きな制度改革であったが、「等級制度」「給与制度」「評価制度」「周辺人事制度」によって構成されるこの新制度においては、男女共同参画やジェンダー平等に関連する記述はなかった。女性管理職割合向上を目的とし、女性職員が所属を超え女性指導員(メンター)から指導を受けることのできる「女性職員メンタリング制度」が 2010 年度から実施されていたが⁵¹、制度の所管部局は男女共同参画を所管する課であり続けた。2006 年度新人事制度に基づく「A 市人材育成基本方針」そのものが更新されたのは、2019 年 2 月の「A 市人材育成プラン」策定だった。新たなプランには初めて「女性職員の活躍推進」として「女性が活躍できる環境を整備するため、女性職員メンタリング制度の運用やメンター養成研修等を通じて女性職員の活躍支援を推進します」と明記された⁵²。現在、後継計画となる 2022 年策定の「A 市人材育成基本方針」においては、重点的な取り組みとして「女性活躍・子育てサポートプランの目標の達成」が明記されている⁵³。

③県内市最下位の女性管理職割合

A 市役所の女性管理職割合は、同一県内自治体で最も低いレベルにある。現在、A 市において給与制度上の管理職は 5 級(課長補佐)以上であるが、A 市では主に女性管理職割合の推移として 6 級(課長)以上の女性割合を計画目標値に掲げ取り組んできた。しかし、女性割合を着実に高める県内他市町が存在する中において、A 市の女性管理職割合は低迷を続けている。内閣府の取りまとめている「地方公共団体における男女共同参画社会の形成又は女性に関する施策の推進状況」では、2004(平成 16 年)4 月 1 日以降の A 市が所在する県内各市町村の女性管理職割合が確認できる。A 市について確認すると、女性管理職割合は一桁パーセントでの推移を続け、2017 年によややく 10%

⁵⁰ 自主研究グループ(仮称)(2005). 平成 16 年度自主研究グループ報告書 男女共同参画社会を考える Vol.Ⅻ「データにみる男女共同参画度」(非刊行)

⁵¹ A 市議会(2014). 平成 26 年第 3 回定例会(9 月) 9 月 18 日 2 号

⁵² A 市(2019). A 市人材育成プラン

⁵³ A 市(2022). A 市人材育成基本方針

を超え、その後 2021 年まで 10%台を維持するも、2022 年 4 月 1 日調査では、県内市最下位(第 19 位)の 9.4%を記録するに至っている。なお、A 市の女性職員割合は 2022 年 4 月 1 日調査で 29.7%である。

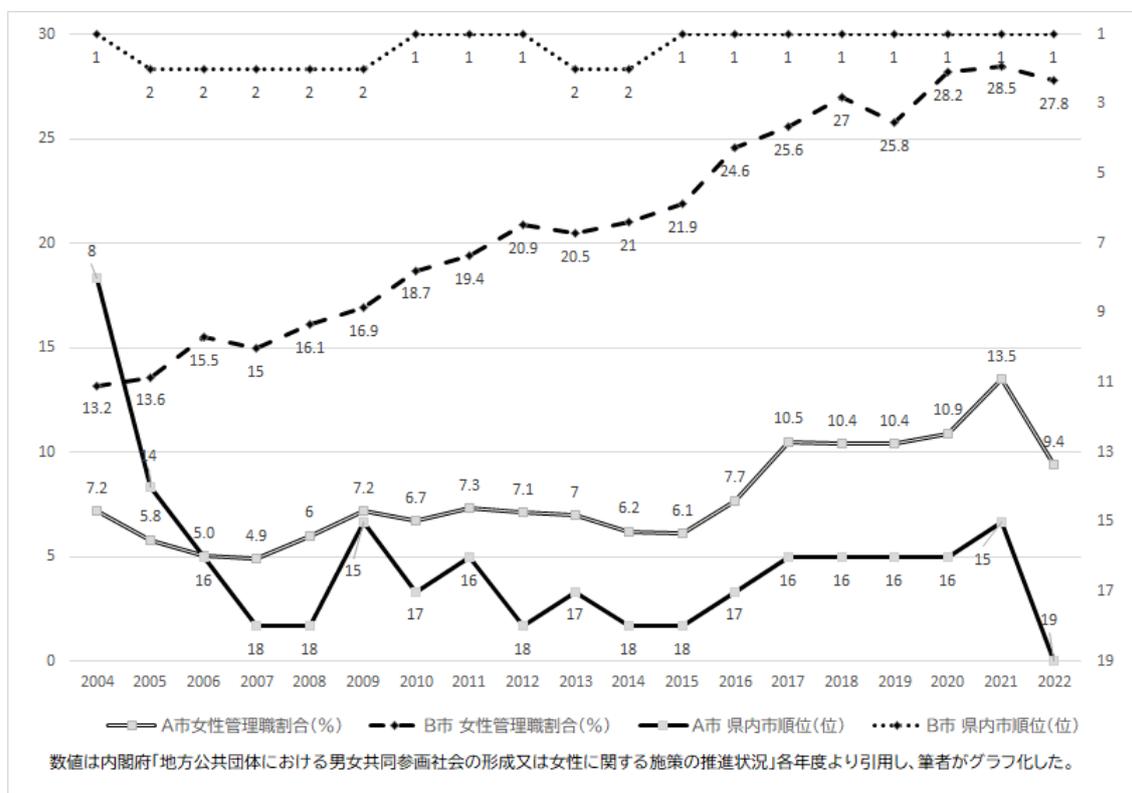


図 2 女性管理職割合と県内市順位(A 市・B 市)の推移 2004 年から 2022 年まで

④課長補佐昇任試験の廃止

低迷する女性管理職割合に対し、目立った政策が追加的に講ぜられるわけでもなかった A 市であるが、近年の変化として課長補佐昇任試験の廃止がある。初めて管理職となる職務の級である 5 級は、課長補佐という職位の名称であるものの、役割等級としては係長級とされ、「相当高度な知識経験を必要とする係長・主査」が職務内容とされている⁵⁴。昇任にあたって、2001 年から昇任試験を実施していたが、受験率が 50%を割り込む状況が続いた。とりわけ、女性の受験率が 2016 年度 28.1%、2017 年度 17.6%、2018 年度 20.0%と極めて低く、指導的地位にある女性を増やす必要性の観点からも対策が求められていた。

こうした状況を踏まえ、A 市は 2019 年度をもって課長補佐昇任試験を廃止し、(1)人事評価等による勤務実績に基づく各部からの推薦を基に昇格者を決定、(2)推薦にあたっては、本人の意向(昇任意欲)を尊重し、意向調査書や面談等による確認を実施する

⁵⁴ A 市 (2022). 令和 4 年度 A 市人事行政の運営等の状況について

こととした。管理職等に占める女性割合の最新の値(速報値)は、2023年4月1日時点で11.7%と県内市最下位を記録した前年よりやや改善、6級(課長)以上職員総数197人中23人が女性となっている。5級(課長補佐)に占める女性割合は同日時点で15.5%(前年比△1.0ポイント)、総数187人中29人である。

なお、課長補佐昇任試験廃止の影響について、市による詳細な分析は特に公表されていない。また、A市の行政文書およびA市議会会議録を確認したが、行政文書については保存年限を超過していることから文書が存在せず、市議会ではそもそも昇任試験導入を巡る議論が存在せず、課長補佐昇任試験が2001年に開始された経緯について記されたものは確認できなかった。このため、A市職員にヒアリングを行ったところ、当時、職員から管理職ポストの少なさに比して昇任を望む者が多くいることの指摘が高まり、2000年に昇任試験導入を検討するための庁内横断的な組織ができ、2001年初頭から昇任試験が導入されたとの経緯が明らかとなった。

第4項 比較対象としての同一都道府県内他都市 B市

B市は、A市と同じ都道府県内に位置する地方公共団体である。先に確認した「地方公共団体における男女共同参画社会の形成又は女性に関する施策の推進状況」では、2004(平成16年)4月1日以降一貫して県内市で最も高い水準の女性管理職割合を維持しつつ、状況をさらに改善させており、A市の女性管理職割合が県内市最下位を記録した年に県内最上位(27.8%)であった。人口はA市よりやや小規模であるものの中核市の同等の水準にあり、東京都心からの距離がA市とほぼ同じである。女性管理職割合を巡る状況が対照的な「地方都市」として、比較の視点からの分析を行うため、B市を従たる研究対象として選定する。

ここで、B市の女性管理職割合の高さに有意に影響する要因について検討する。先述の通り、A市の所在する県内各市(政令市除く)において、女性管理職割合が最も高いのはB市である。B市は市立病院を直営しており、内閣府の取りまとめている県内各市の管理職に占める女性比率において、B市の数値は市立病院に勤務する管理職を含むものとなっている。一般に、公立病院職員においては、看護師等の女性が極めて多く従事する職種を含むため女性職員割合が高く、女性管理職割合も高い数値となる。県内市(政令市除く)では7市が市立病院を直営しており、病院の女性職員割合の平均は約7割、女性管理職割合は約4割である⁵⁵。直営の公立病院勤務者は地方公務員となるため、直営の公立病院を有する市の内閣府調査の数値には、病院勤務の管理職が算入されていることがあり、B市については算入されているため、これを除いた数値を確認した。その結果、病院職員を除いた女性職員割合は39.2%、病院職員を除いた女性管理職割合は19.7%であり、A市の女性職員割合29.74%、女性管理職割合9.4%よりもなお顕著に高いことが分かっている。なお、B市の女性職員割合は47.5%であり県内市で最も高く、病院職員を除いた職員の女性職員割合も39.2%であり他市よりも高い水準にある。

⁵⁵ 各市へのヒアリングにより把握した。なお、7市の回答した数値に2022年のものと、2023年のものが混在しているため、これらを平均したおよその割合として記載している。

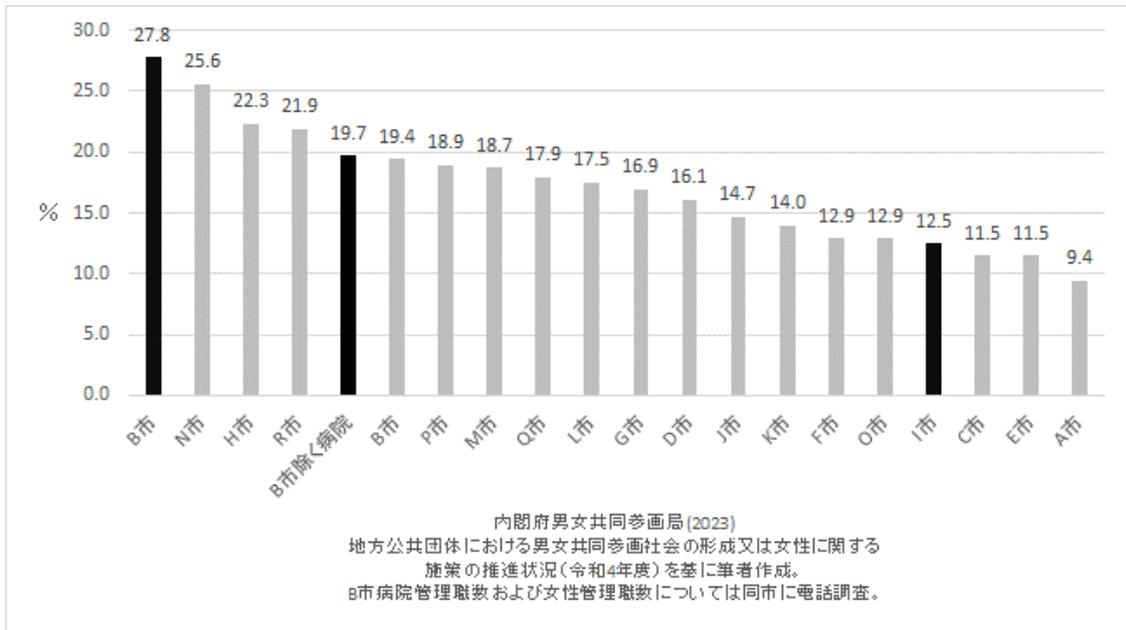


図3 2022年 管理職に占める女性割合(A市の所在する県内市)

第2節 目的

第1項 A市女性職員の管理職昇任意欲への影響要因と関係性を明らかにする

①目的1:先行研究の示す通り、女性の管理職昇任に不利に働き、管理職昇任意欲に負の効果をもたらす状況・要素・構造は、「地方都市」であるA市の自治体職員の「管理職」昇任意欲においてにも当てはまるか

先行研究である深田(2018)が取り扱った自治体の事例は東京都内自治体であり、地方都市の自治体職員に適用可能であるかが今後の検討課題として示されている。また、佐藤(2022,2023)は、深田(2018)を踏まえた研究であるが、政令指定都市を対象とした分析であった。また、深田(2018)の研究対象は主任主事職員の昇任意識(意欲)であり、管理職昇任意欲ではない。よって、目的1として、先行研究の結果が、「地方都市」の自治体職員の「管理職」昇任意欲においてにも適用可能であるかという視点から分析を行う。

「おそい昇進」という「日本型雇用制度」のもとで、異動を繰り返しながら、「企業特長的熟練」を積み重ね管理職に昇任する構造は公務員にも当てはまる(稲継 1996,新井・澤村 2008)⁵⁶⁵⁷。また、女性職員については、自らが「極めて強く」意思表示しない限り、キャリアの前半期で「スキル形成業務」に携わる経験は積めず、周辺的な業務である「庶務業務」を経験し、係長級に昇格する前後(入庁 20~25 年後)に突然「スキル形成業務」

⁵⁶ 新井一郎・澤村明(2008)．地方公務員の人事異動と昇進構造の分析 新潟大学経済論集, 85, pp.149-177

⁵⁷ 稲継裕昭(1996)．日本の官僚人事システム 東洋経済新報社

に従事することになる(佐藤 2022)⁵⁸。現在 A 市で管理職昇任の時期を迎えた職員らは年齢にして 40 代中盤から 50 代中盤であり、若手職員時代である平成前半に、男性と同等の人材育成施策を受けられておらず、周囲に役職者となった女性職員は少なく、お茶くみが自動的に女性職員に割り振られるなどの実態があったことは先に述べた。こうした状況・要素・構造は、今回対象とする A 市女性職員の管理職昇任意欲においても、先行研究と同様に女性の管理職昇任に不利に働き、管理職昇任意欲に負の影響をもたらすことが想定されるため、これを検証する。

<目的1>先行研究の示す通り、女性の管理職昇任に不利に働き、管理職昇任意欲に負の効果をもたらす状況・要素・構造は、「地方都市」である A 市の自治体職員の「管理職」昇任意欲においても当てはまるか

<仮説1>当てはまる

②目的2:昇任試験の廃止前後で、管理職昇任意欲はどのように変化したのか

先に述べた通り、女性管理職割合の低迷という状況がありながらも目立った政策が追加的に講ぜられるわけでもなかった A 市であるが、近年の変化として課長補佐昇任試験の廃止があった。また、第 2 章第 2 節第 1 項で確認した通り、地方公共団体においては成績主義の原則の一方で試験によらない昇任管理の傾向へと近年傾斜している現状があり、2001 年度から 2019 年度まで課長補佐昇任試験を実施していた A 市も 2020 年度から試験を撤廃した。こうした昇任管理を巡る手法の変化が、A 市の女性公務員の管理職昇任意欲に影響を与えているのかを検証する。

課長補佐昇任試験の廃止決定後の人数だけでは影響を論じがたいが、2019 年度に課長補佐昇任試験を廃止決定しているため、2020 年 4 月 1 日時点以降に何らかの影響が見られる可能性はある。実際の人数を確認すると、女性の課長補佐数について、2020 年度は 5 人増で女性割合は 13.9%(前年比 2.6 ポイント増)へと増加し、以後も 2 年度連続で増加した。2023 年度は 1 人減したものの、この年は課長補佐であった者が昇任し課長級以上が 5 人増した影響とみられる。一方、男性については、令和 2 年度、3 年度と 2 年連続で減、令和 4 年度に 1 人増となっている。

先行研究で示された通り、管理職昇任意欲には個人属性の影響がみられ、とりわけ本研究の主題にもあるとおり、女性地方公務員の場合、男性とは異なる要因が昇任意欲に影響することが考えられる。先に示した通り、日本・ドイツ・アメリカの企業管理職を対象とした分析である奥井・大内(2012)は、日本の場合、女性の課長昇進時年齢 41.8 歳・昇進時勤続年数 18.0 年であり、昇進のあとまで出産のタイミングを延ばすことは現実的ではなくキャリアの中断が昇進前に発生しうることを論じている⁵⁹。地方公務員においても、30 歳代で管理職に昇任することは考え難く、管理職昇任試験が存在する状況では、出産・育児の時期と昇任試験受験時期が重なっていたと想定される。川口

⁵⁸ 佐藤直子(2022)．地方自治体幹部職員のキャリアパスにおける男女格差 社会政策, 14(2), pp.93-105

⁵⁹ 奥井めぐみ・大内章子(2012)．管理職キャリアパスの日米独比較：日本の女性管理職比率低迷の原因を探る 金沢学院大学紀要, 10, pp.9-22

(2012)は仕事と育児の両立支援施策は女性の昇進意欲と統計的に有意な関係が無いことを論じているものの⁶⁰、家事・育児責任を負う等の理由により女性が管理職昇任意欲を持ちにくい状況もまた存在していることから、課長補佐昇任試験の有無は、男女で異なる形で昇任意欲に影響を与える可能性があり、とりわけ女性の管理職昇任意欲を増進させると仮定し、これを検証する。

<目的 2> 昇任試験の廃止前後で、管理職昇任意欲はどのように変化したのか

<仮説 2> 女性の管理職昇任意欲は増進した。

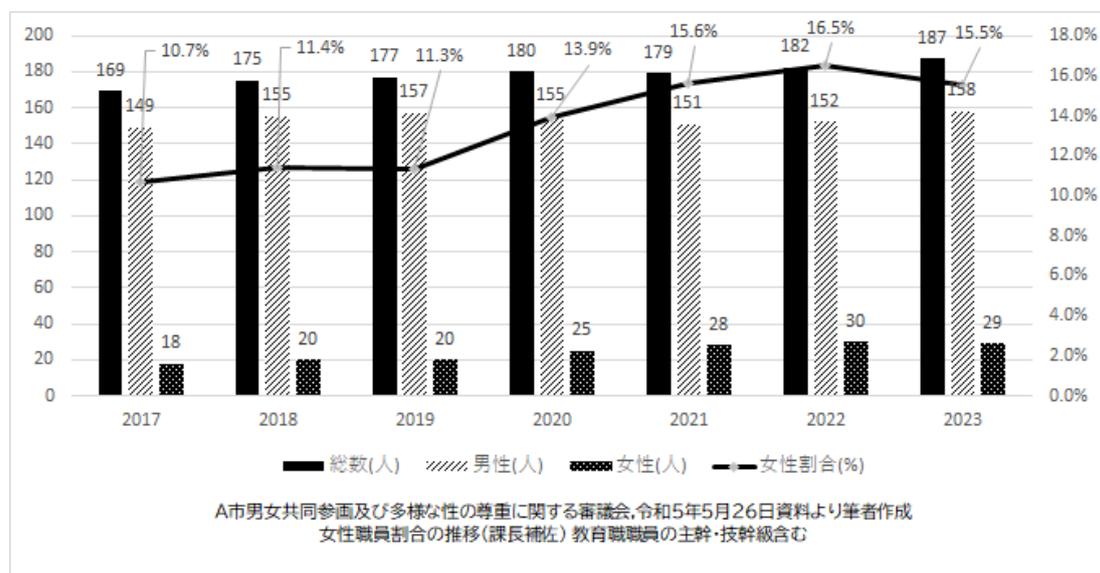


図 4 A市職員数の推移(課長補佐) 教育職 教員の主幹・技幹級含む

第 2 項 すでに管理職として昇任しうる経験年数に達しながらも、何らかの理由で昇任していない女性職員は、その選択の結果をどのように受け止めているのかを明らかにする

①目的 3:非管理職であることは、職業人生におけるキャリア達成感覚にいかなる影響を及ぼすか

続いて、深田(2018)の示した今後の研究課題のもう一つである「昇任忌避を有することが、職員個人の生涯発達に、いかなる影響を及ぼすか」という問いについて検討する。

佐藤(2023)は地方公共団体職員が昇任せずとも職員級のまま定年退職まで働き続けることが企業と比べて容易であり、一定年齢まで昇給し続ける職場であると論じ、その背景に性別役割分業の影響を指摘している⁶¹。地方公務員の場合、昇進を考えなければ子育てと仕事を両立しやすく、昇進せずに主任として働き続ける選択肢があるとし、

⁶⁰ 川口章(2012). 昇進意欲の男女比較 日本労働研究雑誌, 620, pp.42-57

⁶¹ 佐藤直子(2023). 女性公務員のリアルーなぜ彼女は「昇進」できないのかー 学陽書房, pp.70-79

全政令市一般行政職の職員と主任の合算値を計算すると、女性職員総数に占める女性職員・主任割合が約 80%に達し、一方の男性の場合の割合が約 50%であったと論じ、昇進しない選択をする女性が多い状況を「滞留する女性」と呼称している。また、「滞留する女性」の特徴として、プライベートでの性別役割分業である家事・育児・介護の女性への偏りが、雇用の場におけるキャリア中断を生み出し、「滞留」することになったケースもあると指摘し、能力を生かした社会貢献意欲の高い人材もこの集団に含まれているとする。すなわち「①女性が無償労働を担い、男性が長時間有償労働を行うという性別での役割分担に向かう社会構造や、②その構造のため企業でも自治体でも女性が仕事で成長できる機会が限られていること、③現場で働く専門職に女性が多いこと」が、「滞留する女性」を生み出す原因にあると指摘している。また、A市職員の自主研究グループは、2004年の一般事務職の役職者(当時の職位で主任以上)総数に占める男女別の主任割合が、男性職員の場合 25.4%(役職者総数 508 人に対し主任 129 人)であるのに対し、女性職員の場合 59.7%(役職者総数 77 人に対し主任 46 人)であること、ならびに主任の直上の職位である主査の総数のうち女性割合は 14.4%(主査総数 146 人中 21 人)なのに対し主任は 26.3%(主任総数 175 人中 46 人)であることを踏まえ、「主任は男性職員にとっては役職者のまさに第一歩、ステップであり、通過点。しかし女性職員は終着点」として、女性の昇任が主任止まりであることを指摘している⁶²。このことは、佐藤(2023)の指摘する「滞留する女性」と一致し、少なくとも 2004 年頃において A 市には「滞留する女性」が見られた可能性があることを示している。

ここで、深田(2018)の問う「職員個人の生涯発達」の意味について検討を行う。「職員個人の生涯発達」について明確には語られていないが、深田(2018)が問うた「昇任忌避」の構造は、佐藤(2023)の言う「滞留する女性」という選択の構造に近い。そこで、「昇任忌避」「滞留する」という選択が、職員個人の思い描く職業人生におけるキャリア達成感覚にいかなる影響を及ぼすのか、また、その影響の度合いに男女差はあるのかを分析することで、深田(2018)の示した研究課題への答えの一端が見いだせるのではないかと考える。なお、「職業人生におけるキャリア達成感覚」という呼称は筆者が独自に定義するものである。「昇任忌避」「滞留する」選択は、本人の自律的な選択の結果である場合もあるが、家事・育児など無償労働を女性が多く担う性別役割分業が、雇用の場における昇任意欲にも影響を与えた結果という側面も強く有している。後者の場合、構造的なジェンダー不平等により、不本意なキャリアを歩むこととなったものは、職業人生において本当は到達したかったキャリア上の目標を諦めるという点で、「職業人生におけるキャリア達成感覚」が低い、と表現できる。

昇任をどの程度の思いの強さで「忌避」したのか、「忌避」とまで言える強いものであったのか、本人は「忌避」との認識であっても構造的な男女差別構造が影響しているのではないかと等、「昇任忌避」の意味するところについても、おおよそ一括りにはできない各個人の背景があるものの、非管理職であることは、職業人生におけるキャリア達成感覚に負の影響をもたらす可能性が高いと仮定する。佐藤(2023)も指摘するように、仕

⁶² 自主研究グループ(仮称)(2005). 平成 16 年度自主研究グループ報告書 男女共同参画社会を考える Vol.Ⅻ「データにみる男女共同参画度」(非刊行)

事に消極的である結果「滞留した」わけではなく、専門職の女性の場合現場で働き続けるためにあえて昇進を選ばないケースもみられるなど、様々な背景があることは想定される。また、当然であるが、本人が昇任を望んだとしても、人事評価の結果として昇任がかなわないケースもある。ただし、先述の通り、家事・育児など無償労働を女性が多く担う性別役割分業が、雇用の場における昇任意欲に与える影響は大きいと想定する。従って、＜目的 3＞の研究においては、非管理職であることは、職業人生におけるキャリア達成感覚に負の影響をもたらす可能性が高いと仮定しつつも、研究対象者を選定する際に、選定前段階においては分類しがたく、対象となる「昇任しなかった者」の中に、様々な背景の者が混在しうることを想定し、「昇任忌避」「滞留する」という側面のみではなく、より広くとらえ、現に管理職に昇任していない状態の者を「非管理職」と呼称する。

＜目的 3＞非管理職であることは、職業人生におけるキャリア達成感覚にいかなる影響を及ぼすか

＜仮説 3＞負の影響をもたらす

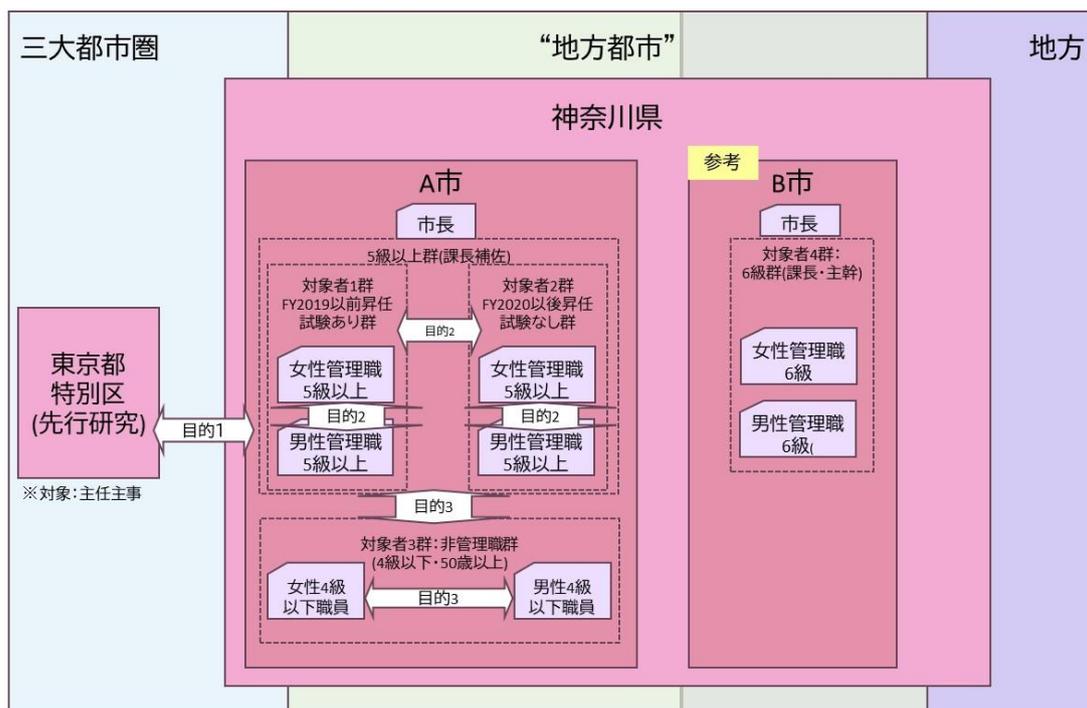


図 5 本研究の目的と対象 概要図

以上のように、本研究の目的は大きく3点ある。次章以降において、これら目的を研究するための分析方法・結果・考察を述べる。本研究の成果は、地方公共団体職員の人事政策検討の参考資料となるとともに、とりわけジェンダーギャップを踏まえたうえでの対応を検討する契機となると考える。

第4章 実証的分析(予備調査)

第1節 予備調査の概要

第1項 目的・対象者・方法

①目的と対象者

質問紙調査で使用する質問項目の基礎となる要素の収集と、本研究の目的に対する解への探索を目的とした面接調査を行った。今回、調査対象者は大別して4群に分かれる。各群に該当する対象者の推薦をA市・B市に依頼し、16名への調査を行った。なお、16名には含まれていないが、対象者群の選定以前に、面接調査における質問項目を検討すべく、機縁法によりA市管理職(課長)1名に対し面接を行った。

対象者1群: A市2019年度以前昇任試験あり群 5級以上(課長補佐以上)の男女2名ずつ

対象者2群: A市2020年度以後昇任試験なし群 5級以上(課長補佐以上)の男女2名ずつ

対象者3群: A市非管理職群(4級以下・50歳以上)の男女2名ずつ

対象者4群: B市管理職群 6級以上(主幹以上)の男女2名ずつ

●対象者1群: A市2019年度以前昇任試験あり群 5級以上(課長補佐以上)の男女

本研究の目的1、目的2を検証するため、対象者とした群である。A市において管理職は5級(課長補佐)以上を指す。深田(2018)が直上の職位が係長となる事務職主任主事の昇任意欲、つまり「これから管理職になる可能性のある職員」を質問紙調査するために、予備調査として事務職主任主事に対し面接調査を行ったことを考えれば、本研究における予備調査も課長補佐を直上の職位とする4級(係長・主査)を予備調査段階においても面接調査対象とすべきとも考えられるが、(a)管理職になった前後での管理職イメージの変化に関する回答が得られうることなどへの期待、(b)目的2は管理職昇任試験廃止前後の変化を見ることを目的とするため、当該廃止の前後に実際に昇任した者に面接することが望ましいことの2点を考慮し、5級以上(課長補佐以上)を対象とした。また、本研究は、管理職昇任意欲を巡るジェンダーギャップを探る観点を有しており、とりわけ女性の管理職昇任意欲に焦点を当てていることから、男女それぞれを対象とした。

●対象者2群: A市2020年度以後昇任試験なし群 5級以上(課長補佐以上)の男女

本研究の目的1、目的2を検証するため、対象者とした群である。選定理由は、対象者1群に記した内容に同じである。

●対象者3群：A市非管理職群(4級以下・50歳以上)の男女

本研究の目的3を検証するため、対象者とした群である。A市において、管理職への昇任可能性は年齢で制限されることはなく、定年退職間際の昇任の事例も多く存在するものの、実際には50歳以前での課長補佐昇任が多いことから、非管理職群(4級以下・50歳以上)とし、A市に対象者の選定を依頼した。

●対象者4群：B市管理職群6級以上(主幹以上)の男女

本研究の質問紙調査項目を作成する上で、A市以外の状況を参考とするために対象者とした群である。選定理由は、対象者1群と同様の理由を踏まえたうえで、B市における管理職区分(6級主幹以上)に対応する者とした。

②方法

面接に際しては、書面(面接調査依頼書および面接同意書)によって事前に本研究の趣旨、プライバシー保護、面接調査結果の取り扱いについて説明を行い、面接を実施する前に、承諾を得て実施した。面接は、2023年9月11日から2023年10月25日の間で実施した。面接形式は、対象者の希望を伺い、対面あるいはオンラインを選択する形をとった。面接中は、了解を得たうえで、レコーダーおよびタイピングによる記録を行い、面接終了後に逐語録を作成し、個人が特定されかねないと判断される情報については削除した。

編集後の逐語録に対して、質的分析手法の一つであるGTA(グラウンデッド・セオリー・アプローチ)戈木版における手順の一部を援用し、分類した。具体的には、編集後の逐語録に対して切片化を行い、プロパティ、ディメンジョンおよびラベルを付け、似たラベルを集めてカテゴリーを生成する手順を行った。GTAは、「概念を抽出し、それらを関連付けることによって現象をとらえようとする方法」(戈木2016)⁶³である。産出する理論は、抽象度の高い概念(カテゴリー)とそれを関連付ける抽象度の低い概念(プロパティ、ディメンジョン、ラベル)で構成される。GTA戈木版では、複数の概念(カテゴリー)をプロパティとディメンジョンを使って結びつけることで、カテゴリー間の結びつきによって現象の成り立ちの説明(カテゴリー関連図の作成)を試みるものであり、カテゴリー関連図に示された現象を、概念(カテゴリー、ラベル、プロパティとディメンジョン)だけを使って文章にしたストーリーライン(理論)を示すことで現象の状況とプロセスを明らかにしている。本研究において、予備調査は、先行研究の質問紙調査の質問項目を参照し、本研究が独自に追加・修正すべき質問項目を検討する目的で実施している。したがって、予備調査対象者16名の逐語録データに含まれる現象の構造とプロセスをカ

⁶³ 戈木クレイグヒル滋子(2016).グラウンデッド・セオリー・アプローチ改訂版 理論を生みだすまで 新曜社, pp.50

テゴリー関連図ならびにストーリーラインとして示すことまでを目的とはしない。GTA 戈木版では、「切片化という技法を用いて、細かく区切って分析することによって、分析者のデータへの感受性が高まることを期待している」⁶⁴としている。本研究の目的「地方公務員女性の管理職昇任意欲への影響要因と関係性を明らかにする」「すでに管理職として昇任しうる経験年数に達しながらも、何らかの理由で昇任していない女性職員は、その選択の結果をどのように受け止めているのかを明らかにする」の達成のため、逐語録データの中から、質問紙調査項目に織り込むべき要素を可能な限り網羅的に検討する上で、プロパティ、ディメンション、ラベルおよびカテゴリーの生成までを行うこととした。

なお、A 市・B 市および各位に提示した面接調査依頼書および面接同意書は、末尾に付表として添付している。

対象者群	対象者番号	勤続年数(年)	性別
1群	A1	30	女
	A2	30	男
	A3	37	女
	A4	28	男
2群	A5	29	女
	A6	24	男
	A7	22	女
	A8	18	男
3群	A9	35	女
	A10	37	女
	A11	31	男
	A12	32	男
4群	B1	25	男
	B2	30	女
	B3	32	女
	B4	25	男

図 6 面接協力者の属性

第 2 項 質問内容と理由

質問内容は、深田(2018)の元となった、同氏の論文である深田(2014)で使用されているものを基礎とし、本研究の目的に合わせて加筆修正し、作成した⁶⁵。

深田(2014)の調査は主任主事(直近上位職が係長)の昇任意欲に対するものである。一方、本研究は、管理職昇任意欲に関するものである。よって、質問内容全般を本研究の対象者群に合わせて修正した。また、本研究の目的の分析に必要な情報を得るため、質問項目18「課長補佐(課長)昇任意欲に影響を与える本市独自の要因の有無」から23「管理職に昇任しないという選択や結果が職業人生のキャリア達成感覚に与える影響について(①良い影響 ②やや良い影響 ③やや悪い影響 ④悪い影響 ⑤わからないの5件法 およびその理由について)」については本研究で独自に追加した。また、対象者

⁶⁴ 戈木クレイグヒル滋子(2016).グラウンデッド・セオリー・アプローチ改訂版 理論を生みだすまで 新曜社, pp.39

⁶⁵ 深田仁美(2014).自治体職員の昇任意識への影響要因 平成26年度筑波大学大学院人間総合科学研究科修士論文, pp.17(未公開)

4 群は B 市管理職群であるため、A 市職員への質問内容から、B 市にはそぐわない記述を修正して使用した。具体的には、B 市には課長補佐昇任試験が過去においても存在しないため、A 市職員に対する質問項目 13,20,21 を削除し、質問項目14「昇任選考を受験すべきでないとする職場の雰囲気の有無」は、「昇任を阻む職場の雰囲気の有無」に変更した。また、A 市管理職は5級(課長補佐)以上となるが、B 市では 6 級(主幹)以上となるため、A 市版で「課長補佐(課長)」とある部分は「管理職(課長・主幹)」に置き換えた。

【別表】面接調査の質問項目	
1	入庁年度(勤務年数)とご自身の年代(40代、など)
2	入庁動機(職業選択理由)
3	異動の経歴とそこでの担当職務の概要
4	課長補佐ポスト(課長ポスト)の魅力 ※1
5	課長補佐ポスト(課長ポスト)のイメージ ※1
6	憧れた、又は魅力的だった課長補佐(課長)の有無 ※1
7	6の理由(どんなところに憧れた、又は魅力的だったか)
8	後輩指導の経験の有無
9	8で有ると回答した場合、本インタビュー対象者・後輩それぞれにとっての成果
10	課長補佐(課長)として必要なスキル、求められていること ※1
11	ワークライフバランスに関わる意識としての、生活の価値志向性 (①仕事 ②家庭 ③趣味・その他 の3選択肢について、生活に占める割合はどのくらいか)
12	今後のライフプラン (①ある ②おぼろげにある ③あまりない ④ない ⑤わからない の5件法でその理由や具体的な内容についても)
13	課長補佐昇任試験の受験者数の減少理由 ※2
14	昇任選考を受験すべきでないとする職場の雰囲気の有無
15	本インタビュー対象者自身の課長補佐(課長)への昇任意欲 ※5 (①あった ②ややあった ③あまりなかった ④なかった ⑤わからない の5件法 およびその理由について)
16	課長補佐(課長)を目指す職員を増やすために有効と思われる組織側の支援・工夫 ※1
17	16の支援・工夫が講じられた場合の昇任意欲(15で「①あった②ややあった」以外の回答をした本インタビュー対象者のみ) (①ある ②ややある ③あまりない ④ない ⑤わからない およびその理由)
18	課長補佐(課長)昇任意欲に影響を与える本市独自の要因の有無 ※3
19	課長補佐(課長)昇任意欲の男女差の有無 ※3 (①ある ②ややある ③あまりない ④ない ⑤わからない の5件法 およびその理由について)
20	課長補佐昇任試験の廃止前後での昇任意欲の変化の有無 ※4 (①ある ②ややある ③あまりない ④ない ⑤わからない の5件法 およびその理由について)
21	課長補佐昇任試験の廃止前後での昇任意欲の変化の男女差の有無 ※4 (①ある ②ややある ③あまりない ④ない ⑤わからない の5件法 およびその理由について)
22	管理職に昇任しないという選択や結果が組織に与える影響について (①良い影響 ②やや良い影響 ③やや悪い影響 ④悪い影響 ⑤わからない の5件法 およびその理由について) ※6
23	管理職に昇任しないという選択や結果が職業人生のキャリア達成感覚に与える影響について (①良い影響 ②やや良い影響 ③やや悪い影響 ④悪い影響 ⑤わからない の5件法 およびその理由について) ※6
※1	原文では係長だが、本研究に合わせて修正。B市においては、課長補佐を主幹に置き換えた
※2	原文では係長職昇任選考だが、本研究に合わせて修正。なお、B市には試験は無いため、省略
※3	本研究独自追加項目。B市においては、課長補佐を主幹に置き換えた
※4	本研究独自追加項目。なお、B市には試験は無いため、省略
※5	原文では係長への昇任意欲を主任主事に問うているが、本研究に合わせて修正し、現に課長補佐以上にある者に対し昇任前を振り返って回答を求めた。B市においては、課長補佐を主幹に置き換えた
※6	本研究独自追加項目。B市においては、対象者3群に該当する者がいないため、省略
	※「キャリア達成感覚」…筆者の造語。例えば、構造的なジェンダー不平等により、不本意なキャリアを歩むことになったものは、職業人生において本当は到達しなかったキャリア上の目標を諦めるという点で、「職業人生におけるキャリア達成感覚」が低い、と表現できる。

図 7 予備面接調査の質問項目

第 2 節 予備調査の結果

第 1 項 全体の傾向

A 市職員 12 名中、9 名は配偶者あり、2 名は配偶者なし、1 名は不明であった。配偶者ありの 9 名中、4 名は配偶者が同市役所職員、4 名は民間企業勤務、1 名は不明であった。また、配偶者ありの 9 名中、7 名は子ありであった。

経験職場個所数は平均 7.5 か所、初職場在籍年数は平均 4.29 年、最長職場在籍年数は平均 8.96 年だった。また、12 名中、11 名が市内出身者であった。

B 市職員 4 名中、4 名とも配偶者ありであった。配偶者ありの 4 名中、3 名は配偶者が同市役所職員、1 名が他自治体公務員であった。また、3 名は子供あり、1 名は不明であった。

経験職場個所数は平均 7.75 か所、初職場在籍年数は平均 4.5 年、最長職場在籍年数は平均 6 年だった。また、4 名とも市内出身者であった。

第 1 節第 1 項 v「方法」で述べた通り、A 市職員 12 名および B 市職員 4 名のインタビューの逐語録データをもとに、GTA の手順の一部を援用してカテゴリーを生成した。カテゴリーは、同一の名称になったものも含めて、A 市職員 12 名から計 230 個、B 市職員 4 名から計 81 個生成された。本節では、これらカテゴリーの内容について、元々の予備調査の質問項目を踏まえた一定のまとまりを集約し、「クラスター」と独自に呼称する。クラスター毎に結果を確認することとし、結果、A 市職員のカテゴリーから生成したクラスターは 9 個(1:異動経歴と職務経歴に対する捉え方、2:職務意欲とキャリア意識、3:管理職イメージ、4:管理職に必要なスキル、5:組織の人間関係に対する意識、6:ワークライフバランス、7:課長補佐昇任試験受験者の減少理由、8:昇任試験廃止前後の変化、9:昇任を巡る人事制度・職場の雰囲気)、B 市職員のカテゴリーから生成したクラスターは 5 個(1:異動経歴と職務経歴に対する捉え方、2:職務意欲とキャリア意識、3:管理職イメージ、4:ワークライフバランス_仕事と育児の両立、5:昇任を巡る人事制度・職場の雰囲気)となった。

A市クラスター	A市サブクラスター	個数	B市クラスター	B市サブクラスター	個数			
1:異動経歴と職務経験に対する捉え方	性別役割分業	10	1:異動経歴と職務経験に対する捉え方	性別役割分業	7			
	人事異動への諦め	10		その他	9			
	職員ネットワーク	7	2:職務意欲とキャリア意識	高邁な姿勢 その他	7 14			
	多様な業務経験	3						
	その他	18						
2:職務意欲とキャリア意識	地元・安定志向	9	3:管理職イメージ	課長補佐 役割の不明確さ	10			
	非管理職	6						
	職務内容へのこだわりの無さ	6						
	その他	32						
3:管理職イメージ	課長補佐	5	4:ワークライフバランス 仕事と育児の両立		15			
	課長	5						
	女性	3						
	その他	9						
	4:管理職に必要なスキル	4						
5:組織の人間関係に対する意識	職員ネットワーク	4	7:課長補佐昇任試験受験者の減少理由	不透明さイメージ	2			
	その他	6						
6:ワークライフバランス	仕事と育児の両立	6				8:昇任試験廃止前後の変化	ネガティブ	4
	バランス志向	4						
	夫婦での分担意識	3						
	その他	10						
7:課長補佐昇任試験受験者の減少理由	長時間労働	2	9:昇任を巡る人事制度・職場の雰囲気	組織・上長からの昇任促進	7			
	女性への不利さ	2						
	議会対応	2						
	その他	7						
	その他	2						
8:昇任試験廃止前後の変化	ポジティブ	4	5:昇任を巡る人事制度・職場の雰囲気	非管理職に対する捉え方	4			
	その他	2						
9:昇任を巡る人事制度・職場の雰囲気	非管理職に対する捉え方	7		その他	18			
	意欲や意思表示によらない昇任	3						
	性別役割分業に対する捉え方	2						
	男女差	2						
	議会対応	2						
	その他	2						
	その他	12						

図 8 予備調査結果から導かれたクラスターおよびサブクラスター

第 2 項 各クラスター毎の考察

1 異動経歴と職務経験に対する捉え方

A 市職員の発言には、「性別役割分業」「人事異動への諦め」「職員ネットワーク」「多様な業務経験」に関するものが複数見られ、これらをサブクラスターとして区分して整理した。「性別役割分業」に区分されるカテゴリーには、「お茶くみ片付けは女性がやるものという職場の強力な意識」「女性への補助的役割期待」「性別役割分業を当然とする職場」など 10 個があり、面接調査では、平成前期における市役所内での強い性別役割分業意識がわかる発言が見られ、性別役割分業のせいで女性が被る状況に対し女性自身が覚える違和感と、性別役割分業を女性自身が肯定的に受け止めようとしていた当時の雰囲気との両方が、管理職/非管理職女性双方から示された。「人事異動への諦め」に区分されるカテゴリーには、「専門経験の考慮されない過酷な異動」「長すぎる在籍期間」「本庁以外への配属のネガティブイメージ」など名称の重複を許して 10 個があり、本庁以外に

おける長すぎる在籍が人的ネットワークを切断し昇任意欲を失わせうる可能性などが見られた。「職員ネットワーク」に区分されるカテゴリーには、「職員ネットワークの重要性」「女性職員ネットワークの重要性」「本庁職員ネットワークの高い重要性」など名称の重複を許して 7 個があり、職員同士のつながりが仕事の意欲を増大させる様子が見られた。「多様な業務経験」に区分されるカテゴリーには、「多様な業務経験」「多様な業務経験と庁内人脈への肯定的評価」の 2 個があり、多様な業務経験を積むことへの肯定的評価と、管理職昇任意欲へのつながりが発言に見られた。この他、サブクラスターとしてはまとまらなかったカテゴリーが 18 個あった。

B 市職員の発言には、「性別役割分業」に関するものが複数見られ、これを「サブクラスター」として区分して整理した。サブクラスター「性別役割分業」に区分されるカテゴリーには、「男女平等な仕事におけるやりがいの強さ」「強力な性別役割分業意識」「ジェンダー平等推進へのアンビバレントな感情」「男性職員ネットワークの強固さ」など 7 個があり、面接調査では、平成前期の市役所内の強い性別役割分業意識や、今なお残る女性の就業上の不利な状況、一方で性別役割分業意識を女性自身が肯定的に受け入れようとする発言などが見られ、A 市とさほど変わらぬ状況が想起された。この他、サブクラスターとしてはまとまらなかったカテゴリーが 9 個あった。

A市 1:異動経歴と職務経験に対する捉え方

列「発言者」は発言者が特定されることを防ぐため、対象者3群女性=3女 のように略している。また、個人の特定されかねない発言を一部修正している。

サブクラスター名：性別役割分業		カテゴリーの個数（同一の名称になったものも含む）:10個
発言者	カテゴリー名	発言例の一部抜粋(カッコ内は筆者補足)
3女	お茶くみ片付けは女性がやるものという職場の強力な意識	これ聞いてびっくりされるかもしれませんが、隣の課のお茶碗とお茶の片付けとか、全部私、だから今言うとおかしな話ですけど、自分が女性だということ、隣の課の庶務的なこと、そういう、お茶碗片付けとか、お茶入れとかいうのも全部来てたんですよ(1994年頃)
3女	職場のジェンダー平等意識	危険な可能性があるところには女性は行かせないという、まだ風潮だったんじゃないかと思います。生活保護の担当とかも、当時は女性がいなかったと思います。(1991年頃)
1女	女性への補助的役割期待	4人いた女性のうち2人は、もう仕事終わった(無くなった) からと別のところに異動になって、1人ベテランの人は庶務で残って、私はお試して、じゃあ(当時男性のみであった業務) をやらせてみようってことになって。
1女	女性を巡る人事組織課題	例えば、審議会とかあるじゃないですか。今、普通に担当者、女性の担当者はいますけど。はい、当時女性はお茶。お茶だけ出したら出ていきなさいと。審議会の担当者なんか、女性はならなかったです。(1993年頃)
1女,2女	性別役割分業を当然とする職場	お客様へのお茶は女性が出す、お茶を出して片付けるのは女性、副市長のお昼の注文をして準備してお盆でお部屋に運ぶんですけど、それも全部女性。で、男性は随分。という感じでした。(2003-2007年頃)
1男	父性的な性別役割分業意識	なんでこの人(昇任試験を)受けないんだろうって人がいたんですけど、義理の父母のお世話がどうだとか、ああ、そうだよなって。今そんな時代じゃないとありますけど、やっぱりね。人間ですから。生活するにあたって、良いのか悪いのかかわらないけど、やっぱり女手って頼りになるし。そこの性の差ってやっぱりあるから、役割の差ってあると思うし。
1女	女性に対する自他からのキャリア期待の薄さ	あの、本当に、1999年は、もう、女性はどこって、だいたい庶務。っていうか、窓口か。どっちかって感じですね。
2女	女性自身による性別役割分業の固定化	なんでこんなことやらなきゃいけないんだよみたいな感じではなくて、女性陣は本当に和気あいあいと、私今日買い物行ってきます、何か要ります?とかいって、じゃあ今日サンドイッチだからちっちゃいサラダ買ってきて、みたいなのをやったりしてたので。
3女	職場の強力な性別役割分業意識	面接の時にやっぱり言われましたよね、(中略)市役所に来ると、お茶汲みとかそういうのも実際ありますとはっきり言われて、どうですか。みたいな、そんなことも聞かれたりしましたけどね。(1989年頃)
サブクラスター名：人事異動への諦め		カテゴリーの個数（同一の名称になったものも含む）10個
2女	専門経験の考慮されない過酷な異動	本当にもう、がっかり以外の何者でもなくて、こう積み上げて、評価して、頑張ってきて、次に参考になるような知識もできて、下を、後任を育てるとか(中略)結構そういう目線で、下っ端が何言ってるんだぐらいの目線で、こういうことが必要ですって(意向調査票に)すごく書いてたので。ちょっと私としては、この年の異動が、ほんとに、なんかこう、分岐点というか、なんというか。
3女,3男	長すぎる在籍期間	8年間行政センターにいたので、本庁の動きがわからなかった。
3女	希望異動先のかなわなさ	(加藤)ご希望は。(3女)してないです。ただ、異動したいと。
3男	人事異動に振り回される職業人生	大変でしたね。若ければよかったですけど、結構いい歳だったので。40代中盤から後半ですから。5年間。
3女,3男	人事異動への諦め	(加藤)ご希望はご希望されてました?(3男)してました。はい。(加藤)それは9年間いて、9目目で書いたんですか?(3男)いや、ずっと書いてました。(当時の所属先)中で3回動いたんです。庶務、窓口、庶務。いろいろやりました。中で。
1女	本庁以外の勤務場所の異質さ	なかなか、最初、ふーん市役所はこういうところもあるんだというのが最初の驚きでしたけれども、そこに10年いて。今考えると、一番いろいろ勉強させてもらったかなというところではありましたね。
1男,3男	本庁以外への配属のネガティブイメージ	(加藤)ご希望されたら異動でしたか?(1男)いえ。意外でしたね。当時部長室で(異動を)言われたんですけども、部長も驚いていました。言うときに「え、そこ?」と。かって。(部屋に)戻ってきて、色んな人に「なに、なんかやったの?(悪いこと)」とか、結構言われました。

図 9 A市 1:異動経歴と職務経験に対する捉え方 1

A市 1:異動経歴と職務経験に対する捉え方		列「発言者」は列「発言者」は発言者が特定されることを防ぐため、対象者3群女性=3F のように略している。また、個人の対対象者3群女性=定されかねない発言を一部修正している。
サブクラスター名:職員ネットワーク		カテゴリーの個数(同一の名称になったものも含む):7個
発言者	カテゴリー名	発言例の一部抜粋(カッコ内は筆者補足)
1女,2男,3	職員ネットワークの重要性	<p>そのときは一番女性の(昇任)試験の受験率もあげたければ、実際に女性も(管理職昇任)あげたいという雰囲気があったんじゃないかと思えますね。その前年とかも、やはり、女性の試験の受験率が低いというのも話題になっていたので、時の人事課長が、女性の係長がいる職場全部歩いて受けてくださいって言って回ったんですね。たまたま私はその時の人事課長とA部署で一緒に仲良かったんですよ。そういうものもあるし。(1女)</p> <p>結局、こんなこと言っちゃいけないんですけどうちの会社で仕事するうえで、一番大事ってたぶん、私は、顔が広いことだと思っているんで。圧倒的に仕事の楽さが違ってくるので。(2男)</p> <p>割と2階の人、顔ぶれよく知ってる人が多かったですね。そんな時の人脈というか、知ってる顔も後ですごく役に立ったりとかあるから、大部屋行くっていうのはそういうところはいいかもしれない。(3女)</p>
1女	女性職員ネットワークの重要性	(性別役割分業に対して)先進的にそんなのおかしいよと声を上げている人たちと知り合ったので、なおさら、ああそうかやっぱり、ある意味ただ待っているだけではなくて、ちゃんと自分もやらなきゃだめなんだなっていう意識がありましたね。
1男,3男	本庁職員ネットワークの高い重要性	<p>やっぱり本庁でA部署に行ったので、その階にいるとやっぱりB部署とか、C部署とか、わかるじゃないですか。そういうこと(市の中核的な業務)をしている人たち。そこはやっぱり大きかったのかなと思います。(1男)</p> <p>(本庁以外に)10年いて、異動してきて、同じフロアに知っている人が1人しかいなかったの、浦島太郎状態でしたね。長すぎると、こうなるんだなって。(3男)</p>
サブクラスター名:多様な業務経験		カテゴリーの個数(同一の名称になったものも含む)3個
2男	多様な業務経験	で、平成31年の4月にA部。まあ、急に、B部からA部っていうよくわからない感じですけどね<笑い>その時は、部の取りまとめやりました。で、1年で課長補佐になった。(2020年)コロナ禍で、上司だった方がC部の方に行っちゃったんで、課長がいない状態で1年間やって、その次の年課長になったのかな。
1男,1女	多様な業務経験と庁内人脈への肯定的評価	<p>課長補佐を増やすためには、やっぱりいろんな仕事経験することで不安感をなくすこと。よく市役所って、ゼネラリストだとカスペシャリストだとか言われますけど、要するに行政職はゼネラリストなので、いろんなこと経験して、なんぼかかって思ってます。最近あんまりなんかちゃんとやってないんですけど、ジョブローテーションって、本当に必要だと思ってます。(1女)</p> <p>幅広い経験を、最初の異動で経験させていただいたので、そこは本当にベースですね。運がよかったとしか言いようがない。(1男)</p>

図 10 A市 1:異動経歴と職務経験に対する捉え方 2

その他		カテゴリーの個数（同一の名称になったものも含む）18個
3女	意外な人事異動	(加藤)そして、もう1回、本庁以外に？(3女)そうなんです。(加藤)これは意外でした？(3女)驚きました。
1女	受け身の業務の大変さ	その時本当に受け身の(対応をしなければならない)部屋(=部署)だったので、自分から何か行動が起こせる仕事をしたいです、だから何か事業系がいいです、と話をした。
2女	重い業務負担に何とか耐えられる条件	それはもう、そういう風に残業するのは、夫も別にしょうがないと思ってる仕事。残業になることがNGなんじゃなくて、やっぱりまだ子供が小さいのに、夜間とかで、毎週、第何水曜日のこの時間が(固定で時間外勤務必須)とかっていうのが厳しいんじゃないかっていう意見だったので。
3女	自身の仕事のやりがいと周囲の人たちにとっての最適解を調整する気持ち	今まで、こう、部長室とか帰りのお茶とか、そういうものを気にしながら過ごしてたのが、やっぱり自分の担当業務がで生活できるっていうのは(よかった)。
3男	時代による業務の変遷	(加藤)今の仕事のやりかたの方がやりにくそうですか？ (3男)そうですね。まあ、決まった人とのほうが、安心というのがありますね。
3女	柔軟な指導対応	後輩と言っても、業務としての後輩になりますから。年齢が必ずしも人ではないですよね。いろんな人に合わせて教えなければいけないんだっていうのは。同じ教え方で理解されない。
2女	職場の過度な厳しさの必要性	自分が知らなくても、すぐ教えてもらえたりとか、新採(=新採用職員)さんとしての環境はすごくいいと思うんですけど、ま、逆を言うと、ゆるま過ぎじゃないですか。
2女	職務内容との相性とモチベーション	現場(経験)が長いので、今の係は向いてないっていうのは、すごい自分の中であって。前向きじゃないとは言わないんですけど、仕事に自信が持てないことが多くて、ちょっと辛いなと思ってます。
2男	人事異動先へのこだわりの薄さ	(加藤)適正を見られて動いたって感じですか？ (3男)みたいな感じ。特にそのままやりたいとは思ってなかったんですが。
3男	人事制度設計の困難さ	私的には、試験って、もっと、主任とか係長の時にやるべきじゃないかなって思いますね。そこでお給料の差がついたりとか、そこで試験をやって、なんかしらあったほうがいいとおもうんですけど。
3女	組織編成への不安	私このままこれを引き継いで、自分の後また非常勤さんになるって聞いた時にちょっとこれをこの体制で、2人体制でやるのはちょっとまずいんじゃないかなと思って。
1男	どの部署でも頑張れるマインド	異動については、どこ行っても、良い上司と部下に恵まれて仕事ができることと、異動については縁と運とタイミングなんで、行ったところで、やれといわれたことをやりますと。そういうコメントを書きつけていました。一度も、異動したいとか、一切ないです。
2男	華々しい将来有望男性職員像	(2男)イケイケの自治体ですね。先進自治体といわれていた。(加藤)いち早く新技術を導入して、1997年頃でしたね。そこから、有名になっていく。(2男)まさにその頃です。Aさん(男性上司)という人がいました<笑>
2女	夜間業務の大きな負担	この年、実は子どもがまだ保育園の年長さんで、かなり、きつかったですね。本当に、夜間会議、夜間会議で。この年は、夫との関係がギスギスしてました<苦笑>
2女	大変な業務を達成できる人材の苦しさ	なんかこう、大変なこと終わったんだから、次の大変なこと行きたいのが、え。みたいな。<信じられないという感じ>毎回毎回感じてますね。
3女	能力ある管理職の必要性	係長に次になる人という形ですかね。だから、やはり能力的に優れた人が。
1女	性別関係ない後輩指導	後輩指導とかで、意識したことっていうのはなかったですね。お互いにね。
1女	女性組織での男性の役割	(たまたま職場に男性が1人しかおらず)女性を意識するというよりも、逆にその時は、たった一人の男性を結構意識した感じですよ。

図 11 A 市 1:異動経歴と職務経歴に対する捉え方 3

B市 1：異動経歴と職務経歴に対する捉え方		発言者の特定を防ぐため、性別のみ記載している
サブクラスター名：性別役割分業		カテゴリーの個数（同一の名称になったものも含む）： 7個
発言者	カテゴリー名	発言例の一部抜粋(カッコ内は筆者補足)
女	男女平等な仕事におけるやりがいの強さ	相談は割と電話相談だったので、当時、その頃、20代の女性で若いですけど電話で話す分には、若い女の子っていう見られ方もしないので、普通に相談員として仕事もできてやりがいを感じて。
男	"女性活躍推進"への前向きさ	民間でやられてるような、そういう、女性が活躍していけるために、本気で取り組んでることみたいなものが、我々も知ってるということ自体に、結構なインパクトがあるんだな、そういうことをこの職場(市役所)で知らしていくアプローチもありかな。
女	強力な性別役割分業意識	多分、女性の地位向上って、あんまり、私がこの会社(市役所)の中では聞かないワードです。私はこの会社で管理職やってますけど、昔は、「一家庭一課長」と旦那さんがなったら奥さんがならないとか、奥さんがなったら旦那さんがならないって言われてたので、多分なるんだったら、旦那になってもらった方がいいって、多分、皆さん思ってるので。そういう話にはあまりならなかったんじゃないかなって思います。
男	ジェンダーギャップ解消に向けた取り組みの無さ	(発言者)その、給与実態調査をちょっと深掘りした内容だったっていうのが、毎年出してんですけど、それ以上はあるかどうか・・・。(加藤)すいません、脇道に逸れちゃいました。(発言者)意外とないもんですね。
女	ジェンダー平等推進へのアンビバレントな感情	ただ、一方で、なんか、男性の2つの課で一緒に仕事をするとき、男性の課長と女性の課長がいたんです。で、部長からダメ出しが来た時に、男性の課長は分かりましたって引き下がったんですが、女性の課長は納得がいかないってずっと言い続けたんですよ。でも、そういう時に、なんかその時は男性の言ってる方が私正しいなって思って、引き下がった方が正しいなと思ったんですけど、なんかこうやって往生際が悪いから女性は嫌われるのかもしれないなって思った時はありました。
女	性別役割分業の強さへの反発	だからと言って私を遊ばせておくわけにもいかず、1番最初に教えてもらった仕事がお茶くみだったんです。そういうのはすごく覚えていて。ちょっとやっぱり悲しくなるじゃないですか。で、お茶みを教えてもらうんですけど、同じフロアの女性の先輩たちが給湯室に行くんです。そうすると、年代が上の30代、40代の女性の先輩もいるんですけど、男性は当然1人もいないんですよ。30代、40代になっても、後輩の男性にお茶を入れてあげるっていうところに、(市役所に)入って失敗したかなっていうメンタルに陥りました。
女	男性職員ネットワークの強固さ	今は、飲み会の機会がかなり少なくなってきました。コロナ禍を経て。でも実際、飲み会とかのタバコ部屋に重要な情報が話し合われるんですよ。で、そこに私はいないんですよ、やっぱり。あ、そういう意味では、やっぱり情報弱者なんですよ。
その他		カテゴリーの個数（同一の名称になったものも含む）： 9個
発言者	カテゴリー名	発言例の一部抜粋(カッコ内は筆者補足、部署名などの伏字は筆者補足)
女	裁量に比例する仕事の面白さ	でも、やっぱり仕事の面白さが全然違いますし、課長になると、さらに今度意思決定ができるので、本当、面白いですね。全然、担当者よりも管理職は面白いですね。
女	時間外の女性同士のコミュニケーション機会確保の難しさ	やっぱり家事育児に男性よりも関わる時間が長いので、あんまりその時間外に、ちょっとお食事しながらなんか話そうよっていうのが、あんまりできにくかったりはしますよね。
女	時間制約なく働ける人の管理職傾向	(発言者)中でも女性の課長さんがいたりとか。なんか、当たり前にも思える(ようにならなければ)。(加藤)すごすぎる方はいるんですけど。すごすぎちゃうってやっぱりおっしゃってました。(発言者)あの人だと、でしょうね、あの人ならそうよねっていう。
男	バランスの良い人事異動	最初に入ったのがA課で(中略)4年間。その後、今度B課に異動になりまして(中略)2年間。で、2年間やった後はC課っていう仕事になりまして(中略)それを今度4年間やりまして。そうすると丸10年が経ったところで、平成20年にD部署の方に異動になり(中略)3年とちょっといまして。
女	豊富な異動経験	割と1箇所が長い。どこにいても、いろんなことをさせてもらってきたなって思います。
男	マネジメントに関心を持ちやすいキャリアパス	たまたま前にE課にいたっていうのもあって、割とマネジメントとか、そういうことを考え始めるタイミングとしては、他の人より早かったっていう、立場的な、こう、なんかね、メリットというか、課題認識みたいな。
男	なんとなくの昇任予測	当時からやっぱり、ある程度、こう昇任してくんたろうなっていう感覚はありましたね。
男	やや低い公務員志望度合い	自治体を目指しているところみたいなところは全然なかったの。
男	しんどい仕事経験	何も考えられずに、もう本当、日々目のことやってた感じだったので、特に希望はしてなかった。

図 12 B市 1：異動経歴と職務経歴に対する捉え方

2 職務意欲とキャリア意識

A 市職員の発言には、「地元・安定志向」「非管理職」「職務内容へのこだわりの無さ」に関するものが複数見られ、これらをサブクラスターとして区分して整理した。サブクラスター「地元・安定志向」に区分されるカテゴリには、「親の影響を受けた安定地元就職志向」「家庭要因の影響による入庁意思」「生涯働き続けるための地元市役所入庁意識」など重複を許して9個があった。面接調査では、地元就職・安定・地域貢献などの意識の強さや、女性が働き続けるための選択肢としての市役所勤務選好といった側面がみられた。サブクラスター「非管理職」に区分されるカテゴリには、「管理職としての自分の資質の自信の無さ」「非昇任であることへの複雑な思い」「非管理職で居続ける職員に対する批判的感情」といったネガティブなもの、「ずっとプレイヤーでいたい」「非管理職で専門性を追求する志向」「職務遂行能力向上の意欲」といったポジティブなもの併せて6個があった。深田(2014)ではインタビュー結果から係長職への昇任意欲を積極的/消極的昇任意向、積極的/消極的残留意向の4タイプに分類しており、積極的/消極的残留意向という分類が本面接調査における非管理職に対する意識に符合する。「ずっとプレイヤーでいたい」「非管理職で専門性を追求する志向」「職務遂行能力向上の意欲」という積極的な非管理職意向がある一方で、「管理職としての自分の資質の自信の無さ」「非昇任であることへの複雑な思い」という消極的な非管理職意向があり、それらはともに対象者3群の非管理職から示されていた。かつ「非管理職で居続ける職員に対する批判的感情」といった、非管理職に対する、管理職あるいは管理職昇任意欲を持つ者からの厳しい評価が、本面接調査において見られた。サブクラスター「職務内容へのこだわりの無さ」に区分されるカテゴリには、「組織決定に対する受容性の高さ」「職務内容へのこだわりの薄さ」「職務内容へのこだわりの無さ」が重複を許して6個あった。この他、サブクラスターとしてはまとまらなかったカテゴリが32個あった。

B市職員の発言には、「高邁な姿勢」に関するものが複数見られ、これらをサブクラスターとして区分して整理した。サブクラスター「高邁な姿勢」に区分されるカテゴリには、「責任感の強さ」「高い職務遂行能力習得への意欲」「組織の使命としての管理職昇任意欲」など重複を許して7個あった。B市職員(対象者4群)は4人全員が管理職であり、いずれのカテゴリの発言からも管理職として高邁な精神を持ち職務に励む姿勢がみられた。このほか、サブクラスターとしてはまとまらなかったカテゴリが14個あった。

A市 2：職務意欲とキャリア意識 列「発言者」は発言者が特定されることを防ぐため、対象者3群女性=3女 のように略している。また、個人の特定されかねない発言を一部修正している。

サブクラスター名：地元・安定志向 カテゴリーの個数（同一の名称になったものも含む）： 9個

発言者	カテゴリー名	発言例の一部抜粋(カッコ内は筆者補足、部署名などの伏字は筆者補足)
3女	親の影響を受けた安定 地元就職志向	民間(企業)に勤めていて、2年ぐらいしてたんですけど。ちょっと、結婚を視野に、色々、今後の仕事とか色々考えて。(中略)あとは、地元なので、やっぱりA市で暮らしていきたいなっていうのもあって。親の勧めもありということでした。
2女,3女	家庭要因の影響による 入庁意思	民間だと女性が長く働けないから、結婚出産しても働ける公務員はいいよみたいな話で、まあ、A市受験してみようかなという気になりました。(2女) 私、弟がいるんですけども、その弟を大学に行かせるのでは、私には大学には行かせないって言われたんですね。で、行くとしたら、短大だったらお金を出すけど、その短大の試験を受けるためには、この条件付けが合理的なところは全く見出せないんですけども、市役所の公務員試験を受けると言われてですね。で、受けた結果、幸か不幸か受かりまして、で、だから大学には、私行ってないんです。(3女)
2男	地元就職意識	私、大学がX県だったんですが、で、一旦はX県で就職したんですけども、やっぱり地元に戻りたいというのが大きかったですかね。
2女	生涯働き続けるための 地元市役所入庁意識	働き続けるっていう前提で、当時総合職っていう言葉があった時代ですけど、まあ、公務員がいろいろという周囲の勧めもあって、働き続ける前提で地元の市役所を受けたっていうところは正直ありますね。
3女	女性が一人でも生きて いける方法	(子を)親の手元に置いておきたいっていうのだと、またちょっと意味合いは違うかもしれないですけどね。
3男	親族に公務員がいる影 響	家族全員公務員なんです。それで、当たり前のように、地元の市役所に。
1男	強い地元貢献意識	地元で仕事がしたいというのがまずは一番大きくありました。(中略)一番、地元に貢献できるのは公務員じゃないかなっていうのはありました。
1男	地元就職意識	通勤。満員電車が嫌で。当時、朝は特急しなくて、もう壮絶なね、混んでたんですよ。とにかくそれを大学生の時に経験して、絶対に仕事するなら近いところだと。A市生まれ育ちなので、市内で一番良い企業はどう考えても市役所だろうと。市一番の優良企業に勤めました。

図 13 A市 2：職務意欲とキャリア意識 1

サブクラスター名：非管理職 カテゴリーの個数（同一の名称になったものも含む）： 6個		
発言者	カテゴリー名	発言例の一部抜粋(カッコ内は筆者補足、部署名などの伏字は筆者補足)
3女	管理職としての自分の資質の自信の無さ	だから、やっぱり自分が、やっぱり性格的に人をマネージするっていう資質がちょっとやっぱり自分の中に見出だせなくて。
3女	ずっとプレイヤーでいたい	でも、基本的にはもう、なんかもうずっとプレーイングマネージャーで行くよっていうようなことを、ちょっともう言っちゃってしまっただし、自分もそう思ってたんで、今はずっとそのまま行くなと思いますけれど。
3男	非管理職で専門性を追求する志向	あと、プレイヤーで。仕事はできるようにはなりたいですけど、あんまり、昔から、偉くなりたいたっていうのがなかったですね。
3女	非昇任であることへの複雑な思い	今たまたま自分の場合はここにこう10数年いて、この仕事をしてきて、まあこの業務であればもうこのままこの業務をやっつけていこうかっていう決断だったんですよ。で、もし、例えば他の部署にいてなんか違う仕事をしていたら、もしかしたら違う気持ちになったかもしれないっていうのは、だから、そういうことをこう置いといてわからないにします。たまたま、こう色々な流れっていうのもあるので。なんか、ちょっと複雑なんですけどね。
3男	職務遂行能力向上の意欲	いま、自分自身、相談業務のスキルとかを向上させたいというのはありますね。あとは、知識を深めたりとか、そういうところをしていきたいですけど、なかなかそれできないですね。特に資格とか、人生生きていくうえでも役に立つようなことだと思いますので、法律とかも、制度とかも勉強したいなあと。業務に行かせますし。
1男	非管理職で居続ける職員に対する批判的感情	昔はもう主任で、残業したら係長なんかよりも全然給与がもらえてしまっていたわけで、そうすると(中略)全然リスクがないんですよ。給与もちゃんともらえるし。その責任というか、何か糾弾される立場になってつらい思いをしなくていいという。それ、なんか、無いよなあって。

図 14 A市 2：職務意欲とキャリア意識 2

サブクラスター名：職務内容へのこだわりの無さ カテゴリーの個数（同一の名称になったものも含む）： 6個		
発言者	カテゴリー名	発言例の一部抜粋(カッコ内は筆者補足、部署名などの伏字は筆者補足)
1女	組織決定に対する受容性の高さ	なぜか慣れている私がいいと思われたのか、そのまま残って課長になりました。
3男	職務内容へのこだわりの薄さ	(加藤)ちなみに配属はご希望された感じですか？ (3男)いや、えっと、してないとおもいますね。入庁の時にも聞かれたかな…ちょっと思い出せませんね。
1女,2女, 2男,3男	職務内容へのこだわりの無さ	<p>もう次はA部署はいやだなとは思ったんだけど<笑い>、それは言ってたんですけど、そんなに希望を強く持っていたわけでもないし、という感じですかね。前のところはすごい出たかったとかそういうことでもないし、という感じで、動かされちゃった感じ。(2女)</p> <p>特にそこに行きたいって決め打ちで言ったわけじゃないですが、面接の時に福祉とかどう？みたいに聞かれて。あ、もちろんそういうのもやってみたいですって答えた記憶はあります。(2男)</p> <p>あまりないですかね。定年もひきあげになっちゃったので、ちょっとそのへんがよみづらいのと。あと自分自身が明確にこうしたいというポリシーがないというのと。(1女)</p> <p>だいたい、みんな5年くらいで異動という感じは聞いていたので、自分もそろそろかなとは思っていて、まあ特段どこという希望はなかったですね。いろいろ経験したいなという思いはありました。(3男)</p>

図 15 A 市 2:職務意欲とキャリア意識 3

その他 カテゴリーの個数(同一の名称になったものも含む): 32個

発言者	カテゴリー名	発言例の一部抜粋(カッコ内は筆者補足、部署名などの伏字は筆者補足)
1女	仕事への高い意欲	地域に根を下ろして仕事をしたいなって、子育てと仕事を両立して、仕事をずっと一生続けたいなっていう思いがあったので、それを叶えたら、やはり地方公務員だろうということで、この選択肢を。
1女	職務内容への強いこだわり	市役所入って、教育行政に携われたら嬉しいなって思いつながら、もう、いつも、常に教育に行きたいです教育に行きたいです、って言い続けて。
1女	男女ともある若年層の昇任忌避	今こう、いっぱい勉強できて、いっぱい人のネットワークができる30代前半の男性職員は割と家庭に逃げてるな。自分でセーブしちゃってるなっていうのはちょっと危機感を感じます。
1女	強い昇任意欲	ほんとにもう、まさに私、こういう仕事やりたかったんだ。もうほんとに嬉しくて。だから、教員になれなかった分、教員ではできない、行政職として、教育環境を整備していくような、そんな仕事をしたいってずっと思っていたので。
1女	課長補佐昇任の喜び	試験は本当にもう勧められたからなんとなく受けましたけど、やっぱりなったときは、すごいうれしかったですね。あの、やっぱり、主査じゃなくて、一つまた認められて、ある意味本当に、課長の本当に代理をするんだという意識でいましたね。
2女	加齢による心身の変化に対する女性特有の不安	やっぱりこう、年齢が行くことによって、自分自身にすごく自信がなくなってきたり。記憶力とか。まだ更年期じゃないですけど、この後、更年期障害とかが来るとなると、もっと自分の記憶力とか判断力とかに影響が出るような体調の変化とか、出るんじゃないかと思っていて。
1男	管理職としての責任感の強さ	自分がいる立場のモチベーションを与えられる、なんで自分この仕事してるのかな、この仕事大事なんだって思わせてあげることが大事なんだってという気はしています。
2女	議会対応の大変さ	(加藤)すごい年でしたわ。(2女)はい、個性的な。
3女	キャリアイメージの無さ	その後何をするかぐらいは、ぼんやりとしては、次にこの仕事しようとか、そういうところは考えてないです。
3男	公務労働への意欲	いろいろ社会を見ていく、アルバイトとか親の仕事とか見ていく中で、そういう、営利目的ではない市民の役に立つような仕事をしてみたいという思いで、公務員試験をいくつか受けました。
2女	試験を受けてまではしたくない昇任	試験を受けてまで、っていうと、やっぱりある程度勉強しなければならぬですし、そこまでしてじゃあなくていいかなあ、というの正直あったかもしれない。そういう人もいたと思います。
2男	就職氷河期の苦労	倍率高かった。すんごい高かったし、就職も厳しい時代だったんで、こそこし取ってくれなかったです。
1女	生涯居る組織をよくしたいという思い	やっぱりだから、自分自身があがるだけじゃなくて、ずっと居る組織をよくしたいという思いがすごい強かったですよね。
3男	昇任意欲への家庭要因の影響	(課長補佐昇任試験を)ちょっと、受けできないと言われて、最初の時に。そのあとは、あの、試験日があわなかったり、親の介護とかが始まっちゃいまして、もう無理だなと。
2女	職務内容との相性	大きな建物で、複雑なものも評価するという係で。その当時18人、係長と担当者で18人の係で、大規模をやっていたのは3名だけだったんで。
1女	人事制度変更の影響	若干ネガティブ寄りですけど、多分再任用をするんだろうと、いずれにしろ65歳までは働かなきゃいけないだろうとは思っていたんですけど、新制度がね、微妙にわかりづらくなって。
2女	人事評価と運動しない給与・手当	結局は、評価が、処遇に反映されるといところがやはり、こう、大事なかなって言う風な感じですね。結局、評価は評価で、いくら良い評価をもらっても、だからお給料なんかには反映しないってなっちゃったら、どうでもいいじゃん、ってなっちゃう人もいるよね、って
3女	専門性のある現場仕事	(業務内容に関する発言につき個人が特定されかねないため掲載しない)
1男	高い職務満足度と組織への忠誠心	道がないと、何もできない。道がないと、家が建たない。道がなければ、水道も下水も電機もない。インフラの中心なんだと教えて。そういう意味では、あの5年間は非常に私としてはいい経験をさせていただいたなあと感じています。
1男	楽しくハードワーク	仕事がかたくクオリティが高かったし、もうどどん進むし、仕事をしていて楽しいと思えるって、こういうレベルなんだなって。誰もやったことがないから、本当にゼロから作れるじゃないですか。大変でしたけれど、楽しかったですね。
1男	強い昇任意欲	(係長として)3年になると、当時、課長補佐試験が受けられたんで、3年になってすぐ受けて、だめで(不合格)、4年目で受かったんですね。
1男	強い責任感	自分の中で、やっぱり部長に恥をかかせられないので、自分の中では、絶対にそこは、自分の中では、ある程度の順位でいかないと失礼かなって、必死になって勉強しました。ですから、試験の時に、さっき、手ごたえっておっしゃいましたが、多分受かるだろうって思いました。
3男	丁寧な人と向き合う姿勢	最初に入った人って、直属の係の人の影響を受けやすいといいますが、最初が肝心かなと思って、市民対応とか、ちゃんと教えるよかなという気持ちで接しましたね。
1男	なんとなくの管理職昇任イメージ	まあ、課長くらいになればいいかなって、当時は思っていましたね。
1女	なんとなくの入庁	母が市役所の案内を持ってきて。とりあえずここを受けておきなさいと。非常に入庁の状況は今の若い子に語れないなあと感じます<笑い>で、結果的に市役所に入ったというかんじですね。
2男	配属先希望がかなわなくても意欲的に仕事に取り組む姿勢	(加藤)あまり反映されないですね。意向。(2男)そうですね。もう、反映されないものとして、やってみますね。
2男	早すぎる昇任という能力的とまどい	そんなことあんのかなって。普通、多分意向を示してなければ、事前に意向ないけどどう?っていう話は、所属長からあつたりすると思うんですよ。でもそれがなくて何も。で、上がりますっていう風にもう決定事項で言われて、えっ?という感じでしたね。
2女	評価の結果としての昇任の嬉しさ	課長になってこれやるんだという目標まではなかったですけど、自分が今まで仕事してきたところの、評価として、その昇進があるという風に考えていたので、それはありがたく受け取りますというところですね。
1男	頻繁で挑戦的な異動人事と仕事への強い意欲	ここは、やはり、びっくりしてたね。ここがあるから、もしかして、今の立場(管理職)があるってのももしかしたらあるかもしれませんが。
3男	文化行政への高い関心	希望しました<さっぱり> はい。一度文化の仕事をしてみたかったので、歴史とか好きなので、行きたいですということを希望しました。
1女	管理職が担当課を選べないハードさと仕方なさ	すごいハードですよ。異動してすぐに、決算とか始まっちゃいますからね。全く初めての、全くやったことのないところの説明というのは。
1男	自身の職務遂行能力に対する確かな自信	自分が一年先に入っていますから。キャリアは別ですけど、どうしても自分の方がわかっちゃっていることがあって、そこに対してどうだったのかなと思うところはありますが、若かったのかなって思います

図 16 A 市 2:職務意欲とキャリア意識 4

B市 2：職務意欲とキャリア意識		発言者の特定を防ぐため、性別のみ記載している
サブクラスター名：高邁な姿勢		カテゴリーの個数 (同一の名称になったものも含む)： 7個
発言者	カテゴリー名	発言例の一部抜粋(カッコ内は筆者補足)
女,男	責任感の強さ	やっぱりクレームの最後の砦なので、ここでやっぱりこう収めるのと、これ以上し、信頼を失墜しちゃいけないっていう、そういうちょっと心構えで受けなきゃいけないので。 (女)
		取りまとめて、プロジェクトをいくつも立ち上げて。みたいな仕事を、1人でやりましたよね。なんか1人で。いや、係長いるんですよ？係長っているんですけど〈笑〉結構、ちょっとうまくいなくて。ちょっと1人って言っちゃその人に失礼なんで、あの、はい。(男)
女	高い仕事への意欲	とにかく話をちゃんと聞いてあげられること、色々な話を、対話を重ねながら1つの方向性かとして進む道みたいなことが示せるっていうのが大事じゃないかなって思います。
男	高い社交性と利他精神	自分の世界を広げるというか、新しい出会いを求めてるというか、なんか刺激がある生活をするために仕事以外のことでなんか挑戦して見てるって感じですね。
女	高い職務遂行能力習得への意欲	子供が小学生だったんですけど。1ヶ月とか、泊まりの研修じゃないですか。でも、これは本当に旦那も頑張ってもらって行かせてもらったんです。
男	強い社会貢献意識	めちゃくちゃ悩んだんですけど、まあ、でも、最終的に選んだのはこちら(市役所)でしたね。やっぱり人の役に立つとかっていうことへの 思いっていうのが強くて、選んだけっていう結果です。
男	組織の使命としての管理職昇任意欲	別に自分は担当者として色々こう任されたものを突き詰めていくってのも好きではあったんですけど、でも、ある程度年齢と経験を重ねてきた中で、下の人よりもこう経験が豊富な人が、やらざるを得ないでしょうっていう思いで、管理職になることは、否定はしなかった感じですね。

図 17 B市 2：職務意欲とキャリア意識 1

その他 カテゴリーの個数（同一の名称になったものも含む）： 14個		
発言者	カテゴリー名	発言例の一部抜粋(カッコ内は筆者補足、部署名などの伏字は筆者補足)
女	過酷な人事異動	で、え、もう今更？っていう時にA部署に行きました。
女	家庭要因の影響による入庁意思	やっぱり公務員だと、そうやって男女の別なく、これからは活躍することができるんじゃないかということで、両親の勧めもありまして。公務員を選ばせていただいたっていうことがあります。
男	管理職としての調整への貢献	結局ボトムアップでやっていってぶつかる場面もあるなっていうのは認識があって、で、そういったところになんかそういう貢献ができるのかなっていうの考えながら、やってますね。
男	仕事への謙虚な姿勢	人が育つっていうことは、組織を強くすることでもあるんですけど、自分自身に帰ってくる、その効果を実感として体験できたのが、その、前のA課にいたときに。実際にかかわってきた先輩との経験ですかね。
女	次世代思いの職員	だからこれ、下の方の話にも繋がってくるんですけど、それはすごく適当に(=いい加減に)やってる人の方がいいのかもしれないよねっていうのはありますけど。でも、自分の子供たちには(管理職として務めることが)すごくいいんじゃないかなって思います。女の子2人なんですけど。
女	昇任意欲を表出することへの男女差	そうですね。そこって、やっぱり女性が目立つというか、例えば女性がいっぱいいたとしても、あいつとあいつとあいつ受けに来てたよみたいな話は女性が出るかもしれないですね。「あいつなりたんだ」みたいな。男性が受けに来たとして「あ、もう40過ぎたしな」みたいになるかもしれないけど。女性は、「あいつなりたんだ」ってなる。
男	昇任速度の速さ	たまたまB市の年齢構成上、係長になるような、課長補佐の、あの年代になるような人たちが少なく、どんどん、どんどん、(管理職になる年齢が)下がっていったんですよ。
女	昇任と仕事の面白さの比例	もうそれでいって、要は、そういう人って結局。この仕事のやりがいっていうのをまだ感じてないんじゃないかっていう状態で、本当にいいのかなって。多分、知らないから、わからないから、それでいって思ってるんだと思うんですよ。
男	職務内容へのこだわりのなさ	全く。何にも聞かれなかったと思います。当時は面接の中で、相談業務やりたいみたいなことは言ってたんですけど。全く違う職場でした。
女	強いキャリア形成意識	割と条例の勉強なんかもして、自分も専門性が上がっていたんで、自分に知識がついたからそれを活かしたいと思って、もう1度(当該部署に)行きたいなと思ったんで、希望を一生懸命書いたら行きました。
男	横並びで前へ進む職員の真面目さ	なんか役所の人ってみんな良くも悪くも真面目だから、自分が先陣切って、こうやって肩で風切って前へ出ていくっていうことをする人って、どっちかっていうと少数派なんだと思うんですよ、なんで、やっぱりそういうみんなでヨイショ！みたいなのが時間がある部分もあるのかなっていう気はします。
男	地元就職意識	(民間企業で1社)内定があって、受けたいところは受けてダメで、じゃあ、最終的にそこに行くようになるのかなと思った時に、別の選択肢(=地元であるB市役所)がたまたま目に入ったっていう。
女	管理職昇任への若干の忌避	課長補佐なのか。別に役職問わず、いたから助かるみたいな(存在になりたい)。あと、現場にずっといたいの。
男	自律的な成長の姿勢	課題解決とか、庁内の合意形成をどうやったら進められるのかっていうのは、割とここで。うん、学んだというか、仕込まれたくらいありますね。年間、本当、会議200本ぐらいやりましたから。

図 18 B市 2:職務意欲とキャリア意識 2

3 管理職イメージ

A市職員の発言には、「課長補佐_役割の不明確さ」「課長補佐」「課長」「女性」に関するものが複数見られ、これらをサブクラスターとして区分して整理した。サブクラスター「課長補佐_役割の不明確さ」に区分されるカテゴリーには、「課長補佐の役割の不明確さへの疑問」「課長補佐という役職の不明確さ」「課長補佐の役割を明確化する必要性と人事管理上の難しさ」など重複を許して10個があった。A市において課長補佐(5級)は初めて管理職となる職務の級であるが、その役割について係長/主査(4級)との違いが不明確であるとの指摘が相次いだため、課長補佐に関するカテゴリーの中でも特に課長補佐の役割の不明確さに関するものを整理し区分した。サブクラスター「課長補佐」に区分

されるカテゴリーには、「管理職としての高い職務満足感」「管理職の心理的負担の大きさ」「残業代や給与面を巡る課長補佐ポストへの不満」「対処すべき人事制度課題」「担当者とは全然違う課長補佐としての全体を見る意識」の 5 個があった。管理職でありながらも係長級であり、所管業務について習熟した状態で管理職を務められる楽しさを強調する発言などがある一方、管理職であり残業代は支給されないため、多忙な部署で課長補佐への昇任を果たすことへの不満を訴える発言もあった。サブクラスター「課長」に区分されるカテゴリーには、「おらかで決断力ある課長イメージ」「市業務の中核にある課長の存在」「市役所組織における課長の重要性」「魅力的な男性課長」「懐の深い魅力的な男性課長」の 5 個があった。課長補佐に関するカテゴリーにみられた発言とは異なり、課長の重要性・求められる高い能力などに関する発言が相次いだ。サブクラスター「女性」に区分されるカテゴリーには、「遠すぎる女性リーダー」「女性の自己評価の低さと女性への過剰な優秀さの要求」「優秀すぎる女性ロールモデルイメージ」の 3 個があった。これまでの女性管理職の優秀さと、周囲が優秀さを求める風土に関する発言が見られた。女性職員が管理職昇任意欲を持つにあたって、自身が管理職として職務に当たることができる自信を持てるかどうかに関係することを伺わせるものであった。この他、サブクラスターとしてはまとまらなかったカテゴリーが 9 個あった。課長(6 級)以上は議会出席が求められるため、このことを負担と捉える管理職男女の発言、マネジメントに専念できず忙しすぎる課長の職務の魅力の無さに関する発言などが見られた。

B 市職員の発言には、「管理職イメージの持ちづらさ」「管理職の長時間労働」「責任感が強く、親しみやすい管理職像」「面倒見の良い管理職像」「やりがいある管理職ポスト」「管理職昇任意欲の強い人のネガティブな特徴」「管理職の仕事量の増大と魅力の低下」の 7 個のカテゴリーが見られた。B 市の職務の級においても課長補佐(5 級)が存在するが、管理職は主幹(6 級)以上となっており、課長補佐の役割が不明確であるといった状況や、不明確な職務の級が存在するといった発言は無かった。

A市 3：管理職イメージ		列「発言者」は発言者が特定されることを防ぐため、対象者3群女性=3女 のように略している。また、個人の特定されかねない発言を一部修正している。
サブクラスター名：(課長補佐)役割の不明確さ カテゴリーの個数(同一の名称になったものも含む)：10個		
発言者	カテゴリー名	発言例の一部抜粋(カッコ内は筆者補足、部署名などの伏字は筆者補足)
2女,2女,3男	課長補佐の役割の不明確さへの疑問	課長補佐が、係長の上級みたいな位置づけなので、実質その課長補佐になるために、係長でいるわけじゃないですか。係長から課長補佐になって何が変わる？っていったら大して変わらないので、特に魅力が、課長補佐ポストには、ないなあ。(2女) 課長補佐じゃないとできない業務に、課長補佐を置いて業務にあたらせればいいと思うんですけど、なんかやっぱり、その、人員配置の関係とかなのかわかんないんですけど、こんなに課長補佐必要？みたいな<疑問>ちょっと。(2女)
3女	課長補佐という役職の不明確さ	課長補佐は、私もちょっと、魅力というか、係長と業務の違いが変わらないので、そういう意味では魅力は感じないですね。課長というのは自分の考えを実現しやすいですので、そこは魅力は感じますね。(3男)
1男	課長補佐の役割の不明確さ	今もやってる仕事に係長級と言いながら、自分は本当プレイヤーの立場ですってこの10数年やってるので、なんかもうそれでいいかなって風になっていて、なんかその課長補佐って役職についての、自分としてのビジョンが見えないというか、そういうのがあったんで、それはもう自分の中ではあまり魅力というか、そういう風にははっきり言うと、ちょっとあんまり感じない。
2男	課長補佐の役割を明確化する必要性と人事管理上の難しさ	本当はもうちょっと色を出してもいいような気がするんです。課長補佐は管理職ですから、うちの組織の中では。管理職手当もらっているわけで、もう少し2階のことだったりとかに、コミットするように。今は本当に、あくまでも係長のちょっと、まあ経験の長い人という感じなので。
2男	係長と課長補佐の役割の違いのわからなさ	結局やってること係長と同じじゃんっていう。課長補佐の特別な仕事って何って言われると、一応読んで字のごとく、課長を補佐する役なんですけど、でも特に意識してやるっていう感じでもないしってところですかね。
1男	係長と課長補佐の役割の違いの曖昧さ	課長補佐については、あんまり4級係長との違いがないので、課長補佐に特化して何か魅力はって言われても、4級係長とそんなに違うやないよなって印象で、結果としてだから魅力がないってわけじゃないけど、違いがわからないっていう感じですかね。
2男	管理職ポストの魅力の無さと課長補佐の役割の不明さ	係長と課長補佐って、やっている基本的に業務が一緒なので、そうしたときに、係長が俺課長補佐になりたいよって思うのはやっぱり、課長の魅力をちゃんと訴えていかないとならないですね。
3女	課長補佐の位置づけのいびつさ	課長補佐に関しては、もう本当に、主査の延長かな、っていうイメージを持っていました。(それは今でも)大きくは変わらない。
		課長補佐としての魅力はあまり感じられないですね。

図 19 A市 3：管理職イメージ 1

サブクラスター名：課長補佐 カテゴリーの個数（同一の名称になったものも含む）： 5個

発言者	カテゴリー名	発言例の一部抜粋(カッコ内は筆者補足、部署名などの伏字は筆者補足)
1女	管理職としての高い職務満足感	すごい楽しかったです。なんでかって言うと、まず係長でもあって、その担当者としてのその業務を自分が1番熟知してるからかな。熟知した上で、いろんなことをこう、課長に伝えることができるし、やりたいことを伝えることができるし。
3女	管理職の心理的負担の大きさ	辛い。辛いイメージ。多分、自分がなった時のイメージなんでしょうね。うん。
2女	残業代や給与面を巡る課長補佐ポストへの不満	相当残業してるんですけど、(管理職なので残業代は)出ない。管理職手当はもらえてますけど、そんなもう全然優に越しちゃってるみたいなの。仕事の内容と給料と、と違って考えると、係長で残業代がついて同じことやって方がいじゃんみたいになっちゃうんですよ。実際のところは。
1女	対処すべき人事制度課題	やっぱり、係長やってた時に、なんか課長になりたいなって思い出したんです。仕事をしながら。もう課長を飛び越えても、さっさとこれやりたいと、自分だったらこういう説明したいのっていうのが。(中略)まず係長は五級主査(課長補佐)にならないとならないので、ま、そういう意味では、もう五級主査になりたいなっていうのは思っていました。
2男	担当者とは全然違う課長補佐としての全体を見る意識	やっぱり全然部下もって違いますね。今までは、とりあえず自分の仕事、自分のことだけ考えてればよくて、何かあれば係長に相談するみたいなのが、逆に周りのことも考えなきゃいけないし、相談に乗る役になるので、そういうところは全然違いますね。

サブクラスター名：課長 カテゴリーの個数（同一の名称になったものも含む）： 5個

発言者	カテゴリー名	発言例の一部抜粋(カッコ内は筆者補足、部署名などの伏字は筆者補足)
3男	おおらかで決断力ある課長イメージ	A課長だったかたで、Aさんでかたで、すごい話やしくて、面倒見がよくて。よかったですね。そのかたが、役所で働いている中では、一番、魅力的でしたね
2女	市業務の中核にある課長の存在	バランス力だったり、調整力だったり、色々必要なスキルは高いよなどは思っています。
1男	市役所組織における課長の重要性	そこはやっぱり、実際、自治体の場合課長次第だろうって思います。
2男	魅力的な男性課長	すごく部下に寄り添ってくれる、優しい課長で、しかもすごく周りがよく見えていて、っていう人。でこのひとすごいあって。
2男	懐の深い魅力的な男性課長	懐が大きくて、でも誰とも分け隔てなく接してくれて、最終的には俺がちゃんと面倒見るから、やってくれよっていう感じの。困った時にはきちんと助けてくれる。

サブクラスター名：女性 カテゴリーの個数（同一の名称になったものも含む）： 3個

発言者	カテゴリー名	発言例の一部抜粋(カッコ内は筆者補足、部署名などの伏字は筆者補足)
1女	逸すぎる女性リーダー	もちろんそれは、憧れというか、本当にもう、別次元のかただなんていう印象ですね。Aさんとかな、Bさんとかなね。
2女	女性の自己評価の低さと女性への過剰な優秀さの要求	女性だって、別に、ほんこつ係長がいて、ほんこつ課長が増えてくれば、私だってできるわってなって、それでも良いんだよねーっていう。
2女	優秀すぎる女性ロールモデルイメージ	Aさんとかは割とバリバリ(=優秀すぎる)な感じのイメージ。で、だから、やっぱりだから、(女性のロールモデルは)いたんですけど、すごいバリバリなイメージなんですよ<強調>

その他 カテゴリーの個数（同一の名称になったものも含む）： 9個

発言者	カテゴリー名	発言例の一部抜粋(カッコ内は筆者補足、部署名などの伏字は筆者補足)
1男	忙しすぎるプレイヤー管理職化への課題意識	課長に魅力がなくて、そこに尽きると思っていて。じゃなんだろうってときに、課長さんがもういま完全に、プレイヤー化してしまっていて。本来マネジャーでなければいけないじゃないですか。それがプレイヤーと化してしまっているの。
3男	管理職としての能力への自信の無さ	(3男)他部局だったらできそうかなと思ったんですけど、ちょっと周りを見て。(加藤)優秀すぎた？(3男)優秀すぎたからですね。
2女	管理職ポストの適正数	課長補佐が、とにかく乱発されてんじゃないかなみたいな。本当にいるのかな、課長補佐こんなにか、そういうのはありますね。
1男	管理職を自然に楽しむ姿勢	ほぼマネジメントは課長に近い動きをしつつ、それでもやっぱり実務はほとんどあがってくる。仕事はすごい配できるし、担当レベルの仕事も大好きなのでそれもある。でも責任は課長がとる<笑い> 議会は課長任せ<笑い>結構一番自由に、思い通りにできたかな。すごい、課長補佐ずっとやってたかたんですけどね。一番良かったな。
3女	上司との相性	その当時は、えーと、Aさんが部長だったんですけど、言われて、おお、そうかという風に(納得した)。
1男	上司への全人的憧れ	でもそれもやっぱり上司に恵まれましたよ。そういうの許してくれる上司だったから。当時、Aさんが(B課の課長だった)。本当に、上司がこういうの受け入れてくれて。
2女	職員ネットワークの重要性	(加藤)(これまで上がった名前が)みんなA高校(出身者)かな。(2女)ああ、そうかもしれませんね。
3男	高い職務遂行能力への憧れ	今までの仕事は係長・課長補佐って年配の方が多かったんですけど、(A課長補佐は)年もあまり変わらないのに、うん、すごい。すごいっていうのはおかしんですけど<笑い> 仕事で悩むことないんじゃないかと思うほどでしたね<笑い>。
2女	議会対応の大変さ	やっぱり発言に責任も出てきますし。そうっすね・・・やっぱり議会対応、対応なんて言っちゃいけないか<笑い> っていうところは、やっぱりありますよね。責任の重さというか。

図 20 A市 3:管理職イメージ 2

B市 3:管理職イメージ 発言者の特定を防ぐため、性別のみ記載している。また、個人の特定されかねない発言を一部修正している。

カテゴリーの個数: 7個

発言者	カテゴリー名	発言例の一部抜粋(カッコ内は筆者補足、部署名などの伏字は筆者補足)
男	管理職イメージの持ちづらさ	今でこそ、職員教育の中で、リーダーシップだったり、管理職・監督職としての振る舞いみたいなことって、着目された研修みたいなものってあったりすると思うんですけど、それって多分、係長とか、係長になる直前とか、そういう段階になんないし受けられないし、あの、ご質問に対して、まっすぐ答えるとする、ストレートに言うと、ふわっとして、わかんないままだったっていうのはあると思います。その、(管理職のイメージを)分かれる(=理解するための)材料が、少なかった
女	管理職の長時間労働	趣味その他なんっていうのは、割と犠牲になりがちなんです。現実、多分ほとんどの人はあんまりかけられてないですよ。
男	責任感が強く、親しみやすい管理職像	難しい案件、困難なものであっても、対峙しなきゃいけないことに、しっかり向き合ってる姿勢を見せてくれたんですよ。
男	面倒見の良い管理職像	あまり色々教えられないまま移動することになってしまったので、一緒に仕事をすることでこういったことを教えたかたみたいなところを、10箇条みたいな形にして、伝えていったところ、私としてはそんなに特別なことをした思いではないんですけど、非常に喜んでもらえた。
男	やりがいある管理職ポスト	魅力と大変さは同じかなとは思んですけど、仕事の範囲が広がっていくので、っていうところ、自分でも、やらざるを得ないところはあるんですけど、人を使って目的を、業務を遂行させるっていうところかなとは思いますね。
女	管理職昇任意欲の強い人のネガティブな特徴	地位が好きなのは、いらっしやると思いますが、ちゃんとお仕事を人はあまり、いないかもしれないですね。なんか、議会の答弁もしたい人はいるんですよ。自立したい。頑張ったところを見せたいとか。
女	管理職の仕事量の増大と魅力の低下	なんかやられることが増えて、時間外(手当)ももらえないし、みたいなのだと、ちょっとあんまり魅力はないかもしれないですね。だから、今、若い人がなりたくないって答えるみたいなんです。

図 21 B市 3:管理職イメージ

4 管理職に必要なスキル

A市職員の発言には、「課長に求められるマネジメント能力」「管理職が高い能力を備える重要性」「担当者が働きやすいようマネジメントする管理職」「管理職のリーダーシップの重要性」の4つのカテゴリーが見られた。いずれも、課長の管理職としてのマネジメント能力に関する発言であり、高い能力を求められていることがうかがえた。

A市 4：管理職に必要なスキル		列「発言者」は発言者が特定されることを防ぐため、対象者3群女性=3女のように略している。また、個人の特定されかねない発言を一部修正している。
発言者	カテゴリー名	発言例の一部抜粋(カッコ内は筆者補足、部署名などの伏字は筆者補足)
1女	課長に求められるマネジメント能力	あの、どんなに自分が得意な分野でも、それ自分がやるから、じゃなくて、本当に、任せる。意識して、だから、仕事を人に任せるっていうことが。どんなに優秀な人でも、絶対、自分がやるんだって人は、やっぱり課長は違うのかなって思いますね。
3男	管理職が高い能力を備える重要性	仕事の進め方ですとか、あと下の人間がやりやすいように、調整というのは、A部局ではありましたね。
2女	担当者が働きやすいようマネジメントする管理職	課長は、業務の知識とかも、そりゃあったほうがいいんですけど、それよりもやっぱりマネジメントというか、課の中の、いかに、なんだろう、いかにみんなに気持ちよく仕事してもらいかみたいところなのかなというふうには思っています。
1女	管理職のリーダーシップの重要性	リーダーシップっていうのが、部下にどれだけ自分が時間を与えられるかっていうことと、あと、まあ、その、どんな困難な状況になっても、今の自分の立場を楽しみなさい、っていう2つの言葉を、今でも肝に銘じています。

図 22 A市 4:管理職に必要なスキル

5 組織の人間関係に対する意識

A市職員の発言には、「職員ネットワーク」に関する発言が複数見られ、これをサブクラスターとして区分して整理した。サブクラスター「職員ネットワーク」に区分されるカテゴリーには、「尊敬できる上司・先輩による仕事意欲の喚起」「ハードワークに耐えられる男性職員ネットワーク」「不安不満を見せない女性の先輩職員が心の支え」「有力な男性職員ネットワーク」の4個があった。男性職員同士の親密な先輩・後輩関係の中で人事異動のきっかけが発生する状況、そのことを冗談交じりに好意的に受け止めている様子が発言にみられた。なお、同様の状況は、このクラスター以外に区分して整理したすべての発言を見ても、女性職員同士の関係性には見られなかった。この他、サブクラスターとしてはまとまらなかったカテゴリーが6個あった。

A市 5：組織の人間関係に対する意識 列「発言者」は発言者が特定されることを防ぐため、対象者3群女性=3女 のように略している。また、個人の特定されかねない発言を一部修正している。

サブクラスター名：職員ネットワーク カテゴリーの個数（同一の名称になったものも含む）： 4個

発言者	カテゴリー名	発言例の一部抜粋(カッコ内は筆者補足、部署名などの伏字は筆者補足)
1女	尊敬できる上司・先輩による仕事意欲の喚起	そういう人(尊敬する管理職)と直接仕事ができたとこのころの影響力は大きいかなとも思いますね。
1男	ハードワークに耐えられる男性職員ネットワーク	断ってもいいよって言われて、断れるわけじゃないですか<笑い>それで、家族と相談して来いって言われて。選挙の真っただ中だったんで。告示の前々日かな、めっちゃ忙しい時に電話かかってきて。んでも、上司は知っていたみたいなんですけど、ああわかりましたって。みんなに、お前働き者だなんて<笑い>もうびっくりですよ。
2女	不安不満を見せない女性の先輩職員が心の支え	こんなおじさんばかりのところに連れてこられちゃって、すごくかわいそうなのに、その上に、Aさん(女性)は課長にさせられて、って言う言い方は変ですけど、ならざるを得なくて、そこでも文句も言わずきちんとこなされていて、ていうところがやっぱりこう、すごいなって思います。
2男	有力な男性職員ネットワーク	たまたまAさん(男性の先輩職員)と並んでトイレに入ったら、そこにBさん(男性の先輩職員)が入ってきて、「おまえ(=2男)暇なんだろう?」とか言って、「何言ってるんですか、暇じゃないですよ<笑い>」っていった後に異動させられたっていう<笑い>

その他 カテゴリーの個数： 6個

発言者	カテゴリー名	発言例の一部抜粋(カッコ内は筆者補足、部署名などの伏字は筆者補足)
1女	市役所組織への信頼	置かれたところで咲いた方がいいんじゃないかなと思います。あと、もう(人事に関する)意向は(自身が管理職になれば)いろんな場面でやっぱ部長に伝えることもできますし。
1女	上司・先輩への信頼	すごくやりやすかった。結局、Aさん(上司)の敷いたレールの上でやってただけなんですけど、なんかすごい自分でやった感、達成感も味わえるし、もちろんいろんなところでこう修正もしてくれるし、そこはほんとに。
3女	職務内容や周囲の能力との相性	いや、あんまり頭のいい人たちの中に私がいるのはちょっとおかしいと思いつつ。
1男	組織と周囲と自身のための昇任意欲	(1男)あ、A部部長がAさんで、ええ。で、もう、Aさんが、(私が)係長になった際に上げていただいたんですけど、(1男)ちゃん、試験受けるよね、って。 (加藤)あ、係長になった時点で言われたんですね。 (1男)3年後、受けなさい。はい、わかりました。NOとは言えないですよ<笑い>お膝元ですから。
1女	反面教師の良い影響	A部署時代は、すごいあの、ものすごいいい人とは巡り会えたんですけど、その一方で、結構めちゃくちゃ上司だったり、働かない先輩もみたんで、絶対に私は、その人たちが、特に男性が課長になるんだったら、私だって課長できるんじゃないか<笑い>ってその時思いました、反面教師的に。
3女	上長の職務遂行能力と相性	仕事のやり方とか考え方という側面から見たら、うん。あの、尊敬できる方っていうのはいました。けれども、トータルとして憧れるとかいうような方はいなかったです。

図 23 A市 5：組織の人間関係に対する意識

6 ワークライフバランス

A市職員の発言には、「仕事と育児の両立」「バランス志向」「夫婦での分担意識」に関する発言が複数見られ、これをサブクラスターとして区分して整理した。サブクラスター「仕事と育児の両立」に区分されるカテゴリーには、「男女ともにある子育て時期の昇任忌避」「父性的な生活志向性」「仕事と家庭の強い両立意思」「育児と仕事の両立意思」「出産育児支援策の無い中仕事を続ける意思」「制度的支援無きままの育児と激務の両立」の6個があった。子育てに忙しい時期と管理職昇任時期が重なることに対して、それでも昇任を促したい旨の対象者1群管理職男性の発言や、出産・育児支援制度がほぼ無い時代に強い意志で出産・職場復帰・育児を成し遂げた対象者1群管理職女性・対象者3群非管理職女性の発言があった。一方で、子育てに忙しい時期への配慮無き激務の部署への異動の過酷さを述べる対象者3群非管理職女性の発言も見られた。いずれも、育児の状況と仕事に対する意欲の関連をうかがわせる内容であった。サブクラスター「バランス志向」に区分されるカテゴリーには、重複を許して「バランスの良い生活価値志向性」「ワークライフバランスの重視」の4個があった。仕事に費やす時間と、その他(家庭や趣味など)に費やす時間のバランスについて、その他の部分の内容はそれぞれであるが、いずれも仕事に費やす時間を極大化させるのではなく、バランスを取ろうとする発言であった。サブクラスター「夫婦での分担意識」に区分されるカテゴリーには、「市役所職員夫婦であることのやりやすさ」「夫婦ともに市役所職員であることのワークライフバランスへのポジティブな効果」「夫婦でのフェアな役割分担意識」の3個があった。発言者の2名(対象者2群管理職男・女)両方とも配偶者が同じ市役所勤務であり、このことがワークライフバランスの確保に良い効果を生んでいる旨の発言であった。この他、サブ

クラスターとしてはまとまらなかったカテゴリーが 10 個あった。

B 市職員の発言には、ワークライフバランスに関するものの中でも、「仕事と育児の両立」に関するカテゴリーが 15 個あった。対象者 4 名中 3 名は配偶者が同じ市役所勤務であり、このことがワークライフバランスの確保に良い効果を生んでいる旨の発言が A 市同様に見られた。出産・育児支援制度がほぼ無い時代に出産・職場復帰・育児を成し遂げた旨の管理職女性の発言は、A 市管理職女性と同様に見られ、子育てに忙しい時期への配慮無き激務の部署への異動の過酷さも発言に確認された。また、「育休取得職員への不満」「育児を理由とする若い職員の仕事意欲の低下」といった、育児休業取得職員の多い職場における周囲の抱える負担・不満がうかがえる発言も見られた。

A市 6：ワークライフバランス 列「発言者」は発言者が特定されることを防ぐため、対象者3群女性=3女 のように略している。また、個人の特定されかねない発言を一部修正している。

サブクラスター名：仕事と育児の両立 カテゴリーの個数（同一の名称になったものも含む）： 6個

発言者	カテゴリー名	発言例の一部抜粋(カッコ内は筆者補足、部署名などの伏字は筆者補足)
1男	男女ともにある子育て時代の昇任忌避	そこにまた、子育て期が入ってしまうと。だから私、A課で、本当に上げていきたい職員が子育て期なので(昇任を承諾してくれない)。ただ、それいってたら、5年10年たっちゃうから、もうそれでもいいから、ならせてよって。本人つらいですよ。つらいとは思いますが。
1男	父性的な生活志向性	(1男)本当は満点パパだったら、家庭が6割とか7割とかいうんでしょうけど。(加藤)人によりますね。 (1男)仕事も家庭も家族も、家庭3割とかいっちゃってますけど、本当にあの、家族にも恵まれたと思っているし。家が大好きなので、なんだろうな、やっぱりよりどころですよ。家がね。
1女	仕事と家庭の強い両立意思	育児休業の制度ができたばかりで、1年間は育児取れました。ただ、当時は、えっと、最初の子の時は社会保険料の自己負担分を持ち出し。だから、給料出てないのに社会保険料の自己負担分だけ毎月届けてました。でも、その時でも私はもう身分が保証されているだけで十分だと思っていたので、もう全然なんとも思わなかったです。
3女	育児と仕事の両立意思	出産があったんで、やっぱりお休みたいだいて、それでちょうど翌年の4月に、やっぱり復帰しようかなって。その時、育児休業制度ができて1年取れることになったんです。
3女	出産育児支援策の無い中仕事を続ける意思	でも、その当時、育児休業もないので、産後8週翌日からまた復帰したので、翌年の6月ぐらいには、もうまた復帰してっていう感じ。
3女	制度的支援無きままの育児と勤務の両立	突然の移動だったし、ちょうどその子が小学校に上がる年だったんですね。6年だから、ちょうど生まれて6年経ったんで。小学校1年生の子がいる中で、A課(勤務である部署)に移動になったので。ちょっと待ってくださって感じになって。

サブクラスター名：バランス志向 カテゴリーの個数（同一の名称になったものも含む）： 4個

発言者	カテゴリー名	発言例の一部抜粋(カッコ内は筆者補足、部署名などの伏字は筆者補足)
2女,2男	バランスの良い生活価値志向性	子どもは2人いるんですけど、だいふ手がかからなくなったという感じがあって。現状では、仕事4：家庭5：趣味1とかです。うん。あの、仕事も、半分ずつなんだけども、仕事のうちちょっとぐらいいまあ、趣味に充ててもいいかな、っていうくらい。趣味、っていうよりは、自分(の時間に充てる)、かな。やっぱり課長であるほうが、日々の、時間とられるルーティンみたいなのは減るので、そういうところは使いようかな。(2女)
		大雑把に言うと、私が家事で、妻がこどものこと見ているみたいな分担でやっています。家に関して言うと、私の代わりはいないけど、仕事に関して言うと変わりはいくらでもいるはずなので。家庭が一番大事かなと思って、部下にもそういう風にしてねという風には伝えてます。(2男)
2女,3女	ワークライフバランスの重視	私、趣味が海外旅行なので、その、海外旅行に行くために、仕事8割、家庭2割ぐらいで頑張ってるような、自分の中の感覚なんです。(2女)
		これは(実際に費やしている)時間的に言えば①仕事・②家庭・③趣味その他 の順なんですけれども。時間で言えば。ただ、私の(重視したい)価値観としては③②①なんです。(3女)

サブクラスター名：夫婦での分担意識 カテゴリーの個数（同一の名称になったものも含む）： 3個

発言者	カテゴリー名	発言例の一部抜粋(カッコ内は筆者補足、部署名などの伏字は筆者補足)
2女	市役所職員夫婦であることのやりやすさ	同じ職場にいることの共通項みたいなものがあるから、わかりやすい、お互いやりやすい、説明しなくてもわかるところがあるので、そこはやりやすいかなとは思いますがね。
2男	夫婦ともに市役所職員であることのワークライフバランスへのポジティブな効果	うちらで両方とも市役所(勤務)だからやっていきますけど、旦那さんが民間でバリバリやっていますっていう人と結婚した人だったら結構きついですよね。
2男	夫婦でのフェアな役割分担意識	育児を2か月くらいとりました。主査になる前。直前。YY年MM月に下の子がうまれたから、その時にとりました。MM月。で、育児明けで、出てきたのが内示の日で、主査になるぞと言われました。え?と思いましたよ<笑い>

その他 カテゴリーの個数（同一の名称になったものも含む）： 10個

発言者	カテゴリー名	発言例の一部抜粋(カッコ内は筆者補足、部署名などの伏字は筆者補足)
1男	あらゆる物事にポジティブ	(趣味のスポーツの)練習が好きなんです。苦悶している自分が好きで、あのもうそれで汗かくのが。それが自分の中の柱としてあるので、あの、仕事、家庭にも、良いバランス。やっぱり、自分が好きなんだろうな。簡単に言っちゃうと。それをやっぱり許している家族、女房がありがたいですね。
3男	延長された定年まで働き続ける意欲	でも体が動く限りは働きたいですね。65歳まではここ(市役所)で。って考えてますね
3女	重い業務負担に何と耐えられる条件	時間外手当が出るってところで、しょうがない、仕事しようっていう風になりますので、それが定額になったら、あの、心の支えが(無くなる)。
3女	仕事・家庭・趣味全方向に思いきり取り組む意思	今ちょっと忙しすぎて実は仕事。割とワークライフバランス的には、自分の意識は、もちろん趣味の家庭にもあるんですけど、時間数だけで行くと結構役所にいる時間が長いので、できればやっぱりもう少しねバランス良くやりたいと思うんですけど。
1女	仕事への高い志向性	いまは(仕事)8：(家庭)1：(趣味その他)1ぐらいですかね。やっぱり、あんまりそれじゃいけないんでしょうけど、仕事にそのくらい意識を向けないと、なかなか仕事を回せないかなっていうのがありますね。
3女	趣味への高い志向性	(加藤)継続してやられてる趣味とかありますか。(3女)はい。 (加藤)じゃあ、それが、割と。(3女)はい。自分にとって重要なんです。
1男	高い仕事への志向性の良し悪し	本当はもうちょっと、趣味とか家庭とかに、っていうような職員が増えていかなければいけないのかなって。まあ、どっかで、その、なんていうんですか、仕事優先を期待されているところがわが社の中にありますし。あの、何かイベントがあると、人が足りないときは、部課長に、来てよ、とオーダーが来るので。そういうのいいのかなって<疑念>。
2女	定年延長と役職定年への複雑な感情	私が60歳になるときには、もう(定年が)65歳になっちゃっているから、定年65歳だと思うんですけど、フルタイムは60歳でいいかなって思っていて。それがライフプランって言うのって感じですけど。でも、働くにしても、短時間だったり、パートだったりでもいいのかなって思ったりしますね。
3男	適度な仕事量と家庭・趣味のバランス	体を動かすのが好きで、山登ったりとか。あとジム行ったりしていますね。ジム。家庭っていても、子どもがいないので、奥さんと、まだいる両親ぐらいですかね。でそろそろ親がもう大変になってきている(高齢)んで。
2男	ライフプランへのこだわりの無さ	家庭持っていて、子供がいたりすればこの子が何歳になった時とか、大学入った時みたいなプランができると思うんですけど、そういうのはないもんで。5年先、10年先どうなるかってのが、自分でもよくわからない。なんか、そういうの、ほんとは持った方がいいのかもしれないですね。

図 24 A市 6：ワークライフバランス

B市 6：ワークライフバランス 仕事と育児の両立 カテゴリーの個数：15個

発言者	カテゴリー名	発言例の一部抜粋(カッコ内は筆者補足、部署名などの伏字は筆者補足)
女	育児取得職員への不満	発言者の特定を防ぐため、性別のみ記載している。また、個人の特定されかねない発言を一部修正している。
男	育児による妻側のキャリア中断	発言例の一部抜粋(カッコ内は筆者補足、部署名などの伏字は筆者補足) 育児とか権利ですし、時短勤務も取るのも権利ですし、職場としてはサポートしようと思ってますけど、やっぱり当たり前のようこう取れば、その負荷をかぶってる人たちから見るとあまり面白くないじゃないですか。
女	育児を理由とする若い職員の仕事意欲の低下	生活差し迫ってる中でやっぱり私も、家事は、まあ、奥さんの方が、やっぱり負担大きかったと思いますけど、家事の負担っていう点で。ま、そうですね、<考えながら>できるだけ関わろうとしながらも、やはり、ま、その、(妻の方に負担が大き)大変だった分もあったんじゃないのかなっていうのはありますね。うん。<しばし考えて>すいませんちょっとあまり前向きな話ができないですけど。
女	家事育児負担の夫婦等分	今って結構特に公務員の男性なんかはやっぱり政府は、結構公務員最先端なので、やっぱりこう育児に積極的に関わろうとする男性が多いんですね。それをこう、職場がやっぱりそんなのダメだっていうわけにもいかないじゃないですか。
女	家族の子育てサポート	(夫も同じ市役所勤務)なんで本当に応分の負担をして、してもらって言っちゃわかんないんですけど、応分負担をし合うんですね。家事育児を全く半分っていうか、まあ、若干私が多いくらいですかね。
女	子育て初期での管理職昇任の拒絶	私が藤沢に住んでるんです。結婚して藤沢に住んで、両親は茅ヶ崎で。子供は茅ヶ崎の保育園に入れてもらって。
女	子育てと仕事の両立	私、今もう子育て真っ最中だったら、(管理職昇任は)絶対お断りなので。今、仕事も選べないですけど、配置される職場の意味で、それもやっぱり今の職、課の職業を子育て真っ最中でやれて言われても、絶対断ると思うので、結婚、出産の時期と昇任のタイミングがすごく大きいかもしれないです。
女	産後・育児女性に過酷な職場	私は、(発言者)の子供たちがそうやって働く私を見て、自分も社会の一員として働いて思ってくれていて、ずっと仕事をし続けたら、じゃあ(育児休暇を)ゆっくり取りようと思ったんですけど、まあ、(育児休業の期間が長くなれば)保育園も辞めさせられちゃうし。そういう色んなこと(=職場からの復帰要請)があって、結局どっちも1年で(職場復帰した)。
女	仕事と家庭の強い両立意思	A課は職員が少なくてなかなか代わりもできないからって言われて、まあ、しょうがないなって思い(職場復帰した)。で、2人目生まれたら、仕事は先ほどから言ってるように時間休を取ろうか自分の仕事は残ってるのでどっかで帳尻はつけますので、絶対そこは責任を持ってやりたいと思ってるけれど、授業参観とか、なんかイベントって言われたら極力体も努力をします。
女	仕事と子育ての強い両立意思	自分は出産しても、仕事を辞めなくていい職業を選びたかったんで、公務員を選んだんです。
女	仕事と子育ての両立の大変さ	私はだから上司に訴えて、もうちょっと病気になるって。移動させてほしいって言って、移動させてもらったんですけども、移動させてもらえなかったら、私、やめてたか、病気になるって、どっちかだと思いますね。
女	女性の育児へのネガティブ反応	なので、あれですよ。育児ラッシュになってる課が大変ですよ。だから女性はそんなに取らない方(=採用しない方が)いいんじゃないかなって意見もありました。
男	共働きと家族のケアの両立の限界	結局、その時に、その、もうこのままじゃ共倒れだね、みたいな話になって、実家の支援も受けてたんですけど、最後はちょっと、もう、その、2人とも実家が近いわけじゃなかったんで。
女	気負いすぎない育児と仕事という意識	出産して仕事してる後輩とか、育児休業明けでも辛いという後輩が相談してくれた時に、どっちも中途半端でいいから楽だよって答えて。自分に逃げ道を作れると、仕事もまあ、家がある子供もいるからここまでねって自分で見切りをつけられるし、うちも多少汚くても仕方がないから、いや私は忙しいんだからって言えるから楽だよって言ってらんです。
女	出産・育児を巡る制度上の改善の効果	私の世代はまだ子育てを理由に離職する女性、特に民間企業に入ってる人はもうほぼそれでやめてるんですよ。で、今、若い人と話すと民間企業の人でさえ子育てを理由にやめなくなってきてるんですね。公務員の女性はもう全然やめないう。それは非常にいいことなんです

図 25 B市 6：ワークライフバランス(仕事と育児の両立)

7 課長補佐昇任試験受験者の減少理由

A市職員の発言には、「不透明さイメージ」「長時間労働」「女性への不利さ」「議会对応」に関する発言が複数見られ、これをサブクラスターとして区分して整理した。サブクラスター「不透明さイメージ」に区分されるカテゴリーには、「課長補佐昇任試験の不透明さイメージ」「課長補佐昇任試験の選考への不透明な印象」の2個があった。課長補佐昇任試験を受験し昇任した対象者1群男女から、課長補佐昇任試験の可否が試験に基づく選考ではなく上長からの評価によって実質的に決められていたのではないかといった発言が見られた。サブクラスター「長時間労働」に区分されるカテゴリーには、「昇任による長時間労働と子育ての両立困難」「ワークライフバランスを重視する中での当然の昇任忌避」の2個があった。育児を含むワークライフバランスを考える際に現状の管理職が長時間労働に陥る可能性が高い働き方をしている点が昇任忌避につながっていることを示唆する発言がみられた。サブクラスター「女性への不利さ」に区分されるカテゴリーには、「職員ネットワークの男女差」「女性に対する自他からのキャリア期待の薄さ」の2個があった。喫煙所や飲み会での男性職員ネットワークが仕事の進めやすさにつながる構造の裏側に女性職員がネットワークを作りづらい状況があること、また現在管理職昇任可能性のある年齢の女性職員が入庁当時、庶務的な業務のみに従事し続け多様な業務経験を得られず管理職昇任意欲を持ちえなかったことが指摘された。このことは、ク

ラスター5「組織の人間関係に対する意識」において見られた、男性職員同士の親密な先輩・後輩関係の中で人事異動のきっかけが発生する状況に関する発言と整合的である。サブクラスター「議会对応」に区分されるカテゴリーには、「議会答弁の大変さ」「議会と執行部の極端な対立関係の悪影響」の2個があった。管理職が議会での答弁など議会への対応に重圧を感じていること、時に極端に苛烈な追及をする議員が存在することと管理職昇任忌避の関連性などが示唆された。この他、サブクラスターとしてはまとまらなかったカテゴリーが7個あった。

A市 7：課長補佐昇任試験受験者の減少理由		列「発言者」は発言者が特定されることを防ぐため、対象者3群女性=3女 のように略している。また、個人の特定されかねない発言を一部修正している。
サブクラスター名：不透明さイメージ カテゴリーの個数（同一の名称になったものも含む）： 2個		
発言者	カテゴリー名	発言例の一部抜粋(カッコ内は筆者補足、部署名などの伏字は筆者補足)
1女	課長補佐昇任試験の不透明さイメージ	なんか、当時のその、課長補佐試験って、選考が不透明で。やっぱり形式的に試験はするものの、ペーパーテストなんか結構答えられない人でも、もう1つ、所属長からの推薦書があるので、そこで丸つけられたら、もう引き上げられちゃう。
1男	課長補佐昇任試験の選考への不透明な印象	たぶんそれは、中の推薦で順位がついていて、決まっているんじゃないかなってちょっと思ったときに、そりゃあ受けられないでちゃうよなって思いましたね、当時。
サブクラスター名：長時間労働 カテゴリーの個数（同一の名称になったものも含む）： 2個		
発言者	カテゴリー名	発言例の一部抜粋(カッコ内は筆者補足、部署名などの伏字は筆者補足)
2男	昇任による長時間労働と子育ての両立困難	私もさっき家庭が5割で、家事をやりながら、で子供が熱を出したら子供の面倒を見なきゃいけないっていう状況の中では、正直管理職にはなりたくないという気持ちのほうが強かったです。意向調査上はそうは書いていないですけど、上司にはそうふうには言ってはいました。
2女	ワークライフバランスを重視する中での当然の昇任忌避	上を目指して当然という雰囲気、ワークライフバランスだったとか、もっといろいろ自分のやりたいことあるよねという価値観が広がってきているわけだし、それはいいことだよって世間の論調というか、流れなわけなので、もうそれに流されるのは当然なのかな。そうなれば、男女問わず(管理職になりたいという職員が)まあ減るよねというところはあと思うんですけど。
サブクラスター名：女性への不利さ カテゴリーの個数（同一の名称になったものも含む）： 2個		
発言者	カテゴリー名	発言例の一部抜粋(カッコ内は筆者補足、部署名などの伏字は筆者補足)
1女	職員ネットワークの男女差	男性って、例えば今喫煙場所、みんな情報収集したり、あとは夜も飲みに行っても、他の人も仲良くネットワーク作って、そういうところから、こう、仕事もやりやすくなっていくのがあるんですけど、やっぱり女性って、どっちかっていうと、やっぱり早くかえって、家のことやって、そんな毎晩歩くわけにはいかないので、あのネットワークを非常に庁内でも作りやすいところで、やっぱりその仕事のやりにくさみたいなものを感じているんじゃないかなっていうところで
1女	女性に対する自他からのキャリア期待の薄さ	やっぱり女性っていうのは、当時、庶務をやってるケースが非常に多くて。もうずっと一生庶務みたいな人も、今でもいますけど、一生庶務の人は。いろんな仕事の経験をさせてもらってないんですね。私みたいに、たまたま庶務やってたけれども、あと、実施計画もったり、政策部門で色々回してもらったりっていうような、あのー、経験をしていれば、おおよそ市役所の仕事なんて、そんなにこう、やり方が変わるわけでもなく、ま、一通りのことを経験していれば、まあ、どこに行っても仕事できるかなみたいなのは、あの、あるので、そういったことを経験していないと、ま、管理職にはちょっと不安がある人も多かったんじゃないか。
サブクラスター名：議会对応 カテゴリーの個数（同一の名称になったものも含む）： 2個		
発言者	カテゴリー名	発言例の一部抜粋(カッコ内は筆者補足、部署名などの伏字は筆者補足)
2女	議会答弁の大変さ	もう、だって、すごい、課長たち、すごい勉強してるんですよ、決算とかで。多分、あの、今回、A課長も相当勉強したと思うんですけど、そこ〜?みたいな(質問が来る)
2男	議会と執行部の極端な対立関係の悪影響	人格否定でしたからね。あれはまあ、あれですけど、中(議会)で本当は、ハンドリングしてほしいんですけど。我々は言えないので、絶対に。議員さんの中で、それはおかしいよと。そこまでいっちゃいけないんじゃないのと。
その他 カテゴリーの個数（同一の名称になったものも含む）： 7個		
発言者	カテゴリー名	発言例の一部抜粋(カッコ内は筆者補足、部署名などの伏字は筆者補足)
1女	課長補佐昇任試験のハードル	これ(今日の面接)の前に自分でも思い出してみたんですけど、ほんとすごい数の人が、受けてたんですね。男性。正庁に机を並べてびっしりっていう感じの受験者だったので。
3男	管理職としての異動に対する不安	受けない理由の中では、課長になった際に業務が遂行できるのか不安を感じる方もいらっしゃると思います。さっきお話が合った通り、経験したことのない課に行って、どうっていうのも、なかなか厳しいかなって。
3女	管理職の重い職責と釣り合わない給与	(給与が)今の2倍になるって言った考えます。(管理職になれば今以上に)多分職場にいただけではない、頭の中はいつも仕事のことを考えてしまう。
1女	管理職の仕事負担ネガティブイメージ	まず、管理職に魅力感じてない人。これは多かったかな。あの、議会对応が大変だしという声は今でもよく聞かれます<笑い>。あとはやっぱり仕事の負担が増える?自分の自由にならないとか、残業するとか、土日も出勤することの拒否感も持っている人もいるのかもしれないですね
2女	昇任試験の存在という昇任意欲阻害要因	あとは、やっぱり自信が、その、課長とか、ま、課長補佐は本当に係長と同じような業務内容なので、まだもしかしたら自分にもできるかもしれないって思うんですけど、課長になると、その議会と、さっきあの言ったような議会とかか、全体を俯瞰してみてもかかっていうのは、もう議会聞いてても、あ、大変だなこの課って思ったりとかするので、きついなってのは正直ありますね
2男	昇任試験への印象の無さ	ああ、言われてみて、そんなに下がってたっけなっていう感じで、もう1回調べてみたっていう感じですね。
3男	課長補佐昇任試験の印象の薄さ	それは(減っているってこと)わからなかったですね。一般的なニュースで流れているのはもちろん知っていました。横浜とか、名古屋とか。

図 26 A市 7:課長補佐昇任試験受験者の減少理由

8 昇任試験廃止前後の変化

A 市職員の発言には、昇任試験廃止前後の変化に対して「ネガティブ」と捉えられる発言の категорияが 4 個、「ポジティブ」と捉えられる発言の категорияが 4 個見られ、これらをサブクラスターとして区分して整理した。サブクラスター「ネガティブ」には、昇任試験廃止による意欲の変化は特段見られるとは思えないこと、試験廃止により昇任の意思表示が見えづらくなったこと、実力があるにもかかわらず係長級で居続けた職員が廃止後昇任しているなどの発言が見られた。一方、サブクラスター「ポジティブ」には、昇任の意思表示が試験受験という誰の目にも明確なものではなくなった分、試験会場で圧倒的に少ない女性職員が目立ってしまうことや、昇任意思表示の裏返しで能力を厳しく周囲の職員から値踏みされることなどが回避され、昇任意思を公にしたいが意思はある女性にとっては良いことと捉える発言がみられた。また、試験廃止により、昇任させたいと周囲が考える職員を昇任させやすくなったとする変化を述べた内容も見られた。しかし、いずれのサブクラスターにおいても、昇任意欲そのものが増進/減退したかについては、不明であるとする発言がみられた。

A市 8：昇任試験廃止前後の変化		列「発言者」は発言者が特定されることを防ぐため、対象者3群女性=3女 のように略している。また、個人の特定されかねない発言を一部修正している。
サブクラスター名：ネガティブ カテゴリーの個数（同一の名称になったものも含む）： 4個		
発言者	カテゴリー名	発言例の一部抜粋(カッコ内は筆者補足、部署名などの伏字は筆者補足)
3女	昇任試験の存在感の無さ	試験を受けてまでっていうのがなければ、もしかしたらあるかもしれない。あ、でも、ごめんなさい、これもわからないです。
3男	昇任試験廃止の影響のなさ	そうですね。変わった感じは、私はうけないですね。
1女	本人の意欲とは別の昇任方向の力	(1女)意欲だけだったら変わらない、変わらない。意欲の有無だから、あまりないですかね。 (加藤)やっぱ、あんま変化ないなって感じですか？ (1女)逆に言うと、試験を受ける、自分から手を挙げてうける、というのが目に見えなくなったので、どのくらいの人が課長補佐になりたがっているのかっていうのがわからなくなってしまったので。そういう意味では、わからない、になるんですかね？
2男	意欲や魅力によらない昇任の常態化	だから、私は（意欲の変化は）ないけど、全体でみると、意欲が変化したかどうかはわからないけど、結果的にそういう人が課長になっていった、ということはあると思います。実力はあるけど、ずーっと主査でいた人が。
サブクラスター名：ポジティブ カテゴリーの個数（同一の名称になったものも含む）： 4個		
発言者	カテゴリー名	発言例の一部抜粋(カッコ内は筆者補足、部署名などの伏字は筆者補足)
1男	昇任試験廃止の女性へのポジティブな影響	ただ、やはり、無い方が、昇任意欲かどうかはともかく、（試験が）ないほうが、受け入れられると思います。自分で受けてなるというのは、能動的なので。でも、無くなって、なってしまえば、別に私なる気なかつたのに、断っていたのになっちゃったのよって、本当か嘘かはともかく言えるので。それは、エクスキューズとしては、良いのかなって思いますね。
1男	昇任試験廃止のポジティブな効果	僕は、廃止になってよかったなと思いました。やっぱり、（主査や主任のまま年齢を重ねて年齢と立場が）逆転しちゃうと、組織として健全じゃない。
2女	昇任試験廃止の良い効果	課長補佐試験があったときは、まずはその試験をうけてくれないと、あげたいこの人を課長にしたいと思って、課長補佐にもできなかったところややっぱりあると思うので、そういう意味では、女性の方が、ぼんこつ課長<笑い>が少なくて、キラキラ課長ばかりいるから、キラキラ課長キラキラ係長ばかり女性は見ているから、ああいう風にならなきゃいけないプレッシャーみたいな感じやすい土壌があるので、そこはやっぱりこう、とっぴらったほうが、あげちゃえばできるんだよね結局、みたいところは、やりやすくなったと思います。
2女	昇任試験撤廃の好影響	女性にとってはもしかしたら（良い効果があるかもしれない）。ちょっと試験がどういう。あの、受けたことないのであれなんですけど、ひとところに集まって。お互い顔が見える状態で受けてるとすると。（中略）女性が多分受ける人数少ないでしょうから、あ、あいつ落ちたなってなるじゃないですか。だから、ま、受けない試験受けないで上がりたいか上がりたいかたないかだったら、まあ、じゃあ、上がりたいにしようかなっていうとは。
その他 カテゴリーの個数（同一の名称になったものも含む）： 2個		
発言者	カテゴリー名	発言例の一部抜粋(カッコ内は筆者補足、部署名などの伏字は筆者補足)
1女	昇任忌避による組織の危機	実際目にしてたんですよ、あの、昔、私、この昇任試験が行われる前に、課長に仕事なくて説教されてる課長補佐がいて。でも俺になりたくて課長さんになったわけじゃねえし。とか平気で言っちゃってる場面を若い頃目撃していたことがあるので、ある程度の手上げで責任を持たせてあげてく、っていうのは必要なかなとは。
2男	昇任すること自体へのポジティブな評価	ある程度はこう、その世代の順番でやるものっていうか。年齢もある程度言っていて、ふさわしいのに俺やりにくいってなっちゃうと、その分後輩に回すような形になるじゃないですか。それってあんまり組織として健全ではないかなって思っています。

図 27 A 市 8:昇任試験廃止前後の変化

9 昇任を巡る人事制度・職場の雰囲気

A 市職員の発言には、「組織・上長からの昇任促進」「非管理職に対する捉え方」「意欲や意思表示によらない昇任」「性別役割分業に対する捉え方」「男女差」「議会对応」に関する発言が複数見られ、これをサブクラスターとして区分して整理した。サブクラスター「組織・上長からの昇任促進」に区分されるカテゴリーは 7 個あった。「課長の後押しが昇任意欲にもたらす影響の大きさ」「昇任を促す職場の雰囲気の強さ」「昇任者を増やすための上長の努力の必要性」といったカテゴリーが見られ、上長の後押しが昇任意欲そのものに影響するかは不明であるものの少なくとも実際の昇任に結び付きやすい状況を生み出すことが示唆された。また、「女性管理職の増やし方への違和感」「ポジティブアクションへの疑問」という、女性管理職増を目指すこと自体に対する反対ではないものの、その方法や雰囲気に対する違和感・疑問を示す発言が、女性職員から見られた。

サブクラスター「非管理職に対する捉え方」に区分されるカテゴリーは 7 個あった。「職員の昇任忌避傾向」「男女ともに昇任忌避が広がるという側面での男女差の無さ」「男女ともに進む昇任忌避」「若い人の昇任忌避」といった、実際に昇任忌避傾向が広がっていることを示す発言のカテゴリーと共に、「昇任忌避の周囲への悪影響」「昇任忌避への強いネガティブ評価」「非管理職で居続ける職員に対する批判的感情」といった、昇任を忌避し非管理職で居続けることへのネガティブな反応がみられた。また、サブクラスター「意欲や意思表示によらない昇任」に区分されるカテゴリーには、「上昇意欲なく入庁した女性の存在」「意欲や意思表示によらない昇任」「流れによる昇任」の 3 個があり、昇任忌避と同様の傾向として、強い意思の見られる昇任が減っている流れが見られた。

サブクラスター「性別役割分業に対する捉え方」に区分されるカテゴリーには、「性別役割分業意識への問題意識」「組織に根強い子育て家事性別役割分業意識」の 2 個があり、また、サブクラスター「男女差」に区分されるカテゴリーに「昇任意欲の男女差」が 2 個あった。性別役割分業意識が原因となって、女性が管理職昇任意欲を抱くのに不利な状況が生じている様が見られた。

サブクラスター「議会对応」に区分されるカテゴリーには、「議会对応の大変さ」「議会と市長の対立が管理職昇任忌避を生む構造」の 2 個があった。議会での議員からの苛烈な追及に晒されることへの忌避が示された。その他、サブクラスターとしてはまとまらなかったカテゴリーが 12 個あった。

B 市職員の発言には、「非管理職に対する捉え方」に関する発言が複数見られ、これをサブクラスターとして区分して整理した。サブクラスター「非管理職に対する捉え方」に区分されるカテゴリーは 4 個あった。「組織の多様性の力を失う非昇任」「男女ともにある若い人の昇任忌避傾向」「非管理職への厳しめの評価」といった、昇任を忌避し非管理職で居続けることへのネガティブな反応がA市同様にみられた。また、「昇任することが是とは限らないという価値観への支持」は、サブクラスター「職務意欲とキャリア意識」におけるA市職員の発言にみられたような、積極的な非管理職意向がある程度支持されうるとする状況に通ずる。この他、サブクラスターとしてはまとまらなかったカテゴリーが 18 個あった。これらのカテゴリーの中には、「上司の後押しが昇任意欲にもたらす影響の大きさ」「昇任試験が無いことのメリット」といった、昇任試験が無い中で、上長の後押

しが実際の昇任に結び付きやすいことをうかがわせる発言がみられた。

A市 9：昇任を巡る人事制度・職場の雰囲気		列「発言者」は発言者が特定されることを防ぐため、対象者3群女性=3女 のように略している。また、個人の特定されかねない発言を一部修正している。
サブクラスター名：組織・上長からの昇任促進		カテゴリーの個数（同一の名称になったものも含む）： 7個
発言者	カテゴリー名	発言例の一部抜粋(カッコ内は筆者補足、部署名などの伏字は筆者補足)
2女	課長の後押しが昇任意欲にもたらす影響の大きさ	3回ぐらい、その当時のA課の課長に（昇進したくないと意向調査書を出して、（そうしたら課長が）いや、ダメだよと。じゃあ(意向調査書の昇任についての意欲を示すチェックボックスが4段階あるため)1個1個(意欲のレベルを)上げてじゃ、まあまあ、じゃあちょっと希望する。それもダメだよって、えー。みたいな。で、課長の殺し文句が、同じ仕事して管理職手当、お給料増えるんだからいいじゃないか！みたいなこと言われ<苦笑>。で、その時、また、ここが組織改編だったから、まー、ないよな。異動。そうだよな。じゃあ、ちょっと、うーん、課長もこんな言ってるしな、これを、もう何回も押し問答のめんどくさいか。わかりましたって、書いちゃった。書いちゃった。
2女	女性管理職の増やし方への違和感	女性ばかり増やそう増やそうっていうのはすごく違和感を感じるんですね。かたや、なりたい男性が慣れてないっていうところもあると思うので。
1女	ポジティブアクションへの疑問	すごい本音で喋っちゃうんですけど、ポジティブアクションって。うん、私は非常に懐疑的なんです。手上げもしていないような職員を（管理職に）あげちゃって、組織としてどうなのかなっていうのは非常に昔から気になっていて。
1女、1男、1女	昇任を促す職場の雰囲気の強さ	所属長から、(昇任試験)受けなさい受けなさい受けなさいって言えって言われてたので。(1女) 私も最初の(係長)になって3年目の時に。一年目は、なんか(受験資格を得たとはいえ)ぎらついている感があるじゃないですか。最初の年かがつがつ受けていって。でも、そのときに、受けないなんてあり得ないからって。試験は絶対に受けるんだって。A部長が言ってるぞ、みたいなことを言われて。ああそうなんだ受けるんだ、みたいなことはありましたね。背中を押してもらうことは大事だと思います。(1男) 私の職場はそういう(=昇任選考を受験すべきでないとする)雰囲気無かったですね。や、その、A部署もそうだし、その前のB部署なんかも、上司がそういうのおおらかで、女性を上げていこうという人が多かったの。そういうのはなかったですね。(1女)
1男	昇任者を増やすための上長の努力の必要性	だから、背中を押してもらうことが大事だと思います。先ほどの、意向調査のところもそうで、うちの職員、課長級に上がってほしい人がいるとき、自分で説得して、上でつけるようにしなさいよっていう指導はしてますけどね。
サブクラスター名：非管理職に対する捉え方		カテゴリーの個数（同一の名称になったものも含む）： 7個
発言者	カテゴリー名	発言例の一部抜粋(カッコ内は筆者補足、部署名などの伏字は筆者補足)
3女	昇任忌避の周囲への悪影響	後輩についてはよろしくないと思います。
1男	昇任忌避への強いネガティブ評価	これはもう最悪です。本当に悪い。悪い影響かな。さっきから言ってます。やっぱり、うーん、まあ、僕がすごい嫌なのは逆転現象。若い人が出世するというのはあるかもしれないんだけど、しかるべき人間が、ちゃんとやっぱり、あがっていかないと。若い人間が入ってくるわけだから。上が出てく。順番です。
3女	職員の昇任忌避傾向	でもやっぱりだんだん、一部の人を抜いてそこまで責任を負いたくないみたいな人もいるんでしょうね、きっとね。
2女	男女ともに昇任忌避が広がるという側面での男女差の無さ	正直。課長になってもいいのになと思う男性でも、別にそんなに(なりたくない)という感じの人もたくさんいるし、全然課長で、この人が課長の方がいいんじゃないのかなという男性係長、男性課長補佐もいるし、女性も同じなんですけどというような感じですね。
2女	男女ともに進む昇任忌避	最近、男性でもあんまり昇任意欲のない男性というか、はい、あの、上がりたいかで上がりたくないにつけてる男性増えてくると思うので、だいぶその差が縮まってきてると。みんな上がりたくない、昇任意欲ないですっていう人の方が増えてくると思うので、前は確かに昔、15年ぐらい前は男女差はあったと思うんですけど、縮まりつつあると思ってます。
3男	若い人の昇任忌避	はい、あまりきかないですね。負担の方を多く考えちゃうって感じですかねえ。
1女	非管理職で居続ける職員に対する批判的感情	やっぱり、組織としては、まあ、年功序列じゃないですけど、一定以上のスキルのある人は、ずっと担当者でとどまるんじゃないかと、やっぱりある程度行ったら、今度後進をね、育成したりとか、それこそ監督する立場になってほしいと思いますね。だからやっぱりそういう意味では、最初から昇任しない、と決めてしまっている人は、間違いなく組織には悪影響を与えてしまうと思いますね。

図 28 A市 9:昇任を巡る人事制度・職場の雰囲気 1

サブクラスター名：意欲や意思表示によらない昇任 カテゴリーの個数（同一の名称になったものも含む）： 3個		
発言者	カテゴリー名	発言例の一部抜粋(カッコ内は筆者補足、部署名などの伏字は筆者補足)
2女	上昇意欲なく入庁した女性の存在	入庁の時に、民間で言うところの一般職と総合職の、一般職だと思って（市役所に）入ってきて、で、役所で、あの、なんて言うんでしょう、平均点ぐらいの仕事をしていれば定年まで勤められて、みたいな、元々上昇意欲なく、世代によっては、入ってきてると思うんですよ。
2男	意欲や意思表示によらない昇任	個人的には1回ぐらいそういう、昇任試験って言って、自分でしっかり意思表示して階段登るみたいな機会はあってもいいんじゃないかなって思っている。それが、ただ、課長補佐のタイミングじゃなくてもいいよなっていう感じがありました。
3女	流れによる昇任	今、試験がないから、そもそも他薦になるわけじゃないですか。まあそういう意味では今は流れで育ってるんで、いずれ課長職やってほしいとかそういうね、思惑でこう人選されていくって思うんで、そこはもうそれでいかなと思えますけどね。
サブクラスター名：性別役割分業に対する捉え方 カテゴリーの個数（同一の名称になったものも含む）： 2個		
発言者	カテゴリー名	発言例の一部抜粋(カッコ内は筆者補足、部署名などの伏字は筆者補足)
2男	性別役割分業意識への問題意識	これ(=課長補佐(課長)昇任意欲の男女差の有無)はあると思います。やっぱり、そう、家庭内での役割分担の問題が大きい。
2男	組織に根強い子育て家事性別役割分業意識	性的な役割分業みたいのがやっぱり根深くあって、例えばお子さん持ってる女性職員とかだったら、母親としてのことを優先してあげたりとか、課長になってバリバリやってその分時間取られちゃうんだしたら、子供の面倒見てあげたいって思う方が、強いられるわけじゃないんですけど、主体的にそう思われる女性の方も多くなっている。それは、あの、良いか悪いかは別としてそういうやっぱり意識ってのはあるんじゃないかなって思うんですが。
サブクラスター名：男女差 カテゴリーの個数（同一の名称になったものも含む）： 2個		
発言者	カテゴリー名	発言例の一部抜粋(カッコ内は筆者補足、部署名などの伏字は筆者補足)
1女,3男	昇任意欲の男女差	私もすべての人にインタビューしたわけじゃないけど、やっぱり、女性の中では、自分には自信がないとか、やっぱりちょっと家庭との両立が無理とか、そういうようなことを言う割合は、やっぱり男性よりも多いのかなっていう気はしますね。(1女)
		そうですね、まだややあるかなと思いますね。以前と比べたら男性女性という意識は年々減ってきてはいると思いますが、女性管理職が少ないので、そういったロールモデルのかたが、依頼書にも書いていただいていますけれど、お手本となる方がいらっしやらないというのは、まだ影響もあるのかなと思いますね。(3男)
サブクラスター名：議会対応 カテゴリーの個数（同一の名称になったものも含む）： 2個		
発言者	カテゴリー名	発言例の一部抜粋(カッコ内は筆者補足、部署名などの伏字は筆者補足)
3男	議会対応の大変さ	ちょっとね、あの、皆さん議員、素晴らしいかただと思うんですけど、たまにちょっと<笑い>、語弊がありますけど、委員会中継を見ていると、あー、きついなって<笑い> まあ、愛のある言葉だとは思っています。
1男	議会と市長の対立が管理職昇任忌避を生む構造	前市長の時だったら、たぶん誰も（課長には）ならなかったでしょうね。あれ（議会からの追及）見ていて本当に思いました。こんなことやってたら、誰も試験なんか受けられないなって。ちょうどその時、試験受けたとき、か。受けたときです。まあ、それはちょっとね、あれかな。でも独自の要因って、違うかもしれないけど。
その他 カテゴリーの個数（同一の名称になったものも含む）： 12個		
発言者	カテゴリー名	発言例の一部抜粋(カッコ内は筆者補足、部署名などの伏字は筆者補足)
2女	課長補佐と課長の間のハードルの高さ	係長から課長補佐になるのはそんなに違わないけど、課長補佐から課長になるのは課長だからやっぱりハードルが一つある。
2男	管理職の長時間労働選好傾向への抵抗	管理職になる人って、男性・女性問わず、昔の男性みたいな働き方をする人がなっているな、って。思います。私はそうならないようにしていますけど、時間外ばりばりやります、っていう人が、なってるかな、っていう印象があります。
3男	現場仕事を続ける意思への尊敬	昇任したい、とかこういう部署でこういう仕事したいとかっていろいろな人がいると思うんですけど、市民の方と接する仕事をしたいという方も多くいると思うんです。ですので、(管理職に昇任しないという選択や結果が職業人生のキャリア達成感覚に与える影響についての)影響については、わからないというか、どちらともいえないという印象を持っています。
2女	個人の選択と組織の損失の比較衡量	すごくこの人が優秀で、この人たちに(管理職に)なってほしいのに、その人たちがやらないよって言って(他の人が)下から上がってくると、うん、組織としては、ちょっと、100点取れるところが、90点、80点とかってなると、組織の力としては、下がるよなっていうのはあるの。
3女	自他ともに含めて昇任そのものへの関心の低さ	そうですね。ただ、有能な人とかが、試験受けなくてよくなったから、昇任意欲あまりにマシな感じで言われてるだろうなっておもいます。あそこ丸がないと上には上がれないので。
3男	昇任人事に対する関心の薄さ	そうですね。60歳退職でも、仕事がそのまま変わらなければ、そのままずっと(非管理職でいい)。
2女	昇任による長時間労働と子育ての両立困難	やっぱりその上位職ってというのは、やっぱり自分がなりたいです、だけど家のことがあるから、私残業できませんっていうのは、やっぱりちょっと、え、て。部下としては、あの、手上げだとすると、手上げで(管理職に)なっていて、そうはできないから、昇任試験とかは、いや、そういうのもあるしなって考えて、うけ、女性が受けづらくなっちゃうのはあると思うんですよ。ま、だから、女性が受けなかったから、このパターンになっちゃった。
1女	所属長以外の良い管理職とのネットワークの重要性	私なんか一番多かったのは、飲み会の席とかで、ああこの職場、この人、飲み会で話だけでも面白い、いい人だ、さらにそれが、若い人たちから、本当に良い人なんだよという話を聞くと、猶更期待してるじゃないですか。そうして少しでも、なんとか。でも、今の子はもうすでにそういうあれじゃないんですかね・・・<苦笑>
1女	独自要因の無さ	独自ですか。うーん、ごめんさい、他市とは全く、他市の状況がわからないので比べようがないところ
2女	能力に対し正当に処遇で報いる組織になること	現場大好き、その人本当にプロフェッショナルですごい！っていうのであれば、それは正当な評価として、上にはならないけど、担当者の中ではトップレベルだということ、なんか、お給与にしてもいいのかなって思うんです。そこはやはり、向き不向きがあると思うので。逆に、そういう人を評価する手段が、今まで、上にあげるということしかできなかったから、その弊害もあるとは思っていますけどね。
2男	人それぞれな昇任意欲	どうなのかなあ。でもまあ人によっては、例えば女性で、私は子育ての時に休んじゃったから乗り遅れちゃって、みたいな話も無くはないような気は。当然、機会損失という意味で、あるような気がするの。それは何か(手段で)、取り返すのか、ここはもうなかったことにするのか、なにかは必要なんじゃないかな。
3男	昇任人事の関心の部署ごとの濃淡	昇任意欲があって、ある年代の人がいて、で、その係長が異動で来ちゃうと、結構、悔しがっているというか、なんで上がらなかったんだよーとっている人はいます。

図 29 A 市 9:昇任を巡る人事制度・職場の雰囲気 2

B市 5：昇任を巡る人事制度・職場の雰囲気		発言者の特定を防ぐため、性別のみ記載している。また、個人の特定されかねない発言を一部修正している。
サブクラスター名：非管理職に対する捉え方 カテゴリーの個数（同一の名称になったものも含む）： 4個		
発言者	カテゴリー名	発言例の一部抜粋(カッコ内は筆者補足、部署名などの伏字は筆者補足)
男	組織の多様性の力を失う非昇任	結局、実力だったり多様性の考え方を無視することになるので、組織としては結果が望めないのかなって、ま、その人たちの抜け落ちちゃうことなんで、はい。
女	男女ともにある若い人の昇任忌避傾向	課長補佐さんになるとやっぱりそのワークとライフのバランスがどうしても仕事の方に結構こう負荷をかけていかないといけなくなっちゃうと、ちょっときついんじゃないかと。なので、担当者としてやりがいを持っていて働きたいって思う女性が多いんじゃないかと。だから、実は女性だけじゃなくて、その子育て中の若い男性も実は昇進を望まない人が増えてるんだと思います。
女	非管理職への厳しめの評価	組織に与える影響は、やっぱり逃げるのができるし、責任を持ってないわけではないんですけど、そこから、自分は違う、チャレンジしないってことを選んでるので、与える影響は大きいと思います。
男	昇任することが是とは限らないという価値観への支持	長く働き続けたい、この仕事やっていきたいとかっていう人の中に、昇任することが是とは限らないという価値観は一定程度支持されてる、実はあるんじゃないのかなってのを感じたのが、私が、これ前の職場になっちゃいますけど、再任用の人たちと毎年面接やってるんですけど、はい、面接やる中で、いろんな人とお話しする中で感じた印象です
その他 カテゴリーの個数（同一の名称になったものも含む）： 18個		
発言者	カテゴリー名	発言例の一部抜粋(カッコ内は筆者補足、部署名などの伏字は筆者補足)
男	管理職昇任適齢期の女性の数の少なさとライフイベントの重なり	昨今の係長の昇任時期って、多分40前後過ぎぐらいですかね。子育て中と重なることが多い。小学生ぐらいいる感じですかね。うちもそうですよね。係長、保育園（の子がいる）。そういう構造的なものはどうしてもあんのかな。ま、ただ、これね、あの、私の、男性の立場から見た展開なんで。女性の職員から見たら、また違う感覚値もあるのかもしれないですけど。
女	議会に対する好意的感情	やっぱりこうB市のために働かれているじゃないですか。なので、思いとしては我々は、その、市長のそういう公約を実現していくために働いてますから、ある意味目的は一緒で協力してやれるといいかなってところですかね。
女	柔軟な働き方の必要性	一般質問に対する答弁書の作成とかでも、そのご質問に対して必ずこうフィックスする答えをやっぱり考えなきゃいけないとありますので、非常に時間はかかりますが、うちの場合、多くの議員さんは、その行政に関しても、協力的っていうか。
女	上司の後押しが昇任意欲にもたらす影響の大きさ	私は、昇任したくないって言ったこともあって、その時には先輩から、そうやって受けてもらえないと女性が上がれないって話をされたりとか、これから子供を産んで育てている人も管理職としてしっかり働けるってことを示すためにも必要だっというようなお話をいただきましたね。
女	昇任試験が無いことのメリット	だからB市は女性もその管理職試験を受けないとポストに就けないとしたら、多分もっと減ってたと思うんですよ。別にそんな、受けてまで。それがいいから。もしかしら私も試験受けてって言われたら、多分受けてないです。
男	女性職員の数が、女性管理職の数に大きな影響を与える	絶対数のことは結構多分に影響受けてんじゃないかなって、しますよね。で、やっぱりその、周りでそういうことが普通にこう、なんか、ま、今、係長、だいぶ女性増えてきてますけど、はい、課長級だとまだまだ多分理想に届いてないですよ
男	制度上のセーフティネットの無さ	結局、2人で働いてて、その時思ってたんですけど、その、なんか大きな、それこそ先ほど介護だったりもそうでしょうけど、家族になんかあった時に、その、セーフティネット的なものって、制度で用意されてないんですよ。
女	長時間労働が男女差を通じて昇任意欲に与える負の影響	これはなんで男性の方が昇任意欲があるかっていうと、男性の方が仕事に打ち込める環境が充実してるからなんですよ。女性の方が、やっぱりプラスアルファはあるんですよ。やっぱり男性よりも。
男	定年退職への受け止め方	いやほんと、私もそういうこと考え始めなきゃいけないんですけど、はい。
男	能力ある職員が着実に昇任する環境	私の妻もB市で働いてる。育児とかも取っていたので、私よりも課長補佐に上がるのは遅かったんですけど、主査までが担当者なのでB市の場合、主査だったんですけど、そろそろ上がってもいいんじゃないみたいなことを上の方から言われて、じゃあ、やってみるかみたいところで。昇任しないという選択肢を尊重しつつも、上がってほしいってのは、周りが、説得をするというか、声かけをしているようなのが実情かな。
男	女性の昇任を後押しする雰囲気	結論としては、（昇任を拒む雰囲気は）ことさら感じないです。うんうん、むしろ進んでいる方もな、ぐらいのもの。
女	女性を巡る職員構成の変化	(発言者)でも採用は変わらずで、残ってる女性が増えたのも。 (加藤)あー、いや、そうかなとも思いました。多分そこが違うんじゃないかな。 (発言者)その育児の部分給制度とかができたので、残りやすくなって。 (加藤)辞めなくなったっていう。 (発言者)残るので、元々採用してた人数がずっと残って。
女	性別役割分業への課題意識の低さ	でも、あとで女性の研修とかに行くと、やっぱり女性ってそういうところに行かされやすく、図書館とか、窓口系（戸籍など窓口サービス担当の部署）ですよ、そういう部署は、やっぱり女性が配属されやすいとこだってよく言われます。あ、女性が生かされやすい場所だねって。
女	仕事内容と仕事量の見直しの難しさ	やっぱり、やってもやんなくてもいいことって、大体やった方がいいんですよ。そこを勇気を持って優先順位をつけて必要なかなりのリソースの範囲内で取める努力っていうのを、やっぱり、本当に組織全体でそういう風に思っていていくってこういうことで、方向にこう持っていくしかないかなって。
男	市役所におけるジェンダー平等への理解の遅れ	ジェンダー平等ですよ。あ、多様性の中の1つじゃないですか。だけど、なんか割と女性活躍って1人歩きしてて、その多様性の中の1つとしての認識で、あんまり一般的、ま、特にこの職場の中そうですけど、なってないのかなと思うんですけど、アプローズの仕方として。
男	職制の見直しの必要性	うちでいう、4級の担当主査と5級の課長補佐。級が違うので、給料が全然違うんですけどやることが同じだったので、人事評価の評価者になったりとか、4級の担当主査が、4級の主査を評価するみたいなのもあったんで。で、実質的には課長補佐と同じだねってことで、今年からやめましょうと。
女	人材育成上工夫を要する点	なんか人を指導する立場って、課長よりも中堅さんが頑張ってくれないといけなくなってるんですよ。
男	組織全体の高い昇任意欲	(管理職昇任意欲が)落ちてるなどまでは感じないですけどね。大体男性で40数パーセントかな。将来、管理職として働きたいみたいなのはあるので、ペースはあるのかなとは思いますが、それがじゃあ年々落ちてくるって言うと同じぐらいの割合で来てるかなとは思ってます。

図 30 B市 9：昇任を巡る人事制度・職場の雰囲気

第3節 目的1～3に対する、予備調査前時点で立案した仮説の検証

第1項 <目的1> 先行研究の示す通り、女性の管理職昇任に不利に働き、管理職昇任意欲に負の効果をもたらす状況・要素・構造は、「地方都市」である A 市の自治体職員の「管理職」昇任意欲においてにも当てはまるか

女性の管理職昇任に不利に働き、管理職昇任意欲に負の効果をもたらす状況・要素・構造が、A 市 B 市双方の予備調査結果にみられた。クラスター「異動経歴と職務経歴に対する捉え方」の結果にみる通り、現在管理職あるいは管理職相当の在職年数の職員の入庁時には、女性が庶務を担い、女性が職務分掌には存在しないはずの他部署のお茶くみまでも担うような強い性別役割分業の状況は、現在女性職員割合・女性管理職割合が県下最低レベルの A 市も、最高レベルの B 市も同様に存在していたことがわかった。クラスター「管理職イメージ」では、これまでの女性管理職の優秀さゆえに、男性管理職よりもさらに優秀さを求める風土に関する発言が見られ、女性職員が管理職昇任意欲を持つにあたって、自身が管理職として職務遂行できると自信を持てるかが関係することがうかがえた。クラスター「ワークライフバランス」では、子育てに忙しい時期への配慮無き激務の部署への異動の過酷さについての発言が A 市・B 市双方に見られた。先行研究である深田(2014)が論じた、女性が男性より「昇任意欲」が低く、「自信の無さによる昇任忌避」が強いとする結果に通ずると考えられる。

キャリアパスにおける男女格差について、先行研究で取り上げた大内(1999)ならびに佐藤(2022)の論じた、「おそい昇進」のもとで男女同じ立場で入社しキャリアを歩み始めたとしても、男性とは異なる異動により技能を身に着けられず昇進しない女性が多くいることを示す結果に一致する状況が、予備調査の結果から見られた。A 市においては、職員同士のつながりが仕事の意欲を増大させ、多様な業務経験を積むことが管理職昇任意欲へつながる可能性が示唆された。反対に、本庁以外における長すぎる在籍が人的ネットワークを切断し昇任意欲を失わせうる可能性も併せて確認された。クラスター「組織の人間関係に対する意識」および「課長補佐昇任試験受験者の減少理由」からは、男性職員同士の親密な先輩・後輩関係や喫煙所、飲み会などを通じたネットワークが存在する一方で、女性職員がネットワークを作りづらい状況がみられた。

第2項 <目的2> 昇任試験の廃止前後で、管理職昇任意欲はどのように変化したのか

予備調査の結果では、昇任試験の廃止が管理職昇任意欲を変化させたという結果はみられなかった。クラスター「昇任試験廃止前後の変化」の結果にみる通り、昇任試験の廃止前後における昇任意欲そのものの増進あるいは減退については不明であった。ただし、昇任の意思表示が試験受験という誰の目にも明確なものではなくなった分、試験があった際には試験会場で圧倒的に少ない女性職員が目立ってしまったことや、昇任意思表示の裏返しで能力を厳しく周囲の職員から値踏みされることなどが回避され、昇任意思を公にしたくはないが昇任意思は有している女性にとっては良いことと捉える発言がみられた。また、試験廃止によって、周囲が昇任させたいと考えている職員に対

して昇任を薦めやすくなったという状況が、結果的に、組織的に女性を管理職に昇任させやすくする状況を生み出している可能性が示唆された。クラスター「昇任を巡る人事制度・職場の雰囲気」において、昇任試験が無い中で、上長の後押しが昇任意欲そのものに影響するかは不明であるものの少なくとも実際の昇任に結び付きやすい状況を生み出すことが A 市・B 市職員双方の発言から示唆された。

第 3 項 <目的3>非管理職であることは、職業人生におけるキャリア達成感覚に いかなる影響を及ぼすか

積極的な非管理職意向に基づき非管理職である場合はキャリア達成感覚は得られ、消極的な非管理職意向に基づき非管理職に留まっている場合はキャリア達成感覚は得られないといった結果が予備調査から見られた。少なくとも、<目的3>については、必ずしも負の影響をもたらすとは言い切れない。クラスター「職務意欲とキャリア意識」の分析から、A 市職員に「ずっとプレイヤーでいたい」「非管理職で専門性を追求する志向」「職務遂行能力向上の意欲」という積極的な非管理職意向がある一方で、「管理職としての自分の資質の自信の無さ」「非昇任であることへの複雑な思い」という消極的な非管理職意向があり、それらはともに対象者3群の非管理職から示されていることが分かった。

しかし、クラスター「職務意欲とキャリア意識」にみられる「非管理職で居続ける職員に対する批判的感情」や、クラスター「昇任を巡る人事制度・職場の雰囲気」にみられる「昇任忌避への強いネガティブ評価」「非管理職で居続ける職員に対する批判的感情」といった、非管理職に対する、管理職あるいは管理職昇任意欲を持つ者からの厳しい評価にさらされる点を考えれば、積極的な非管理職意向に基づき非管理職である場合においても、必ずしもキャリア達成感覚が得られているとは言えない。また、積極的/消極的非管理職意向といった内的要因に関わらず、様々な外的要因が、本人が現に非管理職であることにより強く影響している可能性もある。

第 4 節 本章のまとめ

本章では、A 市職員 12 名および B 市職員 4 名への面接調査の結果から、本研究の目的1~3に関する示唆を得た。現在管理職あるいは管理職相当の在職年数の職員は、入庁当時、強い性別役割分業の職場環境に置かれていた。これは現在県内市でトップの女性管理職割合である B 市も、最下位レベルの A 市も同様であった。また、女性職員が管理職昇任意欲を持つにあたって、自身が管理職として職務遂行能力を持っていると自信を持てるかが関係することがうかがえた。さらに、男性とは異なり、女性は昇任につながる職員ネットワークを作りづらい状況が見られた。これらの結果は、「自信の無さによる昇任忌避」「キャリアパスにおける男女格差」といった、先行研究にみられる女性の管理職昇任意欲に負の影響をもたらす要因が A 市にも存在する可能性を示唆するものと解釈した。

また、A 市での課長補佐昇任試験廃止による昇任意欲そのものの変化は不明であったものの、試験受験という昇任意思を明確に示さざるを得ない行為によって、圧倒的少数である管理職昇任意思を強く持つ女性が目立ってしまうことなどの管理職昇任意欲に

負の影響をもたらす要因が減る、という点で昇任試験廃止が有効な政策になりうる可能性がうかがえる発言が見られた。

さらに、非管理職であること自体は、肯定的にも否定的にも捉えられうるものであり、必ずしもその人のキャリア達成感覚に負の影響をもたらすとまでは言えないことが示唆された。ただし、非管理職で居続ける職員は周囲からの強い批判的感情に暗に晒されることにもなり、これを踏まえてもなおキャリア達成感覚に負の影響が無いとも言い切れない状況がうかがえた。次章では、本章で得た示唆について、質問紙調査の結果分析を通じて検討し、本研究の目的に対して迫る。

第5章 実証的分析(質問紙調査結果分析)

第1節 質問紙調査結果分析の目的

質問紙調査結果分析の目的は、予備調査にて見られた A 市職員の昇任意欲に影響を与えると思われる要因について、質問紙調査を通じて検証することである。質問紙調査結果については、予備調査の結果を踏まえ A 市担当課が自治体の調査として行ったものを使用している。このため、質問項目の詳細な文言については担当課が設定・決定しているが、設問の意図については、次に述べる通り、本研究の目的に沿うものとなっている。

管理職昇任意欲については、管理職昇任意欲にポジティブな設問のみならず、管理職昇任を忌避する理由についても尋ね、深田(2014)と同様に管理職昇任意欲全体の構造を明らかにするものとなっている(<質問>問2)。昇任意欲への影響要因として、性別・年齢等の回答者の属性(<基礎項目>)、ワーク・ライフ・バランスについての理想と現実のギャップ(<質問>問1)、職務意識として課長および課長補佐のイメージ(<質問>問4・5)を取り上げている。また、本研究の<目的2>に対応する設問として、課長補佐選考試験の廃止について(<質問>問3)を取り上げている。

第2節 方法

質問調査対象者数は A 市一般職員(技能労務職員、会計年度任用職員等を除く) 2,802 名であり、その内訳は男性 1,971 名・女性 831 名である。調査時期は 2024 年 1 月 17 日から 2024 年 1 月 23 日であった。質問紙は庁内イントラネットワーク経由で送付され、回答は無記名個別式とされた。質問項目の構成は、以下の通りである。なお、今回は質問紙上に存在した問6の調査結果は分析には活用していないため、掲載していない。

<基礎項目>

以下の各項目についてお答えください。

1	性別	男性	女性	その他				
2	年齢	20代以下	30代	40代	50代以上			
3	職種	一般事務	一般事務(福祉)	技術職	資格職			
4	勤続年数	5年未満	5年以上 10年未満	10年以上 15年未満	15年以上 20年未満	20年以上 25年未満	25年以上 30年未満	30年以上
5	職位	担当者	主任	係長・主査	課長補佐	課長	次長	部長級

図 31 A 市 管理職昇進とワーク・ライフ・バランスに対する意識に関するアンケート
基礎項目

問 1 ワーク・ライフ・バランスについて

① あなたのワーク・ライフ・バランスの現状を割合(%)でお答えください。

仕事 : 生活 = _____ % : _____ %

② あなたが理想とするワーク・ライフ・バランスの割合(%)をお答えください。

仕事 : 生活 = _____ % : _____ %

図 32 A 市 管理職昇進とワーク・ライフ・バランスに対する意識に関するアンケート
問1

問 2 管理職昇進に対する考えについて

あなたの管理職昇進に対する考えについて、以下の問いにお答えください。なお、現在管理職の方は、管理職になるまでご自身はどのようにお考えだったかという視点でお答えください。

【※非常にそう思う=6～全くそう思わない=1として、6段階でお答えください。】

質 問
① 管理職の仕事に興味があるから、管理職になりたい。
② もっと経験を積んだら、管理職の役割を担うべきだと思う。
③ 子育てや介護と両立できるなら、管理職に挑戦したい。
④ 職場が必要としているなら、管理職の役割を引き受ける準備がある。
⑤ 上司や先輩の影響で、管理職を目指すことに魅力を感じるようになった。
⑥ 職場のジェンダー平等が進んだら、管理職になりたい。
⑦ 管理職にはならず、現職で高度な仕事をこなしたい。
⑧ 現場の業務を続けたいから、上の立場を望んでいない。
⑨ 家族と過ごす時間を優先したいので、管理職にはなりたくない。
⑩ 子育てや介護があるので、管理職になるのは考えられない。
⑪ 必要なスキルが足りないと感じるから、管理職には向いていないと思う。
⑫ 自分には管理職になる自信がないから、目指していない。
⑬ 周りに管理職を目指す人がいないから、私も興味がない。
⑭ 他に管理職にふさわしい人がたくさんいるから、私が昇進する必要はない。
⑮ 管理職の給料はその責任に値しないと感じる、だからそのポジションは望んでいない。
⑯ これ以上の責任を負うのは避けたいので、管理職になるつもりはない。
⑰ 議会对応(答弁など)があるため、管理職になりたくない。
⑱ 仕事仲間が上を目指しているから、私も管理職を目指したいと思うようになった。
⑲ (※該当の方のみ回答) 子どもがもう少し大きくなったら、管理職の役割を担いたい。
⑳ 長時間労働は難しいので、管理職には興味がない。

図 33 A市 管理職昇進とワーク・ライフ・バランスに対する意識に関するアンケート問2

問 3 課長補佐選考試験の廃止について

平成13年度から平成30年度までの間、課長補佐となるためには選考試験を受ける必要がありましたが、受験者数が減少したため、平成30年度をもって選考試験を廃止しました。

その影響について、以下の問いにお答えください。過去に課長補佐選考試験を受験された方は、()に読み替えてお答えください。

【※非常にそう思う=6～全くそう思わない=1として、6段階でお答えください。】

質 問
① 課長補佐選考試験がないため(なかったら)、管理職への昇進意欲が増した。
② 課長補佐選考試験がなくなったことで、管理職に適している人が管理職になっている。
③ 課長補佐選考試験がないほうが、上司は部下に昇進を勧めやすい。
④ 昇進を考えると、課長補佐選考試験があるとプレッシャーを感じる(感じていた)。
⑤ 課長補佐選考試験があったなら、わざわざ昇進しようとは思わない(思わなかった)。

図 34 A市 管理職昇進とワーク・ライフ・バランスに対する意識に関するアンケート問3

問 4 課長補佐のイメージについて

課長補佐という職位のイメージについて、以下の問いにお答えください。

【※非常にそう思う=6～全くそう思わない=1として、6段階でお答えください。】

質 問
① 課長補佐はチームをまとめ、仕事を管理する役割がある。
② 課長補佐は、必要な決断をしてチームを指揮する重要な立場だ。
③ 課長補佐でしか、ある仕事の全責任を負うことはできない。
④ 課長補佐が中心となって仕事は進行する。
⑤ 係長や主査よりも、課長補佐の仕事範囲は広く、責任も重い。
⑥ 係長や主査に比べて、課長補佐はより多くの心理的なストレスがある。
⑦ 課長補佐は、部下のスキルアップや成長を支援する責務がある。
⑧ 課長補佐は、部下が仕事をスムーズに進められるように助ける。
⑨ 課長補佐の給料は、仕事の量や背負っている重責に見合っていない。
⑩ 課長補佐の職における満足感や魅力がいまいち分からない。
⑪ 課長補佐と係長・主査との間の役割の違いが明確でなく、分かりにくい。
⑫ 課長補佐としての仕事の大変さは、その部署によって変わる。
⑬ 課長補佐の仕事がどれだけ大変かは、その人の性格や状況によって異なる。

図 35 A市 管理職昇進とワーク・ライフ・バランスに対する意識に関するアンケート
問4

問 5 課長のイメージについて

課長という職位のイメージについて、以下の問いにお答えください。

【※非常にそう思う=6～全くそう思わない=1として、6段階でお答えください。】

質 問
① 課長はチームを管理する役目を持っている。
② 課長は正しい決定を下し、課の職員に指示を出すリーダーだ。
③ 課長でないと、ある仕事の全責任を取ることができない。
④ 課長が主要な役割を果たし、その周りで仕事が回っている。
⑤ 課長補佐や他の職員に比べて、課長の職務はより広範囲に渡り、重大な責任がある。
⑥ 課長は、課長補佐や他の職員よりも、より大きな精神的な圧力を感じる人が多い。
⑦ 課長は部下のスキル向上やキャリア発展に責任を持つ。
⑧ 課長は部下をサポートし、彼らの仕事を助ける。
⑨ 課長の給料は、仕事の量や背負っている重責に見合っていない。
⑩ 課長としての仕事の魅力や満足感がいまいち分からない。
⑪ 課長の役割がはっきりしておらず、課長補佐とどう違うのか分からない。
⑫ 課長としての仕事の大変さは、その部署によって変わる。
⑬ 課長の仕事はどれだけ大変かは、その人の性格や状況によって異なる。

図 36 A市 管理職昇進とワーク・ライフ・バランスに対する意識に関するアンケート
問5

第3節 結果

第1項 有効回答数

回答者数は491名(男性:326名・女性164名・その他1名)であった。すべてのデータにおいて異常値は見られなかった。回収率・有効回答率は17.52%である。

第2項 尺度構成

問1 ワーク・ライフ・バランスについて

問1は、ワーク・ライフ・バランスについて、仕事と生活の割合を理想と現実に分けて数字で回答を求めるものである。単純集計の結果、現状は仕事:生活=60.5%:39.9%であるのに対し、理想は仕事:生活=47.2%:53.4%であるとの結果が得られた。平均的に、理想よりも仕事の比率が高いと職員が感じていることがうかがえた。

	現状		理想	
	仕事割合	生活割合	仕事割合	生活割合
平均(%)	60.5	39.9	47.2	53.4
標準偏差	15.5	15.7	13.3	13.0

※小数点以下第2位を四捨五入しているため、平均(%)の仕事と生活の合計値は100%にならない

図 37 問1 ワーク・ライフ・バランスについて 集計結果

問2 管理職昇進に対する考えについて

質問項目は20項目であるが、このうち問19「こどもがもう少し大きくなったら、管理職の役割を担いたい」については該当する者のみ回答としており、無回答の者がいる。このため、問19を除き、残りの19項目について相互の関連性の潜在的な要因を探索する探索的因子分析を行った。データ解析にはR(バージョン4.1.3)を使用した。

まず、サンプルサイズの妥当性を検証するため、Kaiser-Meyer-Olkinの標本妥当性の測度(KMO指標)を見た。指標が1に近づくほど相関関係が適切に算出されるとされ、全体指標(Overall MSA)の値が0.6以下は適切ではないとされている(Kaiser1973)⁶⁶。分析の結果、全体指標は0.92であり、因子分析を行うことに問題はないと判断した。結果の一覧は以下である。

Kaiser-Meyer-Olkin factor adequacy

全体指標 (Overall MSA) = 0.92

個別指標 (MSA for each item) は以下の通り

q2_1	q2_2	q2_3	q2_4	q2_5	q2_6	q2_7	q2_8	q2_9	q2_10	q2_11	q2_12	q2_13
0.96	0.95	0.9	0.94	0.93	0.89	0.85	0.88	0.89	0.92	0.89	0.9	0.92
q2_14	q2_15	q2_16	q2_17	q2_18	q2_20							
0.92	0.89	0.94	0.94	0.9	0.93							

図 38 問2の質問項目のKMO指標

続いて、因子数を決定するための分析を行った。先行研究である深田(2014)では、「係長ポストへの昇任意識」の因子分析において、4因子を採用していた。本研究の設問は「管理職昇進に対する考えについて」であり、基本的には深田(2014)に沿うものであるが、非管理職であり続けることに対する感覚を問う質問項目を加えていることが追加で考慮すべき点であるといえ、因子数についても、これを加味した結果がもたらされることが仮定される。

⁶⁶ Kaiser, H.F. 1974. An Index of Factorial Simplicity, Psychometrica, 39, pp.31-36

まず、平行分析(抽出方法:最尤法)を行った。平行分析は、算出した固有値が、乱数によるデータから算出した値による基準を上回った因子を因子数とするものである。結果からは、図 39 に示す通り、FA 固有値では 5 因子、PC 固有値では 2 因子が妥当とされた。また、R の vss 関数によって情報量基準を算出した結果、BIC(Bayesian Information Criterion ベイズ情報量基準)では 5 因子、SABIC(Sample size Adjusted BIC)では 8 因子が推奨された。採択にあたって、仮に 6 因子とした場合について因子分析(最尤法・プロマックス回転)を予め行った。2つの因子に 0.40 以上の因子負荷量を示す項目が出ており、5 因子とした場合には 2 つ以上の因子について 0.40 以上の因子負荷量を示す項目は確認されなかった。以上の結果を踏まえ、5 因子を採択する。

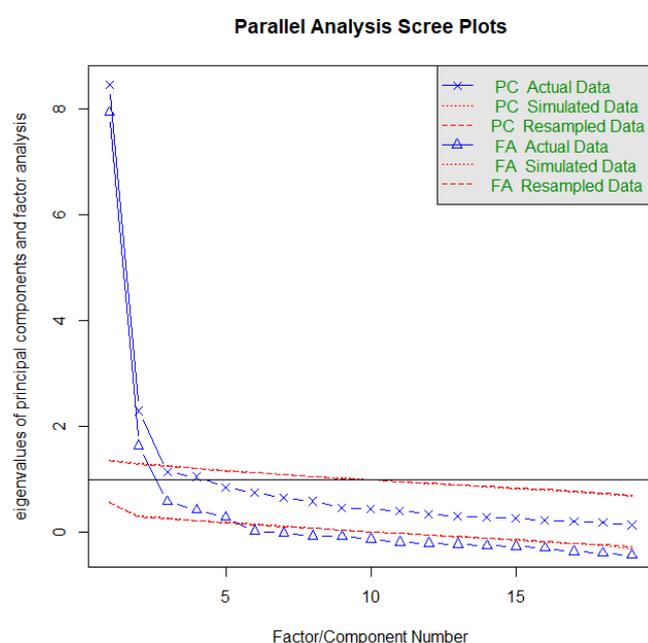


図 39 問 2 の平行分析の結果 固有値のスクリープロット 抽出方法:最尤法

5 因子に対して因子分析(最尤法・プロマックス回転)を行ったところ、いずれの因子に対する負荷量も 0.40 を超えず共通性が低い項目である q2_13「周りに管理職を目指す人がいないから、私も興味がない」がみられた。このため、この項目を取り除き、再度分析を行った。因子分析結果を図 40 に示す。5 因子の累積因子寄与度は 65.5%であった。全因子の 65.5%を 5 因子までで説明できていると考えられる。

第 1 因子には、「職場が必要としているなら、管理職の役割を引き受ける準備がある」「子育てや介護と両立できるなら、管理職に挑戦したい」「職場のジェンダー平等が進んだら、管理職になりたい」「上司や先輩の影響で、管理職を目指すことに魅力を感じるようになった」「仕事仲間が上を目指しているから、私も管理職を目指したいと思うようになった」「管理職の仕事に興味があるから、管理職になりたい」「もっと経験を積んだら、管理職の役割を担うべきだと思う」の 7 項目に高い因子負荷が見られた。「職場が必要としているなら、管理職の役割を引き受ける準備がある」および「もっと経験を積んだら、管理職の役割を担うべきだと思う」は、組織における管理職役割期待への応答性につい

での考え方を示しているが、この2項目も含め、管理職への昇任意欲を示す項目であると捉え、第1因子を「昇任意欲」と命名した。ここで、質問項目が因子を一貫して測定できているか(内的整合性)を検討する信頼性係数として、クロンバックの α 係数を確認する。信頼性係数は $\alpha=0.889$ であり、高い信頼性が見られた。7項目の回答得点を加算し、項目数で除した「昇任意欲」尺度得点平均は3.27であった。

第2因子には、「自分には管理職になる自信がないから、目指していない」「必要なスキルが足りないと感じるから、管理職には向いていないと思う」「他に管理職にふさわしい人がたくさんいるから、私が昇進する必要はない」の3項目に高い因子負荷が見られた。いずれも、管理職を忌避する理由が、自信の無さを示す項目であることから、第2因子を「自信の無さによる昇任忌避」と命名した。信頼性係数は $\alpha=0.871$ であり、高い信頼性が見られた。3項目の回答得点を加算し、項目数で除した「自信の無さによる昇任忌避」尺度得点平均は3.62であった。

第3因子には「家族と過ごす時間を優先したいので、管理職にはなりたくない」「子育てや介護があるので、管理職になるのは考えられない」「長時間労働は難しいので、管理職には興味がない」の3項目に高い因子負荷が見られた。いずれも、管理職昇任を忌避する理由が生活志向にあることを示す項目であったことから、第3因子を「生活志向による昇任忌避」と命名した。信頼性係数としてクロンバックの α 係数を算出したところ、 $\alpha=0.871$ であり、高い信頼性が見られた。3項目の回答得点を加算し、項目数で除した「生活志向による昇任忌避」尺度得点平均は3.70であった。

第4因子には、「管理職の給料はその責任に値しないと感じる、だからそのポジションは望んでいない」「議会对応(答弁など)があるため、管理職になりたくない」「これ以上の責任を負うのは避けたいので、管理職になるつもりはない」の3項目に高い因子負荷が見られた。いずれも、管理職への昇任忌避が職責によるものを示す項目であることから、第4因子には「職責に対する昇任忌避」と命名した。信頼性係数は $\alpha=0.829$ であり、高い信頼性が見られた。3項目の回答得点を加算し、項目数で除した「職責に対する昇任忌避」尺度得点平均は3.82であった。

第5因子には、「現場の業務を続けたいから、上の立場を望んでいない」「管理職にはならず、現職で高度な仕事をこなしたい」の2項目に高い因子負荷が見られた。いずれも、積極的な理由から非管理職であることを前向きに望んでいることを示す項目であり、第5因子を「積極的非管理職願望」と命名した。信頼性係数は $\alpha=0.792$ であった。2項目の回答得点を加算し、項目数で除した「積極的非管理職願望」尺度得点平均は3.45であった。

問2 質問項目	因子1(ML2)	因子2(ML3)	因子3(ML1)	因子4(ML5)	因子5(ML4)	共通性	独自性	複雑性	平均値	標準偏差
因子1：昇任意欲 ($\alpha = 0.8893163$)										
q2_3 職場が必要としているなら、管理職の役割を引き受ける準備がある。	0.826	-0.173	0.163	0.066	-0.088	0.73	0.27	1.21	3.82	1.62
q2_6 子育てや介護と両立できるなら、管理職に挑戦したい。	0.805	0.054	0.212	-0.05	0.001	0.512	0.488	1.16	2.90	1.44
q2_5 職場のジェンダー平等が進んだら、管理職になりたい。	0.715	0.065	-0.101	-0.029	0.025	0.55	0.4501	1.06	2.77	1.45
q2_18 上司や先輩の影響で、管理職を目指すことに魅力を感じるようになった。	0.704	0.115	0.035	-0.033	0.024	0.41	0.5902	1.07	2.34	1.10
q2_4 仕事仲間が上を目指しているから、私も管理職を目指したいと思うようになった。	0.616	-0.052	-0.335	0.032	0.018	0.715	0.2848	1.57	3.99	1.53
q2_1 管理職の仕事に興味があるから、管理職になりたい。	0.611	-0.192	-0.08	-0.005	-0.147	0.764	0.2361	1.36	3.29	1.62
q2_2 もっと経験を積んだら、管理職の役割を担うべきだと思う。	0.61	-0.003	-0.107	0.064	0.04	0.387	0.6126	1.09	3.75	1.52
因子2：自信の無さによる昇任意避 ($\alpha = 0.8716974$)										
q2_12 自分には管理職になる自信がないから、目指していない。	-0.107	0.972	-0.082	-0.028	-0.019	0.902	0.0979	1.04	3.64	1.51
q2_11 必要なスキルが足りないと感じるから、管理職には向いていないと思う。	0.03	0.963	0.01	-0.027	-0.119	0.768	0.232	1.03	3.93	1.42
q2_14 他に管理職にふさわしい人がたくさんいるから、私が昇進する必要はない。	0.139	0.669	0.03	0.02	0.138	0.52	0.4798	1.18	3.27	1.47
因子3：生活志向による昇任意避 ($\alpha = 0.8717846$)										
q2_9 家族と過ごす時間を優先したいので、管理職にはなりたくない。	0.047	-0.115	0.998	0.008	0.057	0.872	0.1275	1.04	3.93	1.47
q2_10 子育てや介護があるので、管理職になるのは考えられない。	0.064	0.08	0.847	-0.1	0.029	0.668	0.3316	1.06	3.44	1.46
q2_20 長時間労働は難しいので、管理職には興味がない。	0.008	0.034	0.531	0.353	-0.047	0.668	0.3316	1.77	3.75	1.50
因子4：職責に対する昇任意避 ($\alpha = 0.8294241$)										
q2_15 管理職の給料はその責任に値しないと感じる、だからそのポジションは望んでいない。	0.04	-0.115	-0.065	0.868	0.046	0.577	0.4231	1.06	3.88	1.46
q2_17 議会対応（答弁など）があるため、管理職になりたくない。	-0.032	0.116	-0.021	0.705	0.037	0.652	0.3477	1.07	4.03	1.54
q2_16 これ以上の責任を負うのは避けたいので、管理職になるつもりはない。	-0.099	0.213	0.173	0.559	-0.099	0.742	0.2579	1.65	3.56	1.44
因子5：積極的非管理職願望 ($\alpha = 0.7919448$)										
q2_8 現場の業務を続けたいから、上の立場を望んでいない。	-0.038	-0.028	0.068	0.021	0.828	0.77	0.2301	1.02	3.32	1.39
q2_7 管理職にはならず、現場で高度な仕事をこなしたい。	0.016	-0.011	0.007	0.025	0.753	0.572	0.4276	1	3.59	1.26
	因子1(ML2)	因子2(ML3)	因子3(ML1)	因子4(ML5)	因子5(ML4)					
因子寄与(回転後の因子負荷量二乗和)	3.612	2.556	2.356	1.856	1.402					
因子寄与率(%)	0.201	0.142	0.131	0.103	0.078					
累積寄与率(%)	0.201	0.343	0.474	0.577	0.655					
	因子間相関	因子2(ML3)	因子3(ML1)	因子4(ML5)	因子5(ML4)					
	因子1(ML2)	-0.537	-0.518	-0.503	-0.428					
	因子2(ML3)		0.69	0.647	0.564					
	因子3(ML1)			0.721	0.523					
	因子4(ML5)				0.495					

図 40 問 2 管理職昇進に対する考え方についての因子分析結果(最尤法、プロマックス回転)

問3 課長補佐選考試験の廃止について

問 3 については、5問ある各問の尺度得点平均を算出し、一覧化した。いずれの設問に対する尺度得点平均も低いですが、唯一③「課長補佐選考試験がないほうが、上司は部下に昇進を勧めやすい。」のみ尺度得点が理論的中央値(3.5)を超えている。

		尺度得点平均	標準偏差
問3 課長補佐選考試験の廃止について			
①	課長補佐選考試験がないため（なかったら）、管理職への昇進意欲が増した。	2.63	1.36
②	課長補佐選考試験がなくなったことで、管理職に適している人が管理職になっている。	3.02	1.26
③	課長補佐選考試験がないほうが、上司は部下に昇進を勧めやすい。	3.73	1.33
④	昇進を考えると、課長補佐選考試験があるとプレッシャーを感じる（感じていた）。	3.36	1.51
⑤	課長補佐選考試験があったなら、わざわざ昇進しようとは思わない（思わなかった）。	3.35	1.53

図 41 問3 尺度得点平均

問 4 課長補佐のイメージについて

質問項目 13 項目相互の関連性の潜在的な要因を探索するために、探索的因子分析を行った。

まず、サンプルサイズの妥当性を検証するため、Kaiser-Meyer-Olkin の標本妥当性の測度(KMO 指標)を見た。分析の結果、全体指標は 0.77 であり、因子分析を行うことに問題はないと確認された。結果の一覧は以下である。

Kaiser-Meyer-Olkin factor adequacy

全体指標 (Overall MSA) = 0.77

個別指標 (MSA for each item) は以下の通り

q4_1	q4_2	q4_3	q4_4	q4_5	q4_6	q4_7	q4_8	q4_9	q4_10	q4_11	q4_12	q4_13
0.77	0.79	0.83	0.83	0.82	0.78	0.78	0.78	0.79	0.61	0.67	0.63	0.66

図 42 問 4 の質問項目の KMO 指標

続いて、因子数を決定するための分析を行った。平行分析の結果においては、FA 固有値では 5 因子、PC 固有値では 3 因子が妥当とされた。また、R の vss 関数によって情報量規準を算出した結果 BIC では 6 因子、SABIC では 6 因子が推奨された。

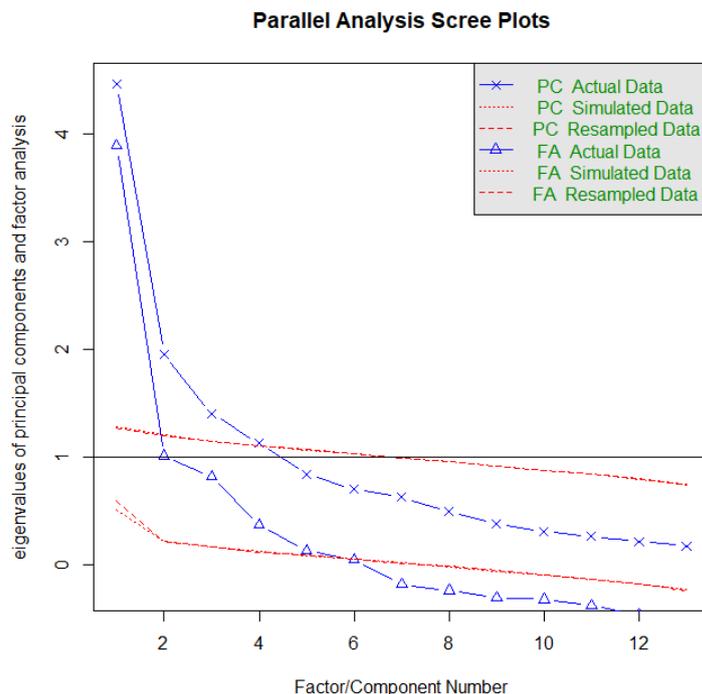


図 43 問 4 の平行分析 固有値のスクリープロット

さらに、5 因子および 6 因子とした際それぞれについて因子分析(最尤法・プロマックス回転)を行った場合のモデルの適合度指標を確認した。指標は RMSR(The root mean square of the residuals)、自由度調整済 RMSR、TLI(Tucker Lewis Index of factoring reliability)、RMSEA index、および BIC を確認した。結果、いずれの指標も 6 因子の場合により望ましい水準にあったことから、6 因子を採択した。

適合度の指標	6因子	5因子	望ましい基準
RMSR : The root mean square of the residuals	0.01	0.042	0.05未満
自由度調整済RMSR : The df corrected root mean square of the residuals	0.024	0.078	0.05未満
TLI : Tucker Lewis Index of factoring reliability	0.9851	0.8488	0.90以上
RMSEA index	0.0321	0.1027	0.05未満
BIC	-70.309	-0.303	より低い方

図 44 適合度の指標による検討

6 因子に対して因子分析(最尤法・プロマックス回転)を行った。いずれの因子に対する負荷量も 0.40 を超えなかった項目 q4_9「課長補佐の給料は、仕事の量や背負っている重責に見合っていない」がみられたため、これを取り除き再度分析を行った。因子分析結果を図 45 に示す。6 因子の累積因子寄与度は 73.0%であり、全因子の 73.0%を 6 因子までで説明できていると考えられる。

第 1 因子には「課長補佐はチームをまとめ、仕事を管理する役割がある」「課長補佐は、

必要な決断をしてチームを指揮する重要な立場だ」の 2 項目に高い因子負荷が見られた。いずれも、マネジメントの役割を示す項目であったことから、第 1 因子には「課長補佐のマネジメント役割」と命名した。信頼性係数は $\alpha = 0.896$ であり、高い信頼性が見られた。2 項目の回答得点を加算し、項目数で除した「課長補佐のマネジメント役割」尺度得点平均は 4.62 であった。

第 2 因子には「課長補佐は、部下のスキルアップや成長を支援する責務がある」「課長補佐は、部下が仕事をスムーズに進められるように助ける」の 2 項目に高い因子負荷が見られた。いずれも、課長補佐の部下を支える役割に対する考えを示す項目であることから、第 2 因子には「課長補佐の部下支援役割」と命名した。信頼性係数は $\alpha = 0.860$ であり、高い信頼性が見られた。2 項目の回答得点を加算し、項目数で除した「課長補佐の部下支援役割」尺度得点平均は 4.52 であった。

第 3 因子には「係長や主査よりも、課長補佐の仕事範囲は広く、責任も重い」「係長や主査に比べて、課長補佐はより多くの心理的なストレスがある」の 2 項目に高い因子負荷が見られた。いずれも、課長補佐という職位が抱えるであろう負担感に関する考えを示す項目であることから、第 3 因子には「課長補佐の負担感」と命名した。信頼性係数は $\alpha = 0.832$ であり、高い信頼性が見られた。2 項目の回答得点を加算し、項目数で除した「課長補佐の負担感」尺度得点平均は 3.54 であった。

第 4 因子には「課長補佐の職における満足感や魅力がいまいち分からない」「課長補佐と係長・主査との間の役割の違いが明確でなく、分かりにくい」の 2 項目に高い因子負荷が見られた。いずれも、課長補佐という職責が持つ役割があいまいであることを示す項目であることから、第 4 因子には「課長補佐の役割不明確感」と命名した。信頼性係数は $\alpha = 0.725$ であり、やや低い値であった。2 項目の回答得点を加算し、項目数で除した「課長補佐の役割不明確感」尺度得点平均は 4.82 であった。

第 5 因子には「課長補佐でしか、ある仕事の全責任を負うことはできない」「課長補佐が中心となって仕事は進行する」の 2 項目に高い因子負荷が見られた。いずれも、課長補佐を責任者として捉えているかの考えを示す項目であることから、第 5 因子には「責任者としての課長補佐の存在感」と命名した。信頼性係数は $\alpha = 0.781$ であった。2 項目の回答得点を加算し、項目数で除した「責任者としての課長補佐の存在感」尺度得点平均は 3.08 であった。

第 6 因子には、「課長補佐としての仕事の大変さは、その部署によって変わる」「課長補佐の仕事がどれだけ大変かは、その人の性格や状況によって異なる」の 2 項目に高い因子負荷が見られた。いずれも、課長補佐の担う業務の難易度が状況によって変わりうるかを示す項目であることから、第 6 因子には「課長補佐の業務難易度のばらつき」と命名した。信頼性係数は $\alpha = 0.660$ であり、やや低い値であった。2 項目の回答得点を加算し、項目数で除した「課長補佐の業務難易度のばらつき」尺度得点平均は 5.05 であった。

問4 質問項目	因子1(ML4)	因子2(ML3)	因子3(ML5)	因子4(ML1)	因子5(ML6)	因子6(ML2)	共通性	独自性	複雑性	平均値	標準偏差
因子1：課長補佐のマネジメント役割 $\alpha=0.8959611$											
q4_1 課長補佐はチームをまとめ、仕事を管理する役割がある。	0.99	-0.044	0.032	0.036	-0.067	0.008	0.881	0.119	1.02	4.71	1.23
q4_2 課長補佐は、必要な決断をしてチームを指揮する重要な立場だ。	0.814	0.045	-0.044	-0.014	0.095	0.002	0.77	0.23	1.04	4.52	1.28
因子2：課長補佐の部下支援役割 $\alpha=0.8603005$											
q4_7 課長補佐は、部下のスキルアップや成長を支援する責務がある。	-0.107	1.058	-0.02	0.018	0.039	-0.034	0.995	0.005	1.03	4.44	1.22
q4_8 課長補佐は、部下が仕事をスムーズに進められるように助ける。	0.151	0.662	0.048	-0.012	-0.021	0.03	0.618	0.382	1.12	4.59	1.17
因子3：課長補佐の負担感 $\alpha=0.8323053$											
q4_6 係長や主査に比べて、課長補佐はより多くの心理的なストレスがある。	-0.054	0.028	0.834	0.082	0.024	0.077	0.694	0.306	1.05	3.57	1.40
q4_5 係長や主査よりも、課長補佐の仕事範囲は広く、責任も重い。	0.07	-0.014	0.817	-0.045	0.04	-0.025	0.779	0.221	1.03	3.52	1.48
因子4：課長補佐の役割不明確感 $\alpha=0.7249101$											
q4_10 課長補佐の職における満足感や魅力がまいち分からない。	0.032	-0.016	0.219	1.079	-0.061	-0.139	0.995	0.005	1.13	4.56	1.19
q4_11 課長補佐と係長・主査との間の役割の違いが明確でなく、分かりにくい。	-0.009	0.026	-0.197	0.532	0.017	0.101	0.412	0.588	1.36	5.08	1.11
因子5：責任者としての課長補佐の存在感 $\alpha=0.7810208$											
q4_4 課長補佐が中心となって仕事は進行する。	0.056	0.037	-0.061	-0.063	0.832	-0.056	0.715	0.285	1.04	3.32	1.35
q4_3 課長補佐でしか、ある仕事の全責任を負うことはできない。	-0.053	-0.017	0.185	0.024	0.695	0.033	0.627	0.373	1.16	2.84	1.25
因子6：課長補佐の業務難易度のばらつき $\alpha=0.6602607$											
q4_12 課長補佐としての仕事の大変さは、その部署によって変わる。	0	0.044	0.077	-0.113	-0.194	1.047	0.995	0.005	1.11	5.16	1.00
q4_13 課長補佐の仕事がどれだけ大変かは、その人の性格や状況によって異なる。	0.008	-0.036	-0.005	0.042	0.112	0.48	0.277	0.723	1.14	4.94	1.09
	因子1(ML4)	因子2(ML3)	因子3(ML5)	因子4(ML1)	因子5(ML6)	因子6(ML2)					
因子寄与(回転後の因子負荷量二乗和)	1.683	1.579	1.525	1.378	1.3	1.293					
因子寄与率(%)	0.14	0.132	0.127	0.115	0.108	0.108					
累積寄与率(%)	0.14	0.272	0.399	0.514	0.622	0.73					
	因子間相関	因子2(ML3)	因子3(ML5)	因子4(ML1)	因子5(ML6)	因子6(ML2)					
因子1(ML4)		0.625	0.449	-0.238	0.506	0.211					
因子2(ML3)			0.427	-0.17	0.413	0.089					
因子3(ML5)				-0.324	0.623	0.156					
因子4(ML1)					-0.222	0.283					
因子5(ML6)						0.248					

図 45 問4 課長補佐のイメージについての因子分析結果(最尤法・プロマックス回転)

問5 課長のイメージについて

質問項目 13 項目相互の関連性の潜在的な要因を探索するために、探索的因子分析を行った。

まず、サンプルサイズの妥当性を検証するため、Kaiser-Meyer-Olkin の標本妥当性の測度(KMO 指標)を見た。分析の結果、全体指標は 0.75 であり、因子分析を行うことに問題はないと判断した。結果の一覧は以下である。

Kaiser-Meyer-Olkin factor adequacy												
全体指標 (Overall MSA) = 0.75												
個別指標 (MSA for each item) は以下の通り												
q5_1	q5_2	q5_3	q5_4	q5_5	q5_6	q5_7	q5_8	q5_9	q5_10	q5_11	q5_12	q5_13
0.8	0.8	0.83	0.87	0.81	0.78	0.71	0.67	0.72	0.54	0.58	0.75	0.6

図 46 問5 の質問項目の KMO 指標

続いて、因子数を決定するための分析を行った。平行分析の結果においては、FA 固有値では 5 因子、PC 固有値では 3 因子が妥当とされた。また、R の vss 関数によって情

報量基準を算出した結果 BIC では 4 因子、SABIC では 5 因子が推奨された。

Parallel Analysis Scree Plots

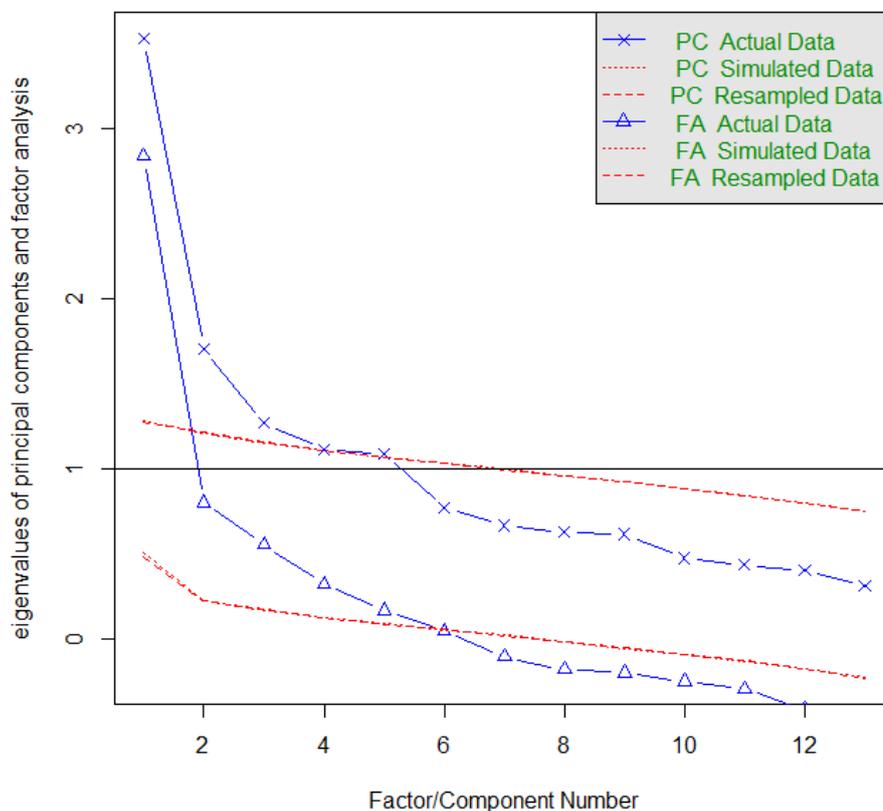


図 47 問 5 の平行分析 固有値のスクリープロット

4 因子および 5 因子とした際それぞれについて因子分析(最尤法・プロマックス回転)を行った際のモデルの適合度の指標を確認した。指標は、RMSR、自由度調整済 RMSR、TLI、RMSEA index、および BIC を確認した。結果、いずれの指標も 5 因子の場合よりも 4 因子の場合に望ましい基準に近い値を示していたことから、4 因子を採択した。

適合度の指標	5因子	4因子	望ましい基準
RMSR : The root mean square of the residuals	0.042	0.037	0.05未満
自由度調整済RMSR : The df corrected root mean square of the residuals	0.078	0.057	0.05未満
TLI : Tucker Lewis Index of factoring reliability	0.8488	0.8963	0.90以上
RMSEA index	0.1027	0.0613	0.05未満
BIC	-0.303	-107.107	より低い方

図 48 適合度の指標による検討

4 因子について因子分析(最尤法・プロマックス回転)を行ったところ、いずれの因子負荷も 0.40 を超えない質問項目が 3 つあった(q5_4「課長が主要な役割を果たし、その周りで仕事が回っている」、q5_12「課長としての仕事の大変さは、その部署によって変わる」、q5_13「課長の仕事がどれだけ大変かは、その人の性格や状況によって異なる」)。このため、これら 3 項目を取り除き、残りの 10 項目について再度分析を行い、結果を得た。累積寄与率は 0.535 であった。これは、全因子の 53.5%までを 4 因子で説明できていると考えられる。

第 1 因子は「課長は正しい決定を下し、課の職員に指示を出すリーダーだ」「課長はチームを管理する役目を持っている」「課長でないと、ある仕事の全責任を取ることができない」の 3 項目に高い因子負荷が見られた。いずれも、課長のマネジメントの役割を示す項目であったことから、第 1 因子には「課長のマネジメント役割」と命名した。信頼性係数は $\alpha = 0.705$ であった。3 項目の回答得点を加算し、項目数で除した「課長のマネジメント役割」尺度得点平均は 5.18 であった。

第 2 因子は「課長は部下をサポートし、彼らの仕事を助ける」「課長は部下のスキル向上やキャリア発展に責任を持つ」の 2 項目に高い因子負荷が見られた。いずれも、いずれも、課長の部下を支える役割に対する考えを示す項目であることから、第 2 因子には「課長の部下支援役割」と命名した。信頼性係数は $\alpha = 0.796$ であった。2 項目の回答得点を加算し、項目数で除した「課長の部下支援役割」尺度得点平均は 4.76 であった。

第 3 因子は「課長は、課長補佐や他の職員よりも、より大きな精神的な圧力を感じることが多い」「課長補佐や他の職員に比べて、課長の職務はより広範囲に渡り、重大な責任がある」「課長の給料は、仕事の量や背負っている重責に見合っていない」の 3 項目に高い因子負荷が見られた。いずれも、課長という職位が抱えるであろう負担感に関する考えを示す項目であったことから、第 3 因子には「課長の負担感」と命名した。信頼性係数は $\alpha = 0.626$ であり、やや低い値であった。3 項目の回答得点を加算し、項目数で除した「課長の負担感」尺度得点平均は 4.97 であった。

第 4 因子は「課長としての仕事の魅力や満足感がいまいち分からない」「課長の役割がはっきりしておらず、課長補佐とどう違うのか分からない」の 2 項目に高い因子負荷が見られた。いずれも、課長職の魅力や役割が不明確であるかとの問いに対する回答を示す項目であったことから、第 4 因子には「課長職の役割・魅力不明確感」と命名した。信頼性係数は $\alpha = 0.478$ であり、低い値であった。2 項目の回答得点を加算し、項目数で除した「課長職の役割・魅力不明確感」尺度得点平均は 3.32 であった。

問5 質問項目	因子1(ML4)	因子2(ML1)	因子3(ML2)	因子4(ML3)	共通性	独自性	複雑性	平均値	標準偏差
因子1：課長のマネジメント役割 $\alpha=0.7050539$									
q5_2 課長は正しい決定を下し、課の職員に指示を出すリーダーだ。	0.8	0.059	-0.086	0.045	0.607	0.393	1.04	5.19	0.94
q5_1 課長はチームを管理する役目を持っている。	0.72	-0.014	-0.05	-0.041	0.486	0.514	1.02	5.53	0.73
q5_3 課長でない、ある仕事の全責任を取ることができない。	0.589	-0.033	0.077	0.079	0.379	0.621	1.08	4.81	1.14
因子2：課長の部下支援役割 $\alpha=0.7961871$									
q5_8 課長は部下をサポートし、彼らの仕事を助ける。	-0.065	1.048	-0.059	0.046	0.995	0.005	1.02	4.61	1.12
q5_7 課長は部下のスキル向上やキャリア発展に責任を持つ。	0.099	0.59	0.114	-0.087	0.507	0.493	1.18	4.91	1.04
因子3：課長の負担感 $\alpha=0.6260582$									
q5_6 課長は、課長補佐や他の職員よりも、より大きな精神的な圧力を感じるが多い。	-0.079	-0.013	0.851	-0.109	0.663	0.337	1.05	5.26	0.86
q5_5 課長補佐や他の職員に比べて、課長の職務はより広範囲に渡り、重大な責任がある。	0.178	-0.03	0.601	-0.171	0.519	0.481	1.35	5.30	0.80
q5_9 課長の給料は、仕事の量や背負っている重責に見合っていない。	-0.064	0.052	0.498	0.227	0.291	0.709	1.46	4.35	1.25
因子4：課長職の役割・魅力不明確感 $\alpha=0.4778287$									
q5_10 課長としての仕事の魅力や満足感がいまち分からない。	0.08	-0.092	0.226	0.79	0.703	0.297	1.21	4.25	1.33
q5_11 課長の役割がはっきりしておらず、課長補佐とどう違うのか分からない。	0.002	0.034	-0.131	0.44	0.201	0.799	1.19	2.39	1.22
	因子1(ML4)	因子2(ML1)	因子3(ML2)	因子4(ML3)					
因子寄与(回転後の因子負荷量二乗和)	1.548	1.459	1.415	0.929					
因子寄与率(%)	0.155	0.146	0.141	0.093					
累積寄与率(%)	0.155	0.301	0.442	0.535					
	因子間相関	因子2(ML1)	因子3(ML2)	因子4(ML3)					
因子1(ML4)		0.397	0.51	-0.122					
因子2(ML1)			0.369	-0.196					
因子3(ML2)				0.007					

図 49 問5 課長のイメージについて の因子分析結果(最尤法・プロマックス回転)

設問	尺度名	項目数	n	尺度得点平均 (mean)	標準偏差 (sd)	信頼性係数 (Cronbach α)
問2	因子1：昇任意欲	7	491	3.27	1.14	0.889
	因子2：自信の無さによる昇任意欲	3	491	3.62	1.31	0.872
	因子3：生活志向による昇任意欲	3	491	3.70	1.32	0.872
	因子4：職責に対する昇任意欲	3	491	3.82	1.28	0.829
	因子5：積極的非管理職願望	2	491	3.45	1.21	0.792
問4	因子1：課長補佐のマネジメント役割	2	491	4.62	1.20	0.896
	因子2：課長補佐の部下支援役割	2	491	4.52	1.12	0.860
	因子3：課長補佐の負担感	2	491	3.54	1.33	0.832
	因子4：課長補佐の役割不明確感	2	491	4.82	1.02	0.725
	因子5：責任者としての課長補佐の存在感	2	491	3.08	1.18	0.781
	因子6：課長補佐の業務難易度のばらつき	2	491	5.05	0.90	0.660
問5	因子1：課長のマネジメント役割	3	491	5.18	0.76	0.705
	因子2：課長の部下支援役割	2	491	4.76	0.99	0.796
	因子3：課長の負担感	3	491	4.97	0.75	0.626
	因子4：課長職の役割・魅力不明確感	2	491	3.32	1.04	0.478

図 50 問2、4、5の因子分析により析出された各因子に紐づく尺度の尺度得点平均値と信頼性係数の一覧

第3項 属性と各尺度との関係

問1「ワーク・ライフ・バランスについて」、問2「管理職昇進に対する考えについて」、問3「課長補佐選考試験の廃止について」、問4「課長補佐のイメージについて」、問5「課長のイメージについて」の回答結果に対して、属性別による違いを検討するため、統計検定を行った。

1 性別

方法

男・女の2群の差に関する統計検定を行った。先行研究である深田(2014)では、母集団分布に正規分布が仮定される場合に使用されるパラメトリック検定の一種である student の t 検定を用いていたが、本研究では今回作成したアンケートの集計結果が正規分布であるかは自明ではない。このため、ノンパラメトリック検定の一種であり分布形に関わらず適用可能であるウィルコクソン順位和検定を用いる。ウィルコクソン順位和検定は、対応のない2群間の代表値の差の検定である。

今回使用するデータ取得にあたり回答者数は491名であり、内訳は男性:326名・女性164名・その他1名であった。男・女の2群の差を統計検定するにあたっては、「その他」と回答した1名分を男女いずれにも算入できないため、このデータを除外した490名分のデータに対して、分析を行った。

問2「管理職昇進に対する考えについて」、問4「課長補佐のイメージについて」、および問5「課長のイメージについて」の回答結果については、本節第2項で実施した因子分析の結果析出された各因子に紐づく尺度得点の男・女の2群間の差を、問1「ワーク・ライフ・バランスについて」および問3「課長補佐選考試験の廃止について」については、質問紙調査の結果を集計し算出した尺度得点の男・女の2群間の差を求めた。

結果

問1「ワーク・ライフ・バランスについて」は、現状の仕事:生活の割合と、理想の仕事:生活の割合のそれぞれについて、結果を集計し算出した尺度得点は男女間で異なるものの、有意差は無いとの結果であった。

問1 ワーク・ライフ・バランスについて		現状				理想			
		仕事割合	p値	生活割合	p値	仕事割合	p値	生活割合	p値
男	平均(%)	59.7		40.5		46.6		53.7	
	標準偏差	16.0	0.098	16.0	0.174	13.8	0.207	13.5	0.390
女	平均(%)	62.1		38.8		48.5		52.8	
	標準偏差	14.6	15.1	12.0	11.8				

※小数点以下第2位を四捨五入しているため、平均(%)の仕事と生活の合計値は100%にならない

図 51 問 1 男・女の 2 群間の差(ウィルコクソン順位和検定)

問2「管理職昇進に対する考えについて」は、因子1～5すべての分析結果について1%水準で有意であった。女性は男性と比べ、「昇任意欲」が低く、「自信の無さによる昇

任忌避」「生活志向による昇任忌避」「積極的非管理職願望」が強いとの傾向が確認された。特に、「昇任意欲」について、全体の尺度得点平均 3.47 も決して高いとは言えない中、女性の尺度得点平均 2.85 は著しく低く、昇任意欲の低さが示唆された。この結果は、先行研究である深田(2014)において、女性が男性と比べ「昇任意欲」が低く、「自信の無さによる昇任忌避」が強い傾向が見られたことと一致する。

問3「課長補佐選考試験の廃止について」は、④「昇進を考えると、課長補佐選考試験があるとプレッシャーを感じる(感じていた)」、および⑤「課長補佐選考試験があったなら、わざわざ昇進しようとは思わない(思わなかった)」の分析結果について 1%水準で有意、③「課長補佐選考試験がないほうが、上司は部下に昇進を勧めやすい」は 5%水準で有意であった。女性は男性と比べ、課長補佐選考試験をプレッシャーに感じており、昇進を阻害する要因と捉える傾向が確認された。また、男性と比べ女性の方が、課長補佐選考試験がないほうが上司は部下に昇進を勧めやすいと考えている可能性が示唆された。

問4「課長補佐のイメージについて」は「因子2：課長補佐の部下支援役割」「因子4：課長補佐の役割不明確感」「因子6：課長補佐の業務難易度のばらつき」の分析結果について 1%水準で有意であった。課長補佐イメージについて、単純に尺度得点平均のみに着目すると、男女ともに、課長補佐が部下支援役割を持つが実際のところ課長補佐の役割は不明確だと考えているとの結果にみえるが、男女別に確認すると、女性は男性ほど課長補佐に部下支援役割は感じておらず、役割が不明確だとより強く考えていることが示唆された。「因子6：課長補佐の業務難易度のばらつき」については、女性は男性よりも、課長補佐の業務難易度は時と場合と人によってばらつきがあると強く考えており、これは課長の役割不明確感を感じていることとも符合するものの、因子分析において因子6の信頼性係数はやや低い値であった($\alpha=0.660$)ことから、やや内的整合性の低い因子についての結果であることを留保する必要がある。

問5「課長のイメージについて」は、「因子4：課長職の役割・魅力不明確感」のみ 1%水準で有意であった。因子分析において信頼性係数が低い値($\alpha=0.478$)であり、内的整合性の低い因子についての結果であることを留保する必要があるものの、尺度得点が男性 3.18 に対し、女性 3.60 であることから、男性は課長職にやや魅力を感じ、役割も割と明確であると感じており、一方女性は男性ほど課長職に魅力を感じていなければ、役割が明確であるとも考えていないことが示唆される。

	性別	尺度得点平均	標準偏差	p値
問2 管理職昇進に対する考えについて				
因子1：昇任意欲	男	3.47	1.62	< .01**
	女	2.85	1.43	
因子2：自信の無さによる昇任忌避	男	3.30	1.46	< .01**
	女	4.24	1.35	
因子3：生活志向による昇任忌避	男	3.41	1.48	< .01**
	女	4.29	1.35	
因子4：職責に対する昇任忌避	男	3.63	1.52	< .01**
	女	4.21	1.36	
因子5：積極的非管理職願望	男	3.28	1.32	< .01**
	女	3.80	1.30	
問3 課長補佐選考試験の廃止について				
① 課長補佐選考試験がないため（なかったら）、管理職への昇進意欲が増した。	男	2.65	1.42	0.867
	女	2.57	1.23	
② 課長補佐選考試験がなくなったことで、管理職に適している人が管理職になっている。	男	2.95	1.28	0.056
	女	3.15	1.22	
③ 課長補佐選考試験がないほうが、上司は部下に昇進を勧めやすい。	男	3.63	1.38	0.023*
	女	3.93	1.19	
④ 昇進を考えると、課長補佐選考試験があるとプレッシャーを感じる（感じていた）。	男	3.20	1.57	< .01**
	女	3.66	1.33	
⑤ 課長補佐選考試験があったなら、わざわざ昇進しようとは思わない（思わなかった）。	男	3.07	1.50	< .01**
	女	3.90	1.43	
問4 課長補佐のイメージについて				
因子1：課長補佐のマネジメント役割	男	4.58	1.28	0.296
	女	4.69	1.23	
因子2：課長補佐の部下支援役割	男	4.64	1.14	< .01**
	女	4.29	1.26	
因子3：課長補佐の負担感	男	3.56	1.45	0.600
	女	3.53	1.42	
因子4：課長補佐の役割不明確感	男	4.68	1.25	< .01**
	女	5.10	0.95	
因子5：責任者としての課長補佐の存在感	男	3.03	1.33	0.117
	女	3.20	1.30	
因子6：課長補佐の業務難易度のばらつき	男	4.97	1.09	< .01**
	女	5.22	0.94	
問5 課長のイメージについて				
因子1：課長のマネジメント役割	男	5.16	1.02	0.349
	女	5.22	0.94	
因子2：課長の部下支援役割	男	4.80	1.08	0.069
	女	4.68	1.11	
因子3：課長の負担感	男	4.98	1.10	0.419
	女	4.95	1.05	
因子4：課長職の役割・魅力不明確感	男	3.18	1.56	< .01**
	女	3.60	1.59	

注： * $p < 0.05$, ** $p < 0.01$

図 52 問 2～5 男・女の 2 群間の差(ウィルコクソン順位和検定)

2 年齢層別

方法

年齢層別(20代以下・30代・40代・50代以上)に、問2「管理職昇進に対する考えについて」、問4「課長補佐のイメージについて」、および問5「課長のイメージについて」の回答結果については本節第2項で実施した因子分析の結果析出された各因子に紐づく尺度得点を、問1「ワーク・ライフ・バランスについて」および問3「課長補佐選考試験の廃止について」については質問紙調査の結果を集計し算出した尺度得点を用い、年齢層別の差の検定を行う。

ここでは、正規性が仮定できるとは言えない対応の無いデータに対する多群間の差の検定の方法として、クラスカル・ウォリス検定を用いる。クラスカル・ウォリス検定の帰無仮説は「4群(20代以下、30代、40代、50代以上)間の代表値に差がないこと」であり、どの年齢層間に差があるのかの情報が得られるわけではない。よって、クラスカル・ウォリス検定を行った後、有意に差が認められた結果について、対応の無い2群間の差の検定としてウィルコクソン順位和検定を20代以下・30代・40代・50代の4群の中から2群ずつ取り出してそれぞれ行った。さらに、各年齢層の男女間について、対応の無い2群間の差の検定としてウィルコクソン順位和検定を行った。ただし、問1「ワーク・ライフ・バランスについて」は、第3項1性別にて有意差が認められなかったため、各年齢層の男女間の検定は行わない。

なお、年齢層別の多群間の差の検定および各年齢層間の2群間の差の検定は491名分のデータに対して行っているが、男・女の2群の差を統計検定するにあたっては、「その他」と回答した1名分を男女いずれにも算入できないため、各年齢層の男・女の2群の差の検定については「その他」のデータを除外した490名分のデータに対して行っている。

結果 問1「ワーク・ライフ・バランスについて」

クラスカル・ウォリス検定を用いた多群間の差の検定の結果、現状の仕事割合について5%有意水準にて、理想の仕事割合および理想の生活割合について1%有意水準で差が認められた。このため、これら3つの設問の回答結果に対して、対応の無い2群間の差の検定としてウィルコクソン順位和検定を20代以下・30代・40代・50代の4群の中から2群ずつ取り出してそれぞれ行った。

現状の仕事割合については、30代と40代の間に5%有意水準で、30代と50代以上の間に1%有意水準で、差があるとの結果が見られた。尺度得点平均は、30代(57.2%)に対して40代(60.6%)、50代以上(63.1%)であるため、30代は現状の仕事割合が40代および50代以上と比べて有意に少ないと解釈できる。

理想の仕事割合については、20代以下と50代以上の間、30代と50代以上の間、40代と50代以上の間に、いずれも1%有意水準にて差が認められた。また、理想の生活割合については、20代以下と50代以上の間および40代と50代以上の間に5%有意水準にて、また30代と50代以上の間に1%有意水準にて差が認められた。50

代以上の理想の仕事割合は各年代で一番大きく(50.6%)、理想の生活割合は各年代で一番小さい(50.6%)ことから、50代以上は各年代と比べた際に、理想の仕事:生活の配分が最も仕事に偏っていると解釈できる。以上の問1の分析結果の考察として、30代は家事・育児等生活の時間に割かれる割合が多い分仕事割合が年長者よりも大きく、一方で50代以上となると現状としても仕事時間の割合が大きいし、理想としても生活より仕事時間を多く取ることを望む傾向がある可能性が考えられる。

問1 ワーク・ライフ・バランスについて

	n	現状					理想				
		仕事割合 尺度得点平均(%)	標準偏差	χ^2	df	p値	生活割合 尺度得点平均(%)	標準偏差	χ^2	df	p値
20代以下	33	58.2	14.0	10.243	3	0.016*	41.8	14.0	7.674	3	0.053
30代	119	57.2	15.6				42.7	15.7			
40代	168	60.6	16.0				39.6	16.1			
50代以上	171	63.1	14.8				38.0	15.5			
		理想					理想				
		仕事割合 尺度得点平均(%)	標準偏差	χ^2	df	p値	生活割合 尺度得点平均(%)	標準偏差	χ^2	df	p値
20代以下	33	43.9	11.7	12.924	3	<.01**	56.1	11.7	11.494	3	<.01**
30代	119	45.8	13.8				55.0	13.5			
40代	168	45.5	13.0				54.5	13.0			
50代以上	171	50.6	12.9				50.6	12.5			

注1: * $p < 0.05$, ** $p < 0.01$

図 53 問1 多群間の差の検定の結果 クラスカル・ウォリス検定

2群間の差の検定の結果 (有意差があったもののみを記載)

仕事割合		現状		生活割合		理想		理想	
検定対象	p値	検定対象	p値	検定対象	p値	検定対象	p値	検定対象	p値
30代vs40代	0.043*			20代以下vs50代以上	<.01**	20代以下vs50代以上	0.011*		
30代vs50代以上	<.01**			30代vs50代以上	<.01**	30代vs50代以上	<.01**		
				40代vs50代以上	<.01**	40代vs50代以上	0.017*		

注1: * $p < 0.05$, ** $p < 0.01$

図 54 問1 各年齢層間の2群間の差の検定 ウィルコクソン順位和検定

結果 問2「管理職昇進に対する考えについて」

クラスカル・ウォリス検定を用いた多群間の差の検定の結果、因子1「昇任意欲」、因子2「自信の無さによる昇任忌避」、因子3「生活志向による昇任忌避」、因子4「職責に対する昇任忌避」において、いずれも1%有意水準にて差が認められた。このため、これら4つの因子それぞれに対して、対応の無い2群間の差の検定としてウィルコクソン順位和検定を20代以下・30代・40代・50代以上の4群の中から2群ずつ取り出してそれぞれ行った。

因子1では、30代と40代の間で5%有意水準で、40代と50代以上の間に1%有意水準で、差があるとの結果が見られた。いずれの年齢層の尺度得点平均も、3.5以下(理論上の中央値)であり、「昇任意欲」は低い。尺度得点平均が最も低い40代は、30代、50代以上と比べて昇任意欲が低くおかれる要因がある可能性が示唆される。さらに、各年齢層の男女間について、対応の無い2群間の差の検定としてウィルコクソン

ン順位和検定を行った結果、30代・40代・50代以上の男女間にいずれも1%有意水準で差が認められた。尺度得点平均を見ると、40代の「昇任意欲」が他の年齢層と比べて有意に低く、かつ40代女性は40代男性と比べて有意に低い。あくまでも40代女性と40代男性の差の検定の結果であり、他の年代の男女との比較の結果ではないものの、40代の「昇任意欲」が、30代および50代と比べて有意に低い結果を考慮すれば、40代の、とりわけ女性の「昇任意欲」が低くおかれる要因がある可能性が示唆される。

因子2では、各年齢層間の2群間の差の検定の結果は、20代以下と40代の間で5%有意水準、20代以下と50代以上の間で1%有意水準、30代と50代以上の間で5%有意水準にて差が見られた。また、若い年齢層ほど尺度得点平均が高い。このことから、若い年齢層ほど「自信の無さによる昇任忌避」が強い傾向が示唆される。ただし、現在の若い年齢層の者が「自信の無さによる昇任忌避」が強い傾向はあっても、この年齢層の者が加齢とともに「自信の無さによる昇任忌避」傾向を徐々に弱めていくかは不明である。年齢層の男女間について、対応の無い2群間の差の検定の結果は、30代・40代・50代以上の男女間にいずれも1%有意水準で差が認められた。年齢層別・男女別にみると、若い女性ほど尺度得点平均が高い。若い年齢層ほど「自信の無さによる昇任忌避」が強く、20代を除く各年齢層で男性よりも女性のほうが「自信の無さによる昇任忌避」を有意に強く有する可能性が示唆された。

因子3では、各年齢層間の2群間の差の検定としては、20代以下・30代・40代それぞれに対する50代以上との間で、いずれも1%有意水準で差が認められた。50代以上は他の年齢層と比べて「生活志向による昇任忌避」が低いことがわかった。各年齢層における男女間の2群間の差の検定の結果、30代・40代・50代以上において1%水準で有意であり、30代・40代・50代以上いずれの年齢層でも女性は男性よりも「生活志向による昇任忌避」が強いことがわかった。

因子4では、各年齢層間の2群間の差の検定の結果、20代以下・30代・40代すべてが、50代以上に対して1%有意水準で差が認められた。50代以上の「職責に対する昇任忌避」は他の年齢層と比べて低いことがわかった。各年齢層における男女の差について、2群間の差の検定を行ったところ、30代は5%有意水準で、40代・50代以上は1%有意水準でそれぞれ差が認められた。30代・40代・50代以上いずれの年齢層も、女性の尺度得点平均が男性を上回っており、「職責に対する昇任忌避」は女性のほうが強いことが示された。

結果の要点をまとめると、40代というまさに管理職昇任を迎える時期の「昇任意欲」が他の年齢層と比べて有意に低く、かつ40代女性は40代男性と比べて有意に低いこと、若い年齢層ほど「自信の無さによる昇任忌避」が強く、20代を除く各年齢層で男性よりも女性のほうが「自信の無さによる昇任忌避」を有意に強く有すること、育児もひと段落するであろう50代以上は他の年齢層と比べて「生活志向による昇任忌避」は低くなるが、やはり女性は男性よりも「生活志向による昇任忌避」が強いこと、仕事にも十分熟練した50代以上ともなると「職責に対する昇任忌避」は他の年齢層と比べて低い、やはり「職責に対する昇任忌避」は女性のほうが強いこと、となる。これらはいずれも、先行研究で示された、女性の管理職昇任に不利に働き、管理職昇任意欲に負の効果を

もたらず状況が A 市にも存在することを示す結果といえる。

	年齢層	n	尺度得点平均	標準偏差	χ^2	df	p値
問2 管理職昇進に対する考えについて							
因子1：昇任意欲	20代以下	33	3.12	0.99	11.288	3	< .01**
	30代	119	3.34	1.15			
	40代	168	3.07	1.13			
	50代以上	171	3.43	1.15			
因子2：自信の無さによる昇任忌避	20代以下	33	4.19	1.12	12.229	3	< .01**
	30代	119	3.73	1.34			
	40代	168	3.64	1.23			
	50代以上	171	3.39	1.36			
因子3：生活志向による昇任忌避	20代以下	33	4.23	1.08	29.862	3	< .01**
	30代	119	3.85	1.25			
	40代	168	3.91	1.34			
	50代以上	171	3.30	1.30			
因子4：職責に対する昇任忌避	20代以下	33	4.34	1.03	21.827	3	< .01**
	30代	119	3.95	1.19			
	40代	168	4.00	1.23			
	50代以上	171	3.46	1.34			
因子5：積極的非管理職願望	20代以下	33	3.52	0.97	4.317	3	0.229
	30代	119	3.34	1.11			
	40代	168	3.63	1.28			
	50代以上	171	3.35	1.23			

注： *p<0.05, **p<0.01

図 55 問2 多群間の差の検定の結果 クラスカル・ウォリス検定

2群間の差の検定の結果（有意差があったもののみを記載）	分析対象	p値
問2 管理職昇進に対する考えについて		
因子1：昇任意欲	30代vs40代	0.030*
	40代vs50代以上	< .01**
因子2：自信の無さによる昇任忌避	20代以下vs40代	0.026*
	20代以下vs50代以上	< .01**
	30代vs50代以上	0.036*
因子3：生活志向による昇任忌避	20代以下vs50代以上	< .01**
	30代vs50代以上	< .01**
	40代vs50代以上	< .01**
因子4：職責に対する昇任忌避	20代以下vs50代以上	< .01**
	30代vs50代以上	< .01**
	40代vs50代以上	< .01**

注： *p<0.05, **p<0.01

図 56 問2 各年齢層間の2群間の差の検定の結果 ウィルコクソン順位和検定

	年齢層	性別	n	尺度得点平均	標準偏差	p値		
問2 管理職昇進に対する考えについて								
因子1：昇任意欲	20代以下	男	17	3.03	1.18	0.562		
		女	16	3.21	0.77			
	30代	男	69	3.68	1.13		< .01**	
		女	50	2.88	1.02			
	40代	男	113	3.23	1.18		< .01**	
		女	55	2.72	0.94			
	50代以上	男	127	3.63	1.10		< .01**	
		女	43	2.85	1.14			
	因子2：自信の無さによる昇任忌避	20代以下	男	17	3.9		1.23	0.146
			女	16	4.5		0.92	
30代		男	69	3.25	1.31	< .01**		
		女	50	4.4	1.08			
40代		男	113	3.4	1.26	< .01**		
		女	55	4.13	0.99			
50代以上		男	127	3.16	1.31	< .01**		
		女	43	4.07	1.3			
因子3：生活志向による昇任忌避		20代以下	男	17	4.22	1.14	0.879	
			女	16	4.25	1.06		
	30代	男	69	3.54	1.3	< .01**		
		女	50	4.29	1.03			
	40代	男	113	3.63	1.32	< .01**		
		女	55	4.47	1.19			
	50代以上	男	127	3.03	1.22	< .01**		
		女	43	4.05	1.26			
	因子4：職責に対する昇任忌避	20代以下	男	17	4.57	1.05		0.208
			女	16	4.1	0.98		
30代		男	69	3.73	1.26	0.025*		
		女	50	4.25	1.03			
40代		男	113	3.81	1.3	< .01**		
		女	55	4.4	0.97			
50代以上		男	127	3.29	1.31	< .01**		
		女	43	3.97	1.34			

注1： *p<0.05, **p<0.01

注2：50代以上には性別「その他」1件を含むため、男女別の年代の人数と一致しない

図 57 問2 各年齢層の男女間の2群間の検定 ウィルコクソン順位和検定

結果 問3「課長補佐選考試験の廃止について」

クラスカル・ウォリス検定を用いた多群間の差の検定の結果、④「昇進を考えると、課長補佐選考試験があるとプレッシャーを感じる(感じていた)」および⑤「課長補佐選考試験があったなら、わざわざ昇進しようとは思わない(思わなかった)」について、いずれも1%有意水準で差が認められた。このため、これら2つの質問項目の結果に対して、対応の無い2群間の差の検定としてウィルコクソン順位和検定を20代以下・30代・40代・50代以上の4群の中から2群ずつ取り出してそれぞれ行った。

④「昇進を考えると、課長補佐選考試験があるとプレッシャーを感じる(感じていた)」では、30代について、40代・50代以上それぞれに対して1%有意水準で差が見られた。30代の尺度得点平均は3.71で、40代・50代以上のいずれよりも高い。結果の考察としては、調査対象のうち30代と回答した者が係長/主査は一人もおらず、課長補佐選考試験廃止以前に直接的に課長補佐選考試験の受験資格を得たことがあるものはいないため、回答の含意は「昇進を考えると、課長補佐選考試験があるならば、プレッシャーを感じる」と捉えることができる。今後、この年齢層が加齢し、管理職昇任を控える時期を迎えることを考えれば、課長補佐選考試験を廃止した市の決定は、昇任忌避の原因の一つを取り除く効果があった可能性が示唆される。さらに、各年齢層の男女について2群間の差の検定を行ったところ、40代のみ1%有意水準で差が認められた。女性の尺度得点平均が男性を上回っており、40代女性は40代男性よりも課長補佐選考試験をプレッシャーに感じることを示された。この結果は、管理職昇任を迎える者が多い40代において、昇任選考試験の廃止が、女性の昇任忌避の原因の一つを取り除く効果があった可能性を示す。

⑤「課長補佐選考試験があったなら、わざわざ昇進しようとは思わない(思わなかった)」では、各年齢層間の2群間の差の検定の結果、50代以上が、20代以下・30代・40代のすべてに対して1%有意水準で差が認められた。尺度得点平均は、20代以下が最も高く(3.88)、年齢層が高くなるにつれて低くなっている。さらに、各年齢層の男女について2群間の差の検定を行ったところ、30代・40代について1%有意水準で、50代上について5%有意水準で差が認められた。尺度得点平均は、いずれの年齢も、女性が理論的中央値(3.5)以上、男性がそれ以下である。結果の考察として、30代・40代・50代以上において、女性は「課長補佐選考試験があったなら、わざわざ昇進しようとは思わない(思わなかった)」と考え、一方同年齢層の男性にとっては課長補佐選考試験の存在は昇任忌避の原因とまではなっていないと考える傾向にある可能性が考えられる。直接的に因果関係を説明するわけではないものの、このことは、課長補佐選考試験の廃止が、女性にとっての昇任忌避の原因の一つを取り除く効果を生んでいる可能性を示していると考えられる。

		年齢層	n	尺度得点平均	標準偏差	χ^2	df	p値
問3 課長補佐選考試験の廃止について								
①	課長補佐選考試験がないため（なかったら）、管理職への昇進意欲が増した。	20代以下	33	2.88	1.49	7.075	3	0.070
		30代	119	2.87	1.38			
		40代	168	2.51	1.32			
		50代以上	171	2.53	1.33			
②	課長補佐選考試験がなくなったことで、管理職に適している人が管理職になっている。	20代以下	33	3.30	1.38	5.732	3	0.125
		30代	119	3.17	1.24			
		40代	168	2.90	1.21			
		50代以上	171	2.96	1.29			
③	課長補佐選考試験がないほうが、上司は部下に昇進を勧めやすい。	20代以下	33	4.12	1.19	5.576	3	0.134
		30代	119	3.82	1.25			
		40代	168	3.70	1.34			
		50代以上	171	3.61	1.38			
④	昇進を考えると、課長補佐選考試験があるとプレッシャーを感じる（感じていた）。	20代以下	33	3.61	1.56	11.478	3	< .01**
		30代	119	3.71	1.37			
		40代	168	3.23	1.52			
		50代以上	171	3.17	1.53			
⑤	課長補佐選考試験があったなら、わざわざ昇進しようとは思わない（思わなかった）。	20代以下	33	3.88	1.45	14.875	3	< .01**
		30代	119	3.55	1.41			
		40代	168	3.41	1.58			
		50代以上	171	3.04	1.52			

注： *p<0.05, **p<0.01

図 58 問3 多群間の差の検定の結果 クラスカル・ウォリス検定

2群間の差の検定の結果（有意差があったもののみを記載）	分析対象	p値
問3 課長補佐選考試験の廃止について		
④	昇進を考えると、課長補佐選考試験があるとプレッシャーを感じる（感じていた）。	
		30代vs40代 < .01** 30代vs50代以上 < .01**
⑤	課長補佐選考試験があったなら、わざわざ昇進しようとは思わない（思わなかった）。	
		20代以下vs50代以上 < .01** 30代vs50代以上 < .01** 40代vs50代以上 < .01**

注： *p<0.05, **p<0.01

図 59 問3 2群間の差の検定の結果 ウィルコクソン順位和検定

	年齢層	性別	n	尺度得点平均	標準偏差	p値
問3 課長補佐選考試験の廃止について						
④ 昇進を考えると、課長補佐選考試験があるとプレッシャーを感じる（感じていた）。	20代以下	男	17	3.24	1.64	0.164
		女	16	4	1.41	
	30代	男	69	3.74	1.4	0.829
		女	50	3.68	1.33	
	40代	男	113	3	1.61	< .01**
		女	55	3.73	1.19	
	50代以上	男	127	3.09	1.56	0.200
		女	43	3.42	1.47	
⑤ 課長補佐選考試験があったなら、わざわざ昇進しようとは思わない（思わなかった）。	20代以下	男	17	3.94	1.48	0.933
		女	16	3.81	1.47	
	30代	男	69	3.2	1.4	< .01**
		女	50	4.02	1.29	
	40代	男	113	3.07	1.61	< .01**
		女	55	4.1	1.27	
	50代以上	男	127	2.88	1.42	0.040*
		女	43	3.51	1.72	

注1: *p<0.05, **p<0.01

注2: 50代以上には性別「その他」1件を含むため、男女別の年代の人数と一致しない

図 60 問3 各年齢層間の男女間の差の検定の結果 ウィルコクソン順位和検定

結果 問4「課長補佐のイメージについて」

クラスカル・ウォリス検定を用いた多群間の差の検定の結果、因子1「課長補佐のマネジメント役割」、因子4「課長補佐の役割不明確感」、因子5「責任者としての課長補佐の存在感」、因子6「課長補佐の業務難易度のばらつき」においてそれぞれ 1%有意水準にて、因子3「課長補佐の負担感」において 5%有意水準にて差が認められた。このため、これら5つの因子に対して、対応の無い2群間の差の検定としてウィルコクソン順位和検定を20代以下・30代・40代・50代の4群の中から2群ずつ取り出してそれぞれ行った。

因子1「課長補佐のマネジメント役割」では、各年齢層間の2群間の差の検定の結果は、50代以上に対し、20代以下が5%有意水準で、30代が1%有意水準でそれぞれ差が認められた。いずれの年齢層の尺度得点平均も、3.5(理論上の中央値)以上である。年齢層が高まるにつれて尺度得点平均は減少している。その後、各年齢層の男女間の2群間の差の検定を行ったが、いずれの年齢層においても有意な結果は見られなかった。

因子3「課長補佐の負担感」では、各年齢層間の2群間の差の検定の結果は、20代と50代以上の差が5%有意水準で、30代と40代の差が1%有意水準で、それぞれ差が認められた。いずれも、高い年齢層の尺度得点平均が低い。課長補佐の勤務状況の実態を理解するにつれて、「課長補佐の負担感」が強いは感じなくなる可能性がある。

因子4「課長補佐の役割不明確感」では、各年齢層間の2群間の差の検定の結果は、20代と50代以上の差が5%有意水準で、30代と50代以上の差が1%有意水準

で、40代と50代以上の差が1%有意水準で、それぞれ差がみられた。いずれの年齢層でも非常に高い尺度得点平均であり、「課長補佐の役割不明確感」を強く感じていることが示唆されるが、50代以上はそれ以外の年齢層と比べ「課長補佐の役割不明確感」は若干弱いと考えられる。各年齢の男女間の2群間の差の検定の結果は、40代以上のみ1%有意水準で差が認められた。40代女性は、40代男性に比べて課長補佐の役割不明感を強く感じていることが示唆される。

因子5「責任者としての課長補佐の存在感」では、各年齢層間の差の検定においては、20代と30代の間が5%有意水準で、20代と40代・50代の間がいずれも1%有意水準で、30代と50代以上の間が1%有意水準で差がそれぞれ認められた。年齢層が高くなるにつれて尺度得点平均は低くなっている。結果の考察としては、「責任者としての課長補佐の存在感」はいずれの年齢層も感じてはならず、高い年齢層ほど課長補佐の実態を理解している者が増えると考えられるため、課長補佐の職務の実態を理解した結果、より低い尺度得点となると考えられる。各年齢層の男女間の差の検定の結果は、40代のみ5%有意水準で差が認められた。

因子分析における信頼性係数がやや低かった因子である点は踏まえなければならないが、因子6「課長補佐の業務難易度のばらつき」では、各年齢層間の2群間の差の検定の結果、20代と30代の差が5%有意水準で、30代と40代の差が5%有意で、30代と50代以上の差が1%有意水準で、40代と50代以上の差が1%有意水準で認められた。また、いずれの年齢層の尺度得点平均も非常に高かった。全体としては、課長補佐の業務を大変と感じるかどうかは人によって異なるため、課長補佐という職位の大変さを評価しえないという結果が示唆される。30代がほかの年齢層と比べて有意に「課長補佐の業務難易度のばらつき」が大きいと評価している結果となっているが、背景にある原因については不明である。各年齢層の男女間の2群間の差の検定の結果は、40代のみ5%有意水準で差が認められた。

以上の問4の分析結果のまとめとして、すべての年齢層が「課長補佐の役割不明確感」を強く感じ「責任者としての課長補佐の存在感」は感じていないこと、そのうえで、実際に昇任したり周囲の近い年次の同僚が昇任するなどして課長補佐の実態を理解している者が多くなると考えられる高い年齢層になると「責任者としての課長補佐の存在感」はより一層感じられなくなることがあげられる。このことは、課長補佐という職位の在り方について再考する必要性を示唆する結果と考えられる。

	年齢層	n	尺度得点平均	標準偏差	χ^2	df	p値
問4 課長補佐のイメージについて							
因子1：課長補佐のマネジメント役割	20代以下	33	4.95	0.80	12.376	3	< .01**
	30代	119	4.81	1.13			
	40代	168	4.60	1.23			
	50代以上	171	4.43	1.24			
因子2：課長補佐の部下支援役割	20代以下	33	4.62	0.88	0.939	3	0.816
	30代	119	4.58	1.10			
	40代	168	4.46	1.14			
	50代以上	171	4.50	1.15			
因子3：課長補佐の負担感	20代以下	33	3.94	1.36	10.919	3	0.012*
	30代	119	3.79	1.27			
	40代	168	3.36	1.36			
	50代以上	171	3.48	1.32			
因子4：課長補佐の役割不明確感	20代以下	33	5.02	0.67	32.543	3	< .01**
	30代	119	5.03	0.85			
	40代	168	5.04	0.87			
	50代以上	171	4.41	1.18			
因子5：責任者としての課長補佐の存在感	20代以下	33	3.79	1.07	22.779	3	< .01**
	30代	119	3.31	1.21			
	40代	168	3.00	1.12			
	50代以上	171	2.87	1.17			
因子6：課長補佐の業務難易度のばらつき	20代以下	33	5.09	0.63	39.069	3	< .01**
	30代	119	5.39	0.59			
	40代	168	5.15	0.88			
	50代以上	171	4.72	1.03			

注： *p<0.05, **p<0.01

図 61 問4 多群間の差の検定の結果 クラスカル・ウォリス検定

2群間の差の検定の結果（有意差があったもののみを記載）	分析対象	p値
問4 課長補佐のイメージについて		
因子1：課長補佐のマネジメント役割	20代以下vs50代以上	0.039*
	30代vs50代以上	< .01**
因子3：課長補佐の負担感	20代以下vs50代以上	0.038*
	30代vs40代	< .01**
因子4：課長補佐の役割不明確感	20代以下vs50代以上	0.011*
	30代vs50代以上	< .01**
	40代vs50代以上	< .01**
因子5：責任者としての課長補佐の存在感	20代以下vs30代	0.039*
	20代以下vs40代	< .01**
	20代以下vs50代以上	< .01**
	30代vs50代以上	< .01**
因子6：課長補佐の業務難易度のばらつき	20代以下vs30代	0.023*
	30代vs40代	0.050*
	30代vs50代以上	< .01**
	40代vs50代以上	< .01**

注： *p<0.05, **p<0.01

図 62 図4 各年齢層間の2群間の差の検定の結果 ウィルコクソン順位和検定

	年齢層	性別	n	尺度得点平均	標準偏差	p値	
問4 課長補佐のイメージについて							
因子1：課長補佐のマネジメント役割	20代以下	男	17	4.97	0.67	0.906	
		女	16	4.94	0.95		
	30代	男	69	4.72	1.25	0.515	
		女	50	4.94	0.95		
	40代	男	113	4.57	1.25	0.433	
		女	55	4.66	1.2		
	50代以上	男	127	4.46	1.23	0.482	
		女	43	4.34	1.31		
	因子3：課長補佐の負担感	20代以下	男	17	4.21	1.02	0.401
			女	16	3.66	1.63	
30代		男	69	3.8	1.39	0.546	
		女	50	3.77	1.1		
40代		男	113	3.3	1.37	0.414	
		女	55	3.5	1.34		
50代以上		男	127	3.57	1.28	0.125	
		女	43	3.24	1.35		
因子4：課長補佐の役割不明確感		20代以下	男	17	5.12	0.72	0.272
			女	16	4.91	0.61	
	30代	男	69	4.91	0.97	0.200	
		女	50	5.21	0.63		
	40代	男	113	4.89	0.92	< .01**	
		女	55	5.36	0.66		
	50代以上	男	127	4.3	1.24	0.052	
		女	43	4.72	0.94		
	因子5：責任者としての課長補佐の存在感	20代以下	男	17	4.09	1.09	0.121
			女	16	3.47	0.97	
30代		男	69	3.21	1.25	0.374	
		女	50	3.45	1.14		
40代		男	113	2.88	1.11	0.027*	
		女	55	3.25	1.1		
50代以上		男	127	2.92	1.14	0.255	
		女	43	2.74	1.27		
因子6：課長補佐の業務難易度のばらつき		20代以下	男	17	5.06	0.5	0.564
			女	16	5.125	0.76	
	30代	男	69	5.38	0.64	0.887	
		女	50	5.4	0.52		
	40代	男	113	5.03	0.95	0.013*	
		女	55	5.39	0.68		
	50代以上	男	127	4.69	0.97	0.166	
		女	43	4.83	1.21		

注1： *p<0.05, **p<0.01

注2：50代以上には性別「その他」1件を含むため、男女別の年代の人数と一致しない

図 63 問4 各年齢層の男女間の差の検定の結果 ウィルコクソン順位和検定

結果 問5「課長のイメージについて」

クラスカル・ウォリス検定を用いた多群間の差の検定の結果、因子3「課長の負担感」は5%有意水準にて、因子4「課長職の役割・魅力不明確感」は1%有意水準にて差が認められた。ただし、因子分析の結果が低かった因子3(信頼性係数 $\alpha = .626$)および因子4($\alpha = .478$)に対する結果である点は留意しなければならない。

因子3「課長の負担感」では、各年齢層間の2群間の差の検定では、50代以上について、30代・40代それぞれに対して1%有意水準で差が認められた。各年齢層の尺度得点平均はいずれも3.5(理論的平均値)を大きく上回っている。すでに管理職になっている者も多い50代に比べて、係長/主査、課長補佐、課長と昇任を目指す30代・40代のほうが「課長の負担感」を強く感じているとの結果であった。各年齢層の男女間の2群間の差の検定の結果は、40代のみ5%有意水準で差が認められた。40代男性の尺度得点平均が、40代女性をやや上回っている。

因子4「課長職の役割・魅力不明確感」では、各年齢層間の差の検定の結果は、50代以上について、20代以下・30代・40代それぞれとの差が1%有意水準で認められた。結果の考察としては、課長以上の管理職にある者や勤続年数が長い者が多いと推測できる50代にとって「課長職の役割・魅力不明確感」はさほど感じないという理由が考えられる。各年齢層の男女間の2群間の差の検定の結果は、40代が1%有意水準で、50代以上が5%有意水準で、それぞれ差が認められた。いずれの年齢層の尺度得点平均も、女性が男性を上回っている。40代、50代以上において、女性は男性よりも「課長職の役割・魅力不明確感」を強く感じているとの結果が示唆された。

	年齢層	n	尺度得点平均	標準偏差	χ^2	df	p値
問5 課長のイメージについて							
因子1：課長のマネジメント役割	20代以下	33	5.38	0.50	6.209	3	0.102
	30代	119	5.27	0.73			
	40代	168	5.11	0.81			
	50代以上	171	5.13	0.75			
因子2：課長の部下支援役割	20代以下	33	4.56	1.12	2.852	3	0.415
	30代	119	4.86	0.97			
	40代	168	4.72	1.01			
	50代以上	171	4.76	0.94			
因子3：課長の負担感	20代以下	33	4.86	0.72	11.097	3	0.011*
	30代	119	5.09	0.63			
	40代	168	5.06	0.73			
	50代以上	171	4.82	0.82			
因子4：課長職の役割・魅力不明確感	20代以下	33	3.68	0.84	28.254	3	< .01**
	30代	119	3.52	0.96			
	40代	168	3.42	0.97			
	50代以上	171	3.02	1.11			

注： * $p < 0.05$, ** $p < 0.01$

図 64 問5 多群間の差の検定の結果 クラスカル・ウォリス検定

2群間の差の検定の結果（有意差があったもののみを記載）	分析対象	p値
問5 課長のイメージについて		
因子3：課長の負担感	30代vs50代以上	< .01**
	40代vs50代以上	< .01**
因子4：課長職の役割・魅力不明確感	20代以下vs50代以上	< .01**
	30代vs50代以上	< .01**
	40代vs50代以上	< .01**

注： * $p < 0.05$, ** $p < 0.01$

図 65 問5 各年齢層間の2群間の差の検定の結果 ウィルコクソン順位和検定

	年齢層	性別	n	尺度得点平均	標準偏差	p値
問5 課長のイメージについて						
因子3：課長の負担感	20代以下	男	17	4.75	0.74	0.487
		女	16	4.98	0.7	
	30代	男	69	5.15	0.7	0.102
		女	50	5.01	0.53	
	40代	男	113	5.14	0.71	0.041*
		女	55	4.9	0.75	
50代以上	男	127	4.79	0.82	0.341	
	女	43	4.92	0.83		
因子4：課長職の役割・魅力不明確感	20代以下	男	17	3.79	0.83	0.395
		女	16	3.56	0.85	
	30代	男	69	3.44	0.95	0.401
		女	50	3.63	0.98	
	40代	男	113	3.24	0.97	< .01**
		女	55	3.78	0.88	
	50代以上	男	127	2.91	1.09	0.012*
		女	43	3.36	1.15	

注1： * $p < 0.05$, ** $p < 0.01$
注2： 50代以上には性別「その他」1件を含むため、男女別の年代の人数と一致しない

図 66 問5 各年齢層の男女間の差の検定の結果 ウィルコクソン順位和検定

3 管理職/非管理職

方法

管理職/非管理職の2群の差に関する統計検定を行った。ノンパラメトリック検定の一種であり分布形に関わらず適用可能であるウィルコクソン順位和検定を用いた。その結果、有意差がみられた因子・質問項目の回答結果について、(1) 管理職男性/非管理職男性、(2) 管理職女性/非管理職女性、(3) 管理職男性/管理職女性、(4) 非管理職男性/非管理職女性、(5) 管理職男性/非管理職女性、(6) 管理職女性/非管理職男性の6パターンで2群間の差の検定を行った。ただし、問1「ワーク・ライフ・バランスについて」は、第3項 1 性別 にて有意差が認められなかったため、男女間の検定は行わない。

なお、管理職/非管理職の2群間の差の検定は491名分のデータに対して行っているが、男・女の差を統計検定するにあたっては、「その他」と回答した1名分を男女いずれにも算入できないため、管理職/非管理職の男女の差の検定については「その他」のデー

タを除外した 490 名分のデータに対して行っている。

結果 問 1「ワーク・ライフ・バランスについて」

問1「ワーク・ライフ・バランスについて」では、現状の仕事割合、現状の生活割合、理想の仕事割合、理想の生活割合のすべてについて、管理職/非管理職の間に 1%有意水準で差がみられた。管理職の方が、現状も理想も仕事割合が大きく、生活の割合が小さいことがわかった。

問1 ワーク・ライフ・バランスについて							
	n	仕事割合			生活割合		
		尺度得点平均(%)	標準偏差	p値	尺度得点平均(%)	標準偏差	p値
管理職	104	65.4	14.6	<.01**	35.3	15.5	<.01**
非管理職	387	59.2	15.5		41.2	15.6	
理想							
	n	仕事割合			生活割合		
		尺度得点平均(%)	標準偏差	p値	尺度得点平均(%)	標準偏差	p値
管理職	104	51.2	13.0	<.01**	49.2	13.2	<.01**
非管理職	387	46.1	13.1		54.5	12.7	

注1: * $p < 0.05$, ** $p < 0.01$

図

67 問1 管理職/非管理職 2 群間の差の検定の結果 ウィルコクソン順位和検定

結果 問 2「管理職昇進に対する考えについて」

問2「管理職昇進に対する考えについて」は、因子1から因子5までのすべてにおいて、管理職/非管理職の 2 群の間に 1%有意水準で差が認められた。尺度得点平均を見ると、因子1「昇任意欲」は管理職のほうが高く、因子2「自信の無さによる昇任忌避」、因子3「生活志向による昇任忌避」、因子4「職責に対する昇任忌避」、因子5「積極的非管理職願望」は非管理職のほうが高かった。

管理職/非管理職・男/女間の 2 群間の差の検定では、因子1「昇任意欲」では(1) 管理職男性/非管理職男性(5%有意水準)、(4)非管理職男性/非管理職女性(1%有意水準)、(5)管理職男性/非管理職女性(1%有意水準)で差が認められた。非管理職女性の「昇任意欲」が、管理職男性・非管理職男性いずれと比較しても有意に低い結果が見られた。因子2「自信の無さによる昇任忌避」では、(1) 管理職男性/非管理職男性、(3)管理職男性/管理職女性、(4)非管理職男性/非管理職女性、(5)管理職男性/非管理職女性の 4 パターンでいずれも 1%有意水準で差が認められた。管理職女性・非管理職女性とともに、管理職男性よりも「自信の無さによる昇任忌避」が有意に高く、さらに非管理職女性は非管理職男性よりも有意に高かった。非管理職はもとより、たとえ現に管理職であっても、女性は男性よりも「自信の無さによる昇任忌避」が強いとの結果となった。因子3「生活志向による昇任忌避」では、(1) 管理職男性/非管理職男性(1%有意水準)、(2)管理職女性/非管理職女性(1%有意水準)、(3)管理職男性/管理職女性(5%有意水準)、(4)非管理職男性/非管理職女性(1%有意水準)、(5)管理職男性/非管理職女性

(1%有意水準)でそれぞれ差が認められた。管理職女性・非管理職女性ともに、男性管理職よりも「生活志向による昇任忌避」が有意に高く、非管理職女性は非管理職男性よりも有意に高かった。非管理職はもとより、たとえ現に管理職であっても、女性は男性よりも「生活志向による昇任忌避」が強いとの結果となった。因子4「職責に対する昇任忌避」では、(1) 管理職男性/非管理職男性(1%有意水準)、(3)管理職男性/管理職女性(5%有意水準)、(4)非管理職男性/非管理職女性(1%有意水準)、(5)管理職男性/非管理職女性(1%有意水準)でそれぞれ差が認められた。管理職女性・非管理職女性ともに、男性管理職よりも「職責に対する昇任忌避」が有意に高く、非管理職女性は非管理職男性よりも有意に高かった。非管理職はもとより、たとえ現に管理職であっても、女性は男性よりも「職責に対する昇任忌避」が強いとの結果となった。因子5「積極的非管理職願望」では、(4)非管理職男性/非管理職女性 および(5)管理職男性/非管理職女性でいずれも 1%有意水準で差が認められた。非管理職女性は、管理職男性はもとより、非管理職男性と比較しても、より「積極的非管理職願望」が強いとの結果が見られた。

以上の結果において、非管理職はもとより、たとえ現に管理職であっても、女性は男性よりも「自信の無さによる昇任忌避」「生活志向による昇任忌避」「職責に対する昇任忌避」が強いこと、非管理職女性は、管理職男性はもとより、非管理職男性と比較しても、より「積極的非管理職願望」が強いことが、ここでの分析結果で特筆すべき点である。結果の考察としては、たとえ現に管理職であったとしても、女性は男性よりも管理職昇任を巡るネガティブな思いを抱えながら務めていることが想定され、一方で非管理職女性は、非管理職という市役所内での役割をむしろ積極的に肯定的に受け止めていることが想定される。このことは、本研究の<目的3>非管理職であることは、職業人生におけるキャリア達成感覚にいかなる影響を及ぼすか を考えるうえで予備調査結果の検証で確認した、「積極的な非管理職意向に基づき非管理職である場合はキャリア達成感覚は得られる」という側面について、そうした非管理職の積極的・肯定的受け止めが、男性よりも女性に強いことを示す。

	管理職	n	尺度得点平均	標準偏差	p値
問2 管理職昇進に対する考えについて					
因子1：昇任意欲	管理職	104	3.67	1.02	< .01**
	非管理職	387	3.16	1.15	
因子2：自信の無さによる昇任忌避	管理職	104	3.14	1.21	< .01**
	非管理職	387	3.74	1.30	
因子3：生活志向による昇任忌避	管理職	104	3.00	1.15	< .01**
	非管理職	387	3.89	1.30	
因子4：職責に対する昇任忌避	管理職	104	3.42	1.25	< .01**
	非管理職	387	3.93	1.26	
因子5：積極的非管理職願望	管理職	104	3.19	1.24	< .01**
	非管理職	387	3.52	1.19	

注： * $p < 0.05$, ** $p < 0.01$

図 68 問2 管理職/非管理職 2 群間の差の検定の結果 ウィルコクソン順位和検定

	管理職	性別	n	尺度得点平均	標準偏差	比較対象	p値
問2 管理職昇進に対する考えについて							
因子1：昇任意欲	管理職	男	86	3.74	1.02	(1)管理職男性/非管理職男性	0.020*
		女	18	3.32	1.00	(2)管理職女性/非管理職女性	0.051
	非管理職	男	240	3.37	1.19	(3)管理職男性/管理職女性	0.117
		女	146	2.79	1.00	(4)非管理職男性/非管理職女性	<.01**
						(5)管理職男性/非管理職女性	<.01**
						(6)管理職女性/非管理職男性	0.705
因子2：自信の無さによる昇任忌避	管理職	男	86	2.97	1.17	(1)管理職男性/非管理職男性	<.01**
		女	18	3.96	1.10	(2)管理職女性/非管理職女性	0.277
	非管理職	男	240	3.42	1.32	(3)管理職男性/管理職女性	<.01**
		女	146	4.27	1.10	(4)非管理職男性/非管理職女性	<.01**
						(5)管理職男性/非管理職女性	<.01**
						(6)管理職女性/非管理職男性	0.051
因子3：生活志向による昇任忌避	管理職	男	86	2.88	1.13	(1)管理職男性/非管理職男性	<.01**
		女	18	3.59	1.08	(2)管理職女性/非管理職女性	<.01**
	非管理職	男	240	3.6	1.31	(3)管理職男性/管理職女性	0.013*
		女	146	4.37	1.14	(4)非管理職男性/非管理職女性	<.01**
						(5)管理職男性/非管理職女性	<.01**
						(6)管理職女性/非管理職男性	0.899
因子4：職責に対する昇任忌避	管理職	男	86	3.3	1.23	(1)管理職男性/非管理職男性	<.01**
		女	18	4	1.20	(2)管理職女性/非管理職女性	0.414
	非管理職	男	240	3.75	1.33	(3)管理職男性/管理職女性	0.027*
		女	146	4.24	1.09	(4)非管理職男性/非管理職女性	<.01**
						(5)管理職男性/非管理職女性	<.01**
						(6)管理職女性/非管理職男性	0.370
因子5：積極的非管理職願望	管理職	男	86	3.12	1.12	(1)管理職男性/非管理職男性	0.070
		女	18	3.53	1.69	(2)管理職女性/非管理職女性	0.586
	非管理職	男	240	3.34	1.22	(3)管理職男性/管理職女性	0.247
		女	146	3.83	1.08	(4)非管理職男性/非管理職女性	<.01**
						(5)管理職男性/非管理職女性	<.01**
						(6)管理職女性/非管理職男性	0.508

注1： * $p < 0.05$, ** $p < 0.01$

注2：非管理職には性別「その他」1件を含むため、男女別非管理職の合計人数と一致しない

**図 69 問2 管理職/非管理職・男/女間 2 群間の差の検定の結果
ウィルコクソン順位和検定**

結果 問3「課長補佐選考試験の廃止について」

問3「課長補佐選考試験の廃止について」は、⑤「課長補佐選考試験があったなら、わざわざ昇進しようとは思わない(思わなかった)」のみ、管理職/非管理職の2群の間に1%有意水準で差が認められた。尺度得点平均は非管理職のほうが高かった。

管理職/非管理職・男/女間の2群間の差の検定では、(1)管理職男性/非管理職男性(1%有意水準)、(3)管理職男性/管理職女性(5%有意水準)、(4)非管理職男性/非管理職女性(1%有意水準)、(5)管理職男性/非管理職女性(1%有意水準)で差が認められた。管理職女性・非管理職女性ともに、男性管理職よりも尺度得点平均が有意に高く、非管理職女性は非管理職男性よりも有意に高かった。非管理職はもとより、たとえ現に管理職であっても、女性は男性よりも課長補佐選考試験の存在を昇任忌避の原因の一つと考えている可能性が高いとの結果となった。直接的に因果関係を説明するわけではないものの、このことは、課長補佐選考試験の廃止というA市の政策判断は、女性の昇任忌避の原因を取り除く点において有効であった可能性が示唆されるものであり、先に「2年齢層別」にて論じた課長補佐選考試験の廃止の効果に対する考察を支持する。

		管理職	n	尺度得点平均	標準偏差	p値
問3 課長補佐選考試験の廃止について						
①	課長補佐選考試験がないため（なかったら）、管理職への昇進意欲が増した。	管理職	104	2.40	1.24	0.063
		非管理職	387	2.69	1.38	
②	課長補佐選考試験がなくなったことで、管理職に適している人が管理職になっている。	管理職	104	3.19	1.26	0.135
		非管理職	387	2.97	1.26	
③	課長補佐選考試験がないほうが、上司は部下に昇進を勧めやすい。	管理職	104	3.59	1.34	0.161
		非管理職	387	3.76	1.32	
④	昇進を考えると、課長補佐選考試験があるとプレッシャーを感じる（感じていた）。	管理職	104	3.13	1.53	0.072
		非管理職	387	3.41	1.50	
⑤	課長補佐選考試験があったなら、わざわざ昇進しようとは思わない（思わなかった）。	管理職	104	2.87	1.49	< .01**
		非管理職	387	3.48	1.51	

注： * $p < 0.05$, ** $p < 0.01$

図 70 問3 管理職/非管理職 2 群間の差の検定の結果 ウィルコクソン順位和検定

	管理職	性別	n	尺度得点平均	標準偏差	比較対象	p値	
問3 課長補佐選考試験の廃止について								
⑤	管理職	男	86	2.7	1.36	(1)管理職男性/非管理職男性	< .01**	
		女	18	3.66	1.81	(2)管理職女性/非管理職女性	0.564	
	非管理職	男	240	3.2	1.53	(3)管理職男性/管理職女性	0.04*	
		女	146	3.92	1.39	(4)非管理職男性/非管理職女性	< .01**	
							(5)管理職男性/非管理職女性	< .01**
							(6)管理職女性/非管理職男性	0.320

注1： * $p < 0.05$, ** $p < 0.01$

注2：非管理職には性別「その他」1件を含むため、男女別非管理職の合計人数と一致しない

図 71 問3 管理職/非管理職 男/女間 2 群間の差の検定の結果 ウィルコクソン順位和検定

結果 問4「課長補佐のイメージについて」

問4「課長補佐のイメージについて」は、因子1「課長補佐のマネジメント役割」が5%有意水準で、因子4「課長補佐の役割不明確感」、因子5「責任者としての課長補佐の存在感」、因子6「課長補佐の業務難易度のばらつき」が1%有意水準で差があると認められた。いずれの尺度得点平均も、非管理職の方が管理職よりも高かった。管理職/非管理職双方の尺度得点平均および2群間の差の検定結果からは、課長補佐は「マネジメント役割」を担う存在だと認識しているものの、「責任者としての存在感」があるとは考えておらず、「役割不明確感」が強く、「業務難易度のばらつき」が大きい存在と捉えているという管理職/非管理職共通の傾向がまずあり、非管理職は管理職と比べてこれらをより強く感じるという傾向が見える。

管理職/非管理職・男/女間の2群間の差の検定について、因子1「課長補佐のマネジメント役割」では、(5)管理職男性/非管理職女性のみ5%有意水準で差がみられた。尺度得点平均は、非管理職女性(4.72)が、管理職男性(4.47)よりも高かった。

因子4「課長補佐の役割不明確感」では、(1)管理職男性/非管理職男性、(4)非管理職

男性/非管理職女性、(5)管理職男性/非管理職女性にて 1%有意水準で差がみられた。非管理職女性は、管理職男性・非管理職男性いずれよりも、尺度得点平均が高いことから、より強く「課長補佐の役割不明確感」をおぼえているといえる。

因子5「責任者としての課長補佐の存在感」では、(2)管理職女性/非管理職女性(1%有意水準)、(3)管理職男性/管理職女性(5%有意水準)、(5)管理職男性/非管理職女性(1%有意水準)、(6)管理職女性/非管理職男性(1%有意水準)で差が見られた。これらの尺度得点平均をみると、管理職女性(2.3)が、管理職男性(2.88)、非管理職男性(3.08)、非管理職女性(3.31)よりも低く、管理職女性が、その他と比べて課長補佐を責任者とはみなさない傾向が強いことが示唆された。

因子分析において因子6の信頼性係数はやや低い値であった($\alpha=0.660$)ことから、やや内的整合性の低い因子についての結果であることを留保する必要があるが、因子6「課長補佐の業務難易度のばらつき」では、(1)管理職男性/非管理職男性(1%有意水準)、(2)管理職女性/非管理職女性(5%有意水準)、(4)非管理職男性/非管理職女性(5%有意水準)、(5)管理職男性/非管理職女性(1%有意水準)で差が見られた。尺度得点平均をみると、非管理職女性(5.3)は、他のいずれのものよりも高かった。

管理職/非管理職・男/女間の 2 群間の差の検定についての結果に関する考察をまとめると、先に述べた「課長補佐は『マネジメント役割』を担うとされているものの、『責任者としての存在感』があるとは認識されておらず、『役割不明確感』は強く、『業務難易度のばらつき』が大きい存在と認識されている」という認識の傾向は、非管理職女性においてより強い可能性が示唆される。このことから、課長補佐からより遠い者ほど、課長補佐のイメージについて実態とのずれが大きい可能性が考えられる。

	管理職	n	尺度得点平均	標準偏差	p値
問4 課長補佐のイメージについて					
因子1：課長補佐のマネジメント役割	管理職	104	4.48	1.14	0.028*
	非管理職	387	4.66	1.21	
因子2：課長補佐の部下支援役割	管理職	104	4.72	0.74	0.245
	非管理職	387	4.46	1.19	
因子3：課長補佐の負担感	管理職	104	3.43	1.13	0.263
	非管理職	387	3.57	1.38	
因子4：課長補佐の役割不明確感	管理職	104	4.36	1.25	< .01**
	非管理職	387	4.95	0.91	
因子5：責任者としての課長補佐の存在感	管理職	104	2.78	1.05	< .01**
	非管理職	387	3.17	1.20	
因子6：課長補佐の業務難易度のばらつき	管理職	104	4.70	0.94	< .01**
	非管理職	387	5.15	0.87	

注： * $p<0.05$, ** $p<0.01$

図 72 問4 管理職/非管理職 2 群間の差の検定の結果 ウィルコクソン順位和検定

	管理職	性別	n	尺度得点平均	標準偏差	比較対象	p値
問4 課長補佐のイメージについて							
因子1：課長補佐のマネジメント役割	管理職	男	86	4.47	1.20	(1)管理職男性/非管理職男性	0.149
		女	18	4.56	0.84	(2)管理職女性/非管理職女性	0.092
	非管理職	男	240	4.62	1.23	(3)管理職男性/管理職女性	0.742
		女	146	4.71	1.19	(4)非管理職男性/非管理職女性	0.384
						(5)管理職男性/非管理職女性	0.037*
						(6)管理職女性/非管理職男性	0.241
因子4：課長補佐の役割不明確感	管理職	男	86	4.28	1.28	(1)管理職男性/非管理職男性	<.01**
		女	18	4.72	1.05	(2)管理職女性/非管理職女性	0.089
	非管理職	男	240	4.82	0.99	(3)管理職男性/管理職女性	0.182
		女	146	5.15	0.72	(4)非管理職男性/非管理職女性	<.01**
						(5)管理職男性/非管理職女性	<.01**
						(6)管理職女性/非管理職男性	0.718
因子5：責任者としての課長補佐の存在感	管理職	男	86	2.88	1.04	(1)管理職男性/非管理職男性	0.096
		女	18	2.3	1.00	(2)管理職女性/非管理職女性	<.01**
	非管理職	男	240	3.08	1.23	(3)管理職男性/管理職女性	0.025*
		女	146	3.31	1.15	(4)非管理職男性/非管理職女性	0.074
						(5)管理職男性/非管理職女性	<.01**
						(6)管理職女性/非管理職男性	<.01**
因子6：課長補佐の業務難易度のばらつき	管理職	男	86	4.73	0.86	(1)管理職男性/非管理職男性	<.01**
		女	18	4.58	1.27	(2)管理職女性/非管理職女性	0.011*
	非管理職	男	240	5.06	0.92	(3)管理職男性/管理職女性	0.865
		女	146	5.3	0.76	(4)非管理職男性/非管理職女性	0.011*
						(5)管理職男性/非管理職女性	<.01**
						(6)管理職女性/非管理職男性	0.119

注1： * $p < 0.05$, ** $p < 0.01$

注2：非管理職には性別「その他」1件を含むため、男女別非管理職の合計人数と一致しない

図 73 問4 管理職/非管理職 男/女間 2 群間の差の検定の結果 ウィルコクソン順位和検定

結果 問5「課長のイメージについて」

問5「課長のイメージについて」は、因子1「課長のマネジメント役割」および因子4「課長職の役割・魅力不明確感」において、1%有意水準で差が認められた。いずれの尺度得点平均も、非管理職が管理職を上回っている。

管理職/非管理職・男/女間の2群間の差の検定について、因子1「課長のマネジメント役割」では、(1)管理職男性/非管理職男性(1%有意水準)、(2)管理職女性/非管理職女性(5%有意水準)、(5)管理職男性/非管理職女性(1%有意水準)、(6)管理職女性/非管理職男性(5%有意水準)で差が見られた。管理職男性・女性ともに、非管理職男性・女性双方よりも尺度得点平均は高く、「課長のマネジメント役割」は、現に管理職の者よりも、非管理職のほうが強く感じる結果であった。

因子4「課長職の役割・魅力不明確感」は因子分析において信頼性係数が低い値($\alpha = 0.478$)であり、内的整合性の低い因子についての結果であることを留保する必要があるが、(1)管理職男性/非管理職男性(1%有意水準)、(2)管理職女性/非管理職女性(5%有意水準)、(3)管理職男性/管理職女性(5%有意水準)、(4)非管理職男性/非管理職女性(1%有意水準)、(5)管理職男性/非管理職女性(1%有意水準)で差がみられた。現に管理職の者は、非管理職よりも、課長職の役割・魅力を実感している点で尺度得点が高いものとみられる。

	管理職	n	尺度得点平均	標準偏差	p値
問5 課長のイメージについて					
因子1：課長のマネジメント役割	管理職	104	4.95	0.69	< .01**
	非管理職	387	5.24	0.76	
因子2：課長の部下支援役割	管理職	104	4.90	0.75	0.319
	非管理職	387	4.72	1.04	
因子3：課長の負担感	管理職	104	4.92	0.75	0.284
	非管理職	387	4.99	0.75	
因子4：課長職の役割・魅力不明確感	管理職	104	2.64	0.85	< .01**
	非管理職	387	3.50	1.00	

注： * $p < 0.05$, ** $p < 0.01$

図 74 問5 管理職/非管理職 2 群間の差の検定 ウィルコクソン順位和検定

	管理職	性別	n	尺度得点平均	標準偏差	比較対象	p値
問5 課長のイメージについて							
因子1：課長のマネジメント役割	管理職	男	86	4.95	0.69	(1)管理職男性/非管理職男性	< .01**
		女	18	4.93	0.67	(2)管理職女性/非管理職女性	0.030*
	非管理職	男	240	5.23	0.76	(3)管理職男性/管理職女性	0.944
		女	146	5.26	0.76	(4)非管理職男性/非管理職女性	0.869
						(5)管理職男性/非管理職女性	< .01**
						(6)管理職女性/非管理職男性	0.046*
因子4：課長職の役割・魅力不明確感	管理職	男	86	2.56	0.82	(1)管理職男性/非管理職男性	< .01**
		女	18	3	0.94	(2)管理職女性/非管理職女性	0.015*
	非管理職	男	240	3.4	1.01	(3)管理職男性/管理職女性	0.040*
		女	146	3.68	0.97	(4)非管理職男性/非管理職女性	< .01**
						(5)管理職男性/非管理職女性	< .01**
						(6)管理職女性/非管理職男性	0.211

注1： * $p < 0.05$, ** $p < 0.01$

注2：非管理職には性別「その他」1件を含むため、男女別非管理職の合計人数と一致しない

図 75 問5 管理職/非管理職 男/女間 2 群間の差の検定
ウィルコクソン順位和検定

4 子あり/無し

方法

子あり/無しの 2 群の差に関する統計検定を行った。問2(19)「こどもがもう少し大きくなったら、管理職の役割を担いたい」は、該当の者のみ回答としており、子の有無を示す設問となっているため、これを利用した。検定には、ノンパラメトリック検定の一種であり分布形に関わらず適用可能であるウィルコクソン順位和検定を用いた。その結果、有意差がみられた因子・質問項目の回答結果について、(1) 子あり男性/子無し男性、(2) 子あり女性/子無し女性、(3)子あり男性/子あり女性、(4)子無し男性/子無し女性、(5)子あり男性/子無し女性、(6)子あり女性/子無し男性の 6 パターンで 2 群間の差の検定を行った。ただし、問1「ワーク・ライフ・バランスについて」は、第 3 項 1 性別にて有意差が認められなかったため、男女間の検定は行わない。

なお、子あり/子無しの2群間の差の検定は 491 名分のデータに対して行っているが、男・女の差を統計検定するにあたっては、「その他」と回答した 1 名分を男女いずれにも算入できないため、子あり/子無しの男女の差の検定については「その他」のデータを除

外した 490 名分のデータに対して行っている。

結果

子あり/無しの 2 群の差に関する統計検定の結果、問1「ワーク・ライフ・バランスについて」の現状の仕事割合において 5%有意水準で、問2「管理職昇進に対する考えについて」の因子3「生活志向による昇任忌避」において 1%有意水準で、問4「課長補佐のイメージについて」の因子2「課長補佐の部下支援役割」および因子3「課長補佐の負担感」において 5%有意水準で、差が認められた。

問1「ワーク・ライフ・バランスについて」の尺度得点では子無し(62.4%)が子あり(59.0%)を上回っている。問2「管理職昇進に対する考えについて」の因子3「生活志向による昇任忌避」の尺度得点平均では子あり(3.90)が子無し(3.46)を上回っている。問4「課長補佐のイメージについて」の因子2「課長補佐の部下支援役割」および因子3「課長補佐の負担感」では、いずれも子ありが子無しを下回っている。

これら有意差が見られた因子における子あり/子無しの男女間の差の検定のうち、問2「管理職昇進に対する考えについて」の因子3「生活志向による昇任忌避」では、(1)子あり男性/子無し男性、(2)子あり女性/子無し女性、(3)子あり男性/子あり女性、(4)子無し男性/子無し女性、(6)子あり女性/子無し男性 でいずれも 1%有意水準で差が認められた。因子3「生活志向による昇任忌避」は、すでに第3項「1 性別」における分析にて 1%有意水準で女性が男性よりも有意に強いとの結果が得られているが、ここでの分析の結果、子あり女性の「生活志向による昇任忌避」は子無し男女のみならず子あり男性と比べても有意に強いこと、また子無し女性の「生活志向による昇任忌避」は子無し男性よりも強いことがあらたにわかった。子の有無にかかわらず、女性は男性よりも「生活志向による昇任忌避」を強く感じており、子ありの場合一層強くなるといえる。

問4「課長補佐のイメージについて」の因子2「課長補佐の部下支援役割」では、(2)子あり女性/子無し女性、(3)子あり男性/子あり女性、(6)子あり女性/子無し男性の3つでいずれも 1%有意水準で差が認められた。先に行った第3項「1 性別」の分析にて、女性(4.29)は男性(4.64)ほど課長補佐に部下支援役割は感じておらず、役割が不明確だとより強く考えていることが示唆されていたが、ここでの分析からは、子あり女性が、子あり男性・子無し男性・子無し女性よりも、課長補佐に部下支援役割を感じないという傾向がみえる。

因子3「課長補佐の負担感」では、(1)子あり男性/子無し男性 および (6)子あり女性/子無し男性の2つでいずれも 1%有意水準で差が認められた。

問1 ワーク・ライフ・バランスについて

	n	現状			理想		
		仕事割合		p値	生活割合		p値
		尺度得点平均(%)	標準偏差		尺度得点平均(%)	標準偏差	
管理職	104	65.4	14.6	<.01**	35.3	15.5	<.01**
非管理職	387	59.2	15.5		41.2	15.6	
	n	仕事割合		p値	生活割合		p値
		尺度得点平均(%)	標準偏差		尺度得点平均(%)	標準偏差	
管理職	104	51.2	13.0	<.01**	49.2	13.2	<.01**
非管理職	387	46.1	13.1		54.5	12.7	

注1: * $p < 0.05$, ** $p < 0.01$

図 76 問1 子あり/無し 2 群間の差の検定の結果 ウィルコクソン順位和検定

	子	n	尺度得点平均	標準偏差	p値
問2 管理職昇進に対する考えについて					
因子1：昇任意欲	あり	269	3.29	1.18	0.370
	無し	222	3.23	1.11	
因子2：自信の無さによる昇任忌避	あり	269	3.62	1.27	0.814
	無し	222	3.61	1.35	
因子3：生活志向による昇任忌避	あり	269	3.90	1.35	< .01**
	無し	222	3.46	1.25	
因子4：職責に対する昇任忌避	あり	269	3.83	1.28	0.875
	無し	222	3.82	1.28	
因子5：積極的非管理職願望	あり	269	3.47	1.19	0.473
	無し	222	3.43	1.23	
問3 課長補佐選考試験の廃止について					
① 課長補佐選考試験がないため（なかったら）、管理職への昇進意欲が増した。	あり	269	2.64	1.30	0.552
	無し	222	2.62	1.43	
② 課長補佐選考試験がなくなったことで、管理職に適している人が管理職になっている。	あり	269	2.96	1.26	0.310
	無し	222	3.09	1.26	
③ 課長補佐選考試験がないほうが、上司は部下に昇進を勧めやすい。	あり	269	3.75	1.35	0.400
	無し	222	3.69	1.29	
④ 昇進を考えると、課長補佐選考試験があるとプレッシャーを感じる（感じていた）。	あり	269	3.40	1.54	0.429
	無し	222	3.30	1.46	
⑤ 課長補佐選考試験があったなら、わざわざ昇進しようとは思わない（思わなかった）。	あり	269	3.28	1.50	0.345
	無し	222	3.43	1.56	
問4 課長補佐のイメージについて					
因子1：課長補佐のマネジメント役割	あり	269	4.52	1.28	0.140
	無し	222	4.73	1.08	
因子2：課長補佐の部下支援役割	あり	269	4.41	1.20	0.042*
	無し	222	4.65	1.00	
因子3：課長補佐の負担感	あり	269	3.41	1.38	0.022*
	無し	222	3.71	1.26	
因子4：課長補佐の役割不明確感	あり	269	4.88	1.01	0.099
	無し	222	4.75	1.03	
因子5：責任者としての課長補佐の存在感	あり	269	3.05	1.18	0.872
	無し	222	3.12	1.17	
因子6：課長補佐の業務難易度のばらつき	あり	269	5.06	0.95	0.463
	無し	222	5.04	0.84	
問5 課長のイメージについて					
因子1：課長のマネジメント役割	あり	269	5.16	0.82	0.805
	無し	222	5.19	0.67	
因子2：課長の部下支援役割	あり	269	4.74	1.05	0.937
	無し	222	4.79	0.90	
因子3：課長の負担感	あり	269	4.95	0.80	0.760
	無し	222	5.00	0.68	
因子4：課長職の役割・魅力不明確感	あり	269	3.39	1.07	0.149
	無し	222	3.24	0.99	

注： * $p < 0.05$, ** $p < 0.01$

図 77 問2, 3, 4, 5 子あり/無し 2 群間の差の検定の結果
ウィルコクソン順位和検定

	子	n	性別	n	尺度得点平均	標準偏差	比較対象	p値
問2 管理職昇進に対する考えについて								
因子3：生活志向による昇任忌避	あり	269	男	189	3.59	1.32	(1)子あり男性/子無し男性	< .01**
			女	80	4.65	1.10	(2)子あり女性/子無し女性	< .01**
	無し	222	男	137	3.16	1.24	(3)子あり男性/子あり女性	< .01**
			女	84	3.94	1.11	(4)子無し男性/子無し女性	< .01**
						(5)子あり男性/子無し女性	0.053	
						(6)子あり女性/子無し男性	< .01**	
注1： * p <0.05, ** p <0.01								
注2：子無しには性別「その他」1件を含むため、男女別子あり/無しの合計人数と一致しない								
問4 課長補佐のイメージについて								
因子2：課長補佐の部下支援役割	あり	269	男	189	4.58	1.15	(1)子あり男性/子無し男性	0.562
			女	80	4.01	1.24	(2)子あり女性/子無し女性	< .01**
	無し	222	男	137	4.73	0.90	(3)子あり男性/子あり女性	< .01**
			女	84	4.56	1.07	(4)子無し男性/子無し女性	0.406
						(5)子あり男性/子無し女性	0.721	
						(6)子あり女性/子無し男性	< .01**	
因子3：課長補佐の負担感	あり	269	男	189	3.41	1.44	(1)子あり男性/子無し男性	0.033*
			女	80	3.4	1.24	(2)子あり女性/子無し女性	0.342
	無し	222	男	137	3.77	1.16	(3)子あり男性/子あり女性	0.828
			女	84	3.65	1.37	(4)子無し男性/子無し女性	0.462
						(5)子あり男性/子無し女性	0.279	
						(6)子あり女性/子無し男性	0.030*	
注1： * p <0.05, ** p <0.01								
注2：子無しには性別「その他」1件を含むため、男女別子あり/無しの合計人数と一致しない								

図 78 問2, 4 子あり/無し 男/女 2 群間の差の検定 ウィルコクソン順位和検定

第 4 節 本章のまとめ

本章では、A市職員の昇任意欲に影響を与えると思われる要因と関係性を明らかにするために、質問紙調査結果分析を行った。問2、問4、問5については、まず、質問項目相互の関連性の潜在的な要因を探索するために探索的因子分析を行った。問2は5因子、問4は6因子、問5は4因子が抽出された。その後、抽出された因子に紐づく尺度得点平均に対して統計分析を行った。問1、問3については、因子分析は行わず、各質問項目の尺度得点平均を単純集計したのちに、統計分析を行った。

統計分析では、1. 性別、2. 年齢層別、3. 管理職/非管理職、4. 子あり/無し の別による違いを検討した。1. 性別、3. 管理職/非管理職および4. 子あり/無し では、2 群間の差に関する統計検定の手法として、ノンパラメトリック検定の一種であり分布形に関わらず適用可能であるウィルコクソン順位和検定を用いた。2. 年齢層別 では、まず 20 代以下・30 代・40 代・50 代以上 の4群間の差の検定の手法として、正規性が仮定できるとは言えないデータに対し用いることのできるクラスカル・ウォリス検定を用い、有意差が認められた対象について、さらに 2 群ずつを取り出してウィルコクソンの順位和検定を用いて差を検定した。

統計検定の結果、1. 性別では、女性は男性と比べ「昇任意欲」が低く、「自信の無さによる昇任忌避」「生活志向による昇任忌避」「積極的非管理職願望」が強いとの傾向が確認された。また、女性は男性と比べ、課長補佐昇任試験をプレッシャーに感じており、昇任を阻害する要因と捉える傾向が確認された。また、男性と比べ女性の方が、課長補佐昇任試験がないほうが上司は部下に昇進を勧めやすいと考えている可能性が示唆され

た。

2. 年齢層別 では、50代以上はその他の年代と比べた際に、理想の仕事：生活の配分が最も仕事に偏っていることがわかった。また、40代というまさに管理職昇任を迎える時期の「昇任意欲」が他の年齢層と比べて有意に低く、かつ40代女性は40代男性と比べて「昇任意欲」が有意に低いこと、若い年齢層ほど「自信の無さによる昇任忌避」が強いこと、各年齢層で男性よりも女性のほうが「自信の無さによる昇任忌避」を強く有すること、育児もひと段落するであろう50代以上は他の年齢層と比べて「生活志向による昇任忌避」は低くなるが、やはり女性は男性よりも「生活志向による昇任忌避」が強いこと、仕事にも十分熟練した50代以上ともなると「職責に対する昇任忌避」は他の年齢層と比べて低いが、やはり「職責に対する昇任忌避」は女性のほうが強いことなど、先行研究と同様に女性の管理職昇任意欲に負の影響をもたらす要因がA市に存在することがわかった。さらに、課長補佐昇任試験を廃止した市の決定は昇任忌避の原因を取り除く効果を生んでいた可能性があること、すべての年齢層が「課長補佐の役割不明確感」を強く感じていることがわかった。

3. 管理職/非管理職 の別では、非管理職はもとより、たとえ現に管理職であっても、女性は男性よりも「自信の無さによる昇任忌避」「生活志向による昇任忌避」「職責に対する昇任忌避」が強いこと、非管理職女性は、管理職男性はもとより、非管理職男性と比較しても、より「積極的非管理職願望」が強いことがわかった。この結果からは、たとえ現に管理職になっていたとしても、女性は男性よりも管理職昇任を巡るネガティブな思いを抱えながら務めている可能性が想定される。また、非管理職女性は、非管理職という市役所内での役割をむしろ積極的に肯定的に受け止めている可能性が示唆される。また、非管理職・管理職ともに、女性は男性よりも課長補佐選考試験の存在を昇任忌避の原因の一つと考えている可能性が高いとの結果がみられ、課長補佐昇任試験を廃止した市の決定は昇任忌避の原因を取り除く効果を生んでいた可能性があることが示唆された。また、やはり課長補佐は「役割不明確感」が強いと思われること、そして非管理職女性は、管理職男性・非管理職男性いずれよりも強く「課長補佐の役割不明確感」を感じていることがわかった。

4. 子あり/無し の別では、子あり女性の「生活志向による昇任忌避」は子無し男女のみならず子あり男性と比べても有意に強いこと、また子無し女性の「生活志向による昇任忌避」は子無し男性よりも強いことがわかった。子の有無にかかわらず、女性は男性よりも「生活志向による昇任忌避」を強く感じており、子ありの場合一層強くなると考えられる。

第6章 結論

第1節 本研究の結論

本研究の目的は、A市女性職員の管理職昇任意欲への影響要因と関係性を明らかにすること、およびすでに管理職として昇任しうる経験年数に達しながらも、何らかの理由

で昇任していない女性職員がその選択の結果をどのように受け止めているのかを明らかにすることであった。本章では、本研究の結論を述べ、本研究を踏まえた政策的示唆について述べ、本論文を結ぶ。

第 1 項 <目的 1> 先行研究の示す通り、女性の管理職昇任に不利に働き、管理職昇任意欲に負の効果をもたらす状況・要素・構造は、「地方都市」である A 市の自治体職員の「管理職」昇任意欲においてにも当てはまるか

予備調査および質問紙調査結果分析のいずれもが、A 市女性職員の管理職昇任意欲に負の影響をもたらす要因の存在を示す結果となった。質問紙調査結果分析の結果示された、A 市女性職員は男性と比べ「昇任意欲」が低く、「自信の無さによる昇任忌避」「生活志向による昇任忌避」「積極的非管理職願望」が強いとの傾向は、深田(2014)⁶⁷ および深田(2018)⁶⁸の示す女性公務員の管理職昇任意欲に影響を与える要因と同じものである。「女性であること」という属性が、A 市職員の管理職昇任意欲においては負の影響をもたらす要因として存在していることがまず示された。また、予備調査では、A 市男性職員とは異なり、女性職員は昇任につながる職員ネットワークを作りづらい状況が語られた。地方公務員にも「おそい昇進」という「日本型雇用制度」が見られることは稲継(1996)⁶⁹や新井・澤村(2008)⁷⁰にて確認した通りであるが、「おそい昇進」の中で、佐藤(2022)の論じたように男性とは異なるキャリアパスのもと技能を身に着けられず管理職昇任意欲を持ちづらい女性地方公務員の存在は、A 市にも示唆された。

第 2 項 <目的 2> 昇任試験の廃止前後で、管理職昇任意欲はどのように変化したのか

予備調査、質問紙調査結果分析のいずれからも、課長補佐昇任試験の廃止前後において、管理職昇任意欲が直接的にどのように変化したのかを確かめることはできなかった。

ただし、予備調査から、試験受験という昇任意思を明確に示さざるを得ない行為によって、圧倒的少数である管理職昇任意思を強く持つ女性が目立ってしまうことなどの管理職昇任意欲に負の影響をもたらす要因が減るという方向性から、昇任試験廃止が管理職昇任意欲に正の影響をもたらす要因となりうる有効な政策となりえる可能性がうかがえた。また、昇任意欲そのものへの影響は不明だが、上長の後押しが実際の昇任に結びつきやすい状況がうかがえた。質問紙調査結果分析の結果からも、A 市女性職員は男性職員と比べ、課長補佐昇任試験をプレッシャーに感じており、昇任を阻害する要因と捉える傾向が確認され、男性職員と比べ女性職員の方が、課長補佐昇任試験がないほうが上司は部下に昇進を勧めやすいと考えている可能性が示唆された。

⁶⁷ 深田仁美(2014). 自治体職員の昇任意識への影響要因 平成 26 年度筑波大学大学院人間総合化学研究科修士論文(未公開)

⁶⁸ 深田仁美(2018). 自治体職員の昇進意識とその影響要因 産業・組織心理学研究, 31(2), pp.111-122

⁶⁹ 稲継裕昭(1996). 日本の官僚人事システム 東洋経済新報社

⁷⁰ 新井一郎・澤村明(2008). 地方公務員の人事異動と昇進構造の分析 新潟大学経済論集, 85, pp.149-177

以上の結果の解釈については、留保すべき点も残されている。安田(2009)および高村(2017)をふまれば、管理職昇任意欲の強い女性と弱い女性という異なる嗜好の女性が入庁次点でそれぞれ存在する場合、後者の元来管理職昇任意欲の弱い女性に対しては、試験の廃止が特に効果をもたらさない可能性はありえる。また、課長補佐昇任試験の廃止以外の交絡因子について統制された調査に基づく分析ではないため、因果関係として言い切れることは難しい。しかしながら、A市における課長補佐昇任試験の廃止は、A市女性職員の管理職昇任意欲に正の影響を与える要因の一つとして考えうるとの示唆は得られたと解釈している。なお、管理職昇任試験の有無と地方公共団体女性職員の管理職昇任意欲の関係性を論じた研究は管見の限り無く、本研究による新たな研究業績と考える。

第3項 <目的3>非管理職であることは、職業人生におけるキャリア達成感覚に いかなる影響を及ぼすか

予備調査、質問紙調査結果分析のいずれからも、非管理職であることが職業人生におけるキャリア達成感覚に負の影響を及ぼすとまでは言い切れない。積極的な非管理職意向に基づき非管理職である場合はキャリア達成感覚は得られ、消極的な非管理職意向に基づき非管理職に留まっている場合はキャリア達成感覚は得られないといった結果が予備調査から見られた。質問紙調査結果分析からは、非管理職女性は、管理職男性はもとより、非管理職男性と比較しても、より「積極的非管理職願望」が強いことが示され、非管理職女性は、非管理職という市役所内での役割をむしろ積極的に肯定的に受け止めている可能性が示唆された。

ただし、予備調査では、「非管理職で居続ける職員に対する批判的感情」や、「昇任忌避への強いネガティブ評価」「非管理職で居続ける職員に対する批判的感情」といった、非管理職に対する、管理職あるいは管理職昇任意欲を持つ者からの厳しい評価にさらされることが示唆された。

第4項 本研究の限界

本研究は、地方公共団体A市職員に対する面接調査および質問紙調査を実施した結果の分析などをもとに、A市職員の管理職昇任意欲に影響を与える要因を分析し、とりわけ女性職員に対する影響を精査し、以て管理職女性が少ない原因と政策的対応への示唆を得る学問的貢献を目指すものであった。女性の管理職昇任意欲に負の効果をもたらす状況は「地方都市」であるA市にも当てはまると結論を導いているものの、このことが他の地方都市地方公共団体にどの程度当てはまるかについては今後の研究が必要である。

また、本論文の筆者は、A市職員と職務上接する地位にある。面接調査依頼書を手交し、守秘事項に関する説明を行い、面接同意書を得て面接調査を行うことで研究協力が本人の不利益にならない点を協力者各位に承知いただいているものの、このことが、本研究における各調査結果および本研究の結論に与える影響については測りかねる。

第 2 節 本研究の結論を踏まえた政策的示唆

本研究での新たな蓄積は、A 市における課長補佐昇任試験の廃止は、A 市女性職員の管理職昇任意欲に正の影響を与える要因の一つとして考えられるとの可能性の示唆を得たことである。このことが直ちにすべての地方公共団体に一般化されるものではないが、第 2 章第 3 節にて本研究に取り組む意味を述べた通り、これまで地方公共団体職員の昇任管理が成績主義の原則に置かれてきた背景を踏まえ、地方公務員女性の管理職昇任意欲が、昇任管理の手法からどのような影響を受けてきたのかを明らかにするという観点からは、本研究の結論は、今も管理職昇任試験を実施している地方公共団体にとって、その存廃を、特に女性職員の管理職昇任意欲の増進という観点から再検討する上で、政策的示唆を持つと考える。

参考文献

- 朝日新聞 (2008). 出世イヤ?若手市職員係長昇任受験、9年で3分の1 名古屋 7月14日夕刊
- 新井一郎・澤村明 (2008). 地方公務員の人事異動と昇進構造の分析 新潟大学経済論集 85, pp. 149-177
- 荒見玲子・出雲明子・大谷基道・竹内直人・松井望 (2023). 地方公務員のキャリア形成・能力開発と働き方に関する調査 2021年新規採用者調査 (愛知県・茨城県・東京都・福井県)の基礎分析および基礎集計1 法政論集 299, pp. 125-163
- 出雲明子 (2020). 都市自治体職員の確保と人材育成 日本都市センター (編著) 人口減少時代の都市行政機構 (第6次市役所事務機構研究会報告書) 第8章 pp. 160-176
- 稲継裕昭 (1996). 日本の官僚人事 システム東洋経済新報社
- 稲継裕昭 (2010). 地方公務員の組織と地方公務員・人事行政 村松岐夫 (編著) テキストブック 地方自治 第6章 (pp.113-136) 東洋経済新報社
- 大槻奈巳 (2017). 若年層男女の管理職志向 日本女子大学現代女性キャリア研究所シンポジウム:なぜ女性は管理職になりたがらないのか 日本女子大学, pp.20<<https://riwac.jp/admin/wp-content/uploads/2018/10/a4e9249a57cb48b5fd53f491c247dcab.pdf>>2024年5月8日最終アクセス
- 大槻奈巳 (2019). 女性管理職の声から考える—管理職志向の変化と職場重視モデル 大沢真知子 (編著) なぜ女性管理職は少ないのか 第6章 (pp. 65-112) 青弓社
- 大内章子 (1999). 大卒女性ホワイトカラーの企業内キャリア形成—女性基幹職・基幹職の実態調査より 日本労働研究雑誌 471, pp. 15-28
- 奥井めぐみ・大内章子 (2012). 管理職キャリアパスの日米独比較:日本の女性管理職比率低迷の原因を探る 金沢学院大学紀要 10, pp. 9-22
- 川口章 (2012). 昇進意欲の男女比較 日本労働研究雑誌 620, pp. 42-57
- 近畿圏整備法施行令 (昭和四十年政令第百五十九号)<https://elaws.e-gov.go.jp/document?law_unique_id=340C00000000159_20150801_00000000000000>2024年5月8日最終アクセス
- 経済財政諮問会議 (2005). 総人件費改革基本指針<<https://www.gyokaku.go.jp/soujinkenhi/keii/051114.pdf>>2024年5月8日最終アクセス
- 国土交通省 近畿圏基本整備計画等<<https://www.kkr.mlit.go.jp/kensei/country/basicplan.html>>2024年5月8日最終アクセス
- 国土交通省 首都圏整備法第二十四条第一項の規定による近郊整備地帯<<https://www.mlit.go.jp/notice/noticedata/sgml/1966/22007000/22007000.html>>2024年5月8日最終アクセス
- 国土交通省 中部圏政策区域構成市町村<<https://www.mlit.go.jp/common/001258566.pdf>>2024年5月8日最終アクセス

国土交通省 用途・圏域等の用語の定義<<https://www.mlit.go.jp/totikensan-gyo/H30kouji05.html>>2024年5月8日最終アクセス

国立女性教育会館 (2017). 平成27年度・28年度男女の初期キャリア形成と活躍推進に関する調査報告書 pp. 84

国立女性教育会館 (2020). 令和元年度男女の初期キャリア形成と活躍推進に関する調査 (第五回調査)報告書 pp. 71

小池和男 (1991). 大卒ホワイトカラーの人材開発 東洋経済新報社

戈木クレイグヒル滋子 (2016). グラウンデッド・セオリー・アプローチ改訂版 理論を生み出すまで 新曜社

佐藤直子 (2022). 地方自治体幹部職員のキャリアパスにおける男女格差 社会政策 14(2), pp. 93-105

佐藤直子 (2023). 女性公務員のリアルーなぜ彼女は「昇進」できないのかー 学陽書房 pp. 70-79

澤田千秋 (2017). 自治体職員における昇任意欲に関する男女差の検討 東京23区職員に対して実施された「昇任に関する職員意識調査結果」から 自治体学 31(1), pp.62-67

自主研究グループ(仮称) (2001). 平成12年度自主研究グループ報告書 男女共同参画社会を考える Vol. Ⅷ「あれはどうした!これはどうした?」(非刊行)

自主研究グループ(仮称) (2005). 平成16年度自主研究グループ報告書 男女共同参画社会を考える Vol. Ⅹ「データにみる男女共同参画度」(非刊行)

島直子 (2019). 女性新入社員の管理職志向を低下させる要因:パネルデータを用いた検証 大原社会問題研究所雑誌 727, pp.55-69

全国市長会 (2007). 都市財政の将来展望に関する調査研究最終報告書 平成19年3月30日<https://www.mayors.or.jp/p_opinion/o_tyousakekka/2007/03/1903zaisei-index.php>2024年5月8日最終アクセス

総務省 (2014). 地方公務員法及び地方独立行政法人法の一部を改正する法律 (平成26年法律第34号)の概要<https://www.soumu.go.jp/main_content/000296821.pdf>2024年5月8日最終アクセス

総務省 (2022). 令和3年度地方公共団体の勤務条件等に関する調査 17 一般行政職員の昇任試験の実施状況

総務省 (2024). 地方公共団体の職員数の推移<https://www.soumu.go.jp/main_content/000608426.pdf>2024年5月8日最終アクセス

高村静 (2015). 男女若手正社員の昇進意欲持続と変化 佐藤博樹・武石恵美子 (編著) ダイバーシティ経営と人材活用:多様な働き方を支援する企業の取り組み 東京大学出版会

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 648, pp.33-47

地方財政審議会 (2016). 今後目指すべき地方財政の姿と平成29年度の地方財政への対応についての意見<https://www.soumu.go.jp/main_content/000457002.pdf>2024年5月8日最終アクセス

- 地方分権改革有識者会議（2014）. 個性を活かし自立した地方をつくる～地方分権改革の総括と展望～<https://www.cao.go.jp/bunken-suishin/doc/260624_soukatsutotenbou-honbun.pdf>2024年5月8日最終アクセス
- 中蔦剛（2015）. 女性公務員の主観的キャリア意識に関する実証研究 学苑 893, p.p.65-76
- 21世紀職業財団（2015）. 若手女性社員の育成とマネジメントに関する調査研究:均等法第三世代の男女社員と管理職へのインタビュー・アンケート調査より<https://www.jiwe.or.jp/application/files/2514/6043/8679/00chousa2015_zentai_.pdf> 2024年5月8日最終アクセス
- 橋本勇（2023）. 新版 逐条地方公務員法 第6次改定版 学陽書房
- 蜂屋勝弘（2021）. 地方公務員は足りているか—地方自治体の人手不足の現状把握と課題 JRIレビュー 88(4),pp.70-94
- 深田仁美（2014）. 自治体職員の昇任意識への影響要因 平成26年度筑波大学大学院人間総合化学研究科修士論文（未公刊）
- 深田仁美（2018）. 自治体職員の昇進意識とその影響要因 産業・組織心理学研究 31(2), pp.111-122
- 松繁寿和・武内真美子（2008）. 企業内施策が女性従業員の就業に与える効果 国際公共政策研究 13(1), pp. 257-271
- 圓生和之（2019）. 地方公務員の昇進意欲に影響する給与制度の検証 日本地域政策研究 23, pp.108-115
- 八代充史（2011）. 管理職への選抜・育成から見た日本的雇用制度日本労働研究雑誌 606, pp.20-29
- 安田宏樹（2009）. 総合職女性の管理職希望に関する実証分析:均等法以後入社の総合職に着目して 経済分析 181, pp. 23-45
- A市（2008）. 男女共同参画モデル事業所づくり計画 2.0
- A市（2016）. A市女性活躍推進プラン
- A市（2018）. 第5次A市男女共同参画プラン 2018年度-2021年度
- A市（2019）. A市人材育成プラン
- A市（2021）. 女性活躍・子育てサポートプラン
- A市（2022）. A市人材育成基本方針
- A市（2022）. 令和4年度A市人事行政の運営等の状況について
- A市議会（2014）. 平成26年第3回定例会（9月）9月18日2号
- Kaiser, H.F. (1974). *An Index of Factorial Simplicity* Psychometrika 39, pp. 31-36
- Kanter, R.M. (1993). *Men and Women of the Corporation* New York: Basic Books