

# 女性管理職の仕事満足度は高いのか？

大菌陽子\*

## 要旨：

本稿では、仕事満足度について、管理職の男女間の差異、女性管理職と非女性管理職の差異に着目して、実証分析を行った。分析には、労働政策研究・研修機構が2004年12月に実施した調査である「人口減少社会における人事戦略と職業意識に関する調査、2004」の個票データを使用した。分析では、仕事満足度を与える様々な要因について、管理職全体推計、女性全体推計を行った。重回帰分析の結果、管理職全体推計では、「仕事全体」満足度と4つの満足度（「賃金」、「労働時間」、「福利厚生」、「能力開発」）に関して、女性管理職の方が男性管理職よりも満足度が有意に高かった。さらに、女性全体推計では、女性管理職の方が非女性管理職よりも「仕事全体」満足度、「賃金」満足度が高いことが見出された。（336字）

**JEL 分類番号：** J16、J71、M51

**キーワード：** 管理職、仕事満足度、男女差

## 1. はじめに（問題意識）

本稿の目的は、仕事満足度に関する管理職の男女間の差異、女性管理職と非女性管理職の差異に着目して、仕事満足度を分析することである。仕事満足度に関する管理職の男女間の差異、女性管理職と非女性管理職の差異に注目する理由は、これらの差異を検討することが、女性管理職登用に関する知見を得ることに資すると考えられるからである。

我が国の女性管理職の役職別の割合は2009年においても係長相当職が13.8%、課長相当職は7.2%、部長相当職は4.9%と極めて低水準である（内閣府（2010））。内閣府（2005）では、「2020年までに、社会のあらゆる分野において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し、（中略）それぞれの分野における達成状況を常に検討しつつ施策を進める」という目標を掲げているが、男女共同参画会議（2008）では、「2020年までに、社会のあらゆる分野において指導的地位に女性が占める割合が少なくとも30%程度」という目標の達成状況を検討したところ、現状として女性の参画の拡大は緩やかで

---

\* 慶應義塾大学大学院システムデザイン・マネジメント研究科附属システムデザイン・マネジメント研究所 Email: yoko.ohzono@gmail.com

あることが指摘されている。

そこで、21世紀職業財団（2005）による、従業員回答である管理職になることの希望の有無を見ると、「管理職になりたくない」が49.1%、「わからない」が31.4%となっており、管理職希望を持つ女性が少ないことがわかる。そこで、なぜ管理職になりたくないのかの理由を考察することとする。この調査によると、管理職になりたくない理由として、「責任が重くなるから（42.8%）」、「仕事と家庭の両立が図れる自信がないから（39.6%）」、「今のままで特に不満はないから（36.4%）」、「大変そうだから（30.8%）」という理由が並んでいる。

本稿で、仕事満足度に関する管理職の男女間の差異、女性管理職と非女性管理職の差異に着目する理由は、「管理職は責任が重くなるから」、「大変そうだから」と回答していることからわかるように、女性従業員が「管理職になると仕事満足度が低下する」というイメージを持っている可能性があると考えられるからである。仮に、管理職になる能力と資質のある女性従業員が「管理職になると仕事満足度が低下する」というイメージを持っているため、管理職になりたくないと考えているのであれば、企業にとっても女性個人の職業人生にとってもマイナスであろう。したがって、実際に管理職に従事している者の仕事満足度を検討することは、意義のあることであると考えられる。

管理職の仕事満足度に関する先行研究は、海外の研究についてはいくつか見られる（セクション 2 で後述）が、我が国において、仕事満足度に関する管理職の男女間の差異、女性管理職と非女性管理職の差異に着目して検討した文献は現時点では非常に限られていると思われる。したがって、実際に管理職に従事している男女間の仕事満足度の差異、女性管理職と非女性管理職の仕事満足度の差異に着目して実証研究を行うことは非常に意義のあることであると考えられる。

## 2. 研究課題

管理職の仕事満足度に関する海外の先行研究において、Clark（1997）は、仕事満足度に関して、女性の方が満足度が高い、ただし、若い層、高学歴層、プロフェッショナル層、強い男性優位社会で働いている女性は違っていたと指摘している。Long（2005）は、男女別グループに分けて考察したところ、より高スキル女性や高学歴女性は対応した男性と変わらないかやや低い仕事満足度であったと指摘している。これらの海外の先行研究からは、女性管理職は男性管理職よりも仕事満足度が低い可能性が推測される。それでは、我が国の「女性管理職の仕事満足度は高いのか？」について、以下のように2つの研究課題の設定を行いたい。

第1の研究課題として、仕事満足度について、管理職の男女間の差異、女性管理職と非女

性管理職の差異を検討したい。この2つの差異について検討する理由は、女性管理職を中心に、男性管理職との比較、非女性管理職との比較を行い、女性管理職の主観的指標である仕事満足度にフォーカスして考察を行いたいと考えたためである。

第2の研究課題として、仕事満足度について、具体的には、「仕事全体」、「賃金」、「労働時間」、「福利厚生」、「能力開発」の5つの仕事満足度を分析指標として検討したい。「仕事全体」のみならず、その他の4つの各満足度を検討することで、仕事満足度について、より詳細に考察することが可能になると考えられる。

### 3. 方法

実証分析で使用するデータは、労働政策研究・研修機構が2004年12月に企業とその従業員（労働者）に対して実施した「人口減少社会における人事戦略と職業意識に関する調査、2004」の個票データである<sup>1</sup>。

なお、分析に用いたサンプルは、18歳から59歳の管理職を含む正規従業員である。年齢を限定した理由は、60歳以上の再雇用された者等を混在させることなく分析を行いたいと考えたからである。

それでは、仕事満足度に関して、回帰分析を行う。特に管理職の男女の差異や女性管理職と非女性管理職の差異が仕事満足度に与える影響に注目して分析を行いたい。

被説明変数として用いるのは、管理職や非管理職が現在感じる仕事に関する満足度である。具体的には、「現在の仕事についての満足感はいかがですか（問5）：(1)仕事全体、(2)賃金、(3)労働時間、(4)福利厚生、(5)能力開発」という設問を利用する。そして、これらの5つの仕事に関する満足度に対して、「満足している」、「どちらかといえば満足している」、「どちらともいえない」、「どちらかといえば満足していない」、「満足していない」の5段階の回答に対して、それぞれ5～1を付与した数字を被説明変数に用いる。

説明変数には、以下のような変数を導入する。「女性ダミー」、「管理職ダミー」、「有配偶ダミー」、「子供ダミー」、「管理的地位コース志向ダミー」、「転職経験ダミー」、そして、「職位」、「コース等」、「週平均の労働時間（残業を含む）」、「余暇時間」、「年齢」、「最終学歴」、「勤続年数」、「年収（税込み）」、「職種」、「従業員規模」、「業種」の各ダミーを使用する。

推計方法は、仕事満足度を5段階の順序指標で示した変数を被説明変数に使用するため、Ordered Probit Model（順序プロビットモデル）を採用し、管理職男女計の推計、女性全体推

---

<sup>1</sup> 本研究の分析を行うに当たり、東京大学社会科学研究所附属社会調査・データアーカイブ研究センターSSJ データアーカイブから「人口減少社会における人事戦略と職業意識に関する調査、2004（労働政策研究・研修機構）」の個票データの提供を受けた。記して心より謝意を表したい。

計を行った。

#### 4. 結果

仕事満足度について、管理職における男女の差異を検討するために、「(1)仕事全体」、  
「(2)賃金」、「(3)労働時間」、「(4)福利厚生」、「(5)能力開発」満足度を被説明変数とし  
た管理職男女計の推計結果が表1である。

表1 推計結果1-1 対象:管理職(男女計)

説明変数	被説明変数:各満足度									
	【(1)仕事全体】		【(2)賃金】		【(3)労働時間】		【(4)福利厚生】		【(5)能力開発】	
	係数	Z値	係数	Z値	係数	Z値	係数	Z値	係数	Z値
女性ダミー	0.537	5.38 ***	0.749	7.59 ***	0.254	2.56 ***	0.310	3.18 ***	0.405	4.12 ***
役員<基準:係長クラス>	0.416	2.18 **	0.458	2.43 **	0.498	2.61 ***	0.115	0.62	0.267	1.43
部長クラス	0.226	2.25 **	0.132	1.33	0.162	1.61	-0.262	-2.62 ***	-0.112	-1.11
課長クラス	0.022	0.31	-0.023	-0.32	0.041	0.59	-0.195	-2.83 ***	-0.090	-1.29
総合職<基準:コース等なし>	0.109	1.86 *	0.039	0.67	0.028	0.49	0.085	1.48	0.100	1.73 *
一般職	-0.008	-0.11	0.016	0.21	-0.097	-1.32	0.086	1.18	0.097	1.32
その他	0.253	1.35	0.008	0.04	0.533	2.83 ***	0.488	2.64 ***	0.739	3.91 ***
有配偶ダミー	0.061	0.72	0.106	1.25	-0.046	-0.54	0.137	1.61	0.150	1.75 *
子供ダミー	0.143	2.17 **	-0.124	-1.89 **	0.047	0.71	-0.069	-1.05	0.051	0.78
余暇時間-多(注2)	0.042	0.67	0.017	0.27	0.385	6.15 ***	0.167	2.70 ***	0.077	1.23
余暇時間-少(注2)	-0.153	-2.21 **	-0.194	-2.81 ***	-0.515	-7.44 ***	-0.104	-1.52	-0.220	-3.20 ***
管理的地位<コース志向ダミー>	0.206	4.23 ***	0.070	1.46	0.101	2.08 **	0.037	0.77	0.108	2.23 **
15~19歳<基準:30~39歳>	(dropped)		(dropped)		(dropped)		(dropped)		(dropped)	
20~29歳	0.410	2.13 **	0.652	3.44 ***	0.363	1.93	0.352	1.88 *	0.459	2.42 **
40~49歳	-0.199	-2.66 ***	-0.336	-4.50 ***	-0.183	-2.45 **	-0.162	-2.19 **	-0.089	-1.20
50~59歳	-0.123	-1.34	-0.456	-5.01 ***	-0.161	-1.77 *	-0.168	-1.86 *	-0.086	-0.95
Prob > chi2	0.000		0.000		0.000		0.000		0.000	
対数尤度	-2806.284		-3054.949		-2835.339		-3058.127		-2864.014	
擬似決定係数	0.040		0.083		0.121		0.045		0.040	
サンプル数	2137		2136		2136		2128		2130	

(注1) \*\*\*は1%、\*\*は5%、\*は10%水準で統計的に有意であることを示す。

(注2) <基準:どちらともいえない> 多:十分にある+ややある 少:あまりない+まったくない

(注3) 週平均の労働時間 <基準:40時間未満>

(注4) 最終学歴<基準:中学又は高校>

(注5) 勤続<基準:1~2年>

(注6) 年収<基準:300~400万未満>

(注7) 職種<基準:事務の仕事>

(注8) 「週平均の労働時間」、「最終学歴」、「勤続年数」、「転職経験ダミー」、「年収」、「職種」、「従業員規模」と「業種」は紙面の関係で割愛した。

表1において、「(1)仕事全体」、「(2)賃金」、「(3)労働時間」、「(4)福利厚生」、「(5)能力開発」の各満足度に、管理職における男女の差異が見られるのかについて検討したところ、すべての満足度において、女性ダミーが1%水準で有意に正の影響を与えていた。このように、「(1)仕事全体」満足度、「(2)賃金」満足度、「(3)労働時間」満足度、「(4)福利厚生」満足度、「(5)能力開発」満足度のすべてにおいて、女性管理職のほうが男性管理職よりも満足度が高いことが確認された。これらの結果は、前述の「女性従業員が持つと思われる「管理職になると仕事満足度が低下する」というイメージを持っていると推察される調査結果とは反するとは正反対であり、興味深いものと言える。ただし、この「イメー

ジ」に関して検証するためには、女性だけに絞り、その満足度の水準を管理職と非管理職とで比較する必要があると思われる。そこで、女性における管理職と非管理職の差異について検討したい。そして、仕事満足度を被説明変数とした女性正規従業員全体の推計結果が表2である。

表2 推計結果1-2 対象:女性正規従業員全体

説明変数	被説明変数:各満足度									
	【(1)仕事全体】		【(2)賃金】		【(3)労働時間】		【(4)福利厚生】		【(5)能力開発】	
	係数	Z値	係数	Z値	係数	Z値	係数	Z値	係数	Z値
管理職ダミー	0.246	2.33 **	0.185	1.77 *	-0.077	-0.73	-0.073	-0.70	0.095	0.89
総合職<基準:コース等なし>	0.099	0.94	0.216	2.08 **	0.053	0.51	0.101	0.97	0.340	3.23 ***
一般職	-0.030	-0.43	0.046	0.67	0.114	1.64	0.065	0.94	0.194	2.75 ***
その他	0.094	0.38	0.127	0.51	-0.111	-0.46	-0.139	-0.57	-0.194	-0.78
有配偶ダミー	0.117	1.65 *	0.093	1.32	0.035	0.50	-0.001	-0.01	0.003	0.04
子供ダミー	0.165	1.90 *	0.189	2.19 **	0.126	1.44	0.182	2.11 **	0.206	2.35 **
余暇時間-多(注2)	0.147	1.77 *	0.095	1.16	0.491	5.92 ***	0.170	2.06 **	0.139	1.65 *
余暇時間-少(注2)	-0.251	-2.62 ***	-0.397	-4.14 ***	-0.468	-4.89 ***	-0.262	-2.76 ***	-0.294	-3.02 ***
管理的地位コース志向ダミー	0.147	2.12 **	0.006	0.09	0.136	1.96 **	0.041	0.59	0.062	0.89
15~19歳	-0.023	-0.06	0.302	0.75	0.308	0.74	0.102	0.25	-0.108	-0.26
20~29歳	0.013	0.15	0.267	2.92 ***	-0.116	-1.26	0.172	1.88 *	0.012	0.13
40~49歳	-0.189	-1.79 *	-0.179	-1.71 *	-0.213	-2.03 **	-0.428	-4.10 ***	-0.217	-2.03 **
50~59歳	0.070	0.56	-0.201	-1.61	-0.110	-0.88	-0.330	-2.64 ***	-0.009	-0.07
Prob > chi2	0.000		0.000		0.000		0.000		0.000	
対数尤度	-1899.137		-2080.982		-1912.348		-2032.286		-1833.329	
擬似決定係数	0.034		0.063		0.094		0.042		0.042	
サンプル数	1426		1425		1423		1418		1414	

- (注1) \*\*\*は1%、\*\*は5%、\*は10%水準で統計的に有意であることを示す。  
(注2) <基準:どちらともいえない> 多:十分にある+ややある 少:あまりない+まったくない  
(注3) 週平均の労働時間 <基準:40時間未満>  
(注4) 最終学歴<基準:中学又は高校>  
(注5) 勤続<基準:1~2年>  
(注6) 年収<基準:300-400万未満>  
(注7) 職種<基準:事務の仕事>  
(注8) 「週平均の労働時間」、「最終学歴」、「勤続年数」、「転職経験ダミー」、「年収」、「職種」、「従業員規模」と「業種」は紙面の関係で割愛した。

表2において、表1において、「(1)仕事全体」、「(2)賃金」、「(3)労働時間」、「(4)福利厚生」、「(5)能力開発」の各満足度に、「女性管理職と非女性管理職の差異が見られるのかについて検討したところ、「(1)仕事全体」満足度において、管理職ダミーが5%水準で有意に正の影響、「(2)賃金」満足度において、管理職ダミーが10%水準ながら有意に正の影響を与えていた。

このように、「(1)仕事全体」満足度、「(2)賃金」満足度において、女性管理職のほうが非女性管理職よりも満足度が高かった。この結果も、前出の男性管理職よりも女性管理職の方が満足度が高いという結果と同様、また前述の女性従業員が持つと思われる「管理職になると仕事満足度が低下する」というイメージを持っていると推察される調査結果とは反する結果であり、女性管理職は、男性管理職より仕事満足度が高く、また、非女性管理職よりも仕事満足度が高いということがわかった。

## 5. 結論

本稿では、仕事満足度に関して、管理職の全体推計、女性全体推計を行った。

第1、第2の研究課題を検討した結果から、女性管理職の方が男性管理職よりも「仕事全体」、「賃金」、「労働時間」、「福利厚生」、「能力開発」の5つの満足度が高いことが確認された。さらに、女性において管理職と非管理職の差異を検討した結果、女性管理職の方が非女性管理職よりも「仕事全体」満足度、「賃金」満足度が高いことがわかった。このことは、セクション1で触れた、女性従業員が「管理職になると仕事満足度が低下する」というイメージを持っていると推察される調査結果とは反する結果であった。

本稿の貢献は、これまで十分に議論されてこなかった管理職の仕事満足度に関する男女間の差異に関して実証分析を行い、男性管理職よりも女性管理職の「仕事全体」満足度が高いことが確認されたことにある。さらに、女性において管理職と非管理職との差異を検討した結果、女性管理職の方が非女性管理職よりも「仕事全体」満足度が高いことを発見した。これらの知見は、今後の女性管理職登用において、重要な視点を提供できると思われる。

## 参考文献

Clark, Andrew E., 1997. Job satisfaction and gender: Why are women so happy at work? *Labour Economics*, Volume 4, Issue 4, 341-372.

男女共同参画会議（2008）「男女共同参画基本計画（第2次）フォローアップ結果についての意見」.

Long, Anthea, 2005. Happily Ever After? A Study of Job Satisfaction in Australia, *The Economic Record*, Volume 81, Issue 255, 303-321.

内閣府（2005）「男女共同参画基本計画（第2次）」.

内閣府（2010）「平成21年版 男女共同参画白書」佐伯印刷.

21世紀職業財団（2005）『女性労働者の処遇等に関する調査結果報告書』.

労働政策研究・研修機構（2004）「人口減少社会における人事戦略と職業意識に関する調査（データベース版）」.