

# はたらく 30 代女性の行動特性・意識調査

2008 年 9 月

株式会社イー・キュー・ジャパン

NRI ラーニングネットワーク株式会社

## 問題と目的

昨今、ワークライフバランスやダイバーシティマネジメントなど、組織における女性活用が活発になっている中（牛尾，2002）、女性の平均勤続年数は年々伸び、今や勤続 10 年以上の占める割合が 33% を超えている（「平成 19 年・厚生労働省「賃金構造基本統計調査」」。経験 10 年を積んだ社員は中堅として皆から頼られる存在である。そのような中、組織はこの層のパワー、すなわち 30 代女性層のパワーを十分に活用して期待される効果をあげさせているだろうか。

女性の社会進出には、前述した諸制度面での支援も必要であるが、本人達の自覚も欠かすことができない。組織を引っ張っていくんだという意気込み、仕事を通して組織に貢献しているという自負があつてこそ、企業は、それを十分に活用していけるといえる。また、管理職になるという意識も、企業の中核には必要不可欠である。

ところが、上村（2007）の最近のインタビューによると、「女性管理職の枠を設けて社内公募を行なったが、募集枠に対してたったの 1% の応募しかなかった」「女性に手厚い施策をしたところ、女性の退職者が減ったのはいいが、管理職になるものがない、管理職登用を打診しても、女性側がそれを断る」等の声が聞かれている。これらのことから、社会の潮流が女性就労を推進する方向に変わっても、当事者である 30 代女性自身のモチベーションがそれに伴っていないということが女性の社会進出を鈍らせている原因の一つにあるといえよう。30 代女性が企業の中核層であるとの意識を持つ、そして、それを企業が組織全体の活性化の原動力として生かしていくことはできているのだろうか。また、そうならない現状があるとしたら、どこに原因が

あるのだろうか。

さらに、中核である 30 代女性の特徴に目を向けると、30 代前半は就職氷河期、30 代後半はバブル期に就職活動を経験しているという点で違いがある。就職難の時期に就職活動を経験した 30 代前半、対照的に就職口が比較的豊富な時期に就職活動を経験した 30 代後半では、それぞれにおいて行動の傾向は異なるのではないかと。経験年数・ポジション・結婚や子育てなど、その他にも 30 代前半と後半で異なる要因はあるが、ここでは就職時期に焦点を当て、両者の違いをみることにした。

上記をふまえ、本調査では、組織内の 30 代女性の実態を把握するための、行動特性の調査、ならびに就業観についての意識調査を行なった。

## 方法

### 1. 調査期間

2008 年 1 月～2008 年 6 月

### 2. 調査の対象者と手続き

企業の人事・人材育成担当部署を通して 30 代女性社員に質問紙調査への回答を依頼し 257 部を収集した。協力を依頼した企業の詳細を表 1 に記述する。

表 1 協力企業

	業種	対象者数	平均勤続年数
A 社	生命保険	30 名	11 年
B 社	消費者金融	42 名	11 年
C 社	金融機関	31 名	11 年
D 社	C 社のグループ会社	16 名	10 年
E 社	金融機関	21 名	9 年
F 社	製造業	23 名	9 年
G 社	電子機器製造業	30 名	16 年
H 社	食品製造業	25 名	11 年
I 社	電子機器製造業	26 名	12 年

規模：約 100～約 60000 人

### 3. 質問紙

30代女性の全般的な行動特性の傾向をみるため(株)イー・キュー・ジャパンの「EQI 行動特性検査 250 問版」、さらに、就業意識をみるため「はたらく女性の行動特性調査・アンケート」を使用した。このうち、アンケートは本調査のために独自に作成したものであった。

#### EQI 行動特性検査

質問紙の項目は全て4件法での回答となっていた。EQI 行動特性検査の3知性、8能力、24素養の下位項目について合計点(素点)を算出した後、日本人のビジネスパーソンの素点平均・標準偏差をもとに標準得点化し、平均点が50、標準偏差が10になるように偏差値化した。

#### はたらく女性の行動特性調査・アンケート

質問紙は、表2の項目で構成されており、フリーアンサー以外の全ての項目についてそれぞれ点数を対応させ、得点化を行なった。

表2 アンケートの構成

1. フェイスシート	: 5 問
2. 過去の経験について	: 3 問 (2 件法)
3. 仕事の現状 について	: 5 問 (4 件法) <span style="color: red;">内容は表 3 に記載</span>
4. 仕事の満足度	: 9 問 (4 件法)
5. 今後の自分の方向性	: 1 問 (複数回答とフリーアンサー) <span style="color: red;">内容は表 4 に記載</span>
6. 今後必要なスキル	: 1 問 (複数回答)
7. 先輩社員の働き方	: 1 問 (4 件法とフリーアンサー)

( ) 内は回答形式

### 4. データの分析

EQI 行動特性検査における、下記の傾向を分析した。

- ・ 全体傾向
- ・ 年代別
- ・ 業種別
- ・ アンケート回答の傾向による群分け

### 結果と考察

#### 1. 全体傾向 (図1~図3)

##### 【周囲の人との関係】

##### 状況判断知性<sup>1</sup>

周囲の人の気持ちや場の状況を理解し、客観的に観察する行動をバランス良く発揮している。

##### 社会的自己意識に比べ、私的自己意識が低い。また、感情的被影響性が高い

どちらかという、自分が他者からどのように思われているかに関心が強く、周囲の期待に沿った行動を取ろうとする人が多い。また、他者の感情の影響を受けやすい傾向があるため、周囲の状況や相手に巻き込まれて冷静な判断や行動ができなくなってしまう可能性がある。

##### 情緒的表現性・ノンバーバルスキルが高い

自分の気持ちを他者に伝えようとする思いが強く、自分が感じたことを積極的に話すため、周囲には分かり易いという印象を与える人が多い。

##### 自己主張性・柔軟性が低い

言にくいことを他者に主張することを控えている反面、自分の意見を曲げない面がある。

##### 人間関係度・対人問題解決力が低い

対人トラブルに対処したり、新しい人間関係を構築していくことに消極的な傾向が伺える。

##### 【モチベーション】

##### 抑鬱性・特性不安・楽観性が低い

物事に対し、過去のことやこれからのことを考える行動が多く、慎重である。しかし、その反面、過去の失敗を過度に引きずったり、悲観的に捉え、クヨクヨと考えてしまう傾向が伺える。

##### 達成動機・気力充実度

日々充実感を感じることが少なく、毎日の生活が

単調でつまらなさと感じている可能性があり、業務に粘り強く取り組むことを苦手とする人が多い可能性がある。

**私的自己意識・ストレス対処が低い**

自らを振り返ったり、気持ちを整理する時間があまり取れていなく、日々のストレスに対しても、適切な処理ができていない可能性が示唆される。

**セルフエフィカシーが低い**

自分の能力やスキルについて自信をあまり持たず、消極的な行動を取ってしまう危険性がある。

**行動スタイルにおいてマニュアル型に最大の 59.5%**

5%

目標を達成しようと意欲を持って行動するよりも、現在は与えられた仕事・業務を着実に実行、こなすというスタイルが多いことが伺える。

**【特徴についての考察】**

周囲の人との関係性においては、勤続年数が長く経験も積んでいるためか、余裕が出てきて、周りに気配りをしていることが伺える。相手のことを敏感に察知しようとしており、自己表現も豊かであるので、周囲には「話しやすい人・親しみやすい人」という印象を与えているものと思われる。しかし、一方で、周囲を気にしすぎて行動を抑えている面も見受けられる。

モチベーションについては、全体的に、目標意識や充実感が低下していることが特徴である。同じような仕事内容、ポジションで長く仕事を続け、マンネリを感じたり、慎重・かつ無難に業務を行なっているために達成動機が低下し、マニュアル型が多くなっていることが考えられる。

全体として、状況判断の行動を積極的に発揮しているのに対し、心内知性<sup>2</sup>のバランスが安定していないのが特徴的であった。周囲を気にしすぎて自分のやりたいことを抑えている、業務多忙で時間的

に余裕がなく気力が低下している、ということを示唆するものである。

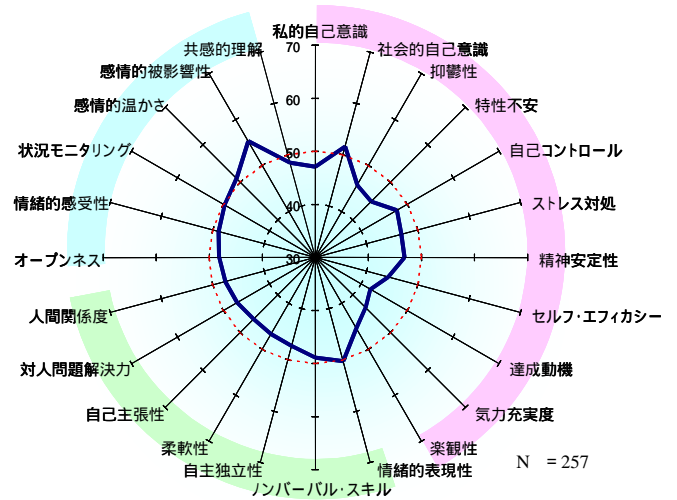


図1 全対象者 EQI 平均チャート

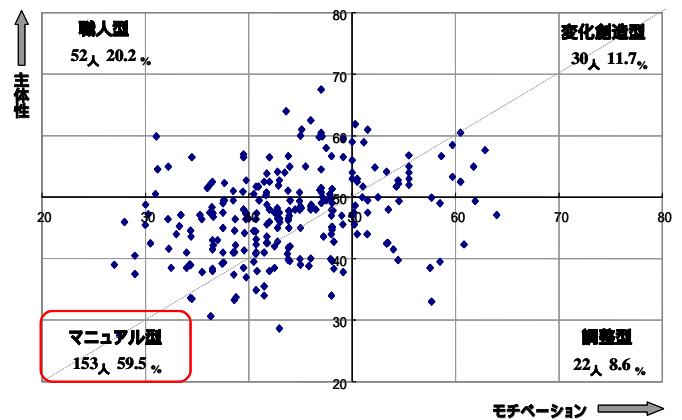


図2 行動スタイル

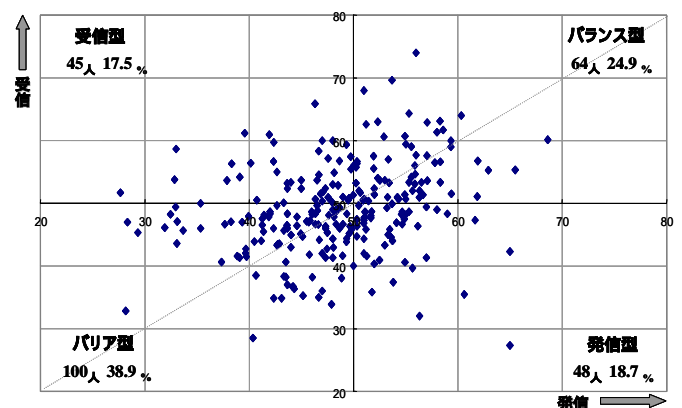


図3 コミュニケーションスタイル

## 2. 業種間での比較 (図4)

調査の協力を得た9社のうち、A~E社までを金融、F~I社までを製造とし、2つの業種で、EQIの平均値を比較した(一元配置分散分析)。

その結果、有意差(5%水準)のあった素養は、気力充実度のみであった( $F(1, 255) = 4.448, MSe = 72.63, p < .05$ )。他の素養については、顕著な差はなく、金融・製造ともに前項で述べた全体特徴と同傾向であったことから、金融は、製造に比べ、日々充実感を感じながら業務に取り組んでいるということが顕著であることが本調査により明らかとなった。

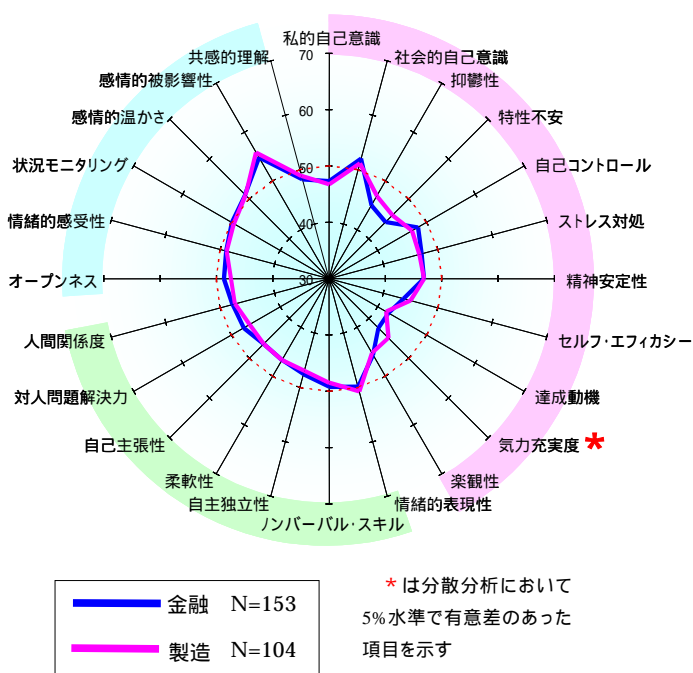


図4 業種別EQI平均チャート

## 3. 企業間での比較 (図5)

調査の協力を得た9社のEQI平均値を比較した(一元配置分散分析)。そのうち、主効果の見られた各素養で事後検定を行なった(TukeyHSD)。

その結果、楽観性の平均値において、E社よりB社が有意に高く( $F(8, 248) = 1.945, MSe = 72.66, p < .10$ )。自己主張性の平均値が、A社よりB社の方が有意に高い傾向( $F(8, 248) = 2.192, MSe = 86.17, p < .05$ )が、認められた。

ただし、他の企業間では、顕著な差はなく、9社がほぼ同じ特徴を持っていたということがいえる。これは、30代女性の行動特性は、企業による違いがほとんど見られず、一貫しているという点において興味深い。

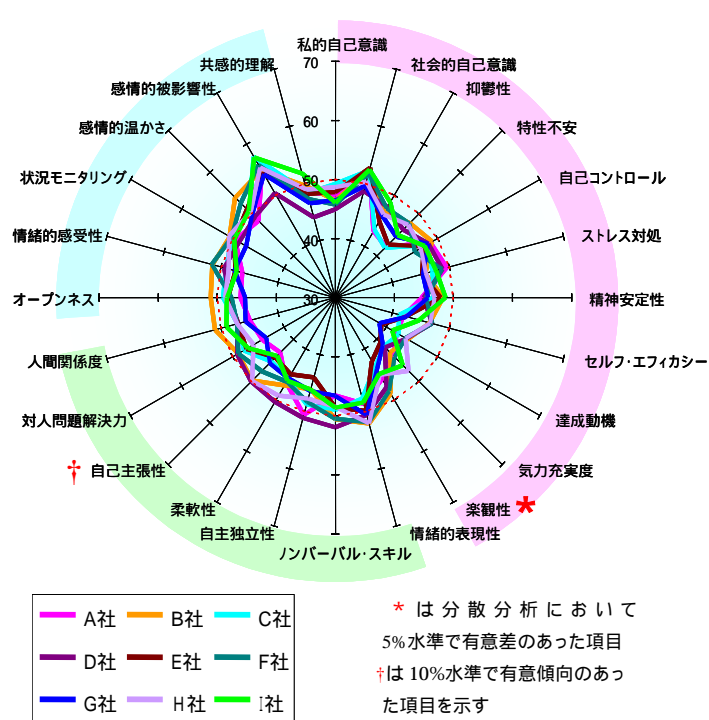


図5 企業別EQI平均チャート

#### 4. 年代間での比較 (図6)

就職氷河期に就職活動を経験した30代前半、バブル期に就職活動をした30代後半における行動特性の違いを探るため、30~34歳(前半)と35~39歳(後半)で、EQI平均値を比較した(一元配置分散分析)

その結果、下記の素養において、有意差(5%水準)が認められた。

30代後半の方が、前半よりも精神安定性が有意に高い( $F(1, 255)=4.005, MSe=97.10, p<.05$ )、

30代後半の方が、前半よりも自主独立性が有意に高い( $F(1, 255)=5.729, MSe=94.24, p<.05$ )、

30代後半の方が、前半よりも対人問題解決力が有意に高い( $F(1, 255)=7.565, MSe=87.07, p<.05$ )、

30代後半の方が、前半よりも人間関係度が有意に高い( $F(1, 255)=4.560, MSe=73.70, p<.05$ )、

自主独立性や精神安定性の高さについては、30代後半の方が、自分の思い・やりたいことを強くもっており、のびのびと業務に取り組んでいるという可能性が考えられる。

対人問題解決力や人間関係度の高さからは、30代後半の方が、周囲との人間関係に積極的に取り組んでいる様子が伺える。30代前半に比べ、チームワークを積極的に構築し、人間関係を調整しようとしている傾向がある。

ここで興味深いのは、前項2・3で記述した業種間の比較・企業間の比較においては、顕著な差が少なかったのに対し、年代間では、有意差のある項目が多くあったことである。

これらの結果には、勤続年数や経験の差が影響している可能性があるが、それだけではなく、前述したバブル期・就職氷河期における就職活動の経験の違いが影響していることも考えられる。つまり、「就職活動でつまづいた経験のある30代前半は、自分のやりたいことに主体的に取り組むことを、現在に至っても抑えているのに対し、バブル期に就職した

30代後半は、自分のやりたいことを抑えることが比較的少なく、のびのびと業務をこなしている( )」その結果、人間関係の構築にも30代後半の方が積極的である、ということが推測される。

ただし、これには、勤続年数や経験の違い、結婚や子育ての経験が関係している可能性があるため、最初の就職活動におけるつまづき経験の有無が影響しているかは不明確である。いずれにせよ、30代後半は、前半に比べて落ち着きがあり、人間関係も積極的であるということが示された。

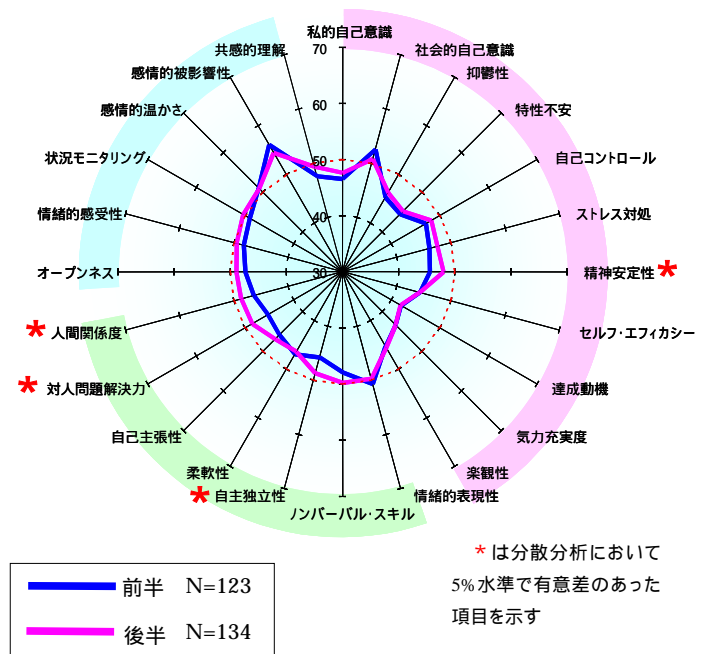


図6 年代別 EQI 平均チャート

5. アンケートの回答傾向による群別での比較(表3・4)

思う」と回答した人、「1・そうは思わない」と回答した人での行動特性の比較(t検定)・・・表3

EQI 行動特性検査と併せて実施した、意識調査アンケートの回答傾向によって行動特性に差がみられるかどうかを確かめるため、アンケートのうち、フリーアンサー以外の項目について、下記の検定を行なった。

「今後の自分がめざす方向性」の各項目(選択式の複数回答)において、該当に つけた人と、つかなかった人(非該当)の行動特性の比較(t検定)・・・表4

「仕事の現状」を問う各問において、「4・そう

表3 アンケートとEQIの関連【仕事の現状について】

項目	内容	「4・そう思う」と「1・そうは思わない」で平均値に明確な差が認められた項目
1	自分の裁量範囲は大きいと思う	セルフエフィカシー, 気力充実度, 楽観性, 自主独立性
2	自分がないと職場は混乱してしまうと思う	精神安定性, セルフエフィカシー, 気力充実度, 楽観性, 人間関係度, オープンネス, 情緒的感受性, 状況モニタリング
3	自分は年齢・経験に相応の業務をまかされていると思う	抑鬱性, 特性不安, セルフエフィカシー, 気力充実度, 楽観性, ノンバーバルスキル, 自己主張性, 人間関係度, オープンネス
4	自分は年齢・経験に相応の成果を出していると思う	ストレス対処, セルフエフィカシー, 気力充実度, 楽観性, 自己主張性, オープンネス, 情緒的感受性
5	自分は待遇(給与)に相応の業務をまかされていると思う	精神安定性, 気力充実度, 楽観性, <a href="#">情緒的表現性</a> , <a href="#">感情的被影響性</a> , 共感的理解
6	自分は待遇(給与)に相応の成果を出していると思う	
7	現在の仕事はやりがいがあり面白いと思う	抑鬱性, ストレス対処, 気力充実度, 楽観性, 柔軟性, 人間関係度, オープンネス
8	現在ははっきりとした目標を設定して業務を行っている	私的自己意識, 抑鬱性, 特性不安, 自己コントロール, ストレス対処, セルフエフィカシー, 達成動機, 気力充実度, 楽観性, 柔軟性, 対人問題解決力, 人間関係度, オープンネス, 情緒的感受性, 状況モニタリング, 共感的理解
9	現在の業務は自分を成長させるものだと思う	私的自己意識, 抑鬱性, セルフエフィカシー, 気力充実度, ノンバーバルスキル, 人間関係度, オープンネス, 情緒的感受性, 状況モニタリング, 感情的温かさ, 共感的理解
10	自由に意見を言える職場であると思う	
11	残業は比較的多いと思う	<a href="#">私的自己意識</a>
12	仕事の量が負担であると思う	
13	求めればすぐにアドバイスや助言をもらえる	ストレス対処, 気力充実度, <a href="#">自主独立性</a> , 共感的理解
14	有給休暇は比較的取りやすいと思う	自己コントロール, 精神安定性, 楽観性, 柔軟性, 対人問題解決力, 人間関係度, オープンネス, 共感的理解
15	現在の業務を長く継続的に続けたいと思う	<a href="#">社会的自己意識</a> , 抑鬱性, 気力充実度, 楽観性

「そうは思わない」と回答した人の平均値の方が「そう思う」と回答した人の平均値よりも高かった場合のみ、[素養を](#)下線で示す



表4 アンケートとEQIの関連【今後の自分の方向性について】

項目	内容	該当と非該当で平均値に明確な差が認められた素養
a	専門性を磨きたい	セルフエフィカシー、達成動機、気力充実度、情緒的感受性、状況モニタリング、 <u>感情的被影響性</u>
b	転居を伴わず、いろいろな職場を経験したい	
c	今の職場で異なる職種を経験したい	抑鬱性、オープンネス
d	少人数のグループでリーダーとして仕事をしたい	抑鬱性、特性不安、ストレス対処、セルフエフィカシー、達成動機、気力充実度、楽観性、ノンバーバルスキル、自己主張性、対人問題解決力、人間関係度、オープンネス、共感的理解
e	大きなチームを率いるような仕事をしたい	抑鬱性、特性不安、セルフエフィカシー、達成動機、楽観性
f	チームではなく、自分一人で完結するような仕事をしたい	<u>抑鬱性、特性不安、気力充実度、楽観性、ノンバーバルスキル</u> 、自主独立性、 <u>人間関係度、オープンネス、感情的温かさ</u>
g	1年以上の長いプロジェクトで仕事をしたい	特性不安、セルフエフィカシー、達成動機、気力充実度、楽観性、柔軟性、自己主張性、人間関係度
h	1年以上の長いプロジェクトでリーダーとして仕事をしたい	特性不安、ストレス対処、セルフエフィカシー、達成動機、楽観性、ノンバーバルスキル、自己主張性、人間関係度、情緒的感受性
i	現状維持	<u>達成動機</u>

非該当者の平均値の方が該当者の平均値よりも高かった場合のみ、素養を下線で示す

#### 【表3の結果について】

項目8の「現在ははっきりとした目標を設定して業務を行なっている」に、最も多くの素養が関係していたことが明らかとなった。特に、30代女性の行動特性において全体的に低い傾向のあった素養（達成動機や気力充実度、セルフエフィカシー等）が高い人ほど、目標設定をはっきり持っている、というのは、興味深い。30代女性にとってキーとなるものは、明確な目標であるのかもしれない。

項目11では、私的自己意識が低い人ほど、残業が多いと感じていたことが示されている。多忙で、自分を振り返る時間がない、余裕がない、ということが気力低下の一つの要因となっている、先の考察を裏付けるものである。

#### 【表4の結果について】

項目fの「チームではなく、自分一人で完結する

ような仕事がしたい」に該当する人ほど、抑鬱性、特性不安、気力充実度、楽観性、ノンバーバルスキル、人間関係、オープンネス、感情的温かさの素養が低い傾向にあったのに対し、「少人数のグループでリーダーとして仕事をしたい」や「1年以上の長いプロジェクトでリーダーとして仕事をしたい」の項目の該当者はそれらの素養が高い傾向にあることが明らかとなった。これは、一人で仕事をしたいという傾向は、気力の低下や人間関係での消極性と関連があり、逆に、「リーダーとしてチームをまとめたい」という意気込みが多くのモチベーションを高めている可能性があると考えられる。

また、項目iの現状維持に該当する人ほど達成動機が低かったという結果も示されている。現状を維持したいという願望が、低い目標を着々とこなすマニュアル型の多さを反映しているのかもしれない。

## 結論

調査の結果、企業ではたらく 30 代女性は、全体的に、周囲の影響を受けやすく、気力やモチベーションが低下していることが明らかとなった。また、これらの特徴は、業種別・企業別の違いがあまりなく、ほぼ同傾向にあるといえる。

意識調査においては、「明確な目標の設定」が EQI の多くの行動特性と関連があり、目標意識の重要性が示された。さらに、リーダーを希望している人ほど、気力やモチベーションが高いのに対し、「一人で完結する仕事をしたい」という希望を持っている人ほど、気力・他者への積極性が低かったことも顕著であった。このことから、目標設定が不明確なこと、周囲と積極的に人間関係を築こうとしないことが、EQI で示されているモチベーション・気力の低下に繋がっている 1 つの要因ではないかと考えられる。

30 代前半（就職氷河期）と 30 代後半（バブル期）の比較については、30 代後半の方が、前半より、自分のやりたいことを抑えずに、のびのびと業務をこなしており、人間関係にも積極的であるということが示された。これには、最初の就職活動でのつまずきの経験の有無が行動特性に影響を及ぼしている可能性が考えられるが、勤続年数や経験の違いが影響していることも考えられる。

全体傾向として、30 代女性の行動特性の消極性が強調されたが、「慎重でミスのないように、真面目に業務を行なっていること」「周囲の人の気持ちや状況を客観的に観察しようとしていること」「自分の気持ちを豊かに表現するところ」など、組織において不可欠な行動特性を多く発揮していることも見逃してはならない。これらを活かすには、まず、目標をはっきりと持ち、周囲との信頼関係をより深いものにしていくことが第一であるように考えられる。そのための時間的余裕を企業が 30 代女性に提供することも必要ではないだろうか。また、適切

な目標管理、職場環境の変化を少なくするような組織マネジメントも 30 代女性のエネルギー活用のポイントであると考えられる。

## 参考文献

- 上村 有子 2007 「女性管理職育成・成功の鍵 ~ 本人に必要な意識改革と、企業側の支援とは ~」 月刊人事マネジメント 200 102-108
- 牛尾 奈緒美 2002 「アメリカ型アファーマティブアクションの日本への導入 日本的ジェンダー・マネジメントの構築に向けて」 三田商学研究 45 (5) 155 - 173

## (注釈)

- 1) 相手の気持ちや場の状況を理解し、客観的に観察する行動
- 2) ネガティブな感情を把握し、ポジティブな感情を創り出すことで自分の感情を認識する行動

### 「調査プロジェクトチーム」

株式会社イー・キュー・ジャパン 研究開発部  
秋本 泰孝 吉田 裕明 齋藤 麻里子  
NRIラーニングネットワーク株式会社  
上村 有子 (EQJ 公認トレーナー)

本調査に関するお問い合わせは、  
株式会社イー・キュー・ジャパン 研究開発部  
吉田 裕明 までお問い合わせください。

Mail [yoshida@eqj.co.jp](mailto:yoshida@eqj.co.jp)

Tel 03-5574-8333