

小売業において女性労働者の昇進意欲が形成されない要因に関する  
M-GTA を用いた分析  
ー地方都市に拠点を置く中小ドラッグストアチェーンの事例にー

東京大学公共政策学教育部公共政策学専攻

公共管理コース2年

市橋貴志 (51-218005)

(指導教官：鈴木寛教授)

## 目次

1. 問題と目的.....	3
1-1. 我が国の男女格差の現状.....	3
1-2. 先行研究.....	5
1-3. 本稿の焦点.....	8
2. 方法.....	12
2-1. 調査の対象.....	12
2-2. インタビューの手続き.....	13
2-3. 分析手法.....	13
2-4. 分析手順.....	14
3. 結果と考察.....	15
3-1. ドラッグストアチェーンにおける職位.....	15
3-2 人事担当者のデータのM-GTA分析.....	16
3-2-1. カテゴリーの動き.....	17
3-2-2. 各カテゴリーにおける概念のつながり.....	17
3-3 女性労働者のデータのM-GTA分析.....	22
3-3-1. カテゴリーの動き.....	22
3-3-2. 各カテゴリーにおける概念のつながり.....	23
3-4. 複合的な分析.....	31
4. 結論.....	32
4-1. 本研究の適用範囲.....	33
4-2. 本研究の応用可能性.....	34
4-3. まとめと課題.....	34
参考文献.....	36

## 1. 問題と目的

本稿では、女性の社会進出が進み政府としても産業界での女性の活躍を押し進めているにも関わらず、我が国における管理職に占める女性の割合が十分に高まらない要因として、女性労働者の昇進意欲に着目する。特に、女性労働者の職場環境と昇進意欲との関係性を念頭におきながら、彼女らがなぜ管理職になりたがらないのか、その思いがなにをきっかけにどのように変化していくのかという心理的なプロセスについて追っていく。本稿では、女性労働者を多く抱えているにも関わらず女性の管理職が少ないという特徴をもつ小売業に業種を絞り、そうした特徴が特に顕著に現れているドラッグストア業の企業をケースとして取り上げた。そして、M-GTA という手法を用いてインタビューの分析に取り組むことで、女性の昇進意欲をめぐる動的なプロセスについて検証を行った。

### 1-1. 我が国の男女格差の現状

女性社員が男女差別により昇進が困難になる現象は「glass ceiling (ガラスの天井)」と呼ばれ、女性差別問題の主要なトピックの一つとなってきた。千田ら (2013) はこの問題を取り上げ、「女性にとって昇進というものは『手が届きそうなだけけれど、そのあいだには目に見えない障壁がある』ものである(p.69)」と訴えている。

2022年7月13日、世界経済フォーラム (World Economic Forum) が「Global Gender Gap Report 2022」を発表し、我が国のジェンダー・ギャップ指数は世界146カ国中116位と位置付けられた。これは他のG7諸国 (ドイツ10位、フランス15位、イギリス22位、カナダ25位、アメリカ27位、イタリア63位) と比較するまでもなく低い順位となっている。特に経済分野での格差が著しく、個別スコアでは0.564ポイント (0が完全不平等、1が完全平等) の121位となっている。経済分野は「労働参加比率 (全体83位)」「同一労働賃金格差 (同76位)」「収入格差 (同100位)」「管理職比率 (同130位)」「専門職比率 (データなし)」の5分野で測定されているが、その全てで厳しい現状を突きつけられている。その中でも管理職比率の問題は深刻である。図1に示すように、我が国の女性管理職比率は13.2%に過ぎず、40%前後で推移している欧米諸国と比べても大きく出遅れている (令和4年版男女共同参画白書)。

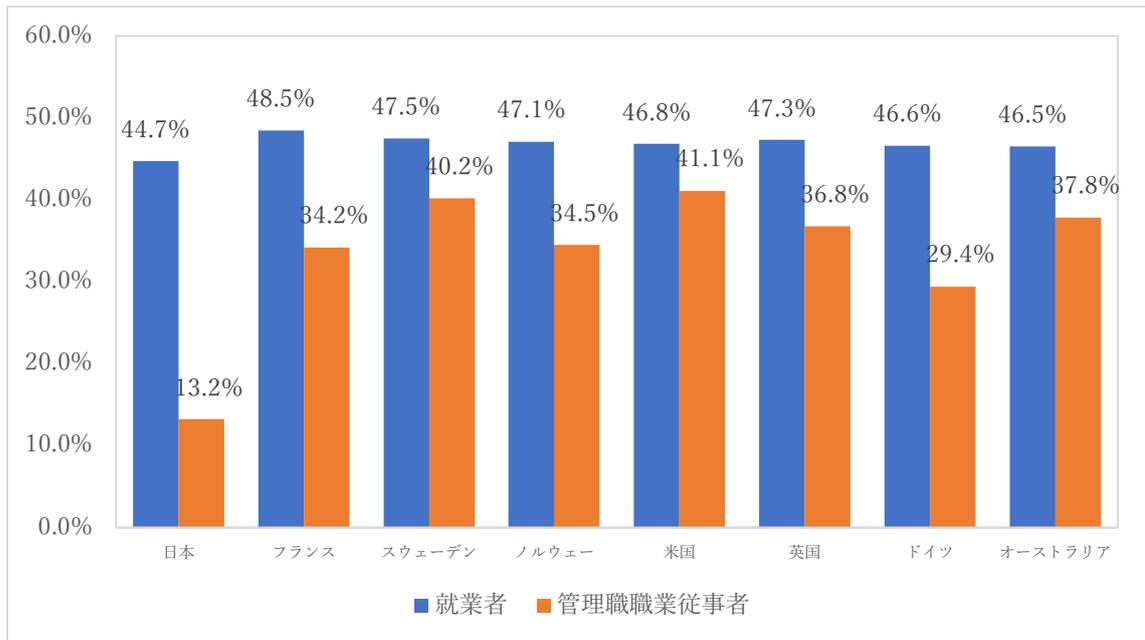


図1 従業員と管理職職業従事者に占める女性の割合の国際比較（令和4年版男女共同参画白書 p122）

ガラスの天井問題については、日本政府も重大な政策課題と捉え、対策に取り組んできた。特に、2015年に公布・施行された「女性の職業生活における活躍の推進に関する法律」（以下「女性活躍推進法」）は、職業キャリアにおける男女従業員の格差の実情に着目し、国、地方公共団体、そして事業主に支援措置を講ずる責務を課している。これによって、事業主は自社の女性活躍の状況を把握するとともに、その改善のための具体的な行動計画の策定及び情報公表が義務付けられた。当初は常時雇用する労働者が301人以上の民間事業者に限られていたが、2022年4月1日からは101人以上の常時従業員を雇用する企業にまで範囲が広がっており、女性活躍推進の機運は高まっている（赤羽根 2020）。

しかし、先述のジェンダー・ギャップ指数のデータが示す通り、女性の管理職登用は依然として十分な水準に達していない。令和4年版の男女共同参画白書によると、2021年の民間企業における女性割合は、部長級が7.7%、課長級が12.4%、係長級が20.7%となっている。図2に示すように、平成初期と比較すると右肩上がりの伸びは現れているものの、特に課長級以上の職階については伸び幅が低調である。

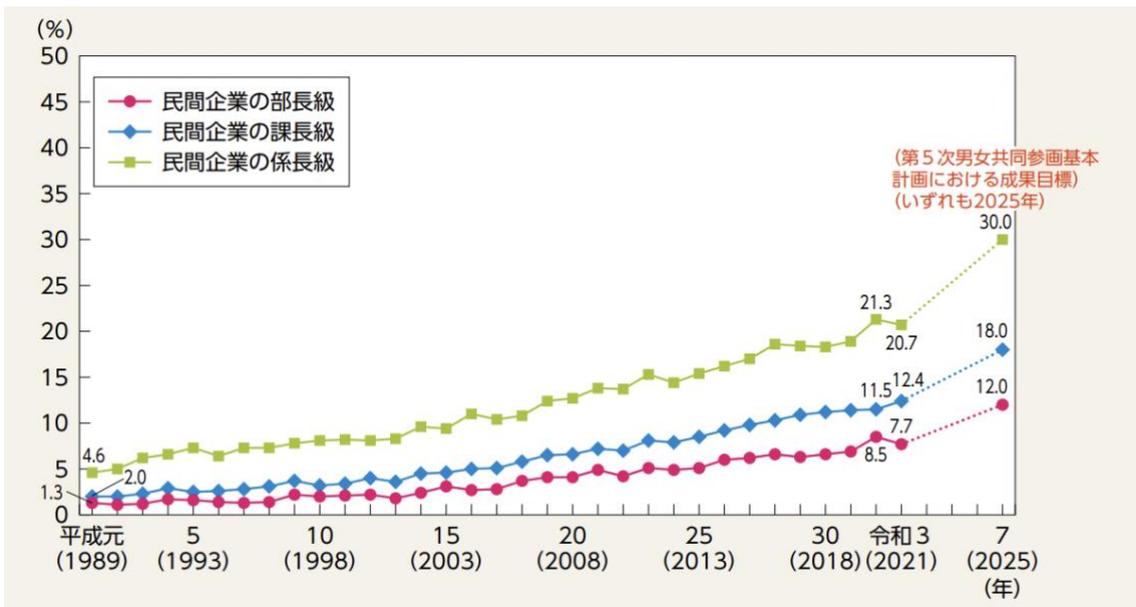


図2 階級別役職者に占める女性の割合の推移（令和4年版男女共同参画白書 p121）

## 1-2. 先行研究

政府や企業の取り組みに反して女性管理職の数が伸びない理由について、先行研究においてさまざまな検証がされてきた。

まず、「家庭要因」について検証している先行研究をみる。女性労働者には職場での役割のほかに家事や育児といった家庭内役割も課されているために、男性労働者に比べて賃労働へのコミットメントが難しくなるのではないかとの指摘である。たとえば大内（2012）は、男女雇用機会均等法の施行以降に入社した大卒女性ホワイトカラーの追跡調査を行い、男女の差によるキャリアパスの違いについて明らかにしている。彼女によると、特に子どもを持つ女性社員はワークライフバランスの取りやすい部署に配置されやすく、結果として会社の中心業務と離れた部分での勤務に追いやられてしまう可能性がある。こうした社内人事は「マミートラック」と呼ばれる。たとえ女性労働者がマミートラックの中で管理職に就任したとしても、企業の経営に直接携わることは難しいため会社内における女性労働者の地位は上昇せず、ガラスの天井問題の本質的な解決とはならない。

また、鈴木ら（2014）による労働政策研究・研修機構の調査によると、課長昇進に18年以上の在籍を必要とする「遅い企業」に比べると、18年未満の「早い企業」の方が女性管理職の割合が高くなる。「遅い企業」の場合、労働者は20代や30代といった時期は下積みの期間として、人的資本の育成や上層部とのコネクションの作成に尽力することを要求されることになる。ところが今後のキャリアにとって重要な20代・30代の段階は、結婚や出産といったライフイベントが起きやすい時期で

もある。女性労働者の場合、結婚・出産によって労働時間に制約がかかったり就業期間の断絶が発生したりすることが多いため、家族を持つことが昇進の妨げになりやすくなる可能性がある」と鈴木らは指摘している。ただし一方で、同調査をさらに精査した奥井ら（2015）の研究では、子どもを持つ女性労働者についてはむしろ昇進が遅い企業の方が管理職の女性割合が高いことが指摘されており、企業内の昇進スピードの慣例と女性管理職登用についてどれほどの関係性があるのかは、疑問も呈されている。

次に、女性労働者は「人的資本」を積み上げにくいのがゆえに昇進が遅れてしまうのではないかと、この視点からガラスの天井問題を検証している先行研究について触れていく。この場合の人的資本とは、その業務を遂行し会社に利益をもたらすための能力であり、資格や仕事上の成果などがそれにあたるが、日本の企業慣行では特に継続勤務年数及び各業務の経験年数や複数の部署・業務の経験が問われることも多い（馬 & 乾, 2016）。労働政策研究・研修機構の鈴木一光と酒井計史（2013）は、「女性役職者が少ない理由」について企業にアンケート調査を行った。結果、「採用の時点で女性が少ない」が一位だったものの、続いて「現時点では、必要な知識や経験、判断力などを有する女性がいない」「可能性のある女性はあるが在職年数など満たしていない」といった女性労働者の人的資本の言及する声も多く集まった。

女性労働者が人的資本を積み上げにくい理由としては、社内での育成プロセスに関わる課題と、育児休業や介護休業等によってキャリアに断絶が生まれてしまう課題が指摘されている。前者についての先行研究は、島直子ら（2019）による平成27年度に民間企業に正規入社した大卒・大学院卒の男女のパネルデータ調査などがある。島らによると、「将来のキャリアにつながる仕事をしている」という設問に「あてはまる」と答える新入社員の割合は、男性が44.6%に対し女性が36.9%である。また、「あてはまる」と答える割合は男女ともに年々減少していくが、4年目の時点でも男性労働者の27.5%が「あてはまる」と回答しているのに対して、女性労働者は僅か13.1%しか選択していない。女性よりも男性の方が、積極的に企業から育成されている状況が示唆されると言えるだろう。

また、産前産後休業や育児休業などによる就業期間の断絶が人的資本の低下をもたらすことも指摘されている。雇用均等基本調査（2022）によると、出産を経験した女性労働者のうち85.1%が育児休業を取得しているのに対し、配偶者が出産した男性労働者のうち育児休業を利用した者の割合はわずか13.97%である。さらに、育児休業を利用後に復職した女性労働者のおよそ半数が12ヶ月以上の休業を取得しているのに対し、男性取得者の6割は1ヶ月以内に職場復帰しており、5日未満で復帰したものの割合は25.0%となっている。出産というライフステージの変化において、女性は男性よりもキャリアの断絶が起きる可能性が高く、またその期間も長くなりやすい。鈴木ら（2014）もこの

ような出産に関連するキャリアの断絶がガラスの天井問題の要因になっていることを検証している。この調査では特に、13ヶ月以上の休業がキャリアにネガティブな影響を及ぼすことが指摘されており、出産というライフイベントにおける両性の負担の非対称性を問題提起している。

上記のような「家族要因」「人的資本要因」に関する先行研究は昇進意欲のある女性労働者が昇進できない理由を解明しようとするものである。一方で、そもそも女性労働者自身も昇進を望んでいないのではないか、という「意欲要因」の観点からの先行研究もある。管理職に昇進すると、それまで利用できていた両立支援を受けられなくなったり、仕事にかかる時間が長くなったりする恐れがあることから、女性労働者は管理職への登用を望んでいないのではないかと指摘される（坂田2019）。実際、ソニー生命が実施した「女性の活躍に関する意識調査2019」によると、有職女性の36.7%が「本当は専業主婦になりたい」という設問に「そう思う」と回答している。また、島ら（2019）のパネルデータ調査によると、管理職を「目指したい」「どちらかという目指したい」という女性労働者の割合の合計は、入社一年目の段階で61.9%、入社4年目には39.2%となっている。なお、男性労働者の場合、入社4年目の段階でも計84.7%が「目指したい」「どちらかという目指したい」と回答している。

女性が管理職を目指さない理由については、さまざまな観点からすでに検証が行われている。三菱UFJリサーチ&コンサルティングの矢島ら（2020）がまとめた調査によると、非管理職が管理職になりたくない理由として男女問わず多く支持されたのは「ストレスが増えるため」「責任が増えるため」といった管理職の業務上の負担を懸念する理由であった。一方で、男性よりも女性の方で特に目立った理由としては、「自分には管理職がむいていないと思うため」「能力が不足しているため」といった自身の素質に不安を示した意見や、「家庭（プライベート）との両立が難しいため」といったライフバランスを意識した声が多かった。これは、先述の「人的資本要因」や「家族要因」に関する議論とも整合的といえるだろう。

また、入社1年目から4年目までの労働者のパネルデータを分析した大槻（2019）は、女性は男性に比べて「主に女性が担当する仕事」や「リーダーシップを必要としない仕事」に配置される傾向があり、そうした仕事の状況が彼女らの管理職志向に影響を与えていると指摘している。企業の育成方針によって、もともと低かった昇進意欲がさらに減退させられている可能性は否定できないだろう。

また、「意欲要因」については、どうしたら女性労働者の昇進意欲を刺激できるのかという観点からも、多数の先行研究が見つかる。島（2019）は、大槻と同じパネルデータを用いて、熱心に育成をしてくれる上司の存在や、いまの仕事が将来のキャリアにつながるという実感、自身のリーダーシッ

プの能力への自己評価などが、女性労働者が昇進意欲をもつためには重要であると指摘している。また武石（2014）は、労働政策研究・研修機構の調査データを分析し、昇進意欲を高めるための企業レベルの取り組みを労働者が認知すること、部下育成に関わる上司のマネジメントのあり方などが、女性労働者の昇進意欲を高める影響力をもつと示唆した。

これらはアンケートなどを用いた定量的な調査であるが、「意欲要因」に関してはインタビュー等の定性的な先行研究も多い。佐藤（2020）は、大手小売企業に勤める女性労働者にインタビューを行い、もともと昇進意欲を持たずに入社した女性たちが勤め先が進める女性活躍推進施策についてどのように感じているのか尋ねた。その結果、「結婚し、子育てをし、管理職になる」という画一的な女性活躍モデルに違和感と生きづらさを感じる女性たちの葛藤を明らかにし、現行の女性活躍政策が現場の女性たちを置き去りにしていることを指摘した。

上記のように、複合的なガラスの天井問題を解明するために先行研究はさまざまな角度から考察を行なっている。その中でも本稿は、入社段階から女性労働者の管理職志向が低い傾向があるという事実に着目し、彼女らの意欲が現在の女性活躍の流れの中でも変化していないことに関心をもった。政府や企業がどのような施策を実行しようとも、女性労働者の意欲が変わらなければその施策の効果は弱まってしまうと懸念したからである。しかし、企業・政府側のアプローチを通して昇進意欲が低い女性労働者の意欲が変化しない経緯について着目した先行研究はほとんどない。「意欲要因」の観点からの先行研究は、入社時に昇進意欲をもっていた女性労働者が昇進意欲を減退させる要因や、昇進意欲の低かった女性労働者が昇進意欲を高めた要因について分析しているものがほとんどである。昇進意欲の低い労働者に着目した研究としては前述の佐藤（2020）は非常に優れた先行研究ではあるが、労働者側からの目線に偏っており、人事担当者を通じた企業側の目線と労働者側からの目線との比較や重ね合わせはできていなかった。そこで本稿では、女性労働者が入社してから現在までに得た経験をどのように捉えているのかをヒアリングするとともに、人事担当者がどのように彼女たちと関わっているのかという部分にも着目し、後述する M-GTA という手法を用いて女性労働者の昇進意欲を変化「させなかった」動的プロセスについて検証していく。

### 1-3. 本稿の焦点

一口に女性労働者の活躍と言っても、業種業態によってその現状には大きな違いがある。そこで本稿では、一つの産業を対象を絞り、インタビュー調査を行うこととした。

以下に示した表 1 は、産業分類別に女性労働者割合と女性管理職割合を示したものである。産業ごとの正規労働者女性割合が産業計平均よりも高い場合を赤く、産業ごとの課長級以上の管理職女性割

合が産業計平均よりも低い場合は青く着色している。この表にも現れている通り、女性労働者が多い、すなわち女性が参入しやすいにも関わらず、女性管理職割合が低いという産業はあまり多くない。その中で、卸売・小売産業は、女性労働者の割合が多いにも関わらず、女性管理職が少ないという特徴を示した。このことから卸売・小売産業は、女性が就労しやすく女性の人材を多く抱えているにも関わらず、それを活用しきれていない産業であると捉え、その要因について検証したいと考えた。

産業分類	正規労働者女性割合 (%)	管理職女性割合 (%)
産業計	27.4	12.3
鉱業	14.3	16.5
建設業	14.2	8.3
情報通信業	25.2	10.6
運輸業・郵便業	12.9	11.2
卸売業・小売業	33.0	12.2
金融業・保険業	41.6	13.0
不動産業・物品賃貸業	34.5	12.5
学術研究・専門技術サービス業	23.5	10.6
宿泊業・飲食サービス業	44.0	22.3
生活関連サービス業・娯楽業	45.7	24.3
教育・学習支援業	39.9	19.8
医療業・福祉業	67.0	48.2

表 1 産業別に見る女性労働者割合と女性管理職割合（令和 3 年度雇用均等基本調査をもとに筆者作成）

特に卸売・小売業においては、企業も積極的に「家族要因」や「人的資本要因」の障害を取り除こうとしている動きがあり、「家族要因」や「人的資本要因」よりも「意欲要因」に課題があるのではないかと思われる。表 2・3 に示すのは、労働政策研究・研修機構（2014）が、企業にこれまで実践してきた女性労働者の活躍推進のための施策を尋ねた結果である。表では全産業平均を上回っている

部分を着色しているが、調査によると、卸売・小売企業の導入率は「女性採用比率の向上のための措置」や「特定職務への女性の配置比率の向上のための措置」などほとんどの項目で全産業平均を上回っている。全産業平均に及ばない項目も、顕著にスコアが悪い項目は見当たらない。これらの結果から、卸売・小売業に女性管理職が誕生しにくい状況になっているのは、「意欲要因」の観点からの課題が影響しているのではないかと考えた。

ポジティブアクションの項目	全産業平均		卸売・小売業	
	中小企業	大企業	中小企業	大企業
女性採用比率の向上のための措置	26.4	36.1	30.6	44.0
特定職務への女性の配置比率の向上のための措置	21.3	25.2	25.4	34.2
女性専用の相談窓口の設置	13.8	24.2	15.9	26.8
管理職の男性や同僚男性に対する啓発	17.7	29.9	26.7	32.5
女性に対するメンターなどの助言者の配置・委嘱	7.8	14.1	9.6	18.9
人事考課基準の明確化	54.7	64.2	61.8	69.1
女性の役職者への登用を促進するための措置	14.5	25.6	15.2	26.3
ポジティブ・アクションの方針の明確化	8.6	19.0	11.4	23.1
専任の部署、あるいは担当者の設置 (推進体制の整備)	6.1	16.1	7.3	14.8
女性の能力発揮について問題点の調査・分析	10.1	16.8	15.3	19.3
女性の能力発揮のための計画の策定	6.6	16.0	12.8	18.9
計画に沿った措置の実施状況の公表	3.7	8.8	5.1	9.9
仕事と家庭の両立支援の整備、利用促進	20.7	36.4	21.7	30.0

表 2 実施項目別ポジティブアクション実施割合（単位は%、鈴木ほか（2014）をもとに筆者作成）

ワーク・ライフ・バランス 制度の項目	全産業平均		卸売・小売業	
	中小企業	大企業	中小企業	大企業
女性の結婚・出産後の就業継続意識の 向上の推進	50.4	55.0	53.5	50.6
育児休業などの両立支援制度の従業員へ の周知	80.1	89.0	70.3	86.8
育児に係る休業や短時間勤務についての 協力の確保	74.8	86.2	75.8	85.2
男性の育児休業取得の推進	29.9	38.8	23.6	32.1
企業全体としての所定外労働（残業）削 減の取り組み	84.5	89.0	88.5	90.5
育児休業制度	95.4	96.7	98.1	98.8
育児のための短時間勤務制度	82.1	91.4	85.4	91.8

表 3 実施項目別ワーク・ライフ・バランス制度の実施割合（単位は%、鈴木ほか（2014）をもとに筆者作成）

ただし、統計上の区分では卸売業と小売業は合算して扱われるが、その業務内容は大きく違うため、今回のような調査では同等に扱うことは難しい。そのため本稿では、小売業にフォーカスを絞ることとした。その理由としては、小売業の方が女性の活躍を阻む構造が内在化しているのではないかと考えたからである。佐藤（2020）によると、小売業において女性管理職が生まれにくい課題として、営業時間が長く、休業日が少ない店舗が多いので、女性が活躍しにくい可能性が高いことが挙げられる。24時間営業を含む夜間までの営業が一般化している我が国の小売店舗において、夜間や深夜の勤務までを非正規社員でまかなうことは難しい。特に、売り上げの計算や戸締りの確認などを含むクローズ業務は正社員・責任者が行うことが望ましいため、必然的に店舗経営担当の正社員の労働時間は夜間まで及ぶことになる。その結果、家庭内役割との両立が難しくなるため、女性社員を登用しにくい状況となっている。

しかし、小売業の中でも、その事業形態は多岐に渡り、包括的な検証は困難である。そこで本稿では、地方都市に拠点を置く中小ドラッグストアチェーンをケースとして取り上げ、検証していきたいと思う。ドラッグストアチェーンを対象を絞った理由としては、一つにはドラッグストア業が女性に

とって活躍しにくい小売業の特徴を強く内包していると考えたからである。小売業の課題として営業時間の長さや休業日の少なさを先述したが、こうした問題はドラッグストアの業態でも顕著である。たとえば日本のドラッグストアチェーンで最も多くの店舗数を抱えているウエルシア薬局は全国2733店舗を経営しているが、そのうち1636店舗が深夜営業をおこなっており、279店舗が24時間営業である（ウエルシア薬局「全国の店舗一覧」）。

これらの特徴はスーパーマーケット事業やコンビニエンスストア事業などの他の小売業形態でも当てはまる部分がある。しかし、ドラッグストア事業のもう一つの特徴として、全国レベルで覇権を握る大企業が少なく、特定のエリア内では高い競争力を持つ中小企業が多いことが挙げられる。日本ソフト販売株式会社（2021）の調査による2021年のチェーン店別店舗数をみると、先述の通りトップはウエルシア薬局だが、その後はスギ薬局（愛知県）、ツルハドラッグ（北海道）、ディスカウントドラッグコスモス（福岡県）といった本社を地方都市におくチェーンが続く。スーパーマーケットやコンビニエンスストアといった他の小売業態と比較すると、全国的に席卷している大企業の影響力が低いと解釈することができるだろう。そのため、小売業の中でも、ドラッグストアに焦点を置く調査を行うことで、大企業以外にも適用できるより広い知見が得られる可能性があるのではないかと考えた。

## 2. 方法

### 2-1. 調査の対象

本稿では、上記の目的を実現するために、ドラッグストア業を運営する企業に勤める人のうち、登用する側の人事担当者と、現場で働く女性労働者それぞれにインタビューを行いたいと考えた。そこで、日本チェーンドラッグストア協会に所属する各企業に直接連絡をし、調査の趣旨に賛同いただいた2社に協力をお願いした。いずれも各エリアで複数のドラッグストア店舗を運営し、地域の住民に広く認知されている企業である。下に本調査にてインタビューを行った対象者のプロフィールを表4としてまとめた。本調査に協力いただく企業の中でもっとも規模が大きいA社は、東海地方を中心に400を超えるドラッグストア・調剤専門薬局を経営している。A社を代表して、人事全般を担当している総務部部長（男性）と、女性活躍推進法で課せられた事業主行動計画の作成などを担当した総務部所属の女性社員にインタビューを実施した。

また、労働者側の視点を調査するため、A社で店長等を経験し、現在は本社勤務となっている若手女性社員4名にインタビューを行った。表のD～Gは本章で取り上げる女性社員のプロフィールである。個人の特定を避けるため表内に記入は避けたが、インタビューに協力してくれた4人は26歳

から29歳までの若手社員であり、A社としては将来的な幹部候補として期待している人材である。役職は、2名がドラッグストアの店員の教育を担当するトレーナー、2名が調剤薬局の事務や人事を担当する職員である。

一方でB社は、近畿地方を中心に4地方12都府県にわたってドラッグストア・調剤専門薬局を運営している企業である。B社の人事運用については、人事方面を担当している人事部課長代理（女性）の回答を参考とする。

呼称	会社	性別	所属（当時）	役職（当時）
A	A	女	総務部	—
B	A	男	総務部	部長
C	B	女	人事部	課長代理
D	A	女	営業部	トレーナー
E	A	女	医療人事部	—
F	A	女	営業部	トレーナー
G	A	女	医療人事部	—

表4：調査対象者の概要（筆者作成）

## 2-2. インタビューの手続き

2021年の9月から12月まで、半構造化インタビューを実施した。中小規模のドラッグストアチェーンにおける女性労働者の昇進について聞き取りを行いたいとの趣旨を、あらかじめ各社の人事担当者に伝え、同意の得られた相手に対して筆者が1名ずつインタビューを行った。インタビューは全て、Web会議ツール（Zoom）を用いて実施された。インタビューの際には、あらかじめ本研究の目的やデータの管理についてeメールと口頭で説明を行い、本人の許諾を得て録画・録音を行った。その後、筆者により音声データの書き起こしを行い、本研究のデータの分析は主にその書き起こしの内容を元に生成している。

## 2-3. 分析手法

今回の調査では、女性労働者の昇進意欲の変化のプロセスを明らかにするため、聞き取りによる定性的な調査を行った。聞き取りの分析手法としては、修正版グランティッド・セオリー・アプローチ（以下「M-GTA」）を採用した（木下2007）。M-GTAは、インタビューによって得られた証言

を「データ」として分析し、そこから概念を生成する。そして、それら複数の概念が互いにどのような関係にあるのかを、解釈的にまとめた結果図として提示することに M-GTA の特徴がある（木下 2007）。

労働者のモチベーションの動的变化は、M-GTA の手法が用いられやすい分野の一つである。たとえば、落合ら（2021）は、製造業に従事する技術者のマネジメント業務へのモチベーションを M-GTA を用いて検証している。また、吉澤（2022）は M-GTA を活用して定年後再雇用制度と就労者の就業意欲との関係性を論じている。本稿も、これらの先行研究で使用された手法を参考に、M-GTA による女性労働者の昇進意欲の変化を分析していく。

#### 2-4. 分析手順

M-GTA の具体的な分析プロセスとしては、以下ようになる。まず、今回の研究テーマについてどのような角度からインタビュー・データを分析するのかという分析テーマを設定する。その上で、データの関連部分を探し出し、それらを一つのヴァリエーション（具体例）としてワークシートに記録する。そして、類似の具体例を説明できると思われる「概念」を作成し、その概念名、定義、具体例などをワークシートに記入していく。データ分析を進めていく中で、類似のヴァリエーションが見つければワークシートに追記していく。逆に、類似のヴァリエーションが見つからなければ、その概念を不適切であったと考え、廃止したり、他の解釈を検討したりする。また、データの分析を進めていく中で別の概念を生成することができた場合には、別のワークシートを作成して記録していく。一つのワークシートには一つの概念に関する情報しか記入しないことも M-GTA の手法の特徴である（木下 2007）。

データの分析および概念の生成がある程度進展したら、その後は同時並行で概念間の関係性を検討する。M-GTA の分析はここから、概念相互の関係を表す「カテゴリー」「サブカテゴリー」を生成し、カテゴリー間の関係から分析結果をまとめ、概念をストーリーラインとして簡潔に記述し、結果図を作成する、という過程を辿っていく。そうすることによって、データの中に現れる「うごき」や「プロセス」をとらえ、インタビュー・データの動的な解釈を可能にするのである（木下 2007）。

#### 2-5 分析者の立場

M-GTA の手法の特徴として、研究者の思考や価値観といった枠組みを開示して分析の解釈に組み込む点がある。質的研究では常に、分析者の中にあるバイアスや偏りによって分析の結果が歪んでしまうことへの警戒がある。しかし M-GTA においては、「研究する人間」という視点こそが、その研

究のスタート地点であり社会的意味であるとの立場から、むしろ調査者の関心の反映を積極的に認めている。M-GTA の提唱者である木下の言葉を借りれば、「誰が、何のために、なぜ、その研究をするのかという問いをあいまいにせず、社会的、現実的背景を含めて明確化する (p31)」ことで、理論と実践のインターラクティブ性を確保していくのである (木下 2007)。

筆者は、福岡、大阪、愛知といった地方都市を転々とした後、米・カリフォルニア州の大学に進学し、そこでフェミニズムという考え方にも出会っている。さまざまな地域の風土やドラッグストアの地域競争を肌感覚として実感したことは、今回の調査でも大きな影響を与えているといえるだろう。ジェンダー研究に関心を持った理由としては、男性である自分が享受している自由や功利を、性別という生まれながらの属性によって得られていない人がいることに対する憤りが根本にある。また、アカデミックな分野では、約4年間、日本の労働市場における女性の活躍について学びを深めており、そうした前提的な知識は、インタビューの分析を行う枠組みの形成に効果をもたらしているだろう。

### 3. 結果と考察

#### 3-1. ドラッグストアチェーンにおける職位

以下、今回の調査によって明らかになった点についてまとめていく。M-GTA による分析を説明する前に、まずはヒアリングによって得られたドラッグストアチェーンの職位昇進のシステムについてまとめる。概要は、簡易的に図3にまとめた。

インタビューを行った企業を含む多くのドラッグストアチェーン企業では、社員は売り場での接客業務等を経験した後にそれぞれのキャリアを進めていく。企業規模により役職の規模や裁量などは異なるが、A社やB社のように複数の地域にまたがる企業では、一店舗の運営を任される運営店長、数店の責任者である統括店長・ブロック長、20店舗前後を管轄するエリアマネージャーといった職位が存在する。

各職位に至る平均的な速度は各企業の方針によって差が出る。A社の場合、二、三年目に店長代行を経験し、四年目前後に運営店長を経験することが目安になる。一方でB社の場合、三、四年目に副店長になることが標準になっており、運営店長に就任するのは早くても五年目である。

運営店長や統括店長といった店舗の責任者を経験した社員は、そのまま地域の店舗責任者として課長や部長を目指すというキャリアパスもある一方で、本社に転属し他部署の責任者を目指すというコースもある。バイヤー、採用担当、経理・総務などが一例である。多くの場合、運営店長までは最低限経験することが昇進の登竜門となっている。

特に女性社員の場合、運営店長を経験した後にトレーナーという本社職員になるケースが多いようである。トレーナーは、主にエリアマネージャーと共に担当地域の店舗をまわり、専門分野の従業員の育成や販売戦略を担う。たとえば化粧品担当のトレーナーならば、各店舗の販売スタッフとの勉強会を企画したり、新商品のディスプレイをデザインしたりする。システム上は男女問わず登用される役職だが、業務の特徴や社員本人からの希望もあり、女性の割合が高くなりやすい役職であるとのことだ。

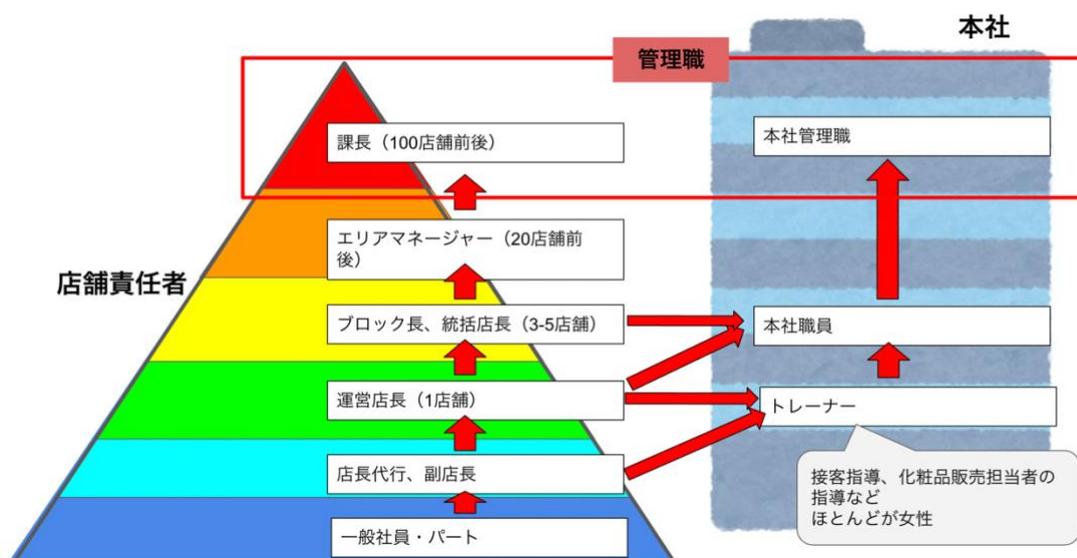


図3：ドラッグストアチェーンにおける職位昇進の例（ヒアリングをもとに筆者作成）

### 3-2 人事担当者のデータの M-GTA 分析

それではここから、M-GTA による分析によってどのような結果が現れたのかを順番に見ていく。まず、人事担当者へのヒアリングによるデータを分析した結果、計 12 枚のワークシートが生成された。そして、それらを整理した結果、9つの概念と4つのカテゴリーを生成することができた。それらの関係性は図4に示すようになる。なお本文中および結果図中では、カテゴリーを【】、サブカテゴリーを<>、概念を「」、それらの定義を{}、具体例を“ ”内に示す。

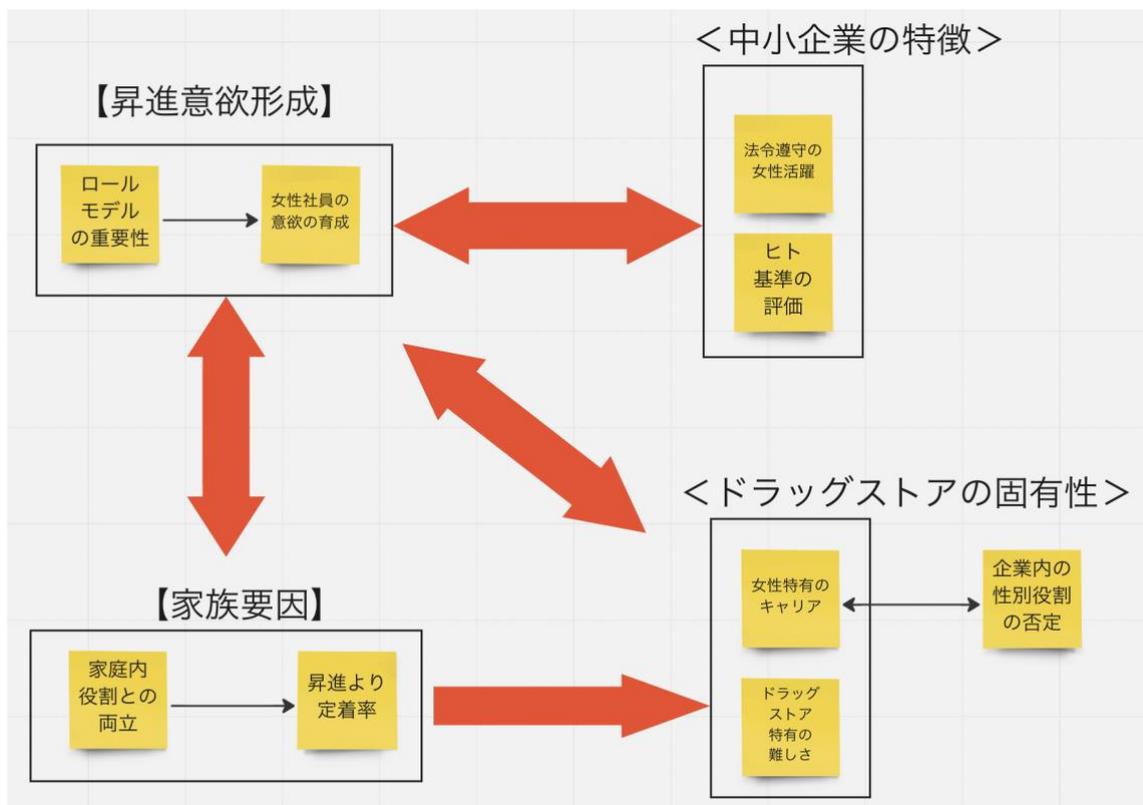


図4：人事担当者の結果図（筆者作成）

### 3-2-1. カテゴリーの動き

まずは分析によって示された人事担当者が考える社内の女性登用に関する課題についてカテゴリーを中心に概観する。

人事担当者の目線から見る女性労働者を取りまく環境は、【昇進意欲形成】とそれに対立する【家族要因】＜中小企業の特徴＞＜ドラッグストアの固有性＞という3つのカテゴリー・サブカテゴリーという構造だと分析することができる。【家族要因】が＜ドラッグストアの固有性＞を導いている点を踏まえる必要があるが、全体としては【昇進意欲形成】との単純な対立構造が乱立する形となった。一本道の構造的な課題があるのではなく、複合的な問題によって女性労働者の昇進意欲が形成できていないということが、人事担当者が特に意識している懸念であるといえることができるだろう。

### 3-2-2. 各カテゴリーにおける概念のつながり

次に、各カテゴリーを構成する概念の関係性について議論していく。各概念の定義と具体例については、表5にまとめた。

カテゴリー	概念	定義	ヴァリエーション（具体例）の抜粋
昇進意欲形成	ロールモデルの重要性	ロールモデルとなるような先輩（女性）社員がいないことで、女性管理職が生まれにくいという悪循環が発生していると考えている	これまでロールモデルとなる人が少ないので、だれかがそこを突破して人数が増えてくると、ハードルが下がるのかなと思うんですけど。働き方がイメージしづらいというのが一番大きなハードルかなと思います。（C氏・他1例）
	女性社員の意欲の形成	企業側が、女性労働者が管理職として働くことに前向きなイメージをもつことを施策として重要視する	【社内報で女性社員に】質問としては今までにやってこられた業務を教えてくださいというのとか、リーダーとしてのやりがいであったりを教えてくださいというのとか【インタビューしています】（A氏）
中小企業の特徴	法律厳守の女性活躍	女性の活躍しやすい環境を構築する社会的意義や経営戦略はあまりなく、女性活躍推進法の履行のために、管理職の目標をたてている	あんまりトップから強く女性活躍しろだとか、現状把握しろだとか、女性の店長を増やそう管理職を増やそうという強いメッセージはそこまでないのかなと思います。（A氏・他2例）
	ヒト基準の評価	上司による定性的な評価による職位の昇進などを行っている	店長の移動の場合はブロック長が何人か集まって移動を決めて行くんですけど、ブロック長の感覚として売上だったりとか店舗の広さであったりとか、大きな規模のお店をこの人ならこれだけ経験積んでるからいけるのではないかと、ときっちり決まっているわけではないんですけど、感覚としてきめていったりというのはありますね。（C氏・他1例）
家族要因	家庭内役割との両立	女性が社内で活躍するためには、家庭内役割との両立を支援しないとイケないと考えている	一番ネックになるのがプライベートでの、ライフイベントのところ、なかなか出産をして働きながら子供をそだてるっていうのに店長とか責任のある立場で両立をするっていうのが難しいというのが一番ネックになるのかなと思います（C氏・他13例）
	昇進より定着率	女性の昇進よりも、結婚や出産を機に女性従業員がやめて	管理職を増やすというよりは辞めずに続けてもらうということを重視してきたので、結婚したので辞めます、子供で

		しまうことを防ぐことに企業が意識をさいている状態	きたから辞めますというのは今はほとんどないんですけど。定着率というところでは改善できたんですけど、出産しても戻ってくるという流れはできたんですが、その人たちをどうやって活用していくのかっていうのは会社として考えていかないとと思っています。(A氏・他1例)
ドラッグストアの固有性	ドラッグストア業特有の難しさ	週末・深夜シフトやテレワークとの親和性など、ドラッグストアという業態ではどうしようもないと思われている課題	やっぱり小売業だと土日とか書き入れ時だといほしいですし、夜23時くらいまでやっているお店もありますし、そういった夜間にパートさんとかが入れる人が少ないとやっぱり社員が出ていかないといけない…(A氏・他2例)
	女性特有のキャリア	会社の中で、基本的に女性のみ適応されているキャリアコースが存在する	女性は店長を経験しなくても他の部署に移ってそっちでマネージャーになったり、あとは女性の場合はトレーナーという役職もあるので、それを経験してマネージャーになったりて感じですかね。(A氏・他3例)
その他	企業内の性別役割の否定	男性だから、女性だからという理由で特定の業務に配置しているのではないと、人事担当者が認識している	女性だからとか男性だからこういうことを頼むというのは差別していないですね。どちらかという個人の強いところを伸ばして欲しいなというのは考えていますけど。(B氏・他1例)

表5：人事担当者のデータから作られた概念のリスト（筆者作成）

### 3-2-2-1. 昇進意欲形成

【昇進意欲形成】としてまとめた概念の中で、女性労働者の昇進意欲を形成するためにまず人事担当者が気にかけていることは「ロールモデルの重要性」である。管理職としてどのような働き方、私生活とのバランスの取り方をすればよいのかを示してくれる先輩がいることで、管理職として働く自分の将来像をイメージしやすくなり、昇進することへの抵抗が薄くなるのではないかとの声が聞かれた。そうした観点から、ロールモデルとなるような社員を紹介するなどして {企業側が、女性労働者が管理職として働くことに前向きなイメージをもつことを施策として重要視する} 動きを「女性社員の意欲の形成」という概念にまとめた。たとえばA社では、社内報でリーダー職の女性社員の活躍やインタビューを紹介し、本社勤務の女性管理職の姿を直接見ることが少ない店舗勤務の女性社員の昇進に対するモチベーションを高めようとする施策をおこなっている。

女性管理職を増やすために企業が意識的に実施している部分は、この【昇進意欲形成】であるが、その効果を阻害するような対立カテゴリーとして、先ほども挙げた【家族要因】〈中小企業の特徴〉〈ドラッグストアの固有性〉がある。

### 3-2-2-2. 中小企業の特徴

まず〈中小企業の特徴〉をみると、そもそも大企業と比較して女性活躍推進に消極的な企業の姿勢が指摘された。「法律遵守の女性活躍」の概念は、{女性の活躍しやすい環境を構築する社会的意義や経営戦略はあまりなく、女性活躍推進法の履行のために、管理職の目標をたてている}という現状をまとめたものであるが、こうした声や姿勢はインタビュー中にもよく見てとれた。先述したように、政府としては女性活躍を推進していきたいと音頭をとっているが、特に中小企業などの社会的責任を果たすインセンティブの低い企業では、大企業と比較するとこうした社会的・政治的動きに対する反応は薄いのかもしれない。“世の中の流れに則って、最低限、行動計画ぐらひはちゃんとやらなないとね (A氏)”というのが、中小企業側の率直な感想なのだろう。

一方で、もう一つの〈中小企業の特徴〉として、「ヒト基準の評価」も挙げられる。中小企業の場合、本社の社員や上司が各社員のパフォーマンスを確認することが比較的容易であるために、定量的な数字目標などよりもヒトを基準とした定性的な評価によって昇進を判断されることが多い。これは、より多角的に個人を評価して登用できるというメリットがあるという一方で、労働者側からは昇進基準があいまいになるというデメリットもはらんでいる。これら二つの概念は、関係し合っているというよりも相互に独立して存在しているが、複合的に社員の昇進意欲の形成過程に影響を与えていると考えられる。

### 3-2-2-3. 家族要因

次に、【家族要因】カテゴリーを検証する。今回のインタビューで最も豊富なヴァリエーションを得ることができたのが、「家庭内役割との両立」のカテゴリーである。女性社員の登用を考える上で、特にネックになるのが家事や育児・介護との両立の問題である。家庭内でのタスクを抱えた労働者は、労働時間や仕事の内容に制限がかかりやすいため仕事へのコミットがしづらい。また、育児休業などで就業期間に空白ができてしまうと、仕事の上で成果を出すことが難しくなってしまうこともある。

家庭生活とのバランスは企業側も重視しているため、育児・介護休業や時短勤務などの制度の充実を力を入れてきた。その結果、結婚や出産を契機に退職する女性社員は減少したものの、それが女性

管理職の増加にはつながっていないという課題がある。本稿ではそうした状況を「昇進よりも定着率」という概念にまとめた。「家庭内役割との両立」を支援するためにワークライフバランス（以下、「WLB」）をとりやすい職場環境を構築することは非常に重要であるが、その結果として「昇進よりも定着率」という思考に陥ってしまう危険性があることは、【家族要因カテゴリー】を考える上で留意すべき点といえるだろう。

#### 3-2-2-4. ドラッグストアの固有性

この【家族要因】は、【ドラッグストアの固有性】の問題も誘引している。まずは「ドラッグストア業特有の難しさ」としてまとめた概念である。ここには、先述したような休日シフト、夜間シフトの多さや、小売業であるためにテレワークなどの働き方を推奨しづらいという課題がまず挙げられる。また、ドラッグストアを運営するためには登録販売員の資格を有する従業員が常にいることが求められるため、社員のシフトに融通が利かせづらいという問題もある。こうしたドラッグストア業の特徴は、先述した【家族要因カテゴリー】で言及したような女性労働者の境遇にネガティブな影響を受け、女性社員の昇進意欲を奪ってしまう懸念がある。

また、【ドラッグストアの固有性】として、先述したトレーナーのように一般的なキャリアラダーとは違うところに設置される「女性特有のキャリア」も検討すべき概念である。店舗勤務に比べると夜間のシフトが少ないという点や、化粧品の販売や接客など女性労働者の強みを発揮しやすいといった点から設置されているキャリアのようだが、これらの職種は社内での地位が定まりきっていないという課題もある。たとえばA社の場合、トレーナーはエリアマネージャーなどと行動を共にするが特に管理職としての扱いはされていない。またトレーナー自身からの受け止め方も、ヒアリングでは“これ以上うえないところ（F氏）”とコメントされており、人材活用という点から中途半端な立場にも映る。人事担当者からも“この人たちを管理職としていかないのはもったいないのかなと思います（A氏）”と指摘されており、トレーナー等に配置されている女性労働者の活用はドラッグストア業界の課題であると考えられる。

#### 3-2-2-5. その他

ただし、「企業内の性別役割の否定」という概念が生成されており、人事担当者は少なくとも意識的には男女の差によって社内での役割に差を設けていないとは言及しておく。A社でもB社でも、現状は男性のトレーナーは在籍していないが、レギュレーション上は男性社員でもトレーナーとして働けるようになっており、偏りが発生しているのはあくまでも労働者個人の興味関心によるもの

のであると説明している。業務の性質上、男女によってキャリアパスに偏りが生まれることはあるが、企業側の意識としては個人の特性を最大限に活かせる人事起用を考えているという。

以上、人事担当者の目線から女性登用の問題を概観してきたが、次はこれらの視点が女性労働者とはどのように違うのか、あるいは共通しているのかについてみていきたい。

### 3-3 女性労働者のデータの M-GTA 分析

A 社で働く女性労働者は自身を取り巻く環境や自身の仕事へのモチベーションについてどのように捉えているのだろうか。女性労働者に対するインタビューからは、計 20 枚のワークシートを作成し、結果的に 18 の概念と 5 つの 카테고리・サブカテゴリを生成することができた。以下の図 5 は、それらの関係性をまとめた結果図である。

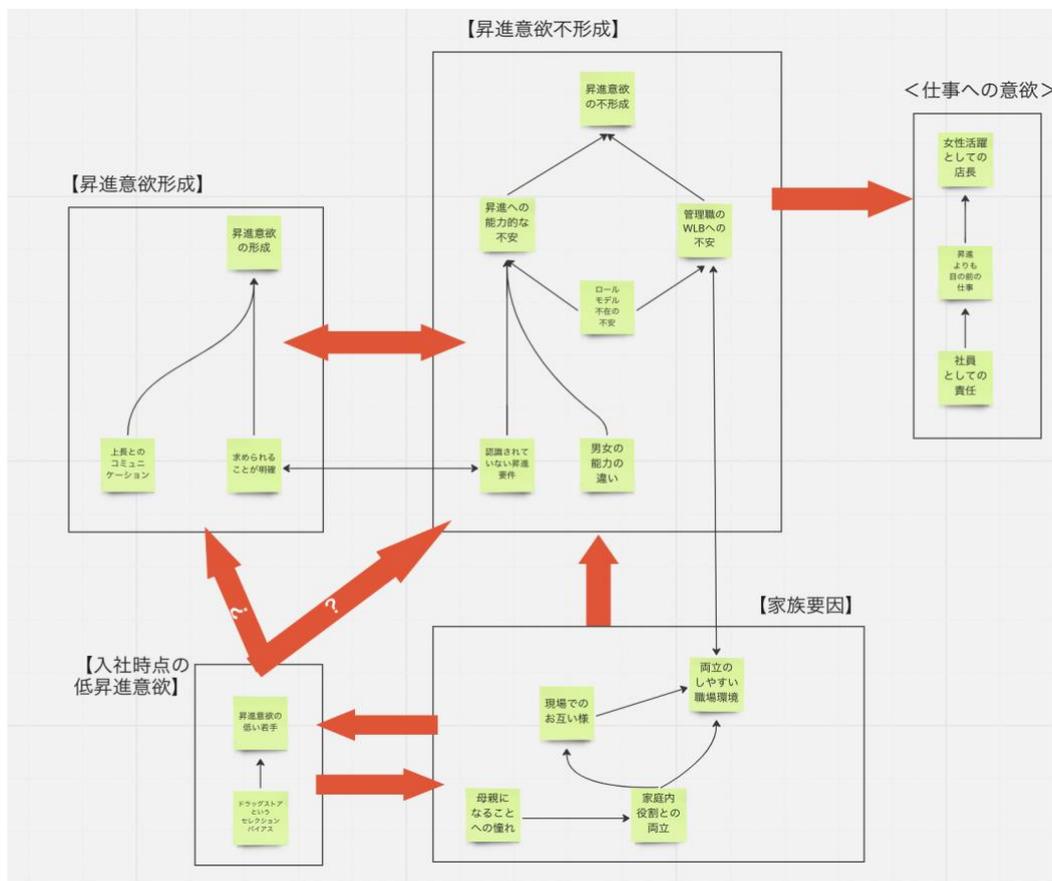


図 5：女性労働者の結果図（筆者作成）

#### 3-3-1. カテゴリの動き

まず、【入社時点での低昇進意欲】とカテゴリにしたように、今回の調査ではもともと高い昇進意欲をもって入社してくる女性労働者は少ないことがわかった。ただし、決して労働意欲そのものが

低いわけではない。なぜ新入社員の昇進意欲が低いのかについて後述するが、主として【家族要因】との関係性が挙げられる。現時点での配偶者の有無に関わらず、今回調査した女性労働者の多くは家庭内役割への意識が高いことがわかった。

ここで重要となってくるのはむしろ、これら低意欲の新入社員がどのような就労体験をし、彼女らの昇進意欲がどのように変化するのかである。今回の調査では、【昇進意欲不形成】カテゴリーで示すような低い昇進意欲が維持されるケースとともに、【昇進意欲形成】カテゴリーに当たるような就労経験を通して昇進意欲が形成されたケースもインタビューすることができた。これらの比較を通して、どのような経験や条件が昇進意欲の育成を助けるのか、あるいは低い昇進意欲に据え置くのかを検証していきたい。

また、もう一つ「仕事への意欲」というサブカテゴリーが示されているが、これは昇進意欲の低さが必ずしも仕事へのやりがいやモチベーションそのものの低下と連動していないことを示唆するために配置した。

### 3-3-2. 各カテゴリーにおける概念のつながり

次に、各カテゴリーを構成する概念の関係性について議論していく。各概念の定義と具体例については、表6にまとめた。

カテゴリー	概念	定義	ヴァリエーション（具体例）の抜粋
入社時点の意欲	ドラッグストアというセレクションバイアス	ドラッグストアに就職してくる地元薬学部出身者は、もともとから野心的な人が少ない	やっぱり薬剤師の仕事をしている人って安定志向の人が多かったりするんで、もともとあまり【昇進に】興味はなかったですね。（G氏・他2例）
	昇進意欲の低い若手	同世代の女性社員をみても昇進に強い思いを持っている人が少ないため、昇進を目指さないことが普通であると思っている	管理職までイメージして仕事にあたらうと思うと、それなりの覚悟があるというか、私自身も事務職として入社しているので消極的な層ではあるかなと思うんですが、薬剤師なら薬局長くらいはイメージしている方もいるかなと思うんですが、管理職までとなると、なにかよっぽどやりたいことがあるとか、そういう人じゃないとそこまでイメージして働いている人は少ないのかなと思います。（E氏・他2例）

家族要因	母親になることへの憧れ	独身やDINKsとしてキャリアアップを目指すよりも、子どもを産んで、母親として家庭での時間を大切にするということに自分の将来像を描きやすいと思う	私自身も、自分の家庭環境とかで頭が固くなっている部分もあるかもしれないですけど、子供が小さいうちは母親が育ててという植え付けられたイメージがあって、その中で管理職としてはたらくというイメージが、なかなかできないですね。(E氏・他1例)
	家庭内役割との両立	女性が社内で活躍するためには、家庭内役割との両立を支援しないといけないと考えている	まだまだお子さんの送り迎えだったりそういうのを見ているとお母さんがやっているというのが多いかなと思いますし。時間の制約とかもありますし、そういうの考えると、両立とかは難しいのかなとは考えちゃいますね。(E氏・他2例)
	現場でのお互い様	従業員同士が、お互いに融通しあって仕事と家庭の両立を支えている	休みの希望とかも比較的ほかの薬局からの応援とかで賄える部分もあると感じていますので、その点に関してはお互い様というか、女性が多いほど柔軟な部分もあるのかなと思います。その、お子さんが突然熱出してとかも、まあお互い様の精神があるのかなと思います。(E氏・他2例)
	両立のしやすい職場環境	従業員が、自分のいまの立場は家庭内役割との両立がしやすい環境が整っていると感じている	やっぱりお休みが取りやすいというのはすごく感じますし、個人の意見をきいてくれるというか、プライベートのイベントのこともすごく気にかけてくれるってことだとかがすごく多いので、そういった意味で理解が多いかなと思います。(G氏・他2例)
昇進意欲不形成	管理職のWLBへの不安	管理職になると、現在と同様のWLB（ワークライフバランス）を取れなくなるのではないかと不安を感じている	昇進して、なにかこう時間的なロスというか制限がかかるのであれば、そこそこの給料で家庭とバランスがとれるのであれば、正直、昇進っていうのは全然、興味が無いタイプだと思います。(G氏・他1例)

	男女の能力の 違い	仕事をする上で、男女間に特性や得意不得意の違いが現れるため、男性の方が管理職にふさわしい場合があると考えている。	男性の方が理論立ててこれはこうして行った方がいいと考えるのは男性の方が感じますね。特に仕事を始めてからそう考えるようになったんですが、店舗にいたときなんかでも、お店のアレンジとか装飾とかを得意なのは女性なんですけど、実際に組み立ててピシッと並べる、細かいところまで見るといのは男性の店長とか統括店長の方が多いというのは感じておりました。(D氏・他3例)
	認識されていない昇進要件	昇進をするためにはどのような部分が求められているのか、従業員があまり理解をしていないまま日々の業務についている。	明確だなとは正直感じないかもしれないですね。これがないと昇進できないという基準はみたりするんですけど、じゃあ何があれば昇進するというのはあまり実感がないというか、たぶんほとんどの人が知らないんじゃないかなと思います。(G氏・他2例)
	ロールモデル不在の不安	社内にロールモデルとなる先輩がいないことで、管理職としての自分の将来像を描きにくいと感じている。	身近には【女性の管理職は】いないですね。やっぱり男性の方が頑張っている、夜遅くまでいる、それを子育てしながら同じことをしなきゃというのは到底難しいなと思いますね。(E氏・他1例)
	昇進への能力的な不安	自分に管理職としての能力や資質があると思わないので、昇進意欲が低い	性格的にも誰かの上に立つっていうよりは誰かを支えるという方が、自分的には向いているかなというままでの人生で思っていたので、そういった意味でも自分が管理職になるとストレスを多く抱えるタイプだと思うので、そういう意味でもやりたくはないなと思います。(G氏・他1例)
昇進意欲形成	求められることが明確	仕事において、どのような行動や姿勢が評価され、昇進に影響するのかを労働者が自覚している	一番は接客力ですね。当社は接客力を求められる仕事ですので、接客力が高いところを認めていただいたのかな、と。(中略) 昇進知る際にそういうふうにいっていただいたので、そう見られているんだな、と。(D氏・他1例)

	上長とのコミュニケーション	上司や本社との関わりの中で、仕事に対する意識に変化等が現れている	具体的に入社二年目くらいから【上の役職を】意識しました。店舗で一般社員として働いていた頃ですね。職場での経験を積んでいったり、本部の方とお話しする中で少しずつそういう思いが高まってきたという形ですかね。(D氏・他1例)
	昇進意欲の形成	入社時には昇進意欲の低かった労働者が、経験を通じて昇進に前向きな気持ちをもつように変化した	入社時は正直【昇進意欲も】もってなくて、働いていくうちにだんだん、そういったところ、上級職を目指すのであればどういった仕事があるのかなと興味をもっていったというのが大きいですね。(D氏・他2例)
仕事への意欲	社員としての責任	パートには求められない社員ならではの役割や業務がある。	社員に求められるところってお金の管理とかだと思っただけで、その会社の利益になる部分ではいろいろとかがえなきやいけなし、責任もあるかなと思います。(E氏・他1例)
	昇進よりも目の前の仕事	労働者が、職位の上昇よりも、目の前にある仕事をきちんとこなすことに意欲をもっている	仕事自体は頑張りたいという思いはあるんですが、かといってどんどん昇進していきたいという意欲とは違うかなという気はします。(E氏・他2例)
	女性活躍としての店長	課長や部長等ではなく、店長・薬局長という現場の管理職を任せられる女性の数や割合を女性活躍の指標として認識している	当社は女性店長も多いですし、キャリアアップというところで女性をよくしているかなと思います。(D氏・他1例)

表6：女性労働者のデータから作られた概念のリスト（筆者作成）

### 3-3-2-1. 入社時点の低昇進意欲

【入社時点の低昇進意欲】としてまとめた概念は、「昇進意欲の低い同期女性社員」と「ドラッグストアというセレクションバイアス」の二つである。まず前者から見ていくと、ほとんどの女性労働者が、自分は同期入社メンバーの中でも昇進意欲が特別に低い方ではないとの見方を示した。主な見解としては、具体的なやりたいことがある人でなければ管理職を意識することはない、入社時点から意識しているのは店長・薬局長クラスまでの働き方ではないか、といった意見が目についた。ま

た、特に男性社員との比較としては、男性の方が仕事を通してやりたいことが明確になっているという旨の指摘が散見された。

特に女性の若手社員に野心的な者が少ない理由については「ドラッグストアというセレクトショップバイアス」からも説明が可能である。この概念は、主にG氏の意見のみから生成されており、量的な意味での信頼性は劣るが、そのヴァリエーションの内容は具体性に富んでいたため、M-GTAの視点からは信頼性を評価できると考え本稿にも盛り込むこととした。この概念の定義は{ドラッグストアに就職してくる地元薬学部出身者は、もともとから野心的な人が少ない}としたが、ドラッグストアという業種自体が昇進意欲の低い女性候補者を誘引しているという説明は一考の価値があるだろう。そもそも性別に関わらずに社会で活躍したいという野心的な思いを持っている個人が、地方の薬学部や中小のドラッグストアチェーンといった進路を自分から選択することは少ない、という指摘は彼女自身がそうした経歴をたどってきた経験に基づいているだけに説得力があると思われる。

いずれにせよ「昇進意欲の低い同期女性社員」で示したように安定志向の女性社員が多いという指摘は信憑性が高い。その中で、彼女たちをどのように育成し、昇進意欲を高めるきっかけを与えていけば良いのか、がこれからの議論の中心となっていく。

### 3-3-2-2. 家族要因カテゴリー

【入社時の低昇進意欲】は、【家族要因カテゴリー】と相互的に影響し合っていると考えられる。まず「母親になることへの憧れ」という概念が生成できた。現状のパートナーの有無に関わらず、女性労働者の多くは結婚や出産といったライフイベントを想定しており、キャリアアップよりも現実的かつ具体的なイメージを持っていた。

そうした想定は、家事や育児をしながら仕事を続けていくという将来像を描きながら人生設計をすることにつながるため、「家庭内役割との両立」が重要なマターとなっていく。この概念の定義は{女性が社内で活躍するためには、家庭内役割との両立を支援しないといけないと考えている}としたが、身近な子持ちの女性労働者の働き方をみながら、そのような考えに至る女性労働者は多いのではないだろうか。

そして、「家庭内役割との両立」が大事であるという価値観は、女性労働者の職場環境や働き方にも影響を与える。まず、特に店舗の勤務では「現場でのお互い様」が彼女らの処世術として形成されていく。すなわち、{従業員同士が、お互いに融通しあって仕事と家庭の両立を支えている}という現状がある。たとえば、子どもの行事や急な病気の時には周りの同僚がシフトを埋めたりタスクを調整したりして助け合っている。同じようなトラブルが自分にも訪れるという認識があるからこそ、困

った時にはお互い様という意識が働き、WLB がとりやすい職場環境を従業員同士が協力して構築しているのである。

また、先述の通り人事担当者も「家庭内役割との両立」は意識しており、その結果として育児休業や時短勤務などの制度的な環境も整えられている。その結果として、インタビュー対象の女性労働者の環境は、ソフト面からもハード面からも「両立のしやすい職場環境」が形成されている。この概念の定義は「従業員が、自分のいまの立場は家庭内役割との両立がしやすい環境が整っていると感じている」としたが、従業員が現在の境遇に不満をもっていないというのは、これからの議論の上で重要なファクターの一つだと考えられる。

#### 3-3-2-4. 昇進意欲不形成

上記のように、家族要因等によって入社段階で低い昇進意欲をもっている女性労働者が多いが、社内の環境はそうした低意欲を維持してしまう、あるいは助長してしまう危険性がある。以下、そうした状況を【昇進意欲不形成】カテゴリーとしてまとめる。まず「認識されていない昇進要件」という課題がある。インタビューの中でも“これがないと昇進できないという基準はみたりするんですけど、じゃあ何があれば昇進するというのはあまり実感がない（G氏）”という発言があったが、「ヒト基準の評価」が中心の中小企業では何を頑張れば評価につながるのかが明確ではないという問題があることがうかがえる。

また、筆者の事前の予想以上に「男女の能力の違い」に言及する声が多く聞かれた。男性と女性では働き方の長所や短所に違いがあるという証言が多く、具体的には論理的に考えることや細部までこだわることについては男性の方が優れているという意見が聞かれた。また、男性の部下や年配の女性従業員に指示をする際には、男性が伝えた方がハレーションが少ないという声もあった。

その他、人事担当者が指摘していた「ロールモデル不在の不安」について、労働者側のインタビューからも生成することができた。実際に働く中で「男女の能力の違い」も感じている彼女たちは、女性である自分がリーダーとして振る舞うにはどうすれば良いのか、見本を見つけることができないと感じる部分もあるのだろう。また、身近な男性管理職の働き方を見ていると彼らのWLBが崩れているように感じ、自分が同じように働くことはできない、したくないという気持ちも芽生えているようである。

このような「認識されていない昇進要件」「男女の能力の違い」「ロールモデル不在の不安」といった概念は、「昇進への能力的な不安」を引き起こしていると考えられる。どのような能力を伸ばせば評価されるのかわからない、先輩の男性管理職のような振る舞いは自分にはできない、という思い

が助長される結果、自分には管理職になるような能力や資質はないと考える女性労働者は少なくな  
い。

また、「ロールモデル不在の不安」は「管理職のWLBへの不安」も引き起こす。前述のように、  
男性管理職の残業も厭わないような働き方は女性労働者にとってロールモデルとはなり得ない。仕事  
も家庭も充実しているという管理職は社内には少なく、それは管理職になると“時間的なロスという  
制限がかかる（G氏）”というイメージを引き起こしている。【家庭要因】を大事にしたいという  
思いを持っており、現在の職場では「両立のしやすい職場環境」を享受していると思っている女性労  
働者にとって、「管理職のWLBへの不安」は大きな懸念材料である。

以上のような背景、特に直接的には「昇進への能力的な不安」と「管理職のWLBへの不安」とい  
う二つの不安により女性労働者は「昇進意欲の不形成」状態に陥っていると考えられる。彼女らの語  
りを分析すると、就業をしても自分の能力への自信はあまり育まれず、また、家庭とのバランス  
を考えると管理職への憧れも抱けない、という状況が読み取れる。もともと昇進意欲が低い状態で入  
社してきた女性労働者が、そうした認識を変化させるような機会は特になく、低い昇進意欲のまま仕  
事を続けるという構造ができあがっているのである。

### 3-3-2-5. 仕事への意欲

先ほどの項では女性労働者が昇進意欲を形成できない構造についてまとめたが、これは決して彼女  
らに仕事への意欲や熱意が欠けているという意味ではない。むしろ、仕事そのものに対する情熱を示  
している語りは多く見られた。

まず「社員としての責任」の概念が生成された。金銭の管理や売上の目標など、パート労働者とは  
違う部分で社員として求められることについて、自覚的な発言が随所で見られた。

その上で、“仕事自体は頑張りたいなという思いはあるんですが、かといってどんどん昇進してい  
きたいなという意欲とは違うかな（E氏）”というように、昇進意欲とは違う部分で仕事への意欲を  
燃やしている旨の発言をいくつか得ることができた。それらは、「昇進よりも目の前の仕事」として  
概念としてまとめた。この発言からも分かるように、昇進して管理職としてチームを引っ張っていく  
ことには抵抗のある労働者であっても、現在受け持っている仕事に関してはやる気をもって取り組ん  
でいるケースもありえる。

そして、社員としての責任という意味でも、「女性活躍としての店長」へのコメントが多かった点  
についても言及しておきたい。“当社は女性店長も多いですし、キャリアアップというところで女性  
はよくしているかなと思います。（D氏）”といった声に表れている通り、自分達の身近な活躍の場

として（運営）店長を意識していることが分かる。法令上では店長は管理職には当たらないが、現場のリーダーとしての振る舞いを求められる店長職を女性が務めることの大変さを実感している様子が伝わってくる。本社の管理職という立場にならずとも、目の前の仕事で女性がリーダーシップを発揮できる場はあり、彼女ら自身の意識としては仕事へのモチベーションは決して低くないのである。

### 3-3-2-6. 昇進意欲形成

以上、昇進意欲の低い新入社員がその低意欲を継続させてしまう構造について見てきたが、一方で就業経験を積む中で昇進意欲を向上させていった例もある。

女性労働者が昇進に興味をもつきっかけとして、まずは「求められることが明確」であることが必要である。【昇進意欲不形成】カテゴリーにおいて「認識されていない昇進要件」について言及したが、やはり何を頑張ればいいのかを労働者に認知されていることは、仕事に対するモチベーションを上げる上で重要である。「求められることが明確」であるからこそ、自身のどのような点について会社から評価されているのかを労働者側も自覚することができ、自分の仕事に対する肯定感も上がる。そのすべは、【昇進意欲不形成】の構造を形作る「昇進への能力的な不安」を抱く可能性も下がっていくだろう。

また、もともと昇進意欲が低かった女性労働者にとって、「上長とのコミュニケーション」も重要なファクターであると考えられる。先に示したような明確な評価や目標も、上長から直接伝えられることで実感が上がる。また、上長とのコミュニケーションが豊かであれば、自分が昇進していった先の将来像についてもより具体的に描きやすくなる。

今回のインタビューデータからは、「昇進意欲の形成」を導く概念としては上記の「求められることが明確」「上長とのコミュニケーション」の二つが重要であるとの分析が現れた。これら二つに共通して言えることとして、昇進意欲の低い労働者に系統的にフォーマルなアプローチをもって働きかけるのではなく、ヒト対ヒトのインフォーマルなアプローチを実施していく方が効果的であると考えられる。人事担当者や現場の上長が、意識的に労働者とコミュニケーションをとり、労働者個人にどのようなことを期待しているのかを明確に伝えることで、労働者の昇進意欲を形成することが可能であると示唆された。それは中小企業の「ヒト基準の評価」と親和性の高い要素であり、実現性は低くないのではないと思われる。

### 3-4. 複合的な分析

最後に、人事担当者と女性労働者それぞれへのインタビューから生成した概念を複合的にまとめた結果図を作成し、図6に示した。これは既存のM-GTAの研究にはあまりみられない手法ではあるが、二つの違う属性の相手に対してインタビューを行うことができたという本稿の特徴をより活用するために、意欲的に挑戦したものである。人事担当者から作成した概念を黄色、女性労働者から作成した概念を黄緑色にそれぞれ着色してある。

結果図をみると、まず、【家族要因】については人事担当者からも女性労働者からも言及があり、女性の活躍を阻む大きなファクターになっていることが読み取れる。こうした課題については会社側もさまざまな制度を充実させることで対応しようとしており、実際に定着率の向上には成功してきている。また、女性の家庭内役割については、社会的な価値観や行政サービスの充実等の影響もあり、一企業ができる努力に限界があることも事実である。この点については、政策的なアプローチが待たれる要素も多分にあるだろう。

一方で、人事担当者の目線と女性労働者の目線にはズレがある点もある。特に顕著なのは、【昇進意欲不形成】の過程について、人事担当者からのデータが含まれていないことである。質問の仕方などが違うために一概には言えないが、なぜ労働者の低い昇進意欲が維持されてしまうのかについて、人事を担当している社員もあまり考察ができていない可能性がある。人事担当者による【家族要因】に関する分析は正しいものであると考えるが、それ以外にも低い昇進意欲を維持する構造があることについて、自覚的に取り組むことで改善できる部分があるかもしれない。

また、【昇進意欲形成】のカテゴリーについても、アプローチの仕方について改善が考えられるかもしれない。人事担当者から得られたデータからは、「ロールモデルの重要性」を意識して、どのような女性社員の活躍があるのかを紹介するといったフォーマルなアプローチを見ることができた。しかし、現実に昇進意欲を形成してきた女性労働者の声を聞くと、むしろ重要なのはインフォーマルなアプローチではないかとの視点が生まれた。コミュニケーションの中で、従業員が自身の仕事に対する自信や管理職に対する関心を伸ばすことができれば、自ずと昇進意欲は形成していけるのではないだろうか。

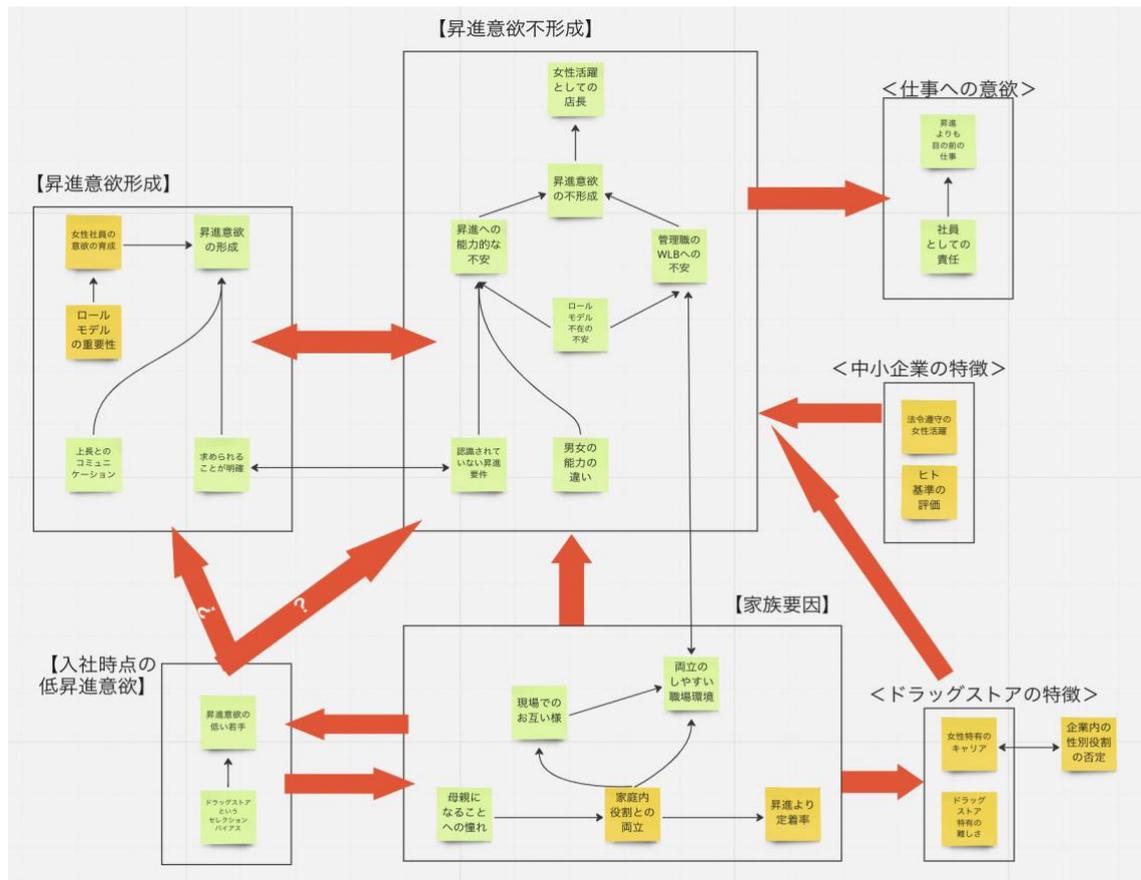


図6：人事担当者へのインタビューと女性労働者へのインタビューから生成された概念をまとめた結果図（筆者作成）

#### 4. 結論

本稿は、小売業における女性労働者の管理職登用について着目し、地方に拠点を置く中小ドラッグストアチェーンにおける女性労働者の昇進意欲の形成する枠組みを明らかにすることを目的とした。

M-GTA による分析の結果、企業の人事担当者は、労働者の昇進意欲を喚起するためにロールモデルの存在を意識しながら、意欲の形成を難しくする課題として【家族要因】＜中小企業の特徴＞＜ドラッグストアの特徴＞といった問題を懸念していることがわかった。ただし、今回の調査で人事担当者から得られたデータからわかった範囲では、それぞれの課題は基本的には相互独立的に成立しており、動的な構造を導き出すことはできなかった。

一方で、A社の女性労働者を対象に行ったインタビュー調査からは、より構造的な問題を見ることができた。調査によると、基本的にはA社に入社する女性の昇進意欲はあまり高くなく、家族要因への関心が高い。その上で、【昇進意欲不形成】の構造にはまってしまうと、能力的な不安やWLBへの不安が助長され、昇進意欲が形成されにくくなってしまう。特に、現在の職場はWLBをとりやすい環境であると労働者が認識している場合、WLBに不安のある管理職への昇進には抵抗が生まれ

るだろう。一方で、「上長とのコミュニケーション」や「求められることが明確」といったファクターを得られた女性労働者は、【昇進意欲形成】のプロセスに進める可能性が示唆された。

以上のことから、地方に拠点を置く中小ドラッグストアチェーンにおいて女性労働者の昇進意欲を向上させていくためには、二つのことが必要であると考えられる。まず一つは、「管理職も WLB をとりやすい職場環境」を整え、それを社内全体に認知させることである。女性労働者にとって家庭と仕事の両立は重要な要件であり、そのバランスを崩してまで管理職になりたいと思う女性労働者は少ないだろう。

もう一点は、女性労働者一人一人の育成のビジョンを持ち、それを本人に明快に伝える「インフォーマルなコミュニケーション」を心がけることである。労働者自身が会社から自分のどのような点を評価されているのか自覚できれば、仕事へのモチベーションは高まりやすい。上長や人事担当者とのコミュニケーションの中で何を努力すれば良いのが明確になれば、普段の業務でも上を意識して仕事ができるようになり、管理職への意欲も育成できると考えられる。特に、A社におけるトレーナー職に求めることについて、人事担当者と労働者で認識の違いが見られたことは注目に値する。人事担当者は、トレーナー職にある女性社員について、やる気や能力のある管理職候補としていたのに対して、労働者側はトレーナー職について“これ以上うえないところ (F氏)”と表現していた。この捉え方の違いをコミュニケーションによって是正することができれば、労働者の昇進意欲にも変化を与えることができるかもしれない。

#### 4-1. 本研究の適用範囲

ところで、本稿で明らかにしてきたプロセスは、業界や業種、そして特定の企業を取り上げたインタビュー調査という点において、非常に限定的な条件のもと実施されている。M-GTAについて木下(2007)は、限定的なケースから得られたデータから包括的なセオリーに描くことができる点をそのメリットとして挙げている。

本稿が明らかにした女性労働者の昇進意欲にまつわるプロセスの中には、A社あるいは地方の中小ドラッグストア企業に特有の部分と、条件に限定されない小売業全般に適用できる部分がある。

まず、安定志向の新入社員が多く、入社時の昇進意欲が低いという課題は、特に地方のドラッグストア業に多い特徴ではないかと考える。地方に拠点を置く中小企業が安定志向の応募者を誘引してしまうというのは、東京都に本社を置くような大企業にはみられない現象であろうと考えられる。地方都市の企業であってもその企業努力によって野心的な志望者を誘引することは可能であると思われるが、昇進意欲の低い学生の受け皿を社会のどこかに求められる以上は、全体としては回避できない現

象である。むしろ、そのような昇進意欲の低い新入社員をどのようにして育成していくのが、各企業に求められる課題であると言える。

一方で、個別の労働者とのコミュニケーションによって労働者の昇進意欲を刺激できるという可能性は、業界業種に関係なく応用が可能な知見である。特に人事担当者が従業員全体に目を配れる中小企業で適用がしやすい事例とも思えるが、労働者個別に育成計画をたてるという考え方は先行的に実践している大企業もあり、企業規模・業種に限定されずに応用が期待される。特に、これまでは企業レベルでのフォーマルなアプローチに関心が集まりがちであったが、むしろ個人レベルでの関わり合いによってこそ労働者のモチベーションが変わり得るという知見は、今後の女性活躍推進施策を考える上でも重要な視座であるといえよう。

#### 4-2. 本研究の応用可能性

木下（2007）はM-GTAを用いた研究について、論文として発表して終わりではなく、その成果を現場で活用し、実務と現場の相互交流をはかることが重要であるとしている。しかし本稿の内容は、時間的な制約もあり、成果を現場に還元することができなかった。そこで、今後考えられる応用例をいくつか提案する。

まず労働者の登用のための施策を考える人事担当者にとって、本研究の結果図を参照することは、自身の施策がどういった課題にアプローチしようとしているのかを視覚的に理解することを助けると考えられる。特に昇進意欲不形成過程の構造を人事担当者が意識することで、どういった働きかけが各労働者に必要なかの的確に分析することができるだろう。

また、今後の女性活躍政策の形成過程における活用も期待できる。第1章で解説したように、現在の我が国の女性活躍政策はめばしい成果をあげることができていない。その要因の一つとして、現在の政策生成過程において昇進意欲の形成という視点が欠けていることが仮説として考えられる。今回の調査で明らかになった構造も、観点の一つとして考慮に入れながら行政からアプローチできる視点を発見することができれば、より効果的な施策を打つことにつながられるかもしれない。

#### 4-3. まとめと課題

先行研究において、我が国の小売業において女性管理職が思うように増加しない要因についてはさまざまな検証がなされてきたが、女性労働者の昇進意欲の変遷に着目したものは少なかった。特に本稿では、地方に拠点を置く中小ドラッグストアチェーンにおいて、昇進意欲の低い新入社員のモチベーションを高めることができていないという点に着目し、その動的構造の解明に取り組んだという点

で新しい。そういった観点から、この研究の主眼は特に人事部長と労働者との間における動的な関係性が、女性労働者の昇進意欲をどのように変化させるかにあった。その結果、家庭要因と同等に能力的な不安も課題にあがったことと、昇進意欲の形成には人事担当者や上長とのコミュニケーションも重要であることを示唆できたことは、これまでの研究にはなかった成果といえるだろう。

しかし、本稿には次のような課題が残されている。まずドラッグストア業全般にわたる課題を抽出するという目的に対して、十分なデータを得られたのかという部分について疑問が残る点である。

M-GTAの手法においては、人数の多寡は分析の信頼性を決める要素ではないとされているとしても、より細密で豊富なデータを得るためには更なるインタビューを実施することは有用であると考えられる。また、今回の調査ではスケジュールの都合上、人事担当者へのヒアリングを終えてから女性労働者へのインタビューを開始する形となった。その結果、女性労働者からの視点から得られたデータについて、人事担当者を確認することができなかった。特に、女性労働者からのヒアリングによってコミュニケーションの重要性について貴重なデータを得ることができたが、この観点について人事担当者の意見をヒアリングできなかったことは今後の課題としていきたい。

最後に、今回の調査では女性労働者に焦点を絞って、その昇進意欲の形成過程について検証したが、男性の昇進意欲形成についての調査と比較をすることによって更なる知見が得られる可能性がある。先行研究にもあるように、近年は男女問わず昇進意欲の低迷が指摘されており、昇進意欲の低い新入社員の問題は女性労働者に限った問題ではなくなっている。その中で、低意欲の男性労働者の昇進意欲形成過程に女性労働者との違いがあるのかについての検証は、労働者へのアプローチの仕方を考える上で今後重要になっていくだろう。

本稿では、小売業において女性労働者の昇進意欲を醸成できていない構造的要因について考えるための第一歩を踏み出すことを試みた。しかし、本稿において展開できた議論については未だ多くの研究による検証が求められる。今後、さらなる議論の発展によって、より良い理解が見出されることを期待し、結論を変える。

## 参考文献

- World Economic Forum. (2022, 7 月 13). Global Gender Gap Report 2022. <https://www.weforum.org/reports/global-gender-gap-report-2022/>
- 赤羽根和恵. (2020). 「女性活躍推進法」の改正と課題. 愛国学院大学人間文化研究紀要, 22, 25–35.
- ウエルシア薬局. (日付なし). ウエルシア薬局 | 全国の店舗一覧—ウエルシア, ドラッグストア, 薬局, 調剤. 読み込み 2022 年 12 月 6 日, から <https://stores.welcia.co.jp/>
- 大槻奈巳. (2019). 女性管理者の職から考える. なぜ女性管理職は少ないのか (pp. 65–112). 青弓社.
- 大内章子. (2012). 大卒女性ホワイトカラーの中期キャリア: 均等法世代の総合職・基幹職の追跡調査より. *Business & Accounting Review*, 9, 85–105.
- 落合真, 吉澤康代, & 板谷和彦. (2021). 中堅・中小製造業における若手技術者のモチベーション変化のプロセスに関する調査分析——製造業 M 社の事例より——. 香川大学経済論叢, 9A(3), 45–76.
- 奥井めぐみ, 大内章子, & 脇坂明. (2015). 昇進スピード慣行が女性の昇進に与える影響. 金沢学院大学『金沢学院大学紀要 経営・経済・情報・自然科学編』, 13, 37–45.
- 木下康仁. (2007). ライブ講義 M-GTA 実践的質的研究法 修正版グラウンデッド・セオリー・アプローチのすべて. 弘文堂.
- 厚生労働省雇用環境・均等局雇用機会均等課政策係. (2022, 7 月 29). 雇用均等基本調査 (女性雇用管理基本調査) 雇用均等基本調査 令和 3 年度雇用均等基本調査 企業調査 | ファイル | 統計データを探す. 政府統計の総合窓口. <https://www.e-stat.go.jp/stat-search/files?page=1&layout=datalist&toukei=00450281&tstat=000001051898&cycle=8&tclass1=000001156869&tclass2=000001156986&tclass3val=0>
- 坂田桐子. (2019). 女性の昇進を阻む心理的・社会的要因. なぜ女性管理職は少ないのか (pp. 25–64). 青弓社.
- 佐藤洋子. (2020). 女性活躍推進を進める企業で女性が管理職になりたがらないのはなぜか. 労働社会学研究, 21, 23–42. [https://doi.org/10.20750/jjals.21.0\\_23](https://doi.org/10.20750/jjals.21.0_23)
- 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, 55–69.
- 女性の職業生活における活躍の推進に関する法律, Pub. L. No. 平成二十七年法律第六十四号 (2020). <https://elaws.e-gov.go.jp/document?lawid=427AC0000000064>
- 鈴木一光, & 酒井計史. (2013). 男女正社員のキャリアと両立支援に関する調査結果 (1) —本編—. 労働政策研究・研修機構, 調査シリーズ No.106-1. [https://www.jil.go.jp/institute/research/2013/documents/0106-01\\_honmon.pdf](https://www.jil.go.jp/institute/research/2013/documents/0106-01_honmon.pdf)

- 鈴木一光, 酒井計史, 武石恵美子, 伊岐典子, 周燕飛, & 脇坂明. (2014). 男女正社員のキャリアと両立支援に関する調査結果 (2) —分析編—. 労働政策研究・研修機構, 調査シリーズNo.119.  
<https://www.jil.go.jp/institute/research/2014/documents/0119.pdf>
- 千田有紀, 中西祐子, & 青山薫. (2013). ジェンダー論をつかむ: 有斐閣
- ソニー生命. (2019, 4月24日). 女性の活躍に関する意識調査2019.  
[https://www.sonylife.co.jp/company/news/2019/nr\\_190424.html#sec6](https://www.sonylife.co.jp/company/news/2019/nr_190424.html#sec6)
- 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, 33-47.
- 内閣府男女共同参画局. (2022, 6月). 男女共同参画白書 令和4年版 全体版  
[https://www.gender.go.jp/about\\_danjo/whitepaper/r04/zentai/index.html](https://www.gender.go.jp/about_danjo/whitepaper/r04/zentai/index.html)
- 日本ソフト販売株式会社. (2021, 4月1日). 【2021年版】ドラッグストアチェーンの店舗数ランキング | 日本ソフト販売株式会社. <https://www.nipponsoft.co.jp/blog/analysis/chain-drugstore2021/>
- 馬欣欣 & 乾友彦. (2016). 正規社員が管理職になる決定要因およびその男女間の格差—従業員と企業のマッチングデータに基づく実証分析—. 独立行政法人経済産業研究所, 31.
- 矢島洋子ダイバーシティマネジメント戦略室 室長. (2020). 女性管理職の育成・登用に関する調査. 17.
- 吉澤康代. (2022). 定年後再雇用と60代のワークモチベーション維持・向上 —MAXQDAを用いたM-GTAの試み—. 香川大学経済論叢, 95(1), 5-31.