

2024年5月28日

## レポート

# 女性管理職の育成・登用に関する調査概要

## ～非管理職層の昇進意欲の実態～

女性活躍推進・ダイバーシティマネジメント戦略室 米村紀美 鈴木陽子 野田鈴子 矢島洋子

2016年4月の「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)施行から、今年で8年が経過した。この間、「女性活躍推進」は「多様な人材の活躍」と関連した社会全体の課題として捉えられるようになってきた。多くの企業でも、女性活躍推進が全社における課題として取り組まれている。

当社では、企業が女性活躍推進に関する施策検討に対する示唆を得ることを目的に、「女性管理職の育成・登用に関する調査」をテーマとした独自調査を継続的に実施している。2015年と2018年に実施した過去2回の調査では、男女の働き方や仕事のやりがい、就業継続意欲、昇進意向に影響する要素、女性活躍推進法施行後の企業の取組み状況を明らかにした。

3回目となる今回は、男女の働き方ややりがい、就業継続意欲、昇進意向の変化などについて2023年12月にアンケート調査を実施した。その上で、過去の調査結果との比較検証や、企業の女性活躍推進の取組みが進む中で新たに生じている課題などを把握・分析した。

本レポートは、その調査結果の概要をまとめたものである。調査結果の詳細は、今後公開予定の調査報告書をご参照いただきたい。

### 調査結果の概要

- 管理職(課長相当以上)昇進を目指す回答した女性非管理職は15.5%にとどまり、男性非管理職の24.8%と比較して低い。
- 「管理職になりたくない、なれない理由」は、男女共に「ストレスが増えるため」、「責任が増えるため」の回答割合が高い。また、管理職(課長相当以上)昇進を目指さない女性非管理職、男性非管理職の約3割が「自分には管理職が向いていないと思うため」と捉えている。また、女性非管理職は、管理職に必要と考える資質の水準が高い一方で、自己評価が低い。
- 男女共に、仕事経験に対する自信、評価が昇格に反映されることへの納得感、自律的キャリア形成支援の実施度が高いほど、管理職への昇進意向も高い傾向にある。
- 管理職に対して管理職を目指した理由を確認すると、女性管理職は男性管理職と比べて、「会社や上司から仕事を評価されたため」、「自身の知識や経験で、組織に貢献したいと思ったため」、「上司に管理職になるよう説得や励ましを受けたため」などの回答割合が高い。
- 勤務先の女性活躍推進の取組みについては、約3割が「女性の活躍推進の取り組みをしているが、効果は出ていないと感じる」と回答している。
- 女性管理職を増やす施策として、「経営層が女性活躍推進のリーダーシップをとること」、「性別に関係なく配属を行うこと」、「性別に関係なくやりがいのある仕事を与えること」、「意欲や能力の高い女性を早い段階で幹部候補として選抜すること」、「労働時間の長さではなく、仕事の成果をきちんと評価すること」などが必要だが、勤務先の取組みが進んでいると認識している女性管理職は少ない。

## 1. アンケート調査の実施概要

### (1) 調査概要

調査対象	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 正社員として勤務している25～49歳の男女(現在休業・休職中の正社員を除く)</li> <li>● 勤務先の業種:農林水産業、公務員、その他を除く業種</li> <li>● 勤務先の従業員規模:101人以上</li> </ul>
調査方法	● インターネットアンケート調査会社のモニターを利用したweb調査(全国調査)
有効回答数	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 計4,981件</li> <li>● &lt;内訳&gt;女性非管理職2,000件、男性非管理職2,000件、女性管理職481件、男性管理職500件</li> </ul>
調査期間	● 2023年12月15日～2023年12月21日
主な調査項目	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 自身や家族の状況</li> <li>● 働き方の状況</li> <li>● 会社における人事制度</li> <li>● 就業経験と自身の経験に対する評価</li> <li>● 職場の仕事の進め方や上司の仕事管理・部下育成</li> <li>● 就業継続意向と働き方に制約が生じた場合の活躍</li> <li>● キャリアプランと管理職昇進意向</li> <li>● 勤務先における女性活躍の推進状況</li> </ul>

### (2) 調査対象者のプロフィール

#### ■ 性別

(単位:件)

	男性	女性	計
非管理職	2,000	2,000	4,000
管理職	500	481	981
計	2,500	2,481	4,981

#### ■ 年代×性別

(単位:件)

	男性	女性	計
25～29歳	104	336	440
30～39歳	830	1,032	1,862
40～49歳	1,566	1,113	2,679
計	2,500	2,481	4,981

#### ■ 子どもの有無

(単位:件)

	男性	女性	計
子どもあり	1,155	728	1,883
子どもなし	1,345	1,753	3,098
計	2,500	2,481	4,981

#### ■ 業種

	件数	割合(%)
建設業	194	3.9
製造業	1,459	29.3
電気・ガス・熱供給・水道業	85	1.7
情報通信業	521	10.5
農林水産業	0	0.0
運輸業、郵便業	336	6.7
卸売業、小売業	542	10.9
金融業、保険業	441	8.9
不動産業	127	2.5
飲食業、宿泊業	75	1.5
医療・福祉	446	9.0
教育、学習支援業	125	2.5
その他サービス業	630	12.6
全体	4,981	100.0

#### ■ 居住地域

	件数	割合(%)
北海道・東北	394	7.9
関東	2,266	45.5
中部	758	15.2
近畿	985	19.8
中国・四国	320	6.4
九州・沖縄	258	5.2
全体	4,981	100.0

## 2. 調査結果

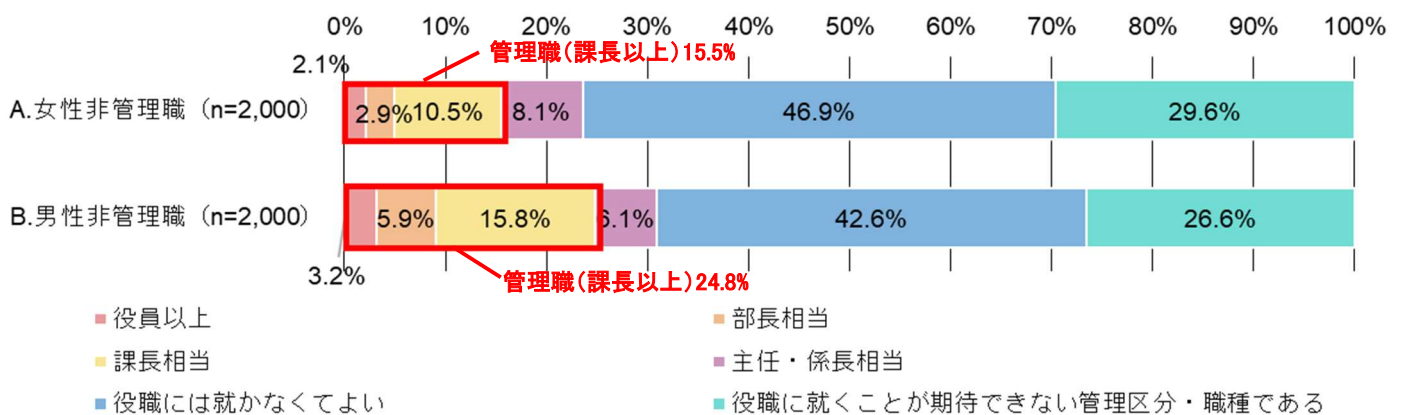
### (1) 非管理職の管理職への昇進意向

#### [1] 管理職への昇進意向

非管理職に対して管理職への昇進意向を尋ねたところ、管理職(課長相当以上)を目指したいと回答した女性非管理職は 15.5%にとどまっており、男性非管理職の 24.8%と比較して低い割合であった。また、女性非管理職の 46.9%、男性非管理職の 42.6%は「役職に就かなくてよい」と回答している。

2018 年の調査と比較すると、課長相当以上への昇進を希望する割合は、女性非管理職ではほぼ変化はないが、男性非管理職は 2018 年調査から 6.3 ポイント低下した。さらに、男性非管理職は「役職に就かなくてよい」とする回答割合が 10.9 ポイントも上昇した。

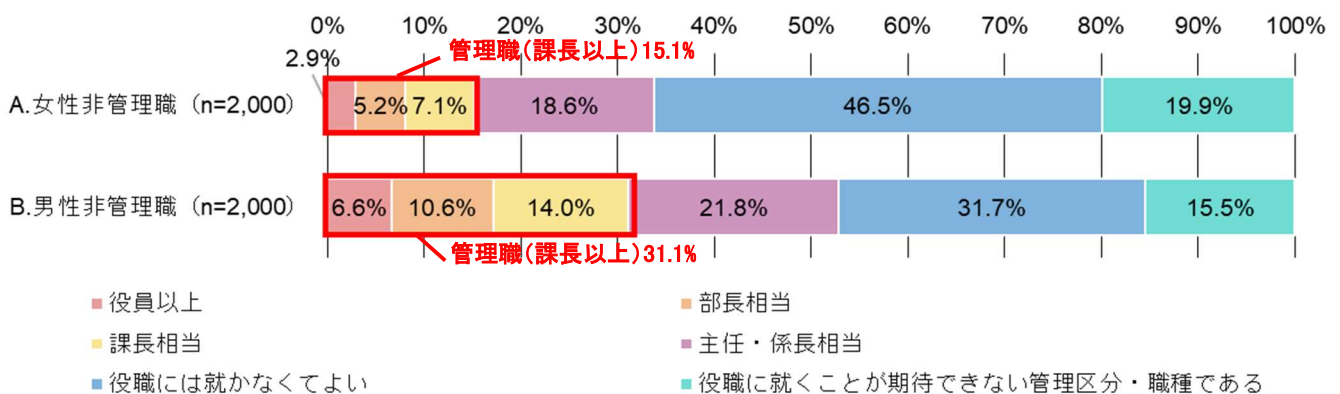
図表 1 【非管理職】現在の昇進意向:単数回答



(出所) 当社作成

(注) 構成比は小数点第 2 位を四捨五入しているため、「管理職(課長以上)」の割合と内訳の合計が一致しない場合がある。

図表 2 <参考:2018 年弊社調査>【非管理職】現在の昇進意向:単数回答



(出所) 当社作成

(注) 構成比は小数点第 2 位を四捨五入しているため、「管理職(課長以上)」の割合と内訳の合計が一致しない場合がある。

## [2] 管理職になりたくない理由

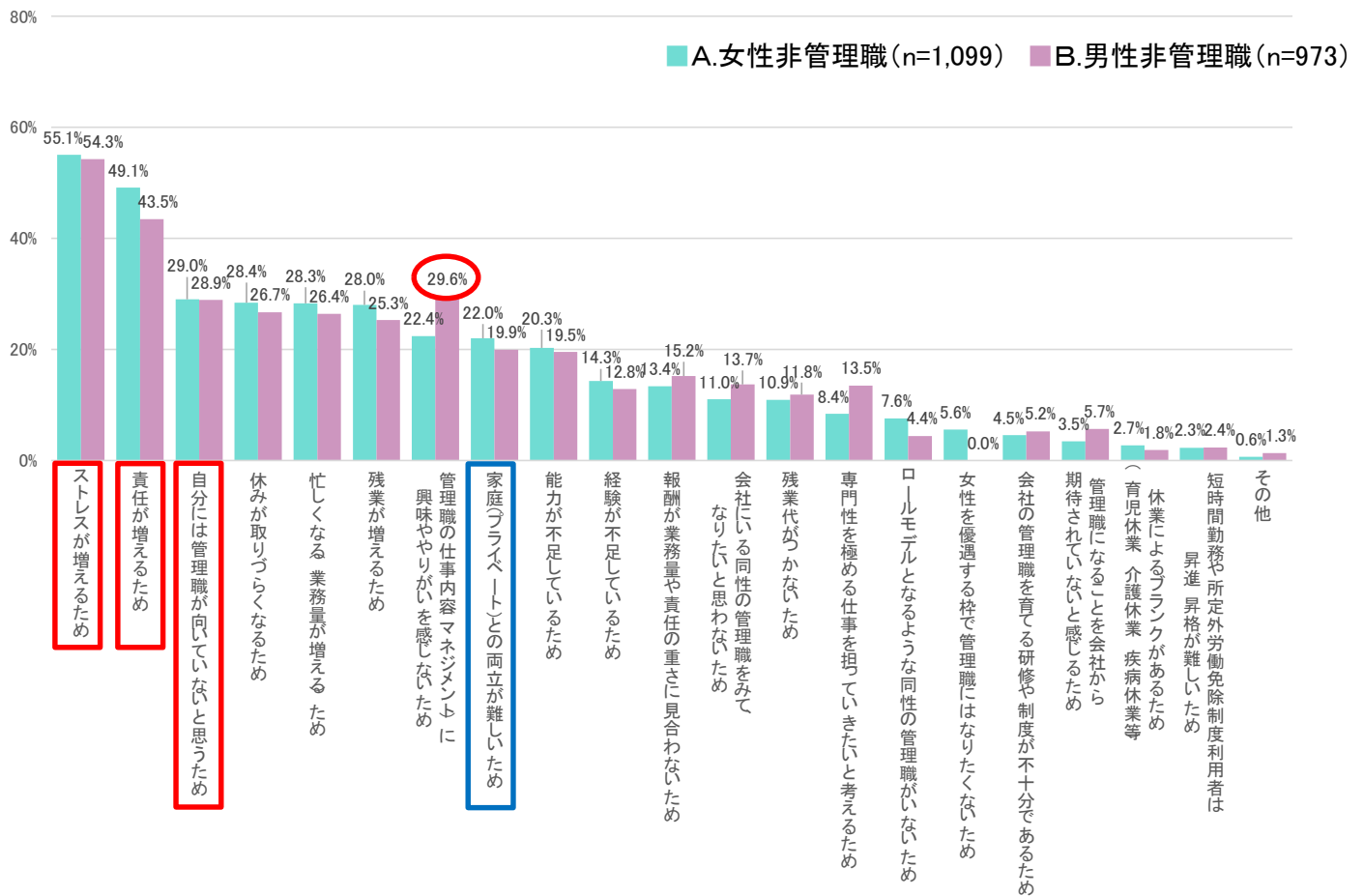
### a. 管理職になりたくない、なれない理由

非管理職で管理職(課長相当以上)への昇進を希望しない層について、管理職になりたくない、またはなれない理由を尋ねた。男女共に「ストレスが増えるため」(女性非管理職 55.1%、男性非管理職 54.3%)、「責任が増えるため」(女性非管理職 49.1%、男性非管理職 43.5%)の回答割合が高かった。また、女性非管理職、男性非管理職の約3割が「自分には管理職が向いていないと思うため」と回答している。

男性非管理職と女性非管理職で傾向を比較すると、「管理職の仕事内容(マネジメント)に興味ややりがいを感じないため」の回答が女性非管理職 22.4%、男性非管理職 29.6%で、男性非管理職の回答割合がやや高かった。

なお、2018年の調査では、「家庭(プライベート)との両立が難しいため」について、女性非管理職と男性非管理職の回答割合に大きな差があった(女性非管理職 25.5%、男性非管理職 16.6%)。一方、今回調査では、女性非管理職 22.0%、男性非管理職 19.9%で、差が小さくなった。

図表3 【非管理職】管理職になりたくない、なれない理由:複数回答



(出所) 当社作成

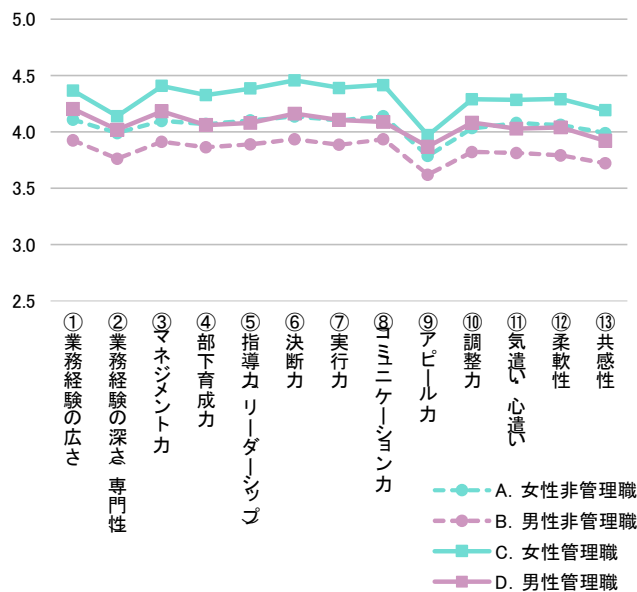
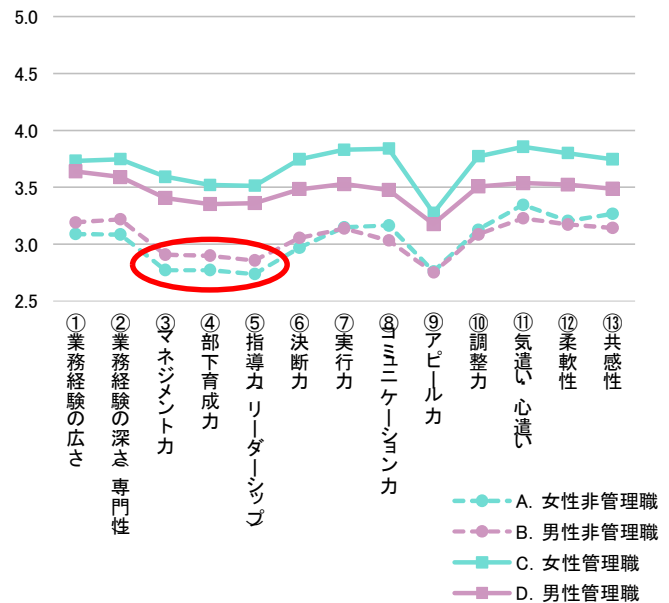
(注1) 女性非管理職の回答割合が高い順とした。

(注2) 「女性を優遇する枠で管理職にはなりたくないため」は女性のみの設問である。

**b. 管理職に必要な資質と自身の能力評価**

女性管理職は、他の属性に比べて、管理職に必要な各資質を高い水準で重視している。同様に女性非管理職も男性非管理職と比較して、各資質を必要だと思う水準が高い。

しかし、女性管理職は、各資質について管理職に必要と考える水準だけではなく自己評価も高い。一方で、女性非管理職は、必要と考える水準は高いものの、自己評価が低い項目が多い。特に、「マネジメント力」、「部下育成力」、「指導力(リーダーシップ)」の自己評価が低くなっている。これらの傾向は 2018 年調査と比較しても同様であるが、女性非管理職の自身の能力評価が微増し、男性非管理職に近づいている。

**図表 4 管理職に必要な資質**

**図表 5 自身の能力評価**


(出所) 当社作成

(注 1) 管理職に必要な資質の加重平均点: 各項目が管理職に必要な資質として「必要だと思う」を 5 点、「まあ必要だと思う」を 4 点、「どちらとも言えない」を 3 点、「あまり必要ではないと思う」を 2 点、「必要ではないと思う」を 1 点とし、加重平均して算出した。

(注 2) 自身の能力評価の加重平均点: 各項目に対する自己評価として「能力は高い」を 5 点、「能力はまあ高い」を 4 点、「どちらとも言えない」を 3 点、「能力はやや低い」を 2 点、「能力は低い」を 1 点とし、加重平均して算出した。



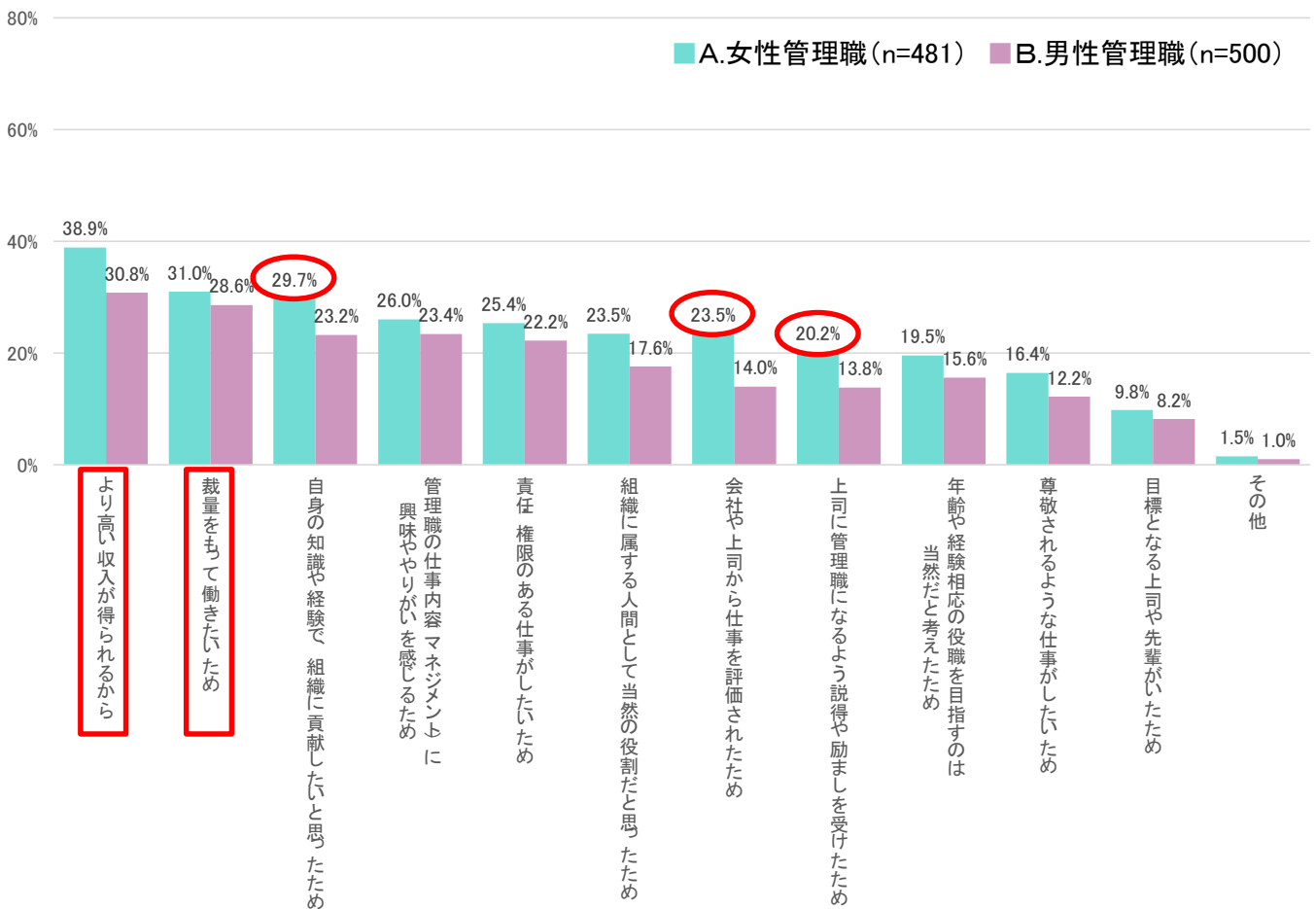
## (2) 管理職が「管理職になろうと思った理由」と「管理職になるのに役立つ経験」

## [1] 管理職になろうと思った理由

管理職が管理職になろうと思った理由は、男女共に最も高いのが「より高い収入が得られるから」で、女性管理職の 38.9%、男性管理職の 30.8%がこの理由を挙げた。次いで高いのが「裁量をもって働きたいため」で、女性管理職の 31.0%、男性管理職の 28.6%が挙げている。

また、女性管理職は男性管理職に比べて、「会社や上司から仕事を評価されたため」(女性管理職 23.5%、男性管理職 14.0%)、「自身の知識や経験で、組織に貢献したいと思ったため」(女性管理職 29.7%、男性管理職 23.2%)、「上司に管理職になるよう説得や励ましを受けたため」(女性管理職 20.2%、男性管理職 13.8%)といった理由を挙げる割合がより高かった。

図表 6 【管理職】管理職になろうと思った理由：複数回答



(出所) 当社作成

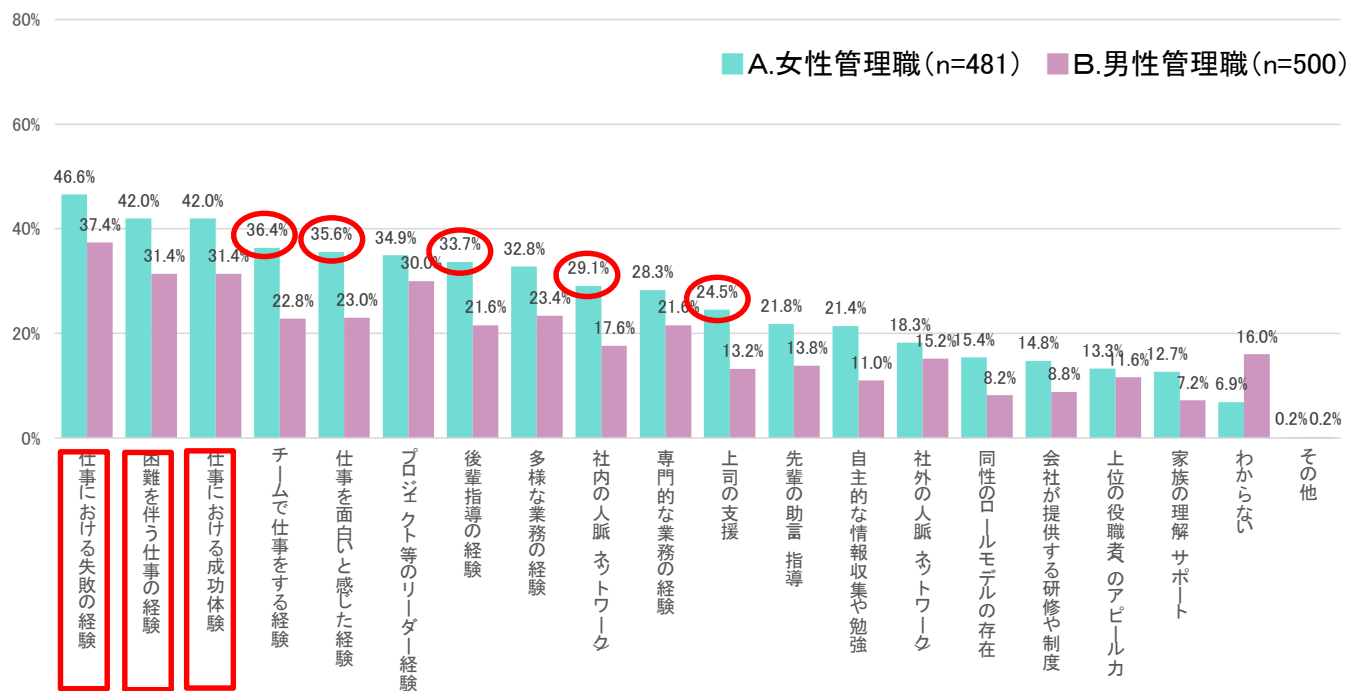
(注) 女性管理職の回答割合が高い順に記載した。

## [2] 管理職になるのに役立つ経験

管理職に対して、管理職になるのに役立つ経験を尋ねると、男女共に「仕事における失敗の経験」(女性管理職 46.6%、男性管理職 37.4%)、「困難を伴う仕事の経験」(女性管理職 42.0%、男性管理職 31.4%)、「仕事における成功体験」(女性管理職 42.0%、男性管理職 31.4%)と答えた割合が高かった。

また、女性管理職は男性管理職に比べて、「チームで仕事をする経験」(女性管理職 36.4%、男性管理職 22.8%)、「仕事を面白いと感じた経験」(女性管理職 35.6%、男性管理職 23.0%)、「後輩指導の経験」(女性管理職 33.7%、男性管理職 21.6%)、「社内の人脈 ネットワーク」(女性管理職 29.1%、男性管理職 17.6%)、「上司の支援」(女性管理職 24.5%、男性管理職 13.2%)を挙げる割合が高い。

図表7 【管理職】管理職になるのに役立つ経験：複数回答



(出所) 当社作成

(注) 女性管理職の回答割合が高い順に記載した。

### (3) 仕事の経験・人事制度と管理職昇進意向

女性管理職登用の促進を目的として、先進的な企業が配置や仕事のアサインを通じた仕事経験の充実を図る施策や、人事評価や自律的キャリア形成支援などに取り組んでいる。そこで、これらの人事制度見直しと、男女の管理職昇進意向との関係を調査した。

#### [1] 仕事経験に関する自信と管理職昇進意向

周囲の同僚との比較における自身の仕事経験について、「十分経験を積んでいる」と回答した層のうち、課長相当以上への昇進を目指す割合を見ると、女性非管理職が 24.0%、男性非管理職が 37.0%あり、女性非管理職全体、男性非管理職全体の課長相当以上への昇進を目指す割合よりも高い。女性非管理職、男性非管理職共に、自身の仕事経験について経験を積んでいると認識している層ほど、課長相当以上への昇進意向が高い。

図表 8 【女性非管理職】仕事経験への自信と現在の管理職昇進意向

	合計	Q38 2.どの役職まで目指したいと考えているか／現在						課長相当以上(合計)	
		役員以上	部長相当	課長相当	主任・係長相当	役職には就かなくてよい	役職に就くことが期待できない管理区分・職種である		
全体	2,000 100.0	42 2.1	57 2.9	210 10.5	162 8.1	937 46.9	592 29.6	309 15.5	
Q28.自身の仕事の経験が、周囲の同僚と比べて、十分積まれていると感じているか	十分経験を積んでいる	296 100.0	9 3.0	12 4.1	50 16.9	34 11.5	129 43.6	62 20.9	71 24.0
	ある程度積んでいるが仕事内容・領域が限定的である	783 100.0	17 2.2	28 3.6	93 11.9	76 9.7	394 50.3	175 22.3	138 17.6
	ある程度積んでいるがキャリアアップに必要な経験ができていない	482 100.0	12 2.5	12 2.5	49 10.2	33 6.8	227 47.1	149 30.9	73 15.1
	あまり経験を積めていない	435 100.0	4 0.9	5 1.1	18 4.1	19 4.4	185 42.5	204 46.9	27 6.2

(出所) 当社作成

(注 1) 「自身の仕事の経験が、周囲の同僚と比べて十分積まれていると感じているか」の「その他」の回答を除いて集計した。

(注 2) 構成比は小数点第 2 位を四捨五入しているため「管理職(課長以上)」の割合と内訳の合計が一致しない場合がある。

図表 9 【男性非管理職】仕事経験への自信と管理職昇進意向

	合計	Q38 2.どの役職まで目指したいと考えているか／現在						課長相当以上(合計)	
		役員以上	部長相当	課長相当	主任・係長相当	役職には就かなくてよい	役職に就くことが期待できない管理区分・職種である		
全体	2,000 100.0	63 3.2	117 5.9	315 15.8	122 6.1	851 42.6	532 26.6	495 24.8	
Q28.自身の仕事の経験が、周囲の同僚と比べて、十分積まれていると感じているか	十分経験を積んでいる	327 100.0	19 5.8	30 9.2	72 22.0	29 8.9	111 33.9	66 20.2	121 37.0
	ある程度積んでいるが仕事内容・領域が限定的である	687 100.0	26 3.8	48 7.0	137 19.9	49 7.1	316 46.0	111 16.2	211 30.7
	ある程度積んでいるがキャリアアップに必要な経験ができていない	503 100.0	13 2.6	30 6.0	76 15.1	29 5.8	224 44.5	131 26.0	119 23.7
	あまり経験を積めていない	475 100.0	5 1.1	9 1.9	30 6.3	15 3.2	192 40.4	224 47.2	44 9.3

(出所) 当社作成

(注 1) 「自身の仕事の経験が、周囲の同僚と比べて十分積まれていると感じているか」の「その他」の回答を除いて集計した。

(注 2) 構成比は小数点第 2 位を四捨五入しているため「管理職(課長以上)」の割合と内訳の合計が一致しない場合がある。



## [2] 人事制度と管理職昇進意向

## a. 評価が昇格に反映されることへの納得感と管理職昇進意向

評価が昇格に反映されることに納得している従業員は、昇進を目指す意欲が高かった。具体的には、「納得感がある」と回答した層のうち、女性非管理職の 22.9%、男性非管理職の 33.0%が、課長相当以上への昇進を目指しており、女性非管理職全体、男性非管理職全体の課長相当以上への昇進を目指す割合よりも高い。評価が昇格に反映されることへの納得感が高いほど、課長相当以上への昇進意向が強いことが示された。

図表 10 【女性非管理職】評価の昇格への反映についての納得感と管理職への昇進意向

	合計	Q38_2.どの役職まで目指したいと考えているか／現在						課長相当以上 (合計)	
		役員以上	部長相当	課長相当	主任・係長相当	役職には就かなくてよい	役職に就くことが期待できない管理区分・職種である		
全体	2,000 100.0	42 2.1	57 2.9	210 10.5	162 8.1	937 46.9	592 29.6	309 15.5	
Q22_3. 評価の昇格への反映についての 納得感	納得感がある	210 100.0	9 4.3	8 3.8	31 14.8	27 12.9	85 40.5	50 23.8	48 22.9
	ある程度納得感がある	615 100.0	12 2.0	21 3.4	81 13.2	59 9.6	329 53.5	113 18.4	114 18.5
	あまり納得感がない	587 100.0	17 2.9	21 3.6	65 11.1	43 7.3	293 49.9	148 25.2	103 17.5
	納得感はない	588 100.0	4 0.7	7 1.2	33 5.6	33 5.6	230 39.1	281 47.8	44 7.5

(出所) 当社作成

(注) 構成比は小数点第2位を四捨五入しているため、「管理職(課長以上)」の割合と内訳の合計が一致しない場合がある。

図表 11 【男性非管理職】評価の昇格への反映についての納得感と管理職への昇進意向

	合計	Q38_2.どの役職まで目指したいと考えているか／現在						課長相当以上 (合計)	
		役員以上	部長相当	課長相当	主任・係長相当	役職には就かなくてよい	役職に就くことが期待できない管理区分・職種である		
全体	2,000 100.0	63 3.2	117 5.9	315 15.8	122 6.1	851 42.6	532 26.6	495 24.8	
Q22_3. 評価の昇格への反映についての 納得感	納得感がある	218 100.0	12 5.5	15 6.9	45 20.6	14 6.4	82 37.6	50 22.9	72 33.0
	ある程度納得感がある	556 100.0	14 2.5	42 7.6	107 19.2	34 6.1	269 48.4	90 16.2	163 29.3
	あまり納得感がない	621 100.0	23 3.7	40 6.4	105 16.9	39 6.3	275 44.3	139 22.4	168 27.1
	納得感はない	605 100.0	14 2.3	20 3.3	58 9.6	35 5.8	225 37.2	253 41.8	92 15.2

(出所) 当社作成

(注) 構成比は小数点第2位を四捨五入しているため、「管理職(課長以上)」の割合と内訳の合計が一致しない場合がある。

**b. 自律的キャリア形成支援と管理職昇進意向**

勤務先が「自律的なキャリア形成支援」を行っていると感じている層（「そう思う」と回答した層）は、課長相当以上への昇進意欲が高かった。具体的には、それらの支援を感じている女性非管理職の 29.0%、男性非管理職の 43.6%が課長相当以上への昇進を目指しており、女性非管理職および男性非管理職全体の課長相当以上への昇進を目指す割合よりも高かった。男女共に、企業が配置・異動・仕事のアサインなどにおいて社員の希望を尊重することを通じて社員の自律的なキャリア形成支援を行っていると感じている層ほど、課長相当以上への昇進意向が強いことが示された。

**図表 12 【女性非管理職】自律的キャリア形成支援と管理職昇進意向**

	合計	Q38_2.どの役職まで目指したいと考えているか／現在						課長相当以上 (合計)	
		役員以上	部長相当	課長相当	主任・係長相当	役職には就かなくてよい	役職に就くことが期待できない管理区分・職種である		
全体	2,000 100.0	42 2.1	57 2.9	210 10.5	162 8.1	937 46.9	592 29.6	309 15.5	
Q19. 配置・異動・仕事のアサイン等において社員の希望を尊重する、「自律的なキャリア形成」支援を行っているか	そう思う	100 100.0	5 5.0	4 4.0	20 20.0	16 16.0	37 37.0	18 18.0	29 29.0
	ややそう思う	472 100.0	19 4.0	31 6.6	82 17.4	48 10.2	219 46.4	73 15.5	132 28.0
	あまりそう思わない	527 100.0	11 2.1	13 2.5	66 12.5	47 8.9	244 46.3	146 27.7	90 17.1
	そう思わない	370 100.0	3 0.8	4 1.1	21 5.7	27 7.3	191 51.6	124 33.5	28 7.6
	どちらともいえない・わからない	531 100.0	4 0.8	5 0.9	21 4.0	24 4.5	246 46.3	231 43.5	30 5.6

(出所) 当社作成

(注) 構成比は小数点第 2 位を四捨五入しているため、「管理職(課長以上)」の割合と内訳の合計が一致しない場合がある。

**図表 13 【男性非管理職】自律的キャリア形成支援と管理職昇進意向**

	合計	Q38_2.どの役職まで目指したいと考えているか／現在						課長相当以上 (合計)	
		役員以上	部長相当	課長相当	主任・係長相当	役職には就かなくてよい	役職に就くことが期待できない管理区分・職種である		
全体	2,000 100.0	63 3.2	117 5.9	315 15.8	122 6.1	851 42.6	532 26.6	495 24.8	
Q19. 配置・異動・仕事のアサイン等において社員の希望を尊重する、「自律的なキャリア形成」支援を行っているか	そう思う	78 100.0	5 6.4	8 10.3	21 26.9	5 6.4	25 32.1	14 17.9	34 43.6
	ややそう思う	418 100.0	13 3.1	39 9.3	112 26.8	27 6.5	171 40.9	56 13.4	164 39.2
	あまりそう思わない	572 100.0	25 4.4	34 5.9	101 17.7	40 7.0	233 40.7	139 24.3	160 28.0
	そう思わない	412 100.0	13 3.2	17 4.1	39 9.5	29 7.0	191 46.4	123 29.9	69 16.7
	どちらともいえない・わからない	520 100.0	7 1.3	19 3.7	42 8.1	21 4.0	231 44.4	200 38.5	68 13.1

(出所) 当社作成

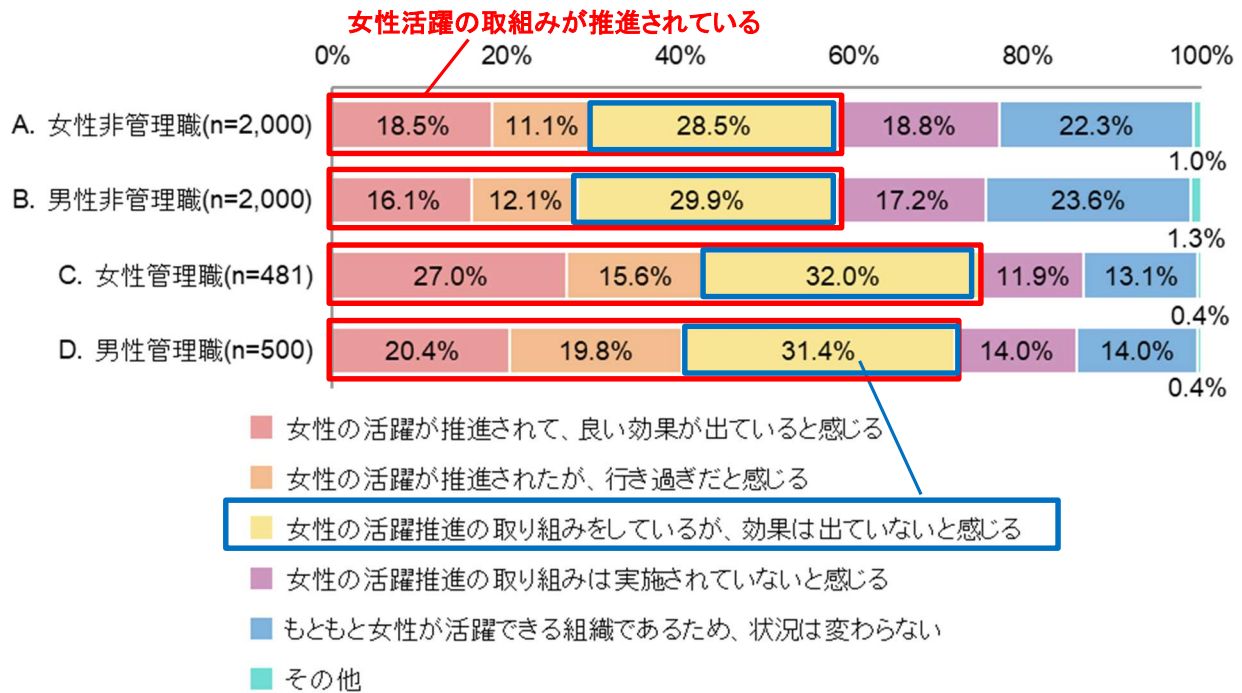
(注) 構成比は小数点第 2 位を四捨五入しているため、「管理職(課長以上)」の割合と内訳の合計が一致しない場合がある。

## (4) 自社の女性活躍推進の状況と女性管理職を増やすための施策

## [1] 自社の女性活躍推進の進捗状況

約 6 割の非管理職、約 7 割の管理職が、勤務先において女性活躍推進の取り組みが行われていると回答している。しかし、全ての属性を通じて、「女性の活躍推進の取り組みをしているが、効果は出ていないと感じる」という回答割合が 3 割前後と最も大きかった。

図表 14 自社の女性活躍推進の進捗状況：単数回答

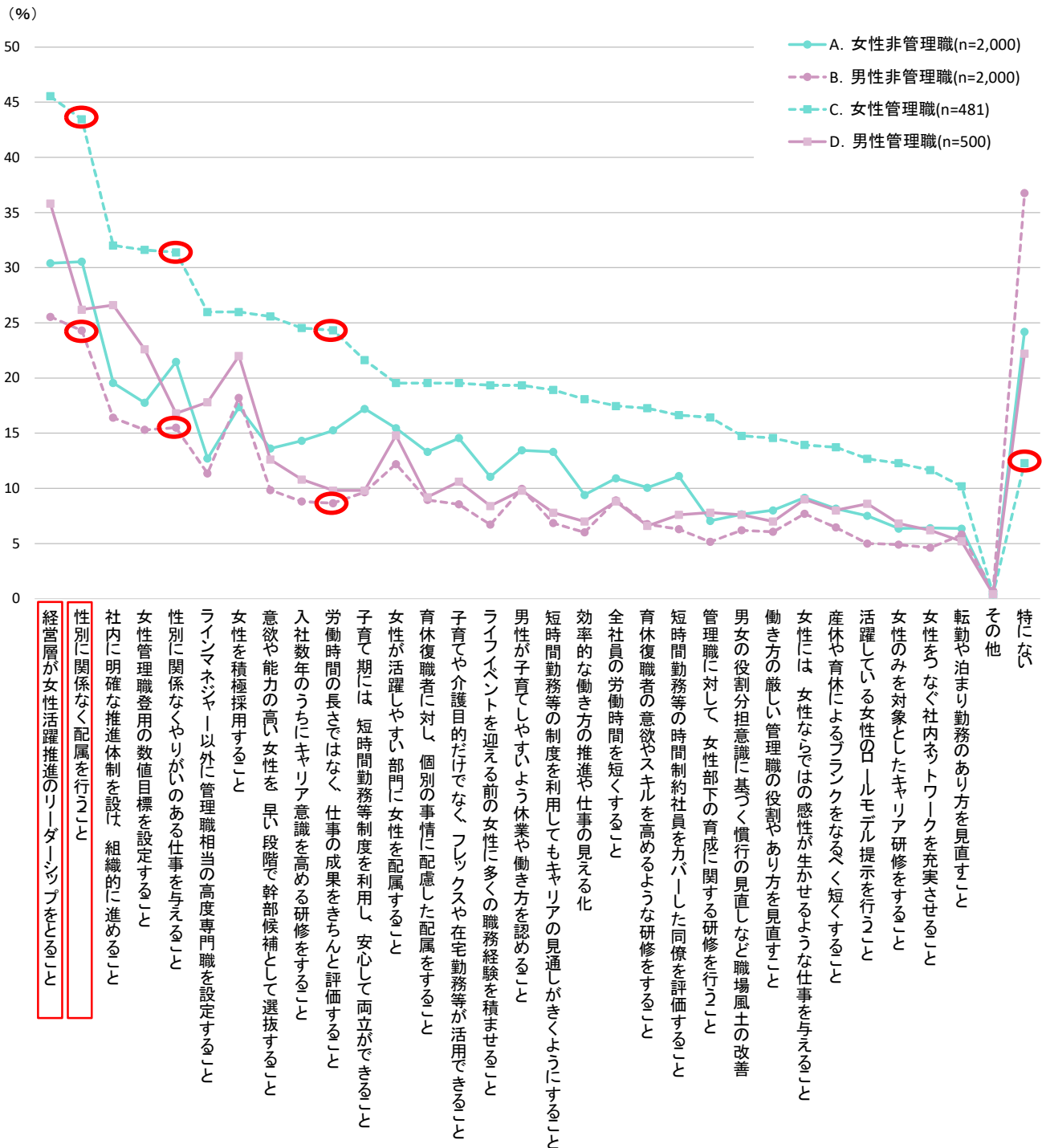


(出所) 当社作成

## [2] 女性管理職を増やすために必要だと思う施策

女性管理職を増やすために必要だと思う施策として、いずれの属性においても、「経営層が女性活躍推進のリーダーシップをとること」と「性別に関係なく配属を行うこと」を重要視した。中でも、女性管理職は他の属性に比べて、全ての施策について必要と回答する割合が高く、「特にない」と回答する割合が低かった。さらに、「性別に関係なく配属を行うこと」、「性別に関係なくやりがいのある仕事を与えること」、「労働時間の長さではなく、仕事の成果をきちんと評価すること」などは、男性管理職と比べて女性管理職の方が必要と感じている割合が高い。

図表 15 女性管理職を増やすために必要だと思う施策：複数回答



(出所) 当社作成

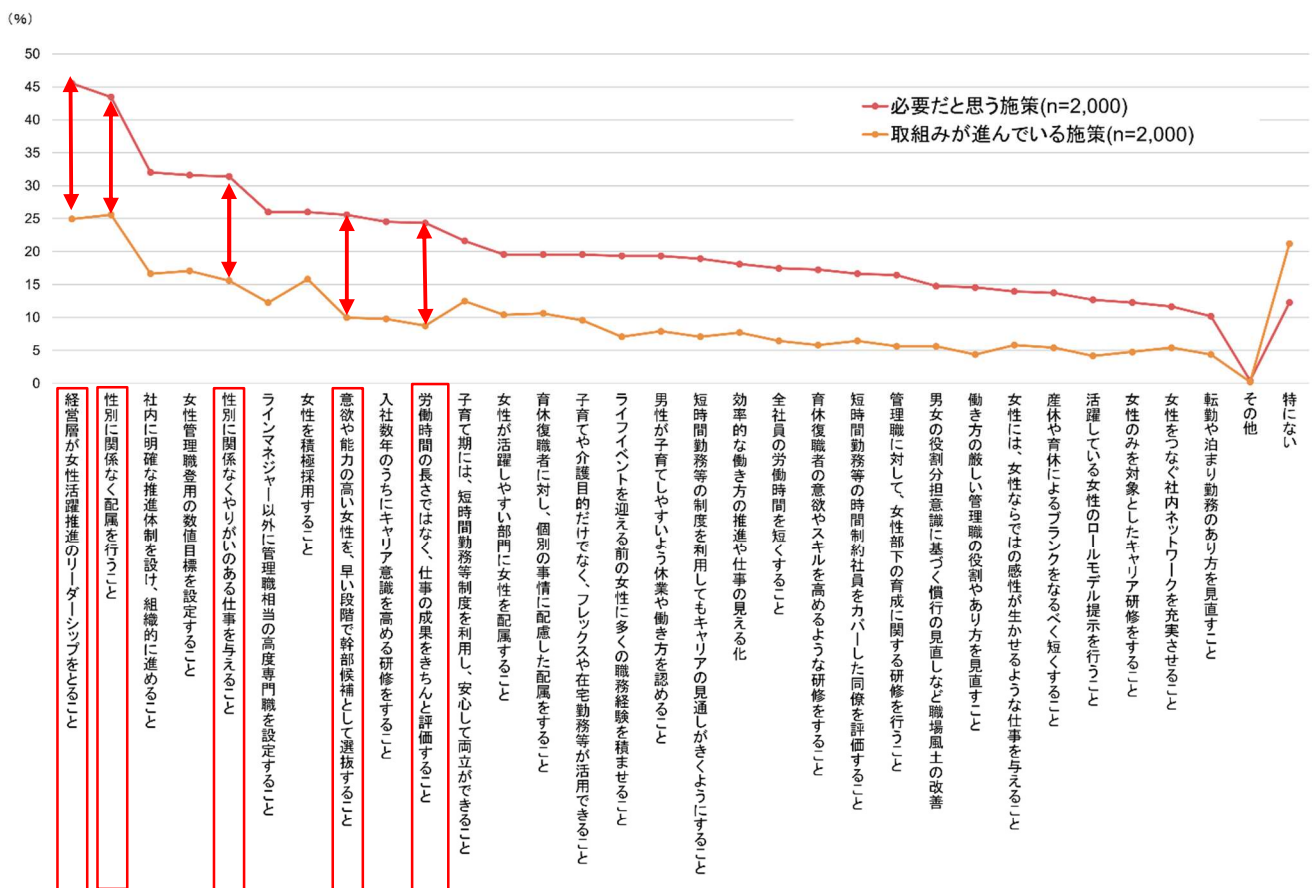
(注) 女性管理職の回答割合が高い順に記載した。

### [3] 必要だと思う施策のうち、自社で取組みが進んでいる施策

女性管理職が考える、女性管理職を増やすために「必要な施策」と「自社で取組みが進んでいる施策」にギャップがあることが明らかになった。「経営層が女性活躍推進のリーダーシップをとること」、「性別に関係なく配属を行うこと」、「性別に関係なくやりがいのある仕事を与えること」、「意欲や能力の高い女性を早い段階で幹部候補として選抜すること」、「労働時間の長さではなく、仕事の成果をきちんと評価すること」などにおいて、必要だと回答する割合と自社で進んでいる施策として回答する割合の差が大きかった。つまり、これらの施策は必要だと考えられているものの、進捗が不十分かどうかがある。

また、女性非管理職については、「性別に関係なく配属を行うこと」、「経営層が女性活躍推進のリーダーシップをとること」、「性別に関係なくやりがいのある仕事を与えること」、「社内に明確な推進体制を設け、組織的に進めること」、「労働時間の長さではなく、仕事の成果をきちんと評価すること」といった施策について、必要だと回答する割合と、自社で進んでいる施策として回答する割合における差が大きかった。つまり、必要だと思いつつ企業内で進んでいないのが、先述した各項目だと言える。

図表 16 【女性管理職】必要だと思う施策のうち、自社で取組みが進んでいる施策：複数回答



(出所) 当社作成

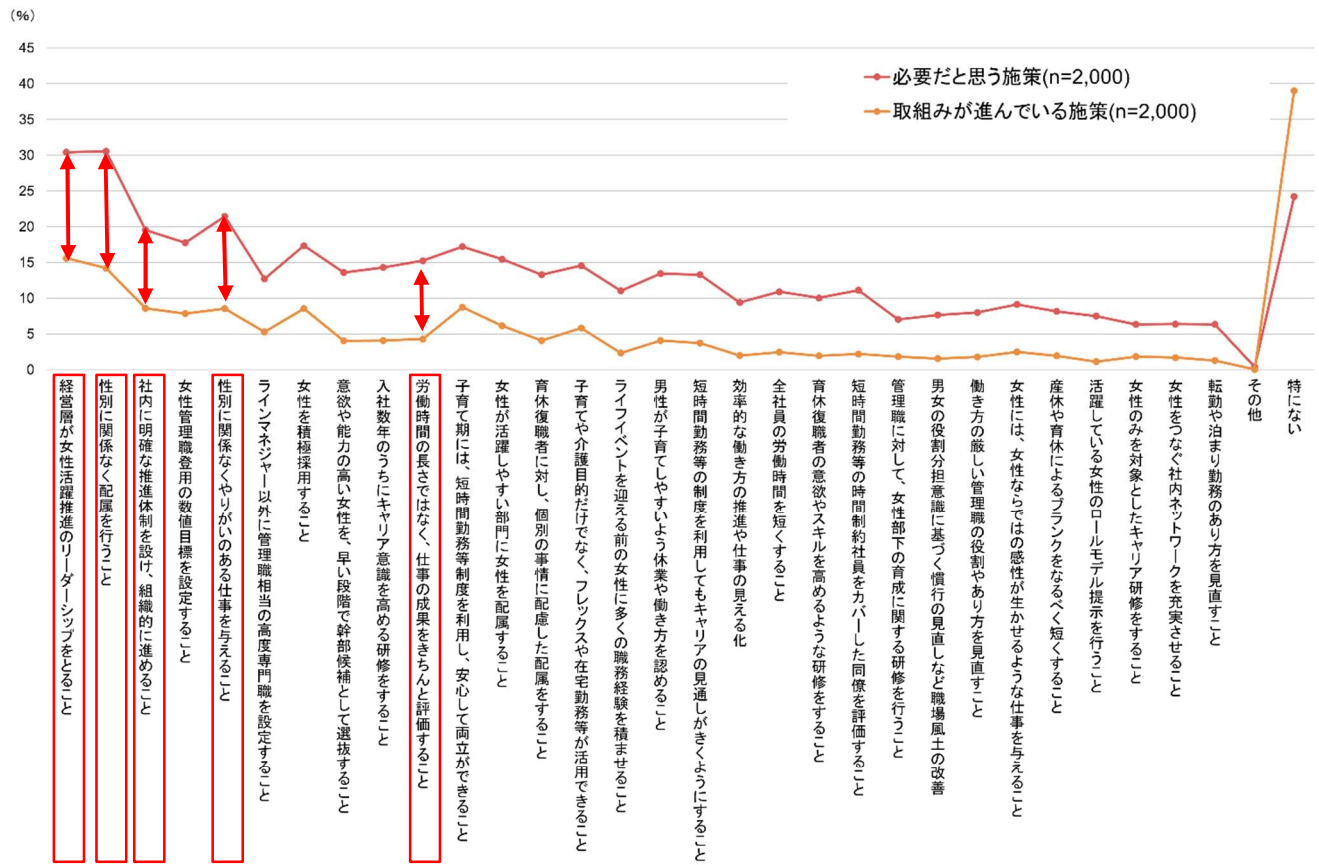
(注 1) 「自社の取組みが進んでいると思う施策」は、「必要だと思う施策」で選択した項目についてのみ回答した。

(注 2) 割合は、全 n 数に対する値である。



(注3)「必要だと思う施策」について、女性管理職の回答割合が高い順に記載した。

図表 17 【女性非管理職】必要だと思う施策のうち、自社で取組みが進んでいる施策：複数回答



(出所) 当社作成

(注1)「自社の取組みが進んでいると思う施策」は、「必要だと思う施策」で選択した項目についてのみ回答した。

(注2) 割合は、全 n 数に対する値である。

(注3)「必要だと思う施策」について、女性管理職の回答割合が高い順に記載した。

### 3. まとめ

本レポートで紹介した、非管理職層の管理職昇進意欲の実態と課題のポイントは下記の通りである。

<b>Point1</b>	<b>男性に比べて女性の管理職昇進意向は依然低いが、男性の管理職昇進意向も低下している。性別に関わらず、将来の管理職層の母集団確保が懸念される。</b>
---------------	--

女性の管理職(課長相当以上)への昇進意向が15.5%にとどまっており、2018年調査の15.1%とほぼ変わらなかった。一方、男性の管理職への昇進意向は、2018年調査で31.1%だったが、今回調査は24.8%に低下した。男女共に管理職となる意向が低い傾向が明らかとなり、将来、管理職となる母集団を継続的に確保することが大きな課題として懸念される。

<b>Point2</b>	<b>女性活躍の取組みは多くの企業で推進されているが、性別、管理職・非管理職に関わらず約3割が「取り組みをしているが効果が出ていない」と回答した。女性管理職を増やすために必要だと思いう施策と勤務先で実施されている施策の間にあるギャップを埋めるための対応が必要である。</b>
---------------	---

性別や職位に関わらず、6~7割が勤務先において女性活躍推進の取組みが実施されていると回答しているものの、そのうち約3割が「女性活躍推進の取組みをしているが、効果は出ていない」と回答した。

また、女性管理職を増やす施策について、女性管理職や女性非管理職は、「経営層が女性活躍推進のリーダーシップをとること」、「性別に関係なく配属を行うこと」、「性別に関係なくやりがいのある仕事を与えること」、「労働時間の長さではなく、仕事の成果をきちんと評価すること」などを求める割合が高かった。しかし、これらの施策が進んでいると感じる割合は低く、女性従業員と経営層や人事部門の間には、取組みの方向性や内容の認識にギャップが存在しているとみられる。

女性活躍推進の取組みを効果的にするためには、従業員の声を丁寧に集めながら男女間でのキャリア形成や管理職への登用における差異を課題として整理し、適切な施策を検討することが重要である。

<b>Point3</b>	<b>男女とも、管理職昇進を回避する理由として、最も回答割合が高いのはストレスや責任の増加。管理職を目指す層を増やす施策として、管理職も含めた社員全体の働き方の見直しを行い、現在の管理職の過重負荷を軽減することが求められる。</b>
---------------	--

管理職(課長相当以上)昇進を回避する理由として、男女共に、「ストレスが増える」や「責任が増える」が最も多く挙げられた。事業環境の変化と働き手の多様化に伴い、マネジメント業務が高度化するだけでなく、管理職がプレーヤーとしての業務も担うケースも少なくない。そのため、管理職に期待される役割や職責が過大な負担となっていると推察される。

このような状況で、労働時間の長さを評価する評価制度や、管理職に登用する人材に対して長時間労働を要求する風潮は、管理職を目指す意欲の減退だけではなく、効率よく質の高い仕事ができる環境やワーク・ライフ・バランスが取れる働き方を求める従業員の離職リスクにつながりかねない。

将来の管理職となる母集団を確保するためには、管理職も含めた社員全体の働き方を見直し、現在の管理職の過大な負担となっている役割や職責の軽減を図り、非管理職が管理職昇進を避ける要因を減らすことが求められる。

**Point4**

**女性の管理職昇進意欲を醸成するには、マネジメント力、部下育成力、指導力を培うことができる経験の場を提供し、その実績や貢献を公正に評価することが重要である。**

女性非管理職は男性非管理職に比べて管理職に求める資質の水準が高いものの、自己評価が低い傾向にある。特に、「マネジメント力」、「部下育成力」、「指導力」の自己評価が低い。

一方、女性管理職が管理職を目指した理由を見ると、男性管理職と比較して、「会社や上司から仕事を評価された」、「上司に管理職になるよう説得や励ましを受けた」などの回答割合が高い。また、女性管理職は、管理職になるにあたり役立った経験について、「チームで仕事をする経験」、「仕事を面白いと感じた経験」、「後輩指導の経験」、「社内の人脈」、「上司の支援」を多く挙げた。

企業はこのような経験を積める機会を男女問わず提供し、その実績や貢献を適切に評価することが必要である。これにより、女性非管理職も自己効力感を高めることが可能となり、その結果、管理職を目指そうとする意欲を促す一助になり得る。

**Point5**

**仕事経験に関する自信、評価が昇格に反映されることへの納得度、配置・異動・仕事のアサインにおける社員の希望の尊重度合いが高いほど、管理職への昇進意向が高い傾向にある。**

非管理職では、仕事経験に関する自信、評価が昇格に反映されることへの納得度、配置・異動・仕事のアサインなどにおける社員の希望の尊重度合いが高いほど、管理職(課長相当以上)を目指したいと考える割合が高いことが確認できた。男女共にこの傾向が見られた。

女性の管理職を増やす施策として、管理職候補層となる女性を対象とした研修や管理職登用の目標を立てるなど、ポジティブ・アクションは積極的に行われている。しかし、経営戦略の実現のための人材育成・確保の基盤は Point3 で取り上げた「働き方」と「人事制度」である。女性のキャリア形成や昇進意欲に課題を抱える企業は、管理職を含めた時間当たりの生産性を高める働き方の見直しや、属性や時間制約など各社員の働き方の違いが不利にならない評価基準の設定、昇格管理、キャリア展望が描きやすい配置やアサインなどの人事制度の見直しが必要である。

2016年4月に女性活躍推進法が施行されてから今年で8年が経過し、多くの企業でさまざまな女性活躍推進の試みがなされてきた。結婚・出産などのライフイベントを経ても働き続ける女性が増え、管理職への登用も進んでいる。しかし、管理職に占める女性比率は男性に比べて依然として低く、女性のキャリア形成や管理職登用に課題を抱える企業は多い。

今後、女性活躍推進に関する施策の見直しや新規施策を検討するにあたり、本調査が参考となれば幸いである。

－ ご利用に際して －

- 本資料は、執筆時点で信頼できると思われる各種データに基づいて作成されていますが、当社はその正確性、完全性を保証するものではありません。
- また、本資料は、執筆者の見解に基づき作成されたものであり、当社の統一的な見解を示すものではありません。
- 本資料に基づくお客さまの決定、行為、およびその結果について、当社は一切の責任を負いません。ご利用にあたっては、お客さまご自身でご判断くださいますようお願い申し上げます。
- 本資料は、著作物であり、著作権法に基づき保護されています。著作権法の定めに従い、引用する際は、必ず出所：三菱 UFJ リサーチ&コンサルティングと明記してください。
- 本資料の全文または一部を転載・複製する際は著作権者の許諾が必要ですので、当社までご連絡ください。