

2015年4月16日

コンサルティングレポート

女性管理職の育成・登用に関する調査 ～企業・上司からの期待感と管理職像(働き方)見直しが鍵～

女性活躍推進・ダイバーシティマネジメント戦略室 室長 矢島洋子

[東京] 松田明子 長田美加子

[大阪] 米村紀美 鈴木ちさ

[名古屋] 新井みち子 有馬祥子

三菱UFJフィナンシャル・グループの総合シンクタンクである三菱UFJリサーチ&コンサルティング株式会社(本社:東京都港区 社長:藤井 秀延)は、正社員として働く男女 3,000 人に対して、管理職の育成・登用に関するアンケート調査を実施しました。

日本では「2020年までに指導的地位に占める女性の割合を30%にする」という政府目標が掲げられています。日本における女性管理職比率はまだ低く、目標と大きな乖離があるのが現状です。労働人口が減少に向かう日本において、グローバルな競争力を高める源泉として女性の活躍に期待し、女性管理職を育成したいと考える企業は増えています。本調査では働く男女の意識差に着目し、企業が取組むべき施策のポイントを明らかにしました。

【調査結果の概要】

- 非管理職層のうち、管理職(課長クラス以上)になりたいと考える割合は、男性 43.0%に対し、女性は 12.9%と低い水準である。女性は「管理職は家庭(プライベート)との両立が困難」と考えて管理職になりたくないとする割合が男性に比べて高く、「管理職の多忙なイメージ」が子育て等の家庭生活との両立を困難と認識させ、女性の昇進意欲を低下させていると考えられる。
- 女性管理職が「管理職になろうと思った理由」として、「会社や上司の働きかけ」が男性より高くあげられた。会社や上司による女性社員への働きかけは、キャリア意識を高める上で有効だと考えられる。
- 非管理職の女性は、管理職に求められる要件レベルを男性より高く想定している一方、男性よりも自己評価が低い。特に「マネジメント力」「部下育成力」「指導力・リーダーシップ」で管理職になるための能力不足を感じている女性が多い。管理職層が「管理職になるのに役立つ経験」として男女ともに高くあげたのは「仕事における失敗や困難の経験」であり、経験を通じて能力と自信を高める取組が求められている。
- 企業の女性管理職育成は、いかに現場の管理職が女性社員の「意欲」と「能力」を高めるマネジメントができるかにかかっている。意欲向上には、管理職自身が率先して「仕事と家庭(プライベート)の両立」を実現できるよう働き方を見直していくことと、会社や上司が女性社員に対して管理職昇進を期待した働きかけを行うことが有効である。また能力向上には、管理職が女性社員の陥りやすい意識傾向を理解し、若いうちから失敗や困難を乗り越えるような仕事の機会を与え、女性社員の成長を促していくことが必要である。

詳細は添付資料をご参照ください。

女性管理職の育成・登用に関する調査

～企業・上司からの期待感と管理職像(働き方)見直しが鍵～

女性活躍推進・ダイバーシティマネジメント戦略室

1. アンケート調査の概要

調査概要

1. 調査対象 : 正社員として勤務する25～54歳の男女
2. 調査方法 : インターネット調査
3. 有効回答数 : 計3,000人（男性1,500人、女性1,500人）
4. 調査期間 : 2014年11月21日～11月25日
5. 調査項目 : 家族属性、業種、職種、職場の状況、自身の働き方、管理職に対する意識 等

調査対象者のプロフィール (単位:人)

■性別

	男性	女性	計
25-34歳	500	500	1,000
35-44歳	500	500	1,000
45-54歳	500	500	1,000
計	1,500	1,500	3,000

■管理職／非管理職

	男性	女性	計
管理職	340	109	449
非管理職	1,160	1,391	2,551
計	1,500	1,500	3,000

■子どもの有無

	男性	女性	計
子どもなし	748	1,068	1,816
子どもあり	752	432	1,184
計	1,500	1,500	3,000

■業種

	男性	女性	計
建設業	112	125	237
製造業	510	289	799
電気・ガス・熱供給・水道業	33	14	47
情報通信業	132	55	187
運輸業、郵便業	92	43	135
卸売業、小売業	153	196	349
金融業、保険業	79	119	198
不動産業	26	63	89
飲食業、宿泊業	14	22	36
医療・福祉	72	205	277
教育、学習支援業	24	45	69
その他サービス業	211	250	461
その他	42	74	116
計	1,500	1,500	3,000

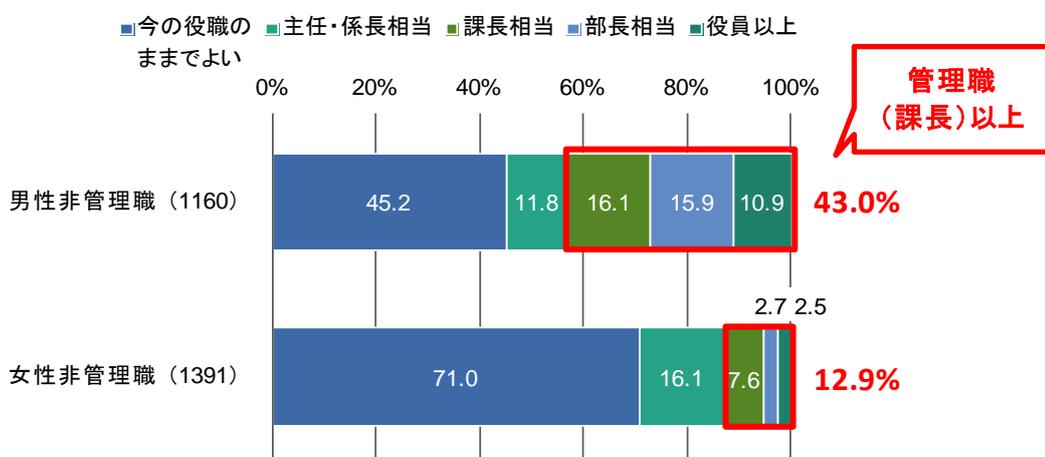
2. 調査結果

(1) 「管理職への昇進意欲」は、男女で大きな差がある

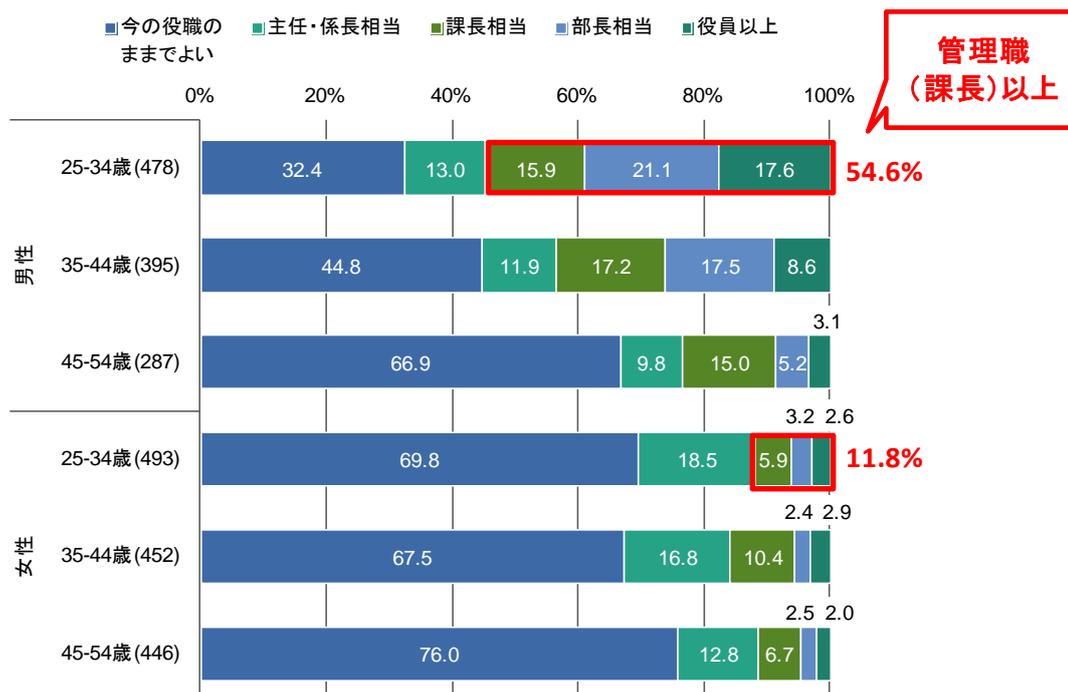
非管理職に「目指す役職」をたずねたところ、女性の非管理職層は約7割が「今の役職のままでよい」と回答した。「管理職（課長以上）を目指す」と回答した女性非管理職は12.9%であり、男性の43.0%と大きな開きがある。年齢的にみても、管理職前の若い層（「25-34歳」）において、男性は過半数（54.6%）が管理職を目指す意識をもっているのに対して、女性は11.8%であり、男女の昇進に対する意欲には大きな差が生じている。

図表1 男女別 目指す役職【非管理職】

()内はサンプル数、以下同様



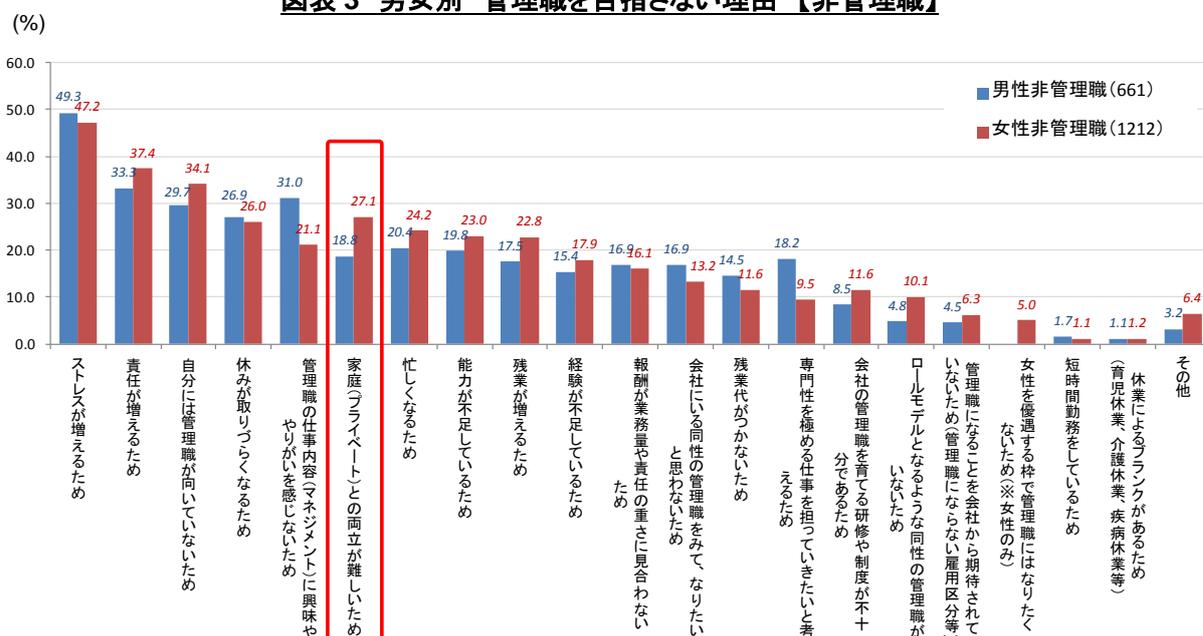
図表2 男女×年齢別、目指す役職【非管理職】



(2) 「管理職＝家庭(プライベート)との両立が難しい」というイメージの払拭が必要

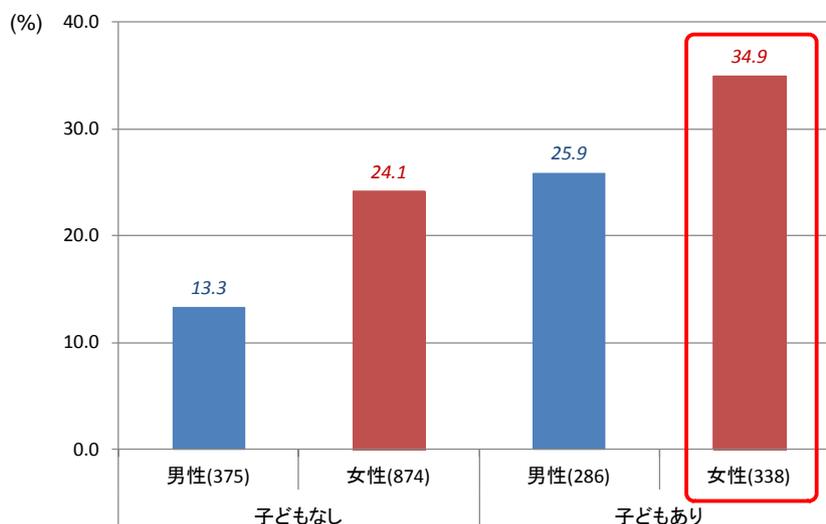
「管理職を目指さない」と回答した層にその理由を聞いたところ、男女ともに1位は「ストレスが増えるため」(男性 49.3%、女性 47.2%)、2位は「責任が増えるため」(男性 33.3%、女性 37.4%)があげられた。女性で男性より特に高くあげられているのが「家庭(プライベート)との両立が難しいため」(女性 27.1%、男性 18.8%)である。この理由は子どものいる女性で特に高くなっており(子どもあり・女性 34.9%)、「管理職の多忙なイメージ」が子育て等の家庭生活との両立を困難と認識させ、女性の昇進意欲を低下させる要因になっていると考えられる。

図表3 男女別 管理職を目指さない理由【非管理職】



図表4 男女×子ども有無別 管理職を目指さない理由【非管理職】

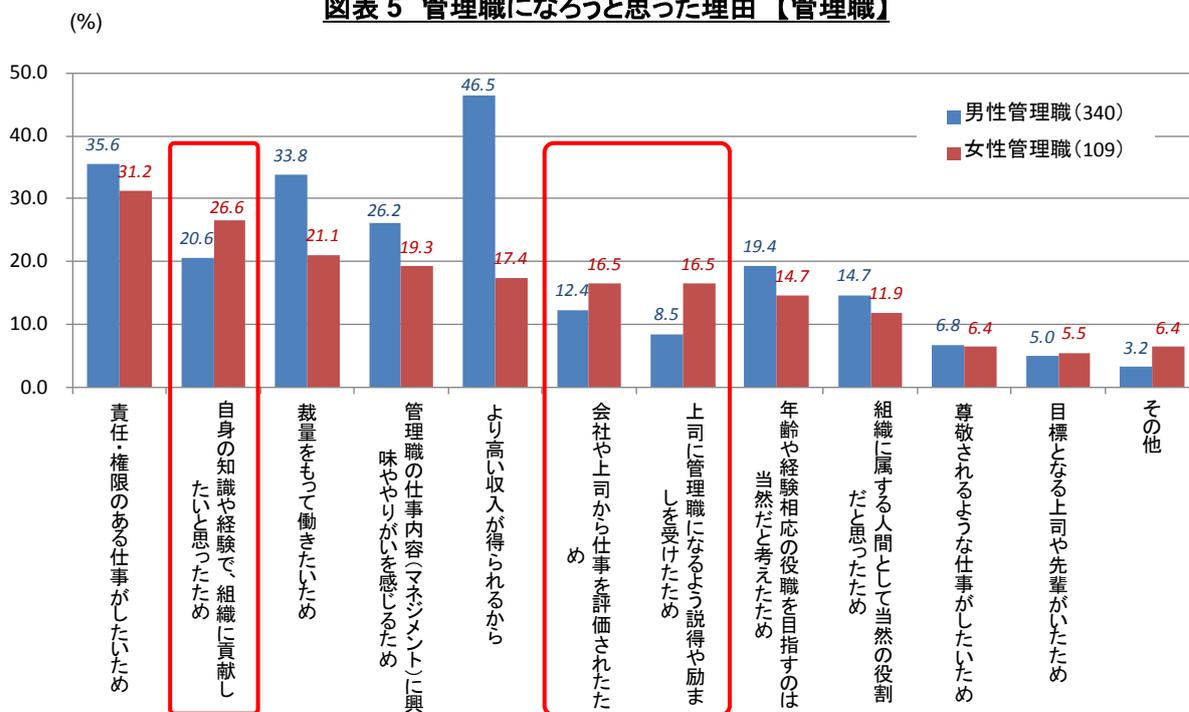
「家庭(プライベート)との両立が難しいため」回答割合



(3) 女性は「会社や上司の働きかけ」が、管理職への意欲を高めている

管理職層に「管理職になろうと思った理由」をたずねたところ、女性管理職で男性管理職より高かった回答は「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 26.6%、男性 20.6%)、「会社や上司から仕事を評価されたため」(女性 16.5%、男性 12.4%)、「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 16.5%、男性 8.5%)であった。一方、男性で最も多い回答は「より高い収入が得られるから」(男性 46.5%、女性 17.4%)である。女性は男性に比べて報酬を理由にあげる割合が低く、むしろ会社や上司から仕事内容を評価されたり、上司から管理職になるよう説得や励ましを受けるといった働きかけによって、管理職を目指す意欲が高まる傾向がみられる。能力があっても管理職への昇進をためらう女性も多いが、管理職になることと組織に貢献したいという意欲が結びついていない可能性もある。その点を踏まえ、会社や上司が社員の働きを認め、期待感を伝えながら積極的に管理職昇進に向けた後押しをすることは、特に女性に有効だと考えられる。

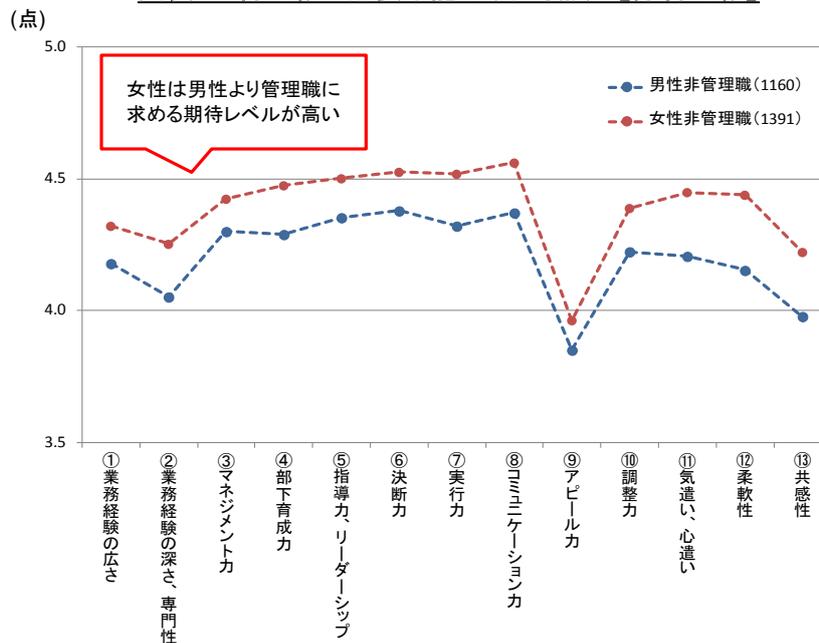
図表 5 管理職になろうと思った理由【管理職】



(4) 女性の非管理職は、「管理職に必要な能力」に関して男性より自己評価が低い

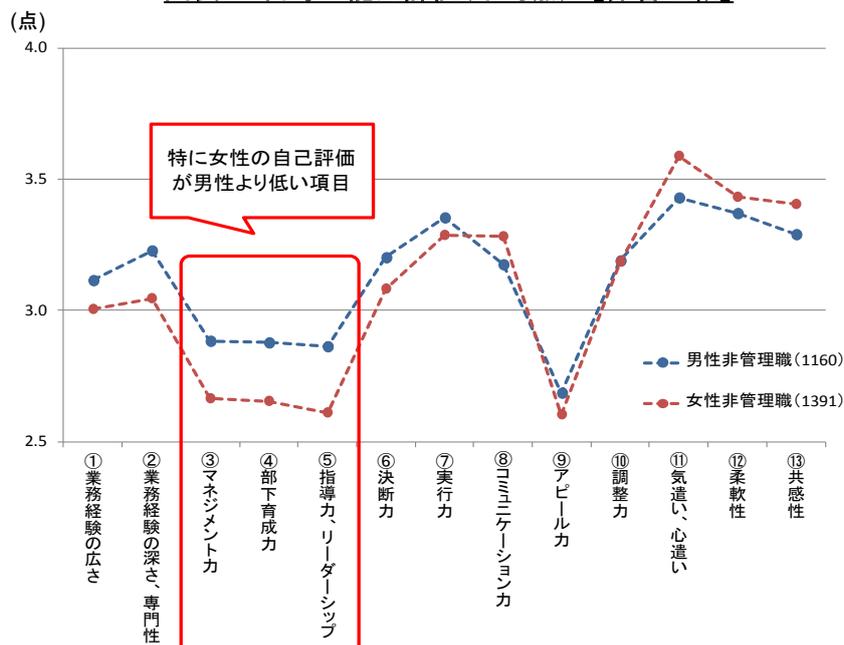
「管理職に必要な能力」と「自身の能力」について5段階で評価してもらったところ、女性の非管理職は、男性非管理職に比べて「管理職に必要な」と思う能力の期待レベルが高い一方、自身の能力評価は低い項目が多い。特に「マネジメント力」「部下育成力」「指導力・リーダーシップ」は男性より必要との認識が高く、自身の能力については評価が低い傾向がみられた。女性社員が、管理職になる前に、こうした分野の能力向上について経験を通して実感できるような仕事ができれば、自身の能力に自信をもつことに繋がり、女性社員の昇進意欲を高めると考えられる。

図表6 管理職に必要な能力(平均点)【非管理職】



※管理職に必要なと思う能力の加重平均点 = 「必要だと思う」5点、「まあ必要だと思う」4点、「どちらともいえない」3点、「あまり必要ではないと思う」2点、「必要ではないと思う」1点で加重平均して算出

図表7 自身の能力評価(平均点)【非管理職】



※自身の能力評価の加重平均点 = 「能力は高い」5点、「能力はまあ高い」4点、「どちらともいえない」3点、「能力はやや低い」2点、「能力は低い」1点で加重平均して算出

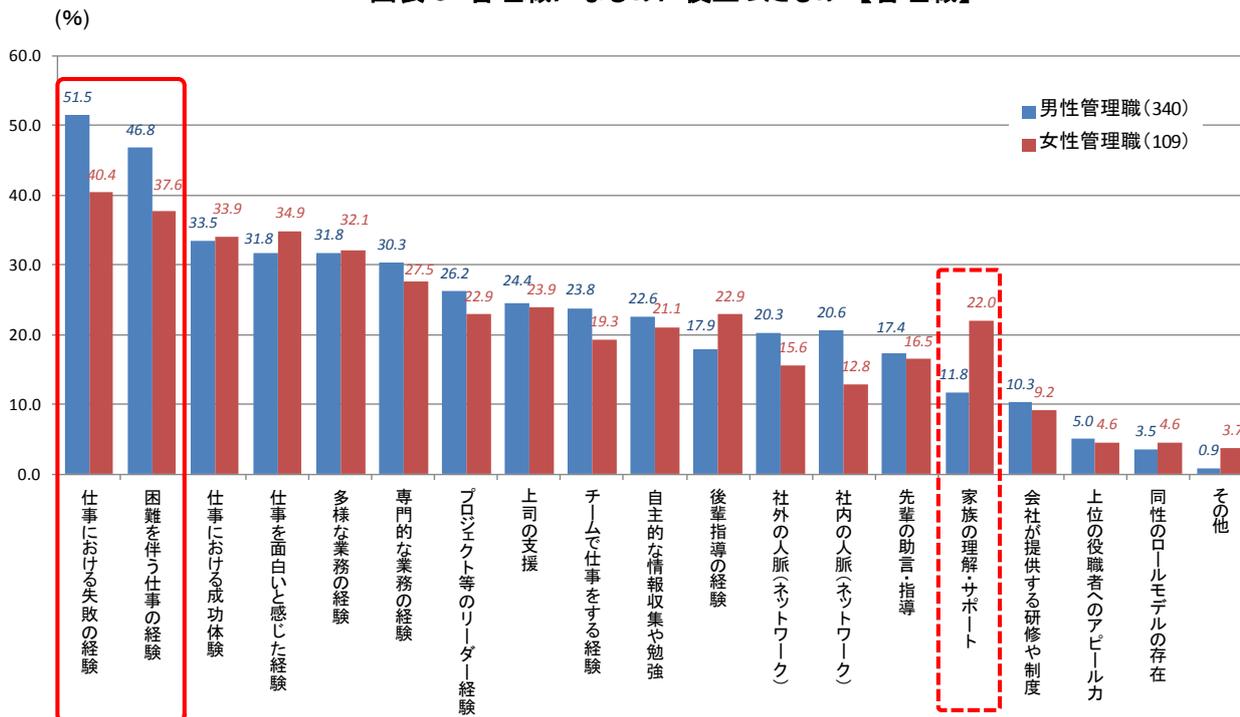
(5) 管理職は男女ともに「仕事における失敗や困難な経験」が管理職昇進に役立ったと感じている

「管理職になるのに役立ったもの」として男女の管理職がともにあげたのが、1位「仕事における失敗の経験」(男性 51.5%、女性 40.4%)、2位「困難を伴う仕事の経験」(男性 46.8%、女性 37.6%)である。失敗や困難を乗り越える経験は、職業人として成長する機会を与え、管理職への昇進意欲にも繋がると考えられる。

仕事を与える際に、上司が女性に対して過剰な配慮をすることによって、女性の成長機会が奪われることがある。子育て期など時間制約がある社員について、働き方に関する配慮は必要となる場合はあるが、この場合も、各社員の雇用管理区分や等級等に基づく期待役割に応じた仕事を与えられる必要がある。配属や異動、仕事の与え方において、男女等しく「失敗や困難を乗り越えて成長する機会」が与えられているか、女性管理職が育たないと嘆く企業は自社の状況を再確認する必要があるだろう。

尚、女性が男性よりも高くあげた項目で差が大きいのは「家族の理解・サポート」(女性 22.0%、男性 11.8%)である。女性が管理職を目指すには、男性以上に家族の理解が必要であり、特に夫(パートナー)の家事・育児への参画は一層求められる。

図表 8 管理職になるのに役立ったもの【管理職】



3. まとめ

女性管理職の育成は、いかに現場の管理職が女性社員の「意欲」と「能力」を高めることができるかにかかっている。管理職候補となる時期に、急に働きかけを始めるのではなく、若い時期から、男女の区別なく、多様な仕事経験ができる機会を与えつつ、将来のキャリア形成に向けての期待感を女性社員にも伝えていくことが必要である。そして、ある程度の経験を積んだ社員には、積極的に、リーダーシップの発揮や後輩育成等の経験を積ませることも必要であり、特にこの点は、これまで女性社員に対して不足していた働きかけであるとみられる。企業は、管理職層がこうしたマネジメントを行うよう、研修等による意識付けやノウハウ提供、評価等を通じて働きかけていく必要がある。

また、女性は「家庭(プライベート)との両立困難」を理由に管理職になりたくないとする傾向が男性より強い傾向がある。「仕事を最優先して働ける女性」だけが管理職になれる企業では、多くの女性は管理職になることを希望しなくなってしまう。女性の管理職昇進に対する意欲を高めるためには、管理職自身が働き方の見直しを通じて「仕事と家庭(プライベート)の両立」を実現し、「管理職＝多忙で家庭(プライベート)との両立が困難」との管理職像を払拭していくことが求められる。

また女性は男性に比べ、管理職となる上で自身が必要と考える能力について自己評価が低い傾向があり、能力不足を理由に管理職になることを躊躇する女性も多い。管理職昇進に役立つ経験としてあげられた「失敗や困難を乗り越えるような仕事」の機会を男性と同様に女性にも与え、女性が苦手意識をもつ「マネジメント力」「部下育成力」「指導力・リーダーシップ」等において、能力や自信を高める機会を若いうちから多く与えることが必要である。成長の機会を与えたうえで、会社や上司が女性社員の仕事を適切に評価し、管理職昇進を見据えてキャリア意識の向上を働きかけていくことが求められる。

以上

－ ご利用に際して－

- 本資料は、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、当社の統一した見解を示すものではありません。
- 本資料に基づくお客様の決定、行為、及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、お客様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、当社までご連絡下さい。