

政策研究レポート

女性管理職の育成・登用に関する調査

～男女の就業継続や昇進意向に関する意識・実態～

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

天野さやか、有竹麻衣、尾島有美

近年、「多様な人材の活躍」が大きなテーマとなる中で、「女性活躍推進」も女性や一部の企業だけに関わる課題ではなく、社会全体の課題としてとらえられるようになってきました。平成28年4月には、「女性の職業生活における活躍の推進に関する法律」（女性活躍推進法）が完全施行され、女性活躍推進の取組を進めている企業も増えています。さらに、令和元年5月には女性活躍推進法が改正され、一般事業主行動計画の策定・届出義務及び自社の女性活躍に関する情報公表の義務の対象が、常時雇用する労働者が301人以上から101人以上の事業主に拡大されることとなりました。

このような中で、結婚・出産等のライフイベント後も働き続ける女性が増えている一方、女性の就業継続や、配置・育成・評価・管理職登用等には、依然課題もみられます。また、女性自身の働き方や仕事・キャリア形成に対する意識と、企業や社会における女性活躍推進の取組にギャップが生じていることも危惧されます。

三菱UFJリサーチ&コンサルティング株式会社では、男女の働き方ややりがい、就業継続意欲、昇進意向に何が影響しているのか、また女性活躍推進法施行後の企業の取組状況などを明らかにし、企業が施策検討をするにあたっての示唆を得ることを目的に、平成30年3月にアンケート調査を実施しました。本レポートは、その調査結果の概要をまとめたものです。調査結果の詳細については、添付資料及び今後公開予定の調査報告書をご参照ください。

■ 調査結果の概要

- ・女性非管理職で管理職（課長相当以上）を目指したいと回答した割合は15.1%にとどまり、男性非管理職（31.1%）と比べて、大きな差がある。最初の就業時点での昇進意向によって、現在の昇進意向にも大きな違いがみられる。
- ・管理職になりたくない、なれない主な理由は、「ストレスが増えるため」「責任が増えるため」。また、女性は男性と比べて、「家庭（プライベート）との両立が難しいため」を理由にあげる割合が高い。本調査では、子どもがいる既婚者の家庭における家事・育児・介護時間が女性に偏っていることや、女性非管理職では配偶者の家事・育児・介護時間が長いほど昇進意向が高い傾向があること、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こと等が明らかになった。女性が管理職になりたくない、なれないと考える背景として、ストレス・責任の増加に加え、家庭における家事・育児の分担や、自身の能力についての自信の低さが影響していることが考えられる。
- ・女性管理職が管理職になろうと思った主な理由は、「より高い収入が得られるため」「管理職の仕事内容に興味ややりがいを感じるため」。女性は、上司からの評価・働きかけを理由としてあげる割合が男性よりも高い。また、男女ともに、評価の納得感や仕事のやりがい、自身の仕事経験に対する評価・自信が高いほど、管理職への昇進意向も高い傾向もみられる。上司からの評価・働きかけや、様々な仕事の経験を通じた自信の蓄積が女性の昇進意向を維持・向上していくうえで重要になると考えられる。
- ・勤務先における女性活躍推進の取組については、3割弱～4割が、「女性の活躍推進の取組をしているが、効果は出ていないと感じる」と回答している。性別に関係なく配属・業務付与を行うことや、経営層のリーダーシップ、成果での評価等は、必要だと思うものの取組が進んでいないと感じている女性が多い。

I. アンケート調査の概要

1. 調査概要

1. 調査対象	正社員として勤務している 25～49 歳の男女 (現在休業・休職中でない／勤務先の従業員規模:101人以上、 勤務先の業種:農林水産業、公務員、その他を除く業種) 役職×性別で割付回収
2. 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)
3. 有効回答数	計 4,600 件 うち、 女性非管理職 2,000 件、男性非管理職 2,000 件 女性管理職 300 件、男性管理職 300 件
4. 調査期間	2018 年 3 月 23 日～3 月 27 日
5. 主な調査項目	自身や家族の状況、仕事内容や働き方、会社における人事制度、 就業経験・仕事、就業継続意向と活躍、キャリアプランと管理職昇進意向、 会社における女性活躍の推進状況

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	300	300	600
計	2,300	2,300	4,600

■子どもの有無

(単位:件)

	男性	女性	計
子どもなし	1,358	1,764	3,122
子どもあり	942	536	1,478
計	2,300	2,300	4,600

■居住地域

	件数(件)	割合(%)
北海道・東北	351	7.6
関東	2,165	47.1
中部	670	14.6
近畿	840	18.3
中国・四国	289	6.3
九州・沖縄	285	6.2
計	4,600	100

■年代×性別

(単位:件)

	男性	女性	計
25～29歳	424	538	962
30～39歳	926	880	1,806
40～49歳	950	882	1,832
計	2,300	2,300	4,600

■業種

	件数(件)	割合(%)
建設業	215	4.7
製造業	1,354	29.4
電気・ガス・熱供給・水道業	93	2.0
情報通信業	369	8.0
運輸業、郵便業	272	5.9
卸売業、小売業	480	10.4
金融業、保険業	446	9.7
不動産業	92	2.0
飲食業、宿泊業	73	1.6
医療・福祉	383	8.3
教育、学習支援業	104	2.3
その他サービス業	719	15.6
計	4,600	100.0

II. 調査結果

1. 管理職への昇進意向

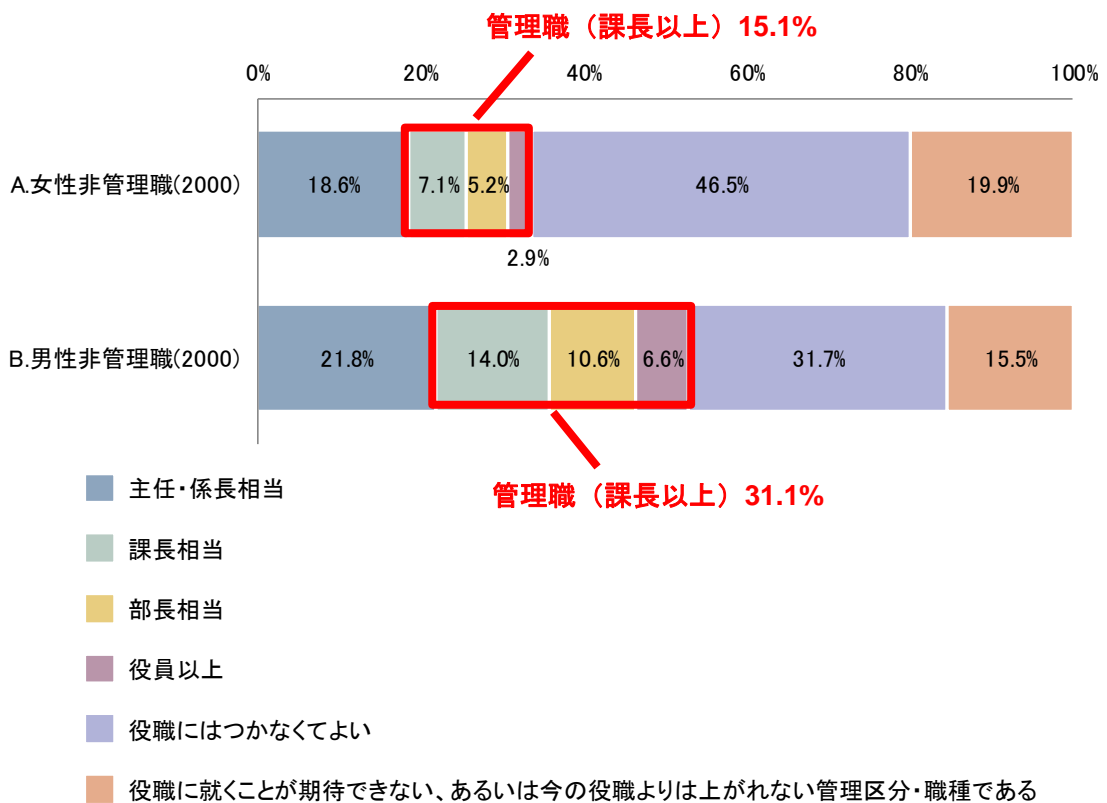
(1) 現在の管理職への意向

管理職への昇進意向は、男女差が大きい。

女性非管理職の 5 割弱が「役職にはつかなくてよい」と回答している。女性非管理職で管理職(課長相当以上)を目指したいと回答した割合は 15.1%にとどまり、男性非管理職(31.1%)と比べて、大きな差がある。

図表 1 現在の管理職への意向

()内は n 値(サンプル数)。以下同様。



※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) 最初に就業した当時の管理職への意向別 現在の管理職への意向

最初の就業時点での昇進意向によって、現在の昇進意向にも大きな違いがみられる。

最初に就業した当時の管理職への意向別に、現在の管理職への意向をみると、男女とも、「役員以上」「部長相当」「課長相当」を目指すとは回答した層において、現在も管理職への昇進意向が高く、課長相当職以上を目指す割合は5割強～8割弱となっている。一方、「主任・係長相当」「役職にはつかなくてよい」と回答した層では2割以下にとどまっており、最初の就業時点での昇進意向によって、現在の昇進意向にも大きな違いがみられる。

図表 2 【女性非管理職】最初に就業した当時の管理職への意向別 現在の管理職への意向

	合計	Q34_2現在の管理職への意向						課長相当職以上 (合計)	
		主任・係長相当	課長相当	部長相当	役員以上	役職にはつかなくてよい	役職に就くことが期待できない、あるいは今の役職よりは上がれない管理区分・職種である		
全体	2000 100.0	371 18.6	141 7.1	103 5.2	57 2.9	930 46.5	398 19.9	301 15.1	
Q34_1最初に就業した当時の管理職への意向	主任・係長相当	288 100.0	166 57.6	33 11.5	15 5.2	5 1.7	45 15.6	24 8.3	53 18.4
	課長相当	132 100.0	26 19.7	46 34.8	21 15.9	3 2.3	22 16.7	14 10.6	70 53.0
	部長相当	89 100.0	14 15.7	18 20.2	35 39.3	6 6.7	9 10.1	7 7.9	59 66.3
	役員以上	45 100.0	3 6.7	2 4.4	8 17.8	24 53.3	5 11.1	3 6.7	34 75.6
	役職にはつかなくてよい	1073 100.0	133 12.4	33 3.1	19 1.8	16 1.5	816 76.0	56 5.2	68 6.3
	役職に就くことが期待できない、あるいは今の役職よりは上がれない管理区分・職種である	373 100.0	29 7.8	9 2.4	5 1.3	3 0.8	33 8.8	294 78.8	17 4.6

図表 3 【男性非管理職】最初に就業した当時の管理職への意向別 現在の管理職への意向

	合計	Q34_2現在の管理職への意向						課長相当職以上 (合計)	
		主任・係長相当	課長相当	部長相当	役員以上	役職にはつかなくてよい	役職に就くことが期待できない、あるいは今の役職よりは上がれない管理区分・職種である		
全体	2000 100.0	436 21.8	279 14.0	211 10.6	132 6.6	633 31.7	309 15.5	622 31.1	
Q34_1最初に就業した当時の管理職への意向	主任・係長相当	300 100.0	211 70.3	42 14.0	16 5.3	3 1.0	18 6.0	10 3.3	61 20.3
	課長相当	226 100.0	41 18.1	110 48.7	25 11.1	11 4.9	22 9.7	17 7.5	146 64.6
	部長相当	260 100.0	24 9.2	61 23.5	116 44.6	22 8.5	24 9.2	13 5.0	199 76.5
	役員以上	139 100.0	12 8.6	10 7.2	24 17.3	74 53.2	14 10.1	5 3.6	108 77.7
	役職にはつかなくてよい	808 100.0	118 14.6	49 6.1	26 3.2	19 2.4	544 67.3	52 6.4	94 11.6
	役職に就くことが期待できない、あるいは今の役職よりは上がれない管理区分・職種である	267 100.0	30 11.2	7 2.6	4 1.5	3 1.1	11 4.1	212 79.4	14 5.2

2. 管理職になりたくない、なれない理由とその背景

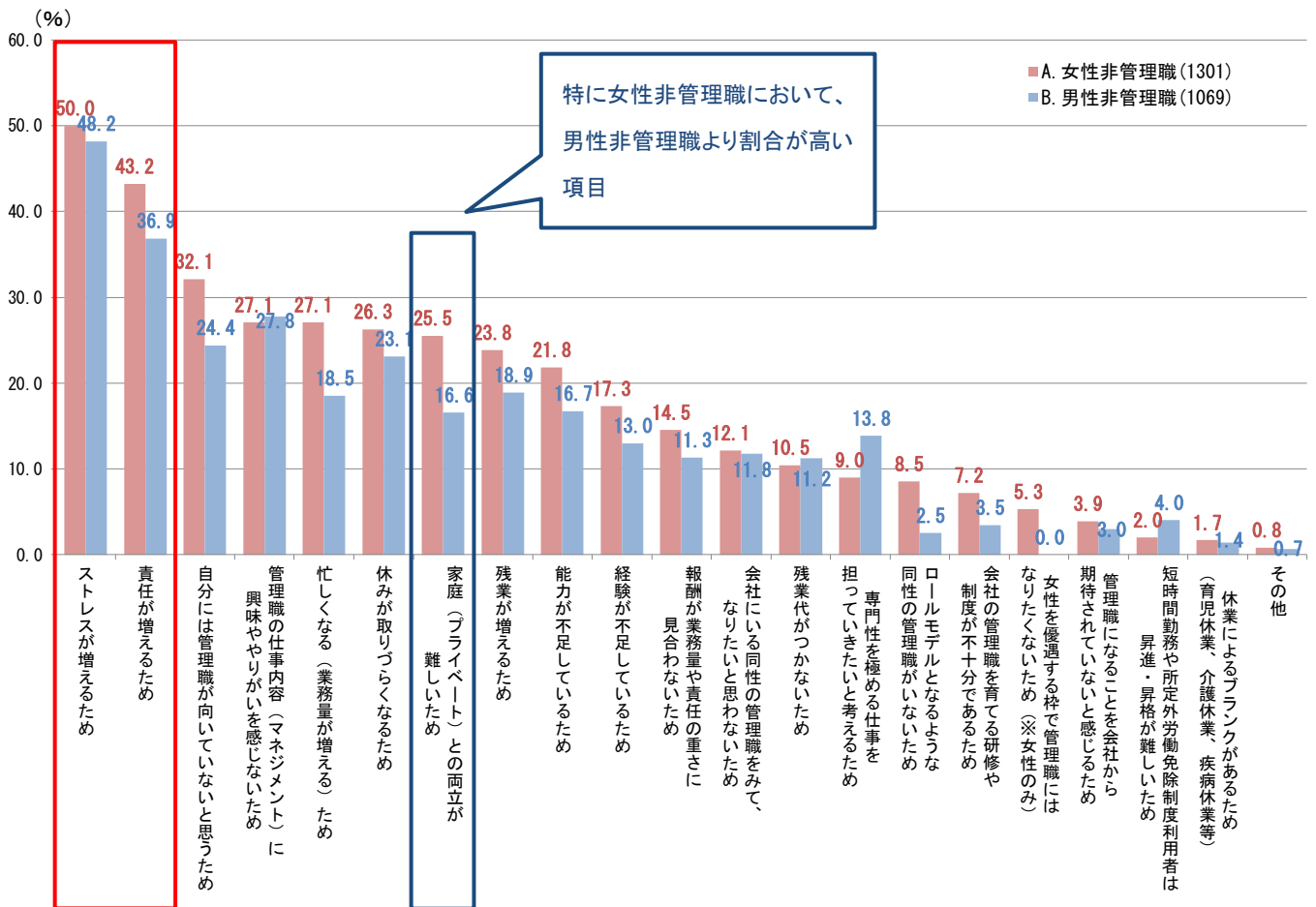
(1) 管理職になりたくない、なれない理由

管理職になりたくない主な理由は、「ストレスが増えるため」「責任が増えるため」。女性は男性と比べて、「家庭(プライベート)との両立が難しいため」をあげる割合が高い傾向。

非管理職が管理職になりたくない、なれない理由をみると、男女ともに、「ストレスが増えるため」(女性非管理職: 50.0%、男性非管理職: 48.2%)でもっとも回答割合が高く、次いで「責任が増えるため」(女性: 43.2%、男性: 36.9%)となっている。

女性非管理職では男性非管理職と比べて、「家庭(プライベート)との両立が難しいため」「忙しくなる(業務量が増える)ため」「自分には管理職が向いていないと思うため」をあげる割合が高い傾向にある。

図表 4 【非管理職】管理職になりたくない、なれない理由



※女性非管理職の回答割合が高い順に表示。

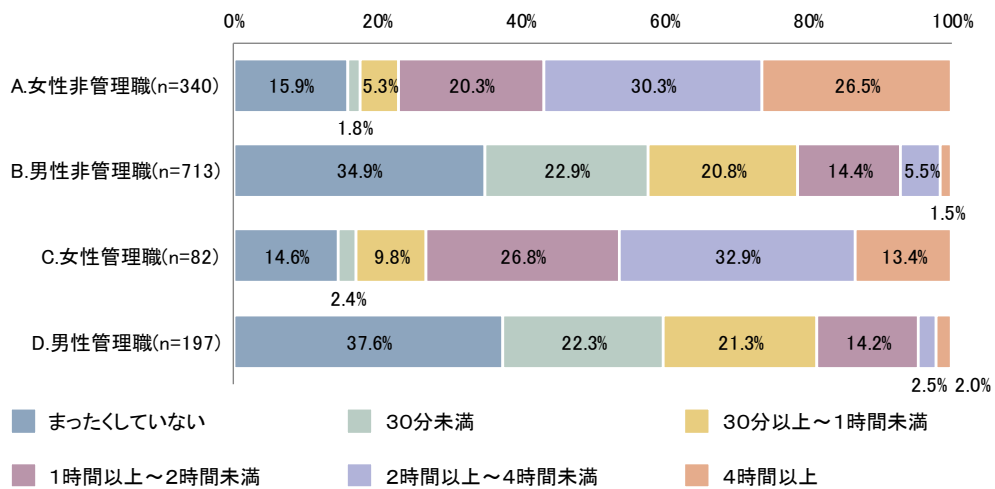
(2) 女性が管理職になりたくない、なれないと考える理由の背景

① 子どもがいる既婚者の家事・育児・介護時間の男女差

特に子どもがいる既婚者の家庭における家事・育児・介護時間は、男女差が大きい。

子どもがいる既婚者について、働いている日の本人の家事・育児・介護時間をみたと、女性では「2 時間以上～4 時間未満」「4 時間以上」をあわせた 2 時間以上の割合は、女性非管理職で 6 割弱、女性管理職で 5 割弱を占めるのに対し、男性では「まったくしていない」と「30 分未満」をあわせた割合が、男性非管理職、男性管理職ともに 6 割弱を占めており、子どもがいる既婚者における家事・育児・介護時間は、男女差が大きいことがうかがえる。

図表 5 【子どもがいる既婚者】本人の家事・育児・介護時間(働いている日)



② 配偶者の家事・育児・介護時間別 現在の管理職への意向

女性非管理職では、配偶者の家事・育児・介護時間が長いほど昇進意向が高い。

女性非管理職について、配偶者の家事・育児・介護時間(働いている日)別に、現在の管理職への意向をみると、配偶者の家事・育児・介護時間が長いほど、女性の管理職への昇進意向も高い傾向がみられる。

図表 6 【女性非管理職】配偶者の家事・育児・介護時間(働いている日)別 現在の管理職への意向

	合計	Q34_2現在の管理職への意向						課長相当 職以上 (合計)	
		主任・係 長相当	課長相当	部長相当	役員以上	役職には つかなく てよい	役職に就くことが期 待できない、あるい は今の役職よりは上 がれない管理区分・ 職種である		
全体	2000	371	141	103	57	930	398	301	
	100.0	18.6	7.1	5.2	2.9	46.5	19.9	15.1	
Q5_2配偶者の 家事・育児・ 介護時間(働 いている日)	まったくしてい ない	262	51	22	11	5	124	49	38
		100.0	19.5	8.4	4.2	1.9	47.3	18.7	14.5
	30分未満	157	36	11	9	5	70	26	25
		100.0	22.9	7.0	5.7	3.2	44.6	16.6	15.9
	30分以上～1 時間未満	99	24	11	3	3	38	20	17
		100.0	24.2	11.1	3.0	3.0	38.4	20.2	17.2
	1時間以上～2 時間未満	79	14	7	12	2	31	13	21
	100.0	17.7	8.9	15.2	2.5	39.2	16.5	26.6	
2時間以上～4 時間未満	35	6	2	6	2	14	5	10	
	100.0	17.1	5.7	17.1	5.7	40.0	14.3	28.6	
4時間以上	13	3	3	0	2	4	1	5	
	100.0	23.1	23.1	0.0	15.4	30.8	7.7	38.5	

③ 管理職に必要な資質と自身の能力評価

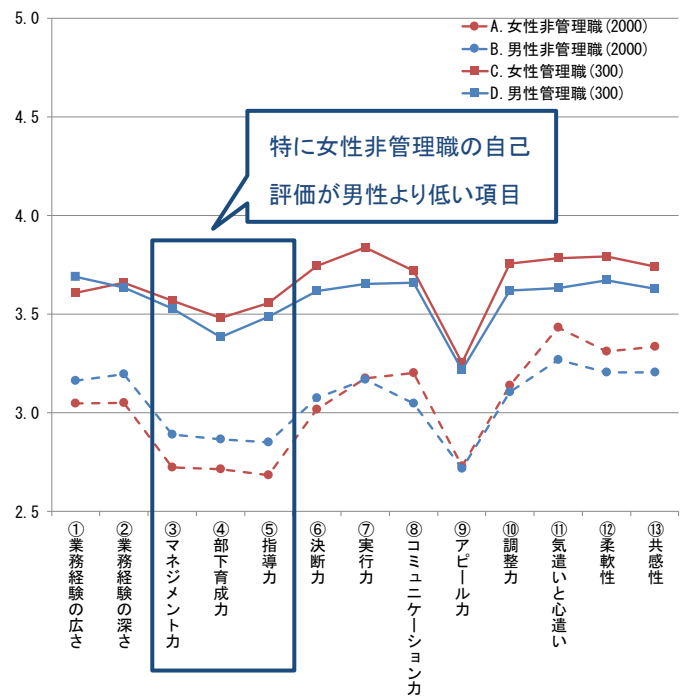
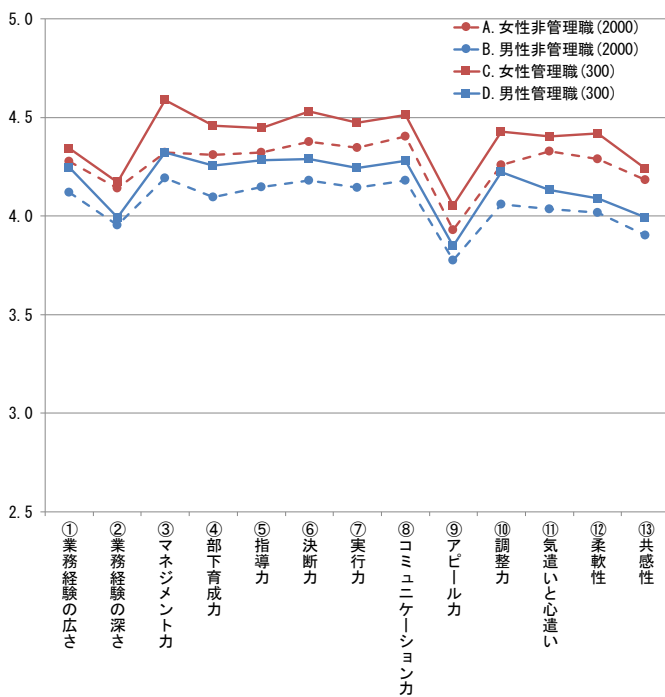
女性非管理職は各資質について管理職に必要と考える水準が高い一方で、自己評価は低い。

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がもっとも高い。また、女性非管理職も、男性非管理職、男性管理職と比べて、各項目について必要だと思う水準が高い。一方、女性非管理職は各資質について、自己評価が低い項目が多く、特に「マネジメント力」「指導力」「部下育成力」は男性非管理職と比べても自己評価の低さが目立つ。

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と、自己評価の双方が高いのに対して、女性非管理職は各資質について管理職に必要と考える水準が高い一方で、自己評価は低い傾向がみられる。

図表 7 管理職に必要な資質

図表 8 自身の能力評価



※管理職に必要な資質の加重平均点 = 「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。

※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。

3. 管理職になろうと思った理由・管理職になるのに役立つ経験

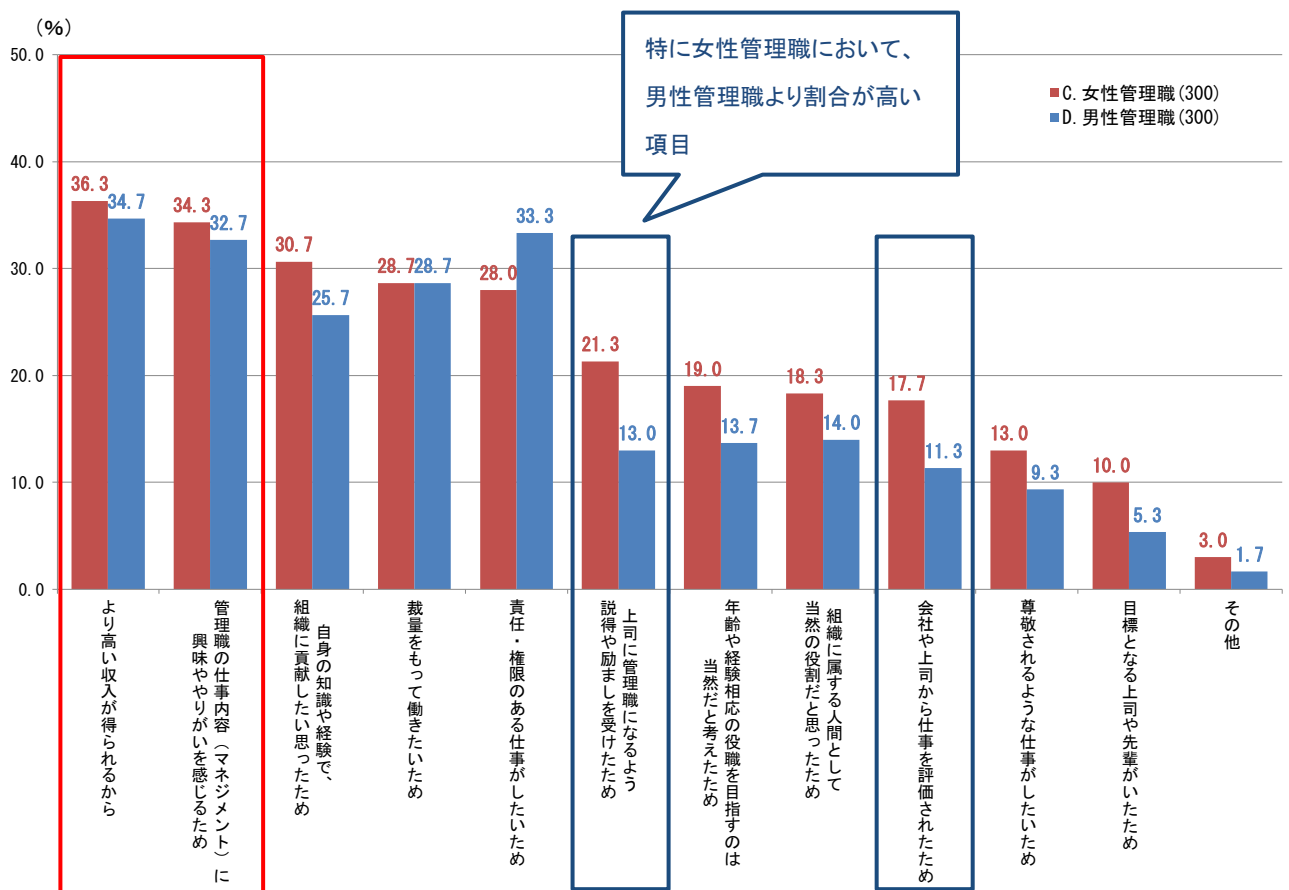
(1) 管理職になろうと思った理由

女性管理職が管理職になろうと思った主な理由は、「より高い収入が得られるから」「管理職の仕事内容に興味ややりがいを感じるため」。女性は、上司からの評価・働きかけを理由としてあげる割合が男性よりも高い。

管理職層が管理職になろうと思った理由をみると、「より高い収入が得られるから」(女性管理職:36.3%、男性管理職:34.7%)に加え、女性管理職では「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るため」(34.3%)、男性管理職では「責任・権限のある仕事がしたいため」(33.3%)の割合が高くあげられた。

また、女性管理職は男性管理職と比べて、「上司に管理職になるよう説得や励ましを受けたため」「会社や上司から仕事を評価されたため」の割合が高くなっている。

図表 9 【管理職】管理職になろうと思った理由



※女性管理職の回答割合が高い順に表示。

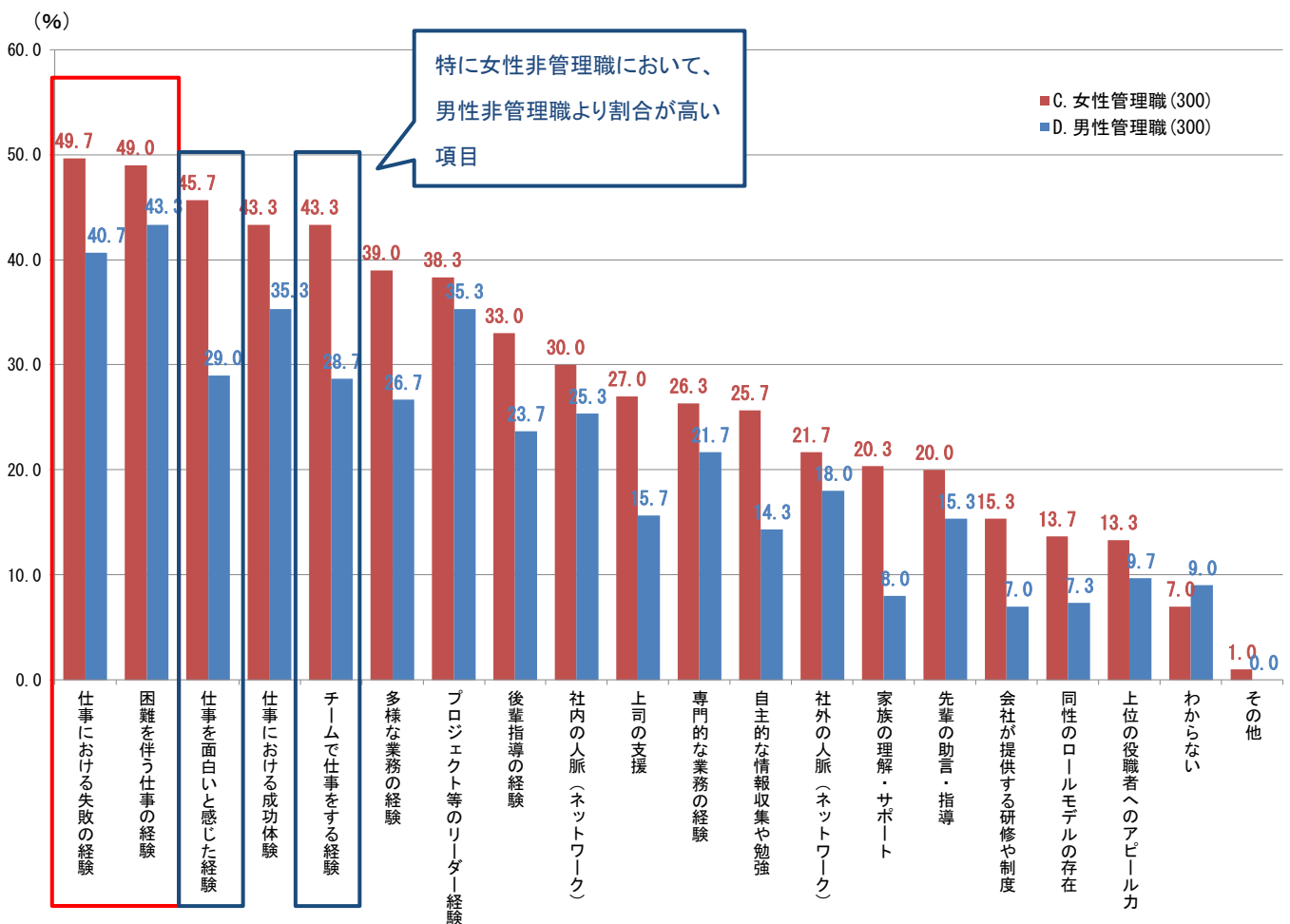
(2) 管理職になるのに役立つ経験

管理職になるのに役立つ経験として、「仕事における失敗の経験」「困難を伴う仕事の経験」が多くあげられた。女性は、仕事を面白いと感じた経験や、チームで仕事をする経験をあげる割合が男性よりも高い。

管理職について、管理職になるのに役立つ経験をみると、男女ともに、「仕事における失敗の経験」(女性管理職:49.7%、男性管理職:40.7%)「困難を伴う仕事の経験」(C.女性管理職:49.0%、男性管理職:43.3%)の回答割合が高い。

女性管理職と男性管理職を比べると、女性管理職では「仕事を面白いと感じた経験」「チームで仕事をする経験」をあげる割合が男性管理職よりも高くなっている。

図表 10 【管理職】管理職になるのに役立つ経験



※女性管理職の回答割合が高い順に表示。

4. 評価への納得感、やりがい、仕事経験への評価・自信と管理職昇進意向

(1) 評価への納得感と管理職昇進意向

評価の納得感が高いほど、管理職への昇進意向も高い傾向がある。

評価の納得感別に、現在の管理職への意向をみると、男女とも、「納得感はある」と回答した人では、管理職への昇進意向がもっとも高く、「納得感はない」と回答した人ではもっとも低くなっており、評価の納得感が高いほど、管理職への昇進意向も高いという傾向がみられる。

また、女性の「ある程度ある」層では、課長相当職以上を目指すとした割合が 18.4%であるのに対して、男性の「納得感はない」層では同 21.1%であり、女性はある程度の納得感がある層でも、男性の納得感がない層に比べて昇進意向が低くなっている。

図表 11 【女性非管理職】評価の納得感別 現在の管理職への意向

	合計	Q34_2現在の管理職への意向						課長相当職以上 (合計)	
		主任・係長相当	課長相当	部長相当	役員以上	役職には つかなく てよい	役職に就くことが 期待できない、あるい は今の役職よりは上 がれない管理区分・ 職種である		
全体	2000 100.0	371 18.6	141 7.1	103 5.2	57 2.9	930 46.5	398 19.9	301 15.1	
Q24_2評価 の納得感	納得感はある	203 100.0	46 22.7	24 11.8	19 9.4	11 5.4	75 36.9	28 13.8	54 26.6
	ある程度ある	717 100.0	167 23.3	65 9.1	39 5.4	28 3.9	350 48.8	68 9.5	132 18.4
	あまりない	639 100.0	116 18.2	35 5.5	26 4.1	7 1.1	324 50.7	131 20.5	68 10.6
	納得感はない	441 100.0	42 9.5	17 3.9	19 4.3	11 2.5	181 41.0	171 38.8	47 10.7

図表 12 【男性非管理職】評価の納得感別 現在の管理職への意向

	合計	Q34_2現在の管理職への意向						課長相当職以上 (合計)	
		主任・係長相当	課長相当	部長相当	役員以上	役職には つかなく てよい	役職に就くことが 期待できない、あるい は今の役職よりは上 がれない管理区分・ 職種である		
全体	2000 100.0	436 21.8	279 14.0	211 10.6	132 6.6	633 31.7	309 15.5	622 31.1	
Q24_2評価 の納得感	納得感はある	196 100.0	42 21.4	32 16.3	26 13.3	23 11.7	57 29.1	16 8.2	81 41.3
	ある程度ある	707 100.0	169 23.9	126 17.8	97 13.7	45 6.4	215 30.4	55 7.8	268 37.9
	あまりない	614 100.0	132 21.5	81 13.2	62 10.1	28 4.6	221 36.0	90 14.7	171 27.9
	納得感はない	483 100.0	93 19.3	40 8.3	26 5.4	36 7.5	140 29.0	148 30.6	102 21.1

(2) やりがいと管理職昇進意向

やりがいを感じている層ほど、管理職への昇進意向も高い傾向がある。

仕事のやりがいと、現在の管理職への意向をみると、男女とも、「やりがいを感じている」層で昇進意向がもっとも高く、やりがいが高いほど、管理職への昇進意向も高いという傾向がみられる。

ただし、「やりがいを感じている」層において課長相当職以上を目指すとした割合は、女性非管理職では 25.9%、男性非管理職では 42.1%となっており、その割合に大きな差がみられるほか、より高い役職の「役員以上」や「部長相当」を目指す割合も、男性の方が高くなっている。

図表 13 【女性非管理職】仕事のやりがい別 現在の管理職への意向

	合計	Q34 2現在の管理職への意向						課長相当職以上(合計)	
		主任・係長相当	課長相当	部長相当	役員以上	役職にはつかなくてよい	役職に就くことが期待できない、あるいは今の役職よりは上がれない管理区分・職種である		
全体	2000 100.0	371 18.6	141 7.1	103 5.2	57 2.9	930 46.5	398 19.9	301 15.1	
Q28やりがい	やりがいを感じている	266 100.0	66 24.8	34 12.8	24 9.0	11 4.1	97 36.5	34 12.8	69 25.9
	まあやりがいを 感じている	879 100.0	189 21.5	68 7.7	53 6.0	28 3.2	408 46.4	133 15.1	149 17.0
	あまりやりがいを 感じていない	524 100.0	79 15.1	31 5.9	17 3.2	14 2.7	282 53.8	101 19.3	62 11.8
	やりがいを感じ ていない	331 100.0	37 11.2	8 2.4	9 2.7	4 1.2	143 43.2	130 39.3	21 6.3

図表 14 【男性非管理職】仕事のやりがい別 現在の管理職への意向

	合計	Q34 2現在の管理職への意向						課長相当職以上(合計)	
		主任・係長相当	課長相当	部長相当	役員以上	役職にはつかなくてよい	役職に就くことが期待できない、あるいは今の役職よりは上がれない管理区分・職種である		
全体	2000 100.0	436 21.8	279 14.0	211 10.6	132 6.6	633 31.7	309 15.5	622 31.1	
Q28やりがい	やりがいを感じている	240 100.0	56 23.3	43 17.9	32 13.3	26 10.8	62 25.8	21 8.8	101 42.1
	まあやりがいを 感じている	885 100.0	205 23.2	154 17.4	116 13.1	68 7.7	257 29.0	85 9.6	338 38.2
	あまりやりがいを 感じていない	500 100.0	123 24.6	58 11.6	49 9.8	22 4.4	176 35.2	72 14.4	129 25.8
	やりがいを感じ ていない	375 100.0	52 13.9	24 6.4	14 3.7	16 4.3	138 36.8	131 34.9	54 14.4

(3) 仕事経験への評価・自信と管理職昇進意向

自身の仕事経験について、十分経験を積んでいると感じているほど、管理職への昇進意向も高い傾向がある。

自身の仕事経験への評価・自信と、現在の管理職への意向をみると、女性非管理職では、十分経験を積んでいると感じているほど、管理職への昇進意向も高いという傾向がみられる。

男性非管理職では、課長職相当以上を目指すとした割合は、「十分経験を積んでいる」では 36.5%、「ある程度経験を積んでいるが仕事内容・領域が限定的である」と回答した人では 38.4%とほとんど差はみられないが、「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」では 27.6%、「あまり経験を積めていない」では 15.2%にとどまっており、女性と同様に、十分経験を積んでいると感じているほど昇進意向も高い傾向がみられる。

図表 15 【女性非管理職】自身の仕事経験への評価・自信別 現在の管理職への意向

	合計	Q34 2現在の管理職への意向					課長相当職以上(合計)	
		主任・係長相当	課長相当	部長相当	役員以上	役職にはつかなくてよい		
全体	2000	371	141	103	57	930	398	
	100.0	18.6	7.1	5.2	2.9	46.5	19.9	
Q29自身の仕事経験への評価・自信	十分経験を積んでいる	311	70	35	23	10	125	48
		100.0	22.5	11.3	7.4	3.2	40.2	15.4
	ある程度積んでいるが仕事内容・領域が限定的である	832	182	63	53	31	378	125
		100.0	21.9	7.6	6.4	3.7	45.4	15.0
	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	493	74	28	22	13	251	105
	100.0	15.0	5.7	4.5	2.6	50.9	21.3	
あまり経験を積めていない	362	45	15	5	3	174	120	
	100.0	12.4	4.1	1.4	0.8	48.1	33.1	

図表 16 【男性非管理職】自身の仕事経験への評価・自信別 現在の管理職への意向

	合計	Q34 2現在の管理職への意向					課長相当職以上(合計)	
		主任・係長相当	課長相当	部長相当	役員以上	役職にはつかなくてよい		
全体	2000	436	279	211	132	633	309	
	100.0	21.8	14.0	10.6	6.6	31.7	15.5	
Q29自身の仕事経験への評価・自信	十分経験を積んでいる	342	90	48	41	36	91	36
		100.0	26.3	14.0	12.0	10.5	26.6	10.5
	ある程度積んでいるが仕事内容・領域が限定的である	804	183	142	112	55	238	74
		100.0	22.8	17.7	13.9	6.8	29.6	9.2
	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	471	108	60	46	24	152	81
	100.0	22.9	12.7	9.8	5.1	32.3	17.2	
あまり経験を積めていない	381	55	29	12	17	150	118	
	100.0	14.4	7.6	3.1	4.5	39.4	31.0	

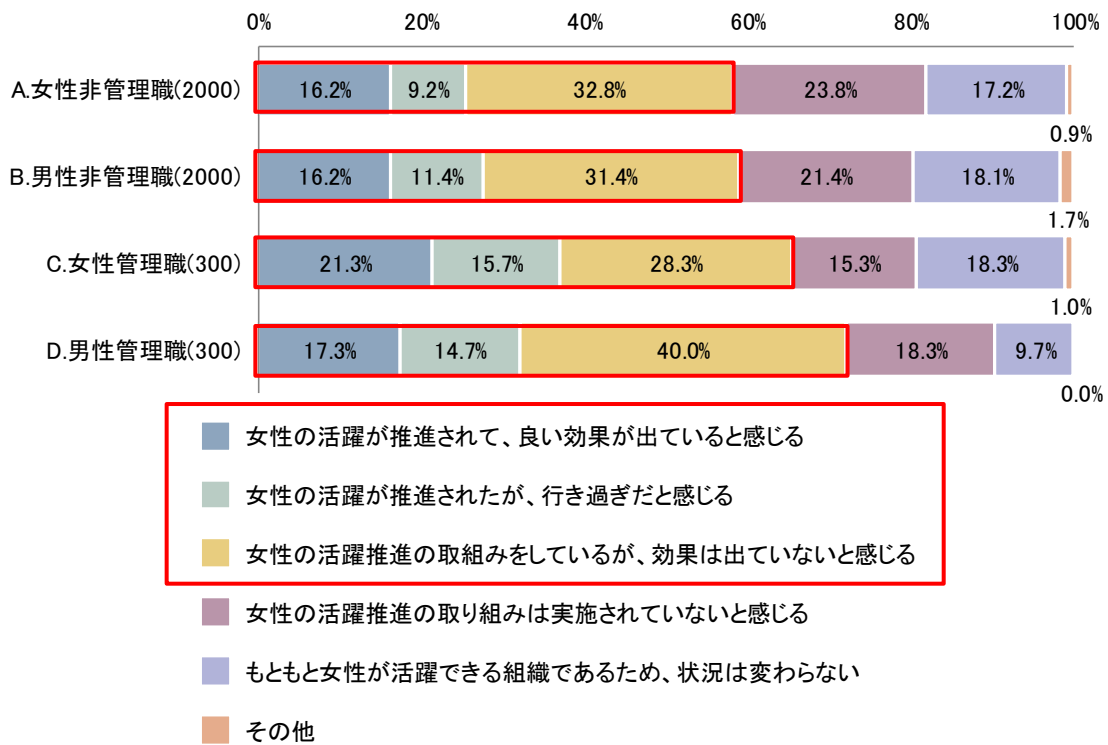
5. 会社における女性活躍推進の取組状況と女性管理職を増やすための施策

(1) 女性活躍推進の進捗状況

女性活躍推進の取組がされているものの、効果が実感されていないことも多い。

女性非管理職、男性非管理職の 6 割弱、女性管理職の約 7 割弱、男性管理職の 7 割強が、勤務先において女性活躍推進の取組がされていると回答している一方で、女性非管理職、男性非管理職の 3 割強、女性管理職の 3 割弱、男性管理職の 4 割が「女性の活躍推進の取組をしているが、効果は出ていないと感じる」と回答しており、女性活躍推進に向けた取組等がされているものの、その効果を実感できていない場合が多いことがうかがえる。

図表 17 女性活躍推進の進捗状況



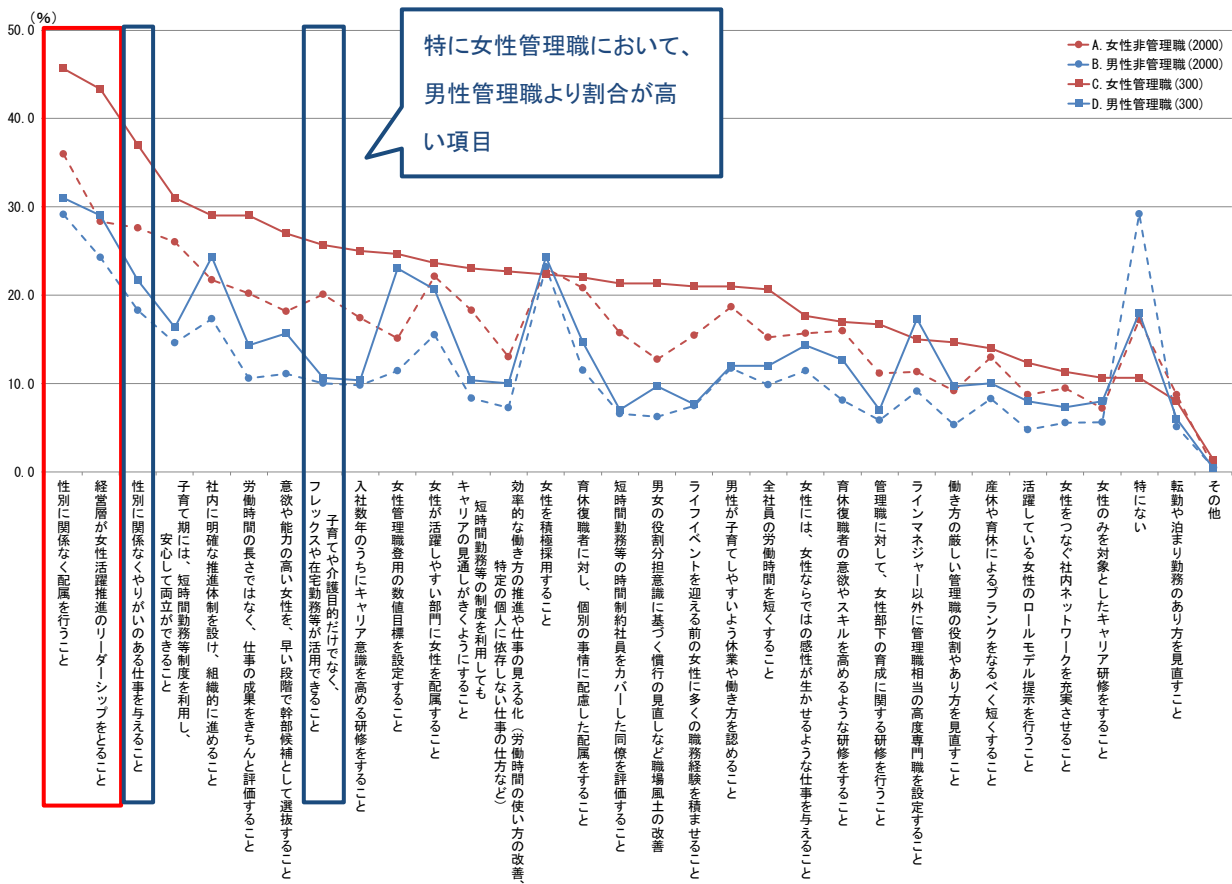
(2) 女性管理職を増やすために必要だと思う施策

女性管理職を増やすために必要だと思う施策は、「性別に関係なく配属を行うこと」や「経営層が女性活躍推進のリーダーシップをとること」等。

全体的に、女性活躍推進に必要だと思う施策は、「性別に関係なく配属を行うこと」や「経営層が女性活躍推進のリーダーシップをとること」をあげる割合が高い。

女性管理職と男性管理職を比べると、「性別に関係なくやりがいのある仕事を与えること」「子育てや介護目的だけでなく、フレックスや在宅勤務等が活用できること」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 18 女性管理職を増やすために必要だと思う施策



※女性管理職の回答割合が高い順に表示。

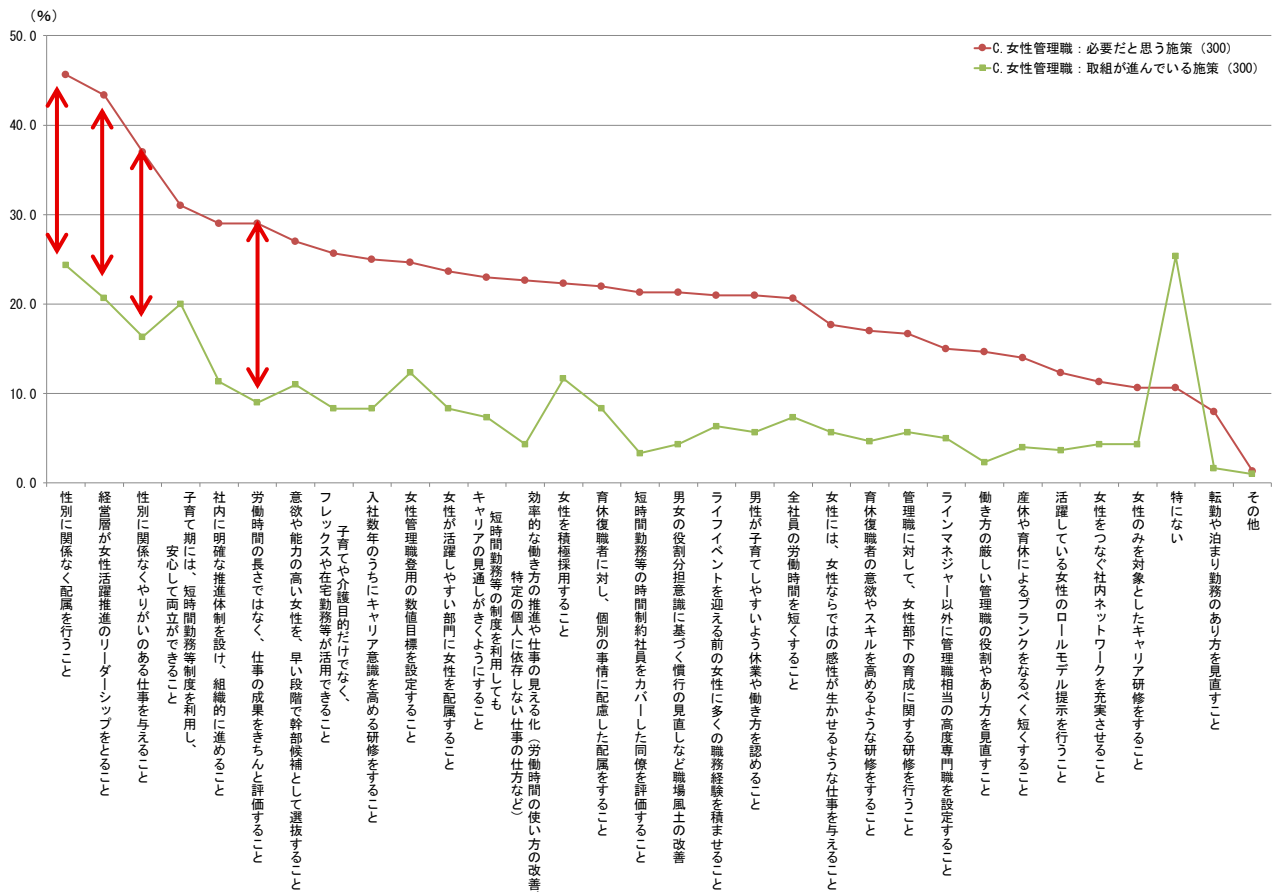
(3) 必要だと思う施策のうち、自社で取組が進んでいる施策

性別に関係なく配属・業務付与を行うことや、経営層のリーダーシップ、成果での評価は、必要だと思うものの取組が進んでいないと感じている女性管理職が多い。

女性管理職について、必要だと思う施策と取組が進んでいると思う施策の差をみたところ、「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」や、「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、必要だと考えられている割合と、自社で取組が進んでいると思う割合の差が大きい。これらの施策については、必要だと考えられているものの、取組が十分に進んでいないことがうかがえる。

女性非管理職についても、女性管理職と同様に、「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」「経営層が女性活躍推進のリーダーシップをとること」などにおいて、必要だと考えられている割合と、取組が進んでいると思う割合の差が大きくなっている。

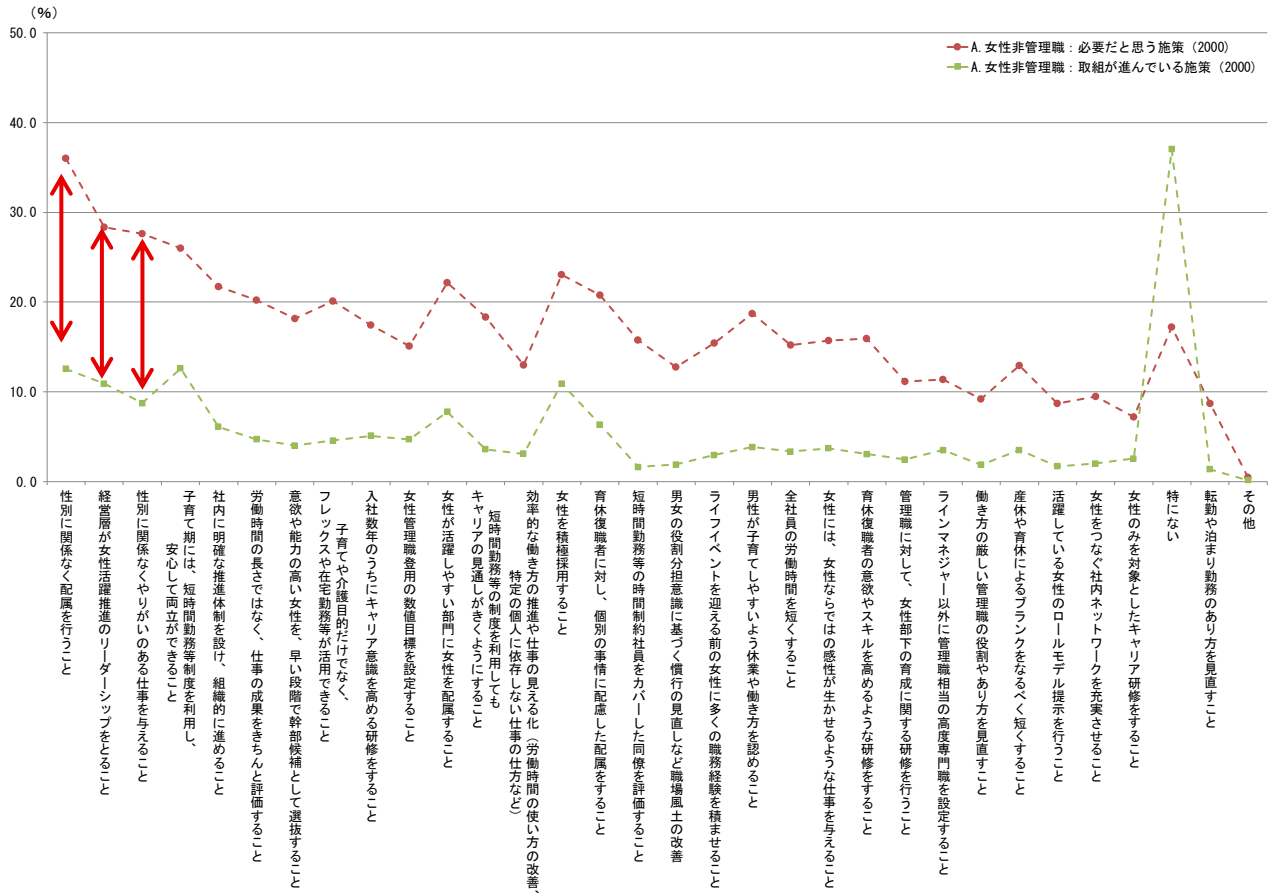
図表 19 【女性管理職】必要だと思う施策のうち、自社で取組が進んでいる施策



※取組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。割合は全n数に対する割合である。

※「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表示。

図表 20 【女性非管理職】必要だと思う施策のうち、自社で取組が進んでいる施策



※取組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。割合は全n数に対する割合である。
 ※「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表示。

III.まとめ

平成 28 年 4 月に、「女性の職業生活における活躍の推進に関する法律」(女性活躍推進法)が完全施行されてから、3 年が経過した。近年、「働き方改革」や「ダイバーシティの推進」「多様な人材の活躍」が企業、ひいては社会全体にとって大きなテーマとなる中で、「女性活躍推進」を急務だととらえる企業も多い。

一方で、女性活躍推進に取り組む企業では、結婚・出産等のライフイベントを経た後も働き続ける女性が増えて「定着」は進んだものの、その後の女性の「活躍」に上手くつなげられていないケースも見受けられる。特に、女性管理職が思うように増えていかないことに悩みを抱えている企業も多い。また、女性自身からは、仕事と家庭を両立しながら仕事をしていくうえでの難しさや、思うように業務経験や幅を広げられないことや、働く時間によって評価されてしまうことへのもどかしさを感じる声も聞かれる。

本調査は、男女の働き方ややりがい、就業継続意欲、昇進意向に何が影響しているのか、また女性活躍推進法施行後の企業の取組状況などを明らかにし、企業が施策検討をするにあたっての示唆を得ることを目的として実施した。

結果、女性と男性の管理職昇進意向には依然として大きな差があることが明らかになった。管理職への昇進意向は、最初の就業時点での昇進意向によって影響を受けている面もあるものの、上司からの評価・働きかけや、評価の納得感ややりがい、仕事経験等によっても影響を受けている面もある。また、特に女性については、家事・育児・介護による負担や、自身の能力についての自信が低めの傾向にあることも影響していると考えられる。これらを総合的にみると、企業においては、経営層がリーダーシップをとって女性活躍推進を進めるだけでなく、上司が性別に関係なく配属・配置を行い、失敗も含めて様々な経験する機会を女性に与え、働く時間だけでなく仕事の内容・成果を評価しつつ、管理職昇進に向けた働きかけを続けていくことが重要であると考えられる。

今回の調査では、女性活躍推進の取組について進められているものの効果を感じられていないとの声も一定程度あることも明らかになった。女性自身が必要だと思う取組と、自社で取組が進んでいる施策との間にギャップもみられる。女性管理職が増えない理由を、「女性自身が管理職になりたがらないから」といった意識面だけに求めるのではなく、なぜ女性が管理職になりたがらないか、またその背景にはどういったことがあるのかに注目し、女性社員の声に耳を傾けながら、性別に関わりなく成長機会を付与することや、適切な評価・働きかけを中長期的に行っていくことが、今後の女性活躍推進の取組を実効性のあるものにするためにも必要である。今後、中小企業において女性活躍推進法の改正を受けた法対応を進める際に活用いただくなど、本調査が、企業における施策検討の一助となれば幸いである。

— 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、当社までご連絡ください。